企业应用

从“专精”到“专精特新”：专业孵化器跨边界孵育案例研究

张延平[1]，赵心洁[1]，黄敬伟[2]，周志明[3]

（1. 广州大学管理学院，广州 510006；2. 广州华立学院管理学院，广州 511325；
3. 广州金发科技孵化器有限公司，广州 510520）

摘要：SRDI（专精特新企业）作为推动国家经济高质量发展的重要力量，通过专业孵化器孵育专精特新企业的模式受到实践领域和理论领域的关注，但已有文献对其从“专精”到“专精特新”的孵育过程缺乏深入探讨。基于跨边界价值共创视角，通过对金发科技孵化器孵育专精特新企业的过程展开案例研究，构建专业孵化器跨边界孵育专精特新企业的动态过程模型，剖析实现跨边界价值共创的作用机制。研究发现：专业孵化器跨边界孵育专精特新企业，经历了从跨边界渗透价值共创到跨边界融通价值共创两个阶段，专业孵化器成功实现从多边资源整合跃迁至跨界融通创新，助力专精特新企业从“专精”强基跃迁至“特新”跨越，从而实现专业孵化器的可持续创新发展和专精特新企业的培育；跨边界孵育过程存在两个机制，一是互促机制，推动跨边界价值共创从“耦合”到“解耦”的循环发展，二是协同发展机制，实现专业孵化器和专精特新企业共同成长。为解决专精特新企业从“专精”到“专精特新”的孵育难题贡献了基于跨边界价值共创的新视角，为高质量培育专精特新企业提供了启发与参考。

关键词：专精特新企业；专业孵化器；价值共创；边界跨越

中图分类号：F273.1 **文献标志码**：A **文章编号**：1671－1807(2026)17－0178－14

专精特新企业是具有“专业化、精细化、特色化、新颖化”特征，创新能力和生态能力强，补链强链固链优势突出的中小企业[1]。2024 年，财政部、工业和信息化部发布《关于进一步支持专精特新中小企业高质量发展的通知》，提出加大对专精特新企业的培育赋能，探索建设以企业孵化、产业融通等为主要功能的专精特新赋能体系。在此背景下，专业孵化器作为一种孵育主体被引入到孵化体系中，大量专精特新企业得以实现快速成长。研究认为，专业孵化器有助于为专精特新企业提供精准产业资源对接，协助企业快速融入产业生态，深度赋能技术融合与创新，助力解决技术攻关问题[2]。实践中，不乏专业孵化器培育专精特新企业的成功案例。例如，海尔的海创汇运用“AI＋创业大数据”技术，成功孵化 80 家国家级专精特新“小巨人”企业[3]。可见，发挥专业孵化器资源对接与技术赋能的作用，是培育专精特新企业的重要途径。

然而，并非所有专精特新企业都能依托专业孵化器顺势崛起，不少专精特新企业依然深陷由从“专精”到“专精特新”转型的泥潭中[4]。究其原因，“专精”（如产业配套）是保障生存的基础，企业需要稳定的产业链订单得以成长，由此导致“特新”（如技术创新）反而会滞后[5]。由此，作为一种新型企业形式，专精特新企业在从“专精”到“专精特新”转型过程中往往面临着“整合－创新”悖论。该悖论表现为：当深度嵌入产业链中，创新活力会被僵化的产业链上下游所压制；而具备技术创新能力的企业，却因缺乏产业链支持导致创新成果难以利用[6]。鉴于此，在专业孵化器的培育下，如何有效应对“整合-创新”悖论成为专精特新企业在“专精”到“专精

收稿日期：2026-04-29

基金项目：国家社会科学基金项目（22BGL041）

作者简介：张延平（1978—），男，吉林农安人，博士，教授，研究方向为创新生态系统、数字化转型和制造业集群高质量发展；赵心洁（2002—），女，四川宜宾人，硕士研究生，研究方向为创新创业管理；通信作者黄敬伟（1993—），男，广东珠海人，硕士，讲师，研究方向为创新创业管理；周志明（1979—），男，江西鹰潭人，硕士，研究方向为创新创业管理。

特新”转型过程中的首要问题[5]。

既有研究关注链主企业、产业链龙头企业等作为孵育主体培育专精特新企业的作用，提出产业赋能型、技术利用型等价值共创发展模式[3]，为专业孵化器孵育专精特新企业提供了有益的探索。而在专业孵化器与专精特新企业孵育的相关研究中，主要聚焦于二者的生态系统价值共创研究，集中在生态治理[7-8]和生态赋能[9]等视角的探讨。可见，价值共创成为培育专精特新企业的重要路径，其核心是通过专业孵化器、专精特新企业、高校、科研机构等多个主体的深度协同，实现生态共生和价值共享[10]。然而，在实践中，却广泛存在着“价值共创参与者依赖价值共创主导者的资源而丧失自主创新能力，逐渐成为主导者的工具节点”这一现象[11]。因此，在价值共创视角下，专业孵化器孵育专精特新企业的“整合-创新”悖论依然存在。

综上，针对上述实践背景和理论缺口，选取专业孵化器——金发科技孵化器作为案例分析对象，将研究问题聚焦于：专业孵化器如何通过跨边界价值共创，推动孵育企业实现从“专精”到“专精特新”的转变。由此，构建专业孵化器跨边界孵育的动态过程模型，提炼出专业孵化器与专精特新企业实现跨边界价值共创的作用机制。研究成果进一步深化和拓展了边界跨越理论和价值共创理论，也为在中国情境下实现专精特新企业培育提供了新见解。

1　文献综述

1.1　专业孵化器与“专精特新”企业孵育

近年来，随着国家经济转型升级的深化，专精特新企业作为产业链强链、补链、固链的核心力量，其孵育过程引发了学者的关注[12]。其中，以专业孵化器作为孵化主体的研究正逐步兴起。研究认为专业孵化器能为专精特新企业提供不可忽视的孵育助力[13]。专业孵化器是指围绕特定产业、专注于专业孵化情境、提供专业资源的孵化器类型，其对被孵的中小企业的孵化服务更具专业性、精准性和有效性，高度适配专精特新企业发展需求[14]。同时，在生态系统这一概念受到广泛认同后，通过构建生态系统价值共创成为专业孵化器孵化培育中小企业的有效途径[15]。已有研究认为，专业孵化器通过构建生态系统，推动中小企业开放协作和资源共享，进而促进生态主体间的价值共创，最终促进专精特新企业的培育[2]。

现有关于专业孵化器与专精特新企业孵育的研究聚焦于二者在生态系统价值共创过程中的探讨，主要集中在两个视角：①生态治理视角。该视角侧重从结构和关系互动维度解释专业孵化器的作用，认为专业孵化器作为孵化培育机构，能够整合政府部门、大企业、科研院所、金融机构的专业资源，擅长联结其他主体形成松散耦合的结构，其开放性的模式更有利于专精特新企业与外部企业实现价值共创[7-8]。②生态赋能视角。该视角以服务主导逻辑、资源基础观、资源依赖观等作为理论基础，从互补性和关系赋能的维度解释专业孵化器与专精特新企业价值共创过程[9]。例如，服务主导逻辑视角关注专业孵化器内多边主体的资源整合和服务交换促进互惠交易，如何通过制度安排保障多边主体价值共创的顺利展开[13]。资源基础观、资源依赖观等观点则从资源利用、资源编排等视角解释专业孵化器与“专精特新”企业的互补性关系，通过与提供互补资源的主体协同进而实现价值共创的过程[16]。

上述研究为专业孵化器与专精特新企业孵育过程提供了有益探索，尤其重视生态系统价值共创对“专精特新”企业孵育的重要性，但部分议题有待深入研究。总体而言，上述两种研究视角聚焦以专业孵化器作为主导带来的孵化作用，忽视了专精特新企业作为主体的能动性。事实上，在当今日益生态化的趋势下，从整体视角分析多方主体的作用更具战略意义[11]。更进一步，专业孵化器与专精特新企业双方价值共创需求并不一致，现有研究关注特定单一主体的活动，反而忽视了相互依存的主体如何影响生态系统价值共创的实现[17]。因此，有必要在现有研究的基础上，通过整体视角加强对专业孵化器与专精特新企业价值共创过程的讨论。

1.2　跨边界与孵化生态价值共创

随着生态系统理论的兴起，以及价值共创与生态系统的关联性研究，孵化器的孵化过程也越来越多地被纳入“生态”的框架下加以讨论[18]，孵化生态价值共创得到了关注。与其他生态系统价值共创不同的是，专业孵化器形成的孵化生态价值共创具有独有的特征：①专业孵化器属于平台型企业，是多方参与者协调行动的复杂系统，是组织中的组织[19]，将会出现平台内生态和平台外生态，整体是多元化的生态[20]；②处于专业孵化情境下的孵化生态，其专业一致性和协调性模糊了行业边界，更利于促进生态内主体实现价值共创[18]。

边界被视为一个系统到另一个系统的分界线，是组织与环境之间的分隔线[21-22]。已有学者从边

界的影响作用，将边界划分为不同类型。例如，从企业界限来看，划分为水平边界、垂直边界、外部边界等[23]；从边界的属性来看，则划分为资源边界、身份边界、能力边界等[21,24]。由此，边界跨越被定义为组织和主体为实现特定目标，跨越组织间边界或外部环境，通过沟通协调互动实现资源整合等活动[6,25]。

随着数字经济的快速发展，企业的经济活动突破了行业的界限，各种产业链、供应链不断涌现，企业之间合作更加协同，边界跨越更有利于协调企业间的资源流动，实现价值共创，创造更大的价值[22]。从边界跨越的效果来看，一方面可以提升多主体跨边界互动水平与能力，广泛开展跨边界合作，使知识、技术、市场等异质性资源实现跨界流动，由此形成边界跨越能力[26]；另一方面则实现边界范围扩展，如学者将边界跨越过程描述为“边界识别-边界跨越-边界重构”的过程，边界的跨越更有利于吸纳类型众多且广泛的创新主体，从而赋能企业实现跨边界融合创新[27]。

以孵化企业为目标的孵化生态强调需要丰富和多样化异质性资源的获取途径和来源[28]，边界跨越的视角也为孵化生态价值共创提供了一个独特的分析情境[29]。已有观点认为，孵化生态利益相关者的活动范围往往超越了单一生态系统，为加强跨组织边界合作，边界跨越很大程度上影响了孵化生态内外部主体的价值共创[30]。然而，需要强调的是，孵化生态边界研究虽仍在探索阶段，但已有组织边界的研究并不适用于孵化生态边界，难以采用组织边界研究的主流成果直接解释孵化生态边界跨越过程。原因如下：①孵化生态构成参与者之间“互为依赖”或“互为提升”价值关系，意味着孵化生态边界更为模糊，更有利于构建参与者之间双向跨越的“接口”[31]；②孵化生态参与者数量众多、互动关系复杂、类型多样，需要兼顾多个主体的利益诉求才能实现多主体之间的价值共创[32]。

如上所述，现有研究肯定了跨边界对孵化生态价值共创的积极作用，但对于跨边界与孵化生态价值共创具体过程的针对性研究和探讨是有限的。一方面，现有边界跨越研究成果聚焦于对传统商业组织的探讨[33]，缺乏对企业孵化情境下平台型组织边界跨越的讨论；另一方面，少量研究关注到边界跨越与价值共创关联性研究[21,26]，但对价值共创过程中，多元主体间如何突破边界实现互动的演化路径和理论解释，现有研究尚显不足，该议题亟须更加深入的讨论。

1.3 服务主导逻辑与孵化生态价值共创

服务主导逻辑是与商业主导逻辑对应的新视角[34]。其观点认为一切经济都是服务经济，基于交换和价值创造的本质，价值并不是单个主体提供的，而是由所有价值提供者共同创造的[35-36]。由此，价值共创是服务主导逻辑的核心观点，研究对象由微观层面的顾客与企业的二元主体延伸到生态系统中的多元主体[37]。这与孵化生态价值共创的情境是契合的，服务主导逻辑也成了研究孵化生态价值共创的重要理论视角[13]。

现有研究对服务主导逻辑下孵化生态价值共创过程作出界定：各类孵化生态主体在松散耦合的生态系统中，通过资源整合和服务交换，依靠制度安排约束和协调，实现全维度价值共创的过程[13,38]。因此，现有服务主导逻辑与孵化生态价值共创聚焦3个方面：①资源整合方面。资源整合强调所有生态参与者加强组织间的合作与协调，对资源进行整合利用和共享开发[39]。②服务交换方面。强调孵化生态通过服务交换创造共同价值，尤其是在各种利益相关者的互动过程中创造价值[35]。③制度安排方面，强调通过共享的制度逻辑将所有生态参与者连接起来，通过制度安排约束和协调参与者的利益，为价值共创提供必要保障和支持[38]。

基于上述分析，服务主导逻辑理论为分析孵化生态价值共创提供了合适的理论框架[40]，有助于讨论孵化生态系统多主体价值共创、互动协同、资源整合等问题。然而，针对孵化生态如何通过边界跨越实现价值共创仍缺乏微观视角的解释。从现有研究来看，聚焦于对价值共创过程中的边界跨越机制的讨论[21,26]，缺乏系统性地将服务主导逻辑和边界跨越结合起来进行深入探讨。

1.4 理论分析框架

针对上述理论缺口与实践局限，聚焦专业孵化器如何通过跨边界价值共创，推动孵育企业实现从“专精”到“专精特新”的转变这一核心问题，通过整合边界跨越理论和服务主导逻辑理论，构建“前因-过程-结果”的跨边界价值共创分析框架。本框架的核心分析逻辑为：专精特新企业和专业孵化器对边界跨越的需求是实现价值共创的前提条件；服务主导逻辑的3个维度（资源整合、服务交换、制度安排）是通过对多个跨越主体的开发与利用，推动多主体间跨边界价值共创；结果表现为专精特新企业和专业孵化器在跨边界价值共创后各方面的改善。

2 研究方法

2.1 方法选择

采用纵向单案例研究方法展开研究，原因是：①单案例研究凭借自身研究逻辑，能复刻真实的研究情境[41]，有助于深入刻画专业孵化器跨边界孵育专精特新企业的完整过程；②研究的问题是专业孵化器如何实现跨边界孵育专精特新企业，单案例研究可深挖内在机理，实现理论提炼[41]；③孵育专精特新企业是一个复杂、长周期的过程，纵向案例研究有助于挖掘丰富的案例数据和资料，较好呈现边界跨越和价值共创的复杂演化过程和互动关系。

2.2 案例选择

基于理论抽样，选择广州金发科技孵化器有限公司（以下简称金发科技孵化器）作为研究案例，具体理由是：①金发科技孵化器是跨边界孵育专精特新企业的典型代表。金发科技孵化器依托母公司金发科技的新材料产业基础和优势资源，着力突出“链主赋能＋链式孵化”的专长与特色，以促进“生态系统价值共创”作为孵化服务解决方案，为大中小企业融通发展提供支撑。②金发科技孵化器在孵育专精特新企业过程中，其实现跨边界生态价值共创的做法具有启示性。金发科技孵化器的发展历程展示了孵化器与专精特新企业的互动关系，启发如何通过跨边界实现专业孵化器与专精特新企业的价值共创过程，有利于丰富在产业升级和破解关键核心技术难题背景下专业孵化器孵育专精特新企业培育的共同演化研究。③基于数据可获取性和便利性。金发科技孵化器历经多年产业孵育，已孵化大批专精特新企业，相关实践成果为研究提供了丰富的资料，研究团队对案例企业的数据获取更加便利、完整和可靠。

2.3 数据收集

基于案例分析规范，从多个渠道获取案例数据。结合 Glaser 和 Strauss[42] 多种数据来源的建议，收集一手资料和二手资料，由此提炼关键数据。其中，一手数据采用实地观察、半结构式访谈等方式展开调研获取，二手数据从公司档案文件、公司官网信息、企业公众号、媒体新闻报道和学术论文等方式获取。通过访谈对象多元化和资料来源多样化进行“三角验证”，由此对案例数据实施交叉验证[43]，减少因调研人员的主观偏好带来的数据偏差问题[44]，确保研究的信度和效度。

数据资料收集工作划分为 3 个阶段。第 1 阶段，研究人员基于金发科技孵化器与母公司的二手数据，系统梳理出案例企业各阶段发展脉络。第 2 阶段，研究人员对案例企业开展实地观察和半结构化访谈，全面掌握案例企业孵化培育工作，据此凝练核心研究议题。第 3 阶段，对已有的数据资料开展系统整理和归纳提炼。数据收集情况的统计见表 1。

2.4 数据分析与编码策略

数据分析参考 Charmaz[45] 的编码规范和操作方案，结合数据资料特征和理论构建节奏，依次采用初始编码、聚焦编码、轴心编码和理论编码 4 种编码方法，分层完成不同阶段的理论提炼。

表 1 数据来源及编码

数据类型	调研主体	调研对象	访谈时长/min	转换字数/万字	编码
一手数据	金发科技孵化器	金发科技孵化器总经理	50	1.8	G1
		金发科技副总经理	60	2.0	G2
		金发科技孵化器运营总监	30	0.8	G3
		金发科技孵化器综合经理	40	0.9	G4
	恒佳精工科技	恒佳精工科技总经理	40	1.2	C1
	金发绿可	金发绿可总经理	40	1.1	C2
	万通化工	万通化工总经理	30	0.7	C3
	合作单位访谈	天软技术总经理	50	1.1	C4
		部分高校实验室负责人	30	0.7	C5
		部分技术研发机构负责人	30	0.8	C6
二手数据	—	公司官方网站信息	—	6.0	K1
	—	企业公众号信息	—	3.0	K2
	—	新闻媒体报道	—	12.0	K3
	—	其他	—	3.0	K4
参与观察	金发科技孵化器及部分专精特新企业	—	100	—	M
合计				35.1	—

第 1 阶段，立足原始数据完成初始编码。重点对数据进行全面抽象处理，通过明确数据指向观点、对应范围、涉及理论内容等，由此梳理出一系列专业孵化器孵育专精特新企业全过程的研究议题。

第 2 阶段，在初始编码的基础上进行聚焦编码工作。通过比对各类初始编码内容，筛选出重点高频编码，由此凝练出对应的理论类属。

第 3 阶段，依托聚焦编码的结果开展轴心编码，这一阶段主要是为出现的各类构念搭建主次逻辑，提升数据分析的完整度和连贯性。

第 4 阶段，运用理论编码梳理不同主范畴之间的理论脉络。整合前期编码资料，搭建整体逻辑通顺的理论架构。通过理论编码环节，据此绘制数据结构图(图 1)。理论模型构建完毕后，团队持续推进“数据→关系→框架”之间的迭代，验证专业孵化器跨边界孵育专精特新企业理论框架的合理性和创新性。

3　案例分析

通过对案例企业金发科技孵化器的编码分析，进一步从两阶段展开剖析，构建两阶段专业孵化器跨边界孵育专精特新企业的过程。

3.1　跨边界渗透价值共创阶段

这一阶段，金发科技孵化器大力整合母公司在新材料产业链中的生产、营销服务网络、科研体系、品牌等各方面的资源，并充分对接给被孵企业。由此吸引了一部分具有“专精特新”企业发展潜质的企业入园孵化，如恒佳精工、康胜机电科技、金发万通、金发绿可和金发大商等优质创新企业纷纷入驻园区。在这一背景下，金发科技孵化器充分利用相关优势，整合专精特新企业资源，促进主体间实现跨边界渗透价值共创。证据举例见表 2。

3.1.1　边界跨越方式：横向边界跨越

对于新入驻的专精特新企业而言，嵌入金发科技孵化器的生态资源是迅速发展壮大的重要途径；对金发科技孵化器而言，整合进驻企业的资源也能优化资源配置。基于此，金发科技孵化器采取横向边界跨越的方式，围绕专精特新的特征建设企业间互联互通的网络关系，实现进驻企业的边界跨越。

(1)横向边界接口重构。边界接口是企业与外部环境之间进行沟通、交互、资源整合的连接口，通过边界接口，企业能与外部主体进行合作和交流[46]。通过横向边界接口重构，处于同一产业链上的专精特新企业能够优化整体衔接的效率，降低协同成本，灵活适应多方协作。在实践中，金发科技孵化器通过搭建专业平台和应用场景，设计流程、数据与技术三位一体的专业化接口，推动专精特新企业建立良好的合作关系。正如金发科技孵化器运营总监所介绍：“通过对流程、技术的专业化设计，产品间的兼容效果很好，各个企业间的合作更加便捷，互动也趋于频繁。”

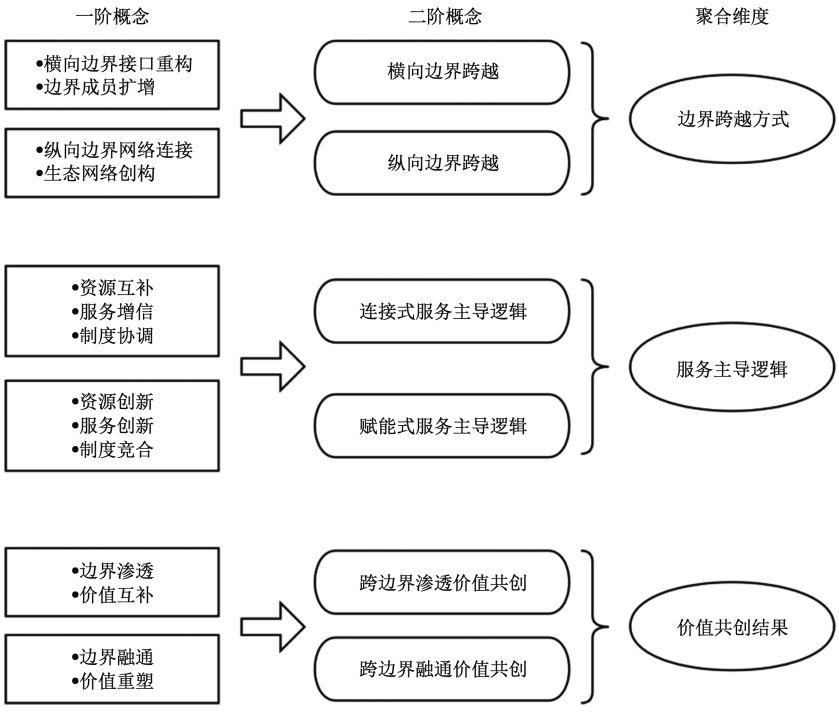


图 1　数据结构图

表 2　跨边界价值渗透阶段核心编码及证据举例

维度	关键构念	代表性编码	证据举例
边界跨越方式	横向边界跨越	横向边界接口重构	产业链的痛点就是各个企业之间存在断点，不贯通，我们打造一个专门的端口，把大家串联起来（G1）
		边界成员扩增	我们逐步推动“产业链拉动孵化链”向“孵化链引导产业链升级”模式转变，同时随着平台的综合优势逐渐显现，吸引专精特新企业与孵化器建立创新合作关系（G2）
服务主导逻辑	连接式服务主导逻辑	资源互补	园区在孵企业旭普空间信息技术有限公司、润普网络科技有限公司与毕业企业信溢创科技有限公司围绕电子塑料技术，5G 基站的减重、透波、耐候材料方案以及 5G 终端设备的一体化材料方案进行多方协同合作（K3）
		服务增信	帮助孵化器在园区内建立“科技型中小企业＋银行＋信用服务中心”共同征信服务体系，通过龙头企业担保、信用服务中心征信等形式促进企业间的合作，形成创新信用共同体（K2）
		制度协调	我们支持更多企业提出关于制度的要求，这些经验和知识能够形成我们具体的管理制度，也能推广给其他企业（G3）
价值共创结果	跨边界渗透价值共创	边界渗透	我们聚合了更多的专精特新企业，让他们有机会互相认识、联系到一起，彼此更加熟悉（G4）
		价值互补	企业间不用强制推动他们合作，因为这个利益是互相促进的，这就能够吸引他们了（G1）

（2）边界成员扩增。金发科技孵化器建立专业化接口，吸引各类专精特新企业加入生态系统环境中，最终使边界更具渗透性和模糊化，让更多主体能广泛链接到生态中，进一步扩大边界成员规模。在实践中，金发科技孵化器通过整合国家先进高分子材料产业创新中心、国家认定企业技术中心、国家重点实验室、国家工程实验室等高水平科技创新平台，开放应用场景、搭建共性平台，为专精特新企业提供专业技术服务等产业服务，实现行业资源要素聚合，将更多的专精特新企业纳入生态新边界中。正如被孵企业广东金发医疗科技有限公司负责人所言：“金发科技孵化器产业资源丰富，围绕产业链突破和新领域布局的专精特新企业也越来越多，更多成员的加入也能带来不一样的新资源惠及整个生态。”

3.1.2　服务主导逻辑：连接式服务主导逻辑

随着横向边界接口重构和边界成员扩增，金发科技孵化器的跨边界能力得到释放，为了让生态系统内部的专精特新企业得到快速成长，金发科技孵化器的主要任务是促进跨越边界的双方能够尽快开展互动合作，力求孵化器快速实现广泛主体的连接。因此，通过连接式服务主导逻辑，金发科技孵化器围绕资源、服务、制度等方面推动生态边界进一步渗透。

（1）资源互补策略。资源互补是处于同一产业链上的专精特新企业通过整合彼此的差异化资源，实现优势互补、相互增益的过程。在实践中，金发科技孵化器通过产业共享资源平台整合新材料领域 10 家核心专精特新企业和 28 家产业链企业，实现资源的动态调配和互补利用。正如广州恒佳精工科技有限公司负责人表示：“在新材料资源方面，孵化器给予我们十分大的帮助，企业成立初期原材料成本高、核心技术受限，真正帮助我们渡过难关的还是孵化器。”

（2）服务增信策略。服务增信是提升产业链上下游对相关企业的信心，通过优化服务质量，提升专精特新企业间的信任度，从而增强产业链黏性与稳定性。在实践中，金发科技孵化器通过搭建集成化的创新服务平台，提供专业技术、供应链、科技金融等 6 大个性化孵化服务，降低产业链合作风险，稳定供需关系。以高分子材料领域的医用耗材拓展为例，从上游聚丙烯原材料，到中游熔喷布，再到下游口罩、防护服等，都是产业互相合作的体现。“因为领域较为小众，跟其他企业打交道总担心产品做出来了没需求，但孵化器会帮助我们快速建立信任，形成产业合作（金发医疗负责人访谈）。”

（3）制度协调策略。制度协调是指金发科技孵化器依据服务主导逻辑的思想，融合多个专精特新企业的需求、建议和优势，共同推动管理与运作制度体系的更迭与创新。正如金发科技孵化器负责人表示：“经过一段时间的摸索，一些企业的建议和需求要重新考量，因此管理制度不能是一成不变的，会逐渐优化调整。”

3.1.3　价值共创结果：跨边界渗透价值共创

在边界跨越和服务主导逻辑的共同作用下，金发科技孵化器实现了生态系统的跨边界渗透价值

共创。首先，对于专精特新企业而言，只具备“专精”特征的企业，经过标准化、系统化的边界渗透和服务主导逻辑夯实了基础，聚焦企业底层能力的建设，嵌入产业链的协同共创中，技术和创新能力得到积累，为“专精”企业向“特新”发展提供了稳固支撑，实现了专精特新企业的“强基”发展。其次，对于专业孵化器而言，通过连接多个利益主体，提供边界跨越平台和渠道，金发科技孵化器打破资源壁垒，降低边界互动成本，实现产业链上下游的资源整合和优势互补，形成价值共创优势。

3.2　跨边界融通价值共创阶段

案例数据表明，金发科技孵化器通过跨边界渗透价值共创模式，促进专业孵化生态系统实现边界渗透和价值互补，驱动专精特新企业完成从“粗放成长”到“基础强化”的转型。由此，金发科技孵化器实现了从产业、组织、技术等维度的生态价值升维，突破了原有价值创造的维度。通过生态价值升维，各个专精特新企业产业协同更加紧密，组织间的边界趋于模糊，不同的技术领域体系实现更加深度的融合，取得更大的协同价值。证据举例见表3。

3.2.1　边界跨越方式：纵向边界跨越

在横向边界接口重构和边界成员扩增的基础上，大量专精特新企业已经通过完备的边界接口接入这一专业孵化生态系统当中。接下来，纵向边界跨越是将原本封闭的系统变成开放的，形成整合外部生态资源的生态系统模式。这一阶段，金发科技孵化器为打破原有边界限制，进一步开放边界，通过吸纳外部跨界的技术、资金、人才等新资源，重构价值的流动网络。

(1)纵向边界网络连接。随着边界跨越主体数量的进一步增加，已有的企业到企业之间单一链路边界接口已无法满足需求，构建多端跨界协作网络有利于降低跨越参与者的沟通成本，形成“一核多端”全链路边界跨越，有效实现跨界联盟和资源创新化。在实践中，金发科技孵化器采用云平台连接技术，建立数据共享中心，搭建跨企业信息数据平台，对齐“新材料＋互联网”技术、需求等信息。“很多时候因为信息不对称，一些技术重复研发造成内耗，通过这个共享中心，有什么新技术、新资源我们都可以快速了解到(万通化工总经理)。”

(2)生态网络创构。金发科技孵化器以边界跨越为目标，将已有内部“自主循环”的边界跨越转变为与外部多元主体构建的共生型边界跨越，整合了来自不同领域的参与者，吸纳多个产业的技术、人才、知识、能力等资源，多种资源的整合拓展了原有行业范围，创构出具有专业属性的生态网络。例如，金发科技孵化器以孵化聚集创新链、拓展产业链，与新材料和信息技术领域内的优秀企业、高校等共建共享创新生态，探索多行业多领域交叉创新技术的开发。

3.2.2　服务主导逻辑：赋能式服务主导逻辑

随着边界跨越进入新的领域和形成新的结构，金发科技孵化器的跨边界资源数量和类型发生了重要变化。与此同时，经过“强基”过程的发展，更多“专精”企业迫切希望实现由“专精”企业向“特新”企业的蜕变。这些现象使得金发科技孵化器服务主导逻辑转向更加注重创新与定制化的发展方向。因此，通过赋能式服务主导逻辑，金发科技孵化器围绕资源、服务、制度等方面推动跨界价值的创新重塑。

表3　跨边界价值融通阶段核心编码及证据举例

维度	关键构念	代表性编码	证据举例
边界跨越方式	纵向边界跨越	纵向边界网络连接	金发科技孵化器牵头组建了“全国新材料产业孵化共同体”，同时构建产学研协同创新网络，并与新材料产业链上的众多企业共建共创孵化器平台生态体系(K1)
		生态网络创构	金发科技孵化器通过建设孵化平台，实现外部和内部多主体间广泛的资源交流，激发被孵企业创新潜能和产业链上下游企业、学术机构等主体的合作意愿(K3)
服务主导逻辑	赋能式服务主导逻辑	资源创新	金发科技孵化器联合金发碳纤维新材料发展有限公司、赛奥碳纤维技术有限公司和部分高校，共同建立了“高精尖”的“碳纤维及高性能高分子基复合材料”研发中心(K2)
		服务创新	金发科技孵化器联合华南理工等多个高校搭建“软件检测”“云数据存储”“应用软件开发 & 智能制造”等公共技术服务平台，为被孵企业提供更精细化的新材料检测及存储等技术服务(K3)
		制度竞合	我们会通过共建制度提升协作效率，也会为提升竞争力推动制度优化(G1)
价值共创结果	跨边界融通价值共创	边界融通	不少企业都反馈，跟新领域的企业合作多了，彼此间联系更方便，创新的机会更多，能拉动整个产业发展(C2，C3)
		价值重塑	因为能在新技术、新领域合作，让企业得到转型，发展的面更广了(C1，C4)

(1)资源创新策略。资源创新是指金发科技孵化器通过技术和场景化上的重构,扩展资源的使用边界,实现资源的价值激活,从而建构专精特新企业在生态系统中的创新地位和特色场景。在实践中,金发科技孵化器推动专精特新企业与跨产业主体结合,创造出全新的技术和资源。例如,金发科技孵化器与中国移动南方基地、网易、佳都科技、京华信息、太平洋网络等周边知名龙头企业以及中山大学和华南理工大学等知名高校建立了产学研创新联合体,为专精特新企业提供跨领域资源和技术。

(2)服务创新策略。服务创新是指金发科技孵化器通过连接多方主体,构建协同网络,整合跨界资源,联合合作伙伴、外部机构等参与服务设计,共同创新服务链条,创造全新的服务场景。在实践中,金发科技孵化器通过构建246项特色双创服务体系,以“2”大生态、“4”大支撑、“6”项服务为支撑,联合多元主体形成服务生态。例如,金发科技孵化器以院士专家企业行、金发创投、跨国学术研讨会、金发科技管理学院等为专精特新企业提供“技术-资源-融资-辅导”等全链条场景化服务。

(3)制度竞合策略。制度竞合是指金发科技孵化器既要融合、协调、兼顾多个主体的已有规则,又要实现跨界合作制度的有效实行,通过价值共识建立柔性治理制度。在实践中,金发科技孵化器为减少互动摩擦,与生态系统成员间开展定期沟通会、研讨会,将主体间的合理诉求嵌入制度框架中。例如,金发科技孵化器为专精特新企业对接中国塑料加工工业协会、多功能母料专业委员会和全国塑料标准化技术委员会等行业协会,联合推动相关技术标准落地。

3.2.3 价值共创结果:跨边界融通价值共创

在边界跨越和服务主导逻辑的共同影响下,金发科技孵化器实现了生态系统的跨边界融通价值共创。由此,对专精特新企业而言,通过跨界领域的边界融通和服务主导逻辑赋能创新,与不同产业类型的主体进行合作,吸收跨界资源,在新技术轨道上异质性资源的出现创造出更具竞争力的技术方案,全面推进“专精”企业向“特新”企业的“跨越”发展。对于专业孵化器而言,跨边界融通价值共创本质是将内部循环的生态系统转变为外部多元主体共生的开放生态系统,弥补了已有生态系统创新经验和创新资源不足的问题。同时,这种模式进一步打破了企业间的孤立状态,通过构建跨界协同网络,多元主体能有效实现价值共同创造,解决单一企业难以覆盖的复杂技术创新,推动企业跨界融通创新。

4 案例讨论

基于案例发现,从跨边界孵育的动态过程模型(图2)、实现跨边界价值共创的作用机制(图3)两个方面进一步进行理论讨论。

4.1 跨边界孵育的动态过程模型及两阶段跨边界价值共创对比分析

孵化生态系统中的成员基于利益和目标的一致性形成共同价值主张,通过资源或技术的互补性和依赖性来实现跨边界价值共创,此时成员间的互动和关系就会显现出来[47]。在不同的阶段主体价值因素的影响下,生态系统的所有成员通过互动形成共同价值主张,顺利实现价值共创[48]。由此,专精特新企业与专业孵化器互动所形成的共同价值主张,推动跨边界价值共创的实现。在现有研究中,跨边界价值共创通过突破自身组织边界,促进资源整合和互动协作,实现多方主体的互利共生[26]。最新研究认为,跨边界价值共创需解决两个核心问题,一是推动主体间的边界跨越,二是实现主体间的价值共创[21]。以案例企业为对象,探讨专业孵化器在培育专精特新企业中跨边界价值共创演进过程。

在第1阶段,基于金发科技孵化器依托母公司的资源优势,带动专精特新企业嵌入产业链成为配套角色,通过横向边界跨越和连接式服务主导逻辑,推动孵化器内部生态系统成员实现跨边界价值共创,促成专精特新企业和金发科技孵化器持续形成累积优势和资源。这一路径的逻辑在于,通过全面整合专精特新企业和金发科技孵化器的资源、知识、技术等要素,为二者的价值创造提供稳固的专业主体跨界支撑[49]。具体而言,横向边界跨越实现横向边界接口重构,即形成统一的界面规则,由此能促成产业链边界成员的加入与互动[50]。之后,通过连接式服务主导逻辑在资源、服务和制度上推动边界跨越双方实现良好的衔接与互动,形成紧密依赖的利益共同体[51]。其中,资源互补和服务增信共同提升多主体跨边界价值共创的深度,制度协调则保障二者能够有效运行。

基于此,专精特新企业和金发科技孵化器彼此形成跨边界互嵌的结构实现共同发展,重构了组织间的合作模式,不是以主导地位的企业控制价值共创方向,而是通过渗透一体化的生态系统协调和整合彼此利益[48]。在此过程中,横向边界跨越实现主

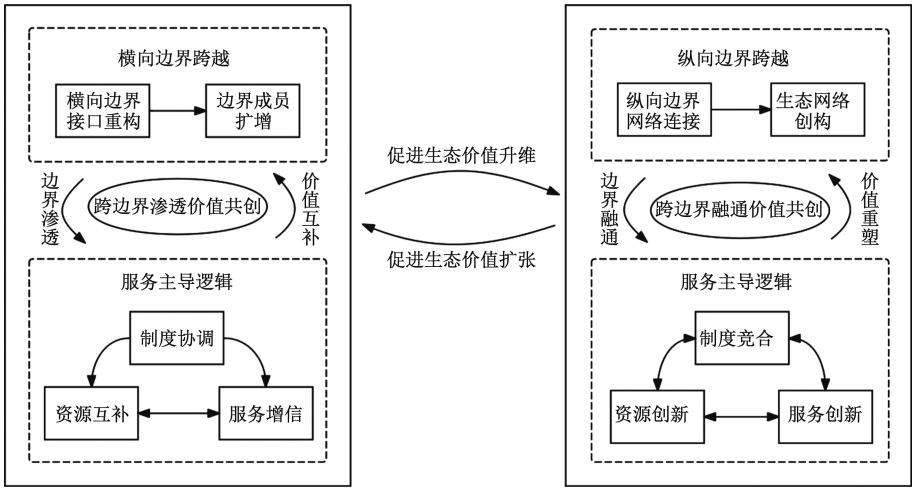


图 2　两阶段专业孵化器跨边界孵育专精特新企业的过程

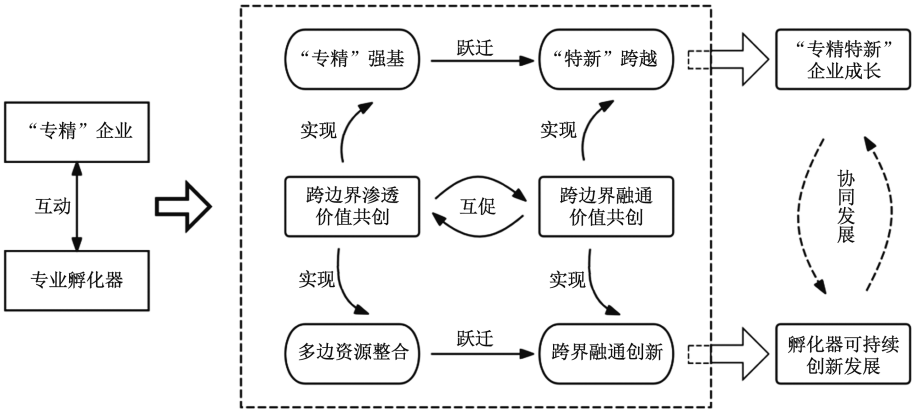


图 3　跨边界价值共创的作用机制

体间的边界渗透，推动连接式服务主导逻辑的加速形成。在连接式服务主导逻辑的带动下，主体的价值互补反向影响横向边界跨越且持续增强，二者形成双向循环发展。由此，专精特新企业最终促成了专精“强基”发展，专业孵化器实现了多边资源的整合。此阶段专精特新企业与金发科技孵化器主要做好资源“蓄能”工作，促进生态价值升维，为后续跃迁至新阶段提供支撑。

在嵌入产业链成为配套角色得到快速成长的同时，企业不可避免地出现了自主技术创新能力低，协同创新能力弱等问题。因此，在第 2 阶段，价值主张变革的张力实际上是为了补充已有基础创新方面的不足。为了应对创新能力不足的问题，作为管理者的金发科技孵化器更加注重技术探索和技术引进，努力实现专精特新企业与外部产学研机构的协同创新。这一路径的本质在于通过开放式创新模式，积极利用外部创新资源，以内外联动的方式促成产学研融通创新成果[52-53]。具体而言，随着生态系统中多元创新主体的涌入，边界跨越主体从数量和类型上都出现显著变化，降低跨界门槛，实现多主体间广泛兼容和快速连接成为更加重要的目标，通过纵向边界跨越实现纵向边界网络连接和生态网络创构，可以降低跨界成本，促进创新技术“兼容性”，加速创新迭代[30]。之后，通过赋能式服务主导逻辑在资源、服务和制度等方面兼容多方主体的跨界需求，协同创新资源和服务，明确跨界规则，以深层次的跨领域协同合作和资源互补实现创新目标。其中，资源创新和服务创新有助于全面推进跨边界价值共创的广度，制度竞合则更加广泛地提升跨边界价值共创的规模，三者形成联动效应，彼此共同影响。基于此，专精特新企业、金发科技孵化器和外部多元主体构建彼此跨界融通的多元生态系统促成协同创新发展，以创新发展目标把握价值共创方向，实现共享整合和协同创新。

在此过程中，纵向边界跨越实现主体间的边界融通，推动赋能式服务主导逻辑的持续增强。在赋

能式服务主导逻辑的带动下，主体的价值重塑反向影响纵向边界跨越全面推进，二者形成双向联动发展。由此，专精特新企业最终促成由专精“强基”跃迁至特新“跨越”发展，专业孵化器实现了从多边资源整合跃迁至跨界融通创新。此阶段专精特新企业与金发科技孵化器主要做好协同创新的“突破”工作，这也是专业孵化器能够孵育专精特新企业从“专精”到“专精特新”发展的重要动力。此外，跨边界融通价值共创的实现进一步促进生态价值扩张，基于生态系统视角和反馈机制，为跨边界渗透价值共创注入升级动力。

根据上述两阶段演进过程分析可知，两个阶段的跨边界价值共创具有明显区别，具体对比见表4。

表4　两阶段跨边界价值共创对比分析

维度	跨边界渗透价值共创	跨边界融通价值共创
情境特征	专业主体跨界	创新主体跨界
跨越边界	产业链边界	产学研边界
跨越层级	1对1双边跨越	1对N多边跨越
价值共创范围	单一生态系统	多元生态系统
主体互动关系	强依赖，弱互补	弱依赖，强互补
理论基础	资源基础观	开放式创新

4.2　实现跨边界价值共创的作用机制

研究揭示了跨边界价值共创在专业孵化器孵育专精特新企业过程中发挥着互促和协同发展的作用，由此识别出两个机制。

4.2.1　跨边界渗透价值共创与跨边界融通价值共创的互促机制

专业孵化器根据价值主张调整跨边界价值共创模式的过程，并不是简单的线性递进路径，而是基于“耦合-解耦”逻辑的循环互促适应逻辑。根据复杂适应系统理论，生态系统本质上就是一个复杂适应系统[54-55]，系统中的主体会通过与其他主体的相互作用和互动进行学习，由此不断变换规则来适应并实现系统进化[56]。专业孵化器最初是基于资源互补的逻辑，通过跨边界价值共创推动资源整合，由此构建上下游一体化的产业链条，带动专业孵化器与专精特新企业实现资源的积累与发展。这个过程符合系统“耦合”的观点，即多主体间通过相互依赖、相互促进形成紧密互动的关系[57]。当专业孵化器与专精特新企业的基础资源得到充分积累后，其需求逐渐升级为对创新技术和服务的需求，由此进一步将跨边界价值共创范围扩展到外部产学研的多元主体中，此时原有的耦合关系反而由于主体间过度互嵌和依赖而产生资源固化问题，不利于跨界创新的产生，需适应性地调整为“解耦”状态，即通过解除系统间不同主体的耦合关系，促进主体间跨行业、跨领域的学习[58-59]。

综上，基于复杂适应系统理论，尝试从“耦合-解耦”逻辑对互促机制进行讨论。在本文的案例中，金发科技孵化器和专精特新企业为了获取资源，主动加入母公司构建的产业链中，形成产业链上下游的互动，这种耦合是通过产业分工强化相互依赖的作用，实现主体间互利成长。然而，这种紧密耦合的模式存在一定的缺陷：一是过度依赖单一节点的主体，容易产生“一荣俱荣、一损俱损”的不稳定性；二是创新能力受限，这明显与专精特新企业的本质特征并不符合。由此，在金发科技孵化器和专精特新企业的互动与相互学习的过程中，逐渐意识到生态系统需进行适应性调整，关系解耦开始触发，主动开始调整互动主体与规则，扩大跨边界价值共创范围，弱化已有主体间的依赖关系，强化对外部主体的互补关系。最后，为应对专精特新企业梯度分布和培育的影响，这种“耦合-解耦”是循环往复、相互促进的过程，不断通过耦合加强互动，实现生态价值升维，再通过解耦促进创新涌现，强化生态价值扩展，这也符合复杂适应系统理论中“适应性涌现复杂性”的本质思想[56]。

4.2.2　专精特新企业与专业孵化器的协同发展机制

生态系统作为一个多元主体互利共生的组织形式，其长期互动的过程会形成主体间彼此影响、协同发展的结果[17]。就本案例而言，在专业孵化器基于母公司的资源优势构建资源组合，以产业链扶持的方式为专精特新企业赋予发展能力；专精特新企业则将自身异质性资源投入专业孵化器构建的“资源池”中，进一步扩充已有资源组合，同时专精特新企业的加入也为产业链发展提供助力。由此，在发展初期，通过跨边界渗透价值共创提升资源配置效率，降低组织互动成本，围绕“效益”这一理念的协同发展模式初步构成。

随着专精特新企业多元化需求的出现，专业孵化器内部提供的价值虽具备专业适配属性，但单一价值提供难以创造新机会。为了提供更加多元化的价值，专业孵化器主动引入外部跨领域且异质的产学研主体，推动专精特新企业与高校、跨界企业、学术机构等构建协同创新能力，快速捕捉新的商业

机会，由此构建具有自身特色的“独门绝技”，提升企业持续创新能力。专精特新企业依托创新技术的复用，推动多元生态系统创新需求的循环流通，促进内外部创新资源的循环流动，让专业孵化器在生态系统中实现融通发展。由此，通过跨边界融通价值共创打破“资源孤岛”，推动跨界主体协同创新融通发展，围绕“机会”这一理念的协同发展模式最终形成。

5 理论贡献与启示

5.1 理论贡献

（1）基于边界跨越理论和服务主导逻辑理论的整合，提出跨边界价值共创的新视角，依此构建了专业孵化器孵育专精特新企业的作用机制模型。现有研究肯定了边界跨越对于促进主体间互动融合的积极作用，但对于打破组织边界后的内部跨界共创过程缺乏关注[60]。基于服务主导逻辑理论的价值共创则将主体视为“联合体”，侧重多个主体间实现协同共赢，聚焦于推动主体间更紧密互动关系以实现更高阶的价值共创演化[61-62]，对主体间持续的良性互动所面临的挑战和适应过程，则欠缺深度的理论剖析。主要原因为，单一理论无法解释专业孵化器孵育专精特新企业过程中“整合-创新”悖论，无法解释如何实现主体间“探索与利用”平衡与组合的问题。整合边界跨越和服务主导逻辑两种理论，为主体间平衡各方利益、实现共创价值提供更全面的解释。理论贡献在于：①延展了边界跨越理论的理论边界，为主体间边界跨越过程后如何依据服务主导逻辑实现更高效的资源整合创新提供了新的解读维度，这也顺应了当前对跨界创新这一主流研究的趋势[63]；②丰富了服务主导逻辑下多主体价值共创的实现方式，建立了从外部主体整合到内部主体创新的跨边界全流程价值共创，揭示了多主体间价值共创和共演的系统适应性。

（2）深度解释了孵化情境下专业孵化器和专精特新企业的协同发展机制，贡献于孵化生态系统理论研究。现有对专精特新企业孵育的研究往往从孵化主体的视角探讨对专精特新企业的影响作用与机制，将专精特新企业视为被动接受培育要求者作为前提假设，忽视了专精特新企业对孵育实现的自身能动性作用。已有研究关注到平台企业扮演着生态价值提供者和生态价值主导者双重身份[11,62]。本文顺应这一观点的研究逻辑，识别出专精特新企业在孵化过程中的自身能动性的嵌入，将专精特新企业的双重身份纳入协同发展的过程进行分析，归纳出围绕“效益”和“机会”的两种协同发展模式，并强调协同发展机制是专业孵化器和专精特新企业共同作用并达成孵化生态系统可持续发展的结果。

（3）通过对专精特新企业不同类型加以区分，探讨专精特新企业梯度培育过程中从“专精”到“专精特新”实现路径，贡献于专精特新企业梯度成长的研究。已有研究关注到专精特新企业具有“专精”和“特新”两种优势，并提出不同类型的成长机制[4-5]。本文支持这一研究观点，并进一步提炼出“创新型企业→专精型企业→专精特新企业”的梯度培育路径。研究表明，专精特新企业实现从“专精”到“专精特新”的跃迁，一方面是为了实现资源的初始积累，另一方面则是主动与生态成员构建互动关联性，从而吸引生态外的创新资源。将专精特新企业成长研究从“自下到上”的梯度培育逻辑拓展为“内外贯通”的双元平衡逻辑[2]，为专精特新企业梯度成长研究提供了新认知。

5.2 实践启示

（1）为专业孵化器孵育专精特新企业提供了参考路径。对专业孵化器而言，应充分关注孵化平台中的跨边界价值共创设计。一方面尽可能地增加边界成员的数量和类型，允许更多内外部主体纳入共创领域当中；另一方面，服务主导逻辑则可以将主体紧密连接，打造共同的价值主张，将专业孵化器构建成为融通的孵化生态，充分释放企业的“专精”强基和“特新”跨越需求。对专精特新企业而言，应立足于自身需求，建立与产业链主体和产学研主体的跨边界价值共创机制，破解“资源整合”和“创新固化”的二元对立，激活“专精”强基和“特新”跨越的价值升维。

（2）研究结论为制定专精特新企业培育的相关政策提供了参考。提出以下针对性建议：①通过政策制定，推动孵化主体与多元主体合作，搭建高校、科研机构、龙头企业等多主体技术服务平台，提供产业链上下游创新协同支持；②将梯度培育的专精特新企业类型进一步优化，除了按照创新型中小企业、专精特新中小企业、专精特新“小巨人”企业和制造业单项冠军企业等进行梯度培育外，还可以按照战略发展角度划分为专精类、特新类和专精特新综合类，为不同类型的专精特新企业量身定制政策，由此更好地实现政策与专精特新企业发展的适配。

5.3 不足与展望

基于跨边界价值共创视角揭示了专业孵化器

孵育专精特新企业的过程，为专精特新企业的孵育提供了新的理论洞见。但研究结论存在其适用性和边界，未来可从以下方面进行拓展：①本文的案例企业金发科技孵化器及其相关专精特新企业专注于新材料领域的研发与应用，具有明显的行业领域特征，其结论的普适性有待进一步验证，可进一步从不同行业收集数据和采用大样本实证方法验证相关研究结论。②聚焦从专业孵化器和专精特新企业的视角分析跨边界价值共创的过程，但在具体的孵育过程中，仍有较多主体发挥着重要作用，如投资机构、高校、科研院所等。未来可从相关主体切入研究视角，继续深化研究结论。③基于服务主导逻辑，为专业孵化器和专精特新企业提供了价值共创的实现逻辑。未来可从其他理论逻辑（如动态能力、资源编排等）开展进一步研究，以更全面和多元的视角解释跨边界价值共创过程。

参考文献

[1] 董志勇，李成明. “专精特新”中小企业高质量发展态势与路径选择[J]. 改革，2021(10)：1-11.

[2] 张延平，王满四，黄敬伟，等. 专精特新企业成长与培育的研究回顾与未来研究展望[J]. 科学决策，2024(2)：155-175.

[3] 王凤彬，曾凯，杨京雨. 裂变企业“专精特新”战略的实现路径研究：基于创新知识溢出视角[J]. 中国工业经济，2024(10)：174-192.

[4] 冯永春，曹鑫锐，邬爱其，等. 专精特新企业如何打破成长锁定？基于明飞科技的案例研究[J]. 管理世界，2025，41(10)：190-209.

[5] 彭新敏，李梦超. 专精特新企业成长过程中“效率-创新”战略悖论的应对策略研究：基于激智科技的探索性案例分析[J/OL]. 研究与发展管理，1-15[2026-03-29]. https://doi.org/10.13581/j.cnki.rdm.20241789.

[6] SCHOTTER A P J，MUDAMBI R，DOZ Y L，et al. Boundary spanning in global organizations[J]. Journal of Management Studies，2017，54(4)：403-421.

[7] VAN RIJNSOEVER F J. Intermediaries for the greater good：how entrepreneurial support organizations can embed constrained sustainable development startups in entrepreneurial ecosystems[J]. Research Policy，2022，51(2)：104438.

[8] 卢珊，蔡莉，詹天悦，等. 组织间共生关系：研究述评与展望[J]. 外国经济与管理，2021，43(10)：68-84.

[9] 王水莲，付晗涵. 工业互联网平台主导的创新生态系统价值共创机制：以海尔卡奥斯为例[J]. 科技进步与对策，2025，42(2)：31-39.

[10] 李树文，罗瑾琏，张志菲. 从定位双星到布局寰宇：专精特新企业如何借助关键核心技术突破实现价值共创[J]. 南开管理评论，2024，27(3)：94-107.

[11] 王节祥，陈威如，江诗松，等. 平台生态系统中的参与者战略：互补与依赖关系的解耦[J]. 管理世界，2021，37(2)：126-147.

[12] 王丽君，刘强，徐生霞. 制造业价值链升级：基于专精特新企业的培育机制与实现路径[J]. 中国软科学，2025(3)：140-150.

[13] 张延平，冉佳森，黄敬伟，等. 专业孵化器主导的创业生态系统价值共创：基于达安创谷的案例[J]. 南开管理评论，2022，25(3)：105-119.

[14] SCHWARTZ M，HORNYCH C. Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization：empirical evidence from germany[J]. Technovation，2010，30(9)：485-495.

[15] JACOBIDES M G，CENNAMO C，GAWER A. Towards a theory of ecosystems[J]. Strategic Management Journal，2018，39(8)：2255-2276.

[16] 姚艳虹，刘潇. 平台治理、用户参与和互补者关系的交互作用及对价值共创的影响效应[J]. 科技管理研究，2023，43(21)：228-237.

[17] 焦豪，张睿，杨季枫. 数字经济情境下企业战略选择与数字平台生态系统构建：基于共演视角的案例研究[J]. 管理世界，2023，39(12)：201-229.

[18] 胡晓，杨德林，马倩，等. 技术孵化器组合管理机制研究：价值共创视角[J]. 南开管理评论，2023，26(1)：182-196.

[19] 李志刚，张越，周琦玮，等. 公司孵化器如何构建创业生态系统：基于“动因-行为-结果”分析框架[J]. 南开管理评论，2024，27(1)：235-247.

[20] ROUNDY P T. Leadership in startup communities：how incubator leaders develop a regional entrepreneurial ecosystem[J]. Journal of Management Development，2021，40(3)：190-208.

[21] 肖红军，张哲，王欣. 数字平台企业社会价值共创的实现机制：基于美团“青山计划”的纵向案例研究[J]. 管理世界，2024，40(10)：146-171.

[22] 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.

[23] ASHKENAS R. Management：how to loosen organizational boundaries[J]. Journal of Business Strategy，2000，21(2)：11-12.

[24] LOU S，WANG J，XIA J. Understanding the boundary decision of digital platform enterprises[J]. Industrial Management & Data Systems，2022，122(1)：235-250.

[25] SANTISTEVAN D. Boundary-spanning coordination：insights into lateral collaboration and lateral alignment in multinational enterprises[J]. Journal of World Business，2022，57(3)：101291.

[26] SHI Y，CUI T，KURNIA S. Value co-creation for digital innovation：an inter organizational boundary-spanning perspective[J]. Information & Management，2023，60(5)：103817.

[27] 李玥，邓倩玉，赵天一，等. 创新服务组织赋能视角下

企业边界管理能力提升路径研究[J]. 南开管理评论，2025，28(6)：16-26.

[28] 王康，李逸飞，李静，等. 孵化器何以促进企业创新？来自中关村海淀科技园的微观证据[J]. 管理世界，2019，35(11)：102-118.

[29] 王倩，柳卸林. 企业跨界创新中的价值共创研究：基于生态系统视角[J]. 科研管理，2023，44(4)：11-18.

[30] MARQUARDT L，HARIMA A. Digital boundary spanning in the evolution of entrepreneurial ecosystems：a dynamic capabilities perspective[J]. Journal of Business Research，2024，182：114762.

[31] 蔡宁，刘双，王节祥，等. 平台生态系统战略更新的过程机制研究：相互依赖关系构建的视角[J]. 南开管理评论，2025，28(5)：89-100.

[32] 王核成，周泯非，郭文强，等. 焦点企业数字化能力如何影响价值共创与生态竞争优势：吉利集团嵌入式案例研究[J]. 南开管理评论，2024，27(5)：89-104.

[33] CHENG M，ZHANG G，WONG I A. Spanning across the boundary of airbnb host community：a network perspective[J]. International Journal of Hospitality Management，2020，89：102541.

[34] VARGO S L，MAGLIO P P，AKAKA M A. On value and value co-creation：a service systems and service logic perspective[J]. European Management Journal，2008，26(3)：145-152.

[35] VARGO S L，LUSCH R F. Institutions and axioms：an extension and update of service-dominant logic[J]. Journal of the Academy of Marketing Science，2016，44(1)：5-23.

[36] 依绍华，梁威. 传统商业企业如何创新转型：服务主导逻辑的价值共创平台网络构建[J]. 中国工业经济，2023(1)：171-188.

[37] 张闯，郝凌云，单宇. 服务主导逻辑下B2B电商平台企业生态优势构建机制：基于华采找鱼的探索性案例研究[J]. 南开管理评论，2023，26(3)：28-43.

[38] DONALDSON C，NEWBERY R，MIRABENT J B，et al. Decoding value exchange in entrepreneurial ecosystems through a service-dominant lens[J]. Small Business Economics，2025，64(3)：1057-1081.

[39] PERA R，OCCHIOCUPO N，CLARKE J. Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem：a managerial perspective[J]. Journal of Business Research，2016，69(10)：4033-4041.

[40] BEIRÃO G，PATRÍCIO L，FISK R P. Value cocreation in service ecosystems：investigating health care at the micro，meso，and macro levels[J]. Journal of Service Management，2017，28(2)：227-249.

[41] YIN R K. Case study research：design and methods[M]. London：Sage Publications，2009.

[42] GLASER B G，STRAUSS A L. The discovery of grounded theory：strategies for qualitative research[M]. London：Routledge Publications，2017.

[43] YIN R K. Case study research：design and methods[M]. Boston：Sage Publications，2013.

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

[45] CHARMAZ K. Constructing grounded theory：a practical guide through qualitative analysis[M]. London：Sage Publications，2006.

[46] 王凤彬，王骁鹏，张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持：基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J]. 管理世界，2019，35(2)：121-150.

[47] 李东红，周平录，杨震宁，等. 领导者企业如何与参与者企业协同实现价值共创？基于小米生态链的案例研究[J]. 管理世界，2025，41(1)：151-168.

[48] 杜勇，曹磊，谭畅. 平台化如何助力制造企业跨越转型升级的数字鸿沟？基于宗申集团的探索性案例研究[J]. 管理世界，2022，38(6)：117-139.

[49] WULFERT T，STROBEL G，HOANG H. Let's join forces：boundary resources as enablers of value co-creation in e-commerce ecosystems[J]. Electronic Commerce Research，2024，25：4433-4470.

[50] 王涛. 跨界融合情境下组织间合作如何实现价值共创：基于界面管理的视角[J]. 经济与管理研究，2021，42(8)：111-123.

[51] 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.

[52] 杨茜，赵泉午，王烽权. 众智共融：第三方开放式创新平台动态知识共享推动持续创新的实现机制[J]. 中国软科学，2025(8)：128-140.

[53] HOSANOO Z，PATEL P，PRIKSHAT V，et al. Focal firms and interorganisational relationships in small economies：towards a multi-level theoretical framework for enhancing value co-creation and performance[J]. Journal of International Management，2024，30(3)：101135.

[54] RITALA P，ALMPANOPOULOU A. In defense of 'ECO' in innovation ecosystem[J]. Technovation，2017，60/61：39-42.

[55] PHILLIPS M A，RITALA P. A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology[J]. Technological Forecasting and Social Change，2019，148：119739.

[56] 李秋迪，左美云，周军杰. 基于复杂适应系统理论的电子商务企业IT能力研究[J]. 管理学报，2013，10(9)：1352-1361.

[57] 邵云飞，陈燕萍，吴晓波，等. 从"研发"到"市场"：链主企业如何实现关键核心技术的商业化？[J]. 管理世界，2024，40(12)：19-43.

[58] WU W，LIANG Z，ZHANG Q，et al. Coupling relationships and synergistic mechanisms between technology management capability and technological capability in product innovation：a simulation study[J]. Technology Analysis & Strategic Management，2020，32(9)：

1098-1112.

[59] 赵艺璇，余江，彭密香，等. 数字创新生态可供性影响跨界创新的组态研究[J]. 科研管理，2024，45(12)：133-141.

[60] 郭菊娥，袁忆，张旭. 边界跨越理论下企业主导产学研深度融合：权力配置与作用机制 [J]. 西安交通大学学报(社会科学版)，2025，45(3)：104-116.

[61] 李雪灵，刘晶，樊镁汐. 数字新创企业的平台嵌入与价值共创：服务主导逻辑视角的双案例研究[J/OL]. 南开管理评论，1-24[2025-12-11]. https://link.cnki.net/urlid/12.1288.F.20250304.1002.004.

[62] 李雪灵，樊镁汐，龙玉洁，等. 工业互联网平台与“双重身份”用户企业价值共创的协同演化机理研究[J]. 管理世界，2025，41(6)：158-181.

[63] 章长城，任浩. 关于企业跨界对创新绩效影响的文献综述[J]. 科技管理研究，2025，45(3)：229-238.

From “SR” to “SRDI”: A Case Study on Professional Incubators' Cross-boundary Incubation of SRDI Enterprises

ZHANG Yanping[1], ZHAO Xinjie[1], HUANG Jingwei[2], ZHOU Zhiming[3]

(1. School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China;
2. School of Management, Guangzhou Huali College, Guangzhou 511325, China;
3. Guangzhou Kingfa Incubator Co., Ltd., Guangzhou 510520, China)

Abstract: SRDI (specialization, refinement, differentiation, and innovation) enterprises are pivotal forces driving high-quality national economic development. Attention has been drawn from both practitioners and academics to the model of incubating such enterprises through professional incubators. However, an in-depth exploration of the incubation process from “SR” (specialization and refinement) to “SRDI” is lacking in existing literature. From the perspective of cross-boundary value co-creation, a case study was conducted on the incubation of SRDI enterprises by Kingfa Incubator. A dynamic process model for professional incubators' cross-boundary incubation of such enterprises was constructed, and the mechanisms of cross-boundary value co-creation were analyzed. It is found that the cross-boundary incubation of SRDI enterprises by professional incubators proceeds through two stages: from cross-boundary penetration value co-creation to cross-boundary integration value co-creation. A successful transition from multilateral resource integration to cross-boundary integrative innovation is achieved by professional incubators, and the leap of these enterprises from “SR” to “DI” (differentiation and innovation) is facilitated. Through this process, the sustainable innovative development of professional incubators and the cultivation of SRDI enterprises are promoted. Two mechanisms are identified in the cross-boundary incubation process: a mutual promotion mechanism, by which a cyclical development of cross-boundary value co-creation from “coupling” to “decoupling” is driven, and a synergistic development mechanism, by which the co-growth of professional incubators and SRDI enterprises is enabled. Based on cross-boundary value co-creation, a new perspective is offered to address the incubation challenges of SRDI enterprises in transitioning from “SR” to “SRDI”, and insights and references for the high-quality cultivation of such enterprises are provided.

Keywords: SRDI(specialization, refinement, differentiation, and innovation) enterprises; professional incubators; value co-creation; boundary spanning