

# 创业成功关键因素与创业绩效指标研究

沈超红<sup>1,2</sup>, 罗亮<sup>2</sup>

(1. 浙江大学管理学院, 浙江杭州, 310058)

2. 中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要:对五家典型创业型企业的创业者(或总经理)访谈案例的分析表明:关于创业成功,可有核心技术、团队结构和战略定位三大关键因素;通过对关键事件的分析,可有财务、顾客、内部经营和员工四个层面的创业绩效评价指标。

关键词:创业型企业;内容分析法;成功关键因素;创业绩效评价指标

中图分类号:F27 文献标识码:A 文章编号:1672-3104(2006)02-0231-05

无论是在发达国家还是在发展中国家,创业活动是经济发展的基本推动力之一。创业活动与劳动就业、经济产出密切相关。创业企业提供了相当部分的就业机会,在提高生产率,在新观念的形成与确立中起着决定性的作用。因此,对创业方面的理论研究已经受到学者们的重视。20世纪80年代以后,创业研究在国外呈现出越来越热烈的局面。

在我国,创业活动也呈现出活跃的状态。根据2003年全球创业观察(GEM)针对中国的创业观察报告,我国的创业活动在2003年依然保持活跃状态,全员创业活动指数为11.6%,即每100位年龄在18~64岁的成年人中,有11.6人参与创业活动。在我国越来越多的人希望通过自己创业,获得人生事业的成功。但是,创业成功者仍然比较少。根据GEM对中国的创业观察报告,我国的创业企业关闭率较高,2003年的关闭率为8.04%。在我国非常需要创业方面的研究来指导创业实践。

创业绩效的研究,无论是在理论上还是在实践中都具有重大的现实意义。在理论研究中,创业绩效作为最重要的因变量,或者说终极因变量,它是检验各种创业理论是否有效的标准,又叫做效标。如果创业绩效结构没有得到一致性的认可,创业理论的解释力与预测力就得不到有效地检验,几种竞争性理论孰优孰劣将无法判断,这将阻碍创业理论的发展。在实践中,创业过程也涉及到创业绩效的定义与结构。不明确创业绩效结构,将很难判断创业

实践中不同管理方法的有效性,也就不能有效地指导创业实践。因此,对中国背景下影响创业成功的关键因素和绩效评价指标进行探索性研究有其现实意义和一定的理论价值。

## 一、研究的目的是和方法

本研究的主要目的是通过对创业者的现场访谈,了解创业者在创业过程中的一些关键事件,从而分析总结出创业成功的关键因素。同时,在对访谈案例进行内容分析的基础上,挖掘出企业家心中的创业绩效评价指标结构,用以指导创业企业获得好的创业绩效,为检验创业理论的有效性,构建效标体系。

本研究主要采用现场半结构化访谈的方法,结合相关资料收集,来获取第一手的案例材料。在研究中,我们首先要求访谈对象提供创业过程中的生动关键事件,并根据访谈提纲向访谈对象提问,然后将访谈内容按内容分析方法的原则原汁原味整理成若干访谈案例,最后对这些案例进行内容编码分析,并加以总结提炼<sup>[1]</sup>。

### (一) 取样

本研究在湖南长沙星沙经济技术开发区内选择了五家处于不同发展时期、不同行业、不同规模的

收稿日期:2005-12-20;修回日期:2006-03-16

基金项目:国家自然科学基金“企业家成长机制与创业环境研究”(70232010)

作者简介:沈超红(1959-),男,湖南长沙人,浙江大学管理学院博士生,中南大学教授,主要研究方向:创业管理,组织行为学。

典型创业型企业作为访谈研究样本,访谈对象均是企业中的创业者本人或者是高级管理人员。访谈样本结构如表1所示。

表1 访谈企业和对象的背景信息

企业名称	主要产品	创业阶段	企业规模 (年销售额)	访谈对象
湖南瑞翔新材料有限公司	锂离子电池正极材料	初创业	一个多亿	总经理
湖南一派数控设备有限公司	非圆截面数控车床	初创业	几千万	董事长
湖南万容包装材料有限公司	各种乳制品包装	初创业	九千多万	董事长
长沙枫叶衡器有限公司	各种动静态衡	初创业	几千万	总经理
长沙凯德防水涂料有限公司	钢结构防水涂料	二次创业	一千多万	总经理

注:我们将二次创业定义为企业发展到一定阶段后,通过兼并其他企业、业务转型、单业务转向多业务、跨地区或跨国经营等谋求企业未来长远发展的开拓性经营活动。

(二) 访谈提纲

围绕本研究目的,我们拟定了访谈提纲,具体包括以下几个问题:

- (1) 请您介绍一下贵公司目前的经营状况。
- (2) 请您介绍一下贵公司在创业过程中,影响创业成败的一些关键事件。
- (3) 您认为贵公司创业成功程度如何?为什么这样认为?
- (4) 您对创业成功还有什么新的看法和心得?

(三) 访谈实施

为了保证获取最直接的一手资料,我们对以上样本企业都基本采用了现场访谈的形式收集案例资料。访谈对象基本是公司的创业者或熟悉公司创立过程的高层管理者,他们都是公司创业过程中的关键执行者,部分人同时也是公司最大的股东。访谈过程采用了书面纪录的方式,最后将访谈纪录整理成了5个访谈案例。

(四) 确定分析单元

分析单元是用来考察和总结同类事物特征,解释其中差异的单元。本研究在整理出的访谈案例中,将具有相对独立完整情景信息的句子或段落作为最小的内容分析单元。例如:“2004年我们公司的活塞环立车成为湖南省重点科技项目,并列为长沙市科技工作重点之首。基于现代信息技术的科学管理,使我们的工作质量和水平日新月异,连续6年保持每年2项发明专利,1个重大新产品,年产值

(1)

增幅80%的成绩。由于价格和售后服务等因素,我

们公司已占同行业国内80%的市场份额。我们在

(2)

2002年开始ISO9001:2000认证时,开始注重客户,从多个方面考虑顾客所需,并提出了以客户观念来

(3)

领悟技术。我们提出和谐的口号,使员工有成就

(4)

感,并保持企业的年轻化。”

(五) 建立内容分析类别

我们特别邀请了熟悉创业管理方面内容的一名博士生和一名硕士生参与了前期的建立内容分析类别的研究准备工作。首先要求他们用简洁的形容词来描述各个分析单元部分所体现出来的创业成功关键因素和成功绩效指标。然后通过对他们描述词语的归纳,并结合国内外相关研究文献,在分析比较的基础上,根据相关性、排斥性和完备性的内容分类原则,初步得到了创业成功的三个关键因素——核心技术(根部技术)、团队结构、准确定位,和由四个方面的创业成功绩效评价指标——财务方面的评价指标、顾客层面的评价指标、内部经营评价指标、员工层面的评价指标。

(六) 内容编码

我们请了三位创业管理方面的研究人员对整理好的5个访谈案例中的分析单元分别进行了各自独立的编码。为控制无关变量的影响,没有告诉编码者研究的真实目的和假设。

(七) 编码信度和效度检验

科学研究中的科学性在于研究结论不会因人而异,具有可重复性。对访谈内容进行的编码是否具有科学性?是否具有可重复性?要进行信度与效度的检验。

1. 编码信度检验

为了检验三位编码者对各分析单元的编码结果的一致性程度,我们运用等级方差分析方法,来计算肯德尔(Kendall)一致性系数(W系数)。经卡方检验,W系数达到了0.01的显著水平,说明三位编码者之间具有较好的一致性编码信度。

2. 编码效度检验

内容效度的评定主要通过经验判断进行,一般是请一些熟悉该测量内容的人员来评判,以确定测量项目与需测量内容范畴之间关系的密切程度内容效度评定的一个常用指标“内容效度比”(Content Validity Ratio,简称CVR),它的计算公式为:

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

式中  $ne$  为评判中认为某项目很好地表示了测量内容范畴的评判人数;  $N$  为评判者的总人数。这个公式表明, 当认为项目内容适当的评判者不到半数时,  $CVR$  为负值, 如果所有人认为内容不适当时,  $CVR = -1.00$ ; 当认为项目合适和不合适的人数对半时,  $CVR$  值为零, 而当所有评判者认为项目内容很好时,  $CVR = 1.00$ <sup>[21]</sup>。

为了检验本研究中各分析单元在多大程度上表示了创业成功关键因素和绩效评价指标的范畴, 我们分别计算了三位编码者对所有分析单元编码结果的  $CVR$  值。结果显示, 有 80% 的分析单元的  $CVR = 1.00$ ; 有 20% 的分析单元的  $CVR = 0.33$ 。由此可见, 本研究的编码结果具有较好的内容效度。

## 二、研究的结果

通过本研究的现场深度访谈, 我们获取了丰富的第一手实证资料, 为创业成功的关键因素和成功绩效指标的理论研究积累了充分的现实素材。同时, 通过参考国内外相关的文献, 我们在创业成功关键因素和成功绩效指标方面得出了以下初步访谈结论。

### (一) 创业成功的关键因素

通过内容编码分析技术, 我们首先提炼出了企业创业成功的三个关键因素, 即核心技术(根部技术)、团队结构和准确定位。

#### 1. 核心技术(根部技术)

在所采访的五家企业中, 有四家企业认为拥有领先技术是他们能够成功的关键所在。这些核心技术的特点是先进性和积累性。

先进性是指企业所获得的技术是在国内甚至在国际都是领先的。一派数控拥有尖端技术, 并形成了进入壁垒。枫叶衡器有国内领先的技术, 并得到同行业的广泛认可。

积累性是指企业所获得的技术必须根据路径依赖, 经过长期的研究而产生的。湖南瑞翔和一派数控两个企业的技术都是两所国内重点大学中的学者的长期不断研究获得的。中国凯德的技术是其美国公司总部经过四十余年的不断研究而获得的。

企业是否掌握所需要的“核心技术”, 是否拥有

技术的所有权, 决定着企业生产的成本和效率, 进而决定着企业在市场中能否取得成功。如果将企业所需要的技术分为根部技术、树干技术、树枝技术、树叶技术, 那么, 企业掌握的是否是“根部技术”, 决定着企业产品的市场覆盖面, 进而决定着企业的市场占有率和利润率<sup>[31]</sup>。

#### 2. 团队结构

企业创业成功光拥有核心技术还是不够了, 团队结构也是其中一个关键因素。这里, 我们主要从三个角度来分析团队结构: 从高层管理人员来看股权结构、从公司价值观的认同方面来看文化结构<sup>[41]</sup>、从员工的招聘录用方法来看员工来源结构。

关于创业团队的股权结构, 但在采访中, 不少企业家强调一股独大的重要性, 否则的话, 决策难以进行。湖南瑞翔指出中国创业型民营企业有唯一大股东, 能迅速地做出投资决策, 更有利于创业企业的发展。尽管在国外股权结构的多元化是行之有效的, 而在中国一股独大或许更可行。它决策迅速, 且决策的成败与大股东的利益密切相关, 符合了责、权、利对等原则, 也与中国集权文化背景一致。

创业企业非常看重员工对公司价值观和企业文化的认同。枫叶衡器认为对公司价值观和企业文化的认同比优秀的人才更重要。他们甚至解聘了一位能力很强的高层管理者, 只因其理念与公司的不同。

人力资源管理中, 普遍认为员工推荐是招聘员工的一种有效手段。然而, 长沙凯德总经理指出他不招聘由公司员工推荐的人员, 因为员工推荐很可能在公司内部形成帮派, 不利于正式管理, 一旦要处罚其中一人, 很可能引起一帮人的不满, 甚至集体离开公司, 导致公司无法正常运行。

可见, 创业型企业在股权结构、员工招聘等方面仍然与成熟公司有不同之处。

创业企业的团队结构强调一股独大、文化认同、员工服从等相对集权的管理模式, 这或许是因为创业本身就是创业者意志的表现。

#### 3. 准确定位

除了技术和人等方面的因素, 从访谈中, 可以了解到, 对企业的定位和对产品的定位在很大程度上影响着企业的发展。

这些企业家都谈到了正确定位的重要性, 并且从他们不同企业的发展过程中可以看到, 错误的定位也曾给这些企业带来不少损失。

对行业的准确定位,能够使企业拥有广阔的发展空间,并且拥有一个高的起点。万容的创业者认为他如果在创业初期选择了更高的行业,而不是定位在乳制品的包装上,现在应该已经建立了更大的公司,行业定位较低给他的企业以后的发展带来了限制。相反,创业初期的高定位给枫叶衡器带来了后期的平稳发展。用总经理的话说就是“起步晚,起点高”。

对产品的准确定位,能够使企业集中优势资源,降低生产成本和提高效率<sup>[41]</sup>。一派数控在发展过程中,曾经产生了冒进的思想,想通过发展下游产品来开拓更大的市场,最终因为对下游常规技术的了解不够等原因而损失了50多万元,最后定位在自己的专长—非圆截面数控机床上而获得稳定的发展。长沙凯德前期发展缓慢,2002-2003年主要是生产外墙涂料、防水涂料等多种类的产品,定位不明确,专长不突出,效益不明显,2004年进行了重新定位,集中做钢结构防水产品而得到高速发展。

对产品档次的定位,能够使企业立足企业自身情况,更好的打开市场。湖南瑞翔强调不做与公司无关的产品,并且把产品定位于中高档次,努力向高端产品发展,不做低档次的产品。

从以上描述中,可以看出准确定位的重要性。虽然不同的企业所强调的定位不尽相同,有些强调行业定位,有些强调产品及产品档次定位,但不同中的相同是:都是通过专业化生产培养竞争优势。

总之,拥有核心技术,构架相对集权的团队结构,以及正确的定位,是创业成功的三个主要因素,这是我们通过访谈和内容分析得出的主要结论。

## (二) 创业成功的绩效评价指标

了解了创业成功的关键因素,对我们进行创业有了一定的指导作用。然而,如何对创业绩效进行评价,有哪些指标可以用来评价创业绩效等问题仍然是有待我们解决的问题。

在提到创业成功的绩效评价指标时,所有的企业家都提到了利润和一般的财务指标。但从与他们的谈话中可以了解到,顾客满意度、员工满意度、产品创新能力、市场占有率等都可以成为创业成功的绩效评价指标。因此,我们通过参考国内外文献,结合访谈案例资料,总结出了一系列创业成功的绩效评价指标,包括:财务方面的评价指标、顾客层面的

评价指标、内部经营评价指标、员工层面的评价指标等四个方面<sup>[5]</sup>。

1. 财务方面的评价指标(根据创业企业能否满足股东要求来衡量)

财务层面的指标是衡量一个创业企业成功效益的核心指标。所采访的五家企业的高层管理人员在被问到创业成功绩效评价时,都指出财务方面的指标是非常重要的。大部分企业甚至直接指出利润是度量创业企业成功的一项基本指标。传统的财务层面的评价只着眼于短期财务指标的高低。但创业企业的整体发展立足于长期发展和获取利润的能力。因此要评价创业企业的绩效,还要全方位地选取重要的财务指标来反映创业企业的长期成长能力<sup>[6]</sup>。财务层面的绩效评价是创业企业经营能力的最终体现。除了利润以外的主要财务方面指标包括:流动比率、权益净利率、相对市场份额占有率等。

2. 顾客层面的评价指标(根据客户如何看待创业企业的角度来衡量)

现在,许多的大企业都非常注重顾客。提高市场份额,建立与客户的伙伴关系,创造超出需要的服务和提供满意的产品和供货时间等都是企业应该考虑的问题<sup>[7]</sup>。创业型企业同样也应该注重顾客所关心的,如产品的质量、性能和服务等。一派数控在2002年开始ISO9001:2000认证时,改变了管理层的理念,开始注重客户,从多个方面考虑顾客所需,并提出了以客户观念来领悟技术。枫叶衡器强调以客户为核心,注重售后服务。由于所面对的客户也是一些企业,枫叶衡器提出诚信为主,尽力做到双赢。因此,从顾客层面来评价创业企业成功的绩效也是非常重要的。主要评价指标包括:市场占有率、客户保持率、客户获得率和顾客满意率等。

3. 内部经营评价指标(根据创业企业应有的优势来衡量)

创业型企业的业绩在很大程度上取决于核心竞争力,即保持持久的市场领先地位、较高市场占有率的关键技术、策略与营销手段。湖南瑞翔正在向高新产品方向发展,开始做动力电池和绿色环保电池。一派数控在拥有尖端技术并存在技术壁垒的情况下仍然注重产品创新,不断开发新的技术,连续六年保持了每年2项发明专利。长沙凯德在美国的总公司拥有一支具有四十多年专业经验的新产品研发技术队伍,并不断的进行产品创新的研究。技术上的持续改进和创新,良好的项目管理能力和产品性能的稳定以及产品的更新和升级速度都是创业企业势在

必行的努力方向<sup>[8]</sup>。内部目标的绩效评价指标包括:产品开发循环效率、产品出错率、产品升级周期率等。

4. 员工层面的评价指标(根据创业企业如何提高员工素质来衡量)

在创业企业中,财务层面的评价指标和以客户为基础的评价指标以及内部经营过程评价指标,确定了竞争取胜的最重要的参数。在强调长期运作和对未来投资的重要性的前提下,对员工素质的提高则是不可忽视的方面<sup>[9]</sup>。湖南瑞翔强调在公司内部培养人才,给人才一个展示的舞台。万容指出作决策要科学民主,广泛的征求员工的意见。枫叶衡器给予员工公平的发展机会和待遇,根据员工个人特点来培养,并使员工与企业的文化相一致。长沙凯德做到给员工的工资比员工的预期高一点,并给员工稳定的感觉,来促进员工的满意度。顾客满意的基础首先是员工的满意,因而要不断提高员工的素质。相关的评价指标包括:员工满意度、员工培训比例等。

参考文献:

[1] Earl Babbie. 社会研究方法(第9版)[M]. 北京:清华大学出

版社, 2003.

- [2] 王重鸣. 心理学研究方法[M]. 北京:人民教育出版社, 1998.
- [3] 雷家啸, 马林. 高技术创业企业创新成功的七项关键因素[J]. 中国经贸导刊, 1999, (12): 23-24.
- [4] Richard Orlando C, Barnett, Tim, Dwyer, Sean, Chadwick, Ken. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2): 255-266.
- [5] 姚梅芳, 郑雪东, 金玉石. 基于 Kaplan Norton BSC 法的高科技网络及软件创业企业绩效评价体系研究[J]. 工业技术经济, 2004, 23(6): 103-105.
- [6] Murphy Gregory B, Trailer Jeff W, Hill Robert C. Measuring performance in entrepreneurship research[J]. *Journal of Business Research*, 1996, 36: 15-23.
- [7] Chrisman James J, Bauerschmidt Alan, Hofer Charles W. The determinants of new venture performance: an extended model [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1998, (4): 5-29.
- [8] Lumpkin G T, Dess Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135-172.
- [9] Kalleberg Arne L, Leicht Kevin T. Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(1): 136-161.

## A study on the key factors of entrepreneurial success and the criteria of performance appraisal

SHEN Chao hong<sup>1,2</sup>, LUO Liang<sup>2</sup>

(1. Management School, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. Business School, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: The study on the key factors of entrepreneurial success summed up three key factors: the core technology, team structure and the strategic positioning; Based on the analysis of critical incident, the paper put forward four aspects of performance appraisal criteria: the financial, customer, internal business operations and employees, and further analyzed the intrinsic logic of multidimensional performance indicators "employees' satisfaction - internal process improving - customer satisfaction - financial performance". Key words: entrepreneurial firms; the content analysis method; key factors of success; the criteria of entrepreneurial performance appraisal

[编辑:汪晓]