

团队协作、管理强度与创业企业成长*

—— 一个跨案例研究

周 键

(山东大学管理学院, 山东 济南 250100)

内容提要:创新创业对于国民经济财富具有正效应,能够促进经济发展,产生溢出效应,推动经济繁荣。本研究基于团队协作理论和管理强度理论,以探索性多案例研究的方法探讨了创业成长的路径,研究了团队协作与管理强度促进企业成长的演化路径与特征。本研究尝试打开创业团队与创业员工促进创业企业成长的“黑箱”,揭示团队协作和管理强度在创业企业内部的两种演化路径,解释了其对于创业企业的作用过程和机制,为创业企业获取竞争优势、提升企业实力,实现创业成长提供了有意义的参考与借鉴。

关键词:团队协作;管理强度;创业成长;案例研究

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)02—0047—10

一、引言

创新创业对于国民经济财富具有正效应,能够促进经济发展,产生溢出效应,推动经济繁荣(Audretsch & Thurik, 2004)。我国当前转型时期需要创新创业来促进新常态下经济的发展。在当下竞争激烈的环境中,失败率高、存活率低、合法性存疑等成为创业企业的代名词。对于创业企业来说,由于其掌握资源的稀缺性,创立初期需要集中企业资源来开发创业机会。在此过程中,需要企业内部形成统一意见,产生资源合力。然而,在实践中,创业理念冲突、创业团队不和等屡见报端,例如“西少爷”肉夹馍创始人之间意见不和,相互指责,甚至因为股权问题对簿公堂,导致企业的发展受到极大影响。为什么这些创业型企业在成长的过程中会遇到这些问题?创业团队之间的合作性怎样才能更好地建立起来呢?创业团队之间的合作对于企业有着怎样的影响?这是当前理论界值得探究的地方。

在中国,越来越多的中小创业企业,特别是科技型创业企业成长迅速,在这些创业企业中,不仅

员工能够理解并认同创业企业理念,而且较好地处理了创业团队内部之间的关系,整个创业团队上下一心,共同促进创业企业的成长,这说明,这些创业企业有良好的创业理念传递机制和创业团队合作机制,这些发生在中国创业企业中的管理实践与西方学者关于团队认知、团队合作等研究不谋而合(Golembiewshi & McConkie, 2007; West, 2007)。但是,现有研究大多将创业理念的传递停留在团队层面,并没有将其延伸到企业内部。创业企业员工特别是关键员工同管理层一样对企业的发展具有重要影响(Schlosser, 2015),因此,从团队协作与管理强度的角度探讨创业企业的成长问题是有意义的。本研究基于管理强度理论和团队协作理论,以两个创业企业为研究对象,试图探讨这两种机制对于创业企业发展的作用,以期对于提升中国创业企业的生存能力并获取竞争优势做出一定的贡献。

二、文献研究

1. 管理强度综述和创业管理强度定义

(1)管理强度的概念和起源。管理强度的概念

收稿日期:2015-10-20

* 基金项目:教育部创新团队“产业组织与企业成长”(IRT13029)。

作者简介:(1990-),男,山东平度人,博士研究生,研究领域是企业成长,E-mail:pointzhou@foxmail.com。

最早起源于人力资源研究领域, Bowen & Ostroff (2004)认为,企业的人力资源管理从内容和过程匹配视角出发可以分为两个阶段:一是管理制度内容的制定;二是管理制度具体的执行。两阶段缺一不可,这两阶段的结合能够在公司内部形成一种“情景”,即企业的员工能够很好地理解人力资源管理的政策、措施,产生认同感并自觉执行这种制度。在这种良好情景的作用下,企业员工能够感受到哪些事情是应该做并受到鼓励的,进而产生员工行为的一致性。这种一致性的情境高低被称为管理强度,它主要包括两个层次:从企业层面来看,拥有稳定的、可操作的、完善的管理制度;从员工层面来看,作为管理制度的接受者和执行者,能够了解这些管理政策并产生认同感,能够自觉地在这些管理制度的约束下工作。这两个层次为管理强度概念的发展提供了基础和借鉴。

(2)管理强度相关研究。国内外对于管理强度的研究主要侧重于三个方面:一是管理强度的概念定义及维度开发,如以人力资源管理为例,将管理强度区分为独特性、统一性和共识性三个维度(Bowen & Ostroff, 2004),并在此研究基础上进一步开发了具体的测量量表(Chen等, 2007; Frenkel等, 2012; Delmotte等, 2012)。二是管理强度的影响因素研究,成熟企业中高层管理者比中低层管理者对管理强度的影响作用更大,高层管理者在信息传递和分享方面往往更权威(Stanton等, 2010)。除此之外,工作团队的组织认同、员工社交行为、员工对领导的信任程度等也是影响管理强度的重要因素(Knight-Turvey, 2005)。三是管理强度的影响研究,认为管理强度对员工的工作态度和行为产生影响,包括员工的情感承诺(Chen等, 2007)、情绪耗竭(Frenkel等, 2012)等进而影响组织绩效;李敏等(2011)验证了这种影响程度在中国情境下的效果,并取得了与国外学者比较一致的结论。除此之外,管理强度往往与组织的柔性、灵活性等相互联系,在一定程度上能够对企业的战略调整产生影响。

以上的研究为本研究提供了有益的借鉴和启示,但现有研究侧重于成熟企业管理强度的研究,对于创业企业的关注度不够,缺乏对创业企业管理强度的研究,而当前大众创新创业蓬勃发展且对于

推动国民经济稳定具有重要的作用,创业企业因其新创弱性而显著区别于成熟企业。对于创业企业来说,企业内部良好的创业情境至关重要,如何提升这种创业情境、如何将创业者的理念在企业中进行传递并获得认可,对于创业企业具有重要意义。

(3)创业管理强度的概念。创业是一种创业者依托资源基础,建立组织并利用机会的过程(Wickham, 1988)。在创业的过程中,无论是资源的利用、组织的建立,还是机会的开发,都离不开创业者,创业者在整个创业过程中居于核心地位。与成熟企业相似,创业企业^①也需要将企业的政策、理念等关键信息进行传递,在企业中形成一种积极向上的氛围。但是,不同于成熟企业拥有一套完善的、规范的信息传递机制,创业企业的这种信息传递过程更主要的是依靠创业者来完成。例如,锤子科技的创始人罗永浩不断地通过企业内部演说的方式来传递其创业理念。从信息的传递理论(Mcguire, 1972)出发,创业者在此过程中扮演了双重角色:首先,信息编码的角色,由于创业者在创业过程中居于核心位置,创业者个体的观点、想法在很大程度上会演变为创业公司理念,这些观点理念需要创业企业中的其他人所了解;其次,信息传递角色,创业者作为信息源,需要将自身的观点进行传递,此时,创业者扮演了信息传播者的角色。从信息传递的理论出发,创业管理强度就是一种创业者的理念传递效果,进而使创业企业内部产生创业氛围、创业情境的强度。

从创业者的角度来看,创业管理强度就是一种创业员工接受信息的程度,对创业者理念的认可程度;从创业员工角度来看,创业管理强度就是一种信息传递的程度,即自身能否理解创业者的观点,这些观点与自身的认知是否一致。借鉴前文管理强度的概念,本研究认为,高强度的创业管理主要表现在三个方面:一是创业理念具有独特性。创业理念不能仅停留在创业者或者创业企业层面,需要向下传递,其独特性主要包含两方面的涵义:首先指的是创业者的理念需要被创业企业员工了解,创业企业员工能够对企业的发展有全面的了解;其次指创业企业员工在了解理念的基础上对其产生兴趣,创业理念与员工自身的发展、自身的兴趣等相

^①从广义来讲,创业企业既包括新创建的企业,也包括成熟企业的创业,本研究主要指的是新创建的企业。

符合,进而激发工作的积极性与热情。二是创业战略具有统一性。创业企业在创立初期,由于资源、能力等的限制,需要将有限的资源和能力集中利用,开发创业机会,因而创业战略在创业初期应保持统一性,创业者在不同时间、空间向创业员工所传递的信息应具有-致性,而不能出现相互矛盾的情况,这恰与战略研究领域的战略简单性不谋而合(Miller, 1993)。三是创业观点具有共识性。创业企业员工对于创业者的观点不仅要了解并产生兴趣,更重要的是产生认同感,使得创业企业的观点符合员工期望,并能够给员工提供工作动力,使得创业企业上下达成共识,充分发挥各自优势。

2. 团队协作理论

(1)创业团队的概念。虽然创业者在创业过程中起到了关键作用,但由于个体精力、资源、能力等方面的限制,仅凭创业者个体很难完成创业的整个过程,创业更多地是在以创业者为主导的团队带领下完成的(Coope, 1990),而且以团队为主导的创业行为总体上比个体创业表现出了更好的创业绩效(Lechler, 2001)。创业团队对于创业企业发展具有重要作用,但关于其概念尚缺乏统一的定义。部分学者认为,创业公司的高管团队就是创业团队(Ensley 等, 2002; Shepherd & Krueger, 2002); Cooney (2005)认为,能够参与企业的发展过程且能够共享企业财务利益的这部分群体可以称为创业团队;还有学者认为,创业团队就是创始人团队,并没有将后来加入的高管等算入在内(Leary & DeV Vaughn, 2009)。国内学者朱仁宏等(2012)在总结前人研究基础上,将创业团队定义为由两个或以上具有共同愿景和目标,共同创办新企业或参与新企业管理,拥有一定股权且直接参与战略决策的人组成的特别团队。其主要有三个特征:一是团队成员具有共同的目标和愿景;二是对创业企业的发展具有话语权;三是能够从创业企业发展过程中的到一定的财务收益。符合这三个标准的成员组合在一起,可以被称之为创业团队。

(2)团队协作理论在创业研究中的应用。以创业者为主导的创业团队作为创业企业的领导者,伴随着创业企业的成长也在不断地进行演进,在此演进过程中,很重要的方面就是团队协作能力的构建和团队协作精神的形成,即提高团队心理与认知一

致性水平(朱仁宏等,2012)。受到各种因素的影响,在创业企业中想要实现团队协作与构建团队精神并不容易,许多创业企业因创业团队的不和而发展受限甚至分崩离析,国内外学者对于创业团队协作理论做了许多有益的探索。

创业企业由于新创弱性等特点,其不足以承载创业者所拥有的资源与社会关系,创业团队此时扮演一种资源与关系载体的角色,其核心成员的稳定性能够促进团队协作,但 Forbes 等(2006)认为,在维持既有核心团队不变的基础上,吸收新的团队成员能够为团队带来活力,也能够-在一定基础上促进团队协作,因为新的团队成员能够带来新的社会网络资源,在原有资源关系基础上形成一种新的纽带,打通原有的社会网络资源闭环,为创业团队和创业企业带来价值,促使大家更紧密地进行协作共赢。对于创业团队来说,团队成员能否拥有一致的认知观点,能否形成一致的企业成长目标是决定团队协作关系的重要前提(Ensley 等, 2002),因此,良好的团队沟通能够更快地增进团队认知(Golembiewshi & McConkie, 2007),包括个体差异、团队构成、环境等在-内的因素都能够影响团队的集体认知水平,进而会影响到团队协作水平以及最终的决策形成(West, 2007)。中国文化具有集体主义、同根共生的特点。在中国,创业团队的形成更多地是一种“圈子文化”或者“关系”的延续,创业团队组建大多基于血缘、地缘等具有亲密关系的人群,因此,这种“友情”关系的程度能够影响团队协作, Francis & Sandberg(2000)的研究证实了这种友情关系对于创业团队协作的影响。还有学者从高阶理论研究出发,认为创业团队成员持有股份可以促进创业团队成员之间的协作,因创业企业不同于上市公司,创业团队成员的股份很难通过便利条件退出,迫使团队成员加强协作,从而达到团队成员股份增值的目的。

创业团队成员的协作对于创业企业至关重要,有助于创业企业的成长。这种成长性主要表现在以下四个方面:一是资源利用的角度,创业企业不同于成熟企业,其资源往往比较稀缺,而这些稀缺资源主要为创业团队所掌握,由于创业企业在创立初期的目标比较单一,需要集中资源来开拓业务,因此,创业团队协作能够将有限的资源组合利用,提升资源禀赋,增强资源运用效率(Parker, 2009),

将资源稀缺劣势转化为资源集中优势,从而能够更有效地识别并开发创业机会,促使创业企业快速度过创建期,进入成长期;二是社会网络角度,Baron & Tang(2009)认为,创业团队成员的人际社会关系相互连接、相互嵌入,共同形成了创业团队的社会网络,这种团队社会网络在团队内部主要表现为成员之间的相互信任和宽容,创业团队成员的协作能够增强这种相互信任,并能够使各自成员的人际关系兼容在团队社会网络之中,能够帮助创业企业获取更多外部支持,进而促进创业企业迅速成长;三是团队氛围角度,张仁江、田莉(2013)认为,团队成员之间不协作行为会引起团队内部冲突,并且团队的冲突演化路径为认知冲突到情感冲突,再到派系冲突,因此在创业企业内部营造协作共赢的氛围能够在很大程度上消除团队间冲突,为创业企业的发展创造良好的条件,并且在协作氛围的影响下,企业内部的机会匹配程度明显提升(张治栋、荣兆梓,2009);四是团队成员角度,虽然创业团队的组建基本上是基于血缘、地缘等关系密切的群体,但由于创业团队成员异质性的存在,每位成员的思维、技能与特点不尽相同,创业团队的协作可以减少这种因个体差异而带来的冲突和对立,从而可以充分发挥每位团队成员的特点和优势,有利于创业企业的成长。

3. 理论分析框架

现有研究给本研究提供了有意义的参考与借鉴,但是,对于创业团队协作与管理强度共同促进创业成长的研究仍显不足。本研究尝试从两种理论视角来打开创业企业成长过程的黑箱,揭示其对于创业企业的作用过程和机制。本研究认为,从资源信息传递与利用的角度,创业企业内部可分为创业团队与创业员工两个主体,创业企业的外部环境变化要求资源与信息在企业内部进行流动与整合,两个主体之间的功能定位等不断地演化,促进了创业企业的成长。本研究的理论研究框架如图1所示,创业企业在创业团队与员工层次同时演化推进,会达到促进创业企业发展的最佳状态(即图1中的第一象限)。

三、案例研究方法与数据来源

针对目前文献研究的不足和需要解决的关键

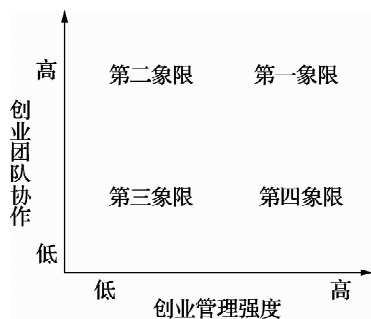


图1 理论研究框架
资料来源:本文整理

问题,本研究采用探索性多案例研究方法。这是因为,本研究探讨“创业管理强度是什么”,创业团队协作和创业管理强度“如何”促进创业企业成长的问题,在回答此类问题时,分析性归纳的案例研究的方法是比较合适的(Yin,2013)。基于本研究的理论框架,主要基于以下三个方面的标准来选取案例:一是本研究探讨的是新创企业,根据全球创业观察(GEM)的定义,本研究选取创立时间在八年之内的企业作为案例样本;二是本研究旨在探讨创业团队协作相关问题,因此,选取创业团队人数在两人及两人以上的企业作为研究样本;三是为尽可能获取较多资料,全面了解创业企业,本研究遵循了便捷原则,选择了研究者比较了解和熟悉的企业,以便于能够进行更加深入地分析。

基于以上的几个标准,本研究案例的数据来源主要有三个方面:一是实地访谈,研究者通过熟人介绍与直接联系,对案例企业进行了实地访谈,并通过案例企业之外相关人员进行了侧面了解,进一步验证了访谈数据的可信度;二是资料收集,经过访谈企业的允许,拿到了访谈企业大量的内部资料,对这些内部资料以及在网络中的公开资料进行分析对比;三是在访谈整理的过程中,就访谈问题的模糊之处进一步与访谈企业相关人员进行联系确认,同时,寻求企业之外人士的建议与帮助。本研究最终形成了包括现场笔记、照片、直接观察记录、访谈录音、企业内部资料、网络资料等在内的案例企业研究数据库。根据创业企业的要求,隐去了企业名称,分别以案例A、案例B来代表两家创业企业。案例企业的基本信息如表1所示。

表1 案例企业基本信息

研究对象	案例 A	案例 B
主营业务	陶瓷酒瓶生产	特色快餐产品的制作与配送
访谈对象	总经理/董秘	三位联合创始人
访谈对象性别	男	男
访谈对象受教育程度	初中/本科	硕士
企业成立时间	2008	2014
员工人数	1200	100
股东情况	企业为股份有限公司,在引入风险投资机构前,总经理(创始人)控股 80%;引入风险投资机构之后,仍拥有 60% 以上绝对控股权	企业创立初期为合伙企业,三位创始人均分股权;后引入风险投资,但三位创始人股权仍占 51%,在企业具有决定性话语权
2014 年营业收入	2.2 亿元	约 2000 万元
阶段划分依据	风险投资机构的引入	门店的扩张

资料来源:根据本研究整理

四、案例分析与发现

本研究主要探讨分析创业团队协作与创业管理强度促进企业成长的演化路径与特征。

1. 案例 A 企业分析

(1)创业者个体推动模式。案例 A 企业在创业初期,创业团队协作与创业管理强度促进创业成长模式概括如图 2 所示。在案例企业 A 的创业初期,创业者起到了决定性的作用,其在此阶段中扮演了推动创业团队协作、向创业员工传达创业理念的发起者和桥梁的角色。这种模式的特点是创业者掌握着绝大部分的创业资源、股权高度集中,创业者在企业中相当于灵魂人物,具有决定权。创始人在访谈的过程中表示,“企业是我一手培育起来的,我能够决定将来向哪个方向发展”。企业的财权完全掌握在创业者手中,在访谈的过程中了解到“凡是超过 1000 元的开支要得到总经理的签字,否则支不出钱来”。案例 A 企业的创业团队成员在企业中主要扮演一种参谋人员的角色,对创业者的理念完全服从,极少产生不合意见,并将这种做法传递给员工,使得企业中形成一种相对高效的信息传递机制。为表达自己的创业理念并鼓舞员工,创业者经常极富激情地在公众场合演讲,并喜欢同员工进行交流,创业员工能够潜移默化地了解创业者的理念,还建立了员工信箱制度来收集员工的意见,许

多好的想法观点能够直接传递给创业者。在这种模式下,创业企业成长主要表现在:创业企业业绩显著提升,创业者在企业中的影响力显著提升,其想法能够在企业中迅速实施,能够迅速抓住创业机会并集中资源来开发该机会,使企业对于创业机会的响应能力显著提升。

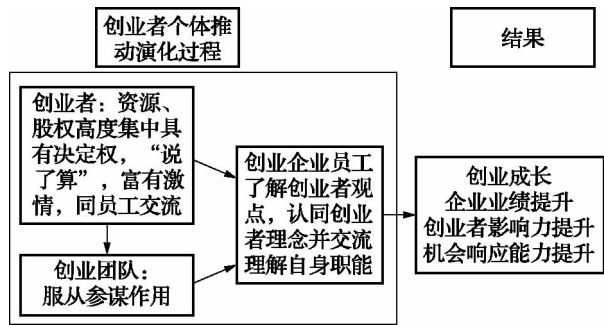


图 2 创业者个体推动模式

资料来源:本文整理

(2)创业者与团队共促模式。案例 A 企业在企业发展第二阶段,创业团队协作与创业管理强度促进创业成长模式概括如图 3 所示。案例企业 A 在创立三年之后引入了风险投资,将 30% 的股份出让给风险投资机构,原创业企业高管团队保持不变,公司架构也保持不变,同时,为更好地激励创业团队,将部分股权以期权方式分配给公司创业团队,并与公司创业团队签订了业绩承诺书。在风险投

资机构的引入与业绩承诺的双重压力下,创业者开始关注团队成员的想法与观点,积极同创业团队进行交流,并在此阶段逐渐放权,“他们(创业团队)做事情给予充分的自由”,不再仅仅抓住钱袋子不放,创业团队成员在各自分管领域拥有部分决定权,并发挥各自的资源优势,团队成员之间协作增多,逐渐在企业内部形成了良好的团队合作氛围。对于公司员工,在此阶段不仅仅与创业者交流频繁,更加了解创业者的理念与战略,理解自身的职能与公司未来的发展规划,更重要的是与创业团队的其他高管交流增多,并逐渐产生对企业的归属感与认同感。此外,公司还加强了对新老员工的培训,开始重视企业文化建设。

在这种模式下,创业企业的成长主要表现在:企业营业额进一步提升,充分利用团队所掌握的各种资源,激发了员工的激情并发挥其能动性,创业企业规模进一步扩大并进行上市准备,创业团队成员之间合作充分,创业团队协作和创业管理强度高,创业团队和员工共同推动企业成长。

体决策的方式,创业者个体概念模糊,取而代之的是创业团队的概念。在此模式下,创业团队成员能够各自发挥能力优势,充分利用所掌握的资源发展企业,为使产品更加符合客户口味,三位创业者分赴不同地区,或征求顾客意见,或学习烹饪技巧,或寻找合适原料,共同打造完美产品。创业团队之间关系网络逐渐成形,在相互依赖的资源关系网络支配下形成团队协作氛围,团队上下一心为目标用户开发产品与创意。创业员工感受到创业团队的热情与动力,并配合为顾客提供满意的产品,顾客感受到产品创意并在此过程中接受公司理念。

在这种模式下,创业企业的成长主要表现在:企业门店获得顾客认可,每天排队顾客络绎不绝,门店经营取得成功,且营业额迅速攀升。创业团队团结一致,具有较高的团队协作能力,企业员工理解自身职能并能够接受任务分配,但相互交流不多,且公司理念并没有在员工之中扎根,创业管理强度相对较弱。形成了创业团队协作到顾客认可的创业成长路径。

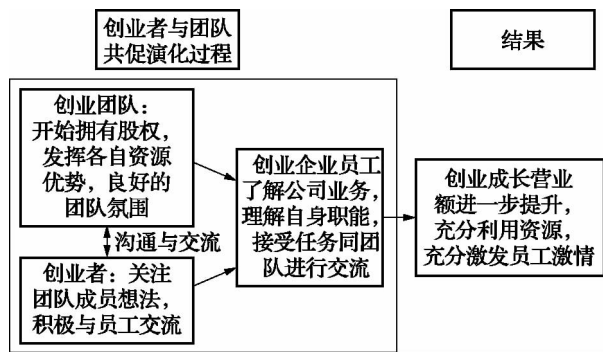


图3 创业者与团队共促模式

资料来源:本文整理

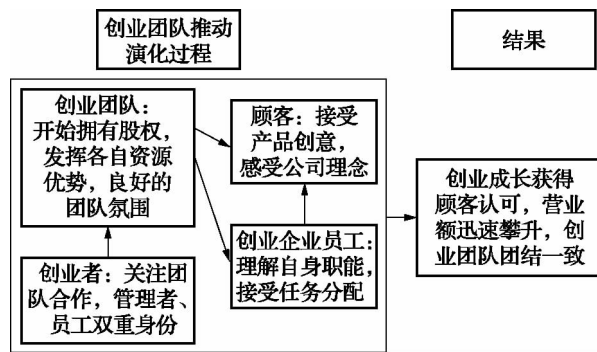


图4 创业团队推动模式

资料来源:本文整理

2. 案例B企业分析

(1)创业团队推动模式。案例B企业在创业初期,创业团队协作与创业管理强度促进创业成长模式概括如图4所示。由于餐饮的行业性质,在初创阶段,创始人既当老板又当员工,这就要求创始人团队协作发挥各自优势,充分考虑顾客需求。案例B企业的不同之处在于,三位创始人均来源于互联网行业,具备互联网思维,其对于用户的把握比较准确,三位创业者因共同的爱好与理想而创立企业,采取了均分股权的方式,对于创业企业采取集

(2)创业团队与员工共促模式。案例B企业在创业发展期,创业团队协作与创业管理强度促进创业成长模式概括如图5所示。进入企业的成长期,企业需要增加门店数量,此时,不能仅仅依靠创业团队来进行企业的宣传与创意的开发,创业团队在保持原有合作的基础上,开始注重同企业员工的交流,因企业新门店的拓展,创业团队成员开始注重员工的培训,使新进入企业的员工融入企业的文化中,接受并认可企业的理念,并为员工制定职业发展规划,使员工能够全身心地投入创业企业的发展

过程中来。“就是要让员工无条件地认可企业文化,无后顾之忧地为企业工作”,在提高企业员工的待遇与培训方面,企业很舍得投入。在创业团队层面,致力于构建企业内外部稳定的协作网络,将各自成员的优势通过网络效应充分发挥,企业各个门店之间也定期进行合作交流,及时反馈顾客意见,进行改进等。通过企业创业团队与员工的共同努力,顾客进一步感受到企业的创业理念,并享受到一流的产品与服务,顾客的满意度、忠诚度都得到了提升。

在这种模式下,创业企业的成长主要表现在:企业业务迅速扩张,企业的产品线更加丰富,增加很多种类的菜品;企业规模扩大,表现在新开业两家门店,使得企业直营的门店数量达到三家;在创业团队协作与创业员工的共同努力下,企业获得风险投资机构的青睐,多家风险投资机构表达了融资的意向,为满足扩张需求,创业团队与多家风投机构进行接触,企业估值获得极大提升。

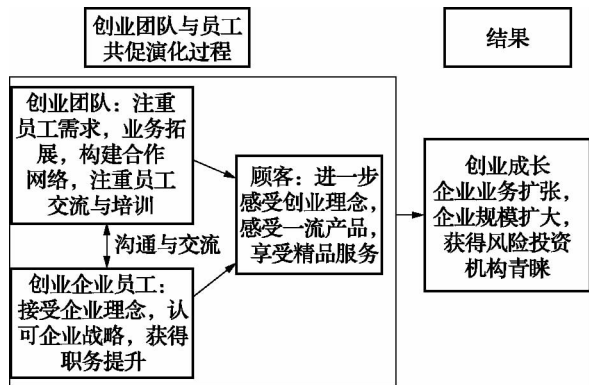


图5 创业团队与员工共促模式

资料来源:本文整理

3. 团队协作与管理强度促进创业成长过程特征

这两个创业企业由于其股权结构、创业者特质、创业环境等方面存在差异,创业团队协作和创业管理强度的不同,两个创业企业的发展过程均可划分为两个阶段,各个发展阶段创业团队协作和创业管理强度促进创业企业成长的演化过程呈现出不同的特征,表现出两种不同的发展路径,各阶段的过程与特征如图6所示。A企业创业成长的特征是:第一阶段信息集中于创业者,创业团队和员工被动接受信息,团队协作能力较弱,创业管理强度较强;第二阶段创业者听取团队意见,信息集中于以创业者为首的创业团队,并向外扩散,创业团队具有处理信息的协作能力。B企业创业成长的特征是:第一阶段创业团队成员共同掌握关键资源,共同拥有信息,并直接与顾客进行交流,向顾客传递有价值信息,团队协作能力较强,但对员工的管理强度较弱;第二阶段进入拓展门店阶段,形成创业团队与门店员工团队的双团队性质,创业团队掌握企业战略资源与信息,门店员工掌握各自负责区域资源与信息,并将这些信息继续向顾客扩散,形成创业团队与员工共促的特点。可见,创业企业的成长是一个信息不断从高层流向员工与顾客的过程,一种流动路径是创业者—员工、创业者—创业团队—员工—顾客;另一种流动路径是创业团队—顾客、创业团队—员工团队—顾客。两种路径经历的过程不一,但其最终结果都达到了信息资源贯穿企业上下,实现了企业成长。

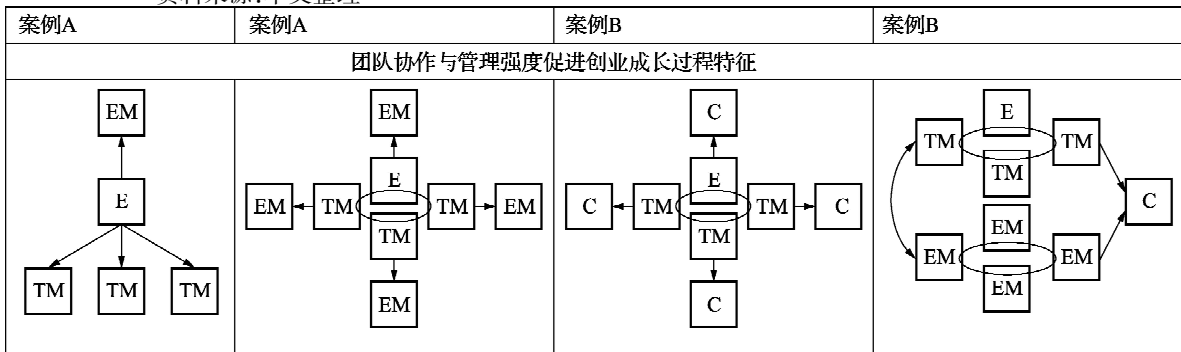


图6 团队协作与管理强度促进创业成长过程模型

注: E代表创业者, TM代表创业团队成员, EM代表创业企业员工, C代表顾客; 箭头表示信息传递方向

资料来源:本文整理

五、讨论与结论

1. 理论和实践意义

本研究旨在探讨创业团队协作与创业管理强度促进创业企业成长的演化路径与特征,运用多案例研究方法,在创业管理强度和创业团队协作理论回顾的基础上,构建了理论研究框架,通过对两家创业企业的实地访谈与分析,进一步验证并丰富了该理论分析模型,推导出了创业企业实现创业成长的机制与原理,为“大众创业、万众创新”新形势下的创业型企业的快速成长,提升企业竞争能力提供了有意义的借鉴与指导作用。本研究的意义与贡献主要体现在以下几个方面。

第一,本研究揭示了创业团队协作和创业管理强度促进创业企业成长的两种演化过程和机制,有助于创业企业根据自身情况选择发展路径。创业企业在创立初期,由于股权结构、创业者特质、创业环境等方面存在差异,其创业团队协作与创业管理强度的相互作用演化机制也呈现出不同特征,本研究打开了两种演化路径的“黑箱”。一种演化路径是创业者个体推动团队协作与管理强度到创业者与创业团队共促团队协作与管理强度;另一种演化路径是创业团队推动团队协作与管理强度到创业团队与员工共促团队协作与管理强度。本研究发现,两种演化路径的推动力不同,过程不尽相同,但结果却呈现出一致性,即都实现了创业团队协作与管理强度双高的结果。本研究结果表明,创业企业的发展具有特殊性,需要区别对待,创业企业在发展过程中需要根据行业特点与自身实际情况选择合适的发展路径,在创业团队氛围浓厚的企业中,需要充分发挥创业团队的作用,以团队带动创业员工;在创业者掌握较多资源的企业中,需要充分发挥创业者的能动性,将创业者的个体激情转化为企业激情,提升创业企业团队协作能力与增强管理强度,创造良好的企业内部氛围,从而实现资源的优化开发,促进创业成长。

第二,本研究补充了创业管理强度的理论与实证研究。过去对于管理强度的研究集中于成熟企业,并侧重于人力资源管理强度的探索(Bowen & Ostroff, 2004; Delmotte 等, 2012)。创业型企业同成

熟企业相比,具有新创弱性等先天劣势,但却具有灵活、聚焦细分市场的特点。创业企业由于规模小、员工少,其基于共同理念的员工管理尤为重要,目前创业企业管理强度缺乏系统研究,更缺乏创业管理强度对创业成长的作用机制研究。本研究对于创业企业员工的推导过程,弥补了先前创业管理强度研究的不足,并通过多案例研究的方式探讨了创业管理强度与创业团队协作的协同作用机制,认为创业管理强度就是一种创业理念的传递效果,其更加强调与员工的思想上的交流,侧重于情境化的概念研究,为创业企业成长提供了有意义的研究视角。

第三,本研究对于指导创业企业的成长具有重要的实践意义。国内创业企业面临着机制不完善、重关系而轻合作、重外部市场而轻内部管理等问题,这些问题在企业高速发展期往往被速度所掩饰,但创业企业想要做大做强,就必须重视和解决这些问题。本研究认为,创业企业需要围绕团队与员工建立协作机制,以两个创业企业为例,阐述了这种协作机制的两种实现路径,创业企业可根据自身特点选择不同路径实现企业成长。具体来说,创业企业应该整合创业团队的创业资源,形成创业网络,在企业内部营造良好的企业氛围。此外,创业企业应重视员工的作用,未来的竞争更多是一种人才竞争,创业者要及时与员工进行交流,听取员工意见,使员工对企业产生热爱与认同,充分发挥其能动性,有条件的企业应积极进行创业员工的宣传与培训,使员工了解并认可创业理念、创业战略,从而更有利于其全身心地投入创业企业中。

2. 局限性及未来研究展望

受到主客观因素的影响,本研究不可避免地存在一些局限。作为探索性的案例研究,本研究遵循的是“分析性归纳”原理,尽管本研究尽可能地收集了案例企业的数据,但难免存在回忆性错误的缺点。未来可考虑运用调查问卷或者直接统计的方式来进一步验证本研究的结果。此外,为便于收集资料,本研究选择了比较熟悉的案例企业,创业企业类型多种多样,本研究结论能否推广到其他类型创业企业还存在一定的局限性,未来可进一步选取其他类型的案例企业进行研究,以补充本研究的结论,揭开创业企业团队协作与管理强度促进创业成长的“黑箱”。

参考文献:

- [1] Audretsch D B, Thurik A R. A Model of The Entrepreneurial Economy [R]. Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, 2004.
- [2] Baron R A, Tang J. Entrepreneurs' Social Competence and New Venture Performance: Evidence on Potential Mediators and Cross-industry Generality [J]. Journal of Management, 2009, (35): 282 - 306.
- [3] Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of The "Strength" of The HRM System [J]. Academy of Management Review, 2004, 29, (2): 203 - 221.
- [4] Chen S, Lin P, Lu C, Tsao C. The Moderation Effect of HR Strength on The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance [J]. Social Behavior and Personality: an International Journal, 2007, 35, (8): 1121 - 1138.
- [5] Cooney T. What is An Entrepreneurial Team? [J]. International Small Business Journal, 2005, 23, (3): 226 - 235.
- [6] Delmotte J, De Winne S, Sels L. Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale Development and Validation [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23, (7): 1481 - 1506.
- [7] Ensley M D, Pearson A W, Amason A C. Understanding The Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, and New Venture Performance [J]. Journal of Business Venturing, 2002, 17, (4): 365 - 386.
- [8] Forbes D P, Borchert P S, Zellmer Bruhn M E, Sapienza H J. Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2006, 30, (2): 225 - 248.
- [9] Francis D H, Sandberg W R. Friendship Within Entrepreneurial Teams and Its Association With Team and Venture Performance [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2000, 25, (2): 5 - 26.
- [10] Frenkel S J, Li M, Restubog S L D. Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion Among Chinese Migrant Workers: Evidence From Two Manufacturing Firms [J]. British Journal of Industrial Relations, 2012, 50, (1): 121 - 147.
- [11] Knight-Turvey N. HRM Climate: Antecedents and Moderating Effects of Climate Level and Climate Strength [C]. Academy of Management, 2005.
- [12] Lechler T. Social interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success [J]. Small Business Economics, 2001, 16, (4): 263 - 278.
- [13] McGuire W J. Attitude Change: The Information Processing Paradigm [M]. Experimental Social Psychology, 1972: 108 - 141.
- [14] Miller D. The Architecture of Simplicity [J]. Academy of Management Review, 1993, 18, (1): 116 - 138.
- [15] Schjoedt L, Kraus S, Leary M M, Devaughn M L. Entrepreneurial Team Characteristics That Influence The Successful Launch of A New Venture [J]. Management Research News, 2009, 32, (6): 567 - 579.
- [16] Schlosser F. Identifying and Differentiating Key Employees From Owners and Other Employees in SMEs [J]. Journal of Small Business Management, 2015, 53, (1): 37 - 53.
- [17] Stanton P, Young S, Bartram T, Leggat S G. Singing The Same Song: Translating HRM Messages Across Management Hierarchies in Australian Hospitals [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2010, 21, (4): 567 - 581.
- [18] West G P. Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2007, 31, (1): 77 - 102.
- [19] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods [M]. Sage publications, 2013.
- [20] 李敏, 刘继红. 人力资源管理强度对员工工作态度的影响研究 [J]. 广州: 科技管理研究, 2011, 31, (19).
- [21] 张仁江, 田莉. 高管团队派系冲突的诱发前提, 演化机理及其对组织绩效的影响——基于 HB 公司的纵向跟踪研究 [J]. 蚌埠: 财贸研究, 2013, (1).
- [22] 张治栋, 荣兆梓. 创业氛围的演化与突破 [J]. 合肥: 安徽大学学报: 哲学社会科学版, 2009, 33, (2).
- [23] 朱仁宏, 曾楚宏, 代吉林. 创业团队研究述评与展望 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2012, 34, (11).

Team Cooperation, Strength of Management and the Growth of Entrepreneurship: A Multiple Cases Study

ZHOU Jian

(School of Management, Shandong University, Jinan, Shandong, 250100, China)

Abstract: Under the background of public entrepreneurship and innovation, entrepreneurship has become an important way to promote economic growth. Innovation and entrepreneurship has a positive effect on the national economy, it can promote economic development and economic prosperity. But as the subject of entrepreneurship, the ventures have a series of problems. In addressing business growth, the internal elements should be taken into consideration. This paper was based on the theory of entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management, adopts a multiple case study method to compare and analysis, through empirical research to collect data and information, explained the evolution and characteristics of entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management can promote the growth of entrepreneurship.

First, this paper shows that ventures due to differences in the initial creation of the ownership structure, the characteristics of entrepreneurs and business environment, its interaction mechanism of entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management exhibit different characteristics, this paper opens the “black box” of two evolutionary paths. One evolutionary path is individual entrepreneurs promote entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management to entrepreneurs and entrepreneurial team cooperate promote entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management, another evolutionary path is entrepreneurial team promote entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management to entrepreneurial team and staff cooperate promote entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management. Through the impetus of two evolutionary paths are different, but the result is same, eventually came to realize the entrepreneurial team cooperation and strength of entrepreneurship management are both high. The results of this study show that the entrepreneurial enterprises need to be treated differently, the entrepreneurial enterprises need to choose suitable development path in the development process according to the characteristics of the industry and its own actual situation. The right path will converse their individual passion into enterprises passion to enhance the entrepreneurial team cooperation ability and enhance the strength of management, it can also create a good internal atmosphere for the enterprise, so as to realize the optimization of resources development and promote the growth of entrepreneurship.

Secondly, this paper complements the theoretical and empirical research of strength of entrepreneurship management, the past research of management strength focuses on mature companies and human resources management, lack of system research for new ventures. The study for the derivation of the entrepreneurial employees make up the prior entrepreneurial management research on the strength of management, by way of case study to explore the strength of entrepreneurship management and entrepreneurial team synergy mechanism, come to the conclusion that the strength of entrepreneurship management is a pioneering concept of the transfer effect, the concept emphasis on communication with staff, focusing in explore the context of the concept and provides a meaningful perspective for the growth of entrepreneurial firms.

Meanwhile, due to the subjective and objective factors, this study exist some limitations, although this study collect case enterprise's data as much as possible, but there is inevitably mistakes shortcomings of the memories. It can be considered using the questionnaire survey and statistical way to further verify the results of this study. In addition, the research conclusions can be extended to other types of entrepreneurial enterprises still have some limitations, it can be further selected other types of case enterprises to supply the conclusions of this study, uncover the “black box” of entrepreneurial team collaboration and strength of management to promote the growth of entrepreneurship.

Key Words: team cooperation; strength of management; growth of entrepreneurship; case study

(责任编辑:文 川)