

生态学思维下的泰国农业中小型企业商业模式转型过程研究

A STUDY ON THE TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SME IN THAILAND
BUSINESS MODEL: PERSPECTIVE FROM ECOLOGY

孙薇¹

Titanan Tomongkhon¹

徐二明²

Erming Xu²

摘要

关于商业模式转型过程，特别是关于农业中小企业转型过程的研究在中文管理学界中发表的成果较少。本研究在整理既有的相关研究基础上，借助生态学的思维，针对泰国中小型农业企业的商业模式转型过程进行了分析，认为转型源于外部市场环境的变化与企业原有生态位中的适应状况间出现了不匹配，企业可以通过调整其商业模式来重新适应变化了的的市场生态位环境，达到新的生态平衡。随后以泰国某家企业为例进行了案例研究。结果在一定程度上印证了这一分析逻辑，并表明通过商业模式转型的方法进行适应是有其风险的，如果不能对这种风险进行预估和应对，企业将可能走向消亡。

关键字：中小企业，商业模式，转型，生态位，泰国

Abstract

The study about process of business model transformation (especially about small business in the agricultural) is less published in Chinese management scholars. This article, which with the aid of ecological thinking, analyzes Thailand business model transformation process of small and medium-sized agricultural enterprises on the basis of sorting the existing related research, concludes that there is mismatching between transformations are derived from external market's environment change and the enterprises have to adapt to the situation in the original ecological niche, enterprise can readapt the changed market ecological niche though adjusting their business model to reach to the new ecological balance. The follow's case research what an example to a companies in Thailand also proved partly that analyses logic and also revealed the method though transition of the business's model to adapt the new market environment will be lead a risk, and if we cannot forecast and response this risk, the enterprise will end.

Keywords: business model, SME, Ecology, Transformation

¹ 正大管理学院在读工商管理博士, Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: vivian@xaic.net

² 教授, 正大管理学院, Professor, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: emxu@ruc.edu.cn

引言

商业模式是企业存在的形态，任何企业都有自己的商业模式。随着互联网等新技术的兴起，商业模式日益受到学界和企业界的关注。现有的研究往往存在以下两种趋势：一是关注商业模式的分析、结构和模型甚于关注商业模式的演进和变化；二是更关注大型企业或高科技企业，对传统行业的中小企业关注不足。但在实际的经济生活中，中小企业往往更需要理论的指导，同样中小企业不但经常有可能对商业模式进行调整，也更容易实施调整。因而对中小企业特有的商业模式转型过程进行研究，是有其实践意义的。本文引入生态学的思维方式，结合已有的研究成果，构建出一种商业模式转型动因和路径选择的分析框架。并结合泰国金牛集团这样一个在泰国从事农业机械销售业的中型企业的商业模式转型过程，对分析框架进行了初步的验证。研究希望对泰国中小型企业商业模式的转型过程进行有一定新意的理论研究，以揭示中小型企业商业模式创新的动因、路径及演化方式，进而形成较为完整的理论框架，在理论上和实践上都具有重要的意义。

研究回顾

1、企业转型或创新的理论研究回顾

传统上，关于企业转型的研究属于企业战略管理理论的研究范畴，作者在此前对商业模式的梳理中发现，早期对商业模式的研究是与企业战略研究有所区分的。随着战略类商业模式定义和整合类商业模式的定义的兴起，企业转型的研究和商业模式的研究更加紧密地联系在了一起。但总体而言，就CSSCI收录文献来看，中国学界的研究对转型

的研究依然着重于战略方向，而对商业模式往往是谈其创新，主题直接是关于企业商业模式转型的研究尤其是理论研究相当之少。与这种情况相对应的，是涉及企业战略转型、商业模式创新等方面的研究和理论十分庞杂。

根据作者对既有文献的梳理发现，涉及企业转型问题的研究，通常从转型动因、转型路径、转型风险、转型的评价等四个方面展开。此外，还有一些研究是涉及整体战略或商业模式创新的综合性理论研究。如Porter (Porter, 1991)认为，企业能否成功，不仅取决于它在产业内竞争地位是否具有优势，还取决于它所处所在的行业或产业是否能为其提供盈利的空间。而在企业创新方面，长期以来，学者们将注意力主要集中在技术创新和产品创新管理等领域，但随着信息时代的到来和互联网经济的兴起，以Chesbrough和Rosenbloom为代表的技术创新研究者开始逐步认识到，技术的潜在经济价值必须通过商业模式创新来实现。从而将学界的注意力从技术和产品创新的研究转向商业模式创新研究。

除了从宏观的视角考察企业战略、成长和创新问题的学者以外，一部分学者更关注对商业模式创新行为本身进行揭示。同时，在中国管理学界对商业模式创新关注的热点也集中在互联网与企业的结合上，如罗珉(2015)指出互联网时代中连接的重要性。

2、企业转型过程研究回顾

在中国和西方的转型或者商业模式创新研究中，对于创新和转型动力解释有着不同的解释。王鑫鑫等(2009)将对商业模式创新的动力的研究归纳为技术推动、需求拉动、竞争逼迫、企业高管和系统五个视角，

而项国鹏等(2011)则将创新动力的研究归纳为三种视角——新技术市场化推动力、商业环境压力、市场机会拉动力。本文从以下几个方面归纳研究者们对于企业转型和商业模式创新的动因研究:

(1) 外部环境压力。Malhotra(2000)认为,商业环境转变为动态的、不连续的环境后,旧有的商业模式通常不能适应,从而必须要进行创新。Venkatraman & Henderson(2008)进一步地研究了压力促进商业模式创新的作用方式,发现企业在运营过程中受到的技术和经营方式等方面的持续压力会持续累积,进而产生变革的需要。(2) 市场需求拉力。Lindgardt等(2008)认为,在经济形势滑坡时,企业进行商业模式创新能有效抓住市场中的特定机会。(3) 新技术推力。新技术既包括企业内部新开发的技术、新的产品或新的知识,也包括市场外部环境中出现的新的技术要素。(4) 企业资源或能力的推动。王吉发等(2006)认为,企业转型的内部动因源于企业的资源、能力的状态使企业未能获取竞争优势。(5) 企业家精神和能力。一些管理学研究者将企业家精神视为企业创新活动的动因之一,如Linder & Cantrell(2001)提出,企业高管是推动企业商业模式创新的主要动力。

对企业转型路径的研究涵盖范围比较广泛,包括对转型/创新的路径、模式、模型等的研究。

一部分学者从商业模式创新或战略转型的过程出发,对商业模式转型的路径进行了归纳性的分类。如Humphrey & Schmitz(2002)将企业转型升级明确为四种类型。这种转型升级的分类方法得到了许多学者的认同。另一部分学者则从商业模式转型或创新

的机理出发,对转型和创新的机制进行了分析。如从系统论视角研究商业模式创新的学者,Zott & Amit(2010)认为商业模式是由企业活动组成的系统,这些活动有可能是超越企业的边界的,并可以为企业与利益相关方创造价值。

对商业模式转型成效评价的研究较少,包括商业模式创新成效评价和战略转型成效评价的研究也不多。既有的研究通常也是与转型路径研究或商业模式构成要素研究相联系的一些研究。

分析框架构建

1、生态学与生态位理论

以往的商业模式研究往往集中于传统的管理学和经济学研究范式,通过如企业成长理论、企业创新理论、战略转换理论等对企业转型问题进行分析。本文尝试在传统管理学的基础上,从跨学科的角度,引入其他学科的视角来分析泰国农业服务业中小企业商业模式转型的问题。

生态学是研究自然界、生态系统中生物体与环境相互关系的科学。生物是有生命的有机个体,其能够主动对环境进行适应,并与环境进行互动。生态学最初于被定义为研究生物与其环境相互关系的科学(谢王丹,2004),但经过百余年的发展,生态学目前已经成为一门独立于生物学的基础学科,与社会科学的分支学科相结合,产生了如生态经济学等边缘学科。生态思想的推广,突破了仅仅以生物为主进行研究的藩篱,进而将任意研究对象都复归自然,进而以生态系统的眼光来重新审视它(张焱,张锐,2003)。

组织社会学理论的研究指出,科层制组织具有与个体理性相似的集体理性

(DiMaggio & Powell, 1983), 而企业作为一个由人所组成和管理的、具有典型科层制特征的组织, 因同样在一定程度上具有理性, 并能够主动尝试适应环境, 与环境——市场和社会进行着互动。与自然界的生态系统相似, 企业也具有生态系统的一般特征, 主要表现在: 企业生态系统由企业及其环境构成; 类似于自然生态系统执行的物质、信息和能量交换功能, 企业生态系统也起着交流商品、人员、货币和信息的作用(张焱 & 张锐, 2003)。因而本研究中借助生态学的思维, 并不仅仅是将企业与生物进行简单的类比, 而是基于生态学的核心思想, 试图将企业放在一个大型的商业生态系统中进行研究。

企业与市场整体环境的关系, 实际上与自然界中的生态环境存在一定类似, 同样也是一种相互依赖、互相制约的生态关系, 因而为企业的商业模式的变迁研究提供了客观可行性。

生态位理论被普遍认为是生态学的核心思想。Hutchinson(1957)的多维超体积生态位概念为现代生态位研究的进一步研究奠定了基础(McIntosh, 1985), 但他对生态位的定义是基于不同物种所实际具有的独特的生存和繁殖的特定环境。而这种以物种的存在来定义时空的方式受到了新的思想的挑战。不少学者注意到“空生态位”的问题, 即时空中是否存在未被生物占据的位置的问题。在这种理论体系中, 允许实际存在的“实生态位”, 和只存在于理论上而未被生物占据的“空生态位”。在较新的理论中, 生态位是多维时空中已经存在的位点, 是由时空结构所定义, 因而存在着没有生命占据的“闲置”生态位。而这种理论对商业模式

转型研究有巨大的启发作用。

简而言之, 生态位的概念描述了多维时空中存在的多个位点, 生命体在演化和生存竞争中通过占据这些位点来实现种族的延续。而相应的, 生命体在占据某些特定的生态点时, 逐渐演化出不同的形态和能力, 处于相似生态位的生物往往演化出相近的能力和形态。

企业演化的本质是企业商业环境或市场环境中寻找、占据生态位并尝试维持其优势的循环过程。在本研究中, 生态位既指被占据者定义的位点, 也指被空间定义的位点。不同企业占据的生态位(以占据者定义的生态位)之间有可能存在交叉, 而同一个生态位(以空间定义的生态位)中有可能容纳不止一个企业。

从这种视角出发, 本研究认为, 企业经营过程在于维持和拓展企业所处的生态位, 而企业的转型过程是通过企业内部的调整对所处生态位的适应或者通过商业模式的转变来实现生态位的迁移。因而企业商业模式的转型不但在于从价值链的一个位点迁移到另一个位点, 也在于从市场价值的空间分布中寻找、开拓新的市场生态位。

2、生态学视角下的商业模式转型分析框架

本研究从生态学的视角, 通过引入生态位的概念, 对商业模式转型的理论分析进行了重新梳理。

企业在市场生态位间的迁移, 动因主要来自于环境中也就是市场中的压力。这种外部环境变迁带来的压力, 通常可分为三大类别, 一是源于周期性的影响, 如产业周期性等; 二是生态位的竞争参与者增加; 三是影响生态位的其他节点或节点的占据者行为

出现变化，导致企业所处的生态位价值发生变化。

以生态学视角来看，商业模式的转型是为了更好的适应所处的系统环境，具体到生态位理论，即调整自身以适应所处的生态位或寻找新的“空生态位”以向其迁移。因而转型模式的选择存在两大方向，即提升内部价值与寻找外部空间的转型。

基于此前的理论分析，本研究将中小企业的商业模式定义为一种整合性系统，概念。将中小企业商业模式的转型定义为一种对该企业特定的商业模式进行调整、升级和变革的过程，这种过程是对企业的商业生态环境的适应或再适应。中小企业商业模式的转型可以是对其商业模式局部模块的调整，也可以是系统性的变革，这种过程可以分拆成商业模式转型动因——路径选择——实施转型——模式稳定四个阶段。

因而企业商业模式的转型可以使用动因分析——转型模式选择与实施——转型成效这样的路径进行分析。因此泰国农业服务业中小企业的商业模式转型分析需要涵盖以下几点：

一、转型动因。即企业是基于怎样的原因而提出转型。二、转型模式。即企业是选择转型成怎样一种新的模式。三、转型成败。即评价企业商业模式转型的结果，即说明这种新的模式的优点或缺点是什么，或者说这种新的模式怎样改变了企业在生态环境中的境遇。

(1) 转型动因的分析框架

从生态学的视角出发，企业所处生态位周围环境、企业对生态位适应程度、企业内生的基因特质，都是决定企业是否具有生态竞争优势的主因素。企业能否在生态

位中建立生存优势，都与这些因素的状况及其变化情况有所联系。既有理论，如租金理论等，都仅仅指出了企业在竞争中面临的问题的单一方面，即其关注的要素情况往往比较单一，或是外生的如行业环境，或是内生的企业资源能力。

而本研究认为，需要认识到企业所处的生态环境是受行业、经济环境等结构性因素影响的，同时，企业、企业管理者自身的能动性使其反作用于外生结构、通过结构来进行行为，进而改变企业所处的生态环境和生态位点。

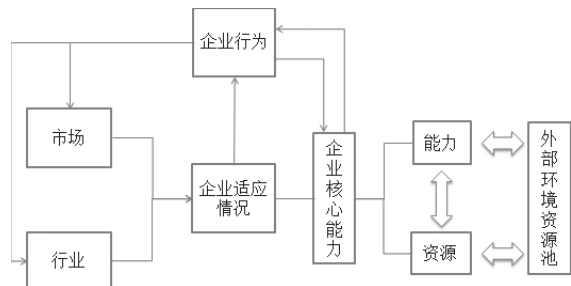


图1 企业生态适应分析框架

图中市场代表了整体的生态环境，行业则指代企业所处生态位的微观环境。当行业或市场与企业间的平衡状况发生变化或变化预期时，将对企业既有的生态位适应情况产生压力，进而激发企业进行新一轮的适应行为。企业的适应行为将通过一系列手段来改变企业的核心能力。这种行为调整将改变企业所具有的生态能力，同时对外部环境形成影响，最终企业或在调整中消亡，或在新的生态位达到相对平衡，开始新一轮发展。这种企业的适应行为调整有大有小，商业模式转型属于较为激烈的适应行为。

基于这样的分析框架，本研究认为，促使转型的动力根源于企业所处的外部生态环境对企业生存的一种持续压力，这种压力可以直接表现为直接影响企业生存的威胁，也可以表现为对这种生存威胁的预期。对企业而言，商业模式转型属于大的调整，意味着对既有平衡的一个较为严重的破坏，企业往往需要蓄积足够多的能量才可能实施这种破坏，同时也必须要有足够的控制力来应对这种失衡，以求在新的生态位上实现新的平衡。

(2) 转型路径的分析框架

在外部环境压力的作用下，企业需要对环境做出适应。这种适应存在几种不同的路径选择，如改良或转型。从生态学的角度出发，本研究将商业模式定义为企业针对特定的生态位环境，通过调整自有核心能力，实现对环境适应的方法。从这个定义出发，本研究认为，商业模式转型的路径原则上主要分为以下两类：

- 一、向新的生态位迁移并重新适应
- 二、对既有生态位进行重新适应

这两类转型的路径涉及的转型具体手段和方法是有其相近之处的，它们既可以是对现有的资源和能力进行了大幅度的调整，也有可能是引进外部资源，还可能是对商业逻辑进行了大规模的变更。同时，商业模式的转型既可以是涉及企业总体的转型，也可以是仅仅涉及有限的业务或者部门的转型。图2描述了企业转型路径分析的基本框架，其中转型方法的选择非常多，框架中仅从大的方面对其做了基本的分类，而也有一些具体的方法可能超出了框架中提到的几个方面。

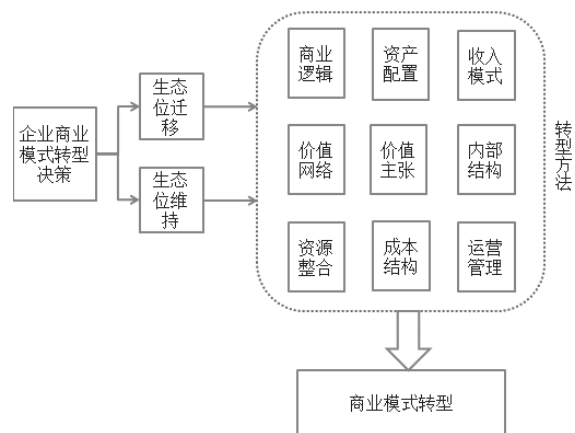


图2 企业转型路径分析框架

无论企业企业在进行生态位迁移还是生态位维持的过程中，都会对企业的行为进行调整，从而不可避免地要对内部和外部的资源、能力等进行调整和整合，并最终在新的生态位点实现平衡。

(3) 转型结果的分析框架

本研究认为企业商业模式转型是源于环境的压力，并通过企业自身的调整对环境进行适应的过程，因而要判断企业转型达到了一个怎么样的结果，需要对其在转型后对所处生态位的适应情况进行评价。这种评价基于以下几个方面：

- A. 企业转型后是否达到了预期的目标。
- B. 企业转型后是否获得了良好的生存空间。
- C. 企业转型过程中是否付出过大的成本。

总体而言，本研究试图从生态学视角出发，结合具体的案例，对泰国农业服务业中小企业商业模式的转型进行分析研究。进而抽象出一些结论，为研究目标对象具体的管理运营和发展提供理论上的帮助。

研究方法

案例研究方法通常用于企业的序时研究，可以很方便的观察企业在经营中环境、管理手段等的变迁和企业经历的系列性变革。同时，纵向序时单案例研究方法同样需要遵循案例研究的基本原则和一般方法。本文采用生态学和生态位理论的视角，构筑了一套分析框架，在此基础上，通过结合案例情况进行分析，验证本文提出的转型分析逻辑。

本文选择泰国金牛集团作为商业模式的转型案例，主要出于以下考虑：一、金牛集团属于行业中较为典型的企业；二、金牛集团采用的商业模式转型方式具有一定的创新性；三、从资料的可获得角度看，本文作者对泰国金牛的经营情况较为熟悉。这有利于对企业进行较为全面的考察，使分析的结构更准确和有解释力。

案例分析

1、案例背景

本文选取的第一个案例泰国金牛集团创立于2009年，以进口和销售农业机械为主，目前是泰国农业机械销售业的代表性企业，年销售额5亿泰铢。

2、案例分析

(1) 转型动因分析

本案例泰国金牛集团，主要从事的是农业种植业机械的进出口业务。

从产业前景看和政府政策、政府关系等方面看，泰国农业需要大量先进的农业机械来帮助弥补劳动力缺口，泰国政府对本国农民也实施现金补贴，农业机械的市场需求是十分广阔的。

从行业竞争方面看，在实施转型前，泰国金牛面临着来自行业竞争对手的严重压力。旧有的渠道遭到竞争对手的分化和模仿，市场份额逐渐被蚕食，行业领先的地位有所减弱，增长率也明显降低。从表1中可以看出，2011年企业资产较前一年增加一倍以上。然而，2012年，除洪水及政治动乱等因素外，企业竞争态势也收到影响，资产总额有所降低，收入和利润全部出现下滑。

从企业合作关系网络看，初创期的泰国金牛通过文化形象带动品牌实体经营，但实际的销售渠道建设仅仅是在传统的分销体系上进行的微创新，其本质依然是一种品牌销售代理的授权经营模式。作为终端的县级经销商拥有较长账期，他们承担的滞销风险较小，从而使经销商们对品牌的忠诚度和责任感有天然欠缺，部分专属经销商甚至引入其他品牌经营。

从资本运作方面看，主要靠自有资金进行经营，抗风险能力有限。

从内生能力看，金牛的高品质品牌形象在实际经营中受到部分低质量商品的冲击。

表1 泰国金牛2010-2012年经营业绩（来源：公司财务报告）

年份	2010	2011	2012
资产	127, 907, 851. 28	268, 643, 480. 23	245, 159, 421. 51
所有者权益	7, 320, 306. 02	21, 595, 739. 41	36, 837, 248. 70
收入	183, 151, 706. 68	373, 536, 835. 18	287, 064, 636. 89
净收入	3, 283, 868. 12	8, 275, 433. 39	5, 241, 509. 30

总体看来，在泰国金牛公司从初创到高速发展再到发展受阻的这段经营过程中，泰国金牛累积了一些内外部的经营资源和能力优势，发展出一种适应能力，以适应在小农机销售这个市场生态位中的经营。企业刚刚创立时，市场中的生态竞争对手本身已经存在分化，因而泰国金牛在初创时期在一个竞争对手相对较少的细分领域或细分生态位中获得了高速增长。但随着时间的推移，泰国金牛面对的生态情况发生了变化。其一是企业扩张使得企业的经营边界扩张使得企业对应的生态位大小也得到成长，触及了相邻生态位的边界。其二是新的竞争对手也开始进入泰国金牛所在的市场生态位，并挤占了一部分泰国金牛的生存空间。其三是泰国金牛的自身原有的企业适应能力存在极限，与扩大的生态位无法匹配，导致适应的效率出现下降。其四是与金牛所生存的市场生态位相邻接的生态位点如大型农机销售领域出现了新的生存空间，对泰国金牛产生了生态吸引力。

(2) 转型路径分析

在2012年，泰国金牛决定在原有商业模式的基础上进行调整和改进，并试图通过这些举措来克服经营中的困难。按本研究的逻辑，指的是通过调整行为模式（商业模式）来实现对新的市场生态位的重新适应。

本研究引入企业能力评估帮助分析金牛集团转型路径选择，能力分析的材料来源主要金牛集团当时的一些数据资料和企业管层的自评分。

根据能力评估，本研究得出以下结果，以用于分析企业的优势，不足，机会和威胁。分析结果如表2所示。

根据分析的结果本研究发现，在年转型前，从产品的质量和销售渠道等方面看，泰国金牛依然有一定的优势，但是人力能力方面存在明显的短板，同时缺乏中长期进一步发展的驱动力。在面对形势变化时容易发展受阻。

在实际中，泰国金牛的商业模式转型分成了两个阶段进行。

第一阶段是对传统的经销体系进行改造，将原有的独立的地区分销商模式逐步改造成直营连锁店模式。第二阶段，则是在农业机械销售领域引入4S店的经营模式，并以此为契机，全面打入大型农机的销售市场。

综合而言，从本文的理论分析框架来看，泰国金牛选择的转型路径的两个阶段，对应的是生态适应的两个不同层次或方法。在第一阶段中，泰国金牛试图调整行为方式以谋求在原有生态位中更好的适应市场环境的变化。通过改变企业的销售渠道，泰国金牛获得了具有更优秀的渠道能力。而在第二阶段中，泰国金牛首先是试图从原有的销售小型农机的市场生态位点中跃迁到相邻的、具有更高附加值的销售大型农业机械的市场生态位点。在这种跃迁的过程中，泰国金牛试图通过引入4S店经营这种新的商业模式或者功能/构造来适应新的生态位发展。

表2 关于优势、不足、机会和威胁的评估结果

优势	实际情况
1. 就业的增加	金牛连锁店和4S店的扩展，提供了更多的办公室和销售方面的岗位
2. 重视商业中的技术应用	在计算机和互联网方面的投资增加。
3. 了解商品的来源	在寻找中国制造厂方面，有良好的认知和能力。
4. 货物质量和标准	用于生产的原材料须合格，制造厂须符合标准并得到认证
5. 货物对市场的适应性	与制造厂联系紧密，货物可以始终适应市场需求。
6. 新产品的持续开发	与供应商合作，对农用设备和产品的进行持续开发。
7. 定价能力和利润率	与供应商的密切关系，降低了生产成本，并能够自主设定价格，获得高利润率。
不足	实际情况
1. 资格、员工的技能和能力	一些员工不适合特定类型的工作，不能在岗位中应用新知识。
2. 培训不足	对办公室人员和销售员工的培训不够，在计算机，互联网和IT培训方面也不足。
3. 销售提升战略	没有创建促销策略的明确标准，也没有关于促销策略成功的明确定义。
4. 资金不足	企业需要更多的资本或新投资者。
机会	实际情况
1. 竞争小	市场定位明确，市场竞争不充分。
2. 在市场中获得认可的产品	金牛品牌及其标准已经获得泰国农业装备市场以及用户的广泛认可。
3. 来自制造厂的良好支持	该企业与制造厂保持良好关系，并能获得其帮助，
4. 产品符合该国的经济体系的要求	农业设备和产品对驱动该国经济发展很重要。
威胁	实际情况
1. 缺乏来自于政府和私营部门的支持	和政府以及私营部门缺乏联系，缺少其帮助。
2. 销售受季节和政府政策影响	农机设备和产品的销售受季节和政府政策影响。

(3) 转型成效评估

针对案例企业泰国金牛，其商业模式转型的两个阶段并没有完全完成，只进行了局部的推广，难以对泰国金牛商业模式转型的整体状况进行全面的评价。因而仅针对目前已采用推广的新模式的运行情况来评估。

从预期目标上看，在采取了连锁店经营的地区，泰国金牛已经成功实现了提升销售渠道品质的目标。从获得生存空间的角度看，连锁店计划通过强化和提升渠道和品牌能力，有效的巩固了泰国金牛在原有生态位中的地位，而4S店计划拓展了企业的融资手段。从转型成本看，转型计划的投入相当庞大，但尝试引入了外部投资人，分散资金成本和风险。

总体来看，泰国金牛的商业模式转型有其独特的亮点，特别是将连锁店和4S店这两种经营方法引入农业机械设备和零件的销售经营中，同时转型也始终围绕着金牛原有的核心品牌能力，是对泰国金牛原有企业商业模式的一种传承。这种稳中求进又富有创新的转型方法，有望巩固泰国金牛集团占据的市场生态位地位，也有望拓宽其所处生态位的边界，就目前的情况看，这种商业模式转型是有效的。但在商业模式转型实施中资金成本的过度消耗导致企业处于极端风险中的这种情况，发生在了泰国金牛的转型过程中，这种风险是其他泰国农业服务业中小企业在进行商业模式转型时应当积极避免的。

研究结论和展望

本文使用生态位理论，在文献研究的基础上构建出生态学视角下的中小企业商业模

式转型过程理论框架，并对框架的逻辑结构进行了阐述，并发展出一套分析方法，并通过序时的案例研究方法分析了泰国金牛的商业模式转型过程，初步验证了这套方法的实用性。

本研究认为，商业模式转型是企业在外市场生态环境变化或为了实现可持续发展愿景的刺激下，通过调整企业内部的要素配置或功能构造，对环境进行进一步适应的过程。这种适应过程既可以是对环境的单纯适应，又可以通过寻找新的生态位点向其进行跃迁或扩充现有生态位的边界。而当企业最终成功达到与市场生态环境的动态平衡时，企业的商业模式将处于一种稳定状态，企业也将获得一定程度的发展。但当生态环境或企业自身情况再次出现变化时，这种生态平衡将遭到破坏，企业将进入新一轮的转型过程中。

本研究在对金牛公司的案例分析中发现，该公司的转型动因、转型路径选择的方式都与本研究分析框架中所提出的假设相似。

基于以上认识，通过研究，本研究得出以下结论：

(1) 企业商业模式的转型始于企业的生态适应状况与企业的外部生态环境的失衡，具体到企业商业模式的要素中，包括企业外部各因素、企业内生资源和能力，当企业内部的能力和企内组织实现的功能无法适应环境的压力时，企业将产生转型的动因。

(2) 企业的商业模式转型是一个动态过程，在这个过程中企业的转型行为最初是基于转型动因做出的反应，但由于实施转型会对环境和企业自身的能力和资源产生影响，因而实施转型的行为又会影响到转型过程的发展，在转型准备不充足的情况下有可能会

导致企业的危机出现。

(3) 实施转型的关键在于找准重新进行生态适应的路径，从而选择具体的方法，并在此基础上做好足够的准备或预案以应对转型实施过程中出现的新情况。

本研究能为泰国中小企业，尤其是处于传统行业或服务于传统行业的中小企业提供一定的参考和解决问题的思路。但同时本研究依然存在一些不足：(1) 案例选择单一，缺乏跨案例对比分析研究和大样本实证研

究；(2) 分析以定性为主，缺乏数理根据；

(3) 本文提出了生态学视角的企业商业模式转型分析框架，但对于这种转型过程的具体作用机理缺乏深入的研究；(4) 本文研究资料主要基于案例企业提供的二手资料，缺乏第一手的调查和访谈资料，分析的有效性需要进一步研究的验证。

针对以上不足，进一步研究拟增加行业和企业进行跨案例的研究，同时也进一步对理论分析框架进行完善。

参考文献

- 罗珉, 李亮宇. (2015). 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角. *中国工业经济*, 29(01), 95-107.
- 王吉发, 冯晋 & 李汉铃. (2006). 企业转型的内涵研究. *统计与决策*, 22(2), 153-157.
- 王鑫鑫, 王宗军. (2009). 国外商业模式创新研究综述. *外国经济与管理*, 31(12), 33-38
- 项国鹏, 周鹏杰. (2011). 商业模式创新: 国外文献综述及分析框架构建. *商业研究*, 55(4), 84-89
- 谢王丹, 杨建梅 (2004). 生态学理论在经济管理领域应用的研究综述. *科技管理研究*, 24(3), 125-129.
- 张焱, 张锐. (2003). 战略生态学: 战略理论发展的新方向. *科学学研究*, 21(1), 35-40.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 42(2), 147.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional Studies*, 36(9), 11.
- Linder, J. C. & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 6.
- Lindgardt, Z., Reeves, M. & Wallenstein, J. (2008). Waking the giant: Business model innovation in the drug industry. *In Vivo*, 6(26), 6.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 10.
- McIntosh, R. P. (1985). *The background of ecology : concept and theory*. UK: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, (12), 23.

- Venkatraman, N. & Henderson, J. C. (2008). *Four vectors of business model innovation: value capture in a network era From strategy to execution*. Berlin: Springer.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2/3), 11.

Translated Chinese References

- Luo, M. & Li, L. Y. (2015). The innovation of business model in ainternet era: persperctive from value creation. *China Industrial Economics*, 29(1), 95-107. [in Chinese]
- Wang, J. F., Feng, J. & Li, H. L. (2006). Study on the connotation of enterprise transformation. *Statistics & Decision*, 22(2), 153-157. [in Chinese]
- Wang, X. X. & Wang, Z. J. (2009). A review of researches on the innovation of business model. *Foreign Economics & Management*, 31(12), 33-38. [in Chinese]
- Xiang, G. P. & Zhou, P. J. (2011). Business model innovation: Foreign literature review and construction of analysis framework. *Commercial Research*, 55(4), 84-89.
- Xie, W. D. & Yang, J. M. (2004). A review of the applicantion of ecology theory in the field of ecomic and management. *Science and Technology Management Research*, 24(3), 125-129.
- Zhang, Y. & Zhang, R. (2003). Strategic ecology: new direction of strategic theory development. *Studies in Science of Science*, 21(1), 35-40.



Titanan Tomongkhon received her Bachelor Degree of Economics, major in International Trading from Nanchang University in 1997. And in 2011; she graduated MBA from Panyapiwat Institute of Management. Now she is a Ph.D. Candidate of Panyapiwat Institute of Management.



Erming Xu (Ph.D., Renmin University of China) is the Professor of Management. He has been invited to be a lecturer by more than ten universities in China, Dr. Xu has been a visiting professor to many universities around the world, and as a Fulbright scholar twice in USA. He has authored several books, on strategic management and international business and has published numerous articles on Strategic Management and Innovation in scholarly journals. He has been responsible for research on many subjects put forward by the National Natural Science Foundation, the National Social Science Foundation, and other authorities at provincial and ministry level. Currently he is a professor of Panyapiwat Institute of Management, and his research areas are related to strategic management, organizational theories, international management and education management.