

# 企业商业生态系统演化中价值共创研究\*

## ——数字化赋能视角

胡海波 卢海涛

(江西财经大学工商管理学院,江西 南昌 330032)

**内容提要:**本文以企业商业生态系统演化中的价值共创为主线,以仁和集团为案例研究对象,采用探索性单案例研究方法,基于数字化赋能视角,分析企业商业生态系统演化不同阶段价值共创的主体及类型演变。研究发现:(1)结构赋能和资源赋能作用于企业商业生态系统演化的每个阶段,相互之间能够实现协同驱动和共享识别;(2)数字化赋能视角下的企业商业生态系统中,企业、消费者、利益相关者、所有社会与经济参与者四大主体参与价值共创的演化,相互间呈现二元互动、第三方承接和互动共享关系;(3)数字化赋能促进商业生态系统演化,进而影响共创的价值由交换价值向平台价值、社会价值演变。本文研究结论深化了对数字经济推动下的企业商业生态系统演化中价值共创特征的理解,也从数字化赋能视角为企业商业生态系统演化中的价值共创提供了一种新的解释机制。

**关键词:**数字化赋能 商业生态系统 价值共创 案例研究

**中图分类号:**C93 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)08—0055—17

### 一、引言

2015年政府工作报告中正式提出“互联网+”的概念,着重提到要求制定“互联网+”行动计划,主要内容包括加强现代信息技术(如移动互联网、云计算等)与现代制造业的结合,促进我国产业的健康发展。新一代的数字化技术对人们的生活方式带来了前所未有的巨大冲击,人与人、人与物、物与物之间开启了广泛的互联互通,并且促成了以鼓励参与、同侪驱动为特色的、开放式的新权力(Heimans和Timms,2014)<sup>[1]</sup>。

随着云计算、物联网、大数据等数字化技术的发展,越来越多的学者开始关注数字化技术对商业领域的影响(Du等,2016<sup>[2]</sup>;胡海波等,2017<sup>[3]</sup>)。受限于研究情境,目前学界对数字化技术在商业情境下的赋能影响研究才刚刚兴起(Leong等,2016<sup>[4]</sup>;罗仲伟等,2017<sup>[5]</sup>)。在现有的文献中,关于数字化赋能的研究主体更多关注于组织或单个企业,很少有从生态系统这个层面出发的研究(Bharadwaj等,2013)<sup>[6]</sup>。价值共创作为商业生态系统的鲜明特征(崔森和李万玲,2017)<sup>[7]</sup>,能够实现商业生态系统内部的资源、能力和创新整合(Rong等,2013)<sup>[8]</sup>,为解决数字化情境下的商业生

收稿日期:2018-01-31

\* 基金项目:国家社会科学基金项目“全球制造中我国企业创新网络嵌入路径研究”(15BGL033);教育部人文社科青年基金项目“工业4.0环境下制造企业创新生态系统研究:共创价值视角”(17YJC630040);江西省教育厅科技项目“智能制造背景下企业创新生态系统案例研究:资源整合视角”(GJJ160433)。

作者简介:胡海波,男,教授,博士生导师,研究领域是创新与战略管理,电子邮箱:13133817079@163.com;卢海涛,男,硕士研究生,研究方向是数字化创新,电子邮箱:2232291095@qq.com。

态系统演化提供理论依据。

因此,本文以仁和(集团)发展有限公司(以下简称“仁和集团”)为案例研究对象,从数字化赋能的视角研究企业商业生态系统演化中的价值共创,试图从数字化赋能的理论视角打开商业生态系统演化中价值共创的“黑箱”。本文具体包括三个方面:首先,探究企业发展的不同阶段赋能的相互作用情况;其次,总结商业生态系统演化中各个阶段价值共创主体的变化及相互关系;最后,总结概括数字化赋能视角下企业商业生态系统共创的价值。

## 二、文献综述与分析框架

### 1. 数字化赋能

赋能指个体或者组织对客观环境与条件拥有更强的控制能力来取代无力感的过程(Perkins 和 Zimmerman, 1995)<sup>[9]</sup>,人们可以通过正式或非正式的组织实践活动来提升自我效能(Conger 和 Kanungo, 1988)<sup>[10]</sup>。数字化赋能指的是数字驱动商业创新和社会创新中所带来的消费化效应和变革化效应(潘善琳和崔丽丽, 2016)<sup>[11]</sup>,能够通过数字化技术赋能电子商务平台从而使员工受益(Ying 等, 2018)<sup>[12]</sup>,进而推动事情向有利的方面发展。随着数字化技术的不断发展,数字化赋能将应用于更多的流程和业务合作伙伴(Du, 2010)<sup>[13]</sup>,为研究企业数字化转型提供新的视角。

在现有的研究中,更多地将赋能的过程划分为三个关键维度,即结构赋能、心理赋能和资源赋能(Spreitzer, 1996<sup>[14]</sup>; Leong 等, 2015<sup>[15]</sup>)。结构赋能是指通过改变情境条件进行授权,着重于提高客观的外部条件(如组织、机构、社会、经济、政治和文化条件)来给予公众采取行动的力量(Thomas 和 Velthouse, 1990)<sup>[16]</sup>,主要体现为对渠道、政策等方面的变革过程。心理赋能主要针对改善社会心理、内在动机或个人主观动因(如自信、自我意识、武断)(Leong 等, 2015)<sup>[15]</sup>,主要聚焦于如何改善社会心理与增强内生动机等主观感受(Christens, 2012)<sup>[17]</sup>。资源赋能强调资源的获取、控制和管控能力(Jacques, 1995<sup>[18]</sup>; Lee 和 Koh, 2001<sup>[19]</sup>),目的是为了资源所有权与控制权被真正赋予到位(Jacques, 1995)<sup>[18]</sup>,主要体现为资源的整合过程,然而在国内外现有的文献中,更多的研究是基于单一维度对赋能进行分析(Leong 等, 2015)<sup>[15]</sup>,未能考虑赋能多维度的特征(Hur, 2006)<sup>[20]</sup>。数字化赋能强调企业在数字化技术下的赋能行为,因此,数字化赋能过程的分析依然包括结构赋能、心理赋能和资源赋能三个维度。

### 2. 商业生态系统

商业生态系统是指由消费者、供应商、主要生产者、金融机构、政府和其他利益相关者等组成的相互支持的扩展系统(Moore, 1998)<sup>[21]</sup>。随着研究情境的变化,数字化情境下的传统企业转型过程中,商业生态系统构建逐渐成为热点(夏清华和陈超, 2015)<sup>[22]</sup>。Moore(1996)<sup>[23]</sup>构建了一个主要由消费者、市场中介、供应商和企业构成的商业生态系统结构模型。Garnsey 和 Leong(2008)<sup>[24]</sup>将商业生态系统视为业务的直接交易环境,除了价值链上下游的主体,还包括企业所面临的竞争对手、合作伙伴、监管机构等。

在商业生态系统的阶段划分上,Moore(1993)<sup>[25]</sup>将商业生态系统的生命周期划分为产生、扩展、领导、死亡或自我更新四个阶段。在产生阶段,企业寻找目标市场,完善自身的产品和服务,建立竞争壁垒;在扩展阶段,企业通过提供共享的产品或服务建立合作框架,吸引其他参与者加入生态系统中,建立与其他参与者之间的关系;在领导阶段,企业通过引领系统内部的创新成为系统的领导者,为系统提供技术和产品基础,领导并协调系统内部成员的协同发展;在死亡或自我更新阶段,企业通过再造和组织变革实现生态系统的组织更替。目前关于商业生态系统研究的静态研究较多,在此基础上,可对商业生态系统进行阶段划分(崔森和李万玲, 2017)<sup>[7]</sup>,从动态的角度研究每个阶段的变化(Attour 和 Barbaroux, 2016)<sup>[26]</sup>。

### 3. 价值共创

价值共创是指组织打破原有封闭的运作,开放组织边界,形成成员间不同层次的互动(Grover等和 Kohli,2012)<sup>[27]</sup>,并通过与利益相关方形成共生关系为用户提供有价值的产品和服务(Kohli和 Grover,2008)<sup>[28]</sup>,将用户纳入价值创造过程,并通过与用户的深度交流,满足用户的个性化需求(Payne等,2008<sup>[29]</sup>;Sarker等,2012<sup>[30]</sup>)。

在价值共创的参与主体上,以往的研究更多侧重于企业与消费者的二元互动(Gebauer等,2010)<sup>[31]</sup>,但近几年对价值共创主体的研究逐渐由企业与消费者转移到更广泛的服务系统以及利益相关者之间的互动(简兆权等,2016<sup>[32]</sup>;冯长利和刘洪涛,2016<sup>[33]</sup>)。Lambert和 Enz(2012)<sup>[34]</sup>认为,其他一切利益相关者也属于价值共创的参与者;Damali(2016)<sup>[35]</sup>认为,在新的市场,以消费者为中心,价值的创造与获取需要生态系统中更多的参与主体。虽然对价值共创主体的研究越来越多,但却始终没有深入探讨价值共创过程及其主体所承担的角色(杨学成和涂科,2017)<sup>[36]</sup>,因此,在构建价值共创环境时,关键在于明确不同的角色(杨学成和涂科,2018)<sup>[37]</sup>。

### 4. 理论分析框架

尽管数字化技术赋予“新权力”的崛起被广泛认定为未来发展的趋势(Heimans和 Timms,2014)<sup>[1]</sup>,但社会/商业领域的数字化赋能及其影响的深入研究尚未系统开展。在商业情境下,商业生态系统指通过正式的契约或相互依赖形成的组织间的网络(Pierce,2009)<sup>[38]</sup>。从整个生态系统的角度进一步探讨数字化技术赋能组织变革的文献尚十分缺乏,现有的研究忽视了数字化赋能下企业商业生态系统中价值共创所需的众多参与者及其不同角色。

学者们从不同的角度对数字化赋能、商业生态系统和价值共创进行了深入研究,但却割裂了三者间的关系。在信息化、智能化的大环境下,数字化如何赋能企业实现商业生态系统的演化(Bharadwaj等,2013)<sup>[6]</sup>?而作为商业生态系统的重要特征(崔森和李万玲,2017)<sup>[7]</sup>,随着商业生态系统的演化,价值共创又有何不同?基于案例分析,本文从数字化赋能的视角分别探讨资源赋能、结构赋能与企业商业生态系统演化中价值共创的相互关系。

基于以上的分析和相关的文献回顾,本文将从“数字化技术—赋能—商业生态系统价值共创”这一逻辑(如图1所示)出发,具体探讨以下问题:不同赋能如何相互作用,商业生态系统演化中各个阶段价值共创主体的变化及相互关系,以及数字化赋能视角下企业商业生态系统共创的价值。

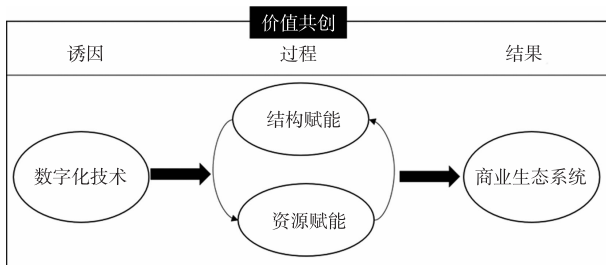


图1 本文分析框架

资料来源:基于相关文献整理和案例推导

## 三、研究设计

### 1. 研究方法

本文采用探索性案例研究方法(Yin,2011)<sup>[39]</sup>,遵循SPS(Structured-Pragmatic-Situational,结构化-实用化-情境化)案例研究逻辑(Pan和 Tan,2011)<sup>[40]</sup>。首先,本文主要探讨数字化赋能、商业生态系统和价值共创的关系,需要回答“怎么样”和“为什么”的问题,适合采用案例研究方法

(Eisenhardt, 1989<sup>[41]</sup>; Yin, 2014<sup>[42]</sup>; 欧阳桃花, 2004<sup>[43]</sup>); 其次, 本文重点解决传统制造企业在数字化背景下的商业生态系统演化中价值共创问题, 而 SPS 案例研究逻辑尤其适合解决路径演化问题(胡海波等, 2016)<sup>[44]</sup>; 最后, 探索性单案例研究能够满足探索性理论研究的要求, 总结概括出复杂事物背后的一般性规律(Yin, 2011)<sup>[39]</sup>。

## 2. 案例选择

案例企业的选择是案例研究理论构建的一大挑战(Eisenhardt, 1989<sup>[41]</sup>; Eisenhardt 和 Graebner, 2007<sup>[45]</sup>), 因此, 本文选取仁和集团作为案例研究对象。遵循理论抽样原则(Eisenhardt 和 Graebner, 2007<sup>[45]</sup>; 毛基业和陈诚, 2016<sup>[46]</sup>), 理由有三: 第一, 企业典型性。仁和集团是中国医药企业的典型代表, 其生产的多个产品成为该行业的领导品牌。2013 年初涉电商领域, 在短短的三年时间年内实现了快速发展, 类目排名全国同类产品第一。因此, 其能够代表传统企业数字化转型的成功实践。第二, 内容适配性。作为一家传统医药企业, 近几年来仁和集团顺应时代潮流, 率先在医药领域进行数字化变革, 其通过数字化实现转型的成功实践离不开数字化技术以及不同阶段的参与主体。第三, 数据可获得性。研究团队从 2015 年开始持续追踪仁和集团, 并于 2016 年开展实地调研, 并通过电话、邮件等方式进行了数据的补充, 较好地保证了数据的充足性。

## 3. 数据收集

本文主要采用了深度(半结构)访谈、观察调研和二手数据收集三种不同的数据收集方式, 以确保数据来源的多样化, 从而对各种数据进行相互补充和交叉印证, 提高案例研究的建构效度(Yin, 2014)<sup>[42]</sup>, 形成“资料三角形”(Patton, 1987)<sup>[47]</sup>。

第一, 深度(半结构)访谈。研究团队对负责仁和集团互联网运营的江西仁和堂医药连锁有限公司(以下简称“仁和堂”)相关人员进行两个阶段的访谈, 具体如表 1 所示。第一阶段为集体座谈, 主要了解仁和集团数字化建设的情况, 并根据所要研究的主题进行提问; 第二阶段为单独访谈, 对第一阶段所收集的信息进行确认, 通过相互印证确保收集数据的准确性, 并就仍存在的疑惑进行补充提问。访谈全程录音, 访谈结束后在 24 小时内完成访谈录音还原, 为后期的研究提供材料支撑。

表 1 仁和堂访谈人员及内容

序号	职位	访谈内容	访谈频次 (次)	访谈时长 (分钟/人)
1	总经理	企业基本概况与发展背景, 企业电商战略布局, 电商未来规划	1	150
2	副总经理	行业电商发展趋势, 电商平台支撑, 电商运营情况, 参与人员变化	2	90
3	综合部部长	电商人力投入, 电商运营情况, 电商运营总体思路, 参与人员变化	1	70
4	推广部员工	电商运营实际问题, 产品推广措施, 参与人员变化	2	50

资料来源: 本文整理

第二, 观察调研。主要采取直接观察的方式, 走访了仁和集团办公大楼、物流仓库和仁和 863 科技园, 进一步了解了仁和集团的三个“五年规划”、产品及叮当云科技, 明确了企业发展的重大转折点, 加深了对仁和集团及其文化的理解。

第三, 二手数据收集。包括从医药行业相关机构获取的行业发展现状、医药电商市场数据等; 从仁和集团官方渠道(官网、微信、微博等)获取的企业发展大事记、电商发展历程、企业品牌、互联网转型等数据; 从媒体报道中获取的企业背景、企业发展的重大事件等。

#### 4. 数据分析

本文采用多级编码进行数据分析(Mirabeau 和 Maguire,2014)<sup>[48]</sup>,由两组人员对案例资料进行编码。编码前研究团队成员进行预编码,编码过程中研究团队通过表格的形式将编码结果呈现出来,编码后再对两组编码结果进行比较核对。对于一手资料的来源编码为 F1~F4,对二手资料的来源编码为 S1~S4。经过反复确认和编码的筛查,最终确定了 222 个条目,具体如表 2 所示。

表 2 根据数据来源分类及数据编码

类别		编码	条目数	类别		编码	条目数
一手资料 (半结构访谈、 观察调研)	总经理	F1	42	二手资料 (企业内部 资料、媒体 报道等)	内部资料	S1	24
	副总经理	F2	37		媒体报道	S2	35
	综合部部长	F3	19		企业官网	S3	22
	推广部员工	F4	26		期刊论文	S4	17

资料来源:本文整理

#### 5. 信度与效度保证

建构效度、内在效度、外在效度和信度四方面是检验案例研究质量的常用方法(Yin,2014)<sup>[42]</sup>,由于本研究属于探索性案例研究,因此,不采用内在效度(Yin,2014)<sup>[42]</sup>。第一,建构效度。本文采用深度(半结构)访谈、观察调研和二手数据收集三种不同的数据收集方式,采用多元的证据来源形成证据链,使各种证据间能得到相互印证。其中,深度(半结构)访谈获得条目数为 95 条,观察调研获得条目数为 29 条,二手数据收集获得条目数为 98 条。第二,外在效度。本文采用商业生态系统、价值共创、数字化赋能等理论,尝试通过仁和案例总结传统制造企业数字化转型过程中,商业生态系统演化中价值共创的一般规律,确保研究的外部效度。第三,信度。建立以访谈录音、现场照片、调研笔记、媒体报道、期刊论文等资料为主的案例资料库,以便随时调取和检查。

### 四、案例描述

#### 1. 案例企业背景介绍

仁和集团组建于 2001 年,经过 17 年的发展,仁和集团已成为国内 OTC 龙头企业。作为掌握传统资源的企业,仁和集团积极从自身的资源出发,努力往互联网方向靠拢,并尝试着向互联网医药公司转型。

2005 年,仁和集团率先在企业内部进行数字化建设,通过 PC 端进行内部沟通的协同,便捷了沟通的渠道,促进企业内部价值的实现。2013 年,仁和集团顺应时代的发展,开始谋求互联网转型,借助于 PC 端的第三方平台,开展企业外部数字化的建设,创造消费者与企业之间的价值。2015 年 7 月,“叮当大健康生态圈”的提出,标志着仁和集团从 PC 端向移动端的转变,企业外部市场不断扩大,更多的参与主体加入进来,实现参与者群体的价值共创。仁和集团数字化发展历程如图 2 所示。

#### 2. 仁和集团商业生态系统演化中的价值共创

本文基于赋能、价值共创及商业生态系统等理论,根据企业发展的特点及规律,从产生期、扩展期和领导期三个阶段来分析仁和集团商业生态系统演化中的价值共创。

(1)产生期(2005—2012 年)。从 2001 年组建至 2004 年,仁和集团通过设立集团商业总部,下设各营销部门、策划部等机构负责集团产品的销售工作,并通过全国营销电视电话会议等远程方式进行实时指挥,数字化建设相对较薄弱。为了加快企业的发展,仁和集团引进了国内某软件企业的财务及业务系统,加强数字化建设。但随着企业规模的不断扩大、行业竞争的激烈以及企业信息数据处理的要求越来越高,之前选用的行业应用软件已难以满足仁和集团发展的需求。

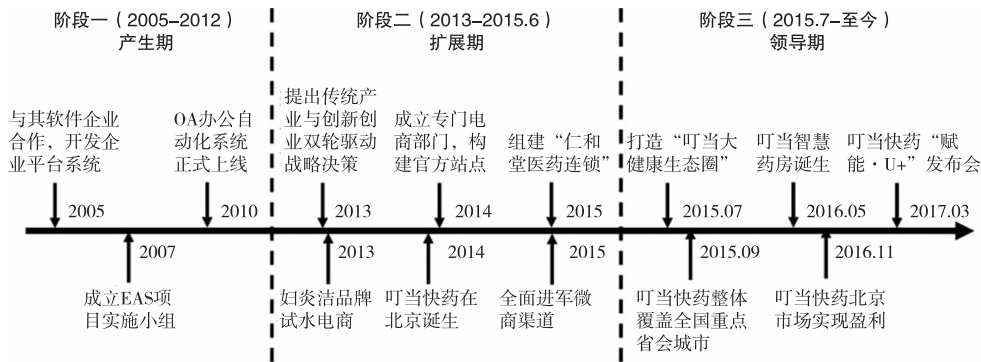


图2 仁和集团数字化发展历程

资料来源: 本文绘制

2005年,仁和集团与其软件企业深入合作,开发出一套符合仁和集团个性化需求的控制系统,该系统较好地满足了当时仁和集团发展的需要。随着企业“二五计划”(2006—2010年)的不断推进,仁和集团选择了其软件企业第三代平台化EAS系统,通过金蝶EAS(Enterprise Application Suite,企业应用套件)集成管理和按需应变的特性,构筑仁和集团未来的企业数字化管理平台,确保信息系统能够满足仁和集团不断发展的需要。2007年初,仁和集团商业总部成立EAS项目实施小组,标志着商业总部数字化建设进入具体实施阶段。

随着分销网络和集团规模的不断扩大,仁和集团开始思考如何通过数字化技术提高组织的协作能力,同时提升,组织的学习能力和促进组织的制度落地,如何更好、更便捷地对集团员工的工作进行监督和管理。2010年10月,仁和集团OA办公自动化系统正式上线,主要用于加强对集团员工工作的跟踪与考评,集团董事会、总裁办公会成员及各总部班子成员的月工作计划及标准要放到OA办公自动化系统上,要让全体员工来对照、监督。通过数字化技术,OA办公自动化系统打破了集团与下属公司、上下游产业链之间的隔阂,实现了无纸化办公和移动办公,达到随时、随地、随需的办公环境,真正实现灵活、可控的组织管理,打造全员统一的办公平台。

在产生期,仁和集团开始了数字化探索,通过资源整合和渠道变革实现数字化办公,企业高层和软件开发商发挥关键作用。这一阶段典型引用语举例及编码结构如表3所示。

表3 仁和集团商业生态系统产生期价值共创数据呈现

数据呈现	数据来源	相关构念	测量变量
到2010年,仁和集团拥有上市公司1家,工业生产企业8家,商业销售企业5家,科技研发中心2家,承担国家高新技术项目5项,形成仁和企业和6大产品品牌的品牌集群	F1;F2;S1;S2;S3	规模扩大	数字化探索
随着集团规模和分销网络的发展,仁和集团开始考虑组织灵活性和多行业协同价值,希望通过信息化提高组织的协作能力,同时提高组织的学习能力,促进组织体系的建立	F1;F2;S1;S3	业务需求	
引入EAS系统,构建仁和集团未来的企业信息化管理平台,确保信息系统能够满足仁和集团不断发展的需求	F1;S1;S3	信息化管理平台	资源整合
OA办公自动化系统运行后,集团董事会、总裁办公会成员及各总部班子成员的月工作计划及标准要放到OA办公自动化系统上,要让全体员工来对照、监督	F1;F2;F3;S1;S3	内部协同	

续表 3

数据呈现	数据来源	相关构念	测量变量
商业总部成立 EAS 项目实施小组,能够实时与分销商进行沟通	F1;S1	远程控制	渠道变革
采用 OA 系统实现无纸化办公,降低办公成本,实现移动办公,增强办公便利性	F1;F2;S3	线上办公	
企业高层能够及时地引入企业信息化管理平台	F1;F2	企业高层	参与主体
软件开发商顺应企业发展需求及时更新系统	F1;F2	软件开发商	

资料来源:本文整理

(2)扩展期(2013—2015 上半年)。由于一直身处企业的一线实践中,仁和集团董事长杨文龙对市场有着高度的敏锐度。2013 年,仁和集团的妇炎洁品牌就已经开始试水电商。2014 年,在杨文龙的指导下,仁和集团全面拥抱“互联网+”,开启转型之路。短短一年间,仁和集团以“做一个掌握传统资源的互联网企业”为目标,开创全新的物联模式。

2014 年,仁和集团成立专门的电商部门,积极构建自己的官方网站,借助于第三方电商平台以及企业官网促进产品的互联网通路,实现产品电商平台的战略布局。在广泛听取了用户反馈意见和进行了大量的市场调研后,2014 年底,仁和集团“妇炎洁”直属天猫官方旗舰店携手聚划算全网开启“定制健康”的体验之旅。随着微信在人们生活中呈现越来越重要的地位,微商这种新型渠道异军突起,越来越多的消费者通过微商选购自己需要的产品。而在 OTC 市场,仁和集团从来都不缺乏创新与自我挑战的勇气和决心。2015 年,仁和集团紧跟市场趋势,组建“仁和堂医药连锁”从事互联网营销业务,并投入重金全面进军微商渠道。作为仁和四大品牌之一的“妇炎洁”,为了更好地实现全渠道覆盖,除了 KA(Key Account)系统、药房和电商渠道外,也于 2015 年上半年正式开拓了微商渠道,以保证在女性最需要的情況下通过最迅速的方式获得产品。

具体来说,这一阶段仁和集团产品的电商平台战略布局主要体现在四个方面:第一,构建官方网站,打造仁和品牌形象。如,通过各产品官方微博推送相关产品以提高知名度,通过开通各产品官网介绍产品,运营产品微信公众号以提升品牌形象。第二,借助第三方电商平台,通过线上转化销售,提升销售业绩。仁和集团产品在主流电商平台都有自己的专卖店,并专门设立负责电子商务平台运营与维护的部门。第三,通过微商渠道,让“妇炎洁”能够迅速传播到终端,实现多渠道的配合。为更好拥抱微商新渠道、开拓创新业务,仁和集团针对年轻消费者使用习惯等个性化特点,为微商渠道量身定做了一系列不同于传统药店渠道的新产品。第四,加强线上推广,除了传统的营销方式,仁和集团积极利用互联网渠道进行活动营销:仁和集团自创“4·11 闺蜜节”,利用网络节日进行品牌宣传,扩大品牌影响力,打造品牌流行文化,在消费者心中形成固定的节假日;针对百度的推广业务,仁和集团进行了 SEO 优化(搜索引擎优化),通过首页推荐等推广方式,加强品牌曝光率、点击量,引流店铺;利用自媒体传播快等特点,将“体验营销”与“娱乐营销”相结合,实现仁和集团“品牌活动+新媒体运营+新品开发+试用装派发体验”的战略布局。

扩展期,仁和集团开始了数字化重构,通过资源整合和渠道变革进行数字化转型,第三方电商平台和分销商发挥关键作用。这一阶段典型引用语举例及编码结构如表 4 所示。

(3)领导期(2015 下半年至今)。2015 年 7 月,仁和集团在互联网战略转型发布会上正式发布“互联网+”战略,打造“叮当大健康生态圈”,具体包括和力物联网 M2F(Manufacturer to factory,制造商到工厂)、叮当医药 B2B、叮当快药 O2O 和叮当智慧药房,仁和集团将探索围绕叮当快药服务平台的“M2F+B2B+O2O”全产业链整合的互联网医药商业模式,解决“最后一公里”的难题。

表 4 仁和集团商业生态系统扩展期价值共创数据呈现

数据呈现	数据来源	相关构念	测度变量
仁和集团有巨大的传统企业资源,我们要做产业链的互联网转型	F1;S2;S3;S4	互联网+	数字化重构
一位传统老板和一位互联网老板的思维完全不一样,互联网老板注重用户的体验,想的是如何颠覆行业	F1;S1;S3	颠覆	
借助于第三方电商平台和企业官网,仁和集团迅速扩大了销售规模	F1;F3;F4;S2;S3	第三方平台	资源整合
通过微信培育微商,发展新的经济增长点	F2;F3;S2;S3;S4	社交媒介	
电商渠道的开通使销售渠道变得更加多样	F2;F3;F4;S2	电商	渠道变革
随着微信在人们生活中呈现越来越重要的作用,微商这种新型渠道异军突起,越来越多的消费者通过微商选购自己需要的产品	F1;F2;S3	微商	
第三方电商平台通过其旗舰店和企业官网进行产品销售,充分还利给消费者,让更多消费者能够享受到实惠	F1;F3;S2	第三方电商平台	参与主体
基于熟人关系网发展的微商使产品变得有“温度”,不仅能够给予人性化的关怀,还能够针对性地给予使用建议	F1;F3;S2	分销商	

资料来源:本文整理

和力物联网 M2F 是仁和集团为互联网医药所开辟的创新商业模式。仁和集团与全国 200 多家知名药企达成合作,共同推出“FSC(factory service customer,工厂服务消费者)药企联盟健康服务工程”项目,旨在通过和力物联网 M2F 整合各方资源,集中采购医药企业原材料,降低联盟会员药品采购成本。叮当医药是基于线上的 B2B 模式,仁和集团通过叮当快药解决零售终端药品采购中分散的问题,从而保证零售终端能够及时且持续地采购药品。叮当快药是一款基于 O2O 的医药健康类互联网产品,协助药店提供便民服务,实现“核心区域 7 \* 24 小时,28 分钟免费送药到家”的服务。根据叮当快药公开数据显示,截至 2016 年底,叮当快药用户突破 1000 万。通过线下布局,由叮当智慧药房完成了对北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、郑州七大城市的全面覆盖,并实现了“7 \* 24 小时”核心区域的免费配送,向用户承诺 28 分钟送药到家,将用户服务做到极致。其中,北京市场于 2016 年 11 月实现日订单突破两万单,率先实现盈利。伴随叮当快药的快速发展,叮当智慧药房应运而生,2016 年 5 月,“叮当智慧药房揭牌仪式”在北京举行,叮当智慧药房通过整合线上和线下服务的潜力,率先在北京、上海、广州、深圳、成都、郑州等六大城市开通服务,从健康管理、智能匹配、精品医药、社区健康和快捷到家五大方面为用户的健康提供服务。自此,仁和集团以叮当快药 O2O 模式为基础,以叮当健康 B2C、和力物联网 M2F、叮当医药 B2B 模式为支持的叮当大健康生态圈,有了坚实、可复制的“着陆点”。

领导期,仁和集团开始了数字化应用,通过资源整合和渠道变革全方位进行数字化战略布局,“制度支撑者”和“合作医药企业”发挥关键作用。这一阶段典型引用语举例及编码结构如表 5 所示。



表 5 仁和集团商业生态系统领导期价值共创数据呈现

数据呈现	数据来源	相关概念	测量变量
“叮当大健康生态圈战略升级暨叮当智慧药房揭牌仪式”在北京举行	S1;S2;S3;S4	生态圈构建	数字化应用
叮当智慧药房通过叮当大数据分析,提供更为精准的用户智能服务	F1;F2;F4; S1;S2;S4	智能服务	
“FSC 药企联盟健康服务工程”的打造连接上游产品和下游终端资源	F1;S1;S3;S4	产业链	资源整合
叮当大健康生态圈深挖线上与线下的服务整合的潜力,为用户提供最便捷的服务	F1;F2;F3; S1;S3;S4	线上+线下	
互联网的普及让用户可实时反馈自己的问题或需求,针对这一特点,仁和集团利用网络平台开通了定制服务,能够根据消费者的需求及时做出反应	F2;F4;S1;S2	私人订制	渠道变革
叮当快药能够智能分析用户的使用情况,做到健康管理、智能匹配	F1;F2;S1;S2	智能管理	
一系列的医药电商政策为仁和电商的发展提供了利好机会	F1;F3;F4;S2	制度支撑者	参与主体
M2F 模式通过互联网渠道联盟两百家企业,集中采购,降低企业运营成本	F3;F4;S3	合作医药企业	

资料来源:本文整理

### 五、案例分析

基于上述材料,本文以“诱因-过程-结果”为案例研究主线,基于企业商业生态系统的演化过程,探讨不同演化阶段价值共创的参与主体及类型。

#### 1. 数字化赋能下的企业商业生态系统演化

(1) 聚焦企业内部数字化建设的产生期。企业规模的不断扩大使企业迫切需要通过数字化技术来加强管理,仁和集团通过 PC 端加强了对企业内部的管理,使数字化技术能够为被赋能者(企业)提供环境的改善。因此,仁和集团通过结构赋能和资源赋能初步构建起企业的商业生态系统,但由于参与主体较少,因此,整个商业生态系统呈现单一型特征。

在资源赋能维度,企业引进 EAS 系统以及上线 OA 办公自动化系统,通过整合企业内外部资源,提高信息的聚集和传播能力。在结构赋能维度,系统的引入使远程控制和线上办公得以实现,客观外部条件变化导致沟通渠道发生了改变,企业员工可以通过这两个系统进行交易和内部沟通。

数字化技术的引入便捷了企业内部以及企业与消费者、经销商等的联系,促进了相互之间的价值实现。由于企业还处于对数字化技术的初步运用和尝试阶段,因此参与企业商业生态系统的主体只有企业高层、软件开发商以及经销商和客户,其中,企业高层和软件开发商在这一阶段发挥着关键作用。基于过程分析,本研究将数字化赋能视角下的企业产生期单一型商业生态系统相互关系总结如图 3 所示。

(2) 聚焦企业外部数字化建设的扩展期。互联网的普及严重冲击着传统企业的发展,作为老牌医药企业的仁和集团率先进行互联网转型,通过 PC 端加强企业与客户间的直接联系,不断拓展企业的外部数字化建设。因此,仁和集团通过结构赋能和资源赋能强化了商业生态系统的构建,参与主体相比第一阶段变得更加多元化。

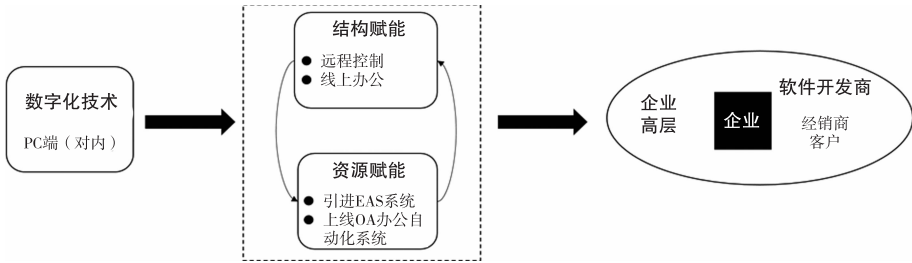


图3 企业产生期单一型商业生态系统

资料来源: 本文绘制

在资源赋能维度,企业通过整合三大平台(第三方电商平台、企业官方网站、官方微信)的资源,加强产品的传播能力。在第三方电商平台积极开拓旗舰店,利用电商平台的资源聚集人气;在企业官网构建官方站点,利用自有资源加强品牌建设;在微信上培育微商,借助微商的第三方资源发展新的经济增长点。在结构赋能维度,企业产品销售的渠道由线下向线上发生转变,数字化技术的加入为企业开拓了新的销售渠道;电商平台和企业官网的建设为企业和消费者提供了新的线上沟通渠道;基于熟人经济的微商改变了传统的销售渠道,销售方式更加便捷。

此时,企业商业生态系统中的参与主体发生了新的变化。通过互联网渠道,企业得以直接与客户进行沟通,客户能够及时对产品进行反馈,有的直接客户通过加盟成为新的分销商,再继续发展新的客户。这一阶段第三方电商平台和分销商发挥着重要作用,它们很大程度上决定了产品的销售情况。基于过程分析,本研究将数字化赋能视角下的企业扩展期多元型商业生态系统的相互关系总结如图4所示。

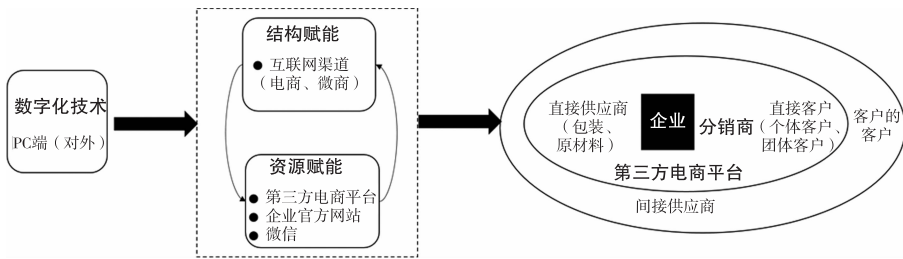


图4 企业扩展期多元型商业生态系统

资料来源: 本文绘制

(3) 聚焦企业数字化生态建设的领导期。医药电商领域的成功探索使仁和集团确立了行业领先的地位,依托前期积累,仁和集团迅速确立了“叮当大健康生态圈”战略,提出了“赢在云端”的目标,并通过叮当快药 APP 实现了医药电商的移动化,更加便捷了用户的使用。因此,仁和集团通过结构赋能和资源赋能实现了与商业生态系统的共生,参与主体的多样使得商业生态系统呈现共生型特征。

在资源赋能维度,企业打造以和力物联网 M2F、叮当医药 B2B、叮当快药 O2O 和叮当智慧药房四大环节为主的“叮当大健康生态圈”,整合了医药企业上下游的资源,全面布局线上线下,深挖线上线下资源整合能力,实现线下主要城市全覆盖。在结构赋能维度,除了电商和微商渠道,数字化技术的运用使企业能够进行个性化服务,企业与用户的沟通渠道得到进一步改善:用户可以通过微信、叮当快药 APP 等渠道进行私人定制,根据自己的实际情况线上购买药品,并能得到专业建议;此外,基于大数据的智能分析能够有效地监控用户的实际情况,为用户的身体健康提供科学化的建议。

资源的有效整合及渠道的变化,使更多的主体参与到了企业的商业生态系统中来。标准制定机构以及政府等管制机构的相关政策很大程度上影响着生态系统的构建速度及大小,药企联盟的

搭建使更多的医药资源得以共享,以仁和集团为中心的核心系统不断向外拓展,相关产业和利益相关者等的加入壮大了商业生态系统的参与主体,并逐渐完善了数字化商业生态系统。基于过程分析,本研究将数字化赋能视角下的企业领导期共生型商业生态系统相互关系总结如图5所示。

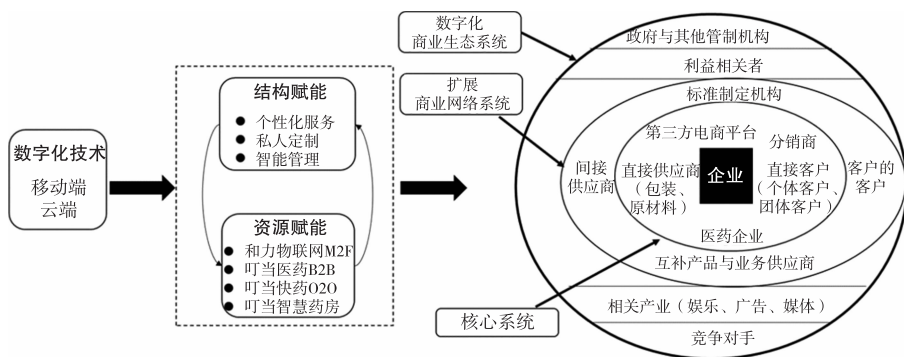


图5 企业领导期共生型商业生态系统

资料来源:本文绘制

## 2. 企业商业生态系统演化中的价值共创

仁和集团在不同的发展阶段参与其商业生态系统价值共创的参与主体在不断发生变化,每个阶段价值共创主体及其关系、关键参与者、作用平台如表6所示。

表6 仁和集团商业生态系统中价值共创主体

维度 阶段	产生阶段(2005—2012年)	扩展阶段(2013—2015上半年)	领导阶段 (2015下半年至今)
价值共创主体	企业、消费者	企业、消费者、利益相关者	企业、消费者、所有社会与经济参与者
主体关系	 二元互动	 第三方承接	 互动共享
关键参与者	企业高层 战略布局:率先进行数字化变革,开启商业生态系统价值共创构建	电子商务服务提供商 提供交易平台:保证更多的参与主体能够加入,提供数据的实时更新	制度支撑者 提供政策支持:其他参与主体能够发挥更多的自主权
	技术服务提供商 提供技术支撑:依托商业生态系统价值共创构建的需要提供服务,减少沟通和交易成本	分销商 扩大销售渠道:扩大产品影响力,提供更多销售渠道	合作企业 扩大产品来源:个性化服务与智能管理成为可能
作用平台	内部 PC 端	外部 PC 端	移动端;云端

注:图示▲企业■消费者●利益相关者○所有社会与经济参与者……省略数量

资料来源:根据相关文献和仁和案例整理

(1)企业商业生态系统中价值共创的产生。由于企业规模不断扩大,仁和集团迫切需要通过数字化技术来协助管理。因此,仁和集团引进OA办公自动化系统加强对集团员工的管理,引进EAS系统,构建企业数字化管理平台,加强企业与供应商等之间的联系。通过数字化建设,仁和集

团从企业内、外两个方面入手,双轮驱动,实现企业内外部信息化水平提升,开始了传统企业与数字化的融合。

在这一阶段,企业通过数字化建设开始加强与外部的联系,但缺乏沟通反馈渠道,价值共创的主体企业与消费者虽呈现直接互动关系,但仅仅局限于交易买卖。其中,企业高层和技术服务提供商发挥着最为重要的作用。企业高层能够及时发现企业对数字化技术的需求,并且大力建设企业的数字化;技术服务提供商能够及时响应企业的需求,开发出符合企业要求的软件或系统,并且能够根据企业业务的调整及变化不断更新系统,对企业数字化建设提供有效的技术支撑。

(2)企业商业生态系统中价值共创的扩展。互联网的快速发展给传统企业带来了新的挑战,仁和集团积极响应市场变化,在医药领域率先进行互联网转型的尝试。首先,积极建设企业及各产品的第三方电商平台,并通过第三方平台销售产品;其次,开拓微商渠道,利用自身优质品牌和产品优势,实现民族品牌与微商渠道强强结合,为微商带来持久的增量点;最后,利用互联网方便、快捷等特点积极传播产品,开展各种线上营销活动,加强消费者与产品的互动,提高消费者对产品的粘性。通过对数字化(互联网)的运用,仁和集团不仅迎来了老牌国货的重新起航,其多个产品更是在类目排名第一,成功开始了企业互联网转型。仁和集团通过整合品牌资源,规划电商平台,通过官方和第三方平台,利用丰富的品牌种类及产品线,打造全面的电商平台,完成全网销售的格局。通过个性化会员服务、积分式会员制度、定制化会员营销以及等级式会员体系等一系列措施打造粉丝聚合平台,最终建立“仁和大健康”综合型电商平台。

在这一阶段,利益相关者(电子商务服务提供商和分销商)开始出现,企业通过利益相关者进行产品销售,消费者通过利益相关者购买产品。因此,价值共创主体演变为企业、消费者和利益相关者三大主体,企业与利益相关者互动,利益相关者和消费者互动,三者间的关系呈现为“第三方承接”,由利益相关者链接企业和消费者。其中,电子商务服务提供商和分销商发挥着最为重要的作用。第三方电商平台通过其旗舰店和企业官网进行产品销售,使原本只能通过药店购买的产品也能通过网络购买,保护了消费者的隐私,减少了中间环节,提供了更多的产品渠道,充分还利给消费者,让更多消费者能够享受到实惠。分销商更多指微商,微信渠道的开通为微信的发展提供了天然的土壤,基于熟人关系网发展的微商使产品变得有“温度”,不仅能够给予人性化的关怀,还能够针对性地给予使用建议。

(3)企业商业生态系统中价值共创的领导。电商平台的成功使仁和集团在医药电商领域确立了领先优势,但作为行业领先的医药企业,仁和集团的数字化探索远非如此。在新的发展规划中,仁和集团提出了“云端、物端、人端”三位一体的“云商生态”策略,通过云商平台,以电商集群的方式,实现品牌、产品、服务、营销推广等方面资源共享;同时进行线下实体分销网络,实体配送网络;基于社会化媒体实现商品的个人体验、社交分享与推荐。三大终端互动互补、相辅相成,最终展现一个云商业态,实现“赢在云端”的美好目标。此外,仁和集团打造的“叮当大健康生态圈”已初具雏形并趋于完善。

在这一阶段,更多的社会与经济主体参与进来,价值共创主体演变为企业、消费者和所有社会与经济参与者,借助于数字化技术,三大价值共创主体之间能够实现互动共享。其中,企业与消费者之间能通过移动APP、第三方平台等方式进行直接互动,企业与所有社会与经济参与者通过经济往来、合作交流等形式直接互动,消费者与所有社会与经济参与者通过网站、第三方机构等形式直接互动。其中,制度支撑者和合作的医药企业发挥着最为重要的作用。仅2016年,我国就出台了《中医药发展战略规划纲要(2016—2030)年》《“健康中国2030”规划纲要》等一系列行业改革政策,均提出了要推动中医药振兴发展,推进中药工业数字化、网络化、智能化建设,为我国医药行业改革发展带来众多利好和指导。其中,加快药品技术创新,充分促进各大药企之间的关系,创造鼓

励公平、充分竞争的创新生态系统制度环境,尤其构建医药产业创新生态系统被着重提到。随着互联网药品交易审批逐渐放开以及政府政策的支持,仁和集团在这一阶段发展迅速。“FSC 药企联盟健康服务工程”的打造为仁和集团大健康生态圈的构建提供了产品支撑,200 多家药企的加入不仅能够解决药品及时供应的问题,还能够集中力量,共建医药企业的商业系统。

### 3. 企业商业生态系统演化中价值类型演变

数字化赋能下,企业商业生态系统也在不断发展演化,在不同的商业生态系统演化过程中,由于价值共创主体与发展重点的变化,共创的价值也在发展变化,具体如图 6 所示。

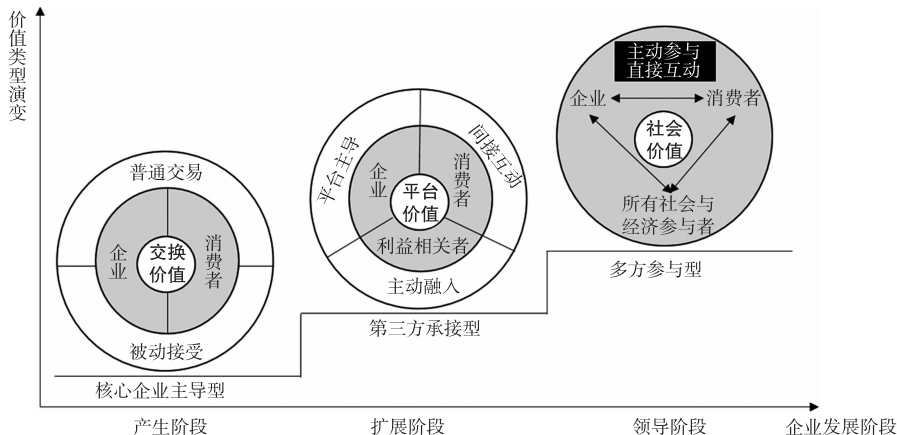


图 6 企业商业生态系统演化中价值类型演变

资料来源:本文绘制

商业生态系统产生阶段,价值共创主体企业与消费者直接属于交易关系,但并没有过多互动,企业虽占据主导地位,但却和消费者一样属于被动接受价值共创活动,此时,企业与消费者间互动共创的是交换价值。商业生态系统扩展阶段,随着利益相关者的加入,企业与消费者之间的互动有了第三方的承接,第三方平台作为企业与消费者沟通的纽带,逐渐占据主导地位,企业与消费者开始主动融入价值共创活动,此时,企业、消费者与利益相关者互动共创的是平台价值。商业生态系统领导阶段,数字化技术的运用大幅提高了沟通和反馈效率,随着所有社会与经济参与者的加入,整个生态系统中的各个主体不再是孤立的个体,而是通过相互间的联系成为了一个有机整体,在这个系统中没有主次之分,价值共创主体可以自由互动,主动参与生产和决策等活动,此时,企业、消费者和所有社会与经济参与者共创的是社会价值。

## 六、研究结论与展望

### 1. 研究结论

本文基于商业生态系统理论、价值共创理论和赋能理论,遵循“诱因 - 过程 - 结果”的逻辑框架,以传统制造企业仁和集团为案例研究对象,从数字化赋能视角解析企业商业生态系统演化中的价值共创,并总结归纳数字化赋能视角下企业商业生态系统演化中的价值共创模型,具体如图 7 所示。

通过对仁和集团数字化转型的案例研究,本文得出的主要研究结论如下:

首先,数字化赋能是商业生态系统中价值共创构建的关键。通过案例分析可以发现,结构赋能和资源赋能作用于企业成长的每个阶段,并在每个阶段发挥着不同作用。资源赋能通过整合企业内外部资源为企业提供持续发展的动力,结构赋能通过各个渠道的开通让更多的主体参与生态系统。其中,结构赋能能够识别出资源赋能下的各种资源,并且将资源运用到各个渠道以便参与主体能够实时共享;资源赋能能够有效地协调与对接结构赋能作用下的各个渠道,并推动企业的发展。



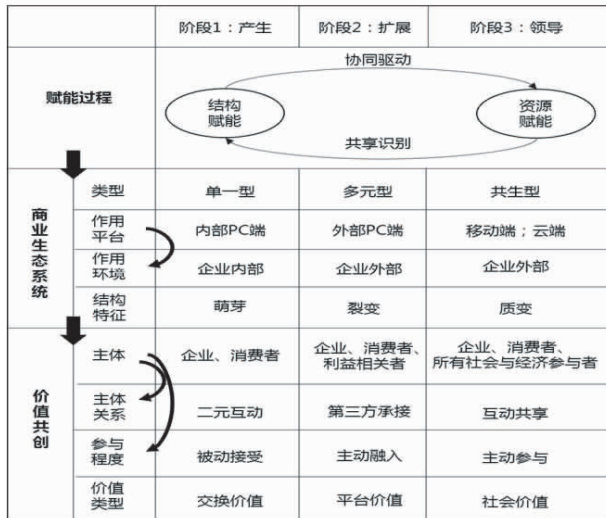


图7 数字化赋能视角下企业商业生态系统演化中的价值共创模型

资料来源:本文绘制

其次,四大价值共创主体演化及相互关系。数字化赋能视角下的企业商业生态系统中,企业、消费者、利益相关者、所有社会与经济参与者四大主体参与价值共创的演化,相互间呈现二元互动、第三方承接和互动共享关系。在产生阶段,企业与消费者直接互动,属于被动接受,呈现二元互动关系;在扩展阶段,借助第三方平台的力量,产品经销商和供应商变得更加多元化,由第三方平台负责企业与消费者之间的互动,呈现第三方承接关系。在领导阶段,更多的参与主体加入形成了新的主体,各个主体之间相互作用,主动参与商业生态系统价值共创构建,呈现互动共享关系。

最后,商业生态系统中共创的价值由交换价值向平台价值、社会价值演变。通过数字化赋能,企业借助PC端开始构建商业生态系统,但参与主体有限,主要体现在企业与消费者间的互动,共同创造交换价值;当参与商业生态系统构建的主体变得多元,企业开始通过PC端与外部参与主体进行沟通和联系,平台的承接使得平台价值凸显;智能手机的普及使移动端的实现成为了可能,通过移动端实现产品的个性化定制,能够更多地满足用户的需求,让更多的外部主体参与企业商业生态圈的共建,各个价值共创主体相互作用,呈现社会价值。

## 2. 理论意义

本文的理论贡献主要体现在三方面。

首先,丰富了数字化赋能的理论基础。通过赋能的两个维度,进一步揭示了结构赋能和资源赋能的内在联系,在数字化情境下赋能最终能够作用于企业商业生态系统的构建,实现企业与参与主体之间的价值共创。

其次,深化了商业生态系统和价值共创的研究。进一步理清和完善了数字化赋能、商业生态系统与价值共创之间的关系,总结了数字化赋能视角下企业商业生态系统演化中的价值共创模型,为后续开展商业生态系统和价值共创的研究提供了新的视角。

最后,明确了构成数字化赋能的商业生态系统中价值共创的参与主体及相互关系,确立了企业商业生态系统构建中发挥重要作用的主体,并提出数字化技术在不同阶段对参与主体的不同作用,也会影响商业生态系统的构建发生变化。

## 3. 实践意义

本文提出了一个数字化赋能视角下企业商业生态系统演化中的价值共创模型,并分析了其演化路径,对于企业数字化转型具有一定的实践参考价值和借鉴意义,能够帮助企业辨别不同阶段的

参与主体及其所扮演的角色。此外,本文强调了数字化技术对企业发展的作用,因此,企业可借助数字化工具促进企业的转型和升级,推动企业的发展。

#### 4. 研究局限与展望

尽管本文揭示了数字化赋能视角下企业商业生态系统演化中的价值共创,并提出了不同阶段的参与主体及其角色,但本文还是存在一些不足。

首先,案例研究样本的局限。本文研究的仁和集团商业生态系统构建是单案例,尽管在分析的过程中资料丰富,但在案例结论的普适性上还存在局限,未来可通过多案例研究的方式来验证结论;其次,企业商业生态系统演化中价值共创参与主体很多,未能在本文中全部提及,需要在后续的研究中加以完善;最后,本文仅从结构赋能和资源赋能两个维度考虑商业生态系统中价值共创的影响,未来需要从更多的维度来分析赋能与商业生态系统中价值共创之间的关系。

#### 参考文献

- [1] Heimans J. ,and Timms H. Understanding “New Power”[J]. Harvard Business Review,2014,92, (12) :48 – 56.
- [2] Du W D, Pan S L, Huang J. How a Latecomer Company Used IT to Redeploy Slack Resources[J]. MIS Quarterly Executive,2016,15, (3).
- [3] 胡海波,管永红,胡京波,刘梦奇. 动态能力视角下共享经济的商业生态模式演化研究——设客网研发设计众包案例[J]. 北京:中国科技论坛,2017, (8) :159 – 167.
- [4] Leong C M L. ,Pan S L. ,Newell S. ,et al. The Emergence of Self-Organizing E-Commerce Ecosystems in Remote Villages of China: A Tale of Digital Empowerment for Rural Development[J]. Mis Quarterly,2016,40, (2) :475 – 484.
- [5] 罗仲伟,李先军,宋翔,李亚光. 从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究[J]. 北京:中国工业经济,2017, (9) :174 – 192.
- [6] Bharadwaj A. ,Sawy O A E. ,Pavlou P A. ,et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights[J]. Mis Quarterly, 2013,37, (2) :471 – 482.
- [7] 崔森,李万玲. 商业生态系统治理: 文献综述及研究展望[J]. 北京:技术经济,2017, (12) :53 – 62,120.
- [8] Rong K. ,Lin Y. ,Shi Y. ,et al. Linking Business Ecosystem lifecycle with platform strategy: A triple view of technology, application and organisation[J]. International Journal of Technology Management,2013,62, (1) :75 – 94.
- [9] Perkins D D. ,and Zimmerman M A. Enablement Theory, Research, and Application [J]. American Journal of Community Psychology,1995,23, (5) :569 – 579.
- [10] Conger J A. ,and Kanungo R N. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice[J]. Academy of management review, 1988,13, (3) :471 – 482.
- [11] 潘善琳,崔丽丽. SPS 案例研究方法[M]. 北京大学出版社,2016.
- [12] Ying W, Jia S, Du W. Digital Enablement of Blockchain: Evidence from HNA Group [J]. International Journal of Information Management,2018, (39) :1 – 4.
- [13] Du S M. Effect of Digital Enablement of Business-to-Business Exchange on Customer Outcomes: The Role of Information Systems Quality and Relationship Characteristics[M]. Atlanta: Georgia State University,2010.
- [14] Spreitzer G M. Social Structural Characteristics of Psychological Enablement[J]. Academy of Management Journal,1996,39, (2) : 483 – 504.
- [15] Leong C M L. ,Pan S L. ,Rachtham P. ,et al. ICT-enabled Community Empowerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding 2011[J]. Journal of the Association for Information Systems,2015,16, (3) :174.
- [16] Thomas K W. ,and Velthouse B A. Cognitive Elements of Enablement: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation[J]. Academy of Management Review,1990,15, (4) :666 – 681.
- [17] Christens B D. Toward Relational Enablement[J]. American Journal of Community Psychology,2012,50, (1) :114 – 128.
- [18] Jacques, R. Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 9th to the 21st Centuries [M]. London: Sage Publications,1995.
- [19] Mushin Lee. ,and Joon Koh. Is Enablement Really a New Concept? [J]. The International Journal of Human Resource Management,2001,12, (4) :684 – 695.
- [20] Hur M H. Enablement in Terms of Theoretical Perspectives: Exploring a Typology of the Process and Components Across

Disciplines[J]. *Journal of Community Psychology*,2006,34,(5):523-540.

[21] Moore J F. The rise of a new corporate form[J]. *Washington Quarterly*,1998,21,(1):167-181.

[22] 夏清华,陈超. 商业生态系统“5C模型”与未来研究拓展[J]. *北京:经济管理*,2015,(10):22-30.

[23] Moore J F. *The Death of Competition:Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*[M]. Boston:John Wiley&Sons Ltd,1996.

[24] Garnsey E., and Leong Y. Combining Resource-Based and Evolutionary Theory to Explain the Genesis of Bionetworks[J]. *Industry and Innovation*,2008,(6):669-686.

[25] Moore J F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition[J]. *Harvard Business Review*,1993,71,(3):75-86.

[26] Attour A., and Barbaroux P. The Role of Knowledge Processes in a Business Ecosystem's Lifecycle[J]. *Journal of the Knowledge Economy*,2016,(8):1-18.

[27] Grover V., and Kohli R. Cocreating IT Value: New Capabilities and Metrics for Multifirm Environments[J]. *Mis Quarterly*,2012,36,(1):225-232.

[28] Kohli R., and Grover V. Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times[J]. *Journal of the Association for Information Systems*,2008,9,(1):23-39.

[29] Payne A F., Storbacka K., and Frow P. Managing the Co-creation of Value[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*,2008,36,(1):83-96.

[30] Sarker S., Sarker S., Sahaym A., et al. Exploring Value Cocreation in Relationships between an ERP Vendor and its Partners: a Revelatory Case Study[J]. *Mis Quarterly*,2012,36,(1):317-338.

[31] Gebauer H., Johnson M., and Bo E. Value Co-creation as a Determinant of Success in Public Transport Services: A Study of the Swiss Federal Railway operator(SBB)[J]. *Journal of Service Theory & Practice*,2010,20,(6):511-530.

[32] 简兆权,令狐克睿,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]. *上海:外国经济与管理*,2016,(9):3-20.

[33] 冯长利,刘洪涛. 网络视角下制造企业服务转型的价值共创模型——基于陕鼓的案例研究[J]. *大连:管理案例研究与评论*,2016,(5):472-484.

[34] Lambert D M., and Enz M G. Managing and Measuring Value Co-creation in Business-to-Business relationships[J]. *Journal of Marketing Management*,2012,28,(13-14):1588-1625.

[35] Damali U, Miller J L, Fredendall L D, et al. Co-creating Value Using Customer Training and Education in a Healthcare Service Design[J]. *Journal of Operations Management*,2016,(47):80-97.

[36] 杨学成,涂科. 出行共享中的用户价值共创机理——基于优步的案例研究[J]. *北京:管理世界*,2017,(8):154-169.

[37] 杨学成,涂科. 平台支持质量对用户价值共创公民行为的影响——基于共享经济背景的研究[J]. *北京:经济管理*,2018,(3):128-144.

[38] Pierce L. Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts[J]. *Strategic Management Journal*,2009,30,(3):323-347.

[39] Yin R K. *Applications of Case Study Research(3th)*[M]. London:Sage Publications,2011.

[40] Pan S L., and Tan B. Demystifying case research: A Structured-pragmatic-situational (SPS), Approach to Conducting Case Studies[J]. *Information & Organization*,2011,21,(3):161-176.

[41] Eisenhardt K M. Building Theories from Case Study Research[J]. *Academy of Management Review*,1989,14,(4):532-550.

[42] Yin R K. *Case study research:Design and Methods(5th)*[M]. London:Sage Publications,2014.

[43] 欧阳桃花. 试论工商管理学科的案例研究方法[J]. *天津:南开管理评论*,2004,(2):100-105.

[44] 胡海波,涂丹扬,胡大立. 动态演化视角下企业自主创新动力机制——正邦科技的案例研究[J]. *南昌:江西财经大学学报*,2016,(4):40-51.

[45] Eisenhardt K M., and Graebner M E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. *Academy of Management Journal*,2007,50,(1):25-32.

[46] 毛基业,陈诚. 案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J]. *北京:管理世界*,2017,(2):135-141.

[47] Patton M Q. *How to use Qualitative Methods in Evaluation*[M]. London:Sage Publications,1987.

[48] Mirabeau L., and Maguire S. From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy[J]. *Strategic Management Journal*,2014,35,(8):1202-1229.



# The Value Co-creation in the Evolution of Enterprise Business Ecosystem: The Perspective of Digital Enablement

HU Hai-bo, LU Hai-tao

(School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang, Jiangxi, 330032, China)

**Abstract:** The concept of “Internet Plus” was formally put forward in the 2015 government work report. The report highlighted again that the “Internet Plus Action Plan” should be worked out, which mainly include improving the combination of modern information technology (such as mobile Internet, cloud computing, etc.) and modern manufacturing industry to promote the sustainable development of industry. Since then, concepts such as “Made in China 2025”, “smart manufacturing” and “digital economy” have all shown that in our country digital technologies are profoundly affecting the development of China’s industries.

With the development of digital technologies such as cloud computing, Internet of Things and big data, more and more scholars are beginning to pay attention to the impact of digital technology on the business field. Due to the limited research situation, the current research on the enablement influence of digital technology in business context is just emerging. In the existing literature, about the research subjects of digital enablement, more attention was paid to the organization or a single enterprise and less research was studied from the ecosystem angle. As a distinctive feature of commercial ecosystem, value co-creation can realize the integration of resources, capabilities and innovations within the commercial ecosystem and provide a theoretical basis for solving the evolution of commercial ecosystem in the digital context.

Therefore, this paper takes the value co-creation in the enterprise business ecosystem as the main line, the Renhe Group as the case study object, and adopts the exploratory single case study method, through the digital empowerment perspective and from the value, intercommunity, creation three dimensions to analyze the type of value, the object, relationship and evolution of value co-creation in the enterprise commercial ecosystem.

The study finds that first, structure enablement and resource enablement have an impact on enterprise growth at every phase and play a different role at each phase. Resource enablement provides sustainable development power for enterprises through the integration of internal resources and external resources while structure enablement makes more subjects participate in the ecosystem through the opening of various channels. Second, in the business ecosystem and under the view of digitalization, enterprises, consumers, stakeholders and all social and economic participants participate in the evolution of value co-creation, presenting dualistic interaction with each other and third parties` undertaking, interacting and sharing relationships. The research clarifies the participants consisting of value co-creation in the business ecosystem of digital enablement and their relationship and establishes the main subjects to play an important role in the construction of enterprise ecosystem. Finally, digital enablement promotes the evolution of commercial ecosystem, and then affect the value of co-creation and evolve from the exchange value to the platform value and social value. The research further clarifies and improve the relationship among digital enablement, commercial ecosystem and value co-creation. It puts forward the value co-creation evolution model of enterprise commercial ecosystem from the view of digital enablement.

The conclusions of the study deepen the understanding of the characteristics of co-creation and evolution of business ecosystem under the promotion of digitization, and provide a new explanation mechanism for the co-creation and evolution of business ecosystem from the perspective of digital empowerment. And it can also provide certain practical reference value for the digitalization transformation of enterprises, and help enterprises identify the participants and the roles they play in different phases.

**Key Words:** digital enablement; business ecosystem; value co-creation; case study

**JEL Classification:** L20, M15

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.08.004

(责任编辑: 霄 雪)