

# 新企业创业能力的跨层面转化机制研究

## ——基于高科技行业的案例分析

尹苗苗<sup>1</sup>, 孙鹤<sup>2</sup>, 马艳丽<sup>3</sup>

(1. 吉林大学 管理学院, 吉林 长春 130022; 2. 东北师范大学 信息科学与技术学院, 吉林 长春 130117;  
3. 中国人民大学 商学院, 北京 100872)

**摘要:** 本研究致力于回答创业能力在新企业发展过程中如何产生、由谁提供、创业能力如何为新企业提供持久的竞争优势等问题。本研究通过对三家高科技新企业开展深入访谈,对创业能力的概念体系以及其随着新企业发展过程在个体层面、创业团队和企业组织等层面之间的相互转化机制进行了深入分析。单个案例分析结果显示不同层面创业能力在转化过程中发挥的作用不同,转化机制也存在差异。跨案例分析结果显示不同层面创业能力的概念内涵具有一致性,且它们在不同层面之间是通过知识转化机制即人际交流化、编码化和制度化三种方式来实现的。研究结论一方面统一了学者们对创业能力内涵的理解,另一方面通过探究创业能力在不同层面之间的转化揭示了新企业发展的动态过程,最后揭示了新企业如何获得持久竞争优势的内在过程。

**关键词:** 创业能力; 跨层面; 转化机制; 案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)10-0017-14

### 一、引言

创业能力在新企业开展创业活动中发挥着至关重要的作用(尹苗苗和蔡莉,2012)。从新企业筹备创建、新企业创建之初一直到新企业成长阶段均需要创业能力支撑其开展创业活动。尽管学术界已经意识到创业能力的重要性,然而现有研究仍然较少。目前大多数学者仅从静态视角研究了创业能力的概念内涵、量表开发、影响因素及创业能力与结果绩效关系等相关问题(Man和Lau,2000;Man等,2002,2008;Thompson,2004;Rosti和Chelli,2005;Arthurs和

收稿日期:2017-12-07

基金项目:国家自然科学基金青年项目(71302039);国家自然科学基金重点国际(地区)合作研究项目(71620107001);吉林省科技厅软科学项目(20170418051FG)

作者简介:尹苗苗(1984—),女,吉林大学管理学院,教授;

孙鹤(1988—),女,东北师范大学信息科学与技术学院,博士研究生;

马艳丽(1988—),女,中国人民大学商学院,博士研究生(通讯作者)。

Busenitz, 2006; Karra等, 2008; Zhang等, 2009; Sánchez, 2011; Davis和Sun, 2006)。然而上述研究存在一定争议, 例如有学者认为创业能力是与生俱来的特质(Thompson, 2004; Rosti和Chelli, 2005; Sánchez, 2011), 也有学者认为创业能力是识别机会并匹配资源以捕捉机会的能力(Arthurs和Busenitz, 2006; Karra等, 2008; Zhang等, 2009; Davis和Sun, 2006), 还有学者认为创业能力应该包括企业的运营能力(Man和Lau, 2000; Man等, 2002, 2008), 这就导致学者们提炼的创业能力关键影响因素存在差异, 相关研究结论也存在冲突。之所以存在上述争议, 一个主要原因在于上述研究层面不同, 既有个体层面的研究, 还有企业层面的研究。

事实上, 新企业的创业过程非常复杂, 它们更需要广泛的创业能力将一个创业想法付诸实践。对于大多数新企业而言, 创业能力并不是现成的, 而是随着企业的发展而逐渐形成的, 因而研究创业能力如何在个体层面、团队层面与组织层面之间进行转化可以揭示新企业的创业过程, 然而相关研究仍然较少。已有研究仅是针对成熟企业的能力开发进行了研究, 然而研究结论并不能直接应用到新企业的研究。新企业在每个阶段到底需要哪些创业能力? 这些创业能力是从哪里来的? 产生过程是怎样的? 这些问题尚未得到深入研究。

创业能力实现从个体层面向组织层面的转化具有重要意义。例如在新企业创建之初主要依靠创业者及其团队骨干成员的个人能力来推动创业活动开展(Thompson, 2004; 张霞等, 2011), 一旦创业者对企业的投入精力不够, 新企业就会出现致命危机(Tocher等, 2012)。同样, 创业团队骨干成员的离开也会给企业带来重大损失, 甚至导致创业失败(Cardon等, 2017)。因此, 有必要将个体层面的创业能力转化到组织层面, 使其成为非人格化的创业能力为企业所有(叶正欣和叶正茂, 2013)。只有实现了上述转移, 才可能减少新企业对个体创业能力的依赖。反过来, 新加入企业的员工则急需获取相关知识和技能以快速胜任其本职工作(Lai等, 2016), 最快的途径则是直接运用企业的能力, 这就需要新员工从老员工或者企业的文档、资料中汲取相关知识和经验。因此, 创业能力从组织层面转化到个体层面有助于提升企业整体的创业能力水平, 提升创业成功率。

现有研究忽略了创业能力是如何在个体层面、团队层面与组织层面进行双向转化的问题, 尤其是随着新企业创建到成长这个阶段, 创业能力是如何从创业者个体层面转化为组织层面进而再从组织层面转向员工个体层面等问题还未得到深入研究。因而, 本研究通过多案例研究方法深入揭示创业能力在不同层面之间的转化机制, 以期更进一步揭示新企业创业活动的演化过程。

本研究的贡献体现在以下方面, 第一, 以往研究从不同视角基于不同层面对创业能力进行了概念界定, 导致相关研究结论存在争议。本研究则通过对多层面创业能力的本质内涵进行探究, 统一学者们对创业能力概念的理解。第二, 以往研究仅是静态的关注创业能力概念及其影响因素, 本研究不仅揭示新企业在每阶段所需要的特定创业能力, 更重要的是揭示了这些能力是从何而来的, 以及创业能力如何在个体层面和组织层面之间进行转化。第三, 以往研究仅是从表象探究了新企业创业能力与企业绩效之间的关系, 而忽略了二者之间的内在影响机制。新企业面临快速变化的市场, 往往产生短暂的竞争优势, 因而本研究将探究其创业能力如何在不同层面之间转化以帮助新企业获得持久竞争优势。

## 二、概念界定

### (一) 创业能力概念体系构建

回顾创业能力相关研究不难发现, 针对创业能力的研究视角仍然比较分散, 例如基于特质视角的研究将创业能力定义为创业者的个人特质, 是创业者与生俱来的能力(Thompson, 2004; Rosti和Chelli, 2005; Sánchez, 2011)。基于机会视角的学者将创业能力定义为识别机会、

配置资源以及利用机会的能力(Arthurs和Busenitz, 2006; Karra等, 2008; Zhang等, 2009; Davis和Sun, 2006; Federic等, 2007), 还有学者认为创业能力是识别并捕捉机会的能力(Clarysse等, 2011; Zahra等, 2011; Withers等, 2011)。基于创业活动视角的研究将创业能力概括为机会能力、关系能力、概念能力、组织能力、战略能力和承诺能力等具体行为能力(Man和Lau, 2000; Man等, 2002, 2008)。基于资源视角的学者认为创业能力是资源、能力集合中的一种独特能力(张映红, 2005), 也有学者认为创业能力是资源与能力的集合(梅德强和龙勇, 2010), 是创业活动中的专门技能(张玉利和王晓文, 2011)。

当前研究均仅从单一侧面来界定创业能力内涵, 对于揭示创业能力的全面性仍存在一定局限。因而本文将借鉴葛宝山等(2015)的研究, 将创业能力界定为“是将创业机会与创业资源进行有机一体化的能力”, 包括机会相关能力、资源相关能力和整合能力三个维度。

## (二) 创业能力内涵

创业能力随着新企业从创建阶段到成长阶段发生转化, 实现从创业者个体层面的能力到团队层面进而到企业组织层面能力的转化。因而在此过程中机会相关能力、资源相关能力与整合能力会发生一定变化。

新企业创建之前及创建之初, 创业能力往往体现在创业者个体层面上, 例如创业者需要采用各种手段来识别机会(Man等, 2002; Chandler和Jansen, 1992; Chandler和Hanks, 1994; 唐靖和姜彦福, 2008), 并进一步对这些机会加以筛选, 提炼出可行的商业概念(Rasmussen等, 2011), 随后根据自身资源禀赋情况对所需资源加以识别和获取(Nicolaou等, 2008), 并充分配置资源以发挥资源的价值进而利用机会的能力(Arthurs和Busenitz, 2006; Karra等, 2008)。另外在此阶段, 创业者还需要具备领导能力以建设团队、管理员工等(Man等, 2002; Chandler和Hanks, 1994; 唐靖和姜彦福, 2008), 还应该具备对企业的长期承诺能力、制定战略的能力及构建网络关系的能力(Man等, 2002; Chandler和Hanks, 1994; 唐靖和姜彦福, 2008)。

随着新企业成长, 企业各部门逐渐分工明确, 建立起了组织结构, 较少依赖创业者的个人能力, 创业能力已经从创业者个体层面转变到团队/组织层面。创业者以及企业员工在不断的交流、合作、共事、分享等环节中逐渐将各自的专有知识形成企业的通识知识, 并经过编码、归档逐渐形成企业的流程和制度。此阶段识别机会、评估机会、利用机会、识别资源、获取资源、配置资源等创业行为均不再由创业者单独完成, 而是由一个团队或者一个组织来完成。同时此阶段的管理能力、战略能力、网络能力和承诺能力也均是体现在团队或者组织层面。

为了更清晰的理解创业能力在不同层面的内涵, 进而为深入研究个体创业能力向团队/组织创业能力转化奠定基础。作为创业能力研究的不同层次, 团队/组织层面创业能力与个体层面创业能力既存在共同点, 也存在差异。其中共同点体现在以下两方面: 其一, 它们都是以知识、技能、经验等为基础, 为了捕捉机会而合理配置资源(Man等, 2002; Karra等, 2008); 其二, 它们都为创业活动提供持续的动力源(尹苗苗和蔡莉, 2012)。不同点体现在以下三方面: 其一, 层次不同。个体创业能力是创业者所承载的特质、知识、技能、经验等因素, 表现为创业者是否能够胜任某项创业活动; 而团队/组织层面的创业能力则是由团队或企业所承载的知识、规则、程序等因素(Nicolaou等, 2008; Shane和Venkataraman, 2000; Burke等, 2002; Man等, 2008; Jiao等, 2010), 经过编码化和显性化, 表现为企业是否能够承担某个项目。其二, 来源不同。个体层面的创业能力往往是与生俱来的, 通常是由创业者特质衍生来的(Thompson, 2004); 而组织层面的创业能力则是由个体创业能力整合而来的, 这些能力并不是由个体能力简单加总而成的, 而是经过互补、整合而成的能力, 通常会实现“1+1>2”的效果。其三, 发挥作用不同。个体层面的创业能力往往在新企业创建过程中发挥主要作用, 这一时期创业企业还未形成组织, 缺

乏正式的组织结构,因而创业者便是新企业创建过程中的主要决策者。而新企业创建之后,形成了规范的组织,这一时期主要由企业层面的创业能力发挥作用,推动创业企业实现快速成长。

### 三、研究设计

本文在文献综述部分已经对如何衡量不同层次的创业能力及其转化进行了文献和理论上的分析,本部分基于上述已有研究基础,通过案例分析手段对创业能力的转化过程进行深入挖掘。

#### (一)案例研究设计

本研究的目的是探讨创业能力在不同层面之间的转化机制,从创业能力的视角揭示新企业创业活动的演化过程,分析个体—团队—组织之间的创业能力有何不同?是如何实现转化的?为了回答这些问题,本研究采用了案例研究方法,主要基于以下几点原因:(1)虽然现阶段以创业能力为主题的相关文献逐年增多,很多学者也意识到了创业能力在新创企业建立、成长过程中的作用,但是已有研究仍主要关注创业能力的概念内涵、量表开发、影响因素、结果绩效等问题,而忽略了创业能力如何在个体层面与组织层面之间的转化问题,案例研究特别适用于新的或现有研究不充分的领域,适用于解释性和探索性的回答“如何”或“为什么”(苏敬勤和崔淼,2011)。(2)在不同层面的创业能力转化缺乏深入研究的同时,随着新企业创建到成长这个阶段,创业能力如何实现从创业者个体层面转化为组织层面的创业能力这一问题也未得到深入研究。而案例研究的焦点在于理解某种单一情境下的动态过程(Eisenhardt,1989),而新企业从成长到创建环节中的创业能力动态演化过程,可以通过对典型案例的深入剖析,来发现变量间独特的因果关系。(3)进一步,从研究目标、研究问题和已有资料综合考虑出发,本文采用了案例研究中多案例比较和归纳的方法,多案例研究可以通过特定的情境化设置和案例样本选择、细致的案例描述、深入的因果机制分析来回答上述问题(Eisenhardt和Graebne,2007)。

#### (二)案例企业背景介绍

本文选择科技类信息技术公司为研究对象,之所以选择该行业,主要从以下几个方面考虑。首先,在现阶段,信息技术行业内开展创业活动的企业较多,出现了创业集聚的现象;同时,现阶段的创业研究也是以科技型企业为研究对象展开的,有着丰富的案例成果和研究成果;其次,该行业成长性较强,具有较为明显的阶段划分,比较容易进行追踪,对于不同阶段的对比研究可以进行有效的划分;最后,科技型企业在建立和发展过程中所面临的环境和需要的能力较强,在转型经济背景下,技术、市场和政策作为中国情境的重要衡量指标,能很好地在信息技术行业中体现出来。

由于被访谈企业不希望公开企业的详细信息,因此首先我们将企业的真实名称隐去,分别为YJ有限公司、JW有限公司和RY有限公司。这三家企业在规模、营收上都是行业中比较具备代表性的企业;其次,上述企业成立时间较长,已经逐步进入稳定发展时期,度过了创建—成长—成熟阶段,能够提供完善的案例资料;最后,在资料的可获得性方面,本文研究者与上述案例企业之间具有同学和朋友关系,能够更好的获得该企业的资料,而基于案例企业自身的行业地位,也有很多的相关报告可以获取。案例基本信息如表1所示。

#### (三)资料来源与搜集过程

数据搜集来源多样以及数据之间互相印证是保证案例研究得到高信度结论的重要方面,其中数据来源的三角印证能够提供较为客观和精准的信息,同时会提高所得理论的稳健性。为此,在开展相关的案例调研之前,为了制定合适的访谈提纲,已经对相关企业的资料进行了搜集和整理。主要来源于以下三个方面:

(1)二手资料。二手资料主要包括期刊数据库的文献资料,报纸与网络中的关于相关行业、企业的相关报道,管理者的公开言论,以及企业网站上的公开资料等。

(2)半结构化访谈。本文数据搜集的一个重要渠道是半结构化访谈,实地访谈的主要时间集中在2017年3月。访谈时间控制在2—3小时,具体情况见表1。在访谈过程中可能会了解到之前理论研究中尚未关注的和研究的一些新问题、新的分析角度,所以采取的是半结构化访谈。在访谈开始之前,要设计相应的访谈提纲。本研究主要关注新企业不同层面创业能力的转化过程,因此,本研究主要以创业者和初始创业团队的成员为访谈对象,根据不同的对象设计访谈问题大纲。在调研之前进行了问题的预调研,在调研过程中,发现了一些新的问题与不符合企业实际情况的问题,在发现问题后,会随时对访谈问题进行调整和增补,在这种情况下,随着调研的深入,能够对访谈提纲进行持续的修正,便于得到更加完善的案例资料。基本上在访谈的过程中以创业过程为主线,抓取创业者或者创业团队所描述的关键事件,在实际过程中发现之前没有关注的重点问题,进行补充访谈与调研。

(3)档案文件。本文所需要的档案文件主要包括组织结构图、组织流程图、企业员工培训资料、企业内部刊物、企业对外宣传手册等,以及在企业发展过程中形成的制度、工作日志等纸质文档。

表1 案例企业的基本信息

企业	成立时间	主营业务	规模(人)	访谈对象	访谈时间	时长(h)
YJ有限公司	2003年	计算机系统集成,智能交通工程及产品,医疗信息化工程,建筑智能化工程,环保信息工程,工业自控设备;安全技术防范工程设计、施工、维修	500以上	企业高管	2017.3.15	2.5
JW有限公司	2003年	二维电子地图、三维电子地图、地理国情普查、电子商务,产品研发与应用涉及通信、公安、国土、电力、广电、水利、气象、环保、物流等多个行业	130以上	企业高管	2017.3.17	2
RY有限公司	2011年	通信/电信运营、增值服务互联网/电子商务	50—150	创始人	2017.3.20	3

#### 四、案例分析

##### (一)单个案例分析

本研究首先对单个案例逐一进行分析,以期揭示每个案例企业创业能力的转化机制具有哪些独特性。

首先来看YJ公司的情况(如图1所示),该企业的创始人比较有威信,在高管团队中具有主导地位,高管团队一直比较稳定,所以创业者个体层面的创业能力主要是通过统一目标和统一思想来转向团队层面;另外创业者拥有较强的网络关系,通过人际交流和沟通可以实现向团队层面和组织层面的转化。然而创业者个体的创业能力并不能全部转化为团队层面和组织层面,例如创业的风险承担能力以及资源整合能力并不能通过简单的沟通、交流而转化为团队层面。同样,组织层面的创业能力也不能完全转化到个体层面,例如组织层面的网络能力则很难通过制度或者公司章程而转化为员工个体能力,因为网络关系的构建需要依托个体自身的情况。该企业的创业能力除了在企业内部发生转化,还通过与其他企业合作、交流而实现转化,例如该企业通过构建产业链、搭建孵化器和加速器平台等,如果发现合作企业有潜在价值就将其整合到自己的价值链中,提升资源整合能力。还可以通过孵化器平台发现更好的项目,提升机会识别能力。

再来看JW公司的情况(如图2所示),该公司的创业者个体层面创业能力不仅通过沟通、交流转化为团队层面的,还可以通过调整与学习等机制进行转化。例如在企业初始阶段创业者经历了一次项目选择失败,因而对战略方向进行了调整,并对失败经历进行分析总结,通过学习

提升了整个团队的风险承担能力和战略能力。由于公司创建时间较短,企业尚未形成规范化的制度和规章,这就导致个体层面及团队层面的创业能力难以完全通过资料记录或者制度化等方式转化为组织层面的,而更需要借助团队内部交流和团队间交流转化为组织层面的创业能力。

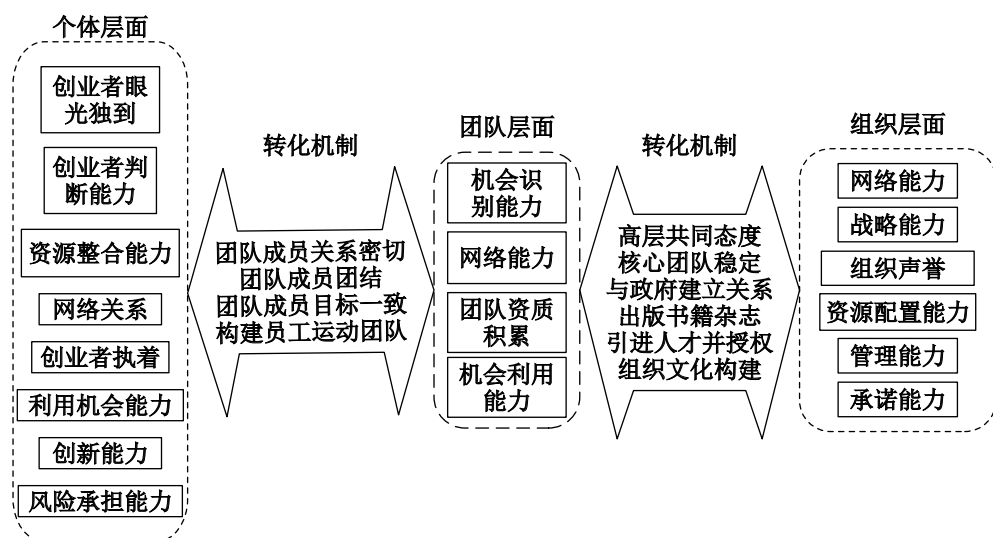


图1 YJ公司的创业能力转化

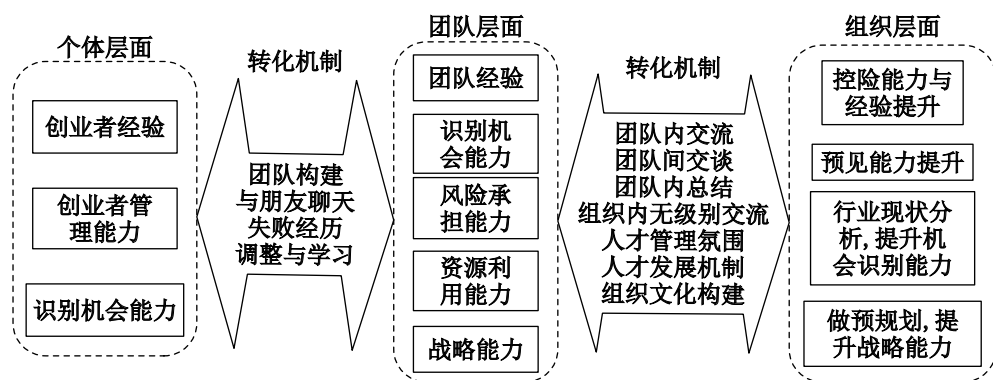


图2 JW公司的创业能力转化

接下来看RY公司的情况(如图3所示),该企业一直很重视创业能力在个体层面、团队层面与组织层面之间的转化。由于该企业规模较小,所以从个体层面、团队层面向组织层面转化时,单纯依靠编码、资料记录等方式会存在局限,创业者会经常组织分享、交流活动来将个人的经验、能力等转化为团队层面及组织层面的创业能力,主要是通过内部学习机制而实现的。而组织层面的创业能力则主要是通过激励机制、文化导向、品牌建设等机制转化为团队层面和个体层面的创业能力,因为企业尚未形成规范化的组织流程及章程。

## (二)跨案例分析

为了能够探寻三个案例的共性理论,本研究主要借鉴了扎根理论的编码分析技术来对所有案例资料进行分析和整理,以期揭示一些通用理论。目前学者们对编码分析技术运用较多,该方法已经成为定性分析的主要工具,因而这里不再详细赘述相关的编码步骤。本研究的编码

分析过程主要分为三个步骤,依次为开放性编码、主轴编码和选择性编码。其中在开放性编码过程中,我们将获得的一手资料和二手资料进行整合,然后对全部资料进行贴标签(a),在此基础上再进行初步概念化(aa),接下来对已经得出的初步概念进一步归类、抽象,逐步提出概念(A),最后对已经得出的概念继续提炼和归类,逐一得出范畴(AA)等。这里我们以一个案例企业的编码过程为例,如表2和表3所示。

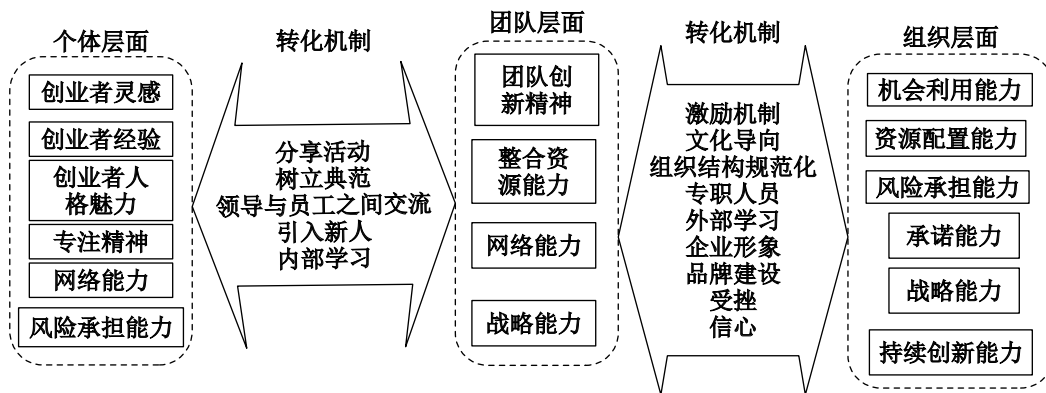


图3 RY公司的创业能力转化

表2 开放性编码分析举例

JW公司访谈整理及资料收集	开放性编码	
	贴标签(a)	初步概念化(aa)
<p>……注册资金是一定要到位的(a5)</p> <p>……是最难的,要借钱,刷信用卡(a9)</p> <p>……我的资金全部耗没了(a10)……投了一个高风险的项目(a19)……是我们和一个团队的合作(a27)……所以正好抓住(a31)……快速投入的能力都比较差(a38)……就没机会没地方了(a43)……所以我们就有机会了(a51)……别人有技术瓶颈,所以找我们做(a58)……人才需要融合(a60)(人力资源识别)……需要跟很多行业专家来沟通(a87)……去和专家沟通3个小时(a88)……想弄一下文化……(a96)认同的价值观(a98)……提供一个交流的场所(a105)……团队成员的成长技术提高得很快(a120)……(资料为碎片信息参考,仅作为例证)</p>	<p>a1:创业者是个很好的销售</p> <p>a2:带领技术人员创业a3:识别很好的市场机会……a11:判断智慧城市趋势a12:初创过程中的失误……a27:与其他团队合作a28:那个团队做电力设计……a33:巧合下与其他团队合作……a52:团体交谈a53:总结通信行业业内信息……a82:需要各种资源a86:强调开放氛围a87:与行家沟通进行分析判断a88:与专家沟通了解市场a89:决策需要理论数据支持……a96:乒乓球文化构建……a120:团队成员技术提高……(共计123个标签)</p>	<p>aa1:创业者有一定经验(a1,a3)</p> <p>aa2:创业者对行业理解(a3,a11)</p> <p>aa3:创业者项目判断(a4,a10,a68)……aa15:团队经验(a17)</p> <p>aa16:长期发展准备(a18)aa17:团队行业发展判断(a20,a21)</p> <p>aa18:团队资金投资项目(a19)……aa29:资金来自外围,如上市(a38)……aa39:团体内交流(a52,a53)aa40:团体内进行总结(a53,a58)aa43:人才资源需要(a60,a66)……aa46:人力资源来自高校(a63,a116)……aa80:开始与政府打交道(a122,a124)</p> <p>aa81:员工自由发展机制aa82:企业未来规划(a126)(共计82个初步概念)</p>

资料来源:根据访谈资料以及二手资料整理。

关于概念和范畴的命名,我们既从文献资料中借鉴,也从访谈记录中提炼,而且这些名称并非一劳永逸,提炼过程中不断的循环往复考察。例如在贴标签过程中,我们采用背对背贴标签,然后一起讨论,直到得出一致的结论。同样在概念化和范畴化环节中同样采用背对背的方法进行提炼,在提炼过程中都是反复思考和斟酌,最后再一起讨论。需要说明的是,如果发现范畴不能很好的构建故事线索,就需要返回到原始资料中继续补充完善资料,直到理论饱和为止。

本研究借鉴主轴编码的方法找到了各个范畴变量之间的逻辑关系,构建逻辑框架,个体层

面的创业能力主要通过人际交流化、编码化和制度化三种机制转化为团队/组织层面的创业能力,如图4所示。

表3 不同层级创业能力开放性编码过程举例

初步概念表(aa)	开放性编码	
	概念化(A)	范畴化(AA)
aa1:创业者有一定经验(a1,a3) aa2:创业者对行业理解(a3,a11) aa3:创业者项目判断(a4,a10,a68)……aa15:团队经验(a17) aa16:长期发展准备(a18) aa17:团队行业发展判断(a20,a21) aa18:团队资金投资项目(a19)……aa29:资金来自外围,如上市(a38)……aa39:团体内交流(a52,a53) aa40:团体内进行总结(a53,a58) aa43:人才资源需要(a60,a66)……aa46:人力资源来自高校(a63,a116)……aa80:开始与政府打交道(a122,a124) aa81:员工自由发展机制aa82:企业未来规划(a126)(共计82个初步概念)	A1:创业者的经验(aa1)A2:创业者的认知水平(aa2,aa3,aa4)……A7:创业团队经验(aa15)A8:创业团队判断机会的能力(aa17)……A13:创业者识别机会(aa25,aa26)……A18:组织获取技术资源(aa36,aa45)A19:组织识别机会(aa38,aa41,aa50,aa61)A20:团体内交流(aa39)A21:团体内总结(aa40)……A25:企业文化(aa58,aa66,aa67,aa68,aa69,aa70,aa71,aa82)A26:组织内跨层交流(aa59,aa72)A27:外出交流(aa60)A28:与专家交流(aa62)……A33:团队资源配置(aa75)A34:组织配置资源(aa79)A35:构建网络关系(aa80)A36:企业制度(aa81)(共计36个概念)	AA1:创业者机会识别能力(A1,A2,A13)AA2:创业者配置资源能力(A3,A5)AA3:创业者获取资源能力(A4,A12)AA4:创业情境(A6)AA5:创业团队机会识别能力(A7)AA6:创业团队机会评估能力(A8)AA7:创业团队配置资源能力(A9,A14,A33)AA8:制度化(A10)AA9:战略能力(A11)AA10:组织获取资源能力(A15,A18,A22)AA11:组织识别机会能力(A16,A19)……AA14:编码化(A21)AA15:组织配置资源(A23,A34)AA16:组织评估机会能力(A24)AA17:制度化(A25,A29,A36)(共计17个范畴)

注:根据研究资料整理。

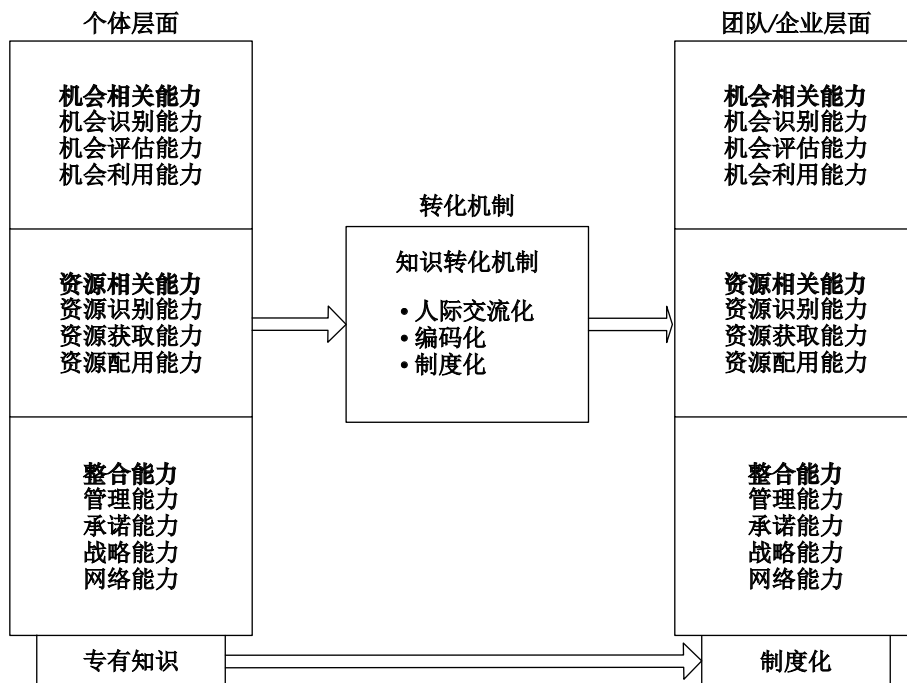


图4 创业能力概念体系

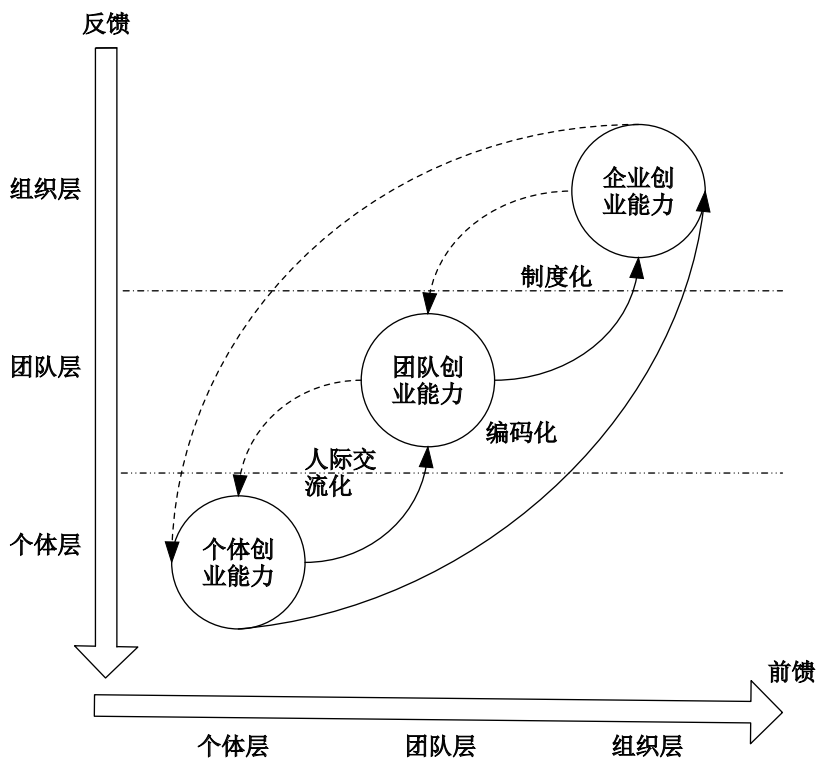
在选择性编码过程中,要选择核心范畴,然后将其系统的与其他范畴联系起来,并检验它们的关系,同时将尚未发展完备的范畴补充完整。通过对创业者机会识别能力、创业者评估机



会能力、创业者利用机会能力、组织的战略能力、管理能力、承诺能力、网络能力等17个范畴继续考察,尤其是对机会相关能力、资源相关能力、整合能力、制度化、编码化等13个主范畴进行深入分析,可以发现它们能充分解释其他范畴。

### (三)不同层次之间能力的转化

从上面的编码结果来看,个体层面的创业能力与团队/组织层面的创业能力主要通过人际交流化、编码化和制度化三种机制进行转化,通过查阅相关文献,我们发现上述三种机制的共性均是通过知识的传播、扩散与融合来完成的,因而可以将其统称为知识转化机制,如图5所示。



注:实线箭头方向表示个体创业能力向组织创业能力转化的方向,虚线箭头方向表示组织创业能力向个体创业能力转化的方向。

资料来源:作者根据(Crossan 等,1999)的研究编制而成。

图5 创业能力转化机制

本研究将从知识转化机制来深入探究新企业个体层面的创业能力如何向团队/组织层面的创业能力转化。本研究借鉴Crossan 等(1999)对组织学习的跨层面研究,构建了创业能力转化机制框架(Man等,2002;Karra等,2008)。如图5所示,本研究主要从人际交流化、编码化和制度化三个环节来探究个体层面创业能力与团队/组织层面创业能力的转化过程。其中人际交流和编码化的转化机制与Zack(2000)和Hansen等(1999)对知识转移机制的理解具有一致性。

(1)人际交流化:已有文献认为个体往往掌握独特的专有知识,需要通过人际交流实现共享(陈国权等,2013)。人际交流是知识转移机制中最普遍、最常用的一种,个体通过人际交流可以将独有的知识、经验和教训进行分享和传递,实现创业能力从个体向团队层面转化(Hynes,2012)。同样,团队的知识也需要通过人际交流传递到个体层面。从访谈企业的实际情况来看,个体可以通过会议、与专家研讨、口头交流和培训等活动进行人际交流。这些交流形式可以分为正式的交流和非正式的讨论两种类型,也可以按照是否借助第三方(例如培训机构、中间部

门等)划分为直接交流与间接交流两种。直接交流往往发生在知识需求者与知识丰富者之间,例如RY公司体现在新入职的员工与老员工之间的交流,而在JW公司则经常不定期举行爬山之类的业余活动来促进交流,还经常聘请外部培训技术人员,同时各个部门内部也经常进行培训,也有技术人员在办公室内进行技术交流。间接交流则往往借助中间部门来实现,例如YJ企业通过开设培训部门或者学习部门,邀请优秀的员工为大家做经验报告。由此可以看出不管通过上述哪种交流方式,个体层面的创业能力可以通过人际交流方式向团队层面的创业能力实现转化,反过来,团队积累的经验、知识和技能也通过上述交流方式传递给新加入的个体。

(2)编码化:是指将个体原来的专有知识以及其在后续团队工作中解决问题积累的知识和经验记录下来,进行编码(Jasimuddin, 2007),储存在团队/组织的知识库或数据库中,以期实现在团队/组织层面扩散与共享。通常来讲,显性知识比较容易编码,而隐性知识则较难。因而企业里面往往要求员工撰写工作日志以及工作记录,便于将知识和经验进行编码化(陈国权等, 2013; Truran, 1998)。事实上,个体层面、团队层面和组织层面的知识编码存在一定差异。个体层面的知识编码往往是非标准的,只要个体自己认识就可以了;团队知识的编码形式必须为团队成员所认识,而组织知识的编码一般是标准化的编码,这样团队成员才有可能共享和遵循。例如在JW公司,个体交流和讨论之后经常会进行文字总结以便后来人快速掌握。

经过编码储存后的知识和经验不再为某个个体所有(Jasimuddin, 2007),而是成为团队/组织内各主体可以随时提取和运用的知识,进而实现了个体创业能力向组织创业能力转化。编码化的目的是为了构建知识系统,或者借助纸质文档完成,或者借助现代高科技手段完成,相对于人际交流而言,编码化可以将个体的专有知识和经验进行系统的储存,并且容易提取,因而可以实现知识的快速转移,促进创业能力在不同层面的转化(叶正欣和叶正茂, 2013)。

同样,团队/组织层面的知识可以通过编码化这种形式传递到个体层面,例如在YJ公司,新员工或者知识需求者可以通过企业里面的各种文字材料、杂志、宣传资料、设计图、数据库等编码化的资料获取相关知识和经验,以快速提升个体创业能力水平。

(3)制度化:制度化是指根植于个体、团队和组织层面的知识、经验、技能等加以整合,形成组织的日常惯例、常规活动、规则或规章等(叶正欣和叶正茂, 2013)。制度化可以通过两种途径实现,一种途径是显性制度化,即将个体的知识、经验、技能等通过编码化的形式转化为企业的流程、规则、惯例和规章,通过颁布正式的制度和准则来“硬性”约束员工的行为;另一种途径则是隐性制度化,即个体的“默会性”知识或特殊技能通过“只可意会不可言传”的形式转移到企业文化中,成为约束员工行为的“软性”力量。例如在JW公司,员工每天都要撰写工作日志,总结自己的工作过程以及解决问题的方法和经验,并通过会议研讨将工作经验写入档案,以供后来人查阅。同时JW公司强调开放的氛围,员工有好的想法可以与公司领导直接谈论,企业高管还在办公室弄了一个乒乓球案子让员工在娱乐之余进行交流,不定期举行爬山之类的业余活动,并且每年搞两次拓展训练等等。在RY公司也设立软性文化工作氛围,鼓励员工交流,制定外部学习目标,增强内部学习机制和氛围。形成制度化的知识和经验可以提升组织的创业能力,有助于组织及组织成员在遇到相似情境与困难时可以参考以往经验进行应对,做出常规性的反应,降低重新做决策的成本(魏江和王铜安, 2006)。尽管在理论上,我们可以顺利推导出知识从个体层面到组织层面的转化,然而现实中,个体层面的知识、经验、技能很难在短时期内实现在组织层面的流程化和制度化。

流程化之后的知识、经验和技能有助于提升组织层面的创业能力,同时反过来也有助于促进个体创业能力提升。当新员工加入组织时,首先会通过这种流程化和制度化的知识来提升自身创业能力。往往是企业里固化下来的流程和规章制度也可以通过人际交流化将知识传递到

员工个体层面,例如在YJ企业,通过不断发行企业的宣传册、内部杂志、研究报告、战略规划等文案资料将企业的优势、经验、技能传递给新入职的员工,以实现创业能力从团队/组织层面向个体层面的转化。

## 五、结 论

本研究通过文献回顾以及对多家案例企业的访谈资料分析得出以下结论。

第一,本研究结论试图回答一些学者的质疑,即“个体层面的创业能力与组织层面的创业能力是相同的吗?”我们的结论发现个体层面与团队/组织层面的创业能力在概念内涵上具有一致性,均包含机会相关能力、资源相关能力与整合能力三个维度结构,其中机会相关能力是企业应对外界环境的能力,即企业如何从外界获得信息然后把握机会的能力,资源相关能力是企业内部如何有效整合、配置资源的能力,而整合能力则是将企业内外进行有机联系的能力,即企业如何将识别到的机会通过对资源有效配置而加以利用的能力。然而不同层面的创业能力又具有本质区别,它们来源不同,发挥的作用也不同。该结论统一了学者们对创业能力的理解,为我们深入揭示创业能力概念内涵提供了线索,同时为我们深入剖析创业能力在不同层面之间如何转化奠定了基础。

第二,本研究单个案例分析表明不同层面的创业能力在不同企业的转化过程中发挥的作用不同。例如在YJ企业组织层面的创业能力在转化过程中发挥主导作用,而JW公司则是团队层面的创业能力发挥主导作用,RY公司则是个体层面的创业能力发挥主导作用。处于不同发展阶段的企业其创业能力转化机制也存在一定差异,例如YJ企业由于已经进入快速成长阶段,企业的组织结构相对完整,制度相对完善,所以该企业运用制度和报刊、书籍等方式将创业者个体层面的创业能力转化为组织层面,并将组织层面的创业能力转化为员工个体层面,所以员工日志、资料积累、报告等成为创业能力转化的主要工具。而在JW公司由于刚创建不久,尚未形成规范的制度和章程等,因而个体及团队层面的创业能力难以完全通过编码、制度等方式实现转化。关于RY公司,由于规模较小,各个部门建设尚不完善,因而个体及团队层面的创业能力难以通过制度化、流程化等方式向组织层面转化。

第三,本研究跨案例分析表明创业能力主要通过知识转化机制在个体、团队和组织等层面之间动态转化(张霞等,2011),即新企业主要通过人际交流、编码化和制度化等机制实现不同层面的转移,揭示了创业能力如何为新企业提供持续动力的内在机理过程。该结论丰富了现有研究观点,以往研究通常将创业能力局限在某一个层面开展研究(Man等,2002;Chandler和Jansen,1992;Chandler和Hanks,1994),多从静态视角研究创业能力相关问题,事实上,创业能力是随着新企业的发展在不同层面之间进行动态转化以传播和扩散专有知识和通识知识,不仅提升企业组织的整体能力,同时可以提升个体的才能。这也可以解释现实中为什么个体倾向于去大公司寻求大平台,而大公司也愿意招聘优秀的员工。

尽管本研究得出了一些有意义的结论,然而未来仍有较多问题需要进一步深入探究。第一,本研究未对企业的人员地位进行区分,事实上,创业者、高管、中层领导与普通员工的创业能力水平不同,在进行知识转化过程中也存在差异,因而未来需要比较研究创业能力在不同地位的人员之间如何进行转化。第二,本研究仅是笼统应用知识转移机制对创业能力转化进行剖析,然而隐性知识和显性知识在转移过程中略有不同(Haldin-Herrgard,2000),本研究并未深入对比研究,未来可以继续探究上述问题。第三,被访谈企业中有两家创立时间较早,因而被访者需要回忆整个企业的发展历程,难免会遗漏一些信息,因而在未来需要再访谈两家新成立的企业进行对比分析,以期更好地揭示新企业创业能力转化过程。

## 主要参考文献

- [1]陈国权,孙锐,赵慧群.个人、团队与组织的跨层级学习转化机制模型与案例研究[J].*管理工程学报*,2013,(2):23-31.
- [2]葛宝山,高洋,蒋大可,等.机会—资源一体化开发行为研究[J].*科研管理*,2015,(5):99-108.
- [3]梅德强,龙勇.不确定性环境下创业能力与创新类型关系研究[J].*科学学研究*,2010,(9):1413-1421.
- [4]苏敬勤,崔森.探索性与验证性案例研究访谈问题设计:理论与案例[J].*管理学报*,2011,(10):1428-1437.
- [5]唐靖,姜彦福.创业能力概念的理论构建及实证检验[J].*科学学与科学技术管理*,2008,(8):52-57.
- [6]魏江,王铜安.个体、群组、组织间知识转移影响因素的实证研究[J].*科学学研究*,2006,(1):91-97.
- [7]叶正欣,叶正茂.个体人力资本向组织人力资本转换过程研究[J].*复旦学报(社会科学版)*,2013,(2):88-94.
- [8]尹苗苗,蔡莉.创业能力研究现状探析与未来展望[J].*外国经济与管理*,2012,(12):1-11,19.
- [9]张霞,王林雪,曾兴雯.基于创业企业成长的创业能力转化机制研究[J].*科技进步与对策*,2011,(11):77-80.
- [10]张映红.公司创业能力与持续竞争优势[J].*经济与管理研究*,2005,(3):24-28.
- [11]张玉利,王晓文.先前经验、学习风格与创业能力的实证研究[J].*管理科学*,2011,(3):1-12.
- [12]Arthurs J D, Busenitz L W. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists[J]. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21(2): 195-215.
- [13]Burke A E, Fitzroy F R, Nolan M A. Self-employment wealth and job creation: The roles of gender, non-pecuniary motivation and entrepreneurial ability[J]. *Small Business Economics*, 2002, 19(3): 255-270.
- [14]Cardon M S, Post C, Forster W R. Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams[J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(2): 283-305.
- [15]Chandler G N, Hanks S H. Founder competence, the environment, and venture performance[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1994, 18(3): 77-90.
- [16]Chandler G N, Jansen E. The founder's self-assessed competence and venture performance[J]. *Journal of Business Venturing*, 1992, 7(3): 223-236.
- [17]Clarysse B, Tartari V, Salter A. The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship[J]. *Research Policy*, 2011, 40(8): 1084-1093.
- [18]Crossan M M, Lane H W, White R E. An organizational learning framework: From intuition to institution[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(3): 522-537.
- [19]Davis C H, Sun E. Business development capabilities in information technology SMEs in a regional economy: An exploratory study[J]. *Journal of Technology Transfer*, 2006, 31(1): 145-161.
- [20]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [21]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [22]Federici D, Ferrante F, Vistocco D. On the sources of entrepreneurial talent in Italy: Tacit vs. codified knowledge[R]. SSRN, 2007.
- [23]Haldin-Herrgard T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations[J]. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, 1(4): 357-365.
- [24]Hynes G E. Improving employees' interpersonal communication competencies: A qualitative study[J]. *Business and Professional Communication Quarterly*, 2012, 75(4): 466-475.
- [25]Jasimuddin S M. Learn how to grab others' knowledge to do your job properly[J]. *Business Strategy Series*, 2007, 8(6): 435-439.
- [26]Jiao H, Ogilvie D, Cui Y. An empirical study of mechanisms to enhance entrepreneurs' capabilities through entrepreneurial learning in an emerging market[J]. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2010, 2(2): 196-217.
- [27]Karra N, Phillips N, Tracey P. Building the born global firm: Developing entrepreneurial capabilities for international new venture success[J]. *Long Range Planning*, 2008, 41(4): 440-458.
- [28]Lai J, Lui S S, Tsang E W K. Intrafirm knowledge transfer and employee innovative behavior: The role of total and balanced knowledge flows[J]. *The Journal of Product Innovation Management*, 2016, 33(1): 90-103.

- [29]Man T W Y, Lau T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis[J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2000, 8(3): 235-254.
- [30]Man T W Y, Lau T, Chan K F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies[J]. *Journal of Business Venturing*, 2002, 17(2): 123-142.
- [31]Man T W Y, Lau T, Chan K F. Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on entrepreneurial competencies[J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2008, 16(2): 113-132.
- [32]Nicolaou N, Shane S, Cherkas L, et al. Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?[J]. *Management Science*, 2008, 54(1): 167-179.
- [33]Rasmussen E, Mosey S, Wright M. The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(6): 1314-1345.
- [34]Rosti L, Chelli F. Gender discrimination, entrepreneurial talent and self-employment[J]. *Small Business Economics*, 2005, 24(2): 131-142.
- [35]Sánchez J C. Entrepreneurship as a legitimate field of knowledge[J]. *Psicothema*, 2011, 23(3): 427-432.
- [36]Shane S, Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1): 217-226.
- [37]Thompson J L. The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential[J]. *Management Decision*, 2004, 42(2): 243-258.
- [38]Tocher N, Oswald S L, Shook C L, et al. Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective[J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2012, 24(5-6): 283-305.
- [39]Truran W R. Pathways for knowledge: How companies learn through people[J]. *Engineering Management Journal*, 1998, 10(4): 15-20.
- [40]Withers M C, Drnevich P L, Marino L. Doing more with less: The disordinal implications of firm age for leveraging capabilities for innovation activity[J]. *Journal of Small Business Management*, 2011, 49(4): 515-536.
- [41]Zahra S A, Abdelgawad S G, Tsang E W K. Emerging multinationals venturing into developed economies: Implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2011, 20(3): 323-330.
- [42]Zhang M, Tansuhaj P, McCullough J. International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China[J]. *Journal of International Entrepreneurship*, 2009, 7(4): 292-322.

## **The Transform Mechanism of New Ventures' Entrepreneurial Capability among Different Levels: A Case Study Based on the High-Tech Industry**

Yin Miaomiao<sup>1</sup>, Sun He<sup>2</sup>, Ma Yanli<sup>3</sup>

(1. *School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China;*

2. *School of Information Science and Technology, Northeast Normal University, Changchun 130117, China;*

3. *School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)*

**Summary:** Entrepreneurial capability plays a crucial role in the entrepreneurial activities of new ventures. From the preparation of creation, the beginning to the growth stage of new ventures, they all need entrepreneurial capability to support the entrepreneurial activities. The transformation of entrepreneurial capability from the individual level to the organizational level is of great significance. Therefore, it is necessary to transform the individual entrepreneurial capability into the organizational level and make it into impersonal entrepreneurial capability, which is owned by the enterprise, for

example, transferring the individual entrepreneurial capability to organizational systems, rules, regulations and company cultures. Only with such a transfer, can new ventures become less dependent on the individual entrepreneurial capability. This will help to promote the whole level of entrepreneurial capability and entrepreneurial success for new ventures. This paper selects three information technology companies as research objects and collects data mainly from secondary data, semi-structured interviews and archives. Through the multi-case study method, this paper reveals the transform mechanism of entrepreneurial capability among different levels, and further reveals the evolution process of entrepreneurial activities in new ventures. First, the research finds that the concept of entrepreneurial capability at the individual level and the team/organizational level are consistent, and the connotation includes three dimensions, which are opportunity-related capability, resource-related capability and integration capability. Second, the single-case analysis shows that entrepreneurial capability on different levels plays different roles in the transformation process. Third, the cross-case analysis shows that entrepreneurial capability can be transformed dynamically among individuals, teams and organizations mainly through knowledge transformation. Specifically, new ventures can transfer at different levels mainly through interpersonal communication, coding and institutionalization, which reveals the internal mechanism how entrepreneurial capability can provide sustained motivation for new ventures. The contributions of this study include the following aspects. First, previous studies define entrepreneurial capability from different perspectives and levels, resulting in controversial conclusions; while this study explores the essential connotation of multilevel entrepreneurial capability, and unifies the different point of views understanding entrepreneurial capability. Second, previous studies only focus on the concept of entrepreneurial capability and its influence factors statically; while this study not only reveals the specific entrepreneurial capability required by new ventures at each stage, but also reveals where this capability come from and how it can be transformed among the individual level, team level and organizational level. Third, previous studies only explore the relationship between entrepreneurial capability and corporate performance on superficial, but neglect the internal influencing mechanism between them; while this study explores how new ventures maintain sustained competitive advantages. New ventures, especially high-tech enterprises facing rapidly changing markets, tend to generate short-term competitive advantages. Therefore, this study explores how entrepreneurial capability can be transformed among different levels to help new ventures gain sustained competition advantages.

Although this study has drawn some meaningful conclusions, there are still many problems to be further explored in the future. First, we need to make a comparative study of how to transform entrepreneurial capability among persons with different positions. Second, this study only analyzes the transformation of entrepreneurial capability with a general application of the knowledge transfer mechanism, but does not deeply compare the differences between tacit knowledge and explicit knowledge in the process of transfer. This needs further exploration in the future. Third, in order to reveal the transformation process of entrepreneurial capability, we need to interview two more new ventures to make a comparative analysis.

**Key words:** entrepreneurial capability; multi-levels; transform mechanism; case study

(责任编辑:墨 茶)