

共享商业模式存在的问题与优化

——基于价值链管理的角度

赵栓文(教授), 张炎

【摘要】在供给侧改革政策的指引及互联网技术的辅助下,共享商业模式获得前所未有的成功,有力地促进了社会经济的健康发展。然而,共享商业模式依然存在诸多问题,例如销售费用过高,易滋生垄断行为,增加社会管理成本等,而价值链管理可以解决这些问题,是完善共享商业模式的有效途径,为此利用价值链管理理论分析共享商业模式的价值链构成及其特点,并给出应用价值链管理的优化建议。

【关键词】共享商业模式; 价值链管理; 销售费用; 社会管理成本; 互联网

【中图分类号】F234.3

【文献标识码】A

【文章编号】1004-0994(2018)07-0042-5

一、引言

在供给侧改革的时代背景下,传统的商业模式不再受到青睐,而共享经济大行其道,并成为社会经济发展中的又一主流商业模式。李克强总理在多个重要场合强调了“创新、协调、绿色、开放、共享”的理念,我国政府已经把发展共享经济提高到国家战略的高度。民企中也不断涌现优秀典范,如滴滴快车、摩拜单车、ofo小黄车等。《中国分享经济发展报告2017》表明,2016年我国共享经济市场规模已达3.45万亿元,同比增长103%,预测我国共享经济将在未来几年继续维持在年均涨幅40%左右的水平。

但市场经济具有盲目性,共享单车的成功运营,吸引了大量的热钱投入许多看似荒谬的领域,如共享雨伞、共享篮球等。近日,首家共享汽车EZZY倒闭,创始人跑路,给只是简单模仿的“共享行为”泼了一盆冷水。这不禁会让我们反思,无论什么样的共享产品都可以成功吗?共享这种商业模式可以简单地复制到其他领域吗?答案是否定的。一种商业模式运营成功代表着商业流程再造的成功,背后是创新与价值的创造,生搬硬套共享单车的商业模式只会自食恶果。所以,有必要对共享商业模式进行进一步的研究,以避免简单性市场行为。价值链管理是研究价值运作活动的一种战略管理模式,最终目的是满足

乃至超越客户的需求,实现链中环节的完美整合,使得每个环节都为了最终目标增创对应的价值——信息更加精确、客户反应速度得到提升和服务水平得到提高等,这些刚好是共享商业模式要致力达到的效果。所以,本文将基于价值链管理理论研究共享商业模式。

二、共享商业模式的特点

共享商业模式是指企业提供给消费者产品或服务的使用权而非所有权的平台,并以此获取一定经济利益的一种商业运作手段。这种模式并不是最近才兴起的。在传统社会早已有物物交换的交易方式,之后渐渐发展为租赁物品、搭顺风车等行为。美国社会学教授费尔逊(M. Felson)和斯潘思(J. Spaeth)早在1978年就已经提出“共享经济”这一概念。随着互联网的不断发展,产品或信息分享的空间和关系被极大地拓展:最初是人们在BBS、论坛上以匿名的方式,共享一些社会资源或经济红利,之后则诞生了Uber、滴滴快车、摩拜单车等一系列的营利共享平台,开启了现代意义上的共享商业模式。现代的共享商业模式具有以下三个特点:

1. 使用权和所有权相分离。共享商业模式主要是把产品或服务的使用权让与他人并由此获取一定的经济利益。因此,共享商业模式下的产品必须是使

用权和所有权容易剥离开来的物品,同时,物品所有权的独立性和完整性不能在使用过程中受到影响。否则,就成为商品之间的交易,而不是物品的共享。例如,现在共享的汽车、单车、房子等都具有这样的特征。当然,使用权和所有权在实际生活中很难做到完全分离,因为物品在使用过程中通常会伴随着一定程度的磨损。所以,共享的物品应该具有不易损坏性和保值性,而不是高损耗性或高折旧频率。

2. 产品或服务模仿性强。共享商业模式要利用物品或服务使用权的转让来获利,最关键的特点就是共享物品能带来大量的需求,可以产生商业上的规模经济。但是物品若具有普遍性,则意味着市场进入壁垒很低,会存在强烈的模仿性。那么,哪些物品或服务市场会存在强烈的模仿性呢?这一般与消费者的生活质量以及工作环境有关。比如,人们生活或工作所必需的交通工具,共享单车就是一个典型案例。随着 ofo 第一批单车的推出,各式各样的共享单车涌现出来。当然,住房也是基本需求品,所以各种各样的共享住房迅速跟进这股潮流,出现了小猪短租等一系列共享平台。

3. 以互联网作为操作平台。现代意义上的共享商业模式都是以互联网作为操作平台,进行一系列相关的商业活动。例如,利用现代卫星技术进行定位;利用互联网平台迅速搜索周边的商家或产品;利用移动支付平台实现实时计费。共享商业模式以互联网作为操作平台,可以协助个体供给商摆脱对于大型商业组织的依赖,直接向消费者提供产品或服务,并且个体供给商还可以利用互联网共享平台寻找到更加广泛的需求方。最终实际结果是,互联网把个体供给商和需求者直接联系起来,把分散的闲置资源整合起来,提高了这些资源的流动性与使用效率,共享平台也可以获得一定的收益。

三、共享商业模式存在的问题

1. 行业淘汰率高。共享商业模式具有产品或服务模仿性强的特点,因此容易导致行业竞争激烈,引发高淘汰率。共享经济的兴起在众多领域引发跟风热潮,如汽车、雨伞、充电宝、篮球、图书、睡眠舱等。但某些领域已经被证明只是盲目跟进,在北京、上海、成都等城市出现不久的“共享睡眠舱”,不是被警方查封,就是主动暂停营业。自行车市场,2016年参与市场竞争的共有几十家企业,经过一年多的惨烈混战,市场上仅留下 ofo 和摩拜等被看好的企业。出租车市场,2016年滴滴出行成功收购优步中国的品

牌和业务,形成一家独大的形势。

2. 销售费用过高。行业淘汰率高导致的结果就是,企业疯狂进行宣传,最直接的方法就是网络营销,但随之而来的一个问题是销售费用过高。共享平台初期创建需要大量的现金投入,为了让更多的商家和消费者了解并使用共享平台,补贴则是最快、最有效的方法。所以,补贴大战一直都是国内互联网公司迅速获得客户的惯用手法,共享平台企业会尽力保持用户粘性,从而推高了企业销售费用。例如,共享单车市场几乎就是摩拜单车和 ofo 小黄车的天下。两者都在积极融资,增大单车投放量,并发放了电子优惠券鼓励乘客使用。平台希望用大补贴力度扩大顾客规模,但顾客却是哪个平台补贴力度大就转移到哪,所以通过补贴大战的手段难以取得稳定的收益。因为这些顾客流量是被补贴力度吸引来的,并不依赖于平台,这是典型的规模不经济行为。

3. 资源不平衡。资源不平衡主要表现在闲置资源的增加和资源的不稳定两个方面。

(1)闲置资源的增加。最近两年火爆市场的共享单车,其共享的产品并不是各家闲置的自行车,而是自行车厂商所谓的产能过剩的产品,把原本的 C2C 模式,变成了 B2C 模式,即共享平台就是产品供应商自身。之后的共享充电宝、共享雨伞等宣称的新共享经济,延续了共享单车的逻辑,采取了表面共享、本质租赁的商业模式。而对比单车带有“产能过剩”的噱头,随后的共享商业模式其实是在增加闲置资源,强迫消费者吸收共享的概念。这带来了供给资源的大量浪费。

(2)资源的不稳定。个体供应商通过合作的形式参与到共享平台中,并通过平台向消费者提供相关的产品或服务。然而共享平台与个体供应商的关系并不是雇佣劳动关系,因此共享平台没有办法强迫要求个体供应商在某个时间段必须接单。虽然这种商业模式对个体供应商来说时间自由,但是对于共享平台来说就意味着或许会存在暂时性的供不应求。比如在某一时间段,顾客利用滴滴快车平台发出打车请求,而这一时间段却由于各种原因没有司机接单,或者司机数量不足,这样就会给客户较差的体验感,甚至给平台带来负面影响。

4. 易滋生垄断行为。大数据时代,数据才是企业运营的关键。共享商业模式通过大数据技术进行用户匹配和动态调整价格,给消费者带来优质的体验感,同时降低了交易成本。顾客规模和交易量的提

高,又反过来成为共享商业模式的副产品,进而再次丰富了大数据系统,两者互相促进。在这种商业模式中,市场领先者利用自身所掌握的数据优势,慢慢形成垄断局面,决定了早进入者的竞争优势将会远大于新进入者。早进入者会在和新进入者的竞争过程中,利用其大数据优势恶意操控市场,筑造行业壁垒,最终形成垄断市场或者寡头垄断市场。所以,垄断和反垄断就成为共享商业模式的显著特点。

5. 社会管理成本增加。从共享商业模式内部来看,要求加强营运能力和资源投入力度;从外部来看,要求政府跟进监管或建立健全相关制度。这些要求都会增加社会管理成本,主要表现在政府监管和安全问题上。

(1)政府监管。共享模式的不规范给整个社会带来了更多的新问题,例如单车乱停乱放、雨伞充当摆设、共享电动车大额停车费等问题。这些乱象产生的原因,主要是共享商业模式仍是新兴事物,存在政府监管工作滞后、国家法律法规不完善、准入机制缺失等问题。所以需要政府迅速对市场做出反应,制定出针对共享商业模式的一系列合理制度,引导市场走向规范。但政府又不能过度干预市场,这就考验了政府的治理智慧。

(2)安全问题。共享平台安全难以保证的原因主要是审核制度不完善和人性的复杂。共享商业模式下产品或服务的供给方通常是一些不确定的个体供应商或某类组织,再加上一些领域的共享模式尚处在摸索阶段,其产品或服务的安全性、质量保障、消费者数据保护等方面仍存在隐患。例如滴滴快车运营初期,司机的个人素质参差不齐,但是平台并未制定规范的从业考评标准,导致黑车也可利用平台合法化,这样就意味着使用滴滴打车的顾客存在安全隐患。因此,政府严厉管治专车,对查获的车给予扣押、罚款并扣分等都会带来社会管理成本的上升。

四、价值链管理对完善共享商业模式的作用

1. 注重环境分析。价值链管理分析分为内部分析与外部分析。内部分析帮助实施共享商业模式的企业发现自身的优势、劣势,明确自己的关键增值活动。外部分析协助实施共享商业模式的企业确定自身在行业中所处的竞争地位,以及深入探析自身与供应商、消费者、政府的关系,进而采取对应措施改善外部环境。

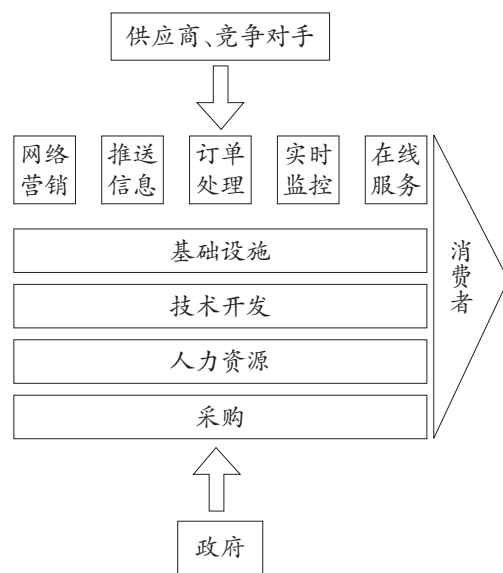
2. 明确关键环节。运用价值链管理分析,有利于发现共享商业模式价值链上每一环节的增值程度

对于企业的影响,可以确定影响共享商业模式价值活动的关键环节,找到经营的差异性所在,从而明确竞争优势,控制差异经营成本,实现开源节流。

五、共享商业模式价值链构成及特点

1. 共享商业模式价值链的构成。依据价值链管理理论,共享商业模式内部价值链包括网络营销、推送信息、订单处理、实时监控和在线服务五项基本活动,以及基础设施、技术开发、人力资源和采购四项辅助活动。在内部价值链基本活动中,实施共享商业模式的企业通过营销活动推广自己的品牌,吸引消费者进入自己的平台。企业利用APP推送信息,消费者选择自己需要的产品或服务。之后企业接受订单并处理,同时进行实时监控,消费者有问题可以寻求售后服务。辅助活动本身不直接创造价值,但却保证直接价值活动正常运作的基础,它一直包含在企业价值活动中。依据波特提出的价值链模型,本文认为基础设施、技术开发、人力资源和采购四项活动可以涵盖共享商业模式的所有辅助活动,所以不加以修改。外部价值链中,实施共享商业模式的企业与供应商、竞争对手、政府和消费者之间联系密切,并且构成相互协同的价值系统,这些都会对企业增创价值产生巨大影响。

现将共享商业模式价值链管理理论可视化,以更方便地表达各个价值环节的流转过程,关系模型图如下所示。



共享商业模式价值链管理关系模型图

2. 共享商业模式价值链的特点。

(1)创造价值。价值链最重要的是要创造价值,消费者在接受企业的产品或服务时,实际上是在接

受产品或服务所拥有的价值。共享商业模式内部价值链的运作,即从网络营销、推送信息、订单处理、实时监控到在线服务,就是一个持续创造其市场价值或附加值的运行过程。要创造价值,就需要企业从客户角度确定价值,并且尽量减少一切非增值作业,使得价值链上各个环节都实现价值创造。传统的企业管理仅仅满足了本企业的增值需求,但价值链管理把上下游企业和竞争对手链接成为完整的产业链,构成了一个动态的、虚拟的网状结构,真正达成了降低共享平台企业的采购成本、物流成本和经营成本的目的。

(2)整合信息。共享商业模式中的客户、需求、订单确认等整合信息将使价值链上的每一环节及时准确地调整相应行为,提高了市场的响应能力。共享商业模式实现了高度信息化,能够减少因手工操作而产生的成本费用、因信息延误而引起的经营决策失误,使价值链上的每一个环节在信息整合的基础上完成准确、合理、有序的联动,在较低成本的情况下为运营共享商业模式增加更多的经济利益。因此,信息不只是价值链组成的要素,还是价值链的基础和保证。

(3)相互协作。内部价值链上任何一个环节的管理和服务决策均会影响外部价值链上各方的决策。价值链系统中每一个企业规划自身的管理与资源配置活动时,不但要思考其内部的作业流程和资源,还要以系统整体为起点,完成优化升级价值链系统的要求。所以,价值链系统需要所有成员跳过共享商业模式间的障碍,重新考虑渠道机制和彼此关系,从交易型关系向伙伴型关系转化,组成协同有序的价值链系统,实现系统的整体协调运行。这样可以增强所有成员的市场竞争力、快速市场反应力和控制力,全面提高客户的满意度。

六、基于价值链管理的共享商业模式发展优化

共享商业模式运用价值链管理可以对企业风险进行战略性分析,明确核心竞争力、竞争对手状况、供应商以及消费者关系等,协助企业有效配置资源,完成各个环节的确认、计量、评价、报告等任务。确认盈利水平时,既可以将整个价值链作为一个整体,估计整体利润率,又可以分解价值链,计算各个环节的利润率,进而帮助企业合理确定战略。从价值链管理角度出发制定目标时,不仅关注成本和盈利水平,也关注质量、时间和效率,并且在确定目标值时,还充分考虑了价值链的内外部联系。在管控层面上,共享

商业模式运用价值链管理,不仅可以完成计划与预算、资金管理、成本管理、存货管理等,还可以对经营状况做出增值分析,采取相应的平衡措施,成为有效会计管理的保障。因此,价值链管理可以完善共享商业模式。那么,应如何把价值链管理应用于共享商业模式?

1. 分解:明确核心环节,采取对应措施。通过上文分析可知,网络营销、推送信息和在线服务才是共享商业模式价值链中的核心环节。首先,目前实施共享商业模式的企业大多处于成长期,需要开拓市场,抢占市场份额,建立竞争优势,这必定会带来营销费用的大量投入,因此保持费用与收入的合理比例将是一个关键问题。其次,顾客需求的个性化对于企业信息化水平的要求很高,而实施共享商业模式的企业则需要精准、实时推送信息,因此推送信息的速度和质量将是企业的核心关注点。最后,实施共享商业模式的企业优胜劣汰不只是反映在营销与信息处理上,还反映在服务水平上。优秀的在线服务将会给顾客带来优质的体验感,进而带来不断涌入的流量,而流量才是共享商业模式成功运行的基础。明确了共享商业模式的核心环节之后,可采取以下措施:

(1)控制销售费用。其一,重构销售活动的价值链,精准营销。采取与关键供应商联营,或者与竞争对手合作等方法,减轻竞争压力,实时掌握市场动向,动态调整销售决策;利用平台集聚的大数据,定性分析顾客信息,实现精准营销,降低销售费用。其二,严格控制预算。按照渠道分类管理销售费用,并详细分析各个销售渠道,依据销售渠道的收入预算设定相匹配的费用预算标准。在进行运营控制时,实时对比检查各销售渠道的费用与收入的比例变化曲线与计划曲线的偏差,并发掘偏差的原因,进而实现实时控制。

(2)优化信息处理。首先,完善硬件设施与网络体系。硬件设施和网络体系是企业提高信息化建设的物质基础。其次,完善信息安全建设。企业信息安全部门需要对互联网平台设置安全保护,完善信息预警系统,使得相关信息的上传、存储、传输都得到较好的保护,一旦发现病毒侵犯或者出现安全漏洞等问题会自动进行警报处理。企业还需要建立网络安全管理岗位,培养相关技术人才,定期维护网络安全,并设置信息系统授权访问权限和身份认证制度,升级信息化建设。最后,优化技术开发环节。对于共享商业模式,研发活动处在技术开发环节上。研发活

动不只是对计算处理技术的研发,还包括对业务流程、商业模式的创新。通过研发改进产品的计算处理技术,提高信息处理速度,达到实时精准推送信息的效果。创新业务流程和商业模式,能够降低企业运营成本,增强企业核心竞争能力。

(3)确保服务水平。保证实施共享商业模式的企业服务水平,主要措施有:一是企业根据服务反馈情况和管理的理论体系,制定出一系列相关制度;二是成立相关组织机构,明确责权与义务,认真推行实施;三是注重对新型管理人才的培养;四是营造适合推进服务增优增质的环境。

2. 整合:优化内部流程,使之融为一体。价值链管理不仅要分解内部作业、明确核心环节,更要整合各个环节,使之融为一体,发挥1+1>2的效果。实施共享商业模式的企业应该保证各个环节的顺畅链接,保证内部流程的畅通无阻,即确保网络营销、推送信息、订单处理、实时监控和在线服务能够整合成一体。因为企业将通过网络营销赚取的顾客流量传递给下一环节时,已经掌握顾客的部分消费特性,所以可以根据这一特性精准推送相关信息,顾客不需要费力寻找相关产品信息,即可根据推送选择产品或服务。企业迅速采取订单处理,并且实时监控产品或服务的运行情况,可及时获取顾客的反馈内容,在线处理相关问题,提供相关售后服务,并根据反馈明确顾客的进一步消费特征,为下一次的服务活动提供精准营销及精准推送的信息源。通过价值链管理,保障了整个流程对顾客需求快速而准确的反应,保障了所有流程完美融为一体。

3. 协作:重视供应商,实施战略联盟。在外部价值链上,实施共享商业模式的企业可以建立联合采购制度,增大采购规模,从而降低采购成本,实现采购成本的规模驱动,同时缩小与竞争对手的成本差距。在加强与供应商的合作关系后,可以实施准时采购决策,把相关产品库存降到最低,进而降低存货资金占用成本。企业可以与供应商采取战略联盟的方式,它们之间存在资源的相互依赖以及多样的经济活动,这些资源和经济活动在联盟中能够得到新的组合和延伸。战略联盟具有很强的协同性与协作性,能够提高共享商业模式的运作能力,在分担风险的同时,也分享了机遇。双方通过联盟可以获得更多元、更准确的市场信息,使得营销领域向纵向延伸或向横向扩张,有利于市场份额的提高。

4. 监管:关注政策,认真履责。监管是政府为避免市场乱序而采取的措施,其主要目的是优化市场资源配置,从本质上来说,监管的核心思想就是政府尽力保护市场的公平竞争性,使市场合理有序地运行。

对于企业来说,一方面要保持底线思维,提升安全意识,对于与消费者生命财产安全、社会稳定、文化安全等联系密切的商业模式,严格遵循准入条件;另一方面,要科学合理地明确自身、资源提供者和消费者的权利、责任及义务,掌握追责原则和履责范围,努力达成行业标准。

对于政府来说,监管必须随经济业态的发展而不断创新,在共享商业模式下,政府监管创新应着重做到以下几点:一是建立共享经济的社会信用体系。按照鼓励创新、包容审慎的原则,尽快建成政府、共享平台企业、行业协会等多方参与的共享商业模式协同治理机制,依法进行各类信用信息平台的链接互动。二是促进共享商业模式和传统商业模式的融合发展。政府监管创新应注意在保证用户数据安全以及服务质量的基础上,推行公平科学的准入政策。三是关注实施共享商业模式的企业中出现的垄断趋势。政府监管创新应注意预防在移动互联网时代形成商业垄断,应建立与共享商业模式相关的一系列法律法规,做到有法可依的环境。

主要参考文献:

秦海涛. 共享经济商业模式探讨及在我国进一步发展的建议[J]. 商业经济研究,2016(24).

孙丽华,倪庆东. 基于价值链管理视角的企业财务战略管理[J]. 山东社会科学,2016(10).

郑志来. 供给侧视角下共享经济与新型商业模式研究[J]. 经济问题探索,2016(6).

郑志来. 共享经济的成因、内涵与商业模式研究[J]. 现代经济探讨,2016(3).

罗珉,李亮宇. 互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J]. 中国工业经济,2015(1).

方言. 浅谈价值链管理在我国企业会计中的应用[J]. 会计之友,2011(28).

李晓静,张群. 价值链分析与价值链管理会计[J]. 经济问题,2007(1).

冯海龙. 价值链管理:一种提升企业竞争力的战略管理模式[J]. 经济体制改革,2002(4).

作者单位:西安财经学院商学院,西安710100