

创新与创业

科技向善驱动下公司社会创业竞争优势的形成与演化

——基于海尔智慧养老的纵向案例研究

姜忠辉^{1,2}, 王雅楠¹, 罗均梅^{1,2}, 孟朝月^{1,2}

(1. 中国海洋大学 管理学院, 青岛 266100;

2. 中国海洋大学 创新创业研究中心, 青岛 266100)

摘要: 科学技术与社会经济的快速发展,催生了一系列社会问题,越来越多的大企业开展社会创业,成为其履行社会责任解决社会问题的创新模式。然而,在充满不确定性的市场环境中,关于公司社会创业如何有效创造社会和经济双重价值并实现可持续成长的问题,尤其是其如何构建并维持持续竞争优势的问题,理论界尚未给出深入且全面的解答。以海尔在智慧养老领域的公司社会创业为例,研究了企业科技向善对公司社会创业竞争优势的影响机制。研究表明:公司社会创业的过程是动态复杂的,需要分阶段、分重点完成;在公司社会创业的不同阶段,企业科技向善可以划分为科技理念向善、科技协同向善与科技生态向善三个层次,不同层次的企业科技向善推动了资源编排的演化,进而推动公司社会创业竞争优势从创新优势、社会价值创造优势到可持续发展优势的转变。研究结论丰富和拓展了企业科技向善、资源编排与公司社会创业相关文献,可为公司社会创业发展提供指导借鉴。

关键词: 公司社会创业;企业科技向善;竞争优势;资源编排;海尔

中图分类号: F270

文献标识码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20250409

0 引言

处在局势复杂多变的 VUCA 时代,教育压力、医疗困境、养老难题、环境污染、贫富差距等社会问题逐渐凸显。在传统观念中,这些问题需要政府公共部门及第三部门来解决^[1]。然而,公共部门在资源获取、经营模式及与市场发展的契合度等方面存在诸多限制,导致在解决社会问题时效率不高,难以满足民众日益增长的期待^[2]。在此背景下,公司社会创业(Corporate Social Entrepreneurship, CSE)作为一种创新

模式应运而生,企业的核心目标不再局限于满足主要利益相关者的诉求,而是扩展到更广泛的社会群体^[3],将社会目标与商业目标巧妙地结合在一起,通过资源整合、商业化运营等手段,在企业内部孵化社会企业或推行社会项目,这些项目不仅有助于解决社会问题,还能为企业带来经济效益,实现社会和经济的共赢^[4-5]。近年来,公司社会创业在我国得到了关注和重视,更多企业开始践行,并在资源调配、能力建设与市场定位等方面展现出独特优势,为解决社会问题并推动可持续发展提供了新路径^[6]。

收稿日期: 2024-06-25

基金项目: 国家社会科学基金项目“数字技术驱动的我国大公司创业生态系统价值共创机制研究”(20BGL057);国家自然科学基金青年项目“创业企业技术选择对企业创新生态系统互补创新的影响机理研究”(72102218)

作者简介: 姜忠辉,男,黑龙江大庆人,中国海洋大学管理学院教授,博士生导师,博士,主要研究方向为创新创业管理、战略管理;王雅楠,女,甘肃兰州人,中国海洋大学管理学院硕士研究生,主要研究方向为创新创业管理;罗均梅,通讯作者,女,贵州遵义人,中国海洋大学管理学院副教授,硕士生导师,博士,主要研究方向为创新创业管理、战略管理,E-mail:luoyelun2000@163.com;孟朝月,男,山东东营人,中国海洋大学管理学院讲师,博士,主要研究方向为品牌管理与创新创业管理。

在激烈市场竞争中,公司社会创业需提升竞争优势以获得更好生存发展空间。万达集团在贵州丹寨的“企业包县,整体脱贫”项目就是公司社会创业的成功典范,既彰显企业责任担当,又为其文化旅游业务拓展奠定基础,丹寨万达小镇的繁荣也为公司社会创业构建和保持竞争优势提供了典型案例。但对公司社会创业竞争优势的形成与演化机制仍缺乏深入探索^[7-9]。

构建公司社会创业竞争优势时,大企业支持尤为重要,尤其在科技型大企业中作用更突出。社会期待这类企业在追求经济利润同时,将资源有效投入社会价值创造,展现利他性与社会性^[4]。这种理念与“科技向善”概念不谋而合,即企业应主动采用负责任的创新手段来应对社会问题,并通过数字技术的广泛应用推动社会进步^[10-11]。腾讯在2019年提出“用户为本,科技向善”的企业使命愿景,正是这一思想的典范。它强调了科技的人性化和社会责任,体现了大企业商业技术伦理的深刻思考,向业界展示了如何将商业成功与社会责任有机结合^[11]。

资源编排理论提供了从资源构建到能力整合再到价值创造的全面视角^[12]。这一理论不仅揭示了资源如何转化为持续竞争优势的机制,更为社会创业企业提供了理论支持和实践指导。这一资源管理思维,有助于企业精妙地运用管理流程,构建与环境相适应的资源组合和能力配置,从而形成独特竞争优势^[13]。

基于上述分析,本文探讨大企业如何通过践行“科技向善”激活并优化公司社会创业的资源编排,进而推动其竞争优势的构建与持续发展。本文以海尔集团(简称海尔)在智慧养老领域的公司社会创业实践为研究对象,通过纵向案例研究构建科技向善驱动下公司社会创业竞争优势的形成与演化模型,探究“科技向善”和资源编排在企业竞争优势形成中的关键作用。研究结果注重拓展相关理论内涵与应用情境,可为企业可持续发展提供新的理论指引。

1 理论基础与文献综述

1.1 公司社会创业及其竞争优势

自20世纪90年代起,创业研究分化为两

大分支^[4]:一是公司创业,指在位企业通过内部创业发掘商业机会以提升竞争优势与盈利能力;二是社会创业,以解决社会问题、创造社会价值为核心目标。作为两者的交融形式,公司社会创业表现为大型成熟企业以商业化方案解决社会问题,目标是形成具备自我“造血”能力的可持续运营的社会企业或项目^[14-15]。现有文献已从概念界定^[4]、社会创业导向^[16]、驱动因素^[17-18]、创业过程^[3]、价值创造^[19]及合法性获取^[20]等维度展开研究。其中,创业过程研究涵盖项目合法性构建^[20]、资源调度^[21-22]、商业模式开发^[7,23]及价值实现^[24]等关键环节,揭示了企业如何依托自身资源能力,在解决社会问题、创造社会价值的同时构建竞争优势。实际上,除了开拓市场解决贫困,公司社会创业还可为教育、医疗、环保等领域提供商业化解决方案,推动多元社会服务体系形成与地区可持续发展^[15]。

企业竞争优势指企业通过资源开发、整合与利用,在市场价值创造上领先于竞争者的态势^[25],对企业发展至关重要。传统市场化企业聚焦业务经营中的竞争地位与盈利能力^[25-27],而公司社会创业更强调社会使命与可持续发展目标的实现^[4-6]。二者存在密切关系:大企业积累的资源、技术、品牌等可为公司社会创业提供支撑,后者的独特性与创新能力则可促进大企业竞争优势的形成^[26-27]。然而,当前研究对公司社会创业如何借助大企业资源能力构建竞争优势的具体路径与机制仍缺乏深入探讨。

1.2 企业科技向善

企业科技向善指企业在科技创新中融入道德伦理与社会责任,通过技术手段解决社会问题、推动可持续发展^[10,28]。企业科技向善广泛应用于智慧医疗、智慧城市等领域,现有研究聚焦概念、影响因素及作用结果等方面^[29]。对企业科技向善概念的内涵探索包括3个方面:理念维度,以技术、产品、服务是否包含“善意”作为“向善”的重要判断指标^[30];战略维度,体现为商业利润与社会责任的协同发展并努力创造社会价值^[31];行动维度,企业应对市场竞争行为进行权衡和选择以赢得竞争^[11]。企业践行科技向善受到多重因素的影响,阮荣彬等^[32]运用模型解析了企业科技向善的多层影响因素,探究了触发成熟型和成长型企业科技向善的组

态路径^[33],运用扎根理论将科技向善划分为理念文化、行动实践与治理制度三个维度并开发量表^[34]。孟猛等^[31]指出,科技向善可通过优化资源与核心能力提升企业竞争优势,但现有研究多停留在理论层面与静态视角,缺乏对动态发展中不同层次企业科技向善的深层机理分析。

1.3 资源编排

资源编排理论源于资源管理^[35]与资产编排^[36]模型,聚焦管理者资源调配逻辑,强调资源管理环节之间的协同性与互补性。Sirmon等^[37]基于企业战略、竞争环境等情境,提炼出“资源-能力-行动”转化机制,揭示资源整合为能力并形成持续竞争优势的价值创造路径。近年来,随着研究的不断深入,对资源编排机理有了更为深刻的分析^[12]。有研究认为,资源编排旨在通过构建、整合和利用资源为客户创造价值并为企业赢得竞争优势,具体包括资源建构、资源捆绑和资源撬动三个关键环节^[13],但现有研究多从单一视角基于同一主体按生命周期不同阶段展开三个环节,忽视了同一阶段内可能同时存在三个环节的协同作用^[38]。

资源编排理论在创业研究和社会创业研究领域已积累了丰富的成果^[38]。在创业研究中,资源编排可帮助新创企业突破资源约束、支撑创新^[39],更是科技型企业实现生态位跃迁的关键^[40]。在社会创业领域,对资源的利用则更多地从资源拼凑的视角进行探讨^[41-42]。与社会创业领域关注的资源拼凑(侧重资源匮乏时的高效利用)不同,资源编排强调资源充裕时的精细化管理^[12]。鉴于大企业为社会创业提供资源支撑的特性,仍需要通过资源编排理论解析企业科技向善对公司社会创业竞争优势的作用机制,为实践提供理论指引。

1.4 研究述评

上述文献回顾表明,随着创业研究发展,公司社会创业作为社会创业特殊形式的研究逐步丰富^[4-6]。现有研究分别从企业科技向善和资源编排视角探讨了竞争优势塑造,但存在三方面缺口:第一,对公司社会创业区别于一般创业与社会创业的竞争优势形成机制及动态演化过程缺乏深入剖析;第二,企业科技向善概念框架虽已构建,但实证支撑不足,难以揭示其对公司

社会创业实践的具体作用;第三,企业科技向善与资源编排的互动关系及其对竞争优势形成的联合效应未被充分探讨和整合,导致公司社会创业竞争优势构建机理的研究存在缺口。因此,需整合企业科技向善、资源编排与公司社会创业竞争优势的研究框架,进一步探究“企业科技向善如何触发和优化资源编排,进而促进公司社会创业竞争优势的形成与发展”。

2 研究设计

2.1 研究方法选择

本文探讨公司社会创业通过企业科技向善推动资源编排、实现竞争优势形成的过程机制,涉及企业科技向善、资源编排及竞争优势等关键问题,聚焦“如何”(How)的过程研究,宜采用案例研究方法^[43]。鉴于现有研究对公司社会创业竞争优势的形成机制缺乏深入理论探讨,故采用纵向单案例研究以挖掘动态过程的深层机理。

2.2 案例选择与阶段划分

本研究选取海尔在智慧养老领域的公司社会创业实践为研究对象,原因主要有两点。第一,典型性。海尔自2006年启动适老化家电研发,2012年联合地产商推出智慧养老社区方案,2016年打造智能型养老公寓,2022年成立海尔智慧康养平台,形成“养老服务+适老产品+数字平台”的生态创新模式,发展历程完整呈现公司社会创业演进路径。第二,启发性。在持续创新创业过程中,海尔坚持以“人的价值最大化”为发展主线,通过科技向善驱动公司社会创业发展的成功实践,对其他科技型企业履行社会责任、解决社会问题、拓展更多的业务单元、创造更大的价值具有启发作用。

为了充分剖析案例研究对象竞争优势形成和发展的过程,本文对海尔智慧养老的发展进行了阶段划分。首先,依据企业理念文化、行动实践、战略目标和绩效表现等,将海尔智慧养老通过企业科技向善形成竞争优势进而实现全方面发展的关键事件进行阶段初步划分;其次,根据访谈数据和理论构建进一步审视案例研究对象竞争优势的构建过程,最终确定海尔通过企业科技向善构建智慧养老的公司社会创业竞争优势过程分为3个成长阶段(图1)。



图 1 海尔智慧养老发展过程

Fig. 1 The development process of Haier's smart elderly care

2.3 数据收集

本研究通过案例企业官网、内部文档及深度访谈、实地观察等多种渠道收集数据,采用三角验证确保研究可靠性。深度访谈覆盖海尔的集团管理部门、研发部门等及合作伙伴与用户,采用了面对面、电话及在线会议(如微信视频会议)等多种方式,确保每次访谈均有至少 3 名团队成员参与。2018—2024 年共开展 23 次访谈

(62 人次),形成 32.7 万字一手资料(表 1)。

此外,研究还通过以下途径补充资料:①二手资料(包括海尔智慧康养作为行业标杆企业的公开财务报告、市场分析、新闻报道等及学术论文、教学案例);②内部档案(包括宣传资料、政策文件);③实地观察记录;④研究人员亲身体验。多样化数据来源相互校验,为理论构建提供实证支撑(数据来源统计见表 2)。

表 1 访谈信息

Tab. 1 Interview information

访谈时段	访谈次数	访谈对象	访谈人次	访谈总时长/分钟	文稿总字数/万字
2018—2019 年	6	集团董事长(1)、海尔智家运营部门(2)、研发部门(3)、技术维护部门(2)、客户服务部门(2)、客户(2)	12	603	6.9
2020—2022 年	7	集团总裁(1)、海尔智家运营部门(3)、研发部门(3)、技术维护部门(3)、客户服务部门(3)、海尔智慧康养产业平台(6)、客户(2)	21	971	11.7
2023—2024 年	10	集团董事长(1)、养老方案负责人(2)、智慧场景企划部门(4)、市场销售部门(4)、研发部门(4)、用户交互营销部门(4)、新机会部门(4)、用户(6)	29	1 337	14.1
合计	23		62	2 911	32.7

注:括号里的数字表示同一层次的受访者在该时间段内接受访谈总人次。

2.4 数据处理

为了科学地分析案例反映的相关理论和变量间影响机制,研究团队成立了两个独立的编

码小组,成员主要包括 1 名研究创新创业管理的资深教授、1 名副教授和 4 名硕士生。两组成员分别同时对数据进行独立编码,再共同讨

表2 数据来源统计
Tab.2 Statistics of data sources

来源编码	资料内容	资料类别	资料数量	整理字数	优势
E1	企业多部门深度访谈报告	文档	62篇	32.7万	针对性强,对研究问题回答直接
E2	海尔年度报告、领导讲话记录、企业简介、经营活动总结	文档	34篇	12万	连续性强,体现企业成长与发展历程
E3	公开发表的相关学术文章、教学案例	文档	26篇	45万	学术性强,有助于总结商业模式
E4	外部机构对海尔智慧养老的访谈、相关新闻报道	文档	26篇	7.3万	客观性强,有较多量化数据,有助于了解企业整体社会与经济表现
E5	微信公众号、微博相关内容	文档	122篇	10万	总结性强,了解企业自身的宣传重点
E6	实地观察海尔智慧康养体验中心	文档	2篇	5300	体验性强,产品服务真实情境感知

论、比较编码结果,经过分析最终保留一致的编码结果,并且不断完善数据资料和相关理论,强化二者间联系,确保数据能够有效支撑理论。本研究采用一阶、二阶分析方法对数据展开编码。首先对原始资料进行一阶分析,提炼了“用户为先企业文化”“获取式资源建构”“抢占市场

先机”等27个一阶概念;然后对其进行归纳、整合,提炼了“科技理念向善”“集聚式资源编排”“创新优势”等9个二阶主题;最后对二阶主题进行整合,得到“企业科技向善”“资源编排”“公司社会创业竞争优势”等3个聚合维度。通过编码形成的数据结构如图2所示。

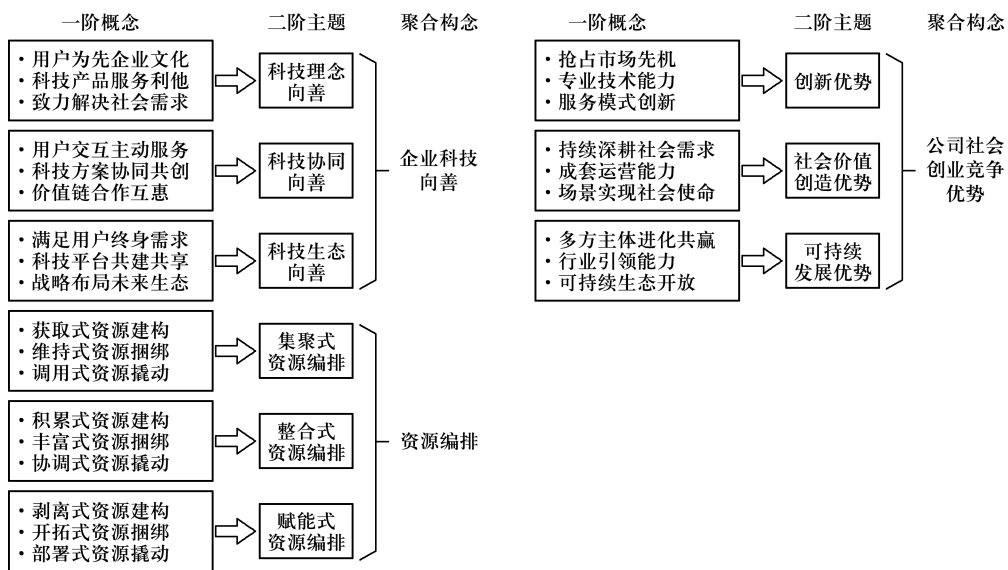


图2 数据结构

Fig.2 Data structures

3 案例分析与发现

3.1 公司社会创业初创期(2006—2015年)

随着科技迭代和业务发展,海尔自2006年探索智慧家庭全场景解决方案,基于对社会需求的长期洞察启动适老化家电研发。依托“用

户为先”的企业文化,海尔随后推出智慧养老社区解决方案,实现从单品智能到成套互联的升级。通过科技理念向善驱动集聚式资源编排,海尔率先布局智慧养老市场,形成公司社会创业创新优势(表3)。

表3 海尔智慧养老发展初期竞争优势形成的典型证据索引

Tab.3 Typical evidence index for the formation of competitive advantage in the initial stage of Haier's smart elderly care development

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
科技理念向善	用户为先企业文化	真正的智能家居产品不是浮于流行的“快餐”品类,而是应当时刻“以人为本”的科技管家(E1)
	科技产品服务利他	结合老年用户的需求,海尔研发有大字体和大按键的关爱系列洗衣机、可自动熄火的防干烧燃气灶、可联动智能枕感受老年人睡眠状态的空调(E3)
	致力解决社会需求	我们推出了专门针对养老社区的弱电智能化解决方案(E1)
集聚式资源编排	获取式资源建构	我们与复星地产共同成立“智慧蜂巢联合实验室”,为健康医疗、养生养老和金融保险业务资源互通的未来“蜂巢”城市打下良好基础(E1)
	维持式资源捆绑	在既有家电品类基础上研发在外观设计、使用性能、安全保证等方面全面满足老年人需求的专属产品(E6)
	调用式资源撬动	海尔 U-home 养老社区将智能、物联等科技元素融入养老社区的不同角落(E2)
创新优势	抢占市场先机	大批传统品牌企业进军养老市场,面对巨大的养老市场机遇,我们早已行动起来,抢占了市场先机(E1)
	专业技术能力	准确的市场定位、专业的服务水准、针对性的方案设计使得海尔 U-home 养老社区解决方案一经亮相,便赢得了客户的广泛认可(E2、E5)
	服务模式创新	作为全球家电第一品牌,海尔联合多家知名地产商推出了 U-home 养老社区解决方案,将养老服务和高科技产品进行深度融合,方案在保利等多家知名地产商项目落地(E5)

(1)科技理念向善,指企业将科技向善理念嵌入使命愿景、企业文化及产品服务,并以此指导经营活动。海尔通过精准洞察用户需求,将产品定位到看似跟不上潮流的老年群体,以“适老化”设计增强老年人生活的安全性、舒适性与便利性。作为行业龙头,海尔基于社会责任感与商业洞察力,提前布局进入养老产业,以科技手段解决养老难题,推动社会发展。

(2)集聚式资源编排,指企业和社会创业初期快速集聚、获取、维持和调用资源的过程。养老事业探索初期,海尔处于单品智能阶段,与复星地产成立“智慧蜂巢联合实验室”,有效构建和扩展了自身资源。2006年,海尔探索智慧家庭解决方案,研发了一系列特色适老产品,并将自有的智能、物联等科技元素融入养老社区的不同角落,使智慧养老成为可操作的整体解决方案,实现资源撬动。

(3)创新优势,指公司社会创业过程中,企业通过科技手段创新率先进入目标市场,构筑

壁垒,从而形成差异化竞争优势。海尔凭借多年蝉联中国智能家居榜首的行业地位,强势切入养老市场。历经近两年的跟踪研究和不断的开发积累,2014年10月,其养老社区智能化解决方案亮相首届中国国际老龄产业博览会,通过专场论坛发布会向业界展出一幅未来老年人智慧居家蓝图,获业界广泛认可。随后,社会创业团队迅速与知名地产商接洽,让方案在实践项目中落地,构建起创新优势的同时也为未来发展积累了丰厚的资源。

3.2 公司社会创业成长期(2016—2021年)

2016年,海尔开始进军高端养老地产,探索三位一体的养老服务模式,同时聚焦全场景定制化智慧养老解决方案的开发,智慧养老事业从成套互联转向场景定制,在已有科技理念向善的基础上,通过科技协同向善进一步激发企业的“集聚式+整合式”资源编排,构建了社会价值创造优势(表4)。

表4 海尔智慧养老发展成长期竞争优势形成的典型证据索引

Tab. 4 Typical evidence index for the formation of competitive advantages in the growth period of Haier's smart elderly care development

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
科技协同向善	用户交互主动服务	我们聘请老年人成为用户体验官,从用户真实痛点与需求出发,在产品使用和体验过程中不断收集用户意见,促进产品功能细节升级(E1)
	科技方案协同共创	海尔 U-home 养老社区涉及地产、医疗、康养等多领域主体,为老年人提供一键式、一站式和智能化的服务模式(E3)
	价值链合作互惠	我们运用标准社区弱电系统,提供标准接口与运营商平台对接,为用户提供完整解决方案(E1)
整合式资源编排	积累式资源建构	居家养老、应用物联网技术进行适老化改造,实现养老服务智慧化,开展穿戴式设备进家庭。以青岛为中心辐射全国,建设国家级生态智慧康养小镇(E6)
	丰富式资源捆绑	我们探索了三位一体养老服务模式,构建优质养老、康复护理服务综合体,形成完整的产业闭环,打造康(复)养(老)护(理)生态圈(E1)
	协调式资源撬动	我们在爱之心老年公寓内配备终端远程监测设备,采集并整合老年人安全健康状况相关信息,与专业的医疗服务连接,借助信息技术将人、物、信息及服务进行充分融合(E1)
社会价值创造优势	持续深耕社会需求	通过对社会需求的持续深耕、原创科技及制造能力的保驾护航,海尔智慧解决方案成功延伸到医疗、交通、养老等行业领域,为智慧城市建设提供有力支撑(E2)
	成套运营能力	亲和源老年公寓占地3万多平方米,共200多户,要为整个公寓配备成套家电,工程量是个大问题,而海尔一站式成套能力让运营商省钱、省时、又省力(E1)
	场景实现社会使命	我们聚焦不同阶段老年用户的细分需求,布局G端政府、B端养老机构 and 家装企业、C端零售用户,提供安全洗浴、轻松如厕、智能看护、全程助力四大适老家居改造场景解决方案(E1)

(1)科技协同向善,指企业秉承科技向善理念,通过与企业利益相关者交互协同促进科技产品服务向善向上。在智能化养老产品的创新迭代过程中,海尔积极与用户展开交互,通过调研、观察、走访、试用等方式收集意见,促进科技向善真正惠及老年群体。在智慧养老方案打造过程中,海尔智家、地产、生物医疗等多主体协同整合资源,推动实现养老服务的全面性和社会性,提高养老服务的便捷性与准确性,将企业科技向善落在实处。针对行业技术标准缺失的痛点,海尔联合多方推出养老社区弱电智能化方案,填补市场空白。此外,作为行业龙头,海尔通过价值链协同互惠推动养老产业生态共建,以开放姿态实现科技协同向善的社会价值愿景。

(2)整合式资源编排,指企业在公司社会创业中期多方整合、积累、丰富和协调资源的过

程。在这一阶段,海尔融合海尔地产、健康、智家、物联网等多方资源,构建智慧养老事业的基础资源库,完善体系建设。海尔在老冰箱厂原址建设国内首个“医养结合”智能型养老公寓、为高端养老项目北美小镇配套全部家电,这些资源重组与捆绑切实推动了海尔智慧养老事业的发展。借助海尔地产资源与智能家居产品技术,以及通用电气的医疗设备与医疗服务经验,2016年,双方开始探索中国智慧养老事业新模式。2018年,海尔打造出长沙爱之心老年公寓,通过一个智慧生活平台,将人员、区域、终端紧密连接,所有数据状态实时在线更新,实现了用物联网“连接一切”的新型养老模式。这些资源整合与撬动,为公司社会创业双重价值创造奠定了基础。

(3)社会价值创造优势,指公司社会创业企业持续深耕社会需求、探索目标市场,打造独特

的商业模式和运营能力,通过场景化方案驱动社会使命实现新优势。依托于海尔的物联网技术实力及智慧城市建设经验,海尔智慧养老全面满足客户不同领域的智慧需求,带动康养产业转型升级。2018年,海尔利用行业独有的四大成套能力(体验、销售、设计、服务)为亲和源青岛养老公寓量身定制适老化方案,为养老地产智慧高端转型提供了范本。凭借全球首个场景化品牌的势能和技术方案优势,在业界树立了良好的口碑,用商业手段解决社会养老难题的同时实现了自主“造血”,推动了社会价值创

造优势的形成。

3.3 公司社会创业繁荣期(2022—2024年)

2022年,《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》和《“十四五”健康老龄化规划》出台,智慧养老驶入快车道。海尔凭借前多年布局与积累,将适老产业确立为第三大增长曲线,由场景定制转向生态布局,以行业标杆站位推动智慧养老生态体系建设。通过科技理念向善、科技协同向善和科技生态向善三位一体推动了“集聚式+整合式+赋能式”的资源编排,构建了可持续发展优势(表5)。

表5 海尔智慧养老发展繁荣期竞争优势形成的典型证据索引

Tab. 5 Typical evidence index for the formation of competitive advantages in the prosperity period of Haier's smart elderly care development

二阶主题	一阶概念	典型证据援引
科技生态向善	满足用户终身需求	近40%海尔用户将成为适老人群,真诚到永远的企业精神,呼唤海尔布局适老产业(E1)
	科技平台共建共享	老年行业的从业者各自做自己专业的事情,然后大家抱团来做生态系统。未来就是你也有平台,我也有平台,平台加平台会发生很大的作用(E1)
	战略布局未来生态	2023年,海尔集团董事局主席周云杰建议加快推动中国特色适老服务体系建设,推进适老产业供给侧改革,丰富适老产品和服务,让老年人老有所乐、老有所依、老有所医(E4)
赋能式资源编排	剥离式资源建构	很多老年人面对智能化的产品时存在“数字鸿沟”,我们的产品回归基本功能,删减了复杂的操作(E1)
	开拓式资源捆绑	“10+N”创新生态体系下,海尔适老产业与国家高端智能家电创新中心、山东产业院及高校联合共建创新中心,为适老产品研发提供强力支撑(E5)
	部署式资源撬动	我们的适老产业布局健康网器、适老家电、适老家居、行动便利四大业务板块,通过全国五大战略中心实现研发、制造、营销、运营全链路打通(E1)
可持续发展优势	多方主体进化共赢	海尔和天津南开区养老服务商朝华集团联合打造了天津南开区凤园南里社区量子小店样本,以“养老服务+适老产品+数字平台”的创新模式实现了生态系统化布局(E4)
	行业引领能力	我们参与主导适老行业标准建设,参与建设国家适老设计标准、国家适老通用标准等;在技术创新专利方面,我们有530项专利、24项发明。我们已经有了50多万台医疗器械的销售,涉及31大品类,其中按摩椅、制氧机在国内的销量已经排在了前两名(E1)
	可持续生态开放	我们以“1+4”养老布局构建智慧养老能力体系,实现与养老机构、养老服务商、社区中心等多个资源方合作,为长者带来更安全、舒适的养老新体验(E1)

(1)科技生态向善,指企业通过公司社会创业的生态系统化发展实现企业科技向善。在这一时期,海尔适老产业围绕五类老人的七类生活需求,企划五大康养场景,精准解决了老年人的需求。依托海尔智慧康养科技平台,海尔适

老产业与多个高校和科研院所达成合作,推动技术成果转化。同时,政府、企业、高校、用户等多方利益主体数据共享、资源互补,共同推动“智慧守护美好”发展理念实现。海尔适老产业着眼于未来全行业生态系统的打造,体现了大

企业的责任与担当。

(2) 赋能式资源编排,指企业在公司社会创业后期通过系统赋能来剥离、开拓和部署资源的过程。在智慧养老事业繁荣期,海尔积极开展赋能式资源编排,打造公司社会创业的系统优势。从老年用户立场出发,研发团队果断剥离阻碍其用户体验的资源,让老年人的产品使用更便捷。在新阶段的智慧养老事业发展中,海尔社区智慧康养体验中心以“养老服务+适老产品+数字平台”的创新模式实现了生态系统化布局。依托海尔“10+N”全球创新生态体系的研发引领能力、卡奥斯工业互联网的生态资源整合优势及“5+7+N”全场景智慧生活模式、三翼鸟场景品牌力、家庭医疗领域的多年探索及全国五大战略中心的落地,海尔适老产业成功加速研发适老科技产品,提高了爆品产能。

(3) 可持续发展优势,指公司社会创业过程中多方主体进化共赢,引领行业发展并持续生态开放的优势。海尔智慧康养以“让天下父母

有尊严地享受生活”为使命,提供智慧居家养老的全场景解决方案,并依托海尔白色家电领域的技术积累,主导制定了多项国家适老家电标准,获得首批智能适老家电认证,展示了强大的行业引领能力。目前,海尔智慧康养聚焦老年人五大需求,推出了四大场景化康养解决方案及三方共创社区居家养老服务新模式。海尔智慧康养从渠道到生态,从场景化方案到生态共建,实现了社会和经济双重价值创造,推动了公司社会创业的可持续发展。

4 研究讨论与结论

4.1 企业科技向善影响下的公司社会创业竞争优势形成与演化机制

随着公司社会创业的发展与深入,企业科技向善呈现动态变化的特征,触发不同阶段不同维度的资源编排,最终推动了公司社会创业竞争优势的形成与发展。公司社会创业竞争优势的形成与演化模型如图3所示。

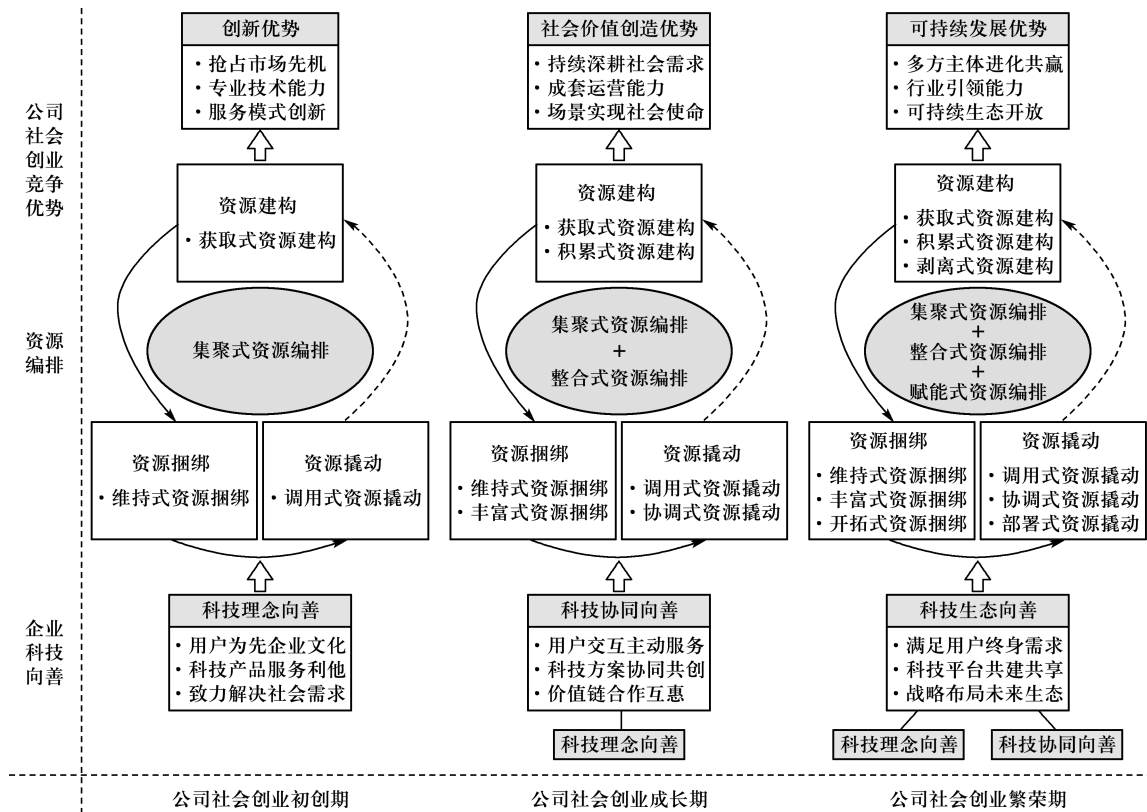


图3 公司社会创业竞争优势的形成与演化模型

Fig. 3 The formation and evolution model of competitive advantages in corporate social entrepreneurship

在初创期,公司社会创业以创新为核心,团队小而精,资源有限但充满激情,企业致力于解决社会问题,产品或服务尚未被市场广泛接受,面临高风险与不确定性,需要快速迭代,寻找市场定位,同时建立初步的品牌认知和社会影响力。因此,为了创新性地履行企业社会责任,源自大企业内部的整体科技向善认知推动了公司社会创业开展集聚式资源编排,企业围绕所关注的社会问题,有效地获取、维持和调动资源,从而在新兴领域中构建创新优势。

随着成长期的到来,公司社会创业规模逐步扩大,市场份额逐步提升,开始获得稳定收入。公司社会创业着手加强团队建设,优化管理流程,拓宽融资渠道,提升产品或服务的质量。这一阶段的重点是深化市场渗透,扩大品牌影响力,平衡经济效益与社会价值,实现公司社会创业价值创造。因此,在企业科技向善的认知理念和科技协同向善行动的双重驱动下,公司社会创业开始实施“集聚式+整合式”资源编排,注重资源的积累、丰富和协调,以此推动社会价值创造优势的形成。

在繁荣期,公司社会创业已成为行业领导者,市场份额稳定,盈利能力强,开始注重可持续发展,深化社会责任实践,推动行业创新。同时,公司社会创业开始探索多元化发展路径,加强国际合作,提升品牌影响力,在实现社会价值与经济效益双丰收的同时推动企业的可持续发展。这一阶段,企业科技向善进一步演化为科技理念向善、科技协同向善和科技生态向善的三位一体,在科技向善理念、协同共建行动与生态共赢导向的共同作用下,公司社会创业开始实施集聚式、整合式和赋能式的多维资源编排,注重对资源的剥离、调用、部署和优化,以此构建可持续发展优势。

4.2 公司社会创业竞争优势形成过程中的企业科技向善

海尔的企业科技向善经历了从科技理念向善、科技协同向善到科技生态向善的递进过程,这是一条中国传统文化思想深刻融入企业科技向善的发展实践路径。

在初创期,海尔认识到自身技术、产品与服务的社会价值,秉承“上善若水,水善利万物而不争”的理念,致力于运用科技解决社会问题,

从而构建起公司社会创业的创新优势。

进入成长期,海尔将科技理念向善与科技协同向善相融合。一方面,坚守“圣人积善,既以为人,己愈有;既以与人,己愈多”原则,关注老年用户需求,确保产品、服务的可靠性与安全性,并与集团内部多方主体协同发展,共同推进智慧养老事业成长。另一方面,在“天之道,利而不害;圣人之道,为而不争”指引下,海尔保持开放心态,与竞争对手良性互动,共同促进市场的可持续发展,展现了大企业的责任与担当。

在繁荣期,面对日益严峻的人口老龄化挑战,海尔的企业科技向善升华至科技生态向善,秉承“天下为公”思想,将智慧养老事业提升至战略高度,呼吁建立有中国特色的适老服务体系。利用先发性、累积性的创新和社会价值创造资源成果,海尔致力于打造智慧养老生态体系,促进多方利益相关者的共赢,推动公司社会创业的可持续发展,充分体现了大型企业科技向善的使命与担当。

4.3 公司社会创业竞争优势形成过程中的资源编排

本文考虑时间因素,从动态视角将公司社会创业竞争优势的实现划分为不同阶段,每个阶段企业面临的企业科技向善层次不同,导致资源编排行动各有侧重,并且资源编排阶段性的公司社会创业竞争优势会进一步推动企业科技向善,企业内外部环境演变又催生新层次的企业科技向善,进而引发新的资源编排行动,正是在与前置因素的共演及不断迭代的过程中,资源编排可以实现特定的目标。

在公司社会创业初创期,企业在科技理念向善的影响下,触发了基于获取式资源建构、维持式资源捆绑与调用式资源撬动的集聚式资源编排行为,比如基于自有白电优势开发适老产品、设计智慧养老方案、与复星地产合作等,构建了公司社会创业的创新优势。在成长期,随着创新优势的取得,企业科技理念向善进一步带动科技协同向善,触发了公司社会创业侧重积累式资源建构、丰富式资源捆绑与协调式资源撬动的“集聚式+整合式”资源编排行为,包括继续对新领域的探索和对当前已有领域的开发,深化智慧养老方案体系建设,企业开始进军高端养老地产,搭建智慧养老服务平台等,构建

了公司社会创业的社会价值创造优势。在繁荣期,在内外环境变化的影响下,企业科技向善进一步发展完善,由于公司社会创业创新优势和社会价值创造优势的获得,企业科技向善由科技理念向善和科技协同向善上升到未来共赢导向的科技生态向善,触发了企业侧重剥离式资源建构、开拓式资源捆绑和部署式资源撬动的“集聚式+整合式+赋能式”的多维资源编排,例如消除老年数字鸿沟、以“1+4”养老布局构建智慧养老能力体系、未来养老生态系统化布局等,取得公司社会创业可持续发展优势。对于注重科技向善与社会创业的大企业来说,根据内外部情况,动态发展集聚式、整合式和赋能式资源编排,真正落实优质资源的建构、捆绑与撬动,才能更好地促进公司社会创业获得持续竞争优势,创造经济和社会双重价值进而实现可持续发展。

5 研究总结

5.1 理论贡献

第一,基于“动机-行为-结果”的理论框架,本文识别并总结出公司社会创业竞争优势的构建与演化机制,拓展了公司社会创业研究。公司社会创业在兼具一般创业和社会创业两种属性的基础上,还要实现社会目标与经济目标的平衡^[4,6],本研究揭示了多层次的企业科技向善在不同时期的动态特征对公司社会创业资源编排乃至竞争优势的触发机制,能够为公司社会创业可持续发展的后续研究提供新的理论参考。

第二,本文从企业科技向善视角出发,动态解析了不同时期的企业科技向善对公司社会创业竞争优势的影响机理。同时,本研究总结了在中国传统文化影响下的企业科技向善演化路径,有助于企业科技向善的中国化发展。

第三,本文关注到资源编排随着公司社会创业的发展会有侧重和变化,结合公司社会创业的动态发展,分析了不同阶段的资源编排如何促进公司社会创业竞争优势的形成与发展。同时,分析了多层次的企业科技向善在不同时期的动态特征对资源编排的触发机制,从动态视角拓展了企业科技向善与资源编排关系的研究,打通了二者的联系通道。

5.2 实践启示

第一,大企业尤其是科技型企业,在成长和发展的过程中要树立企业科技向善理念。第二,大企业在公司社会创业过程中要注重资源编排行为,对资源进行建构、捆绑和撬动,从而完成从资源到能力的转化。第三,在充满不确定性的VUCA时代,公司社会创业要充分认识到竞争优势的构建是一个多层次的动态过程,企业通过科技向善进行引导,主动开展资源编排,驱动自身的资源、能力、价值等多方面的创新,从而构建起公司社会创业的竞争优势,实现经济与社会双重价值创造,推动公司社会创业的可持续发展。

参考文献:

- [1] Wei-Skillern J. Entrepreneurship in the social sector [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- [2] 刘志阳, 赵陈芳, 李斌. 数字社会创业: 理论框架与研究展望 [J]. 外国经济与管理, 2020, 42(4): 3-18.
- [3] Scuotto V, Lemaire S L L, Magni D, et al. Extending knowledge-based view: Future trends of corporate social entrepreneurship to fight the gig economy challenges [J]. Journal of Business Research, 2022, 139: 1111-1122.
- [4] 戴维奇. 理解“公司社会创业”: 构念定位、研究梳理与研究议程 [J]. 科学学与科学技术管理, 2016, 37(4): 35-44.
- [5] 刘志阳, 李斌, 陈和午. 企业家精神视角下的社会创业研究 [J]. 管理世界, 2018, 34(11): 171-173.
- [6] 姜忠辉, 徐臻. 企业社会创业的研究现状与展望 [J]. 中国海洋大学学报(社会科学版), 2019(1): 57-64.
- [7] 徐虹, 张妍, 张行发, 等. 价值共创视角下公司社会创业促进乡村振兴的实现路径研究 [J]. 农业经济问题, 2023(11): 63-75.
- [8] 彭伟, 于小进, 郑庆龄, 等. 资源拼凑、组织合法性与社会创业企业成长——基于扎根理论的多案例研究 [J]. 外国经济与管理, 2018, 40(12): 55-70.
- [9] 徐虹, 张妍, 翟燕霞. 社会创业研究回顾与展望 [J]. 经济管理, 2020, 42(11): 193-208.
- [10] 李欣融, 毛义君, 雷家骥. 企业科技向善: 研究

- 述评与展望 [J]. 中国科技论坛, 2021(7): 115-124.
- [11] 杨森, 雷家骕. 科技向善: 基于竞争战略导向的企业创新行为研究 [J]. 科研管理, 2021, 42(8): 1-8.
- [12] 张青, 华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评 [J]. 经济管理, 2020, 42(9): 193-208.
- [13] 解学梅, 韩宇航. 本土制造业企业如何在绿色创新中实现“华丽转型”? ——基于注意力基础观的多案例研究 [J]. 管理世界, 2022, 38(3): 76-106.
- [14] Baron D P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship [J]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2007, 16(3): 683-717.
- [15] 斯晓夫, 刘志阳, 林嵩, 等. 社会创业: 理论与实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2019.
- [16] 盛南, 王重鸣. 社会创业导向构思的探索性案例研究 [J]. 管理世界, 2008, 24(8): 127-137.
- [17] 王晶晶, 王颖. 国外社会创业研究文献回顾与展望 [J]. 管理学报, 2015, 12(1): 148-155.
- [18] 王晶晶, 郭新东. 企业社会创业动机的探索性研究——基于三家企业的案例分析 [J]. 管理案例研究与评论, 2015, 8(4): 340-351.
- [19] 葛笑春, 翟云杰, 王宜敏, 等. 跨部门联盟的匹配因素与公司社会创业价值创造的关系研究 [J]. 研究与发展管理, 2020, 32(3): 25-35+99.
- [20] 姜忠辉, 李玉昭, 罗均梅. 大型企业如何获得社会创业项目合法性——跨案例研究 [J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(4): 402-416.
- [21] 斯晓夫, 钟筱彤, 罗慧颖, 等. 如何通过创业来减少贫穷: 理论与实践模式 [J]. 研究与发展管理, 2017, 29(6): 1-11.
- [22] 李华晶, 肖彬, 盛来, 等. 创业与贫困的关系研究——国外研究评述及展望 [J]. 软科学, 2018, 32(8): 1-3+8.
- [23] 万倩雯, 卫田, 刘杰. 弥合社会资本鸿沟: 构建企业社会创业家与金字塔底层个体间的合作关系——基于 LZ 农村电商项目的单案例研究 [J]. 管理世界, 2019, 35(5): 179-196.
- [24] 葛笑春, 余静, 刘虎, 等. 企业社会创业的跨部门联盟匹配与价值创造——基于模糊集定性比较分析方法 [J]. 管理案例研究与评论, 2023, 16(1): 50-61.
- [25] 王才. 制造业数字化转型、组织韧性与企业竞争优势重构 [J]. 经济管理, 2023, 45(7): 76-93.
- [26] 罗均梅, 孟朝月, 姜忠辉. 可供性驱动下大企业新事业竞争优势的形成与演化——基于特锐德的纵向案例研究 [J]. 研究与发展管理, 2022, 34(5): 164-178.
- [27] 姜忠辉, 罗均梅, 孟朝月. 动态能力、结构洞位势与持续竞争优势——青岛红领 1995—2018 年纵向案例研究 [J]. 研究与发展管理, 2020, 32(3): 152-164.
- [28] 李巧华, 雷家骕, 孟猛猛. 企业科技向善: 概念、逻辑起点与实践路径 [J]. 科学学研究, 2023, 41(4): 698-707.
- [29] 王长征, 徐龙超, 王盟迪. 科技向善国外研究回顾与展望 [J]. 科技进步与对策, 2023, 40(9): 151-160.
- [30] 陈茜. 科技向善, 善从何来? [J]. 商学院, 2019(12): 49-51.
- [31] 孟猛猛, 雷家骕. 基于集体主义的企业科技向善: 逻辑框架与竞争优势 [J]. 科技进步与对策, 2021, 38(7): 76-84.
- [32] 阮荣彬, 陈莞. 基于 ISM 框架的企业科技向善影响因素分析 [J]. 科技进步与对策, 2022, 39(23): 108-118.
- [33] 阮荣彬, 陈莞, 朱祖平. 成熟型和成长型企业科技向善触发路径研究——基于 32 个案例的清晰集定性比较分析 [J]. 科技管理研究, 2022, 42(21): 104-111.
- [34] 阮荣彬, 陈莞. 企业科技向善: 内涵、量表开发与检验 [J]. 科学学研究, 2023, 41(3): 511-520.
- [35] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [36] Helfat C E, Finkelstein S, Mitchell W, et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations [M]. New York: John Wiley & Sons, 2009.
- [37] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [38] 曹裕, 李想, 胡韩莉, 等. 数字化如何推动制造企业绿色转型? ——资源编排理论视角下的探索性案例研究 [J]. 管理世界, 2023, 39(3): 96-112+126.
- [39] 牛璐, 陈志军, 刘振, 等. 打破技术封锁: 逆机会与资源稀缺双困局下的大企业创业——基于

- 资源拼凑与编排的纾解 [J]. 南开管理评论, 2025, 28(2): 67-79.
- [40] 杜勇, 曹磊. 科技型企业如何踏上数据机遇跳板实现生态位跃迁——基于不同创业背景企业的双案例研究 [J]. 中国工业经济, 2024(1): 170-188.
- [41] 卫田, 万倩雯. 基于社会资本的资源拼凑: 政府资助期后社会创业企业持续双重价值创造的机制 [J]. 管理世界, 2023, 39(4): 100-119.
- [42] 刘玉焕, 尹珏林, 彭洋. 社会企业如何通过社区资源拼凑实现低成本规模化发展? [J]. 研究与发展管理, 2023, 35(4): 126-138.
- [43] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.

Formation and Evolution of Competitive Advantages in Corporate Social Entrepreneurship Driven by Enterprise Technology for Good: A Longitudinal Case Study Based on Haier's Smart Elderly Care

JIANG Zhong-hui^{1,2}, WANG Ya-nan¹, LUO Jun-mei^{1,2}, MENG Chao-yue^{1,2}

(1. School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China;

2. Research Center of Innovation and Entrepreneurship, Ocean University of China, Qingdao 266100, China)

Abstract: The rapid development of science and technology and socio-economic issues have given rise to a series of social problems. More and more large companies are carrying out social entrepreneurship, which has become an innovative model for them to fulfill their social responsibilities and solve social problems. However, in a market environment full of uncertainty, the theoretical community has not yet provided in-depth and comprehensive answers to the question of how corporate social entrepreneurship can effectively create dual social and economic values and achieve a sustainable growth, especially how to build and maintain sustained competitive advantages. Taking Haier's corporate social entrepreneurship in smart elderly care as an example, this study investigates the impact mechanism of technologies for good on the competitive advantage of corporate social entrepreneurship. The research results indicate that: The process of corporate social entrepreneurship is dynamic and complex, requiring phased and focused completion. In the different stages of corporate social entrepreneurship, technologies for good can be divided into three different levels of technological concept goodness, technological synergy goodness, and technological ecology goodness. The technological goodness of enterprises at different levels promotes the evolution of resource allocation, thereby promotes the transformation of the competitive advantage of corporate social entrepreneurship from innovation advantage, social value creation advantage to sustainable development advantage. The research conclusion can enrich and expand the literatures related to the improvement of enterprise technology for good, resource allocation, and corporate social entrepreneurship, providing a guidance and reference for the development of corporate social entrepreneurship.

Keywords: corporate social entrepreneurship; enterprise technology for good; competitive advantage; resource orchestration; Haier

[责任编辑 武 爱]