

基于利益相关者交易结构的商业模式研究

□文 / 曹学进

(延安大学经济与管理学院 陕西·延安)

[提要] 每个企业的发展过程中,都会逐步形成一个特定的商业模式。本文以朱武祥、魏炜的利益相关者交易结构的商业模式理论为基础,对蒙牛乳业的商业模式进行分析,发现其具有的优势与创新之处,进一步拓展该理论的案例研究,验证该理论的适用性与实操性。

关键词: 商业模式;利益相关者;交易结构

中图分类号: F713.5 **文献标识码:** A

收录日期: 2020年3月5日

一、引言

随着互联网和金融时代的到来,技术发展的日新月异,企业所面对的情形不再是生产和销售那么简单了。任何一个组织想要健康持续地发展,都需要建立一套适合其生存和发展目标的经营体系,也就是商业模式。互联网大大扩大企业的覆盖范围,提高企业信息的传递速度。金融时代的本质在于资源在不同时点和不同去向之间的可交换。企业的各种资源性约束被降到最低,但与之相伴的是瞬息万变的市场环境和被时代淘汰的风险,因此企业不得不主动或被动的更换和调整其商业模式。

然而,虽然有很多学者致力于商业模式的研究,但目前关于商业模式的定义却仍未明确,研究仍处于探索阶段。原因在于它涵盖了企业经营的各个方面和学科,从生产出产品到销售和服务,从技术开发到资金管理,它所涉及的范围之广,内容之多,往往会让研究者陷入“只见树木,不见森林”的迷雾中去,因此又严重影响了研究结果的实用性,使其很难给管理者提供行为指南。本文在对现有的商业模式理论进行梳理和总结后,发现朱武祥、魏炜的理论具有一定的可观测、可度量的优势所在,因此全文以该理论为基础进行案例研究。

二、文献回顾

(一) 商业模式定义。一直以来,理论界对商业模式并没有一个明确的定义。由于学者们所关注的视角不同,对商业模式的定义也有所不同。魏炜、朱武祥(2007)把商业模式定义为企业与其利益相关者的交易结构。他们认为商业就是交换,一个完整的交易包括四个要素:交易主体(谁参与交易)、交易内容(交易什么)、交易方式(怎么交易)以及交易定价(收支)。企业与一般商品交易不同,不仅仅是最终商品的交易,还包括资源能力等一系列交易,涉及多个交易主体,包括客户、供应商、经销商等,交易内容更丰富,交易方式也更多样,交易定价更复杂。交易主体进行资源能力交换,获取各自利益,承担相应风险。实现这些交易,需要交易结构和合约支撑,即模式。这个定义具有坚实的理论基础,组合了新制度学派的企业理论、管理学派的企业资源能力理论、公司治理中的利益相关者理论,且

定义的内容可观测、可度量 and 可设计,区别于战略、营销和组织等现有管理学各学科。

(二) 商业模式构成要素。魏炜、朱武祥(2009)认为,商业模式的组成要素包括六个:业务系统、定位、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值。

1、业务系统。构型、角色与关系三部分组成。构型指利益相关者及其连接方式所形成的网络拓扑结构;角色指拥有资源能力即拥有具体实力的利益相关者;关系指利益相关者之间的治理关系,主要描述控制权和剩余收益索取权等权利束在利益相关者之间如何配置。这三个方面的不同配置都会影响整个业务系统的价值增值能力。

2、定位。企业满足利益相关者需求的方式。这里所说的利益相关者,实质是广义的客户,包括内部客户(员工)、外部客户(供应商、直接客户、间接客户等)、类内部客户(特许经营门店、外包服务、外协加工等)。

3、盈利模式。以利益相关者划分的收入结构、成本结构以及相应的收支方式。盈利模式包括盈利的来源和计价的方式。盈利来源分为收入和成本两个方面,同样一个产品,盈利来源有很多种,如直营店、分销商、消费者等;计价的方式也有很多,如按时间收费、按价值收费等。

4、关键资源能力。强调支撑交易结构的重要资源和能力。关键资源能力是企业商业模式运行背后的逻辑,是其运营能力有别于竞争对手并得以持续发展的背后支撑力量。不同的商业模式要求企业具备不同的关键资源能力,同类商业模式其业绩的差异主要源于关键资源能力水平的不同。

5、现金流结构。以利益相关者划分的企业现金流入和流出的结构以及相应的现金流形态。现金流结构可以分析不同商业模式在不同时点上的资金流状况也即财务风险。而且,现金流结构也可以设计。同一个盈利模式可以对应不同的现金流结构,如分期付款、一次结清等。

6、企业价值。商业模式的落脚点。最直观的评价商业模式优劣的就是企业价值的高低。评价指标有:每股收益、净资产收

益率、净利润增长率等。总的来说,好的商业模式可以用同样的资源创造出更大的产值和利润。

三、蒙牛商业模式分析

蒙牛乳业(集团)股份有限公司于1999年7月由伊利原副总裁牛根生创立,在短短的20年内,从“一无奶源,二无工厂,三无市场”的“三无状态”发展成“三大亮点”:一有国际示范牧场,二有全球样板工厂,三有液态奶销量全国第一的市场,除其他优势之外,商业模式的创新是其发展迅速的重要原因。

(一)业务系统。蒙牛乳业的供应链一体化管理主要从保障食品安全、提高奶源质量和降低成本三个方面考虑,形成了一套务实高效的管理体系。在奶源管理上,由传统的“公司+奶站+奶农”转变为“公司+规模牧场”或自建牧场。同时,积极推进集约化养殖模式,在全国拥有30多座奶源基地,2,000多个合作牧场,参股现代、原生态、富源等高品质上游企业,原奶供应稳定。目前,蒙牛在全国有43个生产基地;在产品存储上,蒙牛乳业投入巨资建立智能化仓库,实施机械搬运、自动信息采集,快速提高出库速度。目前,拥有40多座自动化立体仓库;在物流运输上,缩短运输半径,生产基地尽量接近市场,选择合理的运输方式,以汽车和火车集装箱为主,全程GPS系统跟踪,全程冷链保障,在“奶牛—奶站—奶罐车—工厂”这一运行过程中采用低温、封闭式运输;在营销渠道上,蒙牛乳业在全国有3,000多家营业网点,采用线上和线下的销售方式,并深入二三线城市及农村地区的分销。

(二)定位。为满足消费者在包装、功能、口味等不同方面的需求,蒙牛从包装、功能、口味等方面的差异着手,为中国消费者构建了一个无所不在的“牛奶矩阵”。有易于装箱、运输和储存且安全的砖型和枕型的利乐包;有全脂低脂、有糖无糖、高钙高铁功能不同的产品;也有不同酸甜度,如百香果、黄桃燕麦、红枣枸杞等各种口味的产品。蒙牛对乳品市场进行了深度调研,并从中找到合适的定位,从销售乳品,逐步提升至销售情感和体验的层次。

(三)盈利模式。蒙牛与拥有厂房、设备、具备生产能力的厂家合作。在合作过程中,蒙牛投入品牌、技术、配方,并提供先进的管理模式,将所有产品贴上蒙牛的标志。蒙牛凭借自身的品牌、渠道和管理优势与对方合作,只对其设备及人员进行使用和支配,而不发生资产的转移方式以使双方互惠互利。蒙牛收入来源有销售利润等,成本有原材料、加工费、培训费等,计价采用奶协+乳企+牧场三位一体的定价机制。

(四)关键资源能力。蒙牛成长如此迅猛与它拥有的人力资源和注重品牌运营的关键资源能力是密不可分的。在牛根生成立蒙牛初期,原来在伊利工作的老部下纷纷投奔而来,成立了新的管理团队,其中不乏优秀的管理与技术人才,有乳业专家和证券方面的高手,还有原来在伊利时合作的冰淇淋、包装盒、工业设备等供应商,这些人都是蒙牛的关键人力资源。而且蒙牛十分注重品牌建设,在仅有1,000万元的起步资金时,就拿出1/3的资金专门用于塑造品牌,成立品牌管理中心,充分体现其创建百年老店的信心和决心。随着企业的发展壮大,蒙牛在品牌上也在寻求突破,与“神五”的合作让它成功地实现了从“内蒙牛”到“中国牛”的转变。如今,蒙牛已经从“百年蒙牛,强乳兴农”的愿景过渡到对“企业公民”形象的塑造。蒙牛对品牌的每一次投入都经过精心设计,蒙牛由此成为国内外乳品市场

上一个响当当的民族品牌。

(五)现金流结构。蒙牛纵向供应链包括了原材料、加工、销售的整个过程,将供应商、加工制造商、分销商等上下游企业集中在一个体系内,重视企业间的协调合作,提高蒙牛乳业在整个产业链条上的运作效率。首先,实施正向供应链管理保证了蒙牛乳业原奶供应稳定和优质的产品,同时降低交易成本;其次,实施全产业链模式帮助蒙牛乳业实现协同效应,在上游,采用国外先进牧场管理技术、发展绿色经济,在下游,终端销售环节与加工部门保持紧密联系,共享信息,对市场需求变化做出及时反应。蒙牛对成立初期品牌建设时资金投入的比重较大,资金压力也较大,而后期的现金流入主要是来自于营业收入。

(六)企业价值。蒙牛从奶源控制过渡到以品牌拉动消费、以消费拉动主要利润的节点——渠道上。蒙牛靠适合中国市场的大流通产品——液态奶起家,在放大市场份额的同时利润总量也在放大。当利润趋向渠道末端向消费者倾斜后,蒙牛又迅速以新产品面目推出冰品,然后是酸奶这种以消费者为导向的品牌模式。蒙牛每次切入的产品类别都是先从主流做起,充分利用利润集中环节的自然拉力,快速放量,之后在每个产品大类中进行产品结构横向拓展。在传播上,也是采取这样的策略拉动关键环节,激发这些环节产生销售或消费拉力,释放利润。

四、结论

在案例分析的过程中发现,蒙牛经营的核心是以客户的需求出发去构建自己的商业模式的。在蒙牛的商业模式中,包含着对各类业务及操作的严格管理,对建立一种具有高度可复制性的扩张模式的探索,以及如何与合作伙伴建立并维持长期合作关系的尝试等。这些都是在财务指标之外,但却是对商业模式的成效具有重要影响的要素。

不同行业在设计商业模式的时候,其侧重点是不一样的,这与不同行业的性质密切相关。如制造类行业,生产成本占据了总成本绝大部分的份额,为此,这类企业必将更加关注生产成本的压缩和流程的整合,以期提高生产效率,降低总成本。对于快速消费品、食品、服装等行业的企业而言,彼此之间的生产成本已相差无几,改进的空间相当有限。而针对他们的目标消费者在购买上容易出现冲动性消费的特点,企业应把更多的资金投入市场推广中,通过提升购买者的体验来赢得顾客。所以,这类企业必然更加关注媒体的使用效率以及各种促销活动的效果。由此可见,不同行业在商业模式的设计方面必然会有不同的侧重,但有一点是可以肯定的,那就是,随着买方市场的确立,能够增强客户体验,引起客户情感共鸣,最大化顾客价值的产品和服务,必将受到客户的欢迎,毕竟商品与服务的最终买单者是客户。

主要参考文献:

- [1]周守华,汤谷良,陆正飞.财务管理理论前沿专题[M].北京:中国人民大学出版社,2013.
- [2]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012.
- [3]卢丹.基于价值创造的商业模式研究——以蒙牛集团、国美电器和腾讯公司为例[D].广州:中山大学,2008.
- [4]刘莲匀.蒙牛乳业全产业链整合案例研究[D].兰州:兰州大学,2019.