

5.1 商业模式创新战略的制定

5.1.1 商业模式创新的外部环境分析

商业模式创新是在特定的环境中执行的,通过对商业环境的深度分析,可以帮助企业找到未来的机会与威胁,以更好地制定商业模式创新战略。企业对自身所处的商业环境越是深入理解,越有助于构建更强大、更具竞争力的商业模式。

随着商业环境易变性、不确定性、复杂性、模糊性的日益加剧,持续地进行环境审视变得比以往更加重要。所以,理解商业环境的变化趋势能帮助企业在商业模式创新过程中更有效地适应不断变化的外部环境。

我们可以把商业环境视为一个可以构思和创新商业模式的背景,分析一系列的设计驱动因素(如新客户的需求、新技术的问世)和设计约束因素(如监管法律的变化趋势、强势的竞争对手等)。这些背景环境不会限制我们对商业模式创新的创造性,而是帮我们预设新的商业模式,做出更合理的创新决策。在一个突破性创新的商业模式帮助下,你甚至可能成为这个行业环境的塑造者和改革者,进而为所在行业制定新的游戏准则。

商业模式创新的外部环境大体分为四个主要部分:市场影响

因素、行业影响因素、重要趋势、宏观经济影响因素。

1. 市场影响因素分析

商业模式创新环境的市场影响因素分析主要包括以下几个方面内容：市场问题、市场细分、需要和需求、转换成本、收益吸引力等。

1) 市场问题

从客户和提供给客户的产品或服务的视角发现驱动和改变市场的关键因素。这方面主要探寻如下问题。

- (1) 影响客户环境的关键因素是什么？
- (2) 现在正在发生什么转变？
- (3) 市场在朝什么方向发展？

2) 市场细分

发现主要的细分市场，寻找新的细分市场，描述它们的吸引力。这方面主要探寻如下问题。

- (1) 哪块细分市场最为重要？
- (2) 最大的增长潜力在哪里？
- (3) 哪个细分市场在萎缩？
- (4) 哪个边缘细分市场值得关注？

3) 需要和需求

罗列出市场需求，分析市场需求目前的服务水平。这方面主要探寻如下问题。

- (1) 客户需要什么？
- (2) 在客户需求中，哪些没有得到满足？最大的缝隙在哪里？
- (3) 客户最渴望满足的需求是什么？
- (4) 哪些需求在增长？
- (5) 哪些需求在降低？

4) 转换成本

描述与客户转向竞争对手行为相关的因素，主要探寻如下问题。

- (1) 联系客户和公司及其产品或服务的纽带是什么？
- (2) 阻止客户转向竞争对手的转移成本是什么？
- (3) 客户找到和购买相似产品或服务的难度大吗？
- (4) 品牌的作用大吗？

5) 收益吸引力

寻找出与收益吸引力和定价能力相关的因素，主要探寻如下问题。

- (1) 让客户真正愿意掏腰包的是什麼产品或服务？
- (2) 什麼产品或服务能获得最大的收益率？
- (3) 客户能轻而易举地发现和购买更为便宜的产品和服务吗？

2. 行业影响因素分析

1) 竞争对手(目前的)

发现当前竞争对手和竞争对手的相对优势，主要探寻如下问题。

- (1) 谁是我们的竞争对手？
- (2) 在我们所处的行业里，主导游戏规则的公司是哪一个？
- (3) 竞争对手的竞争优势和劣势分别是什么？
- (4) 描绘出竞争对手的主要产品和服务。
- (5) 竞争对手关注重点在哪个客户细分群体？
- (6) 竞争对手的成本结构怎么样？
- (7) 竞争对手对我们的客户细分群体、收入来源和利润率能产生多大的影响？

2) 行业新进入者(搅局者)

发现新的、崛起的行业对手，判断竞争对手是否利用不同于你的商业模式与你竞争，主要探寻如下问题。

- (1) 谁是你所在市场的新进入者？
- (2) 竞争对手有什么不同？
- (3) 竞争对手分别有什么竞争优势和劣势？
- (4) 竞争对手必须克服哪些市场准入壁垒？
- (5) 竞争对手的价值主张是什么？
- (6) 竞争对手专注于哪一块客户细分市场？
- (7) 竞争对手的成本结构是怎么样？
- (8) 竞争对手对我们的客户细分群体、收入来源和利润率能产生多大的影响。

3) 替代性产品和服务

描述你公司的产品和服务的潜在替代品——包括其他市场和行业的产品和服务，主要探寻如下问题。

- (1) 哪些产品和服务可以替代我们的?
- (2) 和我们的产品和服务的成本相比,竞争对手的成本怎么样?
- (3) 客户转移到这些替代品有多容易?
- (4) 这些替代产品和服务来源于什么样的商业模式?
- 4) 供应商和其他价值链参与者

在你公司所在的市场中,描述出目前关键的价值链参与者,并发现新崛起的参与者,主要探寻如下问题。

- (1) 在你所在行业的价值链上,谁是关键参与者?
- (2) 在多大程度上,你的商业模式依存于其他的参与者?
- (3) 行业中的边缘参与者有可能崛起吗?
- (4) 哪些参与者的收益最高?
- 5) 利益相关者

确认哪些利益相关者可能会影响你的公司和商业模式,主要探寻如下问题。

- (1) 哪些利益相关者可能会影响你的商业模式?
- (2) 利益相关者的影响力有多大?
- (3) 它们是员工、政府还是其他游说机构?

3. 重要趋势分析

1) 技术趋势

发现能威胁、改变或改良你的公司的商业模式的技术趋势,主要探寻如下问题。

- (1) 在你的行业市场内外,主要的技术趋势是什么?
- (2) 哪种技术代表着重要市场机会或扰乱市场的危险?
- (3) 市场的客户正在采用哪种新显现的技术?

2) 监管法规趋势

描述影响你的商业模式的法规及其变化趋势,主要探寻如下问题。

- (1) 哪种监管法规趋势影响着你的商业模式?
- (2) 什么规划可能会影响你公司的商业模式?
- (3) 哪种法规和税收制度会影响客户端的需求?

3) 社会和文化趋势

发现可能会影响你的商业模式的主要社会趋势,主要探寻如下问题。

- (1) 描述关键的社会趋势。
- (2) 在文化和社会价值观中,哪种转变影响着你的商业模式?
- (3) 哪种趋势可能会影响消费者行为?
- 4) 社会经济趋势

概括与你的商业模式相关的主要社会经济趋势,主要探寻如下问题。

- (1) 重要的人口趋势是什么?
- (2) 你会如何描述你市场里的收入和财富分配?
- (3) 可支配收入有多高?
- (4) 描绘出你所在市场的消费形式(如房产、医疗、娱乐等)。
- (5) 城市人口和农村人口的数量比例?

4. 宏观经济影响因素

1) 全球市场状况

从宏观的经济视角总结全球市场目前的整体状况,主要探寻如下问题。

- (1) 经济发展处在蓬勃发展期还是萧条衰败期?
- (2) 描绘出市场的整体气氛,GDP 的增速是多少?
- (3) 失业率有多高?

2) 资本市场

描绘出与你的资本需求密切相关的资本市场情况,主要探寻如下问题。

- (1) 资本市场的情况怎么样?
- (2) 你所处的行业融资容易吗?
- (3) 原始资本、风险投资、公开募集、市场资本或是借贷在你的行业一应俱全吗?
- (4) 获取融资的成本高吗?

3) 商品和其他资源

重点关注你的商业模式中所需资源的目前价格及其未来趋势,主要探寻如下问题。

- (1) 描述对你的业务至关重要的商品和其他资源市场的当前情况(例如油价和人力成本)?
- (2) 获取你的商业模式运作所需要的相关资源容易吗(如吸引核心人才)?
- (3) 它们的成本高吗?
- (4) 价格的变化趋势是怎样的?

4) 经济基础

描绘你的业务运营环境中的经济基础,主要探寻如下问题。

- (1) 你所在的市场公共基础设施怎么样?
- (2) 你会如何描述交通、贸易、教育质量、供应渠道、客户的状况?
- (3) 个人和公司的所得税有多高?
- (4) 针对企业的公共服务怎样?
- (5) 你会如何评价你的生活质量?



**在变化无常的商业环境中,
你该如何创新商业模式?**



在今天的商业环境中具有竞争力的一种商业模式,如果放到将来的商业环境中,就可能变得过时而没有可行性。我们必须提高对于商业模式环境及其演变趋势的理解。当然我们无法对未来了然于胸,因为变化无常的商业环境暗含着众多扰乱市场的复杂而不确定的因素。然而,我们可以建立一些关于未来的假设,引导我们创新出着眼于未来的商业模式。通过假设市场力量、行业因素、重要趋势和宏观经济影响力的发展轨迹,就可以获得创新未来商业模式的“设计空间”。

5.1.2 商业模式创新的内部环境评估

对商业模式的外部环境分析很重要,但对企业商业模式的内部环境分析也是必不可少的。通过对 Osterwalder 和 Pigneur(2010)的商业模式画布的 9 个模块进行详细与具体的分析,进而能够找到企业商业模式的优势和劣势,为商业模式创新战略的制定提供进一步的决策基础。当然,也可以按其他商业模式要素框架进行商业模式创新的内部环境评估。表 5.1 列出了部分问题清单及其评价(打分)来帮助分析商业模式画布每个构造块的优势和劣势。

表 5.1 商业模式内部环境评估

	优势(5,4,3,2,1)	劣势(-1,-2,-3,-4,-5)
价值主张	我们的价值主张与客户需求一致	我们的价值主张与客户需求不一致
	我们的价值主张具有很强的网络效应	我们的价值主张没有网络效应
	在我们的产品和服务之间有很强的协同效应	在我们的产品和服务之间不存在协同效应
	我们的客户非常满意	我们经常遭到客户的投诉

续表

	优势(5,4,3,2,1)	劣势(-1,-2,-3,-4,-5)
收入来源	我们受益于强劲的利润率	我们的利润率很低
	我们的收益是可以预测的	我们的收益无法预测
	我们有重复增加的营收和频繁的重复销售	我们都是一锤子买卖,没有回头客
	我们的收入来源是多样化的	我们的收入来源是单一的
	我们的收入来源是可持续的	我们的收入来源可持续性有问题
	我们先收账款再付各种支出费用	我们先支付各项支出再收账款
	我们卖的都是客户愿意支付的产品和服务	我们没能提供给客户愿意支付的产品和服务
	客户完全接受我们的定价机制	我们的定价机制不尽合理,利润没有最大化
成本结构	我们的成本是可以预测的	我们的成本无法预测
	我们的成本结构和商业模式是完全匹配的	我们的成本结构和商业模式并不匹配
	我们的运营低成本,高效率	我们的运营高成本,低效率
	我们受益于规模效应	我们的运营没有取得规模效益
核心资源	竞争对手很难复制我们的核心资源	我们的核心资源很容易被复制
	我们的资源需求是可以预测的	我们的资源需求没法预测
	我们在恰当的时间合理地调配核心资源	我们在如何恰当地调配资源上遇到了问题
关键业务	我们高效地执行关键业务	关键业务的开展效率不高
	我们的关键业务很难被复制	我们的关键业务很容易遭到复制
	我们的执行质量很高	我们的执行质量不高
	很好地平衡了内部自主开展的业务和外部承包的业务	我们内部处理的业务太多或太少
重要合作	我们专心致志,必要的时候会与合作伙伴合作	我们专注度不够,没能与合作伙伴充分合作
	我们与重要合作伙伴的工作关系十分融洽	我们与重要合作伙伴的工作关系不融洽
客户细分	客户流失率低	客户流失率高
	客户细分群体的细分很合理	客户细分群体没有合理地细分
	我们在持续不断地赢得新的客户	我们没能赢得新的客户

续表

	优势(5,4,3,2,1)	劣势(-1,-2,-3,-4,-5)
渠道通路	我们的渠道通路运作非常高效	我们的渠道通路运作效率不高
	我们的渠道通路设置十分合理	我们的渠道通路设置不甚合理
	渠道通路与客户群是强接触	渠道通路与潜在的客户群是弱接触
	客户很容易就能看到我们的渠道通路	潜在的客户未能注意到我们的渠道通路
	我们的渠道通路整合得很好	我们的渠道通路没有很好地整合
	渠道通路创造出了范围效应	渠道通路设施没能创造出范围效应
	渠道通路与客户细分群体完全匹配	渠道通路没能与客户细分群体匹配起来
客户关系	良好的客户关系	我们的客户关系薄弱
	客户关系品质与客户细分群体相匹配	客户关系品质没能与客户细分群体相匹配
	高昂的转移成本把公司与客户紧紧地拴在了一起	客户的转移成本很低
	我们的品牌很强	我们的品牌实力不强

5.1.3 基于 SWOT 组合的商业模式创新战略

通过企业外部商业环境分析和内部环境分析,可以找到企业商业模式创新的优势(strengths,S)和劣势(weakness,W)、机会(opportunity,O)和威胁(threats,T),进而组合它们,形成四种不同类型的商业模式创新战略:优势—机会(SO)战略、劣势—机会(WO)战略、优势—威胁(ST)战略和劣势—威胁(WT)战略,如图 5.1 所示。

优势—机会(SO)战略是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略,是一种理想的商业模式创新战略模式。当企业具有特定方面的优势,而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时,可以采取该战略。

劣势—机会(WO)战略是利用外部机会来弥补内部弱点,使企业改变劣势而获得优势的商业模式创新战略。存在外部机会,与此同时企业也存在一些内部弱点,可采取措施通过利用外部机会克服这些弱点。

优势—威胁(ST)战略是指企业通过利用自身优势,回避或减轻外部威胁所造成的不利影响的商业模式创新战略。与 SO、WO 战略一样,ST 战略也是众多企业经常使用的商业模式创新战略。

内部分析 外部分析	优势S	劣势W
	1. 2. 列出优势 3.	1. 2. 列出劣势 3.
机会O 1. 2. 列出机会 3.	SO战略 发挥优势 利用机会	WO战略 克服劣势 利用机会
威胁T 1. 2. 列出威胁 3.	ST战略 利用优势 回避威胁	WT战略 减少劣势 回避威胁

图 5.1 四种不同组合类型的商业模式创新战略

劣势—威胁(WT)战略是一种旨在减少内部弱点,同时回避外部环境威胁的防御性的商业模式创新战略。这是一种对企业要求极高、风险也极高的战略,因为它要求企业能够同时处理劣势与威胁两项具有挑战性的任务。

5.2 商业模式创新战略的执行

不同的商业模式创新战略有着不同的执行目标,但综合来讲,可以将商业模式创新战略的目标归纳为以下四种:①满足被忽视的市场需求;②把新技术、产品和服务推向市场;③通过一个更好的商业模式来改进、颠覆或变革现有的市场;④创造一个全新的市场。

为了实现商业模式创新战略的执行目标,企业可以借鉴 Kim 和 Mauborgne(2005)在探索蓝海战略过程中采取的四项行动框架,这四项行动框架分别是剔除、减少、增加和创造,如图 5.2 所示。

剔除 你的行业里哪种长期受到竞争的因素可以被淘汰掉?	增加 哪种因素应该被提升到行业的标准以上?
减少 哪种因素应该被降低到行业的标准以下?	创造 哪种行业中没有的因素应该被创造出来?

图 5.2 四项行动框架

具体来说,针对商业模式画布的客户、价值主张、成本这三个方面的内容,分别通过“四项行动框架”来不断地反复地质疑与评估商业模式创新构想,从而帮助人们找到实现商业模式创新战略的最佳行动方案。

5.2.1 客户方面的“四项行动框架”

在商业模式画布的客户侧上,分析如果渠道通路、客户关系和收入来源等模块采取剔除、减少、增加或创造的行动,将会对成本侧产生什么影响,如图 5.3 所示。

- 你应该专注哪个新的客户细分群体,应该减少或剔除对哪个客户细分群体的关注?
- 新的客户细分群体需要你帮他们解决什么样的问题?
- 这些客户希望我们如何接触他们,和他们建立什么样的关系?
- 服务这些新的客户细分群体将对成本产生什么影响?

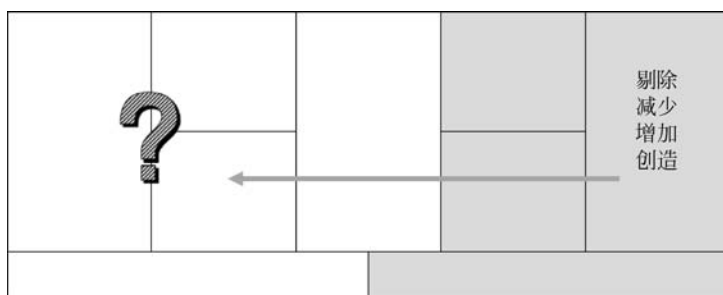


图 5.3 客户方面的“四项行动框架”

5.2.2 价值主张方面的“四项行动框架”

要考虑改变价值主张对成本侧带来的影响,并评估企业需要哪些元素来改变客户侧,比如渠道通路、客户关系、收入来源、客户细分群体,如图 5.4 所示。

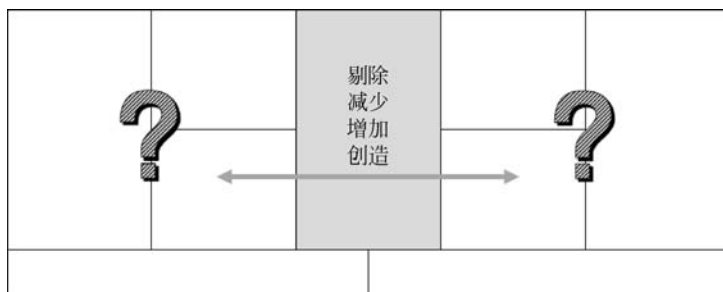


图 5.4 价值主张方面的“四项行动框架”

- 哪些相对价值较低的功能或服务可以剔除或减少？
- 增强或重新再造哪些功能或服务可以产生一种有价值的新体验？
- 在价值主张上的变化将对成本产生什么样的影响？
- 价值主张的变化将如何影响商业模式的客户侧？

5.2.3 成本方面的“四项行动框架”

找出成本最高的基础设施元素，评估把它剔除会产生什么影响，如图 5.5 所示。

- 哪些业务、资源和合作伙伴关系的成本最高？
- 如果减少或剔除某些成本因素，将会产生什么影响？
- 在减少或剔除高成本的资源、活动或合作伙伴后，你会如何用成本更低的元素来弥补它们的缺失导致的价值损失？
- 新计划的投资将创造出什么价值？

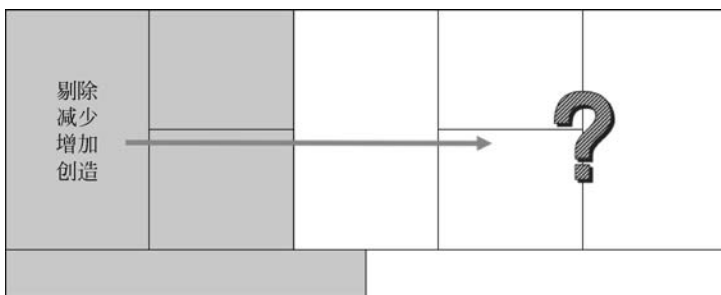


图 5.5 成本方面的“四项行动框架”

5.3 商业模式创新战略的常见问题

5.3.1 商业模式创新战略的双元管理

组织双元性是管理领域的一个新兴主题，它强调企业探索冲突活动的功能效用，协调和整合冲突活动，进一步实现动态环境下的持续发展。在日益动态复杂的经营环境中，组织通常面临各式各样的管理悖论，如效率和柔性、探索与开发、渐进式变革与激进式变革、知识交流与知识保护、竞争与合作、全球整合与本地响应等。成功的组织往往都是双元型的，能够有效地追逐同时并存却又彼此相异甚至矛盾的目标。

Duncan 于 1976 年基于开发(exploitation)与探索(exploration)之间的冲

突矛盾,提出了“二元”这个概念。开发侧重于“改进、选择、生产、效率、实施、执行”,而探索侧重于“搜索、变化、冒险、实验、灵活、发现、创新”。所以,开发与探索的目的不同,存在相互冲突之处,导致两者之间的取舍变得不可避免。但是, March(1991)认为,企业应同时利用开发与探索战略,因为这两项活动都可以提高企业绩效。过分强调开发而排斥探索的公司将发现自己陷入“次优稳定平衡”,过分探索而排斥开发的公司则会表现出“太多未开发的新思想和太少的独特能力”。

在企业商业模式创新战略的制定和执行过程中,通常也面临着冲突与矛盾问题,例如效率型商业模式创新战略和新型商业模式创新战略的协调管理问题。效率型商业模式创新战略强调提高交易效率的重要性,同时降低所有商业模式参与者的交易成本,这可以通过减少交易不确定性、信息不对称、交易复杂性、协调成本、参与者之间的交易风险来实现。新型商业模式创新战略强调了采纳经济交易的新方式的重要性,即通过连接以前未连接的经济主体,以新的方式连接交易参与者或设计新的交易机制来实现经济交易。

效率型商业模式创新战略属于开发范畴,因为它强调通过集中于提炼和扩展现有知识和能力来改进和优化现有的交易内容、结构和治理来提高效率。新型商业模式创新战略属于探索范畴,因为它强调采用新的交易手段,注重发现和追求新的知识和能力,以支持开发新的交易内容、结构和治理。

由于效率型商业模式创新战略和新型商业模式创新战略的逻辑不同,所以造成紧张的冲突局面。一方面,对效率战略的适应可能导致组织惯性,减少组织资源采用新颖战略来适应新的商业机会;另一方面,鉴于公司可利用的资源有限,尝试新颖战略可能将带来效率战略改进的速度降低。此外,同时追求效率和新颖战略可能会导致绩效不佳。其背后的原因可能是因为缺乏聚焦而使参与者不知所措,创建了不同且不兼容的价值链活动,从而导致更高的成本。

然而,两者之间也存在协同效应,因此企业又需要同时追求两种战略。换句话说,一个成功的企业应该是对效率型商业模式创新战略和新型商业模式创新战略进行双管齐下。例如,效率战略可以使新颖战略对商业模式参与者更有吸引力,新颖战略可以提高议价能力,同时进一步允许企业通过效率战略创造价值。此外,新的理论和经验证据表明,同时涉及效率和新颖主题的双元型商业模式创新战略挑战了传统的价值创造和获取应建立在一个

商业模式主题上的思维,并产生了许多优势,如最大限度地利用组织资产,减少其他公司进入的威胁,以及收入和利润的多样化。

根据组织二元理论,管理两个相互冲突的商业模式创新战略可以采取两种策略:空间分离和情境二元。空间分离,是指将两种冲突的商业模式创新战略设计及其价值活动分成两个不同的组织或单位。情境二元,是指创造一个合适的组织环境(即文化、价值观、战略目的、结构和程序)来同时操作两种相互冲突的商业模式创新战略。

尽管困难重重,企业还是有可能建立二元型的商业模式创新战略。换句话说,企业在制定商业模式创新战略时可以同时兼顾效率性和新颖性。比如,企业可以通过建立一个支持性的环境来实现商业模式创新战略的双元性,这种环境兼具“拉伸、纪律、支持和信任”相结合的特点。再如,企业也可以通过高管团队行为来实现商业模式创新战略的双元性,例如在高管成员之间发展共同的愿景并对高管团队的行为进行整合(如协作行为、信息交流和联合决策)。此外,企业可以制定一定的资源投入计划,以确保对效率和新颖的同等重视。当资源稀缺时,企业可以通过联盟获得资源,以保持对效率和新颖的平衡关注。

5.3.2 动态能力应对商业模式的模仿

随着商业竞争的日益激烈化,越来越多的企业加入商业模式创新的行列中来,以求获取潜在利润,脱离竞争的红海。然而,衡量商业模式创新战略成功与否的一个重要标准就是如何应对模仿,因为当一个商业模式表现出较好的绩效时通常会被很多企业模仿。一旦企业的商业模式被竞争对手模仿复制,公司的利润空间将缩减,达不到预期的效果。所以,面对商业模式被模仿的风险,企业需要通过一些途径来应对商业模式模仿。

企业可以大力培育自己的动态能力,对现有的资源、技能和能力进行构建、调整、整合和重构以应对全球化、技术进步、创新速度加快以及竞争模仿对企业发展带来的挑战。Teece等学者提出并对动态能力进行了系统阐述,并明确提出企业动态能力由整合能力、构建能力和重构能力等构成。“动态”一词强调为了与不断变化的商业环境保持一致而更新能力的重要性;当进入市场的时间和时机至关重要、技术变革的速度迅速、未来竞争和市场的性质难以确定时,就需要做出某些能力更新的反应。“能力”一词则强调了战略管理在适当调整、整合和重新配置内部和外部组织技能、资源和专业能力以适

应不断变化的环境方面的能力的关键作用。

Teece 等人从可复制性和可模仿性方面对动态能力的属性进行了探讨,认为动态能力包含隐性知识,因而其内部结构具有模糊性,多种动态能力之间互相牵动;同时,由于动态能力的形成具有历史特殊性,所以动态能力是难以复制的;此外,其他一些因素如知识产权保护、商业秘密、商标和企业风格等,也会阻止竞争对手的模仿。所以,企业的动态能力可以帮助企业应对来自竞争对手的商业模式模仿。

在多数情况下,开创一种全新的商业模式由于竞争模仿的存在并非一直能够保持竞争优势。例如集装箱运输是在 20 世纪 50 年代末由美国承运人海陆联运公司开创的,但如今这一业务已由他人主导。在集装箱运输模式采用前二十几年里,马士基海运公司一直是海陆联运公司的竞争者之一。虽然马士基海运是该领域最晚实现集装箱化的企业,但在其 1999 年收购了海陆联运公司后成为目前世界上最大的集装箱海运公司。总结马士基的成功策略是:在标准和技术都成熟之后果断采取行动,通过建造大型船舶和配备港口设施来使其集装箱化高效而协调地运行。可见,商业模式创新战略的开拓者需要具有动态能力,进而做到最快速度的反应和响应,能够迅速整合资源以扩大规模,从而有效应对商业模式模仿和获取长久的竞争优势。

5.3.3 商业模式的国际化战略

近年来,我国在大力吸引外资的同时,越来越多的企业开始“走出去”到海外投资,拓展国际化市场。其中的主要原因是,一方面我国社会主义现代化建设单靠自身的力量,不足以适应国民经济快速发展的需要,需要引进国外的资金、技术、人才和管理经验等;另一方面,随着国家和企业的国际竞争力的增强,越来越迫切要求充分利用国内国际两个市场、两种资源,优化资源配置,拓展发展空间,促进我国经济的发展。

企业国际化是一个过程,即企业发挥自身优势,积极参与国际竞争与协作,不断涉足国际经营,走向世界的过程。一般说来,企业可以选择的进入国际市场的主要方式有十多种,因企业所处的环境、本身的战略目标和能力的不同而不同。按照投资风险及国外运营的所有权和控制权由低到高强度,大致可以分为三类:贸易出口模式、非股权模式(含国际经济技术合作、国际工程承包等)和股权模式(国际投资),如图 5.6 所示。

很多情况下,企业选择某种进入模式为主导进行国际化推进,主要会考

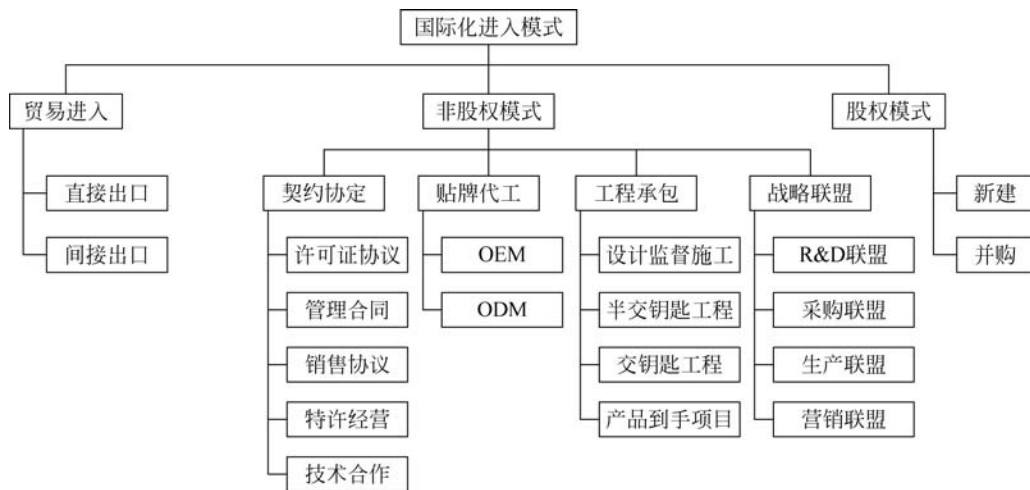


图 5.6 国际化进入模式

考虑其是否最大限度地发挥企业的比较优势,更符合企业的战略要求,增强企业竞争地位,同时,也会考虑到环境不确定性带来的风险因素。由于企业的有限理性与环境的不确定性对企业产生制约,决定了大多数企业(尤其是制造业企业)的国际化进程是一个渐进的过程:由贸易出口模式到非股权模式,再到股权模式的逐渐提升。

随着国际化进程的不断深化,企业走出去的不仅包括产品、服务、技术、资本等传统要素,也包括商业模式。在国际化进程中,商业模式对企业国际化战略目标实现的重要驱动作用日益凸显。国际化与商业模式的结合将使国际化更具有系统性和逻辑性,也使商业模式设计与创新更具有针对性和现实性,并产生协同效应。近年来,我国企业特别是互联网企业日益融入全球市场,开启了商业模式国际化进程并取得了切实成效。互联网巨头企业如阿里巴巴、腾讯、百度,新兴互联网企业如抖音,中小互联网企业如猎豹,纷纷开启国际化进程,与此同时,它们的商业模式也在不断走出去,受到国际顾客的青睞。

问题思考

1. 如何制定商业模式创新战略?
2. 如何实施商业模式创新战略?
3. 企业如何推进商业模式双元创新战略?

4. 企业如何应对商业模式模仿威胁?
5. 商业模式创新国际化战略成功的关键因素有哪些?

案例分析

抖音商业模式的国际化战略

抖音国际版 TikTok 作为迈向国际化最成功的中国 APP 已经成为了众多国家的“眼中钉”“肉中刺”。美国、印度等国家纷纷宣布对抖音的“封杀令”,其中的原因之一便是抖音的风靡使得诸如脸书、Instagram 等国外老牌社交企业的利益受到了严重损失。脸书与 Instagram 等曾为抢占市场也相继推出了 TikTok 的克隆版,但产品的热度却远远不能与 TikTok 相较,所以各国际巨头已经俨然把 TikTok 当作死敌,采取各项措施围追堵截。凭借着抖音在各国所引发的“腥风血雨”,抖音商业模式的国际化发展之路也吸引了众人的注意。

1. TikTok 的诞生

随着短视频行业的火爆,抖音自上架以来就迅速占领各大应用商店排行榜的前列。在获得了国内市场的认可以后,2017 年 8 月,抖音宣布出海。

提到抖音在海外的最初发展,不得不提到 Musical.ly。在抖音出现的两年前,一款名为 Musical.ly 的应用在美国青少年之间流行开来。几个年轻人在上海的写字楼里开发的 Musical.ly 是一款主打音乐元素的 15 秒短视频软件,大部分用户会以口型、动作等配合音乐,做出音乐影片。2017 年, Musical.ly 轻松登顶美国 APP Store 下载排行榜,获得了 2.4 亿的全球用户。同年,抖音母公司今日头条宣布以 10 亿美元的价格收购 Musical.ly。因为抖音与 Musical.ly 的目标用户群体都是年轻人、青少年,这意味着抖音可以直接借助 Musical.ly 的优势基础顺势发展。

2018 年 8 月,在收购不到一年之时,公司决定将 TikTok 与 Musical.ly 两个软件的功能、内容合二为一。基本上就是 Musical.ly 直接更新成 TikTok,变相把所有 Musical.ly 的原有用户全都拉到 TikTok 底下。这一动作,不仅借由 Musical.ly 本有的名气替 TikTok 做了一波宣传,也顺带继承了 2.4 亿的庞大用户基础。这帮助抖音进一步增强了其在海外的产品效应和运营能力,也进一步坚定了其国际化拓展的能力和决心。就此,抖音商业模式的国

际化战略开始了第一步。

2. 危机中的成长

TikTok 于 2018 年在美国问世时,面对的并非用户的蜂拥而至,而是一片骂声。原来,在 Musical.ly 高居不下的热度背后,已经显现出了诸多问题。“我在这款短视频上,看到大量 12 岁左右的孩子们,对嘴型唱一些歌词低俗的流行音乐,试图让自己看起来性感火辣。”丽贝卡是美国新媒体 Vox 的记者,她在一篇关 Musical.ly 的报道中写道,TikTok 与 Musical.ly 相似度极高,只是换汤不换药。此时 TikTok 已经意识到,对内容的把控是能否抓住用户的关键。

就在众人以为 TikTok 将自动撤出北美市场之时,故事再一次反转了。短短一个月,骂声平息,这款短视频产品以一种前所未有的速度风靡全美。

丽贝卡发现自己自 2018 年秋天开始,经常打开 TikTok,一看就是几个小时。TikTok 的画风也出现了较大突变,一些真正有才华、有想法,且幽默搞笑的创作者占据了主流,他们发布的内容令她惊艳不已。TikTok 中所强调的“找到自己区别于他人的独特之处,并用短视频将其呈现出来”的特点与美国所强调的差异性文化特色有着极大的吻合。每个人都可以通过 TikTok 这个平台,将完整的自己呈现出来。

与此同时,TikTok 在各国都开始了国际化战略的运营,其深谙迎合当地用户需求与特点的重要性,所以 TikTok 在每个国家都是有不同版本的,同时推送的内容也不相同。依托优秀的本地化运营和推广,以及重金投资,TikTok 已经融入了各地区、各国本土化文化,并且与当地用户的行为习惯产生了契合。TikTok 的发展速度远远超过了众人的想象。

3. 变革商业化系统

TikTok 蕴藏的巨大用户流量,使其已经成为全球顶级品牌商纷纷示好的对象。但传统的以广告承接变现流量的方式要求品牌商必须通过一套十分烦琐且漫长的流程,这是诸多品牌商对 TikTok 持观望态度的原因。TikTok 官方称,针对这一痛点,将推出“自助式投放下单”系统,以吸引更多的国际品牌到 TikTok 平台中。

除了传统的广告投放,TikTok 也将抖音在国内验证过的变现方式复制在了国际市场。

TikTok 已在美国市场进行电商小店测试,允许头部二十多位顶尖内容

创作者,将商品链接添加到分享的短视频中。对这个功能,抖音国内的用户并不陌生,而国际市场中这个功能还在发展阶段,但不可否认的是电商小店的发展将产生更大的用户黏性,将进一步助力 TikTok 业务范围的拓展与市场影响力的加强。

4. 市场竞争的加剧

TikTok 高速增长,已然触动了国际市场中诸多“顶级玩家”的利益,一场全球短视频大战已经悄然打响。脸书通过推出独立短视频产品 Lasso 以及在 Instagram 上线新功能 Clips,以鼓励 Instagram 用户用短视频+音乐的形式,记录生活中的故事,再次对标 TikTok。另一个国际互联网巨头谷歌,也在对 TikTok 虎视眈眈。谷歌旗下有着全球广告收入最多的视频平台 YouTube。同时,它又在谋划对 TikTok 竞品 Firework 的收购。Snapchat 母公司 Snap 也在积极布局短视频产品,等待合适的时机入局。

不仅仅是国际市场风起云涌,中国出海的短视频产品已经悄然成为 TikTok 不得不正视的另一对手。字节跳动的国内老对头快手,也在积极谋求国际市场。快手和脸书一样,看到了 TikTok 在巴西市场的缺位,便将国际版 Kwai 迅速在当地上线。截至 2019 年 11 月,已斩获 700 万用户留存,下载量在巴西市场位列第 5。在印度,TikTok 虽然占据上风,YY 欢聚时代旗下的 Likee、UC 孵化的 Vmate,还有印度本土短视频王者 Sharechat,形成了包抄阵容,不断挑战着 TikTok 的地位。

目前的 TikTok 仍手握巨大的用户流量,根据国际应用市场研究公司 Sensor Tower 的调查数据显示,截至 2020 年第一季度,抖音国际版 TikTok 的 APP Store 全球下载量高达 4580 万次,已经超越脸书、Instagram、YouTube 等成为全球下载量最高的 iOS 应用。但不得不承认,抖音的国际化战略已经出现了重重阻碍。未来抖音要如何利用与改善商业模式以继续赢下国际市场,是抖音必须要攻克的难关。

问题讨论:

1. 抖音在商业模式创新上采取了哪些措施从而打开国际市场?
2. 抖音在商业模式国际化战略的实施过程中面临着哪些风险?
3. 抖音未来将如何进行商业模式创新以继续深化其国际化进程?