

平台组织、机制设计与 小微企业过程

——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究

□ 井润田 赵宇楠 滕 颖^①

摘 要：平台组织由于其演化能力和网络效应方面的优势受到越来越多的关注，但现有研究很少关注平台组织怎样通过机制设计来支持小微企业，从而利用以上优势。本文通过对海尔集团组织平台化转型以及雷神、免清洗、车小微和智胜四个小微企业过程的研究发现：平台组织通过构建多样性的小微群落能够增加组织的适应能力；借助用户交互的机制，创业小微可以局部改进它们面临的市场机会，但用户交互的机制无法替代管理者的视野和直觉在创业机会辨识中的重要性；创业机会开发则主要依赖于创业生态系统中的“共赢、共创”机制设计。本研究提出了平台组织、机制设计与小微企业模型，对平台组织、组织复杂性理论和内部创业研究具有一定的理论贡献，同时对传统企业的平台化转型也具有一些管理启示意义。

关键词：平台组织；机制设计；小微企业；案例研究

一、引言

互联网技术的广泛应用正在影响和重组企业与消费者之间的权力结构，也催生着一些新兴的组织形态（Puranam et al.，2014）。互联网对企业经营的影响主要体现在：第一，消费者的选择范围大大拓展，对企业的影响力也大幅提升。在传统环境下，由于存在显著的时空限制和资源限制，企业间的竞争存在很多壁垒。在互联网时代下很

^① 井润田（通信作者，E-mail: rtjing@sjtu.edu.cn）、赵宇楠，上海交通大学安泰经济与管理学院；滕颖，电子科技大学经济与管理学院。本文受国家自然科学基金“变革环境下中国企业领导行为研究（No. 71432005）”和“企业融合多元化行为与成长研究：跨界活动、动态能力和协同演化（No. 71572027）”的资助。这项研究在海尔集团内部取得了积极的反响，集团首席执行官张瑞敏评价认为，“这篇论文对海尔案例的分析是目前见到的最系统和最深入的。由此，需加快我们的探索，即创建领先的社群经济模式……”同时，作者们也感谢《管理学季刊》负责本文的领域编辑、Andrew Van de Ven、Rosabeth Kanter、Jiao Luo、江源等其他学者，以及接受访谈的海尔集团管理层与员工等在本研究期间给予的启示性讨论与建议。

多时空限制被突破,资源限制条件也大为降低,使企业竞争范围更为广阔。第二,商业运作模式的变化。在传统环境下,商业运作模式主要是“生产商—经销商—零售商—消费者”的单向模式,生产企业与消费者之间距离较远、直接联系困难。在互联网环境下,企业运作中研发、生产、销售、配送等各个环节均可以与消费者建立联系,围绕消费者的商业模式创新层出不穷(肖静华等,2015)。第三,市场观念的变化。企业以往认识和定位的细分市场是根据消费者特征抽象出的一个概念群体,而互联网环境下的细分市场变成了一个个实实在在的消费者,他们与企业的情感联系变得更加重要;同时,消费者之间借助互联通信平台的交流更加紧密,网络从众与“羊群效应”更加明显。第四,竞争更加动态化。由于互联网信息传播的广泛性,消费者获取信息的成本降低,可以接触到企业更多的实时与深度知识,他们多变、个性化的需求迫使企业加速对产品的迭代和更新速度。企业需要更加灵活的组织来贴近或引领消费者需求。

平台组织由此产生并流行起来(Ciborra, 1996)。平台思想在Dell、3M等公司的新产品开发领域已经实践了很多年,但在组织结构设计领域的应用却是一种创举,前期针对此问题的理论与实证研究较少。通常认为,平台组织能够突破企业的边界,为组织吸收更多的资源和信息,解决了经营规模和范围有限的问题(蔡宁伟,2015)。平台组织作为新兴组织形态的核心优势主要体现在:①演化能力方面,即通过对资源的灵活配置,构建出具有多样性和适应性的产品和服务;②网络效应方面,即通

过提供基础设施和规则,连接生产者和消费者等多边市场(Gawer & Cusumano, 2014; 陈威如, 2014)。

近年来中国企业界组织平台化的最佳实践者,莫过于海尔集团。海尔的企业文化里一直以来都蕴含着变革的基因。在过去30多年间,海尔经历了多次变革,在张瑞敏的带领下从濒临破产的小企业变成了家电行业的领先企业,在每一个维度上都力求改变:质量、物流、客户关注和以市场为导向的创新。海尔早在20世纪90年代末就在国内白色家电市场占据主导地位,当前是全球排第一位的家电企业(Duysters et al., 2009)。伴随着互联网时代的到来,线上商城丰富的品类、优质的服务、高效的物流体验以及频繁的用户补贴政策,给海尔等传统线下企业带来了很大的压力(Zhang, 2013)。为了拉近生产环节与消费者之间的距离,2014年海尔提出“三化”即“企业平台化”、“用户个性化”和“员工创客化”转型,将传统的事业部单元构建成为智能互联平台、洗涤平台、制冷平台、视听平台、厨卫平台等20多个平台,在这些平台上通过将员工创客化构建出3000多个不同产业的小微。作为全球家电行业内的一家领先大型企业,海尔如此大规模的平台化转型引起了国内外的广泛关注(Fischer, et al., 2013; Gupta, 2015; Van de Ven, 2013; 王钦, 2016)。

本文以海尔集团的组织平台化作为研究情景,并选取平台组织下孵化成立的四个小微组织:雷神笔记本、免清洗洗衣机、智胜冰箱、车小微物流,来研究平台组织怎样通过机制设计来支持小微创业,即:①平台与小微之间的

相互依赖关系；②小微之间的相互依赖关系；③平台与外部组织环境之间的相互依赖关系。此次研究采用的是嵌套性案例研究方法，通过访谈、二手资料等方式收集原始素材与数据。通过案例分析，我们的目的是展示出海尔平台化之后的组织内外部运作方式，组织以何种机制来运转小微，小微与小微、小微与平台之间应该如何联系。作为一个探索性案例研究，本文遵循扎根法来剖析平台和小微的运作机制，并提取出一般化模式，体现出复现逻辑（replication logic）的特点（Eisenhardt & Graebner, 2007）。本质上而言，海尔是希望通过柔性的平台系统来组织资源，用于满足内外部用户个性化与定制化的要求。因此，以上研究对于我们认识平台组织特别是支持其演化能力和网络效应优势的机制设计问题具有很好的理论启示价值。

二、文献综述

（一）平台组织

20 世纪 90 年代，技术环境变化加快，也催生了很多新型组织（Puranam et al., 2014）。例如，以用户需求为导向而形成的工作团队和网络化组织，以及将围绕消费者开展业务的部门划分为前台、将公共职能部门划分为后台的前后台型组织（Herber et al., 2000）。在此基础上，基于对意大利 Olivetti 公司的案例研究，Ciborra（1996）正式提出“平台组织”的概念，将其定义为“一种能在新兴的商业机会和挑战中构建灵活的资源、惯例和结构组合的组织形态”。

平台组织的基础观念是从平台商业模式延

伸而来，即组织连接两边或多边（人才、资源、市场机会）并创造价值（陈威如，2014）。如沃尔玛连接商家与消费者，淘宝连接买卖双方，微信连接人与人、广告商与人。平台组织的意义就在于连接两个以上资源方或需求方，创造出各方各自独立时无法存在或产生的价值。此时，组织本身变成了平台，提供资源与支持系统，并帮助设定规则，引导参与者的投入与承诺。在平台组织中，组织或管理层的角色是中间者和资源提供者，让人才与市场直接对接，而不是设层级、设路障阻断对接。

按照服务对象的差异，平台组织可以划分为内部平台和外部平台两类（Gawer & Cusumano, 2014）。其中：①内部平台即企业内部创业平台，是企业一系列资源的有机组合，可以依赖此平台来孵化新的业务和企业。例如，作为一家互联网快时尚服装品牌企业，韩都衣舍公司将物流、客户服务、IT、市场推广等标准化职能进行平台化，嫁接了 300 多个负责产品设计和用户交互的小微，这些小微大部分是内部成员所构成的，每年为公司推出 3 万多款服装新品（丛龙峰，2015）。②外部平台也是产业平台，可以为外部企业提供产品、服务甚至技术以帮助外部公司生产经营，大量的企业可以在平台上利用他方资源和网络效应来进行创新。例如，阿里巴巴集团的淘宝平台上嫁接了数百万家外部企业与个人卖家以及数以亿计的注册买家。和内部平台相似的地方在于，它们也会提供一部分可重复利用的公共资源；不同之处在于，外部平台的服务对象完全是外部企业，不同平台的开放程度会根据信息获取渠道、平台接口、规范机制、进入成本等不同而有所

差异。

（二）平台组织的管理特征

平台组织通常是由一些核心组件和外围组件构成的，是为两者的互动订立规则的地方。那些可变的外围组件的优势之一就是演化能力强，具有灵活性和很强的适应性。最初平台模式在技术产业领域崛起，也是因为其特性能够适应高新技术产业变化快、不确定性高的环境因素。无论在生物还是经济领域，演化都是通过变异机制将优势基因选择性保留下来的过程（Campbell, 1965）。一方面，企业通过重复使用核心组件，进而降低可变费用和创新成本；另一方面，在开发新产品、适应变化环境时，组织不需要对整个系统进行改造，只需要通过外围组件的重新配置就可以在不失去组织身份连续性的情况下进行适应性变化，这也解决了规范化且专业化分工的常规组织往往会忽视创业机会的问题（Sørensen & Fassiotto, 2011）。例如，王凤彬等（2008）对海尔集团“市场链”再造前后的内部流程系统进行了案例研究，发现海尔通过将提供服务与制造产品的单位作为业务组织的模块单元，使得组织在多样化的模块构成中增强了战略适应性。这种演化特性也带来了产品的丰富性，可以满足不同的消费者需求（Pine, 1993）。

研究认为，平台组织的另一优势是平台所具有的网络效应。正如经济学家指出的，平台可以连接双边乃至多边市场，具有强大的网络效应（Gawer & Cusumano, 2014）。例如，Uber 连接了大量的司机和搭车者，形成了一个正反馈循环：想要打车的人越多，就会吸引越多的司机加入 Uber；司机越多，打车的人就越多。

传统的经济理论强调供需平衡，而当用户效用随着其他用户的加入而增加时，网络效应就会凸显。网络效应可以给平台组织带来良性的正循环，平台的利用率越高，依附平台的可变组件也会越多（Eisenmann, 2006）。随着依附平台的可变组件越来越多，彼此之间形成网络关系，这种网络关系就像水管一样为组件提供获取资源的能力以及满足其功能性的需求（Powell, 1990），同时更多的联系也有利于对创新创业机会的获取（Burt, 2004）。此外，平台上可选组件的增多自然也会降低交易方关系建立的投入和替换成本，有利于资源更高效的组合配置（Katz & Shapiro, 1994）。

借助以上演化机制和网络效应方面的优势，平台组织具备在行业内迅速崛起并应对激烈竞争的能力。平台组织可以生成新的组织安排和认知框架，并不断拓展到不同的业务、身份和行业。这样去中心化、层级化的组织设计可以解决企业核心能力刚性、竞争优势具有路径依赖性的问题（Jing & Benner, 2016）。在此基础上，平台组织通过吸引更多的资源，可以解决企业经营内容和范围限制的问题，通过跨界实现创新的目的。因此，对于平台上的外围组件（初创小微）而言，可以利用平台提供的和吸引的资源获得后发优势，实现快速甚至跨越式发展（蔡宁伟, 2015）。

（三）内部创业

企业创业（corporate entrepreneurship）或企业创投（corporate venturing）（Burgelman, 1983、1984；MacMillan, Block & Narasimha, 1986），是指在已有的组织中开发新的风险项目、利用新的机会创造经济价值的实践活动，

这样的活动也被称为内部创业（intrapreneurship）（Pinchot, 1985; Parker, 2011）。Burton 等（2002），以及 Gompers 等（2005）认为，创业不仅源于学校，绝大部分的创业是源于已有的企业。企业和创业行为不应被区分开来看待，创业者在创业过程中能够利用企业原有的知识和技能、信念和价值观、社会资本以及机会（Sørensen & Fassiottto, 2011）。

企业创投聚焦于与创建新的业务并将其整合进公司的整体业务集合相关的步骤和过程（Narayanan et al., 2009）。Sharma 和 Chrisman（1999）将企业创投分为内部创投和外部创投两类：内部创投是指新业务创立并整合进企业的框架中，尽管其可能像子公司一样作为半自主的实体在企业外部办公；外部创投是指企业可能还会投资一些由外部组织创立的、初期的、高成长的商业项目。战略视角的研究指出，企业通过革新活动可以提升其市场竞争力和抗风险能力（Morris et al., 2008; Kuratko & Audretsch, 2009）。通过对机会的完全利用（Kuratko & Audretsch, 2009），即同时识别和开发机会以及创造和维持竞争优势（Ireland et al., 2003），企业创业可以实现持续再造，组织年轻化，完成战略更新，并重新定义业务领域或商业模式（Covin & Miles, 1999; Dess et al., 2003）。

Lazear（2005）提出了创业的多面手理论（jack-of-all-trades theory of entrepreneurship），认为成功的创业需要有对广泛技能的掌握，如市场、销售、制造等。组织结构的设计因此变得非常重要，任务和角色的多样性决定了员工对广泛技能掌握的能力（Sørensen & Fassiottto, 2011）。因此，由于更小的组织规模促进了任务

和角色的多样性，小企业的员工更容易成为创业者并在市场中表现更好（Sørensen, 2007; Sørensen & Phillips, 2011）。

Narayanan 等（2009）对以往企业创投研究进行了总结，发现这部分研究主要集中在母公司层面，检测企业的创投活动强度、标准的采用以及计算母公司所创造和支持的创投单元的数目。现有研究并没有探索母公司和自主单元作用的内在机制，自主单元层面的研究也较为有限。

（四）组织复杂性理论和适应度景观图

当前，组织与环境日益增加的互动特点促使组织复杂性成为管理学者关注的核心概念。Simon 在 1962 年对科层制的经典讨论中，将复杂系统定义为由许多相互交互的部分所组成（Simon, 1996）。Thompson（1967）则把复杂组织描述为相互依赖部分所组成的集合，这些部分形成了一个整体，并依赖于更大范围的环境。组织不仅作为一个整体对环境的变化做出反应，组成组织的各个部分也同样会和环境交换资源。正如传统企业向平台组织的转型是对环境的适应，平台上的各个小微也和环境不断交互。

Kauffman（1993）借用进化生物学领域 Wright（1932）所提出的适应度景观（the fitness landscape）的概念建立了 NK（C）模型，并提出了强调自组织和局部行动重要性的复杂适应系统理论。在 NK（C）模型中，N 代表系统中要素或模块的数目，K 代表系统中要素的相互依赖程度，C 反映系统与景观图中的其他共同演化系统的耦合关系。当 K 很小的时候，景观图的表面偏向于光滑的盆状并指向唯一的山峰（如图 1 左边所示）。系统元素间的弱相互

关系意味着组织能够容易地达到全局最优点，每一个元素通过其对适应性的贡献进而改善了整个系统的适应性。单峰而表面光滑的设计是很稳健的，即使不知道行为人的具体决策或在景观图中的初始位置，也很容易能预测行为人的表现。

单峰的适应度景观图“解决了协作的问题，但是是以多样性为代价的”（Levinthal & Warglien, 1999）。而随着 K 逐渐变大，即各元素的相互依赖程度变大，适应度景观图将变得越来越崎岖和高低不平。当 K 很大的时候，单个元素的变化会影响系统中许多其他的元素，造成一种类似于机能失调的后果，从而降低了系统的表现或适应性。当然，很多元素的同时变化也可能会提高整个系统的表现。正如 Levinthal 和 Warglien（1999）所说：“在崎岖的景观图中的探索是对新的相互补充（适应）的元素集合

的探索。”如图 1 右边所示，景观图中的每一个山峰都代表着一个相互补充（适应）的元素集合。从一个山峰到另一个山峰意味着系统从一个元素相互适应的状态向另一个状态转变，在这个过程中，增量变化要求先离开目前所在的山峰，剧烈变化就如同在山间的跳跃，这种转变会承担着放弃已知利益的风险，也并不一定是从局部最优到全局最优，因而承担着系统绩效下降的风险。因此，从复杂性理论出发，使用传统组织管理的思维模式去研究企业，并不适合（Daft, 1992）。一个复杂系统的行为是出乎意料和难以预测的，因为变化过程是非线性（nonlinear）的（Casti, 1994）。因此，在非线性的系统中，由于要素之间通过网状的反馈循环彼此交互，略微改变其中一两个要素可能会彻底改变整个系统的表现，因而其整体与各部分的加总有着本质的区别（Anderson, 1999）。

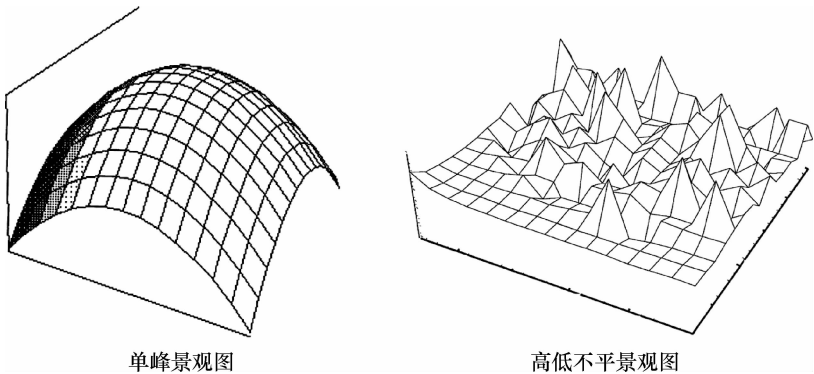


图 1 单峰和高低不平景观图

资料来源：Levinthal 和 Warglein（1999）。

前文所述的适应度景观图并非是固定不变的，例如 Levinthal 和 Warglien（1999）探索了 $NK(C)$ 模型中 C 的变化对参与者的影响。景观图中参与者就如同在爬山，由于参与者不可避免地与其他参与者相联系，因而会受到其他

参与者决策和行动的影响，例如，一个参与者与其他参与者合作所获得收益的程度就取决于其他参与者的行动。这种影响反映在景观图中就是地形的不断变动，即参与者之间与参与者和山峰的相对位置的不断变动。参与者之间的

合作、冲突和竞争关系一直存在，地形也就因此持续变化，参与者被形象地比喻为是在“跳舞”（Kauffman，1993）。

组织的适应性可以被分为内部适应（internal fit）和外部适应（external fit），Siggelkow（2001）利用适应度景观图解释了这个过程。外部适应，即在给定环境条件下系统的表现，可以由景观图中山峰的高度来衡量；山峰越高代表要素在此组合下系统的表现越好。内部适应，即系统内部各要素间的依赖和连贯关系，可以由山峰的形状例如陡峭程度来衡量；各要素的联系越紧密，单个要素的变化对系统表现的影响就越显著，山峰的形态就会越陡峭。外部环境的变化，可能会改变原有山峰的高度和形态、原有山峰的位置，以及产生新的山峰。

基于复杂性理论，组织与环境之间的交互作用就有三个层次：一是组织整体和环境的交互；二是组织要素之间和环境的交互；三是组织整体和要素的关系间接受到环境的影响。组织对环境的感知和反应并非完全由管理者承担而呈现出自上而下的方式，组织的各个要素或单元也会和环境不断交互并做出反应，而这类似于自下而上的方式。组织间的各个相互交互的要素或单元在协作、冲突和竞争中，也影响着彼此的耦合关系，进而对组织的表现有密切关系。组织在发展中需要十分谨慎，例如与间断平衡过程（Tushman & Romanelli，1985）相似，Kauffman（1995）认为组织初期的变化是多样而剧烈的，接下来则收缩为细节上的微调。组织要能够通过局部的改善实现改进，同时又需要克服自身的组织惰性，具备在山与山之间“跳跃”的勇气。这其中暗含着分化与整合、竞

争与合作、利用与探索的矛盾。

在不同的环境条件中，组织设计因而变得至关重要，例如 Siggelkow 和 Rivkin（2005）发现在简单而动荡的环境中，分散化的组织设计、领导的支持、积极的例外管理更合适，在此环境中组织设计的目的是取得快速的改进速度；在稳定而复杂的环境中，对多元探索的支持例如具备快速信息流动和企业层面激励的科层制设计更为合适；而在动荡且复杂的环境中，组织设计需要平衡好快速改进和多元探索两者的关系。Brown 和 Eisenhardt（1998）、Anderson（1999）把组织复杂性理论运用于战略管理的组织设计，Albino 等（2005）从组织复杂性理论的角度研究了产业集群存在竞争优势的原因，但是还没有研究把组织复杂性理论应用在单个组织的内部创业和机制设计研究中。

如上所述，机制（mechanism）设计是平台组织的核心。在回顾组织理论发展时，Davis 和 Marquis（2005）评价认为：“当前，组织理论的概念就像是朴素的唯科学主义者……但组织却不是那么一种可以轻易被普遍理论所控制的东西。当今，依赖一种模板化组织理论对后工业时代组织的解释带来的困惑往往比启示更多。”据此，他们呼吁研究者更多关注基于机制的理论而非基于变量的理论，因为基于变量的研究成果很难被重复验证和累积知识。与变量关系的回归分析不同，机制回答的是“怎么样”（how）的问题，描述的是“一套相互作用的要素如何生成一种任何单一要素无法形成的效应；其重点不是细节，而是驱动某种理论效应产生的‘齿轮’与‘转动’系统”（Hernes，1998）。具体到本研究，企业内部驱动平台效应产生的“齿轮”与“转

动”系统到底是什么？企业应设计怎样的机制来保证平台组织内部的快速演化能力，以及连接内外部的网络效应？正是由于平台组织前期研究中对于构造以上优势的机制设计与运行策略很少研究、内部创业研究中对母公司机制和具体创投单元的研究较为有限以及组织复杂性理论十分契合，但还没有运用在单个组织的内部创业和机制设计分析中，因此，本文希望通过组织复杂性理论，探索平台与小微、小微之间以及平台与外部组织环境的关系，来探究平台组织怎样通过机制设计来支持小微创业。

三、研究方法

本文首先分析了案例企业——海尔集团组织平台化转型后的整体架构及其运作机制，其次为了研究平台对演化能力和网络效应的影响，我们选择在平台上孵化出的四个小微组织从成

立到如今的发展历程，以描绘平台与小微、小微与小微的互动关系，以及转型之后的平台和小微与外界（用户、技术合作方、外部创业者、电商企业等）的交互机制。总体而言，本研究采用的是嵌套性（embedded）案例研究方法，通过重复性验证以抽出理论框架，这样的扎根方式可以在理论和素材之间建立一种紧密的联系，这一深挖过程使得理论框架深植于数据（Eisenhardt & Graebner, 2007）。

本文通过访谈和二手资料来收集原始案例材料与数据。

（一）访谈

本文共对企业高层、4 家案例小微进行了 21 场访谈，访谈对象涉及企业高层管理者、平台主、小微主以及小微成员，访谈人员职位与时间如表 1 所示。每场访谈大约持续 60 ~ 120 分钟；为了保证准确度，每场访谈的文本都在 24 小时之内整理完毕。

表 1 访谈人员信息与时间编码

	平台性质	平台/小微名称	职位	受访者编码	时间编码
1	FU [†]	海尔集团	高层管理者	TM1	2014 - 05 - 28 A1 2015 - 01 - 08 A2
2	FU	海尔集团	高层管理者	TM2	2015 - 01 - 08 B1
3	FU	人力资源平台主	高层管理者	TM3	2015 - 03 - 04 C1
4	690 ^{††}	洗涤平台	平台主	PO1	2015 - 02 - 12 D1
5	690	免清洗小微	小微主	ME1	2015 - 02 - 04 E1 2015 - 02 - 12 E2
6	690	智能互联平台	平台主	PO2	2015 - 01 - 12 G1 2015 - 01 - 23 G2 2015 - 03 - 05 G3

续表

	平台性质	平台/小微名称	职位	受访者编码	时间编码
7	690	雷神小微	小微主	ME2	2014 - 12 - 08 H1
					2015 - 01 - 08 H2
					2015 - 02 - 11 H3
8	690	雷神小微	小微成员	MM2	2015 - 03 - 24 I1
9	690	制冷平台	平台主	PO3	2015 - 03 - 26 J1
10	690	智胜小微	小微主	ME3	2015 - 03 - 04 K1
					2015 - 05 - 25 K2
11	1169	日日顺物流平台	平台主	PO4	2015 - 03 - 04 M1
12	1169	车小微	小微主	ME4	2015 - 02 - 11 N1
					2015 - 03 - 05 N2
13	1169	车小微	小微成员	MM4	2015 - 03 - 05 O1

注：[†]FU 是 Functional Unit 的缩写，在海尔内部代表一些职能性（如财务、人力资源等）的平台部门；^{††}海尔体系主要由 690 和 1169 这两个大的产业平台构成，分别代表在上海上市的公司（股票代码 600690）和在香港上市的公司（股票代码 01169），其中，690 平台主要集中在智慧家庭领域，1169 平台主要集中在电子商务领域。

在对海尔集团高层管理者进行了若干场访谈之后，我们了解到：①管理层对于传统企业与平台企业之间的对比，详细阐述此次变革的动因；②此次变革主要围绕“三化”机制而展开；③变革之后企业的内部架构及协作方式；④在变革时遇到的压力与困难。而对于平台主、小微主以及小微成员的访谈，我们主要探讨了：①集团、平台、小微的各自架构与职责；②平台与小微之间的交互机制；③小微与用户的交互机制；④利益相关方如何与海尔的各个节点产生交互；⑤转型过程的心理感受与影响。此外，还对各个访谈人的职业经历做了一个统计与备案。整个访谈形成的文档资料有 620 多页。

（二）二手资料

此次研究收集了大量的二手资料，资料种类广泛，覆盖了海尔公司的研究类书籍、海尔内部阅读报刊、小微周统计、改革策略解读文

件等详尽而全面的资料。通过二手资料，对海尔蕴含的变革基因有了很好的理解，清晰地认识到海尔的四次战略变革格局。同时也对平台组织变革战略中一些小微定义、小微考核指标有了深入的了解。

四、海尔平台化和小微化的历程

（一）海尔组织转型的历史

早在 1998 年，海尔就开始尝试在企业组织内部建立市场链，将市场机制引入传统的研发、生产、制造、销售环节（王凤彬等，2008）。这些环节构成一个完整的价值链，而在价值链上各相邻环节都存在市场关系。推倒企业内部的“墙”，能够让每一个员工的利益与市场挂钩，让每一个员工都充分感受到市场的压力。为了推行内部市场链，海尔还开展了全面而系统的

流程再造。企业将传统的金字塔结构、等级制度和海尔孤立的结构转变为网状结构,使得组织结构更为扁平化。扁平化的组织结构减少了管理的层次,使得组织更加灵活,能够激发员工的创造性,对消费者需求的变化进行快速反应。

2005 ~ 2012 年,在实施了“以用户为导向”的市场链改革后,海尔通过引入“自主经营体”的概念建立零距离满足客户需求的组织结构。自主经营体是有独立的运营机制的功能型团体,就像内部公司一样,自负盈亏,会计独立,并且在员工雇用上有完全的自主权(章凯等,2014)。这种用户至上的组织结构,可以充分为用户服务,更大程度地开发员工的潜能。海尔以用户为导向的组织结构可以由倒三角模型来解释,用户处于倒三角的顶端,是价值的接受者。第一层级是与用户零距离的雇员;第二层级是提供资源支持的部门;第三层级是等级更高的管理者。在这种倒三角组织的基础上,海尔顺势进行了“人单合一”管理模式创新(王钦,2016)。“人单合一”,人是员工,单是用户。通过这种方式把员工和用户联系在一起,员工在为用户创造价值的同时实现自己的价值,员工收入也是依赖“人单酬”机制,以此提升员工的积极性和创造力。

伴随着中国经济进入新常态,家电产业日趋成熟,企业增速减缓。同时,面对电子商务企业不断侵占传统家电企业的市场,海尔希望追求一个兼具大企业优势和小企业灵活性的新型组织形态(Zhang, 2013)。2012 年 12 月 26 日,海尔宣布进入第五个发展战略阶段——网络化战略阶段,从战略和组织层面进行彻底的

自我颠覆和自我革命。在互联网时代,海尔新模式的探索仍然紧紧扣住两种人的需求:对外,创造用户在互联网时代的最佳生活体验;对内,让员工成为内部创业、自我驱动、自演进的“创业者”即创客。2013 年下半年,海尔提出了“在线员工”和“创业者”的概念,通过将组织内外资源打通,让员工成为创客在海尔平台上寻找创业机会。同时,配合内部的风险投资机制,鼓励员工到社会上组织力量成立小微企业,由此拉开了小微成立的风潮。

(二) 平台和小微的组织架构

本着“人单合一”的原则,海尔首先将当时 2000 多个自主经营体向小微转型,向社会直接提供服务。在人力资源管理方面,海尔探索的是“按单聚散”的机制,以此为小微配置最合适的人员。以海尔的家电研发为例,原来的研发人员现在变成接口人,按照小微提取的用户需求来对接外部资源。变革后的海尔只有三类员工:平台主、小微主、小微成员。小微分为用户小微、节点小微和职能小微。用户小微是指以特定的用户群而独立的小微企业,重点在于挖掘并留存用户;节点小微是指原来生产链条上市场之外的部门,如研发、制造、销售、物流等;职能小微是由原来的公共职能部门演化而来的小微,如财务、生产、人力等,也是整个集团的公用小微。图 2 展示的是海尔变革后的组织形态,海尔的组织架构不仅包括前期文献所讲到的核心部分(即 20 多个平台)和外围成分(即不断变化的小微),也包括大量的互动接口,在组织内外部不同组件之间建立交互关系。平台系统的运转以用户小微所发现的用户需求来主导,进而导入研发、生产等环节。

与用户交互包括挖掘用户需求、用户参与讨论、成为粉丝、培养核心意见领袖等阶段，最后的意见领袖通常代表了用户的核心需求。用户小微会根据核心需求来推动研发设计部门帮助对接更好的资源做出解决方案。除了与用户小微交互之外，用户还可以参与到研发等环节。

如前所述，小微的前身是自主经营体或利益共同体。在自主经营体时期，海尔主要赋予其用人权和分配权，旨在让其成为参与市场竞争、自我激励的模拟公司；相比于自主经营体，小微更加独立，除用人权和分配权外还拥有产

品决策权。这里，用人权是指小微有权决定是否招聘某位员工进入团队，有权对小微成员的工作进行评价，并根据目标完成情况决定其去留。分配权是指小微有权按照分配规则及员工目标实现情况进行利益分配，并拥有独立的核算报表。决策权是指小微的日常运行决策不由其他部门来制定，而是由自身根据运行情况制定。同时，相比于虚拟核算的利益共同体，小微则是实实在在独立核算、自负盈亏的组织单元。

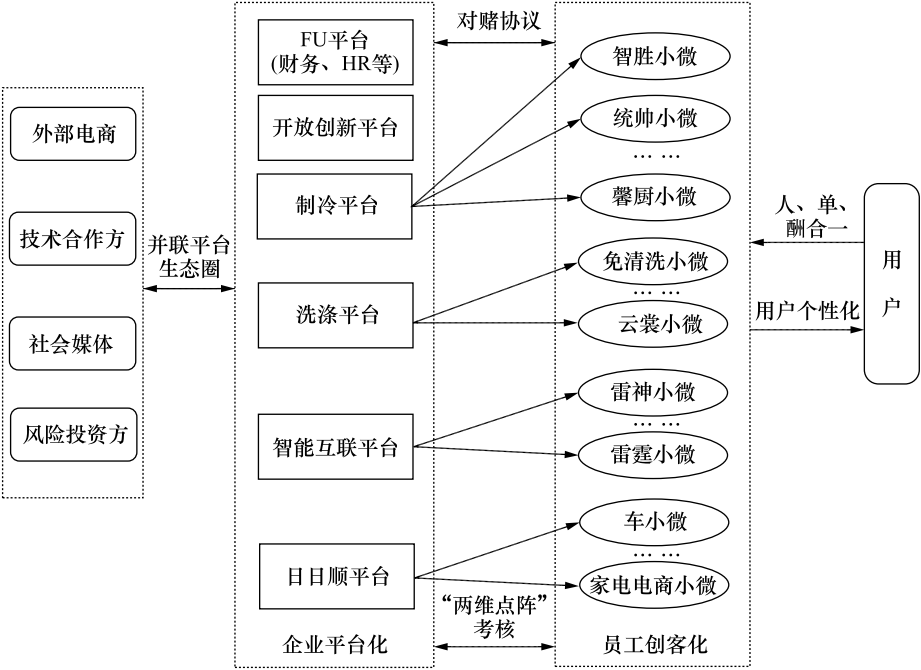


图2 海尔的组织形态变化

海尔将小微的发展及其内部成员的激励分为四个阶段：第一阶段是在小微签订对赌协议之后，进入创业时期，此阶段小微成员的薪酬只有生活费部分，并采取小微账户预支或自筹的方式。第二阶段是在达到二维点阵中的下一

个拐点目标后，小微成员可以获得基本薪酬之外的利润分享。第三阶段是指小微达到引爆点，即在行业中发展势头迅猛，小微成员可以跟投一部分小微的虚拟股份，除了基本薪酬和利润分享之外还可以获得分红。第四阶段是指小微

实现在行业中的引领,并吸引到外部资本进行投资,小微可以脱离海尔成为独立公司,小微成员可以根据贡献进行配股,所持股份的价值增长将成为其收入的重要来源。

以上四阶段划分可以把小微从初创到独立上市的发展过程和员工从生存到成就事业的激励过程结合起来。此外,未能通过海尔考核(如形成理想的用户互动效果)的小微会变为红区小微,面临被淘汰的风险。而被淘汰的小微成员又需要重新通过“抢单”和面试争取进入新的小微。平台化之后海尔的运转,外部以用户交互来推动,内部则以用户付薪机制来保障。事实上,很多员工很难适应以上的转型和变革氛围,员工从原有的8万多人减少到6万多人。

(三) 实现平台组织的机制设计

正如 Baldwin 和 Woodard (2008) 所指出,实现平台组织的关键在于订立机制,通过机制关系来支撑系统的多样性与演化性。海尔小微化开始时 690 (在沪市的上市公司) 下有 8 个平台 54 个小微, 1169 (在香港的上市公司) 下有 7 个平台 27 个小微。在小微成长期间,海尔每周都会对小微进行统计考核,显示出平台战略的推进状况。截至 2015 年 6 月,集团共有小微 3914 个,其中工业领域就有小微 2917 个。如图 2 所示,海尔进行平台组织转型时首先依赖的是所谓的“三化”机制,即企业平台化、用户个性化和员工创客化。其中,“企业平台化”机制是期望把海尔打成一个连接更多优质资源且具有快速资源配置能力的平台,吸引双边市场;而平台上的小微可以通过平台共享信息和资源,平台对小微的建立、发展和运营起到支持和服务的作用。“用户个性化”机制是指用户参与到

企业从设计、制造到营销的全过程,使得用户体验变得无缝化、透明化和可视化;与之相应,小微和用户不断进行线上/线下的交互,企业从过去大规模的制造转变为个性化的任务。“员工创客化”机制旨在激发员工活力,将其由任务执行者转变为内部创业者,由被雇用者变为动态合伙人。为了帮助员工适应这种转变,海尔大学中专门设立了创客学院,引入内外资源,通过公开课、训练营、导师辅导等形式对员工进行培训,加速创客的培养。

“原来的企业就是一层一层的,现在变成平台了;用户个性化颠覆了产销分离制,原来工厂就管生产,生产出来进入销售渠道,产销是分离的;员工创客化颠覆了雇用制,原来的员工是被雇用的,现在不是被雇用的,而是来做创客的。什么意思?现在,企业不会提供一个工作岗位,但是会提供一个创业的机会。这‘三化’之间的关系是:企业平台化是这个模式的必要条件,如果你不把企业原来的结构重新来过,就不可能做到;用户个性化是目的,所有的颠覆都是为了这个目的;员工创客化是充分条件,没有员工最大的积极性,不可能实现目的”(张瑞敏,2015)。

为了实现以上“三化”,海尔还陆续出台了“人单合一”、“对赌协议”、“二维点阵”考核和“并联平台生态圈”等激励策略和保证机制。

(1) “人单合一”策略。该策略在海尔内部是 2009 年提出的,也是与平台组织中“员工创客化”相配套的激励制度。这里,“单”并不仅仅是指订单,而是订单的来源——用户,更准确地讲是用户的需求和价值。“人单合一”是员工和用户价值的结合,员工的薪酬决定于为

用户创造价值的大小。“人单合一”重新定义了工作内容，打破了常规报酬体系如职位酬或能力酬的稳定性，只有满足了用户的需求，实现了用户的价值，才能得到更多的报酬。“人单合一”给员工带来了压力和动力，激励员工开发潜能，通过“挣工资”的心态能够激起员工的成就感。“人单合一”策略促进了人和任务的匹配，这种匹配也简化了管理工作。

2014 年，为了进一步落实内部市场机制，海尔开始推行“用户付薪”机制，这是对“人单合一”机制的拓展。以前的人单合一仅仅是针对业务部门员工的，而用户付薪则将范围扩展到职能部门的员工，包括人力资源、财务以及生产类员工。例如，当职能小微联系到用户小微，为其提供服务时对方就是自己的用户，一切以服务好用户为目标。整个机制，依靠海尔内部的信息化平台，每一单都在系统中记录，每一单的绩效情况都会依据用户评价来考核。在这样的机制下，员工的薪酬幅度比以往拉得更开，对员工主动性和服务意识提出了更高的要求。

(2) “对赌协议”策略。“对赌协议”策略以小微为基本单元，在事前与平台或其他小微

建立对赌契约，确定目标和分享标准；然后，根据二维点阵评价其达到对赌目标后即按照约定的分享标准分享对赌价值，而对赌价值在小微内部自动分配到各个小微成员。对赌协议的合作付费细则包括：①小微的企业价值目标和用户目标；②对赌目标达成的价值分享方案；③各个节点例如人力、财务等各自的职责。通过“对赌”，小微与平台之间、小微与小微之间依据契约建立内部市场交易机制，实现协作流程。“对赌”策略还倒逼小微组织更加独立，以利于完成自主结算。

(3) “两维点阵”考核策略。为了推动用户小微去挖掘更多的潜在消费者，通过“两维点阵”图对小微进行考核。如图 3 所示，“两维点阵图”的纵轴是小微在完成“组织独立”、“同一薪源”、“同一目标”等指标方面的表现。这里，“组织独立”的目标是成立小微公司，实现资本市场化，但是这是一个循序渐进的过程，至少要实现独立核算，自负盈亏；“同一薪源”和“同一目标”是指用户付薪，由原来的各个节点只对自己的工作负责（如生产关注的只是产量，研发关注的只是研发的产品等）变为同

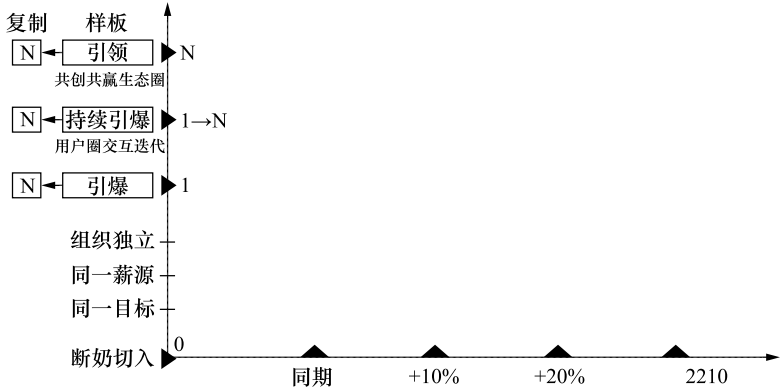


图 3 “两维点阵图”的考核机制

一目标，就是为用户创造价值，也只有为用户创造了价值，才能有薪酬分享。在用户交互方面，激励小微走向引领引爆。所谓引爆是指全流程大量用户参与交互后带来的技术的快速迭代，以及用户流量的持续增长。达到引领标准则要求小微占到绝对领先的市场份额。这实际上是对平台组织网络效应的体现和要求。未能形成理想的用户互动效果就会变成红区小微，面临淘汰。而横轴，“同期”是指对比小微去年同期收入水平；+10%和+20%都是指收入增长幅度；“2210”的具体含义是指收入增长20%，利润额增长20%，利润率增长10%。

(4) “并联平台生态圈”策略。该策略是2014年刚提出的，目的在于建立由消费者、供应商、合作伙伴以及内部平台和小微所构成的，以并联平台为基础的生态系统。在生态系统中，要求各节点都参与用户价值的创造，达到各攸关方的利益“共赢、共创”关系。

(四) 海尔转型前后的业绩变化

前期研究认为，企业在实施大规模的组织变革期间，其业绩会受到负面影响，可能呈现出先降后升的“J”形变化过程（Engler et al. , 2013）。图4展示了海尔集团2011~2015年的

营收和利润情况。可以看到，海尔在平台化之前，收入和利润水平都较为稳定。根据青岛海尔（690）和海尔电器（1169）的年报数据，青岛海尔2015年收入897.48亿元，较上一年887.75亿元的收入变化不大，而净利润是43亿元，较上一年的49.9亿元有所下降；海尔电器2015年收入628.3亿元，较上一年671.3亿元的收入有所下降，而净利润为27亿元，较上一年的24.5亿元略有上升。而海尔集团的主要竞争者格力电器2015年收入下降29%，净利润下降39%；美的集团2015年收入下降6%，净利润下降37%。由此可见，在全面平台化之后，虽然受到2015年全球经济形势的冲击，海尔集团的业绩仍保持着稳定性，较竞争对手优势明显。

海尔通过内部创业成功进入很多新的产业领域。例如，通过雷神小微进入电脑游戏本市场，2015年销售额达到7亿元，并在“双十一”完成全网销量第一、全网单品销量第一和全网 Skylake 新平台销量第一的游戏本三冠王成绩。海尔通过小焙小微进入烤箱市场，在2016年中关村国际创意节上获得“腾讯智慧”科睿（Creative）奖项。

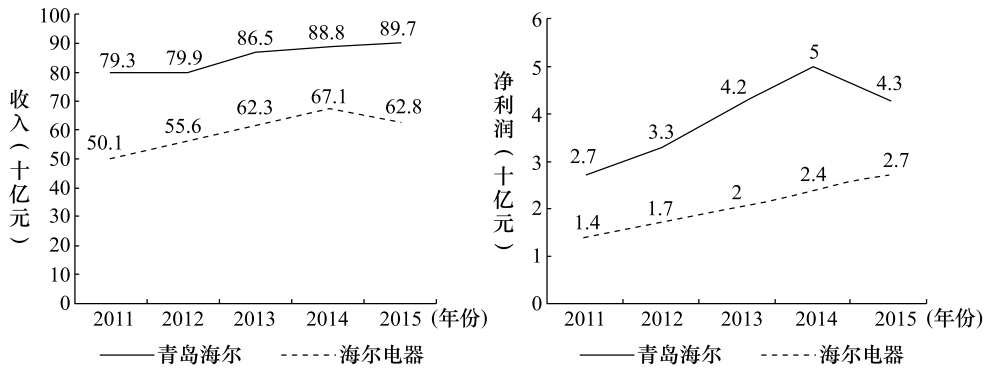


图4 青岛海尔和海尔电器2011~2015年收入和利润变化情况

资料来源：青岛海尔（600690）与海尔电器（01169）2011~2015年年报。

由此可以认为，海尔组织平台化的变革效应是平稳而且积极的，变革后的海尔在新的业务领域展现出良好的适应性。

五、四个小微在平台组织上的创业过程

前面描述了平台组织中的稳定结构及其机制设计的内容。接下来，我们将对图 2 所示的制冷、洗涤、智能互联、日日顺物流平台上的四个小微——智胜、免清洗、雷神和车小微进行分析，跟踪其成立至今的发展历程，进而反

映出平台对小微孵化和创业过程的支持作用，以及以上机制在支撑演化能力和网络效应方面的实施效果。

如表 2 所示，这四家小微案例中雷神和车小微属于创业小微，智胜和免清洗属于转型小微。根据海尔集团内部的定义，创业小微是指业务范围属于海尔的边缘业务（如电脑、物流等）的小微，通常是从无到有孵化而来，其商业模式具有突破性特点；转型小微的业务范围属于海尔的核心业务（如冰箱、洗衣机等），是由原来成长、成熟的产业转变而来，重在寻求市场上新的发展方向。

表 2 四个案例小微的基本情况

名称	雷神	免清洗	车小微	智胜
类型	创业小微	转型小微	创业小微	转型小微
归属平台	690 – 智能互联	690 – 洗涤	1169 – 日日顺	690 – 制冷
成立时间	2014 年 1 月	2014 年 9 月	2014 年 6 月	2014 年 4 月
机会识别	利用京东后台数据整理出游戏本的 13 条痛点需求 研究发现可以解决其中的 7 条	关注洗衣机“桶脏”问题 利用全球跨界资源进行技术整合和专利分享	网购用户抱怨物流服务不好，三、四级市场未被电商物流覆盖 与各电商平台合作，开展送装同步	用户交互发现对冰箱更大储存空间和“匀冷”需求 和德企巴曼、汉高等进行技术合作研发“匀冷”冰箱
机会开发	“雷神”游戏本上市，产品快速迭代升级，成立股份制公司	“免清洗”洗衣机上市，开展线下体验活动，推广至三四级市场	建立车辆加盟的物流服务平台系统，提升运单能力，扩展服务范围	“匀冷”冰箱上市，开展用户设计与定制活动，进行进一步技术升级

我们借用 Klyver 和 Hindle（2007）的框架来比较不同小微的创业过程。Kazanjian（1988）提出新企业的发展阶段模型（stage – of – growth model），具体包括四个阶段：第一个阶段的关键是设想形成、资源获取和技术发展；第二个阶段是形成与产品相关的项目启动

和商业化；第三个阶段重点考虑的是销售额、市场增长以及组织结构问题；第四个阶段的关键是可持续性、内部控制和未来发展。Klyver 和 Hindle（2007）认为，以上第四个阶段不应属于创业过程，主张将创业过程划分为三个阶段，即发现阶段（discovery stage）、启动阶段（start –

up stage) 和新企业阶段 (young business stage)。基于 Klyver 和 Hindle (2007) 的框架, 我们把案例小微的创业过程分为机会识别、机会开发和新企业成长三个阶段。其中, 机会识别阶段是指创业者发现了创业机会, 找到了潜在的技术、渠道等合作方, 通过了可行性分析, 并筹划成立团队或组织实施创业; 机会开发阶段是指创业团队进一步开发市场, 完成产品或服务的销售, 并不断迭代升级, 获得一定程度的市场认可; 新企业成长阶段是指企业独立运作, 在市场中逐步达到领先或引领地位。在表 2 所示的小微案例中, 第一批雷神笔记本上市、“免清洗一代”上市、“车小微”工程推出以及“匀冷”冰箱的推出分别作为四个小微从机会识别阶段进入机会开发阶段的标志; 雷神在京东股权众筹 1500 万元 (包括紫辉创投入股) 则是雷神小微进入新企业成长阶段的标志。目前, 智胜、免清洗和车小微尚处于机会开发阶段, 而雷神已经处于新企业成长阶段。

(一) 雷神小微

雷神源自 2013 年团队成员通过对京东后台电脑数据中的 3 万条用户评价, 整理出了 13 条痛点需求, 发现其中有 7 条是可以解决的, 进而成立了雷神小微。路凯林加入并担任小微主, 其余 3 位小微成员分别负责技术迭代、产品设计和用户交互。

雷神小微通过利用平台资源, 和 Intel、NVIDIA、游戏本代工厂蓝天电脑、京东以及内部的平台 HR、采购等成为战略合作伙伴。同时, 雷神还通过线上的 QQ 群、各大论坛、线下的粉丝会, 以及“只为游戏而生”的理念和“雷疯”精神, 积攒了大量的粉丝并不断和用户

交互, 助力于其产品的快速迭代。2013 年 12 月, 雷神首批游戏本上市; 2014 年 1 月第二批产品上市, 所有产品屏幕无亮点; 2014 年 8 月, 雷神 911 系列上市, 10 秒钟卖出 3000 台; 2014 年 9 月, 雷神 911T1 上市; 2014 年“双十一”, 完成全行业销量第二的成绩; 2015 年 6 月, “618 购物节”全网销量第一; 2015 年“双十一”, 实现全网销量第一、全网单品销量第一和全网 Skylake 新平台销量第一的游戏本三冠王成绩; 2015 年销售额达到 7 亿元。

在取得市场成功的同时, 雷神也是海尔平台上第一家进入第四阶段, 即脱离海尔成为独立公司的小微。2014 年 4 月, 雷神团队注册成立雷神科技有限公司, 其中海尔集团占大股, 创业团队的路凯林、李艳兵、李宁、李欣采取跟投方式获得期权。随着雷神进入软件和服务行业, 进一步开始去“海尔化”。2015 年 3 月, 雷神在京东股权众筹 1500 万元 (包括紫辉创投入股), A 轮共融资 2250 万元。2016 年 3 月, 雷神敲定了 B 轮 3500 万元融资, 公司估值达到 6 亿元。截至目前, 雷神小微是海尔平台上最成功的小微之一, 也是组织内外部引用最多的一个内部创业案例 (刘旭等, 2015; 张瑞敏, 2015)。

(二) 免清洗小微

免清洗小微依托于海尔原来的洗衣机事业部, 在自主经营体时期开始重点关注一直以来用户所抱怨的洗衣机“桶脏”的问题。团队在社区论坛、微博、微信等线上渠道与用户交互, 讨论交流解决办法, 得到了超过 800 条用户创意方案; 同时, 团队利用全球和跨界的资源来进行研发, 在技术上与中科院合作, 与 3M、联合利华以及陶氏进行资源整合和专利分享, 共

形成了 56 项专利，在 2014 年 7 月推出了“免清洗一代”洗衣机，其核心是由纳米材料橡胶制作的智慧球清洁系统。

2014 年 9 月免清洗小微正式成立，李洋加入并担任小微主。其中小微包括三个节点，9 人负责用户交互，2 人负责渠道交易，3 人负责产品交付。免清洗小微组织了多次线下体验活动，对 1500 个社区超过 5 万户家庭的洗衣机进行免费清洗，引导更多用户零距离接触到洗衣机的“桶脏”问题。尽管如此，免清洗洗衣机的用户粉丝仍不到百万，而作为一款可以联网的洗衣机，只有不到 20% 的用户会开启 APP 功能。2014 年 11 月，小微面向三、四级市场推出了免清洗产品。2014 年底，免清洗洗衣机的销量超过了 20 万台，并且通过了国家标准协会的免清洗洗衣机标准。2015 年，免清洗洗衣机全国市场占比达到 25.7%，年增长 3%。2016 年 3 月，原定于 2015 年 7 月上市的“免清洗二代”洗衣机上市，从“免清洗”到“不清洗”，新一代洗衣机采用了无孔内桶，突出了“省水”的特点。然而，根据中怡康市场研究公司的调查，2015 年国内洗衣机产业最受欢迎的性能依然是“变频”、“大容量”、“干衣”和“滚筒”等，“免清洗”功能还没有成为消费者的首要考虑问题。因此，免清洗小微尚面临着市场对其定价较高、视“免清洗”为噱头的认可压力，这些问题还有待于创业生态圈里更多方面的机会开发努力来消除。

（三）车小微

车小微起源于日日顺物流平台。2013 年 2 ~ 5 月，日日顺物流公司与 8 万多用户交互发现服务体验上的抱怨率超过 30%，而主要问题集中

在产品不能送达、产品损坏等方面。同时，电商平台物流仅覆盖 600 个区县，大量的三、四级市场处于线上服务空白区。日日顺物流抓住这个机会，大力发展“最后一公里”送货上门和“送装同步”，同时和天猫、京东、小米、微鲸等平台合作，并在 2013 年 12 月获得阿里巴巴对日日顺 9.9% 股权的战略性投资。2014 年 2 月，“车小微”工程正式推出，张永祥担任小微主，小微成员中各有两人负责系统接口、平台监控和用户交互三项工作。

2014 年 4 月，一个开放的车小微物流平台系统正式上线，建立起“客户打分评价”机制、带车加盟创业平台的流程以及大数据支持与预测系统。车主可以带车加入车小微平台，通过司机与服务兵 APP 以“抢单”的方式获取配送订单，帮助完成到店的配送或者用户的送装服务。用户通过手机 APP 对服务打分，分数会影响司机“抢单”的优先权。而通过和 IBM、高德、东软等企业合作搭建的 GPS 定位系统、订单系统、通信管理系统和智能仓库管理系统对上述流程提供保障。

2015 年，车小微继续扩张，团队拥有 39 位在册员工，提升了运单能力并拓展了物流范围。其中平台吸引 9 万辆车辆（其中海尔自有车辆仅 2 万辆）、18 万送装人员加盟，年配送 B2C 用户 6600 万单，日峰值订单处理能力达到 90 万单，吸引了 2000 多家品牌客户，配送成本降低了 5%。同时，车小微已覆盖全国除新疆、西藏外的 2915 个区县，产品从家电拓展到卫浴、家居、健身器材等各个品类。至 2016 年，车小微在全国成立了 594 个“司机之家”完成线下的交流和培训，并提出了建立移动的百货公司、

由物流平台向移动电商转型的愿景。

（四）智胜小微

智胜小微起源于 2013 年初其前身的利益共同体在总结了 12 类平台交互的 34 万用户的意愿之后所得出的结论：用户对冰箱冷冻室有更大的食物储存空间的需求。团队通过进一步和用户在微信、QQ、微博、论坛等线上交互后，找到了潜在客户群，并发现消费者在使用冰箱的过程中最大的痛点就是空间和结霜问题。因此，团队通过海尔集团的资源平台，技术上与德国企业巴曼、汉高合作，渠道上与天猫合作，用户随时跟进产品的开发进展，在 2013 年 10 月均匀制冷的“匀冷”冰箱正式推出，其最大的特色在于蒸发器的全隐藏式设计，扩大了储存空间。

2014 年 4 月，智胜小微在海尔制冷平台上正式成立，王健担任小微主，小微成员中一人负责系统接口，一人负责产品定制，两人负责用户交互。此后，通过与用户的进一步交互，智胜小微又开展了冰箱外观的设计活动，以及针对“无霜、干滑分离、保湿”等要求的产品开发。智胜小微团队在 2014 年取得了超过 200 万台的销售业绩，销售额达到 40 亿元，其中 60% 通过网络渠道实现。依靠 121% 的利润增幅和超过 700 万的用户流量，智胜小微获得了海尔“金锤奖”。2015 年，智胜小微与天猫合作开展了家电定制风潮活动，其“干湿分储”的技术更是被七大权威机构认证为全球冰箱行业的标准。

2015 年 9 月，馨厨冰箱小微成立，由两个月前刚加盟海尔的廖信担任小微主。馨厨冰箱结合了互联网概念，其最大的特点是采用了 10

英寸的显示屏和立体声音响，同时具有食材管理、菜谱推荐等功能，并和苏宁、中粮等开展了生鲜定制合作。馨厨冰箱曾被央视《焦点访谈》两次报道，成为海尔与制冷平台醒目的小微之一。随着馨厨冰箱小微的成立和产品的推出，坚持“人人都能做自己冰箱的设计师”的智胜小微将面临更大的内外部生态竞争。

六、案例分析结果

（一）平台对小微企业创业过程的支持作用

如表 3 所示，小微的创业过程得到平台各方面的支持。在机会识别阶段，平台为小微提供资金支持、内外部资源以及成熟的机制流程等方面的支持。例如，雷神小微初期建立的团队并不完全符合市场创业团队的要求，虽然初步实现了独立核算，但自身并不具备财务和治理能力。此时，雷神一直在借用海尔平台上的质检、采购与售后等各方面的服务，“雷神在海尔的平台上可以得到像采购、物流、售后、供应链管理等一些平台性资源的支持。这些资源的支持，会让我们在非常短的时间里实现一个快速的成长”（ME2）。智胜小微在产品的设计时不具备足够的技术能力，这就需要和全球的资源合作，平台能够提供更多的对接机会，“如果我不是在海尔平台上创业，而是在外面创业，我跟德国那家公司根本就接触不到”（ME3）。免清洗小微在创立初期不具备和平台内外资源合作的规范程序，平台能够建立起适合的机制，“小微要沿着什么路来走，比如我和青岛工厂的交易关系是什么样的，平台给我们搭建机制”（MM1）。进入机会开发阶段以后，平台为小微

表 3 平台对小微创业过程的支持作用

	雷神小微	免清洗小微	车小微	智胜小微
机 会 识 别	●提供资金支持 “平台要对孵化小微和创业小微进行资金的前期孵化支持”（PO2）	● 提供外部资源 “比如设计、研发节点，整个全球资源、模块商能够快速进来，和我们协同设计，跟以前相比是很大提升”（ME1）	● 提供外部资源 “日日顺物流是一个开放的第三方流控平台，上面有海尔的产品，也有其他社会化客户的产品”（PO4）	● 提供资金支持 “小微说大概需要投入多少资金。我们（平台）要把论证资源跟他们匹配”（PO3）
	● 提供外部资源 “有的资源只靠小微是做不到的，在全球范围跟英特尔、微软的对接就需要我们（平台）出面”（PO2） ● 提供平台性资源 “雷神在海尔的平台上可以得到像采购、物流、售后、供应链管理等一些平台性资源的支持。这些资源的支持，会让我们在非常短的时间里实现一个快速的成长”（ME2） ● 提供战略方向 “从每年行业展会获取第一手信息，以及用户抱怨和需求，综合这些信息形成战略，这个需要我们（平台主）做，要有小微承接它”（PO2） ● 提供业务论证和可行性建议 “当我们提出游戏笔记本这个想法后，我们会对整个市场环境分析，找到机会点，并要跟平台主做一些新业务的论证和可行性”（ME2）	● 提供平台性资源 “集团内我有很多支撑，包括超前研发、交互、其他的FU（人力、财力、战略等）的支持”（MM1） ● 建立机制 “小微要沿着什么路来走，比如我和青岛工厂的交易关系是什么样的，平台给我们搭建机制”（MM1） ● 提供与外界交互的窗口 “我们也不知道行业是否还有其他方案，正好在我们集团背景下，整个交互平台搭建起来”（MM1）	● 提供平台性资源 “小微没有自己的人力资源平台、财务平台、独立的IT系统平台，那么平台给他建立这个体系”（PO4） “HR 会在他们体系里或到外面给我们物色一些人，让我们看有没有合适的”（ME4） ● 建立机制 “我们一方面提供资源，同时还要建立企业包括市场、客户，跟小微之间的市场化的结算机制”（PO4） ● 提供基础资源 “我们做物流有优势，我们有车做业务”（ME4）	● 提供外部资源 “智胜小微就是通过平台的推动，有大量的资源进来，把原来性价比的问题给解决了”（PO3） “如果我不是在海尔平台上创业，而是在外面创业，我跟德国那家公司根本就接触不到”（ME3） ● 提供平台性资源 “当时我们缺用户交互方面的人才，所以海尔平台（HR）给我们提供了一些外面的人”（ME3） ● 建立机制 “在海尔平台上创业，聚合了资源，包括海尔体系流程的搭建”（ME3） ● 协调避免业务冲突 “如果我平台上的小微做母婴平台就和他冲突了。所以后来我退了一步，只做产品，就不冲突了”（PO3）

续表

	雷神小微	免清洗小微	车小微	智胜小微
机会开发	● 提供宏观决策建议 “我的意思大家可以试，试的过程当中我可以参与意见，不停找到迭代点，一步步地迭代”（P02） ● 提供品牌优势 “对用户来讲，雷神是一个独立品牌，我们会告诉用户，海尔是我的投资公司，海尔有非常牛的平台，在这个平台上雷神会走得更快更远”（ME2） ● 提供学习机会和能力培养 “别的小微有一些好的东西，通过加速平台可以进行提炼，让每个小微之间共同学习和交流”（P02） ● 提供专业流程指导 “小微成立公司，海尔有专门队伍跟你到工商注册，要不然小微自己很耗费精力”（P02）	● 提供品牌优势 “（用户）买完海尔产品后，海尔平台各种东西和服务都可以提供，建立一个联系和连接，你买其他产品也可以一样在我的平台上面实现”（MM1） ● 提供学习机会和能力培养 “集团会把很好的一些内部、外部的模式让大家学习，比如海尔大学、案例分享等，这能够让我们不断前进”（ME1）	● 提供品牌优势 “我们希望把车小微打造成日日顺物流的护城河，让竞争对手望而生畏，没有勇气挑战”（ME4）	● 提供宏观决策建议 “（平台主）会参与小微日常讨论。因为大的方向，我们还是要一块去探讨”（P03） ● 提供品牌优势 “海尔的品牌，对小微肯定有帮助，用户更为信任”（ME3） ● 提供学习机会和能力培养 “智胜在前面领着走，不光是领着行业，也领着这些小微走，很多事情是可以互相借鉴的”（P03） ● 帮助解决具体问题 “我们平台主在思考，哪一个小微赚不了钱一定有问题，我们就帮他解决这些问题”（P03）
新企业成长	● 吸引风投资源 “雷神之所以能够有这么多投资方的关注，因为别人知道它是海尔生长的雷神，它里面有海尔的基因和血统”（P02）		● 吸引风投资源 “未来引入外部风投资金来投资小微，我需要跟外部很多风投基金进行交流”（P04）	

提供宏观决策建议、学习的机会并且对小微主进行能力培养。例如，雷神团队在宏观视野和掌控创业全局方面能力不够，此时集团和平台

给予了很多资源和能力上的支持。“小微主以前可能是产品研发或销售出身，阅历相对单一，最终做全流程时会发现，最大阻力和资源缺陷

是人力资源。这就需要培养小微主的全局观，提升他的技能，包括集团请来很多老师培训，开很多这方面的课程”（PO2）。同样，车小微能在短短一年时间内成功从传统物流企业转型为全国家电配送行业覆盖面最大的物流平台，这也离不开集团和平台的支持。“集团会把很好的一些内部、外部的模式让大家学习，比如海尔大学、案例分享等，能够让我们不断前进”（ME1）。海尔本身的配送需求、现有渠道和物流配送体系（包括车辆和人员）、已有的制度规范与流程等，都是促成其创业机会顺利开发的关键。总体而言，经过两年的转型变革，海尔集团电商渠道业务收入增长超过150%，线上参与设计的模块化供应商扩大了十倍，在线研发资源扩大了百倍，在线交互的潜在用户资源扩大了千倍。同时，产品研发周期从18个月减少到8个月，每月的新创意产出从十几个发展到上百个（刘旭等，2015）。平台组织的资源配置优势的确表现得非常明显。

以上发现支持了前期内部创业理论研究的结论（Meyskens et al., 2010; Zahra et al., 1999）。内部创业研究关注的是企业如何通过内部的资源组合来拓展其竞争领域和发掘新的市场机会（Antoncic & Hisrich, 2001）；由于内部创业是公司意志指导下的活动，其启动和实施创业时的初始资源通常都来自内部的资源保证。这种资源优势在平台组织内部会体现得更加明显，这一方面体现出小微创业过程对于现存组织的依附性，另一方面也提升了小微创业相比于市场创业的成功可能性。只是到了后期（如新企业成长阶段），平台和小微会在“同一目标”和“风险共担”方面遇到越来越多的障碍。

例如，雷神和车小微目前都已经不同程度地遇到此问题。雷神在面向软件和游戏产业发展时更需要外部专业团队以及外部资本方的资源，平台已经难以提供足够的帮助，“切入软件、游戏产业，我们肯定要整合外部团队，引入外部力量做这件事。在未来像公司互相持股甚至并购，外部团队引入都会考虑，不能依靠我们一个封闭的力量来做这一件事情，我们现在没有能力做好这块儿，还需要足够开放”（ME2）；“海尔目前在这个领域里面未必有这样资源，所以我们才需要外部的投资方带更多的资源进来，我们一起来做大，而不是单单靠海尔的力量”（ME2）。车小微也是如此，在向移动电商的新定位转变的过程中，同样更需要外部的团队，平台的作用在逐渐弱化，“现在难点是我们需要做移动电商和系统迭代方面的人才，我们需要这样的团队进来。团队方面是现在最紧的事，这还不是找一个人的问题，像移动交互、终端交互、系统迭代问题，我们希望有团队进来，两三个或者几个人过来”（ME4）。此时，企业还需要抉择是否将这些小微继续保留在平台内部。例如，韩都衣舍公司在平台化运营中提炼出所谓“抓小放大”的原则，即那些已经达到一定销售规模的子品牌小微（如女装 HSTYLE 和男装 AMH 团队），就应该让它们离平台远一些，甚至搬到别处办公。按照公司创始人赵迎光的说法：“公司要有出有进，一是要让小的、有明确定位的外部团队进来，二是内部只要成熟了，就会让它出去。”（丛龙峰，2015）

然而，以上平台支持的优势也并不否认组织内部存在的竞争性。前期研究将组织内部的竞争分为对内部资源的竞争和对外部市场的竞

争两种形态，并认为内部过度竞争或竞争不足都会降低组织的效率（Tsai，2002）。事实上，这两种竞争形态在平台组织内部都是存在的：

①内部资源的竞争。不同小微在组织平台上竞争着物流、渠道、营销、人力资源等许多的共同资源，这是“对赌协议”机制所容许甚至鼓励的。例如，作为在制冷平台上的两个小微，智胜和馨厨会在人力资源、品牌推广、技术支持等内部资源分配方面形成一些竞争，这也是平台外围组件在生态性演化过程中必然会遇到的问题。②外部市场的竞争。由于小微的自发性、跨界性演化特点，不同小微有时会在一定时期竞争同样的缝隙市场（niche market）。例如，2014 年在海尔制冷平台上成长出一个“母婴小微”，主要从事针对母婴群体的冰箱类产品及辅助性服务的机会开发，而这个市场定位与同期在 1169 平台上成长起来的一个与“宝宝树”育儿网合作的小微非常类似。此时，为了避免过度竞争，企业需要在设立一些管制规则的同时，在平台和小微的领域界定和界面设计上花费更多的精力。在以上案例中，“后来我们发现有些冲突，另外我们可能更偏重于硬件，就决定把母婴小微拆掉，转而与 1169 平台上的小微合作。我们出硬件，他们负责做黏结妈妈群的商圈，我们就变成了给他们提供服务的节点小微”（PO3）。

（二）机制设计对小微创业过程的影响

通常，我们需要深入到比关心的研究对象更深一个层次的问题，才能回答清楚一个研究的理论机制问题（Stinchcombe，1991）。同样，对海尔集团而言，组织层面的平台效应的产生不仅依赖于结构设计，也依赖于对于构成平台

系统的内部要素之间相互作用机制的设计。这也是王凤彬等（2008）前期在分析海尔面向“市场链”的流程再造时得出的结论：与传统事业部体制下的流程一体化系统注重“集成”面（“合”）不同，经过流程模块化“解构”（“分”）后的系统，必须紧接着发展出一套实现模块化集结（“合”）的机制，才有可能将部分整合为有机的整体。因此，我们接下来将分析不同机制在平台与小微、小微与小微之间相互作用时所扮演的角色。

海尔集团为其组织平台化设计了很好的机制保证，这点对一个企业从以往习惯于层级化控制向平台组织转型尤其重要。经济学研究认为，信息传递和激励相容是机制设计面临的主要问题（Hurwicz，1973）。如表 4 所示，这也是保障组织平台效应发挥的关键，表中大多数机制都在激励平台和小微的行动者如何将真实信息进行报告和传递，如何按照事先制定的规则行事。例如，“企业平台化”和“用户个性化”使信息更加丰富透明，同时使信息传递更顺畅。平台化的企业能够引入更多的双边资源，解决自身所不能解决的问题，例如，“智胜小微就是通过平台机制推动，大量的资源进来把原来性价比的问题给解决了”（PO3）。同时对用户的关注和交互能挖掘出更多的用户需求信息，“每个节点都面对用户，信息交互量明显有了非常大的提升”（ME1）。连接各资源方的平台通过透明而顺畅的信息传递，大大提高了资源方的决策效率，降低了资源方的协作成本，“大家在一个平台上面决策，包括上游的供应链厂商，下游的客户、用户，信息第一时间共享透明，整个决策时间最短”（PO2）。而“员工创客化”和

表 4 机制设计在不同平台和小微中的影响

	雷神小微	免清洗小微	车小微	智胜小微
企业平台化	● 信息更透明，传递更顺畅 “大家在一个平台上面决策，包括上游的供应链厂商，下游的客户、用户，信息第一时间共享透明，整个决策时间最短”（PO2）	● 信息传递更顺畅 “市场只要有一点的变化，所有的节点就开始动，协同的时间节省下来了”（ME1） ● 信息更透明 “市场跟用户交互出来的订单需求，供应链、研发、设计以及交易交互节点都要支持”（MM1）	● 信息更丰富、透明 “消费者每一单的评价可以原汁原味传递到天猫以及品牌商、销售商。同时上门服务获取的消费者需求信息也会被归类、整理，与商家、天猫、品牌商分享”（PO4）	● 信息更丰富 “智胜小微就是通过平台机制推动，大量的资源进来把原来性价比的问题给解决了”（PO3） ● 信息更透明 “平台对资源方和用户都开放，所有资源方都能看到用户痛点并提供解决方案。并不是海尔决定用巴曼、汉高，而是用户进行决策”（ME3）
用户个性化	● 以用户为中心 “雷神之所以在一年时间内能够做到游戏本行业第二名，核心原因是我们时时刻刻都在以用户为中心来做产品”（ME2） ● 信息更丰富 “我们基本每天都会分析销售数据，交互平台每天都会收集用户意见和建议”（ME2）	● 以用户为中心 “以前可能更在意怎么去推介产品给用户，现在是如何通过用户的参与实现产品和服务增值”（ME1） ● 信息更丰富 “每个节点都面对用户，信息交互量明显有了非常大的提升”（ME1） “如果按照发展用户这个模式，你会发现有很多原来想不到的创意会出来”（MM1）	● 以用户为中心 “在用户交互信息里挖出他的新需求，不断提升平台能力来满足消费者不断迭代的需求，这是非常关键的一点”（PO4） ● 信息更丰富 “安装服务过程是跟用户交互非常好的机会。这段时间我们可以获取消费者和他周边的用户群体在想什么，现在和未来需要什么”（PO4）	● 以用户为中心 “线上线下互动的目的是获取用户需求，让用户变成我们的忠实粉丝，现在我卖他一个产品只是开始，后期还有很多用户交互循环、参与迭代在里面”（ME3） ● 信息更丰富 “以前可能很粗放，现在每一类用户、每一类产业专门有人盯上去，做得非常聚焦、非常细”（PO3）
员工创客化	● 对心态的激励 “原来我是一种打工心态，现在自己是公司的主人，对待雷神这个事业的态度，都跟以前不一样”（ME2） ● 对工作内容的激励 “以前今天领导安排的活我干完了，明天安排明天的活，现在是下个月都要干什么，再下个月要干什么，你要提前考虑”（MM2）	● 对心态的激励 “大家能够看到希望，做得好就有机会，有更大空间让你发展”（ME1） ● 吸引人才 “海尔提供一个非常好的创业创新平台，这样也就吸引人才”（ME1）	● 对工作内容的激励 “原来靠领导，他定好我们就按照框框来，现在我们要自主去想。能适应现在状况的人会留在团队，不适应的人自然就散掉了”（MM4） ● 吸引人才 “原来一个车的，其中 175 个人已经变成两个、三个车了，有一个 15 个车，要在上面创业”（ME4）	● 对能力的激励 “这么干下去，你的技能提升不会有太大的突破。但是转型之后，对成长来说都会好一点”（ME3） ● 转变有难度 “一些非常传统的人，让他们按照创业公司逻辑运转，冲击还是挺大的，需要一步步适应”（PO3）

续表

	雷神小微	免清洗小微	车小微	智胜小微
人 单 合 一	● 对能力的激励 “这一个机制可以把人的潜能激发出来”（PO2） ● 对心态的激励 “以前没有成功感，等于 是混吧，就是挣工资。现在 挣到钱说明辛苦有回报，没 有挣到钱说明能力不行，只 能够怪自己，不会怨别人” （MM2）	● 对能力的激励 “大家所有人的薪酬都是 按照用户成交量来看，应不 应该拿这么多钱，取决于价 值在哪个地方”（MM1） ● 对工作表现的激励 “目标达不成就没有工资， 完成就是 1，完不成就是 0。 假设 10000 台目标，完成 9990 台，因为差了几台你这一块 儿的工资是没有的”（ME1） ● 对工作协作的激励 “用户付薪以后发现整个 协同性比以前有非常大的提 升”（ME1） “他如果不承接用户小微来 自市场的目标，用户小微可以 不用给他付薪酬，这样全流程 就咬合起来了”（MM1）	● 对心态的激励 “跟周强（车小微车主） 交流他的积极性明显增高 了，他很自然地流露出来， 之前相当于给别人打工，现 在给自己打工，包括他的经 营投入来讲，他觉得赚得 多，自己要再买几辆车甚至 贷款买几辆车”（ME4） ● 增强信任和公平感 “我们管变成由用户评价 直接管，现在他觉得我干得 好与不好是用户给我的，中 间没有其他人为感情因素， 更客观、更准确、更可信， 所以也愿意在这上面创业， 认为透明、高效、公正” （ME4）	● 对能力的激励 “这种创业机制，逼出了人的很 多潜能。用户小微知道他要做到 4000 的话，他的量马上就上来了， 那他的收入马上就上来了。就把他 自己的潜能也发挥出来了”（PO3） ● 对心态的激励（压力） “如果我没有创造用户价值，我 的收入就是一个基本生活费，什么 概念？相当于只能够保证我正常基 本生活，这是最大一点的不同” （ME3）
对 赌 协 议	● 建立监管机制 “往严格意义上讲，我们 跟他都是签协议，有纠纷、 有矛盾可以到法院，当然这 种概率很小”（ME2） ● 绩效更明晰 “你说原来算不算？也算。 但算不清楚，算来算去可能 全部是亏的，因为算的标准 不明确。小微以后就明确 了，人员发多少工资，平台 费付多少，应交多少税，剩 下是赚或亏，这个账能算很 清楚”（ME2）	● 对工作协作的激励 “对赌机制驱动整个小微， 全流程并联起来，一起朝着 一个方向迈进，起到非常大 的促进作用”（ME1） “跟各个节点签对赌的酬， 这部分用户得到满足，这部 分收入就给你，整个流程像 线一样串起来”（ME1）		● 建立监管机制 “除了正向之外，还有一些负向的。 比如说售后服务不好，还会反扣，服 务好给你 1 元钱，但是你没服务好， 你再给我退 2 元钱”（ME3） ● 吸引更多资源 “和供应商对赌，实际是有大量供 应商看到这个市场以后主动参与进 来，给我们提供设计方案”（PO3） ● 在规模和复杂度上的局限 “雷神比如说三五个人，就能把全 流程给掌控了。但是制冷（平台） 几百个人，横跨了从用户交互到产品 创意、研发、营销以及各个销售中 心，如果只是把中间一块切出来（建 立契约），有很大风险”（PO3）

续表

	雷神小微	免清洗小微	车小微	智胜小微
两 维 点 阵	● 可持续性 “可以知道一个小微或组织能够持续，可以在未来做得更好，还是现在的业绩只是短暂不能持久的，可以做一些很客观的评价”（PO2）	● 可持续性 “指数化产品和用户流量这两部分缺一个的话，可能只是一个短时间（的进展），从长久可持续上来讲，两个必须都要做得很强”（MM1）		● 资源分配 “用户小微是配比的问题，根据你的用户群、业务量、用户群的资源需求去配比。资源是相对于用户群来配置，并不是谁去分配的”（ME3）
并 联 平 台 生 态 圈	“主要上游供应商，像全球最大笔记本制造商广达，还有全球最大游戏本供应商蓝天，包括像英伟达、希捷等主要零部件供应商，这是我们主要的合作伙伴”（ME2）	“我们跟一些大的互联网公司比如 BAT，包括其他跟我们产业本身相关的比如说服装类，都在跟他们合作”（ME1）	“IT 方面，我们和 IBM 组建无边界的团队；地图方面，技术服务我们和高德合作；信息并联，我们和东软建立一个并联平台”（ME4）	“我们在搭建生态圈的小微，我们要去和那些生鲜食品公司，那些创业公司去合作”（PO3）

“人单合一”主要完成了对员工心态、能力方面的激励。创客化的思维给员工勾画出一个愿景，“大家能够看到希望，做得好就有机会，有更大空间让你发展”（ME1），加上“人单合一”中的“用户付薪”理念，共同激发出员工的积极性和潜能，“这种创业机制，逼出了人的很多潜能。用户小微知道他要做到 4000 的话，他的量马上就上来了，那他的收入马上就上来了，他就把他自己的潜能也发挥出来了”（PO3）。员工主动性和能力的提升带来了工作内容的变化和工作效果的提升，员工不再像以前一样只是完成领导当天布置的任务，而是主动去思考、安排自己未来一个时间段的工作计划，同时更完美地去完成工作目标，“以前今天领导安排活我干完了，明天安排明天的活，现在是下个月都要干什么，再下个月要干什么，你要提前考虑”（MM2）。

总体而言，“海尔基于对互联网时代的敏锐认知，认为在互联网时代企业生存和发展的权利不取决于企业自身，而取决于用户，因此员工必须转型，从听命于上级转向听命于用户”（章凯等，2014），这是前述“三化”机制提出的背景。根据这一目标导向，海尔进一步确定了彼此相容的对于平台、小微和所有员工的激励原则。例如，小微的组建必须从市场需求出发，没有得到市场认可的小微将会被淘汰掉（“对赌协议”机制）；对小微的考核和激励取决于有没有为用户创造价值（“两维点阵”考核）；小微成员的目标要围绕用户需求形成，并且当他们为客户创造的价值越多，自己得到的报酬也就越大（“人单合一”机制）。其中“对赌协议”还从反面提供了监管机制，对于未能按照协议的结果进行了处理方法上的规定，如“售后服务不好，还会反扣，服务好给你一块钱，但

是你没服务好，你再给我两块钱”（ME3）。“两维点阵”既是作为小微发展是否具有可持续性的依据，如“可以知道一个小微或组织能够持续，可以在未来做得更好，还是现在的业绩只是短暂不能持久的，可以做一些很客观的评价”（PO2）；同时也是平台对小微资源配置的依据，“用户小微是配比的问题，根据你的用户群、业务量、用户群的资源需求去配比。资源是相对于用户群来配置，并不是谁去分配的”（ME3）。

虽然平台组织都在努力建立所谓的“内部市场”机制，但是在现实经济生活中往往不存在这种市场机制有效运行的理想条件，导致组织内部呈现出多样化的资源配置机制（Makadok & Wayne, 2009）。对大多数企业而言，内部只存在一个人力资源、采购，或营销等平台服务提供商，但它们所面对的却是众多的内部小微用户；此时，就像军品市场的采购过程一样，由于存在垄断很难出现公允的市场交易价格。虽然互联网技术能带来沟通的便捷性，但永远无法消除信息的不对称与交易费用。即使企业建立了相应的业务外包渠道，但对于新创小微而言，购买外部服务的显性和隐性成本都是很高的。前期研究也表明，对于内部创业者而言，内部供应商往往比外部供应商更富有吸引力（Hoetker, 2006）。因此在历次变革中，海尔都非常注意平衡好市场机制与文化控制和层级控制等其他机制之间的关系，呈现出“混合体制”的特点（王凤彬等，2008）。

（三）小微创业的机会识别与开发

前期知识管理方面的研究表明，组织系统的演化过程可能呈现出两种不同的循环模式：恶性循环（vicious cycle）和良性循环（virtuous

cycle）（Nonaka & Takeuchi, 1995）。在一个开放组织系统里，负面事件可能会带来消极的学习过程，随着时间推移会退化成为恶性循环（Senge, 1990）。当恶性循环出现时，一个组织的发展路径会被相互负向强化的因果链所控制，导致出现消极的甚至最终锁定到被淘汰的结果（Jing & Benner, 2016）。相比之下，良性循环是那些收益递增的回报过程。组织演化过程的挑战性在于如何利用其知识学习过程，创建一个良性循环，避免陷入潜在的恶性怪圈（Garud & Kumaraswamy, 2005）。这样的恶性和良性循环在海尔的小微实践里都会出现。所有小微从孵化伊始，小微主就必须自筹小微成员的月度生活费，而且自筹生活费还有一定的时间期限，若到期还不能实现最初设定的拐点目标，小微就要考虑退出或重启团队。当小微能够实现“两维点阵”考核约定的用户量和财务目标后，才能享受相应的报酬并申请转入下一阶段。

通过对小微案例创业过程的分析，我们发现：一方面，小微的创业机会是自我决定的，这里存在一个路径依赖的过程。例如雷神小微对创业机会的识别来自与京东的合作，当时京东电脑的负责人因为其他品牌价格压货等行为，而接受了雷神创始团队提出的合作建议。正是通过京东提供的后台数据，才总结产生了用户痛点，即雷神的创业点。而在市场推广上，正是小微团队对英特尔提出的“100% 使用其最贵的酷睿 i7 处理器”的承诺换来了英特尔的合作与支持。如今，京东已获得巨大成功，英特尔的 i7 处理器也迅速普及，如果当时雷神的创始者没有抓住机会，没有在那个时间点与京东和英特尔达成合作，那么整个创业过程就难以展

开了。在海尔平台系统上，小微顺利成长的关键是建立“高单→高人→高酬”的良性循环机制，这是小微面临的创业压力的核心。张瑞敏对此的解释是：“正反馈循环即因果的正相关，因就是人，果就是市场目标，更高水平的人创造更高的市场目标，更高的市场目标再提高原有人员的能力或整合能力更高的人，能力更高的人再创造更高的市场目标，变成这样一个良性的循环。”因此，对每个小微而言其机会空间都是不同的，依赖于自身过去积累的行动资源和知识能力。

另一方面，要实现以上良性循环，小微必须将其创业过程放到一个更大的开放系统中进行观察和筹划。当前中国转型经济环境的一个显著特征就在于各类社会变化之间存在广泛的跨层次联系，外部环境的随机性和偶然性以及企业自身的资源和能力都可能对企业的知识积累和机会开发产生质的影响（Jing & Benner, 2016；Lu et al. , 2008）。2015 年之前的用户小微都高度强调通过与用户交互不断迭代市场需求，但 2015 年 9 月海尔提出的“并联共赢生态圈”机制实质在于引导小微关注除用户以外的更加广泛的外部联系。因此，“并联共赢生态圈”机制的提出在海尔内部被称为“人单合一 2.0”时代。

总体而言，小微创业从好的想法（“机会识别”）走到新业务产生稳定的现金流（“机会开发”）是一个充满不确定性的过程，小微主需要持久而非鲁莽地追逐创业机会，他们的眼光要能够超越现有的资源和观念限制，广泛动员社会化的能力、资源与网络。新兴的市场机会需要去培养和挖掘，需要小微成员具有更广阔的

视野；一旦发现机会有可能带来市场的高增长，就需要内外部资本的全力支持（即转入“新企业成长”阶段），以充分发掘其全部价值。

七、研究结论与讨论

正如 Siggelkow（2007）所指出的，即便仅从作为一种纯阐述性工具的角度而言，案例研究的价值也不容低估，特别是在概念模糊的理论开发阶段。

本文对平台组织研究和组织复杂性理论研究中有关分化与整合、竞争与合作、利用与探索的矛盾具有一些理论启示价值。具体体现在：

（1）平台组织通过构建多样性的小微群落增加了组织的适应能力。可以想象在适应度景观图中，每个小微都是一个参与者，他们分布在不同的山上，通过多样性的探索，他们能向着不同的方向去尝试，有的向着山峰攀爬，有的跳到了别的山上，有的先迈向山谷再重新选择新的目标山。如图 5 所示，虚线和实线分别代表两个时期 T1 和 T2，多样性代表不同的缝隙市场。借助平台开放性的资源配置功能，企业可以构建出具有自我成长性的不同小微。这样具有差异性的小微面临着市场份额和平台资源的竞争，随着时间推移（如 T1→T2），在不同缝隙市场上表现出不同的业绩。环境变化具有随机性和偶然性，通过外部选择和内部选择会自然淘汰一些不适应的小微，留存下具有成长性的小微并得到平台更多的支持，例如图 5 中小微 1 和小微 3 被保留下来，而小微 2 可能会被自然淘汰。在海尔也是如此，智胜小微和馨厨小微在不断的竞争中，通过内部组织和外部企

业的选择，逐渐形成了绩效的区别，但是海尔在冰箱产业的发展上无疑取得了进一步成功。借助以上“变异(variation)→选择(selection)→

巩固(retention)”的演化机制(Hannan & Freeman, 1977)，平台组织吸纳了环境的不确定性，整体适应能力也增加了。

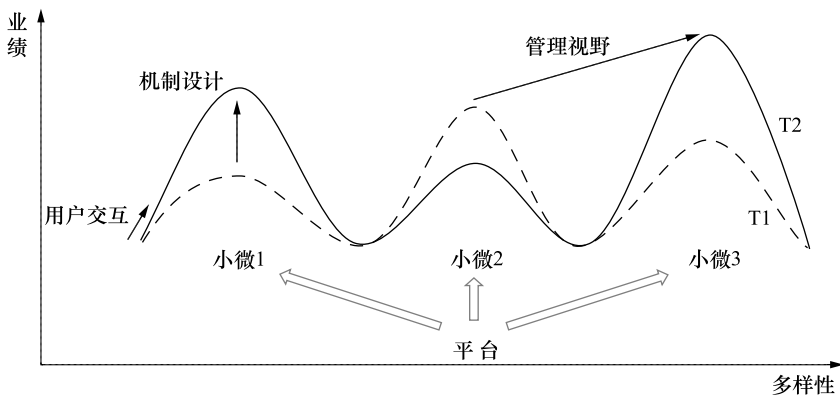


图5 平台组织、机制设计与小微创业

注：虚线代表时间 T1，实线代表时间 T2；多样性代表不同的缝隙市场；用户交互的箭头是指通过用户交互，创业小微能局部改进其面对的市场机会；管理视野的箭头是指更优或最优的市场机会往往还依赖于管理者的视野和直觉来辨析；机制设计的箭头是通过“共赢、共创”的机制设计，挖掘出更大的市场潜能。

(2) 借助用户交互的机制，创业小微可以局部改进它们面临的市场机会。从总体群落层面来看，环境变化往往是难以预知和控制的，小微成员可以通过与环境中用户群体的直接交互来感知局部、短期的市场变化趋势，识别出可能的市场机会，即小微在适应度景观图中的初始出现点更靠近山峰的位置，通过和用户群体的不断交互，小微的局部探索准确性和速度提高，能更快到达山峰的位置（局部最高点）。

(3) 用户交互的机制无法替代小微管理者的视野和直觉在创业机会辨识中的重要性。在适应度景观图中，局部探索只能达到局部的最高点，局部的最高点未必是全局最高点。类似的，通过用户交互得到的可能是缝隙市场上的次优机会，更优或最优的市场机会往往还依赖

于小微管理者的视野和直觉来辨析，这是用户交互的局部优化方式无法搜寻到的。乔布斯在讨论苹果公司的创新机制时讲道：“用户想要什么就给他们什么，这不是我们的方式。在我们把产品拿给顾客看之前，他们根本不知道自己想要什么；深入关切顾客想要什么，与不断问顾客想要什么，存在很大的不同。我们的责任是提前一步搞清楚他们将来想要什么。”(Isaacson, 2012) 管理视野作为管理方面的思想和知识领域，在个体层面具有差异性，主要受制于所处的组织形态和缝隙市场的限制(Siggelkow, 2002)。本质上而言，管理视野是一个与组织安排方式有关的心理反应，受制于并影响着“应如何构造一个组织”这一问题，是组织作为复杂适应性系统的一种自发属性。正是小微主的

管理视野以及平台支持在帮助小微完成山与山之间的跳跃，而组织的各个要素或单元也会和环境不断交互并做出反应，这种自上而下和自下而上的方式相互协调和补充，帮助小微能够更快地到达全局最高点。

(4) 机会开发主要依赖于创业生态系统中的“共赢、共创”机制设计。小微即便是识别出了可能的创业机会，但是对于这些机会的成功挖掘和开发往往依赖于不仅仅是海尔自身的平台体系或者用户群体，而是如何通过机制设计来动员生态系统中的内外部利益相关者的集体行动，提高山峰的高度。这样的机制设计的核心就是并联平台生态圈“共赢、共创”的概念，也是目前海尔平台化进程在解决的重点问题。在这点上，张瑞敏也特别强调：“创业是在海尔这个平台上进行的。共赢是目的，是各方利益最大化，攸关各方能够持续协同、共享创造的价值。”

本研究对内部创业研究具有一些理论启示价值。通过探索母公司和自主单元作用的内在机制，本研究认为企业不仅让小微在创业初期获得足够的资源保证，通过内部的资源组合来拓展其竞争领域和发掘新的市场机会（Antoncic & Hisrich, 2001），同时还通过有效的机制设计促进内外资源的高效整合，帮助小微开发市场机会。而在小微创业的后期，企业又如何通过有效的机制设计来保证小微的持续发展以及相较于外部市场创业的优势，引入外部资本是否是可能的解决办法？这点有赖于未来研究的持续跟进。

本研究还对传统企业的平台化转型有一些管理启示意义。Tushman 和 O' Reilly III (2002)

认为，组织转型只有在战略与组织构架四要素（即核心任务和流程、正式的组织结构、组织成员和组织文化）取得一致性（congruence）时才能发挥作用。通过找到组织构架四要素之间以及它们与战略目标之间的差距并不断采取措施弥补该差距，企业才能取得比其竞争对手更好的业绩。自 2014 年海尔集团提出互联网时代的“三化”转型目标以来，企业已经在核心任务和流程、正式的组织结构这两个显性要素方面进行了突破性改变，并建立了与新型平台组织相适应的管理机制和工作流程。当然，要实现与组织平台化相适应的组织成员和组织文化转变更加困难，这体现在：如何将以往认真、踏实的海尔员工转变成为平台组织上有创造力、敢于冒险的“创客”？如何将海尔以往高执行力的组织文化转变为与平台组织相适应的包容个性和试错的文化？

从以上模型可以看出，组织作为整体和元素的集合都会与环境不断交互，仅仅依靠元素对环境的判断所作出的反应可能只是局部最优，组织作为整体根据环境变化做出的判断有助于元素与环境更加契合，从而得到更优的绩效。由于要素或部分间的相互关系会不断影响适应度景观图中的地形，局部视野只能看到局部的变化而失去了全局的判断。因此，元素和整体与环境的交互应当相互协调和适应，这样才能更好地实现最优。此外，在平台组织中，小微间竞争产生的优胜劣汰能提高平台整体的适应能力，更重要的是，小微间的合作能创造新的价值，提高其可能达到的最好绩效水平。

2016 年 6 月 7 日，海尔集团以 55.8 亿美元收购美国通用电气（GE）公司家电业务，这很

快成为国内外社会热议的焦点。对于此次收购动机,张瑞敏表示:“当前的海尔,正致力于转型成为真正的互联网企业,依托互联网,驱动企业从以自我为中心转型为与用户融合共创的平台。通用电气家电拥有优秀的员工和庞大的用户资源,相信能与海尔携手,顺应潮流,实现从传统的家电领先品牌到网器社群平台的转型,成为网络平台的引领者,为用户提供最佳体验。”这的确是海尔创建平台组织迫切需要的:GE 家电和 GE 本身作为合作伙伴被邀请到海尔平台,新的管理思维和文化观念将进一步影响和加速海尔的转型进程。这是对海尔正在实施的“并联平台生态圈”思想的检验和考验,为学术界持续关注其平台化历程注入了新的研究素材。

本文研究了构造平台组织演化能力和网络效应优势的机制设计和运行策略,透过组织复杂性理论视角,在组织适应能力、用户交互机制、管理视野和机会开发四个方面对平台组织研究提供了理论启示,同时对传统企业的平台转型提供了一定的实践意义。作为一个探索性案例研究,本研究遵循了案例研究的方法论,尽力去选取具有代表性的平台组织作为研究案例,但仍不可避免会存在一些局限性。例如由于案例本身的限制,对小微企业第三阶段(新创业成长阶段)的平台支持与机制设计缺少更细致的研究,同时本研究聚焦于内部平台型组织而非外部平台型组织,因此其普适性的局限亦不可忽略。未来研究可以通过多案例研究检验本文结论的有效性,同时对小微企业的全过程、不同机制设计对小微企业的影响以及相同机制设计对不同类型小微的影响差异做进一步

的研究和扩展。

(接受编辑:魏江

收稿日期:2016 年 8 月 13 日

接受日期:2016 年 10 月 27 日)

参考文献

- [1] 蔡宁伟:《自组织与平台组织的崛起》,《清华管理评论》,2015 年第 11 期。
- [2] 陈威如、徐玮伶:《平台组织:迎接全员创新的时代》,《清华管理评论》,2014 年第 7 期。
- [3] 丛龙峰:《韩都衣舍:小组制背后的管理能力》,《商业评论》,2015 年第 5 期。
- [4] 刘旭、柳卸林、韩燕妮:《海尔的组织创新:无边界企业行动》,《科学学与科学技术管理》,2015 年第 6 期。
- [5] 王凤彬、陈公海、李东红:《模块化组织模式的构建与运作——基于海尔“市场链”再造案例的研究》,《管理世界》,2008 年第 4 期。
- [6] 王钦:《“共享管理”:管理新范式、新行动》,《清华管理评论》,2016 年第 4 期。
- [7] 肖静华、谢康、吴瑶、廖雪华:《从面向合作伙伴到面向消费者的供应链转型:电商企业供应链双案例研究》,《管理世界》,2015 年第 4 期。
- [8] 章凯、李朋波、罗文豪、张庆红、曹仰锋:《组织一员工目标融合的策略——基于海尔自主经营体管理的案例研究》,《管理世界》,2014 年第 4 期。
- [9] 张瑞敏:《海尔互联网模式的 9 年探索》,青岛:海尔互联网模式创新国际研讨会,2015 年 1 月 8 日。
- [10] Albino, V., Carbonara, N., & Giannoccaro, I. 2005. Industrial districts as complex adaptive systems: Agent - based models of emergent phenomena. *Industrial Clusters and Inter - firm Networks*, 58 - 82.

- [11] Anderson, P. 1999. Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10 (3), 216 – 232.
- [12] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross – cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495 – 527.
- [13] Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. 2008. The architecture of platforms: A unified view. *Harvard Business School Working Paper*, 9 – 34.
- [14] Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1998. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business Press.
- [15] Burgelman, R. A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349 – 1364.
- [16] Burgelman, R. A. 1984. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26 (3), 154 – 166.
- [17] Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2), 349 – 399.
- [18] Burton, M. D., Sørensen, J. B. & Beckman, C. M. 2002. Coming from good stock: Career histories and new venture formation. M. Lounsbury, ed. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 19. Emerald Publishing, Bingley, UK, 229 – 262.
- [19] Campbell, D. T. 1965. Variation and selective retention in socio – cultural evolution. *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, 19, 26 – 27.
- [20] Casti, & John. 1994. *Complexification: Explaining a Paradoxical World through the Science of Surprise*. Harper Collins, New York.
- [21] Ciborra, C. U. 1996. The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, 7 (2), 103 – 118.
- [22] Covin, J., & Miles, M. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47 – 63.
- [23] Daft, Richard L. 1992. *Organization theory and design*. (4th ed.) West Publishing, St Paul, MN.
- [24] Davis, G. F., & Marquis, C. 2005. Prospects for organizational theory in the early 21st century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16 (4), 332 – 343.
- [25] Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 351 – 378.
- [26] Duysters, G., Jacob, J., Lemmens, C., Jintian, Y. 2009. Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. *Industrial and Corporate Change*, 8 (2), 325 – 349.
- [27] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532 – 550.
- [28] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25 – 32.
- [29] Eisenmann, T. R. 2006. Internet companies' growth strategies: determinants of investment intensity and long – term performance. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1183 – 1204.
- [30] Engler, E., Jones, S., & Van de Ven, A. 2013. Organizing healthcare for changing markets: The case of Ascension Health. *Journal of Organization Design*, 2 (3), 3 – 15.
- [31] Fischer, B., Lago, U., Liu, F. 2013. *Reinven-*

ting giants: How Chinese global competitor Haier has changed the way Big companies transform. London: Jossey - Bass Press.

[32] Garud, R. , & Kumaraswamy, A. 2005. Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly*, 29 (1), 9 - 33.

[33] Gawer, A. , & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 417 - 433.

[34] Gompers, P. , Lerner, J. , & Scharfstein, D. 2005. Entrepreneurial spawning: Public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *The Journal of Finance*, 60 (2), 577 - 614.

[35] Gupta, A. K. 2015. Haier's platform strategy: A critical assessment. CKGSB knowledge, <http://knowledge.ckgsb.edu.cn>.

[36] Hannan, M. T. , & Freeman, J. H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 83, 929 - 984.

[37] Herber, J. , Singh, J. V. , & Useem, M. 2000. The design of new organizational forms. In Day, G. and Schoemaker, P. J. H. (eds), *Wharton on Managing Emerging Technologies*. New York: Wiley, 376 - 392.

[38] Hernes, G. 1998. Real virtuality. In P. Hedstrom, R. Swedberg, (eds) . *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. New York: Cambridge University Press, 74 - 101.

[39] Hoetker, G. 2006. Do modular products lead to modular organizations? *Strategic Management Journal*, 27, 501 - 518.

[40] Hurwicz, L. 1973. The design of mechanisms for resource allocation. *American Economic Review*, 63, 1 - 30.

[41] Ireland, R. D. , Hitt, M. A. , & Sirman, D. G. , 2003. A model of strategic entrepreneurship: The con-

struct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963 - 989.

[42] Isaacson, W. 2012. The real leadership lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*, 90 (4), 92 - 102.

[43] Jing, R. , & Benner, M. 2016. Institutional regimes and path dependence: Case studies of the conversion of military firms in china. *Journal of Management Studies*, 53 (4), 552 - 579.

[44] Katz, M. L. , & Shapiro, C. 1994. Systems competition and network effects. *The Journal of Economic Perspectives*, 8 (2), 93 - 115.

[45] Kauffman, S. 1993. *The origins of order*. New York: Oxford University Press.

[46] Kauffman, S. 1995. *At home in the universe*. New York: Oxford University Press.

[47] Kazanjian, R. K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology - based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257 - 279.

[48] Klyver, K. , & Hindle, K. 2007. The role of social networks at different stages of business formation. *Small Enterprise Research*, 15 (1), 22 - 38.

[49] Kuratko, D. F. , & Audretsch, D. B. 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 1 - 17.

[50] Lazear, E. P. 2005. Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23 (4), 649 - 680.

[51] Levinthal, D. A. , & Warglien, M. 1999. Landscape design: Designing for local action in complex worlds. *Organizational Science*, 10 (3), 342 - 357.

[52] Lu, Y. , Tsang, E. W. , & Peng, M. 2008. Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution - based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 361 - 374.

- [53] MacMillan, I. C. , Block, Z. , & Narasimha, P. S. 1986. Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1 (2), 177 – 191.
- [54] Makadok, R. , & Wayne, C. R. 2009. Both market and hierarchy: An incentive – system theory of hybrid governance forms. *Academy of Management Review*, 34 (2), 297 – 319.
- [55] Meyskens, M. , Robb – Post, C. , Stamp, J. A. , Carsrud, A. , & Reynolds, P. D. 2010. Social ventures from a resource – based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 661 – 680.
- [56] Morris, M. , Kuratko, D. , & Covin, J. , 2008. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson/South – Western Publishers, Mason, OH.
- [57] Narayanan, V. K. , Yang, Y. , & Zahra, S. A. 2009. Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38 (1), 58 – 76.
- [58] Nonaka, I. , & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge – Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- [59] Parker, S. C. 2011. Intrapreneurship or entrepreneurship? . *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19 – 34.
- [60] Pinchot III, G. 1985. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the company to become an entrepreneur*. EUA: Harper & Row.
- [61] Pine, B. J. 1993. *Mass customization: The new frontier in business competition*. Harvard Business Press.
- [62] Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research on Organizational Behavior*, 12, 295 – 336.
- [63] Puranam, P. , Alexy, O. , & Reitzig, M. 2014. What's “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39 (2), 162 – 180.
- [64] Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency.
- [65] Sharma, P. , & Chrisman, J. J. , 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11 – 27.
- [66] Siggelkow, N. 2001. Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 838 – 857.
- [67] Siggelkow, N. 2002. Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 125 – 159.
- [68] Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 20 – 24.
- [69] Siggelkow, N. , & Rivkin, J. 2005. Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organizational Science*, 16 (2), 101 – 122.
- [70] Sjömon, Herbert, A. 1996. *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed. MIT Press, Cambridge, MA.
- [71] Sørensen, J. B. 2007. Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52 (3), 387 – 412.
- [72] Sørensen, J. B. , & Fassiotto, M. A. 2011. Organizations as fonts of entrepreneurship. *Organization Science*, 22 (5), 1322 – 1331.
- [73] Sørensen, J. B. , & Phillips, D. J. 2011. Competence and commitment: employer size and entrepreneurial endurance. *Industrial and Corporate Change*, dtr025.
- [74] Stinchcombe, A. L. 1991. The conditions of fruitfulness of theorizing about mechanisms in social science. *Philosophy of the Social Sciences*, 21, 367 – 388.
- [75] Thompson, D. 1967. *Organizations in action*.

McGraw – Hill, New York.

[76] Tsai, W. 2002. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13, 179 – 190.

[77] Tushman, M. L. , & O’ Reilly III, C. A. 2002. *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Publishing Corporation.

[78] Tushman, M. L. , & Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171 – 222.

[79] Van de Ven, A. H. , 2013. Commentary on

Ruimin Zhang’s speech “Haier’s efforts to explore innovative models in the Internet era.” Orlando, Florida: *The Academy of Management Annual Conference*.

[80] Wright, S. 1932. The roles of mutation, inbreeding, cross – breeding and selection of evolution. *In Proceedings of the XI International Congress of Genetics*, 1, 356 – 366.

[81] Zahra, S. A. , Nielsen, A. P. , & Bogner, W. C. 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 169 – 189.

[82] Zhang, R. M. 2013. Haier’s efforts to explore innovative models in the Internet era. Orlando, Florida: *The Academy of Management Annual Conference*.