



公 司 创 业

机会识别与决策机制研究

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

*The Mechanism of Opportunity Recognition
and Entrepreneurial Decision-making*

· 企业家与创业研究前沿专著 ·

苗 青 著

兵器工业出版社



公 司 创 业

机会识别与决策机制研究

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

*The Mechanism of Opportunity Recognition
and Entrepreneurial Decision-making*

· 企业家与创业研究前沿专著 ·

苗 青 著

兵器工业出版社

内 容 简 介

本书是一本研究企业家机会识别过程及其决策规律的一本著作。本书采用了问卷调研和实验模拟等前沿的实证方法,围绕3个问题展开了研究:①企业家识别机会从什么(what)方面入手?即机会识别的内涵;②企业家是如何(how)识别机会的?即机会识别的形成机制;③企业家为什么(why)选择某些机会,而放弃其他机会?即机会决策的规律和机制。本书的结论既揭示了决策的科学规律,又具有非常重要的实践启示,为打造创业型企业、识别创业机会、规避决策失误提供指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

公司创业:机会识别与决策机制研究/苗青著. —北京:兵器工业出版社, 2006. 12

ISBN 7-80172-779-7

I. 公... II. 苗... III. 企业家-经营决策-研究
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 134472 号

出版发行: 兵器工业出版社
发行电话: 010-68962596, 68962591
邮 编: 100089
社 址: 北京市海淀区车道沟 10 号
经 销: 各地新华书店
印 刷: 杭州余杭华兴印刷厂
版 次: 2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
印 数: 1—300

责任编辑: 周果钧
封面设计: 夏彭辉
责任校对: 郭 芳
责任印制: 赵春云
开 本: 787×1092 1/16
印 张: 13
字 数: 319 千字
定 价: 45.00 元

前言

自主创新一词源于2006年年初的全国科技大会，被视为21世纪强国富民的唯一出路，被提升到了一个前所未有的高度。过去人们总认为自主创新主体是掌握前沿科学技术的科研机构或大专院校，2006年全国科技大会为自主创新主体正了名，明确指出企业才是创新主体。这是因为企业直接面向市场、创新需求敏感、创新冲动强烈，在形成具有市场竞争力的产品和产业方面，具有其他各类创新机构无法替代的主导性地位和优势；同时，企业还是国民经济的基础和细胞，一个企业成为自主创新的主力，将会带动一批又一批的企业投身于自主创新，由此国家的整体创新实力才能得到增强。

早在上个世纪80年代，西方学者就开始提出公司创业（corporate entrepreneurship）这个术语，迄今为止给出的定义不胜枚举（读者可参见本书第1部分），唯一得到公认的是公司创业有两个前提：①公司创业是针对既有组织（existed organization）而言的，而不是新创企业；②公司创业是针对既有行为规范（existed behavior）而言的，意在打破或者改变企业已有的运作规范。鉴于此，作者则更倾向于用白话文的方式帮助读者理解：“公司创业，就是老公司像新公司一样，重新开创自己的事业。”坦白地讲，这个概念同国内学者常说的二次创业，并没有太大的区别。作为一名学者，作者一向不喜欢在概念中捉迷藏，而更为关注概念所指的现实行为。因此确切的说，本书的重心聚焦在公司创业的最常见形式，新业务投资（new business venturing）展开的。

本书定位于一部研究型著作，其中必然存在若干个理论逻辑。它们构成了研究的理性边界，也是支撑内容的“钢筋水泥”，在这里先与读者分享：①公司创业是整个组织全体成员的使命，但归根结底还是企业家的使命。因此本书的研究对象是从事经营决策的企业家或高管，而非员工。②机会识别（opportunity recognition）是新业务投资前的一种知觉和认知状态，是公司创业的出发点。识别是用程度（高低、多少）来表示的，而不是对错（正误、是否）来表示的。③机会识别的程度源于“人力资本”的高低，而不是“碰运气”。需要指出的是，机会和运气在本书中是有明确划界的，区别在于是否可以被预测，是否与能力有关。然而现实中“歪打正着”的例子却也存在，当然这不属于本书的探讨范围。④公司创业绝不能脱离机会识别之后的决策，而决策过程又是多因素的复杂组合。除了机会识别，其他因素（公司创业的模式、规则聚焦的个体特征、新业务投资情境、以往经营业务等）都是制约决策者理性判断的诱因。揭示公司创业决策过程的有限理性是全书力求的价值。

作者在全书写作过程中，力求体现如下特点：①理论的前沿性和学科的交叉性。作为国家自然科学基金项目的成果之一，本书瞄准具有重大意义的现实问题，立足于国际学术前沿，在参阅了数百篇英文原著的基础上，紧扣公司创业、机会识别、创业决策和行为决策这4个研究领域，突出企业家的决策主体地位，整合创业学、认知和实验心理学、战略管理学、组织行为学、奥地利经济学等经典的研究视角和分析思路，开展了多学科交叉的研究。

研究成果可以说是这个领域的国际前沿作品。②方法的严谨性和统计的精确性。本书的研究方法和研究设计得益于作者多年来受到的心理学和管理学的训练，所使用的问卷量表在编制修订、发放收集、信度效度分析等环节中，都严格遵循社会科学研究规范。对于各种统计工具和统计方法也能够熟练使用。尤其值得欣慰的是，尝试开发了人机交互式的模拟实验，并且获得了较为逼真的数据结论。③观察的现实性和结论的生态性。问题导向和聚焦现实是贯穿全书的宗旨。在前期调研阶段，作者曾经撰写过 10 余则案例，包括成功/失败的机会识别案例、成功/失败的公司创业决策案例等，这些案例由于篇幅所限并没有在书中体现。但这些现实问题一直成为研究过程的参照点，构成了全书的归宿和主旨。正因如此，在得到每一个结论之前，作者都小心谨慎，逐一与现实进行对照，以确保结论揭示了客观规律，体现了生态性。

本书从结构上来看，主要包括 6 个部分：第 1 部分介绍研究背景和以往研究回顾，第 2 部分则是全书通篇的理论构建和总体思路，第 3 部分是创业机会识别的结构与影响因素的研究，第 4 部分则是公司创业决策的全模型及其调节体制，第 5 部分为公司创业决策实验室模拟研究，第 6 部分则是全书的总结和结论。其中第 3、第 4 和第 5 部分是实证研究的主干部分，也是研究结论所在。

作者要感谢在研究过程中给予支持和关爱的师长和领导。首先要感谢浙江大学管理学院常务副院长、浙江大学全球创业研究中心主任王重鸣教授的悉心指导。王老师是作者从硕士到博士 5 年来的传道授业解惑之师，本书的选题、调研和写作都离不开导师的关心和指导。其次要感谢许多外国同行给予的帮助，他们是美国伦斯勒工业学院莱礼商学院 Baron 教授、美国佛罗里达大学 Goldsmith 教授、美国克瑞屯大学 Tan 教授、美国凯斯西部保留大学 Moses 博士、新加坡国立大学 Foo 教授、瑞典延雪平商学院 Mckelvie 教授、英国牛津大学 Yu 博士。最后要感谢以姚先国院长为首的浙江大学公共管理学院领导。作者在天下为公的治学理念熏陶下、在融洽和谐的工作环境中动力倍增。

此外，要感谢多年来一直鼓励和关心作者成长的每一位长辈和家人。此书献给他们，以表达由衷的敬意。由于能力有限，书中不当之处在所难免，恳请海内外专家学者不吝赐教。

苗 青

浙大·求是园

2006 年 12 月 5 日

内容摘要

市场经济令所有参与者有一种不进则退的紧迫感，创业型公司总是想方设法地寻找新机会以立于不败之地。企业家作为最高决策人，责无旁贷。回顾以往的研究，我们发现有3个理论问题有待解决：①企业家识别机会从什么（what）方面入手？即机会识别的内涵；②企业家是如何（how）识别机会的？即机会识别的形成机制；③企业家为什么（why）选择某些机会，而放弃其他机会？即机会决策的规律和机制。带着上述问题，本书以决策者的认知特征为切入点，围绕机会识别的前因后果，展开了一系列的研究。

研究一，对创业机会识别内涵结构以及机会识别的形成机制做了研究。①通过对两个样本的探索性因素分析和验证性因素分析，探明了机会识别的二阶六因素模型，其中二阶因素包括机会盈利性识别和可行性识别两个维度，前者指企业家或创业者对于机会所带来盈利能力和潜在规模的认知与估计，它是3个一阶因素（新颖性识别、潜在值识别、持续性识别）的结合体；后者指企业家或创业者对于机会实现盈利的可行性和把握程度的认知与估计，它也是3个一阶因素（实践性识别、独立性识别、可取性识别）的结合体。②在此基础上，研究指出创业警觉性，以往知识、警觉性和以往知识的交互作用，警觉性和创新型认知风格的交互作用是决定盈利性识别的主要因素；以往知识和创新型认知风格的交互作用是决定可行性识别的主要因素。研究还对创业警觉性和以往知识的内涵做了实证探索，其中创业警觉性包括了敏锐预见、探求挖掘、重构框架3个维度，以往知识包括了特殊兴趣和产业知识两个维度。

研究二，对公司创业决策的效标模型和因果模型以及调节机制做了分析。①研究首先构建了公司创业决策的效标模型，包括决策速度、决策正确度和决策认同度，旨在反映决策的过程、结果和效果。②通过结构方程建模技术，发现以机会识别为完全中介的因果模型拟合程度最优，说明创业警觉性和以往知识是影响机会识别的前因变量，二者通过机会识别对公司创业决策效标产生影响。进一步的回归分析发现，机会识别的一阶/二阶因素对决策效标的影响存在较为复杂的对应关系。③借鉴规则聚焦理论，研究提出创业决策者的分类模型，兼具促进型聚焦和预防型聚焦的决策者，决策正确度最高；高促进型聚焦和低预防型聚焦的决策者，决策速度最快；高预防型聚焦和低促进型聚焦的决策者，决策认同度最高。进一步研究发现，机会识别和决策效标的关系因为决策者类型的差别，会出现“紧密性、选择性和偶发性”3种联系。④借鉴展望理论，研究指出两种决策模式下的决策效标存在较大的差别，机会采纳比机会替代有更高的决策速度和认同度，但在正确度上没有显著区别。特别是机会采纳模式下，可行性识别的效力被大大削弱，进一步说明了机会替代模式容易诱发禀赋效应。

研究三，对公司创业决策的影响机制以模拟实验的形式进行了深入研究。采用多因素混合设计的方法，观察决策情境（规则聚焦）、决策任务（创业模式）、决策条件（以往机会）

和决策对象（面对机会）4个因素是如何影响决策过程、决策结果和决策者心理特征的。

①对于决策选择（数量）的影响，包括了决策情境、决策任务和决策对象共3处主效应；决策情境和决策任务、决策情境和决策条件、决策情境和决策对象、决策任务和决策对象、决策条件和决策对象共5处交互效应；决策任务与决策情境的两处简单效应。②对于决策自信和决策时间的影响，包括了决策情境、决策任务、决策条件和决策对象4个主效应；决策情境和决策任务、决策情境和决策条件、决策情境和决策对象、决策任务和决策条件、决策条件和决策对象共5处交互效应；决策任务、决策条件、决策情境共3处简单效应。③对于决策者的信号检测率、辨别力和判断标准的影响，其程度按照决策情境、决策任务、决策对象和决策条件依次减弱。其中，预防型聚焦、机会替代模式、面对机会为高风险、以往机会为低风险会诱发出较高的辨别力和判断门槛。总的看来，决策者的辨别力较高，但判断标准较低。

最后，本书系统地归纳了上述全部研究的结论，据此论述了所取得的理论进展和现实意义，并对研究存在的局限和有待进一步解决的问题进行了客观分析。

Brief Contents

Market economy has all of the participants enhanced the sense of urgency. Entrepreneurial Firms cast round for the new opportunities proactively. As the role of the decision makers, the entrepreneurs have the responsibility of opportunity recognition (OR). We confirmed three theoretical issues unresolved: ①What contents of the opportunity were identified by the entrepreneurs? ②How can they recognize the specific entrepreneurial opportunity? ③Why they choose those opportunities while reject others. Four studies were conducted to uncover the causality and mechanism of OR, as well as the cognitive characteristics during the process of decision making.

Study 1 explored the construct of OR and its formation mechanism: ①We certified OR with the model of second – order six factors ,through the exploratory and confirmatory factor analysis .The second – order factors were profitability recognition and feasibility recognition. The former referred to the entrepreneurial interpretation of opportunity profitability and potential market distribution which contained three first – order factors (newness recognition, potential value recognition, and durability recognition); the latter referred to the interpretation of opportunity feasibility and controllability which consisted of three first – order factors (practicality recognition, uniqueness recognition, and desirability recognition). ②We investigated the main and interactive effects on the OR. The results indicated entrepreneurial alertness (EA), prior knowledge (PK), the interaction of EA and PK, the interaction of EA and innovative cognitive styles were the determinant predictors of profitability recognition. Meanwhile, feasibility recognition was both affected by PK, the interaction of PK and innovative cognitive styles. Furthermore, the constructs of EA and PK were validated, EA had three dimensions (sensitive foresight, explorative prospecting and redefining framework), and PK had two components (special interest and industrial knowledge).

Study 2 analyzed the criterion model and causal model of entrepreneurial decision making, and their moderating effects. ①A criterion model of entrepreneurial decision making was established with three dimensions: the speed, accuracy and identity of the decision making. Each reflected the features of decision process, result and effectiveness respectively. ②Using the structural equation modeling, we found the causal model fully mediated by OR had best fitness, i. e. entrepreneurial decision was the direct outcome of OR rather than EA or PK. Farther Regression analysis explained the complex relationship between the first or second order dimension of OR and the criteria. ③Based on regulatory focus (RF) theory, a typological model of entrepreneurial decision makers was put forwarded. Entrepreneurs with double high levels of promotion focus (Pro) and prevention focus (Pre) proved to be the most accurate; with high level of Pro and low level of Pre proved to be the rapidest; with high level of Pre and low level of Pro obtained the highest degree of identity. Varied with the FR, the relationship between OR and decision

making emerged as three correlations (closed, alternative and contingent). ④Based on the prospector theory, we found several differences among the criteria in terms of entrepreneurial modes (EM). The mode of opportunity adoption (OA) possessed higher speed and identity than the mode of opportunity substitution (OS), while the accuracy of decision making has no changes. The fact of feasible recognition seemed less implication to OA concluded the endowment effect elicited by OS.

Study 3 explained the mechanism of corporate entrepreneurial decision making through experimentation simulations. With the multi - factor mixed design, four variables were manipulated to examine the mechanism of the process, outcome and psychological aspects, that is the situation of decision (RF), task of decision (EM), condition of decision (past opportunity, PO) and object of decision (opportunity faced, OF). ①On the numbers of accepted, the main effects consisted of FR, EM and OF; the interactive effects involved $RF \times EM$, $RF \times PO$, $RF \times OF$, $EM \times OF$ and $PO \times OF$; the simple effects included RF and EM. ②On the confidence and timing of decision making, the main effects consisted of FR, EM, PO and OF; the interactive effects involved $RF \times EM$, $RF \times PO$, $RF \times OF$, $EM \times PO$, $PO \times OF$; the simple effects included EM, PO, and RF. ③On the ratio of signal detection, discrimination and criterion of judgment, the degree of influence diminished according to $RF \rightarrow EM \rightarrow OF \rightarrow PO$. The condition of Pre, OS, high risk level of OF, and low risk level of PO would elicited higher level of judgment criterion and discrimination than their counterparties. In all subjects, the criterion of judgment was relatively lower than discrimination.

Finally, we summarized the main conclusions, theoretical progresses, practical implications, research limitations and future directions.

目 录

1 研究背景和文献回顾	(1)
1.1 前言	(1)
1.2 公司创业研究理论综述	(3)
1.2.1 公司创业的界定、内涵与形式	(3)
1.2.2 影响公司创业的各种因素	(4)
1.2.3 公司创业的核心价值与影响机制	(5)
1.3 创业决策理论研究综述	(6)
1.3.1 从特质论到认知观	(6)
1.3.2 创业决策：创业的意向	(7)
1.3.3 创业决策：决策信息的搜集、加工与执行	(9)
1.4 创业机会识别的理论研究综述	(14)
1.4.1 创业机会识别的界定	(14)
1.4.2 创业机会识别的理论基点	(15)
1.4.3 创业机会识别的构思测量与实证研究	(18)
1.4.4 影响创业机会识别的主要因素	(20)
1.5 基于规则聚焦理论的行为决策研究综述	(27)
1.5.1 理论诠释与概念界定	(27)
1.5.2 规则聚焦的理论进展与任务设计：对行为决策的启示	(28)
1.5.3 规则聚焦理论的测量方法	(31)
1.5.4 规则聚焦理论在创业决策中的应用	(32)
2 研究理论构建与总体思路	(34)
2.1 以往研究取得的进展	(34)
2.2 以往研究存在的局限与未来研究趋势	(36)
2.3 本研究拟解决的理论问题	(38)
2.4 本研究的理论框架与实证研究步骤	(40)
3 创业机会识别的结构与影响因素研究	(42)
3.1 研究背景	(42)
3.2 研究目的	(43)
3.3 研究假设	(44)

3.3.1	创业机会识别的二阶六因素模型：概念模型推演	(44)
3.3.2	创业机会识别的影响因素	(46)
3.4	研究方法	(48)
3.4.1	研究样本	(48)
3.4.2	研究测量	(50)
3.5	研究结果	(51)
3.5.1	创业机会识别：特征维度与验证分析	(51)
3.5.2	创业警觉性构思验证	(55)
3.5.3	创业以往知识的构思验证	(56)
3.5.4	创业机会识别的影响因素：相关分析	(57)
3.5.5	创业机会识别的影响因素：因果关系与作用机制	(58)
3.5.6	创业警觉性、以往知识的差异性分析	(61)
3.6	研究讨论	(64)
3.6.1	创业机会识别的特征模型	(64)
3.6.2	创业警觉性构思维度	(65)
3.6.3	创业以往知识的构思维度	(65)
3.6.4	创业机会识别的形成机制	(66)
3.6.5	创业警觉性、以往知识的特性	(68)
3.7	研究意义与展望	(68)
3.7.1	本研究结果的理论意义	(68)
3.7.2	本研究结果的实践意义	(69)
3.7.3	本研究不足与进一步研究议题	(69)
4	公司创业决策的全模型及其调节机制	(71)
4.1	研究背景	(71)
4.2	研究目的	(72)
4.3	研究假设	(72)
4.4	研究方法	(78)
4.4.1	研究样本	(78)
4.4.2	研究测量	(78)
4.5	研究结果	(79)
4.5.1	公司创业决策效标：结构分析与验证	(79)
4.5.2	公司创业决策：多因素相关分析	(80)
4.5.3	公司创业决策全模型：机会识别的中介效应	(81)
4.5.4	规则聚焦对创业决策的影响	(87)
4.5.5	规则聚焦的调节效应：对创业决策的4种影响机制	(88)
4.5.6	公司创业模式对创业决策的影响	(91)
4.5.7	公司创业模式的调节效应：对创业决策的两种影响机制	(92)
4.6	研究讨论	(94)

4.6.1	公司创业决策效标：特征探讨	(94)
4.6.2	公司创业决策全模型：机会识别的中介效应	(95)
4.6.3	规则聚焦对创业决策的影响	(95)
4.6.4	规则聚焦的调节效应：对创业决策的 4 种影响机制	(96)
4.6.5	公司创业模式对创业决策的影响	(98)
4.6.6	公司创业模式的调节效应：对创业决策的两种影响机制	(98)
4.7	研究意义与展望	(100)
4.7.1	本研究结果的理论意义	(100)
4.7.2	本研究结果的实践意义	(101)
4.7.3	本研究不足与进一步研究议题	(102)
5	公司创业决策实验室模拟研究	(103)
5.1	实验目的	(103)
5.2	实验假设	(103)
5.3	实验方法	(109)
5.3.1	实验被试者	(109)
5.3.2	实验任务	(109)
5.3.3	实验设计与操作步骤	(110)
5.4	实验结果	(112)
5.4.1	公司创业决策：决策选择（数量）的影响因素	(112)
5.4.2	公司创业决策：决策自信与时间的影响因素	(122)
5.4.3	公司创业决策：信号检测分析	(130)
5.5	实验讨论	(138)
5.5.1	公司创业决策：决策选择（数量）的影响因素	(138)
5.5.2	公司创业决策：决策自信与时间的影响因素	(140)
5.5.3	公司创业决策：信号检测分析	(144)
5.5.4	公司创业决策：实验研究的生态效度	(146)
5.6	实验意义与展望	(146)
5.6.1	本研究结果的理论意义	(146)
5.6.2	本研究结果的实践意义	(147)
5.6.3	本研究不足与进一步研究议题	(148)
6	总论	(149)
6.1	本书的结构框架	(152)
6.2	本书的主要结论	(153)
6.2.1	提出创业机会识别的二阶多维特征模型	(153)
6.2.2	揭示创业机会识别的影响因素与形成机制	(153)
6.2.3	公司创业决策：效标模型与过程全模型	(154)
6.2.4	规则聚焦对创业决策的调节效应	(155)

6.2.5	公司创业模式对创业决策的调节效应	(156)
6.2.6	公司创业决策选择(数量)、自信度、时间的影响机制	(157)
6.2.7	公司创业决策:信号检测率、辨别力与判断标准分析	(160)
6.3	本书所取得的理论进展	(161)
6.3.1	证明 Baron (2004) 基于认知观的机会识别多维特征模型	(161)
6.3.2	构建以创业机会识别为中介的公司创业决策因果模型	(162)
6.3.3	运用规则聚焦理论(Higgins, 1998)分析决策者类型与决策情境	(164)
6.3.4	运用创业模式差别揭示公司创业决策的禀赋效应	(165)
6.3.5	仿真实验揭示公司创业决策的多因素复杂效应	(167)
6.3.6	借助信号检测方法论揭示创业决策的有限理性规律	(168)
6.4	本书的现实意义	(169)
6.4.1	创业机会哪里来?	(169)
6.4.2	什么样的创业决策才是好的决策?	(169)
6.4.3	制定创业决策需要注意什么?	(170)
6.5	本书的局限与未来研究议题	(171)
附录		(173)
参考文献		(182)

1 研究背景和文献回顾

1.1 前言

一直以来人们都以为企业是越大越好。这一传统思想在竞争格局日益激烈的今天几乎要被淘汰 (Barnett, 2005; Hisrich, 2003, 2005; Alvarez 和 Busenitz, 2001)。束缚大企业前行的镣铐实质并不是规模,也不单纯是行业竞争,而是大企业自身的动力缺失。企业自身动力缺失的表现是多样化的,如迟缓的市场响应性,低落的人员激情,低效的组织体制,安于现状的经营队伍,等等。如何才能让现有企业焕发青春,长盛不衰?

创业!一直以来都被视为新创企业 (start-up) 的特色,现有的企业 (existing firm),特别是大企业更需要创造性的破坏和持续开拓。正如公司创业 (corporate entrepreneurship) 的最早界定:“现有企业的创业精神 (entrepreneurship in existing organization)”。现有企业开始主动出击,谋求变革和创新,置入新的元素,从迎接竞争摇身一变成为挑起竞争。可以从6个维度刻画公司创业的特征:①新业务投资,②产品服务创新,③公司流程创新,④自我革新,⑤风险承担,⑥创先行动,⑥竞争侵略 (Brazeal 和 Herbert, 1999; Antoncic 和 Hisrich, 2001, 2003)。

《全球创业观察》(GEM)是定期发布国际创业动态的一份权威性报告。根据 GEM (2003) 中所提出的公司创业指数 FEA (Firm Entrepreneurship Activity) 显示,在全球40个国家中,创业型企业 (entrepreneurial firm) 在已经成立3.5年以上的公司中约占11.49%,我国排名第8 (13.49%)。位居前列的国度依次是智利、韩国、墨西哥、新西兰和乌干达等,亚洲邻国韩国的比例为21.73%,超过1/5。该报告对创业型企业的界定特别强调创业精神^①,尤其是对市场有创新性影响,有较高的成长预期,比如具有顾客意识、市场竞争度、关键技术和产品的新颖性。引起我们思考的是,①为什么仅有少部分的企业成为创业型企业,满怀创新意识,对市场竞争充满了欲望?②为什么绝大部分的现有企业却持续低迷,裹足不前?

我们沿用这份报告中的全球数据作参考 (表1.1)。从全球范围看,现有企业中创业型企业的数量仅有2936家,不到非创业型企业 (12333家) 的1/4。而新创企业中,创业型企业的比例甚至超过1/2。从创业动机上看,若企业家和创业者是生存驱动 (necessity orientated) 型的,那么企业很有可能是非创业型或缺乏创新精神的,这种趋势在现有企业中尤为明显——71.9%创业型企业是机会导向的,9.3%是生存导向的。

^① 原文为 entrepreneurial firms: providing market innovation and hoping growth, 旨在反映企业的“产品的顾客意识、竞争力程度、关键技术和产品的新颖性”等维度信息。

表 1.1 企业家/创业者的内在动机：企业类型比较 (GEM, 2003)

3 种动机导向	新创企业 (≤42 个月)		现有企业 (>42 个月)	
	创业型	非创业型	创业型	非创业型
机会导向 opportunity	51.8%	41.9%	71.9%	46.1%
生存导向 necessity	15.2%	12.0%	9.3%	13.8%
混合导向 mixed	33.0%	46.1%	18.8%	40.1%
总数/家	8 150	7 810	2 936	12 333

由此可见,企业家/创业者的动机是一个不可忽视的内因,这有助于区分创业型企业 and 非创业型企业的实质。创业型企业的企业家才是真正企业家,他们对机会十分敏感,善于寻找、追求、识别、把握和利用机会。相反,对机会无动于衷或者保持冷漠的企业,往往为生存而疲于奔命,只能是市场竞争的应付者或者参与者,而不是挑战者或者领先者。正如 Bygrave 与 Hofer (1991) 对“企业家/创业者”(entrepreneur)所下的定义:“知觉到机会并创建某个组织来追寻机会的人。”创业机会的重要地位也可以从 Shane 与 Venkataraman (2000) 对创业研究所做的界定中窥见:“所谓创业研究,是研究创业机会(entrepreneurial opportunity)通过‘谁(whom)’,‘如何(how)’发现、评价和利用,从而转化成未来的商品或者服务的。”

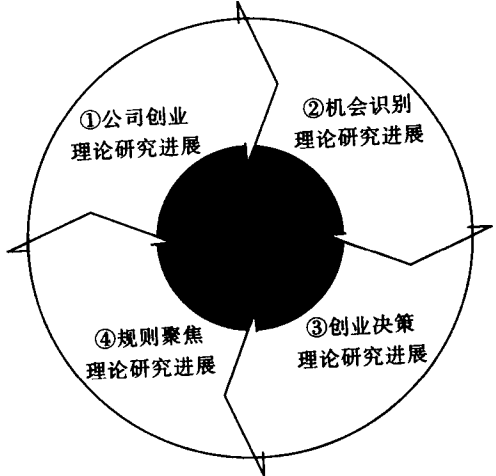
然而,创业机会的识别和利用是一柄双刃剑,尤其需要理性决策。现实情况下会出现盲目的获取创业机会,一味地扩张企业,尽管这是一种创业进取的表现,但却会有害于创造卓越公司绩效这一最终目的,正如 Barnett (2005) 通过电脑行业的跟踪研究后得到的惊人证据^①:“越是历史长久的企业越是抱着强烈的欲望进入新的事业,但其成功率往往更低。正所谓成功不可复制”。因此,创业型企业并不是本书的终极目标,只是我们所提倡和推崇的一种方法和手段而已。本书在强调机会识别的同时,格外突出企业家/创业者的决策者角色,分析其在创业机会的决策中所表露的风格特征、过程特征、结果特征和效果特征,以揭示其潜在的决策倾向、决策能力和决策规律。

企业家/创业者的决策有什么特点,是不是纯理性的?以往研究曾发现其认知特征有别于一般人群。Manimala (1992) 发现企业的创新程度和决策模式间存在协同性,高创新的创业决策总是伴随明显的、大量的启发式(heuristics)。Baron (1998, 2000) 指出创业者易犯的几种现象:反事实思维、情绪扰动、归因风格、规划谬误和自我文饰。Amit 等 (2000) 发现创业者更为偏好行动导向,倾向于让事实发生后再做应对,往往会导致创业者应接不暇、手足无措。Forlani 和 Mullins (2000) 发现创业者并不忌讳投资的危险性,因为它总是伴随高回报,却对投资的可变性(variability)非常敏感,即倾向于回避有较大波幅的风险项目。Simon 等 (2002) 研究表明,中小企业的创业者表现出更多的开创性(pioneering),主动搜索信息、个人信息与外部信息,但是也有不少的错误控制、小数定律偏见、类比推理(reasoning by analogy)。Keh 等 (2002) 指出机会评价过程中的创业者认知特征,过度自信、小数定律的信仰、规划谬误、控制错觉等。保罗·纳特 (2004) 认为,企业家一旦发现机会,就马上会进行“评估”,于是不自觉地进入一种自我保护状态,总是想尽一切办法试图证明眼前这个机

① 据斯坦福大学知名教授 Barnett W (2005) 的浙大讲学“The redqueen, success bias and organizational inertia”。

会的合理性，几乎没人愿意花钱去比较其他备选方案。从以往研究结果看来，企业家/创业者的决策不会是纯理性的，而且这种有限理性（bounded rationality）具有极大的领域性，如机会识别就是一个专属领域。正如行为决策的一贯主张，不同的决策规律往往依附于特定情境和特定任务，取决于特定内容和特定条件。无独有偶，著名创业学学者 Hisrich（2005）曾指出创业研究的 8 个未来方向，其中“创业者的决策问题”被认为是重点之一^①。当然，着力分析决策者的规律对于指导公司创业实践是大有裨益的。

本书是在“如何推动现成企业识别机会，制定公司创业的决策，从而营造公司创业精神”这一背景下开展的。研究依据这根逻辑主线推进：“机会识别的内涵是什么？机会识别缘何而来？机会识别如何引发公司创业的决策？创业决策存在哪些特征和规律”。下面就 4 个相关领域的研究进展分别阐述（如图 1.1）。



1.2 公司创业研究理论综述

1.2.1 公司创业的界定、内涵与形式

如今越来越多的学者（Zahra, 1991, 1993; Morris 和 Sexton, 1996; Knight, 1997; Lumpkin 和 Dess, 1997; Lumpkin, 1998; Barringer 和 Bluedorn, 1999; Brazeal 和 Herbert, 1999; Antoncic 和 Hisrich, 2001, 2003）认为公司创业具有两个前提：①公司创业是针对既有组织（existed organization）而言的，而不是新创企业；②公司创业是针对既有规范（customary behavior）而言的，意在打破企业已有的运作规范。有关公司创业的界定可以用百花齐放来形容（如表 1.2），其内涵广泛、概念较为宏观。

图 1.1 本书研究的主要理论基础

表 1.2 公司创业的多种研究焦点（Antoncic 和 Hisrich, 2003）

作 者	公司创业的研究焦点
Pinchot (1985)	内创业行动 (intrapreneuring)
Hisrich 和 Peters (1998), Antoncic 和 Hisrich (2000, 2001)	内创业精神 (intrapreneurship)
Cooper (1981)	公司内部创业 (intra - corporate entrepreneurship)
MacMillan (1986), Vesper (1990)	公司新业务投资 (corporate venturing)
Schollhammer (1981, 1982), Jones 和 Butler (1992)	公司内创业精神 (internal corporate entrepreneurship)
Miller 和 Friesen (1983)	创新行为 (innovative behavior)
Dess (1997)	创业战略制定 (entrepreneurial strategy making)
Covin 和 Slevin (1986, 1991)	公司层面的创业姿态 (firm - level entrepreneurial posture)
Lumpkin 和 Dess (1996), Knight (1997)	创业导向 (entrepreneurial orientation)
Miles, Paul 和 Wilhite (2003)	经济租化的竞争 (rent - seeking competition)

① 据雷鸟大学知名教授 Hisrich (2005) 的浙大讲学 “The future of entrepreneurship research and education”。

从公司创业的形式来看,存在不同的构思维度。Covin 和 Miles (1999) 提出 4 个维度: ①持续换代, ②组织复兴, ③战略更新, ④领域重构。Thornberry (2001) 则认为公司创业包括: ①公司新业务投资, ②内创业, ③组织变革, ④产业规则扭转。Thomson 和 McNamara (2001) 则指出另外 4 个维度: ①学习能力, ②团队导向, ③实验尝试, ④远景志向。Anton-cic 和 Hisrich (2001) 则提出另外 4 个维度: ①新业务投资, ②创新, ③自我革新, ④领先行动等。

1.2.2 影响公司创业的各种因素

以往研究指出,人力资源管理与公司创业存在紧密关联。Hornsby, Kuratko 和 Montagno (1990) 指出促进公司创业的 5 个成功因素: ①合理的奖励手段, ②管理层对创新的支持, ③创新资源的提供, ④引导学习和合作的组织结构, ⑤敢于冒险的员工。Morris 和 Jones (1993) 则指出容忍失败的绩效管理、高风险工资的薪酬政策、团队导向培训、更多的职业路径的生涯管理、授权和自由空间工作设计等 5 条建议。Balkin 和 Bannister (1993)、Balkin, Markman 和 Gomez - Mejia (2000) 建议将薪酬和风险投资的数量适当挂钩, 在高技术企业的发展初期, 当公司的总体销量很低而人员流动率很高的时候, 薪酬政策最宜采用激励性薪酬, 以鼓励风险行为的比重。Laursen (2002)、Laursen 和 Foss (2003) 发现基于团队工作、基于绩效的薪酬制度、部门整合和缩编以及公司内部培训有助于诱发创新。Hayton (2004) 指出 HRM 的“自由支配实践”(discretionary practices) 包括激励性工资、员工合理化建议制度、正规的员工参与计划等。

以往研究分析了管理者在公司创业中的重要角色。Knight (1987) 研究发现阻碍管理者创业的障碍: 不完全的市场分析、缺乏创业才能、与组织战略不匹配、低估资金的需求、低估时间的价值、不愿意去否认想法、承认自身弱点。Thornberry (2002) 则认为制约管理者公司创业的四大障碍: 缺乏创业型激励、有限的时间提供、管理者的相互竞争和排斥的心态、直接上级施加的干扰和一成不变的要求。Taylor (2001) 指出企业过度追求内部的公司治理, 必然导致对公司决策的多重控制和限制。高管应将重心放到公司创业上, 积极营造公司再造。孕育创业心智 (entrepreneurial mindset), 让管理者转变为领导人, 时刻传递公司的远景和价值观。这一观点也被国内学者薛红志和张玉利 (2003) 所认可。谭新生和张玉利 (2004) 指出, 管理者应该建立内部创业家市场, 强化内创业家的信号显示, 探索基于创业的企业家成长机制, 保持适当的收益—风险机制。何志聪和王重鸣 (2005) 指出, 管理者应当有目的地测量在职或潜在雇员的个性特质并赋予更多的创新性机会, 如内部控制源、风险取向、成就动机、自主取向等。

以往研究指出, 组织因素 (文化、环境和战略) 对公司创业存在影响。Morris, Davis 和 Allen (1994); Zahra, Hayton 和 Salvato (2004) 发现, 组织文化处于个体主义和集体主义这根轴的中等水平时, 公司创业达到最高值。Michael, Davis 和 Allen (1994) 发现, 个体主义和公司创业具有较高的关联度, 但个体主义并不是越高越好, 过高水平甚至会削弱创业精神, 关键所在就是在个体主动性和集体合作精神之间寻找一个平衡点。Barringer 和 Bluedorn (1999) 指出, 企业从外界高强度地搜集商务信息、针对例外事件和各种可能性事件进行调整和适应、对创造力行为和通过创新来捕捉机会的行为实施有效奖励等战略思维会有效促进