

# 公司创业并购背景下的多元制度逻辑平衡研究

——基于制度拼凑的视角\*

□ 罗顺均 周翔

领域编辑推荐语:

“本文探讨了公司创业并购的过程中，母公司和被并购的创新团队之间的制度逻辑冲突问题。研究发现一定程度上回答了如何通过制度拼凑，平衡引导逻辑和自治逻辑之间的矛盾关系。”

——杜运周

**摘要:** 面对互联网、大数据、云计算和人工智能等前沿数字技术所带来的冲击，大量传统企业陷入了商业逻辑大幅度转变和核心能力快速丧失的困境之中。在这样的压力下，通过并购引入新兴业务部门来打破固化的思维惯性，可以为实现高效的公司创业奠定基础。然而，这种公司创业模式也会引起多重利益主体下的多元制度逻辑冲突问题。本文通过1家创业成功和1家创业失败的企业的对比案例研究，提炼出通过制度拼凑平衡多元制度逻辑冲突的公司创业模型，并归纳出母公司柔性制度拼凑的四个核心维度：战略导向的管控、柔性的制度和流程、适应性的文化、人性化的激励。本文基于母公司柔性制度拼凑这一变量的提炼和相关公司创业过程的梳理，揭示了其内在的维度特征以及整合多元制度逻辑的内在机理，较好地回答了“公司创业并购如何平衡多元制度逻辑冲突”的问题，同时也从提出柔性制度拼凑这一概念并细化其维度的角度，拓宽和丰富了公司创业理论和制度拼凑理论的情境和内涵。

**关键词:** 公司创业；并购；制度拼凑；制度逻辑

## 一、引言

在互联网、大数据、云计算和人工智能等前沿数字技术的催化下，数字经济正在

\* 本文受国家自然科学基金青年基金项目“瀑布模型视角下组织‘去学习’对公司创业的影响机制研究”(71702204)和“‘注意力稀缺’压力下的数字创业机制研究：基于信号理论的视角”(71902047)资助。

全球范围内迅速扩张。在淘宝、京东等互联网零售新贵的强势竞争之下，麦德龙、家乐福等众多传统线下商业巨头纷纷倒下，难逃退市或者被并购的命运。面对数字技术所带来的冲击，传统企业到底应该如何避免被淘汰的命运？据 IDC 调查数据显示，到 2018 年，全球 1000 强企业中的 67%、中国 1000 强企业中的 50% 都将把数字化转型作为企业的战略核心，企业必须积极拥抱即将到来的数字化时代，主动转型来获取持续发展的驱动力<sup>①</sup>。也就是说，虽然数字化对于大多数传统企业来说是一场“伤筋动骨”的挑战，但是在环境的压力下，通过并购快速实现数字化转型，对于这些企业而言已经是无法回避的严肃议题。

公司创业是解释企业应对环境变化冲击的重要理论工具，并且从影响因素、作用机理和绩效等方面为研究人员科学地描述企业转型的过程提供了丰富而全面的启示（Schmitt et al., 2018）。公司创业过程的研究一般认为，要应对快速变化的环境，企业必须选择非连续性的公司创业，即通过根本性的、开创性的资源配置模式来取代已有的资源配置方式（Dewald & Bowen, 2010; Volberda et al., 2001）。然而，急剧且非连续性的公司创业很难在一个稳定的组织内部产生，所以很多企业都是通过并购新的业务单元来实现公司创业的（Burgers & Covin, 2016）。不过，并购虽然能够帮助企业快速进入全新的领域，但是新的业务单元和母公司原有业务部门之间、新旧制度逻辑之间的冲突往往会为并购整合带来巨大的挑战（魏江和杨洋，

2018）。为了解决这一问题，制度拼凑（institutional bricolage）理论为我们提供了有价值的理论启示，它是指行为人创造性地整合不同制度元素（如制度逻辑）从而在多元制度逻辑的环境中凝聚共识，最终实现组织内部有效合作的过程（Christiansen & Lounsbury, 2013）。然而，我们对于同时管理多个制度逻辑所涉及的组织行为，以及多元制度逻辑之间如何实现平衡，仍然知之甚少（Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2013）。

本文通过 1 个正面案例和 1 个反面案例的对比案例研究，提炼出母公司柔性制度拼凑这一变量，同时结合相关的制度拼凑过程梳理，揭示了其内在的维度特征以及其平衡多元制度逻辑从而推动不同部门之间的共识凝聚，最终成功实现公司创业的内在机理，较好地回答了“公司创业并购的过程中如何平衡多元制度逻辑冲突”的问题，拓宽和丰富了公司创业理论的情境和内涵。

## 二、文献综述

### （一）公司创业并购背景下的整合困境

随着数字经济的到来，企业经营所受到地域、时间以及文化限制越来越模糊，这种全球化、全方位的市场环境在为企业带来众多新兴机遇的同时，也加剧了企业间的竞争强度（Jacobides et al., 2018）。日趋激烈的竞争、快速迭代的产品生命周期以及越来越快的技术革命使企业适应环境

<sup>①</sup> 资料来源：《传统企业数字化转型：不是选择题，而是一道生存题》，搜狐网，[http://www.sohu.com/a/241491118\\_403257](http://www.sohu.com/a/241491118_403257)，2018 年 7 月 16 日。

的难度日渐增强。企业如何回应来自环境变化的挑战从而保障生存以及可持续发展呢?

现有研究认为企业适应环境变化的关键是积极开发既有的竞争优势并构建全新的核心能力 (Helfat & Peteraf, 2003)。战略理论将这种适应性过程描述为公司创业, 他们将其广义地定义为企业通过修改或替换其核心能力以确保长期绩效来打破惯性的机制 (Agarwal & Helfat, 2009; Lechner & Floyd, 2012)。然而, 急剧且非连续性的公司创业很难在一个稳定的组织内部产生, 所以很多企业都是通过并购新的业务单元来实现公司创业的 (Burgers & Covin, 2016)。不过, 并购虽然能够帮助企业快速进入全新的领域, 但是新的业务单元和原有业务部门之间、新旧制度逻辑之间的冲突往往会为并购整合带来挑战。

现有的公司创业文献大部分都从基于内生性的公司创业活动展开探讨, 并关注高管的引导逻辑和一线员工的自治逻辑之间的矛盾问题 (Burgers & Covin, 2016), 并且这两种逻辑都分别从各自的视角出发为公司创业提供了必要的启示 (Schmitt et al., 2018), 但是这些文献对于通过并购来实现公司创业过程中的制度逻辑冲突问题关注较少, 难以为相关的管理实践提供有效的启示。

## (二) 制度拼凑与多元制度逻辑下的共识凝聚

拼凑 (bricolage) 是指行为人在有限的环境约束下, 充分利用手头上一切可以利用的资源来实现特定目标的过程 (Baker et al., 2003)。目前, 拼凑理论被广泛应用于三个主要的领域 (Christiansen & Lounsbury, 2013): 即兴和意会

(Weick, 1998)、创业 (Baker & Nelson, 2005) 和组织身份建构 (Duymedjian & Ruling, 2010)。

21世纪以来, 关于制度逻辑和复杂性的研究快速增长 (Christiansen & Lounsbury, 2013)。制度逻辑的视角关注组织在复杂制度的条件下, 暴露于多种制度逻辑的压力时, 如何平衡这些冲突的制度逻辑的问题 (Ocasio, 2011; 程宣梅等, 2018; 杜运周和尤树洋, 2013; 李宏贵等, 2018)。因此, 制度逻辑的相关研究与制度理论所关注的稳定性和同构性 (李新春等, 2016) 不同, 该理论视角更为关注同一组织内部不同制度逻辑之间的动态平衡。进一步地, 还会结合情境因素和更广泛的制度压力来解释组织结构的演进 (Thornton & Ocasio, 1999)。

制度逻辑的视角为理解制度对组织的影响提供了理论和方法, 这些影响源于社会层面的制度秩序, 这些制度秩序塑造了组织和个人的行为和相互作用 (Thornton et al., 2005; 杨俊和牛梦茜, 2019; 尤树洋等, 2015)。这一视角的早期研究集中在逻辑学的转变及其后果上 (Thornton & Ocasio, 1999)。后来, 随着人们的注意力转移到理解组织如何适应更多元化的制度环境, 学者们逐渐开始关注多元制度逻辑之间的相互作用和在实际中的混合问题 (Christiansen & Lounsbury, 2013)。例如, Glynn 和 Lounsbury (2005) 研究了亚特兰大交响乐团在面对日益增长的资源约束和音乐家罢工时, 如何将传统的审美逻辑与市场逻辑相结合, 从而提高出勤率。Reay 和 Hinings (2009) 研究了逻辑的多样性是如何保持的, 并提出通过字段级参与者之间的协作关系来管理逻辑之间的交互。Battilana 和 Dorado (2010) 探讨了小额信贷组织

如何将发展和银行逻辑以一种在逻辑之间建立平衡的方式结合起来。Christiansen 和 Lounsbury (2013) 则通过制度拼凑解释了同一个企业内部商业部门和社会责任部门之间不同逻辑的共生问题,证明了制度拼凑通过身份建构解决差异化制度逻辑冲突的有效性。

然而,我们对于管理多个制度逻辑所涉及的组织行为,以及多元制度逻辑之间如何实现平衡,仍然知之甚少 (Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2013)。因此,我们需要全新的制度拼凑过程来对此予以解释。

### (三) 研究框架

现有文献对公司创业并购背景下的制度逻辑平衡问题提供了一定的理论基础和研究启示。这些文献指出,新的业务部门和企业原有高管团队之间的制度逻辑差异会对公司创业的绩效产生负面的影响。本文希望通过案例研究,探索在公司创业并购的过程中,企业如何通过制度拼凑来实现多元制度逻辑之间的平衡这一复杂的目标。本文理论框架如图 1 所示。

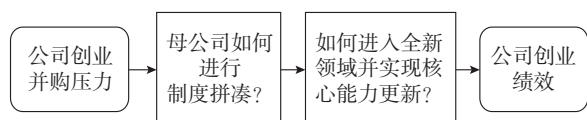


图 1 公司创业并购的多元制度逻辑平衡分析框架

## 三、研究设计

### (一) 案例选择

在改革开放的 40 年中,商业运营和生产制造是中国起步最早、发展最快的两个行业。伴随着互联网崛起和制造业升级,面临企业创业压力最大的也是这两个行业。因此我们将研究

对象限定在这两个行业。此外,考虑到中国企业创业跨越了中国改革开放 40 年,同时为了保证可以观察到创业效果,我们对创业发生时间进行限定。据此我们设定了案例选择的标准:①从属行业:商业运营和生产制造行业。②经营惯性:自企业创立到研究窗口期,企业经营时间不少于 10 年,资产估值 1 亿元以上,员工超过 50 人,在各自细分行业形成了较为规范和成熟的经营模式。③面临困境:首先,企业既有的商业逻辑由于互联网的出现而被颠覆,例如海印的发家缘于人们对线下商场的热情,但是网购出现之后改变了人们的消费习惯,线下商场人流量剧减;其次,企业的核心能力由于新兴竞争对手的出现而快速衰减。④企业创业时间:自企业启动公司创业到研究窗口期不少于 2 年,且已经体现出一定的创业效果,例如新企业单元团队稳定性、营收增长情况。基于这些标准并结合跨案例复制的原则,本文从众多可以选择的案例中选择了两个案例作为研究对象(见表 1)。

### (二) 数据收集

为了保证数据可靠性,本文采取三角测量方法,选择多种方式、多种渠道来获取信息 (Eisenhardt, 1989)。其一,通过公开渠道获取二手数据,包括:①发表过的针对此案例的主要文章,主要在各大门户网站或 CNKI 网站上检索以案例研究为关键词的文章;②直接从案例企业获得的涉及此类并购的文字材料,包括主管撰写的书籍和文章,他们发表的演讲、企业内部刊物、年度报告等文件;③外界观察家出版的有关该案例的书籍;④商学院案例。

表1 案例信息

序号	案例类型	案例名称	从属行业	成立时间	创业时间	创业简介
1	成功	南洋电缆并购天融信进入信息安全领域	生产制造	1985年	2年	南洋深耕电线电缆研发和制造领域，目前公司已经发展成为中国华南地区规模最大的电线电缆制造企业。根据财报显示，南洋电缆在2009~2016年，营业利润从186亿元逐年下滑至79亿元，行业天花板逐步显现。为了扭转颓势，南洋电缆于2016年4月以57亿元人民币作价，整体收购北京天融信100%股份，正式进入手机信息安全领域。2017年底，广东南洋电缆集团有限公司名称变更为南洋天融信科技集团股份有限公司，该年营业利润从2016年的79亿元提升到481亿元，增长率超过600%，并且在此后持续增长，公司基本实现先进制造和信息技术双主业驱动转变
2	失败	海印通过并购红太阳进入文化演艺领域	商业运营	1990年	3年	海印是华南地区知名的商业运营企业，先后创立了海印电器城、布艺布料总汇和海印广场等。海印集团在2010年左右到达顶峰，随后商业地产业务受到互联网的剧烈冲击，业绩逐年下滑。根据公司年报，在2012~2014年，净利润从42亿元下滑至10亿元，基于传统“选址”的业务发展策略失灵。为了止住颓势，海印股份积极布局“线上+线下”的O2O新型业态，建立了以“体验式、互动式”为代表的现代化新型商业战略。为此，海印于2015年5月通过参与湖南红太阳演艺第三次增资扩股获得该公司38.30%股权，这标志着在公司通过外延并购拓展文娱演艺领域迈出实质的一步。2017年11月，海印公布将海印股份持有的红太阳100%股权转让给控股股东海印集团，标志着海印力图通过跨产业并购红太阳实现公司创业活动以失败告终

其二，通过深度访谈和调查获取一手资料。我们采取两种途径：一种是实地考察，采取半结构访谈方式对熟悉创业过程的企业高管、相关技术人员进行多次正式或非正式的访谈，这项工作主要了解和确认企业面临的创业压力、创业思路和制度逻辑因素。另一种是访谈企业公司创业并购及其新业务单元的高管和核心骨干，重点关注企业对新业务单元的战略管控，

包括对战略方向、企业文化的影响，还要重点关注企业对新业务单元惯例植入的策略，包括组织架构、组织激励、组织流程等方面。我们希望通过一个覆盖广泛的访谈策略，了解和掌握更加全面的信息。而且，在具体访谈过程中，保证在访谈后的12小时内对访谈记录进行整理和分析，以确保对资料理解的深度。访谈的具体情况如表2所示。

表2 案例信息访谈数据来源

序号	案例名称	访谈对象和时间
1	南洋电缆并购天融信进入信息安全领域	访谈南洋董事长、董事长助理各1次，访谈并购副总裁2次，访谈天融信总经理和行政总监1次，赴天融信实地考察1天
2	海印通过并购红太阳进入文化演艺领域	访谈海印董事长、董事长助理各1次，访谈海印派驻副总经理2次，访谈红太阳总经理和行政总监1次，赴红太阳演艺实地考察2天，长沙和郴州各1天

### (三) 数据分析

在案例研究数据分析中,学者 Yin (2014) 指出存在两种多案例研究逻辑,即逐项复制和差异复制,前者关注可能导致预期结果的特定因素及其组合,后者关注肯定不会导致预期结果的特定因素及其组合。在本文研究中,首先研究团队选择最熟悉的创业成功单案例(南洋电缆并购天融信),来编码分析制度拼凑构成机理及其对公司创业并购影响机制的理论框架。其次,我们根据逐项复制原则,以南洋电缆单案例理论框架来挖掘出制度拼凑视角下公司创业并购的多元制度逻辑平衡过程中的关键要素及其相互关系(见图1)。最后,本文依据差异复制原则,对创业失败企业案例进行编码分析,旨在挖掘与成功案例相冲突的要素及其关系,从而从反面识别出主导拼凑的重要构成机理及其对公司创业并购的关键影响机制(吴先明和苏志文,2014)。本文希望通过以上三个步骤对研究结果进行修正,并最终达到理论饱和效果。基于此,本文首先对南洋电缆并购天融信进行单案例分析,随后进行公司创业并购成功和失败的多案例分析,最后得到本文研究理论模型。

#### 1. 南洋电缆并购天融信的单案例研究

##### (1) 开放性编码。

开放性编码是指将资料分解、检查、比较、构念化和范畴化的过程(Corbin & Strauss, 2014),基于开放式编码的一般程序,我们对南洋电缆并购天融信的单案例进行开放式编码。第一步,“贴标签”,标记资料中一些可以表达与制度拼凑、公司创业并购相关的词语,并进行简化和初步提炼(编码前缀为a),建立了99

个自由节点;第二步,“构念化”,将属于同一现象的自由节点归在同一树节点之下(编码前缀为A),并发展完整的概念定义这一树节点,获得57个节点;第三步,“范畴化”,把看似与同一现象相关的树节点聚合成一类形成新的树节点(编码前缀为AA),新建43个树节点,原来的树节点变成二级树节点。经过这一过程,最终得到描述南洋并购天融信案例中涉及柔性制度拼凑、凝聚转型共识的99个标签、57个构念和43个范畴。

##### (2) 主轴编码。

主轴编码可以用“条件—行动/策略—结果”的范式模型将主范畴与副范畴连接在一起(吴先明和苏志文,2014;周江华等,2012)。其中“条件”是指特定现象发生的情景,“行动/策略”是指针对该情景所采取的管理、处理及执行的策略,“结果”是指行为或执行策略的结果,而且某一“行动/策略”有可能是另一个“行动/策略”发生的“条件”。例如,开放式编码形成的“良好的学习习惯”、“强烈的危机意识”、“业务导向的知识结构”、“参加知名高校的EDP等培训”、“邀请行业专家给公司高层进行培训”以及“对行业内外保持敏锐性洞察能力”等初始范畴,可以在这一范式模型下整合为一条“轴线”:南洋的文化是一种具有强烈的危机意识的文化,在这种文化的推动下,员工普遍有良好的学习习惯,他们通过积极参加知名高校EDP等培训和邀请行业专家进行培训,逐步形成了对行业内外敏锐洞察能力。因此,这几个范畴可以被重新整合纳入一个主范畴——“适应性的文化”。再如通过整合“清晰认识到自身的局限”“在董事会层面指导

企业发展”“避免干预业务层面的工作”“尊重既有的工作方式及文化”等初始范畴得到主范畴“理性务实个性”。与此同时，特定副范畴中的结果又是其他副范畴的条件，例如主范畴“高效的学习能力”的结果“保持敏锐性洞察能力”又是主范畴“转型方向共识”的条件。通过上述过程，我们将67个“副范畴”归纳到12个“主范畴”（见表3）。

### （3）选择性编码。

选择性编码就是选择主范畴，把它系统地和其他范畴予以联系，验证其间的关系，并把构念化尚未发展完备的范畴补充整齐的过程。选择性编码的首要工作就是要用搜索来的资料以及由此开发出来的范畴、关系等，来思考一个可以扼要说明全部现象的核心，即案例故事主线。通过进一步将10个主范畴与已有理论进行对话和互动比较，可以发现“战略导向管控”、“人性化的激励”和“柔性的制度和流程”三个主范畴可以整合为核心范畴“母公司柔性制度拼凑”。经过上述过程，我们还可以得到“公司创业并购压力”、“母公司柔性制度拼凑”、“新兴业务部门自治”、“凝聚共识”和“公司创业绩效”共5个核心范畴。我们整合5个核心范畴就可以得到单案例研究的故事主线，即在南洋持续发展过程中，企业面临公司创业并购的压力，母公司基于适应性的文化，快速感知到公司创业并购的必要性和迫切性，然后基于人性化的激励机制引入新兴业务部门，再通过战略导向的管控与柔性的制度和流程对它们进行孵化，引导他们带动企业整体的公司创业，最终帮助企业成功进入信息安全领域从而摆脱核心能力下滑的困境（见图2）。

## 2. 负面案例研究

后续1个创业失败案例分析的思路与正面多案例研究思路相似，即对案例资料进行开放式编码、主轴编码和选择性编码，获得案例中蕴含的概念和范畴以及范畴之间的关系，形成完整的故事线。在该研究过程中，我们挖掘出一些新构念和范畴，更重要的是，这些构念和范畴与正面多案例研究形成的构念和范畴形成冲突，我们认为正是这些冲突导致案例企业创业失败，负面多案例分析一方面为那些正面案例分析挖掘的构念和范畴提供反面印证，另一方面帮助我们进一步识别出创业成功中最重要构念和范畴（吴先明和苏志文，2014）。创业失败案例分析的构念和范畴如表4所示。

## 3. 案例分析总结

通过创业成功的案例分析，我们得到公司创业并购成功的构念和范畴，得到制度拼凑视角下公司创业并购的多元制度逻辑平衡的“充分性”逻辑关系，再通过创业失败的案例分析，我们得到创业失败的构念和范畴，形成制度拼凑视角下公司创业并购的多元制度逻辑平衡的“必要性”逻辑关系，从而识别出中国成熟企业创业中最重要构念和范畴。经过这些步骤，我们对研究构念和范畴进行修正和精练，最终得到5个核心范畴12个主范畴。至此，我们对核心范畴所蕴含的逻辑关系有了更加清晰的认知：①母公司的柔性制度拼凑是企业成功实现公司创业并购整合最重要的基础，其特征表现为适应性的文化、柔性的制度和流程、人性化的激励和战略导向的管控；②在母公司柔性制度拼凑的带动下，新兴业务部门得以实现自治，并且在拟定全新的战略方向以及塑造全新的核

表 3 南洋电缆正面案例主范畴编码结果

核心范畴	主范畴	副范畴		
		条件	行动/策略	结果
公司创业 并购压力	战略更新压力	消费者消费习惯转变、新兴的竞争对手涌现、客户及业务急剧下滑、既有商业模式失灵	市场竞争格局重构、通过既有人员和架构尝试挽回颓势但无果	企业既有经营的逻辑被颠覆、核心能力快速丧失
	多元逻辑冲突压力	企业企图进入全新业务领域以摆脱业绩下滑的困境	企业通过并购新兴业务部门进入全新的业务领域	新旧部门之间的制度逻辑产生冲突
母公司柔性 制度拼凑	战略导向管控	清晰认识到自身的局限	在董事会层面指导企业发展、避免干预业务层面的工作、尊重既有的工作方式及文化	选择战略导向管控模式
	人性化的激励	CEO 重视人力资本价值、传统绩效考核弊病、共创业共享收益理念、把企业作为大家实现各自理想的平台	针对 TMT 和核心岗位制定股权激励计划、根据高层领导分管领域充分授权、重大投资决策由高层充分讨论后集体决策	形成大家积极拼搏的高效组织
	柔性的制度和流程	业务导向的管理理念、过度管理的忧患意识	管理和流程定期调整、不同业务单独设计制度	紧贴业务需求的组织
	适应性的文化	强烈的危机意识、好奇求知、良好的学习氛围、敢于冒险和创新	积极关注行业动态、积极参加培训和论坛，敢于主动有为应对挑战	形成能够适应动荡环境的企业文化
新兴业务 部门自治	拟定更新方向	开发与未来战略相关的核心能力	优化与检验新兴核心能力	设计能力发展的方案
	塑造新兴能力	紧贴需求的市场感悟	感性与数据结合的分析、在试错与迭代中检验	设计战略发展规划
凝聚共识	转型方向共识	保持敏锐性洞察能力、邀请外部专家参与、集体共同决策	对市场规模、供求关系、竞争强度、风险和收益等进行全面评估	熟悉进入行业的市场机会情况
	转型能力共识	强烈的危机意识、敢于冒险和创新	企业具备进入新能领的各项资源和能力、团队愿意跟随企业二次创业、对企业未来发展重振信心	具备转型的能力和意愿
公司创业绩效	战略全新布局	现有行业快速衰退、发展前景黯淡	成功进入全新领域，形成新的业务组合	完成公司战略重新布局
	核心能力重构	原有核心能力快速衰退	形成适应全新业务逻辑的核心能力	核心能力重塑

资料来源：单案例主轴编码。



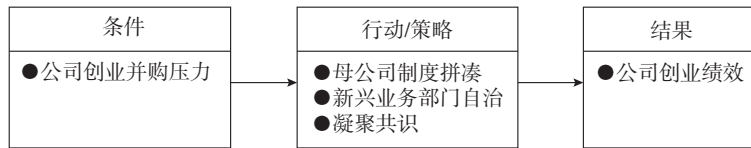


图2 核心范畴的范式模型

表4 海印股份负面案例主范畴编码结果

核心范畴	主范畴	副范畴		
		条件	行动/策略	结果
公司创业 并购压力	战略更新压力	消费者消费习惯转变、新兴的竞争对手涌现、客户及业务急剧下滑、既有商业模式失灵	市场竞争格局重构、通过既有人员和架构尝试挽回颓势但无果	企业既有经营的逻辑被颠覆、核心能力快速丧失
	多元逻辑冲突压力	企业企图进入全新业务领域以摆脱业绩下滑的困境	企业通过并购新兴业务部门进入全新的业务领域	新旧部门之间的制度逻辑产生冲突
母公司消极 制度拼凑	业务导向管控模式	独自决策、强调绩效考核	任何情况下，坚持以我为主的管控模式	选择业务管控模式
	缺乏有效激励机制	坚持传统绩效考核、缺乏共创事业共享收益理念	反对任何形式的股权激励、重大投资决策由CEO独自决策	形成大家消极怠工的低效组织
	刚性的制度和流程	管理导向的管理理念；无过度管理的忧患意识	不同业务板块统一使用同一管理流程和制度	形成远离业务需求的组织惯例
	组织缺乏适应性文化	无强烈的危机意识、良好的学习氛围，不敢冒险和创新	不积极关注行业动态	形成能够无法适应动荡环境的企业文化
新兴业务部门 缺乏自治	更新方向无法落实	新兴业务部门拥有前沿的市场感悟	创新活动受到母公司的干预和制约	更新方向无法落实
	新兴能力无法形成	母公司过度干预、无效的激励	核心成员离职	新兴能力无法形成
难以凝聚企业 转型共识	没有转型方向共识	过度自信型个性、较少邀请外部专家参与、CEO独自决策	无法就进入领域达成共识	迟迟无法锁定转型方向
	没有转型能力和意愿共识	不敢冒险和创新	企业不具备进入新领域的各项资源和能力、对企业未来发展没有信心	不具备转型的能力和意愿
公司创业绩效	战略方向模糊	现有商业逻辑快速衰退	未能形成新的业务组合	公司未能形成有针对性的战略
	核心能力持续流失	现有核心能力快速衰退	未能形成面向新兴业务逻辑的核心能力	核心能力持续流失

资料来源：转型失败多案例主轴编码。

心能力方面起到引领和带头的作用；③在母公司柔性制度拼凑的作用下，母公司和新兴业务部门快速就转型方向和能力达成内部共识；

④在转型共识推动下，企业快速布局全新领域并塑造相应的核心能力，从而实现公司创业。（见图3）。

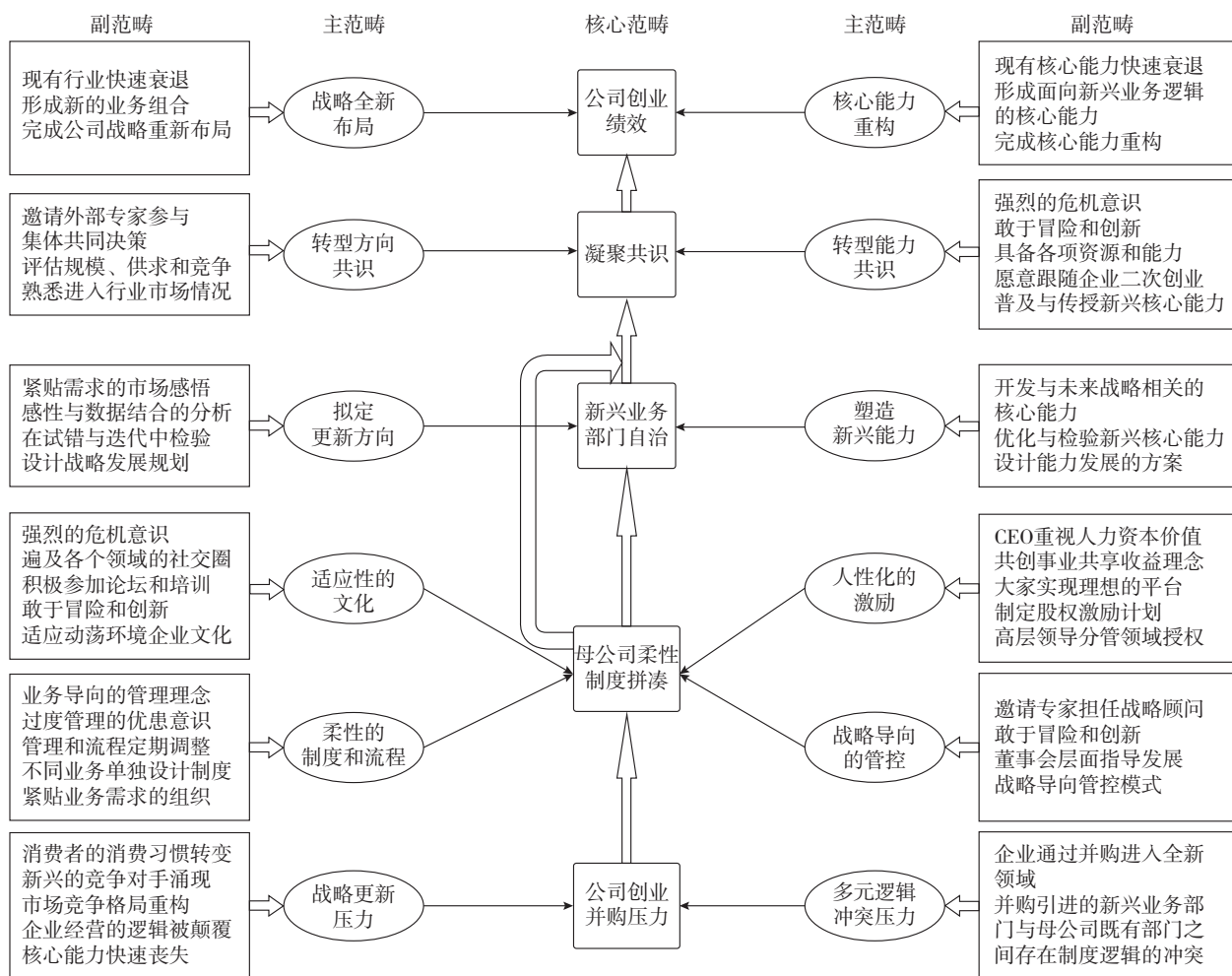


图3 译码过程及核心范畴蕴含的逻辑关系

#### 四、研究发现与理论模型

通过上述分析，我们发现，可以从以下四个方面来描述企业成功实现公司创业并购的企业特征与公司创业过程。一是母公司柔性制度拼凑的内在机理；二是母公司柔性制度拼凑对新兴业务部门自治的影响；三是母公司柔性制

度拼凑对凝聚企业转型共识的调节作用；四是新兴业务部门与母公司各部门之间凝聚共识对公司创业活动的影响。接下来，我们将对这四个方面进行分析。最后综合上述命题，提出制度拼凑视角下公司创业并购的多元制度逻辑平衡过程模型。

##### （一）母公司柔性制度拼凑的内在机理

通过案例分析，本文发现那些成功实现公

司创业的企业在面对并购整合的压力时，都会采用制度拼凑的策略来整合多元的制度逻辑。其特点是高管团队承认自身的认知落后于环境的变化，所以通过引进内外部的新兴业务部门来负责引领公司创业，在此过程中，母公司通过柔性的制度拼凑整合母公司和新兴业务部门之间的制度逻辑差异，促进合作。具体而言，成功企业母公司的制度拼凑具有以下特征：

### 1. 战略导向的管控

现有创新管理的相关研究结论一般认为，创新活动需要一个相对宽松的氛围，过度管控则会扼杀创新的意愿和潜能（杨道广等，2019）。因此，能够实现快速公司创业并购整合的企业，通常都会用建议或支持等战略导向的管控方式去对新兴业务部门的创新活动予以引导。以创业成功企业南洋为例，公司高层和外部专家经过前期充分调研后认为，“手机信息安全领域是一个值得进入的蓝海领域，值得南洋提前布局”（南洋投资副总裁）。2016年4月，南洋电缆发布公告，以57亿元人民币作价，整体收购北京天融信100%股份，正式进入手机信息安全领域。在战略干预层面，南洋基本采取克制干预的策略，主要通过董事会层面和财务监控两个渠道来对天融信施加影响，基本不会在业务层面去干预原有核心团队的工作。南洋之所以能够做到这一点，是因为它们清晰地认识到网络安全领域与电缆研制业务模式存在显著差异，从而更加尊重天融信专业团队的运营思路。正如南洋投资副总裁访谈时介绍道：“我们共同制定了天融信未来发展方向，这是我们共同认可的方向。我们觉得没有必要干预太多，最关键的是我们自己也不懂信息安全领域，我

们要避免外行去指导内行工作。”此外，南洋充分尊重天融信原有的文化和工作模式。例如南洋将原有核心价值观“诚实、卓越、创新、共享”与天融信互联网文化融合，提炼出“共享、创新、卓越”的企业价值观；再如南洋控股天融信后，为公司全新打造了开放式办公楼，还配备了咖啡厅、健身房、阅览室和24小时厨房等生活设施。通过上述这些宽松和包容的文化逐步提升天融信对南洋的企业认可感。与之相反，创业失败企业海印采取了强力干预策略，导致该结果的原因在于：一是海印刚性认知模式导致其难以深刻理解不同业务模式差异，例如海印将文娱演艺运营直接类比为商业运营，导致其采取强力干预措施。在2015年12月控股红太阳后，在海印“以我为主”的经营理念指导下，公司便立刻改组红太阳董事会，只为红太阳保留了1个席位，并向红太阳派驻了常务副总经理、财务总监和人力总监，全面接管红太阳各项经营管理事务。二是海印科层等级文化导致其不尊重红太阳原有文化，力图把“忠诚、敬业、创新、勤奋”的商业型企业文化植入红太阳，但由于红太阳属于典型的文化演艺行业，对商业型企业文化很难认同。简言之，成功实现公司创业的企业都充分尊重新兴业务部门既有的工作方式和文化，业务上给予它们充分的支持和自主性，仅在战略、财务和资源的配置方面与之进行基于平等互利的协商，这样的战略导向管控有效地保障了新兴业务部门的活力和创新激情。

### 2. 柔性的制度和流程

通过扎根理论对比分析可知，创业成功企业与失败企业在组织惯例方面存在显著的差异。

一般而言，创业成功企业多构建起较为柔性的制度和流程，以南洋电缆为例，公司建立了非常详细和灵活的组织流程和分权管理制度。具体而言，首先，简化所有职能流程，每个流程都有节点总数、停留时间、总体时间控制，旨在打造高效后端管理。其次，不同业务板块设计差异化的流程，并根据涉及金额设计不同的授权机制，例如 100 万元以下业务只需要业务经理审批即可，500 万元以下业务只需要业务总监审批即可等。最后，行政部设立流程管理小组，快速处理流程冗余问题，根据问题严重程度，业务每三个月优化一次流程，职能每年优化一次流程。与之相反，创业失败企业海印形成了典型的刚性组织惯例，突出地表现在其僵硬和刻板的组织流程方面，首先是冗余的组织流程，“我们的一个业务流程居然有超过 10 个节点，几乎所有集团职能部门都需要审批，这样下来，我们的一个普通业务流程基本都需要 3~5 个工作日”（海印战略规划经理）。其次是过于僵硬的组织流程管理。根据调研可知，海印把所有业务板块都集中在同一个审批流程中，结果是虽然有利于标准化管理，但无法体现不同业务板块的特性。例如工业板块和酒店管理共用一个审批流程、商业运营和文娱运营共用一个审批流程、成熟业务和新兴业务共用一个审批流程等。最后是没有形成完善的流程更新制度，导致大家发现流程中出现问题，相互指责推诿但无人去优化流程。由此可知，组织制度和流程也会影响企业能否成功实现公司创业，具体来说，创业成功企业多形成了较为柔性的制度和流程，而创业失败企业多形成了较为刚性的制度和流程。这是因为，柔性的制

度和流程有利于母公司和新兴业务部门之间的管理体系对接，能够在给予新兴业务部门自治的同时有效把控其战略走向。

### 3. 适应性的文化

既有制度逻辑相关研究认为，企业 CEO 需要营造包容、学习和进取的文化和氛围，来整合不同的认知、理念、知识和观点，最大化降低组织决策中可能存在的偏见和冲突，从而能够面向全新环境（Kor & Mesko, 2013; Mintzberg, 2009; Nahapiet & Ghoshal, 1998）。在对比案例中发现，创业成功企业均具有适应性的企业文化和氛围，以南洋电缆为例，经过创始人努力和垂范，企业逐步构建起了适应性文化，特征是强烈的危机意识、好奇求知、积极的学习习惯、冒险的精神和高效执行力。危机意识和学习氛围能够显著提升组织的整体认识水平，从而适应环境变化，这点在案例中也得到了充分体现。我们通过案例研究可知，创业成功企业具有柔性认知模式，主要表现为：一是在 CEO 良好学习习惯和思维的带动下，组织高层形成了浓烈的学习热情和氛围。这在南洋电缆体现得尤为明显。一方面，南洋多个高管都报名参加国内知名高校举办的 EMBA、EDP 和 MPAcc 等进修项目；另一方面，南洋还和国内知名咨询机构合作内训项目，设计覆盖高中低层的人力资源培训体系。此外，南洋还鼓励公司高层参加行业协会具备的各种论坛和峰会，学习行业动态、更新专业知识。二是公司积极开启“引智”行动，邀请外部专家参与到公司战略决策中。南洋在创业并购过程中，其总裁曾经说过：“我们曾经邀请多位数字安全领域的专家来为我们南洋把关，在充分了解该行业的前景和对相

目标的进行分析对比之后，我们制定了明晰的发展方向。”此外，在公司重大决策中，这些创业成功企业也会充分听取专家的意见，并成功避开了重大决策的陷阱。“在新领域，我们都是学生，那就需要拜这些专家为师。在我们前期探索中，正是我们邀请的这些外部专家让我们快速了解到行业动态，并放弃进入下游新能源和变压器领域”（南洋投资副总裁）。与之相反，那些创业并购失败的企业往往缺乏危机意识、学习氛围和进取的精神，它们习惯保持在熟悉领域，极少去拓展自己的跨界网络，导致很难理解新兴行业的经营逻辑，也不能兼容和凝聚不同知识、认知和理念的人才帮助自己推动公司创业。以失败企业海印股份为例，研究团队深入海印调研能够深刻地感受到海印高管团队的思维固化，例如海印董事长将商场经营逻辑直接植入剧场经营，并认为“天下生意都可以用租来理解，商场经营是租铺位，剧场经营是租座位”。通过深入调研我们才知，在进入文娱演艺前海印董事长完全没有构建自己在文娱领域的网络，无法深度了解该领域经营逻辑，才导致其简单复制商业逻辑到文娱演艺领域。

#### 4. 人性化的激励

在现代管理理论和实践中，人力资源成为越来越重要的因素，因此企业需要关注面向全员的组织激励，这样可以有效提升高管团队和组织成员工作热情和积极性，有助于企业快速适应环境变化（杨东进和冯超阳，2016；张婕等，2015；庄玉梅等，2016）。在本文案例研究中，创业成功企业都针对高管和全员设计了非常完善的组织激励机制。例如创业成功企业南洋电缆，很早就针对公司高层制定了员工持股

计划，覆盖公司任职超过10年的所有高层员工，占公司现有股本总额的3%，累计不超过公司股本总额的10%。“南洋是科技型企业，人才是最宝贵的要素，我们需要为他们搭建共同事业平台。我们不仅为公司高层制定股权激励，也为我们的子公司高管制定了股权激励”（南洋投资副总裁）。与之相反，创业失败企业几乎没有设计完善的组织激励机制。以海印股份为例，通过案例研究我们发现，作为一家深圳主板上市公司，海印至今没有为集团高层和子公司核心团队制定任何股权激励方案，这极大压制了员工工作创造力。在调研过程中我们发现，海印创始人依然保留着浓郁的传统人才价值观，“商业运营的核心是抢占优质和稀缺地段，再就是主题包装和品牌招商，我们需要的是执行力而不是创造力”（海印创始人）。由于没有激励机制驱动员工工作，海印制定了非常详细的考核机制，并匹配了相应的奖惩机制来引导员工工作，但这进一步压制了员工工作积极性和创造性。“没有正向激励只有负向激励，导致整个团队死气沉沉，整个集团公司更像是一个政府机构或是事业单位，办事效率可想而知”（海印战略规划经理）。通过案例研究可知，企业制定并实施了人性化的激励方案，这些方案利于新兴业务部门主人翁身份的树立，使他们在充分自治的同时也会积极考虑母公司的发展需求，以互利共赢为经营宗旨，产生自下而上的和谐动力。通过对比分析可知，企业在强烈的危机意识、好奇心和进取精神等适应性文化的构成要素驱动下，通过有意识地构建多元化的社会网络及积极参加论坛和培训了解行业动态，企业能够得到行业内外的成熟观点、启示和视角，

有助于改变自身原有的认知模式和能力结构，也更容易接受、理解与自身不同的制度逻辑，并且与他们和谐共处，从而产生自上而下的和谐动力。

现有公司创业研究指出，引进外部的新兴业务部门，是打破企业固有的惯性思维，开发出能够适应全新环境特征的新兴战略的有效手段（Schmitt et al., 2016）。然而，到底是由母公司自上而下的引导还是由新兴业务部门自下而上的自治来发起和主导公司创业的过程，现有文献依然缺乏统一的结论（Burgers & Covin, 2016）。通过案例研究，我们发现，在公司创业并购整合过程中，母公司高管和新兴业务团队是密切协同的。其中，基于战略导向的管控、柔性的制度和流程、适应性的文化以及人性化的激励柔性制度拼凑是针对性引进新兴业务部门并且让自治机制充分发挥其作用的基础；相反，刚性的制度拼凑则往往会导致公司创业的失败。

## （二）母公司柔性制度拼凑对新兴业务部门自治的影响

市场商业逻辑的转变意味着新兴机遇的涌现，在此过程中，具有先进理念和一线实践经验的年轻团队，往往比“船大难掉头”的传统成熟企业更能把握住新兴的机遇。但是，面对日趋复杂的市场竞争格局，这些年轻团队虽然在战略眼光和相应的能力方面具有优势，却往往缺乏实现战略目标所必需的资源 and 平台支撑。因此，接受具有相似愿景的上市公司的并购或投资往往是众多具有优秀能力的新兴业务部门实现抱负的必由之路。通过对比案例分析我们发现，通过母公司的柔性制度拼凑为新兴业务

部门提供自由自治的氛围，对于新兴业务部门拟定有针对性的公司创业方向以及塑造和在组织内推广符合新兴战略方向的核心能力具有重要的价值。具体而言：

### 1. 在拟定更新方向层面

对于新兴业务部门而言，拟定更新方向的过程中一方面要具有充分的自由来展开头脑风暴，另一方面也要清晰、明了地了解自身能够获得的支持和资源才能够做出正确的判断。在成功实现公司创业的企业中，战略导向的管控和适应性的文化对于新兴业务部门有效拟定更新方向具有重要的支撑效果。首先，战略导向的管控在给予新兴业务部门必要的自主空间的同时，在财务、绩效和运营方面向他们提供支持和建议，有利于开发并修正相关的战略方案。例如在天融信接受南洋电缆的并购过程中，天融信就通过南洋电缆了解到很多关于商业和资本经营的经验，正如天融信运营总监所言：“虽然南洋电缆给予我们很大的自由去帮助他们拟定进入高科技领域的战略，但是事实上他们在传统商业、品牌运营和资本运作方面的经验还是给我们提供了很多有益的启示。另外，在如何利用和开发现有资源和平台方面，他们也为我们提供了很多中肯的建议。”与此相反，公司创业失败的企业往往采用业务导向的管控模式，对新兴业务部门的创新活动实施全面干预，扼杀了他们的想象力和创新空间。其次，人性化的激励促使新兴业务部门毫无保留地挥洒自身的才智和精力。人性化的激励对拟定更新方向的作用体现在两个方面：一方面，高额期权回报充分激发新兴业务部门的创造力；另一方面，完善的激励方案和程序为新兴业务

部门提供了充分的安全感，无须担忧被“过河拆桥”的风险。正如天融信的总裁所言：“我们现在放手一搏，拼命地干，一来是为了回应集团公司对我们的信任，二来则是大家共同描绘的愿景确实很美好，我们都期待着期权变现，实现财务自由的那一天。”与此相反，公司创业失败的企业往往缺乏有效的激励机制，导致新兴业务部门失去创新激情甚至解散，从而无法针对新的商业逻辑制定有效的战略举措。例如在海印并购红太阳的案例中，由于缺乏有效的激励机制，红太阳原先的核心团队以及有能力的创作人员几乎全部离职，最终导致团队创新乏力。

## 2. 在塑造新兴能力方面

塑造新兴能力是将新战略落地的重要一环，新兴业务部门毫无疑问已经具备应对全新商业挑战的新兴能力，或者至少对这种能力有着深刻的认识和理解，但是要将这种能力向整个集团层面推广、普及和延伸，还需要母公司在各个层面提供全面支持。在这个过程中，适应性的文化以及柔性的制度和流程起到重要的辅助作用。首先，适应性的文化让新兴业务部门所推广的能力受到重视并易于接受。在适应性文化的影响下，母公司更具有危机意识，对于新兴的事物也更具包容心。其次，柔性的制度和流程让新兴能力的推广变得简单。天融信的总经理对此发表评论道：“南洋电缆是一家对新事物非常好奇和包容的公司，它们虽然对互联网安全的并不了解，但是它们经常与我们讨论、勤于学习并向我们看齐，我可以感受到在这些交互过程中，我们的能力差异正在缩小，彼此的互动支持正在增强。”相反，公司创业失

败的企业往往较为封闭和固化，难以理解和接受新兴能力的融入。例如，在本文的案例企业海印，这种情况就比较突出。凭借在广州商业运营获得的巨大成功，创始人对其“邵氏商业秘密”极度自信，甚至将它作为万能模板运用到所有准备进入领域。例如海印集团虽然希望通过并购红太阳实现公司创业，但是他们并没有努力试图去理解红太阳的经营逻辑，而是直接将自身商业地产运营中租赁思想套用到文艺演艺领域，把剧场经营理解为租座位和租演员，以至于最后也没有基于新的经营逻辑形成新的核心能力。最后，柔性的制度和流程使新兴能力的宣贯和延展更为顺畅。事实上，组织的能力更新和人的能力更新有所不同，组织的能力更新除了组织中的个体需要在认知和能力上有所提升之外，通常还包括制度和流程的相应改造（Sears & Hoetker, 2014）。而柔性的制度和流程则有利于在组织能力需要转型或升级的时候，提供一个具有弹性的基础。正如天融信行政经理所言：“南洋电缆在多年的发展过程中，积极打造数字化和数据化的动态流程体系，让我们的数字化管理系统在融入南洋电缆的过程中非常顺利。”相反，公司创业失败的企业的制度和流程的刚性程度则相对较高，例如海印集团的商业运营和文艺运营共用一个审批流程，但是对于需要鼓励创造性的文艺运营来说，适用于商业运营的规范化审批流程往往具有一定的负面影响。

既有引导学派的公司创业研究认为，由高管自上而下地主导公司创业的过程，有利于快速调动相关的资源，凝聚组织上下的全部力量，高效地推动新战略的实施和落地（Eggers &

Kaplan, 2009; McGrath & Macmillan, 2009; Teixeira & Werther, 2013)。但是, 过度依赖高管的主导, 而忽略了新兴业务部门的市场感知, 往往会导致公司创业在方向选择上难以跳出惯性思维的影响, 从而因为方向偏误导致公司创业失败 (Hambrick, 2007; Mohammadi et al., 2017)。本文通过案例研究发现, 在公司创业并购过程中, 母公司柔性制度拼凑能够为新兴业务部门提供充分自治的氛围, 促使其发挥创造力, 从而为母公司拟定和提供有价值的公司创业方向及能力方案奠定基础。

### (三) 母公司柔性制度拼凑对凝聚企业转型共识的调节作用

通过案例分析可知, 母公司柔性制度拼凑还会对凝聚企业的创业共识具有调节作用。具体而言:

#### 1. 在凝聚转型方向共识层面

母公司柔性制度拼凑显著调节新兴业务部门与公司其他部门对转型方向共识的凝聚。以创业成功企业南洋为例, 面对电缆行业整体下降趋势, 南洋不得不通过开启在新领域创业活动来获得新的发展机遇。“电缆行业已经是一个非常成熟的行业, 没有什么想象空间了, 作为一家上市公司, 我们需要寻找新的利润增长点” (南洋副总裁)。随后公司经过长时间市场调研和论证后决心进入手机信息安全领域, 并由天融信来引导这一过程, 其中母公司的柔性制度拼凑很好地推动了各利益相关方在战略方向上的共识。在适应性的文化的推动下, 企业快速学习信息安全领域的行业动态知识。在初步锁定信息安全领域后, 南洋与天融信展开了频繁、深度的互动, 并邀请了多批信息安全的专家开

展咨询, 让公司高层快速了解该行业环境、竞争态势、商业模式和运营逻辑。危机感和高效的学习有效地加深了母公司与新兴业务部门之间的相互了解, 而这种了解又强化了母公司和新兴业务部门之间的信任。正如南洋投资副总裁所言: “在对进入信息安全领域形成了初步想法之后, 我们在母公司内部进行了多批次探讨, 分析政策文件、展示行业数据、说明业务模式和列举竞争对手及其优势等。这些举措让我们对这一新兴领域很快有了比较全面的了解, 对于天融信所提出的方向的判断也更有把握。”与之相反, 创业失败企业海印在准备进入文娱演艺过程中, 集团项目组始终存在明显分歧, 一方认为文娱演艺与商业运营存在天然的联系, 区别仅在于运营内容不同, 另一方则认为文娱运营和商业运营存在天壤之别, 前者是内容生产企业, 后者是提供运营平台。“海印商业运营的本质就是一个二房东, 自身不销售任何的商品, 而文娱演艺恰恰相反, 它们需要自己创编、演出和售票, 属于真正的运营企业” (海印派驻副总经理)。产生分歧的根本原因在于, 海印刚性的文化导致他们对商业运营的理解一直停留在传统思维中, “我们认为天下生意都可以用租来理解, 商场经营是租铺位, 剧场经营是租座位” (海印创始人)。这种思维的固化, 限制了海印对于新兴业务形态的想象力和理解, 在缺乏深度了解的情况下, 海印无法对红太阳产生足够的信任, 双方的互动一直处于海印的强势主导之下, 红太阳的诉求并未受到关注, 因此也难以真正达成共识。简言之, 母公司柔性的制度拼凑有助于企业形成公司创业方向共识, 反之, 缺乏柔性制度拼凑的辅助, 则在公司创



业过程中，内部不同利益群体之间由于制度逻辑冲突而难以形成转型方向共识。

## 2. 在公司创业能力共识方面

母公司的柔性制度拼凑会显著调节企业转型能力共识的形成。以创业成功企业南洋电缆为例，面对传统电缆行业逐渐走向衰落的冲击，南洋决心进军高科技的新兴产业并发展新的能力。明确以高科技产业为未来的发展方向后，南洋很快就组建起以副总裁为首的创业团队。在该过程中，南洋的柔性制度拼凑发挥了重要作用。一是适应性文化让团队具有强烈的危机意识进而不断学习和积累行业知识。“与同行相比，南洋具有非常好的学习氛围，公司会定期邀请行业大咖过来分享商业发展动态，还会定期举办跨部门研讨会，在传统商业和电商的此消彼长中，我们能够时刻感受着行业变迁”（南洋电缆行政总监）。二是南洋电缆人性化的激励机制也极大地调动了团队的工作积极性。早在南洋电缆2008年上市之前，公司就为高层领导和部分核心岗位设计员工持股计划，这极大激发了公司员工的工作热情。进一步地，在并购天融信的过程中，公司按照互联网公司的惯例，为公司全员设计了员工持股计划。简言之，在南洋电缆柔性制度拼凑的影响下，企业时刻关注行业动态，并极大调动了团队的工作积极性，这些帮助企业形成了转型能力共识。“有南洋电缆的品牌支持、专业的团队支撑和良好的创业氛围，我们有信心完成南洋电缆的第一个十年目标”（南洋电缆行政总监）。与南洋电缆极高的公司创业能力共识相比较，海印内部对公司创业能力共识不高，主要原因在于：一是公司极低的学习氛围导致员工对自身的知识和能力

极度不自信，员工不敢冒险创业。研究团队在调研中发现，海印有很大一批工龄超过15年甚至20年的老员工，在回答为何愿意一直留在海印时，“在海印这些年，我们的能力几乎没有有什么提升，现在完全看不懂那些互联网创业思路”（海印某工龄25年的员工）。二是公司没有激励方案，导致大家工作积极性普遍不高，不愿冒险创业。我们在调研中发现，海印中层甚至部分高层领导更多地将自身定位为“打工者”的身份。“没有股权，工作再用心努力也始终是一名打工者，没有任何安全感，还不用说去内部创业”（海印某子公司总经理）。因此，海印刚性制度拼凑导致企业学习氛围和意愿极低、工作积极性普遍不高，这些致使公司内部就转型能力共识程度极低。综上可知，母公司的柔性制度拼凑会明显调节公司创业并购过程中能力共识的形成。

既有公司创业自治学派的学者认为，通过自治的新兴业务部门来主导公司创业的过程有利于充分发挥新兴业务部门对市场变化更为敏感的优势，制定出更有针对性的战略方案（Clercq et al., 2011; Pappas & Wooldridge, 2007）。但是，由于新兴业务部门在组织中缺乏威信，其提出的方案在推行的过程中，被组织接受并推行的过程往往较为复杂，战略执行的效率难以得到有效保障（Floyd & Lane, 2000; Volberda & Lewin, 2003）。通过案例研究，我们发现，母公司的柔性制度拼凑有利于协调新兴业务部门与公司其他部门之间的沟通，在未来发展方向和能力基础的层面上快速达成共识，从而规避新兴业务部门在推动公司创业过程中的效率不足问题。

#### （四）新兴业务部门与母公司各部门之间凝聚共识对公司创业活动的影响

通过案例分析可知，成熟企业通过并购或入股新兴业务部门来实现快速的公司创业过程中，母公司和新兴业务部门各有其优势和短板。一方面，母公司缺乏对于新兴商业逻辑的认知和相应的能力，但是拥有一定的资本积累、平台以及资源；另一方面，新兴业务部门则对新型商业逻辑具有更深刻的认知并具备相关的能力，但是缺乏把握机会和开发机会所必要的资本和资源。而两者相互结合、取长补短，正是企业成功实现公司创业的重要基础。在此过程中，母公司与新兴业务部门之间有效地凝聚共识，对于发挥各自充分的优势具有关键的影响。具体而言：

##### 1. 更新方向共识与战略全新布局

公司创业并购是新兴业务团队在母公司的资源和平台支撑之下引导战略方向和能力重构的过程。在此过程中，母公司需要就资源和平台的付出和回报与新兴业务部门达成共识；而新兴业务部门也需要就自身需要付出的知识和劳动以及相关的支持和回报与母公司达成共识，双方才有可能展开通力合作。在对比案例中发现，创业成功企业均能够就公司创业的方向形成共识，并快速地展开全新的战略布局。以南洋电缆为例，经过创始人的努力和垂范，企业逐步构建起了适应性文化，这深刻地体现在其创始人对企业发展的认知中：“我们是民企，不断创新是我们生存根本”（南洋创始人）。进入2012年，为了摆脱电缆行业中低端市场激烈的竞争，南洋投资根据研发部工程师团队提供的建议，快速展开可行性分析，并且在确认后，

立即投入巨资研发超高压和特种电缆产品。“攻克充电桩动力电缆时我们遇到了较大困难，我们研发部10个工程师连续奋战100个日夜，终于突破了重大技术难关。”正是这种用人不疑、高效执行的文化，让南洋在遇到困境时，总能够得到有效的指引并迅速转化为行动，最终渡过一个又一个危难关头。与之相反，创业失败企业往往忽视信任和团队的力量，这导致企业无法凝聚不同知识、认知和理念的人才帮助自己推动公司创业。以创业失败企业海印股份为例，研究团队深入海印调研深刻地感受到海印浓郁的科层等级文化，例如企业核心价值观把忠诚放在第一位，而把创新放在最后一位。在组织架构方面，从公司董事长到普通员工有多达8~10个层级，信息上传下达的效率极其低下。在内部协同方面，不同子公司或部门之间，信息沟通或事务协同极其困难，需要经过极其漫长审批流程。总之，海印典型的科层等级文化导致企业丧失了自身凝聚力和活力，在遇到问题时反应速度极慢；而在需要集体采取一致行动时，又往往各自为政，无法达成共识。简言之，企业各个利益相关部门在更新方向上达成共识，是实现战略全新布局的重要前提。

##### 2. 公司创业能力共识与核心能力重构

企业的核心能力重构是整个企业所有员工的能力提升、制度及流程优化、文化升级的总和。在此过程中，新兴业务部门作为新兴能力推广者，如果得不到母公司其他部门和员工的支持和理解，是很难真正实现核心能力重构的。根据案例分析的结果，成功实现公司创业的企业确实在公司创业后的核心能力层面达到了更强的共识。以南洋电缆为例，南洋电缆原本是

一家传统的电缆制造企业，与信息安全行业的差距较大，但是在公司确定了要朝着这个新兴领域进行公司创业之后，很快得到了企业大部分员工的理解和支持。这种整体思维的快速转变得益于两个因素：一是南洋良好的组织激励机制。南洋很早就针对公司高层制定了员工持股计划，覆盖公司任职超过10年的所有高层员工，占公司现有股本总额的3%。人性化的激励机制充分激发了员工的“主人翁精神”，让他们信任高管团队的决策把自身的命运和企业的发展牢牢绑定在一起：“要在企业内部产生有效的团队精神和凝聚力，让员工拥有股权、成为企业的主人非常重要，这点我们很早就有深刻的认知。我们不仅为公司高层制定股权激励，也为我们的子公司高管制定了股权激励”（南洋投资副总裁）。二是南洋柔性的组织惯例设计。南洋设计高度优化的职能流程，还针对不同业务板块设计了差异化业务流程并构建相应的授权机制，此外行政部设立流程管理小组和轮岗机制，这种机制让新的变化能够在企业内部快速推广开来：“我们从来都尊重不同业务各自的特点，并根据不同业务特性来设计差异化的业务流程，因此积累了大量动态管理的经验，这为我们快速适应制度和流程的变化奠定了基础”（南洋行政总监）。与之相反，公司创业失败企业海印股份将自身激励机制和刚性组织惯例也带到了红太阳演艺，具体而言，由于海印股份自身并没有针对公司高层设计股权激励，也就很难针对新创公司设计激励机制，导致组织内部无法达成合力。此外海印股份自身刚性惯例必然将原有流程直接导入新创企业，最终导致新创企业的管理几乎陷入瘫痪。综上，能力重

构共识的形成对于企业核心能力重构具有正面的影响。

现有的公司创业文献大部分都是单方面基于诱导学派或自治学派的视角来展开探讨，并且这两个学派都分别从各自的视角出发为公司创业提供了必要的启示，但仍然缺乏一个综合的视角来平衡双方各自的不足（Schmitt et al., 2018）。通过案例研究，我们发现新兴业务部门与母公司其他部门之间有效地达成共识对于公司创业活动的方向选择和战略落地具有显著的正面影响。

#### （五）公司创业并购的多元制度逻辑平衡模型

综上所述，我们提出公司创业并购的多元制度逻辑平衡模型。面对产业环境的急剧变化，越来越多的成熟企业陷入公司创业的压力并试图通过公司创业扭转败局。在此过程中，成功的企业通过引入对新型商业逻辑更为了解且具有相关实践经验的新兴业务部门来引导公司创业（Burgers & Covin, 2016）。具体而言：①在外部环境发生剧变的情况下，具有前瞻性的企业率先感受到环境变化的冲击，并迅速引进新兴业务部门，在柔性的制度拼凑机制协调之下，通过彼此之间的精诚合作实现公司创业。柔性制度拼凑的特征是战略导向的管控、适应性的文化、柔性的制度和流程以及人性化的激励。②在母公司柔性制度拼凑的带动下，公司创业成功的企业为新兴业务部门提供了充分信任和支持，为新兴业务部门充分的自治和创造力的激发奠定了良好的基础。③在为新兴业务部门的自治机制提供支撑的同时，母公司柔性的制度拼凑还有效地调节了新兴业务部门与其他部

门之间的凝聚共识活动。一方面，人性化的激励方案激发了员工的团队意识和学习热情；另一方面，适应性的文化也能够有效地整合不同的认知、理念、知识和观点，降低组织决策中

可能存在的偏见和冲突。④企业内部凝聚共识是促进公司创业活动的实施和落地的基础。以上逻辑主线构筑起公司创业并购背景下的多元制度逻辑平衡模型（见图4）。

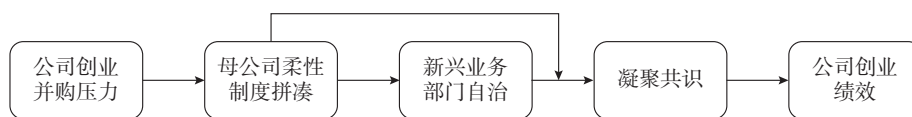


图4 公司创业并购的多元制度逻辑平衡模型

## 五、研究讨论与展望

### （一）研究讨论与贡献

本文通过一家创业成功企业和一家创业失败企业的对比案例研究提炼出公司创业并购的多元制度逻辑平衡模型，较好地回答了“企业在公司创业并购的过程中如何通过制度拼凑来平衡多元制度逻辑的冲突”这一问题，从情境和机制两个方面拓展和深化了公司创业理论，也对数字经济冲击下的公司创业实践具有一定的指导价值，具体而言：

首先，理论贡献方面，本文从制度拼凑的角度，对柔性制度拼凑这一新兴制度拼凑类型的内涵进行了梳理，为深入理解公司创业并购的多元制度逻辑平衡机制提供了有益的启示。制度逻辑的视角为理解制度对组织的影响提供了理论和方法（Christiansen & Lounsbury, 2013），然而，我们对于多元制度逻辑之间如何实现平衡仍然知之甚少（Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2013）。为了弥补这一不足，本文通过四个维度深度剖析了企业通过并购实现公司创业的成功实践：战略导向的管控、柔性的制度和

流程、适应性的文化、人性化的激励，描述出了能够平衡多元差异化逻辑的柔性制度拼凑的作用机理。具体而言，战略导向的管控通过充分尊重新兴业务部门既有的工作模式和文化，在业务上给予他们充分的支持和自主性，仅在战略、财务和资源的配置方面与之进行基于平等互利协商的方式有效地保障了新兴业务部门的活力和创新激情。柔性的制度和流程，有利于母公司和新兴业务部门之间的管理体系对接，能够在给予新兴业务部门自治的同时有效把控其战略走向。适应性的文化使母公司上上下下都能够接触和接受行业内外的成熟观点、启示和视角，有利于不同制度逻辑主体间的矛盾调和，产生自上而下的和谐动力。人性化的激励则有利于新兴业务部门主人翁身份的树立，使他们在充分自治的同时也会积极考虑母公司的发展需求，以互利共赢为经营宗旨。结合以上四点，柔性的制度拼凑较好地为新业务部门提供自治的空间，同时还能帮助他们将拟定好的战略方案在组织内部快速传播和凝聚共识，最终实现快速且精准的公司创业。

其次，本文对数字经济冲击下的公司实践也具有较强的指导价值。第一，在传统企业面

向全新领域的公司创业过程中,培育企业柔性制度拼凑至关重要。在文化建设层面,后续的创业企业可以学习南洋电缆,提升自身学习能力和培育市场导向思维、增强危机意识、努力构建多元化且跨界的社会网络体系、经常性地参与交流和学习;在管控层面,后续的创业企业应该制定明确发展目标,将效率和收益放在创业第一位,不迷信任何经验或神话,以最终的结果为考核依据,尽量不要在业务和过程的层面过多干预新兴业务部门的工作;在制度和流程层面,后续的创业企业可以借鉴南洋的做法,在引进新兴业务部门的同时,尽可能简化所有职能流程,根据不同业务板块设计差异化的流程,快速处理流程冗余问题;在激励机制层面,后续的创业企业应该注意制定具体而且具有吸引力的薪酬和股权激励机制,动员组织上下积极参与到公司创业的活动中来,同时也要共享公司创业的成果和收益。第二,努力将组织柔性制度拼凑运用到并购中推动公司创业活动。在战略层面,保持战略方向连贯性、营造良好的文化和企业责任氛围;在组织层面,保留原有组织架构,制定并实施股权激励,将谨慎和渐进式的流程植入策略。通过这些柔性的制度拼凑,将有助于新兴业务部门对母公司形成认同感和归属感,同时也增强母公司其他部门对新兴业务部门的理解、认可和共识,进而帮助企业取得公司创业成功。

## (二) 研究局限与展望

本文研究的局限性主要体现在以下两个方面:第一,本文数据多为访谈资料,属于回溯性数据,可能存在一定程度的记忆偏差。尽管我们采取了多种方式来规避这一问题,例如我

们采取多名采访者相互印证的方法,还采取事件关键人员赋予更大比重的方法等,但仍然是本文的一种较为明显的缺陷。第二,研究结论的普适性问题。我们基于1个创业成功企业和1个创业失败企业提炼出公司创业并购的多元制度逻辑平衡模型,未来我们可以考虑增加案例,检验研究结论的普适性。

未来,我们可能沿着以下两个方面来深化相关研究。第一,通过更多公司创业案例研究,检验和修正本文研究结论。第二,通过大样本实证研究,更为深刻地探讨母公司柔性制度拼凑和新兴业务部门自治影响公司创业的过程。此外,本文立足于公司创业这一特殊的情境来考察组织内多元制度逻辑并存的平衡问题,相关的结论也有可能拓展到国际创业、企业并购或投资后管理等众多的管理情境之中,相关的潜在理论贡献可以在后续的研究中逐步尝试检验。

接受编辑:杜运周

收稿日期:2019年5月17日

接受日期:2020年3月3日

作者简介:

罗顺均,广州大学工商管理学院副教授,硕士生导师,中山大学管理学博士。曾在《管理世界》《南开管理评论》《管理学报》等期刊发表论文10余篇,研究兴趣为创业管理、公司治理。

周翔(通讯作者,E-mail:windyr@foxmail.com),广州大学工商管理学院讲师,硕士生导师,中山大学管理学博士。曾在《管理世界》

《中国工业经济》《南开管理评论》《中国软科学》等期刊发表论文 10 余篇, 研究兴趣为创业管理、创新管理。

### 参考文献

[1] 程宣梅、谢洪明、陈侃翔、程聪、王菁、刘淑春:《集体行动视角下的制度逻辑演化机制研究——基于专车服务行业的案例分析》,《管理科学学报》,2018 年第 2 期。

[2] 杜运周、尤树洋:《制度逻辑与制度多元性研究前沿探析与未来研究展望》,《外国经济与管理》,2013 年第 12 期。

[3] 李宏贵、曹迎迎、杜运周:《动态制度环境下企业创新的战略反应》,《管理学报》,2018 年第 6 期。

[4] 李新春、叶文平、朱沆:《牢笼的束缚与抗争:地区关系文化与创业企业的关系战略》,《管理世界》,2016 年第 10 期。

[5] 魏江、杨洋:《跨越身份的鸿沟:组织身份不对称与整合战略选择》,《管理世界》,2018 年第 6 期。

[6] 吴先明、苏志文:《将跨国并购行作为技术追赶的杠杆:动态能力视角》,《管理世界》,2014 年第 4 期。

[7] 杨道广、王佳妮、陈丽蓉:《“矫枉过正”抑或“合理管控”?——内部控制在企业创新中的作用》,《经济管理》,2019 年第 8 期。

[8] 杨东进、冯超阳:《保健因素主导、激励因素缺失:现象、成因及启示——基于“80 后”员工组织激励的实证研究》,《管理工程学报》,2016 年第 2 期。

[9] 杨俊、牛梦茜:《制度如何影响创业:一个跨层次的分析框架》,《管理学季刊》,2019 年第 2 期。

[10] 尤树洋、杜运周、张祎:《制度创业的概念述评、量化分析与研究展望》,《管理学报》,2015 年第 11 期。

[11] 张婕、樊耘、张旭:《组织激励与组织约束

对员工创新的二元影响研究——基于应激交互作用理论》,《预测》,2015 年第 6 期。

[12] 周江华、仝允桓、李纪珍:《基于金字塔底层(BoP)市场的破坏性创新——针对山寨手机行业的案例研究》,《管理世界》,2012 年第 2 期。

[13] 庄玉梅、张体勤、耿新:《组织激励对科技金融人才流动意愿的影响机制——人才资本产权实现的视角》,《自然辩证法研究》,2016 年第 3 期。

[14] Agarwal, R., & Helfat, C. E. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20: 281-293.

[15] Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50: 329-366.

[16] Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. 2003. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32: 255-276.

[17] Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial micro-finance organizations. *Academy of Management Journal*, 53: 1419-1440.

[18] Burgers, J. H., & Covin, J. G. 2016. The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37: 521-540.

[19] Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. 2013. Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. *Research in the Sociology of Organizations*, 39: 199-232.

[20] Clercq, D. D., Castaner, X., & Belaustegui-goitia, I. 2011. Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48: 1269-1290.

- [21] Corbin, J., & Strauss, A. 2014. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. California: Sage Publications.
- [22] Dewald, J., & Bowen, F. 2010. Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34: 197–218.
- [23] Duymedjian, R., & Ruling, C. C. 2010. Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 2: 133–151.
- [24] Eggers, J. P., & Kaplan, S. 2009. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20: 461–477.
- [25] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- [26] Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154–177.
- [27] Glynn, M. A., & Lounsbury, M. 2005. From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42: 1031–1055.
- [28] Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5: 317–371.
- [29] Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32: 334–343.
- [30] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997–1010.
- [31] Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39: 2255–2276.
- [32] Kor, Y. Y., & Mesko, A. 2013. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34: 233–244.
- [33] Lechner, C., & Floyd, S. W. 2012. Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 33: 478–495.
- [34] McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. 2009. How to rethink your business during uncertainty. *MIT Sloan Management*, 50: 25–30.
- [35] Mintzberg, H. 2009. *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- [36] Mohammadi, A., Brostrom, A., & Franzoni, C. 2017. Workforce composition and innovation: How diversity in employees' ethnic and educational backgrounds facilitates firm-level innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34: 406–426.
- [37] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242–266.
- [38] Ocasio, W. 2011. Attention to attention. *Organization Science*, 22: 1286–1296.
- [39] Pache, A. C., & Santos, F. 2013. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56: 972–1001.
- [40] Pappas, J. M., & Wooldridge, B. 2007. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44: 323–341.
- [41] Reay, T., & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization*

*Studies*, 30: 629–652.

[42] Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. 2016. Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49: 361–376.

[43] Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. 2018. Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20: 81–98.

[44] Sears, J., & Hoetker, G. 2014. Technological overlap, technological capabilities, and resource recombination in technological acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35: 48–67.

[45] Teixeira, E. D. O., & Werther, W. B. 2013. Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56: 333–342.

[46] Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education pub-

lishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105: 801–843.

[47] Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. 2005. Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23: 125–142.

[48] Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. 2003. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40: 2111–2136.

[49] Volberda, H. W., Bosch, F. A. J. V., Flier, B., & Gedajlovic, E. R. 2001. Following the herd or not? : Patterns of renewal in the Netherlands and the UK. *Long Range Planning*, 34: 209–229.

[50] Weick, K. E. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 5: 543–555.

[51] Yin, R. K. 2014. *Case study research: Design and methods*. California: Sage Publications.