

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2013.03.007

# 社会网络对新创企业商业模式创新的影响\*

何建华

(安徽师范大学 经济管理学院,安徽 芜湖 241000)

**摘要:**企业的创建过程是价值创造导向下的商业模式的实现过程,从社会网络获取资源是新创企业实现价值创造,进行商业模式创新的重要途径。从社会网络的结构特征视角出发,分析了网络密度、网络中心性和结构洞三要素内涵,并结合新创企业案例分析了各要素对商业模式创新的影响。结果发现,网络密度、网络中心性和结构洞对商业模式创新资源的数量、异质性、新奇性等产生不同程度的影响,从而影响着新创企业商业模式创新。

**关键词:**新创企业;商业模式创新;网络密度;网络中心性;结构洞

**中图分类号:**F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2013)03-0046-06

## 一、引言

大量创业企业的调研发现,很多新创企业是由于未找到合适或稳定的商业模式而最终导致销声匿迹的。著名管理学大师彼得·德鲁克也曾经指出:“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。”找到适合的商业模式,谋求商业模式创新,已经成为决定新创企业生存发展和竞争优势的重要问题。对于商业模式创新而言,获取相关资源,并与企业自有资源整合进行价值创造是其关键所在。而企业拥有的社会网络可以为其获得及时而准确的信息提供非常渠道,它能够为企业直接提供信息、知识和互补的资源<sup>[1]</sup>,社会网络通过提供相关资源,有利于新创企业创业过程的进行。

新创企业是企业从建立到成熟这段时间内特有的企业形态<sup>[2]</sup>。Wong 在他的研究中以 8 年为

限来界定新创企业<sup>[3]</sup>。Burt 用 Wong 的结论研究了新企业创建对经济发展的影响,认为创业者能够清晰地记起 8 年内新企业的发展及其对社会经济逐渐产生的影响,对实证研究具有可操作性<sup>[4]</sup>。借鉴前人的研究成果和结合对我国新创企业的实际考察状况,本文把新创企业界定为创建 8 年以内的企业。新创企业由于受到内部资源有限性和外部关系等制约,更应重视创建和维护社会网络来掌握资源,帮助企业更好地适应客户需求,设计相应的交易机制,从根本上创新企业的商业模式。

从现有研究文献看,商业模式创新是近些年来学术界和实业界关注的热点问题。然而,既有对于商业模式的研究大多是集中于成熟企业,对新企业在创业阶段商业模式创新影响的探究较少。为此,本文以新创企业商业模式创新为对象,

\* [收稿日期]2013-03-17

[作者简介]何建华(1977—),男,安徽安庆人;安徽师范大学经济管理学院讲师,中国科学技术大学博士生,主要从事创业管理、电子商务研究。

探讨社会网络对创业型企业进行商业模式创新的影响。

## 二、理论基础

商业模式创新涉及企业的流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体重构,它意味着企业必须明确开展什么样的活动来创造价值、在价值链中如何选取上游和下游伙伴中的位置以及与客户达成产生收益的安排类型<sup>[5]</sup>。2002年,Joan Magretta在《哈佛商业评论》发表论文宣告了商业模式研究的重要性,并将商业模式这一知识领域独立出来。他认为,一个好的商业模式对任何一个成功的组织来说是不可或缺的。那么,每个企业都必须不断创新以创造合适的商业模式<sup>[6]</sup>。Osterwalder基于前人关于商业模式的研究,把商业模式的本质提炼为价值主张、客户群、客户关系、合作伙伴、分配渠道、资源和能力、价值构造、成本结构、收入流共九个基本元素构成<sup>[7]</sup>。马克·约翰逊等撰文指出了商业模式创新涉及的四个基本要素:客户值主张、赢利模式、关键资源和关键流程,认为这四个要素之间的相互作用能够创造并传递价值,其中最重要的是创造价值<sup>[8]</sup>。Zott认为坚持商业模式创新的价值系统观还意味着创新并不单纯是一个公司的事情,需要跨越企业边界,分析自身企业与价值链上其他节点企业间的关系<sup>[9]</sup>。国内学者高闯等运用价值链创新理论对企业商业模式创新的实现方式进行了清晰的解释,并根据企业商业模式的不同形成方式对其进行系统分类,并给出了诸多有益的启示<sup>[10]</sup>。刁玉柱等认为商业模式创新并不是企业某个部门、甚至不是某个企业自身的事情,任何试图通过企业某一部门在某个时点(或时间段)实施某一活动就能实现企业商业模式创新的做法都是徒劳的<sup>[11]</sup>。从上述分析可以看出,商业模式创新的内涵和要素与社会网络关系紧密。

社会网络是指某一群体中个体间特定的链接关系,或指核心行动者与其他熟识者之间正式与非正式链接<sup>[12]</sup>。社会网络之所以成为企业研究的一个热点领域,是因为社会网络与企业资源获取、企业成长紧密相关,社会网络提供了分析企业成长及其资源获取的重要思路<sup>[13]</sup>。根据分析的

着眼点不同,社会网络分析可以分为两种基本视角:关系取向和位置取向。关系取向关注行动者之间的社会性粘着关系,通过社会联结本身来说明特定的行为和过程。位置取向则讨论的是两个或以上的行动者和第三方之间的关系所折射出来的社会结构,它强调的是网络中位置的结构特征<sup>[14]</sup>。在位置取向看来,位置所反映出来的结构性特征更加稳定和持久,更具有普遍性,因而对现实也更有解释力,且需要分析的内容也更为简单明了。为此,本文从结构性特征视角分析对商业模式创新的影响。基于结构性特征,国内外学者主要从网络密度、结构洞以及网络中心性三个方面进行衡量<sup>[15]</sup>。网络密度指的是网络中一组行动者之间关系的实际数量与其最大可能数量之比<sup>[16]</sup>。网络中心性是网络成员接近网络交换体系核心的程度。它反映了行为者在其社会网络中所处地位及权利影响。结构洞是指社会网络中某些成员之间发生直接联系,但与其他成员不发生直接联系,无直接关系或关系间断的现象,从网络整体看好像网络结构中出现了洞穴<sup>[17]</sup>。网络密度、网络中心性和结构洞对新创企业商业模式创新资源将产生不同程度的影响,从而影响着商业模式创新。

## 三、社会网络各要素对新创企业商业模式创新的影响

### (一)网络密度对新创企业商业模式创新的影响

网络密度是企业实际缔结的网络成员数量与最大可能的成员数量的比值,是反映网络成员间互动程度的一个结构性指标。网络密度越大,网络结构越紧密,也意味着企业与越多的行为主体有直接连接,信任、惯例和共同的行为模式越容易建立和发展,信息的流动和资源的共享更加的有效率<sup>[18]</sup>。网络密度在帮助创业者建立和发展企业时扮演了积极的角色,企业可以利用与许多主体如顾客、供应商、竞争者、各类服务机构之间所形成的广泛社会关系,获取人力资本、金融资本、关键技术和管理经验等资源<sup>[19]</sup>。企业处于一个协作网络中,可以获取特定资源,专注于自己熟悉的价值活动。商业模式反映的正是企业价值创造

的逻辑,而价值创造的对象首先是其客户,客户价值发现是商业模式创新的重要内容。由于产品的不断丰富以及新产品对客户需求的引导,客户的需求正在迅速变化,如果不能获取一定的资源量并且适应这种变化,企业就可能面临致命的威胁。企业可通过与网络成员充分互动、交流,尽可能地获取客户需求信息反馈到价值创造部门(如研发部门、生产、销售部门等)。

例如,成立于2005年的上海多利农业发展有限公司是中国最大的专业从事有机蔬菜种植和销售的有机农庄之一,全心致力于都市有机生态农业的建设。多利公司采用先进的从田间到餐桌的直供会员服务模式,从美国、英国等国家引回国内外权威的有机种植和商业管理团队,负责从土壤改良培育、有机肥研制、有机植保、产品现代化包装、全程冷链配送等,做到生产、物流全服务链统一标准与监控,并用现代管理方法进行有机农业公司的管理。多利公司与中国联通等高新技术企业合作,正用物联网和云平台等高新技术实现有机食品质量追溯和现代农业系统综合管理。因此,对于新创企业的商业模式创新不再只是企业自己的职责,供应商、竞争对手和合作伙伴也会对商业模式拓展起到重大推动作用。新创企业被视为一个节点,镶嵌在网络结构中,网络成员间的互补与协作是价值产生的关键来源。为促进商业模式创新活动的成功,企业需要吸引客户、合作伙伴及其他利益相关者参与进来,充分合作,有益于企业获得有关外部市场的详尽信息,而且企业嵌入其中的社会网络能够为企业大量网络资源从而提高企业运营效率和新市场的开发能力。

由于资源有限而且涉及业务领域较窄,新创企业要想获得成长就必须提供精确的客户价值主张,抓住目标客户展示自己产品或服务的优势,向客户证明产品性能及服务的价值内涵,并且在沟通交流与合作中传递价值。而这种创新应以客户价值主张为导向,搜寻和获取资源,以弥补新创企业内部资源的不足,并充分整合,拓展商业模式。因此,适当的网络密度给新创企业带来了商业模式创新的资源优势,新创企业与客户、合作伙伴及其他网络成员建立了更多更紧密的连接,拥有了

更多创新知识与资源获取的途径或关系,满足了资源量需求,这些都将不断地推动着商业模式创新。

## (二)网络中心性对新创企业商业模式创新的影响

网络中心性反映网络中某成员相对于网络中心的位置,直接关系其能否接近和获取有价值的知识与资源,与网络边缘组织相比,处于网络中心位置的组织在知识溢出和信息流方面具有明显优势<sup>[20]</sup>。随着新创企业的成长,逐渐对其外部的环境与网络成员产生了依赖性,容易形成资源及关系的路径依赖,网络中同质性资源增多,造成大量的信息冗余,增加了企业的负担和成本。为了成功控制这种依赖性,新企业必须取得对关键资源的控制,减少对其他组织的依赖,或者增加其他组织对自身的依赖。由于新创企业在产业价值链或价值网中更多处于下游或弱势地位,除了要从网络中获取大量资源外,还要更多地采用“破坏性”创新策略,即进入一个新的产业价值链或使自身处于产业价值链或价值网中的“中心”位置。新创企业可将自己的资源集中在核心活动,将非策略性需求及不具有特殊能力的业务由企业社会网络提供。通过与外部其他企业、组织等合作实现资源和能力优势的互补。此时,新创企业在价值链或价值网运作中扮演着中心地位的重要角色,它决定价值链或价值网中企业能否形成长期合作伙伴关系,并获得异质性资源。同时,中心地位带来的资源可及性意味着企业可接近网络中的各种独立社会圈以及更多紧密联系的组织群。中心性使得新创企业能够以低成本更快更准确地获取网络成员最新信息,满足资源量需求的同时,还考虑了资源的异质性,通过满足潜在客户的价值主张并打造其在价值链和价值网中心地位而获得竞争优势,实现了新创企业商业模式创新。

例如,成立于2005年6月的香港亿通国际商务有限公司,运用全新异业联盟、ICMM营销策略,三网合一,八网互动模式,全力打造具有中国特色的电子商务平台。建立万家连锁配送机构,从商品品种的多元化、大众化、品牌化入手与厂家联盟,占据价值链的“中心”位置,直接低价进货,

运用电子商务手段,自建独立的物流配送系统,以便捷、实惠的价格回馈消费者。亿通公司运用电子商务加连锁购物中心的模式,把中国名优产品通过“e购商城”及遍及每个角落的购物中心,来为消费者提供更方便的服务,真正解决居民的购物难及假冒伪劣产品问题。亿通公司能够集中精力来关注顾客需求的变化,进而围绕顾客需求的变化进一步整合自有资源和能力,进行了商业模式创新,实现了价值创造。由此可见,在价值网络中,新创企业不断打造和扮演着重要的盟主角色或为价值网的核心结点,进而主导价值网与协同商务紧密关联的运作方式。而有些企业正是通过改变企业结构及其在价值链中的作用,重新定义组织边界等方式,成功地实现了商业模式的跃级与创新。

因此,新创企业要明确将在哪里以及如何创造或发掘客户价值,为达到其经营目标,主动与客户建立起的某种联系节约交易成本、促进信息交互和资源共享。新创企业在增强与供应商、分销商以及合作伙伴的联系,构建为客户提供价值网络的同时,还应该为了创造卓越的客户价值并将企业推到自己获利的“中心”位置上,增强企业核心竞争力,提高企业差异化经营能力,为客户和企业创造更多的价值,创新商业模式,打造自己的竞争优势。因为新创企业不同,它们缺乏与成熟企业直接竞争所需要的充足的资源和整合资源的能力,所以新创企业就要具有一些成熟企业不具备或不愿具备的独特的竞争手段,是在激烈的市场竞争中获得发展机会的主要手段之一。

### (三) 结构洞对新创企业商业模式创新的影响

结构洞是指某个或某些群体和有些群体发生联系,但与其他个体不发生直接联系或关系间断的现象,从网络整体看就似网络中出现了洞穴,他将这种关系紧密地段之间的稀疏地段称为结构洞,将填补结构洞的位置称为“桥”<sup>[17]</sup>。一个结构洞是两个行动者之间的非冗余的联系。在图 1a 中,对于四个行动者 A、B、C、D 而言,行动者 A 同时与 B、C、D 三个行动者有联系,而 B、C、D 三个行动者之间没有联系,因此 A 具有三个结构洞

BC、BD、CD(虚线表示)。相对于其他三个人,行动者 A 明显具有竞争优势,最有可能接近网络中所有资源,另三个行动者则必须通过他才能与对方发生联系。结构洞能够为中间人(如 A)获取信息利益和控制利益提供机会,从而比网络中其他位置上的成员更具有竞争优势<sup>[17]</sup>。而图 1b 实际是一个封闭的无洞网络,网络中每个个体所获得的信息基本上是对等的,重复的,故不存在结构洞。而现实网络中的各个结点不可能两两都发生联系,也就是说结构洞是个人或组织网络中普遍存在的现象。

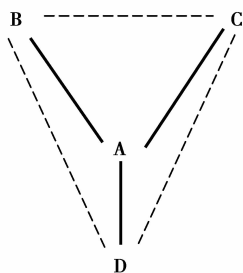


图 1(a) 结构洞网络

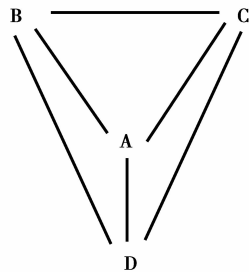


图 1(b) 无洞网络

根据 Burt 的观点,处在结构洞位置上的新创企业具有两方面的优势:一是信息优势。由于企业处于其他成员联系的路径之上,并成为信息集散的中心,可以从多方面获取其他成员的信息;二是控制优势。由于企业占据了关键路径,可以对资源的流动方向进行控制,同时处于结构洞位置的企业联结了本来没有联系的双方,享有了对被联结双方的控制权。因此,企业的结构洞位置优势对成员的资源共享行为有着重要的作用。另外,处于此位置的企业由于能够将不同兴趣和不同资源背景的成员连接起来,在网络成员之间架起了一座信息“桥梁”,当其他成员需要大量资源时,他只需要与网络内处于特定“桥”位置的成员

保持联系,就可以获取大量的资源。通过跨越结构空洞,新创企业对信息的控制有助于其形成相对控制优势。而且,结构洞越多,意味着新创企业获取的资源更加多样化,这种差异化的多链接有助于对客户、合作伙伴及其他成员进行信息控制和资源控制,从而获得新奇性资源,更多了解客户价值主张,同时网络成员可通过信息桥进行信息共享,为企业创造价值,打造新创企业商业模式创新的竞争优势。

结构洞理论对第三方市场下的新创企业商业模式创新有一定的启示作用。这种模式创新的主要内容是拓展网络参与者,在价值网络中引入全新的迥异于原顾客群的新参与者,由他们承载收入源功能。该模式的显著特点是将两个或几个截然不同的用户群联结为一个网络,不同用户群之间通常是互相关联并协同支持的,企业承担“平台”作用,通过适当的从各方收取费用使双边(或多边)保留在平台上。

例如,百合网([www. baihe. com](http://www.baihe.com))是中国第一家实名制婚恋服务商,2005年5月正式发布,并在中国首次推出“心灵匹配,成就幸福婚姻”的独特婚恋服务模式。2007年3月,百合网成为第一个采用公安部身份认证系统的婚恋网站,目前,已有超过4200万注册用户。百合网独有的“心灵匹配测评系统”,以专业心理测试为基础,遵循“恋爱类型匹配”“个性特征相容”“价值观念相似”“关系互动和谐”的设计逻辑和研究理念,通过30多个维度为用户推荐合适的交往对象,帮助用户找到幸福指数更高的伴侣,成功地满足了千万都市白领对高效率、高质量、高诚信度婚恋服务的要求。根据结构洞观点,加盟会员之间很多并不认识,而百合网就是处于加盟成员之间的结构洞位置,充当了“桥梁”作用,利用信息控制和资源控制,获得了较多的异质和新奇资源,形成自己的竞争优势。另一方面,也给网络成员提供了供需信息,找到了自己的机会,并最终通过平台找到了心仪的对象,实现了交易的成功。这种平台型商业模式创新,不仅从交易结构上进行了创新,还在盈利模式上进行了创新。因此,富裕的结构洞将提供给新创企业三个主要优势:更多资源以及

更快地接触资源,更大的讨价还价的权力并因此控制资源,同时充当一个“桥”的作用来增加整个网络中的信息资源流动,从而促进商业模式的创新。

#### 四、总结

本文基于结构性特征视角,分析了衡量社会网络的网络密度、网络中心性和结构洞三要素内涵,并结合案例分析了各要素对新创企业商业模式创新的影响。分析发现,新创企业可以通过适当增大网络密度获取商业模式创新的资源量;通过改变自身在价值链或价值网的“中心”位置获取商业模式创新的异质性资源;通过建立更多的结构洞能够获取商业模式创新的新奇性资源,凭借“洞”的位置对网络成员进行信息控制和资源控制,并随之改变交易结构,设计相应的盈利模式,进行价值创造,最终实现企业商业模式的创新。

虽然本文为商业模式创新理论分析提供了一个较新的研究视角或思路,但商业模式创新研究是一项重要且复杂的系统工程。时至今日,关于商业模式创新内涵、构成等问题都未形成统一的理论体系和框架,这更需要我们对商业模式创新进行深入的研究。另外,本文采用的是定性分析法,一是定量研究是一种规范化的研究,对研究程序、资料的可靠性和统计方法的条件等方面都有严格的要求,而社会网络的测量很有艰难性;二是定量研究需要大样本的数据,而在实际的社会研究中,真正随机的大样本在短时间内不容易获得。尽管如此,未来的研究还是尽可能地开展实证研究,使研究的问题更具有科学性。

#### [参考文献]

- [1] Hagedoom J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences [J]. *Strategic Management Journal*, 1993, (14): 371-385.
- [2] Chrisman J J, Hofer C W, Boulton W R. Toward a system for classifying business strategies [J]. *Academy of Management Review*, 1988, (13): 413-428.
- [3] Wong A. D. . New venture creation and its evolution [J]. *Euro Management Journal*, 1993, 13 (45):

- 334-269.
- [4] Burt. Emerging economy in transitional firms: contingent model of High-techs[J]. American developing Strategy, 1993, (149): 19-47.
- [5] 孙永波,陈柳钦. 商业模式创新的动力机制及其路径选[J]. 发展研究, 2011, (11): 78-85.
- [6] Joan MAGRETTA J. Why Business Models Matter [J]. Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92.
- [7] OSTERWALDER A. The Business Model Ontology a proposition in a design science approach [D]. Lausanne: Un iversity of Lausanne, 2004: 20-55.
- [8] Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann. Reinventing your business model [J]. Harvard Business Review, 2008, (12): 25-31.
- [9] ZOTT C. AMIT R. DONLEVY J. Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe[J]. European Management Journal, 2000, 18(5): 163-175.
- [10] 高闯,关鑫. 企业商业模式创新的实现方式与演进机理——一种基于价值链创新的理论解释[J]. 中国工业经济, 2006, (11): 83-90.
- [11] 刁玉柱,白景坤. 商业模式创新的机理分析: 一个系统思考框架[J]. 管理学报, 2012, 9(1): 71-81.
- [12] MITCHELL, et al. The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2004, 28(6): 505-518.
- [13] 姚小涛, 席酉民. 社会网络理论及其在企业研究中的应用 [J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2003, 23(3): 22-27.
- [14] 张存刚,李明,陆德梅. 社会网络分析. 一种重要的社会学研究方法 [J]. 甘肃社会科学, 2004, (2): 66-72.
- [15] Hampton A, Cooper S, McGwan P. Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study [J]. International Small Business Journal, 2009, 27(2): 193-214.
- [16] 秦红霞,陈宝国. 企业内部知识共享网络模型分析 [J]. 情报杂志, 2010, 29(5): 16-19.
- [17] BURT, R. S. Structural holes: The social structure of competition [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- [18] Hansen M T, Podolny J M, Pfeffer J. So many ties, so little time: a task contingency perspective on corporate social capital [J]. Research in the Sociology of Organizations, 2001, (8): 21-57.
- [19] Carlsson, B. and Stankiewicz, R. On the Nature, Function and Composition of Technological Systems [J]. Journal of Evolutionary Economics, 1991, 1(2): 93-118.
- [20] POWELL, W. W., KOPUT, K. and SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaborations and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology [J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(1): 116-145.

(责任编辑:朱德东)

## Influence of Social Network on New Enterprise Business Model Innovation

HE Jian-hua

(School of Economics and Management, Anhui Normal University, Anhui Wuhu 241000, China)

**Abstract:** Enterprise creation process is the process of the realization of the business model under value creation orientation, the acquisition of resources from the social network is an important way for new enterprises to realize value creation and to conduct business model innovation. Based on the structural characteristics of the social network, this article analyzes the three elements connotation of the network density, network centrality and structural holes and analyzes the impact of the various factors on the business model innovation by combining new enterprises cases. The results show that the network density, network centrality and structural holes produce different influences on quantity, heterogeneity and the novelty of the business model innovation resources, accordingly, affecting new enterprises business model innovation.

**Key words:** new enterprise; business model innovation; network density; network centrality; structural holes