

基于战略视角的创业导向研究

王重鸣, 夏霖, 阳浙江

(浙江大学 人力资源与战略发展研究中心, 杭州 310028)

摘要: 创业导向作为一种战略选择,是当前企业战略管理领域的一个新视角。在对相关研究总结的基础上,本文系统探讨了创业导向的内涵与构建、决定因素及其与其他战略导向之间的关系等几个方面。在此基础上,本文认为,创业导向是企业内-外战略的有效整合与提升。最后,本文对创业导向的实践和研究进行了展望。

关键词: 创业导向;战略导向;战略管理

中图分类号: C939;F270 **文献标志码:** A

一、引言

当前,技术的进步和资源的缺乏直接威胁到了商业环境的稳定性和可预测性。在这种条件下,对大量中小企业而言,由于缺乏大企业所拥有的资源、能力和市场力量,它们成功与否,在很大程度上取决于能否形成和执行合适的战略来应对商业环境中的各种挑战。战略管理理论家认为,对于组织的成功来说,采用一种创业的方法来制定战略是关键的^[1]。有鉴于此,中小企业必须通过采用一种创业战略来发现机会、整合资源,从而获得持续的竞争优势。研究者已经做了大量关于创业维度的研究,其中的关键维度包括革新、风险承担和积极主动。这些维度代表了创业导向(Entrepreneurial Orientation,简称EO)的战略,它反映了一种企业通过参与创业来达到它的战略目的行为。

二、创业导向的内涵与构建

创业导向来自于战略选择的视角,是一种通过有目的的执行而取得成功的行动战略^[2]。它包括以下过程:使用新技术进行试验,乐于抓住新的产品和市场机会,倾向于经历创业风险等。创业领域和战略管理领域中对于EO最广泛的操作化定义来自于Covin和Slevin(1989)的工作,他们从三个维度来

对EO进行理论上的界定,即革新、积极主动和风险承担——它们共同组成了“一个基本的没有维度的战略导向”。具体来说,革新反映了公司参与和支持新的想法、实验、创造性过程的倾向,这些导致了新的产品、服务或技术过程。对于革新的有效的区分是产品-市场革新和技术革新。积极主动在Webster的第九版中被定义为参与将来问题、需要和变化的行为。风险承担指企业在多大程度上愿意做出大的和带有风险性的资源投资,而这些投资很可能会失败。相关的研究^[3]也已经从实证上支持了EO三个维度的结构模型,并认为每个维度对于关键的结果变量有不同的关系,比如企业绩效。创业导向主要是一个组织水平的现象,因此,相关的讨论将会集中于企业/部门单位的水平。

作为战略导向的EO,本质上,与一个企业的战略联系在一起。就像创业行为一样,EO可以被管理、培育或者受到阻碍,同时,它也受到一个组织的各种元素的影响。在构建创业导向的过程中,企业需要把组织的各种因素,比如结构、资源、组织边界的开放程度以及使命等考虑进去。企业对于环境的监控、评价以及分析的程度也决定了创业导向的水平。另一方面,EO可以从外部和内部增强或者减弱创业行为。当纳入一种创业导向的时候,组织往往采纳一种管理实践和决策风格来使得它们可以接

收稿日期:2006-04-15

基金项目:本研究得到国家自然科学基金资助 项目编号 70232010

作者简介:王重鸣(1949—),男,江苏张家港市人,浙江大学管理学院常务副院长,教授,博导,主要从事创业管理、组织行为与人力资源管理方面研究;夏霖,男,浙江大学心理系应用心理学博士研究生,主要研究领域为人力资源管理、组织行为学和创业管理。

近市场、技术和利益相关者。当处理得当的时候,这些实践将会导致竞争优势。

三、创业导向的决定因素

基于 Miller 和 Friesen 的观点,创业是与环境特征、结构、战略和领导的有效整合相关的。因此,一些外显的战略性元素也部分决定了企业的创业导向。重要的战略性元素包括:外部环境、组织架构、企业资源与能力等。

(一) 外部环境

创业导向的一个重要的决定因素是外部环境,主要包括环境的动态性、敌意、复杂性等。具体而言,环境的动态性是以不稳定性和连续变化为特征的,比如行业的增长。一个充满敌意的环境,由于产品需求的萎缩和对抗性竞争的加剧,会对企业构成威胁。而环境的异质性意味着市场可以被划分为多个部分。动态性和复杂的环境常常需要在战略决策中加入创业导向,对于中小企业而言,尤其如此。

(二) 组织架构

Covin 和 Slevin 认为,创业导向受到组织结构的影响。有机的组织结构促进了创业行为,使得组织可以对其他组织的竞争性行为快速作出反应。在充满敌意的环境中,组织需要将创业导向和有机结构有效整合来实现高绩效。更进一步,Lumpkin 认为,对于采用创业导向的企业而言,与机械结构的企业相比,有机结构的企业将获得更高的绩效。

(三) 企业的资源与能力

当前,创业领域强调的一个重要因素是资源。资源的缺乏会对企业的创业行为造成严重限制。在参与创业行为的过程中,与资源稀少的组织相比,那些拥有丰富资源的组织可能有一个更强的创业导向^[4]。

此外,能力是另一个影响企业创业导向的关键因素。它是指组织有效配置和整合各种不同资源的水平,特别是指通过战略性整合的方式来达到一个需要的结果。在一个组织中,能力显示了决策的模式、公司鼓励的行为方式以及核心能力。企业必须有特殊的能力来追求和强化一种战略导向。

四、创业导向:战略整合与提升

在战略管理和市场营销的文献中,存在三种不同的战略导向:市场导向、技术导向和利益相关者导向。把这些导向和 EO 联系起来非常重要,EO 是三种导向的有效整合与提升。

市场导向

市场导向是基于对顾客偏好的了解。在产品开发中,企业通过整合这种偏好与竞争对手的行为来获取市场中的竞争优势。它反映了一种市场信息搜索、解释和作出合适反应的能力。

技术导向

这种导向显示了一种坚实的技术背景以及使用这些技术来开发高质量、低成本的新产品/服务的能力和意愿。它包括整合新的生产技术、信息和沟通技术的想法和行为。它与市场导向的关系特别密切,在一些高科技行业,如生物制药尤其如此。

利益相关者导向

这个导向建立在与雇员、供应商、政府、银行和风险投资基金等的联系之上,它可能较大地影响了创业导向。比如,一种聚焦于组织雇员的导向可以创造一种激励性的气氛来使组织创造性地满足顾客的需要。因此,为了保持创业,小企业总是与它的伙伴保持紧密联系。

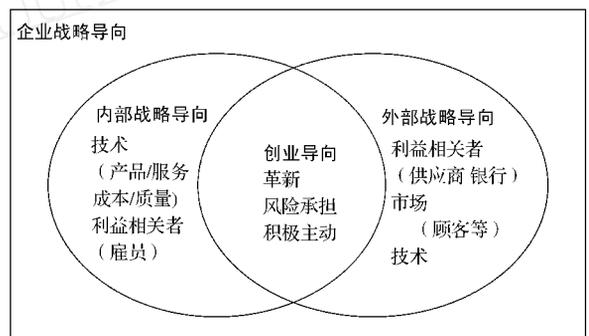


图 1 作为战略整合的创业导向

总的来说,创业导向是创业和战略管理领域一个独特的概念。有关创业导向与其他战略导向之间的关系可以见图 1。该图描述了内部战略导向、外部战略导向和创业导向之间的关系。比较重要的是,企业可以引入一种创业导向来加强它的积极和革新的行为,从而在外部和内部战略导向之间取得一种调和,进而实现战略的整合与提升。采纳一种市场战略导向的企业,与那些没有采用这种导向的企业相比,会在产品上有更多的革新。同样的,聚焦于利益相关者的企业,会比竞争对手更加积极主动。基于上述模型,创业导向可以被理解为一种“整合的战略导向”,它是企业内外战略有效整合的结果。

五、结语

研究认为,任何企业都需要把保持创业性作为
(下转第 7 页)

参考文献

[1] Kim, W. C. & Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant [M]. USA: Harvard Business School Publishing Corporation. 2005.

[2] 王迎军, 曲亚民. 价值创新: 利基、途径与风险[J]. 南开管理评论, 2002(1): 4 - 8.

[3] Woodruff, Customer value: the next source for competitive advantage [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2): 139 - 153.

[4] 杨庆山. 价值创新方向的界定性研究[J]. 南开管理评论, 2002(2): 45 - 47.

Prerequisites and Risks of the "Blue Ocean Strategy"

QIAO Ming - zhe

(Anhui University of Finance & Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

Abstract: The "Blue Ocean" strategy brought new strategic thinking to enterprises. Prerequisites of successful implementation of Blue Ocean strategy are: gaps between functions and attributes of current product and customers' demand, and supply and demand condition in the industry. The "Blue Ocean" strategy faces serious risks from customers' demand, internal and external environment, change taken place inside the enterprise, and ability in defending after the implementation of strategy. Analyses of prerequisites and risks of the strategy indicate that it is difficult to succeed barely relying on tools and methods of the blue ocean strategy. Enterprises therefore should adopt the integrated strategic framework that is based on analysis of prerequisites and risks.

Key words: blue ocean; strategy; value innovation; prerequisites; risks

(上接第 2 页)

一个竞争优势或竞争战略的来源。对于那些正在发展一个管理团队、力图有效地组织资源和发展战略的中小企业而言,创业导向就显得特别重要。在开始阶段,创业导向是年轻企业唯一的事情,直到生存的问题已经被解决了。另一方面,在一个给定的环境中,什么水平的创业导向是有效的,是在不断变化的。Slevin 和 Covin 也认为,一个企业可能表现得过于创业。因此,为了获得对创业导向有效性的深入理解,需要通过权变和整合的方法,结合环境与企业内部、外部的因素,来评价创业导向和绩效之间的关系^[5]。在将来的相关研究中,资源、创业和机会等理论视角,将会有助于研究者更好地识别各种因素对于企业生存和成长的相对重要性。

参考文献

[1] Murry J A. A concept of entrepreneurial strategy [J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(1): 1 - 13.

[2] Van de Ven A., Poole M S. Explaining development and change in organizations [J]. Academy of Management Review, 1995, 20: 510 - 540.

[3] Kreiser P M., Marino L D., Weaver K M. Psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002, 26(4): 71 - 94.

[4] Covin J G., Slevin D P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1991, 16(1): 7 - 24.

[5] Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach [J]. Journal of Business Venturing, 2005, 20: 71 - 91.

Entrepreneurial Orientation Research: A Strategy-based View

WANG Zhong-ming, XIA Lin, YANG Zhe-jiang

(Center for Human Resources and Strategic Development, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)

Abstract: As a strategic choice, entrepreneurial orientation (EO) is a new perspective of enterprise's strategic management in recent years. According to extant literature, some aspects on entrepreneurship orientation, including its concept, formulation, determinants and relationship with other strategic orientations, have been systematically discussed in detail. Based on this, the paper also proposes the point that entrepreneurial orientation is the configuration and advancement of enterprise's inside and outside strategies. At last, the prospect of research and practice is also analyzed.

Key words: entrepreneurial orientation; strategic orientations; strategic management