

产业互联网平台企业如何通过价值转型实现价值共创? 基于战略导向的视角

舒 辉, 李建红, 万敏琍

(江西财经大学工商管理学院, 江西 南昌 330013)

摘 要: 数字化进程驱动着企业进行价值转型, 以实现价值共创。对第一枪(平台企业)进行探索性案例分析, 发现其转型经历为: 产品导向→顾客需求导向→服务导向→服务生态圈导向。根据其转型历程, 提炼出价值转型过程模型、价值共创演化模型和服务生态圈双路径共演模型, 并厘清平台企业与传统产业企业价值共创的差异。

关键词: 产业互联网平台企业; 价值转型; 价值共创; 价值主导逻辑; 战略导向

中图分类号: F49 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-0566(2025)05-0012-13

How do industrial Internet platform enterprises achieve value co-creation through value transformation? a strategic orientation perspective

SHU Hui, LI Jianhong, WAN Minli

(School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

Abstract: This study examines the value transformation of Jiangxi First Gun Information Technology Co., Ltd., an industrial internet platform enterprise. The transformation evolves from product orientation to customer demand, service orientation, and finally service ecosystem orientation. Three models are proposed: value transformation process model, value co-creation evolution model, and service ecosystem dual-path co-evolution model, clarifying the differences in value co-creation between platform and traditional enterprises.

Key words: industrial Internet platforms; value transformation; value co-creation; strategic orientation

服务经济的兴起使服务成为价值创造的核心^[1]。而平台经济的发展使得以平台为中心的生态系统之间的竞争取代了服务与产品之间的竞争^[2]。现有研究表明,产业互联网平台企业(简称“平台企业”)进行价值共创是其获取生态优势的关键^[3]。其中,价值共创是指通过将现有资源有效配置和异质性资源搜索互动联结以实现价值创新的过程^[4]。服务主导逻辑作为价值共创的一种

主导逻辑,强调服务是一切交换的基础^[5];它认为企业的价值主张会触发价值共创的过程,并推动平台企业构建生态系统^[6]。数字经济时代要求平台企业必须重视服务主导逻辑理念的升华^[7]。企业需要在服务主导逻辑的指引下,建立以服务生态系统为核心目标的服务战略体系,从而推动服务主导逻辑向服务生态系统发展^[8]。然而,企业在进行价值转型过程中容易陷入“服务化陷

收稿日期:2025-02-18 修回日期:2025-03-26

基金项目: 江西省社会科学基金“十四五”(2022)规划重点项目“江西省智能网联汽车供应链生态系统的协同研究”(22GL04);国家自然科学基金项目“基于复杂产品的核心企业创新生态系统互补性研究”(72362022)。

作者简介: 舒辉(1961—),男,江西南昌人,博士,江西财经大学工商管理学院教授,研究方向为数字创新管理与产业数字化。

阱”^[9],陷入“不转等死、转型找死”的两难境地^[10];一方面,内外部环境要求企业在价值共创过程中必须进行价值转型^[11];另一方面,当企业将价值转型情境的认知转变为行为时,则会陷入不会转的窘境^[12]。战略导向的合理抉择可以帮助企业应对市场竞争、获取现有资源并突破资源受限的困顿^[13]。坚持战略导向能为企业转型和发展提供目标,为企业进行转型不同维度的目标和定位提供更实用的指导^[14-15]。

可见,平台企业发展需实现价值转型,受内外部条件、资源与能力限制,面临“必须转、不会转、如何转”的困境。但企业可通过战略决策改变自身的资源和能力进而适应复杂多变的环境。研究发现:交易型平台企业是以市场导向的战略导向为指引进行价值创造,创新型平台企业是以技术导向的战略导向为指引实现价值创造^[16-17]。那么,由交易型平台企业发展至产业互联网平台企业能否同样以战略为导向来实现价值转型呢?为此,本文以产业互联网平台企业——江西省第一枪信息科技有限公司(简称“第一枪”)为案例,从战略导向视角,探究其如何通过价值转型实现价值共创,价值转型的原因、路径和过程机理,提炼出具有普适性的平台企业通过价值转型实现价值共创的理论,以为企业价值转型提供参考。

一、文献综述

(一)平台企业的价值转型

价值转型是指企业的价值逻辑从以产品为中心的价值交易转向以顾客和服务为中心的价值共创^[16]。价值交易是传统背景下的以产品为主导,企业通过整合资源单方面为顾客提供产品^[17]。然而,产品迭代加速,企业仅凭产品难以长期占据市场^[18]。数字经济推动商业逻辑从价值交易转向价值共创^[19]。价值共创思想始于顾客体验视角、发展于服务主导逻辑^[20]。顾客主导逻辑强调从顾客角度分析价值共创过程,基于顾客需求进行价值开发方案设计,价值产生于与顾客体验相关的个性化共创过程^[21]。服务主导逻辑则关注多方参与者在服务生态系统中通过资源整合实现价值共创^[22]。现有研究多从服务主导逻辑出发,探讨企

业与客户之间的价值共创,并提出了“嵌入—行为—结果”的价值共创过程模型^[23],但对平台企业的研究较少。平台企业作为新兴组织形式,通过组织设计协调各方优势,实现平台内部价值共创^[24-25]。目前研究多是探讨平台生态系统与商业模式构建路径,强调其与价值共创的动态演化关系,二者相辅相成,认为平台企业可持续性商业模式在价值主张、价值创造、价值捕获与价值实现等维度内容上的系统超越^[26]。从“政府主导逻辑→政府为主、商业为辅的混合逻辑→商业为主、政府为辅的混合逻辑”研究发现,中国企业商业生态系统构建路径是“项目化运转阶段→产业化建设阶段→多元化拓展阶段”^[27]。

研究指出,平台企业与商业生态系统的构建依赖于价值共创和主导逻辑的作用,二者相互关联^[28]。在平台模式下,平台企业与价值共创参与方的关系具有系统性、动态性和多样性,这使得在数字经济背景下探索平台企业的价值转型和价值共创具有重要的理论和实践意义^[29]。

(二)平台企业与战略导向理论

产业互联网平台构建的挑战主要体现在以下两个方面:一是产业互联网平台不仅要完成线上交易,还要实现线上和线下的有机融合;二是产业互联网平台的存在不能只撮合供需交易,还要完成产供销之间的协同,实现产业链利益相关者之间的价值共创^[30]。平台企业在构建数字平台生态系统时强调要使内部多元组成要素之间实现动态联系、互相影响与共同发展^[31]。企业要更好地应对市场竞争和环境变化、获取资源并突破现有资源限制,需要对战略导向进行合理选择^[13]。战略理论在企业平台生态系统构建中的作用:一是有机融合,促使生态成员达成统一战略目标,降低合作成本,提升协同效率;二是价值共创,通过战略协同整合各方资源,将企业与外部主体整合为共创价值的体系。但现有研究更侧重于企业生态圈构建,对价值转型路径关注不足。

综上,战略导向能帮助企业在发展过程中实现价值转型,正确的战略导向关系到企业的价值转型,并且价值转型是企业实现战略转型的重要

认知模式^[16]。

(三) 平台企业的生态系统

现有研究对平台生态系统的研究集中于平台生态系统的搭建过程、价值共创、平台治理等方面^[32]。在研究视角方面,从动态能力和商业模式创新角度出发,基于“因素—过程—结果”逻辑将平台企业的演变历程划分为初步期、成长期和成熟期 3 个阶段^[33]。在价值共创方面,认为产业互联网平台生态系统价值共创经历线性赋能初始、协同变现发展和反向定制成熟 3 个阶段,其驱动因素依次为企业家精神引领、国家政策变化和市场需求调整^[34]。在平台构建与创新方面,从数字赋能角度,提出“场景洞察—创造—赋能—网络创新”的机制模型^[35];从创业共创视角,指出产业互联网平台构建经历开发探索、聚焦验证和复制扩张 3 个阶段,认为其既是价值共创过程,也是利益相关者共同参与创业的过程^[30]。

可见,现有研究多从价值共创、创业共创、动态赋能等角度探讨平台企业生态系统的构建,更侧重于过程导向的研究,对于从结果导向倒推机制形成的原因和过程研究较少。

(四) 研究评述

基于现有研究的不足,本文尝试从以下 3 个方面展开:一是以往研究多从数字化视角探讨平台生态系统构建,本文聚焦数字化背景下企业价值主导逻辑转换,以产业互联网平台生态系统为结果导向,剖析企业变革必要性;二是现有研究侧重生态系统构建过程,本文关注企业转型的动因与路径,从战略导向和价值转型两方面剖析转型逻辑;三是现有研究多基于服务主导逻辑,本文从服务生态圈主导逻辑出发,探讨企业与利益相关者共同构建生态系统的价值共创。综上,本文旨在从战略导向视角剖析平台企业价值转型实现价值共创的演化过程,揭示其形成机理与路径,并对比平台企业与传统方式在价值共创路径和主导逻辑上的异同。

二、研究设计

(一) 研究方法

本文聚焦于产业互联网平台企业如何通过价值转型实现价值共创,采用纵向单案例研究。该方法能够清晰解释价值转型的发生、演变及特征,捕捉其在不同时期的变化,有助于深入剖析企业如何构建服务生态圈导向的新型价值共创。纵向单案例研究能提供丰富的细节、多层次数据和深度分析空间,这有利于提炼有机制解释力的理论洞见。

(二) 案例选取

1. 案例企业选择的原则

选择第一枪作为案例对象主要基于启发性和典型性原则。启发性:第一枪在价值转型中成功解决了竞争优势重塑、突破和强化三大难题,构建了产业服务生态圈和平台服务生态圈,既为其他企业转型提供了启示,也为传统产业转型和平台企业作用提供了新视角。典型性:作为一家专注于产业互联网服务的高新技术企业,第一枪以“赋能县域产业集群,加速传统产业转型升级”为使命,致力于成为中国领先的县域产业互联网运营服务商,凭借在产业互联网领域的深耕,多次荣获“国家高新技术企业”“江西省电子商务示范企业”等荣誉,稳居 B2B 综合服务行业前 10 位,并 8 次荣登“中国产业数字化百强榜”^①。作为江西首个提出并落实赋能传统产业转型、打造产业链的企业,第一枪通过持续跃迁和迭代,实现了价值共创和双生态圈构建,具有行业代表性。

2. 案例企业的发展历程

自 2009 年成立以来,第一枪完整经历了中国产业互联网从 1.0 信息到 4.0 产业的进化历程,兼具综合型和垂直型平台业务。公司经过长期的价值转型尝试,探索出了一条从价值交易到价值共创的跃迁迭代升级之路,其发展经历了信息平台、综合平台、垂直服务平台和生态圈服务平台 4 个阶段(见图 1)。

^① “中国产业数字化百强榜”是托比(2B.CN)研究团队受中国电子商务协会 B2B 行业分会的委托而制定的 B2B 类企业排行榜,2015—2017 年称为“中国 B2B 百强榜”,2018—2021 年称为“中国产业互联网百强榜”,2022 年则改为“中国产业数字化百强榜”。榜单排定综合了企业营收+GMV 数据、盈利数据、上市+融资数据、新闻传播数据、平台网站流量数据、公开信息中透露的裁判文书等六大类信息数据作为排名标准。第一枪于 2015—2023 年,八度荣登该榜单。

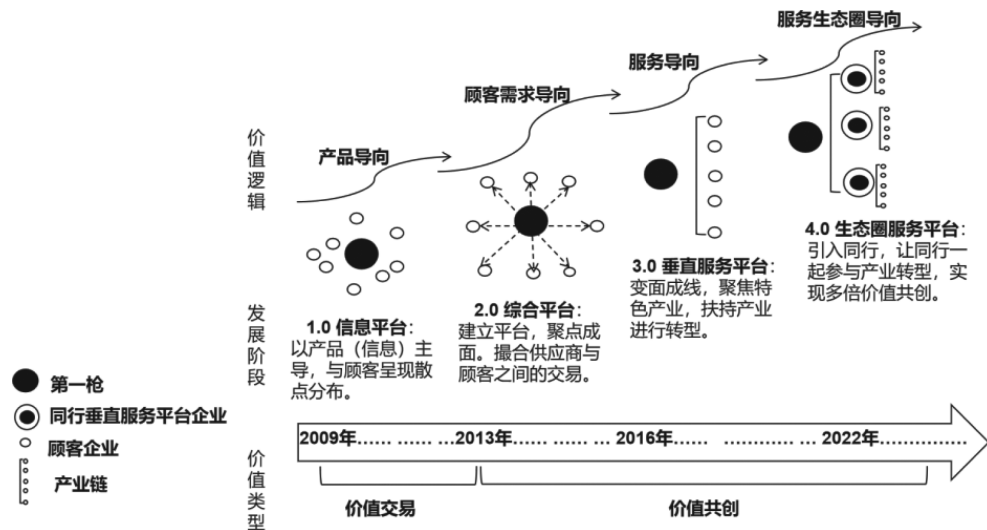


图1 第一枪战略发展阶段

(1)1.0 信息平台(2009—2013 年):产品导向阶段。在政策推动下,第一枪定位信息专家,为中小企业提供产业资讯、展会信息等,价值创造重心在信息产品。

(2)2.0 综合平台(2013—2016 年):顾客需求导向阶段。为解决资源受限问题,第一枪从信息平台衍射至综合平台,定位交易平台,从信息专家转为交易商,撮合交易,连接买家和卖家。凭借会员数据和银行合作,解决中小企业融资难题,实现从“物”到“人”的转型,贯通上下游,发挥集群效应,完成产品导向跃迁至顾客需求导向阶段。

(3)3.0 垂直服务平台(2016—2022 年):服务导向阶段。因综合平台无法有效掌控“人货地”,第一枪再次调整战略,聚焦传统特色产业。针对南城校具产业“老散乱旧”、旺季资金短缺等问题,联合地方政府,以产业链集成商的身份,整合产业资源,打造垂直数字化服务平台(校具帮),助力产业升级。

(4)4.0 生态圈服务平台(2022 年至今):服务生态圈导向阶段。作为平台生态主,第一枪构建了平台服务生态圈,吸纳垂直服务平台入驻并为其提供资源和技术,实现了与产业服务生态圈的交互运转,为传统产业提供全方位服务。

3. 数据收集与分析

(1)数据收集

本文采用三角验证法收集数据,资料来源包

括一手资料和二手资料(见表1)。2022 年,研发团队通过实地拜访和社交平台,对公司董事长、负责人和员工进行“线上+线下”深度访谈,走访其旗下电商孵化基地和校具科创城的入驻企业。同时,收集企业内部资料及外部网络数据。通过观察公司及服务园区,进一步验证资料的真实性。

(2)数据分析

为清晰呈现案例企业的发展与转型逻辑,本文采用结构化数据分析方法。

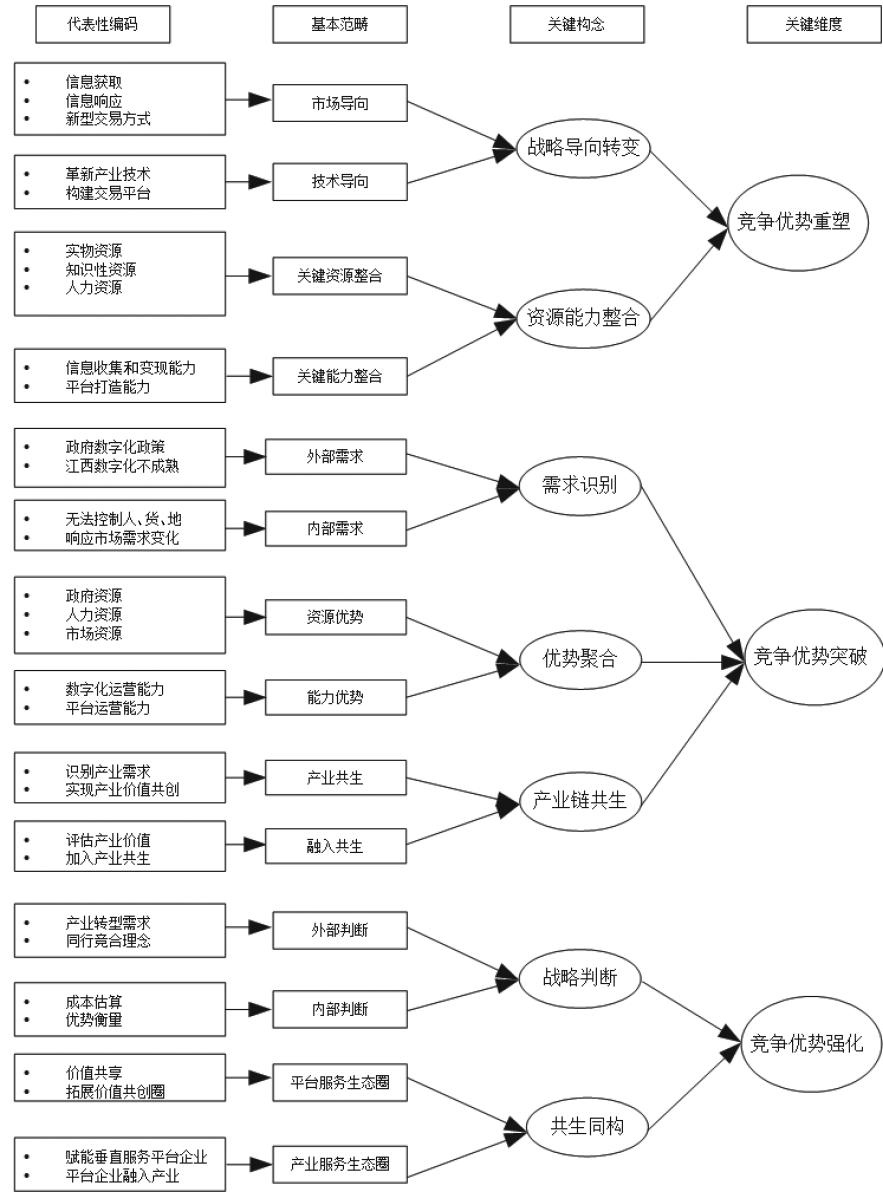
第一,使用 Nvivo 梳理第一枪的发展脉络,了解其转型动机及关键举措。将二手数据与访谈数据对比,再经被访谈者确认,剔除误差资料,形成可靠文本。按发展阶段和关键事件提炼资料,构建数据库并编码,形成 14 条基本范畴。

第二,研发团队分两组进行二阶构造,将相同特征的范畴抽象归纳,最终形成战略导向转变、资源能力整合、需求识别、优势聚合、产业链共生、战略判断和共生同构 7 个关键构念。

第三,通过数据、构念与文献的反复对照迭代,并引入第三方专家讨论,将性质一致的关键构念提炼为关键维度,构建其逻辑连贯的理论框架,最终形成竞争优势重塑、竞争优势突破、竞争优势强化的数据结构(见图2)。

表 1 第一枪调研实况与资料编码方案

资料类型	数据获取方式	数据来源	访谈重点	量化信息
一手资料	半结构化访谈	公司董事长	企业进入产业互联网平台领域初衷、平台战略推进过程	1 人,约 180 min,转录 2.13 万字
			平台运营过程中的难点和痛点,解决对策及未来发展目标	1 人,约 180 min,转录 3.53 万字
		各运营中心负责人	平台运营中的工作职责和对各阶段工作重点的理解	5 人,约 80 min,转录 0.85 万字
		产业园区企业代表	平台合作的感受及绩效反馈	4 人,约 60 min,转录 0.23 万字
	直接观察	现场观察 线上观察第一枪旗下各平台界面及嵌入的功能模块		
二手资料	内部渠道资料	对外宣传印刷资料		11 篇
		内部月刊印刷资料		62 篇
		企业新媒体平台(官网、微博、微信)上的企业新闻及大事件、平台信息、合作伙伴信息、企业领导人的公开访谈和演讲等数据		83 篇
		员工月志		40 篇
		以案例企业为研究对象的学术论文		1 篇
	外部渠道资料	关于案例企业及所服务产业的发文和报道		17 篇



三、案例分析与发现

基于案例企业调查和文献比较分析,本文聚焦于第一枪的价值转型原因和路径,特别是如何通过战略导向视角,实现竞争优势重塑、突破与强化,完成价值转型和价值共创迭代。

(一)“竞争优势重塑”跃迁

第一枪通过战略导向转变和资源能力整合,实现从产品导向到顾客需求导向的转变,完成价值交易向价值共创的跃迁。表2为“竞争优势重塑”跃迁典型证据援引。

表2 “竞争优势重塑”跃迁典型证据援引

维度	关键构念	代表性编码	典型证据援引
战略导向转变	市场导向	信息获取	互联网透明度提升,用户获取信息更为便利
		信息响应	因为帮助顾客企业做网站,我们产生的网站是孤立状态,无法实现集体效应
		新型交易方式	做平台是属于上升趋势的,阿里巴巴做得很好
	技术导向	革新产业技术	帮助企业打造网站的技术门槛不高
		构建交易平台	B2B是一片蓝海,我们决定转战综合平台,抢占一定先机
资源能力整合	关键资源整合	实物资源	我们公司一开始就定位于产业互联网,我们有相关设备
		知识性资源	打造平台一直都是我们的强项
		人力资源	平台运营一直是我们的核心业务,我们有专门的平台运营团队
	关键能力整合	信息收集和变现能力	在1.0阶段,我们平台拥有大量企业的注册数据,所以民营银行找我们进行合作,推动数据变现
		平台打造能力	我们于2009—2011年就一直在打造第一枪平台,打造平台是我们的强项

1. 战略导向转变:识别价值转型需求

企业战略导向转变和价值转型需要综合考虑市场导向、技术导向^[12]、企业资源与能力。产品导向阶段,第一枪单向为顾客提供信息产品,各顾客企业之间相互孤立,属于以产品为中心的价值交易逻辑。

(1)市场导向。互联网技术的发展降低了顾客企业信息获取难度,导致第一枪信息产品的价值降低。同时,同行通过“打造平台”进行数据变现的成功尝试,促使第一枪跟随行业趋势,进入综合平台阶段,改变以往单一的价值交易方式。

(2)技术导向。市场导向变化对第一枪提出新要求,使其认识到信息产品不具备核心竞争力,且进入门槛低,必须进行战略转向。而当时B2B行业的发展态势,为其进入B2B提供了市场环境。凭借前期自身平台打造、运营能力、数字化人才梯队和积累的企业数据,决定进入综合平台。

2. 资源能力整合:对已有资源能力的整合

在3次转型过程中,第一枪每次都能通过对自己上一阶段的资源和能力整合,实现价值跃迁和迭代。

(1)关键资源整合。战略导向和环境变化导

致第一枪的价值逻辑转变。为更好地落实转变,第一枪进行关键资源整合,包括实物资源、知识性资源和人力资源。

(2)关键能力整合。顾客需求导向就意味着平台企业必须具备平台运营能力和识别满足顾客需求能力。在产品导向阶段,第一枪就已经具备了信息收集与变现能力、平台打造能力等。在价值逻辑转变过程中,第一枪对前期所拥有的关键能力进行重塑,从而推动其进入顾客需求导向阶段。

(二)“竞争优势突破”迭代开发

在竞争优势重塑过程中,第一枪完成从价值交易转向价值共创,重心从“物”转向“人”。在价值共创过程中,第一枪实现了两次价值共创的内部迭代:迭代开发和迭代升级。迭代开发聚焦于“竞争优势突破”,将服务对象从需要贷款的中小企业和提供贷款的民营银行聚焦于传统特色产业,实现了顾客需求导向跃迁为服务导向的迭代。主要围绕着“为什么要迭代(需求识别)、迭代的过程(优势聚合)和迭代的结果(产业链、共生)”展开。表3为“竞争优势突破”迭代开发典型证据援引。

表 3 “竞争优势突破”迭代开发典型证据援引

维度	关键构念	代表性编码	典型证据援引
需求识别	外部需求	政府数字化政策	政府强调县域经济和乡村振兴战略
		江西数字化不成熟	江西没有做数字产业化的先天条件,缺乏数字化人才
	内部需求	无法控制人、货、地	综合平台无法控制人、货、地
		响应市场需求变化	综合互联网平台市场饱和,走垂直服务平台才有发展机会
优势聚合	资源优势	政府资源	拥有政府的支持,有更新的技术,可以和产业一起实现双赢
		人力资源	拥有专业的数字化团队
		市场资源	传统产业需要转型,但他们不会
	能力优势	数字化运营能力	我们一直是平台企业,具备相关行业技能
		平台运营能力	平台运营是我们的强项
产业链共生	产业共生	识别产业需求	南城校具呈现“小乱散”的特点
		实现产业价值共创	未来企业竞争一定是产业链之间的竞争,我们帮助实现合作
	融入共生	评估产业价值	我们整合产业链的过程中,也会看该产业是否能长久地产生价值
		加入产业共生	当发现行业有很大的潜力可以创造价值,我们会进入行业和行业一起价值共创

1. 需求识别:转型需求驱动因素

研究发现:战略导向基础上的对内外部环境判断是进行价值迭代的前提。在推动顾客需求导向转入服务导向前,第一枪通过分析外部推动力和内部牵引力,识别转型时机。

(1)外部需求。一是政策倾斜。为推动县域经济发展,2017 年政府提倡聚焦当地特色产业,打造产业链共生,以带动区域经济发展。二是传统特色产业有发展前景但存在“小乱散”等问题。如南城校具产业的产量占全国校具产量的 35%,但多为家庭作坊,急需数字化转型。三是江西缺乏数字化转型人才,但却拥有众多急需数字化转型的特色传统产业。

(2)内部需求。作为交易商的第一枪,开拓了企业金融板块。为此要求:对上,需准确把握民营银行的贷款标准;对下,需查寻有贷款需求的中小企业,以撮合两者交易。在此过程中,第一枪不仅提升了金融融资能力,还具备了精准识别顾客需求的能力。但因定位于综合平台而无法控制“人、货、地”。因此,第一枪决定进入细分市场,帮助传统产业实现数字化转型。

2. 优势聚合:进一步重塑资源优势

综合考虑政府推动传统产业数字化转型、传统产业自身弊端、县域经济发展等因素后,第一枪决定进入垂直服务平台领域,并对所积累的资源 and 能力进行重新聚合,以推动价值转型的落实。

(1)资源优势。为更好地进入服务导向阶段,

第一枪对自身资源和能力进行了重新聚合。重点是政府资源、人力资源和市场资源。在政府资源方面,借助政府支持传统产业数字化转型政策,获得政策支持;在市场资源方面,利用传统产业普遍急需数字化转型需求,拓展市场;在人力资源方面,充分调动第一枪已拥有的专业化团队。

(2)能力优势。自成立之日,第一枪定位于产业互联网企业,深耕在互联网、数字化和平台运营领域,十几年的数字化运营经验,已经具备扎实的平台运营能力,曾取得 B2B 行业 top 8 的佳绩。

3. 产业链共生:产业共生+融合共生

产业链共生包含两方面:一是产业链内部实现共生,强化交互,共同创造价值;二是融入产业,与产业链共生,共同创造价值。在支持产业数字化转型和共生时,第一枪重点关注产业的可持续发展能力和创造价值能力。在确定产业转型后具备共创价值时,第一枪则以技术或资金为抓手,融入产业,与扶持产业实现共生,构建产业服务生态圈。

(1)产业共生。聚焦传统特色产业,南城校具产业的产量占全国校具产量的 35%,但其企业大多数属于家庭小作坊,缺少集群效应,难以克服产品淡旺季的冲击。为此,南城政府寻求与第一枪合作。凭借已积累的资源与能力,第一枪决定以南城校具产业为突破口,试水垂直服务平台。为整合校具产业链,第一枪首先从管理层入手,开展数字化转型思想输入,从观念层让校具

产业的管理者重视数字化转型;其次,借助政府政策支持和自身资源能力,与校具产业巨头企业建立战略联盟,打造产业服务生态圈,推动产业链内部共生。

(2)融入共生。在整合过程中,清晰把握转型后产业是否具备持续价值创造能力是关键。通过对产业的深入了解,第一枪认为校具产业具备可持续发展能力,转型后仍需要数字化平台的支持。为此,第一枪以技术和资金入股校具产业,这既能持续帮助校具产业实施转型,又能与产业实现价

值共创,还能进一步完善产业服务生态圈。

(三)“竞争优势强化”迭代升级

第一枪从服务导向向服务生态圈导向迭代升级,旨在应对产业独特性和异质性带来的挑战。传统产业转型耗时长、成本高,而江西众多特色产业急需数字化转型。为此,第一枪与政府合作,引入全国成熟的垂直服务平台企业,助力江西传统产业“走出去”。第一枪以平台生态主身份逐步构建服务生态圈,开启新的价值共创模式。表4为“竞争优势强化”迭代升级典型证据援引。

表4 “竞争优势强化”迭代升级典型证据援引

维度	关键构念	代表性编码	典型证据援引
战略判断	外部判断	产业转型需求	江西有很多特色产业需要进行数字化转型,但没有先天资源
		同行竞合理念	有很多外省垂直服务平台企业能帮助江西产业进行转型,我们可以合作做这件事
	内部判断	成本估算	帮助一个特色产业进行转型需要花费5~6年,且需要大量的人财物的支撑
		优势衡量	在江西,我们已拥有帮扶产业转型的各种资源,企业平台入驻江西,我们可以为他们的发展提供帮助
共生同构	平台服务生态圈	价值共享	我们专门为你们打造这个园区,让你们来为江西产业做服务
		拓展价值共创圈	我们联合了行业权威托比网
	产业服务生态圈	赋能垂直服务平台企业	我们有帮助传统产业转型的经验,可为垂直服务平台企业进行赋能
		平台企业融入产业	其他企业也可以借鉴我们之前的做法,和产业一起合作、创造价值

1. 战略判断:衍射入服务生态圈

基于对内外部环境和能力的分析,第一枪决定转型为赋能垂直服务平台企业,并以平台生态主身份打造服务生态圈,为传统特色产业提供专家级服务。

(1)外部判断。一是产业转型需求。江西许多特色产业需数字化转型,仅靠第一枪难以实现,需引入更多力量。二是同行竞合理念。未来的竞争肯定不是企业与企业间的竞争,作为平台企业,更要学会聚拢力量进行价值创造。为此,第一枪有必要从服务导向迭代升级为服务生态圈导向。

(2)内部判断。一是在助力南城校具产业转型中,第一枪已积累丰富的资源与经验。二是帮扶产业转型耗时长(5~6年)、成本高。因此,仅凭第一枪难以快速推进,与政府合作,打造产业园,引入外部垂直服务平台企业,形成服务生态圈则是不二选择。

2. 共生同构:双圈循环

第一枪的服务生态圈有两层含义:一是构建

平台服务生态圈,赋能引入的垂直服务平台企业,助力其赋能传统产业转型,与外部企业建立服务生态圈,形成价值共创;二是拓展产业服务生态圈,由外部垂直服务平台企业整合特色产业,塑造产业链,推动特色产业与平台企业间的价值共创,构建第二个服务生态圈。在此过程中,第一枪作为平台生态主,助力两个生态圈交互运转。

(1)平台服务生态圈。通过战略调整和“硬件设施”的整合升级,第一枪引入外部垂直服务平台企业,提供园区、金融渠道、平台打造能力和产业整合经验,拓宽价值共创圈层,实现与同行企业价值共享。

(2)产业服务生态圈。引进外部垂直服务平台企业,提供园区、政府资源和经验支持,助力其进入特色产业,沿袭校具产业转型路径,推动江西其他特色产业转型,实现垂直服务平台和特色产业之间的价值共创,拓展产业服务生态圈。

四、研究结果讨论

针对第一枪由信息平台到生态圈服务平台的

转变实践,从战略导向视角,本文构建了价值转型过程模型和价值共创演化模型。

(一) 价值转型过程模型

研究发现:平台企业在价值转型过程中需克服竞争优势重塑、竞争优势突破和竞争优势强化三大困难,以战略导向为基底、价值创造主体为支

撑、价值创造机制为准则,以战略导向分析企业是否需转型、转型方向及如何转型。在转型过程中,价值创造主体与相关者关系发生变化,从而支撑企业走向更深层次的价值共创。价值创造机制则规定利益相关者的价值创造方式和责任,将价值共创方式制度化(见图 3)。

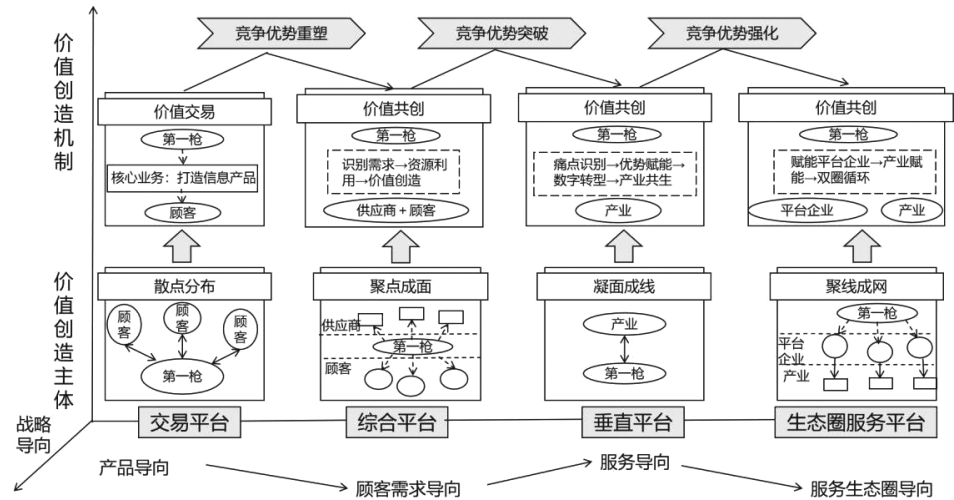


图 3 价值转型过程模型

交易平台阶段,平台企业以价值交易为价值主导逻辑、以产品导向战略为底层逻辑。平台企业单向为顾客提供信息产品,关系随交易终止而停。平台企业与顾客间属单向价值提供关系,顾客不参与企业的价值创造,所以第一枪难以发挥平台企业自身的连接优势,导致平台企业难以满足自身发展和顾客需求。

综合平台阶段,平台企业以顾客需求为导向,将价值主导逻辑跃迁为价值共创,以克服价值交易逻辑的弊端,发挥平台企业的优势和调动顾客的创造力。为此,第一枪聚焦民营银行和中小企业需求,利用数据资源优势,将产业链参与者聚点成面,形成综合平台,实现竞争优势重塑。

垂直平台阶段,平台企业以服务导向为主导逻辑,将价值共创重心放在特定产业,助推产业数字化转型实现产业价值共创,同时融入产业,以实现平台企业与产业的价值共创。借助前期竞争优势,第一枪识别特定产业转型需求和痛点,助推其

数字化转型,从而实现产业共生和竞争优势突破。但仅靠第一枪难以实现更多产业的价值共创,因此需转变价值逻辑,实施共生同构。

生态圈服务平台阶段,平台企业以服务生态圈导向为主导逻辑,利用连接与聚合优势,通过赋能同行业垂直细分平台企业,将价值共创红利分享到垂直细分平台企业和需要数字化转型的产业,构建更大范围的价值共创生态圈。作为平台生态主,第一枪分享产业转型能力和资源,实现价值共创在行业内部的流转,推动本行业企业和产业间的价值共创、价值共享。

研究发现:平台企业的价值转型是一个动态过程,需以战略为导向,不断调整自身的价值逻辑,识别内外部优势,聚合资源与能力,以减少转型阻力。

(二) 价值共创演化模型

价值共创指在服务主导逻辑下,平台企业价值创造核心从“中介”增值转变为价值共创,借助信息优势联结“人”“货”等要素,构建价值共创平

台网络,为供应商和顾客创造更多价值^[16]。现有研究对价值共创的论述主要基于顾客主导逻辑和服务主导逻辑两个视角,并认为价值共创未来的发展重点是拓展服务生态圈,实现网络化价值共创^[20]。基于前人成果,本文发现平台企业的价值共创会基于传统价值共创的两个阶段演化出三个阶段——服务生态圈导向。

平台企业价值共创呈双路径由 A、B、C 3 个阶段组成(见图 4)。A、B 分别是顾客需求导向阶段和服务导向阶段,C(服务生态圈导向阶段)则是由 A、B 创造性演化出的第三个阶段。C 开拓性地构建了价值共创的双路径,实现了产业服务生态圈和平台服务生态圈的交互运转,拓展了企业价值共创的参与者和路径。

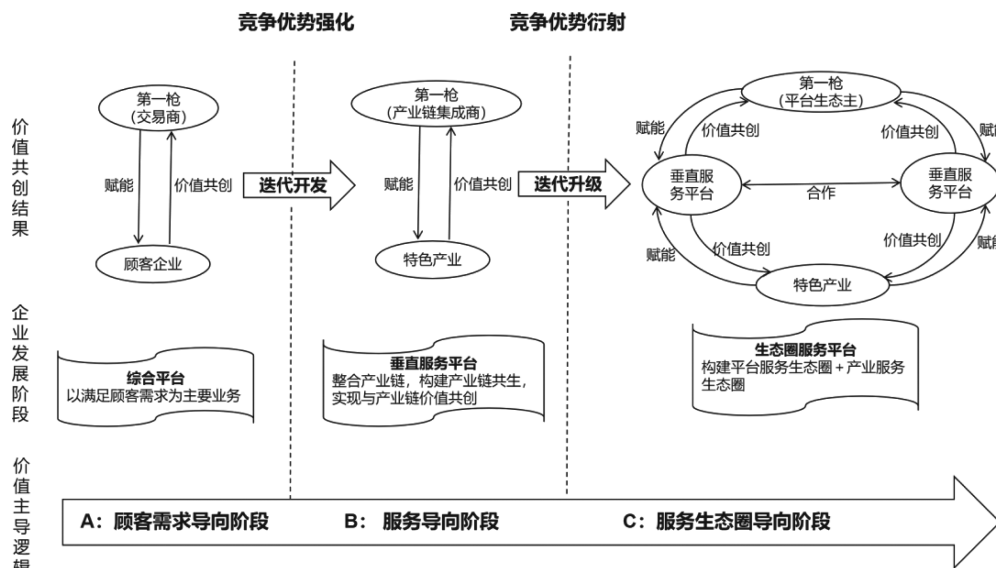


图4 第一枪(平台企业)价值共创演化模型

1. A阶段→B阶段(顾客需求导向→服务导向)

平台企业通过需求识别、优势聚合和产业链共生实现竞争优势突破,将价值共创重心从顾客转入产业,构建产业服务生态圈。与传统价值共创类似,平台企业的价值共创也经历顾客需求导向和服务导向两个阶段,但在执行上有所不同。

顾客需求导向阶段,平台企业的价值共创参与者是企业与企业,而非传统的企业与顾客。

服务导向阶段,平台企业与传统价值共创存在不同。一是传统服务主导的价值共创由生态服务圈内部的参与者通过资源整合和交换实现价值共创^[23]。价值共创初期,平台企业以第三方身份帮助产业整合与转型,构建产业链,而非处于服务生态圈内部。构建产业生态

链之后,平台企业才考虑是否以参与者身份加入产业进行价值共创、产业共生和构建包含自身的产业服务生态圈;二是平台企业定位于整个产业链,突破了传统企业与顾客的二元关系限制,其价值共创是整个产业链,创造了新的价值共创路径。

2. B阶段→C阶段(服务导向→服务生态圈导向)

从顾客需求导向迭代至服务导向,平台企业虽构建了产业服务生态圈,但未能实现行业内部和促进其他产业的价值共创。因此,企业需强化竞争优势,将服务导向迭代至服务生态圈导向。

本文所提出的服务生态圈主导逻辑是通过构建服务生态圈实现价值共创。此逻辑突破传统顾客需求和服务主导逻辑,使平台企业与顾客联系更紧密,助力产业打造产业链,推动全产业

发展。当企业不局限于服务导向,期望多元化价值共创时,更有利于转型和获取更大价值。引入其他垂直服务平台能加速产业服务生态圈建设,实现行业内部价值共创,打造平台服务生态圈。

(三)服务生态圈双路径共演模型

通过案例分析发现,平台企业服务生态圈的形成呈现双路径共演。顾客需求导向阶段,第一枪通过价值共创塑造了识别和实现顾客需求的能力,完成初步探索。经过竞争优势突破,第一枪构建了产业服务生态圈。然而,服务导向阶段的产业服务生态圈打造速度较慢,且未充分发挥同行业的价值共创能力。因此,在服务生态圈导向阶段,第一枪引入同行业垂直服务平台企业,促进行业内部(平台)服务生态圈的形成,进一步推动产业服务生态圈的发展,实现双路径价值共创。

路径 1:产业服务生态圈。第一枪作为垂直服务平台,帮助特定产业构建产业服务生态圈,实现企业与产业的初步价值共创;产业完成转型后,第一枪加入产业服务生态圈与产业实现共生,深化价值共创。

路径 2:平台服务生态圈。第一枪作为生态主,帮助行业垂直服务平台企业进入路径 1,实现价值共创,同时与这些企业构建平台服务生态圈,实现行业内部的价值共创。

五、结论、理论贡献和启示

(一)研究结论

通过对第一枪的研究,本文揭示了产业互联网平台企业价值转型的过程与机理,构建了价值共创演化模型和服务生态圈双路径共演模型。首先,产业互联网平台企业的价值转型过程需经历“产品导向→顾客需求导向→服务导向→服务生态圈导向”4 个阶段,而完成 4 个阶段的转变需克服“竞争优势重塑、竞争优势突破和竞争优势强化”三大难题。其次,剖析了第一枪价值共创的演化路径,总结了不同阶段价值共创的实现路径。最后,发现平台企业价值共创的形式和路径与传

统价值共创存在显著区别,平台企业可通过构建服务生态圈实现更广泛的价值共创。

本文的研究成果对平台企业通过价值转型实现价值共创具有较好的理论指导价值。一是平台企业的发展路径基本与第一枪的转型路径类似,都遵循从基础业务建立到多业务拓展再到生态系统构建的规律。二是平台企业通过构建服务生态圈实现价值共创模式已被多个案例验证,如美团“青山计划”通过边界跨越和协同创新实现社会价值共创。

(二)理论贡献

(1)揭示了平台企业价值转型过程的 4 个阶段。企业在价值转型过程中面临技术不适用、运营困难和战略不适应等困境^[36],因此价值转型需要循序渐进^[34]。本文研究发现,平台企业的价值转型过程包括价值交易向价值共创的跃迁和价值共创内部的迭代。企业需从战略导向视角出发,分析内外部资源、风险和机遇,决定转型路径,且转型需整合多重资源。未来价值创造依托于生态圈,企业需前瞻性地纳入各类价值创造主体。

(2)构建了平台企业价值共创演化模型。传统价值共创路径从共同生产萌芽,经顾客体验发展至服务主导逻辑,最终实现单向价值共创^[20]。本文研究发现,平台企业的价值共创路径为:顾客需求主导→服务主导→服务生态圈主导。平台企业通过多边性和可连接性,将利益相关者融入价值共创圈,构建价值共创生态圈,形成以服务生态圈为主导的双路径价值共创,实现更深层次、更大范围的价值共创。

(3)提出了平台企业服务生态圈的双路径共演模型。现有研究多关注服务主导逻辑下的价值共创^[37-38],而忽略了将圈外主体引入生态圈的可能性。本文研究发现,平台企业的价值共创是双路径,即产业服务生态圈和平台服务生态圈。两者相辅相成,平台服务生态圈的发展促进产业服务生态圈的形成,而产业服务生态圈的良好运转又激励平台服务生态圈的扩容与合作。

(4)理清了平台企业价值共创与传统价值共创的差异。一是平台企业的价值共创参与者不仅包括企业与顾客,还包括企业与顾客企业、企业同行业企业及顾客企业,拓宽了参与者范围。二是传统价值共创主要研究企业与顾客间的单线价值共创路径^[20],而平台企业价值共创则是双路径价值共创。三是现有研究认为价值共创的最终状态是以服务为主导逻辑。本文研究发现,价值共创可发展为以服务生态圈为主导逻辑,企业从服务者升迁为平台生态圈圈主,促成平台服务生态圈和产业服务生态圈的形成与发展。

(三)实践启示

本文的研究结论能对我国企业实现价值共创提供实践指导。首先,企业要把握行业、市场和竞争理念变化,从战略层面决定是否进行价值转型,并通过关键资源和能力的整合落实价值转型,实现竞争优势重塑。其次,企业要时刻关注竞争理念的变化趋势,通过多元、多路径的价值共创关系,打造企业与产业、企业与企业的服务生态圈,而不局限于传统的价值共创;最后,平台企业在打造生态圈时,需识别特定产业所具有的特殊性,整合一切可利用资源,以获取外部更广泛的支持,特别是政府支持。

(四)研究的局限性与未来展望

本文深入探讨了平台企业的价值转型过程,但仍存在一些不足。首先,采用单案例研究在一定程度上削弱了研究结果的普适性,未来可考虑采用多案例研究以增强普适性。其次,本文仅从战略导向视角出发,未来可从更广泛角度探讨平台企业价值共创过程,以更好助力企业实现价值共创。最后,研究未深入探讨如何发现和获取核心资源,未来可针对此方面展开研究,进一步完善平台企业价值转型的理论体系。

参考文献:

- [1]刘林青,雷昊,谭力.从商品主导逻辑到服务主导逻辑:以苹果公司为例[J].中国工业经济,2010(9):57-66.
- [2]张闯,郝凌云,单宇.服务主导逻辑下B2B电商平台

企业生态优势构建机制:基于华采找鱼的探索性案例研究[J].南开管理评论,2023,26(3):28-43.

[3]张镒,刘人怀,陈海权.商业生态圈中平台企业生态优势形成路径:基于京东的纵向案例研究[J].经济与管理研究,2018,39(9):114-12

[4]王琳,陈志军.价值共创如何影响创新型企业的即兴能力?:基于资源依赖理论的案例研究[J].管理世界,2020,36(11):96-110,131,111.

[5]TAX S S, MCCUTCHEON D, WILKINSON I F. The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey [J]. Journal of service research, 2013, 16(4):454-8470.

[6]SKALEN P, GUMMERUS J, VON KOSKULL C. et al. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study[J]. Journal of the academy of marketing science, 2015(43):137-8158.

[7]武柏宇,彭本红,谷晓芬.基于结构洞理论的服务型制造网络动态演化分析[J].财贸研究,2020,31(1):82-92.

[8]郭朝阳,许杭军,郭惠玲.服务主导逻辑演进轨迹追踪与研究述评[J].外国经济与管理,2012,34(7):17-24.

[9]高翔,袁凯华.中国企业制造业服务化水平的测度及演变分析[J].数量经济技术经济研究,2020,37(11):3-22.

[10]范旭,廖琴香.装备制造业企业服务化进程中的价值转型:基于明珞装备的案例研究[J].管理案例研究与评论,2023,16(4):443-456.

[11]肖静华,吴小龙,谢康,等.信息技术驱动中国制造转型升级:美的智能制造跨越式战略变革纵向案例研究[J].管理世界,2021,37(3):161-179,225,11.

[12]张璐,梁丽娜,苏敬勤,等.破茧成蝶:创业企业如何突破能力的刚性束缚实现进阶?[J].管理世界,2020,36(6):189-201,253.

[13]周琪,苏敬勤,长青,等.战略导向对企业绩效的作用机制研究:商业模式创新视角[J].科学学与科学技术管理,2020,41(10):74-92.

[14]朱晓腾,葛世伦,王念新.制造业企业数字化转型路径及商业模式形成机理:基于奥迪的案例研究[J].管理案例研究与评论,2024,17(6):986-1005.

[15]MATT C, HESS T, BENLIAN A. Digital transformation

- strategies [J]. Business & information systems engineering, 2015, 57(5):339-343.
- [16] 吴瑶, 肖静华, 谢康, 等. 从价值提供到价值共创的营销转型: 企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J]. 管理世界, 2017(4):138-157.
- [17] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a new dominant logic for marketing[J]. Journal of marketing, 2004, 68(1): 1-17.
- [18] 刘江鹏. 企业成长的双元模型: 平台增长及其内在机理[J]. 中国工业经济, 2015(6): 148-160.
- [19] 张凤霞, 赵国浩, 荆文君. 从竞争到竞合: 数字经济时代的企业关系演进[J]. 经济问题, 2023(11): 80-87.
- [20] 简兆权, 令狐兆睿, 李雷. 价值共创研究的演进与展望: 从“顾客体验”到“服务生态系统”视角[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(9): 3-20.
- [21] 李震. 谁创造了体验: 体验创造的三种模式及其运行机制研究[J]. 南开管理评论, 2019, 22(5): 178-191.
- [22] VARGO S L, LUSCH R F. From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship[J]. Journal of business market management, 2010(4):169-179.
- [23] 李雪灵, 刘晶, 樊镁汐. 数字新创企业的平台嵌入与价值共创: 服务主导逻辑视角的双案例研究[J/OL]. 南开管理评论, 1-24 [2025-06-03]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20250304.1002.004.html>.
- [24] 刘方龙, 蔡文平, 邹立凯. 数字经济时代平台型企业何以诞生?: 基于资源产权属性的案例研究[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(2): 100-117.
- [25] 冯蛟, 董雪艳, 罗文豪, 等. 平台型企业的协同赋能与价值共创案例研究[J]. 管理学报, 2022, 19(7): 965-975.
- [26] 阳镇, 陈劲. 平台情境下的可持续性商业模式: 逻辑与实现[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(2): 59-76.
- [27] 冯永春, 宫月晨, 王玲, 等. 制度脆弱情境下海外商业生态系统构建及其演变规律研究: 基于中土集团的案例分析[J]. 管理学报, 2025, 22(4): 618-628.
- [28] 彭本红, 武柏宇. 平台企业的合同治理、关系治理与开放式服务创新绩效: 基于商业生态系统视角[J]. 软科学, 2016, 30(5): 78-81, 118.
- [29] 钟琦, 杨雪帆, 吴志樵. 平台生态系统价值共创的研究述评[J]. 系统工程理论与实践, 2021, 41(2): 421-430.
- [30] 周文辉, 刘德武, 朱赛. 产业互联网平台构建路径: 创业共创视角的案例研究[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(1): 146-157.
- [31] 焦豪, 张睿, 杨季枫. 数字经济情境下企业战略选择与数字平台生态系统构建: 基于共演视角的案例研究[J]. 管理世界, 2023, 39(12): 201-229.
- [32] 李玥, 钱科研, 徐岸峰, 等. 平台生态系统: 理论框架与未来展望[J/OL]. 系统工程理论与实践, 1-17 [2025-06-03]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.2267.N.20250224.1429.012.html>.
- [33] 蒋石梅, 石佳钰, 曹辉. 产业互联网平台演化机制研究: 基于动态能力与商业模式创新整合视角[J]. 科技进步与对策, 2025, 42(5): 106-117.
- [34] 雷善玉, 曹耀升, 强红钰, 等. 产业互联网平台生态系统价值共创演化机制: 基于壹点壹滴的案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2023, 16(6): 747-760.
- [35] 黄雪, 沈灏, 王栋哈. 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]. 科技进步与对策, 2023, 40(24): 10-19.
- [36] 张青, 吴玉翔. 战略前瞻性、能力形成与企业转型成长: 基于杉杉股份的纵向案例研究[J]. 经济管理, 2023, 45(1): 105-124.
- [37] 张延平, 冉佳森, 黄敬伟, 等. 专业孵化器主导的创业生态系统价值共创: 基于达安创谷的案例[J]. 南开管理评论, 2022, 25(3): 105-119.
- [38] 孙元, 吴梅丽, 苏芳. 基于技术资源的创新生态系统演化及价值共创过程研究: 以科大讯飞为例[J]. 南开管理评论, 2024, 27(8): 40-50

(本文责编: 默 黎)