

万达集团商业模式动态演变分析

闫冰倩¹, 胡毅^{1,3,4}, 乔晗^{1,3}, 汪寿阳^{1,2,3}

(1. 中国科学院大学 经济与管理学院, 北京 100190; 2. 中国科学院 数学与系统科学研究院, 北京 100190;
3. 中国科学院 大数据挖掘与知识管理重点实验室, 北京 100190; 4. 中国科学院大学 创新创业学院, 北京 100190)

摘 要 随着企业经营外部环境的变化, 商业模式也应适应外界环境的变化而不断变革, 企业只有力求不断创新, 才能保持其竞争优势. 本文基于商业流程变革模型, 将商业模式冰山理论和魏朱六要素模型有机结合, 提出了商业模式动态变革分析框架, 为企业进行商业模式变革提供指导. 基于该分析框架, 本文对万达集团商业模式的动态演变进行了分析, 最后为企业商业模式演变提出几点启示.

关键词 商业模式; 冰山理论; 魏朱六要素; 商业流程变革模型; 商业模式动态变革; 万达集团

The dynamic evolution analysis in business model of Wanda Group

YAN Bingqian¹, HU Yi^{1,3,4}, QIAO Han^{1,3}, WANG Shouyang^{1,2,3}

(1. School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China; 2. Academy of Mathematics and Systems Science, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China; 3. Key Laboratory of Big Data Mining and Knowledge Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China; 4. School of Innovation and Entrepreneurship, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China)

Abstract As the business environment changes rapidly nowadays, business model should be kept transforming over time. Only the company that strives to innovate can maintain its competitive advantage. This paper proposes the analytical framework of the dynamic transformation of business model by integrating the iceberg theory of business model and the Wei-Zhu six factor model into the business process change model. The proposed analytical framework provides instructions for company to change their business model. Based on this analytical framework, this study analyzed the evolution of business model of Wanda Group and drew some managerial implications from the results.

Keywords business model; iceberg theory; Wei-Zhu six factor; business process change model; dynamic transformation of business model; Wanda Group

1 引言

德鲁克曾说过: “当今企业之间的竞争, 不是产品之间的竞争, 而是商业模式之间的竞争”^[1], 纵观近几十年来, 商业模式在企业界获得了极大的关注. 与此同时, 企业的实践问题也驱动了商业模式研究的迅速发展.

收稿日期: 2017-01-11

作者简介: 闫冰倩 (1991–), 女, 汉, 山西临汾人, 博士研究生, 研究方向: 管理科学与工程; 通信作者: 胡毅 (1985–), 男, 汉, 湖北荆州人, 博士, 副教授, 研究方向: 计量经济模型及其在经济金融中的应用, E-mail: huyi@ucas.ac.cn; 乔晗 (1978–), 女, 汉, 山东淄博人, 博士, 副教授, 研究方向: 博弈论与商业模式; 汪寿阳 (1958–), 男, 汉, 江苏东台人, 博士, 教授, 研究方向: 宏观经济管理.

基金项目: 国家自然科学基金面上项目 (71373262); 国家自然科学基金重大项目 (71390331); 中国科学院大数据挖掘与知识管理重点实验室开放课题资助; 北京市共建项目专项资助

Foundation item: The General Program of National Natural Science Foundation of China (71373262); The Major Research Plan of National Natural Science Foundation of China (71390331); The Open Project of Key Laboratory of Big Data Mining and Knowledge Management, Chinese Academy of Sciences; The Program of the Co-construction of Beijing

中文引用格式: 闫冰倩, 胡毅, 乔晗, 等. 万达集团商业模式动态演变分析 [J]. 系统工程理论与实践, 2018, 38(5): 1164–1172.

英文引用格式: Yan B Q, Hu Y, Qiao H, et al. The dynamic evolution analysis in business model of Wanda Group[J]. Systems Engineering — Theory & Practice, 2018, 38(5): 1164–1172.

有关商业模式的文献计量分析显示,关于商业模式的文献数量在1999年到2013年期间增长了约17倍,表明学术界对商业模式研究高度关注的势头^[2]。

Timmers^[3]是最早提出商业模式研究的学者,他将商业模式定义为产品流、服务流和信息流的统一架构。他认为商业模式的刻画包含1)商业参与者与他们角色的描述;2)商业参与者可能收入的描述;以及3)利润来源的描述。之后随着商业模式研究的增加,商业模式的定义也层出不穷,而被较为广泛引用的是Zott等^[4]以及Chesbrough^[5]对商业模式的定义,他们认为商业模式的目的是创造价值和获取价值,其描述了交易的内容、结构和治理;同时商业模式亦是连接技术潜力和经济价值的桥梁。随着商业模式研究的深入,分行业的商业模式研究也开始涌现,涵盖制造业、汽车业、能源、建筑业和服务业等行业^[6-13]。然而现有的商业模式分析框架大多停留在静态层面,不能刻画外界因素对商业模式的影响,难以考察商业模式的动态演变。Markides和Sosa^[14]指出商业模式应该是一个动态的过程,企业只有力求不断创新,才能保持其竞争优势。因此本文将基于商业流程变革模型^[15],将商业模式冰山理论^[16]与魏朱六要素^[17,18]结合,提出商业模式变革分析框架,以期更全面地刻画企业商业模式的动态演变。

本文余下部分的结构安排如下:首先对商业模式的相关文献进行回顾,结合已有研究,提出商业模式演变分析框架;然后运用该分析框架对万达集团商业模式的变革进行案例分析;最后总结,并提出管理启示。

2 文献综述

本节将对商业模式的相关文献进行梳理,在介绍了商业模式六要素模型、商业模式冰山理论和商业流程变革模型后,提出商业模式动态演变分析框架。

2.1 商业模式研究框架

Zott等^[4]对管理学术期刊和商业期刊在1975年1月至2009年12月期间研究商业模式的文章做了综述,总结了现有研究关于商业模式的定义。总体看来,Chesbrough^[5]认为商业模式是“连接技术与经济价值实现的桥梁”的一种启发式逻辑;Johnson等^[19,20]提出商业模式包含四个相互交织的元素,即价值主张、盈利模式、关键资源和业务流程,最终是为了创造和传递价值。Osterwalder^[21]则认为商业模式是一种原理,描述企业“如何创造价值、传递价值和获取价值”。

研究商业模式的三种常用方法包括Zott和Amit^[22]的商业模式三要素模型:业务活动、结构和治理;Osterwalder^[21]刻画商业模式的九要素模型: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;以及魏伟等^[18]的商业模式六要素模型:基于利益相关者理论和交易理论,魏朱认为商业模式的组成要素应该包括6个(见图1所示):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。其中业务系统是核心概念,强调整个交易结构的构型、交易方的角色和关系。

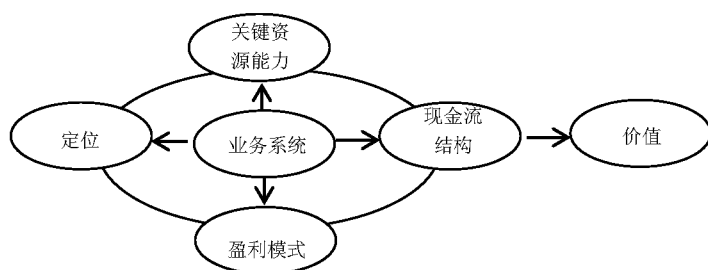


图1 商业模式构成要素

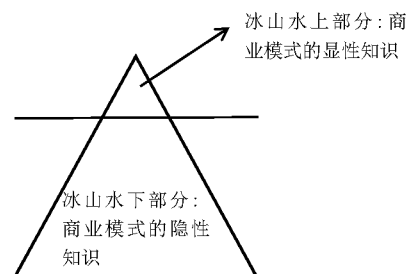


图2 商业模式冰山理论

2.2 商业模式冰山理论

“冰山理论”源自于心理学,由弗洛伊德在《自我与本我》中提出^[23],他将人的心理结构比作冰山,其意识层面和无意识层面分别为冰山水上部分和水下部分,而水下部分的无意识层面才是个体行为的决定力量。之后“冰山理论”被广泛应用到心理学、文学、管理学、医学等^[24]。汪寿阳等^[16]将冰山理论应用于商业模式领域,提出了商业模式冰山理论(图2),该理论认为商业模式是一个复杂系统,包含易于分析的显性知识和难以分析的隐性知识,而冰山水下部分(隐性知识)的体积要远远大于冰山的水上部分(显性知识),冰山水下部分(隐性知识)决定了水上部分商业模式的显性表示和构成。商业模式的隐性知识包括企业所处行业类别、

外部环境、技术等因素. 已有研究表明这些因素对企业的商业模式的确存在影响, 例如古普塔等^[25]表明外界环境的变化引发了企业创新模式的改变: 随着全球产业链不断的细化, 创新模式由传统的实验室创新, 衍生出全方位创新、分布式创新、俭约创新和协作创新等多种模式. 而已有的研究方法较少地对这些因素进行研究, 为弥补这一研究空白, 汪寿阳等^[16]进一步提出用系统集成的方法来研究商业模式的显性知识和隐性知识.

2.3 商业流程变革模型

在过去的几十年间, 企业经历了前所未有的商业环境的巨变: 经济全球化、政治格局重组以及信息技术的快速发展. 在此背景下, “商业流程再造 (business process reengineering, BPR)” 受到了企业界的广泛关注. 商业流程是指一种组织形式, 囊括了为生产产品或服务所需的工序、人事、部门等之间的相互影响. 在企业界的实践需求和学术界的理论需求的不断推动下, 20 世纪 90 年代涌现出一批关于“商业流程再造”的学术研究^[26]. 早先的研究认为商业流程再造意味着根本性的改变 (radical change), 需要强有力的自上而下的领导、信息技术的实施、并行处理能力以及员工激励和放权^[27,28]. 随后, 这种“根本性改变”的思想渐渐被“演化改变 (evolutionary change)”所替代. 例如, Javenpaa 和 Stoddard^[29]认为, 尽管商业流程再造追求根本性的改变, 然而由于政治、组织和资源的限制, 企业的商业流程再造呈现的是一种演化的 (增量式) 变化过程. 因此, 商业流程再造没有统一的可遵循的标准, 而是要根据企业所处的环境和条件来不断调整商业流程. Kettinger 和 Grover^[15]描述了商业流程变革的组成要素, 提供了一个普遍性的分析框架. 如图 3 中所示, KG 模型认为流程变革由战略驱动, 而战略的变化基于对环境因素的评估得到. 商业流程变革包括四个组织子系统的变革: 管理、人事、信息科技和结构. 流程变革的最终目标是产品或服务的提升, 例如降低成本、提高质量、提高客户满意度或者相关利益者价值.

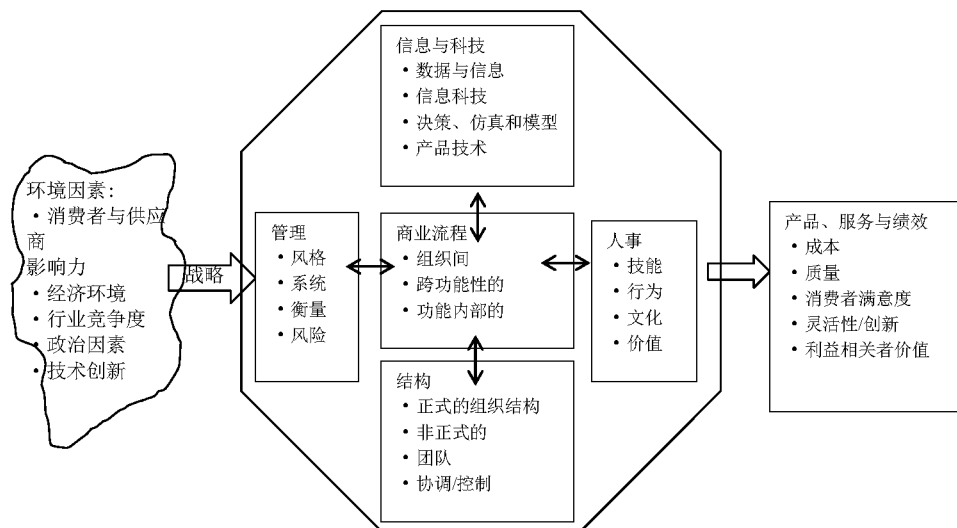


图 3 商业流程变革模型

类似地, 商业模式的演变亦是由战略驱动, 而企业战略会受到外界环境因素的影响而变化, 基于“商业流程变革”的分析框架, 本文将商业模式冰山理论和商业模式六要素有机地结合起来, 提出商业模式演变分析框架, 如图 4 所示.

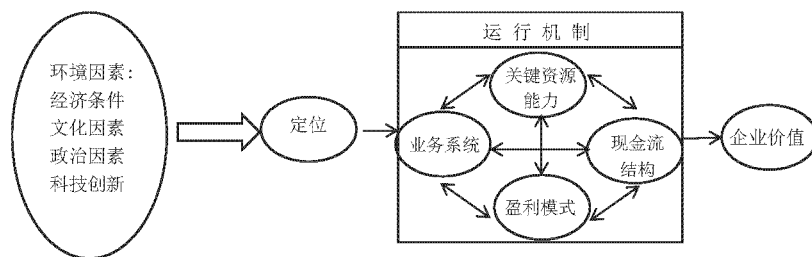


图 4 商业模式演变分析框架

3 万达集团案例

本节首先对万达集团进行背景分析, 然后运用商业模式动态演变分析框架对万达集团商业模式变革进行案例分析.

3.1 背景介绍

万达集团创立于 1988 年, 现已形成商业、文化、金融三大产业集团, 2016 年资产为 7961 亿元, 收入为 2550 亿元. 其中万达商业集团是世界最大的不动产企业和世界最大的五星级酒店业主; 万达文化集团是中国最大的文化企业、世界最大的电影院线运营商和世界最大的体育公司. 纵观万达集团发展历程, 其商业模式经历了三次重大的转变. 2000 年 7 月, 第一个万达广场——长春重庆路万达广场的建成, 标志着万达由单一的住宅地产模式转向住宅地产和商业地产“两条腿走路”的模式. 随后, 万达进军文化产业, 于 2004 年首次提出“城市综合体”的开发模式, 并逐步转向文化旅游综合性企业. 2009 年, 企业将文化旅游产业作为重点发展方向. 第三次商业模式转变在 2015 年前后, 万达将企业的定位转向服务型 and 轻资产, 其业务系统囊括征信系统、网络信贷和飞凡平台等. 从图 5 可以看出, 万达集团三次商业模式的转变均在国房景气指数的低谷发生, 说明企业外部环境对商业模式转变的影响作用. 下节将应用商业模式变革分析框架对万达集团商业模式的演变进行分析.

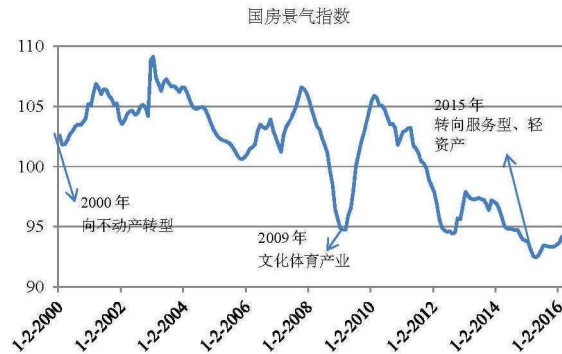


图 5 万达商业模式演变时点

3.2 万达集团商业模式动态分析

1) 第一次演变: 由住宅转向商业地产

住宅地产作为典型的周期性行业, 其收益会极大地受到经济波动的影响. 经济繁荣阶段, 住宅房产销量会随之上升, 而经济收缩阶段, 住宅房产销量下降, 经济的持续收缩甚至会对住宅房产企业带来致命打击. 如图 5 中所示, 20 世纪 90 年代末, 房地产行业经历了一次下行周期, 在宏观经济景气低迷的刺激下, 2000 年万达开始由单一的住宅房产模式转向住宅地产和商业地产“两条腿走路”的模式. 与住宅房产相比, 商业地产定位于大众消费, 属于抗周期行业, 房价涨跌与万达广场的营业收入关联不大, 因此这次转型能有效减轻经济周期的影响. 除了宏观经济的影响之外, 行业特性和万达自身能力的养成也是这次转型的主要影响因素. 首

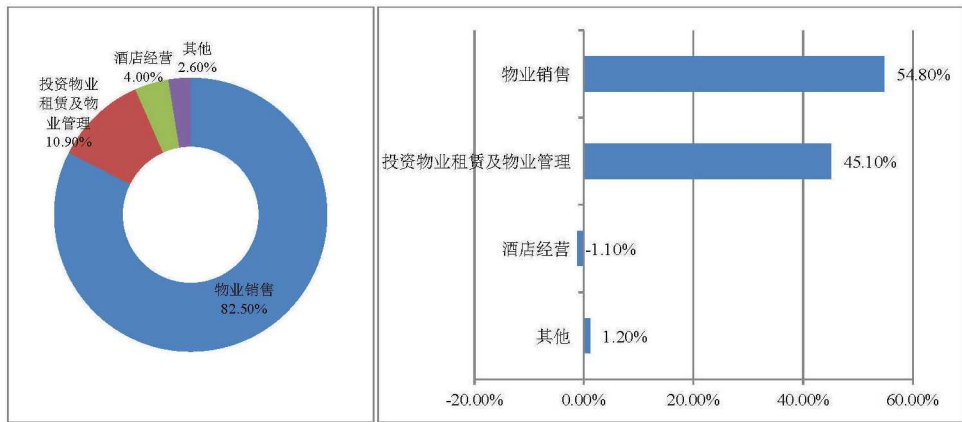


图 6 万达商业地产三大板块收入占比 (左) 与利润比重 (右) (2015 年度报告)

先, 在行业特性方面, 商业地产比住宅地产的资金回报率更高. 如图 6 所示, 尽管投资物业租赁及物业管理在营业收入占比仅 10%, 但在营业利润的贡献占比达 45%. 其次, 商业地产开发商需要具备三大能力: 政府谈判能力, 商业地产开发商在拿地、规划、开发、运营等环节都需要同政府进行多次谈判; 区域规划能力, 商业地产开发商从事大片区的开发, 需要在目标制定、空间布局、招商引资等方面具有一定经验; 资金募集能力, 商业地产开发设计投资金额庞大, 需要构建强大的资金募集能力. 而到 2000 年, 万达集团经过十多年的发展, 已经获得了跨区域开发和政府谈判的宝贵经验, 具备了向商业地产转型的条件.

综合上述环境因素的影响 (表 1), 万达将定位转向商业地产, 构建包括办公区、商业街和公寓住宅的城市综合体. 其交易内容由单一的住宅转向各种不同的商业业态, 盈利模式也由单一的住宅销售转向酒店经营、投资物业租赁及物业管理等. 其基于订单模式的现金流结构是万达这一阶段商业模式的一大创新. 具体来讲, 万达同签约的主力店商店 (包括超市、家电、美食和影院等) 保持紧密型的合作伙伴关系, 约定万达广场同这些主力店商店的绑定关系, 从而确保万达广场一经建成, 便能收到租金收入. 订单模式保证了万达广场的快速发展和稳定的租金收益. 万达地产第一阶段商业模式演变如表 2 所示. 万达商业自 2002 年成立以来, 增速显著, 其独有的核心竞争力实现了城市综合体产品模式在全国范围快速复制, 成为全球最大的不动产企业. 万达商业已在全国开业 168 座万达广场, 持有物业面积 2157 万平方米, 成为万达集团营业收入的主要来源.

表 1 第一次商业模式演变环境影响因素

环境因素	特征
宏观环境	经济步入进入下行周期
行业特性	房产行业是典型的周期性行业; 商业地产的资金回报率高
自身能力	已具备商业地产开发的条件和能力

表 2 万达第一阶段商业模式演变

1993-2000 年		2000-2009 年
定位	住宅	商业地产
		综合体, 盒子 + 街区 + 高层的组合
		选址: 城市副中心、城市的开发区及中心商务区 (central business center, CBD)
业务系统	交易内容: 住宅 角色: 住房需求者	角色: 引进更多的主力店和不同商业业态, 利用各自的影响力形成相互之间的吸引力, 最终形成一种对消费人群的巨大合力
关键资源和能力	-	主力商家: 百货 + 超市 + 家电 + 美食 + 影院
盈利模式	住房销售	出租; 若干个没有散售的购物中心整体出售, 溢价变现
现金流结构	先建后售	订单模式 (联合发展、技术对接、先租后建、评价租金)

2) 第二次演变: 转向文化体育产业, 进军三四线城市

2009 年, 万达集团将文化体育旅游产业作为重点发展方向. 具体的环境影响因素有以下三点: 首先, 我国文化和体育产业刚刚兴起, 发展相对落后, 未来发展空间巨大. 对于文化产业, 《文化软实力蓝皮书: 中国文化软实力研究报告 2010》指出, 我国文化产业占世界文化市场比重不足 5%, 而美国则占了 42%. 早在 2000 年, 关于国民经济和社会发展第十个五年计划便将文化产业列入国家发展战略, 2007 年, “文化产业占国民经济比重明显提高、国际竞争力显著增强” 被列入全面建设小康社会的奋斗目标. 而对于体育产业, 我国体育产业增加值占 GDP 的比重也较低. 数据显示, 2013 年全球体育产业年增加值约 9000 亿美元, 其中美国占该行业的一半, 约占美国 GDP 的 2.93%, 而我国该行业增加值仅为美国的 1/9, 约占我国当年 GDP 的 0.56% (WIND, 民生证券研究院). 其次, 万达广场在全国范围的扩张, 需要文娱乐业的支撑. 与其每次在新万达广场建成后, 联系文娱商家入驻, 万达选择自己进入文化和体育领域. 电影、体育产品不仅利润率高, 而且品牌影响深远. 例如迪士尼品牌, 以电影起家, 其品牌已深入到文具、服装和娱乐等领域. 万达逐步收购了全球第二大电影院线 AMC 院线和世界第二大体育产业公司盈方体育, 占领了电影发行和放映渠道, 掌握了电影产业链的话语权; 并控制了体育产业的上游, 拥有核心资源的版权和营销权, 大大提高了企业价值. 最后, 考虑到一二线城市的投资空间已趋于饱和, 万达广场开始进军三四线城市. 由于三四线城市没有商业综合体, 广场一旦建成后, 将成为消费群的唯一选择, 不像一二线城市的消费群有多个商业综合体可选, 因此三四线

城市的消费忠诚度更高, 其边际投资回报远高于在一二线的边际投资回报. 万达集团第二阶段商业模式如图 7 所示. 万达集团第二次商业模式演变效果显著, 其收入增速自 2014 年以来连续三年超过地产收入增速, 文化旅游各业务板块表现突出, 成为万达新的支柱产业.

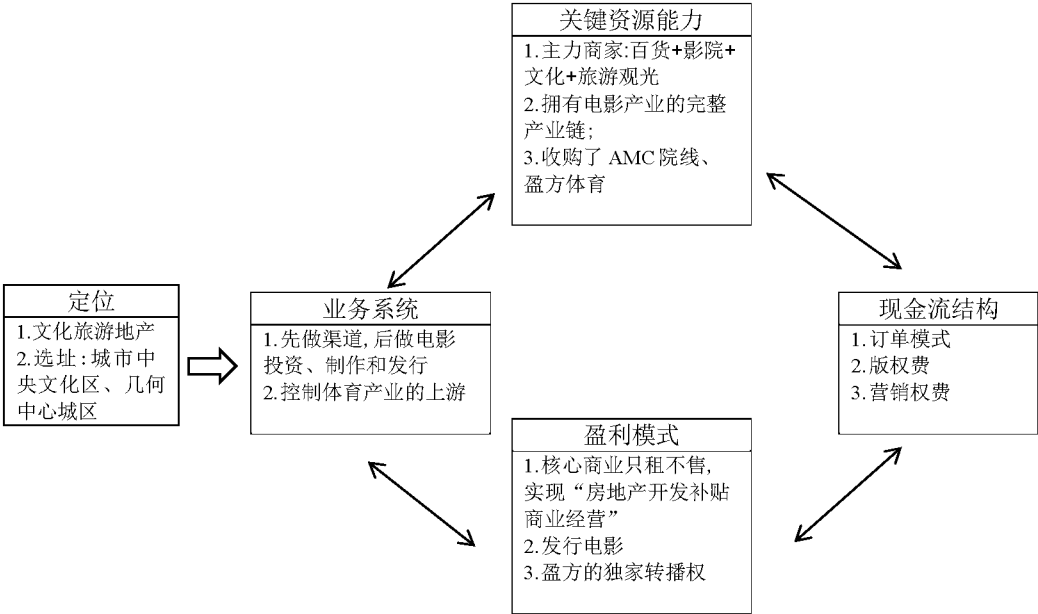


图 7 万达集团第二阶段商业模式

3) 第三次演变: 向服务业、轻资产转型

2015 年, 万达逐步向服务业、轻资产转型, 其外界的环境影响因素主要有三点. 首先, 在宏观政策方面, 互联网技术发展迅猛, 国家提出“互联网+”的发展战略, 积极推动互联网、大数据、云计算等与现代制造业结合. 其次, 万达拥有全球最大的线下资源和商业平台, 这些资源优势是万达做网络金融的客观动因. 最后, 由图 8 中可以看出, 万达商业的资产负债率高, 并呈现逐年上升的趋势, 导致较低的发展速度. 同时重资产模式也不便于实施进军三四线城市、快速占领市场空间的发展战略. 因此, 万达开始定位于服务业与网络金融. 其商业模式的主要业务系统有: 第一, 大数据应用与征信服务. 万达拥有商业中心、院线、旅游目的地、酒店等各类线下场景的海量数据, 通过汇集上亿人的消费数据, 万达将建立起强大的数字化应用和风险识别体系, 从而产生价值. 与此同时, 万达商业中心获取到的消费者消费行为、消费能力数据, 以及商家现金流、利润等数据, 有助于万达提供精准的公司和个人信用评估, 打造线上线下融合的征信服务体系; 第二, 移动支付与网络信贷. 2014 年, 万达收购全国排名第四的移动支付公司快钱, 拥有了移动支付许可牌照, 从而实现了线上线下各场景的支付. 同时, 上海自贸区将给万达发放一张网上小额信贷营业执照, 未来万达商业中心将开展网上信贷, 为获取资金能力有限、贷款需求迫切的中小微商家提供贷款融资; 第三, 飞凡平台. 万达打造了一款拥有自主知识产权的云收款系统——飞凡平台. 商业中心所有的现金交易都必须先通过云收款系统, 才能到达商家的银行账户. 这样一来, 万达就掌握了现金流端口, 以此可以进行无抵押贷款. 例如万达给一个年收入千万的商家授信一笔一年期的 200 万贷款, 按照每笔还款的方式, 将本金和利息分配到这一年的每一笔交易中. 商家每天的收入先进入云收款系统, 扣掉相应还款后的剩余部分才返还给商家. 这种模式彻底颠覆了传统借贷模式, 而且更加安全. 同时万达推出了自己购物消费卡“飞凡卡”, 客户持卡消费可享受商家统一的折扣优惠, 商业中心便成功将消费者绑定. 飞凡卡储存资金的优惠措施, 将吸引更多的资金进入, 为网络信贷提供了主要资金来源. 万达集团第三阶段商业模式如图 9 所示. 2016 年第四季度, 万达商业已与中信信托、民生信托、富力集团等签约 90 个万达广场, 由对方出资, 万达负责找地、建设、招商和运营, 净租金双方分成. 这种轻资产模式大大盘活了万达集团资金的利用效率. 此外万达集团打造的“+ 互联网”平台飞凡网络用户也实现了爆发式增长, 2015 年活跃用户达到 1.5 亿. 2016 年飞凡与实体商业联合打造的营销活动实现销售额 560 亿元和 90% 以上的商业业绩增长 (万达 2016 年工作报告).

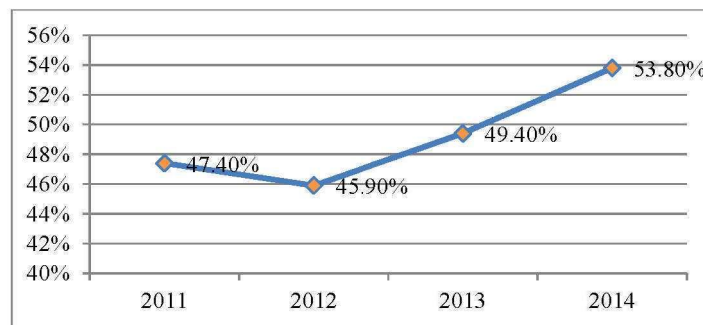


图 8 万达集团资产负债率变化

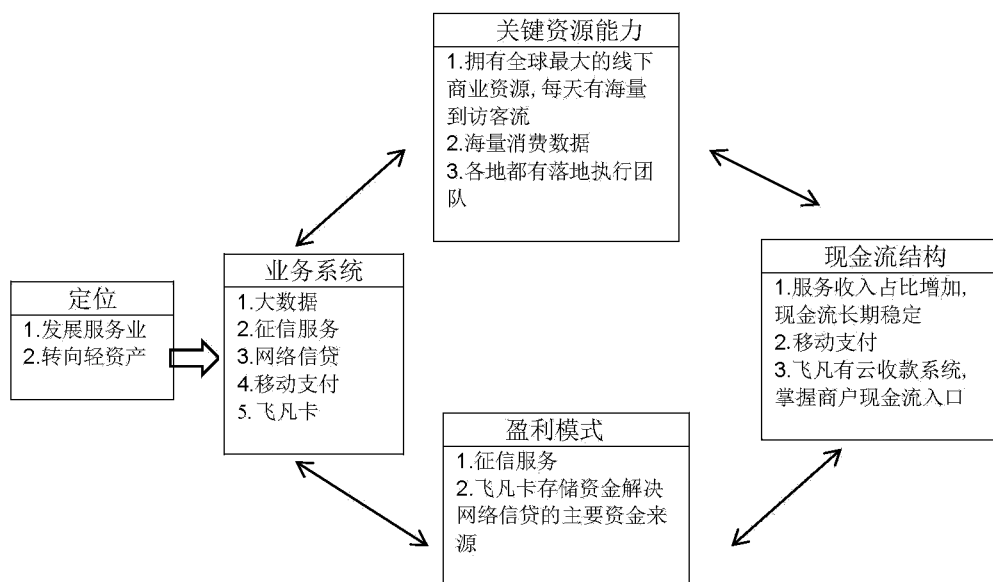


图 9 万达集团第三阶段商业模式

纵观整个发展历程, 万达集团能够根据外部环境的变化及时调整自身的战略定位, 探索发掘新的商业模式, 从而保持在行业的领先地位. 如图 10 所示, 万达集团商业模式的演变由外部环境和内部发展两大因素共同驱动, 企业所处的外部环境 (包括宏观政策、行业趋势变化等) 和企业自身发展规划, 作为难以观测到的隐性知识, 决定了其商业模式的显性表象及变革.

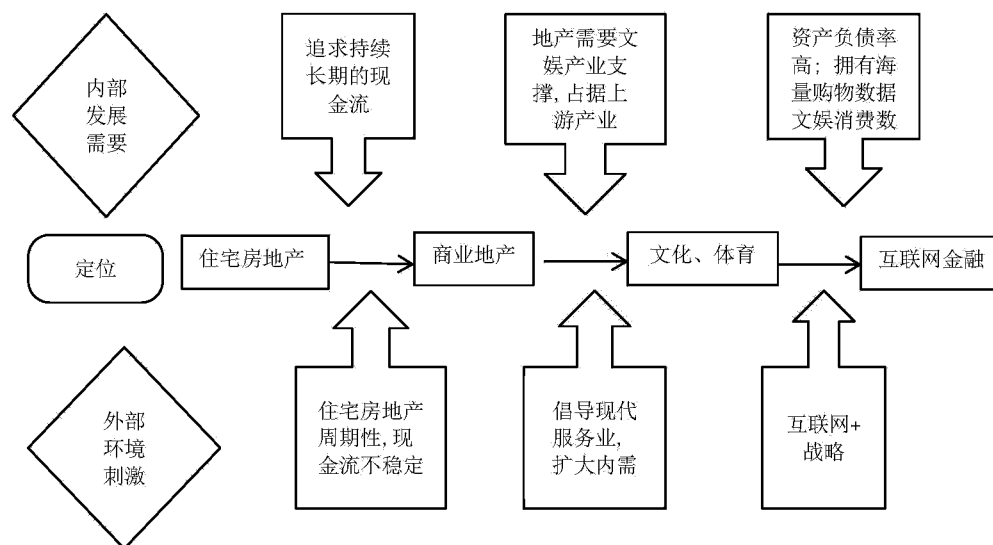


图 10 万达商业模式变革总结

4 研究结论和管理启示

基于商业流程变革模型,本文将商业模式冰山理论和魏朱六要素模型有机结合,提出了商业模式变革分析框架,为企业进行商业模式变革提供指导。应用该分析框架,对万达集团的商业模式动态演变进行分析,提出外部宏观环境和企业自身发展规划等隐性知识是其商业模式演变的两大驱动因素,并得到以下管理启示:

1) 商业模式应该是一个动态的过程,企业只有力求不断创新,才能保持其竞争优势。昔日的复印巨头施乐(Xerox)曾利用众多的技术和专利,形成了自身的竞争优势,占领了复印机市场的垄断地位,然而就此固步自封,不再对产品和商业模式进行创新,最终被佳能所超越。商业模式所带来的竞争优势不是永恒的,只有不断创新,不断变革的企业才能立于不败之地。

2) 在企业经营环境不断变化的当下,企业需具备对外部环境变化的前瞻性。商业模式的变革需要顺应外界环境的潮流,万达集团商业模式演变的成功经验在于其每次能响应宏观环境政策的同时,洞悉行业特性,不断扩展行业覆盖面,占领产业链的上游,控制产业链的话语权。而本文提出的商业模式动态演变模型为企业进行商业模式的创新提供了指导框架。

3) 商业模式的变革同时应与企业内部发展规划相一致。纵观万达商业模式的演变,都是围绕着提升万达广场价值进行的。其中订单模式的创新,保证了其商业地产的发展速度和稳定的资金现金流;飞凡平台的构建,增加了资金来源,盘活了资金的融通。

参考文献

- [1] 汪寿阳, 乔晗, 胡毅, 等. 商业模式研究全景图 [M]. 北京: 科学出版社, 2016.
Wang S Y, Qiao H, Hu Y, et al. Panorama of business model studies[M]. Beijing: Science Press, 2016.
- [2] 李雪蓉, 张晓旭, 李政阳, 等. 商业模式的文献计量分析 [J]. 系统工程理论与实践, 2016, 36(2): 273-287.
Li X R, Zhang X X, Li Z Y, et al. A bibliometric analysis on business models[J]. Systems Engineering — Theory & Practice, 2016, 36(2): 273-287.
- [3] Timmers P. Business models for electronic markets[J]. Electronic Markets, 2000, 8(2): 3-8.
- [4] Zott C, Amit R, Massa L. The business model: Recent developments and future research[J]. Social Science Electronic Publishing, 2011, 37(4): 1019-1042.
- [5] Chesbrough H W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- [6] 杨一帆, 王伟, 敬敬宁, 等. 制造业企业商业模式分析 [J]. 科技促进发展, 2015, 11(2): 167-176.
Yang Y F, Wang W, Ao J N, et al. An analysis on business models for manufacturing enterprises[J]. Science & Technology for Development, 2015, 11(2): 167-176.
- [7] 王伟, 杨一帆, 魏云捷, 等. 汽车产业商业模式分析 [J]. 科技促进发展, 2016, 12(2): 144-154.
Wang W, Yang Y F, Wei Y J, et al. The business model analysis of motorbile industries[J]. Science & Technology for Development, 2016, 12(2): 144-154.
- [8] 张晓旭, 李政阳, 柏林, 等. 能源企业商业模式与商业模式创新 [J]. 科技促进发展, 2015, 11(2): 156-166.
Zhang X X, Li Z Y, Bai L, et al. Business models and their innovations for energy industry[J]. Science & Technology for Development, 2015, 11(2): 156-166.
- [9] 吕鑫, 崔晓杨, 胡毅, 等. 建筑业商业模式研究综述 [J]. 科技促进发展, 2016, 12(2): 135-144.
Lü X, Cui X Y, Hu Y, et al. A research review of business model of real estate industries[J]. Science & Technology for Development, 2016, 12(2): 135-144.
- [10] 刘洋, 黄稚渊, 纪尚伯, 等. 中国房地产业的商业模式 [J]. 科技促进发展, 2016, 12(2): 126-143.
Liu Y, Huang Z Y, Ji S B, et al. The business model of real estate industries in China[J]. Science & Technology for Development, 2016, 12(2): 126-143.
- [11] 杨怡欣, 吕鑫, 刘彬蔚, 等. 服务行业商业模式 [J]. 系统工程理论与实践, 2016, 36(4): 817-833.
Yang Y X, Lü X, Liu B W, et al. The business model of service industries[J]. Systems Engineering — Theory & Practice, 2016, 36(4): 817-833.
- [12] 张茜, 李靖宇, 饶佳艺, 等. 基于利益相关者分析“女神的新衣”: 如何构建TV+商业模式 [J]. 管理评论, 2015, 27(8): 234-241.
Zhang Q, Li J Y, Rao J Y, et al. How to create TV + business model: A case study of “The Fairies’ New Dresses”[J]. Management Review, 2015, 27(8): 234-241.
- [13] 任小勋, 乔晗, 何乐平, 等. 基于文献计量模型的银行商业模式研究分析 [J]. 系统工程理论与实践, 2016, 36(5): 1169-1179.

- Ren X X, Qiao H, He L P, et al. An analysis of business model in banking industry based on bibliometrics[J]. *Systems Engineering — Theory & Practice*, 2016, 36(5): 1169–1179.
- [14] Markides C, Sosa L. Pioneering and first mover advantages: The importance of business models[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(4–5): 325–334.
- [15] Kettinger W J, Grover V. Special section: Toward a theory of business process change[J]. *Journal of Management Information Systems*, 1995, 12(1): 9–30.
- [16] 汪寿阳, 敖敬宇, 乔晗, 等. 基于知识管理的商业模式冰山理论 [J]. *管理评论*, 2015, 27(6): 3–10.
Wang S Y, Ao J N, Qiao H, et al. The iceberg theory of business model based on knowledge management[J]. *Management Review*, 2015, 27(6): 3–10.
- [17] 魏伟. 发现商业模式 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
Wei W. Discovering the business model[M]. Beijing: Machinery Industry Press, 2009.
- [18] 魏伟, 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, 27(12): 125–131.
Wei W, Zhu W X, Lin G P. Business model theory based on the transactional structure of stakeholders[J]. *Management World*, 2012, 27(12): 125–131.
- [19] Johnson M. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2010.
- [20] Johnson M W, Christensen C C, Kagermann H. Reinventing your business model[J]. *Harvard Business Review*, 2008, 86(12): 50–59.
- [21] Osterwalder A. The business model ontology — A proposition in a design science approach[D]. Lausanne: University of Lausanne, 2004.
- [22] 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.
- [23] 西格蒙德·弗洛伊德. 自我与本我 [M]. 林尘, 张唤民, 陈伟奇, 译. 上海: 上海译文出版社, 2011.
Freud S. Ego & Id[M]. Shanghai: Shanghai Translation Publishing House, 2011.
- [24] Nonaka I, Toyama R, Konno N. SECI, Ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation[J]. *Long Range Planning*, 2000, 33(1): 5–34.
- [25] 安尼尔·古普塔, 王海燕. 巨头们的创新黑匣子 [J]. *哈佛商业评论 (中文版)*, 2014, 12(4): 132–139.
Gupta A K, Wang H Y. The black box of giants' innovation[J]. *Harvard Business Review (Chinese Version)*, 2014, 12(4): 132–139.
- [26] Kettinger W J, Teng J T C. Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools[J]. *Management Information Systems Quarterly*, 1997, 21(1): 55–98.
- [27] Hammer M. Re-engineering work: Don't automate, obliterate[J]. *Harvard Business Review*, 2010, 67(4): 104–112.
- [28] Hammer M, Champy J. Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution[J]. *International Journal of Production Research*, 2003, 36(9): 90–91.
- [29] Jarvenpaa S, Stoddard D B. Business process redesign: Tactics for managing radical change[J]. *Journal of Management Information Systems*, 1995, 6(1): 81–107.