

互联网企业内部创业路径的动态演进*

——创业机会选择视角的纵向双案例研究

刘 静¹ 苏敬勤²

(1. 东北财经大学旅游与酒店管理学院, 辽宁 大连 116025;

2. 大连理工大学管理与经济学部, 辽宁 大连 116024)

内容提要:从创业机会选择视角探讨互联网企业内部创业路径的演化机制具有丰富的理论意义。本文基于创业理论提出创业机会、内企业家、组织特征和资源承诺四要素模型,选取腾讯和阿里作为案例研究对象,利用纵向跨案例对比分析识别了复制型内部创业、拓展型内部创业和生态型内部创业3种内部创业路径。研究发现:(1)源于不同创业机会的复制型内部创业和拓展型内部创业在经历战略转折后均可趋同演化为生态型内部创业;(2)创业初期,组织特征在复制型内部创业路径和拓展型内部创业路径中的表现形式和作用机制不同,而内企业家和资源承诺的表现形式和作用机制相同;(3)创业转折期后,内企业家和组织特征在生态型内部创业路径中的表现形式与作用机制发生改变,而资源承诺在生态型内部创业路径中的表现形式与作用机制保持不变。基于中国互联网情境探讨内部创业路径的演化机制,为互联网企业内部创业提供理论框架和创新路径。

关键词:互联网企业 创业机会 内部创业 动态演化

中图分类号:F273.23 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)04—0075—18

一、引言

目前我国正处于经济转型的关键时期,传统产业引擎下行的压力使得以互联网创业推进新经济增长成为当下稳增长、保就业的重要战略(辜胜阻等,2016)^[1]。公司创业分为内部创业和外部创业(Chang,1998)^[2],内部创业是互联网企业整合既有优势资源,增强灵活性,在激烈的市场竞争中获得并保持竞争优势的最为重要的成长方式。与传统产业不同,互联网生态瞬息万变,互联网创业类似于一波波的科技大潮,新的创业机会不断产生。纵观中国互联网的成长史,既有腾讯控股有限公司(简称“腾讯”)以微信对kik的模仿跟进,亦有阿里巴巴集团(下文简称“阿里”)以钉钉对微信的绝地反击。那么,面对错综复杂、市场生态体系尚未完善的互联网市场环境,中国的互联网企业该如何成功把握创业机会,是效仿腾讯的快速复制还是学习阿里的另辟蹊径,是互联网企业进行内部创业亟待解决的现实问题。在创业机会理论的框架下,创业机会可以是被发现的,也可以是被构建出来的(斯晓夫等,2016)^[3],那么无论源于哪种创业机会的内部创业,支持创业成功的关键要素有哪些?内部创业的路径模式是什么?都是具有理论和实践意义的重要问题。

收稿日期:2018-12-06

* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“复杂产品系统集成商价值链分解权管理研究”(71502024);国家自然科学基金重点项目“新技术环境下的组织创新研究”(71632004)。

作者简介:刘静,女,讲师,硕士生导师,管理学博士,研究领域是创新管理、案例研究,电子邮箱:jingliu1221@126.com;苏敬勤,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域是创新与创业管理,电子邮箱:jingqin@dlut.edu.cn。通讯作者:刘静。

针对创业机会的相关研究,尽管学者们基于来源视角从客观存在论(Pinchot,1985)^[4]和主观构建论(Alvarez和Barenny)^[5]等角度对创业机会的类型进行了探讨,但鲜有学者对创业机会类型与创业路径之间的内在机理进行研究。这一研究不足也成为本文的研究切入点,旨在探讨源于不同创业机会的内部创业路径是否存在共性或差异性。内部创业的相关研究表明,外部因素(Burgelman,1983)^[6]和内部因素(Lumpkin和Dess,1996)^[7]均会对创业活动产生影响,且已有文献基于不同视角总结了内部创业模型(Covin和Slevin,1991^[8];Antoncic和Hisrich,2000^[9])。尽管已有研究涌现了一些启发性较强的结论,但并未聚焦探索内部创业路径的演化机理。以静态视角探究影响因素对内部创业活动的影响(Kuratko等,1990)^[10],忽略了影响因素可能会在内部创业活动的不同阶段发生变异,导致创业机会与影响因素产生共同演化,从而诱发动态机制。基于此,探讨创业机会选择视角下,在创业发展不同阶段,相同因素对不同类型创业机会触发的内部创业活动的演化作用机制,不仅有助于厘清内部创业路径的演化机理,丰富内部创业理论,亦有助于互联网企业在复杂多变的市场环境中选择适宜的创业机会,制定内部创业战略,维持企业竞争优势。

二、文献回顾

创业可以带来创新,或改变现有行业,或创造新行业,进而对社会就业和经济增长产生深远影响(Burgelman,1983)^[6]。因此,作为一门比较新的学科,创业管理研究受到越来越多管理领域学者的关注(斯晓夫等,2016)^[3]。基于创业组织边界差异性的划分,创业可分为个体创业和内部创业两种形式,内部创业是指在已有组织环境下的创新,在考虑组织资源约束条件下以实现产品开发、组织结构的变化、新事物创建等活动(Antoncic和Hisrich,2000)^[9]。目前关于内部创业并未形成统一的概念界定,亦有学者将内部创业的概念界定为企业创业(Burgelman,1983)^[6]、企业风险投资(Fried和Hisrich,1994)^[11]和裂变创业(Klepper和Sleeper)^[12]等,本文统一采用内部创业这一概念。为了探究内部创业如何提升企业竞争优势的内在机理,研究者从维度构成(Hornsby等,1990)^[13]、影响因素(Carrier,1994)^[14]、内部创业模型(Antoncic和Hisrich,2000)^[9]等方面开展了大量的研究。Burgelman(1983)^[6]提出的“战略—环境互动机制模型”奠定了内部创业模型研究的基础。该理论认为战略环境与组织环境的交互作用可促使企业内部产生自发性战略行为和诱发性战略行为两种公司战略。Guth和Gingsberg(1990)^[15]从影响内部创业过程因素的角度提出了“战略管理—内部创业”相匹配的模型,该理论从两个层面分析了内部创业的影响因素,直接影响因素包括组织环境、战略领导、组织形式和组织绩效,间接影响因素则包括战略更新和创造性风险。为了进一步厘清内部创业影响因素之间的逻辑关系,Covin和Slevin(1991)^[8]从组织层次作用机制的角度提出创业导向观念模型,该理论阐述了外部变量、内部变量、战略变量与创业导向和创业绩效之间的相关性关系。Hornsby等(1993)^[13]批评上述模型忽略个体因素对内部创业行为的影响,因此提出内部创业的互动模型,该模型提出组织特征和个体特征的内在一致性共同影响内部创业机会,基于创业机会采取的战略计划在组织资源承诺和组织机制的协同作用下完成创业实施过程。自此,创业理论学者越来越关注创业过程中的个体因素,并对内企业家(Pantry和Griffiths,2000)^[16]、企业家精神(Gapp和Fisher,2007)^[17]和创业导向(Lumpkin和Dess,1996)^[7]等展开大量研究。内部创业是一个多维过程(Camelo-Ordaz等,2012)^[18],受多种因素共同影响。本文以Hornsby等(1990)^[13]的互动模型为基础,基于我国互联网企业内部创业的研究情境,探讨创业机会、内企业家、资源承诺、组织特征四个核心要素在内部创业过程中的作用机制,进一步深化内部创业过程模型。以下分别对上述四个关键要素的概念和关系进行简要回顾。

1. 创业机会

创业的核心是创业机会(Low和MacMillan,1988)^[19],创业机会的特征决定创业活动的价值创

造潜力(Shane和Venkataraman,2000)^[20]。因此,关于如何发现创业机会的问题至今仍是创业管理领域一个较为热点的研究问题。许多研究者从创业者角度研究创业机会的影响因素,分析创业者的社会资本、先前经验(Sharon和Alvarez,2008)^[21]、社会化技能和创造性想象(Ronald等,2011)^[22]等与创业机会创新性之间的关系。亦有研究者从资源、制度、环境等角度分析影响创业机会发现、评估和利用的因素(Styles和Seymour,2006^[23];Eckhardt和Shane,2003^[24])。近来,越来越多的研究者从创业机会影响因素的研究转而将创业机会作为一个构念重新审视创业机会的性质、内涵与分类。创业机会本质上是一种能够带来新价值创造的“路径—目的”关系(Shane和Venkataraman,2000)^[20],来自不同影响因素的创业机会在属性上存在差异,从“路径—目的”逻辑链的角度区分可以将创业机会分为复制型创业机会(路径和目的明确)、改进型创业机会(路径和目的模糊)和创新型创业机会(路径和目的未知)(Adler和Kwon,2002)^[25],从机会特征的角度区分可以将创业机会分为模仿性创业机会和创新性创业机会两种类型(Ardichvili,2003)^[26],从来源路径的角度区分可以将创业机会分为发现型创业机会、重构型创业机会和发现与重构兼容型创业机会三种类型(斯晓夫等,2016)^[3]。国内关于创业机会发现问题的研究仍处于起步阶段,且多在借鉴西方成熟理论的基础上采用定量研究方法研究创业问题(吕相伟,2014)^[27],尤其是对内部创业机会的案例研究更显匮乏。

2. 内企业家

内企业家(Intrapreneur)是指在企业现有体制内,有创造力、有胆识、善于发现市场中潜在机会,并敢于承担风险以促进新事物出现的管理者(Walton,2003)^[28]。内企业家处于企业最高管理层与基层之间,在既有组织内部促使创意转化为可获利实体的创新过程中起到关键作用(Gapp和Fisher,2007)^[17]。原因在于内企业家的内部创业行为具有以下特性:(1)潜在性。由于内企业家在组织中的“过渡层”位置,使得由内企业家从事的创新实践既避免过早公布于众,保持创新价值的领先性,同时又能减少创新行为与企业传统实践的冲突和摩擦(Walton,2003)^[28]。(2)实干性。虽然内部创业能够获得现有组织在制度、管理、资源等方面的支持,但是内部创业与个体创业的核心都是创新与冒险,因此,内企业家能够把知识与实践有机结合起来,切实在企业内部促使某一新事业的兴起与发展(Gapp和Fisher,2007)^[17]。(3)统筹性。内企业家的创意及其创新方案,一般都是针对某一个独立的项目提出来的,但同时该项目又涉及整个企业的战略发展方案(吕相伟,2014)^[27]。关于什么人能成为内企业家,以及内企业家如何影响企业内部创业成功,组织层面的研究主要从创业导向(Gapp和Fisher,2007)^[17]、创业战略(Camelo-Ordaz等,2012)^[18]等方面进行解释,个体层面的研究主要集中于企业家精神(Gapp和Fisher,2007)^[17],并对其内容和维度也进行了细化和全面的研究,包括创新性、风险承担性、主动性(Wunderer,2001)^[29]和战略更新性(Guth和Gingsberg,1990)^[15]等。本文主要是从企业家精神角度考察内企业家的哪些能力维度能有效增强互联网企业的创新绩效和创业实践。

3. 创业组织

组织结构是影响创业活动的一个重要因素,对创业组织资源的获取和整合产生重要影响(Pantry和Griffiths,2000)^[16]。众多学者将组织结构的有机性作为衡量创业组织的一个重要标准,组织结构有机性是指组织内部权力分布、沟通方式和柔性大小(Battilana和Casciaro,2012)^[30],组织结构有机性的高低分别对应柔性组织和机械组织(Vovin和Slevin,1988)^[31]。亦有学者在组织结构有机性概念研究的基础上,对组织结构有机性维度进行了划分,如Van de Ven(1976)^[32]提出复杂度、正式度和集权度三个维度划分标准,Khandwalla(1977)^[33]在此基础上增加了一个跨部门整合维度。在创业研究中,组织结构有机性常被作为一个关键的权变因素进行研究,组织结构的高有机性可以强化创业导向与创业绩效的正相关关系(Vovin和Slevin,1988)^[31]。因此,在组织内部塑造创业型的组织形态是驱动内部创业的关键要素。已有学者更多从控制权的角度研究内部创业

组织, Burgelman 和 Maidique(1988)^[34] 依据控制程度的高低,从内部和外部两个角度提出了包括直接整合、合资和创业投资等 10 种组织方式,虽然不同控制程度的组织方式有助于组织内部资源的分享和整合,但是为了促使企业内部创业者能够主动掌握机会进行创业,企业必须构建创新型的组织形式(Vovin 和 Slevin,1988)^[31]。已有学者基于创新型组织在创新战略、创新氛围、激励机制、组织结构等方面的显著特征(Pantry 和 Griffiths,2000)^[16],提出了不同的创新型组织模型和评价指标(付家骥,1998)^[35]。但作为普适性的模型和评价指标很难考虑所有类型的内部创业组织特点,因此,需要识别在特定文化情境、不同行业类别、不同创业路径条件下的内部创业组织特征。

4. 资源承诺

资源基础观认为,有效的资源分配和使用是企业获取可持续竞争优势的关键,资源配置能力是企业提升自身效率和实施创新战略的基础(Barney,1986)^[36]。资源承诺是资源基础观理论的一个核心构念,在企业的创业管理活动中可理解为组织向创意注入资源的意愿(Dutton 和 Jackson,1987)^[37]。企业在内部创业过程中面临资源决策的两难困境,没有资源承诺创业项目就不能获得更好的发展和竞争优势,然而出于外部压力和创新成功可能性等方面的考虑,超额的资源承诺则存在过多的风险(鲁喜凤和郭海,2018)^[38]。因此,在内部创业过程中,企业必须进行与创意开发、战略发展和环境条件等相匹配的资源配置(Daugherty,2001)^[39]。资源承诺是一个多维度的概念,包括市场资源承诺、财务资源承诺、人力资源承诺和客户资源承诺等维度(Barney,1991)^[40]。财务资源承诺是在创业过程中可获得的各种货币资源,它为创业项目的实施提供资金支持(Honig,2001)^[41]。人力资源承诺包括创业者、支持者和创业团队成员,并涵盖组织中每个个体的判断力、创造力和智力水平等多种能力(孙红霞等,2013)^[42]。服务主导逻辑强调客户资源主要体现为企业与用户的价值共创(Vargo 和 Lusch,2011)^[43],用户在企业产品开发、营销扩散和运作改进等产品开发流程中产生重要影响(Heinonen 和 Strandvik,2015)^[44],互联网企业内部创业过程中的客户资源承诺是本文主要关注的问题。

5. 研究框架

一方面,梳理相关文献为本文提供了一定的理论基础和有益的启示;另一方面,剖析现有文献的不足也为本文的研究提供了有价值的切入点。创业理论聚焦于外部影响因素(Burgelman,1983)^[6]和内部影响因素(Lumpkin 和 Dess,1996)^[7]对创业活动的影响。就分析层次而言,内部创业区别于个体创业,是在已有组织环境下的创新,依赖于组织既有资源(Antoncic 和 Hisrich,2000)^[9]。基于这种差异,在构建本文研究框架时未将外部环境作为分析因素。因此,本文以创业管理理论为主要理论基础,基于 Hornsby(1993)^[13]的互动模型将创业机会、组织特征、内企业家特质和资源承诺四个核心要素整合起来,从动态演化视角对互联网企业的内部创业机制进行探讨。本文以创业机会来源路径的异质性为依据选取两家在创业机会的选择上存在差异性的互联网企业作为案例分析对象,深入剖析四个核心要素在两个案例企业的内部创业行为中的特征,源于不同创业机会的内部创业行为是否存在相同的创业路径? 综上,基于过程视角,深入剖析案例企业中四个要素的阶段性和动态性特征。

三、研究方法

1. 方法选择

本文采取多案例研究方法,合理性解释如下:首先,本文以互联网企业内部创业为情境,探讨创业机会、内企业家、组织特征和资源承诺四个要素在创业过程中的表现特征,属于特定情境下“如何”和“为什么”的问题(Yin,2002)^[45],适宜采用案例研究方法。其次,根据创业机会来源的差异性,本文将创业机会区分为复制型创业机会和构建型创业机会,两种不同创业机会驱动下的内部创

业路径的差异性分析可以通过对比式案例来进行研究,因此本文采用双案例研究方法,通过比较分析来剖析两家互联网企业内部创业路径的共性和差异性特征。最后,本文重点关注的是互联网企业如何选择一个好的内部创业机会,以及如何将一个创业机会转化为具有竞争力产品的创业过程。采用纵向案例研究,以识别构念间因果关系以及构念的演化特征。综上,本文采用纵向双案例比较研究方法,通过纵向对比分析来发掘两家互联网企业内部创业路径的差异和共性特征以及演化机理。

2. 案例选择

本文选择腾讯和阿里两个企业的内部创业项目微信和钉钉作为分析对象,遵循以下原则:第一,遵循案例研究理论抽样和典型性原则(Eisenhardt,1989)^[46]。腾讯和阿里作为我国互联网行业的领导者,它们在内部创业实践中的成功经验具有广泛的影响力,剖析微信和钉钉的内部创业经验具有较好的行业代表性和典型性。第二,遵循案例研究可比较性原则。微信和钉钉都属于IM社交产品,但是两个产品的开发过程既存在共性,也存在差异性。虽然两个产品都是互联网企业内部创业项目的成功典范,但是它们在产品开发过程中展现出了截然不同的模式,这为本文探讨互联网企业内部创业路径提供了很好的案例素材。

3. 数据收集

遵循“证据三角验证”(Eisenhardt和Graebner,2007)^[47]原则,本文采用多种方法收集数据以获得研究问题所需的信息和资料:本文在案例研究设计过程中从以下几个方面搜集相关数据:(1)一手资料。通过在腾讯、阿里工作的同学和朋友关系,研究小组采访了两位来自于腾讯微信的中层管理者、2位来自于阿里钉钉的中层管理者,访谈时间在1~3小时之间,并对访谈记录进行了整理。(2)二手资料。由著名财经作家吴晓波历时五年多倾力撰写的书籍《腾讯传1998—2016:中国互联网公司进化论》以及中国管理案例共享中心关于微信和钉钉的案例是本文重要的二手资料数据来源。其他二手资料包括:期刊数据库的文献资料、报纸与网络中关于腾讯微信和阿里钉钉的相关报道和管理者的公开讲话。

4. 构念识别与阶段划分

构念测量。在构念测度上,本文遵循两个方面的原则:第一,基于已有文献。系统梳理现有文献关于创业机会、内企业家、资源承诺和组织特征的相关研究,厘清已有文献对四个构念的测量指标,最大限度降低由于研究者主观认识造成的偏差(Eisenhardt,1989)^[46],以此强化新理论的可推广性。第二,基于案例数据。保持相对松散的概念类型(Eisenhardt和Graebner,2007)^[47],使关键构念能从案例数据中涌现出来,并在非线性迭代分析过程中,发展对上述四个构念的理解。基于上述原则,创业机会主要通过机会识别维度进行测度,考察内部创业通过哪些途径识别创业机会?内企业家主要通过内企业家能力维度进行测度,考察内企业家的哪些能力能够促进内部创业项目的成功实施?资源承诺主要通过客户资源维度进行测量,考察内部创业过程中如何管理与利用客户资源促进创业发展?组织特征主要通过开发模式维度进行测量,考察怎样的开发模式能够促进内部创业?关于确定上述四个构念测度变量的文献基础参看理论背景部分的叙述,案例基础参看后文案例分析过程的编码结果。

阶段划分。阶段划分是纵向案例研究的基础,划分标准可依据研究构念发生巨变的关键事件和转折点(Yin,2002)^[45]。本文的研究主题是互联网企业的内部创业路径,根据微信和钉钉的迭代版本,本文鉴别出两个产品在创业发展过程中的关键事件。由于本文主要考察源于不同创业机会的内部企业能够取得成功的同质性和差异性因素是什么,因此产品开发是否成功成为本文划分阶段的衡量标准。虽然两个产品经历了数次迭代,但决定产品取得竞争优势地位、实现战略性转折的是里程碑式的迭代,因此本文选取关键性迭代事件为分界点。微信和钉钉的关键性迭代事件并非一个,而且迭代仍在继续,但受篇幅限制以及为了保持跨案例纵向分析的一致性,本文仅选取第一次决定战略性转折的关键性迭代事件作为分界点,将创业过程划分为两个阶段,即战略性转折前阶

段和战略性转折后阶段。因此,微信以 4.0 版本推出朋友圈功能作为节点,钉钉以 2.0 版本整合邮件、OA 和共享存储功能为节点,分别划为两个阶段(如表 1 所示)。

表 1 案例企业概况介绍及阶段划分

案例企业	腾讯	阿里
创业项目	微信	钉钉
创始人	张小龙	陈航
概况介绍	微信(WeChat)自 2011 年 1 月 21 日首次推出,截止到 2018 年第一季度微信活跃用户数全球超过 10 亿人,覆盖 200 多个国家,历时 5 年,微信快速实现了从 1.0 版本到 6.3 版本的发布,从最初的“能发照片的免费短信”变成“移动通信、娱乐、金融服务和电子商务的综合平台”	钉钉(DingTalk)自 2014 年 12 月 1 日首次推出,截止到 2018 年第三季度在智能移动办公软件市场活跃用户排名第一,且超过第二至第十名活跃用户数的总和。历时 3 年多,钉钉快速实现了从 1.0 版本到 4.5 版本的发布,以“DING”“已读未读”“电话会议”等创新功能覆盖了企业级的沟通产品,实现了阿里的第三次创业
关键性迭代	4.0 版本	2.0 版本
发表时间	2013 年 4 月 19 日	2015 年 5 月 26 日
功能介绍	朋友圈功能,照片可以分享到微信内的朋友圈	整合邮件、OA 和共享存储,打造全新移动协同平台
战略转折意义	“朋友圈”的出现对微信而言是一个醒目的转折性路标,意味着这款通信工具向社交平台的平滑升级	2.0 版本发布后,钉钉用户数突破 30 万,覆盖 100 多个行业,300 个城市,得到阿里集团管理层关注

资料来源:本文整理

5. 数据分析

本文通过迭代非线性的路径对所收集到的数据进行分析,在分析过程中,反复思考研究主题、原始数据、理论依据三者之间的关系(Eisenhardt 和 Graebner,2007)^[47]。数据分析逻辑流程如下:

第一阶段,原始数据整理。首先,进行纵向资料整理。对单个案例进行数据整理,将每个案例搜集的所有资料按照阶段划分进行归类,并遵循时间顺序将各阶段的标志性事件形成完整的文本描述。其次,进行横向资料整理。以四个核心构念为主线,参考所确定的测度变量进行资料的模块式分析,确定数据编码标识,并通过图表的形式对每一个子案例的数据进行归类整理。最后,进行纵向对比式资料整理。通过图表的形式对两个案例企业的资料进行对比式归纳整理。

第二阶段,文本数据编码式分析。根据“关键构念界定与描述”对第一阶段整理的文本数据进行横截面式和纵截面式的数据梳理与分析。以微信和钉钉为两个分析单元,使用数据编码和归类表格等方式对文本数据进行总结,形成对构念理论内涵和演化特点的厚实性描述(Strauss 和 Corbin,1990)^[48]。编码过程由三位编码员共同完成,在正式编码工作开始之前,研究者从所有资料中随机抽取 20 份资料作为前测样本,由三位编码员按照编码说明依次进行编码,将前测编码结果依据 Holsti(1969)^[49]提出的内容分析法相互同意度及信度公式进行计算, R 值为 0.938,高于 0.8,显示三位编码员归类的一致性较高,可正式进行编码工作。通过对资料的编码,共形成微信单元 255 个一级条目库、钉钉单元 266 个一级条目库。

第三阶段,数据—理论迭代式整合。以第二阶段的数据编码结果为基础进行系统的理论探索。通过对两个案例企业不同阶段内部创业核心构念的对比分析,发掘关键因素的共性与差异性特点,并归纳总结要素的演化特点。在这个过程中,始终进行数据资料、已有理论研究结果和编码员思考之间的迭代转化,不断反复,直至使研究结论与模型趋于一致性收敛^[46]。同时,也根据迭代过程中的需要进行原始资料和研究文献的补充。

四、研究发现

1. 腾讯—微信的内部创业路径分析

创业机会识别。首先,创业者能否在快速变化的市场环境下理解和把握创业机会,在一定程度上影响创业目标的实现(Garud 和 Giuliani, 2013)^[50]。大多数学者认为创业机会先于创业者的意识存在于客观环境中,是被创业者发现出来的(斯晓夫等, 2016)^[3]。案例数据表明,创业者基于对市场中的创业机会的认识、理解与把握,可通过快速模仿的方式抓取创业机会。2010年10月, Kik Messenger 的发布引起互联网行业的广泛关注, 张小龙团队敏锐地捕捉到这一机会, 立项类 kik 产品开发, 用了不到 70 天的时间, 完成第一代研发, 于 2011 年 1 月 21 日推出“微信 1.0”版本。尽管模仿市场中已有的产品能够快速切入市场, 但是模仿与创新不是非此即彼的关系, 而是相互融合的过程。简单的复制很难在同质化竞争中取得差异化竞争优势。业界也曾质疑微信的所有功能没有一个是自主开发的, 是建立在其他公司的功能开发基础上的。然而微信并非简单的模仿, 而是基于中国用户的场景体验在产品细节上进行了大量的微创新(如表 2 所示)。可见, “复制”与“微创新”的整合使得微信在创业机会的识别过程中获得了超越同类产品的竞争优势。

表 2 腾讯—微信微创新式复制的创业机会识别

功能	模仿	微创新
语音功能	Talkbox 免费语音聊天; QQ 语音聊天	当距离感应器没有发生感应时, 语音对讲功能就默认为扬声器播放, 只要把手机贴近耳朵, 感应器马上自动调整为听筒模式, 这种细节改进, 让用户避免大众场合“被广播”的尴尬, 方便在会议、地铁等不方便场合接听
摇一摇	LINE(日本) Shake it	晃动手机之后的效果除了震动之外, 听觉上是响亮的来福枪上膛声, 视觉上女性用户呈现为维纳斯雕像, 男性用户则是大卫雕像
朋友圈	Path 软件	对用户关系进行精密的隔离与控制, 强关系链范畴内的好友才可以同时看到并且评论, 不同关系链内的内容隔断并有精确的衔接点
漂流瓶	QQ 邮箱漂流瓶; 陌陌交友; 同性恋软件 EL	为用户提供查看附近的人的头像、昵称、签名及距离等功能, 并由此把不认识的人圈到了一起, 突破熟人的紧密关系链, 转为由某种共同点维系在一起的弱关系链

资料来源: 本文整理

内企业家特质。虽然客观存在论观点认为创业机会先于创业者的意识存在于客观环境(Pinchot, 1985)^[4], 但创业机会的识别与转化最终取决于创业者的特质(Mathias 等, 2015)^[51]。2010 年年底, 张小龙给马化腾发出一封邮件“每个时代都存在划时代的产品, 顺应移动上网的趋势, 腾讯也应该推出自己的产品”。这封邮件启动了微信项目, 事后张小龙回忆说“突然搭错了一根神经, 写了这个邮件, 就开始了”。而这根神经, 并非偶然搭错。张小龙在博大的经历、在腾讯从程序员到产品经理, 再到管理者的角色转换, 与邮箱用户不断互动的工作体验, 使他对互联网产品和用户形成了独到的见解。这些行业经验使张小龙对互联网市场环境、产品以及用户的思考和理解更具有前瞻性, 因而能“搭错神经”敏锐发现类 kik 产品。而让微信脱颖而出类 kik 产品的, 则是张小龙本身所具备的产品理念和产品使命感。2012 年 7 月 24 日, 从下午 2 点半到晚上 11 点半, 张小龙在腾讯内部做了一场 8 个多小时的长篇演讲, 主题是“微信背后的产品观”。张小龙对产品经理的素养提出了极具个人色彩的解读, 也解读了他不断将微信推向成功的秘籍。

组织特征。已有文献研究表明创业型的组织形态对创业行为具有显著影响(Vovin 和 Slevin, 1988)^[31], 其核心解释逻辑是企业内新资源的组织或重构影响创业成长能力(Carrier, 1994)^[14]。

案例数据表明,从组织特征角度分析,竞争性、迭代性的开发模式对创业成功具有促进作用。在张小龙团队研发微信时,无线业务部门也同时有几支团队在进行同样的工作,这一景象便是腾讯内部形成的“赛马机制”,它让企业保持一种面对竞争的紧张性。相比较企业创业,企业内部创业具有资源依赖和分享的优势,但却可能缺乏新事业的激励因素(Carrier, 1994)^[14]。赛马机制使得内部创业团队在享有组织资源优势的同时,面对内部和外部的双重竞争,提高创业成功的效率。此外,与以标准化、精确化为特征的工业经济相比,互联网经济最本质的差异是对一切完美主义的叛逆(吴晓波, 2017)^[52],它要求公司在研发、反馈以及迭代上形成完全不同于制造业的开发模式。

资源承诺。创业过程所需资源分为核心资源、基础资源和其他资源(Kellermanns 等, 2016)^[53],用户资源作为企业内部创业所必需的一种核心资源,通过共生机制(Doorn 等, 2010)^[54]提高创业过程的成功率。本文通过案例研究发现,微信高度重视用户体验,并通过“1110 军令”进行用户体验管理,即每个产品经理必须阅读 1000 条用户反馈、阅读 100 个产品博客、做 10 个用户调查,微信团队的所有业务都以用户体验为依归,站在用户的角度思考问题,了解用户的使用习惯。服务主导逻辑强调企业与消费者的价值共创,消费者在产品开发、营销传播和运作改进等过程中产生重要影响(Vargo 和 Lusch, 2011)^[43],尤其是在互联网领域,企业与用户之间的交互方式发生了根本性改变,用户在价值共创中具有更加重要的作用(Belk, 2014)^[55]。为了加强用户体验管理,微信通过平台化机制实现价值共创,2014 年 4 月 4 日,腾讯大学正式成立“微信学院”,分为微信商学院、微信技术院、玩转微信和微信时刻 4 个板块。作为一个公开对外的学习平台,微信的合作伙伴、开发爱好者均可利用此平台实现商业化应用。此外,为了更快更及时了解用户需求,解决用户使用中的问题,微信在 2015 年 5 月 27 日推出“微信公众号”,分别设有自助工具、常见问题、意见反馈三个功能,直接增加与用户交流的渠道。在张小龙看来,微信的起步与发展始终遵循用户体验、价值共创理念。

当企业经历了创业初期阶段以后,处于市场引领地位时,创业机会则演变为核心企业清晰聚焦跨组织网络组成的产物,并取决于创业者的开放性与创造力想象(Mathias 等, 2015)^[51]。案例数据表明,“朋友圈”功能的推出使微信由一款通信工具向社交平台转型,自此发生战略性转折,逐渐占据 IM 市场的领先地位。随着一个又一个版本的迭代,微信已出现在社交、信息交互、购物和出行等生活中的方方面面,从“连接人与人”发展为如今的“连接人与服务”,在用一种开放式的创新理念重构一个“生态圈”,满足用户想要的生活方式。

综上,将腾讯—微信的内部创业路径定义为复制型内部创业,这种创业路径的机会识别经历了微创新式复制向创新式生态圈的演化。在创业前期阶段,内企业家的行业经验、市场先动性和产品使命对创业机会的识别与把握起到较为关键的影响作用,进入创业转折期后,内企业家的开放和创新性思维格局则对创业机会的拓展起主导作用,快速迭代的开发模式和基于用户资源的价值共创在创业过程中始终起着重要作用。腾讯—微信的内部创业路径编码分析结果和关键要素的演进结果如表 3 和图 1 所示。

表 3 腾讯—微信内部创业战略性转折前后阶段主要特征编码结果及证据举例

阶段	概念	测度变量	编码结果	条目	典型资料举例
战略性转折前阶段	创业机会	机会识别	模仿	20	2010 年年底一个深夜,张小龙给马化腾写邮件,建议由他的团队做一个类似 kik 产品,马化腾当即回复同意
			微创新	24	语音功能并非微信独创,国外的 Talkbox 就是语音功能的先行者,就这种免费语音的具体呈现方式,微信从用户的使用习惯出发,做了大量的微改进,其中一个改进就是距离感应器

续表 3

阶段	构念	测度变量	编码结果	条目	典型资料举例	
战略性转折前阶段	内企业家	特质	产品使命	10	张小龙没有任何顾虑,他不管不顾地开发产品,哪怕得罪人也绝不轻易妥协,这种偏执最终帮微信在“太子争夺战”中涉险过关	
			市场先动性	9	2010年年底,张小龙给马化腾发出邮件“每个时代都有划时代的产品,顺应移动上网的趋势,腾讯也应该推出自己的产品”	
			行业经验	11	经历了从程序员到产品经理、再到管理者角色转换,在与邮箱用户不断互动过程中,张小龙对产品和用户形成了独到见解	
	组织特征	开发模式	赛马团队	18	当时,有三个团队在做类 kik 产品,另外两个是手机 QQ 团队和 Q 信团队,由资深元老刘成敏领衔	
			快速迭代	27	敏捷开发是微信快速响应用户需求并不断拓展业务的关键法宝,有了这样的法宝和保障,才使得微信能在落后的情况下迎头赶上,并且快速超越所有竞争者	
	资源承诺	用户资源	用户体验	17	在张小龙看来,微信的起步、发展一直秉承用户思维,而非仅仅围绕 KPI,微信对业务部门进行考核时,用户体验被列为第一考核指标	
			价值共创	15	微信 1.0 版本在国内市场并没有受到太多关注,但积攒下来的少数尝试性用户却给产品带来很多宝贵的建议和反馈,微信团队根据这些用户提供的线索不断优化程序,持续改进细节内容	
	战略性转折后阶段	创业机会	机会识别	生态圈	8	微信的官网首页上是这样定义的“微信,是一个生活方式”,从“连接人与人”,发展为如今的“连接人与服务”
				创新	13	公众号被称为“自媒体”,是一个由中国人独立创造出的概念,被称为“中国式创新”
内企业家		特质	开放	12	张小龙表示未来微信还将在公众平台上尝试开发应用号体系,通过云端技术,让用户即便更换了手机,之前安全的应用也不会重装或者丢失,公众号将因此超越现有的内容发布形态,实现新的延伸	
			创新	15	公众号是张小龙团队的一个“发明”,它兼具媒体和电商双重属性,革命性改变了中国互联网以及媒体产业的既有生态	
组织特征		开发模式	跨界整合	16	微信网页版基本代替了中国移动飞信,实现打通电脑和手机的功能,微信企业公众号的推出,对新浪微博平台上的口碑营销价值链形成了巨大的冲击,大批营销账号开始迁徙至微信	
			快速迭代	15	4.0 版本至 4.5 版面期间,微信先后推出语音视频通话功能、微信网页版、企业公众号关注、信息订阅功能等,这些功能发布本质是微信基于通讯工具业务基础,进行多个原本不属于腾讯公司的价值创新	
资源承诺		用户资源	用户体验	17	在充满变革和各种商业化诱惑的移动互联网时代,“用户体验”作为“定海神针”,确保微信的任何创新不会偏离正确轨道	
			价值共创	9	2015年5月27日推出“微信公众号”,分别设有自助工具、常见问题、意见反馈三个功能,直接增加与用户交流的渠道	

资料来源:本文整理

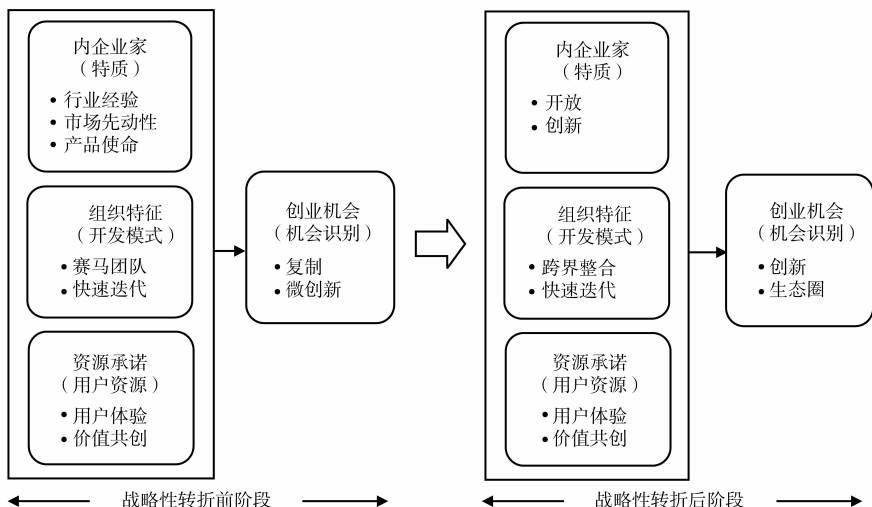


图1 腾讯—微信内部创业路径转折及关键要素演化

资料来源:本文绘制

2. 阿里—钉钉内部创业路径分析

创业机会识别。并非所有的创业机会都是客观存在的(Alvarez 和 Barenly, 2007)^[5],某些创业机会的出现依赖于创业者创造性想象的能力和他们所进行的实践的能力(Mathias 等, 2015)^[51]。案例数据表明,创业者迫于竞争压力,在对未知市场的观察、质疑和尝试过程中,利用与共创企业之间的二元关系拓展新的市场机会。2014 年年初微信的用户数量突破 3 亿,阿里的“来往”受到巨大压力,为了寻找突破口,陈航希望能够避开微信的直面竞争,在 IM 社交市场做一个区别于微信朋友圈的工作圈。项目启动一个月之后仍然没有任何进展,不知道具体要做什么,连雏形都没有。在市场调研过程中,钉钉团队锁定了康帕斯公司作为第一家共创企业,在与老板史楠沟通中逐渐清晰了企业社交的痛点需求,明晰了钉钉的雏形。钉钉最初的创新功能,如“电话会议”“已读未读”“DING 一下”都是基于这一家企业的需求。钉钉另一个共创企业则是复星集团,复星为钉钉提供了大集团的痛点。钉钉在与企业进行共创的过程中,深度挖掘企业人性需求,转化为产品功能。因此,与共创企业进行头脑风暴挖掘痛点,提供解决方案,让钉钉在未知市场实现了创业机会的拓展。

内企业家特质。钉钉的创始人陈航此前在阿里易淘事业部负责搜索业务,后在“来往”事业部工作半年多时间,一直致力于做出一款可以挑战微信的产品,但未能成功。创业失败能够促使创业者进行失败学习,对创业结果中所犯的错误进行反思,从而获得更深层次的人生见解,有助于创造新的创业机会(Mathias 等, 2015)^[51]。陈航坦言“没有来往就没有钉钉”,陈航在“来往”的失败经历迫使他“寻找一条和微信不一样的路”。对于创业者来说,产品使命是其进行创业活动中最重要和最为核心的角色,它直接影响到创业者如何认知和评估机会(Jaskiewicz 等, 2015)^[56]。陈航提出做一个区别于微信朋友圈的工作圈这个想法以后,团队内部很多人对“工作和生活混淆在一起”提出了质疑,但陈航坚持了自己的想法。在产品开发过程中,钉钉团队跟康帕斯的员工们吃喝拉撒在一起,不仅仅工作时间在一起,连员工的生活娱乐也在一起。陈航表示,团队最初开发钉钉时憋着一口气,“就是要开发出一款好产品”,正是这份产品使命感塑造了钉钉的创新精神。

组织特征。创业团队在企业内部创业中发挥重要作用,成功的创业团队能够高效决策,快速有效地把握市场机会(Khan, 2014)^[57]。案例数据表明,“来往”的失败使阿里认识到集团资源并非内部创业的决定性因素,而初创项目更需要空间。2014 年 5 月 26 日,陈航带着一支仅有六人组成的创业团队入驻被称为“创业圣地”的湖畔花园办公。这里有非常独立的环境,包括财务、人事都要求独立化,尽量不被集团影响,团队成员忘记阿里集团大的氛围,专注把产品做好。创业团队的共同愿景可以帮助企业将其有限

的注意力资源聚焦于特定的创业活动,提高创新绩效(Khan,2014)^[57]。“一帮相信的人在一起,做一件自己相信的事”,创业激情将团队成员凝聚在一起,形成鲜明的团队风格,使钉钉不断壮大。同其他互联网产品一样,钉钉团队快速迭代产品,每周进行用户访谈,几乎每两三周就有一次产品的迭代和更新。

资源承诺。顾客主导逻辑视角下的价值共创理论认为企业应该理解顾客的行为、体验、环境及日常生活,并在与顾客的直接互动和不可见的心理过程中控制价值创造过程(Vargo和Lusch,2011)^[43],直接互动作为产生共创价值的要素对企业的决策与判断有至关重要的作用(Heinonen和Strandvik,2015)^[44]。与2C社交产品不同,2B社交产品经理自己不是老板,不是中小企业的员工或者管理者,无法真正体会到企业管理中的困难和复杂,所以钉钉团队会跟踪观察共创企业的生产经营过程,甚至在企业驻点办公,了解其需求,并将解决方案逐步汇集到钉钉平台上。“我们这帮设计者不能坐在办公室‘YY’”,这是陈航提出的价值共创原则。精细的共创过程让钉钉从无到有,并逐步变大变强,由关注产品和用户的关系向关注产品和生产的关系转变。价值共创过程是顾客用于管理他们行为、资源以及实践的过程,是一个共赢的过程(Payne等,2008)^[58]。

在版本快速迭代过程中,2015年5月26日钉钉2.0版本的发布迎来战略性转折点,钉钉企业用户数突破30万家,覆盖100多个行业,300个城市。“钉钉跟阿里的基因不一样”,陈航将钉钉的成功总结为产品导向的创业基因,并以完全开放、创新的态度规划钉钉转折后的发展方向。2015年8月31日,钉钉对外正式发布了“C+”战略,宣布开放平台,开始走生态化发展之路,许多合作伙伴加入钉钉的生态。坚持快速迭代、用户价值共创模式,钉钉用一年的时间就完成了从产品到生态圈的升级。阿里—钉钉的内部创业路径编码分析结果和关键要素的演进结果如表4和图2所示。

表4 阿里—钉钉内部创业战略性转折前后阶段主要特征编码结果及证据举例

阶段	构念	测度变量	编码结果	条目	典型资料举例
战略性转折前阶段	创业机会	机会识别	未知	18	在这样一个充满梦想的空间里,前方还是一个未知数,刚到湖畔花园的时候,还不知道钉钉长什么样,当时连雏形都没有看到
			共创企业	21	陈航表示,钉钉的最初创新功能都是基于一家共创企业的痛点,先把这家企业痛点解决掉,针对这样的需求,钉钉1.0版本上线了
	内企业家	特质	产品使命	13	陈航是个有点理想主义和使命感的人,陈航表示,团队最初开发钉钉时,就是憋着一口气“就是要开发出一款好产品”
			市场先动性	16	陈航很兴奋地对团队提议,希望能做一个区别于微信朋友圈的工作圈,说这有可能是通向社交应用市场的另一条康庄大道上虚掩着的小门,并决定从“来往”出来做一个独立的项目,这一想法得到马云的支持
			行业经验	8	陈航表示,对于大公司来说,如果认定一个方向,并且能够保证持续地投入,团队的成员能够持续坚持,不断吸收经验,产品总会站起来的。“来往”就是这个道理,我们这帮人水平不够,打一仗打死了没死透活过来了,以后大概就知道怎么办,再继续打
	组织特征	开发模式	创业团队	17	钉钉在阿里内部有非常独立的环境,包括财务、人事都要求独立化,尽量不被集团影响,定位为创业团队,开始一个全新产品的打造
			快速迭代	28	陈航带领的团队像一个草根创业团队一样,快速迭代产品,每周进行用户访谈,几乎每两周就有一次产品的迭代和更新
	资源承诺	用户资源	用户体验	23	我们开始去调研走访中国大量的中小企业,这一走访就是两个月的时间,与成千家企业长期共创,我们和他们一起工作一起商务一起娱乐,朝夕相处,我们真正懂得他们的“痛”
价值共创			17	钉钉会将用户群的每一个需求汇总,在后台进行划分,要求产品经理和产品负责人,答复用户需求什么时候能够实现,实现每两周一个版本迭代的速度	

续表 4

阶段	构念	测度变量	编码结果	条目	典型资料举例
战略性转折后阶段	创业机会	机会识别	生态圈	12	2015年8月31日,钉钉正式对外发布了“C++”战略,宣布开放平台,开始走生态化之路,用一年时间完成从产品到生态商业模式升级
			创新	10	2015年6月29日,正式发布钉钉2.1.0版本,全新课堂模式,微应用全面上线
	内企业家	特质	开放	7	陈航表示,阿里一钉钉的使命是把阿里巴巴的工作方式0成本0门槛地输出给4300万中国企业及各类组织
			创新	10	在分享新浪“微博之夜”获奖感言时,陈航说“我们不是在做一个APP,我们是在创造一种全新的工作方式”
	组织特征	开发模式	跨界整合	14	自钉钉生态战略发布以来,钉钉开放平台的注册ISV已经达到300+,合作伙伴已达50余家
			快速迭代	13	每两周一次版本发布的产品迭代速度彻底颠覆了企业级应用的传统,带来互联网的新思维
	资源承诺	用户资源	用户体验	20	陈航和他的成员始终坚持拜访中小企业习惯,每周上百个员工要深入到最底层获取用户体验,并最终完善产品,这已形成一种团队文化
			价值共创	19	建立专门的用户需求平台,明确需求名称、企业名称、处理人等信息,要求每个处理人必须对每个需求给出答复做还是不做都要给答复,什么时候完成也要明确时间

资料来源:本文整理

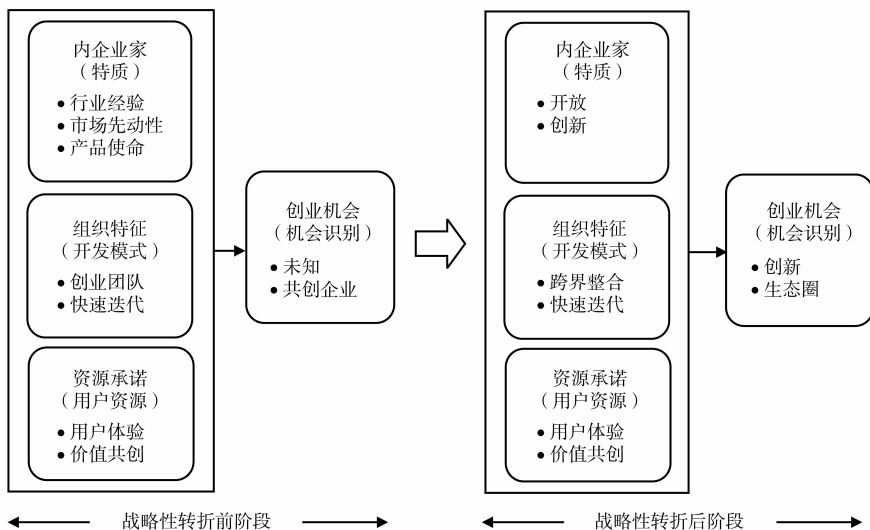


图 2 阿里一钉钉内部创业路径转折及关键要素演化

资料来源:本文绘制

五、讨论

互联网技术发展影响着企业的内部创业模式,一方面使企业有了更多的内部创业空间,另一方面也对创业成功提出了新的挑战(Monahan,2011)^[59]。现有研究尽管从不同角度讨论了互联网企业创业的商业模式和影响因素(Muzellec等,2015)^[60],但是对于互联网企业的内部创业路径的演化机制,尚未给出系统的解答。

本文的研究表明,基于创业机会的属性可以将内部创业分为复制型内部创业和拓展型内部创业两种路径,二者的区别在于拟开发产品是否在市场存在雏形,前者是对市场中已有产品进行模仿的基础上进行微创新,后者是挖掘市场需求开发新产品。基于案例研究分析,本文整合两种内部创业路径总结归纳互联网企业内部创业演化路径(如图3所示):源于不同创业机会的复制型内部创业和拓展型内部创业在经历战略转折后均可趋同演化为生态型内部创业。在转型之前,两种内部创业路径存在共性和异性影响因素。内企业家特征、资源承诺和快速迭代的组织特征属于共性因素,而组织特征中的创业团队则存在差异,前者是赛马团队,后者是创业团队。在转型之后,两种创业路径演化趋同为生态型内部创业,同时在内企业家、组织特征和资源承诺三个方面存在共性特征。

1. 复制型内部创业路径的演化机理

中国互联网创业的复制传统已经不是一个新话题,因此,本文所总结的复制型内部创业路径也概括了大多数互联网企业“只抄不买”的创业导向。但是,创业机会也很难独立于创业者而存在(Alvarez和Bareny,2007)^[5],模仿哪一个产品则需要独具慧眼的内企业家发现,从这一角度而言,内企业家特质构成内部创业路径的机会窗口,即创业机会依赖于内企业家市场先动性和行业经验,通过预判、分析和评估完成复制对象的选择。然而,类似腾讯,背负“抄袭”头衔的互联网企业为什么能够赶超模仿对象,原因在于模仿战略本身就是一种商业逻辑,这种商业逻辑的关键在于模仿者之后基于价值共创理念进行微创新,在快速迭代过程中不断满足用户体验。在这一过程中,企业内部竞争的赛马机制和内企业家的产品使命感是持续推动产品开发过程突破创业初期各种阻力的内在驱动力。当产品用户数突破一定数量超越竞争对手实现战略转折之后,虽然产品开发仍然坚持价值共创、持续迭代的开发模式,但是内企业家的创业逻辑发生了改变,开放性、创新性的产品开发理念也使创业机会由最初的基于模仿的微创新转变为基于生态圈的跨界架构布局。总体而言,本文对复制型内部创业路径的分析,与创业机会客观存在论(Pinchot,1985)^[4]和服务主导逻辑中价值共创(Doorn等,2010)^[54]的思想相一致,并将前者融入到后者的理论框架中,以“创业路径演化”的概念表达出来。

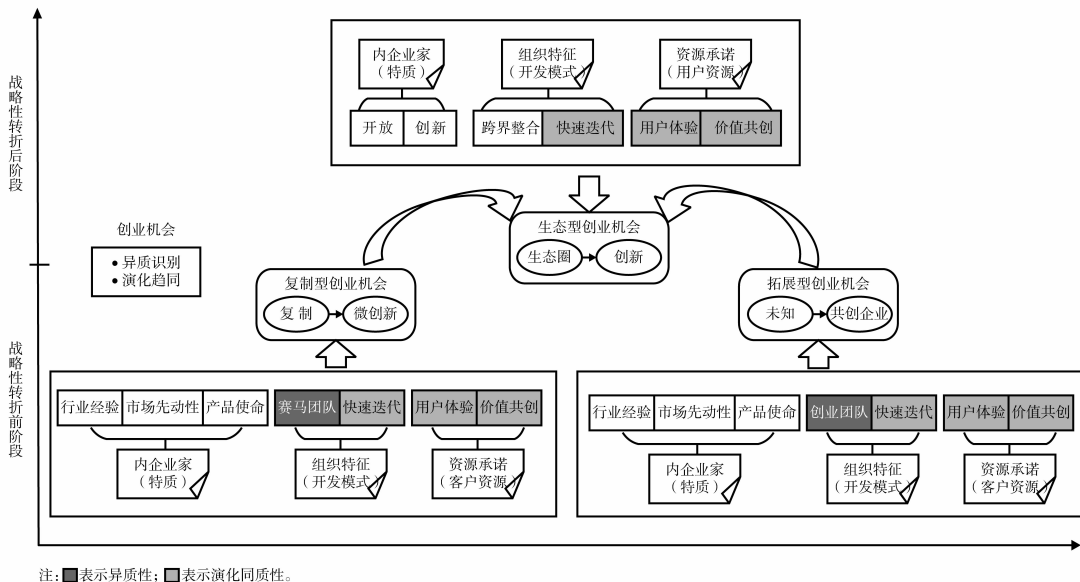


图3 互联网企业内部创业路径演化模型

资料来源:本文绘制

2. 拓展型内部创业路径的演化机理

经济学理论认为有效的市场开拓就是要避开成熟的市场,寻找蕴含庞大需求的新市场空间,也称之为一种“价值创新”的战略行动(吴晓波,2017)^[52]。因此,本文所总结的拓展型内部创业路径体现

出创业机会产生的另一种过程,即创业机会并未存在于现有市场,而是诞生于创业者基于对市场、顾客和环境思考与理解之后的需求挖掘和机会构建,创业机会的出现依赖于内企业家的能力。虽然根植于企业内部,但由于创业机会的未知性,这种创业路径需要企业提供具有资源共享优势和独立创业空间的组织环境进行孵化,并通过与用户共创发掘产品需求,以清晰聚焦创业机会。与复制型内部创业路径相同的是,当创业路径发生战略性转折之后内企业家的创业逻辑同样会发生改变,跨界性、创新性的创业理念也使内企业家偏向生态圈式的思维布局,以进一步拓展创业机会。总体而言,本文对拓展型内部创业路径的分析,与创业机会主观构建论(Alvarez 和 Barenly,2007)^[5]和服务主导逻辑中价值共创(Doorn 等,2010)^[54]的思想相一致,并将前者融入到后者的理论框架中,以“创业路径演化”的概念表达出来。

3. 生态型内部创业路径解析

张小龙的愿景是让微信成为一种生活方式,陈航也坦言钉钉是在创造一种全新的工作方式,当微信和钉钉经历了战略性转折之后,都在全力缔造一种全新的创业模式,本文将其界定为生态型内部创业,即利用平台已有优势,广泛进行合作伙伴之间横向和纵向的合作,通过发现和建构更多的创业机会形成闭环的生态链,这一创业路径与“互联网+”背景下的创业理念相契合(辜胜阻等,2016)^[1]。案例研究表明,无论是复制型内部创业还是拓展型内部创业,当实现战略性转折之后,均可以演化为生态型内部创业。互联网的本质是链接、开放、协作与分享(吴晓波,2017)^[52],在此过程中,需要创业者秉承更加开放与合作的心态,共建跨界合作,从而打造以自身平台为核心的闭环生态模式。首先,需要关注用户体验需求,产品对需求的体现程度,是企业被生态所需要的程度。其次,快速迭代实现单点突破,是产品在生态中存在和发展的根本。最后,如果一个企业已经进入生态型内部创业阶段,而且上述两个方面都做得比较好,那么基于创新的机会建构则成为闭环生态模式的产物。

六、结 论

1. 研究结论

本文围绕“源于不同创业机会的互联网企业内部创业路径的影响因素以及演化机制”这一核心问题展开,在系统梳理创业理论的基础上,结合案例情境提出由创业机会、内企业家、组织特征和资源承诺四个要素构成的分析框架,以创业机会来源的异质性为切入点,解析在复制型内部创业路径和拓展型内部创业路径的演化过程中四个要素的共性和异性特征。通过对腾讯—微信和阿里—钉钉的纵向跨案例对比分析,得出如下三点研究结论:第一,复制型内部创业路径的演化过程受内企业家、组织特征和资源承诺要素的影响,在创业初期,内企业家的市场先动性、行业经验和产品使命特质成为创业发展的核心驱动力,具有内部竞争特征的赛马团队使创业初期的产品开发过程在内外双重竞争压力下更具高效性,而基于用户价值共创的迭代开发模式在创业初期和转折期之后都非常重要。第二,拓展型内部创业路径的演化过程同样受内企业家、组织特征和资源承诺要素的影响,且在创业初期,内企业家的市场先动性、行业经验和产品使命特质亦成为创业发展的核心驱动力。而具有独立空间的内部创业团队更能够孵化出具有市场竞争力的差异化创业机会,基于用户价值共创的迭代开发模式在创业初期的重要性更加明显,因为共创过程是发现创业机会的过程。第三,整合上述两种内部创业路径发现,复制型内部创业路径和拓展型内部创业路径在经历战略性转折之后均可以演化为生态型内部创业,为了保持演化分析的纵向一致性,本文同样分析了上述四个要素。其中,在这一阶段,同样需要价值共创、快速迭代的开发模式,但基于跨界生态圈的机会发现与构建,更需要内企业家开放和创新的管理理念与特质。

2. 理论贡献

本文的理论价值主要体现在:(1)本文突破以往从外部影响因素(Burgelman,1983)^[6]或内部影响因素(Lumpkin 和 Dess,1996)^[7]的角度探讨内部创业路径,转而基于创业机会视角,归纳互联

网企业内部创业的演化路径,具体展示了创业机会、内企业家、组织特征和资源承诺的动态变化过程,具体表现为在不同阶段的复制型内部创业、拓展型内部创业和生态型内部创业,研究结论进一步弥补了已有内部创业模型没有考虑阶段演化和行业情境的不足(Antoncic 和 Hisrich,2000)^[9]。(2)本文基于创业机会的来源提出了三种内部创业机会,即复制型内部创业机会、拓展型内部创业机会和生态型内部创业机会,与创业机会客观存在论(Pinchot,1985)^[4]、创业机会主观存在论(Alvarez 和 Barenly,2007)^[5]和创业机会发现与建构论(斯晓夫,2016)^[3]的研究结论相一致。此外,之前的研究只关注创业机会的类别划分(Wood 和 McKinley,2010)^[61],而没有关注不同类型的创业机会之间是否存在转化机制,本文找到了复制型内部创业机会和拓展型内部创业机会向生态型内部创业机会演化的现实案例,并归纳出整合模型,是对创业机会相关理论研究的一个拓展。

3. 实践启示

互联网生态瞬息万变,企业如何在快速变化的环境中把握创业机会实现内部创业,从而提升企业的竞争力,成为当前互联网企业普遍面临的发展难题。本文为互联网企业的内部创业实践提供如下五点启示:第一,企业需要根据自身的发展状况和市场需求选择创业机会,既可以通过复制的方式进入成熟市场,也可以通过拓展的方式进入蓝海市场,但无论选择哪种类型的创业机会,都只是撕开内部创业的一个口子,内部创业能否成功受多种因素的交互影响。第二,为了孵化内部创业,企业可以选择赛马团队和创业团队两种组织类型,具有内部竞争机制的赛马团队更有利于复制型创业机会的实现,具有独立创新氛围的创业团队更有利于拓展型创业机会的实现。第三,在创业初期,内企业家的特质对于创业机会的识别以及产品迭代开发的微创新方向起到关键作用,因此,作为企业高层管理者在选择内部创业的项目负责人时,应综合考察其行业经验、市场前瞻性和产品使命等个人特质。第四,敏捷开发、快速迭代是所有互联网企业必须坚持的原则,但这里需要强调的是主动变化而非应对变化,雷军的米聊比微信早一个月开发,最后仍被微信赶超,“在互联网时代,谁也不比谁傻5秒钟,对手很快就醒过来,很快赶上来”(吴晓波,2017)^[52],因此,对于互联网企业而言主动变化的能力更重要,预见问题,主动变化,不至于在市场中陷入被动。第五,创业理念的转变,创业初期在于聚焦自己的核心价值,而在战略性转折之后,则应聚焦于自己的生态价值,即利用既有优势进行跨界整合,深化和扩大社会化协作。

4. 局限与展望

尽管本文通过纵向跨案例研究得出一些有价值的结论,但仍存在一些不足。首先,作为案例研究,两个案例样本量对于理论外部有效性存在检验不足的局限性,且不排除其他互联网企业存在不同的内部创业路径,未来可以通过增加案例样本数量进行逐项复制和差别复制以提高研究结论的普适性价值。其次,基于研究框架对内部创业路径的四个影响要素进行分析,不排除其他因素对创业路径的影响,未来可通过迭代分析的方式选择其他要素(如制度环境等),探讨多因素交互影响的内部创业路径整合模型;最后,对于内部创业路径的演化分析,为保持对比分析的一致性而选择首次战略性迭代作为阶段划分依据,难免会影响演化分析的深度,未来将通过对案例企业的发展总历程进行分析,进一步深化互联网企业内部创业路径演化机制的探讨。

参考文献

- [1] 辜胜阻,曹冬梅,李睿.让“互联网+”行动计划引领新一轮创业浪潮[J].北京:科学学研究,2016,(2):161-165.
- [2] Chang,J. Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Entrepreneurship[J]. Borneo Review,1998,9,(2):187-213.
- [3] 斯晓夫,王颂,傅颖.创业机会从何而来:发现,建构还是发现+建构?——基于创业机会的理论前沿研究[J].北京:管理世界,2016,(3):115-125.
- [4] Pinchot,G. Intrapreneuring[M]. New York:Harper & Row Press,1985.
- [5] Alvarez, S. A. and J. B. Barenly. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action [J]. Strategic

Entrepreneurship Journal,2007,1,(1-2):11-26.

[6] Burgelman, R. A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm [J]. Administrative Science Quarterly,1983,28,(2):223-244.

[7] Lumpkin, G. T. and G. G. Dess. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance [J]. The Academy of Management Review,1996,21,(1):135-172.

[8] Covin, J. G. and D. P. Slevin. A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1991,6,(1):7-25.

[9] Antoncic, B. and R. D. Hisrich. Intrapreneurship Modeling in Transition Economics: A Comparison of Slovenia and the United States [J]. Journal of Developmental Entrepreneurship,2000,5,(1):21-40.

[10] Kuratko, D. , R. Montagno, and J. Hornsby. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment [J]. Strategic Management Journal,1990,11,(5):49-58.

[11] Fried, V. H. and R. D. Hisrich. Toward a Model of Venture Capital Investment [J]. Financial Management,1994,23,(3):28-37.

[12] Klepper, S. and S. Sleeper. Entry by Spin-offs [J]. Management Science,2005,51,(8):1291-1306.

[13] Hornsby, J. S. , D. W. Naffziger, D. F. Kuratko, and R. V. Montagno. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment [J]. Strategic Management Journal,1990,11,(Special Issue):49-58.

[14] Carrier, C. Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study [J]. International Small Business Journal,1994,12,(3):54-61.

[15] Guth, W. D. and A. Ginsberg. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship [J]. Strategic Management Journal,1990,11,(5):5-15.

[16] Pantry, S. and P. Griffiths. Being an Intrapreneur and Creating a Successful Information Service Within Your Organization [J]. Business Information Review,2000,17,(4):205-214.

[17] Gapp, R. and R. Fisher. Developing an Intrapreneur-led Three-phase Model of Innovation [J]. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,2007,13,(6):330-348,

[18] Camelo-Ordaz, C. , M. Fernández-Alles, J. Ruiz-Navarro, and E. Sousa-Ginel. The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms [J]. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship,2012,30,(5):513-535.

[19] Low, M. B. and I. C. MacMillan. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges [J]. Journal of Management,1988,14,(2):139-161.

[20] Shane, S. and S. Venkataraman. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research [J]. Academy of Management Review, 2000,25,(1):217-226.

[21] Sharon, A. and J. B. Alvarez. Barney Opportunities, Organizations, and Entrepreneurship [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2008,2,(4):265-267.

[22] Ronald, K. , M. B. Randolph-Seng, and J. R. Mitchell. Socially Situated Cognition: Imagining New Opportunities for Entrepreneurship Research [J]. Academy of Management Review,2011,36,(4):774-778.

[23] Styles, C. and R. G. Seymour. Opportunities for Marketing Researchers in International Entrepreneurship [J]. International Marketing Review,2006,23,(2):126-145.

[24] Eckhardt, J. T. and S. Shane. Opportunities and Entrepreneurship [J]. Journal of Management,2003,29,(1):333-349.

[25] Adler, P. S. , and S. W. Kwon. Social Capital: Prospects for a New Concept [J]. Academy of Management Review,2002,27,(1):17-40.

[26] Ardichvili, A. , R. Cardozo, and S. A. Ray. Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development [J]. Journal of Business Venturing,2003,18,(1):105-123.

[27] 吕相伟. 政策不确定性与企业家活动配置 [J]. 北京: 经济管理,2014,(3):22-39.

[28] Walton, A. The Impact of Interpersonal Factors on Creativity [J]. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2003,9,(4):146-62.

[29] Wunderer, R. Employees as 'Co-intrapreneurs'-a Transformation Concept [J]. Leadership & Organization Development Journal, 2001,22,(5/6):193-211

[30] Battilana, J. and T. Casciaro. Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change [J]. Academy of Management Journal,2012,55,(2):256-260.

[31] Vovin, J. G. and D. P. Slevin. The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style [J]. Journal of Management Studies,1988,25,(3):217-234.

[32] Van de Ven, A. H. On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations [J]. Academy of Management

Review, 1976, 1, (4): 24 - 36.

[33] Khandwalla, P. N. The Design of Organizations[M]. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. Press, 1977.

[34] Burgelman R. C. Christensen, and S. Wheelwright. Strategic Management of Technology and Innovation[M]. New York: McGraw-Hill Education, 2008.

[35] 付家骥. 技术创新学[M]. 北京: 清华大学出版社, 1998.

[36] Barney, J. B. . The Resource Based Theory of the Firm[J]. Organizational Science, 1986, 26, (1): 41 - 56.

[37] Dutton, J. and S. Jackson. Categorizing Strategic Issues; Links to Organizational Action[J]. Academy of Management Review, 1987, 12, (1): 76 - 90.

[38] 鲁喜凤, 郭海. 机会创新性、资源整合与新企业绩效关系[J]. 北京: 经济管理, 2018, (10): 44 - 57.

[39] Daugherty, P. J. , C. W. Autry, and A. E. Ellinger. Reverse Logistics: The Relationship Between Resource Commitment and Program Performance[J]. Journal of Business Logistics, 2001, 22, (1): 107 - 123.

[40] Barney, J. B. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17, (1): 99 - 120.

[41] Honig, B. Learning Strategies and Resources for Entrepreneurs and Intrapreneurs[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, 26, (1): 21 - 34.

[42] 孙红霞, 郭海, 陈浩义. 创业自我效能感、创业资源与农民创业动机[J]. 北京: 科学学研究, 2013, (12): 1879 - 1888.

[43] Vargo, S. L. and R. F. Lusch. It's a all B2B and Beyond; Toward A Systems Perspective of the Market[J]. Industrial Marketing Management, 2011, 40, (2): 181 - 187.

[44] Heinonen, K. and T. Strandvik. Customer-Dominant Logic; Foundations and Implications[J]. Journal of Services Marketing, 2015, 29, (6 - 7): 472 - 484.

[45] Yin, R. K. Case Study Research; Design and Methods(3rd ed.) [M]. London: Sage Publications, Beverly Hills, CA, 2002.

[46] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (4): 532 - 550.

[47] Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner. Theory Building From Cases; Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (1): 25 - 32.

[48] Strauss, A. and J. Corbin. Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques[M]. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

[49] Holsti, O. R. Content Analysis for the Social Sciences and Humanities[M]. MA: Addison-Wesley, 1969.

[50] Garud, R. and A. P. Giuliani. A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities[J]. Academy of Management Review, 2013, 38, (1): 157 - 160.

[51] 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, (1): 11 - 28.

[52] 吴晓波. 腾讯传 1998—2016—中国互联网公司进化论[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2017.

[53] Kellermanns, F. , J. Walter, T. R. Crook, B. Kemmerer, and V. Narayanan. The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views[J]. Small Business Management, 2016, 54, (1): 26 - 48.

[54] Doorn, van J. , K. N. Lemon, and V. Mittal. Customer Engagement Behavior; Theoretical Foundations and Research Directions[J]. Journal of Service Research, 2010, 13, (3): 253 - 266.

[55] Belk, R. You are What You Can Access; Sharing and Collaborative Consumption Online[J]. Journal of Business Research, 2014, 67, (8): 1595 - 1600.

[56] Jaskiewicz, P. , J. G. Combs, S. B. Rau, et al. Entrepreneurial Legacy; Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship[J]. Journal of Business Venturing, 2015, 30, (1): 29 - 49.

[57] Khan, M. S. , R. J. Breitenacker, and E. J. Schwarz. Entrepreneurial Team Locus of Control; Diversity and Trust[J]. Management Decision, 2014, 52, (6): 1057 - 1081.

[58] Payne, F. , K. Storbacks, and P. Frow. Managing the Co-creation of Value[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, 36, (1): 83 - 96.

[59] Monahan, M. , A. Shah, and M. Mattare. The Road Ahead; Micro Enterprise Perspectives on Success and Challenge Factors[J]. Journal of Management Policy and Practice, 2011, 12, (4): 113 - 125.

[60] Muzellec, L. , S. Ronteau, and M. Lambkin. Two-sided Internet Platforms; A business Model Lifecycle Perspective[J]. Industrial Marketing Management, 2015, 45, (2): 139 - 150.

[61] Wood, M. and W. McKinley. The Production of Entrepreneurial Opportunity; A Constructivist Perspective [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2010, 4, (1): 66 - 84.

The Dynamic Evolution of the Internal Entrepreneurial Path of Internet Enterprises: A Vertical Double Case Study based on the Perspective of Entrepreneurial Opportunity Selection

LIU Jing¹, SU Jing-qin²

(1. School of Tourism and Hotel Management, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China;

2. Faculty of Management and Economics, Dalian, Liaoning, 116024, China)

Abstract: Faced with the intricate Internet market environment in which the market ecosystem is not yet perfect, how to successfully grasp the entrepreneurial opportunities in China's Internet companies is a realistic problem for Internet companies to solve their internal entrepreneurship. Under the framework of entrepreneurial opportunity theory, entrepreneurial opportunities can be discovered or built, so what are the key elements that support entrepreneurial success, regardless of the entrepreneurial opportunities that originate from which entrepreneurial opportunities? What is the path model of internal entrepreneurship? They are all important issues of theoretical and practical significance.

Therefore, it is of great theoretical significance to explore the evolution mechanism of the internal entrepreneurial path of Internet companies from the perspective of entrepreneurial opportunity selection. Based on entrepreneurial theory, this paper proposes four models of entrepreneurial opportunities, entrepreneurs, organizational characteristics and resource commitments. Tencent and Ali are selected as case studies, and vertical cross-case comparison analysis is used to identify replicative internal entrepreneurship, extended internal entrepreneurship and ecotype. Internal entrepreneurship 3 internal entrepreneurship paths. The research finds that: first, Replica-based internal entrepreneurship and expansion-oriented internal entrepreneurship originating from different entrepreneurial opportunities can evolve into ecological internal entrepreneurship after experiencing a strategic turning point; second, In the early stage of entrepreneurship, organizational characteristics are in the replication-based internal entrepreneurial path. It has different manifestations and mechanisms of action in the extended internal entrepreneurial path, while the internal entrepreneurs and resource commitments have the same form and mechanism of action; third, After the entrepreneurial turning point, the internal entrepreneurs and organizational characteristics are in the ecological internal entrepreneurial path. The form of expression and the mechanism of action change, while the representation and mechanism of resource commitment in the eco-type internal entrepreneurship path remain unchanged. Based on the Chinese Internet situation, this paper explores the evolution mechanism of internal entrepreneurial path and provides a theoretical framework and innovative path for internal entrepreneurship of Internet companies.

This paper breaks through the internal entrepreneurial path from the perspective of external influence factors or internal influence factors, and then summarizes the evolution path of internal entrepreneurship of Internet companies based on the perspective of entrepreneurial opportunities, specifically showing entrepreneurial opportunities, entrepreneurs, organizational characteristics and resource commitments. The dynamic change process is embodied in the replication of internal entrepreneurship, extended internal entrepreneurship and eco-type internal entrepreneurship at different stages. The research conclusions further make up for the lack of consideration of the stage evolution and industry situation in the existing internal entrepreneurial model. This paper proposes three internal entrepreneurial opportunities based on the source of entrepreneurial opportunities, namely, replicating internal entrepreneurial opportunities, expanding internal entrepreneurial opportunities and ecological internal entrepreneurial opportunities, and objective ontology of entrepreneurial opportunities, entrepreneurial opportunities subjective ontology and the findings of entrepreneurial opportunities are consistent with the findings of the constructivist theory. In addition, the previous research only focused on the classification of entrepreneurial opportunities, but did not pay attention to whether there are conversion mechanisms between different types of entrepreneurial opportunities. This study found replicative internal entrepreneurial opportunities and expanded internal entrepreneurial opportunities to ecological interiors. The actual case of the evolution of entrepreneurial opportunities, and the integration model, is an extension of the theoretical research on entrepreneurial opportunities.

Key Words: internet enterprise; entrepreneurial opportunity; internal entrepreneurship; dynamic evolution

JEL Classification: L26, M14, O31

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.04.005

(责任编辑:张任之)