

可持续商业模式创新：综述与展望

梁巧思

广州大学管理学院 广东广州

【摘要】在全球可持续发展议程的驱动下，可持续商业模式创新备受关注。然而，现有成果缺乏对可持续商业模式创新研究现状的系统梳理和分析。因此，本文对可持续商业模式创新进行了综述，归纳出可持续商业模式创新的概念和结构、驱动因素、实现过程和结果影响四个方面，并提出了可持续商业模式创新的未来研究方向。

【关键词】可持续发展；可持续商业模式创新；未来展望

【收稿日期】2026 年 6 月 15 日 **【出刊日期】**2026 年 7 月 10 日 **【DOI】**10.12208/j.sdr.20260052

Sustainable business model innovation: A review and outlook

Qiaosi Liang

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, Guangdong

【Abstract】 Driven by the global sustainable development agenda, sustainable business model innovation has attracted much attention. However, the existing achievements lack a systematic review and analysis of the current research status of sustainable business model innovation. Therefore, this paper provides a review of sustainable business model innovation, summarizes four aspects including the concept and structure, driving factors, implementation process, and impact on results of sustainable business model innovation, and proposes future research directions for sustainable business model innovation.

【Keywords】 Sustainable development; Sustainable business model innovation; Future expectations

1 引言

全球气候危机、资源枯竭与社会不平等加剧，正深刻重塑企业所处的竞争环境^[1]。传统的以经济利润为单一导向的商业模式，已难以适应可持续发展要求。在此背景下，可持续商业模式创新（Sustainable Business Model Innovation）作为一种旨在通过商业模式根本性变革来同步创造经济、社会与环境价值的设计逻辑^[2]，成为推动可持续发展目标落地的关键抓手。它不仅关乎单一产品的绿色化，更触及价值主张、价值创造与交付乃至价值捕获方式的全面重构^[3]，其重要性在“双碳”目标与全球可持续发展议程的驱动下愈发凸显。

近年来，可持续商业模式创新已成为战略管理与可持续发展研究的热点，学者们围绕其概念内涵^[4]、理论基础^[2]、测量量表^[5]及实践路径^[6]取得了丰富的成果。尽管已有研究对可持续商业模式创新提供了

奠基性的综述^[1,7]，但随着研究的不断推进，该领域在理论深度和实践广度都发生了显著变化，因此，现有成果难以全面把握该领域的研究全貌与核心逻辑。为厘清可持续商业模式创新的核心内涵与前沿进展，本文对可持续商业模式创新进行系统性梳理，归纳出可持续商业模式创新的概念和结构、驱动因素、实现过程以及结果影响，提炼研究不足并展望未来方向，以期理论深化与实践应用提供参考。

2 可持续商业模式创新的概念和结构

可持续商业模式创新涉及商业模式理论、创新理论和可持续发展理论的多理论交叉，目前学界主要基于要素视角、过程视角和结果视角三个视角对其进行定义。Geissdoerfer 等（2018）厘清了商业模式、可持续商业模式、商业模式创新和可持续商业模式创新的基本概念，并提出了可持续商业模式创新的综合性定义，认为可持续商业模式创新是持

作者简介：梁巧思（2002-）女，广东茂名，汉，硕士研究生，研究方向：战略管理。

续商业模式的概念化和实施,包括可持续初创企业、可持续商业模式转型、多样化与并购整合四种创新类型^[1]。基于此,肖红军和阳镇等(2020)提出,可持续商业模式创新是以可持续发展为导向,对企业价值主张、价值创造、要素获取、价值网络进行全方位重构的创新范式,融合企业社会责任与可持续发展诉求,最终创造经济、社会、环境综合共享价值^[7]。

表 1 可持续商业模式创新量表

变量	维度	题项数量	代表题项	Cronbach's α
可持续商业模式创新 (SBMI)	可持续价值主张创新 (SVPI)	3	我们的关注点已经转向那些寻求可持续性的客户。	0.773
	可持续价值创造与传递创新 (SVC)	4	我们持续努力使核心能力和资源更加可持续。	0.771
	可持续价值获取创新 (SRCI)	3	我们持续尝试将短期收入来源替换为可持续的长期循环收入模式(如租赁)。	0.758

3 可持续商业模式创新的驱动因素

可持续商业模式创新可由多种因素驱动发生,本文将从制度环境驱动、组织能力驱动与高管领导力驱动三个类别进行梳理归纳。

制度环境驱动。制度环境是可持续商业模式创新的重要驱动因素。肖红军和阳镇等(2020)研究发现,制度合法性压力和利益相关方的社会压力共同汇聚成一个综合的制度环境压力场,在这一综合压力场的驱动下,企业可以超越单一经济导向的商业模式,通过将可持续发展理念嵌入价值主张、价值创造和价值捕获全过程,从而推动可持续商业模式创新^[7]。

组织能力驱动。组织能力是可持续商业模式创新的核心驱动因素。Oliveira-Dias 等(2021)的研究表明,感知、捕获与转型三类动态能力与可持续商业模式创新显著相关,如感知能力帮助企业识别可持续机会,捕获能力驱动资源整合与解决方案开发,转型能力则促进组织持续更新^[8]。此外,Chen 等(2025)指出,知识管理能力通过“组织结构—人力资本—信息技术—合作广度—合作深度”的链式中介路径推动可持续商业模式创新,其中内部知识管理能力被视为低阶动态能力,外部合作能力为高阶动态能力^[9]。

高管领导力驱动。高管团队的认知与价值观对可持续商业模式创新具有深刻影响。Dhir 等(2023)认为,高管团队多样性与产学合作正向促进高管团队的双元学习能力,进而驱动可持续商业模式创新,

Shakeel 等(2020)对 61 篇研究论文进行定性剖析,提出了可持续商业模式创新的组成部分,包括可持续价值主张创新、可持续价值创造与传递创新以及可持续价值获取创新三个维度^[4]。随后,Bashir 等(2022)基于动态能力理论,开发并验证了一个用于测量可持续商业模式创新的量表,该量表(如表 1)包括三个维度和 10 个题项^[5]。

而变革型领导正向调节多样性对双元学习的促进作用,同时负向调节产学合作对双元学习的促进作用^[10]。Roshan 和 Chandra Balodi 等(2024)还揭示了创始人可持续价值观可以驱动初创企业的可持续商业模式创新,其来源包括家庭价值观、可持续导向教育与早期非营利组织经历^[11]。

4 可持续商业模式创新的实现过程

已有研究提出了可持续商业模式创新的实现构面,包括可持续性创业、责任型数字化技术创新和组织范式创新^[7]。基于现有文献,本文将从制度逻辑重塑、数字技术创新、组织设计优化、多方利益扩展四个视角归纳出可持续商业模式创新的实现过程。

制度逻辑重塑视角。不同的制度逻辑决定了企业的价值取向和战略重点,企业动态调整制度逻辑的过程是其实现可持续商业模式创新的过程。Duan 等(2026)对中国社会企业的案例研究揭示了社会企业在不同生命周期阶段通过制度逻辑的主动重置并采取相应的资源编排策略从而实现可持续商业模式创新的过程;如初始阶段由单一公共福利逻辑主导驱动资源构建从而生成服务型商业模式,成长阶段引入市场逻辑形成“公共福利—市场”的双元逻辑驱动资源捆绑从而生成平台型商业模式,整合阶段嵌入政府逻辑形成多重制度逻辑驱动资源撬动从而生成生态系统型商业模式,最终实现多维价值协同创造^[12]。

数字技术创新视角。物联网、人工智能、大数据、区块链等数字技术,推动传统商业模式向可持

续商业模式转型，因此，数字技术创新为可持续商业模式创新的实现提供了关键赋能。Bachmann 等（2026）将数据驱动技术支持可持续商业模式创新的研究划分为数字平台、数字循环经济、智能制造与循环供应链、区块链赋能可持续、智能服务化五大流派，并基于动态能力理论构建了包含启动、构思、整合、实施四阶段的过程模型，表明企业需同时具备数据驱动能力与可持续动态能力，才能通过数字技术驱动实现可持续商业模式创新^[13]。

组织设计优化视角。动态能力是企业成功实现可持续商业模式创新的核心能力，而系统性的组织设计优化可通过发展动态能力有效推动可持续商业模式创新^[14]。Bocken 和 Geradts 等（2020）识别了可持续商业模式创新的障碍与驱动因素，并划分为制度、战略和运营三个层级，研究揭示出可持续商业模式创新的实现过程是从制度层重塑管理哲学，到战略层调整导向，再到运营层优化实践的系统性组织设计优化过程^[14]。

多方利益扩展视角。以社会价值为导向的社会创业和以环境价值为导向的绿色创业是催生可持续商业模式创新的重要方式^[7]，因此，以促进多方利益相关者利益为导向的商业模式创新是可持续商业模式创新的实现过程。Guo 等（2022）基于利益相关者管理和动态能力，揭示了环保技术企业实现可持续商业模式创新的过程机制，如企业首先通过关注不同利益相关者的利益触发新的价值主张，其次通过整合相应的利益相关者获取关键资源，最后依赖特定的动态能力将资源转化为可持续竞争优势^[6]。

5 可持续商业模式创新的结果影响

可持续商业模式创新是企业提升可持续绩效、获取可持续竞争优势的有效手段^[5]，其本质是将可持续因素整合到企业发展中，以实现其可持续战略目标。Bocken 和 Geradts 等（2020）不仅探讨了影响可持续商业模式创新的组织设计因素，还指出可持续商业模式创新可带来直接的业务利益和形成无形的战略优势，包括带来成本节约和新的收入流、提升组织韧性、增强企业声誉以及提高对人才的吸引力等^[14]。

6 未来展望

近年来，学界基于不同的视角分析可持续商业模式创新，越来越多的研究成果不断出现，然而，现有研究仍存在不充分之处，未来研究可从以下三个

方向深化：一是深入探究可持续商业模式创新与商业模式创新的融合理论边界，整合价值理论、利益相关者理论、动态能力理论等多元视角，构建统一的理论框架；二是加强可持续商业模式创新的作用机理与边界条件的实证检验，完善量化测量工具并开展跨情境、大样本实证研究；三是围绕循环经济、产品服务系统、平台生态等场景开展深度案例与比较研究，提炼可复制的实践路径。

参考文献

- [1] Geissdoerfer M, Vladimirova D, Evans S. Sustainable business model innovation: A review[J]. Journal of Cleaner Production, 2018, 198: 401-416.
- [2] Evans S, Vladimirova D, Holgado M, et al. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models[J]. Business Strategy and the Environment, 2017, 26(5): 597-608.
- [3] Bocken N M P, Short S W, Rana P, et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes[J]. Journal of Cleaner Production, 2014, 65: 42-56.
- [4] Shakeel J, Mardani A, Chofreh A G, et al. Anatomy of sustainable business model innovation[J]. Journal of Cleaner Production, 2020, 261: 121201.
- [5] Bashir M, Alfalih A, Pradhan S. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance[J]. Journal of Innovation & Knowledge, 2022, 7(4): 100243.
- [6] Guo L, Cao Y, Qu Y, et al. Developing sustainable business model innovation through stakeholder management and dynamic capability: A longitudinal case study[J]. Journal of Cleaner Production, 2022, 372: 133626.
- [7] 肖红军, 阳镇. 可持续性商业模式创新：研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(9): 3-18.
- [8] Oliveira-Dias D, Kneipp J M, Bichueti R S, et al. Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective[J]. Management Decision, 2022, 60(13): 105-129.
- [9] Chen S, Huang L, Zhou A. How Knowledge Management Capability Drives Sustainable Business Model Innovation:

- A Combination of Symmetric and Asymmetric Approaches[J]. Sustainability, 2025, 17(15): 6714.
- [10] Dhir A, Khan S J, Islam N, et al. Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective[J]. Technological Forecasting and Social Change, 2023, 191: 122409.
- [11] Roshan R, Chandra Balodi K. Sustainable business model innovation of an emerging country startup: An imprinting theory perspective[J]. Journal of Cleaner Production, 2024, 475: 143687.
- [12] Duan H, Wei Y, Wang Z, et al. Sustainable Business Model Innovation in Social Enterprises: An Institutional Logic Perspective[J]. Sustainability, 2025, 18(1): 97.
- [13] Bachmann N, Harms R, Gundolf K, et al. Driving Sustainable Innovation: A Review of Data - Driven Technologies in Sustainable Business Model Innovation[J]. Business Strategy and the Environment, 2026, 35(1): 819-847.
- [14] Bocken N M P, Geradts T H J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities[J]. Long Range Planning, 2020, 53(4): 101950.
- 版权声明：**©2026 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**OPEN ACCESS**