

# 基于利益相关者交易结构的商业模式理论

魏 炜 朱武祥 林桂平

**摘要** 商业模式日益受到商界和学术界的关注,但商界对商业模式并无明确定义,而学术界对商业模式的定义也莫衷一是。本文评述了现有商业模式定义,指出了这些定义的缺陷,进一步提出了基于利益相关者交易结构的商业模式新定义和构成要素,并通过实例予以论证这一定义的科学性和优越性,为下一步提出商业模式分析、设计框架提供了基础。

**关键词** 利益相关者 交易结构 商业模式

## 一、问题提出

早在1939年,Schumpeter就指出,价格和产出的竞争并不重要,重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的商业模式竞争。德鲁克后来明确指出:现代企业之间的竞争,不是不同产品之间的竞争,而是商业模式之间竞争。

近十几年来,企业界和投资界对商业模式的关注与日俱增。设计、调整甚至重构商业模式日益受到企业家重视。IBM2008年对一些企业首席执行官进行了调查。几乎所有接受调查的CEO认为所在企业的商业模式需要调整,2/3以上的CEO认为有必要进行大刀阔斧的变革;其中一些企业已经开始寻求商业模式的创新。但商业界对商业模式的定义一直不明确,更谈不上一致。

管理学术界一直忽视商业模式研究,商业模式研究论文寥寥无几,远远滞后于商业实践。Zott、Amit和Massa(2011)对1975年1月至2009年12月期间,管理学术期刊上发表的商业模式论文与商业期刊上刊登的商业模式文章做了一个比较。结果表明,商业模式学术论文从绝对数量和增长率上均远远不及商业期刊上的商业模式文章。

近年来,学术界开始关注商业模式研究。但对商业模式的定义上却莫衷一是(参见表1)。

Timmers(1998)是最早研究商业模式的学者之一,但他并没有给出商业模式定义。他认为,商业模式是一个包含多方面内容的复合概念,包含3个方面内容:(1)关于产品、服务和信息流的体系结构,包括对各种商业活动参与者和他们所扮演角色的描述;(2)各种商业活动参与者潜在利益的描述;(3)收入来源的描述。应该说,这个描述很有创见。随后,出现了很多商业模式定义。

上述商业模式定义,或者相当抽象,难以在现实中描述刻画出来;或者比较片面,不能反映全貌;或者与战略、价值链和运营没有区别。例如,Zott和Amit(2008)强调业务活动和治理,但业务活动本身不具备行为权利,也不会形成交易关系。这个定义实质上是价值链理论的扩展。

但我们也可以从中看到一些管理学术界对商业模式定义的共同点和进步的端倪。表现在,强调企业与客户、供应商、经销商等的价值交换系统及其关系。

商业模式定义是商业模式的内涵,商业模式构成要素是商业模式的外延。对商业模式构成要素,理论界对此也有不同的看法,总的来说可分为两大派系(如表2所示)。

表1 商业模式主要定义

作者	商业模式定义
Linder & Cantrell(2000)	商业模式是组织创造价值的核心逻辑。
Gor-dijn、Akkermans(2000)	商业模式揭示了商业运作的实质。商业模式不是关于过程,而是关于商业活动参与者之间的价值交换。
Weill & Vitale(2001)	把商业模式定义为公司的客户、同盟者和供应商之间角色和关系的描述,并且还描述主要的产品流、信息流和资金流以及对各种类型参与者主要的利益。
Amit & Zott(2001)	商业模式是由公司、供应商、候补者和客户所组成的网络运作的体系结构。
Applegate(2001)	商业模式是复杂商业的描述,通过商业模式能够研究商业的结构和各结构性元素之间的关系。
Petrovic、Kittl & Teksten(2001)	商业模式是商业系统创造价值的逻辑。
Hawkins(2001)	商业模式是企业 and 它在市场中提供的产品和/或服务之间的商务关系,是一种构造各种成本和收入流的方式,在基于产生的收入能支撑自己的意义上,使商业变得可生存。
荆林波(2001)	商业模式是指企业从事某一领域经营的市场定位和赢利目标,以及为了满足目标顾客主体需要所采取的一系列、整体的战略组合。
Magretta(2002)	商业模式解释了企业如何运作。商业模式从系统角度描述商业各部分如何组合在一起。不同于战略,商业模式不包括实施和竞争。
Rappa(2002)	商业模式是一种商业运作方法。企业借此生存,产生收入。商业模式通过明确说明企业在价值链中的位置,来阐述企业如何赚钱。
Osterwalder(2004)	商业模式描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理,包括一组元素和它们之间的关系,并可以表示公司获利的逻辑。 商业模式描述公司提供给一个或若干客户群的价值,以及公司和其伙伴网络所组成的体系结构。这个体系结构致力于创造、营销和送达这个价值和关系资本,并以产生利润和可维持生存的收入流为目的。
Zott & Amit(2008)	商业模式是企业的业务活动系统及其治理结构。

表2 商业模式构成要素学者观点分类

作者	构成要素
Hamel(2000)	核心战略、战略资源、价值网络、客户界面。
Afuah & Tucci(2001)	客户价值、范围、定价、收入来源、关联活动、实现、能力、持久性。
Osterwalder(2004)	9个基本构造块,覆盖商业的4个主要方面:客户、提供物(产品、服务)、基础设施(价值配置、能力、伙伴关系)和财务生存能力(成本结构、收入模式)。
Weill & Vitale(2001)	基础设施、关键成功因素和核心能力源自每个独特的商业模式,但不是商业模式自身的属性。
Alt & Zimmerman(2001)	将使命、过程、法律因素和技术也纳入了商业模式框架,提出了6种一般性因素:使命、结构、过程、收入、法律因素、技术。
Papakiriakopoulos & Poulymenakou(2001)	商业模式包括4个主要组成部分:协调事项定义对各种活动的相互依赖的管理;整合竞争描述与其他公司的关系;顾客价值使公司的商业模式与市场 and 顾客的需要相联系;核心能力面对市场机遇公司如何利用资源。

从表2可以看到,首先,这些要素并没有厘清商业模式概念体系的外延。对商业模式组成要素仍脱离不了传统管理学的概念,很多直接引用了战略、组织结构等领域的要素,例如,核心战略、产品等。其次,各个要素之间的关系如何,在这些论述中也不清晰。这根源于对商业模式定义的内涵界定不清晰。

显然,商业模式如果没有一个科学定义和清晰的构成要素,就很难像战略那样,形成完整的理论体系和分析框架,也就不可能成为管理学科的重要内容,更难以指导商业实践。

二、基于利益相关者交易结构的商业模式的定义与要素

(一)定义

一个定义是否科学,其内涵和外延应该有别于

已有管理学范畴的概念,而不是简单对原有概念体系的堆砌。这样的定义才有其独立的意义。因此,涉及到客户(营销)、战略等的内容应该归属于原有的学科而非商业模式。

此外,一个好的定义应该具有坚实可靠的理论基础,并且必须以简洁清晰的语句,提炼出与现有概念不同的独特内涵,并且定义的内容可观测、可度量和可设计。商业模式定义应该区别于战略、营销和组织等现有管理学各学科。

商业就是交换,一个完整的交易包括4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。因此,我们把商业模式定义为企业与其利益相关者的交易结构(魏炜、朱武祥,2007)。简言之,商业模式就是利益相关者的交易结构。包括交易主体(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)。

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、管理学派的企业的资源能力理论、公司治理中的利益相关者理论。

企业理论早就指出,企业是一系列隐性和显性合约集。但企业理论把企业的交易结构设置为既定,关注合约的性质和交易成本。但如果交易结构发生了变化,交易成本就失去了参照系,从而交易成本最小化的选择也就失去了意义。同行企业,如果采取的交易结构不同,其交易价值和交易成本就会不同,很难简单比较。

交易按照控制权和剩余收益索取权的权利配置分为所有权交易和市场交易(Coase,1937;Williamson,1991;Hansmann,2000)。如果把企业看成是一系列经济契约的集合,则不管是企业内部的独立部门、供货商、加盟商、直营店、顾客、投资人等,都有属于自己不同的权利配置诉求。企业的存在,本质上是组合、平衡了多方利益相关者的权利配置诉求并因此缔结各种契约的结果。

帕拉德、海默(Prahalad & Hamel,1990)和堪培尔(Campbell,Goold & Alexander,1995)等人提出了从资源能力分析企业竞争优势的新视角。他们认为,企业可以视为生产性资源的集中,企业拥有不同的生产性资源束,即企业资源的异质性。企业内部的资源禀赋很重要。一方面要具备要素上的优势,即资源;另一方面要能够有效率地调动和发挥优势要素的全部潜力,即能力。

资源能力学派认为,要持续获利,企业的竞争优势必须以稀有或难以流动(流动性差)的资源能力为基础,建立隔绝机制。这意味着没有或不可能存在交易资源和能力的运转良好的市场。

事实上,资源能力分散掌握在不同的利益主体上,资源能力的动态获取、积累和保持,需要通过好的交易结构来既对外锁定,又对外开放聚合新的资源能力。

企业经营不仅仅依靠自身的资源能力,还要聚合利用其他机构的资源能力。在当今商业世界,企业自身资源能力禀赋在企业竞争优势中所起的作用已经越来越小,而企业能够撬动起多少资源能力,成为企业能否获得持久竞争优势的关键。这意味着,企业必然需要参与资源、能力的交易。这就要求企业给予资源能力拥有者更合理的定价

价值分享,通过交易价值空间拓展或者交易成本降低、交易风险降低,给资源能力拥有者更高的价值(超过其机会成本),使价值分配机制有助于吸引、聚合、积累、控制稀缺的关键资源能力,抵御机会成本,降低资源能力拥有者流动的动力。一旦形成足够的资源能力,资源能力的互补性进一步增强和降低流动性。同时,也不惧怕少数资源能力的流动(实际上,必然会流失一部分)。

这需要进一步研究组合结构,但资源能力学派没有进一步描述企业内外资源能力是如何组合的?

利益相关者概念兴起于20世纪80年代,主要来自于公司治理理论。利益相关者理论认为,能影响企业目标实现、或能被企业目标实现的过程所影响的所有个人和群体,都是企业的利益相关者(Freeman,1984)。这个概念的提出主要是为了提示企业除了经济责任,还要承担慈善责任、伦理责任和法律责任等(Carroll,1993)。

我们的商业模式定义中涉及的“利益相关者”,指的是具备独立利益诉求、有相对独立的资源能力、与焦点企业存在交易关系的行为主体。

按照传统定义,供应商、渠道、顾客等,是自然的利益相关者。但企业内部某些业务单元,例如,研发、库存管理部门等,如果从企业中分离出来,也可以视为利益相关者。是否定义为利益相关者,最重要的衡量标准就是相对独立性。包括剥离出来作为一个独立企业,或者独立成为一个事业部。例如,阿里巴巴的网上支付就是一个独立的利益相关者,最终独立出来成了一个公司,即支付宝。

利益相关者视角,把企业将从组织边界、法律边界、治理结构边界拓展到利益相关者边界,打开了企业边界,把与企业存在利益交换的所有主体的权利配置诉求都纳入到企业的决策函数,包括企业内部可独立的部门、供应商、直营店、加盟店、顾客、投资者等利益主体,拓展了企业发现、创造、攫取和保护价值空间的视野,形成新的企业能力观,企业可以更新和升级其资源能力,提升其不断创新的能力,并保持持久的竞争优势。

利益相关者视角有利于指导企业如何去更新和升级资源能力禀赋。企业需要在保证利益相关者的成长、发展空间的前提下,把利益相关者的资源能力优势转化为企业的资源能力优势并不断升



级,从而提升其不断创新的能力。创新将不再局限于内部,而是内外部利益相关者一起发力、利益共享、风险共担的开放式创新。企业的价值来源可以不受其内部资源能力禀赋的约束,更多决定于企业通过交易结构设计,能够撬动、调配多少利益相关者的资源能力禀赋,是否能够集约地、高效率地跨越多少利益相关者所在领域。

## (二)商业模式构成要素

作为利益相关者的交易结构,商业模式的组成要素包括6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(魏炜、朱武祥,2009)。其核心概念是业务系统,强调整个交易结构的构型、交易方的角色和关系。

1.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、消费者、服务提供商,直接客户、间接客户,等等),类内部客户(特许经营门店,外包服务,外协加工等)。

从交易结构角度,定位的核心是满足利益相关者需求的方式。比如,同样是满足消费者喝豆浆的需求,可以开连锁店卖豆浆(永和大王),可以卖豆浆机让消费者自己操作(九阳),可以开社区体验店现磨现卖等,这都是定位的差异。

2.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。这三方面的不同配置都会影响整个业务系统的价值增值能力。

3.盈利模式:以利益相关者划分的收支来源以及相应的收支(或计价)方式。盈利模式构成了企业收入及成本结构。同样一个产品,盈利来源有很多种。例如,文艺作品,可以直接从观众身上赚取演出费、销售版权(卖给播出平台,如电视台、视频

网站等)、植入广告收费(冯小刚电影、赵本山小品)、从演员身上收费(真人秀节目)、授权开发衍生品(迪士尼)等。计价的方式也有很多,可以按时间收费、按价值收费、按消费资格收费等。例如,游戏有销售光碟(消费资格计价)、点卡(时间计价)、道具(价值计价)等。

4.关键资源能力:强调支撑交易结构的重要资源和能力,或者,要使交易结构成立,焦点企业需要具备的资源能力(这两个定义实质是等价的)。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。同样是开餐馆,高档餐厅、连锁快餐和送餐的关键资源能力一定是不同的。高档餐厅以环境、菜品单价和质量等取胜;连锁快餐追求标准化和快速复制化;曾经的资本市场宠儿福记食品的送餐业务则以对中央厨房的管理和运营作为改进效率的重点。

5.现金流结构和企业价值:商业模式的落脚点。评判商业模式优劣的最终标准就是企业价值(商业模式价值或者焦点企业价值)的高低。

## 三、实例

从利益相关者交易结构角度考察企业,我们可以发现从战略、营销、组织等角度难以观测到的很多差异,发现企业利益相关者及交易结构的多样性。

### (一)企业利益相关者交易结构

同样是家具连锁卖场,业务及竞争战略、组织架构、营销策略可能相似,但利益相关者的交易结构有很多种,就目前中国家具市场现有状况而言,红星美凯龙和宜家可视为典型代表。

1.红星美凯龙模式。投资建设卖场,凭借品牌优势,塑造一站式家装概念。通过建设推广销售终端,吸引家居用品众多厂商入驻卖场,收取厂商的租金和物业费。物流配送由厂商负责。其交易结构示意图2。

2.宜家模式。输出设计,让家居用品厂商为自己做OEM制造。开设卖场,或特许加盟卖场,但都由宜家管理,为消费者提供舒适的家居用品购物环境。宜家负责厂商到卖场之间的一切物流(高效物流是宜家的关键能力之一),从卖场到消费者的物

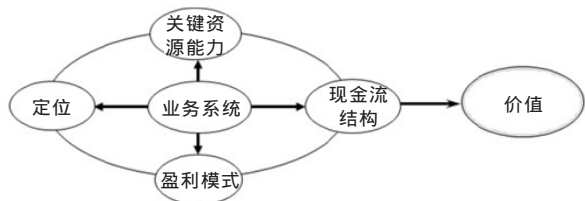


图1

流由消费者自己负责。通过产品销售利润、物业升值、特许经营等获利。其交易结构示意图3。

显然,红星美凯龙、宜家尽管都处于家居连锁卖场行业,有类似的客户、产品以及利益相关者,但交易内容、交易方式、交易定价等方面差异明显,属于不同的利益相关者交易结构,因此是不同的商业模式。

3.SunEdison。全球太阳能发电系统技术领先企业,2003年创立。公司以大型连锁超市为主要客户。为保证用户满意,超市每天要长时间开灯照明,24小时开启冷柜保持产品新鲜;同时,超市也拥有大片闲置的房顶,是应用太阳能的绝佳对象。但先期巨大投入使这类客户望而却步。SunEdison公司本身轻资产,没有足够的抵押能力筹集这笔巨资。怎么办?

SunEdison设计了一种新的交易结构使太阳能系统被客户接受。为用户免费安装和管理太阳能电池板,客户以事先约定的价格持续购买(10年以上)这些电池板产出的电力。SunEdison自己并不投资,而是通过金融合作伙伴募集项目资金,收购SunEdison与用户签订的电力购买协议。2010年5

月,SunEdison与私募股权公司FirstReserve成立合资公司,先期融资1.67亿美元,预计最终融资超过15亿美元。在这个交易结构中,太阳能设施的实际拥有者是投资者。根据2008年经济稳定紧急法案和2009年美国复苏与再投资法,可以获得退税和免税待遇,这是比其他能源投资多出来的收益。

这个交易结构把太阳能企业的技术核心能力与投资分开,借助客户的高等级信用,构建了由用户、技术提供者、资本提供者(专业投资基金)等3个独立的利益相关者的交易结构。各献其能,各得其利。对SunEdison来说是表外融资,可以实现运营专业化和资产轻量化。

如果投资者不满足于固定收益,希望获得更高的收益率,并且资本提供者处于强势地位,融资合约还可以调整。例如,可以给予投资者转股权,或者下一轮VC融资时优先认购权。

## (二)研发环节的利益相关者交易结构

1.IBM。与外部独立风险投资合作,以LP身份投资外部独立VC,投入IT产业链上具有价值的技术和新企业,建立IBM与合作伙伴的生态体系。初创公司可利用IBM的技术专长、市场渠道,增强其解决方案的可信度。IBM可以近水楼台地使用最佳的技术,创造更快、更具创新的解决方案,客户可利用解决方案实现业务转型,并获得市场竞争优势。

2.宝洁。宝洁内部调查发现,公司投入巨额研发资金,但专利只有10%用在企业产品上。2000年,宝洁公司新CEO雷富礼一上任,就大刀阔斧整顿研发部门。他提出开放式创新,把研发改名为联

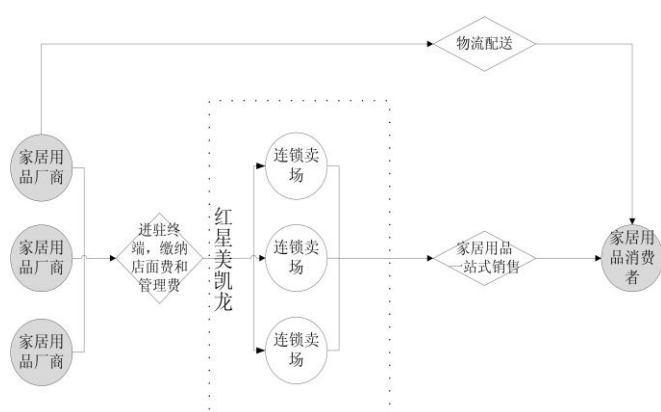


图2 红星美凯龙利益相关者交易结构

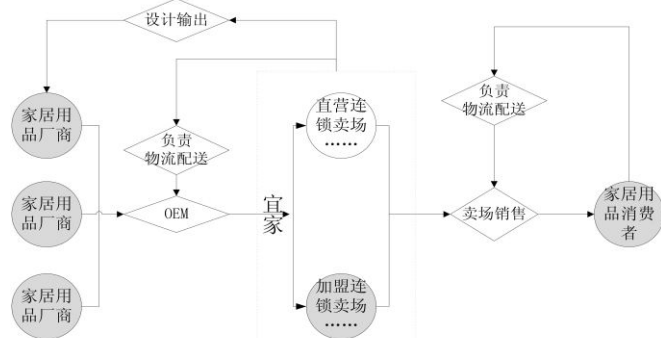


图3 宜家利益相关者交易结构

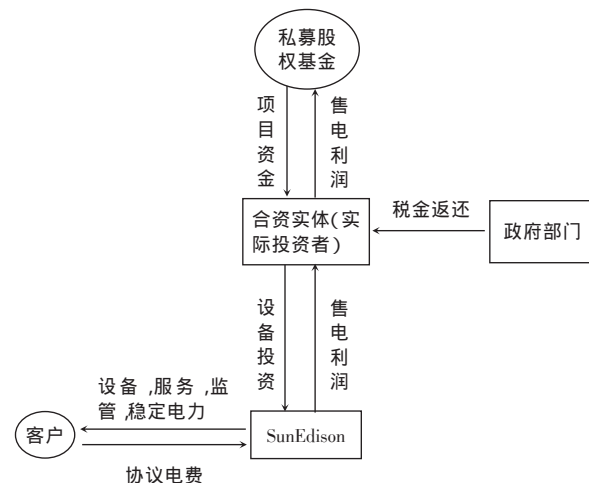


图4 SunEdison利益相关者交易结构

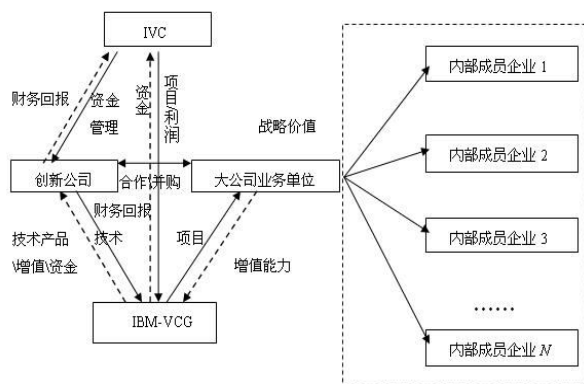


图5 IBM 与外部 VC 合作交易结构

发(Connect Development),创立了一家类似创意集市的网站,在上面发布解决办法的需求信息,寻求回应。遍布全球的研发人员可以提交方案,8周内得到回复。网站上线一年半就收到来自全球各地的3700多个创新方案。从2004~2008年,宝洁研发投入占销售额比例从3.1%下降到2.6%。开放式创新取得了巨大的成功。联发网站还负责出售宝洁自己的专利,这部分也获利不菲。雷富礼计划到2010年引入50%以上的外部创新。事实上,这个目标在2006年就提前实现了。

### (三)销售环节的交易结构

1.米其林。轮胎的常规销售模式是直接出售轮胎。米其林对运输大客户改变了交易模式,将轮胎使用权销售给运输客户,按行驶公里数收费,设置共享价值的条款,在帮助其提高车队运营效率和运营安全,实现成本节省后,分享成本节约额的50%。

2.通用电气飞机发动机公司。以往一直采用直接销售模式,但费用太高,经常受到飞机制造商的压价,利润空间日趋缩小。而且5年后大修的维修经常遭遇独立发动机维修商抢生意。后来,通用电气公司改为按发动机运行时间收费+包修服务。GE保证发动机正常运行,负责发动机、配件以及维修服务。这个交易模式降低了飞机制造商一次性支付的金额和压价倾向。

### (四)养殖业“公司+加盟农户”的交易结构

在农业种植和养殖领域,有“公司+农户”、“公司+基地+农户”、“公司+协会+农户”等多种模式。即使是“公司+农户”,不同的企业,利益相关者及交易模式也不尽相同。

1.A公司。科学养殖技术服务+饲料供应+保价

收购,降低养殖户的养殖过程中的技术和市场销售风险,确保养殖户获利。

为养殖户提供金融支持,缓解养殖户的资金约束。包括:与地方金融机构合作成立养殖担保公司,为农户贷款担保;联合政府成立养殖扶持基金,为达标的养殖户可获得投资额30%的补助;成立小额信贷公司,为农户贷款。

2.B公司。除了A公司的交易结构外,还与养殖户按每只肉鸡各拿出0.15元,共同出资成立风险基金,以备养殖户出现肉鸡病疫时,给养殖户提供恢复养殖的资金。

企业利益相关者交易结构及其区别,仅从战略、营销和组织等角度是难以阐述清楚的。因为战略、营销、组织、金融、会计等,往往隐含假设企业的利益相关者交易结构已经存在,或者把企业视为黑箱。实际上,构建利益相关者交易结构是企业运营管理的前提。商业模式差异,可以缘由利益相关者不同,或者交易内容不同,或者交易方式不同,或者交易定价模式不同。商业模式变化,包括局部调整、整体升级和重构,本质上是利益相关者交易结构的调整。

## 四、结论与研究展望

把商业模式定义为利益相关者的交易结构,打开了企业黑箱,能够为理解、诊断、设计、调整企业商业模式提供全面的视角,也使我们可以把商业模式与战略、管理等概念加以区别,凸显了商业模式概念和理论体系可以,而且需要作为管理学科的重要分支,独立存在和发展的必要性。

对同一市场(包括客户和产品),不同的商业模式则具备差异化的效率,放大作用(或者乘数作用)并不同。例如,同样是小饰品,摆地摊、哎呀呀之类的连锁经营、淘宝网店就是3种不同的商业模式,对小饰品价值的放大作用不同,最终能达成的企业价值也不同。

对不同的市场(包括客户和产品),同样的商业模式由于效率等同,具有相似的放大作用(或者乘数作用),企业应尝试把该商业模式应用在能产生更大企业价值的产品和服务市场。例如,一个创新的农业技术,如果配合某一创新的商业模式,能够把农作物的产量提高40%。每亩大田作物(如水稻)的



产值以几百元或上千元为数量级,而每亩经济作物(如瓜果蔬菜)或林业作物(如红木)的产值动辄以万元甚至十万元为数量级。此时,把该商业模式应用在经济作物或者林业作物上,所产生的企业价值就会远远大于应用在大田作物的效果。

不同的企业自身及能调动的资源能力是有限的,因此,涉足的市场(包括客户和产品)和商业模式将是一个有限可选集,从中找到市场空间最高、利益相关者交易结构乘数作用最大的组合,可以实现价值空间最大化。

在未来的研究中,研究者可以从以下几个方面继续深化。(1)交易结构构型分类。对企业的结构性竞争优势和绩效影响提供坚实的理论基础。(2)商业模式的结构化创新。基于创新理论和利益相关者理论,研究基于交易结构的内生性结构化创新。(3)交易结构与资源能力的一致性。不同的交易结构,需要的关键资源能力不同。资源能力如何获取和积累,如何使用和运营,利益如何配置等,都和交易结构有关。对这些问题的解答,将有可能深化资源学派的理论。

如何调整、维护企业与其利益相关者的关系,或者企业与其商业生态的关系,将成为未来企业决策的一个重要课题。对利益相关者的划定,决定了企业边界的大小,也直接影响企业获取价值空间的视野大小。

(作者单位:魏炜,北京大学汇丰商学院;朱武祥,清华大学经济管理学院;林桂平,北京大学汇丰商学院;责任编辑:尚增健)

#### 参考文献

- (1) Afuah, A. & Tucci, C., 2001, *Internet Business Models and Strategies*, New York: McGraw-Hill International Editions.
- (2) Alt, R. & Zimmerman, H. D., 2001, Guest Editors Note about Business Models, *EM Electronic Markets*, Vol. 11, Nr.1.
- (3) Amit, R. & Zott, C., 2001, Value Creation in E-business, *Strategic Management Journal* (22), (6/7) pp.493~520.
- (4) Applegate, L. M., 2001, E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, edited by Gary W Dickson and Gerardine De Sanctis; Prentice-Hall, pp.49~94.
- (5) Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M., 1995, Corporate Strategy - The Quest for Parenting Advantage, *Harvard Business Review* 73(2), pp.122.
- (6) Carroll, A. B., 1993, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd ed, Cincinnati: South-West.

- (7) Coase, R., 1937, The Nature of the Firm, *Economica* 4, pp.386~406.
- (8) Freeman, R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- (9) Gordijn, J., J. Akkermans, J. van Vliet, 2001, Designing and Evaluating E-Business Models, *IEEE Intelligent Systems* July/August, Vol. 16, No. 4, pp.11~17.
- (10) Hamel, G., 2000, Leading the Revolution, *Harvard Business School Press*, Boston.
- (11) Hansmann, H., 2000, *The Ownership of Enterprise*, Belknap Press.
- (12) Hawkins, R., 2001, *The Business Model as a Research Problem in Electronic Commerce*, SPRU-Science and Technology Policy Research.
- (13) IBM, 2008, *The Enterprise of the Future: The Global CEO Study 2008*, IBM Global Business Services.
- (14) Linder, J. and S. Cantrell, 2000, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- (15) Magretta, J., 2002, Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol.80 (5), pp.86~92.
- (16) Osterwalder, 2004, *The Business Model Ontology—a Proposition in a Design Science Approach*, Université de Lausanne.
- (17) Papakiriakopoulos, D. Poulmenakou, A. Doukidis, G., 2001, Building e-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidelines, In the Proceedings of 14th Bled Electronic Commerce Conference June 25~26, Bled, Slovenia.
- (18) Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. D., 2001, Developing Business Models for E-business, Paper presented at the International Conference on Electronic Commerce, Vienna.
- (19) Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June.
- (20) Rappa, M., 2004, The Utility Business Model and Future of Computing Services, *IBM Systems Journal* (1).
- (21) Schumpeter, J. A., 1939, *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Cambridge University Press.
- (22) Timmers, P., 1998, Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, Vol. 8, Iss. 2.
- (23) Weill, P. & Vitale, M. R., 2001, *Place to Space: Migrating to E-business Models*, Harvard Business Press.
- (24) Williamson, O. E., 1991, Strategizing, Economizing and Economic Organization, *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), pp.75~94.
- (25) Zott, C. & Amit, R., 2008, The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications For Firm Performance, *Strategic Management Journal*.
- (26) Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011, The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*.
- (27) 荆林波:《对新经济相关问题的研究》,《世界经济与政治》,2001年第5期。
- (28) 魏炜、朱武祥:《商业模式这样构建》,《深圳特区科技》,2007年3月号。
- (29) 魏炜、朱武祥:《发现商业模式》,机械工业出版社,2009年。