

用户至上：数字赋能视角下顾客主导逻辑对商业模式创新的作用机制研究

何 畅, 孟 韬, 刘丽萍, 李 琦

摘 要：面对数字经济和复杂多变的市场环境，“以顾客为中心”和“数字赋能”已经成为现代企业适应时代发展的重要战略。管理者的战略认知逐渐抛弃了传统的“竞争”思维，重新思考企业存在的本质。本研究基于顾客主导逻辑和数字赋能理论，以 412 名企业管理者为研究对象，探究顾客主导逻辑对商业模式创新影响的双路径与边界条件。研究发现：（1）顾客主导逻辑对商业模式创新具有积极的正向作用；（2）基于能力视角，组织重构能力（包括动态能力和即兴能力）在顾客主导逻辑与商业模式创新之间起到部分中介作用；（3）数字赋能在顾客主导逻辑与组织重构能力（包括动态能力和即兴能力）之间发挥正向调节作用，特别是即兴能力在数字化环境下影响更为显著。本研究深化了对顾客主导逻辑内涵认知及作用机制的研究，有助于企业理解和制定相应的主导逻辑，进而在 VUCA 时代仍能保持企业竞争优势。

关键词：顾客主导逻辑；组织重构能力；数字赋能；商业模式创新

中图分类号：F713.5 **文献标识码：**A **文章编号：**1671-0169(2023)05-0119-13

DOI:10.16493/j.cnki.42-1627/c.20230821.001

一、引 言

随着物联网、人工智能、大数据、云计算等新兴数字技术的迅猛发展，催生了大量的新经济、新业态、新模式。商业市场环境的不确定性、复杂性、动荡性，迫使企业跳出舒适圈，打破传统的一贯认知，创造出适应情境环境变化的主导逻辑指导企业实现创新发展。当前，越来越多的企业开始意识到“顾客”逐渐成为解开战略选择谜题的关键钥匙，即必须通过识别消费者需求偏好，把握价值认知转移的趋势和规律^[1]。我国正处于经济高质量发展的关键时期，顾客需求迭代加速着企业重构自身核心能力以适应市场变革，赢得持续竞争优势。因此，企业如何把握顾客需求战略认知，重构组织能力进而实现企业模式创新，成为数字时代背景下众多学者与企业家重点关注的战略性问题。

已有研究表明，主导逻辑是企业战略转型的重要工具，不仅有助于管理者洞察和剖析动态环境获取机会信息，还有利于企业合理配置资源、主导企业战略决策和行为^[2]。主导逻辑是高管认知与外部情境交互的结果，为高度动态的市场情境下商业模式创新奠定了理论基础^[3]。以往学者研究多从技术创新^[4]、市场拓展^[2]、组织能力^[3]等角度构建主导逻辑，实现企业的适应性变革，但究其本

基金项目：山东省社会科学规划青年项目“制造业企业数字化服务转型机理与路径研究”（22DGLJ24）

作者简介：何畅，管理学博士，山东建筑大学商学院讲师，24233@sdjzu.edu.cn（山东 济南 250101）；孟韬，经济学博士，东北财经大学国际商学院教授；刘丽萍，黑龙江工业学院马克思主义学院教授；李琦，东北财经大学工商管理学院博士研究生

质仍是以“竞争”作为战略分析的基点，往往容易使企业陷入“困境”，从而丧失对市场结构或顾客需求变化的敏锐性，不利于企业持续发展。首先，由于顾客需求的复杂变化，许多企业在其战略设计与实施环节越来越重视顾客及其需求。以 Priem 等^[5]为代表的学者提出了需求基础观（Demand-side View），认为企业是一个能够满足用户需求的解决方案的载体，企业的竞争力是在提升用户价值的基础上不断获得熊彼特租金的过程。企业需要构建以“顾客”为中心的主导逻辑认知，实现价值创造逻辑的转变与革新^[6]。其次，企业以顾客为中心为其提供解决方案，贴近顾客并挖掘其需求，帮助顾客创造更多的价值或新价值。企业还需要不断重构运营、技术和人才体系，持续商业模式创新。已有研究表明主导逻辑对能力构建及资源配置起作用，但尚未清楚解释企业如何在顾客主导逻辑下利用资源与能力重构进行商业模式创新以适应环境变革^[7]。基于资源基础观，学者们将组织能力划分为不同的层级。大多数学者关注的是为更好地适应动荡环境而对现有运作能力重构的动态能力，但对高阶的即兴能力则关注较少^[8]。目前中国正处于国内外双循环阶段，企业要面对商业环境的复杂性、动荡性要远远高于可预测的水平，因此有必要进一步关注即兴能力的作用机制。最后，新兴数字技术颠覆传统企业的创新模式，数字赋能依托互联网将顾客、企业、供应商、社会连成一个整体，将其积累的资源与能力作用于组织能力重塑，以期达到原有能力扩大或新能力创造的效果^[9]。企业利用数字技术重塑了与顾客的互动关系，还利用大数据采集与分析，强化了顾客需求的认知，促进了企业生产方式向个性化、智能化、网络化转变^[10]。可见，随着数字技术迅猛发展，学者们也开始关注数字技术对商业领域的影响。

基于以上分析，本研究立足于顾客主导逻辑（Customer-dominant Logic）概念，并进一步地提出“战略认知-内部能力-创新结果”的逻辑链条，从能力视角分析顾客主导逻辑对商业模式创新的作用机制。“战略认知-内部能力-创新结果”的逻辑链条反映了管理者通过与内外部情境信息互动激发的战略思考与决策，决定了企业重塑组织能力的类型，进而影响商业模式创新。具体地，组织重构能力（Reconfiguration Capabilities）是为了应对动荡的外部市场环境，企业对现有运作能力进行的重新组合和配置^[11]。组织重构能力划分为动态能力和即兴能力两个维度，前者强调的是在稳定的、可预测的环境条件下对内外部资源进行获取、整合、构建，而后者则是关注自发地从可获得的闲置资源中寻找解决方案（拼凑）从而建立起新运营能力以应对剧烈动荡、难以预测的环境状况^[12]。但值得注意的是，由于这两种能力的差异，两者会竞相重新配置运营能力以获取竞争优势，因此，本文也将深入探讨数字赋能这一变量对顾客主导逻辑与组织重构能力之间关系的调节效应。

本文研究的贡献为：首先，突破了传统的以“企业为本”的战略逻辑，将顾客和市场多元属性引入到管理者的战略判断和决策中，进一步丰富了“主导逻辑”的范式研究；第二，利用能力重构理论解释为了实现顾客价值创新企业对自身资源与能力重塑的过程，揭开了顾客主导逻辑对商业模式创新作用机制的“黑箱”；第三，探究在以“顾客”为中心的引导下组织能力重构的理论边界，发掘数字赋能这一权变因素。

二、理论基础与研究假设

（一）顾客主导逻辑

主导逻辑（Dominant Logic）是 Prahalad 等在 1986 年提出的“范式思想”，强调企业中管理者思考与行动的主导方式^[13]。目前学术界基于不同角度探讨主导逻辑，可分为三个方面：基于战略认知视角、基于组织管理视角和基于营销视角。顾客主导逻辑是在营销层面提出的。事实上，随着情境的变化，新的主导逻辑不断涌现，经历“产品-服务-顾客”主导逻辑的依次演变，强调了顾客价值认知的转变。顾客主导逻辑最初是由 Heinonen 等提出的，其核心基础是理解顾客的逻辑，以

及企业产品或服务如何融到顾客的日常生活中^[14]。与美国的“提供者主导逻辑 (Provider-dominant Logic)”不同, 欧洲学者则是以顾客为中心, 企业提供的产品是顾客创造的基础。顾客主导逻辑的提出承认了营销在商业逻辑中的地位, 欧洲学者们也围绕“顾客主导逻辑”进行大量的理论内涵、实证检验研究, 如消费者社区^[15]、品牌关系^[16]、顾客活动^[17]等。Heinonen 等从商业视角、顾客逻辑、提供品、价值形成和情境五个要素探究顾客主导逻辑内涵^[18]。同时, 也进一步讨论其与服务主导逻辑、顾客导向的区别。

本文借鉴 Heinonen 等^[19]的研究, 根据实用主义, 利用“信仰、行动、体验”三个维度进一步深入探究顾客主导逻辑内涵。首先, “信仰”是指认知和感官知识指导预测、解决问题和行动, 探究“什么是与顾客相关的, 什么是对顾客有意义的”。与传统的“竞争”企业战略思维不同, “顾客主导逻辑”强调创造顾客新价值继而成为市场领先者。对于企业管理者来说, 面对外部环境的不断变化, 要迅速识别现有消费者的需求变动以及潜在消费者的需求演化规律, 抓住机会从而获得价值, 通过给顾客提供超越其期待的产品或服务, 实现跨越式发展^[20]。

其次, 行动是指它是如何制定的, 以及这种行为如何改变一个人的生活^[19], 探究提供者是如何参与到顾客生活中? 随着顾客需求的转变以及新兴技术的发展, 顾客在企业经营中的角色和地位得到了极大的改变, 为了满足用户的异质性, 企业开始利用网络效应, 鼓励外部资源来进行创新, 构建平台生态圈, 达到多方合作共赢^[21]。

最后, 体验是指个体意会的过程, 强调顾客将日常生活中认知、行为整体地、动态地联系在一起, 确定体验过程的要素。在互联网经济条件下, 企业发现为顾客创造价值比获取价值更具有战略意义。为顾客创造价值不仅取决于企业提供的产品与服务的功能, 更取决于用户对企业塑造的顾客价值的感知和认同^{[22][23]}。在顾客主导逻辑下, 企业应该考虑为用户创造什么样的价值, 而体验价值则成为最重要的服务内容。

总之, 基于“信仰-行动-体验”理论逻辑, 本文认为顾客主导逻辑是管理者立足于顾客需求、偏好以及变化趋势与规律, 形成需求机会窗口 (信仰), 同时利用企业平台打通消费者和其他利益群体之间的壁垒, 建立合作共赢的生态圈 (行动), 最终使顾客在日常生活中获得全方位的顾客价值 (体验)。

(二) 顾客主导逻辑对商业模式创新的影响

商业模式创新是指企业采用新逻辑与新方式来创造、传递和获取价值, 是调整或改进现有商业模式以适应环境变化的行为^[24]。基于创新理论, 从市场视角出发往往会实现商业模式的颠覆式创新, 打破竞争格局, 一步步蚕食传统的市场份额, 重塑行业规则, 进而成为行业领导者^[25]。首先, 顾客主导逻辑拓展了管理者原有思维认知, 跳出“以企业为本”的常规模式, 在不确定的复杂环境中把握市场需求, 及时发现潜在的市场机会, 运用顾客思维, 构建与顾客需求相契合的商业模式。通过与外部情境信息的持续互动, 准确识别并捕捉与顾客需求相关的创新机会, 明确商业模式创新与变革方向^[26]。同时, 企业家对机会的高度警觉性, 敏锐地洞察未被满足的顾客与市场需求, 快速识别发展机遇并整合与拼凑资源, 创造出与潜在需求更为贴近的新产品或服务, 从而促进商业模式创新。其次, 顾客主导逻辑也革新或重塑了企业价值创造方式。传统观点认为企业才是价值的创造者, 但随着顾客角色和地位的转变, 顾客作为潜在资源和共同生产者, 被看做生产力的来源, 不仅可以与企业共同创造价值, 甚至可以独立创造价值。而为了提供个性化、定制化的解决方案, 企业已不再仅仅局限于“企业-顾客”的二元互动, 而是以顾客需求驱动的生态逻辑, 在消费端与生产端之间形成相互依赖关系, 构建了以顾客为中心的服务生态系统^[27]。在这种生态系统中, 通过彼此间的知识流动和共享, 进行资源的跨界组合与部署, 实现协同创新。最后, “产品主导逻辑”或“服务主导逻辑”强调的是为顾客提供产品或服务, 以实现价值创造与获取, 但顾客主导逻辑则

是基于顾客价值开发并提供不同的解决方案，即从顾客角度分析价值创造过程，认为价值产生于与顾客体验相关的个性化创造过程中^[28]。在当今的信息化技术和物联网时代，用户更强调在消费过程中的价值体验，并提出了体验化的价值主张。可见，随着顾客需求日益个性化、多样化和动态化，价值主张也在不断变化，而价值创造、价值传递和价值获取等环节也需要围绕“顾客新价值”进行变革^[28]，进而实现商业模式创新。由此，提出以下假设：

假设 1：顾客主导逻辑正向影响商业模式创新。

（三）组织能力重构的中介作用

鉴于数字化环境及后疫情时代的不确定性、动荡性、复杂性、无边界性，企业难以“独善其身”，要求其一定要有洞见、远见和创见。事实上，企业精准把握动态性、持续性的需求变化，通过合理、有效的资源配置和整合，带动新产品、新服务、新模式的萌生，为企业带来获取成功的新范式。组织能力重构是企业为了实现自身能力与企业战略决策、外部环境相匹配而对组织常规、惯例要素及要素之间相互依赖关系进行变革的活动。根据环境动荡性程度的不同，组织重构能力可分为动态能力和即兴能力。其中，动态能力是指整合、构建和重构内外部资源以响应快速变化的市场环境^[11]。组织即兴是指面对紧急的、不可预测的和全新的环境，组织自发地、创造性地整合和重构现有资源以构建新的运作能力^[29]。

顾客主导逻辑是一种外向观念，反映战略选择与外部环境之间匹配，而动态能力是一种内向观念，专注于企业如何整合和重构资源。顾客主导逻辑作为为顾客创造卓越价值的思维与认知模式，企业对顾客现有和潜在需求的持续识别和关注，既可以引导企业内部资源使用的方向，又决定了资源重新调配组合的行动意向，从而实现企业价值创造革新^[4]。首先，面对新市场机遇，管理者要迅速捕捉市场中的顾客需求信息，并以顾客为中心的价值创造逻辑对组织资源和能力进行动态地、充分地、优化地调整、配置和整合，以最快速度达到企业创新的要求。其次，顾客主导逻辑积极提倡企业与市场中的利益相关者进行互动合作，在消费者主权时代，企业越来越认识到顾客重要性，开始将其视为企业操纵性资源纳入到价值创造活动中，并通过整合顾客资源共同创造价值；更进一步地，企业为了满足顾客个性化需求，开始打破组织边界，聚合顾客、供应商、渠道商、合作伙伴等多个主体，建立价值共创网络。随着企业联合的新合作伙伴的不断扩大，实现了内外部资源有效整合和优化配置，不断推动运营能力的重新配置，为商业模式创新提供了可能^[30]。最后，顾客主导逻辑强调的企业所有活动都紧紧围绕顾客价值展开的主张，引导企业更好地解读与认知顾客的功能、情感与社会需求，确保了价值主张与顾客需求相契合，帮助企业重组或重置与顾客价值相匹配的结构、流程、技术等资源组合，从而促进商业模式创新开展。因此，本文认为动态能力能够基于顾客诉求变化，调整和重构企业资源与惯例，产生位势组合及其“创造性破坏”，继而推动了商业模式创新。基于此，本文提出相应的研究假设：

假设 2：动态能力在顾客主导逻辑与商业模式创新之间起中介作用。

此外，需求机会可能是新需求在短时间内急剧增加或多样化的潜在机会，具有高度不稳定性、强烈的动态性^[31]。与动态能力的“明智战略规划（先计划、后执行）”不同，企业常常会遇到没有事前规划而必须采取迫切计划的情况，即兴能力则成为应对这种意想不到情境的有效手段，即“组织即兴”理念对企业快速响应用户动态需求变化起着至关重要的作用。即兴能力利用现有资源巧妙地、快速地应对顾客需求变化，大大缩短了企业感知顾客需求信号到响应行为之间的时间间隔，赢得了“先入优势”^[12]。首先，企业往往遇到难于预测或转瞬即逝的商业机会，顾客主导逻辑提倡管理者具有洞察市场先机的意识，通过战略创新获得先行者优势。但并非一开始就有清楚的“意图”，而是在执行过程中即兴运作、拼凑可用资源，不断地打破常规，在摒弃陈旧、僵化的组织惯例和规范时又逐渐创造性地获取和利用新知识和新技能^[32]，实现企业能力的快速更替与迭代，逐渐形成

顾客可接受的产品或服务, 促进探索式创新。其次, 顾客主导逻辑立足于为顾客创造独特的体验价值, 为了应对频繁变化的个性化需求, 企业要培养“立即反应”的即兴能力, 它不仅保障了信息收集、决策与执行的同步进行, 加快了解决突发性问题的速度, 还能够使企业基于现存资源分解、拼凑、重构出全新的资源与能力, 不断升级优化企业能力, 推动商业模式创新。最后, 面对多样化市场需求以及市场范围的不断扩大, 企业需要跨界搜索以获取外部知识和异质性信息, 而组织即兴可以使企业在外部知识搜索、分析与决策中采取“边行动边决策”的模式, 以更快速度和更低成本促使外部知识转化为内部创新, 从而实现组织创新能力的提升^[33]。由此, 提出以下假设:

假设 3: 即兴能力在顾客主导逻辑与商业模式创新之间起中介作用。

(四) 数字赋能的调节作用

随着数字经济的兴起, “赋能”被赋予了新内涵。数字赋能是指数字驱动商业创新和社会创新中所带来的消费化效应和变革化效应, 能够通过数据连接能力、分析能力和运用能力来实现企业价值创造^[15]。为了确保在数字时代持续的竞争优势, 企业利用大数据、云计算、物联网等数字技术变革和调整既有能力来适应顾客需求的高速变化。

首先, 企业利用数字技术加快市场响应速度以及增强顾客体验, 通过收集、识别、跟踪顾客的多样化、个性化需求, 精准把握市场趋势, 实现对资源进行实时调整和配置, 进而开发出更具前瞻性的新产品、新服务^[34]。例如, 制造企业为了提供智能一体化顾客解决方案, 将数字技术嵌入到物理产品中, 提供个性化智能化产品/服务。另外, 许多企业往往由于路径依赖与组织惰性, 难以为顾客提供有效的解决方案。而数字赋能可以帮助企业进行相应的组织变革, 以更好地适应未来市场趋势。数字技术使员工获得更为广泛的市场信息, 无需管理层协调与资源分配, 员工被授予了更多的权力, 并通过不断互动形成新知识^[35], 开发出更多的创新资源和能力, 特别是中小制造企业, 数字赋能有利于其在有限资源的情况下取得突破。其次, 为了落实合作共赢价值主张, 企业利用数字平台将各种异质资源主体连接在一起, 根据相互关联的顾客需求快速地编排、整合异质资源。也就是说, 数字技术打破价值创造主体之间的壁垒, 从外部获取互补性资源, 然后通过数字平台共同参与到产品设计、生产、销售中, 实现多个资源协作与创新^[10]。例如, 肖静华等^[36]认为在数字化转型中, 企业与顾客互动有利于提高新产品的开发能力。此外, 许多企业进行互联智能, 打造云工厂、定制云平台和数据云中心, 突破空间限制将分散的顾客需求、体验和反馈收敛到数字平台, 联通了产业链上下游, 推进业务合作伙伴的沟通与合作, 加强资源配置、整合与协同, 提升了组织柔性、敏捷性, 为实现大规模个性化定制提供了可能性。基于此, 提出以下假设:

假设 4: 数字赋能正向调节顾客主导逻辑与组织重构能力之间的关系。

假设 4a: 数字赋能正向调节顾客主导逻辑与动态能力之间的关系。

假设 4b: 数字赋能正向调节顾客主导逻辑与即兴能力之间的关系。

基于以上所述, 本文研究模型如图 1 所示。

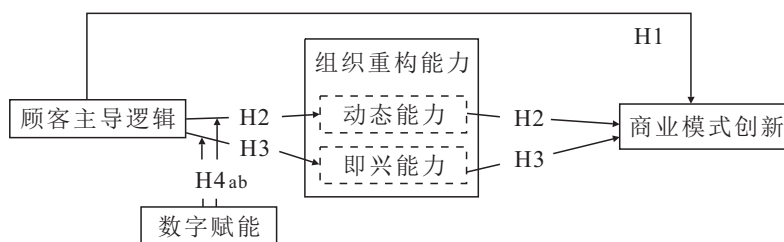


图 1 概念模型

三、研究设计

（一）样本调查

本研究采用问卷调查方式收集相关数据，主要针对全国范围内实施服务化与数字化转型的企业，样本来源主要有三个：MBA/EMBA 学员、校友资源和专业调研公司“问卷星”，主要邀请对问卷有足够知识储备的企业管理者（包括高层管理者、中层管理者和基础管理者）填写问卷，以确保调研数据的质量。同时，本次调研采用电子和纸质问卷两种方式进行发放。本研究共发放问卷 500 份。问卷回收后，基于填写认真程度、答案前后是否一致以及未作答、多选或漏选情况三个筛选标准，剔除无效问卷。最终回收有效问卷 412 份，问卷回收率 82.4%。此外，Nunnally 提出有效样本量至少达到测量题项数目的 5 倍以上，本研究的样本量符合这一要求。通过描述性统计分析，样本企业的基本特征如下：（1）产业类型分布：样本广泛分布于制造业、服装纺织和建筑施工、食品等行业，其中以制造业最为突出（占 26.5%），其次是服装纺织业（占 24.7%），建筑施工工业（占 20.6%），食品业（占 14.2%）；（2）成立年限：从样本企业基本统计信息来看，绝大部分企业成立时间少于 10 年；（3）企业规模：从样本企业统计数据来看，以中小企业为主，大型企业仅占 15%。通过企业的基本统计信息描述，可以看出本文所选的样本以中小型制造业和服装纺织为主，这类企业市场反应灵活，重视重构自身资源和利用外部资源以快速响应市场变化，具有较强的顾客主导逻辑，与研究主题较为契合。

（二）变量测量

本研究涉及的主要变量测量工具均来自国内外研究较为成熟的量表，在一定程度上保证了问卷质量。同时，根据研究主题，本文对题项进行适当调整，以增强量表的情境适用性，具体如表 1 所示。除了控制变量，所有量表采用 Likert 7 点计分，从 1 到 7 分别为“非常不同意”到“非常同意”。具体如下：（1）顾客主导逻辑，主要参考 Lee 等^[20]、冯雪飞等^[37]、李震^[28]的研究，从需求机会窗口、合作共赢和顾客体验价值三个角度进行测量，包括 4 个题项；（2）动态能力，关注资源整合重构能力，借鉴马鸿佳等^[12]的研究，包括“不断完善其自身资源禀赋”“利用资源整合提升企业整体效率和效能”“资源开发与拓展”等 5 个题项；（3）即兴能力，则是在 Pavlou 等^[29]研究成果基础上，关注自发性和创造性，包括“企业能够利用当下获得资源来解决问题”“能够尝试用新方法解决问题”等 5 个题目；（4）商业模式创新，采用罗兴武等^[24]开发的量表，包括如“为用户提供与众不同的新颖产品或服务”“打造利益相关者良性互动的商业生态系统”等 8 个题项；（5）数字赋能，借鉴 Lenka 等^[38]的研究，包括如“我们大部分决策依赖于大数据分析而非自身直觉”等 7 个条目。此外，参考已有文献，选取企业规模、企业年限和产业类型 3 个变量设置为控制变量。

表 1 问卷题项、信度与效度检验结果

测量题项	因子载荷	CR	Cronbach's α	AVE
顾客主导逻辑（CDL）				
CDL1：顾客需求变化为企业创造新机会	0.807	0.872	0.869	0.630
CDL2：顾客多样化需求为企业带来新的盈利机会	0.741			
CDL3：寻求伙伴，鼓励多方参与	0.801			
CDL4：让顾客获得良好、独特的体验	0.823			
动态能力（DC）				
CD1：企业不断完善其自身的资源禀赋	0.699	0.838	0.835	0.510
CD2：企业能够用整合的资源提升工作效率和效能	0.627			
CD3：企业对资源的开发与拓展很满意	0.748			

续表 1

测量题项	因子载荷	CR	Cronbach's α	AVE
CD4: 企业对部门之间的资源共享很满意	0.686			
CD5: 经过整合的资源提升了企业的整体效率和效能	0.800			
即兴能力 (IC)				
IC1: 能够对不曾预料的问题立即作出反应	0.694	0.840	0.836	0.514
IC2: 能够利用当下可获得的物质资源来解决问题	0.763			
IC3: 我们能够尝试采用新方法来解决问	0.610			
IC4: 敢于冒险尝试工作中产生的新想法	0.675			
IC5: 能够当场处理突发事件	0.824			
商业模式创新 (BMI)				
BMI1: 我们为客提供与众不同的新颖的产品/服务	0.741	0.909	0.909	0.557
BMI2: 我们带给顾客前所未有的、独特的价值	0.797			
BMI3: 以打破常规的方式, 发现新机会, 开拓新市场	0.728			
BMI4: 不断优化现有的流程、知识和技术	0.780			
BMI5: 创造性寻找技术或创意来源, 开发新的资源和能力	0.710			
BMI6: 企业的收入来源多, 盈利模式具有创新性	0.743			
BMI7: 打造了利益相关者良性互动的商业生态圈, 并在其中扮演核心角色	0.740			
BMI8: 系统性地、频繁地监测交易伙伴的满意度, 以更好地服务交易伙伴	0.728			
数字赋能 (DE)				
DE1: 我们企业具有高度互联性的系统	0.727	0.899	0.885	0.526
DE2: 我们系统具有足够的灵活性, 利用电子设备连接外部资源	0.750			
DE3: 我们能够对各种文本、语言等非结构化数据进行实时分析 (按需求随时分析)	0.633			
DE4: 我们能够基于大数据对消费者行为进行预测	0.692			
DE5: 我们能够快速地从海量数据中分离出有价值的信息	0.752			
DE6: 企业通过嵌入智能组建增强智能功能	0.709			
DE7: 我们大部分决策依赖于大数据分析而非自身直觉	0.802			

四、实证结果

(一) 共同方法偏差检验

考虑问卷均由个人根据自身主观感受进行填写, 容易产生共同方法偏差问题 (Common Method Variance) 造成系统性误差。为了避免此问题, 首先从程序上控制偏差来源, 尽量详细地阐述研究目的, 精简问项, 设计合理问卷长度和顺序, 减少调查对象对调查问卷的疑虑。其次, 根据 Harman 单因素检验方法来判断研究是否存在同源方差问题, 对顾客主导逻辑、动态能力、即兴能力、商业模式创新、数字赋能 5 个主要变量进行因子分析, 发现第一个未旋转因子累计解释方差为 34.129%, 满足 40.0% 以下的要求。此外, 本文还采用控制未测量的潜在方法因子 (ULMC) 法进一步检验。结果表明, 加入共同方法因子后, 结果发现 CFI 和 TLI 的值从 0.981 和 0.979 分别增加到了 0.989 和 0.987, 增加值不到 0.01, 而 RMSEA 值从 0.027 降到 0.021, 降幅不到 0.05, 这说明加入共同方法偏差潜变量后, 模型的拟合指标并没有变好^[39], 因此本研究共同方法偏差并不构成一个严重问题。

(二) 信度和效度检验

本文采用 SPSS 23.0 和 AMOSS 24.0 统计软件进行信度和效度分析。信度方面, 通过 Cronbach's α 系数和组合信度 (CR) 进行检验, 如表 1 所示。顾客主导逻辑、动态能力、即兴能力、商业模式创新和数字赋能的 Cronbach's α 系数均高于 0.7, CR 值也均高于 0.7, 这表明各潜在变量具有较好的信度。效度方面, 采用验证性因子分析对 5 个变量所构成的测量模型进行拟合检

验,如表2所示。结果显示,五因子模型的所有拟合指数($\chi^2/df=1.349$,远远低于3,CFI=0.981,TLI=0.979,IFI=0.982,均大于0.90,RMSEA=0.027,小于0.08)均优于其他模型,并且达到了良好的拟合效果。各潜在变量的标准化因子载荷值均大于0.6,AVE平方根均大于各变量之间的相关系数(如表3所示),这表明各潜在变量具有良好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

拟合指标	所含因子	CMIN/df	RMSEA	CFI	TLI	IFI
基本模型	CDL, DC, IC, DE, BMI	1.349	0.027	0.981	0.979	0.982
四因子	CDL+DC, IC, DE, BMI	3.423	0.071	0.869	0.857	0.870
三因子	CDL+DC+IC, DE, BMI	5.170	0.093	0.773	0.754	0.774
二因子	CDL+DC+IC+DE, BMI	7.305	0.114	0.655	0.628	0.657
单因子	CDL+DC+IC+DE+BMI	8.231	0.122	0.604	0.573	0.605

注: +代表2个因子合并为一个因子。

表3 相关系数矩阵与 AVE 平方根

	CDL	DC	IC	DE	BMI
顾客主导逻辑 (CDL)	0.794				
动态能力 (DC)	0.310***	0.714			
即兴能力 (IC)	0.302***	0.243***	0.717		
数字赋能 (DE)	0.228***	0.402***	0.293***	0.746	
商业模式创新 (BMI)	0.449***	0.596***	0.509***	0.458***	0.725

注:***表示在0.001的水平下显著;矩阵对角线粗体数字表示为平均变异数抽取量的平方根,矩阵下半部分为相关系数。

(三) 假设检验

首先,通过结构方程模型分析,探究顾客主导逻辑、动态能力、即兴能力对商业模式创新的影响。统计结果表明: $\chi^2/df=1.196$,小于3,RMSEA=0.020,低于0.08,CFI=0.992,TLI=0.991,IFI=0.992,AGFI=0.947,GFI=0.957,均大于0.90,这说明模型整体拟合较好,并且顾客主导逻辑对商业模式创新存在正向影响($\beta=0.193$, $p<0.001$),假设H1得到支持。

其次,本文参考Zhao等^[40]提出的中介效应检验程度,运用Bootstrap方法检验动态能力和即兴能力的中介效应。样本量选择5000,设置95%置信区间,采用偏差校正的非参数百分位法进行Bootstrap抽样,最后根据间接效应在95%置信区间是否包含0来判断中介效应是否显著。具体如表4所示,顾客主导逻辑通过动态能力对商业模式创新的间接效应值为0.1275,在95%置信区间之间均不包含0,表明动态能力的间接效应存在;同样地,顾客主导逻辑通过即兴能力对商业模式创新的间接效应值为0.1089,在95%置信区间之间均不包含0,表明即兴能力的间接效应存在。因此,假设H2和假设H3也获得了支持。

表4 中介效应检验

假设条件	标准化效应值	95%置信区间	
		下限	上限
假设H2: 顾客主导逻辑→动态能力→商业模式创新	0.1275	0.0858	0.1780
假设H3: 顾客主导逻辑→即兴能力→商业模式创新	0.1089	0.0776	0.1481

最后,为了检验数字赋能的调节作用,本研究将通过多元线性回归方法进行检验。在检验数字赋能对顾客主导逻辑与动态能力和即兴能力之间调节作用过程中,使用层次回归方法。具体而言,首先将控制变量(产业类型、成立年限和公司规模)放入模型中进行回归;然后将解释变量,顾客主导逻辑纳入到模型中进行回归;再次将调节变量,数字赋能放入模型中进行回归;最后将乘积交

互性, 即顾客主导逻辑 * 数字赋能纳入到模型中进行回归。根据表 5 的分析结果可知, 顾客主导逻辑与数字赋能的乘积交互项对动态能力和即兴能力具有显著的正向影响作用 ($\beta=0.147, p<0.01$; $\beta=0.219, p<0.01$), 这说明数字赋能对顾客主导逻辑与动态能力和即兴能力之间的关系具有正向调节作用 (如图 2 和图 3 所示)。因此, 假设 4a 和假设 4b 得到验证支持。

表 5 数字赋能对顾客主导逻辑与动态能力和即兴能力关系的调节作用: 层次回归分析结果 (标准化系数)

	因变量							
	动态能力				即兴能力			
	模型 8	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
企业规模	0.001	-0.012	-0.033	-0.038	0.081	0.067	0.049	0.041
企业年限	0.231*	0.187	0.169	0.188	0.090	0.041	0.026	0.054
产业类型	-0.126	-0.076	-0.056	-0.081	-0.072	-0.016	0.001	-0.037
顾客主导逻辑		0.308***	0.230***	0.264***		0.344***	0.279***	0.329***
数字赋能			0.350***	0.387***			0.290***	0.346***
顾客主导逻辑 * 数字赋能				0.147**				0.219**
R ²	0.016	0.110	0.226	0.244	0.008	0.126	0.206	0.246
调整 R ²	0.009	0.103	0.218	0.234	0.002	0.119	0.197	0.237
F	2.549	51.081***	71.605***	11.523***	1.376	64.751***	47.994***	25.761***

注: *** 表示在 0.001 的水平下显著, ** 表示在 0.01 的水平下显著, * 表示在 0.05 的水平下显著。

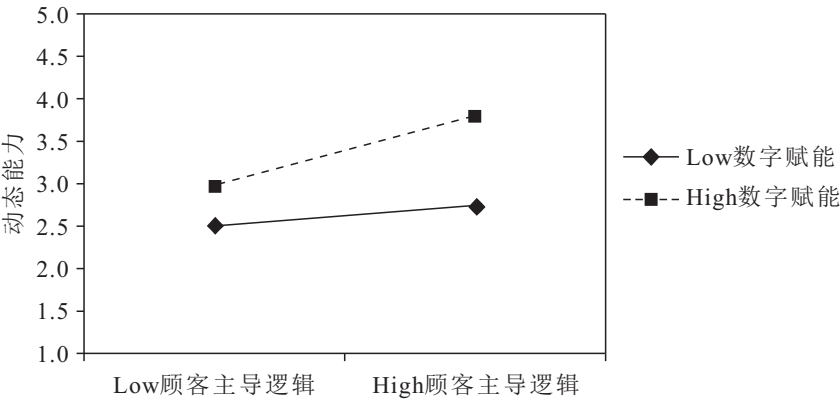


图 2 数字赋能对顾客主导逻辑和动态能力的调节作用

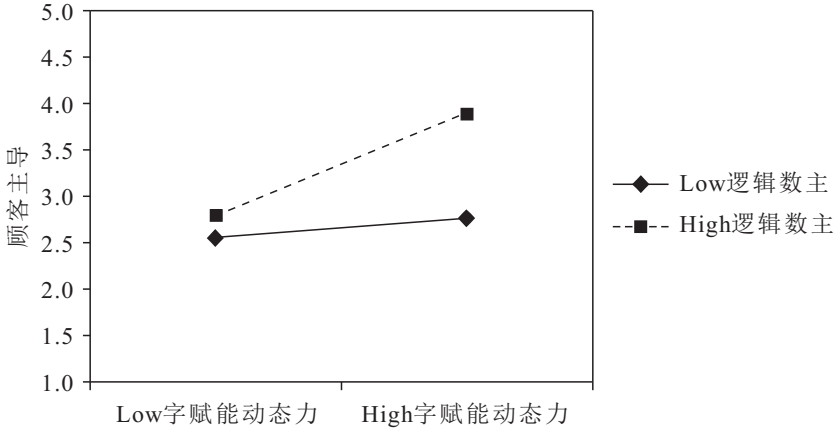


图 3 数字赋能对顾客主导逻辑和即兴能力的调节作用

五、研究结论与启示

（一）研究结论

随着数字经济发展及后疫情时代到来，一切都变得模糊不定，顾客反而成为唯一能抓住的“东西”，而企业通过在市场环境需求中识别发展机会形成顾客主导逻辑认知，并逐渐成为企业创造与供给价值的核心商业逻辑^[2]。顾客主导逻辑本质上是企业实现价值创造逻辑的一种转变，依托于管理者认知与外界机会情境互动而感知需求机会窗口（信仰），打破价值创造壁垒，构建合作共生生态系统（行为），以为顾客创造新价值以及更多价值（体验）。本文基于“战略认知-内部能力-创新结果”的逻辑链条，分析了顾客主导逻辑、组织重构能力与商业模式创新之间的内在关系，并分析了数字赋能的情境化作用。通过 412 份有效样本实证检验，理论模型及假设得到了很好的验证。研究结果表明：顾客主导逻辑积极推动商业模式创新。这也进一步验证动荡环境使企业不得不重新审视顾客需求变化，突破原有主导逻辑路径依赖，以顾客需求为创新“源”转变企业价值创造逻辑，塑造契合顾客需求的商业模式以适应新的内外环境。其次，基于能力视角，在顾客主导逻辑与商业模式创新之间引入组织重构能力（动态能力和即兴能力）作为中介变量，实证检验表明，组织重构能力在顾客主导逻辑与商业模式创新之间具有部分中介作用，其中动态能力发挥的中介作用更强。最后，数字赋能是重要权变因素，即数字赋能在顾客主导逻辑和组织重构能力之间具有正向调节作用，其中在数字赋能情境中顾客主导逻辑对即兴能力影响作用更大，这也表明面对动荡、复杂环境，即兴能力会带来更为积极的结果。

（二）研究启示及局限

从理论贡献来看，第一，本文进一步丰富“主导逻辑是什么”的相关研究。早期研究多从企业战略发展角度剖析主导逻辑形成及其与组织绩效的关系，以扩大产品类型、提升产品质量的主导逻辑指导组织行为。但随着顾客与企业之间的关系变得越来越紧密，互动频率变高，企业将关注焦点从多元产品转为顾客本身。这与 Priem 等^[5]提出需求基础观的观点相一致。学术界聚焦价值创造逻辑转变其本质是企业战略认知的革新，经历了从产品主导逻辑过渡到服务主导逻辑，再到顾客主导逻辑的演变^[19]。也就是说，在传统战略学中，为了赢得竞争优势，企业往往将关注点锁定在企业内部资源，但随着顾客个性化、定制化、多样化需求的转变，越来越多企业根据外部情境信息互动构建顾客主导逻辑的新战略认知。因此，基于顾客需求及其谋求的价值，探究顾客主导逻辑内涵，不仅为企业战略创新的“源”提供了新视角，还对如何解决在动荡复杂情境下构建与机会情境相一致的新逻辑以促进商业模式创新这一难题具有重要意义。

第二，构建了从顾客主导逻辑经由组织层面上的动态能力和即兴能力直至商业模式创新的逻辑链条，弥补了以往主导逻辑与即兴能力之间理论关注的不足，在一定程度上为后续深入理解组织重构能力作为内在机理要素提供了理论参考支撑。

最后，拓宽了数字赋能这一情境变量的应用边界。以往研究多停留在“技术”层面，容易使企业陷入“数智化陷阱”^[8]，其还应该体现在重构组织结构，打破链条式价值链，以及多利益主体的高效对接等多个方面。基于此，本文验证了数字赋能在顾客主导逻辑对组织能力重构作用中的调节效应。特别值得注意的是，数字时代下即兴能力比动态能力则更具优势，为后续研究提供了新视角。

从实践层面来看，第一，本研究深化了顾客主导逻辑内涵以及对商业模式的作用机制的研究，有助于企业管理者打破原有思想禁锢，树立以顾客为中心的战略逻辑认知，激活企业运营思路，为其在动态的、复杂的、多变的市场环境中寻找机遇和商机，有助于企业持续成长。

第二, 基于不同的环境动态程度, 注重和培养不同类型的组织能力。在适当动荡的环境下, 企业应该根据战略变革的方向对组织构成要素(如组织结构、流程、人员和岗位)及要素间关系进行调整和重构, 以使企业能够适应环境变化; 而在高动荡的环境下, 企业不能完全依赖于动态能力, 而要更加注重即兴能力。为了提升即兴能力, 企业不仅需要为员工获取和利用内外部资源提供有效途径, 还要鼓励员工加强对知识与信息的吸收能力, 为即兴能力的发挥提供“原动力”。

第三, 充分激发数字赋能的催化剂作用, 重视数字化与顾客化的有机融合, 将数字技术作为为顾客提供价值的手段。例如, 分析数据支持顾客需求预测和企业行为决策, 实现高质量、高速度、低成本的响应用户需求; 利用数据积累建立强大的技术壁垒, 高效地联结跨边界的关键性资源, 以增加响应顾客需求的可靠性、灵敏度。

尽管本文研究顾客主导逻辑对商业模式创新的作用路径和边界条件, 但仍存在一定的局限性。第一, 从静态视角探究顾客主导逻辑, 虽然大多数主导逻辑研究聚焦于“是什么”和“如何做”, 但越来越多的学者也开始关注其动态演化过程, 所以未来可关注顾客主导逻辑的形成过程及演化路径。第二, 虽然本文基于环境动态性的程度, 对动态能力与即兴能力进行了比较, 但是否还存在其他组织重构能力, 还有待于进一步探究。第三, 随着数字技术的发展, 越来越多学者开始关注数字化与服务化的协同效应, 并提出了“数字服务化”战略主张^[14], 聚焦智能服务, 未来值得进一步深入研究。

参考文献

- [1] 王文倩, 肖朔晨, 丁焰. 数字赋能与用户需求双重驱动的产业价值转移研究——以海尔集团为案例[J]. 科学管理研究, 2020(2).
- [2] 郭小超, 姜宇婷, 张强, 等. 复杂情境下企业主导逻辑构建与更新路径研究[J]. 科研管理, 2023(1).
- [3] 长青, 郭松明, 马萍, 等. 主导逻辑对商业模式创新的作用机理: 基于动态资源管理视角[J]. 科研管理, 2021(12).
- [4] 苏敬勤, 单国栋. 本土企业的主导逻辑初探: 博弈式差异化——基于装备制造业的探索性案例研究[J]. 管理评论, 2017(2).
- [5] Priem, R. L., J. E. Butler. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? [J]. *Academy of Management Review*, 2001(1).
- [6] 崔连广, 冯永春, 王玲, 等. 从产品主导到价值主导: 制造企业数智化解决方案开发研究——基于威猛1998—2022年探索性单案例分析[J]. 南开管理评论, 2023(2).
- [7] Giachetti, C., G. Marchi. Successive changes in leadership in the worldwide mobile phone industry: The role of windows of opportunity and firms’ competitive action[J]. *Research Policy*, 2017(2).
- [8] Cavusgil, S. T., G. Knight. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization[J]. *Journal of International Business Studies*, 2015(1).
- [9] 孙永波, 孙琨, 丁沂昕. 资源“巧”配与创业机会识别——基于资源编排理论[J]. 科技进步与对策, 2021(2).
- [10] 张振刚, 杨玉玲, 陈一华. 制造企业数字服务化: 数字赋能价值创造的内在机理研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2022(1).
- [11] 池毛毛, 王伟军, 卢新元, 等. 数字商务战略剖面和组织重构能力关系的研究: 究竟是抑制还是促进? [J]. 管理工程学报, 2020(4).
- [12] 马鸿佳, 宋春华, 葛宝山. 动态能力、即兴能力与竞争优势关系研究[J]. 外国经济与管理, 2015(11).
- [13] Prahalad, C. K., R. A. Bettis. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance[J]. *Strategic Management Journal*, 1986(6).
- [14] Heinonen, K., T. Strandvik, P. Voima. Customer dominant value formation in service[J]. *European Business Review*, 2013(2).

- [15] Mickelsson, K. J. Customer activity in service[J]. *Journal of Service Management*, 2013(5).
- [16] Strandvik, T. M., K. Heinonen. Diagnosing service brand strength: Customer-dominant brand relationship mapping[J]. *Journal of Service Management*, 2013(5).
- [17] Medberg, G., K. Heinonen. Invisible value formation: A netnography in retail banking[J]. *International Journal of Bank Marketing*, 2014(6).
- [18] Heinonen, K., T. Strandvik. Customer-dominant logic: Foundations and implications[J]. *Journal of Services Marketing*, 2015(6/7).
- [19] Heinonen, K., T. Strandvik. Viewpoint: Applying pragmatism to stimulate service research and practice—A European perspective[J]. *Journal of Services Marketing*, 2022(4).
- [20] Lee, K., F. Malerba. Catch-up cycles and changes in industrial leadership: Windows of opportunity and responses of firms and countries in the evolution of sectoral systems[J]. *Research Policy*, 2017(2).
- [21] 李雷, 赵先德, 简兆权. 网络环境下平台企业的运营策略研究[J]. *管理科学学报*, 2016(3).
- [22] 冯文娜. 互联网经济条件下的企业跨界: 本质与微观基础[J]. *山东大学学报(哲学社会科学版)*, 2019(1).
- [23] 卜庆娟, 金永生, 李朝辉. 互动一定创造价值吗?——顾客价值共创互动行为对顾客价值的影响[J]. *外国经济与管理*, 2016(9).
- [24] 罗兴武, 刘洋, 项国鹏. 中国转型经济情境下的商业模式创新: 主题设计与量表开发[J]. *外国经济与管理*, 2018(1).
- [25] 吴旻佳, 赵增耀. “激进”还是“保守”: 异质财务冗余、二元创新转换对企业绩效影响的实证研究[J]. *中国地质大学学报(社会科学版)*, 2023(1).
- [26] 张秋艳, 邹梦婷, 孟祥瑞. 企业集团子公司高管薪酬的参照点效应研究——来自 A 股上市公司的证据[J]. *中国地质大学学报(社会科学版)*, 2022(3).
- [27] 简兆权, 令狐克睿, 李雷. 价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角[J]. *外国经济与管理*, 2016(9).
- [28] 李震. 谁创造了体验——体验创造的三种模式及其运行机制研究[J]. *南开管理评论*, 2019(5).
- [29] Pavlou, P. A., O. A. El Sawy. The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities[J]. *Information Systems Research*, 2010(3).
- [30] 周飞, 孙锐. 基于动态能力视角的跨界搜寻对商业模式创新的影响研究[J]. *管理学报*, 2016(11).
- [31] 胡海波, 毛纯兵, 卢海涛, 等. 企业机会窗口打开过程: 基于组织警觉的案例研究[J]. *管理评论*, 2022(1).
- [32] Hilmersson, M., M. Johanson, H. Lundberg, et al. Opportunity novelty, improvisation and network adaption in the internationalization of Swedish SMEs[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2021(2).
- [33] 单长安, 蒲怡, 闫双慧, 等. 不确定性情境下即兴能力对科技型新企业绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2021(7).
- [34] 周文辉, 王鹏程, 杨苗. 数字化赋能促进大规模定制技术创新[J]. *科学学研究*, 2018(8).
- [35] 唐韬, 李方静, 夏伦. 企业数字化对劳动生产率的影响——来自中国私营企业的经验证据[J]. *中国地质大学学报(社会科学版)*, 2022(6).
- [36] 肖静华, 谢康, 吴瑶. 企业与消费者协同演化动态能力构建: B2C 电商梦芭莎案例研究[J]. *管理世界*, 2014(8).
- [37] 冯雪飞, 董大海, 宋晓兵. 企业商业模式创新中的顾客价值主张测度模型——基于华录集团的探索性研究[J]. *管理案例研究与评论*, 2015(1).
- [38] Lenka, S., V. Parida, J. Wincent. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms[J]. *Psychology & Marketing*, 2017(1).
- [39] 汤丹丹, 温忠麟. 共同方法偏差检验: 问题与建议[J]. *心理科学*, 2020(1).
- [40] Zhao, X., J. G. Lynch, Q. Chen. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis[J]. *Journal of Consumer Research*, 2010(2).

Consumerism: An Investigation on the Mechanism of Customer-dominant Logic on Business Model Innovation from the Perspective of Digital Empowerment

HE Chang, MENG Tao, LIU Li-ping, LI Qi

Abstract: Facing the digital economy and the complex and changeable market environment, customer-centric demand and digital empowerment have become an important strategy for modern enterprises to adapt to the development of the times. Managers' gradually abandon the traditional thinking of competition, and begin to rethink the essence of enterprise existence. Based on customer-dominant logic and digital empowerment, the paper takes 412 managers as research subjects to explore the dual paths and boundary conditions of the influence of customer-dominant logic on business model innovation. The results show that: (1) Customer-dominant logic has a positive effect on business model innovation; (2) In the view of capabilities, organizational reconfiguration capabilities (dynamic capability and improvisation capability) play a mediating role between customer-dominant logic and business model innovation; (3) Digital empowerment plays a positive moderating role in the relationship between customer-dominant logic and organizational reconfiguration capabilities, especially for improvisation capability. This study deepens the research on the connotation and mechanism of customer-dominant logic, which is helpful for enterprises to understand and develop the corresponding dominant logic, so as to maintain their competitive advantages in the VUCA era.

Key words: customer-dominant logic; organizational reconfiguration capabilities; digital empowerment; business model innovation

(责任编辑 周振新)