

分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程

——基于资源编排理论视角的多案例研究*

□ 孟 韬 李佳雷 郝增慧

领域编辑推荐语：

“研究从企业组织快速发展的重要基础——‘资源’视角切入，拓展了资源编排理论在分享经济组织情境下的解释力，同时分析了分享经济组织的资源管理与能力构建互动过程，识别出了三个关键机制，并解释了深层次机理，丰富了分享经济及分享经济组织的理论研究。”

——任兵

摘 要：为什么以分享经济为载体的新兴企业组织（或称分享经济组织）能在短时间内获得高成长？资源编排理论作为连接组织资源行动和动态能力的桥梁，提供了一个新的理论视角。本文基于理论抽样对滴滴出行、得到、哈啰出行三个企业进行跨案例对比研究，通过对多来源数据资料的逐级编码，识别出组织发展中资源管理与能力构建互动过程的三个核心机制：第一，价值识别；第二，技术赋能；第三，价值重构。文章响应了学者们对分享经济组织研究的呼吁，揭示了分享经济组织中资源价值再实现的路径，实现了资源编排理论在分享经济和数字经济环境下的融通，探讨了分享经济组织设计理念的可行性。

关键词：分享经济；分享经济组织；资源编排；案例研究

一、引言

分享经济组织（sharing economy organizations）是以分享经济（或称共享经济）为载体的新兴企业组织（Mair & Reischauer, 2017）。依托于此类组织形式的商业实践

* 本文得到国家自然科学基金主任应急管理项目“分享经济的组织性质与组织模式研究”（项目号：71840006）和辽宁省“兴辽英才计划”课题“数字经济时代企业高成长的机制与促进政策研究”（项目号：XLYC1904017）的资助。笔者感谢《管理学季刊》“商业模式创新过程的管理机制”特刊论文研讨会与会学者的指导，以及初审专家、外审专家、领域编辑和主编的宝贵意见。

在短时间内达到了传统企业几十年甚至上百年的积累,其中有很多快速成长为“独角兽”或“瞪羚”企业。例如 Airbnb 公司,成立于 2007 年,短短十几年,已经在规模和估值上与希尔顿酒店比肩、超过喜达屋酒店;Uber 公司成立于 2008 年,业已成为美国最大的在线打车平台,业务范围与规模仍在不断扩大;滴滴出行的前身是滴滴打车,成立于 2012 年,目前已经是仅次于淘宝的全球第二大在线交易平台。然而,分享经济组织中缺乏传统意义上的优势资源,以使用而非占有的方式连接了海量、分散、未被充分利用的资源 (Gerwe & Silva, 2020; 杨学成和涂科, 2017)。与资源基础观“资源的四种必要特质(价值、稀缺、难以模仿、难以替代)让拥有此类资源的企业获得竞争优势 (Barney, 1991)”的假设相悖,突破了对资源异质性特征的界定 (祝振铎和李新春, 2016)。分享经济组织的成长问题具有重要研究价值。

针对分享经济这一新兴研究主题,目前得到了经济学、管理学、社会学、心理学、环境科学以及计算机科学等多领域学者的共同关注。在概念内涵 (Belk, 2014)、产权特征 (Bardhi & Eckhardt, 2012)、商业模式 (Muñoz & Cohen, 2017) 和参与动因 (Celata et al., 2017) 等方面均得到了长足的发展,颇具广度和深度。但是鲜有对分享经济组织成长问题的深刻探讨。尽管从 2015 年开始,“组织、平台、网约车、共享单车、知识付费、资源配置”等关键词迅速兴起,分享经济的组织问题得到了广泛的关注。但可惜的是直接相关的研究不但数量少,而且未深入企业内,目的多是为了界定和分类,未能说明此类企业组织为什么能够获得快速发

展的能力基础 (Cohen & Kietzmann, 2017; Muñoz & Cohen, 2017; Miralles et al., 2017)。分享经济组织在现实中的强势表现与学界研究缺失的矛盾让 Gerwe 和 Silva (2020)、Mair 和 Reischauer (2017)、Miralles 等 (2017) 学者呼吁更多组织领域的研究以丰富理论解释。

在缺乏传统经济组织所拥有的资源优势前提下,分享经济组织借助由企业运营的数字技术平台,激活了社会和经济参与者,构成了一个交互的网络,提升了交易和分享的效率 (Miralles et al., 2017),实现了对所连接资源精巧地编排 (Sirmon et al., 2007)。实际上,分享经济组织在进行以上资源管理行动的同时,表现出了对外部环境变化的快速响应能力和极强的适应能力。然而,现有研究对分享经济组织成长中资源管理和能力构建间的互动关系缺少足够关注。深入剖析这一互动过程、探讨其内部机制,对理解分享经济组织的独特成长动力有重要意义。鉴于资源编排理论 (resource orchestration) 在研究初创企业资源行动与动态能力间关系的桥梁作用 (Sirmon et al., 2011; 苏敬勤等, 2017),本文基于此理论视角展开研究。

综上所述,本文将聚焦于以下研究问题:分享经济组织如何通过资源管理与能力构建的互动实现组织快速成长?这背后的机制与机理是什么?以期达成以下研究目的:揭开这一独特互动过程的黑箱,识别出互动过程中的关键机制。在研究设计上,基于资源编排理论视角,遵从过程性探索式研究的一般范式,设计多案例研究。为深入理解分享经济组织成长的内在逻辑提供有效借鉴,同时响应学者们对分享经济组织研究的呼吁。

二、文献综述

（一）分享经济组织及其资源基础

在分享经济这个社会经济交换系统中 (Eckhardt et al., 2019), 分享经济组织是其中连接多边市场的在线平台 (Constantiou et al., 2017), 通过促进互动和匹配用户为参与者创造了价值 (Gerwe & Silva, 2020), 是区别于以科层制为基础的传统经济组织的新兴组织形式 (Mair & Reischauer, 2017)。主要表现为以下四个特征: 第一, 企业运营的数字平台作为中介连接了社会和经济参与者 (Perren & Kozinets, 2018)。第二, 消费者的角色被拓展 (Eckhardt et al., 2019), 形成了分享经济中的“产消者”角色 (Ritzer & Jurgenson, 2010)。换言之, 参与分享经济的人可以同时成为生产者和消费者。例如, 滴滴快车的司机可能在出行时搭乘顺风车, Airbnb 的房东外出时可能会同样选择共享住宿。这些产消者承担了传统经济组织中员工的角色, 但是与分享经济组织并无雇佣关系。第三, 以使用而非占有的方式连接资源 (Belk, 2014)。第四, 所连接的资源呈现海量、分散、未被充分利用的状态 (Muñoz & Cohen, 2017; Gerwe & Silva, 2020)。

这些新组织特征导致分享经济组织对资源的利用方式颠覆了企业资源基础观的假设。一方面, 突破了传统资源基础理论对资源异质性特征的界定 (祝振铎和李新春, 2016)。分享经济组织所利用的资源长时间海量分散在社会各处 (姜奇平, 2016), 难以被充分利用。这与传统经济组织对优势资源的定义不同, 并非稀缺、

容易被模仿和替代 (Barney, 1991)。如今却被分享经济组织大规模利用以获得竞争优势。另一方面, 突破了对资源的利用方式。分享经济组织侧重激活和开发资源, 以使用而非占有的方式连接资源 (杨学成和涂科, 2017)。这与资源基础理论下对企业资源范围的界定有差异, 并非企业控制的全部有形和无形资产 (Sirmon et al., 2007)。尽管如此, 在缺乏传统经济组织所拥有的资源优势前提下, 分享经济组织借助数字技术平台提升了交易和分享的效率 (Miralles et al., 2017), 实现了对所连接资源精巧地编排 (Sirmon et al., 2007), 获得了对外部环境变化的快速响应能力和极强的适应能力。

从资源编排理论出发解释分享经济组织成长中资源管理和能力构建间的互动关系, 对理解分享经济组织的独特成长动力有重要意义。资源编排理论源自资源基础观, 继承了动态能力中关于动态管理能力的观点, 发展了一直被忽略的管理者在动态环境中的战略功能。Sirmon 等 (2011) 整合了资源管理 (resource management) 和资产编排 (asset orchestration) 模型, 提出了资源编排理论, 用来解释企业如何有效管理资源以获得竞争优势。资源管理和资产编排均聚焦于管理者的资源相关行动以及这些行动如何发展企业的竞争优势。对两者的整合使资源编排理论在资源基础观和动态能力观之间搭建了一架桥梁, 拓展了从资源占有到组织能力产生之间的关系, 在资源与能力互动的框架下更好地理解管理者的角色, 细致刻画了管理者如何对企业资源进行有效的动态协调。

其中, 资源管理模型认为在不确定环境下进行资源管理的关键是“结构化资源组合、进

行资源捆绑以及动员协调发展企业能力”，包括建构、绑定和利用三个阶段。建构是指对企业资源组合的管理，包括获得、积累和剥离；绑定是指对企业资源的联合以创造或改变现有能力，包括稳定、丰富和拓展；利用是指应用企业的能力来创造价值和财富，包括动员、协调和开发（Sirmon et al., 2007），并在后续用实证研究予以验证（Sirmon et al., 2008）。资源编排模型由“搜索与选择”和“配置与部署”两个维度构成。搜索与选择过程要求管理者识别资产，进行与之相关的投资，并为公司设计组织和治理结构，以及创建商业模式；配置与部署过程需要协调特定资产，为这些资产提供愿景，并培育创新（Helfat et al., 2007）。

需要注意的是，资源拼凑（resource bricolage）理论也常被用于解释初创企业的创业活动，意指创业企业在资源匮乏环境下凭借现存仅有的资源创造价值的过程（Baker & Nelson, 2005；祝振铎和李新春，2016）。与资源编排相比，尽管两者均是对资源的巧妙利用，体现了管理者的重要作用，但形成原因和侧重点不同。资源拼凑产生的原因是初创企业囿于自身规模和市场环境的限制而无法获得足够资源，为了生存通过利用现有资源达到新的结果，侧重企

业的初创，是不得已而为之，常作为一种过渡手段；而资源编排关注的是企业通过对资源的管理、协调获得可持续的竞争优势，强调企业的持续发展。

（二）分享经济组织的模式分类

由于不同类型资源所具有的特质会影响组织资源管理的方式（Sirmon & Hitt, 2003），资源类型的差异所导致的组织模式差别也可能产生相似影响。因此，在研究分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程时，要充分考虑这种类型差异所带来的变化。对于资源的分类，资源基础理论创建者之一的 Barney（1991）将其具体分为物质资本资源、人力资本资源和组织资本资源。物质资本资源包括企业所用的物质技术、企业的厂房和设备、企业的地理位置和原材料等；人力资本资源包括管理人员和员工的培训、经验、判断、智力、关系和洞察力；组织资本资源包括企业的正式报告结构，正式和非正式的规划、控制和协调系统，以及企业内部群体之间、企业与其外部环境中的群体之间的关系。基于这一资源分类框架，结合现有关于分享经济组织模式的研究，可以将分享经济组织分为三种典型模式，分别是平台匹配型、社群连接型、交易中心型（见表 1）。

表 1 分享经济组织的模式分类

分类	平台匹配型	社群连接型	交易中心型
主要资源类型	组织资本资源	人力资本资源	物质资本资源
平台中介性 ^①	高	低	高
社会化程度 ^②	高	低	低
价值创造 ^③	用户←平台→用户	平台→用户→用户	用户←→平台←→用户

注：①平台中介性，指企业运营的数字技术平台对全部交易环节的介入程度；②社会化程度，指企业对平台上用户间沟通、协商行为的支持程度；③价值创造，指价值传递的路径，分享经济中的用户是价值共创者。

资料来源：根据 Amit 和 Han（2017）等研究修改。

平台匹配型的分享经济组织具有以下典型特征：组织所利用的资源类型主要为组织资本资源，由企业运营的数字技术平台作为匹配多边市场的“桥梁”。交易发生时，平台对供需双方交易环节的介入程度较高，且支持用户间的沟通与协商行为，价值经过平台由供需双方共同创造。平台匹配型的分享经济组织也被称作“匹配者”（firm as a bridge provider）（Amit & Han, 2017）、“撮合者”（matchmakers）（Perren & Kozinets, 2018）或“特许经营者”（franchisers）（Constantiou et al., 2017）。典型代表是滴滴出行和 Uber 等共享出行类企业。

社群连接型的分享经济组织典型特征如下：组织中的资源以人力资本资源为主，平台重点为个人用户赋能，帮助其向外提供产品和服务。在交易过程中，平台较少介入供需双方的交易环节，对用户间的沟通与协商行为支持力度不大，价值从平台经由用户向外传递。社群连接型的分享经济组织也被称为“交易赋能者”（firm as transaction enabler）（Amit & Han, 2017）、“用户驱动者”（enablers）（Perren & Kozinets, 2018）或“园艺大师”（gardeners）（Constantiou et al., 2017）。典型代表是得到和 Kickstarter 等知识技能分享类企业。

交易中心型的分享经济组织主要利用了物质资本资源，平台作为交易的中心，发现并与其他公司合作，共同为用户创造价值。在交易过程中，平台高度介入了交易环节，但并未支持用户间的沟通与协商，价值以平台为核心向用户传递。交易中心型的分享经济组织也叫“合作者”（firm as collaborator）（Amit & Han, 2017）、“交易枢纽”（hubs）（Perren & Kozinets, 2018）

或“负责人”（principals）（Constantiou et al., 2017）。典型代表是哈啰出行和 Call-A-Bike 等共享单车服务商。

（三）数字经济时代下的技术赋能

基于上述理论分析，分享经济组织能够获得持续的竞争优势并快速成长，离不开其所连接资源精巧地编排与利用，这一过程体现了技术赋能的思想（Eckhardt et al., 2019）。与此同时，分享经济组织均深深嵌入于数字经济，表现为网络信息技术冲击下形成的具有网络化特征的新组织形式。组织内由企业运作的数字技术平台连接了经济和社会参与者、构成了一个交互的网络，进而提升了交换和分享的效率（Miralles et al., 2017），是实现资源编排的重要基础。因此，进一步回顾数字经济时代下的技术赋能，有助于理解本文研究问题，促进分享经济与数字经济的融通。

数字经济时代的企业营商环境呈现波动（volatility）、不确定（uncertainty）、复杂（complexity）、模糊（ambiguity）的特点，这些典型特征被 Millar 等（2018）概括为 VUCA。随着不确定性问题的日益增多，技术在应对此类问题时的优势日益凸显，技术赋能的概念开始被接受，赋能也不再局限于员工授权赋能维度上。充分理解数字经济时代下赋能概念的变化，对理解技术赋能概念的产生及可能的影响范围有重要意义。

技术赋能是指数字化能力会为企业赋能并进一步作用于价值创造过程（Lenka et al., 2017），主要表现为通过数据赋能（周文辉等，2017）。互联网时代下的分享经济组织一直致力于发展大数据和人工智能等新技术，这些技术

帮助组织连接和配置各项资源。与传统的赋能概念相比,技术赋能不仅仅是授权,同时还强调提高能力和激发活力。特别是新时代下组织成员间的雇佣关系逐渐被合作关系取代(罗仲伟等,2017),通过合作的方式可以实现“1+1大于2”的效果,提高合作各方的企业能力。相较之下,赋能是管理学关注的重要概念,一直以来的研究主要集中在员工授权赋能(employee empowerment)上,关注高管如何将权力下放给员工,进而提高其自主性(Mainiero, 1986)。尽管赋能是一个多维度概念,包括教育、领导、指导和支持等多个视角(Vogt & Murrell, 1990; Honold, 1997),但是研究主体一直聚焦于组织内成员,强调雇佣关系。忽略了数字经济时代下生产者、大众生产、众包和众筹等出现后消费者的角色变化,此时顾客拥有了更多的主动权(Yukse et al., 2016)。组织作为平台连接了企业与消费者,权力在组织间被分享(周文辉等,2017)。

三、研究方法

(一) 方法选择

本文采用多案例对比分析的研究方法,这带来了三点优势。首先,基于本文研究目的,文章探讨的是一个揭开事物本质、探索其运行机制和背后机理的How & Why问题,同时也是一个过程性探索研究,非常适用于案例研究方法(Yin, 2009)。其次,相比于单案例,多案例研究在相关问题的解释力上更强,能够更充分地描述一种现象的存在。其“复制逻辑”将多个案例看成一系列实验(Eisenhardt, 1989),

通过反复对比分析提高案例研究的外部效度,增强研究结论的普适性(Eisenhardt & Graebner, 2007)。最后,对多个案例进行对比分析,可以保证同时为分享经济组织的不同模式提供实例(卢晖临和李雪,2007),有助于建构理论。

(二) 案例选择

本文选择了滴滴出行(原滴滴打车)、得到(原罗辑思维)、哈啰出行(原哈罗单车)三家企业作为研究对象。在案例选择上遵循理论抽样的原则(Eisenhardt & Graebner, 2007),所选案例是出于理论的需要,可以同时满足以下三个标准:标准一,鉴于文章核心探讨的问题是分享经济组织如何通过资源管理与能力构建的互动实现组织快速成长,因此所选案例必须是分享经济组织,且具有公认的高成长性。三个案例均为以分享经济为载体的新兴企业组织,以企业运营的数字技术平台为核心,成立时间均不超过10年,在非常短的时间内成长为“独角兽”企业。标准二,所选案例要实现资源与能力的互动,表现出对外部环境变化的快速响应能力和适应能力。三个案例均是各自行业的头部企业,在激烈的竞争中脱颖而出,很大程度上代表了行业现状及发展方向。标准三,所选案例要能为不同的分享经济组织模式提供实例。三个案例分别对应分享经济组织的三种模式,滴滴出行对应平台匹配型、得到对应社群连接型、哈啰出行对应交易中心型。在具体分析时以三个案例企业的资源管理和能力构建互动过程为分析单元,通过案例间的对比分析来反复验证或否定所得出的结论(Eisenhardt, 1989)。

所选案例亦具有其他优势:一方面,三个案例在发展过程中均受到外界的持续关注,相

关数据可得性较高。有助于从多个途径获得数据进行数据的三角验证，可以持续收集数据进行分析以达到理论饱和，即在关键概念的支持数据收集上产生了冗余（Glaser & Strauss，

2008）。另一方面，相比同行业中其他企业，被选中的案例拥有更为丰富的资源管理经验与较长的发展年限，有利于进行过程性探索分析。案例企业的基本信息如表 2 所示。

表 2 案例企业基本信息

企业名称	滴滴出行	得到	哈啰出行
组织类别	平台匹配型	社群连接型	交易中心型
成立时间 ^①	2012 年	2012 年	2016 年
“独角兽”企业	是	是	是
业务领域	共享出行	知识分享	共享单车
业务规模	为全球超过 5.5 亿用户提供多元化的共享出行服务。有数千万车主及司机获得灵活的工作和收入机会，年运送乘客超过 100 亿人次	截至 2019 年，得到 App 的用户数量增长至 2980 万，知识产品增长到 131 个，听书产品增长到 1943 个	截至 2019 年，累计注册用户超过 3 亿，旗下哈啰单车已入驻 360 多个城市，稳居共享单车行业第一
发展里程碑	2015 年与快的打车进行战略合并； 2016 年收购优步中国，成为仅次于淘宝的全球第二大在线交易平台； 2018 年滴滴顺风车业务下线整改	2016 年得到 App 正式上线，推出首个付费专栏《李翔商业内参》； 2017 年对行业内同行共享《得到品控手册》； 2018 年成立得到大学； 2019 年推出知识春晚	2017 年完成与永安行低碳科技的战略合并； 2018 年率先开启行业内全国信用免押金，累计免除押金 320 亿元

注：①成立时间为创业开始时间，彼时滴滴出行以滴滴打车形式存在，得到以罗辑思维形式存在，哈啰出行以哈罗单车形式存在。
资料来源：笔者自制。

（三）数据收集

基于 Eisenhardt（1989）的多来源数据收集方法，研究团队广泛收集了案例企业相关的一手和二手数据，形成证据三角形（Yin，2009）。鉴于研究问题特点，为了更好地完成这个过程性探索式研究，研究团队自 2015 年起持续关注分享经济现象，对案例企业进行了持续跟踪。通过多个途径掌握其基本情况（特别是关键事件），反复在理论与实践中间跳入跳出、相互印证，逐渐形成相对自洽的认识。数据的来源主要有三个方面，分别是档案资料、半结构化访谈、实地观察。数据收集的细节展示于表 3 中。

首先，研究团队持续收集了与主题相关的

报纸、期刊、书籍、公开发布的高层音视频访谈或对外演讲、网站、论坛、社交媒体、内部材料（包括内部信息、规定与制度、研究报告等）等数据，转录为文档形式编码存档。这些数据提供了对企业发展过程的动态变化的基本了解，有助于精练子研究问题，确定访谈对象，不断修正方向，开展进一步研究。由于案例企业的发展得到了社会的广泛关注，各来源的二手数据非常丰富。并且企业的高层有相对充分的音视频访谈或对外演讲素材，话题基本围绕案例企业作为分享经济代表性企业发展中的各类问题，非常适合本研究，弥补了企业一把手面对面深入访谈的缺失。

表3 数据搜集细节展示

数据来源	数据类型	受访者/主要内容	数量	编码
档案资料	企业高层公开音视频素材	滴滴出行创始人兼 CEO 程维、滴滴出行总裁柳青、滴滴出行联合创始人 CTO 张博、得到创始人罗振宇、得到联合创始人兼 CEO 李天田、哈啰出行 CEO 杨磊等的相关音视频及文字材料	6.5 万字	D1A~C
	报纸、期刊、纸质书籍	中国重要报纸全文数据库、中国学术期刊（网络版）数据库内相关主题检索	2000 余篇	D2A~C
	企业直接材料	官网、论坛、对外宣传材料、内部资料	14 万字	D3A~C
半结构化访谈	深入访谈	滴滴发展研究院负责人、滴滴发展研究院研究员、滴滴专车事业部员工、滴滴运营方向员工、滴滴司机端方向员工、滴滴汽车租赁公司方向员工、滴滴人力资源方向员工、青桔单车东北地区负责人、哈啰单车东北地区负责人、摩拜单车东北地区负责人、沈阳市城建部相关负责人、沈阳市城建部工作人员、沈阳市交通局相关负责人、沈阳市交通局工作人员、济南市交通局相关负责人	共计 15 人	F1A~P
	非正式访谈	领域内专家；快车、专车、顺风车司机代表和消费者代表；共享单车消费者代表；知识产品消费者代表	若干	F2A~C
实地观察	—	走访北京、上海、杭州、重庆、大连、沈阳、济南、青岛、海南等城市；参观滴滴出行总部	—	S1

资料来源：笔者自制。

其次，半结构化访谈与实地观察相结合作为一手数据收集的主要来源。访谈主要分为深入访谈与非正式访谈两类，主要涉及企业的管理层、分管各模块的员工以及主要利益相关者（如主管的政府部门、分享经济服务的提供者与使用者等）。访谈资料的收集按时间顺序经历了两个阶段：2017 年 12 月到 2018 年 12 月、2019 年 10 月到 12 月。实地观察方面，研究团队走访了北京、上海、杭州、重庆、大连、沈阳、济南、青岛、海南等多个城市，了解各地实际情况，并实地拜访了滴滴出行的总部，参观了企业的展厅。

在开展深入访谈（面对面或线上）之前，研究团队会先将访谈提纲发送给受访者，针对每位受访者会提前进行一个不超过 10 分钟的在

线预访谈，以增进熟悉和确定正式访谈时间。每一个深入访谈持续 1~2 小时，访谈期间，对于受访者的每一个回答，提问者都要求受访者提供支撑信息（追问为什么）。对于访谈对象不同意进行录音的情况，由研究团队结合现场记录于访谈后及时整理。深入访谈记录均于访谈结束后 48 小时内整理完成，并由多位研究者相互印证，必要时发送给受访者予以确认。非正式访谈主要包括领域内的专家和案例企业的用户，后者分为服务提供者与消费者（如滴滴司机、共享单车消费者等），主要覆盖了同事与同学，借由学术会议与出行之便进行了多次非正式访谈。因为访谈人数较多，且非正式的深入访谈，每次访谈后会将核心要点进行记录编码存档，以作补充。

（四）数据分析

此研究采用 Miles 和 Huberman（1994）的归纳式分析方法，遵循 Gioia 等（2013）提出的数据结构（data structure）展示法，总体数据结构如图 1 所示。其中，一级编码来源于对访谈和档案资料的反复梳理，二级编码则是对第一步梳理的描述式编码的组合，而后进一步经过对原始数据、二级编码和现有文献的交叉对比，归纳出三级编码（核心构念）。在操作上，首先完成对原始数据的初步梳理，通过聚类相似内

容得到多个意群；接着对得到的多个意群进行归类，同时参照理论，反复对比二者进行匹配；最后进一步归纳精练上一步骤的编码。采用多位研究者共同编码的方式，对于研究者编码过程中的差异，通过协商讨论的方式达成一致（Denzin & Lincoln，2011）；同时持续进行数据收集和分析直至在关键概念的支持数据收集上产生冗余（Glaser & Strauss，2008）；另外辅之以 NVivo 软件（11.3.0 版本）进行编码统计，以提高数据统计的准确率。

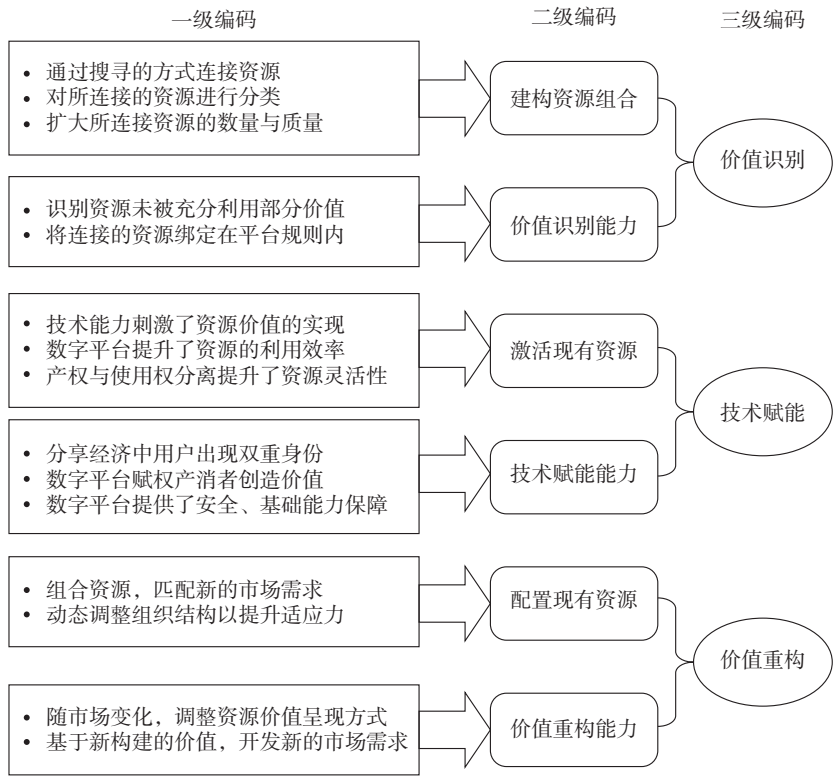


图 1 数据结构概览

四、案例分析

在案例分析部分借鉴朱晓红等（2019）、苏敬勤等（2017）、Koskelahuotari 等（2016）、

Isckia 和 Lescop（2015）等的观点，结合案例企业主要领导者的公开讲演资料、实地访谈、新闻报道和相关文献，将分享经济组织资源管理和能力构建的互动过程具体分为建构期、赋能期和配置期三个阶段。建构期是指组织建造

(building) 和建立 (establishing) 一个基础资源架构 (structure) 的阶段; 赋能期是指组织激活 (igniting) 不同资源的阶段; 配置期是指组织为了维持 (maintaining) 自身竞争优势而不断更新 (renewing) 自身资源配置的阶段。案例企业不同阶段的发展逻辑差异体现在组织内的“资源管理方式”与“能力构建表现”不同。案例分析将依照三个阶段的自然演进顺序展开, 在每个阶段通过对比分析各案例间的异同, 深入挖掘资源管理与能力构建的互动过程机制。

(一) 建构期: 价值识别

前人研究表明, 当组织面临不确定的外部环境时, 应对的起点往往是结构化 (structuring) 自身全部的资源, 基于此动态地进行机会识别行为 (Sirmon et al., 2003; Sirmon et al., 2007; Sirmon et al., 2011; Teece, 2007; 杜小民等, 2015)。本文所收集到的数据涌现了不同的观点。与传统经济组织相比, 分享经济组织主要利用的资源不同, 以使用而非占有的方式连接了海量、分散、未被充分利用的资源 (Gerwe & Silva, 2020; 杨学成和涂科, 2017)。由于这些资源大量存在于组织外部, 此时对资源的结构化是一个从外向内的顺序。组织能“连接”的外部资源比“拥有”的内部资源更加重要。另外, 分享经济组织对资源的识别行为并非聚焦于机会, 而是关注于价值, 发展出了价值识别能力。具体的资源管理与能力构建互动过程如下:

1. 资源管理: 建构资源组合

传统经济组织的资源组合是指组织所控制的全部资源之和。但是, 分享经济组织的资源组合是组织可以连接资源的总和。因为分享经

济组织在资源的选择、利用与获得方式上均具有特殊性, 这导致分享经济组织有机会建构一个更丰富的资源组合, 以满足不同的市场需求。具体表现在以下两个维度:

一方面, 在资源的选择与利用方式上, 分享经济组织以使用而非占有的方式连接了海量、分散、未被充分利用的资源。与传统经济组织相比, 分享经济组织的资源组合所涵盖的范围更广, 既包括从战略要素市场中购买的资源和内部学习发展的资源, 又包括通过合作所连接的资源。例如滴滴出行从私家车市场转化到共享出行领域, 充分利用了私家车未被充分开发的座位资源, 以及私家车主未被合理使用的闲暇时间。基于此开发了顺风车、拼车和专快业务。得到筛选并集合了各领域的佼佼者, 将过往未能被充分开发的知识和经验以产品的形式储存, 再利用这些佼佼者的闲暇时间。哈啰出行则与自行车厂等供应商合作, 以 B2C 的方式由企业创造资源 (例如, 单车、助力车等资源)。通过企业的宏观调配, 实现了资源的高效使用与流转。

另一方面, 在资源的获得方式上, 分享经济组织通常采用搜寻的手段探索可能适用于自己的资源。被搜寻方包括但不限于投资商、生产商、公共资源持有者和政府等。在企业发展的初期, 面对不确定的市场以及激烈的竞争, 分享经济组织往往尽可能多地获得资源, 不断扩大所连接资源的数量与质量。在此过程中, 不同种类的资源被连接, 进入组织自己的资源组合中, 为后续组合与配置打下基础。例如财务资源、用户资源、技术资源、政策资源等。以财务资源为例: 滴滴出行成立于 2012 年, 推

出打车软件，先后获得腾讯和阿里巴巴的战略投资。2016 年宣布获得苹果公司 10 亿美元战略投资，6 月宣布完成总额 73 亿美元的融资。2017 年完成新一轮超过 55 亿美元的融资。得到在正式推出之前，基于 2012 年起罗辑思维的积累，迅速完成种子轮融资。哈啰出行原名哈罗单车，成立于 2016 年 9 月，成立之初仅两个月，即完成 A 轮融资。2017 年 10 月与中国共享单车上市第一股的“永安行”达成战略合作关系，同年获得蚂蚁金服等多家知名投资机构的战略投资。

2. 能力构建：价值识别能力

与传统经济组织相比，分享经济组织所连接的资源具有海量、分散、使用时间有限的特点。因此，分享经济组织需要快速识别出各资源的价值，并将这些资源绑定在平台规则内。这种对资源价值的识别能力需要在构建资源组合的同时使用。首先，界定资源组合中资源的价值。例如滴滴出行最初做的是出租车信息的在线化，推出的是“打车软件”。通过这个方式重新界定了出租车的价值，使出租车摆脱了传统路边巡游、定点接客的方式，可以“抢单”和预约乘车，大大拓展了出租车的使用场景。得到邀请了各领域的专家入驻平台，将沉淀的知识以在线课程的形态呈现出来，甚至将书籍进行拆解，将知识点以碎片化的方式转述。哈啰出行则颠覆了私人自行车的使用场景，通过共享的方式创造价值。

其次，持续改进现有资源组合。具体改进方法为扩大原有资源优势 and 剥离劣势组合方式。一方面，案例企业从未止步于眼前的优势。例如滴滴出行在获得网约车市场绝大部分份额后

持续扩大原有资源优势、改进资源组合。在技术上研发了推荐上车地点、发布了司机端护航系统，在用户支持上成立了司机互助基金、关爱基金和滴滴女性联盟等。哈啰出行目前已经是国内共享单车市场的头部企业，市场份额超过了二三名之和，为了扩大既有资源优势，逐步从大学生免押金到开放试点城市信用免押金再到与芝麻信用联手开放全国信用免押金骑行。另一方面，面对具有劣势的资源组合方式，案例企业会选择及时剥离。例如得到依照自身发展目标停掉了罗辑思维节目的多平台分发，将周播的视频节目改版为日更的音频栏目；滴滴出行及时叫停了尚存在安全隐患的顺风车业务。

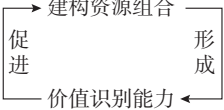
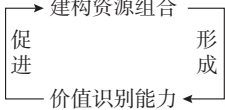
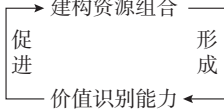
最后，基于市场需求持续拓展资源的分类目录，创造新的资源组合。滴滴出行不仅局限于最初的出租车资源，而且一直致力于开发新业务，相继推出快车、专车、顺风车、代驾和小巴士等服务，在连接出行供需两端的轻资产模式基础上发展配套重资产模式，如滴滴的汽车开放平台。得到在发展的初期从外部引入了资深媒体人李翔、北大薛兆丰、清华宁向东、天使投资人徐小平等知识分享人，并逐渐拓展为人文社科、科学、商学和能力等课程板块，目前共推出了 137 门课程。哈啰出行则围绕哈罗单车项目开发出单车、助力车、电动车租售等两轮出行业务，并进一步拓展顺风车服务。正如滴滴出行总裁柳青所说：“在工作中我们发现，可能有一部分人负担不起自己叫一辆车这样的服务，那么我们可以用人工智能发展拼车……我们看到，有人会在下班之后喝一杯，而酒后驾驶是非常危险的，因此我们会派一名

代驾司机，在酒吧或派对上找到你，把你送回家，你完全不需要开车。这样更安全。而小巴士，实际上是超级拼车，让更多人共乘。”

总结而言，这一阶段分享经济组织的资源管理与能力构建呈现互相影响、彼此促进的互动关系。表 4 是对建构期涌现出的核心构念及相互关系的直观展示。在资源编排理论视角下，

对比分析了案例企业在参与编排的资源类型上的差异、编排过程中资源管理与能力构建的互动方式，并针对核心构念进一步援引了相关典型证据。其中三个案例参与编排的主要资源类型呈现显著差异，滴滴出行以组织资本资源为主、得到倾向于人力资本资源、哈啰出行则聚焦于物质资本资源。

表 4 建构期的价值识别过程

对比 \ 案例	滴滴出行	得到	哈啰出行
参与编排的资源类型	组织资本资源为主	人力资本资源为主	物质资本资源为主
示例	出租车司机、私家车主、汽车租赁公司等	各领域专家、市场营销与组织运营人才等	单车、调度用仓库与场地、技术、资金等
编排过程的互动方式			
“建构资源组合”构念的典型证据	“当市面上绝大部分出租车司机都在平台上后……我们连接了大量私家车主……我们与汽车租赁公司签约合作。”(F1G)	“自己就像是一个疲于奔命的星探，四处追逐赏心悦目的猎物……去打动那些委实都不缺钱的各尊大神。”(D1B)	“智能物联网与移动互联网成功改造了两轮出行行业……资本和技术升级了共享单车……解决了出行最后一公里问题。”(D3C)
“价值识别能力”构念的典型证据	“只有把并不是职业的司机在空余时间将自己的资源分享出来，我们才有可能把高峰期和平峰期的问题完美解决。”(D1A)	“得到 App 只是一个线上的校门，加上半个音像出版社……最有价值的是里面的人……他们持续不断地输出知识。”(D1B)	“我们必须兼具 AI 大脑、精细运营、政府合作、资产管理等完全不同的基因……才能运营好手里的资源。”(D3C)

资料来源：笔者自制。

(二) 赋能期：技术赋能

前人研究表明，当组织进行了一定程度的资源结构化与机会识别后，会进一步发挥（leveraging）资源组合的作用，形成诸如产品研发能力、战略结盟能力、战略决策能力、生产与采购能力、市场营销能力、组织运营能力等“实

质性能力”（Sirmon et al., 2003；Sirmon et al., 2007；Sirmon et al., 2011；Teece, 2007；杜小民等, 2015）。然而，本文的三个案例呈现出分享经济组织在这一阶段的独特之处，具体表现为对资源的激活。这是因为海量、分散的外部资源难以被高效控制和配置，需要利用技术手

段将其整合、协调、激活。因此，分享经济组织形成了更高维度的“技术赋能”能力，为上一阶段所建构的资源组合发挥作用提供必要条件。具体的资源管理与能力构建过程如下：

1. 资源管理：激活现有资源

一方面，互联网、流媒体、大数据、定位服务（location based service, LBS）、云计算、人工智能、无人驾驶等技术激活了原本分散、静态的资源。例如滴滴出行 2018 年投入资源做模拟城市系统，帮助城市规划部门优化城市道路规划，进一步提高交通效率，减少人们的出行时间。同样应用海量的出行数据，哈啰出行围绕 24 小时云端交互的人工智能“哈勃系统”，基于所投放的单车，以物联网的方式构建了大数据系统开放平台，数据实时共享、共建城市智慧交通。面对不确定的骑行需求、有限的运维人员、持续变化的车辆分布，通过人工智能和机器学习，哈啰出行可以实现智能调度。滴滴出行 CEO 程维说道：“技术是最重要的解决方案，它能够做到让你想要车的时候随叫随到，而且能够把更多的人挤到更少的车里面，解决我们现在拥堵的问题，这个就是技术带来的魅力，它的解决方案。”

与两者相比，得到在激活实物资源（例如车、路、交通灯等）方面略显不足，主要借助互联网平台技术打造了得到 App。这款产品的第一次出现被形象地描述为：“就像一本精美轻盈的杂志，横跨媒体和出版两端，负责减轻知识传递的厚度。”由于被分享的资源类型的区别，得到的每一款知识产品之后都有独立立项的团队进行辅助运营。得到 App 中知识供应商的邀请制既可以分享知识拥有者的闲暇与技能，

又保证了整个内容的质量。正如得到创始人罗振宇所说：“得到不过只是一个搭载于智能手机系统里的容器，吸引用户趋之若鹜的，是里面的人格化知识产品。每一个付费专栏的背后，都是得到单独立项配以团队进行磨合和运营，前端是智力密集产业，后端却是劳动密集产业，横向规模化的瓶颈极浅。”

另一方面，分享经济组织对资源的利用方式与传统经济组织不同，表现为“使用而非拥有”，即产权与使用权的分离。这与传统组织力图“控制”资源的方式不同，可以在不将资源纳入企业内部的情况下实现对资源的配置。这使分享经济组织具有传统经济组织难以达到的灵活性，可以快速响应环境变化，及时改变对所连接资源的组合方式，创造新的价值。例如滴滴出行将社会上的资源整合在一起满足共享出行需求，平台上有数千万司机为 5.5 亿用户提供出行服务，但是滴滴出行并未拥有这些车辆，司机也并非滴滴出行的雇员，用户也仅仅使用了出行工具，收获了出行服务。得到平台上知名的内容提供者有罗振宇、李翔、薛兆丰、徐小平等，同样是以合作者的身份共同分享知识。哈啰出行提供了无桩共享单车服务，用户无须购买自行车，即可以合理的价格骑乘，无须考虑养护停放问题，解决了“最后一公里”的困扰。

2. 能力构建：技术赋能能力

技术赋能能力是数字时代下分享经济组织借助平台技术手段，打造多方协同的自组织网络，赋予参与者多重身份以创造价值的 ability (Lenka et al., 2017)。这种技术赋能能力可以大大提升用户的活力、盘活原本分散的资源。



这一能力有以下两个主要特征：

第一，表现为对“产消者”的赋能。无论是滴滴出行、得到，抑或是哈啰出行，都有一个由企业运营的数字技术平台，整合了各类资源，连接了各利益相关者，匹配了供需。用户可以在平台上选择自己需要的产品或服务，例如，呼叫快车、顺风车，扫码骑乘共享单车，付费收听领域行家的分享，等等。与此同时，用户也可以选择成为服务提供方，例如注册成为快车司机或者上传课程成为知识分享者。这种兼具消费者与生产者双重身份的角色被称为产消者，是分享经济的主要参与人之一。对产消者赋能的主要目标是提高人的能力，改变传统的企业单方面提供价值的思维，转变为与用户共同创造价值、激发用户活力的模式。

第二，数字技术平台提供了安全性和基础能力支撑的保障。一方面，技术对保障安全和建立信任的作用功不可没。例如滴滴出行在发展过程中多次由于安全问题遭遇信任危机，目前顺风车业务也因此下线，仅在部分城市试运行。为应对此问题，滴滴出行邀请硅谷资深信息安全科学家加盟，成立自己的信息安全部，从技术角度降低安全风险。为了保障骑行安全，哈啰出行每三年强制性报废全部到期单车，并利用技术能力重新设计单车、规划停车位置，避免不必要的事故发生。例如滴滴出行的 CTO 张博说：“令我印象最深的是去年 12 月 29 日。

这一天的凌晨三点发生了一件事，厦门一个司机接了一个乘客。这个乘客上车以后掏出一把手枪，我们刚刚上线的安全‘三尺系统’通过大数据分析和 AI 模型发现这笔订单有异常，并且自动给司机和乘客各自下发了一通电话。这个具有震慑作用的电话，最终让乘客放弃了作案，司机没有受到任何伤害。”

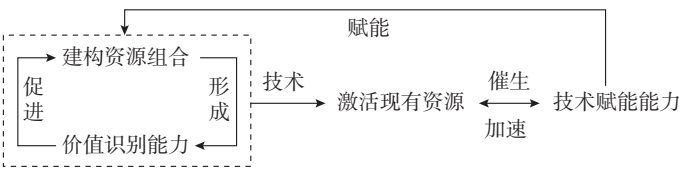
另一方面，分享经济组织围绕产消者打造了多种支持类服务。例如滴滴推出了自己的金融业务；滴滴车险旨在打造科技驱动的一站式车险，打造以用户为核心的专业智能车险服务平台；车主健康保障计划是一款滴滴联合知名保险公司，为平台用户定制的健康险产品，通过滴滴平台大数据及完善的医疗网络，致力于保障平台用户的健康，全面提升就医体验，积极引导并关注健康管理。得到则总结了一套完整的知识产品方法论《得到品控手册》，通过公开共享的方式为平台内外的知识分享者赋能。如罗振宇所描述：“这个行当里的领军势力，绝对不是让人在本职工作之外多挣一些零花钱的产品，只有新的分工模式和组织形态才能满足崭新市场需要的承重基座。”

总结而言，这一阶段分享经济组织借助技术手段激活了资源，催生了技术赋能能力，而后反作用于第一阶段中静态的资源组合。表 5 是对赋能期涌现出的核心构念及相互关系的直观展示。

表 5 赋能期的技术赋能过程

案例	滴滴出行	得到	哈啰出行
对比			
被激活资源的类型	组织资本资源为主	人力资本资源为主	物质资本资源为主

续表

对比	案例	滴滴出行	得到	哈啰出行
示例		出租车司机、私家车主、汽车租赁公司等	各领域专家、市场营销与组织运营人才等	单车、调度用仓库与场地、技术、资金等
赋能过程的互动方式				
“激活现有资源”构念的典型证据		“我们有 1500 万的司机，其中有将近 200 多万基本上靠滴滴生活的司机，每个月有 400 多万的活跃司机，这是一个庞大的生态体系。”（D1A）	“我们试验了一个新项目叫得到大学……做的是一件全新的事情……在彼此的分享中构建出了一个庞大的、丰富的思维模型交流场。”（D3B）	“我们持续建立包含智能锁、哈勃大数据平台、BOS 运营端、AI 算法等在内的整个智慧综合体系，以智能技术驱动更好的骑行体验。”（D3C）
“技术赋能能力”构念的典型证据		“滴滴除了是一个出行服务的公司，更多的是一个大数据库公司，我们也在思考怎么用大数据来服务于司机与乘客。”（F1A）	“你要开设一所大学，该从哪一步开始做起？一定是先从找老师开始，你能找到多好的老师，决定了你的大学的起点能有多高。”（D1B）	“哈啰有电子围栏技术，如果不合理停放单车会有警告……对于恶意破坏单车的行为，我们是有自己的黑名单的。”（F1J）

资料来源：笔者自制。

（三）配置期：价值重构

前人研究表明，组织会将资源与机会进行整合匹配，持续为企业创造价值（Teece，2007；杜小民等，2015）。这种整合匹配通常发生在组织对内外部资源的部署（deploying）行动上，在实践上表现为资源开发与机会开发（Sirmon et al.，2003；Sirmon et al.，2007；Sirmon et al.，2011）。本文所收集到的数据涌现了不同的观点。与传统经济组织相比，分享经济组织形态更为灵活，在资源开发过程中往往伴随着较大程度的组织结构调整，这种组织创新常常依托于新的机会。尽管分享经济组织的商业实践多为服务型企业，提供服务与完成消费同时进行，致使企业具备制造型企业难以达到的灵活性。

但现实中亦存在如淘工厂（阿里巴巴旗下）、拼工厂（拼多多旗下）、沈阳机床（i5 数控共享机床）、Solar City（家用共享光伏发电）等产能共享型企业，是制造型企业拥抱分享经济的产物。此时生产和消费是分离的，但与传统模式相比仍具备较高的灵活度。因此，归根结底是分享经济组织拥有传统经济组织所不具备的平台性与产消者特质，使其天然具有更为灵活的组织形态。

一方面，由于分享经济组织的商业实践均深深嵌入于数字经济，表现为网络信息技术冲击下形成的具有网络化特征的新组织形式。互联网的连通性辅助企业形成了平台的架构，因而这些组织均拥有一个由企业运作的数字技术

平台。这个平台连接了供研产消等多边市场、构成了一个交互的网络,进而提升了交换和分享的效率(Miralles et al., 2017),是实现资源编排的重要基础,分享经济组织也因此呈现显著的平台性。

另一方面,分享经济中的用户角色是典型的产消者,既可以借助以上数字平台分享自己原本难以频繁连接买家的资源获得收益,又可以享受他人所拥有资源的剩余使用价值。基于此,参与分享经济活动的用户出现了“产消合一”的趋势。即一名用户既可以是服务的使用者,也可以是提供者。这样,社会上大量原本未被充分利用的资源如私家车、个人司机、知识技能的分享者等,可以借助技术平台的数据能力被充分激活,产生更大的价值。此外,分享经济组织在配置资源的同时,构建了与之相辅相成的价值重构能力,是一种根据机会重新识别资源价值的能力。具体的资源管理与能力构建过程如下:

1. 资源管理:配置现有资源

基于前两个阶段的发展,分享经济组织已经积累了足够的资源,并且在技术的作用下激活了资源。但是企业所面临的环境是不确定的,为了适应变化的内外部环境,分享经济组织通过配置资源的方式不断创新产品和服务,以应对新的需求。这个配置过程是动态的,往往会主动做出结构上的调整,表现为组织创新。例如滴滴出行于2017年、2018年连续进行组织结构变革:首先调整为三个事业群,分别是快捷出行、品质出行和战略,进一步落实智慧交通的发展,成立智慧交通事业部;2018年再次进行组织调整,成立网约车平台公司、汽车运营

和车主服务升级为新车服、成立普惠出行与服务事业群。哈啰出行最初聚焦于共享单车业务,2018年9月进行品牌升级,打造囊括哈啰单车、哈啰助力车和汽车等综合业务的移动出行平台。在组织创新过程中,一些资源由于与组织发展的目标不符被剥离,例如得到基于战略考量,清退全部投资业务,专注得到产品的开发。罗振宇坚持认为,不能产生职业化的“知识供应商”的产品,都跑错了方向。遵循这一原则,得到成立了得到大学,进行为期三个月的学习培养,宗旨是通过线上线下结合的学习方式,把分散在社会分工中、正在被创造但还没被整理的知识挖掘、提纯、分享出来;开发得到企业服务,为近200家企业提供内部培训服务,包括华为、顺丰、滴滴、万科等。

2. 能力构建:价值重构能力

重构资源价值的目的是确定所需的能力,基于此设计要利用市场机会和获得竞争优势所必需的能力配备,进而将能力整合到一个有效的地方。配置资源本身就是一个构建能力的过程,而价值重构能力则是重新组合这些能力的能力,分为两个维度:

一方面,随着市场变化,分享经济组织调整资源组合中资源价值的呈现方式,以达到快速响应环境变化的效果。例如滴滴出行连接了供需两端的用户,将社会出行资源进行了激活,形成了连接多边市场的赋能平台,平台与资源、资源间的交互提升了彼此的使用效率,这个过程中产生了更多的价值。更进一步,滴滴出行以多元化的产品线服务8亿城市用户。这带来了非常独特的商业模式,通过许多为中国市场量身定制的创新产品,以更具效率的方式利用

现有服务网络，重新定义了城市出行。得到 App 的上线使各个领域的知识提供商加入知识分享之中，不再是罗振宇一个人的独角戏。基于李翔、薛兆丰、刘雪峰和李笑来等知识分享精英，力求建设一所服务终身学习者的通识大学，把分散的、尚未被整理的知识分享出来，重新定义了终身学习的模式。哈啰出行秉持“科技推动出行进化”的使命，坚持“绿色低碳、轻松出行”的服务理念，不断推进两轮出行的发展，重新定义了中短途出行的方式。

另一方面，分享经济组织基于重构的新价值，主动开发新的市场需求。例如滴滴出行的太极战略中：左边是围绕着乘客、围绕着司机提供的服务，右边是围绕车主和汽车生命周期的一站式服务。从围绕乘客的一站式出行平台、多元化的出行服务，再到围绕着车主和汽车生命周期的一站式服务平台，从专车快车、出租车、顺风车、代驾到加油、维保、充电、金融等滴滴的所有业务，都会像太极球的中心一样互相联动。哈啰出行不再局限于共享单车业务板块，基于发展单车时积累的资源与能力，进入了电单车、顺风车、专快车和充电业务等市场。得到依托基础知识服务，成立得到大学，

并基于此为企业提供专业的咨询服务，进入咨询行业。

总结而言，配置期的资源管理与能力构建行动相辅相成，持续不断地配置前两个阶段形成的动态激活后的资源组合。根据前文分析可知，三个案例参与编排的主要资源类型呈现显著差异，滴滴出行以组织资本资源为主、得到倾向于人力资本资源、哈啰出行则聚焦于物质资本资源。资源属性的差异导致了案例企业在所配置资源的重心上存在差异，换言之，三个案例企业当期发展的主要目标不同。滴滴出行全力谋求合法合规化、得到致力于打造精品课程、哈啰出行则集中精力提升组织的精细化运营水平。尽管目前的具体发展方向有差异，但均是为了实现组织的整体成长。

基于案例分析可知，三个案例企业在配置期的互动方式上存在一致性。具体来看，赋能期通过技术手段实现了对资源的激活，与建构期共同打造了一个动态的激活状态的资源组合。这个状态下的资源组合为配置期提供了配置所需的素材，配置期又反过来影响了赋能的方向与资源组合的结构。表 6 是对配置期涌现出的核心构念及相互关系的直观展示。

表 6 配置期的价值重构过程

对比 \ 案例	滴滴出行	得到	哈啰出行
配置资源的重心	合法合规化	打造精品课程	精细化运营
说明	当前面临着网约车、顺风车合规化的难题	亟待吸引更多高质量知识分享者加入	立志扩展两轮出行业务生态
配置过程的互动方式	阶段一&阶段二形成的 动态的激活后的资源组合 实现 影响 配置现有资源 相辅相成 价值重构能力		

续表

对比	案例	滴滴出行	得到	哈啰出行
“配置现有资源”构念的典型证据		“全面推进网约车合规化工作……全面落实合规工作，合法依规运营……把安全红线刻在心里。”（D1A）	“欢迎加入得到大学……今年我们有办法办知识春晚……就是希望给更多的人机会登上一个高光的舞台”。（D1B）	“成立两年，从单一的共享单车企业成长为囊括单车和助力车等两轮出行业务的移动出行平台。”（D3C）
“价值重构能力”构念的典型证据		“大家为什么不愿意拼车，是因为大家在一辆车上都是陌生人……所以未来我们设计更大的座位、单独的座位、单独的Wi-Fi，单独的音箱……把车里的座位共享出来。”（F1A）	“这个时代，需要产生符合碎片环境的学习方式……得到的作用定义，是将知识产品化的一间便利店……这剧烈冲击了传统观念对知识的固有认识。”（D1B）	“与各地政府合作……成为当地政府公务用车唯一服务提供商。这也是全国首个由政府指定使用的品牌公务用车……重新定义了共享单车的使用场景。”（D3C）

资料来源：笔者自制。

五、发现及讨论

（一）分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程模型

基于案例分析结果，识别出图 2 所示的“分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程模型”，包含三个核心作用机制：价值识别机制、技术赋能机制、价值重构机制。接下来从

横向和纵向两个维度来讨论这一过程，论证其中的互动关系。

横向来看，三个阶段之间联系密切、相互依存，具有极强的互动性，总体而言存在着从“建构期→赋能期→配置期”的演进规律。基于案例分析结果可知，阶段一识别了资源未被充分利用部分的价值，基于此建构了资源组合，从而过渡到阶段二。阶段二为阶段一赋能，通过技术手段实现了对资源的激活，与阶段一共同

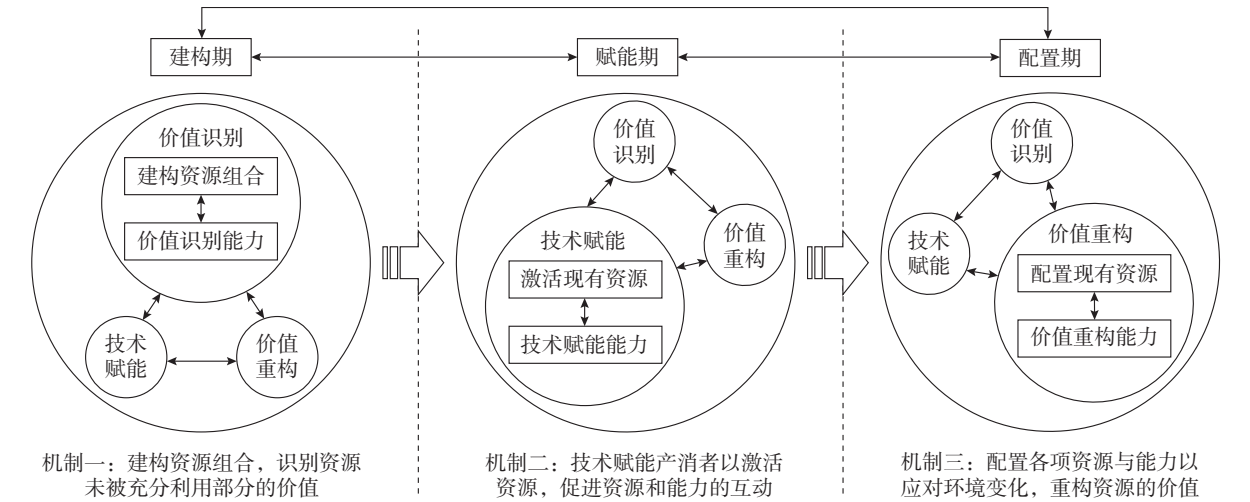


图 2 分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程模型

建构动态的激活状态的资源组合。这个状态下的资源组合为阶段三提供了配置所需的素材，阶段三又反过来影响了赋能的方向与资源组合的结构。

纵向来看，在分享经济组织成长的不同阶段，总体而言存在着某一主要作用机制。建构期主要作用机制为价值识别；赋能期主要作用机制为技术赋能，分享经济组织通过技术赋能产消者以激活资源，促进资源与能力的互动；配置期主要作用机制为价值重构，分享经济组织配置各项资源与能力以响应环境变化，重构资源的价值。因此，抽象来看存在着从“价值识别→技术赋能→价值重构”的演进规律。

总结而言，当分享经济组织发展到一定程度时，需要跨越其所处阶段的作用机制，以新的资源管理和能力构建的互动方式来持续推动组织成长。以滴滴顺风车的发展为例，初期组织识别出顺风车在便利性、实惠性和社交性上的价值，通过技术手段实现了陌生人之间的拼车，让“上下班路上顺便赚个油钱”成为可能。但是在发展过程中先后出现了多起恶性事件，迫使滴滴出行重新审视顺风车的价值，立刻全面下线顺风车服务，重新进行组织结构调整和技术升级，直到2019年末才陆续于试点城市重新上线。

对比分析三个案例企业发现：三个案例代表了分享经济组织的三种模式，尽管在建构资源组合、激活现有资源、发展自身能力上具有相通的逻辑，表现为一种“殊途同归”，但是在发展起点、技术赋能与资源配置的侧重点上仍有一定差异。首先，三个案例的起点并不相同，但都逐步建构了整合式的资源组合。滴滴出行

从出租车信息网络化开始，逐步切入私家车共享出行市场，发展成为一站式出行平台；哈啰出行从共享单车着手，逐渐拓展至电单车等两轮出行市场，向着连接各出行资源的整合平台发展；得到起步于社群，通过培养付费会员的方式，逐步切入知识付费市场，并向着综合类大学发展。

其次，三个案例企业均依托技术能力对内外部资源赋能，但各有侧重。这是源于三个案例企业参与编排的主要资源类型呈现显著差异。得到倾向于人力资本资源（各领域专家、市场营销与组织运营人才等）、哈啰出行聚焦于物质资本资源（单车、调度用仓库与场地、技术、资金等）、滴滴出行则以组织资本资源为主（出租车司机、私家车主、汽车租赁公司等）。这导致得到在发展中侧重于对知识服务提供者（人）的支持，哈啰出行侧重于对单车（物）的升级，滴滴出行则兼顾了对司机（人）和私家车（物）的赋能。

探求其背后的逻辑，主要是行业与组织模式的不同。一方面，案例企业来自于不同的行业。行业的差异带来了对内外部资源赋能时的偏好。例如滴滴出行需要同时配置乘客、司机和车；哈啰出行对共享单车存在所有权，因此更侧重于对单车临时使用权的配置；得到则侧重于对知识服务提供者的支持。尽管滴滴出行与哈啰出行在大类上均归属于交通业，但细分开来，滴滴出行以顺风车、快车和专车等四轮交通为主，哈啰出行以哈啰单车、助力车等两轮交通为主。另一方面，组织模式的不同所带来的深层次差异性更为显著。平台匹配型组织模式需要同时匹配多边市场，反映在滴滴出行

中即为乘客、司机、私家车；共享单车的交易中心型模式更加关注物质资源本身；以得到为代表的社群连接型组织更偏好对人的调配。

最后，三个案例企业在资源的配置上均秉承着资源价值重构的理念，但是侧重点各有不同，这来自于企业发展目标的差异。基于对滴滴出行管理层的访谈可知，尽管企业成立时间较早，但仍面临着网约车合法合规化的难题。目前在全国范围运营的网约车“三证齐全”（法律层面视为合规）的比例仍然非常低。特别是顺风车事件后，安全成了滴滴出行谋求网约车合法合规化的一大难题。因此，在资源配置上滴滴出行重点提升了安全性与规范性。相比之下，共享单车在经历了摩拜并购、ofo退出市场、政府加强监管之后，乱停乱放、资源浪费等问题逐步得到解决，共享单车行业步入较为规范运行的轨道。因此目前哈啰出行的重心在于精细化运营和扩展业务线。得到与两者则略有不同，集中精力围绕知识分享者打造精品课程。接下来针对三个机制分别讨论。

（二）分享经济组织的资源管理与能力构建过程核心机制

1. 价值识别机制

用一句话概括分享经济组织的价值识别机制是：组织的价值识别能力从海量、分散的资源中识别出未被充分利用部分的价值，促进建构资源组合。与传统经济组织相比，分享经济组织得以顺利运转的基础是海量、分散且未被激活的资源，以及能够连接供需多边市场的数字技术平台，两者缺一不可。两者通过不断地互动将有价值的资源绑定到了平台规则中，使后续对资源的编排成为可能。

首先，与传统经济组织相比，分享经济组织主要利用的资源不同，借助使用而非占有的方式连接了海量、分散、未被充分利用的资源（Gerwe & Silva, 2020；杨学成和涂科，2017）。由于这些资源大量存在于组织外部，此时分享经济组织所能“连接”的外部资源比“拥有”的内部资源更加重要。这导致了分享经济组织的资源组合更为丰富，是组织可以连接资源的总和，远远大于传统经济组织所控制的全部资源之和。基于这一资源组合，分享经济组织可以满足不同层次的市场需求，谋求更多的发展机会。

其次，人类历史上如此大规模地利用此类资源尚属首次，由企业运营的数字技术平台的出现使快速构建资源组合成为可能。分享经济组织的平台性决定了它能够通过连接两边或多边资源的供需方来创造价值（陈威如和徐玮伶，2014）。对分享经济组织而言，资源与技术平台同样重要。如果缺少任何一个要素，都将难以快速建构资源组合、难以形成规模效应，更遑论通过规模和影响力绑定所连接到的资源。这也是为什么传统经济组织很难在资源不具有典型异质性的领域快速成长的原因。

另外，要将资源绑定在平台规则内，需要分享经济组织能够不断识别出所连接资源未被充分利用部分的价值，以便进一步地配置和重组。此时，分享经济组织提供了系统层面的支持，设定了规则与标准（井润田等，2016），引导参与者作出承诺并投身于分享经济活动。由于这些资源是非稀缺、容易被模仿的，因此企业持续的竞争优势的获得需要更高维度的顶层设计。即通过制定游戏规则绑定资源，进而沉

淀在自己的系统中。这导致了分享经济组织间的竞争程度更为激烈，例如共享出行领域多次出现“烧钱”补贴大战、共享单车过去存在过度投放等问题。

值得一提的是，尽管以共享单车为代表的交易中心型分享经济组织模式并非我国首创，但是这一模式目前已经成为了“中国特色”。这是因为当我国在分享经济的初级发展阶段时，基于此类模式的分享经济商业实践发展比较突出。共享单车曾经一度被誉为中国“新四大发明”之一，从出现到遍布中国主要城市仅用了不到一年的时间（姚小涛等，2018），并且在全球范围产生了影响，反过来推动了国外交易中心型分享经济组织模式的创新与发展。例如，在2017年催生了美国共享单车企业 LimeBike，成立不足一年便发展成为“独角兽”企业。

2. 技术赋能机制

用一句话概括分享经济组织的技术赋能机制是：组织的技术赋能能力激活了原本静态的资源组合，赋能产消者，为资源的进一步配置与利用打下基础。与传统经济组织相比，分享经济组织赋予参与者多重身份以持续创造价值；借助平台技术手段，打造多方协同的自组织网络以提供安全和基础能力的保障。

一方面，分享经济中的用户角色是典型的产消者，既可以通过分享自己的资源获得收益，又可以享受他人所拥有资源的剩余使用价值。基于分享经济组织独特的资源连接方式，聚集了大量社会上未被充分利用的资源如私家车、司机、知识技能的分享者等。技术平台的数据能力使这些资源被充分激活，资源的使用权在组织间被分享（周文辉等，2017），产生的价值

在整个系统中流动。基于此，参与分享经济活动的用户出现了“产消合一”的趋势。即一名用户既可以是服务的使用者，也可以是提供者。与传统经济组织相比，此时要改变传统的企业单方面提供价值的思维，转变为与用户共同创造价值、激发用户活力的模式。

另一方面，数字技术平台提供了安全性和基础能力支撑的保障。分享经济组织呈现数字时代下特有的技术赋能特征，定位技术、云计算、大数据、人工智能、无人驾驶等技术激活了资源组合中原本分散、静态的资源，是一种重要的解决方案，催发了资源新价值的实现。通过技术激活资源的行动是持续进行的，行动反过来亦增强了组织的技术赋能能力。因此，对产消者赋能的主要目标是提高人的能力与激发活力。与传统的员工授权赋能相比，数字时代下分享经济组织的技术赋能的范围更广，包括“通过技术激活资源、通过授权为产消者赋能”两个维度。

3. 价值重构机制

用一句话概括分享经济组织的价值重构机制是：组织重构了所连接资源的价值，通过配置的方式灵活响应环境变化。重构资源价值的目的是确定所需的能力，基于此设计要利用市场机会和获得竞争优势所必需的能力配备，进而将能力整合到一个有效的地方。配置资源本身就是一个构建能力的过程，而价值重构能力则是重新组合这些能力的的能力，两者彼此关联、持续进行。要实现以上过程，需要借助于分享经济组织的平台性与网络效应。

首先，分享经济组织拥有传统经济组织所不具备的平台性，是组织为保持自身的竞争优

势、不断适应变化的环境而在结构和资源利用方式上做出调整的结果 (Hannan & Freeman, 1977)。这使分享经济组织可以随时根据环境的变化调整自身资源结构和能力配备。互联网的连通性辅助分享经济组织形成了平台的架构, 分享经济组织也因此呈现显著的平台性, 有助于实现组织结构的灵活调整。通过快速地聚散内外部资源 (井润田等, 2016), 结合对资源价值的重组手段, 从而达到匹配多方需求创造价值的目的。

其次, 分享经济组织连接了多边市场, 具有网络效应, 能够同时降低交易成本和组织成本。一方面, 分享经济组织深深嵌入于数字经济, 表现为网络信息技术冲击下形成的具有网络化特征的新组织形式。信息技术的深度嵌入与开放的平台大大降低了信息不对称程度, 提高了交易效率, 进而降低了分享经济组织的交易成本。另一方面, 与传统经济组织相比, 分享经济组织是协调组织或个体之间的交易或交换关系而形成的中间组织。它依靠互联网技术, 具有网络交叉效应, 组织结构也呈现出拓扑状网络结构。通过平台连接了不同用户群体的多边市场, 构建了动态稳定的自组织网络, 降低了组织成本。这促进了用户间的互动与交换 (陈武和李燕萍, 2018), 进而激发了网络效应、吸引更多的用户和资源、实现快速成长 (Ciborra, 1996)。

综上所述, 分享经济组织的平台性与网络效应是实现资源配置与价值重构的重要基础。依托数字技术平台连接多边市场所构成的交互网络实现了交易成本与组织成本的同时降低, 提升了交易与分享的效率 (Miralles et al., 2017), 达成了对资源精细化的编排 (Sirmon et

al., 2011), 表现出对外部环境的快速响应能力和极强的适应能力。

六、结论与启示

分享经济组织的资源管理和能力构建互动过程可以简要概括为: “技术赋能下所连接资源价值的再实现。” 本文试图揭开这一独特互动过程的“黑箱”, 识别出互动过程中的关键机制为: “价值识别、技术赋能、价值重构”。其中, 价值识别机制是指组织的价值识别能力从海量、分散的资源中识别出未被充分利用部分的价值, 促进组织建构资源组合; 技术赋能机制是指组织的技术赋能能力激活了原本静态的资源组合、赋能产消者, 为资源的进一步配置与利用打下基础; 价值重构机制是指组织重构了所连接资源的价值, 通过配置的方式灵活应对环境变化, 表现出平台性与网络效应, 实现了交易成本与组织成本的同时降低。三个机制相互作用、循环迭代, 实现了物质资本资源、人力资本资源和组织资本资源三类资源与价值识别能力、技术赋能能力和价值重构能力三种能力的互动, 进而推动了分享经济组织的快速成长。研究结论适用于分享经济新业态, 与传统经济相比, 依托于产权分离新模式、吸引了产消者的参与、构建了企业运营的数字技术平台。

(一) 理论贡献

第一, 本文分析了分享经济组织的资源管理与能力构建互动过程, 识别出三个关键机制, 并解释了深层次机理, 丰富了分享经济及分享经济组织的理论研究。现有关于分享经济组织成长的文献仍停留在对概念与模式的界定层面

(Cohen & Kietzmann, 2017; Muñoz & Cohen, 2017), 鲜有对分享经济组织成长问题的深入探讨 (Gerwe & Silva, 2020), 更未能说明此类企业组织为什么能够获得快速发展的能力基础。本文的研究结论对分享经济及分享经济组织的研究进行了补充, 响应了 Mair 和 Reischauer (2017)、Miralles 等 (2017) 提出的“分享经济组织层面研究缺失”的问题, 揭开了分享经济组织实现快速成长的“黑箱”。

第二, 解释了分享经济组织在不具备优势资源前提下获取竞争优势的理论悖论, 深化了资源基础观以及资源编排理论的研究。一方面, 拓展了资源基础观视角下 Barney (1991) 关于物质资本资源、人力资本资源和组织资本资源的研究, 将资源引入与能力的互动过程中进行分析, 深化了 Sirmon 等 (2011) 对资源编排理论的研究。另一方面, 通过数字时代下分享经济组织的技术赋能机制, 拓展了传统的员工授权赋能概念 (Mainiero, 1986), 新增“通过技术激活资源、通过授权为产消者赋能”两个维度。分享经济参与者的产消者身份要求不仅要员工授权, 更要对顾客赋能, 这体现为一种企业和顾客的价值共创。技术赋能机制让资源编排理论更加适用于解释数字经济和分享经济时代背景下的组织问题, 实现了资源编排理论在分享经济和数字经济环境下的融通。

第三, 丰富了对分享经济组织特性的理论分析, 拓展了分享经济组织商业模式的研究。现有文献对分享经济的组织特性仍存在争议 (Muñoz & Cohen, 2017; Amit & Han, 2017; Perren & Kozi-
nets, 2018; Constantiou et al., 2017)。本文对分享经济组织价值重构机制的研究揭示了分享经

济组织的平台性和网络效应, 指出其依托数字技术平台连接多边市场所构成的交互网络能够实现交易成本和组织成本的同时降低。这一发现深化了对分享经济组织特性的理解, 探讨了分享经济组织作为一种新的组织设计理念的可行性。

(二) 实践启示

本文的研究结论对分享经济组织的运营实践有一定的借鉴意义。第一, 面对数字经济时代下快速变化的竞争环境, 分享经济组织想要获得竞争优势, 要善于利用自身区别于传统经济组织的资源基础, 而不是仅仅着眼于传统概念下的优势资源。在具体操作上要连接更广泛的资源、建构更丰富的资源组合, 并从中识别出适用于不同市场机会的价值。第二, 分享经济组织要不断完善既有的数字技术平台, 特别关注平台的顶层设计, 及时调整自身结构以适应外部环境变化。重点提升自身的技术水平, 打造实用的技术赋能能力。不断去激活所连接的资源、为用户赋能、鼓励创新, 以实现共同创造价值。第三, 要重视分享经济活动中“产消者”的角色。充分利用好与产消者间的合作关系, 在完善的规则框架下让产消者承担起员工的责任, 可以大大降低运营的成本、提升组织整体的灵活性。

(三) 局限与展望

研究的内容上, 鉴于文章能够承载的信息有限, 本文聚焦于研究问题, 进行过程性探索研究。未来可在本文基础上继续深化, 更深层次地刻画特定的资源, 继续探析动态能力形成的微观基础。更进一步地, 可以以分享经济组织的研究为起点, 逐步拓展到更多新组织模式

的研究上。

在研究的视角上,本文从与企业组织快速发展的重要基础“资源”视角切入,拓展了资源编排理论在分享经济组织情境下的解释力,不可否认其重要性且具有较强的解释力。不过分享经济组织作为新经济环境中的新组织现象,具有复杂性,仍需要其他切入视角的研究,如关注分享经济组织自运行的组织生态学视角、关注其合法性的制度理论视角等。分享经济组织之“谜”是一个非常有趣的组织现象,值得更多有质量的研究。分享经济组织极强的可塑性也使其未来的发展充满了不可预测性。

接受编辑:任兵

收稿日期:2019年10月8日

接受日期:2020年5月6日

作者简介:

孟韬(E-mail: mengtao@dufe.edu.cn),现任东北财经大学国际商学院教授、博士生导师,在东北财经大学获得博士学位。当前研究兴趣包括分享经济、网络组织、组织变革等。研究成果发表在《中国工业经济》《经济管理》《中国软科学》《管理评论》等期刊。

李佳雷(通讯作者, E-mail: lijialeiliver@163.com),现为东北财经大学工商管理学院博士研究生。当前研究兴趣包括分享经济、网络组织、初创企业成长等。研究成果发表在《经济社会体制比较》《管理案例研究与评论》等期刊。

郝增慧(E-mail: hzh55451252@163.com),现为东北财经大学经济学院博士研究生。当前研

究兴趣包括分享经济和经济增长。研究成果发表在《山西财经大学学报》《西南民族大学学报(人文社科版)》等期刊。

参考文献

- [1] 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Z2期。
- [2] 陈武、李燕萍:《众创空间平台组织模式研究》,《科学学研究》,2018年第4期。
- [3] 杜小民、高洋、刘国亮、葛宝山:《战略与创业融合新视角下的动态能力研究》,《外国经济与管理》,2015年第2期。
- [4] 姜奇平:《分享经济:垄断竞争政治经济学》,清华大学出版社2016年版。
- [5] 井润田、赵宇楠、滕颖:《平台组织、机制设计与小微创业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究》,《管理学季刊》,2016年第4期。
- [6] 卢晖临、李雪:《如何走出个案——从个案研究到扩展个案研究》,《中国社会科学》,2007年第1期。
- [7] 罗仲伟、李先军、宋翔、李亚光:《从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究》,《中国工业经济》,2017年第9期。
- [8] 余雪琼、王利平:《新组织形式如何形成?——对50年研究的回顾与整合》,《外国经济与管理》,2018年第3期。
- [9] 苏敬勤、林菁菁、张雁鸣:《创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏》,《科学学研究》,2017年第11期。
- [10] 杨学成、涂科:《出行共享中的用户价值共创机理——基于优步的案例研究》,《管理世界》,2017年第8期。
- [11] 姚小涛、黄千芷、刘琳琳:《名正则言顺?——“共享”之名下的共享单车商业模式与制度

组凑案例探析》，《外国经济与管理》，2018年第10期。

[12] 周文辉、杨苗、王鹏程、王昶：《赋能、价值共创与战略创业：基于韩都与芬尼的纵向案例研究》，《管理评论》，2017年第7期。

[13] 朱晓红、陈寒松、张腾：《知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究》，《管理世界》，2019年第3期。

[14] 祝振铎、李新春：《新创企业成长战略：资源拼凑的研究综述与展望》，《外国经济与管理》，2016年第11期。

[15] Amit, R., & Han, X. 2017. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11: 228-242.

[16] Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50: 329-366.

[17] Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. 2012. Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39: 881-898.

[18] Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

[19] Belk, R. 2014. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67: 1595-1600.

[20] Celata, F., Hendrickson, C. Y., & Sanna, V. S. 2017. The sharing economy as community marketplace? Trust, reciprocity and belonging in peer-to-peer accommodation platforms. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10: 349-363.

[21] Ciborra, C. U. 1996. The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, 7: 103-118.

[22] Cohen, B., & Kietzmann, J. 2014. Ride on!

Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 27: 279-296.

[23] Constantiou, I., Marton, A., & Tuunainen, V. K. 2017. Four models of sharing economy platforms. *MIS Quarterly Executive*, 16: 231-251.

[24] Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2011. *The sage handbook of qualitative research*, 4th edn. CA: Sage Publishing.

[25] Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lamberton, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. 2019. Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*, 83: 5-27.

[26] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

[27] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.

[28] Gerwe, O., & Silva, R. 2020. Clarifying the sharing economy: Conceptualization, typology, antecedents, and effects. *Academy of Management Perspectives*, 34: 65-96.

[29] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16: 15-31.

[30] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 2008. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. NJ: Transaction Publishing.

[31] Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

[32] Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G.

2007. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. MA: Blackwell Publishing.

[33] Honold, L. 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5: 202–212.

[34] Koskelahuotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sorhammar, D., & Witell, L. 2016. Innovation in service ecosystems—Breaking, making and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*, 69: 2964–2971.

[35] Isckia, T., & Lescop, D. 2015. Strategizing in platform-based ecosystems: Leveraging core processes for continuous innovation. *Communications & Strategies*, 99: 91–111.

[36] Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. 2017. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & Marketing*, 34: 92–100.

[37] Mainiero, L. A. 1986. Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31: 633–653.

[38] Mair, J., & Reischauer, G. 2017. Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125: 11–20.

[39] Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd edn. CA: Sage Publishing.

[40] Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. 2018. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61: 5–14.

[41] Miralles, I., Dentoni, D., & Pascucci, S.

2017. Understanding the organization of sharing economy in agri-food systems: Evidence from alternative food networks in valencia. *Agriculture and Human Values*, 34: 833–854.

[42] Muñoz, P., & Cohen, B. 2017. Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 125: 21–37.

[43] Perren, R., & Kozinets, R. V. 2018. Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82: 20–36.

[44] Ritzer, G., & Jurgenson, N. 2010. Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10: 13–36.

[45] Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339–358.

[46] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32: 273–292.

[47] Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. 2008. Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51: 919–935.

[48] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37: 1390–1412.

[49] Vogt, J. F., & Murrell, K. L. 1990. *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*. CA: Sage Publishing.

[50] Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design*

and methods, 4th edn. CA: Sage Publishing.

[51] Yukse, M., Milne, G. R., & Miller, E. 2016. Social media as complementary consumption: The relationship

between consumer empowerment and social interactions in experiential and informative contexts. *Journal of Consumer Marketing*, 33: 111–123.