

企业创新与平台治理

平台企业可持续价值创造的动态路径： 从价值生成到价值延续

——基于哔哩哔哩的案例研究

王仙雅，黄玲玲，王瑞霞

(天津科技大学 经济与管理学院, 天津 300457)

摘要：随着平台经济的快速发展,平台企业如何创造可持续价值成为新的研究热点。以哔哩哔哩为案例企业,运用扎根理论对平台企业可持续价值创造的路径进行探索性分析。研究发现,平台企业可持续价值创造的路径具有动态性,包括价值生成和价值延续两个阶段:在价值生成阶段,平台企业由商业模式主导,创造初始性价值;在价值延续阶段,平台企业由社会责任主导,创造可持续价值。研究结论从经济价值、社会价值和环境价值三个层面揭示了初始性价值和可持续价值的具体内涵和维度差异。

关键词：平台企业;可持续价值创造;动态路径;案例研究;扎根理论

中图分类号：F270;F425 **文献标识码：**A **DOI 编码：**10.7511/JMCS20250103

0 引言

随着互联网、人工智能、大数据技术在经济社会中的快速发展,以平台企业为载体的新型组织形态在各行各业迅速崛起。平台企业通过搭建互联网平台,将供给侧与需求侧有效连接,更大范围、更高效地吸纳双边用户,形成“用户—平台—用户”的新型商业生态模式^[1]。目前我国正处于经济高质量发展阶段,平台经济的培育和壮大离不开平台企业的可持续发展,平台企业的可持续发展必然会创造可持续价值。围绕可持续价值创造这一核心问题,现有研究发现平台内部组织能力、外部特征(组织设计,业务流程,组织成员的态度、行为和价值观)、生命周期、价值关系和社会责任皆会影响

平台企业可持续价值创造^[2-4]。肖红军等^[5]研究发现,平台企业商业模式通过企业内外部利益相关者及各类资源的优化、协调与配置,成为影响可持续价值创造的根本因素。既有研究试图从不同视角探究可持续价值创造的驱动因素,然而,对于可持续价值创造过程尚未进行深入挖掘。因此,本文将可持续价值创造具体化、过程化,尝试挖掘不同阶段的可持续价值创造机理,厘清可持续价值创造路径。

本文以“哔哩哔哩”(简称B站)为研究对象,B站是中国最具影响力的年轻人文化社区之一,近年依靠高质量知识内容迅速出圈,在行业内掀起“知识视频化”热潮。此外,B站还分别以社会和环境为主题开展了丰富的实践活动,在价值创造上取得了良好的成效,具有极大

收稿日期:2024-02-26

基金项目:教育部人文社会科学项目“可持续价值导向下的平台企业社会责任治理及其价值实现机制研究”(23YJC630181)

作者简介:王仙雅,通讯作者,女,河北唐山人,天津科技大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,博士,主要研究方向为企业社会责任与平台治理,E-mail:wangxianya@tust.edu.cn;黄玲玲,女,安徽安庆人,天津科技大学经济与管理学院硕士研究生,主要研究方向为企业社会责任与平台治理;王瑞霞,女,湖北随州人,天津科技大学经济与管理学院硕士研究生,主要研究方向为企业社会责任与平台治理。

的发展潜力和研究价值。因此,本研究结合单案例研究和扎根理论程序化编码方法,探究B站的可持续价值创造过程,揭示其价值创造路径,进一步丰富可持续价值创造理论,以期为企业可持续发展提供决策支持。

1 文献回顾

1.1 可持续价值的内涵

“可持续价值”概念由Hart和Milstein提出,指企业通过清洁技术、可持续发展愿景、污染防治和产品经营责任四大策略,关注并解决社会公平正义和生态环境问题,在为股东创造经济价值的同时,推动社会和环境的可持续发展^[6]。可持续价值创造的基本原理是企业与其生态相关的各子系统(经济系统、社会系统、环境系统)^[7],将生产管理活动与可持续发展目标(社会责任、环境保护责任等)相结合,构建各利益相关者的参与机制,挖掘不同发展阶段的机会,兼顾上下游企业价值,促进经济效益、社会效益和环境效益融合,实现行业和自身生态的可持续发展^[8]。有研究认为,可持续价值创造可以给利益相关者带来经济利益,也可以给社会公众带来社会价值和环境价值^[9]。还有研究认为,可持续价值是企业平台经济背景下,通过重新定义价值网和变革组织架构,将社会责任深层融入企业管理与实践,进而创新、创造出来的价值^[10-11]。综上所述,可持续价值可以界定为企业充分利用自身的资源与能力,推动各利益相关者构建价值网,共同创造经济价值、社会价值和环境价值,具体表现为扩大共同利益、创造就业机会、改善社会福利、保护社会环境等。

1.2 平台企业商业模式与可持续价值创造

商业模式是企业通过明确外部假设条件、内部资源和能力,为自身、顾客、供应链伙伴、员工、股东等利益相关者提供服务,从而获取超额利润的一种战略创新意图、结构体系及制度安排的集合^[12],是企业赖以生存的、能够为企业带来收益的运营模式。商业模式在本质上是一种“做生意的方法”^[13]。此外,商业模式还能够决定组织跨边界互动的内容,并对组织进行管理和建设^[14]。平台企业商业模式是指平台企业在边界模糊的互联网环境下,基于供需双方形成的社群平台,通过隔离机制来维护组织稳

定并构建红利连接的社群模式。这种社群模式更新速度快,具有极强的不确定性和不可复制性^[15]。有研究认为,平台企业商业模式是企业大数据背景下,以平台为基础,通过产品制造与流通过程的数字化,解构、发现新的价值主张和商业机会进而形成的运营模式^[16]。

平台企业商业模式与可持续价值创造密切相关,平台企业商业模式发展演进的过程就是价值创造的过程。初创阶段的平台企业通过价值探索实现价值主张;发展阶段的平台企业利用其与顾客、合作伙伴之间的交互作用实现价值增值和价值传递;成熟阶段的平台企业通过整合内外部资源实现价值获取^[17]。从可持续发展角度来看,平台企业可以通过价值主张、价值创造、价值捕获与价值实现,聚焦资源的循环可持续利用及社会化重新配置,最终获得可持续价值^[18]。在此过程中,平台企业需要协同其他利益相关主体构建价值共创网络,通过引入更多的合作资源方形成互惠互利的良性价值循环模式^[19],进而引领经济、社会、环境等多元价值创造^[20]。其中,利益相关者之间的交易规则和交易机制、绿色技术创新和绿色管理创新、企业的风险承担意识和能力都会对经济价值、社会价值和环境价值产生影响^[21-23]。有研究发现,企业商业模式通过创造、传递、获取经济价值、社会价值和生态价值来推动经济、社会和生态的可持续发展^[24],即企业商业模式体现为可持续价值创造的过程^[25]。

1.3 平台企业社会责任与可持续价值创造

利益相关者流派的Freeman^[26]认为,企业是不同利益相关者的利益集合体,企业应该兼顾所有利益相关者的诉求,包括经济利益相关者和社会利益相关者。对于企业应当承担哪些具体责任,“金字塔”模型将企业社会责任划分为经济责任、法律责任、伦理责任和慈善责任^[27]。随着研究的深入,更多研究者开始从企业角色划分的角度将企业社会责任划分为不同层级。例如,按照责任约束程度可以将企业社会责任划分为必尽之责任、应尽之责任和愿尽之责任,具体而言,必尽之责任包括经济责任和法律责任,应尽之责任指企业的行为应当遵循社会道德规范,愿尽之责任指企业自愿为社会做出贡献^[28]。按照平台企业管理者的角色可

以将平台企业划分为独立运营主体、商业运作平台、社会资源配置平台,这三个层级依次包含“最低底线要求—合理期望—贡献优势”三类社会责任^[29]。在此基础上,根据平台企业履责的动态性和顺序性,平台企业社会责任也可以被划分为底线责任、合理责任和贡献责任,具体而言,底线责任最早出现且贯穿于平台的整个生命周期,合理责任晚于底线责任出现在平台成长期的后半阶段,贡献责任则在平台发展成熟后出现^[30]。

企业承担社会责任能否创造价值及创造哪些价值,一直是学术界研究的热点。战略性企业社会责任理论认为,企业应从战略角度推动社会责任的履行,将社会责任和管理实践相融合,以实现经济价值和社会价值^[31]。共享价值理论在此基础上进行了延伸,认为企业可以将解决社会问题视为创造商业价值的机会,即企业可以通过创造社会价值获得经济价值^[32]。为了实现经济价值与社会环境价值的兼容共生,“共益企业”作为一种使命驱动型企业被相关研究提出,“共益企业”在组织绩效方面能够实现双重价值创造的平衡与可持续^[33]。在具体案例研究过程中,武佳媛^[34]发现将企业社会责任融入美团的商业模式后,美团能够从行业引领者的视角发挥平台优势,解决商业模式运转过程中出现的各类社会问题,减少负外部效应,为社会创造更大的价值。邢小强等^[35-36]通过研究字节跳动发现,企业借助数字平台的优势积极承担扶贫的社会责任,不仅能够帮助贫困对象实现收入提升、能力增强与关系拓展,创造社会价值,还能给企业自身带来新的商业机会、商业资源与商业生态,实现经济价值。因此,企业基于履行社会责任建立的互惠生态网络,能够用社会效益反哺经济效益,实现企业商业价值的增值。综上研究可知,平台企业社会责任不仅能创造社会价值和环境价值,还能带来经济价值。

1.4 研究评述

现有研究虽然将可持续价值划分为经济价值、社会价值和环境价值三个维度,但每个维度的内涵及价值创造路径还不够明确,即使有研究从商业模式和社会责任的角度分析了各维度对可持续价值创造可能产生的影响,但仍缺乏从综

合性、全局性视角的考量。因此,本文选取行业发展优势明显,在经济价值,社会价值和环境价值方面贡献突出的平台企业B站为研究对象,以扎根理论为分析工具,探索平台企业可持续价值的维度内涵及形成路径,并构建理论模型,为平台经济的健康可持续发展提供参考对策。

2 研究设计

2.1 研究方法

本文采用单案例研究和扎根理论相结合的研究方法,单案例研究是在特定情境下对某个独特案例进行的深层次研究,能够更详尽地分析数据资料,揭示案例的内在逻辑和特征。扎根理论是由 Glaser 和 Strauss 提出的一种用程序化思路进行定性研究的方法,强调“理论根植于实践”,即研究者在原始资料基础上,通过自下而上地对比、分析、归纳,在不断循环中形成新的概念或理论。

2.2 案例选择

为了兼顾案例的独特性、数据的可获取性^[37]和理论的适配性^[38],本文选择B站作为案例研究对象。第一,案例的独特性。截至2023年第一季度,B站日均活跃用户达9370万,用户日均使用时长为96分钟,日均视频播放量达41亿,是国内网络视频行业的领头羊。其发展规模及建设成效足以为本研究提供有效数据。第二,数据的可得性。B站从2020年起连续公开企业的环境、社会及管治报告,平台相关领导也多次在公开场合发表演讲,且有关该平台的新闻报道较多,可依此形成丰富且完整的数据基础。第三,理论适配性。B站以经济、社会和环境为主题开展了丰富的运营与实践活动,如完善平台制度、保护青少年心理健康、扶持乡村教育等,为创造可持续价值提供了条件,其探索与实践可有效回应本文的研究问题。

2.3 资料收集

本文的案例研究资料主要来自六个渠道:①官方资料。在B站官网、公众号收集企业发布的报告和企业领导的公开演讲,整理后得到有效资料约8.5万字。②文献资料。在中国知网以“哔哩哔哩”“可持续价值”“商业模式”“企业社会责任”等为关键字,检索到相关学术论文25篇,整理后得到有效资料约7万字。③访谈

资料。对 B 站中层及运营人员、高活跃度用户及创作者进行访谈,得到有效访谈资料约 2 万字。④新闻资料。在新浪网、搜狐网、环球网、金融网、浙江融媒体等平台搜索与 B 站相关的新闻报道,整理后得到有效资料约 2 万字。⑤行业资料。从艾瑞网、前沿报告库等平台收集行业发展资料约 1 万字。⑥其他资料。在微博、知乎等平台获取相关资料约 0.2 万字。最终,本文累计收集案例资料约 20.7 万字,为确保资料(尤其是新闻报道、行业报告)的真实性,研究团队对相关资料进行了全面梳理,并对收集到的资料进行了三角验证,为下一步编码做好准备。

2.4 数据分析与编码

本研究采用扎根理论程序化编码方式对案

例资料进行编码,选取 3/4 的案例资料进行扎根理论分析,将余下 1/4 的案例资料用于理论饱和度检验,通过开放式编码、主轴式编码与选择式编码,提炼概念、范畴、主范畴和核心范畴,推导围绕核心范畴展开的故事线。

2.4.1 开放式编码

开放式编码主要是对原始材料进行概念抽取和范畴化^[34]。本研究结合相关文献对收集到的原始资料进行逐字逐句贴标签、概念化和范畴化,通过不断归纳总结,将相似含义的概念归类提炼,得到初始范畴。由于案例涉及的文本资料庞大,无法逐一列出,故仅列举一部分编码过程(表 1)。经整理,在开放式编码阶段,本研究共得到 29 个范畴。

表 1 开放式编码示例
Tab.1 Open coding examples

原始资料	贴标签	概念化	范畴化
资料 1:我们建立了全周期社区管理机制,以更透明的管理规范、更清晰的管理规则,引导用户构建和谐氛围 资料来源:《哔哩哔哩 2022 环境、社会及管治报告》(2023-04-27)	A1 建立社区管理机制 A2 优化管理规范	B1 社区管理制度 (A1、A2)	C1 平台制度建设 (B1、B2)
资料 2:在线上业务方面,增值服务、广告、游戏、电商是 B 站的四大主营业务。此外,B 站也兼顾线下活动(漫展、游戏展等)的票务业务,还与 Costa 咖啡有合作 资料来源:B 站官网专栏(2020-01-17)	A3 四大线上业务 A4 票务业务 A5 合作知名咖啡店	B2 生产经营方式 (A3、A4、A5)	
资料 3:在乡村教育公益事业的发展之路上,我们积极联动同持公益心的 UP 主们,发挥平台优势,扩大乡村教育公益的影响力和感染力,传播公益理念,发起公益倡导 资料来源:《哔哩哔哩 2021 环境、社会及管治报告》(2022-05-31)	A6 关注乡村教育 A7 传播公益理念 A8 发起公益倡导	B3 传递公益理念 (A6、A7、A8)	C2 社会公益宣传 (B3)
资料 4:2018 年以来,B 站利用大数据识别和评估具有自杀倾向的人,为其提供在线客服、电话疏导等多方面的支持,并于 2022 年与上海交通大学医学院达成合作,为 B 站用户提供帮助 资料来源:搜狐网(2022-03-24)	A9 在线客服 A10 电话疏导 A11 与专业团队合作	B4 专业心理疏导 (A9、A10、A11)	C3 技术人文关怀 (B4、B5)
资料 5:B 站同时上线了多项无障碍功能,例如,为色弱人群提供色觉优化功能、为视障人群更新旁白适配功能、为听障人群提供智能字幕功能等 资料来源:环球网(2022-01-15)	A12 色觉优化功能 A13 旁白适配功能 A14 智能字幕功能	B5 信息无障碍化建设 (A12、A13、A14)	

(续表)

原始资料	贴标签	概念化	范畴化
<p>资料 6:有研究认为,主流媒体在 B 站兼具意识形态传播、Z 世代(1995 年至 2009 年出生的一代人)爱国主义教育的双重功能。例如,人民日报 B 站账号积极回应社会热点,发布了规范粉丝文化、“996”违法、失德艺人被批捕等相关视频,引导和输出了主流价值观,巩固和提升了主流媒体的公信力</p> <p>资料来源:《主流媒体与二次元文化社区的融合策略研究——以人民日报入驻 B 站为例》(2022-08-05)</p>	<p>A15 意识形态传播与爱国主义教育双重功能</p> <p>A16 引导和输出主流价值观</p>	<p>B6 爱国主义思想弘扬 (A15、A16)</p>	<p>C4 正向文化弘扬 (B6、B7)</p>
<p>资料 7:B 站一直致力于将优秀的国创内容带到全球喜欢动画的用户面前。从 2018 年至今,B 站在海外发行的国创作品累计超过 70 部。此外,B 站还宣布了其将与日本富士电视台达成合作的消息,这是国内视频平台第一次与日本主流电视台达成频道合作,该合作实现了国创出海及开发</p> <p>资料来源:B 站官方微信公众号(2023-09-26)</p>	<p>A17 传播优秀国创内容</p> <p>A18 海外发行国创作品</p> <p>A19 与国外电视台合作</p>	<p>B7 国创文化输出 (A17、A18、A19)</p>	
<p>资料 8:B 站创建于 2009 年,其凭借丰富与优质的内容吸引了大量青年群体,是中国年轻一代高度聚集的综合性视频社区,B 站涵盖了众多当下青年所感兴趣的内容,为青年用户提供了自由表达的空间,平台上青年群体的活跃度极高,用户黏性极强。如今,B 站已成为当代青年群体思想与文化交流的重要平台</p> <p>资料来源:《基于数字影像平台的青年美食文化传播研究——以 B 站〈人生一串〉为例》(2023-09-15)</p>	<p>A20 涵盖了众多青年感兴趣的内容</p> <p>A21 内容丰富优质</p> <p>A22 青年群体活跃度高</p> <p>A23 用户黏性极强</p> <p>A24 思想与文化交流的平台</p>	<p>B8 平台内容多元 (A20、A21)</p> <p>B9 青年用户深度参与 (A22、A23、A24)</p>	<p>C5 知识多元拓展 (B8)</p> <p>C6 用户黏性价值 (B9)</p>
<p>资料 9:B 站会鼓励我们多制作一些与环境保护、动物保护有关的视频,包括低碳出行、流浪动物收养等,这类视频能起到一定的引导作用,粉丝看到我们日常会垃圾分类、骑车出行,她们可能也会照做。B 站也会开展一些实践项目,我曾经参与过青海湖的一个项目,项目内容包括高原植物多样性调查、稀有物种行迹探寻、沙漠湿地保护区植树、青海湖边垃圾清理等,志愿者可以报名自己感兴趣的项目</p> <p>资料来源:访谈资料(2023-05-23)</p>	<p>A25 制作环保类视频</p> <p>A26 粉丝在 UP 主倡导下低碳出行</p> <p>A27 植物多样性调查</p> <p>A28 稀有物种行迹探寻</p> <p>A29 沙漠湿地保护区植树</p> <p>A30 青海湖边垃圾清理</p>	<p>B10 绿色低碳出行引导(A25、A26)</p> <p>B11 生态环境保护实践项目(A27、A28、A29、A30)</p>	<p>C7 低碳环保价值 (B10)</p> <p>C8 生态保护行动 (B11)</p>

2.4.2 主轴式编码

主轴式编码是将开放式编码所抽象的具体范畴进行归纳,根据各个范畴之间的逻辑关系进一步梳理出更高理论层次的主范畴。经整理,在主轴式编码阶段,本研究共提炼出 8 个主范畴。主范畴与范畴的对应关系及各范畴内涵见表 2。

2.4.3 选择式编码

选择式编码通过对主范畴的进一步归纳和提炼,挖掘核心范畴,并围绕核心范畴推导能贯

穿所有主范畴的“故事线”,验证和补充主范畴之间的联系。经过开放式编码、主轴式编码及相关分析,研究最终得出的主范畴共同揭示了“平台企业可持续价值创造的动态路径”这一核心范畴,总结出以平台企业可持续价值创造为核心的故事线;在价值生成阶段,平台企业依靠商业模式布局中的平台制度建设、传播媒介搭建、底层技术支撑、企业文化塑造、知识普惠共享和社会责任措施中的社会公益宣传和生态保护宣传,创造了初始性经济价值、初始性社会

表2 主范畴与范畴的对应关系及各范畴内涵

Tab. 2 The correspondence between the main categories and categories and the connotation of each category

主范畴	范畴	范畴内涵
商业模式布局	平台制度建设	平台通过建立管理规范,形成明确的制度
	传播媒介搭建	平台运用互联网传播优势,搭建各类信息传播载体
	底层技术支撑	平台运营以大数据和云计算等互联网技术为支撑
	企业文化塑造	平台内形成了开放包容、平等尊重的社区文化和员工管理文化
	知识普惠共享	平台打造知识普惠传播理念,促进知识普及与共享
	知识多元拓展	平台知识共享拓展至学科知识、技能知识、科普知识等多元知识类目
初始性经济价值	用户增长价值(高速)	平台新用户数量呈现出高速增长态势
	用户黏性价值(薄弱)	平台内现有用户在使用时间、使用频率及参与度方面表现出黏性价值薄弱特征
初始性社会价值	知识传播价值(单一)	平台向社会传播知识,但知识的种类比较单一
	社会公益价值(宣传)	平台参与社会公益,表现为公益理念的宣传与倡导
初始性环境价值	低碳环保价值(宣传)	平台参与绿色低碳环境保护,表现为绿色低碳环境保护相关理念宣传
	物种保护价值(宣传)	平台参与物种保护,表现为物种保护相关理念宣传
社会责任措施	技术人文关怀	平台通过技术手段为特需人群(如心理疾病人群、残障人群等)提供服务
	内容生态净化	平台通过内容治理和公开治理数据,净化平台生态
	行业共享共建	平台积极维护行业环境和竞争秩序,并以多种方式分享技术和经验
	社会公益宣传	平台发挥视频社区优势,向公众传播公益理念,发起公益倡导
	生态保护宣传	平台发挥视频社区优势,宣传绿色低碳和物种保护理念
	正向文化弘扬	平台以视频形式弘扬经典文学和爱国文化,并推动优秀原创作品走出国门
	社会公益行动	平台为河南暴雨捐款,为上海疫区捐物,支援乡村教育工作,帮扶弱势群体
	生态保护行动	平台开展地球保护计划、野生动植物保护募捐、生物多样性视频大赛等活动
可持续经济价值	用户增长价值(平稳)	平台新用户数量呈现出平稳增长态势
	用户黏性价值(强韧)	平台内现有用户在使用时间、使用频率及参与度方面表现出黏性价值强韧特征
	发展前景价值(广阔)	平台合作对象的质量和数量、各利益主体的认可度均排在行业前列,平台具有广阔的发展前景
可持续社会价值	知识传播价值(多元)	平台向社会传播知识,表现为多元知识内容
	社会公益价值(行动)	平台参与社会公益,表现为直接的公益行动
	文化弘扬价值(深入)	平台进行优秀文化传承,表现为深层次弘扬
可持续环境价值	低碳环保价值(行动)	平台参与绿色低碳环境保护,表现在行动层面
	物种保护价值(行动)	平台参与物种保护,表现在行动层面
	气候保护价值(行动)	平台参与气候保护,表现在行动层面

价值和初始性环境价值;在价值延续阶段,一方面,初始性价值会在商业模式的持续发力下演变为可持续价值,另一方面,平台企业将社会责任深度融入企业发展战略规划,依靠商业模式

布局中新增的知识多元拓展和社会责任措施中的技术人文关怀、内容生态净化、行业共享共建、正向文化弘扬、社会公益行动、生态保护行动,创造可持续经济价值、可持续社会价值和可

持续环境价值。平台企业可持续价值创造的动态路径如图1所示。在图1中,初始性经济价值和可持续经济价值的影响路径为实线箭头,初始性社会价值和可持续社会价值的影响路径

为短虚线箭头,初始性环境价值和可持续环境价值的影响路径为长虚线箭头,“+”表示正向影响。

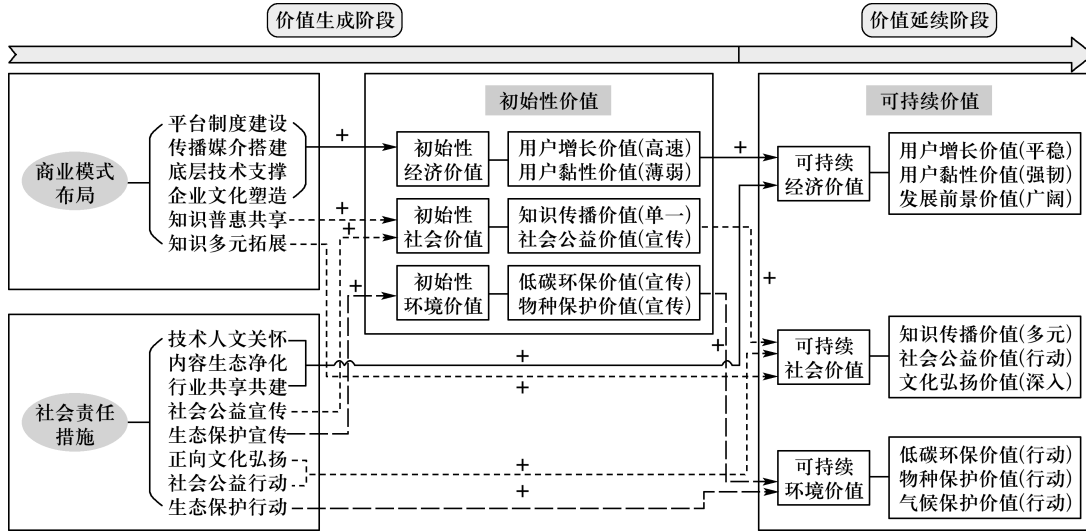


图1 平台企业可持续价值创造的动态路径

Fig. 1 The dynamic path of sustainable value creation for platform enterprises

2.4.4 理论饱和度检验

为测量理论的丰富性,保证编码的充足性,研究用余下的1/4原始资料进行理论饱和度检验,采用相同的编码流程,结果未发现新的概念和范畴,并且符合图1中平台企业可持续价值创造的动态路径。因此,本研究构建的理论模型达到理论饱和。

3 模型阐释

3.1 初始性价值与可持续价值的内涵及差异

初始性价值指平台企业在价值生成阶段“创造”出来的经济价值、社会价值和环境价值,强调价值创造的生成性;可持续价值指平台企业在价值延续阶段“持续地创造”经济价值、社会价值和环境价值,强调价值创造的连续性和持久性。初始性价值以商业模式布局为主导,可持续价值以社会责任措施为主导,分别实现价值生成与价值延续。

初始性价值与可持续价值都涵盖经济、社会和环境三个维度。不论是从三个维度的广度还是从同一维度的表现程度来看,可持续价值都比初始性价值更深入、更高阶。从表3可以

看出,在经济价值层面,可持续经济价值较初始性经济价值新增了发展前景价值,用户增长价值从高速变为平稳,用户黏性价值从薄弱变为强韧;在社会价值层面,可持续社会价值较初始性社会价值新增了文化弘扬价值,知识传播价值从单一变为多元,社会公益价值从宣传变为行动;在环境价值层面,可持续环境价值较初始性环境价值新增了气候保护价值,低碳环保价值和物种保护价值均从宣传变为行动。

3.2 平台企业创造可持续价值的动态路径

3.2.1 可持续经济价值创造路径

价值生成阶段的路径为“商业模式布局(平台制度建设+传播媒介搭建+底层技术支持+企业文化塑造)→初始性经济价值”。在平台初创期和成长期,平台企业以创造经济价值为主要目标,由于用户规模是平台企业发展壮大的基础,平台企业会通过商业模式布局吸引用户加入平台。在平台制度建设方面,B站通过建立严格的管理规范、拓宽原来的业务范围、丰富现有的创作方式,形成了明确的平台制度与规范;在传播媒介搭建方面,B站运用互联网优势和传播优势,成为信息交流与传播的载体;在底

表 3 初始性价值与可持续价值比较
Tab.3 Initial versus sustainable values

维度	初始性价值		可持续价值	
	内涵	表现程度	内涵	表现程度
经济价值	用户增长价值	高速	用户增长价值	平稳
	用户黏性价值	薄弱	用户黏性价值	强韧
			发展前景价值	广阔
社会价值	知识传播价值	单一	知识传播价值	多元
	社会公益价值	宣传	社会公益价值	行动
			文化弘扬价值	深入
环境价值	低碳环保价值	宣传	低碳环保价值	行动
	物种保护价值	宣传	物种保护价值	行动
			气候保护价值	行动

层技术支撑方面,B站以大数据和云计算等互联网技术为基础,运用算法推荐技术增强用户黏性;在企业文化塑造方面,B站构建了开放包容、平等尊重、友善真诚的社区文化和员工管理文化,为平台生态的健康发展奠定基础。通过以上商业模式布局,B站的用户数量保持高速增长态势,形成用户增长价值。但商业模式布局中伴随的各类问题,如算法技术下的信息茧房、视频创作中的内容传播乱象,以及低行业认可度等,极大影响了用户的黏性,导致用户黏性价值薄弱。因此,在价值生成阶段,平台企业形成了由用户增长价值和用户黏性价值组成的初始性经济价值,并且用户增长价值表现为高速,用户黏性价值表现为薄弱。

价值延续阶段的路径为“初始性经济价值+社会责任措施(技术人文关怀+内容生态净化+行业共享共建)→可持续经济价值”。B站前期的高速发展,暴露了明显的社会责任缺失问题,经济利益的增长不应以牺牲社会利益为代价。为此,逐渐成熟的B站开始将履行社会责任融入平台发展战略,积极开展社会责任实践,着力打造负责任的平台形象。在技术人文关怀方面,B站为特殊群体提供专业心理疏导服务、为青少年群体提供健康守护模式、为残障群体提供信息无障碍化服务,实现技术和人文关怀的融合;在内容生态净化方面,B站通过内容整治行动,从信息内容审核等重点工作出发,

治理平台乱象并公开治理数据;在行业共享共建方面,B站积极维护互联网行业环境和市场竞争秩序,通过技术分享会、官方运营号和行业网络攻防演练等多种方式在行业内共享技术和经验。同时,随着平台企业的商业模式持续推进,初始性价值进一步演变为可持续价值。B站一系列社会责任措施持续吸引用户关注,新用户数量依然呈现涨势,但增长速度趋于平稳。2023年,用户日均使用时长比2017年多19.7分钟,2009年注册用户的活跃率到2022年仍能达到65%,用户黏性不断增强。此外,B站自2018年起陆续与阿里巴巴、腾讯、华为等知名企业达成合作,不仅被央视报道,还荣获“亚洲最受尊崇企业”奖,B站CEO也获评“最佳CEO”,发展前景广阔。因此,在价值延续阶段,平台企业形成了由用户增长价值、用户黏性价值和前景价值组成的可持续经济价值,并且用户增长更平稳、黏性更强韧、企业未来发展空间更广阔。

3.2.2 可持续社会价值创造路径

价值生成阶段的路径为“商业模式布局(知识普惠共享)+社会责任措施(社会公益宣传)→初始性社会价值”。B站在商业模式布局中识别到用户对知识类内容的需求,并以知识共享为特色,以媒介化形式推动全民学习,为知识传播提供了场景和平台,在知识普惠共享上实现了知识传播价值,但此时B站的平台影响力

有限,知识创作类视频内容相对单一,知识传播效果一般。在商业模式布局之余,B站发挥视频社区优势,承担一定的社会责任,如向公众传播公益理念、倡导社会公益活动等,从理念宣传层面实现了社会公益价值。因此,在价值生成阶段,平台企业形成了由知识传播价值和社会公益价值组成的初始性社会价值,并且知识传播内容相对单一,社会公益表现为理念宣传。

价值延续阶段的路径为“初始性社会价值+商业模式布局(知识多元拓展)+社会责任措施(正向文化弘扬+社会公益行动)→可持续社会价值”。步入成熟期的B站为了提升自身知名度,着手打造以知识内容为“出圈点”的特色平台,进一步完善商业模式布局,将平台知识内容拓展至科普、社科、人文、财经、校园学习、职场等多元类目,平台由此创造了更加多元的知识传播价值。为了创造更深入、更高阶的社会价值,B站持续进行社会责任实践。例如,为河南暴雨、四川泸定地震等社会危机事件捐款、捐物,为支持乡村教育的发展建立乡村小学、培养乡村教师、提供视频课程,为弱势群体发声,帮助残障人群实现梦想,开展“点亮乡村,光明万家”公益项目。社会责任实践的开展使平台企业从行动层面创造了社会公益价值;此外,B站发挥自身优势,为经典文学作品提供展示的窗口,让经典文学作品重焕生机,通过传播正能量视频,引导主流价值观,将大量优秀国创作品传向海外,推动中华优秀传统文化更深层次的传播与弘扬,创造了更为深入的文化弘扬价值。此时,商业模式的驱动作用依然明显,促使初始性社会价值向可持续社会价值转变。因此,在价值延续阶段,平台企业形成了由知识传播价值、社会公益价值和文化弘扬价值组成的可持续社会价值,并且知识传播更多元,社会公益参与度更高,文化弘扬更深入。

3.2.3 可持续环境价值创造路径

价值生成阶段的路径为“社会责任措施(生态保护宣传)→初始性环境价值”。为打造品牌形象,初创期和成长期的平台企业会在获取经济利益的同时借助自身特色与优势,承担一定的环保责任。B站基于视频社区优势,以纪录片和公益互动视频的形式向用户传播低碳环保观念和物种保护观念,从理念宣传角度实现了

初始性环境价值。因此,在价值生成阶段,平台企业形成了由低碳环保价值和物种保护价值组成的初始性环境价值,并且均表现为理念宣传。

价值延续阶段的路径为“初始性环境价值+社会责任措施(生态保护行动)→可持续环境价值”。成熟期的平台企业基于自身发展需要,逐步转变发展理念,采取更主动的方式参与生态环境保护。在初始性环境价值方面,B站在运营过程中坚持绿色环保理念,例如,使用绿色办公楼、节能办公设备等,以自身行动落实环保节能各项要求;开展环保公益项目以改善偏远地区生态环境;通过保护地球计划、野生动植物保护募捐和生物多样性视频大赛的方式,维护物种多样性;通过制定气候保护方案,开展气候保护相关项目,维护生态系统的平衡。因此,在价值延续阶段,平台企业形成了由低碳环保价值、物种保护价值和气候保护价值组成的可持续环境价值,并且均表现为实际的项目行动。

综上所述,平台企业可持续价值创造包括价值生成和价值延续两个阶段,在价值生成阶段,商业模式作为主导因素直接对用户增长、用户黏性和知识传播发挥作用,社会责任措施集中在理念宣传层面,对社会公益、低碳环保和物种保护产生影响,企业由此创造了初始性价值;在价值延续阶段,社会责任措施转变为实际行动,并作为主导因素直接对用户黏性、用户增长、发展前景、社会公益、文化弘扬、低碳环保、物种保护和气候保护发挥作用,商业模式布局中的知识多元拓展同步促进知识传播价值生成,在商业模式的持续助推下,初始性价值转变为可持续价值。与初始性价值相比,可持续价值的内涵和表现都更为深入、高阶。

4 研究结论与管理启示

4.1 研究结论

本研究运用扎根理论研究方法分析案例资料,对大量原始数据进行编码分析,最终发现了“平台制度建设”等29个范畴和“商业模式布局”等8个主范畴,构建出理论模型,揭示了平台企业初始性价值和可持续价值的内涵和差异,明晰了平台企业可持续价值创造的两阶段路径。平台企业的价值生成阶段由商业模式主导,创造初始性价值,初始性价值强调的是价值

的生成性;平台企业的价值延续阶段由社会责任主导,创造可持续价值,可持续价值强调的是价值的连续性和持久性。初始性价值与可持续价值都包含经济价值、社会价值和环境价值,但可持续价值比初始性价值的维度更广,在经济、社会和环境价值层面分别新增了发展前景价值、文化弘扬价值和气候保护价值。

4.2 理论贡献

第一,本研究揭示了初始性价值和可持续价值的内涵和差异,为深入研究可持续价值提供了新的理论支撑。已有研究发现可持续价值包括经济价值、社会价值和环境价值,但尚未明确这三类价值是如何形成的。本研究发现初始性价值和可持续价值分别出现在平台企业发展的不同时期和阶段,初始性价值发生在价值生成阶段,强调价值的生成性,可持续价值发生在价值延续阶段,强调价值的延续性和持久性。可持续价值中的经济价值、社会价值和环境价值相较于初始性价值中的经济价值、社会价值和环境价值,类目增多、表现程度加深、内涵更高阶。

第二,本研究将平台企业商业模式和社会责任同时融入可持续价值创造的过程,拓展了现有可持续价值创造的研究视角。现有研究大多从单一角度考虑平台企业商业模式或社会责任的作用,忽视了两者的内在联系与共同作用。本研究将平台企业商业模式与社会责任相结合,通过全局性分析,揭示了平台企业可持续价值创造的两阶段路径,从价值生成阶段到价值延续阶段,不同阶段由不同因素主导。价值生成阶段平台企业由商业模式主导,创造初始性价值;价值延续阶段平台企业由社会责任主导,创造可持续价值。因此,本研究为可持续价值在平台企业中的实现奠定了基础。

4.3 管理启示

平台企业作为国家经济社会发展的重要组成部分,必然要以可持续发展为前提创造可持续价值。为此,平台企业应主动探索与其发展相契合的模式,优化商业模式布局,履行社会责任,以创造可持续经济价值、可持续社会价值和可持续环境价值,促进平台经济的可持续发展。基于此,平台企业可以从两个方面展开实践。

第一,在平台初创期和成长期,平台企业应

积极构建、创新商业模式,找准核心价值,打造以商业模式为核心的价值创造体系。从平台管理和用户服务角度出发,平台企业应着力构建合理的平台制度;从运营维护和用户体验角度出发,平台企业应积极进行人工智能技术研发,科学提升算法推荐能力,塑造开放和谐、自由包容、健康友好的平台文化,促进平台的高质量发展,提升平台企业的竞争优势。此外,平台企业应充分发挥传播优势进行社会公益与生态保护宣传,促进生态环境健康发展,创造初始性经济价值、初始性社会价值和初始性环境价值。

第二,在平台步入稳健发展的成熟期后,平台企业应转变发展理念,将社会责任与商业模式相融合,全力推进现有经济价值的可持续发展,以社会责任引领可持续社会价值和可持续性环境价值创造,形成以社会责任为主导的价值延续体系。例如,平台企业可以利用信息优势和技术优势为弱势群体提供有针对性的帮助;通过内容生态治理打造健康的平台生态,为青少年营造良好的网络环境;通过行业秩序维护和经验分享助力行业建设,推动平台企业协同发展;利用互联网优势传播多元知识,提高全民科学素质;利用视频社区优势展示中华优秀传统文化,拓宽文化表现视野,丰富传播内容,弘扬社会主义核心价值观;通过拓宽合作渠道促进国创作品走出国门;借助平台影响力积极开展公益和生态保护行动,参与社会公共危机治理,坚持绿色运营,开展环保实践活动,维护物种多样性。总之,平台企业应分别从经济、社会和环境层面发挥自身特色与优势,融合商业模式布局和社会责任措施,为经济、社会和环境发展做出贡献,促进平台健康可持续发展,创造可持续的经济价值、社会价值和环境价值。

4.4 研究局限及展望

本文基于对B站的单案例研究,归纳出平台企业可持续价值创造的动态路径,即平台企业先在价值生成阶段创造初始性价值,再在价值延续阶段创造可持续价值。但本文未涉及平台企业发展差异性与资源异质性问题。因此,平台企业可持续价值创造路径的普适性有待进一步论证。根据本文现有研究结论,B站已经实现了可持续价值创造,但伴随社会发展和技术进步,未来B站可能会进一步开展对商业模

式布局与社会责任措施的探索,由此可能促进可持续价值创造路径的完善。未来研究应持续跟踪其后续发展进程,进行更深入的考察,以完善当前研究结论。

参考文献:

- [1] 肖红军,阳镇.平台型企业社会责任治理:理论分野与研究展望[J].西安交通大学学报(社会科学版),2020,40(1):57-68.
- [2] 阳镇,陈劲.共享价值创造范式的多维透视与未来进路[J].南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学),2023,60(1):58-74.
- [3] 刘建秋,宋献中.社会责任与企业价值创造机理:一个研究框架[J].财会通讯,2010(21):127-129+161.
- [4] 陶璟,邬如靖,鲍宏,等.面向可持续价值共创的跨组织协同产品全生命周期设计方法[J].机械工程学报,2023,59(13):216-227.
- [5] 肖红军,张哲,阳镇.平台企业可持续性商业模式创新:合意性与形成机制[J].山东大学学报(哲学社会科学版),2021(6):62-75.
- [6] Hart S L, Milstein M B. Creating sustainable value[J]. Academy of Management Executive, 2003, 17(2): 56-69.
- [7] 雷长群,顾培亮.可持续发展价值学论纲[J].北京大学学报(哲学社会科学版),2001(5):125-129.
- [8] Brown P, Bocken N, Balkenende R. How do companies collaborate for circular oriented innovation? [J]. Sustainability, 2020, 12(4): 1648.
- [9] Yang M, Vladimirova D, Rana P, et al. Sustainable value analysis tool for value creation [J]. Asian Journal of Management Science and Applications, 2014, 1(4): 312-332.
- [10] 刘洋,董久钰,魏江.数字创新管理:理论框架与未来研究[J].管理世界,2020,36(7):198-217+219.
- [11] 阳镇,凌鸿程,陈劲.社会信任与企业绿色技术创新——基于上市公司微观证据的研究[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2024,77(1):136-149.
- [12] 罗珉,曾涛,周思伟.企业商业模式创新:基于租金理论的解释[J].中国工业经济,2005(7):73-81.
- [13] Michael R. The utility business model and the future of computing services [J]. IBM Systems Journal, 2004, 43(1): 32-42.
- [14] Zott C, Amit R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms [J]. Organization Science, 2007 (18): 181-199.
- [15] 罗珉,李亮宇.互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J].中国工业经济,2015(1):95-107.
- [16] 曾锵.大数据驱动下的商业模式创新研究[J].科学学研究,2019,37(6):1142-1152.
- [17] 胡望斌,钟岚,焦康乐,等.二手电商平台商业模式演变机理——基于价值创造逻辑的单案例研究[J].管理评论,2019,31(7):86-96.
- [18] 阳镇,陈劲.平台情境下的可持续性商业模式:逻辑与实现[J].科学学与科学技术管理,2021,42(2):59-76.
- [19] 马鸿佳,林樾.数字平台企业如何实现价值创造?——遥望网络和海尔智家的双案例研究[J].外国经济与管理,2023,45(9):22-37.
- [20] 李井林,阳镇,陈劲,等.ESG促进企业绩效的机制研究——基于企业创新的视角[J].科学学与科学技术管理,2021,42(9):71-89.
- [21] 成文,王迎军,高嘉勇,等.商业模式理论演化述评[J].管理学报,2014,11(3):462-468.
- [22] 席龙胜,赵辉.高管二元环保认知、绿色创新与企业可持续发展绩效[J].经济管理,2022,44(3):139-158.
- [23] 何瑛,于文蕾,杨棉之. CEO复合型职业经历、企业风险承担与企业价值[J].中国工业经济,2019(9):155-173.
- [24] 朱明洋,林子华.可持续商业模式的概念化及其研究展望[J].上海对外经贸大学学报,2015,22(2):39-48.
- [25] Geissdoerfer M, Vladimirova D, Evans S. Sustainable business model innovation: A review [J]. Journal of Cleaner Production, 2018, 198: 401-416.
- [26] Freeman R E. Strategic management: A stakeholder approach [M]. Boston: Pitman Publishing, 1984: 24-25.
- [27] Carroll A B C. Three-dimensional conceptual model of corporate performance [J]. Academy of Management Review, 1979(4): 164-165.
- [28] 李伟阳,肖红军.企业社会责任概念探究[J].经济管理,2008(22):177-185.
- [29] 肖红军,李平.平台型企业社会责任的生态化治理[J].管理世界,2019,35(4):120-144+196.
- [30] 王仙雅,吴珍.平台型企业的社会责任治理能提

- 升用户响应吗? ——基于短视频平台的调查研究 [J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2024, 45 (2): 48-58.
- [31] Burke L, Logsdon J M. How corporate social responsibility pays off [J]. Long Range Planning, 1996, 29(4): 495-502.
- [32] Porter M E, Kramer M R. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth [J]. Harvard Business Review, 2011 (1-2): 62-77.
- [33] 阳镇, 尹西明, 陈劲. 共益企业——使命驱动的第四代组织管理模式 [J]. 清华管理评论, 2019 (11): 26-34.
- [34] 武佳媛. 企业社会责任嵌入平台商业模式创新研究 [D]. 呼和浩特: 内蒙古财经大学, 2022.
- [35] 邢小强, 汤新慧, 王珏, 等. 数字平台履责与共享价值创造——基于字节跳动扶贫的案例研究 [J]. 管理世界, 2021, 37(12): 152-176.
- [36] 尚洪涛, 吴桐. 企业数字化转型、社会责任与企业价值 [J]. 技术经济, 2022, 41(7): 159-168.
- [37] 罗顺均, 李田, 刘富先. 后发追赶背景下“引智”学习促进企业升级的机制研究——基于珠江钢琴 1987~2013 年嵌套式纵向案例分析 [J]. 管理世界, 2015, 31(10): 144-159+188.
- [38] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1): 25-32.

The Dynamic Path of Sustainable Value Creation for Platform Enterprises — From Value Generation to Value Continuation: A Case Study Based on Bilibili

WANG Xian-ya, HUANG Ling-ling, WANG Rui-xia

(School of Economic and Management, Tianjin University of Science and Technology, Tianjin 300457, China)

Abstract: With the rapid development of platform economy, how to create sustainable values for platform enterprises has become a new research hotspot. Taking Bilibili as a case, this paper makes an exploratory analysis on the sustainable value creation path of platform enterprises based on the grounded theory. The research finds that the sustainable value creation path of platform enterprises is dynamic, including two stages from value generation to value continuation. In the value generation stage, the business model dominates, and platform enterprises create initial values. In the value continuation stage, led by social responsibilities, platform enterprises create sustainable values. The research conclusion reveals the specific connotation and dimension difference of the original and sustainable values from three dimensions of economic, social and environmental values.

Keywords: platform enterprise; sustainable value creation; dynamic path; case study; grounded theory

[责任编辑 邱 丰]