

# 新零售商业模式场景化创新的理论框架与实现路径研究

王福<sup>1,2</sup>, 长青<sup>1,3</sup>, 刘俊华<sup>1,2</sup>, 刘亚洲<sup>1</sup>, 高化<sup>1</sup>, 李哲<sup>1</sup>

(1. 内蒙古工业大学 经济管理学院, 呼和浩特010051; 2. 内蒙古现代物流与供应链管理研究中心, 呼和浩特010051; 3. 中南财经政法大学 会计学院, 武汉430073)

**摘要:**随着场景化要素在新零售嵌入程度的逐渐深入,一方面凸显出新零售商业模式未能紧跟时代发展的现实;另一方面也为新零售商业模式的加速创新提供了条件。从商业模式的场景化视角出发,首先对现有新零售商业模式进行解构,其次将场景化要素融入解构的商业模式要素之中,使商业模式要素具有场景化功能,进而形成新零售商业模式创新的理论框架,再次以新零售商业模式的场景化价值重构为触点,以新零售商业模式的场景化创新为痛点,设计了新零售商业模式场景化创新的实现路径。最后运用多案例的研究方法对新零售商业模式的场景化创新进行实证,研究结果表明场景化是新零售商业模式创新的方向,价值主张是新零售商业模式创新的遗传物质,而场景化商业情境配置则是新零售商业模式创新的核心能力。

**关键词:**新零售商业模式;场景化商业模式;场景价值;商业模式创新

**中图分类号:**F724; F717 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2021)04—0039—10

## 一、引言

新零售至今都没有一个共同确认的定义,不同专家学者对其理解各不相同,但总体认为新零售是一种人、货、场的重构。新零售不仅是新技术的综合运用,更是一种创造性思维的体现,其与传统零售相比突出了数据化、智能化和体验化的特点。新零售强调互联网、大数据和物联网等新一代技术对产业价值链的重构,其重构过程不仅体现了价值的变迁,而且还体现了其为消费者提供产品和服务的智慧。随着信息、技术和认知等环境的变化,新零售正逐渐步入场景时代。场景时代,大数据、移动终端、定位系统、传感器和社交媒体等场景要素与商业模式要素的渐进融合为新零售商业模式提供了比以往任何时期都更为广阔的创新空间。然而,由于现有场景要素与商业模式要素在新零售中并未形成实质性的融合效用,表现为场景要素游离于商业模式要素之间,因而其对新零售商业模式创新作用甚微(Dana et al, 2017)。近年来,虽然有关于新零售商业模式研究成果较为丰硕,然而有关于新零售商业模式构成要素及新零售商业模式创新路径等核心问题在业界尚未形成可被普遍接受的一致性结论,这需要学界对新零售商业模式创新进行深入研究(Choo, 2019)。商业模式画布明确了新零售商业模式要素主要包括价值主张、资源配置、核心能力、合作伙伴、分销渠道、目标客户、客户关系、成本结构和盈利模式9个要素,其中价值主张是新零售商业模式创新的遗传物质,其决定着新零售商业模式的创新方向。场景时代,新零售商业模式创新强调消费者在特定时空的消费期望,通过商业情境配置实现新零售业态的重塑。由此,如何基于消费者所处时空探究新零售场景化价值主张,对其现有商业模式解构,将场景要素融入解构后的商业模式要素之中,通过对商业模式的重构实现新零售商业模式的场景化创新的关键。新零售商业模式场景化创新正是通过解构和重构其内外部价值关系网络,改变原有的价值主张、价值创造主体和价值创造过程,实现商业模式的固有价值 and 附加价值的诠释和演绎。

在现实中,如何解构新零售商业模式,如何将场景要素融入商业模式要素之中,以及如何重构新零售商

收稿日期:2020—05—02

基金项目:内蒙古工业大学科学研究项目“O2O 商业模式场景化创新机理及其路径研究”(BS201927)

作者简介:王福,博士,内蒙古工业大学经济管理学院副教授,硕士研究生导师,研究方向:商业模式创新、供应链管理、信息资源管理;(通讯作者)长青,博士,内蒙古工业大学经济管理学院教授,中南财经政法大学会计学院博士研究生导师,研究方向:管理创新、绩效评价;刘俊华,博士,内蒙古工业大学经济管理学院教授,硕士研究生导师,研究方向:物流与供应链管理;刘亚洲,内蒙古工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:物流与供应链管理;高化,内蒙古工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:商业模式创新;李哲,内蒙古工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:物流与供应链管理。

业模式是商业模式场景化创新面临的现实问题。为此,通过对现有研究成果进行如下重点梳理,以期获得解决问题的思路。

(1)新零售商业模式创新方向。张建军和赵启兰(2018)研究了不同类型流通供应链商业模式的转型升级路径,提出了适应新零售以消费者个性化需求为导向的数字化、柔性化、扁平化、共享化的流通供应链平台生态系统商业模式。Tian和Ding(2011)以美的家电为例,设计了一种虚拟零售的商业模式创新路径,结果表明我国零售业可以通过商业模式转型等创新提升竞争力,促进其快速发展。

(2)新零售商业模式创新机理。江积海和阮文强(2020)从商业模式场景化创新视角出发,基于服务主导逻辑、价值要素方法、价值共创等理论,探索商业模式场景化创新的过程及规律,归纳新零售商业模式场景化价值创造的路径及其演进机理。Liu et al(2018)认为随着互联网的发展,电子商务在现代商业中得到了广泛的应用,促进了经济社会的发展,改变了人们的购物方式和生活方式,商业模式创新成为企业发展的驱动力,以小米公司为例,得出“硬件+互联网+新零售”成为新零售商业模式创新的突破口。

(3)新零售商业模式创新路径。周蓉蓉(2020)以供应链流通模式为基础,以线上线下融合为原则,分别从客户需求、渠道升级及服务升级等角度提出了我国新零售商业模式转型与发展路径。Cai和Lo(2020)研究表明新零售商业模式借助于数字化、大数据、社交媒体及诸如人工智能、虚拟现实、增强现实和区块链等新兴技术进行创新。

(4)新零售商业模式创新方法。齐严(2017)指出在新零售商业模式创新过程中,技术创新是基础,价值主张创新是目标,渠道通路、关键业务、客户关系创新是手段,在技术创新、竞争驱动、需求拉动的共同作用下,新零售最终实现商业模式创新。Janrattana(2017)明确新零售商业模式创新的关键能力是能够将其流程重组为新的愿景,指出新零售商业模式创新的关键能力是能够将其流程重新配置。

由上述文献梳理发现,虽然现有关于新零售商业模式创新研究视角较为分散而难以形成系统性的合力,但是其为新零售商业模式创新提供了以下思路。第一,新零售商业模式创新来源于价值主张的变革,其价值主张与其所处的环境密切相关;第二,新零售商业模式创新离不开商业模式要素的创新;第三,场景化已逐渐成为新零售商业模式创新的重要方向。由此可见,围绕场景产生新的价值主张,不断整合新零售价值网络关系,从而为消费者创造场景价值是解决新零售商业模式的创新问题的可行途径。为此,发掘新零售商业模式场景化创新要素、厘清其要素之间的相互关系,明确其创新的理论框架,明晰其创新机理,形成其实现路径就成为新零售商业模式场景化创新的关键问题。

## 二、新零售商业模式场景化创新理论框架

### (一)新零售商业模式场景化价值及其演化

#### 1. 新零售商业模式场景化价值内涵

移动互联网蕴含着巨大的商业模式创新潜力,使新零售商业模式要素与场景要素关系体现得更为灵动,这也决定了新零售不再以固有价值为唯一目标,而是从场景要素和商业模式要素融合的视角出发,通过商业情境的场景化配置形成其附加价值的场景化协同效用,进而实现其商业模式创新(Wilkins, 2014),推动供应链的可持续发展。新零售商业模式的场景化要素为新零售在供应商、分销售、零售商和消费者之间建立起高效和快速的连接,提升新零售供应链把控市场和挖掘消费者消费行为的能力。新零售商业模式的场景化创新促进供应链基于消费者在特定时空消费期望的场景化商业情境配置,使供应链各节点不断调整经营战略,形成不易被对手模仿的独特竞争优势(Yang和Guo, 2019)。由此,将场景要素与新零售商业模式要素基于消费者的消费期望融合,形成新零售商业模式的场景化价值内涵,使其在特定时空适配商业情境,进而形成“消费场景-消费需求-商业情境”“消费场景-消费习惯-商业情境”“消费场景-消费偏好-商业情境”的三维一景适配,使新零售不再单纯地追求其功能价值,而是把效率价值、体验价值和情感价值纳入其商业模式创新的范畴(Talaga, 2009)。

#### 2. 新零售商业模式场景化价值创造

无论哪一个行业,不可能存在着一种永恒不变的商业模式,新零售亦不可能一劳永逸地只通过一种商业模式持续其生存与发展。随着场景化要素在新零售的嵌入,不仅可以使供应链终端的新零售以较低的成本、较少的时间和较广泛的地理范围深度挖掘消费者的场景化消费期望,而且可以使供应链各节点成员共同进

行商业模式的场景化创新。新零售商业模式创新主要可通过以下3种方式得以实现(Ren, 2019)。

(1)效率创新。新零售商业模式效率创新依靠场景化要素的融入,对现有生产要素进行重组、重建或新建效能更强、效率更高和成本更低的商业模式,进而形成效率价值。新零售商业模式的场景化创新使供应链各节点成员能够适应新竞争环境,接受竞争性的价格,提高生产率和生产效率。

(2)环境创新。环境创新超出了单纯环境技术的创新、工艺创新和产品创新,包括了与此相关的组织创新、管理创新和制度创新。环境创新是要给客户和企业带来具有体验价值的新产品和新工艺。新零售将场景化要素融入其商业模式之中,正是避免了商业情境的粗放配置,即基于消费者的消费需求、消费习惯和消费偏好,通过商业情境的场景化配置形成体验价值而进行环境创新(Shao 和 Liang, 2020)。

(3)价值创新。新零售商业模式场景化创新能抓住消费者在特定时空的消费痛点,利用大数据挖掘不同消费者的消费需求、消费习惯和消费偏好,通过定位系统感知消费者的实时接入,借助传感器根据消费者自身的身体状态,为其配置商业情境,并将其情感体验基于社交媒体分享进而促进商业模式创新。新零售商业模式的场景化创新就是通过商业情境的动态配置形成不同场景的效率价值、体验价值和情感价值等附加价值,从而刺激和激发新零售商业模式的智慧化选择。

### 3. 新零售商业模式场景化价值演变

由于现有新零售和其所处的信息环境、技术环境和认知环境的不匹配,使得其偏重于功能价值的商业模式已不再适应环境发展的需求,效率价值、体验价值和情感价值成为新零售商业模式创新的新驱动,新零售商业模式的场景化创新正是基于这些因素的综合影响而动态调适,使其商业模式的價值主张动态地演变(Spilková 和 Šefrna, 2010)。新零售商业模式场景化价值形态演变是其商业模式创新的新动能,新零售商业模式的场景化价值从形态上表现为供应链各节点成员价值的实现形式由价值节点、价值链、价值支链、价值树向价值网的演变,从类型上表现为由功能价值分别向效率价值、体验价值和情感价值的演变。新零售商业模式的场景化创新是消费期望与消费现实的矛盾运动的调和过程,也表明新零售商业模式场景化创新是一个不断拓展和不断收缩的过程,因而会形成不同的价值形态(Wang et al, 2020)。场景时代,新零售利用定位系统实时感知消费者接入的时空,再利用大数据挖掘消费者在不同时空的消费期望(消费需求、消费习惯和消费偏好),并为其适配商业情境,使场景化情境配置的演化过程能很好地体现新零售商业模式由其功能价值向效率价值、体验价值和情感价值转变的创新过程。在新零售商业模式场景化创新的不断演进中,消费者在不同时空的消费期望发生着改变,从而使其价值主张也在发生改变,进而使场景化情境的配置方式改变,于是新零售商业模式的价值由原来固有的功能价值向效率价值、体验价值和情感价值等场景化附加价值转变,这些转变外在表现为价值节点、价值链、价值支链、价值树和价值网等价值形态的演变。

## (二)新零售商业模式场景化创新要素体系及理论框架

### 1. 新零售商业模式场景化创新要素体系

新零售商业模式场景化创新需要借助于5个层次的要素实现,分别是商业模式要素、场景要素、情境要素、价值形态和价值类型。

(1)商业模式要素。依据商业模式画布,新零售商业模式共9个要素,其中合作伙伴、核心能力、资源配置、价值主张和成本结构5个要素构成了管理架构,而价值主张、分销渠道、目标客户、客户关系和盈利模式5个要素构成了客户界面(杨刚等, 2019)。

(2)场景要素。场景要素主要包括大数据、移动设备、定位系统、社交媒体和传感器等,新零售可以借助定位系统适时感知消费者接入的时空,进而运用大数据挖掘消费者在特定时空的消费期望,基于传感器感知消费者接入场景的身体状态,将相关信息呈现在消费者的移动终端,并将其体验基于社交媒体分享。

(3)商业情境。新零售商业情境被划分为基本情境和辅助情境。基本情境包括产品情境、技术情境和服务情境,这些情境主要用于满足消费者的功能性需求,辅助情境包括移动情境、社交情境和终端情境,这些情境主要是用于满足消费者的场景化需求。

(4)价值形态。在价值形态演变过程中,价值节点、价值链、价值支链、价值树和价值网的形成充分体现了新零售商业模式创新的调和过程(戚耀元等, 2017)。

(5)价值类型。新零售商业模式创新不仅体现为价值形态的演变还体现为价值类型的转变。新零售商业模式创新的价值类型主要包括固有的功能价值和附加的场景价值,功能价值又包括交换价值和使用价值,场景价值包括效率价值、体验价值和情感价值。正是由于这 5 个层次的商业模式创新要素促进了新零售商业模式创新。新零售商业模式场景化创新要素体系如图 1 所示。

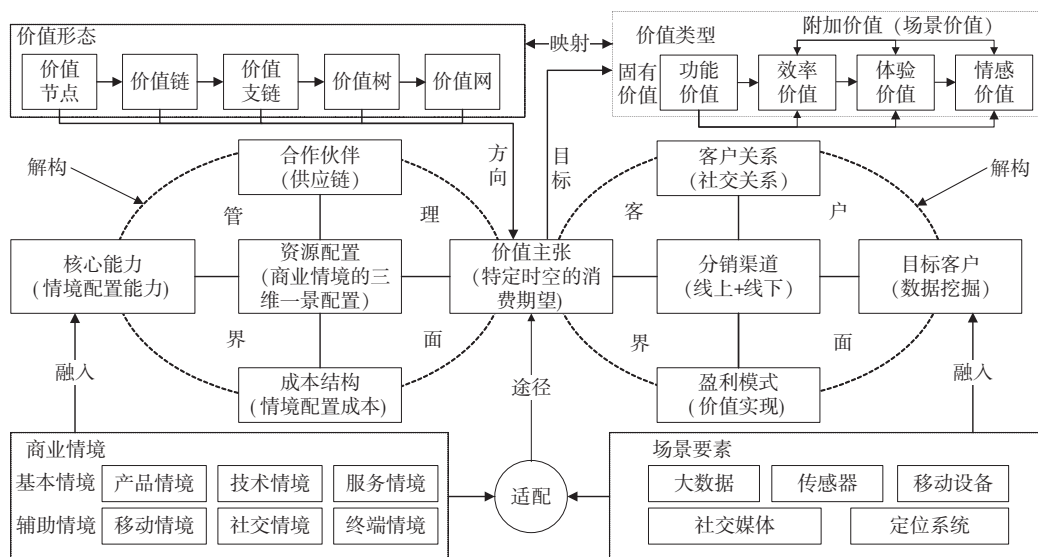


图 1 新零售商业模式场景化创新要素体系

由图 1 可知,新零售商业模式场景化创新主要通过以下几个方面协同作用实现的。

(1)价值形态驱动商业模式创新。新零售商业模式创新就是要依据其所处的宏观环境、中观环境和其自身的微观环境实现其价值主张由“价值节点→价值链→价值支链→价值树→价值网”的生态性演变。

(2)场景催化商业模式创新。新零售商业模式的场景化创新就是要将场景要素融入现有商业模式要素之中,使现有商业模式要素达到“淬火”改性的功效,形成具有场景功能的商业模式要素,体现新零售商业模式的场景价值。

(3)情境主导商业模式创新。新零售商业模式创新就是要通过场景化情境配置实现商业模式创新,不同的场景化情境配置方式主导着不同的价值创造过程。新零售商业模式的场景化创新就是要通过场景化商业情境配置,实现其价值从固有的功能价值向附加的场景价值演变。

## 2. 新零售商业模式场景化创新理论框架

新零售商业模式场景化创新离不开商业模式要素、场景要素和情境要素,数据化、智能化、感知化和智慧化成为新零售商业模式创新的具体思路,这就意味着新零售应该充分运用大数据、云计算技术分析消费者在特定时空的消费期望,将人、货、场关系重构。新零售商业模式场景化创新的驱动力来自于价值主张的演化,具体包括了以下几个方面。

(1)价值链形态。新零售商业模式场景化创新来源于消费希望和消费现实不断调和形成的价值节点、价值链、价值支链、价值树和价值网的形式。

(2)场景要素。新零售商业模式场景化创新是将大数据、移动设备、定位系统、社交媒体和传感器等场景要素融入解构后的商业模式要素,使商业模式要素具有场景功能实现的(李文等,2020)。

(3)情境要素。新零售商业模式场景化创新是将产品情境、技术情境、服务情境、移动情境、社交情境和终端情境融入解构后商业模式要素,使商业模式要素具有情境功能实现的。

(4)商业模式要素。新零售商业模式要素包括了价值主张、资源配置、分销渠道、核心能力、目标客户、合作伙伴、客户关系、成本结构和盈利模式,通过对这些要素改性实现商业模式创新。

(5)价值类型。价值类型是新零售商业模式创新的目标,即通过上述这些要素协同作用,使新零售商业模式价值主张由固有的功能价值向附加的效率价值、体验价值和情感价值等场景化价值转变(郭泉,2019)。

由此,结合上述5类要素及其作用关系形成新零售商业模式场景化创新理论框架如图2所示。

由图2可知,新零售商业模式场景化创新是基于上述要素之间的关系,通过以下作用方式实现的。

(1)商业模式解构。商业模式解构是在不同场景进行的,具体是依据不同场景的价值主张对其商业模式解构,其解构的本质就是将商业模式的管理界面要素和客户界面要素分别纳入场景中。

(2)商业模式要素改性。将场景化要素融入解构后的商业模式要素之中,具体而言是通过将大数据、移动设备、定位系统、传感器和社交媒体等要素融入解构后的商业模式要素之中,使管理界面和客户界面的商业模式要素具有了场景功能,实现了商业模式要素的场景化改性。

(3)商业模式重构。对解构后且融入场景化要素的商业模式要素依据其所在场景的价值主张,通过场景化商业情境的配置实现其商业模式重构,进而实现新零售商业模式的场景化创新。

(4)商业模式优化。新零售商业模式的场景化创新是一个动态的过程,随着场景要素的不断丰富及其情境功能的不断强大,商业模式优化体现在需要重新进行商业模式解构,进而对商业模式要素改性和商业模式重构。

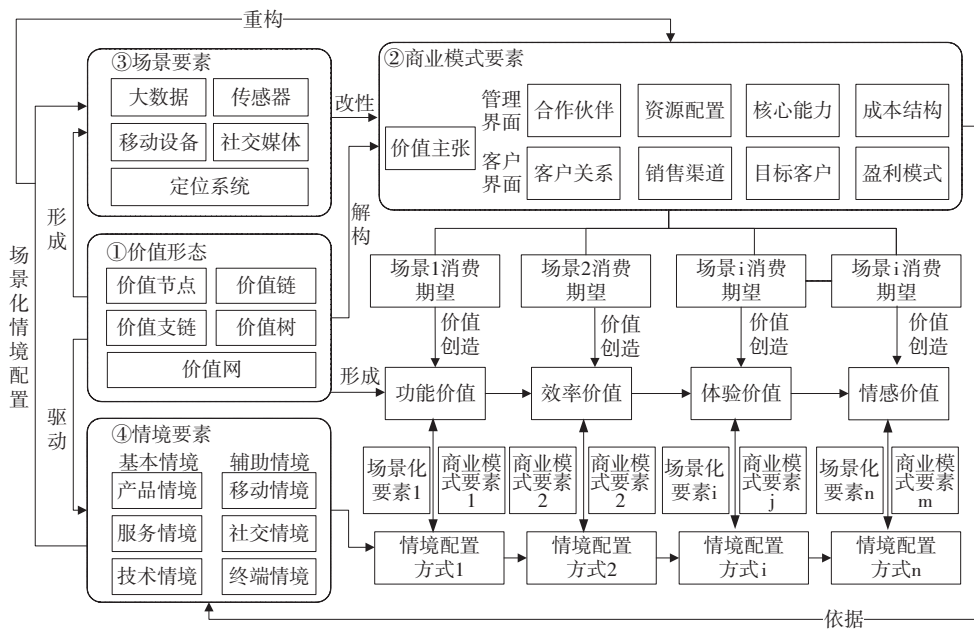


图2 新零售商业模式场景化创新理论框架

### 三、新零售商业模式场景化创新实现路径

#### (一)新零售商业模式场景化创新内在机理

新零售商业模式场景化创新是不同要素整体协作和推进的过程,也是综合考虑外部环境、商业情境的丰富程度、商业情境的配置能力,进而发现现有商业模式的不足并接受挑战进行创新的复杂过程。新零售商业模式的场景化创新就是要对现有商业模式解构,根据新零售商业模式创新理论框架基于价值链对商业模式要素重组和优化,通过对商业情境的场景化配置使得新零售商业模式的场景化价值逐渐形成(李文等,2020)。在此过程中,新零售商业模式场景化创新的实质是根据消费者所处场景的消费期望进行商业情境的配置,以满足消费者对于产品或服务的功能性期望和体验性期望。一方面,新零售商业模式场景化创新具有固有价值创造能力,这些价值创造能力来源于供应商,竞争者及供应商的供应商的功能价值,是场景化商业模式创新的驱动力;另一方面,消费者对于新零售场景化价值创造及商业情境配置能直观感受到的是附加价值,这些价值来源于消费者、其他消费者,以及消费者的消费者所形成的效率价值、体验价值和情感价值。由此,形成新零售商业模式的场景化创新内在机理如图3所示。

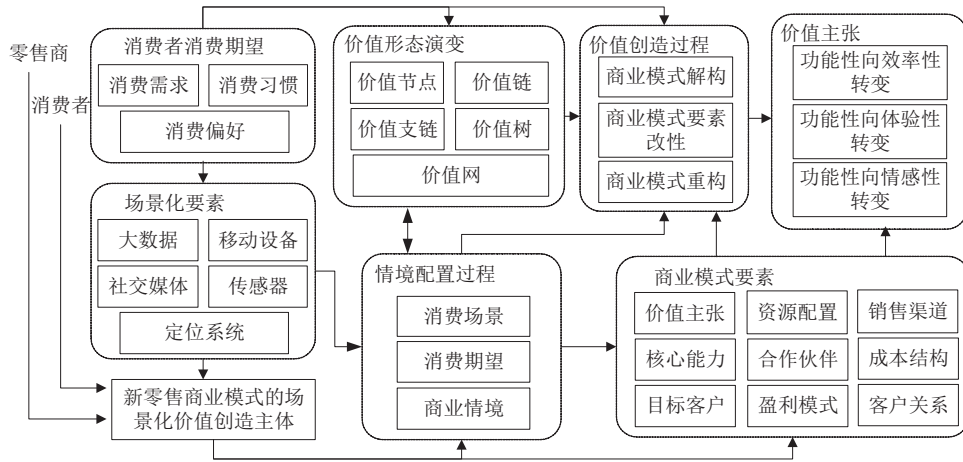


图3 新零售商业模式场景化创新内在机理

由图3可知,新零售商业模式的场景化创新是通过以下几个方面实现的。

(1)价值主张。场景的价值主张来源于消费者在该场景的消费期望。正是不同场景消费者的不同消费期望刺激着价值形态的演变,从价值节点一直到价值网的形成。新零售场景化商业模式的价值主张包括产品或服务的固有价值(功能价值)和附加价值(效率价值、体验价值和情感价值)。

(2)价值创造主体。场景化商业模式与传统商业模式相比,考虑了时间和空间因素,更具体地讲是考虑了消费者在特定时空的感知和体验。由此,场景化商业模式价值创造主体包括了新零售供应链所有节点企业和消费者。

(3)价值创造过程。新零售价值创造是通过对现有商业模式解构,对解构后的商业模式要素进行场景化改性,然后再通过场景化商业情境配置对商业模式实现重构。

### (二)新零售商业模式场景化创新实现路径

新零售商业模式场景化创新来源于消费者在特定时空的消费期望对其驱动的叠加。在总的驱动效用作用下,通过新零售商业情境基于消费者特定时空消费期望的场景化的双路径配置,对新零售商业模式的场景化要素基于固有价值 and 附加价值进行重构,进而实现新零售商业模式的场景化价值创造(张娜娜,2016)。新零售商业模式的场景化价值创造的形态由一开始的价值节点向价值链、价值支链、价值树和价值网的演变,使新零售商业模式场景化创新呈现为动态性、绿色性、智慧性和演进性。新零售商业模式的场景化创新强调的是其固有价值 and 附加价值,其中附加价值是新零售商业情境根据消费者特定时空消费期望的动态变化,以及商业情境的不断丰富后选择性适配的结果,其使得现有新零售场景化情境配置的粗放性得以改善,通过产品或服务的固有价值 and 附加价值创造,提升新零售商业模式场景化创新的生态性。新零售商业模式场景化创新实现路径如图4所示。

由图4可知,新零售商业模式场景化创新克服了以往经验式的情境配置方式,使消费者的消费期望能够通过场景要素被基本情境和辅助情境感知,通过对新零售商业情境的有效配置实现商业模式创新,这样不仅

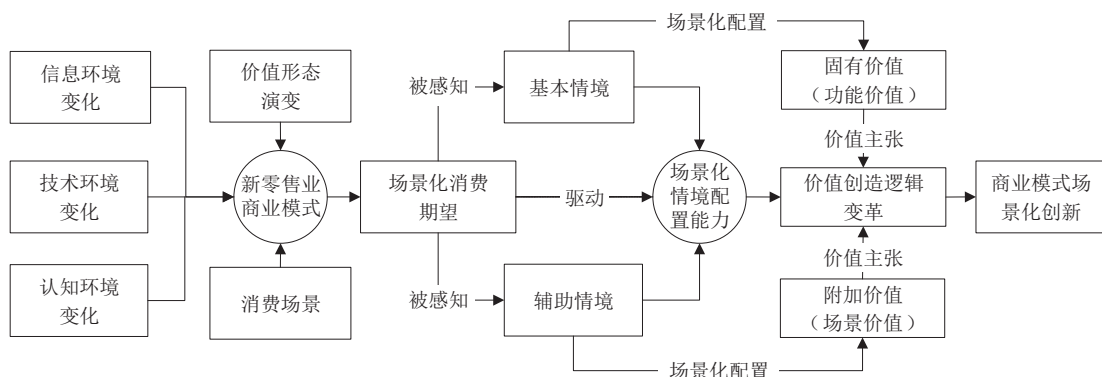


图4 新零售商业模式场景化创新实现路径

可以降低商业情境的配置成本(黄杰,2019),还可以提升新零售商业模式的场景价值,从而实现新零售商业模式由消费者消费期望驱动的场景化情境配置能力的提升。随着新零售所处的信息环境、技术环境和认知环境的变化,新零售在其价值形态演变的基础上对特定场景的消费期望予以感知,并通过商业情境配置满足消费者的场景化期望,进而分别形成固有价值 and 附加价值,从而变革新零售价值创造的逻辑,进而实现新零售商业模式的场景化创新。

## 四、新零售商业模式场景化创新案例

### (一)案例企业选取及信息收集

为了使所选案例能够科学、全面地揭示新零售商业模式场景化创新的本质,案例选择的依据包括以下几个方面。

(1)案例企业商业模式中已有场景化要素和情境要素应用的相关实例,案例企业层面已尝试应用场景刺激消费者参与价值主张的形成,成为价值创造主体,并与企业共同进行场景化价值的创造。随着场景要素的不断丰富,以及其在现实社会生活中的日益普及,其在案例企业商业模式嵌入程度的逐渐深入,未来将会有海量场景涌现。然而,在现有理论研究成果远远落后于实践的情形下,会对案例企业商业模式创新研究形成一定的制约,但是现有相关应用案例在某种程度上已能对相关理论予以揭示和佐证。

(2)案例企业商业模式场景化创新较为宏观,且案例企业商业模式的场景化创新并不存在固定的模式,案例企业现有商业模式的场景化功能构建还不完善,而且对场景中某一要素的捕捉与挖掘广泛存在不足。因此,目前尚未发现已全面开启场景化服务的新零售企业,也就是说目前案例企业的场景化商业模式创新的典型性已具备。

(3)根据日常生活中的新媒体、微媒体和自媒体等社交平台上发布的频率,选择大众熟悉的或具有典型意义的新零售企业,且对本研究具有因果解释效用(郭泉等,2019)。为此,利用搜索引擎及综合性检索工具,检索相关企业的相关资料,作为案例选择的依据之一。以检索结果为基础,对检索到的目标企业进行企业背景、所属行业、企业战略、合作关系、发展历程和经营状况等信息的查阅和提炼。基于上述案例企业选择依据,本文选择大众点评网、滴滴出行和小米公司为案例企业。

### (二)案例企业商业模式场景化创新实践

新零售商业模式的场景化价值包括了两类:一类是产品和服务的固有价值,另一个类是产品和服务的附加价值。本文中固有价值是指产品或服务的功能价值,具体包括了交换价值和使用价值,而附加价值则为产品和服务的场景化价值,具体包括了效率价值、体验价值和情感价值。新零售商业模式的场景化创新就是以这两类价值为基础,基于价值形态演化的进程,将场景化要素嵌入新零售商业模式中,实现新零售商业模式的场景化创新。

(1)大众点评网。当我们在一个不熟悉的地方寻找具有某些特征(如好吃、特色、实惠等)的餐馆时,传统的寻找方式只有通过沿街寻找或询问附近的朋友。这不仅会耽误时间,而且也会影响心情,甚至取消寻找的念头。为此,大众点评网借助于移动互联网解构原有商业模式,将大数据、移动设备、社交媒体、定位系统和传感器等场景要素融入其中。大众点评网帮助用户借助电子地图利用定位系统查询距离、通过移动终端查询价格、通过大数据挖掘形成实时排行榜等综合性指标帮助用户选择,进而实现了其对传统寻找餐馆模式的重构。大众点评网的商业模式正是实现了从传统的沿街询问陌生人到通过 Application(APP)电子地图定位距离、移动终端查询菜品和价格、查看点评和排行榜查找、查看用户评论,甚至还可以通过“问大家”的方式基于综合评价进行查找。大众点评网正是基于信息环境、技术环境和认知环境的变化实现其商业模式的重构。然而,由于场景要素在其中融入的程度并不是很深,所以现有 APP 体验功能一般,相信未来其会充分将各类场景要素融入其商业模式之中,进行动态商业模式创新。大众点评网商业模式场景化创新一方面要实现了餐饮的固有价值;另一方面也体现了寻找餐饮的效率价值(崔瑜等,2014)。

(2)滴滴出行。移动互联网普及使得传统打车商业模式受到了挑战。为了克服传统打车商业模式不能充分解决消费者各种打车痛点的需求,滴滴出行将传统打车商业模式进行解构,将场景化要素融入解构后的商业模式要素之中,借助于定位系统用户可以在地图上选择上车地点、还可以选附近车等功能,使用户选车具有娱乐性和体验性,实现了打车出行商业模式的重构。滴滴出行借助场景化要素将乘客和司机的需求

在不同时空连接,通过乘客预定司机、司机接活的方式帮助乘客和司机提高交易效率。当乘客在下雪天、下雨天或上下班高峰打车时,这个时候打车难是用户需求的痛点,而出租车司机在非出行高峰需要排队碰运气成为另一个痛点(郝金磊和尹萌,2018)。滴滴打车体现了司机从单纯地赚取其服务价值需求向“司机赚取其服务价值需求+司机结识志同道合的朋友+缓解疲劳和压力”转变,即体现了其由功能价值向体验价值的转变。

(3)小米公司。随着场景化要素的不断丰富,以及情境功能的不断强大,小米公司探究其发展的方向。通过对其现有商业模式的解构,将场景化要素融入其中,并且与其原有的商业模式要素进行融合,形成其商业模式的场景化功能,表现为小米正在以手机用户账户为中心,打通了路由器、电视、插座、手环等周边智能产品为流量入口,构建着用户日常生活中的用、住、行等多维度场景,从而构造着一个日渐丰富的小米生态链。小米所发布的很多产品不只是改变了消费者的消费选择,更重要的是基于场景价值重构的商业模式转变,满足了不同场景的用户的特性消费期望(江积海,2019)。随着顾客在不同时空消费期望的动态变化,使得场景化商业模式的链条不断发生着改变,实现小米商业模式由功能价值主张向情感价值主张的演变,刺激和变革着消费者的场景化消费触点和痛点。综合以上 3 个案例,不难发现场景化是新零售商业模式创新方向,值得学界和业界进行深入研究。由上述对案例企业商业模式的创新实践的分析提炼了新零售场景化商业模式要素,形成图 5 所示的新零售场景化商业模式画布。

合作伙伴:新零售供应链各节点企业和消费者,及其相互之间的合作关系	资源配置:为消费者在特定场景的消费期望配置情境	价值主张:基于消费者不同场景的消费期望所形成的固有价值 and 附加价值	客户关系:场景化要素和情境要素所能感知消费者在特定时空需求,并为其配置商业情境	目标客户:消费者在不同场景有不同的需求,针对不同场景进行细分进行客户细分
	核心能力:场景要素、情境要素以及消费期望		分销渠道:通过线上线下、社交媒体、智能机器人等情境为新零售提供渠道	
成本结构:对普通成本进行分解,融入场景要素后形成商业情境配置成本		盈利模式:功能价值、效率价值、体验价值和情感价值		

图 5 新零售场景化商业模式画布

由图 5 可知,新零售场景化商业模式画布正是通过对现有商业模式解构,然后将场景要素融入解构的商业模式要素之中,使新零售商业模式要素具有场景化的功能,基于消费者在特定时空的消费期望进行场景化情境配置,进而实现新零售商业模式的固有价值 and 附加价值(董洁林和陈娟,2015)。

### (三)案例企业商业模式场景化创新策略

通过对案例企业新零售商业模式创新要素体系、创新理论框架、创新内在机理和创新实现路径的深入研究,以创新要素体系为基础,以创新理论框架为依据,以创新内在机理为过程,以创新实现路径为方法对新零售商业模式创新策略进行提炼和归纳,通过对上述 3 个案例企业商业模式的场景化创新策略进行发掘,并将其总结为表 1。这一方面是对前述理论支撑的示范;另一方面也为新零售商业模式场景化创新提供了实施的依据。

由表 1 可知,新零售商业模式场景化创新策略可表述为以下 3 个方面。

(1)功能性向效率性转型。新零售服务平台以体现其基本功能为重点向通过将场景要素嵌入平台之中,不

表 1 新零售商业模式场景化创新策略

案例企业	价值主张	价值创造主体	价值创新方向	创新策略
大众点评网	快速寻找目标餐馆	平台+消费者	功能价值→效率价值	①对原有商业模式解构,形成离散的商业要素,这些商业要素可以与场景要素结合 ②丰富场景要素,使新零售场景与消费者日常生活场景相连接,建立企业与消费者连接
滴滴出行	解决不同场景打车痛点	平台+消费者	功能价值→体验价值	③将场景要素融入解构的商业模式中,实现商业要素的场景化功能 ④将情境要素嵌入不同场景,使消费者在不同场景的消费期望可以被很好地感知
小米公司	使用的沉浸式体验	平台+消费者	功能价值→情感价值	⑤基于消费者不同时空的消费期望,实现场景化情境配置,以形成场景价值

断丰富其功能为重点的转变,但是这些功能仅仅用于提高平台服务效率,是场景化商业模式创新的初级阶段。

(2)功能性向体验性转型。传统新零售倾向于注重产品的功能,随着消费水平和消费能力的提升,消费者不再仅仅满足于其功能,也期望在实现其功能的基础上具有体验功能,在实现其功能的同时为用户带来愉悦的体验,这是场景化商业模式创新的中级阶段。

(3)功能性向情感性转型。随着场景化要素的不断丰富及其功能的不断强大,新零售不能仅仅实现单件商品的场景化功能,而是将相关的产品和业务基于消费者所处场景的关联,形成情感服务体验。综上所述,随着社会生产力的发展,人们对于新零售的消费期望不再局限于功能性,其更期望能够得到效率性、体验性、情感性的满足,这就促使新零售商业模式从功能型向不同价值形态转变。新零售从功能性向不同价值形态转变需要解决“期望”与“现实”的适配性。新零售商业模式场景化创新就是要解决其“场”和“景”的匹配,使其商业模式能更为应“场”和应“景”。

## 四、结论

通过本文研究发现,新零售商业模式的场景化创新正是对习总书记有关于中国经济从高速度发展向高质量发展的高度体现,其改变了传统零售业商业情境的配置粗放,转而形成了一种商业情境场景化适配的新零售业态。然而,现有新零售商业模式形成了这个时期的相对稳定状态,仅仅凭借新零售自身的一己之力很难突破这种状态,这就需要借助于外力打破其相对稳定的状态。由此,通过对现有新零售商业模式的解构,并将场景要素融入其中,形成商业模式要素的场景化功能,进而通过场景化商业情境的配置重构其商业模式。本文得到以下结论:①环境变化是激发新零售商业模式创新的驱动力,新零售应能通过外部环境、行业环境和自身环境的分析,寻求其创新之路;②价值主张是新零售商业模式创新的遗传物质,不同时期的零售业有不同的价值主张,新零售价值主张就是要在消费者和企业之间达到期望与现实的耦合;③消费者场景化消费期望的满足成为商业模式创新的目标,新零售商业模式创新就是要满足消费者在特定时空的消费需求、消费习惯和消费偏好,具体而言是通过消费者参与价值创造,形成特定场景的附加价值;④场景要素是随着环境的变化不断丰富的,未来的场景要素会更为丰富,其功能会更为强大,所可能形成的价值更为多样;⑤新零售通过场景化情境配置实现商业模式重构,使其形成难以被复制的独特商业模式。场景时代,新零售商业模式创新重点关注的是场景价值创造的逻辑。未来,随着场景要素的不断丰富和其功能的不断强大,特别是传感器、可穿戴设备、虚拟现实和增强现实等技术功能的不断强大,新零售的附加价值的内涵和外延将不断延伸,将会产生更多的新价值,使新零售场景化商业模式显现其特有的魅力。

## 参考文献

- [1] 崔瑜,焦豪,葛玉良,等,2014.文化创意产业中社会化媒体营销的运作模式[J].经济与管理研究(3):110-119.
- [2] 董洁林,陈娟,2015.互联网时代制造商如何重塑与用户的关系——基于小米商业模式的案例研究[J].中国软科学(8):22-33.
- [3] 郭泉,贺光辉,吴多康,2019.零售商主导的流通供应链商业模式创新——基于“新零售”背景[J].商业经济研究(12):5-8.
- [4] 黄杰,2019.面向消费升级的新零售商业模式创新[J].商业经济研究(10):37-39.
- [5] 郝金磊,尹萌,2019.分享经济:赋能、价值共创与商业模式创新——基于猪八戒网的案例研究[J].商业研究(5):31-40.
- [6] 江积海,2019.商业模式创新中“逢场作戏”能创造价值吗?——场景价值的理论渊源及创造机理[J].研究与发展管理,31(6):139-154.
- [7] 江积海,阮文强,2020.新零售企业商业模式场景化创新能创造价值倍增吗?[J].科学学研究,38(2):346-356.
- [8] 李文,武飞,张珍珍,等,2020.基于大数据能力的新零售商业模式研究[J].商业经济研究(6):118-120.
- [9] 戚耀元,戴淑芬,王旭,2017.高新制造企业商业模式创新评价[J].技术经济,36(9):46-57.
- [10] 齐严,2017.商业模式创新与“新零售”方向选择[J].中国流通经济,31(10):3-11.
- [11] 杨刚,谢懿,宋建敏,2019.效果逻辑、外部网络能力与商业模式创新:竞争强度的调节作用[J].技术经济,38(11):1-11.
- [12] 周蓉蓉,2020.我国新零售商业模式的动力机制与升级研究[J].管理现代化,40(2):52-55.
- [13] 张建军,赵启兰,2018.新零售驱动下流通供应链商业模式转型升级研究[J].商业经济与管理(11):5-15.
- [14] 张娜娜,2016.电子商务模式创新关键成功因素的概念模型[J].技术经济,35(2):29-33.
- [15] CAI Y J, LO C K, 2020. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda

- [J]. *International Journal of Production Economics*, 229: 1-16.
- [16] CAIAZZA R, VOLPE T, STANTON J L, et al, 2016. Business model innovation in the agri-food sector: A literature review [J]. *British Food Journal*, 118(6): 1462-1476.
- [17] CHOO J K, 2019. A study on the brand expansion identity strategy in the new retail trend era-focused on the user experience factors of the early-morning delivery company[J]. *Journal of Korea Design Forum*, 24(4): 145-154.
- [18] DANA K N, HERTIG J B, WEBER R J, 2017. Drug pricing transparency: The new retail revolution [J]. *Hospital Pharmacy*, 52(2): 155-159.
- [19] JANRATTANA J, 2017. How can small and medium enterprise retail business in thailand successfully compete through business model innovation?[D]. Manchester: The University of Manchester.
- [20] LIU F R, HU X H, LI F, 2018. Research on business model and innovation model-taking MI company as an example[J]. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 248: 285-287.
- [21] REN Y, 2019. Decision-making and coordination system of Low-Carbon supply chain based on new retail of agricultural products[J]. *Revista De La Facultad De Agronomia De La Universidad Del Zulia*, 36(2): 440-455.
- [22] SHAO P, LIANG J, 2020. Research on omnichannel integration model of clothing brands in new retail era[J]. *Journal of Textile Research*, 41(1): 150-157.
- [23] SPILKOVA J, SEFRNA L, 2010. Uncoordinated new retail development and its impact on land use and soils: A pilot study on the urban fringe of prague, czech republic[J]. *Landscape and Urban Planning*, 94(2): 141-148.
- [24] TALAGA J, 2009. Online payments in the new retail environment[J]. *Healthcare Financial Management: Journal of the Healthcare Financial Management Association*, 63(3): 86-91.
- [25] TIAN X, DING Y, 2011. From selling products to selling services: A new retail business model[J]. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*(3): 187-196.
- [26] WANG O, SOMOGYI S, CHARLEBOIS S, 2020. Food choice in the E-commerce era a comparison between Business-to-Consumer(B2C), Online-to-Offline(O2O)and new retail[J]. *British Food Journal*, 122(4): 1215-1237.
- [27] WILKINS C, 2014. The interim regulated legal market for NPS(‘legal high’) products in New Zealand: The impact of new retail restrictions and product licensing[J]. *Drug Testing and Analysis*, 6(7-8): 868-875
- [28] YANG X, GUO J, 2019. Fuzzy programming of Closed-Loop logistics network for fresh products under new retail model[J]. *Computer Engineering and Application*, 55(2): 198-205.

## Research on the Theoretical Framework and Implementation Path of Scenario Innovation of New Retail Business Model

Wang Fu<sup>1,2</sup>, Chang Qing<sup>1,3</sup>, Liu Junhua<sup>1,2</sup>, Liu Yazhou<sup>1</sup>, Gao Hua<sup>1</sup>, Li Zhe<sup>1</sup>

(1. School of Economics and Management, Inner Mongolia University of Technology, Hohhot 010051, China;

2. Inner Mongolia Modern Logistics and Supply Chain Management Research Center, Hohhot 010051, China;

3. School of Accounting, ZhongNan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

**Abstract:** With the gradual deepening of scenario elements in the embeddedness of new retail, on the one hand, it highlights the fact that the new retail business model fails to keep pace with the development of the times, on the other hand, it also provides conditions for the accelerated innovation of new retail business model. From the scenario perspective of business model, the existing new retail business model is first deconstructed, then the scenario elements is integrated into the deconstructed business model elements, so that the business model elements have the scenario function and then form the theoretical framework of new retail business model innovation. Reconstructing the scenario value of the new retail business model as the contact point, the realization path of scenario innovation of new retail business model is designed. Finally, using the multi case study method, the scenario is the direction of the new retail business model innovation, the value proposition is the genetic material of the new retail business model innovation, and the scenario configuration is the core capability of the new retail business model innovation.

**Keywords:** new retail business model; scenario business model; scenario value; business model innovation