

创业 管理

ENTREPRENEURSHIP
RESEARCH

研究

- 机会与创业
- 市场不确定性与“两创型”企业研发投入：基于实期权理论的实证研究
- 创业环境的“双元”结构研究
- 经验还是教育更重要？
——不同制度环境下创业者知识结构与创业价值的关系
- 创业老手及其创业行为剖析
——基于 CPSED 首轮调查数据分析
- 企业的经营业绩影响创业企业家的离任吗？

创业管理研究

(2011 年第 1 卷)

Entrepreneurship Research

李明芳 蔡 莉 李新春 蒋东生 主编

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业管理研究.2011年.第1卷/李明芳等主编.—北京:经济科学出版社,2011.7

ISBN 978-7-5141-0846-0

I.①创… II.①李… III.①企业管理—研究 IV①.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第142692号

创业管理研究(2011年第1卷)

李明芳/等主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲28号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京科信印刷有限公司 印装

787×1092 16开 5.75印张 120000字

2011年8月第一版 2011年8月第一次印刷

ISBN 978-7-5141-0846-0 定价:8.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有翻印必究)

顾问委员会

Michael Hitt (*Texas A&M University*)

Jay Barney (*Ohio State University*)

编辑委员会

Sharon Alvarez (*Ohio State U.*)

Abby Ghobadian (*University of Reading*)

Yuan Lu (*Chinese University of Hong Kong*)

Mike Peng (*University of Texas at Dallas*)

Aldo Romano (*University of Salento*)

Tony Tong (*University of Colorado*)

Heli Wang (*Hong Kong University of Science & Technology*)

Yan Zhang (*Rice University*)

陈晓红(中南大学)

葛宝山(吉林大学)

李 垣(上海交通大学)

刘常勇(国立中山大学,高雄)

张玉利(南开大学)

主编

李明芳(北岭加州州立大学)

蔡 莉(吉林大学)

李新春(中山大学)

蒋东生(管理世界杂志社)

执行编委

张书军(中山大学)

费宇鹏(吉林大学)

尚增健(管理世界杂志社)

《创业管理研究》

2011 年 第一卷

目录

编者按

..... 李明芳 蔡 莉 李新春 蒋东生 (1)

机会与创业

..... 雪伦·A. 爱沃茨 杰·B. 巴尼 张书军 (3)

市场不确定性与“两创型”企业研发投资：

基于实期权理论的实证研究

..... 童文锋 童一杏 张飞达 (15)

创业环境的“二元”结构研究

..... 蔡 莉 柳 青 尹苗苗 张 捷 (25)

经验还是教育更重要？

——不同制度环境下创业者知识结构与创业价值的关系

..... 李新春 陈文婷 (36)

创业老手及其创业行为剖析

——基于 CPSED 首轮调查数据分析

..... 张玉利 田 新 龙 丹 王 瑞 (56)

企业的经营业绩影响创业企业家的离任吗？

..... 贺小刚 燕琼琼 甘新艳 苑 圃 (70)

Entrepreneurship Research

2011 Volume 1

CONTENTS

Entrepreneurship Research editor's note

Li Mingfang, Cai Li, Li Xinchun, Jiang Dongsheng (1)

Opportunities, Entrepreneurship and China

Sharon A. Alvarez, Jay B. Barney, Shujun Zhang (3)

Market Uncertainty and R&D Investment in Innovative and Entrepreneurial Enterprises: an Empirical Study Based on Real Option Theory

Tong Wenfeng, Tong Yixing, Zhang Feida (15)

A Research on “Dual-Element” Structure of Entrepreneurial Environment

Cai Li, Liu Qing, Yin Miaomiao, Zhang Jie (25)

Experience or Education? ——Relationship of Entrepreneur's Knowledge

Structure and Entrepreneurial Value under Different Institutional Environment

Li Xinchun, Chen Wenting (36)

The Exploration on Experienced Entrepreneur and Activities: Based on the First

Wave of CPSED Data

Zhang Yuli, Tian Xin, Long Dan, Wang Rui (56)

Does Firm's Performance Affect Founder's Turnover?

He Xiaogang, Yan Qiongqiong, Gan Xinyan, Yuan Pu (70)

编者按

现代学科发展的一个显著特征是,每当一个学科渐趋成熟,成立专门的学术专业学会和创办专业学报便成为学科成熟发展的标志和推动学科进一步发展的重要平台。围绕着专业学会和学报,汇集起一批优秀的学者和学生,重要的理论发展、研究进展和学术批评与交流便籍着这个专业平台而推进。而学报便成为这个专业领域最优秀论文的汇集地,代表着学科发展的最高水准。

创业管理研究是一个年轻但正在茁壮成长的管理学科。不仅仅因为理论和学科体系发展正日臻成熟,同时,管理实践的需求也在形成一个强大的学科发展推动力。实际上,自20世纪70年代“石油危机”之后,传统的以大型企业组织作为核心的管理学科逐渐转向多元化的组织形态的管理理论和实践,这包括对于中小企业、家族企业以及新创企业和国际化企业的关注,这正催化出一批新的管理学科领域蓬勃发展。创业创新是推动全球经济发展和变革的重要力量。在大型企业组织的传统管理问题之外,一个核心问题便是创业精神或企业家精神,创业管理研究既是理论发展的需要,更是直接面向管理实践的挑战。

1963年出刊的Journal of Small Business Management是第一本专门探讨创业的管理学术期刊。1985年,Ian MacMillan教授开始运作Journal of Business Venturing,使创业管理很快成为管理学的主流研究领域。1988年,原以中小企业管理为主题的American Journal of Small Business改名为Entrepreneurship Theory and Practice,正式明确以创业理论与实践为研究主题。同年,以家族企业与家族创业为研究对象的Family Business Review创刊。1990年,美国管理学会开始下设创业研究专业学会。这些专业期刊带动了知识的积累与扩散,并成为创业管理学术研究的重要推手(Acs & Audretsch, 2003)。2008年,战略创业杂志(Strategic Entrepreneurship Journal)作为战略管理杂志(SMJ)的姊妹刊推出,更是标志着战略创业已发展为一个成熟的专业研究领域。

我国的创业研究始自20世纪90年代后期,最初是经济学家对企业家精神的研究,然后在商学院逐步展开创业教育和创业管理研究。在中山大学、南开大学、浙江大学、吉林大学等高校连续召开创业与家族企业研究的全国性年会,并设立相应的研究中心。重要的是两件大事的推动力使创业学科迅速成熟,一是在中国管理现代化研究会(中国管理学会)下设立创业与中小企业管理专业委员会,在每年一次的全国性年会上汇聚起一支专业研究队伍,形成交流合作机制。另外一个推动力来自于国家自然科学基金委管理学部的推动,近年来,创业与中小企业包括家族企业的研究课题支持

编者按

的数量在不断增加,鼓励着一批学者投身于这些研究之中。2007年,管理学部同时支持了两项创业研究的重点课题研究,一是吉林大学和中山大学的合作研究课题“基于资源观的新创企业形成机理研究”,另外一项是南开大学承担的“新企业创业机理与成长模式研究”。

这里要特别感谢J. Barney, M. Hitt慷慨地答应作为《创业管理研究》的顾问,有他们的支持,相信我们能有一个国际化的视野和使命。感谢中山大学和吉林大学在《创业管理研究》初始发展阶段给予的财务支持!更要感谢《管理世界》杂志社的支持,使得我们的编辑和出版从一开始就达到国内最高的一个水准。感谢编辑部的一批老师尤其是责任编辑的努力工作,没有他们,本书的出版几乎是不可能的。

本研究需要大家的共同努力和支持!无论是作者还是审稿人,有你们的努力和奉献,我们才能创造一份高水准的专业读物。对于各位,我们怀着深深的感激之情。

李明芳 蔡 莉 李新春 蒋东生

2011年7月

机会与创业*

□雪伦·A. 爱沃茨 杰·B. 巴尼 张书军

摘要: 基于竞争的不完备性, 本文对创业机会的来源进行了研究。识别、发现和创造被视为可给新创企业带来经济利润的 3 种不同机会类型, 借助对 3 个中国创业企业的简单个案分析, 本文讨论了识别型创业机会、发现型创业机会和创造型创业机会在内在属性上的差异, 并对与之相对应的一些创业过程进行了讨论。

关键词: 创业 机会 中国

一、引言

由孙培星在 2004 年创立的银力轻工制品有限公司, 是一家从事餐厨用具生产的专业 OEM 制造企业, 依托中国丰富的劳动力以及成熟的技术、设计和生产工艺, 银力轻工能以低于欧美同行的成本向市场提供品质相当的不锈钢餐具、器皿等日用品, 在成本上占据明显的套利优势。

由江南春在 2003 年创立的分众传媒, 是中国户外视频广告联播网络的开创者。分众传媒着力于在楼宇人群集中的地方(如电梯门口、大堂等)安装液晶电视, 循环播放广告信息, 以抓住等待和乘坐电梯时人们的“无聊”眼球。通过大范围和大规模的终端建设, 分众传媒形成了一个独特的广告发布平台, 成功地为满足公众消磨时光而存在的潜在广告需求开辟了崭新供给渠道。

由陈天桥于 1999 年创建的盛大网络, 是中国首家引入免费商业模式的网络游戏运营企业。与传统的按时间收费模式不同, 盛大网络采取了“免费游戏, 付费游戏增值服务”的收入模式。游戏免费为盛大吸引了庞大玩家, 但玩家们在免费游戏中玩到一定阶段时, 需对游戏中的装备付费才能够继续下去, 这种通过向玩家销售增值道具的商业模式成为盛大区别于传统网游运营企业的核心特征。

上述 3 个企业都属创业型企业, 但它们彼此却颇为不同, 在创业、成长过程中所采取的商业模式、战略也各有差异。导致这种差异的一个原因在于这些新创企业赖以发端的创业机会是不一样的。创业学者在研究中区分了 3 种不同类型的创业机会: 识别型机会(Kirzner, 1997)、发现型机会(Shane, 2003)和创造型机会(Aldrich and Ruef, 2006; Alvarez and Barney, 2007; Venkataraman, 2003)。尽管这些不同类型的机会均可被开发、利用, 对经济利润和租金创造都有贡献, 但它们在来源、属性和多个商业纬度上却又不尽相同(Alvarez and Barney, 2007; Miller, 2007)。

识别型机会来自于创业者发现了市场中存在的价差(如商品或要素在不同区

* 本文得到国家自然科学基金重点项目(70732005)和国家自然科学基金项目(70872118)的资助, 特表感谢。

域中的价格差异),或者来自于将既有需求和产品供给连接、撮合起来(Kirzner, 1973)。在这种情况下,创业者认识到市场中存在的价格不完备性或现有供需间的不适配,通过开发这些未被识别的市场不完备性来把握创业机会(Miller, 2007)。银力轻工就属于开发此类创业机会的企业,它利用现实商业社会中存在的薪资市场竞争的不完备性,以较之于发达国家和地区更低的工资成本来从事生产活动。

发现型机会源于创业者发现了市场中存在的需求,通过提供供给来满足这种需求,或者发现了市场中业已存在的供给,通过找到与之对应的需求来消化供给。在这种情况下,创业者在通过对未被满足的需求/未被消化的供给的分析、理解,进而寻求某种供给/需求来填补这种缺口。分众传媒即是一家基于“发现机会”而创建的企业。分众传媒知晓它的上游客户希望能以更有效的方式将更多广告传递给受众群体,并以此作为机会发现点,通过细致的市场分析和准确的市场定位,选择了在人群集中的地方安装液晶电视,播放带有强制性的广告,有力促进了广告的传播效应。

与前述两种机会不同的是,创造型机会源于创业者通过采取一系列的主动行动,创造出某种产品或服务,然后再创造出与之对应的需求。在此情况下,机会并非源于既有产业或市场中存在的不完备性,相反,机会是来自于创业企业自身主动的行为过程。盛大网络即是开发此类机会的一个代表。盛大是中国第一家在互动网游产业采取 CSP(Come-Stay-Pay)模式的网游企业。在这种模式下,盛大不再根据玩家上线的时间来收费,而是以销售各种虚拟宝物与服务来获取收入。

现实中存在的识别、发现、创造型机会为创业者创造和获取商业财富提供了诸多商机。但是,将这些商机变成现实创业活动还需要额外的努力和商业设计。本文旨在说明不同属性的机会需要不同的创业过程和组织安排来开发、利用,选用恰当的机会开发模式是确保挖掘不同创业机会有效性的关键。换句话说,讨论创业模式和资源配置对创业成败的影响,离不开对创业机会属性的考量,只有“因材施教”,才能把握好创业活动的核心内涵。本文将借鉴 Alvarez 和 Barney(2007)的研究逻辑,透过中国创业企业的 3 个简单个案,介绍不同类型机会的特性,解析创业企业的组织过程(决策和领导)是如何与创业机会进行适配的。

二、识别型、发现型和创造型机会

创业机会的形成与开发是创业理论研究的核心理论议题,从某种意义上讲,创业研究即是关于创业机会的研究。一般认为,三种机会——识别型机会、发现型机会和创造型机会——形成的基础(包括机会来源、市场特征等)颇为不同,基于不同类型机会创建的企业在创业组织方式上也表现出较大的差异性(Alvarez and Barney, 2007; Miller, 2007; Sarasvathy, Dew, Velamuri and Venkataraman, 2003)。

(一) 识别型机会

创业者如果认识到现实价格体系中存在着套利空间(在不同市场、不同区域

存在价格差异时),且通过创业活动将已有产品/服务供给与现实需求对接起来,把这种潜在套利收益加以兑现,这就是我们所提到的机会识别。在机会识别情境下,创业者基于价格和需求上存在的不对称性,通过创业活动将两者间的市场缺口连接起来,从这个意义上讲,信息不对称或对市场知识的缺乏了解成为此类创业机会产生的重要基础,机会的搜寻也是以此为中心展开的,但一旦这类信息扩散开来,这种机会就不复存在了。因此,创业者针对机会的反应速度变得至关重要。基于识别型机会的创业活动往往与创业者的行业经验有关,他们对产业或市场的知识、认知和判断是促成此类创业的关键。

银力的创业过程即表现为对识别型机会的开发和利用。餐厨用具的生产工艺已高度成熟,生产过程中所需的技术和技能几乎是众所周知的,基本不存在显著的进入壁垒。在这样一个相对成熟的市场中,各个企业所具有的资源是高度同质的,作为价格接受者的企业要获得更多利润更多地要靠控制成本。即便在全球化背景下,劳动力市场在各地仍呈现出一定的分割性,通过利用工资市场上存在的不完备性,银力可以在中国使用成本更为低廉的劳动力,从而在全球竞争中具有一定的成本优势。银力的创始人孙培星早年在一家从事轻工品出口的贸易公司就职,在工作中他意识到开发中国低成本的劳动力可以作为一个创业机会。基于他对国内外餐厨用具市场的了解和对不同国家劳动力成本差异的观察,孙培星利用市场上存在的工资套利机会,创建了银力,成为了专业的 OEM 制造商。

(二)发现型机会

机会发现一般存在于如下情形——创业者意识到市场上存在某种未被满足的需求,然后尝试去寻找某种供给来满足这一需求。此种情形下,创业者敏锐地意识到市场上的潜在需求,也知晓如何去寻求供给来满足这种需求,将此两者对接起来成为创业的关键。产业或市场中的竞争不完备性是创业机会得以存在的根本动因,对发现型机会而言,竞争不完备性是外生于企业的,由技术变化、消费者偏好变化,或者产业与市场中的其他因素变化而导致(Kirzner, 1973)。在一些学者如 Shane(2003)看来,政治和管制上的变化、技术变革、社会变革与生活方式的调整等都是导致竞争均衡被打破的外部力量,为新产品或新服务的提供创造了机会。

对机会外生性的强调说明,此种创业机会往往是受既有产业或市场影响的,是经由既有产业或市场的某些特性演化而来,即便外生冲击对既有产业或市场带来了根本性改变,呈现在企业和消费者面前的是一个全新竞争格局(Levinthal, 1997),但这个全新格局仍被认为是源于既有产业或市场的。其次,机会的外生性特征也说明创业者扮演的是一个较为被动的角色,他们不是对外部环境主动地施加影响,而是需要适应和响应外部的变化,面对变化了的外部环境寻求响应的机会。发现型创业机会即是经由外生力量对产业或市场的冲击而产生,并非来自于创业者自身的行动。

在中国,随着经济发展和社会转型的推进,消费者的购物观念和消费方式发

生着不断变化。消费不再是一项简单的商业活动,而逐渐演变成一种体验方式,成为生活娱乐的一部分,特别是随着大卖场和大型综合商业区的发展,消费成为追求时尚的新兴群体的一种娱乐方式。另外,随着商业与生活节奏的加快,消费者对信息的追求也日趋多元化,对消费注意力的竞争成为商业社会营销的一项重要内容。

随着日益加剧的消费注意力竞争,广告市场也亟需响应这种变化,在传统意义上,平面媒体、电视媒体、地铁、户外等都是重要的广告和营销平台,但在快速的商业流动和日趋紧张的生活节奏面前,这些传统媒介抓住消费者注意力的能力在逐渐弱化。与此同时,信息技术的发展使大规模地推广低成本、轻型平板显示器成为可能,这些因素共同为一种新兴广告业态的出现提供了极好机会。2003年5月,经过市场搜寻和分析,江南春创建了分众,通过抓住中国社会发展和信息技术进步所提供的机会,分众传媒开发出了一种全新的广告平台——楼宇电视广告。借助在人流密集的商场、写字楼大堂、电梯内外安装显示器,分众传媒实时播放针对不同受众群体的广告信息,以满足不同的潜在购物需求。

分众借助楼宇电视广告这一全新的广告推广模式,成功地抓住了消费者、商家和过往行人的眼球。楼宇电视广告能让广告最精准和有效地击中目标受众,在一定程度上解决了广告干扰度大的问题。它完全打破了受众晚上收看电视广告的惯性思维,使那些目标受众在等候电梯这段最无聊的时间里,形成强制性广告收视,把本来无聊的广告变成了一种不错的消遣,广告的干扰度不仅大大降低,而且成本也只有传统电视广告的十分之一。借助在楼宇广告所享有的先动者优势,分众传媒在中国的主要大中型城市率先建立了难以复制和替代的销售网络,成为低成本、高质量广告的崭新提供者。

(三) 创造型机会

同发现型机会一样,创造型机会也强调了竞争不完备性在机会形成中的关键作用,但不同的是,产生创造型机会的竞争不完备性并非来自外生力量,而是内生地来自于创业者的有意识行动。创造型机会一般是创业者透过主动性的行动,创造和开发出一种新产品或服务,并随之自动创造出对应的市场需求来得以发生、形成和开发的。此类情况下的机会并非源于既有产业或市场中存在的竞争不完备性,而是来自于创业者主动地创造过程。所开发出来的机会越新颖,通过创业行动和市场互动创造出来的知识、产品和服务则会越有市场竞争力。

创造型机会的内生性特征使得它在多个方面有别于识别型和发现型机会。首先,发现型机会并非必然地受到现有产业或市场的影响,不是源于当下某个产业或市场的需求和/或供给的。尽管事后总能找到发现型机会与既有产业或市场的某种联系,但在事前,即机会被开发、利用之前,我们是无法知晓这种联系是否真的存在。其次,与前两类机会不同的是,在创造型机会下,创业者不是机会被动的响应者,创业者们不再等待外生性冲击带来的创业机会,而是主动地出击,通过自

身的行动来影响环境,他们的行动是这类机会得以形成的最关键力量。没有创业者自发有意识的主动行动,创造型机会往往是无法为人所知、所想的。在这个意义上,基于创造型机会的创业是无常规可循、带有高度不确定的冒险过程。第三,对于创造型机会而言,也不存在所谓的“机会搜寻”——搜寻意味着对存在机会的识别,创业家们所做的工作就是行动,在行动过程中观察市场和客户的反应,在被证明为机会之前,他们无法确定这些行动是否有价值,是否意味着创业机会,未来的商业运作也是在不断的主动行动和市场反馈的互动中逐渐清晰,无论预示着成功还是失败,这个自反馈系统是这类创业活动区别于其他创业活动的关键。

开发创造型机会的创业者们一般会密切关注市场对其行为的反应,并根据这些反应不断地调整他(她)们的预期、判断和下一步的市场行为(Weick,1979)。在这个意义上,创造机会的形成既表现为一定的路径依赖特性(Arthur,1989),也表现为一定的自发演进特性(Mintzberg and Waters,1985)。在一次次的行动反馈中,这些被开发的机会得以落地、实施。事实上,在未被落实之前,这类创造型机会是无法被称之为机会的(Baker and Nelson,2005;Gartner,1985;Sarasvathy,2001;Weick,1979),只有在反复不断的行动、反馈、再行动过程中,创业机会才可能通过市场检验,也可能最终不被市场接受而遭遇失败。由陈天桥于1999年创立的盛大网络就给我们提供了一个开发创造型机会的良好案例。

盛大最初从事的是网络娱乐项目,包括虚拟社区、动漫网站等,在2001年,盛大正式进军在线游戏运营市场,在两年后的2003年,盛大实现了从网游运营到网游开发的转型,业务领域从最先的网络卡通发展到网络游戏,之后逐步扩大到互动娱乐传媒。在2005年,盛大先后宣布三款主打游戏《梦幻国度》、《热血传奇》和《传奇世界》实行“永久免费”,不再根据玩家的上线时间来收费,而是靠销售各种虚拟“道具”与提供增值服务来获得收入。这种崭新的商业模式最终赢得了用户的积极响应,使盛大成长为中国最大的网络游戏运营商。

在类似盛大网络开发的创造型机会中,创业者们事前无法了解开发这种机会的结果是什么,也不知道各种后续结果出现的概率。或许陈天桥在创办盛大之初,他自己也根本无法预见盛大会成长为中国最大的在线网络游戏运营商,只有在他和他的团队的不断实验、探索过程中,他才主动地选择了这个一个游戏免费、增值服务收费(CSP)的商业模式,对于他人来讲,不要说做、连想都未必敢想。而对于陈天桥,这一切似乎非常自然,这源于他个人的信念、独特而敏锐的判断力和敢于承担不确定的创业精神(Knight,1921)。CSP模式对盛大的运营和研发提出了很高要求,盛大需要深入地了解用户的需求、期望和抱怨,找到他们的喜好和规律,才能更有针对性地提供服务。在这个意义上,创业者与环境互动,特别是持续不断的反复互动,使创业者的学习和机会鉴别能力不断提高,是确保创造型机会得以诞生、成长的另一关键力量(Brown and Duguid,2001)。

嵌入在这这种试错过程中的隐性知识终究需要某种程度的明晰化。通过发展

和建立一系列可以为其他行动者所认识 and 理解的做事原则,创业者及其团队就能够在更大范围内培育和开发这种创造型机会(Kogut and Zander,1992)。籍由创业初期学习所产生的新知识,在之后的创业成长中通过反复试验被不断丰富、放大,形成了独特的知识结构与行事准则,并进一步依循这些准则不断地创造出更多新的知识,这种动态发展、演进的过程就是基于创造型机会创业的一个重要特征(Walsh,1995)。

不难发现,创造型机会的出现是一个逐渐显现的过程,创业行动的方向、过程以及结果在行动之初并非明了,只有在一步一步的行动中,机会才被创造出来(Mintzberg and Waters,1985)。类似的过程还体现在企业战略制定和其他行为之中(Mintzberg,1994)。创业者虽然基于最初的个人信念行事,但他们同样密切地关注着市场上的反应,信念是随着反馈而来的市场信息而不断调整的。很多情况下,创业者认识到他们最初对机会的判断是不准确甚至是不可行的,因而必须停下来改变他们的“假设”,经过调整的信念还需要进一步被贯彻、被检验(Choi,1993),如此反复的过程可能要经过很多次。事实上,经过几轮的调整与反复,创业者们甚至会发现他们可能误读了市场反应,而需要重新回到起点或者某个过程点,当然他们也可能发现所谓的机会根本就不存在,最终只能选择放弃(Cyert and March,1963;March and Simon,1958;Mosakowski,1997)。

三、创业机会的商业蕴涵

显然,识别型机会、发现型机会和创造型机会在性质上是互不相同的。对于希望利用这些机会从事创业活动的人们而言,这种差异究竟意味着什么呢?如在本文之初所提到的,不同类型的创业机会所对应的创业过程是不尽相同的,融资、领导、营销等活动在不同创业过程中的表现也有所差异。例如,针对发现型机会开发所采取的商业活动可能与针对创造型机会开发所需的商业活动截然相反,前者的创业活动更多是在风险可计算的情况下,借助创业者先前的行业经验来完成,而后者则需要创业者在不确定性情况下,借助带有路径依赖特征的一系列主动行动,通过摸着石头过河的方式来实现。如果不能将机会类型和创业过程实现有效适配,用于开发发现型机会的商业设计对于创造型机会而言可能是完全无效的。

对不同创业机会下创业过程的分析有助于我们更好地理解机会在属性上的差异。本文选取了两个具体创业活动——决策和领导——来加以对比分析,之所以选择这两项活动,是因为它们均属创业过程中较为典型的活动,在不同类型创业机会的开发中所表现出的差异较为明显。此外,对此议题的考察也积累了较为丰富的文献,有助于我们更好地和之前的研究保持对话。

(一)决策

1.识别型机会

识别型机会的出现源于市场中存在的价格差。在此情境下的决策主要考虑市

场上的价差是否够大,而对价差是否够大的判断又源于市场信息的完整性和准确性。因此,决策表现为收集尽可能多的有效信息,用于评估开发这种套利机会是否划算。开发此类机会并实现盈利,从根本上讲是源于即有供给和需求关系的信息不对称性,一旦这种信息不对称变得广为人知,源源不断的新进入者将驱使价格不断下降,套利机会也将逐渐消失。如果相对于需求而言,劳动力的供给具有更大弹性,则套利租金经由竞争虽会逐渐耗散,但这个耗散过程可能是较为漫长的。在中国,充裕的劳动力供给就给创业者在较长时间点里提供了较多识别型创业机会。孙培星在贸易公司工作时就注意收集产品的成本和价格等信息,对行业的利润率有着较好了解,在掌握大量有效信息后选择了创业,完成了对识别型机会的开发。

2.发现型机会

发现型机会往往来自于先前产业或市场中出现的竞争格局的改变。寻求开发此类机会的创业者需要掌握大量的信息来对机会进行评估。获得这些信息可以借助政府报告、专业机构的研究报告以及先前的行业经验(Johnson,1986;Shane,2000),必要情况下,创业者需要自己再去搜集第一手信息,借助净现值分析法、实物期权分析法等,以期更客观地对创业中的风险和收益进行评估。

在搜集用于评估发现型机会的一手信息时,可以使用的方法包括市场调研(访谈、问卷)、专家讨论和现场观察等(Christensen,Anthony and Roth,2004;Timmons,1999),这类方法之所以适用,是因为寻求开发此类机会的创业者往往已对创业机会的特征和属性有了较全面认识,可以将创业的蓝图(战略定位、实施过程等)较为清晰地展示给潜在客户与投资者,而后者也可以将他们对这些蓝图的意见反馈给创业者,以帮助他们更好地做出决策。由于对机会开发的逻辑、步骤均是可描述的,潜在客户可以理解,其他潜在竞争者自然也能理解,因此,对于发现型创业机会开发而言,一旦确定,必须要做到迅速决策、快速实施,以保证信息在短期内的某种独占性。

江南春在创建分众传媒之前曾于1994成立过一家广告公司——永怡传播,到1998年,永怡已经占据了95%以上的上海IT领域广告代理市场,公司收入在2001年达到了1.5亿,在此过程中,江南春积累了丰富的广告产业知识,对传媒行业的发展有着一些前瞻性的认识,他认为,要把广告播放在消费者可能出现的任何时间和空间当中,特别要抓住那些无聊的碎片时间,理想中的媒体一定是在时间上、空间上和心理上均有强制性和不可选择性,在经过一次长时间等电梯亲身经历后,他的这些想法进一步成熟,最终锁定在楼宇电梯广告,并快速进入了这个市场。

3.创造型机会

创造型机会多产生于创业者的主动行动过程,由于无章可循,先前的行业经验和知识在用来评价创造型机会时往往显得无能为力(Mintzberg,1994;Simon,

1973; Wiltbank et al., 2006)。由于潜在客户难以理解这类机会的确切内涵,借助客户调研、焦点访谈等数据收集手段也较难获得新的有价值的信息与知识,此外,创造型机会内在的不确定性,也使基于风险分析(如净现值分析)的决策变得不再有效(Baker and Nelson, 2005)。那么,何种决策模式对于开发创造型机会更为有效呢?

根据 Alvarez 和 Barney(2007)的研究,创业者可以借助自我认知来进行决策,换句话讲,如果创业者对创业机会有着有别于他人的认识和判断,他/她可以跟随自己的感觉来坚持这个判断。认知心理学者发现,在用于理性决策的信息处于不完备的情况下,个人的主观感受、判断、偏见甚至偏执都成为决策的重要基础(Bazerman, 2002)。例如,创业者的过度自信和“以偏概全”思维逻辑都可能推动创业者做出毫无先例的决策,在开发创造型机会时,这种决策模式可能显得更有价值。此外,面对创造型机会时,决策也可能表现为一种摸着石头过河、逐步探索的过程。这种决策模式建立在渐进基础之上,初期的决策往往随着事后环境的变化动态调整,这种决策、再决策的不断反复,使创业者对创业机会的认识逐渐清晰,带有一定的路径依赖特征,学习与互动在决策过程中发挥着关键作用。陈天桥在创建盛大时,他和他团队中没有一个人做过网络游戏。陈天桥本人之前在一家国有企业和证券公司工作,初次创业时做的也是网络归谷这样一个与网络游戏无关的网站。在某种程度上说,陈天桥当时的创业选择以及后续的商业模式调整更多是源于直觉,而不是靠周密的市场调查。至于其后的市场运营中,陈天桥却表现极强的运作与领导能力,则是接下来我们要讨论的议题了。

(二)领导

1. 识别型机会

开发识别型机会的创业者需要对市场 and 产业有着较好的知识和把握,了解行业前进的方向和空间,在内部管理上强调对质量和成本的控制。由于多数情况下,识别型机会赖以存在的基础是市场间的价差,能否有效的以低廉的成本生产出品质有保障的产品是有效开发这类机会的关键所在,交易型的领导行为成为包括银力在内的众多企业的选择。交易型领导行为强调交换,领导给员工提供报酬、奖励、荣誉等,以满足员工的需要与愿望;而员工则以服从领导的命令指挥,完成其所交给的任务作为回报。交易型领导特别强调任务目标、工作标准和产出,往往关注任务的完成和员工的顺从,更多地依靠组织的奖励和惩罚手段来影响员工,这在银力中均有较多体现。

2. 发现型机会

专家型领导对于发现型机会的开发是非常重要的。由于此类机会的形成常有赖于个人先前产业或市场经验,产业专有性知识和信息是创业者在发现、开发此机会过程中不可或缺的资源(Shane, 2000)。创业者需要知晓目标产业中的外生冲击(如技术进步、消费者偏好变化等)是如何影响市场均衡的,以及这种非均衡的

出现如何可以转化为市场机会(Kirzner,1997),这些独特的专业知识在创业机会的后续开发中扮演者关键角色。

专家型领导通常与该机会所处产业有着这样那样的专业联系(Shane,2000),这种联系既有经济性的,也有社会性的,前者变现为商业上的网络关系,后者则带有深深的人格化色彩,表现为长期培养和发展起来的人际关系。创业者们在某个时间点上开发发现型机会时,这些多年积累的产业经验和知识,以及来自商业和社会网络的支持将发挥重要作用(Stinchcombe,1965)。但是,专业型领导也面临着挑战,一方面,他们需要判断创业机会中是否蕴含着独特性,以及这种独特性的表现方式和创业载体(产品和/或服务)是什么,另一方面,他们也需要设计清晰、合理的机会开发过程,以确保与机会开发相对应的商业模式能反应蕴含在机会中的技术、社会、历史与文化等因素(Romanelli,1991)。

发现型机会下的创业者往往需要采取集中式的领导,建立在产业经验和知识基础上的个人权威在决策中发挥着主导作用(Alvarez and Barney,2005)。分众传媒的江南春曾提到:很多人把创意归结于偶然,其实创意的由来并非是大家所以为的“灵光乍现”,积累是非常重要的过程。做商务楼宇液晶视频广告前,我(江南春)在广告产业摸索了10年,积累了丰富的经验和知识,深知整个产业的运作过程,知道市场最需要什么,受众最喜欢什么,广告主最在意什么,正是这10年的积累才会有那一刻的“灵光乍现”。基于此,江南春也坦率承认,在广告领域他不善于倾听,而习惯于说服别人。这种专家型的领导风格对于发现型机会的开发是不可或缺的。

3.创造型机会

在开发创造型机会时,由于事前无人知晓哪些技能与知识是有用的,创业者们因而更需要其他人员的合作与配合,领导行为也表现的更为复杂。此情形下,领导权威的建立既不是基于行业经验——根本无经验可循,也不是基于股权的个人控制力,而是建立在创业者对创业过程的卓越管理能力上,建立在激发跟随者在不确定条件下进行尝试、创新、接受改变的能力上,建立在引领创业团队培育共同愿景并持之以恒的能力上。与专家型领导不同,这类创业者往往不擅长预测,而善于创造一种变革的文化,提出富有洞察力的新奇想法,并用这样的想法去刺激、激励和推动其他人勤奋工作,属于典型的魅力型领导者。

魅力型领导一般不受常规的约束,也不愿意建立常规,而是致力于引导建立一种做事的崭新逻辑。从某种意义上讲,开发创造型机会的创业者通常是未来导向的,他们能敏锐地感知到市场的现行运行方式与可能的或应该的运行方式之间的差距,能够认识到现存秩序的缺陷,并能够提出如何克服这些缺陷的独特设想。在市场、技术等处于快速变化的情况下,魅力型领导在机会开发过程中往往更为实用、有效,表现在行为上即为敢于采取一些非常规的、与众不同的行动,并带领企业围绕这些行动积极行事(Mahoney and Michael,2005)。例如,陈天桥在一周之