

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.02.002

以海尔为案例的中国本土制造企业商业生态重构研究

夏清华¹ 陈超^{1,2}

(1. 武汉大学经济与管理学院; 2. 皖西学院经济与管理学院)

摘要: 从资源依赖理论视角,以海尔为研究案例,探究中国传统制造企业转型对其商业生态的成员结构、相互关系及功能变化的影响。结果表明:外部竞争环境的变化,导致竞争性资源改变,企业受制于某些外部资源而进行战略变革;企业采取多种策略以减少资源拥有方的权力控制;随着策略实施,通过内外部资源整合形成新的能力和竞争优势;资源依赖关系的变化和关联组织的外延促使商业生态成员结构、相互关系及功能的变化,最终导致商业生态重构。

关键词: 商业生态重构; 资源依赖理论; 传统制造企业; 案例研究

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)02-0165-08

Business Ecosystem Reconstruction of Chinese Incumbent Manufacturing Firms

XIA Qinghua¹ CHEN Chao^{1,2}

(1. Wuhan University, Wuhan, China; 2. West Anhui University, Lu'an, Anhui, China)

Abstract: The emerging new technology changes the structure of traditional manufacturing industry, and makes the incumbent firms to transit and finally reconstruct the business ecosystem. Hence, the case of Haier Group was chosen together with the perspective of resource dependence theory, trying to answer the research question: how does the traditional manufacturing firms' transition affect the changes of membership, dependence relations and functions in business ecosystem? The results show that: external environmental changes lead the strategic change of a firm; firms would take several strategies to reduce the power control of resources owners; integration of internal and external resources generates new competence and competitive advantage; the changes of resources dependence relations lead to the business ecosystem reconstruction in terms of membership, dependence relations and functions.

Key words: business ecosystem reconstruction; resource dependence theory; Chinese incumbent manufacturing firms; case study

互联网的快速发展改变着传统制造业格局,迫使中国本土制造企业转型升级^[1]。企业转型的动因来自内部和外部:企业成长过程中内部变迁力量迫使企业转型^[2],商业环境、科技水平、组织文化等外部力量导致企业变革^[3]。中国本土制造企业转型动因,源自外部资源限制、劳动力及生产要素成本攀升、过度投资及行业产能过剩^[3]。然而,转型的方式多种多样。企业在外部环境稳定时采取渐进式变革,环境突变时采取革命性转型^[4]。企业还通过创新和整合实现转型;通过技术创新提高盈利能力,通

过商业模式创新或组织重构提升在产业价值链中的位置^[5]。当我们把目光从产业转至商业生态系统(以下简称商业生态),即利益相关者组织构成的复杂系统,那么单个企业的转型则可能牵连其他组织,商业生态重构是牵一发而动全身的系统工程。商业生态中,核心企业的战略变革和商业模式转型,将改变整个系统的“营养”体系和共同“演化”机制,致使商业生态的成员结构、相互关系及功能发生变化^[6]。

关于商业生态理论,MOORE^[6]引用人类学家 BATESON^[7]的共同演化理论及生物学家

收稿日期: 2015-08-17

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71572134)

GOULD^[8]的自然生态理论而提出。MOORE^[6]以生态类比法将其发展过程描述为“开拓、拓展、领导及重构”4个阶段,认为在重构阶段商业生态或“重生”或“消亡”^[9]。GAWER等^[10]及 IANSITI等^[11]证实了这一推论,以20世纪90年代美国计算机行业为研究背景,分析了“IBM传统商业生态”的衰亡和“Intel平台商业生态”的崛起。

纵观21世纪的中国管理实践,中国传统制造业亟待转型升级。那么,在互联网冲击下中国传统制造企业的转型如何影响其商业生态的成员结构、相互关系及功能的变化?企业转型和商业生态重构通过创新和整合得以实现^[5],在整合企业外部资源的同时,必将改变与资源拥有方的权力依赖制衡关系,这是资源依赖理论的核心议题。本研究以此为视角,选择海尔集团作为单案例纵向研究。以海尔1984~2014年间经历的5次战略变革作为背景,探究中国制造企业如何通过商业生态重构得以转型。

1 理论背景

1.1 商业生态重构的成员结构

商业组织所处的外部环境是不断变化的,而其中的成功者定是快速有效进行演化的企业,因此他们需要获取诸如资本、合作伙伴、供应商、顾客等外部资源以创造一个合作型的商业网络^[6]。商业生态的成员包括顾客、供应商、生产者、竞争者、金融组织、贸易协会、工会、政府及其他的利益共同体^[9,12]。商业生态是一个拥有众多成员的复杂系统网络,然而学者并没有对成员结构进行清晰归类。在资源依赖理论中,PFEFFER等^[13]吸收了HAWLEY^[14]的人类生态学观点,将组织之间的依赖关系分为3种,即共生依赖、竞争依赖和伙伴依赖。本研究结合商业生态理论和资源依赖理论中的成员关系,将商业生态成员的依赖关系分为3种类型。

(1)共生依赖成员 PFEFFER等^[13]指出组织间将面临共生性依赖关系。HAWLEY^[14]把共生关系定义成“两个不同组织间的相互依存关系”,就像钢铁制造商需要钢铁原料和煤,或是造纸厂需要木材。用经济学的术语来解释,共生性依赖存在于整个生产过程的横向组织之间。商业生态中与核心企业具有共生依赖关系的成员,如供应商、中间商、生产者等为生产市场需求的创新产品而相互协作,共生共荣。

(2)竞争依赖成员 PFEFFER等^[15]指出

商业组织的目标是竞争市场、财务和人力资源,这种竞争也存在于其他的组织形式中。THOMPSON等^[16]强调,竞争在结构相似的组织中更易出现,这些组织向类似的市场提供相似的产品或服务,为争夺稀缺性资源而相互竞争。商业组织并不喜欢面对这种非约束性的竞争和不确定性。CYERT等^[17]认为组织试图建立相互协商的环境,其中一种方式就是与竞争者协商建立在环境中比较稳定的地位。商业生态中与核心企业存在相互依赖的成员,多提供类似产品,并争夺同行业的终端消费者。

(3)伙伴依赖成员 PFEFFER等^[15]指出,组织间采取的战略措施,合资或联合经营是伙伴依赖的形式。伙伴依赖提供了双方为稳定资源流动(流入和产出)而进行的经济上的交换。商业生态中与核心企业存在伙伴依赖关系的成员有股东、投资机构、合资企业等战略合作伙伴。

1.2 商业生态重构的关系机制

商业生态中的核心企业创造一个崭新的商业网络并发展自身领导力来协调与外部组织的协同演化关系^[9]。领导型组织不断演化自身的创新能力,并与系统中其他组织成员以竞争与合作(竞合)的方式生产顾客满意的产品以满足市场需求^[10]。竞合则体现了商业生态复杂的关系,是一种既竞争又依赖的机制^[11]。资源依赖理论起源于EMERSON^[12]对资源和权利之间权衡机制的讨论。PFEFFER等^[13]认为组织为了生存,需要与环境其他资源拥有方进行资源互换,组织所需要的资源包括一切生产性要素,可以归纳为人力资源、财务资源、物质资源、技术资源、知识资源、信息资源和无形资源。资源依赖是一个动态变化的过程,EMERSON^[12]指出,一个组织会寻找替代性资源和组织伙伴而减少对某种关键性资源的依赖。

EMERSON^[12]论述了资源和权力的二元关系,两个组织之间因资源的相互依赖而达到一种平衡状态,当一方的资源依赖发生改变,就会出现依赖的不对等,产生权力的失衡。EMERSON^[12]认为两个资源方A和B之间是相互依赖的关系,A因需要B的资源而产生对B的依赖(D_{ab}),由此B产生了对A的权力(P_{ba})。在平衡状态下两者是对等的,即“ $D_{ab} = P_{ba}$ ”。然而这种均衡状态会在一定情形下产生失衡,一方为了减少对另一方的依赖,可以采取4种机制:减少激励性投资,放弃权力(机制1);寻找替代资源,延伸权力关系网(机制2);增加伙伴对自

己的依赖(机制3);通过联合形成资源聚合(机制4)。4种机制打破了权力的平衡关系,形成“ $D_{ab} > P_{ba}$ ”或“ $D_{ab} < P_{ba}$ ”。

1.3 商业生态重构的策略实施

资源依赖理论描述了组织采用各种战略来改变自己、选择环境和适应环境组织为了管理与其环境中其他组织的互相依赖性而采取的策略行动^[8]。资源依赖理论确定了外部因素对组织行为的影响,也同时受到外部环境的限制,因此组织必须设法减少环境的不确定性和依赖性^[15]。核心问题就是权力的概念,即对关键性资源的控制,企业会受限於某些强大的资源交换方。为了减少对外部组织的资源依赖,组织应采取多种策略应对或回避资源依赖。这些策略包括合资、并购、多元化、联盟,以及交叉董事会委派组织代表加入公司的决策部门。PFEFFER等^[13,15]给出了5种回应策略,以使组织减少对环境的依赖:并购和横向整合、合资和其他组织联合(战略联盟、R&D合同、研发联盟、合作)、董事会、政治行动、高管继位。

2 研究设计

2.1 研究方法和数据来源

案例研究是管理学中常用的实证研究方法之一,通常有单案例和多案例研究之分,适合回答“怎么样”或“为什么”类型的问题。根据案例分析的不同路径,有理论驱动型和现象驱动型之分。现象驱动型是尝试从案例分析中建立理论,往往因为现有研究中缺乏可行性理论;而理论驱动型是在原有理论框架下建立理论模型,适用于对尚未成熟的理论进行探索和验证。单案例的选择非常具有技巧性,需要准确选择一个能够提供理论洞见的特定组织。EISENHARDT等^[18]指出,单案例研究的目的在于对复杂理论进行解释。因此,本研究选取海尔集团作为单案例研究,属于理论驱动型,用于解释海尔在互联网情境下如何通过资源依赖关系重构商业生态。

在案例资料的收集过程中,本研究采用YIN^[19]的“证据三角”方法,从不同途径获取资料相互印证,提高效率。本研究的数据来源有3种:①深度访谈。项目团队从2014年6月开始编写问卷和调研计划,至2014年7月22日,前往青岛海尔总部进行实地调研,访谈了中层管理人员、自主经营体负责人及基层员工。②财务报表。搜集海尔集团两大上市公司,即青岛海尔(股票代码600690)和海尔电器(股票代

码01169)的财务报表。③其他二手资料。通过其他途径搜集了多种二手资料素材,如海尔相关的学术论文、学位论文,海尔转型为主题的相关书籍、有关评论性文章和媒体报道,海尔集团高层管理人员的专访和公开演讲等。

2.2 案例描述

作为中国领先的白色家电制造企业,海尔集团创立于1984年,由电冰箱制造商起步,目前在全球有24个工业园,5大研发中心、66个贸易公司。2014年全球营业额2007亿元。本研究将海尔在过去30年间经历的5次战略变革,依据其产生背景和变革特点与海尔所处商业生态的生命周期相对应,具体分为4个阶段。

(1)开拓期 20世纪80年代,正值改革开放初期,很多企业引进国外先进的电冰箱技术和设备,包括海尔。海尔的前身是青岛电冰箱总厂,1984年只是一家职工人数不到800人,亏空147万元的小厂。同年,35岁的张瑞敏被派到海尔当厂长,引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立青岛电冰箱总厂。海尔没有盲目上产量,而是严抓质量,实施全面质量管理,提出了“要么不干,要干就干第一”的口号。

(2)拓张期 20世纪90年代,国家政策鼓励企业兼并重组,海尔的创新是以“海尔文化激活休克鱼”思路先后兼并了国内18家企业,使企业在多元化经营与规模扩张方面,进入了一个更广阔的发展空间。海尔生态的扩张是从1991年开始的,截止到1997年底,海尔通过资产重组、控股联营,共兼并企业18家,约1.5万人加盟海尔。海尔的家电产品扩展到了热水器、微波炉、彩电、VCD、电话机、传真机、洗碗机、电熨斗、吸尘器等27个门类。

(3)领导期 1998~2012年间,海尔通过国际化和全球化战略进一步拓展商业生态。1999年,公司在菲律宾建立了第一家海外工厂,接着在美国腹地南卡罗来纳州建厂;2001年,海尔并购意大利迈尼盖蒂冰箱,在法国里昂和荷兰阿姆斯特丹建立设计中心,在意大利米兰成立营销中心,从而实现了在欧洲的本土化经营。2002年,海尔买下纽约中城格林尼治银行大厦作为北美总部;2005年,海尔中东工业园在约旦首都安曼开业;2011年,海尔与日本三洋电机株式会社签署协议,收购三洋电机多项业务,在日本以及东南亚形成两个研发中心、4个制造基地和6个区域的本土化市场架构。

(4)重构期 2012年,海尔实施网络化战略,由传统制造企业向互联网平台型企业转型。

2014 年正式推出“U+智慧生活操作系统”，2015 年推出 U+App 并发展了 300 多家企业合作商共同构建智慧生活生态圈。这一阶段，海尔探索的互联网时代创造顾客的商业模式就是“人单合一双赢”模式。海尔将企业从管控型

组织变成一个投资平台，员工从原来被动的命令执行者转变为平台上的自驱动创新者，而驱动员工创业的就是不断交互出的用户需求，企业与员工、合作方转为合作共赢的小微商业生态(见表 1)。

表 1 海尔商业生态生命周期

商业生态发展阶段	开拓期	扩张期	领导期	重构期	
时间/年	1984~1991	1992~1998	1999~2005	2006~2012	2013~2019
战略类型	名牌战略	多元化战略	国际化战略	全球化战略	网络化战略
时代背景	改革开放机遇	南方谈话机遇	加入 WTO 机遇	互联网时代机遇	物联网时代机遇
管理模式	全面质量管理	OEC 管理模式	市场链管理模式	人单合一双赢	人单合一模式
组织形成	正三角组织	正三角组织	正三角组织	自主经营体	小微平台组织
典型事件	1990 年获得国家质量管理奖	1995 年 OEC 管理法获得国家管理一等奖	1999 年在美国南卡州建厂;建立海外工厂 18 家	建立全球五大研发中心,形成开放式创新体系	平台型组织;创业“小微”孵化

资料来源:根据文献[20]整理

3 案例分析与讨论

3.1 海尔商业生态重构动因

(1)环境变迁 互联网时代,海尔所处的商业环境急剧变迁。一方面是顾客需求趋于个性化,互联网的信息公开化、透明化使得消费者拥有更强的自主选择权。因此,企业需要有效的资源整合产生新的能力和竞争优势以应对快速变化的顾客需求。海尔提出了‘三化’改造目标,即企业平台化、员工创客化、用户个性化。当海尔变成一个让全球最优秀资源无障碍接入的开放平台,提供创新的流程和机制,全球的一流资源变成在线员工,组成‘创客’经营体,直接面对用户需求来创造个性化产品。另一方面是整个产业的革新和智能家居的兴起,未来的城市是智慧型城市,未来的家居也正朝智能化转变。一个家庭里所有的电器都是智能化的,人们可以通过电脑和手中的手机,通过操作下载的程序就可以完成对家电的智能操控。行业的智能化发展趋势给传统制造企业带来了新的挑战。

(2)战略变革 在互联网冲击下,2013 年海尔进入网络化战略阶段,特征是对海尔传统的商业生态进行自更新。按照海尔 CEO 张瑞敏的说法,“希望将海尔打造成为一个有机的生命系统,与用户、供应商等同呼吸、共命运”。海尔应对外部环境的急剧变化而逐步进行战略变革,由 80 年代进行的名牌战略,90 年代进行的多元化战略,到 21 世纪初的国际化战略和全球化战略,逐步演化为互联网时代的网络化和平台化战略。

早在 2000 年,海尔提出“不触网,就会死”,

并计划将海尔的电器变成一件件的“网器”。2005 年,海尔提出“人单合一”的模式也正是为了与顾客“零距离”接触,从而最大限度地了解顾客需求。为了配合这一模式,还将组织结构从“正三角”转变成“倒三角”,极大提高了企业面对顾客的反应速度。2012 年 12 月,海尔描绘了未来的战略图景,并正式宣布进入网络化战略阶段。这次战略转型与前几次不同,正如张瑞敏所说“我们正在不断地自我颠覆”。传统企业的驱动力是规模经济和范围经济,就是做大做强,但是互联网时代的驱动力是平台,平台就是快速配置资源的框架,平台就是生态圈。

3.2 海尔商业生态重构路径

(1)资源整合 海尔的商业生态中,成员之间进行资源互换。PFEFFER 等^[13,15]的研究表明,组织所需要的资源包括一切生产性要素,包括人力资源、财务资源、物质资源、技术资源、知识资源、信息资源和无形资源。而在海尔商业生态发展的不同阶段面临着对某些资源的依赖。海尔具有“教派般的文化”,认为企业不应太多关注产量和利润而忽略无形资源的价值。通过人力资源整合企业内部和外部的无形资源,如知识、技术、文化、品牌,继而形成“有形”的产品和服务资源。

在开拓期,海尔主要缺乏人力、财务和技术资源,集中表现在 1984 年青岛电冰箱总厂亏空 147 万元且产品滞销、人心涣散。在扩张期,海尔积累的管理、技术等可复制模式亟需人力和物质资源向外扩张。在领导期,海尔需要知识和无形资源建立自己的领导者地位。在重构期,依托海尔的全球研发、设计、模块化、智能化实现资源共享。在海尔资源云平台上,合作伙

伴、用户可以通过官网、社区、海尔商城、海极网与顾客直接交互。供应商通过模块化资源平台(海达源)参与前端设计,通过研发资源平台(海立方、众创汇)等引入全球一流研发、设计、供应链等资源,为全流程创造用户体验提供资源保障。2014年,海尔的线上模块化供应商扩大10倍,在线研发资源扩大百倍,在线交互用户资源扩大千倍,产品研发周期从18个月缩短至8个月。

(2)策略实施 海尔在传统商业生态的开拓期、扩张期、领导期和重构期分别使用不同的策略回应外部环境的控制以减少对外部资源的依赖。在开拓期,通过战略合作和技术引进的策略配合海尔创业之初“起步晚、起点高”的名牌战略,逐步使得海尔以产品开拓市场。1984年的青岛电冰箱总厂处于内忧外患的处境:企业内部可谓是“一穷二白”,产品滞销、企业亏空、人心涣散;企业外部的电冰箱市场品种繁多、竞

争激烈。为了解决技术资源的匮乏,1984年10月,通过与联邦德国利勃海尔公司的战略合作,引进当时亚洲第一条四星级电冰箱生产线。

在扩张期,海尔获得了管理、技术、资金等方面的资源积累,在政策支持下通过并购同行业竞争者从而实现了海尔的多元化经营。如表2所述,海尔以“吃休克鱼”的方式,通过向并购企业输入海尔文化,盘活被兼并企业,使海尔商业生态不断扩展。在领导期,为了树立海尔领导者地位,伴随着中国加入WTO,海尔走出国门创中国自己的品牌,通过绿地投资和合资的策略,在海外建厂、建工业园,成立合资公司。

在互联网冲击下,2013年海尔进入网络化战略阶段,对海尔传统的商业生态进行自更新。为了回应外部资源的控制,海尔实施了平台化战略以整合资源,使传统商业生态获得新生,具体表现为产品平台化、服务平台化和组织平台化。

表2 海尔商业生态重构路径

商业生态生命周期	阶段描述	资源类型	策略实施
开拓期	1984年10月23日,青岛电冰箱总厂与联邦德国利勃海尔公司关于电冰箱技术和经济合作项目在青岛正式签订。根据协议,利勃海尔公司先向青岛电冰箱总厂提供制造80年代水平的3种型号家用电冰箱的关键设备和技术,并派专家帮助安装设备,进行技术指导	人力资源 财务资源 技术资源	战略合作 技术引进
扩张期	1997年9月,以进入彩电业为标志,海尔进入黑色家电、信息家电生产领域。与此同时,海尔以低成本扩张的方式先后兼并了广东顺德洗衣机厂、莱阳电熨斗厂等18个企业,企业在多元化经营与规模扩张方面,进入了一个更广阔的发展空间。海尔以“吃休克鱼”的方式,通过输入海尔文化,盘活被兼并企业,使企业规模不断扩展	物质资源 人力资源	并购 多元化
领导期	1999年4月30日海尔在美国的南卡州建立了生产厂,至2000年3月份在海外拥有6家工厂建成投产;2001年在巴基斯坦建成全球第二个海外工业园;2002年与德国欧倍德建立合资公司,2006年与日本三洋株式会社成立合资公司	物质资源 知识资源 无形资源	绿地投资 合资
重构期	2012年12月26日,海尔正式宣布进入“网络化战略”阶段。2014年正式推出“U+智慧生活操作系统”,2015年推出U+App并发展了300多家企业合作商共同构建智慧生活生态圈	信息资源 人力资源	网络化 平台化

资料来源:作者整理

3.3 海尔商业生态重构结果

(1)结构和关系变化 海尔商业生态生命周期的不同阶段,伴随着战略的变革,商业生态的成员结构发生改变,共生依赖、竞争依赖和伙伴依赖关系的成员也处于不断演化的状态。在开拓期,海尔专注于电冰箱产业,为消费者生产高质量电冰箱产品,1988年海尔电冰箱获得全国评比的第一枚金牌。这一阶段海尔商业生态的成员结构见表3中第一个结构图,海尔(M_0)与供应商(S_0)和消费者(C_0)存在共生依赖关系。

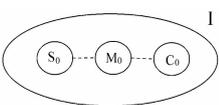
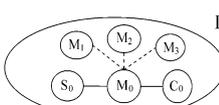
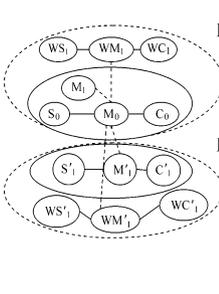
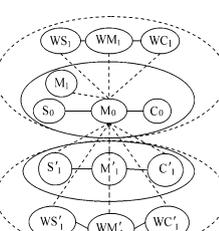
在扩张期,海尔通过并购同行业其他企业扩大了商业生态规模。1997年底,通过资产重组和控股联营共兼并企业18家,盘活资产15.2亿元,比如出资60%与广东顺德爱德集团合资

组建“顺德海尔”;7月与莱阳家电总厂合资经营;9月与控股60%经营的“杭州海尔”正式推出海尔彩电“探路者”。见表3中第2个结构图,海尔(M_0)与同行业竞争依赖关系的企业(M_1 、 M_2 、 M_3)共同形成扩张期海尔商业生态。

到了领导期,海尔分别抓住中国加入WTO的机遇推行了国际化战略,以及适应互联网时代机遇实行了全球化战略,从而扩大了商业生态的范围并树立了海尔的领导者地位。如表3中第3个结构图所示,海尔(M_0)在世界范围内通过建立工业园、工厂实现本土化,继而与全球供应商(WS_1)和全球消费者(WC_1)建立共生依赖关系;海尔也通过与同行业全球竞争者(WM_1)如思科、三洋签订战略合作协议保持竞合

关系；同时海尔(M₀)也与全球范围内其他行业的企业(WM'₁)建立合作伙伴关系。这 3 个阶段形成了海尔传统商业生态。

表 3 海尔商业生态重构结果

商业生态生命周期	典型事件	结构变化
开拓期	1984 年 10 月与德国利勃海尔签约,引进当时亚洲第一条四星级电冰箱生产线;1985 年以“砸冰箱”事件唤醒员工质量意识,之后凭借高质量冰箱得到消费者认可,并出现市场抢购现象	
扩张期	1991 年,并购青岛空调器厂和青岛电冰柜总厂成立海尔集团;至 1997 年底,共兼并家电行业 18 家企业	
领导期	同产业:2001 年在欧洲,并购意大利迈尼盖蒂冰箱,加之在法国和荷兰成立的设计中心,实现欧洲本土化经营;至 2002 年,分别在亚洲马来西亚、印尼、孟加拉、越南等国建立工厂,在新加坡建立贸易公司;至 2003 年,海尔在约旦、伊朗和叙利亚建厂;跨产业:2007 年与思科签订战略合作协议;2008 年,控股并建立青岛海尔洲际酒店;2009 年,与古巴电子集团签订战略协议;2011 年,海尔电器与凯雷亚洲基金合作	
重构期	2014 年海尔推出“U+智慧生活操作系统”并于 2015 年推出 U+ App,通过统一标准吸引不同品牌的家电产品接入平台,打造连接消费者和制造商的双边平台市场	

注:①实线圈表示同行业,虚线圈表示跨边界不同行业;②M₀ 表示制造企业,在本文中特指海尔生态圈的核心企业,S₀ 表示供应商,C₀ 表示顾客;③M₁、M₂、M₃ 表示同行业其他制造企业;④WS₁ 表示全球供应商,WC₁ 表示全球顾客,WM₁ 表示全球制造企业;⑤M'₁、S'₁、C'₁ 是不同行业内的制造企业、供应商和顾客,WM'₁、WS'₁、WC'₁ 是不同行业全球范围内的制造企业、供应商和顾客;⑥这些成员组成以 M₀ 为核心的商业生态圈,其关系和结构变化过程:同行业内成员扩展、同行业全球范围扩展、跨行业扩展以及跨行业全球扩展,此过程中商业生态成员关系和结构随之变化。下同。

到了重构期,由于平台化策略使得商业生态在同产业和跨产业内的成员得到扩展。海尔通过搭建平台吸引全球研发、设计、投资方的参与。比如 2013 年,海尔搭建了“海尔开放创新平台 HOPE”,它打破了原来单向的研发模式。将用户和全球范围内拥有创新技术的研发方、研究机构、高校、个人技术专家等创新技术的持有方以及渴望产品革新的企业方等资源引导到统一的平台上。再如海尔的投资化平台海立方,目前已有 95 家政府园区资源、1326 家创业投资商入驻。通过 U+智慧生活操作系统,获

得包括软件、硬件、服务、运营商、平台、用户、开发者等在内的一系列合作资源,2015 年智慧 U+平台拟接入的合作资源数量预计将达到 260 家。海尔向互联网平台型企业转型,正如表 3 第 4 个结构图所示:海尔(M₀)与全球范围内的研发、设计、技术、资金等资源提供者(S'₁+WS'₁)形成利益共享的商业生态,并为同产业顾客(C₁+WC₁)、跨产业顾客(C'₁+WC'₁)提供产品和服务。

(2)功能变化 商业生态成员结构和相互关系的改变最终导致功能的变化,体现在产品、服务和组织形式 3 个层面(见图 1)。

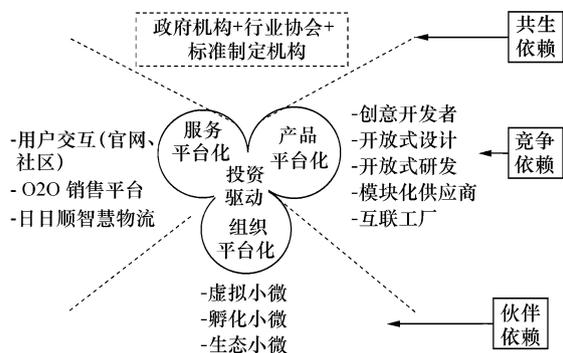


图 1 海尔商业生态重构的功能变化

首先是产品功能变化。青岛海尔承载了海尔的产品平台化,具体指产品从研发到生产过程的平台化以及产品本身功能实现平台互联。一方面,海尔于 2014 年推出“U+智慧生活操作系统”并于 2015 年推出 U+ App,通过统一标准吸引不同品牌的家电产品接入平台,打造连接消费者和制造商的双边平台市场。目前该平台系统已同多家家电制造商、软件开发商、内容提供商等建立合作关系。另一方面,海尔通过建立众创、资源研发、海立方等平台引入全球一流研发、设计、供应链等资源并实现平台交互,并通过海达源平台接入模块供应商资源,内联智慧互联工厂(沈阳冰箱互联工厂、海尔佛山滚筒互联工厂)进行平台化产品生产。

其次是服务功能变化。海尔电器承载了海尔的服务平台化,将传统单向的服务转化为交互的平台化服务。一方面,海尔通过尔海尔用户社区、卡萨帝官网、海尔商城、海极网等平台与顾客进行平台交互,了解顾客需求,提供个性化定制服务。另一方面,海尔将过去传统产品配送的物流服务转化为平台化服务。海尔通过建立日日顺商城、海尔商城,并与其他电子商务平台(如阿里巴巴)建立战略合作关系,结合线

下实体物流营销网络(8,000 多家县级专卖店)实现服务平台化。

再次是组织功能变化。海尔通过“去中心化”将传统串联式的组织结构转型为利益共同体,从而实现海尔没有层级的平台化组织结构,即平台主、小微主、创客组成的组织。所谓“小微”,就是基于海尔平台的创业公司,而海尔就逐步变成为“小微”提供资源等方面支持的创业大平台。根据海尔的设想,未来海尔只有 3 类人,即平台主、小微主和小微成员。海尔目前有 300 多个“小微”,可分为 3 类:类似于自主经营体的虚拟小微,引入外部的资源在海尔的平台上进行创业的孵化小微,以及独立创业却仍然使用海尔平台资源的生态小微。

4 研究结论与管理启示

4.1 研究结论

从海尔的案例分析可以看出,海尔 1984~2014 年历经的 5 次战略变革符合这样的内在规律:①由于企业外部竞争环境的变化,导致竞争性资源发生改变,企业受制于某些外部资源,迫使企业进行战略变革;②为了减少对外部资源(有形资源、无形资源)的依赖性,企业或主动或被动地采取回应策略,以减少资源拥有方的权力控制;③伴随着策略的实施,并对企业的内外部资源进行整合从而形成了新的能力和竞争优势;④资源整合使得更多的利益相关者组织加入商业生态,从而促使其成员结构的变化,这种变化也最终导致成员间相互关系及整个商业生态功能的改变。

传统制造企业在工业时代集聚的资源 and 竞争优势不再满足商业生态成员对创新的需求,因此向互联网平台型企业转型,通过平台化发展外部组织的关联,整合汇聚资源,从而扭转资源依赖和权力的关系。本研究发现,传统企业的平台转型,可以通过产品平台化吸附资源、驱动互联网智能化生产;通过服务平台化将传统资源通过平台向社会开放,聚合社会资源并同用户进行平台交互;通过组织平台化,以投资驱动组织结构从传统科层制“正三角”结构向平台化组织机构转变,融合社会化创业的小微公司。商业生态的核心企业通过平台转型,利用平台化作为杠杆整合资源,减少对商业生态成员的依赖,继而增强了自身的话语权和成员对它的资源依赖。通过平台化整合用户、设计、研发、生产等资源,提高共生依赖成员对核心企业的依赖;通过平台化融合创业、投资、伙伴和联盟,

提高伙伴依赖成员对核心企业的依赖;通过平台化聚集用户、企业、资本等资源,提高竞争依赖成员的依赖。

根据资源依赖理论中 3 种依赖关系,结合商业生态中对组成成员结构的研究,本研究将商业生态的其他成员归类为共生依赖成员、伙伴依赖成员及竞争依赖成员。共生依赖成员为核心企业提供互补型生产必需资源,从而共同协作生产市场的最终创新产品。伙伴依赖成员与核心企业通过合作的方式扩大商业生态的范围和影响力。竞争依赖成员为核心企业同行业或跨产业的竞争者。商业生态中成员结构也会随着商业生态的发展而发生变化(见表 4)。

表 4 商业生态重构演化机理

商业生态生命周期	环境变迁	战略变革	资源整合	策略实施	结构变化
开拓期	改革开放, 企业引进国外技术	名牌战略	物质资源	战略合作 技术引进	
扩张期	国家政策鼓励并 购; 家电市场竞争激烈	多元化战略	技术资源 财务资源	并购 多元化	
领导期	中国人 企 业 踏 入 国际 市场	全球 化 战 略	无 形 资 源	绿 地 投 资 合 资	
重构期	互 联 网 颠 覆 传 统 经 济 模 式	网 络 化 战 略	信 息 资 源 知 识 资 源	网 络 化 平 台 化	

资料来源:作者整理

4.2 管理启示

互联网时代对传统制造业及传统制造企业的影响巨大,企业的互联网转型迫在眉睫。然而,通过平台化战略合作及资源整合,不失为扭转颓势的一种转型路径。工业时代,传统制造企业的竞争优势来源于企业的内部资源及核心能力;而到了信息技术高速发展的互联网时代,

封闭企业所掌握的资源 and 能力远不足以形成持续的竞争优势,比如柯达破产后仍出卖了几亿美元的技术专利。因此,跨产业的合作及资源的互换与整合显得尤为重要,将封闭的传统商业生态重构成为开放的平台商业生态则是发挥资源最大效用的途径之一。在重构转型的过程中,传统企业发挥资源优势,对产品制造、服务模式及组织结构及进行平台化转型,与跨产业多方资源建立关联合作,从而能够聚合更多外部组织形成资源共享的开放商业生态,共同演化,共同创造出新的竞争优势。

参 考 文 献

- [1] HAMMER M, CHAMPY J. Reengineering the Co-operation. A Manifesto for Business Revolution[J]. International Journal of Production Research, 1993, 36(6):90~91
- [2] KANTER R M, STEIN B A. The Challenge of Organizational Change: How Company Experience It and Leaders Guide It [M]. New York: Free Press, 1992
- [3] REGER R K, DUHAIME I M, STIMPERT J L. Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(3):189~204
- [4] 赵昌文, 许召元. 国际金融危机以来中国企业转型升级的调查研究[J]. 管理世界, 2013(4):8~15
- [5] GEREFFI G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks [C]. // GEREFFI G, KORZENIEWICZ M. Commodity Chains and Global Caotialism. London: Praeger Publishers, 1994: 95 ~ 122
- [6] MOORE J F. Predators and Prey: a New Ecology of Competition [J]. Harvard Business Review, 1993, 71 (3): 75~83
- [7] BATESON G. Steps to Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology [M]. Chicago : University of Chicago Press, 1972
- [8] GOULD S J. Ontogeny and Phylogeny [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977
- [9] CASCIARO T, PISKORSKI M J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory [J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50 (2): 167~199
- [10] GAWER A, CUSUMANO M A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation [M]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002
- [11] IANSITI M, LEVIEN R. Strategy as Ecology [J]. Harvard Business Review, 2004, 82(3):68~78
- [12] EMERSON R M. Power-dependence Relations [J]. American Sociological Review, 1962, 27(1): 31~34
- [13] PFEFFER J, SALANCIK G R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper & Row, 1978
- [14] HAWLEY A H. Human Ecology: A Theoretical Essay [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1986
- [15] PFEFFER J, NOWAK P. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence [J]. Administrative Science Quarterly, 1976, 21(3):398~418
- [16] THOMPSON J D, MCEWEN W J. Organizational Goals and Environment [J]. American Sociological Review, 1958, 23(1): 23~31
- [17] CYERT R M, MARCH J G. A Behavioral Theory of the Firm[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963
- [18] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1): 25~32
- [19] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. London: Sage Publications, 2003
- [20] 王钦, 赵剑波. 价值观引领与资源再组合:以海尔网络化战略变革为例[J]. 中国工业经济, 2014(11): 141~153

(编辑 刘继宁)

通讯作者: 夏清华(1963~), 女, 湖北武汉人。武汉大学(武汉市 430072)经济与管理学院教授、博士研究生导师, 博士。研究方向为创业管理和企业成长。E-mail: qhxia@whu.edu.cn