

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20230201.402

数字平台企业如何实现价值创造? ——遥望网络和海尔智家的双案例研究

马鸿佳, 林 樾

(吉林大学 商学与管理学院, 吉林 长春 130012)

摘要: 平台经济的发展改变了企业的传统价值创造方式, 推动了构建资源富集、多方参与、利益共享的开放价值网络。现有关于数字平台企业如何实现价值创造这一问题的理论研究还远落后于实践发展。基于价值创造理论, 本文遵循“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系对遥望网络和海尔智家展开双案例研究, 探索数字平台企业的价值创造机理。研究发现: 不同类型数字平台企业的价值创造机理有所差异。对于数字交易平台企业, 首先以市场导向作为价值主张, 通过信息获取、信息消化和信息反应分析市场需求, 进而与需求方和供给方主体利用交易杠杆进行价值共创, 最终在绩效价值、成本价值和信任价值三方面实现价值捕获; 而数字创新平台企业则是以技术导向作为价值主张, 通过技术研发、技术应用和技术创新推动产品或服务创新, 协同互补者和用户主体利用创新杠杆共同创造价值, 实现网络价值、互补价值和治理价值。本文的研究在一定程度上打开了数字平台企业价值创造机理的理论黑箱, 同时也在实践层面上为数字平台企业带来有益的启示。

关键词: 数字平台企业; 价值主张; 价值共创; 价值捕获; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)09-0022-16

一、引言

以物联网、人工智能、云计算和大数据分析等数字技术的快速发展为市场经济带来了颠覆性的变化, 推动了以数字平台为代表的新型组织形态的崛起, 从根本上改变了企业的商业模式和价值创造方式(De Reuver等, 2018; Ben Arfi和Hikkerova, 2021)。从实践来看, 数字平台已经成为推动中国企业在数字化、网络化和智能化环境下发展的重要驱动引擎, 在开拓市场需求、提高创新能力和优化资源配置等方面取得了显著成效, 平台经济的发展成就了阿里巴巴、腾讯、京东等数字平台企业以及以海尔、一汽等为代表的平台化转型企业。中国信通院发布的

收稿日期: 2022-11-18

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71972084); 国家自然科学基金重大项目(72091310)课题一(72091315)

作者简介: 马鸿佳(1979—), 男, 吉林大学商学与管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, mahongjia@jlu.edu.cn); 林 樾(1996—), 女, 吉林大学商学与管理学院博士研究生。

《2021年平台经济与竞争政策观察》报告指出,截至2020年底,全球市场价值超100亿美元的数字平台企业达到76家,中国市场价值超10亿美元的数字平台企业达到197家。胡润百富集团全球首发的《2022年中全球独角兽榜》TOP10中有4家是来自中国的平台型企业,其中抖音是全球价值最高的独角兽。数字平台经济快速发展的背后是多变、不确定、复杂、模糊的(简称VUCA)商业环境、激烈的竞争压力和自身的发展瓶颈等问题,对平台企业生存与发展的威胁,有很多平台企业虽取得一时成功但其竞争优势瞬息即逝,比如因运营问题破产的共享单车出行平台ofo小黄车。因此,数字平台企业如何持续性创造价值以及在复杂条件下生存和发展已成为当下数字经济时代管理实践和理论研究中不可忽略的问题。

价值创造理论在传统企业中的研究往往基于价值链上各环节的协同与流程优化,随着数字经济的发展,数字平台企业及其衍生的生态系统已成为整合与优化资源、实现价值创造的新组织载体和核心主体(孙新波等,2022)。相比于传统企业,数字平台的发展模糊了传统的企业边界,价值链已经由传统的链式向错综复杂的网络式转变,企业必须建立有利于学习和创新的价值网络以实现价值创造才能够获得长期的竞争优势(Vargo和Lusch,2008)。价值创造逻辑由产品主导逻辑向服务主导逻辑发展,数字平台企业与更加多元化的利益相关主体具有相同的价值观和目标,能够通过一系列互动实现信息共享和资源整合,不断创新产品和服务、调整生产方式,从而获得更高的动态能力和资源优势(Zhang等,2022a)。对数字平台企业价值创造的理论研究已经引起学者们的重视并取得了一定成果,但关于平台企业价值创造的驱动因素是什么,平台企业如何协同各利益相关主体实现价值创造,平台企业价值创造的结果有哪些,整个价值创造过程是基于怎样的商业模式和发展逻辑的问题还仍需要进一步探索(Fu等,2021;邢小强等,2021)。因此,对数字平台企业价值创造机理的研究具有重要的理论意义,是完善数字平台企业研究的关键板块,也有利于数字情境下价值创造理论的进一步发展。

现有研究多以静态的视角探索数字平台企业价值创造过程中的单一环节,如Guo等(2020)提出先进的技术和消费者的需求是数字平台企业创造价值的两大关键驱动力,Thomas等(2014)研究发现数字平台企业能够协同平台上的其他主体利用杠杆实现价值共创,Hokkanen等(2021)分析了数字交易平台企业所创造的价值类型,研究成果呈现片段化和局部化特征。然而根据变革理论,数字平台企业的价值创造是一个持续性发展和变化的过程(King,2021),因此需要以动态的逻辑关系对其进行整体性的分析和整合。目前在数字平台情境下从过程的角度系统性的解释价值创造问题的研究寥寥无几,数字平台企业如何实现价值创造这一理论问题仍未解决(de Oliveira和Cortimiglia,2017)。另外,随着平台经济的日渐完善,数字平台并非一成不变和种类单一的,而是逐渐分化为多种不同类型,例如数字交易平台企业和数字创新平台企业(Teece,2017;Cusumano等,2019;Gawer,2021)。不同类型的数字平台企业实现价值创造的机理有所差异,不能一概而论,然而现有研究大多数关注于其中某种类型平台的价值创造机理,例如Abbate等(2022)关注于数字创新平台、Trabucchi等(2022)关注于双边交易平台、王水莲等(2019)关注于共享经济平台等等,少有研究能够根据不同类型的数字平台企业对其价值创造过程进行区别式研究。

综上所述,为深入探索数字平台企业价值创造机理的理论问题,本文采用双案例的研究方法分别选取杭州遥望网络科技有限公司(简称“遥望网络”)和海尔智家股份有限公司(简称“海尔智家”)作为研究对象来探索数字交易平台企业和数字创新平台企业的价值创造机理,遵循“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系,归纳数字平台企业价值创造的关键要素,并基于理论研究和案例实践,对比和分析两种不同类型的数字平台企业的价值创造机理,最后提炼和总结本文的理论模型和研究结论。

二、文献回顾

(一)数字平台企业

相比于传统企业,数字平台企业通常是指能够利用数字技术构建数字平台并且具备双边或多边市场、网络效应以及开放性三个关键特征的企业,数字平台推动了现有产品、流程和商业模式创新,平台企业在成长与发展的过程中利用数字创新活动实现价值创造(朱晓红等,2019;罗兴武等,2021)。关于数字平台企业的类型划分,Teece(2017)基于不同的商业模式所提出的将数字平台企业分为数字交易平台和数字创新平台两类(Cusumano等,2019;Gawer,2021)。数字交易平台基于对市场定价机制和市场准入的操纵提高交易效率,平台所有者本身并不具备交易的商品和服务的所有权,而是创造双边市场直接匹配供应端和需求端以促进交易的发生,通过优化资源配置、降低搜索成本和改善供求关系从而提高市场效率来为买卖双方及平台自身创造价值(Bonina等,2021);数字创新平台通过对外开放引入能够实现价值共创的互补者,整合内外部资源来推动互补经济,平台所有者为互补者提供基础设施、关系网络等原始资源,互补者利用这些资源与平台所有者共同开发创新的产品或服务(Abdelkafi等,2019)。随着数字平台的发展,学者们在上述研究的研究基础上进一步丰富与扩展。Cennamo(2021)提出根据数字平台发挥的主要作用可以确定三种不同类型的数字平台:多边交易平台、互补创新平台和信息平台,其中,信息平台是以数字平台主要作为信息通道基础设施实现相关信息的分类和搜索,方便用户进行信息交换和匹配,如Google等搜索引擎平台或Twitter等社交/媒体平台。此外,数字共享经济平台作为共享经济的数字载体也受到了广泛关注,共享经济平台主要通过将闲置资源使用权让渡于他人以实现资源的再分配或再利用,使得使用者通过可共享的商业渠道与让渡者实现价值共创(刘鸿宇,2022)。根据文献梳理,现有研究大多采用Teece(2017)基于商业模式提出的数字交易平台和数字创新平台的类型划分方式,这也是本文对数字平台企业分类的理论依据。

(二)价值创造理论

价值创造理论最初由Modiglian和Miller在1959年提出,主要应用于财务管理领域。在20世纪80年代后,价值创造理论的研究上升到战略层面,被应用于解释企业如何有效利用资源和合理配置资源来创造足够的价值作为竞争优势的来源,发展至今,价值创造理论的研究视角和应用领域更加广泛,研究内容重点强调价值创造的来源、价值创造的过程和价值创造的结果(孙新波等,2021)。变革理论作为价值创造理论研究的重要基础理论,显示了价值创造的过程是一个持续进行和发展的动态过程(King,2021),因此,需要以动态的逻辑关系整合相关研究内容以完善价值创造理论。针对这一问题,Teece(2010)提出的“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系获得了学者们的广泛认同。

价值主张是数字平台企业为了实现发展目标、创造竞争优势所采取的战略实践方向,与企业的经营业务、扩张路径以及其他利益相关者的价值主张相一致,代表了企业在某一战略实践方向投入足够资源的核心信念(Antonopoulou和Begkos,2020)。对于数字平台企业而言,其价值主张所强调的一个关键方面在于所采取的战略导向(Masa'deh等,2018)。不同类型企业在生存和发展的过程中,会以不同的战略导向作为价值主张的侧重点,而对于数字平台企业而言,需要重点关注的是技术导向和市场导向,企业应当基于这两种不同导向的价值主张捕捉特定的需求从而为目标客户创造价值(Dew等,2004)。基于资源基础观理论,技术导向即“技术推动”,反映了数字平台企业更倾向于以技术创新的产品或服务创造竞争优势;基于需求侧理论,市场导向即“市场拉动”,反映了数字平台企业更倾向于以市场需求为转移优先创造消费者价

值(Guo等,2020)。技术创新和市场需求是数字平台企业创造价值的两大关键驱动力,技术导向和市场导向都能够独立地提高企业绩效,但是对处于发展尚未成熟时期的数字平台企业来说,应该在技术导向和市场导向之间做出选择,而不是试图在两者之间取得平衡(Guo等,2020)。

在基于平台的环境中,价值共创是指平台企业联合价值生态圈中的不同利益相关主体对企业在生产经营中的环节进行优化,从而实现能力的提升和创新以满足市场需求,借此获得持续的竞争优势(de Oliveira和Cortimiglia,2017;孙新波等,2021)。交易平台中的利益相关主体通常由供需双方构成(Eisenmann等,2006),创新平台中的利益相关主体通常由互补性的创新主体,即平台的互补者和用户组成(Gawer,2021),各利益相关主体之间利用杠杆作用实现在其他条件相同的情况下,从相同水平的投入中获得更大的产出(Lusch和Nambisan,2015)。数字平台中主要包含三种杠杆作用:连接杠杆是指平台能够连接利益相关主体,作为原本不能直接连接或交易的主体之间的通道来创造价值;互动杠杆是指平台在连接各个利益相关主体后,能够在与其互动的过程中获取更多信息和资源以协同创造价值;重组杠杆指的是通过连接和互动,平台能够统筹利益相关者之间的资源分配,以敏捷、弹性地应对市场变化(刘晓彦等,2020)。价值共创由每个利益相关主体的特定资源和能力所驱动,不同的主体通过共生关系利用资源整合和知识共享形成价值共创网络,增强集体能力以弥补个体不足(Blasco-Arcas等,2020)。

在价值捕获方面,基于不同的平台类型和杠杆作用,平台企业主导并协同平台上的其他利益相关主体获取价值,并在此过程中实现自身利益最大化(Chesbrough等,2018)。通过文献梳理,数字交易平台所关注的价值类型主要包含三类:绩效价值是指交易平台作为买卖双方之间的中介所具有的协调作用能够促进交易的达成,缩短交易时间并增加交易量从而提高绩效;成本价值主要通过降低平台中买卖双方在商品和服务交换过程中的搜索成本从而降低交易成本来实现;信任价值则是平台企业作为第三方交易场所通过制定政策或方案来降低平台上主体的感知风险(Day和Moorman,2010;Hokkanen等,2021)。数字创新平台所关注的价值类型同样包含三类:网络价值是指平台企业利用直接网络效应和间接网络效应吸引更多的利益相关主体进入平台,高度多样性的主体之间通过共生关系相互联系、相互协作有利于平台的稳定性(Abdelkafi等,2019);互补价值是指平台企业通过与互补者整合关键的优势互补资源实现取长补短,以模块化的方式合作构建价值链从而保证高质量产品或服务的输出,提高平台的创新能力(王凤彬等,2019;Tang和Qian,2020);治理价值是指平台企业通过制定正式和非正式的规则或程序对平台主体进行引导和规范,从而使信息、知识、技术等资源能够在各个互补主体之间进行高效地共享和整合,实现“1+1>2”的协同效应以提升平台总价值(Zhang等,2022b)。

(三)数字平台价值创造

现有关于数字平台价值创造的研究可以依据不同环节被划分为三部分:(1)探索数字平台企业价值创造的来源。Abbate等(2022)提出开放式创新数字平台的发展过程是由知识生态系统到能力生态系统的转变,强调促进和支持企业价值共创活动的是交互式耦合开放式创新过程中的特定动态能力——感知、获取、扫描、整合和转换。王旭娜和谭清美(2021)通过案例研究发现平台型商业模式价值创造的关键因素包含平台中各个利益相关主体之间互补共生的“正反馈”特征,以及市场、产业、技术等外部环境的动态变化与用户需求之间错综复杂的关系,这两者决定了平台的价值主张。(2)探索数字平台企业价值创造的过程。王水莲等(2019)提出数字共享平台的价值创造过程包含资源整合、供需匹配和共创驱动三个环节,首先整合平台组织资源、供需资源和第三方资源,其次依据用户行为的信息化程度选取合适的供需匹配机制,最

后通过平台驱动用户参与以实现价值共创。Li等(2022)研究发现数字平台的价值创造过程可以分为三个阶段:在开放连接阶段,平台主要解决平台优势弱化的问题,并通过不断提升数字化创新能力提高企业创新效率;在互动迭代阶段,平台进行开放式创新实现平台的良性扩张;在共创阶段,平台采用平台社区商业模式连接用户关系,提升用户体验。(3)探索数字平台企业价值创造的结果。Dembek等(2016)认为数字平台所创造的价值包含社会价值和商业价值两个方面,其中社会价值主要体现在对环境、科教和就业等方面的改善,而商业价值则体现在为企业带来的降本增效、资源获取和竞争优势增强等方面。孙新波等(2022)关注到平台型企业价值创造的结果体现在由产品层面到品牌层面再到生态层面的螺旋式上升过程中,实现了由产品周期缩短、组合多样化到新品牌培育、旧品牌成长最后到协同化共生、专业化互动的动态演化。

(四)研究评述与本文切入点

由文献回顾可以发现,现有关于数字平台企业价值创造的理论研究虽然已取得一定的成果,但仍存在如下不足:(1)价值创造理论作为传统理论在数字化情境下的研究与发展已经引起学者们的重视,但聚焦于数字平台下的研究还处于探索阶段,对数字平台商业模式的价值创造问题尚不明晰。(2)数字平台企业的价值创造是一个持续发展的过程,需要以动态的逻辑关系对其进行系统性的分析和整合,而现有研究大多数以静态的视角探索数字平台企业价值创造过程中的单一环节,研究成果呈现片段性和局部性特征,缺乏动态的系统性研究。(3)不同类型数字平台企业的商业模式各有所异,实现价值创造的方式也有所不同,不能一概而论,现有研究还尚未关注到不同类型的数字平台企业价值创造的差异问题。综上所述,本文基于价值创造理论,遵循“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系,采用双案例研究方法对比和分析数字交易平台企业和数字创新平台企业的价值创造机理,以打开数字平台企业如何创造价值的理论黑箱,进一步完善数字平台企业价值创造的理论研究。

三、研究方法

(一)方法选择

本文采用双案例研究方法,主要基于以下两个原因:(1)本文研究数字平台企业如何创造价值,属于回答“如何”问题的范畴,采用案例研究的方法更适合对研究对象进行深入观察和分析以提炼出普适性理论,对于探索“如何”问题的针对性和解释性较强(Yin, 2014)。(2)本研究将数字平台企业划分为数字交易平台企业和数字创新平台企业两种不同类型,进而研究其背后的价值创造机理,目前相关研究较少,适合采用双案例对比式的研究方法对实践现象进行分析和理论构建,从而补充关于这一新兴领域的理论研究不足,而并非依赖于以往的经验证据和文献成果(Eisenhardt和Graebner, 2007)。

(二)案例选择

本文根据“理论抽样”的原则(Eisenhardt和Graebner, 2007),对数字交易平台企业价值创造机理的探索选取遥望网络为研究对象,对数字创新平台企业价值创造机理的探索选取海尔智家为研究对象,主要基于以下两个原因:(1)典型性。遥望网络在2018年开始利用数字平台布局直播电商业务,是较早涉足这一领域的企业之一,发展到现在已经是行业内头部公司,与超2万个国内外品牌达成供应链合作,拥有成熟的交易平台商业模式,是典型的数字交易平台企业;海尔智家主要通过其构建的开放式创新服务平台——HOPE平台创造多项高技术含量高创新性的产品和服务,如以“衣联网”和“食联网”为主的物联网生态、海尔智慧家庭智能家电全套解决方案等,利用数字平台实现了从企业的自主创新到借助全球资源的开放创新再到如今的生态创新,是典型的数字创新平台企业。(2)异质性。尽管遥望网络和海尔智家作为数字平台企业

在各自领域中取得显著成果,但究其二者的平台定位、商业模式和价值创造方式等方面,均存在较大差异,分属于不同类别的数字平台企业,因此将二者作为双案例的研究对象具备可比性和异质性。

(三)数据收集

为保证案例分析结果的信度和效度,本研究利用多重数据来源收集资料。前期主要通过二手资料来获取信息,由于遥望网络和海尔智家均为各自行业内的头部平台企业,其发展模式吸引了业界和学界的广泛关注,因此能够通过多种途径获得丰富的研究资料,包括:(1)公开访谈记录等媒体报道内容,如财经纪实访谈节目对遥望网络董事长谢如栋进行专访、海尔集团首席执行官周云杰接受新浪专访等。(2)官方公开渠道的信息,如官微、官网、官博等。(3)相关文献和案例,如知网的企业案例研究文章、中国案例管理中心收录的案例等。后期主要通过实地调研的方法,对中高层管理人员和项目技术人员就前期二手数据搜集过程中未解决的问题进行半结构化访谈,深入了解遥望网络和海尔智家的商业模式和价值创造方式,访谈对象共8人次,录音时长共计512分钟。

数据整理工作基于企业发展的时间线进行,对收集的一手数据和二手数据利用三角互证法(Eisenhardt和Graebner,2007)进行验证和筛选,保证数据的真实性和客观性;整理过程中对于仍不清晰的细节通过微信、电话和邮件进行确认,保证数据的完整性和准确性。整理汇编得到初始资料22.3万字,根据研究问题进一步精简得到14.7万字有效资料,作为后续案例分析和理论提炼的数据基础,具体数据收集情况如表1所示。

表1 数据收集情况

数据分类	数据来源	采集方式	数据形式
一手数据	中高层管理人员	深度访谈	录音
	项目技术人员	深度访谈	录音
	遥望直播电商产业园海尔工业园	企业提供	图片
二手数据	媒体报道	网络检索	文本、视频、图片
	官方公开信息	网络检索	文本、视频、图片
	文献和案例	网络检索	文本

资料来源:作者根据调研数据整理而来。

(四)数据编码

数据编码遵循程序化扎根理论的处理手段和结构化分析方法的展现形式,利用NVivo 12软件进行范畴归纳和模型构建。首先,由两名研究成员独立对数据资料进行甄别和选择,排除无关内容和重复内容,将繁琐的数据资料凝练为简练而易识别的编码。其次,两名研究成员相互比对各自的编码结果,对出现的类属歧义等问题进行讨论,通过核实原始资料、查阅相关文献等方式做进一步研究直至达成一致意见。最后,基于编码结果形成理论框架,并进行数据资料、理论框架和现有理论之间的迭代和验证工作,从而保证研究结果的可靠性。数据编码示例如表2所示,其逻辑关系和数据示例将于后文做详细阐述。

四、研究结果

(一)数字平台企业价值创造机理理论框架

基于“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系,在理论研究的基础上,本文通过对遥望网络和海尔智家的案例数据进行编码与提炼,形成包括导向、平台、主体、杠杆和价值在内的五个聚合概念,并以此为基础构建数字平台企业价值创造机理的理论框架,如图1所示。

表2 数据编码示例

理论维度	聚合构念	二级编码	一级编码	典型条目示例(简略)
价值主张	导向	市场导向	重视市场分析	(YW)成功的关键在于每一场直播带货的选品、平台和营销都是根据竞争者、合作者还有消费者提供的信息事先做过充分的分析(P1)
		技术导向	重视技术发展	(HR)坚持科创引领发展,所以在技术研发上每年投入大量资金,坚持技术创新推动发展(P2)
价值共创	平台	交易平台	利用平台促进交易	(YW)遥望网络是一家以直播为核心的新电商领军企业(O1);通过社交平台实现精细化的流量运营提高交易效率和交易质量(M1)
		创新平台	利用平台推动创新	(HR)HOPE已经成为海尔旗下独立的开放式创新服务平台(O2);形成以原创科技引领核心技术突破的开放式创新模式(M2)
	主体	供需双方	商家、消费者	(YW)以平台支撑供应端和市场端协同发展,拆解商家需求,提高消费者体验感,为买卖双方提供“传送门”(M3)
		互补者和用户	合作伙伴、用户	(HR)海尔智家以开放机制构建起“政产学研金服用”的创新生态(M3);以满足用户需求、优化用户体验为出发点和落脚点(O3)
价值捕获	价值	网络价值 互补价值 治理价值	交易杠杆	精准匹配供需实现降本增效
			创新杠杆	高效利用资源推动开放创新
			绩效价值 成本价值 信任价值	提高交易效率 降低交易成本 降低交易风险
				(YW)平台通过网络互动、算法推送、平台渗透等方式改变原有的销售模式和运营方法,直接对接交易双方来降低成本提高效率(P3)
				(HR)海尔智家联合HOPE创新生态平台内的用户、12万社群专家、100多万全球资源实现了“1+1>2”(L1)
				(YW)仅在2021年双十一期间总交易额达到23.03亿元(O4);商家减少了销售成本……消费者能以优惠的价格买到合适的产品(P4);客服团队负责对所有遥望网络旗下主播售出的商品进行售后保障,为用户提供“5min-1h-24h”的全方位售后保障机制(M4)
				(HR)合作资源越丰富越能吸引更多用户,反之用户多了,其他企业也更愿意合作(P5);“衣联网”生态平台链入服装、家纺等13个行业的5300多家头部资源共同参与产品创新,为用户提供衣物全生命周期的智慧解决方案(O5);海尔智家设立监管机构并制定治理政策来维持稳定的竞合关系和提高资源利用效率(L2)

注:关于研究对象,YW代表遥望网络,HR代表海尔智家;关于数据来源,P代表企业受访人员观点,M代表媒体报道信息,O代表官方公开信息,L代表文献和案例。

资料来源:作者根据调研数据和相关文献整理而来。

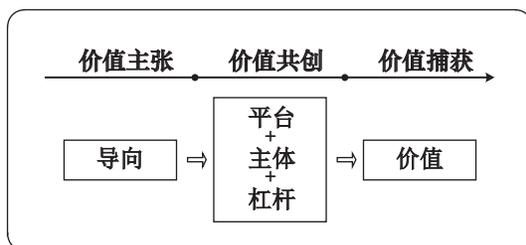


图1 数字平台企业价值创造机理理论框架

价值主张引导着企业的整体价值架构和价值创造机制,是当前和未来企业战略决策形成的基础,决定了价值创造的方向、强度和驱动力,在指导企业配置资源和开展活动以实现卓越绩效方面具有重要意义(Bailetti等,2020)。不同类型的数字平台企业由于价值主张的不同,其

实现价值共创的主体类型和杠杆作用也有所差别(Thomas等,2014):交易杠杆由交易和搜索经济所驱动,通过精准对接供需主体从而降低搜索成本、提高交易效率;而创新杠杆由创新和互补经济所驱动,通过联合互补者和用户来整合内外部资源从而促进产品或服务的开放式创新并获得增量收益。平台企业协同各个利益相关主体构筑价值共创网络,最终实现价值捕获,提升绩效和能力(Priem等,2018;Ghezzi和Cavallo,2020;王烽权和江积海,2021),具体案例分析如下。

(二)数字平台企业价值创造机理案例分析

不同类型的数字平台企业在价值创造过程中的表现有所差异,基于上文所提出的理论框架,本文对作为典型数字交易平台企业的遥望网络和作为典型数字创新平台企业的海尔智家这两者的价值创造过程进行分析,并进一步对比和总结二者的差异,以细化数字平台企业的价值创造机理。

1.数字交易平台企业价值创造机理

在价值主张方面,数字交易平台强调以市场导向作为企业生存发展的战略导向,一方面,对市场做出及时响应是交易平台型企业在数字环境下实现绩效提升的核心要素,当消费者喜好反映在市场上并导致市场出现消费需求的时候,抢先做出反应的企业往往能够抢占先机获取收益。另一方面,积极的市场导向能够发现潜在的消费需求,从而开发出有潜力的符合未来市场预期的产品,通过超越用户的短期预期,主动吸引和留住用户,引导未来一段时间内的市场交易方向(Gotteland等,2020)。市场导向包括信息获取、信息消化和信息反应三个维度(Kohli和Jaworski,1990)。信息获取是平台企业进行决策的基础,高质量的信息有利于企业精准把握市场动态并迅速做出有效的后续响应,而对于决策者而言,如何从海量信息中提取关键有利信息尤为重要。在2018年,遥望网络董事长谢如栋观看了快手举办的一场直播后,意识到电商直播作为一种“新型消费”能够依托数字技术综合线上线下全渠道形成商业闭环,创造了新的市场时机,便决定将遥望网络的主营业务由原先的手游行业改为直播电商,这一信息的获取是遥望网络取得成功的重要开端。信息消化能够帮助决策者对获取的信息进行深入分析和判断,对市场做出充分的了解和掌握之后才能提高决策和后续反应的科学性,从而将经营风险降到最低。谢如栋在看完电商直播后没有立刻做出决策,而是进一步分析了直播电商平台的销售模式和运营方法,认为这种新业态新模式将会是未来消费市场的发展方向。信息反应是企业以市场导向进行决策的最终环节,也是企业决定了企业能否将所获得并消化的信息转化为有效行动的关键所在,敏捷而正确的反应有利于企业在市场领域占领高地。遥望网络决定进军直播电商领域后,迅速形成了“人—货—场”的商业逻辑,自主研发直播全流程数字化平台“遥望网络直播云”、打造涵盖招商、品控、物流仓储等的供应链体系、与海量品牌方达成合作、孵化明星达人积累粉丝等,种种信息反应措施使得遥望网络远远领先于同行业中的其他企业。

在价值共创方面,数字交易平台上的主体包含需求方和供给方,在“连接—互动—重组”的杠杆作用下企业利用交易杠杆来协同多主体进行价值创造。交易杠杆中的连接杠杆体现在数字交易平台直接连接了生产商品的供给方和购买商品的需求方,为双方提供了直接交易的平台,打破了传统交易中生产商与消费者之间需要层层中间商的模式,为交易创造了更加便利的环境。遥望网络利用淘宝直播、抖音、快手、微信直播为主的多渠道打造数字交易平台,通过网络互动、算法推送、平台渗透等方式提高了消费者的参与感和体验感,为买卖双方提供了“传送门”。交易杠杆中的互动杠杆体现在数字交易平台连接了交易双方,并能够通过与其互动实现高效对接,通过与需求方互动,平台能够准确了解用户的消费喜好,把握现阶段和未来市场需求,并将其通过与供给方互动进行反馈,使得供给方能够根据市场需求进行生产,并针对用户

喜好提供个性化和定制化的产品和服务,促进交易的达成(Andreassen等,2018)。在用户方面,遥望网络利用大数据了解用户粉丝的偏好,以创意短视频、直播等定制化私域内容形成和用户之间更有黏性、有情感链接的互动,以用户偏好为基础,遥望网络与5 000多个供应商品品牌达成深度合作,包含美妆、食品、家电等多品类产品,在平台上建立起高产品宽容度的供应端。交易杠杆中的重组杠杆体现数字交易平台通过与买卖双方进行互动,能够依据供给方产品或服务的性质和需求方的偏好进行精准匹配,改变原有交易市场中所有产品或服务面向所有消费者的格局,通过重组实现有差别有重点的匹配和推送,提高交易效率(Dushnitsky等,2022)。“内容+私域”的直播电商平台体系改变了传统电商在公共营商环境中无差别式向消费者提供商品的情况,将丰富的供应商资源按照用户喜好精准匹配,促成了交易的达成。

在价值捕获方面,数字交易平台企业基于市场导向,通过与需求方和供给方协同实现交易杠杆,创造了绩效价值、成本价值和信任价值。绩效价值体现在交易效率的提升,遥望网络为交易双方建立了线上直接进行交易的场所,大大降低了交易时间,而且相对于传统方式,新型交易平台能够利用精细化的流量运营以及产业链深化实现个性化定制和精准化推送,依据每一个用户的消费偏好对接品牌和商品,大幅度提高了交易成交额。通常而言,生产商品的供给方很难直接将其出售给需求方,需要通过中间商或分销商逐级递送,这就导致成本逐级递增,而这部分中间成本只能被供给方作为成本由需求方支付更高价格来承担。数字交易平台的成本价值体现在既能够降低供给方的销售成本,也能够减少需求方的搜索成本(Liang等,2021)。成本的降低使得供给方有足够的利润空间为遥望网络在直播过程中加入折扣、赠送、满减等优惠吸引消费者。信任价值体现在数字交易平台通过扮演第三方的角色并不与交易双方有直接利益关系,能够降低交易双方的感知风险(Mai和Ketrion,2022)。对于供给方而言,数字交易平台为其提供一个相对稳定的销售环境,遥望网络以自身流量为抓手,从新品上市的品宣及销量提升到库存尾货的出清等方面为供应商保障全生命周期的服务;对于消费者而言,数字交易平台为其提供了完善的售后,遥望网络提供的“5min-1h-24h”机制面对1万次客户咨询,实现5分钟内解决80%的问题、1小时内反馈复杂问题、24小时内给到令客户满意的所有问题的解决方案。

通过对遥望网络案例的分析,并以研究文献为依据,本文构建数字交易平台企业价值创造机理理论模型如图2所示。

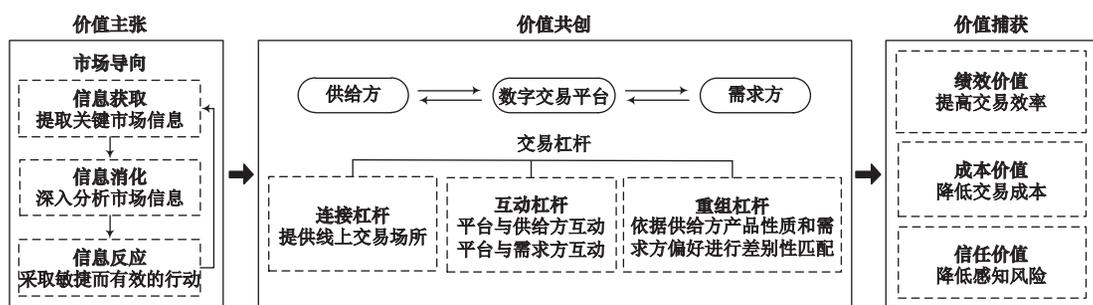


图2 数字交易平台企业价值创造机理

2. 数字创新平台企业价值创造机理

在价值主张方面,数字创新平台强调以技术导向作为企业生存发展的战略导向。在VUCA的数字环境下,科技迭代越发快速,企业想要保持持久的竞争力必须拥有核心的不可复制的先进技术作为支撑。创新平台企业基于技术导向,能够通过技术研发和创新促进产品或服务的更新升级,满足用户现有需求,并进一步引领未来的消费导向,实现技术变现。技术导向包括技术研发、技术应用和技术创新三个维度。技术研发是企业行业内保持竞争优势的关键,

面对市场需求时,优先研发出相关技术或更优技术的企业往往能够率先为消费者提供产品或服务,利用先入优势获取更多的市场份额从而在领域内占据高地。据了解,海尔智家2020年研发投入达72.20亿元,以技术研发为支撑,海尔智家实现了先进制造业与现代服务业的深层次融合发展,在智慧家居领域稳居龙头地位。技术应用是指企业只有将研发出的技术应用于产品或服务中,并由用户所消费,企业的研发投入才能最终转化为盈利。海尔的研发并非闭门造车,而是聚焦用户的体验,保证每一次科技创新都是能解决用户痛点、满足需求趋势的有效创新,例如海尔高端品牌“卡萨帝”的背后是多项自主研发的专利技术,仅这些技术的应用便为海尔智家带来年净收入87亿。技术创新体现在同一项技术往往容易被模仿而使得市场饱和,这种情况下,只有创新才能保持企业的技术活力,拥有不可替代的竞争优势,甚至开发新的市场领域。海尔智家在全球建立“10+N”创新体系,以原创科技引领智家云脑等智家核心技术突破,将科技创新视角从“产品科技”转向“场景科技”。例如,其创新研发的全球首台搭载UhomeOS 3.0系统的生态物联冰箱,通过AI、IoT、大数据等先进技术打造有“脑”的智慧冰箱引领了智能家电市场新需求。

在价值共创方面,数字创新平台上的主体包含互补者和用户(Wulf和Blohm,2020),在“连接—互动—重组”的杠杆作用下企业利用创新杠杆实现多主体价值共创。创新杠杆中的连接杠杆体现在数字创新平台直接连接了供应链上以及其他与平台企业利益相关的主体,为其提供了互补创新的场所,各个主体在平台中能够实现范围经济,提高创新绩效。海尔智家通过搭建HOPE开放创新平台,以“共创·共赢·共享”的开放机制构建起“政产学研金服用”的创新生态,为政府、企业、高校、科研院所、金融机构、服务机构和用户的联合创新创造了良好环境。创新杠杆中的互动杠杆体现在数字创新平台能够通过与用户互动,了解其消费喜好,把握现阶段和未来市场需求,明确产品或服务的创新方向,并基于此与互补者互动,了解彼此的优势资源和发展瓶颈,就市场需求达成合作以实现取长补短、协同创新(肖静华等,2020)。海尔智家不仅将用户作为产品或服务的最终使用者,还使其全流程参与产品创新,通过用户共创并协同各互补者的优势资源打造“衣联网”和“食联网”,为用户提供全流程全方位的定制化服务。创新杠杆中的重组杠杆体现在数字创新平台能够基于与用户互动过程中所掌握的用户偏好,将自身资源和互补者资源进行整合和重组,从而将资源应用在开发符合市场需求的产品或服务上面,实现资源的高效配置以推动开放式创新(王节祥等,2021)。海尔智家联合HOPE创新生态平台内的用户、12万社群专家、100多万全球资源打造物联网智慧家生态,整合服务资源、软件资源、业务资源和硬件资源支撑满足用户需求的创新产品设计和开发,并通过数据共享形成产品包,以需求引导生产实现了资源的优化配置和高效利用。

在价值捕获方面,数字创新平台企业基于技术导向,通过与互补者和用户协同实现创新杠杆,创造了网络价值、互补价值和治理价值。网络价值体现在创新平台企业利用直接网络效应推动互补者吸引互补者、用户吸引用户,利用间接网络效应推动互补者吸引用户、用户吸引互补者,不断提高平台多样性,增强平台的稳定性和创新性(Schrieck等,2021)。海尔智家坚持以开放创新为原则,广泛吸纳与产品和服务相关的多方互补资源,利用产品创新吸引更多的消费者,而反过来具有巨大消费市场的平台又吸引了更多互补资源入驻,形成良性循环。高度多样化的平台主体结构能够帮助海尔智家抵御环境动荡,面对多变的市场需求能够迅速作出反应从而降低经营风险。互补价值体现在创新平台上的主体通常具备不同的优势资源,在供应链上处于不同环节能够发挥不同的作用,平台企业能够通过整合各主体的互补资源实现取长补短,共同打造高技术含量高创新性的产品或服务(Siaw和Sarpong,2021)。海尔智家的“食联网”和“衣联网”是一个以用户需求为中心、多方资源共同参与产品创新、并使供应链流程由过去的串

联改变为并联的平台,不仅通过互补创新完成单个企业无法完成的任务,提升了自身竞争优势,也为合作的互补企业也带来了盈利。治理价值体现在数字创新平台企业以正式或非正式的规范引导各互补者在平台上的生存和发展,一方面,通过治理能够实现资源优化配置,促进知识、信息、技术等关键资源的共享,有利于提高互补者和平台整体能力,另一方面,通过治理能够防止恶性竞争,维持平台企业与各互补者之间有序的竞合关系,维持高效的生产和经营。海尔智家设立监管机构并制定一系列监管和治理政策以保障平台秩序,基于其自身发展引领加入平台的合作企业以市场和用户为转移实现高效研发和生产。

通过对海尔智家案例的分析,并以研究文献为依据,本文构建数字创新平台企业价值创造机理理论模型如图3所示。

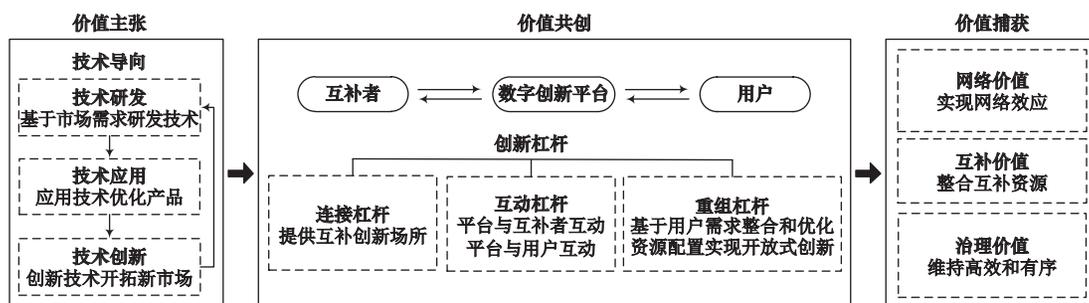


图3 数字创新平台企业价值创造机理

3. 两类数字平台企业价值创造机理对比与整合

通过上述案例梳理和理论分析可以发现,数字交易平台企业和数字创新平台企业的价值创造机理有所区别,二者在“价值主张—价值共创—价值捕获”逻辑下的具体表现形式各不相同,但又殊途同归,基于各自的商业模式实现了价值创造,提升了企业能力和竞争优势。

数字交易平台企业强调以市场导向作为生存发展的价值主张,具体包含信息获取、信息消化和信息反应三个维度。企业通过在海量信息中筛选获取关键信息并进行分析和消化,及时了解当下及未来的市场需求和消费偏好,做出迅速而有效的反应,从而促进交易达成、提升企业绩效。而数字创新平台企业重视以技术导向为核心的战略主张,通过技术研发、技术应用和技术创新三个维度保持持久的竞争力,企业通过研发和应用竞争对手难以模仿的技术推动产品或服务的优化升级,并借助技术创新吸引更多用户、创造附加收益。

价值共创过程由平台多主体基于“连接—互动—重组”的杠杆作用共同实现。数字交易平台的主体包括需求方和供给方,利用交易杠杆实现价值共创,平台通过连接供需双方创造了直接交易的场所,在与双方的互动过程中掌握消费需求并反馈给供给方,利用重组杠杆改变了原有交易市场中所有产品或服务面向所有消费者的无差别格局,实现了供需精准匹配。数字创新平台的主体包括互补者和用户,利用创新杠杆实现价值共创,平台为连接企业和互补者提供了互补创新的场所,实现了范围经济,与用户互动能够帮助平台企业明确市场需求和产品创新方向,并在此基础上通过与互补者互动实现资源整合和重组,从而将优势资源应用在开发符合市场需求的产品上面推动开放式创新。

数字交易平台企业基于市场导向,通过交易杠杆进行价值共创实现了绩效价值、成本价值和信任价值。绩效价值在于数字交易平台能够利用数字技术实现个性化定制和精准化推送,促进交易成交额并降低交易时间,从而提高交易效率;成本价值体现在数字交易平台能够通过降低搜索成本和交易成本来降低供给者的销售成本和需求者的购买成本;信任价值体现在数字交易平台以第三方的角色能够降低交易双方的感知风险,维持稳定的交易秩序。数字创新平台

企业主要实现了网络价值、互补价值和治理价值。网络价值体现在数字创新平台企业利用直接网络效应和间接网络效应吸引用户和互补资源方进入平台,提高平台的多样性和稳定性;互补价值体现在处于供应链上不同环节的主体通常具备不同的优势资源,通过整合各主体的互补资源能够提高平台整体创新能力,有利于高技术含量、高创新性的产品输出;治理价值在于平台企业以正式或非正式的规范对平台主体进行引导和约束,促进知识、信息、技术等关键资源的共享,实现资源的优化配置,同时也能够维持平台有序的竞合关系。

基于对数字交易平台企业和数字创新平台企业的价值创造机理进行对比分析,本文进一步提炼和总结数字平台企业价值创造机理理论模型如图4所示。

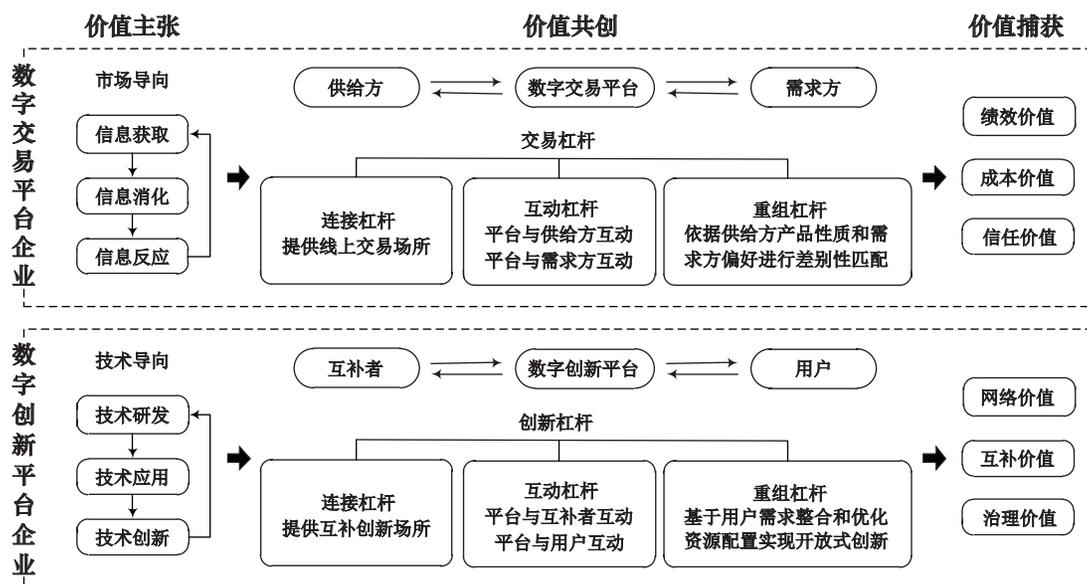


图4 数字平台企业价值创造机理

五、结论与讨论

（一）研究结论

本文基于价值创造理论,遵循“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑关系探索数字平台企业的价值创造机理。首先,依据不同的商业模式将数字平台企业划分为数字交易平台企业和数字创新平台企业,分别选取遥望网络和海尔智家作为研究对象展开双案例研究。随后,通过数据编码和文献研究得出数字平台企业价值创造的关键要素包括导向、平台、主体、杠杆和价值,其中导向属于价值主张维度,平台、主体和杠杆属于价值共创维度,价值属于价值捕获维度。最后,通过案例梳理和理论分析在对比两种不同类型数字平台企业的基础上,总结数字平台企业价值创造机理的理论模型。

数字平台企业价值创造的过程可以概述为:数字平台企业依据自身的商业模式和战略目标选择匹配的价值主张作为战略实践方向,在价值主张的导向下,数字平台企业协同平台上的不同利益相关主体构建价值共创网络,利用“连接—互动—重组”的杠杆作用实现以相同投入获取更多产出,价值捕获的实现结果取决于数字平台企业自身的商业模式。不同类型数字平台企业的价值创造机理在实现方式和表现形式上有所差别,“价值主张—价值共创—价值捕获”的过程具体体现在:数字交易平台企业强调以市场导向作为生存发展的价值主张,包含信息获取、信息消化和信息反应三个维度;而数字创新平台企业则是以技术导向为核心,通过技术研

发、技术应用和技术创新三个维度保持持久的竞争力。数字交易平台企业与需求方和供给方主体利用交易杠杆实现价值共创,企业在平台提供的直接交易环境中与供需双方互动提高匹配效率;数字创新平台企业与互补者和用户主体利用创新杠杆实现,企业在平台提供的互补创新环境中与互补者和用户互动整合和优化资源以推动开放式创新。在价值捕获方面,数字交易平台企业主要实现了绩效价值、成本价值和信任价值;数字创新平台企业主要实现了网络价值、互补价值和治理价值。

(二)理论贡献

首先,通过文献梳理发现,现有数字平台的理论研究已经关注到平台企业的商业模式及其实现价值创造的相关问题,但研究结果还尚未完善,对于数字平台企业基于何种商业模式如何协同利益相关主体实现价值共创从而创造可持续竞争优势的研究还处于探索阶段(Fu等,2021;邢小强等,2021)。本文通过理论分析和案例研究构建了数字平台企业价值创造机理理论模型,深入分析了数字平台企业的价值主张、平台多主体的构成及其之间通过杠杆作用形成的价值共创网络以及数字平台企业所实现的价值类型,研究结论能够一定程度上打开数字平台企业价值创造的理论黑箱,是数字平台理论研究的关键板块,为完善数字平台理论体系提供了重要参考。

其次,基于变革理论发展的价值创造理论需要以动态和过程的视角展开探索(King,2021),而现有关于数字平台企业价值创造的理论研究虽然已取得一定的成果,但大多数以静态和局部的视角关注价值创造过程中的单一环节,研究成果呈现碎片化特征,缺乏系统性的理论框架来揭示数字平台企业如何实现价值创造这一理论问题(de Oliveira和Cortimiglia,2017)。本文以动态发展的视角探索数字平台企业价值创造的完整性过程,一方面回应了Teece(2010)提出的“价值主张—价值共创—价值捕获”的价值创造逻辑,推动了价值创造理论在数字平台情境下的进一步研究和发展;另一方面也能够为后续对价值创造理论的研究由静态视角转为动态视角带来一定的参考作用。

最后,不同类型数字平台企业的商业模式各有所异,其价值创造机理也不甚相同,因此需要对其进行分类再作出进一步区别式研究。然而现有研究大多数并未进行分类讨论或者关注于其中某一类别的数字平台企业价值创造问题(Abbate等,2019;王水莲等,2019;Trabucchi等,2022),未能关注到不同类型数字平台企业在价值创造过程中的区别并深入分析其中异同。本文按照不同的商业模式将数字平台企业划分为数字交易平台企业和数字创新平台企业两种类型,在分别选取典型案例企业展开对比分析的基础上整合提炼数字平台企业价值创造机理理论模型,一定程度上能够弥补现有研究一概而论、忽视平台差异性的不足,为今后对数字平台企业理论问题的解决提供了更细致的研究思路。

(三)实践启示

首先,价值主张是引导数字平台企业价值创造战略决策的基础,决定了价值创造的方向。基于Guo等(2020)的理论发现以及本文的案例研究可知,对于初创阶段或者转型初期的数字平台企业而言,需要在技术导向和市场导向之间做出选择,而不是试图两者兼顾。当前,数字战略已成为国家战略,数字平台企业价值主张的选择除关注自身情况之外,还应该契合国家发展和经济特征,抓住数字经济发展所带来的“特殊契机”。数字交易平台企业可以利用大数据分析实现对市场的精准化、差异化推送,借助明星达人的热点效应、创意短视频以及各种大众化营销模式了解消费者喜好和增加消费者粘性,通过“投其所好”提高交易绩效。数字创新平台企业则应当重视数字技术创新促进自主创新体系、协同创新体系和开放创新体系变革,运用数字孪生技术加强产业数字化,实现规模化的柔性制造,构建生态化现代产业体系。

其次,数字平台企业想要创造可持续性的价值就需要协同平台上的其他利益相关主体构建价值共创网络,通过引入更多的合作资源方进入,形成互惠互利的良性价值循环模式,以“开放边界、共生长”作为平台企业的进化路径,从而构建共创共赢的生态圈。尤其是在新冠疫情“黑天鹅”事件的影响下,任何企业仅靠自己的力量在不可预测和波动无常的环境下往往无法生存和发展,数字平台企业作为产业生态圈的核心主体,需要整合制造商、供应商、服务商、用户等利益相关主体资源,形成合作互补的产业分工模式。参考案例分析中的交易杠杆和创新杠杆有效解决供需两侧适配性和进行协同创新,实现在其他条件相同的情况下,从相同水平的投入中获得更大的产出,发挥数字平台在数字经济中的重要驱动作用,帮助企业在新冠疫情“常态化”下可持续发展。

最后,本研究通过双案例研究为中国数字平台企业或非平台企业实现平台化转型创造价值提供了参考。中国传统企业的价值创造过程往往基于链式结构与上下游环节进行单一的线性合作实现,而数字平台经济的发展推动了价值链向错综复杂的网络式转变,不仅为企业带来发展的契机,还带来了难以避免的新挑战。因此,在实践中由于自身能力、外部环境等问题导致失败的企业比比皆是。本文基于“价值主张—价值共创—价值捕获”的逻辑提出的价值创造机理中战略导向选择、利用共创网络和杠杆作用等新思路能够为数字平台企业在实践过程中颠覆传统价值创造方式实现生态共赢提供参考作用,有助于企业避免价值链孤岛和信息孤岛状况的出现,也有助于形成数字化产业链、供应链和创新链进而构建数字产业生态,提高国内大循环质量和畅通国内国际双循环。

(四)研究局限

本文基于Teece(2017)等学者的观点根据不同的商业模式将数字平台企业划分为数字交易平台企业和数字创新平台企业两类,然而随着数字平台企业逐渐成熟,会出现其他类型的平台,如混合型平台,即兼具交易平台和创新平台的功能特征,这类平台企业的价值创造机理并非前两者的简单叠加;又如Cennamo(2021)提出的第三种以Google、Twitter为代表的信息平台类型。因此今后可以进一步探索其他类型的数字平台企业如何实现价值创造,与数字交易平台企业和数字创新平台企业的价值创造机理有何相似与区别之处,丰富数字平台价值创造的理论研究。另外,本文采用双案例的研究方法,选取具有典型性和代表性的两家不同类型的企业案例进行分析并构建理论模型,未来研究可以在本文研究结论的基础之上,采用实证研究对更大样本量进行分析来对理论模型进行论证和完善。

主要参考文献

- [1]刘鸿宇. 数字共享经济平台价值共创的伦理探析[J]. 科学学研究, 2022, 40(8): 1353-1360.
- [2]孙新波, 马慧敏, 何建笃, 等. 平台型企业价值创造机理及演化案例研究[J]. 管理学报, 2022, 19(6): 801-810.
- [3]孙新波, 张媛, 王永霞, 等. 数字价值创造: 研究框架与展望[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(10): 35-49.
- [4]王烽权, 江积海. 互联网短视频商业模式如何实现价值创造?——抖音和快手的双案例研究[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(2): 3-19.
- [5]王节祥, 陈威如, 江诗松, 等. 平台生态系统中的参与者战略: 互补与依赖关系的解耦[J]. 管理世界, 2021, 37(2): 126-147.
- [6]王旭娜, 谭清美. 互联网背景下平台型商业模式价值创造分析[J]. 科研管理, 2021, 42(11): 34-42.
- [7]肖静华, 胡杨颂, 吴瑶. 成长品: 数据驱动的企业与用户互动创新案例研究[J]. 管理世界, 2020, 36(3): 183-204.
- [8]邢小强, 汤新慧, 王珏, 等. 数字平台履责与共享价值创造——基于字节跳动扶贫的案例研究[J]. 管理世界, 2021, 37(12): 152-175.
- [9]Abbate T, Codini A, Aquilani B, et al. From knowledge ecosystems to capabilities ecosystems: When open innovation digital platforms lead to value co-creation[J]. Journal of the Knowledge Economy, 2022, 13(1): 290-304.

- [10]Antonopoulou K, Begkos C. Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2020, 156: 120042.
- [11]Bailetti T, Tanev S, Keen C. What makes value propositions distinct and valuable to new companies committed to scale rapidly?[J]. *Technology Innovation Management Review*, 2020, 10(6): 14-27.
- [12]Ben Arfi W, Hikkerova L. Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: The role of digital platforms[J]. *Small Business Economics*, 2021, 56(3): 1191-1204.
- [13]Blasco-Arcas L, Alexander M, Sörhammar D, et al. Organizing actor engagement: A platform perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 118: 74-85.
- [14]Bonina C, Koskinen K, Eaton B, et al. Digital platforms for development: Foundations and research agenda[J]. *Information Systems Journal*, 2021, 31(6): 869-902.
- [15]Cennamo C. Competing in digital markets: A platform-based perspective[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2021, 35(2): 265-291.
- [16]Dushnitsky G, Piva E, Rossi-Lamastra C. Investigating the mix of strategic choices and performance of transaction platforms: Evidence from the crowdfunding setting[J]. *Strategic Management Journal*, 2022, 43(3): 563-598.
- [17]Fu X L, Avenyo E, Ghauri P. Digital platforms and development: A survey of the literature[J]. *Innovation and Development*, 2021, 11(2-3): 303-321.
- [18]Gawer A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(5): 102045.
- [19]Ghezzi A, Cavallo A. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 110: 519-537.
- [20]Gotteland D, Shock J, Sarin S. Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 91: 610-620.
- [21]Guo H, Wang C, Su Z F, et al. Technology push or market pull? Strategic orientation in business model design and digital start-up performance[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2020, 37(4): 352-372.
- [22]Hokkanen H, Hänninen M, Yrjölä M, et al. From customer to actor value propositions: An analysis of digital transaction platforms[J]. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2021, 31(3): 257-279.
- [23]Li Y H, Fu K W, Gong X H, et al. Research on value co-creation mechanism of platform enterprises in digital innovation ecosystem: A case study on Haier hope platform in China[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13: 1055932.
- [24]Liang T P, Lin Y L, Hou H C. What drives consumers to adopt a sharing platform: An integrated model of value-based and transaction cost theories[J]. *Information & Management*, 2021, 58(4): 103471.
- [25]Mai E P, Ketron S. How retailer ownership of vs. collaboration with sharing economy apps affects anticipated service quality and value co-creation[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 140: 684-692.
- [26]Masa'deh R, Al-Henzab J, Tarhini A, et al. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance[J]. *Benchmarking: An International Journal*, 2018, 25(8): 3117-3142.
- [27]Schrieck M, Wiesche M, Krcmar H. Capabilities for value co-creation and value capture in emergent platform ecosystems: A longitudinal case study of SAP's cloud platform[J]. *Journal of Information Technology*, 2021, 36(4): 365-390.
- [28]Siaw C A, Sarpong D. Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 134: 493-506.
- [29]Trabucchi D, Muzellec L, Ronteau S, et al. The platforms'DNA: Drivers of value creation in digital two-sided platforms[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2022, 34(8): 891-904.
- [30]Wulf J, Blohm I. Fostering value creation with digital platforms: A unified theory of the application programming interface design[J]. *Journal of Management Information Systems*, 2020, 37(1): 251-281.
- [31]Zhang Y C, Li J J, Tong T W. Platform governance matters: How platform gatekeeping affects knowledge sharing among complementors[J]. *Strategic Management Journal*, 2022, b,43(3): 599-626.

How do Digital Platform Enterprises Realize Value Creation? A Comparative Case Study of Yowant Network and Haier Smart Home

Ma Hongjia, Lin Yue

(School of Business and Management, Jilin University, Changchun 130012, China)

Summary: In order to further explore the theoretical issues of the value creation mechanisms of digital platform enterprises, this paper adopts a comparative case study of Yowant Network and Haier Smart Home to explore the value creation mechanisms of digital transaction platform enterprises and digital innovation platform enterprises. Following the logical relations of “value proposition–value co-creation–value capture”, this paper summarizes the key elements of the value creation of digital platform enterprises, analyzes and compares the value creation mechanisms of the two different types of digital platform enterprises based on theoretical research and case practice, and finally extracts the theoretical model and research conclusion.

The findings are that: The process of the value creation of digital platform enterprises is to determine value proposition according to their own business model and strategic objectives at first. Under the guidance of value proposition, enterprises create value with other actors in platform based on the leverage of “connection–interaction–recombination”, and finally realize value capture to improve capability and competitiveness. Different types of digital platform enterprises have different mechanisms to realize value creation. Digital transaction platform enterprises take market orientation as value proposition, and analyze market demand from information acquisition, information digestion and information response. Then, digital transaction platform enterprises realize value co-creation with agents of demand side and supply side by transaction leverage to improve the matching efficiency of supply and demand, and finally achieve value capture in the three aspects of performance value, price value and trust value. Digital innovation platform enterprises take technology orientation as value proposition, and promote product or service innovation through technology research and development, technology application and technology innovation. On this basis, digital innovation platform enterprises realize value co-creation with agents of complementor and user by innovation leverage to promote open innovation, and finally achieve network value, complementary value and governance value.

This paper opens the theoretical “black box” of the value creation of digital platform enterprises, which is the key plate of the theoretical research of digital platform, and promotes further research on the value creation theory in the context of digital platform. In addition, this paper is helpful for digital platform enterprises to subvert traditional ways of value creation and build digital industrial chain, supply chain and innovation chain to form digital industrial ecology, so as to realize sustainable growth and development under the influence of “black swan” events such as the COVID-19.

Key words: digital platform enterprises; value proposition; value co-creation; value capture; case study

(责任编辑:王雅丽)