

家族二代继承人创新创业成长研究——基于朗怡科技的单案例研究

洪铭磊

浙江万里学院, 浙江宁波, 315100;

摘要: 论文以王栋及其领导的朗怡科技为案例, 以创新创业精神的内涵和传承为研究起点, 以家族企业代际传承为背景, 在已有研究的基础上, 首先整理出创新创业精神驱动战略变革的研究框架, 研究战略变革的具体形成机制, 接着从产品变革、产业变革、营销模式变革等方面, 来得出朗怡科技家族二代继承人创新创业的成长路径。研究发现: 创新创业精神驱动家族二代成功实施战略变革。其中, 探索精神、合作精神、进取精神实现变革需求激发, 助力战略变革的选择和规划, 以及最终的实施。因此产生了良好的经济后果。创新创业精神驱动家族二代从产品变革、地域变革、营销模式变革等方面实施了战略变革, 推动家族企业良好持续的发展。

关键词: 创新创业精神; 战略变革; 持续发展

DOI: 10.64216/3080-1486.25.10.012

引言

我国正处于供给侧改革以及新的国际经济形式下, 近75%的家族企业亟需进行代际传承, 如果传承失败, 大量的家族企业将会消失, 这直接影响到我国的就业、税收和国家经济稳定, 家族二代如何顺利传承成为我国面临的“时代难题”。基于此, 论文以此为主题进行单案例研究, 通过探索家族二代继承人的内部创业, 持续创业, 期望获得有应用价值的研究结论, 为企业创新创业提供一些参考。

浙江朗怡科技有限公司(以下简称朗怡科技)是我国智能马桶行业中极具典型的新兴企业。在早年王栋父母创办传统家具业的基础上, 通过独到的眼光和市场机遇, 其子王栋接班后, 发挥创新创业精神, 并逐渐演化出创新创业行为, 最终实施了战略变革, 使企业蜕变升级, 蓬勃发展, 战略变革较为成功。在这个过程中, 创新创业精神对家族企业战略变革有促进作用。它的作用机制, 战略变革以及最后产生的效果将在本文进一步阐述分析。

1 研究意义和方法

1.1 研究意义

理论意义: 为创新创业精神与战略变革的联合研究提供一定的经验。已有文献较多采用实证分析的方法研究影响企业家创新创业的因素, 但较少研究创新创业

精神与战略变革的关系, 论文通过案例研究一定程度上为创新创业精神与战略变革的联合研究提供补充性的证据。

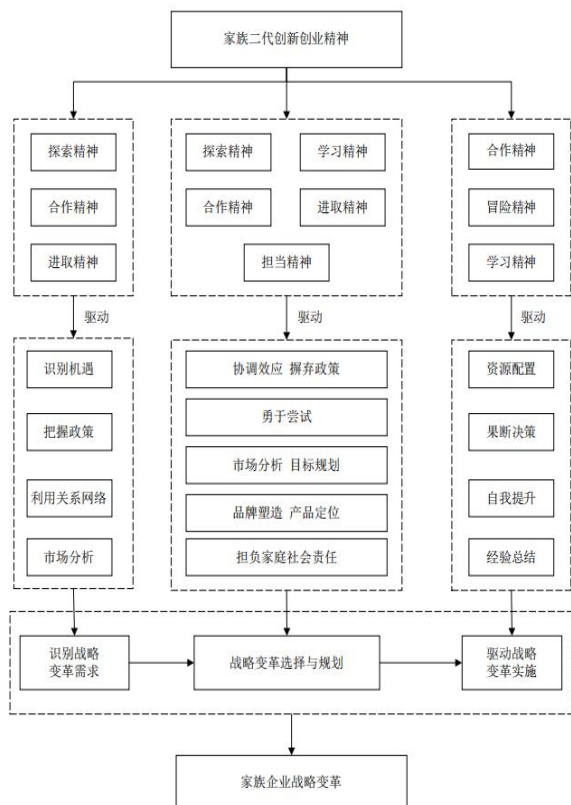
现实意义: 对处于代际传承中的家族企业提供一些参考, 论文期望研究结果能够为家族企业在代际传承过程中提供一些实用的途径, 对其在交接班时的战略决策提供一定程度上的参考。

1.2 研究方法

(1) 论文采用理论驱动型的案例研究方法, 依据相关理论和文献理论建立创新创业精神驱动家族二代战略变革框架, 并依据此框架, 以朗怡科技为案例企业, 分析其驱动机理, 变革的内容和经济后果, 能够更加深入、全面、系统地剖析朗怡科技战略变革的驱动机理。

(2) 本研究主要选择扎根理论和叙事研究相结合的方法论框架研究朗怡科技代际传承中冲突解决与创新机制。扎根理论的应用, 通过其系统性的编码过程, 能够从定性数据中抽象出理论概念, 进而构建起解释家族企业不断持续发展的成因。

根据理论驱动型案例研究的方法, 可以建立创新创业精神驱动家族二代战略变革的基本框架, 家族二代创新创业精神通过演化出相应的创新创业行为, 使其首先识别战略变革需求, 然后对战略变革进行选择 and 规划进行战略变革的实施, 最终完成家族企业战略变革, 如图所示。



2 文献综述

2.1 创新创业精神

2.1.1 创新创业精神的影响因素

创新创业精神的影响因素包括多个层面：在企业层面，影响因素为组织形式、治理制度、所有权属性、经营状况等（叶作义和吴文彬，2018）；在企业家人层面，影响因素包含企业家个人特征，企业家精神、风险因素、个人信仰、资本等（张秀娥和张坤，2018）；在外部层面，影响因素包含经济政策、经济形式、产业结构、人口特征、就业形式等因素（孔令池等，2018）。综上，创新创业精神的影响因素分为企业、企业家、外部三个层面，学者们不断丰富每个层面的具体影响因素。

2.1.2 创新创业精神的形成

目前，学术界普遍认同创新创业精神是企业家精神的核心。陈红梅等（2021）认为企业家精神的核心是创新创业精神、担当精神等^[9]。另外，代鹏程（2021）认为企业家精神的核心是担当精神、奉献精神、创新精神、创业精神等。李艳双（2020）在综合了前人研究的基础上，提出创新创业精神具体包括合作精神、担当精神、进取精神、探索精神、学习精神、冒险精神。

3 案例选择分析

智能马桶行业在近年来发展迅速。智能马桶又称智能坐便器或电子马桶，属于建筑给排水材料领域，是指

在传统的陶瓷或塑料坐便基上安装的由电子电路控制的卫生器具，具有清洗人体臀部、臀部干燥、座圈加热以及环境除臭等功能。智能马桶技术复杂，涉及水、电、加热、机械、传感、注塑、焊接等多个领域，进入门槛较高。

本文选取浙江朗怡科技有限公司为研究对象。朗怡科技肇始 2018 年，是一家专注于智能卫浴产品研发、生产、销售、售后全方位一体的国内新锐智能卫浴公司。公司产品品类齐全，规模宏大，拥有专业的顶尖设计团队、雄厚的生产制造实力以及强大的销售售后服务体系，注重产品细节设计与人性化功能开发，致力于为每个人提供舒适、健康、智能、便捷的五星品质智能卫浴产品。

其核心技术有净水杀菌：高效杀菌杀菌率 99%；采用电解水杀菌技术，进行电解水质，杀菌来达到净化水质的效果，同时可以有效地杀死常规细菌，如大肠埃希氏菌等细菌，进一步保障人体清洗用水的卫生与安全。

4 家族二代战略变革机理

4.1 探索精神

王栋在传统家具行业不景气的情况下，识别出智能马桶产业是一个新兴的产业，挑战和机遇并存，而后对市场环境做出认真的判断，了解市场发展趋势，寻找朗怡科技发展的新平台。他认真地分析了国内智能马桶的行业现状，国内智能马桶企业大体可分为三大阵营，专业的智能马桶企业除了几家巨头外，更多的企业是规模偏小，缺乏研发技术，在无力和同行竞争之下，只能踏上给其他品牌代工的道路。

4.2 合作精神

王栋创业初期得到了很好的写照，帮助王栋度过这一时期。早在 2016 年，家族企业准备开拓线上销售业务，王栋前往京东洽谈销售等相关事宜。王栋认为沈星资历深、能力强，跟着他一同创业可以得到前辈的帮助与提携，可以获得智能家居行业的经验，更快地在商业环境中成长。于是他把创业想法告诉了父母，也得到了父母的支持，拿着父母的创业支持资金，抱着学习的态度，他开启了人生中的第一次创业。2016 年初，王栋和沈、马二人一起在杭州成立了智能马桶销售公司——迈特，由于出资额最多，王栋成为了公司最大的股东。

4.3 进取精神

虽然困难重重，但王栋惊喜的发现专业智能马桶生产企业主要集中在浙江台州。台州是王栋的故乡，而且家族企业的工厂也建在了台州。浙江台州是我国智能马桶产业发源地，浙江台州是我国智能马桶产业发源地，我国第一台智能马桶圈盖和第一台一体式智能马桶都

是台州企业研制的。为推进台州经济建设，市里推出一系列专项扶持政策，并在2017年打造全国首个智能马桶特色小镇。无论从产量、生产水平、技术等各方面，台州的智能马桶产业都走在全国前列。他不失时机地抓住信息化带来的市场机会，力争在智能马桶产业取得一席之地，更好地认识到了朗怡科技战略变革的需求。

5 朗怡科技战略变革机理

5.1 产品变革

王栋认为公司目前的产品线过于单一，受众的范围窄，需要引入新的产品线才能增销增利。随后，他前往全国的家具店面考察，决定开拓全新风格的家具产品系列，相较于以往欧式美式的家具风格，新系列融入了新中式元素，想要契合国人文化自信的思潮。此后，为了走好品牌发展之路，王栋一开始便将公司的运营进行规范化，虽然目前朗怡还处于起步阶段，只有40名员工，但已设置了多个部门，有研发、采购、生产、品质、计划、市场、营销、文控中心、财务部门。王栋深知，企业要做大做强，重要的是打基础，所以他十分注重生产线的配备和科研技术的投入。

5.2 地域变革

王栋首先选择了在上海一个中档小区门口作为试点，开设家具门店。但是投入运营不久，这种“社区化销售”模式的问题就开始暴露，最终由于产品销量极其有限和员工管理的问题没有被解决，社区化的销售项目最终停止实施。此后，王栋决定开启制造工厂。台州天然的智能马桶产业基础、政府扶持政策，是王栋二次创业之心的助燃剂，王栋还是下定决心，再次深入智能马桶行业，杀出自己的路。王栋这次决定实体制造工厂，通过后向一体化的战略解决供应商不可靠、供应品质量性能的不稳定问题，并建立自己的研发团队，提升产品的技术含量。

5.3 营销方式变革

王栋拓展营销渠道，创造消费场景。

他部署了4条线上销售渠道：线上商城，小程序、淘宝、京东。王栋发现，线上渠道只能作为宣传展示作用，因为智能马桶比其他东西更注重体验性，顾客在没有看到过实物前，很少会到网上去买一台马桶，所以智能马桶主要销售渠道还是在线下，互联网只是辅助渠道，让消费者认识和了解产品。在新冠疫情爆发后，朗怡也

开启了线上开始直播“带货”，通过在线互动、智能体验等创新直播沟通方式，给消费者提供专业、有趣的讲解，让他们更好地了解智能马桶产品功能、选购、使用的注意事项等。

6 启示与挑战

王栋毕业后便进入处于家具制造行业的家族企业从事管理工作，在智能马桶销售公司的合伙创业过程中，他因合伙人人心涣散、经营问题频出而失败收场。独立创业的王栋，继续选择智能马桶行业，这一次他转向了制造业并且致力于打造自己的品牌，开展了更为深入、系统的创业学习，目前朗怡已经完成了初步的供应链、人才积累，打造了自己的技术优势，具备与当地企业一同竞争的實力。随着我国智能卫浴行业的快速发展，大部分家电品牌包括松下、海尔、小米陆续进军抢占市场份额，与此同时，一些原本以代工为主的本土企业如瑞尔特、维卫、便洁宝等也正在朝着品牌化的方向发展，王栋应该继续学习布局家具产品的智能化转型。

参考文献

- [1]梅洁.家族企业战略转型影响因素及效果研究——以奥康国际和富贵鸟为例[D].河南:河南财经政法大学,2019.
- [2]唐恒书,李茜.EVA、传统会计指标与上市公司股价表现——基于贵州茅台公司的典型案例研究[J].金融发展研究,2017,(03),38-43.
- [3]仝自强,李鹏翔,杨磊.商业模式创新的绩效评价体系演化研究——以海尔集团为例[J].创新与创业,2020(03):43-46.
- [4]王雅秋,山西能源革命综合改革试点绩效评价体系建设研究——以大同市为例[J].经济问题,2021(01):106-111.
- [5]李新春,张鹏翔,叶文平.家族二代认知差异与企业多元化战略调整——基于中国上市家族企业二代进入样本的实证研究[J].中山大学学报:社会科学版,2016(3):183-193.
- [6]姚凯,陈曼.企业家心智模式对企业多元化战略决策的影响[J].经济理论与经济管理,2016(12):60-66.

作者简介:洪铭磊(1999.5-),男,汉族,浙江绍兴人,在读硕士研究生,研究方向:国际商务。