

专版
SME
中小企业

本专版每逢星期四刊登。欢迎商团提供资讯，请传真到63198125或电邮到zbcj@sph.com.sg

企业Q&A

问：企业为何必须不断创新其商业模式？

答：新加坡管理大学创新与创业研究院主任德赛教授认为，每家公司都是从小做起，也都在市场上找到属于自己的一片天地。一些公司通过创新找到优势，如提供新的价值，或者以新的方式提供价值，但有些则如常应对市场。那些方向明确和有良好实践创新文化的小公司可成长为大企业，而赚钱的大公司如果不关注自己的顾客，则也有可能失去市场领头羊的地位。

他指出，每一家公司，无论大小，都必须不断检讨自己的产品与服务，并重塑其商业模式。

让我们来看一些例子。虽然是福特公司发明流水线生产方式，但真正了解客户希望汽车有不同的尺寸和颜色的需求，则是通用汽车公司。该公司于1908年成立，

以满足市场对这方面的需求。然而，它很快意识到，如果要卖出更多汽车，它得向客户提供金融服



企业应积极创新 以免遭淘汰

积极通过新的商业模式颠覆自己现有的产品和服务，并有办法在过渡期间保留客户的公司，较有可能实现可持续发展。其他公司若仍被动地旁观，就难免被淘汰。

务。因此在1919年设立通用汽车金融服务公司（The General Motors Acceptance Corporation，简称GMAC）。许多读者可能会惊讶，在2003年，通用汽车公司有74%的利润来自通用汽车金融服务。

苹果公司于1976年成立时是一家个人电脑公司。但它在2003年推出i-Tunes后，苹果跃升至现今的世界主导地位。IBM成立于1914年，并在1993年决定从一家电脑公司转型为一家服务型公司。

柯达公司成立于1878年。该公司预见数码相机将冲击传统相机行业，而它也拥有早期数码相机技术的一些关键专利。但是，由于太注重保持胶卷市场的领导地位，最终成为颠覆性技术的受害者。

德赛教授认为，开明的企业在被新的公司颠覆和淘汰前就积极自我重塑。亚马逊就是个例子，它在1995年成立时是一家电子商务公司，颠覆了人们通过书店购书的传



新加坡管理大学创新与创业研究院主任德赛教授：每一家公司，无论大小，都必须不断检讨自己的产品与服务，并重塑其商业模式。

传统方式。它让读者可方便地在网上购买书籍。

不过，亚马逊很快就发现，其他人可以复制这个模式。因此，它开始提供音乐和其他商品，也就是增加产品的种类。

亚马逊后来意识到需要扩大其产品与服务类别，就在2002年推出亚马逊网络服务。当它的网络服务获利丰厚时，就已经在考虑为客户提供其他种类的产品。

亚马逊在2007年推出Kindle便是精明之举。Kindle为亚马逊的客户多种好处，如随身携带一台拥有多本书籍的设备，以及能快速获得购买的书籍。这项新设备让亚马逊颠覆出版业。亚马逊接着为作者提供自行出版的工具，让亚马逊和有兴趣使用这个出版平台的作者建立强有力和直接的联系。

他说，行业及业内的公司应定期检讨业务的长期可持续性。长时间没有改变商业模式的行业，将吸引行业颠覆者

不请自来。银行业就是个例子，这个行业的领先企业还没开始自我重塑，已经引来一批新的颠覆

者，在金融科技行业提供新的商业模式。

因此，他认为，积极通过新的商业模式颠覆自己现有的产品和服务，并有办法在过渡期间保留其客户的公司，较有可能实现可持续发展的未来。其他公司若仍被动地旁观，就难免被淘汰。



插图 / 梁锦泉