文章编号:1004-8308(2023)05-0131-19
DOI:10.13581/j.cnki.rdm.20221218

# 数字创业企业如何通过资源编排实现价值创造?
## ——基于数字平台的跨案例研究

贾竣云[1]，陈寒松[2]，徐文箫[1]，田　震[3]，朱晓红[4]
(1.山东大学 管理学院，济南　250100；2.山东财经大学 工商管理学院，济南　250014；
3.南开大学 商学院，天津　300071；4.齐鲁工业大学 管理学院，济南　250353)

**摘　要:** 数字时代背景下,资源编排如何创造价值开始成为创业理论研究与企业管理实践亟待解决的问题。尽管以往研究解析了数字赋能的资源配置构型创造价值的不同方式,然而,对于在不同价值创造逻辑中每个价值共创者资源、需求的异质性、资源编排过程机制及其异质性尚缺乏深入剖析。采用跨案例研究方法,选择4个本土企业的数字平台,探索在不同数字创业情境下如何进行资源编排实现价值创造,构建资源编排过程模型。研究发现:数字平台可通过集成式资源编排、协作式资源编排、搭桥式资源编排以及赋能式资源编排4种模式实现价值创造,且4种模式在需求—资源识别、资源结构化、资源捆绑和资源利用等子过程中均存在差异性;不同资源编排模式的选择受创业者创业认知、所识别资源与需求匹配逻辑的影响,且不同资源编排模式呈现出异质性的价值创造逻辑;与集成式、协作式资源编排模式相比,搭桥式和赋能式资源编排模式对企业资源要求相对减弱,更有利于构建数字平台的焦点企业应对资源约束。本文对丰富数字创业和价值创造研究、拓展资源编排理论的应用情境与过程模型具有重要的理论价值,对企业如何构建数字平台具有启示意义。

**关键词:** 数字创业;数字平台;价值创造;资源编排;焦点企业
**中图分类号:** F272　　　**文献标识码:** A

## 0　引　言

在百年未有之大变局背景下,移动互联、云计算、大数据等快速发展的数字技术注入创新创业的各个方面,改变了固有不确定性对创业过程和结果的影响,也改变了企业处理不确定性的方式[1]。数字技术为企业通过开展创业活动应对不确定性和资源约束提供了新思路,数字创业、数字技术赋能创业等创业模式应运而生。数字平台作为数字创业的重要方式,数量增长迅速,通过在数字网络中定位产品和服务实现平台、互补模块和消费者之间的复杂连接[2-3]。PORTER[4]指出,从组织层面分析,当企业使用新方法、新技术和/或新形式的原材料开发/发明新的做事方式时,就会塑造企业竞争优势,创造新的价值。企业可以通过组织变革、知识创造、学习和创业等方式塑造新优势,实现价值创造[5]。因此,企业通过数字创业为用户创造价值并获取经济收入、声望等价值的过程是塑造企业竞争优势的重要途径。特别是对于创业企业,资源相对匮乏,难以通过资源优势塑造竞争优势。而数字创业能够利用数字技术整合多方资源,实现价值创造和价值获取,塑造竞争优势。在数字创业企业资源稀缺条件下,其创业者可通过数字创业的方式,利用数字技术创造价值为目标用户和客户提供能够获得声望、收入等价值的商品、服务来获取价值应对该情境下的机遇和挑战[6]。因而在数字化潮流推动下,诸多企业为实现企业可持续发展,通过数字创业改变了企业原有经营模式[7],颠覆了资源配置和资源整合方式,重构了价值创造逻辑[8]。在数字化背景下,面对高不确定的外部环境,企业如何开展构建数字平台等数字创业活动,以及如何编排企业内

**收稿日期:** 2022-10-11;**修改日期:** 2023-04-26。
**基金项目:** 国家自然科学基金项目“新创企业商业模式设计、形成及绩效影响:整合的学习机制研究”(71672101),“基于演化博弈论和组织学习视角的迭代创新模式形成及作用机制研究”(71702083)。
**第一作者:** 贾竣云(1994—),女,博士研究生,研究方向为商业模式创新、可持续人力资源管理,jiajunyun2020@163.com。
**通信作者:** 陈寒松(1964—),男,博士,教授,研究方向为创业管理、商业模式创新、数字化转型,chsongcn@163.com。

外部资源实现创造价值成为理论界与实践界亟待探索的重要问题[7]。

为深入诠释数字创业这一现象，学术界做出了一系列有价值的探索，如剖析数字商业模式[9]、共享经济[10]、数字创业影响机制及实现机制研究等[4,11-13]。数字技术不仅扩大了企业资源获取范围，而且提高了资源交换和整合的效率。在数字技术推动下，企业可通过资源编排实现平台与用户间复杂联系，并以此为基础创造价值[7]。为此，AMIT和HAN[7]构建了一个新颖的价值创造潜力概念框架，并提出以价值创造为中心设计和管理企业资源。数字创业资源编排能够管理和协调数字创业资源，促进数字创业机会开发，推动企业价值创造[13]。资源会通过影响创业机会开发决策影响创业成功[14]，企业对资源的协调与编排的差异将影响其数字创业活动的开展，以及价值创造方式[13]。资源编排从动态视角诠释了企业怎样依靠资源构建、整合建立竞争优势，为企业获取和转化资源、创造价值提供了新颖的视角[15]。此外，有研究表明，在不同价值创造逻辑中价值共创者的资源与需求存在异质性[7]。因而，考虑到资源在数字创业与价值创造过程中的重要性，以及不同价值逻辑中资源的差异性，有必要在剖析数字创业企业如何在通过不同的资源编排模式实现价值创造的过程中关注资源编排的异质性。然而，以往研究对价值创造过程中资源编排的异质性及资源编排模式选择的影响机制尚缺乏深入探析[7]。

数字创业可分为数字制品、数字基础设施和数字平台3种类型[1]。考虑到相较于数字制品与数字基础设施，数字平台在数字创业活动中更为活跃，是数字创业的重要形式，本文将以数字平台为研究对象，试图深入诠释以下问题。①数字平台如何通过资源编排实现价值创造？②数字平台通过哪些资源编排模式实现价值创造？不同资源编排模式的差异体现在哪些方面？③影响数字平台选择资源编排模式的内在机制是什么？在价值创造与资源编排研究基础上，本文选择政策通、银座云、智汇云、全影人才网4个本土企业的数字平台为研究对象，即焦点企业，探索数字平台在价值创造过程中的不同资源编排模式；同时，尝试将资源、需求异质性以及资源编排过程和模式的异质性纳入研究框架，并以此为基础剖析资源、需求异质性如何影响焦点企业资源编排与价值创造过程，进而深化对数字平台价值创造微观机制的探析。研究结论一方面为数字时代价值创造研究提供借鉴与支持，另一方面启发企业通过数字创业选择合适的资源编排模式实现价值创造，应对资源约束。

## 1 文献回顾

### 1.1 数字创业与价值创造研究

随着数字经济发展，数字创业（digital entrepreneurship）和数字技术创业（digital technology entrepreneurship）等相关理论开始引起学者们的关注。与数字技术创业强调技术不同，数字创业更加关注应用数字技术所提供的服务[16]。数字创业较少是由技术推动的，而更接近于重组创新或在识别市场需求基础上的需求驱动的技术创新[17]。数字创业被定义为追逐新媒体和互联网技术带来的新创业机会的实践[18]，包括基于互联网的新产品、新服务、大数据或人工智能等活动[16]。

不可否认，数字化颠覆了对创业过程和结果背后的2个普遍假设的理解：①数字化使创业成果和过程的界限更加模糊；②数字化导致设置企业机构的地域限制减弱[1]。可见，数字化的快速发展对创业研究提出了新的要求。为诠释数字创业的内在机制，学者们从不同角度剖析数字创业的过程和结果。而现有数字创业研究尚处于探索阶段，且主要聚焦于3个主题：①数字商业模式研究，如在战略敏捷背景下，揭示商业模式创新、精益创业方法与敏捷开发的关系[9]；②数字创业的影响机制研究，如企业家线上社会资本、开放创新模式、数字平台竞争关键阶段、赋能新创企业过程、数字技术发展、创业生态等[4,11-13]；③共享经济与创业研究，探究共享经济与创业之间的联系，以及共享经济需求、驱动因素和目标[10]。数字创业的一系列研究成果在一定程度上阐释了数字创业的模式创新及其驱动机制。然而，对于数字创业中的价值创造逻辑认识还不清晰，有待于深入研究。

从战略视角，价值是一种商品、服务或活动满足个人或法人实体的需求或提供利益的能力，包括满足需求或提供利益的任何商品、服务或行为，可以是有形的，它也可以是无形的，包括那些对生活质量、知识、声望、安全、身体和财务保障，以及提供营养、住所、交通、收入做出贡献的商品、服务或行为[19]。

LEPAK等[5]指出价值创造依赖于相对的价值,是主观意识到目标用户(或买方)谁是价值创造的焦点,是否是个人、组织或社会,这种主观价值必须至少转化为用户愿意交换价值的货币数量。价值创造过程包括任何提供比目标用户或客户当前拥有的更高水平的新颖和适当利益的活动,并且目标用户愿意为此付费[5]。商业模式的创新等差异都会引起价值创造逻辑的变化[20]。数字创业模式创新使得原有价值创造逻辑发生改变。为剖析数字创业价值逻辑的变化,AMIT和HAN[7]基于系统和价值创造中心(value-creation-centric)视角,解析了数字赋能的资源配置构型创造价值的不同方式,构建了资源编排框架。AMIT和HAN[7]指出将资源、需求异质性以及资源编排过程和模式的异质性纳入研究框架,虽然会使内容更加复杂,但在理论上将更有趣和实用。综上所述,虽然少数学者开始关注数字时代的价值创造逻辑变化[7],但对于不同价值创造逻辑中,每个价值共创者资源、需求的异质性[7]、资源编排过程的异质性及资源编排模式选择的影响机制尚缺乏深入剖析。

数字创业的价值创造包括数字制品、数字平台和数字基础设施3种形式[1]。具体地,数字制品通常是新产品的一部分,为终端用户提供功能或价值[21],数字基础设施代表数字技术工具和系统。数字平台被定义为一组用于承载互补产品的、共享的、公共的服务和体系架构[1]。数字平台强调平台领导者为实现平台、消费者等之间的复杂连接而建立模块平台,在协调价值创造和价值配置等方面发挥着重要作用[1,22]。相较于数字制品与数字基础设施,数字平台在数字创业活动中更为活跃,是数字创业的重要形式。作为数字创业的重要形式,以数字平台为研究对象,探究数字创业如何通过资源编排实现价值创造更有意义。

### 1.2 资源编排视角

资源编排理论源于动态能力和资源基础观,从动态视角诠释了企业获取、整合、利用资源以建立竞争优势的过程[15,23]。本文之所以选择资源编排理论视角探索数字创业的价值创造过程,主要基于以下2点。①价值创造关注主观价值转化为用户愿意交换价值的货币数量,因此价值创造过程包括资源获取、资源整合和资源利用多个阶段。相较于资源拼凑关注企业在资源匮乏情境下对手边资源的即兴整合[24],资源编排更加关注对资源的协调、整合和利用的全过程,与数字创业企业的价值创造过程相契合。②焦点企业数字创业所管理与利用的资源,包括由企业个体提供、焦点企业与价值共创者共同提供等情况,相较于资源整合聚焦多个参与主体通过资源整合满足客户需求[25],资源编排不仅能够诠释企业对个体资源的整合利用,还能有效解释对多个企业资源的互通、转换和调配[26]。

资源编排包括资源管理和资产编排,关注管理者如何获取和利用基于资源的竞争优势[26]。根据已有研究[26-27],资源编排分为资源结构化、资源捆绑和资源利用3个子过程。资源结构化强调组织对资源和能力组合的管理;资源捆绑强调企业整合资源和功能以构建或改变能力的过程;资源利用强调企业应用资源和能力为顾客创造价值的过程[26-27]。基于SIRMON等[27]的研究成果,学者们不断拓展资源编排的研究情境,如重新确定跨投资组合中资源编排子流程[26],剖析电子商务相关的战略、资源配置与社会创新之间的匹配与契合[28],探究新创企业商业模式创新过程中的资源编排策略差异对商业生态系统塑造的影响[29],探讨突发公共事件情境下采用不同资源编排方式的企业组织敏捷性的形成机理[30]。

现有研究在资源编排适用情境方面做出诸多贡献,但鲜有文献关注数字平台的资源编排模式。究其原因,数字创业研究尚处于探索阶段,学者们普遍关注数字技术的推动[31]及商业模式的创新[9];部分学者虽然关注数字创业过程中的资源,但偏重于探讨资源稀缺环境下数字创业的影响机制[6]。为此,AMIT和HAN[7]提出了一个新颖的资源配置的价值创造框架,讨论资源配置构型、价值创造源以及数字化支持的底层资源配置过程。而尚存在以下不足:价值共创者相关的资源和需求的异构性不清晰[7];未对不同资源配置构型的资源编排过程、模式以及内在作用机制做出有效解释等。

### 1.3 研究思路

基于以上文献回顾,数字经济时代背景下,数字创业的出现开始颠覆企业现有价值创造逻辑[1,7]。本文拟从资源编排视角探讨不同数字平台的价值创造模式与过程。首先,为弥补已有研究对于数字平台价值创造过程研究的不足,借鉴AMIT和HAN[7]的研究成果,将数字平台的价值创造模式划分为4类,探究

不同数字平台的价值创造过程中的资源编排模式；其次，考虑到已有研究未能明晰不同价值共创者资源、需求的特点，结合不同数字平台资源、需求的异质性，解构不同资源编排模式和过程以及模式选择的作用机制；最后，选择基于SIRMON等[27]提出的资源编排过程模型，探究数字创业情境下的不同资源编排模式，并对该模型进行情境化完善。

## 2 研究方法

### 2.1 方法选择

本文的目的是诠释数字化平台如何通过资源编排实现价值创造，从而补充和丰富现有数字创业研究，因此本研究属于“如何（How）”和“为什么（Why）”的问题。本研究的研究对象是数字化平台，本研究认为不同平台之间的资源编排和价值创造模式具有明显差异，因此适用于跨案例研究方法。具体原因包括以下三点：首先，关于数字化平台如何通过资源编排实现价值创造与获取，是从资源编排视角对数字化平台价值创造过程的探讨，而案例研究适用于过程研究[32]，同时案例研究侧重于解决“如何（How）”和“为什么（Why）”的问题[33]；其次，本研究旨在阐明数字化平台的价值创造内在的复杂机制，案例研究有助于探索某一现象背后动态和复杂的机制[34]；最后，不同的数字化平台之间价值创造中的资源编排过程存在差异。因此，之所以采用跨案例研究方法，是综合考虑研究目的和研究问题类型的结果[33]。

### 2.2 案例选取

本文针对数字化平台，遵循理论抽样和差别逻辑原则[33,35]，选择契合研究问题与理论建构目的的案例。考虑AMIT和HAN[7]提出的数字化赋能时代的4种资源构型，案例的典型性、案例数据的可得性，并根据本文的研究问题和理论建构目的，选择银座集团旗下“银座云生活”数字平台（以下简称“银座云平台”）、政和科技股份有限公司（以下简称“政和科技”）旗下“政策通”（以下简称“政策通平台”）、山东智汇云建筑信息科技有限公司（以下简称“智汇云”）旗下“智汇云BIM平台”以及全影网络有限公司（以下简称“全影网”）旗下“全影人才网”，即4家企业旗下的4个数字化平台作为观察对象，并以4个平台的价值创造行为作为分析单元，每个案例相当于一个独立实验[33]，代表一种实现价值创造的资源编排模式。

案例选取主要出于以下考虑。①案例的适配性，即案例企业与本文研究问题和理论建构目的适配性[36]。一方面，所选案例面对不同的市场运用数字化技术搭建数字化平台，选择不同的资源编排方式实现价值创造，这些差异有助于理论的差别复制与拓展；另一方面，案例所涉及类型与AMIT和HAN[7]提出的数字化赋能时代的4种资源构型相匹配，且适合回答本文的研究问题。②案例的典型性，典型性并非普遍或常见的，而是指所选择企业具有一定的稀缺性但可以模仿的样板或楷模[37]。所选企业均通过搭建数字化平台实现价值创造，且在这一过程中的资源编排模式具有显著差异。此外，所选企业搭建的数字化平台在行业内具有一定的影响力，能够在很大程度上代表数字化平台的发展方向。③案例数据的可获得性，即能够为案例研究提供足够的数据资料。所选企业均可为本研究团队提供与企业数字化平台搭建过程相关的翔实资料，并愿意提供较为完整的企业内部资料。同时，所有受访人员愿意参与本文开展的多轮次访谈，且愿意提供联系方式，以便后期进一步核实相关信息，实现三角验证。此外，案例企业在价值创造过程中具有丰富的回溯性证据链和相关数据[38]，有助于检验研究是否达到理论饱和。案例基本信息如表1所示。

### 2.3 数据收集

为保证数据真实性和可靠性，本文通过多渠道的收集数据实现数据来源之间的三角验证。遵循EISENHARDT[35]和YIN[33]一手数据和二手数据相结合的数据收集思路，利用现场观察、半结构化访谈、二手数据收集等多种方式。

1）现场观察与半结构化访谈。研究团队于2017年5至2022年1月等，对全影网进行了10次实地调研和深入访谈，共计访谈1 185分钟，平均每次访谈时间约2个小时，访谈对象包括全影网董事长、副总裁、各部门经理、优秀员工代表等；于2018年7月至2020年12月，对政和科技先后进行了9次访谈，访谈时间共计1 160分钟，平均每次访谈时间长达2个多小时，访谈对象包括政和科技总经理、副总经理、部门经理、企业员工等；于2019年3至2019年8月，对银座云进行了4次访谈，访谈时间共约440分钟，访谈对象主要包

括总经理、部门经理、企业员工等；于2019年5月至2019年8月，针对智汇云发展历程、发展现状、主要业务、平台建设运作等进行了4次访谈，访谈时间约670分钟，访谈对象主要包括总经理、总经理助理、各部门经历、企业员工等。通过转录访谈录音共收集录音转换文字稿58.4万余字，资料收集具体情况如表2所示。

**表1　案例基本信息**

Tab. 1　Basic information of the case

| 项目 | 政和—政策通平台 | 银座—银座云平台 | 智汇云—智汇云BIM平台 | 全影—全影人才网 |
|---|---|---|---|---|
| 创建时间 | 2016年 | 2017年 | 2015年 | 2011年 |
| 目标用户 | 具有政策信息等需求的企业 | 具有商品购买、旅游等需求的消费者 | 业主、企业 | 影楼人才、影楼、高校、猎头等 |
| 平台用户 | 企业 | 消费者、酒店、银座、京东等 | 企业或业主、设计方、监理方、施工方等 | 影楼、摄影人才、高校、猎头公司等 |
| 主营业务 | 将惠企政策、政策实施细则等导入平台，向企业推送相匹配政策信息、政策解读等 | 整合银座、京东以及鲁商集团旗下酒店、旅游、零售等相关O2O服务资源的在线服务平台，帮助消费者实现在线团购、预订、C2B定制等在线服务 | 以BIM集成为核心，利用BIM模型形成直观、可计算的特性，实现实时“进度控制”“成本控制”“质量控制”“安全控制”“合同管理”与“资源管理”，为企业建设管理提供大数据 | 为全国婚纱影楼输送人才；协助学校招生；为学院提供免费就业渠道；推荐学员入校进修 |

**表2　四家企业访谈数据收集情况**

Tab. 2　Data collection of four companies' interview

| 案例企业 | 调研次数 | 访谈时间/分钟 | 录音字数/万 | 访谈人次 | 访谈对象（受访次数） | 主要访谈内容 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 政和科技 | 9 | 1 160 | 23.3 | 25 | 总经理（5）、副总经理（8）、分公司经理（3）、商务部经理（2）、运营部经理（2）、企业员工（4） | 政和科技发展历程；主营业务；政策通设计；平台建设与运作；资源利用情况等 |
| 银座云 | 4 | 440 | 9.6 | 13 | 总经理（3）、部门经理（3）、企业员工（7） | 银座云发展历程；主营业务；银座平台设计；平台建设与运作；合作历程等 |
| 智汇云 | 4 | 670 | 13.1 | 15 | 总经理（4）、总经理助理（3）、研发部经理（2）、人资部经理（2）、营销部经理（2）、企业员工（2） | 智汇云发展历程；BIM业务介绍；智汇云BIM平台设计；平台建设与运作；项目介绍等 |
| 全影网 | 10 | 1 185 | 25.5 | 25 | 董事长（6）、副总裁（2）、建站部经理（2）、人才部经理（3）、请柬部经理（2）、软件部经理（2）、优秀员工代表（5）、人事部经理（1）、技术部经理（1） | 全影网发展历程；全影网主营业务；全影人才网平台设计；平台建设与运作；资源整合等 |

2）二手资料与其他资料收集，包括公司官方网站、宣传材料、企业微信公众号、新闻报道等，共210万余字。同时，研究团队收集公司内部会议视频、项目申报书、公司简报等企业内部资料92份。此外，为控制回溯偏差，增加研究结果的信效度，研究团队通过一些非正式渠道获取信息，如微信、电子邮件等多重来源，进一步对与研究相关的访谈内容进行交叉检查，并形成三角验证。

### 2.4　数据编码与分析

参照EISENHARDT和GRAEBNER[32]、朱晓红等[3]、贾竣云等[34]的编码方式，本文编码过程包括数据缩减、数据陈列和结论与验证3个阶段。①在数据缩减阶段，研究团队对所获取的原始资料进行筛选、聚焦和简化，同时将缩减后的数据转化为编码。该阶段主要包括初始编码和提炼并编码构念2个子过程。一是根据数据来源对数据进行初始编码。对于访谈录音等一手数据，根据访谈企业和访谈顺序综合编码，如分别将政策通平台、银座云平台、智汇云BIM平台、全影人才网第1次访谈数据编码为：$ZH_1$、$YZ_1$、$ZHY_1$、$QY_1$；对于所收集的4家企业网站信息等二手数据，分别将其标记为$ZH_s$、$YZ_s$、$ZHY_s$、$QY_s$。二是提炼、编码构念。即根据已有文献明确构念的内涵与测量，以此为基础制订编码方案，并在编码过程中调整与完善编码方案。具体而言，通过背对背编码的方式，由2名编码成员分别根据初始编码表识别关键构念，以及构念之间的关系。同时，根据编码的实际情况对编码方案进行优化。②数据陈列阶段，即对编码

结果进行对比、验证。在编码人员汇报各自编码结果后,由2位编码人员与领域专家讨论不一致的编码,反复斟酌、商榷直至得出一致结果。③结论与验证阶段,根据已有文献与编码结果构建理论框架,并通过数据与理论、新框架与已有理论的不断比较与反复迭代印证,明确所构建理论框架的合理性与创新性[34]。对于逻辑不清或者数据不充分的情况,研究团队通过电话、微信等多种方式补充数据,对模糊不清的情况向相关企业再次求证,同时对研究结论进行修正与完善。最终形成如表3所示的编码构念。

**表3 编码构念**

Tab. 3 Coding of constructs

| 构念 | 测量变量 | 概念化 | 关键词举证 |
|---|---|---|---|
| 数字平台 | 数字平台 | 一组共享的、公共的服务和体系结构,用于承载互补产品,包括数字制品[1] | 数字化技术;平台技术;大数据 |
| 价值逻辑 | 价值创造 | 价值创造依赖于相对的价值,是主观意识到哪些目标用户(或买方)是价值创造的焦点,是否是个人、组织或社会,这种主观价值必须至少转化为用户愿意交换价值的货币数量[17] | 创造价值;提供产品;提供服务;软件支持 |
| | 价值获取 | 价值创造者通过为用户提供价值所获得的用户愿意交换价值的货币数量[17] | 获得价值;费用收取 |
| 资源编排 | 资源结构化 | 资源结构化强调企业对资源和能力组合的管理,包括(资源)获得、积累、出让[24-25] | 探索资源;管理资源;资源积累;资源收集;资源寻求 |
| | 资源捆绑 | 资源捆绑强调企业将整合资源和功能以构建或改变能力的过程,包括稳定、丰富、开拓[24-25] | 资源整合;资源—需求匹配 |
| | 资源利用 | 资源利用强调企业应用资源和能力为顾客创造价值,为所有者创造财富的过程,包括调动、协调、部署[24-25] | 利用资源;调动资源;协调资源 |
| 创业认知 | 创业认知 | 创业认知是创业者在创业机会评价、企业创立决策等活动中所运用的知识结构[35] | 识别创业机会;开发创业机会;创业决策 |

## 3 案例分析与发现

为深入剖析数字创业如何通过资源编排实现价值创造,首先,本文通过描述4个数字化平台价值创造的具体情境与过程,识别数字平台在实现价值创造过程中的不同资源编排模式;其次,通过对比4个数字化平台资源编排过程,揭示不同资源编排模式的内在逻辑与差异。数字平台的搭建是其所在企业识别需求,利用资源编排的实现价值创造结果,因而搭建平台的企业即为本文的焦点企业。对于难以仅依靠自身资源实现价值创造的企业,通常将引入合作者或其他资源提供者以满足目标用户需求,本文将此类企业定义为焦点企业的价值共创者,简称“价值共创者”。

### 3.1 案例内分析

3.1.1 “政策通”的价值创造与集成式资源编排模式 焦点企业政和科技搭建的“政策通”平台主要将各类惠企政策与法规、企业基础数据等导入平台,向企业推送与企业经营相匹配的政策信息、政策解读信息等。此外,还为企业提供工具软件,帮助用户解决政策落地问题。政和科技打造的“政策通”平台的价值创造实现过程如图1所示。

第一阶段:需求—资源识别。焦点企业政和科技通过企业服务,发现企业通常存在“政策不了解”“通知不知道”“材料不会写”等现实问题。因此,政和科技识别到企业对政策信息、企业内部财务分析、可研报告、项目管理以及研发费用凭证的录入、报表的生成等需求。而政和科技拥有动态更新的强大数据库、专业化解读以及软件工具库等,为企业需求的满足提供了大量可利用资源。同时,焦点企业政和科技识别到企业的平台建设资源,为未来构建数字平台奠定资源基础。

第二阶段:资源—需求匹配。本阶段,政和科技将识别的自身资源与需求相匹配。具体而言,对于企业政策信息需求,政和科技所拥有的政策数据库可与之相匹配;对于财务分析需求,政和科技的财务分析软件工具可为企业进行财务分析,如分析企业投资收益等;对于可研报告需求,政和科技的可研报告工具不仅拥有大量专业权威的模板,而且可对报告进行深度编制,并能够一键导出;对于项目管理需求,政和科技的项目管理软件支持项目申报、项目监管、项目验收等,可为项目管理提供全程管控;对于研发费用管理需求,政和科技研发费用软件提供记账凭证,便于录入,并可自动生成账簿报表。因此,在该阶段,政

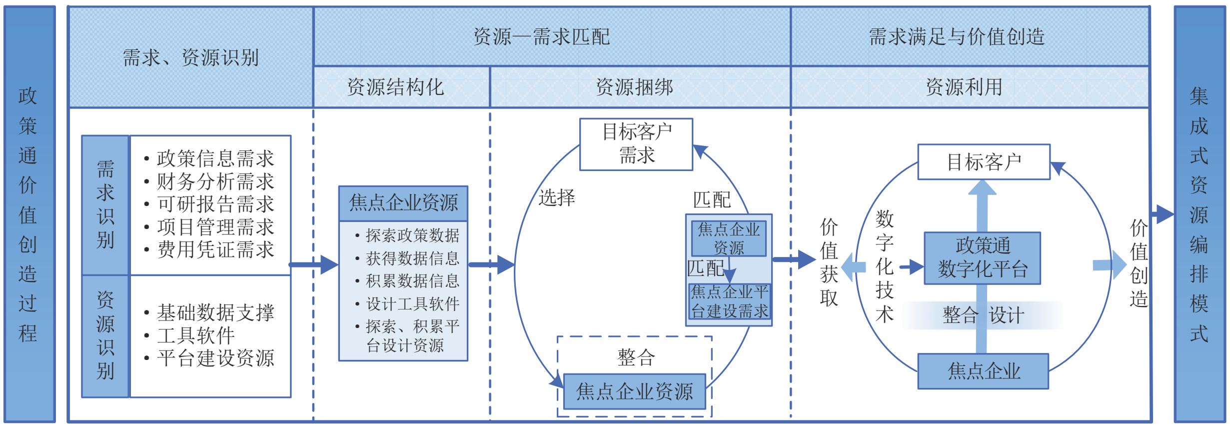


**图1　"政策通"的价值创造过程**

Fig. 1　The value creation process of the "Policy platform"

和科技整合自身所拥有的资源,包括搜索政策数据形成政策数据库资源,多方面获取并积累政策信息形成政策信息资源,设计工具软件形成软件资源,探索、积累数字平台建设资源以满足自身数字平台设计需求,实现资源结构化。随后,将自身所拥有的政策信息、数据等资源与目标客户的需求相匹配,实现资源捆绑。

第三阶段:需求满足与价值创造。政和科技通过搭建"政策通"平台,将政和科技内部资源与目标用户(企业)的需求相联系,即通过利用内部资源满足目标用户(企业)的需求。对于价值创造,"政策通"平台一方面通过数字平台为目标用户(企业)提供政策信息,另一方面通过软件工具高效解决焦点企业内部财务分析、可研报告、项目管理以及研发费用管理的问题,实现价值创造。创业者先前政策申报经验,指导创业者识别企业亟须政策信息等创业机会。同时,创业者关注企业自身资源,致力于构建"政策通"数字平台,通过对自身资源的整合、利用与管理开发创业机会,以满足用户需求,实现价值创造。由于在实现价值创造过程中焦点企业集成自身资源实现价值创造,因此,此类资源编排模式可称为集成式资源编排模式(见表4)。

**表4　"政策通"平台通过资源编排实现价值创造典型证据援引**

Tab. 4　The typical evidence of the "Policy platform" realizing value creation through resource orchestration

| 过程与结果 | | 典型证据援引 | 结果 |
|---|---|---|---|
| 需求-资源识别 | 需求识别 | "大部分企业落不了地,或者政府的政策宣贯也有问题。我们分析一下原因,无非5个方面,叫政策不了解,通知不知道……基本上每一个问题都可以在这里面对号入座" | 通过集成式资源编排模式,构建数字平台,以政和科技资源满足企业需求 |
| | 资源识别 | "我们自己开发了一个我们专业版的网络爬虫,就是我们一个专业版的搜索工具……""我这个地方比科技部的还要齐全完整,不光有政策文本,包括摘要,包括政策解读的很多PPT""整个材料做出来上千页,包括封面、封底、书籍目录、申请表、附件" | |
| 资源编排 | 资源结构化 | "它就是每天不眠不休地24小时要搜索我们覆盖的现在超过了4万个网站,也就是说国家部委地方厅局或者是专业网站,他们发布的最新的政策和动态,我们在3分钟之内就抓出来了,而且抓来之后它会自动地编辑处理,根据它的正文标题,同时给它做数据分析" | |
| | 资源捆绑 | "有关政策和推送解决了(用户)政策不了解、通知不到的问题……这是我们每周的数据抓取量大概在10万条左右""我还做了很多重大政策的深度解读" | |
| | 资源利用 | "我们通过抓取比对分析之后,推送了25 000条左右,而且我们每天能够生成这样的一个大数据分析报告""我做了个小软件,你只需要填预估的投入和产出,点财务分析,所有的财务逻辑关系,就靠软件来生产""像可研报告自动生成软件,我们做很独项目的可研报告,你选择这个项目,就可以马上倒出一个有封面、有目录、有内容的填报出来" | |
| 价值创造实现 | | "我们开发了网站,打造了一个综合的平台系统""这个平台上不光能解决政策问题,我们的服务还包括技术交易、科技金融服务等,各种各样的创新创业的要素和需求,(使得)我们打造了一个综合的生态体系" | |

3.1.2 “银座云”平台的价值创造与协作式资源编排模式 焦点企业银座云平台是银座集团整合银座、京东以及鲁商集团旗下酒店、旅游、零售等相关O2O服务资源的在线服务平台，可帮助消费者实现在线团购、预订、C2B定制等在线服务。即一方面为消费者提供商品服务，另一方面为入驻商户提供电子商务综合服务，实现各业务板块的信息互通、内部共享。“银座云”平台价值创造实现过程如图2所示。

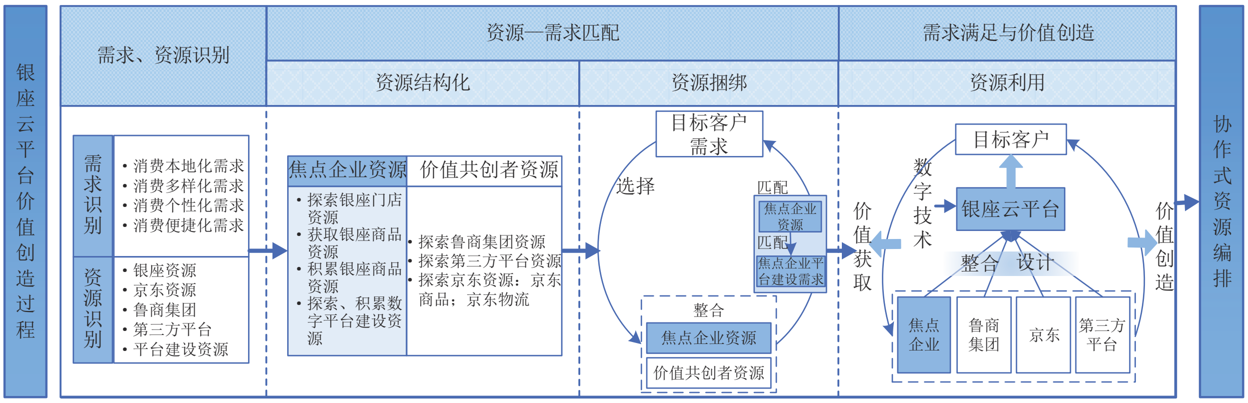


**图2 “银座云”平台的价值创造过程**

Fig. 2 The value creation process of the “Yinzuo Cloud”

第一阶段：需求—资源识别。焦点企业银座集团在零售业发展过程中发现，随着数字化时代的到来，消费者对消费体验有了新的需求，包括消费的便捷化、多样化、个性化以及本地化等。传统零售模式已难以满足消费者需求。对于银座集团而言，拥有银座零售等资源，不仅可为消费者提供商品，而且有助于为消费者解决本地化问题。而银座集团自身资源仍难以满足客户所有需求，如酒店住宿、及时收货等。鲁商集团拥有酒店、旅游等资源，京东除了拥有丰富的商品资源，还有强大的物流资源，能够将商品快速发货给消费者。此外，“美团”“饿了么”等第三方平台可为O2C的实现提供数字资源。同时，焦点企业识别到企业的平台建设资源，为未来数字平台建设提供资源支撑。

第二阶段：资源—需求匹配。对于消费者消费本地化需求，银座门店遍及多个地区，可满足该需求；对于消费多样化需求，银座协同鲁商集团、京东为消费者提供多样化产品；对于个性化需求，第三方平台为消费者提供个性化选择、定制平台；对于便捷化需求，消费者可随时随地从第三方平台下单，而京东物流可为消费者派送商品。因此，在该阶段，企业一方面搜索、获取和积累银座自身的商品资源，另一方面，搜寻价值共创者的资源，包括银座所在集团及(即鲁商集团)的资源、第三方平台资源，以及京东的商品资源、物流资源等，同时，探索、积累数字平台建设资源以满足自身数字平台设计需求，实现资源结构化。而后，焦点企业银座云将自身所拥有的资源及价值共创者的资源与目标客户的需求相匹配，实现资源捆绑。

第三阶段：需求满足与价值创造。“银座云”平台整合银座商品、京东商品以及鲁商集团的旗下酒店、旅游等相关实体资源，以及美团、饿了么等第三方平台资源，帮助消费者实现在线团购、预订以及C2B定制等服务，并利用京东物流等为消费者派单。这一平台的搭建使得消费者不仅可以获得银座自身提供的产品，而且可通过平台购买京东、鲁商集团等提供的商品。而银座集团及其价值共创者通过该平台实现价值创造。对于价值创造，企业一方面通过为鲁商、京东等价值共创者以及目标客户提供数字平台服务创造价值，另一方面，企业通过数字平台为目标用户提供商品创造价值并获取价值。

“银座云”价值创造过程中，创业者识别出目标客户存在可由自身资源和其他企业资源满足的多样化需求这一创业机会。为开发这一创业机会，创业者构建“银座云”数字平台，通过对自身资源与价值共创者资源的协调、整合和利用，协同价值共创者共同满足目标客户需求。在价值创造过程中，“银座云”在编排自身资源基础上引入其他企业资源，因此，此类资源编排模式可称为协作式资源编排模式(见表5)。

**表5　"银座云"平台通过资源编排实现价值创造典型证据援引**

Tab. 5　The typical evidence of the "Yinzuo Cloud" realizing value creation through resource orchestration

| 过程与结果 | | 典型证据援引 | 结果 |
|---|---|---|---|
| 需求—资源识别 | 需求识别 | "其实整体从社会角度看，电商已经开始启动了，可以这么说，逐步地在整个行业有了一定地位了""是不是可以开发出一些独特的商品，使得我们能够更深层次去形成闭环""民宿海这些东西我们是不是可以采用""让消费者买得便宜，买得放心，买得满意" | 通过协作式资源编排模式，构建数字平台，与京东、鲁商等协同为消费者提供产品服务等 |
| | 资源识别 | "那个时候说实话，在无论在省内的影响力，包括我们的资金实力，包括各方面的盈利水平""我们不自己搞，我们不专业，我们要借外力""鲁商集团有这么多的一些资源，特别是我们有店铺牌照、店网，我们有没有可能采取这种线上线下相结合""我们虽然商品资源没有什么用，但是总有一些资源，或者少数的资源是可以的" | |
| 资源编排 | 资源结构化 | "借外力这个事情，也就是当时是整个商业集团第一个收购的外部公司，来做的这个专业化公司""现在线上有流行货品这样经营销的这种模式，我们可以支持，但是如果说我们全面的去做大范围的，很多产品和服务的时候，都要多多结合门店" | |
| | 资源捆绑 | "我们就考虑如何能够依托云生活，做自己的资源，做一个自己的文章""结合线上的一些经营思路，比如说爆品思维，社群传播的这种所谓的病毒营销的思维，还有一些市场思维，我们会把它们结合在一起，使得我们原有门店的幅度更扩大" | |
| | 资源利用 | "下一步我们会通过线下，通过微信公众号，增加对顾客的服务""最近探讨和北京多点合作，有可能在超市的线上线下探出一条新路，然后从我们的主线，还是希望通过轻应用能够迅速地积累注册用户，然后通过注册用户逐步使用和深化，能够使得我们孵化出线上的钻石卡" | |
| 价值创造实现 | | "我们从今年初开始上线，大概存了两个多亿，就类似这样一些新的资源的服务我们会逐步去推" | |

3.1.3　"智汇云BIM"平台的价值创造与搭桥资源编排模式　焦点企业"智汇云BIM"平台由智汇云建筑信息科技有限公司搭建，以BIM集成为核心，将施工过程中的进度、合同、成本、工艺、质量、安全等信息集成至同一平台，并利用BIM模型形成直观、可计算的特性，实现实时"进度控制""成本控制""质量控制""安全控制""合同管理"和"资源管理"，为企业建设管理提供大数据支持。"智汇云BIM"平台价值创造实现过程图3所示。

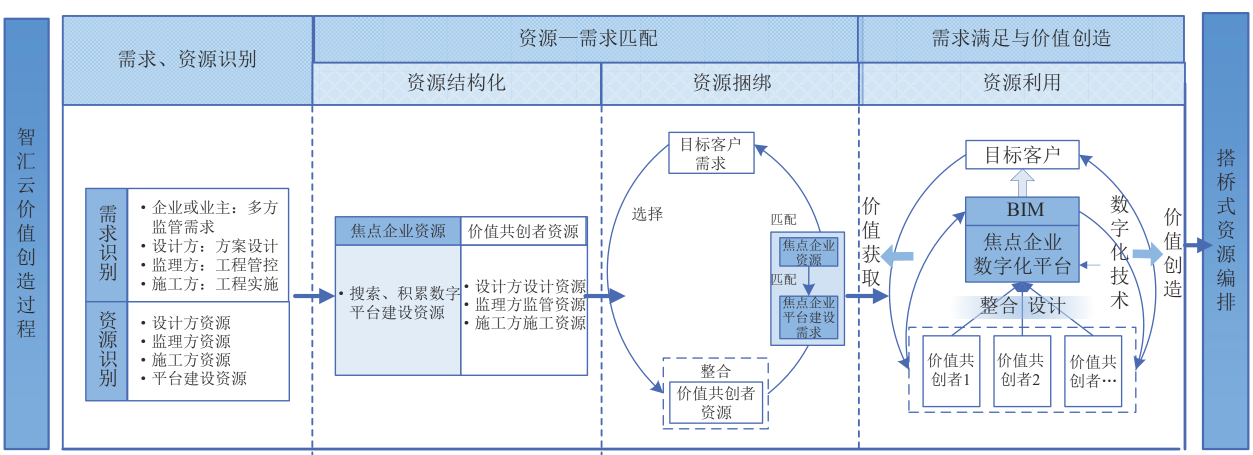


**图3　"智汇云"平台的价值创造过程**

Fig. 3　The value creation process of the "Zhihui Cloud"

第一阶段：需求—资源识别。随着智慧城市建设不断发展，企业和业主等对于施工过程中的计划、成本、安全、质量、资源等管理的需求也不断显现。对于智汇云建筑公司而言，其"智汇云"数字化管理平台等正处于研发过程中，拥有平台建设经验；同时，可通过其平台将设计方、监理方、施工方等资源整合至平台。此外，"智汇云"搜索并识别到企业所拥有的平台建设资源，为未来数字平台建设奠定资源基础。

第二阶段:资源—需求匹配。对于企业或业主方的需求,设计方可在设计阶段对项目的安全、计划、资源等进行管理和控制;施工方可以在项目施工过程中,对计划、资源、安全、质量、合同、成本等进行管控;监理方的加入为后期运维过程中的计划、成本、安全等控制提供了保障。因此,焦点企业(智汇云)一方面搜索自身平台建设资源,另一方面整合价值共创者资源,包括设计方的设计资源、监理方的监管资源、施工方的施工资源等,同时探索、积累数字平台建设资源以满足自身数字平台设计需求,实现资源结构化。然后,焦点企业将价值共创者资源与目标客户需求相匹配,将自身资源与平台建设需求相匹配,实现资源捆绑。

第三阶段:需求满足与价值创造。智汇云建筑信息公司借助BIM、云计算、大数据等数字化技术,搭建BIM平台,将业主方与设计方、施工方以及监理方同时纳入平台,使得业主等可以对项目设计、施工、运维等进行全生命周期监管,满足业主对于建筑信息化的需求设计方、施工方以及监理方通过为业主提供服务实现价值创造。对于价值创造,焦点企业主要通过为目标客户(业主等)和需求设计方、施工方等价值共创者提供数字平台服务创造价值。这为目标客户和价值共创者搭建了交流沟通的桥梁。

在"智汇云"平台价值创造过程中,创业者先前经营经验指导创业者识别到目标客户的多样化需求,并认为能够通过协调多方服务供应者满足这一创业机会。同时,创业者认识到可通过构建数字平台连接客户与服务提供方,开发创业机会,以满足目标客户需求,并实现目标用户与价值共创者间的价值传递。由于"智汇云"平台实质上充当桥梁的角色,目标客户需求并非可由焦点企业满足,因此,所呈现的这一资源编排模式可称为搭桥式资源编排模式(见表6)。

**表6 "智汇云"平台通过资源编排实现价值创造典型证据援引**

Tab. 6 The typical evidence of the "Zhihui Cloud" realizing value creation through resource orchestration

| 过程与结果 | | 典型证据援引 | 结果 |
|---|---|---|---|
| 需求—资源识别 | 需求识别 | "对于建筑公司而言,规划设计、建造运营的沟通讨论决策,都在可视化的状态进行,通过数字化方式技术,可以方便地进行产品的虚拟设计、验证""为城市的建设与管理提供新一代的信息方案,同时也是自己也为助力建设行业的一个特色发展期" | 通过搭桥式资源编排模式,构建数字平台,搭建业主、企业与设计方、施工方、监理方之间的桥梁 |
| | 资源识别 | "BIM仿真项目可以在规划设计、建造运营的沟通讨论决策,都在可视化的状态进行,通过数字化方式技术,方便地进行产品的虚拟设计、验证,极大降低了返工与更改,从而有效地减少资源浪费,降低产品开发成本""我们公司最早就是做BIM起家的,然后我们有个BIM全过程咨询,这是一个服务" | |
| 资源编排 | 资源结构化 | "将施工过程中的进度、合同、成本、工艺、质量、安全等信息集成至同一平台,并利用BIM模型形成直观、可计算的特性,实现实时'进度控制''成本控制''质量控制''安全控制''合同管理'与'资源管理',为企业建设管理提供大数据" | |
| | 资源捆绑 | "在计算机虚拟环境中,将新一代信息技术与模型融合应用,对建设全过程数据进行仿真、管控、评估和优化,建设前,模拟推演,管理前置,提前发现隐患和不合理处,避免推倒重来时的浪费,防患于未然""减少事故带来的质量安全隐患,平台上管理数据,为管理改进提供数据支撑""建成后,实现资产数字化,极大方便了未来几十年维护,实现资产保值增值,传统建设方式借助信息化手段向精细化管理转型,缩短工期,降低成本,显著提升工程品质的同时,建立数据库,实现资产数字化" | |
| | 资源利用 | "我们能把各参建方包括开发商、施工方监理,后续的运维物业都可以集中在我们这一个平台上来工作,大大提高工作效率" | |
| 价值创造实现 | | "从海归创业过来之后,就以不忘初心、技术报国为使命,创立了我们智慧云BIM的品牌,这个品牌也入选了国家CCTV的品牌成长计划" | |

3.1.4 "全影人才网"的价值创造与赋能式资源编排模式 焦点企业"全影人才网"聚焦影楼高端人才,汇聚全国影楼人才招聘需求信息、影楼从业人员的求职信息,为全国婚纱影楼输送人才。此外,与多家高校达成合作,免费协助学校招生,为学院提供免费就业渠道,免费制作学校网站,免费推荐学员入校进修。"全影人才网"价值创造实现过程如图4所示。

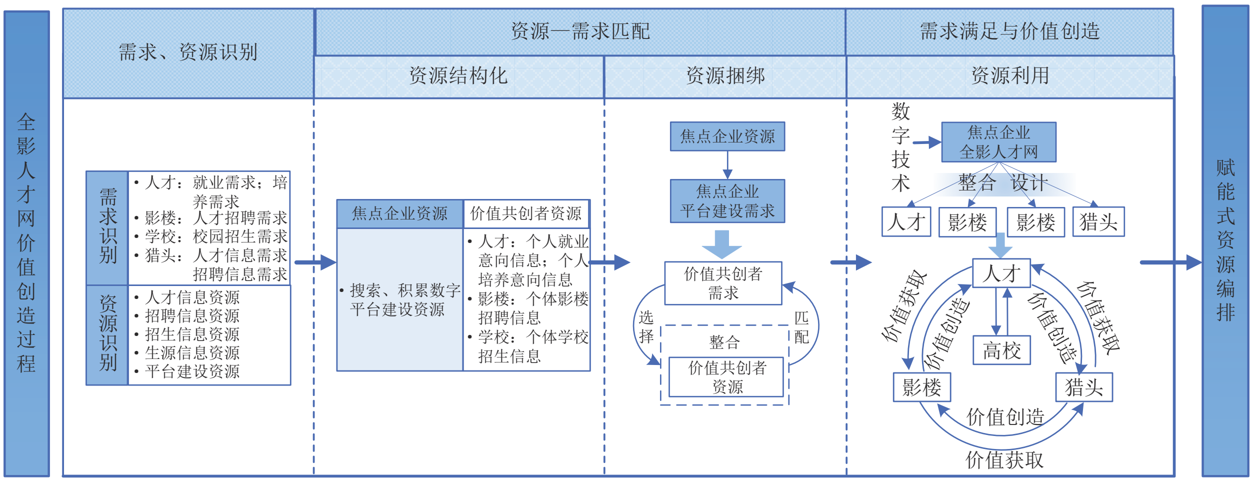


**图4　“全影人才网”的价值创造过程**

Fig. 4　The value creation process of the “Quanying Talent Network”

第一阶段:需求—资源识别。对于影楼人才,主要存在2个方面的需求,一是就业问题,二是培养问题,即学校选择问题。对于影楼,需要招聘相关专业人才;对于高校,存在相关专业招生需求;对于猎头,一方面需要掌握人才信息,另一方面需要收集招聘信息。而全影平台能够汇聚大量影楼招聘信息、人才信息、学校招生信息、生源信息等资源。同时,“全影人才网”搜索并识别到企业所拥有的平台建设资源,为未来打造数字平台建设奠定资源基础。

第二阶段:资源—需求匹配。对于影楼人才需求,全影网平台上的影楼可为其提供就业信息,平台上的高校可提供进修院校信息;对于影楼需求,平台上的高校、猎头等可为其提供摄影等人才信息;对于高校需求,全影网可通过聚合有进修需求的人才信息,为高校提供相对稳定的生源信息;对于猎头需求,全影网不仅聚合了大量的人才相关信息,聚合了大量招聘企业信息,以满足猎头所需要的信息。因此,焦点企业全影人才网一方面搜索自身平台建设资源;另一方面,不断获取和积累聚合价值共创者资源,包括人才就业意向信息、个人培养信息、个体影楼招聘信息、学校招生信息等信息资源,探索、积累数字平台建设资源以满足自身数字平台设计需求,实现资源结构化。随后,焦点企业将价值共创者之间需求和资源相匹配,同时将自身资源与平台建设资源相匹配,实现资源捆绑。

第三阶段:需求满足与价值创造。全影网利用数字化技术搭建“全影人才网”平台,聚合学校、人才、影楼以及猎头信息,促进人才与学校、人才与影楼、人才与猎头、以及影楼与猎头之间的资源与需求匹配,满足学校招生需求、人才培训和就业需求、影楼招聘需求以及猎头需求,实现价值创造。对于价值创造,全影网构建全影人才网这一数字平台,通过为高校、人才、影楼和人才猎头提供信息交流服务创造价值,促进了四者之间需求和资源的相互满足。

创业者从事影楼行业的经历使得其识别到影楼、人才、学校和猎头之间的需求能够互相满足这一创业机会,发现通过构建数字平台(全影人才网)能够协调、整合、利用影楼、学校、猎头等价值共创者的资源,开发创业机会,促进价值共创者之间的需求满足,并实现价值创造。在价值创造过程中,全影网主要充当赋能者角色,通过数字平台实现资源的整合与分配,促进价值共创者间交易的实现,因此,此类资源编排模式为赋能式资源编排模式(见表7)。

### 3.2　跨案例分析

3.2.1　数字平台价值创造中的资源编排模式　通过对4个数字平台的案例分析可知,在价值创造过程中,数字平台通过资源编排实现资源与需求的匹配,并以此为基础通过满足目标用户需求创造并获取价值。案例分析发现,数字平台价值创造的过程呈现不同的资源编排模式,可分为集成式、协作式、搭桥式以及赋能式四种路径模式。根据相关理论与案例分析,本文将从资源—需求识别、资源结构化、资源捆绑、资源利用与价值创造4个阶段解构4种模式的微观机制,剖析4种资源编排模式的价值创造过程(见

表7 全影人才网通过资源编排实现价值创造典型证据援引

Tab. 7 The typical evidence of the Quanying Talent Network realizing value creation through resource orchestration

| 过程与结果 | | 典型证据援引 | 结果 |
|---|---|---|---|
| 需求—资源识别 | 需求识别 | “我们猎头挖的主要是跟影楼行业相关的技术人才，比如数码师、店长、驻店，还有高端摄影师、化妆师之类的，猎头主要做这些事情”“大家在智联、58投简历找工作，如果企业主想看求职人员信息的话，每下载一次收一次钱；还有一种就是卖人才信息，这主要是一些专门做猎聘的网站” | 通过赋能式资源编排模式，构建数字平台，实现人才、高校、影楼以及猎头间的价值传递 |
| | 资源识别 | “这个行业的特性就是徒弟跟着师傅学，没有国家认可的专业性学校，但现在有了”“指定猎头部门去哪家影楼去挖高端人才，如需要海量的人才简历和他们的联系方式，来进行大量的储备” | |
| 资源编排 | 资源结构化 | “我们通过人才网，已经把用户数据收集过来了”“这些产品依附于大数据，大数据来自人才网”“第一点，我们有人才，这么多年的运营关键，就是人才，人才量上来了” | |
| | 资源捆绑 | “通过沟通了解他们的学生毕业后适合在我们公司上班，不适合去影楼。这个专业并不是很普遍，所以说跟我们合作的大部分是中小型的做摄影、化妆培训的机构。也就是这样通过与学校的合作进行人才输送” | |
| | 资源利用 | “就是我们主要做婚纱影楼行业的人才储备以及招聘”“对于我们部门人员的话，其实这个通过公司的技校、薪酬体系都可以实现” | |
| 价值创造实现 | | “我们依靠人才网，吸引了大量的求职人才和企业会员”“用户体验，我们是不收费的，但是我们部门的VIP会员享受特殊服务，是一定要收费的，可以按年、按季度付会员费，这是人才网”“它的功能上已经属于基本完善的状态了，就是通过这么几年，刚开始的时候，它可能只是一些单纯的人才、简历，但现在可能会增加一些” | |

图5)，识别不同模式的关键特征(见表8)。在此基础上，进一步探讨不同类型模式在资源—需求识别、资源结构化、资源捆绑和资源利用与价值创造阶段的差异。

1)不同类型资源编排模式。集成式资源编排模式与价值创造。焦点企业管理与编排自身拥有的资源，打造数字平台，以自身资源为基础满足所识别目标用户需求。具体地，需求—资源识别阶段，焦点企业识别目标用户需求以及自身所控制的资源；资源结构化阶段，探索和积累可帮助焦点企业满足目标用户的资源，即开发公司内部资源[26-27]；资源捆绑阶段，选择并整合焦点企业可满足目标用户需求的资源和能力，以实现焦点企业资源与目标用户需求的匹配，并整合焦点企业可用于搭建数字平台的相关资源；资源利用与价值创造阶段，打造数字平台，调动焦点企业资源以满足目标用户需求。集成式资源编排模式的主要特征是，焦点企业自己打造数字平台，且调动、整合、设计焦点企业自身资源满足目标用户需求，实现价值创造。换言之，焦点企业资源编排方式，侧重于管理、整合自身所拥有或控制的资源，以满足所识别市场需求，从而创造价值并实现价值获取。

协作式资源编排模式与价值创造。焦点企业在管理、编排自身控制资源的基础上，搜寻其他关联企业或同类型企业(即价值共创者)的差异化资源等，由焦点企业设计数字平台，协同价值共创者，利用包括焦点企业在内的多方企业资源满足所识别的目标用户的需求。①需求—资源识别阶段，焦点企业识别目标市场需求，审视自身所拥有或控制资源的同时，关注价值共创者的资源。②资源结构化阶段，探索和积累焦点企业以及价值共创者所拥有或控制的可满足需求的资源。③资源捆绑阶段，选择、整合焦点企业和价值共创者的可利用资源，实现2者资源与所识别需求的匹配，并整合焦点企业搭建数字平台的相关资源。④资源利用与价值创造阶段，整合焦点企业资源搭建数字平台，调动焦点企业资源，并协调价值共创者资源，以满足目标市场需求，实现价值创造。协作式资源编排模式和价值创造的主要特征是，目标需求由焦点企业与价值共创者的资源协同满足，并通过焦点企业所搭建的数字平台将创造的价值传递给目标用户，以实现价值创造与价值获取。与集成式资源编排的主要区别在于所识别需求的满足不仅需要焦点企业资源，还需要价值共创者资源的加入。与其价值创造的主要区别在于价值创造过程中，不仅为目标客户提供商品和平台服务，而且为价值共创者提供数字平台服务。

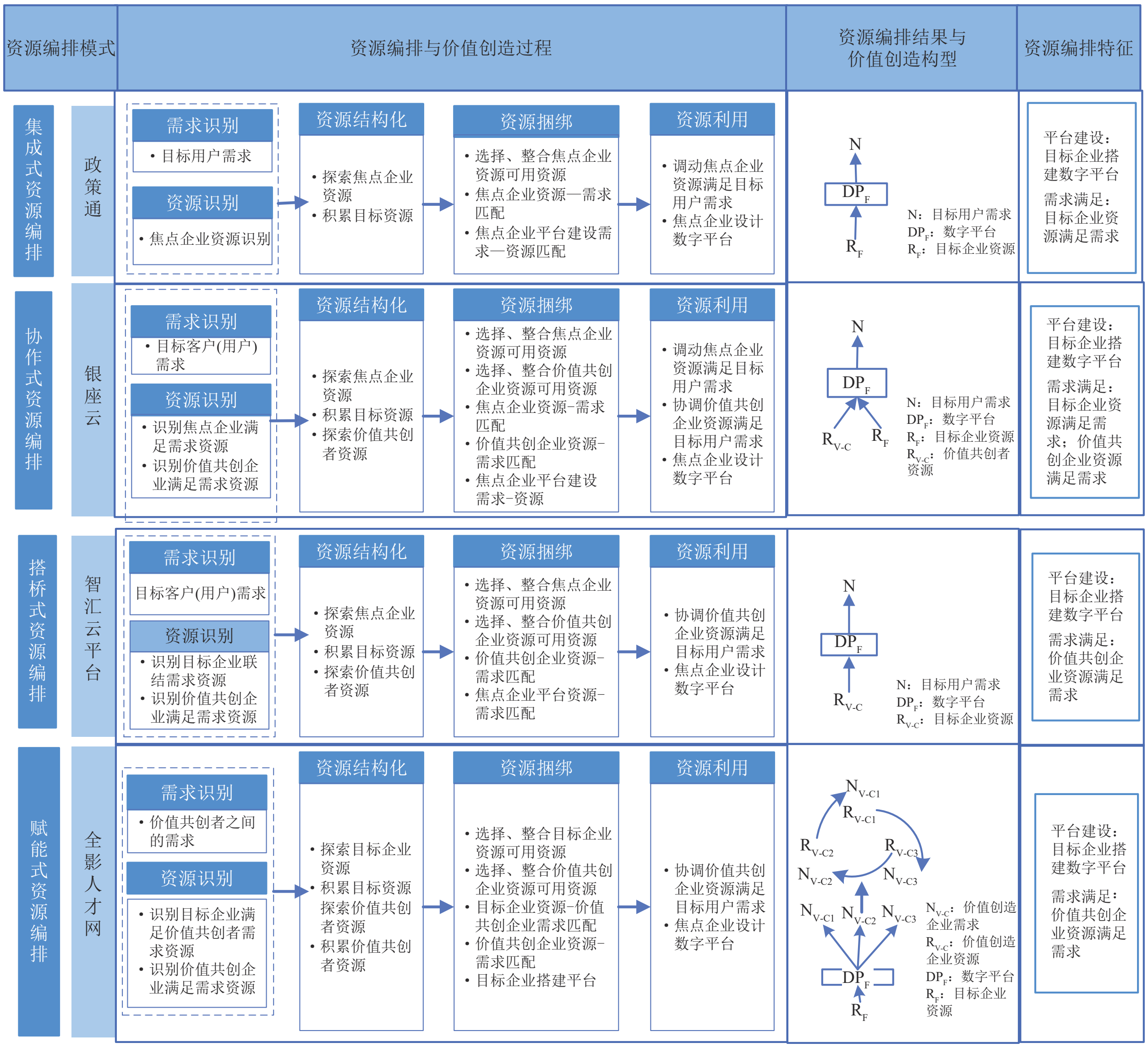


**图5　数字平台价值创造的4种资源编排模式**

Fig. 5　Four resource arrangement modes created by digital platform value creation

**表8　资源编排模式关键特征比较**

Tab. 8　Key feature comparison of resource arrangement modes

| 资源编排模式 | 需求满足方 | 需求与焦点企业关联度 | 需求与价值共创者关联度 | 主要特征 |
|---|---|---|---|---|
| 集成式 | 焦点企业 | 很强 | — | 焦点企业自己打造数字平台，且调动、整合、设计焦点企业自身资源满足目标用户需求；换言之，焦点企业侧重于管理、整合自身所拥有或控制的资源，以满足所识别市场需求，从而创造价值并实现价值获取 |
| 协作式 | 焦点企业和价值共创者 | 强 | 强 | 目标需求由焦点企业与价值共创者的资源协同满足，并通过焦点企业搭建数字平台将其创造的价值传递给目标用户，实现价值创造与价值获取 |
| 搭桥式 | 价值共创者 | 较弱 | 很强 | 焦点企业所识别需求与自身资源之间的关联较弱，需求由价值共创者满足，焦点企业数字平台为二者搭建价值传递的桥梁 |
| 赋能式 | 价值共创者间 | 较弱 | 很强 | 通过数字平台实现促进价值共创者间的资源需求匹配，并通过价值共创者间需求满足实现价值创造与价值获取 |

搭桥式资源编排模式与价值创造。焦点企业识别目标用户需求以及可满足需求的价值共创者资源，通过设计数字平台搭建目标用户需求与价值共创者资源匹配的桥梁，并以此实现焦点企业与价值共创者的价值创造与价值获取。①需求—资源识别阶段，焦点企业识别目标用户需求，同时识别价值共创者资

源和焦点企业可供搭建数字平台的资源。②资源结构化阶段，搜寻、获得并积累搭建数字平台的资源，探索价值共创者可满足需求的资源。③资源捆绑阶段，选择、整合价值共创者资源以满足所识别需求，整合焦点企业搭建数字平台的相关资源，实现资源与需求的匹配。④资源利用与价值创造阶段，利用焦点企业资源构建数字平台，以利用价值共创者资源满足目标用户需求，并以此实现价值创造与获取。搭桥式资源编排模式与价值创造的主要特征是，焦点企业所识别需求与自身资源之间的关联较弱，需求由价值共创者满足，焦点企业数字平台为两者搭建价值传递的桥梁。与前2类资源编排模式相比，焦点企业并非满足需求的价值创造者，而是充当媒介的角色。其价值创造的重点在于仅为需求满足方和需求方提供平台服务，而并不提供商品。

赋能式资源编排模式与价值创造。焦点企业识别不同企业（价值共创者）间的资源与需求，通过数字平台将不同企业汇聚到同一平台，通过聚合价值共创企业所控制资源与目标用户的需求，推动价值共创企业间的资源匹配与需求满足。①需求—资源识别阶段，焦点企业识别自身构建数字平台的资源，同时识别价值共创者间需求与资源。②资源结构化阶段，探索、获得、积累焦点企业和价值共创者资源。③资源捆绑阶段，整合焦点企业搭建数字平台的相关资源，聚集价值共创者资源，实现价值共创者间的资源—需求匹配。④资源利用与价值创造阶段，利用焦点企业资源搭建数字平台，协调价值共创者资源，以数字平台为媒介促进价值共创者间需求满足，并以此实现价值创造。赋能式资源编排模式与价值创造主要特征是，通过数字平台实现促进价值共创者间的资源需求匹配，并通过价值共创者间需求满足实现价值创造与价值获取。与其他资源编排模式相比，此类数字平台更加关注价值共创者间的资源—需求关系，是价值共创者间的价值创造与价值获取的促进者。其价值创造的重点在于为多方提供需求互相满足的平台服务，赋能数字平台，促进多方利益相关者之间需求的相互满足。

2）不同资源编排模式子过程与价值创造比较。①需求—资源识别。集成式聚焦焦点企业自身资源与客户需求的识别。协作式不仅关注自身资源与客户需求，而且能够识别目标客户其他需求的价值共创者资源。搭桥式与赋能式聚焦自身数字平台建设，关注目标用户需求与价值共创者资源的识别。②资源结构化阶段。集成式聚焦于能够满足目标客户需求的焦点企业自身资源；协作式在关注能够满足目标客户需求的自身资源的基础上，关注能够满足目标客户其他需求的价值共创者的资源；搭桥式与赋能式则聚焦于能够满足目标客户需求的价值共创者的资源，焦点企业资源对接数字平台构建。③资源捆绑阶段。集成式聚焦于能够满足目标客户需求与自身资源的匹配；协作式聚焦目标客户需求与自身资源匹配的基础上，关注目标客户其他需求与价值共创者资源的匹配；搭桥式与赋能式则聚焦于能够满足目标客户需求的价值共创者的资源，焦点企业资源对接数字平台构建。④资源利用与价值创造阶段。除集成式资源编排模式仅关注焦点企业自身资源外，其他模式均注重协调利用价值共创者之间的资源。具体地，协调式利用价值共创者资源满足目标客户其他需求，搭桥式与赋能式利用自身资源搭建数字平台，协调利用价值共创者资源满足目标用户需求。从价值创造视角，集成式和协调式不仅为目标用户提供平台服务，而且为其提供商品，而搭桥式与赋能式仅提供平台服务。

3.2.2 数字平台资源编排模式与异质性价值创造逻辑 通过跨案例分析，本文不仅构建了数字平台价值创造过程中的资源编排模型，诠释了不同数字平台如何通过资源—需求匹配实现价值创造，而且还揭示了在价值创造过程中资源编排模式为何存在差异。①创业者创业认知的差异。创业认知是指人们用来做包括机会评估、创业活动以及成长在内的评估、判断和决策的知识结构[39]。机会识别是创业认知的关键组成部分，创业者的认知机制是认知偏差系统直接作用于或通过风险知觉作用于机会评价[40]。创业者创业认知的差异，导致创业者所识别到的创业机会有所不同。为更好地利用企业资源实现价值创造，创业者将综合考虑企业资源与所识别创业机会之间的关系，因而选择不同的资源编排方式。②焦点企业资源与目标用户需求匹配的差异。具体而言，若焦点企业所识别需求能够通过自身资源管理、整合与设计予以满足，则焦点企业可选择集成式资源编排模式，通过构建数字平台连接企业资源与目标用户，推进企业价值创造与价值获取；若焦点企业自身资源可部分满足所识别需求，则焦点企业可选择协作式资源编排模式，通过构建数字平台协同价值共创者共同满足目标用户需求；若焦点企业所识别需求是自身资源

完全难以满足的,焦点企业可选择搭桥式资源编排模式,将目标用户与可满足用户需求的价值共创者纳入焦点企业构建的数字平台,使双方可通过平台实现价值传递;若焦点企业所识别的是多方需求,自身资源难以满足,但价值共创者之间可以相互满足,焦点企业将充当赋能者角色,选择赋能式资源编排模式,通过信息资源的汇聚与分配促进价值传递,将信息传递给价值共创者,进而促进价值共创者间交易的进行。

# 4　结论与讨论

## 4.1　研究结论

本文剖析了4个数字平台通过资源编排实现价值创造的行为,识别出数字平台价值创造中资源编排的关键过程以及各关键要素之间的逻辑关系,基于"资源—需求识别—数字平台资源编排模式—价值创造"的理论模型,探析了数字平台资源编排的微观机制以及其价值创造逻辑。基于对4个数字平台案例的分析,得出以下结论。

1)数字平台在价值创造过程中,存在集成式、协作式、搭桥式以及赋能式4种资源编排模式,不同模式间需求—资源识别、资源结构化、资源捆绑和资源利用过程存在异质性。4种资源编排模式为数字平台价值创造与价值获取提供了可选择路径。从资源编排过程角度,资源结构化阶段,焦点企业主要对企业以及价值共创者所拥有或控制资源进行探索和积累,侧重于对企业内部资源与外部资源的开发;资源捆绑阶段,选择可满足需求的资源,并通过资源整合实现资源与需求的匹配;资源利用阶段,调动、协调企业内部资源和价值共创者资源,通过平台整合、设计资源,从而满足目标群体需求实现价值创造。

2)数字平台受创业者创业认知以及焦点资源与目标用户需求匹配的影响,且不同资源编排模式呈现出异质性的价值创造逻辑。创业者创业认知的差异使得不同创业者识别的创业机会有所差异,进而致使资源与价值逻辑之间关系存在差异。为促进企业资源利用实现价值创造,创业者将选择不同的资源编排方式。首先,若焦点企业所识别需求是自身通过对企业拥有或控制资源的结构化、捆绑和利用可满足的,则企业可选择集成式资源编排模式。此时价值创造逻辑的主体是焦点企业,企业可选择不与其他企业合作,搭建数字平台,整合内部资源满足需求。其次,若焦点企业通过对自身资源的编排不足以满足目标用户的所有需求,则可选择协作式资源编排模式,通过构建数字平台,并汇聚自身资源与价值共创者资源,共同创造价值满足用户需求。再次,若焦点企业所识别需求非自身资源可满足的,企业可选择搭桥式资源编排模式。此时价值创造逻辑的主体是满足目标用户需求的价值共创者,而焦点企业通过构建数字平台为满足目标用户需求的企业与目标用户架起交易的桥梁。最后,若焦点企业所识别需求为多方目标用户(即价值共创者)需求,企业可选择赋能式资源编排模式。此时,价值创造与价值获取主要发生于目标用户之间,焦点企业通过数字平台赋能,促进价值共创者间需求的相互满足。

3)与集成式、协作式资源编排模式相比,搭桥式和赋能式资源编排模式对企业资源要求相对减弱,更有利于构建数字平台的焦点企业应对资源约束。具体而言,对于集成式资源编排模式,焦点企业资源不仅要满足数字平台构建,还需满足目标用户需求,这就对企业资源提出了高要求;对于协作式资源编排模式,可引入价值共创者共同满足目标用户需求,其他企业的加入一定程度上分担了焦点企业的资源压力。然而,这两种资源编排模式均要求焦点企业为满足目标用户需求提供资源,因此对企业资源要求较高。而搭桥式和赋能式资源编排模式下,目标用户需求并非由焦点企业通过资源管理、整合与设计直接满足。对于搭桥式资源编排模式,目标用户需求由价值共创者满足,焦点企业所构建的数字平台主要扮演桥梁角色。因此,焦点企业仅需提供数字平台资源,所识别需求无须焦点企业资源满足,这有助于焦点企业应对资源约束。与搭桥式资源编排模式类似,赋能式资源编排模式亦无须焦点企业通过资源整合和设计直接满足目标用户(价值共创者)需求,而是通过对目标用户间资源整合、设计、分配,促进目标用户间价值传递。因此,赋能式资源编排模式同样对资源要求较低,但对平台设计要求相对较高。综上所述,相比于集成式、协作式,搭桥式和赋能式并非直接通过整合、设计自身资源创造价值以满足用户需求,因此更有利于企业应对资源约束。数字平台的资源编排过程如图6所示。

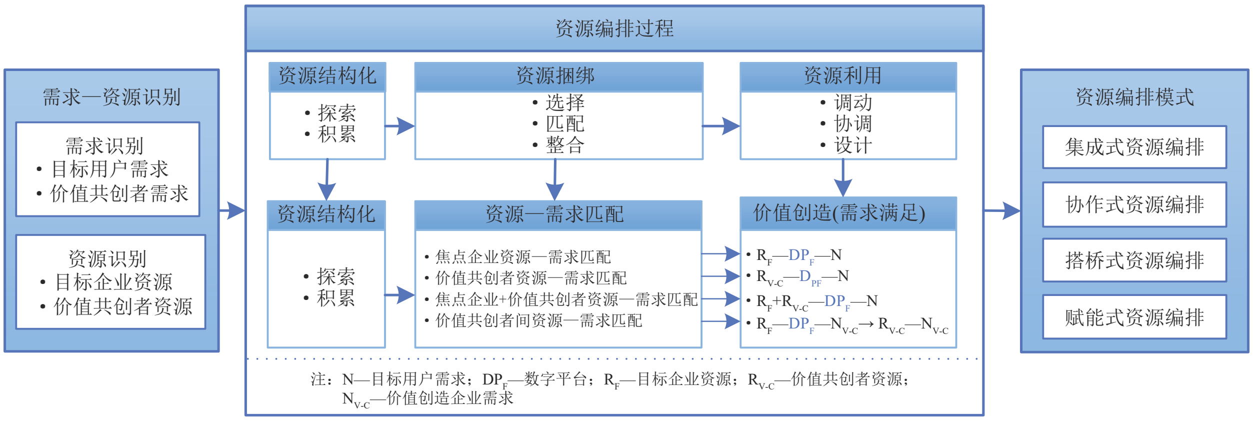


**图6 数字平台资源编排过程**

Fig. 6 Resource orchestration process of digital platform

### 4.2 理论贡献

现有研究已对数字创业、价值创造等开展了一系列有价值的探索。相对以往研究，本文的理论贡献主要体现在以下2个方面。

1)通过剖析数字创业企业识别目标客户差异化需求，构建企业利用企业及其价值共创者异质性资源实现价值创造的过程机制，拓展了价值创造研究。传统价值创造研究认为价值是企业创造出来的，并通过交换传递给消费者[42]，但近年来，有学者认为价值不仅仅来源于生产者，还来源于其他利益相关者[17]，包括价值共创者。为此，学者们开始逐渐关注价值创造过程中多主体之间的互动关系[42]，以及价值创造的影响因素。资源作为价值创造的重要基础，对资源整合和编排的差异将影响企业价值创造过程[7]，但已有研究价值创造过程中的资源编排的描述相对粗略，未能明晰与每个价值共创者相关的资源和需求的异质性[7]。通过深入剖析不同企业价值创造过程中所识别需求和资源的异质性，揭示了在价值创造过程中企业对自身资源与价值共创者异质性资源的差异化编排模式，弥补了已有价值创造研究对资源需求差异关注较少的不足。

2)通过解构数字创业情境下的数字平台4种资源编排子过程，丰富了资源编排的理论内涵，并通过识别数字创业企业选择不同资源编排模式的影响因素，深化了资源编排的驱动因素研究。资源编排理论由SIRMON等[27]根据资源管理和资产编排整合而来，并将其划分为资源结构化、资源捆绑和资源利用3个子过程。数字化背景下，对资源的有效利用将影响企业数字化和创业过程。因而，近年来，许多学者从资源编排视角诠释创业与数字化转型过程。从创业视角，AMIT和HAN[7]提出了数字赋能时代的资源配置框架；陈寒松和田震[43]基于资源编排理论剖析了公司创业情境下服务生态系统的构建过程。而目前相关研究多侧重于对资源编排过程模式的应用，鲜有研究关注企业的差异化需求—资源识别和资源编排过程，以及选择不同资源编排模式的影响因素。因此，本文通过对4个数字平台的案例分析，在AMIT和HAN[7]资源配置框架的基础上，细化了企业在资源—需求识别，资源结构化、资源捆绑、资源利用等资源编排子过程的具体内容机制，补充了资源编排子过程的微观机制，拓展了资源编排的过程模型。同时，本文通过提炼数字创业企业资源编排模式选择的影响因素，即创业者创业认知的差异及焦点企业资源与目标用户需求匹配的差异，丰富了资源编排模式影响因素研究。

### 4.3 实践意义

本文探索了数字平台在价值创造与价值获取过程中的不同资源编排模式和过程，研究结论对企业如何在数字经济时代背景下的整合和利用资源、构建数字平台具有一定的借鉴意义。

1)从创业者角度，创业者在构建数字平台时，应综合考虑所识别需求与企业资源，选择恰当的资源编排方式。具体来说，首先，如果企业所识别需求自身资源可以满足，企业可选择构建平台实现自身资源与所识别需求的匹配，以实现价值创造与价值获取。其次，如果企业所识别的需求是自身资源只能部分满足的，企业可以选择将目标用户调整为自身资源能够满足其需求的用户，或者搜寻能够满足目标用户其

他需求的企业，通过构建平台整合其他企业资源与自身企业资源，以满足目标用户的全部需求。再次，如果所识别需求是自身资源难以满足的，企业可以选择通过构建平台，将能够满足目标用户需求的企业整合到平台上，实现目标用户与能够满足其需求的企业的对接。最后，如果所识别需求是自身资源难以满足的，但目标用户之间能够互相满足的，企业可以通过构建赋能式平台，将所有目标群体整合至平台，促进个目标用户之间的价值传递。

2）企业在资源相对稀缺的情境下，企业应尽可能选择为价值共创者搭桥或赋能式的资源编排模式。当企业资源较为匮乏，难以满足所识别目标用户的需求时，企业一方面可以选择搭桥式资源编排模式，通过构建数字平台将能够满足目标用户需求的企业与目标用户整合到平台上，实现两者之间的对接，以实现价值创造。另一方面，企业可通过将能够互相满足需求的目标群体整合至平台，通过实现目标客户之间的需求资源匹配，实现价值创造。

### 4.4 研究局限与展望

本文运用跨案例研究方法，通过对4个数字平台的深入分析，揭示了数字平台如何通过资源编排实现价值创造与价值获取及其路径模式的异质性，建构了数字平台资源编排模式的微观机制，但依然存在一定的不足和局限。①多来源数据虽然可实现相互印证，但访谈数据可能存在受访者记忆不清等回溯性问题，在一定程度上影响研究结果。②通过理论抽样选择案例，虽然所选择案例具有一定代表性且与研究问题契合，但不同行业数字平台价值创造与价值获取过程可能存在差异，未来可以选择具有明显差异的行业案例作对比分析，也可以通过实证研究检验行业差异的影响机制。③未来可以选择为非营利组织等服务的数字平台开展进一步研究。此外，随着组织越来越多地转向以团队为基础的工作[44]，同时人力资源作为组织最重要的资源[45]，未来研究也可以从团队资源异质性视角，剖析数字创业企业通过如何对异质性团队资源进行编排实现价值创造。

## 参 考 文 献


［1］ NAMBISAN S. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2017, 41(6): 1029 - 1055.

［2］ SRINIVASAN A, VENKATRAMAN N. Entrepreneurship in digital platforms: a network centric view [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2018, 12(1): 54 - 71.

［3］ 朱晓红，陈寒松，张腾．知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究[J].管理世界，2019，35(3)：142 - 156.

［4］ PORTER M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance [J]. New York: Free Press, 1985.

［5］ LEPAK D P, SMITH K G, TAYLOR M S. Value creation and value capture: a multilevel perspective [J]. Academy of Management Review, 2007, 32(1): 180 - 194.

［6］ NGOASONG M Z. Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: a focus on entrepreneurial digital competencies [J]. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2017, 25(3): 483 - 500.

［7］ AMIT R, HAN X. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2017, 11(3): 228-242.

［8］ 李树文，罗瑾琏，葛元骎．大数据分析能力对产品突破性创新的影响[J].管理科学，2021，34(2)：3 - 15.

［9］ GHEZZI A, CAVALLO A. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches [J]. Journal of Business Research, 2020, 110(3): 519 - 537.

［10］ RICHTER C, KRAUS S, BREM A, et al. Digital entrepreneurship: innovative business models for the sharing economy [J]. Creativity and Innovation Management, 2017, 26(3): 300 - 310.

［11］ SCUOTTO V, MORELLATO M. Entrepreneurial knowledge and digital competence: keys for a success of student entrepreneurship[J]. Journal of the Knowledge Economy, 2013, 4(3): 293 - 303.

［12］ HAIR N, WETSCH L R, HULL C E, et al. Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a web 2.0 networked world[J]. International Journal of Innovation and Technology Management, 2012, 9(6):1 – 18.

[13] 朱秀梅, 刘月, 陈海涛. 数字创业:要素及内核生成机制研究[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(4): 19 – 35.

[14] SHANE S, VENKATARAMAN S. Entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson[J]. Academy of Management Review, 2001, 26(1): 13 – 16.

[15] 赵慧娟, 陈洪洋, 姜盼松, 等. 平台生态嵌入、数据赋能对中小制造企业创新柔性的影响——基于资源编排视角[J]. 研究与发展管理, 2022, 34(5): 1 – 15.

[16] GIONES F, BREM A. Digital technology entrepreneurship: a definition and research agenda [J]. Technology Innovation Management Review, 2017, 7(5): 44 – 51.

[17] PRIEM R L. A consumer perspective on value creation [J]. Academy of Management Review, 2007, 32(1): 219 – 235.

[18] DAVIDSON E, VAAST E. Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment[C]//2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE: University of Hawaii at Manoa, 2010.

[19] HAKSEVER C, CHAGANTI R, COOK R G. A model of value creation: strategic view[J]. Journal of Business Ethics, 2004, 49(3): 295 – 307.

[20] JEFFREY H D, HARBIR S, WILLIAM S H. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture [J]. Strategic Management Journal, 2018, 39(12): 3140 – 3162.

[21] KALLINIKOS J, AALTONEN A, MARTON A. The ambivalent ontology of digital artifacts [J]. MIS Quarterly, 2013, 37(2): 357 – 370.

[22] NAMBISAN S, SAWHNEY M S. Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from the field [J]. Academy of Management Perspectives, 2011, 25(3): 40 – 57.

[23] 孟韬, 李佳雷. 共享经济组织:数字化时代的新组织性质与成长动因[J]. 经济管理, 2021, 43(4): 191 – 208.

[24] BAKER T, NELSON R E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage [J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50(3): 329 – 366.

[25] MELE C, RUSSO SPENA T, COLURCIO M. Co-creating value innovation through resource integration [J]. International Journal of Quality and Service Sciences, 2010, 2(1): 60 – 78.

[26] BAERT C, MEULEMAN M, DEBRUYNE M, et al. Portfolio entrepreneurship and resource orchestration [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2016, 10(4): 346 – 370.

[27] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects [J]. Journal of Management, 2011, 37(5): 1390 – 1412.

[28] CUI M, PAN S L, NEWELL S, et al. Strategy, resource orchestration and e-commerce enabled social innovation in rural China [J]. Journal of Strategic Information Systems, 2017, 26(1): 3 – 21.

[29] 韩炜, 杨俊, 胡新华, 等. 商业模式创新如何塑造商业生态系统属性差异? ——基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J]. 管理世界, 2021, 37(1): 88 – 107.

[30] 张娜, 李志兰, 牛全保. 突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理研究[J]. 经济管理, 2021, 43(3): 161 – 176.

[31] BRIEL F V, DAVIDSSON P, RECKER J. Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2018, 42(1): 47 – 69.

[32] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25 – 32.

[33] YIN R K. Case study research: design and methods[M]. London: Sage, 2013.

[34] 贾竣云, 陈寒松. VUCA环境下创业企业如何设计商业模式——基于意义建构视角的案例研究[J]. 管理评论, 2022, 34(10): 328 – 340.

[35] EISENHARDT K M. Building theory from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532 – 550.

[36] 毛基业, 苏芳. 质性研究的科学哲学基础与若干常见缺陷——中国企业管理案例与质性研究论坛(2018)综述[J]. 管理世界, 2019, 35(2): 115 – 120.

[37] 毛基业. 运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述[J]. 管理世界, 2020, 36(3): 221 – 227.

［38］ 许晖，张海军，冯永春. 传承还是重塑？本土老字号品牌活化模式与机制研究——基于品牌真实性与价值迁移视角［J］. 管理世界，2018，34（4）：146－161.

［39］ MITCHELL R，BUSENITZ L，LANT T，et al. Toward a theory of entrepreneurial cognition：rethinking the people side of entrepreneurship research［J］. Entrepreneurship Theory and Practice，2002，27（2）：93－104.

［40］ 任旭林，王重鸣. 基于认知观的创业机会评价研究［J］. 科研管理，2007（2）：15－18.

［41］ 贾建锋，刘梦含. 数字创业团队：内涵、特征与理论框架［J］. 研究与发展管理，2021，33（1）：101－109.

［42］ 郭润萍，尹昊博，龚蓉. 资源视角下数字创业企业竞合战略对价值创造作用机理的多案例研究［J］. 管理学报，2022，19（11）：1588－1597.

［43］ 陈寒松，田震. 公 司创业情境下孵化企业服务生态系统构建——基于资源编排理论［J］. 科研管理，2022，43（5）：11－22.

［44］ TANG G，CHEN Y，VAN KNIPPENBERG D，et al. Antecedents and consequences of empowering leadership：leader power distance，leader perception of team capability，and team innovation［J］. Journal of Organizational Behavior，2020，41（6）：551－566.

［45］ 唐贵瑶，陈琳，孙玮，等. 如何让员工"爱司所爱，行司所行"？基于社会信息处理理论的绿色人力资源管理与员工绿色行为关系研究［J］. 南开管理评论，2021，24（5）：185－193.

# How Digital Entrepreneurial Enterprises Achieve Value Creation Through Resource Orchestration?

## —A Cross-Case Study Based on Digital Platform

JIA Jun-yun[1]，CHEN Han-song[2]，XU Wen-xiao[1]，TIAN Zhen[3]，ZHU Xiao-hong[4]

（1. *School of Management*，*Shandong University*，*Jinan*　250100，*China*；

2. *School of Business Administration*，*Shandong University of Finance and Economics*，*Jinan*　250014，*China*；

3. *Business School*，*Nankai University*，*Tianjin*　300071，*China*；

4. *School of Management*，*Qilu University of Technology*，*Jinan*　250353，*China*）

**Abstract**：In the digital era，digital entrepreneurial enterprises has changed the logic of value creation. It becomes an urgent problem how to achieve value creation through resource orchestration in entrepreneurial theory research and resource integration and management practice. To explore how to orchestrate resources to create value in different contexts，it adopted a cross-case study method and selects four digital platforms of local enterprises，including the Yinzuo Cloud platform，Quanying Talent Network，Policy platform，and Zhihui Cloud BIM platform. It finds that the digital platforms achieve value creation through four resource orchestration models：integrating model，collaborating model，bridging model，and enabling model. The sub-processes of resource structuring，resource bundling，and resource utilization are different. The selection of different resource orchestration models，which present different resource orchestration configurations，is influenced by the identified demand and the matching logic of resources and demands. Compared with integrating and collaborating resource orchestration models，bridging and enabling resource orchestration models are more beneficial for the focal firm，which builds a digital platform，to create value and cope with resource constraints. The findings have important theoretical value and practical significance in revealing the value logic and resource integration in digital platforms.

**Keywords**：digital entrepreneurial enterprise；digital platform；value creation；resource orchestration；focal firm