文章编号:1003 - 2053(2026)05 - 1047 - 12

基于数字平台的科创企业如何实现价值创新?
——基于安克创新的案例研究

周文辉[1],张晓宇[1,2],周依芳[3]
(1. 中南大学商学院,湖南长沙 410000; 2. 华为技术有限公司,广东深圳 518129;
3. 湖南工商大学工商管理学院,湖南长沙 410000)

摘 要:基于数字平台的科创企业面临高同质竞争与高平台依赖的困境,如何实现价值创新成为重要议题。本文选择基于亚马逊平台创业的安克创新进行纵向单案例研究,探索如何化解困境实现价值创新过程机理。研究发现:科创企业初创期通过数字平台与利益相关者开展“利用式经验学习—拼凑式资源建构—探索式产品学习—创造式资源利用”的独特式创新行动,突破了高同质竞争困境,实现了产品价值创新;科创企业成长期通过创业积累与利益相关者开展“利用式知识学习—积累式资源建构—探索式品牌学习—整合式资源撬动”的多栖式创新行动,突破了高平台依赖困境,实现了品牌价值创新。本文提炼的“困境—双元学习与资源编排—结果”过程机理模型,对基于数字平台的创业有重要的借鉴意义。

关键词:基于数字平台的创业;价值创新;双元学习;资源编排
中图分类号:C939 **文献标识码**:A

数字平台已成为推动经济发展的重要力量,提供了数据与数字技术资源[1],为创业企业的组织学习与资源整合提供了新可能[2,3],重塑了企业的创新路径与策略选择[4,5]。然而,数字平台的机遇与挑战并存,连接属性与网络效应促进信息流通与资源共享[6],使企业能迅速开展产品开发[7],但导致同类产品数量剧增,形成高同质化竞争,企业运营愈发依赖平台提供的服务与资源,它源于数字平台在资源集聚和分配中拥有非对称性权力,企业依赖平台获取信息、资源和技术,从而形成高平台依赖[8,9]。高同质竞争与高平台依赖之间相互关联,彼此强化:同质化竞争加深企业对平台的依赖,以提高曝光率和竞争力;高平台依赖又削弱企业的创新能力,导致“平台控制 - 同质竞争 - 创新缺失”的恶性循环。因此,基于数字平台的科创企业如何应对高同质竞争与高平台依赖的困境,实现价值创新,成为产学界亟待解决的重要议题。

价值创新通过创新商品组合、定位新市场和提升顾客认知,为企业创造新价值增长点。现有研究集中于传统价值创新方法,或单独探讨数字创业与价值创新的关系,缺乏将二者结合视角。且主要分析数字平台为企业提供的机会与资源[7],如何通过链接双边市场实现资源协奏以推动市场扩张。数字平台的开放性、多边性和共生性为组织学习提供灵活性,有助于应对资源约束[2,3]。然而,仅具备学习能力的企业无法有效实施创新,只有资源而无合理学习的企业同样受限。因此,引入双元学习与资源编排整合视角,对于揭示科创企业基于数字平台突破困境的路径至关重要。双元学习把利用式学习与探索式学习视为相辅相成过程。利用式学习重在深化既有知识和资源的利用,聚焦有效感知环境信息和调整战略以巩固市场地位[11];探索式学习重视新知识获取,以适应快速变化的环境。尽管双元学习为理解企业创新行为提供了理论基础,但单独使用存在局限,未能全面解释企业的资源配置与学习的互动过程。资源编排理论有助于理解企业如何积累和配置资源以适应技术、需求和竞争的变化[12,13]。有效的资源编排能将学习结果转化为创新实践,为

收稿日期:2025 - 04 - 03;**修回日期**:2025 - 10 - 27
基金项目:国家自然科学基金面上项目(72372162);湖南省自然科学基金面上项目(2025JJ50437);国家自然科学基金青年(C)项目(72504085)
作者简介:周文辉(1967 -),男,教授,博士。张晓宇(2000 -),男,硕士研究生。周依芳(1992 -),女,讲师,博士,通讯作者,E - mail:yifangz@ hutb. edu. cn。

探索新技术提供资源支持[11]。因此,结合双元学习与资源编排,更清晰地展现企业价值创新过程。

综上,本文引入双元学习与资源编排为参考理论,探究科创企业如何应对高同质竞争与高平台依赖困境以实现价值创新。本文选择安克创新(以下简称"安克")为研究对象,根据各阶段开展双元学习与资源编排实现价值创新过程,进行程序化编码与模型构建。研究结论既能揭示科创企业价值创新过程机理,又为双元学习与资源编排的整合运用提供了新场景。

1 文献综述

1.1 基于数字平台的创业情境

数字平台深刻影响创业情境,打破了时空限制,丰富了创业机会与资源[4]。企业在享受数字平台带来的红利时,也面临高同质竞争与高平台依赖的困境。一方面,数字平台改变了创业机会的发现和利用方式,重塑了创业环境和边界,使创业机会更易识别[7,15],促进了供需双方精准匹配,降低了资源获取成本[16],创业者能够以最小资源投入实现产品反馈和迭代[17]。然而,数字平台的开放性和大数据共享加剧了同质竞争。另一方面,数字平台的数字技术和架构设计引发了非对称性权力[7,8],导致创业者对数字平台的机会资源产生较大依赖。创业者遵循平台主导的"游戏规则"[10,15],才能获得更多的机会与资源支持[18]。基于数字平台的创业文献多关注平台生态中的跟随者或创业者的双重身份[19],忽视了同质化竞争与高平台依赖的困境。

1.2 价值创新

价值创新是企业通过产品差异化为顾客创造价值的策略。随着环境快速变化,单一的产品创新难以完全解释价值创新的复杂性。打破市场边界和产业结构是价值创新的核心,通过重构产业边界和结构条件,为顾客与企业创造价值,这一观点扩展了价值创新的研究范围,涵盖产品和业务创新,强调价值主张与核心竞争力的结合。随着数字平台崛起,数字平台创业重塑了价值创新方式[10],它不仅改变了企业组织形态,打破市场边界,更通过平台的开放性、多边性和敏捷性影响创新路径,这使企业面临高同质竞争与高平台依赖的挑战。高同质竞争使得产品和服务的差异化更加困难,高平台依赖可能导致企业在资源获取和市场决策上失去主动权,这限制了创新的灵活性。创业者需要在不确定性中找到独特定位,实现价值创新[7]。目前文献虽探讨了价值创新与数字创业的关系,但对数字平台创业带来的挑战及科创企业价值创新机理较少关注。

1.3 双元学习与资源编排

双元学习和资源编排共同促进企业适应动态环境。双元学习将外部信息转化为内部能力,分为利用式和探索式。利用式学习从已有知识和经验中解决当前问题,探索式学习通过试错和实验获取新知识和经验。企业借助数字平台提供的信息、知识实现两种学习方式,更灵活地适应变化。资源编排强调企业如何调动和配置内外部资源以适应变化。通过灵活利用资源,企业能快速调整策略。数字平台开放性使资源编排可能性大幅增加,促进资源整合[20]。双元学习和资源编排共同关注企业在动态环境中获取并利用知识,帮助企业通过组织学习获取互补性资源。数字平台不仅是学习场所,更是资源整合枢纽,为数字创业提供新路径[21]。双元学习提供学习框架,资源编排将其转化为资源行动。企业通过双元学习感知外部变化,通过资源编排将变化转化为资源配置。现有研究阐述了双元学习与资源编排存在关联,但未探究二者如何整合以促进价值创新。

2 研究设计

2.1 方法选择

本文采用探索性案例研究法。首先,探讨科创企业基于数字平台的价值创新路径,属于"How"问题,适宜采用案例研究。其次,从双元学习与资源编排整合视角探讨科创企业价值创新路径,案例研究有利于对现象背后复杂过程展开深层剖析。最后,选择单案例进能够更好展示企业实现价值创新过程脉络,提高研究信度与效度。

2.2 案例选取

本文选择安克为案例,理由如下。(1)典型性。安克是基于亚马逊平台的科创企业,产品涵盖了移动充电等领域,以高性能、高品质和高可靠性著称,深受用户喜爱。(2)适配性。安克价值创新在不同阶段展现了双元学习和资源编排,通过与利益相关方合作,不断学习和调整战略,成功应对从产品过剩到机会资源依赖的情境变化,实现了产品与品牌的价值创新。(3)可获得性。安克在价值创新过程中

拥有丰富的回溯性证据链,提供了多轮访谈与参与机会。

2.3 数据搜集

本文依据三角验证原则,采用多渠道进行一二手数据搜集以确保研究的信度效度。一手数据:(1)深度访谈。团队于 2020 年 1 月 -2023 年 12 月先后 3 次对安克开展半结构化访谈,包括高管、产品研发、品牌运营、市场运营等共计 16 人次。(2)现场观察。团队深入安克考察,访问办公区、产品展示区及研发部,深入了解模式、流程与文化。二手数据:(1)公开资料。财务报表、官网信息、媒体报道、创始人演讲、行研报告、微信推文等。(2)内部资料。内部报告、产品资料、宣传资料等。

本文参照 Yin 的案例研究设计,对案例数据三步提炼归纳。数据结构如图 1 所示。首先,依据时序对安克自 2011 年创立至今发展过程分析,对二手数据进行整理、对一手数据验证和补充基础上,制定重要事件时间线,以此将安克发展分为两阶段。其次,以“情境 - 行动 - 结果”逻辑对案例构念与理论反复对比,发掘出同时序区间中不同构念的内在关联,将构念和理论相结合,逐步实现两者匹配。为保证分析过程的信效度,对编码结果不一致情况反复讨论,尽量减少主观性对结论的片面影响;最后,对跨时序区间同一层级构念关系对比和逻辑推演,分析突破困境实现价值创新过程,将数据、构念与文献反复印证,直至形成可靠客观的理论框架。

2.4 数据分析

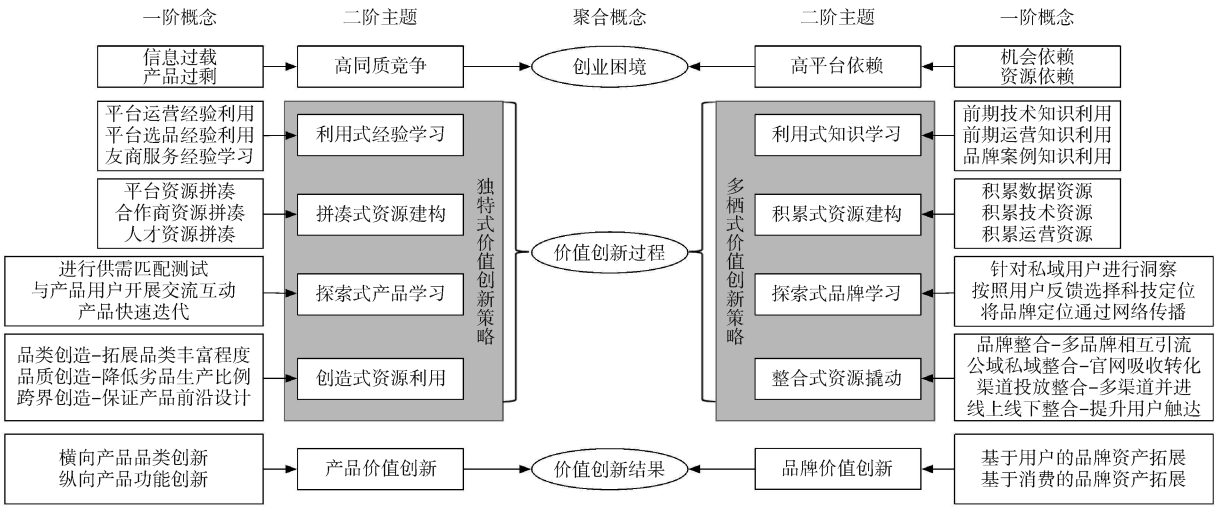

图 1　数据结构

Figure 1　Data structure

3 案例分析

本文围绕“基于数字平台的科创企业如何实现价值创新”问题,基于安克创业历程,分为“产品价值创新 - 品牌价值创新”两阶段,如图 2 所示。从“困境 - 策略 - 结果”逻辑依次分析科创企业在两个阶段遇到的困境、策略与结果,归纳出科创企业价值创新过程模型,并参照 PORTER 价值创新曲线的“加减乘除”法则。

3.1 产品价值创新阶段

(1)困境:高同质竞争

表现在两方面:一是信息过载。2010 年,中国跨境电商贸易额达 1.3 万亿元,占进出口贸易总额 6.3%,这一增长标志着跨境电商在全球贸易中的重要性。然而,伴随市场扩大,电商平台、商品种类和促销信息的增多,使消费者决策愈加复杂,为了赢得海外市场,必须向潜在用户提供清晰可信的信息,以建立产品信任。安克董事张山峰说:“面对手机周边产品和智能硬件的快速发展,公司最初选择聚焦特定渠道和产品,以精准地向用户传递产品信息”;二是产品过剩。早期,中国大量“价廉物不美”商品涌入海外市场,导致同类产品供给过剩,进而影响了中国制造的国际形象。安克副总说:“许多跨境电商在进入这一领域时,面临相似产品种类繁多挑战,为了在激烈价格竞争中抢占市场份额,企业采取降低成本的措施,直接导致了产品质量下降”。

(2)策略:独特式价值创新

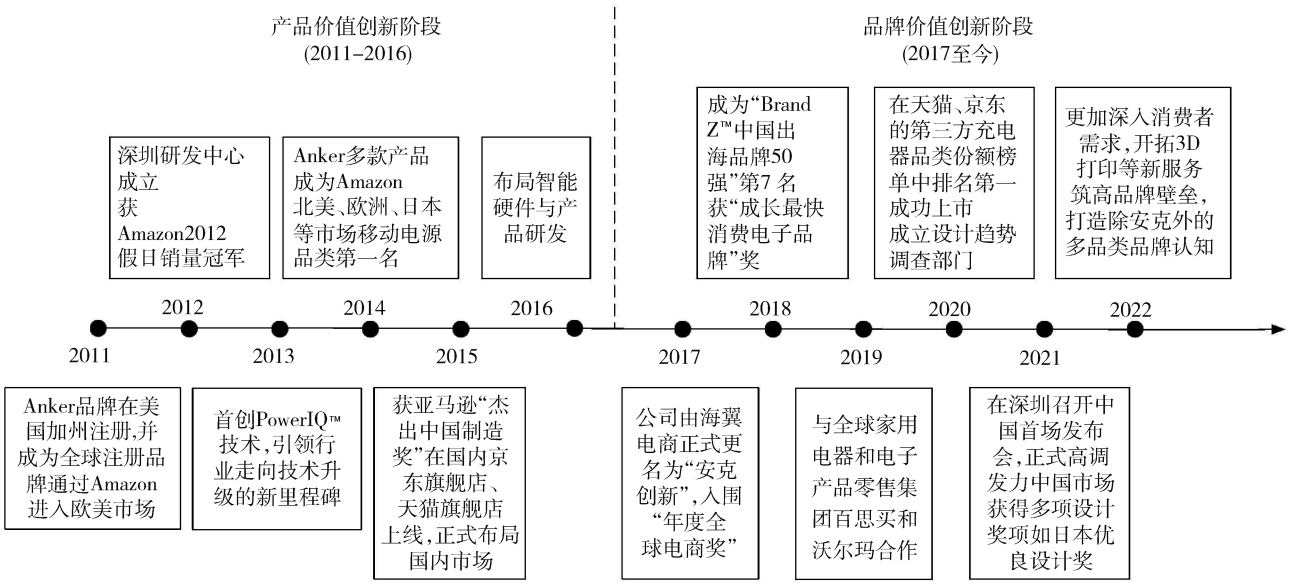

图 2 发展历程及关键事件

Figure 2 Development history and key events

创始人阳萌选择创新之路而非简单“贴牌”:“要在激烈的国际市场环境中脱颖而出,必须摆脱同质化竞争困境”。因此,安克决定通过创造高品质产品来改善中国制造印象。2011 年数据显示,亚马逊凭借庞大的用户基础、便捷的购物体验和全球物流网络,成为安克拓展市场的重要平台,特别是在欧美市场,显著缩短了安克优质产品进入市场时间。这一战略不仅提升了产品曝光度,也为增强品牌竞争力奠定了基础。

①利用式经验学习。创业初期,安克采取利用式学习策略,通过经验学习和积累为企业发展提供支持。阳萌在留学期间建立了人脉网络,组建了涵盖海外销售、跨境电商和产品研发的团队,奠定了早期运营体系。运营经验利用。安克在亚马逊上开设首个门店,借助平台扶持政策提高曝光度,不仅提升了品牌知名度,为后续产品推广和销售奠定基础。通过高效运营,安克快速响应市场变化,优化销售策略。选品经验利用。安克充分利用亚马逊数据工具,深入分析市场需求,以充电器、数据线和移动电源作为核心目标,确保与用户需求高度匹配。通过平台数据库提升选品效率,使其能在竞争激烈市场中快速调整产品线。对手经验利用。安克借鉴亚马逊上标杆同行的成功经验,设立线上售前与售后服务小组。这为公司提供实时市场反馈,也为用户提供了快捷沟通渠道。通过这一机制,安克不仅能快速响应客户需求,还提高客户满意度。

②拼凑式资源建构。创业初期,安克面临资源限制,通过拼凑式资源构建平台、合作商及人才资源体系,从而构筑竞争优势。平台资源拼凑。安克充分利用亚马逊平台数据,敏锐洞察市场趋势、用户行为和对手动态,实现产品策略快速调整。借助亚马逊 FBA 仓储和物流系统,优化了发货流程,提高物流效率,在客户服务赢得口碑。合作商资源拼凑。在生产环节,安克选择国内优质厂商,快速响应国际市场需求。这种合作模式使安克能将资源集中于技术创新和产品设计上,既保证了品质稳定性和生产效率,又维持了安克竞争的灵活性和敏捷性。人才资源拼凑。安克招募了来自 Google、Facebook 和 Amazon 等公司优秀人才,组建高素质的技术研发和产品设计团队。这些跨行业人才不仅具备先进技术背景和丰富行业经验,还提升企业的创新能力和市场洞察力,为安克保持竞争优势奠定了人才基础。

③探索式产品学习。安克在产品开发中通过探索式学习,将重点转向高品质差异化产品,以实现持续改进。供需匹配测试。安克开展供需匹配测试,将国内优质产品与国际市场需求结合,推出改良版最小可行产品,如数据线和充电器,产品设计突出与中国“价廉”的区别。通过观察用户反应和市场接受度,安克收集数据,为后续产品优化提供依据,确保更好地满足用户需求。产品互动反馈。安克利用亚马逊平台的用户互动功能,与用户建立密切联系。超过 80% 的用户能在几天内收到产品,随后快速反

馈使用体验。安克邀请用户参与产品测试,主动搜集用户体验数据,建立顾客流量池,这为安克实现DTC(直接触达用户)模式打下基础。产品快速迭代。依托用户反馈和互动数据,安克加大研发投入,实现产品快速换代。例如,2012 年安克推出首款自主研发的移动电源,根据用户反馈持续迭代,最终形成了“超级充”爆品。2014 年,40w 强充移动电源被评为“你需要的终极电源”;2015 年,经过 310 个小时用户测试,AstroE4 被美国主流网站选为最适合旅行携带的移动电源。

④创造式资源利用。安克通过创造式资源利用在消费电子全业务产品线实现大规模复制迁移,展现了多维度创新与价值提升。品类创造。安克通过增加产品品类实现了多元发展。最初,从专注于数码充电产品逐步拓展到影音设备和光伏储能领域,满足更广泛用户需求。这不仅丰富了产品线,也为安克在不同市场建立了影响力。品质创造。通过加强与生产商的互动协作,聚焦于流程管控和质量管理,降低了劣质产品比例,确保产品符合高标准,用户满意度达到 95%,品质提升增强了产品声誉。跨界创造。安克于 2012 年在深圳成立研发中心(PDC),2013 年推出的 PowerIQ™ 技术,融合多设备兼容、安全性及智能算法,彻底颠覆传统充电宝,为用户提供前所未有的智能充电体验。通过融合物联网、人工智能和高新材料等前沿技术,有效解决产品痛点,创造了产品差异化价值。破坏式创造。安克勇于自我革新。例如,2012 年推出第一款爆款超薄移动电源,两年后被“超级充”取代。这种持续创新使安克在竞争中保持活力,确保走在行业前沿。

(3)结果:产品价值创新

安克通过综合利用式经验学习、拼凑式资源建构、探索式产品学习和创造式资源利用,成功从众多模仿贴牌卖家中脱颖而出,实现了产品价值创新。

①品类创新。安克横向拓展产品线,涵盖充电类、无线音频类及智能创新类多个智能品类。例如,eufy 智能家居系列和 Nebula 激光智能投影系列得到了高度评价,满足了不同用户对居家智能产品需求。尽管价格竞争并未占优势,安克通过智能品类协同运营,成功维持了中高端定位,实现了品牌溢价。既丰富了产品组合,也突显了独特价值。

②功能创新。安克通过持续拓展产品功能设计,满足用户对外观设计、品质和功能的高要求。例如,针对一款在亚马逊平台上销售的 20000mAh 移动电源,安克投入大量的前期调研和样品测试,使安克不断优化产品性能,最终以售价 39.99 美元推出高性价比移动电源,首创多口 USB 充电器。此类创新产品树立了安克在高质量电源市场的良好形象,也精准满足了用户对便携性和高效充电的双重需求。

3.2　品牌价值创新阶段

(1)困境:高平台依赖

体现在两方面:一是机会依赖。初创期,安克与亚马逊密切合作,借助平台销售产品并提升品牌知名度,从而快速进入市场。然而,长期依赖于单一平台限制了安克的市场发展,尤其面对规则调整时常处于被动。阳萌指出:“虽然亚马逊为我们提供了便利,但单一平台风险也愈发明显。”因此,安克亟需探寻其他渠道和市场,以实现更多元化发展战略。二是资源依赖。安克对亚马逊平台的销售渠道、物流支持以及推广资源产生了强烈依赖。使得安克在关键资源获取上受限,平台的规则和政策直接影响品牌传播和渠道分销策略。在市场主导权掌握于平台情况下,安克自主权受到制约,战略决策需适应平台流程。因此,建立独立的资源体系,提升自主品牌力,成为安克必须解决的核心问题。

(2)策略:多栖式价值创新

安克与草根卖家区别在于他对技术研发有信仰。为摆脱高平台依赖困境,安克决定深化品牌导向来克服平台限制。这一策略促进了公司在亚马逊平台持续深耕,同时拓展独立站和线下渠道,积极构建多品牌矩阵,由此,安克与亚马逊的关系由独家依赖转变为相互依存。

①利用式知识学习。安克将前期产品创新经验转化为组织知识,强化创业过程中所需的知识。技术知识利用。安克在产品研发中不断探索新技术,现拥有超 1000 项技术专利,包括快充技术和智能充电技术,提升了产品的实用性和耐用性。运营知识利用。安克重视运营知识学习,建立了信息化团队,2017 年独立研发工具收集市场与业务数据。通过对市场趋势、动态和用户行为的分析,精准制定运营策略。品牌知识利用。安克研究成功品牌案例,形成了“获取公域流量扩人声—打造私域流量圈人气—整合品牌营销夺人心”品牌发展三部曲。通过品牌的故事、设计、传播的知识学习,不断提升品牌经营能力。

表 1 产品价值创新阶段的典型证据

Table 1 Typical evidence of product value innovation stage

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
创新困境	高同质竞争	信息过载	在外国购物网站经常看到对中国产品差评,美国卖 10 美元,中国只需 1 美元,依然卖不好,因为中国产品宣传低价,功能信息不准确,用户感到困惑。(A1,G1)
		产品过剩	市场存在太多相似产品,推广极具挑战。公司打算通过创造优质产品来应对。(A3,G2)
创新策略	利用式经验学习	运营经验学习	亚马逊有一套提供给所有线上门店运营者的规范化运营流程,不仅为门店提供咨询和数据服务,还给高质量门店流量扶持。(A3,G1)
		产品经验学习	开始我们只确定了方向,具体落地什么产品要有数据为支撑,亚马逊提供了支持,比如卖家启航计划。(A1,G1)
		服务经验学习	我们主动学习搭建服务流程,更好联系用户。快速响应市场的能力不仅增强了灵活性,也提升了用户体验。(A1,A3,G2)
	拼凑式资源建构	平台资源拼凑	与亚马逊合作提升了运营效率。通过数据,我们更加清晰地了解市场。它的物流系统帮我们优化了发货流程,让货品更快到达,提高客户满意度。(A1,A5)
		友商资源拼凑	我们和国内优质制造商合作,改良产品贴牌后推向国际市场。提升了反应速度,确保了产品质量。我们专注技术创新,更好服务全球客户。(A2)
		人才资源拼凑	一直广纳贤才,吸引许多技术人才,为产品创新和技术革新提供了强大的支持,使我们能不断推出竞争力产品。(A1,A2)
	探索式产品学习	产需匹配调研	对于新品我们有测试期。根据目标制造样品,小批量销售或试用,是很好的市场试验,比起在公司内部自测得到的数据更真实。(A2)
		与用户交流互动	新品上市我们会主动跟进重点用户使用反馈,看他们是否有不满;有时会直接办小型交流会,技术和市场一起直面用户声音,一起完善产品且做记录。(A2,A3,G2)
	创造式资源利用	根据意见改进产品	用户反馈"数据线用一段时间就坏了"。工程师把问题转为标准,在这根线下面挂 10 公斤重物,来回做 120 度摇摆,1 万次依然不坏。定义标准后,改良并出新品。(A1,A2)
		拓展品类丰富程度	品类丰富度是用户选择品牌的要素之一,完整产品生态可给用户更饱满的体验,且品类增加给业绩也带来了新增长。(A1,A2,G1)
		降低劣品生产比例	品质直接关系电商声誉,许多厂商走低价扩张路线,品质没保障,我们和优质厂家合作能在控制成本基础上最大程度保证品质。(A1,A2,A3)
创新结果	产品价值创新	跨界产品前沿设计	2012 年设立深圳研发中心,让产品有质量又有独特性能。(A1,B1)我们所处赛道竞争激烈,产品生命周期很短,不破不立,只有创新才能获得更高市场份额。(A1,A2)
		横向产品品类创新	安克深耕数码充电领域巩固基本盘,积极向储能等赛道拓展打开新成长曲线,具备丰富产品开发经验及敏锐的市场洞察力,产品矩阵不断完善。(B1,G1,G2)
		纵向产品功能创新	在单一产品领域,安克利用 VOC 开展功能创新,早期充电协议不兼容曾引发用户不满,安克迅速响应,首创 PowerIQ 技术,解决多协议兼容难题。(G1,G2)

②积累式资源建构。安克依据经验指导开展数据资源、技术资源和运营资源的积累,在品牌全球化运作中起到了关键作用。数据资源积累。安克打通业务系统,独立完成数据搜集和分析,更深入了解市场趋势、用户需求和竞争动态,为支持战略制定。技术资源积累。得益于研发团队组建,安克超过 50% 的运营团队为研发人员,促进了技术产品创新。运营资源积累。安克吸纳管理人才,组建本土化团队,更好地理解市场差异,因地制宜运营,并与各国商超和消费电子渠道商合作,推动线下销售和体验门店建设。

③探索式品牌学习。通过与用户深度互动来达成安克品牌发展方向,经过用户洞察、品牌定位和品牌传播三步骤,品牌更贴近用户需求,提升品牌认可度。用户洞察。安克通过 VOC(Voice of Customer)管理产品生命周期,从早期的 Excel 表格到现在的智能数据平台,自动化追踪多维度数据,衡量品牌忠诚度。安克董事张山峰说:"VOC 是基于用户声音的产品开发生命周期管理。"品牌定位。基于用户洞察与品牌互动,明确定位为创新驱动的品牌,制定针对性品牌运营计划,创新价值满足用户期待。品牌传播。安克通过社交媒体、广告多渠道进行品牌

传播,发布最新产品和活动信息,定期开展线上问答活动与线下开放日,确保品牌与用户双向沟通。

④整合式资源撬动。安克开展多栖式品牌传播与渠道布局活动,为标杆品牌塑造奠定基础。多品牌整合。安克从单一品类扩展到多品牌矩阵,以 Anker 为核心,衍生出 Soundcore(音频)和 Eufy(智能家居)等子品牌,覆盖不同消费群体,实现品牌间互动引流。私域公域整合。安克官网和在线论坛展示品牌形象,通过精细的客户档案管理、测试俱乐部、问答区等互动项目促进与用户交流。官网作为引流枢纽,有效将私域流量导向各大电商渠道,增强用户信任。渠道投放整合。安克在全球范围内实施多渠道广告投放,自 2012 年起在 YouTube 和 Instagram 设立官方账号,吸引大量粉丝,设计互动活动提升品牌活跃度。线上线下整合。安克持续优化官方独立站,通过丰富产品展示、用户友好界面设计及高效的客户服务提高用户体验。利用大数据和 AI 技术分析用户行为,提升精准营销效果。线下与连锁零售商合作,实现产品功能与品质亲身体验,建立品牌信任。

表 2　品牌价值创新阶段的典型证据

Table 2　Typical evidence of brand value innovation stage

聚合概念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
创新困境	高平台依赖	机会依赖	亚马逊销售占据了前期业务绝大部分,封号对线上业务市场扩张有风险。(A1,A5)
		资源依赖	除代工外,其他合作围绕亚马逊展开,如销售与物流服务,我们想找新路径。(A5)
创新策略	利用式知识学习	前期技术知识利用	我们产品技术能力成长路径分三步:基于 VOC 精选产品和微创新、基于用户洞察创造新产品、基于经验总结做好技术开发与产品布局。(A1,A2,G1)
		前期运营知识利用	2017 年,我们整合内外部系统实现全业务覆盖,把关键软件结合起来,通过数据管道完成链接,有了面向未来支撑千亿级业务的 IT 运营系统。(A1,G2)
		品牌案例知识利用	通过我们对消费电子行业认识,总结“渠道品牌 > 改良品牌 > 领导品牌”三阶段发展趋势,不断在消费电子领域加强品牌竞争力。(A4,G1,G2)
	积累式资源建构	积累数据资源	在第一个产品卖出去以前,我们花了两个月时间开发系统来管理销售。今天,我们依然保留传统,IT 团队超过 100 人,积累了上百万行代码。(A1)
		积累技术资源	从前期来看,公司充电产品拥有多项核心技术,解决用户诸多痛点,包括 GaN 和榫卯结构堆叠技术、PowerIQ 智能充电技术等核心技术。(A2,G1)
		积累运营资源	初期通过第三方平台和独立站构成多元化线上渠道,后续积极拓展线下渠道。未来有望凭借品牌、渠道、产品优势延续在线上线下渠道领先地位。(A4,A5,G1)
	探索式品牌学习	私域用户洞察	我们超过 500 万在各种渠道沉淀私域用户,新产品能在不打扰所有人情况下,精准地找到用户,对用户画像做更精准界定。(A1,A4)
		品牌通过网络传播	利用算法对用户是否喜欢我们的产品与调性做出判断。主动利用内容矩阵和用户互动,好效果的帖子是决定品牌调性的支撑。(A1,A4,G1)
		用户反馈科技定位	品牌上台阶,不仅卖货,还要夺人心智,让用户从心底里对品牌产生印象。这需要精准定位及完整打法,留给用户印象就是“科技”。(A1,A4)
	整合式资源撬动	多品牌相互引流	安克活跃于海外社媒平台,2019 年 1 月,公司发布“The Best Selling Wireless Speaker On Amazon”视频,播放量高达百万次,对推广销售带动作用明显。(G1)
		官网保持独立运营	国内外官网用户访问量居前位,内容促进用户品牌理解,起到很好的引流效果。(A4)
		渠道投放效果显著	最近和科技 KOL 合作视频,播放量在社交媒体直接破百万,带动产品销量大幅增长。这种效果是其他方式难达到的。(A4,A5)
		本土运作用户触达	安克在美国、德国等发达国家线下零售体系。零售体系不发达的中东地区,安克招募代理商,在迪拜和科威特,购物中心 C 位有 Anker 旗舰店(A4,A5)
创新结果	品牌价值创新	用户品牌资产拓展	安克将品牌建设和粉丝运营置于核心。通过自研设计塑造品牌,通过独立站和私域流量运营粉丝。双管齐下使安克在全球用户享有知名度和美誉度。(G1,G2)
		销售品牌资产拓展	打造全球化智能硬件品牌矩阵,持续拓展海内外市场,深入本土建设渠道。2022 年北美收入同比增速超 10%,中东、中国收入同比增速达 35.7%、24.2%。(G1,G2)

(3)结果:品牌价值创新

安克通过多栖式策略成功实现了品牌价值创新,主要体现在:①用户品牌资产(CBBE)拓展。根据 2022 年问卷调查,安克在美国、日本和德国市场消费电子品牌知名度与购买率综合评价排名分别位于第 2、第 3、第 5,已连续三年入选"Brand Z 中国出海品牌"Top 10。根据 Marketplace Pulse 统计,安克充电产品在亚马逊销量排名榜单长期维持第一名,用户评论 4.8 分。②销售品牌资产(SBBE)拓展。安克 2022 年收入达 142.51 亿元,同比增长 13.33%;全球市场份额稳居消费电子行业第一。产品线方面,充电业务作为公司起家基业收入 68.8 亿,占比约 48.3%,智能创新类产品作为增量业务收入达到 43.9 亿元,占比超过 30%,无线音频业务营收规模 28.2 亿元占比约 19.8%。

4 结论与讨论

4.1 研究结论

本文围绕"基于数字平台的科创企业如何实现价值创新?"问题,基于双元学习与资源编排整合视角,通过安克单案例纵向研究,得出主要结论。

(1)基于数字平台的科创企业价值创新实现路径

科创企业遵循"困境—双元学习与资源编排—结果"的价值创新过程逻辑(如图 3 所示),这一过程分两阶段:产品价值创新与品牌价值创新。具体来说,产品价值创新阶段,企业针对高同质竞争困境,巧妙利用数字平台的连接属性与数据赋能,采取独特式创新策略,通过利用式经验学习深化内部认知,拼凑式资源建构快速响应市场,以探索式产品学习引领产品创新,最终通过创造式资源利用,实现产品价值创新;品牌价值创新阶段,企业针对高平台依赖困境,依托前期积累的创业经验与资源,采取多栖式创新策略,通过利用式知识学习巩固知识基础,积累式资源建构增强资源厚度,进而通过探索式品牌学习塑造独特品牌形象,利用整合式资源撬动放大品牌效应,既增强了品牌影响力,又开拓新业务增长渠道,有效降低平台依赖,提升独立运营能力,成功实现了品牌价值创新。

(2)基于数字平台的科创企业价值创新的演进机制

研究阶段演进机制有助于实现过程理论化[20]。科创企业成长演进遵循"情境感知 – 行动响应"机制。科创企业在数字平台上识别出创新困境后,采取针对性解决方案与行动。这一机制促进了科创企业由产品价值创新向品牌价值创新的阶段演进。在产品价值创新阶段,企业面临高同质竞争,选择独特式创新策略,通过平台开展学习和资源重组,积累产品、技术与运营经验,构建资源基础,创造独特性产品以化解困境。随着科创企业借助平台进一步发展,面临高平台依赖困境,企业感知到依赖关系的潜在风险,需重新评估策略有效性,制定新策略以实现良性发展。在品牌价值创新阶段,科创企业识别出数字平台带来的机会资源双重依赖困境。基于独特式创新逻辑,企业进一步演化为多栖式创新策略,通过多渠道发展应对平台依赖,既提升了品牌声誉、又拓展了销售渠道,实现依附平台到多栖成长的阶段演化。

4.2 理论贡献

(1)构建了基于数字平台的科创企业价值创新过程模型。现有研究认可数字平台对创业的积极作用[10],也发现了企业面临高同质竞争与高平台依赖的双重困境[9]。然而,关于科创企业如何有效应对并实现价值创新的研究尚显不足。本文探究了科创企业在高同质竞争与高平台依赖中的应对策略,揭示了基于数字平台的价值创新路径:企业初期通过平台获取资源,中后期由于依赖困境而寻求多元发展。通过实施独特式和多栖式创新策略,结合不同类型的双元学习与资源拼接行动,推动了产品价值创新和品牌价值创新的实现。这一动态过程模型不仅展示了科创企业面临不同困境时的应对策略,而且深化了对价值创新理论的理解,突破了价值创新静态分析框架,揭示了在数字平台情境下价值创新的动态性。

(2)搭建了双元学习与资源编排的整合桥梁。以往研究多聚焦于双元学习或资源编排的单一理论视角[21],缺乏对二者关系的统一分析。本文整合了双元学习与资源编排理论,揭示了科创企业在"利用式学习—资源建构—探索式学习—资源利用"的学习与行动适配逻辑。这一模型不仅阐明了学习如何指导资源行动,同时揭示了资源行动如何促进学习,从而形成完整的双元学习与资源行动的互动闭环。一方面,科创企业在资源有限情况下,面临如何平衡两种学习方式的问题,本文强调不同学习方式先后顺序在资源行动中的重要性,为双元学习理论

更深层次应用提供了新见解。另一方面,根据市场反馈和双元学习效果灵活调整企业资源配置策略,确保在利用与探索之间实现动态平衡并在资源编排过程中减少权力的对抗性,强化了双元学习与资源编排之间的联系。

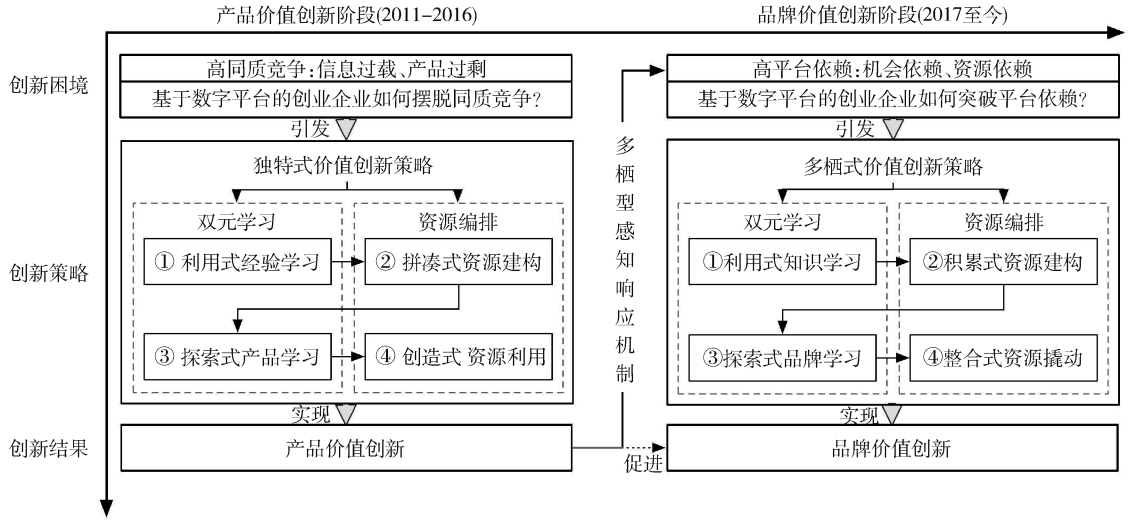

图 3　基于数字平台的科创企业实现价值创新的路径模型

Figure 3　A path model for entrepreneurship enterprises to realize value innovation based on digital platforms

(3)拓展了基于数字平台的创业情境研究边界。以往学者主要从数字平台角度出发,研究数字平台为企业提供的条件与挑战[1],或研究基于数字平台的创业企业独特性与合法性悖论[7]。本文从科创企业出发,研究其面临高同质竞争与高平台依赖双重困境时,企业如何通过学习与资源行动实现价值创新。这不仅延伸了对平台参与者与数字平台之间依附关系的研究,还丰富了科创企业在高平台依赖情境下采取多元品牌与自主渠道发展的路径。不仅丰富了数字平台创业研究的内涵,也为理解科创企业在数字生态系统发展提供了新视角。

4.3　实践启示

(1)基于数字平台的科创企业价值创新关键在于整合双元学习与资源编排。首先,企业应将利用式学习与探索式学习结合,巩固和优化现有业务,积极寻求市场新机会。利用式学习使企业能够高效利用数字平台资源,将实践经验转化为业务优势,探索式学习鼓励企业不断突破现有框架,探索和实验新想法,以实现产品服务创新。其次,企业需要有意识地整合内外部资源,如通过合作、外包或利用平台服务,以弥补资源不足,在创业初期快速响应市场需求。随着企业逐步成长,应注重构建和积累自身资源体系,为持续创新和品牌构建提供坚实基础。最后,企业应聚焦于产品力打造,逐步构建品牌力。在产品得到市场认可后,利用已建立的产品优势来推动品牌建设,通过品牌力进一步带动业绩增长。

(2)数字平台要在依赖与独立的动态平衡中促进双边市场的健康成长。为了更好地服务于科创企业,数字平台应致力于赋能,超越基础交易和服务提供,提供更为全面深入的业务服务。第一,通过集成先进的数据工具,帮助企业洞察市场趋势,优化营销策略,更有效地管理客户关系,提供市场推广支持,帮助企业扩大品牌影响力,通过改善物流服务来降低企业运营成本。第二,平台致力于促进站内多样性,避免产品同质化,实施差异化策略,激励企业产品创新和品牌差异化。第三,建立合作反馈机制,更好地理解企业需求,促进平台服务持续改进。

4.4　不足与展望

首先,本文仅选取安克进行单案例研究,单一案例结论普适性有欠缺,未来研究可考虑多案例或大样本验证,例如,后续可对 Shein(高平台依赖)与 Siemens(低平台依赖)进行比较,验证模型普适性。其次,本文将高同质竞争与高平台依赖困境“分而治之”,未来可考虑探究同时化解双重困境;最后,本文站在科创企业立场探索如何应对困境实现价值创新,未来可研究科创企业、数字平台与用户协同共生,探索平台算法如何影响企业学习行为,进而改变用户价值感知,以构建更加健康持续的数字创新创

业生态系统。

参考文献：

[1] 陈晓红,李杨扬,宋丽洁,等. 数字经济理论体系与研究展望[J]. 管理世界,2022,38(2):208 - 224,13 - 16. Chen X H, Li Y Y, Song L J, et al. Theoretical system and research prospect of digital economy [J]. Management World,2022,38(2):208 - 224,13 - 16.

[2] Bonina C,Koskinen K,Eaton B,et al. Digital platforms for development: Foundations and research agenda[J]. Information Systems Journal,2021,31(6):869 - 902.

[3] 贾竣云,陈寒松,徐文箫. 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[J]. 研究与发展管理,2023,35(5):131 - 149. Jia J Y, Chen H S, Xu W X. How can digital startups achieve value creation through resource orchestration? ——Cross - Case Study Based on Digital Platform [J]. Research and Development Management,2023,35 (5): 131 - 149.

[4] 蔡莉,张玉利,蔡义茹,等. 创新驱动创业:新时期创新创业研究的核心学术构念[J]. 南开管理评论,2021,24(4):217 - 226. Cai L, Zhang Y L, Cai Y R, et al. Innovation - driven entrepreneurship: The core academic construct of innovation and entrepreneurship research in the New Era [J]. Nankai Business Review, 2021,24(4):217 - 226.

[5] Panico C,Cennamo C. User preferences and strategic interactions in platform ecosystems[J]. Strategic Management Journal,2022,43(3):507 - 529.

[6] 周文辉,阙琴. 数字平台创业如何突破机会资源的双重约束？[J]. 科学学研究,2022,40(5):896 - 905. Zhou W H, Que Q. How can digital platform startups break through the dual constraints of opportunities and resources? [J]. Studies in Science of Science,2022,40 (5):896 - 905.

[7] Cutolo D, Kenney M. Platform - dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy [J]. Academy of Management Perspectives,2021,35(4):584 - 605.

[8] 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. Cai N, Liu S, Wang J X, et al. Research on the process mechanism of strategic update of platform ecosystem: A perspective on the construction of Interdependence [J] Nankai Business Review, 2020,28(5):89 - 100.

[9] 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 - 147,10. Wang J X, Chen W R, Jiang S S, et al. Participant strategy in platform ecosystems: Decoupling complementarity and dependency [J]. Management World,2021,37(2):126 - 147,10.

[10] Nambisan S,Baron R. On the costs of digital entrepreneurship:Role conflict, stress, and venture performance in digital platform - based ecosystems[J]. Journal of Business Research,2021(125):520 - 532.

[11] 温超,陈彪. 创业学习、创业战略与新企业竞争优势[J]. 外国经济与管理,2019,41(9):139 - 152. Wen C, Chen B. Entrepreneurial learning, entrepreneurial strategy and competitive advantage of new enterprises [J]. Foreign Economics & Management,2019,41(9): 139 - 152.

[12] 杨佳铭,魏江,杨升曦. 外源型参与者、平台赋能与竞争优势构建——基于资源编排理论视角[J]. 南开管理评论,2025,28(1):91 - 102. Yang J M, Wei J, Yang S X. Exogenous participants, platform empowerment and competitive advantage construction: From the perspective of resource orchestration theory[J]. Nankai Business Review, 2020,28(1):91 - 102.

[13] 牛璐,陈志军,刘振,等. 打破技术封锁:逆机会与资源稀缺双困局下的大企业创业——基于资源拼凑与编排的纾解[J]. 南开管理评论,2025,28(2):67 - 79. Niu L, Chen Z J, Liu Z, et al. Breaking the technological blockade: Large enterprise entrepreneurship in the double predicament of counter - opportunity and resource scarcity - Relief based on resource piecing and arrangement [J] Nankai Business Review, 2020, 28 (2):67 - 79.

[14] 徐飞. 管理理论研究中“问题导向”之问题[J]. 管理科学学报,2019,22(5):12 - 14. Xu F. The problem of "problem orientation" in management theory research [J]. Journal of Management Sciences in China,2019, 22(5):12 - 14.

[15] 杨俊,朱沆,于晓宇. 平台生态情境的组织间关系管理:平台与创业互动视角的理论建构[J]. 研究与发展管理,2023,35(1):57 - 59. Yang J, Zhu H, Yu X Y. Inter - organizational relationship management in platform ecological context: Theoretical construction from the perspective of platform and entrepreneurship interaction [J] Research and Development Management, 2023,35(1):57 - 59.

[16] 肖静华,胡杨颂,吴瑶. 成长品:数据驱动的企业与用户互动创新案例研究[J]. 管理世界,2020,36(3): 183 - 204. Xiao J H, Hu Y S, Wu Y. Growth prod-

ucts: A case study on data - driven innovation in enterprise - user interaction [J]. Management World, 2020, 36 (3):183 - 204.

[17] 蔡莉,杨亚倩,卢珊. 数字技术对创业活动影响研究回顾与展望[J]. 科学学研究,2019,37(10):1816 - 1824,1835. Cai L, Yang Y Q, Lu S. Review and prospect of the impact of digital technology on entrepreneurial activities [J]. Studies in Science of Science, 2019, 37 (10): 1816 - 1824,1835.

[18] 王节祥,刘双,瞿庆云. 数字平台生态系统中的科创企业成长研究:现状、框架与展望[J]. 研究与发展管理,2023,35(1):72 - 88. Wang J X, Liu S, Qu Q Y. Research on the growth of science and technology innovation enterprises in the digital platform ecosystem: Current situation, framework and prospect [J] Research and Development Management,2023,35 (1):72 - 88.

[19] 梅景瑶,王节祥. 平台依赖型创业企业如何应对双元身份困境? ——基于奇点云的案例研究[J]. 管理世界, 2024, 40 (11): 173 - 192. Mei J Y, Wang J X. How can platform - dependent start - ups deal with the dual identity dilemma? ——Case study based on Singularity Cloud [J]. Management World, 2024, 40 (11): 173 - 192.

[20] Cenamor J, Parida V, Wincent J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity[J]. Journal of Business Research, 2019, 100 (7):196 - 206.

[21] Nambisan S, Wright M, Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes[J]. Research Policy, 2019, 48(8):1 - 9.

[22] 王凤彬,张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事:过程研究范式、过程理论化与中西对话前景[J]. 管理世界, 2022, 38(6): 191 - 213. W F B, Zhang X. Telling China′s story through longitudinal case studies: Process research paradigms, process theorization and the prospects of Sino - Western dialogue[J]. Management World, 2022, 38(6): 191 - 213.

How technology - driven startups on digital platforms achieve value innovation ——A case study of Anker

ZHOU Wen - hui [1], ZHANG Xiao - yu [1,2], ZHOU Yi - fang[3]

(1. School of Business, Central South University, Changsha 410000, China;
2. Huawei Technologies Co., LTD., Shenzhen 518129, China;
3. School of Business Administration, Hunan University of Technology and Business, Changsha 410000, China)

Abstract: Digital platforms have emerged as a crucial driver of economic development, providing data and digital technology resources. They have created new possibilities for entrepreneurial firms in organizational learning and resource integration, while reshaping the innovation paths and strategic choices of enterprises. However, opportunities and challenges coexist in digital platforms: their connectivity and network effects facilitate information flow and resource sharing, enabling enterprises to rapidly carry out product development. Nevertheless, this also leads to a sharp increase in the number of similar products, resulting in high homogenized competition. Enterprise operations have become increasingly dependent on the services and resources provided by platforms, which stems from the asymmetric power of digital platforms in resource aggregation and distribution. Enterprises rely on platforms to obtain information, resources, and technologies, thereby forming high platform dependence.

This study introduces ambidextrous learning and resource orchestration as reference theories to explore how technology - based entrepreneurial firms address the dilemmas of high homogenized competition and high platform dependence to achieve value innovation. Anker Innovations (hereinafter referred to as "Anker") is selected as the research object. Based on the process of implementing ambidextrous learning and resource orchestration to realize value innovation at each stage, systematic coding and model construction are carried out. The conclusions not only reveal the process mechanism of value innovation in technology - based entrepreneurial firms but also provide a new scenario for the integrated application of ambidextrous learning and resource orchestration. The research finds that the value innovation of technology - based entrepreneurial firms follows a process logic of "dilemma—ambidextrous learning and resource orchestration—outcome", which is divided into two stages: product value innovation and brand value innovation. In the product value innovation stage, to address high homogenized competition, firms adopt a distinctive innovation strategy using digital platforms and a-

chieve product value breakthroughs through ambidextrous learning and resource orchestration. In the brand value innovation stage, to tackle the dilemma of high platform dependence, firms adopt a multi – homing innovation strategy based on previous accumulations, thereby enhancing brand influence and independent operation capabilities. Meanwhile, the evolution of value innovation in technology – based entrepreneurial firms follows a "contextual perception – action response" mechanism, promoting firms to evolve from platform dependence to multi – homing growth.

The contributions of this paper have achieved three main outcomes: first, constructing a value innovation process model. To address the deficiencies of existing research, it reveals the path for firms to cope with the dilemmas of high homogenized competition and high platform dependence. By adopting distinctive and multi – homing innovation strategies, combined with ambidextrous learning and resource orchestration, firms can achieve product and brand value innovation, breaking through the static analysis framework; second, building an integration bridge between ambidextrous learning and resource orchestration. It integrates relevant theories, clarifies the interactive closed – loop between the two, and provides new insights for theoretical application; third, expanding the research boundary of entrepreneurial contexts. From the perspective of technology – based entrepreneurial firms, it enriches the connotation and perspective of digital platform entrepreneurship research. Meanwhile, practical suggestions are proposed: firms need to integrate ambidextrous learning and resource orchestration, focusing on building product strength and brand strength; digital platforms should strengthen empowerment, promote in – platform diversity, establish a cooperative feedback mechanism, and realize the dynamic balanced development of platforms and firms.

Key words: digital platform – based entrepreneurship; value innovation; ambidextrous learning; resource orchestration

---

(上接第 1021 页)

the growth of SRDI enterprises through the development of digital platform capabilities and organizational resilience. From a dynamic capabilities perspective, it unravels the "black box" between digital leadership and enterprise growth, thereby enriching the research perspectives on the mechanisms of digital leadership. Finally, this paper extends the hierarchical transformation mechanism of dynamic capabilities theory. By exploring the impact of digital leadership on the transformation of digital platform capabilities (lower – order capabilities) into organizational resilience (higher – order capabilities), it enriches the hierarchical view of dynamic capabilities.

In addition, the conclusions of this study provide important practical implications for the high – quality growth of SRDI enterprises in the digital age. First, SRDI enterprises should place a high priority on the selection and development of digital leadership. The digital mindset of leaders ensures the rapid identification of market demands and industry trends, enabling the enterprise to continuously deepen its expertise in specialized fields and achieve sustained growth. Second, SRDI enterprises should focus on cultivating digital platform capabilities to overcome internal resource constraints that limit growth. Leaders should build digital platforms to optimize business processes, establish intelligent interaction networks with external entities, and enhance core capabilities through resource integration and absorption. Finally, SRDI enterprises should prioritize the enhancement of organizational resilience to cope with the threats posed by external turbulence. Enterprise leaders need to establish a resilience system based on "prevention – response – recovery," utilizing digital technologies to optimize resource allocation efficiency, create agile decision – making mechanisms, and strengthen adaptive capabilities in the face of adversity through continuous learning.

Key words: digital leadership; digital platform capability; organizational resilience; firm growth; SRDI enterprises