

数字时代企业商业模式转型 调研报告





The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA 管理会计师协会 (The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®) 成立于 1919 年，是全球领先的国际管理会计师组织，为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大，最受推崇的专业会计师协会之一，IMA 恪守为公共利益服务的原则，致力于通过开展研究、CMA 认证、继续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式，转变传统财务领域的思维模式，服务全球财务管理行业，从而推动企业优化绩效，成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者，以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市，将全球划分为四个区域，美洲、亚太、欧洲以及中东 / 印度，提供本地化服务。

了解详情，请访问 IMA 管理会计师协会网站：<https://www.imachina.org.cn>



厦门大学管理会计研究中心
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH CENTER OF
XIAMEN UNIVERSITY

依托厦门大学管理学院和会计学系，**厦门大学管理会计研究中心**于 2015 年在财政部大力推动管理会计的形势下成立。厦门大学会计系是现代中国管理会计的起源地，长期以来始终引领、推动和发展中国管理会计的学科研究和应用教育，具有优良的学术传统和社会声誉，在国内外具有广泛的影响。厦门大学余绪缨教授在改革开放之初将现代管理会计引入中国，在创建具有中国特色的现代管理会计理论和方法体系以及开拓“广义管理会计体系”等方面，做出了重要贡献，被誉为中国管理会计的开拓者和奠基人。中心目标是：继承和发扬厦门大学在管理会计领域的研究地位和研究传统，兼具开放性和国际化，建设成为在国内理论研究、政府政策咨询和企业管理会计实践具有重要影响力，同时与国际管理会计组织、国外著名院校和研究机构保持密切联系的管理会计研究机构。

了解详情，请访问厦门大学管理会计研究中心网站：<https://sm.xmu.edu.cn/kxyj/yjzx/ghhjyjjzx/zxjj.htm>

关于作者

厦门大学管理会计研究中心团队

项目负责人：



郭晓梅，厦门大学管理学院管理学（会计学）博士、教授；IMA 学术顾问委员会委员，中国注册会计师（CICPA）厦门大学管理会计研究中心主任，《中国管理会计》杂志编委，Asian Review of Accounting 匿名审稿人，福建省财政厅管理会计咨询专家，中国电子协会智能财务分会研究员，中国高校创新创业教育联盟共享财务专委会智能财务研究员。厦门大学管理学院共享财务实验项目负责人。曾任厦门大学会计系副主任。2000 年加拿大圣玛丽大学访问学者（CIDA）。2017 年加拿大毅伟商学院访问学者（CCSEP）。负责慕课的《管理会计》获

得首批国家一流本科课程（在线课程）。2023 年负责的技术赋能，故事激趣——管理会计慕课创新应用被评为福建省慕课十年典型案例（特等奖），并入选高校在线开放课程联盟联席会慕课十年典型案例。

曾长期从事注册会计师业务，为企业及企业集团提供审计和公司治理风险管控等管理咨询服务与实战。与企业合作开展各种案例调研合作，主要从事管理会计研究，目前主要为企业集团预算管理与风险管控设计、财务共享、智能财务等方面研究、咨询与服务。

已出版环境管理会计、注册会计师法律责任、CGMA 管理会计案例集、智能技术驱动下财务共享模式创新与应用实践研究等专著，并在国内外公开发表数十篇学术论文。

参与人员：

蓝丽娟、孙姝慧、俞静、宫瑶瑶、杜明宇等

IMA 研究团队

单雨飞，CMA，CPA，CFE，CSCS，PMA，IMA 中国区研究与知识总监

目录

执行总结	5
一、前言	6
二、问卷填写者及所在企业的基本情况	7
三、公司当前的商业模式定位	14
(一) 公司对于最畅销的产品或服务的终端客户的了解程度	14
(二) 企业的生态系统收入占比	15
(三) 数字化商业模式类型	17
四、企业数字化程度	18
(一) 战略引领 (S)	18
(二) 组织赋能与文化 (O)	19
(三) 技术赋能 (T)	21
(四) 数字化成熟度的区分	23
五、商业模式数字化创新程度	24
(一) 价值主张创新	24
(二) 价值传递创新	26
(三) 价值创造创新	31
(四) 价值捕获创新	36
(五) 总体情况分析	40
(六) 小结	43
六、商业模式数字化创新的风险管理	44
(一) 商业模式创新的风险评价	44
(二) 风险偏好	48
(三) 商业模式创新的战略规划	49
(四) 风险应对措施	53
(五) 风险措施评价	53
七、总结	59
附录 (问卷表)	60
参考文献	68

执行总结

当前数字经济蓬勃发展,许多企业将数字化转型作为战略核心。从 2010 年起,企业的数字化转型,就演变到以商业模式数字化转型占主导的形态 (Saul & BELL, 2011)¹。商业模式描述了企业如何创造价值,传递价值和获取价值的基本原理。由于外部环境的变化,企业的商业模式是动态的,需要根据竞争环境的改变而做出适应性的变革。商业模式创新或转型,使得企业能根据外部动态竞争环境的变化做出调整,从而生存并持续发展。数字技术的应用,使商业模式的创新,具有数字化特征,形成数字化商业模式。了解我国当前企业的商业模式转型状态,把握商业模式的转型方向以及如何进行数字商业模式转型,对于推动企业商业模式的数字化转型具有重要意义。此外,在数字化转型必然包含机遇和风险,是否有足够的应对措施,对于成功推进商业模式数字化转型也有重要意义。对于该问题理论界尚未给予足够的关注,现实状况如何也应为人们所重视。

受美国管理会计师协会委托,厦门大学管理会计研究中心郭晓梅教授携蓝丽娟等项目组成员展开了“数字经济时代企业商业模式转型及风险管理”的研究。为了了解数字经济时代不同企业商业模式转型的路径和成果,以及数据技术的应用给企业商业模式转型过程带来的机遇及风险,本项目组基于文献分析和理论推演,设计了调研问卷。问卷中设计了反映调研企业数字化程度的问题项,并根据数字化商业模式自评矩阵,以商业模式要素框架为基础,构造商业模式数字化转型测度,同时构造数字化商业模式转型风险程度测度及风险管理的问题项。历时四个多月,借助 IMA 的会员平台以及项目成员的各种企业关系发放并最终收回 275 份问卷。经过筛选处理后共获得 129 份有效问卷,通过问卷分析借助不同企业商业模式当前定位、数字化成熟度、商业模式数字化转型的路径以及商业模式数字化转型的风险管理情况。

通过调研结果可以得出以下结论:

1. 多数企业当前采用的商业模式,已具有数字化商业模式特征。
2. 就数字化成熟度而言,大多数企业是数字化领域的行动者,小部分企业还处于观望阶段,另外有不少企业已经成为数字化领域的领先者。
3. 就商业模式各个要素的数字化创新程度而言,大多数企业的数字化程度是很高的。创新要素大于 5 个的企业数量占比达到了 93.8%。企业在创新过程中,必不可少的是对价值创造要素以及对于关键业务的创新,较少会考虑客户细分和渠道通道上的创新。企业在进行数字化商业模式转型的时候,更多的会选择走价值创造的路线进行创新,并且更多的重视价值创造中的关于核心资源的更新和分配,但对价值捕获创新程度则较低。在价值主张上,更多的企业会选择提供新产品和服务,而只有较少的企业会选择将产品转向平台进行创新。在价值传递上,更多企业愿意选择从客户关系上进行创新。在价值捕获上,利用数字技术调整成本结构是更多企业所青睐的创新手法和方向。
4. 基于商业模式创新的复杂性、激进度和广度,我们设计了商业模式创新风险评估模型,并对样本企业的创新风险做了评估。结果发现,大多数的企业商业模式创新的风险程度是中低风险,小部分企业的风险程度为高风险。从商业模式创新战略看,大多数企业在商业模式创新战略上属于独行者,少数为调整者。从风险程度与创新战略的匹配度看,大多数企业的商业模式创新战略与其风险程度匹配的,但仍有三分之一左右的企业风险程度与战略不匹配,需要进行调整。

一、前言

当前数字经济蓬勃发展，许多企业将数字化转型作为战略核心。从 2010 年起，企业的数字化转型，就演变到以商业模式数字化转型占主导的形态²。商业模式描述了企业如何创造价值，传递价值和获取价值的基本原理。由于外部环境的变化，企业的商业模式是动态的，需要根据竞争环境的改变而做出适应性的变革。商业模式创新或转型，使得企业能根据外部动态竞争环境的变化做出调整，从而生存并持续发展。数字技术的应用，使商业模式的创新具有数字化特征，形成数字化商业模式。了解我国当前企业的商业模式转型状态，把握商业模式的转型方向以及如何进行数字商业模式转型，对于推动企业商业模式的数字化转型具有重要意义。此外，数字化转型过程必然包含机遇和风险，是否有足够的应对措施，对于成功推进商业模式数字化转型也有重要意义。然而对于该问题理论界尚未给予足够的关注，而现实状况如何也不为人们所重视。

为了了解上述状态，我们展开了问卷调研。本次调研的对象为企业，面向企业的管理人员进行调查。问卷的题目涉及到了企业的基本情况、企业当前商业模式定位、企业当前数字化程度、企业商业模式数字化创新（路径）程度以及对于企业商业模式数字化创新的风险管理情况。在设计问卷时，项目组通过文献阅读和理论推演，设计了商业模式定位、数字化成熟度，商业模式创新要素框架和商业模式创新风险管理等模型，以使问卷能体现我国经济实际并能展现体现研究问题状态。初始问卷设计之后，我们邀请一些相关人员进行了初步测评，并根据反馈意见反复修改，最后定稿。问卷具体内容见附录。

问卷借助美国管理会计师协会 (IMA) 的会员平台以及项目成员的各种企业关系发放，发放时间为 2023 年 2 月 6 日至 2023 年 5 月 22 日，历时三个多月。共收回 275 份问卷，对问卷进行筛选处理后得到 129 份有效问卷。有效问卷的回收率为 47%*。无效问卷被筛选删除的情形包括：（1）作答存在前后矛盾的情况，例如就商业模式创新维度选择了价值传递，但是在价值传递创新程度的选项中呈现的是无创新的答案。（2）问卷做题时间过短，选择的答案完全一致，或者全部选择不一定。

以下就问卷调查结果做分析。

* 有 14 份问卷已完整填写了除了风险管理以外的其他问题，但弃填风险管理部分。考虑到前后一致性，将这 14 份问卷也标注为无效问卷。含此 14 份问卷的回收率为 52%