# 创业团队成员选择机制研究

# 曹祎遐

摘要: 团队创业比个人创业更具优势,其原因是创业团队成员在技能、经验和知识等方面的异质性有利于形成优势互补,促进创业成功。创业团队成员的选择应当是理性衡量的过程,创业者在组建团队时应重点考虑一些关键因素。

关键词: 创业团队; 成员选择; 团队构成异质性; 创业绩效

中图分类号: F243.3 文献标识码: A 文章编号: 1000-8691(2014)04-0093-04

# 一、引言

创新是推动人类进步的根本动力,创新的集中表现是创业,实践证明,经济发展得益于活跃的创业活动。但是创业就像大浪淘沙,创业的结果常常是血本无归,即便在美国,其成功率也不足三成。通过对创业活动的考察,Timmons(1979)首次指出团队创业比个人创业更具优势,其原因是团队成员个人特征异质性发挥了1+1>2的互补优势,提升了创业绩效[1]。

一方面,理论研究显示,创业团队成员的异质性与创业绩效正相关,团队成员的个人特征存在一定差异。Vesper等(1997)指出,创业团队成员有不同的人格特性、知识和技能,他们之间存在互补优势。另一方面,实践中创业者倾向于从社交圈子中寻找与自己具有相似特征的个体作为团队成员,选择对象多是同事、同学或家庭成员。俞敏洪创业初期寻找创业伙伴时最先想到的便是昔日同学,他不远万里前往加拿大和美国说服徐小平和王强回国创业,这个铁三角团队造就了新东方今日的辉煌。基于人际型的团队组建逻辑,注重情感和友谊,容易忽视个人特质,导致团队构成趋同,影响创业绩效。因此,如何将理论运用于实践,理性选择团

队成员 组建结构合理的创业团队 ,对创业活动的成败至关重要。

# 二、创业团队成员的异质性

# (一)创业团队成员异质性的内涵

创业团队成员异质性是指成员们在专业背景、年龄、经验、认知模式等方面存在的差异。早期的团队异质性研究主要基于团队成员人口统计学特征。随着研究的深入,认知、性格和价值观等深层次特征逐渐受到研究人员的关注。Jackson 等人(2003)按异质性测量的难易程度将团队异质性分为外部异质性和内部异质性,外部异质性是容易观察和测量的个人特征异质性,包括年龄、性别、教育水平等;内部异质性则是不易被观察和测量的特征,是基于认知、价值观、偏好、态度的不同而产生的成员间的差异。大量研究表明,团队创业的成功率,其原因正是团队成员的差异化为创业团队带来了多元化的技能、经验、社会网络以及创业初期的社会资本和人力资源[3]。

(二)创业团队构成的异质性与创业绩效关系的研究综述

Hambrick(1984) 最早从团队异质性角度对高管团队成员的特征与公司绩效之间的关系进行研

基金项目:本文是国家社会科学基金青年项目"大学衍生创业的影响机制与政策研究"(项目号:13CGL021)的阶段性成果。 作者简介: 曹祎遐(1984~),女,管理学博士,上海社会科学院部门经济研究所助理研究员。 究,开辟了团队异质性和企业绩效关系研究的先河。此后,大量研究显示,创业团队成员的异质性对创业绩效确有影响<sup>[4]</sup>。 Gartner(1985) 指出,复杂的创业活动需要管理团队具备多样化的技能。Morley等(1996) 研究了创业团队成员的教育背景、工作经验和职能背景等要素与企业销售增长率之间的关系,结果显示,高层管理团队职能背景和教育背景的异质性与销售增长率呈正相关关系<sup>[3]</sup>。 Mello 和 Ruckes(2006) 指出 异质性团队比同质性团队拥有更多的信息来源 如果信息能够开诚布公地交流,则团队会做出更优决策<sup>[5]</sup>。 Monica A. Zimmerman (2008) 从职能背景、教育背景、年龄等异质指数考察管理团队构成对企业绩效的影响 结果显示 首次公开发行股票时 高管团队职能背景和教育背景的差异与公司筹资能力有显著的正相关关系<sup>[6]</sup>。

创业团队构成的异质性对创业绩效能够产生 显著影响的原因是: 第一,根据 Tajfel 和 Turner (1981、1986) 提出的社会认同理论,个体对群体的 认同是群体行为的基础,个体对群体的意识会严重 影响其知觉、态度和行为。个体一旦通过自我归类 将自己归入某个群体,就会产生良性沟通和强凝聚 力 [7]。该理论为团队成员异质性的研究奠定了基 础。第二根据认知过程理论,当情境线索无法与 熟悉的认知基模匹配时,个体就会积极关注环境中的 新信息 以期形成新的认知基模 这一过程会促进个体 的学习和创新。成员间的差异性容易引发"意外"事 件 当既有的认知基模无法解答时 就会激发成员认知 的活跃过程 诱使成员关注新信息 进而实现知识学习 与创造。因此 聚集不同风格的团队成员可以产生多 元化的综合效益[8]。第三,社会资本是指个人在特 定组织结构中利用自己的特殊位置获得利益的能 力, 个人能获得的利益越高, 他的社会资本就越高。 根据社会资本理论,创业团队成员异质性能增加团 队的资源拥有量 推动企业成长 [2]。

# 三、创业团队成员的选择模型

(一)创业团队构成的异质性的类型及其对创业结果的影响

团队构成的异质性的类型很多,不同异质性类型对创业绩效的影响不同。国内学者石磊(2008)在回顾以往创业团队异质性的文献后指出,创业团队成员的多元化大致可分为五个方面,即社会属性多元化、信息多元化、价值观多元化、认知多元化和

职能背景多元化<sup>[8]</sup>。笔者在此基础上将团队成员的异质性类型分为8个方面,并分别对这些异质性类型及其影响进行分析。

### 1. 技能与经验异质性

创业活动是知识的积累、整合和商业化过程。 团队成员技能与经验的差异越大,技能和知识的互补性就越强。Eisenhardt等(1990)研究了新创企业的高层团队后指出,技能差异大的创业团队比起技能相近的团队能更好地影响新创企业的绩效。

# 2. 职能背景异质性

职能背景异质化对创业活动的影响表现在: 首先 职能背景差异大,成员间容易产生认知冲突,而这正是创新的源泉。其次,职能背景异质化有助于提高团队的知识转化能力。Siegel 等(1993)指出,创业团队需要在职能上取得平衡,即需要一定程度的异质性。

#### 3. 文化背景异质性

在全球化背景下,来自不同文化的人们有机会 共同创业。不同文化背景的成员具有不同的观念、 逻辑思维和处事原则,文化碰撞为创新提供了契机。

#### 4. 认知模式异质性

认知模式异质性是指团队成员处理信息的差异性,它能提高群体决策的优异性。Austin(1997)认为,由于认知架构差异,团队成员会对情境做出不同反应,产生不同的认知结果和处理方法,从而形成异质性的综合效益<sup>[3]</sup>。

# 5. 资历异质性

资历异质性对创业活动的影响存在争议。一些研究显示 年资异质性程度低的团队有助于开放式讨论和技术沟通。但更多的研究表明 ,年资多元化会对绩效产生正面影响。

#### 6. 年龄异质性

年龄相近会对创业活动产生正面影响。Zenger 等(1989)的研究显示,年龄相近的团队成员沟通更 顺畅;成员的年龄相差大,则沟通频度较低。

# 7. 性别异质性

性别相同的成员间产生摩擦和冲突的可能性较低。Alagna、Reddy和Collins(1982)的研究显示,性别混合的团队较易产生人际紧张和冲突。然而,在其他研究中只有少量证据表明性别异质性会对团队绩效产生影响。

#### 8. 价值观异质性

价值观异质性是指成员在使命、目标和任务认

知及承诺上的差异。价值观异质性会影响团队成员间的互动,易引发战略层面的价值观冲突,涉及团队目标、使命等重大问题,易产生内耗,影响团队发展。此外,价值观趋同有助于培育公开讨论和积极冲突的团队文化<sup>[8]</sup>。

基于上述 8 种异质性类型的梳理 ,笔者认为异质性类型与创业绩效的关系中隐含着两个规律: 第一 ,团队成员某些个人特征的高异质性对创业绩效产生正面影响 ,如技能、经验和职能背景异质化等。相反 ,另一些个人特征的低异质性(即同质化)能够提高创业绩效 ,如价值观和年资同质化等。第二 ,不同异质性类型对创业绩效的影响程度各不相同 ,例如技能异质化对创业绩效的影响比较明显; 而性别异质化对创业绩效的影响不显著。

# (二)基于团队构成异质性的创业团队成员选 择模型

以往的学者主要针对某个或某些异质性类型来研究异质性与创业绩效的关系,但由于实证研究所选择的行业、创业阶段和变量组合的不同,研究结果存在差异,更有甚者得出了相反的结论。其结果是无法综合考量所有的异质化类型,研究结果无法运用于实践,导致理论与实际脱轨。本文力图从宏观视角构建一个能全景式地考量所有异质化类型的模型,使创业者能够从模型中了解各种异质性类型对创业绩效的影响及影响程度,作为创业团队组建工作的参考。

本模型以二维坐标系为基础 横轴表示创业团 队成员个人特质的异质性程度,只选取正半轴,沿 箭头方向个人特质由同质化趋向异质化; 纵轴表示 团队构成异质性对创业绩效的贡献度,只选取正半 轴 沿箭头方向贡献度逐渐变大。根据上文对 8 个 异质性类型的分析 笔者将这些异质性类型放入坐标 系中适当的位置(如图1所示) 团队成员的选择可以 以异质性类型在模型中的位置来作为判断依据。以职 能背景异质性为例 职能背景的差异能够为创业活动 带来技术、营销和财务等多方面的资源; 根据认知过程 理论 团队成员职能背景的差异容易带来认知冲突 这 会促使成员探索环境中的新信息 从而为创新提供可 能: 具有不同职能背景的团队成员共同参与决策,能 够形成更优的决策。综上可知 职能背景的异质性 与创业绩效正相关,且这种影响比较明显。因此, 职能背景放在坐标系的右上方。

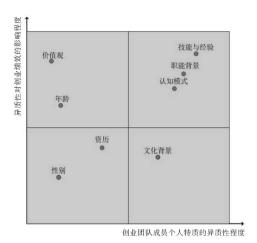


图 1 创业团队成员选择模型

这一分析模型为创业者提供了两点启示: 其 一 在创业团队组建初期 创业活动发起人可以根 据本模型了解创业绩效高的团队,其成员的各种特 质的异质性程度如何。例如,创业绩效较好的团 队 其成员的技能和经验往往差异较大,而年龄和 价值观比较趋于一致。因此,在组建创业团队时, 团队发起人就需要选择具有不同技能和经验的个 体加入 同时要尽量避免让那些年龄差距悬殊或持 有不同价值观的人加入。其次,创业者可以从本模 型中了解到每一种异质性类型对创业绩效的贡献 度 例如技能与经验异质性对创业活动的影响较 大,对创业绩效的贡献较大;相对而言,性别差异性 对创业活动的影响并不明显,其对创业绩效的影响 难以判定。在选择团队成员时,创业发起人应当集 中精力,关注那些对创业绩效影响较大的异质性类 型,而不是将每一种个人特质都进行衡量和比对。 在组建团队的时候,创业者应尽量使团队具有价值 观同质、技能与经验异质、职能背景异质等,而不必 花过多精力对年龄和性别等特质进行权衡。

# 四、对大学生创业团队成员选择的若干建议

总体而言,大学生受过高等教育,掌握专业知识,思维活跃,创新意识强,这是其优势所在。然而,缺乏社会经验和行业背景、对市场把握能力弱、成员流动性大等劣势也制约着大学生创业团队的成长。团队成员的异质性能有效弥补成员间的差异,这对大学生创业团队而言尤为重要。由于大学生群体的特殊性,大学生创业团队成员有两大特点:其一,团队成员年龄相近,团队沟通障碍小,人际冲突较少。其二,团队成员资历相当,容易形成畅所欲言的沟通氛围,有助于建立信任,促进知识

共享。

笔者依据团队成员选择模型,对大学生创业团队的组建提出以下建议:

第一,关注对创业绩效影响程度较大的异质性类型。在众多的异质性类型中,价值观、技能和职能背景等的异质性对创业活动的影响程度较大,因此在选择团队成员时,应重点关注这些因素,而忽略对创业绩效影响程度较低的因素。这样才能以最小精力和成本找到最适合的团队成员,使团队构成趋于合理,提高团队组建的效率。

第二,注重团队成员价值观的一致性。大学生创业过程常常伴随着成员的流失,给团队造成损失。而相似的价值观能够增强团队成员的凝聚力,改善团队成员流失问题。根据社会归类理论,团队成员通过自我归类将自己划入某一群体,从而对群体产生较强凝聚力。在自我归类过程中,价值观是重要的考量因素,如果成员价值观相对一致,则能够增加彼此信任,减少不必要冲突,把所有精力都放在创业上。

第三,创业团队组建过程中应灵活运用相关理论。实践中大学生创业团队的组建多基于人际网络,其优点是互信度较高,沟通也较为顺畅;但过于相似的技能和专业背景可能会使创业过程举步维艰。而如果生搬硬套相关理论,在团队组建之初就刻意追求所谓的团队构成异质化,其结果可能是团队成员缺乏彼此信任、相互沟通和形成共识的土壤,分歧和冲突不断,创业活动同样难以为继。创业者应当灵活运用相关理论,在理论与实践之间找

寻平衡。可行的方法是选择具有双重专业背景的人员加入,使团队技能多元化;在创业过程中有意识地培训团队成员,学习相关营销、法律、财务和管理等知识;适当吸收有创业经历的人员加入团队。

#### 参考文献:

- [1] Timmons J A. . Careful self analysis and team assessment can aid entrepreneurs [J]. Harvard Business Review ,1979 , ( 10 ) .
- [2]郑秀芝,龙丹. 创业团队形成与演进过程的理论分析 [J]. 北京社会科学 2012 (3).
- [3]黄昱方,秦明青.创业团队异质性研究综述[J]. 科技管理研究 2010 (16).
- [4]桂萍,彭沾. 创业团队结构及其演化机理的研究综述[J]. 东南学术 2011 (5).
- [5] Mello , Antonio S. , Ruckes , Martin E. . Team Composition[J] . Journal of Business 2006 , 79(3) .
- [6] Zimmerman ,M. A. . The influence of top management team heterogeneity on the capital raised through an initial public offering [J]. Entrepreneurship Theory and Practice ,2008 ,32 (3).
- [7] Tajfel H., Turner J. C.. An Integrative Theory of Intergroup Conflict [A] W. G. Austin and S. Worchel. The Social Psychology of Intergroup Relations [C]. Calif: Brooks/Cole 1979.
- [8]石磊. 论创业团队构成多元化的选择模式与标准[J]. 外国经济与管理 2008 30(4).

[责任编辑: 俞亚克]