融合化产业创新联合体核心企业的价值创造机制

——资源编排视角的长安汽车案例研究

杨云舒，刘严严，何建宇

（重庆科技大学经济与金融学院，重庆 401331）

摘要：融合化产业发展过程中，企业普遍面临跨界融合中技术路线不一致、技术联动困难与利益协调复杂等现实问题，进一步引发了跨界资源差距、资源碎片化与资源错配等资源困境。基于资源编排视角，采用纵向单案例研究法，以智能网联汽车创新联合体核心企业长安汽车为研究对象，分析核心企业的价值创造机制。研究发现，核心企业针对跨界资源差距、跨界资源碎片化、跨界资源错配困境，动态实施资源建构、资源捆绑与资源撬动，推动价值创造由价值共识到价值协同，再到价值共生的阶段性演化。研究结果揭示了跨界资源编促进动态价值创造的内在逻辑，拓展了资源编排理论在融合化产业情境下的应用，并为核心企业开展跨界价值创造实践提供借鉴。

关键词：价值创造；资源编排；融合化产业；创新联合体核心企业

中图分类号：F272.3 **文献标志码：**A **文章编号：**1671－1807(2026)14－0216－10

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》提出，坚持智能化、绿色化、融合化方向，建设现代化产业体系。产业层面，融合化主要表现为不同产业间的相互渗透、交叉与重组[1]，由此催生新的产业形态，实现新技术、新功能、新产品的开发等[2-3]价值创造。实践中，创新联合体集聚了融合化发展所需的跨界技术、知识、人才及应用场景等资源，成为推动融合化产业发展的重要组织载体。核心企业通常依托创新联合体组织和配置跨界资源，推动新产品开发、新技术突破等价值创造活动[4]。但核心企业面临多领域技术路线不一致、技术联动困难及生态利益分配不均等现实问题，并进一步表现为资源差距、资源碎片化与资源错配等资源困境。因此，融合化产业创新联合体核心企业如何实现价值创造，成为亟待研究的课题。

现有研究多从创新绩效、资源投入或治理等视角分析核心企业作用，但对于融合化产业情境下核心企业如何依托创新联合体，通过资源编排实现价值创造的动态过程，仍有待进一步揭示。资源编排理论为理解核心企业的价值创造提供了重要视角。该理论强调，仅拥有资源并不足以实现价值创造，对资源进行建构、捆绑、撬动才是关键[5]。融合化产业中的价值创造并不限于企业与客户之间的互动[6]，而是核心企业实施资源识别、配置与利用[7]，并协调多主体关系的动态过程。基于此，本文以智能网联汽车创新联合体核心企业长安汽车为案例，采用纵向单案例研究方法，结合“动因-行为-结果”分析框架，分析融合化产业创新联合体核心企业的价值创造机制。本文丰富了融合化产业情境下价值创造的研究，并为创新联合体核心企业开展跨界价值创造实践提供启示。

1 文献回顾

创新联合体是由核心企业主导，政府、高校、科研院所、供应商等多元主体共同参与形成的跨组织协同网络，是整合创新资源、推动技术突破与产业协同的重要组织形式[8]。现有研究主要从创新联合体的构建路径、运行机制、组织特征及创新绩效等方面展开讨论，指出知识、技术和利益等资源的集聚与协同是创新联合体形成和运行的重要基础[9]，技术资源是企业组建创新联合体并实现创新绩效

收稿日期：2026-03-24

基金项目：重庆社科联规划项目(2023PY28)；重庆科技大学研究生创新计划项目(YKJCX2420925)；重庆科技大学研究生创新计划项目(YKJCX2420921)；重庆科技大学科研项目 (ckrc2020014)；重庆市研究生科研创新项目(CYS260950)

作者简介：杨云舒(2001—)，女，四川广安人，硕士研究生，研究方向为创新创业管理；通信作者刘严严(1986—)，男，江苏连云港人，博士，讲师，硕士研究生导师，研究方向为创新创业管理；何建宇(2001—)，男，重庆人，硕士研究生，研究方向为科技金融。

的重要支撑[10],而信息透明度与资源共享则是促进创新联合体技术创新的重要条件[11]。作为创新联合体中的主导主体,核心企业在组建与运行过程中发挥关键作用[12]。核心企业通过资金、人才、设备、知识等资源的投入、交换与配置,促进不同领域资源的交叉、渗透与融合[13],推动产业边界弱化与重构[14]。相较于战略联盟和产学研合作模式,创新联合体更强调核心企业的主导作用,具有更强的目标导向、更高的合作稳定性和更紧密的协同关系[15],能够整合多领域创新资源,实现优势资源互补,进而推动跨界融合[16]。跨界融合强调核心企业与合作方围绕技术、信息、人才等资源开展连接、整合与协同[17],推动不同领域资源相互渗透,使各方在合作中突破自身资源限制[18]。

早期价值创造研究聚焦企业与顾客二元关系,强调企业通过生产创造价值,顾客与企业之间的互动和资源整合是价值创造的核心。随着服务主导逻辑的深化,学者逐渐将价值创造拓展为供应商、顾客及其他利益相关者的多元关系,强调所有参与者通过资源编排来共同创造价值[19-20]。现有文献对价值创造的过程描述为企业领导者改变自身认知,调整公司战略、业务运营、产品和流程的转型、商业模式和组织架构,利用资源和能力等创造价值[21]。对于融合化产业而言,价值创造更具有跨界性和协同性,不仅表现为新技术、新功能和新产品开发等结果,也体现为跨界主体之间价值关系的持续重构。由此,资源编排为理解价值创造提供了重要视角。

资源编排理论认为,资源拥有本身并不足以实现价值创造,更关键的是通过资源建构、资源捆绑与资源撬动等方式,对资源进行组织与利用[5]。已有研究表明,资源的获取、整合与配置有助于企业应对外部环境不确定性,并为价值创造提供基础[6,22]。在不同价值主张和发展目标下,企业往往会采取差异化的资源编排方式实现价值创造[23-24]。特别是在资源受限情境下,企业可以通过重组合作伙伴的资源实现价值[18,25]。因此,通过资源编排,企业不仅为有效积累和配置资源提供支撑[26],也为实现价值创造提供重要基础[27]。

综上,现有文献分别从创新联合体的组织载体作用、价值创造的多主体实现过程以及资源编排的作用机制等方面提供了有益解释。然而,创新联合体研究更多聚焦于组织构建、治理模式与创新绩效,对融合化产业情境下核心企业价值创造机制的揭示相对不足;价值创造研究虽然已从企业-顾客二元关系扩展至多主体互动过程,但对产业融合背景下价值创造的阶段性深化特征关注不够;资源编排研究虽然强调资源组织过程的重要性,但对于核心企业如何围绕资源差距、资源碎片化与资源错配等困境,动态实施差异化资源编排,并推动价值创造持续演化,仍缺乏系统揭示。基于此,本文聚焦融合化产业创新联合体中的核心企业,如何通过资源编排实现价值创造。

2 研究方法

采用纵向单案例研究的方法,聚焦融合化产业的创新联合体核心企业“如何”实现价值创造,属于典型的“How”研究议题,适宜在真实情境中通过案例揭示多要素互动形成的内在机制[28];智能网联汽车产业作为融合化产业的典型,价值创造具有阶段性,采用该方法能够追踪核心企业在实践中的纵向演化过程。

2.1 案例选择

选取重庆长安汽车股份有限公司(简称“长安汽车”)作为案例企业,具体原因如下。

(1)典型性。长安汽车是较早推动传统汽车制造与数字技术跨界融合的整车企业,通过主导构建智能网联汽车产业创新联合体,持续整合互联网、大数据、人工智能和新能源等领域资源,具有较强的跨界资源整合和融合创新特征,能够较好代表融合化产业情境下核心企业的实践样态。

(2)理论匹配性。关注融合化产业创新联合体中核心企业如何通过资源编排实现价值创造,而长安汽车在智能网联汽车发展过程中较为完整地经历了融合过程,能够为观察核心企业价值创造的动态演化提供合适场景。

(3)数据可获得性。作为上市公司,长安汽车公开披露信息较为充分,企业年报、公司公告、投资者关系问答、新产品发布会资料等文本来源较为系统,同时高层管理者在主流媒体和行业峰会上的公开访谈、演讲内容较为丰富,能够为研究提供较为可靠且可交叉验证的数据来源。

2.2 数据收集

为避免单案例研究潜在的观察者偏见并确保研究的构念效度,遵循三角印证原则。研究团队收集长安汽车 2014—2025 年 12 月智能网联汽车发展方面的资料(表 1)。研究团队参与世界智能网联汽车大会、世界智能产业博览会等现场活动,获取最新的产业动态、技术突破、产品开发、合作关系变化

等数据，反复修正初稿中的价值创造机制论证的合理性；同时梳理官网发布的公告、行业报告、权威媒体报道、高管公开采访等公开资料，追踪资源编排促进价值创造实现的过程。为进一步验证价值创造过程，补充收集权威行业研报与主流媒体报道，验证长安汽车价值创造成果。关键事件如图 1 所示。

表 1　案例数据来源

数据收集方式	资料内容及数量
参与式观察	参访长安汽车全球研发中心、智慧工厂共计 3 次，获取企业发展历程、产品规划、核心产品架构、生产流程，了解企业传统制造流程与智能化融合程度，并通过与现场工作人员的非正式交流，获得对各领域资源整合挑战的内部视角
	出席 2025 年长安汽车全球伙伴生态大会、2024 年世界智能网联汽车大会、2025 年世界智能产业博览会长安汽车展区及零售中心活动等现场活动，系统观察长安汽车价值创造成果
企业年报及官网	系统梳理 2014—2025 年公开年报、社会责任报告及官网新闻稿、技术发布、合作公告等共计 156 份，追踪长安汽车与资源实现价值创造的过程
行业权威报告	整合工业和信息化部试点公示文件、《中国智能驾驶技术发展白皮书》等 132 份政策与技术报告；收集联合体成员企业（如华为、腾讯、宁德时代等）发布的合作公告及技术说明 58 篇；工业和信息化部、中国汽车工业协会、中国信息通信院发布的政策文件与行业研究报告 43 篇
媒体报道及合作协议	获取新华网、《经济日报》《人民日报》《重庆日报》、第一财经等主流媒体 2014 年 1 月—2015 年 12 月期间对长安汽车智能网联汽车发展的报道 217 篇，字数达 78 万字；解析长安汽车与华为、科大讯飞、腾讯、宁德时代的合作协议及备忘录等 23 份合作协议

2.3　数据编码

参考 Gioia[28] 提出的编码步骤和方法，进行原始数据编码。为确保研究信度，由两名团队成员采取背靠背独立编码形式，结合多轮一致性讨论来消除主观偏见。研究团队保持贴近原始数据的原则，直接使用事件描述，对原始数据进行反复验证，梳理长安汽车智能网联汽车发展脉络。随后研究团队从资源编排视角解读关键事件，识别核心企业面临的资源困境，采取的资源编排行动，以及最终实现的价值创造结果，对数据进行编码（表 2），最终得到 30 个一阶概念、18 个二阶主题和 9 个聚合构念（图 2）。

3　案例分析

3.1　资源建构促进价值共识（2014—2017 年）

智能网联汽车产业发展初期，极度依赖软件算法、环境感知、通信网络等领域资源的跨界融合。长安汽车作为传统企业，在算法、感知与通信等领域存在明显资源短板。相较于国际领先企业，这种跨界资源差距限制了对产业发展路径的判断，削弱与合作伙伴对发展前景的共同认知。长安汽车依托核心企业主导作用，实施跨界资源建构推动价值共识形成。

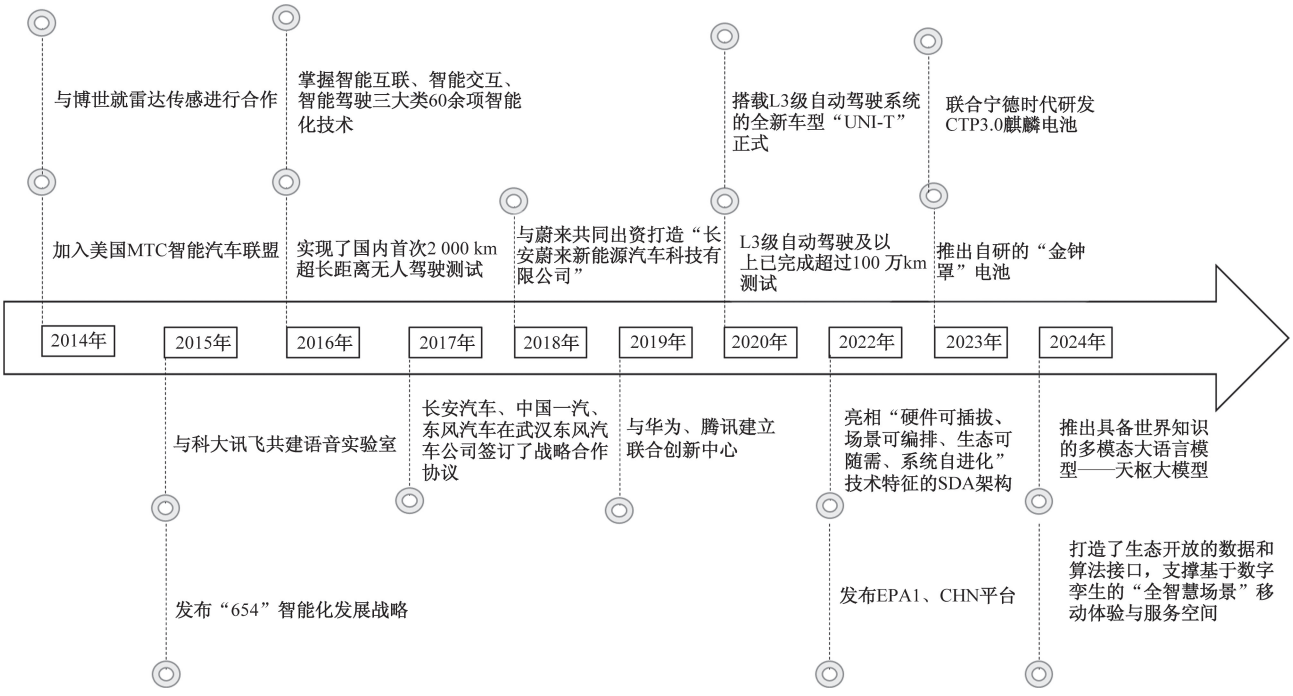


图 1　长安汽车价值创造过程关键事件

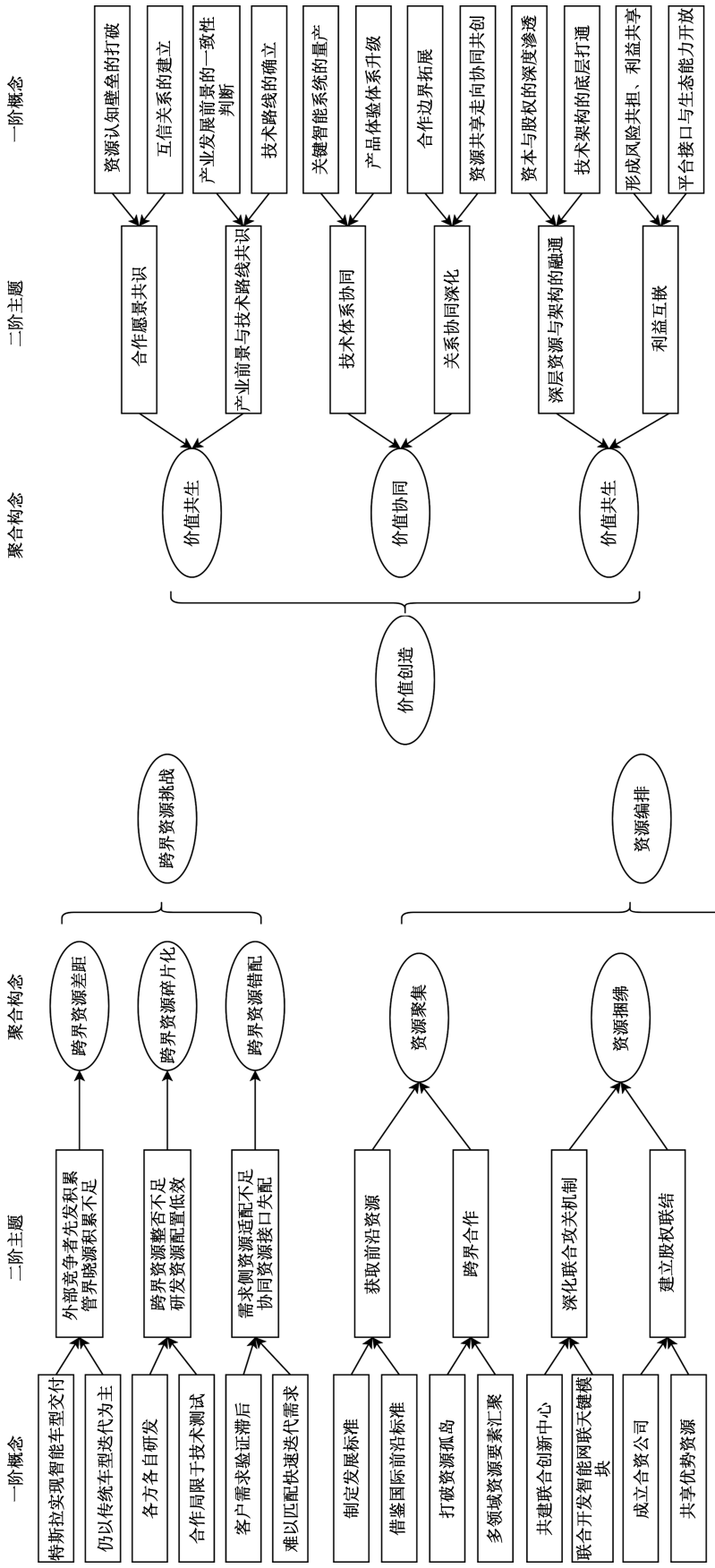

一阶概念
二阶主题
聚合构念
聚合构念
二阶主题
一阶概念
特斯拉实现智能车型交付
仍以传统车型迭代为主
各方各自研发
合作局限于技术测试
客户需求验证滞后
难以匹配快速迭代需求
外部竞争者先发积累
管界晓源积累不足
跨界资源整合不足
研发资源配置低效
需求侧资源适配不足
协同资源接口失配
跨界资源差距
跨界资源碎片化
跨界资源错配
跨界资源挑战
制定发展标准
借鉴国际前沿标准
打破资源孤岛
多领域资源要素汇聚
共建联合创新中心
联合开发智能网联关键模块
成立合资公司
共享优势资源
软硬件解耦与模块化开发
跨界资源融合
跨界技术重构
纵向重构核心供应链
获取前沿资源
跨界合作
深化联合攻关机制
建立股权联结
重构底层技术架构
重塑产业组织边界
资源聚集
资源捆绑
资源撬动
资源编排
资源认知壁垒的打破
互信关系的建立
产业发展前景的一致性判断
技术路线的确立
关键智能系统的量产
产品体验体系升级
合作边界拓展
资源共享走向协同共创
资本与股权的深度渗透
技术架构的底层打通
形成风险共担、利益共享
平台接口与生态能力开放
合作愿景共识
产业前景与技术路线共识
技术体系协同
关系协同深化
深层资源与架构的融通
利益互嵌
价值共生
价值协同
价值共生
价值创造

图 2　数据编码结构

表 2　长安汽车资源编排实现价值创造的证据

聚合构念	二阶主题	一阶概念	部分证据援引
跨界资源差距	外部竞争者先发积累	特斯拉实现智能车型交付	As of December 31 2014，we had delivered almost 57 000 Model S vehicles
		Autopilot 具备 OTA 持续	Our autopilot system，which is being progressively enabled over time through over-the-air software updates
	跨界资源积累不足	研发推进仍以传统车型迭代为主	长安汽车通过研发上持续高投入迅速提升产品力，打造经典车型
		车联网资源处于项目推进阶段	设立车联网智能信息终端中间件关键技术研究及应用项目
跨界资源碎片化	研发资源配置低效	各方各自研发	所需的研发具有很大的共性，但是目前各方却各自研发
		基础研发重复	很多基础研发都是重复的
	跨界资源整合不足	合作局限于技术测试	双方合作范围局限于技术测试
		缺少统一调度平台	未形成平台化协同
跨界资源错配	需求侧资源适配不足	客户需求验证滞后	在开发过程中对需求的验证是不充分，只有完成才能看到结果的话对用户的需求确认都比较偏晚了
		资源配置难以匹配快速迭代需求	目前的车还是一个叠加式，就是互联网内容叠加到车上实现的网联，提供互联网的功能，这并没有发挥出来车本身的特点
	协同资源接口失配	新技术路线抬高协同门槛	华为发布乾崑 ADS 3.0，对主机厂资源协同提出新要求
		原有合作分工难适配端到端开发	架构上面不太适应现代这种发展
跨界资源建构	制定智能网联汽车发展标准	借鉴国际前沿标准	加入 MTC 联盟，积极借鉴国际智能网联汽车技术标准，推动国内标准化进程
		牵头制定标准	制定《汽车驾驶自动化分级》国家标准，推动行业规范化建设
	跨界合作	汇聚多领域资源	与华为签署战略协议，汇聚整车平台、动力总成等领域资源
		打破资源孤岛	中国的制造业必须放弃孤岛式的想法，以前瞻性的眼光和思维进行战略性布局
跨界资源捆绑	联合研发	共建联合创新中心	长安-华为联合创新中心，聚焦智能驾驶域控制器、车载通信、5G V2X 技术研发
		联合开发智能网联关键模块	长安汽车、华为、中国移动、中移物联网签署战略合作协议，全面开展 LTE-V 及 5G 车联网联合开发研究
	建立股权联结	成立合资公司	共同出资设立长安蔚来新能源汽车科技有限公司
		共享优势资源	将在研发、生产、销售、服务等全产业领域展开合作，实现资源共享、合作共赢
跨界资源撬动	重构底层技术架构	软硬件解耦与模块化开发	采用“中央＋环网”电子电气架构，实现软硬解耦，提供千余个服务化接口，支持生态伙伴高效接入与协同开发
		跨界资源融合	与华为、宁德时代联合打造 CHN 架构，搭载华为智能座舱平台 CDC、自动驾驶域控制器 ADC 及部分三电零部件
	重塑产业组织边界	跨界技术重构	长安福特新能源融合长安汽车和福特汽车在品牌、技术、制造、市场和成本等方面的领先优势
		纵向重构核心供应链	动力电池项目采用行业新一代超级拉线技术，能够实现超高柔性、快速换型
价值共识	合作愿景共识	共同推动汽车产业迈向智能时代	百度与长安签署智慧汽车战略合作协议，提出共同推动中国汽车产业步入智能时代
		共同打造智能化创新研发平台	华为合作提出协同打造一个智能化、网联化、电动化、共享化的创新研发平台
	发展方向共识	确定智能化发展主线	加快传统汽车向智能汽车的转型，形成“654”智能化战略
		判断智能网联是行业趋势	长安汽车将把握三大方向技术变革，致力于打造“智能化、互联化、电动化”三大技术标签
价值协同	技术体系协同	关键智能系统的量产	2020 年 UNI-T 量产智驾功能，实现多场景语音交互、In Call、APA5.0、遥控代客泊车等
		产品体验体系升级	UNI-T 通过机器视觉实时感知全方位车内场景，并搭载车载微信与多场景语音交互
	关系协同深化	合作边界拓展至全产业领域	传统汽车企业与新兴造车企业的融合、互补与合作
		资源共享走向协同共创	聚合长安、华为、宁德时代在整车研发智造、智能汽车解决方案和智慧能源生态领域的独特优势
价值共生	利益互嵌	资本-技术互嵌	阿维塔入股“引望”，成第二大股东，并在品牌与生态、云与 AI 技术、绿色能源等领域全面升级战略合作
		技术架构的底层打通	SDA 智能汽车超级数字化平台，实现硬件可插拔、场景可编排、生态可随需、系统自进化
	生态规则共建	形成风险共担、利益共享	与供应商、经销商、用户朋友们共同维护“风险共担、价值共创、利益共享”的伙伴关系
		平台接口与生态能力开放	完成超过 16 个控制器的跨域集成，提供服务化接口 1000＋项

为缩减跨界资源差距,长安汽车行使核心企业的合法性塑造权,通过规则制定与跨界合作推动资源建构。一方面,长安汽车通过加入美国智能制造技术联盟,嵌入前沿标准体系。同时,主导中国网联汽车技术(V2X)应用层标准、牵头制定《汽车驾驶自动化分级》国家标准,界定产业发展方向,确立了规则制定者的核心地位。另一方面,长安汽车与博世、科大讯飞等企业进行战略合作,获取雷达传感器、语音识别、算法模型等资源,并嵌入既有整车研发体系,构建跨界资源池。

基于跨界资源池的赋能,长安汽车将资源优势转化为价值创造机制,推动合作各方形成价值共识。例如,与百度合作为量产车型提供智能驾驶与网联解决方案;牵头中国一汽、东风汽车达成全产业链协同,确立围绕智能化等领域的战略框架,长安汽车成功将分散的跨界资源转化为技术路线认知与合作愿景。由此,长安汽车通过主导资源建构,缩短了资源差距,为后续的协同开发奠定了坚实的认知基础。长安汽车通过资源建构实现价值共识的过程与证据如图 3 和表 2 所示。

3.2 资源捆绑促进价值协同(2018—2021 年)

尽管长安汽车通过跨界资源建构打破跨界资源的认知壁垒,初步统一发展战略共识,但既有资源池内部缺乏统一的底层互通逻辑。技术、数据呈孤岛式分散配置,导致基础研发重复、协同效率低。这种资源碎片化困境,驱动长安汽车实施跨界资源捆绑。

为破解多领域资源碎片化难题,长安汽车发挥资源配置主导权,通过联合研发、股权联结推动跨界资源捆绑。一方面,长安汽车与华为、腾讯等伙伴建立联合创新中心。凭借整车架构平台主导整体设计,统一技术接口,推动操作系统、智能座舱芯片、车载生态与整车平台的深度嵌入。长安汽车打破数据孤岛,实现跨领域资源的底层贯通。另一方面,通过合资模式强化与合作伙伴的利益联结,改变以交易为主的合作关系。例如,与蔚来成立合资公司后,长安将“小安”系统与蔚来云端算法、自然语言处理技术深度打通,提升了语义识别与主动服务能力。长安汽车捆绑技术与数据资源,增强合作关系,加强技术协同力。

通过资源捆绑,长安汽车推动技术架构与合作关系的协同,实现价值协同。依托联合创新中心高效协同研发,长安汽车将操作系统、算法与整车物理平台深度融合,量产的 UNI-T 车型通过多场景语音交互、车载微信功能提升用户体验,实现智能车载系统落地。此外,长安汽车改变了以交易为主的合作方式,使与供应商的供需配合关系,改变为稳定、共同投入的协作关系,实现价值协同。长安汽车通过资源捆绑实现价值协同的过程与证据如图 4 和表 2 所示。

3.3 资源撬动促进价值共生(2022—2025 年)

随着智能网联汽车竞争由单一技术能力转向生态体系构建,长安汽车原有资源体系已实现技术架构贯通,也实现了协同研发。但其资源投入仍集中于软硬件互补协同,难以匹配个性化、场景化的服务需求。这种资源错配困境驱动长安汽车进行资源撬动。

为破解跨界资源错配,长安汽车发挥利益分配主导权,通过重构底层技术架构和深化资本股权联结,撬动跨界资源。一方面,长安汽车通过打破封闭的研发体系。携手华为、宁德时代等头部伙伴共同打造 CHN(Changan、Huawei、Ningdeshidai,长安汽车、华为、宁德时代首字母缩写)智能电动汽车平台,深度融合信息通信技术(information and communications technology,ICT)全栈技术和能源管理技术;通过软硬件解耦和标准化接口,自主研

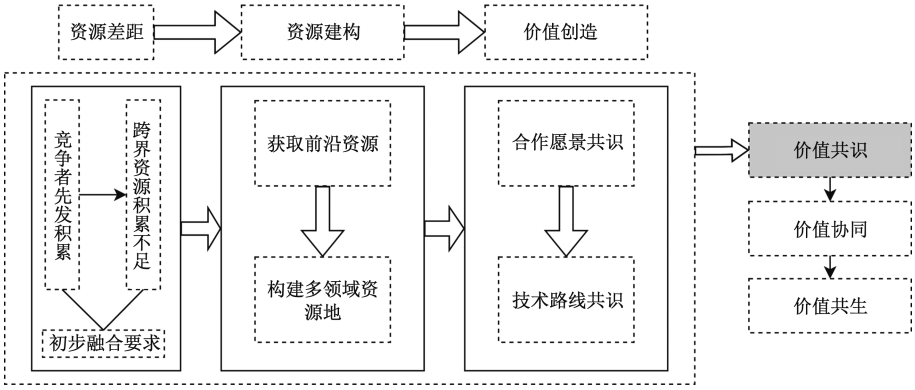


图 3 长安汽车资源建构实现价值共识的过程

发智能数字架构(smart digital architecture,SDA)平台与方舟架构,将各伙伴的跨界资源转化为可共享、可迭代的模块化能力池,在操作系统、电池管理、芯片平台等领域实现开放。另一方面,长安汽车从股权联结向资本共生转变。与宁德时代合资成立动力电池公司,研发高能量密度电芯和电池包(PACK)系统,构建纵向一体化的能源协同体系;与长安福特成立新能源合资公司,联合开发新能源专属电动平台架构(electric platform architecture,EPA)与座舱域控制器(cockpit domain controller,CDC)智能座舱平台。长安汽车通过资源撬动,扩大了产业边界。

通过资源撬动,长安汽车推动利益互嵌、生态规则共建,实现价值共生。基于开放式技术底座,阿维塔 11 量产,更突破 CTP3.0 麒麟电池技术。除此之外,通过开放共享核心数据,为合作伙伴提供了规模化应用场景,通过大规模的用户基础回收数据帮助模型训练,筛选优秀驾驶员的行为数据,持续反哺自动驾驶模型的深度训练与算法优化。由此,形成了与供应商、经销商、合作伙伴之间利益共享、风险共担的生态。长安汽车通过资源撬动实现价值共生的过程与证据如图 5 和表 2 所示。

4　结论与启示

4.1　结论

面对跨界资源匮乏、资源碎片化与资源错配等差异化资源困境,融合化产业创新联合体中的核心企业并非通过单一资源整合实现价值创造,而是依托其主导地位,实施随产业融合阶段动态调整的资源编排行为,推动价值共识、价值协同、价值共生。由此,本文基于资源编排视角分析融合化产业创新联合体核心企业的价值创造机制,如图 6 所示。

(1)融合化产业创新联合体核心企业的价值创造呈现出由价值共识、价值协同再到价值共生演化的过程。初步融合阶段,核心企业面临跨界资源差距,价值创造主要体现为明确技术路线、凝聚发展前景认知,促进价值共识;协同融合阶段,核心企业面临跨界资源碎片化,价值创造主要表现为打通底层技术融合通道,推动价值协同;深度融合阶段,核心企业面临跨界资源错配,价值创造主要是重构利益联结,建立开放共享机制,培育价值共生。

(2)核心企业通过行使差异化主导权实施资源编排,实现价值创造。初步融合阶段,核心企业通过

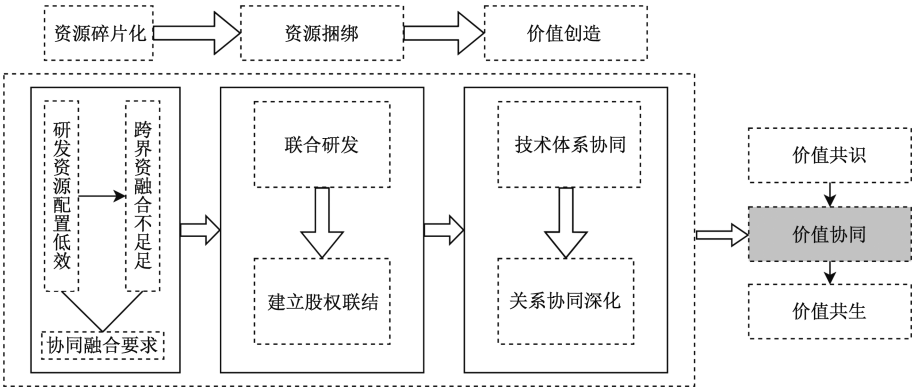


图 4　长安汽车资源捆绑实现价值协同的过程

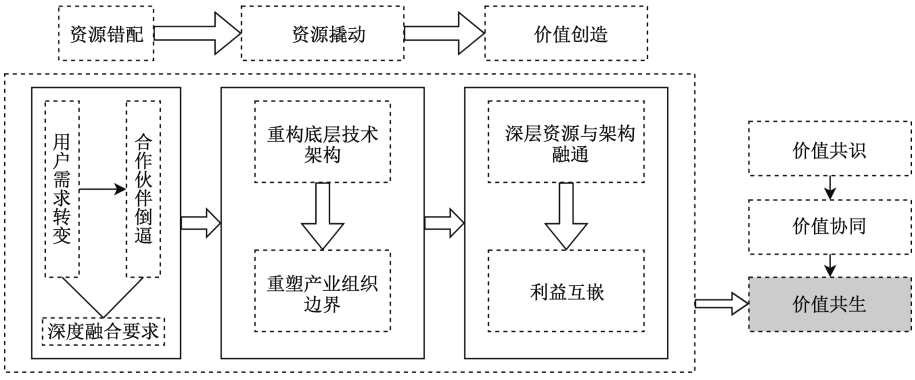


图 5　长安汽车资源撬动实现价值共生形成过程

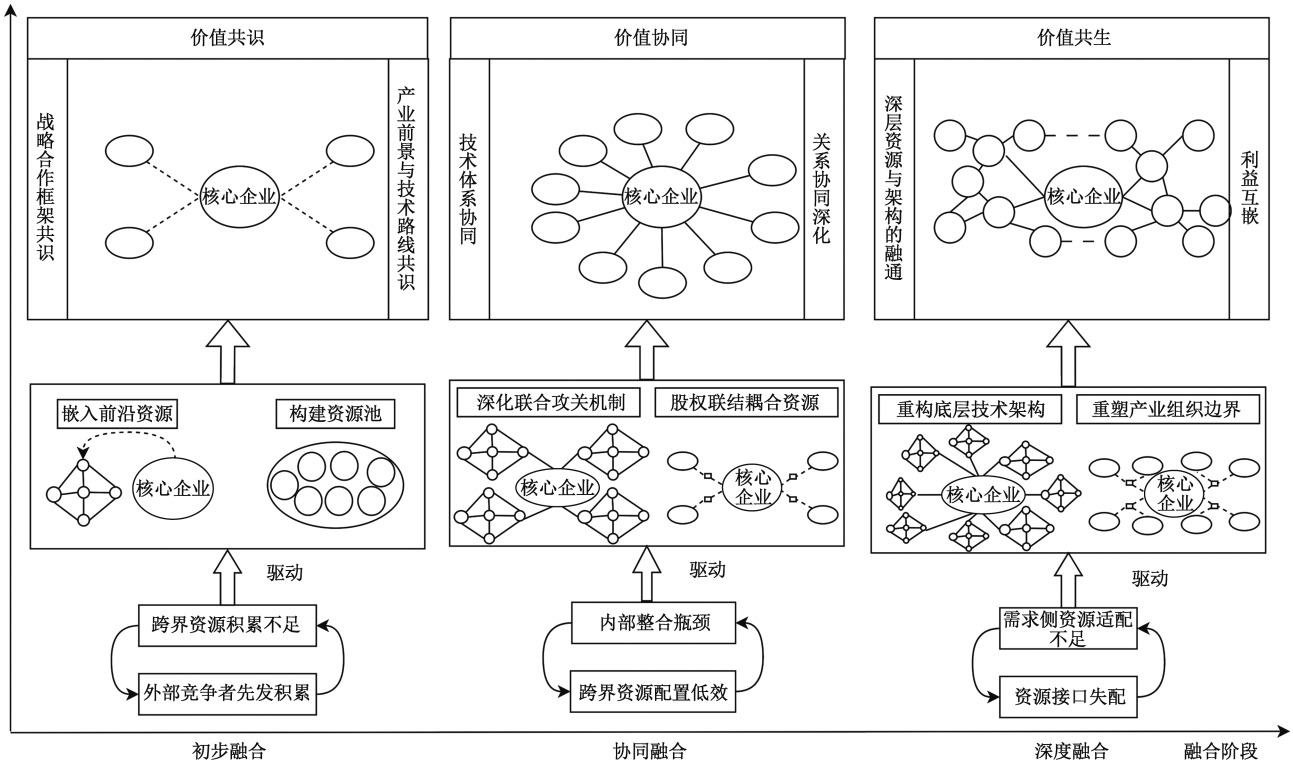


图 6　融合化产业创新联合体核心企业价值创造的机制

行使规则制定权,嵌入前沿标准、主导制定产业发展标准,进行跨界合作来实施资源构建,促进价值共生;协同融合阶段,核心企业行使资源配置权,通过联合研发、股权联结实施跨界资源捆绑,实现价值协同;深度融合阶段,核心企业动用利益分配杠杆,推动利益互嵌、生态规则共建实施跨界资源撬动,促进价值共生。

(3)资源编排行为具有显著的阶段适配性。融合化产业发展的不同阶段会触发不同类型的资源困境,并进一步影响核心企业所发挥的主导权类型、资源编排行为及其价值创造结果。由此,核心企业的价值创造并非单纯源于资源占有,而是源于其围绕特定资源困境对异质资源进行持续编排与关系重构的能力。

4.2　理论贡献

拓展了融合化产业情境下核心企业价值创造的动态解释框架。区别于既有研究主要从静态创新投入、创新产出,或单一产业视角解释价值创造。本文揭示创新联合体核心企业的价值创造并非一成不变,而是随着产业融合进程推进,表现为由价值共识、价值协同,再到价值共生的阶段性演化过程。本文将价值创造研究从静态结果导向扩展为动态演化视角。

揭示了核心企业通过差异化资源编排实现价值创造的作用机制。现有研究虽已指出核心企业在创新联合体中的主导作用,但多聚焦于资源投入、治理地位、创新绩效提升[6]。研究发现,核心企业会依据融合阶段面临的资源困境(资源差距、资源碎片化和资源错配),动态实施资源建构、资源捆绑、资源撬动,支撑价值共识、价值协同与价值共生的实现,深化了对资源编排作用机制的理解,并拓展了资源编排理论在跨界融合情境中的应用边界。

打开了融合化产业创新联合体核心企业价值创造的过程黑箱。现有研究多关注企业对既有资源重组来实现创新产出,但对高不确定的跨界情境下核心企业的价值创造关注不足。研究发现,核心企业通过构建跨界资源池、打通异质资源接口、重构开放平台与利益联结机制,推动价值创造由认知层面的共识形成,走向协同深化,最后迈向价值共生。为融合化产业创新联合体核心企业的价值创造提供新的过程性解释。

4.3　启示

核心企业根据融合化产业发展的阶段特征,动态调整资源编排重点。产业发展初期,核心企业应通过主导技术标准、整合关键合作伙伴和汇聚跨界

资源，降低成员间对技术路线和发展方向的认知分歧；协同融合阶段，通过建设联合研发平台、统一技术接口和推动数据互通，提升异质资源的协同效率；深度融合阶段，通过开放平台能力、深化资本联结和完善利益共享机制，缓解资源错配并推动生态共生。

创新联合体成员围绕核心企业主导的平台架构提升战略适配能力。成员企业不仅局限于交易型合作关系，而且围绕核心企业主导的技术路线和平台标准，提前配置研发资源，并通过联合研发、模块共建和接口适配等方式，增强与核心企业的技术兼容性和协作稳定性。

政府通过制度协调降低跨界协同成本。针对融合化产业涉及多部门、多标准并存的特征，可通过建立跨部门协调机制、完善测试验证与数据流通规则等方式，减少跨行业协同中的制度摩擦，为创新联合体的持续协作提供制度保障。

参考文献

[1] 姜长云. 我国产业融合态势、问题与“十五五”发展思路[J]. 经济纵横，2025(6)：1-12.

[2] HITT L M，BRYNJOLFSSON E. Productivity，business profitability and consumer surplus：three different measures of information technology value1[J]. MIS Quarterly，1996，20(2)：121-142.

[3] 冯文娜，迟超峰. 创新驱动制造业企业新质生产力涌现的组态分析[J]. 经济管理，2025，47(6)：61-79.

[4] 尹西明，钱雅婷，武沛琦，等. 场景驱动科技成果转化：理论逻辑与过程机理[J]. 科学学研究，2024，42(11)：2286-2294.

[5] TEECE D J，PISANO G，SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. Strategic Management Journal，1999，18(7)：509-533.

[6] 李正锋，简凌志，史力睿. 科技领军企业突破性技术创新能力的形成路径与跃迁机制[J]. 科技管理研究，2025，45(7)：12-22.

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

[8] 崔宏超，张凤，胡京波. 创新联合体推动关键核心技术创新的价值共创机制研究[J]. 科研管理，2025，46(7)：81-90.

[9] 袁野，曹倩，尹西明，等. 创新联合体赋能新质生产力的理论机制与实践路径研究[J]. 科技进步与对策，2024，41(20)：32-44.

[10] 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.

[11] 张金福，陈依玲. 高校支撑创新联合体“提能造峰”策略研究[J]. 科技管理研究，2025，45(15)：158-166.

[12] 张赤东，彭晓艺. 创新联合体的概念界定与政策内涵[J]. 科技中国，2021(6)：5-9.

[13] 谢卫红，林培望，李忠顺，等. 数字化创新：内涵特征、价值创造与展望[J]. 外国经济与管理，2020，42(9)：19-31.

[14] ZHANG Y，YUAN C，ZHANG S. Influences of university-industry alliance portfolio depth and breadth on growth of new technology-based firms：evidence from China[J]. Industrial Marketing Management，2022，102：190-204.

[15] 白京羽，刘中全，王颖婕. 基于博弈论的创新联合体动力机制研究[J]. 科研管理，2020，41(10)：105-113.

[16] 綦萌，冯斌，董玉杰. 创新联合体牵头企业实现高创新绩效的组态路径[J]. 科技管理研究，2025，45(16)：82-92.

[17] 王涛. 组织跨界融合：结构、关系与治理[J]. 经济管理，2022，44(4)：193-208.

[18] 李婧婧，李勇建，宋华，等. 资源和能力视角下可持续供应链治理路径研究——基于联想全球供应链的案例研究[J]. 管理评论，2021，33(9)：326-339.

[19] GRÖNROOS C. Value co-creation in service logic：a critical analysis[J]. Marketing Theory，2011，11(3)：279-301.

[20] SUN S L，IM J. Cutting microfinance interest rates：an opportunity co-creation perspective[J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2015，39(1)：101-128.

[21] VIAL G. Understanding digital transformation：a review and a research agenda[J]. The Journal of Strategic Information Systems，2019，28(2)：118-144.

[22] 迟考勋，邵月婷. 商业模式创新、资源整合与新创企业绩效[J]. 外国经济与管理，2020，42(3)：3-16.

[23] 刘志阳，褚夏冉，邱振宇. 数字化能力与商业模式创新互构如何驱动社会企业混合价值创造？——基于组态视角的分析[J]. 南开管理评论，2026，29(2)：184-196.

[24] 钱雨，孙新波，孙浩博，等. 数字化时代敏捷组织的构成要素、研究框架及未来展望[J]. 研究与发展管理，2021，33(6)：58-74.

[25] 简冠群，刘新宇. 企业新质生产力与专精特新发展动态共演机制和阶段性适配模式研究[J]. 科学管理研究，2025，43(1)：69-79.

[26] 李纯青，吕俊峰，王肖利，等. 多元企业身份张力调和机理研究[J]. 管理学报，2020，17(2)：278-289.

[27] 张青，吴玉翔. 战略前瞻性、能力形成与企业转型成长——基于杉杉股份的纵向案例研究[J]. 经济管理，2023，45(1)：105-124.

[28] GIOIA D A，CORLEY K G，HAMILTON A L. Seeking qualitative rigor in inductive research：notes on the Gioia methodology[J]. Organizational Research Methods，2013，16(1)：15-31.

Mechanism of Value Creation by Core Firms in Innovation Consortia within Converging Industries: A Case Study of Changan Auto from the Perspective of Resource Orchestration

YANG Yunshu, LIU Yanyan, HE Jianyu

(School of Economics and Finance, Chongqing University of Science and Technology, Chongqing 401331, China)

Abstract: In the evolution of converged industries, enterprises frequently encounter practical challenges in cross-boundary integration, such as misaligned technological routes, hindered technological linkages and complex interest coordination. These challenges further precipitate resource dilemmas, notably cross-boundary resource gaps, fragmentation and mismatch. Drawing on the resource orchestration perspective and focusing on the focal firm (Changan Automobile) of an intelligent connected-vehicle innovation consortium, a longitudinal single-case design was employed to unpack its value-creation mechanisms. The findings indicate that, to overcome cross-boundary resource gaps, fragmentation and mismatch, the focal firm dynamically executes resource structuring, bundling and leveraging. These actions propel the staged evolution of value creation from value consensus, through value synergy, to value symbiosis. The results illuminate the underlying logic of cross-boundary resource orchestration in driving dynamic value creation, extend the application of resource orchestration theory within converged industrial contexts, and offer actionable insights for focal firms navigating cross-boundary value creation.

Keywords: value creation; resource orchestration; converging industries; innovation consortium core enterprise