

文章编号: 1005-0523(2006)06-0039-05

# 创业领导关键维度的探索性研究

蔡光荣, 唐宁玉

(上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200052)

**摘要:** 提出创业领导是带领跟随者识别与把握机会以开创新事业的行为过程, 并在文献综述的基础上提出创业领导六维度理论模型, 然后通过开放式问卷调查进行初步验证. 在文献综述和开放式问卷调查的基础上, 最终提出创业领导八维度理论模型: 敏锐洞察、自主创新、身体力行、勇于竞争、精细经营、承担风险、远景目标和激励他人.

**关键词:** 创业领导; 创业企业家; 创业企业; 创业行为

**中图分类号:** F592.7

**文献标识码:** A

## 1 理论综述

定义是所有研究领域的核心, 任何一种定义都会清楚或暗含地界定自己研究领域的概念. 明晰创业领导概念, 有助于研究者更准确、更简捷地研究创业领导. 大多数学者认为领导是在一定条件下为实现组织目标而对组织内群体或个体实施影响的行为过程. Covin 和 Slevin(2002)认为创业领导就是促使他人战略性地管理资源的能力, 其目的是为了寻求机遇与优势. Covin 和 Slevin 所提出的创业领导概念将领导看作是能力, 而 Lloyd 等(2005)认为创业领导是理念与思想, 是个人的特点与行为. Lloyd 等开始将创业领导看作是一种行为. 我们认为, 一方面创业领导是创业的, 要不断的识别与把握机会以开创新事业; 另一方面, 创业领导是对跟随者实施影响的行为过程. 创业领导就是带领跟随者识别与把握机会以开创新事业的行为过程.

创业领导是创业的, 要不断的识别与把握机会以开创新事业, 因此, 创业领导必然具有创业精神. Miller (1983)提出, 创业企业不断追求产品市场创新, 承担一定的创业风险, 并且通过率先实现前瞻性的创新击败竞争对手. 此后, Miller 一直以创新、承担风险和前瞻性来描述和验证创业精神. Lumpkin 和 Dess(1996)将 Miller 的创业倾向理论发展到了五个维度, 即自主性(autonomy)、创新性、风险承担、超前认知与行动和竞争积极性. 创业倾向研究为创业领导研究提供了

良好的铺垫, 在某种意义上说, 创业领导研究是创业倾向研究的延续与发展. 创业领导研究中, Covin 和 Slevin(2002)提出了增强创业能力、保护创新、理解机遇、质疑主流逻辑、审视简单问题、联系创业与战略管理等创业领导任务, Vipin 等(2004)提出了设定挑战、降低不确定性、扫清道路、建立信念、详细说明界限等创业领导角色, Lloyd 等(2005)提出了远景目标、解决问题、决策、承担风险、战略主动性等创业领导特征. 他们都提到了创新、风险、机遇和主动, 因此, 创业领导研究与创业倾向研究是一脉相承的. 然而, 创业领导不仅仅具有创业倾向的特征, 创业领导的本质是领导, 是带领和影响跟随者实现企业目标的行为过程. 创业领导着重于带领和影响跟随者实现企业目标, 建立远景目标和激励跟随者则是创业领导的重要组成部分.

综上所述, 我们提出创业领导具有六个关键维度: 敏锐洞察、自主创新、勇于竞争、承担风险、远景目标和激励他人. 一方面, 创业企业家需要运用敏锐的洞察力去发现机遇或者依靠自主创新创造机遇, 然后通过主动积极的竞争建立竞争优势, 在此过程中, 创业企业家必须要勇敢的站出来承担创业所带来的风险, 降低创业的不确定性; 而另一方面, 创业企业家要建立鼓舞人心的远景目标, 从而吸引一批具有创业意愿的跟随者到身边, 并且创业企业家要善于激励跟随者让他们与创业企业家一起为共同的创业目标奋斗.

### 1.1 敏锐洞察

创业企业家不仅要能够洞察已有的创业机遇, 还应当具

收稿日期: 2006-10-26

作者简介: 蔡光荣(1981-), 男, 上海交通大学管理学院硕士研究生, 研究方向: 创业领导.

有前瞻性的眼光,能够把握市场的发展趋势,预测未来可能出现的变化以及相关的机遇与挑战.前瞻性涉及到企业是如何进入新市场的,描述企业通过主动地影响市场趋势、甚至创造需求的程度.前瞻性不仅涉及到描述企业进入市场的方式,而且涉及到企业是如何退出市场的.

### 1.2 自主创新

创新代表打破现有技术与实践的一个基本愿望(Kimberly, 1981),反映公司从事与支持可能产生新产品、新服务、新技术程序的新建议、新事物、试验和创新过程的倾向(Lumpkin等, 1996).诸多因素促使创业者不断创新,例如:外部环境与组织之间的相互影响,致使创业者创造性的反应并采取创新的行动(Zahra和O'Neil, 1998);建立与保持竞争优势需要不断的创新;创造机遇需要创新;发展也需要创新.创业企业家需要具有雄心勃勃的目标和商业模式识别能力,创新则是创业企业家实现其雄心勃勃的目标的基础.创业企业家在创新中起着至关重要的作用,他们为创新扫清障碍,提供资源,承担创新带来的不确定性,并最终将创新的想法付诸实施.创业企业家还肩负着培养员工创新能力的重任.创新是可以训练、可以学习和可以实地运作的.创业企业家可以培养员工的创新行为,这有益于提高组织的有效性.

### 1.3 适度竞争

创业是一个不断开创新事业的过程,而新业务与已建立的业务相比往往显得更加脆弱、更容易夭折(Stinchcombe, 1965),因此,创业企业家必须迅速、步步为营地与供应商、顾客、经销商和竞争对手等建立紧密的关系.为此,创业企业家往往采取进攻性的竞争方式、宽泛的定义市场或者快速的进入市场与竞争对手展开竞争.创业让企业在形成新的产品和市场的过程中快速行动,获得先入优势(Kuratko和Hodgetts, 1989).采用探索者战略的公司集中于评估和利用创业机会快速的行动,并期待以此成为第一进入者(Miles和Snow, 1978).创业公司可以创新、前向的思考、并且快速的采取行动,但并不需要总是第一(Lumpkin等, 1996).因此,尽管通过进攻性的竞争方式可以为企业建立竞争优势,但是并不意味着一味的恶性竞争,这样不仅不能帮助企业获得客观的收益,反而可能会导致整个行业的没落.

### 1.4 承担风险

创业总是与风险相伴的,创业企业家作为创业的领导者,就应当勇于承担风险,给支持者以信心,为创业许一个未来.稳中取胜,时刻面对市场风险,并敢于承担创业风险是创业企业家应有的基本素质(李伟, 2002).成熟的创业企业家要敢担责任、敢冒风险.由于市场具有很多不确定性,创业企业家的投资和运作总是与风险相伴的.创业企业家如何面对风险,能够承担多大风险,既反映出创业企业家对投资风险的态度,也反映出创业企业家面对风险的心理素质.然而,过度的创业精神和缺乏创业精神都是不利的,超过一定限度的创业行为将危害公司的生存(Miller和Friesen, 1982).成熟的创业企业家应当是适度的风险承担者,因为他们试图

推销的新想法尚未被证明是成功的(Timmons等, 1985).

### 1.5 远景目标

创业行为始终围绕着共同的远景目标和强有力的领导展开的,企业战略的形成往往源自于组织内个体的创业精神(Bourgeois等, 1984).创业企业家在企业战略的形成中起着非常重要的作用,他们影响着企业战略思路的形成和战略定位的确定,为企业进一步的发展提供远景目标(Penrose, 1959),并且通过控制组织的活动让组织接受(Mintzberg和Waters, 1985).远景目标是创业企业家为组织创立一个清晰的发展方向,通常需要创业企业家比他人更早发现机遇.同样,创业企业家不仅创立这样一个宏伟的蓝图,他们拥有能力并且全身心的投入在实现他们的远景目标(Eggers等, 1995).创业企业家不仅要建立战略性的远景目标,同样需要获得员工的信任与投入(Sayles, 1996),从而影响跟随者为了实现远景目标共同努力(Zaleznik, 1990; Stoner, 1995).

### 1.6 激励他人

在创业初期,创业企业家需要的是那些富有激情,并能够长时间工作的人;当企业走上正轨后,创业企业家需要的是那些具有丰富专业知识的人.无论企业处于哪个阶段,创业企业家都必须与他人合作,并且要善于激励他人,促使他人和创业企业家一起为实现共同的目标而奋斗.首先,创业企业家要培养员工的团队精神,让他们从仅仅是在一起工作的个体转变为具有高度团队精神的团队,让他们都能够理解和支持组织的远景目标,并最终为了实现这个目标而共同奋斗(Bandura, 1970; Eggers等, 1995).其次,创业企业家要肯定员工的工作成绩和能力,激发员工热情;支持员工的自主创业行为,激发员工潜能(Burns, 1978).最后,创业企业家要让员工感觉公平,建立一套透明的制度,员工做了什么贡献,应当得到什么回报均以制度来规范,让员工根据制度来评价自己与他人,从而避免不公平现象发生,保持员工的士气.

## 2 研究方法

根据以往的文献总结提出创业领导六个关键维度,本研究希望通过开放式问卷调查验证这些维度是否存在于我国的创业领导中.

### 2.1 样本选择与信息收集

开放式问卷的研究样本为参加某高校高管培训的与会人员,所有样本均为上海地区中小企业中高层管理人员,他们都经历过企业的创业过程,对创业有深刻认识.在收集信息时,我们通过在课堂休息时间与被调查者联系,在取得样本同意后发放开放式问卷,询问样本创业企业家的哪些行为给他留下了深刻的印象,并且这些行为对创业企业的成功是至关重要的.共发放问卷11份,回收11份,回收率100%.在另外一次培训中,获得22份回收问卷.

### 2.2 信息编码与归类

回收问卷以后,首先将每一份问卷信息进行编码,由此共获得272条信息.然后,由对创业有一定研究的硕士研究生

生分别对编码后的资料进行归类,最后,在第一轮信息归类的基础上进一步归类整合。

### 3 研究结果和分析

#### 3.1 研究结果

在对开放式问卷调查所收集的信息进行编码和两轮分类整理后可以清晰的看到,所有信息分为了十类:敏锐洞察、自主创新、承担风险、远见卓识、激励他人、精细经营、身体力行、人格魅力、善于沟通、学习进取(各维度典型描述如表1所示)。

表1 各维度典型描述表

类名	典型描述	类名	典型描述
敏锐洞察	对行业背景了如指掌	自主创新	具有勇于开拓的精神
	对行业前景深入的分析与预测		具有坚持不懈地创新精神
	清楚所处的环境和自身的地位		具有超前、敏捷而独特的思维
	具有对信息的收集能力及整理能力		具有发散思维的能力
承担风险	具有敏锐的洞察力、善于发现机遇	远见卓识	善于打破常规
	具有冒险精神、勇于承担风险		对企业发展战略的清晰描述
	具有对失败的承受能力		善于把握经济走势
	良好的心理素质、忍耐力高		兼顾眼前与长远利益
激励他人	懂得实时的放弃	精细经营	宏观把握全局的能力
	激励员工为企业共同理想努力工作		注重企业文化、品牌、专利
	知人善任		具有精确管理的意识与手段
	善于调动和发挥团队的凝聚力		办事认真仔细、脚踏实地
身体力行	信任创业伙伴和员工	人格魅力	主动了解一线情况
	在企业中打造精诚合作的思想		善于理财、善于把握细节
	具有执著的信念、创业的激情		为公司建立一套规范的管理体系
	全力投入的魄力		过人的胆识、果断的决策、成熟稳重
善于沟通	坚忍不拔的意志,能忍受创业的艰苦	学习进取	善于变通、权衡取舍,能当机立断
	具有将创新理念转化为产品的能力		讲究诚信与信誉度、遵守社会公德
	具有将产品推向市场的执行力		善良、具有亲和力
	与企业管理团队很好的沟通		接受他错误的肚量
良好的统筹协调能力	善于倾听员工的意见和建议		听取下属和其他成员的建议
	正确表达自己的意见		具有不断学习的精神
	具有理解他人能力		具有出色的学习能力、领悟力高
	良好的统筹协调能力		善于学习借鉴成功企业的经验,并评估是否可以在自己企业中应用
			从失败经历分析问题,寻找原因并加以避免

结果发现,根据文献总结出的敏锐洞察、自主创新、承担风险和激励他人维度得到了很好的证实;远景目标维度的理论描述与问卷调查的描述不太一致,只是基本得到了证实;适度竞争维度并未得到任何证实。同时,在研究者根据文献综述提出的创业领导关键维度并未涉及到问卷调查结果中精细经营、身体力行、人格魅力、善于沟通、学习进取五类行为。

#### 3.2 结果分析

调查结果中远见卓识与理论研究中的远景目标有一定区别。远景目标是远见卓识的一部分,调查结果显示创业企业家需要清晰地描述企业发展战略,理论研究指出创业企业家不仅要树立一个值得坚持的远景目标,并且让跟随者理解、相信,为了实现远景目标共同努力,然而,理论研究并

未提及把握经济走势、宏观把握全局,兼顾眼前与长远利益、建设企业文化和打造企业品牌等具有远见的行为。研究者发现,这些行为不仅体现创业企业家的眼界,在一定意义上也体现了创业企业家的敏锐洞察力,与敏锐洞察维度有一定重复。因此,研究者保留了远景目标维度,将创业企业家远见卓识类中其他一些行为视为敏锐洞察力的体现。

调查研究结果并未提及任何关于竞争的信息,适度竞争维度并未得到证实。但是,这并不意味着适度竞争维度不存在。本次开放式问卷调查的对象是中国企业中高层管理人员,中国社会讲究儒家的中庸和道家的无为,讲究修身齐家治国平天下,处于中国大背景中的人慎谈竞争,因此,本次调查研究没有任何“竞争”字样。适度竞争维度的缺失显示了开放式问卷调查的缺陷,一些实际存在的但是受到社会习俗影

响的问题将无法得到验证。

在研究者根据文献综述提出的创业领导关键维度并未涉及到问卷调查结果中精细经营、身体力行、人格魅力、善于沟通、学习进取等五类行为。研究者认为,精心经营和身体力行是创业领导的关键维度;人格魅力是创业领导的重要特征;善于沟通和学习进取对于提高创业领导效能具有促进作用,但是都不同程度地体现在创业领导其他关键维度中,因此并不能作为创业领导新增的关键维度。

精细经营是企业生存与发展的基础,因此,作为创业企业家,应该具有优秀的综合素质和一定的商业知识,通晓现代化的运作模式和企业日常经营。要维持企业正常的经营,创业企业家至少应当做到以下三点:第一,创业企业家要为创业寻找一定的资金,并充分发挥每一分钱的作用。第二,创业企业家要善于管理,善于把握细节,既要目光远大,又要认真仔细、脚踏实地,主动了解一线情况,适时适度地为公司建立一套规范的管理体系。第三,创业企业家不仅要有理想,还要有详细的计划将理想化为现实,一步一步的扎扎实实的向目标迈进。

身体力行是将有潜力的蓝图转化为现实,这是最困难的一环,关系着创业的成功与失败。在这个过程中,创业企业家首先要有坚定的信念,在心理上认同创业的目标,在遇到困难的时候坚强的面对。其次,创业企业家要有良好的心理素质,坦然面对失败,在挫折中不断积累经验、不断成长。再则,创业企业家要不断的自我激励,全身心地投入、富有激情的工作。最后,创业企业家一定要具有执行力,将创新理念转化为产品或服务并最终让顾客接受。

尽管研究证明仅仅是特定的个性并不能确保领导的成功,但是作为创业企业家是必然具有人格魅力的。创业是一项不确定性极高、风险极大的工作,创业跟随者往往不是跟随某个项目,他们跟随的是创业企业家,他们相信跟着创业企业家就有了成功的希望。人格魅力或者说领导魅力是创业领导的一个重要特征,它会不会是创业领导的一个关键维度呢?研究者将创业领导定义为影响和带领跟随者寻觅与把握机遇以开创新事业的行为过程,而个人魅力主要属于个人修身养性的范畴,因此,研究者未将个人魅力纳入创业领导关键维度范畴。

应变能力有助于创业企业家稳妥的面对激烈的市场竞争以及瞬息万变的内外部环境;善于沟通不仅可以帮助创业企业家准确表达企业的战略目标、减少创新与变革的障碍,并且可以帮助创业企业家更深刻的理解员工与顾客的需求,有利于创业企业家采用正确的方式激励员工和提供适当的产品和服务给顾客。学习不仅能够帮助创业企业家掌握新的知识,并且能够提高创业企业家各方面能力。虽然应变、沟通和学习进取对于提高创业领导效能具有促进作用,但是都不同程度地体现在创业领导其他关键维度中,因此并不能作为创业领导新增的关键维度。

## 4 总结

综上所述,以现有创业领导研究文献为基础,结合开放

式问卷调查结果,研究者最终提出创业领导的八个关键维度:敏锐洞察、自主创新、身体力行、勇于竞争、精细经营、承担风险、远景目标和激励他人。本文提出了创业领导关键维度并且对各个维度进行了详细的阐述,有利于研究者更深入地理解创业领导。但是,本文的资料来自于定性调查的结果,还需要进一步的定量实证研究。未来的创业领导研究可以在此基础上编制相应的问卷、抽取样本,以检验理论的正确性。由文献研究提出的理论研究和开放式问卷调查结果相互对比可以看出,无论是理论研究和开放式问卷调查都存在不足。纯粹的理论研究会导致创业领导研究脱离实际,无法识别实际存在的关键行为维度;而纯粹的开放式问卷调查则只能简单的描述创业领导各个关键行为维度,但是不能进行深入的阐述,更甚至受到习俗或其他因素的影响排除实际存在的关键行为维度。研究者认为在理论研究和开放式问卷调查的基础上编制结构性问卷,在创业企业中采集实际数据,能够促使创业领导研究更加全面、更加深入、更加准确。

## 参考文献:

- [1] Bandura, A. *Principles of Behavior Modification*. , Holt, Rinehart & Winston, New York, 1970.
- [2] Bourgeois, L. , & Brodwin, D. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 1984, (5): 241—264.
- [3] Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. , Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
- [4] Burns, J. M., *Leadership*. , Harper & Row, New York 1978.
- [5] Covin, J. G., & Slevin, D. P. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers. 2002; 309—327.
- [6] Eggers, John H.; Leahy, Kim T. Entrepreneurial leadership. *Business Quarterly*, Summer95, Vol. 59 Issue 4, p71, 6p, 2 charts, 3bw.
- [7] Kimberly, J. R. Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, New York: Oxford University Press 1981, (1): 84—104.
- [8] Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M., *Entrepreneurship*. , Dryden Press, Chicago, IL 1989.
- [9] Lumpkin, G T, Dess, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor; 1996, 21: 135.
- [10] Miles and Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill 1978.
- [11] Miller A. & Camp B. Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1985(1):

- 87—105.
- [12] Miller, D., Friesen, P. H., Innovation in conservative and entrepreneurial firms; two models of strategic momentum. *Strategic Manage.* 1982, 3(1): 1—25.
- [13] Mintzberg, H. Strategy making in three modes. *California Management Review*, 1973 16(2): 44—53.
- [14] Penrose, E. T. The theory of the growth of the firm. Oxford, England; Oxford University Press 1959.
- [15] Sayles, L. R., Middle managers to “do things right”. In: Mintzberg, H. and Quinn, J. B., Editors, *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 1996, 422—427.
- [16] Scherer, F. M. *Industrial market structure and economic performance* (2nd ed.). Boston; Houghton-Mifflin 1980.
- [17] Stinchcombe, A. L. Social structure and organizations. In James G. March (Ed.), *Handbook of organizations*; Chicago: Rand McNally 1965; 142—143.
- [18] Tarabishy, Ayman; Solomon, George; Fernald Jr., Lloyd W.; Sashkin, Marshall. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. *Journal of Private Equity*, 2550, 8(4): 20—29.
- [19] Timmons, Jeffrey A. An Obsession with Opportunity. *Nation's Business*. Washington; 1985, 73(3): 68.
- [20] Vipin Gupta, Ian C MacMillan, Gita Surie. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*. New York; 2004, 19(2): 241.
- [21] Zahra, S. A., O'Neil, H. M., Charting the landscape of global competition; reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *Acad. Manage. Exec.* 1998; 13—21.
- [22] 李伟. 创业管理者基本素质分析[J]. *现代企业*, 2002, (2): 52.

## Entrepreneurial Leadership Review and Empirical Research

CAI Guang-rong, TANG Ning-yu

(Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiaotong University Shanghai 200032 China)

**Abstract:** Entrepreneurial leadership is a behavior process leading followers to identify and pursue opportunity to explore new business. We suggest a six-dimension entrepreneurial leadership model at first, and investigate with an open questionnaire to verify this model. Base on entrepreneurial leadership and investigation, we present a eight-dimension entrepreneurial leadership model; business acumen, innovation, implementation, competition, elaboration, risk-taking, vision and motivating others.

**Key words:** entrepreneurial leadership, entrepreneur leader, entrepreneurial company, entrepreneurial behavior