

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20201029.402

裂变创业拼凑过程研究

——基于软件创业企业的多案例研究

崔杰

(西安外国语大学商学院, 陕西西安 710128)

摘要: 裂变创业是重要的创业模式,是产业集群构建与发展的重要力量。裂变创业者在母体积累的手头资源为创业活动提供了重要基础。但如何对这些手头资源进行拼凑利用尚未可知。本研究聚焦于裂变创业的具体过程,通过理论抽样得到5家软件裂变创业企业样本,采用叙事案例研究和扎根研究进行深入分析,建构出裂变创业拼凑过程的理论模型。研究发现:(1)裂变创业拼凑的具体过程包括资源加工及资源库建构、资源拼凑行为与结果两个主要过程,其中资源拼凑行为与结果包含外部诱因、资源拼凑行为导向、资源拼凑行为方式、资源拼凑结果等步骤;(2)裂变创业不同阶段,创业者资源拼凑行为导向和资源拼凑行为方式的重点都不相同,裂变创业学习期以先动拼凑为主,创建期以先动拼凑和模仿拼凑为主,发展期以战略拼凑为主;(3)先动拼凑、模仿拼凑、战略拼凑三种拼凑分别能够帮助裂变创业者解决眼前问题、快速适应角色以及提升内生动力,证明创业拼凑是裂变创业的一种有效战略。研究结论对现有裂变创业与创业拼凑理论进行了一些细节补充,也进一步阐述了手头资源与继承资源的关系,以及先前经验如何作用于拼凑行为。

关键词: 裂变创业;创业拼凑;过程研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)05-0047-16

一、引言

产业集群是一种有效的组织形式,能够推动区域经济发展和技术进步。产业集群中存在大量的裂变创业。裂变创业指个体带着从母体企业中习得的知识脱离母体重新构建组织形式实现价值的创业行为。不同于单个企业的发展壮大,裂变创业能够增加产业集群内的企业数量,增加就业,促进知识外溢和知识网络的形成。现今各产业集群内大量成熟企业由于新技术革命面临转型压力,新知识再开发迫在眉睫,催生大量裂变创业活动,但整体创业失败率居高不下仍然是个挑战。因此,高质量的创业过程非常重要,能够保证裂变创业的成功率,产生更优秀的新创企业,进而促进产业集群的有序建设和健康发展。

收稿日期: 2020-04-02

基金项目: 国家自然科学基金项目(71672144);教育部人文社科青年基金项目(17YJC630016, 18YJC630218)

作者简介: 崔杰(1987—),女,西安外国语大学商学院副教授(通讯作者, cuijie_1125@sina.com)。

裂变创业是由员工个体发起的创业,本身资源实力较弱。同时裂变企业与母体企业在相同或相似的市场,容易形成竞争关系(蒲明,2008),影响资源获取。如何突破资源约束保证机会开发是摆在创业者面前的现实难题。创业拼凑被视为突破资源约束的一种有效方法(Baker和Nelson,2005)。事实上,裂变创业者在母体中就对手头资源具有主观认知并反复试验,形成了关于手头资源属性、用途的独特见解,并能在创业过程中通过拼凑利用手头资源来解决资源约束问题。但现有研究中关于裂变创业者如何进行创业拼凑还不明晰,需探究以下问题:裂变创业者拼凑的具体对象是什么?母体就业经验作为裂变创业者最重要的先前经验,如何对拼凑行为进行干预?裂变创业不同的创业阶段是否存在不同的拼凑方式?不同的拼凑方式又是如何作用于资源的?更进一步地,在不同阶段,不同拼凑方式的结果到底如何?最终,创业拼凑是否真的促进了裂变创业的绩效?

通过对5家裂变新创企业的纵向案例研究和跨案例对比研究,本研究建构出裂变创业拼凑过程的理论模型。研究内容主要包括相关文献回顾、案例理论抽样及扎根分析、研究发现讨论等,提出了裂变创业拼凑的资源来源及构成,先导、模仿、战略三种拼凑行为导向等观点,细致刻画了裂变创业拼凑的过程,对现有理论进行了有益的补充。

二、文献回顾

(一) 裂变创业及其创业过程

裂变创业(spun-out entrepreneurship)^①是产业集群形成的关键,Klepper等(2007)研究指出产业集群是裂变创业产生的。裂变创业过程中继承资源和知识遗传是其有别于其他创业模式的特色所在(Agarwal等,2004,2016;Klepper和Sleeper,2005;Walter等,2014;Fryges和Wright,2014)。

已有研究关于裂变过程的研究主要采用质性方法(Soderling,1999;李永刚,2005;李志刚等,2019)。其中,Soderling(1999)提出的七阶段模型和Buenstorf(2009)提出的三阶段模型受到普遍认可。七阶段模型主要包括意识到新商业机会、产生开拓新业务兴趣、遭遇在母体企业开展新业务障碍、分析创建新企业可能性、决定创建新企业、设立裂变新创企业、离职进入新企业七个阶段。三阶段模型指员工学习、触发事件和企业生成三个具体的创业阶段。总体来说,现阶段对裂变创业过程纵向剖析的理论成果总体来说还相对较少,对裂变过程中资源的识别、获取、整合、利用等一系列活动需要进一步深入探究具体细节。裂变创业情境下,创业行为的重点由如何搜寻、获取资源转化为如何配置资源来和外部环境实现最优“匹配”。但是,对于裂变企业创业过程中的资源配置问题尚未有成熟的理论解答。

(二) 创业拼凑及其过程要素

Baker和Nelson(2005)将拼凑概念引入创业研究领域,提出创业拼凑(entrepreneurial bricolage)的概念和过程模型,随后出现了创业拼凑的研究热潮。通过对已有文献的梳理,发现创业拼凑过程中拼凑者、拼凑对象、拼凑方式等内部核心要素尚未讨论清楚,本研究进行系统回顾:

围绕拼凑式创业者的研究普遍认为拼凑式创业者有别于“工程师”式的创业者(Stinchfield

^① 裂变创业的概念与“衍生”“公司裂变创业”“分拆”等存在混用情况,本研究参考采用Agarwal等(2004)原文及注解:“This paper investigates the phenomenon of *spin-outs*, defined as entrepreneurial startups founded by employees of incumbent firms that operate in the same industry as the parent”注解:“Although systematic empirical studies on high technology start-ups are few, the terminology related to this organizational form is often confusing. The term ‘spin-offs’ has been used to refer to new firms that result from employee entrepreneurship (Dahlstrand, 1997; Klepper and Sleeper, 2000) and those that result from corporate restructuring (Allen 2001). To mitigate this confusion, we use the term ‘spin-out’ which has been coined and used in popular magazines (e.g. *Business Week*). Moreover, in our sample, we find that there are no ownership positions by parents in these entrepreneurial ventures, thus making spin-outs independent from their parents.”

等,2013),突出其主观性。创业拼凑理论基于主观资源理论(Penrose,2015),认为资源使用者的主观认知可以塑造和改变现有资源所提供的服务属性。创业拼凑理论还强调创业机会的发现并不完全是创业者个人的事情,而是通过拼凑过程中的社会互动来创造和发现机会。这种既聚焦又开放的观点对创业者形象的刻画更为丰满,也提供了拼凑与认知能力、机会发现等要素之间互动关系的新视角。

创业拼凑的拼凑对象是手头资源。Baker和Nelson(2005)指出与具有明确目的的“工程师”式的资源获取方式不同的是,手头资源是基于“它们总会有用”的原则积累起来的零散资源,是“非常便宜的资源”。后期的大多数学者支持手头资源是一种非标准化的资源(Stinchfield等,2013)。但是相关研究中仍然缺少专门针对手头资源的深入研究,造成对于手头资源理解不一致(于晓宇等,2017)。总结来看,传统理论中的资源是相对“客观”的,而创业拼凑理论中的手头资源是相对“主观”的,其中区别有必要通过追问手头资源的来源和结构来进一步辨析。

拼凑方式存在不同维度的观点。Baker和Nelson(2005)从频率和范围维度提出了并行拼凑、选择性拼凑;Senyard等(2009)从对象维度提出了技能拼凑、人力拼凑等。Desa和Basu(2013)从动机维度提出了需求型、构想型动机。王扬眉等(2019)从逻辑维度提出了学习导向、效率导向、战略导向。已有部分研究明确地指出了拼凑方式不是单一结构,如王国红等(2018)认为对创业拼凑的理解应从思维和操作两个层面展开。从行为上溯到思维,恰好与创业拼凑理论强调创业者主观建构的观点一致。准确找到创业者思维层面维度划分的依据是深化现有拼凑方式研究的关键。

综合来看,现有创业拼凑过程内还存在很多亟需讨论的问题:已有研究生动刻画了拼凑者形象,但拼凑者的拼凑逻辑还不清楚;手头资源管理过程的讨论过于随意,手头资源范围不清;对于拼凑方式的研究没有结合具体的拼凑者、拼凑对象和拼凑结果,无法得知创业拼凑应该聚焦的领域和合适的退出时机。因此,有必要结合案例分析的方法,关注具体的创业过程进行分析。

(三) 裂变创业与创业拼凑

裂变创业者在母体中的“浸染”与其采用创业拼凑有着天然的联系。裂变创业者母体中部分有价值资源未被充分开发,从而为创业拼凑的产生创造了条件。创业拼凑可以帮助已识别机会深入开发,如Senyard等(2014)发现,拼凑过程中的创新性资源包装是实现企业创新的有效途径。裂变创业者在母体资源开发重组过程中,通过拼凑摆脱以往固化的思维模式与行为习惯,脱离母体资源既定的服务框架,发掘闲置资源的潜在价值,实现“无中生有”。因此,创业拼凑能够帮助解释裂变创业“先发优势”是如何获得和实现的。

对裂变创业的拼凑过程进行研究有如下意义:在裂变创业这种具有先天资源优势的创业情境中探究拼凑行为,能够深入理解拼凑的触发机制;通过观察裂变创业的拼凑对象,能够帮助理清手头资源的理论边界,也有益于明确继承资源如何被用以裂变企业核心优势;探究拼凑方式及结果,能够进一步明确创业拼凑的有效程度,并有助于增加裂变创业过程中资源如何与机会一体化开发的理论细节。但是已有研究中,对于裂变创业中是否存在创业拼凑,以及裂变创业拼凑呈现怎样的特点等问题还未引起重视。因此,有必要聚焦裂变创业情境,对裂变创业拼凑过程进行深入研究。

三、研究方法设计

(一) 研究方法

本研究采用叙事性案例研究方法。首先,本研究属于探索性研究,对多案例遵循复制法则,

能够确认新的发现是否能够被多个案例重复印证。其次,本研究旨在探寻裂变企业如何通过创业拼凑实现新企业生成与成长,而叙事性案例研究能够从时间维度给出逻辑线,有利于进行纵向案例剖析;同时,叙事性研究通过从关键事件叙事细节的深入分析中挖掘新颖信息(Bruni和Perrotta,2014),有利于细致探讨裂变创业者的拼凑行为,回答“如何做到”等过程性问题。最后,裂变企业创业者具有母体嵌入情境的特点,叙事性研究同时关注客观事实和叙事者本身,符合创业者是“特定情境下的创业者”的观点(杜晶晶等,2018)。

(二)理论抽样与案例企业背景介绍

本研究选择西安软件园(以下简称软件园)中的裂变创业进行案例研究。软件园成立于1998年,属于国家火炬计划软件产业基地,在创业方面具有很好的示范效应。软件园发展成熟,企业数量多,创业活动频繁,裂变创业现象普遍,能够提供足量的调研样本。同时,研究者可以从公开渠道中获得大量的公开资料。多重资料来源的建立,将确保案例数据的正确性与完整性。

本研究运用以下标准来筛选案例:第一,案例典型性。根据裂变创业的界定,首先,主要考察创业者与之前企业的联系,保证创业者个体是从原企业离职后创业的。其次,依据创业拼凑的概念确认创业者的创业拼凑行为,重点关注在创业过程中受到资源限制的企业。第二,案例多样性和对比性。为了保证多案例分析的逻辑复制,同时确保案例间的差异,选择不同裂变类型的企业进行讨论,主要理论依据为Soderling(1999)的研究^①。第三,案例的真实性、完整性。确保可以访谈到案例当事人至少一人(创业者或者创业团队成员),可以提供创业过程的详实资料,同时愿意提供较为完整的内部资料,确保三角验证的实现。根据以上条件,共确定5家企业进行重点访谈。

(三)调研过程及资料来源

资料收集主要分为三个阶段:(1)搜集了软件园的内部工作报告、相关媒体报道以及产业报告等二手资料,以此来了解软件园内每年企业新增数量、业务领域、整体规模水平等总体态势。(2)利用软件园企业通讯录、课题组与园区管理部门的联系等多种渠道查询创业者信息、企业基本信息等二手资料,以便对目标企业形成初步印象。(3)设计访谈提纲和访谈方案进行系列访谈。

研究中数据来源多样且数据之间互相印证,能够保证研究结论的信度和效度。本研究通过各方努力,获取的资料包括以下类型:(1)二手资料。主要包括网络中关于5家企业的相关报道等,以及企业网站上的公开资料,包括企业基本信息、使命描述、宣传介绍、主营产品、经营业绩等。档案文件包括纸质的内部资料与印刷品,如企业主要产品介绍、获得的专利和荣誉、企业内部刊物、企业对外宣传手册、管理流程文件等。(2)半结构化访谈。创业拼凑具有个性化、思维化的特点,所以在访谈过程中采用叙事导向的提问方式,引导访谈对象对自己的经历进行描述。

访谈提纲设计:访谈问题范围主要包括创业过程描述、创业动机描述、创业期资源描述、创业困难及如何解决描述、创业感受描述、创业企业现阶段介绍等。创业过程包括创业阶段划分、各阶段主要成就、重大事件等。创业动机描述包括个体内部创业意愿和外部触发事件。创业困难描述主要包括创业期遇到的瓶颈、压力、困难等(资金、技术、人员等)以及如何克服的过程。资源描述包括资源禀赋、资源约束状况等,此处的资源包括技术、市场信息、社会网络、资本、实物资产等。创业感受描述包括对创业过程的总体评价、对重大事件决策的评价,以及创业中的一些独特心理活动。创业企业现阶段概况包括创业企业当前的发展状况、未来预期与存在的困难。

访谈过程:第一轮访谈时间集中在2017年10月—2019年1月,第二轮访谈时间集中在

^①Soderling(1999)依据裂变企业业务领域与母体是否重合,将裂变创业分为竞争型、互补型、发散型。竞争型是指员工离职创办的新企业与原企业相同,是对原企业的复制模仿。互补型是指新创企业与母体在产业链上是密切相关的。发散型是指创办的新企业与原企业关系不大。

2020年6月—2020年8月。共进行了8次正式访谈和11次补充访谈。正式访谈中5次访谈对象是创业者本人,3次访谈对象是创业团队主要人员。访谈方式上,8次正式访谈中7次采用面对面访谈形式,1次采用电话访谈形式。11次补充访谈中,2次采用面对面访谈,其余9次采用微信视频、语音或电话访谈方式。正式访谈平均用时60—90分钟。案例相关信息如表1所示。

表1 案例信息总结表

企业编码	1	2	3	4	5
访谈对象	创业者	创业者 团队人员	创业者 团队人员	创业者	创业者 团队人员
正式访谈次数	1	1	1	1	1
补充访谈次数	1	3	0	2	0
创业者性别	男	男	男	女	男
创业时间	2012	2016	2017	2014	2015
员工人数	83	22	37	101	25
主营	网络信息	软件外包	设备软件开发	数据库开发	云计算
原企业主营	网络信息	软件外包	网络安全	软件开发	通信技术
原企业是否在软件园	是	否	是	是	否
裂变性质	克隆竞争	创新竞争	上游互补	下游互补	相关发散

(四)数据编码与数据分析

根据研究伦理中对受访者真实身份保密的原则,本研究将访谈录音内容逐字逐句转为文本内容,依照访谈时间顺序对案例企业与访谈者分别以数字进行身份标识。进而对所有资料依据Strauss等(1994)为代表的程序化扎根理论的数据处理程序,即“开放性编码—主轴式编码—选择式编码”进行数据分析。为确保研究的信度,在访谈过程中请四位接受过培训的科研助理两两交叉组合进行记录,并对访谈转录文字进行订正;在编码过程中,初步编码由作者与一位科研助理操作。编码后作者又进行了一一比对。为确保研究的效度,在访谈过程中,访谈者尽量不对受访者进行带有结果偏向的诱导性提问;在编码过程中,保持对理论的敏感性,对提出的构念与现有理论进行比较。

1. 开放式编码。经过严谨的编码过程,共得到441条标签,经过归纳合并后,共总结了90个初始概念。其中存在多个语句归纳成一个概念,或有些语句可归纳出多个概念的现象。最后经过整合,实现概念范畴化,最终形成35个初始范畴。

2. 主轴编码。主轴编码的主要目的是寻找范畴之间的内在关联,进一步提取资料本质。借助典范矩阵,挑选与研究相关的范畴,即典范模型中的“现象”,建立“现象”与其他范畴之间的联系,生成主范畴和副范畴。通过对范畴和资料的反复比对,最终得到20个副范畴和4个主范畴(见表2)。

3. 选择性编码。第一步,结合原始资料对主范畴和副范畴的关系进一步挖掘。“先动拼凑解决资源限制”“模仿拼凑辅助角色适应”“战略布局支持内部成长”反映了资源拼凑过程中应对不同情况时资源拼凑的不同行为,具有理论一致性,统一归入“资源拼凑行为及结果”范畴中。第二步,寻找“故事线”。“故事线”能将绝大多数范畴串接起来。本部分研究所确定的故事线是裂变企业创业拼凑的“来龙去脉”,发现案例浮现的拼凑过程包括两个基本阶段:资源加工与资源库建构、资源拼凑行为及结果。整个故事线基本围绕拼凑资源展开,具有逻辑连贯性。第三步,展开主范畴和初始范畴,验证“故事线”的逻辑关系,修正初始范畴与主范畴,并给出最终的“故事线”解释。具体来说,拼凑资源库建构是由不同逻辑路径生成,不同层次内容构成,在外部诱因刺激下,创业者对资源库的资源按照不同反应机制进行调用拼凑,产生不同的拼凑方式,最终形成不同的结果(见图1)。

表 2 主范畴提炼

概念化	范畴化	副范畴	主范畴	
管理层,销售精英,技术负责人,海外留学,英语学习	先前经历	无心插柳	资源加工及资源库建构	
职位需要学习,职业外学习	刻意学习	未雨绸缪		
拓展人脉,信息整合	主动出击			
企业经营知识,行业内信息,英语技能,研发技能,专业知识	知识技能	直接资源		
私人房屋设备,母体企业废弃电脑	实物资源	网络资源		
师门关系,校友会,熟人圈子	私人关系			
前同事,前领导,供应商	母体网络			
关系脆性,人脉成本,低调行事	差序利用	差序利用		
资金限制,设备缺乏,人手不足	资源限制	资源限制		
先行动后思考,边做边学,抢抓机会	率先行动	先导导向		先导拼凑解决眼前问题
不断尝试,降低目标	允许犯错			
临聘为主,凑合完成,临时措施	临时应对			
超负荷工作,延长工时,自行改装	过度消耗	资源利用		
旧物利用,代码改编	闲置利用			
私产公用,亲属职员	公私不分			
英语技能辅助	业余辅助			
数据挖掘,粉丝客户	市场挖掘	资源创新		
满足客户,获取客户,短期正常办公,半成品提交	解决问题	解决眼前问题		
初次创业	角色转换	角色转换		
学习同行经营模式	借鉴同行	模仿导向	模仿拼凑辅助角色适应	
母体经验复制,母体文化熏陶,学习前领导	模仿母体			
轻资产理念,网页外包	业务外包	资源整合		
延续管理方式,参考组织设计,照搬营销模式,传递价值观	知识整合			
相同市场,供应商联系,专利所有者	资源转移	资源利用		
前同事指导,前领导牵线	前人支持			
首年盈利,供应链融合,家族式管理	初有成效	快速适应角色		
技术环境不确定	环境变化	多重挑战		战略拼凑支持内部成长
人际圈子单一,信息闭塞	嵌入约束			
提前布局,发展压力	长期意识	战略导向		
单一业务,焦点客户,优化产品	集中战略			
拒绝挂靠,拒绝让股	拒绝凑合	资源整合		
参赛推广,创业园服务	借力运营			
海外合作,校企合作	网络拓展			
核心人才培养,建构信息系统,文化建设	核心培育	资源创新		
示范企业,技术骨干,稳定客户,自有专利	持续发展	提升内生动力		

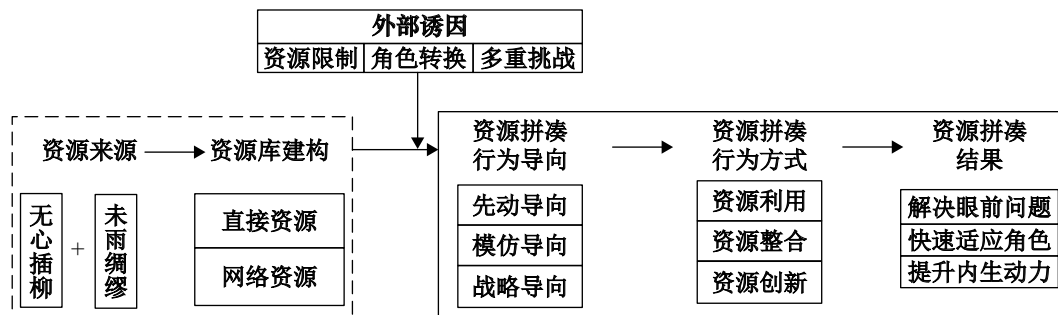


图 1 故事线串接

四、研究发现

通过观察创业者的流动和创业者对创业阶段的感知和定义浮现出三个较为明晰的阶段：学习期、创建期、发展期。创建期开始的标志是触发事件，触发事件导致创业者创业动机的形成。创建期创业者通过协调资源逐步验证创业机会，最终创建企业实现创业机会。发展期开始的标志是新创企业连续盈利。发展期通过创业者个人技能的运用，推动新创企业发展。

（一）裂变创业学习期

学习期是裂变创业者拼凑资源积累的重要阶段，此时裂变创业者还是母体企业的员工。创业者学习期主要浮现出管理经验、营销经验、技术经验三类经验。管理经验、营销经验能够增加创业者对企业运营的了解，是后期创业知识的有效补充。而技术经验则使创业者掌握行业外创业者不知道的隐性规则。这些经验逐步转化为创业者的个体知识。此外，裂变创业者也会主动地积累信息或者知识资源，且更加敏锐也更有针对性。例如案例4“前后有好几个客户问我你们有全套系统吗……我找x(供应商员工)一聊，发现国内很少有人做”。创业者除了依靠自身搜寻积累直接资源，还会利用社会网络间接调度利用资源。裂变创业者的社会网络中因业缘结识的同事是重要的资源来源。

经验转化的个体知识资源和主动积累的外部信息资源属于不同的资源来源路径。知识资源遵循了“个体经历—个体内部认知加工—知识资源”的逻辑路径，达到了“无心插柳”的效果。而创业者觉得资源“将来可能会有用”，基于明确的主动意识获取资源，是一种“未雨绸缪”，遵循“资源探索—个体外部资源整合—具体资源”的逻辑路径。不同逻辑路径获取的资源被创业者加工建构为资源库。资源在加工为资源库的过程中创业者会自动进行结构化。创业者拥有的直接资源和社会网络资源存在差序利用的情况，创业者认为网络资源存在脆性等特点导致其对网络资源的控制力不够，会优先选择利用自身控制的手头直接资源，其次才会依靠网络资源。自身直接控制的资源属于第一个层次，社会网络资源属于第二个层次，两者共同构成手头资源。

学习期裂变创业者常常利用拼凑来完成本职工作，提高工作效率。学习期拼凑行为产生的诱因是创业者完成本职工作时遇到人力及资金方面的基础资源限制，创业者更容易即兴地进行资源拼凑。较低的资源约束水平下，裂变创业者只是简单地对手头零散的实物资源进行组合，或者在明显资源不足的情况下开始行动，体现出“凑合”“应付”的特点。学习期资源建构与拼凑过程如表3所示。

学习期积累的资源构成了创业者创业资源的基础。这个阶段的资源偏向于非实物，知识含量高，同时带有母体企业烙印，是裂变创业者后期创业拼凑时手头资源的主要来源。与已有部分研究强调拼凑时手头资源的“低价值”性不同(Duymedjian和Rüling, 2010)，本研究发现裂变创业拼凑的手头资源的主要特点并不是其低价值，而是创业者可控，能够随时取用。尽管裂变创业者手头资源部分继承自母体，但两者并不等同，存在两个主要区别(见图2)。一是继承资源一定与母体有关，而手头资源则不一定。如案例2中“学的英语还有些底子，x介绍给我美国客户后，我马上利用翻译软件写了英文邮件发过去，三天不到敲定”。二是继承资源属于异构的有价值的资源，其中可能包括机会资源，而手头资源的价值取决于创业者对其服务属性的开发程度。因此，手头资源是创业者手头可控的，需要拼凑者主观开发服务属性的零散资源。

（二）裂变创业创建期

创建期，裂变创业者在触发事件刺激下产生创业动机，并用手头有限的继承资源试探创业机会。受到“新生弱性”和“小而弱性”限制，新创企业要获得新资源非常困难。因此在这一时期，

创业者主要利用学习期和创建期积累的资源进行配置。这一时期创业者也下意识地加强了对各种资源的搜寻积累,哪怕这些资源“并不知道有什么用”。因此在创建期,“未雨绸缪”资源建构逻辑占据主导地位。例如,为了将来创业项目的顺利进行,创业者们在社会网络资源的建构中有意拓展范围,突破母体关系网络:案例2中的创业者有意接触母体网络外的社群,为其后期资源建构和利用提供了基础(“高新区那里的各种活动、峰会基本都参加,还是x校的实践导师,……就这样认识了不少人……”)。尽管创业者致力于社会网络资源建构,但知道人脉关系具有成本,仍然会谨慎对待。案例2中创业者“本来想着找人问问资质批复的事情,但是人情欠下是要还的,还不上就最好不要欠。”

表3 学习期范畴关系及引用举例

主范畴	副范畴	初始范畴及对应概念	引用举例
资源加工与资源库建构	无心插柳	先前经历:管理层,销售精英,海外留学,英语学习,前期研发	以前在公司里比较前端的部门,主要负责技术,有时需要对接一下客户【先前技术和销售经验】。……对接客户两个情况,一是和市场一起去听客户的需求,或者是有问题了解决【问题解决经验】。……那个时候的大学生不多,我好多同学都在软件公司,大家都认识【专业性人际圈子】。公司里同事之间处得都比较好,公司散了还常常约着吃饭【母体企业同事关系网络】。…同事关系好,也不是说会随便找人帮忙,大家都有自己的工作要做,而且我这个人一般不会的就自己学,一般不会找人,毕竟欠人情也不好【不愿意欠人情】。C1
	未雨绸缪	刻意学习:职位需要学习,职业外学习 主动出击:拓展人脉,信息整合	
	直接资源	经验技能:企业经营经验,行业内信息,英语技能,研发技能	
	网络资源	私人关系:熟人圈子 母体网络:前同事,前领导,供应商	
	差序利用	差序利用:人脉成本	
先动拼凑解决资源限制	资源限制	资源限制:人手不足,设备缺乏	那年创业政策刚出来,刺激了很多人,公司走了好几个技术人员,一直没有进新人【人手不足】,用人用得也太狠了。有次客户提出软件有问题,我一看难度挺大,本来以为至少会派个项目组,没想到公司就安排了两个人负责【超出工作量】,我想着不就是让系统在线升级吗,那就弄吧【凑合完成】……和另一个同事白天黑夜忙了四五天才弄好,好在人家(客户)最后挺满意的【满足客户要求】。C2
	先动导向	临时应对:凑合完成	
	资源利用	过度消耗:超负荷工作,自行改装,延长工时	
	解决眼前问题	解决问题:满足客户	

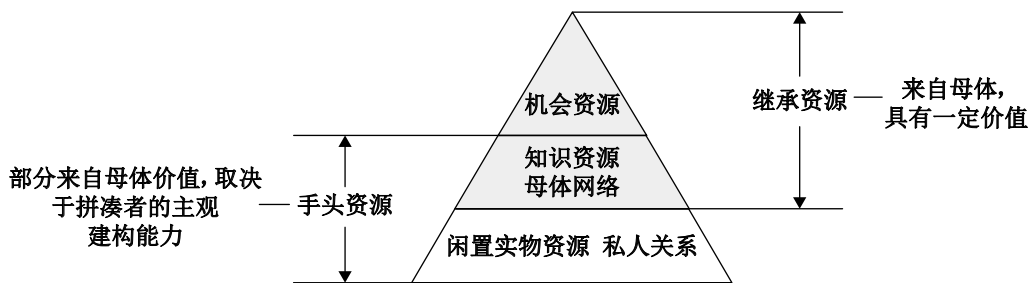


图2 继承资源与手头资源联系与区别

创业者在创建期面临较强的资源限制,配置资源时主要表现出率先行动、临时应对、允许犯错等先动特性。具体做法包括“公私不分”等。5家案例企业都是个体创业者,使得他们不得不在实物资源不充分的时候,将自己私人的资产拿出来办公,私产公用。“公私不分”还表现在充分利用亲友和团队网络,动员家属来帮忙。除了案例企业4,其余案例企业都有这种现象。同时,

创业者对风险和错误更加包容,通过降低目标、先行尝试来积累经验和知识。如案例2中“我们三个人先小规模非实时尝试了一次,效果好,才招人开发实时平台”。先导向先试后改、边做边学的行为策略能够有效节省时间,有利于推动创业机会的开发,增强创业者的信心。

面对变化的环境,创建期的创业者不约而同地利用了母体企业赋予的“天赋”。裂变创业者在学习期观察到母体企业的行为模式和行为结果,为模仿学习提供了保障。创建期由于和母体企业处于相似或互补的行业领域,面对较为熟悉的行业环境,能够快速利用模仿学习适应环境。案例1、3、4创业者都提到了曾经受到母体企业的影响。有的照搬管理流程,有的模仿经营战略或营销模式。案例1创业者强调了母体企业中领导个人的作用,在决策中会模仿前领导做法。案例3中创业者在母体企业中属于技术+营销复合型人才,在创业时照搬了母体的营销模式。由于新创企业与母体企业具有相似性,母体企业又经过长期发展,属于成熟企业,存在一些可借鉴的发展经验,创业者通过模仿创新促进了企业基因的代际传承(Dahl和Sorenson, 2014)。

对比学习期,创建期的创业者在资源具体处理方式上,逐渐适应了角色转换,不再是员工时期对资源“应付式”地整合利用,而是以“主人”的身份表现出更多的主动性和创新性,具体见表4。

(三) 裂变创业发展期

经历创建期后,随着创业进程的逐渐推进,裂变创业进入发展期。除了资源限制,此时的新创企业面临环境变化和嵌入约束造成的多重挑战。内外部环境变化增加了创业者的创业难度。如案例5中“技术这块现在细分得很厉害,水有多深根本不知道,只能边走边看……”。创业者也由于嵌入性面临一些消极影响。嵌入情境下创业者处于母体关系网络的中心位置,限定了“圈子”,与非相关网络的接触机会较少。如案例3创业者反映“同事是程序员,同学是程序员,朋友也是程序员,甚至媳妇也是程序员”。创业者收集信息限于母体企业周围,这就使得裂变创业企业自身成长受到影响。

发展期的创业实践与创建期的创业尝试相比,创业者思考的不仅是如何保证企业生存,更多的是如何促进企业的持续发展。创业者在这一时期目标更加明确,具有很强的战略匹配意识,表现在三个方面。第一,谋求长远发展,在拼凑时更加深思熟虑。如案例3中“尽管是为项目招人,我想最好能长期用,就联系母校团委的同学,推荐了一个专业对口的本科娃(生)。”第二,创业者通常面对既定的有限的项目进行拼凑,确保资源集中利用,如案例3、4中围绕相同需求

表4 创建期范畴关系及引用举例

主范畴	副范畴	初始范畴及对应概念	引用举例
资源加工与资源库建构	未雨绸缪	刻意学习:职业外学习 主动出击:拓展人脉,信息整合	一直在国外留学,社会关系这方面基本是断层的,所以那时候比较疯狂,高新区那里的各种活动、峰会基本都参加,还是x校的实践导师【主动拓展人脉】。……读的他们的MBA【主动学习管理知识】,xx老师是我导师,业界大拿,跟着他学到不少东西【专业知识】。班里的同学也都挺厉害的,都是各行各业的精英。……我比较喜欢玩,加入了校友会,聚在一起吃饭啥的【校友会】,就这样认识了不少人。……认识人主要是为了获取信息,创业有困难找人解决不太现实,也可能我外面待时间长了,思想上还不够本地化。……你就比如我们认定资质的时候,申请了以后两个多月了没有消息。怕耽误后面的事情,本来想着找人问问资质批复的事情,但是人情欠下是要还的,还不上就最好不要欠【找关系有成本】。C2
	直接资源	实物资源:私人房屋设备,母体企业废弃设备	
	网络资源	私人关系:校友会,熟人圈子	
	差序利用	差序利用:低调行事,人脉成本	

表4 (续)

主范畴	副范畴	初始范畴及对应概念	引用举例	
先动拼凑 解决资源 限制	资源限制	资源限制:资金限制,设备缺乏,人手不足	自己创业做什么事情都很难,启动资金不够,人手也非常缺【资金限制,人手不足】。财务是xx媳妇,直接被抓过来免费劳动力。……前台是亲戚家孩子【家属免费充当员工】。……我们当时客户是现成的,就是缺人,招十个来八个,三个还是刚毕业的大学生【人手不足】。……刚开始签了两个临时合同【临时聘用】,都是刚毕业的大学生,但是只要能用就行,至少有兵了。设备就是电脑啊,单位(母体企业)集中报废了二十几台电脑,都是拆了硬盘的,当时想把显示屏卖点钱,结果堆地下室忘了,后来公司刚开时没钱,这批电脑就被拿来顶了一阵【废物利用】。各方面都挺节省的,刚开始就在那个楼上,房租还有四五个月到期【临时办公场所】,我们继续用了,反正基本能正常运转了。C1我们第一笔业务就是给他开发数据库,前前后后快一年的时间,最后只赚了一点。刚开始就我和xx两个人,技术方面我只懂一点,xx是做底层开发的,离市场比较远,没人懂后期【缺乏关键技术人员】,没有底气,又不想放弃机会【珍惜创业机会】,就找各种渠道体验其他公司的产品积累感觉,一边试着设计【边做边学】。……始终有个地方不协调,后来xx说这不就是个举手表决的过程嘛,一下子想到以前在校时设计过一个投票程序,当即修改运行,没想到效果很好【代码改编】。……后来他(客户)挺认可我们的,我们信心一下子来了,后来顺理成章自己干了。C4	
	先动导向	率先行动:边做边学,抢抓机会		
		临时应对:临时措施,临聘为主		
		允许犯错:不断尝试,降低目标		
	资源利用	闲置利用:旧物利用,代码改编		
		公私不分:私产公用、亲属职员 业余辅助:英语技能利用		
资源创新	市场挖掘:数据挖掘、粉丝客户			
解决眼前问题	解决问题:获取客户,短期正常办公,半成品提交			
模仿拼凑 辅助角色 适应	角色转换	环境变化:初次创业	出来自己干就是一冲动的事,当时确实蛮自信的,想着自己历练这么多年了解市场,又多少懂点技术,但是真正创业还是另一回事,责任压力都不一样,需要应付的事情以前没遇见过【创业后角色改变】。……刚开始的困难就是没钱没人没客户【基础资源缺乏】,本来就是销售,就学以前那样自己找客户【工作期经验复制】。x是我以前做销售的时候认识的,厚着脸皮联系了一下。后来事情成了,人家还是非常信任我【获取第一个客户】。……对,属于上游的设备技术支持,但我们注意力都放在X电这类大客户身上【与母体企业相同的市场】。……也不需要营销,和他们打交道我比较擅长,以前就认识比较熟,但主要还是我们服务做得好,追求极致。……交往模式基本还就那样,我们诚意更足【与工作期相同的营销模式】。……园区里面我们发展算比较好的,跟x科技不能比,他们有风投,我们当时没有拿过投资第一年就实现了盈利【首年实现盈利】。C3	
	模仿导向	借鉴同行:借鉴同行模式		
		模仿母体:母体经验复制,母体文化熏陶,学习前领导		
	资源利用	资源转移:相同市场,供应商联系,专利所有者		
		前人支持:前同事指导		
	资源整合	业务外包:轻资产理念,网页外包		
知识整合:延续管理方式,参考组织设计,照搬营销模式,传递价值观				
快速适应角色	解决问题:获取客户 初有成效:首年盈利,供应链融合,家族式管理			

的客户开展较为单一的业务。案例4“我们第一笔业务就是给他开发数据库,前前后后快一年的时间,最后只赚了一点……后来这个客户介绍了x公司,主要业务就围绕数据库来了。”围绕焦点客户,能够深入察觉客户的潜在需求,进而更好地优化产品。第三,拒绝可能会带来不利影响的拼凑行为。如案例2中“我们还没有拿到这个资质……有人说可以先挂他的公司,从他那签合同,我犹豫了好几天但想着还是算了。但没有这个批复,啥都是白费,回学校找老师,后来给解决了”。战略导向下的拼凑带来了部分有利于新企业长期成长的良好效果。案例3中招聘的员工

已成长为技术骨干;案例4中老客户满意度提升带来了新客户;案例2中解决了资质问题保证了企业合规运营。

对比学习期、创建期,发展期的企业在资源具体处理上更加注重整合与创新,具体见表5。结合创业企业的绩效结果来看,战略导向的拼凑更能保证创业过程的高质量发展。

表5 发展期范畴关系及引用举例

主范畴	副范畴	初始范畴及对应概念	引用举例
资源加工与资源库建构	未雨绸缪	刻意学习:职位需要学习	xx负责技术,有一些核心优势,我们主要靠他。我主要负责运营和其他管理上的一些杂事。我也一直在学习,学了点皮毛【主动学习专业知识】,主要是我跨的比较大,跨到“云”上来才发现差距比较大。……会主动结识一些人,主要是些专家教授【主动拓展人脉】。现在认识的人差不多都是这个圈子的。……以前的圈子窄,不接触这块,大家也给你帮不上什么忙,只能一点点自己摸索。……困难肯定是有的,遇到困难的话先看是什么困难,大部分困难要想着尽量自己解决,找人存在不确定性【找关系存在不确定】。C5
		主动出击:拓展人脉,信息整合	
	网络资源	私人关系:师门关系,熟人圈子	
	差序利用	差序利用:关系脆性	
战略拼凑支持内部成长	多重挑战	环境变化:技术环境不确定	除了资金上的困难,还有困难主要是信息比较闭塞【信息闭塞】,以前的圈子窄,不接触这块,大家也给你帮不上什么忙【曾经圈子窄】,只能一点点自己摸索。……倒不是为了合作去找过x学校,是他们实验室的合作单位,最近正在谈实习基地的事【校企合作】。x学校的很多东西真的非常好,基础很扎实。从长远看,基础研究越来越重要【未来形势预判】,所以后面更深入的合作正在讨论【校企进一步合作】。……现在云炒的火热,我们不想昙花一现【发展需求】。技术这块现在细分得很厉害,水有多深根本不知道,只能边走边看【技术环境复杂】,但是每一步都要走踏实。……现在我们是xx示范企业,非常不容易,也说明了我们的实力【示范企业】。C5
		嵌入约束:人际圈子单一,信息闭塞	
	战略导向	长期意识:提前布局,发展压力	
		集中战略:单一业务,焦点客户,优化产品	
	资源整合	拒绝凑合:拒绝挂靠,拒绝让股	
		借力运营:参赛推广,创业园服务	
网络拓展:海外合作,校企合作			
资源创新	核心培育:核心人才培养,建构信息系统,文化建设		
提升内生动力	持续发展:示范企业,技术骨干,稳定客户,专利申请		

(四)跨案例比较分析

为了更加明晰裂变创业拼凑过程,进一步进行跨案例对比分析。首先,对所有案例进行回顾,找到副范畴在各案例中的证据,并将所有的证据总结在表格中方便对比,最终如表6所示。“Y”表示有足够的证据证明该案例存在某一行为或状态;“N”表示没有证据证明该案例存在某一行为或状态。

通过对5个案例的跨案例比较可以发现,不同裂变性质的创业企业拼凑过程存在明显不同。所有企业都受到资源限制并采用了先动导向以解决问题。竞争型和互补型的企业也分别采用了模仿导向的拼凑帮助企业顺利度过创业期,但是发散型的案例5创业者进入了一个相对较为陌生的细分领域创业。陌生环境决定其母体组织实践不能很好地复制。案例1属于克隆竞争型裂变,在拼凑过程中过于依赖母体资源。尽管企业较快地进入了稳定期,但在相对封闭的行

业领域内,创业者习惯于停留在“舒适区”,没有主动拓展网络范围也未创新利用手头资源,导致企业缺乏成长动力。不仅如此,案例1在为了应付人力资源不足聘用了较多亲属职员,在发展中也显现出弊端:“……有的接私活让手下人做,提醒过几次没有用,又不能开了”。案例1过度依赖母体资源,拼凑绩效表现欠佳。

表 6 跨案例对比分析

案例	1	2	3	4	5
裂变性质	克隆竞争	创新竞争	上游互补	下游互补	相关发散
触发类型	不利事件	机会发现	机会发现	机会发现	不利事件
无心插柳	Y	Y	Y	Y	Y
未雨绸缪	N	Y	Y	Y	Y
直接资源	Y	Y	Y	Y	Y
网络资源	Y	Y	Y	Y	Y
差序利用	Y	Y	N	N	Y
资源限制	Y	Y	Y	Y	Y
角色转换	Y	Y	Y	Y	Y
多重挑战	Y	Y	Y	Y	Y
先动导向	Y	Y	Y	Y	Y
模仿导向	Y	Y	Y	Y	N
战略导向	N	Y	Y	Y	Y
资源利用	Y	Y	Y	Y	Y
资源创新	N	Y	Y	N	N
资源整合	Y	Y	Y	Y	Y
解决眼前问题	Y	Y	Y	Y	Y
快速适应角色	Y	N	Y	Y	N
提升内生动力	N	Y	Y	Y	Y

进一步对比发现,不同触发事件所导致的创业行为在拼凑过程中也表现出差异。机会发现触发的创业者(案例2、3、4)发现创业机会,主动离开母体企业创建新企业,是一种机会型创业。创业者主要围绕创业机会进行评估,并分析创建新企业的可能性。这些创业者评估创业机会的过程中对资源进行利用、整合、创新以充分的拼凑。不利事件类型的创业者(案例1、5)则都由于缺乏替代就业的选择而“勉强”创业,是一种生存型创业。但是并不代表他们没有事先发现的创业机会,相反基于对风险的厌恶,他们围绕确定的创业机会展开活动。如案例1中创业者在自己熟悉的行业领域内开始创业,直接复制了母体企业经营模式。案例5则是直接利用了偶然出现的创业机会:“x是海归,带着专利技术,他是x(前领导)的侄子,我们早就认识了……决定一起干”。因此,他们并没有过多地尝试,而是更加直接地进入到机会开发的过程中,在拼凑中对手头资源的创新不够。

结合裂变性质和触发类型两个重要案例特征,总结发现机会触发型裂变基于一个独特的、新发现的商业机会,以及一个更可控的进入时机,表现相对更好。不利事件触发型裂变相对来说创建期更短暂,在较为匆忙地进入创业者角色后,没有足够的缓冲时间进行创业准备。克隆竞争极端的裂变性质决定了对资源拼凑的方式只是简单的利用,整合与创新不足,导致拼凑本身的局限性与不利事件触发裂变的负面作用产生交互作用,加剧了负面效果。发散裂变也由于没有足够的时间对母体继承资源和新创企业进行有效的整合,新创企业经历了较长的适应期。

五、研究结论与贡献

(一) 研究结论

本研究发现以下重点内容：(1) 裂变企业创业拼凑过程可以描述为创业者经过“无心插柳”和“未雨绸缪”两种不同的逻辑路径，建构为直接资源和网络资源两个层次的资源库；在资源限制、角色转换、多重挑战的外部诱因刺激下，创业者有先动导向、模仿导向、战略导向三种行为导向，并形成资源利用、资源整合、资源创新等不同的处理方式，最终导致不同的绩效结果。(2) 裂变创业不同阶段，行为导向、方式和结果都不同：学习期为了“应付”工作中的资源限制，选择先动导向对人力等基础资源进行利用。创建期为了把握转瞬即逝的创业机会选择先动导向和模仿导向，进行资源利用、整合和创新，最终解决短期创业资源限制问题，并快速适应发展。发展期存在战略导向，从长远角度对资源进行整合和创新。(3) 通过跨案例比较分析，发现克隆竞争裂变变形式的拼凑过程带来较差的绩效，过多利用母体资源进行拼凑不利于裂变创业企业成长。不利事件型裂变与机会发现型裂变相比较来说，拼凑结果相对较差。综合分析后得出裂变创业拼凑过程模型如图3所示。

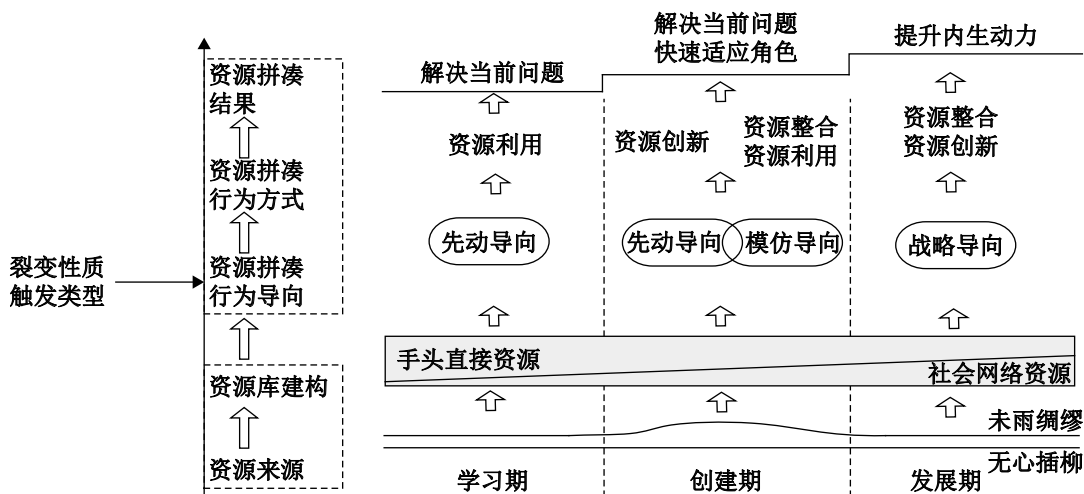


图3 裂变创业拼凑过程模型

(二) 理论贡献与实践启示

本研究补充深化了现有研究，具体表现在：

1. 创业拼凑提出的一个重要的核心概念是“手头资源”，已有研究未对手头资源进一步论述，导致拼凑者对手头资源的理解千差万别。已有学者认为拼凑的特点之一是“无中生有”。但事实上，拼凑者并不是“无”资源，而是基于一定的逻辑设计建构资源。本研究追问拼凑资源从何而来，提出资源加工的两个逻辑过程：“无心插柳”和“未雨绸缪”。进一步，本研究结合裂变创业过程对手头资源与继承资源进行了辨析。对手头资源概念界定围绕创业者对资源的控制力，较已有研究中过于纠结是否低价值(Duymedjian和Rüling, 2010)更加有利于指导实践。此外，在“无心插柳”过程中突出了先前经验的作用机理。已有研究证明了先前经验能够帮助创业者更理智的判断并作出正确的抉择(Jones和Casulli, 2014)。但是先前经验影响创业拼凑(Fuglsang, 2010)的具体作用却很模糊，本研究认为创业者在母体学习期将观察学习的组织实践内化为个人经验知识，并在新创企业模仿利用以应对不稳定的创业环境，本身就属于对知识资源的创新拼凑，更具体地刻画了两者之间的联系。

2. 从Baker和Nelson(2005)关注创业拼凑开始,学者们在拼凑方式的研究中提出很多分类,也有研究发现拼凑方式并不是单一层面的。不同的创业情境下会产生不同的资源困境,从而拼凑的目的也不尽相同(苏芳等,2016)。不同的拼凑目的下,拼凑方式也必然存在差异。本研究将拼凑方式分解,提出资源拼凑行为导向和资源拼凑行为方式,支持了部分学者提出的拼凑行为是多层次的观点(Cunha,2005;王国红等,2018),提炼出先动导向、模仿导向、战略导向三个思维层面的维度。进一步分析得出裂变创业不同阶段创业者面临不同的外部诱因,即拼凑目的的不同,导致资源拼凑行为导向和资源行为方式的重点都不相同。与梁强等(2013)提出的纳入情境因素的拼凑方式模型的理念相同,本研究也认为创业阶段情境是拼凑方式选择的重要因素。

3. 一些研究认为创业拼凑是一种非标准的解决方案,被视为暂时凑合的权宜之计,而非长久之计(Stinchfield等,2013; Dutta和Banerjee,2018),本研究发现创业者能够通过模仿导向较为快速地适应创业角色;战略导向下的拼凑带来了有利于长期成长的良好效果。更进一步发现战略导向是裂变创业发展期的主要表现。由此可以推测在裂变创业企业进入发展期后,会逐渐增多战略导向的拼凑。研究结论支持部分学者的观点:资源拼凑可以在组织执行战略计划过程中充当拾遗补阙者的角色(梁强等,2013),主要在机会开发中发挥作用。

本研究独特的视角和扎实的研究过程,在实践层面,也有利于创业者快速定位内外部环境中的关键资源,及时进行战略调整,加强对创业活动的管理规划,提高创业成功率和企业生存率。具体有:(1)研究证明对手头资源的重复解构等行为本质上就是拼凑的必备条件,因此,敢于对资源进行尝试是开启拼凑的关键。(2)研究结论中拼凑资源的来源与建构解答了“什么可以为我所用”,启示创业者能够全方位多维度地审视自己内外部资源,重新调整资源架构,从而扩展“知识集、认知集”,为资源拼凑做好准备。(3)研究结论提出拼凑行为是拼凑目的作用下行为导向到行为方式再到拼凑结果的整个过程,促使创业者根据拼凑目的重新查验资源情况,提高拼凑效率。

(三)不足与展望

本研究对现有过程模型理论研究进行了情境视角的补充,但存在一些局限:(1)案例局限于软件行业裂变创业,分析结论带有行业和环境因素的干扰,影响了对拼凑行为和结果的观察。(2)拼凑过程模型的构建丰富细化了已有研究,但某些遗漏变量,如创业者个体中区域文化、创业者性别、情绪智力等因素影响作用的讨论未来得及展开。(3)缺乏与其他创业情境的比较,尤其与小米、海尔等企业内部创业情境的比较非常有必要,通过比较能够揭示不同创业情境间的真正区别。

同时,在过程模型的归纳中,浮现出几个可进一步深究的问题:(1)创业者认知决定创业拼凑行为以及影响拼凑效果。认知理论被认为打通了个体与战略之间的关系(吕迪伟等,2019),基于认知理论研究创业拼凑可以更深刻地洞察创业拼凑与传统战略的关系。(2)母体网络关系嵌入作为裂变创业的突出特点,为拼凑行为的展开提供了资源优势,但是过度嵌入又会带来拼凑限制,甚至影响创业绩效。未来从嵌入视角研究资源拼凑,能够更有效地分析拼凑效果是否是有限的。

主要参考文献

- [1]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.
[2]李永刚.企业衍生研究导论[J].南昌大学学报(人文社会科学版),2012,43(2):71-77.
[3]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.
- [4]梁强, 罗英光, 谢舜龙. 基于资源拼凑理论的创业资源价值实现研究与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(5): 14-22.
- [5]苏芳, 毛基业, 谢卫红. 资源贫乏企业应对环境剧变的拼凑过程研究[J]. 管理世界, 2016, (8): 137-149, 188.
- [6]王国红, 秦兰, 邢蕊, 等. 新企业创业导向转化为成长绩效的内在机理研究——以创业拼凑为中间变量的案例研究[J]. 中国软科学, 2018, (5): 135-146.
- [7]王扬眉, 吴琪, 罗景涛. 家族企业跨国创业成长过程研究——资源拼凑视角的纵向单案例研究[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(6): 105-125.
- [8]祝振铎, 李新春. 新创企业成长战略: 资源拼凑的研究综述与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(11): 71-82.
- [9]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.
- [10]Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 329-366.
- [11]Dutta A, Banerjee S. Does microfinance impede sustainable entrepreneurial initiatives among women borrowers? Evidence from rural Bangladesh[J]. *Journal of Rural Studies*, 2018, 60: 70-81.
- [12]Fuglsang L. Bricolage and invisible innovation in public service innovation[J]. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2010, 5(1): 67-87.
- [13]Klepper S, Sleeper S. Entry by spinoffs[J]. *Management Science*, 2005, 51(8): 1291-1306.
- [14]Kotha R, George G, Srikanth K. Bridging the mutual knowledge gap: Coordination and the commercialization of university science[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(2): 498-524.
- [15]Sahaym A. Born with a silver spoon of legitimacy but struggling for identity? The Paradox of emerging spin-offs in a new sector[J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66(11): 2210-2217.
- [16]Senyard J, Baker T, Teffens P, et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 211-230.
- [17]Shane S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities[J]. *Organization Science*, 2000, 11(4): 448-469.
- [18]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.
- [19]Stinchfield B T, Nelson R E, Wood M S. Learning from Levi-Strauss' legacy: Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in entrepreneurship[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(4): 889-921.
- [20]Van de Walle S G J. Building resilience in public organizations: The role of waste and bricolage[J]. *The Innovation Journal*, 2014, 19(2): article 6.
- [21]Walter S G, Heinrichs S, Walter A. Parent hostility and spin-out performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(13): 2031-2042.

A Research on the Bricolage Process of Spin-out Entrepreneurship: A Multi-case Study Based on Software Start-ups

Cui Jie

(*School of Business, Xi'an International Studies University, Xi'an 710128, China*)

Summary: As a common form of entrepreneurship in industrial clusters, spin-out entrepreneurship plays an important role in promoting the number of enterprises in the cluster and the formation of knowledge network. Spin-out entrepreneurs master and have unique views on certain resources on hand when they work in parent enterprises. They can break through resource constraints by bricolage.

However, the existing researches have not paid enough attention to the bricolage problem in spin-out entrepreneurship. Therefore, the vertical analysis and cross-case comparative study on the entrepreneurial bricolage process of five different spin-out start-ups are carried out by using the grounded analysis method, and the theoretical model of spin-out entrepreneurial bricolage process is obtained. The research conclusions are as follows: (1) The bricolage process of spin-out entrepreneurship can be described. Firstly, direct resources and network resources can be collected through two different logical paths of “untended willow grows” and “save against a rainy day”. Secondly, under the stimulation of external incentives at different entrepreneurial stages, entrepreneurs allocate resources according to the three behavioral orientations (first action orientation, imitation orientation, strategy orientation). Thirdly, different processing methods such as resource utilization, resource integration and resource innovation are formed, which eventually lead to different performance results. (2) In the learning period, entrepreneurs choose the first action orientation to make use of human resources and other basic resources; in the creation period, entrepreneurs choose the first action orientation and imitation orientation, and then integrate and innovate the resources, so as to solve the problem of short-term entrepreneurial resource limitation and quickly adapt to the development; in the development period, entrepreneurs choose the strategic orientation to integrate and innovate the resources from a long-term perspective. (3) The bricolage process of clonal competition spin-out has poor performance, that is, excessive use of parent resources is not conducive to the growth of start-ups. Based on the above findings, we can get the following enlightenment: (1) Testing resources boldly is the key to start bricolage. (2) Entrepreneurs can examine their internal and external resources in an all-round and multi-dimensional way, and then readjust the resource structure, so as to expand the “knowledge set, cognitive set”, and prepare for resource bricolage. (3) Entrepreneurs should re-check the resources according to the purpose to improve the efficiency. The future development directions include: (1) Entrepreneurial bricolage emphasizes the subjective construction of entrepreneurs, so the research on cognitive theory can provide a deeper insight into the relationship between entrepreneurial bricolage and traditional strategies. (2) As a prominent feature of spin-out entrepreneurship, parent network relationship embeddedness can be used to analyze the bricolage effect in the future. The main contributions of this study are as follows: This study constructs a theoretical model of spin-out entrepreneurship bricolage process, puts forward the source and composition of resources, as well as three kinds of behavior orientations. It describes the specific behavior and results of spin-out entrepreneurship bricolage in different stages, reveals the process mechanism of spin-out entrepreneurship bricolage, which is helpful to uncover the black box of spin-out entrepreneurship.

Key words: spin-out entrepreneurship; entrepreneurial bricolage; process study

(责任编辑:王雅丽)