

创业企业商业模式的多层次结构创新

——基于战略创业的欧宝聚合物案例分析

刘 刚

[摘要] 现有文献主要从战略视角、认知视角解析了创业企业商业模式结构创新,对商业模式结构跨层次创新的研究较少,也忽视了不同创业情境的作用,因而在阐释商业模式结构多样化创新行为和结果方面显得力不从心。本文将创业警觉和战略创业结合起来,采用扎根理论的研究方法,对欧宝聚合物公司开展了探索性的案例分析。研究发现:①商业模式多层次结构创新是创业机会搜寻、战略优势搜寻的结合,可以是以顶层组件关系的环境适应性调整为先导、“自上而下”的外部驱动式创新,也可以是以底层活动组合的稳健性设计为主导、“自下而上”的内部自发式创新。②特定的创业经验和创业情境的互动使创业者产生了独特的警觉图式和警觉过程,并对两条创新路径的选择发挥了至关重要的作用。③具有高的丰富性和关联性图式、开展大范围扫描和主动搜索的创业者会倾向于开展“自上而下”的创新,而具有低的启动性图式、强的联想和联接及评价和判断的创业者,会更多地开展“自下而上”的创新。多层次结构创新机制的构建为商业模式结构多样化创新行为和结果提供了新的解释,也为商业模式结构创新实践带来了新的启示。

[关键词] 商业模式结构创新; 创业经验; 创业情境; 创业警觉; 战略创业

[中图分类号]F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2018)11-0174-19

一、引言

全球市场的激烈竞争和以人工智能、大数据、云计算为代表的新兴技术的广泛应用正深刻地改变着企业的竞争环境和价值创造方式。商业模式作为企业价值创造和获得市场竞争优势的工具受到了人们的广泛关注(Teece,2010;Øiestad and Bugge,2014),商业模式创新成为继产品、服务和技术创新之后又一个令全球企业为之瞩目的重要论题(Taran et al.,2015;Kastalli and Looy,2013)。中国经济正处于全面转型和新旧动能转换的关键时期,“大众创业、万众创新”作为新旧动能转换中的一支重要力量正有力地推动着中国经济增长。对创业企业商业模式创新进行研究将有助于新创企业顺利进入市场并赢得市场优势,促进经济增长新动能的不断扩大,因而具有重要的现实意义。

[收稿日期] 2018-06-12

[基金项目] 国家社会科学基金一般项目“转型经济中创业者异质性经验、创业警觉与商业模式结构创新研究”(批准号 17BGL030);教育部人文社会科学研究规划资金一般项目“商业模式组件耦合协调与企业绩效提升的机理研究”(批准号 14YJA790031)。

[作者简介] 刘刚,华东理工大学商学院教授,博士生导师,管理学博士,电子邮箱:liugang@ecust.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。

商业模式创新可以从内容、结构、战略情境、组织设置等不同的角度去研究(Taran et al.,2015)。内容创新关注商业模式不同组件内容的变化,结构创新关注有多少组件发生了变化及变化程度,如是单一组件还是多个组件,是颠覆性变化还是渐进性变化,而战略情境、组织设置研究则强调商业模式创新应该如何适应公司的战略,以及公司对于商业模式创新应该采取保守还是开放的方式。基于商业模式的整体性、系统性(Zott et al.,2011)和层次性(Morris et al.,2005)的事实,以不同组件内容改变为核心的商业模式内容创新是一种局部的变化,不足以反映商业模式创新的整体特性,而以战略情境、组织设置为核心的创新则强调商业模式创新与其他管理的匹配性,难以全面体现商业模式创新的层次特征。相比之下,从整体性、系统性和层次性出发的商业模式多层次结构创新不仅可以展示商业模式组件变化的数量及变化程度,而且可以刻画各层次相异的价值创造功能和过程,以及不同层次创新之间的相互依赖关系,从而帮助企业塑造全新的商业模式结构以构建超越对手的优势。这意味着研究商业模式多层次结构创新,探索跨层次的结构创新机制,将能更深入地揭示商业模式结构创新的微观机理,为转型经济中的创业企业通过商业模式结构创新以顺利进入市场并赢得市场优势提供更深入的理论支持。基于此,本文将采用探索性的案例分析方法,研究创业企业商业模式多层次结构创新机制。

已有的商业模式结构创新研究表明,商业模式结构创新可以从战略、认知视角进行解析:①持有战略视角的学者们认为,商业模式结构创新是企业 在理性分析环境的基础上,对商业模式组件关系做出的重新安排或最优化的选择(Casadesus-Masanell and Ricart,2011),需要与公司目标一致,具有结构上的稳健性,且能够自我强化(Doz and Kosonen,2010;Casadesus-Masanell and Ricart,2011),可以从产业模式(供应链结构)、企业模式(企业在价值链中的角色)、收入模式(企业价值创造的结构)入手实施创新(Giesen et al.,2007),也可以从结构和规则、基于价值链或价值网络重构的角度进行创新(李东等,2010;王琴,2011)。②持有认知视角的学者们则立足于商业模式的认知结构,将商业模式结构创新归结于个体认知图式的重新组合或头脑中存储的价值创造图式突变,认为即使在没有市场、技术和监管等外部环境条件变化的情况下,创业者也可以采用新图式引入、类比推理或概念联接等不同的认知方法实施创新(Osiyevskyy and Dewald,2015;Martins et al.,2015;Malmstrom et al.,2015)。战略视角、认知视角是现有商业模式结构创新研究的两种基本视角。其中,战略视角的研究一直是学者们关注的重点,也积累了丰富的成果,但对现实中广泛存在的看似“无理”甚至反常但颇具效果的自发式创新行为难以给出合理的解释,也很难回答为什么在相同的外部环境下商业模式结构创新会出现多样化的创新结果等问题。新兴的认知视角对此做了有力的补充,认为商业模式结构创新是个体根据先前知识对企业价值创造因果关系链条进行重构的认知过程,个体基于先前知识的差异可以产生自发式的创新行为和多样化的创新结果,但研究局限于不同认知方法在商业模式结构创新中的应用,对个体知识或经验是如何导致自发式行为和多样化结果的机理没有给予充分的诠释。特别地,两种视角的研究主要集中在组件层、活动层的分析,对跨层次创新的关注较少,也忽视了创业情境在商业模式结构创新中的不同作用,这可能导致已有理论在执行和应用中的困惑。

本文基于扎根理论的研究方法,以欧宝聚合物公司为案例,通过对欧宝聚合物公司创业者(经验)和创业情境的互动、创业认知过程与商业模式结构创新行为和结果的质性材料分析,开展理论建构以解决上述困惑。从这个目的出发,本文聚焦于三个问题的研究:①在整个创业过程中,不同时期的创业经验和创业情境的互动是否都对商业模式多层次结构创新产生了影响。②在特定的创业时期,特定的创业经验和创业情境的互动是如何使创业者形成了不同的信息处理和推理过程,产生

了独特的认知风格和方式。③对于商业模式多层次结构创新的两条路径,创业者是如何基于这些独特的认知方式,开展了两条不同路径的创新。对这些问题的解答将有助于厘清创业者自发式创新行为和多样化创新结果的共性规范和合理性,归纳和识别创业企业商业模式多层次结构创新的机制,为创业企业利用创业经验优势或突破创业经验局限、关注创业情境变化、通过商业模式多层次结构创新实现快速成长提供决策参考。

本文的理论贡献主要有三个方面:①在区分商业模式多层次结构两条创新路径的基础上,构建了特定的创业经验和创业情境的互动,通过警觉图式和警觉过程,以创业机会搜寻、战略优势搜寻为核心,开展“自上而下”、“自下而上”的多层次结构创新的机理,为商业模式结构创新提供了新的洞察。②深化了创业警觉的理论内涵。相对于 Valliere(2013)对先前知识与警觉图式关系的研究,Tang et al.(2012)对先前知识、警觉过程与企业管理创新行为关系的分析,本研究识别了行业外经验和商业情境、行业内经验和空间情境的适应与互动关系,以及这种适应与互动关系对警觉图式、警觉过程的影响及其差异,深化了创业警觉的理论内涵。③丰富了战略创业理论。在 Ireland et al.(2003)、Ireland and Webb(2007,2009)的战略创业理论的基础上,本研究阐明了警觉图式的丰富性、关联性和启动性,警觉过程的扫描搜索、联想联接及评价判断与创业机会搜寻、战略优势搜寻之间的内在联系,澄清了警觉图式、警觉过程维度的不同组合对机会搜寻、优势搜寻的影响,丰富了战略创业理论。

二、理论基础

1. 商业模式多层次结构理论

商业模式既是由组件(Demil and Lecocq,2010)、要素构成的结构(Morris et al.,2005),也是由活动构成的系统(Zott and Amit,2010)。组件、要素和活动处于不同的层次,具有不同的内部组成和关系,也扮演了不同的价值创造角色,并具有相异的价值创造功能和过程(Morris et al.,2005)。具体包括:①组件层。组件层是公司战略的一种反映,“阐明了企业的客户价值主张、提供价值的收入和成本结构、逻辑和证据”(Teece,2010;Casadesus-Masanell and Ricart,2010),由通用组件价值主张(VP)、资源和能力(R&C)、价值网络(VN)以及盈利模式(PM)构成^①。通用组件之间的关系可以概括为:企业在明确的价值主张下,选择性地利用内部资源和能力、外部价值网络,并通过对内外部资源和能力的整合与运作,将内外部资源和能力转换成企业利润和可持续竞争优势的逻辑结构(Teece,2010;Casadesus-Masanell and Ricart,2010)。②要素层。要素层是对组件层的细化和分解,每一个要素都由不同的组件细化而来,包括由VP细化而来的价值“提供内容”、“提供方式”,从R&C细化而来的“关键资源”、“关键能力”,由VN细化而得到的“网络结构”、“合作关系”,以及由PM细化而产生的“收入模式”和“发展模式”(Morris et al.,2005)。由于组件之间的相互联系,要素层的要素之间就具有了纵横交织的作用关系,并形成了一个网络结构。③活动层。活动层由各个要素所要执行的不同活动或活动组合构成。具体为:“提供内容”所涵盖的产品生产性质(标准/定制/特制)、范围程度(宽/中/窄)选择活动,“提供方式”所包括的产品交易市场性质(庞大/分段/缝隙)、关系性质(交易型/关联型)选择活动,“关键资源”所包括的竞争性资源(高/中/低)、盈利性资源(深/中/浅)选

① VP(Value Proposition)是商业模式结构的方向和定位组件,指产品提供内容、方式。R&C(Resource and Capacity)是商业模式结构的资源和能力组件,指企业内部资源和能力。VN(Value Network)是商业模式结构的价值网络组件,指企业从外部获取资源能力的途径。PM(Profit Mode)是企业获取利润的逻辑组件,指盈利方式。

择活动,“关键能力”所包含的价值资源运作(高/中/低)、价值环节运作(强/中/弱)能力建设活动,“网络结构”所包含的身份(核心/中间/边缘)创建、结构形态(密/中/疏)选择活动,“合作关系”所包含的关系质量(满意/信任/承诺)改进、合作方式(联盟/授权/外包)选择活动,以及“收入模式”所涉及的定价、价值回收活动,“发展模式”所涉及的发展方式、投资方式选择活动(Morris et al.,2005)。商业模式多层次结构为区分“自上而下”、“自下而上”的两条创新路径,进而研究两条创新路径的选择机制提供了重要的基础。

2. 创业警觉理论

创业警觉是机会识别和开发研究的一个核心概念,是为了打开机会识别开发的“黑箱”,解释“为什么一些人能够识别新产品或服务机会,并能够有效地利用这些机会而其他人却不能”问题的理论工具。早期的研究认为,创业警觉是个体的一种感知品质,是个体能够识别开发被他人忽视机会的能力(Kirzner,1979)。最新的研究强调,创业警觉是建立在个体先前知识、经验以及社会互动基础上的认知过程(Baron and Ensley,2006)。Valliere(2013)基于认知科学的图式理论,提出创业警觉并非是一些个体罕见的特有品质,而是个体对图式(或心智框架)的开发和独特应用。由于警觉的创业者拥有并应用与他人不同的图式(包括图式丰富性、关联性和启动性),导致他们能够识别商业机会。基于Baron and Ensley(2006)的研究结果,Tang et al.(2012)进一步指出,机会识别开发是信息获取、处理和推理的过程,是通过“扫描搜索”、“联想联接”及“评价判断”的警觉过程完成的。警觉图式、过程理论为研究商业模式多层次结构创新中的创业机会搜索、战略优势搜寻,进而发掘商业模式多层次结构创新机制提供了有力的分析工具。

3. 战略创业理论

战略创业是创业和战略管理的一种结合。战略创业理论通过对创业行为和战略行为的整合研究,一方面利用创业行为来识别和开发创业机会,使企业能够进入新的市场或开发新的产品和服务,以寻求更大的价值创造;另一方面利用战略行为来挖掘在不确定的动态环境下,企业建立竞争优势的关键资源及资源配置,从而实现企业价值创造与竞争优势构建的有机结合(Luke and Verreynne,2006;Hitt et al.,2001)。已有的研究在战略创业要素(Hitt et al.,2001)、维度(Ireland et al.,2003;李新春等,2008)等方面取得了重要进展。Ireland and Webb(2007)认为,战略创业由探索(创业机会搜寻)和开发(战略优势搜寻)两类活动构成。只有将探索和开发或机会搜寻和优势搜寻有机地结合起来,并在两类活动之间做出合理的资源配置,才能取得战略创业的成功(Ireland and Webb,2009;戴维奇和魏江,2015)。商业模式多层次结构创新既是一个通过机会搜寻而改变结构的过程(Ojala,2016),也是一个通过资源配置而搜寻战略优势的过程,因而将战略创业理论应用于商业模式多层次结构创新研究,将能够清晰地展示两条创新路径在创业机会搜寻、战略优势搜寻上的特点及差异。这意味着战略创业理论为商业模式多层次结构创新机制构建提供了新的视角。

三、研究设计

1. 方法与案例选择

(1)方法选择。①本研究的目的是基于商业模式多层次结构“自上而下”、“自下而上”的两条创新路径,回答创业者为何(Why)以及如何(How)选择不同的路径进行创新的问题,适合于采用案例研究的方法(Yin,2009);②本文采取以案例分析为基础,通过案例分析提出相关命题的理论建构范式,案例研究是这一范式展开的适合方法(Eisenhardt,1989);③在案例的数量上,由于需要剖析不同的、特定的创业经验和创业情境的互动、创业认知过程与商业模式多层次结构创新行为之间的关

系,单案例的纵向分析是恰当的,可以清晰地揭示创业企业商业模式多层次结构创新行为的演化。

(2)案例选择。为了建构理论,案例选择通常遵循理论抽样而非统计抽样,理论抽样所要选择的案例需要具有极端性、启发性。经过多次深入的研讨和论证,本文选择了欧宝聚合物(江苏)有限公司(以下简称为“欧宝聚合物”)作为研究的对象,主要原因是:①“欧宝聚合物”是从扬中欧宝母公司分离出来而组建的一家新创公司,适合于从商业模式传承和演化的视角,分析公司商业模式结构的转变过程。②“欧宝聚合物”的规模较小,容易观察公司商业模式结构创新的行为。③“欧宝聚合物”是一家专门从事高性能工程复合材料研发、生产和销售的民营科技型中小企业,能够满足从战略、运营和盈利等不同角度,组件、要素和活动等不同层次分析商业模式多层次结构创新的需要。④作为一家中小型企业,“欧宝聚合物”经营机制灵活,并取得了良好的发展。自2012年以来,面对行业内、外部环境的变化,公司在商业模式结构的多个层面上进行了大胆改革和创新,产品销量和营业利润一直保持持续扩大和快速增长的势头,符合本文研究的背景:成功的商业模式结构创新具有提升企业绩效的作用。⑤本研究小组长期跟踪、关注“欧宝聚合物”的发展,并为企业提供了长期的管理咨询服务,可以保证本文研究数据的可获得性及可靠性。

2. 案例企业

(1)案例企业概况。“欧宝聚合物”筹划于2010年,成立于2012年,位于江苏省镇江市经济技术开发区,是以国内三星科技有限公司和国外芬兰PREMIX公司共同投资设立的扬中欧宝公司为基础而组建的一家新创企业。7年来,在全体员工的不懈努力和奋斗下,公司已经从一家低端、零散的通用型化工材料生产企业,转变为集中、高端产品与服务为一体的专业化工程复合材料公司。主营业务包括工程复合材料的研发、生产和销售,产品覆盖EPC6、EPC9、TPE5和LFR9共4大类70多个品种。同时,公司还可以根据客户的个性化要求,专门研发和生产符合客户需求的定制产品。2014—2015年,公司产品销售规模和销售额持续上升。2015年,公司销售额首次突破1亿元,创造利税2000多万元。2016—2017年,公司着手于内部挖潜和管理变革,在管理效率和水平上很下功夫,先后完成了公司部门结构和人员重组、内部管理规范和管理流程优化,并对原有的ERP系统进行了全面升级,进入到了一个新的历史发展时期。

(2)案例企业发展的阶段性特征。根据“欧宝聚合物”的创业历程,结合Shane and Khurana(2003)的创业过程多阶段理论,本文将“欧宝聚合物”的创业过程划分为三个阶段:①创业筹划期(2010—2012年)。在这一时期,“欧宝聚合物”主要完成了扬中欧宝公司的资产清理和划转,将扬中欧宝公司的大部分资产划转到“欧宝聚合物”名下,由“欧宝聚合物”执行资产运营并承担资产保值增值的职责。同时,以扬中欧宝公司原有的组织结构为基础,搭建了“欧宝聚合物”的管理层,任命三星科技有限公司董事长之子出任“欧宝聚合物”的总经理,保留了扬中欧宝公司原有的管理人员和员工队伍。在硬件建设上,将“欧宝聚合物”的厂址从扬中市市区迁移到镇江市大港经济开发新区,建造了新的厂区、厂房;在软件管理方面,主要利用扬中欧宝公司原有的班底,承接了扬中欧宝公司的产品、客户和供应商。②创业探索期(2013—2015年)。在这一时期,公司经历了产品结构调整、企业形象建设、销售模式转变等一系列根本性的变革,同时加强了对新产品客户、供应商和合作者的管理,特别是完善了对大客户、关键供应商和国外合作伙伴的关系管理。③创业成长期(2016年至今)。经过探索期的运营和实践,公司发现,人工成本、库存成本、物料损耗、不合格产品损失在总成本中占据了很大的比例,是导致公司产品成本居高不下的主要原因,因而公司从内部挖潜和活动改造入手,在管理活动效率、部门职能重组方面进行了一系列变革,以提升公司的盈利能力和绩效水平。在这一时期,公司主要完成了生产计划活动的调整、采购和仓储活动的强化、质量控制活动的升级,以

及部门管理流程的优化、部门绩效考核的规范化等。

3. 数据收集与处理

(1)数据收集。为了提高案例研究的信度和效度,本文应用三角测量方法,从多个信息来源分析“欧宝聚合物”案例,以确保数据的可靠性(Yin,2009)。本文的主要数据来源包括:①文献资料。利用EBSCO、WILEY、SCIENCEDIRECT和中国知网(CNKI)等数据库,搜集商业模式结构创新的理论文献,以获取相关的研究结论,设计半结构化的访谈提纲,为深入“欧宝聚合物”实地观察和深度访谈做了充分的准备。②访谈资料。2017年1月至2018年1月,研究小组先后5次深入到“欧宝聚合物”的职能部门、生产现场、仓库等,实地考察了公司的生产运营情况,获得了感性资料。在实地观察的基础上,小组成员分别与公司总经理、技术副总、销售副总、质量副总、运营总监、人力资源总监,以及采购与供应链部、技术部、质量部、销售部、运营部经理和生产主管进行了多次深入的访谈,获取了第一手的数据资料。③文件档案。在公司调研期间,研究小组阅读了公司的年度报告、管理流程等内部文件资料,这些资料较好地反映了公司成立以来在战略、运营和盈利管理等商业模式结构不同层面的变迁过程和轨迹。④直接参与。研究小组部分成员参与了公司ERP系统的操作过程,实际体验了公司管理制度、管理流程的执行和运作。⑤行业资料。利用行业网站,研究小组还收集了工程复合材料行业的新闻报道资料。数据收集的具体情况如表1所示。

表1 数据收集情况

时间	天数	方式	内容
2017年1月	3天	实地观察,深度访谈	实地观察企业生产线、仓库;访谈总经理3小时,技术部副总2小时,质量部副总2小时,销售部副总2小时。
2017年3月	3天	阅读文档,实地访谈	阅读企业管理文档,包括内部报告、管控文件。访谈采购与供应链部经理2小时、运营总监2小时、生产部主管2小时、人力资源部主管2小时。
2017年5月	4天	直接观察,深度访谈	直接参与ERP系统的实际运行体验,深入理解从顾客下单到订单完成、产品配送的整个过程。访谈人力资源总监2小时、生产部主管3小时。
2017年7月	5天	客户和供应商座谈	与公司的部分客户和供应商座谈,了解公司与利益相关者的合作关系与状态。
2018年1月	3天	现场回访,实地访谈	对前期、整理的全部资料进行回访和验证,并访谈总经理3小时,了解2107年公司的经营状况。

(2)数据处理。遵循探索性案例研究的方法与过程(Eisenhardt,1989),数据处理采用:①每次访谈结束,以最快的速度将访谈结果整理出来,并查找不能够明确或不能够确定的问题,列出下一次需要访谈的对象、要点;②将每次收集到的访谈记录、内部报告和文档资料结合起来,强化证据之间的相互印证,找出与本文研究主题相关的事件,并归纳出相关的概念及其联系,使概念之间的关联关系能够自动地浮现出来;③按照Yin(2009)等的观点,采用在不同时间节点下创业经验、创业情境与商业模式结构创新相匹配的分析策略,研究“欧宝聚合物”商业模式多层次结构创新机制;④遵循问题导向、三角验证、避免主观偏好准则,在无任何事前假设、理论定见的前提下,通过研究小组成员的多次讨论和筛选,在保证逻辑关系至少有两个以上数据支撑的基础上,提炼出理论研究结果。

四、案例分析

1. 案例编码

基于扎根理论的分析方法,本文采用开放编码、主轴编码和核心编码的顺序对所收集的案例资料按照不同的时间节点进行分解、提取、概念化和范畴化,目的在于提炼案例资料中不同时间节点下的理论构念,进而解析不同构念之间的逻辑关系。

(1)开放编码。开放编码(Open Coding)是对原始资料所记录的句子给予概念化标签,以界定概念和发现范畴的过程。具体编码过程包括:①将原始资料和语句整理出来,分解成若干独立的事件,并从不同的事件是什么、表明了什么以及所属的理论类别等方面提炼概念。②由相关概念聚类出初始范畴。本文以案例企业发展的3个阶段为脉络,从原始资料中摘取了与本研究主题相关的事件,形成了相关概念,保留了出现3次及以上的概念以确定初始范畴。经过多次整理和分析,提炼出67个概念和42个初始范畴。表2是开放编码所形成的部分初始范畴示例。

(2)主轴编码。主轴编码(Axis Coding)是依据开放编码后所得到的初始范畴,基于“条件—行为—结果”的逻辑范式,寻找初始范畴之间的内在关系,以发现和建立副范畴、主范畴之间的关联,使资料的各个部分能够有机地联系起来。如通过开放编码形成的“先前工作积累”、“先前工作行业”初始范畴,在这个逻辑范式下可以整合为一个“轴线”,归并为“行业外经验”主范畴,并形成了一个完整的证据链:面对体制机器的快速转换、高度不确定的资源和时间约束压力(条件),一方面,行业外经验能够使创业者拥有类型多、差异大的不同行业图式,有更大的意愿和更多的行动去扩展他们对信息的扫描范围(行为),进而通过大范围的信息扫描和搜索,开展“自上而下”的外部驱动式创新(结果);另一方面,行业外经验也可以使创业者拥有更多来自不同行业的商业逻辑,容易导致他们凭借个人的想象力、创造力,采用启发式的联想联接、直接的评价判断,去联接和判断行业外部信息以激活他们头脑中存储的图式(行为),实施“自下而上”的内部自发式创新(结果)。主轴编码如表3所示。

在主轴编码阶段,按照“条件—行为—结果”的逻辑范式,本文对案例资料进行了结构化处理,直至初始范畴全部饱和为止。经过不断地比较、归纳,最后将开放编码获得的42个初始范畴整合为27个副范畴进而归并为10个主范畴,分别是行业外经验、行业内经验、制度情境、社会情境、商业情境、空间情境、警觉图式、警觉过程、“自上而下”的创新、“自下而上”的创新。

(3)核心编码。核心编码(Core Coding)是从主范畴中探索和发现核心范畴,并围绕核心范畴,以故事线的形式,分析各范畴之间的关系。本文的核心范畴是“创业企业商业模式多层次结构创新机制”,围绕这个核心范畴的故事线可以概括为:创业经验/情境的互动→创业认知→创业企业商业模式多层次结构创新。对10个主范畴的内涵和性质描述如下:

行业外经验。行业外经验是对质性数据中创业者在创业活动之前所从事的行业工作现象的归纳,包括创业者先前工作积累及先前工作行业。在本文选定的案例企业中,创业者在开始创业活动之前曾经在普立万聚合体(上海)有限公司担任IT项目主管。

行业内经验。行业内经验是对质性数据中创业者在创业活动所属行业工作经历和现象的归纳,包括企业工作内容、企业经验积累。案例企业中的创业者从2010年创业筹划期开始,一直在工程复合材料行业开展创业工作。

制度情境。制度情境的命名借鉴了Colwell and Narayanan(2010)的观点,是对质性数据中案例企业必须遵循的土地、信贷制度约束以及获得的政策支持等现象的归纳。在质性数据中,公司利用

表2 开放编码形成的部分初始范畴示例

阶段	初始范畴	典型资料引用
筹划期	先前工作积累	大学毕业后,我先在上海工作了3年多的时间。可是父亲认为,与其在外为别人打工不如回来自己创业,为自己打工,于是我回到了扬中,开始了创业生涯。
	先前工作行业	我曾在普立万聚合体(上海)有限公司担任IT项目主管,主要承担不同行业客户IT项目的前期规划和设计及后期的维护管理等工作。
	制度约束	现阶段,政府对土地、信贷等稀缺资源有着严格的控制,加上资本市场的不断完善,这使我们很难获取足够的创业资源。
探索期	行业竞争	虽然前期完成了公司创建工作,但公司的竞争和生存压力仍然很大,主要是行业进入门槛低、竞争激烈,产品利润薄、盈利空间小,公司发展面临严峻挑战。
	市场需求	原有的产品是以低端、零散、通用的化工原料为主,产品结构比较固化,污染性也很大,市场需求的不确定性高。
	企业经验积累	针对公司产品特点,我们特别关注产品的质量,尤其是产品的可靠性、抗污染性,我们觉得这一点在公司后来的发展中起到了很大作用。
	联想联接	在一次会议上,芬兰供应商偶然介绍了国外市场对无污染、高性能工程复合材料的需求,这与我们对公司当前产品不能满足环保要求、急需改变现状的认识不谋而合。
	客户锁定	对客户、供应商的查找,使公司确定了以电子通讯、电力电缆、汽车为重点行业客户,以核电、医疗、航空航天为特殊行业客户的客户群结构。
成长期	区域价值导向	镇江经济技术开发区已设立了20多年,区内的中小企业很多,对企业的服务也比较全面、周到,服务效率、水平提升是他们的主要理念。
	评价判断	公司的原材料、产品库存过高,占用了很大的一笔资金,原材料、产品的仓储管理也不严,造成了很大的浪费。
	质量控制强化	原来质量部人员少,分工也不明确,出了问题,大家相互推诿、扯皮,分不清楚责任。公司改变了这种做法,分设了专职负责原材料、生产过程和产品的质量检验人员。
	人员配置改善	将生产计划主管由生产部调整到销售部,让生产计划直接面对市场。这样,可以缩短客户订单转化为生产计划的等待时间,也可以及时了解客户需求,更好地服务客户。

表3 主轴编码后生成的主范畴

主范畴	副范畴
行业外经验	先前工作积累、先前工作行业
行业内经验	企业工作内容、企业经验积累
制度情境	制度约束、政策支持
社会情境	传承关系、社会关系
商业情境	行业竞争、市场需求
空间情境	区域价值导向、区域竞争意识
警觉图式	图式丰富性、图式关联性、图式启动性
警觉过程	扫描搜索、联想联接、评价判断
“自上而下”的创新	客户锁定、产品调整、销售模式、流程支撑
“自下而上”的创新	质量控制强化、人员配置改善、管理流程改进、部门结构调整、部门考核明晰

镇江市经济技术开发区升格为国家级开发区,鼓励创业企业入驻,并对入驻企业提供土地、信贷等优惠政策的时机,将公司迁移至开发区,从而获得了必要的土地、贷款支持。

社会情境。社会情境是对质性数据资料中所表明的“欧宝聚合物”从扬中欧宝公司移植而来、与扬中欧宝具有传承关系、同时人际关系也比较复杂现象的归纳,反映了创业筹划期公司在社会层面存在的关系。

商业情境。商业情境的命名借鉴了 Welter(2011)的观点,是对探索期的质性材料中公司所面临的行业竞争、市场需求现象的归纳。在探索期,公司发现了可能会面临的竞争和生存压力,主要是行业进入门槛低、竞争十分激烈,产品利润薄、盈利空间小,原有的产品结构固化、污染性大,市场需求不确定性高等。

空间情境。空间情境的命名借鉴了 Welter(2011)的观点,是对成长期质性数据资料中反映的案例企业所在区域价值导向、竞争意识现象的归纳。案例公司所在的镇江市经济技术开发区(镇江新区)是由 1992 年设立的镇江经济开发区和 1993 年设立的镇江大港经济开发区在 1998 年合并而成,2010 年升格为国家级经济技术开发区。经过多年的发展,开发区形成了以服务效率和水平提升为核心的价值导向、竞争意识。

警觉图式。警觉图式的命名借鉴了 Valliere(2013)的观点,是对质性数据中创业者图式丰富性、关联性和启动性现象的归纳。创业者从具有行业外经验开始创业,经过探索期的实践,积累了行业内经验。这种经验的变化必然会使他们具有不同的图式特征。

警觉过程。警觉过程的命名借鉴了 Tang et al.(2012)的观点,是对质性数据中案例企业查找、排摸和梳理客户,确定大客户和关键供应商,意识到库存过高、成本居高不下是公司发展的主要困境等现象的归纳。

“自上而下”的创新是对案例公司在探索期的质性数据中,从客户锁定、产品调整、销售模式转变到流程支撑的商业模式结构创新现象的归纳。核心逻辑是创业者首先对客户需求的商业情境进行分析,进而根据分析结果,对 VP、R&C、VN 和 PM 等组件及组件关系进行调整,以改善组件关系及组件层对环境的适应性,并根据组件关系的变化,调整要素内容、属性及要素之间的作用模式,建立相应的管理流程、活动和活动组合。

“自下而上”的创新是对案例公司在成长期的质性数据中表现出的质量控制活动强化、人员配置改善、管理流程改进、部门结构调整、部门考核明晰所反映的商业模式结构创新路径的归纳,所表明的逻辑关系是:创业者利用个人经验或头脑中储存的图式,自发地对企业内部管理活动或活动组合的价值创造关系进行重新梳理、构造和搭配,以构造出特性最稳定、绩效最佳的活动组合,进而对要素层、组件层进行变革。

进一步地,本文将上述基于扎根理论获得的 10 个主范畴与已有的相关理论进行多次、反复比较和分析,发现“行业内经验”、“行业外经验”整体上描述了个体经验的特征,可以归并为创业(者)经验。制度情境、社会情境、商业情境、空间情境分别阐释的是创业过程所面临的特定情境,具有理论上的一致性,可以将其归为创业情境。警觉图式侧重于说明警觉的认知结构特征,而警觉过程侧重于阐释警觉的认知活动特征,警觉图式和过程的结合能够全面地反映创业警觉的全貌,可以将警觉图式、警觉过程归入到创业警觉。“自上而下”、“自下而上”的创新反映了商业模式多层次结构创新路径的差异,二者具有理论上的互补性,可以归并为商业模式多层次结构创新。基于上述分析,可以将本文研究的核心范畴表达为:创业经验和创业情境的互动通过创业警觉对商业模式多层次结构创新产生影响。本文所形成的主范畴、核心范畴关系如图 1 所示。

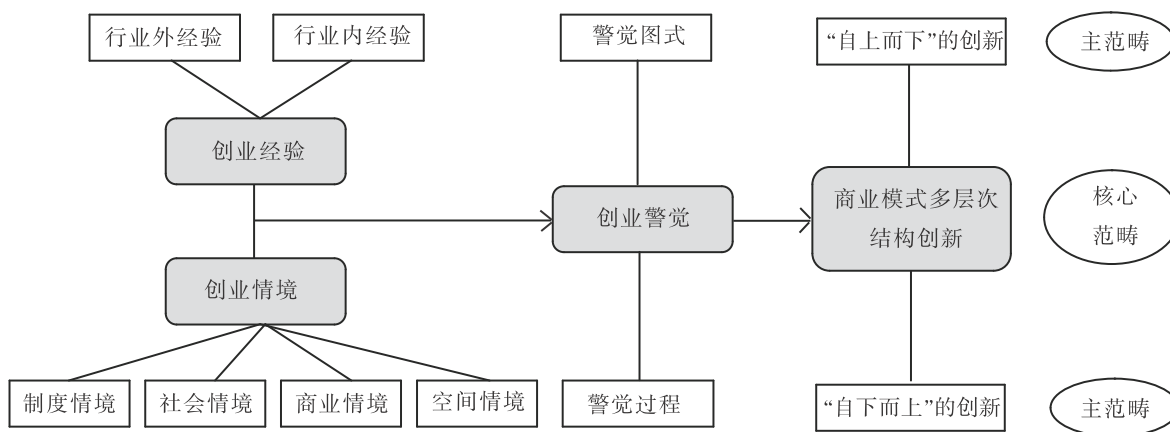


图1 主范畴、核心范畴的理论模型

2. 饱和度检验

为了保证理论饱和度,本文使用了1年的时间进行资料收集,在资料整理的过程中,不断地对数据资料进行补充、核对和查证,并在资料完成整理后,对公司进行了回访、验证,没有再发现新的范畴及关系类别或范畴新的属性,可以认为本文的核心范畴、主范畴理论模型达到了饱和。

五、案例发现

从“欧宝聚合物”案例的质性数据中可以发现,在筹划期,公司开展了人、财、物及厂址选择等的谋划和建设,没有对产品提供内容和方式、客户和供应商、资源和能力及盈利方式做出改变。从探索期开始,“欧宝聚合物”开展了商业模式多层次结构创新的实践。首先聚焦于客户锁定、产品结构的调整,然后关注客户和供应商关系管理优化,以及盈利性和竞争性资源建设。在成长期,公司主要从内部管理活动入手,对商业模式结构进行了一系列变革,主要是:较大范围地改进了管理流程、管理活动,并对部门管理目标、职责和考核内容进行了详细规范。因此,本文以案例企业在整个创业过程、不同创业时期的质性材料和典型事件引用为“故事线”,展开对案例的分析和探索,并从中提炼相关理论命题。

1. 不同的创业经验和情境与商业模式多层次结构创新

案例资料编码显示:①在筹划期,一方面,为了获得必要的资金和土地支持,公司利用镇江市经济技术开发区在2010年升格为国家级开发区,出台了包括贷款贴息、土地支持、税费减免、人才引进、政府引导、项目孵化奖励等一系列优惠政策,鼓励创业企业入驻的大好时机,将公司厂址从扬中市市区迁移至开发区,从而获得了必要的贷款、土地支持,并将工作重点集中到了厂区、厂房、水电等基础设施的建设上。另一方面,为了争取社会层面的支持,公司没有改变先前的产品销售、物料采购和供应,而是保留了原来的客户群和供应商。在人员聘用方面,公司采取了以“个人意愿优先、结合公司需要”的处理方案:对员工与扬中欧宝公司签订的用工合同未到期的,如果员工个人有意继续留在新公司工作,合同仍然有效,可以继续履行;如果个人想跳槽的,解除合同并给予适当补偿;对于管理人员,基本上还是以他们原来的职位或岗位进行安排,不做大的调整。这些做法排除了人员方面的干扰,避免了先前公司员工、管理层的抵触,也降低了公司的责任,使公司获得了创业合法性并顺利进入了市场。②在探索期,来自扬中欧宝公司的产品低端质量特性变得十分突出。“虽然销量

还可以,但污染性大,经常遭到客户的抱怨,供应商的原料供应也不够及时,时常出现停工待料”的情况。在这一时期,又恰好遇到国家出台了多项环保法律和法规^①,对材料产品的环保性能作出了一系列规定,公司的发展遇到了很大的挑战。总经理表示,“我们几个人经常在一起谈论公司的现状,也很想改变……”。在一次与供应商的互动中,公司获得了启发,找到了适合公司的新产品和对新产品有大量需求的国内客户及原材料供应商,确定了新的产品结构主体及系列,加强了与新产品客户、供应商及国外供应商的合作关系。这些行为改善了公司商业模式多层次结构中组件之间的关系及组件层对外部环境的适应性。^③在成长期,利用开发区提供的创业者论坛、创业者微信群等交流平台,公司总经理经常与其他人进行交流,意识到了公司目前的运营成本、物料损耗现状不符合所在行业的竞争特征,这是公司无法形成竞争优势的关键所在,而产生这一问题的原因在于内部管理松散、效率低。于是,基于探索期积累下来的企业工作经验,创业者从内部管理入手,对现有的管理活动组合、职能部门结构做出了大胆变革,并借助于对管理流程的优化和对 ERP 系统的升级,将新的活动组合和管理流程固化下来,进而应用于企业的日常管理中,使活动层稳健性和活动组合效率、部门管理水平得到了明显提升。因此,本文提出:

命题 1a:在筹划期,面对制度情境和社会情境的约束,创业者不会做出商业模式多层次结构改变。

命题 1b:在探索期,面对商业情境的变化,创业者会利用先前的行业外经验对商业模式多层次结构做出改变。

命题 1c:在成长期,在空间情境作用下,创业者会利用积累的行业内经验对商业模式多层次结构做出改变。

2. 行业外经验和商业情境、创业警觉与商业模式多层次结构创新

(1)行业外经验和商业情境与创业警觉。行业外经验源自于创业者在创业活动目标行业以外的行业工作积累,是对目标行业以外的产品、服务和信息流动、商业成员及角色配置、收入来源及成员利益分配等的认识(Cliff et al.,2006)。商业情境是创业者直接面对市场之后所感知到的一种近距离情境(Welter,2011),具有典型的多因性(行业竞争、市场情境)。行业外经验使创业者拥有不同行业的信息,对信息变化持有开放、包容的眼光,希望获得多个不同行业和领域的商业信息为己所用,因而有更多的行动去扩展他们对信息的扫描和更大的意愿去接受新的信息,能够从商业情境的行业竞争、市场需求等多种信息源中,判断和捕获到与他们头脑中已存储图式相匹配的信息,并利用这些信息激活他们的图式。

“虽然前期完成了公司的创建工作,但随后我们就感觉到了公司的生存和竞争压力很大”。这些压力主要来自行业竞争和市场需求:行业进入的门槛低、竞争十分激烈,产品利润变得越来越薄,同时由于产品结构固化、污染性大、不能适应环保规定日益趋紧的要求,可盈利的市场空间正在逐渐缩小。公司总经理表示,“实际上,根据过去做 IT 项目时对多个行业的了解与工作积累及对当前不同行业市场变化的调研,一直在寻找解决公司经营困境的办法,也想到了很多不同的方案,但总也没有想好。原因要么是一些项目需要大量投资,公司没有办法搞到那么多钱,要么就是一些项目的技术难度太大,需要专门技术人才,而在扬中这个地方很难找到高技能人才。”在访谈中,公司总经理特别提到:“在一次会议上,芬兰供应商偶然介绍了国外市场对低烟、无卤阻燃系列复合材料的需求,这与我们正试图寻找的发展项目不谋而合”。通过进一步了解,公司也知道了这种复合材料生产的投资不大、技术要求也不高,同时也能满足产品环保要求等信息。

^① 《中华人民共和国环境保护法》于 2014 年 4 月修订通过。

在获取低烟、无卤阻燃系列复合材料的信息之后,公司迅速组织力量对国内在低烟、无卤阻燃系列复合材料方面有需求的行业进行了大范围的扫描、查找和排摸,找到了多个不同的行业客户。然而,在对放弃原来低端、高污染的化工材料生产,转向新型的复合材料生产上,公司的合作双方(三星科技有限公司和芬兰 PREMIX 公司)出现了不同的意见:一方认为,尽管原有的产品结构、性能有问题,但已经运营了多年,比较熟悉,而且已积攒了固定的客户群和供应商,更换为新的产品需要冒很大的风险。另一方则认为,复合材料代表了发展趋势,对公司的长远发展会有好处。一时间两种意见争执不下,难以分出高低。此时,创业者做出了自己的联想和判断,认为转型比不转型好,早一点转型比晚一点转型好,不转型可能就意味着“自生自灭”,晚转型就会错失良机。虽然转型导致了原有客户、供应商的流失,但可以通过努力,寻找新的客户和供应商,建立新的合作关系。这个过程当然会增加很多意料不到的艰辛和工作,但从公司的长远发展看是值得的。这样,在探索期,公司启动了向绿色化工的转型,并通过引进 6 套大的、2 套小的复合材料流水生产线,开始了以低烟、无卤阻燃材料为主体的高性能、无污染工程复合材料的生产和销售。基于上述分析,本文提出:

命题 2a:行业外经验越多、商业情境变化越快,创业者的警觉图式丰富性越高但关联性和可启动性越低。

命题 2b:行业外经验越多、商业情境变化越快,创业者更会通过大范围扫描和搜索、非正式化联想联接及评价判断的警觉过程,激活他们的图式。

(2)创业警觉与“自上而下”的创新。依据创新偏离以前企业产品和服务、管理流程等的程度,商业模式结构创新可以分为颠覆式、渐进式创新(Taran et al.,2015)。“自上而下”的创新是在商业情境出现了新的需求和变化,原有的产品和服务被丢弃而开发新的产品和服务,并基于新的产品和服务生产、销售需要,对资源和能力配置、客户和供应商管理流程及管理活动组合进行重新构造和改变的创新,因而是一种颠覆式创新(Radical Innovation),具有收益大、风险也大的特性。创业警觉与“自上而下”的创新的核心理论是:创业者基于他们的行业外经验所形成的图式丰富性、关联性、启动性,通过开展大范围扫描和主动搜索,发现了商业情境快速变化中的市场机会,进而通过对内外部资源的整合,将有限的资源配置到价值链的关键环节以构建竞争优势,并以管理流程设计作为构建优势的支撑,开展“自上而下”的商业模式多层次结构创新。

探索期的创业者对公司原有产品低端、污染性大、产能落后,所在行业门槛低和竞争激烈等图式已有了较丰富的信息,并在与芬兰供应商的多次交流中,也掌握了低烟、无卤阻燃系列复合材料的性能、用途和前景等图式信息:烟气散发小、无污染、阻燃性能好,可用于地铁、高层建筑、商场等人员集中、空气密度低的场所,是金属材料的一种理想替代品,具有广阔的市场发展前景。这两类信息彼此关联、相互印证,使公司发现了新的产品机会。进一步,他们组织人员对工程复合材料的国内客户、供应商进行了搜寻,找到了市场上对工程复合材料有大量需求的行业客户,这些行业客户是电力电缆、电子通讯、航空航天、汽车、家用电器、市政建设、工业建筑、医疗设备以及体育用品等,并对这些行业客户的产品需求和市场前景做了尽可能详尽的分析。这是一种基于机会发现的创业机会搜寻,收益大、风险也大,创业者不仅知道机会的结果,也知道机会结果的概率(Ojala,2016)。为了获得高的收益并规避风险,公司将产品聚焦于高端、分段的目标市场和目标客户,锁定了以电子通讯、汽车、电力电缆等一些市场前景好的行业大客户,以核电、医疗、航空航天为主的特殊行业客户,重点满足这些大客户、特殊客户的需求。同时,为了适应新产品生产和服务的需要,公司对客户和供应商、合作者关系管理模式也做出了相应的调整,树立了“用户至上、用心服务,用优质产品和良好服务打动客户”的价值理念,重新设计了公司的 Logo,制定了公司大客户和关键供应商关系管理策

略,对大客户、关键供应商特别是国外供应商进行定期沟通和交流,每年定期选派一部分人员访问国外供应商,建立了客户、供应商关系管理数据库。

竞争优势搜寻是对可产生持续竞争优势的资源(Barney,2001,1991)进行战略管理的过程(Ireland et al.,2003),包括聚集(Assembling)、吸引(Attracting)、整合(Combining)和转化(Transforming)资源等不同的阶段(Brush et al.,2001)。其中,聚集、吸引资源可以概括为资源获取,而转化资源则表示资源利用。这些资源既可以来自公司内部也可以来自公司外部,既可以是无形资源(如财务资本),也可以是无形资源(如人力资本和社会资本)。通过资源获取、整合和利用的战略管理过程,竞争优势搜寻使基于产品市场的机会(Porter,1985)转换为基于资源战略管理过程的竞争优势。对于如何将收益大、风险也大的机会发现转变为竞争优势,公司根据产品和服务、客户和供应商等组件及其关系的变化,对要素层、活动层进行了相应改变,将资源的战略管理过程集中在资源获取及资源整合方面,并构建相应的活动支持:一方面,在“网络结构”、“合作关系”中,加强与关键供应商(如上海电缆厂、上海电缆所)等的合作,特别是强化与国外合作商的合作,以保证及时的资源获取。另一方面,根据大客户和特殊客户的地区分布特征,在上海、深圳成立了两家销售公司,将有限的销售人员配置到这两家公司,实施分片区包干的销售模式,拉近与大客户、特殊客户的距离,以向大客户和特殊客户提供更周到的服务。与此同时,公司设计了客户关系管理流程、销售合同评审流程、供应商选用与绩效考核流程等,开发了ERP系统并在企业上线和应用,为及时的资源获取和有效的资源配置提供流程和活动支撑,完成了从组件层、要素层到活动层的一系列变革。“力图将公司从一个化工原材料生产厂商,打造成为一个集中、高端工程复合材料生产和服务为一体的专业化厂商”。因此,本文提出:

命题 3a:具有高丰富性、关联性图式并开展大范围扫描和主动搜索的创业者,更会以机会发现的创业机会搜寻方式,开展“自上而下”的商业模式多层次结构创新。

命题 3b:具有高丰富性和关联性图式并开展大范围扫描和主动搜索的创业者,更会以资源及时获取和资源合理配置的战略优势搜寻方式,开展“自上而下”的商业模式多层次结构创新。

3. 行业内经验和空间情境、创业警觉与商业模式多层次结构创新

(1)行业内经验和空间情境与创业警觉。行业内经验包括在创业活动所在行业的企业经验积累、企业工作内容,是创业者对行业内的客户需求和供应商能力、产品盈利等要素及其关系所拥有的认识。空间情境是指公司所在区域的价值导向、竞争意识。

企业经验积累会使创业者相信自己或同行已被证实的开展业务活动的成功做法,也会使创业者沉积许多认识上的“惯例”,而这些“惯例”会被逐渐固化和沉淀下来而成为惯性,这可能降低了创业者图式的丰富性。特别是在一个封闭、连接关系紧密、公司嵌入很深的空间区域中,这种特征就更加明显。从案例企业所在市域看,扬中市是一个县级市,由太平洲、中心沙、西沙岛、雷公岛4个江岛组成,人口约34万人,距离镇江经济技术开发区大约15分钟车程。这里的人们大都是“日出而作、日落而息”、重复着“早九晚五”的节奏,生活平淡而安逸,既没有丰富的夜生活,也没有很多的信息来源,一般都是通过上网、看电视了解信息。这种情境限制了创业者对新信息的关注范围,减少了对其他行业不确定信息的查找和搜索,也使创业者图式的改变、激活变得困难。

对于经济技术开发区,公司总经理表示,这里(镇江经济技术开发区)聚集了很多优秀的化工企业,开发区也为区内企业提供了在线交流平台。在这个平台上,大家可以通过聊天交流,相互借鉴,互相启发,学习到很多有用的行业知识、管理知识。有问题也往往会在平台上发布,向其他人寻求一些专业性建议或解决办法。例如,与其他企业的创业者一样,“我会经常看看公司的财务报告、原材

料和产品库存记录,看到有一段时间,公司的库存竟占用了300多万元的资金,这对于我们这样一个公司是太高了”。企业工作内容会使创业者将有限的注意力集中在与工作内容密切相关的领域上,有更浓厚的兴趣关注所在领域的信息变化,相信自己有能力捕获本领域的盈利信息和市场信息,对信息进行更广泛的联想、评价的意愿性不强,导致对信息扫描和搜索的范围变窄但深度增加。在访谈中,总经理谈到,扬中市相关部门、经济技术开发区管理委员会经常会举办一些市内、区内企业的论坛或会议,在这些论坛或会议上,十几家企业的负责人,总是会聚在一起,聊聊公司发展中的话题,获取一些可利用的信息。比如,通过与开发区同行之间的交流,公司评估并发现在原材料管理、库存管理、质量管理上与同行企业之间的差距。随之,公司借鉴其他企业的做法,改进了这些方面的管理,取得了良好的效果。因此,本文提出:

命题4a:行业内经验越多、嵌入本地空间情境越深的创业者,警觉图式丰富性越低但关联性和可启动性越高。

命题4b:行业内经验越多、嵌入本地空间情境越深的创业者,更会通过窄而深的扫描搜索、正式化的联想联接及评价判断的警觉过程,激活他们的图式。

(2)创业警觉与“自下而上”的创新。“自下而上”的创新是从提高活动组合的效率、稳健性出发,以活动组合的活动参数水平搭配为基础,沿着活动层、要素层、组件层的线路所开展的一种创新。这种创新可能涉及精益生产应用、产品质量持续改进以及成本渐进减小等的完善和拓展(McDermott and O'Connor, 2002),因而是一种渐进式创新(Incremental Innovations)(Taran et al., 2015)。创业警觉与“自下而上”的创新的核心理论可以描述为:创业者基于他们的行业内经验所形成的图式,在空间情境的作用下通过联想联接、评价判断自发地对企业内部管理活动或活动组合进行重新梳理、构造,并以资源利用效率提升和成本节约的战略管理过程,开展“自下而上”的商业模式多层次结构创新。

在成长期,创业者对公司所在“行业原材料和设备的价格稳定、波动小,而人工成本、库存成本、物料损耗、不合格产品损失在总成本中占据了很大比例”的图式被启动起来。同时,基于积累的行业内经验并通过与开发区同行的交流,创业者对公司内部管理现状的评价判断能力得以提升。这使他们对公司的销售管理、原材料采购、生产运营、质量控制等方面做出了许多大胆变革,为公司进一步发展创造了新的机会。如借助于对管理流程的重新梳理和优化,将生产计划管理、采购和供应链管理从生产管理分离出来,给予特别的关注。在质量管理中,通过设置独立的原材料、生产过程和产品质量检验环节,确保了产品质量的全过程监控以提升公司的关键能力。在这些活动改进的基础上,公司对要素层中要素之间的关系也做出了相应调整:聚焦于采购和供应链管理活动、质量管理活动,成立了专门负责原材料采购、供应商管理和库存控制的采购与供应链部,细化了质量管理与控制职能,设置了专门负责原材料、生产过程和产品质量检验人员。这是创业者对公司内部管理活动进行不断修改和完善的试验、试错过程(Rerup and Feldman, 2011),也是创业者通过主观建构以创造机会的机会搜寻过程。对于机会创造,创业者既不知道它的结果,也不知道结果出现的概率(Ojala, 2016; Ardichvili et al., 2003; Alvarez et al., 2013)。

作为资源战略管理过程的重要一环,资源利用是企业对内、外部资源使用的一个过程(Sirmon et al., 2007),也是企业如何在单一业务单元或在跨业务单元中协调使用已有资源,进而搜寻优势的一种管理选择(Ireland et al., 2003)。在总体层次上,企业往往会以资源特别是人力资源的利用效率提升和成本降低为基础,通过创造性和创新性的方式对资源在多业务单元中进行协调,并做出有效的管理选择以构建竞争优势(Zahra et al., 2003)。在成长期,“欧宝聚合物”针对管理流程改进、管理

活动重新组合所创造的机会,进一步改进了要素之间的关系:将生产计划主管由原来的生产部调整到销售部,让生产计划主管直接面对市场。这一方面可以缩短客户订单转化为生产计划的等待时间,及时了解客户的需求,更好地服务客户;另一方面也提升了生产计划人员的使用效率。与此同时,配合部门结构调整(如设立采购与供应链部)、人员职能细化(如设置专职质量检验人员)等,公司加强了对关键资源利用的协调,修订了各部门资源使用、资源产出等绩效考核的目标和内容以保证资源充分有效利用和竞争优势形成。这种竞争优势搜寻方式可以概括为:通过更小、更快的迭代方式来测试活动系统的稳健性,做出活动系统的持续纠偏和改进,寻找良性循环的价值创造活动系统,进而通过对活动系统中不同活动需要的资源进行协调和优化(Demil et al.,2015),最大限度地提升资源利用效率、节约资源支出,更快地将产品送达到客户手中,而不是为客户提供新的产品价值。因此,本文提出:

命题 5a:具有低启动性图式以及强联想联接、评价判断能力的创业者,更会以机会创造的创业机会搜寻方式,开展“自下而上”的商业模式多层次结构创新。

命题 5b:具有低启动性图式以及强联想联接、评价判断能力的创业者,更会以资源利用高效率 and 成本节约的战略优势搜寻方式,开展“自下而上”的商业模式多层次结构创新。

六、结论与讨论

1. 研究结论

从构建创业企业商业模式多层次结构创新机制的目的出发,本文以创业警觉和战略创业为视角,对商业模式多层次结构创新开展了探索式的理论建构。本文的结论如下:①针对不同的创业经验、创业情境与商业模式多层次结构创新之间的关系。研究发现,不同的创业经验和创业情境的互动不一定都能够导致商业模式多层次结构创新。在筹划期,面对制度情境、社会情境的约束,创业者不会做出商业模式多层次结构创新。而在探索期和成长期,创业者在特定的创业经验和创业情境互动下会做出不同的商业模式多层次结构创新。②聚焦于探索期的商业模式多层次结构创新。研究发现,行业外经验越多的创业者,图式的丰富性也越高,但关联性和可启动性越低,更会采用大范围信息扫描和主动搜索、非正式化的联想联接及评价判断过程,捕获商业情境快速变化所带来的收益大风险也大的客观机会,以确保资源及时获取和资源合理配置的优势搜寻方式,开展“自上而下”的外部驱动式创新。③围绕成长期商业模式多层次结构创新。本研究发现,拥有更多行业内经验、嵌入本地化空间情境越深的创业者,图式的丰富性越低但关联性和可启动性越高,会更多地采用窄而深的信息扫描和搜索、正式化的联想联接及评价判断过程,去主观建构或创造机会,以高效率 and 低成本的资源利用搜寻战略优势,开展“自下而上”的内部自发式创新。

本文的研究结论表明,在商业模式多层次结构创新中,创业经验和创业情境之间是不可分割的,特定的创业经验和创业情境的互动共同塑造了创业警觉的独特性,形成了创业警觉的独特方式和认知风格,并在创业警觉图式、过程的结合下,以创业机会搜寻和战略优势搜寻为核心,开展“自上而下”、“自下而上”两条不同路径的商业模式多层次结构创新,为商业模式结构创新自发式行为和多样化结果提供了新的诠释。

2. 对策建议

(1)处在不同创业时期的创业者需要采取不同的商业模式多层次结构创新策略。本文的研究说明了在创业过程的不同时期,创业者面对的创业情境是不同的。这些不同的创业情境与创业经验的共同作用可以导致不同的商业模式多层次结构创新行为。基于此,本文建议:①处于创业筹划期的

创业者更应该关注人、财、物、厂址等的谋划,减少来自先前公司员工、管理层的抵触,降低与在位企业可能产生的竞争,争取必要的资金等支持,以使公司能够获得创业合法性并顺利进入市场,而不必实施商业模式多层次结构创新;②处于创业探索期的创业者则可以利用已拥有的行业外经验及所面对的商业情境,开展“自上而下”的商业模式多层次结构创新;③对于成长期的创业者,则可以根据在行业内已积累的企业工作经验,结合公司所在的空间情境,开展“自下而上”的商业模式多层次结构创新。

(2)特定时期的创业者需要选择不同的警觉活动组合以激活所拥有的图式。本文的研究结果还说明:创业认知独特性是特定的创业经验和创业情境下的一种结果。行业外经验和商业情境、行业内经验和空间情境的相互作用使创业警觉的认知方式具有各自的独特性,具体表现在创业者利用不同的警觉活动以激活他们头脑中存储的图式上。创业者应该考虑他们所拥有的行业内、外经验差异,并根据特定的创业情境,选择性地使用不同的警觉活动。据此,本文建议:①拥有较多行业外经验并面对快速变化商业情境的创业者,可以采用大范围扫描和主动搜索、非正式化联想联接及评价判断的过程激活图式;②而具有较多行业内经验且嵌入本地情境较深的创业者,可以采用窄而深的扫描搜索、正式化联想联接及评价判断的过程激活图式。

(3)创业者需要结合创业机会搜寻和竞争优势搜寻相匹配的方式开展商业模式多层次结构创新。本研究表明,由于机会发现、机会创造本质上的差异,创业者会选择与这两种机会搜寻相适应的竞争优势搜寻方式,开展商业模式多层次结构创新。因此,本文建议:①对于机会发现,创业者首先需要抓住这种机会,进而在随后开展的商业模式多层次结构创新过程中,将发现的机会转变为新产品、新客户开发,同时要关注企业价值链的供应、销售环节,确保在供应和销售环节上的资源获取和合理配置,以规避风险、获取稳定的收益和可持续的竞争优势。②对于机会创造,创业者需要在商业模式多层次结构创新中,不断改变企业现行的活动组合、管理流程、部门结构以创造更多的机会。同时,也需要以资源利用效率提升和成本降低为核心,构建严格的个人、部门绩效考核目标和方法以保证资源优化利用和竞争优势形成。

3. 进一步研究方向

本文的研究结论为理解创业经验、创业情境与商业模式结构创新之间的关系提供了新的认知基础,但也存在一定的局限:①未充分考虑影响创业警觉的其他因素。创业警觉可以由创业者所接触的企业文化、内部制度所塑造(Tang et al., 2012),多元的文化差异及主导和有争议的制度逻辑可能影响了个体的创业警觉。未来的研究可以从多个视角,如竞争制度等,研究其对创业警觉的调节作用。②未充分考虑创业企业组织结构的影响。创业企业具有灵活、快速变革的组织特性,不同的组织结构如集中式、分散式组织会对创业警觉中的扫描搜索、联想联接及评价判断产生不同的影响(Bock et al., 2012)。未来的研究可以分析不同组织结构下的创业警觉差异及其对商业模式结构创新行为的影响。对这些问题的澄清,将有助于进一步了解创业者何时采用“自上而下”或“自下而上”的创新路径。③在本文所使用的案例中,创业者先前具备的是行业外经验,同时,创业企业进行了厂区的整体搬迁,这使本文没有分析行业内经验与商业情境、行业外经验与空间情境的互动与警觉图式、过程之间的关系,以及这种关系对商业模式多层次结构创新的影响,这需要在今后的研究中通过多案例分析进行补充。④由于本文使用了单案例的研究方法,这使本文的结论可能具有特定性,需要在今后的研究中通过对命题进行统计上的检验和验证来完善。

[参考文献]

- [1]戴维奇,魏江. 创业心智、战略创业与业务演化[J]. 科学学研究, 2015,(8):1215-1224.
- [2]李东,王翔,张晓玲,周晨. 基于规则的商业模式研究——功能、结构与构建方法[J]. 中国工业经济, 2010,(9):101-111.
- [3]李新春,何轩,陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J]. 管理世界, 2008,(10):127-188.
- [4]王琴. 基于价值网络重构的企业商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2011,(1):79-88.
- [5]Alvarez, S. A., J. B. Barney, and P. Anderson. Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research [J]. *Organization Science*, 2013,24(24):301-317.
- [6]Ardichvili, A., R. Cardozo, and S. Ray. A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development[J]. *Journal of Business Venturing*, 2003,18(1):105-123.
- [7]Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [J]. *Journal of Management*, 1991,17(1):99-120.
- [8]Barney, J. B. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes[J]. *Academy of Management Review*, 2001,26(1):41-56.
- [9]Baron, R. A., and M. Ensley. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Novice and Experienced Entrepreneurs[J]. *Management Science*, 2006,52(9):1331-1352.
- [10]Bock, A. J., T. Opsahl, G. George, and D. M. Gann. The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation[J]. *Journal of Management Studies*, 2012,49(2):279-305.
- [11]Brush, C. G., P. G. Greene, and M. M. Hart. From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing A Resource Base[J]. *Academy of Management Executive*, 2001,15(1):64-78.
- [12]Casadesus-Masanell, R., and J. E. Ricart. From Strategy to Business Models and to Tactics [J]. *Long Range Planning*, 2010,43(2-3):195-215.
- [13]Casadesus-Masanell, R., and J. E. Ricart. How to Design a Winning Business Model [J]. *Harvard Business Review*, 2011,36(1-2):3-9.
- [14]Cliff, J., P. Jennings, and R. Greenwood. New to the Game and Questioning the Rules: Experiences and Beliefs of Founders of Imitative vs. Innovative Firms[J]. *Journal of Business Venturing*, 2006,21(5):633-650.
- [15]Colwell, K., and V. K. Narayanan. Foresight in Economic Development Policy: Shaping the Institutional Context for Entrepreneurial Innovation[J]. *Futures*, 2010,42(4):295-303.
- [16]Demil, B., and X. Lecocq. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency [J]. *Long Range Planning*, 2010,43(2-3):227-246.
- [17]Demil, B., X. Lecocq, J. E. Ricart, and C. Zott. Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015,9(1):1-11.
- [18]Doz, Y. L., and M. Kosonen. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal[J]. *Long Range Planning*, 2010,43(2-3):370-382.
- [19]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(4):532-550.
- [20]Giesen, E., S. J. Berman, R. Bell, and A. Blitz. Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model[J]. *Strategy and Leadership*, 2007,35(6):27-33.
- [21]Hitt, M. A., R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton. Guest Editor’s Introduction to the Special Issue: Strategic Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation[J]. *Strategic Management Journal*, 2001,22(6-7):479-

- 491.
- [22]Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. G. Sirmon. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions[J]. *Journal of Management*, 2003,29(6):963–989.
- [23]Ireland, R. D., and J. W. Webb. Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation[J]. *Business Horizons*, 2007,50(1):49–59.
- [24]Ireland, R. D., and J. W. Webb. Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation[J]. *Business Horizons*, 2009,52(5):469–479.
- [25]Kastalli, I. V., and B. V. Looy. Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance[J]. *Journal of Operations Management*, 2013,31(4):169–180.
- [26]Kirzner, I. M. *Perception, Opportunity, and Profit*[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- [27]Luke, B., and M. Verreyne. Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector[J]. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2006,3(4):4–26.
- [28]Malmstrom, M., J. Johansson, and J. Wincent. Cognitive Constructions of Low-Profit and High-Profit Business Models: A Repertory Grid Study of Serial Entrepreneurs [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(5):1083–1109.
- [29]Martins, L. L., V. P. Rindova, and B. E. Greenbaum. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015,9(1):99–117.
- [30]McDermott, C. M., and G. C. O’Connor. Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues[J]. *Journal of Product InnovationManagement*, 2002,19(6):424–438.
- [31]Morris, M., M. Schindehutte, and J. Allen. The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2005,58(6):726–735.
- [32]Øiestad, S., and M. M. Bugge. Digitization of Publishing: Exploration Based on Existing Business Models[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2014,83(1):54–65.
- [33]Ojala, A. Business Models and Opportunity Creation: How IT Entrepreneurs Create and Develop Business Models under Uncertainty[J]. *Information Systems Journal*, 2016,26(5):451–476.
- [34]Osiyevskyy, O., and J. Dewald. Explorative versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Response to Disruptive Innovation [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015,9(1):58–78.
- [35]Porter, M. E. *Competitive Advantage*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [36]Rerup, C., and M. S. Feldman. Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error, Learning[J]. *Academy of Management Journal*, 2011,54(3):577–610.
- [37]Shane, S., and R. Khurana. Bringing Individuals Back in: The Effects of Career Experience on New Firm Founding[J]. *Industrial and Corporate Change*, 2003,12(3):519–543.
- [38]Sirmon, D. G., M. A. Hitt, and R. D. Ireland. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box[J]. *Academy of Management Review*, 2007,32(1):273–292.
- [39]Tang, J., K. M. Kacmar, and L. Busenitz. Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012,27(1):77–94.
- [40]Taran, Y., H. Boer, and P. Lindgren. A Business Model Innovation Typology [J]. *Decision Science*, 2015,46(2):301–331.
- [41]Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010,43(2–3):172–194.
- [42]Valliere, D. Towards a Schematic Theory of Entrepreneurial Alertness[J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(3):430–442.

- [43]Welter, F. Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011,35(1):165–185.
- [44]Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- [45]Zahra, S. A., B. P. Matherne, and J. M. Carleton. Technological Resource Leveraging and the Internationalization of New Ventures[J]. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003,1(2):163–186.
- [46]Zott, C., and R. Amit. Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective[J]. *Long Range Planning*, 2010,43(2–3):216–226.
- [47]Zott, C., R. Amit, and L. Massa. The Business Model: Recent Developments and Future Research[J]. *Journal of Management*, 2011,37(4):1019–1042.

Innovations on Business Model Multi-Layer Structures for Start-ups ——Case Study of Opta Polymer from a Strategic Entrepreneurship Perspective

LIU Gang

(Business School of East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China)

Abstract: Current literatures analyzed innovations on business model structures of entrepreneurial firms from a strategic or cognitive perspective. However, the researches on cross-layer innovations of business model structures are few, and the roles of various entrepreneurial contexts are ignored as well. This causes the difficulties in explaining diversified behaviors and outcomes of business model structural innovations. The paper conducts exploratory case researches applying entrepreneurial alertness, strategic entrepreneurship theories and grounded theories and approaches, and using a typical case: Opta Polymer Company. The findings are shown that: ① Business model multi-layer structural innovations are the combination of entrepreneurship opportunity-seeking and strategic advantage-seeking, and may be top-down and externally driving innovations with the adjustments of top component relationships for environmental adaptabilities, and may also be bottom-up and internally spontaneous innovations with the combinations of bottom activities for robust designs. ② The interactions between special entrepreneur's experiences and entrepreneurial contexts produce unique alertness schema and alertness processes, and play the crucial roles in the choices of the two innovative paths. ③ The higher schematic richness and association a entrepreneur has, the more likely he is to select the top-down innovations using a big scope scanning and active search, but the lower schematic priming, the stronger association and connect, and evaluation and judgement a entrepreneur has, the more likely he is to select the bottom-up innovations. The establishment of the innovative mechanisms for business model multi-layer structures provides new insights for various behaviors and outcomes of business model structural innovations, and also provides new enlightenments for the practices of business model structural innovations.

Key Words: business model structural innovation; entrepreneurial experience; entrepreneurial context; entrepreneurial alertness; strategic entrepreneurship

JEL Classification: L26 L21 M13

〔责任编辑:许明〕