

“商业模式创新战略”评述

——兼论数字技术对商业模式创新战略升级的影响*

□ 王永贵 洪傲然

摘要：随着市场竞争的加剧，越来越多的企业和学者都对商业模式创新给予了特别的关注。Amit 等（2022）将商业模式创新与企业战略联系在一起，探讨了商业模式创新战略的定义、基本要素和每个要素的未来研究方向。本文作者基本赞同 Amit 等（2022）的观点。受该文的启发，本文通过对商业模式创新实践的观察和对相关文献的思考，进一步剖析了数字技术对企业商业模式创新战略升级所带来的积极影响和潜在误区，并在此基础上，指出了相关主题中可供选择的重要研究方向。

关键词：商业模式创新；企业战略；价值逻辑；数字技术；未来研究方向

一、引言

随着市场竞争的加剧，为了谋求可持续的竞争优势，商业模式创新已成为管理者特别重视的战略之一（Zott et al., 2011）。对于想要进行商业模式创新的企业来说，制定合适的战略以真正实现这种商业模式创新至关重要。在 Amit 等的文章中，作者对商业模式创新战略（Business Model Innovation Strategy）的关键要素进行了详细阐释，并试图通过关注商业模式创新战略来激发学者对商业模式创新和战略之间联系思考。具体而言，Amit 等（2022）认为，商业模式创新战略是领导者对“战略的设计、战略制定与实施过程以及战略管理与适应”这三个重要因素做出的考量。作者详细阐述了商业模式创新战略的每一个要素，并用大量的企业实践案例突出了商业模式创新战略对中国企业的重要性和相关性。在此基础上，该文还基于商业模式创新战略的三个要素提供了可供参考的未来研究机会。

* 本文是国家杰出青年科学基金（71725003）和国家自然科学基金重点项目（72032004）的阶段性成果。

Amit 等学者在过去十几年中发表并出版了大量有关商业模式及商业模式创新的论著 (Amit & Zott, 2012, 2015, 2016, 2021; Zott & Amit, 2010, 2015)。本文作者认同 Amit 等学者的多数观点, 商业模式创新战略的确是在当今风云变幻的时代下值得组织领导者关注的首要战略问题。然而, 通过对商业模式创新实践的观察和对相关文献的思考, 本文作者认为: 在当今的数字经济时代, 中国企业的商业模式创新管理理论与实践已然在某种程度上超越了 Amit 等 (2022) 的观点。为此, 本文作者基于中国企业的实践和国情进行了适当的创新和拓展, 主要表现在:

第一, 在数字经济时代, 商业模式是有关创造、交付与分享价值的系统。因此, 商业模式创新战略设计的价值逻辑不仅要注重企业对价值的创造与获取 (Amit et al., 2022), 而且要超越“以企业为中心”的价值传递逻辑, 积极主动地对价值的分享 (即企业与包括顾客在内的各利益相关者均可创造价值——共同创造价值, 并基于协同的价值创造系统合理地分享共同创造的价值) 给予同等地位的战略关注。有关这一点, 读者不难从中国市场上近十年来蓬勃发展的众多平台型企业以及在世界市场上异军突起的分享经济平台的商业模式创新战略中解读出来。

第二, Amit 等 (2022) 对商业模式创新战略进行了富有见地的探讨并针对中国企业进行了分析, 但今天, 数字技术在中国企业的商业模式中日益占据重要地位, 仍然需要对数字技术对商业模式创新战略的三种重要因素的影响进行更为深入的剖析和探索。

因此, 本文基于商业模式中的价值分享逻辑对 Amit 等 (2022) 提出的商业模式创新战略设计进行拓展; 同时, 结合数字技术对企业商业模式创新战略所产生的积极影响和潜在误区, 本文尝试对 Amit 等 (2022) 所提出的商业模式创新战略的三个要素进行评价, 并在此基础上指出商业模式创新战略中基于数字技术视角的重要研究方向, 以作为对原文的商榷和拓展。

二、商业模式创新战略的设计

商业模式创新战略的设计是企业对于“到底要进行怎样的商业模式创新活动”展开的周密设计, 主要包括如下几个设计元素: ①内容, 即执行什么活动; ②结构, 即商业模式创新的相关活动应该如何相互关联和排序; ③治理, 即谁应该执行活动; ④价值逻辑, 即企业如何在活动系统中创造和获取价值。实际上, 商业模式创新战略中如上所述的四个设计元素可以简单概括为“做什么”“怎么做”“由谁做”“为什么做”的问题。

本文作者认为, 企业首先要明确自身商业模式创新战略的价值逻辑。随后, 立足于既定的价值逻辑, 进一步完善“做什么”“怎么做”“由谁做”“为什么做”设计元素。同时, 本文作者认为, 在数字经济时代, 商业模式应该是一种开放模式, 既是一个价值创造与交付的系统, 但同时也是一个价值分享的系统。因为, 传统意义上的价值创造与获取更多的是以“企业为中心”, 强调企业创造价值, 并从中获取价值, 同时把价值交付给顾客, 从而完成企业价值获取和顾客价值获取的单向价值传递逻辑

(王永贵等, 2019, 2021); 而在突出价值分享特征的商业模式中, 企业与包括顾客在内的各利益相关者均可作为价值的创造者——共同创造者, 并主动将共同创造的价值分享给顾客和其他利益相关者, 这意味着企业主动跳出“以企业为中心”的战略逻辑, 主动与顾客共同创造价值, 并在从共同创造的价值中获取合理的价值份额的同时, 主动与顾客和其他利益相关者分享相应的价值, 从而构建起了双向甚至多向的价值传递逻辑。后者恰恰是在当今的数字经济与分享经济时代在中国市场环境获取可持续竞争优势的关键所在 (Markman et al., 2021; 王永贵和李霞, 2019)。

在对商业模式创新的系列研究基础上, 本文作者发现至少存在着两种可供企业选择的, 旨在创造、交付和分享价值的商业模式创新战略设计的方式: ①基于服务化的解决方案提供模式。具体而言, 以线下业务为核心的企业, 在服务主导逻辑范式下 (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Vargo et al., 2008; 王永贵等, 2019, 2021), 为顾客提供完整的解决方案 (Coreynen et al., 2018)。这种商业模式强调顾客必须参与到解决方案的生成过程当中, 这意味着企业与顾客之间不仅存在着传统意义上的、企业为顾客创造并交付价值的单向价值传递路径, 顾客在参与期间也会把自己的需求与偏好精准地反馈给企业, 成为企业日后商业模式迭代中的知识来源, 即顾客在价值获取的同时, 也为企业创造价值, 成为价值的共同创造者, 实现企业与顾客的价值分享。②基于平台的产消者模式。具体而言, 随着数字经济的发展, 在数字平台中, 特别是共享经济平台中, 平台用户可作为

产消者 (Lang et al., 2021), 在消费的同时, 为他人提供产品或服务, 不仅从消费中获取价值, 同时作为产品或服务的提供者, 为平台型企业和其他用户创造价值。例如, Airbnb、小猪短租等共享住宿平台中个体用户可以在他人房源下入住, 也可以提供房源作为房东; 微博、小红书等社交媒体平台下用户可以浏览他人的内容, 也可以创造和分享内容供他人阅读。在这种商业模式下, 平台型企业与其用户之间的关系就从原本的企业向顾客创造和交付价值的单向价值传递逻辑, 转变为平台型企业与平台用户均可对方创造价值的价值分享逻辑。

事实上, 随着中国经济水平的提升, 新时代中国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。消费者不再仅仅追求于物美价廉的标准化产品, 更多的是对于定制化/个性化的产品或服务的需要, 以实现消费者更高层次的个人满足 (Franke et al., 2009; Wang et al., 2013)。因此, 企业原本打造的规模经济优势已经逐渐减弱, 在进行商业模式创新战略的价值逻辑设计时, 应当重点考虑将原本的规模经济模式逐渐转变为当代的顾客定制经济模式 (Wang et al., 2017; 王永贵和洪傲然, 2020), 从而服务于消费者对于个性化的美好生活需要。因此, 数字经济时代, 企业可以利用数字技术助力于基于服务化的解决方案提供模式和基于平台的产消者模式这两种旨在创造、交付和分享价值的商业模式创新战略设计, 从而在新的商业模式中满足顾客的定制化/个性化需要:

(1) 在基于服务化的解决方案提供模式中, 企业通过数字化软件的融入, 进一步提升数字

化服务化水平,给顾客提供基于数字技术的个性化解决方案(Coreynen et al., 2018;王永贵和汪淋淋, 2021)。实际上,已经有多家优秀的中国企业采用了这种商业模式创新战略。例如,Amit等(2022)所提到的金风科技股份有限公司的商业模式创新战略,就是打破原有的以产品为中心的风扇产品销售模式,打造了以服务为中心的业务模式,通过数字化软件服务,为客户提供个性化的风力发电解决方案。通过这种商业模式创新,金风科技股份有限公司的价值逻辑不再是制造风扇,而是制造和提供价格低廉、可靠且可持续的能源服务。其中,解决方案包括数字化电力系统控制软件使用、实时顾问服务、售后咨询等服务方案。对于这些整体服务方案,核心企业很难独立完成,不得不考虑引入一系列合作伙伴来担任解决方案中相应服务提供商的角色。此时,商业模式的价值分享是在全部的利益相关者网络成员之间进行的。值得注意的是,秉承着价值分享的逻辑,提供个性化解决方案的企业合作网络必须增强与顾客之间的信息传递,注重各方主体之间的有效沟通(Wang et al., 2017),从而清楚地表达各自的观点,让企业合作网络可以利用到顾客在表达需求时创造的价值进行解决方案的个性化设计,也让顾客可以满足个性化需要,进而从这种商业模式中获取价值。

(2) 在基于平台的产消者模式中,企业基于用户价值诉求的差异,向其呈现个性化内容(Bleier & Eisenbeiss, 2015; Wang et al., 2020)。正如 Amit等(2022)所提到的,数字技术推动下的商业模式创新可以通过建立数字平台并在平台合作网络中为顾客提供优质的服务和创造

卓越的顾客价值。其中,为了更好地满足顾客的个性化需要,平台商业模式中较有代表性的数字技术应用就是提供基于用户偏好的个性化内容(Hess et al., 2020)。从平台型企业和提供产品或服务的平台用户(即产消者)的角度来说,个性化内容推荐可以更加有效地提升潜在需求产品在顾客视线内的曝光率,从而增加顾客购买(Bonaretti et al., 2020);从作为消费者的平台用户角度来说,基于大数据的计算优势,个性化内容推荐可以使用户减少无关信息的浏览,进而在短时间内迅速获取自己感兴趣的内容。但是,随着消费者对于多元化信息的诉求和隐私意识的提升,个性化内容推荐服务也遭受了不少批判(Li et al., 2021; Martin et al., 2020)。相应地,消费者越来越需要信息内容的掌控权,自主地选择是否获得个性化内容推荐服务。为此,2022年1月,我国正式出台了《互联网信息服务算法推荐管理规定》,明确规定了用户有权关闭算法推荐服务的选项,从而为数字平台用户提供了自主选择权。自2022年3月起,抖音、淘宝、微博等数字平台均已开始允许用户关闭个性化推荐服务,让用户自主决定是否接受基于数字技术的个性化服务提供,通过自主选择权极大地保障了用户自己的数据掌控权,实现了顾客价值与企业价值的合理平衡。

综上所述,不论是基于服务化的解决方案提供模式,还是基于平台的产消者模式都必须明确:商业模式创新战略的设计是以市场需求为主导的,商业模式创新战略的设计需要始终立足于价值逻辑,不断地洞察顾客价值诉求及其变化趋势,确保在商业模式战略创新的设计

中实现顾客价值和企业价值的平衡。此外，在数字化时代，只靠企业自身往往是很难获得成功的，为了创造顾客价值，企业往往必须邀请更多的合作伙伴加入到相应的价值创造、交付与分享的合作网络当中，共同创造、交付和分享价值（王永贵，2014）。与此相应地，复杂的价值创造、交付与分享网络中的有效治理问题就显得格外突出了。因此，未来研究应当进一步挖掘数字技术在商业模式创新战略的设计中对顾客价值的影响及其在价值合作网络中的战略价值。例如，数字技术将如何更好地帮助企业挖掘顾客价值并识别顾客价值诉求的变化？在围绕企业的服务化和数字平台的构建等商业模式创新战略中，价值合作伙伴网络如何借助于数字技术来创新价值的创造、交付与分享方式？数字技术又如何帮助企业有效地应对复杂的企业合作网络的治理难题？

三、商业模式创新战略的过程

商业模式创新战略的第二个重要因素是战略的制定与实施过程（Amit et al., 2022）。基于对 Amit 等（2022）文章的理解，本文认为，在战略的制定与实施过程中，管理者必须保持对企业外部环境的敏锐洞察力，不断地结合对战略目标（即商业模式创新战略的设计）、优秀企业案例、利益相关者活动和环境约束等先决条件的思考，通过对创新后的商业模式进行迭代和优化，制定出具体可行的商业模式创新战略实施步骤，以便确保未来在实际实施战略之后，可以成功地应对不断变化的外部环境，进而获得商业模式创新的成功。

在数字经济时代，数字技术的广泛应用不仅促使众多企业纷纷开展基于数字技术的商业模式创新战略设计，而且数字技术也可以作为企业对外部环境敏锐洞察的重要工具，帮助企业获取更为丰富的外部信息，并进行更加复杂的信息处理（Hoffman et al., 2022），帮助企业开展战略实施步骤的制定。毋庸置疑，随着数字技术的应用，企业数据库的数据承载量得到了前所未有的提升，企业数据库可以获取的来自外部环境、竞争对手、合作伙伴和顾客行为等各方面数据的丰富程度也得到了前所未有的增长，这些海量数据则进一步催生了更加多样且复杂的数据分析策略和分析方法，从而为企业的决策评估提供更多更优的选择（Bharadwaj et al., 2022）。所以，在商业模式创新战略的制定与实施过程中，在对战略目标、优秀企业案例、利益相关者活动和环境约束等先决条件进行思考的时候，企业可以利用数字技术更为全面地获取来自企业内部和外部的相关信息，并借助于数字技术进行更为精准的分析与预测，让企业能够快速基于丰富实时的数据要素挖掘出影响企业商业模式战略成败的关键因素，将结论应用到商业模式创新战略实施步骤的制定之中，从而减少传统条件下企业因信息获取的缺失和信息处理能力的不足而导致的实施中的局限性。同时，在新的商业模式开始进行部署实施的时候，数字技术提升了企业的数据储备能力以及可供选择的数据分析方法，这也让企业能够持续不断地收集来自企业内部和外部的相关重要信息，并基于实时积累的动态数据持续地评估战略实施步骤的科学性和可行性，并对已经实施的步骤进行及时的合理修正，对尚未实施的步骤进行

适当的优化和改善,从而实现企业对商业模式战略的制定与实施步骤的迭代与优化。

然而,当数字技术在中国企业的商业模式中日益重要,管理者不仅要充分认识到数字技术的应用在商业模式创新战略的制定与实施过程中为企业所带来的优势,还必须注意数字技术应用的潜在误区和相应的局限性。一方面,企业获取的海量数据未必具备足够的代表性(Du et al., 2021)。例如,尽管随着数据库技术的日益成熟和企业的顾客数据获取与存储能力的提升,企业可以通过全方位的顾客管理数据来追踪同顾客的互动过程,但这些企业可以获取的顾客关系管理数据却可能无法反映顾客与企业竞争对手之间的互动,也无法体现顾客的内在需求随着时间的推移而演变的过程(Du et al., 2007),这都使得基于数字技术的数据分析可能会产生偏差。另一方面,随着计算机编程算法变得更加容易实施,许多企业甚至抛弃了传统的调研技术,完全融入到基于大数据的机器学习潮流之中,但却没有意识到在进行利用数字技术的数据洞察优势时,大数据技术可能会产生“算法偏差”。有时为了追求预测能力,甚至会牺牲结果的可解释性(Lambrecht & Tucker, 2019),且相较于传统的访谈调研和问卷调查等方法可以对内在机制进行深入分析,这些冰冷的数据结果却很难直接反映出背后的逻辑机理(Du et al., 2021)。

因此,依赖于数字技术的数据分析和数据洞察虽然可以帮助企业获得以往很难获取的数据信息,帮助企业完善战略的具体实施步骤,但强大的数据技术得出的结论也容易让管理者过分依赖于数字技术。随着时间的推移,管理

者可能会失去敏锐的市场洞察能力和判断能力。如果过分相信存在潜在偏差的大数据分析结果,很可能对商业模式创新战略的有效性评估及实施方案产生错误的预判,危害企业利益(Du et al., 2021)。因此,对进行商业模式创新战略过程而言,企业应当在善于使用数字技术的同时,兼顾传统分析方法的优点,同时保持管理者对市场敏锐的洞察能力和判断能力。在未来研究中,可以进一步剖析数字技术在企业进行数据分析和数据洞察时存在的积极作用和消极作用,并挖掘哪些边界条件可以放大或缩小这些作用。例如,数字技术分析如何同传统分析方法相结合,以便做出更优的商业模式创新决策?企业家的哪些领导力因素可以防止制定商业模式创新实施方案时产生短视效应或判断偏差?相应地,企业需要培养哪些资源和能力更好地服务于大数据技术方法中的数据分析与数据洞察,以便做出有效的商业模式创新实施方案?等等。

四、商业模式创新战略的管理与适应

商业模式创新战略的第三个重要因素是战略实施后的管理与适应问题(Amit et al., 2022),即企业为了确保新的活动系统能够与组织的内部、外部和战略相匹配而进行的适应性活动(Amit & Zott, 2016)。通过对Amit等(2022)文章的理解,本文认为,在战略实施后的管理与适应方面,为了确保商业模式的顺利实施,企业必须在主动识别环境变化趋势的基础上对商业模式进行适应性的调整,使其能够在不断变化的外部环境之中保持活力,为企业吸引更多

多的优质顾客。然而，即使新的商业模式创新战略得到了成功实施，企业也必须保持足够的谨慎，善于在动态的环境中收集更多的顾客需求信息，一旦现有的商业模式不足以应对迅速变化的环境及日益变化的顾客需求，企业就要立即为未来新一轮的商业模式创新战略做好准备。值得注意的是，这一任务的顺利实现，将主要得益于商业模式创新战略设计中的价值逻辑，特别是其中的价值分享逻辑。这是因为：参与到价值分享逻辑中的顾客在创造价值时可以更加直接地与企业进行信息交换，让企业更加迅速地把握顾客的需求变化。相对而言，仅仅强调价值创造和交付的单向价值逻辑，往往没有办法如此轻松地获得更多的信息渠道和反馈信息。

事实上，在数字经济时代，5G网络、大数据、云计算和人工智能等数字技术的广泛应用促使企业与顾客之间的互动、交易和商业活动发生了且正在发生着巨大的变化（Hoffman et al., 2022; Wang et al., 2020）。因此，在数字技术赋能的背景下，积累顾客需求信息并为下一轮的商业模式创新战略做好准备这一任务将变得更加便利（Bharadwaj et al., 2022）。因为，数字技术的应用让捕捉和收集现有顾客乃至潜在顾客的需求信息变得更加容易。具体而言，数字设备和软件应用程序的爆炸性增长，可以更高效地帮助企业捕捉顾客的浏览、点击、收藏和关注等产品偏好数据，并通过软件上的图像、视频、语音和文本等方式产生大量的顾客与企业以及顾客与其他顾客之间的互动行为数据，从而为企业创造了大量的顾客数据流来源

（Wang et al., 2021; Wedel & Kannan, 2016）。随后，企业就可以通过数据技术分析时刻变化的顾客需求，帮助企业随时做出敏锐的反应，以评估自身的价值逻辑，必要时进行新一轮的商业模式创新战略设计。

然而，企业也必须谨慎地应用数字技术（Daviet et al., 2022），全面充分地认识数字技术在获取和分析顾客需求时的优势以及数字技术应用可能产生的潜在误区与局限性。具体而言，在收集顾客信息时，虽然数字技术帮助企业随时监控用户的信息，减少企业与顾客之间的信息不对称性，增强企业捕捉不断变化的顾客需求以及及时做出反应的能力。但是，企业必须注意数据获取和数据使用的规范性（Martin & Murphy, 2017），如果在此过程中触发了顾客数据的隐私问题，那可能会给企业带来麻烦（Martin et al., 2017; Quach et al., 2022; 王永贵和史梦婷, 2022）。例如，TikTok（抖音海外版）作为短视频平台，利用独有的算法推荐服务，向用户推荐感兴趣的短视频。正是这种独特的数字平台商业模式，让其迅速席卷全球。然而，这种商业模式的运行却依赖于大量的用户信息收集。在过去几年里，伴随着TikTok热度的增长，其在全球范围内所爆发的隐私担忧问题也正在加剧。在2020年，TikTok因处理用户信息不当，被韩国处罚了1.86亿韩元^①；随后，阿拉伯、土耳其和俄罗斯等国家也纷纷对该平台以及其他类似品类的数字平台展开调查，并提起诉讼和惩罚。随着各个国家的数据治理

^① 《被指控数据处理不当，TikTok被韩国罚款1.86亿韩元》，观察者网，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1672349232181045162&wfr=spider&for=pc>, 2022年4月12日。

体系的日益成熟，越来越多的政策法规对这样的数字平台型企业的用户数据使用作出了或多或少限制。所以，只有在合法的前提下进行数据的收集与使用，才能在企业价值与顾客价值中实现平衡，在保证顾客隐私不受损害的同时不断强化企业的顾客需求洞察能力，为新一轮的商业模式创新做好充足的准备。

综上所述，成功的商业模式可以为顾客创造更高的价值，这反过来会吸引更多更忠诚的顾客，进而产生更多的顾客数据，作为企业未来商业模式创新迭代更替的重要素材和指引。其中，数据使用的规范性是企业必须重视的战略议题。在未来研究中，可以进一步挖掘数据隐私问题对商业模式创新战略所产生的影响及其作用机制。同时，从企业层面、顾客层面、技术层面以及外部环境层面出发，探究哪些情境因素对数据隐私问题与商业模式创新战略实施之间的关系产生重要影响。

五、结论与讨论

作为企业的一种重要战略，商业模式创

新有助于企业获得持续竞争优势，并保持企业的盈利能力（Amit & Zott, 2012）。Amit等（2022）认为，商业模式的设计必须在商业模式创新战略的指引下推进，而且商业模式创新战略作为一个相对新颖的概念蕴含着丰富的研究机会。本文作者进一步指出：在数字经济时代，商业模式既是一个价值创造与交付的系统，但同时也是一个价值分享的开放系统，后者是数字经济时代众多商业模式创新获得成功的关键所在。同时，本文也进一步剖析了基于数字技术的商业模式创新战略设计、制定与实施过程以及管理与适应阶段所面对的关键问题与应对措施，并提出了可供选择的未来研究方向。为了帮助读者更好地了解和把握本文的主要内容，本文作者还专门在上述分析的基础上制作了本文主要内容的汇总表格，如表1所示，期待本文可以启发更多学者在探究商业模式创新战略时重点考察和剖析数字技术因素及其对商业模式创新的影响，以填补现有研究中的不足和回应管理实践的迫切需求，有效推动中国企业和中国经济的高质量发展。

表1 对《商业模式创新战略》的评论以及数字技术的影响

	战略设计	战略过程	管理与适应
核心内容	企业对新的活动系统的设计，包括内容、结构、治理和价值逻辑	企业通过对先决条件的考虑，不断结合动态的外部环境对商业模式创新战略设计进行迭代，形成最终的新版商业模式的实施步骤	企业为了确保新的活动系统能够与组织的内部、外部和战略相匹配，而进行适应性的活动
评价	企业首先要明确价值逻辑，随后完善内容、结构和治理等设计元素；在数字经济时代，商业模式既是一个价值创造与交付的系统，但同时也是一个价值分享的系统	管理者必须保持对企业外部环境的敏锐洞察力，结合重要先决条件进行不断的思考，通过对创新后的商业模式进行迭代和优化，制定出具体可行的商业模式创新战略实施步骤，以便确保获得商业模式创新的成功	进行管理与适应时，企业必须在动态的环境中收集更多的顾客需求信息，一旦适应性手段不足以应对迅速变化的环境，立即为未来新一轮的商业模式创新战略做好准备

续表

	战略设计	战略过程	管理与适应
数字技术的影响	①在基于服务化的解决方案提供模式中，企业通过数字化软件服务的融入，进一步提升数字化服务化水平，为顾客提供基于数字技术的个性化解决方案； ②在基于平台的产消者模式中，企业基于用户价值诉求的差异，向其呈现个性化内容	数字技术成为企业家对外部环境敏锐洞察的重要工具，让企业对海量的外部数据进行分析与洞察，助力于企业对影响战略过程的先决条件的思考，并将结论应用在实施步骤的迭代之中。但企业也要注重数字技术可能存在的弊端与局限性	在收集顾客需求信息，为未来新一轮的商业模式创新战略做准备时，企业需要及时做出敏锐的反应，但必须关注顾客的隐私担忧问题
可供选择的未来研究方向	<ul style="list-style-type: none"> • 数字技术将如何更好地帮助企业挖掘顾客价值并识别顾客价值诉求的变化？ • 在围绕企业的服务化和数字平台的构建等商业模式创新战略中，价值合作伙伴网络如何借助于数字技术创新价值的创造、交付与分享？ • 数字技术又如何帮助企业有效地应对复杂的企业合作网络的治理难题？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 数字技术分析如何同传统分析方法相结合，以便做出更优的商业模式创新决策？ • 企业家的哪些领导力因素可以防止制定商业模式创新实施方案时产生短视效应或判断偏差？ • 企业需要培养哪些资源和能力更好地服务于大数据技术方法中的数据分析与数据洞察，以便做出有效的商业模式创新实施方案？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 数据隐私问题对商业模式创新战略产生怎样的影响，且具有怎样的作用机制？ • 从企业层面、顾客层面、技术层面以及外部环境层面出发，探究哪些情境因素对数据隐私问题与商业模式创新战略实施之间的关系产生影响？

资料来源：本文整理。

接受编辑：主编团队

收稿日期：2020年4月20日

接受日期：2021年5月15日

作者简介：

王永贵，博士，首都经济贸易大学工商管理学院教授、博士生导师、长江学者特聘教授、国家杰出青年科学基金获得者，*Journal of Business Research* 副主编，研究方向为服务营销、营销战略、创新管理、顾客定制等，相关学术成果发表在 *Journal of Marketing*、*Journal of the Academy of Marketing Science*、*Journal of Operations Management*、*Journal of Management*、*Journal of Business Ethics*、*Journal of Product Innovation Management*、*Journal of International Marketing*、*Information & Management*、*Decision Sciences* 以及《管理世界》和《南开管理评论》等国内外期刊上。

洪傲然，对外经济贸易大学博士，南京理

工大学经济管理学院讲师，研究方向为营销战略、客户关系管理、顾客定制、渠道治理等，相关学术成果发表在 *Journal of Business Research*、《管理世界》、《外国经济与管理》、《营销科学学报》等国内外期刊上。

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] 王永贵：《创新与企业变革》，《中国人民大学EMBA课程讲义》，2014年。
- [3] 王永贵、洪傲然：《千篇一律还是产品定制——“一带一路”背景下中国企业跨国渠道经营研究》，《管理世界》，2020年第12期。
- [4] 王永贵、焦冠哲、洪傲然：《服务营销研究在中国：过去、现在和未来》，《营销科学学报》，2021年第1期。
- [5] 王永贵、李霞：《面向新时代创新发展中国特色企业管理学》，《人民日报》，2019年11月25日。

- [6] 王永贵、史梦婷:《提升数字管理能力 推动数字经济健康有序发展》,《光明日报》,2022年4月6日。
- [7] 王永贵、汪淋淋:《“数字化赋能”助力解决发展不平衡不充分问题》,《光明日报》,2021年8月17日。
- [8] 王永贵、王帅、胡宇:《中国市场营销研究70年回顾与展望》,《经济管理》,2019年第9期。
- [9] Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53 (3): 41-49.
- [10] Amit, R., & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (4): 331-350.
- [11] Amit, R., & Zott, C. 2016. Business model design: A dynamic capability perspective. In Teece, D. J., & Heaton, S. (eds). *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford, U. K.: Oxford University Press: 1-21.
- [12] Amit, R., & Zott, C. 2021. *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. New Jersey: Wiley.
- [13] Bharadwaj, N., Ballings, M., Naik, Prasad A., Moore, M., & Arat, M. 2022. A new livestream retail analytics framework to assess the sales impact of emotional displays. *Journal of Marketing*, 86 (1): 27-47.
- [14] Bleier, A., & Eisenbeiss, M. 2015. Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science*, 34 (5): 669-688.
- [15] Bonaretti, D., Bartosiak, M., Lui, T. W., Piccoli, G., & Marchesani, D. 2020. “What can I (S) do for you?”: How technology enables service providers to elicit customers’ preferences and deliver personalized service. *Information & Management*, 57 (6): 103346.
- [16] Coreynen, W., Matthyssens, P., & Gebauer, H. 2018. *Are You Ready for Servitization? A Tool to Measure Servitization Capacity*, In Kohtamäki, M., Baines, T., Rabetino, R., & Bigdeli, A. (eds). *Practices and Tools for Servitization*. Cham: Palgrave Macmillan.
- [17] Daviet, R., Nave, G., & Wind, J. 2022. Genetic data: Potential uses and misuses in marketing. *Journal of Marketing*, 86 (1): 7-26.
- [18] Du, R. Y., Kamakura, W. A., & Mela, C. F. 2007. Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing*, 71 (2): 94-113.
- [19] Du, R. Y., Netzer, O., Schweidel, D. A., & Mitra, D. 2021. Capturing marketing information to fuel growth. *Journal of Marketing*, 85 (1): 163-183.
- [20] Franke, N., Keinz, P., & Steger, C. J. 2009. Testing the value of customization: When do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73 (5): 103-121.
- [21] Hess, N. J., Kelley, C. M., Scott, M. L., Mende, M., & Schumann, J. H. 2020. Getting personal in public!?: How consumers respond to public personalized advertising in retail stores. *Journal of Retailing*, 96 (3): 344-361.
- [22] Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. 2022. The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86 (1): 1-6.
- [23] Lambrecht, A., & Tucker, C. 2019. Algorithmic bias? An empirical study of apparent gender-based discrimination in the display of STEM career ads. *Management Science*, 65 (7): 2966-2981.
- [24] Lang, B., Dolan, R., Kemper, J., & Northey, G. 2021. Prosumers in times of crisis: Definition, archetypes and implications. *Journal of Service Management*,

32 (2): 176–189.

[25] Li, J. , Zhao, H. , Hussain, S. , Ming, J. , & Wu, J. 2021. The dark side of personalization recommendation in short-form video applications: An integrated model from information perspective. *International Conference on Information Cham*; Springer: 99–113.

[26] Markman, L. , Leibleinc, W. , & Wang Y. 2021. The distinctive domain of the sharing economy: Definitions, value creation, and implications for research. *Journal of Management Studies*, 58 (4): 927–948.

[27] Martin, K. D. , Borah, A. , & Palmatier, R. W. 2017. Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81 (1): 36–58.

[28] Martin, K. D. , Kim, J. J. , Palmatier, R. W. , Steinhoff, L. , Stewart, D. W. , Walker, B. A. , Wang, Y. , & Weaven, S. K. 2020. Data privacy in retail. *Journal of Retailing*, 96 (4): 474–489.

[29] Martin, K. D. , & Murphy, P. E. 2017. The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (2): 135–155.

[30] Quach, S. , Thaichon, P. , Martin, K. D. , Weaven, S. , & Palmatier, R. W. 2022. Digital technologies: Tensions in privacy and data. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 1–25.

[31] Vargo, S. L. , & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1): 1–17.

[32] Vargo, S. L. , & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 1–10.

[33] Vargo, S. L. , Maglio, P. P. , & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Jour-*

nal, 26 (3): 145–152.

[34] Wang, Y. , Hong, A. , Li, X. , & Gao, J. 2020. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms’ response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116: 214–220.

[35] Wang, Y. , Kandampully, J. , & Jia, H. (Michael) . 2013. “Tailoring” customization services: Effects of customization mode and consumer regulatory focus. *Journal of Service Management*, 24 (1): 82–104.

[36] Wang, Y. , Lee, J. , Fang, E. , & Ma, S. 2017. Project customization and the supplier revenue-cost dilemmas: The critical roles of supplier-customer coordination. *Journal of Marketing*, 81 (1): 136–154.

[37] Wang, Y. , Tariq, S. , & Alvi, T. H. 2021. How primary and supplementary reviews affect consumer decision making? Roles of psychological and managerial mechanisms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46: 101032.

[38] Wedel, M. , & Kannan, P. K. 2016. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80 (6): 97–121.

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

[40] Zott, C. , & Amit, R. 2015. Business Model Innovation: Towards a Process Perspective. In Shalley, C. , Hitt, M. , & Zhou, J. (eds) . *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*. New York: Oxford University Press: 395–406.

[41] Zott, C. , Amit, R. , Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4): 1019–1042.

Comment on “Business Model Innovation Strategy” and Further Exploration of the Impact of Digital Technology on the Upgrading of Business Model Innovation Strategy

Yonggui Wang¹ Aoran Hong²

(1. College of Business Administration, Capital University of Economics and Business;

2. School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology)

Abstract: As market competition intensifies, more and more enterprises and scholars have paid attention to business model innovation. Amit et al. (2022) linked business model innovation with firm strategy, and discussed the definition of business model innovation strategy, its basic elements and future research directions. Inspired by Amit et al. (2022), this paper explores the impact of digital technology on the upgrading of firms' business model innovation strategy by observing firms' practices and reviewing relevant literature, and then discusses directions for future research.

Key Words: business model innovation; firm strategy; value logic; digital technology; future research direction