

企业家精神与商业模式创新研究

——以乐美公司为例

王盼琳

上海大学, 上海

Email: abbywang975@163.com

收稿日期: 2021年7月6日; 录用日期: 2021年7月27日; 发布日期: 2021年8月4日

摘要

我国改革开放40年来, 经济发展迅速, 尤其是各类企业得以蓬勃成长, 同时也造就了一大批知名企业家以及具有持续创新和模仿能力的企业家精神。企业是否能延续, 在很大程度上取决于企业能否对商业模式进行创新。企业家精神对于商业模式的创新有着重要的促进作用。然而, 具有企业家精神的乐美公司先后实施的两次商业模式创新却产生不同的结果, 本文以乐美公司为例, 将企业家精神分为创新精神和冒险精神, 并对区分效率和新颖性的商业模式创新的框架及其特征进行了探索性研究。分析结果表明: 创新精神对效率型商业模式创新具有积极作用, 而冒险精神对新颖型商业模式创新具有积极作用; 同时, 效率型商业模式创新具有目标相对可期、风险相对小(形容词), 而新颖型商业模式创新则具有目标相对不可期、风险相对较大的内涵特征。基于研究结论, 本文进一步地对企业家精神促进商业模式创新与发展提出相应的建议。

关键词

企业家精神, 创新精神, 冒险精神, 效率型商业模式创新, 新颖型商业模式创新, 案例研究

Research on Entrepreneurship and Business Model Innovation

—Taking Lemei Company as an Example

Panlin Wang

Shanghai University, Shanghai

Email: abbywang975@163.com

Received: Jul. 6th, 2021; accepted: Jul. 27th, 2021; published: Aug. 4th, 2021

Abstract

Over 40 years of China's reform and opening up, many kinds of enterprises have rapidly developed and a large number of well-known entrepreneurs and entrepreneurship with continuous innovation and imitation ability have been created. Whether enterprises can get sustained development depends largely on their innovation business models. Entrepreneurship plays an important role in promoting the innovation of business models. Taking Lemei Company as an example, this paper divides entrepreneurship into innovation spirit and adventure spirit, and conducts exploratory research on the framework of distinguishing efficiency and novelty business model innovation and its characteristics. The analysis results show that the innovative spirit has a positive effect on the innovation of the efficient business model, while the adventurous spirit has a positive effect on the innovation of the novelty business model; at the same time, the efficient business model innovation has a relatively expectable goal and a relatively small risk, while the novelty business model innovation has a relatively unexpected goal and a relatively high risk. Based on the conclusion of the study, this paper puts forward some suggestions on how entrepreneurship promotes the innovation and development of business model.

Keywords

Entrepreneurship, Innovation Spirit, Adventure Spirit, Efficient Business Model Innovation, Novelty Business Model Innovation, Case Study

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2018年，是改革开放40周年，也是中国民营经济发展的40年。在党的方针政策正确指引下，我国民营经济从少到多、从小到大、不断发展。民营经济在整个经济体系中具有重要地位，贡献了50%以上的税收，60%以上的GDP，70%以上的技术创新，80%以上的城镇劳动就业，90%以上的新增就业和企业数量。民营经济撑起了中国经济“半壁江山”，在稳定增长、促进创新、增加就业、改善民生等方面发挥了重要作用[1]。在民营企业发展的过程中，也造就了一大批知名企业家以及具有持续创新和模仿能力的企业家精神。而企业家精神是保证民营企业“长青万代”的基石[2]。企业家精神是我国经济不断发展的动力与源泉。中国改革开放40年来的经济奇迹很大程度上得益于市场化改革进程中企业家精神的释放[3]。党的十九大提出要“激发和保护企业家精神，鼓励更多的社会主体投身创新创业”，以提高供给体系质量，增强我国经济质量优势。这是企业家精神第一次出现在全国代表大会报告上，意味着企业家精神对我国经济发展具有深远影响。对于发展中国家而言，企业家精神的活跃度是市场经济发展的核心，企业家精神是发展经济的关键因素[4]。习近平总书记指出：“我们全面深化改革，就要激发市场蕴藏的活力。市场活力来自于人，特别来自于企业家，来自于企业家精神”[5]。

然而，随着我国经济步入新常态，以及供给侧结构性改革，传统的民营企业也面临了产业转型升级，企业之间的竞争也日益激烈。管理大师德鲁克曾指出，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[6]。一个好的商业模式就意味着成功了一半，而另一半来自于在后续运营中商业模式的可持续性[7]。商业模式创新是企业竞争优势的重要来源[8]。

企业家精神可以促进商业模式创新进而促进企业获得核心竞争力,获得可持续发展的优势[8]。但是已有文献从企业家精神视角研究商业模式创新却没有完全打开两者之间的“黑箱”,这导致现有的研究结论难以解释为什么有的企业家精神对商业模式创新具有积极影响,而有的企业家精神对商业模式创新不具有积极影响。乐美公司自2007年成立以来,基于企业家精神的驱动,先后实施了二次主要的商业模式创新,然而,其商业模式创新所产生的结果却不相同。本文拟深入分析乐美公司二次商业模式创新,探索性地研究企业家精神对商业模式创新影响的内在机理,打开企业家精神与商业模式创新之间关系的“黑箱”。

2. 文献回顾与分析框架

2.1. 企业家精神

学者们关于企业家和企业家精神的理论研究可以追溯到18世纪中期的政治经济学领域。企业家精神主要体现在承担不确定性基础上的生产要素的有效配置、机会发现和促进、创新以及推动制度变迁等方面,最终推动经济增长和保持活力[9]。Hebert和Link(1989)对企业家精神内涵的研究归类为三个流派:基于熊彼特和鲍莫尔的传统德国学派强调企业家的创新精神,基于奈特和舒尔茨的芝加哥学派注重企业家的风险承担能力、冒险精神以及应付市场失衡的能力,基于米赛斯和科兹纳的奥地利学派注重企业家对市场机会的识别能力[10]。蔡华等[11]通过问卷调查方式得出企业家精神包括五个维度:创新精神、学习精神、合作精神、敬业精神和责任精神。徐静等认为企业家精神构成要素为企业家强烈的价值观体系、风险偏好以及成长环境等[12]。陈红花等[13]将企业家精神最早的衡量标准包括创新、积极进取和冒险性,拓展到创新性、合作性、竞争性、冒险性等,其中创新性是企业家持续不断创新的意识和能力,冒险性是企业家追求高利润并承担高风险的意识和能力。虽然各流派理论视角不同,但是它们之间并非对立,是否承担着不确定性(不可预估的风险)是企业家与其他社会成员根本区别之一,而要素协调、配置,机会发现、供求调整与促进以及创新等是企业家精神的具体表现[9],其中创新精神与冒险精神越来越凸显其重要性。具体而言,创新精神指企业家不断优化企业业务流程,提高管理与生产效率,降低运营成本[14],减少交易成本,从而达到发掘市场机遇,开发新产品新技术,提高利润的目的。此外,创新精神还体现在企业家通过企业家间的信息交流开辟新的交易渠道,拓展产业生态系统内的交易网络[15]。冒险精神则指企业家通过探索和识别市场风险,增强对市场风险的应对能力,降低交易风险,从而提高交易效率[14],侧重于在生产经营活动中对不确定机会的追求,并为此承担风险。此外,具备冒险精神的企业家还积极探索新市场、拓展企业交易网络,为企业发展提供新动力[8]。

无论是过程观点,还是特质视角,本质上都将企业家精神视为一种赋予现有资源新价值的革新意识与行为,既包括企业家在创造经济价值过程中体现出的创新精神,又涵盖企业家在不确定环境进行创新性活动的冒险精神[16]。由此,本文借鉴李巍等[14]、魏江等[15]、Chesbrough等[16]关于企业家精神的定义与分类,即企业家精神包括创新精神与冒险精神。

2.2. 商业模式及商业模式创新

商业模式概念在20世纪50年代首次出现,商业模式文献是从90年代起步,2000年商业模式文献开始突飞猛进,但到现在关于商业模式的定义仍然没有一个统一的认识[15]。当前被广泛接受的主要分为三类,盈利模式论、价值创造论和系统论[17]。价值创造论认为商业模式是企业如何创造价值的模式,主要代表人物有Chesbrough和Rosenbloom[16],他们认为商业模式构造了技术开发和价值创造之间联系的桥梁等;盈利模式论从营运角度认为商业模式是描述企业怎么获取利润的逻辑系统,代表人物有Timers

[18], Stewart 和 Zhao [19]等; 系统论认为商业模式是由诸多因素组成的有机系统[20], 主要代表人物有 Osterwalder 和 Pigneur。

“创新”概念最早出现在美国经济学家熊彼特[21]于 1912 年发表的《经济发展论》一书中, 而商业模式的创新不是指单纯的技术创新, 它包含市场创新、技术创新和平台创新等[22]。IBM 商业价值研究院调查发现, 全球有 69% 的 CEO 都在关注或实施商业模式创新, 成功的商业模式创新能够显著的提高经济效益[23]。商业模式不仅仅是企业如何赚钱, 如何获取收入和利润, 更是企业如何运作, 以达到在合理的成本范围内将价值传递给顾客的目的[5]。Chesbrough [24]指出商业模式能够将创意和技术商业化, 并通过向客户传递价值来获取利润的过程。从组织管理的角度看, Georg 和 Bockr [25]认为商业模式是对组织资源进行配置以产生新的获利机会。认为商业模式是由诸多相互联系的活动构成的业务体系, 包括价值链活动、顾客选择、产品或服务选择等, 描述了企业价值创造、获取、传递的过程, 包括了企业各个组织部分以及它们之间的关系。而商业模式创新不仅是对产品和流程的创新, 更是对商业模式结构本身的创新, 通过寻找新的商业逻辑和方法为利益相关者创造价值和获取价值的过程[26]。学者们从要素和性质两方面对商业模式创新类型理论展开了深入探讨。其中, 创新要素方面, 商业模式创新包含价值主张创新、运营模式创新和商业系统结构创新等方面, 且每种商业模式创新的内部有不同组合[27]; 企业可以通过改变内部结构, 如顾客群体、渠道关系, 以及成本结构等方式推动商业模式创新[28]等。从创新性质方面, 商业模式创新既被划分为聚焦于交易效率提升的效率型商业模式创新和关注新型交易结构的新颖型商业模式创新两种类型[29]; 又被解构为立足当前市场的开发式商业模式创新和关注潜在市场的探索式商业模式创新[30]等。

根据研究目的的不同, 商业模式创新被分为不同的类型。Giesen [31]等从创新路径出发将其分为三类: 一是产业模式创新, 主要通过创造或进入新的产业、重塑现有企业或利用专用资产达到产业价值链的创新; 二是收入模式创新, 通过引入新的定价模式等; 三是企业模式创新, 指的是对组织结构和价值链中网络关系的创新。根据创新程度不同, Velu 和 Stile [32]将商业模式创新分为渐进式和突破式两种, 前者是对现有商业模式中的价值创造、价值获取和价值传递进行微调, 是逐渐变化的过程, 后者是对以上三个要素的重大改变。Bucherer 等[33]根据创新程度将商业模式创新分类为一个矩阵中的四个象限, 分别是渐进型、行业突破型、市场突破型和根本型商业模式创新。Taran 等[34]则基于有效平衡理论洞察与实践的指引, 将商业模式创新分为渐进式商业模式创新与突破式商业模式创新两类。本研究引用 Zott 和 Amit [35]的论述, 将从效率型和新型两个方面来划分商业模式创新, 效率型商业模式创新是指企业通过提高效率, 降低交易成本和开辟收入来源的做法以实现弱化交易风险, 高水平交易量和规模收益的目的; 而新颖型商业模式创新是指企业通过识别市场机会, 构建新的交易方式或交易网络以及开发新的价值主张达到吸引新顾客与合作伙伴, 增加交易数量, 提高企业发展潜力与竞争优势的目的。总的来说, 效率型商业模式创新具有目标相对可期、风险相对较小的特点, 而新颖型商业模式创新则具有目标相对不可期、风险相对较大的特点。

2.3. 企业家精神与商业模式创新

企业家精神对商业模式创新产生重要影响, 鲁迪等(2018)基于多层次视角研究发现, 个人层面上的企业家精神对商业模式创新存在显著正向影响[36]。黄谦明(2009)则基于资源基础观提出, 企业家精神及其人格魅力的独特性、企业家能力的不可让渡性, 决定了商业模式创新是企业家的创新[37]。白彦壮等(2015)通过案例研究发现, 企业家精神通过企业家突破性商业模式创新和有意识的组织变革, 从而促进自主知识产权品牌成长[38]。而李巍等(2016)则通过实证研究发现, 企业家精神对商业模式创新产生积极影响, 并且提升企业的经营绩效[8]。

综上所述可以发现，已有文献一方面侧重于企业家精神和商业模式创新的内涵，特质等的研究；另一方面，则基于不同的视角研究了企业家精神和商业模式创新之间关系，并指出企业家精神对商业模式创新会产生积极影响。然而，现有文献却缺乏企业家精神对商业模式创新的内在影响机理研究，无法解答商业模式创新的驱动力问题，同时也缺乏对不同商业模式创新的内涵特征差异分析，进而影响企业的转型升级与创新发展的，由此不利于我国的供给侧结构性改革。基于此，本文以乐美公司实施的两次商业模式创新为例，探索性地分析企业家精神对商业模式创新的内在影响机理，力图打开企业家精神与商业模式创新之间的关系“黑箱”。

创新在企业家精神中的重要性

鉴于此，本文提出如下的研究分析框架(图 1)：

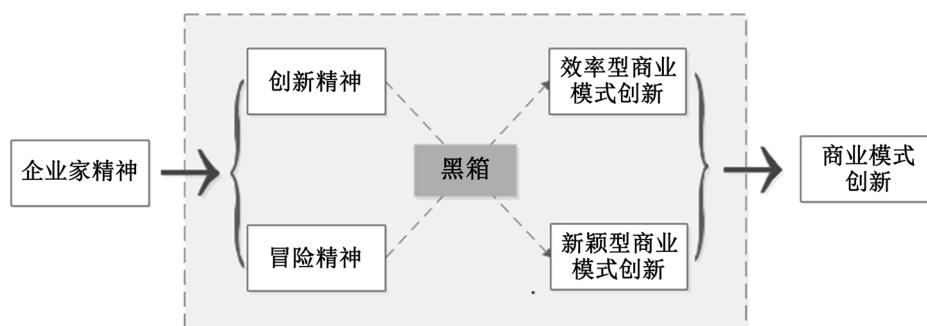


Figure 1. Analytical framework

图 1. 分析框架

本文研究主要有以下贡献：第一，丰富了现有企业家精神与商业模式创新的研究文献，对企业家精神和商业模式创新之间的影响关系提供了新的研究思路；第二，分析发现了创新型企业家精神正面影响效率型商业模式创新，而冒险型企业家精神则正面影响新颖型商业模式创新，同时，总结出效率型商业模式创新具有目标相对可期、风险相对小的内涵特征，而新颖型商业模式创新则具有目标相对不可期、风险相对较大的内涵特征，进而为提升中国企业核心竞争力提供借鉴和理论参考；第三，实践《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》文件精神，有利于探索与寻求中国民营企的成长规律，发挥优秀企业家精神示范带动作用。

3. 研究设计

本研究遵循“明确研究问题 - 理论回顾 - 案例研究草案设计 - 数据收集 - 数据分析”的案例研究方法[36]。并基于 SPS (Structured-Pragmatic-Situational)，通过理论与数据循环分析，反复对焦，发现理论创新点[37]。

3.1. 研究方法

案例研究是通常基于多途径的数据来源，对于某种现象的具体表现进行实证性的描述[39]。本研究采取探索性的、单案例研究方法。案例研究是对某一个体、群体、组织、事件等进行描述性、探索性或解释性的分析，属于经验主义，主要是回答“为什么”和“怎么样”，适合对新理论或者复杂现象的理解[40]。本文的主要内容为研究企业家精神对商业模式创新影响的内在机理。本文选择案例研究方法的主要原因有三个：一是，由于本文关注的核心构念间的因果关系及其作用机理，采用适合“如何”、“为何”的案例研究方法[36]。二是，由于企业家精神的驱动力与影响因素难以普适性的衡量，基于案例分析，可

以通过详实的定性数据，更准确的衡量与分析这一构念。三是，乐美公司先后所采用的两种商业模式创新产生了不同的结果，这种单案例中嵌套多个小案例的设计，为本文拟进行的探索性研究提供了难得的研究机会，有助于加强结论的可靠性[41]。

另外，本文针对乐美智能的商业模式创新的动因与原因，采用扎根理论研究方法，通过实地访谈等方式获得乐美智能商业模式创新成功的动因及关键影响因素，由此进一步论证本文的研究结论。

3.2. 研究样本

本文以乐美公司为单案例研究样本，该样本的选取遵循代表性、理论抽样的典型性、理论与案例的适配性等原则[42]，选择乐美公司为案例研究对象诠释企业家精神与商业模式创新之间的关系，不同的企业家精神对不同的商业模式创新产生不同的影响，主要理由有如下三点：1) 案例对象的选择兼顾了重要性与代表性的原则[39] [43]。乐美公司是最早进入自动售货机行业，并进行多次商业模式创新的企业，是典型的商业模式创新代表，体现了案例选取的重要性与代表性原则。2) 研究样本的选取遵循理论抽样原则。所选案例出于理论的需要如拓展新兴的理论，或者填补已有理论的空白，而非统计抽样原因[25]。企业家精神与商业模式创新密切相关，但缺少他们内在影响机理的研究。3) 兼顾理论目标与案例对象的适配性原则。乐美公司前后实施的几次商业模式创新，是基于不同的动因并产生不同的效果，案例故事与本文的研究目标存在适配性。

3.3. 数据收集和分析

在数据收集方面，首先，我们通过实地考察，并与公司管理层访谈，董事长面谈作为案例分析的主要数据来源。通过业务模式重构来勾勒商业模式创新图，同时追溯商业模式创新的驱动力以及主要影响因素。其次，我们还遵循以往文献的要求[39]，交互验证不同来源的信息，以增强案例证据间的三角验证(Triangulation)。第三，我们按照 Yin [36]的数据收集和分析步骤，构建案例分析单元，以分析本文提出的理论命题。

在分析策略方面，首先进行理论回顾，收集并研读了企业家精神和商业模式创新，以及相互关系的相关文献，确定研究问题和研究目标。其次在案例研究草案设计过程中，明确了数据收集方法和分析策略，并设计了访谈提纲。最后按照 Yin [36]的数据收集和分析步骤，构建案例分析单元，以探寻性地分析企业家精神对商业模式的内在影响机理。

4. 案例介绍及分析

4.1. 公司概况

乐美公司是一家成立于 2007 年，主要从事自动售货机的运营的企业。乐美公司从设备制造商处购得自动售货机，通过公司业务营销找到放置自动售货机的市场点位，然后从产品供应商处购买饮品等产品，将饮品等产品放置在所铺设的自动售货机内，消费者用纸币或硬币自助地从自动售货机上购买饮品等产品，乐美公司通过饮品等产品的进销差价来实现盈利。

鉴于中国劳动力成本的提升，以及营业网点租金的不断升高，可以省略人力成本的自动售货机开始受到人们的青睐。乐美公司作为在中国最早进入该领域的企业之一，凭借先入优势，乐美公司通过业务员的营销迅速占领大量优质的市场点位，而优质的市场点位可以提高单位自动售货机的存货周转率，增强了自动售货机的经济效益。截止 2009 年，乐美公司成为国内占领市场点位最多，铺机数量最多的企业，成为自动售货机运营行业的龙头，铺机数量和产品销售额均实现行业第一。其业务体系见图 2。

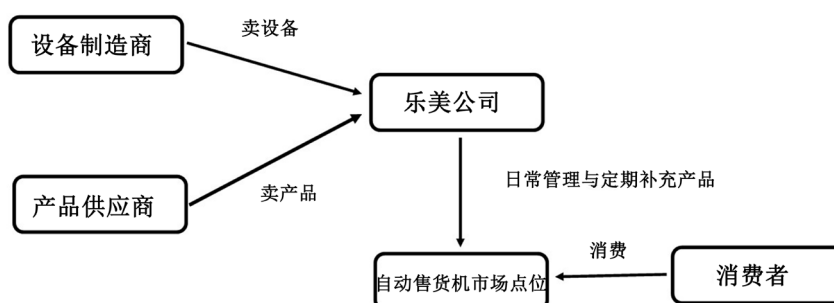


Figure 2. Business system diagram
图 2. 业务体系图

4.2. 事件介绍

4.2.1. 第一次商业模式创新(2011年-2014年)

一方面，新进入的竞争对手不断增加，进而对市场点位的竞争越来越激烈，获得优质市场点位的成本越来越高。另一方面，随着支付宝及微信支付的日益普及，只能用纸币和硬币支付的传统自动售货机已经无法满足用户的需求。最后，传统的每天定期配送饮品产品的成本不断增加，并经常导致配送的饮品等产品与自动售货机所需补充的饮品等产品不匹配。

乐美公司采取的第一次商业模式创新具体表现在：

首先，基于技术进步，改进自动售货机，逐渐淘汰传统的只能用纸币和硬币支付的自动售货机。一是，增加自动售货机用支付宝和微信支付的功能；二是，改进自动售货机的外观，在自动售货机的面部增加显示屏；三是在自动售货机上增加上网功能。

其次，利用改进的自动售货机，增加新型业务与附加收入。一是，利用自动售货机的显示屏及机身设计，与广告公司合作，增加广告收入；二是，基于微信与支付宝等电子支付的实施与普及，获得用户数据，进行大数据分析 with 精准营销，增加附加收入。

第三，利用物联网技术，优化配送流程与方式。经过改进后的自动售货机，可以动态了解分析每一台自动售货机的销售、库存情况。一是，及时补充自动售货机所缺的产品，避免之前传统售货机经常缺货事件的发生；二是，分析各类饮品产品的周转率，淘汰周转率低甚至滞销的饮品等产品。

4.2.2. 第二次商业模式创新(2015年-2017年)

2014年9月，李克强总理在夏季达沃斯论坛上首次提出“大众创业、万众创新”，他表示，要在960万平方公里土地上掀起“大众创业”、“草根创业”的新浪潮，形成“万众创新”、“人人创新”的新态势。此后，他在首届世界互联网大会、国务院常务会议和各种场合中频频阐释这一关键词。2015年李总理在政府工作报告又提出：“大众创业，万众创新”，并表述：推动大众创业、万众创新，“既可以扩大就业、增加居民收入，又有利于促进社会纵向流动和公平正义”。基于此背景，乐美公司进行了第二次商业模式创新。

乐美公司采取的第二次商业模式创新具体表现在：

首先，将原先由公司业务员寻找合作的市场点位工作任务创新为一个个具体的项目。

其次，乐美公司与大量拟投资的创业者(包括在校大学生和在职人员等)合作，由这些创业者成立政府制度鼓励的“双创”小企业，然后乐美公司将寻找市场点位的具体项目发包给“双创”小企业，由“双创”小企业寻找可以放置自动售货机的合作市场点位。

第三，乐美公司将购买的自动售货机转卖给“双创”小企业，并放置于“双创”小企业寻找的市场点位。

第四，乐美公司对上述铺设的自动售货机定期补充产品，同时根据点位上自动售货机所销售产品实现的进销差价由乐美公司和“双创”小企业之间按约定比例进行收益分享。

第五，为了鼓励有市场点位资源的“双创”小企业加入，乐美公司还通过与银行合作，由银行小额贷款给这些“双创”小企业，在“双创”小企业用银行贷款资金从乐美公司购买自动售货机的情况下，则对“双创”小企业的小额贷款向银行提供担保。

第六，为了吸引“双创”小企业的合作，乐美公司对合作的“双创”小企业提供了最低收益保证。以保证收益、降低风险更多地吸引“双创”小企业合作。

第二次商业模式创新后的业务体系见如图 3：

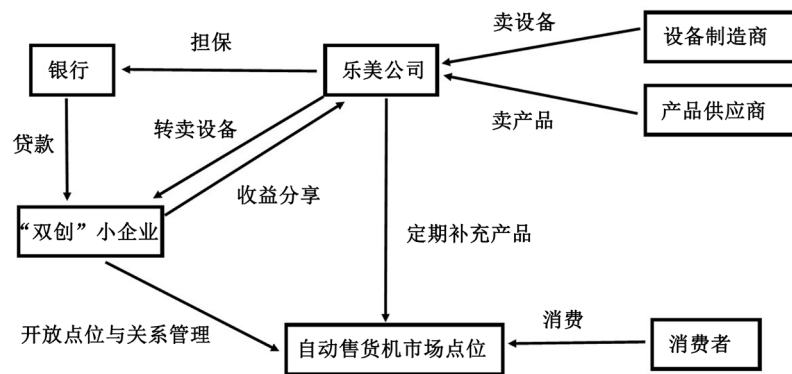


Figure 3. Business system diagram after business model innovation
图 3. 商业模式创新后的业务体系图

4.3. 商业模式创新的驱动力与影响因素

第一，我们对乐美公司的董事长、核心管理层进行了多次访谈，并提出如“为什么要改变或创新原有的商业模式”，“促使你们进行商业模式创新的驱动力是什么”，“你们进行的商业模式创新的影响因素有哪些”，“你们是主动还是被动采取这样的商业模式创新”等问题。

第二，我们采用扎根理论研究方法，在对乐美公司访谈对象的回答基础上进行编码，并借鉴王海花 [38] 的做法，将编码过程设置为开放编码、轴心编码。为保证研究信度，在分析编码过程中，作者另外邀请了 2 位研究生共三人，由两位研究者分别独立进行资料分析，当出现任何意见不一致时，再由第三名研究者加入讨论，确定对资料的处理方式，这样可以减少研究者偏见以及编码偏差，获得客观的结果。

在编码前，首先对有关企业家精神以及商业模式创新的相关文献进行了讨论回顾；其次，针对本次访谈的分析结果及特征进行了分析总结；最后，作者对编码人员进行了相应培训，并选取 15 份调查问卷所得出的单元进行了预编码，以帮助编码人员就初始代码的内涵达成一致认识。

第三，基于访谈结果编码后的匹配过程及结果见表 1：

Table 1. Interview code table of Lemei Company
表 1. 乐美公司访谈编码表

企业家精神			商业模式创新		
开放编码	轴心编码	主编码	主编码	轴心编码	开放编码
改变外观 联网 移动支付	新产品新技术	创新精神	效率型商业模式 创新	提高交易效率	增加交易量

Continued

与广告公司合作 大数据分析	增加收入			开辟收入来源	广告收入增加
补货效率 提升周转率 配送效率	革新组织结构	创新精神	效率型商业模式 创新	降低成本	配送成本降低
开发市场点位	识别市场风险			构建新方式	更易获取优质市场 点位
“双创”政策环境的潜在 投资人	市场机会	冒险精神	新类型商业模式 创新	识别市场机会	一家独大
“双创”企业	新交易风险			构建新网络	有望获得超额利润

4.4. 企业家精神与商业模式创新分析

4.4.1. 创新精神与效率型商业模式创新

创新精神主要体现在企业家提高管理、生产效率，降低交易成本和增加收入三方面[8]。具备创新精神的管理者，首先，致力于减少产业生态系统内参与各方的交易成本，基于管理者对企业内部的改革，具体地主要通过提高创新投入，改进生产技术，优化业务流程以及管理模式等方式提高生产和管理的效率来实现。其次，致力于拓展产业生态系统内的交易网络，基于管理者对市场的把握，主要通过与其他企业家交流或参加其他商业组织积极探索新的市场领域和交易渠道来实现。

创新的企业家精神发生在企业面对各方面的竞争或者生存压力时期，特别是竞争对手的压力，如果企业不进行创新，那么企业很有可能迎来的是被市场淘汰，所以某种程度上来说是被动的。具备创新精神的企业会不断地对企业现有的技术进行革新，迫使想出改善企业经营的方法，来减少企业产业生态系统各种相关的交易成本和费用。同时，创新精神会促使着企业去市场上寻找各种机会，瞄准市场上的痛点，来提高企业内部各相关交易方的利益，为企业成本的降低和效率的提高提供思路，即促进效率型商业模式的创新。

乐美公司运营的是传统自动售货机，消费者只能采用硬币或者纸币的付费模式。但由于乐美公司是该行业最早进入中国市场的企业之一，凭借先入的优势，迅速占领了市场。

基于企业家精神驱动，乐美公司敏锐地发现微信和支付宝支付的推广与普及，以及物联网技术的发展，乐美公司第一次商业模式创新主要体现的是企业家精神的创新精神，具体体现在以下三个方面：

首先是引进新产品新技术，随着移动支付推广以及物联网时代的到来，乐美公司改变自动售货机的外观，加大投入对自动售货机的升级；并通过发展物联网技术，实现自动售货机支付宝/微信收款等移动支付功能，既能提高消费者消费的便捷性也能提高交易效率，达到增加交易的目的。

同时，基于新型开发的自动售货机，企业家为开辟收入来源，通过投放广告等增值业务来增加收入；另外基于电子支付的实施与普及，获得用户数据，进行大数据分析精准营销，增加附加收入。

第三，乐美通过革新组织结构，实现公司与自动售货机信息的实时传输，使得公司能实时获得自动售货机库存余量，基于此进行定点定量补货，提高了物流配送效率和产品周转率，达到优化企业流程以及降低交易成本的目的。

然而乐美公司的效率型商业模式创新通过提高交易效率，开辟收入来源和降低成本三个途径实现了公司交易量及广告收入的增加和配送成本的降低。经过该商业模式创新，直接使得乐美公司增加了收入、降低成本，以及提高了效益，即实现了效率型商业模式创新。另一方面，乐美公司在做出这些方案时，经过前期的估算，投入产出测算比较容易确定，进而可以迅速地作出决策。由此可以得出如下结论：

首先，创新精神有利于效率型商业模式创新。其中创新精神中引进新产品新技术的做法积极作用于效率型商业模式创新中提高交易效率的结果；增加收入的做法积极作用于效率型商业模式创新中开辟收入来源的结果；革新组织结构的做法积极作用于商业模式创新中降低成本的结果。由此，我们得到图4。

其次，总的来说，效率型商业模式创新具有目标相对可期、风险相对较小等内涵特征。

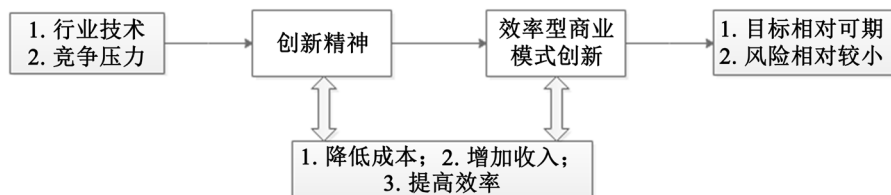


Figure 4. The relationship between innovative spirit and efficient business model innovation
图4. 创新精神与效率型商业模式创新的关系

4.4.2. 冒险精神与新颖型商业模式创新

冒险精神是企业家在经营活动中对不确定机会的追求、敢于承担创新与变革后果的意愿[39]。在充满不确定性的产业生态系统环境中，富于冒险精神的企业家积极地探索和识别市场风险，增强企业及合作伙伴对市场风险的应对能力，降低经营与交易风险，提高交易效率[11]。可以发现，企业家冒险精神是指企业家在充满不确定性的产业生态环境中敢于追求高利润并承担高风险的意识和能力。富有冒险精神的企业家在充满不确定性的环境下，会识别市场风险，加强企业之间的合作等来达到降低企业风险的作用；其次，敢于进行含风险性和不确定性的活动，进行业务流程、经营模式等方面的创新以获得高额利润；另外，会积极开拓新市场，建立新交易网络，促使企业快速发展。同时，冒险的企业家精神发生在企业的任何阶段，而并非企业面临竞争或生存压力时期，所以在某种程度上来说是主动的。具有冒险精神的企业会不断地探索和识别市场机会，具有开拓性。

在第一次商业模式创新后乐美所获得的经营优势很快地被其他竞争对手赶上甚至超越。基于企业家精神的驱动，此时，乐美公司又发现：一方面，公司聘请的业务员越来越难开发具有竞争力的市场点位，或者获取有效市场点位的成本越来越高；另一方面，国家在此时推出了“大众创业、万众创新”的双创政策。乐美公司基于企业家冒险精神采取了以下决策并实施了第二次商业模式创新：

首先，乐美识别市场风险，利用冒险精神，在“大众创业、万众创新”的双创政策下，将乐美公司原先由自身寻找市场点位的业务转为外包任务项目与各类潜在的“双创”小企业合作。

其次，基于与“双创”企业合作计划，乐美还为“双创”小企业的小额贷款向银行提供担保，收益也与小企业按比例分享，通过保证“双创”小企业最低收益，重构了业务流程。

可以发现，一方面，乐美公司基于上述决策实现了企业商业模式创新，该商业模式创新是通过发觉市场风险、识别新的市场机会，并构建新型交易网络实现的，并达到了增加交易数量、有望获得超额收益的目的，这属于新颖型商业模式创新；另一方面，乐美公司与“双创”小企业的合作能否成功存在不确定风险，但乐美公司愿意承担风险并期望获得超额利润，由此，该行为应该是冒险精神的体现，而结果属于新颖型商业模式创新的结果。据此得出如下结论：

首先，冒险精神有利于新颖型商业模式创新。具体而言，乐美识别了“优质市场点位点难以获取”的市场风险，随即凭借冒险精神，通过与“双创”小企业合作，将寻找市场点位的项目发包给他们以获取更优质的市场点位。再而，乐美通过挖掘市场机会，在“大众创业，万众创新”的政策背景下，与“双创”小企业合作，改变了业务流程让自己增强竞争优势、提高发展潜力。此外，通过构建新的交易网络，乐美在承担未知风险的情况下，也有望获得超额利润。由此，我们得到图5。

其次，相对于效率型商业模式创新，新颖型商业模式创新则具有目标相对不可期、风险相对较大等内涵特征。

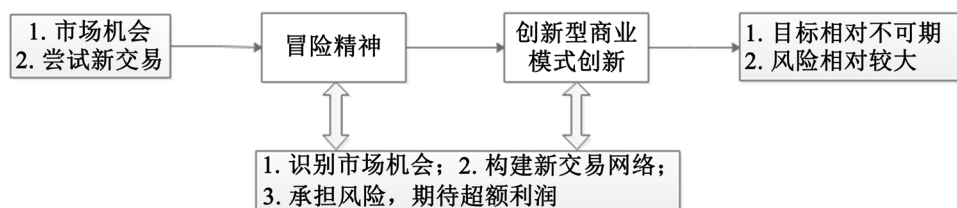


Figure 5. The relationship between adventurous spirit and innovative business model innovation
图 5. 冒险精神与创新型商业模式创新的关系

4.5. 进一步研究证据与发现

为了进一步验证前述两种不同类型的企业家精神与两种不同方式的商业模式创新之间的因果关系，排除其他替代解释，我们对乐美公司两次商业模式创新的动因与迥异结果分析如表 2：

Table 2. Analysis table of motivation and different results of two business model innovations of Lemei Company
表 2. 乐美公司两次商业模式创新的动因与迥异结果分析表

事项	动因	结果
第一次商业模式创新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 满足消费者移动支付的需求。 2. 决策前计算投入产出，目标可期。 3. 基于移动支付获取的信息实现大数据分析，进而开拓精准营销等广告业务。 4. 明确预测到自动售货机运营行业未来发展的趋势，进而先行一步。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 竞争对手马上跟进，并凭借资金优势进行超越，乐美公司在无现金支付及物联网技术运用方面仅仅保持半年左右的竞争优势。 2. 一年以后，微信和支付宝支付以及物联网技术的运营，广告业务的开展已经成为自动售货机运营行业的标配，传统的自动售货机已经被淘汰。
第二次商业模式创新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 意识到自动售货机运营行业的核心竞争力是获取足够的优质市场点位，同时自身业务员获取市场点位的成本逐渐增加。 2. “大众创业、万众创新”双创政策的出台。 3. 开始执行时，目标并不可期，一是不清楚是否有“双创”小企业合作；二是不清楚“双创”小企业是否能找到优质的市场点位；三是不清楚“双创”小企业获得优质市场点位的平均成本有多高，测算其投资收益存在困难；四是就银行对“双创”小企业的贷款提供担保存在风险，但风险多大存在不确定。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 到目前为止，还没有一家竞争对手跟进，仍然只有乐美公司采用。 2. 乐美公司与“双创”小企业的合作中，有一部分合作实现了双赢，但也存在一部分合作，乐美公司是亏损的。 3. 进一步分析发现，与“双创”小企业合作出现亏损的原因，主要有：一是合作的“双创”小企业寻找的市场点位比较分散，导致配送与管理成本比较高；二是合作的“双创”小企业寻找的市场点位人流量不大，为非优质市场点位。

在企业的经营过程中，随着技术的不断进步，拥有创新精神的企业家会随时关注公司收入、成本的变化，为了保持其竞争优势，会不断地思考并实现效率型商业模式创新，以期降低成本，提高收入，提升效益。从表 2 可以发现，乐美公司正是在移动支付和物联网技术不断普及与运用的情况下，先人一步地实现了效率型商业模式创新。

相应地，具有冒险精神的企业家则会随时关注市场机会，并识别到该市场机会存在一定的、有时还很高的市场风险，进而会采取新颖型商业模式创新，以期获得超额回报。从表 2 可以发现，乐美公司正式利用“大众创业、万众创新”的双创政策这一市场机会，实施了新颖型的商业模式创新，虽然这一商业模式能否成功存在变数，但为乐美公司提供了一次机会，一旦成功，则乐美公司将获得巨大优势，当然，一旦失败，乐美公司也将面临大额亏损，而这正是冒险精神之所在。

4.6. 研究发现

基于上述案例分析可以发现，首先，企业家精神可以分为创新型企业家精神和冒险型企业企业家精神，而商业模式创新也可以分为效率型商业模式创新和新颖型商业模式创新。其次，不同的企业家精神对不同的商业模式创新产生不同的影响，即创新型企业家精神对效率型商业模式创新具有积极影响，而冒险型企业企业家精神则对新颖型商业模式创新具有积极影响。第三，不同的商业模式创新具有不同的内涵特征，效率型商业模式创新具有目标相对可期并且风险相对较小的特点，而新颖型商业模式创新则具有目标相对不可期并且风险相对较大的特点。

企业家精神与商业模式创新关系如图模型(图 6)。

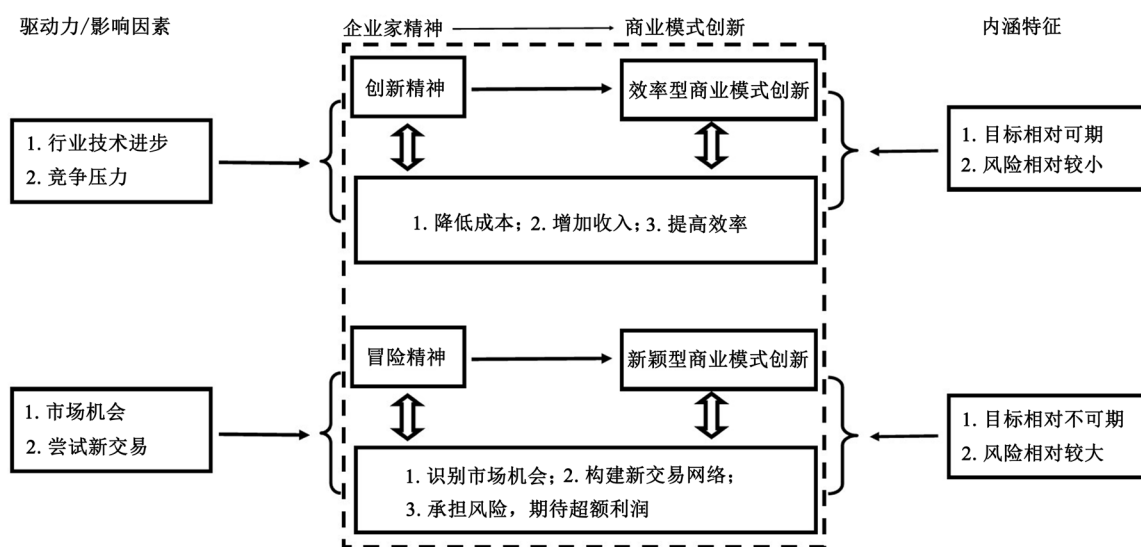


Figure 6. The relationship between adventurous spirit and innovative business model innovation
图 6. 企业家精神与商业模式创新关系模型图

5. 结论和启示

本文论证了企业家精神的创新精神和冒险精神分别对效率型商业模式创新和新颖型商业模式创新有积极影响。一方面，丰富和补充了企业家精神和商业模式创新内在关系的理论研究；另一方面，为处于中国经济转型升级环境下的企业如何基于企业家精神进行商业模式创新，以此获取竞争优势，提供了重要的理论借鉴和实践指导意义。

首先，企业需要保持对商业模式的持续创新，才能维护或提升自身的核心竞争力，才能获得可持续发展。在技术日益变化，外部竞争不断加剧的今天，不进则退，甚至慢进也是一种退，企业只有持续的商业模式创新，才能立于不败之地。

其次，不同类型的企业家精神对不同种类的商业模式创新有不同的影响关系。企业要随时发挥创新精神的的企业家精神，创新效率型商业模式，以保持企业在行业的地位以及持续的竞争力；但同时要关注市场机会，识别市场风险，创新新颖型商业模式，进而实现新的交易模式，构建新的交易网络，实现超额利润。

第三，企业家和企业要根据自身的的企业家精神类型，选择适合自身的商业模式创新，才能最大化地实现商业模式创新。如果企业家精神类型与商业模式创新种类不匹配，则无法起到驱动与促进作用，进而无法实现预期的商业模式创新目的。

参考文献

- [1] 搜狐财经. 礼赞改革开放, 致敬风云人物, 中国民营经济 40 年峰会举行[N]. <http://business.sohu.com/20181101/n554010192.shtml>, 2018-11-01.
- [2] 胡润研究院. 胡润研究院与中信银行私人银行首次发布《全球视野下的责任与传承——2017 中国高净值人群财富管理需求白皮书》[N]. https://www.sohu.com/a/203541381_99958613, 2017-11-04.
- [3] 何轩, 马骏, 李胜文. 报酬结构、税收制度与企业家精神配置[J]. 科研管理, 2017, 38(2): 44-51.
- [4] 蒋小仙, 项凯标, 王鹏. 区域经济发展与企业家精神的配置[J]. 企业经济, 2018(1): 31-37.
- [5] 人民网. 习近平治国理政关键词(59)企业家精神: 激发市场蕴藏的活力[N]. <http://cpc.people.com.cn/n1/2017/0502/c64387-29246907.html>, 2017-05-02.
- [6] 吴超, 饶佳艺, 乔晗, 胡毅, 汪寿阳. 基于社群经济的自媒体商业模式创新——“罗辑思维”案例[J]. 管理评论, 2017, 29(4): 255-263.
- [7] 孔栋, 左美云, 孙凯. “上门”型 O2O 模式构成要素及其关系: 一个探索性研究[J]. 管理评论, 2016, 28(12): 244-257.
- [8] 李巍, 丁超. 企业家精神、商业模式创新与经营绩效[J]. 中国科技论坛, 2016(7): 124-129.
- [9] 牛建国. 关于企业家精神测度的文献综述[J]. 现代管理科学, 2018(9): 115-117.
- [10] Hebert, R.F. and Link, A.N. (1989) In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, **1**, 39-49. <https://doi.org/10.1007/BF00389915>
- [11] 蔡华, 于永彦, 蒋天颖. 民营企业精神的测量与分析[J]. 统计与决策, 2009(16): 163-165.
- [12] 徐静, 赵静, 吴慈生. 企业家文化资本与企业家精神[J]. 管理世界, 2016(3): 180-181.
- [13] 陈红花, 臧树伟, 罗小跟. 基于企业家精神的开放式创新模式应用分析[J]. 商业经济研究, 2017(23): 102-104.
- [14] 李巍, 许晖. 管理者特质与民营企业出口绩效[J]. 管理科学, 2013, 26(2): 40-50.
- [15] 魏江, 陈志辉, 张波. 企业集群中企业家精神的外部经济性考察[J]. 科研管理, 2004, 25(2): 20-25.
- [16] Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002) The Role of the Business Models in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, **11**, 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- [17] 张其翔, 吕廷杰. 商业模式研究理论综述[J]. 商业时代, 2006, 8(30): 14-15.
- [18] Timmers, P. (1998) Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, **8**, 3-8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- [19] Stewart, D.W. and Zhao, Q. (2000) Internal Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, **19**, 287-296. <https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
- [20] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Hoboken.
- [21] 代明, 殷仪金, 戴谢尔. 创新理论: 1912~2012——纪念熊彼特《经济发展理论》首版 100 周年[J]. 经济学动态, 2012(4): 143-150.
- [22] 樊辉, 张健, 倪渊, 王宗水. 商业模式创新研究演化过程、热点与主题探析[J]. 科技管理研究, 2018, 38(11): 202-210.
- [23] Bucherer, E., Eisert, U. and Gassmann, O. (2012) Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, **21**, 183-198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- [24] Chesbrough, H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, **43**, 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- [25] George, G. and Bock, A.J. (2011) The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **35**, 83-111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- [26] Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013) Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, **34**, 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- [27] Zheng, L., Martin, R., George, S., et al. (2009) Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. *The Boston Consulting Group*, **12**, 1-8.
- [28] Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of*

- Management*, **37**, 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- [29] Zott, C. and Amit, R. (2008) The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implication for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, **29**, 1-26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>
- [30] Osiyevskyy, O. and Dewald, J. (2015) Explorative versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, **9**, 58-78. <https://doi.org/10.1002/sej.1192>
- [31] Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R., et al. (2007) Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, **35**, 27-33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- [32] Velu, C. and Stiles, P. (2013) Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, **46**, 443-458. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.003>
- [33] Bucherer, E., Eisert, U. and Gassmann, O. (2012) Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, **21**, 183-198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- [34] Taran, Y., Boer, H. and Lindgren, P. (2015) A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*, **46**, 301-331. <https://doi.org/10.1111/deci.12128>
- [35] Zott, C. and Amit, R. (2007) Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, **18**, 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- [36] 鲁迪, 缪小明. 多层次视角的商业模式创新影响因素元分析研究[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(13): 93-101.
- [37] 黄谦明. 论商业模式创新与企业家精神——基于资源基础观的分析框架[J]. 改革与战略, 2009, 25(8): 163-165.
- [38] 白彦壮, 郭蕾, 殷红春. 企业家精神驱动下自主知识产权品牌成长机制研究——以小米科技为例[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(12): 79-85.
- [39] Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- [40] Pan, S.L. and Tan, B. (2011) Demystifying Case Research: A Structured-Pragmatic-Situational (SPS) Approach to Conducting Case Studies. *Information and Organization*, **21**, 161-176. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.07.001>
- [41] 欧阳桃花, 崔争艳, 张迪, 曾德麟, 胡京波. 多层次二元能力的组合促进高科技企业战略转型研究[J]. 管理评论, 2016, 28(1): 219-228.
- [42] 王海花, 彭正龙, 蒋旭灿. 开放式创新模式下创新资源共享的影响因素[J]. 科研管理, 2012, 33(3): 49-55.
- [43] Lumpkin, T. and Dess, G. (2001) Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderation Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, **16**, 429-451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)