

基于跨案例扎根分析的商业模式结构模型研究

郑称德, 许爱林, 赵佳英
南京大学商学院, 南京 210093

摘要:以75个实际企业商业模式成功案例为样本,应用扎根理论的Strauss三阶段编码方法进行跨案例分析,构建商业模式结构模型。以迭代式开放性编码对案例中描述商业模式的变量进行概念化和类属化,依据主轴编码的典范模式将各类属按性质分布于具有因果关系的6个层次,将每个层次类属性质聚类为具有三级结构的商业模式构件,建立一个包含15个构件和6个层次的二维商业模式结构模型,并以实际企业案例详细说明模型的应用。研究结果表明,构建的模型有效改进了现有商业模式结构研究在构件细化、构件全面性和模型开放性等方面存在的不足,且为解释性模型和形式理论,使模型不仅可以跨情境地应用于商业模式描述、商业模式评估和商业模式创新策略归纳,也为研究更深层次商业模式问题奠定了良好的基础,并对企业创新和改进商业模式提供指导。

关键词:商业模式;商业模式结构模型;扎根理论;跨案例研究

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1672-0334(2011)04-0001-13

1 引言

在商业模式研究领域,作为描述、评估和创新商业模式的基础,商业模式结构一直是学者们重点探索的主题,并基于价值链、战略理论、资源论和熊彼得创新等不同理论发展了多种商业模式结构模型^[1]。但由于商业模式的独特性,通过这些理论演绎的结构模型只能从不同侧面为商业模式整体框架提供“碎片式”贡献,不仅无法完整阐述企业商业模式中价值创造过程,也使它们在构件和结构形式上杂乱歧义,难以指导企业对商业模式分析、判断和决策^[1-2]。当一个主题缺乏现有理论解释时,可通过对实际情景的探索即引导式案例研究来发展理论。如果要对主题或事件发生过程有更为深入的了解,并使获得的理论具有可验证性,可使用聚焦于同一主题或事件的多源案例进行整合研究^[3]。因此,鉴于现有理论对于商业模式结构模型构建支持的不足,本研究摒弃已有研究通过理论演绎商业模式结构的做法,以大量成功商业模式案例为样本,应用扎根理论进行跨案例分析,通过对实际企业商业模式建立

过程的探索,归纳商业模式价值创造过程和涉及的构件,以此建立商业模式结构模型。

2 相关研究评述

商业模式概念兴起于20世纪末的电子商务领域^[4],被定义为企业使用互联网挣钱的方式^[5]或使企业获利的逻辑^[6]。但这类笼统的定义由于没有给出企业如何做业务和产生价值而受到Chesbrough等^[7]和Porter^[8]的批评,并被认为是引起电子商务公司失败的重要原因之一。为此,学者们开始探索商业模式的结构,通过解答商业模式是什么这一实质性问题帮助企业了解、设计和创新商业模式^[9]。根据模型构建方式,商业模式结构的研究大致分为3个阶段。

第一阶段,电子商务模式概念和结构研究。Timmers^[10]最早将电子商务领域的商业模式定义为产品、服务、信息和财务流的集成框架,其中包含各种商业角色及其任务描述、潜在利益的描述和收入来源的描述以及根据价值链集成程度和交易形式,他

收稿日期:2010-10-31 修返日期:2011-04-23

基金项目:国家自然科学基金(70972040);教育部人文社会科学规划基金(09YJA630062)

作者简介:郑称德(1972-),男,江西余干人,毕业于南京理工大学,获博士学位,现为南京大学商学院教授,研究方向:商业模式、电子商务和产品创新等。E-mail:cdzheng@nju.edu.cn

把现有电子商务市场分为电子商店、电子采购和虚拟社区等11种商业模式;但Mahadevan^[11]认为Timmers^[10]只描述了互联网商业的某个方面而忽略了其他,他将互联网商业模式定义为价值流、收益流和物流三者独特的组合,建议企业可以根据其在市场结构中的角色、产品物理特征、买卖过程要求的个人参与度等因素选择三流中某些类项组成新的商业模式;Weill等^[12]认为,电子商务模式是对企业消费者、客户、合作伙伴、供应商的任务和相互关系以及产品流、信息流、资金流和参与者收益的描述,他们将电子商务模式分解为8个原子模式,企业可根据业务战略组合原子模式形成新的商业模式。电子商务领域的商业模式研究初步给出商业模式系统的构成框架,对于已有电子商务模式的分类有很大的贡献。但Amit等^[13]和Chesbrough等^[7]认为,这类基于价值链的商业模式概念不过是传统业务单元战略的变种,过于模糊抽象,难以应用到其他行业。

第二阶段,商业模式结构构件化。在该阶段,研究者们开始将商业模式概念延伸到电子商务之外的领域,从客户价值创造角度尝试以构件化方式建立描述企业商业模式的结构模型。Amit等^[13]认为,商业模式描述了通过挖掘商业机会创造价值时的交易内容、交易结构和交易治理方式;Magretta^[14]提出四构件的商业模式结构,即顾客是谁、顾客价值定义、如何获得收入、将价值传递给顾客的方式;Chesbrough等^[7]认为,商业模式结构包含6个功能,即价值主张、细分市场、企业内价值链结构、成本结构和潜在利润、在价值网络中的定位以及竞争优势;Rajala等^[15]将软件业的商业模式分为4个构件,即产品开发策略、收益逻辑、销售和配送方式、服务及其实现方式。基于构件的商业模式分析给商业模式研究带来很大的便利,被广泛应用于不同行业商业模式分类、商业模式比较分析、商业模式与新市场进入关系、商业模式与企业战略关系等方面的研究^[16-18]。但由于忽视了构件间的关联性^[19],容易导致商业模式构件间的内部不一致^[4]。因此,模型层次化和关系化成为以后商业模式结构的研究重点。

第三阶段,商业模式结构层次化和关系化。Currie^[20]建立具有构件层和属性层的ASPs行业两层商业模式概念框架,战略定位、产品与服务方式和价值主张等每个构件均包含多个属性;Hedman等^[21]从产品市场层次角度构建一个包含客户、市场、供应物和资源等7个具有因果关系构件的通用商业模式结构模型;Morris等^[19]基于Amit等^[13]的观点,首次构建一个具有一般性意义且包含基础层、属性层和规则层的三层次商业模式结构框架模型;Shafer等^[4]通过文献回顾,聚类出商业模式模型的4个构件,即战略选择、价值网络、创造价值和攫取价值,每个构件均包含多个要素^[12];田志龙等^[22]认为商业模式是由谁、做什么、如何做和如何赢利4个构件组成的整体,各构件间存在有机联系、相互支持;Ernest等^[23]将IT企业的服务传递价值链分解为运作、法律、产

品/服务开发、质量、顾客满意、沟通、财务和组织架构等8个商业活动,将这些活动按照二维映射,构建基于构件的IT行业商业模式框架模型;Hwang等^[24]认为商业模式由价值主张、利润函数、流程、投入资源4个构件组成,4个构件以因果关系形成闭环;原磊^[25]将目标顾客、价值内容、网络形态等8个商业模式基本要素纳入价值主张、价值网络、价值维护和价值实现4个单元,并以顾客价值、伙伴价值、企业价值3个界面联系各单元,构建“3-4-8”商业模式体系。模型的层次化和关系化将商业模式结构中散乱的构件联结为一个有机的整体,使商业模式的价值形成过程变得清晰,能够指导企业在设计和创新商业模式时关联地看待各构件的运行方式,但目前的商业模式结构模型还存在几个主要问题。①构件间关系模糊甚至相互矛盾。Kujala等^[26]和Halme等^[27]将企业战略和竞争优势作为商业模式核心构件,但Magretta^[14]和Shafer等^[4]却认为,商业模式是企业战略选择的具体实现,不对竞争优势负责。②仅关注价值形成构件而忽视约束构件对价值形成的影响。商业模式应用会受到技术、经济和认知等内部因素以及产业结构、法律、政治和文化等外部因素的制约^[28-29],也会因为与现有能力和战略方向冲突而被经理人拒绝采用^[2],商业模式的成功之处往往体现在解决约束和与企业战略匹配上^[17],故忽视约束变量的商业模式结构难以真正指导企业设计和创新商业模式。③非开放性。将商业模式视为企业内部运行方式,较少考虑外部资源的利用。Chesbrough^[30]指出,商业模式需要利用其他企业的资源和资产,才能更为有效地创造价值和攫取价值。

综上所述,商业模式结构问题一直备受学者们重视,目前该领域研究者还主要以国外学者为主,中国学者对此涉足不多。已有的研究表明,构件化、层次化和关系化是商业模式结构建立的主流方向,所提出的构件也为商业模式结构研究奠定了良好的基础,尤其为以质化方法提炼商业模式构件提供了重要的先验知识。然而,由于理论基础和行业不同,这些通过理论演绎方法得到的结构模型无论在构件定义、构件细化程度、构件因果关系指向和模型层次构成等方面均存在较大差异,莫衷一是,在构件组成上普遍不满足全面性、互斥性和内部齐性等要求^[1],在模型层面也存在逻辑关系模糊和非开放性不足。这些问题表明仅依靠现有理论很难得到恰当的商业模式结构模型,需要采用新的研究方法构建商业模式结构模型。

3 研究方法和步骤

本研究应用扎根理论进行跨案例研究,构建商业模式结构模型。扎根理论是由Glaser和Strauss^[31]于20世纪60年代提出的一种质化研究方法,其基本思想是通过阅读和分析经验资料构建理论。扎根理论分析方法有两大分支,一是Glaser的古典扎根理论,该方法对资料进行大量编码,通过不断比较的方法

得出初步理论;二是 Strauss 的三阶段分析法,该方法通过开放性编码、主轴编码和选择性编码逐步分析资料,“发现”或“标签”类属、概念和性质等变量,以因果脉络建立变量间相互关系,通过故事线将所有变量联系在一起形成理论^[32]。比较两者, Strauss 的三阶段分析法更适合商业模式结构模型研究,因为其开放性编码可以类属化案例中描述商业模式的变量,主轴编码的典范模式则能按类属性质将其层次化和因果关系化,最后将分布于各层次类属聚类为构件后建立具有构件化、层次化和因果关系化特征的商业模式结构模型。具体研究步骤如下。

(1) 案例收集。通过网络搜索引擎和南京大学电子期刊网络数据库搜索讲述商业模式故事的案例,将获得的案例按 3 个准则进行筛选。①案例必须有明确的证据表明是成功的商业模式(如具有良好的财务数据或实现了预期创新目标);②案例文章不少于两页;③案例中企业进行商业模式创新时间须在 2000 年之后。最终筛选出 75 个案例,这些案例分布于批发和零售业、制造业、信息传输、计算机服务和软件业等 15 个行业,行业覆盖率为 75%。

(2) 编码策略。扎根理论在数据选择和分析技术上是一种高度系统化程序,如果研究者能够有效执行这些程序,就可以达到较高的研究水准,满足研究发现的推广性、复制性、准确性、严谨性以及可验证性^[33]。因此,本研究严格遵守 Strauss 等^[34]的编码技术程序进行构件归纳和模型建立,以保证研究的信度和模型效度。编码时主要采用以下资料分析策略。①编码小组。为规避编码者个人偏见对编码结果的影响,减少案例研究中的误差和提高理论敏感性^[35],本研究作者与两位企业管理专业硕士研究生组成共同编码小组。小组成员经过训练后,各自负责一部分案例的标签化,但每篇案例的概念化、类属化以及主轴编码等工作均由三名成员一起进行,有不同意见时共同讨论直到达成一致。②备忘录。在 Excel 中为每个案例建立一个表单作为备忘,记录该案例的编码结果和修改过程。③理论抽样和不断比较分析。这两种方法是扎根理论的核心分析策略,贯穿本研究的整个编码过程。已形成的初步概念和类属对后面案例的编码起到指导作用,而当有新的发现(如出现新的或难以归纳的概念和属性),再与先前的编码结果进行分析比较,甚至返回案例修正概念和类属。这种螺旋式的比较分析能使归纳提炼的概念和类属以及类属间关系不断精细和准确。④理论饱和度。理论饱和度是模型效度的重要保证,经验认为样本数在 20~30 之间即可使理论达到饱和状态,本研究编码到 46 个案例时,概念和类属基本饱和,但仍会有新的性质出现。当编码到最后完成全部 75 个案例时,新的性质也很少出现。因此,本研究模型具有较好的理论饱和度和效度。

(3) 开放式编码。扎根理论的开放式编码分为标签化、概念化和类属化三步,在逐句标签化所有案例后,依据理论抽样和不断比较的编码策略,使用迭

代式的跨案例概念化和类属化过程。首先把第一个案例的概念化结果作为概念模板,第二个案例概念化时与模板对照,修正和补充概念后形成新的概念模板,第三个案例再与新模板对照做概念化,以此类推。概念化和类属化的基本过程是,先将案例中的标签做概念化,做概念化时要与其他标签比较,查看哪些标签间是有联系的,能否归纳在一起;当有了一定数量的概念后,再根据概念间关系做进一步的类属化。表 1 给出案例 Q 的概念化结果,斜体字部分为该案例在模板中补充的概念、性质和维度。编码小组历经一年的时间,编完所有案例,最终得到 125 个概念,再将这些概念进一步抽象为 38 个类属,表 2 给出部分类属。

(4) 主轴编码。主轴编码通过因果条件-现象-情景-中介条件-行动-结果的典范模式建立类属或概念间因果关系。以商业模式创新目标为主类属,按照商业模式创新动因、商业模式创新所处情景、商业模式创新的中介条件、商业模式创新策略、商业模式创新结果将各类属按性质分布到各个层次。例如,“品牌”类属有多个性质,其中“品牌门槛”性质会对创新构成约束,分入情景层;“品牌定位”、“品牌种类”和“品牌蕴意”3 个性质是创新行动前的准备和前提,纳入中介层;“品牌经营方式”是形成客户感知价值的策略,属于行动层。各类属的层次化结果如表 3 所示。

(5) 构件聚类和商业模式结构模型建立。将表 3 每个层次的类属性质进行聚类,例如,“企业人口特征”和“企业文化”类属聚类为“企业先天条件”构件,并作为该构件的子构件。最终形成 15 个具有三级结构的商业模式构件,每个构件包含多个子构件,各子构件可以由不同属性进行描述。构件形成后,将它们放在表 3 层次间做进一步的因果关系调整,并将调整后的层次重新命名为动因层、目标层、情景层、基础层、行动层和结果层,建立起如表 4 所示的商业模式二维结构模型。

(6) 模型效度检验。在模型建立后,本研究重新收集多个不同类型的商业模式案例,随机抽取 3 个案例对模型做交叉检验,查看能否有效解释这些案例中的商业模式价值创造,结果显示各案例都被模型涵盖,这表明模型具有较好的理论饱和度和一般性^[36]。

4 商业模式结构模型

(1) 动因层。动因层描述促使企业创新商业模式的动因,商业模式创新源于 3 个方面。一是企业家创新精神和企业家洞察机会的能力^[37],如霍华德在看到美国人习惯自制咖啡而缺少提供休闲体验的咖啡馆后,将销售咖啡豆的星巴克改变为温馨舒适的“第三生活空间”;二是技术与政策等带来的商机^[38-39],如亚马逊的 Kindle;三是为了实现企业战略而应用新的商业模式,如沃尔玛在传统渠道外开展 B2C 电子商务。

表1 示例:案例Q的概念化结果
Table 1 Results of Conceptualizing Case Q: An Example of Open Coding

概念编号	概念	概念性质	性质维度	涉及标签
XAA21	失误	失误层面	失误层面:战略上的	QA1,QA41
XAA20	企业文化	企业经营指导思想;企业形象	企业经营指导思想:让顾客多停留一会;企业形象:慈善大使	QA12,QA33
XAA38	经营业绩	经营业绩水平	经营业绩水平:高	QA3,QA4,QA32
XAA50	企业发展	企业发展速度;企业发展方式	企业发展速度:快;企业发展方式:收购	QA4,QA31,QA20
XAA80	企业成本	成本类型	成本类型:运营成本	QA11
XAA2	品牌	品牌的成功因素;品牌认知度	品牌的成功因素:成功的经营模式;品牌认知度:感性认同	QA14,QA18
XAA74	营销方法	营销方法类型	营销方法类型:互补品定价策略、提升企业形象、视觉营销	QA8 ~ QA10, QA13, QA16 ~ QA17, QA33 ~ QA37, QA39
XAA33	市场需求	市场需求规模;需求趋势;需求变化原因	市场需求规模:大;需求趋势:变大;需求变化原因:缓解孤独	QA19,QA45 ~ QA52
XAA113	服务	服务水平;改善服务方式;服务目的	服务水平:高;改善服务方式:齐备的设施、专业的医疗、店面装潢;服务目的:消费者满意	QA22 ~ QA24, QA28 ~ QA29, QA38 ~ QA40, QA43, QA21
XAA46	消费者	消费者满意度;需求类型;消费群体规模	消费者满意度:高;需求类型:情感需求;消费群体规模:扩大	QA5 ~ QA7, QA15, QA25 ~ QA27
XAA59	行业前景	行业发展趋势	行业发展趋势:迅速、好	QA53 ~ QA55
XAA93	竞争战略	竞争战略定位	竞争战略定位:价格路线、全面服务	QA1,QA2

表2 类属化结果(部分)
Table 2 Partial Results of Categorizing the Concepts

类属标签	类属	类属性质	性质维度
XAAA1	领导者	领导者从业经历;企业家精神;声誉;思维方式;出身;个人能力;领导风格	领导者从业经历:丰富;企业家精神:诚信、谦逊、乐观、务实、严谨、宽容、执着、睿智、坚强、胆识、开拓进取、勤奋刻苦、危机意识、勤勉、敬业、爱国、内敛稳重、钻研、自信、责任心、理想主义;声誉:高;思维方式:反向思维、视对手为朋友、由内到外、举一反三、颠覆传统;出身:军人、徽商、打工仔、海归、良好教育、专业人才、浙商;个人能力:了解消费者需求、战略定位、决策力;领导风格:用人不疑(信任)、用自己人
XAAA5	企业能力	能力的类型;能力的全面性	能力的类型:管理能力、营销能力、执行力、产品研发能力、生产能力、分散生产组织能力、自我供应能力、物流配送能力、资源整合能力、成本控制能力、财务管理能力、业务管理能力、融资能力、应变能力;能力的全面性:综合实力强
XAAA20	客户	客户的同质性;收入水平;客户偏好;客户生活习惯;客户习惯;客户技术使用度;客户来源;客户分布区域;客户类型;客户数量	客户的同质性:高;收入水平:低;客户偏好:基本服务、非人工服务、高品质产品、个性化服务;客户生活习惯:群居;客户习惯:网络消费;客户技术使用度:高;客户来源:联盟共享;客户分布区域:全球;客户类型:企业、个人;客户数量:多
XAAA38	企业制度	企业制度的类型;制度控制对象;制度保证方法	企业制度的类型:装修规范、合作标准、绩效考核、操作标准、质量管理制度;制度控制对象:财务、业务、产品质量、服务质量;制度保证方法:奖惩措施(免职、销毁)

表3 基于典范模式的类属层次化

Table 3 Categories Layered According to Paradigm Model

因果条件	领导者;市场机会;企业战略
现象	客户感知价值
情景	品牌(品牌门槛);企业文化;企业能力、市场特征;行业;员工(人才类型、人才数量);竞争对手;经销商(经销商需求、经销商数量、经销商能力、经销商素质、经销商从业经验、经销商渠道资源丰富度、经销商经营方针、经销商区域、经销商规模、经销品牌数、经销商类型);供应商(供应商类型、供应商质量、供应商范围);消费者;企业发展(发展方式、企业发展动因);资源(外部资源、内部资源);企业成本(生产要素成本变化趋势);采购与供应(采购成本);宏观环境;风险(风险类型);企业人口特征
中介	品牌(品牌定位、品牌多样性、品牌蕴意);产品(产品组合宽度、产品组合深度、产品品质、产品市场定位、产品功能定位、产品性价比、生产选址、生产设备、设施布置风格);研发(研发队伍、研发依据)、员工(人才选拔标准);营销(营销理念、营销团队、渠道结构、渠道、销售政策、渠道分布区域、渠道服务、渠道建设主体、经销商准入条件);客户(客户来源、客户区域、客户类型、客户的同质性、客户收入水平、客户服务偏好、客户生活习惯、客户消费习惯、客户技术使用度);合作伙伴(合作伙伴类型、给予合作伙伴收益);市场调查(市场调查对象、市场调查主体、市场调查依据);售后服务(服务理念、服务内容、物流设施);企业成本(成本结构);采购与供应(采购的内容、采购的原则);收入(收入结构);企业组织架构(管理层人员构成、管理结构层次);服务(服务目的、服务价格、服务定位、服务类型、服务网络);信息技术(信息技术类型、技术的投入成本);企业制度(企业制度的类型、制度控制对象)
行动	品牌(品牌经营方式);产品(产品定价);生产(生产方式);研发(研发策略);员工(人才激励方式);营销(营销方法);合作伙伴(合作方式);市场调查(市场调查方式);售后服务(售后服务网络、网点选址、售后服务制度、售后服务费用、售后服务支持);物流配送(配送方式);企业成本(成本优势来源);采购与供应(采购与供应方式);收入(收入提高方式);风险(风险规避方法);企业组织架构(决策方法、改善服务方式);信息技术(应用目的);企业制度(制度保证方法)
结果	品牌(品牌市场地位、品牌成长速度);产品(产品市场地位、产品回报率);生产(生产速度、投产速度、生产效率);研发(研发费用、新品开发速度);员工(员工忠诚度);营销(渠道建设速度、厂商关系);经销商(经销商经营业绩、经销商忠诚度、经销商分销速度、经销商间关系);客户(客户数量);合作伙伴(合作伙伴数量、合作伙伴关系);售后服务(服务的水平、售后服务认可度);物流配送(物流运作水平);客户感知价值(客户满意度);企业组织架构(决策速度);服务(服务水平);经营业绩;竞争优势;企业发展(发展速度、发展持续性)

(2)目标层。商业模式创新的最终目的是谋求企业发展,但不同企业会有不同的发展意图和发展方式。有些企业采用新商业模式的主要目的是扩大市场份额或扩张市场而非利润,有些企业期望借助新商业模式快速展现公司投资价值,更多的企业则希望商业模式能带来稳定的收益,使企业发展具有可持续性。显然,不同的发展意图会影响到内外部资源的应用以及基础层和行动层构件的设计,评估商业模式是否成功的标准也不同^[19]。

(3)情景层。情景层包含了企业建立商业模式需要充分考虑的基本条件,包括企业所处经营环境、企业先天条件、企业可用能力和资源、受到的约束等。尤其是所拥有的优势能力和资源,它是商业模式的核心,是商业模式获得竞争优势的来源,企业需要围绕优势能力和资源构建商业模式^[24,30]。另外,卓越商业模式必须要满足参与者需求^[14],防范经营环境变化带来的风险^[28]。

(4)基础层。商业模式的基本功能是为客户创造价值^[13,20],基础层回答的是“为谁创造什么价

值”,企业可以为客户提供的价值包括4种类型^[13]。

①效率。以具有竞争力的价格为客户提供质量好的产品和服务,或者通过服务降低客户运营成本并提高运营效率。②补充。为客户提供具有互补性的产品和服务包,产生比单独提供这些产品或服务更高的价值,如全面解决方案。③锁定。通过了解客户的业务、性格和敏感处,以客户能接受的方式提供个性化产品或服务,密切与客户的关系,增加客户的切换成本。④新异。通过技术创新为客户提供技术和功能上最先进的产品或服务,在确定价值主张时企业还需要定义为目标客户带来的体验。

(5)行动层。行动层包括确定承载价值主张的产品、服务和品牌结构,组建价值网络,明确价值链和价值网络的管理控制方式,定义收益和成本结构。行动层是企业实现和传递所定义的客户价值主张以及攫取部分价值的行动策略,决定了商业模式的独特性。

(6)结果层。结果层是商业模式的运行绩效。Magretta^[14]认为,商业模式的成功取决于能否获得期

表4 商业模式二维结构模型
Table 4 A Two-dimensional Business Model Structure

层次	构件	子构件	属性
动因层	领导者	企业家精神	开拓进取、胆识、执着、危机意识
		个人能力	战略定位、决策力、了解消费者需求
	市场机会	政策商机	准入政策、刺激政策、扶持政策
		需求机会	新需求、未满足的现实需求、隐性需求
		技术机会	新技术、新设备
	经营战略	行业缺陷	市场缝隙、产品/服务、竞争层次
		多元化	同心多元化、水平多元化、不相关多元化
		一体化	纵向一体化、横向一体化、供应链集成
		竞争战略	差异化、专一化、成本领先、精益质量
	目标层	企业发展	资本战略
发展意图			市场份额、市场扩张、抵御竞争威胁、可持续性、资本运作
情景层	企业发展	发展速度	短期快速、长期稳健
		市场结构	需求规模、需求变化趋势、市场潜力、市场地区差异性、市场门槛、市场区域分布、市场品牌集中度、市场成熟度、信息对称度
	经营环境	行业结构	行业竞争要素、行业竞争层次、行业产品质量、行业品牌集中度、行业品牌门槛、行业技术水平与创新程度、行业企业规模、行业企业数量、行业发展趋势、行业利润、行业利润来源、行业监管程度
		竞争对手	规模、经营管理水平、优势能力、战略意图、成长速度、收入来源、成本、利润、产品定位、产品质量、产品结构、产品价格、产品外观设计、产品创新模式、市场定位、市场扩张方向、市场扩张方式、市场区域分布、主要占据的市场、渠道结构、给予经销商的利润、营销方法、品牌种类、决策速度、服务水平、服务网点、配套服务、融资能力、投资力度
		消费者	消费者区域、消费能力、需求类型、需求变化趋势、产品与服务偏好、消费者品牌意识、购买决定因素、消费者心理、消费群体规模、消费者年龄结构、消费者消费习惯、消费理性程度、消费者流动性
	企业先天条件	宏观环境	经济环境、社会环境、政治环境、技术环境
		人口特征	行业地位、经营业务、经营规模、企业所有制、经营历史、管理水平、经营经验程度
		企业文化	经营哲学、价值观、企业形象、愿景、企业精神
		企业能力	管理能力、营销能力、执行力、研发能力、生产能力、自我供应能力、物流能力、资源整合能力、成本控制能力、财务管理能力、融资能力
		企业能力和资源	内部资源
外部资源	供应资源、渠道资源、教育咨询机构、投资者、规则或标准制定者、可合作的竞争者、现实与虚拟整合的非竞争性资源		
约束	参与者需求	发展、政策/资金/技术/管理等方面的支持、定价权、收益	
	风险	市场风险、资金风险、财务风险、地区经济风险、政策风险、技术风险、法律风险	

(续表)

层次	构件	子构件	属性
基础层	价值定位	价值主张	效率价值、补充价值、锁定价值、新异价值
		客户体验	愉悦、信任、享受、方便、奢侈、浪漫、娱乐、惊喜、互动、超值
	目标市场与客户	市场定位	市场细分、市场区域、市场层次
		目标客户	客户类型、客户的同质性、客户消费能力、客户偏好、客户生活习惯、客户消费习惯、客户技术使用度
行动层	提供物	产品	产品组合长度、产品组合宽度、产品组合深度、产品品质、产品功能定位、产品定价
		服务	服务功能定位、服务目的、服务定价、服务与产品组合、服务网络层级与规模、改善服务的方式
		品牌	品牌形象定位、品牌多样性、品牌蕴意、品牌经营方式
	价值网络	市场调查	调查对象、调查执行主体、调查依据、调查方式
		研发	研发队伍构成、研发依据、研发策略
		营销	营销理念、营销团队、营销方法
		渠道	渠道结构、渠道管理政策、渠道分布区域、渠道服务团队、渠道建设主体、经销商准入条件
		生产运作	营运选址、生产设备、设施布置方式、生产方式
		物流	物流运作模式、物流设施自动化程度、物流配送方式
		采购供应	采购的内容、采购的原则、采购与供应策略
	管理控制	售后服务	服务理念、服务内容、售后服务网络层次、售后服务网络规模、网点选址、售后服务制度、售后服务费用、售后服务支持方法
		合作伙伴	合作对象、合作方式、给予合作伙伴的收益
		组织架构	管理团队构成、管理结构层次、决策制定方式
利润函数	企业收入	收入来源、收入提高方式	
	企业成本	成本结构、降低成本方式	
结果层	经营效益	财务绩效	存货周转率、订单履行期、销售收入、收入增长率、净利润、利润增长率、市场占有率、行业地位
		社会效益	社会影响力、企业形象、品牌形象
	市场价值	资本响应度、资本市场评价	
	客户绩效	客户规模、客户规模增长率、客户满意度、客户忠诚度	

望的效益。商业模式经营效益可反映在财务绩效、社会效益、市场价值和客户绩效4个方面,但具体选取哪些指标评估商业模式需要根据企业发展意图而定。另外,将选定的结果层指标与竞争对手比较,可知商业模式是否具有竞争优势。

5 商业模式结构模型的应用

表4的商业模式结构模型可应用于3个方面。

(1) 商业模式描述。使用者可以选择模型中各层次构件的性质和属性反映企业实际状况,然后依据各层次间因果关系以一个简洁的故事线勾勒出企

业商业模式特点。

(2) 商业模式评估。表4的模型提供了两种商业模式评估方法,一是根据构件间一致性评估商业模式运行质量,如产品或服务结构是否与价值主张匹配、价值网络中给予的合作伙伴收益是否满足参与者需求等;二是根据创新目标选取结果层相应的指标,根据这些指标表现查看商业模式运行是否达到预期目标,据此评估商业模式成功度。

(3) 商业模式创新策略归纳。商业模式创新策略参考库的构建是当前商业模式创新方法研究的重要内容之一,创新问题解决理论(TRIZ)表明,类似的创新问题及其解决策略会在不同的行业或企业交替出现。

本研究对案例进行扎根分析的过程中也发现在商业模式创新中存在同样的现象,如沃尔玛的规模平价策略被应用于ING Direct银行,Dell的直销模式出现在VANCL和ZARA等服装企业的销售和供应链运作中。这表明,如果把已有商业模式创新成功案例中的问题和解决策略加以归纳提炼,当商业模式

创新者遇到类似问题时可参考这些解决策略,从而帮助企业实现商业模式创新。从表4可以看出,商业模式创新过程中存在一系列冲突,如获取目标客户与竞争对手、客户价值实现与企业能力之间的冲突。商业模式创新实际是企业运用行动层的策略解决这些冲突达到创新目标的过程,因此研究者可借助表4的商业模式结构模型,应用结构内容分析法^[40],将大量商业模式创新案例中的各种冲突和解决策略归纳为可参考的创新问题策略库。下面以A公司为例具体说明表4中模型的应用。

创立于2005年的A公司是一家新兴互联网安全软件和服务公司,其商业模式近年来受到业界和消费者的广泛关注。本研究通过二手资料和现场调查了解后发现,A公司除互联网安全软件业务,还从事BBS搜索和社区整合营销平台等业务。Kujala等^[26]认为,当公司拥有不同业务时,应从业务层面而非公司层面分析商业模式。因此本研究仅分析A公司安全软件业务的商业模式,根据表4得出该业务商业模式架构如表5所示。

表5 A公司安全软件业务的商业模式结构

Table 5 Business Model Structure of Safety Software Business in Company A

层次	构件	子构件	属性
动因层	领导者	企业家精神	开拓进取、胆识
		个人能力	了解消费者需求
	市场机会	需求机会	未满足的现实需求:聊天、游戏、浏览网页等网络安全
		行业缺陷	市场缝隙:互联网安全市场;产品/服务:缺少面向互联网安全的软件
	经营战略	多元化	水平多元化(多种安全软件,如安全卫士、安全浏览器、保险箱)
		竞争战略	差异化(为新的互联网安全市场提供新产品和服务)
目标层	企业发展	发展意图	市场份额;资本运作
		发展速度	短期快速
情景层	经营环境	市场结构	需求规模:大;市场潜力:大;市场品牌集中度:低;市场成熟度:低
		行业结构	行业竞争要素:核心技术;行业产品质量:高;行业品牌集中度:高;行业品牌门槛:用户数量;行业技术水平与创新程度:高;行业企业规模:大;行业企业数量:中等;行业发展趋势:同质化;行业利润:高;行业利润来源:产品销售收入
		竞争对手	规模:大;经营管理水平:高;优势能力:研发、销售;成长速度:快;收入来源:产品销售收入、服务费;成本:研发成本、销售成本;利润:高;产品定位:单机病毒安全;产品质量:高;产品结构:单一;产品价格:低;产品创新模式:自主创新;市场定位:个人和企业用户;渠道结构:网络渠道与传统渠道结合;给予经销商的利润:高;营销方法:交叉销售、低价策略、免费促销;服务水平:高
	消费者	产品与服务偏好:品牌产品、高性价比;购买决定因素:他人推荐、广告、价格;消费者心理:好奇;消费群体规模:大;消费习惯:盗版或免费	
	宏观环境	社会环境:互联网应用普及、盗版软件使用风行;技术环境:网络病毒涌现迅速、云计算杀毒技术出现	

(续表)

层次	构件	子构件	属性
情景层	企业先天条件	人口特征	行业地位:低;经营规模:小;经营历史:短
		企业文化	经营哲学:草根;企业精神:激情、创新、协作、专注、诚信
	企业能力和资源	企业能力	营销能力:口碑营销能力;研发能力:自主研发能力强;融资能力:强
		内部资源	相关经验:领导者丰富的行业经验
约束	外部资源	投资者:风险投资企业;互补性竞争者:国际著名杀毒软件;规则或标准制定者:中国信息安全测评中心、国际著名安全软件认证;供应资源:搜索引擎、网络资讯、网络休闲娱乐资源;渠道资源:需要安全防护的硬件制造商、软件开发商、移动网络运营商、网游运营商和电子商务企业	
	参与者需求	收益:使自身产品或服务增值、营销渠道	
基础层	价值定位	风险	法律风险:被评恶意软件的诉讼
		价值主张	效率价值:免费而便利的产品和服务;补充价值:多种互联网安全软件;锁定价值:信任;新异价值:不断提高的安全保护产品性能
	客户体验	高性价比、信任、方便	
	目标市场与客户	市场定位	市场细分:互联网安全市场;市场区域:全国
目标客户		客户类型:个人和企业;客户技术使用度:高	
行动层	提供物	产品	产品组合宽度:宽;产品品质:高;产品功能定位:高品质的网络安全全面解决方案;产品定价:免费
		服务	服务功能定位:及时更新;服务目的:提高客户满意度;服务定价:免费
	价值网络	研发	研发团队构成:通过“挖墙脚”和招聘顶尖人才组成庞大的研发队伍;研发策略:自主研发
		营销	营销方法:广告、微博和社区等网络口碑营销、造势(借助诉讼、口水战、参与权威机构的软件评奖)
		渠道	渠道结构:直销
		售后服务	服务内容:产品使用、软件升级;售后服务支持方法:电话、电邮、论坛
	管理控制	合作伙伴	合作对象:供应资源、渠道资源、规则和标准制定者;合作方式:技术嵌入或链接、联盟;给予合作伙伴的收益:为供应伙伴提供广告平台、以免费产品为伙伴的服务增值
		组织架构	管理结构层次:扁平化;决策制定方式:团队决策
利润函数	信息技术	所用信息技术系统:软件发布平台、网络社区;应用目的:提高客户服务水平、网络营销	
	企业收入	收入来源:网站导航、合作分成、软件推荐费;收入提高方式:马太效应	
结果层	经营效益	企业成本	成本结构:研发费用、营销费用
		财务绩效	市场占有率:杀木马和防盗号软件 71%、杀毒软件 51%、手机卫士突破 50%、安全浏览器 38%、保险箱产品覆盖网游市场 80%;行业地位:领先;净利润:每季度愈数百万元
	社会效益	社会影响力:大;企业形象和品牌形象:逐步提高	
	市场价值	资本响应度:高;资本市场评价:高	
	客户绩效	客户规模:大;客户规模增长率:高;客户满意度:高	

根据表5,很容易描绘出A公司互联网安全软件业务的商业模式发展故事线,即A公司领导敏锐地发现在安全软件市场上存在未满足的互联网安全需求,制订了水平多元化和差异化的经营战略,为新的互联网安全市场提供多种安全软件产品和服务。作为安全软件市场新进入者,公司并不急于谋求高额利润,而是希望通过独特的商业模式取得较大市场份额,进而吸引风险投资支持业务进一步发展。然而,虽然目前网络安全软件市场成熟度低且需求潜力巨大,但传统安全软件公司在规模、研发能力、销售能力、管理水平等方面具有较大优势,很容易进入这一新的市场。因此,为快速占领市场,A公司根据消费者偏好、消费习惯和购买决定因素,面向全国的个人和企业,同时提出效率型、补充型、锁定型和新异型4种价值主张,使客户产生高性价比、信任和方便等体验。继而,A公司采取一系列行动策略以充分利用企业能力和内外部资源实现这些价值主张并将价值传递给客户,具体包括免费提供安全软件和服务并建立软件平台供用户方便地进行软件下载和更新,以实现效率型价值;研发多种安全软件产品并与供应资源(如NOD32、AVG、小红伞等国际著名杀毒软件)合作,为用户提供更全面的安全保护,以实现补充型价值;通过央视等权威媒体广告和网络口碑营销提高软件品牌知名度,并利用规则和标准制定者(如将软件源代码托管给中国信息安全测评中心、通过国际权威软件认证、参与PC Magazine等权威机构的软件评奖)增强用户信任,以产生锁定型价值;通过招聘和“挖墙脚”组建强大的研发队伍,自主研发安全软件,不断应用云计算等新技术提升产品对新型网络病毒的防御性能,以创造新异型价值;采用直销和与品牌渠道资源(如联想、微软、中国移动、盛大在线等)建立合作关系等策略将价值迅速传递给更多的客户。为攫取其中部分价值,A公司定义了3种收入方式,即以安全浏览器为网址导航平台收取广告费、搜索引擎和其他杀毒软件等合作伙伴的销售分成、帮助其他公司向企业用户推荐软件获得推介费,这些收入减去公司研发费用和营销费用等成本支出为所获利润。经过数年的努力,A公司产品获得市场的广泛认可。据艾瑞统计,截至2010年6月,A公司大多数产品的市场份额均超过50%,其中安全卫士产品用户量逾3亿,杀毒产品用户超过2亿,安全浏览器用户数突破1.5亿,仅次于微软IE,保险箱产品覆盖了80%的网络游戏玩家。在用户规模不断扩大形成马太效应后,A公司收益也不断提高,目前每季度赢利可达数百万元。A公司的商业模式不仅对传统安全软件行业形成了颠覆性的冲击,也引起了资本市场的极大兴趣,先后获得红杉资本和IDG等公司数千万美元的风险投资。

根据以上分析可以看出,A公司互联网安全软件业务的商业模式具有较好的内部一致性,其所提出的价值主张与经营战略匹配,应用的行动策略也有效地实现和传递了所定义的4种价值主张,并获

得了一定收益。同时,将结果层与目标层对照可以发现,A公司也较好地达成了预期的商业模式创新目标。因此,A公司互联网安全业务的商业模式是成功的。

另外,表5的行动层也显性地给出A公司在商业模式设计和创新过程中解决问题所采用的策略,如以免费提供产品和服务快速扩大客户规模、通过社区口碑营销和权威机构代码托管等策略增强客户信任和获取客户、与竞争对手合作为客户提供补充型价值、基于庞大的客户群销售其他企业产品而获得销售分成以提高企业收入等,这些策略无疑是值得其他企业借鉴的。为了方便企业借鉴应用,还可以基于创新问题解决理论(TRIZ)的技术冲突理论将这些策略和解决的问题以一定的形式做进一步归纳整理^[41]。TRIZ理论认为,当改善系统中某个参数的性能(构件性质)时,会引起另一个参数的恶化或受到另一个参数约束,如此形成的矛盾称为参数间的技术冲突,系统创新就是应用策略解决技术冲突的过程。例如,A公司为了快速占领市场,需要加大营销力度让目标客户知晓和使用其产品,但同时会引起营销成本的上升,目标客户和营销成本就构成了一个技术冲突。对于该技术冲突,A公司采用口碑营销、直销、与品牌硬件制造商或移动运营商等渠道资源合作几种解决策略,使其能以较低的营销成本迅速扩大产品市场影响和装机量。表6给出A公司商业模式中主要的技术冲突和解决策略。

表6 A公司商业模式中的技术冲突和解决策略
Table 6 Technical Contradictions and Resolving Strategies in Business Model of Company A

解决策略	技术冲突	
	改善参数	恶化或约束参数
口碑营销、直销、配套	目标客户	营销成本
免费产品与服务	目标客户	企业先天条件、竞争对手
竞合	补充型价值主张	研发成本
第三方托管	锁定型价值主张	企业先天条件
广告平台、销售分成	效率型价值主张	企业收入
“挖墙脚”、自主研发	新异型价值主张	企业先天条件
造势	消费者偏好	企业先天条件

6 结论

本研究应用扎根理论,通过75个案例的编码,构建包含6个层次和15个构件的二维商业模式结构模型,并以实例展示模型的具体应用,根据所构建模型

的结构和应用例证结果可以得出以下结论。

(1)本研究模型有效改进了目前商业模式结构研究在构件细化与全面性以及模型开放性等方面存在的不足。首先在构件结构上,该模型构件具有三层结构,较之现有模型构件的单层或双层结构,该模型能够更为深入和细致地刻画商业模式特性;其次在模型的构件构成上,除基础层和行动层构件外,增加了动因层、目标层、情景层和结果层4个层次的构件,能更为全面地分析企业创新商业模式的前因后果;再者,引入“约束”和“企业能力与资源”构件,能够分析企业创新商业模式时所处环境和具备的内外部条件。

(2)本研究构建的商业模式结构属于解释性模型,现有研究的商业模式结构大多是描述性模型,该类模型注重归纳商业模式现象的一些关键对象,但对象缺乏层次性和相互关联,主要被用于在一个新领域吸引研究者和实践者关注^[1]。由于本研究模型构件间具有明确的层次性和因果关系,能从实质上解释商业模式“为何”和“如何”创造价值,这为研究更深层次的商业模式问题奠定了良好的基础。

(3)本研究模型将商业模式结构由实质理论提升为形式理论,使模型具有跨情景的应用性,为研究不同企业的商业模式提供了一个通用性样板。从文献回顾可以看出,现有商业模式结构模型大多是面向某个行业或企业且依据某个理论或个人理解建立的,如此为解决特定情景问题和基于个性化视角构建的理论模型属于实质理论,其理论基础和应用范围较狭窄^[36]。本研究模型建立的基础是大量源于不同行业和企业类型的案例,这些案例的编写方式和结构反映了编写者对商业模式结构的个人视角。Kearney^[36]认为,将来源于不同视角和情景的资料进行整合形成的理论是形式理论,他对这两个理论层次做了一个形象的比喻,实质理论是“具有顾客个性化的服装”,而形式理论则是“适合大量人群的成衣(ready-to-wear)”。

(4)结构的完善和理论层次的提升有效提高了本研究模型应用的广泛性、深度和普适性,主要体现在以下三方面。①模型不仅具有更好的商业模式描述能力,还可用于评估商业模式和归纳商业模式创新策略;②模型可用于探索如不同层次构件间匹配或交互对商业模式绩效的影响、基于构件变化的商业模式演变规律等深层次商业模式问题;③可为企业创新商业模式提供有效的指导。从表4的模型可以看出,商业模式具有目标性、发展阶段性和动态性等特征,即任何商业模式都是为了实现一定的企业目标,在现阶段目标达成后,企业会制定更高的目标并改变商业模式基础层和行动层构件以达成新的目标;商业模式运行过程中,由于情景层构件会发生变化,如消费习惯改变、宏观环境变化、复制商业模式的竞争者增多等,企业也需要不断调整商业模式以适应这些新变化。因而,企业创新商业模式时,首先需要明确创新目的并据此配置和评估商业模式,商

业模式运行过程中,也要持续关注环境的变化,以能及时改进或重新创新商业模式。而在创新或改进商业模式时,创新者可利用模式的商业模式描述功能研究国内外同行或竞争对手现有商业模式,发现它们存在的优缺点以供本企业借鉴,借鉴商业模式创新策略库配置价值定位和价值网络等构件,应用模式的商业模式评估功能评估构件间匹配性以增强商业模式稳健性。

参考文献:

- [1] Mäkinen S, Seppänen M. Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study [J]. *Management Research News*, 2007, 30(10):735-748.
- [2] Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3):354-363.
- [3] Woodside A G, Wilson E J. Case study research methods for theory building [J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, 18(6/7):493-508.
- [4] Shafer S M, Smith H J, Linder J C. The power of business models [J]. *Business Horizons*, 2005, 48(3):199-207.
- [5] Afuah A, Tucci C. Internet business models and strategies: Text and cases [M]. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2000:6-7.
- [6] 高金余,陈翔. 互联网环境下的企业商业模式概念和定位研究 [J]. *管理工程学报*, 2008, 22(2):152-154.
Gao Jinyu, Chen Xiang. Study on the conception and position of enterprise business model under internet environment [J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2008, 22(2):152-154. (in Chinese)
- [7] 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.
- [8] Porter M E. Strategy and the internet [J]. *Harvard Business Review*, 2001(June):63-78.
- [9] Doganova L, Eyquem-Renault M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship [J]. *Research Policy*, 2009, 38(10):1559-1570.
- [10] Timmers P. Business models for electronic markets [J]. *Electronic Markets*, 1998, 8(2):3-8.
- [11] Mahadevan B. Business models for internet based e-commerce: An anatomy [J]. *California Management Review*, 2000, 42(4):55-69.
- [12] Weill P, Vitale M R. Place to space: Migrating to ebusiness models [M]. Boston, MA: Harvard Busi-

- ness Press, 2001:21.
- [13] Amit R, Zott C. Value creation in e-business [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(6/7):493-520.
- [14] Magretta J. Why business models matter [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(5):86-92, 133.
- [15] Rajala R, Rossi M, Tuunainen V K. A framework for analyzing software business models [C] // *Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems*. Naples, 2003:3-11.
- [16] Braet O, Ballon P. Business model scenarios for remote management [J]. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2007, 2(3):62-80.
- [17] Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1):1-26.
- [18] Willemstein L, Valk T, Meeus M T H. Dynamics in business models: An empirical analysis of medical biotechnology firms in the Netherlands [J]. *Technovation*, 2007, 27(4):221-232.
- [19] 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.
- [20] 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.
- [21] Hedman J, Kalling T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations [J]. *European Journal of Information Systems*, 2003, 12(1):49-59.
- [22] 田志龙, 盘远华, 高海涛. 商业模式创新途径探讨 [J]. *经济与管理*, 2006, 20(1):42-45.
Tian Zhilong, Pan Yuanhua, Gao Haitao. The study on the innovation way of business model [J]. *Economy and Management*, 2006, 20(1):42-45. (in Chinese)
- [23] Ernest M, Nisavic J M. Adding value to the IT organization with the component business model [J]. *IBM Systems Journal*, 2007, 46(3):387-403.
- [24] Hwang J, Christensen C M. Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation [J]. *Health Affairs*, 2008, 27(5):1329-1335.
- [25] 原磊. 商业模式分类问题研究 [J]. *中国软科学*, 2008(5):35-44.
Yuan Lei. Analysis of business model classification method [J]. *Chinese Soft Science*, 2008(5):35-44. (in Chinese)
- [26] Kujala S, Arto K, Aaltonen P, Turkulainen V. Business models in project-based firms: Towards a typology of solution-specific business models [J]. *International Journal of Project Management*, 2010, 28(2):96-106.
- [27] Halme M, Anttonen M, Kuisma M, Kontoniemi N, Heino E. Business models for material efficiency services: Conceptualization and application [J]. *Ecological Economics*, 2007, 63(1):126-137.
- [28] Kshetri N. Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study [J]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2007, 6(4):443-452.
- [29] Hughes J, Lang K R, Vragov R. An analytical framework for evaluating peer-to-peer business models [J]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2008, 7(1):105-118.
- [30] Chesbrough H W. Why companies should have open business models [J]. *MIT Sloan Management Review*, 2007, 48(2):22-28.
- [31] Glaser B, Strauss A L. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* [M]. Chicago: Aldine Pub. Co., 1967:4-6.
- [32] Heath H, Cowley S. Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss [J]. *International Journal of Nursing Studies*, 2004, 41(2):141-150.
- [33] Glaser B G. *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description* [M]. Mill Valley: Sociology Press, 2001:11-14.
- [34] Strauss A L, Corbin J M. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* [M]. Los Angeles: Sage Publications, Inc, 1990:1-45.
- [35] Corbin J M, Strauss A L. *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria* [J]. *Qualitative Sociology*, 1990, 13(1):3-21.
- [36] Kearney M H. Ready-to-wear: Discovering grounded formal theory [J]. *Research in Nursing Health*, 1998, 21(2):179-186.
- [37] Bonaccorsi A, Giannangeli S, Rossi C. Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry [J]. *Management Science*, 2006, 52(7):1085-1098.
- [38] Bhattacharjee S, Gopal R D, Marsden J R, Sankaranarayanan R. Re-tuning the music industry: Can they re-attain business resonance? [J]. *Communications of the ACM*, 2009, 52(6):136-140.
- [39] Lee J K, Lee J H, Sohn S Y. Designing a business model for the content service of portable multimedia players [J]. *Expert Systems with Applications*, 2009, 36(3):6735-6739.

- [40] Jauch L R, Osborn R N, Martin T N. Structured content analysis of cases: A complementary method for organizational research [J]. *Academy of Management Review*, 1980, 5(4): 517-525.
- [41] 郑称德, 丁俊武. 基于 TRIZ 的产品设计方法及其应用研究 [M]. 北京: 现代教育出版社, 2007: 38-42.
- Zheng Chengde, Ding Junwu. Research on production design method and its application based on TRIZ [M]. Beijing: Modern Education Press, 2007: 38-42. (in Chinese)

A Multiple Case Study Research on Building a Business Model Structure: A Grounded Theory Method

Zheng Chengde, Xu Ailin, Zhao Jiaying

School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China

Abstract: The purpose of this paper is to develop a business model structure through coding 75 business model innovating cases by grounded theory approach which proposed by Strauss. The process of conducting this work goes through three stages. On stage of open coding, an iterative procedure is used to name, conceptualize and categorize the variables that describe business models in cases in order to formulate those categories, properties and dimensions that are related to business models. On stage of axial coding, according to their properties, those categories are distributed to six causal levels of paradigm model. On stage 3, the properties in each level are clustered into different components of business model. Eventually, a two-dimensional business model structure consisting of six levels and fifteen components has been established and its application has been illustrated through applying the structure to analyze the business model of a real company in detail. The results show that the business model structure not only improves the weakness of the existing model study on component detailing, construct comprehensiveness and model openness effectively, but also pertains to explanatory model and formal theory. Thus, the structure can be applied to business model description, assessment and the summarization of the model's innovation strategies across contexts. Specially, the structure can serve as a solid foundation to facilitate the probing of complicated issues relevant to business model, as well as a guideline for entrepreneur innovation and business model improvement.

Keywords: business model; business model structure; grounded theory; multiple case study research

Received Date: October 31st, 2010 **Accepted Date:** April 23rd, 2011

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(70972040) and the Humanities and Social Science Program of the Ministry of Education of China(09YJA630062)

Biography: Dr. Zheng Chengde, a Jiangxi Yugan native(1972 -), graduated from Nanjing University of Science and Technology and is a professor in School of Business at Nanjing University. His research interests include business model, e-business, product innovation, etc.

E-mail: cdzheng@nju.edu.cn

□