

# 乡村新创企业的自媒体模式与创业导向选择

熊 婵, 牛诗莹

(武汉工程大学 管理学院, 武汉 430205)

**摘要:** 向自媒体转型是目前企业自线下转至线上后面临的又一次组织变革,也是实现乡村振兴战略中乡村企业与网络技术有机衔接的重要一环。基于企业转型过程中的高风险特征及企业战略的适配性,本文通过四家乡村创业企业的多案例研究,采用多案例研究方法对企业自媒体转型过程中的风险及其对创业导向战略的影响机制进行探讨。研究显示向自媒体转型使企业产生新旧商业模式冲突和企业能力欠缺两种风险。本文从战略过程视角分析了自媒体商业模式、转型风险、创业导向选择三者之间的内在作用机理,发现向自媒体转型对企业创业导向中的创新性和先动性具有促进作用,而对其风险承担性倾向则具有抑制作用。本文探讨了如何实现自媒体商业模式与创业导向战略的匹配,解释了战略选择在商业模式转型中的动态效应。

**关键词:** 自媒体;创业导向;转型;多案例研究

**中图分类号:** F272.3

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 11.7511/JMCS20220406

## 0 引言

乡村信息化的快速发展极大促进了乡村企业的商业模式升级与变革。作为实现乡村振兴战略的中坚力量,乡村企业的商业模式转型升级不仅对培育乡村经济增长点具有重要意义,同时也是实现乡村企业与网络技术有机衔接的重要一环。近年来,自媒体(We-media)商业模式的兴起迅速颠覆了传统商业模式,许多乡村企业逐步从传统互联网销售向自媒体转型,这也是企业自线下转至线上后所面临的又一次组织变革。不断更新迭代的市场需求及瞬息万变的市场环境迫使企业不断进行战略调整以应对外部环境的改变。与此同时自媒体信息传播的高效性、消费群体的多元化及需求的复杂性也形成了新的组织与市场环境,使得企业的既有战略不得不面临全新的挑战<sup>[1]</sup>。新的商业模式

为企业带来积极影响的同时往往也伴随着高风险和高不确定性,这也是转型成功与否的关键。

创业导向作为一种以创新性为核心,体现企业先动倾向和风险承担倾向的发展战略<sup>[2]</sup>,其可以通过提升企业动态能力来帮助其有效应对外部环境的高不确定性,从而提升企业绩效、保证企业的可持续发展,是一种不确定环境下的有效战略<sup>[3]</sup>。竞争力理论认为,商业模式的转变使企业面临新的组织和市场环境,这种差异会塑造创业导向的独特性,而与环境特征相匹配的创业导向才有利于企业成长<sup>[4]</sup>。在这种情景下,战略的匹配是实现企业顺利转型的关键,直接决定了企业绩效及未来的发展。因此,在实现乡村振兴的进程中,乡村企业的自媒体商业模式转型会对创业导向战略产生怎样的影响,以及如何实现自媒体商业模式与创业导向战略的匹配都是值得探讨的问题。本文以此为

收稿日期: 2021-09-24

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“创业企业会对 CSR 过度投资吗? 企业家社会资本和创业企业 CSR 行为的关系研究”(71702137);湖北省企业与环境协调发展研究中心项目“湖北省创业投资引导基金运作效率评价及优化策略研究”(2019QH008)

作者简介: 熊 婵,女,湖北黄冈人,博士,武汉工程大学管理学院副教授,硕士生导师,研究方向为企业管理;牛诗莹,通讯作者,女,湖北武汉人,武汉工程大学管理学院硕士研究生,研究方向为企业管理。

起点,选择4家在自媒体转型过程中遭受风险与挫折、后控制风险成功转型的乡村创业企业进行多案例研究,探讨战略选择在商业模式转型中的动态性,以求对企业商业模式转型中的战略选择提供理论与实践启示。

## 1 文献综述

### 1.1 创业导向选择

Covin 和 Slevin 研究认为创业导向战略包含创新性、风险承担性及先动性三个维度<sup>[5]</sup>。Lumpkin 等加入竞争侵略性和自主性、扩充为五个因素,并正式将概念命名为创业导向选择<sup>[6]</sup>,Anderson 等又将其分为创业行为和风险管理态度两个维度<sup>[7]</sup>,以此解释企业在面临新的市场和组织环境、引进新的产品或新管理模式时的战略决策行为。

已有的基于中国情境的研究,大多将创业导向与企业动态能力及绩效联系在一起,李雪灵等将市场导向作为中介变量,关注创业导向对新创企业的动态能力塑造,探究其与创新绩效的关系<sup>[2]</sup>,郭海和薛佳奇通过实证分析创业导向选择与自主创新的内部联系<sup>[8]</sup>,也有学者直接研究创业导向对企业绩效及企业成长的影响<sup>[9-10]</sup>。国外学者对创业导向的研究更多基于三维度或五因素展开,Dai 等发现创业导向强的企业往往具有高度的创新精神,愿意接受新技术及新产品,勇于将资源投入到高风险高回报业务中<sup>[11]</sup>,持续关注外部技术和环境动态,迅速开发新产品进入市场以获得先入优势<sup>[12]</sup>。

已有研究均显示创业导向是提升创业绩效的有效战略<sup>[9]</sup>。而自媒体商业模式转型带来的整体商业环境的改变、新旧模式冲突、能力及资源匹配等问题<sup>[3]</sup>,需要新的创业导向战略与之匹配。张玉利和李乾文认为创业导向能够通过提升企业动态能力来帮助其有效应对外部转型环境的高不确定性<sup>[4]</sup>。但由于技术环境的迅速变化,企业商业模式的转型通常兼具被动性,以往研究对企业不同商业模式选择下创业导向的不同表现没有充分说明,以及商业模式转型对创业导向的影响机理也缺乏解释。

### 1.2 商业模式转型

商业模式转型是追求更高利益的价值变革。罗兴武等从交易视角和制度视角分析商业模式创新,归纳其为突破约束的破坏性创新<sup>[13]</sup>。对于商业模式的转型,研究者们普遍认为模式的创新能够给企业带来正向积极的结果<sup>[14]</sup>。Mitchell 等发现商业模式的创新对公司战略的选择有所影响,促使企业进一步完成模式的创新和演化<sup>[15]</sup>。

自媒体商业模式是一种以社群为核心动力的新模式<sup>[16]</sup>。自媒体信息传播的高效性、消费群体的多元化及需求的复杂性形成了新的组织与市场环境,更新迭代的市场需求及瞬息万变的市场环境使得企业的既有战略不得不面临全新的挑战<sup>[1]</sup>,当前社会向自媒体商业模式的变革对内外部环境产生了巨大影响,自媒体商业模式转型意味着企业从传统以产品为主的体系逐步转变为互联网体系,从原始的线下销售和网络营销转变为社群经济,从幕后跃向台前,是一种跨体系的转变<sup>[16]</sup>。张金海等指出传统互联网模式的信息流整合已经不足以应对未来网络媒体社会的发展<sup>[17]</sup>,竞争力理论认为,商业模式的转变使企业面临新的组织和市场环境,这种差异会塑造创业导向的独特性,商业模式转型不仅对企业的组织环境产生影响,在转型过程中还产生了风险<sup>[4]</sup>,而且与环境特征相匹配的创业导向才更有利于企业成长<sup>[8]</sup>。现有商业模式创新与创业导向匹配的相关研究中,对其作用机制的探索很少,并且文献大多集中研究商业模式和绩效的内在联系,缺乏对转型环境所带来的风险与战略匹配影响机制的研究。

综上所述,既有研究认为创业导向战略包含创新性、风险承担性及先动性三个维度<sup>[9-10]</sup>,对企业的发展具有积极影响。而商业模式转型带来的商业环境剧变、新旧模式冲突、能力及资源匹配等转型风险必然会对创业导向战略产生影响。本文基于乡村创业的多案例研究,试图对商业模式转型、转型风险及创业导向三者之间的内在关系及机理进行剖析,对创业导向在自媒体商业模式转型中的动态效应及作用机制做出解释。

## 2 研究设计

### 2.1 研究方法

本文采用多案例研究方法是基于研究背景与问题而定。本研究以自媒体商业模式转型为情境,探讨转型风险及创业导向在这一过程中的动态变化及作用机制,研究问题具备探索性和解释性特征,案例研究适用于解决这类问题<sup>[18-19]</sup>。同时,相较单案例研究,多案例对比研究可以进行反复验证,增加案例研究的信度和效度,从而使理论命题更为严谨和一般化<sup>[18]</sup>。因此,本文采取 Eisenhardt 多案例研究方法设计,基于复制逻辑<sup>[1]</sup>,通过区分创业导向在自媒体商业模式与传统商业模式下的不同,分析创业导向在这类组织变革中的作用机理及动态效应。

### 2.2 样本选择

本文在样本选择方面采取理论抽样,考虑了以下因素:

第一,案例的可研究性。根据中国互联网络信息中心发布的《第43次中国互联网络发展状况统计报告》显示,2018年全国农村网络零售交易额达1.37万亿元,同比增长30.4%,实现了快速增长。作为互联网商业模式中的后起之秀,乡村企业是农业资源产业化的重要组织形式和载体,是实现乡村振兴的重要途径之一,正日渐成为政府及社交媒体关注的焦点<sup>[20]</sup>。

第二,案例的代表性。中国的乡村创业热情高涨,商业模式的革新趋势凸显<sup>[21]</sup>。但对比于其他企业,由于地域及资源的局限性,乡村企业的商业模式转型之路更为复杂,从而可以反映出一般企业商业模式转型中面临的共性问题,具有较好的代表性,并且样本企业所在地区自媒体商业模式开展较为成熟,所选企业在当地也具有代表性。

第三,案例的可靠性。本文所选4家企业成立时间均在5年内,符合新创企业条件<sup>[2]</sup>,选取两家销售农产品的企业和两家从事旅游业的企业,通过不同行业来观察其在商业模式转型中的共性问题,从而保证研究结果的可靠性。

第四,案例的证据链完整性。本文所选样本企业涵盖乡村创业的不同侧面,多证据链相

互验证。主营业务的多样化可以提升研究设计的外在效度及结论的说服力。

基于以上因素,本文所选4家样本企业的案例研究能够探索自媒体商业模式如何作用于企业创业导向,并为企业在组织变革中的风险控制及战略决策提供理论依据。应企业要求,本案例研究隐去企业名称和企业家姓名,分别以A、B、C、D作为代码来代表各个企业(企业家)。案例情况见表1。

### 2.3 数据收集

本研究调研分为初期和深度两个阶段,总体调研时间跨度为2017年6月至2019年6月。案例数据主要来源于对企业高管团队的访谈,同时参考部分二手数据和参与式观察材料。在初期调研阶段(2017年6月至2017年12月),研究小组向企业介绍本次调研目的,企业向研究小组介绍其基本信息及成长历程。研究小组结合企业提供的信息和部分二手资料进行案例选择,以保证与研究问题的契合。在深度调研阶段(2018年1月至2019年6月),团队成员平均每三个月对企业进行一次追踪调研,每次访谈人数为2~4人,受访者均为各企业高管团队成员,每次访谈时间在100分钟左右。调研小组一般为4人一组,采用1~2人主问、其他人员辅助补充提问的访谈方式。每次访谈都会提前向受访者发放半结构化访谈提纲,调研小组与受访者开展深入的交流并及时整理调研资料,结合访谈资料、问卷调查与二手数据等,通过和文献对比,拟出主要概念和研究框架。调研访谈概况见表1。

除问卷及深度访谈方式之外,调研小组还通过实地考察和收集二手资料等数据补充,数据来源的多样化可以进行数据的交叉验证,提高案例的信度和效度。主要包括:①企业参观与旁听部分内部会议。研究人员参观并获取部分内部资料,如公司组织结构图、生产基地资料和各类宣传视频等;②网络资料。如企业官网、新闻媒体相关报道、所在地区相关行业政策等;③非正式交流。研究成员与企业网店客服及消费者交流,加强对企业运作的了解。通过上述方式进一步佐证每次访谈内容的真实性。

表1 四家案例企业简介和调研概况

Tab.1 A brief introduction of the four case enterprises and the research overview

企业编码	A	B	C	D
成立时间	2015	2016	2014	2015
转型时间	2017	2018	2016	2017
主营业务	当地水果销售	当地山羊养殖及羊肉深加工	旅游业(旅行社及当地土特产销售)	旅游业(生态农庄)
员工人数(2018)	19	20	26	32
销售额(2018)	2 581 万元	2 760 万元	1 312 万元	1 806 万元
转型背景	在西瓜视频、微博等平台上通过视频分享当地原生态环境,不断推送短视频(如水果的挑选及储存知识),通过自媒体平台聚集大量粉丝	基于创业者的专业知识和当地政府的产业支持,通过专业合作社的形式,进行山羊的养殖和羊肉深加工,是著名农产品品牌。一直致力于线下大型商超及酒店的合作,在潮流趋势推动下向自媒体模式转向	由于竞争激烈,紧跟趋势,与朋友拍摄视频宣传当地文化(音乐、人文、美食),向自媒体商业模式转型	在游客的建议下,请专业团队制作宣传片,后在抖音上发布的旅行视频获得较高点击量,向自媒体转型
录音时间	1 201 分钟	1 010 分钟	948 分钟	1 325 分钟
录音字数	20.4 万字	21.8 万字	15.7 万字	26.5 万字
调研次数	6 次	6 次	6 次	6 次
调研人次	26 人次	24 人次	24 人次	28 人次
访谈人数	6 人	5 人	5 人	5 人
受访者职位	CEO(创始人)、总经理(创始人)、特殊订单部负责人、财务经理、自媒体运营经理、客服经理	CEO(创始人)、总经理、策划部经理、销售部经理、财务经理	企业总经理(创始人),物流配送负责人、客服主管、销售部经理、自媒体运营经理	CEO(创始人)、企业总经理、营销部经理、基地运营经理、财务经理

## 2.4 数据编码与分析

本文遵循 Eisenhardt 等对探索式研究数据的编码建议和处理方法,分3个阶段对本研究数据进行系统整理<sup>[19,22]</sup>。首先是对繁杂的原始数据进行区别和凝练,并转化成可识别的编码。即由4位工作人员独立在文献梳理基础上确定相关变量的含义和测量,并进行编码,通过不同证据来源构成证据链。然后对各个编码进行对比与验证,4位编码人员意见不一致的地方,团队成员进行材料补充和再编码,经过反复讨论直到意见统一,最大限度降低个人主观性导致的结论偏差<sup>[1]</sup>,剔除意见不统一的个人证据,保留三人及以上证据重合的编码<sup>[19]</sup>。最后针对前期的编码进行理论框架的梳理,比较和验证数据与本文理论框架之间的关系,在论

证证据不充分的情况下,研究人员会通过电话或邮件对企业相关问题进行再次访谈,确保研究结论的稳健性<sup>[23]</sup>。

借鉴谢康等的做法,本文的数据编码分为三级<sup>[1]</sup>。一级编码为根据资料来源对案例数据进行的分类编码;二级编码依托文献基础,将企业的战略转型风险及创业导向进行概念条理化;三级编码在识别转型过程中具体的创业导向动态变化的基础上,根据案例资料构建出核心构念。分类编码设计见表2。

最后基于初步提炼后的理论和模型,结合已有文献中相关的理论和模型进行修正,用更为精确、合适的已有理论概念去替换原概念,重复这一过程直至形成最终结论。

表 2 案例数据的分类编码设计

Tab. 2 A design of the classification coding for the case data

数据来源	数据获取途径	数据编码			
		案例 A	案例 B	案例 C	案例 D
一手资料	问卷调查	A1	B1	C1	D1
	访谈	A2	B2	C2	D2
	现场考察、旁听企业部分会议	A3	B3	C3	D3
二手资料	企业官网	a1	b1	c1	d1
	新闻媒体报道	a2	b2	c2	d2
	企业内部宣传资料等	a3	b3	c3	d3

### 3 案例分析

#### 3.1 自媒体商业模式转型的风险

商业模式转型是企业体系的一次全面变革，企业在转型过程中需要面对模式冲突等一系列转型风险<sup>[1]</sup>。转型风险的有效控制，是企

业实现商业模式顺利转型的关键<sup>[16]</sup>。因此，企业面临的转型风险更为复杂，如图 1 所示。

通过对 4 家乡村企业的对比分析发现，企业的自媒体商业模式转型风险主要来源于新旧商业模式冲突和能力欠缺两个方面。

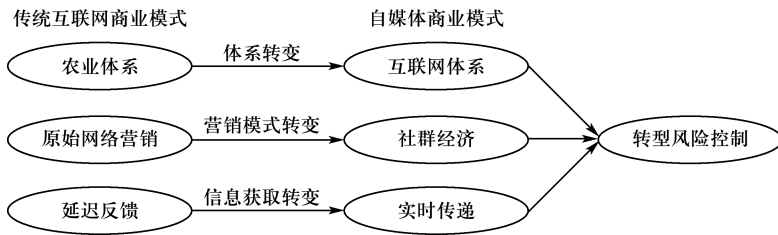


图 1 传统互联网商业模式和自媒体商业模式的转型风险

Fig. 1 The transformation risk of the traditional internet business model and the We-media business model

首先是企业转型后的新旧商业模式冲突。企业改变原有商业模式之后，组织短期内无法适应新的模式要求，继而出现新旧商业模式脱节形成的风险<sup>[1]</sup>。通过对 4 家企业的研究显示，商业模式冲突主要来自产品供应和组织结构两个方面。如企业 A 和企业 B，转型前主要从事线下大批量定时定向供应和部分线上小批量供应。开展自媒体营销后，面对短时间内大量的小批量订单，企业既面临产品无法及时供应及人手短缺等问题，又要解决小批量订单形成的快递成本增加的困境。在第二轮的高管团队访谈中，企业 B 的销售部经理直言“自媒体营销虽然提升了企业品牌知名度，但我们企业也面临了以往未有的困境，部分岗位的增加和快递成本的提升其实降低了企业的盈利率。”企业 C 在转型后很长一段时间都无法适应新商

业模式带来的挑战，需求的改变要求企业具有更高的组织弹性，企业经历了一次整体的扁平化组织结构调整，以建立需求不断变化下的企业快速响应与决策机制。但由于组织结构的大范围调整触动了较多的个人利益，调整初期引起了一些组织内部冲突与矛盾，因此组织结构有序性的实现和效率的提升还需要相当时间的调节。企业 D 的创始人也提及以往的线下和线上销售量虽然有所波动，但在企业可解决范围内。开展自媒体营销后，供应有时候跟不上订单需求，信息反馈会出现不及时的情况，有时候甚至出现实际与平台信息不一致，导致客服在顾客预定后发现满员情况又给予退订的情况，短期内对企业产生了较大的负面影响。

其次是企业进行新商业模式运营时的能力欠缺。自媒体营销需要专业团队进行不断推广

与维护,4家企业均表示在商业模式转型过程中,由于缺乏相应的能力基础而出现营销推广计划的失败或搁浅。或者由于推广内容和方式的原因,导致引流太慢,导流困难。企业对于“如何合理地整合多种平台和媒体渠道,使之相互影响,共同促进营销效果?”这一问题尚不能进行科学掌控;同时,企业无法准确了解消费者的需求,面对需求的多样化,短时间内不能响应自媒体带来的需求激增及复杂性。与大量消费

者不能及时沟通,对货物的退换等不能及时处理等都是商业模式过程中威胁企业发展的风险。

新旧商业模式冲突和能力欠缺是4家案例企业在转型过程中都曾面临的转型风险,是影响企业转型自媒体成功与否的关键,也是影响企业后续创业导向战略选择的重要因素之一,具体影响内因如图2所示。

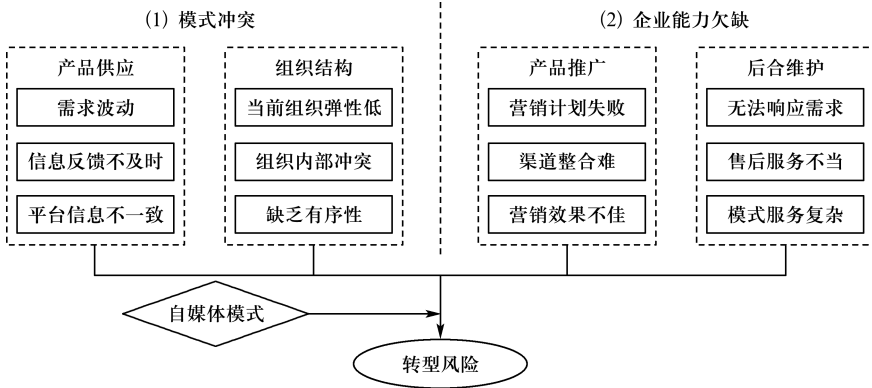


图2 新旧商业模式冲突和企业能力欠缺的转型风险内因

Fig. 2 The internal causes of the transformation risk for the conflict between new and old business models and the lack of enterprise capabilities

### 3.2 自媒体商业模式转型对创业导向的影响

商业模式是企业制定战略的基础和先决条件<sup>[24]</sup>。自媒体商业模式交互强、传播快的特征对企业的战略能力提出了更高的要求,同时,企

业面临的转型风险也直接影响着企业的战略选择。因此,创业导向作为一种不确定性环境下的有效战略模式<sup>[3]</sup>,其必然随着企业商业模式的转型而发生改变,如图3所示。

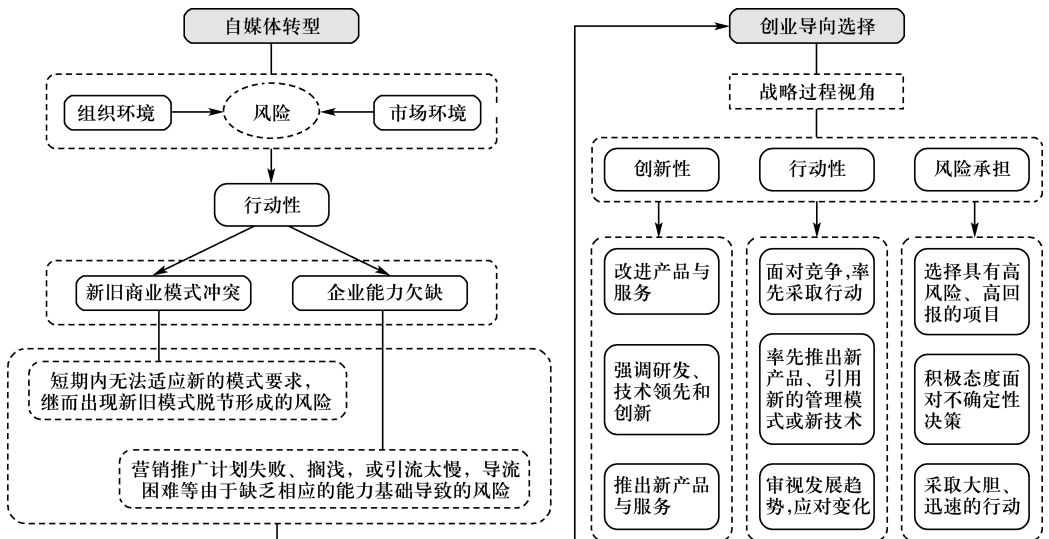


图3 自媒体商业模式转型对创业导向的影响框架

Fig. 3 A framework of the impact of We-media business model transformation on entrepreneurial orientations

本文关注自媒体商业模式转型对新创企业创业导向战略的影响,结合已有研究及创业企业相关特征<sup>[5]</sup>,本文用9个指标分别从创新性、先动性、风险承担性三个方面测量企业的创业导向水平<sup>[3]</sup>。各项指标均值越高,表示企业的创业导向越强。

### 3.2.1 创新性

企业创新涵盖技术创新、产品创新及策略创新等方面<sup>[25]</sup>。自媒体商业模式“低成本、高覆盖”的特征极大增加了企业及其产品的曝光率,其伴随的需求多样性对企业提出了更高的要求,成为企业创新的助推剂。本文通过对比新创企业在自媒体商业模式转型前后创业导向战略的创新行为,探索向自媒体商业模式转型这一过程对企业战略层面中创新性的影响机制。

传统企业或一般互联网销售主要关注产品的生产和销售,而非消费者本身<sup>[1]</sup>。自媒体商业模式具有需求波动的特点,不断的产品和组织创新正是解决这一问题的关键,这就需要企业持续关注 and 响应消费者的需求变化,从产品

关注转变为消费者关注。

通过对4家乡村创业企业的案例研究发现,自媒体商业模式对新创企业的创新行为均有显著的促进作用。企业A开展自媒体营销伊始,由于对需求的波动预测错误,面临过一次供货不足,仓促之中对临时调货的质量控制不够严格,极大影响了品牌形象。此后企业A聘请专业人员对自媒体平台数据进行实时监测,并成立特殊订单部来专门解决类似问题。又如企业B所开展的养羊专业合作社,由于对当地养殖业和经济的带动效应,一直备受政府青睐。转型自媒体后,该品牌被更多消费者关注,当地政府为了打造标杆企业,提升当地整体乡村创业水平,对企业提出了科技创新的要求,并给予了大量的资金和政策支持。企业在羊舍、饲料地及养殖技术上进行了技术改善,并针对消费者的需求开发加强了科技创新。此外,企业C和企业D在转型自媒体后均在旅游产品和服务上进行了一定程度的创新。案例企业的创新性倾向测量核心构念及典型依据见表3。

表3 企业创新性倾向测量核心构念及典型依据

Tab.3 The core construct and typical rationale for measuring an enterprise's propensity to innovate

核心构念	创新性	典型依据
消费者关注	产品和服务改进	“在转型自媒体后,我们的产品和服务均有较大改进。此外,我们还优化了企业管理模式,增加了员工配比,更新了职责分配,还新成立了特殊订单部。”(A1,A3)
	形式创新	“转型自媒体增加了产品需求量,我们对养殖、加工及合作形式上都进行了较大的创新与改进。如扩张标准化羊舍,建设人工高产饲料地,开展专业合作社等。此外,政府的关注以及给予我们的政策和资金支持也极大地推动了创新活动的开展。”(B1,B3)
	设计创新	“转型后,我们的重心更多地放在关注消费者需求上。对产品服务的种类进行了扩充,对产品设计进行了创新。策划小组在每期视频拍摄时结合粉丝意向进行新的主题设计。相对开展自媒体之前,企业的创新性得到了很大的提升。”(C1)
	品类扩充	“我们的创新更多体现在持续的服务品类的扩充和组织管理的改进上。开展自媒体后,消费者的需求一直推动着我们不断地进行业务调整和组织优化。”(D1)
技术创新	创新活动	“转型自媒体后,企业经历过一次由产品供应不足引起的危机,我们发现产品及组织管理的创新对市场危机的反应尤为重要,同时也更加重视创新活动。”(A1,A2)
	科技创新	“由于企业一直致力于与农户合作进行山羊的专业化养殖,一定程度上带动了当地的养殖业,原先我们主要是受政府关注和扶持较多。转型自媒体之后,企业的品牌影响力更高了,市场需求的多元化需要企业关注创新,同时在新模式下自发要求加强科技创新。”(B2,B3,b2)
	优化创新	“转型自媒体对我们的服务种类和质量提出了更高的要求,我们更关注国内外行业领先者的做法,并通过对消费者的调查,结合当地文化与资源进行项目优化或创新,相对于以前,我们更重视创新。”(C2,C3)

(续表)

核心构念	创新性	典型依据
技术创新	改善	“我认为企业在进行转型自媒体后更关注同类竞争者行为,同时对消费者的需求变化也更为敏感,对产品与服务一直在进行不断的创新与改善。”(D1,d1)
	包装改进	“企业转型之后,顾客对产品提出了更高的要求,我们对水果分级及包装进行了改进。”(A1,a3)
	渠道扩充	“企业转型过程中,我们关注了不同地域消费者的口味偏好,增加了羊肉深加工的种类。同时,我们在供货渠道上也进行了扩充。”(B1,b2)
营销改进	多样化	“转型自媒体后,我们对大多数土特产品及包装进行了重新设计,比如刺绣,增加种类的同时,我们也融入了更多的时尚因素,后来得到了市场的认可。在旅游业务上也开辟了更多的精选线路,以满足消费的多样化需求。”(C1,c3)
	服务完善	“转型自媒体让我们直面更多的消费者,也使我们察觉到了很多的不足之处。我们对农庄提供的服务进行了扩充和细节完善,从蔬菜水果的采摘到亲子游乐场、住宿餐饮等,逐渐可以满足顾客的多方面需求。”(D1)

在向自媒体转型的过程中,新商业模式的需求波动使得企业 A、C、D 创业导向的创新性战略层面从产品关注转变为消费者关注,企业 B 也在转型过程中从政策支持转变为自发的科技创新。

### 3.2.2 先动性

先动性是企业在激烈的竞争环境中挖掘和发现机会,率先采取行动的策略<sup>[26-27]</sup>。通过对 4 家样本企业的研究发现,自媒体商业模式带来的环境动态性会促使企业采取超前的先动性策略来应对外部的变化。

企业 A 率先成立了特殊订单部,成功处理了订单问题,后来被当地一些企业纷纷效仿。相对于主要竞争者,企业 A 也最先创建社群,采取每天社群内返利鼓励的形式不断吸引消费者和建立顾客忠诚度。企业 B 在向自媒体转型后,由于需求的激增,率先建立了人工高产饲料地,由以前和农户的简单合作转变成技术合

作社形式,将养殖户和企业联系起来形成了一个庞大的有技术支持的供应网络。自媒体可以帮助企业及时捕捉消费者需求取向,为企业的创新和市场开拓提供信息。企业 C 极快顺应潮流,不断关注视频反馈,根据消费者喜好在产品中加入时尚元素。企业 D 通过平台了解消费者的反响和需求,快速转变营销思路,在农庄的产品和服务上及时进行了更新。具体 4 家样本企业的先动性倾向测量及典型依据参见表 4。

针对创业导向的先动性维度,在向自媒体转型的过程中,企业为了应对新商业模式的环境动态性所导致的变化,企业 A 率先创建社群,从传统模式转换为社群模式;企业 B 将简单合作社转换为技术合作社;企业 C 及时对消费者喜好进行反馈;企业 D 则是结合自身情况革新营销思路以达到顺利转型。

表 4 企业家先动性倾向测量核心构念及典型依据

Tab. 4 The core construct and typical rationale for measuring entrepreneurial propensity to take the initiatives

核心构念	先动性	典型依据
领先	创新领先	“自媒体商业模式下的竞争更为激烈,我们在很多方面不是绝对的第一,但在主要的竞争者中,我们的产品以及组织管理的创新性是领先的。比如我们的有机水果认证和绿色水果认证都是走在前面的。”(A1,A2)
	改革先行	“我们在当地是比较大的,在产品创新、基地建设和组织改革上,一般我们都是先行者,比如专业化羊舍的建设和饲料草地的种植等。”(B1,B3)

(续表)

核心构念	先动性	典型依据
领先	形式范式	“我们根据平台数据以及对游客的调查,针对游客对差异化的体验和精神层面的要求,创新开展了主题营地和研学旅行等项目,并获得了较好的响应。我们应该是当地在各大平台上投入最多、服务形式最多样化的企业,有很多竞争者效仿我们。”(C1,C2)
	开设领先	“我们的学习是一个持续的过程,企业的产品和服务也处于不断的改进状态。除了有机水果、蔬菜的采摘和游乐场之外,针对日本母亲牧场的做法,我们还引进了‘鸭子大游行’和‘小猪赛跑’等动物体验类项目。在一些新项目的开设上,我们在当地的同行中都是处于领先地位的。”(D1,D3)
榜样	占据先机	“自媒体竞争异常激烈,谁先占据先机谁就占领市场。我们当然力争当‘领导者’,比如在水果推广的视频设计、包装设计上,我们都力求创新。”(A1,A2)
	创新榜样	“我们在当地属于标杆企业,在技术和产品创新上,我们都是榜样。科技化的饲料供给、养殖和产品加工,我们在当地企业中是领先的。”(B1)
	率先推出	“我们时刻关注竞争者动态并分析消费者需求,不时推出新项目,很多项目属于在当地的主要竞争者中首次推出的。”(C1)
	改进革新	“我们有专门的人员负责关注各大平台上做得好的一些企业,结合自身资源情况,发掘企业可以改进的地方,及时跟相关人员进行探讨,然后进行改进与创新,在当地算是革新派。”(D2)
及时应对	及时反省	“我和丈夫作为企业管理者,常在自媒体平台上观看竞争者视频、分析其经营模式(特别预定接收、物流配送等)及产品创新,反省自身不足,及时进行产品及管理策略的改进。”(A1)
	精准预测	“我们可以掌握整个地区相关产品的年销售数据,同时根据平台数据和行业发展趋势,提前进行精准预测,有针对性地进行产品改进与广告投放。”(B1)
	不断学习	“我们经常揣摩高点击量的视频,不断学习和改进优秀同行业者的做法。自媒体下的消费者需求变化很快,我们力争快速响应需求,率先对产品和服务进行改进及创新。以文化与旅游部提倡的‘旅游+农业’‘旅游+文化’‘旅游+教育’为宗旨对企业进行宣传和业务改进。”(C1)
	及时引进	“我们经常关注行业发展趋势和竞争者动向,及时引进新项目,占领市场先机。”(D1)

### 3.2.3 风险承担性

风险承担性指企业将资源投入到不确定或高风险项目的倾向<sup>[26-27]</sup>。通过对4家样本企业的研究,发现自媒体带来的需求波动和多元化增加了企业运营环境的不确定性,受限于转型风险的控制水平及新创企业的资源约束,企业往往会降低对风险的承担。

企业A、B在转型前,虽有部分线上小额订单,但主要还是针对当地大型商超的批发配送。向自媒体转型后,企业面临的几乎都是针对消费者个体的小额订单。企业同时面临运输成本的增加、产品保鲜技术的改善,以及为了适应新商业模式而进行的组织结构调整等。企业A认为农产品的生产和保存都面临较高的不确定

性,如何在采摘、仓储、质检及运输环节保证所有订单的实时保质交付是企业目前的首要任务。对于其他一切高风险的项目要尽量避免。企业B在访谈中提到向自媒体转型带来的大量小订单导致了单位运输成本的增加,看起来营业额提高了,实际的盈利率却比转型前更低。企业的资源目前只能集中在产品推广和创新上,转型风险的存在以及自媒体模式下需求与环境的高不确定性,削弱了企业的风险承担能力。企业C和企业D则认为自媒体模式下企业需要一定的预备资源保障,市场需求的波动性和人力及资金的限制抑制了企业的风险承担倾向。关于样本企业风险承担性倾向的测量及典型依据见表5。

表 5 企业风险承担性水平测量及典型依据

Tab. 5 Measurement of the enterprise risk-taking level and the typical evidence

核心构念	风险承担性	典型依据
稳健	投入保守	“我们一边面临资金短缺、一边寻求创新,同时还要不断改善企业组织结构以适应当下的商业模式需求。需要我们解决的问题太多了,无论人力还是物力都不允许企业承受风险,所以目前我们对于项目的投入非常谨慎和保守。”(A1)
	稳健型投资	“现在的竞争太激烈了,自媒体模式下的需求波动很大,肉类产品对保鲜和物流效率要求很高,稍微延迟就有顾客取消订单或投诉,这类问题很难应付。我们对于风险的承受能力有限,所以更倾向于稳健型的投资。”(B1)
	低风险	“转型自媒体后,顾客的需求多样化不断给我们提出新要求,我们还在进行内部环境的改善和服务的规范化调整。现阶段还是不倾向于高风险的项目,如果后面企业效益好,资金上有保障的前提下可以考虑。”(C1)
	投资稳健	“整体而言,自媒体商业模式带来的游客多,但同时对企业的资源要求更高,企业需要不停投入,目前我们的所有投资更追求稳健。”(D1)
保守	不确定环境保守	“转型自媒体前我们考虑过跟人合伙投资大型果园的开发。后来自媒体搞起来后太忙,同时市场环境也更为复杂,对于不确定的事情一般态度比较保守,果园这件事情就暂时搁下了。未来也许会考虑,但还是顾虑比较多。”(A1)
	出手谨慎	“面对不确定问题时,我们通常比较谨慎,不会贸然出手。比如针对保鲜这一问题的困扰,企业讨论过再引进一条羊肉罐头生产线,但斟酌再三还是给予了否定。”(B2)
	先行观察	“面对不确定环境时,通常会观察同行业竞争者的做法,再结合自身情况进行决策。2017 年底我们打算在山上投资一个人造滑冰场,但是不清楚市场状况不敢贸然实施。直到 2018 年邻县建了一个,运行良好,我们最近也打算开始动工。”(C2)
渐进	规避风险	“我们对不确定性的事件一般需要再三论证,总体而言是风险规避型的。”(D2)
	不冒进	“市场的不确定性太高,我们保证产品和服务稳定性所需要的资源比以前更多,企业不倾向于冒进的决策行为。”(A1)
	渐进	“企业更倾向于全面分析和预测消费者需求,采用渐进的方式来进行产品创新和组织结构改造。”(B2)
	稳中求进	“我们的行动可以追求速度,但主要是稳中求进,保持已有的竞争力。小事情上可以大胆,但在大的决策上都力求稳健。”(C2)
	控制	“企业开展的新的游乐项目推广,我们会尽快实施和促进,但都是基于进程安排和控制的,所有的规划也会以稳健为前提。”(D2)

针对创业导向选择中的风险承担性维度,自媒体转型过程的高风险性与环境不确定性都是对企业战略层面实施的考验,在自媒体转型前期,实施创业导向的 4 家新创企业主要受到资源约束、需求波动以及环境多元化所带来的影响,在转型过程中,企业采取稳健、保守和渐进的战略,经营农产品的企业 A 更多考虑产品储存风险;企业 B 在风险承担性创业导向中以

产品推广为主;企业 C 和企业 D 则是加入预备资源保障作为战略实施要点。

在向自媒体转型的过程中,本文分别分析了 4 个新创企业不同创业导向维度下的具体行为,并提炼出 9 个核心构念,对转型前期到转型后期具体的企业行为转变和模式转换进行了具体分析,并对不同转型时期产生的匹配问题和影响转变进行组间分析,如图 4 所示。

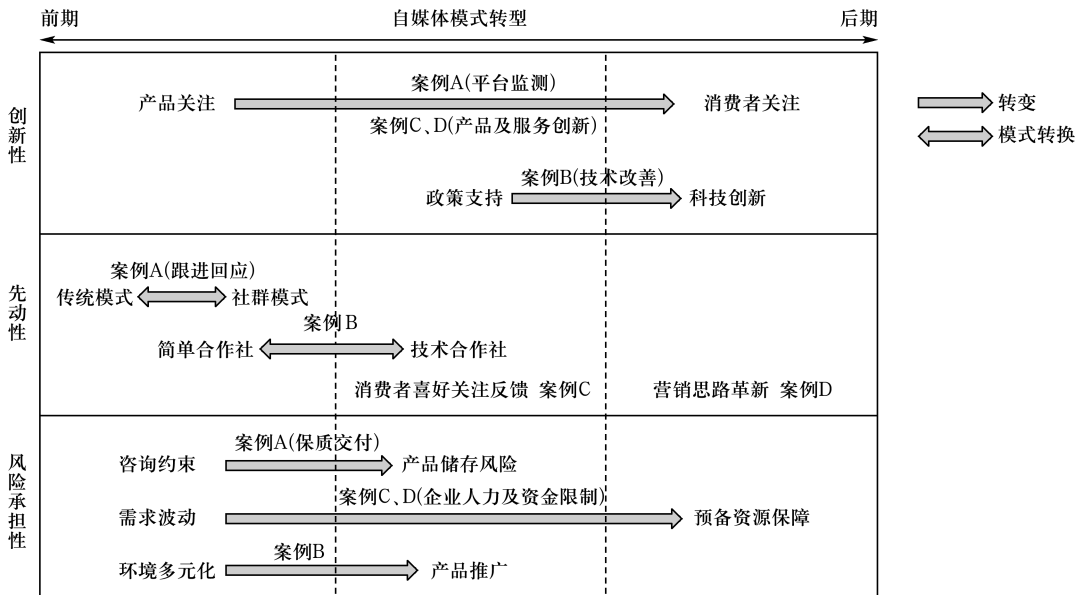


图 4 自媒体商业模式转型下创业导向三维度转变框架

Fig. 4 A framework of the three-dimensional transformation in entrepreneurial orientation under the transformation of the We-media business model

## 4 研究总结

### 4.1 研究结论

本文遵循复制逻辑,通过对 4 家经历自媒体模式转型的新创乡村企业的多案例研究,对企业经历的转型风险以及这一情境下企业创业导向的动态性进行了探讨,揭示了外部动态环境下的企业战略转变。研究表明在向自媒体商业模式转型的过程中,企业的自媒体商业模式转型风险主要来源于新旧商业模式冲突和能力欠缺两个方面。创业导向战略具有动态性,自媒体模式下市场信息的高速传播、流量的高度聚集有利于企业洞悉消费者需求和竞争对手行为,有助于企业产品及市场的开发与管理模式创新,从而促进企业的创新性倾向;同时,自媒体带来的愈加激烈的竞争也促使企业对市场环境更敏感,对市场需求的响应更为迅速,从而提升了企业的先动性倾向;此外,由转型带来的新旧商业模式冲突和企业能力欠缺的双重风险,以及与自媒体商业模式并存的需求多元化、不稳定性 and 较高的资源要求导致企业更为脆弱,从而削弱了企业的风险承担性倾向。

### 4.2 研究启示

自媒体转型带来了成本结构和运作方式的

重大改变,使企业需要从幕后走到台前、从以产品生产和服务的核心体系向信息和大数据体系转变,企业往往需要应对商业环境剧变带来的系列风险。近年来,大多乡村创业企业纷纷实现从传统模式向自媒体模式的转型,如何使得商业模式与企业战略更为匹配,从而应对转型中的风险,本文研究为企业商业模式转型中的战略导向选择问题提供了 3 点启示。

第一,企业要积极营造宽松的创新氛围,学习提高自身创新性和先动性。在各种商业活动中不断提高不确定风险因素识别与应对能力,从而增强企业盈利的稳定性。

第二,企业要根据产品特性,通过自媒体运营方式的不断迭代试验和调整,使运作模式与企业外部环境变化及自有资源相匹配,从而降低商业模式的转型风险。

第三,企业需要根据商业模式发展对其能力的要求,不断通过跨界学习和经验总结来促进能力的提升,使能力与环境变化相适应,从而降低能力适应的风险。

## 参考文献

[1] 谢康, 吴瑶, 肖静华, 等. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究

- [J]. 管理世界, 2016(2): 133-148+188.
- [2] 李雪灵, 姚一玮, 王利军. 新企业创业导向与创新绩效关系研究: 积极型市场导向的中介作用 [J]. 中国工业经济, 2010(6): 116-125.
- [3] 胡望斌, 张玉利. 新企业创业导向的测量与功效: 基于中国经验的实证研究 [J]. 管理评论, 2012, 24(3): 40-48.
- [4] 张玉利, 李乾文. 公司创业导向、二元能力与组织绩效 [J]. 管理科学学报, 2009, 12(1): 137-152.
- [5] Covin J G, Slevin D P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991, 16(1): 7-26.
- [6] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135-172.
- [7] Anderson B S, Kreiser P M, Kuratko D F, et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(10): 1579-1596.
- [8] 郭海, 薛佳奇. 领导权变更、创业导向及自主创新新闻关系的实证研究 [J]. 管理学报, 2011, 8(2): 241-247.
- [9] 彭云峰, 薛娇, 孟晓华. 创业导向对创新绩效的影响——环境动态性的调节作用 [J]. 系统管理学报, 2019, 28(6): 1014-1020.
- [10] 闫帅, 胡保亮, 汝醒君. 高管团队跨界行为对商业模式创新的影响: 创业导向的中介作用 [J]. 科技进步与对策, 2019, 36(13): 105-111.
- [11] Dai L, Maksimov V, Gilbert B A, et al. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking [J]. *Journal of Business Venturing*, 2014, 29(4): 511-524.
- [12] Kreiser P M, Davis J. Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking [J]. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2010, 23(1): 39-51.
- [13] 罗兴武, 项国鹏, 宁鹏, 等. 商业模式创新如何影响新创企业绩效? ——合法性及政策导向的作用 [J]. 科学学研究, 2017, 35(7): 1073-1084.
- [14] 吴晓波, 赵子溢. 商业模式创新的前因问题: 研究综述与展望 [J]. 外国经济与管理, 2017, 39(1): 114-127.
- [15] Mitchell D, Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation [J]. *Journal of Business Strategy*, 2003, 24(5): 15-21.
- [16] 吴超, 饶佳艺, 乔晗, 等. 基于社群经济的自媒体商业模式创新——“罗辑思维”案例 [J]. 管理评论, 2017, 29(4): 255-263.
- [17] 张金海, 林翔. 网络媒体商业模式的构建 [J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2012, 34(8): 92-96.
- [18] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法 [M]. 第2版. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [19] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [20] 彭成圆, 赵建伟, 蒋和平, 等. 乡村振兴战略背景下农村电商创业的典型模式研究——以江苏省创业实践为例 [J]. 农业经济与管理, 2019(6): 14-23.
- [21] 刘溢海, 来晓东. 农民工返乡创业与精准扶贫区域性研究——基于乡村振兴战略视域 [J]. 技术经济与管理研究, 2020(1): 119-123.
- [22] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [23] 毛基业, 李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛(2009)综述与范文分析 [J]. 管理世界, 2010(2): 106-113.
- [24] 高金余, 陈翔. 互联网环境下的企业商业模式概念和定位研究 [J]. 管理工程学报, 2008, 22(2): 152-154.
- [25] Lee P M, O'neill H M. Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(2): 212-225.
- [26] 李颖, 赵文红, 薛朝阳. 创业导向、社会网络与知识资源获取的关系研究——基于信号理论视角 [J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(2): 130-141.
- [27] 王国红, 秦兰, 邢蕊, 等. 新企业创业导向转化为成长绩效的内在机理研究——以创业拼凑为中间变量的案例研究 [J]. 中国软科学, 2018(5): 135-146.

## Rural New Ventures' We-media Model and Entrepreneurial Orientation Choices

XIONG Chan, NIU Shi-ying

( School of Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China )

**Abstract:** Transformation towards We-media is an organizational reform faced by firms after they transferred from offline to online, and also an important link to realize the organic connection between rural enterprises and network technology in the rural revitalization strategy. Based on the high-risk characteristics and strategic adaptability in the process of firm transformation, this paper uses a multi-case study approach to explore the risks in the process of enterprise self-media transformation and its impact mechanism on entrepreneurial orientation strategies. Our research shows that firm transformation towards We-media brings two kinds of risks: The conflict between old and new business models and the lack of capacities. From the perspective of strategic processes, this paper analyzes the internal mechanism among entrepreneurial oriented choices, transformation risks and We-media business models, and finds that the transformation to We-media can promote the innovation and initiatives in entrepreneurial orientation of enterprises, but inhibit their risk-taking. This paper discusses how to achieve the match between a We-media business model and the entrepreneurial-oriented strategy, and explains the dynamic effect of a strategic choice in business model transformation.

**Key words:** We-media; entrepreneurial orientation; transformation; multi-case study