

# 资源拼凑视角下中小果酒企业的 场景型商业模式创新路径研究

张 霜, 周 旭

(西南科技大学 经济管理学院, 四川 绵阳 621000)

**摘要:**近年来,中小果酒企业数量急速增长,在资源匮乏下如何进行场景型商业模式创新是这些企业普遍存在的难题。以梅鹤酒业有限公司和醉美丝路(北京)国际商贸有限公司合作出品的冰青青梅酒为案例研究对象,从企业资源拼凑的视角探索了中小果酒企业的场景型商业模式创新过程。研究发现:中小果酒企业的发展体现为依附型商业模式到场景型商业模式的转变,而商业模式演化的根本在于消费场景和资源拼凑机理的演化;中小果酒企业从没有消费场景到初步构建“极度聚焦”的消费场景,再到构建“因地制宜”的消费场景,与之匹配的资源拼凑经历了“资源激活导向—资源拓展导向—资源协同导向”的演化过程,场景型商业模式创新路径表现为“依附型商业模式—过渡型商业模式—场景型商业模式”的演化过程。

**关键词:**场景型商业模式创新;资源拼凑;中小果酒企业;案例研究

中图分类号:F272

文献标识码:A

DOI编码:11.7511/JMCS20220403

## 0 引 言

随着互联网的发展,数字化技术不断普及,加强了实体经济与虚拟经济的融合,促使商业模式能够深入用户的应用场景当中<sup>[1]</sup>。在消费升级的趋势下,业界亦掀起场景型商业模式创新的热潮<sup>[1]</sup>。尤其对于果酒企业,近年来,国家对果酒的发展支持力度不断加大<sup>[2]</sup>,人均生活水平逐渐提高,年轻一代的消费者更加偏爱于“低度、健康”的酒<sup>[3-4]</sup>,这给果酒市场迎来了新机的同时也带来了挑战。在国家政策和市场导向的双重作用下,国内果酒企业数量激增,竞争愈发激烈,企业仅依靠“酒香不怕巷子深”很难取得成功。Chesbrough等指出技术自身并不能确保成功,能否成功依赖于有力的商业模式<sup>[5]</sup>。而针对消费者在不同时空的需求强化其场景化体验,进而提升消费者体验愉悦度是未来商业模式创新的重要方向<sup>[6]</sup>。因此,如何通

过场景型商业模式创新来应对竞争是当前中小果酒企业关注的重点。

然而,果酒行业中大部分企业都属于中小企业,以模仿白酒的商业模式为主,但它们资源匮乏,竞争力弱,完全无法与白酒企业正面抗衡<sup>[2]</sup>。已有研究指出,资源拼凑可以将那些原本被忽略和用途单一的资源重新整合,通过现有资源的最优利用而突破资源的约束,从而促进企业创新活动的开展<sup>[7]</sup>。且企业在不同阶段会采取不同的资源拼凑方式以实现与环境的良好互动<sup>[8]</sup>,并通过流程再造摆脱行业的“陈规陋俗”<sup>[9]</sup>,进而重塑企业商业模式。由此看来,对于资源匮乏的新创企业,资源拼凑更加适宜<sup>[10]</sup>。此外,资源拼凑对商业模式创新存在显著的正向影响<sup>[11]</sup>,但已有研究指出用户对场景化的需求与场景化模式创造的供给存在很大的落差,因此业界成功创新的例子很少<sup>[1]</sup>,而学术界关于场景型商业模式创新的研究也处于萌芽

收稿日期:2021-10-07

基金项目:教育部优秀案例教师项目(JS2019018)

作者简介:张 霜,女,四川西昌人,西南科技大学经济管理学院教授,硕士生导师,博士,研究方向为企业战略管理;周 旭,通讯作者,女,重庆荣昌人,西南科技大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为企业战略管理。

阶段。对于果酒行业而言,采取合理的资源拼凑方式,进而实现场景型商业模式创新的具体过程研究,仍是亟待打开的“黑箱”。

基于以上原因,本文选择一家中小果酒企业为案例研究对象,从资源拼凑视角研究该企业的场景型商业模式创新过程,尝试为近年来大量新起的中小果酒企业提供参考。本研究具体包括以下两个方面:第一,结合案例企业,探讨中小果酒企业资源约束条件下资源拼凑及商业模式的动态变化过程,系统揭示企业场景型商业模式创新背后的内在机理;第二,探讨中小果酒企业普遍运用的依附型商业模式及案例企业不同发展阶段实现场景化创新后商业模式的基本架构和要素特征。

## 1 文献回顾与分析框架

### 1.1 资源拼凑理论

拼凑是指人在环境影响下表现出来的“利用手头一切可利用的资源来完成任务”的行为方式<sup>[12]</sup>。2005年,Baker和Nelson将拼凑的概念引入创业领域,并将拼凑界定为“凑合着整合利用手头现有资源来解决新问题或开发新机会的过程”<sup>[13]</sup>。与资源基础理论不同,资源拼凑不是一种资源依赖,而是从动态视角强调创业者突破资源约束,重新识别、整合企业的资源,开发出有资源的新用途,从而有效面对机会或挑战<sup>[13]</sup>,其包括凑合利用、突破资源束缚和即兴创作3个核心概念<sup>[14]</sup>。已有研究表明,资源拼凑对商业模式创新有显著的正向影响<sup>[11]</sup>,它是一种有效的商业模式创新,是企业成长的一条有效的路径<sup>[15]</sup>。而企业成立初期往往受到能力及内外资源存量的限制,只能选择通过“凑合利用已有的资源来创造价值”<sup>[10]</sup>,即表现通过资源拼凑的方式实现企业成长,因此,资源拼凑通常适用于初创企业。

此外,已有研究从范围、对象、动机、导向等方面区分识别出不同类型的拼凑<sup>[16]</sup>,并围绕着“拼凑是如何开展的”进行了研究,其中著名的是2005年Baker和Nelson构建了在资源匮乏环境下新创企业的创业拼凑过程模型<sup>[13]</sup>。2014年,Senyard等进一步对资源拼凑的过程进行解析,认为资源拼凑过程包括四个阶段,分别为收集资源、组织和管理资源库、资源组合实验、实施资源策略<sup>[9]</sup>。2016年,苏芳等识别出

环境剧变环境下中小企业进行拼凑的三阶段过程模型,并分别对企业挑选资源和组合资源两种拼凑活动进行了详细分析<sup>[8]</sup>。

企业在面对环境变化的过程中,动态调整其拼凑行为,在不同阶段挑选和组合不同内外部知识资源和网络资源<sup>[8]</sup>。但现有文献中鲜有探究企业在不同阶段拼凑的动态性特征,关于拼凑过程中各构成要素的关系也有待深入研究。

### 1.2 场景型商业模式创新

商业模式就是企业如何创造价值、传递价值和获取价值的原理<sup>[17]</sup>。商业模式创新是企业基于外部环境变革不断演化和调整的动态过程<sup>[18]</sup>。一定时期内的平衡状态被打破就会导致商业模式创新<sup>[18]</sup>。目前对于商业模式创新的定义,学术界还没有达成一致。已有研究分别从构成要素<sup>[19-20]</sup>、盈利模式<sup>[21]</sup>、价值链<sup>[22-23]</sup>、运营<sup>[24]</sup>、系统运行<sup>[25]</sup>五个方面探讨了商业模式创新的定义。本文采用Demil和Lecocq的观点,认为商业模式创新就是改变其内部构成要素,从而开放性地建立系统层面的竞争优势<sup>[20]</sup>。

场景原本是电影学中的概念,表示在一定的时间、空间内发生的人物行动或由人物关系构成的具体生活画面<sup>[26]</sup>。某个场景是由一系列元素构成的,通常可以将其划分为3类:①环境场景,包括时间和地点;②基础场景,包括人物、事件、目的等元素;③情感场景,主要是指情感型价值主张<sup>[1]</sup>。其中,情感场景与基础场景中的“目的”元素相关联,后者关注“目的”的物理意义,而前者关注“目的”更深层次的意义<sup>[1]</sup>。而后,这个概念被应用于商业领域,并被嵌入商业模式,从而形成“场景型商业模式”<sup>[27]</sup>。因此,本文认为场景型商业模式创新(CBMI)是以用户体验为中心,将时间、地点、情感等场景元素嵌入商业模式实现创新的具体过程<sup>[28]</sup>。在传统商业模式构成要素的基础上迭代出场景型商业模式的过程中,场景是重要的影响因素。而不同消费者在不同场景有不同的偏好,企业应基于消费者的消费期望对场景化商业情境进行配置<sup>[6]</sup>,即企业必须在特定时间与空间背景下构造出与顾客生活场景相匹配的消费场景,这是场景思维下商业模式设计所必须考虑的重点<sup>[29]</sup>。

不同行业的商业模式存在差异,随着信息、技术和认知等环境的变化及消费升级的趋势,越来越多的企业开始寻求“场景化创新”,大数据、移动设备、社交媒体、传感器和定位系统与商业模式要素亦开始渐进融合<sup>[30]</sup>。商业模式的场景化已成为商业模式创新的新范式和新路径<sup>[31]</sup>,引起了学术界浓厚的研究兴趣。曾锵在场景理论的基础上,构建了场景化架构零售商业模式的理论模型<sup>[32]</sup>。江积海从价值创造的视角梳理场景型商业模式创造场景价值的理论渊源和论证场景价值的创造机理<sup>[1]</sup>。王福等将场景纳入企业商业模式创新研究的视野,对企业商业模式场景化创新机理及实现路径进行提炼<sup>[27]</sup>。尽管学术界关于场景型商业模式创新的研究方兴未艾,但目前的研究依旧十分碎片化,总体来说滞后于商业实践。

总之,现有的大量研究都是在场景理论的基础上,探究场景型商业模式创新的宏观理论模型,且主要集中于新零售行业<sup>[6,27,33]</sup>、短视频行业<sup>[34]</sup>等新型行业,少有从资源拼凑的视角去

回答传统果酒行业应如何实现场景型商业模式创新的问题。同时,对于不同的行业而言,商业模式创新的路径是不相同的<sup>[35]</sup>,关于场景型商业模式创新具体实施路径的研究尚有欠缺。

### 1.3 分析框架

综上,目前学术界对于场景型商业模式创新和资源拼凑的研究如火如荼,却鲜有将二者结合,进一步揭示二者之间关系的。再者,为适应变化的外部环境及企业内部发展,企业在不同阶段应采取不同的拼凑行为以实现场景型商业模式创新。因此,本文从资源拼凑的视角,试图打开从资源到场景型商业模式创新的黑箱,从拼凑导向、拼凑对象、拼凑活动、拼凑目标这四个方面,探讨了企业实现场景型商业模式创新中资源拼凑及商业模式的动态变化过程,旨在揭示企业有利创新背后的内在机理。同时,果酒行业是我国近年来大力支持的新兴行业,大部分果酒企业都属于中小型企业,但现有文献却较少涉猎。因此,本研究结果将具有一定的实践意义。研究框架如图1所示:

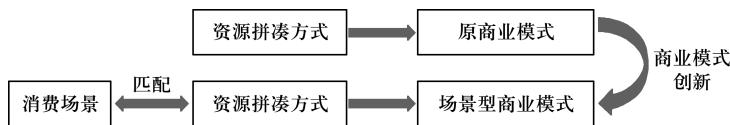


图1 研究框架

Fig. 1 A research framework

## 2 研究方法

本文采取了探索性单案例研究的方法,主要原因如下:①本研究旨在回答中小果酒企业如何实现场景型商业模式创新的问题,案例研究方法能够再现已经发生的所有里程碑事件及其前因后果,这对于剖析组织或事件的发展历程、发展现有管理理论而言是很有效的方法<sup>[36]</sup>。因此,适合探索性案例研究方法。②本研究试图揭示企业场景型商业模式创新的动态过程,这是个复杂的过程,因此,探索性案例研究方法十分合适。

### 2.1 案例选择

本案例选择了梅鹤酒业有限公司(简称梅鹤)和酸醉美丝路(北京)国际商贸有限公司(简称醉美丝路)合作出品的冰青青梅酒(简称冰

青)作为研究样本,主要基于以下三个原因:

(1)兼顾重要性和代表性原则。当前的果酒企业大部分都是模仿白酒企业的商业模式,主要分为两类:一类是知名白酒品牌旗下的果酒品牌,依靠原白酒品牌的积累得以快速发展,如江小白的果酒品牌——梅见。通过江小白的线下渠道实现大面积铺货,迅速获得市场占有率。另一类则是如冰青,他们普遍存在着资源匮乏、竞争力弱的问题。在这样的困境下,醉美丝路率先采取场景型商业模式创新突出重围。在果酒行业尚未有领军者的情况下,醉美丝路另辟蹊径,致力于将冰青品牌不断融入消费者的消费场景,打造了从采摘、酿制、灌装、销售的全产业链,短短4年就实现了从300万元到1.2亿元的销售奇迹,成为果酒界的一匹黑马。因此,本研究认为该品牌独具一格,能够代表该

行业中具有相同特征的企业场景型商业模式创新的实践。

(2)遵循理论抽样的原则。案例研究在数据选择上采取的是理论抽样的方法,目的是选择符合发展理论所需的组织样本,以拓展新兴的理论或者填补现有理论的空白等<sup>[37]</sup>。本研究以冰青作为研究对象,试图打开中小果酒企业如何通过资源拼凑实现场景型商业模式创新的“黑箱”,这有助于完善资源拼凑理论和商业模式创新理论。

(3)兼顾了理论目标和案例对象一致性原则。冰青能够通过场景型商业模式创新实现崛起,这与其动态性资源拼凑有着密切的关系。笔者在调研时对此有深刻印象,且在这方面的数据也较为完整。这与构建资源拼凑和场景型商业模式创新的动态过程模型的理论目标一致。

## 2.2 数据收集与分析

本研究遵循标准的案例研究流程:文献综述→草案设计→数据收集→数据筛选与分析,并且在数据收集、筛选与分析阶段采用循环反复验证<sup>[38]</sup>。具体流程为:①文献综述阶段。收

集与研读相关资料,确认研究问题和探索性研究性质。②案例研究设计与数据收集阶段。首先,于2019年6月,研究团队开始进行正式的数据采集。采用以半结构化访谈和参与者观察为主,文件档案为辅的数据收集方法,以形成证据三角形,使研究结论更准确、更有解释力。而后,研究成员多次在冰青生产基地(梅鹤酒厂)进行实地调研,围绕“为何要进行商业模式创新”“在商业模式上进行了哪些调整”“整合与运用资源”等关键问题进行访谈(表1),这为本研究提供了丰富、翔实的资料。同时,研究团队还借助网络与出版物等手段进行二手资料收集。③数据分析阶段。首先,基于资源拼凑的视角,沿着时间脉络梳理了场景型商业模式创新过程中的主要事件与主要阶段;然后,通过文献指引,找出消费场景与资源拼凑的匹配关系,进行概念化编码,形成17条二级条目;最后,对这些二级编码进行聚合,形成三级编码,即依附型商业模式、过渡型商业模式以及场景型商业模式。本次案例研究通过对数据分析与理论视角的不断对焦,从而达到理论饱和点<sup>[38]</sup>。

表1 访谈对象与主题  
Tab.1 Interviewees and topics

访谈对象	访谈人数	时间/小时	访谈关键词
董事长(醉美丝路)	1	8	公司战略、发展历程、公司组织管理、未来展望等
总经理(梅鹤、醉美丝路)	2	20	公司生产管理、发展历程、运营细节等
部门主管 (梅鹤:质检部、研发部 醉美丝路:财务部、销售部)	4	7	公司研发、生产工艺流程、生产安全与质检、销售渠道、营销策略、财务等
基层员工(梅鹤、醉美丝路)	2	3	公司文化、产品生产、公司等

## 3 案例描述

2005年,梅鹤成立,创建梅鹤青梅酒。2014年,梅鹤与醉美丝路合作,将梅鹤青梅酒正式改名为冰青。而后,冰青以打造“新一代年轻人的社交用酒”为愿景,主要生产中高端的发酵型青梅酒。冰青一路发展,主要经历了三个阶段。

### 3.1 初创期(2005—2013年)

在国家政策的大力支持下,果酒行业蓬勃发展。秉持质优赢客心的理念,梅鹤成立以来

一直以产品为中心,先后买下5.33平方千米“国家地理保护标志产区——西岭梅谷”作为原材料供应基地以及科研专利作为原酒配方,并存有20年以上的陈酿基酒,再融合国家专利技术(专利号:ZL 01 1 08419.7)的21道酿造工艺,采取两轮发酵制,成品酒体醇厚,梅香四溢。

尽管质量上乘,但梅鹤没有明确的品牌名称,商业模式也是模仿白酒,即经销商在企业拿货,经过层层分销到达商超、餐饮店,最终流向消费者。经销商的渠道资源丰富,虽然可以帮助企业迅速扩张市场,但对于知名度低、竞争力

弱的大部分中小果酒企业来说,还尚未形成能够对大型经销商进行有效控制的能力。经销商也不会把有限的渠道资源分给小品牌,反而会使它们受到大品牌的打压。2010年后,国内果酒品牌数量激增,竞争加剧,梅鹤业绩开始不断下滑,变革迫在眉睫。

### 3.2 成长期(2014—2018年)

新一代年轻人正在成为酒水消费的主力军。而“90后”“00后”的消费者乐于接受新兴事物,个性洒脱,偏爱时尚。与此同时,消费者对于健康的关注度逐渐增加,形成了消费升级,这使低度健康的果酒迎来了发展机会。

2014年,梅鹤青梅酒改名冰青后,企业做出战略调整,不再采用以往“大众消费”的策略,而是将目标转“90后”“00后”的年轻人,尤其是年轻女性。为了更好地迎合新一代年轻人,醉美丝路以“年轻人的社交用酒”为定位,打出“低度、健康、时尚”的口号,开始不断地探索年轻人的消费场景,引进了大量的外部资源,以构建新型的商业模式,从而摆脱经销商在渠道上的掣肘。

(1)引入营销资源。2014年,梅鹤与醉美丝路合作。梅鹤去除了所有营销部门,将冰青的营销推广全权交与醉美丝路。本就不善营销的梅鹤减负后专注于产品研发,最大限度发挥了其专业优势。二者各取所长,优势互补,形成了一条从采摘、酿制、灌装、销售的严密有序的全产业链。

(2)引入渠道资源。在一系列改革创新中,最为重要的还是渠道。2015年,醉美丝路开始尝试越过经销商,建立自己的销售渠道。凭借以往的人脉,首先与石化易捷搭上了线。随后,冰青凭借优质的产品和新颖的定位脱颖而出。2017年,纷纷与中化易捷、沃尔玛、全家连锁等大型商超建立合作关系,完全打通商超这条特通渠道,销售区域覆盖北京、上海、四川、重庆等,年销售额从2014年的264万元涨到了1328万元。2017年底,醉美丝路提出将冰青的消费场景聚焦于火锅上,开始与呷哺呷哺、海底捞、小天鹅等多个全国大型火锅连锁店签订合作协议,并打出“吃火锅,喝冰青”的广告语。同年,冰青陆续进驻天猫、京东、拼多多、唯品会等电商平台,目的就是迎合年轻人的消费方式,

给予他们更加方便的购买方式。

(3)引入资本市场。冰青获得成功后,引起了资本市场的注意。2016年,经过对产品的考察后,京东、唐德影视、千树资本、德商资本、君洋投资等多家风投企业相继抛出橄榄枝。截至2021年,资本的助力大大地加快了醉美丝路对商业模式的改革创新。

(4)引入专业设计师。在确定目标消费人群为年轻人后,公司与小林漫画展开合作,对产品进行了改进。在保留原来的超级单品的基础上又增加了三个系列:160ml的“七日蜜语”系列、700ml的“青梅竹马”系列以及15000ml的“大英雄装”系列。三个系列分别对应不同特点的消费人群和消费场景,并且根据不同的消费人群对每个产品系列在口感的甜度、酸度、酒精度及包装的瓶身、瓶形、外观图案进行了个性化设计,以引发消费者的共鸣。

(5)引入高校科研技术。2015年,与高校牵手:中国农业大学李教授带领优秀的科研团队,从花期的培育到青梅发酵全程跟踪调研,利用科研的力量助力冰青的生产,最终研究出零添加剂条件下低度又健康的发酵型果酒。

(6)引入网络社交媒体。2014年,提出了“酒饮冰青,自在随心”的文化理念。为了迎合年轻人互联网社交的特点,除了举办一系列的线下推广活动外,醉美丝路在微博、公众号、小红书等网络社交媒体上通过一些轻松诙谐的软文广告向消费者传递冰青的品牌理念。

### 3.3 发展期(2019年至今)

发展期,醉美丝路更加注重于“消费场景”的构建,提出“天然、品质、年轻”的口号,将销售区域逐步向全国拓展。此时的醉美丝路除了对资源存量的扩充外,更加注重于资源之间的协调运用。2021年,冰青销售区域几乎覆盖全国,短短四年,实现了一百多万元到1.2亿元的销售奇迹。

2019年,冰青电商、餐饮渠道基本完善,经销商被完全取代。为了能够快速占据全国市场,醉美丝路斥资5000万元打造新酒商计划。与传统经销商不同,冰青的新酒商具有如下特点:①新酒商必须是“90后”的年轻人,且认同冰青的产品及文化。②他们对酒水行业有一定的认识度且拥有与冰青的消费场景相契合的渠

道资源。这些新酒商普遍手中就有多家餐饮实体店,可以帮助冰青快速扩大市场。同时,较少的层级也可以给消费者带来更高性价比的产品。

与此同时,醉美丝路开始大力建设社交网络媒体,进驻抖音平台,并相继提出“喝的不是酒,而是一种生活态度”“好喝、好看、好玩”等广告语,这些都与年轻人的观念不谋而合。2020年,开始尝试一种新型的营销方式——直播带货。醉美丝路开始与主持人、演说家等知名人士陆续签约展开合作,将流量转化为销量。不同的知名人士有不同年龄结构的粉丝群,醉美丝路只需要找准与其目标消费人群相匹配的人,就可以实现精准宣传,相比以前的大范围投广告可谓事半功倍。

## 4 案例分析与讨论

由于采用的归纳方法及考察的深度及广度不同,学界目前对商业模式的构成要素尚缺乏统一认识<sup>[39-40]</sup>。为了尽可能地对商业模式进行描述,商业模式画布应运而生,它包括客户关系、客户细分、价值主张、成本结构、渠道通路、收入来源、关键业务、核心资源和重要合作九大要素,覆盖了产品、顾客管理、架构管理、盈利因素这四个方面<sup>[21]</sup>,较为有力地回答了“如何形成商业模式”的问题。而在创业实践中,企业在不同的发展阶段会不断调整其拼凑行为,以适应外部环境的变化<sup>[8]</sup>。现有研究表明,资源拼凑涉及拼凑对象的选择与拼凑活动的实施<sup>[15]</sup>。

其中拼凑对象种类非常广泛,既包括有形的物质资源、财务资源等,也包括无形的品牌资源、关系网络资源、创业者的人力资本(知识、经验、技能)等<sup>[41-42]</sup>。

因此,本文为研究冰青资源拼凑和商业模式的动态性变化,将其发展过程分为三个阶段——初创期、成长期与发展期,分别从拼凑导向、拼凑对象、拼凑活动、拼凑目标四个方面对资源拼凑过程进行了分析,并以 Osterwalder 等提出的四框架九要素作为分析工具<sup>[17]</sup>,从产品、顾客管理、架构管理、盈利因素这四个层面,对冰青不同阶段的商业模式进行探索,构建企业场景型商业模式创新的过程模型。

### 4.1 初创期:资源激活导向下依附型商业模式

#### 4.1.1 资源激活导向下的资源拼凑

本文结合在不同时期的拼凑过程中,拼凑者的动机与相应的企业战略,以及资源在不同时期的特征和利用状况定义企业的拼凑导向。在发展的初创期,秉持“质优赢客心”的企业理念,主要以资源激活为拼凑导向,即将现有的资源进行清理、集中与整合,发挥其现有功能的最大效用。而不同的拼凑导向决定了不同的拼凑对象、活动及目标。在资源激活的拼凑导向下,拼凑资源是以有形资源为主,如生产工艺、原材料、产品等。通过对这些资源的整合,达到现有资源功能性的最大开发,生产出了品质优良的产品。然而,这些产品品质虽好,也只能满足消费者功能性需求(图2)。

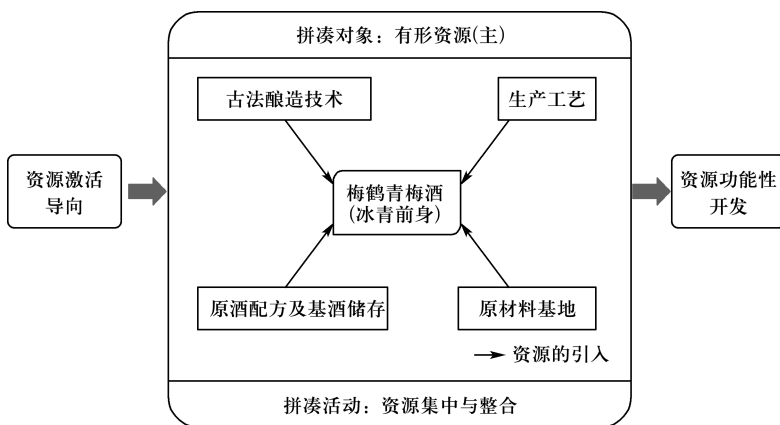


图2 冰青初创期的资源拼凑

Fig. 2 Resource bricolage in BingQing's initial period

#### 4.1.2 资源拼凑下的依附型商业模式

初创期的冰青在商业模式的各个要素上都呈现出对经销商的极大依赖,本文将其定义为依附型商业模式。依附型商业模式的價值主张呈现出“模糊”的特征:企业专注于产品品质却忽略了对品牌的打造,采用大众消费的一把抓政策,没有明确的市场定位和目标消费人群,认为只要是喝酒的人都是它的消费者,导致消费者对冰青的品牌认知模糊。

依附型商业模式在顾客管理方面呈现出“间接和依赖”的特征。间接体现在冰青与消费者之间都是通过经销商为中介进行连接的,因此,对于消费者的偏好、市场的动向等信息的获得相对滞后。依赖体现在冰青的市场拓展上。经销商掌握渠道及终端资源,冰青想要扩大市场就要依靠经销商手中的市场资源,但经销商

们并不愿意花精力在知名度不高、利润薄的冰青身上,从而形成“送货后又退货”的恶性循环。也正是因为这点,经销商成为冰青发展的巨大障碍。

在架构管理方面,冰青的核心资源是原材料和基酒,尤其是它的基酒配方与存量储备,这是其他企业难以模仿的优势。同时,冰青拥有5.33平方千米的原材料供应基地和酿造技术,不仅可以酿造出了市场上质量上乘的发酵型果酒,还能有效地减少成本。冰青的关键业务是果酒售卖,而重要的合作对象是各级经销商。

在盈利因素方面,冰青的主要成本为生产费用,主要收入来源为销售收入。发酵型果酒在技术上要求较高,在研发和生产方面需要企业投入更多,因此相比其他调配类型的果酒而言成本较高。依附型商业模式基本架构见表2。

表2 依附型商业模式基本架构  
Tab.2 Basic structure of the dependent business model

层面	要素	商业模式特征	数据支持
产品	价值主张	模糊	2014年以前,我们只埋头做酒,也没有品牌的概念。主要就看白酒怎么做,我们也跟着模仿(总经理)
	客户细分	“60后” “70后”	以前是我们产什么,就卖什么,觉得只要能卖出去就行,没有目标群体这些概念。不过早些年喝酒的基本都是“60后”“70后”,他们觉得果酒和饮料差不多,因此更中意白酒,这真是很让人苦恼(总经理)
顾客管理	渠道通路	依赖	以前都是招商的方式卖货,但冰青的利润薄,没有经销商会认真卖冰青,导致出现了“送货,退货,再送货,再退货”的恶性循环。可偏偏渠道及终端资源掌握在经销商手中,我们也无可奈何。我总在想,能不能不再被牵着鼻子走(总经理)
	客户关系	间接	以前都是通过经销商来与消费者进行连接的。经销商会告诉我们哪些品种好卖,哪些不好卖(总经理)
架构管理	核心资源	原料基酒	要酿得一瓶上乘的青梅酒,首先就得要好果。我们拥有5.33平方千米的“国家地理标志保护产品”的天然原料基地——西岭梅谷,这让我们在低成本的情况下保证了原材料的品质(质检部总监) 我们储存了2000年的调味基酒,这在行业内是极少的,是冰青独特风味的来源,也是研发的重要基础(研发部总监)
	关键业务	果酒售卖	目前我们的主要业务还是果酒的销售,我们的产品虽然有一部分可以来做梅干,但是果脯这些周边产品占比很少,少到可以忽略,而且也不是我们生产端直接去卖的(财务部总监)
	重要合作	经销商	冰青以前是和经销商合作的,产品做好就招商,然后由经销商一层一层地卖下去(总经理)
盈利因素	成本结构	生产费用	我们肯定是生产费用最大,研发支出占生产板块的20%。我们的这个基地就只是采摘种植需要花钱(财务部总监)
	收入来源	销售收入	冰青的主要收入就是卖了酒后各方的回款,占了收入的95%(财务部总监)

## 4.2 成长期:极度聚焦消费场景下的场景型商业模式创新

### 4.2.1 极度聚焦消费场景下的资源拼凑

在企业发展的不同阶段,不同的产品定位以及外部环境的变化促使冰青不断地改变其拼凑行为。在冰青的成长期,新一代年轻消费者成为酒水消费的主力军。“90后”“00后”的消费者在消费习惯与消费偏好上较“60后”“70后”发生了巨大的改变,醉美丝路抓住机遇将品牌定位改为“年轻人的社交用酒”。此时的冰青资源匮乏,知名度低,醉美丝路只能将所有的资源都集中于一点进行发力。因此,醉美丝路在消费场景上呈现极度聚焦的特征,构建了冰青的消费场景,即“吃火锅,喝冰青”。环境场景的时间为饭点,地点为火锅店,基础场景是年轻人在吃火锅的时候喝冰青,在这样的场景下消费者喝冰青的基础目的就是解渴解辣。但其实消费者喝酒的目的并不仅仅局限于生理上的需

求,更重要的是情感上的需求。因此,醉美丝路构建的消费场景中更深层次的情感场景是要挖掘消费者的社交属性,在“吃火锅,喝冰青”的过程当中以酒寄情,获得归属感。

为构建“吃火锅,喝冰青”的消费场景,企业的拼凑导向也由资源激活转为了资源拓展,即以消费场景为核心,不断引进外部资源,实现企业针对性的资源扩充。在资源拓展的拼凑导向下,拼凑对象包括有形资源和无形资源,如:资本市场、渠道资源、营销资源等有形资源以及高校科研技术、网络社交媒体的流量、专业设计师的产品设计能力等无形资源。企业聚焦于产品的“社交”属性,通过资源引入的拼凑活动,不仅能够满足消费者对于酒的功能性需求,还能最大限度地激发果酒的社交属性,满足消费者在精神上的需求,实现资源情感性开发,如图3所示。

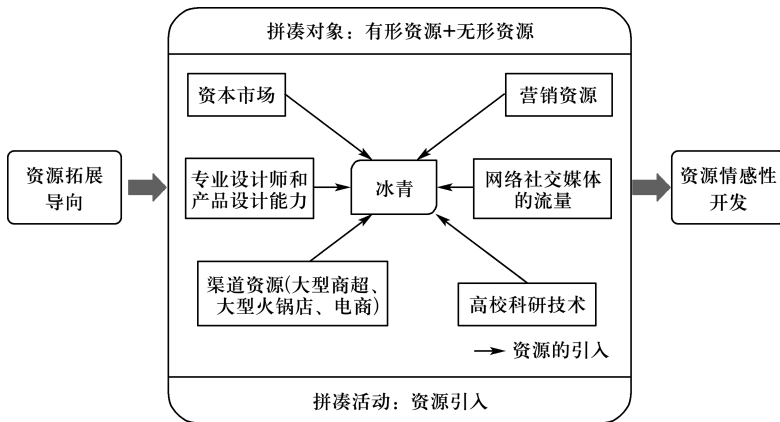


图3 冰青成长期的资源拼凑

Fig. 3 Resource bricolage in BingQing's growth period

### 4.2.2 资源拓展导向下过渡型商业模式形成机理

在“吃火锅,喝冰青”的消费场景下,企业进行了资源拓展导向的资源拼凑,将消费场景逐渐融入商业模式的各个要素当中,形成了过渡型商业模式。该商业模式的内涵要素中既有场景的融入,还存在依附型商业模式的特征,具体变化主要体现在价值主张与顾客管理两方面。

通常来说,喜欢在火锅店聚餐社交的大多为年轻人,因此,冰青的价值主张为低度、健康、时尚。低度与健康是从酒体本身的角度迎合年

轻一代消费者更注重健康,偏爱低度酒的消费需求。而时尚是年轻一代消费者的追求,亦是冰青的品牌形象。此外,冰青的文化理念为“酒饮冰青,自在随心”,这也完全契合了年轻人随心所欲的特点。

在顾客管理方面,冰青对目标消费者的管理呈现“逐步独立”与“推陈出新”的特征。在客户细分上,冰青相较以前有了明确的目标人群——年轻人,呈现出年轻化的特征。2014年后,冰青借助醉美丝路的营销资源,开始尝试建立自己的销售渠道,以摆脱经销商的掣肘,渠道

通路呈现“逐步独立”的特征。在冰青的成长期,渠道主要分为以下几个方面:①经销商。②特通渠道,即华润万家、石化易捷、永辉超市等大型商超。③电商,即天猫、京东、唯品会等网络平台。④大型火锅店。其中,冰青主要打造的还是第四条渠道——大型火锅店,其余渠道只是为了给消费者提供便利性,占比较低。2016年,冰青获得融资后,与小龙坎、海底捞、小天鹅等全国大型火锅连锁店建立了合作,试图将火锅店、串串店等年轻人喜欢的社交场所建立成冰青的消费场景。这种方式让冰青与火锅捆绑出现在消费者面前,并在不断消费中加深冰青与火锅之间的联系,有效地避免了它与白酒的正面交锋。同时,通过消费者在店里的消费感受,让冰青更直观地了解消费者喜好,

可以更好地满足消费者需求。

在客户关系上,冰青也全力向消费场景靠拢,呈现出“推陈出新”的特征。一方面,冰青保留了原来的线下宣传途径,如车站广告投放、线下品酒活动、广告牌等。另一方面,年轻人的社交自然离不开互联网,于是冰青引入了网络社交媒体,建立了自己的官微、公众号、小红书账号等,通过一些轻松诙谐的软文广告向消费者传递冰青的品牌理念,让消费者对于冰青的文化产生共鸣,认同冰青。同时,围绕消费场景,冰青将线下与线上的宣传有效结合,提出“吃火锅,喝冰青”的广告语,不断加强消费者心中“冰青与火锅”之间的链接。该时期过渡型商业模式形成机理如图4所示。

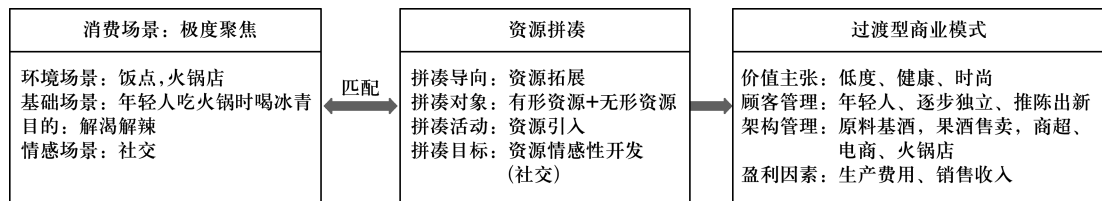


图4 冰青成长期过渡型商业模式形成机理

Fig. 4 Formation mechanism of the dependent business model in BingQing's growth period

### 4.3 发展期:因地制宜消费场景下的场景型商业模式创新

#### 4.3.1 因地制宜消费场景下的资源拼凑

在冰青的发展期,企业的场景化创新取得了一定的成功,销售区域也开始从原来的川渝向北京、上海、浙江、广东等经济发达的区域进行扩展。而不同省市的消费者有着不同的饮食习惯,此时,冰青原有的消费场景在某些地区便显得“水土不服”了。因此,冰青在发展期消费场景呈现出“因地制宜”的特征,即以“餐饮结合”为核心,根据不同地区的消费习惯对其消费场景进行了相应调整。例如沿海地区的消费者聚会的时候,除了烤肉店、火锅店之外,对于日料店、韩餐馆等中高档餐厅亦是十分偏爱。在这些中高档餐厅中,消费者除了社交需求外,还有一种情调上的追求。因此,在这些地区,冰青的消费场景便不再局限于火锅店,而是抓住“情调”上的需求,因地制宜地进行变换。此时,环境场景的时间为随时,即在时间上没有限制,地点为中高档餐饮店。基础场景就是年轻人聚会

的时候喝冰青,在这样的场景下消费者喝冰青的基础目的就是解渴。情感场景的目的除了满足消费者的社交属性,获得归属感,还有一种情调上的寄托。

2022年,冰青的销售区域拓展至全国,为因地制宜地构建各地区的消费场景,冰青的拼凑导向也由资源拓展转为了资源协同,即将持续引进的资源与现有资源进行协调整合,从而达到“1+1>2”的效果。在资源协同的拼凑导向下,拼凑对象以无形资源为主,例如将原有的基酒配方、生产技术与新引进的种植技术、科研技术、设计师的包装设计能力、网络媒体和渠道资源的大数据等进行协同,生产出品质好又符合消费者需求的产品。企业通过资源引入与协调,能够快速实现全国各地消费场景的“因地制宜”,满足消费者对于酒的功能性需求和社交性需求,让消费者获得归属感的同时,还能满足年轻一代消费者在情调上的追求,实现资源更深层次的情感性开发,如图5所示。

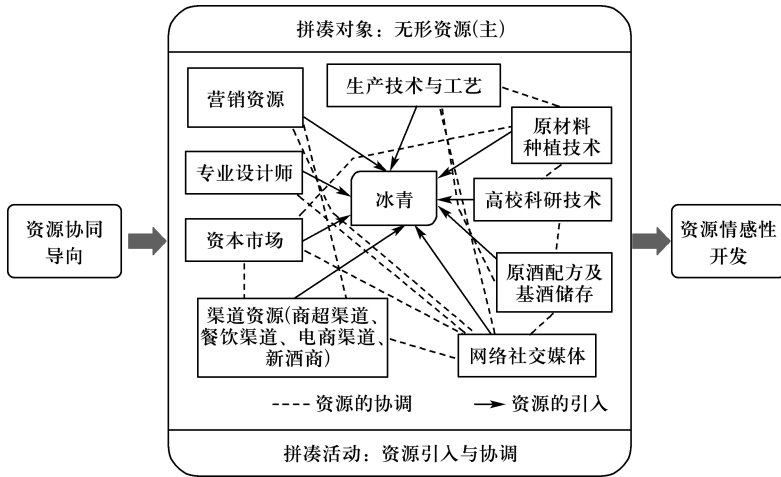


图5 冰青发展期的资源拼凑

Fig. 5 Resource bricolage in BingQing's development period

#### 4.3.2 资源协同导向下场景型商业模式形成机理

在因地制宜的消费场景下,企业进行了资源协同导向的资源拼凑。发展期消费场景及资源拼凑方式的改变使得成长期的过渡型商业模式在价值主张与顾客管理两方面又发生了变化。

在价值主张方面,企业以“天然、品质、年轻”为主要特征,比起原来的“低度、健康、时尚”更加清晰。天然是指冰青的产品可以做到纯天然无添加,力求给消费者奉献一个没有化学添加的健康产品。品质则是指冰青的档次。冰青只做中高端产品,力求做到真正的高品质,这也是冰青将大量费用投向生产研发的重要原因。年轻则是冰青新的品牌形象。2021年,冰青引入专业设计师,以“年轻”为核心将现有产品的外形进行了再设计,并根据年轻人不同的消费场景专门设计了不同的产品系列,满足了年轻人多方面的社交需求。

在顾客管理方面,冰青主要通过“餐饮结合”和“贩文化”的方式对目标消费者进行管理。在客户细分上,冰青将以前的“年轻人”进行了细分,以新一代“90后”“00后”作为目标消费人群。在渠道通路上,更加强调“餐饮结合”的方式。在发展期,冰青的渠道在原有的特通渠道、电商、以火锅业态为主的餐饮店的基础上加入了新酒商。当然,冰青的新酒商本质上还是“餐饮结合”。冰青选中的新酒商分布于全国各地,且一般自己就有多家餐饮实体店。冰青通过其

扶持的新酒商,可以快速地与全国各地的餐饮店达成合作,扩大市场的同时,迅速达成构建“因地制宜”的消费场景的目标。

在客户关系上,冰青通过“贩文化”的方式进行品牌的宣传和推广。考虑到现在年轻人的社交离不开互联网,因此,冰青在发展期更加注重网络社交媒体的作用,减少了大面积的车站广告投放、广告牌投放等支出,加强了原有的微博账号、公众号、小红书账号的运营,引进了抖音等新型热门社交媒体,以年轻人的方式宣传企业文化,攻入年轻人的生活。疫情期间,网络直播更是得到空前发展,冰青也紧跟潮流,与主持人、演说家等知名人士展开合作,开始直播带货,取得了不错的成效。此外,冰青还创建了“冰小青”的动画形象,打出“我喝的不是酒,是一种人生态度”的宣传语,向消费者树立了一个年轻、自由、个性十足的品牌形象,以获得年轻一代消费者的身份认同。场景型商业模式形成机理如图6所示。发展期场景型商业模式基本构架见表3。

#### 4.4 资源拼凑下场景型商业模式创新过程模型

企业在不同发展阶段构建了不同的消费场景,与之相匹配的资源拼凑导向也发生了动态变化,进而不断引起了企业场景型商业模式创新。其中,资源拼凑导向表现为拼凑对象、活动、目标的动态变化,而场景型商业模式创新则表现为商业模式要素以场景为核心呈现动态变化。

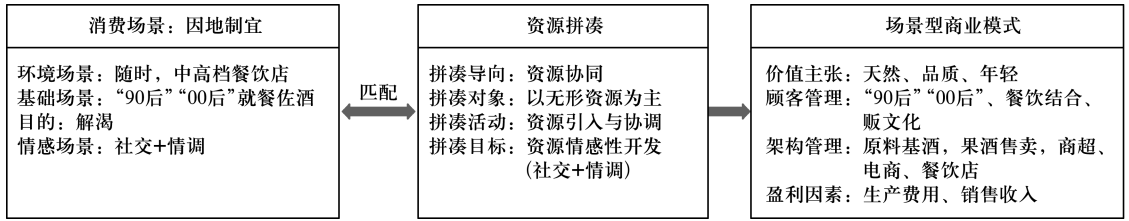


图6 冰青发展期场景型商业模式形成机理

Fig. 6 Formation mechanism of the context-based business model in Bing Qing's development period

表3 场景型商业模式基本架构

Tab. 3 Basic framework of the context-based business model

层面	要素	商业模式特征	数据支持
产品	价值主张	天然、品质、年轻	我们将产品定位为“年轻人的社交用酒”,在这个定位的基础之上持续提炼,就是6个字:天然、品质、年轻(董事长) 天然是因为我们整个酿造工艺可以做到无添加剂。我们非常讲究自然的东西,想要给消费者奉献一个没有化学添加的产品(董事长) 品质是说我们要做中高端的产品,要做高品质的产品,我们不会通过牺牲产品的品质去迎合一些低价的竞争(董事长) 我们目标很明确,是给年轻一代的消费者提供一个新的选择,所以我们必须要坚持年轻的概念(董事长)
		客户细分	“90后” “00后”
顾客管理	客户关系	贩文化	“我们卖的不是酒,而是一种人生态度”,这是我们的宣传语。青梅酒本就有很深的文化底蕴,我们表面是卖酒,实则是卖一种文化(总经理) 我们有自己的官网、微信公众号等,通过这些平台与消费者实施互动,传递冰青文化(营销总监) 我们看好未来整个电商通过内容电商成长起来的可能性,聚焦抖音、聚焦直播业务是我们从今年开始特别大力度的一个动作(董事长)
		渠道通路	餐饮结合

其一,资源拼凑在不同的发展阶段以消费场景为核心呈现动态变化,表现为企业资源拼凑导向、拼凑对象、拼凑活动、拼凑目标的变化。企业初创期受内部资源约束影响,其资源拼凑以资源激活为导向,拼凑对象以生产工艺、原材料、产品等有形资源为主。企业通过对手边的资源进行集中与整合,从而达到资源功能性开发的目的。成长期,随着消费升级趋势下消费者偏好改变以及国家对于果酒行业的大力支持,果酒行业开始急速发展。同时,企业经过初创期的沉淀,在产品生产、技术工艺上也有一

定的基础。在内外环境的双重影响下,企业以资源拓展为拼凑导向,聚焦产品的社交属性,构建了“吃火锅,喝冰青”的消费场景,此时的拼凑对象既有有形资源也有无形资源,通过资源引入的拼凑活动,不仅能够满足消费者对于酒的功能性需求,还能最大限度满足消费者在社交上的精神需求,达到资源情感性开发的目的。发展期,企业的业务拓展至全国,消费场景由原来的“吃火锅,喝冰青”开始变得“因地制宜”。为了因地制宜地构建各地区的消费场景,冰青的拼凑导向也由资源拓展转为了资源协同。在

资源协同的拼凑导向下,拼凑对象以无形资源为主。企业通过对引入的无形资源和企业现有资源进行协调整合,量体裁衣地满足不同消费者对于酒的功能性需求、社交性需求以及情调上的追求。

其二,不同的资源拼凑导向形成不同的商业模式,消费场景与资源拼凑的匹配作用是企业场景型商业模式创新的条件。初创期,在资源激活的拼凑导向下形成了依附型商业模式。依附型商业模式的企业没有明确的市场定位和目标消费人群,其价值主张呈现出“模糊”的特征。这种模式下,企业对于经销商的依赖度非常强,尤其是在顾客管理方面。企业在渠道上依赖经销商的终端资源,只有通过经销商才能获取消费者偏好、市场动向等信息。目前行业中的果酒企业大都为资源匮乏的中小型企业,尚未具备有效掌控经销商的能力。因此,企业在依附型商业模式下常常受到经销商的掣肘与制约。成长期,在资源拓展的拼凑导向下构建了极度聚焦的“吃火锅、喝冰青”的消费场景,形成了过渡型商业模式。过渡型商业模式的各个要素开始以企业所构建的消费场景为核心发生

动态变化,尤其是在价值主张和顾客管理方面。企业以年轻人为目标消费人群,有了较为清晰的价值主张:低度、健康、时尚。企业的成长期大部分属于原依附型商业模式向场景型商业模式转变的过渡时期。在渠道上,冰青逐步构建自己的独立渠道以取代经销商,在宣传上既有原来的传统方式也有新引进的网络媒体的方式。因此,在渠道通路与客户关系上呈现“逐步独立”和“推陈出新”的特征。发展期,企业在资源协同的拼凑导向下构建了“因地制宜”的消费场景,形成场景型商业模式。此时企业的价值主张和目标人群比以前更加清晰、聚焦,用“天然、品质、年轻”替代了原来的“低度、健康、时尚”,并锁定“90后”“00后”为目标消费人群,通过餐饮结合的方式快速打造冰青“因地制宜”的消费场景。同时,企业在各大社交网络媒体打造自己的沟通平台,以“贩文化”的方式打造冰青品牌形象,传递冰青文化。这种以场景为驱动,由原有的商业模式向场景型商业模式的变革就是场景型商业模式创新。企业场景型商业模式创新的过程如图7所示。

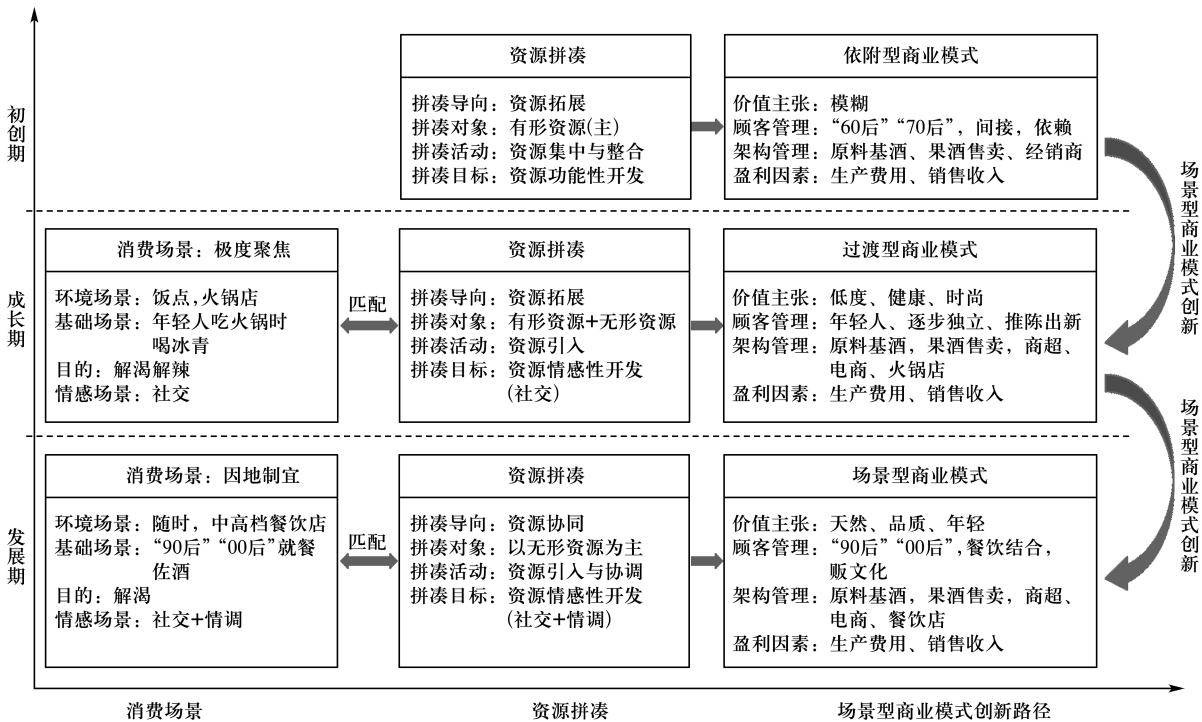


图7 场景型商业模式创新过程

Fig. 7 The innovation process of the context-based business model

## 5 研究总结

### 5.1 研究结论

本研究基于资源拼凑理论视角,采用单案例研究方法,诠释了中小果酒企业场景型商业模式创新过程,得出如下研究结论:

(1)果酒企业的发展体现为从初创期的依附型商业模式到场景型商业模式的转变。其中,行业中大部分果酒企业都是依附型商业模式,这种商业模式对经销商的依赖性较强,若企业有实力对经销商实施控制,则可以迅速扩大市场。反之,可能会被经销商掣肘。而场景型商业模式是以构建的消费场景为核心进行各要素的布局,从而解决经销商掣肘的问题。因此,实力不强的中小果酒企业可以通过构建自己的消费场景,以场景为商业模式设计核心,从而通过场景型商业模式创新来摆脱困境。

(2)商业模式演化的根本在于消费场景和资源拼凑机理的演化,表现为资源拼凑导向,对象、活动、目标的动态变化。其中,依附型商业模式以资源激活为拼凑导向,以有形资源为主要拼凑对象,通过资源集中与整合拼凑活动,达到资源功能性开发的拼凑目的。过渡型商业模式以“极度聚焦”的火锅场景为核心,以资源拓展为拼凑导向,其拼凑对象既有有形资源又有无形资源,通过资源引入的拼凑活动,开发了产品的社交属性,实现资源情感性开发的拼凑目标。场景型商业模式以“因地制宜”的消费场景为核心,以资源拓展为拼凑导向,以无形资源为主要拼凑对象,通过资源引入与协调的拼凑活动,不仅满足消费者的社交需求,还满足了消费者对情调的追求,实现更为深层次的资源情感性开发的拼凑目标。

(3)消费场景与资源拼凑的匹配作用是企业场景型商业模式创新的条件。随着消费场景与资源拼凑的动态变化,果酒企业的场景型商业模式创新路径表现为“依附型商业模式—过渡型商业模式—场景型商业模式”的演化过程。从没有消费场景到初步构建“极度聚焦”的消费场景,再到构建“因地制宜”的消费场景,与之匹配的资源拼凑经历了“资源激活导向—资源拓

展导向—资源协同导向”的演化过程。在企业场景型商业模式创新的过程中,不同发展阶段构建的消费场景、资源拼凑方式不同,促使商业模式的内涵要素(价值主张、顾客关系等)也围绕消费场景发生了变化,最终推动了果酒企业的发展。

### 5.2 理论价值与实践启示

#### 5.2.1 理论价值

第一,既有研究将资源拼凑根据拼凑范围<sup>[13]</sup>、拼凑对象<sup>[13,41]</sup>、拼凑动机<sup>[41-42]</sup>等进行分类研究,但少有研究探索不同类型拼凑之间的关系。对不同类型的拼凑关系的探索是揭示资源拼凑内部机理的一个重要方向<sup>[43]</sup>。本文整合了不同类型的拼凑要素,将资源拼凑嵌入场景型商业模式创新这一特定情境,研究了中小果酒企业场景型商业模式创新过程中资源拼凑的动态变化,揭示了转型过程中的资源拼凑导向、拼凑对象、拼凑活动以及拼凑目标的内在关系。

第二,近年来场景型商业模式创新掀起学术热潮,学者们主要围绕以下议题展开:场景型商业模式的特征有哪些<sup>[44]</sup>;场景型商业模式如何创造场景价值<sup>[45,30]</sup>;如何开展商业模式的场景化<sup>[46]</sup>。目前大部分的研究都集中于探讨场景型商业模式创新的一般范式,从战略<sup>[33]</sup>、营销<sup>[27]</sup>等方面探索模式创新的宏观模型。本文将企业资源拼凑融入商业模式的研究中,较为全面地展示了中小果酒企业如何构建消费场景,并建立了资源拼凑下场景型商业模式创新的过程模型,系统揭示了其内在机理,拓展了商业模式领域的研究视角。

第三,不同行业的类型研究在推动商业模式理论发展中具有重要作用<sup>[35]</sup>。现有研究已总结了电子商务领域<sup>[47]</sup>、网络游戏企业<sup>[36]</sup>、国有企业<sup>[48]</sup>、老字号企业<sup>[49]</sup>等的商业模式,但对于新兴果酒行业的商业模式研究很少。本文总结了当今酒水市场上最为常见的依附型商业模式的基本构架,探讨了中小果酒企业对该商业模式的场景化创新,拓展了对传统行业的商业模式类型研究,这既延续了类型研究中对于类型的一般描述,同时还从资源拼凑视角分析了

其作用机理,进一步拓展了类型研究的范式。

### 5.2.2 实践启示

果酒行业是一个新兴行业,大部分的果酒企业都是中小企业,存在知名度不高、竞争力弱、资源匮乏的实际问题<sup>[4]</sup>。尤其是面临大量涌入的国外品牌以及知名白酒旗下快速发展的本土品牌的强大竞争,解决这些问题显得尤为迫切。本文对冰青的场景型商业模式创新过程进行详细分析,通过这种商业模式能够有效地避免与资源丰沃的酒类品牌正面竞争,可以为众多中小果酒企业的发展提供参考,具有一定的实践意义。

### 5.3 研究局限与展望

本文尚存在以下不足:①本文采用了单案例研究的方法,这种方法在典型性和可行性方面被广泛认同,但在概括性和外部效度方面一直有争议<sup>[50]</sup>。尽管本文引入了资源拼凑的视角,在相关理论基础,尽可能多地收集案例企业所提供的一手资料和一些网络中的二手数据使理论达到饱和,但仍然存在一些不足。②本研究更多地聚焦于场景型商业模式创新路径的研究,对于引发创新的动因仅谈了内外部环境的影响。未来的研究可以进一步探讨影响企业场景型商业模式创新的内部与外部动因。③本研究更多地探讨了中小果酒企业的场景型商业模式创新,对于其他行业又该如何实现场景型商业模式创新呢?在今后的研究中,有待于深入调研更多类型的企业,围绕企业场景型商业模式创新问题进行系统探讨。

### 参考文献

- [1] 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]. 研究与发展管理, 2019, 31(6): 139-154.
- [2] 丁正国. 中国果酒业存在能问题及发展对策[J]. 酒: 饮料技术装备, 2006, 4(2): 32-34.
- [3] 顾雨霏. 《2020 年轻人群酒水消费洞察报告》发布白酒、葡萄酒、洋酒占前三席[J]. 中国食品, 2020, 49(19): 154-155.
- [4] 丁莹, 李亚辉, 蒲青, 等. 我国果酒行业发展现状及前景分析[J]. 酿酒科技, 2019, 40(4): 104-107.
- [5] Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology-off companies [J]. *Industrial & Corporate Change*, 2002, 11(3): 529-555.
- [6] 王福. 新零售流通供应链商业模式创新体系构建[J]. 当代经济管理, 2020, 42(7): 17-26.
- [7] 李非, 祝振铎. 基于动态能力中介作用的创业拼凑及其功效实证[J]. 管理学报, 2014, 11(4): 562-568.
- [8] 苏芳, 毛基业, 谢卫红. 资源贫乏企业应对环境剧变的拼凑过程研究[J]. 管理世界, 2016, 32(8): 137-149.
- [9] Senyard J, Baker T, Steffens P, et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource - constrained new firms [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 211-230.
- [10] 张璐, 周琪, 苏敬勤, 等. 新创企业如何实现商业模式创新?——基于资源行动视角的纵向案例研究[J]. 管理评论, 2019, 31(9): 219-230.
- [11] 沈颂东, 陈鑫强. 资源拼凑对商业模式创新的影响——一个有调节的中介模型[J]. 商业研究, 2020, 63(5): 10-17.
- [12] Claude S. *The savage mind* [C]. Chicago: The University of Chicago Press, 1967.
- [13] Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurialbricolage [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 329-366.
- [14] Garud R, Karnoe P. Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship [J]. *Research Policy*, 2003, 32(2): 277-300.
- [15] 黄艳, 陶秋燕, 高腾飞. 资源拼凑: 起源、研究脉络与理论框架[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(3): 151-160.
- [16] 李海东, 欧阳桃花, 张纯, 等. 从工业遗产到文创产业平台: 资源拼凑理论视角——以景德镇陶溪川为案例[J]. 管理学报, 2021, 18(3): 328-336.
- [17] Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* [M]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- [18] 臧树伟, 潘璇, 孙倩敏. 动态环境下的后发企业

- 追赶研究——基于商业模式创新视角[J]. 经济与管理研究, 2018, 39(8): 123-132.
- [19] Voelpel S, Leidold M, Tekie E. The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model leapfrog competitors [J]. Journal of Change Management, 2004, 4(3): 259-276.
- [20] Demil B, Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency [J]. Long Range Planning, 2010, 43(23): 354-363.
- [21] Osterwalder A, Yves P, Christopher L T. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept [J]. Communications of the AIS, 2005, 15(5): 1-25.
- [22] Magretta J. Why business models matter [J]. Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92.
- [23] Clauss T, Kesting T. How businesses should govern knowledge-intensive collaborations with universities: An empirical investigation of university professors [J]. Industrial Marketing Management, 2017, 93(62): 185-191.
- [24] Zott C, Amit R, Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research [D]. IESE Business School, 2010.
- [25] Aspara J, Hietanen J, Tikkanen H. Business-model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases [J]. Journal of Strategic Marketing, 2010, 18(1): 39-56.
- [26] 沈贻伟. 影视剧创作 [M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2012.
- [27] 王福, 刘俊华, 冀强. 企业商业模式场景化创新及其营销策略构建 [J]. 中国流通经济, 2020, 35(5): 62-73.
- [28] 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]. 科学学研究, 2020, 38(2): 346-356.
- [29] 江积海, 廖芮. 商业模式创新中场景价值共创动因及作用机理研究 [J]. 科技进步与对策, 2017, 34(8): 20-28.
- [30] 彭兰. 场景: 移动时代媒体的新要素 [J]. 新闻记者, 2015, 33(3): 20-27.
- [31] 吴声. 场景革命: 重构人与商业的连接 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2015.
- [32] 曾镛. 场景化架构零售商业模式研究 [J]. 商业经济与管理, 2020, 40(6): 5-17.
- [33] 王福, 长青, 刘俊华, 等. 新零售商业模式场景化创新的理论框架与实现路径研究 [J]. 技术经济, 2021, 40(4): 39-48.
- [34] 张才明, 刘蕊宁, 金韶. 短视频平台的场景化运营与发展趋势 [J]. 青年记者, 2019, 79(35): 45-46.
- [35] 欧阳桃花, 武光, 于鑫. 社交网络游戏企业的快经营商业模式研究——基于企业伦理视角 [J]. 管理案例研究与评论, 2014, 7(6): 449-463.
- [36] 潘善琳, 崔丽丽. SPS 案例研究方法流程、建模与范例 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2016.
- [37] Glaser B G, Strauss A L. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research [M]. Piscataway: Transaction Publishers, 2009.
- [38] Pana S L, Tanb B. Demystifying case research: A structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies [J]. Information and Organization, 2011, 21(3): 161-176.
- [39] 庞长伟, 李垣. 国内商业模式研究现状——基于2000—2014年CSSCI论文情况分析 [J]. 华东经济管理, 2016, 30(3): 178-184.
- [40] 原磊. 商业模式体系重构 [J]. 中国工业经济, 2007, 24(6): 70-79.
- [41] Baker T, Miner A S, Eesley D T. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process [J]. Research Policy, 2003, 32(2): 255-276.
- [42] Baker T. Resources in play: Bricolage in the Toy Store(y) [J]. Journal of Business Venturing, 2007, 22(5): 694-711.
- [43] 于晓宇, 李雅洁, 陶向明. 创业拼凑研究综述与未来展望 [J]. 管理学报, 2017, 14(2): 306-316.
- [44] 赵振. “互联网+”跨界经营: 创造性破坏视角 [J]. 中国工业经济, 2015, 32(10): 146-160.
- [45] Priem R L, Wenzel M, Koch J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage [J]. Long Range Planning, 2018, 51(1): 22 - 31.
- [46] Akaka M A, Vargo S L, Schau H J. The context of experience [J]. Journal of Service Management, 2015, 26(2): 206-223.
- [47] Rappa M A. The utility business model and the future of computing services [J]. Ibm Systems

Journal, 2004, 43(1): 32-42.

[48] 崔丽, 刘向阳, 贾依帛, 等. 国有企业供应链商业模式创新路径研究——以宝山钢铁股份有限公司为例 [J]. 管理案例研究与评论, 2021, 14(4): 368-382.

[49] 李志刚, 刘金, 李兴旺, 等. 双元创新视角下老字号企业商业模式创新内在机理——基于德州

扒鸡的纵向案例研究 [J]. 管理学报, 2021, 18(10): 1512-1523.

[50] Lee A S, Baskerville R L. Generalizing generalizability in information systems research [J]. Information Systems Research, 2003, 14(3): 221-243.

## Research on the Innovation Process of Context-based Business Model of Small and Medium-sized Fruit Wine Enterprises from the Perspective of Resource Bricolage

ZHANG Shuang, ZHOU Xu

( School of Economics and Management, Southwest University of Science and Technology, Mianyang 621000, China )

**Abstract:** With the rapid expansion in the number of small and medium-sized fruit wine enterprises in recent years, it's a challenging task for these companies to carry out context-based business model innovation under the lack of resources. As a result, this research explores the process of context-based business model innovation for small and medium-sized fruit wine companies from the perspective of resource bricolage, taking "BingQing" as the case study object. The findings indicate that the development of small and medium-sized fruit wine enterprises experience a transition from a dependent business model to a context-based business model, and the evolution of the business model is attributed to the continuous evolution of consumption scenarios and resource bricolage mechanism. These experiences, which transform small and medium-sized fruit wine enterprises from no consumption scenario to extremely focused consumption scenario, and then to consumption scenarios adapting to local conditions, are matched with an evolutionary process of resource bricolage that transforms from resource activation to resource expansion, and finally to resource synergy. Ultimately, the context-based business model's development path evolves from the dependent business model to the transition-based, and then to the context-based business model.

**Key words:** context-based business model innovation; resource bricolage; small and medium-sized fruit wine enterprises; case study