

# 民营企业商业模式创新过程中的合法性获取\*

## ——基于重庆加加林的案例研究

王 凯 柳学信

(首都经济贸易大学工商管理学院,北京 100070)

**内容提要:**近年来,不断涌现出一批民营企业通过商业模式创新实现了成长。要保证商业模式创新的可持续性,合法性获取是至关重要的。本文通过重庆加加林的案例研究发现,民营企业商业模式创新可以划分为启动和发展两个阶段,且在不同阶段的合法性获取存在差异:在启动阶段,为获取规制合法性,合法性获取手段为以结构化资源为主的操纵战略;在发展阶段,为获取认知和规范合法性,合法性获取手段为以绑定和撬动资源为主的适应战略。进一步分析合法性获取的效果发现,规制合法性与效率是冲突的,而认知和规范合法性与效率是一致的。本文的研究结论不仅丰富了关于商业模式创新、合法性类型、合法性获取、合法性与效率之间关系的文献,对民营企业商业模式创新也具有一定的实践启示。

**关键词:**民营企业 商业模式创新 合法性 重庆加加林

**中图分类号:**F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)09—0059—15

### 一、引言

随着全球化速度的加快,企业面临的竞争越来越激烈。对于民营企业而言,若想在激烈的市场竞争中脱颖而出、获取竞争优势,必须要不断进行创新。创新是民营企业突破成长瓶颈的重要力量(刘雅琦等,2016)<sup>[1]</sup>。创新的形式多种多样,如产品创新、组织创新等。除了这些创新形式之外,近年来一些学者开始根据企业实践归纳出商业模式创新的概念并对其内容展开分析(Siggelkow, 2002<sup>[2]</sup>; Johnson等,2008<sup>[3]</sup>)。在实践中,一些民营企业正是通过商业模式创新实现了不断成长,如阿里巴巴、ofo共享单车等。学者们主要对商业模式创新的内容(王雪冬和董大海,2013)<sup>[4]</sup>和影响因素(曾萍和宋铁波,2014<sup>[5]</sup>;云乐鑫等,2017<sup>[6]</sup>)等进行了分析。

与天然具有优越地位的国有企业相比,中国的民营企业在发展过程中面临着诸多障碍,包括较难获取资源等。一些研究为此提供了实证证据,如黄志忠和谢军(2013)<sup>[7]</sup>发现,相对于国有企业,民营企业面临着较强的融资约束。无疑,这些障碍不利于民营企业的商业模式创新。为了克服资源方面的障碍,现实中,民营企业采取了多种策略。例如,Chan等(2012)<sup>[8]</sup>发现,引入具有政治关

收稿日期:2017-11-21

\* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“创始人资源禀赋与反收购条款设立的双向影响研究:理论与应用”(71702114);北京市社会科学基金项目青年项目“基于企业主个体特征的北京市非公企业环境治理投入研究”(18GLC076);北京市优秀青年拔尖团队“北京高精尖产业创新发展研究团队”(2017000026833TD01)。

作者简介:王凯,男,讲师,硕士生导师,管理学博士,研究方向是公司治理、组织理论,电子邮箱:wangkai@cueb.edu.cn;柳学信,男,教授,博士生导师,经济学博士,研究方向是公司治理、产业组织与政府规制,电子邮箱:liuxuexin@cueb.edu.cn。通讯作者:柳学信。

联的董事长和 CEO 可以缓解民营企业的融资约束。罗党论和甄丽明(2008)<sup>[9]</sup>也发现了终极控制人和董事会的政治关联对融资约束的缓解作用。王凯等(2015<sup>[10]</sup>;2017<sup>[11]</sup>)则识别了具有政治关联的独立董事为上市公司提供资源的功能。除了个体层面的政治关联之外,还有的学者检验了股权层面政治关联,即引入持股比例较少的国有股东对融资约束的影响,发现这种政治关联也能为民营企业带来资源(Inoue 等,2013)<sup>[12]</sup>。此外,邓建平和曾勇(2011)<sup>[13]</sup>发现,引入具有金融背景的高管也能够降低民营企业的融资约束。

民营企业在商业模式创新过程中不仅面临着资源障碍,还需要获取来自制度环境中各利益相关方的合法性。在理论方面,商业模式创新是一个制度创业过程,即开发出一种新的“制度”让各参与方接受。制度创业过程不仅需要创新,还需要调动资源和获取合法性(Hambrick 和 Chen, 2008<sup>[14]</sup>;陈明哲,2016<sup>[15]</sup>)。在实践方面,商业模式的创新如果得不到来自消费者、投资者、员工等利益相关方的合法性认可,也不会具有可持续性。比如,百度 2008 年推出的“有啊”,就因为得不到大家的认可,在不到三年之后关闭。如前所述,已有研究从多个角度分析了民营企业资源获取的途径,但对于该类企业如何获取合法性,尤其是商业模式创新过程中的合法性获取,已有研究鲜有涉及。对这一问题的回答,不仅是对相关文献的补充,同时也能对民营企业的商业模式创新起到一定的指导作用。

鉴于此,本文对重庆加加林控股公司的案例展开分析,在将其商业模式创新过程划分为不同阶段的基础上,识别出在商业模式创新的不同阶段上由于制度场域的完善程度不同,所需要的合法性类型是不同的。进一步指出,为了获取不同类型的合法性,民营企业需要采取不同类型的手段。此外,本文还分析了民营企业所获取的不同类型合法性是否都可以带来效率的提升。总体上,本文采用单案例研究的方法,提炼出了民营企业商业模式创新过程中合法性获取的过程模型。

本文的贡献主要包含两大方面:首先,已有关于商业模式创新的研究主要集中在商业模式创新的内容和影响因素上,尽管近年来一些学者开始采用案例研究的方法对商业模式创新过程进行分析(张敬伟和王迎军,2014)<sup>[16]</sup>,但该方面研究尚不多见。本文通过剖析重庆加加林商业模式创新过程不同阶段的内在作用机制,为该方面的文献提供了有益补充。其次,本文的研究结论有利于对新制度理论中关于合法性的零散文献进行有效整合。具体地,一些学者对合法性的不同类型进行了区分(Scott,1995)<sup>[17]</sup>;另外一些学者分析了合法性的获取策略,如 Oliver(1991)<sup>[18]</sup>提出了组织的五种从环境中获取合法性的策略;还有的学者则分析了合法性获取之后的结果(Meyer 和 Rowan,1977<sup>[19]</sup>;DiMaggio 和 Powell,1983<sup>[20]</sup>;Tolbert 和 Zucker,1983<sup>[21]</sup>)。本文通过单案例研究方法,遵循“制度场域特征—合法性获取目标—合法性获取策略—合法性获取效果”的完整逻辑,归纳总结了企业商业模式创新的不同阶段获取合法性的内在机制,在对不同方面文献进行整合的同时,也进一步拓展了相关论点。例如,通过引入 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>的资源管理框架分析企业实施获取合法性的过程,拓展了 Oliver 的战略类型划分,同时也回应了 Sirmon 等(2011)<sup>[23]</sup>的观点,即资源管理框架在企业成长不同阶段的侧重点是不一样的。

## 二、文献回顾与理论框架

### 1. 商业模式创新

随着商业模式创新在实践中的不断发展,学者们开始对这一现象展开深入分析。相关研究主要集中在商业模式创新的内容与影响因素上。

关于商业模式创新的内容,Linder 和 Cantrell(2000)<sup>[24]</sup>根据改变公司原有经营模式的程度,将商业模式创新分为四种类型,即实现模式、更新模式、扩张模式和履行模式。Siggelkow(2002)<sup>[2]</sup>指出,商业模式创新关注的是企业系统性的整体变革,而不只是简单的技术、产品的创新。Magretta

(2002)<sup>[25]</sup>也认为,商业模式的创新是一个对企业的现有价值链进行调整和创新的过程。更具体地,Johnson等<sup>[31]</sup>2008年发表在《哈佛商业评论》上的文章《改造你的商业模式》指出,商业模式是由四个独立的要素组成的,包括顾客价值主张、盈利模式、关键资源和关键流程。因此,商业模式创新应该包含企业在这些方面的变化。关于商业模式创新的影响因素,学者们从不同角度进行了分析。例如,曾萍和宋铁波(2014)<sup>[5]</sup>的实证研究发现,多种因素均可以促进商业模式创新,如企业社会资本、完善的治理结构、较强的技术能力和IT基础等。王丽平和赵飞跃(2016)<sup>[26]</sup>分析了组织忘记对商业模式创新的影响,并检验了关系学习的中介作用以及企业开放度的调节作用。朱益霞等(2016)<sup>[27]</sup>实证检验了市场知识跨界搜寻和技术知识跨界搜寻对商业模式创新的不同影响。吴晓波和赵子溢(2017)<sup>[28]</sup>基于战略管理领域的三个理论学派,挖掘了商业模式的形成机制。云乐鑫等(2017)<sup>[6]</sup>的多案例研究发现,创业企业的网络结构通过获得性学习影响商业模式内容创新,而网络行为通过试验性学习发挥作用。

除了商业模式创新的内容和影响因素之外,近年来,一些学者开始对商业模式创新的过程进行剖析。例如,张敬伟和王迎军(2014)<sup>[16]</sup>通过案例研究,指出新企业商业模式构建的过程可以划分为启动、重构和确立三个阶段。本文通过分析重庆加加林的商业模式创新过程,力图补充该方面的文献。

## 2. 新制度理论中的合法性

(1)合法性类型。合法性一词最早由Meyer和Rowan(1977)<sup>[19]</sup>提出,是指组织除了在技术环境中追求效率之外,还需要满足制度环境中不同要素的期待。随后,不同学者基于研究的需要对合法性进行了分类。例如,Singh等(1986)<sup>[29]</sup>研究新创组织的死亡时将合法性分为外部合法性和内部合法性。Suchman(1995)<sup>[30]</sup>从社会学的角度,将合法性划分为实用合法性、道德合法性和认知合法性。Scott(1995)<sup>[17]</sup>的划分类型最为经典,应用也最为广泛。他把合法性也划分为三类,分别称之为规制合法性、规范合法性与认知合法性。其中,规制合法性来源于政府部门等机构制定的规章、规则、标准和期望;规范合法性来源于社会价值观及社会道德规范;认知合法性则来源于利益相关者对组织的认知。这三类合法性分别与DiMaggio和Powell(1983)<sup>[20]</sup>提出的强制趋同机制、规范趋同机制和模仿趋同机制相对应。

本文沿用Scott(1995)<sup>[17]</sup>所划分的合法性类型,并基于重庆加加林的案例,分析民营企业在商业模式创新的不同阶段上所需要的合法性类型是否不同,以及为获取不同类型的合法性所采用的策略是否不同。

(2)合法性获取策略。关于组织如何在制度环境中取得合法性,Oliver(1991)<sup>[18]</sup>提出了五种可以操作的战略,包括默许、妥协、规避、挑战与操纵。其中,默许是指基于习惯、模仿或遵守规则而与制度环境的要求保持一致;妥协是指基于平衡、安抚或讨价还价而适应制度环境的要求;规避是指通过隐瞒、缓冲或逃离等方式避免与制度环境要求的直接冲突;挑战是指直接与制度环境的要求进行对抗;操纵则是指基于自身努力影响与控制制度环境。可以发现,五种战略是从消极顺从至积极抵制的连续体。

如前所述,已有关于民营企业如何突破环境限制的研究识别了一些民营企业获取合法性的手段,如引入政治关联、金融关联等。此外,还有的研究发现,民营企业履行社会责任也可以为其带来一定的合法性(李维安等,2015)<sup>[31]</sup>。然而,关于企业如何具体实施Oliver(1991)<sup>[18]</sup>所提出的五种战略,已有研究并未进行系统的回答。本文将通过引入Sirmon等(2007)<sup>[22]</sup>所提炼的资源管理框架,分析重庆加加林在商业模式创新的不同阶段是如何结构化(Structuring)、绑定(Bundling)和撬动(Leveraging)资源以获取合法性的,从而挖掘企业获取合法性的内在机制,丰富企业合法性获取的相关文献。在这一过程中,本文对Oliver(1991)<sup>[18]</sup>的战略类型进行了细化与补充。

(3) 合法性机制与效率机制之间的关系。在新制度理论提出之后,学者们开始把组织面临的环境分为两类:制度环境与技术环境。在制度环境中,企业致力于获取来自各要素的合法性,故制度环境基于合法性机制对组织产生影响;而在技术环境中,企业致力于实现自己的效率最大化,具体表现为追求成长与发展,技术环境的这种作用机制可称为效率机制(周雪光,2003)<sup>[32]</sup>。在 Meyer 和 Rowan(1977)<sup>[19]</sup> 的开创性文章中,制度环境作用于组织的合法性机制与技术环境作用于组织的效率机制是相互冲突的。然而,也有学者在分析其他组织现象时,得出了不同的结论。例如,Tolbert 和 Zucker(1983)<sup>[21]</sup> 在分析城市是否采纳公务员制度的影响因素时,指出两种机制作用的发挥在时序上存在差异。具体地,早期采纳公务员制度的城市主要是基于效率机制做出的选择,而随着时间的推移,合法性机制开始发挥主导作用。此外,还有一些关于组织 M 型结构扩散的研究也得出了相似的结论(Fligstein,1985<sup>[33]</sup>;Palmer 等,1993<sup>[34]</sup>)。另有学者认为,合法性机制和效率机制可以同时发挥作用。例如,DiMaggio 和 Powell(1983)<sup>[20]</sup> 认为,对竞争者的模仿可以为组织带来社会认可(合法性机制),而其所模仿的组织管理实践也可以为组织带来效率(效率机制)。王凯等(2016)<sup>[35]</sup> 关于会计背景独立董事监督功能的研究发现,来自实践界的会计背景独立董事既能为上市公司带来合法性,同时也能带来效率。

那么,究竟合法性机制与效率机制之间的关系是怎样的呢?考虑到企业的盈利本质,讨论所获取的合法性能否带来效率具有重要的应用价值。本文通过重庆加加林的案例分析发现,二者之间的关系取决于合法性的类型与获取手段:规制合法性的获取不利于效率的提升,而规范合法性和认知合法性的获取则能够为企业带来效率。

### 3. 分析框架

通过梳理文献可以发现,尽管一些研究开始涉及商业模式创新的过程,且关于合法性的文献已较为丰富,但尚未有研究直接分析企业商业模式创新过程中获取合法性的内在机制。有鉴于此,本文将这两部分文献联系在一起,指出在商业模式创新的不同阶段,由于制度场域的特征不同,企业致力于获取的合法性类型不同,进而采用不同的策略来获取合法性,并带来不同的结果。具体的理论分析框架如图 1 所示。

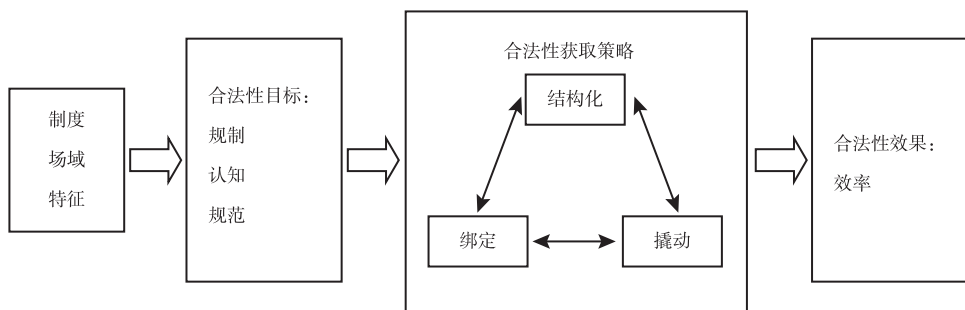


图 1 本文的分析框架

资料来源:本文绘制

## 三、研究设计

### 1. 研究方法

案例研究有利于从新的商业实践中归纳提炼理论(Eisenhardt,1989)<sup>[36]</sup>,适合于本文所关注的民营企业商业模式创新过程这一现象。另外,考虑到识别民营企业商业模式创新中的合法性获取及结果属于探索性研究,本文选择了有助于提炼内在规律的单案例研究方法进行深入分析(王世权等,2012)<sup>[37]</sup>。采用该方法,本文对重庆加加林的商业模式创新过程进行了解构,并遵循 Galunic

和 Eisenhardt(1996)<sup>[38]</sup>的程序整理、归纳案例材料,同时与已有相关领域的文献进行对话,最终提炼出描述民营企业商业模式创新不同阶段中合法性获取的过程模型。

## 2. 理论抽样与案例简介

根据 Eisenhardt 和 Graebner(2007)<sup>[39]</sup>,本文的样本选择采用理论抽样的方法。理论抽样方法认为,选择某个企业进行单案例研究是因为该企业或能够带来非同寻常的启示,或有着极端的表现,或具有难得的研究机会。有鉴于此,本文选择重庆加加林作为研究对象。首先,该企业近年来开创了互联网销售医疗器械的商业模式,并在商业模式创新过程中不断得到各利益相关方的认可,实现了持续成长。由此可见,该企业突出的商业实践与本文的研究主题十分相符。此外,在第二作者主持的北京市社科联决策咨询课题《首都非公有制经济发展政策环境专题研究》调研访谈环节,课题组与重庆加加林建立了良好的合作关系,因此可以对该企业的各层人员进行访谈,并方便获取相关材料。

加加林控股(GAGARIN),前身为重庆加加林医疗器械连锁有限公司,是一家专注于医疗器械领域的综合性企业,由2005年创立的重庆加加林事丰科技有限公司发展而成,总部位于重庆,拥有员工150余名,年销售额近3亿元,并以20%的比例保持稳定增长。目前,公司已形成“研发生产、营销服务、电子商务、物流配送”四大优势业务板块,控股重庆医流巴巴电子商务有限公司、重庆乐邮供应链管理有限责任公司、重庆加加林世纪医疗器械有限公司等多家公司,拥有“医流巴巴”等多个行业内具有影响力的品牌商标。企业现已获得“国家级守合同重信用单位”“重庆市电子商务示范企业”称号,国家食药监总局全国《网络销售医疗器械监督管理办法》唯一起草单位,天猫商城医药馆医药产品分类标准制定单位,“医流巴巴”商标获重庆市著名商标称号。目前,公司拥有发明专利一项,新型等实用专利20多项,拥有注册商标260个,著作权等知识产权登记50多项,正在申报国家高新技术企业。

重庆医流巴巴医疗器械连锁有限公司(简称医流巴巴)隶属于重庆加加林控股公司,是专业的家用医疗器械网上商城,为加加林控股的核心业务。该公司成立于2007年5月10日,提供医疗器械全面的售前售中及售后的服务平台,其经营范围为:隐形眼镜、网络家用医疗器械、临床医疗器械零售。医流巴巴是全国首家获批拥有互联网药品交易资格证的医疗器械网上销售商城,目前也是唯一一家获批的企业。企业规模为100余人,营业收入2亿元。该商城实现了“线下体验馆+网上商城”现场体验的O2O电商新模式。历经十多年的艰苦创业和持续创新,医流巴巴网络零售月销售额已超过1000万元,用创新领跑国内医疗器械电商。

## 3. 资料收集

如前所述,对中国民营企业商业模式创新过程中的合法性获取策略与结果进行分析属于探索性研究,相关理论与实证证据均较为缺乏。为了使本文构建的合法性获取过程模型具有更多的证据支持,从而提高模型的可信性,本文根据三角测量的原则(Mile 和 Huberman,1994)<sup>[40]</sup>从多种渠道收集所需要的资料:一是深度访谈,2016年10月—2017年5月,本文对重庆加加林的总经理访谈了三次、党支部书记一次、营销专员两人、文化专员两人、线上操作员一人、顾客两人,重庆工商联相关人员一人,具体访谈情况如表1所示;二是重庆加加林的相关档案资料,包括总经理的讲话、企业文化活动记录、党建活动记录、内部规章制度、内部刊物等等;三是公开渠道,如网络媒体相关报道、公司网站等。

表1 访谈情况

访谈对象职位	次数/人数	时长	访谈主要内容
总经理	3次	3.5小时	创业经历、双创、政企关系
党支部书记	1次	1小时	党建活动

续表 1

访谈对象职位	次数/人数	时长	访谈主要内容
营销专员	2 人	1.5 小时	线下体验等活动
文化专员	2 人	2 小时	各类企业文化活动
线上操作员	1 人	0.5 小时	购物流程
顾客	2 人	1 小时	购物体验等
重庆工商联人员	1 人	1 小时	创业环境、政策等

资料来源:本文整理

#### 4. 构念测度与数据编码

(1) 构念测度。本文将案例企业的商业模式创新过程分为启动和发展两个阶段,并展开单案例的纵向分析,归纳出各阶段不同构念之间的关系,最终提炼出整体的理论模型。对关键构念的理解力求在研究成员之间达成一致,并结合图表进行协同分析。为避免研究成员对构念界定的主观性,本文结合已有文献对关键构念进行界定,关键构念的界定与测量如表 2 所示。

表 2 关键构念及其测度

构念	子构念	变量测度	关键词举例
制度场域特征	制度场域成熟	成熟程度	相关法规完善;出现竞争对手等
合法性获取目标	规制	合法性类型	政府许可等
	认知、规范	合法性类型	顾客、员工支持;政府期待等
合法性获取策略	操纵	资源管理手段	游说政府;写报告等
	适应	资源管理手段	公益性活动;企业文化等
合法性获取效果	冲突	与企业效率的关系	花费时间;存在困难等
	一致	与企业效率的关系	顾客信任;员工奉献等

资料来源:本文整理

(2) 数据编码和信度检验。在编码过程中,基于初步的理论分析框架,对构念和子构念进行编码。为了保证编码过程的信度,在编码的过程中,作者召集本研究领域的博士采用两组编码者进行背靠背编码的方法,每个编码小组包括三个成员。编码之前,作者根据本研究所形成的研究框架,向编码成员介绍了所要研究的问题及研究方法,使所有编码成员对本研究拥有整体理解。首先,对资料进行预编码,并且经过两组编码结果的对比,如果编码结果一致率超过 70%,则表明编码成员对构念的内涵和维度理解一致。随后,进行正式编码,由两组独立进行。最后,两组一起核对编码结果,如果存在争议,则通过两组之外的第三方人员对争议问题进行处理。如果三方达成一致,则编码结果被保留。

## 四、案例分析

根据 Johnson 等(2008)<sup>[3]</sup>的观点,商业模式创新体现为顾客价值主张、盈利模式、关键资源和关键流程等不同要素的变化。重庆加加林首次实现了在互联网上销售医疗器械,满足了顾客新的消费需求,以一种新的方式赚取利润,并为之开发了新的资源与流程,符合商业模式创新的定义。与已有关于商业模式创新的研究不同,本文重点关注该商业模式形成及持续发展的过程。在本部分中,本文将重庆加加林商业模式创新的过程划分为启动阶段与发展阶段,并分别依据理论框架对两个阶段中企业的具体管理实践进行分析(重庆加加林的商业模式创新过程如图 2 所示)。

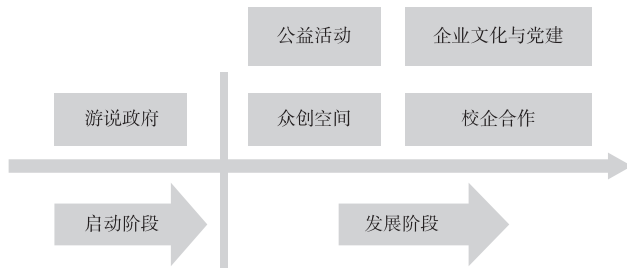


图 2 重庆加加林的商业模式创新过程

资料来源:本文绘制

### 1. 重庆加加林商业模式创新启动阶段的合法性获取分析

重庆加加林开展互联网+医疗器械销售的商业模式创新之初遇到了较大的困难,其中最重要的是取得医疗器械互联网交易许可证。重庆加加林的总经理任志鸿 2000 年大学毕业后的第一份工作是医疗器械销售代表,2007 年积累了一定经验的他开始创业并注册公司。一年后,他将目光投向了加加林医疗器械的电商并且开始申办证。在制度场域特征方面,当时互联网医疗器械销售尚属市场空白,在中国药品和医疗器械的比例为 7:1,但是在国外的一些发达国家的比例却为 1:1.5。“药品有互联网交易,医疗器械为何没有?”任志鸿的这一疑问体现出该阶段制度场域的不成熟。在合法性获取目标方面,考虑到该类商品的特点,在互联网上进行销售需要一定的许可,因此,企业在该阶段需要获取规制合法性。在合法性获取策略方面,任志鸿在发现这一市场机会后,及时向国家药监总局写报告、提诉求,几经周折后终于获得医疗器械互联网交易许可,随后电商的服务器、网页、后台都陆续做成。无疑,在获取规制合法性的同时,也耗费了总经理较多的资源。相关材料佐证如表 3 所示。

表 3 重庆加加林商业模式创新启动阶段资料举例及编码

主体构念	变量测量	例句援引	编码
制度场域特征	成熟程度	“但是在当时的《互联网药品暂行规定》里对于医疗器械销售的规定却有些模糊,重庆市药监局拿不准是否可以办理,咨询国家药监总局后也没能得到明确的答案。在当时来讲,医疗器械还是相对新颖的概念,在市场上也十分稀缺。”(总经理)	制度场域不成熟
合法性获取目标	合法性类型	“在这种情况下,民营企业需要解决的首要问题是获得政府对这种新兴商业模式的认可。”(总经理)	规制合法性
合法性获取策略	资源管理手段	“最开始重庆市药监局拿不准是否能给办理……去国家药监总局,也没办过,便写个报告进行说明……又写了一个诉求,最终把证办了下来。”(总经理) “我也在多个场合呼吁利用互联网进行医疗器械销售的必要性与可行性。”(总经理)	以结构化资源为主的操纵战略
合法性获取效果	与企业效率的关系	“互联网交易许可证的办理几经波折,花费了一些时间与精力。但我不气馁,在政府支持下,最终办理成功。”(总经理) “当年办理医疗器械互联网交易许可证时候还是有一定困难,因为当时在重庆市这是先例,有关的政策还不是很完善。”(总经理)	合法性机制与效率机制相冲突

资料来源:本文整理

## 2. 重庆加加林商业模式创新发展阶段的合法性获取分析

在重庆加加林的商业模式创新启动之后,其他企业开始效仿,慢慢形成了一个成熟的行业,且在政府的推动下,相关法律法规逐渐确立。可见,医疗器械网络销售的制度场域已较为成熟。在合法性获取目标方面,企业若想获得可持续发展,既需要获得顾客的支持,也需要员工积极奉献,同时要满足政府的各项期待,尤其是对于民营企业而言。在合法性获取策略方面,重庆加加林开始采取多项措施以促进商业模式创新的持续发展,包括开展公益性活动、打造企业文化、加强党建活动、成立众创空间、推行校企合作等,以获取来自顾客、员工、政府等利益相关方的合法性。例如,通过开展公益性活动使这种新的商业模式能够更广泛地被消费者认知、接纳;通过打造企业文化增强员工对企业的感情;通过加强党建活动带动公司全体员工参与公司管理,同时在民营企业中加强党建也符合政府的期待;通过成立众创空间和推行校企合作,也与政府相关政策保持了一致。这些措施在为企业获取合法性的同时,也促进着企业不断成长。相关材料佐证如表 4 所示。

表 4 重庆加加林商业模式创新发展阶段资料举例及编码

主体构念	变量测量	例句援引	编码
制度场域特征	成熟程度	国家食品药品监督管理总局已于 2017 年 11 月 7 日通过了《医疗器械网络销售监督管理办法》。(食品药品监督管理总局网站) “在医流巴巴获得交易许可后,全国各地其他企业纷纷效法,相关药监部门分管领导也来重庆加加林进行调研,从而规范交易行为,以维持医疗器械互联网交易的健康秩序。”(重庆市工商联工作人员)	制度场域较成熟
合法性获取目标	合法性类型	“为了获得持续发展,加加林需要继续获取制度环境中各利益相关方的支持。对于初创民营企业来说,最主要的利益相关方为顾客、员工和政府。”(总经理)	认知合法性 规范合法性
合法性获取策略	资源管理手段	“现在消费者每天面临很多信息,必须采取一些活动让他们从海量信息中识别出我们企业来,公益活动的开展无疑能达到这样的效果。”(营销专员) “必须要开展系列的企业文化活动,这样员工才不至于觉得工作索然无味。”(文化专员) “我们加加林非常重视党建,这也是政府大力支持的。”(党支部书记兼副总经理) “众创空间牢牢顺应国家政策和时代召唤,紧紧把握创客浪潮兴起的机遇,深度理解创新 2.0 环境下的创新创业特点和需求,紧密结合互联网及其应用的深入……”(网站资料) “基于当今企业招聘难和学生就业难的现状,在借鉴《教育部关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中‘校企合作,加强实训、实习基地建设’等文件精神的情况下,加加林适时提出了校企合作培养人才战略需求,采取与高校合作的方式,有针对性地为企业培养人才,注重人才的实用性与实效性。”(总经理)	以绑定和撬动资源为主的适应战略



续表 4

主体构念	变量测量	例句援引	编码
合法性 获取效果	与企业效率的 关系	<p>“该类公益活动的举行,有助于让消费者在亲身体验中真切感受到医流巴巴‘一切为你健康’的企业使命……这些公益活动的开展有利于提升公司在顾客心目中的品牌形象,增加顾客对公司的信任感和认同感。”(营销专员)</p> <p>“员工实现了在实践锻炼中学习,在体验学习中改变,在体验着奉献、协作、勇气带来的成功喜悦后,每个人深刻感受到加加林‘诚信、团结、创新、赢利、责任’的核心价值观的精髓,彼此为企业更加美好的明天而携手共进。”(文化专员)</p> <p>“党建活动的开展有利于发挥党员先锋模范作用,使企业更好地做出战略性调整,增强企业的机动性。同时,也有利于帮助员工提高认识,积极投身工作之中,做企业创新的先锋。另一方面,党建活动的开展更有利于获得政府的认可和支持。”(党支部书记兼副总经理)</p> <p>“比如,我们众创空间孵化的重庆乐邮送能够为本企业提供很好的服务,完善了本企业的供应链体系。”(总经理)</p> <p>“校企合作做到了应社会所需,与市场接轨,有针对性地培养人才,为教育行业发展带来了一片春天,得到了广泛的政府支持与社会认可。同时,校企合作也为加加林带来了机遇,学校和企业的设备、技术实现优势互补,节约了教育和企业成本,实现双赢。这一模式能在学生培养阶段强化学生对企业文化的认同感,这样会有效减少员工的流动。”(总经理)</p>	合法性机制 与效率机制 相一致
		<p>客观数据:</p> <p>2016 年销售额增长率为 36.8%</p> <p>2016 年员工离职率为 9.6%</p> <p>2016 年党员占员工总人数比例为 9%,增长率为 18%</p> <p>通过校企合作引入员工情况:每年与重庆工商大学和重庆第二师范学院分别办校企电商合作班 30 人,每个学校的合作班能进入公司并成为正式员工为 3~5 人。</p>	

资料来源:本文整理

### 五、案例发现

在对重庆加加林商业模式创新不同阶段进行分析之后,本文基于 Galunic 和 Eisenhardt (1996)<sup>[38]</sup>的方法对所收集到的资料进行归纳整理,从而提炼出民营企业商业模式创新中合法性获取的过程模型。

### 1. 商业模式创新启动阶段的合法性获取机制

首先,商业模式创新启动阶段的制度场域特征决定了该阶段案例企业的合法性获取目标。所谓制度场域,是指与企业相关的一系列利益相关者共同组成的集合体(Scott 和 Davis,2011)<sup>[41]</sup>。显然,该阶段重庆加加林所面临的制度场域特征非常简单,即尚未形成成熟的场域。在这种情况下,民营企业需要解决的首要问题是获得政府对这种新兴商业模式的认可。根据 Scott(1995)<sup>[17]</sup>的定义,这种来源于政府部门等机构的接受、许可属于规制合法性。因此,在这一阶段,当制度场域尚未成熟时,民营企业以通过一定策略获取规制合法性作为目标。

为获取规制合法性,重庆加加林付出了很多努力。如案例分析所述,加加林总经理通过多种方式向国家药监总局、重庆市药监局等政府部门提出诉求,希望得到政府对这种新兴商业模式的许可。重庆加加林商业模式创新的启动阶段是一个制度创业过程,在这一过程中,该企业在总经理的领导下充分调动资源以形成一个新的制度场域(陈明哲,2016)<sup>[15]</sup>。由此可见,在这一阶段,重庆加加林采用的是影响与控制环境的操纵战略(Oliver,1991)<sup>[18]</sup>。结合案例材料和 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>的资源管理框架,本文发现,案例企业在这一阶段合法性的获取主要是通过结构化资源实现的,从而对 Oliver(1991)<sup>[18]</sup>的操纵战略进行了细化。具体说来,总经理任志鸿担任政协委员,根据已有文献(Chan 等,2012<sup>[8]</sup>;王凯等,2017<sup>[11]</sup>),这种政治关联属于企业的一种资源,尤其是对于民营企业而言。以该资源为基础,通过总经理在不同场合的积极推动,重庆加加林最终获得了许可证。这一资源获取与资源积累的过程便是 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>框架中的结构化,即围绕自身已有的资源(政治关联),稳步完善自身的资源结构(获得了互联网医疗器械销售许可)。

进一步地,结合已有文献,本文重点分析该阶段重庆加加林所获得的规制合法性是否有利于企业效率的提升。考虑到申请医疗器械互联网交易许可证几经周折,花费了一些时间与精力,规制合法性的获取并未直接带来企业效率的提升。换言之,在制度场域尚未形成、相关制度不完善的情况下,规制合法性与效率之间是相互冲突的,这与 Meyer 和 Rowan(1977)<sup>[19]</sup>的观点一致。商业模式创新启动阶段的合法性获取机制如图 3 所示。

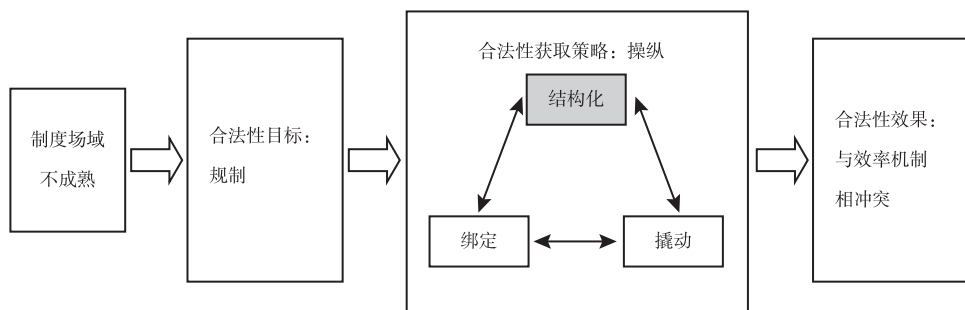


图 3 商业模式创新启动阶段合法性获取机制

注:灰色的方格表示合法性获取手段的侧重点

资料来源:本文绘制

### 2. 商业模式创新发展阶段的合法性获取机制

首先,该阶段有什么样的制度场域特征呢?这种制度场域特征又决定了案例企业以获取何种合法性为目标呢?在互联网+医疗器械销售商业模式创新之后,重庆加加林积极推动“互联网医疗器械销售”这一新兴制度场域的演化与发展。医疗器械互联网交易许可证的取得对“医流巴巴网上商城”新商业模式的建立起到了重要的推进作用。同时,这也促成了关于医疗器械互联网交

易方面相关规定的完善。由此可见,案例企业所面临的制度场域已颇为成熟。为了获得持续发展,案例企业需要继续获取制度环境中各利益相关方的支持。对于初创民营企业来说,最主要的利益相关方为顾客、员工和政府。其中,顾客和员工需要在认知层面支持某家企业,企业才有市场、有生产资源。因此,民营企业需要获取来自顾客和员工的认知合法性。与此同时,在严格遵守政府相关法律法规的同时,还需要满足政府对企业在规范层面的众多期待,即获取来自政府的规范合法性(武立东等,2012)<sup>[42]</sup>。与规制合法性这种强意义上的合法性不同,认知合法性和规范合法性属于弱意义上的(周雪光,2003)<sup>[32]</sup>。

然后,本文具体剖析该阶段案例企业获取规范合法性与认知合法性的策略。如案例分析中所述,重庆加加林通过公益活动、企业文化、党建活动、双创活动及校企合作等多方面的努力,致力于获取这两种弱意义上的合法性。这些努力与 Oliver(1991)<sup>[18]</sup>所划分的五种战略类型均不太匹配,本文结合研究情境,将之归纳为适应战略,即采用多种手段适应制度环境以获得各利益相关者的支持。对这种合法性获取策略的归纳与界定补充了 Oliver(1991)<sup>[18]</sup>战略类型学。具体到案例中,为了使消费者对企业更加了解、更加认可,加加林开展了多项公益性活动。公益性活动能够为企业赢得顾客支持的观点在已有关于社会责任中的文献中被广泛提及,如 Godfrey(2005)<sup>[43]</sup>、Koh 等(2014)<sup>[44]</sup>。为了使员工更积极地为工作,加加林开展了多方面的企业文化活动,还尝试引入党建活动等,旨在为员工提供一种好的工作氛围。已有研究表明,良好的工作氛围有利于提高员工的创新能力(曹科岩和窦志铭,2015)<sup>[45]</sup>。党建活动的开展为企业文化的推广打开了另一扇门,有利于获取来自员工的认知合法性。与此同时,党建活动的开展也凸显了企业对这一方面的重视,符合政府的期待。已有研究表明,迎合政府能够获得更多的政府支持(戴亦一等,2014)<sup>[46]</sup>。众创空间的成立是为了响应政府对“双创”的号召,也能够获取来自政府的规范合法性。同样,校企合作的推行也有类似的效果。总之,重庆加加林在这一阶段采取了多种措施以适应制度环境。本文也进一步将所归纳的适应策略和 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>的资源管理框架进行对话,从而将这种策略具体化。与前一阶段不同,案例企业在这一阶段获取合法性主要是通过绑定和撬动资源实现的。在这一阶段,案例企业主要是对前一阶段获取和积累的资源进行丰富细化,以更好地开发利用。例如,通过开展公益活动,案例企业形成了为顾客提供更好服务的营销能力;通过打造企业文化,重庆加加林形成了为员工营造良好工作环境的人力资源管理能力。这些做法与 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>框架中的绑定是一致的,即不断为已有资源开发新的能力。同时,在该阶段中,案例企业充分利用自身资源以对政府政策带来的机会进行回应,例如,积极响应政府的党建、双创、校企合作等政策,组织相关活动以符合政府的期待,这些做法符合 Sirmon 等(2007)<sup>[22]</sup>框架中的撬动,即在稳步调整、丰富细化的基础上开拓创新。

此外,本文还对该阶段重庆加加林所获得的弱意义合法性有何效果进行分析,即是否有利于企业效率的提升。本文所搜集到的资料表明,属于适应战略的各种具体措施的实施在为加加林带来规范和认知合法性的同时,也促进了企业效率的提升。例如,公益活动的开展为企业赢得了更多的顾客;企业文化的打造和党建活动的加强有利于员工更积极地为工作创造价值;双创空间成立后所孵化的企业也整合到加加林公司中,完善了公司的供应链体系;校企合作的推行也为企业培养了大批人才。由此可见,认知合法性和规范合法性与效率之间是一致的,这与 DiMaggio 和 Powell(1983)<sup>[20]</sup>的观点是一致的。商业模式创新发展阶段的合法性获取机制如图 4 所示。

### 3. 民营企业商业模式创新中合法性获取的过程模型

总结上述对重庆加加林的案例发现,本文归纳出了民营企业商业模式创新中合法性获取的过程模型,包括商业模式创新不同阶段的制度场域特征、合法性获取目标、合法性获取策略以及合法性获取效果等(如表 5 所示)。由表 5 所知,重庆加加林的商业模式创新可以分为启动和发展两个

阶段。在启动阶段,案例企业面对尚未成熟的制度场域,亟待获取规制合法性。通过采用以结构化资源为主的操纵战略,案例企业获得了该类合法性,但同时也损害了企业效率。在发展阶段,案例企业面对的制度场域开始趋向成熟,此时需要获取制度环境中的认知合法性和规范合法性。通过采用以绑定和撬动资源为主的适应战略,案例企业获得了这两类合法性,且与此同时提升了企业效率。

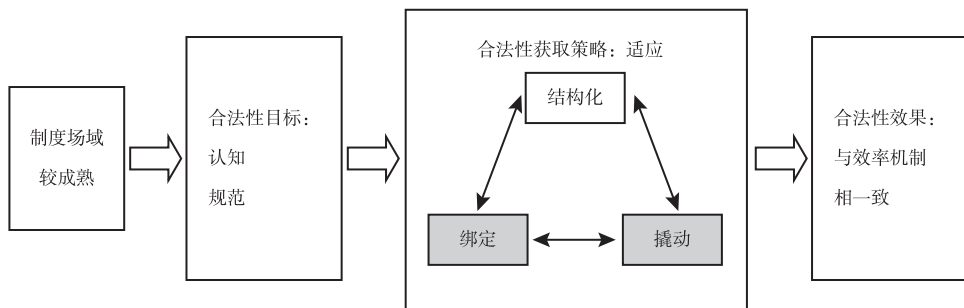
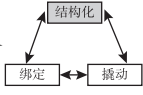
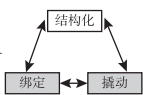


图4 商业模式创新发展阶段合法性获取机制

注:灰色的方格表示合法性获取手段的侧重点

资料来源:本文绘制

表5 民营企业商业模式创新中合法性获取的过程模型

商业模式创新阶段	制度场域特征	合法性获取目标	合法性获取策略*	合法性获取效果
启动阶段	尚未成熟	规制合法性	操纵战略 	合法性机制与效率机制相冲突
发展阶段	较为成熟	认知、规范合法性	适应战略 	合法性机制与效率机制相一致

注:该列图片中灰色的方格表示不同合法性获取手段的侧重点

资料来源:本文整理

## 六、结 论

本文采用案例研究的方法,对重庆加加林商业模式创新过程中的合法性获取进行了梳理,并在此基础上归纳提炼出民营企业商业模式创新中合法性获取的过程模型。研究发现:当制度场域尚未形成或者不成熟时,民营企业致力于获取制度环境中的规制合法性,且需要采取以结构化资源为主的操纵战略来获取这种合法性,而这种合法性的获取过程并不利于企业效率的提升;当制度环境较为成熟时,民营企业关注的焦点转移至制度环境中的认知合法性和规范合法性,此时需要采用以绑定和撬动资源为主的适应战略以获取这两类合法性,且这两类合法性的获取与企业效率的提升是一致的。

本文的研究结论具有一定的理论意义。首先,通过将商业模式创新划分为不同阶段,聚焦于分析商业模式创新的过程,补充了该领域的文献(张敬伟和王迎军,2014)<sup>[16]</sup>;第二,本文通过案例研究在合法性类型(Scott,1995)<sup>[17]</sup>和合法性获取(Oliver,1991)<sup>[18]</sup>两方面的文献之间搭建了桥梁,揭示出为获取不同类型的合法性,需要采用不同类型的策略,且不同策略的实施路径是不一样的;第三,本文还对已有关于合法性机制与效率机制之间关系的观点进行了综合,指出二者在某些情况下是冲突的,符合Meyer和Rowan(1977)<sup>[19]</sup>的观点;而在某些情况下则是一致的,符合DiMaggio和

Powell(1983)<sup>[20]</sup>的观点。究竟结果如何,取决于合法性的类型。

本文的研究结论对民营企业,尤其是互联网行业中的初创民营企业具有一定的实践启示。首先,该类企业要意识到,在商业模式创新过程中需要获取各利益相关方的支持,而且在不同阶段需要有不同的侧重点。例如,在刚启动商业模式创新时,应该得到政府的支持许可;而随着商业模式创新的不断发展,应该努力得到顾客、员工等各方面的支持。其次,该类企业也要注意,针对不同的利益相关方,为获取他们的支持所采取的策略应该有所差异。具体地,在刚启动商业模式创新时,要充分打造自己的资源结构;在进一步发展后,则要开拓利用、整合新的资源。此外,还要了解某些合法性获取的过程是以牺牲效率为代价的,而且企业为获取该类合法性需要储备好相关资源。

本文无疑也具有一定的局限性,这些局限性为本文的未来研究指明了方向。例如,本文所选取的案例仍在持续发展过程中,未来可能会进入商业模式创新的另一个阶段。有鉴于此,本文将继续对该企业保持关注,观察该企业如何在未来发展过程中继续获取合法性,从而使本文提出的过程模型更加完善。此外,案例研究都面临的一个挑战便是普适性问题(Eisenhardt,1989)<sup>[36]</sup>。为克服该问题,未来将选择更多互联网行业及其他相关行业的民营企业进行对比分析,并尝试采用大样本实证研究的方法对本文所提出模型的部分内容进行检验。最后,本文的研究层面主要聚焦于组织层面和环境层面,分析企业如何获取来自环境中各利益相关方的合法性。未来可以尝试进一步拓展至个体层面,深入探讨企业家或创始人在商业模式创新中扮演的角色。

#### 参考文献

- [1]刘雅琦,王世权,王凯. 政治关联、创新基金与企业研发投入——基于不同关联方式的研究[J]. 广州:科技管理研究,2016,(24):93-98.
- [2]Siggelkow N. Evolution toward Fit[J]. Administrative Science Quarterly,2002,47,(1):125-159.
- [3]Johnson M W,Christensen C M,Kagermann H. Reinventing your Business Model[J]. Harvard Business Review,2008,86,(12):50-59.
- [4]王雪冬,董大海. 商业模式创新概念研究述评与展望[J]. 上海:外国经济与管理,2013,(11):29-36.
- [5]曾萍,宋铁波. 基于内外因素整合视角的商业模式创新驱动动力研究[J]. 武汉:管理学报,2014,(7):989-996.
- [6]云乐鑫,杨俊,张玉利. 创业企业如何实现商业模式内容创新?——基于“网络-学习”双重机制的跨案例研究[J]. 北京:管理世界,2017,(4):119-137.
- [7]黄志忠,谢军. 宏观货币政策、区域金融发展和企业融资约束——货币政策传导机制的微观证据[J]. 北京:会计研究,2013,(1):63-69.
- [8]Chan K S,Dang V Q T,Yan I K M. Effects of Financial Liberalization and Political Connection on Listed Chinese Firm's Financing Constraints[J]. The World Economy,2012,35,(4):483-499.
- [9]罗党论,甄丽明. 民营控制、政治关系与企业融资约束——基于中国民营上市公司的经验证据[J]. 北京:金融研究,2008,(12):164-178.
- [10]王凯,刘华,江津. 官员独董给企业带来了什么?——基于《意见》出台后官员独董辞职的事件研究[J]. 合肥:华东经济管理,2015,(10):52-60.
- [11]王凯,武立东,薛坤坤. 独立董事政治关联的“好”与“坏”——基于上市公司政府补贴的实证研究[J]. 合肥:预测,2017,(1):54-60.
- [12]Inoue C F K V,Lazzarini S G,Musacchio A. Leviathan as a Minority Shareholder: Firm-level Implications of State Equity Purchases[J]. Academy of Management Journal,2013,56,(6):1775-1801.
- [13]邓建平,曾勇. 金融关联能否缓解民营企业的融资约束[J]. 北京:金融研究,2011,(8):78-92.
- [14]Hambrick D,Chen M. New Academic Fields as Admittance-seeking Social Movements: The Case of Strategic Management[J]. Academy of Management Review,2008,33,(1):32-54.
- [15]陈明哲. 学术创业:动态竞争理论从无到有的历程[J]. 广州:管理学季刊,2016,(3):1-16.
- [16]张敬伟,王迎军. 新企业商业模式构建过程解析[J]. 北京:管理评论,2014,(7):92-103.

- [17] Scott W R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*[M]. Sage Publication, 1995.
- [18] Oliver C. Strategic Responses to Institutional Processes[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16, (1): 145 - 179.
- [19] Meyer J W, Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony[J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 83, (2): 340 - 363.
- [20] DiMaggio P, Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields[J]. *American Sociological Review*, 1983, 42, (2): 147 - 160.
- [21] Tolbert P, Zucker L. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, (1): 22 - 39.
- [22] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, (32): 273 - 292.
- [23] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, Gilbert B A. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects[J]. *Journal of Management*, 2011, 37, (5): 1390 - 1412.
- [24] Linder J, Cantrell S. Carved in Water: Changing Business Models Fluidly[R]. Accenture Institute for Strategic Change Research Report, 2000.
- [25] Magretta J. Why Business Model Matter[J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80, (5): 86 - 92.
- [26] 王丽平, 赵飞跃. 组织忘记、关系学习、企业开放度与商业模式创新[J]. *北京: 科研管理*, 2016, (3): 42 - 50.
- [27] 朱益霞, 周飞, 沙振权. 跨界搜寻与商业模式创新的关系——吸收能力的视角[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (11): 92 - 104.
- [28] 吴晓波, 赵子溢. 商业模式创新的前因问题: 研究综述与展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2017, (1): 114 - 127.
- [29] Singh J V, Tucker D J, House R J. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31, (2): 171 - 193.
- [30] Suchman M C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20, (3): 571 - 610.
- [31] 李维安, 王鹏程, 徐业坤. 慈善捐赠、政治关联与债务融资——民营企业与政府的资源交换行为[J]. *天津: 南开管理评论*, 2015, (1): 4 - 14.
- [32] 周雪光. *组织社会学十讲*[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2003.
- [33] Fligstein N. The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919 - 1979[J]. *American Sociological Review*, 1985, 50, (3): 377 - 391.
- [34] Palmer D A, Jennings P D, Zhou X. Late Adoption of the Multidivisional Form by Large US Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38, (1): 100 - 131.
- [35] 王凯, 武立东, 许金花. 专业背景独立董事对上市公司大股东掏空行为的监督功能[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (11): 72 - 91.
- [36] Eisenhardt K M. Building Theories from Case Study Research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532 - 550.
- [37] 王世权, 王丹, 武立东. 母子公司关系网络影响子公司创业的内在机理——基于海信集团的案例研究[J]. *北京: 管理世界*, 2012, (6): 133 - 146.
- [38] Galunic D C, Eisenhardt K M. The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-technology, Multidivisional Corporations[J]. *Organization Science*, 1996, 7, (3): 255 - 282.
- [39] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 25 - 32.
- [40] Miles M B, Huberman A M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*[M]. Sage Publications, 1994.
- [41] Scott R, Davis G. 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角[M]. 高俊山译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [42] 武立东, 王凯, 黄海昕. 组织外部环境不确定性的研究述评[J]. *武汉: 管理学报*, 2012, (11): 1712 - 1717.
- [43] Godfrey P C. The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective[J]. *The Academy of Management Review*, 2005, 30, (4): 777 - 798.
- [44] Koh P S, Qian C, Wang H. Firm Litigation Risk and the Insurance Value of Corporate Social Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35, (10): 1464 - 1482.
- [45] 曹科岩, 窦志铭. 组织创新氛围、知识分享与员工创新行为的跨层次研究[J]. *北京: 科研管理*, 2015, (12): 83 - 91.
- [46] 戴亦一, 潘越, 冯舒. 中国企业的慈善捐赠是一种“政治献金”吗? ——来自市委书记更替的证据[J]. *北京: 经济研究*, 2014, (2): 74 - 86.

# Legitimacy in the Process of Innovation of Private Enterprise Business Model: A Case Study of Chongqing Gagarin

WANG Kai, LIU Xue-xin

(College of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China)

**Abstract:** In recent years, the emergence of a number of privately owned enterprises achieves growth through business model innovation. However, after the start-up of business model innovation, how a firm achieves substantial development is still unknown. Based on Neo-institutional theory and Resource-orchestration framework, this paper builds a process model of legitimacy gaining through the case study of Gagarin in Chongqing.

First, this paper reviews literature about business model innovation, legitimacy types, legitimacy gaining and the relationship between legitimacy mechanism and efficiency mechanism. We find that few studies have analyzed the process of business model innovation and tried to build a bridge between legitimacy gaining strategies and different legitimacy types. Also, conclusions on the relationship between legitimacy mechanism and efficiency mechanism are confused. That is, some studies find they are consistent, while others show evidence to support that they are inconsistent. This paper tries to solve these problems using case study method, and Chongqing Gagarin is an ideal sample for our study.

Second, we describe the process of Chongqing Gagarin's business model innovation. We find that the innovation of business model of privately owned enterprises can be divided into two stages: start-up and development. In the start-up stage, Ren Zhihong, the president of Gagarin, negotiated with CFDA. After several twists and turns, he finally got the online trading license of medical equipment. In the development stage, Gagarin conducted public benefit activities, organized culture activities, found Maker Space and carried out university-enterprise cooperation to achieve sustainable development. As the online retailer of medical equipment, to compensate the lack of offline pavilions, Gagarin has carried out offline activities towards community many times. Gagarin carries out various cultural and recreational activities to enrich employees' life in spare time. It includes motivational, welfare, technical and recreational activities. Gagarin's party branch was established in 2014. Gagarin requires party members to serve as role models to others. To combine party construction with its culture, Gagarin always carries out diverse activities. The Maker Space of Gagarin mainly serves newly-established enterprises. It can reduce office costs and labor costs in the way of one-stop-service. Chongqing Leyousong provides logistics to the Maker Space of Gagarin, which can solve the problem of inventory management of medical equipment. Also, it is difficult for both staff recruitment and student employment nowadays. Gagarin always pays attention to personnel training. Based upon this situation, Gagarin put forward the strategic demands for university-enterprise cooperation.

Combined with existing studies and the data of Gagarin, we conclude a theoretic model. In specific, there are differences in the legitimacy of different stages: in the start-up stage, as the institutional field hasn't emerged, the legitimacy strategy adopted is manipulation strategy characterized by structuring resources to obtain regulatory legitimacy; in the development stage, with the development of institutional field, the legitimacy strategy adopted is the adaptation strategy characterized by bundling and leveraging resources to obtain the cognitive and normative legitimacy. Further analysis of the relationship between the legitimacy mechanism and the efficiency mechanism found that regulatory legitimacy and efficiency are conflicting, and cognitive and normative legitimacy and efficiency are consistent. We find some evidence to support our theoretical model, both subjective and objective.

The conclusion of this paper not only enriches the literature on the business model innovation, legitimacy gaining strategy, legitimacy types, and the relationship between efficiency and legitimacy, but also has some practical enlightenment to the innovation of private enterprise business model. For example, at first, private firms should use existing resources to get support from government. As time goes on, these firms need to explore new kinds of resources to get support from other stakeholders. Only in this way can a private firm get sustainable advantage.

**Key Words:** private enterprise; business model innovation; legitimacy; Gagarin in Chongqing

**JEL Classification:** D21, M13, O31

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.09.004

(责任编辑:刘建丽)