

引用格式:张培,周昊潼.非原生数字平台企业商业模式创新中价值创造机制——基于金蝶数字平台发展的纵向案例研究[J].技术经济,2025,44(7):106-119.

Zhang Pei, Zhou Haotong. Value creation mechanism in business model innovation of digital platform enterprises: A longitudinal case study on the development of Kingdee digital platforms[J]. Journal of Technology Economics, 2025, 44(7): 106-119.

技术经济管理

非原生数字平台企业商业模式创新中价值创造机制 ——基于金蝶数字平台发展的纵向案例研究

张培^{1,2}, 周昊潼¹

(1. 河北工业大学经济管理学院, 天津 300401; 2. 河北工业大学数智化发展研究中心, 天津 300401)

摘要: 数字平台具有技术和市场双重属性,其对数字平台企业商业模式创新的影响及其新价值创造的内在机制尚不清晰。本文采用纵向单案例研究,聚焦金蝶数字平台发展实践进程,基于商业模式创新理论从技术、市场两个层面探究非原生数字平台企业的价值创造机制。通过将数字平台发展划分为构建、成长和扩展阶段,发现三阶段的价值创造机制分别表现为市场主导+技术支持驱动锁定型商业模式创新释放渠道价值、技术主导+市场跟随驱动互补型商业模式创新创造互补价值,以及技术+市场双轮驱动互补+新颖商业模式创新深化生态价值。研究结论丰富和拓展了数字平台企业商业模式创新及其价值创造的相关研究成果,同时也为传统软件企业转型数字平台企业提供参考和借鉴。

关键词: 数字平台企业; 价值创造; 商业模式创新; 纵向案例研究

中图分类号: F273.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2025)07-0106-14

DOI: 10.12404/j.issn.1002-980X.J24111009

一、引言

随着互联网和信息技术不断进步,为了适应高速变化的市场需求,越来越多的传统企业都将平台生态作为其新的组织型态,通过向数字平台企业转型逐渐培育以核心企业为中心,各类互补者为外围的平台生态^[1-2]。商业模式是一种描述企业如何在市场中做生意的全面视角,旨在为所有利益相关方创造总体价值^[3]。从实践上看,企业新价值的创造大多是依托商业模式创新而实现的,数字平台企业不断创新其商业模式,最终通过向平台生态型商业模式演进,实现主体间生态价值共创^[4-5]。基于商业模式创新视角下探究数字平台企业如何实现价值创造成为当今学术界关注的重要议题。孙新波等^[6]提出资源基础、网络优势与赋能机制的演进会驱动平台企业实现产品价值创造、品牌价值创造到生态价值创造的动态演化;也有研究指出资源行动及其价值导向的演进会驱动平台企业商业模式创新,最终形成多维协同式价值创造^[7];还有学者基于组态视角,依托机会开发和资源联动层面不同要素组合探究平台企业两类商业模式创新路径及其价值创造的特征^[8];Zhu等^[9]则从数字平台架构柔性技术视角探究电子商务平台价值创造机制。然而,数字平台兼具市场和技术双重属性,当前研究大多只侧重资源能力或架构柔性等某一层面因素,而对从市场、技术综合视角探究数字平台企业商业模式创新中价值创造的机制与路径尚缺乏清晰的理论解释。

基于此,本文将综合市场、技术两个维度探究数字平台企业商业模式创新中价值创造机制,并试图回答以下问题:①数字平台发展的不同阶段会形成何种类型的商业模式创新并创造何种价值,技术、市场两类关

收稿日期: 2024-08-19

基金项目: 国家社会科学基金“多主体参与服务创新过程中的价值共创机理与演进路径研究”(17BGL096);河北省高等学校人文社会科学项目“京津冀协同发展背景下高校支撑服务区域产业发展研究”(WTZX202401)

作者简介: 张培(1972—),博士,河北工业大学经济管理学院教授,博士研究生导师,河北工业大学数智化发展研究中心主任,研究方向:数字化转型与服务创新;周昊潼(2000—),河北工业大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:商业模式创新。

键影响因素在不同阶段具有何种特点;②两类影响因素又通过何种交互作用实现不同类型的价值创造,深入探究各个阶段价值创造的过程机制。

二、文献回顾

(一) 数字平台和数字平台企业

对于数字平台的内涵,目前存在多重视角解读,包括市场视角、技术视角、社会技术视角及价值视角^[10-12]。综合来看,本文认为数字平台同时具备技术和市场双重逻辑,并强调其价值创造、传递和获取作用:在技术逻辑视角下,数字平台的底层逻辑是其分层模块化的技术架构,能够支持平台各个主体的价值创造与获取^[13];从市场逻辑来看,数字平台相比于传统交易模式具有显著不同,数字平台作为一个开放空间能够连接双边或多边市场,数字平台企业通过重构业务结构不断加深供需网络的连接,不断提升交易创新效率降低成本。

数字平台企业是利用数字技术构筑数字平台并依托平台提供产品与服务的企业,具备以数字技术为中介、支持不同用户群体之间的互动和允许这些用户群体做特定的事情三个特征^[14]。区别于传统企业,成熟数字平台企业的竞争优势来源于网络效应,具有多个价值创造主体并形成了多位一体的生态圈,同时强调开放共享,注重多主体的共建、共生、共融^[15]。基于此,本文认为数字技术催生的数字平台企业通过其平台功能不断吸引用户、供应商、互补者等主体聚集在平台周围,实现互联互通和资源共享。

对于数字平台企业的分类,借鉴文献^[16]的观点,可以分为数字原生型平台企业企业和数字非原生型平台企业。数字原生型平台最大的特点就是平台核心企业成立之初便天然的将数字平台视为其核心资源;而数字非原生型平台企业则强调传统企业为获得竞争优势而构建数字平台,数字平台被当成传统企业向数字化、网络化转型,创造新价值的工具。而作为非原生的传统企业建成数字平台的过程并非一蹴而就,基于 Teece^[17]的数字平台生命周期理论,其要经历数字平台构建、成长、扩展一系列漫长的发展阶段。

(二) 商业模式创新与价值创造

商业模式是描述企业如何做生意的全面视角,基于价值逻辑视角,商业模式被定义为描述价值主张、价值创造和价值获取等活动连接的架构^[18]。对于一个企业来说,商业模式的总目标是实现价值主张,价值创造是途径,价值分配和获取是最终归宿^[19],在价值逻辑的三大价值维度中,价值创造是商业模式的核心。基于系统视角,Amit 等^[20]认为企业的商业模式是一个活动系统,包含核心企业、客户、合作伙伴的一系列活动。数字平台企业作为多主体互动共享、共创价值的天然载体,其商业模式也必然不同于传统企业的商业模式,数字平台商业模式基于价值共创逻辑创造价值,建立了一个涵盖平台核心企业、用户、供应商等多主体的价值创造网络,平台商业模式价值创造的过程就是价值网络中众多价值主体交互连接形成资源转移和关系构建的价值共创过程^[21]。

商业模式创新强调企业改变固有商业模式形成新的商业模式,是焦点企业引入一种新的关联活动系统^[22],是在价值主张、价值创造、价值传递和价值获取等方面的变化^[23]。商业模式创新本质上是通过挑战现有的商业模式创造新价值^[24],企业不断创新其商业模式过程也即新价值创造的过程。对于商业模式创新的类型,从价值变化的本质而言,Zott 等^[3]将企业商业模式创新分成新颖型、锁定型、互补型和效率型商业模式创新四种类型。数字平台企业商业模式创新相关研究目前主要聚集在前因及创新过程两个方面。对于商业模式创新的关键影响因素,现有研究主要围绕在技术^[25]、资源^[26]、机会^[27]及参与主体^[28-29]四大视角,数字平台技术、资源与资源整合及参与主体的互动等都对数字平台企业商业模式创新产生重要促进作用。对于商业模式创新过程的研究,价值创造作为商业模式创新的核心维度和最终目的,数字平台企业商业模式创新中价值创造的演化过程和实现机制逐渐成为研究的热点^[6,9,30]。

综上分析,借鉴现有研究商业模式创新关键影响因素并依托数字平台技术和市场双重逻辑视角,本文从技术和市场两个层面探究两者如何影响数字平台企业商业模式创新及其价值创造。在技术层面,本文以数字平台架构分层模块理论^[31]为基础,认为数字平台分层模块化的技术架构设计能够有效赋能互补者创新,驱动数字平台核心企业与互补者实现价值共创^[32]。为了能够切实反映数字平台技术架构能力,体现其

模块化、系统化程度的高低,Chai 等^[33]提出了产品平台能力三要素,将其解构为通用性、兼容性及可扩展性,基于此本文将数字平架构能力作为技术层面的关键影响因素。在市场层面,本文则以 Zeng 等^[34]提出的平台生态情境下资源编排理论和基于生态系统的价值共创理论^[35]为基础,前者认为平台生态系统情境中资源整合能力由平台企业与其生态合作伙伴之间的动态交互所塑造,包含了构建平台组合、开发资源池和维持生态系统发展的3个过程。后者则强调价值共创体现在核心企业与各个参与主体共同组成价值网络,向多边价值协同演进。基于此本文借鉴 Gummesson 等^[36]将平台企业价值创造分成资源整合和互动两个过程,将资源整合和主体间互动作为市场层面的关键影响因素。

三、研究设计

(一) 研究方法

本文采用探索性单案例研究方法,原因在于:第一,希望刻画出在数字平台发展的不同阶段会形成何种类型的商业模式创新并创造何种价值,以及技术、市场两类关键影响因素在不同阶段具有何种特点,属于“*What*”的问题;在此基础上,进一步探究在市场、技术两类影响因素共同作用下实现价值创造的过程,属于“*How* 和 *Why*”的问题。而探索性案例研究方法能够帮助研究者深入寻求问题背后“*How*”“*What*”和“*Why*”层面的理论逻辑,从而易于挖掘数字平台商业模式创新的潜在规律。第二,相较于多案例研究,纵向单案例能够对数字平台企业进行更加系统、深入的分析,有助于更好的探究数字平台企业商业模式创新中价值创造的机制。

(二) 案例选择和案例描述

1. 案例选择

本着代表性、数据可得性及理论抽样性三大案例选取原则,本文选择金蝶国际软件集团有限公司(以下简称金蝶)作为案例研究对象。

选择金蝶作为案例企业的原因如下:首先,金蝶早期主要为用户提供本地部署的企业资源计划(enterprise resource planning,ERP)系统,是一家软件销售商,然而随着市场竞争的不断加剧,原有的商业模式已经难以满足企业发展,其于2004年推出端产品业务操作系统(business operation system,BOS)平台,逐渐向平台化转型,并在平台构建之初便形成了一大批原始客群,是一家非常典型的非原生数字平台企业。其次,金蝶平台化发展从端产品BOS平台到云产品数字平台再到平台生态化具有明显的阶段性特征,各个阶段的平台架构、主体互动及商业模式等都呈现出显著差异。最后,笔者所在研究团队长期跟踪金蝶及其合作伙伴,开展多次调研工作,积累大量一手资料,同时金蝶作为一家全球知名的数字化管理解决方案提供商,具有丰富的二手资料可供收集。

2. 案例描述

金蝶始创于1993年,总部位于中国深圳,是全球知名的数字化管理解决方案提供商,致力成为“最值得托付的企业服务平台”。随着生态战略的不断深化,金蝶逐渐形成了包括3000多家独立软件开发商(independent software vendor,ISV)生态伙伴,覆盖19个行业分类,20多个业务领域的生态体系,并推出可组装企业级PaaS平台金蝶云·苍穹,针对大型企业的金蝶云·星瀚、金蝶EAS Cloud,针对高成长型企业的金蝶云·星空,以及针对小微企业的金蝶云·星辰、金蝶KIS云、金蝶精斗云等云服务产品,已为世界范围内超过740万家企业、政府组织提供企业管理云服务。

金蝶通过“Windows版财务软件转型”“向ERP转型”“向云管理服务商转型”“从ERP向企业业务能力(enterprise business capacity,EBC)转型”四次转型逐渐由传统软件提供商成长为数字创新平台企业,经历了数字平台构建阶段、数字平台成长阶段和数字平台扩展阶段,其发展历程见图1。

3. 数据收集和数据处理

(1)案例数据收集。基于三角验证的原则,本文采取一手资料和二手资料相结合的方式对金蝶进行数据收集。通过对其分公司业务部负责人、服务伙伴、ISV伙伴等进行半结构化访谈,初步获取12万字的文字资料,同时通过金蝶官网、微信公众号、新闻媒体资料,以及与金蝶相关的文献期刊等多个途径收集二手资

料,收集方式及数据来源见表1。

案例数据收集历时2.5年,课题组分别于2021年8月4日、2022年6月20日、2022年6月27日及2023年12月19日和20日进行多次深度访谈,访谈对象覆盖企业各层级人员,以确保所获取数据材料的客观真实性。

(2)案例数据处理。本文将遵循Gioia的结构化数据分析方法,利用Nvivo软件通过一阶概念识别、二阶主题归纳及聚合构念提炼3个步骤对案例进行三阶编码,挖掘金蝶商业模式创新中价值创造机制。以数字平台建设过程为主线,结合数字平台生命周期理论^[16],将数字平台商业模式创新过程划分为构建、成长和扩展3个阶段,其中在平台构建阶段最终提炼出33个一阶概念、15个二阶主题及5个聚合构念;在平台成长阶段共提炼出35个一级概念、18个二阶主题及6个聚合构念;平台扩展阶段则提炼出41个一阶概念、22个二阶主题及6个聚合构念,最后形成数字平台企业价值创造机制的编码数据结构。数字平台构建阶段、成长阶段、扩展阶段数据分析结构如表2~表4所示。

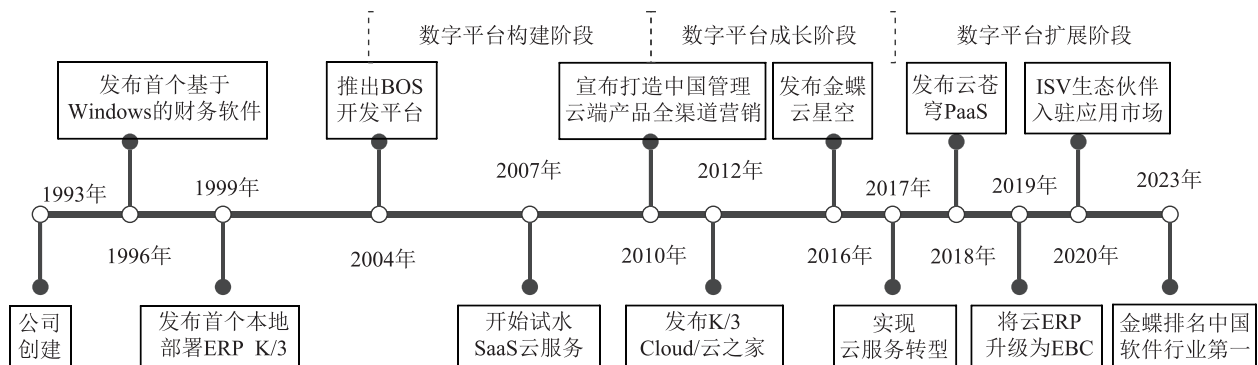


图1 金蝶发展历程

表1 案例数据来源

资料来源	访谈对象	对象身份	访谈内容	时长/字数
半结构化访谈	金蝶北京分公司伙伴业务部总监	金蝶内部人员	金蝶的渠道赋能;金蝶 ISV 的典型实例与发展现状	81 分钟/1.5 万
	北京八进制公司总经理	服务伙伴	金蝶 BOS 平台架构的演进;公司的主要业务等	78 分钟/1.9 万
	灵动一百总经理	服务伙伴	金蝶推出云产品前后的变化;代理服务商的发展历程	150 分钟/3.7 万
	厦门宇宙云总经理	ISV 生态伙伴	企业发展历程;生态战略下金蝶对 ISV 的协助支持	110 分钟/2.5 万
	为谷软件总经理	ISV 生态伙伴	企业发展历程;生态战略下金蝶对 ISV 的协助支持	96 分钟/2.0 万
二手资料	期刊文献;金蝶官网和微信公众号材料;新闻报道			

表2 数字平台构建阶的数据分析结构

聚合构念	二阶主题	一阶概念条目数
端产品 BOS 平台通用性	平台整体架构的通用性设计	1
	标准模块化的开发工具	3
端产品 BOS 平台兼容性	平台单一的部署访问方式	2
	较弱的外部集成性	2
平台主导的资源重构	端产品渠道重构	2
	渠道资源拓展	2
	对渠道代理伙伴的资源赋能	3
	外部服务资源获取	2
两类主体主导的互动	平台方主导与代理商的互动	3
	平台方主导与用户的互动	4
	代理商主导与用户的互动	2
	代理商与代理商之间的互动	1
	初步建立线上互动	1
驱动形成锁定型商业模式创新释放渠道价值	锁定代理伙伴释放渠道价值	3
	产品+服务锁定新老用户	2

表 3 数字平台成长阶段的数据分析结构

聚合构念	二阶主题	一阶概念条目数
云 BOS 平台通用性	平台整体架构通用性设计演进升级	2
	更成熟的标准模块化开发工具	3
云 BOS 平台兼容性	平台多元的部署访问方式	2
	在技术层面较强的外部集成性	2
云 BOS 平台可扩展性	创新主体扩展	2
	云 ERP 产品扩展	1
互补性资源连接与调用	互补性资源连接 ISV 伙伴和服务商	3
	互补者调用平台资源	2
三类主体主导的互动	平台方主导与 ISV 伙伴的互动	3
	平台方主导与云服务商的互动	1
	平台方主导与用户的互动	2
	ISV 主导与用户的互动	1
	ISV 主导与服务商的互动	1
	云服务商主导与用户的互动	2
	线上互动演进升级	1
驱动形成互补型商业模式创新创造互补价值	引入新主体并进一步强化锁定关系	3
	互补性活动创造生态互补价值	3
	互补性产品创造生态互补价值	1

表 4 数字平台扩展阶段的数据分析结构

聚合构念	二阶主题	一阶概念条目数
云苍穹 PaaS 平台通用性	平台云原生+中台架构设计深化通用性	2
	标准模块化的开发工具持续拓展	2
云苍穹 PaaS 平台兼容性	平台依托云原生技术的多元访问部署方式	2
	在生态层面更强大的外部集成性	3
云苍穹 PaaS 平台可扩展性	创新主体进一步扩展	2
	EBC 产品进一步扩展	2
	云服务业务的扩展	1
生态资源拓展	伙伴可调用的平台资源进一步强化	2
	海量生态资源拓展资源池	3
三类主体主导的进一步互动	平台方主导与 ISV 生态伙伴的互动	2
	平台方主导与用户的互动	2
	ISV 伙伴主导与用户的互动	2
	ISV 伙伴主导与云服务商的互动	2
	ISV 伙伴与 ISV 伙伴间互动	1
	云服务商主导与用户的互动	2
	云服务商主导与 ISV 伙伴的互动	1
	线上互动更加深入	1
驱动形成互补+新类型商业模式创新共创生态价值	“市场+技术”强化生态互补价值	3
	新活动结构深化生态价值	2
	新活动内容深化生态价值	2
	新收入模式深化生态价值	2

四、案例分析

本文从技术、市场两个视角入手,通过识别金蝶不同阶段下平台技术架构能力、资源整合与主体间互动等因素的动态演进与相互作用,进而解析其驱动金蝶形成不同类型的商业模式创新实现价值创造的过程。

(一) 数字平台构建阶段

金蝶成立之初通过销售 K/3 wise 等 ERP 产品,逐渐成长为国内 ERP 的龙头企业,并积累了一批原始客户。然而随着企业规模扩大及市场竞争加剧,传统的软件销售模式已经难以满足企业发展需要,金蝶亟待通过平台化转型突破获取客户困难、难以留存已有客户等发展瓶颈。一方面,金蝶开始搭建 BOS 开发平台,

初步满足用户个性化需求;另一方面,释放渠道伙伴力量进一步开发新用户并为其提供服务。

1. 技术层面构建数字平台架构能力

构建阶段金蝶正式推出端产品 BOS 平台,提供一系列标准化的开发工具和模型组件,使用户能够基于需求进行简单开发,初步建立起数字平台架构能力。

金蝶 BOS 平台技术架构的通用性体现在两方面:一方面,BOS 开发平台作为业务基础件平台,采用标准模型驱动架构(MDA)来构建和驱动企业业务,实现平台整体架构层面的通用性设计;另一方面,BOS 平台为用户提供了通用化的建模工具,在无需编程和无需考虑底层操作系统、数据库的情况下,即可快速开发个性化的 ERP 应用,同时平台又为用户提供可直接拼装的标准模型组件,使其在开发个性化应用的过程中能够直接调用、拼装,既兼顾个性,又质量稳定,省时省力。

而该阶段金蝶平台技术架构的兼容性较弱。一方面,受限于较为落后的 C/S 架构,平台自身的部署访问模式单一,仅支持本地安装部署和客户端访问;另一方面,端产品 BOS 平台的 VB 语言不支持构建应用程序编程接口(application programming interface,API),导致平台的外部集成能力弱,这就意味着用户的开发活动大多是基于其 ERP 内部完成的,功能更为复杂的互补插件很难嵌入,实现产品功能进一步拓展。

2. 市场层面渠道资源重构和核心主体互动强化

该阶段金蝶主导的资源整合主要表现在重构渠道资源:一方面,金蝶对 K/3 Wise 等端产品进行全渠道营销,即金蝶将端产品全部交给代理商销售,拆分离自建端产品渠道;另一方面,金蝶通过技术和资金支持原先自建渠道中的内部营销人员自主创业,并将其发展为外部代理伙伴,这样一来金蝶便极大的拓展了渠道资源。在获取大量代理伙伴后,金蝶又进一步对其资源赋能,提升其获客及服务能力,金蝶为其提供大量技术、人力、品牌等方面的资源,提升开发新用户能力;金蝶向代理商传递大量实施服务层面的技术与知识,逐渐培育伙伴实施、运维能力,进而能够高效的为用户提供优质产品服务。除此之外,金蝶也不断获取外部资源,与国际商业机器公司(international business machines corporation,IBM)等大型咨询公司形成战略联盟、搭建中国管理者智库,以提升自身的咨询服务能力。

该阶段主体间的互动主要表现在平台主金蝶与代理商主导的互动。对于平台主主导的互动,一方面,金蝶与其代理伙伴进行紧密互动,金蝶采用“传帮带”的模式,深入参与到用户开发新用户的过程中,为其提供指导和帮助,同时金蝶为代理商提供集中密集式培训,使其在金蝶的平台上有更好的营销利器,为客户提供更加全方位的服务,金蝶还构建提单平台,在具体项目中为伙伴提供远程技术支持;另一方面,金蝶与用户同样进行互动,金蝶组织技术专项培训,提高用户依托 BOS 平台个性化开发能力,如金蝶举办为其 5 个月的金蝶 BOS 应用大赛,广大用户充分学习前沿软件技术,应用成熟的软件工具,解决企业个性化需求。对于代理商主导的互动,一方面,代理商为用户提供 ERP 产品并针对用户个性化需求提供实施、运维服务;另一方面,代理商也会招募二级渠道,形成代理商间的营销网络。在该阶段,金蝶初步搭建金蝶线上论坛,实现主体间 ERP 知识的积累、分享和传递。

3. “市场主导+技术支持”下锁定型商业模式创新渠道价值形成机制

由于金蝶 BOS 平台刚刚起步,整体的技术架构能力较弱,该阶段金蝶市场层面影响因素起到主导作用,技术层面影响因素作为辅助,二者共同作用,驱动形成了锁定型商业模式创新:在市场层面,一方面,金蝶通过为代理伙伴配置大量资金、技术、品牌资源、建立线上线下深度互动,使得这些代理商能够通过依附平台能够不断成长并获取更多收益,进而提高对金蝶的忠诚度;另一方面,金蝶代理伙伴服务能力的提高又进一步强化金蝶对用户的锁定作用,基于用户规模精准销售对应的 ERP 产品、针对用户需求提供实施运维服务,提高用户对产品的使用深度,在不断开发新用户的同时,进一步提高现有用户的留存率。而在技术层面,金蝶端产品 BOS 平台将企业应用软件的部分控制权转移到客户手里,增强了客户的附加价值,提高了客户主体对平台的依赖性,对于锁定用户起到“锦上添花”的效果。

数字平台构建阶段,金蝶的价值主张主要体现在赋能渠道伙伴和客户层面,通过搭建端产品 BOS 平台,扩展已有渠道网络主体数量和主体互动范围,重构主体关系和业务活动,形成“市场主导+技术支持”下的锁定型商业模式创新,这一阶段的激活释放渠道价值创造机制如图 2 所示。锁定型商业模式创新过程中价值

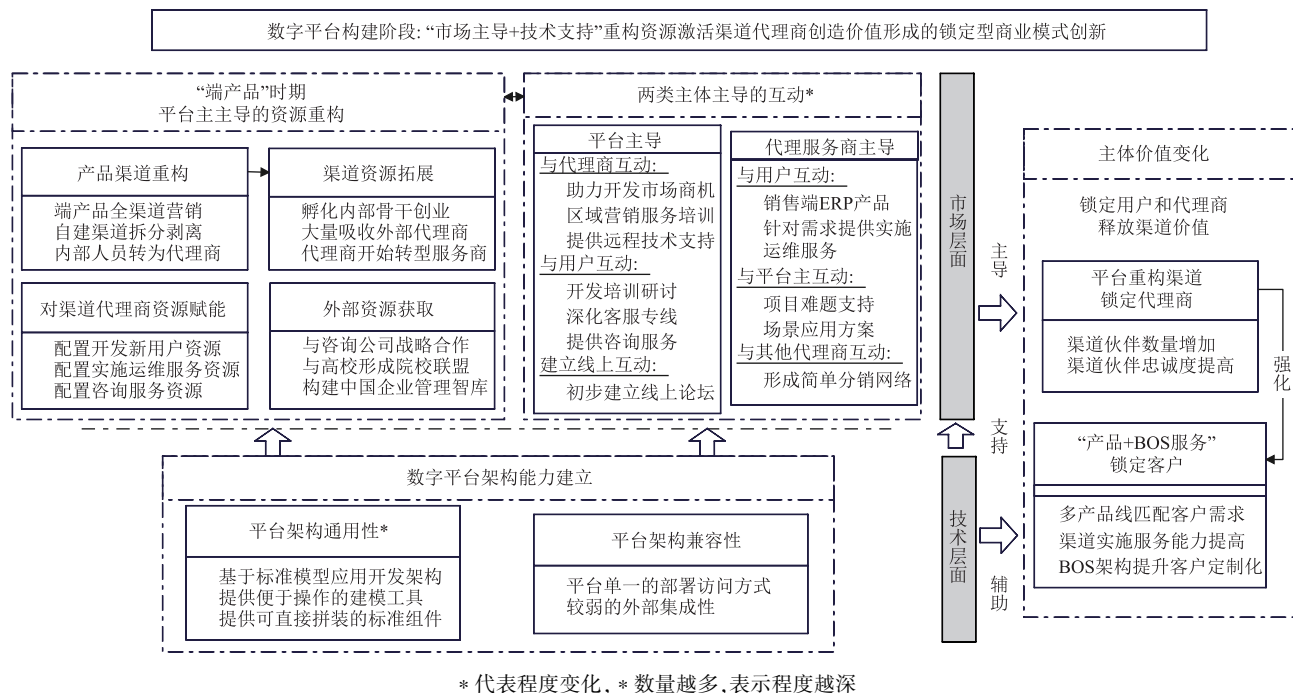


图2 锁定型商业模式创新中激活渠道价值创造机制

逻辑变化体现在渠道价值的激活释放。金蝶重构端产品渠道,大量内部销售人员独立出来成为外部代理商,金蝶在不断扩大代理伙伴数量的同时,进一步将其牢牢锁定,进而形成一个规模庞大渠道伙伴资源池,这些代理伙伴不断获取新用户的同时又为其提供大量更优质的产品和服务,由此大量渠道价值得到释放。

(二) 数字平台成长阶段

随着移动互联网、云计算等新兴技术的兴起,金蝶向云战略转型,推出 K/3 Cloud、金蝶云星空等云 ERP,正式开启了“云产品”时代。该阶段金蝶平台化进程也进一步深化,一方面,金蝶全面升级 BOS 开发平台,大幅提升数字平台架构能力;另一方面,金蝶代理伙伴身份也逐渐变化,涌现出 ISV 伙伴角色,开发互补插件。

1. 技术层面数字平台架构能力提升

在成长阶段金蝶推出云产品 BOS 平台,实现从语言到功能的全方位演进升级。金蝶云产品 BOS 平台技术架构的通用性进一步增强;金蝶云产品 BOS 平台采用动态领域模型开发架构(DDM),通过解析元数据来动态生成具体的业务模型,为了达到动态解析,金蝶进一步定义自己的元模型,标准模型的颗粒度进一步降低,平台整体架构设计的通用性进一步提高。同时在开发工具方面,金蝶一方面,构建低代码库与底代码平台,将各种常规、通用的代码进行封装,覆盖用户大部分通用性开发需求,大大提升开发效率;另一方面,提供种类更加丰富的标准模型组件供开发伙伴调用拼装。

进入成长阶段,平台的兼容性更是得到全面提升。对于平台自身部署访问方式,金蝶 BOS 平台更新编程语言,同时支持 C/S 和 B/S 架构,实现浏览器和客户端多终端访问。金蝶云产品平台还全面支持私有云、公有云、混合云等多种部署方式,实现多环境部署。对于平台外部集成性,金蝶云 BOS 平台构建 500+个 API 接口,能够有效连接外部插件,确保它们能够无缝的集成和运行,这些技术接口也决定 ISV 伙伴在该阶段能够大量涌现,不断在擅长的业务领域开发系统插件,依托 API 接口紧密集成。除此之外,金蝶云 ERP 能够与云之家移动平台全面集成,数据全面打通,打破数据孤岛,实现移动互联。

在该阶段金蝶平台也初步衍生出可扩展性。一方面,云产品平台的 SaaS 架构能够直接触达用户,并降低平台各主体连接难度,实现创新主体扩展;另一方面,平台技术架构支持各种互补插件嵌入到金蝶标准产品中,实现产品功能扩展。

2. 市场层面部署互补性资源并吸引新的互补者加入

该阶段金蝶主导的资源整合主要表现在互补性资源连接与调用。金蝶通过建立大量互补资源促进原

有代理商向 ISV 和云服务商转型,实现互补伙伴的连接:金蝶通过提供大量个性化场景和互补性端口资源,促使代理伙伴涌现出 ISV 开发伙伴双重身份,同时随着金蝶产品从端到云分发方式的变化,其代理伙伴大幅降低销售比重,向云服务商转型。随着越来越多的 ISV 和云服务商接入到平台中,这些互补者又充分调用平台资源,进一步提升互补插件开发和云服务能力,包括 ISV 调用平台技术和营销等资源开发互补插件,云服务商调用平台知识库等资源提升服务能力。

随着主体身份的重构,该阶段形成金蝶、ISV、云服务商三类主体主导的互动。对于平台主主导的互动,一方面,金蝶与 ISV 和云服务商进行紧密互动:金蝶组织技术专项培训提高 ISV 伙伴开发集成能力,同时也针对云服务商开展大型培训活动提高其服务能力;另一方面,金蝶也与用户进行互动,在互补插件销售过程中,由于缺乏统一的销售平台,金蝶不断收集已经开发出来的插件形成协调表单,同时收集不同客户企业的需求,将插件扩展包分发给这些有相同需求的其他用户。对于 ISV 主导的互动,一方面,ISV 伙伴在为用户进行个性化开发时,ISV 能够与用户基于工作说明书(statement of work, SOW)需求文档不断交互,进行大量的授权支持,反复与用户澄清确认需求,达成共识,进而使得其开发出的插件更能够满足用户需求;另一方面,ISV 与服务商初步形成联合定制开发,在服务商实施、运维的过程中,基于应用场景联合 ISV 伙伴进一步为用户提供行业化插件。服务伙伴主导的互动则主要表现在为用户提供云服务,并引导用户向云产品转型。

3. “技术主导+市场跟随”下互补型商业模式创新互补价值创造机制

经过近 10 年的成长,金蝶 BOS 平台的技术架构能力全方位提升,基于 SaaS 模式实现了云端部署,同时颠覆先前架构构建了大量 Web API 接口,对于 ISV 互补者大量涌现、释放 ISV 能力起到决定性作用;而市场因素更多的是依附于平台技术架构,通过配置互补资源、匹配供需等方式强化互补效果。因此,在平台成长阶段,金蝶技术层面影响因素起到主导作用,市场层面影响因素作为补充,二者共同作用,驱动形成了互补型商业模式创新:金蝶整合大量不同领域 ISV 伙伴开发的个性化、行业化的系统插件,这些插件作为互补性产品,依托开放的 API 接口,能够紧密嵌入在金蝶云星空等标准产品中,实现产品层面的互补。同时金蝶与 ISV、云服务商紧密交互,ISV 与服务商进行协同开发活动,双方依托自身优势各取所需,实现活动层面互补。

数字平台成长阶段,金蝶的价值主张主要体现依托云产品数字平台,吸引并赋能新的互补者加入创新互补产品,新增互补主体关系和互补业务活动,形成“技术主导+市场跟随”下的互补型商业模式创新,这一阶段的互补价值创造机制如图 3 所示。随着金蝶依托互补性产品和互补性活动实现互补型商业模式创新,其反映的价值逻辑进一步变化,表现为互补价值的创造。平台架构能力的增强导致服务商与 ISV 混合主体涌现,这些伙伴在围绕 ERP 业务,大力发展咨询、实施、技术等业务的同时,更以金蝶平台技术架构为抓手,基于用户需求,协同开发大量行业化的系统插件,实现互补价值的创造。

(三) 数字平台扩展阶段

早在平台成长阶段金蝶便通过其开放的云平台整合服务渠道伙伴、用户、ISV 开发伙伴等多方力量,探索布局生态战略。进入平台扩展阶段,随着金蝶颠覆原有平台架构和传统 ERP,构建云苍穹 PaaS 平台并向 EBC 发展,不同行业的 ISV 生态伙伴基于平台开发出海量生态产品,并依托应用市场进行统一管理、推广,标志着金蝶开始全面贯彻平台生态战略,真正向企业级平台生态系统演进。

1. 技术层面数字平台架构能力拓展

随着金蝶企业级 PaaS 平台——云苍穹平台的建立,金蝶的数字平台架构能力进一步拓展,呈现出高通用性、高兼容性以及高可扩展性。对于通用性,金蝶云苍穹平台通过“云原生+中台”的架构设计,独创云端动态领域模型开发架构,实现元模型库、领域模型、模版库、动态解释引擎等基础服务组件云端整合,平台整体架构的通用性进一步深化。同时云苍穹平台进一步拓展模块化开发工具,一方面,平台升级原有低代码库,形成企业级可视化低代码开发平台;另一方面,云苍穹平台将自身技术标准开放给用户和生态伙伴,进一步沉淀海量可复用、可组装不同领域的业务能力模型,支撑基于不同场景金蝶 SaaS 应用的组装构建。

对于兼容性,云苍穹平台进一步扩充接口数量,提供 1500 个 Open API 接口,预制 50 种连接器与 40 种集成方案,进而连接更多 ISV 伙伴开发生态产品。同时相较于 BOS 平台技术层面的集成性,云苍穹时代更强调生态层面的集成,生态伙伴立足统一的平台规则,依托云苍穹平台构建生态产品,金蝶逐步收集这些产品,

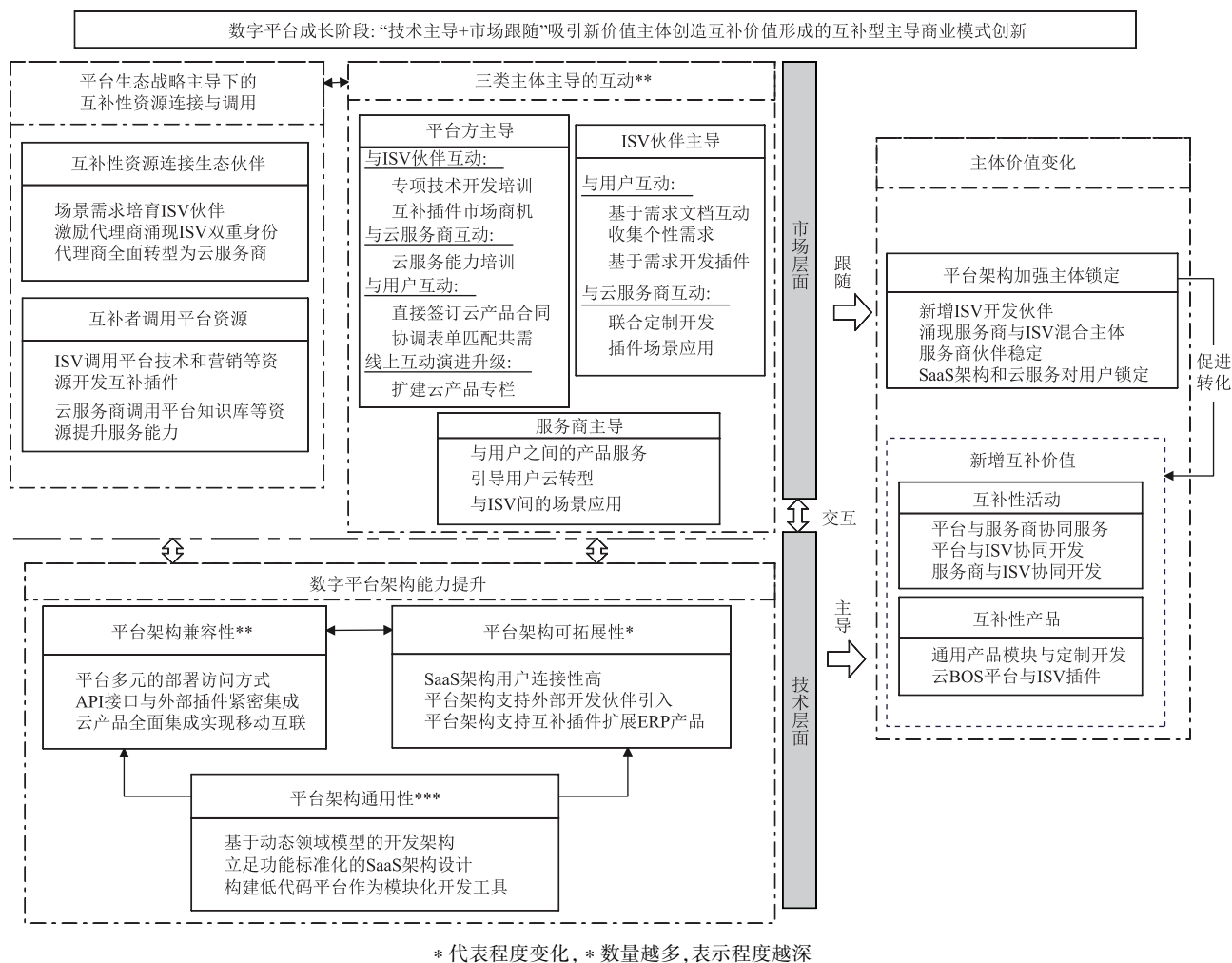


图3 互补型商业模式创新中互补价值创造机制

将其放到应用市场中以扩展产品形式进行统一的推广,将其真正纳入到金蝶整体的产品体系中。

该阶段金蝶平台的可扩展性包含三个方面:首先,随着生态平台建立,金蝶宣布其只提供底层技术平台和标准应用,其他行业性的应用完全交给ISV生态伙伴,消除伙伴顾虑,同时平台又为伙伴开发提供大量技术与营销支持,进而不断从广度深度吸纳各个行业的ISV生态伙伴,实现创新主体的扩展;其次,金蝶云苍穹PaaS平台作为数字化架构的底座,具有强大的应用预组装能力,能够支持云星瀚、云星辰等金蝶自建SaaS应用的构建与组装,也支持ISV及用户构建海量生态产品,实现产品层面的扩展;最后,依托云苍穹平台,金蝶帮助用户构建企业EBC五大能力,提升企业数字战斗力,实现服务层面的扩展。

2. 市场层面拓展生态资源和深化多主体互动

该阶段金蝶主导的资源整合主要表现为生态资源的拓展。随着金蝶平台的演进升级,平台的可调资源进一步增加,ISV生态伙伴依托平台资源进一步将其产品迭代优化,不断扩大其产品线,进而开发出海量功能更为复杂的插件产品。随着大量插件产品涌现,2020年金蝶建立应用市场,并把所有产品全部归到上面,制定统一规则,进行统一的对外宣传,具有相同需求的用户能够迅速通过应用市场获取对应生态产品模块,组成行业解决方案,在降低开发周期及成本的同时,ISV开发的个性化插件也转化为生态产品,作为外围生态资源极大扩充了金蝶平台的资源池。

该阶段三类主体进一步提升互动的深度和广度。对于平台主导的互动,一方面,金蝶为ISV生态伙伴组织大量专项培训,提高其开发交付以及专业执行能力;另一方面,金蝶也通过大量课程、宣讲,使用户能够更加深入的了解生态产品,做到精准选择。对于ISV生态伙伴主导的互动,一方面,ISV与用户进行紧密互

动,随着大量 ISV 入驻应用市场,用户直接调用各行业标准的生态产品,用户反馈也成为考核 ISV 伙伴重要指标;另一方面,ISV 在与服务伙伴联合定制开发的同时,该阶段 ISV 生态伙伴间也形成小生态,一方 ISV 伙伴主导联合其他 ISV 企业,形成联合化方案,实现生态产品联合式创新。服务商主导的互动也进一步深化,不但为用户提供一站式全生命周期价值链的 IT 解决方案服务,同时也与 ISV 伙伴共同打造开放共赢生态伙伴体系。2018 年金蝶正式发布金蝶云社区,使得主体间线上互动进一步深入。

3. “技术+市场双轮驱动”下互补+新颖商业模式创新中生态价值创造机制

该阶段技术层面影响因素驱动金蝶平台技术架构能力全面升级,实现平台主架构创新,市场层面影响因素驱动 ISV 伙伴开发海量生态产品,成为可直接调用和组装的生态资源模块,实现模块创新;架构创新提升平台核心资源和能力,模块创新又使得平台外围生态资源不断繁荣。金蝶作为一个“核心+外围”结构的数字平台企业,因此在平台扩展阶段,技术层面、市场层面影响因素两者并重,共同驱动形成互补+新颖并存的商业模式创新:一方面,在“技术+市场”的推动下,金蝶主体间协同效果进一步增强实现价值共创,同时个性化的生态产品与金蝶通用的 EBC 产品紧密嵌入形成最终解决方案,创造出新的互补性活动和产品;另一方面,金蝶依托生态产品模块的全新结构,向用户提供全行业解决方案的全新活动内容,进而实现基于生态产品分成的全新收入模式。

数字平台拓展阶段,金蝶的生态价值主张清晰化和明确化,平台主的平台架构创新和互补者的模块创新相互促进强化,形成“技术+市场双轮驱动”下的互补+新颖商业模式创新,这一阶段的生态价值创造机制如图 4 所示。随着金蝶实现互补+新颖并存的商业模式创新,除了互补价值进一步强化外,全新的活动结构、

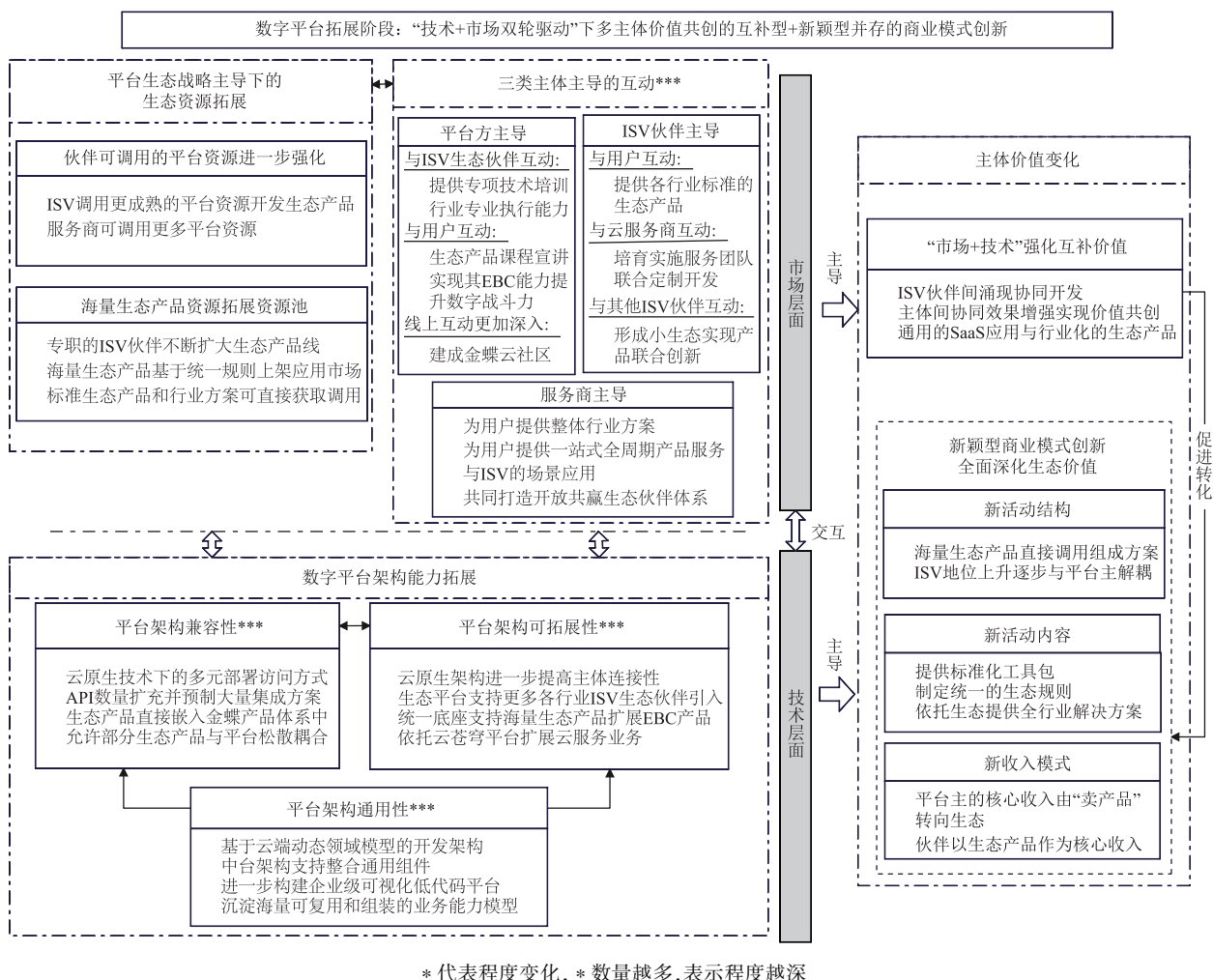


图 4 互补+新颖商业模式创新中生态价值创造机制

活动内容以及收入模式实现生态价值的创造与深化:该阶段,金蝶开始只深耕于标准功能,并通过云苍穹平台提供大量底层技术,吸收各个行业的 ISV 伙伴,进而包含涵盖生产制造、医药、钢铁、农业等几乎全行业的产品。同时金蝶构建了统一的应用市场,这些产品也被全面纳入金蝶产品体系,以扩展产品的形式供有需求的用户、服务商直接调用,平台主与主体间由一方主导的连接转向主动、双向奔赴的交互,通过更深入的协同协作形成主体间价值共创,真正实现了生态化的发展。

五、研究结论与启示

(一) 主要研究结论

本文通过对非原生数字平台企业商业模式创新实践开展纵向案例研究,立足数字平台兼具的技术和市场双重属性,探究两者共同作用下驱动企业形成不同类型的商业模式创新,实现由渠道价值创造到互补价值创造最后到生态价值创造的动态变化。非原生型数字平台企业商业模式创新中价值创造机制如图 5 所示:

第一,非原生数字平台企业构建其数字平台进程中,其平台架构能力表现为从平台架构的通用性到兼容性再到拓展性的逐步增强,对商业模式创新的影响作用从支持到主导的动态变化。在平台构建阶段,金蝶构建端产品 BOS 平台,通过提供标准模块化的开发工具初步实现用户对其 ERP 产品的个性化开发,然而其落后的语言和架构不支持外部接口的构建,兼容性较弱。在平台成长阶段,金蝶构建起云产品 BOS 平台,在提供更成熟模块化开发工具实现低代码开发的同时,开始构建大量 API 接口,使得外部行业化插件嵌入金蝶标准 ERP 产品中成为可能,实现技术层面的集成性,ISV 互补者和互补插件的涌现也提升平台的可扩展性。到了平台扩展阶段,金蝶 BOS 平台升级为金蝶云苍穹 PaaS 平台,其标准开发模型与 API 接口的数量、种类进一步拓展,ISV 伙伴开发的插件产品也被之间纳入到金蝶的产品体系进行统一管理、推广,实现生态层面的外部集成性。同时,云苍穹平台作为一个统一的技术底座,其可扩展性进一步提高。

第二,非原生数字平台企业资源整合与主体间的互动也呈现出明显的演进过程,其资源整合从平台主主导的渠道资源重构到平台生态战略导线下的互补性资源连接与调用再到生态资源拓展,而主体间互动呈现出从平台主和服务商到平台主、服务商和生态伙伴的多主体、生态化的演进特征,对商业模式创新的影响作用从主导到跟随再到主导的动态变化。对于资源整合,平台构建阶段表现为渠道资源的重构,金蝶裁撤自建渠道并广泛吸收外部代理伙伴,激活渠道力量。随着金蝶伙伴的不断增多,金蝶进一步建立互补性资源,

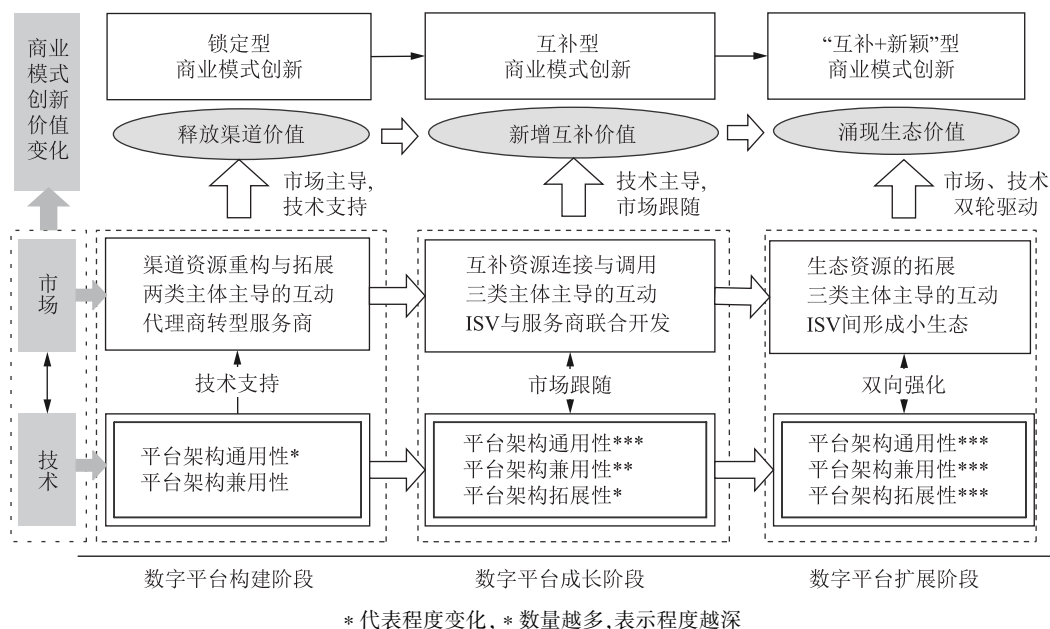


图5 非原生数字平台企业商业模式创新中价值创造机制

使得代理商在向 ISV 伙伴和云服务商转型的同时,又调用平台资源强化互补插件开发能力。平台扩展阶段则表现为生态资源的扩展,海量 ISV 插件产品完全转变为用户、服务商可直接调用的生态资源,平台核心结构更加成熟的同时,外围生态资源也逐渐繁荣。对于主体间的互动,构建阶段主要表现为代理商和金蝶主导的互动,金蝶主要依托渠道代理商去锁定客户。成长阶段 ISV 伙伴大量涌现开始与用户互动开发插件,并与服务商实现联合开发;而到了扩展阶段 ISV 伙伴间进一步形成小生态,主体间的互动更加强化,实现多主体价值共创。

第三,非原生数字平台企业商业模式创新过程中,受到来自技术和市场双重逻辑的交互影响,由此引发其商业模式创新中价值创造机制呈现出从锁定型的释放渠道价值到互补型的互补价值再到新颖型的生态价值的演进路径。平台构建阶段的价值创造过程主要表现为市场主导+技术支持驱动锁定型商业模式创新释放渠道价值,金蝶在不断扩展渠道代理商的同时,进一步通过资金、技术等资源配置对其进行锁定,进而形成一个规模庞大渠道伙伴资源池,激活并释放渠道价值。平台成长阶段表现为技术主导+市场跟随驱动互补型商业模式创新创造互补价值。随着互补性产品和互补性活动的不断构建,金蝶也创造出生态互补价值;而平台扩展阶段则表现为技术+市场双轮驱动互补+新颖商业模式创新深化生态价值,在互补价值进一步强化的同时,生态产品模块集中管理、直接调用组装的全新结构与提供全行业解决方案的全新内容实现生态价值的创造与深化。

(二) 理论贡献

第一,丰富和拓展了数字平台企业商业模式创新的相关研究。企业新价值的创造来源于其商业模式的不断创新,本文以金蝶为研究对象,依托数字平台生命周期理论^[17],识别数字平台发展不同阶段平台企业商业模式创新动态性,揭示数字平台发展对平台企业商业模式创新演进路径,呼应了 Zott 和 Amit 等学者对商业模式创新的相关研究^[3,20],进一步丰富和拓展了数字平台企业商业模式创新理论体系。除此之外,数字平台兼具技术和市场两种属性,一方面,依托数字技术构建平台的架构能力;另一方面,又连接多主体实现资源交互共享,而现有研究对数字平台特有的双重属性关注不足,因此,本文基于 Chai 等^[33]提出的产品平台能力三要素及 Gummesson 和 Mele^[36]所提出的价值共创两阶段,分别从市场、技术两个视角归纳驱动数字平台企业商业模式创新的关键影响因素,进一步拓展数字平台企业商业模式创新及其价值创造的相关研究。

第二,揭示了数字平台企业价值创造过程的复杂机制。本文探究了非原生型数字平台企业在构建、成长与扩展三阶段下技术和市场层面关键影响因素主导作用的演进以及价值创造的变化,进而揭示非原生型数字平台企业价值创造复杂的过程机制,刻画出数字平台企业从封闭到开放、单一到多元的生态化演进过程,进一步拓展了现有对数字平台企业商业模式创新中价值创造演化过程和实现机制的相关研究^[6-7,9]

(三) 实践启示

第一,为其他非原生型数字平台企业提供了一条可供参考的实践路径。随着数字技术的飞速发展,数字平台企业纷纷涌现。对于非原生型数字平台企业来说,如何通过商业模式创新实现价值创造,最终形成生态系统获取生态价值已经成为其共同要面对的难题。本文深入探究数字平台企业商业模式创新中的价值创造机制,从而为这些数字平台企业提供了可供参考的实践路径。

第二,数字平台企业在转型过程中要共同重视资源互动及自身技术架构两个方面。传统企业在其平台化转型的进程中,除了要不断深化主体间的连接互动与资源共享,同时也不能忽视对自身平台技术架构的持续升级,随着平台架构能力的不断提升,在与市场层面要素的共同作用下,最终实现生态价值的创造。

(四) 不足与展望

第一,本文采用纵向单案例的研究方法,研究主体仅包含金蝶这类平台化转型的数字非原生平台企业,而并未对数字原生型平台企业商业模式创新中价值创造的机制进行探究,使得研究结果不具有普适性。

第二,与金蝶这类大型企业不同,许多中小企业没有能力自建平台,更多扮演平台依附者的角色,未来可以进一步探究这类中小企业如何在外接平台的基础上不断创新其商业模式,进而实现新价值的创造。

参考文献

- [1] 王春英. 数字经济发展过程中产生的创新模式研究[J]. 科学管理研究, 2023, 41(1): 74-79.
- [2] 蒋元涛, 张泽华, 戴哲, 等. 数字经济领域的研究述评、热点主题与新兴趋势——基于文献计量学的分析[J]. 技术经济, 2022, 41(12): 77-90.
- [3] ZOTT C, AMIT R. Business model design: An activity system perspective[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2/3): 216-226.
- [4] GOMES L A D V, FARAGO F E, FACIN A L F. From open business model to ecosystem business model: A processes view[J]. Technological Forecasting and Social Change, 2023, 19(4): 122-668.
- [5] 韩莹, 许晓惠. 数字平台金融生态系统的网络赋能与价值共创——基于蚂蚁集团动态共演逻辑[J]. 技术经济, 2024, 43(2): 79-91.
- [6] 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.
- [7] 唐红涛, 朱梦琦. 跨境电商平台型企业多维协同式价值创造与商业模式迭代演化路径——基于水羊股份的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(6): 606-619.
- [8] 熊爱华, 侯德恩. 组态视角下平台企业商业模式创新路径研究[J]. 科研管理, 2022, 43(12): 89-97.
- [9] ZHU Z, ZHAO J, BUSH A A. The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms[J]. International Journal of Information Management, 2020, 50: 273-285.
- [10] KARHU K, GUSTAFSSON R, LYYTINEN K. Exploiting and defending open digital platforms with boundary resources: Android's five platform forks[J]. Information Systems Research, 2018, 29(2): 479-497.
- [11] REUVER M D, SRENSSEN C, BASOLE R C. The digital platform: A research agenda[J]. Journal of Information Technology, 2017, 33(2): 124-135.
- [12] 周文辉, 程宇. 数字平台如何通过边界跨越构建价值共创型组织?[J]. 研究与发展管理, 2021, 33(6): 31-43.
- [13] JOVANOVIC M, SJODIN D, PARIDA V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms[J]. Technovation, 2022, 118: 102218.
- [14] 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): 152-176.
- [15] 朱芳芳. 平台商业模式研究前沿及展望[J]. 中国流通经济, 2018, 32(5): 108-117.
- [16] 贾森·艾博年(Jason Albanese), 布莱恩·曼宁(Brian Manning). 商业新模式——企业数字化转型之路[M]. 邵真, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2017: 10-22.
- [17] TEECE D J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles[M]. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017: 211-225.
- [18] 魏江, 刘洋, 应瑛. 商业模式内涵与研究框架构建[J]. 科研管理, 2012, 33(5): 107-114.
- [19] 项国鹏, 杨卓, 罗兴武. 价值创造视角下的商业模式研究回顾与理论框架构建——基于扎根思想的编码与提炼[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(6): 32-41.
- [20] AMIT R, ZOTT C, 乔哈, 等. 商业模式创新战略[J]. 管理学季刊, 2022, 7(2): 1-17, 185.
- [21] 奥斯特瓦(Osterwalder), 德皮尼厄(Pigneur). 商业模式新生代[M]. 王帅, 毛心宇, 译. 北京: 机械工业出版社, 2011: 66-70.
- [22] SNIHUR Y, ZOTT C. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures[J]. The Academy of Management Journal, 2019, 63(2): 554-583.
- [23] LI F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends[J]. Technovation, 2020, 92/93: 102012.
- [24] ASPARA J, HIETANEN J, TIKKANEN H. Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases[J]. Journal of Strategic Marketing, 2010, 18(1): 39-56.
- [25] 冯华, 陈亚琦. 平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析[J]. 中国工业经济, 2016(3): 99-113.
- [26] 范黎波, 林琪. 平台企业资源管理能力构建及演化路径——基于资源理论的双案例研究[J]. 经济管理, 2020, 42(9): 49-63.
- [27] 宁萍, 杨惠馨. 平台企业进入互补市场的动机与策略选择——基于淘宝天猫平台的多案例分析[J]. 经济管理, 2021, 43(2): 106-122.
- [28] 冯军政, 王海军, 周丹, 等. 数字平台架构与整合能力的价值创造机制研究[J]. 科学学研究, 2022, 40(7): 1244-1253.
- [29] ŞİMSEK T, ÖNER M A, KUNDAY Ö, et al. A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company[J]. Technological Forecasting and Social Change, 2022, 175: 121372.
- [30] 唐红涛, 朱梦琦. 跨境电商平台型企业多维协同式价值创造与商业模式迭代演化路径——基于水羊股份的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(6): 606-619.
- [31] YOO Y, HENFRIDSSON O, LYYTINEN K. Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research[J]. Information Systems Research, 2010, 21(4): 724-735.
- [32] 梅景瑶, 郑刚, 朱凌. 数字平台如何赋能互补者创新——基于架构设计视角[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(12): 1-8.
- [33] CHAI K H, WANG Q, SONG M, et al. Understanding competencies in platform-Based product development: Antecedents and outcomes[J]. Journal of Innovation Management, 2012, 29(3): 452-472.
- [34] ZENG J, YANG Y, LEE S H. Resource orchestration and scaling-up of platform-based entrepreneurial firms: The logic of dialectic tuning[J].

Journal of Management Studies, 2023, 60(3): 605-638.

[35] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a new dominant logic for marketing[J]. Journal of Marketing, 2004, 68(1): 1-17.

[36] GUMMESSON E, MELE C. Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration[J]. Journal of Business Market Management, 2010, 4(4): 181-198.

Value Creation Mechanism in Business Model Innovation of Digital Platform Enterprises: A Longitudinal Case Study on the Development of Kingdee Digital Platforms

Zhang Pei^{1,2}, Zhou Haotong¹

(1. School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China; 2. Digitalization Development Research Center, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: Digital platforms have both technical and market attributes, but how they influence business model innovation in digital platform companies and the underlying mechanisms of new value creation remain unclear. A longitudinal single-case study is adopted to focus on the development practice process of Kingdee's digital platform. Based on the business model innovation theory, the value creation mechanism of non-native digital platform enterprises was explored from two dimensions of technology and market. By dividing the development of digital platforms into construction, growth, and expansion stages, the case analysis reveals that the value creation mechanisms in these stages were characterized by market-driven and technology-supported lock-in business model innovation releasing channel value, technology-driven and market-following complementary business model innovation creating complementary value, and dual-driven technology and market complementary and novel business model innovation deepening ecosystem value. Overall, the research conclusions are deemed to enrich and expand the studies on business model innovation and value creation of digital platform enterprises, and provide references for traditional software firms in their transformation into digital platform ones.

Keywords: digital platform enterprises; value creation; business model innovation; longitudinal case study