

解绑，颠覆之道

在你的商业模式中，是否有未能产生价值的环节？小心了！挑战者会通过“解绑”来颠覆你。

文 / 泰利斯·特谢拉 (Thales S. Teixeira) 哈佛商学院企业管理助理教授

彼得·杰米森 (Peter Jamieson)

译 / 王玉洁

人们通常将目前互联网的发展阶段称为 Web 2.0，其很大程度上指的是从 2005 年开始盛行的网络社会化应用，例如社交网站、博客、视频分享、虚拟社区等等。而在此之前多是网站独立应用的方式。然而，Web 2.0 的描述无法说明如今互联网更本质的特征。我们观察到，新一轮数字浪潮的重要特点是：将传统捆绑销售的消费活动进行解绑！这一解绑的过程，颠覆了许多既定的商业模式。

解绑：砸断原有消费链接

在第一轮互联网浪潮中，纯数字产品能够在线出售并交付，例如新闻、音乐、电影等。“将内容进行分解，然后出售”是首轮数字冲击的标志。例如，Craigslist 提供免费分类广告，谷歌将新闻从报纸中分解了出来，苹果 iTunes 将歌曲从专辑中分解出来，亚马逊将章节内容从图书中分解了出来……总之，消费者第一次可以实现“只购买自己想要的东西”。

而这一轮“解绑”，又有了更多鲜活的

案例。Birchbox 成功将试用环节从寻找和购买的环节分离出来。每个月，该公司都会为订购用户寄送化妆品试用装。用户很喜欢这样的服务，因为他们不再需要大费周折地从大量新产品中寻找最新潮的口红或面霜了。每月有合适的试用装送到家门口，还节约了较高的逛商店成本；另一家成功将高级女装解绑的商家是“跑道租衣网” (Rent the Runway)，通过租用方式使女性无需购买，便可在重要场合穿戴昂贵的珠宝和服饰，这是成功将使用（价值创造部分）与拥有（价值侵蚀部分）解绑的案例；过去我们看电视时，节目与广告会在一起播放，这是一种捆绑行为。在 21 世纪初，美国电视录制技术公司 TiVo 开发了一种硬件技术，使人们能够在看节目时跳过广告。这种方式就是对两种依赖性活动进行解绑。尽管过去观众也可以通过切换频道避开广告，但这种做法显得很繁琐，因此大约 80% 的观众在看节目时也会看广告。而现在，70% 的观众会通过 TiVo 产品跳过所有广告。最近，Aereo 进一步延伸了这一概念，允许用户录制电视节目并在可联



网的任何设备上观看，且不会有广告插入，这种创新对电视广播行业造成了严重冲击。

我们将这种分离捆绑消费行为的过程称为“解绑”（decoupling）。解绑是将消费者活动之间的链接打断。解绑有三种类型：其一，为消费者创造价值的解绑；其二，为生产者创造价值的解绑；其三，为消费者创造价值而生产者无法获取价值的价值侵蚀型解绑。

“解绑效应”冲击了谁

视频游戏 游戏行业出现了显著的“价值侵蚀型”解绑现象。例如 Twitch。这是一个面向资深游戏玩家的实时流媒体视频平台，活跃用户达 4 500 万。在 Twitch 上，你可以只观看别人玩游戏而不必自己参赛。相对于其他游戏应用来说，这是更加细化的消费体验；iTunes 让用户可以购买并播放最新音视频，无需再去音像商店，在这个过程中，音像商店作为消费过程中的非价值部分被解绑了，因为音像店既不是消费者必不可少的体验，也不是发行方能够获得的部分；而 Zynga 和 Rovio 实现了价值获取的解绑，它们在 Facebook 或通过移动应用程序免费发布简单的标题，并通过将植入游戏的其他产品出售给特定玩家而盈利。这些企业打断了玩游戏与支付费用之间的必然联系，使得传统游戏发行方惊恐不安。

广播 过去听广播的痛点在于，无论是不是你喜欢的歌曲，电台都会播放，而你无法跳过。Pandora 公司制定了一个基于音乐库的算法，将用户喜欢和不喜欢听的音乐进行

区分，用户可以告诉 Pandora 自己喜欢听的各种音乐，无需将时间浪费在不喜欢的音乐上。Pandora 有效地将用户想听的歌曲与赞助商想让他们听的歌曲进行了解绑，为听众提供了巨大价值。2013 年，用户通过在线流媒体听歌约达 1180 亿首，下载量达 13 亿首。

实体零售店 实体零售模式将价值创造与价值获取活动紧紧捆绑在一起。消费者通过逛商店了解各种产品，然而这种服务的成本也很高。为什么我们可以免费逛商店？因为零售商知道消费者进了店里，由于逛店的成本很高，所以多半都会购买一些产品，出售产品的收益就可以抵消陈列产品的成本。现在这种模式发生了转变：亚马逊和 Pricegrabber 采用了线下体验、线上购买模式，消费者也愿意这么做。例如购买家电或电子产品时，70%-74% 的人通常会在店里用智能手机比较产品价格。这一颠覆性技术无疑对百思买等公司构成了致命性的打击。

通信业 目前为止，受到解绑严重冲击的还包括电信行业。尽管西欧在过去 8 年间，用于国际电话的总时长未出现大的波动，但电信运营商获得的服务费却下降了将近 60%。因为我们多数人都在用 Skype 或其他语音 IP 通信服务。手机短信业务也有类似遭遇，在许多国家发短信仍需支付费用，而这种付费服务也正在受到诸如 WhatsApp、Viber 和 Line 移动应用程序的挤压。个人对个人的短信或语音沟通分为两部分：用户联系用户，以及语音或短信传输。传统上，电信公司认为用户需同时消费这两种价值创造活动，并为用户提供语音 / 短信沟通和基础

图 1 一些“解绑颠覆性企业”的案例



网络设施服务。而 Skype 仅提供语音 / 短信服务部分，而让电信公司提供昂贵的基础设施服务，使两部分实现解绑。业务增值点的转移，是电信运营商需要考虑的问题。

拥有权与使用权的分离 解绑对传统商业模式的最大破坏是将所有权与使用权相分离。在传统的消费者活动模式中，购买过程通常是：消费者选定、购买并使用产品。然而，对于许多产品来说，拥有就意味着累赘，耗时耗力。如汽车，你不是买来开就可以了，还需要购买汽油、检修、换机油以及清洗车辆。新的业务模式和技术分离了产品的所有权和使用权。如汽车共用服务公司 Relay Rides，搭建了汽车共享平台，有车族可将车租给无车族，这是一种价值创造活动，而不是与所有权相关的价值侵蚀活动。这一发

图 2 消费过程及其相关精力成本



通过解绑分离传统消费行为，需要满足两个要求。首先，挖掘消费过程中传统上被捆绑在一起或“同时消费”的活动，找到仅为消费者提供价值创造活动的方式。第二，制定战略获取利润。

展趋势影响到了许多企业，尤其是那些需要花大笔费用去获得拥有权的业务，如汽车和软件使用权。

从更广的范围来说，解绑存在于各行各业。媒体与娱乐行业是解绑最明显的目标，因为数字产品可拆分交付，且创利依赖于不必要的价值获取活动。然而许多其他行业也极易受到影响，如汽车、软件、传统零售、高端时尚等。那么，究竟是什么造成了解绑呢？

解绑的驱动力

为什么将两个通常捆绑在一起的活动分离，会有利于消费者呢？如前所述，一些活动可以为消费者创造价值，如通过广播收听喜欢的歌曲；但其他一些活动会无意地破坏价值（听不喜欢的歌曲），抑或有意地榨取价值（听广告）。为消费者创造价值而不强迫他们消费非价值创造活动，就可以吸引原有企业的用户。虽然过去广播听众也可以通过换台来避开自己不喜欢的歌曲和广告，但这样做仍然需要耗费精力。对于消费者来说，若能避免耗费过多的精力，直接获取价值创造部分，自然是更佳的选择。

如果我们将消费过程分为三种主要活动：寻找正确的产品、购买产品、使用产品，那么可通过图2列出每种活动所对应的精力成本。寻找成本是指寻找、评估并选择合适产品所需的时间和精力；购买成本是指选好产品后交易相关的支付和交付所消耗的精力；使用成本是指安装、使用以及维护所消耗的精力。

通过解绑分离传统消费行为，需要满足两个要求。首先，挖掘消费过程中传统上被捆绑在一起或“同时消费”的活动，找到仅为消费者提供价值创造活动的方式。第二，制定战略获取利润。一种简单的方法是收取较少的费用。然而这具有一定的挑战性，因为作为挑战者的颠覆性企业（Disruptor）并没有成本优势，而且原有的在位企业（Incumbent）会以更低的价格迎接挑战。通常的替代性做法是：减少消费者需要耗费在非价值创造部分的精力，并通过定价获取部分为消费者创造的价值。

解绑与捆绑是两种相反的驱动力，它们相生相息，共同影响着消费者的行为。我们将捆绑称为“整合力”，“一站式购物”是

捆绑的代表,它可以避免耗费消费者的精力,让消费者在同一家零售店浏览并购买产品。然而,如果不同的供应商都可提供某种相对更好的价值,消费者就会选择那些更加专业的供应商而不是整合服务商。

如在美国中档化妆品零售商 Sephora 的店里,消费者可在脸上和手上试用其产品,听取店员意见,尝试性地购买某款新品,之后便会在网上购买其喜欢的产品。然而几年前,亚马逊以较低的价格和一天到货服务杀入化妆品行业,这使得 Sephora 的顾客尽管会到 Sephora 店体验试用,而后却在亚马逊网上商城下单。事实上,消费者是将 Sephora 店内试用与购买进行了解绑。

最近, BirchBox 为客户提供每月一次的多重化妆品小样订购服务。这样用户足不出户就可以试用新品,而且不需要购买一整瓶自己并不熟悉的化妆品,这是将样品的试用和购买环节从实体店了解绑,此外,化妆品生产商科颜氏(Kiehl's)为忠实客户开展轻松便捷的在线产品补充计划,这进一步将在 Sephora 实体店进行初次购买的行为,从通常在 Sephora.com 上进行重复购买的行为解绑出来。在化妆品行业,方便、低价以及可靠的优势要比整合试用并购买的优势大得多。

无论消费者选择捆绑服务还是解绑服务,均取决于整合服务和专业化服务的净效应,如图 3 所示。

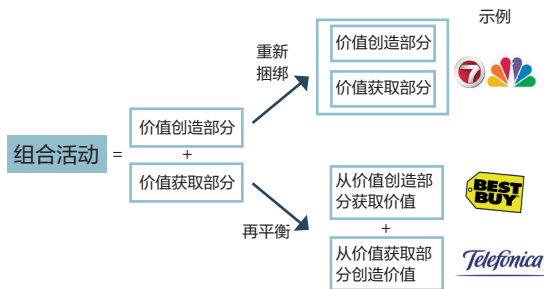
如果你正在被“解绑”……

那么,你的企业运营模式是否正面临被解绑的危险?如果是,你该怎么做?

图 3 影响解绑 / 捆绑的作用力和反作用力



图 4 应对解绑的两种方式



如果你的企业向消费者提供两种或两种以上的服务,收取捆绑费用,就会有被解绑的危险。但与捆绑不同的是,这些活动可针对消费者被分离成一种价值创造活动,如看演出、玩游戏、与朋友聊天、浏览正确的产品、使用产品等;还可针对企业分离成价值获取活动,如使观众看广告、听新歌、买产品或联网(在某些情况下,会出现价值侵蚀活动,但在此很少出现)。如果颠覆者将两种活动解绑,交付相关价值创造活动,并仅向广告商、零售商或重度消费者收取费用,或降低了消费者的精力总成本,都会对你构成严重威胁。

如果你正在被解绑冲击,可能想到的应对之策就是通过模仿来回击。然而,这种方式会对企业营收与利润造成严重影响。小型

如果你的企业向消费者提供两种或两种以上的服务，收取捆绑费用，就会有被解绑的危险。

颠覆性企业可能会通过显著降低营收或缩减通过解绑获得的利润而维持营收，但大型企业如 NBC、百思买和西班牙电信公司就不行了。如图 4 所示，应对解绑的两种方法是：(1) 将被分离的活动重新捆绑，(2) 再平衡。

重新捆绑 在电视节目与广告解绑方面的例子，前面已经提到了颠覆者 Tivo 和 Aereo。然而，传统电视台可以使用新技术重新将二者捆绑在一起。波士顿 NBC 第 7 频道正是这样做的，它增加了所谓的“弹出广告”，在频幕下方播放品牌的植入广告。事实上，第 7 频道通过消除节目与广告的暂时性分离，重新捆绑这些活动，迫使观众既看节目又看广告，减少了 Tivo 用户曾拥有的部分益处。又如，人们喜欢在实体店查看产品，通过手机比价然后从更便宜的商家购买，这对那些只提供线下交易的零售商造成了严重冲击。然而，如果零售商可以重新捆绑，为客户提供多种服务，就无需客户从多家企业去获取不同服务了。总之，当企业可以提高消费者的整合力并提高专业化，重新捆绑便可行。

再平衡收益 重新捆绑的战略并不总是能够奏效。当这一方法不可行时，替代性方法是再平衡收益，使原来的两种或多种活动同时发挥价值创造和价值获取作用。

例如，亚马逊通过解绑，使用户在逛完实体店后，去亚马逊的网站下单，以更低廉

的价格购买产品。这对百思买构成了严峻挑战。为避免顾客在店内使用亚马逊价格比对应用程序，百思买做了两件事：首先，制定了永久的自动价格比对政策，如此，店内几乎所有产品都会按照任何网店的最低价格出售。但这样一来，百思买的利润会严重缩水。因为既要保持与网店一致的低价，又需要支付较高的结构成本，这是无法支撑下去的。百思买为了弥补较低的利润，决定向受益于顾客逛店行为（无论是否购买）的生产商收费。百思买与电子产品生产商达成协议：譬如，如果三星想要让百思买将其产品摆放在显著位置，并让销售人员向顾客介绍产品，就需要付费。最为重要的是，百思买能否获得这部分收益，跟它能否在店内售出该产品无关。较高的利润是生产商支付给零售商的“主要货架空间”费用，超市与供应商经常会就该问题进行协商。这种协商使百思买将逛店（但不买）转换成了一种获取价值的来源，一种可以与购买行为分离、但又不降低零售商总收益的方式。

※※※※※

尽管解绑对现有企业来说是一种危险，但对于初创企业来说却是巨大的商机。初创企业可灵活探究当前消费行为，辨别出真正创造价值的环节，然后欣然告诉消费者：“Hi，我可以给你提供更好的东西。”现有企业认为某些活动是必须捆绑在一起的，但初创企业却有足够的理由去质疑这种说法。◆