

 首頁 / 書籍 / 商業模式再創新

創新

商業模式再創新

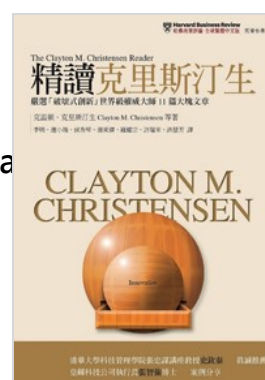
Reinventing Your Business Model

馬克·強森 Mark W. Johnson, 孔翰寧 Henning Kagerma
Clayton M. Christensen

精讀克里斯汀生 | 2016/6/30

瀏覽人數：21532

本文出自



斯汀生

精讀克里斯汀生

[看更多書籍文章](#)

2003年，蘋果公司（Apple）推出iPod音樂播放器和iTunes，促使可攜式娛樂起了革命性的發展，創造出一個新市場，公司也因此脫胎換骨。短短三年，iPod / iTunes的組合，造就了一個約一百億美元的產品，占蘋果總營業額的50%左右。蘋果的市值，從2003年初約五十億美元一飛沖天，到2007年末已超過1,500億美元。

2003年，蘋果公司 (Apple) 推出iPod音樂播放器和iTunes，促使可攜式娛樂起了革命性的發展，創造出一個新市場，公司也因此脫胎換骨 (譯註：iTunes是線上商店及影音播放應用程式)。短短三年，iPod / iTunes的組合，造就了一個約一百億美元的產品，占蘋果總營業額的50%左右。蘋果的市值，從2003年初約五十億美元一飛沖天，到2007年末已超過1,500億美元。

這個成功故事，人盡皆知；但比較不為人知的是，蘋果不是率先產銷數位音樂播放器的公司。鑽石多媒體 (Diamond Multimedia) 早在1998年就推出Rio，一流資料 (Best Data) 也在2000年推Cabo 64上市；兩種產品的性能都很好，不但可攜，造型也時髦漂亮。既然如此，為什麼是蘋果iPod獲得成功，而不是Rio或Cabo？

這是因為蘋果的做法聰明得多，而不是只運用好技術與動人的設計包裝而已。它是在有了好技術後，再用一套出色的「商業模式」 (business model) 包裝起來。其中真正的創新，是讓數位音樂的下載變得簡單而便利。為了做到這一點，蘋果建立一套突破性的商業模式，把硬體、軟體和服務結合在一起。這套方法的運作，就像把吉列公司 (Gillette) 有名的「刀片與刮鬍刀」銷售模式 (買刮鬍刀就必須買它的專用刀片) 倒過來做：蘋果基本上是免費奉送「刀片」 (利潤率低的iTunes音樂)，鎖住消費者購買「刮鬍刀」 (利潤率高的iPod)。這套模式用新方式定義價值，帶給消費者耳目一新的便利性。

企業需要一張創新地圖

商業模式的創新，改變了各行各業的面貌，並重新分配高達數十億美元的價值。沃爾瑪 (Wal-Mart) 和標靶 (Target) 等平價零售商以開創性的商業模式踏進市場，現在已占這個產業總值的75%。低成本的美國航空公司，原本只是雷達

幕上的一個小光點，脫胎換骨之後，占整個航空公司市值的55%。過去25年成立的27家公司中，有11家曾在過去十年間，以商業模式創新的方式，成功地躋身《財星》（ Fortune ）雜誌前五百大企業。

但像蘋果這種經營有成的公司，還能寫下商業模式创新的故事並不多見。分析十年來老公司的重大創新，看得出極少和商業模式有關。美國管理協會（ American Management Association ）最近的一項研究報告指出，全球性公司的創新投資中，用來發展新的商業模式的不到10%。

不過，我們卻聽到每個人都在談這個話題。經濟學人智庫（ Economist Intelligence Unit ）2005年的調查報告說，超過50%的企業高階主管相信，企業經營要成功，商業模式創新會比產品或服務創新更重要。2008年，IBM做了一次企業執行長調查，也呼應這些結果。接受調查的執行長，幾乎異口同聲地表示，商業模式要視狀況而調整；超過三分之二的人說，有必要大幅改弦易轍。特別是在這個經濟不景氣的時代，有些執行長已在尋找商業模式创新的方法，企圖能永遠地改變市場版圖。

老公司的資深經理人，因而必須面對一個備感挫折的問題：商業模式創新可望帶來的新成長，為什麼那麼難實現？根據我們的研究結果，指向兩個問題。第一是缺乏定義：極少人正式地研究商業模式發展的運作動力和流程。第二，極少公司充分了解它們目前的商業模式；也就是發展這種商業模式背後依據的前提、各環節間的相互依存關係，以及優勢和限制。所以，企業不知道什麼時候可善用核心業務，也不知道什麼時候要翻新商業模式才能成功。

超過50%的企業高階主管相信，企業經營要成功，商業模式創新會比產品或服務創新更重要。

探討過數十家公司的問題後，我們發現在一開始時，對內部和外部的利害關係人（ stakeholder ）來說，新商業模式往往缺乏吸引力。要知道跨越舊疆界、踏進新天地後會是什麼樣子，企業需要一張地圖。

這張地圖包括三道簡單的步驟。第一步是了解：要成功，不是一開始就構想商業模式。首先要做的事，是思考有什麼機會，能滿足顧客真正想把工作做好的需求。第二步是畫出一張藍圖，描述公司如何在有利潤的情況下，滿足那種需求。在我們的模式中，這個計畫包含四個要素。第三步是比較那個模式和目前的模式，觀察要改變多少才能抓住機會。這麼做之後，你才會知道是否可運用現有的商業模式和組織，或必須分出新的事業單位來執行新商業模式。每一家成功的公司都已用有效的商業模式，滿足顧客真實的需求，只是有的商業模式很明顯易見，有的則否。我們先談這件事。

構成：四個連動要素

根據我們的看法，商業模式是由四個相互連動的要素構成，合在一起才能創造價值。到目前為止，最重要的是第一個要素。

要素1：顧客價值主張

(Customer value proposition, CVP)

只有成功的公司，才能找到為顧客創造價值的方式。換句話說，就是找到方法，幫顧客把重要工作做好。我們所說的工作，是指在某種情況中，需要設法解決的根本問題。只要了解工作內容和涵蓋的面向，包括把工作做好的完整程序，就能設計出來。工作對顧客愈重要；顧客對做好工作的現有選項愈不滿意；跟目前的方法相比，你的解決方案愈能把工作做好（當然，價格也得更低），CVP就愈高。我們發現，如果別家公司在設計替代產品和服務時，沒有考量到那項工作的真正需求，而你可以設計出把那項單一工作做到完美的產品，那麼，創造CVP的機會就會最大。稍後我們會回頭再談這一點。

要素2：利潤公式

這是公司在提供價值給顧客的同時，為自己創造價值的一張藍圖，包括下列要素：

收入模式：價格×數量。

成本結構：直接成本、間接成本、規模經濟。主要取決於商業模式所需關鍵資源的成本。

利潤率模式：根據預期數量和成本結構，每一筆交易需要貢獻多少，才能達成希望獲得的利潤。

資源流通速度 (resource velocity)：存貨、固定資產，以及其他資產週轉的速度要多快，以及整體來說，資源需要運用得多好，才能支持做到我們預期的銷售量，並達成期望的利潤。

人們常認為，「利潤公式」和「商業模式」可以交替使用。其實如何賺取利潤，只是商業模式的一部分而已。我們發現最有用的方法是，先按顧客價值主張設定定價，再決定變動成本和毛利應為多少。最後再決定要得到想要的利潤，應有多大規模和多快的資源速度。

要素3：關鍵資源（或資產）

這是指為目標顧客實現價值主張時，所需的人員、技術、產品、設施、設備、通路和品牌。重點放在為顧客和公司創造價值的關鍵要素，以及那些要素交互影響的方式（每家公司也有一般性的資源，但這些資源不會產生競爭差異）。

要素4：關鍵流程

每一家成功公司的營運和管理流程，都能在創造價值時，一再重複地執行各種作業，並提高規模。這些關鍵流程可能包括訓練、發展、製造、預算編列、規畫、銷售和服務等常態性任務，也包括公司的規定、評量標準和準則。

這四個要素有如企業的基石。顧客價值主張和利潤公式，分別定義了顧客和公司的價值；關鍵資源和關鍵流程，則描述如何為顧客和公司締造那些價值。

這個架構看來相當簡單，至於能不能發揮效果，要看各部分複雜的依存關係。四個要素中的任何一個如有大變化，都會影響其他要素和整體運作。成功的企業會設計比較穩定的系統，讓這些要素以一貫的互補方式，彼此緊緊在一起。

步驟：建立出色的模式

為了說明商業模式架構的各個要素，以下我們要談兩家公司，它們都是用商業模式改寫遊戲規則的創新故事。

步驟1：提出顧客價值主張

不先建立明確的顧客價值主張，就不可能提出或翻新商業模式。然而，價值主張往往起於一個相當簡單的發現。不妨設想某個下雨天，你站在孟買的馬路上，注意到一大群摩托車穿梭在車陣當中，險象環生。再看仔細一點，你發現大部分摩托車都是父母和幾個小孩，全家大小共乘。浮上你腦海的第一個念頭是「不要命了！」或是「開發中國家就是這個樣子；大家都將就著在過活。」

塔塔集團 (Tata Group) 的拉坦·塔塔 (Ratan Tata) 面對這幅景象，看到的是一件極其要緊的工作等著他去做：為那些摩托車家庭提供更安全的代步工具。他知道，印度最便宜的汽車，售價動輒高達摩托車的五倍，大部分摩托車家庭根本買不起。提供便宜、安全、各種天候都能用的替代交通工具給摩托車家庭，是強有力的價值主張，有打動數千萬無車階級的潛力。拉坦·塔塔也知道，塔塔汽車 (Tata Motors) 的商業模式，沒辦法發展出這種價位的產品。

讓我們看看市場光譜另一端的例子。列支敦斯登 (Liechtenstein) 的高檔營建業電動工具製造商喜利得 (Hilti)，重新思考許多現有顧客真正在做的是什麼工作。承包商靠完成營建案來賺錢；如果工作時要用的工具不在手邊，或運轉不正常，工作就沒辦法完成。承包商不是靠擁有工具來賺錢，而是要盡可能高效率地運用那些工具才能賺錢。所以，喜利得銷售的是「工具的使用」，而不是賣工具本身，才能幫助承包商把工作做好。所謂賣工具的使用，是指不妨考慮收一筆月費，負責管理顧客的機具庫存，在適當的時間提供最好的工具、迅速修復工具、換新和升級。要提供符合價值主張的服務，公司就得制定一套機具管理計畫 (fleet-management program)，並在過程中，將營運焦點從商品的產銷轉移到服務。這表示喜利得要提出一套新的利潤公式，並且開發新的資源和新流程。

要精準提出顧客價值主張，其中一個方法，是思考阻礙我們把特定工作做好時，最常見的四種障礙：財富、通路、技能或時間不足。

顧客價值主張最重要的特質，是必須具備精準度；也就是如何一針見血地判斷顧客需要做的工作。但這種精準度往往最難辦到。試圖提出新價值主張的公司，常常忘了要集中全力做好一件工作；它們因為想同時做好很多事，反而分散了力量，什麼事也做不好。

要精準提出顧客價值主張，其中一個方法，就是去想想看阻礙我們把特定工作做好時的四大障礙：財富、通路、技能或時間不足。

財務軟體公司財捷 (Intuit) 設計QuickBooks，滿足小企業主希望避免不小心把現金用完的需求。財捷用大幅簡化的會計軟體做好這項工作，打破了技能障礙，沒受過財務訓練的小企業主，因此不必再使用較複雜的會計方法。

在藥房內設點的基本醫療保健產品供應商「分鐘診所」 (MinuteClinic) 打破了時間障礙，讓一些身體有小毛病、沒時間看醫生的人，不必預約，就能找護理診斷師 (nurse practitioner) 解決問題。

步驟2：設計利潤公式

拉坦·塔塔知道，要刺激一般家庭捨棄摩托車，鑽進汽車，唯一的方法是打破財富障礙，大幅降低汽車價格。「如果我能改變這場遊戲，生產十萬盧比的車子，那會怎麼樣？」塔塔想知道這個問題的答案。他想像一輛車子賣2,500美元，比市場上最便宜的汽車價格少了一半以上。這對利潤公式的影響當然很大：必須大幅降低毛利率，縮減成本結構中許多支出。但他知道，銷售量夠大的話，還是會賺錢。他也知道，他的目標消費群為數眾多。

至於喜利得，改採合約管理計畫，必須把資產從顧客的資產負債表，移到自己的資產負債表，並經由租賃 / 訂用模式來產生收入。顧客繳了一個月的費用，便有一整組機具可使用，包括修理和維護在內。這要從根本改變利潤公式中所有主要的要素：收入流（訂價、分階段付款，以及如何估算銷售量）、成本結構（包括銷售開發和合約管理的成本會增加），以及支援性活動利潤率和交易速度（transaction velocity）的變化。

步驟3：確認關鍵資源和流程

明確提出顧客和公司本身的價值主張後，公司接著必須考慮需要哪些關鍵資源和流程，才能生產符合那些價值主張的產品或服務。就專業服務公司來說，關鍵資源通常是指它的人員，關鍵流程當然和人有關（例如訓練與發展）。對包裝產品公司來說，強大的品牌和精挑細選的通路零售商可能是關鍵資源，聯合打造品牌和通路管理流程，則是非常重要的流程。

重要的通常不是個別資源和流程，而是它們彼此的關係。企業必須以獨特的方式，把關鍵資源和流程整合起來，好讓顧客群可以圓滿完成工作。一旦做到這一點，幾乎就能創造持久的競爭優勢。先把注意焦點放在價值主張和利潤公式上，弄清楚這些資源和流程如何整合。舉例來說，大部分綜合醫院的價值主張或許可以如此描述：「我們為任何人做任何事情。」這些醫院要照顧所有人的所有需求，必須擁有龐大的資源（專科醫生、設備等），但沒辦法以任何獨特的方式整

合，結果不但缺乏差異性，醫療品質也叫人不滿意。相形之下，重心放在某種特定價值主張的醫院，可以用獨特的方式，把資源和流程整合起來，以滿足顧客。例如丹佛的全國猶太醫學中心（The National Jewish Medical Center），強調術業有專攻的價值主張：「如果你有肺系統方面的疾病，來找我們。我們會找出根本原因，採用有效的治療方法。」由於火力集中，全國猶太醫學中心才能發展出一些流程，把專科醫生和專門設備整合起來，共同運作。

塔塔汽車要實現顧客價值主張和Nano車款的利潤公式，必須重新構思如何設計、製造和經銷汽車。塔塔找來相當年輕的工程師，組成一支小型團隊。這些人的想法，不像公司經驗較久的設計師那樣，受限於舊有的獲利模式。這支團隊大幅縮減汽車所用的零件數目，省下可觀的成本。塔塔也重新構思它的供應商策略，將Nano高達85%的組件外包出去，而且比正常情況下少用約60%的供應商，以減低交易成本，創造更佳的規模經濟。

在生產線的另一端，塔塔想出一種全新的汽車組裝和經銷方式，也就是把車輛的模組化組件，運到一個衛星工廠網絡，接單後才生產。組成這個生產網的，包括該公司的組裝廠及個別創業者擁有的工廠。Nano以全新的方式來設計、製造、經銷和提供服務，其中如果少了新的商業模式，是不可能辦到的。雖然結果仍在未定之天，拉坦·塔塔卻可能已在這個過程中，解決了交通安全的問題。

投入新的商業模式，如果對整個行業或市場來說不是新的，或是不能改寫遊戲規則，就只是浪費時間或金錢。

至於喜利得，最大的挑戰是訓練業務代表執行全新的任務。機具管理不是半小時就能賣掉的東西，得花上幾天、幾個星期，甚至幾個月的會議，才可望說服顧客改變他們的行為，同意購買一套計畫，而不是買一種產品。一向習慣在拖車屋中，和工地領導人、現場採購經理打交道，這些外勤業務代表突然間得盯著會議桌對面的執行長和財務長，作業方式丕變。

此外，租賃業務需要新資源，例如新的人員、更穩固的資訊科技系統，以及其他新技術，來設計和發展適當的套裝服務，再和顧客達成每月付款的協議。喜利得需要一個維持龐大機具的流程，而流程的成本，必須比顧客現有的更便宜，效能卻更好。這需要倉儲和存貨管理系統，以及可供替換的工具。在顧客管理方面，喜利得設立一座網站，建築經理可上網瀏覽他們所有的機具和使用率。有了這些唾手可得的資訊，建築經理很容易處理這些資產的成本會計問題。

規定、準則和評量標準，往往是商業模式發展到最後才浮現的要素。在新產品或新服務上路測試前，也許還不可能完整訂好。事實上，也不該這麼做。頭幾年內，商業模式應該保持彈性，視狀況來調整。

判斷：何時需要新商業模式

老公司不應輕率翻新商業模式。它們常可創造出顛覆競爭者的新產品，卻不必從根本改變現有商業模式。舉例來說，寶僑（P&G）開發出許多它所謂的「破壞式市場創新」，推出可棄式靜電除塵拖把速易潔（Swiffer）和新型空氣芳香劑紡必適（Febreze）。這兩種創新，都建立在寶僑舊有的商業模式，以及家用消費性產品既有的霸主地位上。

但有些時候，想要創造新成長，顯然不只要冒險踏進未知的市場領域，也得闖進未知的商業模式領域。到底什麼時候需要如此？簡單地說，就是「當舊模式的四個要素全都需要大變時」。但事情不見得總是那麼簡單。管理階層的判斷顯然還是有必要的。我們觀察到，五種狀況發生時，往往需要策略性地改變商業模式：

1. 有機會滿足一大群潛在顧客的需求。舊有的解決方案太昂貴或太複雜，使許多潛在顧客完全被擋在門外。包括在新興市場推動產品大眾化（或接觸金字塔底層）的機會，就像塔塔的Nano那樣。

2. 有機會利用全新的技術，根據它建立起新的商業模式，例如蘋果的MP3音樂播放器。或是有機會善用經過測試、證明可行的技術，把它帶到全新的市場，例如把軍事技術用於商用太空業，或者反過來做。

3. 有機會專攻不曾存在卻待做的工作。在某些產業中，企業專注在某一產品或顧客區隔，因而一再改良舊產品，不斷提升商品化的程度。公司若把焦點放在待做的工作上，就能重新定義整個產業的獲利力。舉例來說，聯邦快遞公司（FedEx）踏進包裹遞送市場時，並沒有試著以較低價格或更好的行銷，和其他公司競爭。相反地，它把火力集中在滿足每一個完全未獲滿足的顧客需求，就是以遠快於當時任何服務能提供的速度收到包裹，以及提高整個過程的可靠性。要做到這一點，必須大幅提升效率，整合關鍵流程和資源。聯邦快遞從專攻待做工作的商業模式，給了它顯著的競爭優勢，優比速（UPS）則花了好幾年的時間才能如法炮製。

4. 必須擊退推出低檔產品的破壞者。Nano萬一成功，勢必威脅其他的汽車製造商，就像一個世代前，小型煉鋼廠以便宜許多的成本生產鋼品，威脅到一串煉鋼廠那樣。

5. 要回應變遷中的競爭基礎。不可避免地，市場上可接受的解決方案會與時俱變，使核心市場區隔大宗商品化。喜利得要改變商業模式的部分原因，是全球的製造成本降低；品質「夠好」的低檔產品製造商進場角逐，開始蠶食高品質電動工具的市場。

企業當然不應倉促翻新商業模式，除非相信機會大到可確保投入的努力有所回收。新商業模式必須不只對公司來說是新的，從某個角度來看，對整個行業或市場來說也是新的，或是具有改寫遊戲的潛力，否則沒道理實施新的商業模式。硬要做，只會浪費時間或金錢。

下列的問題，可幫助你評估，商業模式創新的挑戰，會不會產生可接受的結果。如果四個問題全部的答案都是肯定的，即可大大提高執行成功的機率：

- 你能提出焦點明確、引人注目的顧客價值主張，建構創新的商業模式嗎？
- 你能設計一種模式，讓所有要素（顧客價值主張、利潤模式、關鍵資源、關鍵流程）以最有效率的方式，合力完成要做的工作嗎？
- 你能制定新的業務發展流程，不受核心業務的負面影響嗎？
- 新的商業模式會破壞競爭對手嗎？

為新事業創造新模式，並不表示現有的模式會受到威脅，或必須改變。新的商業模式常常加強並補足原核心事業，道康寧公司（Dow Corning）便是一個例子。

成功案例：道康寧

顯然，要成功推動商業模式的創新，不只需要擁有正確的模式，更要確保現有業務不致阻礙新模式創造價值或欣欣向榮。道康寧從無到有設立新的業務單位（運用新利潤公式），就碰到這樣的問題。

多年來，道康寧以矽膠為原料，銷售數以千計的產品，並提供複雜的技術服務給無數的行業。但在獲利成長多年後，許多產品領域遲滯不前。經由策略檢討，公司有了十分重要的發現：它的低檔產品區塊正在大宗商品化。有過矽膠產品使用經驗的許多顧客，不再需要技術服務；他們要的是低價的基本產品。這種變化創造出成長機會，但要利用這個機會，道康寧必須想出一種方法，讓銷售價格比較低的產品去服務這些顧客。問題在於它的商業模式和文化，都是建立在高價、創新性的產品和服務組合之上。2002年，為了經營大量商品化的業務，抓住低檔顧客，道康寧的執行長蓋瑞·安德森 (Gary Anderson) 請高階主管唐·席茨 (Don Sheets) 組成一支團隊，開辦新業務。

第1步：提出顧客價值主張

這個團隊相信，應該做一些事，滿足這些因價格而決定購買與否的顧客。它判斷價格點必須調低15% (對商品化原料來說，這樣的降幅很大)。團隊分析新的顧客價值主張需要做什麼事後，發現要達到那個價格點，除了取消服務，該做的事還不少。價格大幅降低，要改採不同的利潤公式，成本結構基本上必須調低，而成本結構多半得依賴一套新的資訊科技系統。因為如果想更快賣出更多產品，道康寧必須利用網際網路來使流程自動化，並盡可能降低間接成本。

第2步：打破規則

道康寧是成熟且成功的公司，學有專精的員工非常多，他們提供的產品和服務，也都一向符合公司高接觸 (high-touch)、量身訂製的價值主張。但要做到自動化，新業務必須大幅度加強標準化，也就是改採不同、甚至更為嚴格的規則。比方說，訂單的大小只能從幾個數量大的選項中選取、訂單的前置時間介於二到四個星期 (因為處理例外狀況需要多花成本)、信用條件固定。採購者如果需公司提供顧客服務，必須另外收費。這些事都寫得清清楚楚。新業務會採取低接觸 (low-touch)、自助服務和標準化的做法。要成功，道康寧必須打破以前引

導它經營成功的規則。接著，席茨要確定符合新規則的這項新業務，可以在道康寧核心事業的框架下成功。他做了一個類似生存遊戲的試驗，測試現有的員工和系統，對新顧客價值主張的需求有什麼反應。但他被徹底擊敗了。組織中根深柢固的習慣和舊有流程，會扼殺任何改變遊戲的企圖。任何行動方案還沒起步，顯然就會被公司的反彈力量扼殺。未來該走的路很清楚：新業務必須擺脫舊規則，自行決定適用什麼規則，好讓新的商品線業務繁榮滋長。為了掌握機會，也為了保護舊模式，需要一個新業務單位，有自己的新品牌認同。於是，Xiameter誕生了。

第3步：確認新能力

把新的顧客價值主張和利潤公式說明清楚後，Xiameter團隊全力了解它需要什麼樣的新能力；也就是它的關鍵資源和流程。資訊科技當時只是道康寧核心能力的一小部分，現在卻是以網路協助業務成功（web-enabled business）不可或缺的一環。Xiameter需要的員工，必須很快就能做出聰明的決策，並能在充滿不確定、變動快速的環境中茁壯。顯然，道康寧必須把新的能力帶進新的業務中。雖然道康寧把Xiameter當成獨立的業務單位來運作，席茨和Xiameter團隊卻不希望放棄任何「既有地位優勢」（incumbency advantage），因為他們對所屬行業和本身的產品，已有深厚的知識。他們面對的挑戰，是如何借重這方面的專門知識技能，而不納入因襲舊規的心態。席茨在道康寧內部搜尋符合條件的人力，尋找喜歡冒險的人才。面談時如遇合適的人才，會當場請對方加入團隊。他用這種方法，挑選勇於當機立斷，願意冒大險的人才。

組織中根深柢固的習慣和舊有流程，會扼殺任何改變遊戲的企圖。任何行動方案還沒起步，顯然就會被公司的抗體殺死。

成功的新業務在邁向獲利的路上，通常會修改商業模式四次左右。雖然深思熟慮過的商業模式創新流程，通常可以縮短這個週期，但新業務想要經營成功，必須容忍初期的失敗，了解必須邊走邊修正。其實，企業除了注重執行面，也應重視學習和調整。我們建議採用新商業模式的企業，要對成長保持耐性（好讓市場機會展現出來），但對獲利則不能等太久（因為愈早獲利愈可提早證明模式行得通）。業務能獲利，是模式可行的最佳先期指標。但在新商業模式施行初期，難免會有嘗試與錯誤，為了順利度過這個階段，並且建構一個發展週期，用最少的資源支出，來產生成果和證明可行性，因此道康寧把Xiameter維持在小規模的營運狀態，卻訂下積極的商品推出時間表，並設定第一年年底前就要獲利。

Xiameter運轉才三個月，道康寧的投資便告回收，成為轉型成功的典範。道康寧以前不曾有過線上銷售業務，現在卻有30%的營業額來自線上，約為業界平均值的三倍。大部分顧客都是公司的新顧客。因此，Xiameter不但沒有侵蝕掉公司的老顧客，更支援母公司的核心業務，道康寧的業務員因而更容易銷售高價核心產品，同時供應不錯的替代性選擇，給價格意識高的顧客。

想轉型成長的老公司，通常會從產品或技術創新開始。它們所做的努力，特徵往往是拉長開發週期，偶爾嘗試尋找市場。本文一開始的蘋果iPod故事告訴我們，真正的轉型業務，絕對不是只靠發現出色的技術，以及將那些技術商業化。它們的成功，來自把新技術包覆在適當且強而有力的商業模式中。

高地資本合夥公司 (Highland Capital Partners) 創辦人兼執行管理合夥人鮑伯·席金斯 (Bob Higgins) 在他那一行打滾二十年，見過創業投資成功和失敗的無數案例。他的結論是，商業模式創新的重要性和力量不可小覷：「我想，從歷史上可以看出，當我們 (創業投資家) 擁抱科技，便會失敗。當我們擁抱新的商業模式，便會成功。」

(羅耀宗譯自 “Reinventing Your Business Model,” HBR ,December 2008)

馬克·強森 Mark W. Johnson

策略性創新與投資公司創見 (Innosight) 創辦人及董事長，公司位於美國波士頓。

孔翰寧 Henning Kagermann

德國思愛普公司 (SAP AG) 前任執行長。

克雷頓·克里斯汀生 Clayton M. Christensen

哈佛商學院企管講座教授。他不僅在《哈佛商業評論》發表許多極具影響力的文章，也是八本廣受好評書籍的作者，包括暢銷書《創新者的兩難》 (The Innovator's Dilemma)、《創新者的解答》 (The Innovator's Solution)、《你要如何衡量你的人生？》 (How Will You Measure Your Life?)，以及《來上一堂破壞課》 (Disrupting Class)。克里斯汀生也和友人共同創辦了創見策略顧問公司 (Innosight)、羅斯帕克顧問公司 (Rose Park Advisors，投資公司)，以及創見研究所 (the Innosight Institute，非營利性智囊團)。在2011和2013年，他兩次榮登全球最具影響力的五十大思想家 (Thinkers50) 名單榜首。

本篇文章主題 創新

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



