中基层员工主导型公司创业过程研究

——基于腾讯公司的探索性案例设计

王凤霞，夏　爽，陈亚娟

（哈尔滨商业大学 管理学院，黑龙江 哈尔滨 150028）

摘　要：互联网时代的创新经常发生在意想不到的市场，沿袭以往仅仅依赖高层决策者识别创业机会并发起创业项目的做法会使企业失去很多发展机遇，由中基层员工主动识别创业机会、发起公司创业项目变得愈加必要。运用探索性案例研究法，以腾讯公司不同发展阶段由中基层员工主导的3次成功创业案例（QQ秀、QQ空间和微信）为研究对象，遵循创业机会识别、开发、价值实现的逻辑思路展开研究，得到创业过程的构成要素，即创业机会感知与传递、公司创业决策、团队组建和资源整合、产品开发与市场开发、新业务生成与成长、战略更新与组织变革等6个方面的关键要素，提炼出与各关键要素相匹配的管理机制——赛马机制、容错机制、快速决策机制、提出者负责制、共享型学习机制、基于顾客体验的快速迭代机制，进而构建起中基层员工主导型公司创业过程模型。

关键词：中基层员工；公司创业；创业过程模型；案例研究

DOI：10.6049/kjjbydc.2017120645

中图分类号：F272.2　　**文献标识码**：A　　**文章编号**：1001-7348(2018)12-0107-10

Research on Corporate Entrepreneurship Model Driven by Middle and Grassroots Employees

——Exploratory Case Study of Tencent

Wang Fengxia，Xia Shuang，Chen Yajuan

（Management School，Harbin Univercity of Commerce，Harbin 150028，China）

Abstract：Innovations often occur in unexpected marketsin the Internet age. Traditionally，relying solely on top-level decision-makers to identify entrepreneurial opportunities and start-up projects，leading to many opportunities for growth are lost. It is increasingly necessary for the middle and grassroots employees to actively identify entrepreneurial opportunities and initiate company entrepreneurial projects. This article uses exploratory case study method to analyze the three successful business cases of QQ Show，QQ Space and WeChat at different stages of development of theTencentCompany，following the logical thinking of identification，development and value realization of entrepreneurial opportunities. Through research，it has obtained six components of the entrepreneurial process：perception and delivery of entrepreneurial opportunities，entrepreneurial decision-making，team formation and resource integration，product and market development，new business generation and growth，strategic renewal and organizational change. Refine the management mechanism that matches each key element——horse racing mechanism，fault tolerance mechanism，rapid decision mechanism，proposer responsibility system，shared learning mechanism，and rapid iterative mechanism based on customer experience. To build thecorporate entrepreneurship model driven by middle and grassroots employees. The model not only enriches the theoretical framework of corporate entrepreneurial process research，but also provides decision-making basis and practical guidance for the continuous growth of Internet companies.

Key Words：Middle and Grassroots Employees；Corporate Entrepreneurship；Entrepreneurial Process Model；Case Study

收稿日期：2018-04-20

基金项目：黑龙江省自然科学基金项目(G201318)

作者简介：王凤霞(1971－)，女，山东武城人，博士，哈尔滨商业大学管理学院教授、硕士生导师，研究方向为企业运营管理、战略管理；夏爽(1993－)，女，山东新泰人，哈尔滨商业大学管理学院硕士研究生，研究方向为企业战略管理；陈亚娟(1992－)，女，安徽铜陵人，哈尔滨商业大学管理学院硕士研究生，研究方向为企业战略管理。

0 引言

互联网与新技术的交互发展催生了大量创业机会，改写了现代企业治理模式和商业模式，为已建企业的公司创业活动带来了更多机会，也提出了新的挑战。公司创业是通过创造性地整合内部资源（尤其是冗余资源），发现和利用新机会并实现多元化发展的过程[1]。因此，公司创业是企业获利的基础，是可持续竞争优势的来源[2]。公司创业涉及创业者、创业机会和资源，此为创业过程的三大基本要素。其中，创业者是核心，是创业研究始终关注的焦点[3]。

现有文献已经提炼和验证了影响创业成功的诸多创业者特征：创业警觉[4-6]、主动性人格[7-8]、先验知识[9-10]、自我效能感[11]、社会网络等。这些要素主要涵盖了创业者的个性特征、认知特征、行为特征和社会特征，但没有涉及其组织特征。以往研究中创业者泛指“从事创业活动的主体”，没有明确区分个体创业与公司创业，只有在公司创业情境中探讨创业者的组织特征才更有意义。一直以来，识别创业机会、发起和主导创业项目被认为是最高决策层的职责，中基层员工只是参与者、执行者或配合者。因此，多数文献直接将创业者定义或默认为企业决策层、高管团队。如 Kaish& Gilad[12] 直接以 51 个企业家和 36 个职业经理人为对象研究创业警觉性；Ardichvili[13] 直接运用高层管理者的数据信息，探究信息技术的应用程度对创业机会识别成功率的影响。

事实上，在互联网时代，经营环境、经营理念正在被颠覆，创新经常发端于微不足道或意想不到的市场，致使高层往往无法察觉。中基层员工直接与用户打交道，直接感知用户需求和同行竞品。因此，激发中基层员工自主识别并主导完成创业项目已成为一种越来越重要的公司创业形式，海尔、腾讯等公司的创业绩效已经证明这一点。与日益活跃的实践不相匹配的是，现有文献鲜有涉及中基层员工主导的公司创业过程构成及其内在逻辑性的理论解释。为此，本文通过对腾讯公司内部中基层员工主导的创业项目进行探索式案例研究，力图构建中基层员工主导型公司创业过程模型，以探寻该类创业过程的规律性和特殊性。该模型将深化公司创业过程研究，为推动中基层员工进行自主突破式创新创业实践提供指导。

1 文献综述

1.1 基于组织特征的创业主体

创业者的组织特征主要表现为其在特定组织中的层级职位、资源掌控和网络中心性 3 个方面[14]。近年来，一些学者开始关注创业者的组织特征，尤其是创业者层级职位对公司创业活动的影响。按层级职位，创业者可以划分为高层、中层和基层。葛宝山等[15] 指出高层管理者对创业因素的认识比中层管理者全面、深刻，在创业导向方面作用更关键。然而，Mintzberg[16] 曾提出基于战略形成的“草根模型”，指出本质上只要人们拥有学习能力以及可以支持学习能力的资源，组织中任何地方都可以产生战略。尤其是自发性创新主要来自组织基层，因为那里缺少现行战略计划的限制。Burgelman[17] 也指出，高层管理者在战略首动性的识别上并不拥有绝对优势，尤其是在突破性创新的首动性方面。中层管理人员能够通过支持自发性或主动性的战略创意行为，在创业活动中扮演关键角色，他们借助战略情境影响高层管理者，使后者接受他们的战略创意，并将战略创意与分散在企业运作系统中的各种能力相匹配，从而在新的业务领域形成新的战略。Charlotte R Ren 等[18] 进一步研究提出中层管理者在公司创业过程中的战略角色——提议者和推销者，中层管理者在公司创业中扮演着筛选和向高层提议来自中基层创业机会的角色，中层提议取决于中层管理者的注意力配置。王国颖[19] 提出中层管理者在工作中积累了大量知识、技能和经验，对产品、技术、市场等有深入了解，更容易提出创造性的观点、建立新业务领域或进行战略革新，是公司内创业活动的核心主体。上述研究探讨了中层管理者在公司创业过程中扮演的管理者角色——支持者、筛选者、推销者和参与者，而对于中基层员工作为公司创业项目的发起者、组织者、运营者角色则少有讨论，进一步讨论中基层员工发起并主导公司创业过程的研究更少。

1.2 公司创业过程

公司创业过程是一个复杂的系统，学者们通过构建模型对公司创业过程的构成要素、影响因素、创业绩效及其相互关系进行刻画。Timmons[20-21] 构建了一个以机会、创业者、资源为主要驱动因素的概念框架，并于 2004 年修正了该模型，将三要素修正为机会、创业团队和资源，他认为成功的创业必须实现机会、资源和团队的匹配与均衡，并且在商业计划书中充分展现这 3 个要素的优势与匹配性。公司创业过程就是这 3 个要素及其匹配关系的动态适配过程。Guth 等整合已有公司创业概念，提出了一个公司创业互动模型：突出事件（公司创业）→公司创业决策→业务/可行性规划→想法执行，该模型指出，组织特征和个人特征影响公司创业机会的识别，是公司创业的原动力，同时，他们还首次将资源与组织能力作为公司创业的约束条件引入模型。Shane[23] 构建了一个以创业机会为核心的创业模型，分析个体特征、心理因素、人口因素及环境对创业机会发现、开发的影响关系，该模型将创业机会划分为机会识别与开发两阶段，但该模型并没有提炼出机会识别与开发阶段的具体要素和作用关系。Ireland 等[24] 在前人研究的基础上提出了一个包括三阶段、三层次的公司创业整合模型，该模型认为公司创业战略是核

心，包括创业愿景、创业前组织架构和创业过程行为，这 3 个要素之间相互作用，形成一个循环路径，模型还引入公司创业战略的前因（外部环境和个人创业认识）和结果（竞争能力、战略再定位），同时，将上述 3 类要素划分为组织、高管、成员 3 个层次。上述模型对创业过程构成要素、影响因素及作用关系的提炼为后续公司创业过程研究提供了坚实的理论基础。

创业过程具有很强的情境依赖性，包括历史、制度、时间、空间和社会等多方面的情境因素[25]。组织运营本质上强调稳定、可靠，因此，倾向于针对各类企业活动建立完善的制度并不断强化制度的权威性，使组织变得官僚、正规和僵化，这无疑会阻碍创业活动的开展。因此，“制度创业”应运而生，主要探索公司创业中制度突破与新制度建立问题。薛红志和张玉利[26]提出了一个鼓励突破性创新的公司创业机制：合理化、制度化员工的自发性创新行动，将承担突破性创新的战略事业单位在结构上进行分离，开展事业单位之间的竞争。苏郁锋等[27]探究了创业与制度之间的影响机理：创业者往往受到制度约束而经历极大的困难（创业失败、梦想破灭、倾家荡产等），但在激情与愿景支撑下，创业者经过反思与学习，发现或创造机会，建立新企业或新事业，基于新的产品、服务或模式，在行业内建立新的标准或规范，从而实现制度创业，该研究着重探索了创业者对现有制度的突破与建立新制度的过程。蔡宁等[28]则以滴滴出行平台为个案探讨了企业创业战略与行业管制之间的作用机理，提出企业面对行业管制的两个战略选择——“嵌入”（即适应）和“能动”（突破与创新）。上述文献对公司创业的制度取向、现有制度的突破过程、制度的突破路径进行了深入研究，然而，公司创业不仅需要探讨如何突破制度约束，还需要进一步探讨到底需要建立什么样的制度。创业过程配套制度的特征才是显示创业过程特殊性的真正所在。

综上，公司创业研究取得了丰富的研究成果，但还需要在以下两个方面进行深入研究：①中基层员工主导的公司创业过程的关键构成要素及作用关系；②与各关键活动相匹配的管理机制或制度。为此，本文以腾讯公司为例，运用探索式案例研究法，力图提炼中基层员工主导型公司创业过程的关键要素及保证各要素有效运行的管理机制，为提升员工主导的公司创业项目成功率和效率提供理论指导。

2　研究设计

2.1　研究方法

本研究采用探索性纵向案例研究法，揭示中基层员工主导型公司创业过程的特点和规律。案例研究在发现新理论、丰富现有理论方面具有重要意义[29]，选择该研究方法的理由如下：①中基层员工主导的公司创业过程是一个由众多构成要素、影响因素及作用关系交互在一起的复杂过程，需要对研究对象进行深入的探索性分析。案例研究法恰好能对研究对象及其所处情境形成全面整体的认识，能够描述并解释某一活动的现象与趋势，并且适合回答“为什么”及“怎么样”类型的问题[30]；②纵向案例研究针对一个研究样本，在 2 个或 2 个以上不同时间节点，对同一对象展开探索性分析，使研究内容更深入、更透彻，保证研究深度，进而提高研究结论的信度和效度；③尽管已有文献对公司创业过程进行了大量研究并形成了较成熟的公司创业过程模型，但对中基层员工主导型公司创业过程的研究还很少。现有研究表明，不同情境下、不同行业间公司创业行为存在较大区别[31]。因此，中基层员工主导型公司创业过程仍然属于探索性研究范畴，应遵循探索性研究范式展开研究。

2.2　案例选择

本研究选取腾讯公司由中基层员工主导的公司创业项目作为研究对象，以发生在腾讯公司不同发展阶段的 QQ 秀、QQ 空间和微信这 3 次公司创业过程为具体分析单元进行探索性分析。依据案例研究的惯常做法，案例选择不能随机，甚至要选取典型和极端的情形才更为合适[30]。本研究选择腾讯公司创业过程作为研究对象的原因如下：①腾讯是我国互联网企业中的典型代表；③腾讯公司成立时间在 10 年以上；③腾讯在中基层员工主导的公司创业方面表现优异，其公司创业活动具有典型性、代表性；④有关腾讯的资料较丰富，易于资料收集和分析。

本文选取 QQ 秀、QQ 空间和微信这 3 次创业过程作为具体分析单元的理由如下：①这 3 次公司创业活动都是中基层员工自主识别创业机会并主导完成的创业项目，具有代表性；②这 3 次公司创业活动分别属于腾讯发展的 3 个不同阶段——创业阶段、成长阶段和扩张阶段，可以对各阶段的公司创业过程特点进行对比或验证；③这 3 次公司创业都取得了显著成效，其经验值得总结；④这 3 次公司创业活动的资料丰富，数据完整，可保证研究结果的可信度。

2.3　研究策略

本研究严格遵循“确定研究议题→设计案例研究草案→收集数据→分析数据”的案例研究范式。①在预研阶段，案例研究小组长期关注并追踪了腾讯、阿里巴巴、百度和京东等多家互联网企业的公司创业活动，发现腾讯中基层员工主导的公司创业更具典型性，由此形成研究议题，即以腾讯为例探索中基层员工主导的公司创业过程模型；②在确定研究议题后，案例小组对下一步研究中可能发生的各种情况进行评估，在调研和评估的基础上形成案例研究草案；③在资料收集阶段，严格遵循案例研究资料收集的基本原则，使用多种证据来源形成证据三角形，尤其是选择出版物时，特别注重出版物是否具有思考性。Yin[30]指出只要出版物是思考性的，这

种出版物就可以作为学术研究的基本素材。据此,本文选取《腾讯传》、《腾讯之道》、《腾讯帝国真相》、《腾讯方法》等出版物[32-35]、发表在权威学术期刊上的相关文献等多种形式的二手资料,另外,还选取了部分马化腾的演讲和访谈视频资料;④完成资料收集工作后,确定译码策略、进行数据分析。案例数据分析过程分为两个阶段,第一阶段是确定典型案例分析单元,进行案例数据译码。借助 Corbin & Strauss[36] 提出的译码技术程序对案例数据进行开放性译码,提炼概念和范畴。然后,通过主轴译码确定范畴之间的关系,形成证据链。经过选择性译码,选择证据链中的核心范畴,将它系统地与其它范畴联系,验证其间关系,补充和完善范畴,形成初步模型。本研究团队共由 4 人组成,在译码前都进行了相关理论和企业背景培训。先由 4 个人背对背地对相同案例进行编码,然后,4 人共同对每次编码结果进行讨论,着重探讨有异议的概念和范畴,直到结论达成一致再录入研究资料库。第二阶段是进行理论饱和度检验及模型构建,将第二、三个分析单元与之前的分析结果进行比较,以确认和修正之前得到的初步模型,最终得到完善的模型。

3 案例分析

基于既定研究策略,第一个分析单元的选择非常重要。为了探索中基层员工主导型公司创业过程的轮廓,本文选择腾讯创业阶段的 QQ 秀作为研究起点进行详细译码,构建初步模型。然后,对成长阶段的 QQ 空间和扩张阶段的微信两个分析单元进行逐个译码分析以补充完善模型。

3.1 开放性译码

在开放性译码过程中,首先,通过"贴标签"和"定义现象",将原始资料分解成独立的事件。"贴标签"即在表 1 第一栏中,对资料中有关创业者特质、创业者对机会的识别和公司创业活动的语句标注"(ax)",第二栏中的"定义现象"是对标签进行初步提炼。其次,将现象"概念化",定义现象只是提炼了原始资料的表层意思,而发展概念则是为了对标签词语形成较为严谨的表达。通过对腾讯 QQ 秀定义得到的现象进行重新归类,共抽象出 17 个概念。最后,进行范畴化,将相关概念聚类成更抽象、更精炼的名称,经整理共得到 14 个范畴。通过以上步骤对资料进行抽象和升华,简化为考察 14 个主范畴之间的关系。

需要说明的是,开放性译码策略中的概念和范畴的命名有多种来源,可以是研究者探索出来的,抑或是借鉴其它学者的文献,本文是阅读了大量相关文献资料,结合公司创业模型中的关键变量而进行命名的。有关 QQ 秀部分资料记录的开放性译码举例如表 1 所示。

表 1 QQ 秀的创业过程开放性译码示例

公司创业活动:腾讯传的资料(贴标签)	译码过程		
	定义现象	概念化	范畴化
1999 年毕业于武汉大学经济系的许良(a1),此前创办过一家软件公司(a2)P84	a1. 许良专业知识使其具备强烈的市场意识;a2. 许良在相关行业中的创业实践经验	A1. 专业知识、实践经验(a1,a2)	AA1. 先验知识(A1)
两年下来,软件公司一败涂地。而后他投简历进入腾讯市场综合部,原本给他的职务是全国网吧推广经理……报到晚了两周……于是,邹小旻给了他一个"产品经理"的职务。"产品经理是做什么的?"许良问。"就是研究产品,等着分配新的工作"邹小旻答(a3)P85	a3. 失败的创业经历以及新产品经理的闲职使许良希望找到实现自身价值的机会	A2. 渴望成功,实现自身价值(a3)	AA2. 自我效能感(A2)
有一天,同事闲聊,有人提起韩国有一个"say club . com"社区网站……。言者无心,听者有意,许良回到电脑前就去搜(a4)P85 直觉告诉许良,这是一款不错的产品……他很快写出了一个需求文档,抄送给公司所有的上级……在资深互联网人王远的支持鼓励下,深入调研,收集到更多数据…连日制作一份长达 80 页、逻辑缜密的演示文本……(a5)P85	a4. 许良主动地、敏锐地感知创业机会;a5. 许良主动将识别到的创业机会汇报给决策层	A3. 主动感知创业机会(a4) A4. 主动汇报创业机会(a5)	AA3. 主动感知并汇报创业机会(A3,A4)
在收到许良的 PPT 后,营销总监曾李青很看好,决定把决策层召集起来,听一次专项汇报(a6)P86 许良演示到一半的时候,从来谨慎的张志东就站起来打断他:"我认为这是一个好产品,应该马上做。"马化腾随之应和(a7)(a8)P87	a6. 曾李青召集决策层 a7. 创业项目得到认可 a8. 决策层快速决策机制初现	A5. 决策层决策(a6) A6. 创业项目立项(a7) A7. 快速决策机制(a8)	AA4. 项目决策与立项(A5,A6) AA5. 快速决策机制(A7)
当场,"阿凡达小组"就成立了,许良受命领衔,张志东抽调了 3 位程序员和一位美工给他(a9)P87	a9. "谁提出,谁负责"机制初现,以许良为负责人的团队建立	A8. 团队建立(a9) A9. 提出者负责制(a9)	AA6. 团队建立(A8) AA7. 提出者负责制

续表 1　QQ 秀的创业过程开放性译码示例

公司创业活动：腾讯传的资料（贴标签）	译码过程		
	定义现象	概念化	范畴化
许良认为腾讯在内容策划上力量薄弱…便委托一家韩国公司设计虚拟道具……(a10)P87	a10. 整合外部资源	A10. 整合外部资源(a9，a10)	AA8. 资源整合(A9)
QQ 秀被视为东方应用式应用创新，解决了用户在虚拟世界里对自我身份的认定……让腾讯与它的亿级用户建立了情感上的归属关系，满足用户渴望得到认可的需要……从此，腾讯成为一个发掘人性、出售娱乐体验的供应商(a11)P91	a11 基于用户体验和用户情感开发产品	A11. 基于用户体验/情感的产品开发(a11)	AA9. 基于用户需求/体验的产品开发(A10)
QQ 秀上线后，不断丰富 QQ 秀产品库：把很多潮流话题、热映的影视剧、发行的唱片、围绕明星的一些时尚话题、各种时尚活动、公益活动等纳入其中。最初的 QQ 秀仅仅是网络虚拟形象装扮，但随着内容的丰富、板块的拓展、功能的多样，QQ 秀现在已经发展成为时尚平台，集时尚事件、时尚话题、流行风尚于一体，比如 QQ 秀每周都推出一个主题搭配，等于为用户提供了时尚风向标，另外还有更为实用的 QQ 秀网络导购，用户喜欢的 QQ 秀可以在拍拍网找到现实的版本等(a12)P57 QQ 秀定位：实现由运营“物品”到运营“人群”的转变，重新定位为时尚产业的线上营销平台，将其嵌入时尚产业链 P123 QQ 秀收费模式：由“按条收费”改变为“包月收费”模式，据此，实现内容和人群并行运营 P126 QQ 秀会员制转变为围绕“特权”运营的会员等级体系 P127	a12. QQ 秀上线后不断进行应用性迭代式创新完善产品以提升用户体验	A12. 快速迭代机制(a12)	AA10. 快速迭代式机制(A11)
用户可以选择 QQ 秀商城的虚拟服饰、珠宝首饰、场景和化妆整形功能来装扮在 QQ 、QQ 聊天室、腾讯社区、QQ 交友等服务中显示的虚拟形象；QQ 秀让腾讯在“移动梦网”业务之外，寻找到了互联网增值业务模式，这一获利完全来自于 QQ 用户(a13)P91	a13. 以原 QQ 平台上的用户流量为基础开发市场	A13. 基于流量的市场开发(a13)	AA11. 基于流量的市场开发(A12)
2003 年 1 月 24 日，QQ 秀上线运营。2 个月后，腾讯宣布“QQ 秀”——QQ 虚拟形象系统正式收费(a14)P85 在 QQ 秀上线的前半年，就有 500 万人购买了这项服务，平均花费为 5 元左右……红钻服务的推出是一个引爆点……包月收入迅速突破了千万(a15)P93	a14. QQ 秀上线运营 a15. QQ 秀受用户喜爱并实现绩效增长	A14. 新业务生成(a14) A15. 新业务成长(a15)	AA12. 新业务生成与成长(A13，A14)
从此，QQ、QQ 会员……腾讯组织体制内部也诱发出一系列战略级的衍变 P91……以特权和等级制为特色的会员服务体系(a16)P92	a16. QQ 秀的发展诱发战略级衍变	A16. 发展战略更新(a16)	AA13. 战略更新(A15)
在执行上，QQ 秀不再分 R 线和 M 线，而是以项目为主体，采取了产品经理制的新模式。此后，产品经理制被确立了下来……(a17)P92	A17. QQ 秀的发展使组织结构发生变革	A17. 调整组织结构(a17)	AA14. 组织变革(A16)

资料来源：根据《腾讯传》《腾讯方法》等文献的译码结果整理而得

3.2　主轴性译码

通过开放性译码得到的范畴是孤立的，想要得到研究结论，必须深入探讨范畴之间的关系。运用“因果条件－现象－脉络－中介条件－行动/互动策略－结果”这一典范模型，对 QQ 秀创业过程中各范畴进行继续归类和逻辑链接，所形成的证据链如图 1 所示。

3.3　选择性译码

以上译码步骤形成了 QQ 秀创业过程基本框架，还需通过选择性译码挖掘核心范畴，建立核心范畴与其它范畴之间的关系，从而得到更严谨、更完整的解释框架。选择性译码就是将核心范畴系统地联系起来，对未发展完备的范畴进行补充，并验证其间关系的过程，即通过对范畴的精炼形成完整的解释框架。

通过对 QQ 秀创业过程的选择性译码分析，得到一个清晰的故事线：QQ 秀是腾讯在创业阶段重要的创新产品之一，它以用户需求为核心构筑了一个现实版的虚拟世界，为用户带来全新体验，同时，也为日后的 QQ 空间和 QQ 游戏提供了发展思路。QQ 秀的创意来源是腾讯内部员工在闲聊时，有人提起韩国社交网站开发的“阿凡达”功能：用户根据喜好选择虚拟角色，付费购买虚拟商品，很受年轻人喜欢。产品经理许良在

听到“阿凡达”功能后，立即上网搜索韩国的社交网站，并请人将韩文译成中文。许良此前曾创办过一家软件公司，虽以失败告终，但其在创业过程中累积的先验知识和敏锐的直觉使他在了解韩国“阿凡达”相关功能后，坚持认为这是一款值得做的产品。他很快就写出来一份需求文档交给上级，在资深互联网人王远的支持下，许良继续深入调研，得到了更丰富的信息和数据。许良连夜制作逻辑缜密且具有创建性观点的演示文本，营销总监曾李青在收到演示文本后迅速召集决策层听取专项汇报，并表明市场部门都看好这款产品，但上新产品是研发部门的职权，需要技术总监张志东的意见。在汇报过程中，许良刚演示到一半就得到了张志东的认可，马化腾也随之应和，决策层迅速拍板，“阿凡达小组”当场成立。“阿凡达小组”由许良受命领衔，还有 3 位程序员和一位美工。许良认为内容策划是腾讯的薄弱环节，便委托一家韩国公司设计虚拟道具。通过迅速、高效地整合内外部资源，“阿凡达小组”在两个月内设计出了 800 多款虚拟道具和 QQ 商城，随即 QQ 秀上线试运营。QQ 秀依靠庞大的 QQ 用户基础，在上线半年之内，就有 500 万人购买过这项服务。“阿凡达小组”不断进行应用性创新，推出“红钻贵族”服务，不仅满足用户需求，还使腾讯的包月收入迅速突破千万元。随着 QQ 秀的发展，腾讯组织内部也发生了一系列的战略级衍变，使腾讯建立了一个由 QQ、QQ 会员、QQ 秀和 Q 币组成的独立、闭环式运转的“QQ 世界”。在组织结构上，QQ 秀不再分 R 线和 M 线，而是采取了打破部门界限的产品经理制新模式。

为了使研究脉络更加清晰，研究小组根据核心范畴之间的因果关系，将 QQ 秀创业过程的主要脉络绘制出来，得到 QQ 秀创业过程模型如图 2 所示。

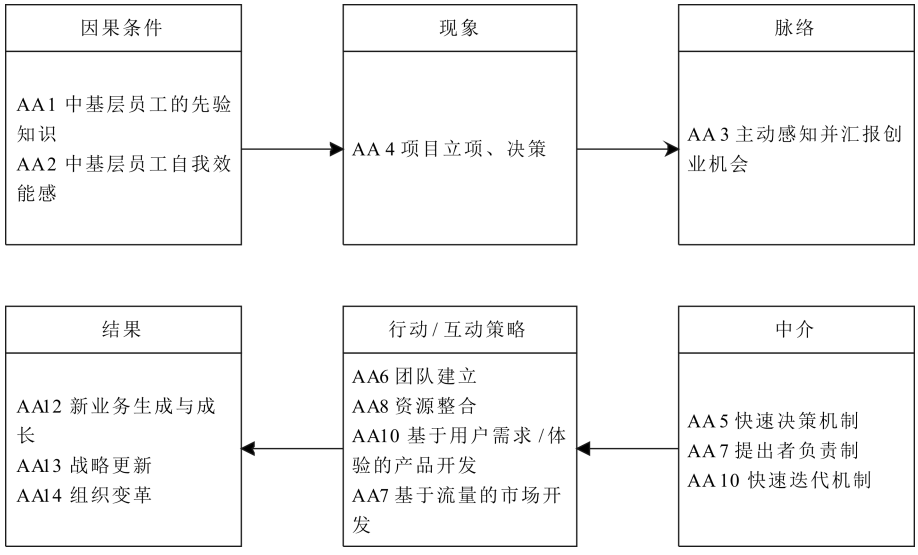

图 1 QQ 秀创业过程的典范模式

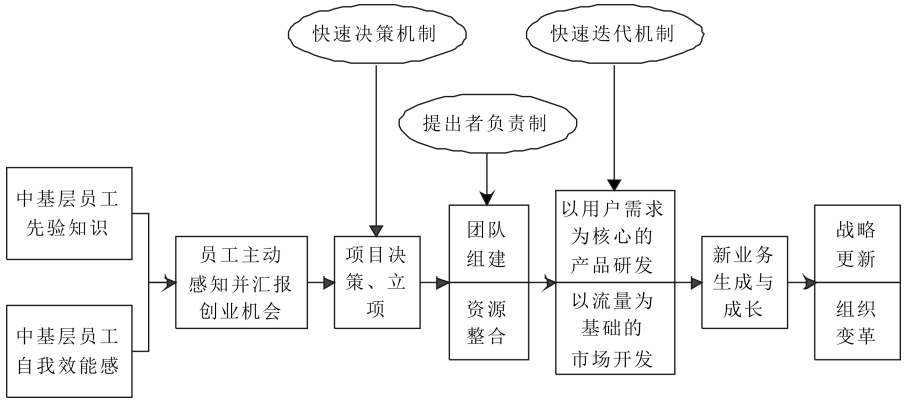

图 2 QQ 秀创业过程模型

3.4 理论饱和度检验及模型构建

在 QQ 秀分析的基础上，本文得到描述中基层员工主导型公司创业的基本模式。为保证理论饱和度，依照 QQ 秀创业过程分析思路，本文对 QQ 空间和微信创业过程分别进行开放性译码、主轴译码和选择性译码，并形成完整的故事线。通过对后续分析单元的质性分析，验证已形成的范畴是否合理，同时，检验是否出现了新概念或新范畴，以及范畴之间的关系是否发生改变。若发现新范畴，则与先前结果进行对比分析，甚至修正已形成的概念或范畴。这种螺旋式的比较分析使提炼的范畴以及范畴间关系更加精确，提高了理论饱和度和效度。后续分析单元得到的新范畴和新面

向如表 2 所示。

表 2　后续分析单元得到的新范畴和新面向

分析单元	新范畴	新面向
QQ 空间	共享型学习机制	创新精神、学习能力、知识分享能力、员工学习后进行创新、员工主动进行知识共享
	赛马机制	鼓励组织内部自我革命、鼓励内部创新、面对竞争的紧张性、鼓励竞争
微信	容错机制	允许犯错、允许适度浪费、鼓励内部试错、试错迭代
	反馈功能	创业结果对下一次创业形成指导、反思创业结果

通过对腾讯 3 次公司创业活动的分析可知，中基层员工主导的公司创业过程基本包括创业机会识别、开发和价值实现 3 个阶段。具体如下：①中基层员工主动搜寻创业机会并将识别到的机会快速传递给决策者。其中，员工先验知识和自我效能感等个人因素是原驱动力，决定着员工“愿不愿”和“能不能”主动识别与传递创业机会，而组织内部竞争机制和激励机制（如赛马机制、容错机制、责权利分配机制、绩效驱动型文化等）等组织要素是影响因素，影响员工识别和传递机会的主动性程度及工作效率；②高层决策者拍板，批准立项。这是中基层员工识别的创业机会上升为企业意志，被内部合法化的关键环节。其中，公司决策机制是关键影响因素，影响决策效率；③创业机会立项后，本着“谁发现、谁负责”的机制组建项目团队，灵活快速地调配企业内外部资源，保证项目团队迅速进入产品开发状态；④产品开发和市场开发是创业机会开发的关键环节。以用户体验和用户反馈为核心的迭代式创新机制是互联网产品开发策略的精髓，产品上线后，通过以流量为基础的市场推广策略，引导现有流量进入新业务实现用户激增，这是互联网企业新创业务迅速成长的基因密码；⑤新业务快速成长，往往引发公司战略快速更新和组织结构变革。最终企业竞争实力增强，实现持续成长，创业机会的价值被实现，公司创业过程成功完成。公司创业过程的结果，尤其是引发的战略更新及组织变革会进一步引致企业配套管理机制调整，影响今后的公司创业过程。该过程在企业中动态循环发展，逐渐形成企业创业机制与文化氛围。将上述过程用图形简化表达，各阶段相互衔接的关键活动是创业过程的构成要素，各阶段的配套管理机制是其影响因素，基于此，构建中基层员工主导型公司创业过程模型，如图 3 所示。

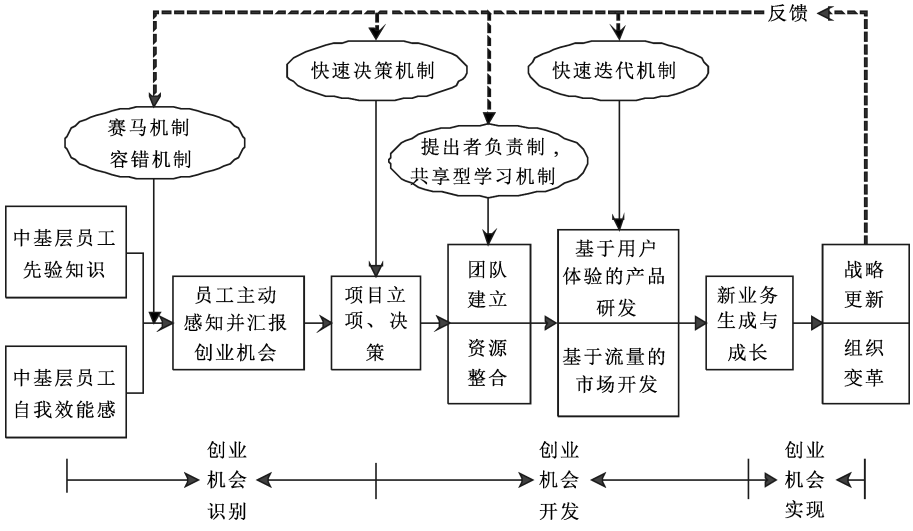

图 3　中基层员工主导型公司创业过程模型

4　案例分析结果解释

4.1　中基层员工主导型公司创业过程关键构成要素

（1）创业机会感知与传递。自我效能感对创业机会识别的影响已经为现有文献验证，被认为是对个体创业影响最大的因素[37]。自我效能感强的人，为了实现自身价值，往往不拘泥于现有业务种类，渴望挖掘更多实现自我价值的机会，所以，会主动识别和传递更具有挑战性的创业机会。案例中提到的许良和张小龙都不满于当时的工作状态、渴望改变，表明他们的自我效能感很强。先验知识对创业者机会识别能力具有显著正向影响，先验知识是指创业者在过去的教育经历和工作经历中所积累的专业、行业、创业等方面的知识与经验。丰富的先验知识会提高创业者对机会的敏感性和甄别判断力，如许良曾经创办过一家软件公司，凭借先前经历积累的软件常识和创业经验，他敏感地感受到了“阿凡达”产品的市场价值。同样，张小龙的学历、经历，也让他一接触到“Kik”就感觉这是个不错的产品，当晚就写信给马化腾要求由他来开发一个类“Kik”的产品。

中基层员工的先验知识和自我效能感决定了员工识别创业机会的能力和意愿，是原动力。然而，中基层员工身处特定组织环境中，与组织环境的交互体验使

其不断调整自身行为。组织中成文或不成文的配套管理机制影响员工创业行为及其主动性。例如,腾讯公司“谁提出,谁执行”、“一旦做大,独立成军”的不成文规定,被腾讯员工称为“赛马机制”。这一机制不仅在员工中形成了竞争,也体现了权责利分配原则,甚至打开了部门、层级间界限,对员工形成了巨大激励,强化了员工对创业机会感知的主动性和快速向决策层传递的意愿。但赛马机制还需要容错机制的配合,容错机制是指在一定范围内允许或包容犯错的状态,反映了组织面对风险和不确定性时对失败的宽容程度。鼓励员工大胆试错,是一线员工自主创业行动意愿的又一重要影响因素。随着腾讯公司的成长,以创业初期的赛马机制和容错机制为核心,不断进行整合、迭代式创新,逐渐演化为绩效型文化驱动下的创业制度体系,维护着腾讯公司旺盛的创新创业精神。

(2)公司创业决策。公司创业决策是创业机会在组织内部合法化的过程,涉及创业机会合法化决策及其效率两个层面。公司创业行为必须获得企业内部各利益相关体的认可与支持,尤其是获得决策层的正式拍板决策,才能在企业中得以实施。但创业活动往往会与原来的战略规划、核心价值观、组织结构、人员组合等发生冲突而得不到认可和支持,于是,出现了公司创业内部合法化问题。中基层员工在企业中的角色地位决定了其识别到的创业机会在内部合法化过程中会遇到更大阻力,所以,更需要制定配套制度以确保员工创业行为的高效合法化。另外,创业机会由中基层员工上传到最高决策层直到最后拍板决策,该过程所经历的组织层级和岗位数量、决策原则、反馈机制及决策者偏好等因素直接影响创业机会合法化的效率。基层营销人员许良的创意只历经了其部门总裁审阅、向决策层专业汇报两个环节,在专业汇报会上直接拍板决策、任命项目负责人、调配人员成立项目团队;张小龙更是深夜发邮件给马化腾说明要做类“kik”产品,马化腾当即回复可以,第二天就成立团队。可见,腾讯公司的“提出者负责制”、“快速决策机制”、“决策团队的独特决策模式”,不仅能够实现创业机会的快速合法化,而且进一步激发了员工创业积极性。这些机制是腾讯在公司创业领域不拘一格进行制度创新的重要成果,也是激发和影响中基层员工自主创业的关键所在。

(3)团队组建与资源整合。一流的项目团队是创意价值实现的关键,不同企业中项目团队组建的模式也不同。腾讯公司本着“谁提出,谁执行”的机制组建项目团队,由创业机会识别者作为团队负责人,根据项目要求,抽调合适人员,快速成立项目团队,形成“提出者负责制”的团队组建机制。公司创业机会开发是实现创业机会与资源之间动态匹配的过程,创业机会提出后,需要根据创业机会获取、整合创业资源,具体途径包括利用企业内部冗余资源、拼凑、联盟等。其中,资源、知识、能力的共享、分享机制是关键影响因素,该机制可以实现资源、能力的跨部门、跨企业调动,最大限度保障创业项目的顺利进行。在互联网企业中,共享型学习机制尤为重要,有利于创业精英的培育和优秀创业团队的孵化,从而提升整个企业创业能力,形成良好的创业氛围。

(4)产品研发与市场开发。腾讯案例中 3 个产品的开发过程呈现出一个共同点:根据用户需求和反馈进行快速迭代式创新,使产品趋近极致和完美。其中,有两个关键点:①顾客体验的感知。腾讯公司的“10/100/1000”法则,即产品经理必须每个月做 10 个用户调查,关注 100 个用户服务,收集反馈 1 000 个用户体验。员工自己作为“挑剔用户”亲自反复使用产品,在使用过程中发现产品的缺陷并加以弥补。腾讯公司甚至成立了“用户体验与研究部”,达到近百人规模,这些法则与措施使腾讯快速有效地感知到顾客体验;②快速迭代。腾讯公司的每个新产品在研发后期和上线后,始终处于基于顾客体验的快速迭代之中,以准确响应越来越模糊的顾客需求。比如微信,在 2011 年一年内就发布了 45 个更新版本。可见,新产品迭代创新速度是响应顾客体验的关键。因此,快速迭代式创新机制是公司创业尤其是互联网公司创业的一大特色。

好产品还需要好的市场开发策略。流量是互联网企业产品运营的基础,腾讯拥有 QQ、微信等多个世界级的精品平台,每天产生数以亿计的用户流量,强势支撑其新创业务的市场开发。但腾讯至今没有设置流量管理部门,流量的配置使用由公司总办会议决定,这体现出腾讯对流量这一企业命脉的高度集权化管理。腾讯在配置使用平台流量支持新业务拓展时有一个原则:新业务的日用户增长达到一个战略性拐点,即当用户量自发增长的速度达到一定临界值、真正体现出产品的自生长能力时,才能导入平台上的巨大流量,促进新业务爆发式成长。如,2011 年微信上线,直到 2012 年 7 月微信推出“查看附近的人”功能后,其日增用户数达到了惊人的 10 万以上,才开始将手机 QQ 等平台的流量导入微信,使微信只用了 433 天,用户数即突破 1 亿。该基于战略性拐点的流量导入(利用)机制既有效地支持了新业务成长,又保证了“流量”这一重要资产的有效、有序利用,也维护了企业品牌与声誉。

(5)新业务生成与成长。经过创业团队辛苦密集的产品开发活动,新业务上线或新产品面市,标志着新业务生成。继而,通过有效的市场开发,推动新业务快速成长。但是,某些互联网业务,其用户量的增长与盈利并不同步。QQ 于 1999 年 2 月问世,此后长达 4 年时间没有收入,直到 2003 年 3 月 QQ 秀上线运营,QQ 的盈利模式终于被找到,才为腾讯公司带来了财务绩效,QQ 业务才实现了真正意义的成长。因此,互联网业务成长中,流量与盈利是产品创新的两个基本目标,既相关又不完全一致。

(6)战略更新与组织变革。战略更新既是公司创

业的一种形式，也是公司创业引致的结果。随着公司创业活动的开展，战略更新总是主动或被动地进行着。QQ 秀带动了 QQ 家族业务的成长，使腾讯公司开始进行战略转型，2005 年提出了“全方位提供在线生活服务”的战略目标；微信发展壮大后，形成了以微信和 QQ 双平台为基础，基于“连接一切和互联网＋”的“一站式在线生活”的战略理念。战略的更新，不仅引领了腾讯公司业务的成长，也使腾讯公司在社会公众心目中的形象更清晰。

新业务的成长和战略更新，往往会打破组织原来的业务平衡，需要企业及时主动地进行结构、权力和人员等方面的调整，以适应新业务成长和整体战略布局的需要。例如，QQ 秀业务的成长促使腾讯产品经理体制的问世；随着“全方位提供在线生活服务”战略的推进，腾讯在门户网站、互动娱乐、网络购物等领域的创业项目不断成功，2005 年腾讯公司将组织结构调整为由 5 个业务部门和 3 个服务支持部门组成的事业部结构；随着原有各业务的持续成长、微信业务的问世与壮大及“连接一切和互联网＋的一站式在线生活”战略的推进，2012 年腾讯组织结构调整为事业群制，撤掉电子商务部门，成立微信事业群。由此可见，腾讯业务的快速成长推动了战略更新，进而引发组织结构调整，而及时有效的组织结构调整又有力地保证了腾讯公司业务成长，使腾讯公司响应市场需求、隔离竞争风险、应对突发事件的实力不断增强。可见，业务成长、组织变革和战略更新间良性循环是企业持续、健康成长的根本所在。

4.2　中基层员工主导与高层决策者主导的公司创业过程比较

如图 3 所示，中基层员工主导的公司创业过程与高层决策者主导的公司创业过程的关键构成要素基本相同，都包括创业机会识别、机会开发（团队组建、资源整合、产品开发、市场开发）、机会价值实现（新业务成长、战略更新和组织变革）3 个方面的要素。然而，这些要素的具体运行方式和配套管理机制却因创业机会识别主体的组织层级差异而显著不同。

（1）组织内部合法性差异。一直以来，建立战略愿景、制定战略规划、为企业寻找新机遇等被认为是高层决策者的基本职责。因此，高层决策者主导公司创业具有与生俱来的制度、惯例上的合法性。而中基层员工的执行者角色使中基层员工主导公司创业缺少制度上的合法性，同时，企业内各利益相关体也很难接受和认可。所以，中基层员工主导的公司创业过程增加了“公司立项决策”这一构成要素，与该要素配套的决策机制以“制度化中基层员工创业的内部合法性及提高决策效率”为目的，如提出者负责制、快速决策机制等。

（2）团队负责人产生机制的差异。新创业务采取产品经理体制进行创立和运营的现象越来越普遍，其中，创业项目负责人的产生机制很关键。高层决策者主导的公司创业项目负责人通常采用任命制，这类公司创业项目孵化的通常是战略规划中的公司级战略产品，往往关系到公司战略愿景和目标的实现，对公司发展极为重要，其负责人通常由高层任命。而中基层主导的公司创业项目则采取“谁提出，谁负责”机制，QQ 秀和微信团队负责人的诞生都遵循该机制。从腾讯的快速成长来看，传统的高层任命制配合“提出者负责制”，既保证了公司创业活动与企业整体战略性安排的一致性，又激发了中基层员工的创业热情，实现了企业创业活动由“线”（围绕公司主流业务展开）到“面”（主流业务＋非主流业务＋跨界业务）的转变，成就了腾讯的持续高速成长。

（3）关键成功要素差异。高层主导的创业过程中，高层决策者的特质（如愿景追求、主动性人格、创业警觉性、社会网络等）决定着创业机会的发现，而创业团队执行力则决定着机会开发的深度与规模，因此，这两个因素较为关键。而在中基层员工主导的创业过程中，只要员工有能力、有意愿、有资源，创业项目就可以诞生在企业任何角落。这不仅需要拥有先验知识和自我效能感的员工，更需要企业营造鼓励员工创业的组织氛围，尤其是制度和文化。赛马机制和容错机制、快速决策机制、提出者负责机制等不仅为员工的公司创业行为提供了合法性保证，还引进了竞争、利益引导、绩效驱动等，有效保证了机会识别和开发的效果与效率，成为中基层员工主导的公司创业过程的关键成功因素。

5　结论与展望

本文通过对腾讯 3 次中基层员工主导的公司创业活动（QQ 秀、QQ 空间和微信）的探索性案例研究，构建了中基层员工主导型公司创业过程模型，得出以下结论：①基层员工主导型公司创业过程基本包括创业机会识别、开发、实现 3 个阶段，具体由创业机会识别与传递、决策立项、团队组建和资源整合、产品开发和市场开发、新业务生成与成长、战略更新和组织变革等 6 个方面的关键变量构成，这与传统企业公司创业过程基本一致。其中，公司创业决策这一环节关系到中基层员工公司创业行为的合法化，最为关键。本研究的贡献在于：通过案例探索，提炼出中基层员工主导型公司创业过程关键构成要素的 6 个配套管理机制——赛马机制、容错机制、快速决策机制、提出者负责制、共享学习机制、基于顾客体验的快速迭代机制，这些管理机制的交互运行营造出激发中基层员工创新创业的独特环境。创业机会识别者的组织特征（中基层主导）、企业的行业特征（互联网行业）赋予创业过程特殊性，均通过配套管理机制的差异化设计来体现。该模型通过引入反馈功能将公司创业视为一个动态循环过程，可解释企业持续创业

与成长机理。

未来研究可以从以下 3 个方面开展：①引入更多企业案例，进行跨案例比较研究，提高该模型的信度；②利用组态分析法探索中基层员工主导型公司创业的最佳组织环境；③探索中基层员工自主识别创业机会的内部合法化、创业者组织特征对创业机会识别及创业绩效的影响关系等。

参考文献：

[1] ROBERT A，BURGELMAN. Designs for corporate entrepreneurship in established firms[J]. California Management Review，1984，26(3)：154-166.

[2] KURATKO D F，AUDRETSCH D B. Strategic entrepreneurship：exploring different perspectives of an emerging concept[J]. Entrepreneurship Theory & Practice，2009，33(1)：1-17.

[3] MILLER D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms[J]. Management Science，1983，29(7)：770-791.

[4] ARDICHVILI A，CARDOZO R，RAY S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development[J]. Journal of Business Venturing，2003，18(1)：105-123.

[5] KIRZNER I M. The alert and creative entrepreneur：a clarification[J]. Small Business Economics，2009，32(2)：145-152.

[6] 魏喜武，陈德棉. 创业警觉性与创业机会的匹配研究[J]. 管理学报，2011，8(1)：133-136.

[7] BECHERER R C，MAURER J G. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents[J]. Journal of Small Business Management，1999，37(1)：28-36.

[8] 刘万利，张天华. 主动性人格、感知风险与创业机会识别关系研究[J]. 科技进步与对策，2014(3)：14-19.

[9] DIMOV D. Beyond the single-person，single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities[J]. Entrepreneurship Theory & Practice，2010，31(5)：713-731.

[10] 张秀娥，祁伟宏，李泽卉. 创业者经验对创业机会识别的影响机制研究[J]. 科学学研究，2017，35(3)：419-427.

[11] 钟卫东，黄兆信. 创业者的关系强度、自我效能感与创业绩效关系的实证研究[J]. 中国科技论坛，2012(1)：131-137.

[12] KAISH S，GILAD B. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives：sources，interests，general alertness[J]. Journal of Business Venturing，1991，6(1)：45-61.

[13] ARDICHVILI A，CARDOZO R N. A model of entrepreneurial opportunity recognition process[J]. Journal of Enterprising Culture，2000，8(2)：103-119.

[14] ASTLEY W G，SACHDEVA P S. Structural sources of intra-organizational power：a theoretical synthesis[J]. Academy of Management Review，1984，9(1)：104-113.

[15] 葛宝山，刘庆中，董保宝. 影响企业中高级管理人员创业的关键因素：国内汽车行业的实证研究[J]. 管理现代化，2007，150(2)：21-23.

[16] MINTZBERG H. Mintzberg on management：inside our strange world of organizations[J]. NewYork：Free Press，1989，5(3)：214-216.

[17] BURGELMAN R A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm[J]. Administrative Science Quarterly，1983，28(2)：223-244.

[18] REN C R，GUO C. Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process：attention-based effects[J]. Journal of Management，2011，37(6)：1586-1610.

[19] 王国颖. 公司内创业：激励中层管理者的新思路[J]. 中国人力资源开发，2011，2(12)：22-24.

[20] TIMMONS J A，SPINELLI S，ENSIGN P C. New venture creation[J]. Encyclopedia of Creativity Invention Innovation & Entrepreneurship，1990，4(2)：26-33.

[21] TIMMONS J A. New venture creation(7ed)[M]. NJ：Mc Graw-Hill，2004.

[22] GUTH W D，GINSBERG A. Guest editors introduction：corporate entrepreneurship[J]. Strategic Management Journal Special Issue，2014，19(1)：24-25.

[23] SHANE S，VENKATARAMAN S. The promise of entrepreneurship as a field of research[J]. Academy of Management Review，2000，25(1)：217-226.

[24] IRELAND R D，COVIN J G，KURATKO D F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy[J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2009，33(1)：19-46.

[25] WELTER F. Contextualizing entrepreneurship conceptual challenges and ways forward[J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2011，35(1)：165-184.

[26] 薛红志，张玉利. 突破性创新与公司创业机制研究[J]. 科学学与科学技术管理，2006，32(7)：54-60.

[27] 苏郁锋，吴能全，周翔. 制度视角的创业过程模型——基于扎根理论的多案例研究[J]. 南开管理评论，2017，20(1)：181-192.

[28] 蔡宁，贺锦江，王节祥. “互联网+”背景下的制度压力与企业创业战略选择——基于滴滴出行平台的案例研究[J]. 中国工业经济，2017(3)：174-192.

[29] 罗仲伟，任国良，焦豪，等. 动态能力、技术范式转变与创新战略——基于腾讯微信“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析[J]. 管理世界，2014(8)：152-168.

[30] YIN R K. Case study research：design and methods 4th ed[J]. Journal of Advanced Nursing，2009，44(1)：108-109.

[31] 董保宝. 公司创业模型回顾与比较[J]. 外国经济与管理，2012，30(2)：19-28.

[32] 吴晓波. 腾讯传[M]. 杭州：浙江大学出版社，2017.

[33] 艾永亮，刘官华，梁璐. 腾讯之道[M]. 北京：机械工业出版社，2016.

[34] 彭垚，饶威祥，涂途. 腾讯帝国真相[M]. 北京：电子工业出版社，2016.

[35] 潘东燕，王晓明. 腾讯方法[M]. 北京：机械工业出版社，2014.

[36] CORBIN J M，STRAUSS A. Grounded theory research：procedures，canons，and evaluative criteria[J]. Qualitative Sociology，1990，19(6)：418-427.

[37] 王林雪，张娜. 中层管理者视角下企业探索性内部创业的驱动因素研究[J]. 研究与发展管理，2017，29(2)：10-19.

（责任编辑：万贤贤）