



主导逻辑类型的形成及演化路径

——基于蒙草生态的案例研究

张璐^{1,2} 曲廷琛² 张强² 苏敬勤³ 长昊东⁴

- (1. 中国人民大学 商学院,北京 100000; 2. 内蒙古工业大学 经济管理学院,呼和浩特 010051;
3. 大连理工大学 管理与经济学部,辽宁 大连 116024;
4. 美国普渡大学西北校区 商学院,印第安纳州 哈蒙德 46323)

摘要:探究主导逻辑类型的形成及演化路径能帮助企业认清发展的源动力。基于动态视角,采用扎根理论配合探索性单案例研究的方法,深入分析“蒙草生态”主导逻辑的形成及演化。结果表明:(1) 新创企业成长历程中存在市场利益获取主导逻辑、技术创新驱动主导逻辑、价值共享网络主导逻辑3种类型;(2) 主导逻辑形成主要受企业发展需求、市场需求、政府政策、机会识别4方面因素影响,其中机会识别是促发主导逻辑形成及演变的关键驱动因素;(3) 过程中以“行业机会识别—政策机会识别—市场机会识别”的发展推动企业主导逻辑由市场利益获取到技术创新驱动再到价值共享网络的演化。

关键词:主导逻辑;机会识别;演化;扎根理论

中图分类号:F273.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)03-0056-14

0 引言

面临相同或相似情境资源的企业却在行业内处于不同竞争地位,作为指导企业运营的主导逻辑(Nadkarni et al, 2007)和组织决策过程(Eisenhardt, 1989)是形成这一区别的关键因素。主导逻辑作为组织观察环境的镜头,帮助其理解环境信息(Bergman et al, 2015)扩大视野发现更多机会与资源,并在某种程度上避免选择的盲目性(Prahalad, 2004);作为组织的DNA嵌入在例行程序中,帮助其更合理地配置企业内外部资源(Obloj et al, 2010),属于企业一种有价值的、稀缺的、难以模仿的无形资源(Amit et al, 2010),助力

企业在行业中脱颖而出。因此,主导逻辑作为指导企业将经营模式概念化并做出资源配置决策(Prahalad et al, 1986)的关键要素受到越来越多的关注。

借鉴“范式”思想,Prahalad和Bettis(1986)提出主导逻辑概念,认为主导逻辑的本质是一种认知模式,是管理者对所在行业的看法、对业务的概念界定及相关关键资源配置决策方式的集合(苏敬勤等, 2017)。随后引发了大量学者对主导逻辑的研究,大致分为2个方向:一维偏基础理论,深度挖掘主导逻辑在不同情境下的具体内涵与特征,属于“是什么”的研究(Gavetti et al, 2000)。苏敬

收稿日期:2018-05-17

基金项目:国家自然科学基金重点项目(71632004);内蒙古自然科学基金项目(2018LH07006, 2018MS07012);内蒙古研究生科研创新资助项目(S20171012813)

第一作者简介:张璐(1985—),男,山东德州人,博士,中国人民大学商学院博士后,内蒙古工业大学经济管理学院副教授、硕士生导师,研究方向:创新管理。

通信作者:张强, geman2644777@gmail.com

勤、吴瑶等根据企业所处环境的异质性将主导逻辑分别以“技术归因主导逻辑”(苏敬勤等, 2016)、“博弈式差异化主导逻辑”(苏敬勤等, 2017)、“服务主导逻辑”(吴瑶等, 2017)等形式来呈现;另一维偏应用,属于“如何做”的探讨(Krogh et al, 2010),主要涵盖2种基本观点,即主导逻辑作为例行程序和过滤器(Obloj et al, 2010)对企业成长发挥作用。持例行程序观点的学者认为主导逻辑即一组存在于企业层面的功能,主要包括资源分配、战略制定、设定与监控目标等被概念化的经营模式(Grant, 1988),而持过滤器观点的学者更关注于企业高层管理团队的“管理认知”和“思维模式”(Boisot et al, 2005)。同时有学者指出例行程序即企业通过知识过滤器所形成的一种经营模式,两者作为有机一体的组成部分共同构成主导逻辑(Obloj et al, 2005)。领导者将以主导逻辑为框架接收信息并进行议程决策,所构建的信息系统将关注点聚焦于主导逻辑认为重要的问题,所制定的决策规则与主导逻辑思想保持一致(Easterby-Smith et al, 2015)。此外有学者从动态视角研究,认为主导逻辑是高层管理团队将思考过程与认知结果简化所形成的概念性框架,并凝聚成企业众多隐形的组织特性,因此受企业内外部动态情境及成长经验影响,主导逻辑处于不断发展演化的状态(Easterby-Smith et al, 2015)。主导逻辑具有自我强化特性,常在潜移默化中将企业发展模式的思维固化,然而纷繁复杂的动态环境意味着根深蒂固的主导逻辑不利于企业成长,多样性与快速变化性的特征催生企业向多逻辑化发展,减少逻辑间转换时“解码—编码”的过程,同时加强企业的快速应变能力,随需求在一系列逻辑中灵活转换以适应当下环境(Sull, 1999; Foster et al, 2001),起到提升企业生存发展能力的作用。通过梳理主导逻辑的起源、内涵、作为例行程序和过滤器如何发挥作用、在动荡环境中不

断发生演化的特征等方面,对主导逻辑现有研究进展做了全面叙述(Maijanen, 2015),印证了主导逻辑在企业经营发展过程中的重要作用与影响力。虽然主导逻辑对诸多管理问题的解释能力得到了学术界的普遍认同,但关于主导逻辑的属性和特征仍缺乏直观、具体而深刻的认识(Sabatier, 2012),现有研究仍然存在以下问题:(1)以往学者多关注于功能性研究,较少探讨主导逻辑的形成,对影响其形成的关键驱动因素仍不甚明确;(2)主导逻辑的类型受情境影响存在差异(许强等, 2010),现有讨论多集中于后续捕捉经营策略、问题处理规则等方式方法(Easterby-Smith et al, 2015),缺少对主导逻辑类型的流程性探索,即主导逻辑随着时间推移、情境变化所发生的演化。

基于此,本文试图围绕新创企业主导逻辑类型的形成、演化2个问题,选取“蒙草生态”为代表进行探索性分析。进而在理论上明晰主导逻辑的形成及演化路径,并在实践上指导企业通过审视自身主导逻辑的形成,发现和解决所面临的问题,同时对新创企业领导者了解企业思维逻辑识别企业动态生存环境进而制定发展战略具有重要借鉴意义。

1 研究设计

1.1 研究方法

单案例研究采用归纳逻辑,提炼、解释复杂现象的理论或规律(毛基业等, 2017)。在研究“如何”和“为什么”问题的过程中更能保证案例研究的深度,适合对有代表性的典型案例进行深入探究,能助力研究者理清事物发展的过程及背后规律,并有利于加深对同类事物的理解(Yin, 2012)。由于本研究所涉及主导逻辑类型的形成及演化路径均无明确定论,需要丰富的数据予以支撑,需要对企业典型事件进行深入分析,因此使得探索性单案例研究方法更为适宜。

此外,本研究需要通过数据分析组织决策层的认知特点和决策逻辑探讨主导逻辑的演化路径,

属于从现象中抽离新概念和思想的过程,案例研究方法不足以解决这一问题,因此需要采用扎根分析法(Ginsberg, 1990)对访谈资料进行归纳概括,提炼出反映现象的概念和范畴,并建立范畴间的关系,最终归纳推导出理论(Wakeford, 1968),以此反映事物现象的本质和理论意义(彭本红等, 2018),提升本研究数据处理的严谨性。

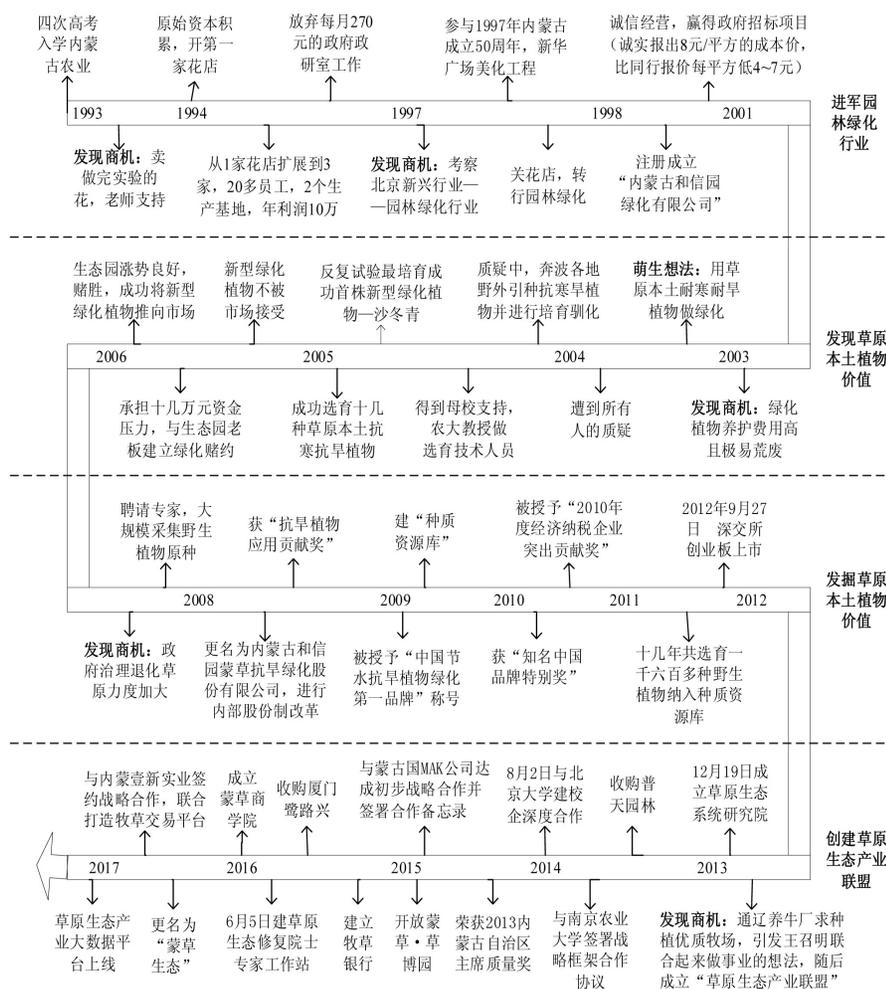
1.2 样本选择

本研究遵循Pettigrew(1990)选取案例企业的典型性原则,选取内蒙古蒙草生态环境股份有限公司(以下简称“蒙草生态”)作为案例研究对象。

首先,就企业本身而言,蒙草生态是我国干旱半干旱地区生态环境建设的领先者,主要经营种业科技、生态修复等。于2012年在深圳创业板上市

交易,总市值为150亿元,2017年总营收55.79亿元,总资产为124.76亿元。目前可实现2~3年初步恢复万亩草原生态的能力,具有集“种质资源研究、繁育、生产及销售”为一体的全产业链经营模式。其研发的本土绿化植物及生态包、植生毯等高实用性工具是我国进行自然生态修复的重要组成部分,其绿化模式是我国进行草原生态修复的样板。

其次,蒙草生态成立于2001年,十几年的发展过程中经历了从跨行学艺、复制业务,到培育新型绿化植物,进而成功推广绿化新品种成为行业领头羊,再到建立种质资源库、大数据平台,组建草原生态产业联盟等发展过程。可以说蒙草生态见证了我国民营企业从无到有,从零到成为行业标杆企业的完整跨越过程,丰富再现了我国科技绿



数据来源:参考蒙草生态官网&王召明采访视频整理

图1 蒙草生态创新发展历程和里程碑事件

化企业的发展历程。

因此,研究蒙草生态主导逻辑类型的形成及演化路径能较恰当地展现企业发展的源动力,如图1所示,为蒙草生态创新发展历程和里程碑事件的总结。

1.3 数据来源

本研究采用 Yin(2012)的三角测量法进行多种方式、多种渠道的数据收集,以保证数据的可靠性。其一,通过对熟悉蒙草生态发展历程的高层领导、相关工作人员进行多次正式、非正式的半结构化访谈,以及深入企业进行实地参观调研获取一手资料。了解和确认企业发展过程中所经历关键转折事件的情境及决策过程,力求全面掌握信息。为保证研究过程中对资料理解的深度,团队成员均在每次访谈后的12小时内及时对数据进行分析。其二,通过公开渠道获取二手数据,包括:①在各大门户网站和CNKI网站以“蒙草”“蒙草生态”为关键词检索文章;②直接获取企业内部刊物、人物专访等;③商学院案例。整体数据的来源如表1所示。

2 数据分析

蒙草生态自2001年成立以来通过一系列战略决策带领企业迅速成长为行业领头羊,本研究试图通过扎根方法进行分析,探究促使蒙草生态短期迅速成长的组织战略背后的主导逻辑,发掘这一现象的根源及其本质特征。应用扎根方法建构理论的过程可以总结为“3C”即认知过程(cogni-

tive)、连续比较(comparison)和编码(coding)(陈晓萍等,2012),其中三级编码是在本研究中唯一体现在论文分析中的环节。行文通过开放式编码对蒙草生态数据进行概念化和范畴化,应用主轴式编码挖掘主范畴、副范畴及其之间的逻辑关系,借助选择式编码确定核心范畴与主范畴之间的网络关系结构,最终归纳、总结出企业成长历程中主导逻辑的类型,并结合具体事件分析其成长、演化路径,具体过程如下。

2.1 开放式编码

开放式编码是企业主导逻辑演化路径模型构建的核心步骤之一,始于对蒙草生态发展历程某部分原始数据的彻底研读,是一个将资料打散再以某种新的方式重新组合的操作过程(陈晓萍等,2012)。本研究挑选企业发展里程碑事件中可以编码的语句或片段进行“贴标签”和“概念化”(编码前缀为“A”)处理,然后对同一范畴的概念进行整理,形成“副范畴”(编码前缀为“B”)。依此规律编码共获得27条语句和22个概念,对22个概念进行同类概念合并形成16个副范畴,如表2所示。

2.2 轴心式编码

开放式编码仅形成原始资料的初步概念化,对副范畴间的深层关系探索还不到位,为进一步探究其内在联系,关注在数据中浮现出的特定分类,对开放式编码结果进行轴心式编码,精炼并界定其特性(陈晓萍等,2012)。采用“条件—行动—结果”的范式模型建立开放式编码阶段所得初始范

表1 数据来源

访谈时间	一手数据来源				二手数据来源	
	访谈地点	访谈人物	访谈时长	访谈内容	数据来源	数据内容
2017.11.23	蒙草办公	总经理(1)	分2次,共约7小时	企业发展历程、关键事件、企业战略决策制定影响因素等	蒙草官网等互联网门户	蒙草的基础信息,企业发展历程,企业成就
2018.01.12	区会议室	副总经理(1)				
2017.11.23	草博园	班长(1) 技工(2)	3.5小时	新产品研发过程,发展至今对企业发展影响较大的几次产品研发	蒙草董事长;王召明人物专访	蒙草发展关键事件,对关键事件的思维过程
2018.01.12	蒙草办公 区会议室	市场经理(1) 市场专员(2)	3小时	影响企业发展关键的几次市场拓展,企业市场拓展方向	案例及论文	学者对蒙草发展所持观点

注:数据来源为本研究整理,下同

畴之间的联系,其中“条件”是指某一现象发生的情境,“行动”指企业针对该情境所采取的指令策略,“结果”则是指行动所引发的实际结果(苏敬勤等,2017)。比如,副范畴中的“不满自身现状,试图改变”“识别行业机会”“成功转入园林绿化行业”就可以在范式模型下整合为一条“轴线”:鉴于呼

表2 开放式编码示例

案例资料	贴标签	概念化	范畴化
A 蒙草生态创始人王召明出生于内蒙古乌拉特草原的一个农牧家庭,靠放牧为生,生活艰苦	a1 家境贫寒		
B 王召明为改变命运离开草原,拼命考大学,终于在1993年,第4次高考后考取内蒙古农业大学	b1 为改变命运,拼命考学; b2 坚持梦想终成功		
C ……成为别人教育孩子好好学习的反面教材;呼和浩特市花卉市场已趋于饱和;偶然发现北京绿化行业发展前景广阔,参与呼和浩特市新华广场美化工程	c1 事业受蔑视且陷入红海;c2 积极寻找新发展机会	A1 不满现状,试图改变(a1,b1,c1) A2 转行探求新机会(c2)	
D ……王召明看准时机于1998年卖掉花店,进军当时发展良好且前景光明的园林绿化行业,决心做一番事业	d1 多重因素影响,卖花店转行园林绿化	A3 多重因素促成转变(b2,d1)	B1 不满自身现状,试图改变(A1)
E 初进园林绿化行业,名气小实力弱,……,几乎无单可拿,企业面临生存及立足行业的现实问题	e1 转行做绿化起步艰难; e2 面临立足行业赚资本的现状	A4 转行园林绿化,遇行业壁垒(e1) A5 没有资本与能力,面临的问题(e1,e2)	B2 识别行业机会(A2,A3) B3 转行园林绿化遇行业壁垒(A4)
F ……政府招标会上诚实报出8元/平方的成本价,比同行报价每平方低4~7元,赢得15元/平方的政府绿化工程项目	f1 诚信经营企业,不报虚价;f2 中标政府项目,得第一金	A6 诚信经营(f1) A7 赢得招标会政府订单	B4 实力弱,面临立足行业赚资本的现实问题(A5)
G 2003年,王召明在做绿化中发现呼和浩特小区绿化荒废速度又快且养护成本高,……,打听后了解,绿化植物引自国外耐寒耐旱性差,养护成本大	g1 发现小区绿化成本高死亡快的弊端;g2 多方探究引发绿化弊端的缘由	A8 绿化植物不适宜当地气候的弊端阻碍行业发展(g1,g2)	B5 诚实经营(A6) B6 赢得订单开张生意
H 小区绿化弊端促使王召明想到草原上耐寒耐旱的本土植物,……,若用耐寒旱的草原本土植物做绿化,小区绿化弊端将迎刃而解	h1 思维灵活,善于将多种资源进行整合利用	A9 识别政策机会(i1)	B7 行业瓶颈阻碍发展(A8)
I 2008年……政府治理退化草原的力度越来越大,王召明嗅到新机会	i1 嗅到政策机遇	A10 在市场中寻找发展机会(g1,j1)	B8 识别政策机会(A9)
J 2013年内蒙古通辽养牛场老板请王召明为其种植优质牧场。王召明受启发,提出不同产业联合起来做事业的想法,实现多方位立体使用资源,节约成本实现范围经济	j1 受养牛场老板求助引发组建联盟的想法;j2 合理整合多种资源	A11 勤于钻研、探究(g2) A12 欲整合资源开发生意源(h1,j2,p1)	B9 识别市场机会(A10) B10 勤于钻研,整合资源求技术创新(A11,A12)
K 王召明试图培育草原本土植物做绿化的方案遭遇质疑,……,但并未使他放弃,铁了心的要试一试	k1 创新想法遭质疑; k2 执着梦想,尝试创新	A13 遭遇质疑(k1)	B11 在质疑声中实现技术创新(A13,A14,A15,A16)
L 在质疑声中,王召明开始野外引种选育,驯养培育草原本土绿化植物……,均移栽失败	l1 培育绿化新品种失败 m1 不断试错最终成功培育绿化植物沙冬青	A14 坚持技术创新求发展,持续努力(k2,o1)	B12 创新技术成果受市场排斥(A17)
M 培育沙冬青屡遭失败,……,进行培育方法改良最终成功。到2005年,已成功选育了十几种草原本土植物	m1 推销绿化新品种受市场抵制	A15 遇技术壁垒(l1) A16 技术创新的持续努力取得成果(m1)	B13 整合机会资源,负债做工程,将创新成果推向市场(A18)
N 2005年,王召明开始尝试将新培育的本土绿化植物推向市场,……,几乎遭遇所有人的抵触,进行到一半的事业受到强烈阻挠	n1 虽然新产品被市场拒绝但梦想未终止;o2 建立“赌约”负债做工程,将新品种推向市场	A17 技术创新成果受市场排斥(m1) A18 负债做工程,将技术创新成果推向市场(o2)	B14 企业市场份额进一步扩大(A19)
O 推销失败也没阻止王召明,……,与生态园老板郝艳涛达成协议,以先看效果再付钱的约定赢得生态园绿化项目,卖房子集中财力物力,承担十几万元资金压力,第二年生态园涨势良好,最终将绿化新品种成功推向市场。进一步扩大了企业在绿化行业的市场份额	o1 企业在绿化行业市场份额进一步扩大 p1 聘请专家培育新产品; p2 广泛收集草种,建“种质资源库”	A19 蒙草生态市场份额进一步扩大(o3) A20 养牛场老板求助建优质牧场(j1)	B15 众多企业求助做绿化及优质牧场(A20) B16 抓机遇扩市场,建立联盟,资源共享求共赢(A21,A22)
P 响应政府号召做草原生态修复,并为此建“种质资源库”聘请专家,带团队到各地收集草种,……经十几年积累,成功选育1600多种野生植物	q1 落实创意,建“草原生态产业联盟”	A21 建立“种质资源库”(p2) A22 建立“草原生态产业联盟”(q1)	
Q 2013年建立“草原生态产业联盟”……,通过联盟运作方式进一步提高企业利润率,实现范围经济			

数据来源:参考蒙草生态官网和王召明采访视频整理

和浩特市绿化市场成本高的现状,培育适应当地耐寒耐旱环境的新品种成为突破行业瓶颈的关键,王召明在此突破点基础上整合资源进行技术推进并取得成功,最终实现绿化市场新突破。从而形成基于技术创新驱动发展逻辑的主范畴,依此方法集合案例情境对16个副范畴进行归纳,得到5个主范畴,如表3所示。

2.3 选择式编码

通过分析表3中形成的5个主范畴,可以发掘出企业运行中主导逻辑的演化过程,在此基础上进行选择式编码,整合、精炼再次抽象出可以概括所有主范畴的核心范畴,以形成一个完整的理论故事,从而得到主导逻辑的类型并建立核心范畴的范式模型,如表4所示。

对5个主范畴进行比较分析发现:基于利益获取的企业发展逻辑是蒙草生态为获得更好的生存环境和尽快立足于绿化行业获取市场,以“市场利益获取”为重点运营目标的主观表现,其核心要义为立足行业并赚取企业生存基本材料,因而“市场

利益获取主导逻辑”可作为一个核心范畴。依此分析方法推出“技术创新驱动主导逻辑”与“价值共享网络主导逻辑”共计3个核心范畴,分析扎根过程将主导逻辑的形成机理整理成范式模型,如图2所示。

分析范式模型可知:企业在纷繁复杂的动态环境中感知与发展相关的情境信息,如企业发展需求、市场需求以及政府政策,并从中识别企业突破现有瓶颈的机会,进而驱动阶段主导逻辑的形成。由扎根过程可知,当政府政策发生改变必将导致社会资源的集中流向,进而引发市场需求的调整,企业发展需求随之改变。本研究将在案例分析部分结合蒙草生态成长大事件详细叙述每一类型主导逻辑的形成过程,以及3种类型主导逻辑的演化,具体分析过程如下。

3 主导逻辑类型形成的案例分析

参考数据分析模块所得副范畴、主范畴、核心范畴等数据,将其与蒙草生态成长历程中的发展大事记相结合进行案例分析。通过把企业具体发

表3 轴心式编码

主范畴	副范畴		
	条件	行动	结果
C1 探求新发展的逻辑导向 B1	不满自身现状,试图改变(A1)	B2 识别行业机会(A2,A3)	B3 转行园林绿化遇行业壁垒(A4)
C2 基于利益获取的企业发展逻辑 B3/B4	转行园林绿化遇行业壁垒(A4)/实力弱,面临立足行业赚资本的现实问题(A5)	B5 诚信经营(A6)	B6 赢得订单开张生意立足行业(A7)
C3 基于技术创新的企业发展逻辑 B6/B7	赢得订单开张生意立足行业(A7)/行业瓶颈阻碍发展(A8)	B8/ 识别政策机会(A9)/勤于钻研,整合资源求技术创新(A11,A12)	B11 在质疑声中实现技术创新(A13,A14,A15,A16)
C4 基于产品推广的创新发展逻辑 B11/B12	在质疑声中实现技术创新(A13,A14,A15,A16)/创新技术成果受市场排斥(A17)	B13 整合机会资源,负债做工程,将创新成果推向市场(A18)	B14 企业市场份额进一步扩大(A19)
C5 基于范围经济的企业发展逻辑 B14/B15	企业市场份额进一步扩大(A19)/众多企业业求助做绿化及优质牧场(A20)	B9 识别市场机会(A10)	B16 抓机遇扩市场,建立联盟,资源共享求共赢(A21,A22)

表4 选择式编码

核心范畴	主范畴
D1“市场利益获取”主导逻辑	C1 探求新发展的逻辑导向;C2 基于利益获取的企业发展逻辑
D2“技术创新驱动”主导逻辑	C3 基于技术创新的企业发展逻辑;C4 基于产品推广的创新发展逻辑
D3“价值共享网络”主导逻辑	C5 基于范围经济的企业发展逻辑

展数据融入范畴,重新归纳、演绎、总结每一类型主导逻辑的形成,并提出相关命题,以丰富论证主导逻辑的编码结果。

3.1 “市场利益获取”主导逻辑的形成

蒙草生态创业发展初期集中优势资源于盈利活动,以求开拓市场尽快立足园林绿化行业。受政府欲建园林绿化城市的政策影响,各地绿化势头高涨,小区及市容修整项目致使绿化的需求量陡增,激发了园林绿化行业的广阔发展前景,此外花卉市场作为较成熟的传统行业已在市场发展中趋于饱和,由此催生了蒙草生态的成立。虽然有政府鼓励行业发展的利好政策,然而初期“无市场、无经验、

无资本”的“三无”发展开端决定了企业需将立足行业获取基础生产资料作为首要目标,并且通过薄利多销策略在行业中获取市场。受企业发展需求、市场需求及政府政策等情境关系的影响,引发企业在虚报价格为常态的行业内以诚信挽留客户,赢得招标会政府订单并在行业内打响知名度。观上,蒙草生态在初期以企业的发展为重心,以赚取原始资本金、立足行业、获得市场为目标进行一系列组织行动,其实质为“市场利益获取主导逻辑”指挥企业运营的极致发挥,具体影响关系如图3所示。

命题1:在众多情境关系中识别行业机会是促使企业成立及确立初期发展主导逻辑的关键。

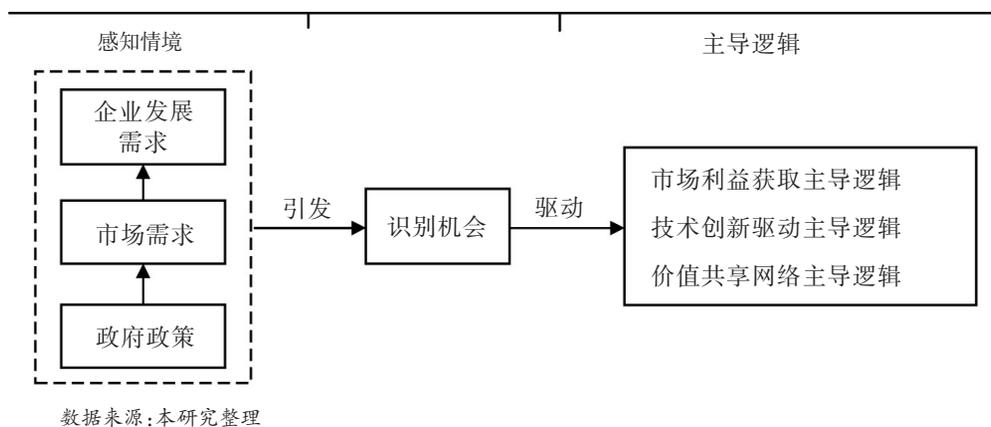


图2 核心范畴的范式模型

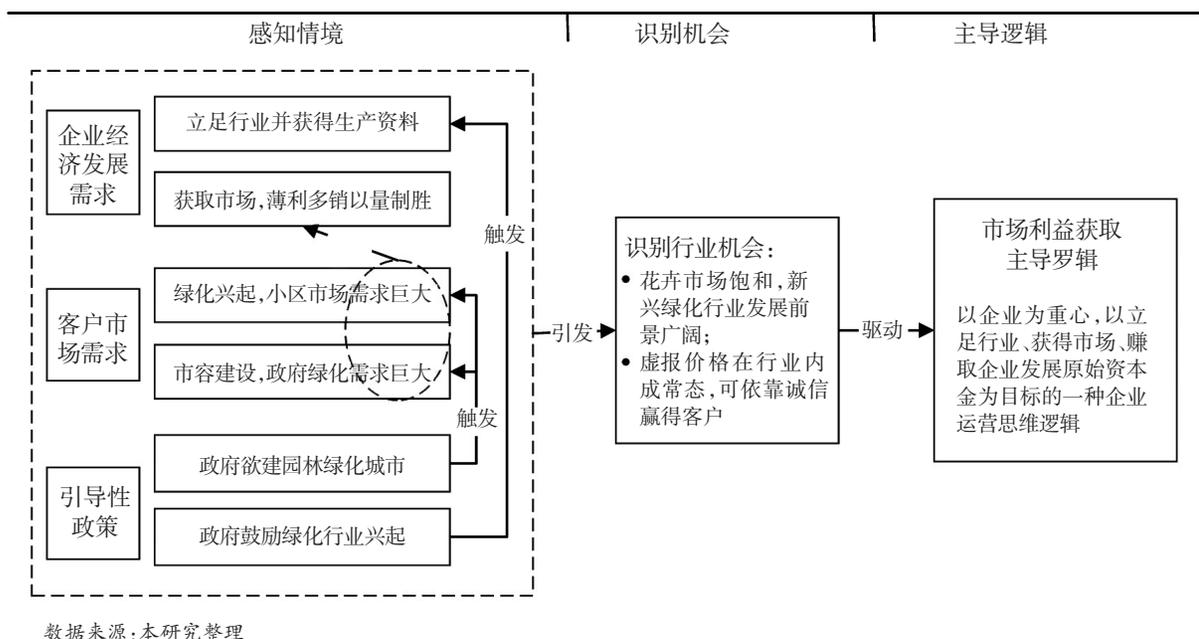


图3 “市场利益获取主导逻辑”形成

3.2 “技术创新驱动”主导逻辑的形成

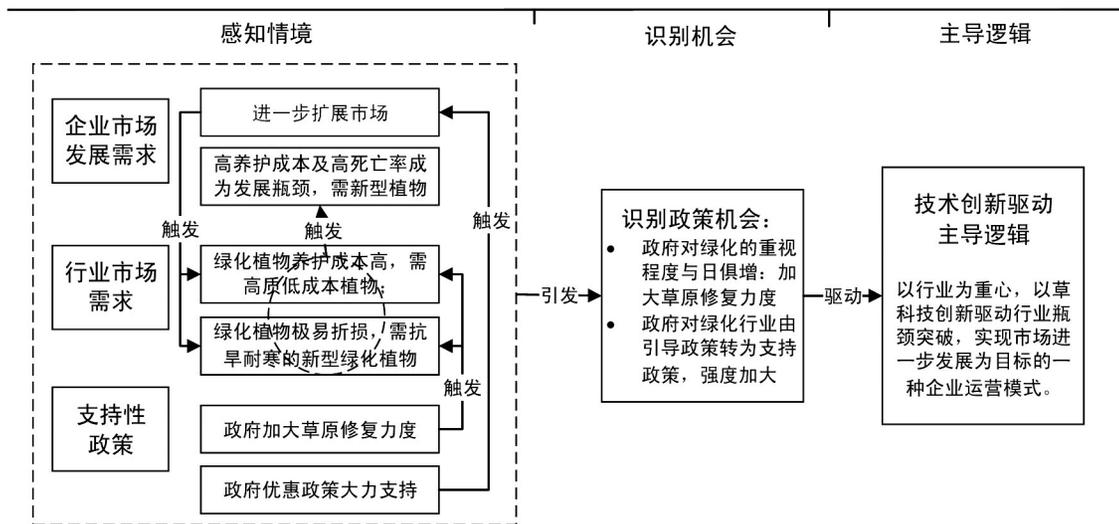
在上面分析中可以了解到,蒙草生态成功进入绿化行业并得以生存,且取得了较好发展。但既有行业运营模式存在的绿化植物维护成本过高以及荒废速率较快的问题消耗了大量资源,行业盈利普遍偏低且造成资源集聚的偏重与浪费,成为绿化市场亟待解决的发展瓶颈,即企业日益增长的市场资本发展需求与行业无法突破过高市场运行成本之间的矛盾成为新的发展症结。同期,政府政策也由引导转为支持,出台各类优惠政策的同时在资源上予以帮助,并明确提出加大草原修复力度的指令,丰厚的利润致使整个行业蠢蠢欲动。明确的政策风向及修复草原的大量资源需求致使增强绿化品质、解决行业瓶颈成为迫在眉睫的头等大事,广阔的发展空间催生企业进一步扩大瓜分市场“蛋糕”的成长需求。与此同时,整个行业的瓶颈限制了蒙草生态发展,企业进一步扩大市场的需求形成对解决行业瓶颈的必然要求,两者协同构成对政策机会识别的必要引发因素,同时触发“技术创新驱动主导逻辑”形成。期间,在众多情境因素错综复杂的关系中厘清关键矛盾,并依此在众多政府决策中识别有利于企业发

展的政策机会,形成以行业为重心,以草科技创新驱动行业瓶颈突破,实现市场进一步发展为目标的—种企业运营模式,具体过程如图4所示。

命题2:“技术创新驱动主导逻辑”是企业面临行业瓶颈求发展时的重要牵引力,技术创新的发展在一定程度上可以修补由传统运营方式所带来的弊端,驱动企业实现跨越式发展赢得更多行业市场。

3.3 “价值共享网络”主导逻辑的形成

成长期在通过技术研发构建企业有价值的、行业稀缺的资源过程中,蒙草生态实现了野蛮生长,形成了拥有研发中心、生产基地、景观设计院及遍布各地由事业部组成的节约型生态建设产业链,组建了以“三节、三耐、两低、—高”(即节水、节能、节地;耐旱、耐寒、耐盐碱;低碳、低成本;高存活率)为特征的节约型生态建设模式。受到政府的肯定与表彰,同时收到业界众多企业求助,如生态园老板求助组建有特色的植物景观以应对当地自然条件恶劣植物难以存活的环境,以及通辽养牛场老板种植优质牧场的求助,促使企业将发展目光瞄向与其业务运营相关组织的需求。与此同时,蒙草生态在政府政策风向及相关行业市场需



数据来源:本研究整理

图4 “技术创新驱动主导逻辑”形成

求的推动下,激发企业尝试摆脱持续进行技术研发的老路,试图通过组建联盟网络的方式共享草科技价值进而实现市场的横向延伸拓展。于是在2013年成立“草原生态产业联盟”以蒙草生态为主体,市场为导向凝聚企业、科研院校、金融机构、社会组织、牧民合作社等51家组织的智慧,以蒙草生态承接草原生态修复工程为起始,在维护期间供联盟内其他企业进行放牧、养蜂、太阳能发电等活动,实现科技成果通过联盟网络共享价值向现实生产力的转化。这一时期,众多情境要素关系引发蒙草生态识别市场发展机会,认识到创新技术应用发展薄弱的弊端,并以产业为重心,以建立联盟网络形式连接相关企业实现价值共享的范围经济发展为目标,形成以“价值共享网络主导逻辑”为指导的企业运营模式,如图5所示。

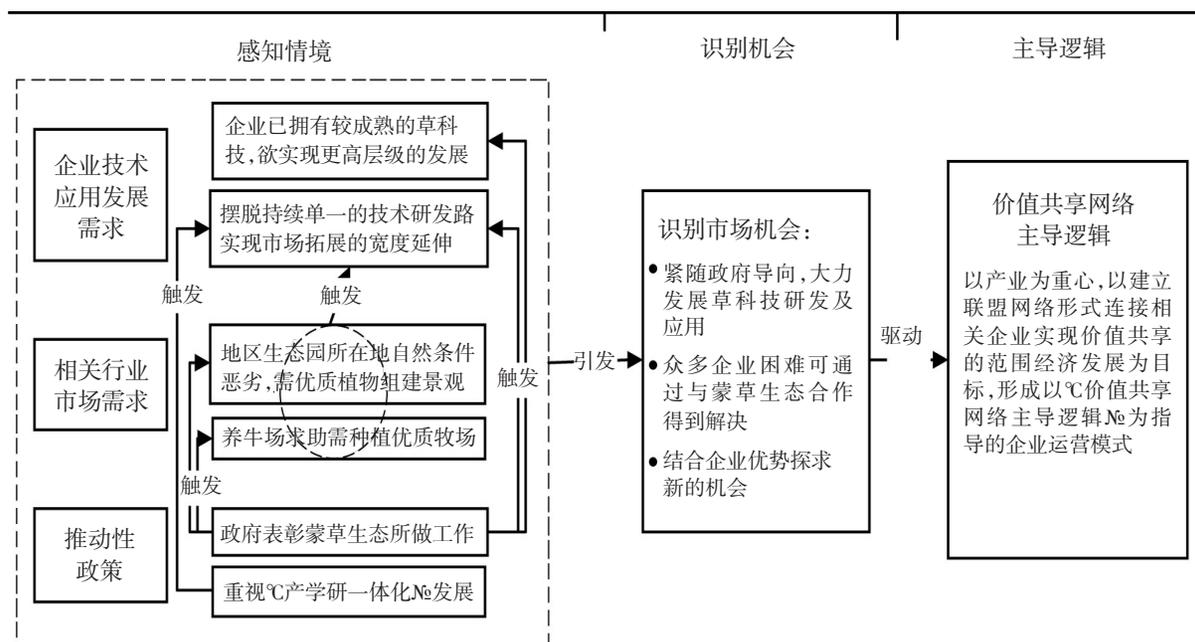
命题3:随企业发展走向成熟,以“价值共享网络主导逻辑”为核心要义与相关组织建立联盟网络,以创新技术成果为核心建立共享机制,实现长期平均成本降低综合收益增加,通过与产业间企业更紧密的共享共生联系实现市场份额的新突破。

4 主导逻辑的演化

通过案例分析部分可知,企业成长背后的主导逻辑能够积极地调节运营过程,对其发展产生适应性影响(Matysiak et al, 2018)。在蒙草生态成长的复杂动态情境中厘清相关情境要素的关系可引发企业对适合于当下发展机会的识别进而驱动主导逻辑的形成。本部分结合三阶段发展历程中各类型主导逻辑的具体形成过程及相关命题,尝试归纳主导逻辑的演化路径,并由此提出了一个可以涵盖主导逻辑类型、形成及演化的理论模型,如图6所示。

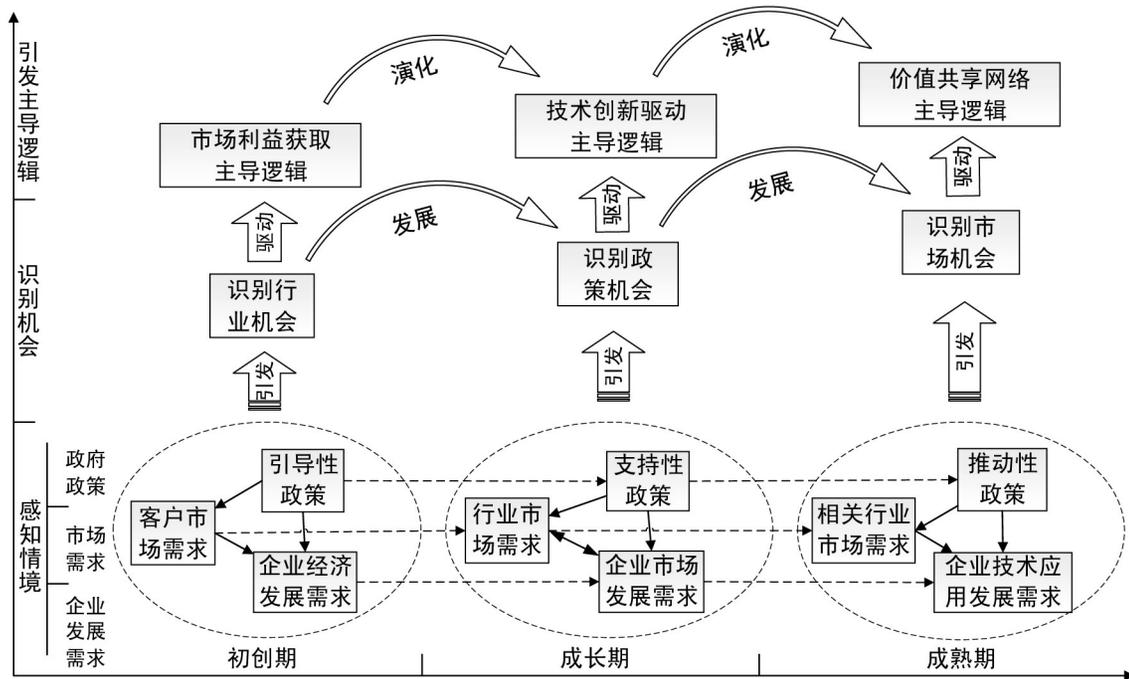
4.1 驱动因素

不同阶段企业所处情境的特征决定了主导逻辑类型的选择,主导逻辑随企业成长处于不断发展演化的状态(Easterby-Smith et al, 2015),因此可依据企业生命周期理论的初创期、成长期、成熟期分阶段讨论主导逻辑的演化。新创企业的成立往往需要考虑众多行业因素,当进入初创期由于能力弱、资源少等现实问题必然将赚取利润、发展客户、争取市场及立足行业等作为首要目标,以



数据来源:本研究整理

图5 “价值共享网络主导逻辑”形成



数据来源:本研究整理

图6 主导逻辑形成及演化路径

“市场利益获取主导逻辑”指导企业运营,其中不管是成立企业进入行业的过程还是初期发展业务均离不开对行业机会的敏锐感知——“识别行业机会”;在成长期企业必须发展自己独特的生存技能,否则过强的同质化发展在优胜劣汰的商业环境中将极大程度制约企业成长,甚至惨遭淘汰。鉴于红海市场中高同质化信息,相关政府政策风向将成为企业寻求新发展的引爆口——“识别政策机会”,结合行业发展情境制定帮助企业实现突破红海的“技术创新驱动主导逻辑”;成熟阶段企业创新技术发展趋于稳定,继续技术攻克将遇极大阻力,而联盟网络共享资源的形式不仅可以解决相关企业难题同时可以对市场资源进行调整并创造新的发展空间。鉴于此,企业可以在与众多联盟网络参与者的互动中实现价值共享,并一定程度上避免恶性竞争与短时效应的发生,因此受市场机会——“识别市场机会”驱动所产生的“价值共享网络主导逻辑”应运而生。

4.2 动态演化

初创期:识别行业机会驱动企业形成“市场利益获取主导逻辑”。绿化行业势如破竹的发展景象成功吸引了蒙草生态的组建,受光明的行业发展机会影响企业试图在“无市场、无经验、无资本”的“三无”发展开端,以赚取发展资本、立足行业为首要目标,通过简单模仿行业运营模式、薄利多销以量取胜市场,进而实现企业初期成长。

成长期:识别政策机会驱动企业形成“技术创新驱动主导逻辑”。在模仿行业运营模式的同时以诚信接单客户,蒙草生态不仅成功立足园林绿化行业并且通过诚信中标政府订单打响了行业发展的第一枪,开始寻找下一步的发展方向。鉴于当期行业绿化成本高、成活率低的发展瓶颈,简单模仿所产生的过强同质化发展路线使蒙草生态淹没在行业红海中,同期自治区政府开始加大草原生态修复力度,在紧迫的生存环境中感知光明的政策机会,建立以技术创新突破行业瓶颈的发展

导向,受政策风向推动组建“技术创新驱动主导逻辑”,试图通过技术研发构建企业有价值的、行业稀缺的资源以弥补由单纯开发市场所带来的弊端,突破红海实现野蛮生长。

成熟期:识别市场机会驱动企业形成“价值共享网络主导逻辑”。产业联盟聚集众多企业共享草科技价值,在价值共享网络主导逻辑指导下,通过打造互利共赢的生态网络系统实现共享共生的运行氛围,否则即便有众多参与企业,短期行为及恶性竞争也必将破坏联盟的生态系统。随着草科技研发日渐成熟,蒙草生态收到不同行业众多企业生态修复及种植优质草场的邀约,促使其产生联合众企业组建联盟网络实现互补所长、整合资源、共利共生的想法,通过分析众资源关系引发企业对产业市场的关注,敏锐识别市场机会组建联盟网络进而驱动“价值共享网络主导逻辑”的形成。同时价值共享网络主导逻辑通过将草科技创新与众组织融合到蒙草生态发挥关键作用的联盟网络中,为理解蒙草生态以产业为重心的市场化发展提供了合适框架(Huang et al, 2018)。

5 研究结论与展望

5.1 研究结论

在理论发展方面,自主导逻辑概念提出以来,尽管已有学者围绕主导逻辑“是什么”、如何影响组织绩效等问题做了很多深入工作(Maijanen, 2015),意识到主导逻辑对企业发展的重要作用,以及多逻辑发展趋势的光明前景,但对主导逻辑的属性和特征仍缺乏直观、具体而深刻的认识(Sabatier et al, 2012),主导逻辑是如何产生的?其生成受哪些因素影响?是否存在某种关键要素驱动主导逻辑的演化?以及企业如何从单一逻辑发展演化形成多逻辑体系?等问题均不甚明确。本研究通过对蒙草生态发展历程的梳理,应用扎根理论及单案例纵向研究方法,探究了主导逻辑的类型、每种主导逻辑的形成路径以及企业发展历程

中主导逻辑演化的路径特征,并得出以下结论。

(1) 受外部环境不断变动影响,企业成长历程中主导逻辑的类型可以划分为“市场利益获取主导逻辑”“技术创新驱动主导逻辑”“价值共享网络主导逻辑”3种类型。每一类型的主导逻辑均阶段性指导企业的发展路径:如在初创阶段,市场利益获取主导逻辑协助企业迅速立足行业并获取基础发展资料;在成长阶段企业为突破行业瓶颈进行技术研发,受技术创新驱动主导逻辑的指导集结各方有用资源进行草科技研发,并迅速成长为行业领头羊,形成自己独具特色的发展方式;成熟期,企业拥有较稳定的草科技成果,试图在价值共享网络主导逻辑指导下通过构建联盟网络的形式创造新的发展空间。

(2) 主导逻辑指导企业运营,以帮助企业适应商业环境获取成长为目标,其形成受多种情境与因素共同作用,企业在众多情境中感知与发展相关的政府政策、市场需求以及企业发展需求之间的关系,并从中识别最优发展机会进而驱动主导逻辑的形成。受行业政策引导与客户市场需求作用,行业资源将发生定向改变,与本阶段企业成长需求相结合共同构成当下发展的综合情境,相关情境资源的聚集将引发企业识别行业机会,促进企业初创期以“市场利益获取”为核心的主导逻辑形成。在随后的发展过程中,成长期、成熟期均遵循此路径形成适应于企业成长需要及当下商业情境的主导逻辑类型。

(3) 情境非一成不变的特征决定主导逻辑的类型将随创业企业成长发生改变,呈现从“市场利益获取主导逻辑”到“技术创新驱动主导逻辑”再到“价值共享网络主导逻辑”的演化态势,其中“识别行业机会”“识别政策机会”“识别市场机会”是分别影响3种类型主导逻辑发展演化的重要驱动力。如,在初创期向成长期转变时,企业已立足行业并取得良好绩效,由立足行业打开市场的需求

逐渐转变为对行业突破性发展的要求,同时在感知政策大力支持的情境下转变为对行业技术发展的深度解读并将其作为阶段重要成长动力,至此以“技术创新驱动”为发展中心的主导逻辑应运而生;从成长阶段过渡到成熟阶段,技术创新所带来的市场发展已无法满足企业更高的成长追求,由技术研发需求转变为技术应用需求,并在市场情境的感知中关注到相关行业对蒙草生态绿化的迫切需求。集天时地利于一处,蒙草生态将他人困境与自身优势相结合建立承载技术创新应用的联盟网络,以价值共享为核心,以顺应环境、迎合发展为契机构建有利于企业成长的“价值共享网络主导逻辑”成为必然趋势。

5.2 研究贡献与展望

本研究结论不仅对主导逻辑的现有理论做了补充性探索,发现机会识别是促使主导逻辑演化的关键驱动因素,且开拓了新研究方向——主导逻辑类型的演化路径,同时对新创企业在纷繁复杂的环境中寻求发展机会及制定战略方向提供了重要借鉴意义。

在理论方面,以往研究多聚焦于主导逻辑“是什么”以及“如何做”的探讨(苏敬勤等, 2016; Boisot, 2005),虽有国外学者提及企业主导逻辑在动态环境中将处于不断发展演化的状态(Easterby-Smith et al, 2015),但并未做更为深入地研究。本文从企业近20年的发展历程出发,强调了动态环境因素的重要影响作用,并以蒙草生态为特殊案例研究对象在分析一系列企业关键大事件过程中证实企

业成长历程中的主导逻辑并非一成不变,认为众多情境因素相互作用所引发的机会识别是促使主导逻辑演化的关键驱动力。在已有研究基础上做补充性探索的过程中扩展了主导逻辑的视角,丰富了现有主导逻辑理论,为今后研究提供了又一思路。

在实践方面,厘清了主导逻辑形成的过程及演化路径,此研究结论有助于企业高层决策团队根据内外部环境变化积极调整主导逻辑,进而合理转变企业战略以灵活应对复杂的生存环境,从而创造可持续竞争优势。此外,本研究提出主导逻辑形成受机会识别因素的驱动,政府政策等情境因素作为原始引发要素在这一过程中起到重要推动作用,对新创企业在纷繁复杂的环境中寻找影响主导逻辑的因素提供有利借鉴,对经济时代背景下新创企业的生存、创新与发展提供一定实践启示。

未来研究可建立在本结论的基础上进一步探究:首先,本文只研究了主导逻辑的形成及更迭演化机理,虽然意识到主导逻辑对企业发展的重要作用以及多逻辑发展趋势的光明前景,但对企业如何从单一逻辑发展演化形成多逻辑体系的问题仍不甚明确,有待进一步研究;其次,案例分析、扎根理论均属于推演式研究方法,通过归纳、演绎蒙草生态成长过程中的典型事件,推出主导逻辑形成、演化路径的理论框架,有待进一步应用定量研究方法进行验证性探究;再次,单案例纵向研究具有较强的情境性,所得结论具有一定典型性特征,适用企业范围有限,未来可以尝试进行多案例对比研究,以求得更为普适性的结论。

参考文献

- 陈晓萍,徐淑英,樊景立. 2012. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京:北京大学出版社.
- 毛基业,陈诚. 2017. 案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见:第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J]. 管理世界,(2):135-141.
- 彭本红,鲁倩. 2018. 平台型企业开放式服务创新的风险成因及作用机制[J]. 科学学研究,36(1):183-192.
- 苏敬勤,单国栋. 2017. 本土企业的主导逻辑初探:博弈式差异化:基于装备制造业的探索性案例研究[J]. 管理评论,29(2):255-272.

- 苏敬勤,单国栋. 2016. 复杂产品系统企业的主导逻辑:以大连机车为例[J]. 科研管理,37(6):92-102.
- 吴瑶,肖静华,谢康,等. 2017. 从价值提供到价值共创的营销转型:企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J]. 管理世界,(4): 138-157.
- 许强,兰文燕. 2010. 研发联合体(平台)的形成和演变:以台湾和中国大陆为例[J]. 科学学研究,28(2):227-233.
- Amit R, Schoemaker P J H. 2010. Strategic assets and organizational rent[J]. Strategic Management Journal,14(1):33-46.
- Bergman J P, Jantunen A, Tarkiainen A. 2015. Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry[J]. International Journal of Business Innovation and Research,9(3):253-271.
- Boisot M, Li Y. 2005. Codification, abstraction, and firm differences: a cognitive information-based perspective[J]. Journal of Bio-economics,7(3):309-334.
- Easterby-Smith M, Lyles M A. 2015. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management[M]. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eisenhardt K M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments[J]. Academy of Management Journal,32 (3):543-576.
- Foster R N, Kaplan S. 2001. Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them[J]. Harvard Business Review,80(5):61-61.
- Gavetti G, Levinthal D. 2000. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search[J]. Administrative Science Quarterly,45(1):113-137.
- Ginsberg A. 1990. Connecting diversification to performance: A socio-cognitive approach[J]. Academy of Management Review, 15(3):514-535.
- Grant R M. 1988. On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance[J]. Strategic Management Journal,9(6):639-642.
- Huang K H, Cervera A, Mas-Verdu F. 2018. Innovation and service-dominant logic[J]. Service Business,(5):1-4.
- Krogh G V, Erat P, Macus M. 2010. Exploring the link between dominant logic and company performance[J]. Creativity & Innovation Management,9(2):82-93.
- Maijanen P. 2015. Cognition as a driver and barrier of strategic renewal: Case of the Finnish broadcasting company[J]. International Journal of Business Innovation and Research,9(3):351-374.
- Matysiak L, Rugman A M, Bausch A. 2018. Dynamic capabilities of multinational enterprises: The dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter![J]. Management International Review,58(2):225-250.
- Nadkarni S, Narayanan V K. 2007. Strategic Schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed[J]. Strategic Management Journal,28(3):243-270.
- Obloj K, Pratt M G. 2005. Happy kids and mature losers: Differentiating the dominant logics of successful and unsuccessful firms in emerging markets[J]. Strategy in Transition,9(5):81-104.
- Obloj T, Obloj K, Pratt M G. 2010. Dominant logic and entrepreneurial firms' performance in a transition economy[J]. Entrepreneurship Theory & Practice,34(1):151-170.
- Pettigrew A M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice[J]. Organization Science,1(3):267-292.
- Prahalad C K, Bettis R A. 1986. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance[J]. Strategic Management Journal,7(6):485-501.
- Prahalad C K. 2004. The blinders of dominant logic[J]. Long Range Planning,37(2):171-179.

- Sabatier V, Craig-Kennard A, Mangematin V. 2012. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry[J]. *Technological Forecasting and Social Change*,79(5): 949-962.
- Sull D N. 1999. Why good companies go bad?[J]. *Harv Bus Rev*,77(4):42-48.
- Wakeford J. 1968. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, by barney glaser; anselm l. strauss[J]. *Nursing Research*,17(4):377-380.
- Yin R K. 2012. *Applications of Case Study Research*[M]. Newbury Park, CA: Sage Publications.

The Formation and Evolution Path of Dominant Logic Types: A Case Study based on the M-Grass Ecology Corporation

ZHANG Lu^{1,2}, QU Tingchen², ZHANG Qiang², SU Jingqin³, Chang Haodong⁴

(1. Business School, Renmin University of China, Beijing 100000, China;

2. School of Economics and Management, Inner Mongolia University of Technology, Hohhot 010051, China;

3. Department of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China;

4. College of Business, Purdue University Northwest, Hammond 46323, USA)

Abstract: Exploring the formation and evolutionary path of dominant logic types can help companies recognize the source of development. Based on the dynamic perspective, this article uses the grounded theory and the exploratory single case study method to deeply analyze the formation and evolution of the dominant logic of the M-grass Ecology Corporation. The research shows that: (1) There are three types of dominant logic in the growth process of new ventures, including the market interest acquisition dominant logic, the technology innovation driving dominant logic, the value sharing network dominant logic; (2) The formation of dominant logic is mainly influenced by four factors: enterprise development demand, market demand, government policy and opportunity identification. Among them, opportunity identification is the key driving factor for the formation and evolution of dominant logic; (3) In the process of formation and evolution, the development of 'industry opportunity identification-policy opportunity identification-market opportunity identification' promotes the evolution of enterprise dominant logic from market interest acquisition to technological innovation drive to value sharing network.

Key words: dominant logic; opportunity identification; evolution; grounded theory