

# 数字化转型对零售企业商业模式创新的影响

## ——基于企业内部能力和外部环境双重视角

鲁凯<sup>1</sup>, 徐雪娇<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>吉林大学商学与管理学院, 吉林 长春

<sup>2</sup>北华大学经济管理学院, 吉林 吉林

收稿日期: 2023年9月11日; 录用日期: 2023年9月19日; 发布日期: 2023年10月13日

### 摘要

数字化转型是零售企业突破自身发展瓶颈的必然选择, 也是其迎合数字时代潮流实现变革创新的必然结果。本文在126家民营零售企业数据的基础上, 兼顾企业内部能力和外部环境双重视角, 探索并验证了数字化转型对零售企业商业模式创新的影响机制。研究表明, 数字化转型有利于驱动零售企业商业模式创新; 动态能力在数字化转型与零售企业商业模式创新之间起中介作用; 营商环境在数字化转型与零售企业商业模式创新之间起正向调节作用。因此, 应加快零售行业数字化转型步伐, 驱动零售企业商业模式革新, 进而促进零售行业高质量发展。

### 关键词

零售企业, 数字化转型, 商业模式创新, 动态能力, 营商环境

# The Impact of Digital Transformation on Retail Enterprise Business Model Innovation

## —Based on Perspectives of Internal Capabilities and External Environment of Enterprise

Kai Lu<sup>1</sup>, Xuejiao Xu<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>School of Business and Management, Jilin University, Changchun Jilin

<sup>2</sup>School of Economics and Management, Beihua University, Jilin Jilin

Received: Sep. 11<sup>th</sup>, 2023; accepted: Sep. 19<sup>th</sup>, 2023; published: Oct. 13<sup>th</sup>, 2023

\*通讯作者。

文章引用: 鲁凯, 徐雪娇. 数字化转型对零售企业商业模式创新的影响[J]. 现代管理, 2023, 13(10): 1263-1269.  
DOI: 10.12677/mm.2023.1310159

## Abstract

Digital transformation is an inevitable choice for retail enterprises to break through their own development bottlenecks, and it is also an inevitable result of adapting to the trend of the digital era and achieving transformation and innovation. Based on data from 126 private retail enterprises, this article explores and verifies the impact mechanism of digital transformation on business model innovation of retail enterprises, taking into account both internal capabilities and external environment perspectives. The research results indicate that digital transformation is beneficial for driving business model innovation in retail enterprises; Dynamic capabilities play a mediating role between digital transformation and retail enterprise business model innovation; the business environment plays a positive regulatory role between digital transformation and retail enterprise business model innovation. Therefore, it is necessary to accelerate the pace of digital transformation in the retail industry, drive the innovation of retail enterprise business models, and promote high-quality development of the retail industry.

## Keywords

Retail Enterprises, Digital Transformation, Business Model Innovation, Dynamic Capability, Business Environment

Copyright © 2023 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

随着数字技术的发展, 全球经济已经步入数字经济时代。数字经济正在推动全球企业开展数字变革。数字化转型已成为企业培养新动能、创新商业模式、实现高质量发展的必然选择。以盒马为代表的新零售业态的出现, 使得零售企业成为与互联网结合的突出领域, 因而成为数字化转型的先行行业。大数据、云计算及人工智能的应用, 能够帮助零售企业重塑资源和能力, 获取持续发展动力, 促使其在战略发展和商业模式创新上发生根本变化。数字化转型是传统企业通过应用数字技术引发战略、商业流程、组织惯例等多方面产生的重大变革过程[1]。在数字经济时代, 数字化转型是零售企业应用数字技术的必然结果, 也是其提升竞争力的重要手段[2]。数字化转型是传统零售企业实现弯道超车的重要途径, 为零售企业商业模式创新带来了新的机遇。在后疫情时代, 数字化转型带来的智能化水平、数字能力对于零售企业克服危机、塑造新的商业模式至关重要。

当前学术界对数字化转型的研究仍处于理论探讨阶段, 多数研究止步于定性分析, 仍需要实证研究进一步分析与验证。部分针对零售企业的研究, 将数字化转型的结果聚焦于企业绩效, 并未对商业模式创新开展进一步的研究。数字化转型如何影响零售企业商业模式创新? 二者之间的作用机理仍不明确, 尚处于“黑箱”之中。在数字经济时代, 零售企业数字化转型仍然面临着如何平衡现有资源和培养新的数字资源的“两难”困境, 因此, 打开数字化转型与商业模式创新的黑箱, 能够为传统零售企业突破危机提供指导。基于此, 本文以我国民营零售企业为研究对象, 整合内部能力和外部环境双重视角, 通过实证方法分析零售企业数字化转型的功效, 试图打开零售企业数字化转型与商业模式创新之间的黑箱, 为

零售企业数字化转型实践、推动零售行业高质量发展提供理论支撑。

## 2. 理论分析与研究假设

### 2.1. 数字化转型对零售企业商业模式创新的影响

数字化转型对零售企业商业模式的变革与创新至关重要。通过数字技术的应用,零售企业可以重塑业务流程和战略态势,构建新的价值创造模式,进而推动零售企业变革[3]。数字化转型不仅为零售企业带来挑战,更能够为商业模式带来新的机遇。数字化转型使得企业成本得到优化,运营效率有所提升,为商业模式变革奠定重要基础[4]。在“新零售”背景下,传统零售依托数字化能够实现转型升级,催生效率更高、价值更大的零售模式。一方面,引入数字化平台的零售企业,可以创建新的成本机制和价值交换机制,从机制上驱动企业实施商业模式创新[5]。另一方面,数字化能够驱使传统零售企业快速、及时利用数字技术开发数字分销渠道,跨越组织边界,打通线上与线下,创建“新零售”模式,获得商业新机遇。零售企业依托数字化技术平台构建供应商、客户等利益相关者网络,更能够构建数字生态,进而推动商业模式创新。基于此,本研究提出以下假设:

H1: 数字化转型对零售企业商业模式创新具有正向影响。

### 2.2. 动态能力的中介作用

探索数字化转型驱动零售企业的商业模式创新的过程,需要立足零售企业内部进行解析。在激烈的市场竞争中,动态能力是零售企业需要具备的重要能力之一。动态能力是企业依托数字技术开展业务流程、商业模式创新的重要环节,代表着企业对外部环境的反应速度与能力。一方面,数字化转型是零售企业动态能力的重要驱动力量。先前研究认为,零售企业数字化技术与日常运营的深度融合,有助于提高其对外部信息的感知能力,促使企业能够快速对零售环境的变化做出响应[6]。数字化转型使得零售企业基于数字技术重构数字资源,进而在数字经济下能够快速将自身资源与外部环境进行动态匹配,突破企业固有边界,进而提升其对环境中潜在风险的动态反应能力。另一方面,数字化转型中的动态能力可以有效促进零售企业开展商业模式创新。数字化转型中的动态能力能够促使企业将供应链扩展到线上,实现线上和线下的智能互补,进而孵化数字化零售等新的商业形态[7]。由此可见,零售企业可以依托数字化转型提升自身的动态能力,驱动内部管理模式柔性化以及对外部环境的反应迅速化,进而有效驱动商业模式创新。基于此,本研究提出以下假设:

H2: 动态能力在数字化转型与零售企业商业模式创新之间起中介作用。

### 2.3. 营商环境的调节作用

零售企业的数字化转型与商业模式创新均离不开企业外部环境,尤其是营商环境。营商环境是企业经营管理过程中相关的体制性与社会性因素[8]。营商环境的改善促使零售企业加大技术创新与研发投入比重,促进其进一步开展创新活动[9]。优质的营商环境也能够为零售企业带来较低的交易成本,进而促进其进一步开展组织变革与商业模式创新[10]。同时,营商环境也能够带来较低的融资成本和税收费用,使得企业有充足的资金投入商业模式创新活动中[11]。此外,良好的营商环境也为企业数字化转型提供了重要的环境支撑。因此,在零售企业开展数字化转型过程中,良好的营商环境可能会成为加速零售企业商业模式创新的催化剂。在数字化转型与营商环境的交互下,零售企业开展商业模式创新的能力和速度将得到有效提高。基于以上分析,本研究得出以下假设:

H3: 营商环境在数字化转型与零售企业商业模式创新之间起正向调节作用。

### 3. 研究方案设计

#### 3.1. 研究样本与数据来源

本次研究以我国民营零售企业为调查对象, 在样本的选择时, 要求企业主营业务为零售业务。本次调查区域涉及东部沿海地区、中部地区、西部地区及东北地区, 本次调研方式采用发放调查问卷方式, 共发放 200 份问卷。问卷于 2023 年 4 月发放, 2023 年 7 月回收, 历时 3 个月。剔除填写不完善和有明显倾向的问卷, 最终获得有效问卷 126 份, 问卷的有效回收率为 63%。样本的描述性统计分析结果如表 1 所示。

**Table 1.** Descriptive statistical analysis results of samples (n = 126)

**表 1.** 样本的描述性统计分析结果(n = 126)

类别	分类指标	频数	频率(%)
企业经营时间	1 年以下	23	18.25
	1~3 年	59	48.63
	4~8 年	30	23.81
	8 年以上	14	11.11
企业规模	20 人以下	12	9.52
	20~50 人	43	34.13
	50~99 人	37	29.37
	100~199 人	22	17.46
	200 人以上	12	9.52
企业所在区域	东部沿海地区	54	42.86
	中部地区	41	32.54
	东北地区	19	15.08
	西部地区	12	9.52

#### 3.2. 变量的度量

本研究借鉴先前学者的成熟量表测量本研究中的变量。数字化转型的测量借鉴了胡青的研究, 共计 5 个题项。商业模式创新的测量借鉴了罗兴武等[12]的研究, 从开拓性和完善性两个方面考察, 共计 15 个题项。动态能力的测量借鉴了 Wang 和 Ahmed [13]的研究, 兼顾了适应能力、吸收能力和创新能力, 共计 15 个题项; 在营商环境的测量上, 本研究借鉴王汇宇[14]的研究, 从公平性、透明性、可靠性和专业性四个方面测量营商环境, 共计 12 个题项。此外, 由于零售企业的规模、所在区域、成立年限可能会对其数字化转型及商业模式创新过程产生影响, 因此本文将以上三个变量列入控制变量。

### 4. 实证结果与分析

#### 4.1. 主效应回归分析结果

数字化转型对零售企业商业模式创新的回归结果如表 2 所示。从结果中可以看出, 在回归模型引入所有控制变量后, 零售企业的数字化水平和商业模式创新显著正相关( $\beta = 0.615, p < 0.01$ )。开拓性商业模式创新是零售企业在商业模式上开展突破性变革。从商业模式创新的开拓性维度来看, 回归结果显著( $\beta = 0.577, p < 0.01$ ), 这说明, 通过开展数字化转型, 零售企业可以采用全新的模式应对线上消费模式带来的冲击, 从根本上改变传统的生产服务模式, 进而在盈利模式上开展颠覆式变革。从商业模式创新的完善性维度来看, 回归结果为正且在 1%水平上显著( $\beta = 0.615, p < 0.01$ ), 这说明, 数字化转型能够驱动零售企业依托线下向线上转变, 以线上补充线下, 完善供应链, 进而在原有商业模式的基础上进行完善性创

新。因此, 零售企业数字化转型有助于促进其开展商业模式创新, 这不仅体现在商业模式的完善性创新上, 也体现在商业模式的开拓性创新上, 这与本文假设 1 吻合, 由此可见, 假设 H1 成立。

**Table 2.** Main effect regression analysis results

**表 2.** 主效应回归分析结果

	模型 1	模型 2	模型 3
数字化转型→商业模式创新	0.615**	—	—
数字化转型→开拓性商业模式创新	—	0.577**	—
数字化转型→完善性商业模式创新	—	—	0.615**
企业经营时间	0.130	0.153	0.093
企业规模	0.162	0.160	0.153
企业所属区域	-0.097	-0.090	-0.097
R <sup>2</sup>	0.427	0.393	0.410
Adj - R <sup>2</sup>	0.409	0.373	0.391
F 值	22.558**	19.554**	21.028**

注: \*表示 0.05 水平上相关, \*\*表示 0.01 水平上相关, 下同。

#### 4.2. 中介效应的检验结果

零售企业数字转型对其内部能力、结构及创新水平具有重要的影响。零售企业开展数字化转型可能会对其商业模式带来根本性转变。通过利用数字技术, 零售企业可以转变传统的经营模式, 结合数字技术创新完善供应链, 进而助力商业模式创新。在这一过程中, 企业自身的能力十分重要。本文从企业内部能力视角出发探寻数字化转型对零售企业商业模式创新的内在作用机理。因此, 本文引入动态能力变量, 检验零售企业的动态能力在数字化转型和商业模式创新之间扮演的角色。对动态能力中介作用的检验结果如表 3 所示。结果显示, 在将动态能力引入回归模型后, 数字化转型与商业模式创新仍存在正相关关系, 然而, 回归系数从 0.615 (模型 1)降低到 0.123 (模型 4), 回归结果为正且在 1%水平上显著, 这意味着数字化转型对商业模式创新的影响有所减弱, 也就是说, 动态能力在数字化转型与商业模式创新之间起部分中介作用, 假设 H2 得到验证。

**Table 3.** Mediation effect test results (dependent variable: business model innovation)

**表 3.** 中介效应检验结果(因变量: 商业模式创新)

	模型 1	模型 4
数字化转型	0.615**	0.123**
动态能力	—	0.622**
企业经营时间	0.130	0.068
企业规模	0.162	0.079
企业所属区域	-0.097	-0.067
R <sup>2</sup>	0.427	0.460
Adj - R <sup>2</sup>	0.409	0.442
F 值	22.558**	30.530**

#### 4.3. 调节效应的检验结果

正如上文提到, 数字化转型能够帮助零售企业优化渠道, 巩固其自身在供应链中的位置, 提升其议价能力及竞争优势, 为其开展商业模式创新提供支撑。零售企业开展数字化转型的过程中, 必然会受到外界环境影响, 因此, 外部的营商环境是必须要考量的因素。本文从外部环境视角出发探寻数字化转型

对零售企业商业模式创新影响的边界条件, 对营商环境的调节作用予以验证, 检验结果如表 4 所示。从结果中可以看出, 在加入营商环境与数字化转型的交互项之后, 数字化转型 × 营商环境交互项变量与零售企业商业模式创新显著正相关, 交互项对零售企业商业模式创新的回归结果为正且在 1%水平上显著( $\beta = 0.774, p < 0.01$ ), 由此可见, 在不同的营商环境水平下, 数字化转型对零售企业商业模式创新的影响程度也不同。对于零售企业而言, 营商环境越好, 其开展数字化转型越能够带来商业模式的创新, 反之, 营商环境越差, 零售企业开展数字化转型对于商业模式创新的影响也会随之降低。也就是说, 营商环境的提升, 使得数字化转型对零售企业商业模式创新之间的影响更加强烈, 这意味着, 在数字经济时代, 传统零售企业要突破商业模式创新, 需要良好的营商环境予以保障。上述回归结果与本文假设 3 吻合。由此可见, 营商环境是零售企业运营的重要权变因素, 是其数字转型过程中的重要边界条件。良好的营商环境能够成为零售企业数字化转型的催化剂, 帮助其有效开展商业模式创新, 推动传统零售企业转型。

**Table 4.** Moderating effect test results (dependent variable: business model innovation)

**表 4.** 调节效应检验结果(因变量: 商业模式创新)

	模型 5
数字化转型*营商环境	0.774**
企业经营时间	0.061
企业规模	0.137
企业所属区域	-0.060
R <sup>2</sup>	0.435
Adj - R <sup>2</sup>	0.423
F 值	52.646**

## 5. 结论与对策建议

### 5.1. 研究结论

在数字经济时代, 零售企业开展数字化转型是其突破自身发展瓶颈的必然选择, 也是其迎合数字时代潮流的必然结果, 更是当前传统零售企业提升自身竞争力的有利途径。本文通过实证方法, 兼顾企业内部和外部双重视角探索零售企业商业模式创新的驱动机制。研究表明: 第一, 数字化转型有利于驱动零售企业商业模式创新, 通过数字化转型, 传统零售企业能够变革其运营模式, 开展商业模式创新; 第二, 动态能力在零售企业数字化转型过程中起着重要作用, 数字化转型可以通过提升零售企业动态能力驱动其开展商业模式创新; 第三, 营商环境是零售企业开展数字化转型过程中的重要边界条件, 在不同的营商环境状态下, 数字化转型对零售企业商业模式创新的正向影响存在差异, 在良好的商业环境中, 数字化转型对零售企业商业模式创新的影响更大。

### 5.2. 对策建议

数字技术的应用为传统零售企业转型升级带来了新的机遇, 数字化转型已成为零售企业开展商业模式创新的重要途径。当前, 我国零售行业正处于转型升级的关键阶段, 因此, 应积极顺应数字经济发展大势, 加快零售行业数字化转型步伐, 促进零售行业高质量发展。首先, 加快零售企业数字化转型步伐, 促进零售企业商业模式革新。传统零售企业应积极制定数字化转型方案, 加大人工智能、大数据、云计算等数字技术的应用力度, 并依托数字技术打通线上线下渠道, 优化零售行业供应链, 依托数字化转型开展商业模式创新; 其次, 依托数字化转型提升动态能力, 推动零售企业高质量发展。数字化转型帮助零售企业依托数字化技术提升运营效率, 实现线上与线下数据同步以及库存信息智能化, 基于大数据及时应对市场需求变化, 促进自身动态能力的提升, 进而能够对动荡的环境进行动态反应, 抓住数字经济

环境中的机遇, 推动零售企业高质量发展。最后, 打造营商环境, 为零售企业数字化转型提供良好支撑。政府部门应加强营商环境建设, 在深化改革、体制机制创新等方面积极采取措施, 为零售企业数字化转型提供支撑, 使得传统零售企业能够享受数字经济红利, 加快零售企业数字化转型进程, 在零售行业融合数字经济和实体经济, 进而促进零售行业高质量发展。

## 基金项目

吉林省教育厅科学研究规划项目“基于生态位理论的吉林省高校创新创业教育协同育人模式研究”(JKKH20210079SK); 吉林省教育科学“十四五”规划课题“新发展理念下吉林省高校‘双创’教育高质量发展研究”(GH22744); 吉林市社会科学课题“吉林市创新创业高质量发展路径研究”(2217)。

## 参考文献

- [1] Li, L., Su, F., Zhang, W., *et al.* (2018) Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Information Systems Journal*, **28**, 1129-1157.
- [2] 董璐燕, 朱焯丹. 数字化转型对零售企业经营绩效的影响——渠道集中度视角[J]. 商业经济研究, 2022(4): 26-29.
- [3] 钱晶晶, 何筠. 传统企业动态能力构建与数字化转型的机理研究[J]. 中国软科学, 2021(6): 135-143.
- [4] 李文涛, 孙雨耕. 基于多元构造理念的零售业泛非接触商业模式构建策略[J]. 商业经济研究, 2021(8): 24-26.
- [5] DaSilva, C.M. (2018) Understanding Business Model Innovation from a Practitioner Perspective. *Journal of Business Models*, **6**, 19-24. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- [6] 王墨林, 宋渊洋, 阎海峰, 张晓玉. 数字化转型对企业国际化广度的影响研究: 动态能力的中介作用[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(5): 33-47.
- [7] 夏静豪, 党誉琿. 零售科技企业数字化转型的动态能力组态研究[J]. 商业经济研究, 2020(23): 121-124.
- [8] 郑国楠, 刘诚. 营商环境与资源配置效率[J]. 财经问题研究, 2021(2): 3-12.
- [9] 周建, 许为宾. 政府治理影响民营企业生产率的机制: 市场效应还是代理成本效应? [J]. 经济理论与经济管理, 2016(1): 84-97.
- [10] 王永进, 冯笑. 行政审批制度改革与企业创新[J]. 中国工业经济, 2018(2): 24-42.
- [11] 汪冲, 江笑云. 研发税收激励、企业资格认定与减免可持续性[J]. 经济研究, 2018, 53(11): 65-80.
- [12] 罗兴武, 刘洋, 项国鹏, 等. 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, 40(1): 33-49.
- [13] Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007) Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, **9**, 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- [14] 王汇宇. 基于浙江省民营企业企业家感知的营商环境满意度影响因素及机理研究[D]: [博士学位论文]. 杭州: 浙江大学, 2022.