

数字经济下服务型电商平台创业路径研究

廉同辉, 周正阳

(南京财经大学工商管理学院, 江苏 南京, 210023)

摘要:为了顺应数字经济发展大势,不断激发该领域创新创业活力,提高初创者的创业素养和战略思维是必要的。运用单案例研究方法,针对数字经济大背景下中小创业企业生存痛点和创新难点,对电子商务代运营服务提供商M公司的创业之路进行案例分析认为,在风险和机遇并存的数字经济领域,新进或潜在入局者需要审慎思考,提前布局。初创者应充分发掘创业机会、准确定位目标市场并积极整合创业资源从而实现创业目标。

关键词:数字经济;电商代运营;创业机会;市场定位;资源整合

中图分类号:F49

在国家一系列政策支持下,数字技术不断实现新突破,国内数字经济蓬勃发展。平台经济是现阶段数字经济的重要组成部分,平台化既实现了对传统经济组织的改造升级,又带动了传统经济形态的创新革命。一方面,数字平台打破了时空限制,降低了交易成本,具有增加社会福利的功能;另一方面,平台间的竞争容易出现市场垄断,在直接和间接的网络效应下产生“赢家通吃”的局面^[1-2]。

数字鸿沟(Digital Divide)是所有数字经济参与者都难以回避的问题,主要体现在不同使用者面对数字技术及衍生品时出现的“可否获取”与“利用能力强弱”问题上^[3]。当前我国民众对数字信息技术的拥有程度和应用程度存在较大差别,由此造成的信息落差逐渐呈现两极分化趋势,而信息的分化容易造成贫富分化和社会分化^[4]。数字化转型已经成为实现我国经济高质量发展的重要抓手^[5]。目前,各行各业纷纷开展数字化转型,新老企业将再度处于同一起跑线,这也为新创企业实现弯道超车提供了可能。管理者开始意识到数字化不再是企业经营的可选项,而是现代管理的必选项,只有把握数字经济发展的新机遇才能在新的时期取得成功。

服务行业规模不断扩大,占经济比重持续增加,对经济发展和带动就业的作用日益突显^[6]。数

字经济对引领我国经济高质量发展,提升服务业效率起着关键作用^[7]。从当前的企业管理实践来看,平台型服务企业依然能够通过自身效率提升形成竞争力^[8]。最具代表性的案例是后发的电商平台“拼多多”实现了同“京东”“淘宝”在电商领域三分天下。本文将以电商代运营企业M公司为研究对象展开研究。该公司在创业历程中识别创业机会、定位目标市场、整合创业资源的管理实践提供了较完整的案例,为数字经济时代初创服务型企业的价值增长提供了参考。

一、文献综述

(一) 创业自我效能感

McGee等认为创业自我效能感是创业主体在创立企业或完成创业任务时表现出的对自己能力的信心^[9]。张秀娥的实证研究表明创业自我效能感正向影响创业意愿,并且该影响受制度环境调节^[10]。通常来说,高自我效能感的创业主体会更加积极地开展工作的,这种自我效能感有利于发掘新的创业机会。学界也有观点认为创业自我效能感存在负面效应,例如,Stevenson等研究发现自我效能与决策绩效负相关^[11]。创业机会的发现过程复杂多变,创业自我效能感作为创业者特质是创业机

收稿日期:2023-07-29;修回日期:2023-09-22

作者简介:廉同辉,博士,教授,研究方向为企业数字化、旅游电子商务。

E-mail: liantonghui@163.com

引文格式:廉同辉,周正阳.数字经济下服务型电商平台创业路径研究[J].南京工程学院学报(社会科学版),2023,23(3):51-58.

会识别的关键前因变量^[12]。

综上所述,创业自我效能感能够影响创业者的决策过程。创业者的决策逻辑主要有两类,一是因果逻辑,二是效果逻辑^[13-14]。其中因果逻辑强调在决策实施过程中根据现实状况调整偏差,多适用于成熟的大企业;而效果逻辑多适用于创业早期企业,其核心内涵是创业主体在有限创业资源的约束下,基于自身风险承受能力选择合适的创业路径,这种风险承受能力的上下限都会受到创业主体自我效能感的影响,对于初创者而言,高自我效能感能较大影响创业动机。

(二) 创业机会识别

创业机会识别是创业过程的第一步,也是产生拥有竞争优势的核心资源的必要条件^[15]。刘振等的研究表明,社会关注、社创兴趣与经历、宗教信仰等因果纬度条件反映出创业机会在社会层面的价值潜力,这种社会层面的价值是企业成立前创业主体应首先识别评价的内容^[16]。创业机会的识别需要经历一系列过程,包括早期的工作准备、行业观察以及创意孵化^[17]。

综上所述,在创业实践中,识别机会是一件充满挑战的工作,创业主体在创业前掌握的各类技能、通过教育获得的知识以及个体的理性或感性认知都能影响识别机会的能力。创业主体在创业中对过去经验的总结和对其他企业的反思性学习也会影响后续的决策过程和新机会的识别。

(三) 创业生态系统

创业生态系统是指由创业企业、其他机构和创业环境所构成的有机整体^[18]。在数字经济时代,创业系统内的生态主体并非是简单的合作或竞争,各主体相互联结构成了复杂的网络结构,彼此相互依赖共生^[19]。Zahra 等认为这种共生关系的构建和升级是数字创业生态系统演变的重要体现^[20]。数字创业生态系统内部各要素能够利用数字技术和工具识别机会,进而在创业过程各阶段实施具体行动和开展互动^[21]。

综上所述,共生是创业生态系统中的重要关系,体现为系统内所有参与主体的协同发展。在创业实践中,创业者可以通过有效的平衡方式,在避免过程冲突和资源竞争的同时实现特定资源和能力的开发。

二、研究设计

(一) 研究方法与案例选择

1. 研究方法

本文采用单案例研究方法。案例研究通常是展示管理现象随时间变化的动态过程,从中归纳出更可靠的理论模型,保证案例研究的可信度。单案例研究法通过对管理现象的细节进行丰富的描述,深挖现象背后蕴含的原理机制。本文采用了 M 公司的纵向案例,从公司整个发展历程入手,深入分析该创业企业的发展历程及动态变化,探究公司战略选择的内在逻辑。

2. 研究对象

本文选择 M 公司为研究对象,M 公司总部设立在江苏省苏州市,该公司深耕电商领域多年,致力于为全球品牌进入中国市场提供全渠道、全流程的电商代运营服务。M 公司由最初的淘宝代运营业务起家,逐渐成长为国内电商代运营领军企业。本文选择 M 公司创业案例主要有以下几点原因:(1)M 公司的创业事迹是当前小微个体在巨头夹击下突出重围的经典案例,选择其作为研究对象是对创业研究情境化的重要体现。(2)M 公司创业的成功离不开其对企业数字化的深刻理解,在数字经济高速发展的今天,该案例在企业数字化转型相关研究中具有较高价值。(3)M 公司在苏州已具有较大影响力,先后获天猫五星服务商、江苏省高新技术企业、苏州生产服务业领军企业等多项荣誉称号,并已提交北交所上市辅导备案材料。苏州市是全国数字经济产业发展的“排头兵”,苏州企业的管理经验值得全国学习。

3. 资料收集

本案例涉及的资料主要来源于以下两个方面:(1)档案记录。这一部分内容主要来自 M 公司官方网站,M 公司在其官方网站发布了合作品牌及优秀案例,这类资料能够为案例研究提供翔实的事实依据。(2)实地访谈。作者团队于 2021 年底赴苏州市开展现场访谈,并于 2022—2023 年对部分人员进行核访,访谈对象包括 M 公司创始人兼副总经理魏鹏、部分中层管理人员以及一线业务开发人员。访谈主要包括:创始人创业的动机;创业初期出现的问题;企业发展过程中的具体战略行

为;一线员工的业务流程以及过往业务回忆。

(二) 案例介绍

M 公司从一家淘宝代运营企业逐渐成长为一家为全球品牌进入中国市场提供电商咨询及培训、平台搭建、品牌推广、供应链管理以及大数据营销等服务的一站式电商代运营平台。作为一家后进入电商代运营领域的企业,M 公司建立之初就面临由头部电商企业占据主要利润的境况,针对这一市场状况,M 公司创业团队一致认为应选择开辟新赛道,专注服务个体网店主和中小微型企业用户,避开了与先行者的直接竞争。在创业的早期阶段,M 公司内部就已经开始实施数字化转型战略。M 公司十分重视平台内数据的沉淀与挖掘,对于数字化的准确理解也帮助了公司业务的开展,公司提供的高效、专业服务深受用户喜爱。在积累了电商数据、媒体数据、交易数据等大数据资料后,M 公司将大数据作为企业重要的生产要素,逐渐成长为高度数字化的企业。结合所收集的资料,本文选择 M 公司创业历程的启蒙期、起步期、发展期和瓶颈期四个阶段分析,各发展阶段的关键时间节点如图 1 所示。

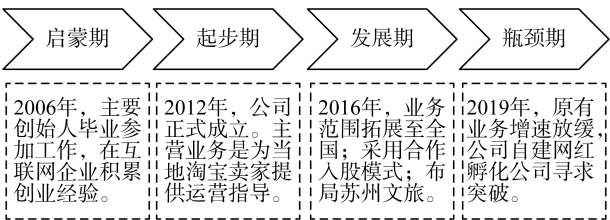


图 1 M 公司创业关键节点
资料来源:作者根据调研内容绘制

1. 启蒙期

魏鹏是 M 公司的创始人之一,大学毕业后进入英才网络技术(苏州)有限公司,后任职于国内第一大电商企业阿里巴巴,阿里巴巴的工作历练使魏鹏积累了丰富的电商代运营和供应链管理经验。同时,阿里巴巴支持中小企业发展的企业文化也对他后来的创业产生了深远的影响,交易双方、服务供应商、内部员工等阿里数字生态中的每一位参与者都平等享有获益和成长的机会,魏鹏在工作中不断学习行业相关知识,这为后来的企业经营管理打下了深厚的基础。2010 年开始,中国逐渐进入全民网购时代,传统渠道的品牌、外贸转内销的企业、C2C 等不同角色的企业纷纷加入电子商务行业。面对

新的风口,魏鹏心生了创业的念头。

2. 起步期

在正式创业前的春节,魏鹏在走亲访友时发现电子商务的影响力早已延伸到四五线的家乡小镇和广大农村地区。农村地区出产的农业加工产品开始寻找新的方式打开销路,面向更加广阔的市场。得知魏鹏的职业后,不少亲友向其咨询淘宝店经营管理事宜。诚然,互联网的普及使得来自农村的群众了解到电子商务,也为他们提供了改善生活的机会,但是家庭经营式的小作坊由于资金限制,通常难以获得专业机构的帮助,自学电商运营技能耗时久、成本高,这成为当时多数网店小商家的经营痛点。数字经济这一概念早于 20 世纪被学者提出,从问世至今,其内涵不断丰富,主体从消费互联网延伸到产业互联网,并与其他产业跨界融合,在其不断演变的过程中,中国企业家也在进行更深层次的思考。魏鹏敏锐地嗅到了蕴含在这个被遗忘市场中的巨大商机,与几位合伙人商谈后决定正式创业,M 公司正式勇立数字经济的潮头。

3. 发展期

(1) 用户开发

2016 年春季,M 公司在经历了几年的发展后已初具规模,为了获得新客户,公司的市场开发人员会定期赶赴全国各地参加由各行业协会举办的交易会。在成都举办的第九十四届全国糖酒商品交易会上,业务人员接洽了不少来自老客户介绍的合作商家。

周杨经营着一家甜品实体店,见同行纷纷开启网店后也选择跟随潮流,开了家天猫店售卖主打产品古法桃酥。然而一年过后,天猫店铺桃酥销量不及线下门店的单月销量。周杨曾想寻求电商代运营服务公司的帮助,但以宝尊电商为首的知名代运营公司均是和国内外一线大品牌合作,前期的惨淡经营让周杨不敢轻易同主动联系自己的代运营团队合作,因此周杨选择参加糖酒会学习同行先进经验。同乡张宁了解到周杨的境况后就推荐了自己的合作方 M 公司,并详细介绍自己京东店铺的销量情况。恰逢 M 公司业务员也在会场,在初步沟通和一番考察后,周杨和 M 公司签订了合同。合同签订后,公司运营团队来到周杨的企业全方位了解生产经营情况,为即将进行的代运营工作做准备。在以古法桃酥推广为例的项目实施中,M 公司的运营团队严格

按照对客沟通流程开展工作(见图2)。在M公司专业的服务下,周杨的天猫店桃酥销量远超从前。

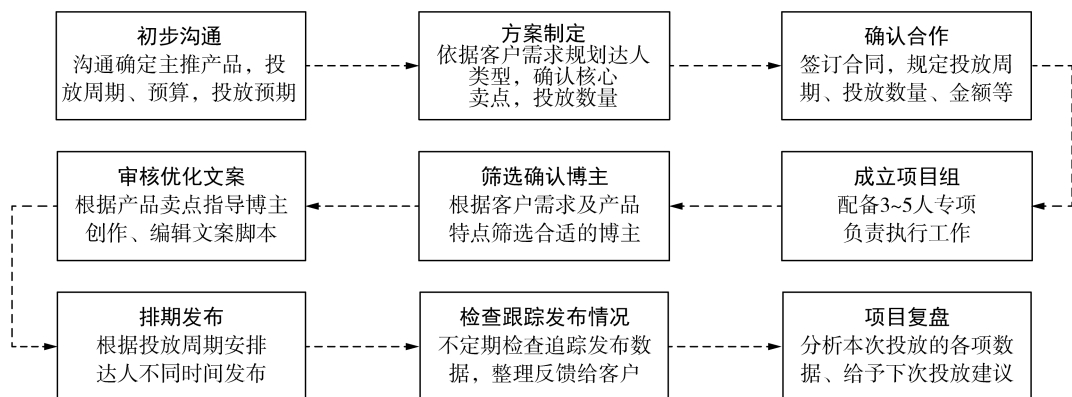


图2 M公司店铺推广流程图

资料来源:作者根据调研内容绘制

(2) 投资入股

2016年,大Y科技公司高管受邀来到M公司苏州总部参观。M公司非常重视每一位前来考察的客户,针对客户主营的保险柜系列产品,M公司已提前制定了多套充满创意的营销推广方案。M公司为大Y科技设计了专业的产品包装、创意文案,这使得大Y科技淘宝旗舰店保险柜月销量大幅度增长。在与其合作两年之后,M公司主动提出以技术入股形式投资大Y科技,而这样的以合作为基础的投资形式大获成功。后M公司创新性地选用当时产业最新的流量变现方式——短视频平台直播带货,在多个平台,以多种形式进行产品营销推广,让大Y科技的保险柜品牌年度商业交易总额(GMV)突破3亿元人民币。这种对客户投资入股合作的新方式,也让M公司对未来的企业间合作有了更多的选择空间。

(3) 布局文旅

2016年中国开展首批全域旅游示范区创建工作,全域旅游被写入2017年政府工作报告。而早在2015年,M公司就开始和各地方政府、景区合作,着手打造全域旅游整体解决方案。

针对国家推广的夜间旅游,M公司协助苏州市政府,推出重点打造的夜经济品牌“姑苏八点半”。2020年“五一”期间,围绕“夜show、夜游、夜食、夜购、夜娱、夜宿”6个主题,打造“夜魔方”概念,推出一系列具有苏州特色的精品演出、夜旅游线路和消费活动,进一步凸显夜间经济集合效应。2021年,其为苏州市政府开发和代运营苏州文旅总入口“君到苏州”微信公众号,该公众号入驻了数百家商家,旅

游直播业务开展得如火如荼。在疫情之下,旅游直播盘活了景区周边的旅游商品经济,众多商家通过公众号平台销售手工艺品、旅游纪念品和土特产等商品。为了文旅业务的持续发展,2020年M公司选择接受同程旅游公司的投资,以此获得了更多的在线平台带来的景区和政府资源,为企业日后可持续高质量发展赢得了更好的市场资源、拓展了更大的市场空间。

4. 瓶颈期

每个企业都会经历诞生、成长、成熟、衰退的过程。国内电子商务交易额增速自2015年达到顶峰后开始放缓,M公司的主营业务增速趋于平缓,进入了瓶颈阶段,因此,企业必须在现有产品业务还处在上升阶段时启动打造新的产品业务,这样其永续增长的愿景才有可能实现。国内互联网经历了2016“直播元年”、2017“短视频元年”,短视频、直播等新业态与传统行业跨界融合产生了新的经济价值,这为处于发展瓶颈阶段的M公司提供了新的选择。2019年,M公司高管在考察了国内多家头部网红孵化研究中心后,果断创立了自己的网红孵化公司,大力招揽具有硬实力的网红,后续培养出大量优秀的带货主播,并采用专业化管理手段,提升网红主播带货技能。M公司充分发挥自身平台数据收集、挖掘优势,构建全链路的营销生态模型,打造客户资产运营闭环,为中小企业的数字化营销保驾护航。

2022年6月,M公司向中国证券监督管理委员会江苏监管局提交了向不特定合格投资者公开发行股票并在北京证券交易所上市辅导备案材料,在创业的十年中,M公司在夹缝中逐渐成长,本文集

中于 M 公司创业四个阶段,分析其创业行为的逻辑,内容提炼如表 1 所示。

表 1 M 公司的创业行为内容提炼

时间	阶段	内容提炼
2006—2012 年	启蒙期	创业主体先后入职英才网、阿里巴巴,在工作期间了解行业前沿,为创业打下基础
2012—2016 年	起步期	创业主体亲身感受国内电子商务高速发展,农村地区存在被行业遗忘的巨大市场。创业初期将工作重心放在个体网店主和小型网络商家
2016—2019 年	发展期	开拓客户,在全国范围内开发新客户,通过现有合作客户介绍进一步扩大客户规模;与时俱进,为客户制定短视频、直播营销方案;合作共赢,建立出资入股客户企业新模式,实现强强联合;布局文旅,与苏州市政府合作,打造“数字化+文旅”新模式
2019—2020 年	瓶颈期	成立网红孵化公司,依靠自身数字化优势构建全链路的营销生态

资料来源:作者整理

三、数字经济背景下 M 公司创业管理实践

本文系统梳理了 M 公司创业征程中的管理实践,研究结论性框架如图 3 所示。(1)数字经济下的创业遵循“识别市场机会—调整内部资源—实现业务稳定—获得超额利润”的路径。创业的成功与否与企业效率息息相关,企业效率很大程度上依赖高层管理团队对外部变化作出的反应,高层管理团队对企业效率的作用贯穿整个创业过程,因此对高层管理团队内部的管理也是一项重要的工作。(2)本文围绕初创企业在数字经济背景下“怎么做”的问题展开探讨,在企业正式成立后,如何解决企业的生存问题是首先要思考的,M 公司的创业例子表明,企业在创业生存阶段面临适应性挑战。(3)与以往强调实物资源、资金流等内容不同,数字经济下数据资源已成为企业的核心资产与生产要素。(4)数字技术的发展打破了产业边界,跨界融合成为创业企业获得超额利润的重要方式^[22]。

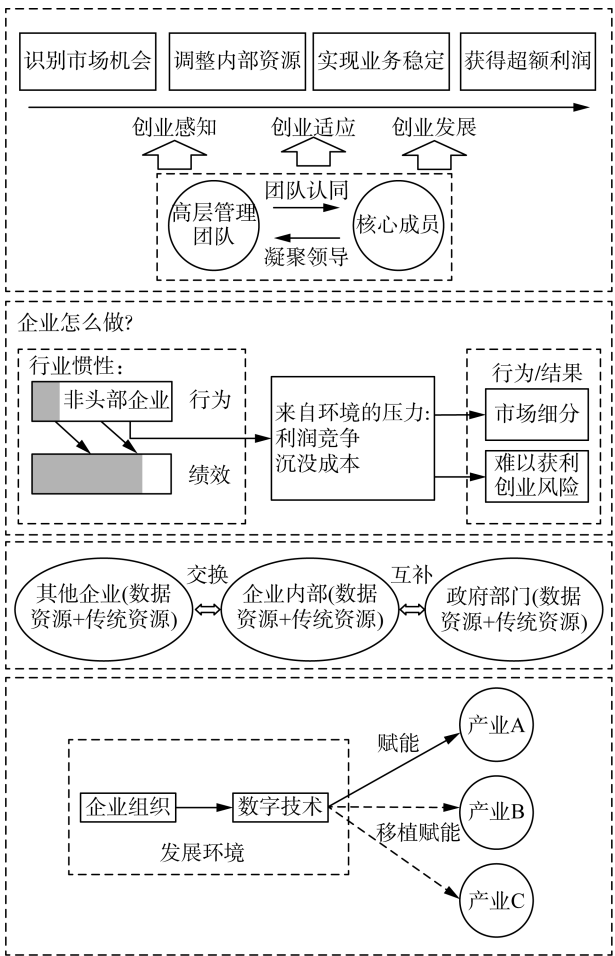


图 3 案例分析结果

资料来源:作者根据研究结果绘制

(一)数字经济背景下创业行为的解释逻辑:企业效率和合法性的结合

结合余传鹏等的企业高层管理团队认知研究^[23],本文认为创业过程中,高层管理团队接受的理论化、规范化的管理创新知识是探索式管理创新的主要知识来源。M 公司的高层管理团队在创业前均就职于国内互联网企业,从事一线业务工作,对行业动态和业务管理有更加深刻的认知。民主化的决策过程容易导致低效率,M 公司创业团队拥有良好的业务功底和较为准确的行业判断,在决策中极少出现意见相左和僵持的现象,保证了公司的运行效率。在访谈中,作者团队了解到魏鹏是创业团队的核心人物,担任了公司的重要职务,合法性地位和特有的人格魅力使得团队始终保持着高度的凝聚力,为公司高效运行提供支持。大众创业的热情高涨,但是创业存在较高风险,失败案例偏多^[24]。创业作为一项逐步探索式的工作,在早期团队规模小的情况下,管理创新的尺度高度依赖高

层管理团队的判断,M公司高层的创业自我效能感来自其工作经历与反思性学习,这种高自我效能感在公司创业历程中发挥了重要作用。可见,高层管理团队的特质会对创业过程造成深远影响,企业效率与合法性地位共同解释了创业行为。

(二)数字经济背景下初创企业的难点:面临生存与适应性的挑战

电子商务领域部分出现类似寡头经济特征,平台垄断和进入壁垒影响后进入者的决策^[25]。对于中国大多数农村地区和小乡镇而言,数字技术、管理经验以及资金支持均受到限制,电子商务表现出高边界模糊性和高环境威胁性特点,在结构上表现为较高程度的不均衡^[26]。“二八定律”是当前一些电商从业者的惯性思维,“80%的利润收入由20%的用户创造”的观念影响着现有企业和潜在进入者的管理决策。以宝尊电商为代表的电商代运营头部企业,专注服务大型金质客户,行业内的大额利润由这类企业把控。从外部环境来看,M公司首先需要平稳度过创业生存阶段。在这一阶段,创业企业面临较强的环境压力,这种压力来自两方面,一是先行者的利润把控;二是创业沉没成本的积累。前者压缩了创业企业的生存空间,当市场由几家企业把控时,创业者必须在夹缝中寻找生存机会。后者的压力容易扩大创业主体的焦虑感,从而影响整个阶段的管理行为。数字经济时代,相当一部分企业倾向被动适应外部环境,这类企业在动态的竞争中难以快速调整,最终被市场淘汰。以电商代运营行业为例,新进入者首先需要对现有市场进行二次细分,为自己赢得生存空间。这要求企业主动适应外部环境,积极调整业务范围,合理利用新技术、新理念开展经营活动。M公司采取的策略正是避开与巨头的直接竞争,立足中小微型企业,依靠小用户获得大市场,在创业生存阶段积极主动适应外部环境,利用短视频、直播等新技术提升业务水平。

(三)数字创业企业的核心资产与生产要素:数据资源

资源整合是根据企业的发展战略和市场需求,对企业内外部相关资源进行重新优化配置,以提升企业的核心竞争力,实现资源配置与客户需求的最佳结合。资源依赖理论认为:企业不可能完全依赖自身去生产让自身生存和发展的全部资源,必须通过很多外部关键的因素来获得必要的

资源,因此企业必须整合和利用自身的外部资源达到资源的优化配置^[27]。在数字经济时代,一家企业的资源不再是只局限于自我消化,企业之间交流互动带来更大范围的资源互通,技术、资金、管理能力等有形和无形的资源在多方流通,促进彼此的发展。创业中的数字企业实施有效的竞合战略有助于形成数据资源,这类资源是数字创业企业的核心资产与生产要素,M公司在发展阶段致力于大数据技术应用,对用户零散的数据信息进行深度挖掘,形成用户人物画像,捕捉用户潜在需求。除了同其他企业实现资源互补外,M公司积极与非企业单位开展交流,虽然无法从这些非企业方直接获利,但是通过这些非企业方获得的数据信息为日后的跨界融合方案提供依据。总而言之,M公司通过整合利用各方有价值的资源,实现了自身竞争优势的提升。

(四)数字经济背景下布局新赛道:数字技术移植嫁接打破产业边界

在数字经济时代,行业边界出现模糊化的特点,边界延展是企业开展新业务的重要方式。当创业活动平稳度过生存阶段和高速发展阶段,创业企业将进入瓶颈期,瓶颈期的管理活动会极大影响创业企业的进一步成长和发展。数字经济背景下,跨界融合的新商业模式已被证明能够为企业带来价值提升。辜胜阻等认为“互联网+”模式在促进新兴技术产业与传统产业深度融合的同时,还以平台模式和平台效应推动新商业模式的形成^[28]。不同行业的市场主体之所以能够实现合作共赢,一个重要的原因是数字技术具可嫁接性。生长在数字时代的消费者比以往的消费者更加注重产品服务的体验和消费的完整过程,线上线下融合的商业模式迎合了时下的消费需求,传统行业借助高可嫁接性的数字技术能够快速实现业务升级,对于技术提供方而言,技术的转化仅仅是应用场景的变化而不涉及技术内在逻辑的变化,因此不需要新的项目团队。M公司在发展期就开始布局苏州文旅产业,在瓶颈期自建网红孵化公司均依靠自身强大的数字化基础,这些工作所用核心数字技术均是在创业初期开发和掌握,在实际过程中针对具体业务进行完善和匹配。数字技术的可嫁接性极大降低了开发成本,为打破产业边界的管理决策提供了信心。

四、结论与启示

(一) 研究结论

本文聚焦数字经济背景下现代服务企业创业过程中面临的挑战和管理决策制定问题,选取M公司开展单案例研究,通过整理M公司主要创始人及公司在创业各阶段的思维活动和所采取的行动策略,尝试探索决定企业战略选择的内在因素。主要得出以下结论:(1)数字经济背景下,创业行为依赖创业主体的理性认知,需要重视创业前期经验积累的作用。本文认为,数字经济时代的创业管理行为是数字技术与管理艺术的有机融合,为实现更高效率、更好效果的管理,创业主体应当具备前沿视角和扎实的业务能力。市场经验、管理经验的积累和科学的市场定位能够在一定程度上降低创业失败的可能。(2)对于后进入的初创企业来说,生存问题的重要性远大于企业能否盈利,应当仔细选择服务群体。本文认为,在部分领域的新创企业所具备的后发优势非常有限,数字经济下的平台垄断问题突显,与头部企业争夺同一类型的金质客户难度大且成本高,避开直接竞争,服务被遗忘的小利润客户依然能够保证企业的前期生存。(3)企业口碑作为一种非正式渠道的信息,在国内乡镇地区存在很大影响力。初创企业的社会影响力不及成熟企业,广告营销投入不足,开发新用户难度大,在商务合作中常出现压低报价以获取客户,影响企业利润规模的健康增长。对于用户而言,重大购买决策往往需要进行外部信息搜寻,初创企业低曝光度不易获得用户信任。本文认为,口碑在一定程度上体现了企业的竞争优势,对于新创企业而言,在老用户处建立的良好口碑可以降低潜在新用户的不安全感,同来自老用户推荐的用户开展合作洽谈是初创企业最低成本的开发用户模式。(4)数据已成为现代服务企业的重要资源,数字技术让服务更具有时代性。本文认为,信息化已经渗透进经济生活的各方面,数据资源在企业间流动、数字技术的更新极大推动了企业业务的改善和推陈出新。

(二) 案例启示

M公司的创业历程提供了若干启示,首先,在数字经济中创业必须充分利用互联网的“长尾效应”,特别是在我国人口众多的农村和乡镇地区,这类市

场份额大但是分散,对于看中规模效应的成熟企业而言吸引力不足,而对于创业企业而言则是重要的发展机会,这些看似无利可图的小用户也能聚集形成大市场。其次,积极开发跨界融合新商业模式,当创业遇到瓶颈时,M公司成功布局苏州文旅产业的例子值得创业者学习借鉴。最后,培育动态能力刻不容缓,在瞬息万变的数字时代,创业成功的关键在于明晰的战略规划、科学的转型节奏。M公司在创业中没有选择与头部企业开展直接竞争,在发展期把握了短视频、直播等技术实现新突破,最终取得成功的例子说明创业活动既不能盲从跟风也不能墨守成规,这样才能与时代共进步、与未来同方向。

参考文献:

- [1] McIntyre D P, Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps[J]. Strategic management journal, 2017, 38(1): 141-160.
- [2] McIntyre D, Srinivasan A, Afuah A, et al. Multisided platforms as new organizational forms[J]. Academy of Management Perspectives, 2021, 35(4): 566-583.
- [3] Bonfadelli H. The Internet and knowledge gaps: A theoretical and empirical investigation[J]. European Journal of communication, 2002, 17(1): 65-84.
- [4] 陈潭,王鹏. 信息鸿沟与数字乡村建设的实践症候[J]. 电子政务, 2020, 17(12): 2-12.
- [5] 许宪春,张美慧,张钟文. 数字化转型与经济社会统计的挑战和创新[J]. 统计研究, 2021, 38(1): 15-26.
- [6] 钟粤俊,陆铭,奚锡灿. 集聚与服务业发展——基于人口空间分布的视角[J]. 管理世界, 2020, 36(11): 35-49.
- [7] 刘国武,李君华,汤长安. 数字经济、服务业效率提升与中国经济高质量发展[J]. 南方经济, 2023, 40(1): 80-98.
- [8] 吴义爽,朱学才,袁海霞. 平台市场后发上位的“根据地”战略研究: 抖音案例[J]. 中国工业经济, 2022, 39(10): 155-173.
- [9] McGee J E, Peterson M, Mueller S L, et al. Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure[J]. Entrepreneurship theory and Practice, 2009, 33(4): 965-988.
- [10] 张秀娥,王超,李帅. 制度环境、创业自我效能感与创业意愿[J]. 科研管理, 2022, 43(5): 59-66.
- [11] Stevenson R M, Ciuchta M P, Letwin C, et al. Out of control or right on the money? Funder self-efficacy and crowd bias in equity crowdfunding[J]. Journal of Business Venturing, 2019, 34(2): 348-367.
- [12] 姜忠辉,王泉扬,罗均梅. 创业自我效能感与创新机会识别: 一个有调节的中介模型[J]. 科技管理研究, 2022, 42(8): 156-162.
- [13] 张玉利,田新,王瑞. 创业决策: Effectuation 理论及其发展[J]. 研究与发展管理, 2011, 23(2): 48-57.

- [14] Sarasvathy S D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency[J]. *Academy of management Review*, 2001, 26(2):243-263.
- [15] Alvarez S A, Barney J B, Anderson P. Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research[J]. *Organization science*, 2013, 24(1):301-317.
- [16] 刘振,丁飞,肖应钊,等. 资源拼凑视角下社会创业机会识别与开发的机制研究[J]. *管理学报*, 2019, 16(7):1006-1015.
- [17] 孙永波,丁沂昕. 创业导向、外部知识获取与创业机会识别[J]. *经济与管理研究*, 2018, 39(5):130-144.
- [18] 蔡莉,彭秀青, Satish Nambisan, 等. 创业生态系统研究回顾与展望[J]. *吉林大学社会科学学报*, 2016, 56(1):5-16+187.
- [19] 朱秀梅,林晓玥,王天东. 数字创业生态系统动态演进机理——基于杭州云栖小镇的案例研究[J]. *管理学报*, 2020, 17(4):487-497.
- [20] Zahra S A, Nambisan S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems[J]. *Business horizons*, 2012, 55(3):219-229.
- [21] Elia G, Margherita A, Passiante G. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process[J]. *Technological forecasting and social change*, 2020, 150:119791.
- [22] 吴义爽,朱学才. 数字市场的生态竞争:基于平台的视角[J]. *南京邮电大学学报(社会科学版)*, 2022, 24(1):59-72.
- [23] 余传鹏,林春培,张振刚,等. 专业化知识搜寻、管理创新与企业绩效:认知评价的调节作用[J]. *管理世界*, 2020, 36(1):146-166+240.
- [24] 王鑫. 传统企业的互联网转型问题[J]. *企业管理*, 2017, 38(5):107-109.
- [25] 牛媛媛. 经济全球化背景下我国电子商务的创新发展研究[J]. *商业经济研究*, 2017, 36(19):75-77.
- [26] 刘江伟,于立. 电子商务生态系统文献综述及评价[J]. *科技创新与生产力*, 2017, 24(9):31-33.
- [27] 陈光沛,魏江,李拓宇. 基于社区的企业创新模式形成与演化:资源依赖的视角[J]. *研究与发展管理*, 2022, 34(5):16-31.
- [28] 辜胜阻,曹冬梅,李睿. 让“互联网+”行动计划引领新一轮创业浪潮[J]. *科学学研究*, 2016, 34(2):161-165+278.

Research on Entrepreneurial Paths for Service-oriented E-commerce Platforms in the Digital Economy

LIAN Tonghui, ZHOU Zhengyang

(School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China)

Abstract: In order to adapt to the development trend of the digital economy and continuously stimulate innovation and entrepreneurship vitality in this domain, it is necessary to improve the entrepreneurial literacy and strategic thinking of startups. Using a single case study method, this study focuses on the pain points of survival and challenges of innovation of small and medium-sized entrepreneurial enterprises in the context of the digital economy, and takes the entrepreneurial path of M Company, an e-commerce operation service provider, as an example for case analysis. The successful entrepreneurship of M Company indicates that a domain where risks and opportunities coexist, new or potential entrants need to carefully consider and plan ahead. Startups should fully explore entrepreneurial opportunities, accurately identify target markets, and actively integrate entrepreneurial resources to achieve their entrepreneurial goals.

Key words: Digital Economy; E-commerce Operation Service; Entrepreneurship Opportunities; Market Positioning; Resource Integration