

# 创业型企业成长机理：基于两类典型企业的案例研究

杜海东

(广东省科技干部学院 经济管理学院, 广东 珠海 519090)

**摘要:**通过对传统企业和国际新创企业成长路径的案例研究发现,成长机会识别背后的驱动因素是公司创业精神;获取机会开发所需资源的保障因素是社会资本;资源能否有效利用的决定因素则是组织学习。而通过对两种企业的进一步比较分析发现,在企业成长过程中,需要不断平衡渐进式与激进式公司创业精神、探索式和利用式学习方式以及强弱关系网络的发展。企业在不同发展阶段、不同产业环境,上述平衡的程度应有所不同。

**关键词:**成长机理;公司创业精神;社会资本;组织学习

中图分类号:F406.3

文献标志码:A

文章编号:1008-7699(2014)01-0080-06

## 一、引言

资讯科技、经济全球化和创业型经济兴起,带来一个无法回避的挑战:几乎所有的产业和消费需求都在快速变化,当今企业已经进入“不成长就凋零”的时代,不能成长的企业比寻求成长的企业将面临更高的生存风险。<sup>[1]</sup>要想保持企业长青,就必须不断寻求创业成长。虽然大多数企业依然以一种渐进式方式扩大自己的经营版图,但在全球范围内,新创企业的国际创业行为正在逐渐加速。越来越多的企业抛开传统的成长路径,从开始创立就迅速走上国际化之路。这类企业虽然规模小、成立时间短,不具备传统大企业丰富的资源和优势,但却能在全球范围内捕捉商机、整合资源,在国际市场上成功地与创立已久的成熟企业展开竞争,最终实现快速成长。传统的企业理论难以解释这一类公司的成长现象,这说明其背后必然蕴含着值得探讨的管理意涵。<sup>[2]</sup>国际新创企业与传统企业迥然不同的成长路径背后又是怎样的机理在发生作用呢?两者的成长机理之间有何联系,又有何不同,这种联系和不同又分别是什么呢?这些都是微观层面的企业成长值得关注的问题。

虽然有学者(McDougall & Oviatt, 1994; Grimes, 2003; Knight & Cavusgil, 2004; 朱吉庆, 2008)在最近十几年开始关注国际新创企业的成长问题,但对两者成长机理的联系与不同之处做出比较研究的文献却鲜有见闻。本文将基于传统企业和国际新创企业成长路径的案例研究,探索两种类型企业的内在成长机理,并进一步比较分析它们之间的相互联系和不同之处。研究不但可以推动企业成长理论的发展,还有助于拓展公司创业领域的研究与应用范畴,以期对现实公司创业成长带来操作层面的指导意义。

## 二、案例研究:成长路径剖析

### (一)传统型企业成长路径

收稿日期:2013-04-17

基金项目:广东省自然科学基金“创业型企业的成长机理及珠三角实证研究”(S2012010010789);广东省自然科学基金“珠三角公司创业精神对其国际化经营绩效影响机理研究”(S2011010000234)

作者简介:杜海东(1971-),男,吉林白城人,广东省科技干部学院经济管理学院副教授。

### 1. 案例企业简介

傲胜国际公司于 1980 年成立于新加坡,前身是一家售卖厨房电器类家庭用品的小型贸易商店。1983 年引入保健器材销售业务,在本土市场立足稳固之后,于 1986 年开始在海外设立销售点,依次在香港、台湾、泰国、印尼、马来西亚、中国大陆、中东和北美开设专卖店。八十年代末期建立自主品牌,并通过 OEM(Original Equipment Manufacturer,简称“OEM”)方式生产多种保健器材。1995 年与供应商合资成立苏州公司。1999 年采取特许经营方式扩展业务。2000 年全面实施客户关系管理系统,并与供应商进一步合作成立上海公司。2003 年与分销商全劲公司合作,海外销售网络形成。2005 年先后进入与保健器材无关但与健康有关的新业务领域。

如今傲胜公司不仅是一个销售网络遍布全球的专业销售商,也是自主研发产品的原件制造商。目前公司已涉足四大类与“健康”有关的产品:一是松懈肌肉类(例如千禧按摩椅、按摩床垫、脚底按摩器);二是修身健美类(例如电子修腰带、按摩梳);二是健康生活类(例如电子测温器、血压监测器、耳侧体温器);三是愉悦精神类(例如轻松音乐光碟、健康休闲图书);另外,很多与健康有关的新产品正在研发之中(例如保健补品、营养食品、家庭卫生清洁系统)。傲胜公司不断扩展业务领域和市场范围,目前市场涵盖中国大陆、东南亚、中东及北美,并取得了年均增长率高于 30%的业绩,<sup>①</sup>并且保持着健康的财务状况。

### 2. 企业成长路径分析

透过傲胜公司的成长历程、业务领域和市场范围,可以总结出其成长的基本路径(见图 1)。首先,从现有产品的本土市场出发,进入“邻近市场”(地域与文化接近的市场),再逐渐进入非邻近的其它国际市场,寻求现有产品的规模化成长;其次,深入研发现有客户的关联需求,为其提供新产品而获得成长;第三,重新定义事业范围,进入相关多元化的新业务领域,满足新客户的新需求而获得成长。

Ram Charan ,Noel Tichy(2000)通过总结 IBM、通用和康柏等诸多企业的成长实践,发现它们的成长路径如出一辙。传统企业通常从 O 区域出发,依次通过 OA、OB、OC 三条路径获得成长(见图 2)。OA 路径是为现有产品和服务寻找新的客户,例如跨区域经营和跨国经营;OB 路径是满足现有客户的其他关联性需求,例如汽车制造企业为客户提供汽车贷款服务;OC 路径涵盖了由新客户和新需求构成的所有有成长潜力的相关多元化业务领域,例如,通用电力公司把事业范围从电力设备制造延伸到整个能源行业。

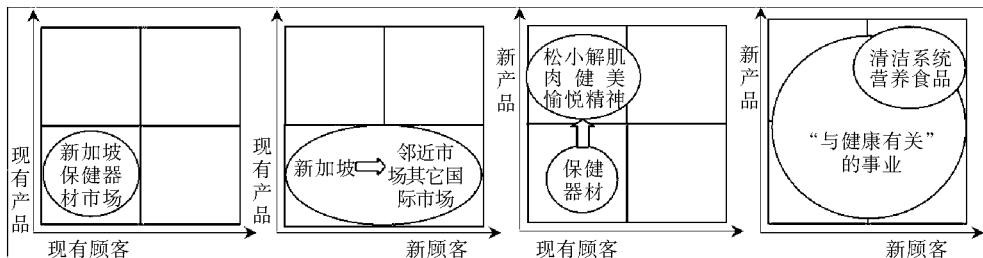


图 1 傲胜公司成长路径

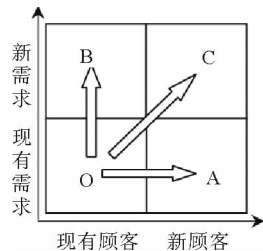


图 2 传统企业成长路径

## (二) 国际新创企业成长路径

### 1. 案例企业简介

金王集团 1993 年成立于青岛,从 2 万元资金和 5 名员工起家,设计和生产玻璃烛台、工艺蜡烛等蜡烛制品。之后通过在广交会、法兰克福、芝加哥等国际展会获得订单,为国际市场供应蜡烛制品。1997 年,金王尝试与美国沃尔玛合作;随后,金王产品又进入德国麦德龙、法国家乐福等全球 500 强商业集团,

① 数据来源于 www. osim. com 上市公司年报。

目前金王已与 17 家全球著名连锁商业集团建立了长期稳定的合作关系,同时也在境外开设工厂、研发机构和销售机构,以进行本土化的研发、生产和销售。如今金王已在美国、欧洲、亚洲和澳洲设立了 24 家分支机构,产品遍布 110 多个国家与地区,年销售额达 16 亿元。其中海外销售收入占总销售收入的 95%。在国际市场开拓成功后,金王又掉回头来开发国内市场。2000 年金王在北京、上海、广州等 36 个城市开设专卖店,利润比例迅速增长,每一家店都有很满意的赢利。成本、服务、速度是集团支撑这些时尚店面的“内功”。尽管如此,金王并不是只看重这些专卖店的利润,而是更看重它的战略意义,它能在全国布开一张网络,填补时尚蜡烛消费品的国内空白市场,并确立自己在中国市场的领导地位。

芯原微电子公司是另外一家高科技国际新创企业,2001 年在上海成立。加速开发项目并以较低的成本及时提供合适的芯片产品,公司提供的产品和服务使客户能够达到他们的芯片设计目标。公司成立不久就形成了国际化布局,目前在全球拥有多个设计中心和销售服务中心,客户能够真正利用公司分布在美国、日本、法国、韩国、中国台湾和中国大陆的设计中心和销售服务中心实现芯片的设计和成本目标。芯原微电子公司成立之初首先瞄准台湾市场,而后全力开拓全球最大的市场美国和日本,最后才关注中国大陆市场。作为一家小型的新创企业,成立伊始即放眼全球市场并能够整合全球资源实现快速成长。截至 2009 年,芯原微电子公司已经连续五年入围德勤中国高科技、高成长 50 强(Deloitte Technology Fast 50 China)以及全球 60 家最具潜力半导体初创公司(EE Times 60 Emerging Startups)。<sup>[3]</sup>

## 2. 企业成长路径分析

金王集团和芯原微电子公司是众多国际新创企业的缩影,两者不同的是金王集团提供传统意义上的产品,科技含量不高;芯原微电子公司则是高科技公司,提供芯片产品解决方案的设计和支持服务;两者的相同之处在于两家公司都实现了一条与传统企业迥然不同的成长路径。它们成立伊始就放眼全球,金王集团直接借助世界

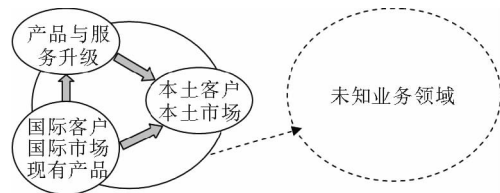


图 3 国际新创企业成长路径

商业巨头打开国际市场,并不断研发为国际客户推出新的产品,获得成功后,转而拓展国内市场;芯原微电子公司则整合利用亚太地区领先的晶圆代工厂和包装测试公司,形成合作伙伴网络,并在国际市场布局 200 多名服务高级工程师,从而有能力为全球客户提供增值的 IP 平台和强大的支持服务(见图 3)。两家国际新创企业都是整合某种资源和技术优势,直接对准国际高端市场,获得成功后再以成熟且有竞争力的产品转回本土市场。这样的成长方式,使它们在某一领域保持了全球领先水平的优势。它们放眼全球市场和整合全球资源的企业家精神,会促使它们在未来成长中进入全新且潜力巨大的未知市场。

## 三、企业成长机理推导

### (一) 企业成长机理的理论框架构建

结合上述案例,从创业活动过程理论视角进一步分析,传统企业与国际新创企业不同成长路径背后的驱动因素存在着相似之处。

首先,企业成长的起点源于机会识别。对于机会识别,公司创业精神(Corporate Entrepreneurship)起到关键性作用。具有创业精神的公司常常表现出超前行动的意愿,因此会通过“寻求与现有业务相关或非相关的机会,先于竞争对手引入新产品”,<sup>[4]</sup>抢在竞争对手之前主动预测并追逐市场机会,而不是被动地对竞争对手的行动做出反应。

其次,企业成长的业绩成果源于对机会的成功开发。对于机会的成功开发,社会资本和组织学习起到关键性作用。公司创业行为经常因为资源枯竭而被迫终止,Zahra 和 Bogner(2000)的研究表明,从外部

环境中有效获取所需资源必然会对新创公司绩效产生积极的影响。<sup>[5]</sup>成功开发机会的关键是能够获取并利用好所需资源。案例企业均通过所建立的网络获取技术、生产和渠道资源,可以说社会资本对创业资源的获取起到关键作用。企业可以通过其建立起来的关系网络获得多种资源(Baker, 2002)。张方华(2006)通过对国内 210 家企业的实证研究发现:企业社会资本与其信息获取的程度正相关;与其知识获取程度正相关;与其资金获取程度正相关。<sup>[6]</sup>然而,资源本身并不能带来绩效,即便是知识资源也只有在组织的整合机制作用下,进行合理且高效的利用,才能给组织带来竞争优势。根据 Tee 等(1997)的观点,整合机制可将企业通过外部社会资本所获得的创新资源转化为引导企业创新战略的有机组成部分,被认为是识别获取了什么资源,并决定如何配置利用这些资源的一种机制。企业实践中常常表现为公司的相关制度、流程和方法,这些制度、流程和方法需要充分利用各种知识。Crossan 等(1999)认为,组织学习能够不断地增加知识存量,<sup>[7]</sup>以及现有知识的利用。由此可见,整合机制的动态调整和改进行需要持续的组织学习予以保障。

基于上述认识,本研究对传统企业和国际新创企业成长路径背后蕴含的共同机理进行预设(见图 4),即主动发现和识别机会背后的驱动因素是公司创业精神;能否获取机会开发所需资源的保障因素是社会资本;影响资源能否有效利用的整合机制改进的决定因素是组织学习。

(二)两种类型企业的成长机理比较

虽然国际新创企业与传统企业迥然不同的成长路径有着相同的驱动因素,但却有着不同的成长机理,厘清这些不同之处的脉络,才是公司管理层有效发展公司创业精神、社会资本和组织学习策略的基础。因此,本文从公司创业精神、社会资本、组织学习、机会识别、资源获取及资源整合利用六个方面进行了对比分析(见表 1)。

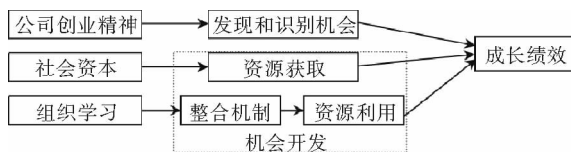


图 4 企业成长机理预设理论框架

首先,从傲胜公司、IBM、康柏等传统企业的成长历程可以看出,它们关注的机会首先来源于现有产品的新市场,以及现有客户的新需求,因此,背后一定是渐进式创业精神在发挥作用;而金王、芯原等国际新创企业的成长历程说明,它们成立伊始就放眼全球市场,因此,背后一定是激进式创业精神在发挥作用。这导致渐进式公司创业精神表现出加强和升级现有产品/市场的战略导向,而激进式公司创业精神表现出开拓全新产品/市场的战略导向。<sup>[8]</sup>

其次,从傲胜公司与多年合作的供应商合资建立生产基地,以及与分销商合作建立销售网络可以看出,它们通过稳固的外部网络获取生产资源和渠道营销资源,因此,背后一定是强联系社会资本在发生作用,这与强联系社会资本主要影响运营性资源获取的观点相符合;而金王、芯原等国际新创企业在全局布局设计与服务支持机构,快速获得技术资源和消费需求信息,说明背后一定是弱联系社会资本在发生作用,这与弱联系社会资本主要影响知识资源获取的观点相符合。

表 1 两种类型企业的成长机理比较

关键要素	传统型企业	国际新创企业
公司创业精神	渐进式	激进式
社会资本	强联系	弱联系
组织学习	利用式	探索式
机会识别	与现有产品/客户相关联为主	全球市场搜寻
资源获取	运营性资源为主	知识性资源为主
资源整合利用	基于内部经验的整合机制	获取外部新知识,增加内部存量

第三,傲胜公司从本土市场出发,首先进入地域与文化接近的邻近市场,以及实施客户关系管理系统

和企业资源计划系统,说明它们重视利用式学习以提升资源使用效率。这与利用式学习关注现有知识和经验的整合、开发和利用的观点相符合;而金王、芯原等国际新创企业成立时间短,相对于成熟企业,较少受组织惯例和传统习惯的约束,因而,在开展探索式学习方面具有优势。另外,新创企业尚无丰富知识存量,需要通过探索式学习从外部获取知识、经验和方法,来提高其资源利用效率。

#### 四、结论与启示

通过对传统企业和国际新创企业成长路径的案例分析,推导出公司创业精神、社会资本和组织学习是企业成长的内部驱动因素,并由此构建了企业成长机理的理论分析框架。在如今“不成长就凋零”的时代,施行公司创业精神、发展社会资本和组织学习是保持企业持续成长的重要战略。需要区分的是不同类型的公司创业精神、社会资本和组织学习在何种情景下,对成长绩效作用更为明显。

通过案例可以发现,在成长型市场渐进式公司创业精神对机会的识别作用更为明显。例如,傲胜从 80 年代中期依赖亚太区域不断成长的保健器材市场中寻觅到无限的商机。相对应的,激进式公司创业精神则在快速变动的产业环境和竞争市场中对机会的识别作用更为明显。正如软件行业的比尔·盖茨所说“微软距离破产永远只有 18 个月”。这意味着,身处这类市场的公司必须对需求变化高度敏感,敢于先行先试。具有激进式创业精神的公司较强创新和超前行动的导向下,常常会改变产业游戏规则,建立起引领消费需求的竞争优势。中国从模仿创新向自主创新转型的过程中,培养激进式创业精神尤为重要,这可以帮助公司关注并发现现有业务之外的新机会。但值得注意的是,在公司自身人力资本水平较低的情况下,过度推行激进式公司创业精神同样会存在另外一种危险:即该公司现有的市场分析能力、管理能力以及资源利用能力无法支撑创新项目的成功。

发展与网络成员间的密切关系,即强联系社会资本对运营性资源获取十分重要,例如,傲胜从多年合作逐渐密切的供应商和分销商伙伴中,获得更大的生产和销售资源。强联系社会资本体现了企业与网络成员关系的密切程度,弱联系社会资本则体现了企业网络规模的大小,弱联系社会资本对成长绩效的贡献,主要表现在对知识和信息获取方面的优势上。例如,芯原微电子公司通过分布在全球多个市场的工程师,获取技术服务上的优势。因此,发展广泛的对外关系,不断扩大网络规模对创业成长至关重要。局限在小范围内的强联系网络之中,潜在危险是信息和知识常常重复并带有局限性,因此不利于发现全新机会。

传统型企业、成熟企业更习惯于利用式学习,充分开发和利用现有技术和客户知识,这会带来稳定的财务绩效。利用式学习的重点在于依靠现有经验,这往往会推迟企业对新变化的反应速度,<sup>[9]</sup>也就是说忽略探索式学习,容易使企业陷入“战略短视”而对新领域的机会视而不见。IBM 就曾基于大型主机的核心技术而错失了进入个人电脑市场的先机。新创企业则较少受组织惯例的约束,且由于缺乏利用式学习所需的知识存量,因此更容易进行探索式学习。探索式学习关注新知识和新信息,主要影响新产品绩效,对成长有利。然而,值得注意的是探索式学习同样具有自我强化和路径依赖的特性,探索式学习成为组织惯性可能会导致利用式学习被忽略。随着新创企业立足市场并不断发展成为成长型和成熟型企业时,知识存量会有很大积累,如果忽略利用式学习,企业的整体财务绩效将因此受到损失。

可见,企业在成长过程中,需要不断平衡渐进式与激进式公司创业精神、探索式和利用式学习以及强关系和弱关系网络的发展。公司在不同发展阶段、不同产业环境,上述平衡的程度应随之变化。本研究结论基于个案分析和相关文献的推导,为企业成长和公司创业领域的研究和实践带来一些有益的启示,但由于案例选取数量的局限,本研究构建的理论框架的广泛适用性还有待进一步的实证研究予以检验,这也是后续相关研究值得关注的方向。



## 参考文献:

- [1]杜海东. 中小型企业成长路径与策略实证研究[J]. 改革与战略, 2008(3):108.
- [2]朱吉庆. 国际新创企业成长机理研究[D]. 复旦大学管理学院, 2008:22.
- [3]芯原股份有限公司介绍[EB/OL]. [2013-04-17]. <http://baike.baidu.com/view/3498949.html>.
- [4]ZAHRA S A, COVIN J G. Contextual influence on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis[J]. Journal of Business Venturing, 1995, 10(5):48.
- [5]ZAHRA S A, BOGNER W C. Technology strategy and software new ventures performance: exploring the moderating effect of competitive environment[J]. Journal of Business Venturing, 2000, 15(2):163.
- [6]张方华. 企业社会资本与技术创新绩效:概念模型与实证分析[J]. 研究与发展管理, 2006(6):51.
- [7]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):534.
- [8]蒋春燕, 赵曙明. 组织学习、社会资本与公司创业[J]. 管理科学学报, 2008(12):63.
- [9]蒋春燕. 中国新兴企业自主创新陷阱突破路径分析[J]. 管理科学学报, 2011(4):37.

## Growth Mechanism of Entrepreneurial Companies: an Exploratory Case Study

DU Haidong

(School of Economics and Management, Guangdong Vocational Institute of Science and Technology, Zhuhai, Guangdong 519090, China)

**Abstract:** Based on case analysis of growth path, this study explores the internal growth mechanism of traditional enterprises and international new ventures, and analyzes the relationship and difference between them. Study finds that a company's entrepreneurial spirit is the driving factor behind its growth opportunity recognition, social capital is the insured factor to acquire resources required for opportunity developing, and the efficient utilization of resources depends on organizational learning. Further analysis shows that, in the process of growth, enterprises need to keep balance of gradual and radical entrepreneurship, exploration and exploitation learning, and strong and weak relational networks. The degree of balance should vary at different stages of development and in different industrial environment.

**Key words:** growth mechanism; corporate entrepreneurship; social capital; organizational learning

(责任编辑:魏 霄)