

嵌入性视角下的平台组织竞争力培育*

——基于众创空间的多案例研究

陈 武^{1,2} 李燕萍²

(1. 江西师范大学商学院,江西 南昌 330022;

2. 武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

内容提要:本文采用多案例研究方法,探讨了平台组织突破“庙”多“僧”少发展困境的逻辑机制。研究表明:在繁荣与过剩的竞争情境中,平台组织需要重点突破组织身份同质、文化疏离和结构洞资源塌陷三大难点。为此,平台组织既可以通过单方“索取”走向联合共赢的方式构筑合法性资源渠道,也需要围绕创业者的“需求侧”,运用“价值捕获”策略拉拢“供给侧”资源,经由园区共生、需求驱动和联盟协同三种路径,采取价值共创方式将合法性资源、制度资源、联盟资源等嵌入平台组织生态圈,以实现组织身份、文化和结构洞资源的整合重构,进而推动平台组织身份建构、文化亲近和资源承诺等竞争力培育,最终完成品牌塑造,实现社会认同和影响力的提升。本文将嵌入性理论引入到平台组织竞争力培育的讨论中,拓展了平台组织理论的研究视角,对平台组织有效应对竞争风险具有一定启示意义。

关键词:平台组织 众创空间 发展困境 竞争力培育 案例研究

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)03—0074—19

一、问题提出

平台的生存、竞争、发展和进化问题一直都是产业组织经济、技术管理和战略管理领域的重要研究议题(Kay,2013^[1];Cennamo和Santalo,2013^[2]),特别是近年来,互联网/分享经济背景下的中国企业平台化战略转型(井润田等,2016)^[3]和“双创”平台发展研究(李燕萍等,2017)^[4]备受学者关注。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》明确提出创新驱动发展战略,其中,创新动力转换和发展空间拓宽最为关键(刘延东,2015)^[5]。由此,众创空间平台组织(下文简称“众创平台”)应运而生,成为推动创新发展的新动力、新空间(陈武和李燕萍,2017)^[6],在短期内实现了跨越式发展。据2016年12月科技部发布的2015年度中国科普统计数据显示,国内共有众创空间4471家。政府不遗余力的推动,造就了众创空间的繁荣景象,随之而来的“过剩”问题逐步凸显,同质化、空心化、依赖政府补贴、社会认同度低、创业服务能力不足等问题成为制约众创平台发展的关键“瓶颈”(李燕萍等,2016)^[7],尤其是从2016年深圳明星众创平台孔雀机构、地库咖啡、克拉咖啡倒闭事件的发生,到2017年北京无界空间全资收购Fourwork(富空

收稿日期:2017-12-14

* 基金项目:国家社会科学基金重大项目“驱动中国创新发展的创客与众创空间培育战略研究”(15ZDC014)。

作者简介:陈武(1988-),男,江西高安人,讲师,博士研究生,研究领域是组织与人力资源管理、创新管理,电子邮箱:cw1988@whu.edu.cn;李燕萍(1965-),女,湖南常宁人,教授,博士生导师,研究领域是组织与人力资源管理、创新管理,电子邮箱:ypli@whu.edu.cn。通讯作者:李燕萍。

间),优客工场与洪泰创新空间签署战略合作协议等现象的出现,引起了学术界和实务界关于众创平台如何突破“庙”多“僧”少^①困境的讨论。面对这一现实困境,平台组织应如何识别其竞争环境?又通过何种路径实现竞争力培育?众创平台虽历经3年多的发展实践,但尚未形成平台组织理论体系,故此,新课题有待学术界深入研究。

随着平台经济的崛起,平台作为一种创新型商业模式,例如 Google、51job、淘宝、腾讯等,正在逐步改变传统价值链和产业链的生态环境(丁宏和梁洪基,2014)^[8]。平台竞争环境加剧,引起学者从经济学等视角对其生存发展策略展开探讨。研究表明,在竞争激烈的市场环境中,平台为保持自己的竞争优势或者获得先发优势,往往会采取赢者通吃策略(Eisenmann等,2006^[9]; Shapiro和 Varian,1998^[10])、非对称倾斜定价策略(Rochet和 Tirole,2003)^[11]、分而治之的用户培育策略(Afuah,2013^[12]; Fuentelsaz等,2015^[13])、成本转移策略(Rochet和 Tirole,2003)^[11]、排他性策略(Fudenberg和 Tirole,2000)^[14]等。上述策略会促进平台产生网络效应,进而吸引用户不断加入平台,其基本的假设前提是用户会与其他大量的用户一起为平台创造更高的价值(Cennamo和 Santalo,2013)^[2],平台参与者的增加值取决于平台网络中可以与其持续互动的其他用户的数量(Eisenman,2007)^[15]。尽管现有研究从多个角度提出了获取平台竞争优势的策略,但是,先前研究的局限性与当今时代情境为进一步拓展平台理论提供了研究机遇:第一,平台理论起源于产品研发,故大部分研究聚焦在高新技术行业且多为静态情境中的研究,例如 Facebook、Sony's PlayStation(Mcintyre和 Srinivasan,2017)^[16],并且把平台视为一个在一定时期内相对稳定的系统,对于平台的动态性和进化过程缺乏研究(Bresnahan和 Greenstein,1999)^[17]。显然无法解释当前处于互联网/分享经济环境中,面临更大不确定性和动态竞争环境的平台组织竞争力培育的过程机理。第二,平台理论关注平台创新能力与平台架构的关系,“双边市场”平台更带有交易属性,致力于通过价格策略解决“鸡生蛋”难题。但是,仍然未涉及平台竞争力培育这一核心议题。“双创”环境中的平台组织广泛嵌入于经济、制度、文化、产业结构中(陈武和李燕萍,2017^[6]; Zukin和 DiMaggio,1990^[18]; Haveman等,2017^[19]),故仅从平台架构和价格角度探究平台竞争力不够全面,无法体现制度、文化等外部环境对平台竞争力培育的影响。

本文尝试从嵌入性视角,运用探索式案例开展平台组织竞争力培育理论的建构。从社会网络视角研究平台是绝大多数学者的首选(Boudreau和 Jeppesen,2015^[20]; Evans和 Schmalensee,2007^[21]),平台作为多方开展交易的连接渠道(Eisenmann等,2006)^[9],社会关系复杂,这些纵横交错的关系共同编织了一张巨大的社会关系网。因此,从嵌入性视角分析平台组织竞争力培育策略,能够从关系、结构、制度、文化(Borgatti等,2009)^[22]等层面充分探讨平台战略选择与平台自身特色、区域、战略布局的关系。本文聚集于“双创”背景下的8家众创平台,面对“庙”多“僧”少的现实困境,它们需要突破的竞争瓶颈更为复杂和多元。针对创业者的异质性需求,通过简单的自制机制难以俘获创业者,同时,创业者对众创平台的依赖具有实效性特征(科技部《国家众创空间备案暂行规定》明确指出孵化期不超过24个月,调研发现,这一时限通常为6-12个月),故无法通过培育用户黏性、倾斜定价等方式形成垄断。为此,众创平台的案例研究有望从理论层面揭示“双创”背景中平台组织对竞争环境的识别与竞争力培育的路径选择机制。现实层面为国家推动众创平台专业化升级提供案例参考,对平台组织竞争力培育具有战略启示意义。

① 本文“庙”指代众创平台,“僧”指代创业者。“庙”多“僧”少寓意创业者数量无法满足众创平台发展需求。

二、研究设计与方法

1. 研究方法

本文拟在互联网/分享经济和“双创”情境下,对平台组织竞争力培育路径进行探讨。案例研究是构建并验证理论的有效方法,是解释“为什么”和“怎么样”这两类问题的首选研究方法,本文重点探究平台组织为什么要,以及如何培育竞争力,研究问题兼具探索性和解释性的双重特征,案例研究方法特别适用于此类问题的分析。同时,相较于单案例研究,多案例研究遵循循环复制逻辑,把一系列案例看作是一系列实验,从多案例研究中推导出的结论往往被认为更有说服力,整个研究更能经得起推敲(Yin,1994)^[23]。

2. 数据收集与分析

(1)案例选取。根据多案例研究的复制逻辑和理论抽样原则,课题组预先调研了分布在北京、深圳、中山、武汉、成都、合肥等地的58家众创空间。然后,为提高研究结论的普适性和可靠性,采取三个原则选取案例:第一,提取创新创业最为活跃地区的案例,例如,深圳是中国最早提出“创客之城”理念的城市,也是创新创业最具活力的城市,众创平台数量最多。第二,筛选二线城市的典型案例,如武汉、合肥、成都等地区已经初步形成了具有较高影响力的创业品牌。第三,囊括区域、行业、跨域发展的典型案例,虽然部分案例仅分布于某个特定区域,但其初始单位合作的广泛性能够有效降低案例来源地的干扰,如东科创星的合作单位来自北京、深圳、陕西、西安等区域。最终,选取8家众创平台,其关键信息如表1所示。

表1 8家众创平台的关键信息

众创空间	运营团队人数	入驻率	定位	分布地区
东科创星	30	100%	定制化辅导+资源共享+四位一体孵化模式+免费创业培训+天使投资	武汉、黄冈
烽火创新谷	2000	100%	面向互联网+的智慧城市产业	武汉
光谷创业咖啡	100	80%	创业者和投资者的交流平台+创新孵化器+创业培训+天使投资	深圳、武汉、成都等地
东湖创客汇	60	—	企业产品推广、市场对接和主题园区,资源联合型的纵向深度孵化	武汉
云邦创新空间	9	100%	整合优势资源,创建高端平台	合肥
种子社区	5	100%	高科技领域独具特色的管理顾问咨询公司	深圳
微游汇孵化器	12	100%	构建可持续的移动互联生态链式创业服务体系,做中国的YC	深圳
小样青年社区	120	80%	致力于服务青年创业群体与创意创新型小微企业的复合型办公社区	深圳、武汉、北京等地

注:运营团队人数与入驻率统计数据源于2017年5-8月实地调研时获取的数据,入驻率为时间节点数据,7家众创平台均经历了从“僧”少到“僧”多的动态演化过程。本文“僧”少还包含优质创业者少的含义,不完全由入驻率反映,受访者提到优质项目率小于3%。东湖创客汇主要以帮助初创企业提供产品对接渠道和主题园区开发为主,故没有入驻率数据

资料来源:本文整理

(2)数据收集。本文遵循Yin(1994)^[23]的多源证据要求,采用多种渠道收集资料,以此保障证据链的完整性。最终资料主要包括:访谈录音、现场观察资料、会议记录、宣传手册、PPT、图片、视

频、文献、报纸、官网资料、新闻报道、非正式交流资料等。本文采取以下措施提高数据资料的完整度。第一,在 2016 年 5 月 -2017 年 8 月间,通过初期和深度调研两阶段获取案例资料。初期完成 58 家众创平台调研,随后,结合研究问题筛选出 8 个理论案例进行深度访谈,并遵循“24 小时规则”和包含所有数据规则(Yin,1994)^[23]整理访谈记录。第二,运用多渠道方式收集案例资料。通过调研座谈会、一对一深度访谈^①、会议观摩^②、现场观察、与中国创客空间联盟^③开展联合调研、网络新闻媒体等 6 种方式收集资料。第三,同时将众创平台负责人、运营管理团队、创业者、同行、政府管理部门纳入访谈对象,以确保资料的真实性、可验证性和完整性。8 家众创平台访谈信息如表 2 所示。

表 2 8 家众创平台访谈对象描述性统计

访谈对象		录音时长 (分钟)	录音字数 (万)	访谈次数 (次)	访谈人数 (人)	受访者职位(人数)
众创平台	东科创星	62	0.5	5	3	创始人(1)、总经理助理(1)、主管(1)
	烽火创新谷	103	0.9	2	2	总经理(1)、经理(1)
	光谷创业咖啡	97	0.8	5	5	副总经理(1)、项目经理(3)、总经理助理(1)
	东湖创客汇	43	0.4	2	2	创始人(1)、经理(1)
	云邦创新空间	251	2.7	4	13	创始人(1)、项目经理(1)、初创企业负责人(11)
	种子社区	212	1.3	2	2	创始人(1)、经理(1)
	微游汇孵化器	78	0.6	3	4	创始人(1)、园区管委会(3)
小样青年社区	56	0.4	3	3	项目经理(1)、初创企业负责人(2)	
政府部门	东湖高新区管委会	174	1.4	1	18	政府领导(3)、众创平台代表(15)
	深圳光明新区经济发展促进中心、南山区科技事务所	134	1.2	1	9	政府领导(2)、行业协会代表(2)、众创平台代表(5)
合计		1210	10.2	28	61	

注:政府部门访谈只列举 2 个示例,同行评价未列出。因访谈过程中包含参观,与本文主题不相关的访谈内容,本文只统计了与本研究相关的录音内容,故录音时长与录音字数并未完全对应

资料来源:本文整理

(3)数据分析与编码。本文采用扎根理论,遵循探索式研究方法的编码思路对众创平台案例数据展开分析。首先,由 2 名研究者对案例文档进行独立编码,运用原始文本构建初步研究框架,并识别构念间的逻辑关系。其次,通过复制逻辑归纳、提炼、比较和验证其他案例的编码结果。最后,基于数据与理论之间的迭代,分析和阐释编码结果。编码过程中遇到分歧之处,研究团队成员通过反复讨论直到达成一致意见,进而避免个人主观偏见的影响,提高研究结论的信效度。数据一级编码,如表 3 所示。

① 深度访谈由众创平台现场半结构化访谈和通过“中国创客和众创空间”微信群互动平台发起的实时访谈构成。

② 会议观摩来源包括产业园区内部会议、创新创业联盟筹备会、研讨沙龙、项目路演等。

③ 中国创客空间联盟(China Maker Space Union,缩写为 CMSU)成立于 2015 年 6 月,是由各地创客空间自愿结成的联合性、非营利性的社会组织,目前联盟成员已有 50 多家单位。

表 3 8 家众创平台数据一级编码

数据来源	数据类别	编码							
		东科 创星	烽火 创新谷	光谷创 业咖啡	东湖 创客汇	云邦创 新空间	种子 社区	微游汇 孵化器	小样青 年社区
一手资料	深度访谈资料	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1
	非正式访谈资料(微信、 邮件)	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2
	现场观察资料	A3	B3	C3	D3	E3	F3	G3	H3
二手资料	企业网站资料	a1	b1	c1	d1	e1	f1	g1	h1
	社交媒体报道、网站资料	a2	b2	c2	d2	e2	f2	g2	h2
	企业内部资料、宣传册、 PPT 等	a3	b3	c3	d3	e3	f3	g3	h3

注:字母代表案例,数字代表资料类别,如“A1”表示来自东科创星的深度访谈资料,并用大/小写字母区分一手/二手资料
资料来源:本文整理

三、案例分析与发现

1. 平台组织竞争环境识别与竞争力培育路径建构

运用扎根理论方法,从原始资料中探索、提炼平台组织竞争环境和竞争力培育路径的构念,为保障涉及类属的饱和度,本文将 8 个理论案例及另外 50 家众创空间同时纳入备选案例。

(1) 开放式编码。开放式编码是将零散的原始资料进行分解,并结合资料反映的现象赋予事件或行动对应的标签,通过反复比较使之概念化和范畴化。本文先对 8 个案例进行开放式编码,然后,从其余 50 个案例中随机抽取 20 个进行开放式编码,并对比两批开放式编码结果,检查是否存在不一致的概念。同时,为保障编码结果的内部一致性,依据 Miles 等(2013)^[24]关于内部一致性达到 80% 的标准,参考许庆瑞等(2013)^[25]的做法,本文采用双盲编码方式,由两名研究者分别对原始资料进行概念化,并按照最大化原则保留初级编码,初步获得 325 条竞争环境编码和 345 条竞争力培育编码(完全相同编码合并为 1 条)。随后,遵循意思相近或相同原则,对初级编码结果进行同类项合并、精简,最终获得 304 条竞争环境编码和 287 条竞争力培育编码,其中,对应 98 条、83 条编码来自 8 个理论案例,206 条、204 条编码来自其余 25 个备选案例,一致性检验结果均大于 80%(相同编码数分别为 246 条、235 条),达到良好标准。因备选案例编码中并未发现新概念,故对 181 条理论案例编码进行提炼,抽象出 15 个范畴,如表 4 所示。

表 4 开放式编码范畴化

编号	范畴	证据事例与初始概念
1	服务同质	“很多众创空间提供的服务都相差不大”(服务雷同)(e3-3、h3-3) “缺乏特色,较多众创空间运营主体没有孵化行业从业经历,不懂孵化模式和特色”(服务特色缺失)(D1-3)
2	空间同质	“最底层的就是注册一个写字楼,99%的众创空间是传统房地产模式”(地产模式)(E2-5、F1-4) “众创空间要从桌椅板凳出租和拿政府政策中跑出来,最大的问题是没有聚焦点,提供不了创业服务”(空间特色缺失)(C2-2、F1-3) “房租价格偏离行业市场,较多众创空间是纯粹‘二房东’,且以市场价格租赁办公场所”(盈利模式雷同)(a3-2、D1-2)

续表 4

编号	范畴	证据事例与初始概念
3	创业资源 塌陷	<p>“部分众创空间依托某些大型企业,但其与企业的良性互动模式没有建立起来”(协同资源不足)(B2-3)</p> <p>“还没有从产业链去对接,是从以前的从业经验和个人的某些资源去对接”(产业链资源断裂)(E1-3)</p> <p>“目前是民营孵化器,希望有个比较大型的场地,还有很多项目没有办法落地”(空间资源不足)(a3-3)</p>
4	服务资源 塌陷	<p>“众创空间因其自身的规模、能力、所依托的企业等实力不同,导致其自身能够提供给创业企业的附加服务能力有限。比如股权结构设置、产业化等方面的服务较为欠缺”(专业化服务欠缺)(B1-5)</p> <p>“众创空间专业化运营体系及服务能力欠缺”(服务体系不完整)(A1-4)</p> <p>“众创空间自身在服务质量上还需精细化,在对接资源上过于简单”(服务质量较低)(b2-4)</p>
5	定位模糊	<p>“定位和目标不明确,到底要做哪种类型,做哪种专业化”(空间定位模糊)(G1-6)</p> <p>“缺乏准确性的定位,无法抓住创业者的痛点”(服务对象不明确)(B1-8、C2-6)</p>
6	价值观 冲突	<p>“在庙堂之上谈创新创业实际上跟真实世界的创新创业会有很大的差距”(创业理念冲突)(G1)</p> <p>“最重要的还是创业者观察到你的服务很细致”(服务理念冲突)(H1-5)</p> <p>“当前遇到的最大困难就是难以从社会上招聘到懂运营,与创业者价值观接近的人才”(沟通文化冲突)(H2-3)</p>
7	政府主导 园区	<p>“由烽火科技集团与洪山区政府出资共建的生态型智慧城市产业双创基地”(政企共建)(b1-1,b2-1,b3-1)</p> <p>“深圳大运软件小镇是由龙岗区政府主导,深圳市经信委、经促局等多个部门共建的创新产业示范园区”(政府主导构建)(g1-1,g2-2,g3-7)</p>
8	社群关系	<p>“很多客户是园区推荐的,罗湖园区推荐的占到 30%”(政企社群)(H1-7,H2-6)</p> <p>“整个大园区的历史情况下形成了邮科院这样一些骨干型企业,希望生态型有几个大型企业来引领,希望这些企业形成验证型的、协作型的关系,给企业研发提供资金”(企业社群)(B1-2,B3-1,b3-3)</p>
9	社区 生态圈	<p>“喜欢做主题园区开发,打造类似北京 798、汉阳造,这种低密度、氛围感、艺术感、融入感比较强”(社区文化生态)(D1-11,D3-9)</p>
10	政府需求	<p>“北京中关村那个,是义乌市政府投资的,目的是为了义乌招商引资,项目还是跟政府合作更有优势一点”(政府引资)(H1-8)</p> <p>“地方政府、开发商给物业,我们负责运营,为政府引进优质项目提供渠道”(政府引项目)(F1-12)</p>
11	创业者需求	<p>“营造创业氛围,遇到一群志同道合的人共同创业”(创业环境需求)(E1-10)</p> <p>“提供创业资源,获得更多自己所需的资源”(创业资源需求)(e2-9)</p> <p>“技术项目要深入地了解他们的需求,尽量培育出他们的特色”(技术需求)(G1-12)</p> <p>“从品牌孵化角度切入,在找项目的时候也是按照这个标准定位”(品牌构建需求)(G1-11)</p> <p>“主要搭建云邦平台,链接云邦内外部资源,实现新创小企业的抱团取暖”(合作需求)(E1-10)</p> <p>“成立一个几百万的小型资金,可以点对点地进行帮扶”(创业资金需求)(E1-12,E2-10)</p>

续表 4

编号	范畴	证据事例与初始概念
12	市场需求	“喜欢用产业链来解决问题,从后往前推动”(产业链需求)(F1-9) “把创业企业跟龙头企业进行实际性对接,确实帮助企业拿到很多项目,并且在它的品牌形象和宣传方面都有提高”(企业市场需求)(B1-11,b3-8)
13	G-P 协同	“承接广东珠江三角洲一些城市社区文化转型升级,把开心麻花模式在广州复制,进入各个社区,与政府共同打造”(政企协作)(F1-11) “与东湖高新技术开发区党工委组织部人才与创业办公室签订战略合作协议”(政企协作)(a1-12,a2-13)
14	P-P 协同	“号召把园区众创空间资源、载体资源、专业服务团队、实验室整合起来,共同招项目”(园区主体协作)(G1-15) “与全国多家知名孵化器、众创空间都建立了战略合作关系,积极与本地众创空间进行交流,资源共享”(与知名孵化器合作)(A1-17,a3-15)
15	P-E 协同	“跟华为、京东的合作,不是单纯地做一次活动,其实做一次沙龙,做一次比赛,是围绕生态去做一个深度的圈层”(与知名企业协作)(D1-16,d2-17)

注:“G”代表政府,“P”代表众创平台,“E”代表企业;按照“案例资料编号—语句编号”编码,如“A1-1”表示案例 A 中深度访谈资料的第 1 条语句

资料来源:本文整理

(2) 主轴式编码。主轴式编码是为构建范畴之间的联系,通过聚类分析更加清晰地呈现各部分之间的有机关联。按照 Strauss 和 Corbin (1998)^[26] 提出的范式模型,需要分析条件、现象、行动策略与结果之间的逻辑关系。本文研究主题是众创平台对竞争环境的识别及其采取的应对策略,从原始材料和编码范畴出发,众创平台竞争力培育符合“条件-行动策略-结果”范式,即众创平台识别了竞争环境中的难点,为破解此类困境采取某种策略,最终实现了特定的结果。依据该范式,本文把 15 个范畴归纳到 6 个主范畴中,其中,结果构念已在李燕萍等(2017)^[4] 论文中阐述,此处不再赘述,如表 5 所示。

表 5 主轴式编码

编号	关系类别	主范畴	对应范畴	关系内涵
1	竞争环境识别 (条件)	组织身份同质	服务同质 空间同质	服务同质是平台组织提供的创新创业服务大致相同;空间同质则表现在工作空间、网络空间、交流空间的雷同。两者导致组织无法准确凸显自身特色
2		结构洞 资源塌陷	创业资源塌陷 服务资源塌陷	创业资源塌陷会造成创业者生命周期中的阶段性资源缺失;服务资源塌陷则会影响组织服务体系的完整性。两类资源塌陷共同形成平台组织结构洞资源塌陷
3		文化疏离	定位模糊 价值观冲突	定位是平台组织能够为创业者带来某种利益的主张,模糊的定位致使创业者认为“痛点”资源无法获得;价值观是平台组织构建的思维取向,影响着组织的文化取向,与创业者冲突的价值观会拉大组织与创业之间的心理距离

续表 5

编号	关系类别	主范畴	对应范畴	关系内涵
4	竞争力 培育路径 (行动 策略)	园区共生	政府主导园区 社群关系 社区生态圈	政府主导园区拥有较多的合法性、制度性资源,经筛选入驻园区的平台组织之间较易形成嵌入性社群共生关系;嵌入社区则易与社区生态圈之间形成共生关系
5		需求驱动	政府需求 创业者需求 市场需求	政府往往具有招商引资需求,与之形成嵌入关系,能够获得制度资源优势;嵌入创业者需求,则促使平台组织更加精准地构建资源生态圈;嵌入市场需求解决了创业产品的销售渠道,提升了创业/服务资源的配置效率
6		联盟协同	G-P 协同 P-P 协同 P-E 协同	与政府协同能够增强制度嵌入,降低制度变革带来的不确定性,强化政府与组织间的信任;与同行协同降低了信息等交易成本,形成文化嵌入关系,提升了组织间的信任和联合解决问题的能力;与企业协同,资本之间的嵌入有助于快速塑造品牌知名度和社会影响力

注:“G”代表政府;“P”代表众创平台;“E”代表企业

资料来源:本文整理

①组织身份同质。组织身份是组织成员认为的组织具有的“核心、独特和持久的特征”(Mujib,2017)^[27]。本文将组织身份同质界定为平台组织在商业模式、创新创业服务的产品和内容方面缺乏凸显特色的独特特征,其差异化程度较低,可替代性强。②结构洞资源塌陷。结构洞是指社会网络中的空隙,是一个网络中最有可能给个体/组织带来竞争优势的位置(Burt,2009)^[28],创业者和平台组织均嵌入在特定的社会网络,因资源获取能力、网络位置、社会资本等差异促使结构洞形成,加之在中国“情感+利益”的组合方式构成了差序关系的主要形式(孙立平,1996)^[29],因而平台组织的资源生态圈依赖于企业家的资源、知识和能力(陈亚吉等,2015)^[30],这就决定了平台组织围绕创业者需求构建的资源生态圈是一种基于结构洞的社会网络资源。结构洞资源塌陷指以组织创始人社会网络构建的平台组织资源生态圈无法完全满足创业者对创业资源的需求。③文化疏离。文化疏离感是处于交叉文化中的个体与他文化之间产生的被异化、被控制、不和谐、非卷入等消极情绪,影响着个体的社会认同和适应(杨东等,2009^[31];Cozzarelli和Karafa,1998^[32])。本文将文化疏离界定为平台组织文化与创业者价值预期之间存在的不一致、不匹配等影响创业者积极情感体验的心理距离。④园区共生。通过嵌入生态园区,与园区内的政府、同行、企业等单元形成生态共生界面,以强弱关系为纽带与共生界面内单元进行资源交换的方式即为园区共生。⑤需求驱动。从需求端(政府、市场、平台内部企业等多边需求)向前推动构建众创平台多边用户,以此培育平台竞争力的方式,即为需求驱动。⑥联盟协同。以加入众创/创客空间联盟或与社会知名企业开展合作的方式,为众创平台获取信息、创业项目、联合路演等联盟资源,本文称之为联盟协同。

(3)选择式编码。选择式编码是通过描述现象“故事线”的方式将主范畴与其他范畴间关系进一步系统化,进而构建起概念类属密实,发展充分的扎根理论。本文的故事线可以描述为:众创平台发现发展过程中面临组织身份同质、文化疏离和结构洞资源塌陷困境;为避免在竞争中被淘汰,经过不断探索,发现通过园区共生、需求驱动和联盟协同三种路径能够将合法性资源、制度资源、联盟资源、社会资本等嵌入自身生态圈,进而推动组织完成身份建构、文化亲近和资源承诺等竞争力培育。依据故事线,本文提出如图1所示的“双创”环境中的平台组织竞争力培育路径框架。

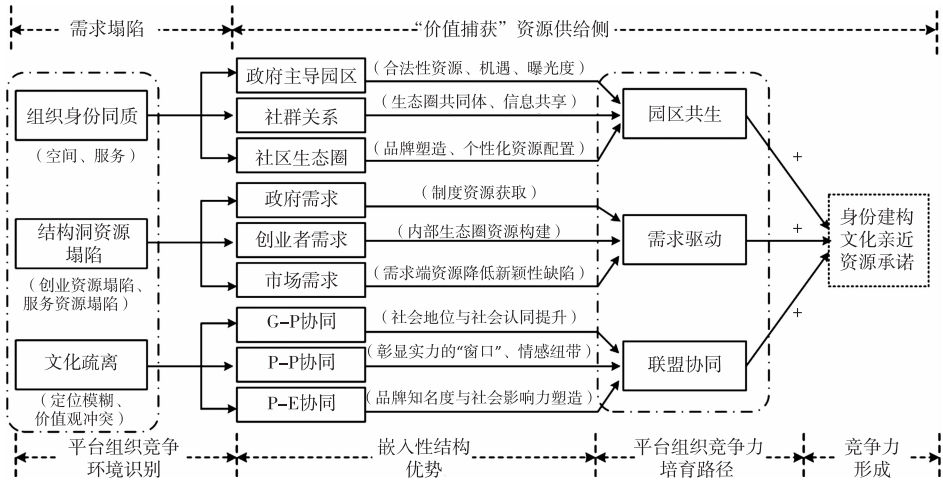


图 1 “双创”环境中的平台组织竞争力培育路径框架

注：“+”表示正向作用，身份建构、文化亲近、资源承诺三个结果构念详见李燕萍等(2017)^[4]，为避免重复，故未在开放式和主轴式编码中赘述，为呈现完整的“条件-行为策略-结果”模型，将其沿用至此，并用虚线框表示

资料来源：本文绘制

2. 模型阐释

为增强对图 1 路径框架的理论阐释，本文基于“条件-行为策略-结果”范式，结合案例情境和嵌入性理论，按照竞争力培育路径展开讨论。

(1) 路径一：园区共生路径突破身份同质。当前众创平台在抢先分享政府优惠政策利益的驱动下，导致其以“摸着石头过河”的心态盲目“跟风”（李燕萍等，2017）^[4]，而并未形成准确凸显“我们是谁”的组织特征。主要表现在两个方面：一是服务同质，平台组织提供的创新创业服务大致相同。如东科创星、微游汇孵化器均能提供工商、税务、法律、人力资源等创业服务。二是空间同质，表现为工作空间、网络空间、交流空间的雷同，也被业界戏称为“二房东”。如微游汇孵化器最初进入大运软件小镇时依赖差价盈利模式，借助政府免费或低价提供的空间，以高于政府价格将办公室间租赁给创业者。服务和空间同质导致组织不能向外界宣示组织的自我存在（王成城等，2010）^[33]，进而弱化组织的社会声望和地位，核心原因在于盲目进入陌生领域，未能与政府、产业、创业者等形成较强的嵌入关系，新创组织之间容易因同质化而引发恶性竞争（熊艳等，2017）^[34]，众创平台均采用免费或低价方式吸引创业者，此时，通过价格策略构建竞争力（Evans, 2003）^[35]不再有效。

为此，众创平台通过共生嵌入方式与政府、同行、企业等主体形成生态共生界面，进而完成身份建构能力培育。案例分析发现，存在 2 种主要园区嵌入方式：一是嵌入政府主导生态园区，同时强化社群关系嵌入。政府主导生态园区扶持性政策较强，同时，为促进园区生态建设，入驻企业之间的互补性较高，如深圳大运软件小镇。嵌入园区意味着组织能够形成较高程度的制度嵌入，制度嵌入为平台组织带来了更多的政策性保护资源（冯天丽等，2010）^[36]，在提升组织合法性的同时增加了平台组织的曝光度和社会影响力（Dickson, 2003）^[37]，推动平台组织拥有更多的冗余资源和更强的组织能力（Li 和 Zhang, 2007）^[38]，进而凸显组织的异质身份特征。如东科创星联合武汉东湖高新技术开发区和联想之星，吸引了武汉光电技术研究院等 8 家合作单位，制度资源的嵌入和清晰的空间定位使得东科创星创立之初就拥有区别于其他众创平台的显著身份特征。二是嵌入社区文化生态圈。平台组织与社区文化的融合，既能通过社区政府管理部门实现制度嵌入，将制度资源、社区

资源有效链入平台,亦凸显了平台组织的特色化身份。如东湖创客汇基于社区构建的主题园区,与绝大多数众创平台的关注点不同,此类园区兼具较强的低密度、氛围感、艺术感、融入感的特征,其品牌塑造力和满足创业者个性化需求能力较强,通过社区实现制度嵌入,有效地推动东湖创客汇从地产模式向资源联合型的纵向深度孵化生态体系转型。

(2)路径二:需求驱动路径降低结构洞资源塌陷。结构洞资源塌陷表现为创业资源和服务资源塌陷,其中,创业资源塌陷是平台组织资源生态圈存在断裂带,只能提供物理空间、网络、投资等基础资源,而产业链、融资、营销、导师等高端资源却无法对接,如云邦创新空间成立之初只能提供办公空间,创业资金源于创始人且规模有限,由于缺乏可依托的单位,产业链对接、营销渠道开拓等依赖于创始人的社会资本。服务资源塌陷则源于技术支撑、创业项目推广、创业团队品牌资产构建等专业化服务体系不完整,如东湖创客汇早期通过资源联合方式能够为创业者提供财税、工商、法务、导师对接等基础服务,而在围绕创业者个性化需求方面的服务则非常稀缺,正如其 CEO 感叹道:“财税、工商大家都可以服务,而在深度服务、创业者个性化服务方面,一般空间是很难做到的。”可见,与政府、市场、企业等供给侧资源主体的关系/结构嵌入的缺失,仅由企业家个体社会网络关系形成的资源无法满足创业者需求。

案例分析发现,众创平台主要运用三类需求嵌入路径,降低资源塌陷对平台组织与创业者造成的影响:一是嵌入政府需求,实现制度嵌入,有效获取政策性保护资源(Haveman等,2017)^[19]。招商引资、促进就业、贯彻政策等政府需求往往是组织获取制度资源的契机,在满足政府需求的同时,组织亦能“捕获”合法性资源。如小样青年社区以地方政府扩大众创空间规模和招商引资需求为契机,在北京、苏州、重庆等城市实现了低成本布局,在获得地方政府提供的低成本物业等政策性资源的同时,也为入驻小样的创业者提供更多的样品展示平台和对接本土资源的机会。二是嵌入创业者需求,与创业者形成较强的文化/关系嵌入,提升创业者对平台组织的认知/情感信任(李燕萍等,2017)^[4]。如东科创星以创业 CEO 培育为起点,围绕创业者的领导力、创业能力、创业特质等开展为期一年的培训,从中筛选优质创业者进行定制化辅导、全程化跟踪、个性化需求引荐等方面的重点孵化,并组建东科创星星友联盟,逐步形成了东科创星创业生态体系。三是嵌入市场需求,通过关系/结构嵌入拓宽需求端渠道。市场需求来源广泛且能够直接产生利润,可以有效克服初创企业面临的“新颖性缺陷”带来的合法化需求和机会性倾向问题(杜运周等,2009)^[39],提高初创企业成功率。如种子社区发现制造企业难以克服同质化、成本高等阻碍企业继续向前发展的“瓶颈”,需要输入新材料、新工艺,而种子社区具备研发、孵化渠道。同时,种子社区发现创客教育、企业家思想转型和城市社区文化转型需要文化驱动力,故其将武汉大学国学院和开心麻花等文化资源链入种子社区。通过嵌入需求端向前筛选、孵化创业团队方式,极大地降低了结构洞资源塌陷。

(3)路径三:联盟协同路径缩短文化疏离。平台组织价值主张模糊,管理者、服务者的管理和服务理念尚未完全脱离传统企业组织架构,过于依赖原有的技术服务体系,往往会有落入“熟悉陷阱”之风险(Ahuja和Lampert,2001)^[40],自然无法适应和满足创业者对服务创新的需求,出现了文化疏离困境。如云邦创新空间创始人创业经历非常丰富,由于价值主张模糊,最初难以在组织与创业者之间形成准确的定位。小样青年社区、烽火创新谷的初始运营团队来源于烽火集团、世联行等传统企业,最初以满足组织生存发展需求为目标,而众创平台则需以创业者需求为核心进行资源组合迭代。此外,与创业者价值观相近的优质运营人才稀缺亦是造成文化疏离的原因之一。文化疏离的根源在于平台组织与创业者、同行、企业之间未能形成共同价值观、惯例和行为方式(Nee和Ingram,1998)^[41],即文化嵌入程度不足。

为提升文化亲近,案例众创平台普遍通过与政府、同行、知名企业构建协同合作关系,实现文化嵌入,快速塑造品牌形象。一是与政府协同(简称“G-P协同”)。G-P协同能够降低制度变革带来

的不确定性,帮助组织了解政府运作模式并强化政府与组织间的信任(Haveman等,2017)^[19]。如光谷创业咖啡与武汉市政府共同搭建光谷青桐汇、“华创杯”创业大赛均为典型的G-P协同模式,此模式一方面促使政府借助众创平台迅速塑造类似光谷青桐汇等全国知名创业品牌;另一方面促进光谷创业咖啡成为知名众创平台,仅武汉市就有11家实体众创平台,在提升组织社会地位的同时赢得了创业者的广泛认同。二是与同行协同(简称“P-P协同”)。中国创客空间联盟、创客空间服务联盟均为P-P协同模式。联盟内成员间的合作关系的重复与叠加,在增强联盟生存能力的同时,也让众创平台之间的文化嵌入更加频繁且紧密,强化了众创平台间的信任、信息共享和联合解决问题的能力(Baum等,2010^[42];Xia,2011^[43]),联盟身份成为众创平台向社会彰显实力的文化的“窗口”。如小样青年社区嵌入深圳大运软件小镇众创空间联盟后,与联盟成员共同开展创业活动,并互通有无。三是与企业协同(简称“P-E协同”)。嵌入企业生态链即可以运用对方资源优化组织资源,也可以与企业实现品牌协同(Fawcett等,2012)^[44],促进平台组织快速塑造品牌知名度和社会影响力,缩短平台组织与社会之间的文化距离。如烽火创新谷与烽火集团协同推进“生态型智慧城市”产业链布局,一年内签约创客团队90多个,创客人数达到1千多名。可知,在信息不对称的情境下,社会对新组织的信任、价值认同来源于与其有着强文化嵌入关系的政府、同行或企业。

3. 理论饱和度检验

本文通过较大样本和跨时间段取样方式来确保类属饱和度,在后续样本扩充和重复访谈中并未发展出新的范畴。现列举几个示例,如表6所示。

表6 理论饱和度检验示例

编号	初始概念	原始语句
F1-5 H1-10	协同资源不足	“不太懂政府,很多好的东西能够借助杠杆少投入” “和政府互动太少了,而且不了解政府的扶持政策”
E1-8 BX18-7	空间资源不足	“资源有限,无法帮助创客取得关键性发展” “总体资源被分散了,每个众创空间的资源都很少,难以满足团队的需要”
F1-10	企业市场需求	“珠江三角洲的制造企业的分布、业态都非常清楚”
C1-14	创业环境需求	“创业是讲究一个氛围的,我来这里的话,感觉氛围非常好,遇到很多志同道合的好朋友”
A1-8	创业资源需求	“最大的困难是为创业者提供资源,这里面涉及到很多企业个性化发展的内容”
D1-9 BX2-10	品牌构建需求	“众创空间能够提供一个资源品牌,这个是非常重要的” “给创客提供产品曝光的机会”
BX1-8	盈利模式雷同	“现在的问题是太多的人涌入联合办公,却没有经过实地调研和可行性分析”
BX16-6	地产模式	“很多企业、房地产、酒店、宾馆都将闲置空间转型做众创空间”

注:理论案例用单字母编号,如“F1-5”表示案例F中深度访谈资料的第5条语句;备选案例用“BX”编号,如“BX18-7”表示来自编号18的备选案例的第7条语句

资料来源:本文整理

四、“过剩”情境下的平台组织竞争力培育

为进一步增强对图1理论框架的解释,本文遵循案例研究的差异化逻辑,从成功案例VS.失败案例角度对比分析嵌入性结构与平台组织竞争力培育的关系逻辑及其培育路径差异。

1. 案例选取与数据来源

本文以烽火创新谷为成功案例原型,其余7个案例为辅助案例,从正面分析嵌入性结构与竞争力培育关系及培育路径差异,案例信息与数据如表1、表2所示。失败案例则采取两个原则进行理论抽样:一是具有鲜明的代表性、典型性;二是具有较为完整的“故事线”,即经历了从“初创一成

长—衰亡”的过程。结合相关研究发现具有代表性的众创平台失败案例主要有3个,分别是地库咖啡、克拉咖啡和孔雀机构(李燕萍等,2017)^[4],相关信息如表7所示。经比较发现,地库咖啡和克拉咖啡因发展时间较短,可供提取的案例信息较少,而孔雀机构历经3年发展,“故事线”更加完整,且从调研及媒体情况看,孔雀机构倒闭事件对学术界和实践界的影响力更强,故本文基于孔雀机构的单案例,从反面分析“过剩”情境中的平台组织竞争力培育逻辑。孔雀机构数据来源于新闻媒体及相关评论。包含对创始人、创业者、同行等多层面的访谈及孔雀机构的发展历程,本文共收集整理约1.6万字材料。此外,通过访谈其合作单位获取了部分信息。

表7 3个失败案例基本信息

名称	成立时间	倒闭时间	事件的社会影响力
地库咖啡	2015年11月	2016年2月	创立仅4个月,耗资100多万元,第一个倒闭案例
克拉咖啡	2015年8月	2016年8月	创立近1年,中国首家“互联网+金融”众创平台,创立之初打破了北京天使茶馆的独角戏局面,出现了“南北争霸”格局
孔雀机构	2013年11月	2016年4月	深圳明星孵化器,深圳面积最大孵化器,面积近4千平方米,曾获“全国十佳创客空间”称号,孵化过Uber中国、天使客等明星项目

注:孔雀机构成立于2010年,但在2013年才涉足孵化器业务领域

资料来源:本文整理

2. 案例分析与发现

本文采用事件系统方法(Morgeson等,2015)^[45],通过核心事件分析嵌入性结构与平台组织竞争力培育的逻辑关系,并比较竞争力培育路径差异。原因如下:一是众创平台所经历的每次事件均会影响其行动策略与结果;二是从案例资料看,众创平台发展历程之间具有延续性,有助于本文解构事件对众创平台演变过程的影响。本文按照事件发生的不同层次,归纳出烽火创新谷、孔雀机构关键事件发展脉络,分别如图2和图3所示。

本文运用图1理论框架,结合图2、图3所示的关键事件,阐释制度嵌入、文化嵌入等与平台组织竞争力培育间的逻辑关系并比较路径差异。

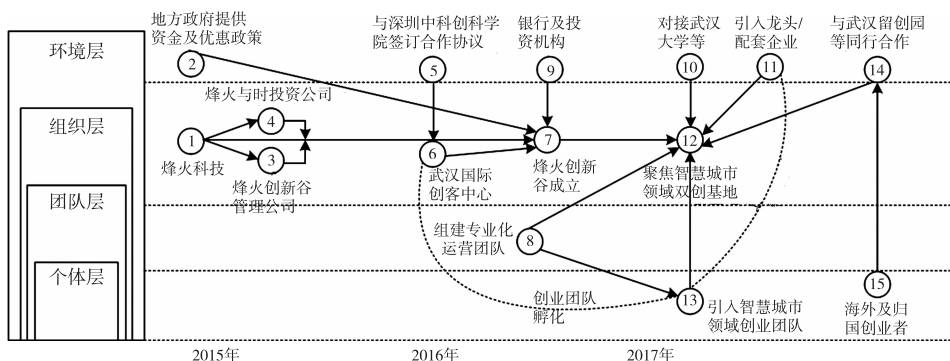


图2 烽火创新谷关键事件发展脉络

注:“○”表示特定事件,“→”表示事件关联

资料来源:本文绘制

(1) 嵌入性结构与竞争力培育关系。

1) 发展初期,众创平台偏好通过制度嵌入获得合法性资源。图2表明,烽火创新谷与地方政府以签署战略合作协议方式共同建设,获得政府10年近亿元的配套投入及大量的优惠政策,同时,政府欲通过烽火创新谷推动智慧城市产业发展并树立“双创”示范众创平台。云邦创新

空间、小样青年社区等均是

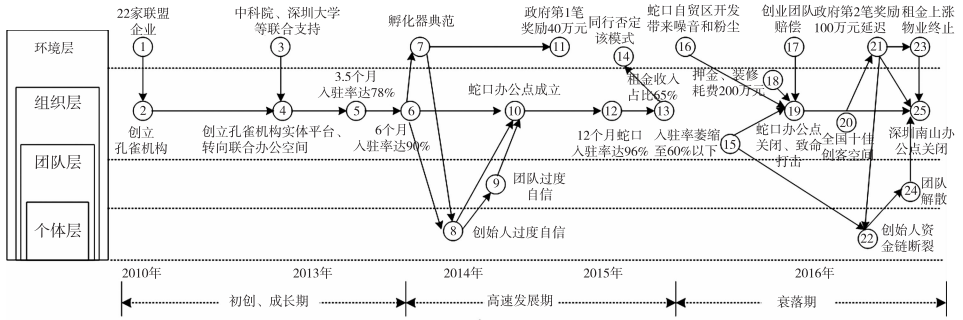


图3 孔雀机构关键事件发展脉络

注：“○”表示特定事件，“→”表示事件关联，发展阶段划分依据创始人的描述
资料来源：本文绘制

2) 成长阶段, 围绕创业者需求构建多维嵌入关系。创业者的不断“输入”和“输出”是众创平台走向可持续发展的前提条件, 故满足创业者的异质性需求是化解“过剩”情境中“僧少”困境的核心手段。烽火创新谷聚焦智慧城市领域的创业者, 通过 P-P/P-E 协同、嵌入市场/创业者需求、打造“双创”基地等多元化路径, 通过价值共创方式“捕获”龙头/配套企业、高校资源、留创园等同行以及投资机构等, 并为之形成较强的关系/结构/文化嵌入, 推动烽火创新谷形成了智慧城市领域独有的文化、特色和生态网络资源。与之不同的是, 东科创星、种子社区等缺乏强大的产业支撑, 后期成长过程中以嵌入市场/创业者需求为核心, 采用“价值捕获”策略拉拢园区共生路径获得社群关系以及联盟协同路径带来的 P-P/P-E 资源, 完成身份、文化和资源圈建构。而孔雀机构却始终以工位租赁模式运营, 且未能嵌入创业者/市场需求, 其创始人表示: “孔雀机构大部分的营收依赖于租金, 占总收益的 65% ~ 70%, …… , 官网上能够看到提供不少的创业增值服务, 但对于后期入驻的创业团队来说, 这些增值服务的数量和质量都在下降。”制度/结构/关系嵌入的缺失, 致使孔雀机构无法“捕获”供给侧资源, 导致创业者的异质性需求受阻, 最终致其入驻率迅速萎缩。

(2) 竞争力培育路径差异比较分析。

1) 联盟协同路径推动品牌塑造与文化亲近能力的构建。由图 1 可知, 联盟协同能够促进众创平台实现文化嵌入, 助推组织快速塑造品牌知名度和影响力 (Xia, 2011) [43], 强化社会对组织的信任和价值认同。孔雀机构于 2010 年创立, 拥有 22 家联盟企业, 是以品牌营销策划、互联网解决方案为主体的综合服务机构, 正因其拥有良好的基础条件, 得到中国科学院深圳先进技术研究院、高盛/清华大学巾帼圆梦计划等多家机构支持, 并于 2013 年创立孔雀机构实体平台, 转向联合办公领域, 并在短期内实现了快速发展, 与 Uloud 等企业合作, 6 个月内入驻率达到了 90%, 并吸引了 Uber、天使客、火乐科技等多个明星项目, 共同形成了向外界展示实力的信号, 如深圳市星尘大海电子商务创始人孟大维回忆到: “当时入驻的原因主要是看重其曾孵化过许多明星企

业。”烽火创新谷则通过 G-P/P-P/P-E 路径与政府、同行、企业构筑起广泛的同盟关系,并在短期内塑造起聚焦智慧城市领域的国家专业化众创空间品牌。由此,表明联盟协同路径助推组织通过文化嵌入较快提升其文化亲近能力,缩短文化距离,提升社会品牌知名度。

2)需求驱动路径降低结构洞资源塌陷,并提升资源承诺能力。本文提出通过需求驱动路径能够降低结构洞资源塌陷,源于嵌入政府、创业者、市场三大需求能够获得制度资源、市场资源并提高创业者信任和资源配置效率(李燕萍等,2017)^[4]。烽火创新谷同时嵌入政府发展智慧城市产业需求,智慧城市领域的创业者及关联企业需求,通过需求将园区内参与主体紧密联系在一起,形成环环相扣的生态圈资源共同体。而孔雀机构却并未嵌入政府/创业者/市场需求,某同行表示:“孔雀机构所能提供的创业服务,大多停留在工商注册、法务、财务等基本操作层面上,而创业指导、团队搭建、融资谈判技巧等难度极大的专业服务并不具备。”创业者亦提到:“入驻之后并没有接受到资源对接,孔雀机构很少组织活动,大部分只是提供场地,针对性不强。”需求驱动路径缺失,导致孔雀机构未能与政府、市场、创业者之间形成较高程度的嵌入关系。制度资源欠缺,创业者信任下降,市场关系疏松,致使其始终停留于“二房东”租赁模式,随着大量竞争者涌入,结构洞资源塌陷加快,资源承诺能力持续下降,现实反映为 2015 年下半年入驻率下降至 60% 以下。

3)园区共生路径助推组织身份的差异化建构。园区共生路径有助于众创平台嵌入政府主导园区或社区文化生态圈,与政府、同行、企业之间形成较强的社群关系,此种关系/结构/制度嵌入助推组织获得合法性资源、冗余资源等(Li 和 Zhang,2007)^[38],进而构建差异化的组织身份。孔雀机构位于深圳南山和蛇口的办公点均属物业租赁,以工位出租模式,通过差价实现盈利。由图 3 可知,2015 年上半年之前孔雀机构实现了较高盈利,然而,在 2015 年 3 月“双创”政策出台后,大量竞争者涌入,组织身份同质化问题日益加重,加之政府补贴延迟、房价上涨等外部不利环境,致使孔雀机构入驻率和收入萎缩,直至最后关闭。烽火创新谷则依托丰富的制度/产业/市场等资源构筑起独具特色“双创”基地。由此可见,园区共生路径缺失引发的嵌入性结构失衡,致使组织身份建构能力逐步弱化而无法及时转型,最终因组织身份同质等问题而被迫关闭。

综上可知,通过联盟协同、需求驱动、园区共生路径构建制度/文化嵌入等嵌入性关系,有助于平台组织培育身份建构等竞争力,且竞争力培育路径差异主要源于众创平台基础实力的差异,而在嵌入性结构方面差异较小。具体而言,众创平台发展初期,均会寻求通过制度嵌入降低环境风险,并为后续竞争力培育路径的开启奠定基础,反面案例则表明,制度嵌入缺失,对平台组织后期突破发展障碍埋下“隐患”。成长过程中,随着“过剩”环境的出现,身份同质、结构洞资源不断塌陷致使创业者信任感、品牌口碑下降,最终进入衰退阶段,平台组织可通过园区共生、需求驱动路径强化制度/关系/结构嵌入,并围绕创业者需求侧“捕获”供给侧资源,进而推动组织差异化转型。总之,通过成功与失败案例的对比研究,再次印证了本文提出的平台组织竞争力培育理论框架的合理性。

五、案例讨论

1. 平台组织竞争环境识别机制

以最优化的平台界面,高质量的产品,均衡价格以及最佳的进入时机能够助推平台构建吸引大量用户的核心竞争力(Gawer 和 Cusumano,2014^[46];Mcintyre 和 Srinivasan,2017)^[16]。然而,带有交易属性的双边平台竞争力的获取依赖于较强的行业根植积累(Teece 等,1997)^[47],而“双创”背景下的平台组织多数缺乏行业积累,或欲借助国家政策实现跨域转型,进入不相关领域,导致其面临较大的生存挑战(蔡宁等,2015)^[48]。本文指出,价格、平台架构等不再是决定创业者数量和平台组织收益的核心要素,低廉的工位租赁(与倾斜定价策略类似)无法形成持久竞争力,创业者的选择偏好受到组织的身份、文化和资源结构的影响。为此,本文识别出“双创”情境下的平台组织主要

面临组织身份同质、文化疏离和结构洞资源塌陷三类困境:首先,组织身份同质导致平台组织无法准确凸显特色。组织身份表明了相对其他平台组织,自己在行业中的地位,塑造了组织未来的行为与绩效期望(李燕萍等,2017)^[4]。由孔雀机构案例可知,早期进入者,因竞争者较少,平台组织特色十分明显,随着“过剩”情境加剧,大量竞争者趋同而逐步弱化可供创业者进行偏好选择的标准,组织特色的渐进式消退致其竞争力下降。其次,文化疏离影响品牌效应积累及创业者信任。文化是彰显组织软实力的关键信号,是平台组织与创业者及其他合作者形成共同价值观、惯例和行为方式等一致性(Nee和Ingram,1998)^[41]的重要资源。本文发现,创业者对那些具有独特文化印记的平台组织的信任更高,如创始人知名企业家、孵化过明星项目、知名企业加盟等组织印记。最后,结构洞资源塌陷弱化资源承诺能力。结构洞资源是桥接创业者需求与其所需资源之间的渠道,直接体现为平台组织的资源承诺能力。本文发现,新创组织结构洞资源依赖于企业家的社会网络关系,基于此种关系构建的资源网络必然存在不同程度的塌陷。综上,本文从组织身份、文化、结构洞方面识别了影响平台组织竞争力的新机制,为后续从组织管理视角探究平台组织竞争力培育逻辑提供了新视野。

2. 多维结构性嵌入与平台组织竞争力培育关系

已有研究认为,新创组织成长受限于资源禀赋、企业家能力、合法性水平等,使信誉、可靠性等关系组织生存和资源整的助推器缺失,组织可通过较强的制度嵌入,获取生存所需的合法性资源(杜运周等,2009)^[39]。本文亦发现,制度嵌入为平台组织提供了与其他组织构建关系网络的机会,例如,政府领导视察、授牌等行为会成为平台组织展示实力、信誉和品牌的标识,进而引致潜在供给侧合作者加入,合作者资源成为平台组织结构洞资源的重要来源,本文进一步丰富了杜运周等(2009)^[39]对制度嵌入的讨论。

然而,政府“输血”扶持效应,带来资源的同时亦会引致大量竞争者进入,加之优质资源稀缺、定位不清晰、工位租赁和“跑”政策模式致使大量众创平台出现了组织身份同质、文化疏离和结构洞资源塌陷困境,说明以获取政府补贴的浅层制度嵌入仅能够缓解平台组织发展的短期需求。本文提出,围绕创业者需求为核心的结构性嵌入不足致使平台组织“造血”能力弱,进而引发生存困境,案例比较研究发现,较强的多维结构性嵌入能够突破发展“瓶颈”,与政府形成良好合作关系,能够强化制度嵌入(Haveman等,2017)^[19],并打开嵌入政府主导园区和需求的“入口”,合法性和制度性资源的涌入促进平台组织发展。与创业者、同行、知名企业构建合作关系,加深了在文化、关系、结构层面的嵌入。文化嵌入促使平台组织与创业者、同行、企业之间形成一致的价值观,较高质量的信任、情感、合作纽带,并降低交易成本(Zukin和DiMaggio,1990)^[18];关系结嵌入为平台组织构建了较强的社群关系、需求关系和协同关系,即强化了企业家的社会网络关系,促使组织获得更多高质量的结构洞资源(Vanacker和Forbes,2016)^[49]和“痛点”资源,亦成为组织吸引创业者的信号。本文认为,在“庙”多“僧”少的竞争环境中,平台组织通过综合运用制度、文化、关系、结构等嵌入关系来推动平台组织竞争力的培育,相比单纯地强调制度嵌入更为有利。

3. 平台组织竞争力培育路径机制

平台组织竞争力培育路径已多有探究,大部分研究认为,从技术创新、价格设计、包络战略等途径构建竞争优势(Gawer和Cusumano,2014^[46];蔡宁等,2015^[48]),能够促进平台用户增长。本文指出,在“双创”背景下,低成本、开放性、共享性、孵化实效性等平台组织特点致使上述策略不再有效。为此,本文从嵌入性视角探究了平台组织竞争力培育的新机制:一方面,平台组织具有园区共生、需求驱动和联盟协同三种竞争力培育路径,与致力于通过价格、技术/产品创新“捕获”用户及互补者的平台竞争力培育价值攫取策略(Zhu和Iansiti,2012)^[50]不同,本文提出平台组织可通过三种路径,围绕创业者需求核心,采取价值共创方式获取、整合供给侧资源,推动平台组织将合法性资

源、制度资源、联盟资源等嵌入平台组织生态圈,实现身份建构等竞争力的培育;另一方面,竞争力培育路径的选择依赖于平台组织特点。本文指出,结构性嵌入程度会对竞争力培育路径选择和培育效果产生影响,这与平台组织自身的特点相关,基础实力强的平台组织可直接构建生态园区,进而吸引相关主体参与园区建设,形成共生界面;基础实力稍弱的平台组织则以同盟者的身份经由三类路径获取资源。为此,需要平台组织同时关注内部环境与外部环境结合自身特点灵活运用三种竞争力培育路径。

六、结论与启示

1. 理论贡献

本文从嵌入性视角归纳提炼了“庙”多“僧”少竞争情境中的平台组织通过园区共生、需求驱动和联盟协同三种路径实现竞争力培育的理论框架。主要理论贡献:第一,将嵌入性理论引入平台竞争研究,揭示了平台组织竞争力培育的路径机制。现有研究多聚焦平台经济,平台往往作为外生给定变量,平台的演化和构建问题未被重视(Mcintyre和Srinivasan,2017)^[16],从微观组织视角出发的研究更为鲜见(蔡宁等,2015)^[48]。本文引入嵌入性理论,从动态微观视角考察了平台组织运用制度、结构、文化等嵌入方式完成组织身份构建、文化亲近和资源承诺能力培育的机制。第二,推动“需求侧”分析范式在平台组织竞争力培育理论中的运用。产业组织经济学致力于从平台架构创新(Gawer和Cusumano,2014)^[46]、定价设计(Rochet和Tirole,2006)^[51]的“供给侧”层面,构建异质性资源方式获取平台竞争优势。与之不同的是,“双创”环境中的平台组织则围绕“创业者需求”这个核心,由“需求侧”向资源供给侧发起“价值捕获”策略,通过全面整合政府、社区、市场、联盟等资源构建适应平台组织发展的资源生态圈。总体而言,本文试图构建起微观平台组织管理与宏观平台经济间的联系。

2. 实践启示

(1)在平台组织发展初期,可通过单方“索取”走向联合共赢的方式构筑制度性资源渠道。众创平台发展初期,政府为推动“双创”载体在短期内形成引领效应,往往会通过释放政策资源对市场进行较高等度的干预,此时,政府是资源和合法性的核心来源,企业自然需要寻求政府支持,主动嵌入正式制度,使企业经营决策能够获得监管机构的认可并减少管制约束,成为新创企业实现生存和发展的关键路径(杜运周等,2009)^[39]。政府也愿意吸收商业领袖参政来实现对经济社会的控制(冯天丽等,2010)^[36],构建共赢式的政企关系能够帮助企业了解政府运作模式并增进政企互信,在减轻政府监管负担的同时,允许企业获取政府控制资源(Haveman等,2017)^[19]。但是,案例情境表明,政府干预行为会引致大量的竞争者争夺有限稀缺资源,“庙多”竞争环境导致同质化、依赖补贴、无清晰模式等制约性要素,甚至引发恶性竞争(熊艳等,2017)^[34]。因此,一方面,平台组织应通过获取制度嵌入机会,构筑合法性资源渠道,获取政府合法性身份和政策保护性资源来提升社会曝光度,降低环境不确定性风险,推动组织身份异质性的初期建构;另一方面,“双创”环境下的政府更偏向于成为平台组织的合伙人,而非纯粹的资源供给者,且补贴类资源具有不可持续的特征,为此,平台组织需要根据所处行业特性、政府政策导向和自身发展特点等情况,摒弃单方“索取”思维,通过嵌入政府主导园区,嵌入政府需求和政府—平台联盟路径,推动平台组织与政府结成联合共赢关系,更有利于平台组织的生存、发展和扩张。

(2)在通向稳步发展阶段,平台组织可通过价值攫取走向价值共创方式围绕需求侧“捕获”供给侧资源。创业者“输入”和“输出”是众创平台走向可持续发展的前提条件,故满足创业者的异质性需求是化解“僧少”竞争环境的核心手段,需要平台组织具有较强的资源集聚与迭代、文化亲近、资源承诺等能力。同时,组织的结网行动和社会关系的塑造亦受到社会风俗习惯和文化传统的影

响(Zukin和DiMaggio,1990)^[18]。因此,平台组织可以围绕创业者“需求侧”向资源“供给侧”发起“价值捕获”行为,进而破解组织身份同质、文化疏离和资源塌陷问题。价值捕获是通过交易链将不同的价值主体连接起来,以此推动经济价值的产生(Gans和Ryall,2017)^[52],价值共创强调通过资源整合、服务交换等方式实现价值主体之间的动态耦合,进而共同创造价值(Vargo和Lusch,2016)^[53],而价值攫取则相反。所以,平台组织需要根据自身已有的资源特色和能力,通过资源重构推动生态圈的构建。具体而言,实力较强的平台组织可以发挥其在政府资源获取、产业链等方面的先天优势,通过G-P联盟、政府需求嵌入、社区文化嵌入等价值共创方式吸纳政府、企业、社区、同行等资源,构建专业化“双创”生态基地。资源基础薄弱的平台组织虽然处于社会网络的边缘,但可通过园区、需求、联盟三种路径实现社群关系嵌入方式、需求嵌入和联盟嵌入,采用“价值捕获”策略拉拢来自政府、同行、产业等方面“供给侧”资源,逐渐修补平台资源直至形成独特的结构洞资源。

参考文献

- [1] Kay, N. M. Rerun the Tape of History and QWERTY Always Wins[J]. *Research Policy*, 2013, 42, (6): 1175 - 1185.
- [2] Cennamo, C., and J. Santalo. Platform Competition: Strategic Trade-Offs in Platform Markets[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34, (11): 1331 - 1350.
- [3] 井润田,赵宇楠,滕颖. 平台组织、机制设计与小微创业过程[J]. *广州:管理季刊*, 2016, (4): 38 - 71.
- [4] 李燕萍,陈武,陈建安. 创客导向型平台组织的生态网络要素及能力生成研究[J]. *北京:经济管理*, 2017, (6): 101 - 115.
- [5] 刘延东. 深入实施创新驱动发展战略[N]. *北京:人民日报*, 2015 - 11 - 11.
- [6] 陈武,李燕萍. 驱动创新发展的动力模式演变[J]. *广州:科技管理研究*, 2017, (14): 1 - 5.
- [7] 李燕萍,陈武,李正海. 驱动中国创新发展的创客与众创空间培育:理论与实践[J]. *武汉:科技进步与对策*, 2016, (20): 154 - 160.
- [8] 丁宏,梁洪基. 互联网平台企业的竞争发展战略[J]. *南京:世界经济与政治论坛*, 2014, (4): 118 - 127.
- [9] Eisenmann, T. R., G. Parker, and M. W. Van Alstyne. Strategies for Two-Sided Markets[J]. *Harvard Business Review*, 2006, 84, (10): 92.
- [10] Shapiro, C., and H. R. Varian. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* [M]. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1998.
- [11] Rochet, J. C., and J. Tirole. Platform Competition in Two-Sided Markets[J]. *Journal of the European Economic Association*, 2003, 1, (4): 990 - 1029.
- [12] Afuah, A. Are Network Effects Really all about Size? The Role of Structure and Conduct[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34, (3): 257 - 273.
- [13] Fuentelsaz, L., E. Garrido, and J. P. Maicas. A Strategic Approach to Network Value in Network Industries[J]. *Journal of Management*, 2015, 41, (3): 864 - 892.
- [14] Fudenberg, D., and J. Tirole. Customer Poaching and Brand Switching[J]. *The RAND Journal of Economics*, 2000, 31, (4): 634 - 657.
- [15] Eisenman, T. R. *Managing Networked Businesses* [M]. Brighton, MA: Harvard Business School Publishing, 2007.
- [16] McIntyre, D. P., and A. Srinivasan. Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38, (1): 141 - 160.
- [17] Bresnahan, T. F., and S. Greenstein. Technological Competition and the Structure of the Computer Industry[J]. *The Journal of Industrial Economics*, 1999, 47, (1): 1 - 40.
- [18] Zukin, S., and P. Dimaggio. *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy* [M]. New York: Cambridge University Press, 1990.
- [19] Haveman, H. A., N. Jia, J. Shi, and Y. Wang. The Dynamics of Political Embeddedness in China[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2017, 62, (1): 67 - 104.
- [20] Boudreau, K. J., and L. B. Jeppesen. Unpaid Crowd Complementors: The Platform Network Effect Mirage[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36, (12): 1761 - 1777.
- [21] Evans, D. S., and R. Schmalensee. The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms[J]. *Competition Policy International*, 2007, 3, (1): 151 - 179.

- [22] Borgatti, S. P., A. Mehra, D. J. Brass, and G. Labianca. Network Analysis in the Social Sciences[J]. Science, 2009, 323, (5916): 892 – 895.
- [23] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. CA: Sage Publications Inc, 1994.
- [24] Miles, M. B., A. M. Huberman, and J. Saldana. Qualitative Data Analysis[M]. Sage, 2013.
- [25] 许庆瑞, 吴志岩, 陈力田. 转型经济中企业自主创新演化路径及驱动因素分析[J]. 北京: 管理世界, 2013, (4): 121 – 134.
- [26] Strauss, A., and J. Corbin. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory[M]. Sage Publications, Inc, 1998.
- [27] Mujib, H. Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms[J]. Administrative Sciences, 2017, 7, (3): 28.
- [28] Burt, R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition[M]. Harvard University Press, 2009.
- [29] 孙立平. “关系”、社会关系与社会结构[J]. 北京: 社会学研究, 1996, (5): 22 – 32.
- [30] 陈亚吉, 马鹏, 潘美佳. 从资源供给到差序嵌入的二阶演化机制[J]. 南昌: 企业经济, 2015, (10): 111 – 115.
- [31] 杨东, 金钊, 黎樱, 张进辅, 张庆林. 汉族社区少数民族的文化疏离感研究[J]. 北京: 社会学研究, 2009, (3): 187 – 210.
- [32] Cozzarelli, C., and J. A. Karafa. Cultural Estrangement and Terror Management Theory[J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 1998, 24, (3): 253 – 267.
- [33] 王成城, 刘洪, 李晋. 组织身份及其衍生构念实证研究述评[J]. 上海: 外国经济与管理, 2010, (1): 15 – 24.
- [34] 熊艳, 李常青, 魏志华. 恶性竞争的触发及约束机制研究[J]. 北京: 经济管理, 2017, (8): 72 – 85.
- [35] Evans, D. S. Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries[J]. Review of Network Economics, 2003, 2, (3): 191 – 209.
- [36] 冯天丽, 井润田, 王国锋. 私营企业政治资本与国有银行借贷的实证研究[J]. 合肥: 预测, 2010, (3): 31 – 37.
- [37] Dickson, B. Red Capitalists in China: The Party, Private Entrepreneurs, and Prospects for Political Change[M]. New York: Cambridge University Press, 2003.
- [38] Li, H., and Y. Zhang. The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy[J]. Strategic Management Journal, 2007, 28, (8): 791 – 804.
- [39] 杜运周, 任兵, 张玉利. 新进入缺陷、合法化战略与新企业成长[J]. 北京: 管理评论, 2009, (8): 57 – 65.
- [40] Ahuja, G., and C. M. Lampert. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22, (6 – 7): 521 – 543.
- [41] Nee, V., and P. Ingram. Embeddedness and Beyond: Institutions, Exchange, and Social Structure[M]. California: Stanford University Press, 1998.
- [42] Baum, J. A., R. Cowan, and N. Jonard. Network-Independent Partner Selection and the Evolution of Innovation Networks[J]. Management Science, 2010, 56, (11): 2094 – 2110.
- [43] Xia, J. Mutual Dependence, Partner Substitutability, and Repeated Partnership: The Survival of Cross-Border Alliances[J]. Strategic Management Journal, 2011, 32, (3): 229 – 253.
- [44] Fawcett, S. E., A. M. Fawcett, B. J. Watson, and G. M. Maignan. Peeking Inside the Black Box: Toward an Understanding of Supply Chain Collaboration Dynamics[J]. Journal of Supply Chain Management, 2012, 48, (1): 44 – 72.
- [45] Morgeson, F. P., T. R. Mitchell, and D. Liu. Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences[J]. Academy of Management Review, 2015, 40, (4): 515 – 537.
- [46] Gawer, A., and M. A. Cusumano. Industry Platforms and Ecosystem Innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2014, 31, (3): 417 – 433.
- [47] Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 1997: 509 – 533.
- [48] 蔡宁, 王节祥, 杨大鹏. 产业融合背景下平台包络战略选择与竞争优势构建[J]. 北京: 中国工业经济, 2015, (5): 96 – 109.
- [49] Vanacker, T., and D. P. Forbes. Disentangling the Multiple Effects of Affiliate Reputation on Resource Attraction in New Firms[J]. Organization Science, 2016, 27, (6): 1525 – 1547.
- [50] Zhu, F., and M. Iansiti. Entry Into Platform-Based Markets[J]. Strategic Management Journal, 2012, 33, (1): 88 – 106.
- [51] Rochet, J. C., and J. Tirole. Two-Sided Markets: A Progress Report[J]. The RAND Journal of Economics, 2006, 37, (3): 645 – 667.
- [52] Gans, J., and M. D. Ryall. Value Capture Theory: A Strategic Management Review[J]. Strategic Management Journal, 2017, 38, (1): 17 – 41.
- [53] Vargo, S. L., and R. F. Lusch. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, 44, (1): 5 – 23.

The Competitiveness Cultivation of Platform Organization under the Perspective of Embeddedness: A Multiple-Case Study of Maker Spaces

CHEN Wu^{1,2}, LI Yan-ping²

(1. Business School of Jiangxi Normal University, Nanchang, Jiangxi, 330022, China;

2. Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

Abstract: Platform organization competition has grown fiercer under the circumstance of mass entrepreneurship and innovation. According to the China popular science statistics released by Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China, by the end of 2016, there are more than 4471 maker spaces in China. The governments spare no effort to support maker space, which has created the propensity of maker spaces and the problem of excess is highlighted gradually. There are many problems that are serious homogenous, hollowing, dependence on government subsidies, occupancy rates are lower 70%, the awareness by society is lower than 25%, insufficient entrepreneurial service, which have become the key bottleneck for restricting the development of maker spaces. Especially, there came the bankrupt events of Firebird Institution, D lab Coffee, Carat Coffee, and the phenomena of Woo Space wholly owned acquisition of Fourwork, Urwork and New Space signed has signed the agreement of a strategic partnership. Those events arouse the academic and practitioners to discuss on how a platform can break the dilemma of "temple" more "monk".

How platform organizations identify competitive environment and through which paths to cultivate competitiveness? Although the existing research from different angles put forward strategies to gain platform competitive advantage, the limitations of previous studies and times situation provide an opportunity for further to expand the platform theory. First, the platform theory originated from product development and most studies focused on the high-tech industry from static perspective. The platform is also seen by researchers as a stable system during a special period and there is a lack of research on the dynamics and evolution of the platform. Second, the platform theory pays attention to the relationship between the platform innovation capability and the platform architecture. Two-sided market platform has the structure of transaction attribute, and committed to solving the "chicken-egg" problem through price strategy. Platform organizations in mass innovation and entrepreneurship environment are widely embedded in the structures of economic, institutional, cultural and industrial. So, it is not comprehensive enough to reflect the influence of the external environment from the angle of platform architecture and price. We also want to know the impact of institution, culture on the cultivation of platform organization competitiveness.

This paper employs multiple-case study method, and discusses the logical mechanisms of platform organizations breakthrough the development dilemma of "temple" more "monk". The results illustrate that, in the context of coexistence of prosperity and excess, winner-take-all strategy, skewed pricing strategy and divide-conquer strategy are difficult to stimulate the network effects of platform organizations. Platform organizations need to overcome three bottlenecks that are organizational identity homogeneous, hierarchical order resources collapse and cultural alienation. For this purpose, platform organizations can build legitimate resource channel from unilateral "claim" to a joint win-win situation, and need to focus on the entrepreneur's "demand side", using "value capture" strategy to draw "supply side" resources. Through three paths that are park symbiosis, demand driven and alliance synergy, platform organizations can take the way of value creation to embed the legitimacy resources, institutional resources, alliance resources and social capital into the platform ecosystem. In order to realize the integration and reconstruction of organizational identities, cultures and differential order resources, so as to promote competitive cultivation such as identity construction, cultural closeness and resource commitment of platform organizations. Finally, to complete brand building, and achieve social recognition and enhance social influence. This study introduces the embeddedness perspective into the discussion of risk identification and competitiveness cultivation of platform organization, expands the research perspective of platform organization theory, and has certain enlightenment to the platform organization to effectively deal with the competition risk.

Key Words: platform organization; makerspace; development dilemma; competitiveness cultivation; case study

JEL Classification: D85, M10, M21

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.03.005

(责任编辑:王海兵)