

# 领导者企业如何与参与者企业 协同实现价值共创？

——基于小米生态链的案例分析

李东红 周平录 杨震宁 马鹏程

**【摘要】**商业生态系统是培育壮大战略性新兴产业和超前布局未来产业、促进相关企业成长的重要组织载体。深刻认识商业生态系统价值共创的内在机理是充分发挥其作用的重要前提。本文通过对小米及另外3家企业的嵌入式案例研究发现：(1)商业生态系统中权力的动态变化源于领导者与参与者间的互动，这一演变过程表现为权力距离由初始较小到逐渐增大再到最终分化；同步地，权力行为经历权力形成、权力约束、权力行动和权力再平衡4个阶段；(2)领导者与参与者之间的权力距离会激发两者在商业生态系统中的权力行为。具体地，权力距离较小时，两者均会形成工具权力、行动权力和权威权力；权力距离增大时，权力不平衡加剧，商业生态系统中出现权力约束，促使各方采取相应的权力行动；权力距离分化时，两者可能基于路径依赖与机会依赖进行权力再平衡；(3)伴随着权力在商业生态系统中的动态演化，领导者与参与者之间的价值共创呈现波浪式发展，包括从价值共创启动、价值共创扭曲、价值共创竞争到价值共创提升的演化。本文解构了商业生态系统中权力距离、权力行为及其影响价值共创的动态过程，丰富了商业生态系统理论、资源依赖理论和价值共创理论，并为企业和政府借助商业生态系统更好地推动发展提供参考。

**【关键词】**商业生态系统；价值共创；权力；资源依赖；小米

**【作者简介】**李东红，清华大学经济管理学院；周平录（通讯作者），兰州大学经济学院；杨震宁，对外经济贸易大学国际商学院；马鹏程，中国人民大学商学院。

**【原文出处】**《管理世界》（京），2025.1.151~167

**【基金项目】**国家自然科学基金项目（72472084；72172035；71872100）；清华大学经济管理学院研究基金项目（2021051008）。

## 一、引言

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》明确提出，“健全相关规则和政策，加快形成同新质生产力更相适应的生产关系”。立足党中央精神要求，在体制机制上创新，培育壮大战略性新兴产业和超前布局未来产业，在这些领域打造一批世界一流企业，是我国加快形成新质生产力的核心内容。在我国以往大力发展5G、高铁、光伏、新能源汽车等战略性新兴产业的过程中，商业生态系统在集聚多方力量并协作推进技术开发及产业化方面发挥了重要作用（夏，2016；程鹏等，2019；沙巴克，2019；谭劲松等，2021；宋娟等，2023；孙元等，2023；杨武、孙世强，2024；周全等，2024）。面向未来，我国在加快形成新质生产力进程中，有必要

继续发挥商业生态系统的组织载体作用（孙智君等，2023）。为此，深刻认识商业生态系统中成员之间的相互关系，把握商业生态系统建构与演进的内在规律，既可为相关企业拓展业务及提升竞争力提供借鉴，也有助于促进战略性新兴产业和未来产业的发展与培育，有利于发展新质生产力。

商业生态系统是由众多的产业内外部企业立足优势互补、合作共赢共同建立的合作体系（徐井宏、李东红，2019）。价值共创是商业生态系统的一项核心功能（林根斯等，2021），也是吸引参与者的基础。不过，参与者并非总是能够在友好且密切的合作中共创价值，彼此间的合作关系会发生波动、重构，甚至发生解体（厄扎尔普等，2018）。而合作关系的任何改变都会影响到商业生态系统价值共创的过

程与结果(张雪、王凤彬,2023)。鉴于此,打开商业生态系统“黑箱”,探究嵌入其中的价值共创机制,就成为理论研究的重要议题。

对此类问题探索的一个重要视角是商业生态系统中领导者和参与者<sup>①</sup>之间的权力关系(胡尼等,2022;陈等,2021)。强调权力基础的权力环境观认为,领导者和参与者借助各自掌握的资源获得权力(普费弗、萨兰吉克,1978;阿德纳,2017;克雷奇默等,2020;王琳、陈志军,2020),并在合作中不断调整策略以攫取更大权力(卡夏罗、皮斯科尔斯基,2005)。强调权力使用的权力行为观认为,领导者和参与者以权力使用中相同或不同的治理行为来改变权力结果(卡普尔、阿加瓦尔,2017;梁等,2020;陈等,2021;李东红等,2021;王节祥等,2021;胡尼等,2022)。

实际上,商业生态系统的建立与运行同时涉及权力环境和权力行为。一方面,商业生态系统中的权力环境影响成员的权力行为。不同成员在商业生态系统中的资源条件、位置、角色不同(切卡尼奥利等,2012;朱、刘,2018;陈等,2021),由此拥有不同的权力,进而共同形成系统的权力环境,并影响到成员的权力行为(王节祥等,2021;库托洛、肯尼,2021)。例如,在权力失衡的环境中,拥有较大权力的领导者通常在价值共创中承担着更多的协调职责(陈等,2021)。另一方面,成员的权力行为也会改变自身及其他成员的资源状况,引发彼此在系统中位置与角色的变化,带来权力的重新分配,并在塑造和改变权力环境中发挥作用(卡普尔、阿加瓦尔,2017)。例如,商业生态系统的领导者有时会驱动有利于自身利益的活动,增强主导地位,从而形成中心化的权力环境(斯尔尼克,2017)。由此可见,商业生态系统的价值共创面临权力环境与权力行为交互的复杂情形,而已有研究对此关注较少(陈等,2021;帕尼科,2017;列别杰夫等,2021)。

综上,基于深刻认识商业生态系统中成员互动关系的实践价值和已有理论研究的缺口,本文选择小米与其所构建的商业生态系统中的多位参与者的价值共创实践为样本<sup>②</sup>,通过案例研究考察商业生态系统中成员之间权力关系影响价值共创的过程机制。本文的主要创新点包括:(1)从权力环境与权力行为双重视角考察商业生态系统中领导者和参与者的权力关系动态演进,提供新的认知维度和研究框架;(2)立足资源依赖理论考察权力距离与权力行为之间的动态互动,揭示权力距离变化过程中权力行为所经历的“权力形成→权力约束→权力行动→权力再

平衡”等活动过程;(3)揭示商业生态系统中权力关系变化影响下价值共创呈现的“价值共创启动→价值共创扭曲→价值共创竞争→价值共创提升”变化轨迹。这些理论创新点可以为企业及相关政府部门借助商业生态系统推动发展提供启发。

本文后续内容安排如下:首先,围绕商业生态系统价值共创、成员权力关系等主题回顾相关文献,明确研究缺口和研究问题;其次,阐述论文的研究方法、研究对象、数据来源以及分析过程;再次,描述案例并在分析商业生态系统中权力关系变化影响价值共创的动态过程,在此基础上提出理论框架;最后,总结全文并归纳理论贡献与管理启示。

## 二、文献回顾

### (一)商业生态系统价值共创的相关研究

价值共创领域的早期研究多聚焦于两个主体之间的互动合作,如企业与消费者的互动、企业与竞争者以及上下游伙伴的互动等(普拉哈拉德、拉马斯瓦米,2004;瓦戈、勒斯克,2004;简兆权等,2016;王琳、陈志军,2020)。后来的研究则将价值共创主体拓展至多方利益相关者,诸如战略联盟中的多主体合作伙伴(雅谷伯等,2020),价值网络体系中的所有节点方(阿德纳,2017;李东红等,2021)。特别是,在商业生态系统的概念为管理学界普遍接受之后,多主体价值共创的探究成为理论研究的重要议题(切卡尼奥利等,2012;简兆权等,2016;阿德纳,2017;汉纳、艾森哈特,2018;博恩扎克等,2024)。

整体上看,价值共创研究可分为结果观与过程观。其中,结果观主要关注价值共创各方的价值实现,这里的价值通常是指“合作伙伴赚取的租金超过在没有合作伙伴关系的情况下所能达到的租金的部分”(马德霍克、塔尔曼,1998)。此外,也有文献强调系统的价值实现,将价值视为合作期间各方共创价值的总和(切卡尼奥利等,2012;张婧、邓卉,2013;张洪等,2022)。过程观把价值共创视作各方协作的动态过程,强调“主张价值-创造价值-传递价值-获取价值”相互继起的协调行动,并关注稳定共生、平等共生、动态共生等过程演变(王琳、陈志军,2020)。

### (二)商业生态系统价值共创中权力关系及其作用的相关研究

根据资源依赖理论,权力是一方凭借所掌握的资源对另一方施加的影响(爱默生,1962;普费弗、萨兰吉克,1978;金、邵,2022)。对于存在依赖关系的组织来说,在双方出现利益冲突之时,权力强势方常常通过压制对方来“解决”冲突(胡尼等,2022)。区

别于考察权力强势方对弱势方的单向压制,卡夏罗和皮斯科尔斯基(2005)进一步研究了权力结构,指出资源依赖关系的相互性和资源条件的变化,共同决定了组织间权力的双向性、非对称性和动态演进。这进一步引发了对组织间权力平衡问题的讨论。组织间的资源条件差异及由此带来的相互依赖关系,决定着权力的平衡或不平衡。这种权力关系状态不仅包括各组织在特定时间内拥有权力的大小、类别及其对实现共同目标的贡献差异,还包括权力的动态变化(陈等,2021;王节祥等,2021;胡尼等,2022)。

具体在商业生态系统价值共创的情景之中,权力关系主要存在于领导者和参与者之间(阿德纳,2017)。领导者和参与者的资源条件,决定着各自在商业生态系统中所处的位置和所扮演的角色(阿德纳,2017;雅各布斯等,2018),由此带来商业生态系统中的权力平衡或不平衡。例如,阿德纳(2017)发现位置限定了参与者在价值共创过程中所处的价值链环节,位置不同则拥有的权力也会不同;德德哈伊尔等(2022)研究认为,商业生态系统不同发展阶段所出现的各类角色,受其进入时机和互动方式的影响,其拥有的权力会有所不同。

商业生态系统中的权力关系状态会影响到成员的权力行为及价值共创行为,集中表现为权力不平衡所产生的积极或者消极影响(陈等,2021)。关于积极影响的研究认为,权力不平衡有利于领导者对商业生态系统进行编排,以增强成员间的互惠与信任,并缓解机会主义行为、促进价值共创(汉纳、艾森哈特,2018;林根斯等,2021)。例如,切卡尼奥利等(2012)研究发现,参与者加入主流平台有助于其收入增长和上市;王节祥等(2021)研究认为,平台参与者需要解耦以提升绩效,即增加对平台其他参与者的互补性、降低对其依赖性;胡尼等(2022)研究提出,领导者的支配权力对价值共创过程与结果具有重要影响;卡普尔和阿加瓦尔(2017)研究发现,领导者主要通过提供平台基础设施以及制定参与规则来获得优势权力,进而编排商业生态系统的运作。而关于消极影响的研究认为,权力不平衡可能带来冲突和紧张,导致领导者和参与者在价值获取方面产生竞争(帕尼科,2017;列别杰夫等,2021),并对弱势方的绩效产生负面影响(古拉蒂、西奇,2007)。例如,倘若领导者权力过大,参与者的学习成本就会显著提高,进而引发一些参与者采取“叛逃”行为(厄扎尔普等,2018);在权力制衡机制缺位的情况下,领导者会驱动商业生态系统从事有利于自身却牺牲参

与者利益的活动(斯尔尼克,2017;阿列塔-伊瓦拉等,2018;朱,2019)。

### (三)文献评述与研究问题聚焦

如上,已有研究揭示了商业生态系统中价值共创的多主体性(宋等,2018;王节祥等,2021;焦豪等,2023),阐释了权力关系的不平衡性(王节祥等,2021;陈等,2021;库托洛、肯尼,2021;胡尼等,2022),并指明了权力环境与权力行为的动态性(王琳、陈志军,2020;居勒、施耐德,2021)。但是,已有研究缺少对商业生态系统中权力变化过程的细致分析,尤其缺乏考察成员之间权力不平衡关系与权力行为的交互变化及其导致的价值共创过程变化(胡尼等,2022)。鉴于此,本文进一步延展已有研究,尝试借助案例研究揭示商业生态系统情景下领导者和参与者的权力关系变化及其引致的价值共创过程机制。

## 三、研究设计

### (一)研究方法

商业生态系统中的权力变化及其对价值共创的影响,来源于成员之间的互动(张雪、王凤彬,2023)。商业生态系统需要领导者进行资源编排,以确保参与者为实现价值共创而共同努力(林根斯等,2021)。基于此,本文选择嵌入式单案例研究方法(李志刚等,2020)。首先,本文聚焦商业生态系统中领导者和参与者间的权力交互过程机制,高度契合案例研究方法。其次,本文重点探究商业生态系统中领导者和参与者之间的权力变化及其对价值共创的影响,选择多个嵌入式分析单位有助于揭示内在的复杂机理。最后,本文遵循复制逻辑,通过多个分析单位实现分析逻辑的理论复制(艾森哈特,1989;殷,2009)。

### (二)案例选择

基于研究问题与研究方法,本文选择“小米生态链”中居于领导者地位的小米与3个参与者的价值共创实践作为研究对象。首先,商业生态系统在小米快速发展中发挥了重要作用,案例独具特色。2010年创建的小米公司,在2019年进入《财富》世界500强之列,成为同期全球发展速度最快的企业之一,且小米在手机、智能家电、可穿戴设备等多个领域的市场占有率位居国内甚至全球前列。小米取得如此业绩,与其借助商业生态系统推动相关业务发展的战略举措密不可分。近年来,小米大举进入新能源汽车领域,同样采取了搭建商业生态系统的方式。其次,小米生态链是一个圈层结构(曹鑫等,2022;井润田等,2023),处于不同圈层的伙伴企业与小米共同营造出价值共创情景。再次,小米与商业

生态系统参与者之间存在着频繁的竞合互动<sup>③</sup>,能够很好地反映出权力变化及其对价值共创的影响。最后,小米及部分参与者已经上市,研究资料较为丰富,便于证据验证,有利于提高研究的信度和效度(王凤彬等,2019)。

具体地,除小米之外,本文选择了3家嵌入在小米所构建的商业生态系统中的伙伴企业,选择标准如下:(1)是否位于小米生态链的核心圈层;(2)是否在小米构建的商业生态系统中拥有一定的影响力;(3)是否在与小米互动方面体现出差异性。据此,本文最终选择了紫米、华米、石头科技。这3家企业差异明显:紫米在合作后为小米所收购,华米在相对独立运作的同时一直与小米保持着密切合作,石头科技则在数年后终结了与小米的合作。选择各具特色的参与者与小米共同组成嵌入式案例,有助于更好地发掘其中的内在机制。案例企业的基本信息如表1所示。

(三)数据来源

本文的研究数据主要通过访谈获得。首先,研

究团队在梳理公开数据的基础上形成对案例企业的初步认识,在剖析内在关系中提出初始研究问题,之后筛选了所要访谈的案例企业;其次,团队成员围绕案例企业和研究问题拟定访谈提纲,并与样本企业沟通,根据研究情境的适应性以及访谈对象的响应性等最终确定访谈对象;最后,团队成员通过线下参访、线上与线下访谈相结合开展数据收集,并借助微信、电话等方式,对数据中的模糊之处进行确认。

部分数据来源于公开渠道。研究团队借助视频网站、企业年报、招股说明书等渠道广泛获取数据。尤其是,研究团队获得了多份公开视频数据,主要来源于小米新品发布会、开发者大会等,可验证性高。同时,部分研究人员多次受邀参加小米组织的论坛,并与小米及其生态链企业管理层进行了积极的互动交流。此外,一些关于小米研究的书籍、文章等资料,如小米的传记《一往无前》、小米生态链内部管理视角的《小米生态链战地笔记》、小米爆品亲历者复盘的《我在小米做爆品》等,都提供了丰富的补充信息。本文的主要数据信息如表2所示。

表 1 案例企业基本信息

| 案例企业 | 成立年份 | CEO | 加入小米生态链的时间 | 是否上市 | 上市年份 | 在生态链的位置 | 小米持股比例               |
|------|------|-----|------------|------|------|---------|----------------------|
| 小米   | 2010 | 雷军  | —          | 是    | 2018 | 手机核心    | —                    |
| 紫米   | 2012 | 周卫国 | 2013       | 否    | —    | 手机周边    | 100%                 |
| 华米   | 2013 | 黄汪  | 2014       | 是    | 2018 | 智能硬件    | 持股 14.5% (投票权 23.4%) |
| 石头科技 | 2014 | 昌敬  | 2015       | 是    | 2020 | 智能硬件    | 24.7%                |

注:小米持股比例时间节点为 2022 年 4 月 30 日。

表 2 主要研究数据信息汇总表

| 对象 | 方式      | 提供者     | 人数  | 获取时间        | 时长         | 主要内容                                                            |
|----|---------|---------|-----|-------------|------------|-----------------------------------------------------------------|
| 小米 | 某发布会    | CEO     | 1 人 | 2018 年 11 月 | 19 分钟      | 物联网行业发展前景;成立生态链部门的动因;生态链产品的发展概况等。                               |
|    |         | 某部门总经理  | 1 人 | 2018 年 11 月 | 44 分钟      | 智能产品情况;小米与生态链企业在智能解决方案方面的合作;合作产品的未来展望等。                         |
|    |         | 某部门总经理  | 1 人 | 2018 年 11 月 | 31 分钟      | 物联网技术规划;小米对生态链企业的技术赋能情况;合作产品的技术应用状况等。                           |
|    |         | 某部门经理   | 1 人 | 2019 年 11 月 | 42 分钟      | 某生态链产品介绍;与生态链企业的合作状况等。                                          |
|    | 线下/线上访谈 | 某部门总经理  | 1 人 | 2022 年 5 月  | 1 小时 31 分钟 | 小米构建生态链模式的动机;生态链产品的发展与管理;小米生态链企业的特点等。                           |
|    |         | 某业务部门经理 | 1 人 | 2022 年 5 月  | 1 小时 28 分钟 | 小米的创业历程与业务发展状况;小米与生态链企业的合作内容;小米与生态链企业关系发展的动态及其变化原因;小米对合作产品的管理等。 |
|    |         | 投资部门经理  | 1 人 | 2022 年 7 月  | 1 小时 1 分钟  | 小米的投资逻辑;小米选择生态链企业的方式、与生态链企业的关系、投资过程中的问题等。                       |

续表 2

| 对象     | 方式    | 提供者    | 人数  | 获取时间       | 时长         | 主要内容                                                                                            |
|--------|-------|--------|-----|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 某生态链企业 | 线上    | 某部门经理  | 1 人 | 2022 年 3 月 | 1 小时 5 分钟  | 公司业务以及发展概况;对小米生态链的认识以及加入小米生态链的原因;与小米之间的合作状况;合作开发产品与合作过程概况;合作过程中出现的困难、解决办法及产生的效果;对合作关系的认识及未来展望等。 |
| 某生态链企业 | 线上    | 公司负责人  | 2 人 | 2022 年 4 月 | 1 小时 21 分钟 |                                                                                                 |
| 某生态链企业 | 线上    | 公司负责人  | 1 人 | 2022 年 5 月 | 1 小时 16 分钟 |                                                                                                 |
| 某咨询公司  | 线上访谈  | 高层管理人员 | 1 人 | 2022 年 7 月 | 1 小时 19 分钟 | 小米的投资逻辑及其影响;对小米及其生态链的评价;小米供应链概况;对小米业务发展的评价等。                                                    |
| 某用户    | 某视频网站 | 产品用户   | 1 人 | 2016 年 7 月 | 9 分钟       | 产品功能介绍;产品购买渠道比较等。                                                                               |

注:由于被访谈者要求匿名,所以在文中隐匿了相关企业名称、受访者姓名等信息。

(四) 数据分析过程

本文遵循案例研究的描述性方法(焦亚等, 2013)。考虑到数据类型多、数量大,研究团队利用 NVivo11 软件进行数据整理与编码。在 NVivo11 软件“材料来源”项目下建立小米、紫米、华米、石头科技的文件夹,分别根据资料来源进行命名和编号,并采用三级编码进行分析(达泰等,2018)。首先,根据原始资料编码,形成一阶概念的初始列表;其次,在初始编码和数据收集的迭代中聚焦于两个核心主题:权力的动态变化和领导者与参与者之间的价值共创;再次,在收集到所有数据并做初步梳理后着手进行过程分析,研究团队逐一给出解释后集体讨论,然后改进编码程序,并在更细颗粒度层面重新编码整个数据集,以更好地捕捉实践中的权力变化、共同创造的价值及其内在联系;最后,研究团队对一阶编码反复比较,根据研究问题及逻辑主线提炼出二阶主题。这些逻辑主线包括但不限于:企业行为的“背景-内容-结果”,权力变化的“结构-变化-结果”,价值共创过程的“环境-结果-原因”等。在迭代中,研究团队将已有概念和研究中新发现的概念进行整合,以更好地揭示出其中的关系动态(科利、焦亚, 2011),由此形成了图 1 所示的数据结构。

四、案例描述与初步分析

如前所述,已有文献对商业生态系统中权力关系的刻画停留在“平衡”与“不平衡”层面(陈等, 2021)。实际上,对权力不平衡状态可以做更细致地剖析。为此,本文引入权力距离的概念,将其界定为参与价值创造的领导者和参与者之间因位置和角色差异所导致的权力配置不平衡状态<sup>④</sup>。权力距离既反映了各方拥有的权力在类型和力量上的差异,也体现了彼此在资源与能力等方面的多维差异和相互

依赖关系。具体来说,权力距离小意味着各方在价值共创过程中地位更加平等,权力配置相对均衡,相互依赖程度高;权力距离大则意味着各方地位不平等,某些主体可能占据主导地位,而其他主体则处于从属甚至被边缘化的地位,相互依赖程度低,内部竞争激烈甚至出现冲突。在价值共创情境中,权力距离的大小处于动态变化之中,这在小米与紫米、华米、石头科技的价值共创实践中表现得十分明显。

(一) 权力形成:成员间相互依赖并开始价值共创

在商业生态系统建立之初,小米与各个生态链企业拥有的初始资源不同,但彼此高度依赖,权力配置较为均衡,权力距离较小,相互之间在资源优势互补中共同创造价值。

小米。在意识到物联网的潜在商机之后,小米决定将产品范围延伸至手机周边、智能硬件和生活耗材等品类,并于 2014 年 1 月成立生态链部门。创始人雷军表示:“在 2013 年年底,我看到了智能硬件和 IoT 趋势。……我们决定,用小米做手机成功的经验去复制 100 个小小米,提前布局 IoT”(小米生态链谷仓学院,2017)。对合作对象的选择,小米强调资源互补性,倾向于选择成立时间较短、专注单一产品或业务以及在特定行业有一定产品、研发、客户资源优势的企业。通常,这些企业身处“蚂蚁市场”<sup>⑤</sup>,而小米能够帮助它们解决融资、研发、渠道、品牌等发展瓶颈问题,实现相互支持,构建“兄弟”关系。

小米采用“投资+孵化”的合作方式,实行“占股不控股,被投公司必须独立”的投资“铁律”,强调与生态链企业共同成长。具体地,小米有选择地集中优势资源赋能生态链企业,在品牌、资金、技术、渠道等方面为其提供支持。合作的产品通过小米加持,产

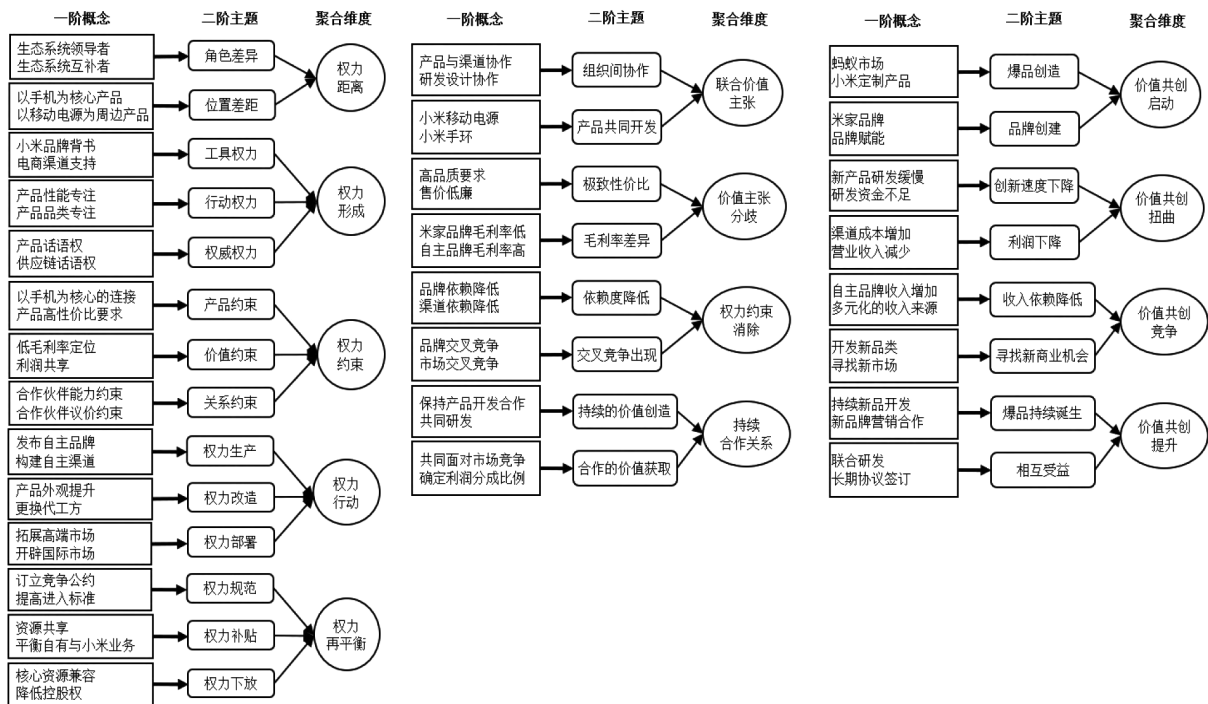


图1 本文编码的数据结构展示(数据编码结果)

生声誉效应与网络效应,成为“爆品”的概率大幅提升。正如小米生态链负责人所言:“小米的精准打击,是在知道用户群最想要什么的前提下,精准定义产品,满足大多数用户的基本需求,打造一击命中的单品爆款。”总之,双方合作可以实现资源互补,使得小米生态链的产品种类更为丰富、产品性价比更高、消费者覆盖面更广。

紫米。紫米是首家小米生态链企业,也是小米在手机周边产品圈层——移动电源行业的合作伙伴。“大品牌的价格极高,小品牌杂乱生长,性能差且安全指标都不合格”,是当时移动电源市场的主要痛点,也是紫米进入的市场契机。正如紫米 CEO 张峰所言:“在 2013 年中下旬的时候,移动电源已经很普及,因为手机的电量基本上都不够用。……可后来发现市面上合格的产品很少,我们就很自然地想到能不能自己来做这个事情。”

与传统生产商单纯地追求移动电源的高转化率不同<sup>⑥</sup>,紫米更注重产品的安全性,拥有生产移动电源的关键资源——电池保护芯片。同时,紫米通过多配件保障的方法来增强安全性,即每支移动电源由两颗芯片保护,软件采用三保险等。2013 年 5 月,在突破关键问题后,紫米与小米推出联名产品——小米移动电源。产品一经推出,“第一年就创造狂卖 2000 万支的惊人纪录,而且对移动电源行业产品(造成)颠覆性冲击”。该产品的成功,也得益于紫米

与供应商的良好信任关系,以及紫米掌握一定的供应链话语权。

华米。华米在与小米合作之前面临创业融资困境。CEO 黄汪对此描述道:“公司临近倒闭,先发基层员工工资,次月发中层,核心高管只发 2000 元打发掉,你只能这么熬。”2014 年初,华米接受小米科技及顺为资本的首轮投资,走出了融资困境,并借助小米的供应链获得发展。当然,华米过硬的产品是其加入小米生态链的重要“敲门砖”。

2014 年 7 月,华米与小米合作推出的小米手环备受瞩目。其超长的待机时间以及低廉的价格,得益于华米对产品成本的精细控制,以及与小米、供应商等伙伴的紧密协作。“我们与供应链一起拆解、分析成本,包括租金、零部件、人工成本等,比如说电池,同一型号、同样品质的电池,小米手环的成本价只要 5 元,国外公司则是 13 元”,一位企业负责人解释说。当然,这也归功于华米将资源高度集中,放弃了其他产品品类。

石头科技。2014 年 9 月,石头科技成为小米生态链企业。此前,石头科技在扫地机器人领域已经有一定的积累。不过,加入小米生态链可以获得多方面的加持,正如石头科技创始人兼 CEO 昌敬所言:“加入小米生态链,会让风险降低不少,增加了一定的用户群,使我们不用担心前期的销量。让公司活下来,这是加入小米生态链给公司一个很大的加持。”

2016 年,石头科技的第一款小米定制产品——米家智能扫地机器人上市。该款产品“售价 1699 元,比竞争对手便宜了近 3000 元”,同时,该产品技术复杂度较高,使得石头科技具有较强的技术话语权。“这款机器人共涉及 1279 个零件和 113 套模具,是小米历史上所研发的产品中零件和模具数量最多(的)产品”,原小米生态链负责人刘德介绍道。

案例证据显示,这一时期小米与生态链企业积极互动,过程中出现了 3 种权力——工具权力、行动

权力和权威权力<sup>⑦</sup>。其中,工具权力指的是成员具有的以技术、供应链、产品、渠道等资源作为做出承诺(或进行威胁)的工具来影响他方的权力;行动权力是成员具有的通过提高资源专属性(降低可替代性或模仿性)来影响他方的权力;权威权力则是成员具有的利用其他成员对其高度认可来影响他方的权力。紫米、华米、石头科技与小米相互高度依赖、权力距离“较小”关系状态下的权力形成与价值共创情况如表 3 所示。

表 3
   
 权力距离较小时的权力形成与价值共创

| 案例企业 | 权力距离 |    | 代表性观点引用                                                                               | 权力形成 | 代表性观点引用                                                                                      | 价值共创结果 | 代表性观点引用                                                                                               |
|------|------|----|---------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 角色   | 位置 |                                                                                       |      |                                                                                              |        |                                                                                                       |
| 小米   | ODM  | 组件 | “我们输出小米的产品标准,再利用小米的资源,帮他们(生态链企业)打赢第一仗,拿下基本盘。”<br>“所以小米生态链的投资圈层,是围绕手机展开的。”             | 工具权力 | “产品原本 500 元的定价被砍到 299 元。不过按照原来的销售方式,渠道和广告费用至少占到售价的 50% 以上,而这部分开支在与小米合作后,被小米既有的电商渠道和营销队伍覆盖了。” | 价值共创启动 | “在小米的爆品逻辑之下,保证高品质尤为重要,因此小米和生态链企业在不断的互动中也形成了统一的设计语言——好用的功能、极简的外形、极高的工艺品质。”                             |
|      |      |    |                                                                                       | 行动权力 | “而我们就是集中全部火力开发一款好的产品,把所有资源都用在这个产品上。”                                                         |        |                                                                                                       |
|      |      |    |                                                                                       | 权威权力 | “2014 年 1 月,小米组建了生态链部门,向生态链公司输出方法论、价值观和产品的标准。”                                               |        |                                                                                                       |
| 紫米   | OEM  | 组件 | “在打造小米移动电源的过程中,张峰要求供应商提供品质较高且价格低廉的材料。”<br>“成立之初,紫米为小米配套研发、生产移动电源和相关备件,‘服务小米’是它的初始价值。” | 工具权力 | “我们有一颗独立的电池保护芯片,无论外部发生什么情况,只要电流过大它就会断开。”                                                     | 价值共创启动 | “2013 年 2 月,小米提出投资 100 家智能硬件创业公司;4 月,雷军问我能不能创建一家专注做移动电源的公司;5 月,确定方向后展开市场调研;8 月,我们正式开干。”               |
|      |      |    |                                                                                       | 行动权力 | “紫米用一款产品改写了移动电源的行业格局,然后一心一意扩大规模。”                                                            |        |                                                                                                       |
|      |      |    |                                                                                       | 权威权力 | “小米移动电源属于‘既要马儿跑,又要马儿不吃草’类型产品,当我们要求供应商提供高品质且价格平民的材料时,他们往往会有抵触情绪,经过一番解释后,供应商基本认同五好理念。”         |        |                                                                                                       |
| 华米   | OEM  | 组件 | “作为这条生态链上的一环,华米科技大部分营收都来自代工、分销小米产品的分成。”<br>“所以小米手环最初的定位为小米手机的配件,至少能保证一定的销量。”          | 工具权力 | “Zwatch 扎实的品质打动了雷军。”                                                                         | 价值共创启动 | “公司于 2014 年获得小米及顺为资本的 A 轮融资,成为小米生态链企业之一,是小米智能可穿戴产品唯一合作商。……小米手环自 2014 年 7 月首发至 2017 年三季度总销量达 4000 万件。” |
|      |      |    |                                                                                       | 行动权力 | “停掉所有的平板电脑新品和智能手表新品的研发,高达数百万元的多套新模具直接作废,雪藏‘智器’这个品牌,注册新公司——华米科技。”                             |        |                                                                                                       |
|      |      |    |                                                                                       | 权威权力 | “拥有自主权,却能最大程度地调用小米的资源,这正是华米加入小米生态链最大的动因。”                                                    |        |                                                                                                       |

续表 3

| 案例企业 | 权力距离 |    | 代表性观点引用                                               | 权力形成 | 代表性观点引用                                     | 价值共创结果 | 代表性观点引用                                                                     |
|------|------|----|-------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
|      | 角色   | 位置 |                                                       |      |                                             |        |                                                                             |
| 石头科技 | OEM  | 组件 | “负责这款扫地机器人研发和制造的是石头科技。”<br>“小米通过其生态链品牌‘米家’发布一款扫地机器人。” | 工具权力 | “所以,公司从创立之初就在技术、采购、产供销等方面做了独立的布局,而不是依赖于小米。” | 价值共创启动 | “‘小米百货’上又多了一位新成员,(2016年)8月31日小米生态链品牌米家发布了一款扫地机器人,‘米家扫地机器人’……这款机器人售价为1699元。” |
|      |      |    |                                                       | 行动权力 | “打造高技术壁垒是长期把握风口占据市场领导者地位的内生动力。”             |        |                                                                             |
|      |      |    |                                                       | 权威权力 | “领先的技术和高品质的产品是我们公司最大的特色。”                   |        |                                                                             |

注:OEM、ODM、OBM 分别指代工商、设计商、品牌商,下文与此相同。

(二) 权力约束与行动<sup>®</sup>: 成员间权力失衡影响价值共创

随着小米与生态链企业的互动,各自的资源条件发生变化,在商业生态系统中的位置与角色也随之调整。例如,生态链企业的生产与技术能力提高,开始打造自有品牌,对小米的依赖程度减弱,价值创造活动在权力距离增大中进行。

小米。小米构建生态链的目的之一是形成以手机为核心的商业生态系统,希望利用其平台优势与大数据能力强化对生态链企业的影响。但在参与生态链企业产品设计、研发与生产等活动时,小米常常受到限制。一位小米生态链产品设计师对此表示:“他们(生态链企业)对研发流程进行投资。如果我们希望做出重大改变,我们需要与该公司进行商榷,以达成一致。”另外,高性价比是小米的竞争战略,但在生态链产品中执行时会遇到阻力,因为高性价比可能导致生态链企业的成本难以获得弥补。此外,小米持有的生态链企业股份整体比例较低,当这些企业的决策对小米不利时,小米往往难以施加强有力的影响。

为了保持和增强影响,小米采取了一系列行动。首先是推出自有产品。例如,在 2019 年推出智能手表时,小米没有选择同生态链企业合作。其次是增加合作伙伴数量,并更换了部分代工企业,改变了以往“一个行业选择一家合作伙伴”的策略。比如,小米扶持云米科技和追觅科技供应扫地机器人。最后是提高合作门槛。2016 年 3 月,小米上线“米家”品牌,并提高了生态链中新进入企业使用小米 logo 的门槛。

紫米。由于与手机高度互补,紫米成了小米手机外接电源的核心供应商。紫米产品需要符合小米低毛利率的整体定位,这造成了单一硬件不足以支

撑其长期发展的局面。正如紫米负责人所言:“移动电源作为一款纯硬件产品,我们内部设定的目标是不靠硬件赚钱,所以必须思考低毛利率前提下的用户粘性,……。”

面对发展瓶颈,紫米采纳“爆品+小费”模式,即围绕爆品打造优质的软硬件。例如,紫米秉承性价比优势,围绕小米移动电源相继推出了保护套、随身路由器、彩虹电池、LED 随身灯等系列配件。当然,涉足高端市场,也成为紫米摆脱低盈利水平的重要选项。“我们打算用紫米品牌尝试探索高端市场,使紫米走出一条有别于小米的差异化之路,前者主要在小米网销售,后者在京东销售”,紫米负责人说道。

华米。小米手环获得市场认可,华米也因此成为同期小米生态链中“适应最快、成长最快的企业”。然而,华米与小米随后在产品理念上出现分歧。一位经理说道:“小米和华米都想要打造符合用户期望的产品,但二者对此的看法略有不同”。华米致力于打造以手环为基础的数据采集与商业生态系统,与小米的合作会降低华米的品牌辨识度。一位企业内部人士表示:“用户只认小米的品牌,不认自己的品牌,如果为小米生产的商品发展得非常好,对我们是好事也是坏事。”此外,小米手环需要符合高性价比的定位,这导致产品的盈利能力不高。正如数据所显示,“2015 年华米的毛利率不足 15%,净利率则处于亏损状态”。

华米管理层认为应该生产自有产品。“我们是创业公司,不能永远依靠小米”,企业负责人如此说道。2015 年 9 月,华米推出定位更为高端的自有品牌手环 Amazfit。2016 年 3 月,华米又推出自有品牌智能手表 Amazfit,之后还发布了自有品牌 Zepp。此外,华米也在其他平台开辟了销售渠道,并于 2018 年在纽约证券交易所上市。凭借自有品牌的提升,

2018 年公司上市之后,“华米的净利率已经超过了 9%,毛利率则超过了 25%”。

石头科技。石头科技希望有更多的利润支撑研发,但米家品牌的低毛利率与此背道而驰。同时,石头科技面临过度依赖小米供应链、自有品牌销售渠道依赖小米、与小米共有专利、代工厂选择与更换受制于小米等经营风险。石头科技在上市时的招股说明书中报告说,“如果未来小米定制产品占公司营业收入比重显著上升,或未来小米定制产品的毛利率进一步下降,则公司整体毛利率水平将受到重大不利影响”。

随后,石头科技于 2017 年 9 月推出了第一款自主命名的智能扫地机器人,并在 2020 年 7 月发布的股权激励方案中设定了自有品牌产品的业绩考核目标,即“以 2019 年自有品牌扫地机器人营业收入为基数,2020 年自有品牌扫地机器人营业收入增长率不低于 10%”。随着自有品牌的推出,石头科技的毛利率获得提高。数据显示,“公司高端品牌‘石头’和低端品牌‘小瓦’的毛利率分别为 46.18% 和 28.03%”。对此,一位行业专家评论道:“如果石头科技完全依靠小米就会失去进一步发展空间。虽然不可能做到完全不跟小米合作,但‘去小米化’是为了争取更大的机会。”

案例证据显示,这一时期小米生态链中开始出现权力约束,即领导者和参与者的行为都因彼此的合作关系而受到不同程度的限制,具体表现为产品

约束、价值约束和关系约束。其中,产品约束是指成员的产品创新活动受到限制;价值约束是指成员获取更大价值的活动受到限制;关系约束是指成员的外部商业合作关系活动受到限制。面对权力约束,成员并非无所作为,而是尝试开展旨在减少约束的行动,以减弱自身对他方的依赖。本文将此类活动称为权力行动,具体包括权力生产、权力改造和权力部署<sup>⑨</sup>。其中,权力生产是指成员开展旨在增加新资源的活动,如开发新的技术或产品;权力改造是指成员重组和改进现有资源的活动,如更换合作伙伴;权力部署是指成员发掘对现有资源的多元化利用机会的活动,如将自有产品由单一电商平台转向多个销售平台。综合来看,在出现权力约束之后,紫米、华米、石头科技与小米之间先前的权力平衡状态被打破,相互依赖程度明显降低,权力距离增大,价值共创由此在新的权力关系状态下进行,具体归纳如表 4 所示。

(三)权力再平衡:成员多元发展,升级价值共创

随着权力行动的推进,成员在商业生态系统中的位置与角色再次发生变化。一些企业与小米形成新的相互高度依赖,权力实现再平衡,权力距离缩小;另一些企业与小米的相互依赖进一步减弱,不平衡加剧,权力距离继续增大,甚至各方完全失去相互依赖。在这一时期,价值共创活动在权力距离走向分化的情景下进行。

小米。一方面,小米将生态开放给更多的企业,

| 表 4  |      |     |                                                                  |      |                                                |      |                                                         |                      | 权力距离增大时的权力约束、权力行动与价值共创                                                                                                                 |  |  |  |
|------|------|-----|------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 案例企业 | 权力距离 |     | 代表性观点引用                                                          | 权力约束 | 代表性观点引用                                        | 权力行动 | 代表性观点引用                                                 | 价值共创结果               | 代表性观点引用                                                                                                                                |  |  |  |
|      | 角色   | 位置  |                                                                  |      |                                                |      |                                                         |                      |                                                                                                                                        |  |  |  |
| 小米   | OBM  | 互补品 | “小米自己创立了米家,建立了米家这样一个渠道。”<br>“它发现如何去丰富米家的产品,因为你需要在陈列上去展示很多不同的东西。” | 产品约束 | “他们对研发流程进行投资。如果我们希望做出重大改变,我们需要与该公司进行商榷,以达成一致。” | 权力生产 | “小米最近刚发布了一个充电宝,它的售价比我的成本还低。”                            | 价值共创扭曲<br><br>价值共创竞争 | “因此,从小米生态链企业爆品诞生的总量和速度来看,近年来已呈现出疲软的迹象。”<br><br>“小米生态链上的被投公司在两年内拥有所在领域的独立性,不用担心内部竞争,但两年后如果没能在领域内建立起优势地位,则会遇到小米生态链企业的直接竞争,甚至被小米淡出生态链体系。” |  |  |  |
|      |      |     |                                                                  | 关系约束 | “有部分生态链企业发展到一定阶段之后,就想脱离小米,就想自己单飞。”             | 权力改造 | “小米公司发布了旗下首款小米手表,但其代工方却并非华米,取而代之的是龙旗。”                  |                      |                                                                                                                                        |  |  |  |
|      |      |     |                                                                  | 价值约束 | “小米生态系统员工的相关管理费用由小米承担,但联名产品的直接开发费用由生态系统公司提供。”  | 权力部署 | “彼时小米生态链部门会用‘比方案’这种‘市场经济’的方式分配项目,分别和多家公司谈价格,再决定项目花落谁家。” |                      |                                                                                                                                        |  |  |  |

续表 4

| 案例企业 | 权力距离 |     | 代表性观点引用                                                                                                                     | 权力约束 | 代表性观点引用                                                            | 权力行动 | 代表性观点引用                                                                 | 价值共创结果               | 代表性观点引用                                                                                                               |
|------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 角色   | 位置  |                                                                                                                             |      |                                                                    |      |                                                                         |                      |                                                                                                                       |
| 紫米   | ODM  | 互补品 | “小米确实是一棵大树,而且是一棵奔跑中的大树。紫米一直跟随着大树在奔跑,如果停滞不前或者步伐慢了,就有被甩掉的危险。”                                                                 | 产品约束 | “2014 年伊始,我们面临的 <sup>①</sup> 最大困难是产能爬坡。”                           | 权力生产 | “扩大移动电源为核心的周边产品成为我们的发力重点。”                                              | 价值共创扭曲<br><br>价值共创竞争 | “总体而言,移动电源营收保持极低毛利率……”<br><br>“但如果我们走到海外去的时候,我们就不要追求那么极致的性价比。”                                                        |
|      |      |     |                                                                                                                             | 关系约束 | “和很多人去争夺制高点会很困难,因为别人家大业大。”                                         | 权力改造 | “经历不少教训之后,我们在 5 月重新梳理产品定义。”                                             |                      |                                                                                                                       |
|      |      |     |                                                                                                                             | 价值约束 | “利润会让我们丧失理想,我们会被利润绑架。”                                             | 权力部署 | “今年我们打算用紫米品牌尝试探索高端市场……,后者在京东销售。”                                        |                      |                                                                                                                       |
| 华米   | ODM  | 互补品 | “我们不希望自己是 OEM (代工厂家)。我想,我们和小米之间其实是互相利用的关系。”<br>“Amazfit 是一个完全不同于小米手环定位的品牌,它主要给那些追求时尚和艺术的 <sup>②</sup> 用户(比如 CBD 商务区的白领)佩戴。” | 产品约束 | “黄汪在 2016 年时曾向雷军 <sup>③</sup> 提议,要打造更高一档的智能穿戴手表,最终却被雷军以定价过高为由否定了。” | 权力生产 | “当年 3 月,华米推出旗下自有品牌手表 Amazfit。”                                          | 价值共创扭曲<br><br>价值共创竞争 | “通过整理几年的数据来看,2015 年华米的毛利率不足 15%,净利率则处于亏损状态。”<br><br>“五年多的时间里,华米科技逐步摆脱了绝对依赖小米的状态,实现了自营业务的增长。”                          |
|      |      |     |                                                                                                                             | 关系约束 | “与智能手机相比,手环能够采集更多数据。”                                              | 权力改造 | “华米在努力从 ODM 转型成为 OEM,并具备自主研发、销售渠道等。”                                    |                      |                                                                                                                       |
|      |      |     |                                                                                                                             | 价值约束 | “根据两家合作协议,小米以覆盖华米成本和费用的价格采购华米生产的小米可穿戴设备,两家则按一定比例共享小米可穿戴设备的利润。”     | 权力部署 | “2015 年 9 月,华米科技推出了自有品牌的新品手环 AMAZFIT,定价 299 元,意在在小米手环 79 元用户群之外开辟高端市场。” |                      |                                                                                                                       |
| 石头科技 | ODM  | 互补品 | “专注做代工厂,石头科技也就很难做自己的品牌。”<br>“2017 年开始,石头科技开始推出自有品牌,在中高端市场推出石头品牌,在低端市场推出小瓦品牌。”                                               | 产品约束 | “石头比较注重产品的品质及体验,在一定程度上会影响产品上新周期,但产品的稳定性会有一定优势。”                    | 权力生产 | “2017 年 9 月,石头科技推出了第一款以石头命名的智能扫地机器人,此举被业界认为是石头科技的‘去小米化’。”               | 价值共创扭曲<br><br>价值共创竞争 | “小米定制产品占公司营业收入比重显著上升,或未来小米定制产品的毛利率进一步下降,则公司整体毛利率水平将受到重大不利影响。”<br><br>“推出之际,石头科技亦明确指出,公司自有品牌产品与小米‘米家’品牌产品存在一定程度的竞争关系。” |
|      |      |     |                                                                                                                             | 关系约束 | “公司产品与米家产品存在竞争关系的风险。”                                              | 权力改造 | “今年 7 月石头科技发布了一份股权激励方案,其中业绩考核的标准就是要提升石头科技自有品牌的销量。”                      |                      |                                                                                                                       |
|      |      |     |                                                                                                                             | 价值约束 | “截至 2019 年,仍有近一半的营收与小米有关。”                                         | 权力部署 | “从 2017 年推出自主品牌,石头科技就已经开始在全球市场布局。”                                      |                      |                                                                                                                       |

其中不乏现有参与者的同行。另一方面,部分参与者却脱离了小米生态链。“这也意味着小米将会多上一些‘最了解小米产品’的竞争对手”。小米为此重新审视并调整与生态链企业的合作关系。一位生态链投资经理说道:“(一些)生态链企业开始远离我们,让小米感觉到被抛弃了。”为了使得生态链“从原

来的散养走向有管理、有机制的体系化模式”，小米尝试分散产品决策权，放松对性价比的极致要求，并开启高端化战略。2018年，小米重组了供应链和项目团队，重新划定分工，即“谁对项目时间负责、谁对交付负责以及谁对质量负责”。同时，小米对生态链产品进行规范，对生态链企业进行分级管理。具体地，“小米开始以产品质量把公司划分为 ABCD 等级别，并且与公司是否拿项目挂钩——鼓励将项目给到评级为 A 的企业，但当企业被评定为 C 级、D 级以下，公司或将不再被允许开发新品，而当企业被查出质量问题，还可能被处以巨额罚款”。从 2019 年底到 2020 年初，小米内部把产品品类发展方向明确为“即主要围绕与手机主业相关的、全屋智能对小米 IoT 布局有帮助的以及酷玩类的”。“第三就是酷玩类的，比如最近出的小米机器狗‘铁蛋’，算一下研发费，9999 的定价肯定不赚钱，但很酷……”，一位小米生态链负责人在阐述品类发展方向时举例说道。

紫米。紫米同期提高自主性的权力行动并未取得实质性的成效。相反，小米手机业务的发展为紫米提供了空间，增强了双方的依赖程度。紫米在对未来商业机会做出新的判断后进行了战略调整——与小米深度绑定。同时，紫米在电源以及多项 IoT 领域的技术和研发能力积累正是小米所需要的。正如小米在业绩公告中所言：“紫米公司在电源以及多项 IoT 领域具备技术和研发能力，能够提高小米在智能领域的技术竞争力，实现产品电源标准化以节约成本。”最终，2016 年，创始人张峰被吸纳进小米管理团队。2020 年 5 月，紫米被小米收购，相互依赖达到前所未有的新高度。

华米。华米的“去小米化”虽然取得一定成效，但并非十分突出，小米手环仍然是华米营业收入的主要来源。考虑到收入贡献，为了维护好小米这个大客户，华米将供应链渠道等部分资源与小米共享。不过，华米同时非常注重自有品牌在研发方面的投入。数据显示，华米“2021 年第一季度，公司研发费用为 1.523 亿元，同比增长 28.7%，占收入的 13.3%”。

石头科技。石头科技借助在小米生态链中的合作迅速成为智能清洁行业的领军者。在采取“去小米化”行动后，石头科技的营销费用增加，净利润下滑。数据显示，石头科技“2020 年企业业绩下滑 26.53%，2021 年下滑 7.1%”。但是，石头科技将其视为追求长期自主发展的必经过程，仍然坚持追逐扫地机器人领域的领先地位。“未来，公司将延续产

品研发能力、品牌影响力和网络营销的优势……”，石头科技 CEO 如此谋划未来发展方向。

案例证据表明，在经历了一系列权力行动之后，紫米和华米同小米产生了更高度度的相互依赖。这其中包含了两类依赖：一是路径依赖，即成员因自身能力、品牌形象、战略、商业模式等在一定程度上被固化而形成的依赖（即难以脱离已有能力与行为方式）；二是机会依赖，即成员因长期获得稳定外部机会而形成的依赖（即放不下已产生的合作机会）。本文把成员在打破初始权力平衡后再次采取行动并形成相互高度依赖关系的活动称为权力再平衡。这种权力再平衡通过权力下放、权力补贴和权力规范等实现。其中，权力下放是指成员放松权力约束以促进其他成员发展的活动，权力补贴是指成员共享自有资源以支持其他成员发展的活动，权力规范是指成员通过“因企施策”向其他成员提供针对性支持的活动。当然，石头科技同小米并未产生更强的依赖，未能建立起新的权力平衡关系。相反，二者终结了以往的依赖，形成了一种完全独立的关系。这一再平衡中的“高度不一致”，很好地反映了商业生态系统中权力关系演进的复杂性。综合来看，在权力再平衡过程中，紫米、华米、石头科技与小米之间的权力距离出现分化，有些变小、有些增大甚至终结了权力关系。这一时期的价值共创在此复杂情形下进行，具体可以归纳如表 5 所示。

由上分析可知，小米生态链中的权力距离随着成员间的权力行动而发生变化，价值共创也随之在不同的情形下推进。在初始阶段，商业生态系统中成员的权力配置相对均衡，权力距离较小，成员在此情形下共同创造价值；随着成员互动的推进，权力距离的增大，出现权力约束活动，成员会采取各种权力行动以减弱这种约束，价值共创在新的权力关系状态下进行。随着权力行动的进一步推进，权力距离可能出现分化。有些权力距离会缩小，有些则会增大，甚至出现成员的权力关系异化并终止彼此间的相互依赖，价值共创在权力再平衡状态下得到升级。由此可以发现，商业生态系统的构建与演化是一个权力不断动态变化且价值共创活动随之演进的动态平衡过程。

## 五、归纳分析与理论框架构建

### （一）初建期：权力形成下的价值共创启动

商业生态系统中的成员需要依赖互补资源或资源组合形成的构件来实现联合价值主张（汉纳、艾森哈特，2018；阿卜杜拉赫莫诺夫等，2021；林根斯等，

表 5 权力距离“分化”后的权力依赖、权力再平衡与价值共创提升(或终止)

| 案例企业 | 权力距离 |      | 代表性观点引用                                                                                                  | 权力依赖 | 代表性观点引用                                                                   | 权力再平衡 | 代表性观点引用                                            | 价值共创结果 | 代表性观点引用                                                   |
|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|
|      | 角色   | 位置   |                                                                                                          |      |                                                                           |       |                                                    |        |                                                           |
| 小米   | OBM  | 核心产品 | “但是到了 2020 年后,那些已经发展起来的生态链公司和小米之间处于一种非常微妙的关系,既是合作又是竞争这样一种关系。”<br>“把创业者变成老板,小米是一支舰队,生态链上每一家公司都是应该是高效运转的。” | 路径依赖 | “去小米化后,他们往往会面对外界对自身能力的质疑,无论是核心研发能力还是自有品牌的影响力都格外引人注目。”                     | 权力下放  | “一个公司成长后会有很多种路径可走,无论华米选择哪种,只要成长得很好,作为股东的小米都是受益者。”  | 价值共创提升 | “如今,小米生态链内的竞争也越来越激烈,在某些领域中有来自多家企业的产品……”                   |
|      |      |      |                                                                                                          | 机会依赖 | “小米会更多地介入设计、生产制造的过程,甚至输送团队帮助完成各项职能,扶持的越多,依赖性也就变得越强。”                      | 权力补贴  | “不同流速商品之间共享着小米所有产品的流量。”                            |        |                                                           |
|      |      |      |                                                                                                          |      |                                                                           | 权力规范  | “种种调整,表明小米生态链逐渐从原来的散养,走向有管理、有机制的体系化模式。”            |        |                                                           |
| 紫米   | OBM  | 互补品  | “我们一直在调侃,紫米更像是小米的一个部门,而不是一个生态链公司。”                                                                       | 路径依赖 | “小米给了紫米强大的根基和互联网基因,也给了紫米其他品牌无法比拟的供应链优势。”                                  | 权力下放  | “小米集团曾发布公告称,将以 2.05 亿美元收购紫米公司 50.09% 的股份。”         | 价值共创提升 | “紫米与小米事业高度契合兼容,管理层关系紧密,本次的交易有利于双方在智能领域的业务协同性及研发创新上的深度合作。” |
|      |      |      |                                                                                                          | 机会依赖 | “小米确实是一棵大树,而且是一棵奔跑中的大树。紫米一直跟着大树在奔跑,如果停滞不前或者步伐慢了,就有被甩掉的危险。”                | 权力补贴  | “也就是说,紫米能够同时协同和提升小米未来生态链产品的竞争力。”                   |        |                                                           |
| 华米   | OBM  | 核心产品 | “华米团队从自我认知上来说就是一个独立的创业公司,而不是变成一个 ODM 公司。”                                                                | 路径依赖 | “收入下降的主要原因是由华米科技代工的小米手环等可穿戴产品出货量同比下降 45.3% 所致。”                           | 权力下放  | “去年 10 月,华米科技与小米续签了三年的合作协议,将作为后者可穿戴设备供应上最优先的合作伙伴。” | 价值共创提升 | “实行双产品战略,让小米手环和 AMAZFIT 两条腿走路。”                           |
|      |      |      |                                                                                                          | 机会依赖 | “但‘小米生态链企业’的烙印已经深深刻在了华米身上,短时间难以消除。”                                       | 权力补贴  | “Amazfit 和小米手环是华米的两条产品线,但新品牌也会跟小米资源共享。”            |        |                                                           |
| 石头科技 | 竞争者  | 竞争产品 | “……只用了 5 年,就让石头科技成了扫地机器人行业的领导者。”                                                                         | 路径依赖 | “营销开支的加大却反映到净利润的下滑。根据石头科技 2021 年第三季度报告显示,报告期内公司归母净利润 3.64 亿,同比下降 17.01%。” |       | 放弃推进权力再平衡,终结合作                                     |        |                                                           |

2021)。当其中的领导者和参与者分别拥有实现联合价值主张所需要的某些重要资源并进行互动时,权力关系就会显现出来(居勒、施耐德,2021),前述对小米与紫米、华米、石头科技的早期合作的分析清晰地表明了这一点。此时,成员在系统中分别占据

不可或缺的重要位置与角色,在相互高度依赖、权力距离较小的平衡状态中顺利开始价值共创。本文将这一时期的成员互动称为价值共创启动。

在价值共创启动阶段的互动中,成员基于各自的资源条件形成工具权力、行动权力和权威权力等 3

种权力中的一种或多种。成员对这些权力的组合运用,共同促成价值共创的启动和持续。这其中,工具权力促成了生态系统的资源投入承诺,行动权力维系并提升了互动中的专有关系,权威权力推动良好合作声誉的形成。基于此,本文提出如下命题。

命题1:商业生态系统在初建期启动价值共创,领导者和参与者相互高度依赖、权力距离小,各方在工具权力、行动权力和权威权力的运用中促成联合价值主张的实现。

#### (二)约束形成期:权力约束下的价值共创扭曲

小米和紫米、华米、石头科技的合作在经历了初建期之后出现新的变化。由此可见,商业生态系统的权力关系并非总是有助于最大限度地实现联合价值主张。价值共创活动受到权力约束的制约,包括一定程度上限制成员共同或独自开发新技术和新产品的产品约束,限制成员追求更为广泛与高质量协作的关系约束,以及限制成员追求资源价值多维发掘的价值约束。更进一步,成员意识到多重约束下对实现联合价值主张的追求,未必是其追求自身价值目标实现的最佳途径。

随着成员的互动,各方的资源条件出现变化,在商业生态系统初建期的地位与角色发生改变,权力距离增大,成员的自我意识出现并获得增强(胡尼等,2022),相互之间的高度依赖关系和认可被打破<sup>⑩</sup>。领导者和参与者进而减少以互惠和信任为特征的互动并导致机会主义行为,各类权力约束更加显性化。由此出现一系列偏离实现联合价值主张的行动,不利于价值共创(帕尼科,2017)。本文把这种偏离价值共创的行动和结果,称之为价值共创扭曲。为此,本文提出如下命题。

命题2:在经历了商业生态系统初建期之后,领导者和参与者的合作互动受到产品约束、价值约束和关系约束的制约,相互高度依赖的关系被打破,权力距离增大,实现联合价值主张的行动出现扭曲。

#### (三)约束消除期:权力行动下的价值共创竞争

小米和紫米、华米、石头科技在权力约束凸显后的行动说明,面对多重权力约束,为了更好地实现自身的价值主张,成员通常会想方设法重塑权力关系,以全部或部分消除权力约束(卡夏罗、皮斯科斯基,2005)。具体地,成员普遍会在推动价值共创的同时采取更为有利于自身利益的单独行动或局部合作行动,主要包括增加产品、品牌、技术等资源的权力生产,对已有权力格局进行小范围重塑的权力改造,对现有资源进行多元利用的权力部署。

成员以多种权力行动突破权力约束,会进一步

打破已有的彼此高度依赖,权力距离随之增大。成员向市场提供的自有品牌产品,与商业生态系统的共创产品形成明显的市场竞争关系。在先前价值共创活动有所偏离联合价值主张的基础上,自有产品与共创产品的目标市场出现重叠,市场竞争关系凸显。本文把成员推出与共创产品具有市场竞争关系的自有产品的活动和过程称为价值共创竞争。基于此,本文提出如下命题。

命题3:在消除权力约束过程中,领导者和参与者会借助权力生产、权力改造和权力部署等行动做出调整,相互依赖进一步减弱,权力距离增大,价值共创活动发生竞争。

#### (四)竞合期:权力再平衡下的价值共创提升

小米等各方所采取的旨在消除权力约束的行动,实际上在同时追求两类价值目标:一是实现更大的联合价值主张,并借此更好地实现自身的目标;二是实现联合价值主张之外的自身价值目标。很显然,这两类目标存在着内在冲突,也会分散成员的资源,对两者同步追求的行动很难并行不悖,属于不稳定状态。这使得成员追求权力再平衡成为一种必然。

然而,并非所有的权力行动都能带来新的权力平衡关系。在此过程中,权力距离可能缩小,也可能增大。缩小至一定程度会带来新的平衡关系,增大至一定程度则可能导致合作关系的彻底破裂。其他的情形则是处于这两种状态之间。因此,这里包含了两种极化情形:一是如小米与紫米、华米的合作,各方在采取新的权力行动中形成更高层级的深度合作关系,相互依赖增强,权力距离再次缩小,建立起新的权力平衡,带来更高水平的价值共创,其中的权力行动包括了成员主动减少对资源控制的权力下放,进行资源共享的权力补贴,对他方提供针对性支持的权力规范等;二是如小米与石头科技的合作,自主发展逻辑日渐占据主导,摆脱原有位置与角色、放弃实现联合价值主张的倾向日渐明显,权力距离持续增大,价值共创进一步被扭曲,直至双方不再进行价值共创,参与者从商业生态系统中退出。基于此,本文得出如下命题。

命题4:消除权力约束的行动可能带来权力距离分化,出现两种截然不同的情形:一是领导者和参与者通过权力下放、权力补贴和权力规范缩小权力距离、增强相互依赖,实现价值共创提升;二是领导者和参与者在权力距离持续增大中结束在商业生态系统中的合作,价值共创走向终结。

#### (五)整合框架

由上可知,商业生态系统是一个权力活动系统,

其权力演化会导致价值共创变动。在商业生态系统初建期,领导者和参与者间的权力距离小,相互高度依赖,这为价值共创提供了坚实基础。随着合作双方的互动,权力约束对价值目标实现的制约作用显现,权力距离增大,价值共创发生扭曲。不过,权力约束会引发领导者和参与者采取权力行动以消除约束,权力距离在此过程中可能进一步增大,价值共创中出现竞争,并引发各方尝试重构权力关系(库托洛、肯尼,2021)。对长期合作的追求会促进领导者和参与者通过权力下放、权力补贴、权力规范等推动权力再平衡,价值共创因此获得提升。当然,倘若领导者和参与者放弃对长期合作的追求,则价值共创也可能走向终结。如此动态过程要求商业生态系统必须不断吸纳新的参与者。相应地,在权力循环上则表现为领导者与新的参与者共同开启新一轮的权

力活动。立足于此,整个商业生态系统的权力动态演化与价值共创过程如图2所示。

## 六、研究结论、贡献与启示

### (一) 研究结论

本文主要探讨了商业生态系统演化过程中的权力动态变化及其对价值共创的影响。研究发现,商业生态系统中领导者和参与者的互动包括权力形成、权力约束、权力行动和权力再平衡4个过程,这些过程伴随着角色和位置的改变,即权力距离的变化。商业生态系统中权力距离的变化,导致价值共创发生波动。因此,为实现整个商业生态系统层面的价值共创,领导者和参与者应明确自身在系统中的角色与位置,了解权力距离状态,充分认识权力互动的性质与演进机理,并采取相应的权力行动,以推动权力距离发生变化,进而对价值共创过程形成影响。

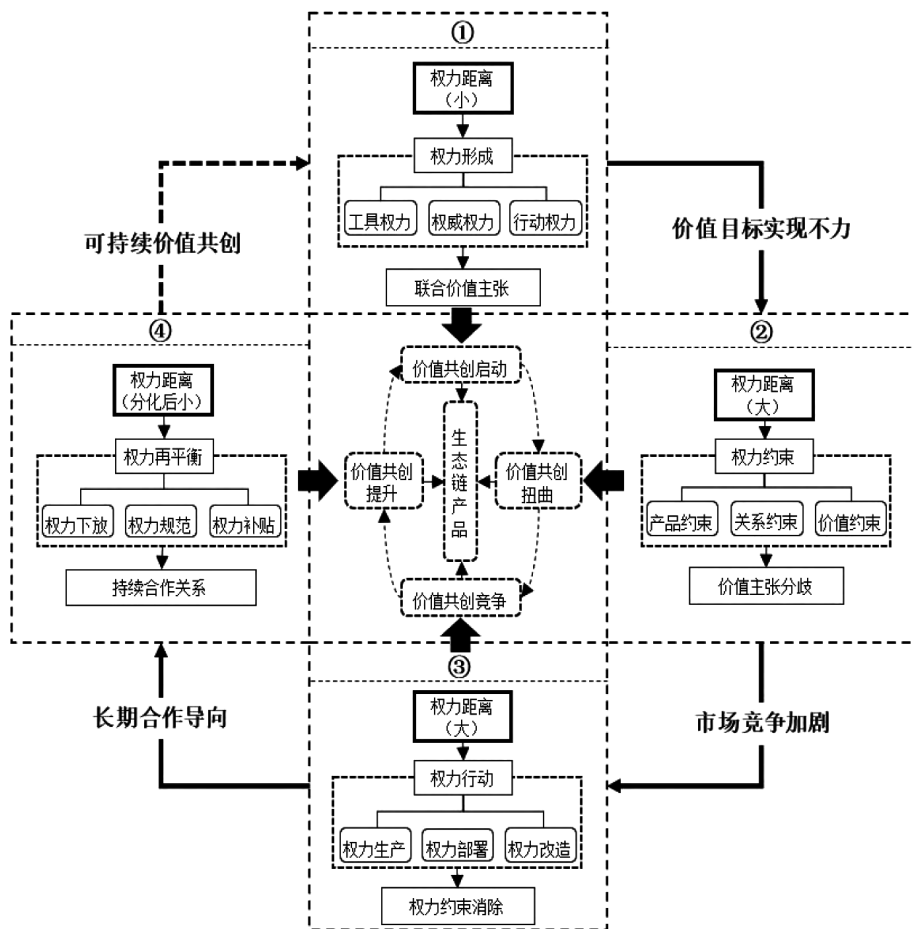


图2 小米生态链权力与价值共创动态演进机制

注:(1)图中带箭头黑色粗实线代表权力动态性,①~④分别代表权力形成、权力约束、权力行动和权力再平衡的权力动态过程,其中,从权力再平衡到权力形成的黑色虚线代表商业生态系统中新参与者加入后又开始了新的权力动态变动过程;带箭头黑色虚线代表价值共创的变动;黑色加粗方框表示权力距离状态;黑色方框表示权力类型或价值共创结果;黑色虚线圆角框表示价值共创过程;(2)对于权力再平衡阶段权力距离分化后合作关系终止的情形,考虑到相关参与者退出了商业生态系统,图中未作专门展示。

## (二) 理论贡献

第一,本文深入探究了领导者和参与者在商业生态系统中的权力关系动态演进,为商业生态系统理论注入了新的维度。先前的研究主要集中在权力行为视角,从商业生态系统领导者的角度研究编排策略(汉纳、艾森哈特,2018;周翔等,2023),或从参与者视角提出减轻对领导者依赖的策略(王节祥等,2021)。本文则着眼于从领导者与参与者的双重角度分析相互依赖中的动态改变。相较于已有研究主要关注商业生态系统中的权力不平衡和领导者的权力优势(陈等,2021),本文揭示了权力结构的动态性,即权力并非一成不变,领导者和参与者的互动会不断改变权力距离。进一步地,本文归纳出商业生态系统成员的“权力形成→权力约束→权力行动→权力再平衡”4个权力行为过程,从而扩展了对商业生态系统中权力行为动态性的研究(胡尼等,2022)。这一研究视角深化了对商业生态系统内权力动态演进的理解,为解析其复杂关系提供了更为细致的观察和分析框架。

第二,本文基于资源的相互依赖关系考察领导者和参与者之间的权力互动,为资源依赖理论提供了有益补充。在资源依赖理论核心命题——“组织的生存取决于从外部环境获取关键资源的能力”(卡夏罗、皮斯科尔斯基,2005)的基础上,本文关注该命题在权力领域的具体表现。资源依赖理论强调组织环境对权力的潜在影响(布拉斯、布克哈特,1993;库托洛、肯尼,2021;胡尼等,2022),本文则进一步研究发现,权力距离与权力行为两者动态互动,这一认识深化了对资源依赖理论中权力观的理解。

第三,本文突出了商业生态系统中价值共创的动态过程,并为价值共创理论提供了新的视角。相较于已有研究侧重于价值共创结果,如体验价值、品牌价值、交易价值、创新价值等(张婧、邓卉,2013;汉纳、艾森哈特,2018;胡海波、卢海涛,2018;谭智佳等,2019;张洪等,2022),本文注意到价值共创过程的波动性,揭示了“价值共创启动→价值共创扭曲→价值共创竞争→价值共创提升”的演变过程,强调商业生态系统的价值共创不是静态的结果,而是受到权力距离与行为影响的动态过程。特别地,本文观察到占据优势地位的领导者往往会对参与者的某些价值活动进行限制,结果导致整个价值共创活动水平下降。这些发现突显了权力对于价值共创动态过程的重要性,为深入理解商业生态系统中的价值共创提供了新的理论视角。

## (三) 管理启示

首先,对商业生态系统的领导者来说,本文研究

的启示集中在3个方面。第一,生态系统的领导者在借助商业生态系统谋求发展的过程中需要高度重视成员间的权力关系基础。领导者在设计生态系统的功能定位与规则体系、选择参与者、确定合作内容与方式、推进商业模式创新等过程中,必须充分考虑自身及其他成员的资源基础、资源依赖关系,借此可能形成的权力关系,及其对价值共创过程的影响。第二,生态系统的领导者应着力设计和建立有利于价值共创的成员间权力结构。领导者要发挥自身的资源优势,并结合参与者的资源条件,立足在合作共赢中高效创造价值的根本目标,通过规则、程序、奖惩条款等的设计与实施,形成适当的权力结构,避免权力过度集中或过度分散,为价值共创创造条件。第三,领导者应敏锐地观察、响应甚至主动驱使权力动态变化,以促进生态系统价值创造的动态演化。例如,领导者可以借助对参与者在资金、供应链及渠道、品牌、客户导流、数据资源再分配等方面不同力度的支持,促动固有的权力结构,重构权力关系,确保生态系统的活力和长期可持续性。

其次,对于商业生态系统的参与者来说,主要启示有以下4点。第一,清晰认知生态系统的权力结构体系的全貌,找准自身在生态系统中的定位以及和领导者、其他参与者之间的权力关系,明确如此权力关系对自身参与生态系统价值共创行为与结果的影响。第二,对生态系统中领导者可能采取的权力行动保持高度敏感性,并在捕捉关键信号中及时调整自身的行为,积极应对领导者调整权力关系带来的冲击。第三,始终高度关注生态系统权力关系及价值共创的整体态势,在动态中优化自身的权力基础以及在整个权力结构体系中的地位,确保在生态系统价值共创中始终能够扮演重要角色。第四,在同领导者以及其他参与者密切合作过程中,努力提高核心竞争力,以此作为巩固甚至强化自身在生态系统权力关系中地位的坚实基础。

最后,对于政府部门来说,相关的管理启示主要包括以下3点。第一,政府部门应继续鼓励头部企业建立并高效运作商业生态系统,以更好地发挥其在促进企业和产业创新与发展中的作用,加快形成新质生产力。第二,政府部门需要监测生态系统领导者的市场活动与权力行为,通过制度规范和政策引导,推动生态领导者之间以及不同商业生态系统之间公平竞争,促进各类商业生态系统持续健康发展,如政府可设立公正透明的奖励与补贴政策,激励各类商业生态系统立足国家中长期战略,以市场为导向,在资源配置、技术创新和市场拓展方面持续推进,

防止个别商业生态系统形成垄断行为,阻止生态领导者在生态系统中的权力滥用行为,避免出现权力关系严重扭曲等问题。第三,政府部门应该积极促进商业生态系统的权力关系优化与动态平衡,促使领导者和参与者在外部竞争与市场环境、内部战略目标与资源条件等的变化中能够不断建立起新的权力再平衡关系,形成价值共创中的持续良性互动,如通过为新进入者协调提供创业基金或低息贷款等帮助其迅速融入生态系统,通过举办行业或地区商业生态系统建设交流会或创新大赛等促进商业生态系统中领导者与参与者之间、新老参与者之间等的互动与合作,通过推出“合作创新支持计划”等来推动成员之间在技术与管理创新等方面的深度合作等<sup>⑩</sup>。

本文系第三届“李占祥管理哲学优秀论文奖”获奖论文。

#### 注释:

①本文对商业生态系统中行为主体的划分与已有研究相一致(雅各布斯等,2018;王节祥等,2021),即在不加区分时,将所有行为主体统称为“成员”;在做进一步区分时,把居于主导地位的成员称为“领导者”,把其他成员称为“参与者”。其他一些文献中使用的“互补者”,在概念的边界上与本文使用的“参与者”相同。

②本文的“小米生态链”是指小米与伙伴企业共同建立且小米在其中居于领导者地位的商业生态系统。

③小米把加入小米生态链中的伙伴企业称为“生态链企业”。为了保持与所获案例数据的一致性,本文在研究中遵循对伙伴企业的这一称谓。

④在等级组织中,权力距离是指领导者与下属之间的权力差异(丹尼尔·格雷古拉斯,2014),认为权力距离高的下属会强烈遵从组织内的权威人士,在绩效贡献方面更少依赖互惠规范(樊等,2007)。本文主要关注商业生态系统情境,对权力距离进行适应新情景的重新界定。

⑤蚂蚁市场是指用户需求巨大但没有寡头的市场。进入蚂蚁市场是小米生态链早期的投资逻辑,主要目的是获取流量、提升品牌形象和赚取利润等。

⑥一般移动电源上都会标注其充电容量,但电源在使用过程中会产生损耗,把实际可充到其他设备里的电量称为移动电源的额定容量,这一容量值除以移动电源的标识容量值就是移动电源转化率。

⑦多米尼克·迈尔和克里斯蒂安·布鲁姆(2020)在其《权力及其逻辑》一书中认为,每一种权力现象均可以划分为行动权力、工具权力、权威权力和技术权力。本文根据商业生态系统的特定情境以及相应的编码结果,将权力类别进行了新的界定,但在深层逻辑层面与其保持了一致,如权威权力是一种认同权力。关于权力的分类另见波皮兹(2017)。

⑧由于成员面临相同的权力距离,本文在此将权力约束与权力行动整合在一起进行分析,具体地,针对每一个嵌入子单元(如小米),则按照权力约束在前,权力行动在后进行初步案例分析。由于商业生态系统成员先受到权力约束,进而采取权力行动,并产生不同的价值共创结果,如此论述有助于增强案例的可读性,并有助于读者体会这种权力行为变化。在后文的案例归纳分析部分,本文将“权力约束产生价值共创扭曲、权力行动产生价值共创竞争”的结果进行次第分析(在图2中的黑色粗箭头——对应权力行为与价值共创结果的关系),主要是为了强调权力动态演化过程的阶段性和逻辑性,这与案例初步分析部分对应。

⑨与权力相对应,权力行动可以分为改造、生产和部署3类(具体定义见多米尼克·迈尔和克里斯蒂安·布鲁姆(2020,P71)。本文根据小米生态链中参与者间的互动,将参与者受约束之后所采取的权力相关活动编码为权力生产、权力改造和权力部署,并在聚合维度归纳为权力行动。与已有研究不同的是,本文所定义的3类权力行动建立在参与者相互依赖进行价值共创基础上,但底层逻辑与其仍保持一致。例如,他们的研究中将生产定义为创造一个新物品,即人工制品;而本文将权力生产定义为基于减少权力约束目的进行的新价值创造活动,两者在权力行动作用上是一致的。

⑩这里是对商业生态系统中参与者对领导者依赖关系变化全貌的一种抽象。现实中,并非所有参与者对领导者的依赖关系都要经历全部演进历程,且任何时点商业生态系统中领导者与众多不同参与者之间的关系并不一致,是多种相互依赖关系交织形成的系统。

⑪中外文人名(机构名)对照:夏(Xia);沙巴克(Shubbak);阿德纳(Adner);切卡尼奥利(Ceccagnoli);林根斯(Lingens);厄扎尔普(Ozalp);胡尼(Hurni);陈(Chen);普费弗(Pfeffer);萨兰吉克(Salancik);克雷奇默(Kretschmer);卡夏罗(Casciaro);皮斯科尔斯基(Piskorski);卡普尔(Kapoor);阿加瓦尔(Agarwal);梁(Liang);朱(Zhu);刘(Liu);库托洛(Cutolo);肯尼(Kenney);斯尔尼克(Smicek);帕尼科(Panico);列别杰夫(Lebedev);普拉哈拉德(Prahalad);拉马斯瓦米(Ramaswamy);瓦戈(Vargo);勒斯克(Lusch);雅谷伯(Yaqub);汉纳(Hannah);艾森哈特(Eisenhardt);博恩扎克(Bohnsack);马德霍克(Madhok);塔尔曼(Tallman);爱默生(Emerson);金(Jin);邵(Shao);雅各布斯(Jacobides);德德哈伊尔(Dedehayir);古拉蒂(Gulati);西奇(Sytc);阿列塔-伊瓦拉(Arrieta-Ibarra);宋(Song);居勒(Gueler);施耐德(Schneider);殷(Yin);焦亚(Gioia);达泰(Dattée);科利(Corley);阿卜杜拉赫莫诺夫(Abdurakhmonov);布拉斯(Brass);布克哈特(Burkhardt);丹尼尔(Daniels);格雷古拉斯(Greguras);樊(Farh);波皮兹(Popitz)。

#### 参考文献:

- [1]曹鑫,欧阳桃花,黄江明:《智能互联产品重塑企业边界研究:小米案例》,《管理世界》,2022年第4期。
- [2]程鹏,柳卸林,朱益文:《后发企业如何从嵌入到重构新兴产业的创新生态系统——基于光伏产业的证据判断》,

《科学学与科学技术管理》,2019年第10期。

[3] 多米尼克·迈尔、克里斯蒂安·布鲁姆:《权力及其逻辑》,社会科学文献出版社,2020年。

[4] 胡海波、卢海涛:《企业商业生态系统演化中价值共创研究——数字化赋能视角》,《经济管理》,2018年第8期。

[5] 简兆权、令狐克睿、李雷:《价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角》,《外国经济与管理》,2016年第9期。

[6] 焦豪、张睿、杨季枫:《数字经济情境下企业战略选择与数字平台生态系统构建——基于共演视角的案例研究》,《管理世界》,2023年第12期。

[7] 井润田、程生强、王文静:《探索“风口法则”的理论智慧:基于案例诠释和情景实验的混合研究》,《管理世界》,2023年第10期。

[8] 李东红、陈昱蓉、周平录:《破解颠覆性技术创新的跨网络治理路径——基于百度 Apollo 自动驾驶开放平台的案例研究》,《管理世界》,2021年第4期。

[9] 李志刚、杜鑫、张敬伟:《裂变创业视角下核心企业商业生态系统重塑机理——基于“蒙牛系”创业活动的嵌入式单案例研究》,《管理世界》,2020年第11期。

[10] 宋娟、谭劲松、王可欣、赵晓阳、仲淑欣:《创新生态系统视角下核心企业突破关键核心技术“卡脖子”——以中国高速铁路牵引系统为例》,《南开管理评论》,2023年第5期。

[11] 孙元、吴梅丽、苏芳:《基于技术资源的创新生态系统演化及价值共创过程研究——以科大讯飞为例》,《南开管理评论》,2023年网络首发。

[12] 孙智君、安睿哲、常懿心:《中国特色现代化产业体系构成要素研究——中共二十大报告精神学习阐释》,《金融经济研究》,2023年第1期。

[13] 谭劲松、宋娟、陈晓红:《产业创新生态系统的形成与演进:“架构者”变迁及其战略行为演变》,《管理世界》,2021年第9期。

[14] 谭智佳、魏炜、朱武祥:《商业生态系统的构建与价值创造——小米智能硬件生态链案例分析》,《管理评论》,2019年第7期。

[15] 王凤彬、王骁鹏、张驰:《超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究》,《管理世界》,2019年第2期。

[16] 王节祥、陈威如、江诗松、刘双:《平台生态系统中的参与者战略:互补与依赖关系的解耦》,《管理世界》,2021年第2期。

[17] 王琳、陈志军:《价值共创如何影响创新型企业的即兴能力?——基于资源依赖理论的案例研究》,《管理世界》,2020年第11期。

[18] 小米生态链谷仓学院:《小米生态链战地笔记》,中信出版社,2017年。

[19] 徐井宏、李东红:《重构:国内外企业生态战略案例研究》,清华大学出版社,2019年。

[20] 杨武、孙世强:《技术锁定生态系统评价研究——以5G产业为例》,《科技进步与对策》,2024年第19期。

[21] 张洪、江运君、鲁耀斌、邓朝华:《社会化媒体赋能的顾客共创体验价值:多维度结构与多层次影响效应》,《管理世界》,2022年第2期。

[22] 张婧、邓卉:《品牌价值共创的关键维度及其对顾客认知与品牌绩效的影响:产业服务情境的实证研究》,《南开管理评论》,2013年第2期。

[23] 张雪、王凤彬:《生态系统向心力与离心力的演变——基于小米生态链的纵向案例研究》,《中国工业经济》,2023年第9期。

[24] 周全、程梦婷、吴绍波、曾莉:《新能源汽车企业创新生态系统协同构建研究》,《科研管理》,2024年第4期。

[25] 周翔、叶文平、李新春:《数智化知识编排与组织动态能力演化——基于小米科技的案例研究》,《管理世界》,2023年第1期。

[26] Abdurakhmonov, M., Ridge, J. W. and Hill, A. D., 2021, "Unpacking Firm External Dependence: How Government Contract Dependence Affects Firm Investments and Market Performance", *Academy of Management Journal*, 64(1), pp. 327 ~ 350.

[27] Adner, R., 2017, "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, 43(1), pp. 39 ~ 58.

[28] Arrieta-Ibarra, I., Goff, L., Jiménez-Hernández, D., Lanier, J. and Weyl, E. G., 2018, "Should We Treat Data as Labor? Moving beyond 'Free'", *American Economic Review*, 108(5), pp. 38 ~ 42.

[29] Bohnsack, R., Rennings, M., Block, C. and Bröring, S., 2024, "Profiting from Innovation When Digital Business Ecosystems Emerge: A Control Point Perspective", *Research Policy*, 53(3), No. 104961.

[30] Brass, D. J. and Burkhardt, M. E., 1993, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 441 ~ 470.

[31] Casciaro, T. and Piskorski, M. J., 2005, "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*, 50(2), pp. 167 ~ 199.

[32] Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P. and Wu, D. J., 2012, "Cocreation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software", *MIS Quarterly*, 36(1), pp. 263 ~ 290.

[33] Chen, Y., Pereira, I. and Patel, P. C., 2021, "Decentralized Governance of Digital Platforms", *Journal of Management*, 47(5), pp. 1305 ~ 1337.

[34] Cutolo, D. and Kenney, M., 2021, "Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy", *Academy of Management Perspectives*, 35(4), pp. 584 ~ 605.

[35] Daniels, M. A. and Greguras, G. J., 2014, "Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes", *Journal of Management*, 40(5), pp. 1202 ~ 1229.

[36] Dattée, B., Alexy, O. and Autio, E., 2018, "Maneuvering in

Poor Visibility:How Firms Play the Ecosystem Game When Uncertainty Is High", *Academy of Management Journal*, 61(2), pp. 466 ~ 498.

[37] Dedehayir, O. , Mäkinen, S. J. and Ortt, J. R. , 2022, "Innovation Ecosystems as Structures: Actor Roles, Timing of Their Entrance, and Interactions", *Technological Forecasting and Social Change*, 183, No. 121875.

[38] Eisenhardt, K. M. , 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532 ~ 550.

[39] Emerson, R. , 1962, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27(1), pp. 31 ~ 41.

[40] Farh, J.-L. , Hackett, R. D. and Liang, J. , 2007, "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 715 ~ 729.

[41] Gioia, D. A. , Corley, K. G. and Hamilton, A. L. , 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15 ~ 31.

[42] Gueler, M. S. and Schneider, S. , 2021, "The Resource-Based View in Business Ecosystems: A Perspective on the Determinants of a Valuable Resource and Capability", *Journal of Business Research*, 133(5), pp. 158 ~ 169.

[43] Gulati, R. and Sytch, M. , 2007, "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Inter-Organizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 32 ~ 69.

[44] Hannah, D. P. and Eisenhardt, K. M. , 2018, "How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39(12), pp. 3163 ~ 3192.

[45] Humi, T. , Huber, T. L. , Dibbern, J. , 2022, "Power Dynamics in Software Platform Ecosystems", *Information Systems Journal*, 32(2), pp. 310 ~ 343.

[46] Jacobides, M. G. , Cennamo, C. and Gawer, A. , 2018, "Towards a Theory of Ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39(8), pp. 2255 ~ 2276.

[47] Jin, Y. and Shao, Y. , 2022, "Power-Leveraging Paradox and Firm Innovation: The Influence of Network Power, Knowledge Integration and Breakthrough Innovation", *Industrial Marketing Management*, 102(1), pp. 205 ~ 215.

[48] Kapoor, R. and Agarwal, S. , 2017, "Sustaining Superior Performance in Business Ecosystems: Evidence from Application Software Developers in the iOS and Android Smartphone Ecosystems", *Organization Science* (Providence, R. I. ), 28(3), pp. 531 ~ 551.

[49] Kretschmer, T. , Leiponen, A. , Schilling, M. , et al. 2020, "Platform Ecosystems as Meta-Organizations: Implications for Platform Strategies", *Strategic Management Journal*, 43(3), pp. 405 ~ 424.

[50] Lebedev, S. , Lin, Z. and Peng, M. W. , 2021, "Power Imbalance and Value Creation in Joint Ventures", *Long Range*

*Planning*, 54(2), No. 102014.

[51] Liang, B. , Knippenberg, D. V. and Gu, Q. , 2020, "A Cross-level Model of Shared Leadership, Meaning, and Individual Creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), pp. 68 ~ 83.

[52] Lingens, B. , Miehe, L. and Gassmann, O. , 2021, "The Ecosystem Blueprint: How Firms Shape the Design of an Ecosystem According to the Surrounding Conditions", *Long Range Planning*, 54(2), No. 102043.

[53] Madhok, A. and Tallman, S. B. , 1998, "Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science* (Providence, R. I. ), 9(3), pp. 326 ~ 339.

[54] Ozalp, H. , Cennamo, C. and Gawer, A. , 2018, "Disruption in Platform-Based Ecosystems", *Journal of Management Studies*, 55(7), pp. 1203 ~ 1241.

[55] Panico, C. , 2017, "Strategic Interaction in Alliances", *Strategic Management Journal*, 38(8), pp. 1646 ~ 1667.

[56] Pfeffer, J. and Salancik, G. R. , 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.

[57] Popitz, H. , 2017, *Phenomena of Power: Authority, Domination, and Violence*, New York: Columbia University Press.

[58] Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. , 2004, "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, 3(1), pp. 5 ~ 14.

[59] Shubbak, M. H. , 2019, "The Technological System of Production and Innovation: The Case of Photovoltaic Technology in China", *Research Policy*, 48(4), pp. 993 ~ 1015.

[60] Song, P. , Xue, L. , Rai, A. and Zhang, C. , 2018, "The Ecosystem of Software Platform: A Study of Asymmetric Cross-Side Network Effects and Platform Governance", *MIS Quarterly*, 42(1), pp. 121 ~ 142.

[61] Smicek, N. , 2017, *Platform Capitalism*, Cambridge, UK: Polity Press.

[62] Vargo, S. L. and Lusch, R. F. , 2004, "Evolving to a New Dominant Logic", *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1 ~ 17.

[63] Xia, J. , 2016, "Convergence and Liberalization in China's ICT Sector: New Market and New Ecosystem", *Telecommunications Policy*, 40(2 ~ 3), pp. 81 ~ 88.

[64] Yaqub, M. Z. , Srećković, M. , Cliquet, G. , et al. , 2020, "Network Innovation versus Innovation through Networks", *Industrial Marketing Management*, 90(7), pp. 79 ~ 89.

[65] Yin, R. K. , 2009, *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications, Inc.

[66] Zhu, F. and Liu, Q. , 2018, "Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon. com", *Strategic Management Journal*, 39(10), pp. 2618 ~ 2642.

[67] Zhu, F. , 2019, "Friends or Foes? Examining Platform Owners' Entry into Complementors' Spaces", *Journal of Economics and Management Strategy*, 28(1), pp. 23 ~ 28.