

# 商业模式创新的情境效应及其对中国情境研究的启示<sup>\*</sup>

□ 杨 俊 金 敖

**摘 要：**关注企业如何创造并获取价值的商业模式研究是近年来战略和创业领域的热点话题。Amit 等（2022）在文中讨论了商业模式创新战略的内涵和框架，并结合中国企业案例予以具体分析，所提出的研究问题对于深化后续研究有着重要的启发价值。本文沿着这一思路继续围绕商业模式创新战略的情境效应展开理论探讨，并结合中国情境与数字经济等新兴实践提出了研究展望和建议，以求推动和丰富针对这一主题的国内相关研究。

**关键词：**商业模式创新；竞争优势；战略

## 一、引言

1996年，比尔·盖茨先生出版了《未来之路》（*The Road Ahead*），他在书中描绘了令人兴奋或让人惊愕的无数畅想，不少畅想在过去20多年里相继成为普通人触手可及的现实，例如计算机支付、人像换脸、定向个性化广告投放。站在当下回望过去，这是技术的力量，更是商业的力量，20世纪90年代末，以互联网为代表的信息技术进步及普及应用推动人类社会朝着信息社会大踏步前进，技术和商业的结合更加富有想象空间，企业特别是新创企业不再拘泥于产品/服务创新，更加注重商业模式创新，在全球范围内不断涌现出新业态、新模式甚至是新产业（Amit & Zott, 2001）。商业实践创新自然会诱发理论创新，但理论创新的前提则是在描述和抽象出实践创新本质内涵基础上，定义出新商业实践与已有理论之间可能关联的同质性以

---

<sup>\*</sup> 本文受国家自然科学基金重点项目“新创企业商业模式形成过程与成长路径”（项目编号：71732004）、国家自然科学基金重大项目“大型企业创新驱动的创业研究”（项目编号：72091311）资助。

及难以关联的变异性 (Weick, 1995), 前者可能是我们洞察并解释实践创新的出发点, 而后者则可能是谋求新理论解释的创新空间。

商业模式研究脱生于这一时代背景, 因学者们坚持不懈的理论探索而日趋活跃, 目前已成为战略、组织和创业等领域共同关注的新兴热点话题。商业模式并不是新概念, 在文献中最早可以追溯到 Lang (1947); 20 世纪 70 年代, 商业模式又被定义为企业内部流程的计算机建模模型 (Konczal, 1975; Duersch, 1975; Duersch et al., 1980); 到 20 世纪 90 年代末期, 互联网和信息技术的普及应用驱动了电子商务创业浪潮, 这些新兴的电子商务企业大都并没有与销售收入或市值相匹配的资产和人员规模, 但在极短时间内快速创造并守住了大规模市场, 甚至颠覆性地替代了传统的零售企业。如何解释这一变异? 学者们将其归结为电子商务企业有着不同于传统零售企业的商业模式, 旨在归纳并探索电子商务企业如何赚钱的基本逻辑。尽管对于电子商务是全新的商业模式还是传统零售模式的演化在当时存在着争论 (Coltman et al., 2001), 商业模式研究依旧迅速掀起一股强劲热潮, 这股研究热潮本质上不同于早期关注企业流程的研究, 在兴起之初就立足于解释“企业如何创造并获取价值”的基本逻辑 (Amit & Zott, 2001)。迄今为止, 有关商业模式的研究文献数以万计, 但只有极少数文章引用了早期文献对商业模式的描述和定义。既然商业模式研究直面信息社会数字经济的新兴商业实践, 特别是伴随后续数字技术的普及应用, 新兴商业实践在相当广阔的行业范围内迅速大量涌现, 早期研究难免过分注重实践驱动, 这些研究无

论是在识别到的商业模式构成要素数量和种类方面都差异巨大, 难以形成共识 (Morris et al., 2005)。

与早期研究过分注重实践驱动不同, Amit 和 Zott (2001) 在系统梳理有关价值创造的已有理论逻辑基础上, 结合电子商务企业的新兴实践总结提炼出了商业模式的概念内涵, 将商业模式定义为焦点企业创造并获取价值的跨边界活动系统 (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010), 商业模式创新则意味着焦点企业引入新的跨边界活动系统 (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Snihur & Zott, 2020)。尽管有关商业模式的定义目前仍然存在着争论 (Massa et al., 2017), 但 Amit 和 Zott (2001) 有关跨边界活动系统的商业模式定义得到了众多学者的认同和采纳 (Afuah, 2003; Carrasco et al., 2022; Cozzolino et al., 2018; Markides, 2008; McDonald & Eisenhardt, 2020; Snihur et al., 2018; Teece, 2010)。这一定义正在成为或者说最有可能成为主流定义, 究其原因, 这一定义一方面突出了“跨边界的价值创造和获取”, 将价值创造从传统意义上的组织内部拓展到组织间甚至是组织间共创 (Amit & Han, 2017), 更贴合信息社会数字经济下新兴商业实践所展现出的关键共性; 另一方面强调了“相互依赖的活动系统”, 如果说战略定位学派和资源基础观等理论强调了组织内部资源和价值活动相互依赖的战略意义 (Porter, 1996; Barney et al., 2001), 那么商业模式则更注重并强调组织间跨边界交易活动相互依赖性诱发竞争优势的机理 (Lanzolla & Markides, 2021), 这显然更具有理论挑战性, 也隐喻了管理模式可能会发生重要

而显著的变化。

除了在定义上的贡献, Amit 和 Zott (2001) 还较为系统地阐述了“跨边界的活动系统”所展现出的属性特征为何以及如何诱发竞争优势的 NICE 模型 (NICE 分别代表 Novelty、Lock-in、Complementarities、Efficiency), 并在后续研究中进行了实证检验 (Zott & Amit, 2007, 2008)。客观来看, 将商业模式创新与竞争优势相关联是 Amit 和 Zott 两位学者始终坚持的研究主张, 这一研究主张在后续研究中进一步衍生出了“商业模式是揭示企业间绩效差异的新分析单元” (Zott & Amit, 2010; Zott et al., 2011) 和“新兴数字企业的竞争优势来自设计并创造新的资源编排逻辑” (Amit & Han, 2017) 等系列化判断和观点, 这一研究主张有助于提升商业模式研究的理论重要性, 特别是相对于战略管理理论可能产生的理论贡献。有趣的是, Amit 和 Zott 两位学者及其合作者开展的研究大多以新兴行业为研究情境、以新创企业为研究对象, 同一时期, 伦敦商学院康斯坦丁诺斯·C. 马卡德 (Constantinos C. Markides) 教授也强调商业模式的战略价值及其与竞争优势的潜在关联, 但他把研究兴趣更多聚焦于在位企业、特别是传统行业的在位企业, 致力于探索在位企业平行管理多个商业模式的策略对其竞争优势的影响 (Markides & Charitou, 2004; Markides, 2013)。

在过去 10 年里, 互联网与后续数字技术与创业融合促进, 商业模式创新的范围和程度已经远远超越了当初的电子商务创业, 基于商业模式创新, 网络化、平台化、生态化等新现象让人眼花缭乱、应接不暇 (Christensen et al.,

2018), 不少在位企业也将商业模式创新提升到战略高度并积极开展实践探索 (Amit et al., 2022)。商业模式创新因此逐渐成为商业模式研究的主流话题 (Foss & Saebi, 2017)。目前来看, 学者们逐渐认同商业模式创新与竞争优势之间可能存在着理论关联 (Foss & Saebi, 2017; Lanzolla & Markides, 2021; McDonald & Eisenhardt, 2020), 这是商业模式研究从基于实践普遍性的非主流研究 (Porter, 2001) 迈向基于理论重要性的主流研究 (Prescott & Filatotchev, 2021) 的华丽转身, 这也意味着商业模式研究步入了理论构建和创新的黄金期, 近年来越来越多的商业模式研究出现在主流管理期刊。那么, 如何进一步提升商业模式创新研究的理论重要性?

本文以 Amit 等 (2022) 在《管理学季刊》上发表的《商业模式创新战略》一文为基础展开进一步讨论。这是一篇理论性文章, 也是 Amit 和 Zott 两位学者 20 余年来学术思想的集成, 延续有关商业模式本质是跨边界活动系统的基本认识, 他们在理论层面将商业模式创新和战略更加紧密地结合起来, 提炼了商业模式创新战略的基本框架, 结合中国情境和中国案例展开了深刻的理论探讨, 基于商业模式创新战略的基本框架指出了未来研究方向。具体而言, 这篇文章认为商业模式创新在具有战略意义的同时, 也有必要从战略层面来审视商业模式创新, 创业者或领导者需要在三个方面做出战略选择: 一是选择设计什么样的新活动系统; 二是如何设计并实施这一新的活动系统; 三是如何管理并调整新的活动系统来实现竞争优势。

这篇文章的学术价值一方面体现在提出商

商业模式创新的战略意义并阐述了商业模式创新战略的基本框架和内涵，另一方面为未来探索并构建商业模式创新诱发企业（新创企业和在位企业）竞争优势的内在机理产生了重要启发。本文沿着这篇论文的思路，基于商业模式是跨边界活动系统这一基本认识出发，围绕商业模式创新战略的情境效应问题展开延伸理论探讨，并结合中国情境特征提出了研究展望和建议，以期推动和丰富针对这一主题的国内相关研究进展。必须要指出的是，本文的讨论仍然沿袭这篇论文的基本逻辑，注重对可能方向或问题的讨论，并不涉及具体的概念间关系建构。

## 二、商业模式创新战略研究 有必要重视情境效应

战略意味着环境约束下的选择（Child, 1972），选择结果则是创造差异和竞争优势（Barney, 1991; Porter, 1985）。与这一基本的战略观点相一致，Amit 等（2022）认为商业模式创新战略意味着选择新的跨边界活动系统，同时这一新活动系统在实施和调整过程中需要随环境等因素变化确保系统内活动之间的匹配、耦合或相互依赖。因此，从商业模式创新战略角度来看，焦点企业之间的差异及其竞争优势可能并非来自新的跨边界活动系统，而是来自这一活动系统的某些属性特征，如 NICE 模型（Amit & Zott, 2001）。在当下乃至未来，无论是在位企业还是新创企业，无论是创业者还是管理者，他们面临的主要管理挑战在于如何超越传统战略所隐喻的在行业、市场和产品等层次思维模式，学习和把握更具有超前性和全局性

的商业模式思维来分析问题和洞察机会，这一思维层次不在行业，也不在市场，更不拘泥于产品，而是综合行业、市场、产品形成的有关“如何做生意”的系统性和整体性思维。换句话说，Amit 等（2022）提出商业模式创新战略并不是为了强调商业模式创新的战略价值，也不是商业模式创新与战略的简单组合，而是试图在战略管理的理论丛林中注入新的思维模式（如商业模式思维）、新的分析单元（如跨边界的组织间分析层次）和新的分析框架（如内容、结构、治理），进而在战略管理理论中增添有关竞争优势的新来源的理论知识。

Amit 等（2022）强调了信息技术和数字技术等宏观环境是诱发商业模式创新战略价值的重要前提，同时重点讨论了商业模式创新战略基本框架及其诱发的研究问题，但并没有对商业模式创新战略适用性的可能情境条件予以充分讨论。情境是战略选择和实施行为有效性的重要前提（Child, 1972），结合商业模式创新战略选择，其情境约束可能至少包含两个重要而基本的问题：一是在什么样的行业情境下，商业模式创新战略可能具有更突出的实践普遍性，成为企业间竞争的新焦点，即企业间在商业模式层次的竞争具有主导地位，而市场定位或产品设计等其他层次的竞争处于从属地位；二是在既定行业情境下，商业模式创新战略是否对于所有企业具有相似的前因、过程甚至结果？

首先，什么样的行业情境下商业模式创新更加普遍并且成为竞争新焦点？理性判断，互联网和信息技术等新兴技术的不断进步与普及应用驱动了商业模式创新热潮，但这些新兴技术在行业之间的普及和应用水平存在着差异，

这些差异导致了在某些行业内商业模式创新已成为竞争的主导逻辑，而在另一些行业则可能并非如此。借鉴 Cozzolino 和 Rothaermel (2018) 有关非连续技术如何影响企业价值创造和获取逻辑的理论框架，杨俊等 (2020) 基于互联网和信息技术对于价值创造逻辑和价值获取逻辑的影响程度差异，讨论了商业模式创新竞争的边界条件：一是价值创造逻辑转变为以开放为主导 (Chesbrough, 2006)，在某些行业内，行业边界和企业边界已经被彻底破坏 (如手机和新闻)，诱发不少跨界破坏者通过采用相较于在位更加开放的逻辑来创造价值 (Burgelman & Grove, 2007)。二是互联网对于行业及其企业现有价值获取逻辑的破坏程度，在某些行业领域 (如教育)，互联网有可能是在位企业价值获

取的破坏力量；而在另一些行业领域 (如农业)，互联网反而有可能是在位企业价值获取的强化力量 (Cozzolino & Rothaermel, 2018)。

如图 1 所示，区间 1 是商业模式创新竞争尚未触及或尚未全面触及的区域，区间 2、区间 3 和区间 4 属于商业模式创新竞争区域，企业间的竞争已经从产品和资源层次提升到了商业模式层次，但在不同区间内的主导竞争逻辑存在着差异。同时，这一边界条件会因新兴技术推动的产业数字化趋势而发生变化，如图 1 中的箭头所示，产业数字化和智能化等新兴技术会进一步压缩区间 1 的空间，在这些相对舒缓竞争区间内的行业所面临的是商业模式创新竞争并不是是否会发生，而是什么时候发生的问题。

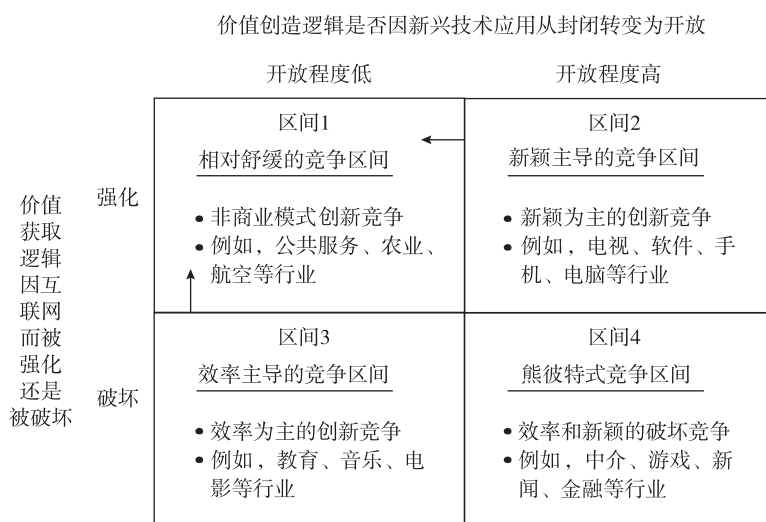


图 1 互联网和数字经济时代商业模式创新竞争的边界条件

注：本图改编自：杨俊、张玉利、韩炜、叶文平：《高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗？——基于 CPSED II 数据库的实证研究》，《管理世界》，2020 年第 7 期。

Lanzolla 和 Markides (2021) 阐述并建构了基于商业模式的战略观点，在其中，他们从行

业内进入和模仿障碍以及行业内资源异质性水平两个维度，讨论了商业模式在什么时候会诱

发绩效优势。如图 2 所示，战略定位学派可以有效解释区间 2 和区间 3 的竞争优势问题；而资源基础观可以有效解释区间 3 和区间 4 的竞争优势问题，但是，战略定位学派和资源基础

观却难以将其竞争优势的事前解释拓展到区间 1，而这一情境则是商业模式创新战略可以提供有效解释的行业情境。

		既定行业的模仿障碍	
		低	高
既定行业的资源异质性	低	区间1 商业模式创新	区间2 战略定位
	高	区间4 资源能力	区间3 资源能力和定位

图 2 商业模式创新诱发竞争优势的边界条件

资料来源：Lanzolla, G., Markides, C. 2021. A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2): 540-553.

在文中，他们进一步以 Zara 和 H&M 两家公司为例进行阐述，首先两家公司都具有相似的市场定位（如快时尚），同时这一行业内的资源和能力要素异质性水平较低，同时也很容易获取，但 Zara 的绩效在很大程度上优于 H&M，这一绩效差距在很大程度上可以归结为 Zara 相对于 H&M 的商业模式创新（Markides, 1997; Markides & Geroski, 2005）。他们进一步引证，在零售行业，Sohl 等（2020）针对 917 家欧洲零售商 2005~2016 年 12 年的数据表明，商业模式可以有效解释 ROA（5.1%）的变异和市场份额（7.9%）的变异，这一效应已经达到了产业效应的水平。

尽管这些研究更多是在理论层面展开讨论，目前存在着一些但显然仍很不够的实证证据，本文认为商业模式创新战略研究很有必要将行业情境纳入到分析框架中，聚焦行业情境深入开展商业模式创新战略研究，不仅可以进一步

丰富有关商业模式创新战略约束情境方面的实证证据，而且还可以夯实商业模式创新战略研究相对于已有战略理论做出理论贡献的情境基础（Lanzolla & Markides, 2021），也有助于丰富和拓展有关商业模式创新战略选择、实施和调整适应方面的研究深化。特别是对于后者而言，行业情境可能非常重要，更为重要的是，行业情境可能不是行业数字化或数字化行业等表面特征，而是关乎新技术（如互联网和数字技术等）应用所诱发经典理论定义的行业属性的变化程度（如进入障碍是否有效、企业层面资源和能力是否有效、价值创造是否变得开放、价值获取是否被破坏……），基于这些因素的变化范围和程度可能是影响商业模式创新战略必要性和有效性的关键约束条件，可能会对 Amit 等（2022）提出的不少研究问题产生重要而有趣的影响。

例如，拥有并控制具备 VRIO 属性的资源

有助于塑造竞争优势,这一命题是否在数字化赋能商业模式(digitally enabled business model)中仍然成立,数字化赋能商业模式是否会颠覆这一命题?遵循Lanzolla和Markides(2021)的理论讨论,这一问题关键可能不在于产业数字化水平或程度,而在于数字化是否以及在多大程度上改变了行业内资源异质性水平,反过来说,数字化赋能商业模式可能并非如想象的那么重要而有效,在某些行业情境下(如数字化不仅没有弱化反而强化了资源异质性水平),数字化赋能商业模式诱发的绩效优势本质上可能属于被强化后的资源基础观理论逻辑,如果因忽视此情境影响而夸大了数字化赋能商业模式的价值,很有可能让商业模式创新研究真的陷入Porter(2001)批判的窘境:商业模式研究就是错误思维和自我欺骗。

既定行业情境下,商业模式创新战略是否对于所有企业具有相似的前因、过程甚至结果?如前所述,因行业情境不同,商业模式创新的战略价值可能会发生变化,在特定行业情境下,商业模式创新战略的前因后果可能因企业类型而发生变化。理由在于,商业模式创新本质上是创造并获取价值的新逻辑,而这一新逻辑显然离不开产品价值属性及其制造流程的变化可能性(Amit & Zott, 2015),与此同时,(数字)技术应用可能会对产品价值及其制造流程产生不同影响(Herderson & Clark, 1990),因此在很大程度上决定着这一技术是给在位企业带来了产品和绩效改善空间,还是给新创企业带来了破坏性创新的机会(Christensen et al., 2018)。基于这一逻辑,如图3所示,区间1、区间2和区间3代表着图1和图2中所表示的

商业模式创新普遍而重要的行业情境,但因对产品价值属性及其制造流程的破坏程度不同,区间1可能是在位企业特别是大型企业优势转型的竞争空间(如银行业和媒体行业),即在位企业可以进一步利用其资源等方面优势,在商业模式创新方面表现出强势姿态;区间2可能是更有利于新创企业实施商业模式创新战略的竞争空间(如零售行业和软件行业),而区间3则可能对于在位企业和新创企业来说,实施商业模式创新战略各有优劣的竞争空间(如汽车制造业)。

事实上,已有不少研究为此提供了证据,例如,Cozzolino等(2018)的研究发现,在Google等新媒体商业模式的破坏性冲击下,传统媒体行业仍然可以通过恰当的战略行动迎头赶上,在不断学习和适应过程中逐渐实现商业模式转型,在新竞争格局中站稳脚跟。Snihur等(2018)则基于对Salesforce公司的纵向案例研究,细致而深刻地展现了Salesforce如何通过商业模式创新来破坏在位企业产品、市场和资源基础的行为过程,在这一过程中,在位企业毫无还手之力的原因不仅在于Salesforce公司选择了有效的表述战略,更在于Salesforce公司所引入的新商业模式再重新定义产品价值及其创造流程和体系,从根本上破坏了在位企业的绩效改善轨迹(Christensen et al., 2018)。

因此,商业模式创新战略研究还很有必要考虑企业层面的情境效应,将企业情境纳入分析框架,仍可能会对Amit等(2022)所提出的研究问题产生有趣而深刻的洞见,如图3所示,与初始条件不同,在位企业和新创企业有关新的跨边界活动系统的设计过程及其实施过程可

能存在着显著差别，也就是说，在位企业的商业模式创新战略可能有别于新创企业的商业模式创新战略。例如，新创企业的商业模式创新过程可能更多地表现为行为层面的动态性、节奏感和有选择的适应性（McDonald & Eisen-

hardt, 2020），在位企业的商业模式创新过程则在很大程度上表现为平行商业模式、资产互补性和价值活动适应性（Kim & Min, 2015; Markides & Charitou, 2004; Markides, 2013）。



图3 大型企业创业企业实施商业模式创新战略的情境差异

综上所述，本文进一步延伸讨论了商业模式创新战略的情境效应问题，正如产业组织理论中有关产业-市场结构的基本判断构成了战略定位学派理论有效性的情境条件一样，期待未来研究在理论层面进一步凝练、澄清并刻画商业模式创新战略的情境特征，并将其与已有战略理论的情境条件相区分，更加科学理性地判断出已有理论所难以甚至不能解释的变异空间，进一步推动并提升商业模式创新战略研究的理论重要性。

### 三、中国情境下开展相关研究的启示

我国目前已成为全球数字经济的重要引领者和推动者，在与互联网高度相关的零售、生活服务、社交娱乐等领域（图1中的区间3和区间4、图2中的区间1），商业模式创新实践

在持续涌现，基于商业模式创新实践，新创企业在推动产业结构升级、新旧动能转换、经济社会发展质量方面起到了更加重要的作用。基于创新驱动发展战略的现实背景，我国仍然面临着亟待解决的重要实践问题。第一，冷静观察，大多数新商业模式是基于海外新商业模式原型的改进型创新，为什么我国会缺乏原创性商业模式创新？第二，我国新创企业的商业模式创新聚焦于互联网和电子商务领域，这并没有对错。但在实践中，大多数新创企业膜拜“连接—内容—流量—变现”的实践逻辑，瑞幸咖啡、蚂蚁金服等激发了人们的反思，简单模仿导致商业模式创新失败率居高不下，造成了社会资源的巨大浪费，甚至诱发了一系列的法律、道德和伦理问题。这些现象可以概括为我国新商业模式在经营、竞争和可持续性等方面的脆弱性，新而不强的问题十分突出，如何提升我国新商业模式的竞争力？第三，商业模式

转型是在位企业转型升级的关键抓手。在实地走访调研中，我们深刻感受到大企业在商业模式转型中看似的“迟缓”，很大程度上并非是因为“保守”，而是因为缺乏转型带来优势以及如何带来优势的理性证据，特别是学理证据。为此，本文进一步归纳了 Amit 等（2022）给国内学者开展相关研究带来的两点重要启示。

第一，融合我国经济和社会情境探索诱发商业模式创新选择的微观基础（Bigelow & Barney, 2021）。创业者是商业模式创新战略的关键主体，商业模式创新是创业者决策的结果（Amit et al., 2022; Zott & Amit, 2013）。尽管大多数研究强调互联网等新兴技术对商业模式创新的促进作用，如果忽视了创业者在设计、组织并实施新商业模式中的决策规律及其作用机制，我们就很难解释在特定技术变革情境下，商业模式创新过程和结果在时空情境下所表现出的巨大差异（Martins et al., 2015）。近年来我国涌现出了不少新商业模式，但新而不强、创新缺乏原创性等问题仍然十分突出，借鉴 Levinthal 和 March（1993）有关学习近视症的观点，本文认为有必要重视商业模式创新近视症（the myopia of business model innovation）问题，在实践中观察，这一近视症至少表现在两个方面，一是创新在表而不在里，注重要素和活动形态创新但忽视要素和活动组合的逻辑内容创新（如共享单车）；二是搜索时空范围狭窄诱发大量跟风模仿现象，创新程度和水平不够。那么，如何克服商业模式创新近视症，激发更加有创新味道的商业模式创新？

未来研究可能很有必要从创新意愿和创新能力两个角度去挖掘我国情境下创业者选择并

推动商业模式创新的内在机理。具体而言，创新意愿是想不想创新，创新能力是能不能创新。例如，在我国，什么样的创业者更愿意创新商业模式？创业者动机、价值观及其风险偏好是否以及如何对商业模式创新路径选择产生影响？进一步地，创业者认知结构及其思维方式如何影响商业模式创新可能性及其程度大小？创业者信息搜寻及其决策偏好是否会对不同类型的商业模式实施产生不同的影响，进而导致其在推动并实施新商业模式方面困难重重？更为重要的是，在提炼诱发商业模式创新的微观认知因素的基础上，将其与经济社会情境相结合挖掘这些微观认知因素的经济社会情境效应（Shepherd et al., 2021; 杨俊, 2021），就可能非常有助于我们透过微观研究在宏观上把握进一步促进并提升我国创业者商业模式创新能力的关键要素与科学方法。

第二，注重探索新创企业实施商业模式创新战略的负面影响。大多数研究更多地强调商业模式创新的整体性和系统性，同时因其整体性和系统性而诱发超额创新收益（Zott & Amit, 2007），但并没有过多地挖掘商业模式创新可能诱发的损失效应（杨俊等, 2020）。商业模式创新不可能一蹴而就，往往会持续相当长的一段时间，尽管缺乏直接证据，但结合实践观察和已有纵向案例研究，这一时间可能平均在五年左右（Andries et al., 2013; McDonald & Eisenhardt, 2020）。这意味着在商业模式创新过程中，除了持续性投入产生的成本，还包括在这五年中不断试错产生机会成本，创新成本不容小觑（McDonald & Eisenhardt, 2020）。更为重要的是，商业模式创新还面临着更加庞大而持

续的竞争成本，这一成本主要来自在位企业的竞争而导致的竞争损失，基于在位企业的报复性竞争，商业模式创新者不得不做出竞争性回应，基于资源有限性，尽管创新者的商业模式能创造并实现价值，但竞争性回应会诱发额外成本给创新者带来基于新商业模式的盈利损失（杨俊等，2020）。

特别是在我国，新创企业的商业模式创新聚焦于互联网和电子商务领域，这并没有对错。冷静观察，我国企业在商业模式创新过程中，“烧钱”“买流量”等看似合理的非理性行为普遍存在，商业模式创新失败率居高不下，造成了巨大的社会资源浪费。如何促进更加理性的商业模式创新？除了引导商业模式创新路径选择的多样性，更重要的是挖掘商业模式创新战略的负面效应成因及其管理模式。那么，商业模式创新战略实施中的资源消耗呈现什么规律？商业模式创新路径选择是否以及如何影响后续资源消耗和成本挑战？创业者又如何应对创新过程中的投入成本挑战以及与在位企业竞争诱发的成本挑战？不同地区的经济社会环境又如何影响创业者有效应对创新损失的选择余地和行动空间？

#### 四、结语

商业模式研究热潮发端于电子商务创业浪潮，尽管在领域发展过程中备受批评，但近年来发展势头迅猛，如何从基于实践普遍性的非主流研究转变为强调理论重要性的主流研究是当下乃至未来面临的主要机会，更是挑战。从这一点意义上看，Amit等（2022）的研究不仅

是促进战略研究与商业模式研究对话，而是在倡导并呼应商业模式创新如何诱发竞争优势等更具有挑战性的研究问题和方向，必然会对提升商业模式研究成果的理论重要性方面起到突出推动作用，也必然会对国内相关研究工作起到重要的启发作用。

接受编辑：主编团队

收稿日期：2022年4月13日

接受日期：2022年4月22日

作者简介：

杨俊，管理学博士，教授，博士生导师，现就职于浙江大学管理学院、南开大学创业研究中心。

金敖，浙江大学管理学院博士研究生。

#### 参考文献

- [1] Amit, R.、Zott, C.、乔晗：《商业模式创新战略》，《管理学季刊》，2022年第2期。
- [2] 杨俊：《反思创业认知研究——情境效应的延伸讨论》，《管理学季刊》，2021年第3期。
- [3] 杨俊、张玉利、韩炜、叶文平：《高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗？——基于CPSED II数据库的实证研究》，《管理世界》，2020年第7期。
- [4] Afuah, A. 2003. Redefining firm boundaries in the face of the internet: Are firms really shrinking? *Academy of Management Review*, 28 (1): 34-53.
- [5] Amit, R., & Han, X. 2017. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11 (3): 228-242.

- [6] Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 493-520.
- [7] Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53 (3): 41-49.
- [8] Amit, R., & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (4): 331-350.
- [9] Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. 2013. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (4): 288-310.
- [10] Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- [11] Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.
- [12] Bigelow, L. S., & Barney, J. B. 2021. What can strategy learn from the business model approach? *Journal of Management Studies*, 58 (2): 528-539.
- [13] Burgelman, R. A. & Grove, A. S. 2007. Cross-boundary disruptors: Powerful interindustry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3-4): 315-327.
- [14] Carrasco-Farré, C., Snihur, Y., Berrone, P., & Ricart, J. E. 2022. The stakeholder value proposition of digital platforms in an urban ecosystem. *Research Policy*, 51 (4): 104488.
- [15] Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 354-363.
- [16] Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1): 1-22.
- [17] Chesbrough, H. W. 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [18] Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. 2018. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55 (7): 1043-1078.
- [19] Coltman, T., Devinney, T. M., Latukefu, A., & Midgley, D. F. 2001. E-business: Revolution, evolution, or hype? *California Management Review*, 44 (1): 57-79.
- [20] Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. 2018. Discontinuities, competition, and cooperation: Cooperative dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39 (12): 3053-3085.
- [21] Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. 2018. Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation. *Journal of Management Studies*, 55 (7): 1166-1202.
- [22] Duersch, R. R. 1975. A simple model for business simulations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-22 (2): 55-76.
- [23] Duersch, R. R., Meenan, P. M., & Shu, F. 1980. Using a computer model to evaluate business operating plans. *Simulation*, 34 (4): 109-115.
- [24] Foss, N. J., & Saebi, T. 2017. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43 (1): 200-227.
- [25] Henderson, R. M., & Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Admini-*

*strative Science Quarterly*, 35 (1): 9–30.

[26] Kim, S. K., & Min, S. 2015. Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1): 34–57.

[27] Konczal, E. F. 1975. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26 (165): 12–15.

[28] Lang, F. 1947. Insurance research. *Journal of Marketing*, 12 (1): 66–71.

[29] Lanzolla, G., & Markides, C. 2021. A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2): 540–553.

[30] Levinthal, D., March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (52): 95–112.

[31] Markides, C. 1997. Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38 (3): 9–23.

[32] Markides, C., & Charitou, C. D. 2004. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18 (3): 22–36.

[33] Markides, C. C. 2008. *Game-changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[34] Markides, C. C. 2013. Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 313–323.

[35] Markides, C. C., & Geroski, P. A. 2005. *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[36] Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the hidden value of con-

cepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1): 99–117.

[37] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 73–104.

[38] McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. 2020. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly*, 65 (2): 483–523.

[39] Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6): 726–735.

[40] Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

[41] Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61–78.

[42] Porter, M. E. 2001. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79 (3): 62–78.

[43] Prescott, J. E., & Filatotchev, I. 2021. The business model phenomenon: Towards theoretical relevance. *Journal of Management Studies*, 58 (2): 517–527.

[44] Shepherd, D. A., Seyb, S., & George, G. 2021. Grounding business models: Cognition, boundary objects, and business-model change. *Academy of Management Review*, doi: 10.5465/amr.2020.0173.

[45] Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. 2018. An ecosystem-level process model of business model disruption: The disruptor's gambit. *Journal of Management Studies*, 55 (7): 1278–1316.

[46] Snihur, Y., & Zott, C. 2020. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Manage-*

*ment Journal*, 63 (2): 554–583.

[47] Sohl, T., Vroom, G., & Fitza, M. A. 2020. How much does business model matter for firm performance? A variance decomposition analysis. *Academy of Management Discoveries*, 6 (1): 61–80.

[48] Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 172–194.

[49] Weick, K. E. 1995. What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3): 385–390.

[50] Zott, C., & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2): 181–199.

[51] Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1): 1–26.

[52] Zott, C., & Amit, R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 216–226.

[53] Zott, C., & Amit, R. 2013. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11 (4): 403–411.

[54] Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4): 1019–1042.

# The Boundary Conditions Business Model Innovation and Its Implication to Relevant Research in Chinese Context

Jun Yang Ao Jin

(School of Management, Zhejiang University)

**Abstract:** There has been an increasing amount of research on business model in recent years. Amit et al. (2022) develops a theoretical framework for business model innovation strategy, and suggest research questions for future research. Following their discussion, this article discusses the boundary condition of business model innovation strategy, and suggests some avenues for future research in the Chinese context.

**Key Words:** business model innovation; competitive advantage; strategy