

创新与创业

# 裂变创业企业如何发展成为精一赢家?

——基于易来智能与百灵科技的双案例研究

李志刚<sup>1</sup>, 洪孟<sup>1</sup>, 刘金<sup>2</sup>, 闫芳超<sup>1</sup>

(1. 中国海洋大学 管理学院, 青岛 266100;

2. 山东青年政治学院 经济管理学院, 济南 250103)

**摘要:**近年来,精一赢家企业成为助推我国经济创新发展的生力军,逐渐受到理论界的关注,精一赢家企业创业过程研究成为理论界的一个热点问题。为了回答“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”这一核心问题,以资源编排理论视角,对易来智能和百灵科技两家企业进行了对比研究,归纳出“母体裂变情境”“市场聚焦结构化”“创业网络结构化”“专一技术能力化”“精一创业杠杆化”五个核心构念,并在此基础上归纳出“探索式”和“利用式”两条不同的发展路径。研究针对精一赢家企业创业过程进行了尝试性解释,同时也有助于拓宽裂变创业研究视角,具有一定的理论与实践意义。

**关键词:** 裂变创业;精一赢家;资源编排;案例研究

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 11.7511/JMCS20230403

## 0 引言

近年来,我国经济发展动能发生巨大转变,以“专精特新”小巨人和“单项(隐形)冠军”为主体的“精一赢家”企业成为重要发展方向<sup>[1]</sup>。2021年12月17日发布的《“十四五”促进中小企业发展规划》明确提出建立中小企业培育体系,引导中小企业走向“专精特新”小巨人和“单项冠军”的发展方向。在经济全球化的趋势背景下,精一赢家企业在推动我国经济发展、产业升级以及引领创新方面发挥着举足轻重的作用。因此,精一赢家企业正受到理论界越来越多的关注。

当前,针对精一赢家企业的研究尚处于起

步阶段。相关研究分析了促使精一赢家企业成功的关键因素<sup>[2]</sup>,如领导市场、持久创新、竞争优势等,并通过实证或案例研究进一步探讨这些因素如何影响精一赢家企业绩效<sup>[3-4]</sup>,基本集中于分析精一赢家企业的成功影响因素。随着实践的发展和研究的深入,也有研究开始有意识地关注精一赢家企业成长过程及其机理,并指出精一赢家企业是典型的创业型企业<sup>[5]</sup>。虽然开始探究精一赢家企业的创业能力和发展战略<sup>[5-7]</sup>,但其研究重点仍属于对精一赢家企业成功机理探究的延伸,无法对精一赢家企业创业过程做出清晰解释,缺乏对精一赢家企业创业过程的系统性探究。

所谓“精一”,即专注与精益求精,要求企业

**收稿日期:** 2022-12-16

**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);山东省自然科学基金面上项目“创新驱动下山东省大型企业主动实施裂变创业重大问题研究”(ZR202103030539);中国海洋大学中央高校基本科研业务费重大课题培育专项基金项目“裂变视域下专精特新中小企业高质量发展研究”(202215003)

**作者简介:** 李志刚,男,内蒙古赤峰人,中国海洋大学管理学院教授,博士,研究方向为战略管理、创业与创新管理;洪孟,男,江苏徐州人,中国海洋大学管理学院硕士研究生,研究方向为创业与创新管理;刘金,通讯作者,女,山东德州人,山东青年政治学院经济管理学院助教,硕士,研究方向为创业与创新管理;闫芳超,女,山东德州人,中国海洋大学管理学院博士研究生,研究方向为创业与创新管理。

能够聚焦细分市场并专注提升技术能力<sup>[8]</sup>。然而,精一赢家企业大多为中小型企业,企业资源有限<sup>[5]</sup>,因此在其新创之初容易受到市场需求信息和技术研发知识等资源限制<sup>[8]</sup>,也就难以快速实现细分市场的聚焦和技术能力的提升。但以创业者从母体企业离职为基本特征的裂变创业为弥补这一情境缺失提供了良好的契机。有研究认为,由于同母体企业的联系,裂变创业企业能够拥有更为广泛的社会资本和资源基础,因此往往表现出良好的绩效<sup>[9]</sup>。依托从母体企业获得的知识、经验及技术等资源禀赋<sup>[10]</sup>,裂变创业企业能够克服新创企业劣势,更快地实现市场聚焦和技术提升,从而发展成为精一赢家。既有研究初步涉及了对裂变创业企业精一特质的关注<sup>[11-12]</sup>,但鲜有涉及裂变创业企业如何发展成为精一赢家的过程研究。

鉴于裂变创业企业的特殊性,“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”的问题核心在于裂变新创企业如何使母体资源价值最大化,如何利用母体资源快速实现市场聚焦和技术提升,以及如何确定精一赢家战略。强调对资源进行有效动员和利用的资源编排理论为解读这一过程提供了合适的理论视角。资源编排理论认为,对获取的资源进行有效调用,促使资源—能力—价值创造之间的转化过程是企业需要重点关注的问题<sup>[13]</sup>。裂变创业企业发展成为精一赢家本身就是一个受到资源等众多因素影响的动态演化过程。因此,资源编排理论有助于回答裂变创业企业“母体资源如何实现价值最大化”“细分市场如何聚焦”“技术能力如何提升”“精一创业战略如何形成”等问题。

有鉴于此,本研究选取两家源自朗讯科技的裂变创业企业作为研究样本,通过双案例对比分析,归纳出发展成为精一赢家的异质化路径。具体而言,一家企业采取了“探索式”的发展路径,经历了开拓利基细分市场、链接外部网络、利用技术创新能力和实行精一创新发展战略四个阶段,引发这一路径的前因在于企业裂变时所面临的母体衰退情境。另一家企业采取了“利用式”的发展路径,经历了维系母体细分市场、维系母体网络、利用技术精益能力和实行精一演进发展战略四个阶段,引发这一路径的前因在于企业初创时所面临的母体变革情境。

在此基础上,构建出“裂变创业企业发展成为精一赢家”路径模型。本研究基于裂变创业出发,针对裂变创业企业发展成为精一赢家的过程进行深入挖掘与探索,对精一赢家企业创业过程、裂变创业企业创新发展以及资源编排理论做出了新贡献,同时也可为以精一赢家为战略目标的裂变创业企业提供重要的实践启发。

## 1 文献回顾

### 1.1 精一赢家相关研究

“精一赢家”概念由李平和孙黎提出,是指既持续纵向深挖技术和品牌实现业务专一化,又不断横向拓展产品和客户体验邻近应用场景实现业务多元化的企业<sup>[1]</sup>。随着经济全球化进程的持续深入,中国“隐形冠军”数量已经位居世界前列并且在未来还将继续增加<sup>[2]</sup>。此外,发展中国家涌现出的很多中小型企业有希望成为隐形冠军<sup>[2]</sup>。有鉴于此,我国政府先后提出了“单项冠军”及“专精特新”小巨人等政策概念,力图推动中国的中小企业发展。然而,我国的隐形冠军企业无论是在业务发展还是企业国际化等方面都呈现出一些与德国隐形冠军企业有所不同的发展特色。因此,为了更好地区分中国“隐形冠军”与德国“隐形冠军”,李平和孙黎<sup>[1]</sup>将中国“单项冠军”与“专精特新”小巨人企业统称为“精一赢家”,即具有中国特色的“隐形冠军”。

Simon<sup>[14]</sup>在1996年提出“隐形冠军”概念,他发现德国保持强劲出口实力的源泉并非人们印象中的大型企业,而是众多行业领先的中小企业,于是他将这些中小企业定义为“隐形冠军”。在此基础上,Voudouris等<sup>[15]</sup>进一步探索,在隐形冠军的创业行为和市场开拓等方面贡献了有益洞见。而相关研究从不同地区的隐形冠军出发,深入探究了隐形冠军的国际化战略、产品差异化战略和技术发展等影响隐形冠军成功的因素<sup>[16-17]</sup>,集中于对隐形冠军的成功机理开展研究,极少涉及对隐形冠军企业成长过程及其机理的研究<sup>[6]</sup>。

事实上,我国对隐形冠军企业的相关研究由来已久<sup>[18]</sup>,但并未受到过多关注,研究成果较为碎片化。随着近年单项冠军和“专精特新”小巨人等概念的提出,相关研究逐步成为重要

研究方向。从精一赢家概念出发,关于我国隐形(单项)冠军和专精特新小巨人企业的研究,均可视为对精一赢家企业的研究。葛宝山等指出精一赢家企业属于创业型企业,具有典型的创业特征<sup>[6]</sup>,并基于此探究了精一赢家企业精一创业能力的生成机理及路径<sup>[7]</sup>,同时进一步探讨了创业导向、精一战略与精一赢家企业绩效之间的关系<sup>[5]</sup>。杜晶晶等从组态视角出发,研究了精一赢家企业产业多元化战略的形成路径<sup>[19]</sup>。曹虹剑等探究了创新政策对精一赢家企业创新质量的影响<sup>[20]</sup>。综合来看,当前对精一赢家企业的研究仍未摆脱聚焦于对精一赢家企业成功机理研究的局限,缺乏对精一赢家创业过程的探索,尚不能对精一赢家企业由何而来予以解答,因此有必要对于精一赢家企业创业过程进行探究。

### 1.2 裂变创业相关研究

当前,普遍将裂变创业描述为由母体企业员工离职创建新企业的活动<sup>[10-21]</sup>。作为一种特殊的新企业市场进入形式<sup>[22]</sup>,裂变创业不仅是在继承母体企业基因基础上进行创新的重要途径,还是辨识开发利用创业机会和跨组织转移资源的有效机制<sup>[23]</sup>。由于同母体企业的联系,裂变创业能够拥有更为广泛的社会资本和资源基础,裂变创业较其他创业具有得天独厚的资源优势<sup>[24]</sup>。因此,裂变创业往往表现出良好的绩效<sup>[9]</sup>。

事实上,随着市场环境的动荡,新创企业通过采取精一创业战略、实现技术和市场的聚焦从而形成核心竞争力,能够获得创业的成功<sup>[8]</sup>。裂变创业能够拥有更好的绩效,很大程度上也是由于其所采取的精一创业战略。例如,从海尔裂变而出的雷神,通过聚焦游戏笔记本市场并专注提升技术能力,从一而终地实施精一创业战略,从而成为电竞市场的领头羊<sup>[25]</sup>。一方面,裂变创业的裂变特质决定了创业者先前的经验有利于裂变创业绩效,即裂变创业良好的绩效受到之前市场和战略等相关知识的作用<sup>[26]</sup>,因此裂变创业者往往倾向于选择自己所熟知的细分市场进行创业。另一方面,裂变创业的新创特质则强调了其需要面对的生存问题,由于自母体企业继承相关资源与知识<sup>[23,27]</sup>,因此裂变创业的决策重心在于如何使

这类资源价值最大化。综合来看,裂变创业和精一赢家之间存在着密切的联系。

然而,当前对于裂变创业企业如何发展成为精一赢家的问题鲜有关注。仅有部分研究初步讨论了裂变创业企业不同的生成轨迹。例如,李志刚等探讨了业务互补型裂变新创企业生成机理和轻资产型裂变新创企业生成模式<sup>[11-12]</sup>。综合来看,这些研究对裂变创业企业的特定类型进行了充分讨论,初步涉及对裂变创业企业精一特质的关注。然而,对于裂变创业企业如何将母体资源价值最大化利用,并由此实现对市场和技术的聚焦,从而发展成为精一赢家的创业过程,尚没有有效的回答。

### 1.3 资源编排理论

资源编排理论是对资源基础观的弥补与完善,强调对资源的有效管理和拥有资源一样重要。资源基础观的提出让战略管理研究者关注到核心竞争优势提升所需的资源基础,Wernerfelt认为资源是企业获取持续竞争优势的来源,不可复制且难以流动<sup>[28]</sup>。由于过分强调资源的静态性,忽略了资源与环境之间的动态交互联系,资源基础观自提出以来便饱受诟病<sup>[29]</sup>。出于对资源基础观过于静态性的弥补,动态能力理论、创业拼凑理论和资源编排理论分别从演化、建构、行动三个视角相继衍生而出。在资源管理理论和资产编排理论的基础上,Sirmon等进一步整合提出了资源编排理论,强调资源编排是在战略指引下,管理者筛选核心资源,进而对资源进行组合、捆绑和利用,最终转化为企业核心竞争优势<sup>[30]</sup>。

相比于资源基础观忽视了资源—环境之间的动态交互性,资源编排理论更强调对资源的动态利用。裂变创业企业发展成为精一赢家本身就是一个受到资源等众多因素影响的动态演化过程,其需要裂变创业企业根据自身不同时期的具体情况,主动地对资源进行组合编排,在动态调整中逐步明晰精一创业战略,最终主动朝着精一赢家方向发展。因此,资源编排理论能够很好地回答裂变创业企业到精一赢家的发展过程。一般来讲,资源编排流程主要由三部分构成:资源结构化(构建资源组合)、资源能力化(捆绑资源形成能力)、资源杠杆化(利用能力创造价值)<sup>[13]</sup>。既有研究通过这一流程揭示资

源编排理论对于精一赢家企业绿色转型的作用<sup>[31]</sup>,但其重点在于解读精一赢家企业发展的战略转型问题,而非揭示精一赢家企业创业过程。此外,资源编排作为异质性的过程,不同的资源编排前因会对资源编排的结果产生影响<sup>[32]</sup>。鉴于裂变创业的特殊性,裂变创业情境如何影响裂变创业企业资源编排过程,裂变创业企业如何对母体企业资源进行编排实现价值最大化,进而发展成为精一赢家企业成为有待解答的问题。因此,本研究拟通过资源编排理论,对“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”这一问题进行解答。

#### 1.4 理论分析框架

通过上述文献回顾可以发现,裂变创业和

精一赢家之间存在着紧密的联系。既有研究虽对精一赢家企业展开了有益探讨,但缺乏对精一赢家企业创业过程的探究,同时也忽视了裂变创业和精一赢家之间的密切联系性,没有在裂变创业和精一赢家之间架起联结的桥梁。

针对既有研究局限,围绕“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”的研究问题,本研究以资源编排理论作为研究视角,深入剖析裂变创业企业发展成为精一赢家的创业过程。本文认为,不同的母体裂变情境会导致裂变创业企业展开不同的资源编排过程,进而发展成为精一赢家的创业实践呈现出不同的路径,由此得到如图1所示的理论分析框架。

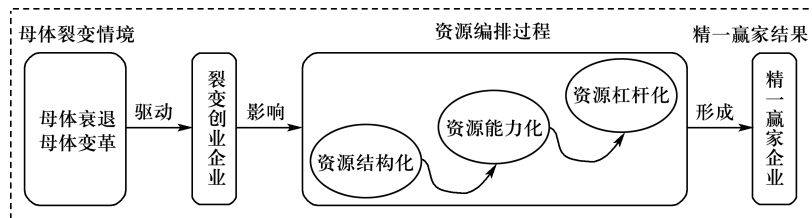


图1 理论分析框架

Fig. 1 Theoretical analysis framework

## 2 研究设计

### 2.1 方法选择

本研究旨在探究“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”这一问题,属于过程性问题探究,为深挖其内在规律,选用双案例进行对比研究。首先,本文研究问题属于“how”型问题,因此适合采用归纳式案例研究方法<sup>[33]</sup>;其次,相较于单案例研究,双案例对比研究能够更好地观察到裂变创业企业发展成为精一赢家的策略,有助于提高外部效度,使得理论更具说服力与普适性<sup>[34]</sup>;最后,双案例对比分析的过程强调对资料反复对比、持续提炼归纳,并不断与理论进行交互,直至理论饱和,构建出根植于案例数据、验证充分的理论命题。

### 2.2 案例选择

本文采用案例研究方法,依据理论抽样原则<sup>[35]</sup>选取青岛易来智能科技股份有限公司(简

称易来智能)和青岛百灵信息科技股份有限公司(简称百灵科技)两家企业作为典型案例进行分析,理由如下:①遵循案例选择的典型性原则。易来智能是我国较早进入智能照明领域的企业,也是国内智能照明行业的领军者,同时还是小米生态链首批六家企业之一。而百灵科技则是一站式软件解决方案专家,并于2017年获批登陆新三板。因此这两家企业是精一赢家企业的典型代表。②遵循理论目标与案例选择相匹配的适配性原则。易来智能和百灵科技均是从母体企业朗讯科技裂变而出的裂变创业企业,通过不同的业务战略选择,分别在智能照明和信息软件细分市场深耕,继而发展成为精一赢家企业,实现由裂变创业企业到精一赢家企业的身份转变。同时,两种不同的业务战略导致了后续不同的精一赢家创业实践路径,具备异质性和对比性,能够有效回答本文的研究问题。案例企业基本情况见表1。

表1 案例企业基本情况

Tab.1 Basic information of the case enterprises

企业名称	易来智能	百灵科技
创立时间	2012年	2009年
创始人	姜某	广某
企业属性	民营(专精特新企业)	民营(专精特新企业)
主营业务	智能照明	信息软件
进入市场	开拓利基市场并扎根	深耕母体企业市场并延伸
裂变背景	创始人看衰母体企业发展前景,发现物联网潜力商机,自发离职裂变创业	创始人发现母体企业变革衍生出的机会,成为企业下游供应商,服务母体企业裂变创业

### 2.3 数据收集

本文主要数据来自易来智能和百灵科技的一手访谈资料,并通过网络公开的二手数据资料加以辅助。资料来源的多元性不仅有助于提高案例研究的信度和效度,同时丰富的描述也有效地实现了数据间的“三角验证”。具体而言,一手访谈资料主要来源于对易来智能和百

灵科技两家企业创始人的半结构化访谈以及通过微信、电话等联络方式进行的多次沟通;二手资料主要包括易来智能和百灵科技两家企业提供的内部资料、媒体报道、研究论文、公司官网、企业公众号、企业招股书等资料。本研究所收集到的资料情况见表2。

表2 资料来源与内容

Tab.2 Data sources and contents

资料类型	资料来源	资料内容
一手资料	易来智能创始人姜某	半结构化访谈 270 分钟,访谈字数 4.7 万
	百灵科技创始人广某	半结构化访谈 150 分钟,访谈字数 1.4 万
	百灵科技营销总监姜某	半结构化访谈 240 分钟,访谈字数 2.1 万
	企业参与式体验观察	观察记录、内部文档
	电话及移动网络交流	电话、微信、邮件等沟通记录
二手资料	公开资料和出版物	媒体报道、研究论文、公司官网、企业公众号、企业招股书等

数据收集过程主要分为三个阶段。首先,研究团队通过媒体报道、公司官网、企业公众号等公开途径对案例企业的企业背景及发展历程进行了解;其次,研究团队通过深入企业进行实地调研,参观体验易来智能产品样板间并对易来智能创始人姜某进行半结构化访谈,访谈录音在 24 小时内转化为文字稿并由多名团队成员进行校对整理,保证数据的完整性与时效性;最后,由于团队长期跟踪百灵科技的发展,在调研易来智能过程中,作者发现易来智能与百灵科技虽均由同一母体企业裂变创业继而发展成为精一赢家企业,但在发展的路径上却存在鲜明的差异,于是团队对百灵科技进行二次访谈,并不断获取多方资料进行补充,力求资料的证

据链条完整、充分。

### 2.4 数据分析

在案例研究领域,Gioia 等<sup>[35]</sup>提出的数据分析方式是目前公认比较有效的方法之一,因此本文遵循这种归纳式主题分析方法。具体而言,本研究由团队内不同成员分别独立进行原始数据编码工作,对原始数据逐层分析进行抽象的理论归纳。若团队成员数据编码看法出现不协调之处,团队成员会进行深入讨论,力求分析结果达到一致性。针对团队成员无法解释的问题,课题组会与企业进行电话沟通等,征求企业看法以对资料进行补充,最终解决问题疑惑,达成共识。

首先,团队成员对两家案例企业的创业历

程及整体发展脉络进行了梳理,从被访者的立场视角出发,围绕裂变创业企业发展成为精一赢家的关键过程进行整体性概括,提炼出一阶构念。例如,“我当时周围也有不少同事自己出去创业”“硬件创业者基本是30岁左右,就是在外企干了不几年”被贴上“离职创业频发”的标签。其次,对所有一阶构念进行更抽象的理论化归纳,构建更具联系性的二阶主题。例如,“离职创业频发”“母体发展衰退”均属于朗讯科技发展衰退期的情境特征,因此被概括为

“母体衰退情境”。最后,将所有二阶主题聚合成为三阶维度,并将两家企业提炼出的不同主题置于同一框架下进行比较分析。例如,“母体衰退情境”“母体变革情境”均为两家企业裂变创业时朗讯科技面临的具体情境,因此共同归纳为“母体裂变情境”。所有理论维度以及理论维度之间的联系性整合形成了本研究的分析框架模型,并在团队成员与企业人员反复研讨及修正后得到最终的数据分析过程,具体如图2所示。

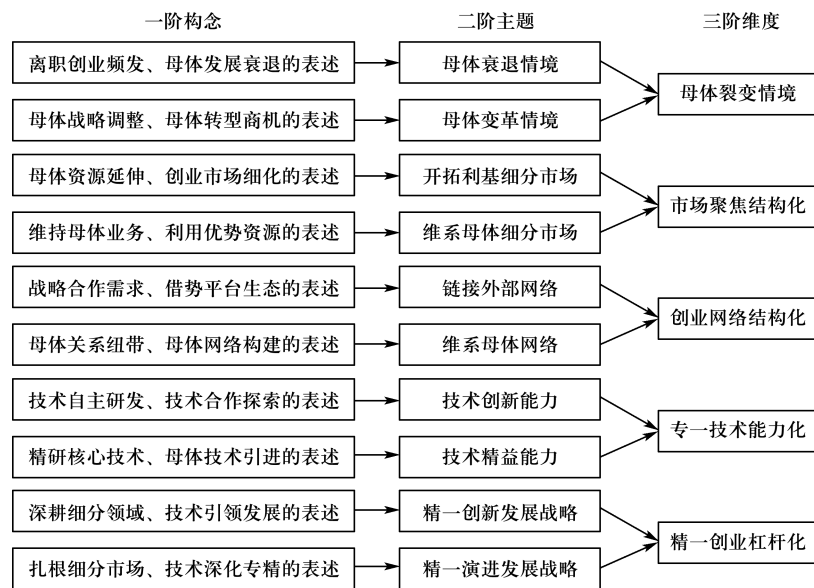


图2 数据分析过程

Fig. 2 Data analysis process

### 3 案例分析及发现

#### 3.1 母体裂变情境

母体裂变情境是指两家案例企业进行裂变创业时所面临的母体企业典型情境<sup>[25]</sup>。资源编排理论认为,不同的战略导向、管理层级差异、高管团队特质以及内外环境等方面的差异,会导致异质性的资源编排行动<sup>[32]</sup>。就裂变创业企业而言,母体企业发展不顺利、母体组织变革、员工资源开发倾向等均会成为诱发裂变创业产生的重要情境因素<sup>[10]</sup>。基于此,本研究通过对比易来智能和百灵科技创始人进行裂变创业时所面临的不同母体企业具体情境,探究母体裂变情境对于其后续资源编排行动以及精一赢家创业实践过程的影响。案例资料显示,在进行裂变创业时,两家企业所面临的不同

母体情境,是导致两家企业后续精一赢家创业实践路径差异的直接原因。其中易来智能处于“母体衰退情境”,而百灵科技处于“母体变革情境”。代表性数据例证见表3。

母体衰退情境是指裂变创业发生时,母体企业处于组织发展衰退阶段的情境。2011年前后,国内科技型中小企业迎来创业发展高峰期。而此时作为科技巨头的朗讯科技却步入了企业的衰退期。无论是在市场反应敏捷度,还是在产品本地化和大型联合开发项目上,其市场表现已远远不及中国本土企业,即使是擅长的通信行业产品,也在多次交锋中败于华为等中国本土企业。在此情境下,朗讯科技的员工开始寻找国内创业机会,组织内部离职创业现象开始频发,易来智能正是诞生于此。姜某凭

表 3 母体裂变情境的数据例证  
Tab. 3 Data examples of parent spin-off situation

二阶主题	一阶构念	代表性数据示例
母体衰退情境	离职创业频发	我当时周围也有不少同事自己出去创业 硬件创业者基本是 30 岁左右,就是在外企干了不几年
	母体发展衰退	当时从朗讯离职就是看衰外企的发展 在市场反应的敏捷度上,包括产品本地化,他们是远远不如中国本土企业的
母体变革情境	母体战略调整	当时朗讯在全球正在进行业务大转移的变革 朗讯当时是在进行创新战略更替,因此有些低端的业务要被剔除
	母体转型商机	朗讯从美国向中国进行业务转移过程中,中国有很多机会来承接 朗讯在进行转型过程中还需要一些低端业务的支持,我们觉得这个正好是我们可以做的事情

借在朗讯科技多年的工作经验,敏锐地识别到物联网业务的潜在商机,以物联网为着手点,开展裂变创业活动。正是由于易来智能裂变创业时面临着母体衰退情境,因此其以开拓创新的方式进入市场,易来智能的裂变创业表现为一条探索式的创业道路,其更需要依托裂变背景进行资源重新积累。

母体变革情境是指裂变创业发生时,母体企业处于组织发展变革阶段的情境。2003 年起,为应对企业发展压力,朗讯科技开始进行组织战略调整,将一些业务由美国总部向全世界转移。由于朗讯科技中国组织规模有限,急需把一些业务交给外包商。百灵科技正是在这一情境下诞生。在朗讯科技多年的工作经历,让广某不仅熟练地掌握了技术,而且积累了管理经验并提升了个人能力。于是,在识别到母体转型商机并审视现实情况后,广某认为自身能够承接这些业务,从而进行裂变创业。正是由于百灵科技裂变创业时面临着母体变革情境,因此导致了其与易来智能完全不同的创业道路,表现为一条利用式的创业道路,其更需要充分利用裂变背景进行资源丰富和完善。

### 3.2 市场聚焦结构化

市场聚焦结构化是指裂变创业企业构建资源组合确定创业细分市场的过程。作为资源编排整个过程的起点,结构化的目的在于构建适合企业战略的资源条件<sup>[32]</sup>。一般认为,精一赢家的典型特征便是通过专注细分市场进行发展<sup>[8]</sup>。因此,对于致力于发展成为精一赢家的裂变创业企业而言,其首要目标便是利用既有优势资源对创业发展细分市场进行聚焦,而市场聚焦结构化便是裂变创业企业构建资源组

合、聚焦发展细分市场的过程。值得注意的是,市场聚焦结构化虽是裂变创业企业发展成为精一赢家的初始环节,但此时裂变创业企业并未有明确的精一赢家战略意图。本研究案例资料分析显示,两家案例企业分别采取了不同的市场聚焦结构化方式,其中易来智能采取“开拓利基细分市场”,而百灵科技采取“维系母体细分市场”。代表性数据例证见表 4。

开拓利基细分市场是指在利用母体企业资源并进行资源延伸的基础上,通过进入利基细分市场实现聚焦发展。朗讯科技作为全球知名的通信企业,具有良好的品牌信誉。易来智能作为从朗讯科技裂变而出的新创企业,加之姜某具有多年的朗讯科技工作经验积累,因此更容易获得外界的认可。这种良好的信誉背书和多年的工作经验内化成了易来智能无形的优势资源。因此,在面对创业资金匮乏的困境时,易来智能充分利用自身资源优势,将融资目光投注海外,选择通过参与美国创业孵化营获取创业资金。正是这种对母体资源的内化和延伸,使得易来智能不仅度过了创业前期的困境,而且在参加美国创业孵化营的过程中明确了将企业发展战略从做物联网平台转向做智能照明产品,这标志着易来智能成功切入了智能照明这一细分利基市场,并为其未来发展确立了方向。

维系母体细分市场是指通过维持与母体企业之间的业务合作,充分调用母体企业优势资源,实现在服务母体这一细分市场中的聚焦发展。作为朗讯科技的下游供应商,为朗讯科技服务是百灵科技成长的核心动力。由于朗讯科技业务的开展具有一定的稳定性,能够为百灵科技带来可靠的营业收入保障,这也使得百灵

表4 市场聚焦结构化的数据例证

Tab.4 Data examples of market focused structuring

二阶主题	一阶概念	代表性数据示例
开拓利基细分市场	母体资源延伸	因为本身就是外企出身,我们就把这个精力放在海外融资从美国创业孵化营毕业之后一共拿到了12.5万美元,把产品硬件做了出来
	创业市场细化	当时这种把物与物之间进行连接的业务,市场上很少有人在做参加美国创业孵化营算是第一次拿到融资,决定从做物联网平台转向做智能照明产品,这是个重大转折,原来想做一个平台,后来转向做产品
维系母体细分市场	维持母体业务	我们现在做的还是以朗讯为主,继续做开发每年都会从朗讯承接一份不一样的东西,然后也能够有一个保障
	利用优势资源	跟其他供应商相比我们更懂这个业务,专业性更强我们知道朗讯他们业务的具体内容,知道这个商业信息

科技能够具有有效的资金保障去进行新业务的拓展。同时,相较于市场上其他企业而言,百灵科技对母体企业的业务内容更加熟悉,更能识别出客户痛点,因此专业性更强,而且能够获得外界难以获取的商业信息,能够更好地把握业务发展趋势。因此维系母体企业细分市场,不仅保证了百灵科技创业前期平稳成长,更为其未来发展奠定了基础。

### 3.3 创业网络结构化

除了市场聚焦结构化,本研究认为创业网络结构化在两家企业的精一创业实践过程中同样起到了至关重要的作用。一般认为,创业企业与其他单位实体之间建立起的创业网络关系

能够帮助新创企业提升企业绩效<sup>[36]</sup>。创业网络关系不仅可以帮助裂变创业企业获取重要的商业资源和信息<sup>[37]</sup>,同时可以提高新创企业自身技术能力<sup>[38]</sup>,从而确保企业能够及时地抢占市场先机。创业网络结构化不仅是在市场聚焦结构化的基础上,为满足裂变创业企业发展需求所进行的进一步资源优化组合,而且为裂变创业企业后续的精一赢家创业实践奠定了基础。通过资料分析,本研究发现两家企业采取了不同的创业结构化方式,而这两种异质化的方式也对其后续资源编排流程产生了决定性影响,其中易来智能采取“链接外部网络”,而百灵科技采取“维系母体网络”。代表性数据例证见表5。

表5 创业网络结构化的数据例证

Tab.5 Data examples of entrepreneurial network structuring

二阶主题	一阶概念	代表性数据示例
链接外部网络	战略合作需求	2013年的年底,我们就决定找一个战略合作伙伴帮助去完成产品的产业化一个产品从最初的想法最终到消费者手中,要经过很多环节,他们完全没有能力控制整个链条
	借势平台生态	无论是融资、开门店还是招商,我们会有一些生态上的优势小米提供销售渠道,直接采购给你出货,这个对于创业公司来说非常重要,因为硬件公司关键是要把供应链打通
维系母体网络	母体关系纽带	我们以前就是在这里搞研发的,他们也觉得我们做肯定没问题我们和朗讯不属于断裂关系,所以我们知道哪些产业肯定会进行战略转移
	母体网络构建	本地的研发和我们比较熟悉,所以在评分、竞争等方面比较有优势以前在研发部门也做到了一个相对比较高的职位,所以和以前一些同事也都保持着良好的联系

链接外部网络是指裂变创业企业通过加入外部平台生态系统寻求发展突破。在确定了智能照明显细分市场后,由于能力不足,易来智能无法实现智能照明产品产业化,从而导致企业持续

增长动力不足。此外,产品从设计到流通需要经过多重环节,而易来智能团队成员大多是技术出身,难以实现对产品链条的全流程控制。而此时,经过前期的聚焦发展,易来智能受到小米生

态链的关注。在小米生态链的合作邀约下,基于自身的发展需求,易来智能选择成为小米生态链的一员。通过为小米代工智能照明设备,借助小米品牌背书,易来智能迅速实现产品销售的突破,为企业自身发展提供了动力源。同时,小米品牌也为易来智能的融资以及后续创新发展提供了一定优势。此外,对于硬件公司极为重要的供应链,也通过小米的全程帮扶实现打通。

维系母体网络是指裂变创业企业与母体企业构建起良好的组织关系。对于百灵科技而言,其与母体企业朗讯科技之间的身份联系,使其能够获得母体企业高度的情感认同,并且在业务订单上也能得到母体企业的支持。特别地,在确定了维系母体细分市场的企业发展方向后,这种母体关系纽带便成为百灵科技维持发展的特殊优势。同时,百灵科技创始人广某在离职之前已经位居朗讯科技研发方面高层,在朗讯科技内部拥有着丰富的同事关系网络,这也使得其能够在裂变创业后依然能够就业务问题与朗讯科技内部进行人际沟通,从而加深

了对商业信息相关的了解。

### 3.4 专一技术能力化

专一技术能力化是指裂变创业企业基于已有的市场聚焦结构化和创业网络结构化,进一步整合资源形成能够满足自身发展需求的专一技术能力。能力化作为资源编排的转化环节,目的在于构建资源和能力之间的联系,以实现二者之间的相互匹配<sup>[25]</sup>。而就精一赢家创业过程而言,其独特之处便在于基于技术和市场双向驱动<sup>[6]</sup>。因此,对于想要发展成为精一赢家的裂变创业企业而言,在实现对发展市场的聚焦后,其需要依托已有的资源优势,进一步形成相应的专一技术能力,以实现技术和市场的协同发展。此时,裂变创业企业已经具有了较为明确的精一赢家战略意图,并开始有意识地使企业朝着精一赢家方向发展。本研究案例资料分析显示,两家案例企业基于已有资源结构形成了不同的专一技术能力,其中,易来智能形成了“技术创新能力”,而百灵科技形成了“技术精益能力”。代表性数据例证见表6。

表6 专一技术能力化的数据例证

Tab.6 Data examples of bundling of specialized technology

二阶主题	一阶构念	代表性数据示例
技术创新能力	技术自主研发	我们的产品现在基本上就是全部自有技术平台都是我们自主开发的,不存在“卡脖子”的问题
	技术合作探索	魔方控制器专门开发了一个按钮给 Yeelight,可以遥控开灯与小米平台兄弟企业一起开发一些软件,一起调试,一起适配
技术精益能力	精研核心技术	我当时就在测试部门,所以对这方面的技术非常熟悉公司建立的第一天我们就知道,我们必须研发自己的产品
	母体技术引进	他们的很多技术是领先的,我们也会从他们那里学习到不少东西一些技术上我们不懂的地方,可以找他们帮忙

技术创新能力是指企业充分利用既有资源组合,为满足细分市场需求而进行的技术创新性研发能力。在完成对市场的聚焦,并对创业网络进行结构化后,易来智能需要在智能照明领域深耕做进一步准备。易来智能坚持以技术创新为主导,通过自主开发照明设备以及控制系统,避免出现技术依赖问题,从而使自身照明设备使用生态更具适配性,并且多次荣获专业技术大奖。此外,易来智能和小米生态链内

企业进行的交互研发也解决了自身技术创新的局限性。因加入小米生态链,易来智能能够和小米生态链内的兄弟企业进行技术联动,将兄弟企业的优势技术与自身产品相结合,从而实现互利共赢,不断塑造自身技术创新能力。

技术精益能力是指企业充分利用既有资源组合,不断巩固精进既有核心技术的能力。考虑到技术的生命周期性,为了实现企业的健康长久发展,百灵科技必须针对自身核心业务需

求,不断巩固精进企业核心技术。一方面,广某专业的教育背景和多年的工作积累,为百灵科技核心技术的打磨奠定了基础,同时创业之初便具有的技术精研意识更是为技术的发展明确了方向。另一方面,百灵科技还基于与朗讯科技的特殊纽带关系,在业务开展过程中,遇到难以解决的技术问题也能够寻求母体企业的帮助,并从中学习领先技术。这些举措使得百灵科技的技术精益求精能力得到不断完善,为其在信息服务市场的发展带来了保障。

### 3.5 精一创业杠杆化

精一创业杠杆化是指裂变创业企业运用专一技术能力实现精一赢家角色转型的价值创造。作为资源编排整个过程的最终环节,杠杆化是使资源潜在价值实现最大化释放,从而形

成企业竞争优势的过程<sup>[25]</sup>。而就想要发展成为精一赢家的企业而言,聚焦细分市场并专注提升技术能力的精一创业战略是核心要义<sup>[8]</sup>。精一创业战略能够帮助企业形成核心竞争力<sup>[5]</sup>,从而实现在残酷的市场竞争中立足。因此,在构建适宜的资源并形成与之相匹配的能力后,裂变创业企业需要以不同的精一发展方式来实现精一创业杠杆化,这同时也是资源被杠杆化运用的主要表现。此时,裂变创业企业具有明确的精一赢家战略意图,开始把精一赢家作为自身企业发展的战略方向。通过案例资源分析,本研究发现两家案例企业分别采取了不同的精一发展战略,其中,易来智能采取“精一创新发展战略”,而百灵科技则采取“精一演进发展战略”。代表性数据例证见表7。

表7 精一创业杠杆化的数据例证

Tab. 7 Data examples of leveraged niche winners

二阶主题	一阶构念	代表性数据示例
精一创新发展战略	深耕细分领域	我们确定了做光环境这个垂直领域,并且提供全场景的解决方案 我们会让当地市场以易来相应的要求去建立门店,包括标准设计风格、人员配套等
	技术引领发展	一直以来,Yeelight 易来都在为推动行业创新,不断进行技术发展升级 我们希望把供应链和科技做好,能够给这个行业建立一个技术标准
精一演进发展战略	扎根细分市场	行业是没有问题的,关键在于行业中的点,服务这块我们是不会变的 服务是一个值得一直去做的事,我们给自己的定位就是把把这个做好
	技术深化专精	通信的本质是人与人、人与物、物与物之间的信息交互……其实底层技术是一样的,侧重点不同 公司是一家专业从事软件服务业务的高新技术企业,并以系统集成作为服务的有力支撑

精一创新发展战略是指企业通过技术创新塑造技术引领能力,能够实现在细分领域引领发展,从而实现企业整体价值的最大化。针对易来智能而言,企业从创业初期的开发智能灯泡到后期发展为提供智能照明全场景解决方案,其所有的业务开展始终围绕着光环境这一核心主题,即专注于在智能照明领域创新发展。而后,易来智能通过自身领域内的竞争优势,通过建立为自身产品服务的市场标准,塑造专业领域内的领先地位。一方面,易来智能深入探究照明的前沿技术,提交大量专利申请并获得多项国际大奖,利用前沿技术赋能企业发展;另一方面,易来智能利用自身技术优势,以行业创新领跑者身份建立行业技术标准,推动自身及行业创新,巩固自身行业地位。

精一演进发展战略是指企业将既有技术做到极致,并坚持在与专有技术息息相关的细分市场扎根发展,从而实现企业核心价值的最大化。针对百灵科技而言,企业发展根基在于信息技术服务,因此百灵科技认清自身定位,专注于这一核心业务,在信息技术服务这一细分市场渐进发展成为市场领军企业。此外,百灵科技无论是从一开始为母体企业服务,还是后续开展的一系列创新业务,这些业务背后所用到的底层技术都是一样的,只是不同的业务的侧重点不同。由此,只要信息技术服务在市场上还存在需求,百灵科技的技术能力就能够支撑企业长久发展,并且依靠多年的技术积累,实现企业市场领先地位。

#### 4 裂变创业企业发展成为精一赢家的路径

本文通过对比分析易来智能和百灵科技,经过反复比对案例核心理论维度后,梳理出两条裂变创业企业发展成为精一赢家的具体路径,构建了如图3所示的双路径模型。整体来看,两家裂变创业企业均是在“母体裂变情境”的影响下分别经历了“市场聚焦结构化”“创业网络结构化”“专一技术能力化”“精一创业杠杆化”四个精一赢家创业实践阶段。其中“母体裂变情境”是裂变创业企业产生的直接动因,也是

导致精一赢家创业实践路径不同的前置因素;“市场聚焦结构化”是企业构建优势资源组合实现市场聚焦的过程,是精一赢家创业实践的重要前提;“创业网络结构化”是企业利用资源优势链接外部网络的过程,是精一赢家创业实践的重要基础;“专一技术能力化”是优势资源形成技术精一能力的过程,是实现精一赢家技术和市场双向协同发展的必要组成;“精一创业杠杆化”是利用能力撬动资源价值的过程,是裂变创业企业发展成为精一赢家的具体战略体现。在此基础上,两家裂变创业企业呈现出不同的精一赢家发展路径。

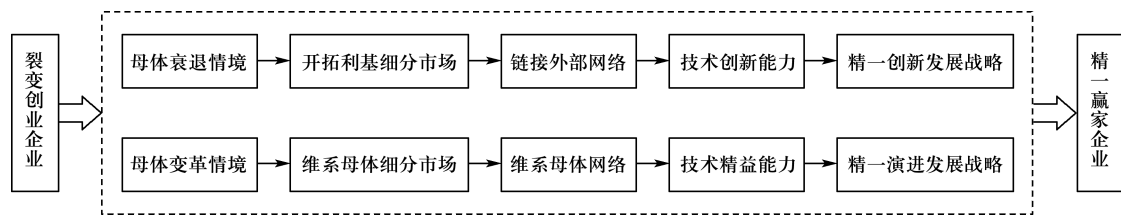


图3 裂变创业企业发展成为精一赢家的路径模型

Fig. 3 A path model for entrepreneurial spin-offs to become niche winners

第一条路径以易来智能为代表,其核心思路在于依托母体企业资源延伸实现利基细分市场聚焦,进而通过链接外部创业网络实现资源组合再优化,并以优势资源组合形成技术创新能力,最终实现精一创新发展战略,发展成为精一赢家企业,呈现出一种“探索式”的路径<sup>[39]</sup>。易来智能在裂变创业时所面临的“母体衰退情境”是引发这条路径的根本原因。正是由于朗讯科技当时处于企业发展衰退期,加之企业内部员工离职创业情况频发,使得姜某看衰母体未来发展,从而选择进入利基细分市场进行裂变创业。在这条“探索式”路径中,聚焦利基细分市场是企业发展的重要前提,而链接外部创业网络则是重要基础。对于开拓利基细分市场的裂变创业企业而言,其能够直接利用的有形优势资源匮乏,更多的是要将母体资源内化为企业发展的无形优势资源,以此来支撑企业进一步发展。由于新创企业往往难以被市场接受,寻求外部战略合作成为企业发展的重中之重。此时,借势外部创业网络发展成为裂变创业企业的战略选择。一方面,外部创业网络的资源支持能够补齐裂变创业企业前期发展短板;另一方面,裂变创业企业与创业网络内企业

的价值共创也可以帮助其更好地实现技术创新。此外,链接外部网络并非裂变创业企业的单向选择,而是两方主体的双向选择,而市场聚焦结构化是裂变创业企业得以成功链接外部创业网络的关键要素。借助外部创业网络,易来智能得以形成技术创新能力,实现技术和市场的协同创新发展,并最终形成精一创新发展战略,成为智能照明领域的精一赢家。

第二条路径以百灵科技为代表,其核心思路在于充分利用母体资源优势实现对母体细分市场的聚焦,进而通过维系母体网络实现资源组合再优化,并以优势资源组合形成技术精益求精,最终实现精一演进发展战略,发展成为精一赢家企业,呈现出一种“利用式”的路径<sup>[39]</sup>。百灵科技在裂变创业时所面临的“母体变革情境”是引发这条路径的根本原因。正是由于朗讯科技当时处于企业发展变革时期,百灵科技能够具有与母体企业形成业务互补的裂变商机,从而在创立之初便确定了以服务母体企业细分市场为主的发展战略。在这条“利用式”路径中,维系母体企业网络关系是重要环节。对于业务互补裂变创业企业而言,其可利用的有形优势资源十分丰富,如何与这些优势资源形

成互补以释放其最大价值功效是裂变创业企业需要考虑的重中之重。此时,维系好母体企业关系网络成为裂变创业企业的适宜选择。一方面,可利用的母体企业资源优势奠定了裂变创业企业发展的根基,使其能够迅速切入细分市场并站稳脚跟;另一方面,母体企业的业务保障也给予裂变创业企业较多的试错机会,使其能够不断完善自身技术能力,并利用母体企业业务以点带面,逐步扩大业务领域范围。借助母体企业关系网络,百灵科技得以形成技术精益求精,实现技术和市场的协同精益求精发展,并最终形成精一演进发展战略,成为信息技术领域的领导者。

## 5 研究总结

### 5.1 研究结论

本研究基于资源编排理论视角,通过对源自朗讯科技的易来智能和百灵科技两家企业发展成为精一赢家的过程进行对比,对“裂变创业企业如何发展成为精一赢家”这一问题进行了解答,诠释了裂变创业企业发展成为精一赢家的路径,得出如下研究结论:

第一,资源编排理论视角下,裂变创业企业发展成为精一赢家会经历母体裂变情境、市场聚焦结构化、创业网络结构化、专一技术能力化、精一创业杠杆化五个阶段。以此为基础,本文梳理出两条精一赢家创业实践路径,分别对应易来智能和百灵科技两家企业,其中易来智能表现为“探索式”路径,百灵科技表现为“利用式”路径,母体裂变情境是引发异质性裂变创业企业发展成为精一赢家的直接原因。由于同母体企业的特殊联系,裂变创业企业的创建及发展路径都会受到母体企业的影响。从母体企业生命周期和组织变革两个层面分析,裂变创业企业所面临的母体衰退情境和母体变革情境两种裂变情境会直接影响后续的资源编排行行动。母体衰退的裂变情境下,裂变创业企业表现为“探索式”的精一赢家发展路径;母体变革的裂变情境下,裂变创业企业表现为“利用式”的精一赢家发展路径。

第二,创业网络在裂变创业企业的精一赢家发展历程中会起到关键作用。创业网络不仅能够为裂变创业企业提供所需的资源,同时也可以帮助裂变创业企业与其他主体协同共创价

值,因此创业网络在裂变创业企业的精一赢家发展历程中会起到承前启后的关键作用。链接外部网络是“探索式”裂变创业企业的有效选择,维系母体网络是“利用式”裂变创业企业的明智之举,二者都为裂变创业企业发展成为精一赢家实践奠定了基础。

第三,市场聚焦结构化、专一技术能力化、精一创业战略是裂变创业企业成为精一赢家的核心要素。裂变创业企业之所以能够在动荡的市场中扎根立足并发展成为精一赢家,核心要素就在于其框定细分市场,同时一以贯之地研究该细分市场所需要的专业技术能力,同时树立起企业精一创业的组织战略,从而形成核心竞争力,推动企业长期发展。

### 5.2 理论贡献

本研究发现对精一赢家企业创业过程研究、裂变创业企业创新发展以及资源编排理论具有理论贡献。

首先,本文对精一赢家企业创业过程进行了尝试性解答,进一步深化了精一赢家的动态研究。目前,精一创业战略已经成为大变局下的企业发展之道,精一赢家成为理论界关注的热点问题<sup>[8]</sup>。然而当前理论界对精一赢家企业的研究尚处于起步阶段,研究集中于企业成功影响因素分析,缺乏对精一赢家企业创业过程的系统性探究<sup>[6]</sup>,同时也忽略了裂变创业企业这种与精一赢家企业之间存在一定联系的特殊创业情境。本文则从裂变创业企业发展成为精一赢家的具体情境出发,搭建了裂变创业企业与精一赢家企业之间的“桥梁”,弥补了当前研究的缺憾。通过结合资源编排理论,本文从结构化、能力化和杠杆化三个维度对裂变创业企业到精一赢家企业的动态发展过程进行了完整呈现,特别就不同母体裂变情境下如何对禀赋资源进行编排利用以及精一能力塑造等问题进行了诠释。此外,本文强调了创业网络结构化在精一赢家创业过程中的重要性,再次验证了创业网络构建是精一赢家创业过程中重要创业行为的观点<sup>[7]</sup>,研究在一定程度上对精一赢家企业创业过程进行了揭示。

其次,本文进一步拓展了裂变创业的研究内容,有助于裂变创业企业创新发展研究。作为一种特殊的新企业进入市场形式<sup>[22]</sup>,裂变创业相关研究一直是理论界的研究重点。然而,

当前裂变创业研究多聚焦于裂变创业生成机理及模式分类<sup>[11-12]</sup>,鲜有关注裂变创业企业后续发展的研究。同时,由于自母体企业继承了相关资源与知识,裂变创业企业往往表现出良好的绩效,因此裂变创业的决策重心在于如何使这类资源价值最大化。但是这种继承同样存在限制企业创新的风险,可能会成为裂变创业企业创新发展的阻力。新近研究同样表明裂变创业企业相较于新成立的企业更难从事创新性工作<sup>[40]</sup>。因此,关于裂变创业企业创新发展问题成为回答其如何实现母体资源价值最大化的关键所在。本研究从“开拓利基细分市场”和“维系母体细分市场”两个角度揭示了不同的结构化方式,并归纳出了“探索式”和“利用式”两条差异化路径,由此解释不同母体裂变情境下裂变创业企业对资源禀赋的异质性利用,一方面为裂变创业企业成长方向提供了启发,另一方面则深化了裂变创业企业创新发展问题。

最后,本文讨论了不同前置情境对后续资源编排行动的影响,揭示了异质化资源编排过程,进一步丰富了资源编排理论内容。资源编排理论认为不同的前因变量会对资源编排行动产生影响,同时资源编排理论的权变性也强调了资源编排行动要与情境之间相匹配<sup>[32]</sup>。但既有研究鲜有涉及对具体的前置情境所导致的异质化资源编排过程进行诠释。特别是对于具有母体资源禀赋的裂变创业特殊情境,不同母体裂变情境会导致不同的资源编排过程。本文从企业生命周期和组织变革战略两个层面出发,分析了裂变创业企业裂变时所面临的母体情境是影响后续资源编排过程异质化的直接原因,并归纳出“母体衰退”和“母体变革”两类不同的母体裂变情境。这两类情境分别对应“探索式”和“利用式”的裂变创业企业发展成为精一赢家创业实践路径,即两种不同的资源编排方式。此外,资源编排理论的动态性强调了资源编排行动是持续性的<sup>[32]</sup>,这一观点也在本文中得到证实。这些发现为揭示资源编排异质化过程做出了贡献,进一步拓展了资源编排理论边界。

### 5.3 实践启发

本研究发现主要有3点实践启发。首先,随着当前政策扶持的不断深化,越来越多的企业期望发展成为所属领域的精一赢家,本研究

发现指明了企业要想发展成为精一赢家,必须聚焦细分市场并形成专一技术能力,即需要注重技术和市场的双重驱动。其次,针对裂变创业企业而言,企业可以将发展成为精一赢家作为战略目标,借助自身的独特优势巧配资源,实现资源价值的最大化利用。在此过程中,不同的裂变创业企业应该结合自身的具体情况进行资源编排。裂变创业资源无法完全满足企业发展时,开拓利基细分市场的裂变创业企业可以通过链接外部网络,重新组合优势资源,以实现企业创新发展。裂变创业资源可以满足企业发展时,维系母体细分市场的裂变创业企业可以通过维系母体关系网络,充分调用母体企业资源优势,实现企业精益求精发展。最后,本研究也为大企业裂变式发展提供了可借鉴的发展思路。诸如海尔、小米等平台型企业也可以通过以精一赢家为目标培育裂变创业企业,从而实现自身可持续发展。

### 5.4 研究局限与展望

首先,本研究作为双案例探索性研究,为充分体现对比性,遵循理论抽样原则选择了源自朗讯科技的两家创业企业作为样本进行研究,其中一家以开辟利基细分市场方式裂变,另一家以维系母体细分市场方式裂变,但事实上裂变创业企业形式繁多,发展成为精一赢家的裂变创业企业也并非只有这两种情况,其他的裂变创业企业也会存在一定的异质性,未来可以就不同形式裂变创业企业进行进一步探讨。其次,精一赢家的企业创业过程研究尚处于起步阶段,本研究更侧重从裂变创业视角去阐释其创业过程,不同的发展情境也会对精一赢家的企业形成过程产生不同影响,未来可从其他多种情境进行更细致的研究。最后,易来智能和百灵科技均是刚发展成为精一赢家,本文也是基于此展开的研究。从对两家企业的长期观察来看,两家企业仍处于对精一赢家发展规律的探索中,未来可就发展过程进行持续跟踪并做进一步诠释,以补充并丰富当前的研究结论。

### 参考文献:

- [1] 李平,孙黎. 集聚焦跨界于一身的中流砥柱: 中国“精一赢家”重塑中国产业竞争力 [J]. 清华管理评论, 2021(12): 76-83.
- [2] 赫尔曼·西蒙. 隐形冠军: 未来全球化的先锋

- [M]. 北京:机械工业出版社,2015.
- [3] Din F, Dolles H, Middel R, et al. Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market: Cases of Swedish hidden champions [J]. *Asian Business & Management*, 2013, 12(5): 591-612.
- [4] Rant M B, Cerne S K. Becoming a hidden champion: From selective use of customer intimacy and product leadership to business attractiveness [J]. *South East European Journal of Economics and Business*, 2017, 12(1): 89-103.
- [5] 葛宝山,赵丽仪. 创业导向、精一战略与隐形冠军企业绩效 [J]. *外国经济与管理*, 2022, 44(2): 117-135.
- [6] 葛宝山,王治国. 隐形冠军企业创业研究述评及展望 [J]. *外国经济与管理*, 2020, 42(11): 20-32.
- [7] 葛宝山,赵丽仪. 隐形冠军精一创业能力生成机理及路径研究 [J]. *科学学研究*, 2022, 40(10): 1821-1833.
- [8] 葛宝山,赵丽仪. 精一创业战略:大变局下的企业发展之道 [J]. *清华管理评论*, 2021(12): 108-113.
- [9] Fackler D, Schnabel C, Schmucker A. Spinoffs in Germany: Characteristics, survival, and the role of their parents [J]. *Small Business Economics*, 2016, 46(1): 93-114.
- [10] 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.
- [11] 李志刚,牛璐,陈志军,等. 业务互补型裂变新创企业生成机理研究 [J]. *管理学报*, 2017, 14(1): 69-76.
- [12] 李志刚,韩炜,何诗宁,等. 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]. *南开管理评论*, 2019, 22(5): 117-129.
- [13] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [14] Simon H. *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [15] Voudouris I, Lioukas S, Makridakis S, et al. Greek hidden champions: Lessons from small, little-known firms in Greece [J]. *European Management Journal*, 2000, 18(6): 663-674.
- [16] Perea M E, Ripoll-i-Alcon J, Berlanga S V. Hidden champions in Spain: The path to successful business decisions [J]. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 2017, 24(1): 190-208.
- [17] Audretsch D B, Lehmann E E, Schenkenhofer J. Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany [J]. *Multinational Business Review*, 2018, 26(1): 2-24.
- [18] 许惠龙,康荣平. 隐形冠军:全球最优秀的公司 [J]. *管理世界*, 2003, 19(7): 150-152.
- [19] 杜晶晶,万晶晶,郝喜玲,等. 中国“隐形冠军”企业产业多元化战略的形成路径研究:基于模糊集的定性比较分析 [J/OL]. *研究与发展管理*, 2023, 35(3): 78-90.
- [20] 曹虹剑,张帅,欧阳晓,等. 创新政策与“专精特新”中小企业创新质量 [J]. *中国工业经济*, 2022(11): 135-154.
- [21] 程丽,张骁. 组织裂变研究进展探析与未来研究展望 [J]. *外国经济与管理*, 2019, 41(8): 140-152.
- [22] Garvin D A. Spin-offs and the new firm formation process [J]. *California Management Review*, 1983, 25(2): 3-20.
- [23] Agarwal R, Echambadi R, Franco A M, et al. Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development, and survival [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(4): 501-522.
- [24] Klepper S, Sleeper S. Entry by spin-offs [J]. *Management Science*, 2005, 51(8): 1291-1306.
- [25] 杜鑫,李志刚,乔宝刚,等. 母体支持型裂变创业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]. *外国经济与管理*, 2022, 44(4): 34-50.
- [26] Chatterji A K. Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(2): 185-206.
- [27] Agarwal R, Campbell B A, Franco A M, et al. What do I take with me? The mediating effect of spin-out team size and tenure on the founder-firm performance relationship [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 1060-1087.
- [28] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.
- [29] Sirmon D G, Hitt M A. Managing resources;

- Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, 27(4): 339-358.
- [30] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [31] 解学梅, 韩宇航. 本土制造业企业如何在绿色创新中实现“华丽转型”? ——基于注意力基础观的多案例研究 [J]. *管理世界*, 2022, 38(3): 76-106.
- [32] 张青, 华志兵. 资源编排理论及其研究进展述评 [J]. *经济管理*, 2020, 42(9): 193-208.
- [33] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [34] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. New York: Sage Publications, 2014.
- [35] Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [36] 尹苗苗, 李秉泽, 杨隽萍. 中国创业网络关系对新企业成长的影响研究 [J]. *管理科学*, 2015, 28(6): 27-38.
- [37] 孙永波, 孙琿, 丁沂昕. 资源“巧”配与创业机会识别——基于资源编排理论 [J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(2): 19-28.
- [38] 李梦雅, 胡晓, 杨德林, 等. 孵化内层网络、平台资源与技术创业企业成长 [J]. *技术经济*, 2021, 40(6): 69-79.
- [39] March J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [40] Okhmatovskiy I, Suhomlinova O, Tihanyi L. Legacy of the state: Prior shared experience and survival of spin-offs from restructured state enterprises [J]. *Journal of Management*, 2020, 46(4): 503-529.

## How Can Spin-offs Develop into Niche Winners?

### Double Case Study Based on Yeelight Intelligence and Centling Technology

LI Zhi-gang<sup>1</sup>, HONG Meng<sup>1</sup>, LIU Jin<sup>2</sup>, YAN Fang-chao<sup>1</sup>

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

2. School of Economics and Management, Shandong Youth University of Political Science, Jinan 250103, China )

**Abstract:** In recent years, niche winners have become the new force for boosting economic innovation and development in China, which has gradually attracted the attention of the theoretical community, and the research on the entrepreneurial process of niche winners has become a hot issue. The purpose of this paper is to answer the core question of how spin-offs develop into niche winners. From the perspective of resource orchestration theory, this paper conducts a comparative study on Yeelight Intelligence and Centling Technology, and draws out five core concepts: Spin-off situation of parent, structuring of market focus, structuring of entrepreneurial network, bundling of specialized technology and leveraging of niche winners. On this basis, two different development paths called exploration and exploitation are summarized. This study provides a tentative explanation of the entrepreneurial process of niche winners, as well as broadens the perspective of spin-off entrepreneurship research, with both theoretical contributions and practical implications.

**Keywords:** spin-offs; niche winners; resource orchestration; case study