

平台型企业数字化转型的驱动机制、挑战及路径研究

李蕊蕊¹

(1. 韩国檀国大学, 韩国 龙仁 16890)

摘要: 随着大数据、云计算、人工智能等数字技术的快速发展, 数字化转型已成为企业重塑价值创造逻辑、提升核心竞争力和实现可持续增长的关键战略路径。平台型企业作为数字经济时代的重要组织形态, 凭借“连接—撮合—共创”的多边市场结构和生态协同机制, 在推动产业升级、促进资源优化配置和构建创新生态系统方面发挥着关键作用。数字化转型不仅是技术应用的简单迭代, 更是企业战略导向、组织结构、资源配置与商业模式的系统性重构。本文在系统梳理数字化转型与平台企业研究进展的基础上, 构建了平台型企业数字化转型的驱动机制模型, 揭示了外部环境驱动、内部资源能力、作用机制和绩效结果之间的内在逻辑关系, 并深入分析了战略、组织、技术、生态和制度等多维度的主要挑战及应对路径。研究认为, 数字技术的嵌入、动态能力的构建以及生态系统的协同演化是推动平台企业实现创新能力提升和竞争优势重塑的关键要素。本研究不仅为数字化转型与平台经济交叉领域的理论研究提供了新视角, 也为平台企业制定数字化战略、优化治理结构与实现高质量发展提供了重要实践启示。

关键词: 平台型企业; 数字化转型; 驱动机制; 生态系统; 动态能力; 战略管理

DOI: <https://doi.org/10.65436/hssj.v1i1.17>

一、引言

1.1 研究背景

数字技术的快速发展正在深刻重塑全球经济格局与企业发展逻辑。大数据、云计算、人工智能和物联网等新一代信息技术的广泛应用, 为企业提供了前所未有的资源整合和价值创造机遇, 也推动了数字经济成为经济增长的新引擎^[2-4]。在这一背景下, 数字化转型已从单纯的信息化升级演变为涉及战略、结构、流程和商业模式在内的系统性变革^[3, 7]。研究表明, 数字化转型能够提升企业运营效率、增强创新能力, 并通过重塑价值链结构推动产业向高质量发展方向演进^[8, 13]。

作为数字经济的重要组织形态, 平台型企业在数字化转型浪潮中扮演着关键角色。与传统线性价值链企业不同, 平台企业通过“连接—撮合—共创”的逻辑聚合多方主体, 实现跨边协同和价值共生^[9, 16]。依托多边市场结构和网络外部性, 平台企业在资源配置、创新扩散和生态构建方面展现出独特优势。以亚马逊、阿里巴巴和美团等为代表的平台企业, 不仅重塑了行业竞争格局, 也成为推动经济数字化转型的核心力量。然而, 数字化转型并非易事。平台企业在战略重构、组织变革、数据治理、算法控制和生态治理等方面面临多重挑战, 这些问题的存在使得转型路径和绩效结果具有显著的不确定性。

1.2 研究意义

本研究具有重要的理论与实践价值。从理论层面来看, 现有研究虽然对数字化转型和平台经济分别进行了较为系统的探讨, 但两者交叉领域的研究尚显不足^[3, 5, 14]。部分研究聚焦于传统制造业的数字化转型路径^[6, 8], 另一些则关注平台经济的商业模式创新^[9, 17], 但关于平台型企业数字化转型的驱动机制、作用逻辑和演化路径的系统分析仍然缺乏。本文试图整合资源基础理论、动态能力理论、多边市场理论和生态系统理论, 构

¹作者简介: 李蕊蕊(1991—), 女, 博士, 供应链管理、智能港口与港航数字化、国际贸易与数字贸易治理。

建平台型企业数字化转型的理论分析框架，从而丰富数字经济与组织管理交叉领域的研究视角。

从实践层面来看，平台企业作为数字经济生态系统中的枢纽，其数字化转型水平不仅影响企业自身的竞争力，还关系到产业链协同效率和国家数字经济战略的实施效果^[4, 16]。平台企业在推动数据要素流通、促进创新资源配置和带动传统产业升级方面具有独特作用，但同时也面临算法治理、数据安全和制度合规等风险。因此，从系统性视角分析平台企业数字化转型的内在逻辑与关键机制，对于指导企业战略调整、治理模式创新和能力体系重构具有重要现实意义。

1.3 研究目的与主要内容

本文旨在系统揭示平台型企业数字化转型的内在逻辑和驱动机制，构建理论分析框架，并对转型过程中的关键挑战与应对策略进行深入探讨。具体研究目标包括：通过文献综述梳理数字化转型与平台企业研究的理论演进和主要脉络，明确现有研究成果与不足；基于资源基础理论、动态能力理论、多边市场理论和生态系统理论，构建平台型企业数字化转型的驱动机制模型，分析外部环境、内部能力、过程机制与绩效结果之间的关系；深入剖析平台型企业数字化转型过程中面临的战略、组织、技术、生态与制度等多维挑战，并提出相应的治理与优化路径；总结研究结论，提出理论与实践启示，为未来研究提供参考方向。

1.4 研究方法与论文结构

本文主要采用文献分析、比较研究与理论建构等研究方法。在文献分析方面，通过系统梳理国内外数字化转型、平台经济和生态系统相关研究成果，提炼平台企业数字化转型的关键变量与内在逻辑；在比较研究方面，通过对典型平台企业的转型案例进行分析，探索其战略选择、组织变革和生态协同的实践路径^[8, 10]；在理论建构方面，本文综合运用资源基础理论和动态能力理论解释企业数字化能力的来源与演化，运用多边市场理论和生态系统理论揭示平台协同创新与价值共创的机制。

本文共分为五个部分：第一章为引言，阐述研究背景、意义、目标、方法和结构安排；第二章为文献综述与理论基础，回顾国内外相关研究进展并指出研究空白；第三章提出平台型企业数字化转型的驱动机制模型，分析其作用逻辑与演化路径；第四章探讨数字化转型过程中的主要挑战与应对策略；第五章总结研究结论，提出理论贡献、实践启示与未来研究方向。该结构既遵循了学术论文的逻辑要求，也为后续研究奠定了分析框架。

二、文献综述与理论基础

2.1 数字化转型研究现状

从概念内涵与理论演进来看，数字化转型（Digital Transformation）自 21 世纪以来成为企业管理、战略管理与信息系统领域的核心议题。早期研究主要将其视为信息化建设和自动化升级的延伸，强调通过信息技术的部署优化运营流程与资源配置，从而提高组织效率和响应能力^[1]。随着大数据、云计算、人工智能、物联网等新一代数字技术的快速发展，数字化转型的内涵逐渐超越了技术升级本身，演变成为一种涉及战略、结构、流程、文化乃至商业模式在内的全方位组织变革过程^[2-3]。

Vial^[2]认为，数字化转型是企业通过整合数字技术、重塑资源与能力来创造新价值的根本性变革，这种变革不仅是技术层面的“工具性升级”，更是战略逻辑与管理范式的重构。Verhoef P 等^[3]提出了“数字化（digitization）—数字化经营（digitalization）—数字化转型（digital transformation）”三阶段模型，明确了数字化转型的渐进路径与演进逻辑。国内学者王重鸣和刘海峰^[4]则指出，数字化转型的本质是企业数字技术的推动下，实现组织结构、运营流程、商业模式和价值创造方式的整体性重构，是企业提升核心竞争力和应对外部环境变化的战略性选择。

从研究阶段与发展脉络角度，综合国内外文献，数字化转型的研究大致经历了三个阶段。第一阶段为信息化阶段（2000 年前后），研究聚焦于信息系统部署、流程数字化和自动化管理，探讨 IT 投资与绩效的关系^[5]。第二阶段为战略与组织阶段（2015 年前后），研究关注数字化战略的制定、组织结构的重塑、数字能力的构建以及领导力与文化的转型^[6]。第三阶段为生态协同阶段（2020 年至今），研究主题逐渐向数字生态系统、平台战略、数据治理、人工智能赋能及可持续发展等方向拓展^[3, 7]。

国内研究脉络与国际趋势基本一致。杨龙等^[8]指出，中国企业的数字化转型路径经历了“信息化—数字化—智能化”的演进过程，且转型重点正由技术采纳转向战略设计与生态协同。卢姿羽等^[9]进一步提出，企业数字化转型已从“工具理性”向“战略理性”和“生态理性”迈进，呈现出从企业内部到跨组织网络的扩展趋势。

2.1.3 研究主题与主要议题

数字化转型研究已形成多元化的议题体系，主要包括以下几个方向：

(1) 驱动因素研究。学者普遍认为，数字化转型由外部和内部因素共同驱动。外部因素包括技术进步、市场竞争、政策支持等，内部因素则涉及领导力、组织学习、数据资源与动态能力。Porter^[12]指出，政府政策导向、客户需求变化和竞争压力是企业数字化转型的主要外部驱动力，而高层管理者愿景、数据基础设施和组织文化则是重要的内部推动力。

(2) 过程机制研究。部分研究关注数字化转型的内部逻辑与动态机制。Vial^[2]提出“触发因素—转型过程—绩效结果”三阶段框架，强调数字化转型是持续的动态演化过程；Sebastian等^[7]认为，企业需在“客户体验数字化”和“运营流程数字化”两条路径上同步推进。

(3) 绩效与效应研究。研究普遍表明，数字化转型有助于提升企业绩效、创新能力和市场竞争力，但这种作用受时间滞后和情境因素影响^[13]。研究显示^[8]，数字化转型对企业绩效的促进作用在不同规模、行业与生命周期的企业中表现出显著差异。

(4) 职能领域研究。数字化转型对供应链管理、人力资源管理、市场营销等具体职能领域产生了深远影响。数字化供应链协同能够显著提升企业运营灵活性与资源配置效率，成为企业竞争优势的重要来源^[9]。

2.2 平台型企业特点

2.2.1 概念界定与主要特征

“平台型企业”是指通过数字基础设施和信息技术，将供给方、需求方、开发者、第三方服务商等多方主体聚合到同一数字平台上，实现价值共创和交易撮合的组织形态^[16]。平台企业不同于传统线性价值链企业，其核心竞争力不在于生产产品或提供服务本身，而在于通过“连接”不同主体实现价值的共生与扩散。平台型企业具有以下主要特征：在多边市场结构上，平台连接多个用户群体，通过交互和撮合实现网络外部性^[17]；在数据驱动与算法治理上，平台依托数据收集与分析进行决策支持与流程优化^[12]；

从生态协同上来看，平台通过标准化接口与规则吸引补充者参与，形成开放协作的生态系统^[19]；从轻资产高扩展性方面，平台通过网络连接与资源整合实现快速扩张^[2]；在治理复杂性层面，平台既是市场的组织者和协调者，也是制度规则的制定者，需平衡多元利益主体关系^[11]。

2.2.2 平台企业的管理逻辑与治理机制

平台企业的价值创造逻辑已从传统的“生产—销售”模式转变为“连接—撮合—共创”模式。Eisenmann等^[2]指出，平台的竞争优势主要来源于网络效应和跨边补贴机制。平台企业需要在架构、治理和战略三大层面协同发展^[13]。首先，架构层面强调核心平台与补充者的解耦与协同，通过模块化设计降低创新门槛。同时，治理层面需要平衡开放与控制，设计进入机制、激励机制和质量约束。在战略层面，涉及多归属（multihoming）、平台包络（envelopment）等竞争策略。

算法治理的兴起对平台企业的管理逻辑产生了重要影响。Daradkeh等^[14]指出，算法在资源分配、绩效评估与劳动控制中的应用，使平台企业形成了“算法控制—参与者应对—规则调整”的动态治理结构，这既提高了运营效率，也带来了新的伦理与治理挑战。

平台型企业与数字化转型具有天然的契合性。一方面，平台本身是数字化转型的产物，其存在依赖于数字基础设施、数据资产和算法能力^[5]；另一方面，数字化转型又为平台企业的战略扩张、生态协同和价值共创提供了新动力。研究表明^[6]，平台服务能力的提升能够显著增强企业数字化转型能力，并通过流程重构与协同创新提升组织绩效。因此，平台企业的数字化转型不仅是技术升级，更是组织逻辑、商业模式和生态结构的全面重构。

2.3 理论基础与研究空白

平台型企业数字化转型研究主要建立在以下二类理论基础之上：

首先是资源基础理论（RBV）。该理论强调企业的竞争优势源于稀缺、难以模仿和不可替代的资源^[7]。数字资产、数据能力与平台治理能力已成为平台型企业的重要资源基础。

其次是动态能力理论。杨龙等^[8]提出，企业应具备“感知—捕捉—重构”的动态能力以应对外部环境变化。在数字化环境下，动态能力对于企业快速响应技术变革和市场变化至关重要。

尽管数字化转型与平台企业研究已取得大量成果，但结合两者的系统性研究仍存在显著不足。从平台情境下的数字化转型来看，现有研究多集中于制造业和传统企业，对平台企业的数字化特性缺乏深入探讨^[14]。战

略—组织—技术三维联动机制尚未完善，多数研究聚焦于单一维度，缺乏整体性分析框架^[5, 6]。生态系统视角研究有待深化，平台生态的协同演化机制与价值共创模式研究尚处于起步阶段^[19]。绩效异质性分析不足，平台规模、生态成熟度、参与者多样性等情境变量对数字化转型绩效的影响有待进一步探索^[13]。本土化研究与国际比较研究不足。中国平台企业的制度环境、治理逻辑与发展路径与西方存在差异，亟需结合本土实践构建理论模型并开展跨文化比较^[4, 9]。

2.4 小结

本章系统梳理了数字化转型的研究脉络、主要议题与存在问题，分析了平台型企业的管理特征及其与数字化转型的内在联系，并回顾了相关理论基础与研究空白。总体来看，数字化转型已成为企业战略性变革的核心议题，而平台型企业作为数字经济时代的典型组织形态，为数字化转型研究提供了新的分析维度和理论空间。未来研究应加强平台情境下的机制建构，探索战略—组织—技术三维联动路径，拓展生态系统协同机制，并深化本土化与国际比较研究，为数字化转型理论与实践的发展提供更为坚实的支撑。

三、平台型企业数字化转型的驱动机制与路径模型

3.1 平台型企业数字化转型的驱动因素

平台型企业的数字化转型动力主要来源于外部与内部两方面。外部驱动包括数字技术的快速迭代、市场竞争压力与政策环境。国内研究指出，国家数字经济战略与行业监管为企业转型提供了制度保障，同时激烈的市场竞争要求企业必须通过数字化提升效率与创新能力^[16]。内部驱动则包括企业战略导向、数据资源禀赋、组织文化与领导力等。Teece 等认为，动态能力使企业能够在不确定环境中感知、捕捉和重构资源，是数字化转型成功的核心^[17]。在平台型企业情境中，数据治理、算法能力和生态协同能力是其特有的内部推动因素^[12]。

3.2 数字化转型的作用机制与逻辑

数字化转型的实施不仅是技术更新，更是战略与组织逻辑的重塑。其作用机制可以概括为三个层面：

(1) 资源整合层：通过数字技术对数据、客户关系和业务流程进行整合，实现企业资源的透明化与可配置化^[2]。

(2) 组织变革层：转型推动组织结构趋于扁平化，促进跨部门协同与知识共享，改变传统科层化权力关系。

(3) 价值创造层：通过平台连接效应与用户数据驱动，企业能够在多边市场中实现新的商业模式和创新逻辑^[5]。

在这一机制中，平台企业通过算法治理和接口开放协调多元主体的合作与竞争，从而形成“数字技术嵌入—能力重构—生态协同”的动态循环^[7]。

3.3 路径模型构建

综合前文分析，可以从驱动因素、过程机制与结果三个维度构建平台型企业数字化转型的理论模型。如图 3-1 所示，平台型企业数字化转型的驱动机制包括：外部环境驱动，技术变革、市场压力、政策导向。内部资源能力，动态能力、数据治理、算法治理、组织文化。作用过程机制，资源整合、组织变革、价值创造。绩效与结果，表现为创新能力提升、生态系统扩展与竞争优势增强。

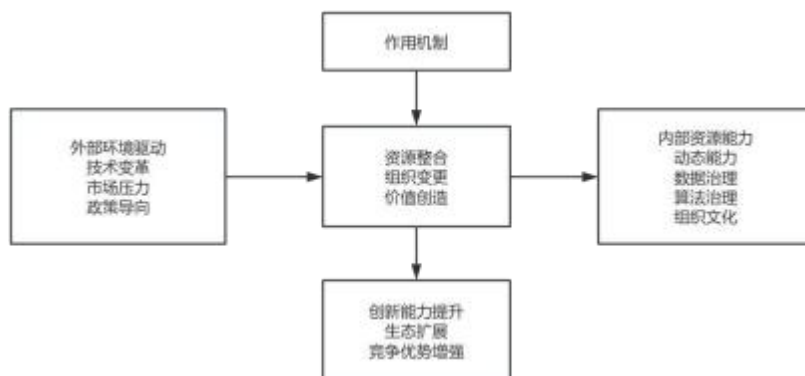


图 3-1 平台型企业数字化转型驱动机制模型

如图所示，外部环境与内部能力共同作用于转型过程机制。资源整合是转型的起点，组织变革是转型的中环节，价值创造是转型的终极目标。最终，转型绩效通过创新与生态协同得到体现。模型强调了平台企业数字化转型的系统性与动态性。

本章提出的驱动机制模型为理解平台型企业的数字化转型提供了整体框架。理论上，它将资源基础理论、动态能力理论与平台经济理论有机结合，揭示了外部环境、内部能力与生态协同的互动逻辑。实践上，该模型为平台企业制定数字化战略提供了参考路径，强调应重视动态能力构建与生态治理能力提升。未来研究可在此基础上开展实证检验，进一步细化各驱动因素的相对权重及其作用路径。

四、平台型企业数字化转型的挑战与对策

平台型企业在数字化转型进程中面临的挑战具有多维性和复杂性，既包括战略、组织与管理层面的深层次问题，也涉及技术安全、生态治理和制度环境等外部约束因素。现有研究表明，数字化转型并非单纯的技术导入，而是企业发展逻辑、能力体系和生态结构的系统性重塑^[2]。因此，识别并破解平台企业数字化转型中的关键挑战，是推动企业实现可持续增长与创新竞争力的核心环节。

从战略层面来看，数字化转型对企业战略逻辑的重构提出了新的要求。传统企业战略多基于资源占有和市场份额逻辑，而数字化战略则更强调生态协同、数据驱动和动态适应性。许多平台企业在战略制定上存在“技术导向”倾向，过度关注新技术的应用而忽视与企业战略目标的匹配，导致数字化转型出现路径依赖和资源错配^[13]。此外，不确定性与复杂性显著增加了战略制定与执行的难度。数字经济环境下技术更迭迅速、用户需求多样且变化频繁，企业需要具备战略敏捷性与动态能力以实现持续的战略调整^[7]。为应对这一挑战，企业应加强高层管理者的数字化战略意识，构建以数据为驱动的战略决策体系，并通过场景洞察与前瞻分析提升战略灵活性^[4]。

在组织层面，数字化转型往往触发深刻的结构与文化变革。平台企业需要从传统的职能型或科层化组织结构转向更加扁平化、网络化和敏捷化的结构，以适应快速响应和跨界协同的需求。然而，组织惯性、部门壁垒和权力结构等因素常常阻碍这一变革的推进^[5]。同时，数字化转型对组织文化提出了新的要求，要求企业在内部建立以数据驱动、创新导向和协作为核心的文化氛围。但现实中，部分企业在文化重塑上存在明显滞后，导致数字化转型战略难以落地^[6]。对此，企业应通过内部培训、数字化能力建设和跨部门协作机制来推动组织学习和知识共享，并构建以用户价值和创新为导向的文化认同，为数字化转型提供软性支撑。

在技术层面，数据治理与系统整合成为制约数字化转型的重要瓶颈。平台型企业的运营高度依赖数据驱动，但数据的质量、标准化程度和安全性直接影响数字化转型的成效。现实中，数据孤岛现象依然普遍存在，跨部门、跨系统的数据共享与整合难度较大^[7]。同时，数据安全和隐私保护问题日益突出，特别是在算法推荐、用户画像和自动决策等领域，技术伦理和合规风险不断上升^[8]。面对这些挑战，企业需要建立系统化的数据治理框架，包括数据标准制定、数据生命周期管理和安全防护机制；同时，应引入可解释性算法和合规审计机制，提升算法透明度与问责性，以实现“技术可用”与“技术可信”的统一^[9]。

此外，生态系统治理也是平台型企业数字化转型必须面对的关键挑战。平台企业的竞争优势不仅取决于自身能力，更依赖于生态系统的协同创新能力。然而，生态治理面临参与者利益冲突、价值分配不均、补充者黏性不足等问题，这些因素可能削弱平台的网络效应，阻碍生态协同^[4]。同时，平台对外部开发者与合作伙伴的依赖加剧了治理的不确定性，一旦规则设计不当，可能引发平台失衡和生态瓦解。针对这一问题，平台企业应在治理结构中引入灵活的进入机制与分润规则，通过开放接口和标准化协议提升生态吸引力，并建立多元化的激励机制来增强补充者参与的积极性^[8]。此外，还需构建生态健康度评价体系和协同创新机制，促进平台与生态参与者之间的共赢发展。

最后，制度与监管环境的不确定性对平台企业的数字化转型提出了新的外部挑战。随着数字经济的发展，政府对数据安全、算法透明度、平台垄断等领域的监管日趋严格，不合规的技术应用和市场行为可能引发法律风险与声誉损害^[2]。尤其是在跨境数据流动和算法治理等新兴领域，政策法规尚处于快速演化阶段，企业面临的外部不确定性不断增加。为此，平台企业应主动参与行业标准与政策制定，建立合规管理体系，加强与监管部门的沟通合作，以提升制度适应性和政策敏感性。同时，还应重视社会责任与伦理治理，将技术创新与公共价值相结合，提升数字化转型的社会合法性。

综上所述，平台型企业数字化转型的挑战呈现出战略、组织、技术、生态和制度等多维度交织的特征。针对这些挑战，企业应采取系统化对策：在战略层面强化数字化导向与动态能力建设；在组织层面推动结构调整

与文化变革；在技术层面完善数据治理与算法责任机制；在生态层面优化治理结构与激励设计；在制度层面提升政策响应与伦理治理水平。通过这些举措，平台企业不仅能够有效化解转型过程中的风险与障碍，还能构建起面向未来的竞争优势和可持续发展能力，为数字经济时代的高质量发展奠定基础。

五、结论与研究启示

在数字经济加速演进的背景下，平台型企业作为价值创造与资源配置的新型组织形式，已成为推动经济转型与产业升级的重要力量。数字化转型不仅是平台企业应对技术变革与市场竞争的必然选择，更是其重塑商业模式、重构价值逻辑与构建生态优势的战略路径。本文在系统梳理数字化转型与平台型企业研究脉络的基础上，构建了平台型企业数字化转型的驱动机制与理论模型，分析了其在战略、组织、技术、生态与制度等维度面临的挑战，并提出了相应的应对策略，为相关领域研究与实践提供了重要启示。

研究表明，平台型企业数字化转型是由外部环境驱动与内部资源能力共同推动的系统性过程。外部因素包括技术变革、市场压力与政策导向，内部因素则涵盖动态能力、数据治理、组织文化与生态协同等关键资源。这些因素共同作用于资源整合、组织变革与价值创造三个核心机制，推动平台企业在多边市场结构中实现新的商业模式和创新逻辑。本文提出的驱动机制模型强调了数字化转型的系统性与动态性，为理解平台企业的演化路径提供了新的理论框架。平台型企业数字化转型过程中存在多维度的复杂挑战，包括战略定位模糊、组织惯性突出、数据治理难度大、算法伦理风险高、生态协同机制不健全以及监管政策不确定性强等问题。这些挑战不仅影响转型的速度与效果，也对企业的可持续发展和社会责任提出了更高要求。因此，企业必须从战略导向、组织设计、技术治理、生态治理和制度适应等方面采取系统化应对策略。特别是在算法治理与生态协同方面，平台企业应构建透明可解释的算法体系和包容性的生态合作机制，以平衡创新效率与公共价值。本研究通过理论整合与模型建构，将资源基础理论、动态能力理论、多边市场理论、生态系统理论与数字创新理论引入平台型企业数字化转型的分析框架中，为后续研究提供了理论支撑。本文认为，未来的研究应进一步关注以下方向：（1）深化对平台情境下数字化转型过程机制的动态分析，探索战略、能力、结构与生态之间的联动关系；（2）加强情境因素与调节机制的研究，探讨企业规模、生态成熟度与制度环境对转型路径与绩效结果的影响；（3）拓展跨行业与跨文化比较研究，构建具有本土特色与全球视野的数字化转型理论体系。

最后，从实践层面看，本文的研究为平台企业制定数字化战略与优化管理提供了重要参考。企业应充分利用数字技术和数据资源，提升动态能力与生态治理能力，以实现从“资源驱动”向“数据驱动”的战略升级。同时，平台企业需重视算法治理、数据安全与社会责任，将数字化转型与可持续发展目标相结合，实现经济效益与社会价值的双重创造。随着数字经济的不断发展和平台生态的持续演化，平台型企业数字化转型的研究将持续拓展新的理论边界与实践空间，为推动产业结构升级和经济高质量发展提供重要支撑。

参考文献

- [1] Matt C, Hess T, Benlian A. Digital transformation strategies [J]. *Business & Information Systems Engineering*, 2015, 57(5): 339-343.
- [2] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda [J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(2): 118-144.
- [3] Verhoef P C, Broekhuizen T, Bart Y, et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda [J]. *Journal of Business Research*, 2021, 122: 889-901.
- [4] 魏敏, 安珂珂. 文旅产业数字化转型理论初探: 内涵, 逻辑与路径研究[J]. *旅游导刊*, 2025, 9(5): 1.
- [5] Bharadwaj A, El Sawy O A, Pavlou P A, et al. Digital business strategy: Toward a next generation of insights [J]. *MIS Quarterly*, 2013, 37(2): 471-482.
- [6] Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F. Options for formulating a digital transformation strategy [J]. *MIS Quarterly Executive*, 2016, 15(2): 123-139.
- [7] Sebastian I M, Ross J W, Beath C, et al. How big old companies navigate digital transformation [J]. *MIS Quarterly Executive*, 2017, 16(3): 197-213.
- [8] 杨龙, 刘晶晶, 张佳柯. 数字化转型对企业绩效的影响研究[J]. *海峡科技与产业*, 2025, 38(11): 31-36.
- [9] 卢姿羽. 数字化转型背景下企业战略重构及路径选择研究[J]. *Management Science and Engineering*, 2024, 14: 422.
- [10] 南娟娟. 企业数字化转型的驱动因素与实施路径研究[J]. *上海企业*, 2025, (07): 42-44.
- [11] Porter M E, Heppelmann J E. How smart, connected products are transforming competition [J]. *Harvard Business Review*, 2014, 92(11): 64-88.

- [12] Porter M E, Heppelmann J E. How smart, connected products are transforming companies [J] . Harvard Business Review, 2015, 93(10): 97-114.
- [13] Zheng X, Bu Q. Enterprise ESG performance, digital transformation, and firm performance: Evidence from China[J]. Sage Open, 2024, 14(4): 21582440241291680.
- [14] Daradkeh M. Exploring the boundaries of success: A literature review and research agenda on resource, complementary, and ecological boundaries in digital platform business model innovation[C]//Informatics. MDPI, 2023, 10(2): 41.
- [15] Gawer A, Cusumano M A. Industry platforms and ecosystem innovation [J] . Journal of Product Innovation Management, 2014, 31(3): 417-433.
- [16] Parker G G, Van Alstyne M W, Choudary S P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy [M] . New York: W. W. Norton & Company, 2016.
- [17] Rochet J C, Tirole J. Platform competition in two-sided markets [J] . Journal of the European Economic Association, 2003, 1(4): 990-1029.

Driving Mechanisms, Challenges, and Pathways of Digital Transformation in Platform-Based Enterprises

Li RuiRui¹

¹*Dankook University, Yongin-si 16890, Republic of Korea*

Abstract : With the rapid development of digital technologies such as big data, cloud computing, and artificial intelligence, digital transformation has become a key strategic pathway for enterprises to reshape value creation logic, enhance core competitiveness, and achieve sustainable growth. As a crucial organizational form in the digital economy era, platform-based enterprises, characterized by their “connection–matching–co-creation” multi-sided market structure and ecosystem collaboration mechanisms, play a vital role in driving industrial upgrading, promoting resource optimization, and fostering innovation ecosystems. Digital transformation is not merely a technological upgrade but a systematic reconstruction of corporate strategy, organizational structure, resource allocation, and business models. Based on a comprehensive review of existing research on digital transformation and platform enterprises, this study constructs a theoretical model of the driving mechanism of digital transformation in platform-based enterprises. It reveals the internal logic among external environmental drivers, internal resource capabilities, transformation mechanisms, and performance outcomes, and further analyzes major challenges and response strategies from strategic, organizational, technological, ecosystem, and institutional perspectives. The findings suggest that the integration of digital technologies, the development of dynamic capabilities, and the collaborative evolution of ecosystems are key factors driving innovation and reshaping competitive advantages in platform enterprises. This study not only provides new theoretical insights into the intersection of digital transformation and platform economy research but also offers practical implications for platform enterprises in formulating digital strategies, optimizing governance structures, and achieving high-quality development.

Keywords : Platform-based enterprises; Digital transformation; Driving mechanism; Ecosystem; Dynamic capability; Strategic management