

资源基础理论视角下孵化器可持续发展能力研究 ——以乐天陶社为例

王露瑶

景德镇陶瓷大学，江西 景德镇 333000

DOI:10.61369/HASS.2025090031

摘要：近年来，随着全球经济环境的变化和科技进步的推动，创新型企业孵化器作为支持初创企业生长和发展的重要平台，其在经济发展和社会进步中的作用日益凸显。本文以资源基础理论为视角，以乐天陶社为研究对象，探讨孵化器的可持续发展能力与其在动态视角下的构建与利用。研究采用了实地调研和案例分析的方法，结合乐天陶社的具体实践，分析其在资源整合、创新能力和市场适应性等方面的表现，揭示了孵化器在实践中面临的挑战与应对策略。最后，总结出提升孵化器可持续发展能力的关键因素，并提出了管理建议，旨在为孵化器的长期发展提供理论支持和实践指导。

关键词：资源基础理论；孵化器；可持续发展；乐天陶社

Research on the Sustainable Development Capability of Incubators from the Perspective of Resource Based Theory – Taking The Pottery Workshop as an Example

Wang Luyao

Jingdezhen Ceramic University, Jingdezhen, Jiangxi 333000

Abstract : In recent years, with the changes in the global economic environment and the promotion of technological progress, innovative business incubators have become an important platform to support the growth and development of startups, and their role in economic development and social progress has become increasingly prominent. This article takes the resource-based theory as the perspective and The PotteryWorkshop as the research object to explore the sustainable development capability of incubators and their construction and utilization from a dynamic perspective. The study adopted the methods of field research and case analysis, combined with the specific practice of The PotteryWorkshop, to analyze its performance in resource integration, innovation ability, and market adaptability, and to reveal the challenges and response strategies faced by incubators in practice. Finally, key factors for enhancing the sustainable development capability of incubators were summarized, and management recommendations were proposed, aiming to provide theoretical support and practical guidance for the long-term development of incubators.

Keywords : resource-based theory; incubator; sustainable development; The PotteryWorkshop

前言

自党的十八大明确将实施创新驱动发展战略以来，创新创业的热潮便未退却。总书记在党的二十大报告中指出，要培育创新文化，弘扬科学家精神，涵养优良学风，营造创新氛围。2023年12月召开的中央经济工作会议强调要激发人才的创新创业创造活力，营造有利于创新创业创造的良好发展环境。总书记在这次会议上提出，“要以创新推动产业创新，特别是以颠覆性技术和前沿技术催生新产业、新模式、新动能，发展新质生产力”。有大量优质企业得到孵化、成长和壮大，是一个国家产业创新和高质量发展的重要基础。在2024中关村论坛年会平行论坛——全球标杆孵化器论坛上，工业和信息化部科技司副司长刘伯超表示，“与此同时，我国专业化、高水平孵化载体相对较少，超前孵化、深度孵化、投孵联动等方面还有较大发展空间，需要进一步深化改革并加大政策支持，促进孵化器转型升级。”然而，面对日益激烈的竞争和资源有限性的挑战，如何提升孵化器的可持续发展能力成为当前研究的重要议题之一。^[1]

资源基础理论作为解释企业竞争优势来源的重要理论框架，强调企业通过有效整合和利用资源，形成长期可持续的竞争优势。本文以此理论视角出发，选取乐天陶社作为研究对象，旨在探讨其作为孵化器的资源基础对其可持续发展能力的影响及其发展路径。

作者简介：王露瑶（2000—），女，汉族，江西景德镇人，景德镇陶瓷大学艺术经济学研究生在读，研究方向：艺术市场营销与管理。

一、研究设计与数据收集

本研究将采用实地调研和案例分析作为主要研究方法，以探索乐天陶社作为一个具体孵化器的可持续发展能力。在实地调研中进行深度访谈，获取关键利益相关者的观点和经验，从而深入理解乐天陶社在资源整合、创新能力和市场适应性等方面的实际。案例分析则用于详细分析乐天陶社的历史发展、组织结构、战略决策及其对可持续发展能力的影响。^[2]

在访谈方面，选择乐天陶社的创始人、各职能部门总监或部长、孵化出的摊主代表以及其他关键利益相关者作为对象，内容围绕乐天陶社的资源整合策略、创新管理实践、市场竞争策略以及其在可持续发展方面的经验和挑战展开。所有访谈将被录音和逐字转录，随后进行内容分析以识别重要主题和模式。同时收集乐天陶社的官方文件、年度报告等公开资料，以全面了解其运营策略、经济状况和战略决策。基于资源基础理论的视角，将分析和解释乐天陶社在资源获取、整合和利用方面的策略，并探讨其如何影响孵化器的可持续发展能力。

乐天陶社成立于1985年的香港，在内地被熟知却离不开景德镇分社运营的创意市集。作为拥有丰富国际艺术资源、极富创新挑战精神的陶艺机构，在制瓷传统底蕴丰厚的景德镇地区，整合资源打造出重原创、重学习交流的艺术创作社区，为现代陶瓷艺术创业者的培养提供了有趣有料的孵化器。据乐天官方统计，至2023年，乐天陶社已经培养出3500余名陶艺创作者。

高质量的孵化可以为区域创新能力的带来新的活力^[3]。乐天陶社的“城市复兴”项目荣获2020年日本GOOD DESIGN评选的小区发展项目奖。2024年2月，湘湖镇人民政府与景德镇市乐天陶社有限公司签订合作协议。2025年，乐天陶社正式获得共益企业(B Corp)认证，成为中国大陆第66家获此认证的企业。这一认证不仅是对乐天陶社社会责任、环境影响和企业治理结构的认可，也让其的可持续发展战略更加系统化。作为国际化多元文化机构，乐天陶社在陶艺教育方面深耕厚植，经验丰富、前景广阔。如何整合资源、集成合力、孵化陶瓷创新创业人才，这是陶瓷文化发展、陶瓷文化产区经济发展的课题。通过研究乐天陶社汇人气、养才气、聚财气的发展过程，看到不同资源整合、管理能力的发展，将形成传统文化创新创业人才孵化的经验总结，为创客们打造真实的“诗与远方”，更好地讲述魅力中国的活力故事。

二、案例描述与分析

(一) 资源整理与机会感知——打造具有异托邦特征创意空间(1985年-2015年)

乐天陶社由Mak Yee Fun于1985年成立于香港，现由陶艺家郑祎主持，致力于连接传统手工艺、现代市场和全球消费者。目前已发展为拥有上海、景德镇、大理等多个分社的企业组织，其中景德镇分社最为活跃。

2005年，乐天陶社进驻景德镇雕塑瓷厂。当时雕塑厂仓库空

置，即使免租也无人问津。乐天陶社仿照费城陶艺交流工作室模式，开设了景德镇首家陶瓷交流艺术中心，为国内外陶瓷艺术家提供驻场、展厅、设计工作室、实验工厂等服务。

外国陶艺家的到来首先改变了雕塑瓷厂的氛围。传统师傅们最初无法理解外国人的创意订单要求，乐天工作人员承担沟通协调工作。为完成创意陶艺，师傅们开始研究新器型。虽然语言不通，但通过翻译器、图纸和手势比划，沟通逐渐顺畅。

驻场艺术家在获得创作帮助的同时，也被需要承担社会责任，每周五举办公益分享讲座，面向一两百人介绍创作理念和陶艺技巧。这些艺术家研究方向涵盖历史哲学在陶瓷上的表现、绞胎技术、世界文化共同点等，从艺术高度重新思考陶瓷，为传统景德镇带来“新鲜感”。讲座成为跨越国度、年龄、职业、语言的自由艺术交流平台和年轻人社交场所，激发了人们探索个性化“陶瓷”的勇气。

在艺术社区氛围培养下，2008年有人提出在乐天陶社咖啡馆门口摆摊，郑祎同意了。参与人数从最初二十多人扩充到几百人。由于视觉艺术类市集在国内尚未推广，受众广度与作品质量存在矛盾。乐天陶社的周六市集发展逐渐出现问题：一是摊位争夺激烈，摊主为抢占好位置发生冲突，甚至提前一晚占座；二是作品质量参差不齐，存在严重抄袭现象，什么好卖就卖什么。

针对上述问题，郑祎对市集实行摊位申请制，亲自担任作品审核人。市集以创意为首要准入标准，每月约80-120人通过申请。郑祎的审核标准包括三类：第一，有能力做实验性、原创性作品的人，即使作品尚不成熟也可等待；第二，踏实制作精致陶瓷且具有当代感的人；第三，能帮助乐天陶社推广陶瓷的人。

乐天陶社的孵化更注重设计个性。团队管理层认为景德镇本地陶瓷发展重传承，希望在创新中探索新路径。“创意市集里没有青花、佛手，我们不看小清新，要看艺术品。”摊主以学院派为主，来自全国陶瓷艺术院校，渴望用陶瓷表达自我，创作具有个人符号的作品。亚文化精神造就了创意市集，打造了具有特色的异托邦空间，在实体空间中发挥独特的空间传播作用。网络空间中，亚文化聚集形成社区，各社区间不断交融构成复杂社会关系，反过来对实体创意市集空间产生形塑。^[4]

然而，创作者们面临学习精进、沟通交流平台不足的问题。尽管乐天每周五有讲座提供交流机会，但主要展示他人的新材料与创作成果，对创作创意本身的系统性认知培养仍显不足。

(二) 整合布局、转化运用——资源整合、实现价值共创 (2016年至今)

乐天陶社的职能部门由原本的艺术家驻场、陶艺创意市集、陶艺讲座、展厅、实验工厂与设计工作室5个部分，发展至今已延伸出国际驻场工作室、教育中心、创意市集、木廊堂展厅、咖啡店、艺术商店、工具店铺、线上市集和媒体部九个部门。

2013年乐天陶社就已有釉料课程，但老师仅是单次、简单传授在西方艺术院校学习的经验，并未形成培养创作的系统。乐天的工具商店背靠主人所创办的贸易公司，大部分商品是进口、较高价的，在质量与种类上能够很好的服务个性化创作的需求。

乐天陶社所孵化的创作者不再把视野锁定在创作本身，在摊

位申请方面每月都需要重新递交申请，制作新品，精心拍摄。乐天清楚一个创作者成长需要掌握的环节：“好的创意 + 成型 + 装饰 + 上釉 + 烧制 + 展示”。针对每一个环节，2016年以来，乐陶社教育中心的课程设置包含以上全部过程的培训，且初级或进阶内容课程安排相隔一到两个月，同样的课程安排间隔在3个月。

随着参与创意市集摊主申请人数增加、陶瓷文化传播扩大，乐天察觉到人们对陶瓷艺术的热爱，遂于2019年开始推出全年常规课程，每月3个主题内容的课堂安排，从技术拉坯课到配釉课，到新彩，从低阶到高阶。这期间的授课老师出现了前期“孵化”成功的创作者们，他们带着情感认同与近几年的成长，真诚地投入教学。

乐天陶社教育中心2020年推出9个主题内容的课程，2021年共开设13门课程，其中5门为新设课程。课程讲座转变为线上直播模式时，平均每期3000人的观看数据是一直以来坚持不懈的证明。2025年的课程已经细分到金缮等16个单元，每个月有五个主题课程可供选择。这样的频率有利于在孵个人或企业获取内外部资源和识别机会进行机会开发，从而提高孵化成功率^[5]。

乐天一年浏览处理两千余份摆摊申请，工具店卖出约30吨泥巴，逛市集的人流达到近10万人次，同时线上直播在2021年10月开始由乐天介入主播的选拔、准入。如今的“逛市集”直播依旧在周六上午，下午会不定时以乐天在淘宝平台的账号进行直播。联系着年轻人目光的还有每年十月举办的非商业性质的“窑滚音乐节”。这看似与艺术、创意并不相干的项目，正无意中增添着乐天品牌认知度这样的无形资产。创作者们借着音乐节集会放松，游客前往感受乐天陶社的线下设施与现场氛围，在愉悦的状态中将乐天的名字记住。

至此乐天所孵化的创作者拥有了更多了交流机会，从单纯的切磋交流，到在孵化器有意识的整合资源的情况下，被孵化的主体在有共同认可的规章原则、有线上线下成体系且时间安排合

理、传播效率逐步提升的背景下，可以实现价值共创，其中产生的资金与主体本身都将成为孵化器得以实现可持续发展的重要支撑。

三、研究结论与贡献

通过资源基础理论的分析，本文揭示了乐天陶社在可持续发展能力方面的关键因素及其发展路径。机会感知需要在理解机会的基础上形成管理者与行为层的双向互动；整合布局上，被孵化的个人亦或是企业亦可以成为孵化器未来发展中的资源，相关的信息资源应当有效的流通；线上运营，积极提升转化能力，一方面影响销售，另一方面也作用于认知、声誉等无形资产。

对现在的乐天而言，人才队伍建设依旧是大的课题。九个部门的运营需要人才；教育中心的导师岗前培训需要规范；市集的申请曾由工作人员，但由于专业能力有限，最后长期地由主理人单独负责。在长期发展中，乐天也形成了自己的资源优势，需要挖掘、利用好。乐天未来将进一步地走入大众视野，走向国际，服务国外的创作者也加速国内的孵化升级。

未来的乐天陶社可以加强人才培养和引进，继续吸引高素质的导师团队和优秀的初创企业，培养更多的创新型人才。优化资源配置和管理，进一步完善物质设施和资金管理机制，提高资源利用效率。拓展国际合作，积极开展国际交流与合作，借助国际资源和市场，拓展发展空间。推动技术创新和服务升级，持续推动技术创新，提升服务水平和客户满意度。

本文存在一些不足之处：孵化器对资源的利用效率未做评价；被孵客体的主观诉求未观察到位；对孵化器的价值共创成果与影响未做进一步的研究。

参考文献

- [1]王晓青,吴秋明,周霖.企业孵化器国际研究的知识图谱分析[J].技术经济,2020,39(8):104-113.
- [2]张璐,王岩,苏敬勤,长青,张强.资源基础理论：发展脉络、知识框架与展望[J].南开管理评论,2021.
- [3]樊霞,何昊,刘毅.政府制度工作、价值共创与孵化器集群形成机制[J].科学学研究,2021,39(12):2179-2190.
- [4]张庆梅.创意市集：青年亚文化资本的场域生产、景观消费和群体狂欢[J].中国青年研究,2017(11):5-11+28.
- [5]孔铮桢.学习与超越——从“乐天陶社”现象看外来力量对景德镇陶瓷创意产业的影响[J].美术大观,2013(05):68-69.