

# 数字化赋能生态化的场景型商业模式 构建与价值共创\*

——基于小米和先锋的双案例研究



黄雪<sup>1</sup> 沈灏<sup>1</sup> 王栋晗<sup>2</sup>

(1. 西安交通大学经济与金融学院, 陕西 西安 710061;

2. 中国传媒大学经济与管理学院, 北京 100024)

**内容提要:**作为数字经济时代商业模式创新的新范式,场景型商业模式的构建与价值共创有待理论上的进一步探索。本文采用双案例对比研究方法,探讨企业以数字化赋能生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创的过程机制。研究发现,企业通过数字化赋能生态交流契合场景认知,推动场景价值共识;通过数字化赋能生态交互打造场景模式,推动场景价值共生;通过数字化赋能生态交融激活场景价值,推动场景价值共赢。场景价值共创的实现源于数字化赋能生态化下的场景生态资源获取—资源筛选—资源协同—资源利用—资源裂变—资源转化。鉴于主导企业和从属企业所处生态地位以及产业链环节和资源能力的差异,场景价值共创表现出“主导自建+性能发散”式、“主导自建+空间发散”式、“从属利用+空间聚焦”式、“从属利用+性能聚焦”式等多重路径。为避免场景价值共毁,主导企业需充分发挥架构者、统筹者、分配者的作用,通过引领和规范共创行为,实现场景价值互信共识、互惠共生和互利共赢。本文揭示了场景价值共创的过程机制,厘清了主导和从属企业场景价值共创的差异化路径选择与“共毁防范”机制,为企业基于数字化和生态化开展场景实践提供了有益借鉴。

**关键词:**数字化赋能生态化 场景型商业模式 价值共创 双案例研究

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2025)05—0044—21

## 一、引言

伴随着数字经济时代“消费主权”的崛起与需求的升级,单一产品或服务已难以满足用户需求,特定场景下浸润情绪的最佳时空体验感成为用户持续索求的价值主张(程鹏等,2022)<sup>[1]</sup>。愿意为场景体验支付溢价的消费趋势正引领商业模式的变革,场景成为驱动商业模式创新的新范式与新路径(吴声,2015)<sup>[2]</sup>。场景型商业模式以国家、区域、产业、组织和用户等多个层面的重大场景及未来场景为载体,以场景应用打通商业循环,打造新业态、新模式,通过场景需求的精准识别和适

收稿日期:2023-12-27

\* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“商业生态系统环境下基于场景化创新的企业关键技术突破及其创新获益研究”(72372125);国家自然科学基金面上项目“基于知识溢出的高校科技成果转化路径研究:高校弟子创业视角”(72174186);国家自然科学基金重点项目“特大型工业企业数字化转型和创新能力提升的管理模式及应用研究”(U21B20102)。

作者简介:黄雪,女,博士研究生,研究领域为数字化转型与场景创新,电子邮箱:18039113890@163.com;沈灏,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为创新与公司战略,电子邮箱:shenhao@mail.xjtu.edu.cn;王栋晗,男,教授,博士生导师,管理科学与工程博士,研究领域为企业创新管理,电子邮箱:dhwang@cuc.edu.cn。通讯作者:沈灏。

配提升用户价值感知,激发用户消费行为,实现场景价值倍增(江积海和阮文强,2020)<sup>[3]</sup>,推动企业、产业、社会的高质量发展(尹西明等,2022)<sup>[4]</sup>。探究场景型商业模式的构建过程及其价值共创机制,对于企业适应数字经济下的商业需求变化及价值创造具有重要意义。

场景型商业模式是以特定场景体验为导向(蔡春花等,2020)<sup>[5]</sup>,以移动设备、大数据、社交媒体等数字技术为支撑(刘平峰和张旺,2021)<sup>[6]</sup>,以生态互动和资源整合为核心(Gummesson和Mele,2010)<sup>[7]</sup>,在特定时空提供特定产品和服务来满足特定用户体验需求的价值创造逻辑创新,催生了用户、商业、产业、社会等多重场景价值。场景型商业模式构建是场景价值共创的载体(李鸿磊和刘建丽,2020)<sup>[8]</sup>,数字化和生态化是场景型商业模式构建的双引擎(于萍,2019)<sup>[9]</sup>,但企业如何基于数字化和生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创的内在机制有待探索。

从场景型商业模式构建的主体来看,生态主体间的互动水平直接影响资源整合能力(Prahalad,2000)<sup>[10]</sup>。数字技术能够打破时空限制,激活并连接更多主体,赋能主体间高水平互动,激发高效交流、交换、交互和交融(周文辉等,2019)<sup>[11]</sup>,提高场景生态内创新链、产业链、资金链、人才链、政策链、价值链等多链融合效率(尹西明等,2022)<sup>[4]</sup>,实现场景生态高水平互动基础上的资源高效整合,这一机制即为数字化赋能生态化。从数字化赋能生态化视角切入,解构其如何通过提高生态互动和资源整合效率,促进场景型商业模式的价值共创具有重要的研究意义。进一步地,在场景中居于不同地位的企业扮演着不同的角色。其中,主导和从属企业因其场景生态地位、所处产业链环节和资源能力的不同,在数字化赋能生态化方式、场景型商业模式类型等方面具有较大差异,因此,对数字化赋能生态化情境下场景型商业模式价值共创过程机制的研究有必要区分主导和从属企业,以便深刻地揭示过程机制。

基于此,本文采用双案例对比分析方法,遵循“数字化赋能生态化—场景型商业模式构建—场景价值共创”的逻辑链路,研究企业如何通过数字化赋能生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创。本文的理论贡献在于:第一,创新性地从数字化赋能生态化视角整合数字化和生态化的协同效应,分阶段系统探讨了数字化赋能生态化情境下场景型商业模式构建和价值共创的内在机制,丰富了数字化赋能及场景价值共创的理论研究。第二,基于资源整合视角将场景价值共创细分为资源获取—资源筛选—资源协同—资源利用—资源裂变—资源转化过程,拓展了场景价值共创的理论内涵,丰富了资源整合理论的研究情境。第三,识别了主导和从属企业基于数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型的差异化价值共创路径,为企业场景价值共创路径选择提供了理论依据。第四,基于主导企业视角充分揭示了场景价值共创的“共毁防范”机制,既是对主导企业治理机制这一价值共毁根本诱因的深化,也弥补了现有研究较少关注价值共毁预防问题的不足,同时拓展了价值共毁理论的场景化研究情境。

## 二、文献回顾与理论框架

### 1. 场景价值共创

场景最初是指戏剧、电影中的场面,是通过特定时间、空间内的人物关系和事项表现出的剧情画面,后泛指用户生活中的特定情境以及在该情境下产生的需求,包括人物、时间、地点、产品、服务、情感、数字技术等场景要素(江积海和阮文强,2020)<sup>[3]</sup>。场景是需求的具象化、精细化表达(叶选挺等,2023)<sup>[12]</sup>,场景型商业模式是对商业模式的解耦和重构,是将场景要素纳入商业模式构成要素的过程,通过整合利益相关者资源并提供特定产品和服务(货),满足特定用户(人)在特定时间、空间(场)的特定需求,以此来实现价值共创,其重塑了价值创造逻辑,催生了多重场景价值,进而实现场景价值倍增(江积海和阮文强,2020)<sup>[3]</sup>。

价值共创是指利益相关者在制度协调下通过互动和资源整合共同为参与主体创造价值的动态过程(Vargo和Lusch,2016<sup>[13]</sup>;郝晨等,2021<sup>[14]</sup>)。周文辉等(2015)<sup>[15]</sup>将价值共创过程划分为观念共识、价值共生、价值共赢三个阶段。而后,周文辉等(2019)<sup>[11]</sup>、简兆权等(2022)<sup>[16]</sup>又进一步将其拓展为价值共识、共享、共生、共赢四个阶段。作为数字经济时代的新模式,场景型商业模式的价值共创具有以下特点:第一,价值主张超出产品和服务的范畴,升级为场景的独特体验(吴声,2015)<sup>[2]</sup>,社交、情感等体验成为场景价值主张的关键词(江积海,2019)<sup>[17]</sup>。第二,价值共创主体由企业与企业用户(Gebauer等,2010)<sup>[18]</sup>转向更广泛的利益相关者和生态系统(蔡春花等,2020<sup>[5]</sup>;Vargo和Lusch,2016<sup>[13]</sup>;Lambert和Enz,2012<sup>[19]</sup>),企业在场景范围内寻求合作伙伴,以场景为导向拓展生态系统,开辟发展新空间,牵引大中小企业融通创新。同时,场景具有战略性、引领性、开放性等特点,可瞄准前沿方向和重大问题,政府也成为了关键的场景生态主体(尹西明等,2022)<sup>[4]</sup>。第三,价值共创过程可概括为生态互动基础上的资源整合,场景生态主导者与参与者之间的资源互补是价值共创的基础(张雪和王凤彬,2023)<sup>[20]</sup>,通过重构业务价值空间实现场景价值增值。第四,价值共创客体具有多重性,场景价值共创主体的生态性决定了场景价值的多重性,场景型商业模式能够为用户创造体验价值,为企业培育核心竞争优势(王福等,2021)<sup>[21]</sup>,对前沿和重大场景问题的解决能够创造巨大的产业价值和社会价值。

尽管场景价值共创问题得到了广泛的关注,但已有研究依然存在明显的理论不足:第一,价值共创过程具有阶段性,但已有研究并未对场景型商业模式的价值共创过程进行细化分析。第二,虽然关于场景价值共创主体的研究越来越多,但始终未能深入探讨各主体在价值共创过程中的作用和角色(杨学成和涂科,2017)<sup>[22]</sup>。第三,场景价值具有多重性,但既有研究主要围绕用户价值和商业价值展开,忽视了对产业价值和社会价值的关注。

## 2. 场景型商业模式构建

场景型商业模式构建是场景价值共创的载体(李鸿磊和刘建丽,2020)<sup>[8]</sup>。关于场景型商业模式构建过程的研究,最初侧重于商业模式要素视角,围绕“人”(用户)、“货”(产品、服务)、“场”(空间环境)探讨了场景重构商业模式的过程机理。江积海和阮文强(2020)<sup>[3]</sup>以书店为案例,提出企业通过用户、产品、运营场景化构建场景型商业模式;蔡春花等(2020)<sup>[5]</sup>以商场为研究对象,提出场景型商业模式的构建路径为用户场景化、价值主张情感化和基础设施网络化;王福等(2021)<sup>[21]</sup>揭示了场景对人的重构、场景对产品的重构、人与货精准适配的过程机制。梳理文献发现,场景型商业模式可以分为两种类型:一种是基于“货”的性能导向场景型商业模式,更加强调特定场景中产品和服务(货)给用户(人)带来的基于性能的参与、功能、情感等体验;另一种是基于“场”的空间导向场景型商业模式,重视产品和服务(货)的同时,更加强调特定场景中消费场所(场)给用户(人)带来的基于空间的美感、社交、情感等体验。既有研究并未区分不同类型进行探讨。

而后,场景型商业模式构建过程的研究逐渐从侧重商业模式要素拓展到侧重场景本身。尹西明等(2022)<sup>[4]</sup>将其概括为场景问题分析、场景任务设计和业务场景建构。黄雪等(2023)<sup>[23]</sup>提出场景型商业模式构建过程可分为场景洞察、场景打造、场景赋能和网络创新,场景洞察源于痛点识别、使命牵引、资源编排等,场景打造主要关注体验、链接、数据和社群四个核心要素,体验决定用户价值感知,生态链接和场景链接分别是场景打造的资源保障和多元化布局,数据是场景打造的底层引擎和能力要素,社群可塑造亚文化促进场景传播(吴声,2015)<sup>[2]</sup>。但是,既有研究忽视了场景型商业模式构建的动态迭代过程。

## 3. 数字化赋能生态化

数字化和生态化是场景型商业模式构建的效率与资源双引擎。移动设备、大数据、传感器、

社交媒体等数字技术被视为场景型商业模式构建的基石(于萍,2019)<sup>[9]</sup>,数字技术将难以衡量的场景要素具象化和可视化,解决了场景型商业模式构建的准确性和操作性问题(尹西明等,2022)<sup>[4]</sup>。场景型商业模式构建及价值共创源于场景生态内的主体互动和资源整合,企业以场景为导向打造或嵌入生态系统,汇聚伙伴企业、用户、政府、科研院所等主体,为新业态新模式培育提供资源支撑,互动水平直接影响资源整合能力(Gummesson和Mele,2010<sup>[7]</sup>;Pralhad,2000<sup>[10]</sup>)。

数字化和生态化并非是孤立的,它们在场景型商业模式构建中需要协同,尤其是数字化成为赋能场景生态互动的重要动力。数字基础设施为场景生态互动提供了底层要素支撑和有效的连接工具,能够打破时空限制,激活并连接更多主体(李先军,2023)<sup>[24]</sup>,赋能场景生态主体从传统的局部、事后、非对称沟通转变为系统、实时、对称沟通,极大地缓解了场景生态主体间的沟通障碍和交易成本(赵星,2022)<sup>[25]</sup>,提高场景生态互动水平,激发高效交流、交换、交互和交融(周文辉等,2019)<sup>[11]</sup>,实现场景生态资源高效整合,驱动场景型商业模式构建和价值共创(蔡春花等,2020)<sup>[5]</sup>,这一机制即为数字化赋能生态化,其揭示了数字化和生态化的协同效应。

当前关于数字化赋能生态化的研究主要关注赋能方式和赋能内容。从赋能方式来看,既有研究发现,生态主导和从属企业因其生态位势和资源能力不同,在数字化赋能生态化的方式上具有较大差异。主导企业是生态系统的架构者、统筹者,具有全方位赋能能力,通过统筹生态资源,带动生态网络协同发展(张雪和王凤彬,2023<sup>[20]</sup>;Jacobides等,2018<sup>[26]</sup>;盛朝迅,2022<sup>[27]</sup>);从属企业是生态系统中的配套企业、节点企业,通常专注于细分领域,为主导企业提供互补性功能或资源,通过生态协同实现价值共创(朱国军和周妙姿,2023)<sup>[28]</sup>。主导企业多为大企业,具有突出的资源、技术、市场等优势,往往是数字平台的构建者与提供者(李先军,2023<sup>[24]</sup>;苏敬勤和高昕,2019<sup>[29]</sup>),数字化能够更好地释放主导企业的引领带动效能和聚合统筹效应(潘爱玲等,2023)<sup>[30]</sup>。从属企业因其资源能力限制,数字化转型主要依赖于第三方服务商和渠道(Li等,2018)<sup>[31]</sup>。

从赋能内容来看,既有研究主要关注数字化对企业内部互动的赋能以及对企业与用户互动的赋能。内部赋能方面,数字技术能够赋能企业流程数字化、智能管理、数据决策等,打破内部数据孤岛,提高企业内部交流、运营管理效率(陈武等,2022)<sup>[32]</sup>。与用户互动赋能中,数字化支持用户交流,通过多端口强连接获取与分析数据,精准洞察用户特定时空的消费需求、习惯和偏好,实现感知进阶与响应升阶(李树文等,2023)<sup>[33]</sup>;数字化支持用户交互,数字化使用户对企业运作过程的参与逐渐加深,通过向企业分享知识、技能和社会资源等创造产消者价值(卜庆娟等,2016<sup>[34]</sup>;肖静华等,2018<sup>[35]</sup>);数字化支持用户交融,社交媒体激活了社群营销效应,将用户纳入企业的营销体系。但既有研究很少从场景生态系统层面出发,未能系统探讨数字化对企业与合作伙伴、政府等关键场景生态主体的互动赋能效应。

#### 4. 研究框架

既有研究明确了场景型商业模式构建是场景价值共创的载体,数字化和生态化是场景型商业模式构建的效率与资源双引擎,但并未系统探讨企业如何基于数字化和生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创,未能充分揭示场景价值共创的过程机制。本文认为,通过数字化赋能生态化的协同效应,为场景型商业模式的场景价值共创过程机制研究提供了有益视角,企业通过数字化赋能生态化构建场景型商业模式的过程即为场景价值共创过程。因此,本文提出了“数字化赋能生态化—场景型商业模式构建—场景价值共创”的逻辑链路,研究企业如何通过数字化赋能生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创。具体研究框架如图1所示。

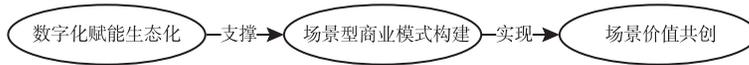


图1 研究框架

### 三、研究设计

#### 1. 研究方法

本文采用双案例对比方法进行探索,主要原因如下:(1)本文旨在探究企业如何通过数字化赋能生态化构建场景型商业模式进而实现场景价值共创,属于“如何做”的探索性研究范畴,适合采用案例研究方法(毛基业和陈诚,2017)<sup>[36]</sup>; (2)本文面向的场景价值共创情境是一种新兴实践,案例研究特别适合探索新现象进而构建理论; (3)典型案例的深入研究能够确保研究深度,双案例研究通过案例内分析和跨案例分析考察案例的共性和差异,对研究现象相互印证和相互补充,能够获取更具准确性和普适性的研究结论(李亮等,2020)<sup>[37]</sup>。

#### 2. 案例选择

本文选择小米科技有限责任公司(简称“小米”)和南京先锋图书文化传播有限责任公司(简称“先锋”)作为案例研究对象。主要遵循以下三个原则:(1)典型性原则。本文旨在研究场景价值共创的过程机制,归纳企业的经验性做法,因此需要选择取得积极效果的样本(张斌等,2022)<sup>[38]</sup>。小米的“人车家”智联场景型商业模式为用户提供了一站式智能生活场景解决方案,带动100多个行业的效率提升,成为新质生产力的典型代表。先锋的文旅融合场景型商业模式为用户提供了特色化场景解决方案,成为书店产业突破发展困境的场景模板,促进了城乡文化传播和乡村振兴。(2)代表性原则。两家企业场景型商业模式构建和价值共创的逻辑一致,都聚焦于用户体验,通过数字化赋能生态化互动来构建场景型商业模式进而实现场景价值共创,与本文的研究问题高度契合。(3)极化类型原则。本文旨在探索场景价值共创的差异化路径,因此需要两家具有显著差异的企业(吴晓波等,2019)<sup>[39]</sup>。小米是涉及研发、智能制造和高效交付等多个产业环节的生态主导企业,先锋是零售类从属企业,二者所处产业链环节、生态地位、资源能力水平具有显著差异,在数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型方面呈现高度异质性,有助于厘清主导和从属企业场景价值共创的差异化路径,增加研究结果的严谨性和普适性。

#### 3. 案例描述

小米成立于2010年,在智能手机、智能物联网领域处于领先地位,是性能导向场景型商业模式的典型代表。小米创立之初专注于打造“MIUI+手机+小米网”的智能手机场景型商业模式。2013年开启生态孵化模式,建立起全球领先的消费级AIoT(人工智能物联网)平台,围绕手机核心场景,以螺旋发散的方式创造性地构建了“硬件+互联网服务+新零售”的智能生活场景型商业模式,实现“人车家”全生态场景智联。以硬件为基础架构使得产品性能成为小米的根本,质感的产品设计、高性价比的功能、智能互联的生活设备、高效的渠道等为用户创造了超预期的性能体验价值,也成就了一大批创业公司,引领带动100多个领域的性能和效率提升,推动产业变革,实现高质量发展。小米的场景型商业模式如图2所示。

先锋成立于1996年,属于文化创意行业,是南京市著名文化名片,被美国有线电视新闻网(CNN)和《国家地理》评为“全球十佳书店”,是空间导向场景型商业模式的典型代表。2008年,先锋开始转型做文创产品,而后围绕空间致力于打造“书店+”的复合业态场景型商业模式。2013年,开始将文化与旅行跨界联合,先后将书店开进南京博物馆等城市景点以及安徽碧山、浙江桐庐等乡村,以“空间”承载当地特色文化,通过“模式复制+在地化”原则打造出涵盖多元城市市场、城市文旅场景和乡村文旅场景的文旅融合场景型商业模式。截至2025年3月底,先锋打造了

20家各具特色并富含人文底蕴的公共文化空间,为用户提供特色化的阅读、文化、情感等空间体验,助力文旅融合产业发展,促进城乡文化传播并推动乡村振兴。先锋的场景型商业模式如图3所示。

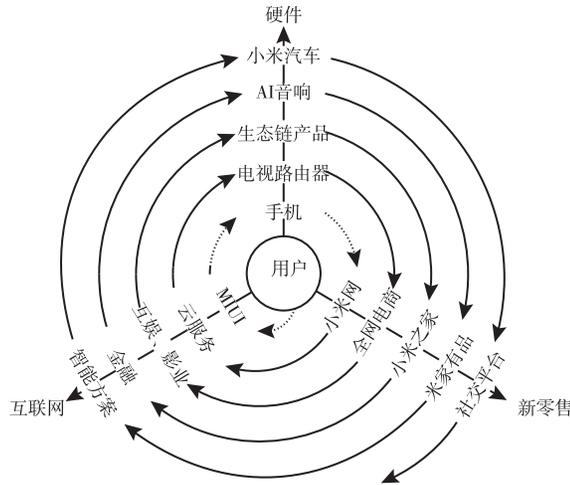


图2 小米性能导向场景型商业模式

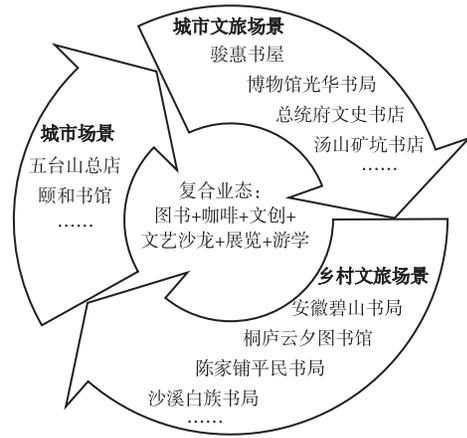


图3 先锋空间导向场景型商业模式

#### 4. 数据收集

参照梁林和段世玉(2023)<sup>[40]</sup>,本文以丰富的二手资料为主要数据源,以访谈记录和参与式观察为佐证数据源,以数据三角验证提高研究的信度和效度。数据来源主要包括:(1)高层管理者的访谈记录。小米、先锋的董事长和其他高管接受媒体专访的资料。(2)高层管理者的对外讲话。小米、先锋高层对外演讲、年会发言、论坛峰会发言等。(3)官方授权书籍。小米董事长雷军新书《小米创业思考》、小米官方授权传记《一往无前》等;先锋董事长钱小华撰写的《先锋书店,生于1996》《我在乡村做书店:先锋书店的乡村十年》。(4)官方披露信息。公司年报、官网、微信公众号、官方微博等渠道信息。(5)期刊报道。期刊文献资料、各种主流媒体报道等。(6)深入访谈。研究团队分别于2023年3月和4月前往西安小米之家沣西吾悦店和先锋五台山店进行参观和访谈,访谈对象为店长、店员和消费者。(7)参与式观察。团队成员体验小米之家、小米商城、米家有品等,以及先锋书店、微店、微信社群等。具体情况如表1所示。

表1 案例数据收集统计

类型	来源	内容	类别	数量	编码
二手数据	高层访谈记录	小米高层的各类媒体专访 先锋高层的各类媒体专访	视频	15次 5次	A1 A2
	高层对外讲话	小米高层对外演讲、论坛峰会发言等 先锋高层对外发言	文档	7篇 4篇	B1 B2
	官方授权书籍	《小米创业思考》《一往无前》《小米生态链战地笔记》 《先锋书店,生于1996》《我在乡村做书店:先锋书店的乡村十年》	书籍	3本 2本	C1 C2
	官方披露信息	小米年报、官网、微信微博公众号 先锋微信微博公众号	资讯	21条 31条	D1 D2
	期刊报道	有关小米的文献、媒体报道等 有关先锋的文献、媒体报道等	文档	37篇 35篇	E1 E2

续表 1

类型	来源	内容	类别	数量	编码
一手数据	深入访谈	小米之家泮西吾悦店店长 1 人、店员 1 人、消费者 2 人 先锋五台山店店长 1 人、店员 1 人、消费者 2 人	记录	1.6 万字 1.8 万字	F1 F2
	参与式观察	体验小米之家、小米商城、米家有品、小米社区、直播 体验先锋书店、微店、淘宝店、微信社群	观察	5 次 4 次	G1 G2

5. 数据处理

本文采用案例内分析与跨案例分析的范式(毛基业和陈诚,2017<sup>[36]</sup>;Eisenhardt 和 Graebner,2007<sup>[41]</sup>)。进行案例内分析时,采用结构化数据分析方法分别对每个案例企业的数据进行“一阶—二阶—聚合”的三层次编码(Gioia 等,2013)<sup>[42]</sup>:(1)一阶编码阶段,本文作者采用“背对背”方式进行独立编码。为减少信息偏差,遵循三角验证原则,每个观点都有三个以上的数据来源支撑。而后忠实于资料原文梳理里程碑事件,归纳核心要义,提炼出“企业统筹赋能”“用户参与开发”等 41 个一阶概念。(2)二阶编码阶段,依据关键过程和逻辑关系对一阶概念进行抽象归类,并不断与相关理论文献进行对话,最终将一阶概念归纳为“自建数字化网络赋能生态交流”“引领式场景价值激活”等 12 个二阶主题。(3)聚合编码阶段,根据涌现的理论维度对相似二阶主题进行聚合,进一步归纳出“场景价值共识”“场景价值共生”“场景价值共赢”三个聚合构念。最终形成三阶复合的数据结构,如图 4 所示。

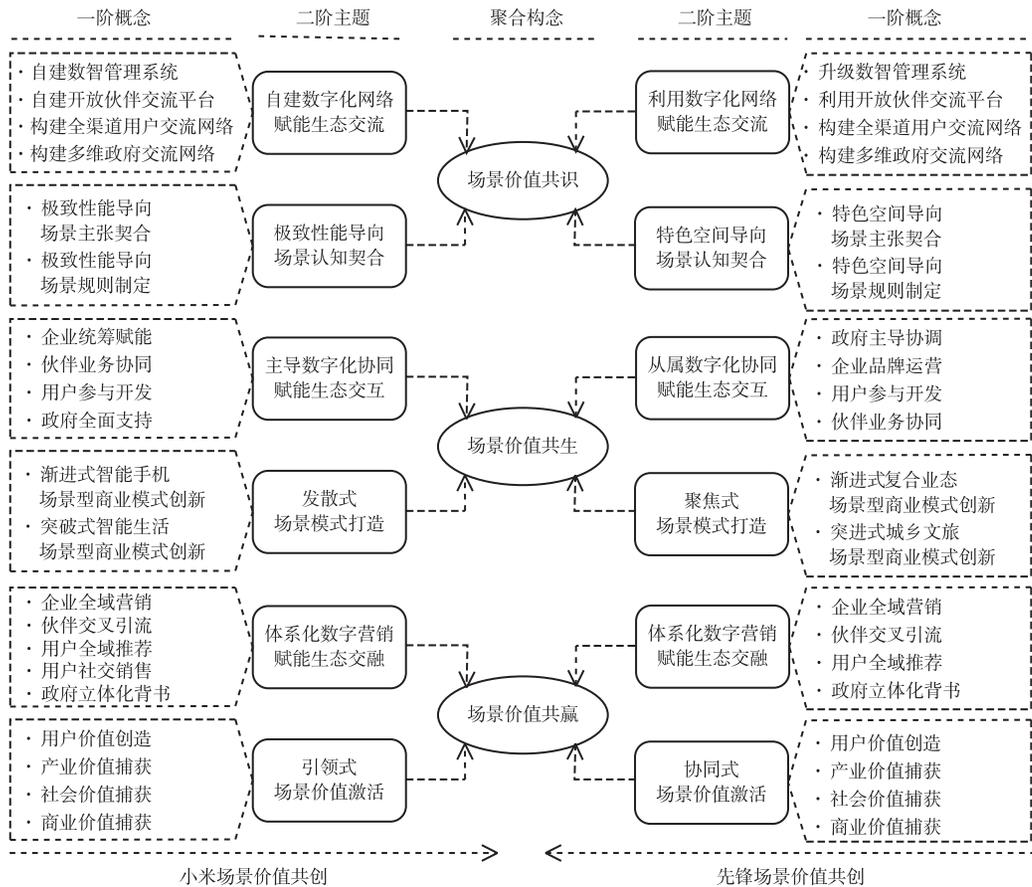


图 4 数据分析结构

跨案例分析时,比较两个案例企业间各级编码的共性和差异,凝练和升华编码之间的关系,基于异同分析,充分揭示场景价值共创的过程机制。为确保研究信度和效度,在整个编码过程中,本文作者都进行独立编码,对分歧部分进行反复讨论和修订,直至达成一致。同时,研究团队始终与理论文献保持对话,通过对理论、资料、编码的反复迭代确保研究逻辑始终符合基本理论框架。若涌现新问题则不断补充和分析数据,直到趋于理论饱和。此外,还邀请相关专家进行多轮指导,依据专家意见进行修正和完善。

#### 四、案例内研究发现

借鉴周文辉等(2019)<sup>[11]</sup>、简兆权等(2022)<sup>[16]</sup>的价值共创阶段划分方法,本文将场景价值共创过程划分为场景价值共识、场景价值共生、场景价值共赢三个阶段,按照“数字化赋能生态化—场景型商业模式构建—场景价值共创”分别对两家案例企业的三个阶段进行分析。

##### 1. 小米场景价值共创过程

小米场景价值共创过程包括场景价值共识、共生和共赢三个阶段,每个阶段都通过特定的数字化赋能生态化和场景型商业模式构建实现<sup>①</sup>。

(1)小米的场景价值共识。小米通过自建数字化网络赋能生态交流形成极致性能导向的场景认知契合,实现场景价值共识,为后续场景价值行动提供共同认可的指导框架。

自建数字化网络赋能生态交流。小米自主构建数字化网络连接企业内部、用户、伙伴企业、政府等主体,激发即时、迅速、广泛、高效的交流效应,打破内外部“数据孤岛”,明确各方场景价值诉求。<sup>①</sup>自建数智管理系统。小米组建业务中台部门,负责规划并落地集团的数字化转型,打破内部数据孤岛,实现数智化运营管理,提升整体运营效率。<sup>②</sup>自建开放伙伴交流平台。小米搭建面向消费类智能硬件领域的物联网开放平台,与认同小米场景价值观和模式的企业进行开放交流,正如小米董事长所言,“如果谁愿意用小米模式来做,我们愿意提供帮助”(C1)。<sup>③</sup>构建全渠道用户交流网络。小米主张和用户交朋友,自建MIUI社区、小米网、米家APP,开通天猫、京东等全网电商,以及微博、微信、抖音等端口实现与用户的全渠道交流,赋能用户场景需求表达,正如小米董事长所言,“小米要做的是和用户交朋友,多听取用户意见并采取行动”(A1)。<sup>④</sup>构建多维政府交流网络。小米在官网设立政企服务入口,并结合其他数字化工具深化与政府的交流,寻求更多合作机会。例如,小米造车计划公布以来,北京、武汉、西安等城市纷纷组建专门团队积极寻求与小米合作,经过一系列政策分析,小米汽车最终选择落户北京亦庄(E1)。

极致性能导向的场景认知契合。小米通过数字化交流明确各方场景价值诉求,筛选与小米极致性能导向场景价值主张相契合的主体组建场景生态,而后协商制定彼此认同的规则体系,形成生态契合的场景认知,进而实现场景价值共识,即对价值主张、目标、规则等有一致的期望和认识(杨学成和郭景,2024)<sup>[43]</sup>。参与者契合能够确保场景型商业模式在共同认可的框架内构建,为场景价值共生共赢奠定良好的基础(Taillard等,2016)<sup>[44]</sup>。<sup>①</sup>极致性能导向的场景主张契合。小米发现,部分国货在技术、设计和体验方面存在较大问题,难以满足当前用户既强调产品寿命、功能等硬质量,还关注外观、性能等软质量的“新质量观”,因此,小米确立了为用户提供具有极致性能体验的场景爆品的价值主张(C1),而后筛选与自身场景价值主张相契合的主体组建场景生态。<sup>②</sup>极致性能导向的场景规则制定。针对生态链企业,小米采用“投资+孵化”模式,扶持那些认同小米场景价值主张且具备出色能力的创业团队,协商制定了激励和约束规则体系,激励规则包括“投资不控股”的股权合作机制、多维赋能机制、风险共担与利益共享的价值分配机制等。约

<sup>①</sup> 因篇幅所限,两家案例企业的典型证据正文略去。详见本刊网站登载扩展资料中的附录。

束规则包括评估和退出机制,例如,小米会定期考核生态链企业的产品质量、交付能力等,根据结果决定后续资源分配,以确保伙伴企业的利益平衡并激发积极性(E1)。针对用户,小米提出了“感动人心、价格厚道”的长期承诺,规定产品利润率不超过5%,同时制定了详细的激励和约束规则。

(2)小米的场景价值共生。小米通过主导数字化协同赋能生态交互,打造发散式场景模式,实现场景价值共生。

主导数字化协同赋能生态交互。小米作为场景生态的主导企业,进行平台赋能和统筹,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交互效应,实现生态主体间资本、技术、数据、劳动力、土地等要素资源协同。①企业统筹赋能。小米通过物联网平台向生态链企业提供资金支持;开放供应链、品牌、渠道、自研技术平台等资源;主导顶层设计,提出产品定义以确保产品在技术和风格上的统一;还向第三方消费类品牌开放智慧互联端口和服务(C1)。②伙伴业务协同。小米基于产业生态提出产品设计和定义,各生态链企业则聚焦于特定产品的核心技术研发,整合各自的技术、方法论等优势资源,共同开发、制造和销售产品,丰富小米生态产品品类,实现产品性能提升、单品之间互通互联和用户体验的一致性(B1)。③用户参与开发。小米是用户参与的典范,制定了完善的用户参与机制,向用户全面开放产品开发设计。例如,用户在社区里发表各种想法,小米挖掘有价值的信息并迅速反馈到产品性能中;用户通过小米新品公测平台,参与产品使用、评测、反馈等环节,完善即将投放市场的产品(F1)。④政府全面支持。政府为小米提供产业优惠政策、资质特批、用地保障、研发补贴等支持。例如,北京市政府为激活新能源汽车产业链,鼎力支持小米造车,为小米“特批”汽车生产资质和智能工厂用地,解决了小米造车的头等难题(E1)。

发散式场景模式打造。小米在资源协同的基础上,通过资源利用,开展渐进式智能手机场景型商业模式创新、突破式智能生活场景型商业模式创新,最终打造出螺旋发散的“人车家”智联场景型商业模式,实现场景价值共生。①渐进式智能手机场景型商业模式创新。小米创立之初,最先推出MIUI系统和米聊软件,随后进军手机市场。为了直达消费者,又创建了小米网,采用互联网模式销售产品,减少中间商环节,让利于消费者(D1),通过渐进式创新打造出MIUI+手机+小米网的智能手机场景型商业模式。②突破式智能生活场景型商业模式创新。小米突破智能手机场景型商业模式,创造性地构建了硬件+互联网服务+新零售的智能生活场景型商业模式。硬件方面,小米通过生态孵化打造了智能手机、智能家居、智能办公、智能汽车等硬件场景;互联网方面,小米打造了MIUI、云服务、人工智能、用户智能生活解决方案、产业智联解决方案等服务场景;新零售方面,小米打造了小米商城、全网电商、小米有品、社交平台等线上渠道场景和小米之家这一线下渠道场景(C1)。

(3)小米的场景价值共赢。小米通过体系化数字营销赋能生态交融激活引领式场景价值,实现场景价值共赢。

体系化数字营销赋能生态交融。小米依托社交媒体打造了独特的数字化营销体系,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交融效应,实现资源裂变。①企业全域营销。小米通过门户网站、社区、微博、微信公众号、头条和抖音等进行公域营销,通过微信社群、抖音粉丝、网站老用户等一对一精准推荐的方式进行私域营销。②伙伴交叉引流。社交媒体增强了小米和生态链产品间的交叉引流效应,生态链产品帮助小米高效进入新领域,打开新市场,小米品牌背书将粉丝群体引流至生态链产品,为其带来巨大销量,生态链产品的好口碑又反向为小米聚集更多客户资源和品牌热度(B1)。③用户全域推荐。小米产品的高性价比使其在用户中建立了良好口碑,促使用户自发通过朋友圈、微博、小红书、短视频等全域渠道推荐小米及其生态链产品,产生裂变效应。④用户社交销售。小米推出“消费商”制度,通过返利机制将用户转化为分销渠道,重构用户角色形成事业

共同体,实现“消费体验—社交分享—销售获益”的链路闭环(E1)。⑤政府立体化背书。数字技术拓展了政府背书模式并增强了政府背书效果,政府通过官方发布合作声明、官媒宣传报道和网络危机公关等多维度官方行动为小米提供立体化背书,政府的认可与支持提升了小米的品牌价值。例如,央视通过专题报道提高了小米澎湃OS操作系统和小米汽车的市场知名度,强化了小米的科技形象(E1)。

引领式场景价值激活。小米通过数字化营销体系产生裂变效应,直接、高效地转化为消费力,激活螺旋发散式“人车家”智联场景型商业模式的多重价值,在用户价值创造的基础上引领产业、社会、商业价值的分配和捕获,实现场景价值共赢。①用户价值创造。小米通过场景发散为用户提供一站式智能生活场景解决方案,高用户参与、高性价比的功能、质感的产品设计、设备智慧互联等引领用户极致性能体验。②产业价值捕获。小米通过场景发散引领生态网络的建设、延伸和强化,推动国产供应链发展的同时带动100多个领域的效率升级和高质量发展,也成就了一大批创业者。③社会价值捕获。小米智能网联新能源汽车、智能制造和“人车家全生态”的智能生活场景型商业模式都是新质生产力的典范,大力解放和发展了社会生产力,推动经济社会高质量发展(E1)。小米在世界各地的生产线带动了区域经济发展。小米通过多种渠道广泛参与公益事业,积极履行社会责任。④商业价值捕获。具有极致性能体验的一站式场景解决方案增强了用户黏性,形成持续的用户增长和跨界盈利。2024年,小米总销售收入3659亿元,同比增长35%,净利润272亿元,同比增长41%,其中物联网与生活消费产品业务持续增收,达到1041亿元,智能电动汽车等创新业务收入328亿元(D1)。

## 2. 先锋场景价值共创过程

先锋场景价值共创过程包括三个阶段,即先锋场景价值共识、共生、共赢,每个阶段都通过特定的数字化赋能生态化和场景型商业模式构建实现。

(1)先锋的场景价值共识。先锋利用数字化网络赋能生态交流,形成特色空间导向的场景认知契合,实现场景价值共识,为后续场景价值行动提供共同认可的指导框架。

利用数字化网络赋能生态交流。先锋利用第三方服务商提供的数字化渠道,连接企业内部、伙伴企业、用户、政府等主体,激发了即时、迅速、广泛、高效的交流效应,打破内外部“数据孤岛”,明确各方场景价值诉求。①升级数智管理系统。先锋与数字服务商晴川达成合作,升级书店的管理系统,实现图书、文创产品、轻餐饮等多业务兼容,形成线上线下收银、财务、会员、报表的一体化智能管理,打破内部数据孤岛(E2)。②利用开放伙伴交流平台。先锋利用数字平台和工具对接出版社,寻找开发创意产品的合作伙伴,与同行交流学习等。③构建全渠道用户交流网络。先锋开通天猫、京东等全网电商,以及微博公众号、微信公众号、微信社群和抖音等端口,实现与用户的全渠道交流,精准把握用户场景需求,正如先锋店员所言,“跟很多顾客都处成了朋友,很了解他们的喜好,有适合的东西就会推荐给大家”(F2)。④构建多维政府交流网络。数字化工具拓展了先锋和政府间的交流渠道,并提高了双方的交流效率,先锋引起了多地政府的关注并获得多地政府的区域文旅生态共建邀请(E2)。

特色空间导向的场景认知契合。先锋通过数字化交流明确各方场景价值诉求,筛选与先锋特色空间导向的场景价值主张相契合的主体组建场景生态,在主导企业的引领下,制定彼此认同的规则体系,形成生态契合的场景认知,实现场景价值共识。①特色空间导向的场景主张契合。互联网冲击下,实体书店持续低迷,传统模式难以满足用户多元化、个性化、社交化、情感化体验需求。于是,先锋学习茑屋书店、诚品书店等同行的复合业态经验,同时,响应国家关于实体书店打造文旅融合创新业态的号召,确立了为用户提供复合业态和文旅融合场景的特色公共文化空间体验的场景价值主张,以复兴城乡文化为使命,选择与其场景价值主张相契合的主体组建场景

生态。正如先锋创始人所言,“合作方需尊重先锋书店的文化调性,避免过度商业化对品牌内核的侵蚀”(A2)。<sup>②</sup>特色空间导向的场景规则制定。先锋与合作伙伴签订战略合作协议,通过规则共识界定参与各方的责权利关系以规范合作行为,确保场景价值共创的实现。正如先锋创始人所言,“合作需明确文化保护与传播的共同责任,各方共同承担激活在地文化和服务公众的使命”(C2)。

(2)先锋的场景价值共生。先锋通过从属数字化协同赋能生态交互,打造聚焦式场景模式,实现场景价值共生。

从属数字化协同赋能生态交互。从属企业是场景生态系统中的节点企业,专注于细分领域发挥功能性协同作用(朱国军和周妙资,2023)<sup>[28]</sup>。先锋在政府主导的区域文旅生态中,通过数字化协同合理配置内外部资源,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交互效应。<sup>①</sup>政府主导协调。地方政府成立乡村旅游运营公司,负责引入优质文旅项目,通过协调政府、企业、用户等多方资源,主导当地文旅发展,将先锋书店作为区域文旅生态的关键支撑,为先锋提供丰富的历史、人文、自然、民俗等精神资源,以及经营场所、资金、采购项目等物质资源。例如,黟县政府考虑到先锋碧山书局对当地文化和经济的带动作用,提供了50年免租金的政策(E2)。<sup>②</sup>企业品牌运营。先锋与当地政府合作,主要负责空间设计和品牌运营,结合当地文化特色规划书店空间布局、设计图书和文创风格等,利用品牌影响力打造当地文化地标。<sup>③</sup>用户参与开发。先锋和政府大范围、多渠道地征求公众对各门店概念方案的建议,广泛凝聚各界人士的智慧与力量。<sup>④</sup>伙伴业务协同。先锋与产业链伙伴协同生产文创产品;与诗人、设计师、文化名人、出版社等联合举办文学、音乐、电影、签售会等不同主题的文化沙龙活动;与区域内的民宿、酒店、景点、文化机构、博物馆等协同组织乡村书局游学活动(D2)。

聚焦式场景模式打造。先锋在资源协同的基础上,通过资源利用,开展渐进式复合业态场景型商业模式创新和突进式城乡文旅场景型商业模式创新,打造出深度聚焦的文旅融合场景型商业模式,实现场景价值共生。<sup>①</sup>渐进式复合业态场景型商业模式创新。先锋首先通过自主设计+代加工的方式打造文创产品场景,而后不断深挖新场景,通过渐进式创新,逐渐探索出一条融合“图书+文化创意产品+咖啡+文艺沙龙+展览+游学”的复合业态场景模式(E2)。<sup>②</sup>突进式城乡文旅场景型商业模式创新。业态模式升级后,先锋勇于挑战文化与旅行的跨界融合,先后与南京博物馆、中山陵等景点合作,打造城市文旅场景,并将视野从城市文旅场景开拓至乡村文旅场景,按照“模式复制+在地化”原则打造出风格鲜明的主题性文旅空间,以“空间”承载当地特色文化。例如,特邀著名建筑师依托当地元素进行改造设计,特选当地文史主题书籍,围绕当地历史、民俗、风景等元素设计独一无二的文创产品,不定期举办各类文化艺术活动和游学读书会,促进当地文化交流和传播(B2)。

(3)先锋的场景价值共赢。先锋通过体系化数字营销赋能生态交融,激活协同式场景价值,实现场景价值共赢。

体系化数字营销赋能生态交融。先锋依托社交媒体打造了数字化营销体系,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交融效应,实现资源裂变。<sup>①</sup>企业全域营销。先锋作为一个大的文化IP,通过微博、微信公众号、抖音等蓄积了公域流量池;先锋的每个店员作为一个小的IP,与读者有更直接、更深厚的情感连接,打造了一个个私域流量池,通过社群经营进行私域营销(G2)。<sup>②</sup>伙伴交叉引流。先锋的文旅融合场景模式和复合业态场景模式,除吸引读者外,还吸引了不同业态爱好者、特色文化爱好者、建筑爱好者、乡村风景爱好者等的光顾。<sup>③</sup>用户全域推荐。先锋独特的文化空间体验形成了良好口碑,促使用户自发通过朋友圈、微博、小红书、短视频等全域渠道推荐先锋书店,产生裂变效应(F2)。<sup>④</sup>政府立体化背书。地方政府通过发布合作声明、官媒大力宣传等多维度官方行

动,为当地文旅生态和先锋提供立体化背书,进一步提升了先锋的知名度。

协同式场景价值激活。先锋通过数字化营销体系产生裂变效应,直接、高效地转化为消费力,激活深度聚焦式文旅融合场景型商业模式的多重价值,在用户价值创造的基础上,协同实现产业、社会、商业价值捕获。①用户价值创造。先锋按照“模式复制+在地化”原则打造出具有情感联结的多元化、个性化公共文化空间,为用户提供特色化空间解决方案,创造了美感、文化、社交和情感体验价值(G2)。②产业价值捕获。先锋通过场景聚焦深耕细分领域,打造了独特的场景型商业模式,为书店产业突破困境、实现可持续发展提供了一个场景模板和场景思路,通过专业化协同实现对产业链的“补短板”“锻长板”,促进文旅产业高质量发展。③社会价值捕获。先锋协同释放了城乡新活力。先锋以阅读空间塑造地方文化IP,促进当地文化传播;赋能乡村文化教育,引领乡村阅读风尚,提高村民精神生活品质;助力乡村振兴,先锋通过品牌影响力带动当地住宿、餐饮、旅游等行业发展,吸引更多年轻人返村创业或工作(B2)。④商业价值捕获。先锋聚焦文旅融合场景实现“专精特新”,打造的“在地化”图书销售+文创产品+内容付费的全新收入基本盘,助力先锋实现收入规模增长和品牌价值提升。2023年,先锋书店年度客流量接近1亿人次,总营业额超过22亿元,其中文创产品收入占比30%(E2)。

## 五、跨案例研究发现

通过案例内分析发现,案例企业间的场景型商业模式价值共创过程存在显著的共性和差异,本文将通过跨案例异同分析,充分揭示场景价值共创的过程机制。

### 1. 场景型商业模式的价值共创过程:数字化赋能生态化构建场景型商业模式

小米和先锋的场景型商业模式价值共创过程均包括场景价值共识、共生、共赢三个阶段,每个阶段都通过特定的数字化赋能生态化和场景型商业模式构建实现。

(1)场景价值共识:数字化赋能生态交流促进场景认知契合。企业通过打造数字化网络赋能生态交流,形成生态契合的场景认知,实现场景价值共识。具体而言,企业通过打造数智管理系统、开放伙伴交流平台、全渠道用户交流网络、多维政府交流网络等,激发即时、迅速、广泛、高效的交流效应,打破内外部数据孤岛(陈武等,2022)<sup>[32]</sup>,获取大量信息资源(资源获取),明确各主体的场景价值诉求;筛选场景价值主张相契合的主体组建场景生态(资源筛选),协商制定彼此认同的规则体系,形成生态契合的场景认知,实现场景价值共识,为后续场景价值行动提供共同认可的指导框架。

(2)场景价值共生:数字化赋能生态交互打造场景模式。企业通过数字化协同赋能生态交互支撑场景模式打造,实现场景价值共生。具体而言,企业通过自身统筹赋能或品牌运营、伙伴业务协同、用户参与开发、政府全面支持或主导协调,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交互效应,实现生态内资本、技术、数据、土地、劳动力等要素资源的高效协同(资源协同);利用资源开展渐进式场景型商业模式创新、突进式场景型商业模式创新、突破式场景型商业模式创新,打造优化迭代的场景型商业模式(资源利用),实现场景价值共生。

(3)场景价值共赢:数字化赋能生态交融激活场景价值。企业通过数字化营销赋能生态交融,激活多维场景价值,实现场景价值共赢。具体而言,企业依托社交媒体打造企业全域营销、伙伴交叉引流、用户全域推荐、用户社交销售、政府立体化背书的数字化营销体系,激发即时、迅速、广泛、高效的生态交融效应,实现资源裂变;直接、高效地转化为消费力,激活用户价值、产业价值、社会价值和商业价值(资源转化),实现场景价值共赢。

数字化赋能生态化激发和提升了生态各主体的场景构建力,主体企业在场景型商业模式构建和价值共创过程中发挥了数智管理、统筹赋能/品牌运营、全域营销作用;伙伴企业发挥了开放交

流、业务协同、交叉引流作用;用户发挥了全渠道交流、参与开发、全域推荐、社交销售作用;政府发挥了多维交流、全面支持/主导协调、立体化背书作用。

### 2. 场景型商业模式价值共创源于数字化赋能生态化的场景生态资源整合

通过案例分析发现,场景价值共创的实现源于数字化赋能生态化的场景生态资源整合。企业基于数字化网络激发高效交流效应,实现各方场景价值诉求资源获取;通过资源筛选形成生态契合的场景认知,实现场景价值共识。基于数字化协同激发高效生态交互效应,实现生态资源协同;通过资源利用打造场景模式,实现场景价值共生。基于数字化营销激发高效生态交融,体系化营销产生资源裂变效应;资源转化为消费力,激活场景价值,实现场景价值共赢。进一步分析发现,场景价值共创过程中,资源整合可分为资源共享和资源应用两个阶段,数字化赋能生态互动,激发即时、迅速、广泛、高效的互动(交流、交互、交融)效应,实现生态资源共享(资源获取、资源协同、资源裂变)。在此基础上,通过生态资源应用(资源筛选、资源利用、资源转化),构建场景型商业模式(契合、打造、激活),实现场景价值共创(共识、共生、共赢)。因此,场景价值共创是数字、生态和场景三重嵌入下的资源整合过程,数字化赋能生态化是生态资源共享过程,场景型商业模式构建是生态资源应用过程,场景价值共创可概括为数字化赋能生态化下的场景生态资源获取—资源筛选—资源协同—资源利用—资源裂变—资源转化过程。

### 3. 场景型商业模式的的价值共创路径是数字化赋能生态化方式与场景型商业模式类型的组合

两家企业场景价值共创的差异主要体现在实现路径上,即数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型的差异。作为生态主导企业的小米通过自建式、主导式、体系化的数字化赋能生态化,构建极致性能导向的发散式场景型商业模式,引领激活多重场景价值,实现场景价值共创;作为从属企业的先锋则通过利用式、从属式、体系化的数字化赋能生态化,构建特色空间导向的聚焦式场景型商业模式,协同激活多重场景价值,实现场景价值共创<sup>①</sup>。

(1)数字化赋能生态交流的方式:自建式/利用式。多为大企业的主导企业往往是数字平台的构建者与提供者,通过自建平台实现内外部数字化连接交流(李先军,2023<sup>[24]</sup>;苏敬勤和高昕,2019<sup>[29]</sup>),对内自建数字中台实现数智化,对外自建开放平台并辅以第三方电商和社交平台,实现开放生态的高效连接和交流。从属企业因资源能力限制以及数字技术、平台研发的高成本和不确定性,倾向于选择利用第三方服务商和平台实现内外部高效连接和交流(Li等,2018)<sup>[31]</sup>。

(2)场景认知契合:极致性能导向/特色空间导向。场景类型可分为基于“货”的性能导向型和基于“场”的空间导向型两种。直面消费者的产业链下游实体零售企业倾向于构建空间导向的场景型商业模式,在重视产品和服务(货)的同时,更加强调场景中消费场所(场)给用户(人)带来的基于空间的特色化美感、社交、情感等体验。处于产业链中上游的企业或者涉及多个环节的企业以产品为基础架构,倾向于构建性能导向的场景型商业模式,更加强调场景中产品和服务(货)给用户(人)带来的基于性能的极致化功能、参与、情感等体验。主导企业和从属企业根据其所处产业链环节选择相应类型的场景型商业模式。

(3)数字化赋能生态交互的方式:主导式/从属式。主导企业是场景生态的主导者、架构者、统筹者,站在全局高度进行统筹和赋能(盛朝迅,2022)<sup>[27]</sup>,通过数字化交互开展多维赋能的同时,统筹生态资源,主导用户、从属企业和政府等生态资源的高效协同。从属企业是场景生态的协同者、细分领域功能提供者(朱国军和周妙资,2023)<sup>[28]</sup>,整合利用生态资源提升自身能力的同时,作为从属资源提供专业化功能协同。

(4)场景模式打造:发散式/聚焦式。场景型商业模式是动态迭代的,通过模式创新不断优化和

<sup>①</sup> 因篇幅所限,小米和先锋路径差异表格正文略去。详见本刊网站登载扩展资料中的附录。

完善(尹西明等,2022)<sup>[4]</sup>。场景型商业模式打造初期,企业通常都聚焦于单一场域,通过在场域内的渐进式创新,优化完善场景型商业模式。随着企业发展,资源能力充足的大企业通常会通过突破式创新将场景型商业模式复制到更多场域,实现发散延伸;存在资源能力限制的中小企业通常会通过突破式创新,在既定场域内进一步聚焦深化。因此,多为大企业的主导企业通常会选择“先聚焦后发散”的发散式场景策略,多为中小企业的从属企业因其资源能力限制会选择“先聚焦后深化”的聚焦式场景策略。

(5)数字化赋能生态交融的方式:体系化。得益于社交媒体的便捷和普及,企业纷纷开展多维度数字化营销,主导企业和从属企业通常都打造了企业全域营销、伙伴交叉引流、用户全域推荐、政府立体化背书的数字化营销体系,二者间差异较小。

(6)场景价值激活:引领式/协同式。企业通过构建数字化营销体系直接高效地将资源转化为消费力,从而激活多重场景价值,实现用户价值创造基础上的多维价值捕获(王烽权和江积海,2023)<sup>[45]</sup>。主导企业通过场景发散,为用户提供一站式场景解决方案,引领用户多元化、情感化等场景体验(许晖和周琪,2023)<sup>[46]</sup>。在用户价值创造的基础上,实现跨界盈利的商业价值捕获,引领建网、延网、强网带动产业生态网络效率提升的产业价值捕获(黄雪等,2023)<sup>[23]</sup>,以及打造场景新业态、新模式,解决重大社会场景问题,引领经济高质量发展的社会价值捕获。从属企业通过场景聚焦,为用户提供精细化单场景解决方案,精准适配用户个性化、情感化场景体验需求。在用户价值创造的基础上,实现“专精特新”式规模盈利的商业价值捕获,通过专业化和功能化协同,对产业生态“补短板”“锻长板”的产业价值捕获,以及协同解决重大社会场景问题,促进经济发展的社会价值捕获。

通过上述分析可知,主导企业和从属企业场景价值共创路径差异主要体现在数字化赋能生态交流的方式、数字化赋能生态交互的方式、场景类型和场景策略四个方面。根据企业资源能力水平差异,企业数字化赋能生态交流的方式可分为自建式和利用式,场景策略可分为发散式和聚焦式。根据企业所处生态地位,数字化赋能生态交互的方式可分为主导式和从属式。根据企业所处产业链环节,场景类型可分为性能导向型和空间导向型。主导企业的资源能力相对充足,数字化赋能生态交流的方式通常为自建式,场景策略为发散式;从属企业的资源能力相对有限,数字化赋能生态交流方式通常为利用式,场景策略为聚焦式。又因为主导企业和从属企业均可能处于产业链的任一环节,所以都涉及性能导向型和空间导向型两种场景类型。基于此,主导企业场景价值共创的典型路径可概括为“主导自建+性能发散”式和“主导自建+空间发散”式。从属企业场景价值共创的典型路径可概括为“从属利用+空间聚焦”式和“从属利用+性能聚焦”式。其中,小米是“主导自建+性能发散”式路径的典型代表,先锋是“从属利用+空间聚焦”式路径的典型代表。场景价值共创路径如图5所示。

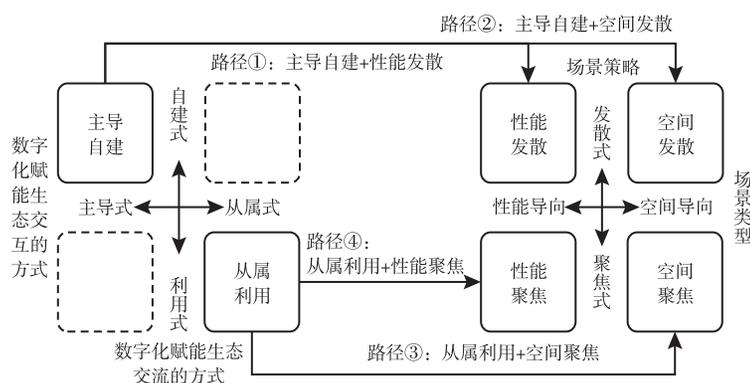


图5 场景价值共创路径

#### 4. 主导企业是场景价值“共毁防范”的关键主体

由于场景价值共创主体的多样性和过程的复杂性,场景价值创造也存在“价值共毁”的可能。场景价值共创指实现了令各主体满意的高水平价值产出,场景价值共毁则指实现了令各主体不满意的低水平价值产出,包括负面的、中性的、低于预期的三种情形(Vafeas等,2016<sup>[47]</sup>;Uppström和Lönn,2017<sup>[48]</sup>)。场景价值共毁会使生态主体产生失望、愤怒、不信任等负面情绪和负面口碑、消极参与或不参与、消极投入或不投入等负面行为(Smith,2013)<sup>[49]</sup>,进而造成恶性循环。因此,场景生态需要对可能存在的共毁风险建立有效的防范机制,以便及时调整与优化共创行为,将风险或损失维持在最低水平(李燕萍和李洋,2020)<sup>[50]</sup>。信息不对称、信任缺失、规范缺失、消极情绪等引发的生态主体资源不足和资源滥用行为是导致价值共毁的重要前因(Vafeas等,2016<sup>[47]</sup>;李燕萍和李洋,2020<sup>[50]</sup>),但是,无论是主导企业、从属企业还是用户的行为偏离诱发的场景价值共毁,根本诱因都可以追溯为生态主导企业的治理机制失衡(肖红军,2020)<sup>[51]</sup>。因此,主导企业在场景价值的“共毁防范”中应扮演积极主动角色。

场景价值共识是场景价值共创的基础环节,为了规范各主体的场景价值共创行为,主体间需形成统一的认知,主导企业需充分发挥“架构者”的作用,引领生态主体间的场景价值共识。主导企业通过数字化交流明确各方的场景价值诉求,吸引并筛选场景价值主张相契合的主体构建场景生态,基于公开、公平的协商程序制定各方认同的激励和约束规则体系。在激励规则方面,主导企业除了制定多维赋能机制外,还需采取规范化分配协商程序,制定平衡且公平的价值分配机制,合力形成正向信任效应和激励效应(焦豪等,2024)<sup>[52]</sup>。在约束规则方面,主导企业通过制定严格的评估机制,选择优秀的合作伙伴;通过制定严格的退出机制,激发各主体的积极性,同时约束各主体的机会主义行为和资源滥用行为(胡晓等,2023)<sup>[53]</sup>。综上,在数字化赋能生态交流的基础上,主导企业以“架构者”身份通过引领场景主张契合和场景规则制定两个维度的场景认知契合,实现各主体对场景价值的“互信共识”,以确保后续价值行动在共同认可的框架内进行。

场景价值共生是场景价值共创的关键环节,主导企业需充分发挥“统筹者”的作用。场景主张契合和场景规则制定能够增强主体间信任,激发主体间积极交互行为和资源善用行为,即激发主导企业统筹赋能、从属企业积极协同、用户积极参与和政府全面支持,实现主导企业全局化统筹下的用户资源碎片化拼凑、从属资源结构化编排和政府资源互补化协奏。避免了资源不足或资源滥用这两个诱发价值共毁的关键前因问题,促进了单个主体“小场景”打造基础上的生态“大场景”打造,实现场景价值“互惠共生”。

场景价值共赢是场景价值共创的实现环节,主导企业需充分发挥“分配者”的作用。主导企业通过引领各主体对场景解决方案的营销推广,激活多维场景价值,在用户价值创造的基础上,实现产业、社会、商业价值的分配和捕获,最终达成场景价值“互利共赢”。互利共赢的结果又进一步形成示范效应和激励效应,吸引生态外主体的交流参与,这些主体达成新的场景认知契合,然后融入场景生态参与场景价值共生和共赢,实现新一轮的场景价值共创(简兆权等,2022)<sup>[16]</sup>。

综上,场景价值共创的“共毁防范”机制模型如图6所示。

#### 5. 场景型商业模式价值共创的整合模型

本文基于案例间共性提炼出场景型商业模式价值共创的动态实现过程和资源整合过程,进一步根据案例间差异提炼出场景型商业模式价值共创的典型路径和“共毁防范”机制。其中,数字化赋能生态化(交流、交互、交融)一场景型商业模式构建(契合、打造、激活)一场景价值共创(共识、共生、共赢)的三阶段动态实现过程是基础,资源整合过程、路径、共毁防范机制是在此基础上的进一步深化,通过共性与个性问题分析凝练,充分揭示了场景型商业模式价值共创的过程机制,构建了如图7所示的整合模型。

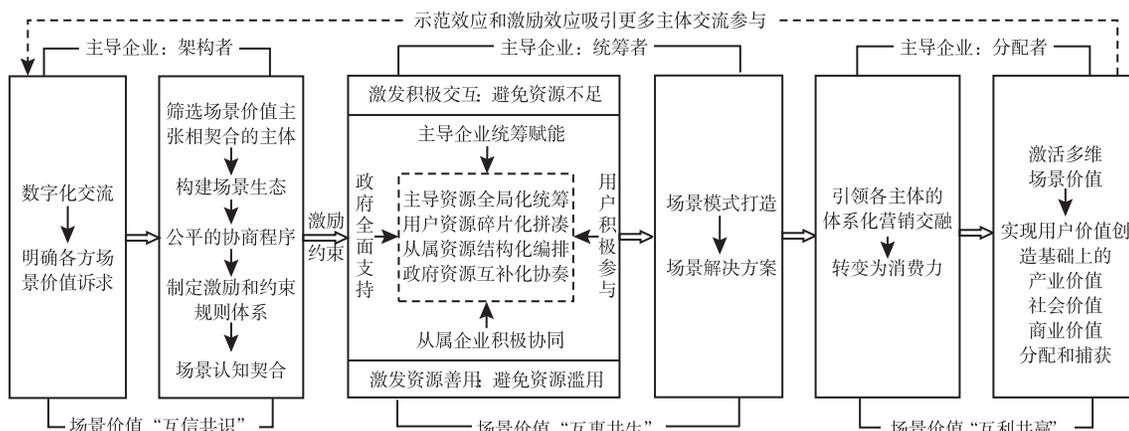


图 6 场景价值共创的“共毁防范”机制模型

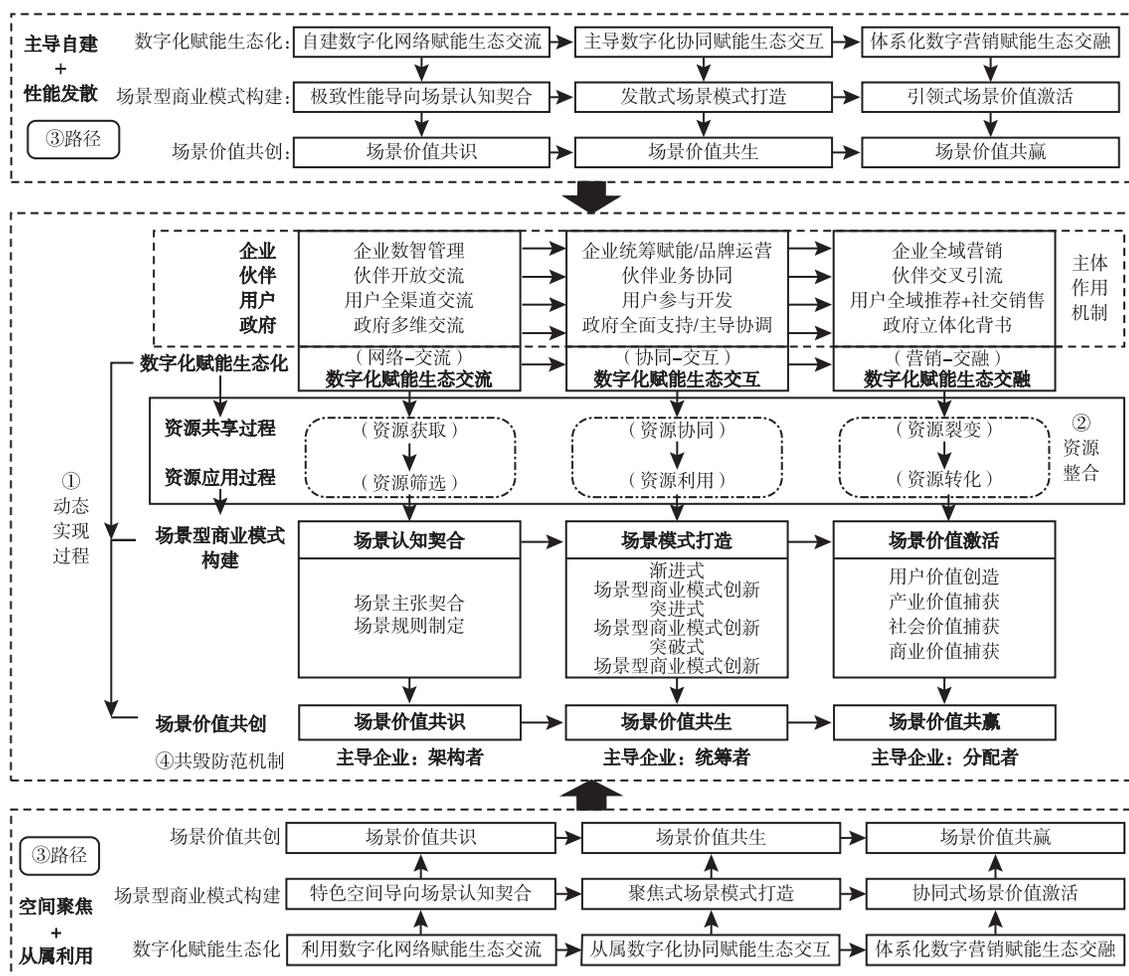


图 7 场景型商业模式价值共创过程机制模型

## 六、结论与启示

### 1. 研究结论

本文通过对小米和先锋的双案例对比分析,从场景型商业模式价值共创的动态实现过程、资源整合过程、路径和共毁防范机制四个方面充分揭示了场景价值共创的过程机制。主要研究结论如下:(1)场景型商业模式价值共创包括场景价值共识、场景价值共生、场景价值共赢三个阶段,每个阶段都通过特定的数字化赋能生态化和场景型商业模式构建实现;(2)场景型商业模式价值共创源于数字化赋能生态化的场景生态资源整合,即资源获取—资源筛选—资源协同—资源利用—资源裂变—资源转化;(3)场景型商业模式价值共创路径包括数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型两个维度,主导企业的场景价值共创典型路径为“主导自建+性能发散”式和“主导自建+空间发散”式,从属企业典型路径为“从属利用+性能聚焦”式和“从属利用+空间聚焦”式;(4)场景型商业模式价值共创的“共毁防范”机制为主导企业在场景价值共创过程中充分发挥架构者、统筹者、分配者的作用,通过引领和规范共创行为实现场景价值互信共识、互惠共生、互利共赢。

### 2. 理论贡献

(1)本文从数字化赋能生态化和场景型商业模式构建视角充分揭示了场景价值共创的过程机制,为理解场景价值共创提供了一个全新视角和系统性理论框架。既有研究发现,数字化和生态化是场景型商业模式构建和价值共创的双引擎(蔡春花等,2020<sup>[5]</sup>;于萍,2019<sup>[9]</sup>),但并未进一步探讨双引擎的具体影响机制,也忽视了场景价值共创的阶段性。本文从数字化赋能生态化这一双引擎协同视角入手,系统归纳了数字化赋能生态化情境下主体企业、伙伴企业、用户、政府四类主体在场景价值共创过程中的作用机制和价值获取,弥补了现有研究未能深入探讨各主体共创作用的不足(杨学成和涂科,2017)<sup>[22]</sup>,也拓展了数字化赋能理论和场景价值共创理论的研究边界。此外,本文在周文辉等(2019)<sup>[11]</sup>、黄雪等(2023)<sup>[23]</sup>对互动、价值共创、场景构建阶段划分的基础上,充分揭示了场景价值共创三阶段的过程机制,既是对相关研究的深化,也弥补了现有研究对阶段性、具象化过程研究的不足。

(2)本文从资源整合视角进一步揭示了场景价值共创的过程机制,既是对场景价值共创理论内涵的进一步挖掘,也是对资源整合理论的情境化和丰富化。既有研究提出场景价值共创源于生态主体间的互动和资源整合(蔡春花等,2020)<sup>[5]</sup>,但并未对这一过程机制进行深入研究,本文依据数字化赋能生态化和场景型商业模式构建过程,将资源整合划分为资源共享和资源应用两个阶段,并进一步将其细化为资源获取、筛选、协同、利用、裂变、转化过程,深化了资源整合的过程理论,系统、充分地揭示了数字、生态、场景三重嵌入下场景价值共创的理论内涵。

(3)本文归纳提炼了数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型两个构念,在此基础上,系统阐释了主导和从属企业场景价值共创的典型路径。主导和从属企业因其生态地位、所处产业链环节和资源能力水平的不同(盛朝迅,2022<sup>[27]</sup>;Li等,2018<sup>[31]</sup>),在场景价值共创实现路径方面存在显著差异,因此,有必要进行分开探讨,但既有研究并未关注到这点,多聚焦于单一案例的场景模式研究(蔡春花等,2020)<sup>[5]</sup>,尚未有文献区分主导和从属企业进行探讨。本文通过对主导和从属企业典型案例的对比分析,识别出数字化赋能生态化的方式和场景型商业模式的类型,拓展了数字化赋能和场景型商业模式的研究视域,并根据主导和从属企业特点归纳出四条典型路径,为企业场景价值共创路径选择提供了理论依据,对主导和从属企业间的异同分析弥补了上述研究不足,也更加深刻地揭示了场景价值共创过程机制。

(4)本文基于主导企业视角充分揭示了场景价值共创的“共毁防范”机制。现有关于价值共毁

的研究主要聚焦于价值共毁的定义、诱因和价值共毁后的修复策略等(杨学成和郭景,2024<sup>[43]</sup>; Vafeas等,2016<sup>[47]</sup>),较少关注价值共毁的预防问题以及场景情境下的价值共毁。现有研究提出价值共毁的根本诱因在于生态主导企业的治理机制失衡(肖红军,2020)<sup>[51]</sup>,本文在此基础上发现,场景价值“共毁防范”机制为主导企业通过在场景价值共识、共生、共赢三个阶段分别充分发挥架构者、统筹者、分配者的作用,能够防范场景价值共毁,充分揭示了场景价值“共毁防范”机制,既是对主导企业治理机制这一根本诱因的深化,也弥补了现有研究较少关注价值共毁预防问题的不足,同时,拓展了价值共毁理论的场景化研究情境。

### 3. 实践启示

(1)企业应顺应数字经济时代消费者注重场景体验、愿意为场景体验买单的消费升级趋势,以场景为载体,以体验为导向,打造新业态、新模式。场景是需求的具象化、精细化表达,通过对场景需求的精准识别和适配,能够创造多重倍增价值,推动企业、产业、社会实现可持续、高质量发展。企业还应认识到,场景模式的构建依赖于以场景为载体的生态系统的资源支撑,以及移动设备、大数据、社交媒体、AI等数字技术的效率支撑,因此,企业应开展数字化和生态化转型,通过数字化赋能生态互动,提高生态资源整合效率,形成强大合力,以确保场景模式顺利落地,共创倍增场景价值。

(2)企业应根据自身生态地位、所处产业链环节和资源能力水平,选择恰当的数字化赋能生态化方式和场景型商业模式类型。同时,企业要认识到,场景型商业模式是动态迭代的,应根据内外部情境变化适时创新优化。场景之初,企业可聚焦于单一场景,通过渐进式场景创新,逐步构建场景型商业模式,而后依据情境变化进行创新。从属企业因资源能力限制,可聚焦于当前商业模式不断进行优化,追求“专精特新”。主导企业实力雄厚,可围绕纵横向场景进行突破式创新,或者向中小企业开放场景,不断挖掘引领新场景、新模式,通过打造发散式场景,将场景型商业模式复制到更多产业,引领建网、延网、强网带动产业生态网络效率提升和高质量发展。

(3)主导企业应充分认识到自身在场景价值共毁预防过程中的关键作用,扮演好架构者、统筹者和分配者的角色。场景价值共识阶段,主导企业应通过数字化交流筛选场景价值主张相契合的主体构建场景生态,引领制定各方都认同的激励和约束规则体系,为后续行动提供指导框架。场景价值共生阶段,主导企业应在多维赋能的基础上统筹用户碎片化资源、从属企业结构化资源和政府互补化资源,推动企业“小场景”和生态“大场景”的协同打造。场景价值共赢阶段,主导企业应引领构建营销体系,激活多维场景价值,在用户价值创造的基础上分配和捕获商业、产业、社会价值。从属企业则应自觉配合主导企业并规范自身行为,避免因自身原因导致场景价值共毁。

### 4. 研究局限与展望

未来研究可从以下方面进行拓展:第一,本文采用双案例研究法虽比单案例研究更具普适性,但鉴于企业异质性,未来研究可进行多案例对比分析或者定量分析,进一步检验和完善本文的过程模型。第二,本文开展的是横向对比,未来可在此基础上通过纵向研究进一步挖掘场景型商业模式构建与价值共创的迭代演进过程和机制。第三,本文识别出场景型商业模式价值共创的四条典型路径,但本文案例企业小米是“主导自建+性能发散”式,先锋是“从属利用+空间聚焦”式,因此仅重点分析了这两条路径,未来可进一步研究另外两条典型路径。

### 参考文献

[1]程鹏,梁艳,柳卸林,李雪岩.突破性产品创新群的实现机制——基于应用场景视角[J].天津:科学学与科学技术管理,2022,(12):76-93.

- [2]吴声.场景革命[M].北京:机械工业出版社,2015.
- [3]江积海,阮文强.新零售企业商业模式场景化创新能创造价值倍增吗?[J].北京:科学学研究,2020,(2):346-356.
- [4]尹西明,苏雅欣,陈劲,陈泰伦.场景驱动的创新:内涵特征、理论逻辑与实践进路[J].武汉:科技进步与对策,2022,(15):1-10.
- [5]蔡春花,刘伟,江积海.商业模式场景化对价值创造的影响——天虹股份2007—2018年数字化转型纵向案例研究[J].天津:南开管理评论,2020,(3):98-108.
- [6]刘平峰,张旺.数字技术如何赋能制造业全要素生产率?[J].北京:科学学研究,2021,(8):1396-1406.
- [7]Gummesson, E., and C. Mele. Marketing as Value Co-creation through Network Interaction and Resource Integration[J]. Journal of Business Market Management, 2010, 4, (4): 181-198.
- [8]李鸿磊,刘建丽.基于用户体验的商业模式场景研究:价值创造与传递视角[J].上海:外国经济与管理,2020,(6):20-37.
- [9]于萍.移动互联环境下的场景营销:研究述评与展望[J].上海:外国经济与管理,2019,(5):3-16.
- [10]Prahalad, C.K. Co-opting Customer Competence[J]. Harvard Business Review, 2000, 78, (1): 79-87.
- [11]周文辉,陈凌子,邓伟,周依芳.创业平台、创业者与消费者价值共创过程模型:以小米为例[J].北京:管理评论,2019,(4):283-294.
- [12]叶适挺,马诗敏,王宇,李京晏,张剑.场景驱动视角下我国智能医疗产业演化研究[J].武汉:科技进步与对策,2023,(24):20-30.
- [13]Vargo, S.L., and R.F. Lusch. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-dominant Logic. [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, 44, (1): 5-23.
- [14]郝晨,张卫国,李梦雅.国际社会创业的价值共创机制——基于社会网络视角的案例研究[J].北京:管理评论,2021,(8):326-340.
- [15]周文辉,曹裕,周依芳.共识、共生与共赢:价值共创的过程模型[J].北京:科研管理,2015,(8):129-135.
- [16]简兆权,谭艳霞,刘念.数字化驱动下智慧医疗服务平台价值共创的演化过程——基于服务生态系统和知识整合视角的案例研究[J].北京:管理评论,2022,(12):322-339.
- [17]江积海.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].上海:研究与发展管理,2019,(6):139-154.
- [18]Gebauer, H., M.E. Johnson, and E. Bo. Value Co-creation as a Determinant of Success in Public Transport Services: A Study of the Swiss Federal Railway Operator (SBB) [J]. Journal of Service Theory & Practice, 2010, 20, (6): 511-530.
- [19]Lambert, D.M., and M.G. Enz. Managing and Measuring Value Co-creation in Business-to-Business Relationships [J]. Journal of Marketing Management, 2012, 28, (13): 1588-1625.
- [20]张雪,王凤彬.生态系统向心力与离心力的演变——基于小米生态链的纵向案例研究[J].北京:中国工业经济,2023,(9):174-192.
- [21]王福,庞蕊,高化,长青,韩丽萍,刘俊华,郝晓燕.场景如何重构新零售商业模式适配性——伊利集团案例研究[J].天津:南开管理评论,2021,(4):39-52.
- [22]杨学成,涂科.出行共享中的用户价值共创机理——基于优步的案例研究[J].北京:管理世界,2017,(8):154-169.
- [23]黄雪,沈灏,王栋晗.产业互联网平台场景如何驱动商业生态系统创新——基于汇通达的纵向案例研究[J].武汉:科技进步与对策,2023,(24):10-19.
- [24]李先军.数字经济驱动大中小企业融通发展:机制、模式与路径[J].南昌:当代财经,2023,(4):3-14.
- [25]赵星.新型数字基础设施的技术创新效应研究[J].北京:统计研究,2022,(4):80-92.
- [26]Jacobides, M.G., C. Cennamo, and A. Gawer. Towards a Theory of Ecosystems [J]. Strategic Management Journal, 2018, 39, (8): 2255-2276.
- [27]盛朝迅.产业生态主导企业培育的国际经验与中国路径[J].重庆:改革,2022,(10):34-44.
- [28]朱国军,周妙资.智能制造核心企业如何通过创业孵化实现价值涌现——来自小米生态链企业的嵌入式案例研究[J].成都:软科学,2023,(5):77-86.
- [29]苏敬勤,高昕.中国制造企业的低端突破路径演化研究[J].北京:科研管理,2019,(2):86-96.
- [30]潘爱玲,王慧,凌润泽.供应链金融能否促进“链主”企业培育?——基于企业兼并重组的经验证据[J].北京:会计研究,2023,(1):120-134.
- [31]Li, L., F. Su, and W. Zhang, et al. Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective [J]. Information Systems Journal, 2018, 28, (6): 1129-1157.

- [32]陈武,陈建安,李燕萍.工业互联网平台:内涵、演化与赋能[J].北京:经济管理,2022,(5):189-208.
- [33]李树文,罗瑾琰,张志菲.AI能力如何助推企业实现价值共创——基于企业与客户间互动的探索性案例研究[J].北京:中国工业经济,2023,(5):174-192.
- [34]卜庆娟,金永生,李朝辉.互动一定创造价值吗?——用户价值共创互动行为对用户价值的影响[J].上海:外国经济与管理,2016,(9):21-37.
- [35]肖静华,吴瑶,刘意,谢康.消费者数据化参与的研发创新——企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J].北京:管理世界,2018,(8):154-173.
- [36]毛基业,陈诚.案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J].北京:管理世界,2017,(2):135-141.
- [37]李亮,刘洋,冯永春.管理案例研究:方法与应用[M].北京大学出版社,2020.
- [38]张斌,武常岐,谢佩洪.国有股东与战略投资者如何“混”与“合”?——基于中国联通与云南白药的双案例研究[J].北京:管理世界,2022,(10):174-195.
- [39]吴晓波,付亚男,吴东,雷李楠.后发企业如何从追赶 to 超越?——基于机会窗口视角的双案例纵向对比分析[J].北京:管理世界,2019,(2):151-167.
- [40]梁林,段世玉.天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程——基于TikTok和华为应对美国打压的双案例对比研究[J].北京:经济管理,2023,(5):27-42.
- [41]Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (1): 25-32.
- [42]Gioia, D. A., K. G. Corley, and A. L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research [J]. Organizational Research Methods, 2013, 16, (1): 15-31.
- [43]杨学成,郭景.区块链技术驱动的平台价值共毁到价值共创——以京东智臻链为例[J].北京:经济管理,2024,(10):66-85.
- [44]Taillard, M., L. D. Peters, and J. Pels, et al. The Role of Shared Intentions in the Emergence of Service Ecosystems [J]. Journal of Business Research, 2016, 69, (8): 2972-2980.
- [45]王烽权,江积海.跨越鸿沟:新经济创业企业商业模式闭环的构建机理——价值创造和价值捕获协同演化视角的多案例研究[J].天津:南开管理评论,2023,(1):195-205,248.
- [46]许晖,周琪.场景式解决方案开发路径研究[J].武汉:科技进步与对策,2023,(23):1-10.
- [47]Vafeas, J. M., T. Hughes, and T. Hilton. Antecedents to Value Diminution: A Dyadic Perspective [J]. Marketing Theory, 2016, 16, (4): 469-491.
- [48]Uppström, E., and C. M. Lönn. Explaining Value Co-creation and Co-destruction in E-government Using Boundary Object Theory [J]. Government Information Quarterly, 2017, 34, (3): 406-420.
- [49]Smith, A. M. The Value Co-destruction Process: A Customer-resource Perspective [J]. European Journal of Marketing, 2013, 47, (11): 1889-1909.
- [50]李燕萍,李洋.价值共创情境下的众创空间动态能力——结构探索与量表开发[J].北京:经济管理,2020,(8):68-84.
- [51]肖红军.责任型平台领导:平台价值共毁的结构性治理[J].北京:中国工业经济,2020,(7):174-192.
- [52]焦豪,马高雅,王林栋,厉艳.数字平台生态系统的动态治理机制研究[J].西安交通大学学报(社会科学版),2024,(1):87-99.
- [53]胡晓,杨德林,马倩,郭依迪,李浩.技术孵化器组合管理机制研究:价值共创视角[J].天津:南开管理评论,2023,(1):182-194.

## Construction and Value Co-creation of Context-based Business Model based on Digital Empowerment Ecological: A Dual Case Study of Xiaomi and Xianfeng

HUANG Xue<sup>1</sup>, SHEN Hao<sup>1</sup>, WANG Dong-han<sup>2</sup>

(1.School of Economics and Finance, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shaanxi, 710061, China;

2.School of Economics and Management, China Communication University, Beijing, 100024, China)

**Abstract:** As a new paradigm of business model innovation in the era of digital economy, the construction and value co-creation of context-based business model need further theoretical exploration. This paper adopts a dual case study method, selects Xiaomi and Xianfeng as typical successful cases, follows the logical chain of “digital empowerment ecological-context-based business model construction-context value co-creation” to explore the process mechanism of context value co-creation.

The study finds that, first, the dynamic realization process of context value co-creation is that enterprises build context-based business model (fit, creation, and activation) through digital empowerment ecological (communication, interaction, and integration), then achieving context value co-creation (consensus, symbiosis, and win-win). Second, the realization of context value co-creation originates from the integration of context ecological resources under the digital empowerment ecological, including resource acquisition, resource screening, resource collaboration, resource utilization, resource fission, and resource transformation. Third, this article identifies four typical paths of context value co-creation by analyzing the differences between dominant enterprises and subordinate enterprises. Fourth, this article finds that the “co-destruction prevention” mechanism of context value co-creation is that dominant enterprises should fully leverage the roles of architect, coordinator, and distributor.

This paper makes contributions to the research on digital empowerment, context-based business model, and value co-creation. First, this article innovatively proposes the concept of digital empowerment ecological to integrate the synergistic effects of digitization and ecologicalization, fully revealing the process mechanism of context value co-creation from the perspectives of digital empowerment ecological and context-based business model construction, providing a new perspective and systematic theoretical framework for understanding context value co-creation. It makes up for the deficiency of the existing research on the phased and embodied process, and also provides theoretical reference for the follow-up research. Second, this article further reveals the theoretical connotation of context value co-creation from the perspective of resource integration, refining the process of context value co-creation into resource acquisition, resource screening, resource collaboration, resource utilization, resource fission, and resource transformation. This is not only a further exploration of the essence of context value co-creation, but also a contextualization and enrichment of resource integration theory. Third, this article extracts two concepts of digital empowerment ecological method and context-based business model type, then summarizes the context value co-creation paths of dominant enterprises and subordinate enterprises based on them. The typical paths identified in this article provide a theoretical basis for enterprise path selection. Fourth, this article fully reveals the “co-destruction prevention” mechanism of context value co-creation from the perspective of dominant enterprises, which makes up for the lack of attention to the prevention of value co-destruction in existing research and expands the research context of value co-destruction theory.

This research provides a useful reference for the context practice of enterprises. First, enterprises should adapt to the trend of consumption upgrading and create context formats and models. Enterprises should also carry out digital and ecological transformation to provide efficiency and resource support for creating context-based business model. Second, enterprises should dynamically optimize the context-based business model according to the changes of internal and external conditions. Third, dominant enterprises should fully recognize the importance of preventing the co-destruction of context value and become responsible leaders. Subordinate enterprises should consciously cooperate with the dominant enterprises and regulate their own behavior.

**Key Words:** digital empowerment ecological; context-based business model; value co-creation; dual case study

**JEL Classification:** L20, L86, M31

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2025.05.003

(责任编辑:李先军)