

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.03.008

# 基于海归创业企业创新型商业模式原型的生成机制

云乐鑫 杨俊 张玉利

(1. 南开大学商学院; 2. 南开大学创业管理研究中心)

**摘要:** 以组织变革中原型理论为基础, 提出商业模式原型概念并将其划分为创新型和效率型 2 种商业模式原型; 且以 4 家创新型商业模式原型的海归创业企业为案例, 重点探索创新型商业模式原型的生成机制。研究发现, 海归创业者的海外经验积累和海外网络嵌入是诱发创新型商业模式原型的重要前置因素, 同时创业学习在上述转化关系中起着中介作用。由此, 构建了海归创业企业创新型商业模式原型的生成过程模型, 并指出其理论启示和进一步的研究方向。

**关键词:** 商业模式原型; 海归创业; 海外经验; 海外网络; 创业学习

**中图法分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)03-0367-09

## The Generation Mechanism of Innovative Business Model Archetypes Based on Entrepreneurship Firms

YUN Lexin YANG Jun ZHANG Yuli

(Nankai University, Tianjin, China)

**Abstract:** Based on the archetype theory of organization change, this paper put forward the concept of business model archetypes, and divide it into two basic types of innovative and efficient type. Through the case study on four returnees science and technology start-ups which show the innovative business model archetype, we found that overseas experience accumulation of returnees entrepreneurs and overseas network embedded are important antecedents of innovative business model archetype, and entrepreneurial learning has mediating effect in the process. This paper constructs the generation process model of innovative business model archetype of returnee start-ups, and point out the theoretical implications and further research directions.

**Key words:** business model archetypes; returnee entrepreneurship; overseas experience; overseas network; entrepreneurship learning

作为一个分析对象, 商业模式是组织、战略管理和创业研究的交集, 并被提升为企业竞争优势和改善企业绩效的新来源<sup>[1]</sup>。对于创业企业而言, 创新型商业模式的设计与实施成为决定其生存和成长的关键战略性问题<sup>[2]</sup>。在时间和资源约束的条件下, 创新型商业模式有助于创业者回应并克服创业企业所面临的不确定性因素, 从而助其提高生存及成长的可能性<sup>[3]</sup>。

有证据表明, 创业企业商业模式的生成是一个复杂的调整过程, 初始创意对创新型商业模式的生成具有重要影响<sup>[4]</sup>。鉴于此, 本研究

以海归创业企业为研究对象, 采用多案例研究设计, 从组织原型理论视角提出了商业模式原型概念并对其进行类型划分, 进而探索海归创业者的海外经验积累和海外网络嵌入对创新型商业模式原型的影响及作用机理。

### 1 商业模式的理论研究

#### 1.1 商业模式的定义与类型

已有的研究凸显了商业模式以价值创造为核心的概念本质<sup>[5]</sup>。有学者从组织结构角度来理解商业模式, 认为商业模式是承载产品、服务

收稿日期: 2013-07-18

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71272186, 71372101); 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(NKZX1209, NKZXB1243); 全国优秀博士论文专项基金资助项目(201190)

以及信息流动的基础架构,核心在于界定并描述不同参与者及其角色<sup>[6]</sup>。一些学者从资源基础理论角度来界定商业模式,认为商业模式是整合企业内外部关键资源的主导逻辑与方式<sup>[7]</sup>。还有学者从价值创造流程角度理解商业模式,认为商业模式是将技术等投入要素转化为顾客和市场价值的逻辑框架和结构<sup>[8]</sup>。另一些学者则强调商业模式本质上是企业之间交易内容、结构与治理方式的结构安排,进而开发商业机会来创造价值<sup>[9]</sup>。

在类型划分方面的商业模式研究以识别关键要素为基础。早期研究采用以实践为导向的研究思路,力图从企业实践、尤其是电子商务企业实践中提炼商业模式关键要素并予以类型划分,但是这类研究所提炼出的关键要素过于复杂,所涉及到的要素清单因行业和企业特征的差异而各不相同。如 GORDIJN 等<sup>[10]</sup>识别到了参与者、市场细分、价值提供等 8 个关键要素。DONATH 等<sup>[11]</sup>则阐述了理解顾客、营销战术、公司治理等 5 个关键要素。在此基础上的类型划分也是纷繁芜杂,研究结果的精确度高但普适性较低,难以揭示商业模式的本质。WEILL 等<sup>[12]</sup>从企业提供什么以及企业资产性质改变程度 2 个维度出发,识别出了 4 个基本模式原型和 16 种商业模式。TAPSCOTT 等<sup>[13]</sup>分别以网络及价值为中心,并以此 2 个维度为依据,识别出了在经济控制权以及价值整合等方面存在差异的 5 种商业模式。

早期的研究结果之间相互矛盾甚至冲突的事实对以实践为导向的研究提出了挑战。学者们认为这类研究设计的最大局限性在于过分注重实践归纳而忽视理论建构,进而开始注重利用组织和战略领域的成熟理论逻辑来解释商业模式并予以类型划分。如 AMIT 等<sup>[9]</sup>以交易成本理论为出发点,将商业模式理解为企业建构并维持外部交易结构关系进而创造价值的过程,将商业模式划分为如下 2 类:①创新型商业模式,侧重于基于创造性的交易结构关系来创造新价值,比如增加新的价值创造主体或者以新方式来联动已有价值创造主体等。②效率型商业模式,侧重于通过改善已有交易结构体系,进而降低系统交易成本来创造新价值。BECKMAN<sup>[14]</sup>以企业行为理论为基础,将商业模式区分为探索式和开发式 2 类,前者涉及采取打破现有能力基础的、以创新为导向的价值创造活动,后者强调改进现有过程,以效率提升为导向的价值创造活动。

总之,本研究认为,商业模式在本质上是一种价值创造和获取的逻辑,在形式上表现为创业企业内部价值结构和外部交易结构;在类型上主要包括创新型商业模式和效率型商业模式。其中,创新型商业模式是创业企业在内部价值结构和外部交易结构 2 个维度上表现出来的新颖程度。虽然学术界存在着以实践归纳为基础来理解商业模式的趋势,但过分实践导向的定义却存在着观点分散和混乱的事实,不利于科学识别商业模式概念的本质和内涵,这直接导致了学术界对商业模式是否以及通过什么方式作用于企业绩效等深层次问题认识匮乏的事实。

## 1.2 商业模式原型

组织原型理论为研究创业企业商业模式的生成和演化提供了有效的视角。组织原型概念起源于配置论。组织配置论关注一个组织内部结构和系统的整体规范,以及这些规范如何与特定的外部情境相关联,而不是仅考虑外部情境如何影响组织内的 1 个或 2 个具体要素。MILLER 等<sup>[15]</sup>认为,只有从整体视角而非组成部分去分析组织模式才能更好地理解组织结构和管理系统。RANSON 等<sup>[16]</sup>认为,组织模式由嵌入在组织结构和管理系统中的思想、信念和价值组成,且这三者构成了组织的解释系统。GREENWOOD 等<sup>[17]</sup>通过组织原型概念整合了二者的研究,考虑了组织设计要素的整体配置或格式塔,并将原型定义为能够反映一套解释系统的、一系列互相支持的结构和体系。

在创业企业情境下,企业的组织结构、市场边界尚未定型,商业模式的生成是一个不断调整和演化的过程。商业模式原型是借助组织原型理论对于商业模式的一种理解。商业模式在本质上是企业价值创造与价值获取的逻辑,而组织原型概念同样强调了组织结构和管理系统之间的整理配置和逻辑。由此,组织原型概念可以为商业模式研究提供重要的分析思路:①组织原型的视角意味着某种程度上的分类组合,在“子部件按照服从一致组合的方式相互关联”的地方,才能识别出数量有限的有效类型。同理,基于创业企业内部结构与外部伙伴共同创造和获取价值的逻辑,能够在整体上识别出不同类型的商业模式原型,有利于深入研究不同类型的商业模式的生成过程。②组织原型的存在依赖于有一套“嵌入在组织结构和系统之中潜在的解释框架,或者一套信念或价值观”<sup>[17]</sup>。在企业创建之初,商业模式尚未确立,企业的价值

创造和获取逻辑主要来自于创业者基于经验和想法的系统性假设。在创业者的系统性假设中存在着基于自身经验的解释框架,但这些假设并不一定在市场中都得到验证,因此创业企业商业模式的生成是一个不断调整的过程。具体而言,嵌入于商业模式的创业者基于对价值创造逻辑的不同解释框架形成了不同的商业模式原型。由此,基于组织原型理论,本研究认为,商业模式原型是创业者形成的有关创业企业内部价值结构和外部交易结构的逻辑关系的有待检验的系统性假设和判断,是创业企业商业模式形成和演化过程的初始形态。

创业企业的商业模式原型可以通过创业者对商业模式构成要素的主张来识别和区分。然而,对商业模式的构成要素学者们各执己见。OSTERWALDER等<sup>[18]</sup>将商业模式构成要素区分为基础架构、财务状态、价值主张和顾客界面4个维度下的9个要素。这9个要素可以构成商业模式画布,不同要素主张的组合可以构成多种多样的商业模式原型。王迎军等<sup>[19]</sup>通过案例研究,发现创业企业的商业模式构成要素主要包括市场定位、经营过程和利润模式3个维度,认为这3个维度相互支撑、相互影响,构成了创业企业创立之初的一组假设。张玉利<sup>[20]</sup>基于创业的视角分析,认为商业模式反映的是一组价值链条,而创业者的初始商业模式所涉及的价值链条相对较短。OSTERWALDER等<sup>[18]</sup>的研究所涉及的链条较长,并不适合创业企业的商业模式原型分析。王迎军等<sup>[19]</sup>的研究虽然适合创业企业且具有高度的概括性,但市场定位、经营过程和利润模式并不能反映商业模式的本质——价值创造与获取的逻辑。基于组织原型视角的分析,商业模式原型在内容上需要处理创业企业内部价值结构以及外部交易结构的逻辑问题,可以是与在位企业相似但有效率提升的方案,也可以是完全与众不同的创新想法。然而,创业企业的内部价值创造逻辑集中体现在企业的价值主张方面,对于外部交易结构逻辑则更多体现在资源整合和利益分配2个方面,因此价值主张、资源整合和利益分配这3个维度更适合识别和分析创业企业的商业模式原型。

本研究借鉴AMIT等<sup>[9]</sup>和ZOTT等<sup>[2]</sup>对商业模式类型划分的研究,并基于价值主张、资源整合和利益分配3个维度来识别创业企业的商业模式原型,将创业企业商业模式原型区分为创新型和效率型2种。创新型商业模式原型,

涉及在不同的交易伙伴之间构建新的经济交换方式:①在价值主张方面,强调通过创新来实现商业模式整体成员的价值创造;②在资源整合方面,强调利用新方法和新技术来联接要素和产品市场;③在利益分配方面,强调通过加强核心企业对信息的控制能力,来提高商业模式中其他相关者的转换成本,进而适当分享商业模式所创造的整体价值,获得创业租金。效率型商业模式原型,涉及对企业通过商业模式获得交易效率的测量。其目的在于减少所有交易伙伴的交易成本:①在价值主张方面,强调通过降低交易成本来实现价值创造;②在资源整合方面,强调降低交易中的不确定性、复杂性和信息不对称;③在利益分配方面,强调信息透明下的议价。

### 1.3 创新型商业模式原型的生成

创新型商业模式原型不仅能够开发创造价值的机会,而且其运行的生成本身也是机会开发过程的一部分,因此创新型商业模式原型的生成对于创业企业而言具有更重要的价值。DAVIDSSON等<sup>[4]</sup>考察了导致企业修正初始商业模式的外部驱动因素,认为重要的外部驱动因素包括对外部投资者的依赖、关键顾客以及企业在孵化器中的位置。他们还特别强调了初始创意的原创性水平对商业模式调整的影响,认为当创意与常见产业做法相比具有突破性特征时,企业将会面临巨大的修正其商业模式以适应常规做法的压力,但实证结果并不支持这一观点。由此可见,突破性的创意能够促使新颖的商业模式产生,而这种商业模式又会成为企业竞争优势的重要来源,即创新型商业模式原型对最终创新型商业模式的确立和演化具有重要的影响。

通过文献回顾,发现目前有关创新型商业模式原型如何生成这一基础问题的考察比较匮乏,即便存在一些相关研究,也仅集中于基于互联网的创业企业,缺乏普遍性,但少数已有研究开始关注创业团队特征、技术机会属性以及学习方式对商业模式原型形成的影响,这对本研究的深化分析具有一定的启发价值。SANZ-VELASCO<sup>[21]</sup>考察了学习方法对商业模式生成的影响,并将学习方法分为基于框架的学习和试验性学习2类。研究显示,只有试验性学习方法导致了商业模式的重大改变,但2种学习方法的组合产生了有意义的成长。

创新通常需要把现有的知识与新的思维模式和行为方式进行整合。创新型商业模式原型

的生成同样需要创业者基于现有知识、结合新的思维模式和行为方式才能产生,而创业者知识的获取是个体学习的结果。个体学习理论主要包括行为学习理论、认知学习理论和社会学习理论。基于行为学习理论和认知学习理论的分析,海归创业者的知识获取首先是基于创业者经验的产物,其区别于本土创业者的主要经验是海外经历。可见,海归创业者的海外经验是影响创新型商业模式原型生成的一个重要因素。

社会学习理论认为,人们最重要和最有效的学习方式是社会学习。基于社会学习理论的分析,海归创业者在海外所嵌入的社会网络是其进行社会学习的主要环境,通过对海外社会网络中成员进行观察、了解和模仿,海归创业者会形成强大的隐性知识,这构成了创业者知识的重要组成部分。

本研究关注创新型商业模式原型的生成,以创业者要素为出发点,以商业模式原型生成为主线,把商业模式的设计作为创业企业成长的基础,在海归创业者和商业模式原型等核心概念的基础上,从知识和学习的视角构建了“海归创业者-知识和学习-创新型商业模式原型”模型,采用对海归企业成立初期(3 年以内)的创业者进行回顾调查的方法,总结和提炼创新型商业模式原型生成的内在机理和规律,挖掘创业企业商业模式从何而来的本源性问题,剖析中国独特情境下商业模式的生成过程,丰富和完善创业企业成长演化的基本框架和理论基础。本研究的分析框架见图 1。

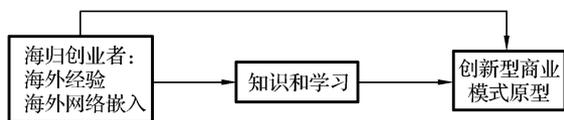


图 1 分析框架

## 2 研究设计

本研究讨论的问题是“海归创业企业创新型商业模式原型如何生成”,属于探索性研究,因此运用案例研究方法是较合适的。本研究的目标是提炼海归创业企业创新型商业模式原型生成的影响要素及作用机理。

### 2.1 案例选择

根据研究的问题和目标,制定了如下案例选取标准:①必须是海归创业者创建的、且属于科技型企业,从而确保案例具有理论典型性。②处于成立初期(3 年以内)的时点,从而确保其商业模式原型的生成受到了海归创业者的影

响。③是在一个相对不成熟的行业运营,从而确保创业企业对于商业运作方式具有选择空间。

本研究选择海归科技型创业企业的原因,在于海归创业企业多呈现为创新型商业模式原型,具有研究的典型性:①海归创业企业所涉猎的通常是高技术或高端服务行业,而这些行业一方面具有行业刚起步或不成熟的特点,另一方面具有技术商业化风险高的特点,因此商业模式的设计对其而言至关重要。②海归创业者往往具有良好的人力资本和社会资本,他们在创业的过程中具有二元文化优势、技术优势和借鉴海外商业模式方面的优势<sup>[22]</sup>。由此,海归创业企业具有创新型商业模式原型的概率更高,这为研究创新型商业模式的生成提供了鲜活的情境。

本研究的案例选择如下:①2 家芯片企业,分别为从事生物芯片研发的生物技术企业以及从事芯片设计的通讯技术企业。②2 家高科技培训企业,主要项目分别是网络学习和航空培训。其中,关注一组行业的原因是保证研究结果不会是某一行业轨迹的产物。案例企业及相关机构的基本情况见表 1。

表 1 案例企业基本情况

企业	所处行业	注册时间	留学国家	关注活动	调查对象与时间
A 公司	芯片	2010	美国	芯片设计	对各海归企业的创业者当面进行深度访谈,平均每位访谈时间约 2.5 小时
B 公司	芯片	2011	美国	生物芯片	
C 公司	高科技培训	2009	美国	网络学习	
D 公司	高科技培训	2009	加拿大	航空培训	
海外学人中心	孵化园	---	---	吸引海外人才	对相关负责人进行访谈,时间平均为 1 小时
				孵化创业企业	

注:因案例研究中涉及一些商业竞争信息(如公司目前的研发状况等),故以字母代替公司名称。

### 2.2 数据收集

本研究采用一手资料采集和二手资料收集相结合的方式,从多个信息源来分析案例,从而构成证据三角形,提高案例研究的信度和效度。一手资料的采集方式见表 2。

表 2 数据成员/资料收集方式

方式	来源	成员/资料	时间/成果
半结构化访谈	内部调查人	海归创业者、创业团队成员	2011 年 9~11 月期间进行多轮次访谈,每次 1.5~3 小时
	外部调查人	孵化园主管、海外学人中心专家	
档案资料	内部资料	宣传资料、会议记录、领导讲话、产品目录等	根据详尽的档案资料撰写了企业的创业过程
	外部资料	网络报道、新闻报道、行业资料、政策信息、相关书籍	

二手资料的收集整理主要有以下 4 种方式：①在线访问拟访谈企业的网站，了解其组织结构、相关产品等信息。②在线收集有关国家科技孵化园的有关信息以及各地方对海归创业的政策，主要包括网络公开的北京中关村创业孵化园、北京理工创业孵化园等相关孵化园信息和北京“海聚工程”等相关政策信息，以及在 CNKI 网站以“海归创业”为主题进行检索，保留了相关内容。③公开出版的有关海归创业的书籍，如王光耀等<sup>[22]</sup>的著作。④政府相关行业资料，如“北京海外学人中心”为本研究所提供的相关海归高科技创业的数据。在数据收集过程中，课题组通过反复审查、交叉检验和共同讨论的方式确保了相关信息的质量。

### 2.3 数据分析过程

本研究主要采用归纳式数据编码和典型内容分析编码相结合的方法对资料进行分析和整理，其目的在于从大量的定性资料中提炼主题，进而论证理论研究部分所提出的概念模型：

①按照数据来源对资料进行编码，对于一手资料，分别把 4 位海归受访者编码为  $R_1 \sim R_4$ ，其他行业专家受访者编码为  $R_0$ ；对于二手资料，统一编码为  $S$ 。对同一来源中意思相同或相似的表述只记录为 1 条条目。通过对汇总材料的一级编码，共得到 354 条一级条目库。②以渐进的方式对资料进行编码，进而挖掘资料的范畴，识别范畴的性质以及范畴间的关系。通过对资料的初始编码，从资料中抽象出同学网络、关系型团队、承诺利益共享、技术路径依赖、明晰市场定位、跨国资源整合等概念。③对这些概念作进一步的分类编码，整理归纳为初始范畴。对已有初始范畴的二次编码，目的是要联结主范畴及其副范畴从而重新整合资料。在二次编码的过程中重点强调分析已有范畴并对原有资料进行挖掘和对比，不断探索范畴之间的关系，直至初始范畴全部饱和。④最终初始范畴被重新整合为副范畴并归纳到主范畴之中。具体编码结果见表 3。

表 3 编码情况

主范畴	副范畴	初始范畴	条目数	典型条目
海外经验积累	海外职能经验积累	海外研发经验、海外市场经验	38	毕业之后在美国硅谷工作，然后去一家公司，这家公司后来上市了
	海外行业经验积累	相关行业经验、其他行业经验	35	因为原来在加拿大航空工作，管理其培训部，熟悉的这套经验对机务人员非常适用
	海外创业经验积累	参与创业经验、独立创业经验	32	在美国就开始创业，做咨询，是 IT 系统的
海外网络嵌入	海外技术网络嵌入	参与跨国科研、参加学术会议	42	主要是在美国、日本、德国等不同地方围绕一个技术领域做科研
	海外市场网络嵌入	资本市场网络嵌入、要素市场网络嵌入、产品市场网络嵌入	36	在华尔街工作多年，所有的朋友都在投资银行，基本上都是老总
创业学习方式	探索式学习	市场探索、国内网络构建	41	必须善于分析国内外的差异，通过探索式学习才能找到合适的商业模式
	开发式学习	网络资源开发、分析身边案例	35	需要个人会看会听、会分析，在与同学交流的时候，能够对别人公司的成功或失败有独到的看法
创新型商业模式原型	新的价值主张	技术创造需求、科技改变生活	35	针对中国的数字电视形成较新的价值主张
	新的资源整合方式	跨国资源整合、风险资本进入	42	成立公司的商业模式，首先要有一个严密的专利保护墙，然后整合到高端的资源
	新的利益分配机制	灵活合作方式、专利经营	23	希望能够开放、灵活一点；此后，能利益共享，继续推进这个项目，且升级换代

### 2.4 研究信度与效度

为了保证研究的信度和效度，本研究参考相关建议，在每一个环节均遵循了案例研究的特定逻辑。

(1)研究小组的成立与准备 由于案例研究在资料收集方面并没有常规化、程式化的惯例可循，同时案例研究方法对于研究者的情商、沟通技能等方面的要求远高于其他研究方法，因此成立了 1 个案例研究小组，进行为期 1 个月的案例研究方法专题研讨，为高质量的研究打下了坚实基础。

(2)访谈资料的信度与效度 通过阅读文

献资料，确定了针对海归创业企业的大致研究框架，经过反复讨论最终确定了具体的研究问题和开放性访谈提纲。为了保证访谈过程的流畅性，在征得被访者同意的情况下使用了录音设备，同时保证在每次访谈中均有 3 位研究人员参加访谈，以形成访谈过程中的研究人员三角形，从而保证访谈过程的效度。在访谈的过程中，根据情况进行追问以进行信息的深度挖掘，从而能形成完整的证据链，确保研究的信度。

(3)资料编码的信度与效度 在访谈结束后，对录音材料进行文本转换和整理，然后就信

息不清楚、理解不一致的问题进行讨论,最终达成一致。在资料的编码过程中,首先统一编码规则,然后对文本资料进行编码,从而确保了资料整理分析过程的信度与效度。

### 3 研究发现与讨论

#### 3.1 海归创业者的海外经验积累是创新型商业模式原型生成的基础

通过编码分析表明,海归创业者的海外经验积累包括海外行业经验积累、海外创业经验积累和海外职能经验积累3个主要方面。这个命名主要参照创业研究领域关于先前经验的阐述<sup>[23]</sup>。

在海外行业经验方面,海归创业者往往投身于所学专业的相关行业,少有跨行业的经验。行业经验是创业者曾经在与新企业相关产业内的工作经验特征,这种经验能带来顾客问题知识,即有关顾客需要什么的知识<sup>[24]</sup>。借助顾客问题知识,创业者能对产业格局做出系统性评价,由此,能清楚地认识产业内存在哪些尚未满足的市场需求,在位企业的产品/服务存在哪些问题,从而更好谋求自身产品/服务在产业中的定位<sup>[25]</sup>。根据经验学习理论的分析,个体学习就是通过直接经验、反思性观察、抽象概念和积极实践等一系列过程来解释事件,因此,海归创业者随着海外行业直接经验和积极实践的积累能够形成基于经验和实践的独特知识。这些知识与国内创业者累积的行业知识在市场背景、制度情景上存在明显不同,有利于海归创业者从独特的视角来解释并判断国内转型期间同行业的现状和发展趋势,进而进行机会搜索和机会识别,以提出相对国内较新的价值主张。

职能经验是创业者曾经担任过的职能管理岗位数量,这种经验带来的是与特定职能任务有关的知识,将来自不同职能任务的知识整合起来,就构成了市场服务方式知识,即有关产业内企业与供应商、顾客、竞争者、资本市场等多要素如何联动的知识,这有助于创业者围绕价值创造流程去整合各方资源。通过本研究的访谈及对案例的编码分析,发现海归创业者的海外职能经验多以研发经验为主。这与海归创业者的教育经历具有较大的相关性。先前研究表明,技术经验和市场经验丰富的创业者倾向于选择基于创新的差异化战略。

根据社会学习理论的分析,学习的途径除了直接经验之外,还有更重要的一种途径是间接经验。海归创业者在发达国家企业工作的过

程中,会通过观察进而了解到国外企业在产品、研发、营销等方面的情况,以及海外企业如何在高度市场化的情境下与供应商、顾客、资本商等多种利益相关者之间进行合作并整合资源。海归创业者通过模仿海外企业的相关做法并移植到中国情境下,结合中国制度环境和市场环境中的市场、产品、资源方面有价值的信息,能够形成基于创新的资源整合战略,从而有利于创业者发现新的资源整合方式。鉴于此,提出以下命题:

**命题1** 海归创业者的海外经验积累有利于海归创业企业创新型商业模式原型的生成,其中(a)海外行业经验积累有利于生成新的价值主张;(b)海外职能经验积累有利于生成新的资源整合方式。

#### 3.2 海归创业者的海外网络嵌入是创新型商业模式原型生成的保障

通过编码分析海归创业者的海外关系网络嵌入,主要表现为海外技术网络嵌入和海外市场网络嵌入2种形式。其中技术网络嵌入主要以人格化关系网络为主,以师生关系、同学关系、同事关系为主,非人格化网络关系较少。在表现形式上主要为参与跨国科研和参加学术会议。创业经验的欠缺与非人格化网络关系的缺少是相对应的,在创业之初很少有海归创业者具有大量的非人格化网络。海外市场网络嵌入是指海归创业者嵌入到与商业运营有关的网络中,包括与资本市场、要素市场、产品市场等建立关系。案例分析发现,一方面海归创业者的市场网络嵌入与其海外经验密切相关;另一方面,市场网络嵌入与技术网络嵌入相关,海归创业者的海外技术网络资源是一种高质量的无形资源,它既能吸引市场网络资源的主动嵌入,也为创业者嵌入到市场网络提供了有利条件。

对于海归创业者而言,海外技术网络中的技术榜样和市场网络中的资源整合榜样为其进行社会学习提供了有利条件。此外,由于技术网络嵌入的主客体多为科研机构,能产生一定的影响力,因此,这种特有的无形资产形成了高质量的社会资本。结合海归创业者在海外市场网络嵌入中通过社会榜样学习所掌握的资源整合知识,有利于海归创业者在中国市场条件下改进资源整合方式,从而形成新的资源整合方式。无论是海归创业者通过在海外经历所构建的市场网络,还是通过技术网络嵌入所接触到的市场网络,在这种市场网络嵌入中,海归创业者会通过观察学习的机制来不断总结成熟市场

经济体制下创业企业在获得资金、运营支持方面的经验,以及不同利益相关者在合作中的分配机制。将这些经验和机制嫁接到中国经济转型的背景下并进行改进,有利于海归创业者寻找到新的利益分配机制。鉴于此,提出以下命题:

**命题 2** 海归创业者的海外网络嵌入有利于海归创业企业创新型商业模式原型的生成。其中(a)海外技术网络嵌入有利于提出新的价值主张和资源整合方式;(b)海外市场网络嵌入有利于设计新的利益分配机制。

### 3.3 创业学习是海归创业企业生成创新型商业模式原型的转化机制

在商业模式原型生成的过程中,学习发挥了重要的作用。无论是对国外商业模式的借鉴,还是对国内商业模式的改变,商业模式原型的生成都是一个不断学习的过程。MARCH<sup>[26]</sup>认为,在组织和个体对共同知识和认知结构形成及理解的过程中,探索式学习和开发式学习是 2 种重要的学习方式。通过案例分析,发现海归创业者的创业学习方式主要表现为:通过海外经验积累和海外网络嵌入所获得的知识进行探索式学习和开发式学习。由此,本研究借鉴 MARCH 提出的 2 种不同学习方式而命名的 2 个与知识转化有关的主范畴——“探索式学习”和“开发式学习”。

通过海外经验积累和海外网络嵌入,海归创业者通过认知学习和社会学习获得了大量的知识。对这些知识进行进一步探索式学习的海归创业者,在商业模式的 3 个维度上通常都会表现出较高的创新性:①结合已有经验,通过对国内市场的摸索,以及不断的技术尝试形成更多适合中国市场的技术专利和更加新颖的价值主张。②在资源整合方面,探索式学习主要表现在通过对原有网络的拓展来撬动更富有的资源,快速将原有的网络资源延伸到商业、政府等领域,实现资源的创新性整合效果。③市场机会背后蕴含着经济利益和财富价值,对机会的开发需要团队甚至团体之间的协作配合,才能最终实现潜在的利益,探索式学习不拘泥于已有的合作机制,通过对更灵活的合作方式和利益分配方式的探索,有利于调动团队的创业热情并在协作的过程中实现共赢。由此,在探索式学习的推动下,海归创业者更容易在商业模式的每个维度上实现创新,生成创新型商业模式原型。

对从海外所获得知识进行开发式学习的创

业团队,往往能够从中提炼出有价值的内容,从而改善现有的产品,并提出新的价值主张:①通过对海外市场知识的提炼和总结,能够更有效地评判现有市场中的各种价值主张是否适应未来发展,进而确定海归创业企业的市场定位并有针对性地改善产品性能。②海归创业者本身拥有高质量的无形关系网络,在创业之前这些关系网络的商业价值并没有显现,在创业的过程中,海归创业者的开发式学习能够对其进行挖掘,进而整合不同的资源,开发原有网络的商业价值,从而创造出新颖的资源整合方式。由此,对海归创业者通过海外经验积累和海外网络嵌入所获得的知识进行开发式学习也有利于形成创新型商业模式原型。鉴于此,提出以下命题:

**命题 3** 探索式学习和开发式学习在海归创业者将海外经验积累和海外网络嵌入转化为创新型商业模式原型的过程中起着部分中介作用。

## 4 结语

### 4.1 主要发现

通过回顾商业模式的相关研究,本研究基于组织原型理论提出了商业模式原型的概念,并从价值主张、资源整合和利益分配 3 个维度将商业模式原型划分为创新型商业模式原型和效率型商业模式原型 2 类。鉴于创新型商业模式原型在提高创业企业绩效、推动行业发展和产业升级中的重要作用,本研究通过案例分析了海归创新型商业模式原型生成的过程。基于个体认知学习和社会学习的理论视角,研究发现,海归创业者的海外经验积累是创新型商业模式原型生成的基础。基于 MARCH<sup>[26]</sup>对组织知识开发的分析,研究发现,不同的创业学习方式是创新型商业模式原型生成的方法。同时,对原有的经验和网络进行开发式学习有利于生成新的价值主张和资源整合方式。

总结对 4 个科技型海归创业企业分析所得出的命题,整合个体认知学习理论、社会学习理论和组织学习理论的研究,初步归纳并构建了海归创业企业创新型商业模式原型的生成过程模型(见图 2),该模型将海归创业企业的初始条件及创新型商业模式原型联系起来,分析海归创业企业创新型商业模式原型的生成过程。

### 4.2 理论贡献

本研究的理论贡献包括如下几点。

(1)提出商业模式原型的概念 商业模式

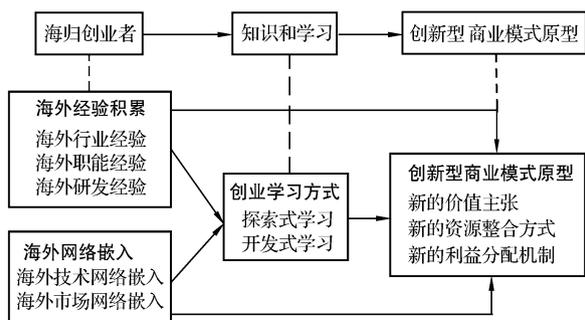


图 2 理论模型

已成为企业竞争优势的新来源,这在极少数快速成长的企业中表现得尤为突出,如 SOSNA 等<sup>[27]</sup>指出,企业可以通过试错学习进行商业模式创新。McGRATH<sup>[28]</sup>指出,企业可以依靠基于探索驱动进行商业模式创新。本研究认为,创新型商业模式形成过程的重要前提是对商业模式构念予以解构和描述。具体而言,以组织变革中的原型理论为视角,将商业模式理解为创业企业内部价值结构和外部交易结构;创新型商业模式则是创业企业在内部价值结构和外部交易结构 2 个维度上所表现出来的新颖程度。这为研究创业企业商业模式形成和演化提供了有力的理论基础和分析框架,不仅有助于探究商业模式形成过程的影响因素与作用机理,而且有助于考察不同原型之间转化或演变过程的规律。

**(2)构建创业者与创新型商业模式原型之间的联系** 本研究认为,善于利用认知学习和社会学习的海归创业者能够从海外经验积累和海外网络嵌入中获得更多的知识,而对这些知识进行探索式学习和开发式学习有助于创业企业生成创新型商业模式原型,从而回答了创新型商业模式原型是如何生成的问题。海归创业企业只有将技术与合适的商业模式相结合,才能体现出其价值。本研究通过案例分析,进一步将新企业生成之前的创业者经验、网络与创业企业初始的商业模式原型相联系,深化了创业企业初始条件对创业企业初期成长的研究。

**(3)丰富了将创业者人力资本转化为创业企业核心能力的研究** 海归创业者不同的创业学习方式是发挥其海外经验和海外网络优势、生成创新型商业模式的重要手段,在将创业者人力资本转化为企业能力的过程中发挥了关键作用。在创业企业成长的研究中,个人能力被视为一种可获得的资产。这种资产的获得会对企业绩效产生根本影响。一般而言,人们将这种资产看成是过去经验的产物。对人力资本

的研究表明,创业企业需要一个更广泛的能力才能将“创业者的质量”资源转化为租金。本研究表明,不同的创业学习方式是将创业者人力资本转化为创新型商业模式原型的重要能力,丰富了如何将创业者人力资本转化为创业企业竞争能力的研究。

### 4.3 局限与未来研究方向

本研究还存在一定的局限性:①虽然严格遵守了案例研究的分析方法,但是基于编码分析所得出的结论是否能够应用于海归创业之外的更多情景,还有待检验。②商业模式的生成是一个不断试错的动态演化过程,由于案例跟踪时间较短,仅关注了创新型商业模式原型的生成机制,缺乏随着时间变化原型之间的动态演化研究。

未来的研究可以在以下几个方面展开:①为了适应市场的不断变化,同时要配合各种科技创新,企业需要及时对其商业模式进行调整和创新。如何在外部环境不断变化的情况下进行商业模式原型之间的调整和转化成为一个重要的问题。②在理论抽样的过程中选取非技术型的海归创业企业,探究二元文化对商业模式原型的影响,以及探索一般非技术创业过程中的商业模式原型的分类和生成机制,也是未来的研究方向之一。③可以在持续案例跟踪的基础上,进一步探究创业企业初始条件和最终商业模式生成的机理,纵向深化商业模式生成的理论研究。④探讨在不同初始条件下,创业者如何通过恰当的学习方式和风格选择来设计商业模式原型,进而作用于创业企业绩效的内在机理,从而丰富企业成长理论。⑤可以将创业者学习方式与情境因素联系起来,考虑不同情境条件下创业者学习方式的有效性及其作用机理,进一步深化对于“创业者知识-商业模式-创业企业绩效”作用关系链条的科学认识。

### 参 考 文 献

[1] ZOTT C, AMIT R. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms[J]. Organization Science, 2007, 18(2): 181~199

[2] ZOTT C, AMIT R. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance [J]. Strategic Management Journal, 2008, 29(1):1~26

[3] VOHORA A, WRIGHT M, LOCKETT A. Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spinout Companies[J]. Research Policy, 2004, 33(1):147~175

- [4] DAVIDSSON P, HUNTER E, KLOFSTEN M. Institutional Forces: The Invisible Hand that Shapes Venture Ideas? [J]. *International Small Business Journal*, 2006, 24(2): 115~131
- [5] CHESBROUGH H W. Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore[J]. *Strategy and Leadership*, 2007, 35(6): 12~17
- [6] TIMMERS P. Business Models for Electronic Markets[J]. *European Commission*, 1998, 8(2): 3~8
- [7] CHESBROUGH H W, ROSENBLOOM R S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies [J]. *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11(3): 529~555
- [8] THOMPSON J D, MACMILLAN I C. Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 291~307
- [9] AMIT R, ZOTT C. Value Creation in E-Business [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(6/7): 493~520
- [10] GORDIJN J, AKKERMANS H. Designing and Evaluating E-Business Models [J]. *Intelligent E-Business*, 2001, 16(4): 11~17
- [11] DONATH R, KALAKOTA R, CERF B S, et al. Taming E-Business Models [R]. *State College: ISBM Business Marketing Web Consortium*, 1999
- [12] WEILL P, MALONE T W, D'URSO V T, et al. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1 000 Largest US Firms[R]. *Cambridge: MIT Sloan School of Management*, 2004
- [13] TAPSCOTT D, LOWY A, TICOLL D. Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs [M]. *Cambridge: Harvard Business School Press*, 2000
- [14] BECKMAN C M. The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 741~758
- [15] MILLER D, FRIESEN P H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle[J]. *Management Science*, 1984, 30(10): 1 161~1 183
- [16] RANSON S, HINGS C R, GREENWOOD R. The Structuring of Organizational Structures [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(1): 1~17
- [17] GREENWOOD R, HININGS C R. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(5): 1 052~1 082
- [18] OSTERWALDER A, PIGNEUR Y, TUCCI C L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept[J]. *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, 16(1): 1~25
- [19] 王迎军, 韩伟. 新创企业成长过程中商业模式的构建研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2011, 32(9): 51~58
- [20] 张玉利. 创业研究现状探析及其在成果应用过程中的提升[J]. *外国经济与管理*, 2010, 32(1): 1~7
- [21] SANZ-VELASCO S A. Technology and Business Model Learning Leading to Growth: Start-Up Ventures in Mobile Internet[J]. *International Journal of Techno Entrepreneurship*, 2007, 1(1): 35~57
- [22] 王辉耀, 路江涌. 中国海归创业发展报告(2012) [M]. *北京: 社会科学文献出版社*, 2012
- [23] 张玉利, 杨俊, 任兵. 社会资本、先前经验与创业机会——一个交互效应模型及其启示[J]. *管理世界*, 2008(7): 91~102
- [24] MARVEL M R, LUMPKIN G T. Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2007, 31(6): 807~828
- [25] SHANE S. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities[J]. *Organization Science*, 2000, 11(4): 448~469
- [26] MARCH J G. Exploration and Exploitation in Organization Learning [J]. *Organization Learning*, 1991, 2(1): 71~87
- [27] SOSNA M, TREVINYO-RODRÍGUEZ R N. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 383~407
- [28] McGRATH R G. Business Models: A Discovery Driven Approach[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 247~261

(编辑 丘斯迈)

---

通讯作者: 杨俊(1980~), 男, 四川自贡人。南开大学(天津市 300071)商学院副教授, 博士。研究方向为创业管理、商业模式创新等。E-mail: nkyangjun@163.com