

价值链重构：动态能力对传统低端制造企业构建商业生态系统的影响机制

VALUE CHAIN RESTRUCTURING: THE IMPACT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON BUILDING BUSINESS ECOSYSTEMS FOR TRADITIONAL LOW-END MANUFACTURING ENTERPRISES

王洵洵^{1*}, 王珊珊², 黄娅琦³

Xunxun Wang^{1*}, Shanshan Wang², Yaqi Huang³

^{1,2}泰国博仁大学国际学院, ³中国汕头大学商学院

^{1,2} International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

³ School of Business, Shantou University, China

Received: February 19, 2025 / Revised: April 21, 2025 / Accepted: April 28, 2025

摘要

复杂动态外部环境下, 多数企业选择构建商业生态系统来获取竞争优势, 动态能力在其中发挥着重要作用。但相关研究存在两点不足: 一是多聚焦于大型或高成长类企业, 对传统低端制造企业的转型升级关注不足; 二是现有研究未有效展现商业生态系统形成过程中动态能力的作用机制。本研究通过单案例分析, 发现传统低端制造企业在积累、转型、扩张和优化 4 个发展阶段, 其感知、学习、整合、重构等动态能力的子维度动态变化。动态能力通过内部价值点挖掘、内部价值链纵向延伸、横向拓展以及外部价值链扩展 4 种机制推动传统低端制造企业不断转型升级, 逐步构建起商业生态系统。上述发现拓展了商业生态系统的研究情境, 厘清了动态能力对企业商业生态系统形成的影响机制, 对传统低端制造企业转型升级具有一定的实践启示。

关键词: 商业生态系统 动态能力 传统低端制造企业

*Corresponding Author: Xunxun Wang
E-mail: xunxunwang217@gmail.com

Abstract

In today's complex and dynamic external environment, many enterprises choose to build business ecosystems to gain competitive advantages, with dynamic capabilities playing a critical role in this process. However, existing research faces two major limitations. First, it predominantly focuses on large or high-growth enterprises, neglecting the transformation processes of traditional low-end manufacturing firms. Second, it fails to clearly explain the mechanisms through which dynamic capabilities influence the formation of business ecosystems. Through a single-case analysis, this study reveals that the sub-dimensions of dynamic capabilities—sensing, learning, integrating, and reconstructing—evolve dynamically across four stages: accumulation, transformation, expansion, and optimization. These capabilities drive the continuous transformation of traditional low-end manufacturing enterprises through four mechanisms: internal value point mining, vertical and horizontal extensions of the internal value chain, and external value chain expansion. Ultimately, these processes lead to the gradual construction of a business ecosystem. These findings broaden the research context of business ecosystems, clarify the mechanisms by which dynamic capabilities influence ecosystem formation, and offer practical insights into the transformation and upgrading of traditional low-end manufacturing enterprises.

Keywords: Business Ecosystem, Dynamic Capability, Traditional Low-end Manufacturing Enterprises

引言

技术创新、消费者需求变化、数据环境压力等因素使得企业外部环境的动态性和复杂性日益增加，企业愈发难以长久地维持竞争优势 (Khanagha et al., 2018)。为了应对外部环境挑战，很多企业开始寻求转型与升级，在产品、过程、功能、产业领域等方面开展了诸多尝试 (Hong et al., 2024; Zhang et al., 2023)；部分企业甚至调整其现有的商业模式，通过开展外部合作来构建商业生态系统，进行更加广泛的价值共创 (Adner, 2017; Wang, 2021) 和价值获取 (Helfat & Raubitschek, 2018)，从而获得可持续的竞争优势。上述新兴实践也使得单个企业之间的竞争逐渐演化为企业商业生态系统之间的竞争。如，海尔、格力等大型制造企业，阿里、小米、美团等互联网科技或平台类企业都已经通过不断探索与实践，构建起商业生态系统。

鉴于商业生态系统带来的潜在优势，其形成过程成为学者们和企业关注的焦点。现有研究多关注大型制造企业或科技类明星企业，如海尔、小米、阿里等，此类企业天然具备资源优势和技术优势，能够对内外部资源进行有效编排，不断连接外部合作伙伴 (Rong et al., 2018)，从而完成从单体企业向商业群落和生态的动态跃迁；尤其是这些企业在新兴数字技术开发或应用方面具有先动优势，其构建商业生态系统的优勢更加明显。相比之下，传统低端制造企业的资源、技术、能力有限 (Borah et al., 2022; Li et al., 2018)，单个企业的行业话语权较弱，很难直接吸引和领导外部合作者构建商业生态系统。因此，现有关于大型制造业或科技类明星企业的研究发现对传统低端制造企业并不适用，传统低端制造企业商业生态系统的动态形成过程有待进一步探究。

由于商业生态系统的动态特征，企业需要利用动态能力实现资源整合和自我更迭，从而达到动态平衡。已有研究发现，动态能力可以促进合作伙伴关系构建、商业模式创新和价值链重构 (Foss et al., 2023; Randhawa et al., 2022)，这一过程中伴随着商业生态的形成。不过，相关研究也存在两点不足：第一，现有研究多从聚合视角看待动态能力，未有效展现动态能力的动态本质，也未能清晰地解释商业生态系统形成的动态过程；第二，动态能力在商业生态系统形成的不同阶段具有不同的维度 (Teece, 2017)，但现有研究仅将商业生态系统作为情境因素，关于不同维度的动态能力如何影响商业生态系统形成，现有研究还未进行深入探讨。

综上，本研究旨在回答“动态能力如何影响传统低端制造企业商业生态系统的形成”这一核心问题，具体可以细化为两个子问题：传统低端制造企业如何不断转型升级，构建以自身为核心的商业生态系统？这一过程中动态能力发挥怎样的作用？为了回答上述问题，本文使用动态能力理论梳理了上市企业公司 A 从一家手工作坊发展为行业龙头企业的过程，基于动态能力的三维分析框架探究了传统低端制造企业商业生态系统的形成过程和机制。

研究目的

本文的研究目的是深入探究动态能力对传统低端制造企业构建商业生态系统的影响机制。在全球化和技术革新的浪潮中，传统低端制造企业急需适应迅速变化的市场条件，而动态能力作为企业调整、整合和重新配置内外部资源的能力，在此过程中发挥着关键作用。本研究旨在深入剖析动态能力如何影响传统低端制造企业构建商业生态系统，将通过理论探讨与案例分析，从全生命周期视角，细致考察从企业创立、成长、成熟到重构各阶段中动态能力的演变及该过程中商业生态系统的演化。通过对目标案例的深入解构，本文拟呈现不同发展阶段，传统低端制造企业动态能力的产生和运用，从而总结出传统低端制造企业保持竞争力的实践经验。通过揭示成功的企业实践，本文将为传统低端制造企业提供策略启示，帮助它们应对未来可能的市场变动。

文献综述

动态能力理论

Teece et al. (1997) 认为动态能力是企业整合、利用和重构内外部资源以适应环境快速变化的能力。后续研究中，学者们从资源 (Eisenhardt & Martin, 2000)、知识 (Wang & Ahmed, 2007)、层级 (Winter, 2003) 等视角对动态能力进行了扩展，认为动态能力是多维能力的聚合，是企业可持续竞争优势的来源 (Teece, 2007)。Teece et al. (1997) 认为动态能力是由企业特定的资产位势和路径选择所塑造的组织过程，反映了组织在路径依赖和现有市场位势条件下获取竞争优势的能力，并提出了“路径-流程-位势”的三维度分析框架（见图 1）。

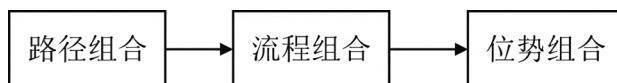


图 1 动态能力的三维分析框架

具体来说路径是指企业战略选择，如，变异、选择和保留等，其中，变异强调通过感知外部环境变化提出现有路径的替代方案，选择是对替代方案做出决策，而保留则是确定新的方案并予以实施。位势体现了企业在技术、知识产权、互补资产、客户基础等方面的优势以及与供应商和互补者的外部关系。流程即企业的工作方式，例如整合并购、协调、学习创新等，是动态能力的直接体现 (Teece et al., 1997)。这一分析框架从动态演化的角度，分析了动态能力如何突破位势局限和路径依赖实现更新迭代的过程，突破了资源基础理论的“静态”局限，有利于解构企业获取可持续竞争优势的动态过程。如前所述，商业生态系统的形成是一个伴随战略调整的动态过程 (Ansari et al., 2016)，这一过程中组织形态不断发生变化 (Rong et al., 2018)，是企业不断突破路径依赖和阶段发展位势局限的结果，这与动态能力的三维分析框架相匹配，故本文采用动态能力视角来分析小散型制造企业商业生态系统的动态形成过程。

商业生态系统的形成

商业生态系统是不同组织互动共生的动态联合体 (Moore, 1993)。为构建商业生态系统，企业需要拥有足够的资源和能力，才能培育、识别和联结合作伙伴 (Rong et al., 2015)，完成从企业到网络再到生态的跃迁 (Rong et al., 2018)。在以往研究中，大型制造企业、科技类明星企业等受到学界的广泛关注。大型制造企业可以利用互联网、大数据、云计算等数字技术为自身赋能，通过“结构化——能力化——杠杆化”等编排行为对资源进行开发和拓展，构建自身能力并创造价值，从而形成商业生态系统 (Frynas et al., 2018)。

传统低端制造企业面临着不同的场景。由于行业内同质企业众多，小散型行业市场集中度低，单个企业的资源、技术、能力有限 (Borah et al., 2022; Li et al., 2018)，很难直接吸引外部参与者构建商业生态系统。因此，基于大型制造企业或科技类明星企业的研究发现无法有效解释传统低端制造企业商业生态系统形成的过程。不过，小散型企业往往更具灵活性，能够在复杂的环境下快速调整 (Scuotto et al., 2021)，通过持续转型升级逐步提高资源禀赋，实现能力迭代，从而构建起商业生态系统。也就是说，传统低端制造企业商业生态系统的动态特征更加明显，但这一动态过程仍有待于进一步研究。

动态能力与商业生态系统的形成

动态能力指的是企业整合、利用和重构内外部资源以适应环境快速变化的能力 (Teece et al., 1997)，是企业构建商业生态系统的重要因素。随着商业生态系统的兴起，学界逐渐意识到动态能力不仅存在于组织层面，也存在于生态系统层面 (Giudici et al., 2018)。关于动态能力与商

业生态系统构建，现有研究认为动态能力能够帮助核心企业识别、协调和重构合作伙伴关系促进商业生态系统的形成 (Foss et al., 2023)。如, Khurana et al. (2022) 以印度的八家中小企业为研究对象，探讨了它们在 COVID-19 疫情期间如何通过采用数字技术构建韧性能力来发展创业生态系统。研究发现，中小企业在危机中通过发展感知、利用和转化这三种动态能力来构建韧性能力。在这一过程中，中小企业通过与生态系统合作伙伴的协作和共同学习，推动了整个生态系统的发展。尽管这些研究从合作关系视角解构了动态能力对商业生态系统构建的影响，但并未关注到动态能力在商业生态系统形成过程中的阶段表现以及作用机制。

从动态视角看，商业生态系统的形成过程伴随着组织的价值链 (Rong et al., 2018)、战略 (Teece et al., 2016) 和商业模式的调整 (Ansari et al., 2016)，而动态能力能够促进组织的商业模式创新和价值链重构。但现有研究仅探讨了动态能力对商业模式组件调整和价值创造活动的影响，并未直接深入解释动态能力与商业生态系统形成之间的关系。正是由于商业生态系统的动态特征，企业需要利用动态能力实现资源整合和自我更迭来达到动态平衡，而动态能力也会在商业生态系统形成过程中持续更新。但是，现有研究多将动态能力视为多维能力的聚合，仅对其维度进行了细化，并未刻画动态能力动态变化的本质及其影响，尚未厘清动态能力在商业生态系统形成过程中的作用机制。针对上述研究不足，本文采用 Teece et al. (1997) 提出的动态能力三维框架进行回应。

和多维聚合视角不同，Teece et al. (1997) 提出的“路径——流程——位势”的三维分析框架。从动态演化的角度，分析了组织突破位势局限和路径依赖、实现动态能力更新迭代的过程，对于企业如何获取可持续竞争优势有很强的解释力 (Teece, 2007)，适合被用来分析不同维度的动态能力如何影响商业生态系统的形成。

研究方法

本文选择单案例研究方法，具体原因如下。其一，商业生态系统的形成经历多个阶段，是一个复杂、动态的过程，采用案例研究有助于理解这一动态迭代过程，呈现其整体发展脉络 (Eisenhardt, 1989)。其二，商业生态系统的动态形成过程及动态能力的作用机制属于“How”的问题，适合采用案例研究方法挖掘现象背后的理论逻辑 (Yin, 2013)。

案例选取

基于研究问题匹配性、案例典型性和资料可获得性等三方面的考虑，本文选择公司 A (匿名处理) 作为案例研究对象。

其一，研究问题的匹配性，公司 A 转型升级的过程与本文所关注的商业生态系统形成过程及机制相契合。公司 A 是中国玩具行业的头部企业之一，在近 30 年的发展历程中历经三次转型升级，成功搭建起以 IP 为核心的泛娱乐化生态圈，业务覆盖动漫、婴童用品、影视、游戏、

玩具衍生品等方面。公司 A 的这一发展历程与本文所关注的商业生态系统形成过程及机制相契合，适合作为本文理论问题研究的抽样对象。

其二，案例对象的典型性，公司 A 从创立之初的小作坊企业发展成为中国最具实力和发展潜力的动漫文化产业集团公司之一，业务覆盖玩具制造、玩具衍生品、动漫、婴童用品、影视、游戏等方面。其走出了一条中国玩具制造企业转型升级的独特路径，发展经验具有稀缺性，总结其转型成功的发展规律和经验，对中国众多的传统低端制造企业具有参考和借鉴意义，符合理论抽样的典型性原则。

其三，案例资料的可获得性，公司 A 作为一家上市公司，信息披露完整，各类公开采访、报道详实，资料具有很强的可获得性和完整性。各种渠道获取的一手和二手资料可以相互支撑，形成有效的三角验证，能够保证资料的信度和效度。

数据收集

本文通过半结构化访谈、非正式交流以及二手资料等多种渠道获取数据，实现数据资料的三角验证。研究团队前期已经与当地的玩具协会建立了良好的合作关系，在协会的联络下，研究人员得以进入案例企业利益相关企业以及与企业中高层管理者、各部门负责人展开深入交流。研究团队共对 9 人展开多次半结构化访谈，单人次访谈控制在 120 分钟以内，研究团队安排专人对访谈内容全程记录。除此之外，研究团队还通过对公司和工厂的现场观察及与相关人员的非正式交流来收集一手资料。二手资料主要来源于与案例企业或行业相关的宣传资料（如，官网、抖音、网络新闻等）、内部资料等信息。具体资料来源如表 1 所示。

表 1 本文主要的数据来源

一手 资料	调研 次数	访谈 时长	记录 字数	访谈 人次	访谈对象	访谈内容	编码
	9	940 分钟	14.3万	17	高管、生产经理、IT 经理、IP 经理、玩具事业部经理、玩具 协会长、利益相关企业高管	公司 A 的发展概况、业务 流程、不同发展阶段的战略选 择和战略实施行为	A1-A9
二手 资料	数据来源			名称	类别	数量	编码
内部资料	内部资料			玩具发展纪略	书籍	1	B1
				玩具发展纲要、公司 A 的年度报告等	文档资料	17	
外部资料	外部资料			搜狐、新浪财经、中外玩具网、公司 A 的官方抖 音号、官方微博等对公司 A 的分析报道	新闻资料	53	B2
				前瞻研究院、天风证券等公开发布的玩具行业研 究报告	行业报告	13	
				搜狐、新浪等媒体对公司 A 高管的专访	媒体访谈	8	

数据编码与分析

本文旨在理清动态能力影响传统低端制造企业构建商业生态系统的理论路径,这种理论构建是一个归纳的过程,需要自下而上将数据不断进行浓缩。因此,本文借鉴 Gioia et al. (2013)的做法,使用 Gioia 三级编码进行数据分析。Gioia 三级编码是典型的诠释主义范式,强调从数据中建立理论,适合作为本文的数据分析方法。关于数据分析,本文使用 Nvivo 12 对收集得到的数据资料进行逐层编码分析,在一阶分析和二阶分析的基础上得到聚合维度,以此形成严谨的理论框架。在一阶分析中,本文对原始资料进行精炼压缩,得到一阶构念。首先通过反复梳理和阅读原始材料加深对案例的理解,并基于此进行开放式编码。在编码过程中,本文最大限度地遵循受访者提供的原始信息,对原始材料逐段编码提炼得到关键词,以此为基础提炼一阶构念。得到“引入国外动画”、“借鉴营销方式”、“探索试错”、“收购上下游企业”等一阶构念。在此基础上,本文对一阶构念进行理论抽象,通过二阶分析得到主题和聚合维度。在二阶分析中,本文按照案例企业构建商业生态系统的发展阶段对一阶构念进行归类,将其归纳进不同的发展阶段;然后在一阶分析的基础上,本文通过对一阶构念进行反复的阶段内分析和阶段间比较,在案例和现有文献之间反复迭代,通过对一阶构念进行反复比较,综合考虑受访者逻辑和理论逻辑抽象得到理论化表达的二阶主题 (Gioia et al., 2013),包括“利用式学习”、“延伸式资源整合”等主题。最后,需要将二阶主题进一步抽象,提炼为聚合维度。此阶段主要是在二阶主题的基础上进一步抽象,通过数据资料和文献的不断迭代将其归纳到不同的理论维度中,提高不同数据编码结果之间的逻辑性和关联性,为理论框架的形成奠定基础。本文将二阶主题提炼得到聚合维度,形成“学习能力”、“整合能力”等理论维度,为理论框架的形成奠定基础(见图 2)。

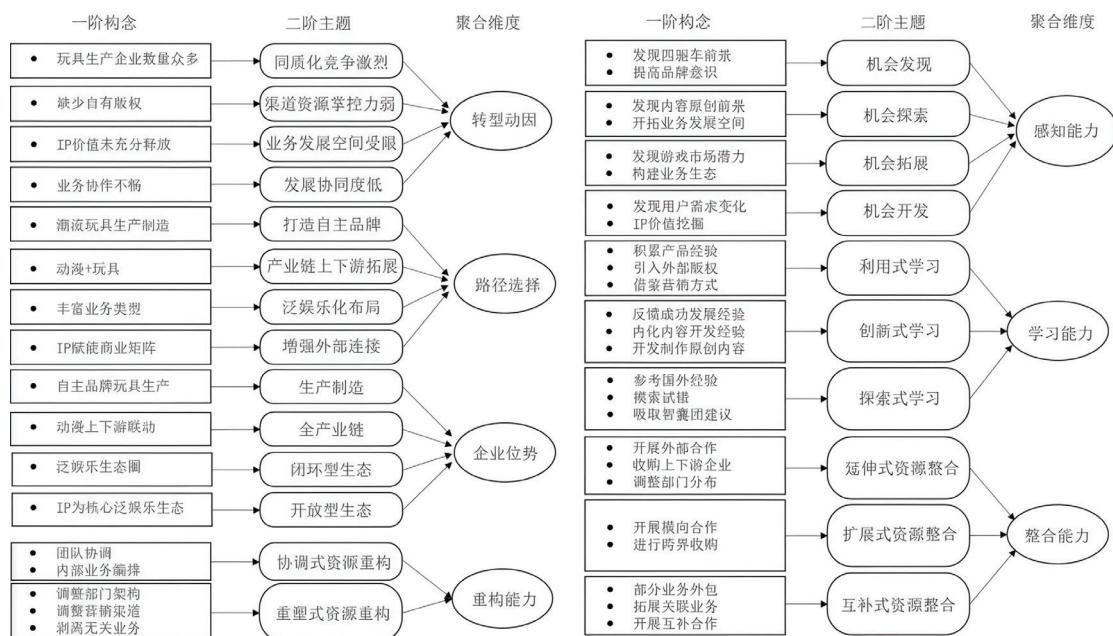


图 2 数据结构示例

研究结果

本文关注传统低端制造企业商业生态系统的形成过程和机制。以公司 A 转型升级发展历程为对象，本文将其商业生态系统的形成过程划分为积累、转型、扩张、优化 4 个时期，按照“原因——过程——结果”的逻辑，分析动态能力对传统低端制造企业商业生态系统形成的影响机制。

积累期：自主品牌引领的玩具制造（1993-2002）

受市场经济的催化，玩具行业发展如火如荼，从事玩具生产的企业数量快速增长，产业覆盖面迅速扩大，但是行业同质化现象严重。

机会发现。在一次偶然的香港之行中，公司 A 的创始人发现了“四驱车”这种新潮玩具。凭借着敏锐的市场洞察，他积极引入四驱车，利用当地玩具产业链优势进行生产，快速打开了国内市场。为了应对同行竞争和区别于市场上大量的同质产品，公司 A 创立了自己的品牌，开始尝试品牌化运营，走上了自主品牌玩具生产制造的发展道路。

利用式学习。为扩大市场规模，公司 A 通过利用式学习快速积累营销经验，形成“四驱车大赛+动漫”的独特营销方式。利用式学习指的是组织在制度既定的情况下，通过整合资源提高效率的过程，即反馈学习 (Vera & Crossan, 2004)。例如，公司 A 通过借鉴赛车模式，与省电视台和国家体育运动委员会合作举办四驱车大赛；通过模仿学习日本玩具企业营销经验，引入日本动画片，在国内首创了“赛事+动漫”的创意营销模式，以此培育和引导消费者。除此之外，公司 A 还积极引入其他动漫形象版权，并开发了系列玩具，开创了国内版权引进的先河，形成了以动漫带动玩具销售的模式。

自主品牌玩具生产。此阶段，公司 A 逐步形成了自主品牌玩具生产道路，完成了初始资本积累，核心编码如附表 1 所示。为应对玩具行业激烈的同质化竞争，公司 A 意识到建立自主品牌的重要性，选择打造自主品牌、塑造差异化竞争优势。在全国范围内率先搭建起营销网络，积累了大量用户并提升了品牌知名度，完成了初期的资本积累，为后续的转型扩张奠定了基础（见图 3）。

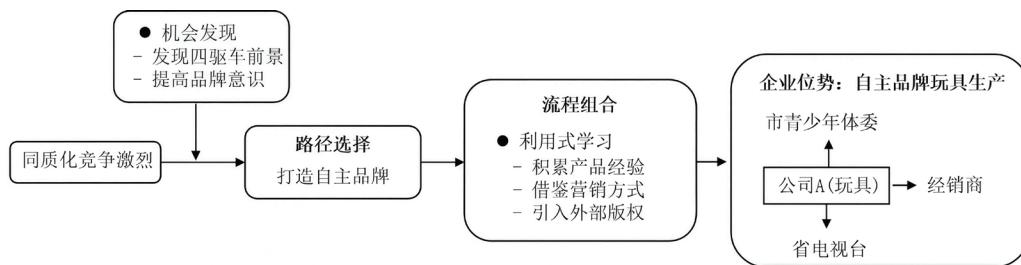


图 3 积累期专注自主品牌玩具生产的过程

转型期：动漫全产业链布局 (2003-2012)

之前的发展经验使得公司 A 意识到文化的重要性。前一阶段，公司 A 只是单纯引进外部版权，自身对品牌内容的把控度较低，发展受制于国外动漫企业。受访时公司 A 提到，“一部动漫片的版权费用动辄就要上千万元，这是一种高额负担，如果缺乏动漫原创能力，没有掌握内容把控权，新玩具的开发和品牌的推广会随时受到种种限制”。

机会探索。意识到外部版权威胁之后，公司 A 开始探索将中国传统文化与玩具制造结合的机会，以此开创具有自主知识产权的品牌。为此，公司 A 开始走创意带动生产销售的道路，通过创新式学习和延伸式资源整合将内部价值链延伸到产业链上下游，以此突破生产制造的路径依赖和位势局限。

创新式学习。该构念是指能够激发和促进创新的经验积累转化过程 (Porcu, 2017)。公司 A 此阶段更注重对知识的内化吸收和创新转化，它一方面总结了之前的成功发展经验，坚定了“动漫+玩具”的发展方向，另一方面也通过与外部的动漫公司合作，内化吸收内容开发经验。例如，公司 A 先后与多家中外动漫公司合作，共同开发动漫形象产品，合作投资拍摄动画片，在合作交流的过程中积累有关动漫开发和玩具制造方面的经验。在此基础上，公司 A 结合自身实际进行创新式知识转化，涉足原创动漫领域。这一举措极大地带动了产品的销售，并提升了产品的毛利率。这一学习过程有效的促进了知识获取、内化吸收和外化运用之间的良性互动，提升了公司 A 的动漫原创能力。

延伸式资源整合。资源整合强调企业对不同资源进行选择、汲取、配置、激活和有机融合形成新的核心资源体系的过程。延伸式资源整合是指按照产业链结构进行资源融合以实现上下游协同的过程。公司 A 通过开发制作原创动漫，已经将业务拓展到动漫产业链上游；其次，通过收购活动切入媒体播放等领域，用于宣传产品，将业务触角伸向产业链中游。然后，公司 A 还通过向图书、影像、童装和学习用品等行业进行形象授权，丰富了动漫产业链下游业务，扩展了利润来源；最后，逐步实现全产业链布局。

全产业链。此阶段，公司 A 成功突破了玩具生产制造的位势局限，在内部构建起“内容 + 媒体 + 产业运营”的动漫全产业链，核心编码如附表 2 所示。为提高品牌内容把控力，公司 A 开始探索新的发展机会，选择向产业链上下游延伸。为此，公司 A 对外部动漫开发经验进行内化吸收和创新式知识转化，走上了原创动漫开发与制作之路，进入动漫产业链上游。在此基础上，公司 A 通过延伸式资源整合进行业务拓展，布局产业链中游和下游。至此，公司 A 成功跨越了玩具生产制造的位势局限，实现了“内容+媒体+产业运营”的动漫全产业链布局，完成了内部价值链的纵向延伸（见图 4）。

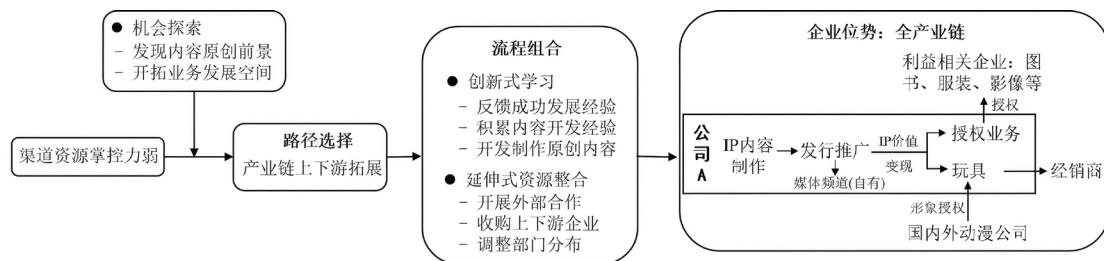


图 4 转型期全产业链形成过程

扩张期：泛娱乐化业务生态闭环 (2013-2015)

经过转型期的发展，公司A通过原创动漫开发形成了丰富的自有IP矩阵，动漫的赋能也极大地提高了玩具产品的附加值。但本质上，公司A仍然只是将动漫作为推广手段配合传统制造业的转型，未最大化释放IP的价值，公司A的部门经理提到“我们当时单单靠卖媒体的话回不了本，更多地还是靠玩具变现”。

机会拓展。为充分释放IP的价值，公司A着力拓展发展空间，发现了游戏市场的发展潜力并看到了发展业务生态的可能性，访谈人员提到“那如果进行生态布局的话，我们从单一的消费品拓展到一种生活方式，或者是一个IP的生态产业”。因此，公司A选择进行业务跨界拓展，实现业务扩张。例如，公司A认为“未来要继续发展就必须打造一条以卡通形象品牌为核心，建立涵盖内容创作、媒体发行、衍生品运营、商品化授权、直营零售等各环节的大动漫娱乐业务”。为此，公司A通过扩展式资源整合和协调式资源重构丰富业务类型，以此突破全产业链的路径依赖和位势局限。

扩展式资源整合。扩展式资源整合强调突破组织边界进行资源获取以及融合，从而实现跨界协同。上市之后，公司A借助资本优势，通过收购活动快速拓展业务边界，实现跨产业发展。如，公司A通过收购、控股等方式先后进入游戏开发、电影、VR、AR等领域横向延伸产业链。在完善业务生态的同时，公司A也收购了拥有丰富IP资源的平台和若干知名IP等，进一步扩大了IP矩阵，完善泛娱乐生态布局。

协调式资源重构。资源重构是指组织对某些元素或组件进行重新设计，从而以新的组合方式利用资源，提高资源效益(Karim, 2006)。协调式资源重构侧重于新资源与现有资源的重新组合。为协调快速扩张带来的诸多业务，公司A一方面通过提供财务、人力资本等职能支持整合所收购的业务团队，以此进行团队协调；另一方面结合新收购业务，将集团业务划分为玩具、营销、媒体、国际化四大事业群以实现联动发展。

闭环型生态。经过收购，公司A成功实现了业务扩张，突破了动漫全产业链发展的位势局限，形成了业务生态闭环。具体而言，公司A通过跨界收购成功拓展了游戏、影视、动漫、玩具、媒体等方面的业务，获取了丰富的产业资源。此外，通过收购外部IP，进一步丰富了IP

矩阵，构建起泛娱乐化商业生态系统。此阶段的核心编码如附表 3 所示。此阶段，由于业务发展空间受限，公司 A 着力进行机会拓展，思考构建业务生态的可能性，并选择进行业务跨界拓展。其通过扩展式资源整合拓展业务边界；通过协调式资源重构为业务扩张提供组织支持，构建起业务生态闭环（见图 5）。

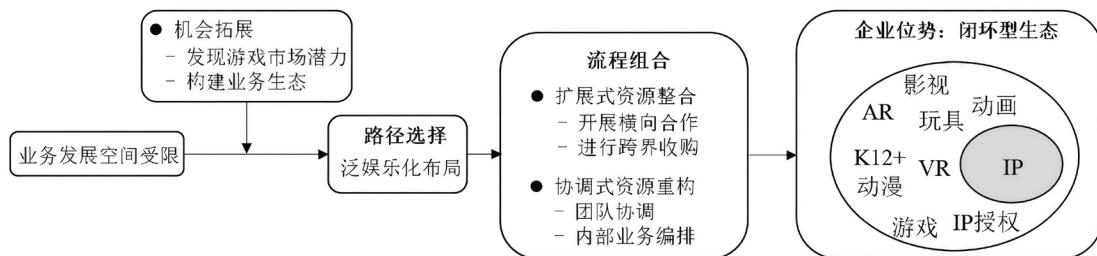


图 5 扩张期泛娱乐业务闭环生态形成过程

优化期：聚焦 IP 的开放生态（2016 至今）

经过前期的发展，公司 A 的业务范围迅速扩大，但同时也面临着业务协作不畅的困境。如，受访人员提到“我们 2014、2015 年那个时候不是快速扩张吗，买了很多业务回来，短时间不同的业务协调比较困难，需要我们开发很多系统支撑”。

机会开发。出于发展协同的需求，公司 A 开始重新审视其全面铺开的业务，开发业务协同优化的发展机会。一方面，公司 A 意识到现阶段用户对 IP 的精神寄托远大于产品需求；另一方面超级飞侠的成功也使公司 A 看到了 IP 的开发机会，IP 部门的受访人员提出了“不止为了玩具，但必须为了玩具”的发展理念。因此公司 A 选择聚焦 IP，并增强外部连接，通过探索式学习、互补式资源整合和重塑式资源重构优化内部结构，吸纳外部互补合作伙伴，以此突破业务扩张的路径依赖和闭环生态的位势局限。

探索式学习。此构念强调从直觉和经验出发，经过认知过滤在组织内形成共同的理解，并随时间推移形成惯例，即前馈式学习 (Vera & Crossan, 2004)，常与试验、风险承担等行为相关联 (March, 1991)。经过前期发展，公司 A 已经成长为国内玩具行业的领军企业，此阶段其学习行为的探索性特征更加明显。一方面，公司 A 通过与迪士尼的顾问交流明确了内容对于 IP 的重要作用；另一方面其自身也在不断的探索试错中寻找最有效的 IP 运营模式，例如，受访人员提到 IP 管理过程中最大的挑战就是要试错。为此，公司 A 还吸引外部的学者、专家等与内部员工共同交流，组成智囊团，提供发展建议。

互补式资源整合。此构念强调组织根据战略对关联资源进行获取、配置、融合等，以形成互补优势。公司 A 通过将部分业务外包连接外部伙伴，进行业务聚焦。例如，公司 A 将积木小颗粒的生产制造交给更加专业的高德斯；将部分非核心的动画内容制作外包给外部的动画团队，

双方通过持续沟通合作开发内容。另一方面，公司 A 通过拓展关联业务进一步丰富现有生态。例如，公司 A 通过直营 + 加盟的方式布局主题乐园，并利用自身丰富的 IP 资源赋能不同的产业，收获 IP 的长期价值。

重塑式资源重构。重塑式资源重构强调对组织现有资源的重新配置，例如业务剥离等。公司 A 一方面对无关业务进行剥离，如，由于无法有效进行内容创作，将某漫画平台进行出售转让。另一方面对组织架构、营销渠道进行调整，连接抖音等电商平台拓展在线渠道。

开放型生态。经过内部聚焦和外部连接，公司 A 突破了业务生态闭环的位势局限，成功打造出开放型泛娱乐生态系统。此阶段的核心编码如附表 4 所示。此阶段，协同发展的需求驱使公司 A 结合消费者的需求变化，开发 IP 在玩具体系外循环的机会。公司 A 选择聚焦 IP 并增强外部连接，通过互补式资源整合拓展关联业务，连接外部合作伙伴；通过重塑式资源重构聚焦 IP；通过探索式学习不断寻求最有效的 IP 管理模式。为此，公司 A 突破前一阶段的生态边界，形成了聚焦 IP 的开放生态。（见图 6）。

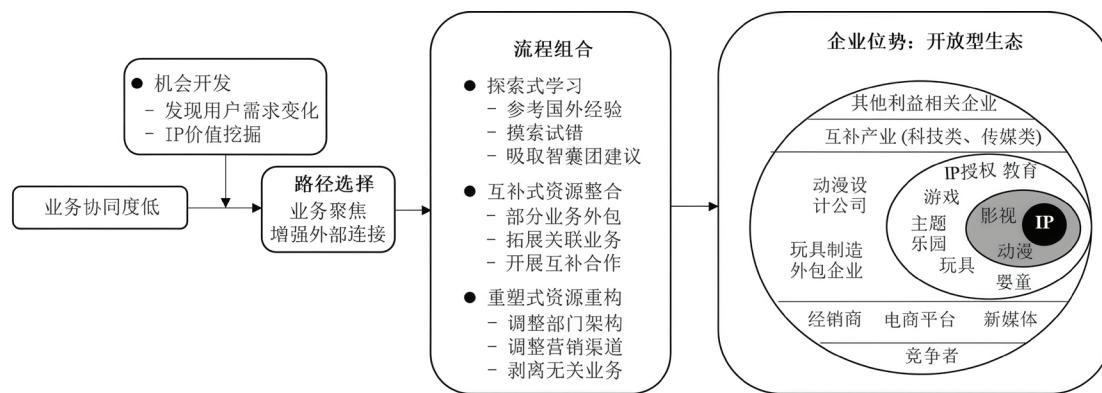


图 6 优化期聚焦 IP 的开放型生态形成过程

讨论

本文以公司 A 为对象，重点探索了传统低端制造企业商业生态系统的形成过程以及动态能力对传统低端制造企业商业生态系统形成的影响机制（见图 7）。

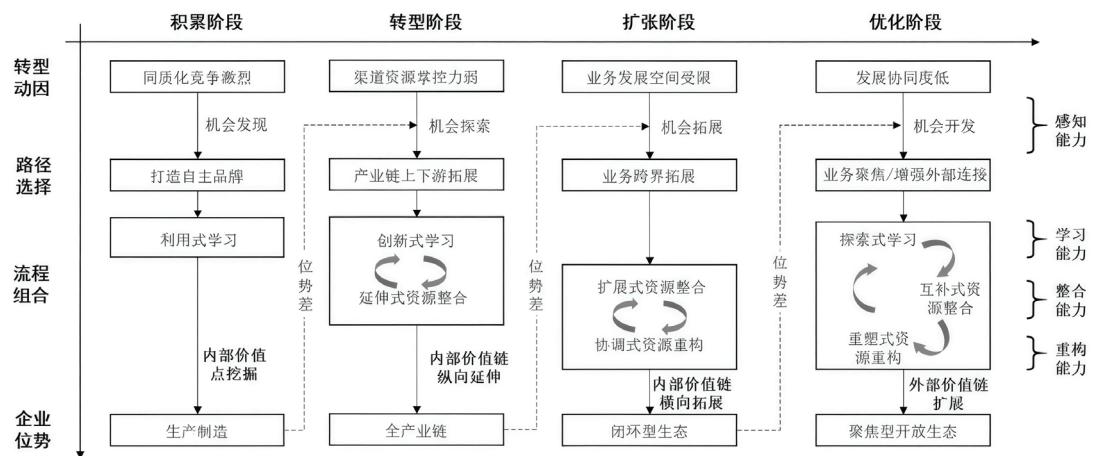


图 7 动态能力影响下传统低端制造企业商业生态系统的形成过程模型

传统低端制造企业商业生态系统的形成过程

传统低端制造企业可以通过积累、转型、扩张和优化 4 个阶段逐渐转型并构建商业生态系统（如图 6 所示）。在积累阶段，同质化竞争激烈，传统低端制造企业可以通过感知能力发现市场机会，构建自主品牌以塑造差异化竞争优势。为此，企业可以通过模仿直接获取外部发展经验，进行利用式学习实现市场规模的快速扩张，完成初始资本积累，为后续的战略调整奠定基础。在转型阶段，企业需要进一步对外部经验知识进行内化吸收和创新转化以塑造核心竞争力，在此基础上整合上下游资源实现全产业链布局，提高对渠道资源的把控力。在扩张阶段，企业可以进一步拓展发展机会，通过跨界收购丰富业务类型，逐步构建起业务生态闭环。在优化阶段，企业已经积累了丰富的资源，出于持续发展的需求，还需要保持持续探索学习；通过剥离无关业务优化内部结构，同时拓展外部互补合作以增强外部连接，实现内外部协同，搭建起开放的生态系统。

从整体过程看，虽然传统低端制造企业起步之初无法像 Frynas et al. (2018) 研究的大型企业一样直接利用资源创造价值和吸引外部合作伙伴来搭建商业生态系统，但是由于具有高度的灵活性，它们能够在外部环境的驱使下不断进行战略调整，选择新的发展路径，通过学习、整合和重构等流程不断提高自身的资源禀赋来获取竞争优势。在形成一定的发展基础之后，传统低端制造企业也可以通过 Rong et al. (2015) 提到的方式来连接、培育自身的合作伙伴，不断丰富完善商业生态系统。

动态能力对传统低端制造企业商业生态系统形成的作用机制

在商业生态系统形成的不同阶段，传统低端制造企业可以通过感知、学习、整合及重构等动态能力来服务自身的战略安排，进行价值链重构。Rong et al. (2018) 提出商业生态系统的形成过程伴随着组织价值链的重构和调整，但是其并未进一步分析价值链的重构细节。本文则

提出，传统低端制造企业可以通过促进内部价值点发掘以及内外部价值链的横纵拓展，推动自身商业布局及内外部联系的持续调整，从而逐步实现转型升级。

积累阶段，企业需要通过敏锐的市场洞察能力发现机会，通过模仿快速切入细分市场，以此进行内部价值点发掘，初步完成原始资本积累。转型阶段，企业需要探索新的市场发展空间，可以利用创新式学习能力和延伸式整合能力促进内部价值链的纵向延伸，逐渐将业务触角延伸至产业链上下游，完成全产业链布局。扩张阶段，企业需要进一步拓展发展空间，可以利用扩展式资源整合来打破业务边界，实现内部价值链的横向拓展；同时利用协调式资源重构为业务扩张提供组织支持，搭建起业务生态闭环。优化阶段，为了保持持续的发展，企业可以利用探索式学习对业务进行聚焦和优化；利用重塑式资源重构对业务优化并提供组织支持；同时利用互补式资源整合来加强与外部合作伙伴的连接，突破闭环发展的局限，通过拓展外部价值链来形成开放型的生态系统。

总结与建议

总结

理论贡献

本文的理论贡献表现为以下两点。第一，本文以传统低端制造企业为研究对象，揭示了其商业生态系统构建的逻辑，丰富了商业生态系统的研究情境。现有关于商业生态系统的研究多关注科技类或者大型制造企业，这些企业能够利用自身的资源、技术优势等不断吸引外部合作伙伴，构建起商业生态系统。与这些企业不同，传统低端制造企业在中国大量存在，但是面临着行业市场集中度比较低、市场资源分散、单个企业对资源和渠道把控能力有限等困境。针对上述差异本研究发现传统低端制造企业具有较高的灵活性，能够根据外部环境变化持续进行路径调整，形成感知、学习、整合和重构等动态能力，通过内部价值点挖掘、内部价值链纵向延伸、横向拓展以及外部价值链扩展等机制不断转型升级，逐步构建起以自身为核心的商业生态系统。上述发现刻画了传统低端制造企业商业生态系统形成的机制，丰富了商业生态系统的研究情境和领域知识。

第二，本文梳理了动态能力对传统低端制造企业商业生态系统形成的影响机制，扩展和丰富了动态能力与商业生态系统研究的领域知识。基于商业生态系统这一组织情境，现有研究主要关注动态能力对商业模式创新和价值链重构的影响，虽然其中也涉及组织形态的动态变化，但这些研究本质是在探讨商业模式的组件调整和价值创造活动变化，并未清晰地解释动态能力与商业生态系统形成本身的关系，不同维度的动态能力对商业生态系统形成的作用机制有待于进一步探索。本文通过案例分析，发现不同维度的动态能力通过内部价值点挖掘、内部价值链纵向延伸和横向拓展以及外部价值链扩展 4 种机制促进传统低端制造企业不断转型升级，逐步

搭建商业生态系统。这一研究结论厘清了传统低端制造业动态能力对商业生态系统演化的影响机制，扩展和丰富了动态能力与商业生态系统研究的领域知识。

建议

实践启示

本文的研究结论对传统低端制造企业如何构建商业生态系统也有一定的实践启示。一方面，本文为处于不同发展阶段的传统低端制造企业提供了构建商业生态系统的可行路径。处于发展初期的企业需要找准自身在产业链上的相对优势，进行价值点挖掘，完成初始积累，为后续的转型升级奠定基础。已经完成原始资本积累的企业需要探索新的发展空间，可以通过内部价值链的纵向延伸构建全产业链，初步实现转型。已经完成全产业链布局的企业可以进一步拓展发展空间，通过打破业务边界进行内部价值链横向拓展，构建业务生态，实现扩张。具备丰富的产业资源和业务资源的企业则需要进行业务聚焦，增强外部连接，通过横向价值链扩展构建以自我为核心的开放型生态。另一方面，传统低端制造企业在转型升级过程中要注意发展自身的感知、利用和转化能力。例如，传统低端制造企业可以积极利用大数据分析工具定期分析行业趋势和客户需求、预测市场变化；通过引入自动化和智能化技术缩短产品上市周期，快速抓住市场机会，并转化为自身的竞争优势。这些动态能力能够帮助企业有效应对外部环境变化，帮助企业不断突破路径依赖和位势局限，打造持续竞争优势。

研究局限与未来展望

第一，本研究采用单案例研究解构玩具制造企业商业生态系统的演化机制，研究发现具有单案例研究的共同不足之处，即结论的适用性和可推广性可能会受到限制，未来仍需要继续开展更多研究。第二，本研究涉及的时间跨度比较长，访谈人员可能存在记忆不清的情况，进而影响到研究的信效度。针对这点，我们尝试通过多源数据来源等三角验证手段，提高资料的有效性。第三，尽管本研究尝试通过长时段跟踪来捕捉案例对象企业的动态变化，但对象企业仍然在不断探索和完善自身生态系统发展，未来仍需要对案例企业进行持续跟踪和动态更新，更好地理解和把握玩具制造企业的演化过程与机制。

References

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Ansari, S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829-1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 56(1), 102270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>
- Frynas, J. G., Mol, M. J., & Mellahi, K. (2018). Management innovation made in China: Haier's rendanheyi. *California Management Review*, 61(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/0008125618790244>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giudici, A., Reinmoeller, P., & Ravasi, D. (2018). Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1369-1402. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0573>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Hong, Y., Yimeng, L., Yinzhang, C., & Bai, Y. (2024). Research on the driving path of digital transformation in high-end equipment manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 45(1), 21. <https://doi.org/10.19571/j.cnki.1000-2995.2024.01.003> [in Chinese]
- Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal*, 27(9), 799-823. <https://doi.org/10.1002/smj.547>
- Khanagha, S., Zadeh, M. T. R., Mihalache, O. R., & Volberda, H. W. (2018). Embracing bewilderment: Responding to technological disruption in heterogeneous market environments. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1079-1121. <https://doi.org/10.1111/joms.12348>
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. -Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Porcu, O. (2017). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10), 1556-1572. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>

- Randhawa, K., Wilden, R., & Akaka, M. A. (2022). Innovation intermediaries as collaborators in shaping service ecosystems: The importance of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 103, 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.016>
- Rong, K., Lin, Y., Li, B. Y., Burstrom, T., Butel, L., & Yu, J. (2018). Business ecosystem research agenda: More dynamic, more embedded, and more internationalized. *Asian Business & Management*, 17(3), 167-182. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0038-6>
- Rong, K., Wu, J. X., Shi, Y. J., & Guo, L. (2015). Nurturing business ecosystems for growth in a foreign market: Incubating, identifying and integrating stakeholders. *Journal of International Management*, 21(4), 293-308. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.07.004>
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In J. Furman, A. Gawer, B. S. Silverman, & S. Stern (Eds.), *Entrepreneurship, innovation, and platforms* (pp. 211-225). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/s0742-332220170000037008>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 27-51. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, P. (2021). Connecting the parts with the whole: Toward an information ecology theory of digital innovation ecosystems. *MIS Quarterly*, 45(1), 397-422. <https://doi.org/10.25300/misq/2021/15864>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zhang, B., Argheyd, K., Molz, R., & He, B. (2023). A new business ecosystem for SMEs development in China: Key-node industry and industrial net. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 3046-3076.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.



Name and Surname: Xunxun Wang

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Organizational Digital Transformation



Name and Surname: Shanshan Wang

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Field of Expertise: Enterprise Management, Corporate Governance,
Strategic Management



Name and Surname: Yaqi Huang

Highest Education: Master's Degree

Affiliation: School of Business, Shantou University, China

Field of Expertise: Organizational Digital Transformation