

# 大企业内部创业“裂生式”与“创生式”战略路径

——基于海尔和思科的双案例研究

李宇, 马征远

**[摘要]** 大企业内部创业对实现企业持续创新具有重要意义。在现有关于大企业内部创业模式和类型的研究基础上,本文运用案例研究的方法,基于资源编排和动态迭代的视角,聚焦于两家大企业内部创业的“机会—资源—行动”过程,从理论层面提出了内部创业的“内外双驱”模型,刻画了大企业内部创业中的两种构建路径及促进持续创新的过程机理。研究发现:除了“裂生式”内部创业模式,“创生式”内部创业模式同样是较为成功的平台战略,两种创业机会的构建和创业资源的编排过程存在较大差异;“裂生式”创业模式借助平台的“杠杆”效应实现由渐进性创新转化为突破性创新;“创生式”创业模式借助并购平台“滑轮”效应的“一散一收”过程,实现由突破性创新转化为渐进性创新;两种创业模式都能够实现企业在渐进性创新和突破性创新二者之间的过渡与转化,实现企业持续创新的目标。本文突破了内部创业只能局限在大企业内部孵化的隐含假设,在“内部裂生”的基础上扩充了“外部创生,内部回购”的新型内部创业方式,由此形成的“回旋式模块”存在“滑轮效应”,能够对现有创业领域研究形成重要的理论补充,并得到了能够指导企业实践的管理启示。

**[关键词]** 大企业; 内部创业; 创业机会; 资源编排理论; 持续创新

**[中图分类号]**F424 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2020)11-0099-19

## 一、问题提出

党的十九大报告指出“激发和保护企业家精神,鼓励更多社会主体投身创新创业”。为实现这一目标,除了研究广泛的初创公司创业活动(刘刚,2018),探索大企业内部创业的有效模式、构建大企业内部的创业生态也成为理论与实践关注的热点问题。内部创业被认为是摆脱“大企业病”的有效方式(Christensen et al.,2008),但也有研究发现其试图打破既有的组织惯性及建立争夺组织资源的内部市场,很可能威胁母体企业的资源整合能力以及组织学习的专注度(Dobrev and Barnett,

**[收稿日期]** 2020-02-01

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目“核心企业‘垂直整合—网络嵌入’的创新生态系统生成机制与效应研究:产业链知识体视角”(批准号 71972029);国家社会科学基金重大项目“供给侧结构性改革下东北地区创新要素结构分析与优化对策研究”(批准号 18ZDA042);国家自然科学基金面上项目“创新网络视域下有意识的知识溢出、知识创造与创新集群衍生机制:理论与实证研究”(批准号 71472028)。

**[作者简介]** 李宇,东北财经大学工商管理学院教授,博士生导师,管理学博士;马征远,东北财经大学工商管理学院硕士研究生。通讯作者:马征远,电子邮箱:mcc.rx@foxmail.com。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

2005)。因此,出现大企业内部初创成本不断降低、但创业成功率未见提高的独特现象,甚至有研究证实组织规模越大、成熟度越高,内部创业的成功率越低(Elfenbein et al.,2010)。由于自身管理系统的复杂性没有得到根本改善,很多大企业似乎由“大企业病”转化成为一种“创业多动症”。

针对这种情况,有学者将模块化理论引入大企业母体管理系统的一致性与内部创业主体的独特性相冲突的研究中(Albert,2018;王凤彬等,2019),试图归纳出避免大企业陷入另一种困境的基本规律。已有包括针对 Google X 实验室、索尼 PlayStation“种子”,以及海尔集团内部创业平台等成功案例的研究都首先阐述了大企业作为一个开放性创业平台的合理性,大企业平台和内部创业主体通过模块化的组织结构分割创新创业任务,并在模块边界与平台核心采用耦合(Coupled)的方式,保证平台内部创业主体对大企业平台的即时响应性。模块化理论的引入在解决大企业与内部创业主体的协调性上做出了有益尝试,但是在进一步探索大企业母体和内部创业主体的双赢发展模式和策略中还有很多问题需要解决。

(1)模块化理论尚无法有效处理内部创业主体的“松散耦合”(Loose Coupled)甚至“脱耦”(Decouple)式创业模式。大多数已有研究将大企业内部创业活动视为组织结构上的内部全模块制,通过模块之间的“解构”与“再耦合”完成平台的稳定性与任务多样性、演化敏捷性的平衡(Gawer,2011)。在这种“内部模块化”的限制下,大企业只能采用内部分裂的方式衍生不同的工作单元进行业务平衡,母公司对子公司仍然牢牢掌控着控制权。然而,也有研究注意到在新创意萌芽初期便允许内部创业主体脱离公司母体的运作机制进行体外培养(Kim and Steensma,2017),即采用平台资金支持和超平台运作模式相结合的内部创业方式,待时机成熟后再将创业主体整体回购。目前,学术界对这种内部创业方式的研究较为欠缺,大都限于概念层面的简单描述,亟需剖析其内部创业规律的理论内涵,也亟需将两种内部创业方式在运作流程、组织规则等方面进行对比分析(王凤彬等,2019)。

(2)模块化理论尚无法有效处理从创业机会到竞争优势的非标准化过程。事实上,有关创业机会的发现(Wood and Mekelvie,2015)和创业资源的发掘(Senyard et al.,2014),以及后来学者提出的“机会—资源”一体化创业模型等(彭秀青等,2016),都探讨了创业要素随着时间的增长而发生变化与更迭,能够对模块化理论进行有益的补充和融合。然而目前鲜有学者将内部创业中的模块化子单元与其“机会—资源”综合体进行一个理论整合,探究大企业内部创业单元中的创业机会识别与创业资源编排的动态路径。

(3)模块化理论无法有效处理支持内部创业的突破性创新。模块化的优势是发挥专业化协作的高级标准化手段,大企业平台提供了基础构架和基础服务,平台的内部创业主体利用平台构架和服务进行个性化的发挥,这种模式比较适合依据顾客需求的“渐进式”创新,甚至可以鼓励顾客进入平台构架“自助式”参与产品设计(Lages et al.,2017)。但是突破性创新往往超出了行业主流技术路径。一方面,这类创新需要较长时间和较大成本去培养顾客;另一方面,突破性创新往往是设计性思维,可能时常受到平台所能提供的基础构建和服务的限制,甚至要求平台提供只有极少数创业主体需要的特殊构架和服务(Gawke et al.,2019)。这也从另一个侧面印证,大企业平台允许内部创业主体采取体外的创业形式有助于获得突破性创新,而已有采用模块化理论的研究在这方面是欠缺的,更无法呈现支持两种大企业平台内部创业的完整过程。

基于此,本文将在已有研究基础上继续探索大企业内部创业有效模式的理论解释,并进行以下三个方面的全新探索:①选择合适的典型案例进行研究,从大企业平台对内部创业主体支持模式的角度,将大企业平台的作用区分为对内部模块化创业主体支持的平台“杠杆效应”和对体外孵化型

创业主体支持的平台“滑轮效应”,打破了现有内部创业模型单一“内驱型”创业模式的“桎梏”,从理论层面扩展至“内外双驱”的“全景式”内部创业模型。②区分大企业内部创业的“机会观”,建立创业机会“发现观”与渐进式创新的逻辑联系,以及创业机会“创造观”与突破性创新的逻辑联系,并引入资源编排理论探索大企业内部创业的“机会—资源—行动”一体化迭代演变机制。③回到大企业内部创业的“初心”,以持续创新作为两种内部创业模式的交汇点,探索两种大企业平台化战略导向在理论上的融合性,试图将平台的“杠杆效应”与“滑轮效应”通过渐进性创新和突破性创新的转化逻辑衔接起来,从而形成基于持续创新的大企业与创业主体的双赢模式,以及两种大企业平台内部创业的完整过程。

## 二、理论背景与框架提出

### 1. 内部创业的定义及内涵

自 Pinchot(1985)提出“内部创业”(Intrapreneurship)的概念以来,大部分文献对企业内部创业活动的研究都局限在现有组织中,聚焦于组织母体内部的创业孵化活动(Amo and Kolvereid, 2005)。随着研究的深入,有学者从创业行为视角提出应该用全盘的眼光看待“内部创业”的内涵(Reuther et al., 2018; Smith et al., 2019),认为内部创业是指能够为组织创建新业务,提高组织应对外部风险变化的感知和应对能力,以及整个组织自我更新的过程(Gawke et al., 2019),而无需考虑创业活动是否发生在企业内部。

本文更倾向于这种定义<sup>①</sup>,并在此基础上做适当延伸,认为只要具备“创新性、冒险性和主动性的公司员工,为了完成公司设定的创业目标,在组织内外进行一系列创新创业活动并最终回归母公司、为母公司盈利的整个过程”这一特征,都可称之为“内部创业”活动。

### 2. 内部创业机会抉择

大多数学者认为,创业机会真实存在于客观环境中,创业者发现机会并加以利用来实现创新(Shane, 2012)。也有学者认为,创业机会不是客观存在,而是被创业者主观创建起来的(Alvarez et al., 2015)。随着研究的深入,二者逐渐走向相互转型发展的态势:Feldman(2016)从知识流动性角度提出二者转化的新型理论框架。但是创业机会的二者融合观也有诸多矛盾之处:Zahra(2008)认为创造型机会和发现型机会二者之间可以相互转化,而 Welter and Alvarez(2015)认为二者之间的转化是单向且不可逆。尽管学术界对于机会发现观和创造观共存于组织行动中已达成共识,但对于二者之间的转化机理还未达成一致。

### 3. 资源编排理论与“机会—资源”一体化

Sirmon and Ireland(2007)对早期的资源基础观进行了修正研究,基于过程视角提出了资源编排理论。该理论认为管理者对资源的动态管理是企业获取竞争优势的重要来源,从过程视角探讨资源的形成和演化,延伸了资源基础观关于资源静态存量的假设,打开了资源与能力的“黑箱”,成为创业研究领域早期经常被使用的主流理论。

随着研究成熟,创业领域的文献转向多元主题聚合的发展态势。从最初的将创业机会和创业资源分开研究,到将二者整合成一个“机会—资源”结合体(彭秀青等, 2016),再到最新研究构建的“学习—能力—机会—资源”综合体(蔡莉等, 2019)。创新领域的学者们逐渐从单一主体扩展到多元主体,从静态概念架构扩展到动态过程模型,为本文提供了大量启发性思路。

① 更详实的概念界定及来源参见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejjournal.org>)附件。

#### 4. 内部创业驱动模式研究

现有文献的研究重点在于“顾客侧”的需求拉动式内部创业模式,认为应该通过大量搜集用户需求进行“量体裁衣”(In User's Shoes)的方式进行内部创业(Prandelli et al,2016)。这种观点的核心是以消费者需求为导向,尽可能地将消费者的需求作为创业的起始点,允许内部员工去搜寻市场上的消费空白,根据对消费者需求的挖掘和生成产品构思,从而形成与消费者诉求相匹配的产品。大企业内部实行小组制,将这些极具商业价值的创意思想在组织内部转化为创新产品,就能够提升整体市场的关键绩效指标。与之对应的是,鲜有学者注意到基于“供应商侧”这种技术推动式内部创业模式,依靠供应商的技术颠覆和创意智造来引领市场的需求,将潜在的市场机会转化为新产品想法和市场供给(Schulze and Hoegl,2008)。这两种思维逻辑起点不同,对内部创业的路径影响也大相径庭。尽管肖静华等(2018)注意到了将“顾客侧”与“供应商侧”二者的异同点进行了对比研究,但其涉足的领域仅限于消费者行为,其研究结论能否拓展到大企业内部创业还需深入探讨。

综上所述,针对现有文献理论缺口,本文拟从三方面探究大企业内部创业的全新解释力:①打破内部创业只能局限在企业内部的隐含假设,拓展内部创业的全新理论解释并赋予其实际内涵;②探究大企业内部不同类型的创业动机如何影响后续的资源编排和创业行动,并如何通过创业行动的反馈来更新和迭代新的创业机会,以实现创业机会和创业行动之间的循环更迭模式;③探究大企业内部创业促进持续创新中的驱动力平衡机制,本文的理论框架如图1所示。

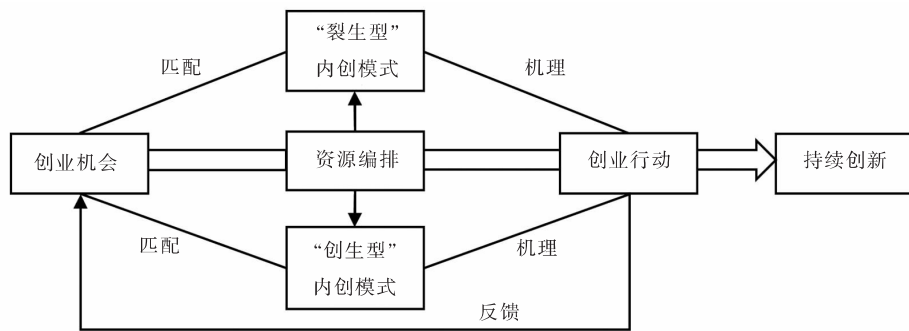


图1 本文的理论框架

### 三、研究设计

#### 1. 方法选择

本文主要通过分析两种不同且互补的内部创业模式来达到理论构建的目的,因此案例分析的主导逻辑是归纳法,通过选取典型案例分析,从中发现一般性的结论或者规律,这是一种从“特殊”到“一般”的科学研究方法。

具体分析严格遵循案例研究的步骤和规范来展开(Yin,2010)。选用案例研究的方法主要从两方面考虑:①本文着重探讨大企业如何利用平台战略来支持内部创业活动,属于“How”和“Why”的问题范畴,采用探索性案例研究的方法能较好地归纳现象的特征并挖掘现象背后的潜在规律,寻找理论之间的逻辑关系(Eisenhardt and Graebner,2007);②通过双案例研究之间的对比写作,能够增加对于经验世界多样性的理解,同时双案例的选取有利于对同一现象相互印证和补充,促进形成更为准确和普遍的研究结论(Yin,2010)。

2. 案例选择

案例研究的目的是形成理论,而非验证理论,因此应该从理论抽样的角度选择对应案例(Yin, 2010)。本文选取海尔集团(Haier)(以下简称“海尔”)和思科系统公司(Cisco Systems, Inc.)(以下简称“思科”)两家作为内部创业的典型案例进行分析,理由如下:①企业规模上,海尔连续多年稳居欧睿国际世界家电第一品牌。思科是全球领先的网络解决方案供应商,在世界互联网解决方案和设备生产领域具有重要的国际地位。二者都是名副其实的大企业。②从内部创业角度看,海尔和思科都是内部创业的典范。海尔自2012年正式宣布进入网络化战略之后,进行了一系列行之有效的改革措施去激发员工的内部创业潜力。海尔将原本的层级制度取消变成“小微制”,让整个海尔成为一个大平台,在这个平台上孵化出成百上千的小微公司和小微主;思科针对公司里好的创意想法和技术前景,会给予创业者一笔不菲的创业资金,让其能够安心在公司外部创业,待到时机成熟再将其统一收回纳入思科总部的管理架构下。这两种截然不同的内部创业孵化方式恰好符合本文的理论抽样,具备典型性和新颖性。

3. 数据搜集

本文主要采用一手数据和二手数据相结合的方式,从确定研究选题伊始便着手搜集相关案例资料,一手数据采用面对面的半结构化访谈的形式,深入企业实地调研,通过访谈录音形成文本,并在24小时之内录入数据库进行编码,保证了数据的准确性。同时,研究者还通过书籍、论文、宣传册、领导人公开讲话等渠道广泛搜集企业二手资料等数据信息,剔除重复性资料,共收集30余万字的二手资料。一手数据相关数据来源整理见表1、表2。

表1 一手数据来源

样本企业	调研次数	访谈时间(小时)	录音字数(万字)	访谈人次	访谈对象	主要访谈内容
海尔	2	4.5	2.7	7	海尔集团战略部负责人、海尔模式研究院执行院长、车小微、日日顺、青岛小微、洗涤平台、智能制造平台等部门负责人	各平台之间的工作关系、资源和创意来源及使用情况、典型产品的创新性
思科	3	5.0	3.2	5	思科大连董事、财务经理、产品研发经理、项目经理、网络工程师等	思科的战略领导力、企业转型与变革管理、创新体系、并购战略

表2 一、二手数据编码来源与分类

数据来源	数据分类	编码符号	
		海尔	思科
一手数据	通过深度访谈获得的资源	HE1	SK1
	通过非正式访谈获得的资源	HE2	SK2
	通过现场观察和产品服务体验获得的资源	HE3	SK3
二手数据	通过企业网站、微信公众号获得的资料	he1	sk1
	通过书籍、学术论文获得的资料	he2	sk2
	通过企业内部文件获得的档案、宣传册、PPT等资料	he3	sk3

#### 4. 数据处理方法

本文基于 Eisenhardt and Graebner(2007)的编码建议和实施策略,通过“数据缩减、数据陈列、结论及验证”三个阶段完成数据的编码录入工作。其中,在数据缩减阶段主要通过对质性文本资料进行选择、聚焦和简化,并构建基本编码表,对缩减后的数据进行编码转化;在数据陈列阶段主要对缩减和编码后的数据进行有组织地整理,便于比较分析;在结论及验证阶段主要基于编码结果梳理理论框架或者过程,结合理论提出有序的结论,并在数据与理论、新框架与现有理论之间不断迭代比较和相互印证。在该阶段,若发现存在数据不充分或者逻辑不完善的地方,则会回到数据收集阶段,或补充关键数据,或对存疑数据进行追访修正以保证效度。具体编码结果详见表3和表4。

### 四、案例分析及发现

案例分析阶段,紧紧围绕“大企业内部创业的战略选择如何影响资源编排和持续创新”这一重要议题,采用海尔和思科的双案例对比形式进行不同的路径推演。该阶段主要通过海尔和思科的两不同的内部创业模式识别出二者各自的演进路径和持续创新类型。通过双案例的对比分析来识别出大企业内部创业的双重路径和其中的资源编排方式,以及探索促进持续创新的过程机理之中存在的共性和差异性。

#### 1. 海尔“裂生型”内部创业

海尔从一家最初的冰箱生产商转型成为家电互联整体解决方案服务商,经历了从名牌战略到生态品牌战略等六大战略演进过程。在海尔2012年宣布进入网络化进程以来,集团内部变革为若干个大小不等的自主经营体,全面实行平台化战略,由一线经营体直接对接用户需求进行产品生产。内部实行“小微体”的创业模式,将原来的各层级事业部取消,分设大小大小的小微进行新产品的开发和生产,海尔创业平台上一共孵化了数千家小微公司。

(1)发现创业机会。海尔内部创业机会是由用户需求引领的,是基于需求拉动的一种“机会发现”观。海尔开发的“腊肉保鲜冰箱”就是海尔人员到四川绵阳调研,发现一般的冰箱“体积小、容量小,不适于存储腊肉”的痛点;“免清洗洗衣机”在设计初期,设计理念就是在网上与用户交互,了解用户洗衣过程中的痛点。大部分消费者均表示,普通的滚筒洗衣机使用一段时间后桶内非常脏,又很难清洗。于是通过创意征集和筛选过程加以评估,最终优化出了高分子橡胶球的设计方案。隐藏在这些创新产品背后的正是海尔所建立的“从客户到客户,以用户的个性化需求为导向”的卓越运作体系,从“用户需要”到“用户满足”的逐步升级过程。

(2)资源编排—资源结构化。资源结构化是指企业获取、构建资源组合的过程,其包含了从战略要素市场购买资源、内部开发资源以及剥离资源的过程(Sirmon and Ireland,2007)。海尔的资源结构化类型在案例中可以分为横向资源结构化和纵向资源结构化。

横向结构化方面,海尔的“模块化”是最重要的体现。模块化可以将一个活动系统分成单独几个具有活动身份特征的子系统,影响组织资源的分布和面对商机的把握(Albert,2018)。企业在推进内部创业的过程中,为了让有个性化需求的创业活动能够便捷地获得其所必需的创业资源,往往需要将提供支撑的平台解构为各个相对独立的子模块,以便资源利用阶段实现一种“即插即用”的便捷性(青木昌彦和安藤晴彦,2003)。海尔以粗细不等的行业标准来划分,为不同的小微体提供创业商机和指导服务,成立了不同的产业和业务平台,每个子平台与其服务使用者的关系明确地遵循“按单聚散”原则。横向结构化后的海尔实现了各创业小微独立接单、独立孵化、独立运营的商业模式,与用户圈按单对接。

表3 海尔原始数据编码

核心 观念	测量 维度	典例证据援引	关键词	编码 结果
机会 发现	同质性 机会 发现	厨房里锅碗瓢盆成堆,还有一些小家电,锅碗瓢盆可以擦起来,可是小家电却不能擦起来,而且还有个难缠的“小尾巴”,希望这一次的无尾电器可以解决这个问题(HE3)。普通的滚筒洗衣机用几个月就非常的脏,对金属滚筒实在是望洋兴叹,怎么都拆不下来也擦不干净(he2)。	产品缺陷、产品改良	产品痛点识别
		家电送单太慢了,从下单开始,通常需要两三天才能送到家中,有的时候家里急需这个电器,送的慢简直会直接影响正常生活(HE2)。智胜小微创业团队成员通过12类平台(社区、QQ群等)搜集了34万用户的使用痛点——用户需要冰箱冷冻室有更大的食物存储空间(he2)。	用户反馈、用户建言、方案收集	用户诉求搜集
		“先行者”空调就是在社区需求平台上与数以万计的用户交互创新得来的爆款级产品。许多用户希望拥有一款能够自清洁和自节能的空调,研发团队采用链群团队的自驱动过程,将设计、研发、制造等众多环节并联加入驱动过程,研究过程还会寻找用户实时体验,在原有空调基础上改良创新(he2)。	用户参与、协同共演、交互体验	用户交互创新
资源 结构 化	平台 资源 结构 化	通过行业平台和业务平台的搭建,将不同行业的资源进行拆分,成立小微创业模式,各个小微独立运营、互不干扰,将原本的“正三角”组织结构改为“倒三角”,并按照“用户付薪”原则倒逼一线经营体创新,这样就把原来的事业部制改成了一个按照行业品类不同而打散的小微制(he3)。	行业细分、部门别类、各自为营	横向结构化
		节点小微是在价值创造全流程的各个节点上提供支持服务的小微,如服务于智胜小微的节点小微包括虚实营销、设计、模块、供应商、质量、生产、定制、销售和售后等18个(HE2)。还有支持各产业平台发展的业务发展与高效运营功能平台,每一个行业小微都能受到供应链上下游资源的全方位供给(HE1)。	资源垂直供给、大共享平台、纵向渗透	纵向结构化
资源 重组	平台 资源 重组	不管是用户小微还是节点小微,其所有工资、资源是来自市场目标完成之后的增值,目标的完成是首要条件(HE1)。成立了海尔用户社群,专门在网上为大家的产品诉求提供一席之地,且每周都会浏览并记录重要的创意思法(HE1)。	用户与小微直接对接、目标倒逼、用户付薪、用户社群	用户重组
		海尔的日日顺物流平台上团结着9万辆“车小微”,9万辆车不都是海尔本身提供的,也有从社会融资租赁的,这么多供给资源在平台上可以实现精准调度和运行,向下渗透到2万多个农村乡镇地域(HE1)。怎样利用最快捷的方式让你的小微能够找到所需的资源,平台就是一个通道。未来的平台一定是要开放的,不是局限于内部的资源,而是全平台全流程全开放的(HE3)。	供应商资源归拢、内外资源对接、上下渗透补给	供应商重组
资源 利用	多 边 效 应 利 用	海尔网络上的资源是所有人都可以获取的,其拥有全球一流的设计资源、模块供应商资源和营销资源。这些资源谁都可以用,不会专属于谁(HE1)。海创汇依托海尔生态产业资源及开放的社会资源,实现了创新与创业,线上与线下、孵化与投资的系统结合,为创客们提供包括投资、培训、供应链与渠道加速、空间、工厂、创新技术等一站式服务(HE3)。	共享资源、按需生产、一站式服务	供需平衡
		智胜小微团队中的10名员工就分别对接了创意、产品、用户交互、营销、供应链、质量、采购等资源,以“资源接口人”的身份接入集团内外部一流资源(he2)。组织中某个“接口人”不能接入满足需求的资源从而影响平台运作时,就会启用“官兵互选”和“竞标抢人”机制,开放岗位机会,寻求能够对接匹配资源的接口人,“人单合一”模式也是这种内涵(HE2、he2)。	供需匹配、资源对接、一对一、一对多	逐个对接

注:完整版编码参见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。

表 4 思科原始数据编码

核心 构念	测量 维度	典例证据援引	关键词	编码 结果
机会 创造	互 补 性 机 会 创 造	要在现有的技术生态中寻找与其互补的颠覆性新技术维系行业霸主的地位,保持持续的技术领先优势和技术体系的差异化,分散在研发上的风险(SK1)。过去5年(2014—2019年),投入超过90亿美元收购30多家具有颠覆性技术的公司,新市场的收入占总收入的1/3,新获员工7000余名(SK2)。	互补性创意、极具前瞻性、颠覆性技术、主流趋势	创意 寻找
		获得了内外部的极具前瞻性的新型创意后,采用“机遇概念图”和“内部创投函数图”的方式对新型创意进行筛选,这样可以帮助集中资源做少数潜力巨大的项目(SK1)。投入了巨大的经费在公司内部广开言路,对于创意优胜者,可以提供高达25万美元的现金奖励,还会邀请集团内部60位创意导师对创意进行筛选、评价(sk3)。	创意筛选、先进方式、奖励激励、	创意 生成
资源 结 构 化	前 后 资 源 结 构 化	每次并购之前都会组建专业的并购师团队,会抽调集团中财务官、营销官、创意总监、风投机构、后勤保障等部门的骨干负责人成立专门的并购团队,对被并购企业进行财务评估(SK1)。2年前,有1000人积极参与到整合工作中,其有一个很强大的框架和集中化管理流程,比如对于治理方面的集中管理,有战略架构和方法论(SK3)。	并购团队、并购评估、战略架构	并购前 结构化
		并购后之前的收购小组不会马上解散,而是会持续跟进项目1—2年,保证被并购企业在产品或者人员上能够跟思科本体相似相容(SK1)。在公司,整合工作是非常强有力的,每个职能部门都有整合专家,无论是财务专家还是人力资源专家(SK2)。在税务方面,负责整合的有100多人;整合工作还延伸到了技术领域,以确保对并购企业的完整接纳(SK3)。	持续跟进、完整接纳、整合活动	并购后 结构化
资源 重 组		被并购企业成功并入思科内部之后,会对其实行“五化”:产品号码思科化、供应商思科化、被并购产品思科化、成品测试思科化、质量监控思科化(sk2)。所有被并购企业的产品都获得一个以思科为基础的制造资源规划(MRP)数据库产品号码,并要求3个月完成(SK1)。	产品(技术)思科化	产品技 术重组
	分 块 资 源 重 组	一般会让50%的被并购员工融入,在接下来的2—3年内陆续让其他员工融入,然后设置更多的激励措施激发创造性(sk2)。员工在很大程度上体现了被并购企业的价值,所以思科一般不会通过减员来达到降低成本的目标,在大部分收购案中,会保留90%以上的员工,将其融入大家庭(SK1)。	分段接纳、员工激励、保留融入	人员 重组
		新企业并入思科之后,会采用面对面的“结伴制”与思科完成文化的对接。通过使用目标企业成员与思科团队中同等地位的成员相互配对的方法,将两方员工有机整合起来,并定期举行情况介绍会(SK3)。文化差异和文化融合是我们通常要考虑一个收购案时首要关注的问题(SK1)。	结伴制、因地制宜、多元包容	文化 重组
		并购后通常把人力资源、制造、销售、客户服务和金融财务等职能部门整合进思科的组织结构中,而工程技术、市场部和销售部等部门通常被整合进思科负责并购事务的部门。在每一次并购中及并购后,思科的主管部门都会有一个业务部门与被并购企业对接,使其在被思科整合的过程中不至于迷失(sk2)。	分散整合、部门对接、把握方向	组织架 构重组
资源 利 用	滑 轮 效 应 利 用	并购战略不仅是为了获得更多新技术或生产出更多的产品,更重要的是想找到一种渠道来根本性地提升自己的市场规模,获取更多的利润(SK3)。已经成功将企业边界扩展到以前较少涉及的领域,能够跟这些领域内的原有巨头相抗衡,具备了一定的话语权(sk2)。	开疆拓土、高效并购、根本性提升、绕过壁垒、话语权	分散 突围

注:完整版编码参见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。



纵向结构化方面,转型之后的海尔在纵向结构上仍然保留了一定的深度和厚度,存在4—5个层级。海尔的层级更多的是一种多层嵌套关系,海尔的每个子产业平台内部都受到整体共享平台和节点小微在供应链一体化和全流程协作方面的帮助和支持。海尔兼顾范围经济性和业务关联性,按照资源积蓄或知识积累的范围、来源以及潜在使用范围的大小,在集团、领域和产业层次分别配置了不同类型的创业支持平台。集团范围内配置的功能平台囊括了HOPE、海创汇、众创意、海达源等资源供给平台,提供给各产业平台和小微体以源源不断的创新创业资源。

经过海尔的横、纵向资源结构化,形成了“小微(小平台)—行业(中平台)—领域(大平台)—集团”的结构,是一种逐步增大的多层次嵌套系统,能够适应环境的复杂多变。

(3)资源编排—资源重组。资源重组指的是将公司资源组合起来构建或改变能力,改变现有资源的组合方式,建立新的互补性关系并创造全新价值的过程(Sirmon and Ireland,2007)。海尔在集团内部的平台战略下形成了两种资源重组的方式:用户重组和供应商重组。用户重组方面,海尔采用了模块对接用户的主要策略。其内部严格按照“人单合一”的管理模式,将原本的用户群变为一个个具有特定需求的用户,实行用户分类方式,不同的行业小微对应不同的用户群体。平台主承担着为创客和小微企业提供创新创业资源的责任,在倒逼机制的作用下,需求各异的用户将促进小微体和平台主的创新,使得海尔的用户需求能够准确找到资源接口并入整个资源网络,实现用户重组。

供应商重组方面,海尔通过构建资源平台实现全球创业资源的有效汇聚。海尔打造HOPE全球创新资源平台,还建立了一流的资源超市,可以对接全球专家和解决方案资源,目前已经实现了与全球200多万名专家资源信息的无缝对接。海尔的日日顺物流平台集结着海尔本体和社会融资进来的9万多辆车小微,在海尔物流平台上可以实现调度和运行,向下可以渗透到成千上万个乡镇,彻底解决了家电送货慢的难题。海尔通过搭建资源平台的方式将全球不同的创新创业资源有效地聚集在一起,为日后的创新创业打下坚实的资源基础。

海尔通过用户重组和供应商重组,以及用户通过平台与供应商之间的互动机制,加速了需求与供给之间的资源对接和创意转移,通过平台的组织形式为二者搭建了中间桥梁。

(4)资源编排—资源利用。资源利用指的是利用公司的能力为客户创造价值,为股东创造财富的过程(Sirmon and Ireland,2007)。由平台使用者的单方增多会促成单边网络效应,这种效应随着平台另一方使用者的增多会演进成跨边网络效应。海尔从创业机会的发现观出发,寻找产品的使用痛点进行改良,经过了资源横、纵结构化、用户和供应商的资源重组这样一个完整的过程,形成了巨大的平台网络效应,将重组后的用户和供应商联结起来形成双边网络效应促进资源利用。

海尔搭建的企业级信息交互社区促进了研发生产就是最好的例证。这一信息交互平台不仅能促进跨部门的协作与共享,还能通过与云图、创意工厂等系统的对接,将用户对海尔产品的创意与建议接入海尔内部,在实现全流程用户交互体验闭环的同时,实现每个员工的创新创业。例如,一个用户在网络上提出“空调管能否做成扁平的”这类需求,工作人员过去通常给出的都是“不可能”的答案。而现在,海尔将信息交互平台的特殊接口导入雷达系统、创新平台等系统数据,通过云之家的社交化技术自动关联到指定的人和部门,用任务系统将其闭环和分享,就能够实现研发人员通过社交化的沟通协作,快速给出答复,满足客户的种种需求。海尔巧妙地运用了多边平台产生的跨边网络效应,实现了创意与研发并进,价值与财富共享的资源利用过程。

(5)由“机会发现”转向“机会创造”。平台具有“杠杆效应”(Leverage Effect),这是一种价值创造和竞争优势的直接驱动力。杠杆可以提供一种机制,使得企业从相同水平输入中获得更大的输出,也可视为平台的价值创造原理(Thomas et al.,2014)。

海尔由最初的创业机会发现,借助平台杠杆效应从而逐渐转向机会创造,最典型的的就是海尔大力投身建设工业互联网卡奥斯(COSMPlat),引爆了由“大规模制造”转向“大规模定制”的突破性转型。平台具备多场景用户交互矩阵,“Hive—蜂巢”集成式多场景角色社群交互中心和 NICE 情感感知引擎配置器等核心技术,用户可以提交任何有关产品的创意和想法,平台上整合的设计师资源、研发资源和供应链资源等都可以完成创造性生产。为用户提供“模块定制”“众创定制”和“专属定制”等客制化定制需求,在价值链增进环节按照“交互—设计—交易—交付”的顺序完成制造价值的高水平输出,开创了行业独有的定制流程。除此之外,卡奥斯平台还能够在研发、制造、仓储、智慧家电整体解决方案中实现整体赋能。

海尔从最初家电改良中的“机会发现”开始设立创业起点,借助卡奥斯工业互联网进行全行业赋能,实现了跨行业追赶,在原有“同质性产品改良”的基础上完成了“跨行业”创新的突破性飞跃。例如,基于卡奥斯平台行业子平台“定智旅行家”,海尔赋能车企从大规模制造转向大规模定制,同时还进行车企互联网的制造和设计。以康派斯为代表的房车企业如今已能够实现出口业务中全球运输轨迹的绝对透明可视,其物流成本、产品运输时间也大大降低,这些都受益于海尔卡奥斯供应链智慧生态系统,形成了海尔跨行业、跨区域的社会化服务能力。

(6)海尔“裂生式”内部创业机理。在经过上述质性资料的编码和分析之后,海尔的内部创业模式轮廓已初具雏形,大体是按照“机会发现—资源编排—创业能力”三大演进维度进行演化。因此,本文提出的海尔“裂生式”内部创业机理如图 2 所示。

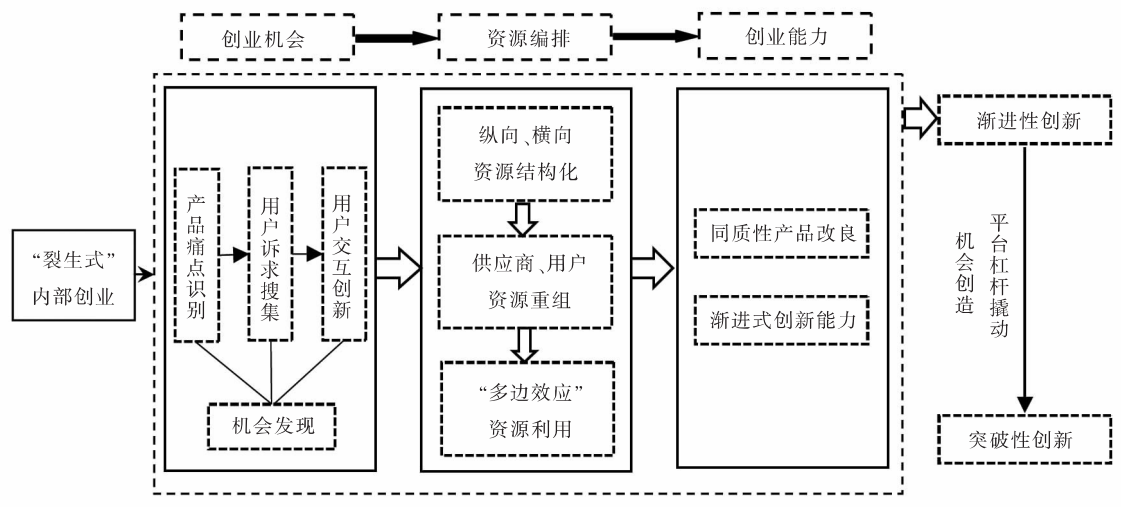


图 2 海尔“裂生型”内部创业机理

## 2. 思科“创生型”内部创业

思科是一家坐落于美国硅谷的高技术公司,最初由斯坦福大学的一对年轻夫妇在旧金山注册,在随后的短短 20 年内就一跃成为全球最大的路由器设备供应商,如今思科已经从传统的路由器设备生产商扩展到旗下十几个系列的 100 多种产品,众多产品线的开拓离不开思科独特的内部创业模式。

(1)创造创业机会。思科对内部创新的新兴技术团队采取分离策略,能够保持其独立性并获得大额的创业经费鼓励,一旦产品到了可以研发的阶段,思科会将其重新并购进来。思科自创办之初就一直将引领行业技术潮流作为企业目标,不断进行创业领域的机会创造,而非由消费者的需求

所拉动,是一种技术推动式的创新模式。

思科在传统的网络技术设备基础之上通过自主研发和内部创业增加了近30多项新产品和新业务。思科前高管 Mario Mazzola、Prem Jain、Luca Cafiero、Soni Jiandani(MPLS团队)在思科的资助下到体外去创业孵化,并适时向思科总部报告新创公司的营收情况以及产品技术研发进展,当思科觉得研发已经达到较为成熟的地步之时,便会一次性回购。由此方式,思科共收购 MPLS 团队外部孵化的 Crescendo、Andiamo、Nuova 和 Insieme 四个重要的子公司在视频、网真和协作等领域的研发技术实现了重要突破。思科的消费级业务多达30多项,涵盖了视频、数字家庭、光纤网络等多个领域。正是思科这种“主动思考,主动出击,抢先一步”的创业行为,用技术去引导需求而非反之,使思科能够发现源源不断的创造型机会。思科不断靠着前瞻性的目光扫描着整个行业的技术变革,通过创新和并购的方式不断发展颠覆性技术。

(2)资源编排—资源结构化。思科的资源结构化主要可以分成并购前资源结构化和并购后资源结构化。并购前资源结构化主要体现在双向技术沟通的过程。思科对其衍生体外孵化的创业活动一直都给予大力的支持,思科曾经花70亿美元收购 Cerent 公司,该公司正是由思科前副总裁 Bhadare 创办。总部给予创业者大量创业资金,在培养期内,思科每季度都要对孵化公司进行双向沟通,孵化项目的实时进展和技术攻坚情况会及时反馈到思科总部董事会,董事会连同技术经理和研发人员对其进展进行评估,绘制项目甘特图和技术成熟曲线。对于技术项目发展快、成果好的公司将受到总部的表彰并获得现金奖励;对于技术进展相对落后的公司,总部会增派产品专家进行干预和指导,直至进度达标再撤出。有时候孵化公司技术研发获得了重大突破但整个技术研发周期并未完成,总部便会提前将这种新技术拿到产品上试用,双方朝着共同的方向攻坚。这种对于创业企业成长的支持策略有助于帮助新技术的快速孵化,提升思科的竞争力。

并购后资源结构化方面,待被并购企业并入思科内部后,会对其进行一对一的资源对接,将原有的人力资源、制造、销售、客户服务和金融财务等职能部门和思科内部进行一对一对接,将工程技术、市场部、销售部等部门整合进思科负责并购的部门。这样的一种“归拢制”和“对接制”保证了思科资源编排中的资源有序结构化。思科确保所有的员工在并购整合后百分之百地进入工作状态,注重对整合环节进行季度审核,并在最终一个阶段将目标公司导入公司的主流业务。

(3)资源编排—资源重组。部门重组。思科并购后的第一步是部门整合,通常把人力资源、制造、销售、客户服务及金融财务等职能部门整合进思科的组织结构中,而工程技术、市场部等部门通常被整合在思科负责并购事务的部门。文化重组。思科主要采用“结伴制”实现思科文化的对接工作,通过使目标企业的成员与思科团队中同等地位的成员配对结伴的方法,将两方员工团结起来,并定期举办情况介绍会。产品重组。产品重组方案是将被并购企业所有产品转换成思科产品的过程,思科采用了一整套方法,努力把并购产品转换到思科标准化的制造系统中,使其快速成为思科产品体系的一部分。

(4)资源利用。思科很少并购同质化企业,目光反而瞄准那些与思科现有技术互补的、具有颠覆性前景的前瞻技术进行投资并购。2004—2019年,思科通过反向并购相继开辟了消费、视频、协作等众多市场,这些市场的规模如同基础市场一样获得了明显的增长。思科不断通过互补性并购开拓自己的市场。这些具有前瞻性的中小公司就像一个个环绕在思科身旁的“动滑轮”,可以改变思科公司的主营业务方向,经过并购前后的资源结构化、资源重组的过程,思科通过“滑轮散出”将这些小滑轮分散出去,不断地丰富着已有的技术生态,形成突破式创新。之后再利用“滑轮收回”使其在新领域内获得深耕细作的能力,完成渐进式创新。

(5)由“机会创造”转向“机会发现”。并购的核心目标是增强产品体系的差异化能力。思科在选择被并购企业时,以自身已有的技术和产品体系为核心,选择那些能够与已有技术和产品体系建立深度关联、增强自身技术和产品体系的差异化、有丰富技术和产品生态的企业。这种技术和产品体系的差异化给思科未来的发展带来了独特的竞争优势和溢价能力,同时也提高了技术赶超的能力,满足了市场对于新的产品组合的需要。这是思科“滑轮散出”的重要过程,实现了从“0”到“1”的过程,获得了突破性创新技术。

同时思科实行“滑轮企业并购”的重要过程,在新进入的领域进行全面熟悉并深耕细作投身研发,实现了从“1”到“N”的渐进性创新过程。例如,2016年以14亿美元的价格并购物联网创业公司 Jasper Technologies 之后,思科获得了物联网平台,并在此基础上借力打力、趁热打铁,组织现有技术部门在掌握物联网技术的基础上陆续扩大思科的安全、高级分析等物联网配套服务,完成渐进性创新过程;并购 Arch Rock 初创公司获得了智能电网技术,并在此基础上自行研发出了智能电网的 IP 网络架构,能够帮助电网更好地运作。这些都说明了思科并购平台中的“滑轮效应”在一散一收之间完成了从“1”到“N”的重要拓展,在完成机会创造到机会发现的同时也实现了由突破性创新到渐进性创新的转移。

(6)思科“创生式”内部创业机理。在经过上述质性资料的编码和分析之后,思科集团的内部创业模式轮廓已初具雏形,同样是按照“机会发现—资源编排—创业能力”三大演进维度进行推演。思科采用“集中大客户模式”,为政府、大企业或者超大型集团或组织提供完整的解决方案和一站式服务,客户数量不多但是问题较为庞杂,对技术创新的要求极高。因此,思科采用一种“组织外附加孵化平台”的形式,将那些很好的创意进行体外移植,母体公司给予必要的创业资金和技术支持,待体外移植的好的想法发育成熟后便采用“内旋式并购”的方法优先回购。从机会的创造观出发,经历了并购前后资源结构化,产品文化等资源重组实现突破性创新,借助于并购产生的“滑轮效应”过程中的“滑轮散出”进行异质性产品开发。在获得突破性创新能力的同时进行“滑轮企业并购”,在该新兴领域内进行同质产品的改良,从创业机会的发现观出发,实现渐进性创新,并不断从“突破性→渐进性”的定向式创新中实现渐进上升的过程。在二者的多次交融之中实现了企业持续创新能力的塑成。这些灵巧的“滑轮”在理论层面就是思科模块化创业中的“回旋式模块”,能够在与平台核心“弱联系”甚至“脱耦”的情况下保持最大的独立性。本文提出的思科“创生式”内部创业机理如图3所示。

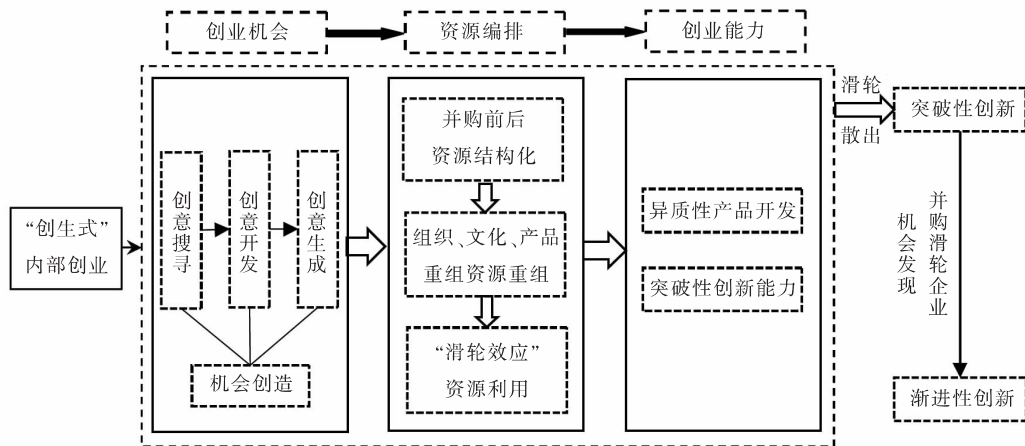


图3 思科“创生式”内部创业机理

## 五、案例结论与讨论

### 1. 研究结论

本文通过对两家案例企业的分析,基于资源编排和动态迭代的视角,广泛搜集数据进行理论构建,提炼出大企业内部创业的两种不同的路径,具体如图4所示,主要包括以下三方面内容。

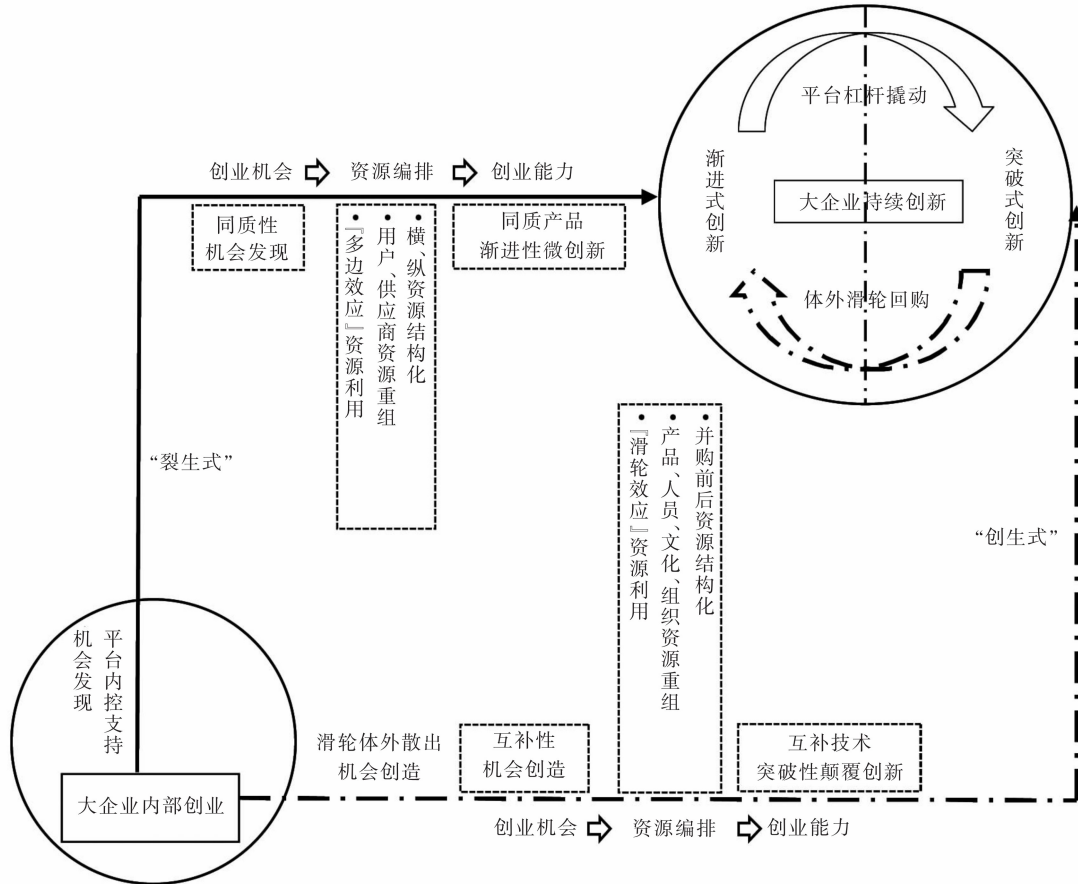


图4 大企业内部创业促进持续创新的“全景式”机理

注:图中的虚实线意在区分两家不同企业、不同模式下的演进路径,右上角大圆内的两种创新之间并不构成循环。

(1)本文构建的“创生型”内部创业模式是对原有“内控式”平台理论的拓展。不同于“裂生型”创业模式各创业模块与平台核心“自动响应”“耦合”的运作方式,“创生型”最大的特点就是平台资金支持和平台固有运作管理模式相分离,让内部创业主体以“回旋式模块”方式在真实市场环境下“创生”,平台与创业单元之间是近乎“脱耦”状态下的微弱联系。在这种方式下,“回旋式模块”创业主体自主创造生存机会,在资源编排上面向异质性资源进行开发和利用,运作形式上则受母体平台的鼓励而非制约,开展试验性的技术和商业项目。左下角的小圆圈中“平台内控支持”代表“裂生式”创业模式是一种“内援”式支持方式,“滑轮体外散出”代表“创生式”创业模式是一种“外求”式支持方式,对平台理论中的平台包络(Platform Envelopment)战略(蔡宁等,2015)从“外围”视角进行了新的理论补充。

(2)本文区别了创业机会的“发现观”和“创造观”,构造了二者在内部创业情境下的转化体系,并进一步拓展了“机会—资源”一体化模型。基于“发现观”的创业机会源于对现有产品和服务在使用和评价过程中的用户反馈,在大企业内部创业平台的资金、制造和品牌优势的撬动下,创业团队能够更容易将“主流用户”的需求商业化。而基于“创造观”的创业机会则源于对尚未未知的潜在顾客需求进行“激活”,通过大企业外部创业孵化对跨领域新技术的跟踪、培育“领先用户”和“内旋式并购”,创业团队能够将跨领域新技术高效集成在产品创新过程中。不同的创业机会决定了资源编排的差异化,并最终形成了海尔“裂生”式创业行为和思科“创生”式创业行为。而无论是海尔还是思科都印证了大企业内部创业的“创业机会—资源编排—创业行为”过程作为一般分析框架的合理性,并实现了对原有一体化模型的拓展。

(3)本文构建了基于两重转化关系的“内外双驱”全景式内部创业整合模型。作为本文的案例研究对象,海尔和思科对分析本文的研究主题具有鲜明的互补性;内源式和外求式,两个案例企业按照“创业机会—创业资源编排—创业行为”的分析框架既相互补充,又殊途同归。殊途同归主要源自本文的两重转化关系:一重转化是创业“发现观与创造观”的转化关系,本文阐述了在技术和市场共同作用和“推拉结合”的创新方式下,“创业发现”与“创业创造”实现相互转化的内在逻辑。另一重转化是渐进式创新与突破性创新的转化关系,针对同质性产品进行改良的微创新,在平台网络效应的撬动下实现“渐进性→突破性”的定向上升;而针对互补性技术的战略角逐,通过外部技术融合与重组实现“突破性→渐进性”的定向上升。事实上,无论是海尔还是思科,两种创业方式都是具备的,只是本文有意识地突出各自更有优势、更加独特的内部创业形式,因此都具有渐进性创新和突破性创新的转化条件。而实现企业持续创新,既是这两重转化关系的落脚点,也是两个案例企业始终坚持的战略目标导向。

## 2. 讨论

(1)大企业内部创业的“裂生式”战略与“创生式”战略的独特性<sup>①</sup>。大企业“内部创业”属于战略创业领域中“组织裂变”(Spin-off)的具体形式,组织裂变既包括由母公司作为组织裂变的主体,以增强业务的集中化程度,降低管理多样化成本,激发员工创造性和吸引投资机会为裂变动机的“公司型裂变”(Corporate Spin-off),又包括由母公司、创业员工和投资人共同参与博弈,以脱离母公司创立新公司独立运营,甚至成为母公司竞争者的“创业型裂变”(Entrepreneurial Spin-off)。海尔创业平台的“组织裂变”模式是一种在组织内部划分任务单元进行并行工作的创业形式,“自主经营体”始终受到母公司的庇护和支持,创业活动保有大企业在品牌、资金和生产制造能力方面的整体优势,因此是一种带有部分“公司型裂变”特征,但在内涵上存在根本差别的大企业内部创业形式,本文称之为“裂生”战略,既带有“裂”的形式,更带有“生”的内涵。而从思科“卫星”式创业的准备和并购回收的过程看,思科的创业战略尽管具有暂时脱离母公司的“创业型裂变”的形式特征,但是其内涵却完全不同:首先,“创业型裂变”通常是由怀有对母公司不满情绪的员工个体自主发起,选择离开母公司创立新企业的过程(Baruah and Ward, 2015),而思科选择体外孵化的创业者则是公司“创业明星”的积极创业行为。其次,“创业型裂变”的新创企业属于创业者个人,而本文中具有“创生型”创业模式的新创企业最终将被母公司收回,反哺母公司平台。这种收回和反哺行为,更使得“创生型”内部创业不同于“公司型裂变”中被剥离出去的独立运营业务单元。因此,思科的内部创业战略虽然有“创业型裂变”的“创”的特征,但尤其不同于“裂”的内涵。“裂生型”和“创生型”在逻辑上相结合就形成了完整的大企业“内部创业”模式体系。

<sup>①</sup> 笔者绘制了两个概念图以示区分,详情参见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)附件。

(2)大企业内部创业中的“杠杆效应”与“滑轮效应”。二者在不改变方向的情况下,“动滑轮”与省力杠杆的本质相同,都能够实现在同等输入的情况下获得更大的输出,无论是海尔利用自身品牌、资金和技术优势孵化新的家族创客成员,还是思科通过技术渗透的方式嗅探外部有潜力的公司,此时的平台“杠杆效应”和并购的“滑轮效应”都能够作为产品线扩张、生产效率提升的重要手段。二者的不同之处在于“滑轮”能够改变方向而“杠杆”不能。思科极少并购同质化产品线,其外部孵化的创业企业都是与思科在技术或者产品上高度互补的前瞻性企业。思科并购可以分为两种类型,一类是思科通过“技术嗅探”提前参与研发,之后并购具有相似价值观并大多“处于产品生命周期初期”中小企业,这些企业可以视为思科的“动滑轮”;另一类是其自身有创业想法但难以在企业内部孵化实现的创意,对于这部分创意思科会鼓励创业人员携带初始创业资金,以风险投资的形式将好的创意思法散发出去,这相当于思科的“定滑轮”,等到创业者已经具备了潜在的技术和市场机会,思科再通过回购这些外部孵化公司获得前瞻性技术,作为未来业务的战略转型方向,具体的对比如图5所示。

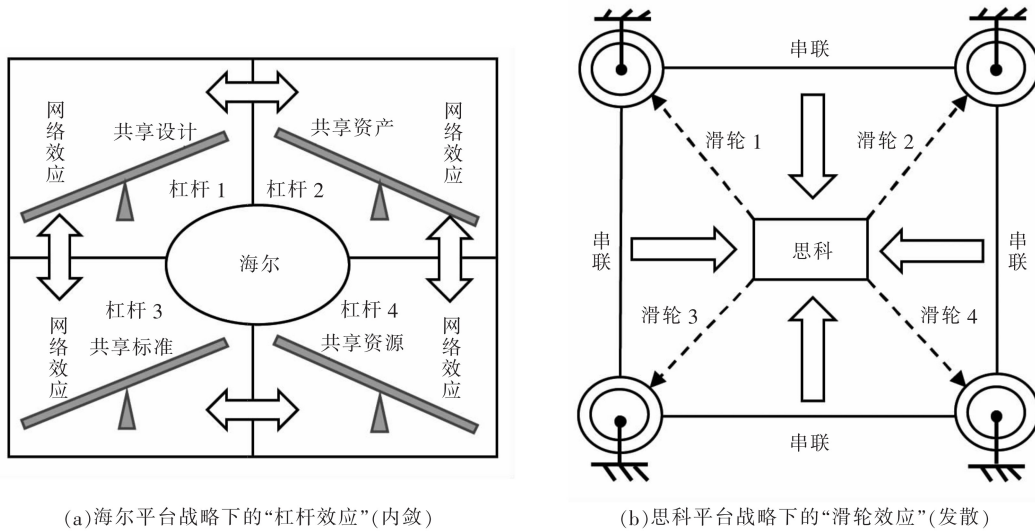


图5 “杠杆”与“滑轮”效应对比

## 六、理论贡献、启示与展望

### 1. 理论贡献

(1)本文研究发现了组织内“裂生型”平台战略的内部创业模式之外还存在着一种依靠组织外附加孵化平台的“创生型”平台战略的内部创业模式,对“内控式”平台理论进行了有效拓展。在“模块+创业”的理论框架下,本文拓展了“模块化创业”的新类型。现有研究主要把平台“核心”看作是整体或集成化的子系统,其内部各部分紧密相连,而平台“边缘”的子系统则以模块的形式存在(张庆红等,2018),这种模块化创业方式隐含着平台核心牢牢掌控着对边缘子模块的控制权。而本文研究发现,思科的“创生型”内部创业模式采用“弱耦合”的“回旋式模块”创业形式,将创业模块以体外独立的形式先释放再收回,这种“回旋式模块”是对原有“创业模块”的重要补充。同时在大企业开放式二元创新的有关研究中(张洁等,2018),发现了企业二元能力构建和动态迭代中除了制度理论视角之外的第二种视角——资源能力视角,丰富了相关研究维度。

(2)本文发现了上述“回旋式模块”的拓展能够有效解释大企业从创业机会选择到竞争优势获

取之间的“非标准化”过程。以往的研究大都认为创业模块和核心层之间需要借助“标准化”的接口才能实现与平台核心的相应,按不同需求自动对接设计、制造等接口,实现“端对端”的即时性响应,属于一种“自动响应”的集成系统(Jacobides et al.,2018)。而“回旋式模块”创业方式的引入,将其变为了“人工响应”的“非标准化”系统。具体而言,“创生式”创业模式选择哪个互补行业进行创意开发,何时散出创业模块又何时收回创新成果等等问题都不是一个“标准化”的关联机制能够响应的,其间需要大量的智力资本和人工干预。“回旋式模块”在承担高风险的同时,又享有极高的创新收益,能够完成从创意选择到竞争优势实现的过程。

(3)本文发现了内部创业中的“创生型”创业模式产生的“滑轮效应”能够有效解释大企业内部创业如何获取突破性创新的路径构建问题。正由于“回旋式模块”的灵活性与机动性强,能够规避内部创业中平台核心对于边缘创业模块的种种制约和限制。在大企业为其“背书”的情况下,“回旋式模块”能够在企业突破性创新上发挥重要作用。同时,本文构建了内部创业模块和回旋式模块整合而成的“内外双驱”全景式内部创业模型,采用“裂生型”的创业模式利用平台的网络效应促进供需双方的对接和重组,实现渐进性创新,而后利用平台的“杠杆效应”撬动形成突破性创新,促成由“渐进性→突破性”创新的多次、定向渐进式上升过程,完成企业持续创新过程;采用“创生型”的创业模式利用并购战略的滑轮效应改变主营业务的方向,促进异质性产品的研发,形成突破性创新,然后再将散布在外的“滑轮”进行串联拉动与回收,深入到每一个细分方向形成同质产品的改良,形成渐进性创新,促成由“突破性→渐进性”创新的多次、定向渐进式上升过程,完成企业持续创新过程。

## 2. 实践启示

基于以上分析,本文对大企业实际进行的内部创业活动启示体现在内部创业的战略匹配性、内部创业模式的选择条件、企业的战略转型以及政策供给四个方面。

(1)强化企业对创业资源的多样性活化机制。囿于现在普遍困扰管理者的“大企业病”问题,本文从资源活化角度提出了建议,即大企业不仅可以有效地支持内部创业活动,而且其中还存在两种方式,可以在组织内培育也可以在组织外部进行内部创业孵化,核心在于对创业资源进行有效地编排和利用。除此之外,有效利用创业资源的主要方式是通过“平台”这一创业方式,研究发现平台战略能够有效将较小的投入放大为较大的产出,具有“杠杆效应”,在当下互联网转型的巅峰期,企业必须考虑“触网”,将互联思维融入产品设计的全流程,利用杠杆效应达到更大的产能。另一种活化的方式是采用“滑轮”这一创业方式,巧妙利用滑轮在物理学中能够有效改变力的方向这一特点,企业可以采用“迂回”的方式进行创新创业,先选择具有潜力的技术方向进行体外培养,实时跟进新技术的研发过程,在合适时机再出手回购,整个创业过程中为其提供良好的资金、人员和设备方面的支持。这两种方式都是从不同角度对创业资源进行了活化,企业可以根据各自不同的竞争战略适当匹配,各取所需。

(2)根据企业实际站位选择有效的内部创业模式。在企业内部创业模式的选择条件方面,靠近市场端的大企业若不想承担高风险,希望先获得渐进性创新获得细分市场,适宜采用内部平台战略以“裂生式”的内部创业模式进行孵化,重点把握消费者诉求的消费痛点,利用平台战略的“网络效应”实现由渐进性创新到突破性创新的改变。而靠近供应商端的大企业或者创业风险偏好企业,可以更多地依靠风险投资机制将好的创意思法进行体外移植,利用并购战略的“滑轮效应”获得突破性技术的拥有权,谋求在细分领域上深耕细作实现渐进性创新。明确企业在供应链上的站位,选择“消费端”或者“供给端”,适时采用不同的内部创业模式。

(3)巧妙利用内部创业加速促进企业整体的战略转型过程。大企业的内部创业除了防止企业僵



化和活化内部资源外,对于企业战略转型也具有极为重要的意义。海尔通过打造创客平台,将海尔的品牌价值深入到社群层面,广泛地通过“杠杆效应”解构企业边界的束缚,为创业者在海尔平台上的“裂生”提供最广泛的客户基础,企业由制造商转型成为平台服务商。而就战略转型的目标而言,思科的内部创业方式似乎更为“稳健”,一方面,并购“动滑轮”企业的确给思科节省了很多研发方面的力气,思科的“创生”模式强调了供应商的重要性,能够被思科并购似乎成为很多中小科技公司的理想;另一方面,颇具潜力的“定滑轮”企业代表着思科自身对未来业务转型方向的判断,“犹如发射出去探索新领域的卫星,回收的时候将带来全新的天地”,这样的外部孵化企业和创业者将改变公司的技术范式和战略方向。

(4)政府应进一步完善以核心创业企业为主体的风投机制和制度保障。本文归纳了目前大企业创业的两种模式,海尔模式是在风险投资产业发展较为初级,相关保障的法律法规尚未完善背景下的积极探索,很多中国企业也许还对为什么思科放出去的“定滑轮”创业者创业成功后,能够被成功地回购理解不深,这的确有赖于成熟和规范的风险投资活动。因此,政府需要进一步完善以企业为主体的风险投资机制和制度保障体系,加快推动诸如区块链等技术手段在知识产权共享模式创新领域的应用,在保护知识产权的同时尽量打开不同行业、不同企业之间的壁垒进行创新共享,则会极大促进“创生式”的大企业创业模式在中国发展。

### 3. 局限与展望

本文还可以从以下方面进行进一步改进:①本文通过搜集一、二手数据的方式进行数据编码,一手数据主要通过半结构化访谈和结构化访谈的形式进行,尽管研究团队保证了访谈内容在24小时之内整理录入,但可能存在受访者描述不清和遗忘事实等因素,对本文内部效度可能存在影响。②尽管采用案例研究理论抽样的方法选择了双案例对比分析,挑选了每种内部创业模式中典型的企业进行理论构建,但相对于大样本抽样的实证研究方法,本文的外部效度还可以进一步延伸,可以采用定性比较分析和案例研究相结合的方式对本文的结论进行检验和修正。③本文选取的是横向对比,没有采用纵向深度研究,未能细分到企业战略更迭的具体阶段,因此在案例研究的时间深度上略显不足。后续研究可以在此基础上按照时间顺序,对每个案例的发展阶段进行纵向划分和深入,再横向对比两种内部创业方式的异同点。由此,得出的结论会更全面、更具有说服力。

### 〔参考文献〕

- [1]蔡莉,于海晶,杨亚倩,卢珊. 创业理论回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2019,(12):94-111.
- [2]蔡宁,王节祥,杨大鹏. 产业融合背景下平台包络战略选择与竞争优势构建——基于浙报传媒的案例研究[J]. 中国工业经济, 2015,(5):96-109.
- [3]刘刚. 创业企业商业模式的多层次结构创新——基于战略创业的欧宝聚合物案例分析[J]. 中国工业经济, 2018,(11):174-192.
- [4]彭秀青,蔡莉,陈娟艺,于海晶. 从机会发现到机会创造:创业企业的战略选择[J]. 管理学报, 2016,(9):1312-1320.
- [5][日]青木昌彦,[日]安藤晴彦. 模块时代:新产业结构的本质[M]. 上海:上海远东出版社, 2003.
- [6]王凤彬,王骁鹏,张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J]. 管理世界, 2019,(2):121-150.
- [7]肖静华,吴瑶,刘意,谢康. 消费者数据化参与的研发创新——企业与消费者协同演化视角的双案例研究[J]. 管理世界, 2018,(8):154-173.
- [8]张洁,何代欣,安立仁,张宸璐. 领先企业开放式双元创新与制度多重性——基于华为和IBM的案例研究[J]. 中国工业经济, 2018,(12):170-188.

- [9]张庆红,高蕊,林丛丛. 新创企业平台型组织的构建与有效运行机制:基于住宅公园的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2018,(9):139-148.
- [10]Albert, D. Organizational Module Design and Architectural Inertia: Evidence from Structural Recombination of Business Divisions[J]. *Organization Science*, 2018,29(5):890-911.
- [11]Alvarez, S. A., S. L. Young, and J. L. Woolley. Opportunities and Institutions: A Co-creation Story of the King Crab Industry[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015,30(1):95-112.
- [12]Amo, B. W., and L. Kolvereid. Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior[J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2005,13(1):7-19.
- [13]Baruah, B., and A. Ward. Metamorphosis of Intrapreneurship as an Effective Organizational Strategy [J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2015,11(4):811-822.
- [14]Christensen, C. M., M. B. Horn, and C. W. Johnson. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation will Change the Way the World Learns*[M]. New Jersey: Princeton University Press, 2008.
- [15]Dobrev, S. D., and W. P. Barnett. Organizational Roles and Transition to Entrepreneurship [J]. *Academy of Management Journal*, 2005,48(3):433-449.
- [16]Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(1):25-32.
- [17]Elfenbein, D. W., B. H. Hamilton, and T. R. Zenger. The Small Firm Effect and the Entrepreneurial Spawning of Scientists and Engineers[J]. *Management Science*, 2010,56(4):659-681.
- [18]Feldman, E. R. Corporate Spin-offs and Capital Allocation Decisions[J]. *Strategy Science*, 2016,1(4):256-271.
- [19]Gawer, A. *Platforms, Markets and Innovation*[M]. Chicago: University of Chicago Press, 2011.
- [20]Gawke, J. C., M. J. Gorgievski, and A. B. Bakker. Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)[J]. *European Management Journal*, 2019, 14(2):433-456.
- [21]Jacobides, M. G., C. Cennamo, and A. Gawer. Towards a Theory of Ecosystems [J]. *Strategic Management Journal*, 2018,39(8):2255-2276.
- [22]Kim, J. Y., and H. K. Steensma. Employee Mobility, Spin-outs, and Knowledge Spill-in: How Incumbent Firms can Learn from New Ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 2017,38(8):1626-1645.
- [23]Lages, M., C. S. Marques, and J. J. M. Ferreira. Intrapreneurship and Firm Entrepreneurial Orientation: Insights from the Health Care Service Industry [J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2017,13(3):837-854.
- [24]Pinchot, G. *Intrapreneuring* (1st ed) [M]. New York: Pearson Education, 1985.
- [25]Prandelli, E., M. Pasquini, and G. Verona. In User's Shoes: An Experimental Design on the Role of Perspective Taking in Discovering Entrepreneurial Opportunities[J]. *Journal of Business Venturing*, 2016,31(3): 287-301.
- [26]Reuther, K., E. P. Borodzicz, and C. A. Schumann. Identifying Barriers to Intrapreneurship [R]. 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, 2018.
- [27]Schulze, A., and M. Hoegl. Organizational Knowledge Creation and the Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach[J]. *Research policy*, 2008,37(10):1742-1750.
- [28]Senyard, J., T. Baker, and P. Steffens. Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014,31(2):211-230.
- [29]Shane, S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research[J]. *Academy of Management Review*, 2012,37(1):10-20.
- [30]Sirmon, D. G., and M. A. H. D. Ireland. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create

- Value: Looking Inside the Black Box[J]. *Academy of Management Review*, 2007,32(1):273-292.
- [31]Smith, A. W., N. Rahman, and M. A. Saleh. A Holistic Approach to Innovation and Fostering Intrapreneurship[J]. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2019,9(2):62-79.
- [32]Thomas, L. D. W., E. Autio, and D. M. Gann. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014,28(2):198-219.
- [33]Welter, C., and S. Alvarez. The State of Opportunities: Clarifying the Transitions between Opportunity Types[J]. *Management Decision*, 2015,53(7):1398-1411.
- [34]Wood, M. S., and A. Mckelvie. Opportunity Evaluation as Future Focused Cognition: Identifying Conceptual Themes and Empirical Trends[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2015,17(2):256-277.
- [35]Yin, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods [J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2010,44(1):108-126.
- [36]Zahra, S. A. The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008,2(3):243-257.

## The “Split” and “Creation” Strategy Path of the Large Enterprises’ Intrapreneurship——Based on the Case Study of Haier and Cisco

LI Yu, MA Zheng-yuan

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

**Abstract:** Entrepreneurship within large enterprises is of great significance to the realization of continuous enterprise innovation. Based on the existing studies on the intrapreneurship models and types of large enterprises, this article uses the method of case study, based on the perspective of resource arrangement and dynamic iteration, focusing on the “opportunity-resource-action” process of two large enterprises’ intrapreneurship. From the theoretical level, the “internal and external dual drive” model of intrapreneurship is proposed, which describes the two construction paths of large enterprises’ intrapreneurship and the process mechanism of promoting continuous innovation. The research found that in addition to the “split-type” intrapreneurship model, the “creative-type” intrapreneurship model is also a relatively successful platform strategy, and there are big differences between the construction of two entrepreneurial opportunities and the orchestration of entrepreneurial resources. The “split-type” intrapreneurship model uses the “leverage” effect of the platform to transform from incremental innovation to breakthrough innovation; the “creative-type” intrapreneurship model uses the “pulley” effect of the M&A platform to achieve a breakthrough innovation transforms into incremental innovation. Both entrepreneurial models can realize the transition and transformation of enterprises between incremental innovation and breakthrough innovation, and realize the goals of continuous enterprise innovation. This research breaks through the implicit assumption that intrapreneurship can only be limited to the incubation of large companies, and expands the new intrapreneurship method of “external creation, internal repurchase” on the basis of “internal splitting”, and the resulting “circular type-module” has a “pulley effect”, which can form an important theoretical supplement to existing research in the field of entrepreneurship, and get management enlightenment that can guide enterprise practice.

**Key Words:** big business; intrapreneurship; entrepreneurial opportunities; resource arrangement theory; sustainable innovation

**JEL Classification:** L11 M13 O32

[责任编辑:许明]