doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2026.09.005

企业人力资源边界变动与价值共创①

——基于共享员工就业形态的盒马案例研究

施新政[1], 刘 震[2], 施函青[3]*

(1. 北京大学经济学院, 北京 100871; 2. 清华大学马克思主义学院, 北京 100084;
3. 中央财经大学会计学院, 北京 100081)

摘要: 在高度波动的商业环境中,企业常面临资源约束困境.利益相关方的资源互动推动企业边界动态调整,并催生价值共创.现有研究尚未充分揭示企业人力资源边界变动与价值共创的交互机制.本研究以盒马(中国)有限公司"共享员工"这一新就业形态为研究对象,探究不同阶段企业人力资源边界变动与价值共创的互动过程及决策逻辑.研究发现:在应急阶段,企业基于资源拼凑策略拓展人力资源边界,通过规模边界扩展的价值转化实现与利益共同体的商业价值共创;在常态阶段,企业依托数字平台实施资源环境重构,实现人力资源无边界化,通过规模边界与能力边界协同拓展的价值转化实现商业与社会价值共创.本研究进一步阐释了效果逻辑与因果逻辑的价值共创路径:资源拼凑遵循效果逻辑,资源环境重构遵循因果逻辑.数字平台通过"资源连接—协作—响应—网络"的演进机制,成为企业逻辑转变与价值共创的关键驱动力.本研究为企业从资源互动视角构建价值共创机制、实现业务转型升级提供了新的理论启示.

关键词: 价值共创; 人力资源边界; 数字平台; 决策逻辑; 资源环境重构

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2026)09-0067-14

0 引 言

面对高度不确定的环境与资源约束,企业单独行动难以有效协调资源实现价值创新,亟需通过提升与多元价值主体的资源协同与整合能力,实现价值共创与共享[1,2].价值共创是企业生存与持续发展的重要战略,其核心在于资源获取与资源配置.基于资源依赖与资源互动视角,资源的价值潜力取决于其整合方式,即企业需将自身资源与他方资源合理组合,以形成竞争优势,并通过整合、重构与释放不同来源、层次的资源,实现系统性与价值性的提升.因此,在波动性环境中,价值共创主体的识别及资源互动机制的设计,对企业打破资源约束、提升竞争力具有重要意义.

当前,数字技术的快速发展推动经济活动呈现出平台化、网络化与共享化趋势.在此背景下,共享员工这一以人力资源为核心的企业边界拓展新形式应运而生,对传统组织边界带来显著冲击.根据人力资源社会保障部的定义,共享员工是指"企业之间开展用工余缺调剂合作,在不改变原劳动关系的前提下,由富余企业将员工集体安排至缺工企业工作"的创新性灵活用工模式.作为人力资源边界拓展的新形式,共享员工模式通过灵活调配人力资源,不仅优化了资源配置、降低了闲置率,也为企业突破传统组织边界、促进跨企业协作与构建新型价值网络提供了可行路径[3].

然而,作为一种新兴的人力资源管理实践,共享员工的价值共创机制尚缺乏系统性研究.现有

① 收稿日期: 2023-10-12; 修订日期: 2025-10-31.
基金项目: 国家社会科学基金资助项目(25&ZD158).
通讯作者: 施函青(1998—), 女, 山东烟台人, 博士, 助理教授. Email: hanqing_shi@yeah.net

中国知网 https://www.cnki.net

文献多停留于政策与实践层面的初步探讨,缺乏对其内在机制与长期效应的理论分析[4]. 在平台经济快速发展的背景下,共享员工数字平台生态突破了企业的人力资源边界,为企业、员工与行业提供了动态的创新环境. 平台机制使资源协作更为高效,为价值共创提供了新的契机. 因此,有必要从决策逻辑与协同创新视角,系统探讨共享员工模式在平台生态中的运行机制与价值共创效应,以揭示其在资源配置优化和多方协同中的关键驱动力,并深化对其价值创造潜力的理解.

针对上述研究缺口与现实需求,本研究以企业人力资源边界变动与价值共创的互动机制为核心议题,探讨其过程逻辑与决策机制. 研究问题为:“企业人力资源边界变动影响价值共创的过程及依赖的决策逻辑是什么?”以盒马(中国)有限公司(下文简称“盒马”)为案例对象,本研究从资源互动视角出发,构建“价值共创策略—价值触发—价值转化—价值创造”的分析框架. 本研究揭示了企业如何在不确定环境下通过人力资源边界的动态调整实现价值共创,丰富了企业边界、资源互动与价值共创的理论研究,为理解平台经济条件下的组织协同与创新机制提供了新的分析视角.

1 理论基础与研究框架

1.1 价值共创相关研究

价值共创强调多个利益相关者之间的互动交流、联合协作,以及整合各方资源从而达成共同利益的动态过程. 从价值共创的实现路径来看,现有研究分为两大分支:消费者体验主导逻辑的价值共创理论[5]和服务主导逻辑的价值共创理论[6]. 前者侧重价值共创的各方价值实现,后者侧重价值共创的系统价值实现. 随着数字时代的到来,服务主导逻辑在价值共创研究中被广泛应用[7]. 越来越多的企业通过提供全套服务解决方案,主张形成以生态伙伴关系为核心的价值共创. 在这一逻辑中,价值共创是资源系统整合与互动,并打破资源依赖的动态过程. 各利益相关者协同应对竞争,有效配置和整合资源,共同推动价值创新,构建共生的价值生态系统.

本研究是基于服务主导逻辑下,探讨企业如何通过人力资源边界的调整,与各价值相关主体建立有效联系,进行有效的资源整合以获取竞争优势. 关于价值共创过程或机理的研究,现有文献已从组织印记、数字化等多个视角和行业情境展开探讨并获得有益的成果[8,9]. 然而,已有研究缺乏对企业边界变动与价值共创的决策逻辑和实践行为的关注,这可能为打开二者关系的“黑箱”提供新思路与新借鉴.

1.2 企业边界相关研究

传统企业边界的形式主要表现为规模边界和能力边界[10]. 其中,规模边界体现了一个企业生产什么、生产多少的问题,由企业拥有的有形资源(如土地、资本等)确定. 能力边界反映了一个企业能否生产、如何生产的问题,由企业拥有的无形资源(如知识,特别是隐性知识)所确定. 根据资源基础理论,能力边界取决于自身资源整合成本与市场资源整合成本的比较[11]. 而由于企业决策同时受限于经济交换的环境条件和自身的生产条件,这两种边界之间也存在协同演化[12]. 能力边界决定着规模边界的界限,而规模边界外在体现能力边界的大小.

现有关于企业边界变动的交互作用、动态视角的演化性以及如何实现价值共创的研究尚处于起步阶段. 人力资源不仅与有形和无形资源有密切联系,而且人力资源的价值创造对企业发展日益重要. 在数字技术发展日益平台化、网络化、共享化的时代中,将人力资源纳入企业边界与价值共创的整体分析框架中,既能为丰富企业边界的种类提供新视角,也符合各类边界之间的协同发展趋势,同时有助于揭开人力资源与组织绩效之间的逻辑关系.

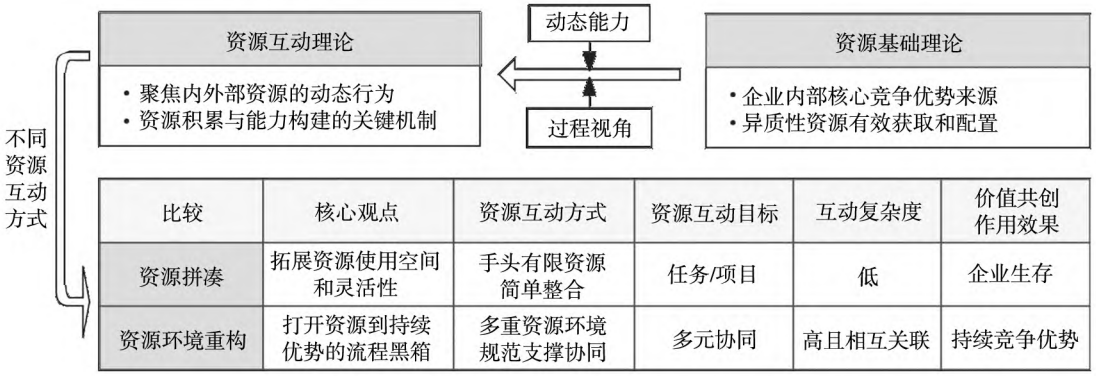
1.3 资源互动方式与价值共创的关联研究

资源互动观理论指出,企业作为开放的生态系统,资源是有限的,因此需要与外部资源持有者进行合作[13]. 在不同的组织情境和资源存量背景下,根据资源互动的不同方式,可以分为资源拼凑

中国知网 https://www.cnki.net

和资源环境重构. 其中，资源拼凑主要指企业在资源存量极为匮乏的情况下所采取的资源行动，强调对机会—资源的关注，以及后续的冲动性积极行为. 资源环境重构强调通过有目的地创建、扩展或修改其资源基础，以开发新的资源管理解决方案，实现资源的最优再配置. 在这一资源配用过程中，企业作为协调各种资源的组织，对不同来源、层次和结构的资源进行整合、重构和释放，使之具备较强的系统性和价值性[14].

图 1 展示了上述关于资源互动相关理论的逻辑关系. 然而，关于资源互动和价值共创之间的逻辑关系尚未清晰，从资源环境和组织情境视角提出的资源拼凑理论和资源环境重构理论，仅限于概念性、思辨性探讨. 本研究借鉴资源互动理论以及资源拼凑和资源环境重构的相关研究，探索企业边界与价值共创的过程机理.



比较	核心观点	资源互动方式	资源互动目标	互动复杂度	价值共创作用效果
资源拼凑	拓展资源使用空间和灵活性	手头有限资源简单整合	任务/项目	低	企业生存
资源环境重构	打开资源到持续优势的流程黑箱	多重资源环境规范支撑协同	多元协同	高且相互关联	持续竞争优势

图 1　资源互动相关理论逻辑关系图

Fig. 1 Theoretical framework of resource interaction logic

1.4　研究分析框架

基于上述分析，本研究构建了企业边界变动与价值共创决策逻辑的分析框架（图 2），旨在探究在不同边界变动情境下，企业如何依据决策逻辑变化选择资源互动方式，并推动价值共创过程的动态演化与机制演进.

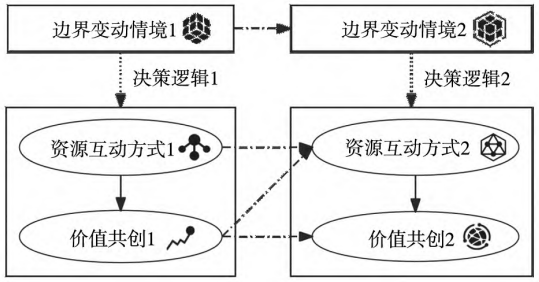


图 2　研究框架

Fig. 2 Research framework

2　研究方法

2.1　研究设计

2.1.1　*研究方法*

本研究采用归纳式、探索性单案例研究方法. 其原因在于：第一，研究关注企业人力资源边界变动与价值共创的过程机制，需回答“为什么”、“怎么样”等解释性问题，案例研究法能深入分析特定情境下的复杂现象[15]；第二，共享员工形态下的人力资源边界与价值共创互动属新兴议题，缺乏可获取的大样本数据，探索性案例研究有助于从单一案例中归纳理论；第三，纵向分阶段研究能揭示不同阶段边界变动与决策逻辑、策略匹配的动态机制，识别因果关系链条，增强理论的解释力与普适性[16].

2.1.2　企业选择

在案例选择方面，本研究选取盒马及其相关员工输出企业为研究对象. 案例选择遵循以下原则：第一，典型性与极端性. 盒马作为生鲜新零售领军企业，融合“APP + 超市 + 餐饮 + 物流”等多元业态，具备行业首创性与代表性. 其于 2020 年率先推行共享员工模式，与 40 余家企业合作，实现超过 5 000 名员工的跨企业流动，并逐步形成常态化机制，体现出典型的边界变动与价值共创逻辑；第二，启发性. 盒马的共享员工实践构建了规范培训、收入结构和短期合作机制，并依托数字

中国知网　https://www.cnki.net

化平台实现人力资源无边界化,为探究企业价值共创的过程机制提供了重要经验;第三,数据可得性与充分性. 本研究基于实地调研与访谈获得第一手资料,同时通过顾客视角的门店观察与体验增强数据的真实性与丰富性;并结合多渠道公开信息,形成系统而充分的二手数据支撑.

2.1.3 阶段划分

盒马的共享员工实践始于 2020 年初,随着探索的深入逐步走向成熟. 依据企业战略调整与模式演化,其发展可分为两个阶段:

1)应急阶段(2020 年初—2020 年 5 月). 受外部环境变化影响,线上零售需求激增、线下行业面临阶段性经营压力. 为缓解人力短缺,盒马通过微博、公众号等渠道发布“招工令”,与餐饮、百货、影院、出行等行业的企业建立临时合作关系,采用直接对接的拼凑式用工模式,通过应急共享实现资源互补与价值共创.

2)常态阶段(2020 年 6 月起). 外部环境趋稳后,盒马于 2020 年 6 月上线数字化共享员工平台,转向间接对接模式,系统整合劳动力供需信息,实现人力资源的无边界化配置. 平台生态强化了多方协同与价值共创,推动企业由应急式资源拼凑向常态化、系统化的资源环境重构与价值创新转型.

2.2 数据收集

本研究数据主要来源于实地调研与半结构化深度访谈的一手资料,辅以公司年报、官方网站、内部文件、新闻报道及学术文献等外部资料,形成较为完整的定性与定量数据支撑. 由于共享员工作为一种“双边”用工模式,涉及员工提供方与接收方两端,在数据收集中,不仅对案例企业盒马(员工接收方)进行了系统访谈与资料整理,也对典型员工提供方企业——云海肴、西贝莜面村、上海大众出行等进行了深入调研与信息核实. 各类证据来源及分布情况见表 1.

表 1 证据来源统计

Table 1 Summary of evidence sources

分类	资料来源	数量/页	编码
一手资料	通过实地调研和深度访谈获得的资料	98	DY
	通过主题演讲和座谈获得的资料	18	ZT
二手资料	通过企业内部获得的相关资料	45	S_1
	相关研究报告与文献	63	S_2
	通过社会媒体报道获得的资料	29	S_3

在实地调研与访谈方面,自 2020 年起,研究团队持续追踪盒马共享员工实践,覆盖十余个城市的盒马门店及云海肴等三家主要员工输出企业. 第一阶段重点收集共享员工的动因与流程机制等基础数据,结合实地与线上访谈获取初期反馈;第二阶段聚焦价值共创与人力资源边界变动的互动关系,赴阿里巴巴集团区域研究中心及盒马旗舰店开展深度调研,并进行多轮正式与非正式访谈;第三阶段进一步分析人力资源边界与价值共创的作用逻辑,对前期样本企业开展跟踪访谈以实现理论饱和. 相关访谈数据统计见表 2.

表 2 访谈数据收集情况及编码

Table 2 Interview data collection and coding

时间段	访谈对象	编码	访谈时间/h
阶段一(2020 年 2 月至 2020 年 10 月)	盒马店长、共享员工、接收方负责人	F_{1-20}	18
阶段二(2021 年 6 月至 2022 年 1 月)	集团区域研究中心负责人、盒马正式员工、共享员工、消费者、接收方负责人	F_{21-87}	51
阶段三(2023 年 8 月至 2024 年 1 月)	盒马店长、正式员工、共享员工、消费者	F_{88-147}	31

中国知网 https://www.cnki.net

2.3　数据编码与分析

本研究遵循结构化数据分析方法[17, 18]，对案例资料进行系统编码与理论提炼. 数据分析为动态迭代过程，研究团队在原始数据、抽象概念与既有理论之间不断往返对照，逐步构建理论模型.

在一阶编码阶段，研究团队通过反复研读访谈记录、企业档案与公开资料，从受访者原始表述中提炼具有理论意义的关键词句，保持语义真实性与情境关联. 结合研究主题“人力资源边界变动与价值共创”，识别出诸如“人力资源具备共享价值”、“规避劳动力市场不确定风险”等核心内容，作为一阶构念.

在二阶编码阶段，基于理论框架采用主轴性与聚焦编码方法，将相关构念进行整合与抽象，识别出其间的逻辑联系. 例如，将“平台人力资源配置效率提高”、“员工收入提高”、“消费者体验改善”归纳为“共创各方价值实现”，最终形成二阶主题.

在三阶编码阶段，研究团队进一步整合二阶主题，提炼出如“资源拼凑”、“人力资源边界拓展”、“商业价值共创”等三阶类属，并形成企业人力资源边界变动下的价值共创决策逻辑模型. 该过程在数据与理论间持续往返，确保理论的解释力与饱和度.

3　案例分析

3.1　应急阶段的价值共创过程：资源拼凑的价值共创策略

2020 年初，在外部环境剧烈变化和资源约束加剧的背景下，盒马迅速采取资源拼凑策略，与多家企业建立共享员工机制，盘活闲置人力，实现资源的灵活重组与功能转换. 该策略以低成本实现快速反应与关键业务保障，虽存在摩擦与整合风险，但在应急阶段能有效缓解供需错位、提升组织韧性. 同时，资源拼凑促成跨行业协作网络，打破传统人力配置模式.

3.1.1　资源拼凑的价值共创策略

案例分析显示，盒马在突发人力约束情境中，通过“资源认知—竞争预谋”的递进式行为路径实施资源拼凑，推动应急阶段的价值共创.

企业实施资源拼凑的前提是人力资源的异质性与可共享性. 低技能劳动力因具备多工适应性、富余时间及较低专用性，成为资源拼凑的核心基础. 共享员工模式适用于岗位技能要求低、与公司绑定度弱的基层或技术性岗位. 盒马共享的员工主要来自餐饮、出行等行业，其工作性质相似，具备可分割性和再配置优势. 此外，企业间劳动力需求存在时间差异，周期性与突发性因素叠加易造成部分企业人力过剩、部分短缺. 盒马某门店店长表示，“春节期间订单量增长了 30%，员工少了 10%，人手真的很紧缺”. 通过共享员工，企业可在不改变经营体系的前提下实现错峰用工，扩展人力资源边界并提高资源利用效率.

在充分认知资源的基础上，竞争预谋体现为对资源最优利用的战略决断. 企业据此嵌入战略目标与组织架构，实现核心能力的扩展. 盒马依托阿里生态的流量与物流优势，聚焦生鲜 O2O 模式，通过线上“快”配送与线下“好”服务形成互补格局. 为应对节假日等带来的客流波动，盒马将共享员工嵌入拣货、补货、配送及理货、服务等环节，灵活匹配线上线下需求，实现用工结构动态优化与资源效能最大化.

3.1.2　人力资源边界拓展的价值触发过程

在这一阶段，人力资源边界的拓展依托各主体的资源基础，支持供需双方的共享与对接，体现出人力资源的搜寻与积累过程.

人力资源搜寻多采用企业间直接对接模式，类似“熟人社会”，双方事前互信，降低交易摩擦. 该模式依托企业的软性能力，如市场影响力与号召力. 盒马凭借阿里系电商的庞大客群与品牌影响力，通过微博、微信公众号等渠道发布“招工令”，快速实现信息匹配与供需确认. 同时，集团化运营有助于整合各地劳动力资源，提高搜寻效率. 合作企业主要来自餐饮、百货、影院、出行等行业，形成“人力”与“人力 + 物力”两类共享形式，前者包括理货、分拣、打包等岗位，后者则以出行司机及车辆转为配送用途，展现了应急阶段资源拼凑的高效与灵活性.

中国知网　https://www.cnki.net

在共享过程中,盒马通过保障共享员工权益来推动资源利用与积累,包括尊重员工意愿、签订短期协议、维护合法权益、完善福利等. 在工资支付上,仍由原用人单位承担,盒马与其结算;收入结构与正式员工一致,为基本工资加绩效. 绩效激励机制契合一线员工需求,增强积极性,促进资源拼凑效果最大化.

3.1.3　规模边界拓展的价值转化过程

共享员工作为外部劳动力流入,扩展了企业人力资源边界,并推动企业横向规模边界的拓展,表现为门店数量和产品服务种类的同步增长,体现出企业在应急环境下依托资源拼凑实现规模扩张的灵活性与韧性. 阿里巴巴集团区域研究中心负责人指出:“盒马还是抓住了大环境带来的线上订单机遇,整体的门店数目和规模稳中有进,用户粘性也有很大提高”. 同时,盒马在产品与服务层面拓展生鲜品类、增加应急保障物资与定点配送服务,通过共享员工保障运营、提高效率. 来自上海大众出行等企业的司机加入,减少培训成本,单次配送量提升 2 倍 ~3 倍,实现了从人力资源扩张到门店规模与业务范围拓展的价值转化.

3.1.4　价值共创

资源拼凑推动的规模边界拓展实现了共享企业、合作企业、员工与消费者的商业价值共创. 人力资源的扩张带来有形资源的横向延伸,提升企业效率与战略价值,并形成正向激励机制.

对盒马而言,共享员工的引入实质上将部分正式员工转化为高灵活度的流动型人力,把企业的大额固定成本转化为随销售波动而调整的可变成本,从而降低招聘溢价与管理成本,显著提升资源利用效率. 财报显示,2020 年盒马带动阿里零售直营业务收入显著增长,受益于食品与快消品线上需求的强劲提升;年度活跃消费者超过 2 600 万②,体现了资源拼凑下规模扩张带来的绩效提升. 在消费者层面,盒马坚持“不打烊、保供应、稳价格”,有效保障民生需求,进一步增强了用户满意度与品牌忠诚度.

对于合作企业而言,闲置人力的共享实现了资源互补,有效缓解了业务波谷期因人工、食宿及福利支出带来的现金流压力. 以西贝莜面村为例,应急阶段初期 400 家门店停业、2 万名员工待岗,共享员工模式帮助企业分担薪资负担. 相较于裁员,共享机制不仅避免了声誉与再招聘成本,还维持了员工队伍的稳定. 员工通过参与共享既避免失业,又保障了收入,整体态度积极.

这一部分相关构念和典型证据援引见表 3.

表 3　资源拼凑策略下的价值共创过程典型证据举例

Table 3 Examples of typical evidence in the value co-creation process under the resource bricolage strategy

价值共创过程	三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型引用或事实数据
价值共创策略	资源拼凑	资源认知	·人力资源具备共享价值 ·企业人力资源需求时间差异	蓝领岗位技能要求低、易培训上手(F_{19}) 行业间用工高低峰错位(F_2)
		竞争预谋	·目标嵌入 ·架构设计	灵活匹配线上线下双业态用工需求(F_{11}) 承担配送与理货等基础工作(F_3)
价值触发	人力资源边界拓展	资源搜寻	·明确双方供需信息 ·快速意向确认	餐饮企业员工转岗至盒马从事理货等岗位(F_{20}) 与合作企业直接对接,员工自主报名、定时派遣(F_{15})
		资源利用	·签署短期合作用工协议 ·劳动报酬支付	签订非全日制劳动合同(F_3) 盒马依据考勤结算薪酬并统一支付给原公司(F_{10})
价值转化	规模边界拓展	横向规模边界拓展	·企业门店数量增加 ·产品服务种类增加	把握线上订单增长机遇,门店规模稳步扩张(F_{12}) 助力产品结构调整与服务优化(F_3)

② 数据来源:阿里巴巴发布的截至 2020 年 9 月 30 日季度业绩公告. 其中,2 600 万年度活跃消费者为截至 2020 年 9 月 30 日止过去12 个月的数据.

中国知网　https://www.cnki.net

续表 3

Table 3 Continues

价值共创过程	三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型引用或事实数据
价值创造	商业价值共创	企业成长	· 降低成本 · 提高绩效	人力成本可随需求灵活调节(ZT) 线上销售强劲增长,带动阿里零售业务收入提升(S_1)
		共创各方价值实现	· 合作企业现金流困境缓解 · 员工工作维持 · 消费者应急需求满足	缓解餐饮企业现金流压力(F_{20}) 餐饮员工获得再就业机会(F_{16}) 企业互助,保障民生供给与社会稳定(F_{14})

以上案例分析表明,应急阶段盒马通过资源拼凑策略灵活重组既有资源,突破人力约束、实现规模扩张与降本增效,进而形成多主体参与的价值共创与正向循环机制,由此涌现的价值共创过程模型如图 3 所示.

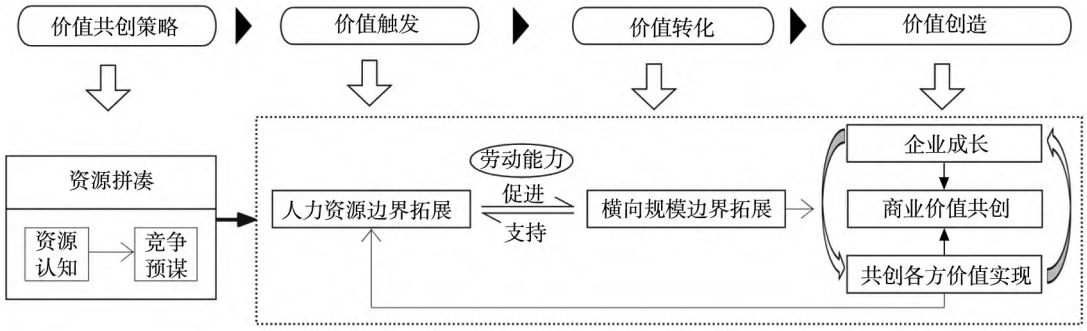


图 3　应急阶段资源拼凑策略下的价值共创过程

Fig. 3 Value co-creation process under the resource bricolage strategy in the emergency stage

3.2　常态阶段的价值共创过程：资源环境重构的价值共创策略

随着外部环境趋稳,企业通过制度化、标准化与数字化手段重塑人力资源配置体系,构建共享员工数字平台,实现由熟人协调向算法排班、由点对点协作向平台化编排的转变,推动人力资源无边界化与商业—社会价值的系统共创.

3.2.1　资源环境重构的价值共创策略

在常态阶段,盒马通过资源环境重构实现从应急拼凑向系统化价值共创的转变. 企业需突破资源依赖,构建异质性资源管理的价值生态系统,实现资源的最优再配置. 盒马在此过程中主要从技术创新与制度资源两方面推进. 技术上,依托阿里平台的数字化与智能化能力,盒马利用大数据与人工智能实现线上线下融合,提升共享员工对接、引入与管理效率,形成以科技驱动的人力资源优化机制. 制度上,国家和地方政府出台政策鼓励“共享员工”模式,如重庆市商务委牵线企业合作并提供补贴,降低信息不对称与匹配成本,助力企业稳定就业、提升声誉. 技术创新与制度支持共同构成了盒马资源环境重构的双重驱动力,推动其在常态阶段实现资源高效协同与商业价值共创.

3.2.2　人力资源无边界化的价值触发过程

盒马依托数字化平台打破企业与社会间的传统边界,构建多主体参与的资源整合与协作机制. 平台的网络效应促使人力资源在更广范围内流动与集成,连接企业、员工与外部供给方,实现多层次合作与价值共创,形成了一个以企业和平台多方参与者共同构建的共创共生共赢的动态生态圈.

平台机制的构建主要体现在四个方面:首先,在平台资源连接上,企业由初期基于熟人网络的临时对接转向社会化市场平台,实现了从即兴拼凑到系统识别的转变;其次,在平台资源协作上,通过标准化岗位接口、统一任务要求和信用评价体系,将原本松散的人情协作重塑为制度化、规范

中国知网　https://www.cnki.net

化的协同机制;第三,在平台资源响应上,依托实时数据与智能调度系统,企业实现了劳动力在不同岗位间的动态编排与柔性配置,显著增强了组织的应变能力;最后,在平台资源网络上,平台促成了多边协同的人力资源共享网络,使企业与个人、企业与企业之间实现跨区域、跨行业的灵活流动,推动了组织边界的开放与价值共创网络的形成.

3.2.3　规模边界和能力边界拓展的价值转化过程

由于人力资源具有劳动能力和知识技能双重属性,人力资源的无边界化趋势将为企业分别带来有形资源方面的规模边界拓展和无形资源方面的能力边界拓展.

案例分析表明,共享员工平台推动盒马实现横向规模边界拓展,并为其上下游供应链提供充足人力支撑. 调研过程中,一位负责人指出:“平台大大提高了员工配置灵活性,全国多个城市的供应链中心都能利用各地共享员工”. 上游方面,盒马布局生鲜加工、冷藏仓及原产地合作基地;下游方面,完善多温层冷链物流体系,依托共享生态平台补充专业劳动力,提升运转效率. 平台的数据集中与智能匹配机制实现了人力供需的系统整合,强化供应链协同与规模化拓展能力.

共享员工不仅拓展了盒马的人力资源边界,也赋予企业“人力选择权”,降低了用工不确定性风险. 盒马可根据经营波动灵活调配员工,实现从静态储备到动态编排的转变,如通过系统监测订单高低峰安排员工跨岗流动,提高人力柔性利用率. 同时,平台促进企业间知识与技能的交流,推动显性与隐性知识的共享与迁移. 正如盒马某门店店长所言,“共享的过程也是相互学习的过程”. 这种跨组织学习机制打破了企业内部培训边界,使知识在网络中流动,推动能力边界随平台生态持续扩展.

3.2.4　价值共创

在资源环境重构策略下,盒马依托数字化平台实现人力资源无边界化,推动规模与能力边界的拓展,形成商业与社会价值的双向共创与正向循环. 共享员工平台通过双边市场机制实现供需两端的高效匹配,发挥平台集群效应,提升人力资源配置效率与信息透明度,降低逆向选择与市场不确定性,使企业能根据经营状况灵活用工,增强抗风险能力并强化社会责任. 同时,平台构建了共创共享共生共赢的生态系统,员工获得多岗位与收入增长、消费者享受更高效稳定的服务,各方在协作中形成信任与协同效应. 调研中,多位平台参与员工表示:“有了共享平台后,我想工作时基本都能找到岗位.”共享平台还促进劳动力跨企业流动,优化区域人力资源结构,稳定就业、提升社会福利. 盒马 200 余家门店已累计提供数万个共享岗位,带动沃尔玛、苏宁物流等众多企业效仿,形成跨行业共享用工的可持续生态.

表 4 呈现了资源环境重构策略实施的价值共创过程相关情况.

表 4　资源环境重构策略下的价值共创过程典型证据举例

Table 4 Examples of typical evidence in the value co-creation process under the resource-environment reconfiguration strategy

价值共创过程	三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型引用或事实数据
价值共创策略	资源环境重构	技术创新	·前卫技术概念 ·数字化管理	技术优势助力对接与管理(F_{39}) 数据驱动的线上线下与物流一体化业态创新(S_1)
		制度资源	·国家共享员工政策 ·国家数字化转型政策	政策支持降低灵活用工法律风险(F_{72}) 数字化转型政策导向(F_{22})
价值触发	人力资源无边界化	数字用工平台	·平台资源连接 ·平台资源协作 ·平台资源响应 ·平台资源网络	2020 年盒马上线共享员工平台(ZT) 平台设立岗位接口、协议模板与绩效考评机制(ZT) ReTech 零售科技系统与中台建设提升商业效率(S_2) 以市场化方式整合社会闲置劳动力(S_3)

中国知网　https://www.cnki.net

续表 4

Table 4 Continues

价值共创过程	三阶类属	二阶主题	一阶构念	典型引用或事实数据
价值转化	规模边界拓展	纵向规模边界拓展	·供应链上下游拓展	平台提升跨城市供应链人力灵活配置能力(F_{52})
	能力边界拓展	无形资源积累	·劳动力知识技能积累	共享促进员工间经验相互学习(F_{49})
价值创造	商业和社会价值共创	企业成长	·规避劳动力市场不确定风险 ·树立企业社会责任形象	平台助力企业根据经济形势灵活调整雇佣规模(F_{53}) 平台上线后媒体曝光百余次,提升企业知名度(F_{101})
		共创各方价值实现	·平台企业人力资源配置效率提高 ·员工收入提高 ·消费者体验改善	平台助力企业灵活调配劳动力(F_{106}) 为基层员工创收,提升员工满意度与企业关怀(F_{117}) 模式有效保障配送能力,提升消费者服务体验(F_{127})
		社会效益	·稳定就业 ·互助合作	促进待岗人员过渡就业,强化企业用工保障(S_2) 商业互惠与社会互助精神(F_{28})

常态阶段盒马通过资源环境重构实现价值共创,推动规模与能力边界协同拓展,创造商业与社会双重价值,并形成正向循环. 基于此,本研究提炼出资源环境重构的价值共创策略,由此涌现的价值共创过程模型如图 4 所示.

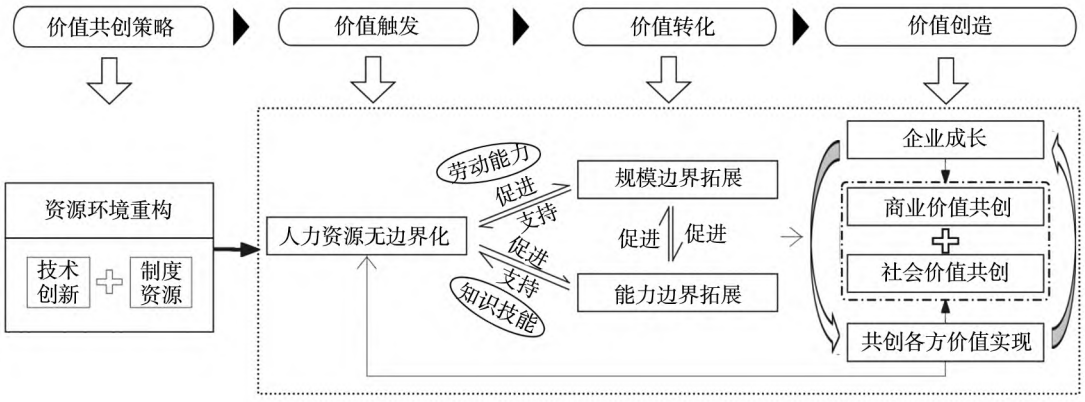


图 4　常态阶段资源环境重构策略下的价值共创过程

Fig. 4 Value co-creation process under the resource-environment reconfiguration strategy

4　案例讨论

价值共创是各主体间通过互动与资源整合实现共同价值创造的动态过程. 基于盒马的纵向案例研究,本研究发现:在应急阶段,企业面临突发性资源约束,需依托资源警觉以创新方式利用现有资源,快速突破限制、实现平稳过渡. 此时实施的资源拼凑型价值共创策略体现了以手段为导向的效果逻辑. 在常态阶段,随着外部环境趋稳与商业价值逐步实现,企业转向以目标为导向的因果逻辑,通过创建系统性的人力资源管理方案,依托数字平台整合多源资源,实现资源环境重构与价值共创深化. 基于上述分析,本研究构建了不同阶段人力资源边界变动下的企业价值共创决策逻辑模型(见图 5).

中国知网　https://www.cnki.net

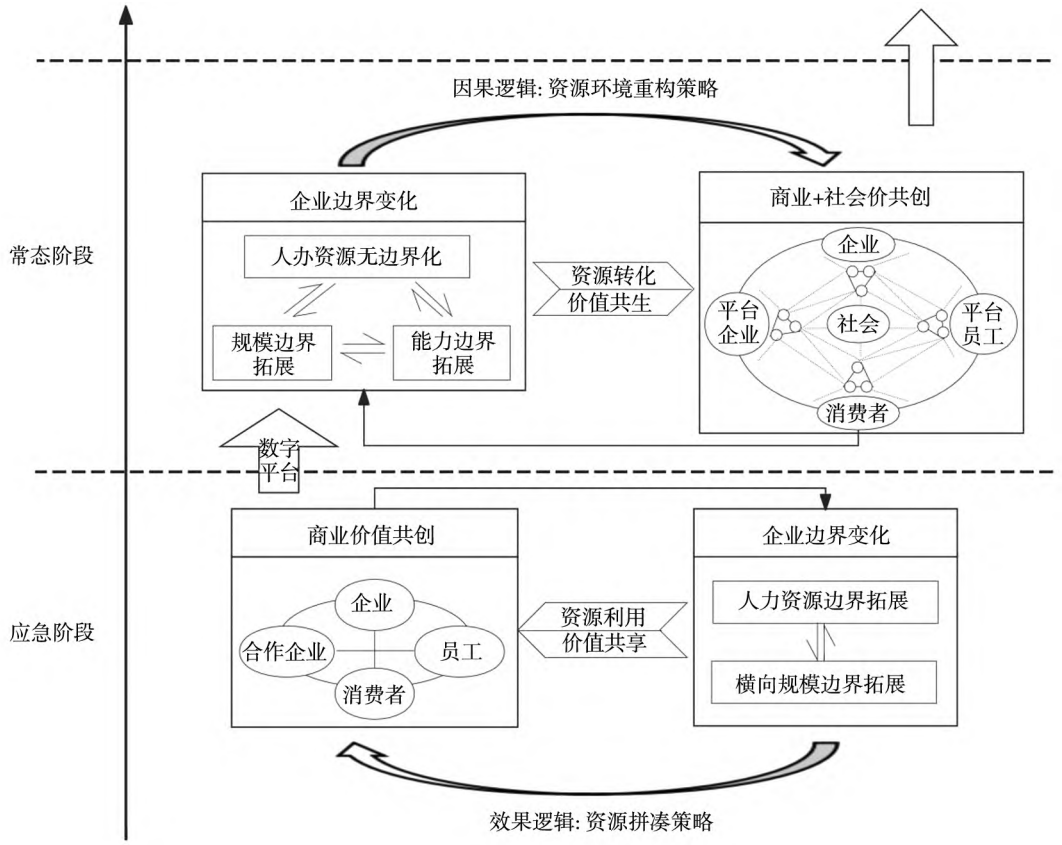


图 5　人力资源边界变化下的企业价值共创决策逻辑模型

Fig. 5 Decision logic model of enterprise value co-creation under human resource boundary dynamics

4.1　基于效果逻辑的价值共创实现过程

企业基于效果逻辑拓展人力资源边界以实现商业价值共创,是本研究的重要结论之一. 效果逻辑秉承演化学习观,强调在高度不确定的环境中,决策者应以可控手段为中心,依托现有资源实现阶段性目标. 在该逻辑下,企业通过灵活的资源拼凑策略,以“控制思维”应对环境变化,将零散要素整合为可控的组织性资源,实现短期目标与局部价值创造.

研究发现,在应急阶段,盒马通过效果逻辑指导下的资源拼凑策略打破人力资源约束,快速拓展人力资源边界. 共享员工作为消耗型人力的灵活补充,不仅降低了不确定市场下的人力成本风险,还通过即时匹配机制提升资源利用的弹性与扩展能力. 企业在局部资源整合与创新利用基础上,构建了以应变为导向的快速反应系统,为多方主体创造了价值共创空间.

效果逻辑下的资源拼凑具有两重功能:一是企业在不确定环境中通过灵活组合现有资源主动塑造未来路径;二是通过渐进试探与增量整合降低不确定性、快速启动价值共创[19]. 然而,该策略具有阶段性局限. 随着外部环境趋稳,临时联盟难以长期维持,资源拼凑因缺乏系统性与持续支撑而难以形成稳定共创机制. 但这一过程强化了多方互动与资源拼凑动能,为因果逻辑下的系统化价值共创奠定基础.

4.2　基于因果逻辑的价值共创实现过程

企业基于因果逻辑,通过人力资源无边界化实现商业与社会价值共创,是本研究的重要结论. 因果逻辑秉承理性定位观,强调在可预测环境下通过前置设计与资源编排实现预期收益最大化. 决策者关注资源稀缺性与可控风险,通过分析环境变化、连接分散价值网络并进行试验与学习,选择实现目标的最优方案. 该逻辑适用于外部环境

中国知网　https://www.cnki.net

趋稳、内部资源约束缓解的常态阶段.

以盒马为例，企业以人力资源优化配置为目标，构建数字化共享员工平台，重构资源环境与管理体系，推动各共创主体在平台生态中实现资源转化与价值共生. 此时，资源流由应急阶段的单向调配转为多方互动，人力资源无边界化带来规模边界与能力边界的协同拓展，促进商业与社会价值共创.

这一演化体现两方面逻辑：一是决策心态由机会导向、容错导向的效果逻辑转向目标导向、可验证导向的因果逻辑，强调通过系统布局与协同实现价值最大化；二是治理方式由关系网络的松散协作转向以制度、数据与算法为核心的规范化体系，形成可扩展的多主体协作网络. 由此，企业角色由被动调度者升级为生态编排者，实现从内部优化到生态系统价值创造的转变.

在因果逻辑下，企业关注点从资源利用转向平台网络建构，从内部优化转向促进双边互动，从消费者价值转向生态系统整体价值，通过资源环境重构实现商业与社会价值的共创共生.

4.3　数字平台与价值共创：从拼凑到重构的推动机制

在价值共创动态演化过程中，数字技术平台不仅是资源整合与协同的媒介，更是推动企业价值共创模式由局部、临时、机会导向向系统、动态、可扩展演化的核心驱动力. 平台不仅优化了资源“如何配置”的问题，更深刻改变了“资源是什么”、“谁能协同”、“如何协同”的底层逻辑. 具体而言，在企业从“拼凑逻辑”向“重构逻辑”转型过程中，数字平台通过“资源连接—资源协作—资源响应—资源网络”的演化机制，影响资源整合方式和动态重构能力，逐步塑造出新型组织运行逻辑与价值共创模式（见图 6）.

图 6　数字平台赋能价值共创的驱动机制与动态演化路径

Fig. 6 Driving mechanism and dynamic evolution path of value co-creation empowered by digital platforms

这一演化路径可以分为四个阶段：一是从“即兴拼凑”到“系统识别”，数字平台以数据采集与算法优化实现资源识别的精准化与标准化；二是从“关系链接”到“规则引荐”，平台建立制度化协作规则，推动资源协作由关系驱动向规则驱动转型；三是从“静态配置”到“动态编排”，平台实现实时监测与弹性调度，提升资源组织的柔性与响应力；四是从“点对点合作”到“生态协同”，多边平台促进开放化、网络化资源共创，推动企业边界由封闭走向开放，完成从局部拼凑到系统共创的转型.

综上所述，效果和因果两种价值共创决策逻辑决定了不同情景下企业的价值共创策略以及价值共创过程. 表 5 对这两种决策逻辑进行了比较分析.

中国知网　https://www.cnki.net

表 5 两种决策逻辑对比

Table 5 Comparison of the two decision logics

比较维度	效果逻辑	因果逻辑
时机选择	未来不确定性较大、内外部环境突变且难以预测	外部环境稳定性和可预见性较高
价值共创策略	手段导向的资源拼凑	目标导向的资源环境重构
价值共创主体联结方式	企业直接对接的人力资源边界拓展:资源利用、价值共享	平台生态下的人力资源无边界化:资源转化、价值共生
联结方式的主体要求	要求主体企业自身具备一定资源基础	对平台提供方有较高的运维要求
价值转化过程	人力资源边界拓展带动规模边界拓展	人力资源无边界化带动规模边界和能力边界的协同拓展
价值共创	商业价值共创	商业和社会价值共创
适用范围	需要打破企业资源约束困境、整合资源以实现业务优化的企业	拥有技术优势,需要优化资源联结,以打造价值共生生态的企业

5 结束语

5.1 理论贡献

本研究的主要贡献在于如下方面:第一,本研究从企业人力资源边界变动的角度,丰富了有关价值共创的影响因素及其实现机制的研究. 当前鲜有文献研究企业人力资源边界变动如何影响价值共创互动过程. 本研究提出的模型框架填补了人力资源边界变动对价值共创互动过程及其决策逻辑影响的研究空白,为理解企业如何通过人力资源的边界调整实现价值共创提供了新的理论视角;第二,本研究在资源互动理论中纳入了数字平台的重要作用,从而更全面地揭示资源行动演化的机理. 本研究发现平台生态系统带来的网络效应推动了企业资源编排方式的根本性转变,实现了更高层次的价值共创,拓展了资源互动理论在数字化背景下的适用性与解释力;第三,本研究构建了一个基于人力资源边界变化的企业价值共创决策逻辑的理论框架,从现实情境出发,识别了不同阶段企业人力资源边界变动下的价值共创决策逻辑. 这一框架为价值共创与决策逻辑的理论研究提供了新的洞见[20],拓展了对企业在边界调整过程中如何更有效地实现价值共创的理解;第四,本研究从资源互动视角拓展了价值共创过程中企业边界协同变动的研究. 针对人力资源兼具有形与无形双重属性的特征,揭示了在数字环境下企业边界在动态互动中如何协同演化.

5.2 实践启示

本研究对企业在数字时代创新价值共创模式及动态管理边界具有启示意义. 首先,价值共创的本质在于如何整合和配置各方资源,企业应及时根据内外部环境的动态变化,识别各方利益相关者的资源基础、权力位置和实际需求,匹配合适的资源互动策略来指导价值共创过程;其次,企业可以借助数字技术突破自身资源局限和产业边界条件,实现资源链接和整合,为价值主张赋予新意义;第三,共享员工作为人力资源边界变动的新形式,企业应关注处理潜在的管理挑战以及评估实施效果,例如,完善培训体系并优化匹配算法,强化劳动权益保障,建立高效沟通与文化认同机制,构建数字化考核评价体系等.

5.3 研究局限与展望

本研究结论存在一定的边界条件,这也为未来进一步的研究提供方向. 第一,本研究采用纵向单案例研究方法,可能限制结论的外部效度. 未来可扩大样本,并通过多案例、大样本检验本研究结果,提高研究结论的普适性;第二,本研究识别了资源拼凑与资源环境重构两类价值共创策略,但企业可能存在其他未被识别的路径,后续研究可从不同理论视角进一步挖掘;第三,本研究提出的“企业人力资源边界”概念亦适用于多样化的灵活用工形式,未来新实践的出现将不断丰富其内涵与外延.

中国知网 https://www.cnki.net

参 考 文 献：

[1]Amit R, Schoemaker H. Strategic assets and organizational rent[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(1): 33 – 46.

[2]Hakanen T, Jaakkola E. Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective[J]. Journal of Service Management, 2012, 23(4): 593 – 611.

[3]陈宏民, 杨云鹏, 王春英. 共享平台的生存空间和社会价值[J]. 管理科学学报, 2024, 27(1): 1 – 16.
Chen Hongmin, Yang Yunpeng, Wang Chunying. The survival space and social value of sharing platforms[J]. Journal of Management Sciences in China, 2024, 27(1): 1 – 16. (in Chinese)

[4]李海舰, 李凌霄. 中国共享员工劳动用工模式研究[J]. 中国工业经济, 2022, (11): 116 – 134.
Li Haijian, Li Lingxiao. Research on the labor employment model of shared employees in China[J]. China Industrial Economics, 2022, (11): 116 – 134. (in Chinese)

[5]Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation[J]. Journal of Interactive Marketing, 2004, 18(3): 5 – 14.

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

[7]Hamidi D Y, Machold S. Governance, boards and value co-creation: Changing perspectives towards a service dominant logic [J]. European Management Journal, 2020, 38(6): 956 – 966.

[8]王　琳, 刘锡禄, 陈志军. 基于组织印记触发的集团子公司价值共创决策逻辑：海信聚好看的纵向案例研究[J]. 管理世界, 2023, 39(11):173 – 191.
Wang Lin, Liu Xilu, Chen Zhijun. Decision logic of value co-creation in group subsidiaries triggered by organizational imprinting: A longitudinal case study of Hisense Juhaokan[J]. Journal of Management World, 2023, 39(11): 173 – 191. (in Chinese)

[9]简兆权, 谭艳霞, 刘　念. 数字化驱动下智慧医疗服务平台价值共创的演化过程——基于服务生态系统和知识整合视角的案例研究[J]. 管理评论, 2022, 34(12): 322 – 339.
Jian Zhaoquan, Tan Yanxia, Liu Nian. The evolutionary process of value co-creation on smart healthcare service platforms driven by digitalization: A case study from the perspective of service ecosystem and knowledge integration[J]. Management Review, 2022, 34(12): 322 – 339. (in Chinese)

[10]曾楚宏, 林丹明. 论企业边界的两重性[J]. 中国工业经济, 2005, (10): 75 – 82.
Zeng Chuhong, Lin Danming. On the duality of enterprise boundaries[J]. China Industrial Economics, 2005, (10): 75 – 82. (in Chinese)

[11]Madhok A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production [J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(6): 535 – 550.

[12]曾楚宏, 林丹明, 朱仁宏. 企业边界的协同演化机制研究[J]. 中国工业经济, 2008, (7): 26 – 35.
Zeng Chuhong, Lin Danming, Zhu Renhong. The synergistic evolution mechanism of enterprise boundaries[J]. China Industrial Economics, 2008, (7): 26 – 35. (in Chinese)

[13]Pfeffer J, Salancik G R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. Stanford: Stanford University Press, 2003.

[14]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.

[15]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25 – 32.

[16]刘　意, 肖静华, 盛君叶. 组织冲突、权力转移与企业数字化转型——索菲亚 2014 年—2021 年纵向案例研究[J]. 管理科学学报, 2023, 26(11): 39 – 57.
Liu Yi, Xiao Jinghua, Sheng Junye. Organizational conflict, power transfer, and enterprise digital transformation: A longitudinal case study of Sophia 2014 – 2021[J]. Journal of Management Sciences in China, 2023, 26(11): 39 – 57. (in Chinese)

中国知网　https://www.cnki.net

[17]Gioia D A, Corley K G, Hamilton L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology [J]. Organizational Research Methods, 2013, 16(1): 15 – 31.

[18]许 晖, 周 琪, 庄伟芬, 等. 服务重塑: 数字化如何弥合服务鸿沟? ——基于"互联网 +"医疗健康的探索性案例研究[J]. 管理科学学报, 2024, 27(7): 34 – 55.
Xu Hui, Zhou Qi, Zhuang Weifen, et al. Service reshaping: How does digitalization bridge the service gap? An exploratory case study based on "Internet +" healthcare[J]. Journal of Management Sciences in China, 2024, 27(7): 34 – 55. (in Chinese)

[19]Ott E T, Eisenhardt K M, Bingham C B. Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2017, 11(3): 306 – 325.

[20]张敬伟, 杜 鑫, 田志凯, 等. 效果逻辑和因果逻辑在商业模式构建过程中如何发挥作用——基于互联网创业企业的多案例研究[J]. 南开管理评论, 2021, 24(4): 27 – 40.
Zhang Jingwei, Du Xin, Tian Zhikai, et al. How effectual and causal logics function in the construction of business models: A multi-case study of Internet start-ups[J]. Nankai Business Review, 2021, 24(4): 27 – 40. (in Chinese)

Human resource boundary dynamics and value co-creation: A case study of Hema's employee-sharing model

SHI Xin-zheng[1], *LIU Zhen*[2], *SHI Han-qing*[3]*

1. School of Economics, Peking University, Beijing 100871, China;
2. School of Marxism, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
3. School of Accountancy, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China

Abstract: In a highly volatile business environment, firms often face severe resource constraints. The resource interactions among stakeholders drive dynamic adjustments of firm boundaries and foster value co-creation. Existing studies, however, have insufficiently examined the interactive mechanisms linking human resource boundary evolution and value co-creation. This paper investigates Hema(China) Co., Ltd's employee sharing as an emerging employment arrangement to explore how firms' human resource boundaries evolve and interact with value co-creation across different stages, as well as what decision logics underlie these processes. The findings reveal that in the emergency stage, firms adopt a resource bricolage strategy to expand human resource boundaries and achieve business value co-creation through value transformation driven by the expansion of the scale boundary. In the normalization stage, firms rely on digital platforms to implement resource-environment reconfiguration, achieving a boundaryless configuration of human resources and realizing both business and social value co-creation through the synergistic expansion of scale and capability boundaries. The study further elucidates two decision logics of value co-creation: Resource bricolage follows an effectual logic, whereas resource-environment reconfiguration follows a causal logic. The digital platform, through the evolutionary mechanism of "resource connection-collaboration-response-network", acts as the key driver of the shift in the firm's decision logic and value co-creation. This research provides new theoretical insights into how firms can construct value co-creation mechanisms and achieve business transformation and upgrading from a resource-interaction perspective.

Key words: value co-creation; human resource boundary; digital platform; decision logic; resource-environment reconfiguration

中国知网 https://www.cnki.net