

团队创业绩效之研究述评

金 泉 丁栋虹

摘 要：新创企业对一国经济发展和财富增加有积极的作用，众多研究证据也表明，创业团队在企业创立与发展过程中扮演着非常重要的角色。在他人研究成果的基础上，本文试图对创业团队的形成、团队创业绩效及其影响因素进行综述与探讨。

关键词：创业；创业团队；创业绩效

中图分类号：F271 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2007)01-0012-05

在对创业人力资源要素的研究中，学者们往往更加强调对个体企业家的分析，这突出表现在早期创业研究中对创业者特质的关注；相反，现如今关于创业的研究却越来越对创业团队表现出浓厚的兴趣（Forbes et al., 2005）。创业团队可以被定义为由两个或两个以上的人组成的团队，他们共同建立一项事业，并拥有其财务权益（Kamm et al., 1990）。当然，事实上创业团队的成员并不都是在新创企业成立之际一并加入的，因此 Chandler 和 Hanks（1998）认为创业团队应该包括在新创企业创立前两年内加入的所有新成员。为了便于讨论，本文将创业团队定义为“致力于创建和管理一个新创企业的一群人”。^①

创业研究的重心之所以会发生转移，根本原因在于创业团队对创业的重要意义。创业团队的重要性主要体现在两方面：一是创业团队越来越“流行”，对创业实践的研究显示“不论地理区位、行业类型、创业者的性别，有一大批新创企业是由创业团队推动的”（Kamm et al., 1990）。二是创业团队对创业绩效或创业成功的确产生了积极的影响，从创业的创新意义来说，创业团队可以提供更多的想法，并且创业团队还有助于对这些想法开展讨论，因而创业团队更有利于创新观念的产生；从新创企业的运作管理而言，创业团队也因其具备较个人创业更多的知识、技能或经验而带来更加有效的管理。大量的实证研究表明，团队创办的企业在存活率和成长性两方面都显著高于个人创办的企业（叶余建，2006）。

一国的经济发展依赖于新创企业提供潜力，而新创企业的成功与否则依赖于对市场机会的识别、创新理念的产生、以及运作新创企业使美好的创新理念转化为市场上有竞争力的产品或服务。因此，我们关注对创业团队的研究，一个重要的逻辑假设是，创业团队的建设的确实对于新创企业的绩效有关键性的积极推动作用，甚至是带来比所有其他创业形式更好的创业绩效。^②那么事实究竟如何？创业实践中创业团队到底发挥着怎么样的作用？

现有的理论研究是否已经揭示了创业团队与创业绩效之间的关系？是否存在有待我们进一步拓展研究的领域？本文在既有研究成果基础之上，对创业团队的形成、团队创业绩效及其影响因素等研究现状进行述评，并对未来研究方向提出展望。

一、创业团队形成

本文从两方面理解创业团队的形成，一是结合创业团队形成的动态过程看团队形成的模式以及各阶段的特征；二是结合成员加入团队的基本动因讨论创业团队组成的原因。

1. 创业团队形成的过程 尽管不同的创业团队形成有一定的偶然性，但一般而言我们仍可以将其划分为两种模式：由“领袖企业家”推动或“团队”推动（Kamm & Nurick, 1993）。在第一种模式下，往往是一个人首先有了一个事业设想或创业的渴望，进而吸引、招募其他人加入进来组成创业团队共同实现创业努力。而第二种模式下，一开始创业团队就成立起来，此时可能还并未形成明确的创业理念，进而团队共同寻求事业机会，这样的团队组建可能源于共同的观念、相似的经历或者友情关系。无论创新理念来自于个人还是得益于已有的团队组织，创业团队的形成和新成员的加入，其内在机理无非有两种：1) 资源寻求，创业团队的新成员加入是为了增强创业团队目前或者未来资源的存量；2) 个人间的吸引，创业团队的新成员加入目的在于满足现有团队成员社交心理的目的。

由上述分析可见，创业团队的形成可能是由核心领导者在明确的创新理念的前提下推动的，创业团队的组建是要解决创业资源的组合问题。此时，创业团队的重要功能已不在于产生或讨论创新理念，而是在于通过有效的管理设计促使美好的创新理念走向市场实践。创业团队也可以在创意产生之前就成立，此时，创业团队的形成纽带完全是成员间的“相互吸引”，可能是那些有着相似经历和观念的好朋友们走到一起来了，此时，创业团队的功能既包括推动创新理念的产生，也包括在新创企业的后续经营中发挥的管理作用。

2. 成员加入创业团队的动因 在对创业团队动态形成过程的一些研究中，Bird (1989) 定义了创业团队形成中的5个关键步骤：吸引、结合、规划、冲突以及发展，并结合社会心理学的一些概念，对小型创业团队的形成过程中成员加入的动因进行了研究与总结。她指出人们“会走到一起”可能出于这样一些原因：爱好、亲近、享受彼此陪伴、相似以及性格互补等。在创业的背景下，拥有能够带来创业成功的投资资金、经验以及专业技术同样也会吸引潜在团队成员加入团队。Kamm 和 Nurick (1993) 的研究发现，许多创业团队产生于朋友间、亲友间或过去的同事间，这种或者其他属于社会网络类的各种各样的联系可能影响潜在成员加入到创业团队中去。

Chandler 和 Hanks (1998) 对12个创业团队进行了个案分析，结果显示，公司成立时，创业团队的选择多是因为彼此间有相同的兴趣，而非团队成员的个别专业能力互补。其中，仅有两家公司在寻找团队成员时有考虑成员在管理职能上的互补以及曾经的管理经验；有7家是因为团队成员对技术或是所提供服务有共同的兴趣；其余的创业团队则是考虑到加入创业团队可以增加个人财富而被企业成长的机会所吸引。因此，整体而言，很少有团队一开始就考虑成员间管理职能上的互补性，更重要的是共同的兴趣以及对企业有高成长机会的认同。

二、创业团队对创业各阶段绩效的影响

现有的创业理论研究已经将创业的进程划分为几个关键的阶段,很多学者对创业阶段划分提出了自己的设想,并相应指出这些阶段中需要重视的行动和可能碰见的难点。Olson (1986) 指出创业进程可以划分为4个阶段:识别阶段、设计阶段、选择阶段和执行阶段。识别阶段是创业者为了实现市场拓展而认识市场机会和找出技术解决方法的阶段;设计阶段是创业者评价和明确市场机会价值,并设计出多种产品和服务的过程;选择阶段是创业者在众多可选产品和服务中进行挑选、决策的过程,也即形成创新商业模式的阶段;执行阶段就是开始去实施创业者选择的新兴商业模式。Olson的4个阶段描述了创新商业模式孕育的全过程,我们可以将其视为新创企业成长前的启动阶段;其后成功的新创企业会进入成长的阶段 (Ricarda, 2004);而对于新创企业完成了高速成长以后仍然需要维持持续的经营,我们可以将其视为新创企业的后续经营阶段。那么,结合上述新创企业的3阶段进程,我们可以分别讨论创业团队所能够发挥的影响作用:

1. 对创业启动阶段的影响 创业早期,新创企业面临着巨大的风险,一方面新的商业模式前途未卜;另一方面新创企业还存在各种各样资源的约束,创业风险以及资源约束将极大地体现在创业启动阶段 (Witt & Rosenkranz, 2002)。而研究之所以显示团队创业较个人创业能产生更好的绩效,其内在逻辑在于创业团队能够建立在各个成员不同的资源与能力基础之上,团队可以贡献差异化的知识、技能、能力、资金以及关系等各类资源。这些资源能够帮助新创企业更好地克服创新的风险和资源的约束。

2. 对新创企业成长阶段的影响 创业团队对于新创企业成长有着积极的推动作用。Cooper 和 Bruno (1977) 的研究发现,他们所调查的高成长企业中 80% 以上是由团队创建的。Timmons (1979) 指出“孤独的创业者很少有能建立起百万美元以上的事业”。创业团队的规模对于企业成功有着非常重要的影响,一般来说比起个人创业,大的创业团队往往更加成功。研究表明团队创业更能获得高收入,以至于风险资本家们高度重视创业团队的能力,并且有证据显示,依靠对高层管理者^③的判断,能在开头的12年内区分出微型计算机公司的强弱。创业团队的创立和职能的发挥对于创业团队的稳定以及新创企业的绩效均会产生重要影响。

3. 创业团队对新创企业后续经营阶段的影响 创业团队的重要性不仅仅体现在数量上,同时也对企业的后续经营产生重要的影响。在对微型计算机公司开展的追踪调查中显示,在其成立之后的12年期间内,强弱公司之间在高层管理团队的特质上有明显的差异,这些差异体现在管理者的行业经验、创业者转为 CEO 的比率以及非经营所有者等多个方面。许多创业投资的失败也正是因为创业团队“不熟悉目标市场”或“无经验可循”。由此可见,创业团队及其成员的特质与能力会持续地发挥作用,已经大大超出了企业的新创阶段。

三、影响团队创业绩效的因素

结合新创企业的成长轨迹,研究已经表明高效的创业团队在新创企业孕育、成长以及后续经营的各个阶段均产生着重要的影响作用。虽然团队创业的成功率更高,但研究显示

团队创业中几乎有一半左右的企业仍然难以熬过创立的前5年。因此,另一项需要探讨的问题是,哪些因素会影响创业团队能力的发挥,进而影响创业绩效?如何构建高效的创业团队以获取创业成功?应该说,研究显示很多因素都可能影响创业团队的能力和创业的绩效,本文结合部分重要的研究展开讨论:

1. 创业团队成员的能力与观念 综上所述,由于创业团队的各个成员可能具备不同的资源与能力,并通过贡献差异化的知识、技能、能力、资金以及关系等各类资源帮助新创企业克服创新的风险和资源上的约束。因此,创业团队的成员能力的大小必然对创业绩效产生影响。然而,影响创业团队能力的因素除了成员本身的能力,还取决于成员在能力发挥上的意愿问题。而可能影响团队成员能力发挥的意愿因素之一是对创业目标的认识以及个人价值观的差异。要使创业团队高效运作,团队成员必须理解创业的目标,并且每一位团队成员参与创业的个人动因也需要与创业目标相兼容。Ronstadt 和 Shuman (1988) 指出“当团队开始创业,领袖创业者必须确定团队成员已经明确了他或她自己的个人兴趣并能够将其与新创企业的任务联系起来。要实现创业成功,所有的团队成员关注共同的远景将非常重要”。因此,对于创业团队而言,除了考虑员工的能力,似乎解决创业团队成员能力发挥的意愿问题更加重要。

2. 创业团队成员的关系状况 许多创业团队是由朋友、亲友或曾经的同事共同创建成立的。创业团队成员的共同兴趣、爱好和友谊能够帮助他们渡过创业初期的困难,并且在这个过程中慢慢学会经营企业所需要的各种知识和技能。创业团队成员间的友情能产生两方面的潜在影响,首先友情的存在可以带来更好的自我解剖、相互信任、更高的相互期望和合作,这些氛围有利于创业团队能力的发挥;其次通过形成这样的氛围,友情还能够使团队在面对困难、矛盾的决策时,通过激发成员间的坦诚与合作而使决策更加高效。因此,创业团队成员的关系以及状况对创业绩效将产生影响。在企业发展的过程中,团队中的内讧(例如,彼此不喜欢、不信任甚至憎恨)通常能威胁到企业的存亡。内讧可能缘起于某个团队成员的绩效不佳,但其背后可能存在着恶劣的人际关系。

3. 创业团队的文化特性 创业团队是由一群人组织而成,不同的成员因其知识、个性、经历的不同而可能表现出不同的行为方式或文化特性,因而创业团队有其特定的文化特性与文化氛围。文化差异性大的团队有助于产生更大范围的技术、知识和信息的组合,这有利于创业团队创新理念的产生;而文化差异大的团队又可能带来成员间的沟通障碍和误解,这将不利于创业团队的能力发挥,当然文化差异大也可能促进团队内沟通更加频繁,这也能改善团队成员的沟通与理解,进而提高团队的创新能力。

四、研究展望

通过对众多研究的综述与评价,我们可以看到对于创业团队的研究尚存在很多不足,现有的研究大多通过案例分析的方法进行探索分析。尽管越来越多的学者尝试从不同的角度探讨创业团队特征及其对创业绩效的影响,但创业团队这只“黑匣子”似乎尚未完全打开,对创业团队的研究也有待进一步深入,而对创业团队能力的研究仍然是非常薄弱的环节。事实上,要理解创业团队的创业绩效、要预测创业团队的创业绩效以及要提高创业团队的创业绩效,研究创业团队的能力来源与构成都是非常基础的也是相当重要的一项工作,而有关创

业团队及其创业绩效之间的关联机理的研究也将是值得进一步探索的重要领域。

(作者单位: 上海对外贸易学院 复旦大学)

参考文献:

- [1] (美) Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle. 企业成长之痛 (第3版)[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [2] Aristidis Bitzenis, Ersanja Nito: Obstacles to Entrepreneurship in a Transition Business Environment: the Case of Albania, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2005, Vol.12 No.4 P564-578.
- [3] Jonathan Michael Feldman, Magnus Klofsten: Medium-Sized Firms and the Limits to Growth: A Case Study in the Evolution of a Spin-off Firm, *European Planning Studies*, 2000, Vol. 8, No.5
- [4] Christian Lechner, Michael Dowling: Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (2003), 1-26.
- [5] Danchi Tan, Joseph T. Mahoney: The Dynamics of Japanese Firm Growth in U.S. Industries: The Penrose Effect, *National Chengchi University*, 2005.
- [6] Daniel P. Forbes, Patricia S. Borchert, Mary E. Zellmer-Bruhn, Harry J. Sapienza: Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. *Theory & Practice*, Mar2006, Vol.30, Issue2, P225-248.
- [7] Delmar.Frédéric, Shane.Scott : Does Business Planning Facilitate The Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, Dec2003, Vol. 24 Issue 12, p1165-1185, 21p.
- [8] Edith Penrose: RESEARCH ON THE BUSINESS FIRM LIMITS TO THE GROWTH AND SIZE OF FIRMS, *American Economic Review*, May1955, Vol. 45 Issue 2, p531,13p.
- [9] Eileen Fischer, A Rebecca Reuber: Support for Rapid-growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers and Private Sectors, *Journal of Small Business Management*, Oct 2003; 41, 4.
- [10] Francis & Sandberg: Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000, 25(2), 5-25.
- [11] J. Robert Baum, Edwin A. Locke, Ken G. Smith: A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol.44, No.2, 292-303.
- [12] Juan Florin, Michael Lubatkin, William Schulze: A Social Capital Model of High-Growth Ventures, *Academy of Management Journal*, 2003, Vol. 46, No. 3, 374-384.
- [13] Kamm, J.B., & Nurick, A.J.: The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 17-27.
- [14] Kamm, J.B., Shuman, J.C., Seeger, J.A., & Nurick, A.J.: Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7-17.
- [15] Kim Cheng, Patrick Low: Cultural Obstacles in Growing Entrepreneurship: a Study in Singapore, *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 2, 2006, pp. 169-182.
- [16] Monica A Zimmerman, Gerald I Zeitz: Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 2002, Vol. 27, No. 3, 414-431.
- [17] Olson, P. D. Entrepreneurs: Opportunistic Decision Makers. *Journal of Small Business Management*. July, 1986, 29-35.

注释:

- ① 本文中不强调创业团队成员加入团队的时间差异, 而将其一并视为创业团队的变化与发展。
- ② 尽管对于创业绩效或创业成功的理解有多种不同的角度, 但作为探索性讨论, 本文将创业绩效理解为两类表现: 一是理念创新方面的表现, 即创业团队对于创业企业创新理念的贡献; 二是企业管理绩效方面的表现, 即通行意义上判断创业企业成功的各类表现, 包括创业计划的实现程度、新创企业生存状况、新创企业成长速度等 (Peter, 2004)。
- ③ 这里我们同样借用对高层管理团队 (Top Management Teams) 的相关研究阶段, 原因在于高层管理团队与创业团队有相似性与延续性。两者在人力资本的含量上是相似的, 而对于成功的新创企业而言, 创业团队往往会全部或部分转变为企业的高层管理团队。