

# 商务模式的价值主张设计研究

张双文<sup>1,2</sup>

(1.北京大学 应用经济学博士后科研流动站,北京 100871;

2.深圳市创新投资集团有限公司 博士后科研工作站,深圳 518026)

摘 要: 商务模式是由价值主张、价值支撑和价值保持来表征的,价值主张的形成和提出是最具有创意的阶段。运用e3-value方法和UCMs技术构建了企业的基本价值模式,提炼出具有独特性的价值主张;最后通过实例,对提炼的企业价值主张设计进行了说明。

关键词:商务模式;价值主张

中图分类号:F713.50

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2007)06-0143-04

## 1 商务模式的价值主张设计方法选择

### 1.1 现有商务模式设计方法的局限性

商务模式(Business Models)随互联网技术的发展而流行起来,是目前互联网上出现最多的术语之一。有关商务模式的定义众说纷纭,莫衷一是,但都紧紧围绕企业如何为客户和自身创造价值这个核心。

专门研究商务模式设计的文献很少,已有文献也是从对商务模式组成要素的模型化角度来定性研究的。Zott&Amit(2002)的商务模式设计研究提出了商务模式设计的理念,并研究了它们与企业绩效的关系。<sup>[1]</sup>Persson&Stirna(2001)认为商务模式的设计类似企业建模,通过对业务过程重新设计和组合,来确保商务决策为利益相关者所接受。<sup>[2]</sup>Osterwalder&Pigneur等(2001)的研究侧重于构建商务模式的

故本次迭代的群体多属性决策结果为方案 ,这样就可以进行新一轮的基于群体多属性决策的交互切比雪夫求解过程。

## 4 结束语

水资源规划涉及的是一个多目标、群决策的复杂综合系统,其中包含有规划方案产生、方案评价、单决策者偏好显示、群体偏好显示和寻求最优协调方案等过程。为此,本文把多目标分析方法和多属性群决策过程相结合,给出了基于群体多属性决策的交互切比雪夫方法的具体步骤,指出方法实现的关键在于决策者关于属性的权重和决策者的权重。决策者关于属性的权重的确定采用了AHP法;而关于决策者权重的确定,则依据主观给定的权重信息状况分成了3种情形,并给出相应的确定方法。最后,引用了一个简化的水资源规划例子来说明所提方法的具体应用。

参考文献:

[1] 翁文斌,王忠静,赵建世.现代水资源规划——理论、方法和技术[M].北京:清华大学出版社,2004.58-78,242-255.

- [2] Da, M. and Cunha, C., Water Systems Planning: The Optimization Perspective [J]. Engineering Optimization, 2003, 35 (3): 255- 266.
- [3] 许新宜,王浩,甘泓.华北地区宏观经济水资源规划理论与方法[M].郑州:黄河水利出版社,1997.121- 139.
- [4] Cai, X., Lasdon, L. and Michelsen, A.M., Group Decision Making in Water Resources Planning Using Multiple Objective Analysis [J]. Journal of Water Resour. Plan. and Manag ement, ASCE, 2004, 130(1): 4- 14.
- [5] 彭勇行.管理决策分析[M].北京:科学出版社,2000.164-181.
- [6] 陈珽.决策分析[M].北京:科学出版社,1987.258- 284.
- [7] 杨雷.群体决策理论与应用——群体决策中的个体偏好集结方法研究[M].北京:经济科学出版社,2004.114 - 137.
- [8] 宋光兴,邹平.多属性群决策中决策者权重的确定方法[J].系统工程,2001,19(4): 84- 89.
- [9] [美]斯科特·普劳斯.决策与判断[M].北京:人民邮电出版社,2004.83- 93.
- [10] 徐泽水.不确定多属性决策方法及应用[M].北京:清华大学出版社,2004.3- 37.

(责任编辑:汪智勇)

收稿日期:2006-12-01

基金项目:国家自然科学基金项目(70272013)

作者简介:张双文(1971-),男,管理学博士,北京大学应用经济学博士后科研流动站与深圳创新投资集团有限公司博士后科研工作站研究人员,研究方向为创业投资及商务模式的理论和实践。

理论框架,提出一个多维度的分类设计,来界定关键成功要素。他们将商务模式的分析框架分为产品创新、顾客关系、基础管理和财务资源4个部分。<sup>[3]</sup> Klueber(2000)的研究为商务模式设计提供了框架理论和设计建议,将商务模式设计看作是一种指导构思产生的结构方法、界定和执行经营计划的工具,以及促进利益相关者理解的沟通手段。<sup>[4]</sup> Gaarder(2003)研究了商务模式的设计程序,主要集中在询问一些问题,以保证正确地构建商务模式。<sup>[5]</sup>

在商务模式设计的应用实践上,学者、风险投资家和企业家也只给出了“商务模式应该是什么样”和“商务模式应包含什么”的内容描述,而没有给出“商务模式为什么是这样”的准确设计方法。同时,对商务模式所含的关键要素还存在许多认知的问题。在我国,许多企业尚不知道如何表达商务模式,在许多商业计划书中,都未曾提及商务模式,更多地只是指出了企业的盈利模式。

已有文献(实践)中的商务模式设计还停留在简单、非完整的、不清晰的描述阶段,这样的表达会有很多缺点,如噪音(无关信息)、重要信息遗漏、表述模糊等等。带来的问题,一是缺乏利益相关者对商务模式的共同理解,从而缺乏足够的动机去参与企业价值创造的过程;二是难以评估商务模式的潜在赢利性。因此,在设计方法上就存在着很大的改进空间,需要提出更先进的设计理论和设计工具来对商务模式进行优化设计。

## 1.2 价值主张设计研究方法的思考

翁君奕(2004)将介观层面引入到商务模式的研究中去,构建了介观商务模式的全景,在理论上确立了商务模式的研究框架,并提出“在实际中,商务模式往往是由它的价值主张、价值支撑甚至是价值保持等来表征的”的观点<sup>[6]</sup>。价值主张的形成和提出是最具有创意的阶段,因此它是本文研究的重点。

价值主张的设计涉及很多利益相关者(称为价值创造的参与者),不同的参与者(actors)代表着不同的利益,这些参与者都面临着如何从不同的角度来开发一个明确的价值主张,而价值主张必须能为这些参与者共同理解,一个能为参与者理解且接受的价值主张应该能使每一个参与者都能增加其经济效用。这就要求价值主张的阐释必须清楚、准确。如果价值主张表述得太复杂,会使顾客在购买的时候产生犹豫。<sup>[7]</sup>同时,也会使企业提出的构思难以付诸实施,导致企业的失败。

价值主张的设计要达到两个目的:一是创造能为所有的参与者共同理解和接受的价值主张;二是能科学提炼出准确的价值主张。为了实现这些目的,一个有效的方法就是通过构建企业的基本价值模式,在解释不同参与者在价值网络中价值创造、增值和交换的过程中,提炼出价值主张。本文采用 e3-value 价值建模方法和使用实例图(Use Case Maps, UCMS)技术来研究价值主张的设计,通过少量的概念和联系,帮助企业从实际商务过程的经营细节中提炼出价值主张。e3-value 方法和 UCMS 技术提

供了一种共享的术语,克服了模糊、随意的文本表述,有利于参与者对价值主张的共同理解。

## 2 商务模式的价值主张设计分析

### 2.1 价值主张设计的内容

在商务模式理论中,广义的价值主张是指客户界面、伙伴界面和内部构造中那些能够为客户、伙伴和员工创造价值,并最终为企业带来显著价值的关键要素形态组合。<sup>[8]</sup> 广义的价值主张应该随着核心界面中关键要素的不同而变化。例如,对于电子市场中的买方来说,主要的价值主张是通过降低搜寻成本、强化价格谈判、快速准确地执行交易来大幅度降低采购成本。对于卖方来说,价值主张则包括加强与顾客联系、降低库存和经营成本等等。

价值主张处于企业各项活动的最上层,有了价值主张后,企业就可以进一步拟定自己的策略,将自己的核心认同和价值观有效地传达给客户,以客户价值为中心,为客户创造最持久的价值。如何确立价值主张?首先,价值主张应具有独特性,价值主张必须是真实、可信的,必须是其它产品和服务所没有的,必须是具有销售力的。价值主张应该用一两句话就可以准确地表述出来。其次,价值主张还需有吸引力,在整个产品或服务的生命周期里,对潜在客户格外重要,使其满意并促进购买决策。可以通过让企业的所有员工都成为价值主张的创造者、参与者和贡献者,以及邀请企业的顾客(或潜在顾客)和销售伙伴参与价值主张的制定等措施来构建具有吸引力的价值主张。企业需要创造和维持有吸引力的价值主张,对其进行判断的唯一标准就是市场。如“X 生物科技公司是中枢神经系统(CNS)疾病基因治疗产品的开发和商业化的先驱者”这样的价值主张,就给投资者传递了很多信息:“先驱者”表述了该企业在治疗 CNS 疾病领域是创新者;“开发和商业化”表述了该企业不仅开发出了产品,而且也创造了产品的销售;“基因治疗”表述了该企业专注的产品内容;“CNS 疾病”表述了该企业的市场定位。

### 2.2 价值主张设计的方法

#### 2.2.1 e<sup>3</sup>-value 方法

e<sup>3</sup>-value 方法提供了一种模型概念,来显示不同参与者通过交换经济价值,以获得期望的回报。e 代表 3 层含义:经济的(economic)、可交换的(exchangeable)、价值赋能者(enabler,指的是赋予利益相关者理解价值创造和价值交换的能力)。e<sup>3</sup>-value 方法的优点在于:既能从主观上要求不同的参与者都能对价值主张有共同的理解,也能从客观上提供一个结构化的方法来促进这种共同理解。这种方法只需要对核心界面的关键要素进行分析,就可以帮助企业从实际的经营活动中提炼出价值主张。e<sup>3</sup>-value 模型中的相关概念包括:

(1)参与者。参与者是独立的经济实体,他通过执行价值活动生产和消费产品或服务,并且与其他的参与者相互交换价值。企业的参与者来自客户界面、内部构造和伙伴

界面中,其选择也是一个循环过程,可能原始的参与者会选择离开,新的参与者会加入进来。在  $e^2$ -value 模型中,参与者用矩形来表示。

(2) 价值内容。价值内容是价值的表现形式,即企业为价值对象提供什么样欲望的满足,包括产品、服务、金钱,消费体验等。价值内容的评估可以通过评估函数来进行,价值内容并不要求对交换的双方都有价值,但至少必须对一个参与者是有价值的。在  $e^3$ -value 模型中,价值内容用靠近箭头的文字来表示。

(3) 价值端口(Value Port)。价值端口是实现价值内容所必须的接口,参与者使用价值端口来提供或需求价值内容。价值端口具有方向性,用来表示是提供价值内容,还是需求价值内容。在  $e^3$ -value 模型中,价值端口用小三角形来表示。

(4) 价值界面(Value Interface)。价值界面是价值端口的集合,表示参与者为了获得其它的价值内容,通过价值端口进行的价值交换。价值界面的价值等于所包含的所有价值端口各自价值量的加权平均。在  $e^3$ -value 模型中,价值界面用圆箱来表示,与参与者相连接。

(5) 价值交换。价值交换连接两个价值端口,描述在价值端口之间发生的交易过程,可看作是价值内容的转移,反映了参与者有意愿互相交换价值,以获得效用。在  $e^3$ -value 模型中,价值交换用箭头来表示。

$e^3$ -value 模型中的这些核心概念不能代表满足特定最终用户需求的所有价值交换,而要使价值交换满足每一位最终用户的需求,还需要其他的参与者互相进行价值交换,如企业要与顾客进行价值交换,必须首先与供应商进行价值交换。这些价值交换的成功同样取决于不同参与者对价值主张的共同理解,为了达到这个目的,我们还需要构建情景路径,它可以通过 UCMs 技术来实现。

### 2.2.2 情景路径

情景路经常用来说明参与者的价值界面,表示价值内容须由价值界面进行价值交换。情景路径可以使用 Buhr(1998)提出的使用实例图(UCMs)技术来简单表示。UCMs 技术<sup>[9]</sup>是一种面向情景的分析方法,基于不同利益相关者的观点来建立完全相同的业务情景,然后再将它们分别映射(map)到价值主张的设计中,该技术能用来显示满足用户需求的所有价值交换。情景路径相关的概念包括:<sup>[9]</sup>

(1) 依赖要素。路径可以由多个依赖要素来表示,它描述了价值界面之间的依赖关系。如果我们能通过一个特定的价值界面交换价值,相应也可推理出发生在其它界面的价值模式。依赖要素一般用虚线表示。

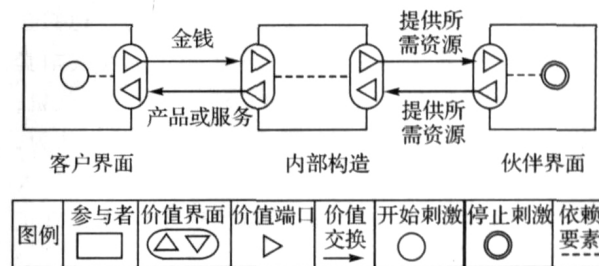
(2) 连接要素。用来连接不同的依赖要素。连接要素可能是刺激要素,也可能是价值界面。情景路径开始于一个或多个开始刺激,一个开始刺激代表一个事件,如顾客需求。情景路径结束于一个或多个停止刺激,表示情景路径的结束。在价值模型中,开始刺激一般用靶心(bulls-

eye)表示,停止刺激用带圈的靶心来表示。

通过情景路径,我们能看到价值主张是如何被提炼的。如我们考察企业和分销商的关系,情景路径开始于顾客的需求,路径有两种选择:如果有充足的分销能力,分销商从企业购买产品和服务,然后提供给用户;如果没有充足的分销能力,分销商从企业购买产品和服务,提交给用户的能力就不足,相应的企业也只能使用一部分的分销能力,此时顾客会选择其他的替代生产商,所以在设计价值主张的时候,就需要考虑这种竞争压力。

## 3 基本价值模式的建立

有了这些概念,我们就可以初步构建出企业的基本价值模式。价值模式的构建起始于业务情景的识别,然后需要理解和列举出企业经营活动中所涉及的参与者,解释这些参与者如何交换经济价值。其次是识别价值内容、价值端口、价值提交、价值界面和价值交换。最后是识别情景路径。企业的基本的价值模式如附图所示,参与者来自3个核心界面,我们笼统地用3个核心界面作为各自界面内所含的参与者集合。客户界面一般从内部构造处得到产品和服务,相应的,内部构造也获得一定的利润回报。内部构造和伙伴界面进行交换的结果是获得各自需要的资源。开始刺激一般源于客户界面内,停止刺激一般止于伙伴界面内。虚线构成了一个基本的情景路径,描述了3个核心界面中价值界面的依赖关系。



附图 企业的基本价值模式

价值模式帮助企业识别参与者执行的价值活动以及参与者之间的价值交换。同时,帮助企业确定存在哪些价值增值活动,这些增值活动由哪个参与者来执行。通过价值模式,参与者也能够理解最终顾客的需求,以及满足顾客需求所需完成的任务。当参与者理解了全部的顾客过程,企业就能调动参与者的积极性,来满足顾客的需求以获得相应的利润。在价值模式中,重点是对这些价值增值活动进行区分,确定每位参与者的价值增值量,指明价值创造所需的活动分配情况。确定了价值增值活动和关键参与者,也就清晰地表达出了企业将在哪里和如何创造和发掘价值,即提炼出了价值主张。同时,这个价值主张也能为创造价值的所有参与者共同理解,并且能有效评估价值主张的盈利能力。企业在价值主张的设计上兼顾了这两方面,就一定能保证价值主张的独特性、吸引力和令人信服。价值主张通过提供给顾客全部解决方案的质量来最后予以确定。



## 4 实例: eBay的价值主张

eBay 是全球最大的 C2C 电子交易平台供应商并已实现了盈利, 因此对它的价值主张的设计归纳对其他电子商务供应商来说, 都具有极为普遍的指导意义。eBay 的核心价值单元是 eBay 所提供的交易平台, 该平台涉及 3 类主要的参与者, 即买方、卖方和拍卖平台。另外, 还包括广告商和参观者等两类参与者。eBay 的广告收入只占总收入的 5%, 其余的利润大都产生在商品交易的过程中。参观者是 eBay 的潜在顾客, 将来有可能发生交易行为。虽然 eBay 的收入主要来自卖方, 但 eBay 商务模式的成功依赖于买方(现实或潜在的)的数量。在线拍卖的效果取决于网络效应, 这种效应对 eBay 的商务模式至关重要, eBay 的创办者 Omidyar 将这个构思称为“良性循环”。参与拍卖的消费者越多, eBay 发展得就越快, 最好的结果是所有的买方来到 eBay, 因为这里聚集着所有的卖方; 而所有的卖方来到 eBay, 也是因为这里聚集了所有的买方 (Cohen, 2002)。<sup>[1]</sup>

由 eBay 的价值模式分析, 可以看到 eBay 是典型的 C2C 模式, 交易的双方都是消费者, 它体现了互联网的精神和优势, 同传统的二手市场相比, 买卖双方的竞卖不再受到时间和空间限制, 节约了大量的市场沟通成本。同时, eBay 赋予了消费者决定商品价格的权力, 并且可以通过消费者相互之间的竞价使价格更有弹性。另外, eBay 富有情趣的消费体验也吸引着更多消费者的参与, 他们会为了享受购物过程中的乐趣而流连于 eBay 的在线拍卖活动。eBay 努力给交易平台创建出一种网络社区的气氛, 企业的领导人也视自己的商务模式为“社区”, 他们认为, 他们做的事基本上就是提供一个网上聚会的场所, 让人们可以成功地相互交易和交流, 并认为这才是 eBay 真正的贡献。

所以, eBay 的价值主张可以归纳为: 提供无时无处不

在且内容广泛的高效交易平台, 带来前所未有的便利和消费体验。该价值主张致力于为最大量的买家及卖家提供交易平台, 使终端消费的顾客存在高移转成本, 同时增进互补者的价值。eBay 提出的价值主张是成功的, 具有很强的生命力。

参考文献:

- [1] Zott, C. and Amit, R. Measuring the Performance Implications of Business Model Design: Evidence from Emerging Growth Public Firms [Z]. Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2002.
- [2] Persson, A., Stirna, J. Why Enterprise Modelling? [Z]. Conference on Advanced Information Systems Engineering, 2001.
- [3] Dubosson-Toray, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. E-business Model Design, Classification and Measurements [J]. International Business Review, 2002, 44 (1), 5- 23.
- [4] Klueber, R. Business Model Design and Implementation for eServices [Z]. In Americas Conference on Information Systems, Long Beach, 2000.
- [5] Klaus Gaarder. Business Models - What are They and How do We Design Them? [Z]. Paper presented at Eurescom Summit, 2003.
- [6] 翁君奕. 商务模式创新——企业经营“魔方”的旋启 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2004.
- [7] Rogers, E. M. Diffusion of Innovations [M]. New York: Free Press, 1995.
- [8] Buhr, R. J. A. Use Case Maps as Architectural Entities for Complex Systems [J]. IEEE Transactions on Software Engineering, 1998, 24(12): 1131- 1155.
- [9] J. Gordijn and Y. H. Tan. A Design Methodology for Modeling Trustworthy Value Webs [J]. International Journal of Electronic Commerce, 2005, 9(3): 31- 48.
- [10] 亚当·科恩 (Adam Cohen). 完美商店 [M]. 北京: 中信出版社, 2003.

(责任编辑: 胡俊健)

## Research on Design of Value Proposition of Business Models

Abstract: Business models may be expressed by value proposition, value supporting and value maintaining. The formation and exploitation of value proposition are the most creative phases. We can apply better approach to redesign and abstract accurate value proposition being understandable and acceptable for all actors. In order to achieve these purposes, the author uses e3-value methodology and the Use Case Maps scenario technique to build a baseline value model for abstracting a unique and compelling value proposition. Finally, the author provides some examples to illustrate how to design value proposition in the company.

Key Words: business models; value proposition