资源编排与价值共创的动态联动机制

——基于鱼跃医药的单案例分析

郑稣鹏，刘玥

1. 辽宁师范大学 国际商学院，辽宁 大连 116000；
2. 辽宁师范大学 管理学院，辽宁 大连 116000

摘要：随着数智情境不确定性的日益增加，许多企业深陷资源孤岛与共创乏力管理困境，如何协调资源编排与价值共创的内在联动关系成为破局的关键所在。以中国医疗器械龙头企业——鱼跃医疗的血压计产品为案例，借鉴 Gioia 方法论编码，结合资源编排与价值共创理论，系统剖析二者间的动态联动机制，研究发现，资源编排与价值共创的动态联动机制呈现出三阶段的序贯性演进过程：在产品价值传递阶段，企业内部核心资源体系解构对企业主导的价值提供形成断点式的单向驱动作用；在数字平台联接阶段，企业内外部资源体系重构对产品主导的价值交易形成“强驱动-弱反哺”的不对称互动关系；在数字生态共生阶段，数智资源体系编排与服务主导的双向价值共创形成“互促循环”式的联动关系。

关键词：资源编排；价值共创；动态演化；联动机制

中图分类号：F272.3　　**文献标识码**：A

数字化转型、平台商业模式与产业生态的兴起，使得企业的价值创造活动愈发依赖于跨越组织边界的资源流动与主体协同。实践中，管理者面临的紧迫挑战不再是“拥有什么”，而是“如何链接与激活”；价值共创也不再是一个抽象理念，而是关乎企业实现数字生态共生的战略核心[1]。然而，许多企业虽深知共创的重要性，却在实践中举步维艰：或因内部资源僵化而无法有效响应外部共创伙伴的需求，或因缺乏系统的编排能力而导致共创生态混乱失序。这些实践困境深刻揭示了一个核心问题：企业的内部资源管理流程如何与外部价值共创网络有效对接并产生协同效应。

目前，学界对资源编排和价值共创已进行了广泛而深入的讨论。资源编排研究侧重于企业内部的微观管理活动（如构建、捆绑、利用），强调能力构建[2]；价值共创研究更多地关注企业与外部活动（如顾客、合作伙伴）的宏观现象。现有研究大多将资源编排与价值共创视为两条并行且关联松散的过程[3]，仅有部分学者意识到资源编排的动态过程中蕴含着企业价值共创的微观机理[4]。现有研究关于资源编排的内部管理视角与价值共创的外部活动视角间存在一定程度的理论缺口，亟待聚焦于二者间内

收稿日期：2025-09-30

基金项目：教育部人文社会科学研究规划基金（24YJC770023）；辽宁省教育厅人文社科类基本科研（LJ112410165027）

作者简介：郑稣鹏（1990—），女，山东省威海市人，辽宁师范大学副教授，博士，主要研究方向：科技评价与创新管理；刘玥（2001—），女，河南省商丘市人，辽宁师范大学硕士研究生，主要研究方向：科技评价与创新管理。

在的动态联系进行系统性探讨。鉴于此,本文拟整合资源编排与价值共创理论,采用单案例研究法,揭示资源编排与价值共创之间持续互动、相互塑造的内在机理,弥补当前研究对二者动态联动机理关注不足的缺陷,指导企业构建数字生态共生与可持续性竞争优势,推动企业高质量发展。

一、文献综述

1. 资源编排研究

资源编排理论源于资源基础观与动态能力理论的延伸。D. G. Sirmon 等[5]认为,企业竞争优势不仅取决于资源的占有量,更取决于管理者如何通过获取、整合、利用等动态过程对资源进行配置与再造。相较于资源基础观,资源编排理论更关注资源的动态过程,其涵盖构建资源组合、捆绑资源形成能力和利用能力创造价值三个流程[6]。企业需要对其拥有的资源进行有效配置与激活,实现资源的价值最大化,以构建可持续的竞争优势。

目前已有研究将资源编排理论运用到生态系统的演化过程中。张青等[6]系统回顾了资源编排理论的研究脉络,指出其核心命题在于"资源-能力-绩效"链条的动态逻辑。林艳等[7]从创新生态系统的角度出发,认为资源编排并非单一行为,而是随着主体发展与环境变化而动态演进的过程。易法敏等[8]认为企业通过资源转化、整合到共享的多阶段编排,促进了生态系统的持续演化。曹裕等[9]基于制造业案例提出,数字化资源编排行为具有阶段差异性,初期以资源整合为主,后期则转向生态协同与价值共创。

综上所述,资源编排理论已逐渐从企业内部资源管理扩展至外部生态系统层面,其关注焦点由"资源要素整合"转向"跨主体协调与生态共生"。然而,学界对"用户数据"与"数字反馈"在资源编排中的作用和讨论仍显不足,企业如何将外部用户数据转化为内部资源以实现动态优化,尚缺乏系统研究。

2. 价值共创研究

价值共创萌芽于 R. Ramirez[10]关于价值合作生产的思想。S. L. Vargo 等[11]认为价值不再由企业单向创造,而是在企业与用户、合作伙伴等多方互动过程中共同生成。C. K. Prahalad 等[12]提出的"DART"模型首次揭示了企业与用户共同参与的价值创造逻辑。与商品主导逻辑相比,服务主导逻辑强调用户从"被动消费"向"主动共创"转变,价值在使用和体验中得以实现。

近年来,学界针对数字技术时代下的价值共创进行了有益探索。有学者指出,价值共创是价值创造主体通过服务交换和资源整合而共同创造价值的动态过程[13],企业通过构建数字创新生态系统能够实现价值的共创与共享[14]。还有学者指出,构建一个以"价值主张→价值创造→价值共享"为核心的价值共创动态循环模式,不断吸纳多元主体、丰富价值内涵,能够帮助企业实现生态系统共生共享、共赢的动态过程[15]。目前,关于价值共创的研究已经迈入数据驱动与智能共创的新阶段,但有关共创过程的动态演化机理仍有待充分揭示。

综合来看,现有研究分别明确了资源编排、价值共创作为企业构建竞争优势的关键核心基础,且已有研究注意到二者之间存在相互渗透的关系。然而,相关探讨多呈现静态、单向的局限性,或仅在概念层面讨论其相关性,未能充分揭示二者在互动过程中相互塑造、协同演化的动态双向联动机制,亟待揭示其内在的作用路径与循环反馈回路。

二、研究设计

1. 研究方法

本文采用纵向单案例研究方法。首先,单

案例研究方法适合解决“How”的问题,有助于回答“鱼跃医疗如何借助有效的资源编排来实现价值共创的”这一研究主题。其次,相较于多案例研究方法,单案例研究方法能够深入挖掘信息,捕捉时序中的关键节点,并最终从复杂的现象中提炼出内在的理论与逻辑[16]。

2. 案例企业

(1)案例企业选择

本文基于单案例研究方法的抽样原则选择鱼跃医疗作为案例研究对象,主要基于以下三点考量:一是医疗器械行业技术迭代迅速、资源基础丰富,为本研究提供了适宜的行业背景;二是鱼跃作为行业龙头企业,构建了“硬件+AI+生态”的战略布局,资源编排与价值共创的联动机制典型且清晰;三是鱼跃在与用户的互动中形成了螺旋上升的演进路径,为本研究提供了充分的支撑材料。

(2)阶段划分

本文依据资源体系在鱼跃医疗发展过程中的不同作用,将其发展历程划分为三个阶段:第一阶段为1998—2008年的产品价值传递阶段。在这个阶段,鱼跃进行了自主研发,聚焦构建核心资源基础,品牌形象初步树立。第二阶段为2009—2018年的数字平台联接阶段。在这个阶段,鱼跃成功上市之后其资本运作更具灵活性,通过并购与整合拓展资源边界,快速获取新技术、新产品线与渠道资源。第三阶段为2019年至今的数字生态共生阶段。在这个阶段,吴群在2019年出任鱼跃CEO,提出“C端化、年轻化、数字化”战略,实现资源的动态编排,强化数字化与智能化能力。具体阶段划分见图1。

3. 数据收集与分析

为确保案例研究的严谨性与可信度,本研究严格遵循三角验证原则,构建多元化的数据收集体系。具体而言,一方面,通过对企业管理层、核心技术人员进行深度访谈,并获取内部战略文件、会议纪要等一手资料;另一方面,系统性收集公司公开财报、官方新闻、行业研究报告和权威媒体评论等大量二手资料,以此形成完整的证据链条。通过交叉比对,内部一手资料与外部二手资料在关键事实与演进逻辑上相互印证,有效构成了“证据三角形”,从而全面确保了案例分析的内部效度与结论可靠性。

本研究采用Gioia方法[17]进行编码,使用“一阶概念→二阶主题→聚合维度”的数据归纳方法对鱼跃血压计案例进行数据编码。具体过程分为三个步骤:首先,对收集到的原始数据进行清洗,对其进行主体概括形成一阶构念;其次,基于本文的理论视角将具有共同特征的一阶概念聚合形成抽象化、理论化的二阶主题;最

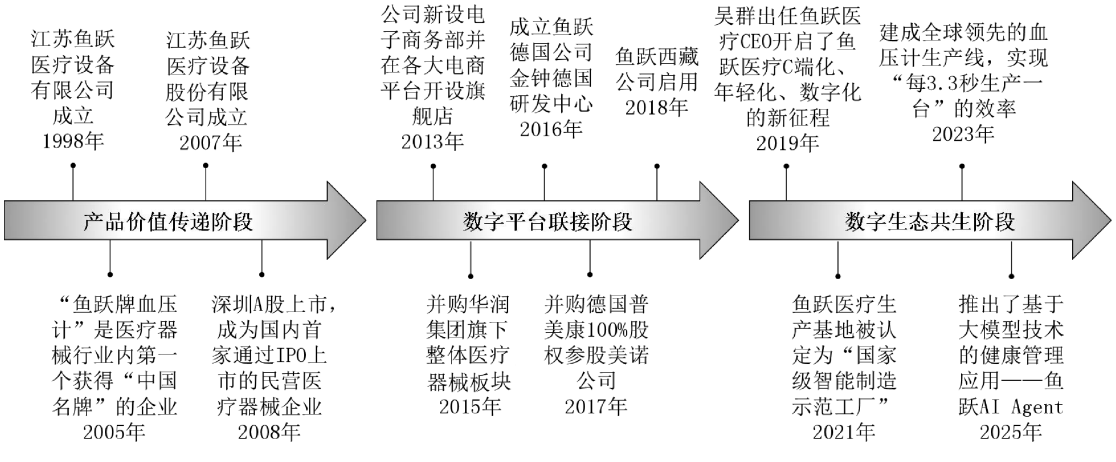


图1 鱼跃发展历程里程碑事件

后,将主题与文献比较以进行分类,根据理论维度整合二阶主题以抽象出聚合维度,具体见图2。

三、案例分析与研究发现

梳理案例数据发现,鱼跃医疗的资源体系演变过程经历了解构、重构和编排三个阶段。本文从鱼跃发展的三个不同阶段分析资源体系的编排手段和相对应的价值创造方式,剖析鱼跃医疗的资源编排行为与用户价值共创模式之间的动态联动机制。

1. 产品价值传递阶段

(1)核心资源体系解构

在此阶段,企业的资源编排活动是内向聚焦的,其核心任务是对企业内部现有的、异质性的核心资源(如研发技术、生产工艺、品牌信誉、线下渠道)进行结构化解构与利用[6]。企业现阶段的战略意图在于:核心资源奠基和市场渠道建立形成以核心技术资源和市场渠道资源为主的早期竞争优势,进而企业通过将这些资源捆绑到具体的、功能性的核心技术产品上,并将其高效利用于大规模生产与市场推广,从而实现产品的市场价值。此时的资源体系是相对封闭和静态的,资源编排的核心目标是实现运营效率最大化。

在技术资源方面,鱼跃坚持实现自主研发与突破,围绕血压计这一基石性产品持续加大研发投入,逐步建立起较为完善的技术创新体系。企业采用一系列技术资源来确保血压计产品的精确性,确保产品在测量精度与稳定性方面处于行业领先水平的后续的行动奠定了基

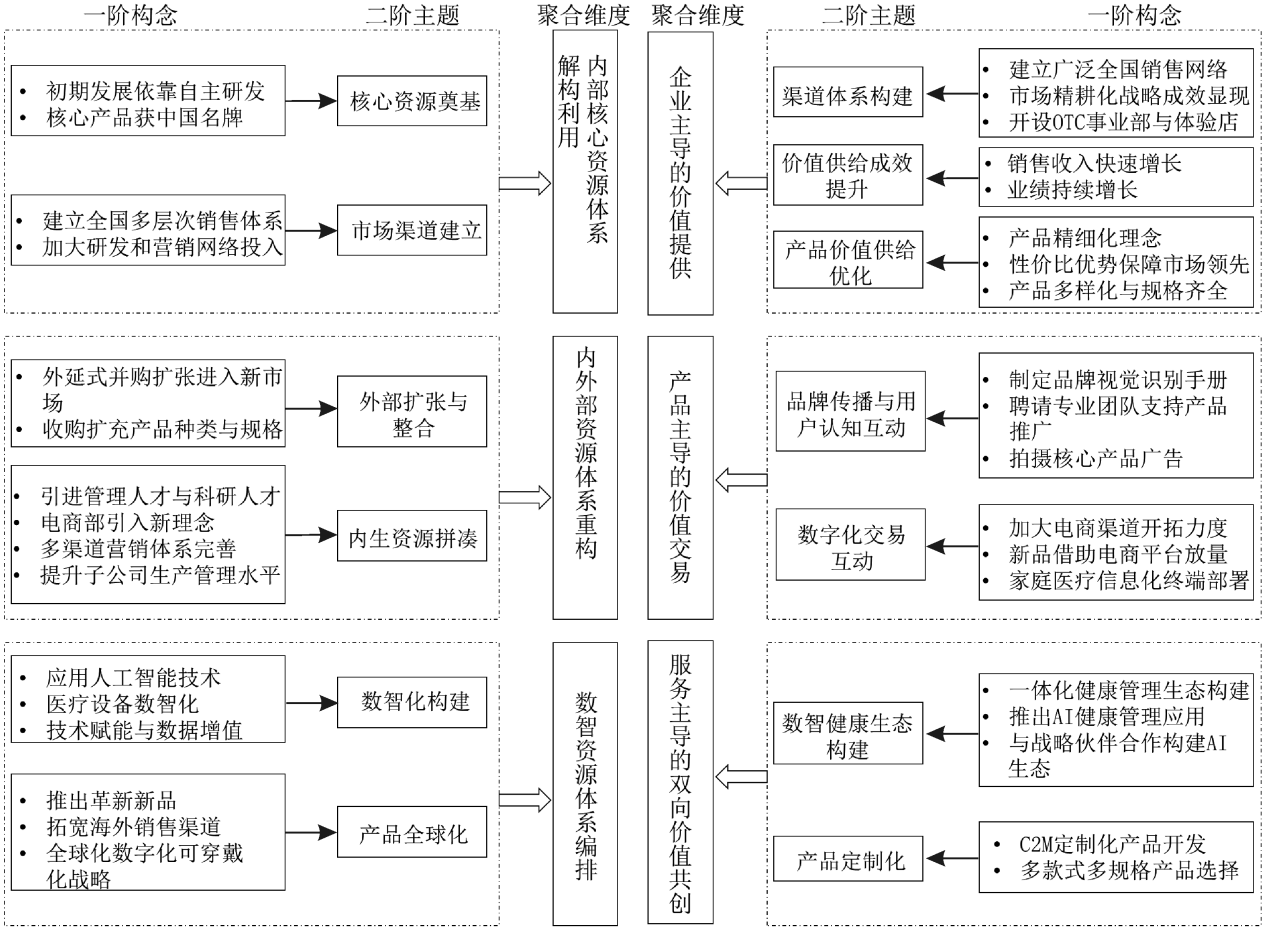


图2 数据结构图

础。为了打开市场,鱼跃采取了以渠道构建为核心的市场开拓策略。企业在发展初期加大了对营销网络的投入,建立全国多层次销售体系,并且构建了线上线下、院内院外、海外区域多级分类营销系统,这一强大的渠道网络,确保了其产品价值能够被广泛识别与传递。凭借对产品质量的严格控制和持续的市场投入,鱼跃成功地将其转化为了市场认知优势,其核心产品“鱼跃牌血压计”被中国国家质量监督检验检疫总局评为“中国名牌”,是医疗器械行业第一个获得“中国名牌”的企业。这标志着该企业在发展初期已通过有效的资源积累与利用,实现了从技术能力到品牌价值的初步转化,为后续资源重构与价值交易奠定了重要基础。

产品价值传递阶段编码与原始例证资料见表1。

(2)企业主导的价值提供

相应地,此阶段的价值共创模式是初级的、以企业为中心的“价值提供”[11]。价值被视作由企业单向嵌入到产品中的属性,消费者(患者)的角色是被动的价值消耗者[18]。价值共创活动仅限于基于产品功能的“使用性共创”,即消费者通过使用血压计获得健康数据。企业与用户的互动是断点式的,主要发生在购买和售后等环节,未能形成持续的价值对话与反馈闭环。

鱼跃在此阶段专注于血压计产品的高精度与高可靠性研发,以持续提升产品质量与技术水平,从而巩固其在国内市场的竞争地位。同时,公司依托性价比优势确保产品的广泛可及性与市场占有率的稳步提升。为确保用户能便捷地获取产品,鱼跃建立了广泛的全国销售网络,覆盖全国5000多家医院和药店,还开设了OTC事业部与体验店。在此阶段,鱼跃与用户之间形成了简单的生产与消费的单向关系,价值供给成效提升体现了用户对企业单向价值提供的最终认可。

二者的联动关系表现为资源编排对价值共创的单向驱动,即企业通过内部资源解构决定了能够向市场“提供”何种价值(如通过技术资源编排实现更精准的测量,这构成了产品的核心价值主张)。然而,来自用户端的价值共创信息(如使用体验、潜在需求)是零散的、被动接收的,难以有效反哺并触发企业资源体系的重新构建与战略调整,因此二者的联动是“断点式”的。一旦产品交付,主要的驱动关系即告一段落。

2. 数字平台联接阶段

表1 产品价值传递阶段编码与原始例证资料

聚合维度	二阶主题	一阶构念	原始例证资料
内部核心资源体系解构利用	核心资源奠基	初期发展依靠自主研发	初期以康复护理和医用供氧设备为主,通过自主研发快速崛起
		核心产品获中国名牌	“鱼跃牌血压计”获“中国名牌”
	市场渠道建立	建立全国多层次销售体系	线上线下、院内院外、海外区域多级分类营销系统不断完善
		加大研发和营销网络投入	公司加大对研发和营销网络的投入力度
产品主导的价值提供	渠道战略深化	建立广泛全国销售网络	建立广泛的销售网络,覆盖全国5000多家医院和药店
		市场精耕化战略成效显现	市场精耕化战略初见成效
		开设OTC事业部与体验店	开设OTC事业部并布局市场专区或体验店
	销售收入持续增长	销售收入快速增长	公司产品结构中,高毛利产品的比重不断增加,且销售收入增长较快,公司产品的综合毛利率上升
		业绩持续增长	经营业绩持续增长
	产品与渠道优势	产品精细化理念	坚持把产品做精的思想
		性价比优势保障市场领先	利用产品的性价比优势保证国内市场占有率领先
		产品多样化与规格齐全	产品品种多,规格全,产品协同性高

(1)内外部资源体系重构

此阶段,企业的资源编排活动实现了由内向外、由静态向动态的关键转变,其核心活动是重构资源体系[6]。一方面,将内部产品资源与外部用户资源(如用户数据、使用行为)进行链接与整合;另一方面,将数据作为一种新的战略性资源纳入编排体系,使资源编排的重点由"生产产品"转向了"运营平台与联结用户"。

鱼跃医疗通过构建数字平台(如智能血压计连接的 App 或云平台),实现了新的资源编排。首先,鱼跃从内部积累转向外部获取,开始加快了与海外伙伴合作的进程。例如,鱼跃在 2016 年完成对上海中优的收购后,公司拥有的产品种类多达百种、注册证近 600 张、规格近万个,此举迅速扩充了产品线资源。为了强化内生能力,公司引进了一批高级管理人员和高端科研人才,并且提升子公司生产管理水平。其次,鱼跃在 2013 年成立电商部,并且在京东等各大电商平台开设旗舰店,同时引入众筹营销新理念,以匹配新的市场环境。此外,鱼跃还将价值链延伸至售后环节,提供维修、校准和客服咨询等服务,企业不再仅仅管理生产和销售,而是开始管理产品的整个生命周期。

数字平台联接阶段编码与原始例证资料见表 2。

(2)产品主导的价值交易

价值共创的模式演进为"价值交易"。企业主张通过产品优化与升级来满足客户现有需求[1],用户通过允许企业收集其健康数据、反馈使用体验,来"交易"获得更个性化的健康报告、提醒服务或更佳的产品体验。此时,用户从被动的价值消费者转变为积极的数据贡献者与互动参与者。然而,价值共创的核心仍然围绕着产品的功能延伸展开,共创的深度和广度有限,企业仍是主导方。

鱼跃公司在此阶段不再仅依赖产品本身,通过与 Interbrand 合作指定品牌视觉识别指导手册和与奥美合作拍摄广告和微电影去主动管理用户认知。同时聘请医学顾问团支持临床产品推广,加强品牌传播。随着数字化时代的发展,鱼跃全面打造云医疗,家庭医疗信息化终端检测部署完成,智能电子血压计产品的测量数据可自动同步至手机 APP。鱼跃还依靠电商平台的发展迅速扩大了销售渠道,电商业绩同

表 2　数字平台联接阶段编码与原始例证资料

聚合维度	二阶主题	一阶构念	原始例证资料
内外部资源体系重构	外部扩张与整合	外延式并购扩张进入新市场	通过外延式并购扩张进入新的细分市场,扩大市场规模,为公司带来新的利润增长点
		收购扩充产品种类与规格	2016 年完成对上海中优的收购后,公司拥有产品种类多达百种、注册证近 600 张、规格近万个
	内生资源拼凑	引进管理人才与科研人才	引进了一批高级管理人员及高端科研人员
		电商部引入新理念	电子商务部引入众筹营销理念
		多渠道营销体系完善	线上线下、院内院外营销体系不断完善,让鱼跃的平台要素更加健全
		提升子公司生产管理水平	促进子公司业绩增长并排除潜在风险
产品主导的价值交易	品牌形象构建	制定品牌视觉识别手册	与 Interbrand 合作制定品牌视觉识别指导手册
		聘请专业团队支持产品推广	聘请医学顾问团支持临床产品推广
		拍摄核心产品广告	与奥美合作拍摄 TVC 广告及微电影
	多渠道整合营销传播	加大电商渠道开拓力度	报告期内公司加大电商渠道开拓力度,电商业绩同比翻番,销售规模占公司整体营收的近百分之二十,成为公司新的业绩增长点
		新品借助电商平台放量	新品呼吸机、额温枪等借助电商平台进一步放量
		家庭医疗信息化终端部署	家庭医疗信息化终端检测部署完成

比翻番,成为公司新的业绩增长点。电商平台成为企业与用户产生数字化交易和互动的新触点。价值共创不再是一次性的交付,而是演变为一个持续的、以企业为主导的互动过程。

二者的联动关系进入不对称互动阶段,强驱动体现在:企业通过平台对数据资源的编排,能够主动驱动更精准、个性化的价值交易(如根据用户数据生成健康趋势图,驱动用户进行持续的健康管理);弱反哺则体现在:用户的数据和行为开始作为一种反馈信号,反向输入企业的资源体系,促使企业对产品迭代、服务优化进行微调。然而,这种反哺作用尚未能深刻改变企业的核心资源基础或商业模式,其强度远低于企业对用户价值的驱动,因此联动关系是不对称的。

3. 数字生态共生阶段

(1)企业数智资源全球化扩张

此阶段,资源编排的核心对象为"数智资源"(数据、算法、智能分析能力和生态伙伴的互补资源),企业的数字生态角色从资源掌控者转变为生态协调者,其编排活动侧重于撬动与协同生态内多元主体的资源,通过开放的(应用程序接口 Application Programming Interface,缩写为 API)、数据中台和算法模型,实现资源的智能匹配、按需调用与价值倍增,资源编排的目标是提升整个生态系统的自适应与创新能力[6]。

此阶段鱼跃对内外部资源进行实时、动态的协调、整合与再配置,其资源体系呈现出高度开放性、动态性和数据驱动性的根本特征。企业应用人工智能等前沿技术到产品研发与管理,积极推动医疗设备数智化,推出了鱼跃 AI Agent(AI 健康管家)应用程序,构建云平台,将用户的健康信息上传至云端。企业借助 AI Agent 等应用对用户的测量数据进行分析与解读,在实现远程管理的同时还为临床科研提供了医学数据,实现了数据资源的增值。基于数智化能力和数据洞察,鱼跃还推出了持续葡萄糖监测系统(Continuous Glucose Monitoring,缩写为 CGM)新品 Anytime5 系列、智能自动体外除颤器(Automated External Defibrillator,缩写为 AED)等革新产品。这些由数据驱动的革新产品,再通过不断拓宽的海外销售渠道,被运用到全球化市场。

数字生态共生阶段编码与原始例证资料见表 3。

(2)企业与用户双向价值共创

价值共创演进为服务主导的、双向的模式,

表 3　数字生态共生阶段编码与原始例证资料

聚合维度	二阶主题	一阶构念	原始例证资料
数智资源体系编排	数智化构建	应用人工智能技术	应用人工智能等前沿技术到产品研发和管理
		医疗设备数智化	智能化改造和数字化转型,积极促进数智科技与医疗设备的深度融合
		技术赋能与数据增值	搭载互联网、云计算等前沿智能技术将健康信息上传至云端,除了可以实现远程管理外,还为临床科研提供了医学价值
	产品全球化	推出革新新品	推出 CGM 新品 Anytime5 系列、智能 AED 等革新产品
		拓宽海外销售渠道	建立和拓宽海外销售渠道
		全球化数字化可穿戴化战略	坚持全球化、数字化、可穿戴化三大战略
服务主导的双向价值共创	数智健康生态构建	一体化健康管理生态构建	构建硬件+软件+数据一体化健康管理生态体系
		推出 AI 健康管理应用	推出鱼跃 AI Agent 应用程序实现健康数据采集与分析
		与战略伙伴合作构建 AI 生态	与蚂蚁集团合作支持旗下产品接入
	产品定制化	C2M 定制化产品开发	基于京东健康数据推出京东专款电子血压计
		多款式多规格产品选择	YE660F(背光)有多种类型可供选择,包括不同的袖带尺寸和颜色

价值不再固于产品,而是通过持续的、智能化的健康服务解决方案(如预警、诊疗建议、保险联动)来共同创造。用户、医疗机构、保险公司等多元主体成为价值共创者,共创过程从“交易”变为持续的“共生”,用户在这一阶段成为主动的价值共创伙伴,价值在双方的持续互动中被共同定义、创造与分享,由此各方在互动中共同定义并实现价值[18]。

鱼跃在此阶段打破了企业与用户的边界,资源管理模式进化到最高阶的以价值共创为导向的资源体系编排。2019 年吴群上任鱼跃 CEO 并提出“C 端化、年轻化、数字化”战略,紧接着基于京东健康数据推出京东专款电子血压计,以及 AI Agent 应用程序实现的健康数据采集与分析服务。鱼跃积极邀请用户参与前端设计,设计出了符合老年需求的大屏幕和语音播报功能,并且根据用户反馈与建议进行产品迭代。例如,用户作为数据资源参与价值共创,改进外壳卡扣设计和增加数据存储组数等。企业不仅与战略伙伴合作构建 AI 生态,还构建“硬件+软件+数据”一体化健康管理生态体系,用户可以借助设备上传健康数据,鱼跃通过 AI Agent 对这些数据进行分析解读,提供更具个性化的健康建议和预警。

在此阶段,资源编排与价值共创形成了紧密耦合、相互激发的正反馈循环。一方面,生态化的资源编排(如开放数据接口)为大规模、多主体的价值共创提供了基础和舞台(驱动);另一方面,价值共创过程中涌现的新需求、新场景和新知识(如新的健康服务模式),会实时反馈至生态系统中,倒逼并指引企业进行下一轮更精准、更前瞻的数智资源编排(如引入新的算法模型或生态伙伴)。这种“驱动-反哺”的闭环使得整个系统呈现出一种螺旋式上升的演进特征,共同为企业构筑了可持续的竞争优势。

四、资源编排与价值共创的动态联动机制分析

本研究的核心发现在于:揭示了资源编排与价值共创之间并非简单的线性因果关系,而是一个随着情境演化而不断进阶的、具有内在逻辑的动态联动机制。该机制可从其“序贯性演进过程”与内在的“驱动-反哺”闭环两个维度进行深入的理论剖析。

1. 联动机制的序贯性演进过程

这一序贯性演进并非随机发生,而是由资源编排的焦点转换与价值共创的范式升级共同驱动的、具有内在必然性的演化过程。

(1)产品价值传递阶段:线性逻辑与价值实现的基础奠基

此阶段是联动机制的起源与根基,其理论本质是效率导向的线性价值逻辑。企业通过对内部核心资源体系的解构与利用,实现了价值主张的物化(产品),并通过对市场渠道的编排,完成了价值的实现。此时的资源编排在价值创造中扮演了“价值编码者”的角色,而价值共创则表现为被动的“价值解码”。这种“断点式单向驱动”是大多数传统制造企业价值创造模式的缩影,它为后续的演进积累了必要的初始资源(如品牌、资金、技术),但其封闭性也构成了数字化转型的核心阻力。

(2)数字平台联接阶段:互动逻辑与价值网络的初步构建

从第一阶段到第二阶段的跃迁,核心动因是企业将“联接”本身确立为一种新的战略资源并进行编排。此阶段的理论内核从“线性逻辑”转向了“互动与网络逻辑”。数字平台作为新的资源编排中枢,其作用在于打破了内部资源与外部用户之间的壁垒,将单向的“价值传递”转变为双向的“价值交易”。此时的联动机制呈现出“不对称互动”,这深刻反映了组织在

数字化转型中期面临的典型矛盾:资源编排的主动性已跨越组织边界,但价值共创的反馈尚未能完全内化为战略调整的核心依据。“强驱动-弱反哺”表明,企业具备了数据驱动的价值推送能力,但尚未形成基于共创洞察的战略敏捷性。

(3)数字生态共生阶段:共生逻辑与价值系统的涌现

最终的演进标志着联动机制的最高形态,其理论本质是“共生与生态系统逻辑”。前一阶段“弱反哺”的持续积累,以及数智资源(如AI、大数据)的成熟,共同触发了这一质变。企业的角色从资源的“管理者”转变为生态的“编排者”,其核心任务从“管控”转向了“赋能”与“协调”。价值共创也由此从围绕产品的“交易”升维为围绕服务的“共生”。这一阶段的“互促循环”联动,完美体现了复杂自适应系统的特征:资源编排为价值共创提供了结构性的机会空间,而价值共创过程中涌现的新的行为、需求与关系,又反过来重塑和优化了资源编排的结构与规则,二者共同推动整个系统向更高层次的有序状态演化。

这一序贯性演进模型表明,企业要实现数字化转型的终极目标——构建数字生态,必须依次完成从“资源实体化”到“平台中介化”再到“生态智能化”的关系重构。

2.“驱动—反哺”的闭环螺旋上升机制

超越阶段的划分,本研究进一步发掘出贯穿于整个演进过程并最终在第三阶段成型的内在作用机理,即“驱动-反哺”的闭环螺旋上升机制。该机制精准地描述了资源编排与价值共创如何通过相互作用的闭环,共同推动企业竞争优势的动态演化。

(1)“驱动”作用的理论内核:资源编排作为价值共创的赋能架构

“驱动”路径(资源编排 → 价值共创)的核心理论角色是构建价值共创的“舞台”与“工具箱”。在任何阶段,企业的资源编排活动都为价值共创设定了边界、提供了可能性和基本规则。在初级阶段,驱动体现为通过产品资源编排,为用户提供进行“使用性共创”的物质载体。在高级阶段,驱动则演变为通过构建开放、智能的数字平台,为多元主体(用户、伙伴)提供进行“创新性共创”的接口、数据、算法与协同工具。因此,资源编排的每一次升级,本质上是拓展了价值共创的可能性边界,使其从低阶互动向高阶协同演进。

(2)“反馈”作用的理论内核:价值共创作为资源编排的战略导航

“反哺”路径(价值共创 → 资源编排)是联动机制实现动态与螺旋上升的关键所在,也是本研究对静态资源观的理论突破。价值共创的过程会产生源源不断的新颖信息流(如未被满足的需求、新的应用场景、伙伴的互补能力),这些信息流作为一种负熵,反哺至企业的资源编排系统,扮演了“战略导航仪”的角色。这一反哺路径不仅可触发企业识别新的资源缺口与机会(如需要引入新的算法模型或生态伙伴),还可引导企业调整资源编排的方向与优先级(如将资源从优化产品硬件转向开发新的健康服务),验证现有资源编排策略的有效性,从而实现资源的动态优化与配置。

(3)从闭环到螺旋上升:构建数字生态的动态源泉

当“驱动”与“反哺”相互衔接时,一个自我强化的闭环便得以形成。尤为重要的是,这一闭环并非简单的循环往复,而是一个螺旋上升的过程。因为每一次循环都基于前一周期积累的新资源(尤其是数据与知识资源)和更深入的价值共创关系,这使得下一轮的资源编排更具前瞻性和创造性,而新一轮的价值共创则能产生更高阶的价值形态。这种“1+1>2”的协同

效应,使得企业的竞争优势不再依赖于某种特定的资源或产品,而是根植于驾驭“资源编排-价值共创”联动机制本身的动态能力。这正是在高度不确定性的数智时代,企业实现可持续增长的终极密码。

具体来看,在产品价值传递阶段,企业通过核心资源的积累与转化驱动单向价值提供,消费者仅被动接受企业创造的价值,体现出典型的单向驱动特征。进入数字平台联接阶段,消费者逐渐转变为具有交互属性的用户,企业通过对内外部资源的整合与重组,推动价值交易模式的形成。然而,此阶段的互动关系仍以企业为主导,用户的参与反馈有限,“反哺”效应相对微弱。在数字生态共生阶段,企业实现了由硬件制造商向健康服务提供商的转型。通过数智化资源的动态编排,企业构建了开放的价值共创平台,使用户能够主动参与产品迭代与服务优化,从而实现更高层次的价值共创。此时,资源编排成为价值共创的关键驱动力,而用户的共创行为反过来为企业注入新的数据与洞察,形成对资源编排的持续“反哺”。企业将这些反馈内化为核心资源,推动资源体系的再优化,进而开启新一轮的动态循环。

鱼跃资源编排与价值共创联动机制演进模型见图 3。

五、结论与讨论

1. 研究结论

本文以鱼跃医疗血压计为案例,深入探讨了数智情境下资源编排与价值共创之间的动态联动机制,主要得到以下结论。

其一,资源编排与价值共创的联动机制遵循着一个清晰的“三阶段序贯性演进”路径。该路径始于以“断点式”单向驱动为特征的产品价值传递阶段,经由以“强驱动—弱反哺”为特征的数字平台联接阶段,最终形成以“互促循环”为特征的数字生态共生阶段。这一演进过程揭示了企业是如何从封闭、单向的基础形

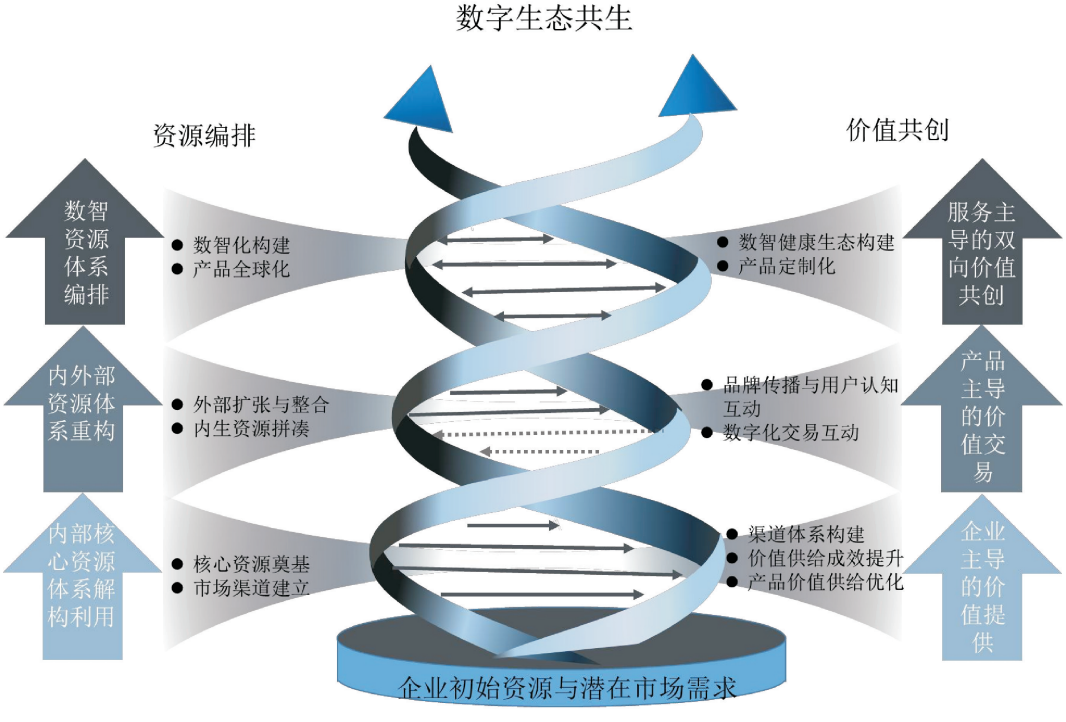


图 3　鱼跃资源编排与价值共创联动机制演进模型

态,逐步演变为开放、双向的数字生态共生形态。

其二,驱动上述演进过程的核心内在机理在于“驱动-反哺”的闭环螺旋上升机制。资源编排作为赋能架构,通过构建平台、整合资源,持续为价值共创开辟新的可能性空间,发挥着根本性的驱动作用;而价值共创则作为战略导向,将用户在互动中产生的数据、需求与洞察反馈回资源系统,对企业资源编排的方向与模式进行持续的反哺与校准,二者形成的闭环促使企业实现从依赖静态资源禀赋转向这一动态机制的持续迭代与升级。

其三,企业构建数字化生态共生的关键在于有效实现上述联动机制。企业的竞争优势根源不在于其拥有的资源数量,而在于其管理资源编排-价值共创联动机制的动态能力。成功的企业,如案例中的鱼跃医疗,正是通过主动引导这一机制从前一阶段向后一阶段演进,从而实现从提供产品到运营平台,最终到主导生态的战略升维。

2. 研究展望

首先,本研究采用单案例研究法,深入剖析了鱼跃医疗这一行业龙头,其资源基础、市场地位和战略意图具有特殊性。因此,本研究构建的三阶段模型和“驱动-反哺”机制,在研究其他不同行业或不同规模的企业时,其普适性需要保持谨慎。未来研究可以开展多案例比较,选取跨行业案例对比不同情境下“反哺”机制的形态差异,检验模型的普适性。

其次,本研究所选取的案例是成功实现资源编排和价值共创的良性循环的企业,关于联动失败或停滞在某一阶段的企业,其背后的阻碍机制是什么,未能深入进行探讨。未来研究可以选取某个联动失败的竞争对手进行案例配对分析,以识别实现螺旋上升的关键权变因素和失败陷阱,从而极大增强模型的稳健性和理论深度。

参考文献:

[1] 李树文,罗瑾琏,胡文安. 从价值交易走向价值共创:创新型企业的价值转型过程研究[J]. 管理世界,2022,38(3):125-145.

[2] 胡海波,王怡琴,卢海涛等. 企业数据赋能实现路径研究:一个资源编排案例[J]. 科技进步与对策,2022,39(10):91-101.

[3] 张璐,闫红月,苏敬勤等. 从“锁定”到“进阶”:如何突破主导逻辑的路径依赖——基于战略认知视角的案例研究[J]. 南开管理评论,2021,24(1):86-96,117-118.

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

[5] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects[J]. Journal of Management, 2011, 37(5): 1390-1412.

[6] 张青,华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评[J]. 经济管理,2020,42(9):193-208.

[7] 林艳,李盈. 平台型创新生态系统动态演进机理:基于"架构者"的资源编排视角[J]. 科技进步与对策,2024,41(15):118-127.

[8] 易法敏,古飞婷,刘晓风. 平台资源编排、价值共创与农村电商生态系统演化[J]. 农业经济问题,2024(9):94-109.

[9] 曹裕,李想,胡韩莉等. 数字化如何推动制造企业绿色转型?:资源编排理论视角下的探索性案例研究[J]. 管理世界,2023,39(3):96-112,126,113.

[10] Ramirez R. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research[J]. Strategic management journal, 1999, 20(1): 49-65.

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

[12] Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation[J]. Journal of Interactive Marketing, 2004, 18(3): 5

-14.

[13] 简兆权,令狐克睿,李雷. 价值共创研究的演进与展望:从"顾客体验"到"服务生态系统"视角[J]. 外国经济与管理,2016,38(9):3-20.

[14] 简冠群,郑希雅. 企业数字创新生态系统动态演化及价值共创共享过程:基于华为的案例研究[J]. 中国科技论坛,2025(6):101-114.

[15] 刘刚,张泠然,殷建瓴. 价值主张、价值创造、价值共享与农业产业生态系统的动态演进:基于德青源的案例研究[J]. 中国农村经济,2020(7):24-39.

[16] 孙元,吴梅丽,苏芳. 基于技术资源的创新生态系统演化及价值共创过程研究:以科大讯飞为例[J]. 南开管理评论,2024,27(8):40-50.

[17] 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.

[18] 武文珍,陈启杰. 价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J]. 外国经济与管理,2012,34(6):66-73,81.

引用格式:郑稣鹏,刘玥. 资源编排与价值共创的动态联动机制——基于鱼跃医药的单案例分析[J]. 郑州轻工业大学学报(社会科学版)