

商业模式传承型裂变创业内在机理研究*

○ 李志刚 许晨鹤 刘 振

摘要 本文在回顾公司创业、裂变创业以及商业模式等相关理论的基础上,系统考察了商业模式从母体企业孵化、传承至新创企业并实现独立运营这一完整过程中的关键影响因素及其作用机理。基于扎根理论研究方法,本研究提炼出前置条件、孵化脉络、商业模式、剥离机制和独立运营五个主范畴,构建商业模式传承型裂变创业内在机理的理论模型,并探讨要素之间的嵌入逻辑和联结关系。本研究的贡献在于挖掘了商业模式由内而外传承过程的内在机理,延伸了公司创业、裂变创业和商业模式的现有理论,揭示了除独立构建与二次模仿之外,新创企业培育商业模式的新路径与新方法。

关键词 公司创业;裂变创业;商业模式;传承机理;扎根理论

* 本文受国家自然科学基金面上项目(71572186、71672167)资助

引言

通过裂变新创事业并投资入股的方式,现有公司可以实现挖掘新创事业发展潜力和获取知识溢出的双赢目标。^[1]与寻求业务精减而进行的拆分、出售等业务剥离不同,母体企业发起和支持的裂变创业活动是基于新产品开发及其商业化而进行的主动设计、创新孵化型创业,^{①[2]}是一种主动布局未来的战略行为。此时,母体企业往往会精心培育和主动孵化潜在项目,有机融合公司创业和裂变创业两种形式,^[3]推动母体企业持续发展和新创企业成功运营。

实践中出现新创事业的商业模式从母体企业孵化成型,并成功转移、传承至裂变新创企业的现象,本研究称之为商业模式传承型裂变创业。这种裂变创业具有两个显著特征:一是新创事业借助母体资源和能力完成初

始商业模式设计和调整,有效规避新进入缺陷,提升了生存和成长概率;二是新创事业的商业模式往往不同于母体企业,母体企业通过设立合适的管理机制,促进新创事业商业模式孵化和裂变创业。

尽管学者们在公司创业、裂变创业和商业模式等领域取得了大量富有洞见的成果,但对于商业模式传承型裂变创业却缺乏专门研究。基于此,本研究借助扎根理论方法,以理论构建为导向,遵循理论抽样和持续比较等策略,围绕商业模式传承型裂变创业这一主线,对实地资料进行以归纳为主、演绎为辅的动态理论提炼。本研究主要贡献在于,对商业模式传承型裂变创业这一独特创业现象进行全面剖析,挖掘了商业模式由内而外传承过程的内在机理,拓展了公司创业、裂变创业和商业模式等相关理论,揭示了除独立构建与二次模仿外,新创企业培育商业模式的新路径与新方法,因而对公司创业模式选择、裂变创业路径创新及新兴商业模式培育等创业实践提供了有益启发。

一、相关理论梳理

1. 公司创业相关研究

公司创业是依托公司资源支持,突破现有战略框架,在现有组织内部引入新技术或创建新业务的创新活动,是企业内部的自主性战略行为。^[4]与独立创业不同,公司创业一般遵循大型企业孵化、创业能力培育、新创事业独立等步骤。^[5]企业可借助公司创业整合内外部资源,开发新产品或新市场,进入新业务领域,实现可持续发展。尽管公司创业在识别和利用内部机会、驱动母子公司共创价值等方面具有比较优势和协同效应,^[6]但如何统筹规划公司创业战略化和公司战略创业化,如何提高新创事业成功率与合法性,如何协调母体企业与新创事

业的价值创造和独立约束关系，^[7] 仍亟需专门的理论研究加以有效阐明。

2. 裂变创业相关研究

裂变创业的决策焦点是如何充分利用创业者的先前经验、如何最大化发挥母体企业的价值优势。^[8] 涵盖员工学习、触发事件和新创企业生成三个阶段的裂变创业过程模型，^[9] 体现了裂变创业的基础、条件和结果，已被广泛认可。根据创业主体（母体企业发起 / 员工自行开展）和触发事件（创业机会驱动 / 不良事件引发）两个维度，可以将裂变创业划分为四种类型：单纯机会型、单纯生存型、战略重组型和母体支持型。^[10] 其中，母体发起、机会驱动型战略性裂变创业，可有效解决母体企业与创业团队之间的信息不对称和激励与约束问题，能统筹兼顾母体企业的创新收益和新创企业的决策自主。在战略性裂变创业活动中，母体企业可通过股权或协议等形式与裂变新创企业保持正式联系，为新创企业提供如信誉保证、供应链配合等资源支持。^[11] 然而，在战略性裂变创业研究中，针对新创企业的商业模式如何在母体企业孵化成型并通过裂变形式独立运营的相关研究却十分匮乏。

3. 商业模式相关研究

商业模式是企业向顾客传递价值并获取收益的方式，是企业与利益相关者交互并为其创造价值的活动系统。^[12] 在动态复杂的经营环境下，若企业不能适时创新商业模式就会面临丧失竞争优势的危险。^[13] 尽管商业模式是关乎新创企业生存和发展的战略性问题，是新创企业回应新进入缺陷和不确定性的工具，但新创企业往往是在创立后才开始商业模式探索、验证和调整，^[14] 对新创企业商业模式调整的起点（创业者何时以及如何设计出突破性的商业模式）却缺乏深入研究。^[15] 为了解决在位企业内部新旧商业模式之间的资源竞争和难以协同问题，有学者提出依托“范围经济”效应调和多种商业模式之间矛盾以实现共存共生的观点，并认为这是后续研究值得探索的方向。^[13]

4. 既有研究评述

文献梳理发现，公司创业研究正在从概念挖掘、维度辨识过渡到创业模式领域；裂变创业研究正在从动机识别、过程解析演变到母体企业与新创企业关系互动阶段；商业模式研究正在从要素识别、模式调整延伸到初始商业模式构建层面。

然而，现有研究缺乏针对公司创业、裂变创业和商业模式的整合研究，尤其是针对商业模式传承型裂变创业这一独特创业现象，现有理论解释尚存在如下缺憾：

母体企业通过商业模式孵化形式开展内部创业，对这种公司创业路径鲜有系统挖掘，新创企业生成前就已完成商业模式构建这种裂变创业模式缺乏深入探讨，新创企业尤其是裂变新创企业初始商业模式的创新或生成问题尚未得到有效关注。综上所述，现有理论无法有效解释商业模式传承型裂变创业现象，有必要借助质性研究手段，在现有理论与经验资料持续互动过程中构建理论，对上述现象和问题予以探索性解答。

二、研究设计

1. 研究方法与理论抽样

（1）研究方法

鉴于既有理论成果匮乏，本研究选择以理论构建为主旨的扎根理论方法指导研究进程。该方法意在通过系统化资料搜集、分析、比较、反思和转化，从而挖掘、建构或发展理论。^[16] 具体通过开放性、主轴和选择性三个译码阶段推进研究过程。^[17]

（2）理论抽样

理论抽样讲求抽样的概念相关性和深度，需要按照研究目的和研究设计的理论指引抽取能为研究问题提供最大信息量的资料获取对象。^[18] 本研究首先选取海尔集团作为初始样本，随着进入网络化战略阶段，该集团开始以创客为载体，通过平台资源支持，成功孵化出多家拥有成熟商业模式的小微企业。在针对海尔集团开展扎根研究的同时，本研究遵循理论抽样原则，根据先前分析中提炼出的概念和问题调整资料收集的方向、重点及分析思路，^[19] 进一步找到位于广东的芬尼克兹节能设备有限公司（简称芬尼克兹）作为新的研究对象。

芬尼克兹注重顶层设计和机制创新，塑造裂变创业文化，基于创业大赛、员工入股等形式，以商业模式为媒介成功裂变出多家新创企业，形成共享经济模式。海尔集团和芬尼克兹分别裂变出多个商业模式在母体企业孵化成型的新创企业，其创业活动蕴含的信息丰富，能够为本研究提供鲜活而有价值的素材。

2. 资料收集与分析

（1）资料收集

资料来源主要有两种途径。其一，现有资料筛选和整理，从课题组前期已建立的海尔集团及其孵化新创企业数据库中进行筛选。其二，全新资料补充和完善。对海尔集团既有资料的初步分析，引发了寻找新资料和新样本的需求，在有针对性地通过深入访谈等手段系统补充收集海尔集团的新资料之外，还进一步选取芬尼克兹作为新的研究对象。芬尼克兹的资料搜集主要依托互

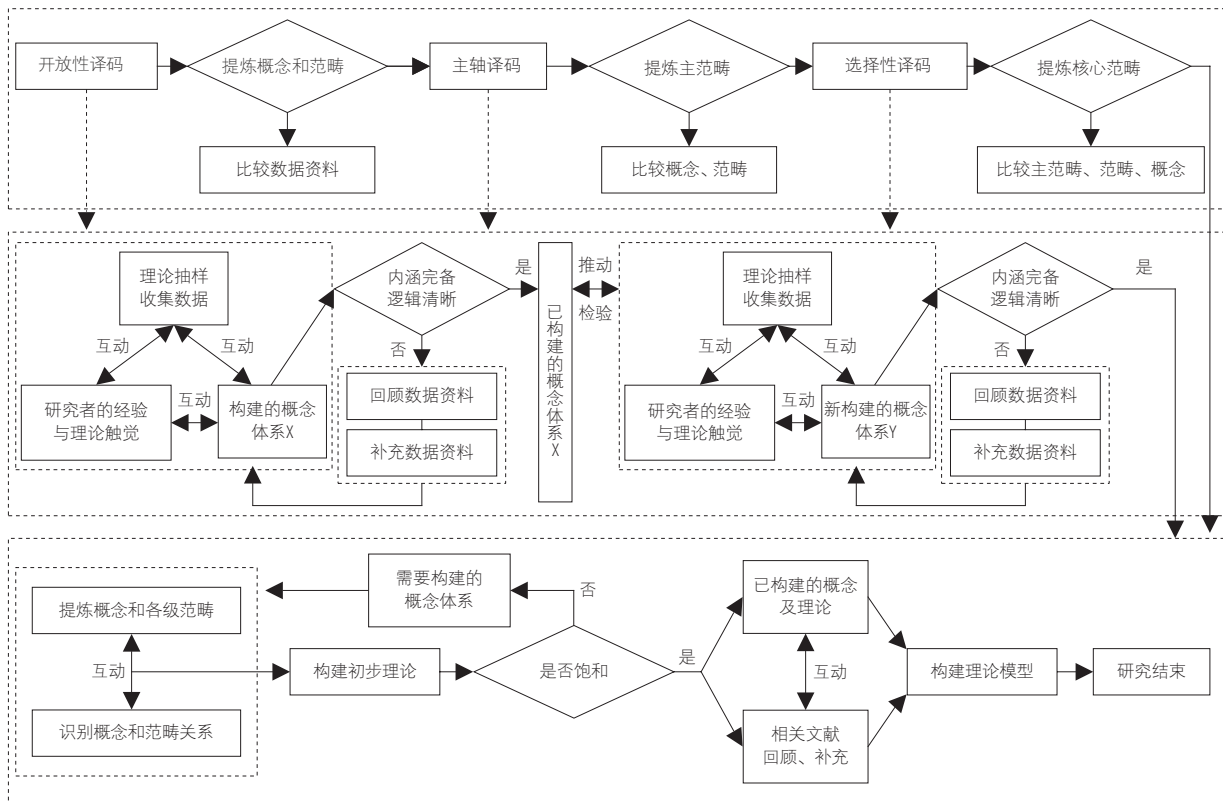


图1 资料分析过程

联网渠道，以媒体采访、书籍传记和创业者演讲为主。虽然该公司资料主要来自互联网，但按照“一切皆为数据”的扎根理论原则，使用二手资料进行扎根理论研究是可行的。同时，鉴于公开信息历经利益相关者的监督、质疑和审查，降低了弄虚作假或误传的可能性，可信度较高。^[20]

资料收集工作还具备两个特点：一是，信息来源渠道多样。从新创企业和母体企业搜集尽可能详尽的资料，既保证资料的丰富性，也利于资料间的三角检定；二是，资料收集动态进行。资料搜集并不是一次完成的，而是受研究过程驱动、遵循理论抽样原则展开，当遇到内涵不完备或逻辑关系不清晰的概念或范畴时，或是在资料分析中提出新假设或新问题时，都会根据理论抽样原则补充收集新资料。

(2) 资料分析过程

首先，为提升资料分析的理论触觉，提升概念有效性和解释力度，成立译码小组，通过小组研讨提炼概念和范畴，兼顾个体创造性和集体共识性。其次，为充分利用质性研究的优势，采用边收集资料边分析资料，边调整方向边补充资料的方式，不断在资料、概念以及浮现的理论之间反复比对，并基于源自资料的概念、问题

和假设展开理论抽样和后续资料搜集。^[21] 资料分析过程如图1所示。

三、基于扎根理论方法的译码分析

1. 开放性译码

(1) 第一阶段：发掘裂变创业前提条件

雷神公司作为从海尔集团裂变出来的首批创业样本，是本研究最先访谈的企业。与以往新创企业生成之后再谋求构建商业模式的裂变创业模式不同，雷神公司的商业模式在海尔集团内部孵化成熟，裂变独立时已具有较强的生存能力。这一发现促使本研究产生了如下疑问：商业模式在母体内部孵化成形的前提条件是什么？回顾雷神公司资料，发现创始人在介绍创业历程时多次提到母体企业，本研究将其关于母体企业背景的描述初步概念化为“外部环境”、“寻求突破”、“业绩下滑”、“战略规划”、“架构调整”等。在反复检视资料的基础上，进一步将其提炼为“战略转型”、“组织调整”、“多元延伸”等。译码小组发现，上述概念均与海尔集团有关，但这一访谈资料涉及母体企业的内容不够充分，需要补充新的资料以进行概念比较，于是海尔集团成为下一个资料收集对象。

海尔集团战略部领导成为本研究二号访谈对象。他讲述海尔提出网络化战略并实施创客小微的宏观背景,介绍了集团为此提供的平台支持和资源协调。基于这一访谈资料的分析译码,提炼出“高管引导”、“强调执行”、“文化探索”、“制度规范”等概念。对海尔集团和雷神公司的初步分析,促使本研究思考如下问题:是否有其他企业也推行了类似海尔内部孵化商业模式之后再裂变创业的举措?如果有,其他企业的做法与海尔集团有何异同?针对这些问题的回答有利于建立概念详实、具有更强解释力的创业理论。

课题组以往十余年的裂变创业跟踪研究尚未接触过能够回答这一问题的类似案例。为获取新资料,本研究转向互联网寻求帮助,广东芬尼克兹随之进入研究视野。媒体报道称,该公司创始人基于裂变创业模式已成功创办多家独立新创企业,这些企业的商业模式大多是在母体企业内部孵化成型,而且员工均是主动参与其构建和推进,是非常合适的研究样本。该公司具有比较丰富的公开资料,特别是创始人撰写的芬尼克兹裂变故事书籍《裂变式创业》详细记录了孵化过程。于是,课题组以这些公开资料作为新数据来源,围绕前述提出的问题,对芬尼克兹相关资料进行译码分析,提炼出“创新活跃”、“示范效应”、“激励机制”、“成长升级”、“高管支持”等概念。

表1 第一阶段开放性译码示例

资料记录	开放性译码		
	一级概念	二级概念	范畴化
从2008年开始,国内笔记本电脑恶性竞争,销量下滑。(a ₁₀)			
为了推动企业可持续发展,海尔集团每7年进行一次较大的战略调整。(a ₁₄)	a ₁₀ 业绩下滑	将a ₁₀ 、a ₁₄ ...概念化为: X ₁ 战略转型	将X ₁ 、X ₂ 范畴化为: 1发展阶段
当时正值互联网交易兴起,网商的崛起大有席卷传统实体店之势。(c ₁)	a ₁₄ 战略更替		
从单纯的线下B2B,开始介入线上B2C的新领域,推动企业升级。(c ₃)	c ₁ 电商兴起	将c ₂ 、c ₃ ...概念化为: X ₂ 成长升级	
.....	c ₃ 业务升级

注:本研究的理论样本为海尔集团和芬尼克兹,但资料来源却颇为广泛,包含两家母体企业及其孵化出的新企业共6家公司。为便于阅读和分析,在开放性译码中,将雷神、海尔、芬尼克兹、鑫雷、芬尼电器、小帅影院的公司资料分别标号为a、b、c、d、e、f。范畴的序号按照1、2形式排列

进一步研究发现,“战略转型”和“成长升级”可以归属为更高层次的范畴,即“发展阶段”。由于发展历史和企业规模不同,处于成长期的企业迫切谋求发展升级以抓住市场机会(如芬尼克兹),处于成熟期的企业致力于发展转型以应对市场挑战(如海尔集团)。同时,“高管引导”、“高管支持”可归属为“高层支持”;“文化探索”、“示范效应”可归类为“文化塑造”;“强调执行”、“创新活跃”可提炼为“员工特质”;“制度规范”、“激励机制”可概括为“机制建设”。通过反复比对资料并回答译码第一阶段的问题,商业模式在母体企业孵化成

形的前提条件得以呈现。第一阶段开放性译码示例如表1所示。^②

第一阶段译码之后,本研究又产生了如下疑问:具备内部孵化商业模式的基本条件后,母体企业孵化商业模式的具体过程是什么?这个疑问引导本研究进入下一分析阶段。

(2) 第二阶段:辨识商业模式孵化过程

基于问题导向,课题组再次回顾相关资料,发现母体企业通过搭建创业平台来遴选创业团队或孵化小微企业。在探讨雷神公司构建商业模式的机会属性时,发现其开发游戏笔记本抓住的是外部市场机会:过度同质化竞争导致笔记本销量下滑,为寻找突破口,创业团队受员工中游戏爱好者的启发,识别到新兴游戏笔记本市场并扩展至游戏行业。基于此,提炼出“创业平台”、“一体延伸”、“组织匹配”、“平台资源”、“外部机会”等概念。

对海尔集团多家孵化裂变企业的梳理发现,其创业机会均源自外部市场。那么,是否有发源于母体企业内部机会而构建商业模式的情况呢?为解答该问题,再次通过理论抽样,转向芬尼克兹并发现其裂变创建的佛山鑫雷节能设备有限公司(简称鑫雷公司)符合要求。资料显示,换热器是芬尼克兹热水器的一个主要零部件,但供应商的零部件质量较差,而自主研发的钛质换热器品质好且有成本优势,芬尼克兹决定借此机会创建新公司,作为其产业链上游供应商,以不同于母体企业的商业模式进行运营。这是芬尼克兹抓住内部机遇而识别的创业机会,本研究将其概念化为“内部机会”。经过循环比对和思考,发现“外部机会”是机会的一个维度,并将“外部机会”和“内部机会”归属为“机会开发”这一更加全面的范畴。

接下来课题组关注的问题是,在识别了创业机会之后,母体企业提供了哪些机制或资源促进商业模式的孵化?在对资料进行反复比较分析后,将“组织匹配”和第一阶段所提出的“组织调整”提炼为“组织变革”,以彰显组织机制的重要地位;将“一体延伸”和第一阶段所提出的“多元延伸”归纳为“业务延伸”。母体企业既可采用一体化策略向产业链上下游延伸业务范围,也可采用多元化策略在现有业务的相关领域谋求发展。之后,又从资料中提炼出“团队选拔”、“资金扶持”、“订单资源”等概念。母体企业除了在传统的价值创造环节共享采购、物流和售后服务外,还可通过管理经验分享,或作为天使客户提供订单等方式提供支持。最终,本研究将“平台资源”、“订单资源”等概括为更高级别的范畴“资源共享”。

通过回答第二阶段的问题，归纳出母体企业孵化商业模式的基本过程及相关范畴，分别是“创业平台”、“机会开发”、“组织变革”、“团队选拔”、“资金扶持”和“资源共享”。第二阶段开放性译码示例如表2所示。

表2 第二阶段开放性译码示例

资料记录	开放性译码		
	一级概念	二级概念	范畴化
一直在找突破口，在开拓国际国内市场的同时想做什么。(a ₁₁)			
因为企业笔记本产品很成熟，就想看看是否能从企业外部寻找其他机会。(a ₂₈)	a ₁₁ 寻求突破	将a ₁₁ 、a ₂₈ ...概念化为：X ₁₅ 外部机会	将X ₁₅ 、X ₁₆ 范畴化为：
公司决定自己做这个配件，既可以保证供应质量，还能形成新的增长点。(d ₁₁)	a ₂₈ 机会寻找	d ₁₁ 机会产生	8机会开发
出现内部创业机会，以此为契机，借势孵化新项目。(d ₁₂)	d ₁₂ 机会洞察	将d ₁₁ 、d ₁₂ ...概念化为：X ₁₆ 内部机会
.....

此时，下一步的研究问题自然涌现出来，即母体企业所孵化的商业模式是什么、包含哪些基本要素？

(3) 第三阶段：归纳商业模式要素组成

尽管不同企业的商业模式有差异，但母体企业孵化成型的商业模式必有某些共同的基本要素。本研究摆脱已有商业模式要素模型的束缚，力求从资料中提炼出此类特殊商业模式的独特构成。根据理论抽样，先选择外部机会驱动、商业模式信息比较丰富的海尔集团孵化企业代表雷神公司，从其资料中提炼出“目标市场”、“用户交互”、“迭代开发”、“竞争策略”、“战略联盟”、“成本控制”等概念。再选择内部机会驱动、商业模式信息比较丰富的芬尼克兹孵化企业代表芬尼电器，从其资料中提炼出“市场选择”、“去中心化”、“线上引流”、“组织协同”、“渠道共享”、“风险抵御”等概念。

表3 第三阶段开放性译码示例

资料记录	开放性译码		
	一级概念	二级概念	范畴化
公司提出“年轻，就是雷神”口号，为游戏爱好者提供时尚酷炫的产品，满足其游戏体验。(a ₃₂)			
顾客群体主要面向年龄在18-35岁的年轻人群。(a ₂₈)	a ₃₂ 价值诉求	将a ₃₂ 、e ₁₆₇ ...概念化为：X ₂₅ 价值主张	将X ₂₅ 、X ₂₆ 范畴化为：
芬尼的冷气热水器可用于厨房，以冷气驱高温，解决了很多家庭主妇的需求痛点。(e ₆₆)	a ₂₈ 目标顾客	e ₁₆₇ 产品定位	13市场定位
产品要追求极致，通过对产品本身进行颠覆，为用户创造愉悦的消费体验，就能在细分市场做到唯一。(e ₁₆₇)	e ₆₆ 价值理念	将a ₁₂₈ 、e ₁₆₆ ...概念化为：X ₂₆ 目标市场
.....

对上述两个企业资料的对比分析发现，所孵化的商业模式要想成功运营，需要确立愿景使命，明确细分市场，优化产品类型；要确定顾客沟通方式和途径，选择顾客服务方式；要选择恰当的营销策略，培育核心资源与流程，提高进入壁垒并防止对手模仿；要精选合作伙伴以实现互利共赢；要考虑成本结构、收益情况和盈亏因素。通过以上概念的持续比较和归类，最终归纳出“市

场定位”、“用户界面”、“价值配置”、“资源能力”、“合作网络”和“盈利模式”等范畴，这些范畴反映了在母体企业内部孵化成型的商业模式要素。第三阶段开放性译码示例如表3所示。

基于上述三个阶段的译码分析，尽管已经澄清了很多疑问，但仍有一些问题尚未解决。如商业模式从母体企业剥离的途径为何？需要哪些制度或流程来保障？带着这些疑问，资料分析推进到下一个阶段。

(4) 第四阶段：剖析商业模式剥离机制

商业模式的持续稳定是业务剥离的重要前提，资本构成和激励约束则是剥离时必然会涉及的主要问题。资料显示，创业动机形成后，母体企业和创业团队对新创业事业的“共同投资”（即“母体入股”和“团队跟投”），彰显了双方对新项目的信心和决心，是业务剥离的共识基础。同时，还要通过吸收其他形式的投资来进一步筛选和评价新创业事业：与芬尼克兹借助创业项目大赛中“员工出资”总额高低评选出芬尼电器优胜团队的做法不同，海尔集团通过雷神公司能否实现“风投引入”来考察其独立运营资质。多样化资金来源不但满足了新创企业的资金需求，同时也构建了紧密的利益共同体。^③

作为独立于母体企业和创业团队的第三方资金来源，员工出资和风投介入形成了对新创企业进行“经营监管”的重要力量。与此同时，母体企业对新创企业的治理模式呈现出“业绩衡量”和“文化认同”的特点。由于在母体企业工作多年，创业团队与母体企业在价值观念、行为习惯等方面共识颇多、默契有加，这种基于熟识关系和信任基础的“文化认同”，能够确保双方高效合作、良性互动，从而使各投资主体的权益得到保障。

表4 第四阶段开放性译码示例

资料记录	开放性译码		
	一级概念	二级概念	范畴化
风投为公司注资，盯着公司必须产出成果，同时可以带来一些资金之外的资源如信息等。(b ₉)			
风投进来后，往往会要求新公司独立运作，不太支持母体企业过多干预。(b ₂₄)	b ₉ 风投优势	将b ₁₉ 、b ₂₄ ...概念化为：X ₄₁ 风投引入	将X ₄₁ 、X ₄₂ 范畴化为：
竞选新事业总经理的员工必须掏出至少10%的首期投入资金，其管理团队也要投资，会占到25%左右。(e ₁₇₇)	e ₁₇₇ 团队跟投	将e ₁₇₇ 、e ₁₇₉ ...概念化为：X ₄₂ 员工出资	21经营监管
大约还有25%的股份是由母体企业或其他公司高管以及普通员工持有。(e ₁₇₉)	e ₁₇₉ 员工持股
.....

在对海尔集团和芬尼克兹相关资料对比分析之后，本研究将“母体入股”和“团队跟投”归结为一个更具概括力的概念“共同投资”，将“风投引入”和“员工出资”、“业绩衡量”和“文化认同”、“投资收益”和“收益共享”等概念提炼为更高层级的范畴“经营监管”、“治理模式”和“权益保障”，从而响应了第四阶段拟探讨

的剥离过程和剥离机制问题。第四阶段开放性译码示例如表 4 所示。

商业模式剥离为提高新创企业的成长空间与合法性奠定了基础,那么,新创企业的战略选择、新创企业与母体企业的后续互动关系如何?

(5) 第五阶段:实现独立运营和持续发展

针对海尔集团和芬尼克兹多家孵化裂变企业的分析发现:一方面,新创企业在开发业务时既可从利基市场入手(海尔集团),选择产品细分或市场细分,从而确定市场定位,即“业务细分”;也可从价值链分工协作入手(芬尼克兹),选择供应链上下游的产品或互补替代产品,从而确定目标市场,即“业务互补”。另一方面,新创企业在裂变独立时既可为了打破顾客对母体企业的既有印象,突出特色差异而选择全新品牌(海尔集团);也可为了借用母体企业品牌优势和市场地位而选择相似名称或统一品牌(芬尼克兹)。在此基础上,可以将“业务细分”和“业务互补”提炼为更高级别的范畴“业务链接”,将“品牌独立”和“品牌统一”归属为更高级别的范畴“品牌选择”。

在此阶段,母体企业继续为新创企业提供职能管理服务和资源共享支持,同时也会考虑对新创企业的后续管控问题。重新审视芬尼克兹孵化的新创企业资料并与海尔集团进行比较,发现有的母体企业更加强调“交易控制”(如芬尼克兹),此时新创企业与母体企业是基于产业链分工的交易伙伴关系;有的母体企业则特别重视借助共享平台实现“过程控制”(如海尔集团)。尽管新创企业会在独立运营后不断创新发展,但与母体企业的紧密嵌入关系一般不会改变,母体企业会通过“长期持股”甚至“优先回购”等策略,与新创企业保持长期共创共享。

表5 第五阶段开放性译码示例

资料记录	开放性译码		
	一级概念	二级概念	范畴化
之所以起名为小帅,也是想打破人们对传统制造业的认识,体现我们是拥抱互联网的、是开放创新的。(f ₈₄) 在互联网条件下,大家不是特别看重品牌,而是更看重产品功能是否符合自己的要求。(a ₁₁₄) 在芬尼作为品牌,可以借用芬尼克兹已积累的经验优势和体量规模,可以找更多的合作商。(c ₇₂) 芬尼主要作为家用品牌,芬尼克兹更倾向于商用品牌,两者面向不同的群体,相似中又存在差异。(e ₂₂₀)	f ₈₄ 品牌创新 a ₁₁₄ 功能导向 c ₇₂ 品牌延展 e ₂₂₀ 品牌细分	将f ₈₄ 、a ₁₁₄ ...概念化为: X ₃₅ 品牌独立 将c ₇₂ 、e ₂₂₀ ...概念化为: X ₅₆ 品牌统一	将X ₃₅ 、X ₅₆ 范畴化为: 28品牌选择

针对第五阶段需要解决的问题,本研究归纳出新创企业生成及关系维系的相关范畴,分别是“业务链接”、

“品牌选择”、“价值共享”、“管控策略”、“创新发展”和“未来走向”。第五阶段开放性译码示例如表 5 所示。

表6 范畴的基本释义一览表

序号	范畴	内涵释义	性质与维度
1	发展阶段	母体企业所处的企业生命周期阶段	周期(成长、成熟);业务(多元、转型)
2	业务延伸	母体企业发展中的业务选择与布局	一体(上游、下游);多元(相关、无关)
3	高层支持	母体企业高层对创新创业支持情况	态度(明确、含糊);程度(有力、柔弱)
4	员工特质	母体企业员工尤其是创业者的特质	创新(自主、被动);执行(缓慢、高效)
5	文化塑造	母体企业形成的创新创业文化氛围	观念(创新、保守);榜样(鼓励、劝诫)
6	机制建设	母体企业贯彻执行的激励约束机制	制度(健全、缺失);运行(高效、乏力)
7	创业平台	支持创新创业的资源以及行动平台	形式(多样、单一);参与(活跃、冷清)
8	机会开发	内部的潜在创业者识别和把握机会	来源(内部、外部);利用(主动、被动)
9	组织变革	调整组织运营结构以适应创业要求	趋势(灵活、稳健);幅度(突破、渐进)
10	团队选拔	挑选具有创业导向的创业者及团队	形式(指令、竞选);培育(短期、长期)
11	资金扶持	提供研发设备资金及项目运营资金	力度(较大、较小);监管(严格、宽松)
12	资源共享	新创业务共享母体企业的各项资源	有形(技术、市场);无形(品牌、服务)
13	市场定位	市场机会驱动的新创业务价值主张	需求(个体、组织);层次(高端、低端)
14	用户界面	新创业务传递顾客价值的连接关系	关系(单向、交互);效率(高效、低效)
15	价值配置	依托流程和组织活动协调创造价值	流程(顺畅、冗余);结构(融合、分立)
16	资源能力	核心能力与关键资源支持竞争优势	资源(优质、一般);能力(卓越、普通)
17	合作网络	与供应链相关环节的连接及互补	范围(广泛、狭窄);程度(深度、松散)
18	盈利模式	基于产品溢价和成本控制获取收益	成本(可控、失控);议价(较强、较弱)
19	模式稳定	历经多次调整的商业模式稳定运行	要素(稳定、变动);运行(持续、间断)
20	动机形成	经验优势和创业激励助推动机产生	意愿(强烈、舒缓);动力(单重、多维)
21	共同投资	母体企业和创业团队共同合作投资	时间(先后、同时);意愿(共识、勉强)
22	经营监管	风投介入或全员出资构成监管力量	方式(参与、独立);态度(积极、消极)
23	治理模式	母体企业注重业绩衡量和文化认同	核心(过程、结果);手段(有形、无形)
24	权益保障	确保投资主体和创业主体合法权益	激励(显著、不足);利益(均沾、独享)
25	业务链接	横向扩展或纵向延伸强化业务关联	方向(横向、纵向);关联(相关、无关)
26	品牌选择	因时而变选取品牌统一或独立策略	选择(共用、独创);品牌(知名、新创)
27	价值共享	共享母体企业采购及销售渠道资源	领域(宽泛、狭窄);影响(成本、速度)
28	管控策略	基于交易关系或服务共享实现管控	效果(有效、无效);力度(较大、一般)
29	创新发展	突破既有业务领域拓展新企业边界	时间(快速、缓慢);资源(风投、自身)
30	未来走向	母体企业与新创企业长期互动关系	态势(分离、融合);关系(紧密、松散)

注:“发展阶段、业务延伸”等所在层级为范畴,“战略转型、成长升级”等所在层级为概念,概念用来支持、发展和说明范畴,并与范畴一起形成主范畴

(6) 开放性译码总结:范畴释义

历经前述五个阶段的开放性译码,庞杂的资料逐渐

归纳提炼为概念，进而将相似概念归纳为范畴。需要说明的是，尽管划分了开放性译码以解决各阶段的主要问题，但并不意味这些阶段及分析结果是截然分开、各不相关的。事实上，它们是循序渐进、往复比对、不断迭代和统筹融合的。在扎根理论研究中，多个阶段的多个概念共同支持某个范畴的丰富和发展，这种情况时有发生。历经 12 个月的开放性译码过程，本研究最终归纳出 30 个范畴，其内涵、性质与维度如表 6 所示。

2. 主轴译码

主轴译码是通过连接概念和范畴以便重新聚合资料，进一步提炼现象或资料内在逻辑规律的过程。本研究按照商业模式从母体企业转移到新创企业的传承过程，基于研究过程的问题导向识别不同范畴之间的逻辑关系，并进一步将这些逻辑关系概括为前置条件、孵化脉络、商业模式、剥离机制和独立运营五个主范畴。主轴译码过程如图 2 所示。范畴之间的联结关系以及主范畴的提炼过程如下：

(1) 前置条件。由于发展历史和外部环境不同，企业在市场竞争驱动下会处于成长扩张期或成熟转型期等不同阶段。为满足进一步发展的战略需求，企业试图采用内部创业或裂变创业激发创新活力，并从一体化或多元化方向探索新事业机会。为调动员工参与性并凝聚创业信心，高层领导不仅会大力支持创新想法和创业项目，还会加强企业文化的建设和推广。创新文化的培育和渗透并非一蹴而就，而是需要探索和内化过程，优秀的裂变样本或创业实践产生正向的示范效应，有助于推进这一过程。与此同时，企业需要建立规范的制度，形成良好的激励机制，从而减轻创业员工的顾虑，提高创业项目的成功率。综上，母体企业首先需要具备内部孵化商业模式的基本条件。

(2) 孵化脉络。企业通过举行创业竞赛、开展创客运动或孵化小微企业等方式实施创业计划，建立新事业部或新项目部作为培育商业模式的载体。新创事业可以从企业内部或市场外部识别并开发创业机会，进而确定自身的产品范围、目标顾客及市场定位。母体企业为支持新兴业务，需要进行组织调整和匹配，建立扁平化的组织结构来应对复杂多变的市场。母体企业从孵化培养的创业者或创业团队中选拔合适人才，优势资源会向新创事业倾斜，在采购、物流等价值链环节提供支持，甚至会为新创事业提供订单，完善其价值创造活动网络。同时，母体企业会为新创事业提供厂房设备和资金支持，降低其投入成本和固定费用，有效把控风险并降低退出障碍。在此阶段，新创事业的商业模式在母体

企业内部逐步孵化成形。

(3) 商业模式。尽管新创事业的商业模式最初尚未成熟，但却具备满足用户需求、进行价值创造并获取相应收益的特征。进而，新创事业厘清经营宗旨和市场定位，明确以何种价格提供何种产品与服务。通过社区平台交互和产品公测改进等方式挖掘用户痛点，提高响应速度，实现与用户零距离。在此过程中，项目团队会设计有效的业务流程和柔性的组织架构，推动价值链环节高效运行。为合理配置资源，培育核心能力，新创事业会开发稀缺资源和关键流程，运用合适的营销策略来建立竞争优势。基于母体企业声誉，新创事业与协作企业建立友好互利关系，形成与多方企业的战略合作联盟，共建和谐的集群平台和生态效应。最终，经过在母体企业内部的不断试错和市场检验，新创事业所构建的商业模式逐渐趋于稳定，运营风险降低、收益持续上升。

(4) 剥离机制。成熟稳定的商业模式、经验丰富的管理团队资本共建和平台共享下的资源整合，这三者共同促进了裂变创业动机的形成和发展。创业资本由母体企业入股、创业团队跟投以及其他资金来源共同构成，相应的股权配置成为各投资主体利益共享、风险共担、合作双赢的重要纽带。风投介入或员工出资作为母体企业和创业团队之外的注资主体，不仅是评价新创事业能否剥离的主要标准，也是对新创企业的经营活动进行有效监管的重要力量。同时，由于文化同源、关系友好、彼此信任，母体企业与新创企业的治理关系主线为业绩衡量控制（结果取向）和文化认同控制（信任取向）。尽管母体企业作为投资股东在新创企业董事会中拥有较大影响力，但却承诺不会在人事、财务及日常经营等方面干预新创企业，从而充分激发创业者的热情和活力。至此，商业模式、创业动机、资本共建、经营监管、治理模式和权益保障，这些元素共同构成剥离机制的核心模块。

(5) 独立运营。剥离机制是新创企业生成的前提和触发点，具有短期节点性质。独立运营则涉及商业模式传承后母体企业与新创企业的长期合作和治理关系。新创企业既可从上下游环节与母体企业进行业务互补，也可从产品和市场等方面进行业务细分；既可借力母体企业的既有优势品牌，也可打造全新自有品牌。选择业务互补或品牌共享，新创企业就会高度依赖母体企业，母体企业可以直接运用交易制约进行管控。若不存在业务互补交易，新创企业也会继续与母体企业在价值创造的各个环节进行共享，以便基于协同效应获取创业优势。与剥离前的免费模式不同，此时是低成本、市场化共享，

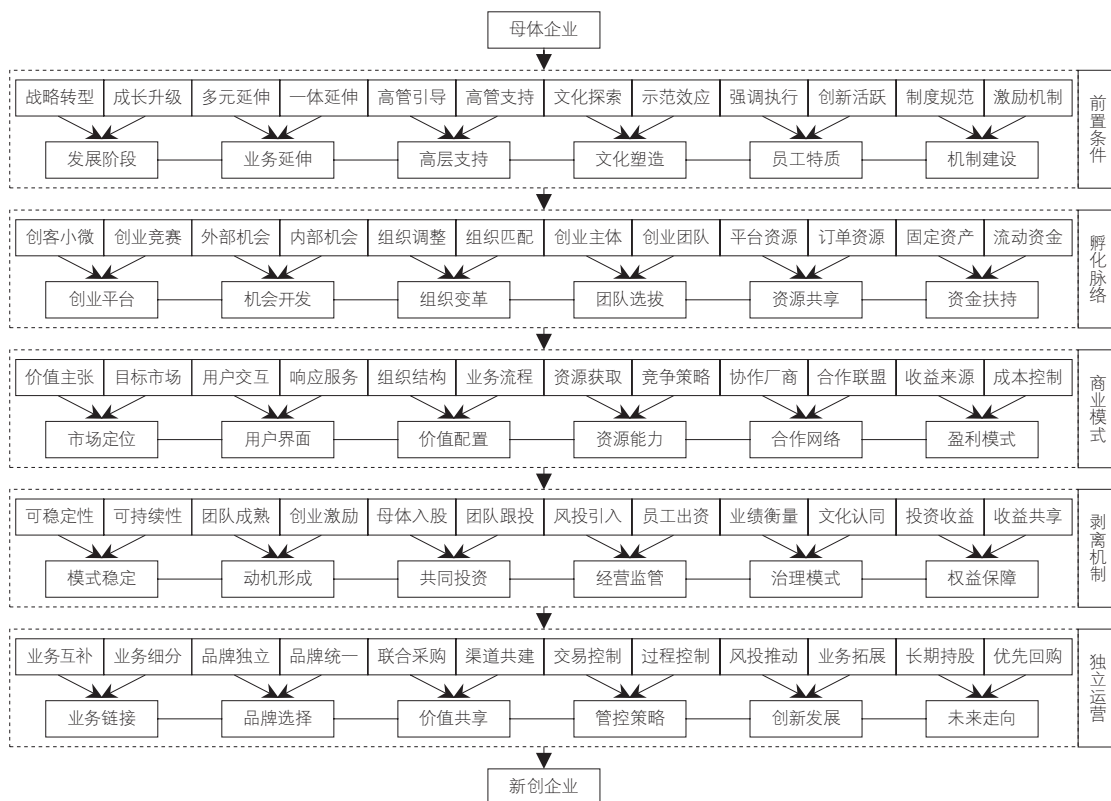


图2 主轴性译码过程

注：“发展阶段、业务延伸”等所在层级为范畴，“战略转型、成长升级”等所在层级为概念，概念用来支持、发展和说明范畴，并与范畴一起形成主范畴

各个环节进行共享，以便基于协同效应获取创业优势。与剥离前的免费模式不同，此时是低成本、市场化共享，母体企业可以借助共享流程实时监控新创企业的经营活动，从而在结果控制和文化控制的基础上，进一步与风投和员工监管职能整合，深化了对新创企业的过程控制。新创企业利用风投带来的诸多产业链资源或依托自身基础不断创新，母体企业确保新创企业决策自主和有效激励并寻求长期合作共赢。

3. 选择性译码

选择性译码从主范畴、范畴以及概念的进一步分析中提炼出核心范畴，并运用故事线来阐释经验资料。基于范畴和概念之间的交叉比对和持续互动，本研究对主范畴的理解更加系统深刻。本文通过检验和反思前置条件、孵化脉络、商业模式、剥离路径和独立运营这五个主范畴，进一步挖掘出“商业模式传承型裂变创业”这一核心范畴，据此来统合全部概念和范畴。选择性译码过程如图3所示。

核心范畴“商业模式传承型裂变创业”的故事线为：为有效推进公司创业以实现可持续发展，母体企业主动打造平台并搭建机制来激发内部创新活力，鼓励依托母体企业内外部资源开发新的市场机会并创建新事业；历

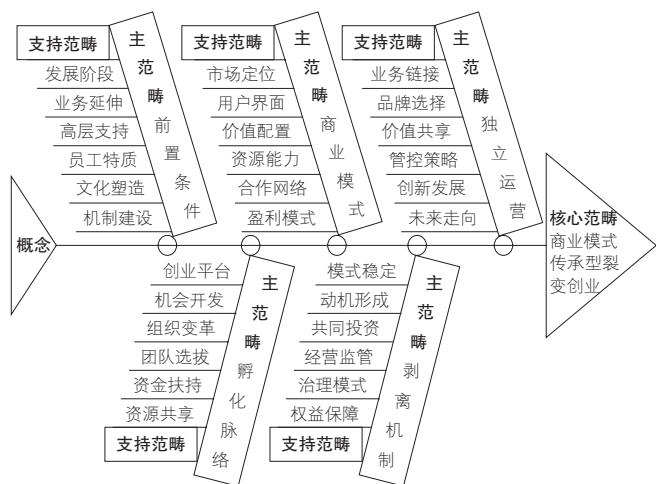


图3 选择性译码过程

经市场检验和迭代调整，有别于母体企业、为新创事业量身定制的商业模式逐渐在内部孵化成型并稳定运营；通过资本共建和股权配比，在风投基金或出资员工的监管下，形成基于业绩衡量和文化认同的母体企业与新创企业的治理关系，营造商业模式从母体企业剥离并传承至新创企业的前提；拥有成熟商业模式的裂变新创企业有效克服了新进入缺陷，继续依托母体企业的资源共享

获取协同优势，母体企业则借助共享流程形成融过程、结果和文化为一体的管控模式，在确保新创企业创业活力和创业权益的基础上实现长期共创共赢。

表7 商业模式传承型裂变创业：海尔集团和芬尼克兹的比较

主要维度	发展阶段	品牌实力	文化氛围	战略取向	创新机会	业务关联	管控手段
海尔集团	成熟转型	国际著名	执行效率	虚拟整合	外部顾客	技术市场	过程控制
芬尼克兹	快速成长	产业知名	创新氛围	纵向一体	内部需求	供需互补	交易控制

值得一提的是，本研究选取的两份样本存在诸多显著差异，因此其商业模式传承型裂变创业过程也呈现出诸多不同之处（如表7所示）。但两个样本却遵循相同的故事线，能用上述提炼的范畴及逻辑进行有效解释。

四、商业模式传承型裂变创业的主要特征及其理论模型

1. 主要特征识别

（1）商业模式传承型裂变创业是一种有效的公司创业模式。以往研究表明，为促进公司创业，母体企业需要创建内部创业机制，为创业者提供技术和资源支持，^[22]不断提升其机会发现和机会构建能力，^[23]推动拥有充裕初始资源且能够利用丰富的社会资本的创业者快速创建新企业。^[24]但是，公司创业究竟有哪些有效模式，这个问题一直没有得到很好解决，商业模式传承型裂变创业在一定程度上回应了这个疑问。

（2）商业模式传承型裂变创业是一种可选的裂变创业途径。裂变创业具有人力资源流动、关系网络延伸等特点，是母体企业知识溢出的重要途径。^[25]一般来说，裂变创业会减少母体企业人力资本存量、打破母体企业经营常态，进而对母体企业产生消极影响。^[26]然而，商业模式传承型裂变创业却是一种合作双赢型创业，新创企业转移的也不仅仅是母体企业的人力资源，而是独特的商业模式，因此可以实现快速成长。

（3）商业模式传承型裂变创业体现了母体企业与新创企业之间良好的治理关系。商业模式传承型裂变创业的创业团队拥有丰富的先前工作经验，对母体企业的文化认同感较强，减少了因信息不对称和委托代理所导致的信任问题。^[27]同时，新创企业可以运用丰厚的社会资本，通过资源通道、自我约束、违规惩罚和信息披露等运行机制参与到母体企业与新创企业的互动治理关系之中。^[28]基于“混合治理机制”（统筹基于市场关系的契约机制和基于网络关系的信任机制），^[29]有效实现了母体企业与新创企业的利益共享。

综上所述，与一般意义上的公司创业和裂变创业相

比，商业模式传承型裂变创业挖掘了公司创业的有效模式、拓展了裂变创业的可选路径、有效构建了母体企业和新创企业的持久互惠嵌入关系，在母体价值、治理关系等八个方面呈现独特之处，具体如表8所示。

表8 商业模式传承型裂变创业的主要特征：对比呈现

主要维度	关键特征		
	一般的公司创业	一般的裂变创业	商业模式传承型裂变创业
母体价值	始终支持并且控制风险	在职期经验或技能培养	始终支持并且分担风险
孵化内容	挖掘新机会、新技术等	创业者及其能力、网络	新创业务独特商业模式
传承对象	知识、技术等主要资源	创业者及其能力、网络	新创业务独特商业模式
激励效应	创业活动激励作用有限	对创业者具有足够激励	对创业者实现有效激励
决策权力	母体体制机制代替决策	裂变创业者可自主决策	母体指导下的自主决策
互动影响	主要强调推动母体复兴	同质竞争或者脱离关系	良性互动下的合作多赢
创业绩效	往往很难利用好新机会	合法性、生存率为适中	合法性、生存率相对高
治理关系	行政计划与人事、财务	不存在正式的管控关系	过程、文化和结果管控

2. 理论模型构建

基于扎根理论分析的商业模式传承型裂变创业涵盖母体企业和新创企业两个利益主体及两者间商业模式转移和传承。这种创业模式既推动了母体企业的业务和市场拓展，也培育了新创企业的创新与先行优势。通过梳理主范畴的内在联系及其与核心范畴的交叉互验，本研究构建出商业模式传承型裂变创业内在机理的理论模型，如图4所示。

该理论模型主要由传承主体、传承客体、传承对象和传承过程组成：创造前置条件的母体企业是传承主体，支持独立运营的新创企业是传承客体，母体企业内部孵化成型的商业模式是传承对象，传承主体、传承客体和传承对象共同构成了传承过程。

（1）传承主体。母体企业是传承主体，其创造的前置条件是商业模式传承型裂变创业的逻辑起点。为了应对发展挑战、落实成长战略，母体企业需要创造某些有利条件、形成传承主体。母体企业要拥有追求基业长青的战略雄心和探索合作多赢的开放胸怀，要塑造积极上进、锐意进取和竞争驱动的组织文化。母体企业需要根据发展阶段构建鼓励有效开发和利用商业机会的公司创业机制，指导并支持创业团队开拓多样化的价值创造活动，推动新业务或新项目探索并形成可行的商业模式。

（2）传承客体。新创企业是传承客体，其独立运营是商业模式传承型裂变创业的成功保障。为了实现创新激励和有效协同发展，新创企业需要拓展独立空间、形成传承客体。新创企业要建立与母体企业的合作伙伴关系，配合母体企业的发展战略规划。新创企业可以通过相对独立的自主经营和自我发展，在与母体企业的合作

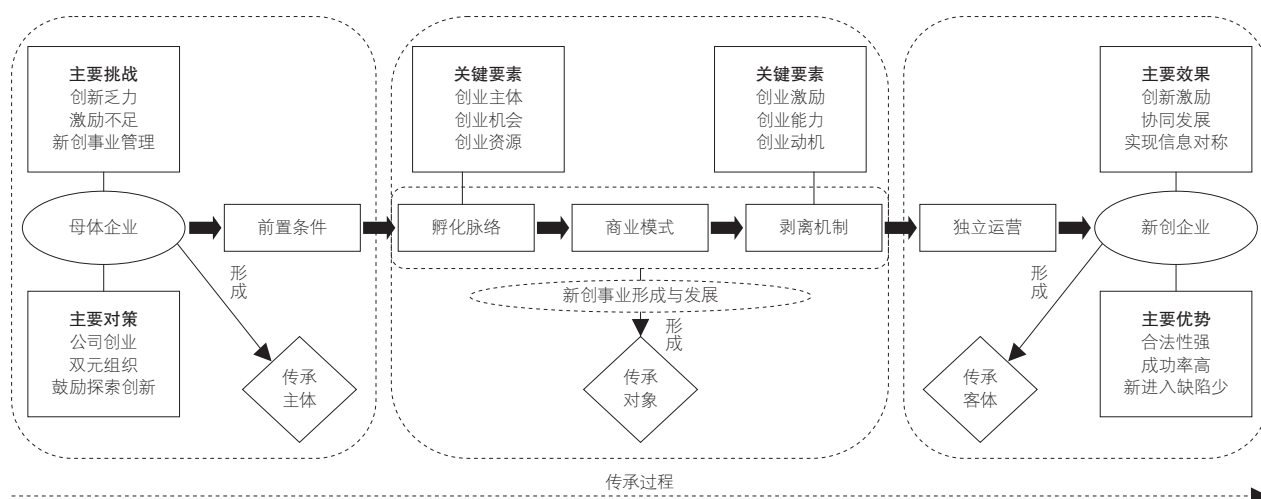


图4 商业模式传承型裂变创业内在机理的理论模型

互惠与协同发展中共创共享。而且，如果创业者与母体企业新创事业的领导者重合，那么基于经验传递和团队稳定等优势，裂变新创企业就可以创造更好的发展绩效。

(3) 传承对象。商业模式是商业模式传承型裂变创业的传承对象和核心载体。为了构建商业模式、形成传承对象，母体企业要通过孵化脉络推动新创事业的形成与发展，主要涉及创业主体、创业机会和创业资源这三个核心创业要素。内部创业者开发并利用合适的创业机会，依托母体企业资源探索可行商业模式并持续进行迭代调整和完善。在母体企业孵化成型的商业模式需要具有简约、盈利、稳健和可持续等特点，这样才能确保顺利传承，从而有效控制新创企业的经营风险和探索成本。

(4) 传承过程。传承过程是传承主体、传承客体和传承对象的有机统一。由于存在战略承诺、业务布局等内部障碍，母体企业会设计组织环境，以新创事业为单位来挖掘新机会、新产品或新技术。源自母体企业的前置条件创造了传承情境、塑造了传承氛围，依托新创企业的独立运营形成了承接组织、奠定了承接基础，孵化脉络、商业模式和剥离机制共同形成了传承对象的培养、成熟与独立。传承过程离不开母体企业与新创企业之间的治理机制设计，只有通过建立以股权配比为核心，以过程、结果和文化整合控制为手段的互利共赢型管控关系，才能顺利高效地推进商业模式传承型裂变创业的进程。

五、研究结论与展望

1. 研究结论

新创企业的创建过程是价值创造导向下商业模式的实现过程，商业模式传承型裂变创业在新创企业独立运营之前便构建了相对清晰明确的商业模式，避免了新

创企业战略方向和组织运行的不确定性。这种创业类型既能支持母体企业的组织更新，也可实现创业团队的资本增值。本研究针对商业模式传承型裂变创业现象缺乏研究的现状，基于扎根理论方法的规范程序进行了探索性研究，取得了一系列新发现。

本研究最主要的理论贡献在于构建了商业模式传承型裂变创业内在机理的理论模型，对商业模式经由母体孵化、传承乃至新创企业脱离母体并开展独立运营的全过程进行了理论阐述。具体而言，本研究扎根于丰富的实践资料，提炼出前置条件、孵化脉络、商业模式、剥离机制和独立运营五个主范畴，并进一步抽象出“商业模式传承型裂变创业”这一核心范畴，厘清并解释了该类现象蕴含的关键概念和核心要素。研究发现，前置条件是商业模式传承型裂变创业的逻辑起点，独立运营是商业模式传承型裂变创业的成功保障，商业模式是商业模式传承型裂变创业的核心载体；而涵盖传承主体、传承客体、传承对象和传承过程的商业模式传承型裂变创业过程机理模型，则探讨了不同要素之间的嵌入逻辑和联结关系，有助于进一步深化对于商业模式传承型创业现象的理解。

本研究的理论贡献还包括：一方面，当新创企业的商业模式经由母体企业内部孵化并达到稳定运行状态时实施传承，有助于提高新创企业克服新进入缺陷，提升生存和成长概率，由此为商业模式研究融入公司创业和裂变创业视角，为公司创业研究和裂变创业研究提供了新路径和新思路；另一方面，在与一般的公司创业和裂变创业进行比较的基础上，归纳了商业模式传承型裂变创业的主要特征，突出了商业模式传承型裂变创业的比较优势，分析了商业模式传承型裂变创业的治理机制，

为后续研究奠定了理论基础。

本研究的实践意义主要在于：(1) 可以为母体企业提供有益指导。一方面，商业模式传承型裂变创业范畴本身就具有启发意义，这一创业类型有助于为母体企业注入创新活力和发展动力，为其战略转型和后续发展奠定良好基础，并为其最大化发挥各类资源价值、逐步从管控型组织转变为平台型组织开辟新的路径；另一方面，为更好地实施商业模式传承型裂变创业，母体企业应注重做好前置条件、孵化脉络、商业模式设计以及剥离机制等方面的设计工作。(2) 可以为新创企业带来重要启发价值。一方面，通过传承母体企业培育的相对稳定的商业模式，能够形成创业启动的先行优势，规避创业风险和不确定性，有效克服运营可靠性差以及合法性水平低等新进入缺陷，提高新创企业的存活率；另一方面，通过在商业模式设计、剥离机制设计和独立运营方面做好工作，有助于公司内部创业者重视和应对相关焦点问题，妥善处理母体企业与新创企业的管控关系，进而提升创业成功率。

2. 未来展望

作为一种新兴的管理实践，商业模式传承型裂变创业值得关注和深入挖掘。本研究建立在两家企业的多个嵌入式样本的扎根理论研究基础上，从资料中提炼和生成了扎根实地的、在一定范围内被经验证实的存在性理论命题，人们可以从类似情境中获得启发和指导。后续研究可以寻找并补充调研全新案例、围绕新创企业的持续发展等问题展开进一步研究，从而不断验证和丰富现有结论，持续推动公司创业和商业模式理论的深化和发展。

参考文献

- [1] Moschieri, C., Mair, J.. Research on Corporate Divestitures: A Synthesis. *Journal of Management and Organization*, 2008, 14(4): 399-422.
- [2] Rubera, G., Tellis, G. J.. Spinoffs versus Buyouts: Profitability of Alternate Routes for Commercializing Innovations. *Strategic Management Journal*, 2013, 35(13): 2043-2052.
- [3] 李志刚, 许晨鹤, 乐国林. 基于扎根理论方法的孵化型裂变创业探索性研究——以海尔集团孵化雷神公司为例. *管理学报*, 2016, (7): 972-979.
- [4] Burgelman, R.. A Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Insight from a Process Study. *Management Science*, 1983, 29(12): 1349-1364.
- [5] 李小康, 胡蓓. 大企业衍生创业对创业集群形成的影响研究. *科研管理*, 2013, (9): 72-80.
- [6] 戴维奇, 林巧, 魏江. 公司创业是如何推动集群企业升级的——刻意学习的中介效应. *科学学研究*, 2012, (7): 1071-1081.
- [7] 杜义飞. 衍生企业组织演化：驱动与约束的权衡——来自企业纵向事件抽取与趋势分析. *南开管理评论*, 2011, 14(4): 42-49.
- [8] Klepper, S., Sleeper, S.. Entry by Spin-offs. *Management Science*, 2005, 51(8): 1291-1306.
- [9] Klepper, S., Thompson, P.. Disagreements and Intra-industry Spinoffs. *International Journal of Industrial Organization*, 2009, 28(5): 526-538.
- [10] Bruneel, J., Velde, E. V. D., Clarysse, B.. Impact of the Type of Corporate Spin-off on Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(4): 943-959.
- [11] Zahra, S. A.. Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-sponsored and Independent Biotechnology Ventures. *Journal of Business Venturing*, 1996, 16(4): 289-321.
- [12] Zott, C., Amit, R.. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 216-226.
- [13] 夏清华, 姜汇阳. 商业模式刚性：组成结构及其演化机制. *中国工业经济*, 2014, (8): 148-160.
- [14] Chesbrough, H.. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 354-363.
- [15] 杨俊, 张玉利, 刘依冉. 创业认知研究综述与开展中国情境化研究的建议. *管理世界*, 2015, (9): 158-169.
- [16] Layder, D.. Grounded Theory and Field Research, New Strategies in Social Research. Cambridge Polity Press, 1983.
- [17] Strauss, A., Corbin, J. M.. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. *Modern Language Journal*, 1990, 77(2): 129.
- [18] 凯西·卡麦兹著, 边国英译. 建构扎根理论：质性研究实践指南. 重庆大学出版社, 2009.
- [19] Morse, J. M.. Developing Grounded Theory: The Second Generation. California: Left Coast Press, 2009.
- [20] Yu, J., Zhou, J. X., Wang, Y., Xi, Y.. Rural Entrepreneurship in an Emerging Economy: Reading Institutional Perspectives from Entrepreneur Stories. *Journal of Small Business Management*, 2013, 51(2): 183-195.
- [21] 安瑟姆·斯特劳斯, 朱丽叶·科尔宾著, 徐宗国译. 质性研究概论. 台北：巨流图书公司, 1997.
- [22] 吴建祖, 李英博. 感知的创业环境对中层管理者内部创业行为的影响研究. *管理学报*, 2015, (1): 111-117.
- [23] 斯晓夫, 王颂, 傅颖. 创业机会从何而来：发现、构建还是发现 + 构建——创业机会的理论前沿研究. *管理世界*, 2016, (3): 115-127.
- [24] 韩炜, 杨俊, 包凤耐. 初始资源、社会资本与创业行动效率——基于资源匹配视角的研究. *南开管理评论*, 2013, 16(3): 149-160.
- [25] Gambardella, A., Ganco, M., Honoré, F.. Using What You Know: Patented Knowledge in Incumbent Firms and Employee Entrepreneurship. *Organization Science*, 2015, 26(2): 456-474.
- [26] Mc Kendrick, D. G., Wade, J. B., Jaffee, J.. Good Riddance? Spin-offs and the Technological Performance of Parent Firms. *Organization Science*, 2009, 20(6): 979-992.
- [27] 陈志军, 董青. 母子公司文化控制与子公司效能研究. *南开管*

理评论, 2011, 14(1): 75-82.

[28] 康丽群, 刘汉民. 企业社会资本参与公司治理的机制与效能: 理论分析与实证检验. 南开管理评论, 2015, 18(4): 72-81.

[29] 韩炜, 杨俊, 张玉利. 创业网络混合治理机制选择的案例研究. 管理世界, 2014, (2): 118-136.

注释

- ① 裂变或衍生的英文表达一般为 Spin off 或 Spin out, 目前国内尚无统一的翻译。一般认为裂变创业更强调新创企业与母体企业的差异性、独立性, 衍生创业更强调新创企业与母体企业的关联性、友好性。为与母体企业衍生的新产品、新部门等表述相区分, 凸显其相对独立性, 本研究选择了裂变创业这一术语。
- ② 一般来说, 扎根理论研究的概念和范畴发展很难一蹴而就, 往往要历经多次往复和互动才能逐步趋向完备(扎根理论的要义之一就是“连续比较”)。因此, 本阶段得出的概念和范畴只是阶段性成果, 在与后续各阶段涌现的概念和范畴进行相互比对、校验之后, 各个阶段的概念将得到进一步开发和深化, 从而形成概念密实的扎根理论。
- ③ 在海尔集团裂变创建的雷神公司中, 海尔集团占股 37%, 创业团队占股 21%, 风险投资基金占股 42%; 在芬尼克兹裂变创建的芬尼电器中, 芬尼克兹占股 50%, 创业团队占股 25%, 母体企业员工占股 25%。

作者简介 李志刚, 中国海洋大学管理学院工商管理系教授、管理学博士, 研究方向为战略管理与创业管理; 许晨鹤, 中国海洋大学管理学院硕士研究生, 研究方向为战略管理与创业管理; 刘振, 青岛理工大学商学院讲师、管理学博士, 研究方向为创业管理与社会创业

A Study on the Inherent Mechanism of Business Model Inheritance of Corporate Spin-offs

Li Zhigang¹, Xu Chenhe¹, Liu Zhen²

1. Management College, Ocean University of China; 2. Business School, Qingdao Technological University

Abstract Corporate entrepreneurship is an internal activity within the existing enterprise, which is a very important driving force for the sustainable development of mature enterprise. Spin-off entrepreneurship is a special new business creation activity divorced from the parent enterprise, which has many typical features such as high performance and survival rate. Business model is a value creation system presenting the profit logic in whole business operation, which is crucial for any enterprise. The study of corporate entrepreneurship, spin-off entrepreneurship and business model has been a hotspot in the field of entrepreneurship and strategy researches. This paper systematically examines the key influential factors and heritage mechanism in the process of business model from parent business incubation, inheritance to start-ups and achievement of independent operation on the basis of the relevant theories including corporate entrepreneurship, spin-off entrepreneurship and busi-

ness model. Therefore, the independent research about corporate entrepreneurship, spin-off entrepreneurship and business model is transformed into integrated research. As a most popular and most effective qualitative research approach, grounded theory method is very good at constructing theoretical models which can discover and interpret phenomenon and activity. On the basis of theoretical sampling, the principle, process and technique of grounded theory is fully applied throughout the paper. There are thirty categories appeared at the end of open coding, five major categories acquired with axial coding, including precondition, hatching network, business model, ablation mechanism and independent operation, and one core category achieved in selective coding, business model inheritance of corporate spin-offs.

This study presents the theoretical model about business model inheritance of corporate spin-offs, and probes into the embedding logic and connection relationship between factors and categories. The core contributions of the study is that excavates heritage process of business model from internal to external, extends the theoretical perspectives about existing related theories, and reveals new approaches and methods on cultivating emerging business models apart from separate construction and quadratic imitation.

Key Words Corporate Entrepreneurship; Spin-off Entrepreneurship; Business Model; Heritage Mechanism; Grounded Theory