

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20211223.101

母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统? ——基于资源编排视角的双案例研究

杜鑫¹, 李志刚¹, 乔宝刚¹, 贾建锋²

(1. 中国海洋大学管理学院, 山东青岛 266100; 2. 东北大学工商管理学院, 辽宁沈阳 110169)

摘要:近年来,从微观视角解读商业生态系统构建成为理论界的热点问题。鉴于构建商业生态系统对企业资源和能力的特殊要求,现有研究或者重视在位企业安排多样主体,或者强调新企业颠覆在位企业的统治地位,但是忽视了新企业构建与在位企业协同共生的商业生态系统情境。母体支持型裂变创业是指受到母体企业正式支持并从母体内部裂变成独立企业的创业形式,其蕴含的资源禀赋与嵌入的关系特征为补足当下的研究缺憾创造了条件。本研究以资源编排理论为透镜,对由海尔裂变产生的两家新企业构建商业生态系统的全过程进行探究,归纳出“母体裂变情境”“生态基石结构化”“生态协同能力化”“生态联动杠杆化”四个核心构念,并在此基础上识别出“探索式”和“利用式”两条不同的商业生态系统构建路径。其中,新企业裂变时面临的母体企业情境是引发不同路径的直接原因。这些发现为商业生态系统动态研究、资源编排理论以及裂变创业二元创新做出了理论贡献,也为试图构建商业生态系统的在位企业和裂变创业企业提供了实践启发。

关键词: 裂变创业; 商业生态系统; 资源编排; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2022)04-0034-17

一、引言

近年来,如何构建商业生态系统成为理论界和实践界共同关注的焦点。商业生态系统被认为是一组为了将某一价值主张商业化而存在的多边主体结构(Ander, 2017),其核心在于超越单纯竞争的企业间协同与价值创造(Moore, 1993)。正是出于对生态优势的追求,众多企业主

收稿日期: 2021-11-09

基金项目: 国家社会科学基金重点项目(21AZD120); 山东省自然科学基金项目(ZR202103030539); 中央高校基本科研业务费专项(842061037); 复旦管理学奖励基金会海尔雨林计划学者课题(Yulin-202015)

作者简介: 杜鑫(1994—), 男, 中国海洋大学管理学院博士研究生;

李志刚(1976—), 男, 中国海洋大学管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, lizhigang2003@126.com);

乔宝刚(1982—), 男, 中国海洋大学管理学院讲师, 博士;

贾建锋(1980—), 男, 东北大学工商管理学院教授, 博士生导师。

动与互补者建立合作,实现了局部领域的企业间共创共赢。与企业实践相一致的是,学术界也开始倾向于认可商业生态系统是“半设计”的产物(Fuller等,2019),并逐渐从微观视角解读特定企业能动影响商业生态系统形成的具体过程。本文将这种企业能动影响商业生态系统形成的过程定义为商业生态系统构建。

然而,构建商业生态系统要求企业拥有足够的资源和能力,特别是能够连接丰富的合作主体(Zahra和Nambisan,2012)。因此,既有研究主要将目光瞄准在位企业(Rong等,2015;谭智佳等,2019),探究其主动构建商业生态系统的过程,而将新企业置于参与者地位(Zahra和Nambisan,2012)。值得注意的是,随着实践发展,近年来开始出现新企业自创建伊始便致力于商业生态系统构建的现象。因此部分研究开始涉及新企业构建商业生态系统,但其基本逻辑在于新企业通过新颖的商业模式设计颠覆了在位企业的统治地位,其研究重心在于对在位企业反应的应对(Sihur等,2018;韩炜等,2021),忽略了新企业与在位企业合作共赢构建生态系统的情境。

事实上,正是由于新进入劣势,新企业如果不通过颠覆性创新,往往难以真正实现以自身为核心的商业生态系统构建,也就难以形成与在位企业合作共赢的局面。但母体企业支持型的裂变创业为弥补这一情境缺憾提供了良好契机。裂变创业是指由母体企业产生新企业的过程(Garvin,1983),这类新企业往往因先天的资源传承和嵌入关系,能兼顾新企业与大企业的优势(Garvin,1983;Klepper和Sleeper,2005)。而母体支持则是指裂变新创企业受到母体企业的正式支持。在这一情境下,新企业的优势被放大(Wallin和Dahlstrand,2006),也更容易实现与母体企业和其他在位企业之间的共生关系。既有研究初步涉及了裂变创业与商业生态系统之间的关系(Howard等,2019;李志刚等,2020),但较少涉及母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统。

鉴于裂变创业企业的特殊性,“母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统”的问题核心在于新企业如何调用母体资源、如何处理与母体企业的关系以及如何重新连接其他合作者。强调动态配置资源的资源编排理论为解读这一过程提供了一个契合视角。资源编排理论秉持资源利用观,强调对资源的有效管理是企业竞争力的来源,特别重视对于资源利用全过程的理论刻画。因此,资源编排理论有助于从裂变创业企业的角度回答“母体资源如何调用”以及“合作关系如何建立”等问题。

以此为基础,本文通过双案例的研究设计,对源自海尔的两家母体支持型裂变创业企业进行对比研究,归纳出两条构建商业生态系统的异质化路径,并对路径的前因进行了解析。具体而言,一家公司采取了“探索”式的建构过程,经历了建构细分资源、塑造引领能力、连横三个过程,引发这一路径的直接前因在于该公司所面临的母体重构情境。另一家公司采取了“利用”式的建构过程,经历了调配母体资源、塑造连接能力、合纵三个过程,引发这一路径的直接前因在于该公司裂变创业所面临的母体拓展情境。本研究结论立足于解读“母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统”这一具体过程,其所揭示的相关机制以及两条异质性的商业生态系统构建路径为商业生态系统动态研究、资源编排理论以及裂变创业二元创新做出了理论贡献,也为试图构建商业生态系统的在位企业和裂变创业企业提供了实践启发。

二、文献回顾

(一)商业生态系统的内涵与构建研究

一般认为,商业生态系统研究起源于Moore的论著。在其系列论述中,Moore(1993,1996)阐明了超脱于单纯企业竞争之外的企业共生关系,借助于自然生态系统的隐喻对各利益相关

者所构筑的动态性结构予以了诠释。在此基础上,Iansiti、Levin等学者进一步探索,贡献出关于商业生态系统结构、健康评价以及整体性演化等众多有益洞见(Iansiti和Levin,2004)。而随着Ander等人对于生态系统独特性的解读(Ander,2017;Jacobides等,2018),结构化的微观视角开始成为解读商业生态系统的主流范式(韩炜和邓渝,2020;李志刚等,2020)。这一视角将商业生态系统视为一组为了将某一价值主张商业化而存在的多边主体结构(Ander,2017),认为其包含了活动、主体、位置和连接四类要素(Ander,2017)。在这一范式下,围绕特定商业生态系统的企业战略决策成为新的研究热点(Ander,2017;Hannah和Eisenhardt,2018)。其中,企业如何构建商业生态系统便是重要的战略问题之一。

事实上,早期宏观的商业生态系统研究更倾向于认同“涌现”的观点,即认为商业生态系统是自我发展的特殊产物(Moore,1993),是由不同组织之间的“自组织”不断演化而来。但随着社会实践的发展,更多企业选择主动进行设计,通过有目的的构建来促进生态系统发展,因此学术界也开始认可商业生态系统是“半设计”的产物(Jacobides等,2018),并逐渐从微观视角解读特定企业能动影响商业生态系统形成的具体过程。本研究将这一过程定义为商业生态系统构建。

就构建商业生态系统而言,学者们提出“构建互补资源”(Jacobides等,2018)、“培育和连接合作伙伴”(Rong等,2015)以及“完善治理结构”(Kapoor和Angarwal,2017)等富有启发意义的解释。例如谭智佳等(2019)探究小米生态链的创建过程,认为小米拆解自身和相关方的资源能力,打造分成交易定价关系是生态链形成的基础。Rong等(2015)探究企业进入国外市场构建商业生态系统时,需要培育合作者,进而在多种合作者之间建立商业生态系统关联。Dattée等(2018)对不确定性技术下的商业生态系统构建予以解读,认为商业生态系统的创建是一个由耦合反馈循环驱动的系统过程,组织必须尝试缩小范围、形成共鸣、及时纠偏等动态控制。

正是由于构建商业生态系统需要足够的资源与能力,因此商业生态系统构建的主要研究对象更多聚焦于在位企业,而创业企业往往被认为扮演系统参与者的角色(Iansiti和Levin,2004)。而在近年,随着管理实践的发展,这一研究风向有所转变:一些特殊的创业企业自创建伊始便开始着重构建商业生态系统,因此,创业企业如何构建商业生态系统的问题也被越来越多学者所关注。例如*Journal of Management Studies*杂志在2018年安排专刊,讨论颠覆性创新以及商业生态系统等问题,其中Sihur等(2018)撰文对新企业利用颠覆性设计商业模式最终构建商业生态系统问题予以讨论,特别强调商业模式设计的作用。国内学者韩炜等(2021)则对比了两家新创企业构筑商业生态系统的过程,就商业模式影响商业生态系统属性的中间机理作出了解释。这些研究以新企业凭借新颖的商业模式设计构建商业生态系统,进而颠覆既有竞争格局为契机,强调新企业对在位企业反应的应对,具有重要价值。但这类研究忽略了新企业与既有企业共赢的情境,未能对两类企业之间的共生关系予以解读。

(二) 裂变创业与商业生态系统

当前,裂变创业被认为是一种特殊的市场进入形式(Garvin,1983),是既有企业员工离职进行的创业活动(Agarwal等,2004,2016)。一般认为,由于自母体企业裂变伴随资源的转移,裂变创业企业较其他创业更具备先天的资源优势(Klepper和Sleeper,2005),且与母体企业产生了难以分割的嵌入关系(Uzunca,2018)。因此,裂变创业企业往往被认为拥有更好的绩效。一般而言,按照母体企业与裂变创业企业的关系,裂变创业可以划分为母体支持型、中立型以及敌对型三种类型(Walter等,2014),其中,母体支持型的裂变创业企业由于获得母体背书与支持往往具备更好的资源禀赋。

事实上,由于新进入劣势,创业企业如果不采取颠覆性创新,将难以撼动在位企业的地位,

也无法建立以自己为主、以在位企业为辅的共赢体系。这也是创业企业构建生态系统的特征所在。但母体支持型的裂变创业为弥补“新企业与在位企业共赢的情境”提供了可能。由于母体支持型裂变创业企业天然的资源优势以及与在位企业(母体企业)的纽带联系,其新进入劣势被大大弥补,且更容易与在位企业建立互信关系。正因如此,裂变创业企业可以充分发挥大企业和新企业优势(Wallin和Dahlstrand,2006),从而在构建商业生态系统时与在位企业实现合作共赢。

然而,当前对于母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统的问题较少涉及。仅有部分研究初步讨论了非母体支持型裂变创业对商业生态系统构建和演进的影响。例如,Howard等(2019)探讨了在位企业员工流动对商业生态系统的重要作用,提出员工流动(包括进入其他企业和创建新企业)在企业间形成了具有群体基础的商业生态系统;李志刚等(2020)阐述了员工自发进行的裂变创业企业如何推进商业生态系统的重构,强调了裂变企业与母体企业之间的关联互动。综合来看,这类研究对于裂变创业企业与母体企业(在位企业)之间的互利共生与价值分享予以了探讨,但就裂变创业企业而言,如何最大化利用母体资源、如何维护与母体企业关系并进一步连接新的合作者是其构建商业生态系统的关键问题,当前的讨论尚且难以对此进行回应。而资源编排理论为解释上述问题提供了一个适宜的视角。

(三)资源编排理论

资源编排理论是对传统资源论的延伸,其秉持一种资源利用的观点,强调对资源的安排与占有同样重要。事实上,企业内部视角的资源基础理论自从成为战略领域的基础性分析工具之后便遭受不同程度的质疑,特别是资源的静态存量观难以解读为何禀赋相似的企业绩效相异。正因如此,在资源管理和资产编排等观点的基础上,Sirmon等(2011)进一步提出整合性的资源编排理论,强调对资源的有效管理是企业竞争力的来源。正因如此,这种动态性的资源利用观点适宜于解读裂变创业企业最大化利用母体资源和协调关系等问题。

在Sirmon等学者看来,资源仅是企业竞争优势的必要条件,管理者需要经过三个紧密结合的流程对资源进行编排以实现最终竞争优势,包括建构资源组合(结构化)、捆绑资源形成能力(能力化)和利用能力释放资源价值(杠杆化)三部分(Sirmon等,2007;Barney等,2011)。既有研究通过这一流程揭示了资源编排理论对于商业生态系统构建的作用(韩炜等,2021),但其重点在于解读商业模式差异如何塑造不同的生态系统属性而非揭示商业生态系统构建过程。特别是,在母体支持情境下,母体企业资源作为裂变创业企业特殊的资源组成,其如何被编排又如何最大化发挥作用成为了亟待解答的问题。此外,众多研究强调资源编排是异质性过程,但对于不同资源编排的前因,既有研究仅仅初步涉及了环境、管理者层级等影响因素(张青和华志兵,2020)。而对裂变创业而言,由于印记效应的影响,母体企业成为影响其行为模式的重要因素(Klepper和Sleeper,2005),但当前研究对此缺乏解释。有鉴于此,本研究拟通过资源编排理论视角,解读“母体企业支持的裂变创业企业如何构建商业生态系统”这一问题。

三、研究设计

(一)研究方法 with 理论抽样

鉴于“母体企业支持的裂变创业企业如何构建商业生态系统”这一问题尚属新兴议题,本研究选择案例研究的方式对这一问题展开探究(Eisenhardt,1989)。具体而言,本研究选择了双案例的研究设计,这是因为双案例所强调的极端对比能够在充分挖掘过程细节的基础上,进一步提炼不同情境下的机制差异(Eisenhardt和Graebner,2007),更有可能为某一理论问题提供“饱和性”解释(Struass和Corbin,1990)。这一设计思路来源于理论抽样的过程。

出于回答研究问题的考虑,本研究初步选择由海尔集团裂变产生的青岛食联网科技有限公司(后简称食联网)作为研究对象,理由有三:其一,海尔是世界范围内最早推行“创客”“小微”制度的企业之一,是支持裂变创业的典型代表,而食联网所处的“智慧烹饪”项目是近年海尔链群合约制度的样板链群;其二,食联网已经初步构建起商业生态系统,其合作伙伴包括了六和等众多在位企业,这些丰富现象便于回答本研究的问题;其三,作者受海尔集团邀请对海尔链群生态进行研究,保证了整个调研过程受到各位被访者的积极配合,为持续的跟踪取证提供了便利。而团队在针对本研究问题进行初始调研过程中,发现食联网构建商业生态系统路径与海尔集团另一裂变创业企业雷神科技有限公司(后简称雷神)存在鲜明对比,两者均自创建伊始便拥有构建商业生态系统的想法,但最终却走上了不同的道路。同时,食联网和雷神两家企业是海尔集团两类裂变创业的样板,前者是既有业务拓展的重要组成,后者则是既有硬件业务独立的典型代表。因此,针对两家企业进行对比研究有利于对“母体企业支持的裂变创业企业如何构建商业生态系统”这一问题形成更为完整的诠释。有关食联网和雷神两家公司的介绍如表1所示。

表1 案例企业基本介绍

企业名称	雷神	食联网
创立时间	2015	2020
创始人	路某	张某
主营业务	游戏本硬件及周边产品	“预制菜”开发
商业生态系统简介	围绕“电竞”主题,打造赛事、电竞酒店、电竞街区等于一体的泛“电竞”生态系统	围绕厨房场景,打造集菜品、采购、物流、烹饪于一体的“智慧烹饪”生态系统

(二)资料收集

本研究遵循“三角验证”的原则,通过多渠道搜集相关案例资料,包括一手访谈数据、二手数据以及团队观察和体验的相关日记。其中,访谈数据是主要的资料来源。值得说明的是,整个资料收集在动态调整中进行。本研究所收集到的资料信息如表2所示。

表2 资料来源和内容

类型	来源	内容
一手资料	雷神创始人路某的半结构化访谈(4.5小时) 雷神营销总监王某的半结构化访谈(0.5小时) 食联网创始人张某半结构化访谈(2.5小时) 人单合一模式研究中心食联网对接人于某半结构化访谈(1小时)	访谈录音文字稿(编号为:路某、王某、张某和于某)
	参与式体验观察	观察记录、内部文档
	电话以及移动端网络交流	电话、短信、微信及邮件内容
	公开资料 出版物	书籍著作、媒体采访、研究论文、公司网站、新闻报道
二手资料		

团队首先对食联网创始人、人单合一模式研究中心食联网项目对接人以及食联网初创团队成员进行了访谈,涉及问题主要包括食联网成立的过程、背景、商业生态系统的发展以及遇到的阻碍等。由于团队长期跟踪雷神公司的发展,在调研食联网期间,作者偶然发现两者构建商业生态系统路径上的差异。于是团队又再次对食联网和雷神进行了二次访谈,访谈对象主要涉及食联网的初创团队成员、雷神的创始人以及雷神公司的早期员工。访谈问题涉及商业生态系统的构建过程,海尔在此过程中的角色,如何与其他资源方建立联系等。访谈过程形成报告

与录音,录音于24小时内转录形成文字资料。

二手数据对访谈资料提供必要的验证和支持,包括企业文档、新闻报道、书籍、海尔大学相关研究报告,以及有关雷神公司的论文等。其中,海尔大学相关研究报告对本研究提供了佐证,内部文档为梳理两家企业的发展轨迹做出了支持,而《黑海战略》一书系统揭示了海尔当前的生态战略,对其中链群小微等实践有着细致的描述,成为了本研究的重要资料来源。特别地,作者团队多次参观食联网一号店、雷神电竞样板,对食联网和雷神构建的商业生态系统有了较为直观的认识。同时,项目组多次使用海尔智家APP以及神游网等有关食联网和雷神的主要客户界面,并对使用体验进行了报告和整理,以此加深对两家企业商业生态系统的理解。

(三)资料分析

本研究遵循Gioia等人的资料分析方式(Gioia等,2013),由两位作者分别对案例资料进行逐层的编码分析(参见图1)。此过程中产生的分歧由第三位作者协商后达成一致;对于始终难以解答的问题,课题组通过电话、微信等方式向企业负责人专门询问,从而获得有关案例的切实解答。所有形成的编码会交付被访者寻求意见,双方在不断交流中解决理解上的偏差。

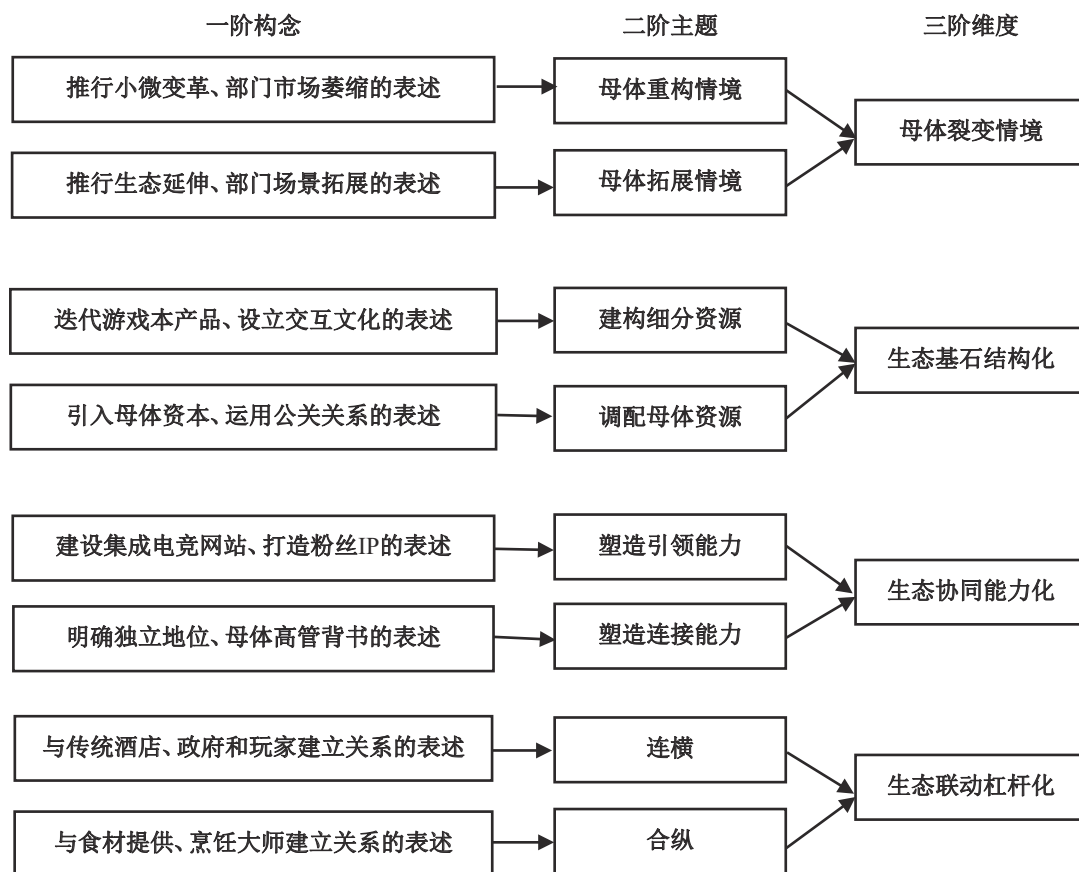


图1 本研究资料分析框架

一阶构念的提炼围绕商业生态系统构建过程以及构建情境进行,特别注意利用被访者的原始用词对访谈资料进行整体性概括。例如,“2013年,张首席就提出网络化战略嘛,就要推行创客、小微的改革,我就想这个里面我能做什么”被贴上“推行小微变革”的标签。二阶主题的归纳是对一阶构念的理论化过程,是将具备相同内涵的一阶构念进行理论聚合,并由此形成更为

抽象的范畴。例如,“推行小微变革”“部门市场萎缩”均属于海尔战略重构的情境特征,因此被概括为“母体重构情境”。三阶维度是对二阶主题的再次整合,特别将两家企业提炼出的不同主题置于同一比较框架之下。例如,“母体重构情境”和“母体拓展情境”均为两家企业裂变创业时海尔所面临的具体情境,因此被归结于“母体裂变情境”。同时,本研究还重点关注和诠释各理论维度之间的关联。所有的分析结果最终形成了本研究的理论模型。整个过程经过了作者与企业家以及学术同行的反复讨论,研究结论也在不断修正的基础上逐步呈现。

四、案例发现

(一)母体裂变情境

母体裂变情境是指两家企业进行裂变创业时所面临的母体企业典型情境。在资源编排理论的观点中,随着组织战略、生命周期、面对环境以及管理者背景差异,会使得资源编排表现出异质性。而在创业认知学派看来,正是创业情境的差异塑造了创业者独特的心理模式(Baron, 2004)。就母体企业支持型的裂变创业企业而言,其产生时的母体企业状况包括资源、战略、组织等均会成为重要的情境因素。以此为线索,本研究对比雷神与食联网所面临的母体企业具体情境,探究情境对于构建商业生态系统过程的影响。案例资料显示,两家企业裂变创业时所面临的母体情境差异是两家企业显现出不同构建路径的直接原因,其中雷神处于“母体重构情境”,而食联网处于“母体拓展情境”。相关部分例证如表3所示。

表3 裂变情境数据例证

二阶主题	一阶构念	数据论证
母体重构情境	推行小微变革	2012年,首席提出海尔集团全面进入网络化战略阶段(路某) 首席在提出战略之后呢,13年就开始提创客和小微(路某)
	部门市场萎缩	因为从08年开始整个电脑量下滑,当时我们在找一些突破口(路某) 2013年,传统电脑笔记本业务遭遇寒冬(书籍《黑海战略》)
母体拓展情境	推行生态延伸	这种战略关系我觉得是它的一种延伸,他以前是卖家电……它做生态战略是围绕着智慧家庭(于某) 首席执行官张瑞敏宣布,海尔集团进入第6个战略发展阶段:生态品牌战略(新闻《成立35周年——张瑞敏:海尔进入生态品牌战略阶段》)
	部门场景拓展	像张总他们部门这边原来是做蒸烤箱的,后来开始做生态以后,他就向场景这个方向去延伸(于某) 集团要做生态,它对我来说是个绝好的机会,当时我们部门就在这个场景试点(张某)

1.母体重构情境

母体重构情境是指在裂变创业发生时,母体企业处于战略重构阶段的情境。2012年,张瑞敏提出海尔进入网络化战略阶段,与之相匹配,2013年上半年,海尔开始大力开展创客、小微的组织变革,雷神正是诞生于此。路某在提到雷神的创立背景时表示“就是结合集团的战略和组织架构的变化”。而除了战略方面的转型,路某等人所在笔记本电脑部门遭遇的市场瓶颈则是雷神所面对的另一大情境特征。在2013年,笔记本业务遭遇寒冬,此时的海尔在电脑特别是笔记本电脑领域基本失去了竞争力,路某对此评价:“海尔这个品牌呢,白电足够强,但是在黑电,尤其在3C没有这么大的影响力。”因此,海尔集团整体转型战略和笔记本业务亟需变革的双重特征构成了雷神裂变创业时所面临的母体企业情境,即一种母体重构情境。在这种情境下,雷神的裂变创业更需要走上一条类似于“探索”的道路,表现为在海尔创业平台上对资源进行重新积累。

2.母体拓展情境

母体拓展情境是指在裂变创业发生时,母体企业处于战略拓展阶段的情境。2019年12月26日,张瑞敏正式提出海尔进入生态品牌战略阶段,而在这之前,海尔已经开始积极进行场景化生态圈打造,以既有硬件为“网器”,去实现硬件的互联与数据的分享。而在2019年初,海尔组织结构出现了自下而上的新变化。面对顾客的复杂需求,海尔的小微自发连接,形成了最初“链群”的模式,这也是后续“链群合约”的前身。这种战略与组织变革本质是对原有安排的一种拓展与延伸。食联网正是诞生于这一情境之下。张某在当时工作的厨电部门同样在酝酿如何推进“智慧厨房”场景的生态化延展。为了业务拓展上的需要,张某等提出可以从“菜”的方向与生态战略进行结合,进一步赋能海尔生态战略。于是,海尔集团生态化战略、链群以及厨电部门的场景化拓展共同构成了食联网裂变创业时所面临的母体企业情境,即一种母体拓展情境。在这种情境下,食联网的裂变创业更需要走上一条类似于“利用”的道路,表现为以既有海尔资源为基础,对资源进一步丰富和完善。

(二)生态基石结构化

结构化是指企业构建资源组合(Sirmon等,2011;韩炜等,2021),其目的在于创造适宜于自身战略的资源条件,这是整个资源编排过程的起点,也是裂变创业企业构建商业生态系统的初始环节。一般认为,商业生态系统的价值根源在于互补者的参与(Jacobides等,2018)。因此,对于致力于构建商业生态系统的企业而言,其首要目标在于分享优势资源以吸引合作者加入。这种优势资源可能涵盖价值、稀缺、难以模仿和不可替代等属性(Barney,1991),是商业生态系统构建的基石,而生态基石结构化便是构筑商业生态系统基础性资源条件的过程。通过资料分析,本研究识别到两家企业采取了不同的生态基石结构化方式,其中雷神采取“建构细分资源”,而食联网采取“调配母体资源”,相关部分例证如表4所示。

表4 生态基石结构化数据例证

二阶主题	一阶观念	数据论证
建构细分资源	迭代游戏本产品	这些产品上市之前,都是和用户交互过的(路某) 我们布局到台式机的部分,也是建立了三次的迭代,今年是进入到了第四、第五代的(王某)
	设立交互文化	我们有一个部门叫作用户交互(路某) 我们的宗旨就是“无交互不开发,无公测不上市”(路某) 目前的话是九大线上阵地,曾经是以QQ、贴吧为主,后面是过渡到微博、微信(王某)
调配母体资源	引入母体资本	一部分是海尔集团投资,现在他投30%。第二部分就是这两个大佬要进来做(张某) 我们就像成立了EMBA的一个专门的大学校,出去了海尔给我持30%的股,找了这么多资源来(张某)
	运用公关关系	你想做什么事情就能找到相应的资源……像去年就上了中央一台、中央二台、人民日报(张某) 在全国选一些大师,就在我上面这个平台上面,很多大师都是去过联合国的(张某)

1.建构细分资源

“建构细分资源”是指在利用母体企业既有平台创业的基础上,通过进入细分市场来避开在位企业的冲击,进而不断积累属于细分市场的优势资源。对于雷神而言,“游戏本”领域在当时属于缺乏竞争的“蓝海”,但涉足该领域所需的优势资源与传统家电(笔记本)企业有显著区别。一方面,游戏本用户往往需求高配置的笔记本,并且要求性能与科技美学来满足游戏乐

趣,特别是,这些用户往往是某类游戏的忠实拥趸,因此,提供什么样的产品成为一个难题。另一方面,游戏本市场要求与顾客高频交互,需要不断接受顾客反馈并敏捷反应,因此设计什么样的组织与文化成为另一项重要考量。但在当时,海尔无法直接提供这些优势资源。

正如路某的认识:“只有做到行业第一你才具有资源整合的能力。”在这种情况下,路某从社群入手,通过贴吧、QQ群、论坛等媒介收集用户痛点与需求。以此为基础,路某等依托海尔的创业平台开始积累在“游戏本”市场的独特资源。首先,路某等人将收集到的用户痛点整合,设计了初代的产品雏形,并将该雏形交由玩家体验,进而不断调整,最终设计出初代爆款产品“911”,在游戏本市场获得巨大反响。之后,雷神确立了“无交互不开发,无公测不上市”的企业文化,将游戏行业通用的做法引入硬件厂商,使得企业超脱出传统的家电底蕴,而向年轻化、娱乐化发展。最后,雷神专门设立用户交互部门,由雷神早期创始团队成员李某专门负责。该部门一方面走网络交互路线,通过各类社群(包括贴吧、QQ群、微信群、知乎、B站等)维持与用户的动态交流,另一方面开设24小时客服热线,保证第一时间接受并解决用户反馈。最终,雷神成为了国内游戏本市场的龙头企业,在线上多个渠道实现了销量第一。同时,雷神在该领域的市场形象成功确立,成为广受年轻人追捧与爱戴的“科技公司”。这些标志着雷神成功确立了细分市场的优势资源。

2. 调配母体资源

“调配母体资源”是指在利用母体企业既有创业平台的基础上,通过与母体企业之间的战略合作,实现对母体企业既有优势资源的调用。食联网创始人张某原属海尔厨电部门的企划负责人,在海尔推行生态化转型的背景下,识别到厨房生态缺少“厨师”的问题。在他看来,“厨师”归根到底在于两大问题,其一是工具,即拥有可以方便操作的烹调设备。其二是食材,即拥有能够被简便制作的预制菜品。而当时的海尔已经深耕厨电领域多年,蒸烤箱产品在当时具备相当的市场占有份额。因此,张某选择了调用海尔优势的厨电资源作为食联网的根基。

张某在依托海尔平台成立食联网时,特别引入海尔方面注资,以此加深与海尔之间的战略协作。这些投资分为两部分,一部分是海尔集团投资,使得食联网收益与海尔集团捆绑,便于食联网进一步协调海尔优势资源。第二部分是海尔高管的个人投资,即张某等人邀请海尔智家副总吴某入股公司,这就使得食联网维持了“海尔”的身份形象,能够最大程度地保证自身与海尔“厨电”之间的协同关系。除了资金上的支持,海尔拥有的公共关系资源更是成为食联网发展的重要支持。从公共媒体宣传的角度,海尔的媒体网络使得食联网的成绩在短时间内被多家媒体宣传和报道,特别是央视频道的参与让食联网获得了极大知名度提升。而从社会资本的角度,海尔的关系网络使得食联网拥有了更多潜在的合作伙伴,为接入合作伙伴和整合多方资源奠定了重要基础。

(三)生态协同能力化

能力化是指基于已有资源结构,进一步整合资源以拓展既有能力或形成新能力(韩炜等,2021)。这是资源编排的转化环节,目的在于实现资源与能力的相互匹配。而对商业生态系统的构建而言,接入新主体的过程需要接受系统牵引(李志刚等,2020),这将有助于在维持商业生态系统在统一价值主张之下有序运转(Zahra和Nambisan,2012)。因此,对于构建商业生态系统的企业而言,其需要以优势资源为依托进一步塑造相应的能力以实现整个商业生态系统构建过程的有效协同。本研究的案例资料显示,两家企业塑造了不同的能力来与既有资源匹配以实现协同,其中,雷神“塑造引领能力”,而食联网“塑造连接能力”。相关部分例证如表5所示。

1. 塑造引领能力

引领能力是指企业充分利用自身影响力来引导其他主体实现某种价值主张的能力。在构

建了游戏本细分市场优势资源的基础上,雷神开始为构建“电竞”生态做进一步准备。在雷神意图打造商业生态系统的2015年,电子竞技由于“穿越火线”“英雄联盟”“Dota2”等多款电子竞技游戏的火热有了崛起的态势。与此同时,行业整体的不规范以及从业人员整体素质偏低成为了制约“电竞”发展的重要问题,而各电竞企业如雨后春笋般进入市场,更是进一步加剧了各利益主体之间的恶性竞争。为此,雷神以游戏本市场领军的身份开始布局电竞产业,不断塑造自身的引领能力。

表 5 生态协同能力化数据例证

二阶主题	一阶构念	数据论证
塑造引领能力	建设集成电竞网站	我们打造一个完全互联网化的产品,叫shenyou.TV,你所有需要的在这个平台上都可以帮你解决(路某) 神游网是我们自有的一站式的服务平台网站,我们现在进行的一些赛事,还有社会上官方赛事的资讯,都会在这个网站上更新(王某)
	打造粉丝IP	我们自己的粉丝社群的话是有一个IP的,就是雷神玩家联盟(王某) 我们是每个季度或者每两三个月,都会在不同的地方开中小型的粉丝会(路某)
塑造连接能力	明确独立地位	现在是我们控股,然后成立一个公司去整合外部资源(张某) 他肯定比我大,但是在专业方面他也得听我。再说小微公司,如果到那个层级,也是我们说了算(张某)
	母体高管背书	其实就像您下面学生出来,把您挂为创业导师,总比他一个人出去干要强多了……他能够有一些背书(张某) 吴总这也是平台资源,一种背书(于某)

首先,雷神于电脑端打造了一站式电竞平台“神游网”,以此整合游戏下载、资讯快评、视频直播、赛事转播等多种信息。“神游网”作为一个开放性端口,能够接入其他电竞服务商网站,包括直播平台、赛事转播等。正是依托雷神的影响力以及这种开源结构,“神游网”很快成为当时最为知名的电竞平台,这也直接帮助雷神塑造了整合电竞企业的能力。在这之后,雷神开始以地区和校园为着手点,从线下着力打造雷神对于年轻玩家特别是大学生玩家的影响力。其中,最为重要的一项举措是构筑“雷神玩家联盟”这一团体。“雷神玩家联盟”为雷神粉丝会代称,是雷神对于自身粉丝的独立IP打造,这标志着雷神用户成为了有特别身份的群体,显著提升了用户对于雷神这一身份标签的认同。在此基础上,雷神连续多年举办线下“粉丝”会活动和校园“粉丝”会活动,带领年轻的“粉丝”体验不同乐趣,不断建立起粉丝社群与雷神之间的交互关系。并且,这一举措在提升雷神客户粘性的同时也塑造了雷神引领粉丝进行某项活动的能力。

2. 塑造连接能力

连接能力是指企业借助某种影响力来与其他主体建立合作关系以实现某种价值主张的能力。如前所述,生态化战略由海尔智家主张推进,旨在形成场景化智慧家居解决方案。而食联网所在的“智慧厨房”场景存在多方主体的缺失,尤其是食材端存在供给不足。因此食联网亟需建立与不同主体的合作关系。但对海尔而言,由于深耕家电领域多年,其自身交易体系、核算体系更适应于工业化生产,在连接食品行业主体方面存在天然劣势。正是在这种背景下,食联网在具备调用海尔优势资源的基础上,开始围绕食品合作方接入塑造自身的连接能力。

综合来看,食联网从连接的便捷性和可靠性两个角度塑造自身能力。就便捷性而言,食联网在成立伊始便努力将自身打造为商务对接平台。一方面从内部决策入手,保持创业团队的绝对控股,减少海尔高层的干涉,从而便于对接合作和整合外部资源。另一方面从外部地位入手,保证食联网对于连接活动的直接影响,维护食联网在商业生态系统中的核心位置,从而避免商

务合作中的权责不清。事实上,作为海尔孵化出的小微企业,无论从资源存量还是商业地位,食联网与海尔之间都存在极大差距,因此,如果不能避免海尔内外两个方面的影响,食联网就无法承担起商务平台的责任,合作者甚至可能跨过食联网与海尔进行对接,在低效的同时甚至可能出现扯皮与权责问题。而就可靠性而言,张某等人邀请海尔副总裁吴某进入团队并推举其为食联网公司董事长。这一做法为食联网打造商务合作平台奠定了合法性基础,使其获得了良好的信誉背书,为连接各类参与者提供了一个重要的保证。

(四)生态联动杠杆化

杠杆化是指运用能力进行价值创造,是最终将资源的潜在价值完全释放形成竞争优势的过程,这也是资源编排的最终环节。而就商业生态系统构建而言,接入不同的合作主体以实现多主体联动是建立多边结构的核心(Ander, 2007),也是决定整体商业生态系统价值创造方式的重要步骤。无论是网络效应还是互补效应(Jacobides等, 2018),多样化的主体奠定了商业生态系统的价值基础,这也是资源被最终得到杠杆化运用的集中体现。因此,在拥有适宜的资源以及与之匹配的能力之后,裂变创业企业通过接入不同主体来实现生态联动杠杆化。本研究的资料显示,两家企业分别采取了“连横”和“合纵”两种具体的接入主体方式。需要说明的是,“合纵”与“连横”出于战国时代,原指苏秦与张仪的外交策略,本文涉及构念与此没有具体的关联。相关部分例证如表6所示。

表6 生态联动杠杆化数据例证

二阶主题	一阶构念	数据论证
连横	与传统酒店建立关系	我们电竞空间现在是跟租葛亮合作,他们在法务、风控各方面还是有自己的优势的(路某) 我们金茂湾电竞酒店是跟一家民宿集团普素合作(王某)
	与高校玩家建立关系	我们从2016年一直到现在,我们其实是布局高校(王某) 我们做校园的和高校的,我们叫电竞赛事的星光大道(路某)
	与政府建立关系	这个也是有一些政府支持,包括腾讯官方的授权,还有我们全国电竞协会、高校的协会一些协办(路某) 青岛政府的一些动作还是挺明显的,包括赛事的举办上会给到补贴政策,我们也在跟体育局一起研发(路某)
合纵	与食材提供方建立关系	我们就和六和合作,然后找了六和的资源(张某) 这个事之后供应商也特别多,整个山东这边就来了30多个供应商,说一块来做这个事(张某)
	与烹饪大师建立关系	后来就是烤鸭这个事,他就做得很成功,他是找了北京的一个研究烤鸭的大师(于某) 开了个厨师大会,全国有100多个厨师,23个省的厨师过来,我们一块探讨这个事情,他们都很感兴趣(张某)

1.连横

连横是指横向接入合作者,以多元合作的解决方案满足需求从而实现整体价值最大化。对雷神而言,其主打“电竞”的概念,致力于整合电竞产业,打造电竞生态系统。而作为后进入者,前期电竞企业已经在直播、战队、职业联赛举办等多方面形成了较为稳固的商业版图,雷神在这些领域内并不具备明显优势。因此,雷神转而从业余杯赛、电竞人才培养和电竞酒店业态等其他企业暂时较少涉及的方向布局商业生态系统,其最为明显的表现在于引入了众多不同领域的参与者。

就业余赛事体系打造而言,借助于在年轻群体特别是大学生群体中的广泛影响力,雷神开始着力打造“雷神杯”电竞赛事。而这一赛事需要接入高校、场馆、直播以及赞助等多个领域合

作者。其中,雷神打造的神游平台和粉丝会成为推进赛事的重要保证。截至2020年,该赛事覆盖全国40多个城市,400余所高校,参赛战队超过4000余支,已成为高校电竞赛事第一品牌。就电竞人才培养而言,雷神与齐鲁工业大学建立合作,共同为提升行业人员素质、弥补国内电竞人才缺口做出贡献。而就电竞酒店业态布局而言,雷神从四个层面推进电竞酒店的发展。第一个层面在于同既有普通酒店合作,进行电竞酒店升级;第二个层面在于同酒店企业一起构建电竞酒店标准,打造样板电竞酒店;第三个层面在于以电竞酒店为基础引入咖啡厅、桌游、轻餐吧等合作者,构建电竞娱乐社区;第四个层面在于同政府进一步合作,建设集电竞场馆、酒店、新闻中心、公寓以及餐饮等于一身的电竞综合体。其中,前三个层面样板店已经落地,第四个层面的蓝谷电竞基地已与地方政府达成协议。这些不同群体的参与极大提升了雷神电竞生态的整体价值。

2.合纵

合纵是指接入供应链上下游的合作者,以优化供求关系来实现整体价值最大化。对食联网而言,其主打“智慧烹饪”的概念,但这一概念面对的最大对手便是外卖行业。事实上,外卖的便利性严重影响了年轻一代家居做饭的积极性,因此,为了让消费者“重回厨房”,食联网以“预制菜”入手,希望通过便捷食材的多样化供应来解决用户需求。而为了与外卖进行区分,食联网以大师菜作为自己的主要发展方向。

“大师菜”顾名思义,即烹饪大师调制的味道。预制菜即半成品菜肴,用户仅需要将半成品放入蒸烤箱,一键化操作便可以完成烹调。食联网明确了方向后首先确定了北京烤鸭这一品类。借助于海尔平台,张某等与国家烹饪大师张伟利达成合作意向,经过反复尝试,最终解决了烤鸭在家庭蒸烤箱的工艺问题和预制烤鸭胚的制作问题,并与惠发公司建立战略合作,由其生产和供应鸭坯。食联网烤鸭上线后获得热烈反响,在当年春节前销量达数万只。随后,几人敲定了“年夜饭”的设想,即在春节为顾客提供“大师菜”组合。于是,食联网组织召开厨师大会,汇集全国100多位顶尖厨师、60多家食品企业和养殖企业。在短短两个月时间内,食联网与各方合作,最终成功在春节前夕上线多个丰富菜品,并以套餐形式在春节档售卖一万五千份,完成单品销售十二万份,获得巨大成功。而食联网的合作关系集中于食材供给端,包括烹饪大师、食材加工企业、养殖企业以及最终的物流企业等,从供需的角度集中化解决了用户需求。

五、母体支持型裂变创业企业构建商业生态系统的双路径比较

经过反复比较相关理论维度,本文梳理出两条母体支持型裂变创业企业构建商业生态系统的具体路径,构建了如图2所示的双路径模型。整体来看,两家企业均是在“母体裂变情境”的影响下分别经历“结构化”“能力化”和“杠杆化”三个商业生态系统构建阶段。其中“母体裂变情境”是构建商业生态系统不同路径的前置条件;结构化是企业确立优势资源的过程,是商业生态系统分享资源的重要基础;能力化是以优势资源为基础形成互补能力的过程,是商业生态系统有效协同的必要组成;杠杆化是利用能力释放资源价值的过程,是商业生态系统接入合作者的关键阶段。在此基础上,两家企业呈现出了不同的构建商业生态系统路径。

第一条路径以雷神为代表,其核心思路在于基于母体创业平台重新积累优势资源,并以优势资源为前提塑造引领能力,最终通过引领能力不断接入不同领域的合作者并形成整体性解决方案(连横),表现为一种“探索”的路径(March, 1991)。而引起这一路径的直接原因在于雷神公司在由母体企业裂变时所面临的“母体重构情境”。正是由于海尔在当时推行的网络化战略和创客制改革,加之事业部整体性的业务萎缩,使得雷神一方面受到母体公司变革战略影响,

另一方面又不得不在业务层面重新建立新的业务模式。而在这条“探索”式路径中,进入依托于母体创业平台细分市场积累资源是关键环节。对于母体支持型裂变创业企业而言,在母体企业缺乏直接能够利用的优势资源时,自我的重新积累便成为了重中之重。此时,相较于进入竞争激烈的传统领域,瞄准细分市场成为了裂变创业企业更为适宜的选择。一方面,母体的创业平台支持可以帮助裂变创业企业更快地积累初始资源,使其迅速成长为细分市场的“隐形冠军”;另一方面,细分市场既避开了传统企业的直接竞争,也避开了与母体业务的高度重叠,这将大大减少裂变创业企业发展的阻力。正是得益于这种在细分市场的快速发展,雷神迅速成长为游戏本领域的代表性龙头,进而才能培育出与之互补的引领能力。而这些最终保证了雷神能够在多个领域间建立跨界合作,实现“电竞生态系统”的构建。

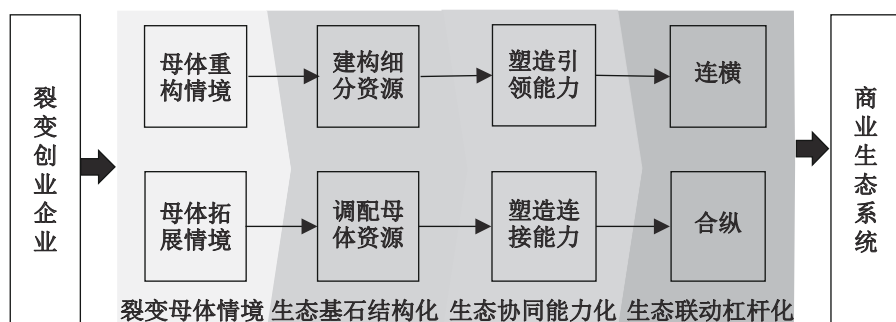


图2 母体支持型裂变创业构建商业生态系统路径模型

第二条路径以食联网为代表,其核心思路在于基于母体创业平台调配母体企业既有的优势资源,并以优势资源为前提塑造连接能力,最终通过连接能力不断接入供给方来解决供需问题(合纵),表现为一种“利用”的路径(March, 1991)。而这一路径的产生直接源于食联网在裂变时所面临的“母体拓展情境”。正是因为海尔在当时开展生态品牌战略和链群合约,加之事业部拓展业务的需要,使得食联网一方面受到母体公司延伸战略影响,另一方面主动在业务层面基于已有业态拓展商业版图。在这条“利用”式路径中,依托于母体创业平台和优势资源塑造连接能力才是食联网构建生态系统的核心。母体企业的支持给予了裂变创业调用资源的便利条件,此时裂变创业企业只有充分发挥自己优势,与母体企业资源形成互补,才能真正释放优势资源的价值。一方面,食联网保持了自身独立性,能够避免海尔决策层干扰,真正实现以自身为节点连接其他合作者;另一方面,食联网树立可靠性,借助于海尔智家副总的背书,确立自身的合法性地位,为连接合作者建立了信誉保证。正是依靠着这种连接能力,食联网为海尔的业务拓展提供了助力,在接入更多供应端合作者后将海尔优势资源进一步释放,最终构筑“智慧烹饪生态系统”。

六、结论与讨论

(一)结论

本文通过对源自海尔的雷神和食联网两家公司构建商业生态系统的过程进行对比,对“母体支持型裂变创业企业如何构建商业生态系统”这一问题进行了解答,特别利用资源编排理论对商业生态系统的构建过程进行诠释,最终归纳出“母体裂变情境”“生态基石结构化”“生态协同能力化”“生态联动杠杆化”四个核心构念。以此为基础,本文进一步梳理出两条商业生态系统构建路径,分别对应于雷神与食联网两家公司,其中雷神公司偏向于“探索”式路径,食联网公司偏向于“利用”式路径,而母体裂变情境正是诱发不同路径的直接前因。

(二)理论贡献

本研究发现为推进商业生态系统动态研究、资源编排理论以及裂变创业企业的二元创新做出了理论贡献。

首先,本文丰富了商业生态系统构建的情境,进一步延伸了商业生态系统的动态研究。目前,商业生态系统的演化与构建已经成为理论界关注的重点议题(韩炜和邓渝,2020)。由于构建商业生态系统的资源和能力的需要,在位企业成为主要的研究对象(Kapoor和Angarwal,2017;谭智佳等,2018)。少数关注新企业的研究倾向于从颠覆性的角度(Sihur等,2018;韩炜等,2021)解释新企业利用创新的商业模式设计构建商业生态系统,关注商业模式的作用以及对既有企业反应的应对,忽略了探究新企业与在位企业合作共生的商业生态系统构建情境。本文则以母体支持型裂变创业企业构建商业生态系统的具体情境弥补了当前研究的缺口。进而,本研究结合资源编排理论解构了这一特殊的商业生态系统的构建过程,特别就母体支持型裂变创业情境下的母体资源利用和互补能力塑造等问题予以诠释,进一步拓展了商业生态系统的动态研究空间。

其次,本文讨论了不同资源编排的前置性条件,对资源编排理论中过程差异的缘由予以更清晰的揭示。资源编排理论认为,由于环境的不同以及管理人员层级的差异,资源编排的过程会发生权变性变化(张青和华志兵,2020)。但既有研究并未对具体前因以及由此带来的异质性路径进行揭示。特别是针对母体支持型裂变创业的特殊情境,母体企业作为一种裂变创业企业的特殊组成,是影响其行为的重要因素,但难以囊括于既有研究所涉及的前因范围之内。本文从公司战略和业务战略两个层面分析了裂变创业发生时的母体情境是影响裂变创业企业后续不同资源编排方式的直接原因,并识别出两类具体的母体裂变情境,而两类情境分别对应于“探索”式和“利用”式的不同商业生态系统构建路径,也即不同的资源编排方式。这些发现为理解差异化的资源编排过程提供了深入洞见。

最后,本文归纳出异质化的母体支持型裂变创业企业构建商业生态系统的路径,解释了裂变创业企业使用母体资源的异质性选择,从而为理解裂变创业的双元创新提供了启发。当前,有关裂变创业的研究倾向于认为,裂变创业获得了先天的资源优势(Klepper,2009),因此其决策的主要问题在于“如何最大化利用母体资源”。这种观点对裂变创业的特殊资源禀赋给予了充分重视,却也暴露出裂变创业企业的创新性困境。事实上,最近的研究表明,裂变创业企业往往更难以从事创新性工作(Okhmatovskiy等,2020),且初期绩效良好的裂变创业企业在后续的创新绩效方面往往没有体现出优势(Ferriani等,2012)。因此,针对裂变创业企业的二元创新问题是解释其有效利用母体资源的关键所在。既有研究已经从嵌入与脱嵌平衡的角度解释了裂变创业企业的二元创新问题(夏清华和黄剑,2019),本研究则另辟蹊径,从基于母体平台的“建构细分资源”和“调配母体资源”两个维度揭示了不同的结构化方式以及“探索”与“利用”的差异化创新路径,进而深化了裂变创业情境下的二元问题。

(三)实践启发

本文的实践启发在于:首先,由母体企业支持的裂变创业企业并非全都可以直接利用母体企业的优势资源,而应该结合企业和行业具体情况,特别是在母体企业部分资源,在行业内不具备典型竞争力时应另辟蹊径,依托既有母体平台构筑全新的“利基”市场资源优势。其次,对于母体企业可利用的优势资源,裂变创业企业需要进行取舍,特别是在构建商业生态系统时应巧配资源,并在此基础上逐步建立起与母体企业互补的资源和能力,以此实现资源价值的充分释放。最后,有计划地支持裂变创业是母体企业实施生态战略的重要工具之一。一方面,母体企业可以依托自身裂变产生的创业企业拓展自身的商业版图,不断拓宽既有业务;另一方面,母

体企业可以支持裂变创业企业在新兴领域尝试性探索,持续捕捉新颖机会。尤其是,母体企业可以通过裂变创业企业实现灵活化、创新化运作,最终可以形成一种母体企业与裂变创业企业协作共生的生态格局。

(四)研究局限与展望

首先,本研究遵循理论抽样的原则,选择了来源于海尔的两家裂变创业企业作为样本。事实上,裂变创业企业的形式较为多样,海尔的裂变模式以及由此产生的裂变创业企业与其他裂变创业企业可能存在区别。未来研究或许可以就此加以进一步的比较讨论。其次,构建商业生态系统是多主体相互交互的过程,本研究出于“母体支持型裂变创业”的特殊情境,主要就裂变创业企业如何利用母体资源和建立互补关系进行了探究,未来或许可以就不同主体之间的交互,特别是裂变企业如何借助母体实现与外部利益主体的交互进行更深入的研究。最后,食联网和雷神均是初步建立起商业生态系统,本研究也正是以此为研究基础。但长期跟踪来看,两家企业仍然在积极探索构建生态系统的路径,未来或许可以就相关过程做出进一步诠释,以丰富和补充当前的结论。

主要参考文献

- [1]韩炜,杨俊,胡新华,等.商业模式创新如何塑造商业生态系统属性差异?——基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J].管理世界,2021,37(1):88-107.
- [2]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):80-95.
- [3]谭智佳,魏炜,朱武祥.商业生态系统的构建与价值创造——小米智能硬件生态链案例分析[J].管理评论,2019,31(7):172-185.
- [4]夏清华,黄剑.衍生企业商业模式创新研究——基于嵌入与脱嵌的三元动态平衡视角[J].经济与管理研究,2019,40(4):109-124.
- [5]张青,华志兵.资源编排理论及其研究进展述评[J].经济管理,2020,42(9):193-208.
- [6]Ander R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy[J]. Journal of Management,2017,43(1):39-58.
- [7]Agarwal R, Campbell B A, Franco A M, et al. What do I take with me? The mediating effect of spin-out team size and tenure on the founder-firm performance relationship[J]. Academy of Management Journal,2016,59(3):1060-1087.
- [8]Agarwal R, Echambadi R, Franco A M, et al. Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development, and survival[J]. Academy of Management Journal,2004,47(4):501-522.
- [9]Dattée B, Alexy O, Autio E. Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high[J]. Academy of Management Journal,2018,61(2):466-498.
- [10]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review,1989,14(4):532-550.
- [11]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal,2007,50(1):25-32.
- [12]Ferriani S, Garnsey E, Lorenzoni G. Continuity and change in a spin-off venture: The process of re imprinting[J]. Industrial and Corporate Change,2012,21(4):1011-1048.
- [13]Garvin D A. Spin-offs and the new firm formation process[J]. California Management Review,1983,25(2):3-20.
- [14]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.
- [15]Hannah D P, Eisenhardt K M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems[J]. Strategic Management Journal,2018,39(12):3163-3192.
- [16]Howard M D, Boeker W, Andrus J L. The spawning of ecosystems: How cohort effects benefit new ventures[J]. Academy of Management Journal,2019,62(4):1163-1193.
- [17]Iansiti M, Levien R. Strategy as ecology[J]. Harvard Business Review,2004,82(3):68-78,126.

- [18]Jacobides M G, Cennamo C, Gawer A. Towards a theory of ecosystems[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(8): 2255-2276.
- [19]Kapoor R, Agarwal S. Sustaining superior performance in business ecosystems: Evidence from application software developers in the iOS and Android smartphone ecosystems[J]. *Organization Science*, 2017, 28(3): 531-551.
- [20]Klepper S, Sleeper S. Entry by spinoffs[J]. *Management Science*, 2005, 51(8): 1291-1306.
- [21]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [22]Moore J F. Predators and prey: A new ecology of competition[J]. *Harvard Business Review*, 1993, 71(3): 75-86.
- [23]Okhmatovskiy I, Suhomlinova O, Tihanyi L. Legacy of the state: Prior shared experience and survival of spin-offs from restructured state enterprises[J]. *Journal of Management*, 2020, 46(4): 503-529.
- [24]Rong K, Wu J X, Shi Y J, et al. Nurturing business ecosystems for growth in a foreign market: Incubating, identifying and integrating stakeholders[J]. *Journal of International Management*, 2015, 21(4): 293-308.
- [25]Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [26]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.
- [27]Uzunca B. Biological children versus stepchildren: Interorganizational learning processes of spinoff and nonspinoff suppliers[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(8): 3258-3287.
- [28]Wallin M W, Dahlstrand Å L. Sponsored spin-offs, industrial growth and change[J]. *Technovation*, 2006, 26(5-6): 611-620.
- [29]Walter S G, Heinrichs S, Walter A. Parent hostility and spin-out performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(13): 2031-2042.
- [30]Zahra S A, Nambisan S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems[J]. *Business Horizons*, 2012, 55(3): 219-229.

How to Build a Business Ecosystem for Spin-off Enterprises Supported by Parent Enterprises? A Comparative Case Study Based on Resource Orchestration Theory

Du Xin¹, Li Zhigang¹, Qiao Baogang¹, Jia Jianfeng²

(1. School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China; 2. School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China)

Summary: Business ecosystem is widely defined by the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize, which makes the research of the construction of business ecosystem from the micro perspective become a hot issue. Due to the requirements of building a business ecosystem for resources and capabilities, some literature focuses on incumbent enterprises, emphasizing their arrangement for other actors. The other studies pay attention to new ventures, calling them as subversives of existing ecosystem. These studies, however, ignore the important context that new ventures synergize and symbiosize with existing enterprises to build a business ecosystem.

The spin-off enterprises supported by parent enterprises refer to an entrepreneurial form in which the entrepreneur leaves the parent enterprise to form an independent enterprise formally supported by the parent enterprise. With the characteristics of resource endowment and embedding relationship, this form

affords an opportunity to supplement this gap. In view of the characteristics of the situation, the question of “how to build a business ecosystem for spin-offs supported by parent enterprises” emphasizes the process of new enterprises using parent resources, dealing with the relationship with parent enterprises, and re-connecting other partners. Therefore, the resource orchestration theory, which emphasizes the dynamic allocation of resources, provides a suitable perspective for interpreting this process.

On this basis, this study explores the whole process of constructing ecosystem for two spin-off enterprises from Haier and summarizes four core constructs, including “spin-off situation of parent” “structuring of ecological basis” “bounding of ecological synergy”, and “leveraging of ecological linkage”. On this basis, two different paths of business ecosystem construction called exploration and exploitation have been identified, and the “spin-off situation of parent” is the direct reason for the difference. Specifically, one company adopts an “exploratory” construction process, which experiences three processes: constructing niche resources, shaping leading ability, and uniting horizontally. The direct antecedent of this path lies in the parent reconstruction situation faced by the new venture. Another company adopts the construction process of “utilization”, which experiences three processes: allocating parent resources, shaping connection ability, and intergrating vertically. The direct antecedent of this path lies in the parent expansion situation faced by the company’s fission entrepreneurship.

The conclusion of this study attempts to interpret the process of “how parent-supported fission entrepreneurial enterprises build a business ecosystem”, which reveals the relevant specific mechanisms and two heterogeneous business ecosystem construction paths. These findings not only make theoretical contributions to the dynamic research of business ecosystem, the resource orchestration theory, and the dual innovation of spin-off enterprises, but also provide practical inspiration for incumbent enterprises and spin-off enterprises that try to build an ecosystem.

Key words: spin-off; business ecosystem; resource orchestration; case study

(责任编辑: 宋澄宇)