

商业模式创新战略与企业高质量发展

□ 陈德球 张雯宇

摘要：商业模式创新战略近年来已成为学术界和实践领域关注的热点话题。Amit等（2022）论述了后疫情数字经济时代商业模式创新战略对中国的重要性，并为全球商业模式领域的学者提供商业模式战略的研究方案，启发学者们对商业模式设计和创新进行战略性思考。受该文的启发，本文探讨了中国情境下商业模式创新研究的机会与挑战，提出商业模式创新推动企业高质量发展的逻辑与路径，并总结了商业模式创新与企业高质量发展的实践创新，以求推动和丰富针对这一主题的国内相关研究进展。

关键词：商业模式创新；企业高质量发展；文献评述；实践创新

一、引言

管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“当今企业之间的竞争，已经不是产品之间的竞争，而是商业思维、商业模式之间的竞争。” Amit等（2022）在他们撰写的《商业模式创新战略》一文中指出，商业模式创新指的是公司在所竞争的产品市场空间中引入一种新的相互依赖的活动系统，它因为以机会创造、发展和利用为中心而成为一项极具创业精神的任务（Amit & Zott, 2001）。他们认为，商业模式的构思、引入市场和持续管理不应靠运气；相反，它必须以商业模式创新战略为指导，以严谨的设计过程为基础，结合组织实践、对外部环境变化的考虑和创造性个人管理层面的洞察力。在以全球化和高新技术化为特征的新经济时代，企业要想获得长远发展，从瞬息万变的市场环境中获取超额利润和持续竞争优势，需要整合内部资源能力、管理者认知和技术创新等驱动因素来开展商业模式创新。

Amit等（2022）指出，在后疫情数字经济时代，所有组织都面临着前所未有的挑战和机会。此时，企业大规模停工停产导致产品市场严重失衡，中小微企业资金周转困难，信用风险所带来的破产风险进一步加剧。长期居家、社交距离扩大以及经

济、政治和社会政策改变了消费者的偏好和风险态度。在这一商业生态环境中，企业原有的价值系统发生改变，需要尽快调整价值识别、价值创造和价值传递过程，商业模式创新成为企业适应新环境所必须采取的战略变革举措。张新民和陈德球（2020）发现，商业模式创新可以通过降低交易成本和增加价值增长点来助力企业创造价值，从而获取竞争优势；但是，在实际运营层面也会给传统经济体系带来种种挑战。因此，在移动互联网驱动下的数字经济时代和新冠肺炎疫情肆虐的危机时代，通过设计恰当合理的商业模式创新路径来实现企业高质量发展是我们当前的重要课题。

基于现有商业模式创新战略相关领域文献的比较研究，商业模式创新战略在中国制度背景下对企业的战略选择、竞争优势构建和企业高质量发展的影响比西方的商业模式创新影响更大，从而更应该成为中国企业商业模式领域的研究热点。Amit 等（2022）这篇论文的学术价值一方面体现在搭建了商业模式创新与战略之间的沟通桥梁，阐释了商业模式创新战略必备的三个要素；另一方面，对思考商业模式创新战略影响中国企业高质量发展的逻辑路径产生了重要的启发。本文沿着这篇论文的研究思路，再识别出中国情境下数字技术、产业形态和新冠肺炎疫情为商业模式创新提供的主要研究机会和挑战，从供给端和需求端总结探讨了大数据生态中商业模式创新对企业高质量发展的逻辑和路径，并概述新颖型和效率型两类商业模式创新与企业高质量发展的创新实践，希望能进一步深化这篇文章的贡献，以供管理学界同仁参考及指正。

二、中国情境下的商业模式创新战略研究机会与挑战

（一）剖析数字技术的独特性和产业形态的多样化，拓宽商业模式创新战略的研究视野

在数字经济时代，商业模式创新具有价值创造潜力和战略相关性（杨俊等，2020；王烽权和江积海，2022），商业模式创新对正由出口导向型的“世界工厂”转向以国内为中心的经济体、不断发展第三产业以满足消费需求的中国非常重要。数字技术的使用推动了商业模式的创新设计，既为价值网络内的所有利益相关者创造了价值，又使焦点企业能从中占有部分价值（杨俊等，2020；姜尚荣等，2020）。数字技术的独特性体现在通过开放性、分布性、可编辑性、可重组性、可访问性和生成性等特征（Kallinikos et al. , 2013；Yoo et al. , 2010），实现对传统价值创造活动逻辑的改变，进而对商业模式创新产生显著影响。具体来讲，第一，数字技术通过产生“共享”而非“占有”的数据资源，影响资源向价值转化的路径；第二，数字技术通过去中介化，降低了价值链中间商的话语权，赋予交易参与者更多的灵活性和主动权；第三，数字技术通过精准匹配客户需求偏好的变化，更好地感知和获取来自消费者的异质性资源。产业形态的多样化主要表现为产业集聚化和多产业融合等现象。其中，产业集聚是以中小企业为主体的空间产业组织，也是在某一特定区域内由互相联系、相对集中的企业和机构组成的网络集合体；产业融合是指发生在产业边界上的技术融合在技术进步和管制

放松的推动下改变原有产业的市场需求,促使产业企业间由“竞争关系”转向“竞合关系”,从而导致产业界限的模糊甚至重划。因此,中国数字技术的广泛使用和新的产业形态为商业模式创新研究提供了研究机会。

数字技术为企业发现和创造价值提供了新的视角和方式,成为当今中国企业进行商业模式创新的切入点(Kohtamäki et al., 2019)。作为一种新的经济资源,数字互联为企业带来根本性的业务变革,刺激企业开展商业模式创新。已有研究发现,数字技术的应用有助于企业实现比以往更大范围的商业模式部署,从而使企业构建多种商业模式的组合(Li, 2020),并产生一定的溢出效应。例如,大数据驱动了工业服务商业模式创新,并促使同一生态系统中的其他企业向该商业模式看齐(Kohtamäki et al., 2019)。此外,数字化情境下的商业模式创新主要通过服务化、敏捷性与价值共创三者集成实现。这与传统电子商务情境下企业将注意力完全配置于网络效应的商业模式创新(Amit & Zott, 2001)不同,而是同时考虑内部和外部环境配置的灵活组织结构(Battistella et al., 2017),提供更加精准、快速且极具个性的体验服务,从而实现价值的创造与获取。因此,数字化转型所带来的企业变革为商业模式创新带来重要影响,商业模式创新的研究亟须从电子商务情境向数字经济情境转变(Guo et al., 2020)。

数字平台是数字技术在企业业务形态转变中发挥作用的一个主要形式。正如Amit等(2022)在文中提到的那样,数字平台是商业模式创新战略的重点。先进的计算和通信技术能

够创造新的商业机会,一批创业领导者抓住了机会,创造了在线旅游预订平台“携程”、社交媒体平台“微信”、约会平台“百合网”,以及电商平台“淘宝”等数字平台(Greve & Song, 2017)。他们创造的新商业模式为平台的利益相关者和整个社会创造了价值,也为焦点企业获取了价值(Täuscher & Laudien, 2018)。平台商业模式创新是指企业利用互联网技术,通过整合企业、顾客、合作伙伴和竞争对手等利益相关者信息,来实现存在差异又互相依存的多方利益相关者之间的互动,连接双边或多边市场,从而为他们中至少一方创造价值的过程(Gatautis, 2017)。平台商业模式创新过程是收入模式、价值创造模式和要素支撑体系三部分相互作用的过程(冯华和陈亚琦, 2016)。综上,平台商业模式创新通过利用数字平台,在经济时空与物理时空契合变化调整的过程中实现企业高质量发展,数字平台的使用为中国情境下商业模式创新研究提供了新的机会。

然而,现有研究尚未对数字技术驱动商业模式创新进行战略性思考。基于Amit等(2022)提出的商业模式创新战略三要素和对中国情境的思考,笔者认为可以从设计新的活动系统、思考创建和实施新活动的流程及其影响因素方面以及持续管理和调整新活动系统方面剖析数字经济时代商业模式的创新过程。一方面,学者需识别出数字技术如何帮助管理者认识并适应客户和利益相关者的需求变化,从而帮助企业设计合适的活动系统来推动商业模式创新,为相关客户和其他利益相关者创造价值。在中国情境下,如何克服管理者命令式管理模式和员工倾向于服从与尊重的工作模式所带来

的创造力不足、风险承担能力较弱和敏捷性较差的问题，提高管理层利用数字技术识别和把握客户等利益相关者需要的能力和意愿是值得学者研究的一个重要问题。另一方面，我们可以研究企业如何充分利用内部可以用来部署数字技术的研发人员和具备相应素质的管理人才，保证其拥有数字竞争力的价值稀有和难以模仿，从而实现数字化转型驱动商业模式创新流程的流畅性、成功度和持续性；同时探索如何利用外部环境中对数字经济高度支持的政策优势，在合适的时间和地点利用数字技术驱动商业模式创新；在实施商业模式创新的过程中，学者还应该通过模型构建思考如何利用合理的技能和决策过程，在较长的一段时间内动态平衡数字平台所联结的多方利益相关者的需求，帮助企业设置切实可行的商业模式创新战略目标。在差序格局的中国情境下，如何利用数字技术完成领导者复杂的关系型资源对尚不完善的正式制度环境的补充，从而促使企业充分利用内外部环境优势动态地实现长期战略目标，是学者未来可以研究的问题。在人口红利逐渐消失、技术成本和人力成本不断攀升的背景下，如何充分利用数字技术完成劳动力规模、成本和结构的转型，从而提高商业模式创新效率也是未来的重要研究问题。此外，学者还可以研究如何帮助企业根据数字平台等其他渠道获取的数据开展商业模式创新这项非结构化任务。在商业模式迭代阶段，我们可以通过案例分析设计将复杂活动系统原型化的具体流程，帮助企业测试和精练各种价值主张，最终实现商业模式创新流程的确定。

从战略性思考的角度来看，在产业形态多

样化的背景下，学者应通过思考产业集聚和边界融合的特征，研究如何打造与利益相关者之间的战略合作关系，并通过提出独特的价值主张、调整激励措施，让利益相关者主动与企业或其他利益相关者展开合作。在中国政企关系紧密的情境下，如何利用政府的政策规定和与政府的隐性契约完成产业集聚和边界融合，从而更好地满足其他利益相关者的需求，设计全新的商业模式，也是学者未来可以研究的问题。另外，学者也可以研究在产业合作的背景下，企业应该如何界定自己留在内部进行的关键性和增值性业务以及外包给合作伙伴的辅助性和非增值性业务，从而保证商业模式创新过程中的价值创造。中国制度发展水平存在较大的地方性区域差异，区域经济发展的责任已逐步从中央政府转移到地方政府。因此，在考虑企业业务的产业间转移时，还应该考虑地方经济状况的差异，降低转移过程中的效率损耗，确保非增值性业务在转移后能够完成价值创造。此外，我们也可以通过权衡熊彼特理论中的创新和效率概念，战略性地区分适合不同生命周期的企业的同行业或跨行业模仿模板，从而提升企业克服内部约束、向新商业模式转型的能力。

（二）关注新冠肺炎疫情带来的环境不确定性，直面商业模式创新战略的研究挑战

Amit 等（2022）在文中提出，新冠肺炎疫情将影响企业的商业模式和企业运营的方方面面，世界各国的企业高层都在密切关注后疫情时代的企业经营方式；疫情使供应链受到冲击、消费者偏好可能发生变化，老牌企业面临着诸多挑战。商业模式创新是企业与其所处环境共

同演进的过程 (Casadesus - Masanell & Ricart, 2010)。后疫情时代,企业面临消费者需求不高、产品滞销等问题,出现大量裁撤员工的现象,国家宏观经济发展较为缓慢,带来严重的环境不确定性。受到内部资源的约束,创新是企业面对危机时最佳战略选择之一,这一战略反应的经济效果在长期来看尤为明显 (Wenzel et al., 2020)。作为企业创新的重要组成部分,商业模式创新的复杂性和抽象度远远高于产品创新和流程创新 (Amit & Zott, 2012),为组织带来的风险和挑战也远大于产品和流程创新 (Evans & Johnson, 2013)。例如,零售企业在新冠肺炎疫情背景下所应采取的商业模式创新呈现深度线上化、社群化与碎片化、无人化和平台化四大转变特征^①,学者认为这些特征均使商业模式创新过程存在较大风险 (李亚兵和夏月, 2021),如何化解疫情带来的商业模式创新风险尚未形成定论。

笔者认为,从商业模式创新战略三个关键要素出发,学者可以考虑从以下几个方面研究后疫情时代商业模式创新的风险治理:首先,在设计新的活动系统过程中,我们可以研究在后疫情时代,培养何种商业模式思维可以帮助企业分析商业问题和捕捉商业机会,从而创造和获取商业价值。在中国“居安思危”的传统文化影响下,企业家如何将突发性危机治理转换成常态化思维,并凭借身处逆境仍不放弃的“塔勒布”式思维完成商业模式创新,从而立足于不确定性环境中,是学者未来需要研究的问题。其次,在商业模式创新设计和实施阶段,

学者可以关注企业组织文化这一非正式制度如何影响商业模式创新流程的顺利推进,通过研究怎样的管理领导力可以为企业创建新的业务单元、聘用具备实施新业务模式相关的技能和经验的新员工,从而确保商业模式创新拥有足够的软性基础环境,缓解危机时期企业面临的风险。东方集体主义文化带来的突变式创新促使疫情期间企业纷纷开展科技向善活动,这种人与人、人与集体、集体与集体的和谐统一性究竟会促使企业通过商业模式创新维持绩效稳定,还是抑制企业寻求个性化的商业模式创新仍有待学者探究。最后,在持续管理和调整商业模式创新实践的过程中,我们还需要分析在后疫情时代,持续更新企业的商业模式可能存在哪些风险,如何通过组织灵活性、资源重组、内部资源和企业职能的再分配持续管理企业商业模式创新。由于各地封控政策的限制,后疫情时代的资源内外部重组和跨界整合面临挑战,这在一定程度上增加了商业模式持续创新的风险。因此,如何在确保企业抗疫成功的前提下开展商业模式创新是学者未来研究的重要问题。

三、大数据生态、商业模式 创新战略与企业高质量 发展的逻辑与路径

商业模式创新的重要一环是价值创造与传递,即企业创建、协调与利益相关者之间的关系,把各方资源转化为顾客价值并将其传递给

^① 资料来源:贺晓青、司玉洁:《未来零售业四大变局》,《中欧商业评论》, <https://m.huxiu.com/article/339557.html>, 2020年2月14日。

顾客的过程。大数据是企业价值创造与传递的关键资源，推动了企业关键活动和流通创新，促进企业开展价值网络创新活动，并为营销与客户关系创新提供了新的技术手段。因此，大数据可以通过完善企业价值创造与传递链条驱动商业模式创新。大数据驱动商业模式创新进而推动企业高质量发展，既可以是企业在价值创造的过程中将不同要素重构后形成的初级价值或最终价值提供给顾客，也可以是企业根据顾客在使用价值时提供的需求满足情况形成不同的数据资源要素，改进原有商业模式，从而实现企业降本增效。在大数据生态系统中，商业模式创新促进企业高质量发展主要存在两条途径，即从供给端重构和从需求端重构。

（一）供给端：可持续性企业家精神驱动的产品供给范式创新

Amit 等（2022）提到，作为供给端的主要操纵者，管理者可以凭借其拥有的可持续发展思维和社会责任认知影响商业模式创新战略的成功实施。他们的认知和能力将影响企业内部资源和职能的再分配和重组，从而影响企业的产品供给范式。高管团队的异质性背景特征、价值愿景、自我实现决定和企业家创新精神等都会显著影响企业商业模式创新绩效（Guercini, 2014）。近年来，企业家精神和创新创业成为构建更可持续社会的重要驱动因素，推动社会制度和环境进行可持续变革，将环境和社会目标融入商业活动的经济利益目标。因此，可持续性企业家精神驱动商业模式创新可以推动企业家主动识别外部社会和环境的机会，感知更广泛的外部利益相关者对社会和环境价值的诉求，将尚不完备的综合市场价值转化为易

被发现的商业机会，从而为利益相关方创造更加综合性的价值（Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Schaltegger et al., 2016）。

传统商业模式下，企业的供给端主要是利用内部关键业务和资源等生产性要素，为客户创造满足经济利益的产品和服务。此时，产品的生产和供给过程较少关注外部社会和环境因素的整合，且受到企业组织边界的限制。具备可持续发展理念的企业家在产品生产和供给过程中将考虑客户以外的政府、公众等其他利益相关者的利益，设计包含环保概念和公众导向的产品，扩展传统产品理念的范围。此外，可持续性企业家精神改变了独立实体的运营模式，通过数字平台将产品生产的其他参与者纳入传统运营主体，并根据未来的发展趋势进行产品和服务的开发。生产完成后，数字技术实现了企业组织的无边界化，通过将客户与供应商纳入一个生态系统提供了无边界化的产品供给范式，改变了传统商业模式下企业产品和服务“工厂—中间商—消费者”线性供给模式，将生产出的包含多元化元素的产品和服务提供给客户，并通过供应商与客户的直接接触减小了信息摩擦损耗，进一步增加数字经济企业的吸引力，实现产品供给范式的创新。另外，企业可以在可持续性企业家精神的驱动下将能力要素模块和业务模块融合为质量更高的组织模块，然后通过组织模块再造创建网络组织实现价值挖掘，从而推动商业模式创新。社会化网络和互联网的使用也为企业构建了价值协作创造的生态空间，打破了企业与外部资源的空间界限，实现信息和知识的瞬间流动，从而促进产品服务的大规模协作生产，为产品供给范式创新提

供基础条件。

（二）需求端：战略竞争驱动下的客户价值主张升级

Amit 等（2022）提出，商业模式已经成为管理层和企业家（包括支持和投资于他们的人）需要考虑的核心战略选择之一。它包括其合作伙伴、供应商和客户为追求价值创造和获取而开展的活动（Zott & Amit, 2010）。商业模式创新战略具有潜在变革性、数字化和可持续性等特点。由此产生的商业模式是一种战略资产，有助于维持公司的竞争力和盈利能力。因此，企业参与市场的竞争方式、资源配置模式和相应的商业模式创新导向受到企业战略竞争导向的影响。战略导向会促使企业形成差异化的价值创造认知与未来价值图景，从而影响商业模式的价值主张、价值创造、价值分配等多个环节（Gatignon & Xuereb, 1997）。在战略竞争的驱动下，企业价值创造开始以需求端为起点，围绕客户体验展开，并通过整合不同的资源和能力为客户创造价值从而获取竞争优势。

传统商业模式背景下，企业客户主要关注产品服务本身，客户价值主张相对局限。在数字平台创造了客户与企业直接接触的商业生态系统的背景下，客户也参与了企业的价值创造，改变了传统企业仅以供给端为导向的价值创造逻辑。在数字经济时代和绿色经济的背景下，客户虽然仍然关注产品服务，但更多关注企业社会责任的承担和对社会可持续发展的贡献，客户价值主张发生升级。此时，企业需要根据升级后的客户价值主张改变对客户需求的认知，将单一竞争模式拓展为包含社会和环境价值的战略竞争模式，从而实现具备可持续性的商业

模式创新。另外，企业可以通过在数字平台进行市场调研、数据分析和模型决策发现客户的个性化需求，进行市场细分和目标定位，重构企业与客户之间的交互过程，彻底重塑当前新型企业的商业模式，推动了新时代商业模式创新。数字平台的使用也通过网络效应，使拥有不同价值主张的客户群同时存在并相互交流，从而创造更高的价值。通过使用数字平台，企业还可以整合线上和线下资源，方便客户通过线上获悉企业产品和服务模板，通过线下体验不同待开发产品和服务，最终实现线上支付购买或线下预订。因此，通过以战略导向驱动需求端的客户价值主张升级，商业模式创新实现了企业高质量发展。

四、商业模式创新与企业高质量发展的创新实践

从价值创造的视角对商业模式创新进行分类引起了诸多学者的广泛关注。其中，最具代表性的是 Zott 和 Amit（2007, 2008）提出的两分类法，即效率型商业模式创新和新颖型商业模式创新。其中，效率型商业模式创新是指通过重塑价值链有效提升交易效率，从而比原有商业模式为消费者节约更多的成本；新颖型商业模式创新是指企业创造全新的商业模式与用户体验，增强人们的支付意愿，从而创造更高的价值。该种分类方法呼应了熊彼特关于价值创造的两个来源，即效率和创新，从而逐渐成为商业模式创新的主流分类方法。

（一）效率型商业模式创新

效率型商业模式创新是复制已有的商业模

式，以一种效率更高的方式开展原有的活动（Zott, 2003），本质上是通过创新降低交易成本。上述效果的实现可能来自不确定性、复杂性或信息不对称性的缓解，也可能来自协调成本和交易风险的降低。学者从战略导向的角度探究了效率型商业模式创新的实现过程：从市场导向来看，企业通过迅速捕捉市场客户的需求信息，抓住能为其创造竞争优势的市场机会，通过思考现有资源组合方案降低成本或改进运营流程，实现内外部资源的有效整合和优化配置，从而开展效率型商业模式创新；从技术导向来看，企业通过技术变化改变价值主张、关键活动、分销渠道、盈利模式等商业模式元素的协调方式，降低交易成本并提高交易效率，从而推动效率型商业模式创新；从创业导向来看，企业能够在不断精进当前交易机制和运营流程的过程中，致力于增强市场需求聚合度、提高合作伙伴间的交易效率、促进内外部资源的整合优化，最终实现效率型商业模式创新（周琪等，2020）。效率型商业模式创新能够提高企业对市场的反应速度（Shimizu & Hitt, 2004），从而提升企业的财务绩效水平和开发性创新水平。

亚马逊的商业模式创新过程就是典型的效率型商业模式创新，其订单跟踪功能旨在提高交易透明度，因此构成了以效率为中心的设计元素。它降低了向物流公司提供信息的成本，并且与没有使用该功能的情况相比，会诱导更多的客户检查他们的包裹。其他以效率为中心的设计元素旨在提高交易的可靠性和简单性，减少交易参与者之间的信息不对称，加快交易速度，实现需求聚合，减少库存，提供交易可

扩展性，或降低交易的直接成本和间接成本等。百特医疗的商业模式创新也是以效率为导向的，它允许医院直接从批发商处以电子方式订购供应品。通过重新分配其节省的资源，公司能够为其客户提供额外的增值服务。此外，中国的真功夫通过建立中式快餐标准化生产体系，成为中国第一家成功快速拓展网络的中式快餐连锁店。鑫颀科技利用物联网技术，使公司可以与自动售货机信息实时传输，因此公司能够实时获得自动售货机库存余量，从而基于物流进行优化升级，最终通过对库存定点定量补货提高了配送效率。这些效率型商业模式创新实践都通过技术手段降低交易成本和信息不对称，有效提高了公司的经营效率，从而促进企业高质量发展。

（二）新颖型商业模式创新

新颖型商业模式创新是指企业利用全新的交换机制和交易结构来推进并完成经济交易活动，从而创造和获取价值的组织行为。新颖型商业模式创新通常以不同于行业现有商业运作模式和机制来创造和获取组织价值，例如设计新的交易机制和盈利模式、用新的方式连接交易活动的各个参与方和拓展现有的交易范围等。Amit 和 Zott（2001）认为新颖型商业模式设计需要企业识别出用户的潜在需求，在为客户提供新的价值主张的过程中创造新的价值；此时，企业将接触到更多的交易内容、结构或治理方式，提高学习和搜索的范围，并根据市场反馈情况不断完善现有的商业模式。另外，新颖型商业模式创新还需要企业跳出企业和行业的边界，通过寻找不同交易方式的新组合创造新的价值（Zott & Amit, 2010），并在不同商业要素

间的相互匹配中最大限度地为用户提供新的价值主张 (Amit & Zott, 2015)。

通过秒银科技的案例分析发现,平台型企业的商业模式创新一般是由效率型转向新颖型的创新过程。在效率型商业模式创新阶段,以技术专利和技术人员为内核的技术资源发挥了关键主导作用;在新型商业模式创新阶段,市场资源发挥主要的促进作用。由于以秒赚广告板块为核心的效率型商业模式创新主要注重对现有产业或市场的开发,而以秒盈易货板块为拓展的新型商业模式创新主要关注对潜在市场的挖掘或跨产业的探索,因此在秒银科技从效率型商业模式创新向新型商业模式创新的过程中,企业在资源配置和组织协调方面面临较大的挑战。此时,企业需要在内部有效地平衡这两类活动,从而保持业绩稳定和跨越式发展。陕鼓动力于2001~2017年在其服务化转型的不同阶段先后选择了效率型和新型商业模式创新。在效率型商业模式创新阶段,企业通过建立工业服务支持中心、搭建24小时客服热线、着力打造专业运维团队,实现了运维信息不对称程度的下降、运维交易速度的提高和大量工业服务信息的获取;在新型商业模式创新阶段,企业通过与上游配套商成立“陕鼓成套技术协作网”、与下游用户建立战略合作伙伴关系、与多家金融企业建立合作关系、签署长期供气合同以及搭建智能服务信息平台,引入了新的参与者、新的运维服务交易机制和新的定价模式。中兴精诚也先后经历了效率型商业模式创新和新型商业模式创新过程。在效率型商业模式创新阶段,企业通过建立专业的技术服务团队、完善的三大客服服务执行平台

和全球各地办事处7×24小时热线电话和受理坐席,提高了运维交付效率、降低了运维交易价格、减少了运维信息的不对称性;在新型商业模式创新阶段,企业通过对设备进行扩容与升级、发展智能运维服务、精确定位系统故障并自动派单和预测走势等,实现运维服务内容、交易机制、定价策略和运维技术与流程的更新。这些企业都是在服务化转型早期通过技术手段降低交易成本和信息不对称性,为后续进入发展新模式提供基础条件,进而通过扩大竞争优势实现企业高质量发展。

未来,学者可以通过思考不同商业生态系统的差异,探究效率型和新型两类商业模式创新如何应用于不同行业和企业,两者在现实实践场景中存在哪些转换形式,转换的原因和逻辑基础是怎样的?在数字经济时代,如何充分利用各自的优势化解劣势带来的问题,即效率型商业模式创新能否产生新颖的价值创造方式,新型商业模式创新是否可以兼具高效率的特征?如何成功实施两类商业模式创新,两者在实践过程中都将经历哪些发展阶段,每一阶段必须具备哪些关键要素?影响两类商业模式创新顺利实施的重要因素有哪些?如何确保对两类商业模式创新活动的持续调整,并维持焦点组织的竞争优势?对上述问题的研究将帮助商业模式领域的学术界和实务界人士更好地把握通过商业模式创新实践促进企业高质量的发展。

五、结束语

商业模式创新在学术界越来越引起广泛关

注,相关研究注重商业模式创新的驱动因素、过程阶段和经济效果,进行了有益探索。然而,学者较少在商业模式创新的研究中同时考虑数字时代和后疫情时代的背景,也较少从战略的高度研究商业模式创新如何影响企业的高质量发展。正如 Amit 等(2022)在文中所说的那样,商业模式创新战略已经成为组织领导者的核心战略,商业模式创新对中国企业来说非常重要。从这一意义上看,Amit 等(2022)深度挖掘了中国当今的情境特征,并充分考虑了商业模式创新战略中三个要素(设计新的活动系统、思考创建和实施新活动的流程及其影响因素以及持续管理和调整新活动系统)的未来研究前景,具有很强的时效性和前瞻性。笔者相信,面对这个纷繁的世界,我们需要不断审视商业模式创新已有研究,并关注中国后疫情时代和数字经济时代的背景特征,开展中国情境下商业模式创新与企业高质量发展方面的案例和实证研究,从而推动商业模式创新领域研究成果的丰富与完善。Amit 等(2022)的研究进一步丰富和拓展了我们对商业模式创新的战略性价值这一话题的研究视野,也对国内相关研究工作起到了重要的推动作用。

接受编辑:主编团队

收稿日期:2022年5月5日

接受日期:2022年5月16日

作者简介:

陈德球,对外经济贸易大学国际商学院/公司治理研究院教授、博士生导师、院长。主要研究方向为公司治理、创业投资、会计、审计

与资本市场,在 *Journal of Financial Economics*、*Management Science*、*Journal of International Business Studies*、《经济研究》、《管理世界》等学术期刊发表论文数十篇。

张雯宇,对外经济贸易大学国际商学院博士研究生。研究方向为公司治理。

参考文献

[1] Amit, R.、Zott, C.、Qiao, H:《商业模式创新战略》,《管理学季刊》,2022年第2期。

[2] 冯华、陈亚琦:《平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析》,《中国工业经济》,2016年第3期。

[3] 姜尚荣、乔晗、张思、刘颖、胡毅、徐艳梅:《价值共创研究前沿:生态系统和商业模式创新》,《管理评论》,2020年第32卷第2期。

[4] 李亚兵、夏月:《新冠肺炎疫情下零售企业商业模式创新风险识别与评价》,《统计与决策》,2021年第37卷第2期。

[5] 王烽权、江积海:《跨越鸿沟:新经济创业企业商业模式闭环的构建机理——价值创造和价值捕获协同演化视角的多案例研究》,《南开管理评论》,2022年。

[6] 杨俊、张玉利、韩炜、叶文平:《高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗?——基于CPSED II数据库的实证研究》,《管理世界》,2020年第36卷第7期。

[7] 张新民、陈德球:《移动互联网时代企业商业模式、价值共创与治理风险——基于瑞幸咖啡财务造假的案例分析》,《管理世界》,2020年第36卷第5期。

[8] 周琪、苏敬勤、长青、张璐:《战略导向对企业绩效的作用机制研究:商业模式创新视角》,《科学与科学技术管理》,2020年第41卷第10期。

- [9] Amit, R. , & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 493-520.
- [10] Amit, R. , & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53 (3): 41-49.
- [11] Amit, R. , & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (4): 331-350.
- [12] Battistella, C. , De Toni, A. F. , De Zan, G. , & Pessot, E. 2017. Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73 (4): 65-82.
- [13] Casadesus - Masanell, R. , & Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 195-215.
- [14] Evans, J. D. , & Johnson, R. O. 2013. Tools for managing early - stage business model innovation. *Research-Technology Management*, 56 (5): 52-56.
- [15] Gatautis, R. 2017. The rise of the platforms: Business model innovation perspectives. *Engineering Economics*, 28 (5): 585-591.
- [16] Gatignon, H. , & Xuereb, J. 1997. Strategic orientation of the firm new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 77-90.
- [17] Greve, H. R. , & Song, S. Y. 2017. Amazon warrior: How a platform can restructure industry power and ecology. *Advances in Strategic Management*, 37: 299-335.
- [18] Guercini, S. 2014. Profiting from creative performance and business models over time: The case of the Italian design industry. *International Studies of Management & Organization*, 44 (4): 26-42.
- [19] Guo, H. , Wang, C. , Su, Z. , & Wang, D. 2020. Technology push or market pull? Strategic orientation in business model design and digital start-up performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37 (4): 352-372.
- [20] Hockerts, K. , & Wüstenhagen, R. 2010. Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25 (5): 481-492.
- [21] Kallinikos, J. , Aaltonen, A. , & Marton, A. 2013. The ambivalent ontology of digital artifacts. *Management Information Systems Quarterly*, 37 (2): 357-370.
- [22] Kohtamäki, M. , Parida, V. , Oghazi, P. , Gebauer, H. , & Baines, T. 2019. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104: 380-392.
- [23] Li, F. 2020. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93 (3): 1-10.
- [24] Schaltegger, S. , Hansen, E. G. , & Lüdeke - Freund, F. 2016. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29 (1): 3-10.
- [25] Shimizu, K. , & Hitt, M. A. 2004. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, 18 (4): 44-59.
- [26] Täuscher, K. , & Laudien, S. M. 2018. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36 (3): 319-329.
- [27] Wenzel, M. , Stanske, S. , & Lieberman, M. B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41 (7/18) .
- [28] Yoo, Y. , Henfridsson, O. , & Lyytinen, K.

2010. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21 (4): 724–735.

[29] Zott, C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2): 97–125.

[30] Zott, C. , & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organi-*

zation Science, 18 (2): 181–199.

[31] Zott, C. , & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1): 1–26.

[32] Zott, C. , & Amit, R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 216–226.

Business Model Innovation Strategy and High-quality Development of Enterprises

Deqiu Chen Wenyu Zhang

(Business School, University of International Business and Economics;

Academy of Corporate Governance, University of International Business and Economics)

Abstract: Business model innovation strategy has become a hot topic in academic and practical fields in recent years. Amit et al. (2022) discussed the importance of business model innovation strategy to China in the post epidemic digital economy era, and provided global scholars in the field of business model with research schemes of business model strategy, which inspired scholars to think strategically about business model design and innovation. Inspired by this article, this paper discusses the opportunities and challenges of business model innovation research in China, puts forward the logic and path of business model innovation to promote the high-quality development of enterprises, and summarizes the practical innovation of business model innovation and high-quality development of enterprises, in order to promote and enrich the relevant domestic research progress on this topic.

Key Words: business model innovation; high-quality development of enterprises; literature review; practical innovation