

数字赋能下联合办公商业服务生态系统构建

——基于冗余资源价值共享的案例研究

荆树伟, 杨艳茹, 阎俊爱

(山西财经大学管理科学与工程学院, 太原 030006)

摘要: 数字技术正在不断重塑组织的业务生态与价值创造方式,联合办公平台能否在市场风险的冲击下完成转型,成为未来发展的关键。应用扎根理论方法,基于冗余价值共享视角分析了数字经济如何赋能联合办公各价值共创主体实现价值共享,构建“资源—价值—服务”的理论分析框架。研究发现:在初始级发展阶段,企业通过冗余资源挖掘体现价值创造;在产业链流程级发展阶段,企业通过冗余资源整合与优化体现价值再造;在社群生态级发展阶段,企业通过扩大客户端规模与增加创新资源整合能力体现价值共享,实现企业内外部共生、共享、共赢的理想状态,最终实现商业服务生态系统的螺旋式动态演进机制。研究对有意改变服务体系以实现可持续发展的联合办公平台具有重要的实践和启发意义。

关键词: 数字赋能;冗余资源;价值共享;联合办公;商业服务生态系统

中图分类号: F270

文献标识码: A

DOI 编码: 11.7511/JMCS20230301

0 引言

我国经济发展已进入全民参与、创新驱动、智能共享的新时代。随着初创企业数量的增多,传统办公单一的后勤服务模式已不能满足创业公司对于办公设备和场地的需求。数字经济与共享经济赋予传统办公探寻商业模式创新的新机遇,为了有效地重组社会闲置资源、打破传统封闭化办公模式、降低初创企业运营成本,设备齐全、门槛低、空间灵活的共享联合办公应运而生^[1]。联合办公是一种新形态的办公模式,提倡空间共享、资源共享、服务共享的价值理念,不同组织、个人、团队在特定的办公空间中共享办公环境,通过灵活的搭配和工作场所布置来促进横向和纵向互动^[2]。经过近几年的

发展,联合办公在供给量增加的同时也加大了同行间的竞争,为了提高市场竞争力,联合办公目前的商业模式需要改变,需要形成新的服务生态系统,从而获得持续的竞争优势。

在数字经济时代,数字技术正在不断重塑组织的业务生态与价值创造方式^[3-4],越来越多的企业开始在商业生态系统中利用主导逻辑来深入服务概念^[5],并通过服务交换实现价值共创^[6]。商业服务生态系统是一个在服务交换中由多个松散耦合的参与者(资源整合者),通过共享的制度逻辑和价值共创而连接的相对独立、自我调节的系统^[7]。联合办公平台作为构建商业服务生态系统的核心企业,在整合组织内外部价值链的过程中,需要参与者互动以使焦点价值主张得以实现^[8],并在不断迭代的数

收稿日期: 2022-03-09

基金项目: 国家社会科学基金后期资助项目“精益工具与管理创新过程的适配性研究”(21FGLB023)

作者简介: 荆树伟,通讯作者,男,山西朔州人,山西财经大学管理科学与工程学院副教授,硕士生导师,博士,主要研究方向为精益管理创新、精益数字化, E-mail: jingshuwei_abcd@aliyun.com; 杨艳茹,女,山西襄汾人,山西财经大学管理科学与工程学院硕士研究生,主要研究方向为精益数字化; 阎俊爱,女,山西襄汾人,山西财经大学管理科学与工程学院教授,硕士生导师,主要研究方向为数字化与应急管理。

字技术赋能下,对资源进行优化配置,以达到完善精细化服务、简化管理结构、降低服务成本、提高服务效率的目的。

在构建商业服务生态系统的过程中,联合办公平台应具有感知冗余价值的的能力,重新匹配业主、客户等多方参与者的资源与需求,从而通过多方参与者价值共创而实现成长^[9]。但目前对于联合办公的研究尚处于初级阶段,在数字经济时代,如何构建联合办公商业服务生态系统?其构建过程如何?如何利用冗余资源给企业带来利益?这些问题成为目前研究的重点。基于此,本文尝试采用归纳式案例分析构建理论,探索以上重要问题。

本文以氩空间信息技术有限公司(简称氩空间)为单案例研究对象,从冗余价值共享的视角出发,解析联合办公商业服务生态系统构建过程,构建“资源—价值—服务”的理论分析框架。本研究的重要目标是阐释数字赋能下联合办公商业服务生态系统的构建过程,进一步探索商业服务生态系统的动态演进机制。

本文可能的创新点在3个方面:第一,冗余资源不仅是企业的沉没成本,而且是企业挖掘差异化竞争优势的潜在来源。但大部分学者也仅仅局限在对其概念与意义的研究,很少从实际出发,对冗余资源的特征未有清晰的认知。本文尝试挖掘出冗余资源诱发联合办公商业服务生态系统属性的过程机理,提高企业的冗余资源配置效率。第二,已有研究对联合办公商业服务生态系统的结构和演化规律形成了一些共识,缺乏对商业服务生态系统形成的过程机制进行深入研究。本文通过案例研究探讨企业依托商业服务生态系统的成长路径,研究在不同阶段客户、业主等多方力量资源与需求的重新匹配和价值共创。第三,数字时代对物业公司提出了更高的要求,数字化技术如何影响企业对于联合办公商业服务生态系统的构建值得深入探讨,然而现有文献对于这一问题仍缺乏足够的关注。因此,本文对嵌入企业业务层面的管理与运营架构的数字化进行了进一步的探索和检验。

1 文献回顾与理论基础

1.1 商业服务生态系统

在多主体参与下,出于对协同竞争力的追求,越来越多的企业开始构建并优化生态系统^[10-11],与传统的双边伙伴关系相比,生态系统更庞大、更灵活、更多样。生态一词源自生物学,它是一个动态的系统,通过匹配多边参与者形成动态演化的新结构,通过资源整合对整个价值创造体系进行重构^[12-14]。后来,生态系统开始应用于不同的领域,包括商业生态系统^[15]、服务生态系统^[5]、平台生态系统^[16]等。Moore首次提出“商业生态系统”的概念,认为商业生态系统是以组织和个人相互作用为基础的经济联合体^[17]。对于商业生态系统的主要观点分为三种:一是基于生态视角,侧重价值链条上角色之间的相互影响^[18];二是基于网络视角,侧重描述各个角色之间的网络关系^[19];三是基于结构视角,侧重彼此互动的多边伙伴形成的匹配结构^[20]。

随着面向服务的思想在业务中不断应用^[21],基于服务主导逻辑和生态系统思想的服务生态系统被提出^[12],系统中价值共创主体通过共享制度和服务价值交换连接起来,价值共创主体之间的演化和交互行为形成了服务生态系统^[22-24]。Li和Fan提出了面向服务的商业生态系统(Service-oriented Business Ecosystem, SOBE),SOBE描述了一种新的商业网络,包括各种商业服务,它们相互竞争、合作,如同自然生态系统中的个体活动一样^[25]。目前,与SOBE密切相关的研究主要集中在以下两个方面:其一是业务生态系统,重点在于对客户满意度或资源创造价值进行管理。早期服务主导逻辑关注企业与顾客间的二元关系以及生产者与消费者在价值共创中的作用^[6],后来Ostrom指出服务生态系统中社会经济活动的所有参与者(公司、顾客、政府机构等)都应被视为价值共创的参与者^[26-27],将所有的参与者相互连接构成网络关系,形成松散耦合的业务生态系统^[28]。其二是服务生态系统的结构体系研究。服务生态系统包含微观、中观以及宏观的多层系统结

构,宏观层面包含基础设施、价值观等共享的情境因素^[29-30],中观层面及微观层面构成的互动结构是行动者实践创新的空间载体,行动者在多层次互动中实现资源共享与创造,是服务生态系统的核心部分^[31-32]。

1.2 联合办公商业服务生态系统与冗余资源

信息技术、互联网的快速发展逐渐实现了群体突破和融合应用,开创了企业数字化、网络化、智能化的新阶段^[33],数字化技术使得组织活动变得更加高效,塑造了新的控制、协调和合作模式^[34-35],也改变了传统办公空间格局,形成联合办公模式。联合办公的持续发展很大程度上得益于商业模式的创新,主要突破在于价值主张与服务的创新,并逐步形成以服务主导逻辑的商业服务生态系统。联合办公商业服务生态系统的价值主张逐步向平台化和社群化发展^[36],具体表现为:一是平台化,构建联合办公服务平台,将平台界定为共享资产的集合,可以使参与者更协调一致地进行价值创造,实现联合办公的全方位服务^[37];二是社群化^[38],由于联合办公商业服务生态系统中多边参与者所拥有的资源、技术等要素不同,参与者在价值共创的过程中会发挥自身核心能力,形成以平台企业为核心、多参与主体的社群结构,提高了客户服务体验与服务效率。

联合办公商业服务生态系统的提出解决了办公模式中未被充分利用的资源、空间、资金等,形成以共享闲置产品或服务为核心的新型商业发展方式。其中,企业在一定水平产出规模下产生的过量的、剩余的资源被叫作冗余资源,如不必要的人员、闲置库存物资等^[39]。冗余资源不仅是企业的沉没成本,而且是企业挖掘差异化竞争优势的潜在来源^[40]。利用冗余资源可以促进企业研发投入,加快组织目标的实现^[41],以帮助处于危机环境下的企业恢复活力^[42]。李冬伟和李建良提出,企业拥有冗余资源的丰富程度不但直接影响企业价值,而且影响智力资本的价值创造与价值实现,企业拥有的冗余资源越丰富,智力资本对企业价值的影响作用越显著^[43]。实践表明,面对企业内外部环境变化与挑战,聚焦环境稳定性需求,企业需

要及时地调整其资源结构及其配置模式,利用冗余资源创造满足需求之外的冗余价值^[40]。在共享经济时代,联合办公平台、价值共创、冗余资源共享构成了联合办公商业服务生态系统的实现架构,实现对冗余价值的挖掘,从而减少信息不对称,降低企业经营成本,增加企业的收益。

综上所述,数字赋能下联合办公商业服务生态系统的构建过程被越来越多的企业关注,已有文献从不同视角对商业服务生态系统的内部结构展开剖析^[44],但尚未对联合办公商业服务生态系统的结构和演化规律形成共识^[5],缺乏对商业服务生态系统形成的过程机制的深入研究。因此,本文通过阐释联合办公商业服务生态系统的迭代演化过程,对嵌入企业业务层面的管理与运营架构的数字化进行挖掘,深化对商业服务生态系统形成规律的认识,积极推进价值创造,有助于企业实现更大的发展。

2 研究设计

本文的研究目的在于探索联合办公空间构建服务生态系统的过程和规律,鉴于研究情境的动态性以及研究问题的复杂性,采取归纳式的案例研究方法^[45],以深刻阐述现象所处的情境和发生的过程,挖掘隐藏在复杂现象背后的理论和规律,回答“如何”和“为什么”的问题^[46]。由于现有文献不足以支撑服务生态系统这一构念,因此本研究拟采用质性研究中的扎根理论来解决这一问题,自下而上对收集来的资料进行整理,再将资料逐步概念化和范畴化,进而得出结论。

2.1 案例选择

2.1.1 案例企业的选择

本研究遵循单案例研究的代表性和典型性原则,基于理论构建和判断抽样,确定了案例企业的选择标准:一是案例企业关注动态环境下的商业服务生态系统演化,并在联合办公行业具有数字化驱动感知欲与快速迭代的过程,表现出与其他价值共创主体强有力的资源协同性;二是案例企业需为市场提供不同于从前的崭新的内容,在不同阶段利用冗余资源创造出

不同的冗余价值,不同创新阶段的价值共创过程呈现动态性。

基于以上标准,本研究选择联合办公行业的氮空间作为案例研究对象,氮空间是以联合办公为载体的企业服务平台。近年来,氮空间凭借着发展速度、布局规模、管理运营模式、产品及服务等优势,成为当前国内联合办公行业

里具有影响力的品牌企业,企业从诞生到构建商业服务生态系统的动态发展过程为其他联合办公平台的数字化提供了借鉴(案例企业信息见表1)。已经对案例企业进行了大量的资料收集,积累了与研究相关的丰富数据资料,为案例研究提供了可靠的资料保证。

表1 案例企业信息

Tab. 1 The information of the case company

基本信息	主要内容
企业名称	氮空间信息技术有限公司
战略目标	以联合办公为载体的企业服务平台
业务内容和范围	为中小团队办公场景定制联合办公空间产品,产品体系包括能容纳不同人数的独立办公室、移动办公桌、开放工作区等
核心团队	来自跨国/国内较大的地产投资机构与互联网公司
管理理念	从互联网思维向互联网+地产服务的方式升级
规模结构	覆盖13个城市、50多个社区、5000多家企业。在主要城市中心和商圈设置3个以上氮空间社区,形成局部和整体的规模效应、网络效应和联动、协同的辐射影响力
经营目标	把几百万中小企业都聚集到线上与线下结合的“共享”服务生态系统
发展战略	“城市合伙人”计划、“五百千万”战略、“氮空间创业节”战略等
品牌愿景	赋能一亿人的快乐办公生活
公司理念	和优秀的人在一起

2.1.2 案例企业发展的阶段划分

在共享经济的持续发展、科技的不断创新和年轻就业势力的崛起等多种因素的联合推进下,氮空间的联合办公空间凭借其更低廉的办公成本、更优质的空间体验和更活跃、更开放的职场社交方式,逐渐被很多企业了解并成为办公方式的首选。氮空间在其商业服务生态系统的构建中,充分了解和满足各利益相关者(业主与客户)的诉求,在内外价值流循环的基础上由点及线、由线及面,不断扩大整个产业生态系统的辐射范围^[47]。因此,本文根据所收集的资料及关键典型事件将企业发展阶段划分为三个阶段,具体情况如图1所示。

第一阶段,初始级发展阶段(2014—2016年)。氮空间诞生于2014年,是以联合办公为载体的企业服务平台,2016年氮空间从母公司36氮

拆分独立运营,并完成A轮融资,企业规模逐步扩大,并不断摸索新发展途径。

第二阶段,产业链流程级发展阶段(2017—2019年)。2019年氮空间开始转型为企业全生命周期服务商,打造联合办公空间产品,专门为中小型企业定制办公场景,产品体系包括能容纳不同人数的独立办公室、移动办公桌、开放工作区等。企业规模不断扩大,转型成效初步体现。

第三阶段,社群生态级发展阶段(2020年至今)。2020年,企业创建Kreator Space品牌,通过内部资源整合,初步构建商业服务生态系统。企业通过“集中采购+增值服务+物业管理+智能化管理服务”等协助办公升级,满足空间个性化运营需求,有效降低项目运营成本。

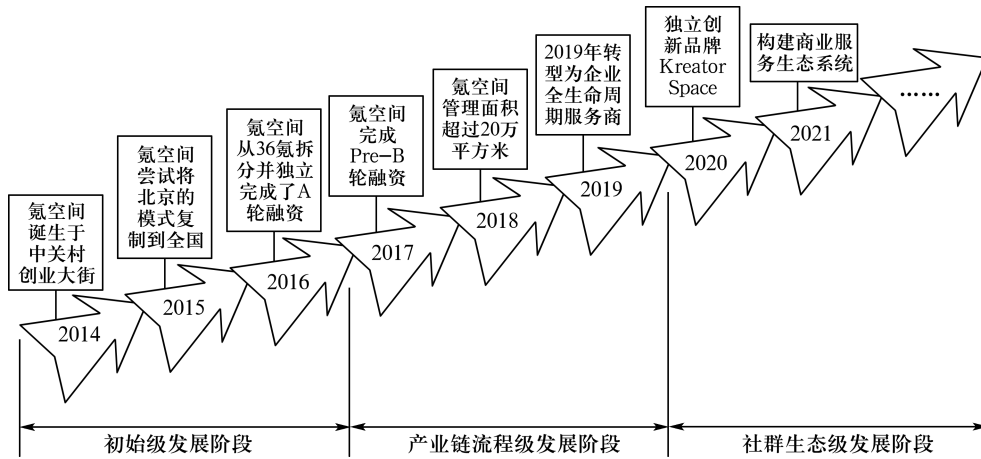


图 1 氪空间企业发展历程

Fig. 1 The development history of Kr Space

2.2 数据收集

为保证案例资料的信度,本文从两个方面对数据进行收集:第一类是企业相关的文档资料,包括杂志、报纸与网络中关于案例企业的相关报道、企业人员的访谈和公开讲话等;第二类是对案例企业的相关人员进行半结构化访谈,访谈对象包括总经理、职能部门经理、员工等。主要访谈提纲包含 8 个问题,在访谈过程中会将冗余价值、价值共享、数字经济、资源共享等关键构念逐渐渗透到问题当中,以便可以收集更多的事实信息,厘清企业进行商业服务生态

系统的发展历程。研究小组于 2021 年 6 月至 7 月进行了访谈调研工作,累计访谈 6 人,访谈形式主要为视频访谈,接受访谈的管理人员平均现职工作年数为 3 年,人均访谈时长为 20 分钟。随着访谈的推进,研究小组逐步解决、明确了访谈过程中的疑问和模糊信息,也逐步对问题进行聚焦。访谈结束后,将访谈内容整理成文字资料,通过电话、微信、电子邮件等途径与受访者保持联系并进一步核实确认。多种来源的证据形成三角互证的证据链,保证了数据的可信度。具体数据收集方式见表 2。

表 2 数据收集方式

Tab. 2 Data collection methods

数据来源	获取方式	获取目的	
总经理	半结构化访谈	了解企业的发展历程,企业不同阶段的价值创造主体、资源利用和探索等方面的内容	
人事主管		了解企业线上与线下人员管理、部门协同、资源储备等	
运营主管		了解企业对客户关系维护、新客户开发、线上与线下的客户服务等内容	
研发人员		了解企业 APP 建设、系统开发与升级、数据库建设与维护等内容	
员工 1		了解业务参与者在价值创造过程中的工作职责以及对工作的理解	
员工 2			
二手数据	官网、档案资料、宣传手册、新闻、报告等资料	公司网站等公开信息检索	了解案例企业的发展历程、价值共创主体关系、能力构建和提升、资源利用情况等,为一手数据提供辅助证据

2.3 数据分析

为了对案例数据进行分类并使其条理化,降低对案例资料的理解偏差,采用数据编码方式对资料进行整理。本文以访谈资料作为编码来源数据,通过 NVivo11 质性分析软件辅助编码,依据以 Strauss 等为代表的数据处理程序,即“开放式编码—主轴式编码—选择式编码”进行分析。在专家意见的基础上,对访谈资料进行整理并进行编码。

(1) 开放式编码。使用文本和受访者的原始语句作为标签以降低研究者个人的主观影响,从中发掘初始概念,共得到 50 条原始语句,总结出“挖掘差异化竞争优势、聚合内外部异质

性资源、产业链上下游互利共赢”等 24 个一阶概念;继而对归类后的一阶概念赋予“冗余资源挖掘、线下共享办公模式、冗余价值创造”等 12 个二阶主题;通过将概念整合,最终聚合形成“冗余资源配置、冗余价值共创、商业服务生态系统、数字赋能”等 4 个构念。

(2) 主轴式编码。通过对各个构念进行组合,以明确构念间的逻辑关系,提炼出主轴逻辑线索,即冗余资源配置(x)→冗余价值共创(y)→商业服务生态系统(z),描述了在数字赋能下联合办公商业服务生态系统的构建过程,其中数字赋能主要从精益化管理、数字化驱动、智能化引领三个方面体现。主轴式编码结果如图 2 所示。

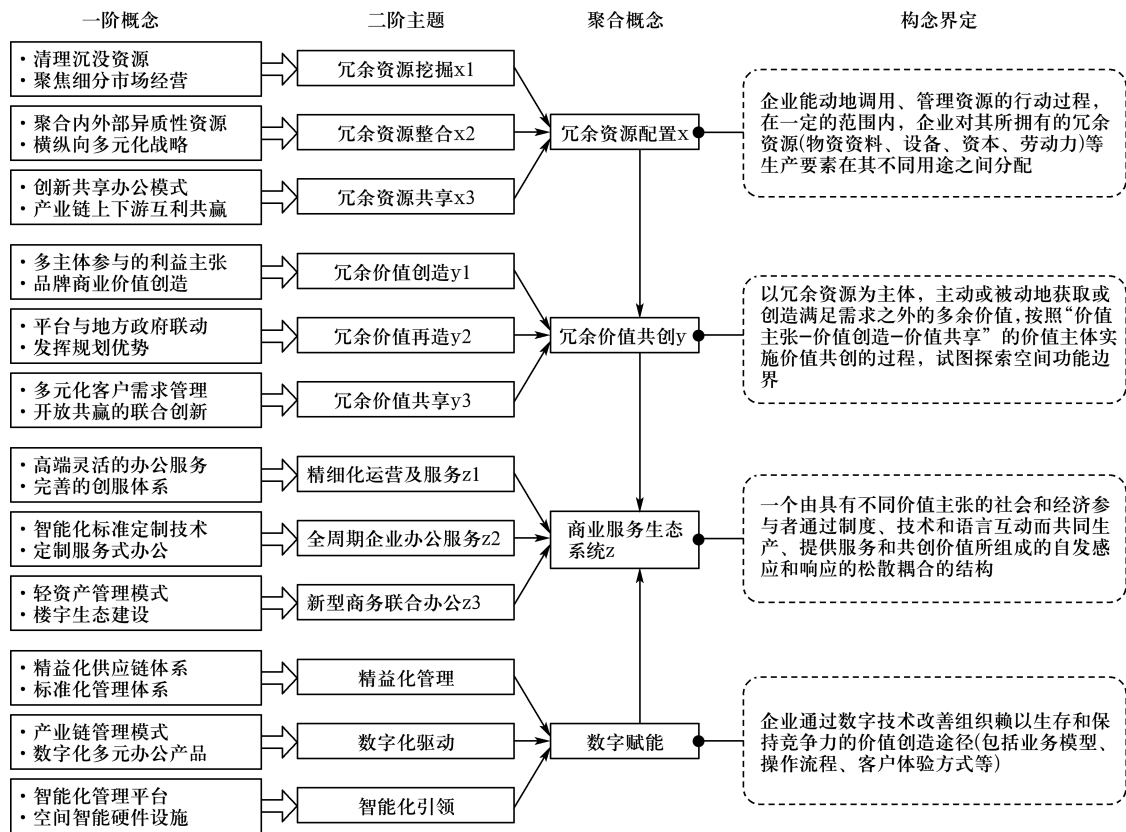


图 2 主轴式编码结果

Fig. 2 Axial coding results

(3) 选择式编码。这一过程的关键在于寻找“故事线”,用“故事线”精炼地诠释经验资料。本部分研究所确定的核心范畴是“基于冗余价值共享视角分析联合办公平台商业服务生态系统的发展过程机理”。该过程包含三个阶段:初

始级发展阶段、产业链流程级发展阶段、社群生态级发展阶段。分别提炼形成三条演进路径:①冗余资源挖掘(x1)→冗余价值创造(y1)→精细化运营及服务(z1);②冗余资源整合(x2)→冗余价值再造(y2)→全周期企业办公

服务(z2);③冗余资源共享(x3)→冗余价值共享(y3)→新型商务联合办公(z3)。选择式编码

结果如图3所示。

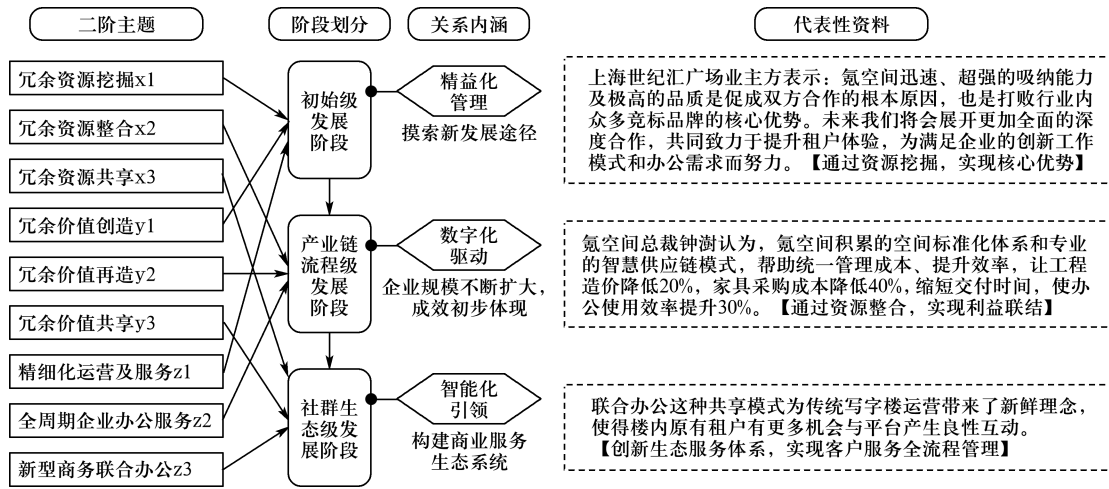


图3 选择式编码结果

Fig. 3 Selective coding results

3 案例分析与发现

本文将氩空间商业服务办公系统的构建过程分为三个阶段,对各阶段服务生态系统中基于子系统、生态位、系统结构和功能等层面展开深入剖析及详细阐述,构建“资源—价值—服务”的理论分析框架,实现对数字赋能下企业服务生态系统演化的探索性和解释性研究。

商业服务生态系统各阶段子系统的不同价值创造主体形成了企业不同的生态结构,从简单的产品服务转向协同生态系统中各主体共创服务,从单一供应商销售转向构建、参与主体间互动实现共同进化,这种变换使得以氩空间为核心的商业服务生态系统逐渐形成,并呈现出企业内、企业间和系统内三重协同互动的动态网络结构,不同参与主体在服务生态系统形成的过程中找到属于自己的生态位,最终实现系统从低层次向高层次的有序进化。

3.1 初始级发展阶段

该阶段是对商业服务生态系统的开拓,形成企业内部的自组织互动。具有相对独立性的节点企业(氩空间)通过自身内部驱动形成时间、空间和功能上有序稳定的组织结构,并分别与客户、业主、供应商展开互动,主导冗余资源

的挖掘、各种能力的汇聚、关键异质性服务的创建,执行业主的委托,协助客户与供应商共同实现互动结构中的自身差异化价值。

(1) 冗余资源挖掘

冗余资源能够使组织成功地适应外部环境变化,有助于组织调整其战略选择,从而改善公司的业绩。面对共享经济与数字化的冲击,氩空间通过“清理沉没资源”与“聚焦细分市场经营”寻求突破。一方面清理沉没资源,挖掘差异化竞争优势,完成战略供应商资源平台的搭建。氩空间基于客户的需求,寻求外部冗余资源,通过为创业者输送优质的创业共享资源,实现经济效益。另一方面聚焦细分市场经营,优化自身企业产业结构,把产品做精、做细、做好,为市场开拓赋能增力。2016年初,氩空间确定了联合办公的发展方向,联合办公可以协同满足楼内原有租户的扩张及创新需求。

(2) 冗余价值创造

在初始级发展阶段,主要形成以氩空间为核心企业、多主体参与的生态结构,包括供应商、客户、业主。价值主体在交互过程中实现价值创造,在供应商区域范围内,供应商和氩空间互动创造潜在价值,氩空间通过集中采购的优势取消过度服务内容;在客户区域范围内,客户

和氮空间直接互动创造使用价值,实现价值链的两端延伸,前端协助客户进行减租、退租等增值服务延伸,后端向定制化服务、供应链管理、研发设计等延伸;在业主范围内,业主和氮空间互动实现冗余价值创造,氮空间强大的销售平台帮助业主降低获客成本。联合办公这种共享模式为传统写字楼运营带来了新鲜理念,使得楼内原有租户有更多机会与平台产生良性互动。

(3) 精细化运营及服务

具有相对独立性的节点企业(氮空间)通过精细化运营及服务实现了商业服务生态系统中价值的输出,主要表现为:氮空间在提供“硬件”(空间)时,也在花大气力为入驻会员提供各种“软件”(活动和服务),双管齐下,满足客户需求并得到市场认可。“硬件”包括便捷的共享办公产品,拥有共享大厅、阅读空间、自习空间等功能;“软件”包括完善的创服体系,构建多元化服务客户的理念。企业依托共享办公帮助业主团队实现快速招商,取得较好的租金,缩短装修期,快速回笼现金流;依托 36 氦集团(总公司)为创业团队提供创业共享资源,包括融资、办公、法务和财务、工商注册等服务,发展线下共享办公模式。该模式不仅为企业带来可观的经

济效益,提供了精细化运营及服务理念,也提升了氮空间的品牌价值,为其进一步完善商业服务生态系统奠定了坚实的基础。

(4) 精益化管理

精益化管理能够促使企业协同分散资源、降低成本、消除浪费,形成“标准化管理体系”与“精益化供应链体系”。一方面,企业通过空间布局,将具有标准化管理体系的北京模式复制到全国一线城市,一线城市办公模式成熟、服务业企业众多、客户对新事物的接受度高,这些都成为联合办公空间存在和发展的必要条件;另一方面,企业聚集供应链发展,创造利益价值。通过实施“五百千万”战略(五年打造一个百城千店万亿产值的“万亿氮空间”)与“城市合伙人”计划,抱着“成为最大规模的办公空间提供商,聚集最优秀的创业力量”的愿景,与氮空间共建服务载体的事业伙伴一起实现企业精益化管理。

初始级发展阶段的冗余价值挖掘创造如图 4 所示,由此提出以下命题:

命题 1:在初始级发展阶段,企业探索发展新途径;在精益化管理下通过内外部冗余资源的挖掘形成多主体参与的生态结构。

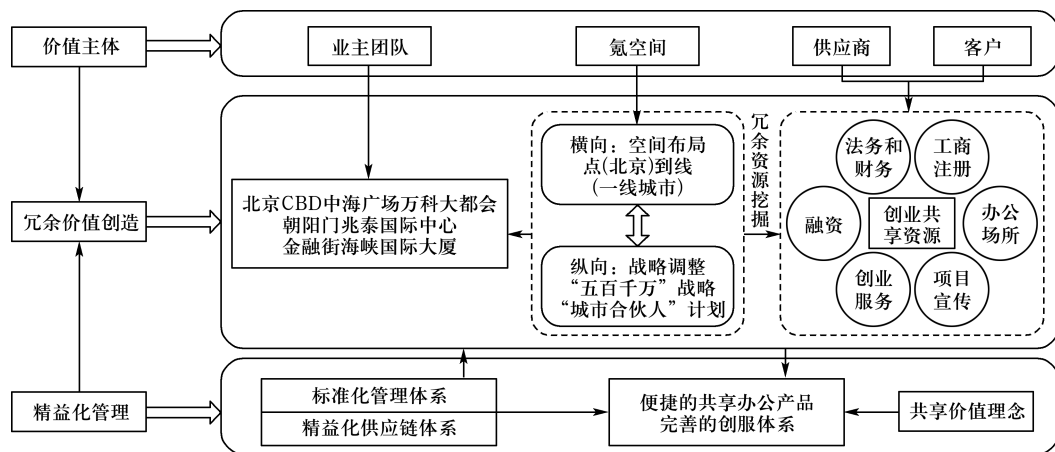


图 4 初始级发展阶段的冗余价值创造过程

Fig. 4 The redundant value creation process in the initial development stage

3.2 产业链流程级发展阶段

该阶段是对商业服务生态系统的扩展,各参与主体之间(氮空间、业主端、客户端、政府部门、多方供应商)通过松散耦合协同规范设计,

对各主体生态位进行定位,提升企业间的互动质量。氮空间通过快速响应市场变化延伸产业链,在系统中占据核心生态位,对冗余资源进行整合,积极响应各参与主体的价值主张。

(1) 冗余资源整合

在产业链流程级发展阶段,核心网络企业(氦空间)需要拓展市场,更新办公服务模式,识别不同的价值主体对冗余资源进行优化实现价值的再创造,构建和提升资源拼凑、资源整合的能力。冗余资源整合包括对外部异质性资源和内部冗余资源的重组,内部提高冗余资源配置效率,氦空间利用低频使用空间构建楼层间的共享会客厅;外部深度整合供应商资源,打通产业链上下游产品供给,使集中采购综合成本降低20%。

横纵向多元化战略是企业配置资源的一种方式,建立在对异质性资源的识别、开发和培育的基础上^[41]。一方面,横向上进行产品多元化发展,推动产品不断走向高附加值、高端化领域。氦空间在市场推广上进行资源置换,通过合作伙伴渠道进行推广,利用全国13个重点城市招商平台资源(五大行、中小中介公司、中介平台)多渠道快速化,有效降低企业运营成本。另一方面,纵向上运用产业链管理模式增强企业的价值创造能力。氦空间开始对市场进一步扩充,从线到面,对空间一线、新一线等城市核心商圈进行布局,优先考虑地标类建筑、主要城市中心和商圈,在这些区域都能够分布三个以上的氦空间社区,形成局部和整体的规模、网络效应和联动协同的辐射影响力。

(2) 冗余价值再造

氦空间在该阶段实力持续增强,价值主体通过冗余价值再造形成有特色、有竞争力的差异化产品。在该阶段,服务生态系统形成企业间的松散耦合互动关系,主要涉及的上下游利益相关者为氦空间、业主端、客户端(自由职业者、初创团队、总部外小团队、销售人员)、政府部门、多方供应商。从微观层面上,参与者的互动主要是个体与企业以及企业之间的互动,是商业服务系统中价值再造的主要动力,其中氦空间对业主端的主要关键词为:流量(业主端借助氦空间平台、品牌、网络资源,输入50~500人企业用户流量,实现高效获客)、定制(借助氦空间模块化服务式办公室,以最短的免租期成功获取客户)、共享(即拆即用,解决物业遗

留装修的后顾之忧,借助楼宇共享会客厅,提升整体租赁净价)。氦空间对客户的主要关键词为:省钱(全配套精装办公室,全装全配拎包入住,客户无需任何装修支出)、省力(借助氦空间平台,高效找到快速入住的灵活办公空间,一站解决劳心劳力的选址、装修、服务等痛点,并避免出错)、敏捷(共享位于同楼的功能空间,解决中大客户对企业形象、私密性等的需求,同时使其享有高端联合办公带来的服务和便利)。

从中观层面上,参与者的互动主要是氦空间与多方供应商之间的互动,氦空间在为客户提供一站式服务的同时,也需要越来越多的供应商参与到生态系统中。氦空间凭借自身从型材、隔断、工艺再到办公家具的标准化定制能力,以及在办公领域积累的产业链资源和成熟的供应链优势,对入驻平台的供应商进行资质审查,客户可根据自身需求通过氦空间选择有对应能力的供应商,实现多方共赢。

宏观层面上,参与者的互动主要是氦空间与政府间的互动。氦空间通过各类平台联动地方政府,为入驻企业提供深度孵化、政企对接、产业支持、融资、招商对接、返税等服务,例如氦空间与上海临港区政府对接,推荐入驻企业可得高比例返税及纳税奖励,实现低成本运行。

不同层面的参与主体之间相互联系、相互影响,主体间通过人力、组织、知识等互动和资源整合的动态过程进行价值再造^[48]。在微观层面,氦空间与业主、客户的互动推动了中观层面与供应商的联系,微观和中观参与主体的行为促进了宏观层面政策的提出,这些政策又反过来影响微观、中观层面参与主体的行为。

(3) 全周期企业办公服务

基于冗余资源战略所形成的市场竞争可以让企业获得先行者优势,通过冗余价值从而获得超额利润。2019年氦空间转型为企业办公全周期服务商,氦空间创始人表示,企业办公全周期服务是构建企业社群生态的重要手段,其中包含选址、定制装修、行政服务等一站式办公服务,拎包入住、物业水电、运营管家等基础办公服务,企业融资、政策扶持、广告宣传、社群活动、课程培训等增值服务。以客户需求为导向,

实现从早期的联合办公到如今的大客户定制化服务,氩空间准确地瞄准了当前中大型企业的市场诉求,帮助他们解决了人员多、预算高、装修难、流程复杂的痛点,推出了针对中大型企业的大客户定制化办公服务。目前,氩空间已经为乐居、凯叔讲故事、时趣、分众传播等十余家知名企业提供定制化办公服务。

(4) 数字化驱动

该阶段企业在业务范围内,通过流程级数字化,实现主营业务与设备设施、软硬件、行为活动等要素间的集成优化。在数字化驱动下,企业构建“线上+线下”办公生态系统,满足企业全周期发展需求。同时,企业通过数学模型运算找到关键问题和解决方法,从而进行实时调度。氩空间通过信息化采购管理、空间内的

环境智能监测、APP内维修人员过程跟踪等进行数字化管理和数据深层次挖掘,从而提升运营决策效率。

这一阶段互补资源的整合和冗余资源的搜索能够加强价值共创主体间的紧密性和互惠关系,赋予新型联合办公更强的价值创造能力。同时,核心企业开始关注各资源要素间的互动关系,发展共享理念,构建商业服务生态系统的雏形。产业链流程级发展阶段的冗余价值再造过程的典型证据见表3,由此提出以下命题:

命题2:在产业链流程级发展阶段,企业以客户需求为导向,在数字化驱动下通过冗余资源整合与多元化战略,从生态系统微观、中观、宏观层面形成冗余价值再造机制。

表3 产业链流程级发展阶段冗余价值再造的典型证据

Tab. 3 The typical evidence of redundant value re-engineering in the industrial chain process development stage

价值主张	价值再造+价值共享			
	价值主体	可获冗余资源	再造机制	典型证据
企业全周期办公服务商	业主端	资产资源优势等	资源获取	与业主的联结更像是合伙人关系,由于深谙各类项目从调研、定位、设计、施工、装修到招商、客户服务的全流程,能一揽子解决业主方的多重诉求
	客户端(自由职业者、初创团队、总部外小团队、销售人员)	新市场、新项目、全面解决方案、共享会客厅区域资源利用、多种增值服务等	多元化服务	氩空间通过集中采购,取消过度服务内容,在成本可控的情况下将运营服务做到极致;向客户提供多种增值服务,增强用户黏性;通过空间复用、闲置空间变现等方式实现多样化收入
	政府部门	政企对接、产业支持、融资服务、招商对接等	政策支撑	非核心城市集中布局,氩空间负责与当地合作方谈判,为客户提供该城市核心地段办公地点
	多方供应商	推广渠道优势等	资源获取	2018年,氩空间在全国10座城市拥有近40个联合办公场所
	氩空间	技术资源平台优势	技术研发	氩空间部署了自主知识产权的空间智能硬件系统,实现重庆与北京、上海、天津、广州、杭州、南京、武汉、合肥等众多创新城市物理空间的智能链接,实现全国并网

3.3 社群生态级发展阶段

该阶段是对商业服务生态系统的协调与进化,各参与主体通过价值要素的流通形成系统互动关系,氩空间更加聚焦用户核心需求,将企

业间线型互动转化为环型互动,产业链式价值创造转化为网络式价值共享,不断扩大服务生态系统的范围,能动地满足系统内所有参与者的多重需求。以氩空间为核心的商业服务生态

系统基于丰富的数字化系统连接人、订单交易、智能硬件,从而实现高效的资产管理体系,打造智慧联合办公楼宇的空间生态系统。

(1) 冗余资源共享

在探索更多冗余资源的基础上,企业与生态合作伙伴间进行资源、业务、能力等要素的协同和开放共享,形成组合冗余与分散冗余的资源共享优势。一方面,企业创新共享办公模式,实现资源共享。通过氩空间 APP 链接项目—企业—租户,满足资源需求对接,形成从互联网思维向“互联网+地产服务”的升级。另一方面,企业组织协调内部多个行为主体,提高系统的潜在效率,洞悉业主方、产业方及客户的痛点及需求,实现产业链上下游互利共赢。2020年,众多企业感受到前所未有的运营压力,氩空间的联合办公业务有效帮助入驻企业降低了办公成本,让企业以更高的性价比获取更优质的办公资源和市场资源。

(2) 冗余价值共享

氩空间通过丰富的增值服务和多元化的社群活动帮助企业在专注业务的同时结识合作伙伴,吸纳发展资源,获得更好的发展。一方面,氩空间构建闲置资源利用平台,将客户需求管理多元化,通过多方参与者价值共享而实现企业成长。在不断优化和提升空间规划能力、数字化能力、精细化运营及服务能力的基础上,帮助企业树立品牌,提高商业价值。另一方面,氩空间通过开放共赢的联合创新实现冗余价值共享。面对行业竞争加剧等考验,氩空间发展创新驱动战略,不断打造核心竞争优势,包括从运营控制、项目管控、产品研发、工艺技术、采购供应、质量保证、营销服务、人力资源管理等方面进行全方位全过程的创新,赋能价值共创主体,以创新资源整合能力实现企业内外部共生、共享、共赢的理想状态。

(3) 新型商务联合办公

该阶段企业的价值主张为建立新型商务联合办公,价值不仅在水平层面(核心企业氩空间与其余参与者)循环流动,也会在垂直层面实现立体化、层次化的价值提升。氩空间深度覆盖以新经济为代表的企业全生命周期的多元化需

求,包括“轻资产管理模式”与“楼宇生态建设”两个方面。在获得现金流的输入之后,氩空间将业务模式从“联合办公”升级到“综合办公服务+新型资产管理”,以资源协同、优化、创新实现价值共享。氩空间成立了独立创新品牌 Kreator Space,专注探索并实践新型资产委托管理模式,打造灵活办公资产运营商。氩空间平台全面输出获客能力和运营增值能力,从灵活、弹性的联合办公,到更私密、独立的服务式办公,甚至是一张桌子开启事业的 KrPass 办公通行证。Kreator Space 在满足企业需求的基础上对空间进行快速组合定制,在一栋楼宇或园区中的几栋楼宇中,通过不同类型的空间配比打造“稳定型+灵活型”并存的楼宇生态系统。

(4) 智能化引领

该阶段企业利用智能化设备对办公环境进行动态管理,包括全流程智能化产品的研发、销售与服务,全面提升运营精细化水平。一方面,氩空间配备空间智能硬件设施,Kreator Space 沿用了氩空间 7 年打磨的数字化成果,通过客户关系管理系统实现客户的有效转化;通过订单、合同、财务系统实现无纸化签单、变更、续约维护等,提高客户及楼宇运营双方效率;通过系统授权实现入驻企业及会员体验门禁、云打印、会议室预订等智能硬件系统。丰富的数字化系统连接人、订单交易、智能硬件,从而实现高效的资产管理体系,让创新空间真正实现万物互联。另一方面,氩空间基于数字赋能构建智能数字化管理平台,实现“联合办公平台—业主端—客户端”的生态圈,将这个可复制的新办公模式应用到更多联合办公空间中,与更多业主和项目运营方一起,通过不断迭代,最终实现商业服务生态系统的螺旋式动态演进,推动实现办公资产增值的目标。

社群生态级发展阶段的冗余价值共享过程如图 5 所示,由此提出以下命题:

命题 3:在社群生态级发展阶段,企业需要进行战略创新,在智能化引领下,通过价值要素的开放共享和协同合作构建商业服务生态系统。

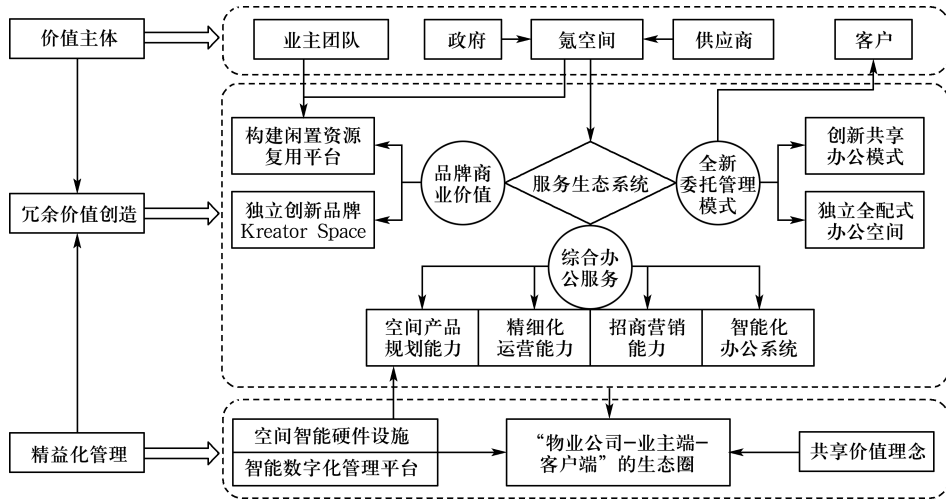


图5 社群生态级发展阶段的冗余价值共享过程

Fig. 5 The redundant value sharing process in the community ecological development stage

4 研究结论与讨论

4.1 研究结论

本文从冗余价值共享的视角出发,应用扎根理论研究方法,探索联合办公商业服务生态系统的构建过程,形成“资源—价值—服务”的理论框架(图6),在此理论关系下存在三个纵向演化阶段:初始级发展阶段、产业链流程级发

展阶段、社群生态级发展阶段。企业的价值主张、价值创造和价值共享相辅相成、循环往复,企业在成长的过程中,利用冗余资源使价值主张的内涵由单一变为多元,价值创造的规模由小到大,价值共享的利益相关者由少变多^[49],呈现出企业内、企业间和系统内三层协同互动的动态网络结构,并得到如下三条结论。

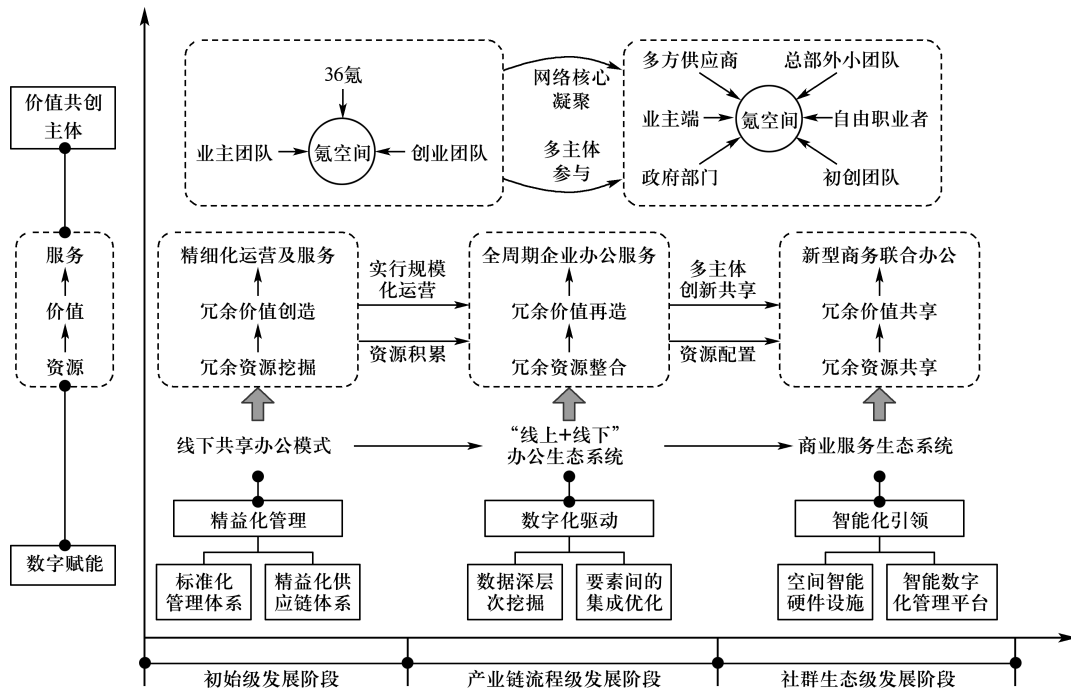


图6 联合办公商业服务生态系统构建过程

Fig. 6 The building process of the co-working business service ecosystem

第一,联合办公平台通过了解各利益相关者的需求及其变化趋势提出切实的价值主张,并利用资源使用情况深入挖掘各主体间的协同效应,形成价值共创机制。通过纵向、横向一体化的发展,平台扩大产业链覆盖范围,形成联合办公平台、业主与客户多方共赢的生态圈,实现各价值主体的价值共创,并呈现出企业内、企业间和系统内三层协同互动的动态网络结构。初始级发展阶段的价值共创主体主要为氩空间、36氩与初创企业团队,通过冗余资源挖掘体现冗余价值创造机制;产业链流程级发展阶段的价值共创主体发展为氩空间、业主端、客户端(自由职业者、初创团队、总部外小团队、销售人员)、政府部门、多方供应商,参与者的增加形成了产业链结构,企业通过冗余资源整合与优化体现价值再造机制;社群生态级发展阶段的价值共创主体通过扩大客户端规模增加创新资源整合能力,体现价值共享机制,实现企业内外部共生、共享、共赢。其中,环境的不确定性促使氩空间更加注重冗余资源的有效配置,在主体选择中强化数字化创新,从而使主体结构的形式和内容发生变化。

第二,在数字经济与共享经济的创新赋能下,联合办公平台通过创新整合冗余服务资源、重构办公服务价值来增加企业收益。数字经济对联合办公商业服务生态系统的构建主要表现在精益化管理、数字化驱动、智能化引领三个方面。随着数字化与智能化的发展,信息传递能够使联合办公空间实现信息生态平衡,推动企业内全要素、全过程互联互通和动态优化,实现数据驱动的业务创新模式,进而推动整个系统的演化升级。在初始级发展阶段,企业通过精益化管理实现标准化作业与优化管理流程,促进企业对冗余资源的挖掘与非增值环节的改善;在产业链流程级发展阶段,数字化驱动下的冗余资源整合与多元化战略实现了多主体间稳定的信息协同;在社群生态级发展阶段,智能数字化管理平台的构建有效连接楼宇中的企业、人与资源,在协助入驻企业打造企业文化的同时也成就了整个楼宇空间的文化生态。

第三,从冗余价值共享的视角出发,企业通

过构建创新联合办公模式,最终形成商业服务生态系统的螺旋式动态演进机制。商业服务生态系统不同于其他的生态系统,它是面向服务的一种商业生态系统,这个由具有不同价值主张的利益相关者通过资源的配置及服务的交换所组成的系统,形成了彼此互动的多边伙伴聚合匹配结构。联合办公商业服务生态系统更加强调整企业的服务性,从基本的后勤服务到增值的办公服务再到新型的联合办公,需要企业具有强大的资源整合能力,改善企业内部利益联盟之间的目标冲突,保持企业的和谐,减缓环境的冲突,通过服务交换实现价值共创。

4.2 贡献与启示

第一,本文可为联合办公平台在数字时代如何识别冗余资源、利用冗余资源创造价值提供借鉴。企业充分开发和利用冗余资源,可以有效地实现资源的价值转化,产生资源的异质性优势。如今,弹性的“灵活办公”已成为一种常态化和必然的趋势,同时与之匹配的灵活的联合办公场景。因此,联合办公平台需要从客户需求出发,充分利用冗余资源(人力、技术、物资、空间等),创造其他企业无法提供的低成本、高效益的创新生产方式,开拓以往企业无法触及的目标群体,提高企业获利能力。

第二,本文为现代化的联合办公归纳出可复制的新办公模式,依托共享办公的共享价值,通过不断调整组织的资源配置来适应市场变化的节奏。在联合办公平台发展的不同阶段,积极关注各利益相关者的价值主张,把握因地制宜、多元发展、循序渐进的原则,确保所创造的价值能在各参与者之间形成合理的分配。在此基础上,企业要将业务流程再造赋能组织变革,彻底转变思路,这是未来联合办公平台应该要走的方向。

第三,利用数字化技术搭建联合办公平台、业主与客户的交互途径,实现办公服务信息的双向交流,提高资源使用效率。联合办公平台通过精益化、数字化与智能化的全周期赋能,形成智能数字化管理平台,满足空间个性化运营需求,有效降低项目服务运营成本。在数字经济时代,通过跨平台、跨部门协作,将各个系统

数据打通,不仅能帮助企业进行数据监控,使办公服务信息透明化,还能提供可视化数据,提高客户服务满意度。

4.3 未来研究方向

本文的案例企业是一个新型的联合办公平台,研究结论在此行业具有理论效度,但相比其他行业具有一定局限性。一方面,未来需要扩大样本量,覆盖更多区域办公平台,在数字经济时代,不同类型的办公平台转型路径是目前研究的一个方向;另一方面,商业服务生态系统的建设是一个动态演进过程,未来应从微观层次的价值主体出发,充分了解生态系统中各利益相关者的具体诉求,对企业的激励机制、营销方式、利益分配机制等进行考虑,实现生态系统建成之后的高效运转。

参考文献:

- [1] 刘贝妮,赵海珠,卢强. 制度视域下联合办公空间紧张状态的演化与平衡研究述评 [J]. 管理学报, 2020, 17(12): 1881-1891.
- [2] Waber M L. Work-spaces that move people [J]. Harvard Business Review, 2014, 92(10): 69-77.
- [3] Fischer M, Imgrund F, Janiesch C, et al. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management [J]. Information and Management, 2020, 57(5): 1-13.
- [4] 刘飞,简兆权. 网络环境下基于服务主导逻辑的服务创新: 一个理论模型 [J]. 科学学与科学技术管理, 2014(2): 104-113.
- [5] 令狐克睿,简兆权,李雷. 服务生态系统: 源起、核心观点和理论框架 [J]. 研究与发展管理, 2018, 30(5): 151-162.
- [6] 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.
- [7] Lusch R F, Nambisan S. Service innovation: A service-dominant logic perspective [J]. MIS Quarterly, 2015, 39(1): 155-175.
- [8] Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy [J]. Journal of Management, 2017, 34(1): 39-58.
- [9] 王琳,陈志军. 价值共创如何影响创新型企业的即兴能力? ——基于资源依赖理论的案例研究 [J]. 管理世界, 2020, 36(11): 113-128.
- [10] Jacobides M G, Cennamo C, Gawer A. Towards a theory of ecosystems [J]. Strategic Management Journal, 2018, 39(8): 2255-2276.
- [11] Teece D J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world [J]. Research Management and Planning, 2018, 47(8): 1367-1387.
- [12] Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem [J]. Harvard Business Review, 2006, 84(4): 98-107.
- [13] Adner R, Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations [J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(3): 306-333.
- [14] Adner R, Feiler D. Innovation interdependence and investment choices: An experimental approach to decision making in ecosystems [J]. Organization Science, 2017, 30(1): 109-125.
- [15] Williamson P J, De Meyer A. Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners [J]. California Management Review, 2012, 55(1): 24-46.
- [16] 张化尧,薛珂,徐敏赛,等. 商业孵化型平台生态系统的价值共创机制: 小米案例 [J]. 科研管理, 2021, 42(3): 71-79.
- [17] Moore J F. Predators and prey: A new ecology of competition [J]. Harvard Business Review, 1993, 71(3): 75-86.
- [18] Kim H, Lee J N, Han J. The role of IT in business ecosystems [J]. Communications of the ACM, 2010, 53(5): 151-156.
- [19] Zahra S A, Nambisan S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems [J]. Business Horizons Bloomington, 2012, 55(3): 219-229.
- [20] 李志刚,杜鑫,张敬伟. 裂变创业视角下核心企业商业生态系统重塑机理——基于“蒙牛系”创业活动的嵌入式单案例研究 [J]. 管理世界, 2020, 36(11): 96-112.
- [21] Huang K, Fan Y, Wei T, et al. BSNet: A net-

- work-based framework for service-oriented business ecosystem management [J]. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 2013, 25(13): 1861-1878.
- [22] Letaifa S L, Reynoso J. Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid [J]. *Journal of service management*, 2015, 26(5): 684-705.
- [23] Luo Y H, Fan Y S, Wang H Y. Business correlation-aware modelling and services selection in business service ecosystem [J]. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2013, 26(8): 772-785.
- [24] Zhang J L, Fan Y S. Service-oriented enterprise and business ecosystem [J]. *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 2010, 16(8): 1751-1759.
- [25] Li S, Fan Y. Research on the service-oriented business ecosystem [C/OL]// *International Conference on Advanced Computer Control*, IEEE, 2011. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6016463>.
- [26] Ostrom E. Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems [J]. *American Economic Review*, 2009, 100(3): 641-672.
- [27] 陈菊红, 王昊, 张雅琪. 服务生态系统环境下利益相关者价值共创的演化博弈分析 [J]. *运筹与管理*, 2019, 28(11): 44-53.
- [28] Vargo S L, Lusch R F. It is all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market [J]. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40(2): 181-187.
- [29] Cardoso T, Camarinha-Matos L M. Pro-active service ecosystem framework [J]. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2013, 26(11): 1021-1041.
- [30] Zheng B, Yin J, Deng S, et al. A service-oriented network infrastructure for crossover service ecosystems [J]. *IEEE Internet Computing*, 2020, 24(1): 48-58.
- [31] 高素英, 张焯, 金相杉. 技术赋能视角下企业服务生态系统动态演化机理研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2021, 42(4): 104-126.
- [32] Akaka M A, Vargo S L, Lusch R F. The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing [J]. *Journal of International Marketing*, 2013, 21(4): 1-20.
- [33] 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.
- [34] Cascio W F, Montealegre R. How technology is changing work and organizations [J]. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2016, 3(1): 349-375.
- [35] Nambisan S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship [J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2017, 41(6): 1029-1055.
- [36] 张玉明, 毛静言. 共享办公空间商业模式创新及成长策略研究——以优客工场为例 [J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(17): 1-8.
- [37] 李雷, 赵先德, 简兆权. 网络环境下平台企业的运营策略研究 [J]. *管理科学学报*, 2016, 141(3): 19-37.
- [38] 马晓辉, 高素英, 赵雪. 数字化转型企业商业模式创新演化研究——基于海尔的纵向案例研究 [J]. *兰州学刊*, 2022(6): 28-41.
- [39] 刘冰, 符正平, 邱兵. 冗余资源、企业网络位置与多元化战略 [J]. *管理学报*, 2011, 8(12): 66-75.
- [40] 宋立丰, 刘莎莎, 宋远方. 冗余价值共享视角下企业平台化商业模式分析——以海尔、小米和韩都衣舍为例 [J]. *管理学报*, 2019, 151(4): 6-15.
- [41] Voss G B, Sirdeshmukh D, Voss Z G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(1): 147-164.
- [42] Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack [J]. *Academy of Management Review*, 1981, 6(1): 29-39.
- [43] 李冬伟, 李建良. 智力资本、冗余资源与企业价值——基于一个调节效应模型的实证分析 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2010, 31(11): 119-128.
- [44] Vargo S L, Lusch R F. Service-dominant logic

- 2025 [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2016, 34(1): 46-67.
- [45] 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.
- [46] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述 [J]. *管理世界*, 2011(2): 118-126.
- [47] Tantalo C, Priem R L. Value creation through stakeholder synergy [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(2): 314-329.
- [48] Ranjan K R, Read S. Value co-creation: Concept and measurement [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(3): 290-315.
- [49] Garriga E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process [J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 120(4): 489-507.

Construction of Co-working Business Service Ecosystem under Digital Empowerment: A Case Study Based on Value Sharing of Redundant Resources

JING Shu-wei, YANG Yan-ru, YAN Jun-ai

(School of Management Science and Engineering, Shanxi University of Finance & Economics,
Taiyuan 030006, China)

Abstract: In the context of digitalization and intelligent empowerment, the digital technology is constantly reshaping the organization's business ecology and value creation methods. Whether a co-working enterprise can complete its transformation under the impact of market risks has become the key to enterprise development. This paper adopts inductive case studies and analyzes how the digital intelligence economy empowers various value co-creation entities to realize value sharing based on the perspective of redundant value sharing, and constructs a theory of resources-value-services analysis framework. The research finds that: In the initial development stage, the enterprise reflects value creation through redundant resource allocation and value creation. In the industrial chain process development stage, the enterprise forms value co-creation through the integration and optimization of redundant resources. In the community ecological development stage, the value sharing is reflected by expanding the scale of clients and increasing the ability to integrate innovative resources. This paper finally realizes the spiral dynamic evolution mechanism of the business service ecosystem, and the ideal state of internal and external symbiosis, sharing and win-win. This research has important practical inspiration for co-working that intends to change the service system to achieve sustainable development.

Keywords: digital empowerment; redundant resources; value sharing; co-working; commercial service ecosystem