

# “互联网+”背景下的制度压力与企业创业战略选择

——基于滴滴出行平台的案例研究

蔡 宁， 贺 锦 江， 王 节 祥

**[摘要]** “互联网+”背景下的企业创业大量发生在政策管制强的传统行业,企业需要依靠自身的战略行动突破已有制度的约束。制度压力下的企业创业存在“嵌入”与“能动”两种不同的战略选择,已有研究对其内在的选择机理尚缺乏深入剖析。本文以“滴滴出行”在城市交通行业的创业为例,在区分企业层(业务选择)和业务层(业务发展)面对的不同制度压力的基础上,围绕“企业做什么和如何做”两个具体问题,开展典型个案分析。研究表明:①制度压力下的企业创业与传统创业不同,单一效率机制无法解释这一过程中的战略选择逻辑,需引入合法性视角,整合合法性和效率两种机制开展分析。②企业层的业务选择上(做什么),当企业创业面对的制度压力较强时,往往遵循合法性机制,为获取合法性,进入业务制度压力较弱的业务;当创业合法性得以提升后,企业面对制度压力减弱,将基于效率机制以挖掘和构建制度环境中隐含的创业机会为导向,选择进入业务制度压力较强的业务。③业务层的发展战略上(如何做),“嵌入”与“能动”的选择不仅受到具体业务制度压力的影响,还受业务节点上企业家制度能力和场域位置中心性两个情境因素的调节,其水平越高企业越倾向采取“能动”战略。④制度压力下企业创业战略“嵌入”与“能动”的二元选择呈现出时间维度上间断平衡和空间维度上结构分离的特征。

**[关键词]** 互联网+; 创业; 嵌入战略; 企业家制度能力; 场域位置中心性

**[中图分类号]**F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2017)03-0174-19

## 一、问题提出

近年来,互联网信息技术推动产业间融合发展,企业在边界模糊地带的创新创业在改变人们生活方式的同时(Burgelman, 1983),日益成为经济增长的新动力。这类新兴领域的企业跨界创业常常

**[收稿日期]** 2016-12-29

**[基金项目]** 国家自然科学基金一般项目“平台运营商主导的生产性服务业集聚及其网络治理研究”(批准号71373237);浙江省自然科学基金一般项目“基于网络重构视角的企业战略创业生成机理研究”(批准号Y17G020006);浙江省自然科学基金青年项目“企业联盟组合重构及其触发机制研究:浙江实证”(批准号LQ17G020007)。

**[作者简介]** 蔡宁(1963—),男,浙江杭州人,浙江大学公共管理学院教授,博士生导师,管理学博士;贺锦江(1991—),男,浙江武义人,浙江大学公共管理学院博士研究生;王节祥(1989—),男,安徽安庆人,浙江工商大学工商管理学院博士后,管理学博士。通讯作者:王节祥,电子邮箱:jasonwang@zju.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

需要突破原有行业的强制度约束,才能实现自身的生存和发展,典型如互联网金融和城市交通出行。以网约车平台企业的创业为例,出租车市场长期处于高度政府管制状态,滴滴出行等正是借助互联网平台,开展多样化的战略行动,相继进入出租车、专车、快车和顺风车等业务,采取“烧钱大战”和成立滴滴研究院等方式积极推动行业制度变革,才逐步建立起自身的合法地位<sup>①</sup>。采取何种机制和框架解释这类企业创业背后的战略行动逻辑,是极为重要的研究议题。

“互联网+”背景下企业在强制度约束下的创业战略选择问题对传统分析思路提出如下挑战:  
①效率机制对强制度压力下企业创业行为缺乏足够的解释力,需要引入合法性机制,构建更完整的分析框架。在本文关注的创业案例中,滴滴出行的目的是利用社会闲置的私家车资源为社会提供交通服务,按照效率机制企业应直接切入市场需求更大、能够获取更大收益的专车和快车业务,但企业却选择从线下出租车业务线上化(O2O, Online to Offline)开始。背后的原因不仅是业务拓展成本考虑,更重要的是滴滴出行初创期面对强制度压力,业务选择考量的重点是能否获取合法性以使企业“生存”下去,因此与其他网约车平台一样,滴滴出行选择从出租车业务的O2O切入。  
②制度压力下的企业战略存在“嵌入”(Embeddedness)和“能动”(Agency)两种选择,单一的“嵌入”或“能动”都无法完全解释制度压力下创业企业的战略行为。“嵌入”强调企业为获取合法性对既有制度的“同构”(Isomorphism)(Dimaggio and Powell, 2000; 陈立敏等, 2016),这极大忽略了企业在创业过程中对现有制度的突破,特别是企业能动性发挥的制度行为。网约车平台企业的创业行为表现出极强的“离经叛道”特征,在面对原有场域的制度压力下,与以往采取“同构”策略获取合法性的思路不尽相同,企业寻找突破制度的机会窗口,通过战略行动积极“开疆扩土”冲击已有制度,迫使其出现松动乃至改变。因此,需要同时考虑“嵌入”和“能动”,系统研究制度压力下的企业创业战略选择。  
③制度压力与企业创业战略选择表现出相悖的结论(Mixed Finding),需要识别出影响这一关系背后的情境因素。已有研究一般认为,制度压力越强,企业越倾向于遵循合法性机制,采取嵌入而非能动战略(周雪光, 2003)。据此,本文案例中,滴滴出行在专车和快车业务上面面对的业务制度压力均较强,都应该基于合法性机制选择嵌入战略,但结果是专车采取了嵌入战略而快车则采取了能动战略。可见,制度压力与企业战略选择的关系并非固定不变。对这一悖论的解释,需要引入情境变量(陈钰芬和陈劲, 2008),探讨在何种情境下制度压力与战略选择的关系会发生改变。实际上,滴滴出行在业务选择上面面对的制度压力(企业制度压力)和业务发展上面面对的制度压力(业务制度压力)存在区别,前者指在业务选择节点上企业面对的制度压力,后者指在业务发展中具体业务面对的制度压力。

基于如上理论问题和挑战,本文尝试通过典型个案开展理论建构分析。研究将聚焦于“互联网+”背景下面对制度压力的企业创业战略选择的内在机理问题,选取在传统出租车领域开展创业的“滴滴出行”这一案例对此开展分析。“滴滴出行”是中国业务最全的一站式出行平台,在后进入网约车行业的情况下,通过战略选择和实施,突破行业、政府和社会认知等多重制度压力,成功获得上海市交通委员会颁发的首张“网络约租车平台经营资格许可”,具有极强的案例代表性。对“滴滴出行”的案例研究,在理论层面有望打开“互联网+”背景下制度压力与企业创业战略选择的机理“黑箱”。现实层面,将为新经济背景下的企业创业战略选择提供指导。

## 二、理论框架

已有研究对制度压力与企业创业战略选择逐渐形成两种观点:一是“嵌入”观,认为组织面对环境的制度压力,会采取“同构”策略以获取合法性,促进企业成长;二是“能动”观,认为组织虽然面对

<sup>①</sup> 虽然互联网约车行业的政策波动较大,并且制度约束远未消除,但至少已经获得初步合法化。

环境的制度压力,但仍可以发挥能动性,采取改变甚至重构制度的策略,进而实现企业成长。大量的产业实践表明,企业创业过程中对制度压力的应对战略往往是“嵌入”和“能动”的结合,企业既会部分遵从制度约束,也存在战略能动行为(Hargadon and Douglas,2001;Li and Jiang,2006)。本研究尝试在明晰“嵌入”和“能动”的基础上,从制度理论源头出发,构建起制度压力与企业战略选择的完整分析框架,以明晰战略选择背后的机制以及机制作用的情境差异。

### 1. 制度压力与企业战略选择的分化:嵌入与能动

已有研究将制度压力来源划分为规制、规范和认知三种,在此基础上对制度压力影响企业战略选择的研究分化出“嵌入”和“能动”两种战略选择观点。①“嵌入”是指企业在制度压力作用下,会不断地进行“同构”以获取合法性,强调制度环境对组织的形塑作用。这也是制度理论最初被提出和得到重视的基础问题,即 Dimaggio and Powell(2000)等所关心的组织趋同现象。制度环境压力会通过强迫(Coercive)、模仿(Mimetic)、规范(Normative)三种机制,促使组织最终同形。“嵌入”聚焦于外部制度环境对组织的选择(林润辉等,2016),其研究视角是站在整个社会的角度“向里看”(曾楚宏等,2008),审视的是组织如何通过采取不改变制度环境的被动战略行为获取合法性(Suchman,1995)。“嵌入”适用于新创企业基本上不具有能力和资源去挑战已经存在的社会结构情景(Li and Jiang,2006)。②“能动”观认为,个体在应对制度压力时具有能动性,强调组织具有主动改变甚至重构制度环境的能力(赵晶等,2015)。“能动”是基于创业研究的创业机会概念,能动观认为,突破制度压力的创业机会先于创业者的意识存在于客观环境,由创业者发现或是由创业者的创造性想象及社会化技能等内在因素构建出来的(Alvarez and Barney,2007;Shane,2012;斯晓夫等,2016)。创业机会发现(Opportunity Discovered)和构建(Opportunity Constructed)都是组织积极发挥主观能动性的过程,一方面,虽然机会是客观存在的,但也需要创业者积极感知(Mathias et al.,2015;Jaskiewicz et al.,2015);另一方面,创业机会来自创业者对外部环境的迭代思考和理解进行主动构建(Jennings et al.,2015;Alvarez et al.,2015)。“能动”聚焦组织对外部制度环境的改变能力,其研究视角其实是站在组织管理者的角度“向外看”(曾楚宏等,2008)。值得注意的是,虽然现有研究产生了“嵌入”和“能动”的分化,但是并未阐释其发生分化背后的解释机制。

### 2. 制度理论溯源:合法性机制与效率机制的关联

制度理论的核心是合法性机制,但其并不排斥效率机制。制度学派学者将组织面对的环境区分为技术环境和制度环境(Meyer and Rowan,1977;周雪光,2003):技术环境要求按照最大化效率原则组织生产,强调组织效率性;制度环境要求组织采取“广为接受”的形式和做法,强调组织合法性。以强调制度环境为基础,大量文献聚焦于基于合法性机制的组织结构形成研究,研究视角集中在制度环境对组织的约束作用。但不可否认的是,制度理论在强调合法性机制重要性的同时,并未完全否认效率机制。即便后来制度相关的研究不断强调单一的合法性机制,但在制度理论的源头上并未否认效率机制的作用。Meyer and Rowan(1977)提出的组织生存模型,结合了传统组织理论“组织之所以获得成功,是因为其绩效好”的观点,认为企业获得生存机会,一方面是因为其遵守环境制度获得合法性,另一方面是由于其高绩效证明了组织的效率,以获得资源和合法性。而合法性地位的提能够提升企业得到社会认可,从环境中获取更多资源,促进企业成长。即便技术和制度环境对组织要求矛盾时,企业也可以通过把内部运作和组织结构分离,将组织结构变成象征性的东西(脱耦)。从制度理论源头中可发现,合法性机制和效率机制两者并不是非此即彼的关系,同一组织会在应对不同环境时采取适宜的机制。两种机制往往只能在理想类型上予以区分,现实情境中常常是交织在一起。对互联网企业在制度压力下的创业行为分析也不应局限于单一机制作用,企业在嵌入制度环

境的同时,也会积极寻找机会对原有制度环境形成突破。

### 3. “嵌入”和“能动”的战略选择分析框架

制度理论较为关注制度力量对组织趋同过程的影响,创业研究则强调创造性力量的变革作用(尹珏林和任兵,2009),因此在制度压力下的企业创业行为分析天然存在“嵌入”和“能动”的内在张力。当企业面对制度压力时,一方面可能选择被动适应外部制度环境(嵌入),遵循制度理论的合法性机制;另一方面也会采取积极行动改变与组织发展不匹配的环境(能动),遵循效率机制的创业机会观点。制度压力对创业行为的影响存在两种机制:合法性机制,通过强迫、模仿、规范三种具体机制约束组织,组织依据“嵌入”对制度环境被动应对,采取依从和选择两种策略行为。依从是指对既有制度环境的遵从,选择则是对制度环境的挑选,两者均不改变环境本身;效率机制,就是结合创业情境对创业机会的发现和构建,通过采取操纵和创造两种策略行为,组织依据“能动”主动发现和构建改变制度环境的机会。操纵是对既有制度环境的部分调整,创造是对既有制度环境的颠覆和革新,均会改变既有制度(Zimmerman and Zeitz,2002)。

对制度压力下的企业创业行为分析还需要考虑情境因素,情境因素引入能解释为什么同等制度压力下企业却采取不同的发展战略。本文从制度创业者<sup>①</sup>的个体特征出发,引入第一个情境变量——企业家制度能力(Entrepreneurial Institutional Competencies),并将其界定为企业家处理企业和政府、社会公众关系的制度能力。从场域层面出发,引入第二个情境变量——场域位置中心性(Field Centrality),并将其界定为企业在场域中处于核心地位的程度,强调制度创业企业在场域中的地位。企业家制度能力越强,场域位置中心性越高,越会正向调节企业选择更主动的“能动”战略行为。综上,本文提出企业创业战略选择的基础分析框架,如图1所示。

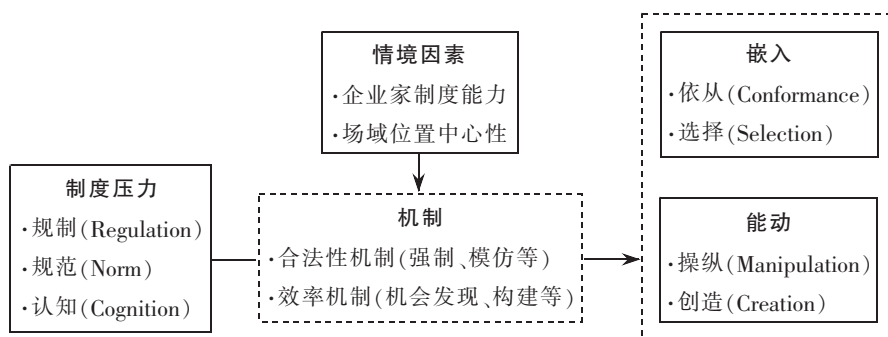


图1 制度压力与企业创业战略选择的分析框架

资料来源:作者绘制。

## 三、研究设计

### 1. 方法与案例选择

(1)研究方法。①本文采用单案例研究方法。单案例研究情境下有多个分析单元(企业发展的不同时期),多个分析单元可以看成是一系列的实验(Yin,1989),有利于归纳出更可靠的理论模型,保证案例研究的可信度。②本文采用纵向案例研究方法。纵向案例研究能深入揭示单一情境下的动态变化过程(Eisenhardt,1989)。③研究“做什么”和“如何做”用案例研究方法更合适(Walsham,1995),

① 制度创业者的概念并不局限在个体层面,个体和组织都可以称之为制度创业者。

对案例的深刻理解能获得更全面、整体的观点。本文从滴滴出行的整体发展入手,深入理解剖析企业发展的历程及情境变化,探讨解释战略选择的逻辑,因此采用纵向单案例的研究方法是合适的<sup>①</sup>。

(2)研究对象。本研究选择北京小桔科技有限公司(以下简称滴滴出行)为研究对象,该企业是一家致力于移动交通发展的互联网企业,从出租车业务开始,迅速成长为互联网约车行业的龙头企业。本研究选择滴滴出行案例主要有以下原因:①滴滴出行是互联网企业对传统行业(出租车行业)形成巨大冲击的代表性企业,该案例在互联网企业创业领域具有较高典型性和代表性。②滴滴出行是中国情境下创业的典型案例,选择其作为研究对象是对创业管理研究中国情境化的体现。③滴滴出行在网络约车平台领域是业务最为全面的企业,并于2015年10月得到上海市交通委员会的认可,是第一家得到政府网络约车平台经营资格许可的企业。艾瑞咨询发布的《2016年中国移动端出行服务市场研究报告》显示,滴滴出行在网约车行业中占据领导者地位。

(3)数据收集。本案例数据主要来源于以下三个方面:①档案记录。主要来自于北京小桔科技有限公司官方网站,公司高管在企业大会上的发言。此类档案数据能够提供滴滴出行整体的发展战略规划及发展历史的有效信息,为案例研究提供详实的事实依据。②文献资料。通过搜索CNKI数据库,获得相关新闻报道和已有的理论研究情况。本研究删除重复资料和缺乏多方印证的信息,保留有充分依据的二手资料。③实地访谈。作者借助同学在滴滴出行杭州分公司工作的机会,利用社会网络关系于2016年5—7月对滴滴出行杭州分公司部分资深员工进行访谈。访谈对象包括部门主管、资深员工等。主要内容包括:对二手数据再次印证;滴滴出行发展过程中的具体战略行为;不同层次的员工对滴滴出行的企业理念、战略文化等内容的理解。

## 2. 案例简介

滴滴出行从最初的出租车打车平台迅速成长为涵盖出租车、专车、快车、顺风车、代驾及大巴等多项业务在内的一站式出行平台。在后进入网约车平台行业的情况下,滴滴出行通过战略选择和实施,突破出租车行业、政府、社会等重重制度压力,于2015年10月成功获得上海市交通委员会网络约车平台经营资格许可。此后,虽然滴滴出行依然受到来自政策的约束和管制,如2016年10月各地纷纷出台政策对司机身份、车辆进行户籍和地域限制,但这并不妨碍其合法性地位的建立。总体来看,即使网约车行业多次受到政府规制影响,但滴滴出行仍然从“真空场域”、“黑车事件”等合法性缺失阶段走向了“政府许可”阶段,合法性地位得以确立。本文出于数据可得性等客观原因,选择发展相对成熟并且数据易得的四个业务(包括出租车业务、专车业务、快车业务和顺风车业务)进行分析,其业务发展的关键节点如图2所示。

(1)出租车业务。企业在创立之初面对强制度压力,从出租车业务切入,采取如下战略:①服从行业内既有打车软件(如摇摇招车等)模式,和银山出租车租赁公司开展合作,着力于建立出租车行业出行的O2O平台。②地理上选择网约车企业相对集中的北京,原因在于,一方面,在企业聚集地面对的行业内压力相对较弱;另一方面,相较于一般城市,北京作为中国经济文化中心,政府和公众的接受度更大。

<sup>①</sup> 值得一提的是,本文对滴滴出行的分析具有嵌入式案例特征,在企业层分析后内在嵌入了四个业务单元的分析。在案例分析初期,本文其实只对业务选择问题开展了探索,尝试解释为什么滴滴出行选择了“出租车—快车—专车—顺风车”的业务推出顺序。在此分析基础上,研究发现制度压力与战略选择的一般逻辑(即制度压力越强越倾向依从合法性机制进行选择),但当本文在案例中关注到各个业务单元的发展战略时,发现制度压力与战略选择之间并非完全遵从这种逻辑。因此,在业务层发展战略分析基础上,本文对原有框架进行了补充,引入了情境变量的调节。

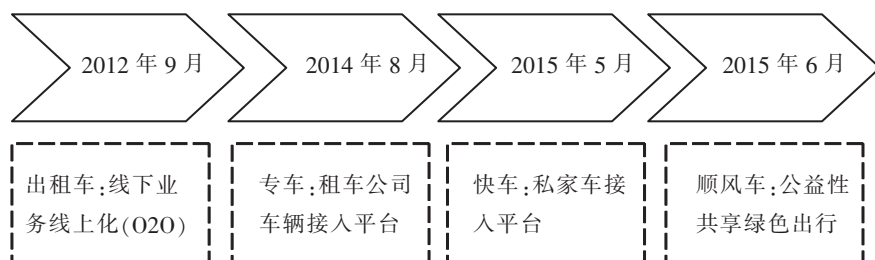


图2 滴滴出行业务发展的关键节点

资料来源:作者根据滴滴出行发展绘制。

(2)专车业务。在出租车业务积累大量用户后,企业面对的制度压力显著小于初创期,并开始着眼于打破用户边界,此时,企业采取了如下战略:①遵循行业惯例,模仿一号专车等同行其他企业的模式,车辆属于挂在汽车租赁公司下的私家车,司机与滴滴专车签订劳务合同。②在推出专车业务时,滴滴出行选择从北京和广州两地首先推出,两地经济发达,文化包容,对新事物接受度比较高;专车业务主要服务中高端人群,该群体比普通人群具有更高的接受度,便于专车业务的推行。

(3)快车业务。专车业务具有汽车租赁公司的“保护”,且专车场域内有一号专车等以专车为主的企业,虽然受到一些规制约束,但企业面对的制度压力仍然相对较弱。为此,滴滴出行于2015年5月进一步推出以私家车为约车对象的滴滴快车业务,主要战略有:①倡导公益性,定位为公益性搭车服务,改变政府和市场对于滴滴出行的原有认知;同时设立“滴滴研究院”,通过大数据科学分析引导政府和公众认知。②并购快的打车,通过并购改变网约车市场结构。企业市场份额逐渐提升,2015年全年数据显示<sup>①</sup>,滴滴专快车用户覆盖数量占比达88.4%,成为行业领军企业。

(4)顺风车业务。企业于2015年6月推出顺风车业务,得到政府和市场的认可:①创造性地提出“共享绿色出行”,与政府倡导的“绿色出行”理念一致,平台不收取任何费用,关注绿色和环保,北京市海淀区文明办副主任贾涛为滴滴顺风车发布会亲自“站台”;2016年春运,滴滴春运跨城顺风车共计190万人合乘,用户遍及332城,获官方媒体《人民日报》等报道。②顺风车业务颠覆用户对于约车的认知,将约车拓宽至社交式的“一对一”结伴出行领域(司机和乘客有头像、并能互评等都是社交元素),得到市场认可。顺风车业务受到了舆论的力赞(新华网、网易新闻等媒体以“绿色出行”为关键词进行报道),帮助滴滴出行走出了专快车业务的阴影。

2015年10月,上海市交通委员会正式向滴滴出行颁发网络约租车平台经营资格许可,这也是国内发布的第一张专车平台许可资质。此后,滴滴出行开始全面布局企业战略发展,专注于搭建整个城市交通的生态体系。需要说明的是,即使各地于2016年10月开始纷纷出台“新政”对网约车行业加强约束,但滴滴出行仍然占据网约车行业最大市场份额,在行业内具有强影响力,合法性地位毋庸置疑。出于案例稳健性和数据可得性的考虑,本文集中于滴滴出行获得经营许可前的四大业务分析其战略选择逻辑,以探索其在制度压力下创业过程的行为解释。滴滴出行四大业务的发展战略提炼如表1所示。

① 艾瑞咨询发布的《2016年中国移动端出行服务市场研究报告》显示,滴滴出行是中国移动端出行服务行业App中服务内容最丰富的App。2015年全年数据显示,滴滴专车(快车)用户覆盖数量占比高达88.4%,同时在中国专车(快车)移动端出行服务行业中,滴滴专车(快车)日均订单量占比达到84.1%,占据了行业领导者地位。

表 1 滴滴出行创业过程中的战略行为提炼

时间	业务推出	战略提炼
2012年9月	出租车	服从行业内其他组织(如摇摇招车、快的打车等)和政府规制,根据已有的规则,着力搭建出租车 O2O 出行平台。 地理上选择网约车企业相对集中的北京,具有较多的同类型企业。
2014年8月	专车	遵循行业惯例(如一号专车等),车辆为挂靠在汽车租赁公司下的私家车,司机与滴滴专车签订劳务合同。 地理上选择经济比较发达的北京和广州两地开始推出,相对而言,两地对新事物接受度比较高;专车业务服务于中高端人群的出行需求,比普通人群具有更高的接受度。
2015年5月	快车	倡导公益性,改变政府和市场对于滴滴出行的原有认知;同时设立“滴滴研究院”,通过大数据科学分析引导政府和公众认知;宣传“共享经济”模式。 通过并购快的打车,改变网约车市场的结构和企业所面对的环境。
2015年6月	顺风车	首创“共享绿色出行”,倡导公益服务与政府理念一致,得到政府官方支持。 颠覆用户对于网约车行业的认知,将商业约车服务拓展到社交式的“一对一”结伴出行领域,服务于以信任为基础的网约车生态圈。

资料来源:作者整理。

#### 四、案例分析

本文系统梳理滴滴出行在制度压力下的创业战略选择,研究结论性框架如图 3 所示。①与以往强调效率机制的创业研究不同,“互联网+”背景下企业在制度压力下的创业行为需引入合法性机制。原因在于如下两种情形:一是直接违背效率机制的业务选择行为,如滴滴出行与网约车行业的企业(快的打车、摇摇招车等)保持一致,先进入出租车业务而非市场需要和收益更大的快车业务;二是虽然长期看不违背效率机制,但短期看是直接由强制度压力所导致的策略行为,如滴滴出行大量采用“烧钱战略”虽然并不一定违背效率机制(平台模式的补贴策略),但更直接的原因是制度压力下企业不得不持续“烧钱”,推动规范和认知(习惯)变革。②本研究围绕制度压力下创业企业“做什么”和“如何做”两个问题开展分析,前者探讨企业业务选择,后者是企业业务选择后的具体发展战略。结果表明,当面对强制度压力,企业会依照合法性机制,选择进入出租车和顺风车业务;当面对弱制度压力,企业会依照效率机制,选择进入专车和快车业务。在业务发展上的战略选择不仅受到不同业务的制度压力影响,还受到该业务节点上企业家制度能力和场域位置中心性两个情境因素调节。③综合上述分析可以发现在业务选择层面(时间维度),依照合法性机制和效率机制的选择是间断平衡(Punctuated Equilibrium)的关系;在业务发展层面(空间维度),嵌入战略和能动战略则可以实现结构分离(Structured Separation),以此应对制度压力约束。

##### 1. “互联网+”背景下企业创业行为的解释逻辑:效率和合法性机制的整合

结合 Scott and Meyer(1994)的制度压力分类,本文认为滴滴出行同样面对三方面的制度压力。其中,规制压力来源于出租车行业既有政策、法律规定;规范压力来源于社会生活中对出租车行业及网约车行业发展约定俗成的准则;认知压力来源于公众对于滴滴出行企业和网约车行业的认识。与以往基于效率机制的创业研究不同,制度压力下的创业企业能否获得“生存机会”是首要问题。此

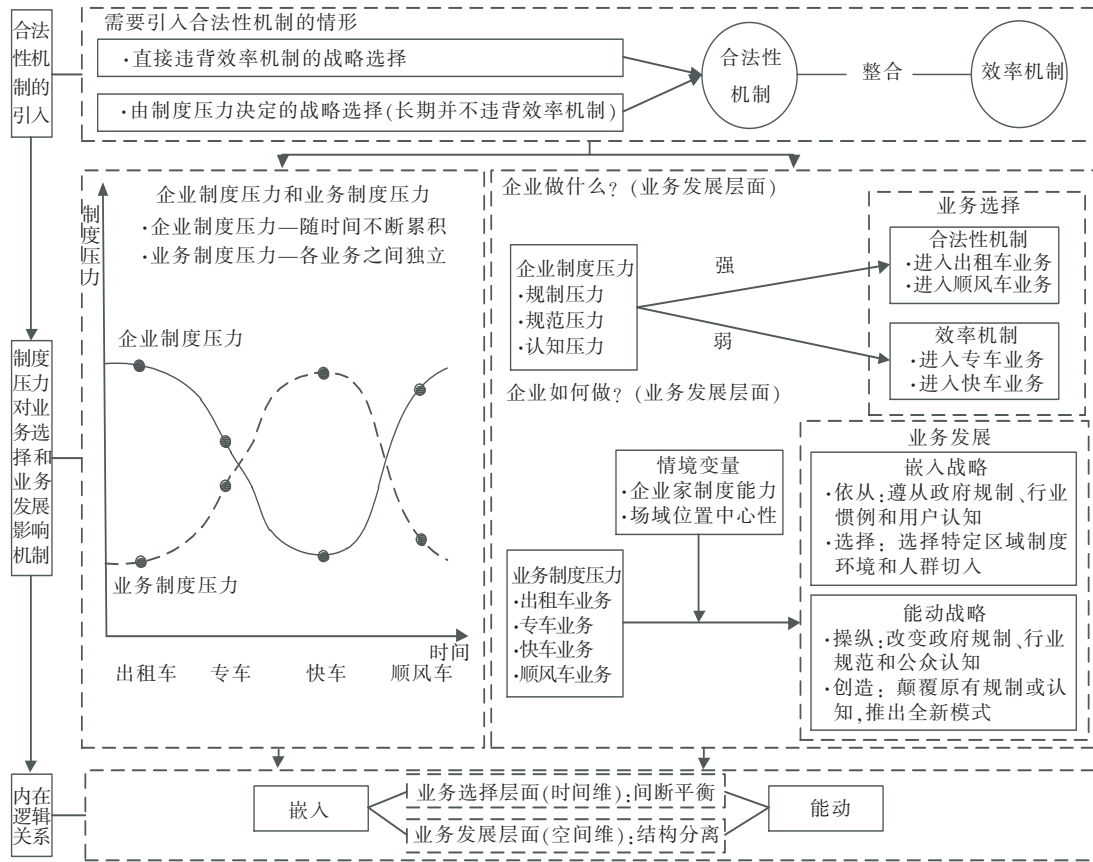


图3 案例分析结果

资料来源:作者根据研究结果绘制。

时,企业会存在不以效益为直接考虑的行为,该类行为常常无法用效率机制进行解释,需要引入注重组织社会化特征的合法性机制进行解释。值得注意的是,已有研究常常将效率和合法性机制摆在对立的位置(武立东等,2012)。实际上,两者并非完全排斥。总体来看,需要引入合法性机制的情形有两种:一是企业采取明显违背效率机制的行为。在制度压力作用下企业可能为了获取合法性采取了并无效率的行为,包括发展战略、组织结构和运营实践等。二是企业采取的行为在长期与效率机制并不违背,但在短期驱动其行为的内在逻辑是合法性而非效率。在长期合法性机制与效率机制理应不冲突,原因是不具备效率的制度必然会被变革和推翻,相应的合法性也将不复存在。此种情形下,企业所采取的行为虽然与效率机制不矛盾,但企业采取此行为的直接目的仍然是为了提升组织合法性,进而帮助企业获取生存和发展的重要资源,实现与效率机制统一。可见,效率机制和合法性机制共同构成对组织现象的基础解释框架。

以滴滴出行为代表的网约车平台企业是典型的制度压力下的创业企业,对其业务选择和业务发展行为解释在以往效率机制基础上,更需引入合法性机制。一是在业务选择上,滴滴出行遵循网约车平台企业通过“共享模式”致力于将闲置的车辆资源和乘客进行供需匹配,提高交通资源利用效率和城市交通效率,形成自身发展的目标。基于这一逻辑,滴滴出行在实践该创业目标时,应该直接切入的核心业务是专车和快车服务。然而,滴滴出行从出租车行业切入,采取先做出租车业务线上化这一并无直接受益的业务。这一现象更适合从合法性机制进行解释。网约车作为一个强制度约



束行业,新创企业发展面临建立合法性的极大困难。在自身能力和地位较弱时,滴滴出行选择一个相对业务制度压力较弱的领域开始创业,能较为容易地建立起合法地位。在出租车线上化业务中已有不少厂家进入,同时采用互联网技术推进出租车业务的信息化,促进创业行业效率提升,本身在规制上不存在压力,只需要突破一些行业规范和大众认知约束。二是在业务发展上,滴滴出行采取较为长期的“烧钱战略”,这一策略并不完全违背效率机制,因为补贴用户激发平台网络效应是构建竞争优势的重要手段。但大量情形的“烧钱战略”并不是由效率机制所决定的。一方面,网约车领域的参与者都清楚长期补贴必然难以持续,但在短期迫于制度压力,企业不得不持续采取“烧钱”策略。在与快的打车的“烧钱大战”中,如 CEO 程维所说“打到中途,不知道该怎么收手了”。从中可以看出“烧钱战略”更多源于“不得不”的战略选择。另一方面,从整个新兴场域的发展看,企业需要为合法性建立做出更大牺牲,如加大补贴力度,通过微信红包、“免费星期一”等系列策略,进行大规模“烧钱”,培养用户的习惯和认知。可见,滴滴出行的“烧钱”行为中有效率机制的影响,但也有在规制、规范和认知制度压力下为获取合法性而做出的行为选择,并且这类行为并不一定与效率机制相违背。

结合上述案例分析,本文认为事实上对于组织而言,常常是合法性机制和效率机制的综合作用。对滴滴出行来说,无论是在创立初期选择进入业务制度压力相对较弱的出租车 O2O 业务,还是迫于制度压力持续开展烧钱战略,均是合法性机制的影响体现。综上,本文提出:

命题 1:“互联网+”背景下,企业在强制度压力下的跨界创业战略行为研究,需引入合法性机制,从效率机制和合法性机制进行综合分析。

## 2. 制度压力下的创业企业做什么:依照合法性机制与效率机制的选择

制度压力下的企业创业行为是跨组织场域行为,其本质是组织和环境之间的互动(郭毅和於国强,2005),其核心是企业通过与环境的作用缓解规制、规范和认知压力(项国鹏等,2011)。本文案例分析表明,制度压力下的企业创业实践是组织与制度环境的相互作用(Interplay)而非单方面影响(施丽芳等,2014),单一视角对企业的创业行为解释不足,因此需要综合考虑。按照制度压力和企业战略选择的观点,当制度压力较强时,企业会倾向被动适应制度环境;当制度压力较弱时,企业会倾向主动改变制度环境。本文基于这一分析框架,对滴滴出行业务选择开展分析,结果如表 2 所示,总体结果印证了框架的预测。

具体而言:①滴滴出行创立初期面对强企业制度压力,依照合法性机制从业务制度压力较弱的出租车业务进入网约车行业,致力于搭建出租车 O2O 平台。规制压力来自政府对出租车行业特许经营权的保护,如在创业初期滴滴出行致力于将出租车服务线上化,但该行为没有政府文件支持,在寻找出租车公司时,因无法提供政府部门的红头文件而多次被拒;规范压力来自网约车行业与传统出行行业标准不同,企业无法预知行业发展;认知压力来自大众对智能出行接受度低,如创业初期,滴滴出行在北京寻找了 100 家出租车企业但仍一无所获。滴滴出行受到强企业制度压力导致其在进行业务选择时不得不考虑如下约束:一是考虑政策约束,选择从出租车行业入手,且出租车业务只是将线上线下业务融合发展,不存在政策障碍;二是为降低行业不确定性,模仿摇摇招车等其他企业从出租车业务切入;三是为应对低接受度,选择已经有一定认知基础的出租车行业。②出租车行业初步建立合法性后,滴滴出行面对的企业制度压力减弱(特别是认知层面),依照效率机制选择进入业务制度压力相对较强的专车业务。规制压力来自政府对非营运车辆介入的严格限制,对将约车对象从出租车向非营运车辆跨越的设想形成阻碍;规范压力来自智能出行行业仍在起步阶段,但随着行业内企业增多、行业规范逐渐形成而变弱;认知压力由于行业整体发展和业务推广不断减弱,此时公众对网约车的接受度越来越高。滴滴出行受到的企业制度压力综合来看显著减弱。在弱

表 2 滴滴出行的业务选择战略分析

时间	企业压力水平	业务选择前企业制度压力			企业业务选择逻辑
		规制	规范	认知	
2012年9月	+++	特许经营规制	与传统出行行业标准做法不同	智能出行接受度低	依照合法性机制选择;受到强制度压力,进入业务制度压力较弱的出租车业务。(强制)受到政府特许经营权限制,只能选择从出租车行业入手;(模仿)模仿摇摇招车等其他企业降低不确定性;(规范)员工和社会对智能出行接受度低。
2014年8月	++	非营运车辆接入被严格限制	智能出行行业自身仍在起步阶段	社会公众逐渐认可	依照效率机制选择;受到弱制度压力,进入业务制度压力较强的专车业务。(机会发现)发现私家车为约车对象的业务未来发展空间更大;(机会构建)与租车公司合作构建渐进式突破原有制度的机会。
2015年5月	+	非营运车辆接入被严格限制	智能出行行业规范逐渐形成	智能出行被大众普遍接受	依照效率机制选择;受到弱制度压力,进入业务制度压力较强的快车业务。(机会发现)发现面向大众的快车业务有更大发展机会;(机会构建)经过思考推出更激进的快车业务挑战制度环境。
2015年6月	+++	“黑车事件”引发政府管制态度转变	行业长期发展价值观缺失	用户认知焦点转向乘车安全	依照合法性机制选择;受到强制度压力,进入业务制度压力较弱的顺风车业务。(强制)寻找政府禁止非营运车辆介入的突破口;(模仿)模仿其他行业公益理念以规避制度压力;(规范)构建社交式约车平台,降低乘客对乘车安全的忧虑。

注:“+”表示变量水平最低,“+++”表示变量水平最高。业务制度压力较弱的出租车业务/顺风车业务、业务制度压力较强的专车业务/快车业务的分析详见表3。

资料来源:作者根据案例资料分析整理。

企业制度压力下,一是企业发现虽然政府政策不允许私家车介入,但是以私家车为约车对象的业务未来具有更大的发展空间,将约车对象拓展不仅是一个很好的创业机会,也是企业实现“一站式”出行平台的核心;二是企业意识到不能一蹴而就将私家车发展为约车对象,需要构建渐进式突破原有制度的机会,因此先选择和汽车租赁公司合作的专车业务,给约车对象的进一步拓展构建机会。③专车打开私家车约车市场后,滴滴出行企业制度压力持续减弱,面对弱企业制度压力,依照效率机制选择进入业务制度压力更强的快车业务。规制压力来自政府对非营运车辆介入的严格限制,经过有汽车租赁公司“保护”的专车业务后,规制压力仍然存在;规范压力由于场域内企业不断增多,智能出行行业规范逐渐形成,此时行业内有优步中国等多家网约车企业,行业准则逐步确立,如以“分享经济”理念为主导,将私家车闲置资源实现最大化利用;认知压力由于行业范围的扩大和企业市场份额的提升、智能出行被大众普遍接受而继续减弱。滴滴出行受到的企业制度压力综合来看显著减弱。在弱企业制度压力下,企业发现快车业务具有更大的发展空间和创业机会;企业总结专车业务等先验经验,经过思考决定推出更激进的快车业务挑战制度环境。④随着“黑车事件”持续发酵,企业面对的制度压力逐渐增强,滴滴出行依照合法性机制选择进入业务制度压力较弱的顺风车业务。规制压力来自“黑车事件”引发政府管制加强,政府将专快车定义为“非法营运车辆”,如合肥市运输管理处认为,非出租车进行营运是非法营运车辆等;规范压力来自行业长期发展价值观缺失,在行业整体遭遇到合法性危机时,行业内各企业并没有联合一致化解危机;认知压力来自安全事件的频发,使用户认知焦点转向乘车安全性,公众对于网约车的安全可靠产生质疑。滴滴出行面

对的企业制度压力显著增强,在强企业制度压力下,一是寻找政府禁止非营运车辆进入的突破口,提倡平台公益性质,强调非盈利打破政府“限制非营运车辆”的僵局;二是模仿其他行业(如工业),提倡绿色出行,符合政府对于环境保护发展要求;三是将约车拓宽至社交式的“一对一”结伴出行领域,增强乘客对于出行安全的信任,如顺风车业务中司机和乘客能够互相评分等都是社交元素。据此,本文提出:

命题 2:业务选择上,当面对的企业制度压力较强时,企业为获取合法性更倾向依照合法性机制,选择进入业务发展制度压力较弱的业务(如出租车和顺风车);当面对的企业制度压力较弱时,企业较易发现和构建制度环境中隐含的创业机会,倾向依照效率机制,选择进入业务发展制度压力较强的业务(如专车和快车)<sup>①</sup>。

### 3. 制度压力下的创业企业如何做:嵌入战略与能动战略的选择及情境因素作用探讨

(1)滴滴出行在业务发展上的战略选择及其内在逻辑。在企业层面对企业业务选择分析后,本文进一步对业务层面的战略选择行为进行分析,发现企业在业务发展上的战略选择基于两种逻辑(见表 3):“嵌入”包涵依从和选择策略;“能动”包涵操纵和创造策略(Zimmerman and Zeitz,2002)。<sup>①</sup>企业在出租车业务上面对弱业务制度压力,依照嵌入逻辑进行战略选择。规制压力由于出租车 O2O 并没有突破出租车行业本身具有特许经营权的制度逻辑而降低;规范压力由于互联网与其他传统行业融合提升效率已成为共识而减弱,如互联网与餐饮行业的融合拉近了商户和顾客的距离(美团、大众点评等);认知压力由于移动支付正兴起、市场需要首创者进行教育、用户习惯尚待培养而较弱。滴滴出行在出租车业务受到的业务制度压力综合来看较弱,在弱业务制度压力下,企业依照嵌入逻辑采取依从和选择策略。一是企业跟随行业中既有打车软件(如摇摇招车等)模式,和银山出租车租赁公司开展合作,在既有制度框架下与已有的制度逻辑保持一致,符合依从策略的定义;二是企业在创立之初选择网约车企业相对集中的北京,不仅有利于获取行业内合法性,也有利于减缓公众对于新事物排斥带来的压力,企业的地理位置选择符合选择策略的定义。<sup>②</sup>企业在专车业务上面对强业务制度压力,依照嵌入逻辑进行战略选择。规制压力由于专车行业未能获得政府规制认可,多次受到政府“黑车”的管制;规范压力因为场域内涌入神州专车、易到用车等多家专车服务厂商,使行业模式逐渐明晰;认知压力由于将服务主体从出租车转变成汽车租赁公司车辆,大众接受缓慢,压力增强。滴滴出行在专车业务受到的业务制度压力综合来看较强,在强业务制度压力下,企业依照嵌入逻辑采取依从和选择策略。一是企业模仿行业内其他企业的商业模式,与汽车租赁公司开展合作,搭建用户和车辆的交互平台。企业遵循行业惯例的行为是与既有制度环境保持一致,符合依从策略的定义。二是企业在推出专车业务时选择北京和广州,两地具有经济发达和文化包容的特征,对新事物的接受度比较高,有利于专车业务的推进。企业的地理位置选择符合选择策略的定义。<sup>③</sup>企业在快车业务上面对强业务制度压力,依照能动逻辑进行战略选择。规制压力由于非营运车辆接入平台违反政策,受到政府政策约束而较大;规范压力由于受到传统行业(出租车司机)极力抵制而增强,如天津、杭州等地爆发出租车司机为对抗互联网约车而举行罢工事件,甚至有出租车司机追堵网约车司机;认知压力增加来自安全事件频发将网约车服务安全推向认知焦点,如深圳女子搭网约车遇害事件等。滴滴出行在快车业务受到的业务制度压力综合来看较强,在强业务制度压

<sup>①</sup> 结合审稿人的意见,为了在表述上区分业务选择战略与后文的业务发展战略,论文在此处没有涉及“嵌入”和“能动”。实际隐含之意是“依照合法性机制”即对应“嵌入”,“依照效率机制”即对应“能动”。如此,与前文“理论框架”部分是相呼应的,即在业务选择(做什么)和业务发展(如何做)两个层面讨论“嵌入”还是“能动”问题。

力下,企业依照能动战略逻辑采取操纵和创造策略。一是快车业务通过公益性定位、“滴滴研究院”设立、“共享经济平台”宣传等战略行为,改变并引导政府和公众对于快车业务的认知,符合操纵策略的定义;二是企业与快的打车进行战略合并,改变了网约车行业市场结构,企业对于市场环境的改变符合创造环境策略的定义。④企业在顺风车业务上面对弱业务制度压力,依照能动逻辑进行战略选择。规制压力因为政府“站台”支持共享出行而减弱,如北京市海淀区文明办副主任贾涛为滴滴顺风车发布会亲自“站台”;规范压力因为顺风车出行模式属于行业首创,缺乏行业规范参照而较大;认知压力由于企业“共享绿色出行”受到社会大众认可而减弱,如新华网、网易新闻等媒体以“绿色出行”为关键词进行报道。滴滴出行受到的业务制度压力综合起来看较弱。在弱业务制度压力下,企业依照能动逻辑采取操纵和创造策略。一是顺风车业务改变用户对网约车行业认知,将约车拓宽至社交式的“一对一”结伴出行领域,企业对于公众认知的改变符合操纵策略的定义;二是以“共享绿色出行”为理念的市场重构不仅帮助企业开辟了新的业务领域,甚至获得了政府官方的支持(如政府官方“站台”支持),其首创“共享绿色出行”理念符合创造策略的定义。

表 3 滴滴出行的业务发展战略分析

业务	企业在业务上面对的制度压力			业务压力水平	企业业务发展战略逻辑
	规制	规范	认知		
出租车	政策规制允许 O2O 服务	互联网提升传统行业效率成为共识	用户习惯尚待培养	+	嵌入战略: 依从/选择, 服从行业规范/区域选择
专车	非营运车辆接入平台违反政策	专车服务厂商增多/模式明晰	转变服务主体被接受慢	++	嵌入战略: 依从/选择, 遵循行业惯例/区域选择
快车	非营运车辆接入平台违反政策	传统行业极力抵制	服务安全引发认知危机	+++	能动战略: 操纵/创造, 倡导公益改变认知/并购
顺风车	政府支持共享出行	出行模式属行业首创	绿色/共享符合大众预期	+	能动战略: 操纵/创造, 首创绿色共享/结伴出行

注: “+”表示变量水平最低, “+++”表示变量水平最高。

资料来源: 作者根据案例资料分析整理。

(2)业务制度压力与业务发展战略选择悖论: 情境变量引入。通过对业务单元层面的战略分析, 本文发现业务制度压力对战略选择的影响受到合法性机制和效率机制影响, 并且受到情境因素调节。此时, 在强业务制度压力下, 企业既有可能采取嵌入战略也有可能采取能动战略。基于四个业务的具体战略选择讨论发现, 业务制度压力强弱对企业创业战略选择影响存在差异性, 出租车业务和顺风车业务所面对的业务制度压力都比较弱, 但企业在出租车业务上采取嵌入战略, 而在顺风车业务上采取能动战略, 同理, 在专车和快车业务上也存在相似的悖论。本文认为, 业务发展层面不同业务之间产生差异的原因是业务单元面临更复杂的制度环境, 需要引入情境因素。根据滴滴出行案例的现实背景和意义, 对影响企业战略选择的因素进行深入分析, 综合考量其面临的权变环境要素, 本文引入企业家制度能力 (Entrepreneurial Institutional Competencies) 和场域位置中心性 (Field Centrality) 两个情境变量。企业家能力对企业战略行为选择具有直接影响, 对制度压力下的创业企业来说, 应更注重处理企业和政府、社会公众关系的制度能力 (项国鹏等, 2009)。企业家制度能力是指企业家通过制度创新, 突破企业创业过程中的外部制度性约束和内部制度性约束, 促进企业成长的能力 (Li and Jiang, 2006)。场域位置中心性借鉴网络中心性的概念内涵, 将其界定为企业在场域中处于中心位置的程度, 即其在场域中形成的网络中心位置, 是评价一个企业在场域中是否重要、衡量其地位是否具有优越性的直观指标 (钱锡红等, 2010)。两个情境因素中, 企业家制度能力是个

体层面的因素,场域位置中心性是网络层面的因素。本研究根据案例进行情境因素提炼(如表4),发现企业在出租车业务上企业家制度能力和场域位置中心性较弱,但随着经验累积和企业规模增大,两个情境因素水平逐渐得到提升。

表4 影响业务发展战略选择的情境因素

业务	业务面临制度压力	业务发展策略	情境因素提炼		逻辑解释
			企业家制度能力	场域位置中心性	
出租车	弱	嵌入	水平:+ 在网约车新兴领域创业,缺乏处理经验和学习机会	水平:+ 新创企业初入场,组织影响力低	滴滴出行在出租车业务与顺风车业务上都面对弱业务制度压力。滴滴出行在出租车业务上的企业家制度能力和场域位置中心性水平比顺风车业务要低,因而即使面对较弱的业务制度压力,企业在出租车业务仍然采取了嵌入战略。
顺风车	弱	能动	水平:+++ 多个公关部门设立,处理关系的经验和能力提升	水平:+++ 作为市场开拓者,是核心企业	
专车	强	嵌入	水平:+ 从制度压力弱的出租车进入压力强的专车,能力积累并不适用新情境	水平:++ 专车场域内企业众多,滴滴出行后进入缺乏组织影响力	滴滴出行在专车业务与快车业务上都面对强业务制度压力。相对而言,滴滴出行在快车业务上的企业家制度能力和场域位置中心性水平比专车业务要高,因而即使面对较强的业务制度压力,企业在快车业务上仍然采取了能动战略。
快车	强	能动	水平:++ 团队成员掌握系列公关资源,可与政府部门“斡旋”	水平:+++ 整体市场份额提升,成长为场域重要企业	

注:“+”表示变量水平最低,“+++”表示变量水平最高。

资料来源:作者根据案例资料分析整理。

具体来说,①对比在出租车业务和顺风车业务上的战略选择,滴滴出行在出租车业务和顺风车业务上都面对弱业务制度压力,但是在两种业务上采取了截然不同的战略。即便面对弱业务制度压力,企业在出租车业务上仍然采取了嵌入战略。其原因是企业在进入出租车业务时企业家制度能力水平低,且场域位置中心性水平低:一方面,作为新创企业,企业仍是“小打小闹”状态,缺乏处理经验和学习机会。初创团队依靠地推模式推广业务,其制度能力不如同行业的摇摇招车等企业。如CEO程维说:“我们公司小打小闹,怎么搞得过对方?”,从CEO认知发现,滴滴出行与其他企业存在较大差距,没有突破“小打小闹”现状,在没有政府、公众支持下企业只能选择嵌入战略。另一方面,滴滴出行新进入出租车业务处于市场边缘,对其他组织的话语影响力低,如程维说:“当摇摇招车花了高价跟首都机场合作,安设服务站,滴滴出行只能退出首都机场”,说明相对于其他企业来说,滴滴出行处于边缘化位置,更倾向采用嵌入战略。与创业初期的“小打小闹”不同,顺风车业务时期企业设立公关部门以处理与政府、公众关系,且随着业务发展,企业处理关系的经验不断累积,企业家制度能力水平比出租车业务时高;滴滴出行作为顺风车业务开拓者,是该业务的核心企业,其场域位置中心性水平也比初创期的出租车业务时高。②对比在专车业务和快车业务上的战略选择,滴滴出行在专车业务和快车业务上都面对强业务制度压力,但是在两种业务上采取截然不同的战略。即便面对强业务制度压力,企业在快车业务上仍然采取了能动战略。其原因是快车业务具有较强的企业家制度能力,且场域位置中心性水平较高:一方面,团队成员掌握系列公关资源,可与政府部门

“斡旋”,如“滴滴研究院”设立能够从科学分析角度改变政府认知,具有极强融资能力的柳青加盟滴滴出行,为上述措施提供资金支持;另一方面,随着企业发展和市场份额的稳步提升,企业成为场域内重要乃至核心企业,场域位置中心性不断提高。与快车业务不同,专车业务的企业家制度能力和场域位置中心性水平较低:一是由于从出租车跨界进入专车业务领域是企业将约车对象从出租车向非营运车辆跨越的第一步,以往的制度能力和经验并不适用;二是专车场域内有神州专车、一号专车等多家专注于专车业务的企业,滴滴出行在专车业务领域所占份额较低,组织影响力较小。综上,本文提出:

命题3:业务发展上,“嵌入”和“能动”战略的选择不仅受到业务制度压力的影响,还取决于业务节点上企业家制度能力和场域位置中心性的水平,水平越高越倾向采取“能动”战略。

#### 4. 企业创业中嵌入与能动的关系:间断平衡和结构分离

前文案例分析表明,企业无论是业务选择还是业务发展,其战略都涉及嵌入和能动的相机选择。从更高层面审视嵌入战略和能动战略的关系,能够为企业应对制度压力提供一般性框架。从企业业务选择看,“嵌入”(对应前文“依照合法性机制”)和“能动”(对应前文“依照效率机制”)的选择是在时间维度(即业务推出过程)上为应对企业层制度压力而选择的能动程度;从企业业务发展看,嵌入和能动的选择则是在空间维度(即不同业务情境)上为应对业务层制度压力而选择的能动程度。

(1)时间维度上嵌入战略与能动战略的关系:间断平衡。从时间维度上分析,依照合法性机制和效率机制的选择是间断平衡的关系。间断平衡是指生态系谱长期所处的静止或平衡状态会被短期的、爆发性的、大进化打破,期间伴随着大量新物种的产生。稳定期是一个长期存在的过程,而波动期是短促、剧烈的,波动期的战略、结构等促进了组织转型(杨超和危怀安,2016)。借鉴演化理论的“间断平衡”概念,本文认为从时间序列角度看企业业务选择同样遵循稳定期(依照合法性机制选择)和波动期(依照效率机制选择)的规律。稳定期组织对环境不发生改变;波动期组织对环境有所突破。从企业层面进行战略选择分析,滴滴出行在发展初期面对强企业制度压力时,遵循合法性机制,选择业务制度压力较弱的出租车业务。当企业获取合法性基础后,企业依照效率机制,选择推出业务制度压力较强的专车业务和快车业务,突破原有稳定期。当企业制度压力过强,企业选择了业务制度压力较弱的顺风车业务,重新依照合法性机制。随着时间发展,滴滴出行在业务选择上呈现“依照合法性机制选择—依照效率机制选择—依照合法性机制选择”的间断平衡周期,具体如图4所示。需要指出的是,间断平衡理论中存在门槛节点,即稳定期和波动期转换节点,可以通过发生的事件来描述(Rutherford and Buller,2007; Mudambi and Swift,2014)。案例中,门槛节点主要是由诱发性的“门槛事件”和环境反馈构成的,比如在出租车业务上积累一定的发展基础后,滴滴出行推出专快车业务,这一“门槛事件”使得业务选择战略逻辑从依照合法性机制选择向依照效率机制选择转变;在推出专快车业务后,根据环境反馈得知企业面临发展危机。为应对企业制度压力,滴滴出行推出业务制度压力较弱的顺风车业务,战略选择逻辑从依照效率机制选择向依照合法性机制选择转变。

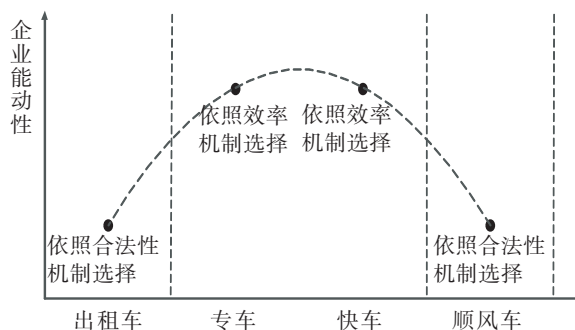


图4 滴滴出行依照合法性机制和效率机制选择在业务选择层面的间断平衡示意

资料来源:作者根据研究内容绘制。

(2)空间维度上嵌入战略与能动战略的关系:结构分离。从空间维度上分析,嵌入战略和能动战略之间可以结构分离。结构分离是企业为应对不同的业务制度压力,在不同的业务单元内,基于不同的战略选择逻辑采用不同的战略行为,即在组织不同的结构模块中,滴滴出行分别采用嵌入和能动战略,两者存在一定的结构分离。具体来说,在出租车业务和专车业务上,滴滴出行分别面对弱业务制度压力和强业务制度压力,采取嵌入战略,包括依从和选择策略;在快车业务和顺风车业务上,滴滴出行分别面对强业务制度压力和弱业务制度压力,采取能动战略,包括操纵和创造策略。从中可以看出,应对不同的业务制度压力时,不同的单元模块存在不同的逻辑。嵌入和能动战略两者分布于不同的单元内,存在一定的分离(如图5所示)。从时间维度(纵向)和空间维度(横向)上进行分析的思路,符合企业发生目标冲突时的两种解决逻辑(Levinthal,2012),一是根据时间的变换不断地进行战略调整;二是根据要求在组织的不同模块采取不同的战略,进行结构上的调整。本文在明晰业务选择和业务发展两个层面的内在逻辑关系时,基于上述两种横向和纵向的思路,通过在时间维度和空间维度的讨论,提出:

命题4: 制度压力下企业创业战略的二元选择往往呈现出时间维度上间断平衡和空间维度上结构分离的特征。

强业务制度压力	强业务制度压力—嵌入战略 <b>专车业务</b> ·依从策略 ·选择策略	强业务制度压力—能动战略 <b>快车业务</b> ·操纵策略 ·创造策略
	弱业务制度压力	弱业务制度压力—嵌入战略 <b>出租车业务</b> ·依从策略 ·选择策略
	嵌入战略	能动战略

图5 滴滴出行嵌入和能动战略在业务发展层面的结构分离示意

资料来源:作者根据研究内容绘制。

## 五、结论与启示

### 1. 基本结论

本文聚焦于“互联网+”背景下企业创业过程中面对的制度压力及其战略选择问题,选取“滴滴出行”开展案例研究。系统梳理滴滴出行创业过程中在业务选择和业务发展上所采取的行为战略,尝试发现决定战略选择的内在逻辑和情境因素。主要结论如下:①“互联网+”背景下面对制度压力的企业创业行为分析,需重视合法性机制的作用。本文认为,对于初创企业来说,“生存”压力大于“盈利”诉求,虽然二者在本质上并不矛盾,但在短期或特定情境下,制度环境的巨大压力可能促使企业做出牺牲经济利益的战略选择,以获取制度合法性。②制度压力下的企业创业“做什么”(业务选择)取决于企业制度压力水平,存在两种不同的解释逻辑。企业创业过程中的战略选择受到制度压力强弱的直接影响,当企业制度压力较强时,企业倾向于从合法性机制选择业务;当制度压力较弱时,企业则倾向于从效率机制选择业务。③制度压力下的企业创业“如何做”(业务发展)受到企业家制度能力和场域位置中心性两个情境因素的影响。当企业家制度能力和场域位置中心性水平较高时,即便业务制度压力强,企业仍会选择能动战略,反之亦然。④依照合法性机制选择和效率机制选择在时间维度上是间断平衡的关系,嵌入战略和能动战略在空间维度上是结构分离的关系。对于两者机制及战略的相机选择是制度压力下企业创业绩效提升的根本。

本文的主要理论贡献:①为“互联网+”背景下企业在制度压力下的创业行为分析引入了合法性视角。一方面,经典创业研究主要基于效率逻辑,认为创业是企业投入产出的创造过程(Morris et al.,1994),并不关注制度压力在企业创业过程中的作用;另一方面,合法性视角则认为在创业过程前期主要是受理性效率机制的影响,后期则会由合法性机制主导(Palmer et al.,1993)。本文发现在强制度约束领域的企业创业,在创业初期就可能需要考虑合法性问题,存在违背效率机制而符合合法性机制的战略行动,对于制度压力下的企业创业研究需要考虑效率机制和合法性机制的综合作用。②分析嵌入战略和能动战略,为制度压力与企业战略的研究构建起更为完整的框架,并探索性提出二者在空间维度上的关联。Zimmerman and Zeitz(2002)在制度创业的经典文献中提出了企业提升合法性的四大战略(依从、选择、操纵和创造),但未深入探究战略背后的选择逻辑。通过对滴滴出行的案例分析,本文发现四种战略的背后其实暗含“被动嵌入”和“主动应对”两种逻辑,在分析制度压力下的企业创业行为时两种逻辑都可能存在,需要结合“嵌入和能动”,避免有结构而无能动或有能动而无结构的不足。实践中,嵌入战略和能动战略作为一种张力选择,并非彼此独立。本文发现两者存在空间维度上结构分离的关系。从另一个角度看,这也是制度压力下企业创业具体战略选择的应对策略。③识别出业务制度压力与创业企业战略选择之间的关系悖论,即业务制度压力水平与嵌入和能动战略的选择并非直接对应,需要考虑情境变量的影响。以往研究聚焦于业务制度压力对战略选择的影响,考察业务制度压力水平与企业战略行为之间的对应关系,本文研究发现两者之间并非能完全对应(例如专车和快车面对的业务制度压力水平接近,但选择的业务发展战略却不同)。本文研究发现,这一悖论可以从情境因素上加以解释,从而极大拓展了制度压力与企业创业战略研究的理论框架。

## 2. 管理启示

(1)强制度约束领域的企业创业战略选择需摒弃“唯效益论”,获取合法性对企业生存和成长至关重要。互联网和传统行业融合的背景下,边界领域创业行为相比传统创业企业面对更强的制度压力。面对制度压力的影响,企业创业过程不能再遵循单一的效率机制,而应该关注合法性对企业生存和发展的作用。①重视外部制度环境对企业的合法性约束。企业应从制度压力的规制、规范、认知三个层面出发,把握以下原则:一是重视法律法规的准则,不逾越法律底线;二是关注行业整体规范,保持行业价值观认同;三是了解公众认知基础,赢得认可以获得合法性地位。②重视合法性约束并非要完全抛弃效率机制,而是在实践中同时考虑效率机制和合法性机制。在实践中,企业应注重两种机制的相互作用,一是合法性机制为效率机制提供了制度保障,获得政府、行业、公众认可的前提下,企业发展更为稳定;二是效率机制促进合法性机制,企业高绩效证明了组织的有效性,促使其他企业模仿,企业合法性地位更巩固。

(2)制度压力下的企业创业需依靠“嵌入”和“能动”双轮驱动,主导业务战略的选择需视企业家制度能力和场域位置中心性而定。①企业需把握好“嵌入”和“能动”内在选择逻辑的差异,一般而言,当企业面对制度压力较强时,应根据合法性机制进行选择。虽然此时由于不同制度压力来源造成企业面对多重制度逻辑治理的难题,但企业本身的创业行为并没有对制度环境形成冲击,顺着原有制度环境的逻辑即能获取合法性。当企业面对制度压力较弱时,应根据效率机制进行选择。制度环境不适合企业的发展时,企业为获取生存机会,必须主动寻找和构建制度突破的机会,突破环境的禁锢。②“双轮驱动”要求企业必须平衡“嵌入”和“能动”之间的关系,只采用嵌入逻辑,企业会深陷在制度泥淖中,不断被同质化,失去竞争优势;只采用能动逻辑,企业会成为冲锋陷阵的“敢死队”,也很难在强制度约束环境中存活下去。相机而动的战略选择是关键,这种选择需视制度压力的



水平而灵活变动。③战略行为的具体选择还需考虑企业家制度能力和场域位置中心性的水平。具体而言,在明晰面对的业务制度压力时,企业要进一步衡量情境因素,对业务单元本身的制度能力及业务在场域中的位置有较为精准判断,当企业家制度能力和场域位置中心性水平较高时,业务可以结合业务制度压力水平考虑选择更为主动的能动战略;当企业家制度能力和场域位置中心性水平较低时,应考虑选择更为被动的嵌入战略。

(3)企业在制度压力场域内的创业,整体上可以分三步走。采取结构分离和间断平衡策略应对“嵌入”和“能动”之间的张力。①判断企业制度环境的压力水平(包括企业制度压力和业务制度压力)。企业所面对的压力水平直接影响企业的选择,因而首先需要对创业企业面对的外部制度压力水平做出判断。在判断制度环境的压力水平时,不但要明确企业面对的制度压力,还要明确具体业务单元所面对的压力水平。②在业务发展上采取差异化的战略选择(结构分离)。根据不同业务单元的特征,识别业务单元的业务制度压力,在不同业务单元中采取嵌入或能动战略,这要求企业在每一个细分市场上具有高水平的敏感性和精准判断力。此外,企业在差异化战略选择上仍需考虑不同业务单元的企业家制度能力和场域位置中心性水平,在两者水平较高的模块,企业可以更积极主动地应对业务制度压力,采取能动战略。③在业务推进中分阶段进行战略调整(间断平衡)。企业的制度压力随着时间的发展而变化,需应对的企业制度压力在时间维度上存在显著差异,为此企业要从时间维度上对采取的业务选择(即依照合法性机制和效率机制选择)进行调整。根据每个阶段的企业制度压力水平,分别依照合法性机制和效率机制,形成间断平衡的周期性规律。

### 3. 研究展望

本文研究存在以下不足,有待进一步研究的关注和剖析。①研究样本的局限。滴滴出行仍处于创业过程中,受到政府政策影响较大,本文研究并未涵盖滴滴出行最新的创业战略。本文分析为提高样本数据的可靠性,选取了滴滴出行从初创到推出顺风车业务这一时间跨度内的战略选择作为分析对象。进一步研究,一方面可以拓展案例的时间跨度,将企业后续发展(如最新政策规制的出台)等纳入研究范畴,另一方面可以扩大样本,开展多案例分析乃至大样本实证研究,以检验本文结论性命题的外部效度。②效率机制与合法性机制关系的探讨。本文提出“互联网+”背景下面对制度压力的企业创业需要同时考虑效率机制和合法性机制,但对两种机制的关系和适用情境的分析尚不够充分。后续可以在比较两种机制的基础之上开展进一步的理论探讨,通过对企业面对的制度压力解构,明晰机制之间的关系机理以及各自的解释边界。③制度压力与企业创业战略选择悖论的解释。针对制度压力与企业业务发展策略选择之间的悖论,本文通过引入情境变量,给出了相应阐释。针对这一悖论解释,未来研究可以沿此思路考察其他情境变量的调节。此外,还可以在两个方向上予以探索:一是尝试考察制度压力与策略选择之间的非线性关系,如中间水平的制度压力更适合能动战略;二是基于制度压力来源要素的差异(规制、规范和认知),分析不同制度压力来源及其强度对策略选择的差异化影响。

### [参考文献]

- [1]曾楚宏,朱仁宏,李孔岳. 基于战略视角的组织合法性研究[J]. 外国经济与管理, 2008, (2): 9-15.
- [2]陈立敏,刘静雅,张世蕾. 模仿同构对企业国际化—绩效关系的影响——基于制度理论正当性视角的实证研究[J]. 中国工业经济, 2016, (9): 127-143.
- [3]陈钰芬,陈劲. 开放式创新:机理与模式[M]. 北京:科学出版社, 2008.
- [4]郭毅,於国强. 寻求企业持续竞争优势的源泉——组织场域观下的战略决策分析[J]. 管理学报, 2005, (6): 696-705.
- [5]林润辉,谢宗晓,王兴起,魏军. 制度压力、信息安全合法化与组织绩效——基于中国企业的实证研究[J]. 管理世界, 2016, (2): 112-127.

- [6]钱锡红,徐万里,杨永福. 企业网络位置、间接联系与创新绩效[J]. 中国工业经济, 2010,(2):78-88.
- [7]施丽芳,廖飞,丁德明. 制度对创业家行动的影响机理——基于不确定管理的视角[J]. 中国工业经济, 2014,(12):118-129.
- [8]斯晓夫,王颂,傅颖. 创业机会从何而来:发现,构建还是发现+构建?——创业机会的理论前沿研究[J]. 管理世界, 2016,(3):115-127.
- [9]武立东,王凯,黄海昕. 组织外部环境不确定性的研究述评[J]. 管理学报, 2012,(11):1712-1717.
- [10]项国鹏,迟考勋,王璐. 转型经济中民营企业制度创业技能对合法性获取的作用机制——春秋航空、宝鸡专汽及台州银行的案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2011,(5):71-78.
- [11]项国鹏,李武杰,肖建忠. 转型经济中的企业家制度能力:中国企业家的实证研究及其启示[J]. 管理世界, 2009,(11):103-114.
- [12]杨超,危怀安. 组织演化间断平衡规律研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016,(4):36-48.
- [13]尹珏林,任兵. 组织场域的衰落、重现与制度创业:基于中国直销行业的案例研究[J]. 管理世界, 2009,(S1):13-26.
- [14]赵晶,张书博,祝丽敏. 传承人合法性对家族企业战略变革的影响[J]. 中国工业经济, 2015,(8):130-144.
- [15]周雪光. 组织社会学十讲[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2003.
- [16]Alvarez, S. A., S. L. Young, and J. L. Woolley. Opportunities and Institutions: A Co-creation Story of the King Crab Industry[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015,1(30):95-112.
- [17]Alvarez, S. A., and J. B. Barney. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007,1(1-2):11-26.
- [18]Burgelman, R. A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1983,28(2):223-244.
- [19]Dimaggio, P. J., and W. W. Powell. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields[J]. *Advances in Strategic Management*, 2000,48(2):147-160.
- [20]Eisenhardt, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review [J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(1):57-74.
- [21]Hargadon, A. B., and Y. Douglas. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001,46(3):476-501.
- [22]Jaskiewicz, P., J. G. Combs, and S. B. Rau. Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015,30(1):29-49.
- [23]Jennings, J. E., T. Edwards, P. D. Jennings, and R. Delbridge. Emotional Arousal and Entrepreneurial Outcomes: Combining Qualitative Methods to Elaborate Theory [J]. *Journal of Business Venturing*, 2015,(30):113-130.
- [24]Levinthal, D. A. The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects [J]. *Academy of Management Annals*, 2012,6(1):1-40.
- [25]Li, D. D., and H. Jiang. Institutional Entrepreneurs[J]. *American Economic Review*, 2006,96(2):358-362.
- [26]Mathias, B. D., D. W. Williams, and A. R. Smith. Entrepreneurial Inception: The Role of Imprinting in Entrepreneurial Action[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015,(30):11-28.
- [27]Meyer, J., and B. Rowan. Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony [J]. *American Journal of Sociology*, 1977,(83):340-363.
- [28]Morris, M. H., P. S. Lewis, and D. L. Sexton. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-output Perspective[J]. *Sam Advanced Management Journal*, 1994,59(1):21-31.
- [29]Mudambi, R., and T. Swift. Knowing When to Leap: Transitioning between Exploitative and Explorative R&D[J]. *Strategic Management Journal*, 2014,35(1):126-145.
- [30]Palmer, D. A., P. D. Jennings, and X. Zhou. Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S.

- Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993,38(1): 100-131.
- [31]Rutherford, M. W., and P. F. Buller. Searching for the Legitimacy Threshold [J]. *Journal of Management Inquiry*, 2007,16(1):78-92.
- [32]Scott, W. R., and J. W. Meyer. *Institutional Environments and Organizations* [M]. London: Sage Publications, 1994.
- [33]Shane, S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research[J]. *Academy of Management Review*, 2012,37(1):10-20.
- [34]Suchman, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches [J]. *Academy of Management Review*, 1995,20(3):571-610.
- [35]Walsham, G. Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method[J]. *European Journal of Information Systems*, 1995,4(2):74-81.
- [36]Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. California: Sage Publications, 1989.
- [37]Zimmerman, M. A., and G. J. Zeitz. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy[J]. *Academy of Management Review*, 2002,27(3):414-431.

## Institutional Pressure and Entrepreneurial Strategic Selections of Firms Facing Internet Plus——A Case Study Based on Didi Chuxing Platform

CAI Ning<sup>1</sup>, HE Jin-jiang<sup>1</sup>, WANG Jie-xiang<sup>2</sup>

(1. School of Public Administration of Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. School of Business Administration of Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** A large number of internet entrepreneurial actions occur in the traditional industries under the strong control of policies. In these industries, enterprises need to break the existing institutional constraints and build new institutional frameworks by themselves. Existing study shows that enterprises have two strategic selections including embeddedness and agency, but it is lack of the analysis of mechanism. This paper takes Didi Chuxing as an example, distinguishing the different institutional pressure between enterprise and business units, focusing on two questions about “what the companies should do” and “how to do it”. The study shows that: ①The strategic logic of entrepreneurial enterprises under institutional pressure is different from traditional enterprises. It is necessary to encompass the logic of efficiency with the logic of legitimacy to analyze the logic of strategic decision. ②As to the question of business choice (what to do), we find that facing strong institutional pressure, to gain legitimacy, enterprises prefer to use legitimacy strategy like choosing business field with weak institutional pressure. When legitimacy has been promoted, enterprises under weak institutional pressure are more likely to find and construct entrepreneurial opportunities in institutional environment and adopt efficiency strategy like stepping into business field with strong institutional pressure. ③In business development (how to do), the decision of embeddedness strategy and agency strategy is not only influenced by the institutional pressure, but also the degree of entrepreneurial institutional competencies and field centrality. Agency strategy is preferred with greater entrepreneurial institutional competencies and field centrality. ④The characteristic of binary choices of embeddedness and agency of entrepreneurial strategy under institutional pressure is punctuated equilibrium in the temporal dimension and structured separation in the spatial dimension.

**Key Words:** internet plus; entrepreneurship; embeddedness strategy; entrepreneurial institutional competencies; field centrality

**JEL Classification:** L16 M10 M13

[责任编辑:湘学]