

# 竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制\*

——基于资源行动视角的多案例研究



李志刚<sup>1,2</sup> 宫舒文<sup>1</sup> 彭涛<sup>1,3</sup>

(1. 中国海洋大学管理学院, 山东 青岛 266100;

2. 中国海洋大学创新创业研究中心, 山东 青岛 266100;

3. 中国企业营运资金管理研究中心, 山东 青岛 266100)

**内容提要:** 新创企业往往面临资源困境, 导致创业失败率较高。裂变创业作为一种特殊的创业形式, 其资源获取途径和价值实现路径具有独特优势, 可以有效提升新创企业成功率。本文基于竞合战略和资源行动双重理论, 聚焦裂变企业与母体企业的紧密嵌入关系, 深入探究裂变创业的价值创造机制。本文通过对源自“海尔系”与“蒙牛系”的四家裂变企业进行细致剖析, 发现裂变企业通过策略性实施依附式竞合战略、联盟式竞合战略以及共生式竞合战略, 逐步采取内向型资源拼凑、外向型资源编排以及生态型资源协奏的资源行动方案, 可以成功实现各类资源的跨组织流动, 最终促成裂变企业的价值捕获与母体企业的价值增值。研究结论揭示了“竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制”的黑箱, 阐释了竞合战略驱动裂变创业价值创造的底层逻辑, 论证了裂变创业通过资源行动实现裂变企业和母体企业价值创造的内在机制, 为裂变企业高效借力母体资源以及母体企业转变员工创业观念提供一定启示。

**关键词:** 裂变创业 价值创造 竞合战略 资源行动 案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2023)09—0088—17

## 一、引言

资金、技术、信息、人才等资源是实现成功创业和企业快速成长的关键要素。由于存在后来者劣势, 新创企业往往面临着较为严重的资源困境 (Soetanto 和 Jack, 2018)<sup>[1]</sup>, 导致创业失败率较高且成长速度缓慢。与一般创业活动不同, 裂变创业是从母体组织衍生出新创企业的过程, 裂变企业与母体企业之间错综复杂的嵌入关系, 导致裂变创业的资源获取方式和价值实现过程具有特殊性, 可以在一定程度上有效提升新创企业成功率。遗憾的是, 一般创业活动的资源获取路径和价值实现过程研究成果相对比较丰富, 但是裂变创业的相关研究现有文献却鲜有涉及。与理论研究不足形成鲜明对比的是, 海尔、蒙牛等母体企业以裂变创业形式, 培育出众多具有一定竞争力的裂变企业, 为从互动关系视角开展价值共创案例研究提供了颇具启发的实践素材 (李志刚等,

收稿日期: 2023 - 05 - 06

\* 基金项目: 国家社会科学基金重点项目“中国企业裂变式发展重大问题研究” (21AZD120)。

作者简介: 李志刚, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 研究方向为战略管理与创业管理, 电子邮箱: lizhigang2003@126.com; 宫舒文, 女, 博士研究生, 研究方向为战略管理与创业管理, 电子邮箱: 654156240@qq.com; 彭涛, 男, 副教授, 管理学博士, 研究方向为风险投资与创新创业, 电子邮箱: zhansheng911@126.com。通讯作者: 彭涛。

2022)<sup>[2]</sup>。

围绕裂变企业与母体企业互动关系,现有研究多从身份认可、业务互补以及知识转移等角度,对裂变创业的前因要素进行探讨(Klepper和Sleeper,2005<sup>[3]</sup>;蒲明和孙德升,2013<sup>[4]</sup>)。但是,针对裂变企业与母体企业的互动关系如何增强裂变企业的资源优势尚存在诸多研究不足,尤其是裂变企业与母体企业如何实现价值共创与价值共享的研究鲜有涉及。实际上,裂变企业与母体企业之间可能表现出竞争关系,同时也存在合作意愿与空间(李志刚等,2017)<sup>[5]</sup>。竞争主要由于裂变企业与母体企业在产品和市场方面存在重叠,相似的业务不利于裂变企业获得母体企业的资源支持;合作主要得益于裂变企业能够与母体企业在技术、人员和供应链等方面进行互补,信任基础与业务协同有利于裂变企业从母体企业获得资源补给。

裂变企业与母体企业的互动关系,往往呈现出既合作又竞争的态势(李志刚等,2019)<sup>[6]</sup>。这种竞合关系动态演化,对主体间互动结构与稳定性产生重要作用,从而影响了裂变创业的价值创造效果。在裂变企业与母体企业构建的价值网络中,这两大主体的竞合关系是实现价值创造的关键所在(郭润萍等,2022)<sup>[7]</sup>。梳理现有文献发现,从竞合战略视角研究裂变创业价值创造问题的理论成果非常缺乏。由于资源行动理论能够有效刻画裂变企业不同发展阶段的资源情境,从而为系统诠释裂变创业价值创造过程提供了一个比较契合的视角。因此,借助资源行动理论,可以识别裂变企业在阶段性竞合战略驱动下的资源利用策略,能够观测裂变企业与母体企业互动关系的调整行动,进而通过连接更多利益相关网络以实现更高效的企业价值创造(Ritala和Tidström,2014)<sup>[8]</sup>。

本文通过多案例研究设计,对源自“海尔系”与“蒙牛系”的四家裂变企业进行深入剖析,挖掘裂变企业的价值创造机制。研究发现,裂变企业通过策略性实施依附式竞合战略、联盟式竞合战略以及共生式竞合战略,逐步采取内向型资源拼凑、外向型资源编排以及生态型资源协奏的资源行动方案,实现各类资源的跨组织流动,最终促成裂变企业的价值捕获与母体企业的价值增值。本文研究创新主要包括三个方面:首先,揭示了裂变企业与母体企业竞合关系的动态演化,打破了裂变企业与母体企业竞合关系单一静态的研究现状,发现裂变企业会根据自身发展情形选择更有益的竞合策略。其次,探讨了裂变创业的持续性价值创造过程,拓宽了裂变创业过程研究的既有边界,纵深剖析了裂变创业对新创企业与母体企业价值共创的影响效应。再次,阐释了裂变创业的资源行动方案。不同于一般新创企业在战略导向驱动下的资源行动策略,裂变企业往往具有独特的资源获取路径,能够从母体企业获取广泛的资源支持。

## 二、文献回顾

### 1. 裂变创业相关研究

学术界普遍认为,裂变创业是由既有企业产生新创企业的过程(程丽和张晓,2019)<sup>[9]</sup>。根据战略决策的不同,可以将裂变创业划分为业务互补型与业务创新型(杜鑫等,2022)<sup>[10]</sup>。由于裂变企业与母体企业存在人力资本、创业资源以及所有者权益的转移(Dahlstrand,1997)<sup>[11]</sup>,使得二者之间有着密切又复杂的嵌入关系(Uzunca,2018)<sup>[12]</sup>。近年来,裂变创业研究已经开始关注裂变企业与母体企业的互动关系,强调要重视挖掘这种互动关系蕴含的作用机理及其带来的溢出效应(Semadeni和Cannella,2011)<sup>[13]</sup>,为从互动视角探讨裂变企业与母体企业的协同价值创造提供了适合的切入点。事实上,裂变创业作为一种“有基础”的独特创业形式,一方面,从创业伊始就能够获取来自母体企业的资源支持,拥有优于一般新创企业的资源情境(Sapienza等,2004)<sup>[14]</sup>;另一方面,裂变企业秉持与母体企业相似的文化理念与组织认知,更容易与母体企业建立协同共赢关系(Sahaym,2013)<sup>[15]</sup>。

裂变企业与母体企业的互动关系,为促进并推动企业间价值创造奠定了理论基础。价值创造是组织与利益相关者通过一系列商业活动获得产出的过程(Amit和Han,2017)<sup>[16]</sup>,现有价值创造研究主要关注成熟企业,认为价值创造是成熟企业的创新产出(Foss和Saebi,2017<sup>[17]</sup>;刘丰和邢小强,2023<sup>[18]</sup>),关于新创企业的价值创造则较少涉及(Chesbrough等,2018)<sup>[19]</sup>。就创业活动中的价值创造而言,学者们从成熟企业角度,指出要发挥技术孵化平台的资源扶持作用(李梦雅等,2022)<sup>[20]</sup>;也有学者从新创企业角度,提出可以通过知识学习(云乐鑫等,2017)<sup>[21]</sup>与数字化技术(郭润萍等,2022)<sup>[22]</sup>实现价值创造。而裂变创业将新创企业与成熟企业之间建立有效连接,可以在一定程度上缓解新创企业的资源困境,为新创企业发挥自身优势实现与利益相关者互动,进而找寻价值创造缺口、识别价值创造路径提供新洞见。

## 2. 竞合战略相关研究

传统企业价值理论强调竞争在价值创造中的重要性,然而随着经营环境的日益复杂,企业越来越意识到单纯以竞争为核心的战略逻辑,已难以满足实践发展的要求(刘衡等,2009)<sup>[23]</sup>。在新经济时代,不同类型的企业形成相互依存关系,需要通过竞合互动的协调作用构建独特的利益结构,进而实现价值创造与协同发展(Padula和Dagnino,2007)<sup>[24]</sup>。自竞合战略理论成为战略管理研究的重要命题以来,成熟企业一直是竞合战略研究的主要对象。相比之下,针对新创企业的研究明显不足。相较于成熟企业,新创企业面临更高的环境不确定性,出于对生存的渴望萌生了更强烈的竞合动机(Amit和Han,2017)<sup>[16]</sup>。例如,Ritala等(2014)<sup>[25]</sup>研究发现,新创企业采取竞合战略能够与利益相关者共享销售渠道,降低销售成本;Blanka和Traunmüller(2020)<sup>[26]</sup>研究指出,新创企业通过实施竞合战略可以搭建知识传播桥梁,促进组织学习。

这些研究虽然初步讨论了新创企业的竞合战略,但相关观点只是提及竞合战略对新创企业具有一定的影响,缺乏从新创企业的价值创造以及多主体互动关系的角度展开深入剖析。事实上,新创企业的价值创造纷繁复杂,且面临前所未有的冲击与挑战(Van和Venter,2019)<sup>[27]</sup>。随着当前数字化趋势逐步深化,有学者针对数字化创业情境展开研究,指出数字化企业通过竞合战略可以实现有效资源整合,从而助力新创企业成长,最终提升竞合双方的共同价值创造能力(郭润萍等,2022)<sup>[7]</sup>。裂变创业作为一种独特的新企业创建形式,自建立伊始就在依赖母体企业获取资源的合作与构建自身独立优势的竞争中反复交迭。结合裂变创业特性,本文将裂变创业的竞合战略界定为,裂变新创企业在成长过程中基于自身发展情境,以实现价值创造为目标,与母体企业展开不同形式的互动与交流。为深入探讨竞合战略下新创企业的价值创造规律,尤其是在裂变创业情境中竞合互动对价值创造的影响,资源行动理论提供了适宜的研究视角。

## 3. 资源行动相关研究

资源行动是企业为应对不同发展情境,对各类资源进行搜索、配置和调动,以满足自身需求、提升竞争优势、实现价值创造的过程(谢洪明等,2019<sup>[28]</sup>;张璐等,2019<sup>[29]</sup>)。从广义上讲,“资源拼凑”“资源编排”以及“资源协奏”等概念,都可以视为组织在不同情境下采取的资源行动(Cui等,2017<sup>[30]</sup>;林菁菁等,2021<sup>[31]</sup>)。资源拼凑聚焦新创企业情境,是新创企业面临资源限制时,运用手边资源把握新机遇,以解决企业发展与价值创造问题(米莉和苗馨,2021)<sup>[32]</sup>;资源编排关注一般组织情境,是对资源进行创造性利用、挖掘潜在价值的过程,强调资源在各流程间的合理配置(张青和華志兵,2020)<sup>[33]</sup>;资源协奏适用于资源宽裕情境,意在提高资源配置效率,实现优质资源持续开发与价值提升(鲁喜凤和郭海,2018)<sup>[34]</sup>。

苏敬勤等(2017)<sup>[35]</sup>聚焦资源行动的前置要素,分析新创企业在成长过程中资源情境的变化对于资源行动的影响;米莉和苗馨(2021)<sup>[32]</sup>聚焦资源行动的结果要素,分析资源行动策略对新创企

业绩效价值的影响;张璐等(2019)<sup>[29]</sup>则进一步将前置要素与结果要素整合,探讨新创企业战略驱动下的资源行动对价值创造的影响。这些研究关注了新创企业、战略导向、资源行动、价值创造等关键主题,认同战略能够指引并驱动组织实施资源行动,竞合战略能够支持构建更大的资源网络结构,提升新创企业资源获取能力(蔡莉等,2019)<sup>[36]</sup>。不过,针对竞合战略与资源行动共同作用下的裂变创业价值创造机制却鲜有研究。资源在母体企业与新创企业之间流动是裂变创业的典型特征与重要优势(李志刚等,2020)<sup>[37]</sup>,从竞合互动和资源行动视角挖掘裂变创业价值创造规律非常必要且极为可行。

#### 4. 文献评述

综上所述,现有研究在以下三个方面有待继续完善:(1)目前部分研究涉及新创企业在创业过程中与利益相关者的互动,但遗憾的是,已有研究成果只提及新创企业在价值创造中与利益相关者存在资源流动,忽视了这种互动关系的动态变化以及资源流动的影响效应,相较于单一、静态的互动方式,动态的互动关系更符合创业过程中的价值塑造实践;(2)已有研究多将成熟企业作为战略主体展开竞合分析,但相较于成熟企业,新创企业往往遭遇资源困境而催生更强烈的竞合动机,就创业过程中的竞合战略来说,竞合动机如何转化为战略导向,从而驱使新创企业在不同资源情境下开展创业活动,当前的讨论尚且难以对此进行回应;(3)目前文献关注到新创企业战略导向对资源行动的驱动,以及资源行动对价值创造的影响,但针对裂变创业活动中的资源行动缺乏探讨,而裂变创业凭借信任基础与母体纽带能够更大限度发挥资源优势,驱动新创企业与母体企业协同共创。

### 三、研究设计

#### 1. 研究方法

鉴于“竞合战略如何驱动裂变创业价值创造”尚属新兴议题,且是“如何(How)”型问题范畴,适宜采用案例研究方法(Eisenhard,1989)<sup>[38]</sup>。一方面,这种方法可以刻画竞合战略、资源行动以及价值创造三维层面的内在互动规律与动态演化过程,细致挖掘裂变企业在不同发展阶段和资源瓶颈情境中的价值创造机制;另一方面,该方法利用“复制”逻辑,对比并识别多案例企业在相似发展情境下的行为表现与因果逻辑,在案例资料中反复穿梭、持续凝练与归纳关键证据链,可以增强研究结论的普适性与准确度。

#### 2. 案例选择

遵循多案例研究的理论抽样原则,选取源自“海尔系”与“蒙牛系”的裂变企业“日日顺物联网有限公司”(以下简称日日顺)、“青岛雷神科技股份有限公司”(以下简称雷神科技)、“内蒙古正时生态农业有限公司”(以下简称正时生态)与“内蒙古田牧实业股份有限公司”(以下简称田牧实业),与母体企业构成四组案例分析单元(企业基本情况如表1所示)。

鉴于代表性裂变创业现象以及典型性价值创造实践的双重考虑,初步选取雷神科技作为研究对象。在对海尔进行长期跟踪调研中发现,同为“海尔系”裂变企业,与雷神科技开辟全新领域不同的是,日日顺围绕母体企业互补业务展开价值创造活动。两者在裂变创业过程中具有相似的互动关系,但也存在差异化的发展内涵。雷神科技与日日顺同属于母体主导型裂变创业活动,对于非母体主导的裂变创业活动可能在互动关系上存在不同。因此,研究团队在案例库中提取非母体主导的“蒙牛系”裂变企业正时生态与田牧实业的案例资料,探讨不同类型裂变创业的价值创造机制。选取以上四组裂变企业作为研究对象,研究团队具有丰富研究基础以及相对完善的资料储备,能够深入挖掘“竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制”的动态演化过程。

表 1 案例企业简介

母体企业	海尔		蒙牛	
新创企业	雷神科技	日日顺	田牧实业	正时生态
创建时间	2014 年	2010 年	2014 年	2014 年
主营业务	以游戏本硬件为主开启创业, 延伸至电竞生态全产业链	以物流为主, 提供供应链管理解决方案及场景物流服务	以牧场为起始, 延伸至冰激凌和低温奶等全产业链业务	以牧草种植为主, 包括贸易、牧草托管等草牧结合业务
裂变类型	业务创新型	业务互补型	业务创新型	业务互补型

### 3. 数据收集

遵循“三角验证”原则, 汇集多重渠道与来源对案例相关数据进行收集, 提升案例研究的信度和效度, 收集到的资料如表 2 所示。其中, 一手资料主要来源于裂变企业创始人半结构化访谈、母体企业高管半结构化访谈以及参与体验观察与微信、电子邮件等沟通渠道; 二手资料重点取自公开资料(如公司网站与新闻采访等)和出版物(如书籍著作和期刊论文等)。研究团队对案例企业的跟踪调研均在 3 年以上, 在此期间进行了多次访谈与观察, 深度了解裂变企业各阶段竞合关系演变与资源行动变化的具体内容。形成初步概念框架并进行回访, 基于历史数据与实时数据的比较、验证, 有效避免回溯性解释与印象管理等可能影响案例研究信度的问题出现。

表 2 资料来源、内容与编码

类型	来源	内容	编码
一手资源	日日顺创始人与雷神科技创始人 半结构化访谈	访谈录音文稿 (平均 3 小时/人次, 共 7.5 万字)	L1a L1b
	正时生态创始人与田牧实业创始人 半结构化访谈	访谈录音文稿 (平均 2.5 小时/人次, 共 6 万字)	L2a L2b
	海尔高管半结构化访谈	访谈录音文稿(2 小时, 共 3 万字)	M1
	蒙牛高管半结构化访谈	访谈录音文稿(2 小时, 共 2.8 万字)	M2
	参与体验观察	观察记录、内部文档	S1
	电话及移动网络交流	电话、微信与邮件内容	S2
二手资源	公开资料	公司网站与新闻采访	S3
	出版物	书籍著作与期刊论文	S4

### 4. 数据分析

参照 Eisenhard 等(2007)<sup>[39]</sup>的编码策略, 将数据分析工作分为三个阶段: 首先, 对收集到的数据资料进行筛选与简化。筛选出与裂变创业过程相关的数据, 剔除与研究内容无关的资料, 用简化后的关键词与编码代替原始数据, 识别裂变创业竞合战略、资源行动以及价值创造的现象与内涵, 生成一阶概念。组建两组研究团队以一阶概念为基础, 反复将涌现概念与已有文献进行迭代, 分别独立完成更具理论基础的二阶主题数据编码工作。然后, 将二阶主题凝练为具有理论内涵的聚合维度, 两组成员对凝练的编码进行共同探讨, 若存在分歧, 进行反复验证与比对, 以达成一致。具体编码构念如图 1 所示。最后, 结合现有理论与编码结果构建理论框架, 并与现有文献对话, 挖掘背后的理论机制, 以获取普适性的研究结论。

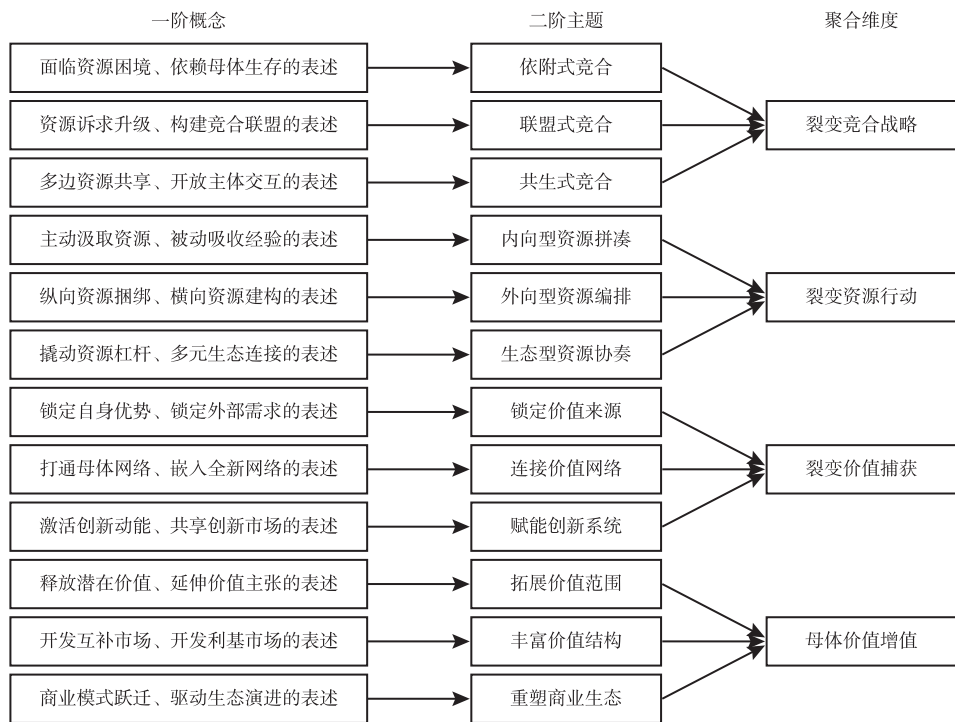


图 1 资料编码过程

### 四、案例分析

对四家案例企业的创业历程与发展脉络进行梳理,围绕裂变企业与母体企业之间的复杂互动与嵌入关系,分析裂变创业过程中的关键事件与组织行为。沿裂变创业的发展脉络,识别不同时期的发展特征,将裂变创业过程划分为蓄力期、联动期与稳固期。阶段性的划分有益于从过程视角深入剖析裂变创业价值创造的底层逻辑,揭示在不同发展情境下裂变企业“伺机而动”的差异化竞合战略,以及竞合战略驱动下的阶段性资源行动策略,识别裂变企业与母体企业价值创造的内在机制。

#### 1. 蓄力期的价值创造

蓄力期的典型特征是创业初期的高度不确定性与资源紧缺。该阶段的初级裂变体首要解决的是生存与资源困境问题。经过对案例资料进行分析,提炼出裂变企业在蓄力期采取的竞合战略类型为依附式竞合,驱动资源行动表现为内向型资源拼凑,实现裂变企业锁定价值来源与母体企业拓展价值范围,相关数据编码例证如表 3 所示。

表 3 蓄力期数据编码例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
依附式竞合	面临资源困境	创业首先需要解决的就是资金问题,再就是第一批的订单,能够有长期的订单或者稳定的大客户,这个企业才能活下去 (L2a)
	依赖母体生存	蒙牛需要好多个牧业基地,我们就给他们建,完全按照蒙牛的需求,签了一个长期合同,建好了他们把牛奶全部都给收购了 (L2a)
内向型资源拼凑	主动汲取资源	海尔与世界顶级电脑代工厂广达、蓝天有合作,雷神科技作为小体量的新创企业,通过海尔能够与大牌代工厂建立直接的合作联系 (L1b)
	被动吸收经验	我在蒙牛在这个行业待了将近 18 年,对中国的草业、牧业、乳业,包括乳品市场、快消品这块很有经验,我太清楚了 (L2a)

续表 3

二阶主题	一阶概念	数据例证
锁定价值来源	锁定自身优势	2008 年开始电脑量下滑,一直在寻找突破口,围绕用户的长期调研后来锁定了游戏本群体,我们本来在笔记本研发上也有自己的优势(L1b)
	锁定外部需求	中国 1435 万头奶牛,现在的需求草量 700 多万吨,中国只能产 100~200 万吨左右,从国外进口也就 150 万吨,市场还有巨大的缺口(L2a)
拓展价值范围	释放潜在价值	这种战略关系我觉得是一种拓展,它本来是运输板块,它在这个战略下将物流场景化,调动海尔闲置的物流资源去实现价值(L1a)
	延伸价值主张	自三聚氰胺事件后,蒙牛致力于让国人喝上高品质的牛奶,从蒙牛离职的高管也沿袭同样的价值理念,在不同领域共享蒙牛的价值主张(M2)

(1) 依附式竞合。该战略是指新创企业在竞争与合作关系中背靠成熟企业,成熟企业在竞争与合作中均占据主导地位(万幼清和王云云,2014)<sup>[40]</sup>。在缺乏关键资源与能力以及合法性欠佳的情境下,新创企业具有强烈的竞合动机。在创业初期的裂变企业如同“嗷嗷待哺”的婴孩,具有旺盛的资源渴求,然而自身能力不足以构建与外部的连接。但裂变企业从创业伊始就与母体企业保持着紧密联系,能够依赖母体企业获取紧缺的经验与资源。因此,该阶段的竞合战略表现为依附式竞合。创业初期合法性的欠缺,致使新创企业在竞争与合作中均不具备自主性,仅能掌握手头有限资源,导致资源利用捉襟见肘,“面临资源困境”。如正时生态创始人谈到,“在对草牧行业进行考察之后,决定创业但需要解决的首要问题就是资金,然后就是客户。买地建厂以及引进机械化种植设备均需费用,牧草如何开拓销路又是另一个问题。”为摆脱资源束缚,谋求生存与寻求发展,选择背靠母体企业庇荫(Fackler等,2016)<sup>[41]</sup>，“依赖母体生存”。正时生态在成立之初就与蒙牛签订了长期合作协议,以蒙牛标准建立牧业基地,生产的牛奶主要供给蒙牛。蒙牛具有众多的牛奶供应商,而对于创业初期的正时生态来说,蒙牛却是其最重要的采购商。

(2) 内向型资源拼凑。资源拼凑是指在创业初期资源存量较为匮乏的情境下所采取的资源行动(林菁菁等,2021)<sup>[31]</sup>。该阶段的初级裂变体在遭遇资源困境的情境下,选择背靠母体生存,从而萌生了依附式竞合。在依附式竞合战略驱动下,初级裂变体将资源行动的方向指向母体企业,将资源行动范围聚焦于母体企业内部拼凑,因此,该阶段的资源行动可定义为内向型资源拼凑。雷神科技创业之初急需高质量代工厂,但大牌代工厂不愿与新创企业合作,雷神科技“主动汲取资源”依靠母体海尔背书,获取了世界顶级笔记本代工厂广达与蓝天的合作订单。同样,新创企业由于订单量小难以实现低成本采购,而雷神科技通过与海尔一同打包订购的方式,实现较低客单采购价格,在源头上拼凑优异的关键创业资源。除“主动汲取资源”外,母体企业往往具备成熟的组织惯例与知识储备,裂变产生的新机遇刺激母体企业输出相关的知识积累与经验。如海尔内部推出“人人创客”的概念,为推进组织小微化运营,海尔设立海创汇事业部对创业项目进行专业孵化与培育。雷神科技、日日顺等裂变企业在诞生之初,便能够吸收来自母体内部的创业经验指导与知识经验交流。

(3) 锁定价值来源。初级裂变体在资源拼凑的过程中,识别自身创业优势,通过感知需求与机会,将自身优势与外部需求匹配,从而发现价值源头。雷神科技依托海尔拼凑到大牌代工厂的生产资源,能够迅速处理海量反馈需求,从而达到远超同类企业的创业起点,“锁定自身优势”由初级裂变体成长为裂变企业。同时,母体内部积累的知识与经验输出也使得初级裂变体对于需求侧的感知更加敏锐。雷神科技最初团队通过海尔内部调研发现了游戏本用户需求,并“锁定外部需

求”,从用户痛点出发,生产满足多元需求的专业游戏本产品,指明了雷神科技游戏本产业的价值创造方向;正时生态发现了我国牧草需求的巨大缺口,于是萌发了围绕牧草展开的裂变创业活动,进而在此基础上推出有机肥、循环生态等业务,将牧草产业进一步提升,捕获具有成长未来的价值突破口。通过将自身优势与需求侧的潜在机会迅速匹配,进而锁定价值来源,实现裂变企业的新价值捕获。

(4)拓展价值范围。母体企业借助裂变创业的资源拼凑行动,经由资源输出打破价值创造边界。母体内部存在大量冗余资源,在内向型资源拼凑的过程中,初级裂变体将其汇聚、利用与转化为关键创业资源,通过溢出效应“释放潜在价值”。如海尔作为家电制造领军企业,在各个板块配套独立的物流团队负责采购、零部件运输以及成品的分拨,但重叠的物流业务造成了人员、车辆与仓储等资源的浪费与闲置。日日顺的建立充分调动了海尔内部的冗余资源,并升级为高效物流渠道与一体化运输链条,实现海尔的价值增值。同时,价值主张与认知也会随着裂变创业活动在母体企业与裂变企业之间传承(李志刚等,2020)<sup>[37]</sup>。“三聚氰胺”事件后,蒙牛萌生了“为中国人提供高品质乳制品”的价值主张,通过正时生态、田牧实业等裂变企业的继承,具有蒙牛特色的价值主张延伸至整个乳业产业链,“每一个环节都应该是健康的,要打造一个和谐的生态圈,实现共赢发展”。经由资源输出的过程,传递出的价值主张逐渐成为产业内的共识,也为蒙牛提供了更高质量的牧草与原奶,促使蒙牛的价值提升与增值。

## 2. 联动期的价值创造

与第一阶段的谋求生存不同,联动期的裂变企业谋求的是如何在已锁定的价值来源领域获取更多优质细分资源,完成企业规模与影响力的扩大。经过对案例资料进行分析,将裂变企业在联动期采取的竞合战略定义为联盟式竞合,并根据连接价值链的不同方向,细分为纵向竞合与横向竞合。联盟式竞合战略驱动下的资源行动表现为外向型资源编排,对裂变创业价值创造的影响,体现在裂变企业连接价值网络与母体企业丰富价值结构两个维度,相关数据编码例证如表4所示。

表4 联动期数据编码例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
联盟式 竞合	资源诉求升级	内部能提供的资源毕竟有限,当我们孵化的企业对资源有了更高的要求,我们会推荐到平台上,在平台上能找到很多更专业的资源(M1)
	搭建竞合联盟	我们推出场景化之后找我们的供应商特别多,30多个集团的供应商一起来做这个事,我们有合作,肯定也有竞争在里面(L1a)
外向型 资源编排	纵向资源捆绑	物流场景化之后,将采购、原材料配送和成品分拨等原本几大板块分散的业务进行汇总,打通物流一体化的应用场景(L1a)
	横向资源建构	我们电竞空间现在是跟租葛亮合作,它们在法务、风控各方面都更专业,能够给我们搭建起笔记本领域更有优势的资源(L1b)
连接价值 网络	打通母体网络	借助集团平台,找到我们需要的,包括售后、物流、供应链、采购以及财务、人力等等,对我们来说平台带来很大的价值(L1a)
	嵌入全新网络	想通过风投带来跟游戏相关的这些产业,把它们作为一个我们与游戏圈的连接,我们将来不只做硬件,对我们来说他是一个新领域(L1b)



续表 4

二阶主题	一阶概念	数据例证
丰富价值结构	开发互补市场	牧业、草业这些板块被开发,控制的牲畜头数越多、草越多,上游就更稳固,这一些产业的开发形成比较稳固的乳业上游产业链(M2)
	开发利基市场	游戏本是在笔记本业务基础上做得,现在做电竞空间,是以游戏本硬件为基础,给到一些电竞级的体验,来满足市场更新迭代需求(M1)

(1) 联盟式竞合。供应链中纵向合作伙伴之间开展的竞争与合作被描述为纵向竞合(吴东等, 2022)<sup>[42]</sup>;而横向竞合被认为是企业在新产品开发中获取异质性资源和实现技术协同攻坚的重要途径(吴霞等, 2022)<sup>[43]</sup>,围绕不同方向价值链上的竞合统称为联盟式竞合。随着企业规模的扩大,裂变企业“资源诉求升级”,不再满足于限制性资源渠道。雷神科技创始人谈到,“我们现在想做的不仅仅是简单的游戏本,我们希望打造一站式的游戏服务平台”。雷神科技提出了更高的发展目标,“它有优势我们就用,但如果没有优势了,我们就需要去找更厉害的东西”,去建构游戏领域的优质资源。基于此,裂变企业与外部利益相关方主动“搭建竞合联盟”,以加速融入市场获取发展所需的优质资源。其中,日日顺等业务互补型裂变企业的价值来源于母体既有业务互补,发展急需的是与母体供应链中的利益相关者建立纵向连接以获取更多互补性资源。雷神科技等业务创新型裂变企业的价值来源于母体企业既有业务的创新,迫切需要与全新领域内的头部企业建立横向连接以获取更多异质性资源。

(2) 外向型资源编排。资源编排是企业构建资源组合、转化资源能力以及创造价值的重要过程(张媛等, 2022)<sup>[44]</sup>,强调资源在各流程间的合理配置。在联盟式竞合战略的驱动下,裂变企业的资源行动方向指向母体企业外部,对母体企业互补利益集合以及相关产业利益集合的资源进行有效组合与合理配置。因此,可将该阶段的资源行动定义为外向型资源编排。通过案例分析发现,日日顺与海尔供应链上的致果科技、和而泰、福田时代等多家企业签署战略合作协议,针对原本分散的前端运输、中端仓储与末端安装等物流业务资源进行“纵向资源捆绑”与高效利用,构建独具自身特色的物流价值网络。雷神科技以打造一站式的游戏服务平台为目标,与租葛亮、银河数娱等多家企业签署合作协议,高效利用横向竞合联盟关系,深入游戏产业领域进行“横向资源建构”,如资料所述,“大家同属于游戏这个范畴,我们把行业里面非常知名的公司拉来一起做”,联合开发加速新产品的转化效率,不断强化在游戏市场的深耕细作。

(3) 连接价值网络。在已锁定价值来源的基础上,裂变企业主动与外界目标群体建立竞合联盟关系,依托资源编排实现在特定领域与范围内的新价值渠道构建。通过纵向资源捆绑,裂变企业连通母体企业供应链伙伴“打通母体网络”,从而构建纵向价值网络。日日顺最初只是海尔价值网络中的一个派生节点,仅与海尔存在单边连接。通过裂变创业的纵向资源捆绑,日日顺与致果科技等多个海尔供应链企业建立合作关系,借助母体网络高效连接合作伙伴,并构建以自身为核心的新价值网络。而雷神科技依托海尔的强大资源背书,借助紫辉创投、赛富基金等风投机构的高效路径,迅速“嵌入全新网络”游戏产业,与同方信息、和硕科技等企业建立稳定的联盟关系,搭建专业游戏平台“神游网”,同样实现以自身为核心的全新价值网络构建。现阶段的裂变企业以联盟竞合为战略导向,驱动资源编排在纵向与横向上串联合作伙伴,形成以裂变企业为核心、以资源交互为网链的新价值网络的连接与构建,完成裂变企业的网络价值捕获。

(4) 丰富价值结构。经由不同类型裂变企业的资源编排行动,将母体企业的价值节点扩散至更广阔的市场。该阶段的母体企业见证了裂变企业的快速成长,同时,也受到外部竞争的不

断刺激,有转型与发展的强烈意识(陈逢文等,2020)<sup>[45]</sup>。因此,在联动期的母体企业借助裂变企业实施的纵向资源捆绑与横向资源构建,一方面,在供应链上下游“开发互补市场”,从提升互补性的角度实现了更加丰富的价值结构(Shaker等,2012)<sup>[46]</sup>。蒙牛员工在乳业产业链上进行裂变创业与资源捆绑,逐步建立了以蒙牛为核心的乳业互补市场,“牧业、草业这些板块被开发,控制的奶牛头数越多、牧草越多,上游就更稳固”。正时生态进一步向下游开发,从事奶牛托管业务,从牧草到奶牛再到粪便处理,形成闭环的生态农业。另一方面,在原有业务领域的基础上进一步“开发利基市场”,实现产业深耕与拓展,从增强异质性的角度丰富价值结构(Shaker等,2012)<sup>[46]</sup>。对于海尔来说,雷神科技在原笔记本业务的基础之上,聚焦游戏本的细分领域,为海尔引入游戏产业资源的同时,也“给海尔增添了娱乐化、科技化的标签”,推进海尔战略转型与升级。

### 3. 稳固期的价值创造

稳固期的裂变企业从追求个体独立发展,升级为推进整个裂变圈层的协同共建。随着联盟规模持续壮大与价值网络日渐成熟,裂变圈内部狭义的“利己”思维逐渐升级为通过共享“利他”而实现广义“利己”,凸显“共生”的理想态势,裂变企业在该阶段将竞合战略调整为共生式竞合。通过案例分析发现,共生式竞合战略驱动下的资源行动表现为生态型资源协奏,对裂变创业价值创造的影响,体现在裂变企业赋能创新系统与母体企业重塑商业生态两个维度,相关数据编码例证如表5所示。

表5 稳固期数据编码例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
共生式竞合	多边资源共享	蒙牛打造的奶业生态圈,最终愿景是重拾消费者对奶制品质量的信心,实现上下游资源互惠共享,积极推动整个行业向健康、良性发展(S3)
	开放主体交互	交互之后产生新的需求,我们会跟上游的供应商进行交互,形成产品的概念和草图,把产品做出来,相互激发、高效互动(L1b)
生态型资源协奏	撬动资源杠杆	在游戏本行业我们目前做的不错,就以有限的自身资源为基点去撬动外部更丰富的优质资源,聚合构建生态实现更大的发展目标(L1b)
	多元生态连接	就是把这个生态圈里的或者一站式服务平台相关的资源把它连接起来,靠产业里边非常有影响力的公司,吸引社会上一流的资源(L1b)
赋能创新系统	激活创新动能	管理技术壁垒和科学技术壁垒,把这两个壁垒突破了,研发出来新的生物有机肥帮助草生长,在这个技术支撑下才能建立这样的草业(L2a)
	共享创新市场	雷神科技开始打造电竞生态领导品牌,电竞酒店从市场上来看还是一个蓝海,硬件作为承接去布局,着力打造共赢共生的生态圈(L1b)
重塑商业生态	商业模式跃迁	人单合一模式下,将传统的单企业、单品牌各自竞争转向生态内资源共享共赢的竞争与合作,提升整体组织整合能力与连接能力(M1)
	驱动生态演进	海尔进入第六个战略发展阶段,生态品牌战略,孵化的众多小微和创客,推进了海尔的生态化建设进程(M1)

(1)共生式竞合。该战略是指企业间的竞争与合作并无强弱之分,而是保持长期稳定的共生关系(何得雨等,2022)<sup>[47]</sup>。经由前两个阶段的积累,裂变企业已解决生存与发展的基本问题,进而探寻的是如何在日渐激烈的竞争中与时俱进、保持优势。该阶段的裂变企业意识到,独立内化的发

展模式以及“替代化”的竞争模式都难以满足日益复杂的场景需求与突变迭代的技术要求(孙凯和郭稳,2021)<sup>[48]</sup>,协同共生才是企业发展的长远目标,因此,该阶段的竞合战略调整为共生式竞合。裂变企业在构建了以自身为核心的价值网络后,对资源的利用提出了更广泛更全面的“多边资源共享”诉求。雷神科技创始人谈到,“我们想做电竞生态圈,整合最好的资源一起来共享,整个电竞行业好了我们才有更大的发展,才是最快的发展路径”。在共享资源诉求下,为实现资源的流通,要求生态圈内“开放主体交互”打破行业壁垒,协同合作。日日顺与国家高新技术企业诚品鲜在物流配送与产品开发等方面开展深度合作。诚品鲜是集生鲜全产业链智能技术、智能制造为一体的企业,它为日日顺提供最新的冷藏保鲜与冷链运输技术,日日顺为其提供一体化物流运输与仓储资源,双方交互合作可以高效利用资源,激发共创共赢。

(2)生态型资源协奏。资源协奏是指在企业资源较为宽裕的情况下,通过提高资源配置效率,从而实现优质资源的持续开发与价值提升(鲁喜凤和郭海,2018)<sup>[34]</sup>。在共生式竞合战略驱动下,借助母体企业的纽带关系,多个以裂变企业为核心的小生态串联形成以母体企业为核心的共生大生态。为实现多边资源共享,裂变企业的资源行动目标与要求被再次提升,资源行动的范围也扩展至整个生态圈内资源的优化配置。因此,将该阶段的资源行动定义为生态型资源协奏。在生态圈中,裂变企业以自身资源为基点,撬动其他产业的优质资源。雷神科技创始人谈到,“15万台的销售量背后精准对应15万个游戏玩家。哪家公司跟我合作一块来开发的话,它就直接有15万个精准的用户,要是它自己去弄的话,至少要覆盖2000万的用户才能找到这15万。”同时,在共生式竞合战略驱动下,裂变企业渗透并嵌入不同产业,进行多元生态连接。“内蒙古企业要么做乳制品,要么做牛羊肉,顶多把产业链伸到终端餐饮”,而田牧实业依托互补价值网络,将业务拓展至肉业、乳业及牧业等多领域,进行多元生态发展布局。

(3)赋能创新系统。创新系统指的是裂变企业依托连接的价值网络,源源不断被赋予创新活力,实现创新激励与新价值挖掘的体系。裂变企业在生态型资源协奏的过程中,一方面,撬动的资源杠杆实现“激活创新动能”,激发自身资源开发利用与成果转化。正时生态与内蒙古大学等高等院校开展“产学研”合作,共同进行项目研发,推进科研成果的迅速转化,从而带动新的创新生产力;与农业农村部的饲草实验室进行科研合作,带领团队从科学管理与生物技术出发,创建了“有机肥-优质牧草-奶牛-粪便”的循环生态牧场,提升了创新效率与创新产出。另一方面,雷神科技与合作伙伴“共享创新市场”,共同打造电竞生态领导品牌,在推进电竞综合体建设的过程中,发现了电竞酒店“蓝海”。雷神科技凭借自身硬件优势承接多元生态,挖掘并打造电竞酒店的创新市场。目前,雷神科技已完成了电竞酒店、电竞赛事、电竞教育、电竞产业园等电竞全产业链的多个创新市场布局,为其注入持续的优势资源,从而催化资源的有效配置与新价值捕获。

(4)重塑商业生态。裂变企业在竞合战略驱动下开展资源行动,不断推动母体企业组织结构与动态能力的迭代与升级,是母体企业商业生态系统重塑的重要动力(李志刚等,2020)<sup>[37]</sup>。母体企业以共同的价值主张为纽带,通过裂变创业活动拓展自身价值范围,并在新价值范围上构建丰富的价值结构。然而,新价值结构无法与既有的传统商业模式相匹配,因此引发了商业生态重塑的需求。具体来说,母体企业经由裂变创业的资源行动,实现了商业模式由裂变平台向多边生态的“商业模式跃迁”。以“海尔系”裂变创业活动为例,海尔从科层制组织结构向平台型组织结构更替,在雷神科技、日日顺等众多裂变企业与裂变圈层的加持下,进一步向生态型组织结构升级,实现将传统制造型企业单企业、单品牌独立竞争的商业模式转向生态内资源共享、协同共创的新商业模式。同时,在共同价值主张指引下,裂变创业起到了驱动以母体企业为核心的商业生态演进的重要作用。以“蒙牛系”裂变创业活动为例,正时生态与田牧实业等裂变

企业共同维系与践行了蒙牛的价值主张,将该价值主张辐射至整个裂变生态,并开发与构建出冻精、农业合作等新兴市场价值结构。在裂变创业的推动下,实现了蒙牛向可持续发展的乳业生态系统演进。

### 五、竞合战略驱动下裂变创业的价值创造机制

围绕“竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制”的核心问题,基于“蒙牛系”与“海尔系”裂变创业实践,构建出如图2所示的理论模型。竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制表现为:随着裂变创业过程中企业规模、发展诉求与资源情境的动态变化,裂变企业会审时度势地选择更有益的竞合战略,通过策略性实施依附式竞合战略、联盟式竞合战略以及共生式竞合战略,采取内向型资源拼凑、外向型资源编排以及生态型资源协奏的资源行动,最终实现裂变企业的价值捕获与母体企业的价值增值。

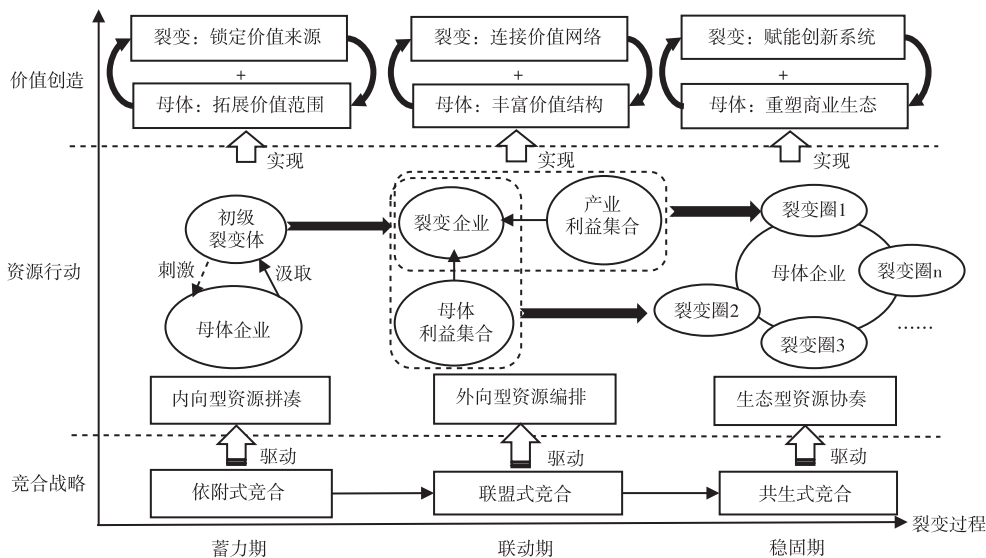


图2 竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制理论模型

#### 1. 裂变创业价值创造机制

(1)蓄力期的价值创造。面对创业初期的高度不确定性与资源紧缺,在该阶段的初级裂变体急需摆脱资源困境,谋求生存与发展。但在缺乏关键资源、能力以及合法性欠佳的情境下,初级裂变体难以与外部建立可靠联系,只能借助情感纽带与母体企业形成强依赖关系,实施依附式竞合战略。依附式竞合驱动该阶段的资源行动明确指向母体企业内部的有限资源拼凑,初级裂变体在汲取所需资源的同时,刺激母体企业汇集相关行业知识与经验。拼凑的创业资源与外部需求相匹配,达成裂变价值的源头捕获。同时,母体冗余资源的潜在价值被释放,并随着裂变创业活动将自身价值主张传递与延伸,实现价值创造量与传播力的增值。

(2)联动期的价值创造。将蓄力期的初级裂变体看作是依赖母体、嗷嗷待哺的“婴儿”,那么联动期的裂变企业已成长为发现自身优势、渴望自由翱翔的“少年”,但母体内部的有限资源已经无法满足该阶段专业化的资源诉求。为此,裂变企业实施联盟式竞合战略以深入价值来源领域,通过外向型资源捆绑与建构等资源编排行行动,将原本自身孤立的节点与其他利益相关者建立连接,形成以自身为核心的价值网络,实现裂变价值的路径捕获。同时,母体企业也通过裂变企业的外向型资源编排,向互补市场与利基市场展开新的价值创造活动,对母体企业的既有价值结构进行丰富与优化,实现价值输出量的增值。

(3) 稳固期的价值创造。联盟式竞合为渴望自由翱翔的裂变企业插上了“健硕的双翼”, 而想要持续飞翔就需要栖息的生态为其源源不断的补充动力。基于此, 裂变企业采取共生式竞合战略, 在以母体企业为纽带的裂变生态圈中, 进行生态资源的组合协奏。以自身资源为基点, 撬动生态内的多边资源, 从而激活自身创新动能; 与多元生态建立连接, 共同挖掘潜在创新市场, 实现裂变价值的创新力捕获。同时, 母体企业经由多个小裂变圈层的发展, 从平台化向生态化的商业模式跃迁, 全新的组织结构也进一步驱动母体生态加速演进, 完成对既有商业生态的重塑, 实现生态价值量的增值。

## 2. 裂变创业竞合战略演化与价值创造

网络经济与数字经济的迅速发展, 对企业的价值构建提出了更高要求, 独立内化的发展模式以及替代化的竞争模式都难以满足快速更迭的新要求(孙凯和郭稳, 2021)<sup>[48]</sup>, 在此情境下, 联合外部力量以构建竞合态势, 成为企业发展的必然选择。竞合思想蕴含在价值创造的过程中, 是揭示价值创造主体关系与资源行动迭代升级的关键要素(何得雨等, 2022)<sup>[47]</sup>。深入挖掘价值创造的内在逻辑, 首要厘清竞合战略动态演化的过程与路径。通过对四家裂变企业的案例分析发现, 在裂变创业的发展过程中, 这种竞争与合作关系经历由“依附式竞合-联盟式竞合-共生式竞合”的动态演化升级, 并在该过程中实现了裂变企业价值捕获与母体企业价值增值(如图3所示)。

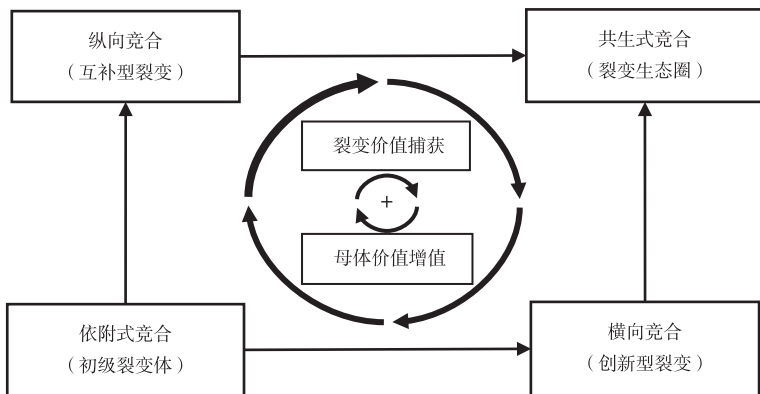


图3 裂变创业竞合战略演化模型

基于裂变企业发展的不同阶段, 面对差异化资源情境与发展诉求, 裂变企业与母体企业的竞合关系也发生改变。蓄力期的初级裂变体存在严重资源匮乏, 从而萌生依赖母体的生存动机, 在竞合关系中倾向于采取强合作、低竞争的依附式竞合战略。联动期的裂变企业不满足于母体内部资源的简单拼凑, 尝试深入目标领域建立联盟关系, 在竞合关系中实施强合作、强竞争的联盟式竞合战略。基于差异化发展方向, 联动期的竞合战略异化为两条路径, 分别是互补型裂变的纵向竞合以及创新型裂变的横向竞合。稳固期的裂变企业从追求自身发展到谋求生态协同共建, 以母体企业为纽带汇聚形成庞大裂变生态圈, 追求更为稳定的竞争与合作关系, 因此裂变创业的竞合战略最终升级为超合作、超竞争的共生式竞合。在这一过程中, 裂变企业的竞合定位从依附者成长为独立个体, 蓄力蜕变为生态系统的重要参与者。从在母体企业内部敏锐察觉价值来源的涌现, 到聚焦目标价值来源的内核创新力提升, 裂变企业实现了以新来源、新路径、创造力为特征的价值捕获。母体企业借助裂变企业捕获新价值的过程, 助力自身实现了价值范围的延展与拓宽, 从而引入多重利益相关者网络, 搭建丰富价值结构, 在此基础上发挥联动、协同与共建作用, 最终实现了以自身为核心的生态系统价值总量提升。

## 六、结论与讨论

### 1. 研究结论

研究聚焦竞合战略的驱动作用,深入剖析裂变创业价值创造机制,特别利用资源行动理论对裂变创业价值创造过程进行诠释。最终,发现在裂变创业情境下,竞合战略经历依附式竞合、联盟式竞合以及共生式竞合的迭代演进,进而驱动资源行动表现为“内向型资源拼凑—外向型资源编排—生态型资源协奏”的动态升级,实现裂变价值捕获与母体价值增值。此外,互补型裂变与创新型裂变在联盟式竞合中可细化为纵向竞合与横向竞合两条路径,而裂变是否由母体主导对竞合战略的演化不存在明显差异。

### 2. 理论贡献

研究聚焦裂变创业情境,借助竞合战略和资源行动理论基础,建构了竞合战略驱动下裂变创业价值创造机制模型,对竞合战略、资源行动以及裂变创业研究做出具体理论贡献。

首先,将竞合战略理论应用于裂变创业情境,探讨了竞合战略对裂变创业价值创造的驱动作用,补充了竞合战略理论在创业领域的研究不足。以往研究中,学者更多将成熟企业作为战略主体展开竞合分析,少有研究针对创业活动中的竞合战略和价值创造深入探讨(郭润萍等,2022)<sup>[7]</sup>。裂变创业作为一种“有基础”的创业类型,与母体企业之间存在“与生俱来”的复杂嵌入关系(Uzunca,2018)<sup>[12]</sup>。研究发现这种复杂关系在创业过程中以竞合姿态呈现,揭示了竞合互动在裂变企业协同发展与价值创造过程中不可忽视的关键作用。

其次,从资源行动视角审视裂变创业发展过程,对过程中产生阶段性策略与效用的缘由予以清晰的阐释。在裂变创业情境下,资源在母体企业与裂变企业之间跨组织流动是裂变创业的重要特征与优势来源(Klepper和Sleeper,2005)<sup>[3]</sup>。现有研究将技术与市场导向以及组织动态能力等作为创业企业实施资源行动的驱动要素(张璐等,2019<sup>[29]</sup>;苏敬勤等,2017<sup>[35]</sup>),本文针对竞合关系变化导致资源行动策略调整展开讨论。借助资源行动理论有效刻画了裂变企业不同成长阶段在竞合战略驱动下的资源情境,并将资源行动作为连接竞合战略与价值创造的关键桥梁。这些发现为理解阶段性的资源行动过程提供了深入洞见。

最后,构建了裂变创业理论与组织创新理论之间的接口,推动了关联型创业、跨组织管理理论的研究进展。协同发展、生态演进是组织理论和创新理论的关注热点(梅亮等,2014)<sup>[49]</sup>。“海尔系”裂变创业案例打破组织边界,实施平台化、生态化建设的实践情境,揭示了裂变创业逐渐走向开放生态系统的发展趋势。研究对此进行了回应,强调在裂变创业阶段性发展过程中,主体之间的互动与组织关系从简单交互走向生态共生。研究结论进一步证实了在裂变创业情境中,协同发展与生态演进的组织管理竞合逻辑,深化了裂变创业组织管理创新理论的实践研究空间。

### 3. 实践启发

研究结论对母体企业与裂变企业均具有实践引领与启发意义。一方面,母体企业应积极转变对员工创业的看法与观念。大多数企业将离职创业视为自身的威胁,而“蒙牛系”与“海尔系”裂变企业的创业实践,为母体企业如何与员工创业实现双赢带来了新启发。裂变企业能够为母体企业塑造众多利益相关主体参与的开放式生态,在实现自身价值捕获的同时,带动母体企业及更多利益相关者实现价值共创,既维护了健康、和谐的组织间关系,也将成为母体企业竞争优势的重要来源。另一方面,裂变企业应合理利用母体企业资源。在蓄力阶段全力拼凑,在成长后期积极向独立行走迈进,在不同阶段借助母体企业实现最大化的资源效能。同时,裂变企业需摆正自身的战略位置,不应仅仅充当母体生态的参与者,更应扮演好生态中重要价值

创造者角色。

#### 4. 研究局限与展望

尽管研究阐释了竞合战略驱动裂变创业价值创造的内在逻辑,为实现裂变企业和母体企业价值共创提供了有益启示,但仍存在诸多不足和后续研究空间。一方面,在采用多案例研究设计时,虽然遵循理论抽样原则选取了四组案例单元,考虑到了研究结论的可靠性与有效性,但相较于大样本研究,仍存在一定的局限性。未来将持续积累裂变企业样本,对研究结论进行不断修正和检验。另一方面,将竞合战略作为裂变创业价值创造的关键驱动要素,聚焦竞合战略的驱动作用与裂变创业价值创造之间的关系,但未充分考虑宏观政策、母体组织战略等其他因素可能对裂变创业价值创造产生的众多影响。后续研究将从多重维度关注裂变创业价值创造的其他驱动因素,借助更多理论视角构建裂变创业价值共创整合框架。

#### 参考文献

- [1] Soetanto, D., and S. L. Jack. Slack Resources, Exploratory and Exploitative Innovation and the Performance of Small Technology-based Firms at Incubators[J]. *Journal of Technology Transfer*, 2018, 43, (5): 1213 - 1231.
- [2] 李志刚, 宋敏, 崔连广, 杜鑫. 裂变企业如何跨越双重合法性门槛? ——基于组织身份视角的双案例对比研究[J]. *上海: 研究与发展管理*, 2022, (2): 149 - 163.
- [3] Klepper, S., and S. Sleeper. Entry by Spinoffs[J]. *Management Science*, 2005, 51, (8): 1291 - 1306.
- [4] 蒲明, 孙德升. 创业者知识继承与衍生企业创生研究——基于创业要素的观点[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2013, (5): 49 - 53.
- [5] 李志刚, 牛璐, 陈志军, 乐国林, 刘振. 业务互补型裂变新创企业生成机理研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2017, (1): 69 - 76.
- [6] 李志刚, 韩炜, 何诗宁, 张敬伟. 轻资产型裂变新创企业生成模式研究——基于扎根理论方法的探索[J]. *天津: 南开管理评论*, 2019, (5): 117 - 129.
- [7] 郭润萍, 尹昊博, 龚蓉. 资源视角下数字创业企业竞合战略对价值创造作用机理的多案例研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2022, (11): 1588 - 1597.
- [8] Ritala, P., and A. Tidström. Untangling the Value-creation and Value-appropriation Elements of Coopetition Strategy: a Longitudinal Analysis on the Firm and Relational Levels[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2014, 30, (4): 498 - 515.
- [9] 程丽, 张骁. 组织裂变研究进展探析与未来研究展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2019, (8): 140 - 152.
- [10] 杜鑫, 李志刚, 乔宝刚, 贾建锋. 母体支持型裂变企业如何构建商业生态系统? ——基于资源编排视角的双案例研究[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2022, (4): 34 - 50.
- [11] Dahlstrand, Å. L. Growth and Inventiveness in Technology-Based Spin-Off Firms[J]. *Research Policy*, 1997, 26, (3): 331 - 344.
- [12] Uzunca, B. Biological Children Versus Stepchildren: Interorganizational Learning Processes of Spinoff and Nonspinoff Suppliers[J]. *Journal of Management*, 2018, 44, (8): 3258 - 3287.
- [13] Semadeni, M., and J. A. Cannella. Examining the Performance Effects of Post Spin-Off Links to Parent Firms: Should the Apron Strings Be Cut? [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32, (10): 1083 - 1098.
- [14] Sapienza, H. J., A. Parhankangas, and E. Autio. Knowledge Relatedness and Post-spin-off Growth[J]. *Journal of Business Venturing*, 2004, 19, (6): 809 - 829.
- [15] Sahaym, A. Born with a Silver Spoon of Legitimacy but Struggling for Identity? The Paradox of Emerging Spin-Off in a New Sector[J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66, (11): 2210 - 2217.
- [16] Amit, R., and X. Han. Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017, 11, (3): 228 - 242.
- [17] Foss, N. J., and T. Saebi. 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.
- [18] 刘丰, 邢小强. 商业模式衍生式创新: 动因、方式与类型识别[J]. *北京: 科学学研究*, 2023, (3): 547 - 555.
- [19] Chesbrough, H., C. Lettl, and T. Ritter. Value Creation and Value Capture in Open Innovation[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2018, 35, (6): 930 - 938.
- [20] 李梦雅, 杨德林, 胡晓. 内层网络情境下孵化平台如何实现资源联动? [J]. *北京: 管理世界*, 2022, (2): 169 - 187.

- [21] 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]. 北京:管理世界,2017,(4):119-137,188.
- [22] 郭润萍,尹昊博,陆鹏. 竞合战略、二元能力与数字化新创企业成长[J]. 上海:外国经济与管理,2022,(3):118-135.
- [23] 刘衡,王龙伟,李垣. 竞合理论研究前沿探析[J]. 上海:外国经济与管理,2009,(9):1-8,52.
- [24] Padula, G., and G. B. Dagnino. Untangling the Rise of Coopetition; The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure [J]. *International Studies of Management and Organization*, 2007, 37, (1): 32-53.
- [25] Ritala, P., A. Golnam, and A. Wegmann. Coopetition-Based Business Models; The Case of Amazon. Com [J]. *Industrial Marketing Management*, 2014, 43, (2): 236-249.
- [26] Blanka, C., and V. Traunmüller. Blind Date Intermediaries as Matchmakers on the Way to Start-up; Industry Coopetition [J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 90, (1): 1-13.
- [27] Van, D. H., and E. Venter. The Influence of Networks and Decision-Making Orientation on Value Creation in Technology-Based Entrepreneurial Businesses [J]. *South African journal of Business Management*, 2019, 50, (1): 1-14.
- [28] 谢洪明,章俨,刘洋,程聪. 新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例[J]北京:管理世界,2019,(5):161-178.
- [29] 张璐,周琪,苏敬勤,长青. 新创企业如何实现商业模式创新? ——基于资源行动视角的纵向案例研究[J]. 北京:管理评论,2019,(9):219-230.
- [30] Cui, M., S. L. Pan, and S. Newell. Strategy, Resource Orchestration and Ecommerce Enabled Social Innovation in Rural China [J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2017, 26, (1): 3-21.
- [31] 林菁菁,张雁鸣,苏敬勤. 从资源拼凑到资源协奏——一个制度情境视角的解释[J]. 北京:管理评论,2021,(10):249-262.
- [32] 米莉,苗馨. 资源行动演化下动态能力对战略绩效的影响——以亿利集团为例[J]. 大连:管理案例研究与评论,2021,(1):91-110.
- [33] 张青,华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评[J]. 北京:经济管理,2020,(9):193-208.
- [34] 鲁喜凤,郭海. 机会创新性、资源整合与新企业绩效关系[J]. 北京:经济管理,2018,(10):44-57.
- [35] 苏敬勤,林菁菁,张雁鸣. 创业企业资源行动演化路径及机理——从拼凑到协奏[J]. 北京:科学学研究,2017,(11):1659-1672.
- [36] 蔡莉,杨亚倩,卢珊,于海晶. 数字技术对创业活动影响研究回顾与展望[J]. 北京:科学学研究,2019,(10):1816-1824,1835.
- [37] 李志刚,杜鑫,张敬伟. 裂变创业视角下核心企业商业生态系统重塑机理——基于“蒙牛系”创业活动的嵌入式单案例研究[J]. 北京:管理世界,2020,(11):80-96.
- [38] Eisenhard, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532-550.
- [39] Eisenhard, K. M., E. Melissa, and Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. *The Academy of Management*, 2007, 50, (1): 25-32.
- [40] 万幼清,王云云. 产业集群协同创新的企业竞合关系研究[J]. 北京:管理世界,2014,(8):175-176.
- [41] Fackler, D., C. Schanbel, and A. Schmucker. Spinoffs in Germany: Characteristics, Survival, and the Role of Their Parents [J]. *Small Business Economics*, 2016, 46, (1): 93-114.
- [42] 吴东,张宁,刘潭飞. 竞合关系、知识耦合与企业激进式创新[J]. 天津:科学学与科学技术管理,2022,(11):140-160.
- [43] 吴霞,杨建君,邓程,谷磊. 横向竞合对新产品开发优势的影响研究[J]. 北京:科学学研究,2022,(11):1-20.
- [44] 张媛,孙新波,钱雨. 传统制造企业数字化转型中的价值创造与演化——资源编排视角的纵向单案例研究[J]. 北京:经济管理,2022,(4):116-133.
- [45] 陈逢文,付龙望,张露,于晓宇. 创业者个体学习、组织学习如何交互影响企业创新行为? ——基于整合视角的纵向单案例研究[J]. 北京:管理世界,2020,(3):142-164.
- [46] Shaker, A., S. A. Zahra, and S. Nambisan. Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems [J]. *Business Horizons*, 2012, 55, (3): 219-229.
- [47] 何得雨,邹华,王海军,孙健. 竞合视角下企业创新生态系统演进——基于京东方的案例研究[J]. 北京:中国科技论坛,2022,(5):99-108.
- [48] 孙凯,郭稳. 竞合视角下高技术企业创新联盟稳定性研究[J]. 北京:中国管理科学,2021,(3):219-229.
- [49] 梅亮,陈劲,刘洋. 创新生态系统:源起、知识演进和理论框架[J]. 北京:科学学研究,2014,(12):1771-1780.



# The Value Creation Mechanism of Spin-Off Entrepreneurship under the Drive of Competition and Cooperation Strategy: Multi-Case Study based on Resource Action Perspective

LI Zhi-gang<sup>1,2</sup>, GONG Shu-wen<sup>1</sup>, PENG Tao<sup>1,3</sup>

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

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

3. China Enterprise Working Capital Management Research Center, Qingdao, Shandong, 266100, China)

**Abstract:** Due to the disadvantage of latecomers, new enterprises often face serious resource difficulties and unknown development paths, resulting in a high failure rate and slow growth rate. Spin-off entrepreneurship, as a special form of entrepreneurship, is a new venture derived from the parent enterprise organization. There is a complex embedding relationship between spin-offs and parent enterprises, resulting in the particularity of spin-off entrepreneurship in the process of resource acquisition and value realization, which can effectively improve the success rate of new ventures. However, although existing studies have pointed out that spin-offs have better performance, there are relatively few studies on how spin-offs realize the process of resource acquisition and value realization. In sharp contrast to the lack of theoretical research, parent enterprises such as Haier and Mengniu have cultivated many competitive spin-offs in the form of spin-off entrepreneurship, which provides quite inspiring practical materials for the case study of value co-creation from the perspective of interactive relationship.

Based on the dual theory of competition and cooperation strategy and resource action, the paper focuses on the close embedment relationship between spin-off and parent enterprise, and deeply explores the value creation mechanism of spin-off entrepreneurship. Through the design of multiple case studies, the paper makes an in-depth analysis of four fission enterprises from “Haier series” and “Mengniu Series”, and explores the competitive and cooperative strategy and value creation mechanism of spin-off entrepreneurship under different resource situations. It is found that spin-off entrepreneurship, according to the development stage and resource bottleneck situation, respectively implement the strategy of dependency competition, alliance competition and symbiosis competition and cooperation, and adopt the resource action plan of internal resource cohabitation, external resource arrangement and ecological resource coordination in stages, so as to based on the dynamic change of competition and cooperation relationship between spin-offs and parent enterprises. Finally realize the value capture of spin-offs and the value increment of parent enterprise.

The research innovation mainly includes the following three aspects: (1) It reveals the dynamic evolution of the competitive relationship between the spin-offs and the parent enterprise. It breaks the research status of the single static competition and cooperation relationship between spin-offs and parent enterprises, and finds that spin-offs will choose more beneficial competition and cooperation strategy according to their own development situation, and then guide the dynamic change of competition and cooperation relationship with parent enterprises. (2) The continuous value creation process of spin-off entrepreneurship is discussed. The existing boundary of the research on spin-off entrepreneurship process is widened, and the influence of spin-off entrepreneurship on the subsequent development and value co-creation of spin-offs and parent enterprises is deeply studied. (3) Explains the resource action plan of spin-off entrepreneurship. Different from the general resource action strategy driven by strategic orientation, spin-offs often have a unique resource acquisition path and can obtain extensive resource support from parent enterprises.

The research conclusion reveals the black box of “spin-off entrepreneurship value creation mechanism driven by competitive and cooperative strategy”, explains the underlying logic of spin-off entrepreneurship value creation driven by competitive and cooperative strategy, and demonstrates the internal mechanism of spin-off entrepreneurship value creation realized by spin-offs and parent enterprise through resource actions. Some enlightenment is provided for spin-offs to make use of parent resources efficiently and to change employees’ entrepreneurial ideas. On the one hand, spin-offs should make reasonable use of parent enterprise resources. At the same time, it is necessary to correct its strategic position, not only to act as a participant in the maternal ecology, but also to play an important role as a value creator in the ecology. On the other hand, spin-offs can create an open ecology with the participation of many stakeholders for the parent enterprise, and drive the parent enterprise and more stakeholders to achieve value co-creation while realizing their own value capture, which not only maintains a healthy and harmonious inter-organizational relationship, but also becomes an important source of competitive advantage for the parent enterprise.

**Key Words:** spin-off entrepreneurship; value creation; competition and cooperation strategy; resource action; case study

**JEL Classification:** M13, O31, L26

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2023.09.005

(责任编辑: 吴海军)