

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20251209.103

裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理研究

王 娜¹, 李志刚¹, 龙玉洁¹, 刘 金²

(1. 中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266100; 2. 山东青年政治学院 职业教育学院, 山东 济南 250103)

摘要: 不同于传统服务企业以单一主体推进数智化转型, 创业孵化平台由于“共性”孵化体系与在孵企业“个性”需求的服务矛盾, 面临服务供需双方协同转型的挑战, 这导致创业孵化平台服务数智化转型亟需大量资源支撑。裂变型创业孵化平台依托从母体企业继承的资源, 精准抓住数智机会, 搅动母体持续的数智赋能, 并同步推动在孵企业的数智转型, 实现“平台—在孵企业”协同的服务数智化。关于这一现象背后的演化机理, 现有理论研究尚未充分阐述。本研究选取海创汇及其裂变母体企业海尔、代表性在孵企业作为嵌入式案例研究对象, 以机会-资源一体化理论为视角, 聚焦于裂变型创业孵化平台, 基于“矛盾困境—机会-资源一体化行动—服务转型结果”的逻辑框架, 构建出服务资料数据化、服务流程数字化、服务决策智能化三个阶段的服务数智化转型机理模型。本研究对揭示裂变型创业孵化平台服务数智化转型及其母体企业对转型的赋能作用具有理论和实践启发。

关键词: 母体赋能; 裂变型创业孵化平台; 服务数智化转型; 机会-资源一体化; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2026)01-0094-21

一、引言

创业孵化平台是由企业主导、通过平台连接并助力创业者与消费者, 促进彼此之间的价值共创, 既有平台双边市场属性, 又有创业孵化属性的新型商业孵化器(周文辉和孙杰, 2020)。创业孵化平台作为培育科技型企业与新兴产业的重要载体, 其孵化服务质量直接关乎创新型中小企业的成长与整体产业生态的竞争力水平(Proksch等, 2024)。平台的服务对象是资源约束强、抗风险能力弱的初创企业, 其孵化服务需求多样化、个性化、高效化, 平台“共性”孵化的统

收稿日期: 2025-06-30

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(23&ZD053); 山东省自然科学基金面上项目(ZR202103030539); 2025年青岛市科技计划项目(25-1-4-zlyj-14-zhc); 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(202561083); 山东省自然科学基金青年项目(ZR2025QC1222); 山东省博士后创新项目(SDCX-RS-202500026)

作者简介: 王 娜(2000—), 女, 中国海洋大学管理学院博士研究生;

李志刚(1976—), 男, 中国海洋大学管理学院教授, 博士生导师(通信作者, lizhigang2003@126.com);

龙玉洁(1994—), 女, 中国海洋大学管理学院讲师;

刘 金(1998—), 女, 山东青年政治学院职业教育学院讲师。

一开发体系难以满足在孵企业的“个性”方案需求(魏江等,2023)。大数据、人工智能与云计算等数智技术的应用,能提升服务精准性、响应速度与资源配置效率(朱秀梅等,2022),从而助力创业孵化平台实现大规模个性化服务。因此,服务数智化转型已成为解决“平台共性服务—在孵企业个性需求”困境的有效途径(Kapoor和Agarwal,2017)。

服务数智化转型可阐释为企业通过使用数智技术来开发新服务或改善现有服务,以更好地满足用户需求,进而实现服务业务创造价值的过程(许晖等,2024)。当前,关于创业孵化平台的服务数智化转型的研究大多围绕服务提供方单一主体视角,部分聚焦平台自身数字化能力建设(周文辉和孙杰,2020),部分关注虚拟孵化赋能新企业数字化转型(马倩等,2024),但这些研究忽视了转型不仅要借助数智技术提升自身的运营效率与服务效能(Tang等,2021),更要引导在孵企业塑造数智化对接能力,实现服务供需的高效对接(Pauwels等,2016)。

事实上,服务数智化转型所需的资源与能力远超创业孵化平台自身承载范围。创业孵化平台的孵化属性决定了需撬动外部资源来孵化新企业成长(Proksch等,2024)。仅依靠自身力量,其服务数智化转型往往难以落地,也就难以突破“平台共性服务—在孵企业个性需求”困境。然而既有文献大多聚焦于平台如何整合内部资源、培育数字能力来实现转型(周文辉和孙杰,2020),却忽视了外部赋能的作用。在此背景下,裂变创业为填补上述理论与实践缺口提供了良好契机。裂变创业的本质是母体组织通过资源溢出与能力传递孕育新企业的过程(李志刚等,2020),这为裂变型创业孵化平台的数智化转型提供了独特的资源基础与赋能路径。

本研究将裂变型创业孵化平台界定为由母体企业裂变产生的创业孵化平台。该类平台自成立时起便与母体的资源网络和战略深度绑定,因此在数智化进程中能天然利用母体的基础设施与技术积累,有效规避“新进入缺陷”(Battisti和Brem,2021)。这一特性为平台数智化转型研究提供了独特的理论创新空间。政策层面,从2024年2月《科技企业孵化器数字孵化服务参考指南》团体标准发布,到2025年8月《国务院关于深入实施“人工智能+”行动的意见》中提出“将人工智能融入服务业的各个环节”,国家大力支持裂变型创业孵化平台服务数智化转型。实践层面,小米、海尔、韩都衣舍等大企业裂变产生的谷仓科技、海创汇、智汇蓝海等创业孵化平台积极响应政策,尝试借助人工智能构建智能孵化体系,并取得了一定成效。这些成功经验初步验证了裂变型创业孵化平台服务数智化转型的可行性,该转型如何实现值得深入探究。

本研究将核心研究问题提炼为“在母体赋能情境下,裂变型创业孵化平台如何通过机会-资源一体化实现服务数智化转型”,关键是揭示“裂变”这一独特情境下,平台如何充分利用数智时代的创业机会和从母体继承的资源,实现服务能力的数智化跃迁。而强调机会和资源互为补充的机会-资源一体化理论则为解读这一问题提供了一个契合的视角(葛宝山等,2015)。机会-资源一体化理论强调基于机会与资源相互作用的复杂动态价值创造和开发过程,有助于提升企业的动态能力、竞争优势和创业绩效等(高洋和叶丹,2017)。因此,机会-资源一体化理论能很好地融合数智化时代的创业机会和裂变新创企业与生俱来的资源禀赋。

有鉴于此,本研究采用嵌入式案例设计,选取海尔集团(以下简称“海尔”)与海创汇科技创业发展股份有限公司(以下简称“海创汇”)及其在孵企业作为案例样本。本研究基于机会-资源一体化理论,以裂变创业为核心视角,在“矛盾困境—机会-资源一体化行动—服务转型结果”的基本逻辑框架下,构建出包含服务资料数据化、服务流程数字化和服务决策智能化三个阶段的裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理模型。研究发现,对于在孵企业服务需求与平台服务现状的矛盾,裂变型创业孵化平台可依托从母体继承的初始资源并捕捉数智机会来应对,进而借助数智机会撬动母体更深层次的资源赋能。在母体资源持续赋能下实现平台服务数智化转型,同时带动在孵企业数智化,这一过程凸显了母体赋能对裂变型创业孵化平台服务转型的

推动作用。本研究相关结论为创业孵化平台研究、裂变创业研究、机会-资源一体化理论和服务数智化转型理论作出理论贡献,也为创业孵化平台服务数智化转型带来实践启发。

二、文献综述

(一)服务数智化转型与动态演化

服务管理与创新研究的关键在于解决服务供需之间的结构性失衡(Wei和Nguyen,2020)。矛盾主要体现在三个维度:其一,供给端同质化服务难以满足需求端个性化需求(Lehrer等,2018);其二,服务供给效率难以契合服务需求体验(Van Reeven和Pennings,2016);其三,服务资源的有限性难以匹配客户个性且动态的需求。数智技术为解决该矛盾发挥了关键作用:一方面,帮助服务供给方实时捕捉、精准解析用户偏好,缩短需求反馈回路,增强服务响应效率;另一方面,帮助服务供给方灵活调度内外部资源,优化服务流程与整体效能(Hennart,2019)。

在综述服务数智化转型之前,需明确本研究的核心概念。数字化转型是指组织利用数字技术对业务活动、流程等的根本性重塑(朱秀梅等,2022)。数智化转型是在此基础上强调通过人工智能、机器学习等智能技术实现数据驱动的自动化决策、预测分析,从数字化效率迈向智能化创造(Lehrer等,2018)。而服务数智化转型作为数智化在服务领域的应用,指企业利用数智技术开发新服务或改善现有服务,更好地满足用户需求的服务业务价值创造过程(许晖等,2024),其本质是通过数智技术实现对服务价值创造体系的系统性重塑(Paiola和Gebauer,2020),显著扩大价值创造的空间。服务数智化转型的意义在于:一是通过发起有针对性的服务创新与流程优化,提升服务质量、操作透明度和响应能力(Rust和Huang,2014);二是改变用户的价值感知与参与方式,推动服务向开放、智能和协同的方向演进,为企业开辟新的价值增长路径。实施服务数智化转型需以坚实的数智资源为基础,包括数据架构、算法支持、技术设施等。数智资源可增强供需互动、提升服务转型速率(Paschou等,2020),并改善规模适应性流程优化能力(Zorina和Dutton,2021)。因此,对于缺乏数智资源的新创企业来说,获取相关资源成为其服务数智化转型的重要任务。

服务数智化转型主要有两大路径,一是将数智技术融入服务创新过程。企业通过建立广泛的数智化联接,构建低成本、高效率的信息传递与服务协同机制,缓解信息不对称,同时构建集成化数据环境,提升数据规模与质量,破除“数据孤岛”,增强数据资源的整合与创新能力(Coreynen等,2020)。二是借助数智技术对服务创新过程进行赋能,具体包括三种方式(Wei和Nguyen,2020):(1)将数智功能嵌入原有服务,提升其性能、定制化水平与规模经济性(Paiola和Gebauer,2020);(2)通过建设数智基础设施,加强供需实时互动,依托平台数据动态调整服务策略,提升响应灵敏度与服务交付速度(李志刚等,2025b);(3)构建数智服务生态系统,以数智技术连接服务商、用户与第三方开发者,降低运营成本,拓展收益来源与价值创造空间(Wei和Nguyen,2020)。服务数智化转型的阶段划分,或基于服务转型划分为服务效率提升阶段、服务体验提质阶段、服务价值提升阶段(周文辉等,2024),或基于数智化转型划分为业务资源数据化、数据资源场景化、数据资源智能化(张志朋等,2023)。本研究融合以上两种划分方式,将服务数智化转型过程划分为服务资料数据化、服务流程数字化、服务决策智能化三个阶段。

综上,既有服务数智化转型研究包含了内涵、独特性、意义、资源基础与实现路径,清晰地指出数智技术能够精准洞察需求、优化资源配置和重塑价值创造模式,是解决服务供需结构性矛盾的关键。然而,当前研究仍存在不足。尽管部分研究开始关注数智技术化解服务供需矛盾的具体机制,但其视角大多集中于单一主体(服务提供方),多元主体(特别是服务提供方与服务对象)实现数智化跃迁的互动机制与演化路径仍是未被深入探索的“黑箱”。

(二)创业孵化平台的服务数智化转型

创业孵化平台是通过平台连接并赋能创业者与消费者,促进彼此之间的价值共创,兼具双边市场属性与创业孵化属性的新型商业孵化器(周文辉和孙杰,2020)。其服务涵盖平台向在孵企业提供金融、技术、市场等方面帮助,来推动其跨越“死亡陷阱”顺利成长的服务活动。创业孵化平台的服务对象是资源与能力不足的新创企业(魏江等,2023),因此其服务内容包括三重维度:一是资源对接与能力构建,帮助在孵企业获取关键资源并提升生存能力;二是网络构建与生态培育,搭建创业企业与供应商、客户、科研机构的连接网络,形成协同创新生态;三是创业经验传授,通过导师辅导、培训课程输出创业知识,降低试错成本(Proksch等,2024)。

创业孵化平台作为现代服务业的一种独特类型,其服务特性在于:一是多维资源的系统整合与动态匹配,能够识别、汇聚与重构政策、资本、技术等跨领域资源,形成面向创业企业的资源池,并进一步通过配置将资源转化为企业可用的竞争要素(刘龙均等,2025),因此平台致力于打造“共性”孵化体系;二是全周期服务的动态适配性,能伴随企业从初创、成长到成熟的不同阶段持续调整服务,覆盖项目筛选、辅导、资源对接乃至退出的全流程(Nafari等,2024),因此在孵企业的需求具有个性化特征;三是服务主体与服务对象间的共生共创关系,突破了传统服务中供需交易边界,通过相互依存、反馈循环,实现双向价值共生。平台依据企业需求优化服务,而在孵企业反哺平台资源与能力(Kapoor和Agarwal,2017),这与普通服务单向价值流动不同。由此可见,创业孵化平台的服务数智化转型,其核心逻辑并非简单提供标准化服务,而是通过持续互动与协同演进,实现平台“共性”孵化体系与在孵企业“个性”需求有效融合。

当前学术界关注到数智化技术对创业孵化平台转型的作用:一是平台自身的数字化能力构建,探讨了其如何实现数字化组织能力、数字化运营能力与数字化共创能力的协同演进,提升整体数字化动态能力(周文辉和孙杰,2020);二是平台赋能新创企业数字化转型的路径机制,深入剖析了平台赋能新创企业数字化转型的内在动因及作用机理(马倩等,2024)。在此基础上,初步提出了虚拟孵化等孵化数字化革新范式,推动孵化形态从线下实体向线上虚拟的跃迁(Nafari等,2024)。进一步分析发现,这些研究大多聚焦于平台如何整合内部资源、培育数字能力来推动转型(周文辉和孙杰,2020),虽然有助于理解平台自身能动性,却在一定程度上忽视了外部赋能因素的推动作用。在数智化时代,创业孵化平台转型挑战复杂多样,仅依靠内部资源与能力的整合往往难以全面应对(Nafari等,2024),因此需要引入外部赋能为平台的转型注入新动力。而母体赋能这一外部赋能方式,能够推动创业孵化平台的数智化转型,因此本研究聚焦于裂变型创业孵化平台,将其界定为母体企业通过裂变创业创立的创业孵化平台,探究其如何利用母体赋能优势来推动服务数智化转型。

综上,既有关于创业孵化平台服务数智化转型的研究,初步提出了“虚拟孵化”这种服务形式的改变(马倩等,2024),但尚未系统性探究数智技术改变服务价值创造的内在机制,从而回答平台“共性”孵化体系与在孵企业“个性”需求如何有效融合的问题(Tang等,2021)。值得注意的是,这些研究主要关注创业孵化平台自身的资源和能力对转型的影响(周文辉和孙杰,2020),忽视了外部赋能因素的推动作用。在这一背景下,裂变新创企业资源继承特性,为理解裂变型创业孵化平台如何借助母体赋能实现数智化转型提供了新的理论突破口。

(三)裂变创业与创业孵化平台

裂变创业可定义为从既有企业形成和诞生新创企业的过程,被认为是一种特殊的市场进入方式(Garvin,1983)。裂变创业活动可由企业或员工发起(Cirillo,2019),相比员工自发离职涌现出的裂变创业活动,企业主导实施的裂变创业更具有独特性,母体企业能够通过正式的隶属关系给予新创企业各类支持(Battisti和Brem,2021),这种支持涵盖资源注入、知识传递与合

法性背书等多个维度。

相较于一般新创企业,裂变新创企业凭借与母体企业之间天然的纽带关系,形成了“遗传”效应,即裂变创业往往伴随着人员、知识、财务等关键创业资源从母体企业向裂变新创企业的转移和流动,进而使新创企业在初始资源、行业经验、合法性、知识、社会资本等方面具备独特的优势(李志刚等,2024),因此被誉为“衔玉而生”(李志刚等,2025a)。因而,裂变新创企业的成活率较高(Agarwal等,2016),绩效表现也优于同类企业。由此可以得知,创业者的先前经验与母体企业的资源支持是推动裂变创业成功的关键。而资源能否实现高效传承与利用,很大程度上依赖于裂变企业的战略决策与资源整合能力。

值得注意的是,这些研究更多关注裂变新创企业生成阶段的资源继承问题,在此基础上初步探究了裂变新创企业成长阶段如何利用从母体继承的资源开展一系列活动,例如构建组织承诺(李志刚等,2024)、搭建商业生态系统(杜鑫等,2022)、打造数字平台生态系统(李志刚等,2025a)、塑造竞争优势(杨琛等,2025)等。但现有研究存在明显不足,裂变新创企业进入成长阶段后,仅仅依赖初始继承的资源往往难以满足持续发展需求,如何进一步挖掘和利用母体企业的新资源,并通过高效机制实现资源价值最大化,成为推动裂变新创企业成长壮大的关键问题,尚未得到深入探讨(戴维奇和贺锦江,2023)。

与此同时,既有研究虽然涉及科技型企业、数字平台(李志刚等,2025a)等多种类型的裂变新创企业,但对于创业孵化平台这一具有特殊性质的裂变新创企业类型却缺乏深入研究。裂变型创业孵化平台不仅具备裂变新创企业的基本特征,还承担着为在孵企业提供服务和支持的重要职能,具有自身与在孵企业的双重新创身份,该类平台深度嵌入母体战略,继承并利用了母体资源禀赋(杜鑫等,2022),通过平台化的商业模式,为外部创业企业提供系统性的孵化服务(魏江等,2023)。从服务视角来看,这种双重新创身份使得创业孵化平台在资源利用和转型发展方面具有独特性和复杂性,但现有研究尚未能在这一个层面展开深入剖析。

综上,既有研究对裂变型创业孵化平台这一裂变新创企业成长阶段的资源撬动需求与双重新创属性探讨不足,因此,裂变型创业孵化平台如何依托母体企业的数智资源,同步实现自身的数智化转型与在孵企业的服务共创,已成为亟待深入剖析的重要研究方向。在裂变型创业孵化平台服务数智化转型中,母体企业的资源赋能可以帮助在孵企业打破资源壁垒,实现跨领域资源整合,为数智化转型提供丰富的资源支持。因此,深入研究母体赋能下创业孵化平台服务数智化转型的演化机理,有助于填补现有研究的空白,推动相关理论的创新发展。

(四)机会-资源一体化理论

创业学之父Timmons和Spinelli(2004)在创业过程模型中指出,资源和机会是创业成功的核心要素。以往创业研究的机会和资源两条主线分别展开,发展出机会主导型创业和资源主导型创业两条研究脉络,前者重点关注企业如何识别和利用机会(Shepherd等,2022),后者重点关注对资源如何有效管理才能构建资源优势(Hertel等,2021),单一视角已经无法揭示机会、资源与创业的关系。为突破以单一要素为主导脉络的研究局限,以葛宝山等(2015)为代表的学者从系统论视角梳理机会和资源的关系,提出“机会-资源一体化”的概念,认为创业是由机会与资源二者的相互作用关系构成的,二者间的作用关系网络具备高度的复杂性和动态性(Han等,2022)。机会-资源一体化的本质是基于机会与资源相互作用的复杂且动态的价值创造和开发过程,有助于提升企业的动态能力、竞争优势和创业绩效等(高洋和叶丹,2017)。

对于机会-资源一体化的维度划分,高洋和叶丹(2017)将机会-资源一体化划分为四个子维度:机会识别与资源整合一体化、机会利用与资源整合一体化、机会识别与资源识别一体化、机会利用与资源识别一体化,前两者为“内成长”,后两者为“外成长”。马鸿佳等(2025)将机

会-资源一体化划分为机会发现-资源拼凑、机会创造-资源编排、机会共创-资源协奏三个子维度。机会-资源一体化的机会、资源两个维度可以相互驱动:资源驱动型机会-资源一体化以资源优势为起点,深入挖掘潜在机会,通过合理配置整体资源来实现机会有效开发与利用(Buccieri等,2022);机会驱动型机会-资源一体化以识别机会为起点,依托现有资源整合与利用,对机会进行开发并不断获取新资源(郑秀恋等,2022)。这两种不同驱动力的机会-资源一体化本质上均是资源与机会的互动,其互动机制与相互衍生值得进一步探究。

现有关注机会-资源一体化的研究还处于起步阶段,主要包括:一是基于机会-资源一体化的创业过程、类型划分、能力塑造(高洋和叶丹,2017);二是机会-资源一体化对企业绩效、价值创造等的影响(高洋等,2019)。在数智化转型领域,相关研究初步探索了机会-资源一体化对中小制造业企业数字化转型的影响(马鸿佳等,2025),但尚未涉及创业孵化平台的服务数智化转型。外部数智机会和母体企业数智资源是裂变型创业孵化平台服务数智化转型不可或缺的前提条件(李志刚等,2025b),从机会或资源单个视角研究不足以对此现象的背后逻辑进行解释,因此机会-资源一体化理论适宜于解读裂变型创业孵化平台如何借力裂变母体赋能实现服务数智化转型的问题。

综上,本文的研究框架如图1所示。裂变型创业孵化平台的服务数智化转型,始于不同阶段在孵企业服务需求与平台服务体系现状的矛盾。平台以既有资源主动识别并捕捉外部技术机会,以撬动母体投入战略性资源实现赋能;在母体赋能下,平台成功实现服务数智化升级,最终通过在孵企业的对接与应用,完成服务模式的优化与跃迁。该过程以创业孵化平台为核心,与服务对象在孵企业、赋能方母体企业分别形成服务互动关系和裂变互动关系,由创业孵化平台与在孵企业的服务供需问题引出,实践于裂变型创业孵化平台与母体企业的机会-资源一体化行动,最后又落脚到创业孵化平台对在孵企业的服务转型,以解决此阶段的服务供需问题。

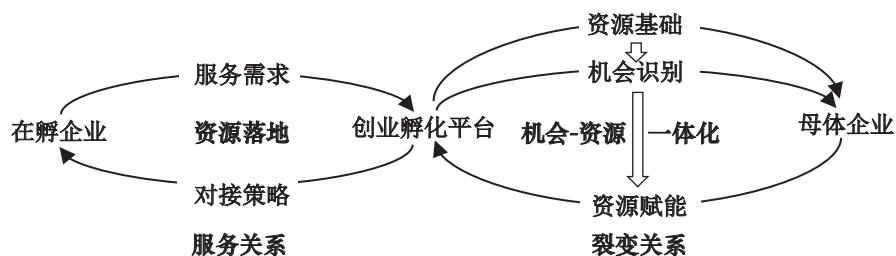


图1 理论研究框架

三、研究设计

(一)方法选择

本研究将研究问题聚焦于“在母体赋能情境下,裂变型创业孵化平台如何通过机会-资源一体化实现服务数智化转型”,采用纵向嵌入式案例研究方法。主要原因在于:(1)该研究问题聚焦过程,属于“如何”(how)的范畴,而案例研究方法对于探索现象背后的“如何”问题非常有效(毛基业,2020);(2)本研究关注创业孵化平台服务数智化转型的不同阶段,而纵向单案例适合研究随着时间推移事物如何以及为何出现、发展、增长或终止的问题(Pucci等,2020),因此适合用来纵向分析裂变型创业孵化平台服务数智化转型的机理,构建合理的因果链条;(3)本研究选择了嵌入式案例研究,由于所关注的研究问题涉及母体企业对裂变型创业孵化平台的赋能,并且创业孵化平台与在孵企业协同数智化转型涉及多主体的相互影响,故将母体企业、裂变型创业孵化平台以及代表性在孵企业构成的案例组合作为研究对象。

(二) 样本选择

根据理论抽样原则(Eisenhardt, 1989), 鉴于案例素材的可获得性, 经过多轮筛选最终选取母体企业海尔、裂变新创企业海创汇及代表性在孵企业作为本研究的“海尔系”案例集, 嵌入式案例关系如图2所示。

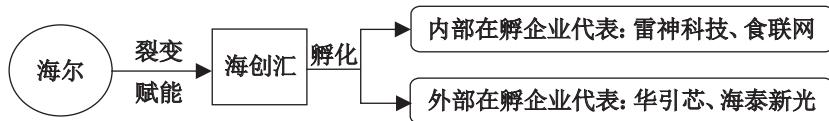


图2 嵌入式案例关系

本研究选择海尔-海创汇这组嵌入式案例主要有以下原因: 第一, 典型性。海尔作为制造业龙头企业, 其裂变型创业孵化平台海创汇于2024年9月发布创投智能体, 代表了裂变型创业孵化平台服务数智化转型的成功实践, 连续五年稳居《中国500最具品牌价值》创业孵化加速行业首位, 具有较强的典型性。第二, 独特性。海尔通过裂变创业构建海创汇, 并为海创汇服务数智化转型提供赋能, 案例对象与研究问题高度匹配。第三, 启发性。海创汇自2014年6月创立至今, 已积累了大量案例数据和原始素材, 可据此追踪裂变型创业孵化平台从源头开始的数智化转型发展历程。综上, 本研究通过剖析海创汇服务数智化转型机理, 能够为企业通过裂变型创业孵化平台服务数智化转型提供实践启发。

海创汇的服务数智化转型过程分为服务资料数据化、服务流程数字化、服务决策智能化三个阶段。该阶段命名是基于服务转型(周文辉等, 2024)和数智化转型(张志朋等, 2023)两种命名方式, 阶段时间节点的划分依据是创业孵化平台服务特征改变、数智化情境变迁和关键事件, 每个阶段均以典型事件作为起点: 服务资源数据化阶段的起点为2014年海创汇成立, 其自成立伊始就注重创业服务资源数据化, 为后续数智化发展筑牢根基; 服务流程数字化阶段的关键事件为, 2020年3月海创汇发起“武汉加速”线上融资沙龙, 率先将服务流程从线下迁移至线上, 以数字化手段重构服务链路, 实现服务流程可视化, 开启了服务流程数字化转型新篇章; 2023年8月海创汇与鲸准达成协议, 将鲸准旗下“鲸准·极速融资”产品纳入海创汇服务体系, 此次合作引入了先进的智能分析能力与数据挖掘技术, 为后续AI大模型的打造奠定了基础, 标志着服务决策智能化阶段的开始。海创汇的关键事件以及阶段划分如图3所示。



图3 海创汇的关键事件以及阶段划分

(三) 数据收集

本研究采用多种资料搜集方式以实现数据间的“三角验证”(Eisenhardt, 1989), 包括半结构化访谈、现场观察和二手资料等。研究团队从2020年3月到2025年9月对海尔、海创汇及其在孵企业进行持续跟踪和调研。一手资料主要来自对案例的母体企业高管和裂变新创企业创始人、高管的深度访谈, 除此之外, 还包括参与式体验观察以及通过微信、电话联络等方式获取的

资料。二手资料包括书籍著作、媒体采访、研究论文、公司网站、官方微信公众号、新闻报道等数据资料。本研究所收集到的资料信息如表1和表2所示。

表1 访谈信息表

企业类型	调研单位	受访者	访谈时长	整理文稿	访谈内容	案例编号
裂变企业 (裂变型 创业孵化 平台)	海创汇	母体企业 高管	3.1小时	2.9万字	海尔与海创汇的关系,创业平台战略,数智战略	FH
		总经理	5.5小时	5.6万字	海创汇发展历程,海尔对海创汇的赋能	FHh1
		战略总监	3.5小时	3.6万字	海创汇服务智能化演化历程,海创汇服务数智化的独特性	FHh2
		技术总监	3.1小时	3.3万字	海创汇如何利用母体数智技术,创投大模型的构建与迭代过程	FHh3
		运营总监	2.5小时	2.3万字	平台搭建中的挑战与解决方案数智化服务的落地、推广及在孵企业使用反馈	FHh4
		鲸准 高管	1.1小时	1.3万字	海创汇并购鲸准的流程,鲸准为海创汇提供的技术支撑,与阿里合作的细节	FJ
		内部 创业 企业 在孵 代表	雷神科技 创始人	3.6小时	3.7万字	创始人在海尔的工作经历、创业过程,海 创汇对在孵企业成长每个阶段的赋能,在 孵企业业务与海尔的关系,相较于外部创 业孵化的优势
企业 外部 创业 企业 代表	华引芯	高管	1.3小时	1.5万字	加入海创汇平台的过程,企业成长历程,	FA
		高管	1.2小时	1.2万字	海创汇对在孵企业成长每个阶段的赋能, 相较于内部创业孵化的优势	FB

表2 数据来源及内容概述

数据类型	数据来源	数据信息统计	案例编号
一手资料	半结构化访谈	针对海创汇开展13次内部调研,原始音频转录字数27万 余字,共计访谈12人次	FH、FHh1—4、FJ、 FHI、FHS、FA、FB
	观察和交流	参与式体验观察7次;电话以及移动端网络交流13次	C
	内部文件	内部员工培训资料、客户项目资料等	a
	企业官方信息	企业的官网、公众号、招股说明书、公司章程、年度报告	b
	新闻报道	主流媒体骨干报道、行业研究报告、高管团队公开演讲和 访谈资料	c
二手资料	书籍	《黑海战略》《第四次管理革命》《管理的要素:海尔人单合 一模式创新要览》等	d
	学术文献	中国知网、中国管理案例共享中心数据库等有关海创汇 的学术资料	e

(四)数据分析

基于Gioia等人(2013)的资料分析方式,本研究使用归纳式主题分析法,将原始材料进行逐层抽象编码,并归纳提炼,形成最终的理论主题。首先成立编码团队,团队成员被分为两组,分别独立开展收集数据资料与编码分析的工作,而编码结果的分析是由两组成员共同进行的。针对在编码归纳上有不同意见的条目,两组成员分别说明归纳理由,在讨论后形成一致意见并保留结果。为确保构念的准确性,就未能达成一致的构念,团队将通过电话、微信等渠道询问企业人员的观点,形成最终的结果。同时,为探究构念之间的关系,若仍旧未能达成一致意见,团队将通过电话、微信等渠道询问企业人员的观点,最终找到达成一致的解答。同时,为确保构念之间逻辑关系的合理性,团队成员不断将数据资料与理论进行对话,完善二者不匹配的对应关

系,并且进一步挖掘深层理论,直至构念之间的逻辑关系清晰明了。编码完成后,将返回给受访者,征求其意见与建议,通过团队和企业方的反复沟通来确保编码的准确性和合理性。团队成员对创业孵化平台服务数智化转型过程的重大节点与活动进行编码,以受访者的视角,提炼典型证据后初步归类形成一阶概念。同时,本研究力求主题呈现的证据多源,所有的证据均标注原始出处。在此基础上,基于理论视角将一阶概念抽象为二阶主题。例如,“核心业务需求洞察”“潜在服务需求挖掘”抽象为“痛点洞察服务需求”。最后,将全部二阶主题聚合为聚合构念,例如,“痛点洞察服务需求”“海量碎片信息处理”聚合为“痛点洞察服务需求与海量碎片信息的矛盾”,此阶段侧重于各环节间的关联度。所有的聚合构念及其相互关联共同构成本研究的理论模型,并在团队成员多次讨论及修改后得到最终的数据分析过程,如图4所示。数据分析最终得到72个数据例证、72个一阶概念、36个二阶主题和18个聚合构念。

四、案例分析

(一)服务资料数据化阶段(2014—2019年)

海创汇是由海尔集团通过裂变创业模式,内部孵化而成的裂变型创业孵化平台,于2014年5月正式成立。彼时,海尔正大力推广和实施“人人是创客”“人人都是CEO”等理念,并在战略上构建创业孵化平台。此时,海创汇面临着在孵企业痛点洞察服务需求与平台海量碎片信息的矛盾。为了克服以上矛盾,海创汇发挥裂变型创业孵化平台与母体企业的紧密联系优势,借助海尔在产业洞察、市场经验等方面的深厚积累,通过深度交流挖掘在孵企业核心业务需求与潜在服务需求。同时,依托海尔强大的技术研发能力,甄别信息来源,解决关联整合困境,并运用数据采集技术精准锚定客户信息资源。在母体IT基础设施和技术团队的支持下,平台完成了海量碎片信息的整合,实现了与服务对象的数据化对接,为精准孵化服务奠定了数据基础。服务资料数据化阶段的核心编码及证据举例如表3所示。

“痛点洞察服务需求与海量碎片信息的矛盾”可理解为在孵企业需要明确自身痛点,但平台信息分散、来源多样且真伪混杂,导致需求洞察与服务响应效率低下。一方面,平台通过与在孵企业深度交流沟通,帮助其识别不同阶段核心业务需求,并挖掘出潜在服务需求;另一方面,企业信息散落在商业计划书、对接会记录、导师咨询笔记等多个渠道,平台需要先甄别信息的可靠性,且常常面临供需双方虽同在平台却因数据缺乏关联而无法匹配的整合困境。

“客户信息资源锚定数据采集技术”是指平台基于对企业基础属性和业务特征的系统识别,发现数据采集技术可以解决服务矛盾。在了解一家在孵企业时,平台会关注其团队规模、成立时间、所属行业、融资阶段等基本信息和专利数、研发投入占比等业务特征,同时,对现有的数据技术进行初步筛选,并明确现阶段最需要的是将数据采集清楚,因此尝试用Web端与移动端表单、API接口与传统数据库等技术来解决痛点洞察服务需求与海量碎片信息的矛盾。

“信息数据化机会撬动母体基础IT设施资源”意味着母体裂变产生的创业孵化平台利用信息数据化的机会,借用或整合母体企业的基础IT设施资源,为在孵企业提供更加高效、便捷的服务。海创汇通过向海尔展示平台数据化可以为海尔构建面向未来创业生态的战略数据资产这一蓝图,获得了高层认可,从而撬动了母体海尔的IT设施资源;同时,借用海尔已有的数据库模板,临摹建立在孵企业数据库,提高了数据资源利用效率,将模块化工厂的MES系统植入海创汇,实现了小微团队生产数据的统一采集与管理,提升了生产效率。

“母体技术资源赋能下实现数据封装”描述了创业孵化平台利用母体企业在人才、渠道、数据库以及模块化系统等方面的资源积累,通过数据清洗标准化和数据建模标签化,将原始信息转化为结构化数据资产。海创汇利用海尔的资源,为在孵企业提供了强有力的支持。例如,海尔

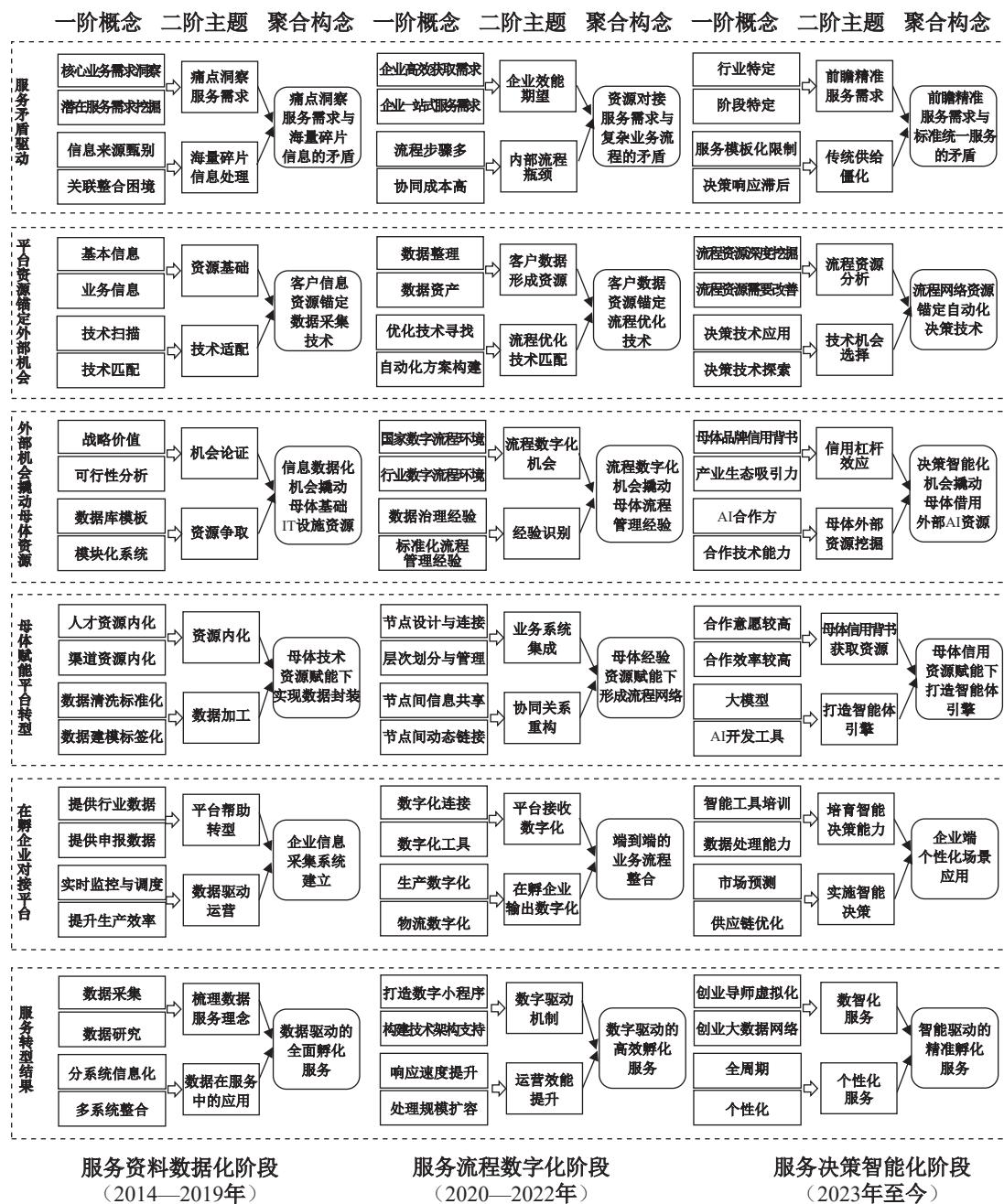


图4 数据结构

的工程师与海创汇对接,按需为企业精准匹配技术人才;通过海尔线下门店的信息化改造,悟空医疗等企业直接接入统一分销系统,拓宽了销售渠道。在此基础上,对采集到的企业数据进行去重、纠错、格式统一等操作,生成销售报表、用户画像,将客户信息转化为数据。

“企业信息采集系统建立”表现为创业孵化平台通过整合多个系统和业务流程,构建信息化运营管理平台。为了提升运营效率和管理水平,海创汇整合订单管理、进销存、采购、管理、社会化客户关系管理等系统。通过ERP系统,海创汇实现财务、供应链等关键业务流程的数据集中管理和共享;建立跨区域虚拟资源池,如技术专利库、供应链服务商库等,支持企业按需调

表3 服务资料数据化阶段核心编码及证据举例

证据举例(典型援引)	一阶概念	二阶主题	聚合构念
通过与在孵企业深度交流,才帮助其了解到自身在产品研发阶段对特定原材料性能指标、供应稳定性以及成本控制的需求。(FHh2)	核心业务 需求洞察	痛点洞察	痛点洞察
很多初创企业创始人会问有没有认识的靠谱的财务总监,这也反映了他们有这个需求。(FHh4)	潜在服务 需求挖掘	服务需求	服务需求
信息散落在商业计划书、对接会记录、导师咨询笔记中,先判断哪些信息是可靠的,哪些是需要核实的。(FHh3)	信息来源 甄别	海量碎片	与海量碎片 信息的矛盾
有时候供应商和需求方都在我们平台,但因为没有数据关联,之前一直没帮它们对接上,浪费了。(FHh4)	关联整合	信息处理	困境
团队规模、成立时间、行业、融资阶段,这些是一家企业的基本信息。(b) 对于科技型企业,我们会统计核心技术专利数、研发投入占比。(FHh4)	基本信息 业务信息	资源基础	客户信息
对市场上现有的数据技术进行初步筛选,看哪些适合我们。(FHh2)	技术扫描		资源锚定
通过筛选发现,现阶段最需要的是将数据采集清楚,因此尝试用这种技术来解决我们的问题。(FHh2)	技术匹配	技术适配	数据采集 技术
为海尔构建面向未来创业生态的战略数据资产,获得高层认可。(FHh1)	战略价值		
从技术实现难度、成本投入、预期收益等方面评估项目的可行性。(FHh4)	可行性 分析	机会论证	信息数据 化机会撬
借用海尔已有的数据库模板,仿照着建在孵企业数据库。(FHh2)	数据库 模板		动母体基 础IT设施
将模块化工厂的MES系统植入海创汇,实现小微团队生产数据统一采集与管理。(FHh1)	模块化 系统	资源争取	资源
将海尔内部3万名工程师信息接入海创汇系统,实现技术人才按需精准匹配。(FH)	人才资源 内化		
通过海尔线下门店信息化改造,悟空医疗等企业可直接接入统一分销系统,海创汇也可以用。(FHh1)	渠道资源 内化		母体技术 资源赋能
对采集到的在孵企业数据进行去重、纠错、格式统一等操作,如将不同格式的日期数据统一为标准格式。(FHh2)	数据清洗 标准化		下实现数 据封装
通过生成销售报表、用户画像等采集数据进行初步分析,帮助了解市场趋势和用户需求。(FA)	数据建模 标签化	数据加工	
为品览科技提供建筑行业数据,优化其绘图模型精度。(FH)	提供行业 数据	平台帮助	
通过专精特新企业数据库,为在孵企业提供资质认证、政策申报的标准信息化数据模板。(C)	提供申报 数据	转型	企业信息 采集系统
通过数据化手段实现生产、供应链、销售等环节的实时监控与智能调度。(FB)	实时监控 与调度	数据驱动	建立
美家量房依托海创汇平台数据,20天内完成产品迭代,硬件销售超万台。(FHh2)	提升生产 效率	运营	
建立跨区域的虚拟资源池,例如技术专利库、供应链服务商库,支持企业按需调用。(FHh2)	数据采集	梳理数据	
海创汇通过挖掘非上市公司信息、洞察创新发展趋势,为投资机构及投资人提供精准的大数据支持。(FB)	数据研究	服务理念	数据驱动 的全面孵 化服务
整合了订单管理系统、经销商采购系统、进销存系统、门店采购系统、门店管理系统、在线商城以及社会化客户关系管理等系统。(b)	分系统 信息化	数据	
通过ERP系统,海创汇能够整合财务、供应链等关键业务流程,提高运营效率。(FHh3)	多系统 整合	在服务中 的应用	

用;通过挖掘非上市公司信息、洞察创新发展趋势,为投资机构及投资人提供精准的大数据支持。

“数据驱动的全面孵化服务”意指基于数据资源池与数据分析能力,为在孵企业提供行业数据支持、政策申报模板、运营监控等全方位服务。为了提升在孵企业与平台对接的效率,海创

汇积极赋能在于企业的数据化转型。例如,为品览科技提供建筑行业数据,优化其绘图模型精度;通过专精特新企业数据库,为在孵企业提供资质认证、政策申报的标准化数据模板;此外,海创汇还通过数据化手段实现生产、供应链、销售等环节的实时监控与智能调度,提升在孵企业的生产效率。这些措施不仅帮助在孵企业解决了数据收集和管理难题,还推动了其数据化转型进程,实现了海创汇与在孵企业的有效对接和协同发展。

本阶段中,痛点洞察服务需求与海量碎片信息的矛盾是根源,逼迫着平台寻求解决方案。海创汇以其初始的客户信息资源为锚点,主动捕捉外部数据采集技术机会,并借此成功撬动了母体的IT设施与数据库等资源。最终,创业孵化平台在母体赋能下完成数据封装,并且对接在孵企业构建信息采集系统,推动了平台服务的全面化进程。这一转型结果标志着阶段矛盾的解决,其形成的数据资产更成了下一阶段转型的关键新资源。

(二)服务流程数字化阶段(2020—2022年)

2020年3月,海创汇发起“武汉加速”线上融资沙龙,依托母体在流程管理和跨部门协同方面的经验赋能,率先将服务流程迁移至线上,以数字化重构服务链路,实现服务流程可视化,助力产融精准对接,开启了服务流程数字化转型新篇章。而后,面对在孵企业资源对接服务需求与平台复杂业务流程的矛盾,海创汇再次借助母体海尔在数字化转型中的丰富经验和成熟技术体系,获得了流程优化、系统搭建等方面专业指导与技术支持。海创汇凭借这些数字化手段,不仅优化了自身内部业务流程,提高了服务效率,还推动了整个创业生态的数字化发展,为在孵企业营造了更高效便捷的创业环境。服务流程数字化阶段的核心编码及证据举例如表4所示。

“资源对接服务需求与复杂业务流程的矛盾”意为在孵企业期望快速获得服务与平台内部流程复杂低效之间的冲突。一方面在孵企业迫切希望资源对接请求能够得到快速响应和及时处理,并期待在一个统一平台上完成法律咨询、财务审计、融资对接等全方位服务;另一方面平台内部审批流程冗长,从申请提交到最终获得支持需要经历多个部门环节,且由于各部门信息系统不互通,同一客户信息需要在不同部门间重复提交和审核,这不仅显著延长了服务周期,还大大增加了运营成本和管理复杂度。

“客户数据资源锚定流程优化技术”揭示了平台将之前积累的企业信息数据进行分类整理,形成可重复使用的数据资产库,在此基础上积极寻找和应用自动化等优化技术,利用技术手段实现业务流程的自动化处理,最终实现资源的高效匹配。海创汇通过对历史企业数据的系统化整理,建立了包含企业画像、投资机构、专家资源等多个维度的数据资产库;同时技术团队调研了RPA、BPM、低代码平台等多种流程自动化技术,并针对投融资流程设计了RPA机器人自动完成初调并生成报告,大幅提升了业务流程的自动化水平。

“流程数字化机会撬动母体流程管理经验”可剖析为平台敏锐识别并利用外部大环境流程数字化趋势,成功争取母体在流程管理方面的经验与资源支持。随着国家发布多项政策促进数据资源开发利用和数据安全产业发展,海创汇获得良好的外部环境。同时,行业数字化服务深入发展,形成了多方合作的数字化开发与应用模式,为海创汇提供了产业生态合作机会。海创汇积极借鉴卡奥斯数据治理经验,建立统一的数据标准与质量监控体系,提升了在孵企业数据的质量。同时充分学习海尔成熟的“人单合一”管理模式和标准化业务流程,将业务流程划分为战略层、运营层和支持层三个层次,明确各层次的职责和接口,为流程数字化奠定基础。

“母体经验资源赋能下形成流程网络”的内涵为在母体经验支持下,通过节点设计与连接、层次划分与管理、节点间信息共享以及整体性能评估与优化,形成高效的业务流程网络。具体而言,海尔智慧家庭实验室对海创汇开放,使迈金智能等企业的产品可接入海尔全屋智能系统,实现了业务节点连接;通过建立统一的数据中台,实现跨部门数据实时共享和业务协同;同

表4 服务流程数字化阶段核心编码及证据举例

证据举例(典型援引)	一阶概念	二阶主题	聚合构念
都想自己的资源对接得到快速的响应,及时得到处理。(FH1)	企业高效 获取需求	企业效能 期望	资源对接 服务需求 与复杂业 务流程的 矛盾
希望在一个平台上就能完成法律咨询、财务审计、融资对接等所有服 务。(FA)	企业一站式 服务需求		
从提交申请到最终获得支持,需要经历多个部门的审批,耗时较长。 (FB)	流程步骤多	内部流程 瓶颈	
由于各部门信息不互通,同一客户信息需要在不同部门重复提交和 审核,大大增加了运营成本。(FHh4)	协同成本高		
将之前积累的企业信息形成的数据分类整理。(FHh3)	数据整理	客户数据	
将客户信息数据形成可重复使用的数据资产库。(FHh3)	数据资产	形成资源	客户数据
积极寻找和应用自动化等优化技术,为了实现资源的高效匹配和对 接。(FHh3)	优化技术 寻找	资源锚定 流程优化	资源锚定 流程优化
利用技术手段实现业务流程的自动化处理。(FHh2)	自动化方案 构建	技术匹配	技术
国家发布多项政策促进数据资源开发利用和数据安全产业发展,提 供了良好的外部环境,推动数字流程化。(FHh2)	国家数字 流程环境	流程数字 化机会	流程数字 化机会撬 动母体流 程管理经 验
推动行业数字化服务由广及深发展,形成多方合作的数字化开发与 应用模式,形成行业内流程数字化。(b)	行业数字 流程环境		
借鉴卡奥斯在数据治理方面的经验,建立统一的数据标准、数据质量 监控体系,提升在孵企业数据的质量。(FA)	数据治理 经验	经验识别	
海尔拥有成熟的人单合一管理模式和标准化业务流程,为流程数字 化提供了基础。(FH)	标准化流程 管理经验		
海尔智慧家庭实验室对海创汇开放,使迈金智能等企业产品可直接 接入海尔全屋智能系统。(FHh1)	节点设计与 连接	业务系统	
根据业务流程的不同环节进行了层次划分,并对每个层次实施了相 应的管理措施。(FHh4)	层次划分与 管理	集成	母体经验 资源赋能
建立统一的数据中台,实现各部门之间的数据实时共享和业务协同。 (FHh3)	节点间信息 共享	协同关系	下形成流 程网络
通过流程监控看板,实时展示各流程节点的运行状态和绩效指标。 (FHh2)	节点间动态 链接	重构	
即刻路演小程序,帮助在孵企业进行数字化展示和对接,促进了它们 与其他企业或机构的数字化连接。(FHh2)	数字化连接		
通过睿雅智能系统沉淀数据,优化产业营销场景,协助企业甄选目标 客户,开发配套产业链企业。例如,服务终端门店3万多家,日交易额 超3000万元。(FH1)	平台接收 数字化	端到端的 业务流程	
海尔生物医疗成功实现了从传统医疗器械制造商向物联网生物科技 综合解决方案服务商的转型。(FH)	数字化工具	整合	
科捷智能依托海尔的物流场景,实现了数字化、可视化等技术的落 地应用,实现整体配套解决方案的创新与转型。(FHh1)	生产数字化 物流数字化	输出 数字化	
海尔的技术团队可以提供技术架构支持,帮助海创汇升级老旧系统, 提升系统的兼容性和扩展性。(c)	打造数字 小程序	数字驱动	
2022年,海创汇以数字科技丰富共创生态,将平台上的路演项目数字 化,把路演视频和BP沉淀进即刻路演小程序,推出即刻路演这张创业 者的数字名片,立足国内面向全球创业者提供精准赋能。(FHs)	构建技术 架构支持	机制	数字驱动 的高效孵 化服务
实现了对在孵企业需求的快速响应和精准匹配,提高了服务效率和 客户满意度。(FHh1)	响应速度 提升	运营效能	
随着在孵企业数量的不断增加和业务需求的不断扩大,扩展服务器 资源,实现了处理规模的扩容。(FHh2)	处理规模 扩容	提升	

时利用流程监控看板实时展示各流程节点的运行状态和绩效指标,持续优化流程性能。

“端到端的业务流程整合”可解读为借助数字化连接工具,创业孵化平台与在孵企业实现服务业务流程的数字化贯通与协同。海创汇引入了即刻路演小程序等数字化工具,帮助在孵企业进行数字化展示和对接,促进了它们与其他企业或机构的数字化连接。此外,海创汇还通过睿雅智能系统沉淀数据,优化产业营销场景,并甄选目标客户,开发配套产业链企业,这提升了在孵企业的运营效率和市场竞争力。同时,海创汇还推动在孵企业的生产和物流数字化。例如,海尔生物医疗成功从传统医疗器械制造商转型为物联网生物科技综合解决方案服务商;科捷智能也依托海尔的物流场景应用了数字化、可视化技术,实现了整体配套解决方案创新。

“数字驱动的高效孵化服务”揭示了通过打造数字化工具和构建技术架构支持,实现创业孵化平台运营效能提升和数字驱动机制优化。2022年,海创汇进一步以数字科技丰富共创生态,将所有在平台上路演的项目进行数字化,把路演的视频和BP沉淀到即刻路演小程序中,推出了即刻路演这张创业者的“数字名片”。这些举措不仅丰富了创业孵化平台的功能和服务,还为在孵企业提供了更加便捷、高效的数字化服务。同时,随着在孵企业数量的不断增加和业务需求的不断扩大,海创汇扩展服务器资源,实现了处理规模的扩容,进一步提升了服务效能。

由前一阶段客户信息转换而来的数据资源成为本阶段关键的基础资源,本阶段中资源对接服务需求与复杂业务流程的矛盾是起点。平台为了解决该矛盾,以数据资源为基础,以流程优化为目的,在大环境中锚定了物联网等数字技术机会,并借此机会成功撬动了母体的流程管理经验这一隐性资源。在母体赋能下,创业孵化平台开展流程网络化重构行动,并对接在孵企业,实现端到端业务流程整合,推动平台对在孵企业的服务效率逐步提升。这一转型不仅解决了阶段矛盾,自动化的流程体系也为下一阶段的智能化实现提供了必要条件。

(三)服务决策智能化阶段(2023年至今)

2023年8月,海创汇并购鲸准旗下“鲸准·极速融资”板块,开始尝试利用生成式人工智能来推动自身数智化转型。2024年5月,海创汇旗下创投服务品牌鲸准与阿里云合作,率先发布了创投大模型“鲸准小鲸AI”。经过多轮的更迭,2024年9月,“海创汇大模型-专精特新创投智能体”正式上线,实现了创业导师AI化。在此过程中,海创汇作为裂变型创业孵化平台,充分借助母体海尔的品牌信用与生态吸引力,广泛对接并成功撬动了外部顶尖的技术合作伙伴与智能资源。海创汇从最初解决孵化平台追求效率与在孵企业追求特色之间的矛盾,到借助外部数智化机会,利用母体外部智能资源实现自身智能化转型,并赋能在孵企业智能决策,实现服务的数智化转型,为在孵企业提供了更加智能、精准、高效的创业服务,有力地推动了创业生态的繁荣发展。服务决策智能化阶段的核心编码及证据举例如表5所示。

“前瞻精准服务需求与标准统一服务的矛盾”可阐释为在孵企业对于服务的需求具有高度个性化和前瞻性,而标准统一的服务模式难以满足其特定需求的矛盾。具体而言,在孵企业有着行业特定和阶段特定的需求。具体而言,在孵企业需要根据自身所处行业获得特定的产业资源,以支持其业务发展,并且在不同发展阶段需要不同的服务支持,如初创期的资金、办公空间,成长期的技术升级、市场拓展,成熟期的上市辅导、并购支持等。然而,标准化的服务模板往往无法灵活适应多样化的需求,导致服务供给与需求不匹配,进而影响了在孵企业的成长和发展。

“流程网络资源锚定自动化决策技术”描述了平台深度挖掘业务流程中积累的数据资源,应用自动化决策技术提高业务流程效率。海创汇发现服务流程存在信息传递不畅、审批环节过多等问题,导致服务效率低下。为了解决这些问题,海创汇以既有的流程网络为基础资源,以自动化决策为目的,积极引入自动化决策技术,如人工智能和大数据分析,来辅助决策过程,同时对流程资源进行深度挖掘和改善,确保资源的高效利用和流程的顺畅运行。

表5 服务决策智能化阶段核心编码及证据举例

证据举例(典型援引)	一阶概念	二阶主题	聚合构念
根据所处行业,获得特定的产业资源,以支持其业务发展。(FHh1)	行业特定	前瞻精准	
在孵企业在不同阶段需要不同的支持,如初创期的资金、办公空间,成长期的技术升级、市场拓展,成熟期的上市辅导、并购支持。(FHh3)	阶段特定	服务需求	前瞻精准 服务需求
按照标准服务流程申请资源对接时,发现有些地方与自身业务特点不匹配。(FHI)	服务模板化限制	传统供给	与标准统一服务的矛盾
从提交申请到最终获得响应耗时数周,错过了项目推进的最佳时机。(FB)	决策响应	僵化	滞后
对最近服务在孵企业的流程进行反复推敲,查漏补缺。(FHh2)	流程资源 深度挖掘	流程资源	
服务流程中也存在信息传递不畅、审批环节过多等问题,导致服务效率低下。(FHh4)	流程资源 需要改善	分析	流程网络 资源锚定
人工智能技术协助自动化数据分析、BI仪表板开发等任务,进而帮助决策。(FB)	决策技术 应用	技术机会	自动化决策技术
云计算为企业提供弹性、可扩展的计算资源,支持海创汇处理海量在孵企业数据,为决策提供数据支撑。(e)	决策技术 探索	选择	
在对外推广和资源对接时,能够借助海尔的品牌优势,更容易获得合作伙伴的信任和支持。(FHh2)	母体品牌 信用背书	信用杠杆	决策智能化机会撬动母体借用外部AI资源
依托海尔的产业生态优势,吸引了众多上下游企业、投资机构等加入其创业生态系统。(FHh3)	产业生态 吸引力	效应	
海尔与百度、阿里、字节跳动等有AI方面的合作。(FHh3)	AI合作方		
这些企业的技术比我们内部的AI技术更有助于我们进行AI转型。(FHh3)	合作技术 能力	母体外部 资源挖掘	
有了母体海尔的背书,合作方也更愿意与我们合作。(FHh3)	合作意愿 较高	母体信用 背书获取	母体信用
在母体帮助之下,我们和AI合作方的效率也更高。(FHh2)	合作效率 较高	资源	资源赋能
5月28日,我们鲸准与阿里云联合,发布了创投大模型鲸准小鲸AI。(FJ)	大模型	打造智能	下打造智能体引擎
联合字节跳动云服务推动专精特新企业数智化升级,整合AI开发工具提升业务增长效能。(FHh2)	AI开发 工具	体引擎	
在孵企业在青岛、上海等地开展企业能力图谱与AI工具应用培训后梳理业务流程并应用数智工具提升管理效率。(FHh1)	智能工具 培训	培育智能	
利用AI技术实现数据的智能分类和敏感信息的自动识别,提升数据管理的自动化和智能化水平,降低人为错误和数据泄漏风险。(C)	数据处理 能力	决策能力	企业端个性化场景应用
通过海创汇的大数据分析平台,对市场趋势进行了精准预测,销售业绩显著提升。(FHI)	市场预测	实施智能	
利用海创汇提供的人工智能算法,对供应链进行了优化,提高了物流效率。(FH)	供应链 优化	决策	
2024年上线“海创汇大模型-专精特新创投智能体”,可以让更多的企业拥有随时随地在线的虚拟创业导师。(FB)	创业导师 虚拟化	数智化	
通过“鲸准·极速融资”等品牌化服务,链接106万+创业者、6万+投资人、200+高校及10万+服务机构,形成创业大数据网络。(FHh3)	创业大数 据网络	服务	智能驱动的精准孵化服务
大模型覆盖创业咨询、融资对接、资质认证等全生命周期服务。(d)	全周期	个性化	
大模型持续为中小企业提供全方位的个性化服务,虚拟导师平台让每个创业者都能够享受到大企业的开放资源。(FHs)	个性化	服务	

“决策智能化机会撬动母体借用外部AI资源”体现了创业孵化平台向母体企业论证决策智能化机会的可行性,从而借助母体信用来获取其外部的AI资源。海创汇在对外推广和资源对接时能够借助海尔的品牌优势获得合作伙伴信任,依托海尔的产业生态优势吸引众多上下游

企业加入创业生态系统；在此基础上，与百度、阿里、字节跳动等AI技术领先企业建立合作，利用其先进技术助力平台AI转型。

“母体信用资源赋能下打造智能体引擎”概括了裂变型创业孵化平台依托母体企业的信用背书，获取母体外部AI资源，为在孵企业提供先进的技术解决方案，从而提升其技术和市场竞争力。有了母体海尔的背书，合作方的合作意愿增强，合作效率也得以提高。在此基础上，海创汇还借助母体企业的外部资源，积极与数智技术企业合作，共同推动数智化升级。例如，海创汇联合火山引擎（字节跳动云服务）推动专精特新企业数智化升级，整合AI开发工具以提升业务增长效能。同时，海创汇旗下创投服务品牌鲸准与阿里云联合，率先发布了创投大模型“鲸准小鲸AI”，进一步推动了数智化转型的进程。

“企业端个性化场景应用”可解读为通过培训和技术赋能，帮助在孵企业应用智能工具提升决策能力，以实现与平台的智能化对接。海创汇开展了多项培训和指导活动。例如，在青岛、上海等地开展企业能力图谱与AI工具应用培训，帮助在孵企业梳理业务流程并应用数智工具提升管理效率；还利用AI技术实现数据的智能分类和敏感信息的自动识别，提升了在孵企业数据管理的自动化和智能化水平，降低了人为错误和数据泄漏风险。同时，海创汇的大数据分析平台和人工智能算法也为在孵企业提供了有力支持。通过海创汇的大数据分析平台，在孵企业可以对市场趋势进行精准预测，从而制定更加科学合理的市场策略；此外，利用海创汇提供的人工智能算法，在孵企业还可以对供应链进行优化，提高物流效率，降低运营成本。这些举措不仅提升了在孵企业的运营效率和市场竞争力，还为它们的智能决策提供了有力保障。

“智能驱动的精准孵化服务”意味着通过智能技术和大数据分析，为在孵企业提供精准、个性化的服务，以满足其不同发展阶段的需求。2024年，海创汇上线了“海创汇大模型-专精特新创投智能体”，通过人工智能技术为创业者提供虚拟创业导师服务，给予在孵企业全方位、个性化的指导和支持。同时，海创汇还通过“鲸准·极速融资”等品牌化服务，链接了大量创业者、投资人、高校和服务机构，形成创业大数据网络，为在孵企业提供了丰富的资源与融资支持。海创汇还提供了创业咨询、融资对接、资质认证等全生命周期服务，确保满足在孵企业的各阶段需求。最终，海创汇通过服务数智化转型，持续为中小企业提供全方位个性化服务，助力创业者共享大企业开放资源。

此前积累的流程网络成为新的基础资源，平台借助人工智能技术实现自动化决策，以解决前瞻精准服务需求与标准统一服务的矛盾。平台利用母体的信用资源作为新杠杆，撬动外部顶尖AI合作伙伴的技术资源，打造智能体引擎，最终实现智能驱动的精准孵化服务。

五、理论模型构建

结合已有理论和海尔-海创汇这组嵌入式案例的分析，按照“矛盾困境—机会-资源一体化行动—服务转型结果”的核心逻辑框架，最终本研究得出如图5所示的裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理模型。具体表现为：为了解决在孵企业服务需求与创业孵化平台服务现状的矛盾，裂变型创业孵化平台凭借其独特的裂变基因，以从母体继承的初始资源为基础识别并把握数智机会，向母体展现转型潜力，成功撬动更深层次的母体资源赋能。在母体持续且多维的资源赋能下，平台不仅实现了自身数智化转型，同时有效带动了在孵企业数智化进程，最终形成以数智技术全面提升服务质量的良性循环。这一过程具体展现为三个依次深化的演化阶段：服务资料数据化—服务流程数字化—服务决策智能化，充分体现了裂变型创业孵化平台在母体赋能下实现服务数智化转型的具体机理。

在服务资料数据化阶段，创业孵化平台面临的核心矛盾是在孵企业洞察自我痛点的需求

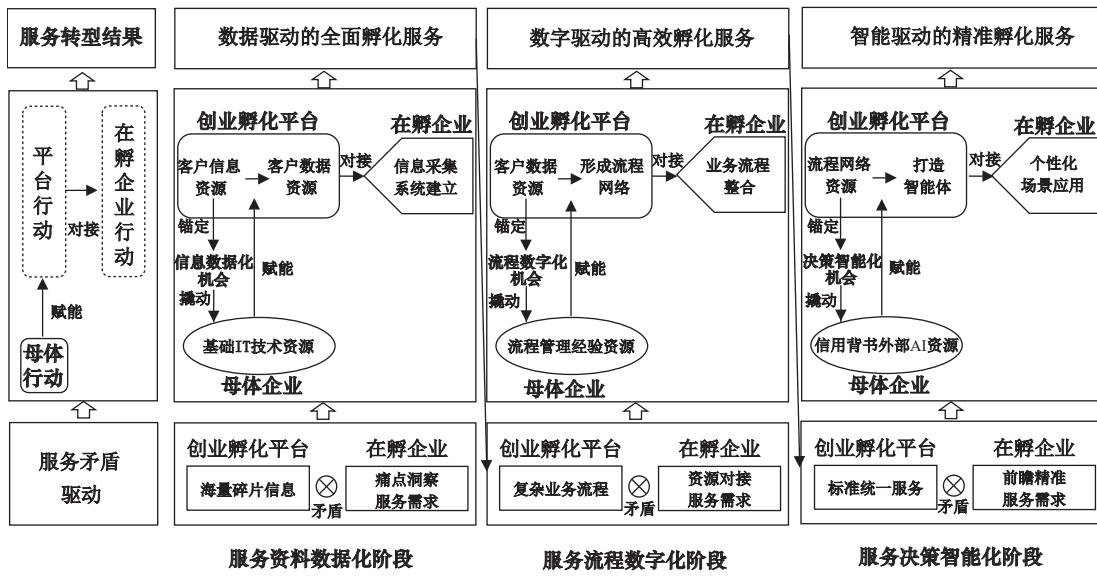


图 5 裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理模型

与平台海量信息碎片化现状。为解决这一矛盾,作为裂变新创企业的平台充分发挥资源继承的优势,以既有的客户信息为基础资源,精准锚定了外部数据采集技术这一数智化机会。为了获取抓住机会所需的资源,平台借助与母体的战略协同关系,主动向母体论证机会落地带来的巨大利益,成功撬动了母体的基础IT设施资源支持,包括云计算资源、数据库系统和技术团队。这种母体赋能不仅为平台提供了坚实的技术后盾,更让平台在数据采集与处理方面有了强大的资源依托。在母体技术赋能下,平台通过系统化的数据清洗、标准化和标签化处理,将分散无序的碎片信息转化为结构化、可分析的数据资产。而后,平台建立企业信息采集系统,带动在孵企业信息的数据化,并进行数据收集,实现了对在孵企业信息的自动化采集与集中管理,为数据驱动的全面孵化服务奠定了坚实基础,显著提升了服务的系统性和精准度。

进入服务流程数字化阶段,在孵企业多元资源需求与平台复杂业务流程之间的矛盾凸显。为解决这一矛盾,平台依托前期积累的客户数据资源,同时借助母体企业的行业洞察力和丰富经验,精准识别出物联网等数字技术的应用机遇,锚定了流程优化技术的机会。这一数字化机会所展现的战略价值,驱动母体企业主动输出了其成熟的管理模式与跨部门协同方法论。在母体经验资源的赋能下,平台突破部门壁垒,将离散的业务模块重构为协同化的流程网络,通过流程引擎和数据中台实现业务无缝衔接。在平台服务数字化的同时,在孵企业也随之完成数字化并实现了与平台的端到端业务流程整合。这一举措全面提升了服务响应效率和处理能力,实现了数字驱动的高效孵化服务模式,满足了在孵企业对资源对接的时效性要求。

在服务决策智能化阶段,在孵企业前瞻精准服务需求显现,这与创业孵化平台标准化服务供给现状存在矛盾。为解决这一矛盾,平台基于流程数字化阶段积累的实时行为数据,认识到自动化决策技术应用这一机会值得并且能够把握住。平台借助决策智能化机会,充分发挥母体企业的品牌信用和生态吸引力优势,有效撬动母体外部AI资源,成功引入阿里云、火山引擎等顶尖技术合作伙伴。在母体企业信用资源赋能下,平台吸引着外部优质技术资源帮助构建智能体引擎,具备实时感知企业需求和数据动态的能力。在平台服务智能化的同时,智能化的决策服务推动着在孵企业与平台实现智能化对接,最后实现在孵企业个性化场景应用的落地。智能驱动的精准孵化服务的实现,全面提升了平台孵化服务体验和孵化成功率。

六、贡献、启示与展望

(一)理论贡献

首先,本研究聚焦于服务主体与服务对象互动视角下裂变型创业孵化平台的服务数智化转型,突破了既有研究的单一主体视角局限,丰富了服务数智化转型的理论体系。既有服务数智化转型研究更多关注单一主体服务数智化转型(Paschou等,2020),却对服务主体在数智化转型过程中与服务对象的交互关注不足。创业孵化平台的服务对象是新创企业,新创企业需求个性多样,与平台“共性”孵化体系形成矛盾。因此,创业孵化平台转型不仅涉及平台的数智能力构建,更需协同推动在孵企业的数智化转型,呈现出双主体互动的特征(Kapoor和Agarwal,2017),因此本研究能够充实服务主体与服务对象互动视角下的服务数智化转型研究。既有研究对创业孵化平台数智化转型的探讨,或关注平台自身数字化能力构建(周文辉和孙杰,2020),或关注在孵企业数字化转型驱动(马倩等,2024)。然而,现有研究存在两方面局限性:一方面,虚拟孵化更多强调空间上从线下转为线上,但对人工智能等新一代数智技术在提升服务精准性、响应速度与资源匹配效率方面的作用机制尚未深入剖析(Tang等,2021),特别是数智技术如何解决平台共性孵化体系与在孵企业个性需求的融合问题;另一方面,既有研究大多聚焦于平台如何整合内部资源、培育数字能力来推动转型,在一定程度上忽视了外部赋能因素的推动作用。创业孵化平台仅依靠内部资源与能力往往难以实现服务数智化转型(Nafari等,2024),因此外部赋能因素成为推动平台数智化转型不可或缺的力量。本研究将“母体赋能”这一关键赋能因素纳入分析框架,深入剖析裂变型创业孵化平台服务数智化转型的机理,研究不仅揭示了数智技术对服务价值创造体系的重塑过程,更阐明了在母体赋能下,服务主体与服务对象在数智化跃迁过程中的动态互动与协同演化路径。这一研究弥补了既有研究在多元主体数智化转型互动机制和外部赋能作用机制方面的缺陷,拓展了服务业企业数智化转型的理论框架。

其次,本研究以裂变型创业孵化平台这一特殊裂变新创企业为研究对象,深入探究其服务数智化转型,将裂变创业研究从新创企业创建阶段继承母体资源延伸至成长阶段撬动母体新资源,拓展了资源视角下裂变创业研究的时间线。既有裂变创业研究多聚焦新创企业生成阶段的资源继承效应,强调母体资源(人员、知识、财务等)的继承如何帮助其克服“新进入缺陷”(Cirillo,2019),并初步探究了新创企业成长阶段如何持续利用母体资源(Battisti和Brem,2021)搭建商业生态系统(杜鑫等,2022)、构建组织承诺(李志刚等,2024)等,但未涉及裂变新创企业在成长过程中如何从母体动态获取适宜自身不同发展阶段的资源。除此之外,既有研究虽然涉及科技型企业、数字平台(李志刚等,2025a)等多种类型的裂变新创企业,但对兼具平台与在孵企业双重属性这一特点的裂变型创业孵化平台却缺乏深入研究。本研究以裂变型创业孵化平台为研究对象,揭示了其在数智化转型过程中如何借助数智资源,实现对在孵企业服务模式的升级。这一发现不仅呼应了Battisti和Brem(2021)所强调的母体持续赋能对新创企业成长的重要性,揭示了裂变新创企业成长阶段利用机会撬动母体资源的新路径,更将裂变创业研究与数智化转型场景深度结合,有助于更全面、深入地理解裂变创业过程中企业成长与资源利用的动态关系。进一步地,为母体企业与裂变新创企业间动态资源互动提供了新的依据和理论解释,为裂变创业理论注入了数智化时代的新内涵。

最后,本研究从裂变型创业孵化平台服务数智化转型情境出发,探究不同类型的机会-资源一体化之间的转化过程,不仅丰富了机会-资源一体化理论的适用情境与类型划分,还推动了该理论的动态研究。现有关于机会-资源一体化的研究多数聚焦于维度划分(高洋和叶丹,2017)、绩效影响机制、形成过程(马鸿佳等,2025)等的探讨,对不同类型之间的动态转换关注

不足。本研究在资源驱动型和机会驱动型机会-资源一体化(郑秀恋等,2022)的基础上,结合创业孵化平台所特有的母体赋能与服务数智化转型双重特性,探究了平台如何基于既有资源发现可利用的数智化技术机会,通过服务数智化转型来持续获取母体数智资源,深入探析了不同机会-资源一体化如何实现动态链接,揭示了“裂变特性→机会-资源一体化→服务数智化转型”这一路径中机会-资源一体化的关键纽带作用,并探究了机会-资源一体化对裂变型创业孵化平台服务数智化转型的推动作用,丰富了现有对机会-资源一体化的研究。

(二)实践启示

本研究得出的结论给创业孵化平台服务数智化转型带来启发。在数智技术迅猛发展的背景下,面对日益复杂的创业环境和多样化的在孵企业需求,如何借助数智技术实现孵化服务的精准化、智能化和平台化,已成为龙头企业提升孵化效能的重要任务。本研究的结果表明,裂变母体企业能够为创业孵化平台提供关键数智资源与战略赋能,助力数智化服务能力的跃迁。因此,源于裂变创业的孵化平台应主动依托母体企业的数智化基础设施、技术积累与生态资源,系统引入人工智能、大数据等先进技术,提升服务的响应速度、匹配精度与资源整合效率。同时,创业孵化平台应积极把握“人工智能+”等政策机会,将外部数智机会与内部资源继承有机结合,不仅推动自身服务流程与运营模式的智能化升级,还通过数智工具共享、数智能力培训和协同创新机制,引导在孵企业构建数智能力,实现平台与在孵企业之间的双向赋能与协同进化。最终,通过多层次、分阶段的数智化转型路径,创业孵化平台可逐步建成开放、智能、协同的数智化创业生态系统,全面提升产业创新生态的响应力和竞争力。

(三)研究局限性与未来展望

首先,实践中创业孵化平台服务数智化转型的赋能方式多种多样,本研究只选取了裂变母体企业赋能这种机制,未来研究或许可以通过扩大案例调研范围,探究其他赋能下创业孵化平台的服务数智化,并与本文的结论进行比较。其次,本研究基于理论抽样原则,选择围绕海尔-海创汇展开嵌入式研究,尽管具有独特的案例研究优势,但也无法完全避免因行业特殊性而产生的普适性方面的不足。未来可以扩展到其他行业,进行多案例研究,进一步验证或修正本研究得出的结论,丰富创业孵化平台服务数智化转型领域的研究。

主要参考文献

- [1]戴维奇,贺锦江. 基于战略创业的数字化转型过程研究——以卧龙集团为例[J]. *经济管理*, 2023, 45(8): 65-85.
- [2]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.
- [3]高洋,叶丹. 基于“机会-资源一体化”的创业成长方式研究[J]. *管理学报*, 2017, 14(10): 1426-1434.
- [4]葛宝山,高洋,蒋大可,等. 机会-资源一体化开发行为研究[J]. *科研管理*, 2015, 36(5): 99-108.
- [5]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]. *管理世界*, 2020, 36(11): 80-95.
- [6]李志刚,王娜,杜鑫,等. 裂变创业者组织承诺跨越双路径对比——基于社会交换理论的案例研究[J]. *管理学报*, 2024, 21(1): 10-22.
- [7]李志刚,王娜,张越,等. 裂变创业如何促进数字平台生态系统构建与治理?——基于海尔卡奥斯的案例研究[J]. *研究与发展管理*, 2025a, 37(2): 16-30.
- [8]李志刚,徐海卿,李志军. 大型国有港口企业数智化转型路径研究——以日照港为例[J]. *中国海洋大学学报(社会科学版)*, 2025b, (6): 43-56.
- [9]刘龙均,龙静,柳汝泓. 科技企业孵化器如何通过数字平台战略识别隐性创业机会:整合抑或重构?[J/OL]. 南开管理评论, <https://link.cnki.net/urlid/12.1288.F.20250819.1425.006>, 2025-08-19/2025-09-20.

- [10]马鸿佳, 林樾, 司伟婷. 机会-资源一体化对中小制造企业数字化转型的影响研究[J]. *科研管理*, 2025, 46(1): 73-82.
- [11]马倩, 杨德林, 邹济, 等. 虚拟孵化对创业企业数字化的使能机理: 组织学习视角的案例研究[J]. *管理世界*, 2024, 40(4): 158-175.
- [12]毛基业. 运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述[J]. *管理世界*, 2020, 36(3): 220-225.
- [13]魏江, 苏钟海, 路云飞, 等. 平台企业主导的创业生态系统研究: 回顾与展望[J]. *科学学研究*, 2023, 41(8): 1433-1441,1483.
- [14]许晖, 周琪, 庄伟芬, 等. 服务重塑: 数字化如何弥合服务鸿沟?——基于“互联网+”医疗健康的探索性案例研究[J]. *管理科学学报*, 2024, 27(7): 34-55.
- [15]杨琛, 纪雨欣, 李志刚. 裂变创业驱动隐形冠军竞争优势重构机理: 双童公司案例的探索性研究[J]. *现代财经(天津财经大学学报)*, 2025, 45(7): 94-109.
- [16]张志朋, 李思琦, 朱丽. 人力资源服务企业数字化转型中的组织协同管理与创新——资源编排视角的单案例纵向研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2023, 44(2): 143-164.
- [17]郑秀恋, 肖彬, 马鸿佳, 等. 机会-资源一体化对企业绩效的影响机制研究[J]. *管理学报*, 2022, 19(11): 1608-1616.
- [18]周文辉, 胡蓉, 杨筱卿. 基于边界跨越的制造企业服务数字化转型——三一重工案例研究[J]. *科学学研究*, 2024, 42(7): 1472-1481.
- [19]周文辉, 孙杰. 创业孵化平台数字化动态能力构建[J]. *科学学研究*, 2020, 38(11): 2040-2047, 2067.
- [20]朱秀梅, 林晓明, 王天东. 企业数字化转型战略与能力对产品服务系统的影响研究[J]. *外国经济与管理*, 2022, 44(4): 137-152.
- [21]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.
- [22]Battisti S, Brem A. Digital entrepreneurs in technology-based spinoffs: An analysis of hybrid value creation in retail public-private partnerships to tackle showrooming[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2021, 36(10): 1780-1792.
- [23]Buccieri D, Javalgi R G, Gross A. Examining the formation of entrepreneurial resources in emerging market international new ventures[J]. *Industrial Marketing Management*, 2022, 103: 1-12.
- [24]Cirillo B. External learning strategies and technological search output: Spinout strategy and corporate invention quality[J]. *Organization Science*, 2019, 30(2): 361-382.
- [25]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [26]Garvin D A. Spin-offs and the new firm formation process[J]. *California Management Review*, 1983, 25(2): 3-20.
- [27]Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology[J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [28]Han W, Luo Y, Huang Q H, et al. The role of opportunity feasibility beliefs and bribery on resource acquisition speed and new venture emergence[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 149: 518-527.
- [29]Hertel C, Binder J, Fauchart E. Getting more from many—A framework of community resourcefulness in new venture creation[J]. *Journal of Business Venturing*, 2021, 36(3): 106094.
- [30]Nafari J, Honig B, Siqueira A C O. Promoting academic social intrapreneurship: Developing an international virtual incubator and fostering social impact[J]. *Technovation*, 2024, 133: 103024.
- [31]Paiola M, Gebauer H. Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in B2B manufacturing firms[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 89: 245-264.
- [32]Paschou T, Rapaccini M, Adrodegari F, et al. Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 89: 278-292.
- [33]Proksch D, Rosin A F, Stubner S, et al. The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture[J]. *Journal of Small Business Management*, 2024, 62(1): 1-29.
- [34]Pucci T, Casprini E, Galati A, et al. The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 119: 364-376.

- [35] Shepherd D A, Sattari R, Patzelt H. A social model of opportunity development: Building and engaging communities of inquiry[J]. *Journal of Business Venturing*, 2022, 37(1): 106033.
- [36] Tang M F, Walsh G S, Li C W, et al. Exploring technology business incubators and their business incubation models: Case studies from China[J]. *The Journal of Technology Transfer*, 2021, 46(1): 90-116.
- [37] Timmons J A, Spinelli Jr S. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century[M]. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- [38] Wei Z Y, Nguyen Q T K. Chinese service multinationals: The degree of internationalization and performance[J]. *Management International Review*, 2020, 60(6): 869-908.
- [39] Zorina A, Dutton W H. Theorizing actor interactions shaping innovation in digital infrastructures: The case of residential internet development in Belarus[J]. *Organization Science*, 2021, 32(1): 156-180.

A Research on the Service Digital-Intelligence Transformation Mechanism of Spinoff Entrepreneurial Incubation Platforms

Wang Na¹, Li Zhigang¹, Long Yujie¹, Liu Jin²

(1. School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China; 2. Vocational Education College, Shandong Youth University of Political Science, Jinan 250103, China)

Abstract: Unlike traditional service enterprises that promote digital-intelligence transformation with a single entity, entrepreneurial incubation platforms face the challenge of collaborative transformation of service providers and demanders due to the contradiction between the “common” incubation system and the “individual” needs of incubated enterprises. This leads to an urgent need for a large amount of resource support for the service digital-intelligence transformation of entrepreneurial incubation platforms. Spinoff entrepreneurial incubation platforms rely on the resources inherited from the parent enterprise, accurately seize the opportunity of digital intelligence, leverage the continuous digital-intelligence empowerment of the parent enterprise, and synchronously promotes the digital-intelligence transformation of incubated enterprises, achieving the collaborative service digital intelligence of “platforms–incubated enterprises”. The evolutionary mechanism behind this phenomenon has not been fully elucidated in existing theoretical research. This paper selects Haichuanghui and its parent enterprise Haier, as well as representative incubated enterprises, as embedded case research objects. From the perspective of the opportunity-resource integration theory, it focuses on spinoff entrepreneurial incubation platforms. Based on the logical framework of “contradictory dilemma–opportunity-resource integration action–service transformation”, a service digital-intelligence transformation mechanism model is constructed for three stages: service data digitization, service process digitization, and service decision intelligence. This paper provides theoretical and practical inspiration for revealing the service digital-intelligence transformation of spinoff entrepreneurial incubation platforms and the enabling role of the parent enterprise in the transformation.

Key words: parent enterprise empowerment; spinoff entrepreneurial incubation platforms; service digital-intelligence transformation; opportunity-resource integration; case study

(责任编辑: 王舒宁)