

战略型创业的实用模型分析

吴 双

(天津外国语学院英语学院, 天津 300204)

摘 要: 面对日益动荡复杂的新的竞争局面, 企业如何获得可持续的竞争优势和实现财富创造最大化的问题, 引起了国内外学者的广泛关注, 于是他们引入了“战略型创业”这个全新概念来解决这个问题。因此, 本文从分析战略型创业的概念内涵及其基本组成要素入手, 明确了影响企业成功进行战略型创业从而创造财富的核心要素。在此基础上, 我们构建了战略型创业的实用模型, 通过对该实用模型的深入剖析, 使我们更加深刻地理解影响战略型创业的结构要素、创业创新和战略管理各个阶段之间的关系, 以及企业通过战略型创业来创造财富的机理, 从而有助于我们更好地进行战略型创业。

关键词: 战略型创业; 创业型文化; 战略性资源管理; 财富创造

中图分类号: F120.4 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2012.02.007

一、战略型创业的概念内涵及其基本要素分析

有关战略型创业的研究揭示了其最初起源于经济学领域, 后来又起源于管理学领域。许多研究已经揭示了战略管理和创业领域之间的关系。Mintzberg (1973) 引入了企业战略决策的概念; Pinchot (1985) 检验了内部创业精神; Covin 和 Slevin (1989) 提出了组织内的创业导向概念, 将其定义为组织由保守向创业过渡的竞争导向。Lumpkin 和 Dess (1996) 随后又开发了创业导向的概念。Ireland 等 (2001) 将战略管理视为创业行为的背景。Meyer 和 Heppard (2000) 探讨了企业家战略的概念。Barringer 和 Bluedorn (1999) 检验了创业强度和五种具体战略管理实践之间的关系, 得出的结论是企业机会搜索强度、计划参与度、计划灵活性和战略控制机制对企业创业强度具有正面影响。Sandberg (1992) 也指出了创业和战略管理两个领域交叉的核心是“公司创业”。由此可见, 战略管理研究领域和创业研究领域早已出现了交叉现象。据此, Ireland

等 (2003) 提出了“战略型创业 (SE)”的概念, 指出战略型创业是一种战略视角下的创业行为, 即创业者在创造新价值和财富的过程中有意识地、自觉地将创业行为 (即机会寻求行为) 与战略管理行为 (即优势寻求行为) 整合在一起。企业通过战略型创业活动可以获得可持续的竞争优势, 从而有利于财富创造。

由于战略型创业是一个新兴概念, 因而对其基本构成要素存在着分歧, 所以需要对其基本构成要素进行界定。Ireland 等 (2001) 提出了战略型创业涉及创新、网络化、国际化、组织学习、成长和高管团队及治理这六个范畴的观点, Hitt 等 (2001) 对此做了修正, 提出了战略型创业涉及外部网络、资源与组织学习、创新和国际化这四个方面的观点^[1], Hitt 等 (2001) 基于上述观点, 又进一步强调了资源和动态能力对企业进行战略型创业从而形成可持续竞争优势的重要作用。因此基于上述研究, 我们可以很容易地确定战略型创业的基本构成要素, 即机会识别 (opportunity identification), 创新 (innovation), 风险承担 (acceptance of risk), 柔性 (flexibility), 愿

作者简介: 吴双 (1986-), 女, 天津外国语学院英语学院国际商务英语专业硕士; 研究方向: 国际商务等。

收稿日期: 2011年11月21日

景 (vision), 成长 (growth), 资源管理 (resource management) 和动态能力 (dynamic capability) (图 1)。

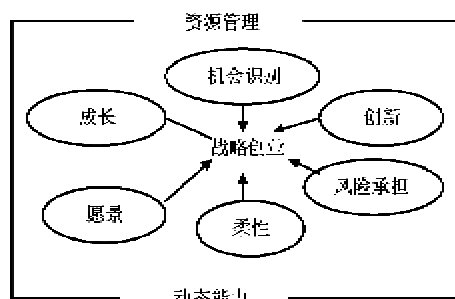


图 1 战略型创业的基本构成要素^[17]

在有关战略型创业的文献中, Hitt 等 (2002) 表明机会识别 (opportunity identification) 是竞争优势的重要来源, Zahra (2008) 指出机会识别可以确立创业机会并为创业机会的开发和利用奠定基础; 然而, 这种观点是狭隘的, 因为它只反映出企业有目的地重视、选择与开发那些与企业的现有条件相符合的机会的内在需要。Bhide (1994) 强调了平衡机会识别与机会分析与利用能力的重要性, 以确保机会对企业将具有战略性价值。

另外, 创新 (innovation) 或创新能力是创业型企业与其他企业不同的特征之一 (Kirby, 2003)。Sonfield 和 Luccier (1997) 扩展了这一概念, 他们提出了对创业型企业进行定位的最有效方式是利用风险与创新。Smircich 和 Stubbart (1985) 强调指出风险可以通过人们对环境的感知来解释。因此, 风险不是战略型创业的基本要素而对环境中所感知到的风险的承担 (acceptance of risk) 才是其基本要素。

所谓风险承担是指企业管理者愿意将大量资源投入不确定事业的承诺意愿 (Miller et al., 1983)。风险承担倾向促使高级管理层在面对不确定性时, 采取风险承担的态度制定行动策略与投资决策。企业越具有风险承受性, 便越愿意将大量资金放在高风险高报酬的投资上。风险承担特质与战略决策的速度通常是相关的, 两者均可以提升企业的绩效 (Eisenhardt, 1989)。

此外, 有关战略型创业中的柔性 (flexibility) 要素, 当企业希望能够独立于目前的战略对环境中的变化做出快速反应时, 战略柔性就显得尤为重要 (Eisenhardt et al., 2000)。所谓柔性 (flexibility) 是指

企业为更有效地实现企业目标, 在动态的环境下, 主动适应变化、利用变化和制造变化以提高自身竞争能力而制定的一组可选择的行动规则及相应方案。通过多变的环境中对企业的战略进行调整, 使企业可以获得可持续的竞争优势。(Barney, 1991)。如果企业未能快速更新其资源或主要优势, 它就摒弃了未来的战略选择 (Hitt and Reed, 2000)。再有, 建立明确的愿景 (vision) 并且在这一愿景下开发既注重机会又注重优势的战略, 将有助于企业对机会的识别与利用以及为利用这种机会而制定合适的战略。(Hitt et al., 2001)。

另外, 在创业和战略管理文献中共有的另一个主题是成长 (growth), 它不仅与创新和创造观点有关, 而且与将这种创新和创造观点转变为盈利企业的战略和结构有关。(Ireland et al., 2001)。

最后, 在战略型创业研究中, 另外两个基本要素是资源和动态能力。早在 1959 年, 英国经济学家 Edith Penrose 就指出, 公司的报酬可能主要归因于它所拥有的资源。1984 年, 沃纳菲尔特 (Wernerfelt) 又提出了“资源基础观”, 认为公司内部资源对其获取并维持竞争优势具有十分重要的意义^[2]。2001 年, Barney 指出了企业所拥有的有价值、稀缺、不易模仿和不可替代的异质性资源是企业建立和保持竞争优势的重要来源^[3]。1990 年, Stenvenson 等指出了虽然创业是不局限于企业当前资源条件而寻求创业机会的行为, 但是如果企业没有足够的资源, 也就无法从事创业活动。资源基础论虽然解释了企业拥有的独特资源是企业竞争优势的源泉, 但却无法解释企业持续优势的来源。为此, Teece (1997)、Eisenhardt (2000) 等在资源基础理论等的基础上, 提出了动态能力的概念, 他们把它解释为企业快速更新其物质资源和技能以便适应不断变化的商业环境的能力^[4]。

因此, 企业不断地改进目前资源并建立新资源的能力对于企业保持竞争优势和开发创业机会来说是至关重要的。企业通过动态能力获得资源以及将资源转变为竞争优势的速度越快, 它成功创造财富的可能性就越大。

二、战略型创业的实用模型

根据以上提出的战略型创业的八个基本要素,

我们构建了战略型创业的实用模型(图2)。在这个实用模型中,创业心智的概念中包括了机会识别,在对创业型文化和创业型领导的讨论中提到了创新和风险承担,在讨论实际选择权逻辑时提到了柔性的概念,在表明战略型创业的直接结果时提出了成长的概念。因此,该实用模型支持了前面 Hitt 等(2001)提出的战略型创业的八个要素。考虑到企业必须重复进行机会识别活动和战略性资源管理活动以及重复进行战略性资源管理活动和创造创新活动的事实,我们在该实用模型的创业(即识别创业机会)阶段和战略性资源管理阶段之间以及战略性资源管理阶段和运用创造力与发展创新阶段之间分别添加了双向箭头,以便管理层改进决策和避免投入的增加。

为了使企业更好地运用战略型创业来创造财富,我们在该实用模型中添加了探索性学习和挖掘性学习的前馈和反馈轨迹。将这种重复的学习活动融入到战略型创业过程中,不但克服了该过程的静止局限性,而且使我们更好地理解企业通过战略型创业过程来保持财富创造的机理。

另外,值得注意的是,该实用模型融入了对有助于企业进行战略型创业的内部环境的讨论,即融入了对高管层愿景和有利的企业内部环境的讨论。下面我们来看一下这个实用模型中的各个结构要素。

(一) 创业心智、创业型文化与创业型领导

所谓创业心智,是指企业如何利用不确定的环境,创造商机的思考方式。一旦管理者具有这种创业心智,他就能在不确定的经营环境中,不断察觉潜在的商机,毫不迟疑地抢先开发,进而创造收益。它包括创业机会认知、创业警觉、不动产期权逻辑以及创业型框架这四个关键因素。

关于如何提升公司对不确定性环境的适应性,如何对战略价值创造进行发现与探索,如何创造新的商业模式问题,我们提出一种新型的领导方式——创业型领导。创业型领导是一种影响他人对资源进行战略性管理的能力,它既关注机会寻求行为,又关注优势寻求行为(Covin et al., 2002)。它包括六个重要维度,即培养创业能力、保护对当前经营模式有威胁的创新、重视机会的价值、敢于挑战主导逻辑、对“想当然”的再思考以及融合创业和战

略管理。

另外,创业型文化强调企业动态成长,其基本特点除保留创新与冒险之外,能够把个体企业家精神和公司战略规划加以有机结合。这种文化应该充分体现有利于形成并保持创业实现的价值观、经营准则、道德规范、处事方式和行为导向^[9]。

(二) 战略性资源管理

战略性资源是指与企业的生存、发展、壮大息息相关的重要条件和能够给企业带来巨大回报的关键要素,是那些基于企业内部的独特的、在企业开发机会抵御风险过程中能长期创造价值的资源。通过对企业所拥有的战略性资源的有效配置,促进了机会寻求行为和优势寻求行为的同时进行,实现了对战略性资源的管理,使企业获得了可持续的竞争优势。

(三) 运用创造力和发展创新

创新是创业过程的核心,也是战略管理的重要内容。创新是构成一个公司战略的最重要的因素(Hamel, 2000)。20世纪90年代以来,以美国哈佛大学教授克莱顿·M·克里斯坦森为核心的研究团队通过对磁盘驱动器工业的研究,将创新分为破坏性创新(disruptive innovation)和维持性创新(sustaining innovation)。他们指出维持性创新是指对现有市场上主流客户的需求不断进行产品的改进和完善,以满足客户更挑剔的要求。而破坏性创新是指改变了原有技术发展路径的创新,它不是向主流市场上的消费者提供性能更强大的产品,而是创造出与现有产品相比尚不足够好,但又具有不为主流市场用户看重的性能的新产品。企业只有通过平衡维持性创新与破坏性创新活动来进行战略型创业,才能获得

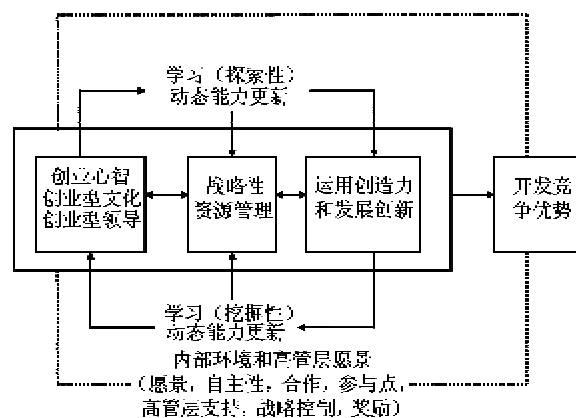


图2 战略型创业的实用模型^[17]

可持续的竞争优势,从而实现长期的财富创造^[6]。

(四) 探索性学习和挖掘性学习

为了使企业更有效地进行战略型创业从而实现财富创造,我们在该实用模型中添加了探索性学习和挖掘性学习的前馈和反馈轨迹。在该实用模型中,我们利用 March(1991)提出的探索性学习和挖掘性学习理论来考虑企业可能重复进行的活动及其影响。在该理论中, March(1991)认为探索性学习是指那些可以用探索、变化、承担风险、试验、尝试、应变、发现、创新等术语来描写的学习行为,其本质是对新选择方案的试验。而挖掘性学习是指那些可以用提炼、筛选、生产、效率、选择、实施、执行等术语来描写的学习行为,其本质是对现有能力、技术、范式的提高和拓展^[7]。探索性学习与企业转变为新的不同的技术、业务流程和产品-服务的发展轨迹有关(Benner and Tushman, 2002)。当企业探寻和试验新的技术和创业机会时,它就进行了探索性学习(He and Wong, 2004)。在面对变革需要时,组织通过探索不同的新方案,重新配置现有资源,开发新的能力并形成新的惯例,从而改变组织能力,提高创新绩效。相应地,当企业重复进行开发创新活动时,我们在该实用模型的前馈轨迹上添加了探索性学习要素。与之相反,挖掘性学习则代表了企业积极主动地改进目前活动的努力(He and Wong, 2004)并且它是建立在企业过去和现在的技术、业务流程和产品-服务的发展轨迹基础之上的,当企业识别了现有活动的问题并对其进行改进时就发生了挖掘性学习(Benner and Tushman, 2002)。挖掘性学习通过对已有知识和技术的开发和利用,增强了企业的动态能力,使其保持了已有优势,从而有利于其未来发展。同样地,当企业反复对其目前活动的问题进行改进时,我们在该实用模型的反馈轨迹上添加了挖掘性学习要素。由于探索性学习和挖掘性学习都会对企业的绩效做出有意义的贡献(Adner and Levinthal, 2008),所以企业要实现动态能力的发展,就必须既进行充分的挖掘性学习来深化和提升现有技术,又要对新技术和新知识进行探索性学习以确保未来发展。

(五) 高管层愿景和内部环境

值得注意的是,我们在该实用模型中融入了有助于企业进行战略型创业的内部环境的讨论,即

融入了对高管层愿景和有利的企业内部环境的讨论。Kuratko 等(1990)发现高管层的支持(即高管层用资源来支持和促进创业行为),组织结构和奖励(即使用基于挑战性任务绩效的奖励机制)作为员工进行创业行为的重要先前变量。Hornsby 等(1999)对上述先前变量进行了扩展,包括进来了自主性(即高管层容忍失败,授权员工作出决策)和资源的可利用性(即高管层评估工作量以确保员工可以获得时间和必要的资源来进行创新)作为激励员工进行创业行为的有利内部环境条件。Hornsby 等(2002)支持将上述五个条件作为促进人们进行创业行为的有利内部环境条件,但他们将组织结构替换成组织边界,从而反映对企业的控制,例如高管层向员工解释期望获得的工作绩效和阐明用来评估、选择和实施创新活动的机制等。他们所定义的这些先前变量都是个人对于企业进行战略型创业活动的机会和障碍的认知。但是, Barringer 和 Bluedorn (1999)揭示了对企业战略管理与创业强度之间的关系具有促进作用的一系列不同但互补的内部环境条件,即机会搜索强度、计划参与度、计划灵活性和战略控制机制。他们还发现财务控制(即奖励和控制机制)对企业战略管理与创业强度之间的关系具有负面影响^[8]。

此外, Birkinshaw 和 Gibson(2004)还发现了促进企业在探索性学习和挖掘性学习之间以及在互相矛盾的创业和战略行为之间进行转换的内部环境条件,即自主性,弹性和合作、高管层支持和参与型战略规划。并且,他们还指出企业在互相矛盾的两种活动之间进行转换的方式有两种,一种是将这两种活动分配到不同的部门(即组织结构的两面转换),另一种是在组织的一个部门内进行这两种活动(即组织环境的两面转换)。再有,企业在进行战略型创业的过程中,单个员工参与这种变革计划的倾向依赖于高管层是否成功地向其员工传达他们的愿景^[9](Birkinshaw and Gibson, 2004)。确实, Meyer 和 Heppard(2000)也强调了企业高管层向其员工提出创业“主导逻辑”并总是按照该逻辑执行任务的必要性以便使其员工接受这种企业的主要做法。再有,尽管该愿景是由高管层提出的,但它仍需企业对其内部设计特征进行正确组合的支持。例如,如果管理层促进员工进行创业行为,但他又建立了财

务控制机制以便获得最佳收益,那么该企业的系统就要停止运转,因为财务控制本身就违背了创业精神,它鼓励员工去追求短期的收益而不愿从事长期的价值创造(Barringer and Bluedorn, 1999)。

三、结束语

战略型创业是创业研究领域和战略管理研究领域出现的新概念,因而引起了许多学者的广泛关注。本文在对大量有关创业和战略管理以及战略型创业的文献梳理的基础上,从分析战略型创业的概念内涵及其基本要素入手,明确了影响企业成功进行战略型创业从而创造财富的核心要素。在此基础上,我们构建了战略型创业的实用模型,从而使我们进一步理解了企业在实践中如何有效地运用战略型创业过程来获得可持续竞争优势和实现财富创造。

值得注意的是,我们在该实用模型中融入了对影响企业进行战略型创业的相关因素的讨论,包括对企业内部环境和高管层愿景(愿景,自主性,合作,参与点,高管层支持,战略控制,奖励),以及作为企业动态能力的探索性学习和挖掘性学习等结构要素的讨论。此外,为了使企业更有效地进行战略型创业从而实现财富创造,我们在该实用模型中还添加了探索性学习和挖掘性学习的前馈和反馈轨迹。再有,鉴于企业必须重复进行机会识别活动和战略性资源管理活动以及重复进行战略性资源管理活动和创造创新活动的事实,我们在该实用模型中上述每两个阶段之间添加了双向箭头。通过对该实用模型的深入剖析,使我们对影响战略型创业的结构要素、创业创新和战略管理各个阶段之间的关系,以及对企业通过战略型创业来创造财富的机理有了更深刻的理解,从而可以使我们更好地进行战略型创业。■

参考文献:

- [1] 李剑力. 战略型创业研究评介. 外国经济与管理, 2007(9):18-20.
- [2] 袁界平, 吴忠. 创业新概念: 战略视角下的创业行为. 经济体制改革, 2006(6):60-62.
- [3] 李剑力. 战略型创业: 概念、机理及研究框架. 经济经纬, 2008(3):91-92.
- [4] 胡望斌, 张玉利, 牛芳. 我国新企业创业导向、动态能力与企业成长关系实证研究. 中国软科学, 2009(4):107-108.
- [5] 陈文标, 阮兢青. 新经济时代下创业型企业的战略领导实施. 企业经济, 2009(6):1-2.
- [6] 蒋玉霞. 维持性创新还是破坏性创新——基于企业生命周期的研究. 会计之友, 2009(8):20-21.
- [7] 朱朝晖, 陈劲. 探索性学习与挖掘性学习及其平衡研究[J]. 外国经济与管理, 2007(10):54-55.
- [8] 马鸿佳, 常冠群. 创业强度理论综述与研究展望. 工业技术经济, 2009(8):55-57.
- [9] Leonard-Barton D A. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, 1992, 13: 111-125.
- [10] Levinthal D A, March, J G. The myopia of learning. Strategic Management Journal, 1993, 14: 95-112.
- [11] Hitt M A, Ireland R D, Camp S M, Sexton D L. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset. Oxford: Blackwell Publishing, 2002.
- [12] Ireland R D, Hitt M A, Camp S M, Sexton D L. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. Academy of Management Executive, 2001, 15(1):49-61.
- [13] Hitt M A, Ireland R D, Camp S M, Sexton D L. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 2001, 22 (Spe): 479-491.
- [14] Eisenhardt K M, Brown S L, Neck H M. Competing on the entrepreneurial edge. In: G D Meyer, and Heppard, K A (Eds.). Entrepreneurship as strategy. California: Sage Publications Inc., 2000: 49-62.
- [15] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-534.
- [16] Hitt M A, Hoskisson R E, Kim H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms. Academy of Management Journal, 1997, 40: 767-798.
- [17] Lida P. Kyrgidou, Mathew Hughes. Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. European Business Review, 2010, 22 (1): 44-56.
- [18] Ireland R D, Hitt M A, Sirmon D G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management, 2003, 29(6): 963-989.
- [19] Covin J G, Slevin D P. The entrepreneurial imperatives of

- strategic leadership. In: M A Hitt, R D Ireland, S M Camp, and D L Sexton (Eds.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, 2002: 309-327.
- [20] March J G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 1991, 2: 71-87.
- [21] Jansen J J P, Van den Bosch F A J, Volber da H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 2005, 57: 351-363.
- [22] Wernerfelt. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.
- [23] Penrose E T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York, 1959.
- [24] Wernerfelt. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.

Analysis of the practical model of strategic entrepreneurship

WU Shuang

(School of English Language, Tianjin Foreign Studies University, Tianjin 300204)

Abstract: It arouses the attention of the domestic and foreign scholars that how does an enterprise obtain sustainable competitive advantage and achieve the maximization of wealth creation when it faces the increasingly volatile and complex new competitive situation, so it makes them introduce the new concept -strategic entrepreneurship to explain this phenomenon. Therefore, the paper firstly explains the basic concept of strategic entrepreneurship and its basic components which influence the strategic entrepreneurship and wealth-creating process of an enterprise. And then the paper proposes the practical model of strategic entrepreneurship which makes us understand more profoundly about the structural elements of strategic entrepreneurship, the relationship of the phases of entrepreneurship, strategic management and innovation, and moreover the mechanism of how an enterprise creates wealth through strategic entrepreneurship, so that it helps us to use the process of strategic entrepreneurship better.

Key words: strategic entrepreneurship; entrepreneurialism; strategic resource management; wealth creation