

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.07.003

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

李志刚¹ 许晨鹤¹ 乐国林²

(1. 中国海洋大学管理学院; 2. 青岛理工大学商学院)

摘要: 公司创业是现有企业内部的创业活动, 裂变创业是脱离母体企业的创业行为, 与单纯的公司创业和一般的裂变创业相比, 孵化型裂变创业放大了母体企业的孵化效应, 拓展了新创企业的创新空间, 实现了母体企业与新创企业的双赢发展。基于理论抽样, 以海尔集团孵化雷神公司为典型案例, 运用扎根理论方法进行探索性挖掘, 提炼出母体企业孵化、研发团队组建、商业模式形成、裂变动机产生和新创企业生成 5 个主范畴, 在此基础上构建出涵盖以上 5 个要素的孵化型裂变创业理论模型, 并从母体企业作用、新创业务影响、创业驱动因素等方面进一步识别了孵化型裂变创业的主要特征。

关键词: 海尔集团; 理论模型; 孵化型裂变创业; 扎根理论研究方法

中图法分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)07-0972-08

An Exploratory Study about Incubating Spin-off Entrepreneurship Based on Grounded Theory

——A Case about Thunderobot Company Incubated from Haier Group

LI Zhigang¹ XU Chenhe¹ YUE Guolin²

(1. Ocean University of China, Qingdao, Shandong, China;

2. Qingdao Technological University, Qingdao, Shandong, China)

Abstract: Corporate entrepreneurship is an internal activity within the existing enterprise, and spin-off entrepreneurship is a behavior apart from the parent enterprise. Compared with them, the incubating spin-off entrepreneurship can enlarge the effect of incubation and expand the innovation space, realizing the win-win development. Based on theoretical sampling, the study refines five main categories by using grounded theory, i. e., the incubation of parent enterprises, the foundation of research and development team, the creation of business models, the occurrence of spin-off motivation and the formation of start-ups. The theoretical model and main characteristics of the incubating spin-off entrepreneurship are presented at the end.

Key words: Haier Group; theoretical model; incubating spin-off entrepreneurship; grounded theory method

1 研究背景

自 20 世纪 70 年代以来, 公司创业开始受到学者们的广泛关注。公司创业关注大公司和成熟企业的变革与创新问题, 是企业在运营过程中所表现出的为鼓励创新和承担可预期风险

所采取的行动^[1]。近年来, 随着全球竞争加剧和环境不确定性增强, 公司创业逐渐成为学术研究的热点话题, 人们普遍认为公司创业是企业提高各个层次经营表现的合法路径^[2]。

与公司创业不同, 新企业创建活动是创业领域的另一个重要研究命题。尽管新创企业可

收稿日期: 2016-02-29

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71572186); 国家社会科学基金资助项目(15BGL023); 中央高校基本科研业务费单列专项基金资助项目(201564042); 山东省社会科学规划研究基金资助重点项目(13BJLJ03); 山东省社会科学规划研究基金资助项目(14CGLJ39)

以提供就业机会、加速技术创新并推动经济社会发展,但与既有企业相比,却经常面临资源供给不足、商业模式不成熟等新进入缺陷^[3]。有别于白手起家式创业,以员工离职为基本特征的裂变创业是一种独特的新企业创建方式,是识别和开发创业机会、跨组织转移创业资源的有效途径^[4]。裂变创业具有一定的创业启动优势,相对容易克服创业初期可能遇到的新进入障碍^[5]。

当前,我国的创业实践非常活跃,创业热潮持续涌现。然而,无论是大公司还是小企业,都难免在创业过程中遭遇纷繁芜杂的挑战和难题。一方面,如何激发员工的创新与创业热情、如何培育员工的创新与创业能力、如何支持员工的创新与创业行为、如何管理不断创新且日益多元的内部业务,这是众多试图通过转型升级和内部创业实现可持续发展的大型企业所面临的共同挑战;另一方面,如何打破创业资源不足、商业模式不定、合法性欠缺、生存及成长绩效差等创业魔咒,这是广大新企业创建者无法回避的发展难题。如何一并有效解决以上问题?如果能够搭建衔接机制,有效整合公司创业和裂变创业,推动公司内部创业活动外化延伸,那么就可以放大母体企业的孵化效应,拓展新创企业的发展空间,实现母体企业与新创企业的双赢发展。换言之,公司创业是现有企业内部的创业活动,裂变创业是脱离母体企业的创业行为,孵化型裂变创业则充分体现了二者的有机融合;这种全新的创业模式既可以实现母体企业的持续发展,又能够推动新创企业的成功生成。

尽管学者们围绕公司创业和裂变创业出了很多颇具价值的理论成果,但两个领域基本都是独立开展研究,缺乏针对母体企业通过孵化机制支持裂变新创企业创建及成长的系统考察和深入研究。在实践中,虽然转移母体企业资源、断绝与母体企业关系、与母体企业同质竞争的裂变创业活动比较普遍,但基于母体企业孵化,从公司创业跨越到裂变创业的成功实践已经出现,这为理论研究提供了鲜活的案例素材。本研究以此为基础展开探索性研究,深入剖析孵化型裂变创业的关键要素及其作用关系等问题。

2 文献综述

2.1 公司创业相关研究

公司创业是企业为了获得创新成果以持续

提升竞争力而得到组织允诺、授权和资源保证之后所实施的一系列创业活动^[6]。与独立创业不同,公司创业是依托公司资源支持,在现有组织内部创建新业务或新团队的创新活动^[7],创新、主动进取和风险承担是此类活动的主要特征^[8]。在历经早期兴奋和效度争议两个阶段之后,公司创业研究已演进到分类澄清阶段,研究重点也随之从构念层面过渡到维度层次(包括创新、战略更新和公司风险投资 3 个维度)^[9]。进而,学者们构建了涵盖资源(如资源异质性、个人禀赋组合等)、能力(如排除障碍的能力)、情境(如基于不同国家)、组织学习等关键要素的公司创业理论模型,并对人员、资源、机会和环境等在模型中的多样化呈现进行了深入探讨^[10]。

为了促进公司内部创业,企业需要培养和发展内部创业环境,为创业者提供技术和资源支持,创建有利于创业的内部制度^[11]。大型企业日常运营及其公司创业的过程,同时也是内部员工培养和潜在创业者孵化的过程。潜在创业者的创业能力一旦孵化完成,就很有可能在外部环境和个性特质(这两个因素会影响创业意愿和创业动机)的匹配和支持下转化为真正的创业者,其创业过程由“大型企业创业孵化—潜在创业者能力培养—创业者离职创建新企业”3 个步骤组成^[12]。

2.2 裂变创业相关研究

裂变创业现象被描述为“创造性破坏”,作为一种独特的新企业生成方式,指个人或团队离开母体企业创建独立的新企业的过程,该过程具有人力资源转移、关系网络延伸、经营绩效传承等显著特点,体现了新创企业与母体企业之间错综复杂的嵌入关系^[13]。与一般创业活动特别关注市场机会和资源整合不同,裂变创业的重要驱动因素之一是母体企业的资源优势,其创业决策的焦点是如何充分利用创业者的先前经验、如何使母体企业的价值得到最大化发挥。进而,裂变型新创企业往往寻求不同于母体企业的战略定位,以便在与母体企业差异化和区隔化的过程中实现创新发展^[14]。

在裂变创业过程研究方面,员工学习、触发事件、新创企业生成 3 个阶段的观点比较流行,以上每个阶段又分别包括 3 项关键活动及其相应结果^[15]。员工学习阶段的关键活动是了解技术与市场信息、学习组织运营常规、提升个人综合技能,其结果是裂变创业提供可能性;触发事件阶段的关键活动为战略分歧、发现机会、催化事件,其结果是促进了裂变创业的发生;新创

企业生成阶段的关键活动为技术与市场信息转移、组织常规转移、个人技能运用,其结果是新创企业生成和发展。母体企业对潜在创业者的培养、潜在创业者先前经验积累、裂变创业动机形成、创业资源整合以及裂变新创企业创建过程和绩效表现等是裂变创业领域的研究重点^[16]。

2.3 既有研究评述

现有研究主要围绕公司创业的机制与模型、裂变创业的过程与要素等分别开展了大量卓有成效的研究,这为后续整合研究和比较分析奠定了坚实的基础。然而,与单纯的公司创业相比,由公司创业延伸、转变为裂变创业,更有利于激发创业活力、更有利于带动区域就业、更有利于产生外部效应。公司创业和裂变创业之间的链接机制和嵌入逻辑、公司创业演变为裂变创业的新企业生成机理等问题,尚未得到系统深入的研究,而实践中已经出现了此类典型案例,因此有必要运用扎根理论研究方法进行探索性归纳提炼,以探索公司创业与裂变创业之间的链接机制和演化路径,拓展公司创业和裂变创业的研究视角。

3 研究设计

3.1 研究方法

公司创业和裂变创业有机整合的相关理论成果非常缺乏,尚不能有效解释实践中出现的新型创业活动,因此,本研究通过理论抽样,运用扎根理论方法进行归纳式探索研究。与其他研究方法不同的是,扎根理论不是先有一个理论然后去证实它,而是遵循“深入情境—发现问题—寻找案例—获得数据—初构理论—比较文献—构建理论”的研究逻辑^[17],其基本思想是通

过不断比较、思考、分析、转化经验资料以建立理论,因此,非常适合本研究拟从公司创业转化为裂变创业的决策、活动和事件中提炼理论的研究目标。

扎根理论对资料的重视和依赖,使其与案例研究方法紧密联系起来,案例研究的案例选取和资料收集策略可以有效地为扎根理论的资料分析提供支持,只不过扎根理论的资料搜集与分析是一并发生、同时进行、连续循环的^[18]。为了提升资料收集的动态补充水平和资料分析的科学规范程度,本研究充分借鉴和运用了扎根理论研究方法的有关技巧和程序。通过对多种文献资料的整理归纳,得出比较规范的扎根理论研究流程,见图 1。

在资料分析方面,本研究严格遵守扎根理论研究方法的资料分析技术,以确保研究的信度和效度。扎根理论的资料分析技术是一种高度系统化的程序,如果研究者能够有效执行这些程序,就可以达到较高的研究水准。具体而言,扎根理论通过开放性译码、主轴译码和选择性译码 3 个步骤进行资料分析,进而逐次提炼概念和范畴,识别范畴之间的因果关系,最终通过核心范畴和故事线连接众多范畴以形成理论。为了确保资料译码的规范性和统一性,减少研究中的偏见、误差并提高理论敏感性,本研

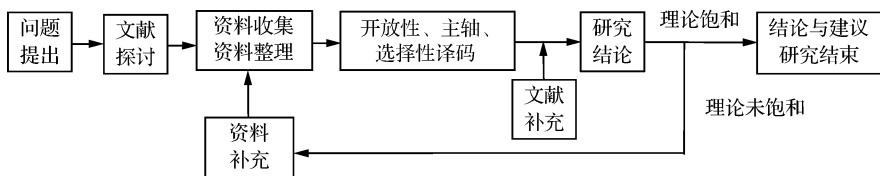


图 1 扎根理论研究的一般流程

3.2 案例选取

质化研究的抽样必须要以能深度、广泛和多层面反映研究现象的资料为样本,而不能像量化研究那样选取能代表人口并推论到人口母群体的样本^[19]。根据这一原则,本研究在选取案例时特别重视案例样本的理论贡献度和信息丰富性,进而确定以海尔集团孵化雷神公司(公司全称为青岛雷神科技有限公司,简称雷神公

司)为典型案例。雷神公司是一家基于海尔集团内部孵化,通过裂变创业而创建的专注于专业游戏装备的互联网公司,其经营范围覆盖游戏笔记本及其配套产品,该公司的创建过程体现了从公司创业演变到裂变创业的具体路径。

海尔集团于 2012 年进入网络化战略阶段,全面打造网络化、无边界组织;于 2013 年推行创客运动,鼓励员工借助企业平台在内部创建

小微企业；于 2014 年开启互联网思维下的“三化改革”，即企业平台化、员工创客化和用户个性化。正是在这种背景下，雷神公司经过两年多的内部孵化，于 2015 年初正式脱离母体企业，成为海尔集团实施网络化战略和推行创客

运动之后创建的第一家小微创业公司，也是海尔集团目前最成功的创新样板，业已成为国内游戏笔记本行业的领导品牌。雷神公司的创建过程可见图 2。

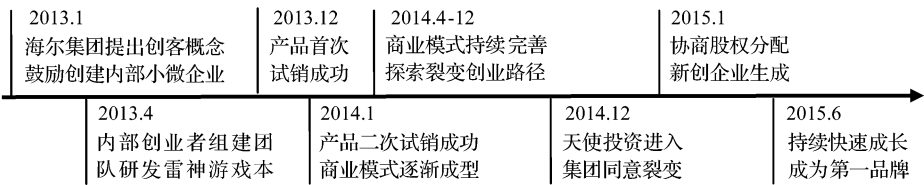


图 2 雷神公司创建过程

雷神公司创业团队来自海尔集团笔记本电脑事业部高管层，拥有丰富的企业管理尤其是笔记本电脑经营管理经验；新公司实体化、独立化运营之前，雷神公司系列产品已在海尔集团内部研创成功，并连续在京东、天猫等电子商务平台创造了销售奇迹。海尔集团孵化了雷神公司的产品、团队和商业模式，并以股东形式继续为其提供资金和平台支持，双方实现了协同发展、良性互动和价值共享。

3.3 资料收集与交叉验证

本研究的资料收集分为两个阶段：①通过互联网等间接渠道，围绕海尔集团的战略转型、管理创新尤其是内部创业、创客小微等方面，以及雷神公司的商业模式、成功经验尤其是创业过程、创新做法等方面，广泛收集期刊论文、新闻报道等形式的二手资料；②针对以上内容，尤其是基于二手数据初步分析衍生出来的新问题（如母体企业对新创公司的孵化和影响、新创公司创建的动机和条件等），通过半结构化访谈、内部文档搜集、实地观察及电话或邮件等方式获取一手资料。同时，通过交互验证的方式，对两种渠道收集的数据进行比对、检验，并通过再次访谈、电话确认等方式进行持续补充和更正，最终形成了用于译码分析的经验数据。资料搜集的基本情况见表 1。

表 1 资料搜集情况

类型	来源	内容
一手数据	创业者及其高管等创业团队	访谈录音文字稿，参与观察记录
	半结构化访谈(3 小时)	
	母体企业战略部及研发部领导	内部文档，电话回访、短信、微信、邮件往来等信息记录
	参与式体验观察，电话、短信、微信、邮件沟通	
二手数据	公开资料	创业者演讲及受访，企业网站新闻报道，研究论文，宣传资料

半结构化访谈是本研究获取资料数据的主要途径，该方法具有可以及时辩明问题的独特

性、很强的灵活性和启发性等特点，是最重要的一种直接接触企业、获取第一手资料的手段。研究者可以在访谈中发现实践中的新思想、新做法，可以将被访谈者没有意识到的信息显性化、条理化、系统化，进而升华至理论层面。在访谈前，本研究先初步分析了从公开渠道获取的资料信息，深入研读了与研究主题紧密相关的理论文献，设计了半结构化的访谈提纲，以确保访谈能够有计划、高质量地进行。在访谈中，所有问题尽可能保持开放，以收集更多、更具体的真实信息，并获取一些意想不到却对研究者极具启发的新信息。在访谈后，将整理出的资料再请受访者进行确认，进一步确保了资料的信度。

4 案例资料的扎根理论译码分析

4.1 开放性译码

本研究的开放性译码归纳分两个阶段：①对整理后的案例资料进行逐句概念化，即选取或创造一个最能反映某句话本质内涵的概念来指代这句话。概念的来源主要包括学术文献、被访谈者用语以及研究者研讨创造，基本要求是能够精确揭示话语、事件或现象所要表达的真实含义，而不是简单地提出一个关键词或摘要。②对得出的概念进行归类，即合并同类项，用一个新提炼的范畴统领这些概念。范畴也是概念，只不过比一般的概念层次更高一些，抽象的程度更深一些。之所以这样操作，是因为在逐句概念化时，难免会出现概念雷同、相似，指向或反映类似事件等问题，因此要对其进一步归纳和精炼。概念化和范畴化举例见表 2。

通过开放性译码，本研究共得到 135 个概念、30 个范畴。在表 2 中，由“条件/原因、行动/互动策略、结果”所引领的 3 列概念，均为本研究从案例资料中归纳提炼所得的范畴。范畴的命名尽量使用动名词结构，以提醒研究者摆

脱静态思维,进入动态分析过程,推动后续的归纳提炼。

表 2 开放性译码举例

案例资料	概念化	范畴化
为了推动企业可持续发展,海尔集团每 7 年进行一次战略调整,并于 2012 年全面进入网络化战略阶段	战略更替	母体转型
网络化战略意在快速响应市场变化,它要求组织架构相匹配,因此海尔集团从 2013 年开始提出创客和小微概念	组织变革	
从 2008 年开始,国内笔记本电脑恶性竞争,整个电脑销量下滑,我们也一直在找突破口,如开拓国际市场	主动探索	寻求机会
在集团推出网络化战略之后,我们就开始思考,笔记本电脑业务如何适应新战略,能为网络化战略做什么	响应变革	
笔记本电脑是最接近互联网的,它本身就是互联网的一个终端,我们应该能做些什么来契合集团的网络化战略	创新潜力	

开放性译码得出的概念和范畴都逐次暂时替代了大量的资料内容,研究者对资料的缩编、精炼和理解也在逐渐深入,分析和研究复杂庞大的资料数据的任务简化为考察这些概念,尤其是这些范畴之间的各种关系和联结。如果不对资料进行概念化和范畴化,扎根理论研究的后续思考和深入便无法进行。换言之,概念化和范畴化将收集来的资料转换为许多利于比较和分析的单位,促使研究者针对资料所反映的现象提出问题,引导研究者对各种假设和现象提出质疑,推动研究者进一步探索、识别和导出范畴间的新关系。

4.2 主轴译码

本研究借鉴扎根理论方法主轴译码技术的典范模型分析思路,按照“条件/原因→行动/互动策略→结果”3 个维度,在循环比对案例资料的基础上,识别出了范畴之间的逻辑关系,归纳提炼出了反映这些逻辑关系的 5 个新范畴,即母体企业孵化、研发团队组建、商业模式形成、裂变动机产生和新创企业生成。新范畴是概括程度和抽象层次更高的范畴,称为主范畴;以前的多个范畴起到逻辑支持作用,称为支持范畴或副范畴。可以发现,前 3 个主范畴属于公司创业范围,后两个主范畴属于裂变创业范围。主轴译码过程及其结果见表 3。

通过诠释 5 个主范畴的本质内涵,以揭示其提炼过程。

(1)母体企业孵化 母体企业寻求向互联网战略方向转型以动态响应顾客需求,加之其拥有雄厚的制造、研发、营销及资源整合能力,构建了鼓励创新、支持探索的制度机制和文化氛围,搭建了支持创业创新的优势平台,从而能够快速、高效地为内部创业者提供覆盖全过程的各类有形及无形资源支持,可以协助创新创业型员工冲破资源瓶颈,自由开展专兼皆可、进

退自如的创新活动,进而提升了创业起点,降低了创业风险。

表 3 主轴译码过程及其结果

支持范畴:由案例资料归纳提炼出的范畴			主范畴:由支持范畴归纳提炼出的新范畴		该主范畴所属创业范围
典范模型分析:识别范畴之间的逻辑关系			为 5 项逻辑关系分别命名		
条件/原因	行动/互动策略	结果			
母体转型实力雄厚	搭建平台塑造文化	全程支持打造优势	母体企业孵化		公司创业
寻求机会鼓励创新	兴趣驱动释放空间	能力互补合作默契	研发团队组建		
用户思维识别痛点	打破边界整合资源	用户交互供应协同	商业模式形成		
创新成功经验丰富	母体推动创业激励	信心增强意愿形成	裂变动机产生		裂变创业
母体筛选风投介入	团队离职产权确立	裂变创业迭代创新	新创企业生成		

(2)研发团队组建 母体企业鼓励员工解放思想、创新发展。由于传统笔记本电脑面临恶性竞争、市场下滑的困境,该业务管理层积极响应母体企业政策,主动寻求市场突破机会。出于兴趣驱动和市场敏感性,领导者提出了研发游戏笔记本的思路,抽调乐于探索、爱好网游的在职员工,组建经验丰富、职能互补的研发团队,给予其一定的创新操作空间,赋予其充分的权力权限,研发团队全身心投入到新项目的开发活动之中。

(3)商业模式形成 秉承市场导向和用户思维,研发团队依托互联网社区平台,搜寻出用户对现有游戏笔记本的抱怨和不满并将其归类,识别出没能得到及时有效解决的顾客痛点,从中挑选出本公司有意尝试切入的突破口。运用以我为主、打破边界和资源整合等策略,通过与用户进行零距离的在线交互,同时邀请供应商及其他合作伙伴共同参与、一起商讨的方式,进一步明确和形成了极具针对性的用户潜在问题解决方案。

(4)裂变动机产生 研发团队推出了多款屡获成功的新产品,商业模式运行日趋规范和成熟。潜在创业者先后担任母体企业基层、中层、高层及领导者职位,接受了母体企业各个层次的经营管理培训,逐渐成为经验丰富、能力综合的领导人才。为破除大企业病,母体企业支持内部创业团队积极探索有效的发展模式。其结果是,独立创业的风险逐步降低,创业实现人生价值和社会价值的激励作用日益凸显,创业者的创业自信和创业意愿逐渐形成。

(5)新创企业生成 通过母体企业筛选以

及风险投资基金介入,孵化项目脱离母体企业独立运营。原有经营活动、关系网络、商业模式与创业者及其研发团队一并转移到新企业,母体企业、创业团队和风险投资以现金入股的方式协商确立了各自在新创企业的产权构成。母体企业继续提供财务、物流、人力、采购等外包服务支持,投资基金发挥资源整合和开放创新作用,创业团队通过与用户的持续交互不断进

行产品迭代创新和商业模式调整。

4.3 选择性译码

选择性译码中的资料整合与主轴译码差别不大,只不过所处理的分析层次更为抽象。通过对案例资料、众多概念、多个范畴尤其是主范畴的不断分析、思考、比对,发现可以用“孵化型裂变创业”这个核心范畴来统合所有的案例资料。选择性译码的过程见图3。

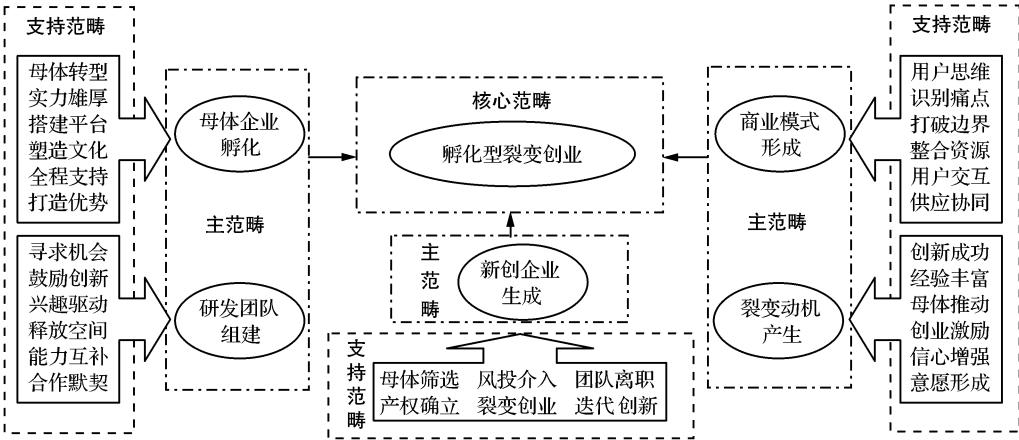


图3 选择性译码的过程

该核心范畴表明,与以往比较常见的员工离职创业后与母体企业断绝关系甚至反目成仇的裂变创业活动相比,孵化型裂变创业是一种得益于母体企业主动培养、关系友好、互惠互利的创业行为。母体企业是否拥有内部创业的机制和氛围,是否能够有效支持新项目的孵化和外化,对孵化型裂变创业的发生和发展起着至关重要的作用。孵化型裂变新创企业从母体企业传承的不仅仅是人力资源、管理经验、专业技能和关系网络,更重要的是,在母体企业孵化成功的商业模式也一并转移到新企业。

5 孵化型裂变创业的理论模型及其主要特征

5.1 理论模型构建

通过对母体企业孵化、研发团队组建、商业模式形成、裂变动机产生和新创企业生成5个主范畴的进一步分析,在理清这些主范畴之间逻辑关系的基础上,本研究构建了理论模型(见图4)。由图4可知:①母体企业在整个孵化型裂变创业过程中发挥着异常重要的平台推动作用,这种作用主要体现在它对潜在裂变创业者及其研发团队和商业模式的孵化,以及对裂变创业离职动机的激发上,没有母体企业的孵化和支持,孵化型裂变创业活动便无法发生和发展;②为了响应母体企业战略转型的号召、抓住

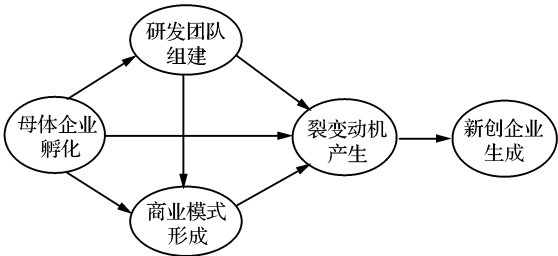


图4 孵化型裂变创业的理论模型

母体企业内部孵化的契机、打破现有业务过度竞争的局面,潜在裂变创业者从母体企业内部抽调员工组建了旨在识别新机会和研发新产品的项目创新团队,没有高质量研发团队的组建,后续商业模式创新就难以开展;③项目研发团队经验丰富、资源充沛,在母体企业创业平台的支持下,通过用户交互、供应商参与等跨界整合方式,形成了技术上可行、战略上可取且能满足顾客价值、抓住市场机遇的商业模式,为裂变创业动机的产生及新企业的成功创建奠定了坚实的基础;④为有效激励内部创业团队、放大商业模式创新价值,母体企业支持探索新项目的合作发展模式,母体企业支持、研发团队具备、商业模式成型共同构成了离职创业的外在条件,并与先前经验积累、离职创业回报等内在动力共同激发了创业者的独立创业动机;⑤经过持续摸索,在风险投资介入并要求孵化项目独立

运营的触发驱动下,公司内部创业者离职创业,内部创业演化为裂变创业,在母体企业、创业团队和风险投资的共同作用下,孵化型裂变新创企业呈现出优势传承、风险可控、快速成长和影响外溢等特点。

5.2 主要特征识别

与单纯的公司创业和一般的裂变创业相比,孵化型裂变创业整合兼顾了前两者的优势所在,有效推动了母体企业和新创企业的合作双赢,放大了内部创业的价值效应。

5.2.1 孵化型裂变创业与单纯的公司创业比较

在公司创业活动中,企业可以整合内外部资源,开发新产品或新市场,进入新的业务领域,从而实现可持续发展^[20]。一般来说,这些新创业业务会以部门、事业部或者分、子公司的形式继续保留在母体企业内部。尽管母体企业可以统筹融合探索能力和开发能力^[21],并以双元能力支持现有业务和新创业业务的协同并进,然而,如何通过管理创新和组织重构成功开发并有效管理新事业,如何激励员工、授权赋责、鼓励探索,进而借助员工的自我管理来挖掘创新潜力、放大创新效果,仍然是众多大中型企业面临的共同挑战^[22]。

与此相对应,在裂变创业文献中,虽然有针对性对母体企业与裂变企业关系的诸多研究,但鲜有研究引入公司创业作为裂变先导,从裂变创业视角尝试解决公司创业中的新业务管理问题。本研究提出的孵化型裂变创业以公司创业作为先导,以裂变创业的模式通过成立新企业剥离新业务,进而既能应对母体企业如何管理众多新业务的难题,又能激励员工大胆实践、开拓创新,将公司创业效应延伸到外部更广阔的空间。通过离职、裂变、分离、独立等外化活动,能确保创业者的决策权和收益权,有效解决经营自主和创业激励问题。虽然创业者承担的风险会相应增加,但依托孵化基础,风险相对可控,成功概率较高。

5.2.2 孵化型裂变创业与一般的裂变创业比较

自裂变创业问题提出至今,关于其概念、类型、动机、过程的探讨屡见不鲜。在裂变创业动机方面,有研究认为与员工在母体企业学到的技术、市场、流程和管理经验等知识密切相关^[23];机会发掘、意见分歧、高管变更、企业并购等触发事件,也可能会导致裂变创业发生^[24]。在裂变创业影响方面,有学者指出裂变创业不但会减少母体企业人力资本存量、提高产业竞争程度,还可能会打破母体企业组织常规,甚至

导致其经营动荡^[25];且母体企业和新企业在产品市场上的重叠程度越高,消极影响越严重。由此可见,母体企业与新创企业之间的关系一般会随着员工离职而终结,或者处于消极、敌视状态。

与以上一般的裂变创业相比,孵化型裂变创业则是在商业模式于母体企业孵化成功、母体企业和创业者协商一致的前提下发生的。换言之,孵化型裂变创业的发生,不是双方矛盾激化的产物,而是彼此达成共识的结果。尽管孵化型裂变创业既转移了母体企业的人力资源,又传承了母体企业的现有商业模式,但这种创业活动对母体企业的影响却是积极的、有益的。母体企业与新创企业之间存在互惠、长期的嵌入关系,这种关系并没有随着新企业的创建而消失。新企业不但没有损害母体企业利益,反而还能为其创造更大的价值。

5.2.3 比较维度及孵化型裂变创业的主要特征

综上可知,与单纯的公司创业以及一般的裂变创业相比,孵化型裂变创业在母体企业作用、新创业业务影响、创业驱动因素等方面呈现出某些独特之处。本研究归纳出 8 个主要维度,具体指出了这 3 种创业类型的关键区别,进而提炼出了孵化型裂变创业的主要特征。具体见表 4。

表 4 孵化型裂变创业与单纯的公司创业以及一般的裂变创业主要特征对比

主要维度	主要特征		
	单纯的公司创业	一般的裂变创业	孵化型裂变创业
母体企业与新创业关系	内部管理业务指导	脱离母体关系结束	孵化支持互利发展
母体企业价值所在及表现	资源平台 风险承担	历练平台 技能培养	孵化模式 培养团队
母体企业影响时间及程度	始终存在 系统推进	在职期间 个体成长	持续存在 影响深远
新创业业务创新情况及风险	内部创新 风险转移	模仿为主 风险自担	传承创新 风险可控
新创业业务具有的主要优势	母体孵化 平台网络	先前经验 相关技能	模式成熟 团队精干
新创业业务产生的影响效应	公司复兴 内部效应	新创企业 外部效应	共生双赢 辐射放大
创业活动的主要驱动因素	母体推动 员工配合	冲突分歧 机会利用	母体支持 个体响应
创业激励与自主决策权力	激励不足 权力有限	充分激励 自主决策	有效激励 理性决策

6 结语

本研究以海尔集团孵化雷神公司这一典型孵化型裂变创业实践为契机,打破公司创业、裂变创业、商业模式和新企业生成各自独立、缺乏整合的研究局面。其理论贡献在于:①基于理论整合视角,运用扎根理论方法提炼出母体企

业孵化、研发团队组建、商业模式形成、裂变动机产生和新创企业生成 5 个主范畴；②基于理论深化视角，在 5 个主范畴基础上构建出涵盖以上 5 个要素的孵化型裂变创业理论模型（该模型在一定程度上体现了商业模式传承型裂变新创企业的生成机理）；③基于理论繁衍视角，从母体企业作用、新创业务影响、创业驱动因素等方面进一步识别了孵化型裂变创业的主要特征，为探索并验证关键因素之间因果关系等后续研究奠定了理论基础。

当然，本研究只进行了单案例的探索性研究，得出的要素及模型还有待通过其他案例研究进行不断检验、修订和补充、完善。后续感兴趣的学者可以通过运用其他质化或量化研究方法，围绕其他典型案例和分析维度进行纵深研究，从而不断推动该领域的研究进展，不断拓宽公司创业、裂变创业、商业模式和新企业生成等领域的研究视角。

参 考 文 献

- [1] ZAHRA S A, FILATOTCHEV I, WRIGHT M. How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity[J]. Journal of Business Venturing, 2009, 24(3): 248~260
- [2] 蒋春燕,孙秀丽. 公司创业研究综述[J]. 中大管理研究,2013(1):50~78
- [3] 王迎军,韩炜. 新创企业成长过程中商业模式的构建研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2011,32(9):51~58
- [4] 李志刚,刘振,于敏. 国外裂变型新创企业绩效特点剖析与影响因素研究综述[J]. 外国经济与管理,2012, 34(9):34~41
- [5] WENTING R. Spin-off Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry[J]. Journal of Economic Geography, 2008, 8 (3):593~614
- [6] 任荣伟,张武保. 藉以内部创业战略提升企业竞争力: 行为与绩效——中国华为公司内部创业行动案例研究[J]. 华南理工大学学报: 社会科学版,2011, 13(4):24~32
- [7] 张玉利. 中国情境下的创业研究现状探析与未来研究建议[J]. 外国经济与管理,2012,34(1):1~8
- [8] FINKLE T A. Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2012, 36(4): 863~884
- [9] 戴维奇. “战略创业”与“公司创业”是同一个构念吗? ——兼论中国背景下战略创业未来研究的三个方向[J]. 科学学与科学技术管理,2015,36(9):11~20
- [10] 董保宝. 公司创业模型回顾与比较[J]. 外国经济与管理,2012,34(2):1~9
- [11] 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[J]. 管理学报,2015,12(1): 111~117
- [12] 李小康,胡蓓. 大企业衍生创业对创业集群形成的影响研究[J]. 科研管理,2013,34(9):72~80
- [13] 李志刚,刘振,于敏,等. 国外公司裂变型创业研究综述[J]. 中国海洋大学学报:社会科学版,2012(1): 66~72
- [14] BOSCHMA R A, WENTING R. The Spatial Evolution of the British Automobile Industry: Does Location Matter? [J]. Industrial and Corporate Change,2007,16(2):213~238
- [15] BUENSTORF G, FORNAHL D. B2C—Bubble to Cluster: The Dot-Com Boom, Spin-off Entrepreneurship, and Regional Agglomeration[J]. Journal of Evolutionary Economics, 2009,19(3):349~378
- [16] 李志刚,刘振,于敏. 国外裂变型创业及其影响效应研究综述[J]. 外国经济与管理,2011,33(7):10~17
- [17] 贾旭东,衡量. 基于“扎根精神”的中国本土管理理论构建范式初探[J]. 管理学报,2016,13(3):336~346
- [18] 李志刚. 扎根理论方法在科学研究中的运用分析[J]. 东方论坛,2007(4):90~94
- [19] 卡麦兹 K. 建构扎根理论:质性研究实践指南[M]. 边国英,译. 重庆:重庆大学出版社,2009
- [20] 戴维奇. 组织冗余、公司创业与成长:解析不同冗余的异质影响[J]. 科学学与科学技术管理,2012, 33(6):156~164
- [21] 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
- [22] 哈默 G,布林 B. 管理大未来[M]. 陈劲,译. 北京:中信出版社,2008
- [23] BUENSTORF G. Opportunity Spin-offs and Necessity Spin-offs[J]. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2009,1(1): 22~40
- [24] KLEPPER S, THOMPSON P. Disagreements and Intra-Industry Spinoffs[J]. International Journal of Industrial Organization, 2010,28(5): 526~538
- [25] KENDRICK M C, WADE D G, JAFFEE J B. Good Riddance? Spin-offs and the Technological Performance of Parent Firms [J]. Organization Science, 2009,20(6): 979~992

(编辑 丘斯迈)

通讯作者: 李志刚(1976~),男,蒙古族,内蒙古赤峰人。中国海洋大学(山东省青岛市 266100)管理学院副教授,博士。研究方向为创业管理与战略管理。E-mail:lizhigang2003@126.com