

以数字化转型为导向的企业商业模式创新综述

张思涵

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年3月7日; 录用日期: 2024年3月18日; 发布日期: 2024年5月13日

摘要

随着互联网的快速发展, 越来越多的企业将数字技术纳入企业发展的一部分。“十四五”规划针对数字化发展做出了系统的布局, 提出以数字化转型推动生产方式、生活方式和治理方式的变革。数字化转型是当今企业, 尤其是制造业和互联网企业不可或缺的一部分, 但是企业在设置新发展战略、布局发展导向时, 受制于组织资源、组织文化、组织结构、领导者风格等原因, 对数字化转型认知不足, 数字技术认知障碍影响企业总布局的顺利进行和目标落地。因此本文通过定性分析法, 对以往的数字化转型文献深入研究, 以期得到企业数字化转型结论, 为现在的数字化转型企业提供建议。

关键词

数字化转型, 商业模式, 企业创新

Summary of Enterprise Business Model Innovation Oriented by Digital Transformation

Sihan Zhang

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Mar. 7th, 2024; accepted: Mar. 18th, 2024; published: May 13th, 2024

Abstract

With the rapid development of the Internet, more and more enterprises incorporate digital technology into their development. The “14th Five-Year Plan” has made a systematic layout for digital development, and proposed to promote the transformation of production methods, lifestyles and governance methods through digital transformation. Digital transformation is an indispensable

part of today's enterprises, especially manufacturing and Internet enterprises. However, when enterprises set up new development strategies and layout development orientation, they are subject to organizational resources, organizational culture, organizational structure, leader style and other reasons. The lack of awareness of digital transformation and the cognitive barriers of digital technology affect the smooth progress and goal landing of the overall layout of the enterprise. Therefore, through qualitative analysis, this paper makes an in-depth study of the previous literature on digital transformation, in order to get the conclusion of enterprise digital transformation and provide suggestions for the current digital transformation enterprises.

Keywords

Digital Transformation, Business Model, Enterprise Innovation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着互联网的快速发展，越来越多的企业将数字技术纳入企业发展的一部分。国家“十四五”规划针对数字化发展做出了系统的布局，提出以数字化转型推动生产方式、生活方式和治理方式的变革。创新是引领发展的第一动力，国家富强民族振兴都离不开创新力量的支持。而我国作为多种所有制经济共同发展的社会主义市场经济体国家，企业是我国经济发展不可缺少的支柱体。

数字化转型是当今企业，尤其是制造业和互联网企业不可或缺的一部分。受到当前世界碳饱和与全球变暖影响，制造业企业降碳减排问题是重中之重，与此同时其他类型的企业也需要大力发展低耗能高效能技术。数字经济是一种新型经济形态，不仅是一种工具手段，更是企业发展的目标，为企业高质量发展提供了强劲动能。如今世界经济全球化进程加快，各国命运息息相关，我国全面深化改革开放，加大宏观调控力度，当前我国经济回升向好，高质量发展扎实推进。而各类型企业既受益于当前稳态相好的经济形势，又需要推进数字化转型以促进我国经济结构转型升级。

企业数字化转型主要是利用数字技术调控资源新分配，改变原有商业模式运作状态，为企业提供新的价值创造路线，通过数字化技术，实现全部门协同创新，完善工作流程，形成价值共创。但是企业在设置新发展战略、布局发展导向时，受制于组织资源、组织文化、组织结构、领导者风格等原因，对数字化转型认知不足，数字技术认知障碍影响企业总布局的顺利进行和目标落地。许多企业尽管追随龙头企业进行了数字化转型的布局，却因为对数字化知识理解的不足而达不到预期目标。

商业模式创新是当前企业数字化转型偏爱的方向。商业模式创新可以促进企业迅速抢占市场份额，开辟新市场，吸引顾客。可以说商业模式创新是企业获得转型成功的必备条件之一。因此本文通过定性分析法，对以往的数字化转型文献进行梳理，以期得到企业数字化转型结论，为现在的数字化转型企业提供建议。

2. 数字化转型界定与研究现状

Volberdahw [1]认为许多企业无法控制好成本与收益的平衡，最终使企业陷入“数字化悖论”困境，无法达到企业战略目标。

张宝建[2]指出数字化转型与企业创新存在中等强度正相关性，企业的情境要素、变量测量方式以及

创新分类变量显著调节数字化转型与企业创新作用关系。按照创新价值链环节对企业创新进行分类, 企业创新类型及创新程度与数字化转型发展周期规律呈 S 形匹配。

任阳田[3]指出无论是整体层面还是生产过程和商业模式层面, 数字化转型都能显著提升能源企业绿色创新水平, 且生产过程数字化转型对绿色创新的影响强度明显高于商业模式数字化转型。

吴言波[4]认为当新创企业表现出具有不同程度的组织合法性时, 其数字平台能力是否能够充分发挥, 从而诱发新颖型商业模式创新以促进新创企业成长的程度存在差异。当“借力”数字平台的新创企业在面临较低的组织合法性时, 其只能在具有先前关系的合作者中搜寻参与者, 调整既有关系, 发展现有资源组合及其价值, 而对于新颖型商业模式的资源与关系支撑作用不足。而当新创企业组织合法性提高后, 新创企业更能够利用数字平台能力调用外部已形成认可的伙伴参与平台、贡献资源、配合交易与治理, 促进新颖型商业模式创新以利于成长。

简冠群[5]认为数字化转型可以为企业带来创新动力、提升畜牧企业抗风险能力继而为企业降本增效扩大优势最后达到推动企业高质量发展的目的。在企业的生产经营上, 智能化数字分析平台打破信息壁垒及时准确的捕捉到市场及投资者的消息, 数字化信息及监控设备让企业的资源做到精准调配。同时数字化转型带来的创新商业模式解决了产品质量参差不齐的问题, 电商平台为企业打开销路。

吴增源[6]认为各国针对制造业实施的产业数字化政策能够显著促进制造产业数字化水平。

曹薇[7]认为企业应充分把握知识产权示范城市的政策红利, 广泛吸纳数字技术、数字人才, 实现企业数字化转型赛道上的弯道超车。重点帮扶后进城市、产业及企业提高知识产权保护水平, 实现数字化转型赛道的后发先至, 助力各区、各行各业的协调发展。

3. 商业模式界定与研究现状

张洁[8]指出商业模式创新作为不断重构和创新业务构成要素的战略实践过程, 对于企业获得可持续竞争优势至关重要。商业模式创新在数字技术水平与竞争优势间发挥中介作用, 在数字化应用范围与竞争优势间发挥中介作用。

云乐鑫[9]指出商业模式创新最终结果为资源组合的更新与迭代, 且通过新的资源能力组合创造新的价值, 通过能力与资源的不断发展, 企业可以通过资源编排行为——资源利用化进行资源与能力的最大化利用来实现企业的价值创造。

Bachmann [10]指出商业模式创新对于现有公司和新成立公司都至关重要, 但市场新进入者的竞争、不断变化的客户需求、数字技术的影响和可持续性需求促成了其日益增长的重要性。为了保持竞争力, 公司需要不断创新其商业模式, 因为商业模式创新不是一次性事件, 而是一个持续的过程。

Haftor 和 Climent Costa [11]指出现有的研究主要集中在初创公司执行的商业模式创新过程中, 而较少关注调查现有企业现有商业模式的创新。

4. 企业转型中商业模式创新路径

商业模式创新是企业对于新的价值创造模式的追求, 是一种需要不断调整, 持续整合优势资源并进行能力进化的变革行为。促进商业模式创新的因素主要分为两部分, 一是外部因素, 如竞争环境、新技术产生、公司战略转移等; 二是内部因素, 如管理者认知、资源能力改变等。

在外部因素方面, 市场的变化是促进商业模式创新的主要因素。王福[12]认为商业模式创新的本质是在企业愿景和使命的指引下解决用户痛点、发掘用户痒点和打造用户爽点, 实现“产品功能 - 服务效用 - 场景体验”三类价值的立体化创造。

顾振华[13]认为商业模式创新的完整路径是, 通过设计企业及其利益相关者的新交易结构, 让企业在

实践中拥有更精准的定位、更高效的业务系统、更完善的现金流结构、更稀缺的关键资源能力以及更多元的盈利模式，最终实现企业价值的提升。

为实现卓越绩效，企业利用一个或多个商业模式主题构建其商业模式。具体的商业模式配置会根据四种可用的价值创造和占有架构之一进行调整，以新颖性为中心的商业模型主题指的是在构成商业模型的活动和参与者方面开展业务的新方式，任何现有的业务模式都可以从五个维度来理解。这种理解促进了业务模式的重新设计，从而促进了业务模式的创新。

基于市场导向理论，商业模式创新分为市场驱动型商业模式创新和驱动型商业模式创新。市场驱动的商业模型创新是基于现有的市场需求，是一种被动的商业模型创新。驱动市场的商业模型创新是一种主动的商业模型创新，来源于企业为了竞争市场而产生的驱动力。

5. 数字化转型与商业模式创新

本文选取知网 2023 年文献数据，主题为商业模式，共 146 条有效数据，运用 CiteSpace 制作出商业模式相关文献可视图。如图 1 所示，可以看出和商业模式关联最紧密的有数字经济、数字技术。这表明许多企业在选择数字化转型战略路径时优先想到商业模式创新。



Figure 1. Business model innovation can be viewed

图 1. 商业模式创新可视图

借助企业生命周期理论，可以对数字化转型进行类似的定义，数字化转型大致可以分为初创期、成长期、成熟期三个部分。在初创期，企业多采用头脑风暴的方法广泛吸纳各方意见，综合考虑数字化转型的可行性与优势，这个阶段的数字化转型处于“纸上谈兵”阶段，各部门广开思路，构思一个能包容各部门、各流程、各组织、各系统的数字化转型体系；在成长期，数字化转型已经开始推进，或全部门实行，或重点部门试点，总之企业已经推陈出新，于内部要求员工采取数字化流程，于外部推出数字化服务，如一站式服务、智慧物联等，此时的企业在企业文化创新，企业制度创新等方面皆表现出数字化的鲜明特点，各部门沟通更倾向于使用数字化技术所构造的方便快捷平台，而非领导 - 主管 - 员工模式的通知系统；在成熟期，全企业已经形成全方位的数字化体系，各员工、各部门、各流程，乃至外部相关因素如供应商、消费者、股东、客户等都采用数字技术与企业形成紧密关系网络，这种网络使得企业

完成数字化转型的战略目标，实现彻底的数字化转型。

Jing, Hao [14]指出数字化可以推动中小企业实施转型战略，并最终通过两种商业模式创新获得转型绩效。而 R. Mostaghel [15]指出数字转型本质上是利用数字技术创新商业模式，提供新的收入来源以及创造价值的机会。因为可以归纳得到商业模式在数字化能力和企业绩效间的作用，即一种中介作用。

数字化转型中，企业不仅吸纳了各种数字知识，还引入了相关的数字技术，同时企业内数字化转型的进程又使得组织文化呈现新的特点，由此可见，企业在加固自身竞争优势的同时，也可以通过数字化转型开拓领土。数字化转型中，老业务通过数字化技术这个新技术得到新生，在饱和的市场中鹤立鸡群，吸引到众多消费者的目光；而新业务又通过数字化技术实现了降本增效，率先开拓市场。因此，数字化的双重能力可以推动中小企业实施转型战略，并最终通过这两种商业模式创新获得转型绩效。

6. 文献评述

目前关于企业数字化转型和商业模式的研究都已十分广泛，但就商业模式中的数字化转型问题国内研究较少，当前主流观点认为商业模式和数字化转型是齐头并进的两项内容，较少研究者认为商业模式在数字化转型过程中起到绩效转化的中介作用。同时，许多研究关注专精特新、小巨人企业，较少关注老牌企业的转型之路。可以说，对于商业模式和数字化转型谁先谁后的问题、对于老牌企业和非制造业、互联网企业等组织数字化转型之路的研究都不够透彻。但根据现有研究，我们也可以确定数字化转型的战略目标可以促进商业模式创新，而商业模式创新又推动企业运用数字技术、数字能力实现新的跃迁。

除此之外，数字化转型的成长周期中，衰败期的研究较少，虽然数字化转型是如今的热门话题，但研究应该走在前列，建议企业居安思危，完成数字化转型后更应该思索企业的下一步方向，如何顺应世界局势之大变革，抓住机遇，赢得新市场。

参考文献

- [1] Volberdahw, H.W., et al. (2021) Strategizing in a Digital World: Overcoming Cognitive Barriers, Reconfiguring Routines and Introducing New Organizational Forms. *Long Range Planning*, **54**, Article ID: 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>
- [2] 张宝建, 李坚强, 裴梦丹, 陈劲. 基于元分析的数字化转型与企业创新关系研究[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(5): 44-58.
- [3] 任阳军, 田泽, 刘超, 任芳容. 数字化转型与能源企业绿色创新——生产过程与商业模式的异质性研究[J]. 企业经济, 2023(12): 96-106.
- [4] 吴言波, 韩炜, 邵云飞. 数字平台能力、新颖型商业模式创新与新创企业成长[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(6): 71-84.
- [5] 简冠群, 冯浩文. 如何通过数字化转型实现企业高质量发展?——基于牧原股份的案例分析[J]. 财会通讯, 2023(24): 147-155.
- [6] 吴增源, 翟士尧. 产业数字化政策的实施效果分析——来自 65 个国家 17 个制造行业的证据[J]. 管理现代化, 2023(6): 12-18.
- [7] 曹薇, 刘想, 陈秋. 知识产权示范城市政策对企业数字化转型的影响研究[J/OL]. 软科学, 2023(37): 1-13.
- [8] 张洁, 匡明慧. 数字化转型如何提升企业竞争优势——技术市场可供性与商业模式创新的链式中介作用[J]. 科技进步与对策, 2023(40): 1-12.
- [9] 云乐鑫, 徐海卿. 数字化转型企业如何实现商业模式创新?——基于资源编排视角[J]. 财会通讯, 2023(22): 142-150.
- [10] Bachmann, N. and Jodlbauer, H. (2023) Iterative Business Model Innovation: A Conceptual Process Model and Tools for Incumbents. *Journal of Business Research*, **168**, Article ID: 114177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114177>
- [11] Haftor, D.M. and Costa, R.C. (2022) Five Dimensions of Business Model Innovation: A Multi-Case Exploration of Industrial Incumbent Firm's Business Model Transformations. *Journal of Business Research*, **154**, Article ID: 113352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113352>

-
- [12] 王福, 高化, 刘俊华, 长青. 场景如何基于竞争战略选择借助价值主导逻辑演变赋能商业模式创新?——西贝莜面案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2023(44): 1-29.
- [13] 顾振华. 服务外包激励服务业商业模式创新[J]. 世界经济研究, 2023(11): 78-92+136.
- [14] Jing, H., Zhang, Y.Y. and Ma, J. (2023) Influence of Digital Ambidextrous Capabilities on SMEs' Transformation Performance: The Mediating Effect of Business Model Innovation. *Heliyon*, **11**, e21020.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21020>
- [15] Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., *et al.* (2022) Digitalization Driven Retail Business Model Innovation: Evaluation of Past and Avenues for Future Research Trends. *Journal of Business Research*, **146**, 134-145.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>