

最优区分视角下新创企业商业模式创新的动态演化 ——基于理想汽车的案例研究

董保宝, 霍连群

(吉林大学 商学与管理学院, 吉林 长春 130012)

摘 要: 在新兴产业快速演进和制度环境持续变化的背景下, 新创企业商业模式创新既要回应制度规范和市场认知的一致性要求, 也需通过创新活动塑造差异性竞争优势。然而, 对于新创企业如何在一致性与差异性张力约束下推动商业模式创新动态演化, 现有研究仍缺乏系统解释。基于最优区分理论, 本文选取理想汽车开展纵向单案例研究, 探讨新创企业商业模式创新的动态演化机制。研究发现, 新创企业商业模式创新并非创新活动的简单累积, 而是随着产业情境挑战的变化, 在二元合法性与二元创新的协奏下实现阶段性跃迁。具体而言, 起步期, 企业面临结构性挑战, 通过构建型二元合法性与组合式二元创新形成门槛协奏, 实现适应型商业模式创新; 扩张期, 企业面临认知性挑战, 通过修复型二元合法性与平衡式二元创新形成补偿协奏, 实现聚焦型商业模式创新; 转型期, 企业面临系统性挑战, 通过重构型二元合法性与协同式二元创新形成整合协奏, 实现复杂型商业模式创新。本文揭示了最优区分由门槛协奏、补偿协奏到整合协奏的动态实现过程, 也为理解二元合法性、二元创新与新创企业商业模式创新之间的联动关系提供了新的解释框架。

关键词: 二元合法性; 二元创新; 商业模式创新; 最优区分理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2026)08-0133-20

一、引 言

在产业持续演进和技术快速更迭的背景下, 商业模式创新已成为新创企业突破成长约束、塑造竞争优势的重要途径(Ding, 2026)。与在位企业相比, 新创企业在资源基础、组织结构和市场地位等方面更为薄弱(Wales等, 2021), 其商业模式创新不仅取决于内部战略选择, 还受到外部制度规范与市场认知的约束(Heij等, 2024; Ellis等, 2025)。尤其在新能源汽车等新兴产业中, 新创企业既要回应监管要求、产品可靠性和社会评价等一致性要求, 以缓解“新且小”带来的合法性劣势, 又要通过持续创新塑造差异性优势, 避免陷入同质化竞争(尹西明等, 2025)。因

收稿日期: 2025-11-12

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(72072068)

作者简介: 董保宝(1981—), 吉林大学商学与管理学院教授, 博士生导师;

霍连群(1997—), 吉林大学商学与管理学院博士研究生(通信作者, huolianqun@163.com)。

此,新创企业商业模式创新并非在真空中展开,而是在一致性要求与差异化诉求的张力中动态调整。

围绕这一张力,现有研究主要沿两条路径展开。一是从外部合法性获取出发,关注社会责任嵌入、政府规制和利益相关者诉求如何塑造商业模式创新(Peprah等,2022;唐方成等,2023;Heij等,2024);二是从内部资源行动出发,强调资源编排、动态能力与组织创新对商业模式创新的推动作用(Zott和Amit,2007;Amit和Zott,2015;Snihur和Markman,2023)。尽管二者分别揭示了商业模式创新的外部约束与内部驱动,但前者忽视了新创企业在制度约束下的主动回应,后者则较少探讨外部一致性要求对创新空间的边界约束。近期研究虽开始关注新创企业合法性获取的多元路径(Spivack等,2025)、二元创新(朱明洋等,2020)及商业模式创新过程(McDonald和Eisenhardt,2020),但对于新创企业如何在一致性与差异性双重压力下协调合法性建构与创新配置,并推动商业模式创新实现动态演化,仍缺乏系统解释。

针对上述问题,最优区分理论提供了更具整合性的分析视角。该理论认为,企业只有在获得外部认可的同时保持适度差异,才能在一致性与差异性张力中实现最优区分(Deephouse,1999;Zhao等,2017;Zhang等,2023;Su等,2024)。然而,现有研究主要聚焦成熟企业、后发追赶企业和平台组织等情境(Deephouse,1999;Taeuscher等,2021),且多从静态或单时点角度讨论一致性与差异性的匹配关系,对新创企业在不同发展阶段如何将一致性要求与差异性诉求落实为具体组织行动关注不足。相关研究表明,二元合法性构成新创企业建立一致性基础的重要来源,二元创新则是其在资源约束下形成差异性优势的关键组织方式(Tornikoski和Newbert,2007;Hu等,2023;Phillips等,2025)。但现有研究尚未充分解释,二元合法性与二元创新如何随产业情境挑战变化而发生阶段性调整,并通过何种机制驱动新创企业商业模式创新实现动态跃迁。

基于上述不足,本文聚焦“在最优区分理论视角下,新创企业商业模式创新如何随着一致性与差异性张力变化实现动态演化”这一核心问题,选取理想汽车开展纵向单案例研究。研究发现,新创企业商业模式创新并非沿既定路径自然推进,而是在产业情境挑战变化下,通过二元合法性与二元创新依次形成门槛协奏、补偿协奏与整合协奏,推动商业模式创新由适应型、聚焦型走向复杂型。本文的贡献主要体现在三个方面:第一,揭示了最优区分在新创企业商业模式创新情境中的动态实现机制,表明最优区分并非静态平衡结果,而是在一致性与差异性张力持续演变中,通过协奏机制的阶段性转换得以动态实现;第二,揭示了门槛协奏、补偿协奏与整合协奏在新创企业商业模式创新情境中发生跨阶段转换的触发条件与阶段逻辑,回应了最优区分研究关于时间动态性的讨论;第三,将二元合法性与二元创新纳入统一分析框架,揭示二者如何通过联动配置构成最优区分得以实现的组织机制,从而将最优区分的实现机制推进至组织过程解释。

二、文献综述

(一)新创企业商业模式创新与最优区分理论

商业模式创新是企业围绕价值主张、价值创造与价值获取及其连接架构进行重构与更新的过程(Foss和Saebi,2017;Snihur和Markman,2023)。对新创企业而言,商业模式创新不仅是其构建竞争优势的重要来源,更是其在资源约束与外部质疑中确立市场位置的重要途径(Zott和Amit,2007;Teece,2010;Clauss,2017;云乐鑫等,2017)。然而,与凭借既有资源和品牌优势推进商业模式创新的在位企业不同,新创企业需要在合法性不足的条件提出差异化价值主张与独特资源配置方式,其商业模式创新更容易引发外部利益相关者可理解性与可接受性的

边界判断(McDonald和Eisenhardt, 2020; 唐方成等, 2023)。

围绕这一问题,既有研究主要从交易视角与制度视角展开探讨。前者聚焦差异性设计如何重组交易结构并实现价值获取,后者则强调制度规制与外部诉求对创新行为的约束与塑造(Zott和Amit, 2007; McDonald和Eisenhardt, 2020; Peprah等, 2022; Heij等, 2024)。然而,单一视角难以完整解释新创企业商业模式创新的形成逻辑。交易视角忽视了外部一致性要求对创新边界的设定,制度视角则未能阐明企业如何在规制约束下主动构建差异优势。这表明,新创企业商业模式创新并非简单的价值重构或制度适应,而是在外部一致性约束下展开差异性创新的互动过程。

最优区分理论为解析上述张力提供了整合性分析框架。该理论认为,企业只有在获得外部认可的同时保持适度差异,才能在一致性与差异性张力中实现最优区分(Deephhouse, 1999; Zhao等, 2017; Su等, 2024; Phillips等, 2025)。区别于单一的制度同构或战略差异理论,该理论能够解释企业如何在一致性要求与差异性诉求持续变化的过程中,通过不同协奏机制处理外部认可与差异性创新之间的关系。进一步地,后续研究指出,最优区分是一种跨维度的战略协奏状态,门槛协奏、补偿协奏与整合协奏是三类主要实现机制(Zhao等, 2017; Taeuscher等, 2021)。其中,门槛协奏强调企业在跨越合法性门槛后尽可能实现差异性(McKnight和Zietsma, 2018);补偿协奏强调一个战略维度上的差异性可由其他维度上的一致性加以弥补;整合协奏则强调企业通过整合与协同各战略维度,在整体上形成差异性竞争优势(Zhao等, 2017)。

现有研究已在后发追赶(彭新敏等, 2022)、大企业内部创业(郭长伟等, 2024)、AI企业场景驱动(尹西明等, 2025)等情境中探讨了最优区分的实现过程,但尚未解释随着发展阶段演进,新创企业如何在持续变化的一致性与差异性张力中通过协奏机制的动态转换推动商业模式创新的跨阶段跃迁。

(二)新创企业最优区分与二元合法性

合法性指“在由规范、价值、信念和定义构成的社会体系中,企业行为被视作可取、适当且恰当的程度”(Suchman, 1995: 575)。它不仅关系到企业能否获得外部理解、接受与资源支持,也影响其创新行动能否被市场和制度环境视为合理且可信(解学梅和朱琪玮, 2021)。对新创企业而言,合法性并非单一的静态约束,而是随环境变化不断调整的结构基础。因此,沿袭创业与组织涌现研究的经典脉络,本文聚焦由适应合法性与战略合法性构成的二元合法性,分析其对新创企业一致性构建的作用(Tornikoski和Newbert, 2007; Spivack等, 2025)。

适应合法性根植于制度逻辑,强调遵循规制要求与行业范式实现制度对齐,以降低解释成本并缓释外部风险(DiMaggio和Powell, 1983)。战略合法性基于效率逻辑,强调通过价值证明、符号建构与关系动员主动塑造认知以获取支持。二者均有助于提升外部受众对企业的认可,但实现逻辑并不相同。适应合法性依赖既有标准与范式对齐,强调稳健、可验证与可预期,却可能抑制企业能动性。战略合法性强调沟通阐释、背书联结与符号建构,能够强化认可,却也可能提高企业的解释成本,并增加外部受众的信任风险(Phillips等, 2025; Spivack等, 2025)。因此,对新创企业而言,一致性基础并非来自单一类型的合法性,而是在制度对齐与战略建构之间动态权衡的结果。

尽管合法性被广泛视为新创企业商业模式创新的重要基础(Amit和Zott, 2015; Heij等, 2024),现有研究仍存在两点局限。一是研究大多以制度逻辑为主线,聚焦政府监管、制度缺位等外部因素对商业模式创新的影响,却忽视了战略合法性的能动建构作用(Peprah等, 2022; 唐方成等, 2023)。二是现有研究多将合法性视为静态条件,未能揭示其在企业发展过程中的结构性变化(Gulati和Puranam, 2009; Spivack等, 2025)。在新兴产业中,制度约束与效率压力交互更

为显著,合法性更可能表现为由制度对齐走向战略建构的结构性调整过程(Zimmerman和Zeitz,2002)。在此背景下,最优区分理论研究虽将合法性视为一致性要求的重要来源,却尚未深入剖析二元合法性的结构性调整如何界定差异性创新的展开空间。据此,本文关注二元合法性的结构性调整如何与创新配置联动,形成阶段性协奏机制并推动商业模式创新跃迁。

(三)新创企业最优区分与二元创新

二元创新是企业在探索新机会与利用既有能力之间进行统筹配置的创新方式,包括探索式创新与利用式创新两类活动(March,1991;He和Wong,2004;Jansen等,2006)。对新创企业而言,如何在有限资源约束下协调探索与利用,是其在外部一致性约束下形成可持续差异性优势的关键(董保宝等,2022;Hu等,2023)。研究表明,探索式创新与利用式创新既在资源投入和目标导向上存在互斥性,又在知识积累与成果转化上具有互补性(Andriopoulos和Lewis,2009;Farzaneh等,2022)。由此,研究区分出三种二元创新类型:组合式二元创新强调探索与利用的互补效应及探索式创新与利用式创新总体规模带来的绩效增益;平衡式二元创新强调二者在规模上的匹配与风险管控(Choi等,2022;Hu等,2023);当平衡与组合同时达到较高水平时,利用与探索产生杠杆效应,形成协同式二元创新(Cao等,2009)。

尽管现有研究为理解二元创新的实现与作用提供了丰富洞见,但在最优区分视角下解释其如何驱动新创企业商业模式演化时仍存在明显局限。一方面,相关文献多从网络自主权(朱明洋等,2020)、资源配置(Choi等,2022)和动态能力(Farzaneh等,2022)等内部能力视角解释二元创新,却忽视了外部合法性结构变化对其展开边界的约束作用。另一方面,现有研究虽探讨了二元创新对绩效(He和Wong,2004;Hu等,2023)及商业模式创新(朱明洋等,2020)的影响,但多将其视为独立的内部驱动路径,较少关注不同二元创新类型如何与二元合法性联动,驱动新创企业商业模式创新跃迁。

综上,现有研究尚未充分揭示新创企业商业模式创新过程中,最优区分协奏机制如何随着一致性与差异性张力变化而实现动态转换。同时,将二元合法性与二元创新割裂讨论的研究取向,也限制了对二者联动机制的深入理解。据此,本文试图解释二元合法性的结构性调整如何界定二元创新的空间与边界,二者又如何通过最优区分协奏机制推动商业模式创新的动态演化。

三、研究设计

(一)方法选择

本文聚焦“在最优区分理论视角下,新创企业商业模式创新如何随着一致性与差异性张力变化实现动态演化”这一核心议题,采用纵向单案例研究方法展开分析。原因在于:第一,本文关注二元合法性、二元创新与商业模式创新之间的动态作用机制,属于“如何”类研究问题,宜采用案例研究方法(Yin,2014)。第二,本文旨在揭示新创企业不同发展阶段实现商业模式创新的内在机制,纵向单案例研究能够较好地呈现其演化过程与阶段特征。第三,新能源汽车作为数字技术驱动的新兴产业,其商业模式创新仍处于理论探索阶段(Bohnsack等,2021),单案例研究有助于在复杂产业情境中分析作用机制并开展理论建构。

(二)案例选择

1. 案例企业选择原则

本文以理想汽车为研究对象,主要基于以下三点考虑:

(1)典型性原则。在资源密集型或政策导向型产业中,新创企业成长周期相对较长,本文将观察期末成立不足10年的企业界定为新创企业(Choi等,2022)。理想汽车是中国新能源汽车产业中的典型新创企业,其早期选择增程式技术切入市场,并在长期争议中逐步形成差异化竞争

优势,较好体现了新创企业在一致性约束与差异性追求张力下实现最优区分的过程。(2)启发性原则。本文关注二元合法性与二元创新如何驱动商业模式创新。理想汽车在发展过程中呈现出合法性构建与二元创新方式的阶段性调整,并通过二者协奏推动商业模式由产品验证、规模扩张走向系统重构。因此,该案例有助于揭示“二元合法性—二元创新—商业模式创新”的作用机制。(3)可获得性原则。研究团队对理想汽车进行了持续跟踪,通过直接观察、参与观察和半结构化访谈获取一手资料,并结合企业年报、行业数据和媒体资料等二手资料进行交叉验证,从而保证资料的时序性与可靠性。

2. 案例企业阶段划分

理想汽车创立于2015年,前身为“车和家”,经营范围涵盖新能源汽车设计、研发、制造和销售等多个领域。依据其商业模式创新过程及关键里程碑事件,本文将其发展历程划分为三个阶段,如图1所示:

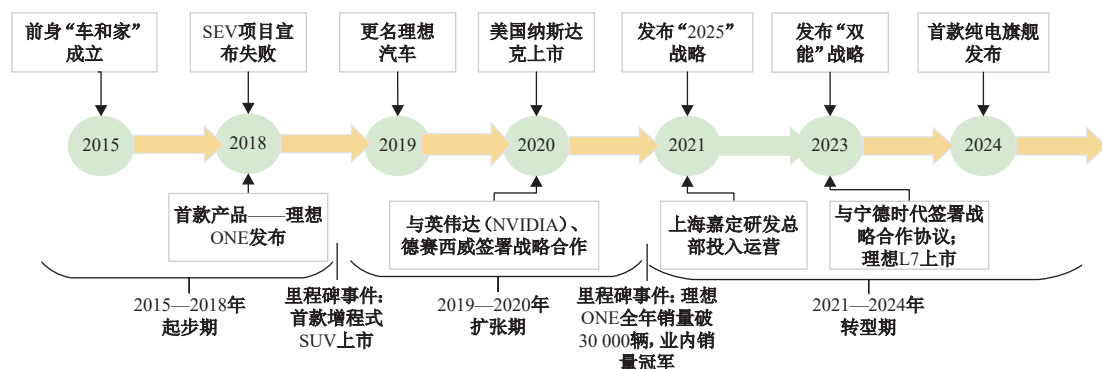


图1 理想汽车阶段划分

第一阶段为起步期(2015—2018年)。该阶段以公司成立和增程式路线确立为开端,以理想ONE发布为标志,企业核心任务在于完成技术路线选择、跨越合法性门槛并验证商业模式的基本可行性。第二阶段为扩张期(2019—2020年)。该阶段以理想ONE进入量产交付为标志,以2020年纳斯达克上市为节点,企业由产品验证转向规模化生产、交付与市场扩张。第三阶段为转型期(2021—2024年)。该阶段以“2025战略”提出和双技术路线布局启动为标志,以首款高压纯电产品上市为节点,企业由单一增程式路径转向增程与高压纯电并行布局,商业模式创新也由局部调整逐步走向系统重构。

(三)数据收集

本文收集的数据包括一手数据和二手数据,如表1所示。其中,一手数据主要来自半结构化访谈与现场参观,二手数据主要包括文献、媒体报道、企业年报及数据库资料。在2022—2024年的持续跟踪调研中,研究团队围绕理想汽车创业团队核心成员及相关负责人开展了多轮访谈和现场观察,经受访者同意后进行录音,并将访谈内容整理为文字记录。同时,研究团队持续补充和修正二手资料,通过交叉验证与三角验证(Eisenhardt, 1989)提高资料的可靠性。整体而言,本研究形成了以一手资料为主、二手资料为辅的多源数据体系,为后续分析提供了较为扎实的经验基础。

(四)数据分析

鉴于本文并非从完全开放的经验材料中归纳构念,而是关注成熟理论构念在新创企业商业模式创新动态演进中的作用机制,因此,在纵向单案例研究的总体设计下,本文以系统化组合方法(systematic combining)为逻辑主线(Dubois和Gadde, 2002),在理论框架与案例材料之

间进行持续迭代与校准;同时,依托Gioia等(2013)提出的数据结构,对一阶概念、二阶主题与聚合构念进行整理与呈现,以增强概念抽象过程的透明性。

表 1 数据资料来源

资料类型	数据来源	资料获取方式	受访 时长 /小时	字数 统计 /万字	编码	数据获取价值	
一手 资料	第一轮次	创业团队核心成员	开放式访谈,文本记录、录音	1.2	1.48	S1	理解创业过程、创新流程、商业开发活动等
	第二轮次	创业团队核心成员	半结构化访谈,文本记录、录音	2.5	2.34	S2	聚焦核心问题,理解商业模式创新、创新方式、合法性问题等
		子项目负责人	半结构化访谈,文本记录、录音	4.8	4.63	S3	聚焦创新流程,理解创新的发展过程逻辑
		生产现场	现场参观	1.5	1.18	S4	了解企业的生产经营活动
	第三轮次	创业团队核心成员	半结构化访谈	2.3	2.15	S5	根据资料编码进行确认,完善资料,确保准确性
	第四轮次	创业团队核心成员	封闭式访谈	1.8	1.86	S6	进一步丰富资料、设定问题项以深入求证,理解资料的内涵和外延
二手 资料	高管认可的公开访谈、讲话记录、官方渠道获取的权威信息、文献资料、研究报告、其他互联网资料		自行收集、整理	12.3	F1—F5	与一手资料相互印证,丰富研究素材	

为保证研究信度与效度,研究团队分为两组,由两组研究人员相互独立地开展资料阅读与数据编码,并依据三角验证原则(Eisenhardt, 1989)对关键判断进行多源资料交叉核验。具体而言,本文首先从访谈记录、公司档案和公开资料中提取关键数据并形成一阶概念;随后结合相关理论对一阶概念进行比较、归类与校准,逐步归纳出二阶主题和聚合构念。对于编码中的分歧,研究团队通过内部讨论,并在必要时征询领域专家意见,以解决编码分歧,最终形成由一阶概念、二阶主题和聚合构念构成的数据结构(图2)。

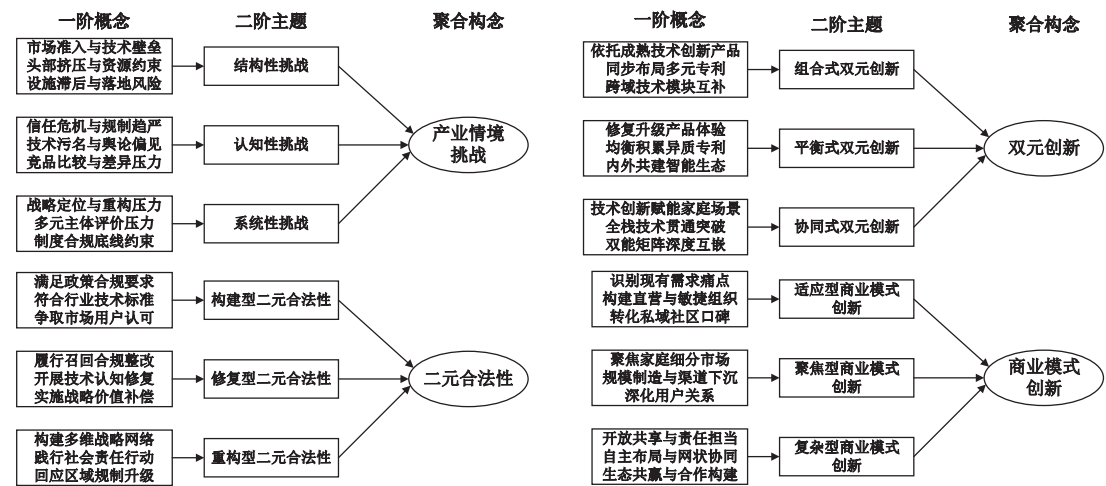


图 2 数据分析结构图

其中,聚合构念推导逻辑说明如下:

第一,产业情境挑战。本文基于访谈数据,得到“市场准入与技术壁垒”“头部挤压与资源约

束”“设施滞后与落地风险”一阶概念。结合Wang等(2017)和Pamidimukkala等(2023)关于新能源汽车产业受技术、政策及基础设施等结构性条件约束的观点,本文将其归纳为“结构性挑战”。“信任危机与规制趋严”“技术污名与舆论偏见”“竞品比较与差异压力”体现案例企业在技术选择和差异化建构中遭遇的市场认知障碍,与Navis和Glynn(2010)关于新创企业需获取外部受众理解、分类与认同的观点一致,故归纳为“认知性挑战”。“战略定位与重构压力”“多元主体评价压力”“制度合规底线约束”体现案例企业转型期面临的复合性挑战,结合Adner(2017)关于生态系统多主体对齐的讨论,本文将其归纳为“系统性挑战”。上述三类二阶主题共同刻画了案例企业外部约束由结构准入、市场认知到系统重构的阶段性演化,因而聚合为“产业情境挑战”。

第二,二元合法性。结合案例实践,并借鉴Tornikoski和Newbert(2007)、解学梅和朱琪玮(2021)等研究,本文将新创企业围绕制度对齐与战略建构形成的合法性结构界定为二元合法性。其中,“满足政策合规要求”“符合行业技术标准”“争取市场用户认可”体现案例企业以制度遵循和行业对齐构建适应合法性基础,并在争取市场认可中萌发战略合法性,故归纳为“构建型二元合法性”。“履行召回合规整改”“开展技术认知修复”“实施战略价值补偿”体现案例企业在外部负面判断形成后,通过合规整改、责任回应和价值补偿修复信任、积累支持,与Suchman(1995)关于合法性修复的讨论一致,故归纳为“修复型二元合法性”。“构建多维战略网络”“践行社会责任行动”“回应区域规制升级”体现案例企业通过战略关系、价值证明和政策响应重塑外部认可,结合Zimmerman和Zeitz(2002)关于新创企业可通过影响规则、规范、价值和认知增强合法性的观点,本文将其归纳为“重构型二元合法性”。上述三类二阶主题共同刻画了二元合法性由构建、修复到重构的阶段性演化,因而聚合为“二元合法性”。

第三,双元创新。结合案例实践,并借鉴Cao等(2009)、Choi等(2022)相关研究,本文将新创企业在不同阶段采用的创新组合归纳为组合式双元创新、平衡式双元创新和协同式双元创新。其中,“依托成熟技术创新产品”“同步布局多元专利”和“跨域技术模块互补”体现企业以成熟技术为基础嵌入差异性探索,并通过专利布局与跨域模块形成探索与利用的互补组合,故归纳为“组合式双元创新”。“修复升级产品体验”“均衡积累异质专利”和“内外共建智能生态”体现企业在产品迭代、异质专利积累和内外资源协同之间保持相对匹配,故归纳为“平衡式双元创新”。“技术创新赋能家庭场景”“全栈技术贯通突破”和“双能矩阵深度互嵌”体现企业在场景、技术与产品路线层面实现探索与利用的深度互嵌和相互赋能,故归纳为“协同式双元创新”。上述三类二阶主题共同刻画了探索与利用关系由互补组合、相对匹配到深度协同的阶段性演化,因而聚合为“双元创新”。

第四,商业模式创新。结合案例实践,并借鉴Foss和Saebi(2017)、Snihur和Markman(2023)等研究,本文将新创企业围绕价值主张、价值创造与价值获取逻辑所进行的调整与重构界定为商业模式创新。其中,“识别现有需求痛点”“构建直营与敏捷组织”“转化私域社区口碑”体现案例企业对既有产业价值逻辑的适配与初步运营,故归纳为“适应型商业模式创新”。“聚焦家庭细分市场”“规模制造与渠道下沉”“深化用户关系”体现案例企业将资源集中于特定市场,并围绕产品定位、制造交付和用户运营强化关键价值模块,故归纳为“聚焦型商业模式创新”。“开放共享与责任担当”“自主布局与网状协同”“生态共赢与合作构建”体现案例企业拓展价值创造边界,并通过多主体协同提升商业模式架构,故归纳为“复杂型商业模式创新”。Foss和Saebi(2017)提出的演进型商业模式创新在本案例中未表现为阶段主导类型,主要因为新创企业面对高不确定性和强竞争时,仅依靠微调式改良难以形成持续资源获取与竞争优势,更需要具有新颖性和结构性的商业模式创新。

四、案例分析

依据前文阶段划分,本文围绕理想汽车起步期、扩张期和转型期展开分析,并以最优区分理论为主线,考察不同产业情境挑战下二元合法性、二元创新与商业模式创新的阶段性演化。本文将一致性理解为理想汽车在新能源汽车产业政策法规、行业技术标准与主流市场认知框架中的外部可接受性,将差异性理解为其相对于同期主流技术路线、主要竞争者及既有产品定义所形成的竞争性区分。后文将据此分析理想汽车如何在回应一致性要求的同时形成差异性优势,并推动商业模式创新动态演化。

(一)起步期

1. 结构性挑战。结构性挑战是指新创企业成立初期面临的外部刚性约束,主要表现为市场准入与技术壁垒、头部挤压与资源劣势、设施滞后与落地风险,并由此形成“强一致性要求与弱差异化能力”的非对称张力。在这一阶段,一致性主要锚定于新能源汽车产业准入规则、技术标准与市场最低接受门槛,差异性则体现为企业相对于主流技术路线和既有市场方案的竞争性区分压力。对理想汽车而言,其既需跨越生产资质、销售许可与上牌认证等制度门槛,又面临电池、电机和系统集成等技术积累不足,以及特斯拉、比亚迪等头部企业挤压和充电设施滞后的外部限制。因此,理想汽车必须在满足新能源汽车准入要求的基础上,寻求相对于既有技术路线的初步竞争区分。典型证据列举如表2所示。

表2 理想汽车起步期二元合法性逻辑下商业模式创新的典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据列举
结构性挑战	市场准入与技术壁垒	2015年《新建纯电动乘用车企业管理规定》,企业须获发改委“新能源汽车生产资质”与工信部“产品公告”双资质方可合法销售或获补(F1) “作为‘第一个吃螃蟹的人’可参照车型极少……将发动机、电机等几大件集成是一大挑战”(S1)
	头部挤压与资源约束	“相比掌握电池技术的其他企业,我们外采电池导致其在供应链谈判与成本控制上处于弱势”(S5)
	设施滞后与落地风险	2015年底,我国新能源汽车销量约为公共充电桩数量的9倍,“车桩比”仅1:0.11(F5)
	满足政策合规要求	“因国内低速电动车政策法规未落实,理想SEV项目被迫停止”(S1)
构建型二元合法性	符合行业技术标准	为满足工信部新能源汽车技术准入及标准要求,理想耗资6.5亿元收购力帆汽车以获取生产资质(F1)
	争取市场用户认可	“中国新能源汽车市场竞争主体与产品日益多元,高续航及中高端产品更受用户青睐”(S1)
组合式二元创新	依托成熟技术创新产品	“增程式机械结构相对简单,技术较成熟且门槛低,投资风险相对较低”(S5) “理想ONE发动机非整机采购,而是与东安动力在MAP图优化、NVH控制策略等方面合作改造”(S3)
	同步布局多元专利	2015至2018年,理想汽车同时围绕动力电池监控、散热、防盗等应用改进方向,以及电量共享、麦克风阵列控制等智能化功能方向申请实用新型和外观设计专利与发明公布和发明授权专利(F2)
	跨域技术模块互补	“增程式SUV在国内多地可上绿牌,且空间大,能实现短途用电、长途无忧,弥补了纯电车的里程焦虑”(S1)
适应型商业模式创新	识别现有需求痛点	“我要做中国家庭用户需要的车,纯电SUV无法大规模替代燃油SUV以满足家庭旅行需求”(S1)
	构建直营与敏捷组织	线下采用直营模式砍去中间商,线上依托抖音、B站等短视频平台开展营销(F3)
	转化私域社区口碑	“推出官方App构建用户社区,通过车主真实评价实现高效营销与口碑获取”(S3)

2. 最优区分机制:构建型二元合法性和组合式二元创新的门槛协奏机制

(1)构建型二元合法性。构建型二元合法性指新创企业在进入产业初期,以制度遵循与行业对齐获取基本认可,并通过市场解释争取受众理解的合法性策略。起步期,理想汽车的合法性策略主要表现为对政策规制、行业资质与技术标准的适应。理想汽车早期SEV路线因不符合《新建纯电动乘用车企业管理规定》对“纯电动乘用车”的界定,筹备两年的项目最终于2018年终止,表明新创企业无法绕开政策规制而单独推进技术设想。此后,理想汽车通过收购力帆汽车补足行业资质,围绕增程技术方案满足技术与认证要求。同时,战略合法性并未完全缺位,而是嵌入市场争取之中,理想汽车通过中高端、长续航和家庭出行场景叙事缓解外界对技术路线的负面认知。由此,理想汽车形成了以适应合法性构建市场进入基础、战略合法性尚处萌芽的二元合法性结构。

(2)组合式二元创新。构建型二元合法性为理想汽车划定了技术路线、产品形式与市场叙事的可行边界,使其需要依托成熟技术将有限探索嵌入产品功能、专利布局与跨域模块组合之中。具体而言,理想汽车以成熟度较高的增程构型作为低风险技术基座,对电池、发动机等基础组件进行渐进优化,并将电量管理、多屏交互等智能化功能集成于底层硬件,通过融合燃油补能与电驱体验推出增程式动力汽车产品。由此,组合式二元创新既未偏离制度边界,又以长续航属性回应了用户的里程焦虑,从而在满足一致性要求的同时获得差异性竞争空间。

(3)门槛协奏机制。门槛协奏机制强调企业需先跨越一致性门槛,再在制度许可空间内获取差异性优势(McKnight和Zietsma, 2018)。在“强一致性要求与弱差异化能力”的非对称约束下,理想汽车首先通过构建型二元合法性完成市场进入,随后在制度许可边界内借助组合式二元创新回应市场痛点,形成初步竞争区分。由此,构建型二元合法性与组合式二元创新通过门槛协奏机制,推动理想汽车实现跨越市场准入门槛并实现产品落地。

3. 适应型商业模式创新。适应型商业模式创新旨在对商业模式架构进行调整,但在整体架构上延续行业惯例,不具有独特性(Foss和Saebi, 2017)。在门槛协奏机制作用下,理想汽车将制度对齐置于决策优先序列,在制度许可边界内围绕特定需求场景进行适应性调整。具体而言,在价值主张方面,理想汽车聚焦中国家庭远距离出行需求,以“无里程焦虑的家庭SUV”将非主流技术路线转化为场景解决方案;在价值创造方面,企业通过直营模式缩短服务链条,并凭借柔性供应链机制提升运营效率;在价值获取方面,企业依托官方App构建用户社群,将私域社群中的用户口碑转化为市场传播与购买推荐,以“体验—信任—推荐”口碑闭环实现低成本商业转化。

基于上述分析,本文据此提出:

命题1:在起步期,面对“强一致性要求与弱差异化能力”的结构性挑战,新创企业通过构建型二元合法性和组合式二元创新的门槛协奏机制,实现适应型商业模式创新。

(二)扩张期

随着理想ONE实现规模化交付并登陆资本市场,企业的核心任务由生存验证转向持续经营与规模扩张。规模扩张与资本市场登陆使外部审视更为严苛,理想汽车须同时应对信任修复与竞争突围的双重压力。

1. 认知性挑战。认知性挑战是指新创企业所面临的来自社会、市场和竞争对手的技术评价压力,主要表现在信任危机与规制趋严、技术污名与舆论偏见、竞品比较与差异压力,并由此形成“一致性与差异性并重”的认知张力。在这一阶段,一致性不再体现为进入资格的获得,而是锚定于消费市场对质量、安全与责任承担的评价标准;差异性则体现为企业相对于主要竞争者在技术路线与产品竞争中的区分。随着理想ONE进入规模化交付,理想汽车的评价主体由政

策监管方进一步拓展至消费市场。2019年后,多起断轴事件与召回要求使理想汽车面临信任危机,补贴退坡等政策收紧进一步提高了质量与合规标准。与此同时,特斯拉降价、蔚来与小鹏在智能化上领跑,以及传统车企跟进增程路线,使其原有差异性优势被稀释,并承受“增程技术落后”的舆论偏见。由此,扩张期理想汽车必须在修复市场信任的同时重构差异性优势。典型证据如表3所示。

表3 理想汽车扩张期二元合法性逻辑下商业模式创新的典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据列举
认知性挑战	信任危机与 规制趋严	截至2020年11月,理想ONE发生6起断轴事件,国家市场监督管理总局介入要求召回车辆(F1) 2019年3月财政部发布《关于进一步完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》,补贴平均退坡50%,次年30万元以上车型全面取消补贴;同年,北京市明确增程式不享受新能源指标(F1)
	技术污名与 舆论偏见	“同行们沉浸在纯电动的研发热情中,对于增程式技术大多不屑一顾”(S3)
	竞品比较与 差异压力	2020年,特斯拉Model 3售价一路降至25万元左右起售,蔚来发布高速NOP,小鹏发布高速NGP;岚图、问界、零跑等纷纷宣布增程式计划(F4)
	履行召回合 规整改	理想向国家市场监督管理总局主动备案,召回10469辆理想ONE并免费更换前悬架下摆臂(F1)
修复型二元 合法性	开展技术认 知修复	“初期不怕卖不出去,怕的是批量交付质量不稳,我们要用产品稳定性和测试结果让外界理解它是可靠的”(S2)
	实施战略价 值补偿	“准消费者不用担心,补贴下降的部分我们自己承担,用户到手价不变,我们希望用户能够感受到承诺与诚意,可以继续认可和支持理想ONE”(S2)
平衡式二元 创新	修复升级产 品体验	“2020款理想ONE对隐私玻璃、可变进气格栅、静音轮胎等功能进行了全新升级。新增家人用车、提醒前车起步,优化车道偏离预警逻辑等功能”(S4)
	均衡积累异 质专利	2019年至2020年期间,理想汽车在智能交互、车载语音游戏控制等探索性方向,以及车辆空调系统,儿童座椅安装口等产品改进方向均保持较高专利申请活跃度(F2)
	内外共建智 能生态	理想与NVIDIA、德赛西威签约合作自动驾驶,并与苹果、华为等手机厂商合作新增手机钥匙功能(F4) “研发共享车辆用车订单的生成方法及装置”(S3)
聚焦型商业 模式创新	聚焦家庭细 分市场	“秉承用户体验第一,聚焦多胎家庭用车需求,定位中大型SUV并推出六座奶爸车”(S1)
	规模制造与 渠道下沉	“依托常州基地专业化、规模化生产以压缩成本实现规模效益”(S4) “瞄准新增量市场,渠道向三四五线城市下沉,同时提升高保有量城市网点密度”(S2)
	深化用户关 系	“深挖乘车体验与售后等增值服务,提高用户忠诚度与锁定作用,建立强用户关系”(S6)

2. 最优区分机制:修复型二元合法性与平衡式二元创新的补偿协奏机制

(1)修复型二元合法性。修复型二元合法性是指新创企业在外部负面判断形成后,一方面通过合规整改、责任回应修复信任基础,另一方面通过价值补偿主动争取增量支持的合法性策略。扩张期,理想汽车的一致性建构不再聚焦市场准入资格,而是转向消费市场对质量可靠性、责任承担和消费公平性的期待。面对质量危机,理想汽车主动召回车辆并增加产品达标与认证测试投入,以合规整改修复存量信任,体现适应合法性在信任修复中的基础作用。面对补贴退坡冲击,企业主动让利并保持消费者到手价不变,将制度压力转化为声誉资本,表明战略合法性在支持积累与认知重建中的显性作用。由此,适应合法性通过责任回应修复信任底线,战略合法性通过价值补偿积累市场支持,共同巩固扩张期的一致性基础。

(2)平衡式二元创新。平衡式二元创新是指企业通过探索与利用的相对匹配,实现修复升级产品体验、均衡积累异质专利与内外共建智能生态。对扩张期的理想汽车而言,修复型二元合法性通过恢复信任基础和提供价值补偿,降低了探索式创新的外部解释风险,同时维持了利用式创新的持续深化空间。在此基础上,理想汽车一方面围绕理想ONE进行产品迭代,修复产品短板、重建用户信任;另一方面与NVIDIA、德赛西威、华为等外部主体建立合作,推进自动驾驶和智能生态建设。同时,前沿探索与实用改进两类专利申请保持相对均衡,表明其探索与利用逐步形成匹配关系。由此,平衡式二元创新为理想汽车的差异性突围提供了结构性支撑。

(3)补偿协奏机制。补偿协奏机制是指一个战略维度形成的一致性可以弥补其他战略维度追求差异性所带来的风险(Zhao等,2017)。在“一致性与差异性并重”的认知张力下,理想汽车通过修复型二元合法性积累信任资本,为平衡式二元创新提供制度容错空间,即合规遵从降低了外界对智能化布局的质疑,声誉资本拓宽了差异性突围的行动边界。由此,理想汽车在维持高水平一致性评价的同时支撑了差异化突围,实现由生存维持向竞争发展的转变。

3. 聚焦型商业模式创新。聚焦型商业模式创新是指在行业或市场层面形成了新颖的价值定位,但创新范围主要集中于若干关键模块,尚未触发系统性架构的重构(Foss和Saebi,2017)。在补偿协奏机制作用下,理想汽车并未走向全面系统重构,而是围绕核心用户群、关键产品场景和若干价值模块展开集中创新。具体而言,在价值主张方面,企业聚焦家庭细分市场,以六座中大型“奶爸车”实现差异化定位;在价值创造方面,依托常州基地推进规模制造,并通过销售网络下沉扩大市场覆盖;在价值获取方面,通过深化用户关系和拓展全生命周期服务提升用户黏性,实现持续价值转化。

基于上述分析,本文据此提出:

命题2:在扩张期,面对“一致性与差异性并重”的认知性挑战,新创企业通过修复型二元合法性与平衡式二元创新的补偿协奏机制,实现聚焦型商业模式创新。

(三)转型期

随着《理想汽车2025战略》的提出以及港股上市完成,理想汽车的发展重心由规模交付与效率提升转向多技术路线并行和生态化竞争,企业核心命题也由“活下去”升级为“活得强”。

1. 系统性挑战。系统性挑战是指新创企业面临的源自战略定位与重构压力、多元主体评价压力与制度合规底线约束,并由此形成“高差异性需求与一致性底线约束”的系统张力。在这一阶段,一致性主要锚定于重点区域规划、安全合规底线及多方利益相关者期待,差异性则体现为企业在现有竞争格局中所承受的系统升级压力。对理想汽车而言,竞品技术迭代以及理想ONE停产换代,促使企业由单一车型战略转向产品矩阵重构;投资者质疑、资本减持和网络负面舆情加剧了多元主体评价压力;受汽车产品安全要求提高和绿牌政策收紧的影响,企业面临的制度合规底线约束进一步增强。由此,转型期理想汽车的核心任务转变为在制度底线内实现系统跃迁。典型证据如表4所示。

2. 最优区分机制:重构型二元合法性与协同式二元创新的整合协奏机制

(1)重构型二元合法性。重构型二元合法性是指新创企业在竞争位置和利益相关者关系变化下,通过战略网络、责任叙事和价值证明重塑外部认可与行业影响,同时将制度约束转化为经营边界的合法性策略。转型期,理想汽车的一致性建构体现为对重点区域新能源政策、安全合规底线及多方利益相关者期待的持续回应。在战略合法性方面,理想汽车通过政府、高校和合作伙伴等多维战略网络获取资源支持与合法性背书,并借助材料回收、公益捐赠等责任行动强化社会价值证明。在适应合法性方面,面对区域规划升级,企业通过布局高压纯电方案回应政策变化。由此,战略合法性拓展了社会认同与产业影响,适应合法性则为转型提供稳定边界,

表 4 理想汽车转型期二元合法性逻辑下商业模式创新的典型证据

二阶主题	一阶概念	典型证据列举
系统性挑战	战略定位与重构压力	“问界M7的发布致使理想ONE销售崩盘并提前停产,团队受创且大量一线产品专家离职”(S6)
	多元主体评价压力	“仅有一款车型致使投资者认为产品极度单一,过度依赖增程路线”(S5) “多平台密集发布的负面信息致使车主形象受损,生活遭受严重侵扰”(S6)
	制度合规底线约束	“针对理想L9空气悬架故障事件,我们第一时间启动技术核查、升级质保方案并主动向监管部门回函说明……生命只有一次”(S5)
重构型二元合法性	构建多维战略网络	与重庆市政府签署战略合作协议;与上海大学等多所院校开展产学研合作;2023年召开全球合作伙伴大会,四百余家伙伴参会(F4)
	践行社会责任行动	“优先选用成熟回收技术材料,最大限度减少不可回收材料使用”(S6) “先后向河南暴雨、四川地震及多地慈善机构进行公益捐赠”(F1)
	回应区域规制升级	上海市发布《上海市鼓励购买和使用新能源汽车实施办法》,自2021年3月起插电和增程式汽车逐步退出送牌行列(F1)
协同式二元创新	技术创新赋能家庭场景	“二排配置独立空调与B柱出风口,提升后排家人舒适度;配备三块15.7英寸超清屏实现影音娱乐,并提供车内大床体验以满足全家露营需求”(S4) “开发Whale与Shark两种纯电动车平台”(S2)
	全栈技术贯通突破	“自研智驾SoC与车规级MCU芯片,以及NOA导航辅助、中央域控、多模态融合感知等智能驾驶技术”(S3) “发布‘双能战略’进军纯电与智能驾驶市场”(S1)
	双能矩阵深度互嵌	“围绕高压超快充,在4C电池、碳化硅技术、热管理及大功率充电网络、智能驾驶与大模型MindGPT方面进行布局”(S3)
复杂型商业模式创新	开放共享与责任担当	“我们处在这个行业,不能只想着商业利益,也要考虑社会和产业问题”(S1) “2022年启动功率半导体研发生产基地”(S6)
	自主布局与网状协同	与海纳川签署协议深化供应链合作;携手三安共建半导体基地,布局高压电驱动自主产业链(F4)
	生态共赢与合作构建	筹办“理想汽车2022全球合作伙伴大会”;与地平线携手“芯片+工具链”的智能汽车方案;共建深层次、多维度、开放共赢的智能汽车生态(F4)

二者共同支撑了转型期一致性基础的重构。

(2)协同式二元创新。协同式二元创新是指新创企业通过利用式与探索式创新的深度融合与相互赋能,构建难以复制的竞争优势。对转型期的理想汽车而言,重构型二元合法性通过提供行业认可与制度边界,为系统性创新升级和多技术路线突破创造条件。具体而言,理想汽车一方面围绕家庭场景持续深化空间、舒适与娱乐体验,将功能满足升级为体验创造;另一方面推进纯电平台、智能驾驶芯片和多模态感知算法等关键技术突破,并通过双能矩阵整合增程、纯电、智能驾驶和大模型等技术路径。由此,企业不再仅强调探索与利用的平衡或组合,而是通过协同式二元创新形成多产品布局、关键技术自研与生态联动的系统性差异化壁垒。

(3)整合协奏机制。整合协奏是指企业通过整合与协同各战略维度,使其在整体上形成差异性竞争优势(Zhao等,2017)。在“高差异性需求与一致性底线约束”的系统张力下,重构型二元合法性为技术与场景融合创新提供制度边界和行业认可,协同式二元创新则为合法性主张提供价值内核与技术支撑。由此,一致性与差异性不再分别作用于局部环节,而是在更高层次上相互嵌入、协同推进,推动理想汽车实现由竞争突围向行业主导的战略跃迁。

3. 复杂型商业模式创新。复杂型商业模式创新强调企业商业模式整体架构上实现领先于行业的系统性突破(Foss和Saebi,2017)。转型期,企业竞争由单一产品或细分场景竞争升级为多技术路线协同、关键技术自研与战略网络协同的系统竞争,因此理想汽车的商业模式创新表现为价值主张、价值创造与价值获取逻辑的复杂重构。具体而言,在价值主张方面,企业由满足

用户需求转向强调开放共享与责任担当;在价值创造方面,通过功率半导体研发生产基地、自主产业链建设和供应链伙伴协同,推进自主布局与网状协同;在价值获取方面,通过全球合作伙伴大会及“芯片+工具链”等合作方案,逐步形成开放共赢的生态收益逻辑。

基于上述分析,本文据此提出:

命题3:在转型期,面对“高差异性需求与一致性底线约束”的系统性挑战,新创企业通过重构型二元合法性与协同式二元创新的整合协奏机制,实现复杂型商业模式创新。

五、案例讨论

(一)最优区分协奏机制驱动商业模式创新跃迁:从门槛协奏到补偿协奏再到整合协奏

本文发现新创企业商业模式创新的动态演化,并非创新结果沿既定路径的自然累积,而是在发展阶段的推进过程中,围绕一致性要求与差异性追求不断调整最优区分协奏机制的结果(如图3所示)。对理想汽车而言,一致性主要体现为企业在政策法规、行业技术标准与主流市场认知层面获得外部认可的程度,差异性则主要体现为企业在技术路线、产品定义与用户场景上的竞争性区分。随着产业情境挑战持续变化,一致性与差异性之间的张力结构不断重组,协奏机制由门槛协奏转向补偿协奏,再转向整合协奏,并推动商业模式创新由适应型、聚焦型走向复杂型。

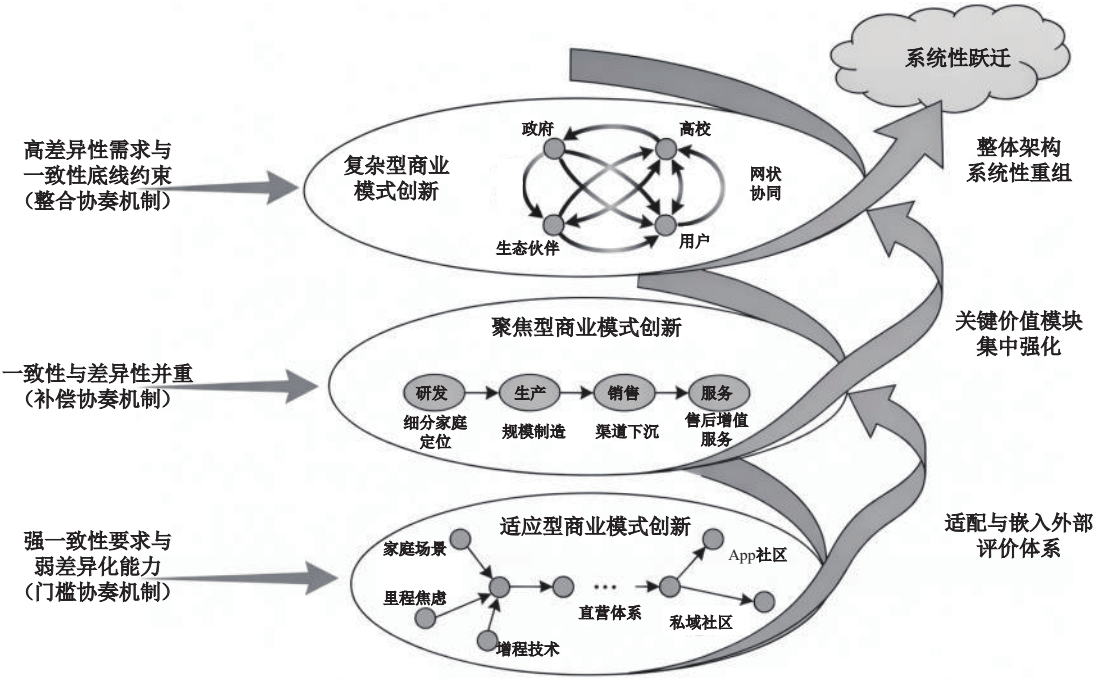


图3 商业模式创新的动态演进规律

在起步期,市场准入、技术壁垒、资源劣势与设施滞后共同构成结构性挑战,形成“强一致性要求与弱差异化能力”的约束结构。在此条件下,企业首先需要跨越制度许可与市场接受的进入门槛,差异性创新只能在有限空间内展开,因此门槛协奏构成最优区分得以实现的有效机制。其结果并非商业模式整体重构,而是在价值主张、价值创造与价值获取三维度上对既有产业价值逻辑进行调整,通过外部评价体系的嵌入与适配,形成适应型商业模式创新。

进入扩张期后,外部评价者对企业的一致性判断不再停留于合规性基础,而进一步转向企

业能否持续被市场接受,并在竞争中形成稳定的差异性认知,张力结构由此演变为“一致性与差异性并重”。在这一条件下,仅依靠合规嵌入和进入验证已不足以支撑品牌认知、规模扩张与竞争突围,企业需要以前期积累的一致性资本吸收差异性创新带来的外部风险,因而转向补偿协奏机制。在补偿协奏机制作用下,商业模式创新不再停留于全局适配,但也尚未走向系统重构,而是将差异性集中配置于核心用户群、关键产品场景与关键价值模块,形成聚焦型商业模式创新。

转型期,战略定位与重构压力、多元主体评价压力与制度合规底线约束共同构成系统性挑战,张力结构进一步演变为“高差异性需求与一致性底线约束”并存的状态。此时,企业竞争重点已由产品和模块层面升级为技术标准与生态主导层面,原有以一致性资本换取差异性容错空间的补偿协奏逐渐显露局限,理想汽车由此转向整合协奏机制。整合协奏的核心在于,一致性与差异性不再分别作用于局部模块,而是共同塑造企业的竞争方向与发展边界(Zhao等, 2017)。在这一协奏机制下,商业模式创新表现为价值主张、价值创造与价值获取逻辑的系统性重组,形成复杂型商业模式创新。

进一步看,不同协奏机制之所以分别导向适应型、聚焦型与复杂型商业模式创新,关键在于创新强度的递增,而在于其对差异性展开范围与价值逻辑重构深度的界定不同。门槛协奏下,差异性只能嵌入制度许可与市场接受边界之内,商业模式创新主要表现为适配化调整;补偿协奏下,企业能够将差异性集中投入于关键模块,但其展开仍依赖既有一致性基础提供容错空间,因此结果是局部强化而非整体重组;整合协奏下,一致性与差异性共同嵌入技术路线、价值网络与收益逻辑之中,由此推动商业模式从模块优化升级为整体架构重构。

综上,新创企业在不同发展阶段面临不同的一致性 with 差异性张力,并推动协奏机制由门槛协奏、补偿协奏演进至整合协奏,进而驱动商业模式创新由适应性调整转向关键模块强化,并实现整体架构重组。由此,本文表明,商业模式创新的类型跃迁并非创新积累的自然溢出,而是最优区分协奏机制动态转换的结果,为Foss和Saebi(2017)的静态类型框架补充了动态演化解释。

(二)二元合法性与双元创新:最优区分的实现机制

本文发现,在新创企业商业模式创新的动态演化过程中,最优区分并非停留于一致性与差异性之间的理论张力,而是通过二元合法性与双元创新在不同阶段的联动得以实现。对理想汽车而言,合法性结构变化持续影响双元创新的展开边界、资源投入方向与协同方式,并进一步形成不同类型的协奏机制,由此推动最优区分得以动态实现(如图4所示)。

起步期,构建型二元合法性界定了双元创新的可行边界,制度对齐构成一致性基础的主要来源。在这一条件下,创新活动既不能脱离制度许可与市场可接受范围,又受到资源匮乏对创新深度与规模的约束,因而企业只能在利用式创新基础上嵌入有限探索,并通过组合式双元创新的互补效应实现最优区分。理想汽车放弃SEV项目后,以较为成熟的增程构型为技术基座,推出解决需求痛点的新产品,同时通过专利布局与跨域模块组合形成有限差异性。由此,构建型二元合法性通过制度许可空间规定双元创新边界,使企业以跨越一致性门槛为前提,在可接受范围内获取差异性优势,并形成门槛协奏机制。

扩张期,二元合法性由被动获取转向信任修复与支持积累。面对信任危机、技术污名与舆论偏见等复杂评价,适应合法性通过主动召回、质量测试修复存量信任,为后续差异性创新提供可信背书;战略合法性则通过价值叙事与补偿积累增量支持,增强差异性创新的外部可接受性。由此,探索式创新的外部风险得以降低,利用式创新的持续深化也不再明显挤压探索式创新的组织空间,探索与利用逐步趋于均衡。理想汽车持续推进产品迭代,并同步开展跨界智能

化合作,表明平衡式二元创新并非资源规模自然扩大的结果,而是二元合法性通过一致性资本吸收差异性创新风险的结果。在此基础上,修复型二元合法性与平衡式二元创新联动,形成补偿协奏机制。

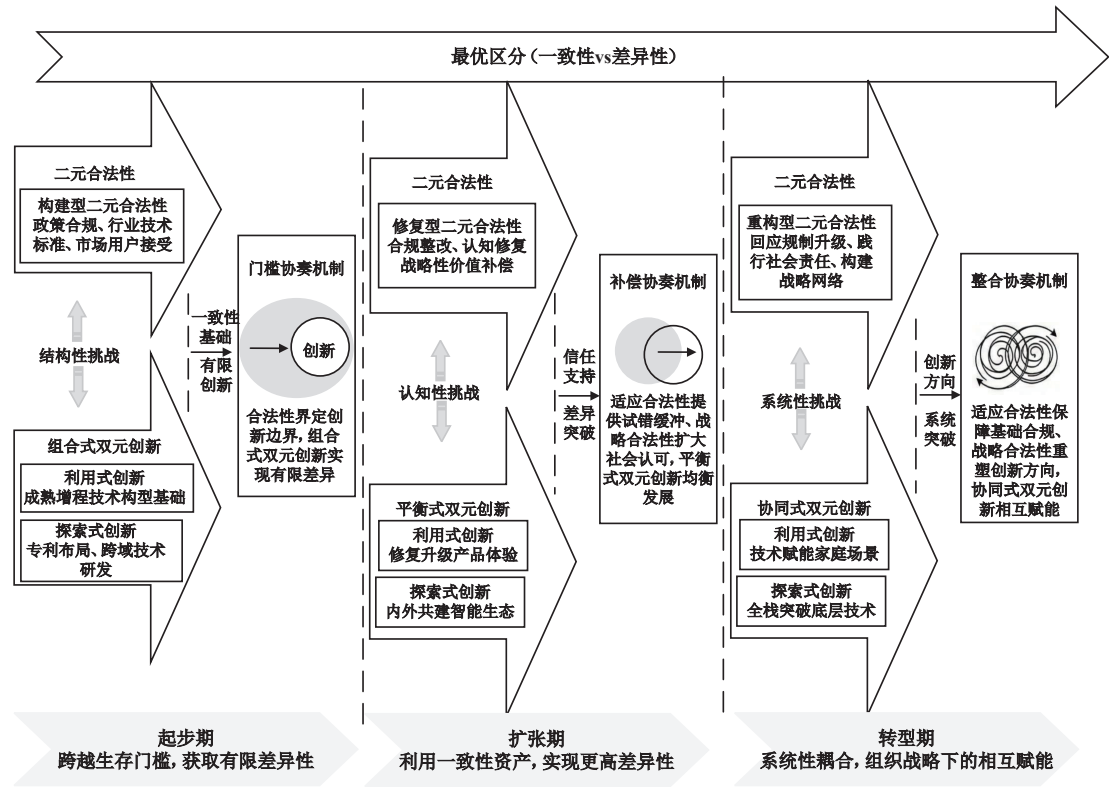


图4 最优区分协奏机制形成示意图

转型期,重构型二元合法性推动企业由制度对齐优先转向战略建构主导。此时,合法性已不再只是创新活动的外部许可条件,而是通过责任叙事和多维战略网络为系统性创新提供价值认同、资源支持与制度边界。在这一条件下,探索式创新与利用式创新不再只是平衡配置,而是在战略目标层面形成相互支撑的协同关系。探索式创新围绕高压纯电平台、智能驾驶和底层关键技术拓展差异性边界,利用式创新围绕家庭场景持续深化产品体验,为探索式创新提供需求牵引与商业落地基础。由此,重构型二元合法性与协同式二元创新相结合,使一致性建构与差异性创新共同嵌入企业更高层次的发展逻辑,形成整合协奏机制。

由此可见,二元合法性结构调整依次推动二元创新呈现组合式、平衡式与协同式三种形态,并通过联动配置形成门槛协奏、补偿协奏与整合协奏。这表明,一致性要求与差异性追求并未停留于理论张力,而是在合法性结构与创新配置的联动演化中,被转化为新创企业持续实现最优区分的组织机制。

六、结 论

(一)研究结论

本文通过对理想汽车的纵向案例研究,构建了最优区分视角下新创企业商业模式创新的演化过程模型(如图5所示)。研究发现,新创企业商业模式创新并非沿单一路径线性推进,而是在产业情境挑战变化中,通过一致性建构与差异性创新的协奏实现阶段性跃迁。具体而言,本

文形成三点研究结论:第一,构建了最优区分视角下新创企业商业模式创新的动态演化路径框架。面对一致性与差异性张力的持续演变,新创企业商业模式创新呈现出“适应型商业模式创新—聚焦型商业模式创新—复杂型商业模式创新”的演化路径。该路径并非创新结果的简单累积,而是遵循了从“制度嵌入与外部评价适配”到“关键价值模块集中强化”,并最终走向“整体架构系统性重组”的递进逻辑。第二,揭示了新创企业最优区分协奏机制跨阶段转换的触发机制。伴随产业挑战由结构性向认知性、再向系统性递进升级,新创企业面临的一致性与差异性张力结构持续调整,并驱动最优区分协奏机制由门槛协奏转向补偿协奏,再转向整合协奏。协奏机制的跨阶段转换推动新创企业由被动适应外部评价体系,走向主动重塑产业规则与生态协同。第三,剖析了二元合法性与二元创新联动配置驱动商业模式创新的内在协奏机制。新创企业在不同阶段通过二元合法性构建与二元创新的联动配置实现最优区分。门槛协奏体现为构建型二元合法性严格界定创新展开边界,促使企业采取以成熟技术为基座的组合式二元创新;补偿协奏表现为修复型二元合法性提供信任缓冲,释放差异化探索空间,驱动企业形成平衡式二元创新;整合协奏则体现为重构型二元合法性牵引创新方向,推动探索式创新与利用式创新协同发展。由此,一致性建构与差异性创新在联动演化中被转化为新创企业实现最优区分的具体机制。

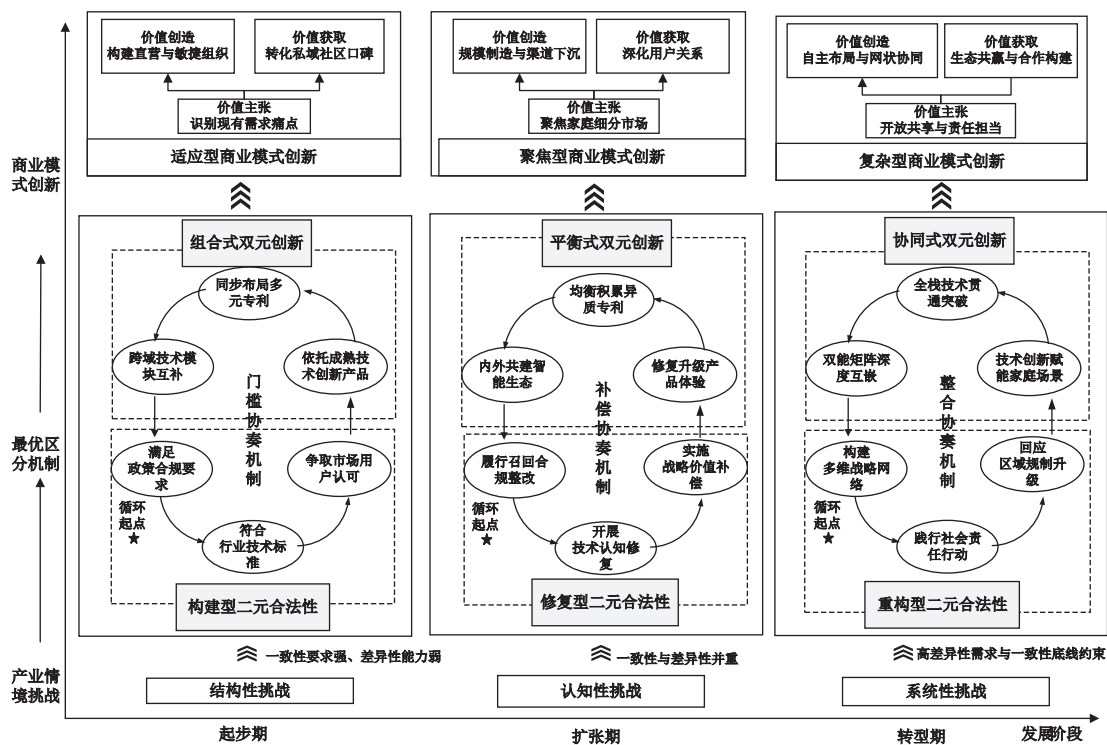


图5 新创企业商业模式创新的过程模型

(二)研究贡献

本文的理论贡献主要包括以下三个方面。

第一,本文揭示了最优区分在新创企业商业模式创新情境中的动态实现机制。既有研究已指出最优区分是企业处理一致性与差异性张力的战略状态,并提出门槛、补偿与整合三类协奏机制(Zhao等,2017;McKnight和Zietsma,2018),但对于这些机制如何在新创企业发展过程中推动商业模式创新阶段性跃迁,仍缺乏系统解释。本文表明,最优区分是在一致性与差异性张

力持续变化中,通过协奏机制由门槛协奏转向补偿协奏、再转向整合协奏而动态实现的,并由此推动商业模式创新由适应型走向聚焦型、再走向复杂型。由此,本文将最优区分研究由协奏机制的静态内涵推进到新创企业商业模式创新情境中的过程解释。第二,本文揭示了新创企业最优区分协奏机制跨阶段转换的触发条件与阶段逻辑。Su等(2024)虽已呼吁关注协奏机制的时间动态性,但其研究主要关注成熟企业在特定时点如何定位以实现最优区分,尚未充分解释协奏机制如何随企业发展而转变。本文发现,协奏机制转换并非外部竞争压力变化的简单结果,而是由不同发展阶段产业情境挑战变化所引发的一致性与差异性张力结构重组所驱动。具体而言,门槛协奏向补偿协奏的转换源于结构性挑战升级为认知性挑战,补偿协奏向整合协奏的转换则源于认知性挑战进一步升级为系统性挑战。由此,本文将最优区分理论中的协奏机制由静态类型推进为具有触发条件与阶段逻辑的动态过程。第三,本文揭示了二元合法性与双元创新联动配置实现最优区分的组织机制。既有研究虽已将最优区分理论应用于成熟企业、后发企业与平台组织等情境(Taecher等,2021;彭新敏等,2022),但对于新创企业如何将一致性要求与差异性追求转化为具体组织实践,仍缺乏系统解释。本文将二元合法性与双元创新纳入统一分析框架,表明二元合法性的结构调整会持续界定并重塑双元创新的展开边界、资源投入方向与协同方式,进而推动双元创新由组合式、平衡式走向协同式,并形成相应的门槛协奏、补偿协奏与整合协奏。由此,本文将最优区分的实现机制进一步推进为合法性结构与创新配置联动演化的组织过程解释。

本文的实践启示:首先,对新创企业管理者而言,商业模式创新应根据发展阶段选择适配的合法性策略。成立初期,企业应将“活下来”作为底线任务,优先围绕监管合规、产品可靠性与可交付性实现制度对齐,跨越市场进入门槛。随着企业成长,管理重点应由“活下来”转向“活下去”,在维持合规与质量信任的基础上,通过责任承担、价值补偿和利益相关者互动巩固社会认可。进入转型阶段后,企业应在坚守制度底线的同时,加强与政府、供应链上下游及用户等利益相关者协同,通过责任实践与价值证明降低外部不确定性判断。其次,对新创企业而言,差异性优势的形成关键不在于同时追求高强度的探索与利用,而在于依据发展阶段和外部一致性要求动态配置双元创新。在成立初期,企业应将有限探索嵌入既有技术与产品架构,避免创新脱离制度容忍与市场接受边界。随着发展推进,企业应在持续优化现有产品和服务的同时,加大对新功能、新场景与新生态的探索投入,推动探索与利用由组合走向平衡与协同。进一步地,企业还应将双元创新成果嵌入价值主张、价值创造与价值获取逻辑之中,避免创新停留在技术和产品层面。最后,对政府部门而言,支持新创企业成长不应仅停留于研发补贴、税收优惠和融资支持层面,而应从制度规则、基础设施和协同生态等方面为商业模式创新提供系统支撑。具体而言,政府可通过完善标准体系、开放示范场景、建设公共测试平台和搭建跨主体协同机制,降低新技术、新模式落地过程中的制度与市场不确定性。同时,推动区域性或全国性创新信息共享平台建设,促进产学研协同合作、关键技术联合攻关与科研成果转化。

(三)研究局限与未来展望

本文的局限及基于此的未来研究方向主要体现在三个方面。第一,案例研究样本仍存在一定局限。尽管本文严格遵循案例研究方法论,选取商业模式创新具有启发性的新创企业作为案例样本,并通过多源资料和三角验证尽可能保证研究信度与效度,但单案例研究在复制性和拓展性方面仍存在局限。未来研究可通过多案例研究、大样本研究或跨行业比较,进一步检验本文结论的适用范围与普适性。第二,研究对象类型仍有待拓展。本文研究对象是一家专一化新创企业,其业务重点相对集中,外部环境和战略选择相对清晰。相比之下,多元化企业往往面临更高的内部业务复杂性、资源分配冲突和业务单元协同压力,这可能影响其实现最优区分的方

式与路径。未来研究可进一步探讨多业务目标、一致性冲突和竞争性资源配置如何影响企业最优区分的动态演化过程。第三,利益相关者认知机制与商业模式创新类型边界仍有待深化。本文重点讨论了商业模式创新的合法性驱动因素,并强调利益相关者合法性认可的重要性,但尚未从个体认知视角深入剖析利益相关者判断模式与分类标准对商业模式创新结果及绩效的影响。未来研究可进一步引入利益相关者认知视角,揭示外部评价主体如何理解、分类和评价新创企业的差异化行动。此外,本文基于商业模式创新四类型框架展开分析,但在理想汽车发展历程中,演进型商业模式创新并未呈现为阶段主导类型。未来研究可在竞争压力较低或更成熟的企业及行业中,进一步检验演进型商业模式创新是否会成为更具代表性的主导路径,从而拓展商业模式创新类型演化的边界条件。

主要参考文献

- [1]董宝宝,程松松,张兰. 二元创新研究述评及开展中国情境化研究的建议[J]. [管理学报](#), 2022, 19(2): 308-316.
- [2]郭长伟,朱亚丽,于振洋,等. 大企业内部创业单元如何脱颖而出——基于最优区分视角的纵向案例研究[J]. [南开管理评论](#), 2024, 27(8): 161-171,184.
- [3]彭新敏,张祺瑞,刘电光. 后发企业超越追赶的动态过程机制——基于最优区分理论视角的纵向案例研究[J]. [管理世界](#), 2022, 38(3): 145-161.
- [4]唐方成,靳晓曼,顾世玲. 评价者分类视角下商业模式创新的合法化机制——以网约车的类别涌现为例[J]. [管理世界](#), 2023, 39(8): 114-131.
- [5]解学梅,朱琪玮. 企业绿色创新实践如何破解“和谐共生”难题?[J]. [管理世界](#), 2021, 37(1): 128-149,9.
- [6]尹西明,武沛琦,钱雅婷,等. 先立后破: 场景驱动如何助力AI新创企业实现最优区分——基于微言科技的纵向单案例研究[J]. [南开管理评论](#), 2025, 28(12): 14-26.
- [7]云乐鑫,杨俊,张玉利. 创业企业如何实现商业模式内容创新?——基于“网络—学习”双重机制的跨案例研究[J]. [管理世界](#), 2017, 33(4): 119-137,188.
- [8]朱明洋,张玉利,曾国军. 网络自主权、企业二元创新战略与商业模式创新关系研究: 内部协调柔性的调节作用[J]. [管理工程学报](#), 2020, 34(6): 66-78.
- [9]Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy[J]. [Journal of Management](#), 2017, 43(1): 39-58.
- [10]Amit R, Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design[J]. [Strategic Entrepreneurship Journal](#), 2015, 9(4): 331-350.
- [11]Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. [Organization Science](#), 2009, 20(4): 696-717.
- [12]Bohnsack R, Kurtz H, Hanelt A. Re-examining path dependence in the digital age: The evolution of connected car business models[J]. [Research Policy](#), 2021, 50(9): 104328.
- [13]Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H P. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects[J]. [Organization Science](#), 2009, 20(4): 781-796.
- [14]Choi Y R, Ha S, Kim Y. Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: Is smallness a liability or an asset?[J]. [Small Business Economics](#), 2022, 58(4): 2183-2209.
- [15]Clauss T. Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance[J]. [R&D Management](#), 2017, 47(3): 385-403.
- [16]Deephouse D L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance[J]. [Strategic Management Journal](#), 1999, 20(2): 147-166.
- [17]DiMaggio P J, Powell W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields[J]. [American Sociological Review](#), 1983, 48(2): 147-160.
- [18]Ding X Z. Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups[J]. [Journal of Innovation & Knowledge](#), 2026, 14: 100970.
- [19]Dubois A, Gadde L E. Systematic combining: An abductive approach to case research[J]. [Journal of Business Research](#), 2002, 55(7): 553-560.

- [20]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [21]Ellis S J, Khanagha S, Aalbers R, et al. Middle managers at the crossroads: Navigating legitimacy tensions in pursuit of radical innovation in nascent ecosystems[J]. *Research Policy*, 2025, 54(8): 105287.
- [22]Farzaneh M, Wilden R, Afshari L, et al. Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 148: 47-59.
- [23]Foss N J, Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 200-227.
- [24]Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology[J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [25]Gulati R, Puranam P. Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 422-440.
- [26]He Z L, Wong P K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. *Organization Science*, 2004, 15(4): 481-494.
- [27]Heij C V, Volberda H W, Hollen R M A. To replicate or to renew your business model? The performance effect in dynamic environments[J]. *Long Range Planning*, 2024, 57(3): 102440.
- [28]Hu J, Wang Y L, Liu S N, et al. Mechanism of latecomer enterprises' technological catch-up in technical standards alliances—An ambidextrous innovation perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2023, 154: 113321.
- [29]Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [30]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [31]McDonald R M, Eisenhardt K M. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2020, 65(2): 483-523.
- [32]McKnight B, Zietsma C. Finding the threshold: A configurational approach to optimal distinctiveness[J]. *Journal of Business Venturing*, 2018, 33(4): 493-512.
- [33]Navis C, Glynn M A. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55(3): 439-471.
- [34]Pamdimukkala A, Kermanshachi S, Rosenberger J M, et al. Evaluation of barriers to electric vehicle adoption: A study of technological, environmental, financial, and infrastructure factors[J]. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 2023, 22: 100962.
- [35]Peprah A A, Giachetti C, Larsen M M, et al. How business models evolve in weak institutional environments: The case of Jumia, the Amazon. Com of Africa[J]. *Organization Science*, 2022, 33(1): 431-463.
- [36]Phillips D, Edwards B D, Rutherford M W. Conformity *or* Differentiation: Optimal distinctiveness through mediating channels[J]. *Journal of Business Research*, 2025, 189: 115154.
- [37]Snihur Y, Markman G. Business model research: Past, present, and future[J]. *Journal of Management Studies*, 2023, 60(8): e1-e14.
- [38]Spivack A J, Lahti T, Burström T, et al. Legitimacy perceptions amid institutional pluralism: How hype over decoupled practices influences entrepreneurial ventures[J]. *Journal of Business Venturing*, 2025, 40(4): 106505.
- [39]Su J Q, Gao X, Tan J. Positioning for optimal distinctiveness: How firms manage competitive and institutional pressures under dynamic and complex environment[J]. *Strategic Management Journal*, 2024, 45(2): 333-361.
- [40]Suchman M C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 571-610.
- [41]Taeuscher K, Bouncken R, Pesch R. Gaining legitimacy by being different: Optimal distinctiveness in crowdfunding platforms[J]. *Academy of Management Journal*, 2021, 64(1): 149-179.
- [42]Teece D J. Business models, business strategy and innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 172-194.
- [43]Tornikoski E T, Newbert S L. Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective[J]. *Journal of Business Venturing*, 2007, 22(2): 311-335.
- [44]Wales W J, Kraus S, Filser M, et al. The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 128: 564-577.

- [45]Wang S Y, Li J, Zhao D T. The impact of policy measures on consumer intention to adopt electric vehicles: Evidence from China[J]. [Transportation Research Part A: Policy and Practice](#), 2017, 105: 14-26.
- [46]Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- [47]Zhang Y L, Zhou X Y, Lyles M A. Reaching an optimally distinctive CSR strategy: Examining the antecedents of CSR scope conformity and emphasis differentiation among Chinese publicly listed companies[J]. [Management and Organization Review](#), 2023, 19(1): 32-63.
- [48]Zhao E Y, Fisher G, Lounsbury M, et al. Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management[J]. [Strategic Management Journal](#), 2017, 38(1): 93-113.
- [49]Zimmerman M A, Zeitz G J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy[J]. [Academy of Management Review](#), 2002, 27(3): 414-431.
- [50]Zott C, Amit R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J]. [Organization Science](#), 2007, 18(2): 181-199.

The Dynamic Evolution of Business Model Innovation in New Ventures from an Optimal Distinctiveness Perspective: A Case Study Based on Li Auto

Dong Baobao, Huo Lianqun

(School of Business and Management, Jilin University, Changchun 130012, China)

Abstract: Against the backdrop of rapid industrial evolution and institutional change in emerging industries, business model innovation in new ventures must address conformity requirements from institutional norms and market cognition while building distinctive competitive advantages through innovation. However, there has been insufficient explanation on how new ventures promote the dynamic evolution of business model innovation under conformity–distinctiveness tensions. Drawing on the optimal distinctiveness theory, this paper conducts a longitudinal single-case study of Li Auto to examine the dynamic evolution mechanism of business model innovation in new ventures. The results show that business model innovation is not a simple accumulation of innovation activities, but a staged transition achieved through the orchestration of dual legitimacy and ambidextrous innovation as industrial contextual challenges change. Specifically, in the start-up stage, structural challenges lead to threshold orchestration between constructive dual legitimacy and combined ambidextrous innovation, resulting in adaptive business model innovation; in the expansion stage, cognitive challenges lead to compensatory orchestration between restorative dual legitimacy and balanced ambidextrous innovation, resulting in focused business model innovation; in the transformation stage, systemic challenges lead to integrative orchestration between reconstructive dual legitimacy and synergistic ambidextrous innovation, resulting in complex business model innovation. This paper reveals the dynamic realization of optimal distinctiveness from threshold orchestration to compensatory and integrative orchestration, and offers a new explanation of the linkage among dual legitimacy, ambidextrous innovation, and business model innovation in new ventures.

Key words: dual legitimacy; ambidextrous innovation; business model innovation; optimal distinctiveness theory

(责任编辑: 王雅丽)