

企业商业模式创新中的顾客价值主张测度模型

——基于华录集团的探索性研究

冯雪飞¹, 董大海^{1,2}, 宋晓兵¹

(1. 大连理工大学 管理与经济学部 工商管理学院, 辽宁 大连 116024;

2. 中国大连高级经理学院, 辽宁 大连 116024)

摘要: 本文采用探索性案例研究方法,对华录集团商业模式创新及其在创新过程中形成的顾客价值主张进行了深入研究,并构建了企业商业模式创新中的顾客价值主张测度模型。研究表明,由于商业模式创新独有的特征,反映在其顾客价值主张上主要表现为颠覆性、共振性、多边性和专业性这四个方面,并据此对商业模式创新中的顾客价值主张的各个维度进行了详细说明。

关键词: 商业模式;商业模式创新;顾客价值主张

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150104

0 引言

近年来,随着通信技术和互联网的迅速发展,商业模式创新(BMI)的重要作用已经得到社会各界的高度重视,企业之间的竞争已由产品、渠道、价格等的竞争转变成商业模式之间的竞争^[1]。商业模式作为投资与商业价值实现的“关键纽带”^[2],在应对动态复杂的市场环境的同时,能有效地为企业带来更多的边际营运利润^[3],进而为企业获取长期竞争优势提供了根本保证^[4]。尽管学术界对商业模式及商业模式创新的概念还没有达成共识,但都一致认为商业模式创新是围绕“如何为顾客和企业自身创造价值”这一核心理念。在构成商业模式的基本要素中,最一致认同的要素是“价值主张”^[4-5]。价值主张是企业最重要的一个组织原则^[6],鲜明、独特、清晰的价值主张是战略的基

石^[7],是商业模式创新的前提^[8],是产品营销的利器^[9],也是服务主导逻辑的基本假设^[10],商业模式创新的各个环节都要围绕价值主张进行。

然而,在整理和阅读有关商业模式及商业模式创新的现有文献过程中发现,目前大多数研究都选择以新兴产业及电子商务企业为研究对象,同时将研究焦点放在商业模式创新的运营环节,即通过解析商业模式的构成要素,从而改变企业的关键资源和关键流程来寻求商业模式创新路径。对于商业模式创新的源头——顾客价值主张(CVP)的研究很少,特别是鲜有文献对传统企业商业模式创新中顾客价值主张概念进行系统梳理和仔细甄别。因此,本文以我国传统企业为研究对象,开展商业模式创新中的价值创造规律研究,探讨商业模式创新中顾客价值主张的概念及其内涵,具有很大的理论

收稿日期:2014-12-08

基金项目:国家自然科学基金项目“商业模式创新中顾客价值发现的过程及其影响因素研究”(71272094);国务院国资委资助项目“中央企业转变发展方式研究”(2012-CZ-2)

作者简介:冯雪飞,女,黑龙江齐齐哈尔人,大连理工大学管理与经济学部工商管理学院博士研究生,研究方向为营销战略;董大海,男,辽宁岫岩人,中国大连高级经理学院副院长,大连理工大学管理与经济学部工商管理学院教授,博士生导师,博士,研究方向为营销战略;宋晓兵,男,吉林白城人,大连理工大学管理与经济学部工商管理学院副教授,硕士生导师,博士,研究方向为消费者行为。

意义和现实意义。通过这一问题的研究,以期为企业更好地根据自身行业特性,选择适当的方式引入商业模式,有效结合商业模式创新下的价值主张为顾客创造价值,从而为企业建立长期竞争优势提供有益的参考。

1 文献评述

1.1 价值主张的相关研究

1.1.1 商业模式与商业模式创新

要实现商业模式创新,首先要理解什么是商业模式。商业模式一词,是从20世纪90年代中期随着互联网在商业领域中的普及应用而开始流行,常被用于刻画描述电子商务型企业是如何以网络为基础获取收益的。尽管在技术创新和网络环境下,人们广泛使用商业模式一词,但它一开始并没有被清晰界定,还经常被误解,不同社会群体的人往往赋予它不同的含义^[2]。Ghaziani等曾对ABI Inform(管理类文章全文数据库)中500多篇文章的分析发现,在1990年至1994年,商业模式一词至少被赋予了11种含义,有收益模型、电子商务、商业战略、关键管理、组织设计、商业计划乃至全球化等^[11]。而从1995年至今,随着越来越多的学者、企业家、技术人员对商业模式一词更为深入的研究,价值创造这一含义开始呈主导之势,且尽管有差异,其他含义也都与价值创造密切相关或是价值创造的某个方面。因此,商业模式的基本含义就是指企业价值创造的基本逻辑,即企业在一定的价值链或价值网络中如何向顾客提供产品和服务并获取利润,通俗地说,就是企业是如何赚钱的^[12-13]。商业模式的特点与其在价值链中的定位密切相关,商业模式是一个系统,由不同组成要素、各要素间连接关系及其系统的“动力机制”三方面组成^[14]。每一个企业都有自己的商业模式,但并不是每个企业的商业模式在当今变革的时代都会起到积极有效的作用。因此,越来越多的研究学者将关注焦点放在了如何为企业创造一种行之有效的商业模式上面,即企业如何通过商业模式创新来实现利润增长。

商业模式是指企业价值创造的基本逻辑,因此,商业模式创新是企业价值创造基本逻辑的创新变化,即把新的商业模式引入社会生产体系,并为顾客和自身创造价值。创新的商业模式,既可能在构成要素方面不同于已有的商业模式,也可能在要素间关系或者动力机制方面不同于已有的商业模式^[15]。但值得注意的

是,并非所有的商业模式变化都形成商业模式创新^[16],商业模式创新在本质上是一种范式创新^[17],是企业思维方式和企业经营逻辑的变化,这种创新从顾客潜在需求出发,是对企业的价值模式、运营模式、营销模式、盈利模式等商业模式构成要素的重新思考和设计。商业模式创新在程度上是一种战略性创新^[18],它通常颠覆了已有的产业结构、改变了行业的竞争规则,是一种特质的、反常规的创新,这类创新往往会产生新的价值观并破坏现有市场^[19-21]。

1.1.2 价值主张

在今天的商业领域,“价值主张”一词日益流行,然而对它最初的理解却与销售和营销混为一谈,它被用来解释收益、产品、独特的卖点或者差异化,也经常被认为是与组织战略相关的、对销售和营销的一种维护^[22]。价值主张被不同学科的研究者们理解为“产品营销口号”、“感知承诺”、“公司定位描述”、“互惠承诺”以及“企业家远见”等,并且可以从企业层级、产品层级和个体顾客层级对其有不同的分类^[23],价值主张曾经要么被学者们当成一种理所当然的概念存在着,要么被赋予了不同的“说法”,以便符合自己的研究目的。

近年来,随着互联网技术和电子商务的普及,越来越多的研究学者开始关注价值主张的真正作用,也试图给它下个明确的定义。Kambil将价值主张描述为产品或服务满足顾客需求或提供增值服务的独特价值驱动因素^[24]。Porter认为价值主张定义了供应商是用什么满足顾客需求,特别是界定了产品与服务是如何通过其独特性来满足顾客需求并提高绩效的^[25]。Bagchi等指出价值主张可以被理解为企业将产品或服务提供给顾客时所呈现和被感知的优点^[26]。Anderson等提出价值主张是指那部分能够为顾客、伙伴或内部员工创造价值并最终为企业带来显著价值的要素形态或要素形态组合,它是对企业将在哪里以及如何创造或发掘价值的思路的清晰概要表达^[27]。基于以上概念可以发现,价值主张具有与众不同、顾客感知、可衡量、可持续等特征。Anderson等也提出了辨识价值主张的三类途径:所有好处(All benefits),即为目标顾客带来的所有利益;差异化优点(Favorable points of difference),即与竞争对手相比,使顾客可以辨别出的产品或服务;共振焦点(Resonating focus),即关注与顾客价值相关的几个关键要素^[27]。

1.2 商业模式创新中顾客价值主张的内涵

通过以上对商业模式创新与价值主张文献的理论回顾,可以发现价值主张一词早已存在,但并没有得到研究学者的广泛关注,且常与不同学科的相似概念相互混淆,直到近年来,随着互联网技术和电子商务的相互融合,一些企业通过商业模式创新实现了利润的高速增长和战略转型,价值主张才重新得到了实践界和理论界的高度重视。

商业模式创新是紧紧围绕“顾客价值”展开的研究,顾客价值主张是其提出与发展的前提,无论是商业模式中的运营模式、营销模式还是盈利模式的创新设计都要以顾客价值主张为基础。商业模式创新并非源于技术发明本身,而是源于对顾客需求的洞察、对顾客价值主张的重新定义。因此,企业在商业模式创新中需要明确其顾客价值主张的真正内涵,应区别它与企业以往提出的“运营口号”“企业定位”等有何显著差异,到底什么是商业模式创新中的顾客价值主张,它又可以用哪些特征所描述,但这些问题在现今的文献中鲜有发现。本文试图通过典型商业模式创新的单案例分析,同时与文献进行相互对照,以获得商业模式创新中的顾客价值主张,并完成量表开发和实证检验。

2 研究设计与方法

2.1 案例研究方法

由于本研究的出发点来源于一种崭新的现象,所探讨的是一个较新的问题,缺少理论积淀,同时研究问题的性质要求以一个整体的观点去呈现出企业在商业模式创新过程中所有潜在的丰富且有意义的特性,揭示隐藏在现象之后的更深层原因,因此本文采用案例研究方法开展研究工作^[28-30]。

单案例适合对有代表性的典型案例进行深入研究,捕捉和追踪管理实践中涌现出的新现象和新问题,有利于更为清晰地观察事物发展的过程及其背后的规律^[28]。由于本文选择的研究问题,目前学术界尚未对其进行深入剖析,因此文章基于案例典型性^[29]和数据可得性^[30]这两个因素,选择中国华录集团有限公司(简称华录集团)作为本文的单案例研究对象,以期用一种扎根式和归纳性的方式来探索企业在商业模式创新过程中顾客价值主张的内涵及测度模型。

2.2 案例企业选择

2.2.1 案例典型性

作者之所以选择华录集团作为本文单案例

研究对象,主要考虑了三方面原因:第一,华录集团作为我国主要的录像机关键件生产制造企业,随着信息技术与网络技术的不断发展并没有故步自封,而是一次次发现新市场,重新定义顾客价值主张,成功实现商业模式创新,最终发展成为新型文化产业集团,因此华录集团具有传统企业商业模式创新的代表性;第二,自2000年以来的十几年发展历程中,华录集团经历了不同的发展阶段,各阶段的特征、问题及其解决方式都有典型性,而且历史数据较为完整,便于进行深入研究;第三,创新精神是华录集团发展的内在动力,与其他传统录像机生产企业相比,华录集团的创新实践并不仅仅将重点放在企业内部,试图通过加大科研投入实现技术创新,它还将顾客价值作为解决问题的出发点,从企业外部寻找突破口,作者在调研过程中对华录集团创造独特价值主张、促进产品创新的印象尤为深刻。

2.2.2 数据可得性

作者曾多次参与中国大连高级经理学院的国有企业高级管理者的研究讨论,对我国传统企业的商业模式创新具有较为深入的理解。同时,作者与华录集团有着“关系接近”和“地理接近”的优势,可以近距离地了解 and 观察有关华录集团的发展历程、创新实践,较为方便地获取案例研究所需要的翔实资料。自2013年6月至2014年4月,作者所在研究团队对华录集团中高层领导及各部门人员进行了全面的实地访谈和问卷调研,收集了大量的第一手数据和二手资料。这为本研究的顺利进行奠定了良好的基础。

3 案例研究

3.1 华录集团简介

华录集团是国务院国有资产监督管理委员会直接管理的中央企业,成立于2000年6月18日,是从事数字音视频产业(即AV产业)研究开发、生产制造、营销服务及系统集成的大型国有企业集团。集团注册资本金15.39亿元人民币,其中国务院国资委占60.38%,集团注册地设在大连,目前在大连、北京实行双总部运营。华录集团建有国家级技术研发中心和国际国内营销网络,拥有影视制作甲级资质、电子音像出版资质、网络视频许可资质、电信增值业务许可资质和系统集成资质,是国家高新技术企业和文化产品重点出口企业。目前,华录集团共拥有控股企业五十四家、上市公司两家、参股

企业十二家。截至2013年12月31日,华录集团资产总额约94.9亿元,负债总额约36.3亿元,所有者权益约58.6亿元(其中归属于母公司的所有者权益约35.8亿元)。

3.2 华录集团发展历程

3.2.1 从传统录像机生产到数字技术的开发(1994—2005年)

20世纪90年代初,中国继彩电生产线大规模引进之后,录像机生产线引进热潮在整个行业涌动,而华录集团的前身是中国华录电子有限公司(简称中国华录),正是为建设中国录像机产业而诞生的。1994年6月,中国华录与日本松下电器公司开展合作,合资组建了中国华录·松下录像机有限公司,中国华录因此而成为世界录像机最主要的生产基地之一。然而,好景不长,随着技术的不断进步,录像机市场开始走向萎靡,模拟技术终将会被数字技术所取代,公司产品结构的调整势在必行。此时,中国华录面向市场,针对市场上异军突起的VCD企业做出了一个大胆的决策,直接跨过VCD进入DVD产业。这是一次具有颠覆性、生死攸关的理智抉择,在短短2年时间里中国华录就掌握了国际上先进的DVD核心技术,开发出属于中国人自己的DVD激光头、机芯以及生产设备,成为名副其实的“世界DVD工厂”。2000年6月,华录集团以10.03亿元的注册资金在大连成立,以这一集团公司为平台,中国华录开始通过内部发展和收购合资两种方式在全新的产业领域进行布局,分别建立了大连金华录数码科技有限公司、大连华录影音实业有限公司、大连海辉科技、北京易华录信息技术公司和华录百纳影视文化有限公司。这一系列举措,使得中国华录从一个单一生产录像机关键件的企业发展壮大为具有多种产品门类的企业集团。

3.2.2 从硬件设备生产商到软硬件结合服务商(2006—2010年)

自2004年起,华录集团受到来自国外DVD厂商联盟大幅提高专利费的巨大压力,企业一度濒临破产边缘。为了摆脱这种受制于人的经营环境,华录集团从2006年开始将自己定位于“数字音视频产业国家队”,正式确立了“AV(音视频)四次方”发展战略,即以AV关键件核心技术为驱动力,贯穿AV终端制造、AV系统服务、AV内容生产的完整产业链,并由AV终端带动整个产业链的发展,形成有机发展关联、产业价值相乘的增值效益。华录集

团开始了从单纯的硬件制造向制造与服务并举转型,从单一的产品经营向多产业融合的产品与服务相结合转型,从主要依赖扩大投资、增加厂房设备的外延式扩大生产模式,向依靠增强自主创新能力、提高劳动者素质与设施使用效率为标志的内涵式扩大再生产模式转型。事实证明,这种战略转型非常有效,截至2010年底华录集团营业收入达到83.26亿元,利润总额达到6.27亿元,其中AV服务与AV内容产业占比已超过10%。

3.2.3 从信息产业到科技与文化相融合(2011年至今)

在这一阶段,华录集团重点立足于打造以信息产业为基础的新型文化产业集团,力图将自己建设成为中国新文化产业的领军者。为此,华录集团制定了“一个瞄准”“两大转变”“三大产业”的总体经营思路:瞄准国内外日益增长的数字高清、互动、网络、移动、新媒体市场用户物质和文化需求;实现以制造产业为主体的产业结构向“制造与服务并举”信息产业和文化产业融合的产业结构转变,实现以产品经营为主的经营模式向品牌经营和服务运营经营模式转变;构建以文化内容服务为核心、信息产业为引擎、优势制造产业为支撑的有华录特色的产业体系,着力发展小批量、多品种具备竞争力产品的AV终端产业,以“地面网络和云端服务结合”的AV服务产业,以及数字内容制作出版发行的AV内容产业。近年来,广受好评的电视剧《永不磨灭的番号》、《金太郎的幸福生活》、《咱们结婚吧》以及大型原创喜剧真人秀《笑傲江湖》都出自华录之手,华录秉承的“近市场、大制作、出精品”的理念使其不仅得到了广电总局的认可,更是获得了大众的褒奖,收视率远远高于同类型节目。除此之外,在3D高清内容领域,华录出版传媒公司依托其在高清3D拍摄、编辑、制作方面的技术优势,建立了从剧本创意、拍摄、立体图像、现场校正、4K立体实时在线制作、加密打包等3D制作的全部流程,到目前为止已拍摄了近10000分钟3D素材片,成为目前国内3D拍摄、独立制作完成量最大的团队。

经过华录人的不懈努力和自主创新,华录集团经历了上述一系列的转型升级,已经形成了从音视频硬件终端制造到系统集成服务平台建设以及数字文化内容制作与出版全产业链。截至2013年底华录集团营业收入达到47.39亿元,利润总额达到4.78亿元,在营业收入中

AV 服务与 AV 内容产业占比已经接近 40%，利润占比超过 60%（如图 1 所示）。

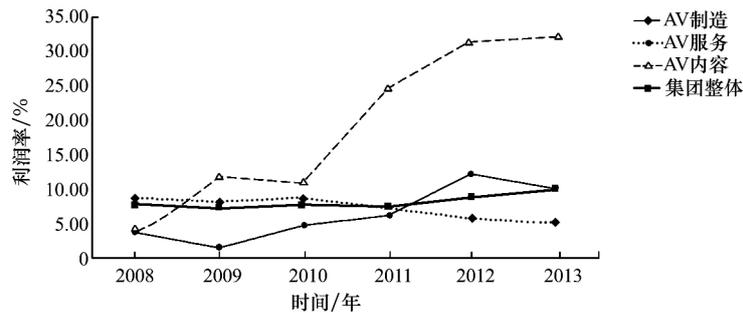


图 1 华录集团利润率的变化趋势

Fig. 1 Changing tendency of the profit margins of Hualu Group

如果说前两次的转变是迫于企业产品生命周期和外部环境的威胁，那么第三阶段的转变完全来自企业对市场环境的充分洞察、对顾客潜在需求的准确挖掘以及对未来快速发展的迫切希望。此时的华录集团已不再满足于不断迎合市场需求，它希望能够创造需求、创新模式，从而持续地获得市场认可和利润的连续增长。由于本研究立足于企业商业模式创新中的顾客价值主张研究，更为关注的是企业通过洞察市场、创建独特价值主张，从而实现企业转型和创新。因此，本文重点关注华录集团的第三阶段转型，旨在通过访谈、数据收集等方法深入挖掘企业顾客价值主张的测度模型。

3.3 案例数据分析

3.3.1 Nvivo 10.0 软件分析

数据分析是案例研究的重点，也是最难说清楚的部分，本文使用软件 Nvivo 10.0 对收集的数据进行处理^[31]，Nvivo 10.0 是一款基于扎根理论进行内容分析的软件，目的是在纷繁复杂的数据中建立和发展理论^[32]。一般通过对资料进行开放性编码、主轴性编码、选择性编码三个程序来进行^[33]。

本研究从华录集团商业模式创新出发，深度挖掘企业 BMI 中顾客价值主张概念测度模型。通过已设计的半结构化访谈提纲（开放式问卷）对企业高层管理者进行深度访谈获取第一手资料，通过对访谈资料的文本挖掘提炼基础概念，再把相似概念归纳为范畴，通过核心范畴的涌现和逐步比较及归纳，最终得到核心范畴以及范畴间的关系，进而形成相关概念及理论。

(1) 开放性编码

开放性编码（open coding）是指对原始访谈

资料所记录的任何可以编码的数据给予概念化标签^[34]。开放性编码的目的在于指认现象、界定概念、发现范畴，也就是处理聚敛问题^[35]。为了保证研究过程的严谨性及研究结论的科学性，研究团队被分成两组，分别对 4 份访谈记录、12 份 PDF 文档、3 份集团领导演讲记录以及一些相关的 WORD 文档数据进行编码，然后就得到的研究结果进行讨论。在开放性编码阶段，研究团队对所得到的概念及其范畴进行了反复考察，最终从资料中抽象出 586 个自由节点。但由于初始节点的层次相对较低，数量过于繁杂且存在一定程度的交叉，研究问题不聚焦，涉及宏观政策、外部环境、企业战略、内部管理等多个层面，而本研究案例分析的目的是对企业 BMI 中的顾客价值主张概念发展测度模型，因此根据预定的理论范围本文主要对企业 BMI 中顾客价值主张及其影响因素类的资料进行编码，其他类别的资料则作为辅助材料，于是研究团队经过初步的编码筛选，剔除与研究主题无关的节点，保留了 264 个自由节点。而这 264 个自由节点中仍然有许多是重复的概念，因为在访谈过程中不同受访者在许多方面的感受是相同的，但研究团队并没有对这些自由节点再次剔除而是用树节点将它们联系起来进行主轴性编码。

资料的收集与分析伴随着整个研究过程，直至达到“理论饱和”，即新的资料中再没有新的概念、范畴或关系出现。因此，围绕企业 BMI 中顾客价值主张相关的概念及其范畴进行反复考察，剔除出现频次较少的概念，仅仅保留出现频次在 3 次以上的概念，最终剩余 65 个概念、10 个范畴，范畴是对概念的重新分类整合，并成为后续研究的重点。表 1 列出了得到的初始概念和若干范畴，限于篇幅，本文只截取了部分编码表。

表1 开放性编码举例
Tab.1 Examples of open coding

概念	范畴	范畴的性质	原始资料语句(初始概念)
a1 新颖 a2 独树一帜 a3 定制化 a4 突破传统 a5 高附加值的 个性化产品 a6 与众不同	独特性 A1	与传统产品高度差异化 的产品或一体化服务,强 调新颖和个性化	R3“该新型视频网站,以全产业链的国内 独家优势,突破传统视频媒体的单一形 态,开创了视频综合商务平台全新理念和 运营模式。这代表了一种全新、独特、时 尚的定位……”(a4、a5) R8“华录以独树一帜的姿态走入人们的视 野……”(a2) I2“深化解决方案,提供定制服务,智慧城 市建设参与厂商应加强解决方案能力,为 客户解决实际的问题,提供有价值的、定 制化的服务……”(a3)
a7 夯实主业 a8 求质不求量 a9 专利权 a10 可靠性和稳定性 a11 工匠精神 a12 围绕音视频主业进 行“多角化” a13 高度专注 a14 极致化	专业性 A2	为顾客提供质量优于其 他企业的产品和服务,强 调主业突出	I1“所以我们要在主要业务板块上把它做 深了,做透了,做强了,做成市场上具有 一定的占有率,我们就是这样的一个布局。 在这个主营业务基础上,我们再向电影板 块和新媒体板块去拓展……”(a7、a12) I2“华录百纳就是精品,不强调数量,强调 质量,因为这种行业的产品,你的一次性 投入是固定的……”(a8、a10) R4“华录百纳选择有限规模、出精品,强调 质量,强调效益,强调产品的主流性和极 致化……”(a8、a14) I3“我们要不停地去满足顾客需求,要更 专注……”(a13)
a15 建立生态系统 a16 寻找合作伙伴 a17 多方参与 a18 兼容 a19 互补和联盟 a20 结成稳固的战略伙 伴合作关系 a21 整合企业内外资源	合作共赢 A3	整合多方资源,具备竞争 观念,为顾客提供具有互 补性的产品和服务	R12“第四为市场推广,这需要与运营商、 增值服务商、房地产开发商、家居集成商 等合作,寻求合作推广模式以及更加满足 消费者使用需求的应用模式,以模式为基 础带动市场的推广……”(a20) I2“华录百纳并购不做同类样本产品,而 做能和我们互补的……”(a19) R2“中国的智慧城市建设将趋于有序发展 状态,市场生态系统将逐渐成形,各类厂 商应找准自身定位,携手合作,共同挖掘 智慧城市商机……”(a15、a17)
.....
a59 收入增加 a60 具有市场价值 a61 顾客满意 a62 企业形象越来越好 a63 利润增长 a64 社会影响力大 a65 品牌效益	企业获利 A10	经济效益 社会效益 顾客满意 市场价值	I1“人越多,商业价值越大,这是商业价 值,再就是社会价值,要强调正能量、真善 美,这种价值观的东西,也是华录百纳一 直非常关注的……”(a61、a62) R9“中国华录之所以在2004年前十个月 就完成了经营利润超过40%的增长,除了 它对三大主业的产业投入外,还得益于中 国华录的管理特色……”(a63)

注: I*表示第*位受访者回答的原始语句, R*表示第*份资料显示的内容。资料的开放性编码涉及大量的分析表格,为了说明研究过程和节省空间,文中只截取了部分表格,以此为例证。

(2) 主轴性编码

主轴性编码(axial coding)需要借助一种典范模型将开放性编码中得出的各项范畴联结在一起^[36]。这种典范模型是借助所分析现象的条件(形成被研究现象结构的环境或情境)、行动/互动(研究对象对主题、事件或问题的常规性或策略性)以及结果(行动/互动的后果),尽力找出各范畴在概念层次上可能存在的潜在关系,并将与研究问题最相关的范畴挑选出来形成主范畴,以分析主范畴与副范畴之间的关系^[37]。

通过对已有范畴的分析并辅以更多的原始资料挖掘和对比,可发现在开放性编码中得到

的各个不同范畴在概念层次上确实存在内在联结。研究者在反复研讨后,通过运用典范模型对范畴进行归类、整理(见表 1),将 65 个概念归纳为 10 个范畴,分别是“高层领导者推动”、“市场导向”、“企业家精神”、“独特性”、“顾客感知”、“专业性”、“合作共赢”、“市场需求”、“技术进步”和“企业获利”。这些概念和范畴的一个核心范畴是——顾客价值主张,核心范畴将其他范畴联系起来。通过这些概念和范畴构成的典范模型形成了企业商业模式创新中顾客价值主张的概念模型。基于典范模型的类属层次化如图 2 所示。

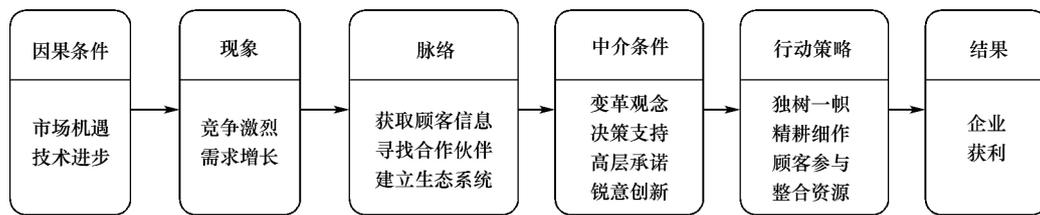


图 2 基于典范模型的类属层次化

Fig. 2 Categories layered based on the paradigm model

(3) 选择性编码

在主轴性编码阶段,随着范畴的不断发展,范畴与范畴间的关系逐渐显现。通过选择性编码(selective coding)把核心范畴系统地和其他范畴予以联系,验证其间的关系,并把概念化尚未发展完备的范畴补充完整。该过程的主要步骤包括:从已发掘的范畴中识别出能够统领其他范畴的核心范畴;用所有资料及由此开发出来的范畴、关系等扼要说明全部现象,即开发故事线;通过典范模型将核心范畴与其他范畴联结,用所有资料验证这些联结关系;继续开发范畴,使其具有更细微、更完备的特征。

本研究通过对各范畴之间的关系和基本逻辑的进一步分析,可以将选择性编码得到的核心范畴表述为“企业在市场需求、技术进步以及市场导向、高层领导者推动和企业家精神的影

响下,通过创建独特性的、专业性的、顾客感知的以及合作共赢的顾客价值主张,实现企业商业模式创新并最终达到企业获利的目的”(见图 3)。华录集团正是在传统录像机衰落、技术快速变革、顾客需求多样化的促使下,通过发展社会网络,以顾客为中心,夯实主业,精耕细作,提供定制化的服务,最终实现从单一的录像机关键件生产企业到新型文化产业集团的商业模式创新。图 3 对本文的数据编码过程与最终的编码结果进行了总结,中间部分即为核心范畴所表述的逻辑关系。上述研究结果涌现自所选的具体案例资料,且与案例的实际情况具有密切的内在关系,各范畴之间以及各范畴与核心范畴之间的内在关联均可依据案例的实际情况得到不同的故事线。

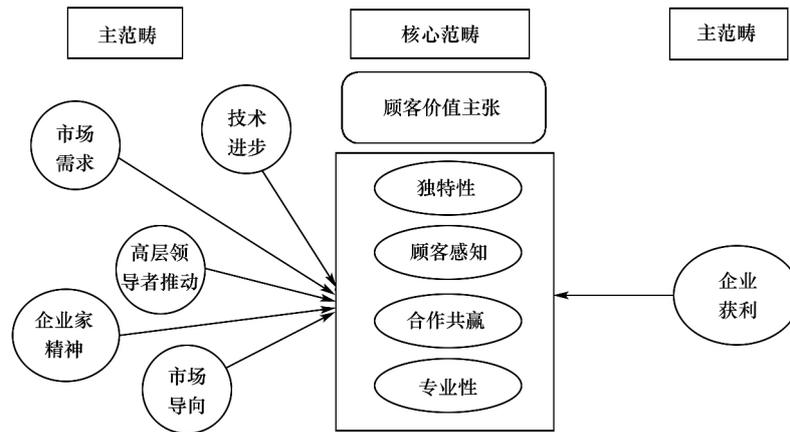


图3 BMI中顾客价值主张编码结果

Fig. 3 Coding results of customer value proposition in BMI

3.3.2 扎根结果分析：BMI中顾客价值主张测度模型

(1) 动因层

动因层描述的是促使企业在商业模式创新过程中形成独特顾客价值主张的原因，从上述扎根分析得出，形成顾客价值主张的原因主要来源于两个方面，一是企业外部环境因素，包括市场需求和技术进步；二是企业内部因素，包括企业家精神、高层领导者推动以及市场导向。透过华录集团的历史资料可以看出，在其发展历程中，尤其是前两次的改革创新阶段，主要是受外部环境因素的促使，使其不得不从一个单一生产录像机关键件的企业发展壮大为具有多种产品门类的企业集团。而在第三次转型过程中，华录集团将视野放在企业外部，紧贴市场变化，瞄准国内外日益增长的新媒体市场用户的物质和文化需求，通过集团内部高层领导者的推动及迫切渴望创新的企业家精神指引，成功创建了互动、个性化、专业性的顾客价值主张，实现了企业商业模式创新。

(2) 基础层

商业模式创新的基本功能是为顾客创造价值^[13,38]，基础层回答的是“为谁创造什么样的价值”，作者根据案例分析得出的编码数据总结出企业商业模式创新中顾客价值主张的内涵包括以下四个方面：

第一，独特性。独特性是指以突破传统方式的理念为顾客提供具有高附加值的个性化产品和服务，注重新颖和独树一帜。华录集团无论是在智能汽车、文化产业还是生产制造DVD

方面都极力强调产品的独特性与定制化，力求为顾客提供一种全新的、颠覆传统模式的产品或服务。

第二，顾客感知。顾客感知是指通过深入了解顾客的性格和敏感处，密切与顾客之间的关系，以顾客能接受的方式提供产品或服务，注重用户参与和体验。华录集团非常注重顾客体验与顾客参与，企业为顾客提供某种产品或服务的根本目的是让顾客能够体会到生活的便捷性、舒适性和内心愉悦。脱离顾客创造的产品或服务没有任何意义，因此华录集团的各个分公司都在强调与顾客的“连接”，希望通过与顾客紧密相连来改变服务标准，提出系统解决方案，扩充产品类型，从而实现获得顾客和取悦顾客的目的。

第三，合作共赢。合作共赢是指通过整合企业内外资源建立生态系统，为顾客提供具有互补性的产品和服务，如全面解决方案，产生比单独提供某些产品或服务更高的价值。由于华录集团起初并不具备智能交通与影视文化行业的关键要素，因此采用了合作开发的方式成立了E华录与华录百纳等合资子公司。而在其后的商业模式创新过程中华录集团也多次采用合作共赢的方式，不仅与企业合作，同时也与政府、医疗机构以及电信运营商合作，不断建立和加强企业的生态系统，为个体用户与企业用户提供互补性的产品和服务，在这样的合作共赢过程中产生了强大的增值效应和正向网络效应。

第四，专业性。专业性是指通过掌握核心

技术和专利权为顾客提供具有可靠性和稳定性的产品和服务。在访谈中高层领导者多次提到的专注、极致化等词语充分体现出发华集团在商业模式创新中始终秉持做专业产品的信条，提供超乎用户预期的产品和服务，使企业向专业性和精细化方向发展。

(3) 结果层

结果层是企业通过建立独特顾客价值主张实现商业模式创新的运行绩效。Magretta认为，商业模式是否成功主要是看其能否获得期望的效益^[39]。通过分析得知，这里的效益包括经济效益、社会效益、顾客满意和市场价值4个方面，但具体选取哪些指标评估商业模式创新

的结果要根据企业发展意图而定。

3.3.3 文献对比

文献对比的主要目的，是将获得的研究结果与既有的理论或概念进行比较，以促进理论或概念的演化，这一比较的内容通常包括两项：与现有文献的相似之处以及相异之处。

本文严格按照案例研究的研究流程，通过将案例研究及实地访谈中“涌现”的研究结论，与商业模式创新特征及顾客价值主张概念及分类的理论文献进行充分对比，总结并形成了商业模式创新中顾客价值主张的概念及测量题项。观测变量及其来源情况如表2所示^[13,27,40-43]。

表2 观测变量及其来源情况

Tab.2 Observed variables and their sources

观测变量	文献命名	测量题项	文献来源
独特性	颠覆性； 新颖； 个性化； 定制化	Q1 我们能为顾客提供颠覆性的产品或服务	Amit 和 Zoot
		Q2 与竞争对手相比，我们能为顾客提供更为与众不同的产品或服务	Anderson 等
		Q3 我们能为顾客提供个性化的产品和服务	Clarke
		Q4 我们能为顾客专门定制产品或服务	定性访谈
顾客感知	共振性； 顾客参与； 顾客体验	Q5 我们会对顾客看重的价值要素给予特别关注	Anderson 等
		Q6 我们会与顾客分享信息以确保提供的产品或服务能够满足顾客需求	Ennew 和 Binks
		Q7 我们会为顾客提供参与产品设计与开发的机会	
		Q8 我们在提供产品或服务时非常在意顾客体验与感受	定性访谈
合作共赢	联盟； 双边性/多边性	Q9 我们积极通过建立生态系统为顾客提供互补性的产品或服务	谢德荪 Amit 和 Zoot
		Q10 我们在提供产品或服务时鼓励多方参与	
		Q11 我们主动跨越行业边界，寻找合作伙伴	定性访谈
专业性	效率； 精确	Q12 我们是否能向顾客精确地表达出所要提供的产品或服务	Johnson 等 Amit 和 Zoot
		Q13 我们通过提供专业性的产品或服务提高效率	
		Q14 我们专注主业，追求产品或服务的极致	定性访谈

资料来源：根据相关文献和访谈整理而成。

4 研究讨论与结论

通过以上的文献对比，可以发现案例研究得出的BMI中顾客价值主张的四要素基本可以在文献中找到相应的理论支撑，但使用术语及概念内涵方面仍存在一定的差异。

第一，在独特性方面，很多学者认为个性化、定制化、新颖或独特性无法真正体现出企业商业模式创新的程度或结果，而更应该强调颠覆性，强调企业提供的产品或服务确实打破了既有“游戏规则”，并引入了新的商业规则^[19-20]，

商业模式创新企业努力创造的是“人无我有”的颠覆性价值主张，而非差异性。谢德荪也指出商业模式创新是一种源创新，并非来源于技术发明本身，而是源于对顾客需求的洞察、对顾客价值主张的重新定义，因此新的理念（即顾客价值主张）是商业模式创新的源头和出发点。因此，为了更好地强调商业模式创新过程中企业创建顾客价值主张的新颖性程度，本文将顾客价值主张的独特性维度改为颠覆性。

第二，在顾客感知方面，Anderson等明确提出辨识顾客价值主张的三种方法：①列出所

有好处(all benefits),即在不对竞争者和顾客做深入研究的情况下,列出企业所提供产品或服务的所有优点,为目标顾客带来尽可能多的好处;②差异化优点(favorable points of difference),即将企业所提供的产品或服务与竞争对手做对比,区分出自身差异化的价值主张,在顾客有选择的情况下,尽量将这些差异化优点展示给顾客;③共振焦点(resonating focus),即充分熟悉和挖掘顾客价值要素,根据顾客需求提供相应的产品或服务,并据此提出了独特价值主张概念(distinctive value proposition)^[27]。Anderson等认为最后一种方法是价值主张辨识的黄金法则,由此可以发现商业模式创新企业在形成价值主张的过程中要与顾客进行充分的互动,不仅要了解顾客的现实需求,还要积极探索顾客的潜在需求,并在提供产品或服务的时候密切关注与顾客价值相关的几个关键要素。因此,我们运用Anderson等提出的共振性来解释企业与顾客之间达成的一种“共识”。

第三,在合作共赢方面,在综述商业模式创新特征的理论文献时,作者发现一些学者如谢德荪和Eisenmann等曾先后指出双边或多边市场是商业模式创新的重要特征之一,他们认为与传统的战略变革不同,企业在进行商业模式创新时会充分整合内外部资源,以本行业的生态系统为基础,通过建立双边或多边市场商业模式来推动企业价值主张的实现,他们更加强调竞合观念并期望实现企业、竞争者、顾客及利益相关者的“共赢”^[42,44]。因此,本文认为商业模式创新企业的顾客价值主张具有双边或多边性,企业在积极寻找合作伙伴的过程中努力借鉴他人的新科技或新产品,并形成一种难以复制的生态系统,从而为顾客提供具有互补性的产品或服务,最终实现合作共赢。

第四,在专业性方面,商业模式创新企业更加强调主业集中和专注。企业在为顾客提供产品或服务时,并不是涉猎的内容越多越好,而是尽可能地将产品和服务做到最好,超越顾客的预期,形成一种极致思维。因此,本文用“专业性”来描述企业商业模式创新中的顾客价值主张。

根据以上的案例分析与文献对比,本研究把企业商业模式创新中的顾客价值主张定义为:企业在商业模式创新过程中通过集合和提

供具有一定特性的产品或服务来发掘价值并创造和满足顾客需求的思路的清晰概要表达。它包括颠覆性、共振性、多边性和专业性这四大维度,本文通过德尔菲法对题项的表面效度和内容效度进行了检验,最终确定出各个维度的具体内涵。各维度的具体定义与解释如下:①颠覆性:企业以前所未有的方式为顾客提供具有高附加值的个性化产品和服务。②共振性:企业通过深入了解顾客的性格和敏感处,密切与顾客之间的关系,以顾客能接受的方式提供产品或服务,注重用户参与和体验。③多边性:企业通过整合企业内外资源建立生态系统,为顾客提供具有互补性的产品和服务,从而产生比单独提供某些产品或服务更高的价值,如全面解决方案。④专业性:企业通过掌握核心技术和专利权为顾客提供具有可靠性和稳定性的产品和服务。

参考文献:

- [1] Porter M E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors [M]. New York: Simon and Schuster, 2008.
- [2] Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [J]. Industrial and Corporate Change, 2002, 11(3): 529-555.
- [3] Pateli A G, Giaglis G M. A research framework for analyzing e-business models [J]. European Journal of Information Systems, 2004, 13(4): 302-314.
- [4] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective [J]. Journal of Business Research, 2005, 58(6): 726-735.
- [5] Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C L. Clarifying business model: Origin, present and future of the concept [J]. Communications of the Association for Information Systems, 2005(15): 1-25.
- [6] Webster F E. Market-driven management: How to define develop and deliver customer value [M]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2002.
- [7] Kaplan R, Norton D. The balanced scorecard: Translating strategy into action [M]. New York: Harvard Business School Press, 1996.
- [8] Teece D J. Business models, business strategy and innovation [J]. Long Range Planning, 2010, 43 (2/

- 3):172-194.
- [9] Ries A, Trout J. Positioning: The battle for your mind[M]. New York: McGraw-Hill, 1981.
- [10] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a new dominant logic for marketing[J]. Journal of Marketing 2004, 68(1): 1-17.
- [11] Ghaziani A, Ventresca M J. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975—2000[J]. Sociological Forum, 2005, 20(4): 523-559.
- [12] Timmer P. Business models for electronic markets[J]. Electronic Market, 1998, 8(2): 2-8.
- [13] Amit R, Zott C. Value creation in e-business[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(2): 493-520.
- [14] Afuah A. Business models: A strategic management approach[J]. Operational Research Society, 2005, 56(11): 1343.
- [15] 乔为国. 商业模式创新[M]. 上海: 上海远东出版社, 2009.
- [16] Mitchell D, Carol C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation [J]. Journal of Business Strategy, 2003, 24(5): 15-21.
- [17] Tidd J, Bessant J. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change[M]. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.
- [18] Schlegelmilch B B, Diamantopoulos A, Kreuz P. Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes[J]. Journal of Strategic Marketing, 2003, 11(2): 117-132.
- [19] Markides C. Strategic innovation in established companies[J]. Sloan Management Review, 1998, 39(3): 31-42.
- [20] Markides C. Disruptive innovation: In need of better theory[J]. Journal of Product Innovation Management, 2006, 23(1): 19-25.
- [21] 王雪冬, 董大海. 商业模式创新概念研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(11): 29-36.
- [22] Barnes C, Blake H, Pinder D. Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit[M]. Kogan: Page Publishers, 2009.
- [23] 王雪冬, 冯雪飞, 董大海. 价值主张概念解析与未来研究展望[J]. 当代经济管理, 2014, 36(1): 13-19.
- [24] Kambil A. Doing business in the wired world[J]. Computer, 1997, 30(5): 56-61.
- [25] Porter M E. Clusters and the new economics of competition[J]. Harvard Business Review, 1998, 76(6): 77-90.
- [26] Bagchi S, Tulsikie B. E-business models: Integrating learning from strategy development experiences and empirical research[C]. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society. Vancouver, Oct. 15-18, 2000.
- [27] Anderson J C, Narus J A, Van Rossum W. Customer value propositions in business markets[J]. Harvard Business Review, 2006, 84(3): 90.
- [28] 冯雪飞, 董大海. 案例研究法与中国情境下管理案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2011, 4(4): 236-241.
- [29] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [30] Yin R K. The case study anthology[M]. London: Sage Publications, 2004.
- [31] Glaser B G, Strauss A L. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research[M]. New York: Aldine, 1967.
- [32] 施特劳斯 A, 科尔真 J. 质性研究入门: 扎根理论研究方法[M]. 吴芝仪, 廖梅花, 译. 嘉义: 涛石文化事业有限公司, 2001.
- [33] Strauss A, Corbin J. Grounded theory methodology: An overview[M]. London: Sage Publications, 1994.
- [34] 卡麦兹 K. 建构扎根理论: 质性研究实践指南[M]. 边国英, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2009.
- [35] Patton M Q. 质的评鉴与研究[M]. 吴芝仪, 李奉儒, 译. 台北: 桂冠图书公司, 1990.
- [36] Strauss A, Corbin J. 质性研究概论[M]. 徐宗国, 译. 台北: 巨流图书公司, 1997.
- [37] Glaser B, Holton J. The grounded theory seminar reader[M]. Mill Valley: Sociology Press, 2007.
- [38] Currie W L. Value creation from the application service provider e-business model: The experience of four firms[J]. Journal of Enterprise Information Management, 2004, 17(2): 117-130.
- [39] Magretta J. Why business models matter[J]. Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92.
- [40] Clarke I. Emerging value propositions for m-commerce[J]. Journal of Business Strategies, 2001, 18(2): 133-148.
- [41] Ennew C T, Binks M R. Impact of participative service relationship on quality, satisfaction and re-

- tention: An exploratory study[J]. Journal of Business Research, 1999, 46(2): 121-132.
- [42] 谢德荪. 源创新转型期的中国企业创新之道[M]. 北京: 北京五洲传播出版社, 2012.
- [43] Johnson M W, Christensen C M, Kagermann H. Reinventing your business model [J]. Harvard Business Review, 2008, 86(12): 57-68.
- [44] Eisenmann T R, Parker G, Van Alstyne M. Strategies for two-sided markets[J]. Harvard Business Review, 2006, 84(10): 92-101.

The Measure Model of Customer Value Proposition in Enterprise Business Model Innovation: Exploratory Research Based on Hualu Group

FENG Xue-fei¹, DONG Da-hai^{1,2}, SONG Xiao-bing¹

- (1. School of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, Liaoning, China;
2. China Business Executives Academy, Dalian 116024, Liaoning, China)

Abstract: This paper studies the business model innovation and the customer value proposition formed during the innovation of Hualu Group with an exploratory case study method, and constructs the measure model of customer value proposition in enterprise business model innovation (BMI). Research shows that, due to the unique characteristics of business model innovation, the customer value proposition reflects four aspects, which are subversiveness, resonance, polygon and specialization. On the basis, this paper elaborates on each dimension of customer value proposition in the process of business model innovation.

Key words: business model; business model innovation; customer value proposition