

# 看清商业模式裂变创新趋势

● 郑渝川

传统线下交易平台最早的雏形是集市，专司实体交易。而今的大型商超、购物中心等交易平台，其实逻辑上与过去的集市并没有太大区别。其商业形态需要以房地产投资和物业管理为基础，为供需双方提供线下面对面交易的空间，同时提供一揽子的辅助性服务。

《商业物种演进》一书将线下交易平台分为综合型（最典型就是购物中心），以及垂直型（比如家居连锁卖场）。两者在经营品类、流量利用、竞争焦点等方面存在差异。

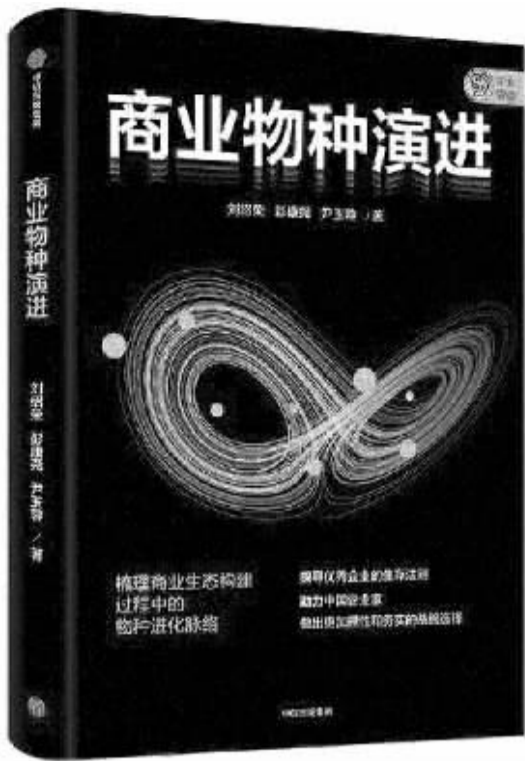
相较而言，综合型线下交易平台十分关注区位，就是选址。以购物中心来讲，无论定位在何种类型（高端，中高端，或中等层次的社区店等等），都必须关注自身的辐射范围。书中以北上广深最典型的线下商圈的客流来源为例进行分析指出，这些商圈的客流都基本符合就近原则，也就是说，附近的人居、客流密度必须很高。在此基础上，才能去考虑经营。

当然，这并不是否认经营的重要性。近年来全国各地，从超一线城市、新一线城市，到二三四线城市大量新建、改建商业建筑，线下交易平台的空间容量大量甚至数倍、数十倍扩张，线下交易平台的空间海量膨胀，造成客流的分散。许多新开、扩建的商超企业经营困难，优质客流进一步集中到头部企业。而这里所指的头部企业，在超一线城市、新一线城市甚至能以几家企业的经营业绩总和，超过随后排名几十名的同行对手的业绩总和。造成这种业绩分化的最主要原因除了地段，就是经营。

书中指出，传统线下交易平台的组织形态具有明显的平台化、矩阵化特点。首先，许多企业重整合轻自有，将现有的优质资源或潜在优质资源进行整合，然后提炼出重要而能感召合作伙伴、价值链企业的愿景；第二，组织运行模式采用集权与分权相结合的矩阵式组织，各卖场或购物中心由相应的经营团队负责，而集团管理层集中把控战略布局；第三，在治理与激励机制方面，运用市场治理与科层管理相结合；第四，人才模式则偏向于使用专业化人才；第五，推崇执行文化。

传统线下交易平台进入发展的良性循环，可以实现多品类的规模经济、有边界的范围经济、受约束的网络效应等优势，这能够遏制制造商自建渠道、跳出线下交易平台，着力减少消费者的选择成本和时间成本，通过推高交易平台所在地段人气，吸引更多的同行企业前来聚集。

尽管如此，从本世纪初以来的20年间，已经发生了产品过剩到交易渠道过剩的进化过程，传统线下交易平台的霸主地位已经被彻底动摇。但传统线下交易平台仍然面临相当程度的转型困难。书中指出，传统线下交易平台转型面临缺方向、动力、人才、技术、资金等多方面的问题，尤其是如何



书名：《商业物种演进》  
作者：刘绍荣 彭康尧 尹玉蓉  
出版社：中信出版集团

确定转型方向，并根据转型重新确定组织模式，许多企业都显得力不从心。而互联网巨头近年来纷纷试水新零售，进一步挤压了传统线下交易平台的生存空间，如书中所说，这就是一种降维打击。

如何涅槃重生？本书认为，传统线下交易平台企业的转型不能仅限于调整结构，或者依靠领导者本身发愤图强，而要实现商业模式的升级迭代，也就是要重塑线上线下的关系。一种选择就是如国内几家顶级的连锁家居平台企业那样，以守为攻，固守线下，并进行购物中心转型，从单一的家庭体验销售，变成融合餐饮、电影、儿童乐园以及家居为一体的综合体。另一种选择是自行构建一个线上线下无所不包的立体化渠道网络，书作者举出了美国传统线下零售巨头诺德斯特龙的例子，虽然这种做法难度大、成本高、耗时长，但一旦成功就可以较为持续地对抗互联网巨头。第三种选择就是主动与互联网巨头合作，全面接入第三方支付、金融、外卖体系，确实有益于降低经营风险，提高营收，但也存在沦为互联网巨头附庸的风险。

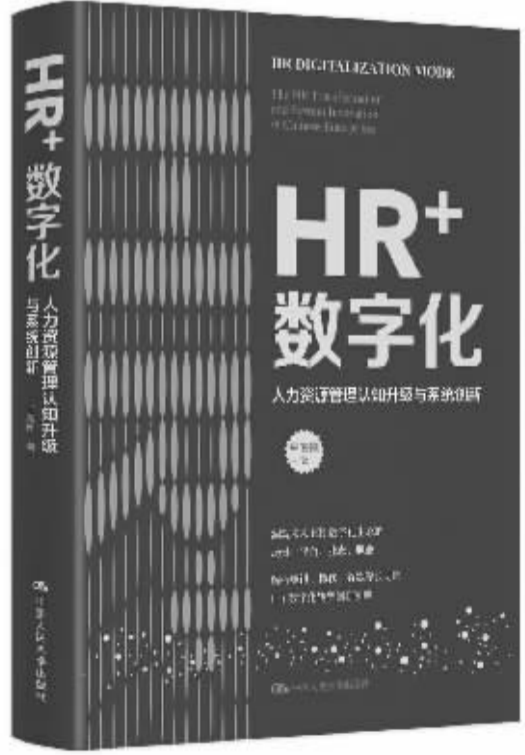
在本书作者看来，传统线下交易平台还可以考虑增加自有品牌的比重、以整合的方式构建品牌生态联盟，探索线下卖场形式多元化（发展社区店、写字楼店、中央商务区迷你展示店等）、发展互联网化平台服务。

本书指出，商业从来就不是固定不变，虽然线下交易平台企业的商业逻辑大体不变，但具体展

现的方式，商业模式的组成绝不能一成不变，而其他类型的企业同样如此。国际著名的家居领导企业宜家近年来也开始抛弃其多年来引以为傲的产业链集成SPA（自有品牌专业零售商集成）模式和单一的北欧极简风格，逐步调整为线上线下结合的开放平台。

按照书中作者的定义，商业物种是产业中满足顾客需求的基本经济活动单元，通过一系列活动组合，满足客户特定场景和定义下的需求；也是参与市场竞争，具有独立性和完整性的竞争主体，还是以内部的产权集约化治理替代市场交易的资源配置形态。书中将商业物种分为管道化品类物种、管道化解决方案物种、线下交易平台物种、线上交易平台物种、产业互联网化的类平台物种、产销合一的智能定制化平台物种，对各类物种的演进发展规律进行了探讨，并就此概括了中国特色市场经济体制下，商业物种演进的困境、破局思路、驱动力和基本趋势。

《商业物种演进》这本书不仅对于各类企业、互联网企业在数字经济背景下应对更为复杂、激烈竞争，读懂商业形态、商业模式裂变创新的趋势，理解商业逻辑的变与不变，具有重要的参照价值；同时也有益于有关职能部门摆脱旧有的产业规模经济思维，更为深入地理解平台经济、定制经济以及数字经济与传统实体经济触碰、融合所产生的其他模式，更好地优化产业政策、商业地产规划与调控政策。



书名：《HR+数字化》  
作者：马海刚  
出版社：中国人民大学出版社

策略无法真正激发员工、管理者和组织的自驱性，很难在未来实现价值创造。

书中介绍，目前有非常多的技术理念可以应用到HR领域，比如卷积神经网络算法模型已充分应用在人才的识别、招聘以及干部的选拔上。HR在技术领域的储备非常丰厚。同时，HR三支柱的理论和实践也推动了人力资本增值价值链的发展，使企业人力资源的生态系统更加开放，价值链接与价值创造的空间更为广阔。HR三支柱对内来讲，是对接战略、支撑业务、服务员工的一整套人力资源管理系统。对外来讲，组织不是封闭的，通过HR三支柱，特别是人力资源管理的平台化，引入以激发员工为核心的数字化产品，融合各种社会资源，构建了一张基于生态的人力资源管理价值创造网。人力资源管理价值创造超越企业的边界，甚至超越产业的边界，真正打通了企业、社会与人三者的关系，让人力资源管理的价值创造跟整个社会融为一体。

HR把产品和服务作为实现管理意图的载体，是一个比较有价值的举措。通过需求洞察与调研分析，让HR做到“懂用户”，并根据对用户需求的理解，进行产品化解决方案设计，最后对解决方案进行价值评估，不断促进产品优化、升级和完善，用受欢迎的产品支持对人力资源管理的诉求，从

而更好地为用户带来价值。

书中以腾讯的人力资源产品为例，介绍了腾讯HR从用户视角出发，通过用户研究，捕捉员工核心关注点，在解决方案的实现上，利用数字化的手段打造智能友好的员工服务，以场景化的思路来构建产品能力。此外，在整个过程中，腾讯HR关注的不仅仅是内部的员工体验，而且是以行业应用的标准来进行自我升级与迭代，以期更好地融入数字化的行业趋势。

在数字经济时代有可能出现的一种情况是，在HR数字化进程中，不再一步一步阶梯式缓慢成长，而是能够跨越式地推进。因为人力资源管理产品化的技术在不断进步，类似腾讯HR助手，轻量级、低成本、插件式的HR产品会不断涌现出来，能够让企业HR数字化实现跨越式成长。

中国人力资源管理大时代正在到来。领先者把握时势，不懈探索，持续领跑；落后者则亟须在数字化浪潮中迎头赶上，实现跨越式成长。具备产品思维、数据意识和端到端业务能力的HR人才将成为炙手可热的稀缺资源，帮助企业创造越来越丰富多样、关注人才个性化需求和激发员工动力的数字化场景应用产品，创造更好的员工体验，实现HR大共享、大平台、大数据、大生态的辉煌蓝图，持续助力组织迸发新活力。



## 全球产业链重塑

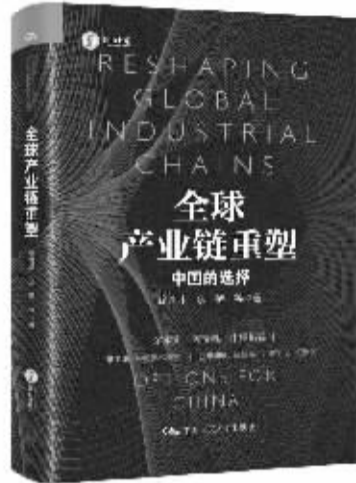
作者：徐奇渊、东艳等 出版社：中国人民大学出版社

内容简介：

在全球产业链重塑的过程中，我国超大规模市场优势凸显、产业升级势头正盛。在此背景下，我国如何扬长避短，在全球产业链重构中重塑竞争力、开辟新的发展空间？本书提出了国家产业链的二元悖论：一国在某个产业链领域的全球竞争力、影响力，以及该国对这个产业链的完全自主可控、不依赖于对外国的进口，这两个方面难以同时兼得。当前，由于全球经济和地缘政治形势的变化，有必要对中国产业体系的现状进行国家层面的评估，确认薄弱环节，从产业和产品多个层面进行调整，实现经济效率和产业体系安全之间的最佳平衡。

作者简介：

徐奇渊，中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员、副所长。东艳，中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员，国际贸易室主任。



## 数字经济

作者：汤潇 出版社：人民邮电出版社

内容简介：

数字经济被视为经济增长的新引擎，因其具备海量数据、可替代公司的平台、智能化的经济活动等特征，从而带来了技术、模式、产业、组织、文化的变革。本书通过引入“通用技术”这一概念，揭示数字经济的本质内涵，深度剖析数字经济给制造、金融、零售、物流、医疗等行业带来的变革，展示数字经济给整个社会带来的巨大变化，对企业、消费者和整个社会如何迎接这种变革给出建议：拥抱新技术、开发新资源、布局新产业、利用新金融、营造新环境，为社会提供行之有效的应对措施。

作者简介：

汤潇，中国人民大学经济学硕士，长期从事企业竞争战略、组织结构搭建及企业管理研究实践工作。



# 激发企业价值创造体系新动能

● 冯伟

数字经济正在加速向前发展，推动着企业数字化转型进程，也深度影响着HR领域。在此背景下，如何通过技术赋能未来人力资源管理？如何让人力资源管理适配数字经济时代的发展趋势？带着这些问题，结合自身在腾讯推动HR数字化建设的实践，以及不断总结和提炼的当代优秀企业和众多人力资源管理引路者的HR数字化实践经验，《HR+数字化》一书作者探索并提出了适应HR数字化转型的领先理念和模式。

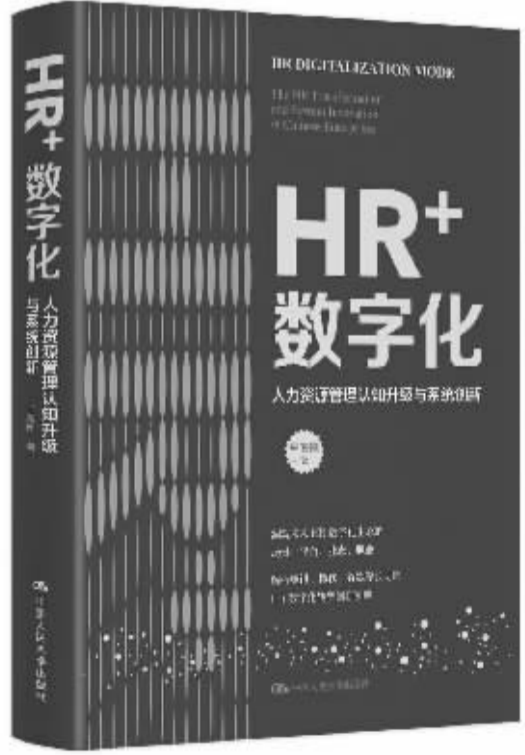
企业的数字化，就是需要深化应用云计算、大数据、物联网、AI、区块链等新技术，激发数据要素，创新性挖掘企业自身驱动力的潜能，加速业务优化升级和创新转型，提升企业在数字经济时代的生存和发展能力。

书中指出，企业数字化的根本任务是激发企业价值创造体系的新动能，在此过程中，人力资源管理越来越重要，因为中国企业逐步认识到人才是企业价值创造体系中的重要因素，充分撬动组织活力、释放人才的创造力，将是企业价值创造体系中非常重要的新动能。当然，这样的人力资源管理需要不断洞察组织和人才新特性，形成轻量化、协同化、社会化的HR业务管理新模式，通过动态挖掘和响应用户个性化需求，来获取更多效率提升的手段，开辟企业新的价值创造增长空间。在人力资源业务拓展过程中，要不断发现价值数据、有效管理数据，通过数据挖掘和数据产品应用，实现数据驱动管理决策这一目标。

在数字经济时代，以互联网为代表的平台型组织模式在不断发展，传统企业也在加速应用技术推动创新转型，新生代的职场人更加追求工作的意义和个人成长，更期待发挥个体的创造性。因此，企业人力资源管理需要重新审视以下问题：如何从管理员工转变为激励员工，来应对未来业务发展的需要？从人力资源管理的视角看，数字化HR的转型在人才管理方面，可以借用数字化技术精准选人，高效开发人的潜能，并创新工作体验，激发员工的工作投入，让组织的每个人都能够成为价值创造者。

落在具体的举措上，书中指出，一是通过机制升级，弱化流程管理机制，关注员工属性，引导员工的自主性；二是组织文化升级，打造开放包容、尊重个性的组织氛围，减少对员工的限制和约束，充分发挥其创造性；三是员工服务场景化体验升级，让员工在工作中能够得到全面的关怀和有温度的体验，把员工当成客户，将人才服务产品化，让员工有参与感。

面对数字化对人力资源管理的影响，企业、组织、管理者、员工都迫切需要HR提供好办法、好工具。从现状来看，只体现管控意志的人力资源管理



书名：《HR+数字化》  
作者：马海刚  
出版社：中国人民大学出版社

## 基本面量化投资策略

作者：董鹏飞 出版社：中信出版集团

内容简介：

基本面量化是人工智能时代获取超额收益的重要投资策略，它规避了传统主观股票投资追涨杀跌的人性弱点，防范了过度数据挖掘导致的量化模型崩溃，成为近年来炙手可热的投资方法。本书运用量化分析方法，演示如何构建基本面量化投资策略，有助于投资者构建一套能够正确操练的投资体系，采纳长期来看收益较高、相对业绩较好、战胜业绩比较基准概率较高的投资策略，摒弃长期来看收益差、相对业绩差、战胜业绩比较基准概率低，以及长期处于巨大回撤区间的投资策略，实现财富长期复利增长。

作者简介：

董鹏飞，中欧国际工商学院MBA导师。曾任职易方达基金和中信证券。



## 管理研究的批判、建构及反思

作者：韩巍 出版社：北京大学出版社

内容简介：

在管理学研究领域，实证研究一直占据着主导地位，这种研究范式的普及提高了我国管理研究的一般水平，使我国的管理研究能够走向国际。但是在实际运用过程中，研究者往往忽视具体情境与文化等因素，这造成了我国管理研究与实践的割裂与脱节越发严重。本书作者对过去十几年中国管理研究的范式、评价机制做出了反思，倡导管理研究者借鉴其他社会科学领域的研究方法，加深对管理研究哲学的学习与思考，完善更加多元的研究生态，让管理研究的成果给管理者、员工更多的启发，更好地造福企业。

作者简介：

韩巍，博士、教授，任职于深圳大学管理学院，主要从事管理基础理论和本土化研究。

