

企业内创业能力与企业 绩效关系的构思研究

吴道友

(浙江财经学院 工商管理学院, 浙江 杭州 310012)

摘 要:从内创业能力(intrapreneurial competency)这个概念出发,对其产生和发展进行了考察,提出了中国背景下内创业能力的关键维度,对内创业能力与企业绩效的关系进行了初步的探讨,并对今后的研究提出了一点建议。

关键词:内创业精神;内创业能力;绩效

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)10-0058-03

1 问题的提出

内创业精神作为一种使发展到一定规模的企业重新找回失落的创业精神的有效手段越来越受到企业和研究者的重视^[1]。国际上有不少成功的公司都非常注重培养和提升公司内创业精神,不断地追求创新与风险创业。针对 Fortune 500 大公司的一项研究表明,其中在产品创新方面名列前 100 位的公司中有 65% 采用了内创业机制。相对而言,这 500 家公司中平均只有 25% 采用内创业机制。

2 内创业和内创业能力的定义

对内创业有许多不同的定义,如“内创业是指组织内部成员不顾他们当前控制的资源情况而努力追求创业机会的过程”(Stevenson 和 Jarillo, 1990);“内创业就是打破常规寻求机会做新的项目”(Vesper, 1989);“内创业这一术语目前广泛地用来指在一个现存公司内部新经营项目的开发,那种新风险事业归母公司所有”(Bird, 1989; Hisrich 和 Peters; Oden, 1997)。

最初对内创业的定义是指公司发展到

一定阶段后的再次创业,二次创业,是一种公司层面的创业,是相对于以往个体层面的初创业而言的^[2]。

现在对内创业的定义则有了一些变化,许多公司发展到一定阶段之后,都会出现创业精神的失落,内创业则是针对这种公司创业精神的失落而提出来的,以促进公司内部重新进行创业的这样一种状态。

从众多文献来看,比较一致的定义认为,“内创业”是指公司发展到一定阶段之后,在现存组织内部,为了获得创新性的成果而得到组织授权和资源保证的创业活动。具体来说,是指在现存公司内部进行的创业活动,这种创业活动不仅包括新的业务领域的产生,也包括其它的创新活动或导向,如新产品、服务、技术、管理技能的开发,以及新战略和新的竞争能力的形成。

从这一概念可见,内创业有这样几个关键特征:

第一,内创业是公司发展到一定阶段后的新的业务投资,因此属于“公司层面的创业”。这种创业是依附于组织的,在组织内部开展的创业活动,是得到组织的授权和资源保证的。

第二,内创业往往出现在团队创业上,公司的某个部门,某一伙人,或者某个业务领域。所以内创业的核心是团队创业,或者说公司进行内创业的核心是建设创业团队,这种团队往往是一些嵌入式团队、交叉职能团队或知识型团队,而非一般团队。

第三,内创业具有自我变革、超前尝试的特点,在技术上更具创新,具有更大的风险性。因此公司鼓励员工在公司内部像企业家一样创新创业,造就内创业者(intrapreneur)或者内创业团队。

根据上面对内创业的定义,我们可以将内创业能力(intrapreneurial competency)定义为在公司发展到一定阶段之后,在现存组织内部,在为了获得创新性的成果而开展的得到组织授权和资源保证的创业活动过程中,组织所表现出来的一种综合胜任力。

3 企业内创业能力的结构和内涵

关于企业内创业能力到底包含哪些能力,到目前为止还没有研究的定论。以往对企业内创业能力的研究都是从行为方面来进行描述的,指的是在组织内部,为了获得创新性成果而开展的,并得到组织授权和资

收稿日期:2005-02-18

基金项目:浙江财经学院校级课题资助(2004YJY15)

作者简介:吴道友(1975-),浙江财经学院工商管理学院教师,浙江大学管理学院博士研究生,研究方向为人力资源与创业、组织行为、公司战略。

源保证的创业活动中,组织所体现出来的一种综合胜任力。这一定义的涵盖面相当广泛,在本研究中,我们选择了创业导向、组织学习和网络协同作为内创业能力研究的要素。

3.1 创业导向

实际上现在国外许多研究都是从创业导向的4个维度来对企业内创业能力进行描述的:

风险创业是内创业最显著的特征,因为通过重新定义公司的产品(或服务)(Rule和Irwin,1988;Zahra,1991),或者通过开发新的市场(Zahra,1991),它能在现存组织内产生新的业务领域(Stopford和Baden-Fuller 1994),在大公司中,它也包括更正式的自主管理或半自主管理单元或公司的形成(通常成为潜在的创业精神)(Schollhammer,1981,1982),如内部风险投资行为(Hisrich和Peters,1984),自主管理业务单元形成(Vesper,1984),和新的分支机构的设立(Kanter和Richardson,1991)。无论公司规模的大小,对所有的公司而言,风险创业指在现存组织内部创造和形成新业务领域。

与之相对照,创新维度指产品和服务的创新,强调在技术上的发展和创新。内创业包括新产品的开发、产品改进、新的生产方法和工艺(Schollhammer,1982)。Covin和Slevin(1991)^[4]将其创新的一部分描述成创业姿态(entrepreneurial posture),即在产品创新上的广度和频率,成为相关技术的领导者。Knight(1997)将创新定义为组织创新的一部分,包括产品,服务,生产技术和工艺的发展和提高。Zahra(1993)就将产品创新和技术创新作为制造业企业创新的一个非常重要方面。

自我变革维度反映组织通过对组织赖以存在的主要理念和价值观的变革来实现组织的战略重构(Guth和Ginsberg,1990;Zahra,1991)。它既包括战略和组织的变革,也包括对业务概念的重新定义、重组和为了创业引入组织范围的系统变革(Zahra,1993)。Muzyka et al(1995)将组织持续地更新其业务来保持组织的适应性和灵活性作为创业公司的一个关键特征。Stopford和Baden-Fuller(1994)将与现存组织的革新相关的活动作为内创业的一部分。

最后一个维度——行动领先——和与

竞争对手相对应的进攻性的姿态有关^[4]。一个行动领先的公司倾向于通过一系列的试验来主动承担风险(Stopford和Baden-Fuller,1994)。在追求机遇的过程中,他们敢于尝试(Lumpkin和Dess 1996),并且非常的大胆和激进(Covin和Slevin 1991)。行动领先这个概念就是指在诸如引进新产品、服务、操作流程和管理方法等这样一些关键业务领域,公司是试图领导而不是跟随竞争者的程度(Covin和Slevin 1986)。

在中国情景下内创业能力的研究与国外有所不同,我们根据访谈研究结果,结合以往文献研究,又增加了两个维度:组织学习和网络协同。

3.2 组织学习

组织学习(Organizational learning):指组织成员通过不断学习和知识的分享而达到改革组织本身,提高组织绩效目的。这种学习在个体、团队、组织或者组织间相互作用的过程中产生,对团体和组织而言则是可以战略性地加以运用的过程。Tom·Peterson和Robter(1993)认为,组织学习是“试验更多,而且鼓励更多的尝试,允许更多的失败;他们与消费者的交流更多;他们保持着充满大量信息的日常环境”。

3.3 网络协同

网络协同(Network competence)指组织和外部的关系状况,在这里指公司和其关键客户之间的关系。它包括有社会交往、关系质量和顾客网络这样3个维度^[5]:

社会交往指公司和关键客户之间关系的密切程度(Nahapiet和Ghoshal 1998;Larson 1992;Ring和Van de Ven,1994)。

关系质量指这种交往是由相互之间的良好信任和对互惠回报的期望而表现出来的(Dyer和Singh,1998;Larson,1992;Ring和Van的Ven,1994)。

顾客网络指的是通过关键客户认识或者关键客户介绍新客户的程度^[6]。

4 有关绩效的研究

内创业能力对公司绩效的影响已经被越来越多的研究者所认识到,然而,在许多有关创业与企业绩效的研究中,一般只研究企业的财务绩效,最主要的是销售增长率、市场占有率和利润率^[7]。实际上,人们通常最关心的也只是这部分的绩效,但这些只和企

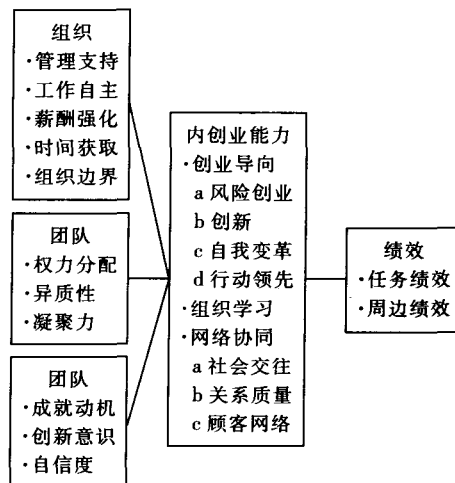
业当前的绩效相关,并不能预测企业今后的发展。

在本研究构思中,除了研究销售增长率和利润率之外,还研究了非财务上的任务绩效和周边绩效。任务绩效和周边绩效是Motowidlo和Scotter(1996)提出了一个绩效的普遍模型。他们将绩效划分成两个维度,一个维度定义为任务绩效(task performance),另一个维度定义为周边绩效(contextual performance)。任务绩效是与具体职务的工作内容密切相关的,同时也和个体能力、任务熟练程度和工作知识密切相关的绩效;而周边绩效是与绩效的组织特征密切相关,虽然对于组织的技术核心的维护和服务没有直接的关系,但是从更广泛的企业运作的环境和企业的长期的战略发展目标来看,却是非常重要的。

5 研究的理论构思及设计

5.1 研究构思图

根据文献及以往研究,我们提出了企业内创业能力和绩效关系的研究构思模型。如图附。



附图 研究构思模型

在上面的研究构思图中:①组织、团队和个体的一些特征变量通过影响企业内创业能力,进一步影响企业绩效。②组织、团队和个体的一些特征变量只有通过影响企业内创业能力才能进一步影响企业绩效,即内创业能力在这个过程中起中介变量的作用。③企业内创业能力影响企业绩效,内创业能力越高,则企业绩效越好,同时,内创业能力各维度对企业的任务绩效和周边绩效有不同的影响。④企业内创业能力包括有风险创

业、创新、自我变革、行动领先、组织学习、社会交往、关系质量和顾客网络 8 个维度。⑤不同规模的企业,在行业中处于不同竞争地位的企业对应着不同的内创业能力。

5.2 主要变量说明

组织(Organization):在组织水平,包括支持内创业的各种体系、结构、资源和胜任力(cf.Brazeal,1993,1996;Fry,1987;schuler,1986)。包括有管理支持、工作自主性、薪酬强化、时间获取和组织边界 5 个维度。

团队(Team):指与团队特征有关的一些因素,包括权力分配、异质性和凝聚力 3 个特征维度。

个体(Individual):在个体水平包括每个人带到组织当中来的广泛的知识、技能、创造性和个人经历等,在本研究中,主要包括成就动机、创新意识和自信度这样 3 个维度。

内创业能力(Intrapreneurial Competency):指组织在进行内创业活动中所表现出来的一种综合胜任力^⑥,主要包括有风险创业、创新、自我变革、行动领先、组织学习、社会交往、关系质量和顾客网络这些因素。

企业绩效(Performance):指企业执行的某种行为、完成某种任务或者达到某个目标的程度,在这里包括任务绩效和周边绩效两个因素。

3.3 研究目的

在研究构思中,内创业能力包括创业导向、组织学习和网络协同 3 个维度。创业导向指企业在进行内创业过程当中的一种综合倾向能力,包括风险创业、创新、自我变革和行动领先这样 4 个要素。组织学习指组织对持续学习和与外界进行交流的重视程度。网络协同指组织在处理与外界的关系,尤其是与关键客户的关系时所表现出来的能力。本研究的着眼点是试图找到影响中国企业内创业能力的一些内在影响因素,从而构建

中国情景下的内创业能力结构模型。并在此基础上,研究内创业能力各个子维度对公司绩效的影响,为企业的创新和创业提供理论支持。

6 讨论

在有关创业的研究已经成为研究者和企业管理者研究和关注的焦点的背景下,内创业能力的研究也成为当前十分活跃的研究与应用领域。本文在以往研究的基础上,提出了中国情景下的企业内创业能力结构模型及其影响因素,并对企业内创业能力和企业绩效的关系进行了初步的探讨。

然而,以上有关内创业能力的构思只是根据对以往文献的研究和对企业的访谈所提出来的,内创业能力和绩效的关系也还是一个理论假设,并没有进行实证研究。建议在今后的研究中,可以根据以上构思模型对内创业能力展开系统的现场研究,对以上构思进行修正,构建适合中国企业情景的内创业能力结构模型,并在此基础上,研究内创业能力各个子维度与公司绩效的关系。

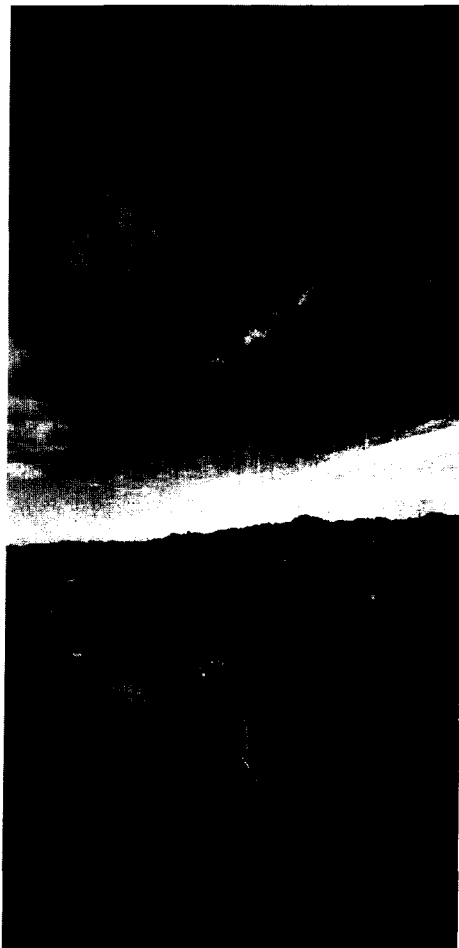
参考文献:

- [1]彼得·德鲁克.创新和企业家精神[M].北京:企业管理出版社,1989.
- [2]Burgelman,R,& Sayres,L.(1986).Inside corporate innovation. New York Free Press
- [3]Covin,J.G. & Slevin,D.(1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship:Theory and Practice,Vol.16,No.1,7-25.
- [4]Danny Millar(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, Vol.29, No.7, 770-791.
- [5]Gartner W.B(1988).“Who is an Entrepreneur” is the wrong question.American Small Business Journal(Spring),11-31
- [6]Miller,D. & Droge,C.(1988). Strategic process

and content as mediators between organizational context and structure. Academy of Management Journal, Vol.31,544-569.

- [7]Stevenson,H.H. & Gumpert,D.E.(1985).The Heart of Entrepreneurship.Harvard Business Review, March-April, 85-94.
- [8]Zahra,S.A. & Garvis, D.M.(2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. Journal of Business Venturing, 15, 469-492.

(责任编辑:汪智勇)



A Conceptual Study of the Relationship of Intrapreneurial Competency and Performance

Abstract:Based on the definition of intrapreneurial competency,this essay explained its birth,development and studied the structure of intrapreneurial competency,the emphasis was put on the relationship of intrapreneurial competency and performance. Finally, this essay also discussed the direction of future research in this field.

Key words:intrapreneurship; intrapreneurial competency; performance