

# 企业商业模式的发展分析和优化设计

董祎婷, 谭文博

(中国人民大学, 北京 100014)

**摘要:**随着经济与科技的发展,市场环境也随之发生了很大的变化,越来越多的管理学者意识到了商业模式研究的重要性。企业若想在激烈的社会竞争中立于不败之地,谋求长远发展,就必须认识到商业模式对企业发展所起的重要作用。本文分析了商业模式发展的相关概念和理论指导,对现存商业模式设计中的问题和改进方向进行了探讨,并用理论指导优化设计实践,提出优化要素以及实施保障措施。

**关键词:**商业模式;发展分析;转型优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.130

## 1 引言

随着市场竞争的日益激烈,各行业充满着机遇与挑战。商业模式属于科技发展的衍生物,外部的环境因素使企业原有的商业模式已无法跟上经济发展的脚步,促使企业不断寻求突破。进入21世纪以来,在这种背景下,管理学者以及创业实践者把商业模式理论框架的研究作为关注的重点,尽管商业模式的发展历程还比较短暂,但在这一领域所获得的研究成果丰硕,各类理论观点众多且格局新颖,应用范围也在逐步拓展,早已涉及多个行业,越来越多的企业开始关注商业模式的发展。

## 2 商业模式的相关概念与理论

### 2.1 商业模式概念研究

纵观国内外有关商业模式的研究文献,虽然商业模式被广泛应用于企业中,但至今没有统一的定义。国内学者开展对商业模式的研究起步较晚,相关研究主要分成两个方面:一方面是对国外研究的梳理和分析,另一方面是对本土企业的商业模式进行研究和探讨。

在对商业模式相关概念的界定中,典型代表如下:学者 Mayo 指出,所谓商业模式,是通过对企业内核心资源能力进行整合设计,以此来提高企业的竞争力。学者 Linder 指出商业模式是为了帮助企业创造价值的系统性理论,涉及构成、运营和变化三部分内容。学者荆林波将商业模式的概念与战略结合,指出所谓商业模式是企业发展的过程中所制定的系统战略组合等。学者 Applegate 将商业模式定义为企业在激烈的市场竞争中所采取的组织结构和元素总和。学者王波从两种角度对商业模式的概念进行阐述,一是认为商业模式即运营机制,二是认为商业模式是为提高企业市场份额而采取的战略组合。学者 Bossidy 通过研究,指出商业模式是企业为了获取更高的利润而采用的策略体系,在竞争激烈的市场环境下,通过商业模式的优化调整来提高企业的获利能力。

### 2.2 商业模式要素和结构

学术界对商业模式要素和结构的分析是基于商业模

式的概念,不同的商业模式概念所包含和涉及的要素也不同。许多学者对商业模式的要素和结构开展了大量研究。主要代表有:学者加里·哈默尔通过研究认为商业模式是由四类要素组成,包括核心战略、资源能力、客户方面和利益网络。学者 Michael Morris 开展了学术界对商业模式要素方面研究的梳理,他指出目前学术界定商业模式要素的标准不统一,通过提及频率和重要性,价值网络、经济模式和客户关系是主要的组成要素。学者魏炜、朱武祥在《发现商业模式》一书指出,商业模式应包括六类要素:一是企业定位,即企业商业模式的目的和方向。二是资源能力,即企业自身所含的资源和能力。三是业务系统,即企业与利益相关者之间的业务环节。四是现金流结构,即企业在经营过程中的资产状况。五是盈利模式,即企业经营的赚钱方式。六是企业的价值,即未来的投资所带来的利润点。张敬伟、王迎军通过对学术界商业模式研究的梳理,基于价值三角形逻辑来研究商业模式,并指出商业模式的构成要素包括经营系统、盈利模式和价值主张。吴瑶、葛珠重点研究了科技孵化器的商业模式,他们认为商业模式是由价值主张、收益机制、价值链、价值网络、竞争战略和目标市场六类要素组成。

## 3 企业商业模式的发展分析

### 3.1 商业模式发展的宏观环境分析

一个行业或企业的发展离不开大环境,近年来我国政府相关部门不断对各行各业的竞争环境、各企业的资质和服务加以规范,推动了我国经济市场的良性发展,也为企业商业模式的发展带来了新的动力和指引。

经济环境方面,我国目前处于经济发展新常态,注重结构的发展,致力于提升发展质量,推动协调可持续发展。我国的经济环境从两个角度进行分析:在国际市场中,我国外商投资数额和出口总量增速放缓,但仍保持较快增长,汇率稳定。从国内经济环境来看,我国 GDP 虽增速放缓,但增长稳定且注重增长质量,居民消费水平稳步提升,物价水平保持稳定,投资市场增速放缓。总体来说,

自改革开放以来,我国经济稳步健康发展,推动了企业的良性发展,同时国民经济也呈现出持续快速发展态势。

一个企业的发展脱离不了社会人口环境,社会结构、传统文化、风俗习惯以及人口的年龄分布情况、受教育程度以及地理分布情况等会影响一个企业的营销策略、人力资源情况、选址、布局等各个重要的战略决策。人口对行业和企业的成长具有重大的影响作用。据统计,2021年我国总人口数达14.1178亿,其中城镇人口9.1425亿。教育水平的高低能够直接影响消费者消费习惯和价值观念,较高的教育水平能够推动行业的良性运作。随着人民对生活质量要求越来越高,各行业的成长和发展离不开从业者和消费者的共同维护和努力。因此,较高的教育水平,对行业发展至关重要。根据国家统计局数据显示,2021年,我国普通高校毕业生人数达到909万人,较上年增长了35万人。

行业和企业的发展也离不开技术的推动。高新技术的快速发展、软件和硬件技术的优化创新极大地提高了各行业的服务质量和速度,提升了消费者的用户体验,增强了用户忠诚度和满意度。各种技术的快速发展和广泛运用,极大地提高了产业的智能化、准确化、专业化和便捷化,极大地改善了产业环境。

### 3.2 商业模式发展中的普遍问题

我国的经济水平和消费水平虽然已有很大提升,但国内很多行业在成长和发展的道路上比较艰难,商业模式发展不够成熟,因此存在着较高的风险。其中以下问题可能是共性存在的,影响到行业和企业的稳定发展。

#### 3.2.1 整体战略规划不够重视

我国的部分企业在开展战略规划时,陷入了过分重视多元化的怪圈之中。这种“多元化过度”的战略会致使企业难以形成整体性的长远规划目标,同时分散了企业大量的可用资源,企业在战略方面对业务领域的选取不够清晰和明确,导致了人才、资金等资源的分散,缺乏整体化、系统化的战略规划。因此,对于大部分企业,尤其是行业竞争激烈的企业,应集中资源重点发展一个领域,以点带面、逐步拓展,形成整体性、分步性的战略规划。

#### 3.2.2 企业文化建设不够深入

企业在快速发展过程中,很容易只追求经济效益而忽视文化软实力的提升,在企业文化建设方面投入不足,造成了人才培养和管理方面的缺失。同时,企业管理层对企业文化重要性的理解也常常不能统一,在企业文化建设方面更多的是选择模仿对标企业,缺乏根据自己的内外部环境 and 特征来定制化建设。同时,对企业而言,企业文化建设的群众基础也是应该多加关注的,不能仅局限于单一业务领域,而是应该更多地深入到同行业的其他领域中,为企业未来的发展打下良好的基础。

#### 3.2.3 人力资源体系建设不完善

和企业文化不足类似,部分企业由于过度追求经济

效益、迅速扩张业务,在快速发展的前期引进了大量员工,而这些员工的能力和素质方面难免存在不足,与岗位不能高度匹配,导致公司的整体人力资源体系建设不完善。容易带来的问题包括高层次人才不足、整体素质水平不高、结构层次不合理、区域人才分配失衡等。

### 3.3 企业商业模式的发展方向

基于上述问题,企业可从以下方面对商业模式进行调整和修改,以保证其在市场竞争中立于不败之地。

#### 3.3.1 制定明确的整体战略规划

制定明确、整体性的战略是企业得以成功发展的前提。随着市场经济的迅速发展和细化,企业也需要不断开拓业务领域来推动自身的成长。但由于缺乏明确的整体战略规划,不利于在激烈的市场竞争中与其他企业较量。因此,为了确保企业自身业务领域的优势,开展后续一体化战略,必须制定一个更为明确的整体战略规划,确定主要业务领域,集中资源和力量来推动企业在优势领域和重点领域的深耕和成长,进而带动企业的整体业务发展。

#### 3.3.2 优化人力资源和企业文化

一个企业商业模式的转型和战略的实施,离不开充实的人力资源 and 优秀的企业文化支撑。一方面,企业必须不断优化人力资源管理,不断培养和引进业务领域的专业人才,以应对激烈的市场竞争,避免在发展中呈现人力资源后劲不足的态势。此外,随着企业的逐步发展,未来进行商业模式的转型也需要大量的人才来支撑;另一方面,企业在大规模发展和业务扩张的过程中,对企业文化也应该加强重视,使其跟上业务发展的步伐,匹配公司发展战略,否则长期来看将不利于企业在新环境下的商业模式优化,影响战略目标的实现进程。

## 4 企业商业模式的优化设计策略

### 4.1 企业商业模式要素优化

在市场迅速发展和行业激烈竞争的新环境下,企业要想获取进一步的成功,必须调整优化其商业模式。通过对商业模式要素的优化,来实现企业商业模式的创新完善。企业可按照价值主张、业务渠道和流程两方面来优化商业模式。

#### 4.1.1 通过价值主张优化商业模式

通过价值主张的优化设计策略又可包括提供优质服务 and 构建良性的行业生态圈。随着国内经济的快速发展,消费者对服务方面的要求越来越高。因此,企业有必要以优质服务为核心价值主张,通过为目标消费者提供专业、便捷、智能化的服务,并提高服务速度和服务质量,来提升消费者满意度和忠诚度。除了在售前和售中的服务保障,还要特别注意售后服务的质量问题,这对品牌口碑效应影响巨大。此外,创建良好的行业生态,也有助于企业的长期发展。经验表明,打造生态圈合作模式,能够充分利用各企业各业务之间的优势,达到优势

互补和促进效果。同时企业内部也可以整合资源,借助第三方金融机构的辅助,重点推动主要业务的发展和服 务,以提高消费者的满意度和体验感,为企业长期的良 性发展打下坚实基础。

#### 4.1.2 通过业务渠道和流程优化商业模式

随着互联网的发展,电子商务逐步渗透到各个行 业,越来越多的企业开展了线上的业务领域,如果将线 下的优势业务领域与线上业务进行结合,达到优势互 补,实现线上线下互动优化,将提高服务的便捷性和智 能性,大大推动企业的发展。如果依照企业原有的商业 模式,在运行过程中容易出现渠道运营资源浪费及线上 线下利益冲突等问题,因此有必要进行商业模式的优化 创新。首先需要对商业模式的渠道通路进行整合,整合 线上线下渠道资源,来实现门店资源、流量资源、仓储物 流资源以及数据等资源的共享,同时对渠道产品规划、 产品定价、产品仓储、物流及售后服务等进行统一。除 了对现有的渠道资源进行整合之外,企业还必须要通过 创新商业模式,来实现线上和线下资源的共享。线下产品+ 线上消费的双重体验模式,逐渐成为越来越多的企业获 取更多消费者的重大策略方式。同时,企业也需要结合 自身力量,从价值发现、价值创造和价值实现三个方面, 来实现商业模式的优化。自身力量主要包括四点:一是 人力资源,二是技术研发水平,三是组织结构和业务流 程,四是战略联盟和供应链合作。

### 4.2 企业商业模式优化的实施分析及保障

#### 4.2.1 商业模式优化的实施总体战略

首先应根据行业特点和企业现状,建立分段实施的 总体战略。第一步战略应采用保守发育式,在发展的萌芽 阶段,重点关注运营方法,学习和积累相关的知识,同时, 在该阶段可以对业务领域着手进行布局。第二步战略应 采用积极拓展式,在发展的成长阶段,除了已经积累了丰 富的经营管理经验,也初步建设了业务基础。在此阶段, 应当积极开拓市场,不断地发展消费者规模,不断深耕优 势领域,同时开拓相关业务。第三步战略应采用防守进攻 式,在发展的成熟阶段,各项管理、运营、监管、服务、品牌 效应等各方面已经基本完善,此时需要在各环节的管控 方面持续发力,维护企业的优势地位。其中,在市场的期 前期布局方面,为获取市场认可度和用户忠诚度,一方面 要投入大量的资金来布局业务领域,做好消费者服务;另 一方面要投入大量的成本来获取用户,即“烧钱”吸引种子 客户。同时,要不断地优化和调整管理、运营和服务,以 此培育忠实用户。

#### 4.2.2 夯实人力资源基础

人力资源一直是企业成功之路中不可或缺的因素, 尤其是专业化人才对企业的成长和发展而言,其重要性 不言而喻。企业必须要积极吸引和培养行业人才,夯实 人力资源这一重要基础。首先要建立有效合理的人才发展

观念,根据公司的发展目标和发展方向,加快对公司发展 所需主力人才的引入,加强对紧缺岗位人才的引进,同时 采取有效的方式吸引更多的创新型人才,使公司的人力 资源能够更上一个台阶。公司的成长是依靠员工的进步 推动的,除了引进和招聘人才,对人才的培养也至关重 要。一方面,企业要对自有的人力资源进行不断的培养, 推动企业成为学习型组织;另一方面,也要注重对引进人 才的继续培养,将企业的组织文化和战略愿景进行充分 传达,帮助新进人才更快、更好地融入集体和工作之中。 完善的人才培训机制不仅能够满足企业对员工质量的需 求,推动企业的进步和发展,也有利于提升员工的工作技 能和知识储备,提高员工的工作效率和竞争实力。

#### 4.2.3 培育优秀企业文化

对于企业调整商业模式方面,企业文化起着不可或 缺的作用。企业能够不断地成长和壮大,其中一个重要 因素就在于对企业文化培育的重视。很多大型企业自成 立之初,就拥有着明确的企业使命和愿景,并不断地将 企业目标贯彻给每一个员工。这份使命促使企业内部上 传下达的顺畅性,同时制度、指令的执行力也是普通企 业所无法超越的。因此,为了更好地推动企业业务领域 的发展,必须重视和培育优秀企业文化。值得一提的是, 在电子商务迅速发展的时代,对团队创新速度的要求不 容忽略,在加强管理、保证制度化和规范化的同时,也 要注意激发团队的积极性和主动性。重视企业文化的建 设,对内提升整体员工的素质,保障公司的正常运作,对 外充分发挥企业的品牌效应,有利于实现企业的商业模 式优化和战略目标。

### 5 结束语

目前,我国的经济呈现出高速成长的特点,各领 域的竞争日益激烈,在此背景下,企业的生存和发展受到 了前所未有的压力与挑战,因而必须对商业模式进行优 化和转型。本文分析了商业模式发展的相关理论,指出了 商业模式优化中的问题和改进方向,并提出了优化要素 以及实施保障措施。

#### 参考文献

- [1]李文,许辉,梅蕾.数字化转型背景下制造企业商业模式 创新机制研究—基于fsQCA的实证分析[J].财会通讯, 2022(10):102-107+114.
- [2]刘思睿.电子商务企业商业模式分析—以京东为例[J]. 中国储运,2022(03):137-138.
- [3]谢巍.商业模式创新与出版业转型升级研究[M].文化发 展出版社,2020.

**作者简介:**董祎婷(1995-),女,回族,北京人,本科, 主要从事:公司职员;谭文博(1988-),女,汉族,北京人, 本科,主要从事:银行职员。