

A Study of Value-Driving Mechanism of Business Model and the Fairness of Employee Value-Sharing

Xinjian Ma, Wen Zhang

School of Economy & Management of Southeast University, Nanjing Jiangsu
Email: mxjsx3@163.com

Received: Jun. 5th, 2015; accepted: Jun. 19th, 2015; published: Jun. 24th, 2015

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Value creation, value transmission, value exchange and value capture of the participants are driven by the business model of internal value-sharing. The fairness of economic value-sharing within the enterprise employees experience has great impact in shaping the behavior of production and management value-creating. This thesis deduced and discussed the conceptions, mechanism and relations of value chain and value-sharing, operation structure of business model and the logic of value-driving, the fairness of employee economic value share and behavior shaping in value creation; the manager could create more value for the enterprise by more reasonable and fair economic value share mechanism, shaping the behavior of value creation needed by the enterprise. This study is conducive to explore a more challenging field in studying the influence and the drive that business model value sharing mechanism has impact on the attitude of the value creator.

Keywords

Business Model, Value-Driving Mechanism, The Fairness of Employee Value-Sharing

商业模式价值驱动机制与员工价值分享公平性研究

马新建, 张 雯

东南大学经济管理学院, 江苏 南京
Email: mxjsx3@163.com

收稿日期: 2015年6月5日; 录用日期: 2015年6月19日; 发布日期: 2015年6月24日

摘要

商业模式的价值分享机制内在驱动着参与主体的价值创造、价值传递、价值转换、价值获取活动。员工经受的企业内部经济价值分享的公平性对其生产经营价值创造行为具有塑造作用。本文推演论述了企业商业模式价值形成链与内外部价值分享、商业模式运行结构和价值驱动逻辑、员工经济价值分享公平性及其价值创造行为塑造等概念和机理; 认为管理者可以通过公平合理的经济价值分享机制, 塑造企业所需要的员工价值创造行为并使之固化, 从而为企业创造更大价值。本研究有助于开拓商业模式价值分享机制对其价值创造主体态度行为的影响与驱动, 这一富有挑战性的研究领域。

关键词

商业模式, 价值驱动机制, 员工价值分享公平性

1. 引言

企业商业模式的本质可以界定为: 企业特定事业投入产出系统的商业结构形式、价值创造体系和利润实现机制的总和。企业商业模式的建立和运行遵循价值创造、价值传递、价值获取和价值分享的价值驱动逻辑, 商业模式价值分享机制是企业维系和激励内外部利益相关者, 持续生存与发展的核心动力和商业基石。在任何企业经营中, 员工是其投入产出系统的商业模式价值创造的最能动、最核心要素。因此, 聚焦研究商业模式价值驱动机制和企业内部员工经济价值分享公平性及其影响, 对于企业以公平科学的利益分享机制来驱动商业模式利益相关主体的价值创造行为, 开发人力资源的最大效用, 具有重要的理论意义和实践价值。

2. 企业商业模式价值形成链与内外部价值分享

商业模式(business model)概念自 20 世纪 90 年代被广泛使用和传播以来, 人们对其本质的认识一直存在分歧, 但绝大多数学者都认同, 商业模式从根本上来讲是企业价值创造逻辑的学说[1]。毫无疑问, 价值创造是企业存在的根本理由和发展的必要条件, 也是企业所有经营活动的核心主题。著名管理杂志《Long Range Planning》2009 年归纳的商业模式本质、功能、架构、构建途径等前沿探索四大类重要主题中, 就包含有商业模式是企业进行价值创造的总体逻辑之说(David J. Teece, 2009)。从企业价值来源或价值形成角度研究商业模式已成为越来越多国内外学者的共识。Amit 和 Zott (2001)认为, 商业模式是企业创新的焦点和企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源[2]。Dubosson 等人(2002)认为, 商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络, 以产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本[3]。Chesbrough 和 Rosenbloom (2002)则认为, 商业模式是反映企业商业活动的价值创造、价值提供和价值分配等活动的一种架构。其价值的内涵不仅仅是为企业创造利润, 还包括为客户、员工、合作伙伴、股东提供的价值, 以及在此基础上形成的企业竞争力与持续发展力[4]。该论断明确提出了商业模式中应包括价值分配的过程。国内学者翁君奕(2004)将商业模式界定为一个类似“魔方”的三维空间, 由价值主张、价值支撑和价值保持构成的价值分析体系, 提

供了商业模式构思和决策的一种思维方法[5]。经济学家张维迎认为，商业模式的核心在于，第一，如何更好地创造价值，第二，如何在价值链分配价值[6]。综合国内外学者从价值或价值来源角度对商业模式的解读，本文认为企业使用商业模式进行价值创造的总体逻辑可以表达为由价值创造、价值传递、价值获取、价值分享诸环节组成的商业模式价值形成链条(见图 1)。

在图 1 的商业模式价值形成链条中，价值创造环节包括劳动、资本和客户及合作伙伴共同进行的价值创造总和，企业最基本的是产品和服务等业务组合的价值创造活动；价值传递环节主要是指企业产品或服务价值的提供、传播和送达活动；价值获取环节则是以企业产品和服务为中心的商业模式参与主体的价值交换、收割过程；而价值分享环节应是企业商业模式价值链所有参与主体对所获取价值的收益分配活动。图 1 中从价值创造到价值分享的实线表示了商业模式价值链的形成与驱动过程，而价值分享到价值创造的虚线表示着商业模式价值链的反馈和牵引促进作用。就商业模式中的企业本体而言，价值创造、价值传递、价值获取与价值分享是相互关联、次第传动的企业价值生产闭环活动，尤其是其价值创造的目的是价值分享，而价值分享的基础则在于价值创造。这种价值形成与驱动逻辑是企业商业模式良性运转的根本保证，是支持企业可持续发展价值链循环的内在机制。

在企业使用商业模式进行生产经营体系架构内，劳动者、投资者和客户、供应商、合作者等分别是来自企业内部和外部的价值创造主体，他们合作创造的价值最终会按一定机制进行彼此的价值分享，从而驱动商业模式的价值生产和再生产循环活动。这就是说，企业商业模式价值应当是企业内外部利益相关者参与商业模式建构和运行活动所共同实现的价值。企业外部的商业模式价值创造和分享主体一般包括企业、供应商、顾客、合作伙伴等，企业内部的商业模式价值创造和分享主体一般包括企业内的股东、管理者、一般员工等，所以商业模式的价值分享理应由企业外部价值分享和内部价值分享两大类构成，涉及商业模式价值链的诸种利益相关者。商业模式经济价值的企业内部分享可主要分为股东按资分配的分红所得和企业员工按劳分配的薪酬所得。

在有关商业模式的价值问题现有文献中，人们更多的是从资本、客户等外部价值驱动力角度展开探讨，而对于人力资源这一最具有能动性的企业价值来源研究较少，特别是把员工这种“人”的态度行为作为企业商业模式价值驱动链条的起点，把人的价值分享作为整个价值链驱动过程的根本动力源来研究者更为稀少。显然，若在“人”这一要素出现“动力不足”问题，商业模式价值驱动链条的整体效率就会受到影响，甚至“中断”[7]。所以，从商业模式的价值形成与驱动逻辑来研究员工经济价值分享性状，以及对其价值创造活动态度行为的影响关系就显得十分必要。

3. 商业模式运行结构和价值驱动逻辑

在商业模式结构体系研究方面，Mark W. Johnson (2008)等人提出的商业模式由顾客价值主张、赢利模式、关键资源以及关键流程等四模块组成说影响较大。Rita Gunther McGrath (2009)提出了商业模式由基本业务单元和关键流程矩阵构成的两分法说；而商业模式结构(Business Model Construct)作为相关功能

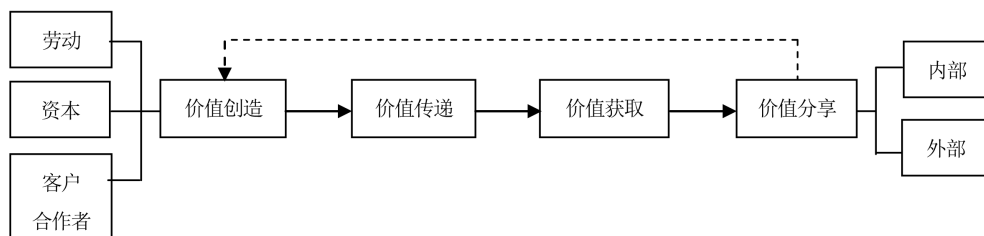


Figure 1. Value chain of business model

图 1 商业模式的价值形成链条

的集成体,是研究价值创造过程机理的最有效的理论分析单元。Afuah 等(2001)把商业模式定义为企业获取并使用资源,为顾客创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。国内学者原磊(2007)提出了商业模式的“3-4-8”构成体系,认为商业模式说明了企业如何通过对核心价值、价值网络、价值维护和价值实现四个方面的因素进行设计,在创造顾客价值的基础上,为股东及伙伴等其他利益相关者创造价值[8]。李东、王翔(2006)应用 Meta 方法对商业模式以往文献进行分析归纳,得出了商业模式的 Meta 要素,最终把商业模式创新表达为三类基本类型创新的组合:1) 顾客价值转换;2) 成本结构转换;3) 利润保护方式转换[9]。然而,目前尚无有效文献能够说清,价值分享是如何驱动价值创造、价值传递、价值获取等商业模式价值链的?员工价值分享又是怎样传导和作用于企业价值创造与价值实现活动的?对于这一重要命题的解答,需要将商业模式运行结构体系与其价值驱动逻辑结合在一起研究探讨。总结价值创造等理论思想,基于商业模式是一个组织关于价值创造的主要逻辑(Linder & Cantrell, 2000)视角,可以描绘一般商业模式组成结构如图 2 所示。

图 2 中商业模式结构三角形的上层部分表示凝集和开发企业核心动力的过程,核心动力是商业模式得以持续盈利的内在因素,是指企业所具有的资源禀赋和能力,回答了价值源泉是什么的问题。对企业来说,最宝贵和不可复制的资源是组织化的员工,他们是企业核心竞争力的构建者和支撑者。中层部分是商业模式的业务组合部分,它回答了商业模式的载体是什么的问题。作为价值载体,业务组合是基于核心能力的产品、服务等设计和生产,它决定了企业为顾客创造的价值是什么,以及企业的主要价值收入和结构是什么。底层部分则是其价值交换——实现模式,包括收入模式、资源模式和运营模式。通过这三种模式的复合作用,完成商业模式的价值创造、传递和获取的落地过程,它回答了如何传递、交换、获取或实现商业模式价值的问题。

商业模式结构体系所创造并获取的价值,通过企业外部价值分享来切割企业与供应商、客户、合作者等外部商业模式贡献者的利益回报,通过企业内部价值分享来决定企业所获价值在其股东、管理者、一般员工等内部商业模式贡献者之间的利益分配问题,从而完成商业模式的价值分享环节。企业获取的部分价值回馈给参与价值创造的员工,员工在价值分享中所获份额一般与其在企业的价值创造活动中贡献相关,这就对员工的劳动行为直接形成了激励。于是,在价值分享机制下,价值创造活动与价值分享活动紧密相关,员工价值创造劳动权益通过价值分享机制得到保障,得到利益保障和报酬预期的员工才会在价值创造过程中释放出其价值创造的能量。

因此,商业模式的建立、运转和成功的内在价值逻辑在于:商业模式参与主体的价值分享内在地驱动着商业模式的价值创造、价值传递、价值转换、价值获取活动。如果把商业模式的结构层次内在运行逻辑和其价值链驱动逻辑组合考虑,可以描绘出价值驱动逻辑下的商业模式运行与员工行为的响应和传导关系如图 3 所示。

图 3 所对应的商业模式结构的核心动力内层部分是价值分享而凝集和开发企业核心资源的过程,商业模式结构的业务组合中层部分以及其收入模式、资源模式和运营模式的外层部分,则是价值的创造、传递和实现过程。这也就是说,依靠核心动力(资源禀赋和能力,人力资源是唯一主动性要素),企业设计和推出业务组合进行价值创造,通过收入模式、资源模式和经营模式来实现价值的提供和获取;而且这一价值链的动力源头则是利益相关者对创造价值的合理分享,尤其是企业获取价值给予员工的公平合理共享(薪酬分配是其主要形式)。

4. 员工经济价值分享公平性及其价值创造行为塑造

在上述商业模式运行结构和价值驱动逻辑的基础上,必须厘清员工经济价值分享的公平性又是如何影响其价值创造行为,进而影响商业模式的价值创造与形成活动。根据公平分配理论,公平合理的内部

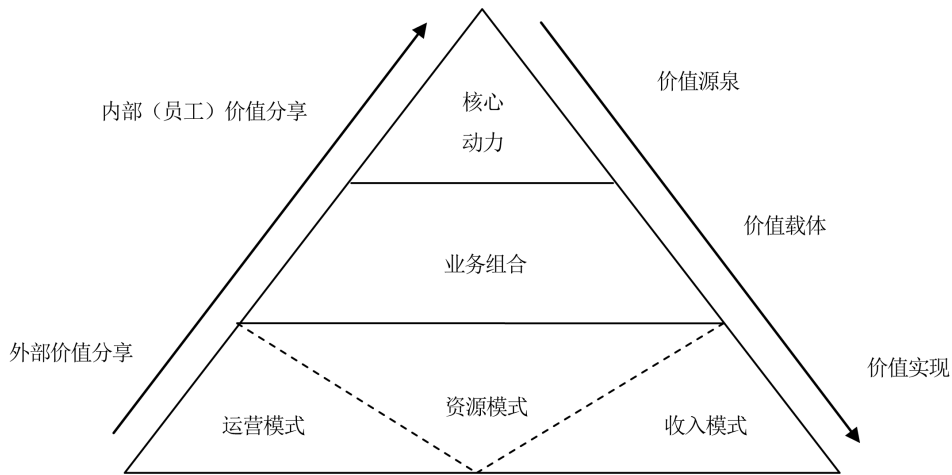


Figure 2. Business model structure and value drive logic

图 2. 商业模式组成结构与价值驱动逻辑

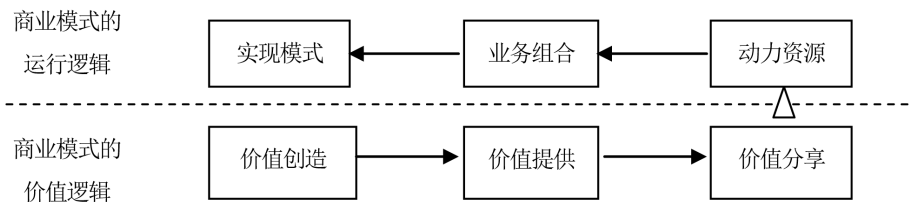


Figure 3. Business mode operation and value logic

图 3. 商业模式运行与价值逻辑

价值分享机制，会积极影响员工的组织公平感，激励其更加努力地价值创造活动，使企业获得更多价值，也会给员工带来更多的价值回报，从而形成商业模式运行发展的良性循环。因此，可以从商业模式价值分享的视角来诠释薪酬管理活动对员工组织公平感的影响，发掘这种影响关系对企业内部价值分享机制建构及其商业模式的创造和价值实现环节的传导机理和影响效用。

员工在企业中的价值分享包括经济价值分享和非经济价值分享两类。经济价值是指能够直接或间接地以金钱形式来衡量和表现的与经济物有关的各类价值；非经济价值是指难以用金钱形式来衡量和表现的，员工个人对工作或工作环境在心理或精神上的需求满足。由于非经济价值难以进行定量研究，本文把员工价值分享限定在经济价值分配范畴。在市场经济环境下，员工在企业中的经济价值分享实质上是一种源自雇佣劳动的工作收益——劳动报酬，包括直接的现金收益、间接的福利以及其他形式收益(安全、地位、挑战性工作等)三大部分，其中前两者称为薪酬形式的报酬，是企业等用人单位工作报酬管理中最敏感、最重要、关注度最高的部分，也是薪酬管理的研究对象[10]。员工经济价值分享活动主要体现于企业的薪酬分配之中，在创造企业价值同时让员工得到公平合理的经济报酬，使其能更好地为企业工作，是企业薪酬管理的根本目的之一。员工对薪酬的满意程度是衡量薪酬管理成效的重要标准之一。如果员工对于企业给予自己的经济回报——薪酬不满意，会导致不良的工作态度与行为表现，体现在员工价值创造和价值传递活动中，表现为工作效率低下、工作不投入、创新不足等，影响到企业的利润获取和商业目标达成。

以斯金纳为代表的行为主义的操作性学习理论认为：人的行为并非由反射或先天决定的，而是后天习得的。在具体的行为之后创设令人满意的结果(强化物)，会增加这种行为的频率；即人的行为是其结果的函数[11]。这一学习——行为塑造原理可以通过图4显示其内在关系。

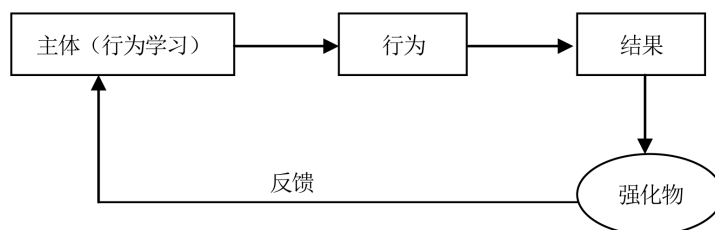


Figure 4. Operational learning model
图 4. 操作性学习模型

根据这一理论,在以商业模式为核心的企业生产经营活动中,员工的一般行为目的是为了从环境(企业、社会等)得到奖励或回报。如果员工的劳动创造价值行为能够获得公平合理的报酬,即内部价值分享活动创设令其满意的行为后果,使其获得满意感,则这种劳动创造价值行为就能得到正强化并增大其以后的发生概率。由图4操作性学习模型可知,人的行为很大程度取决于该行为所产生结果对自己的利害程度,员工经受的企业内部经济价值分享的公平性对其商业模式价值创造行为具有塑造作用,薪酬等经济分配物即是这种行为塑造的重要强化物。在此意义上看,员工在组织中的价值创造行为乃是环境的产物,管理者可以通过改变环境来影响或管理这些行为,刺激员工的积极行为或者限制其出现消极行为。管理者可以通过公平合理的经济价值分享机制,采用有规律、循序渐进的薪酬分配管理举措,塑造企业所需要的员工价值创造行为并使之固化,从而为企业创造更大价值。

企业围绕员工工作行为所创设的后果,包括经济价值分享的公平性程度,会影响员工对于自己所分享经济价值部分(薪酬)的满意程度,这需要员工对所获薪酬情况通过其主观的观察、认知选择、组织比较、归因解释等做出反应,经济价值分享公平性的感知即是这种中间认知的重要内容之一。公平是企业薪酬管理系统的基石之一,只有在企业成员认为薪酬管理系统公平合法的前提下,才可能对其分配结果认同和满意。公平同样是商业模式价值分享中最重要的原则之一,是关于商业模式凝聚相关利益主体,激励其价值创造活动,恰当协调其多样化价值诉求的基本准则。就企业内部的员工经济价值分享公平性而言,薪酬分配公平与否,直接地影响到员工的薪酬满意感,进而影响员工的劳动积极性,并会作用于商业模式的价值创造、价值传递、价值获取诸环节之中。图5即显示了围绕企业内部经济价值分享公平性的组织环境刺激——员工感知——工作行为之关系。

公平的价值分享机制能够强化员工的积极工作行为,企业将所获部分经济价值公平合理地分享给员工,会使员工提升工作满意感,进一步提高工作的积极性和创造性,实现商业模式价值驱动逻辑下的价值链条良性循环。就商业模式和价值理论视角来看,企业的薪酬管理活动本质上是把其商业模式的业务组合及其实现模式所创造和获取的部分企业价值,对企业内部员工进行分配的价值分享过程。薪酬管理状况直接影响到员工的价值分享公平感、满意度,促动其组织行为和工作绩效,影响着企业商业模式得以正常运转和利润获取的动力源,并以复杂形式传导和作用于其价值创造与价值实现的活动之中。企业通过设计科学、公正的经济价值内部分享制度,持续改善薪酬管理的公平与效率,可以调节员工的组织公平感,诱导其工作动机,吸引和留住优秀人才,激发员工工作积极性和创造性,最终促成企业的预期经营成果和商业价值的创造与获取。

综上所述,如何从商业模式价值形成视角来认识企业价值的来源和创造主体,如何通过公平合理的价值分享来塑造商业模式参与主体的价值创造行为,进而有效驱动和牵引企业经营活动,乃是这一领域值得开拓的重要研究主题。目前,从价值链视角对商业模式的研究基本聚焦于商业模式的价值主张、价值创造、价值实现等方面,并取得了一定成果。已有的研究成果主要回答了商业模式为谁创造价值?创造什么价值?如何创造价值?怎样实现价值?诸如此类的命题。其研究的共性是在解答商业模式价值如

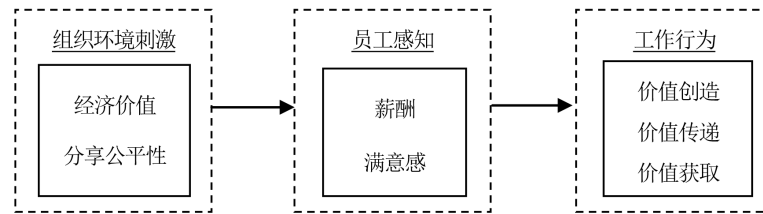


Figure 5. Relationship between organizational environment stimulus, employee perception and working behavior

图 5. 组织环境刺激、员工感知和工作行为的关系

何“来”的问题，但对于商业模式价值如何“去”的问题，即商业模式所形成价值的价值分享及其对参与主体的价值创造活动影响作用，尚未见到规范而系统的科学研究。根据经济分配原理和商业模式价值运行逻辑，商业模式的创造与价值分享紧密联系，互为驱动，前者是后者的前提和主导，而后者则是前者的牵引和动力。遗憾的是，有关企业内部经济价值分享公平性和员工满意感及其行为的相关研究，目前大多数止步于组织公平感的几个维度的影响研究，局限于薪酬管理公平性的某一成分与薪酬管理满意感的某一分类之间的关系研究，尚未能上升到企业内部经济价值分享的共性层面，未能基于商业模式的价值驱动逻辑来探讨经济价值分享公平性与员工经济价值分享满意感之间的关系。本研究认为，可以借鉴组织公平理论、薪酬管理公平性与员工薪酬满意感关系的相关研究，建构员工经济价值分享公平性与员工经济价值分享满意感的概念模型，界定其可测度变量并进行系统的量化实证研究。

基金项目

教育部人文社科规划基金项目“企业薪酬管理：公平分配内在机理、偏好及员工薪酬管理满意感关系研究”（批准号：11YJA630077）成果之一。

参考文献 (References)

- [1] Linder, J. and Cantrell, S. (2000) Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge.
- [2] Amit, R. and Zott, C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, **22**, 493-520.
- [3] Dubosson, M., Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002) E-business model design, classification and measurement. *Thunderbird International Business Review*, **44**, 5-23.
- [4] Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, **11**, 529-555
- [5] 翁君奕 (2004) 商务模式创新. 经济管理出版社, 北京.
- [6] 张维迎, (德)孔翰宁 (2010) 商业模式: 企业竞争优势的创新驱动力. 机械工业出版社, 北京.
- [7] 马广林, 孙平 (2011) 企业价值驱动过程剖析及启示. *财会通讯*, **11**, 71-72.
- [8] 原磊 (2007) 商业模式体系重构. *中国工业经济*, **6**, 70-79.
- [9] 李东 (2006) 基于结构特征的商业模式创新: 路径类型、产业效应与策略体系. *中国软科学*, **11**, 12-15.
- [10] 马新建 (2008) 薪酬管理与公平分配. 北京师范大学出版社, 北京, 2-3.
- [11] 斯蒂芬·P·罗宾斯 (2001) 组织行为学. 第九版, 清华大学出版社, 北京, 39-43.