



# 创始团队关键人力资本、 战略地位优势与创业绩效

彭正龙, 何培旭

同济大学 经济与管理学院, 上海 200092

**摘要:** 鉴于创始团队关键人力资本对新创企业发展的重要性及已有研究的不足, 在界定相关概念及其结构维度的基础上, 遵循资源/能力-地位-绩效理论逻辑, 构建基于能力视角的创始团队关键人力资本对新创服务企业战略地位优势和绩效影响的概念模型。以环渤海、长三角、珠三角和海西地区的新创高技术服务企业创始团队成员为调研对象, 基于182份有效问卷, 运用SPSS 19.0和AMOS 17.0软件及多元层级回归方法分析数据。研究结果表明, 创始团队关键人力资本的3个维度均显著提升新创高技术服务企业绩效, 但作用机理不同, 绩效效应存在差异, 服务扩展优势部分中介适应性营销能力和市场链接能力与绩效的关系, 服务扩展优势和服务差异化优势同时完全中介新服务开发能力与绩效关系; 适应性营销能力和市场链接能力直接和通过服务扩展优势间接产生的综合绩效效应均显著高于新服务开发能力通过服务扩展优势和服务差异化优势间接产生的综合绩效效应; 服务扩展优势在服务差异化优势转化为企业绩效的过程中发挥部分中介作用。新创高技术服务企业应合理配置和整合创始团队成员多样化能力, 促进关键人力资本与战略地位优势的协同匹配。

**关键词:** 创业绩效; 高技术服务企业; 创始团队人力资本; 服务扩展优势; 服务差异化优势

**中图分类号:** F272.2

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2014.03.003

**文章编号:** 1672-0334(2014)03-0024-15

## 1 引言

虽然从不同视角看, 新创企业绩效水平取决于诸多因素, 如创业者特征、资源条件、企业战略、竞争强度和组织结构等<sup>[1]</sup>, 但创始团队却受到极大关注<sup>[2-3]</sup>。不少研究认为, 创始团队发起设立新组织并建立创始战略, 使新创企业进入资源获取和成长模式, 对绩效产生决定性影响。阿里巴巴凭借马云及其“十八罗汉”组成的创始团队成就了今日的辉煌, 印证了创始团队人力资本的重要性绝不亚于资金等创业资源。然而, 系统梳理文献后发现, 已有研究缺乏对团队层面整体人力资本特征的概念化探索, 尚未建立起创始团队人力资本影响新创企业战略竞争优势与绩效的综合理论框架, 未能就如何配置和整合创始团队、实现人力资本与战略地位的相互匹配

等提供清晰的指导。

近年来, 营销和服务科学研究表明, 商业活动通过服务创造竞争优势, 服务往往是高科技产品成功的关键要素。当前国民经济各行业对高技术服务的需求日益增长, 新创高技术服务企业为本研究提供了理想的检验场所。本研究基于能力视角, 立足于新创企业营销、市场关系和新产品开发3个重要基础领域, 提出创始团队关键人力资本三维度模型, 克服已有研究对于创业者技能和经验的考察过于宽泛、无法体现出在初始创业情境下的能力特征等问题, 从资源基础论和竞争优势论角度, 构建和实证分析新创高技术服务企业创始团队关键人力资本通过战略地位优势影响绩效的中介模型, 为经济转型背景下中国新创高技术服务企业的创始团队治理和战略

**收稿日期:** 2013-12-23 **修返日期:** 2014-04-27

**基金项目:** 国家教育部博士点专项基金(20100072110010)

**作者简介:** 彭正龙(1952-), 男, 上海人, 毕业于同济大学, 获管理学博士学位, 现为同济大学经济与管理学院教授、博士生导师, 研究方向: 组织与人力资源管理、创新与创业管理等。E-mail: pzlong@sh163.net

竞争优势创建提供参考。

## 2 相关研究评述

创业(尤其是团队创业)已成为全球范围内的一种时尚和潮流,在此背景下学者们纷纷就如何提升创业效能展开形式多样的研究。资源基础论认为,企业间普遍存在的差别绩效水平源于它们所拥有的无形性和知识性稀缺资源的数量及配置情况,这些内生的异质性的、难以模仿的、效率高的专有资源是竞争优势的关键来源。企业有不断产生和更新这种资源的内在动力机制,保持竞争优势核心在于不断形成、利用这些专有优势资源,为顾客提供成本足够低或显著差异化的产品。但资源基础论的相关研究至今仍未就专有资源的构成及其转化为竞争优势和绩效的路径达成一致意见<sup>[4]</sup>。

战略管理和营销理论的最新研究成果更加强调资源的价值创造功能,认为企业是通过将自身独特资源转化为比竞争对手更能满足顾客需要并愿意为其所支付的产品和服务来创造持续竞争优势,而在此转化过程中扮演至关重要角色的是人力资本。衍生自资源基础理论的竞争动态理论和能力理论认为,资源仅为企业提供了创建竞争优势的基础,而形成与激烈的市场竞争环境相匹配的能力以及正确使用和配置资源的行为才是企业构筑可持续竞争优势的关键所在<sup>[5-6]</sup>。在创始阶段,创始团队中的人力资本是企业拥有的为数不多的珍贵资源,它赋予新企业发现和利用机会、规划战略、获得额外资源及有效设计和交付产品与服务的能力<sup>[7]</sup>。Day等<sup>[8]</sup>将能力定义为,使一个企业与其他企业的人员相互区别开来的人的知识和技能;Boyatzis<sup>[9]</sup>也认为能力是个体胜任工作角色和完成任务绩效的决定性因素。对处于创始阶段的新企业来说,唯一可用的知识和技能就是存在于创始团队内部的关键人力资本。

创造顾客价值被认为是提高顾客满意度和忠诚度以构筑持久竞争优势的重要源泉,这依赖于企业对市场和顾客的深刻了解以及企业与顾客和渠道成员间的紧密合作关系。对初创企业来说,这种了解和合作关系依托于创始团队关键人力资本这一平台。Drucker<sup>[10]</sup>曾说过,商业企业具备且仅具备两种功能,即营销和创新。因此,作为本研究主要研究对象的新创服务企业创始团队关键人力资本的重点自然就落在了营销相关能力和服务创新能力上。近20年来,营销相关能力作为创造卓越顾客价值和获取竞争优势的重要能力,持续受到广泛关注。本研究参照相关研究并结合4Ps(product, price, place, promotion)理论,将营销相关能力归结为适应性营销能力和市场链接能力(也称为关系能力或网络能力)。同时,本研究的创始团队关键人力资本还包括作为新创企业服务产品创新功能基础的新服务开发能力,该能力能够帮助企业实现将服务创意转化为真实有效的差异化服务供给。事实上,创始团队的营销和市场链接活动为新服务开发指明了方向,这3种核心

能力的整合对新创服务企业形成服务竞争优势进而取得良好绩效具有强大推动作用。

战略地位优势已被视为具有可持续竞争优势的低成本和差异化特点,当前国内外学术界对战略地位优势这一概念的使用比较少,多数研究都以(核心)竞争优势、战略竞争优势等形式出现,并且有关竞争优势的研究大多将其指向低成本和差异化两个角度。Day等<sup>[8]</sup>在能力-地位-绩效理论框架中开创性地将地位优势概念化为能够帮助企业获取提供卓越的顾客价值和实现低相关成本的能力的超级(卓越)市场地位,并进一步将竞争地位优势界定为低成本和差异化两个维度。本研究遵循资源/能力-地位-绩效的经典理论逻辑,因此采纳Day等<sup>[8]</sup>对于企业战略地位优势的定义,认为企业提供卓越的顾客价值的能力实质上就是企业的差异化服务优势的体现,企业实现低相关成本的能力实质上就是企业以低成本拓展和占领市场的优势的体现,并基于低成本和差异化双维度划分法界定战略地位优势。本研究对象为新创服务企业,因此这种界定方法与Leonidou等<sup>[11]</sup>的成本/产品/服务竞争优势三维度法的思路基本一致。但由于新创服务企业的资源相对匮乏、实力相对较弱以及服务产品的无形性和易逝性等特点,在创始阶段还难以迅速实现成本领先。因此,本研究在概念模型的构建和实证研究环节并未直接采用低成本优势这一概念,而是采用Bharadwaj等<sup>[12]</sup>从服务提供商通过低成本实现可持续竞争优势的潜在可能性角度发展而来的服务扩展优势这一概念指代服务企业的低成本优势。本研究认为服务扩展优势这一概念比低成本优势更加适用,因为对于服务企业来说,低成本优势的作用最终会转化为市场领先优势,即服务扩展优势,而市场占领或者服务扩展反而更加易于观察和测量。Bharadwaj等<sup>[12]</sup>还认为,基于设备的高技术服务企业比基于人员的传统服务企业更易于通过引入和吸收新技术实现规模经济,高技术服务企业的市场扩展能力主要体现在其通过对技术/设备的利用比竞争对手为更大数量的顾客服务和以比竞争对手更低的成本提供服务产品的能力。服务企业的差异化能力主要体现在两个方面,一方面是在激烈竞争的主流市场上借助差异化创新产品迎合日渐挑剔的顾客需求,建立后进优势;另一方面则是采取避强战略,挖掘具有特殊诉求的新市场,建立新市场层面的先人性差别竞争优势,并赚取超额利润。据此,本研究将服务扩展优势定义为服务企业通过更多地依靠技术和设备(而非人员)以及集中化服务生产设施等手段降低服务成本和增加服务顾客的数量、范围(都是针对竞争对手而言),从而快速探索和拓展市场空间,达成规模经济效益所产生的战略地位优势;将服务差异化优势定义为服务企业借助新颖独特的服务产品和交付方式,通过专利、版权、保密或提高专有知识、技术和资产的复杂程度构筑产品仿冒和技术移植壁垒,使核心服务难以被竞争对手模仿和滥用所形成的战略地位优



势。在上述基础上,本研究将战略地位优势定义为服务企业依托创新性的服务产品和服务技术供给以及低成本、优质的服务形成的兼具服务扩展能力和服务差异化能力,进而使企业拥有成本领先和差异化方面的可持续竞争优势的战略性市场地位。

创业是通过重整新颖资源对机会的搜寻、识别和开发商机的过程<sup>[13]</sup>,利用独特资源构筑战略竞争优势的新创企业可能获得更好的绩效表现,但“新创企业在创始阶段究竟需要更加强调外部资源获取与整合还是专注于内部资源开发,抑或两者兼而有之”这一问题至今未能得到明确答案<sup>[14]</sup>。当前国内外创业实证研究大多在战略和认知的视角下探索新创企业绩效的决定要素,缺乏以资源和能力观为切入点的新创企业绩效差异来源的解读<sup>[13]</sup>。少数基于创业能力视角的研究也大多以企业家个人能力为研究对象,缺乏团队能力或组织能力层面的差别创业绩效效应研究,而这正好是经济转型背景下中国新创企业迫切需要和关注的。因此,本研究结合文献梳理、理论分析和实证检验,重构创始团队关键人力资本和战略地位优势概念的维度和测量指标,从资源基础论和能力视角出发,探索创始团队关键人力资本对战略地位优势和绩效的作用机理。同时,遵循资源/能力与战略互动匹配观点,提出服务扩展优势和差异化优势中介创始团队关键人力资本与新创高技术服务企业绩效间关系。

### 3 研究假设

#### 3.1 创始团队适应性营销能力与战略地位优势

一些学者认为,创始团队营销能力是指创始团队基于先前行业经验和营销经验形成的与销售、促销和广告等相关的知识和技能<sup>[15-18]</sup>。Vorhies等<sup>[19]</sup>基于资源整合视角把营销能力界定为创始团队在面对市场需求时谋划企业综合营销过程的集体知识、技术和资源。尽管营销作为企业能力早已引起广泛关注,但关于营销能力的竞争优势效应和绩效效应的研究却很少<sup>[20-21]</sup>。Day<sup>[22]</sup>探讨当前市场需求与企业满足这些需求的营销能力间的差距问题,提出适应性营销能力概念,并描绘了一个由静态能力到动态能力继而到适应性能力的营销能力演化路径。

营销战略和产品战略一直被视为企业基本经营战略不可或缺的两条腿,因此营销对于保证企业总体战略的实施起到关键作用。新创服务企业成功开拓市场和建立分销渠道能够为自己带来可观的投资回报,实现快速成长,但任何形式的市场活动都伴随着成本和风险<sup>[23]</sup>。创始团队成员可以凭借自身的适应性营销观念和思维方式为企业制定更加合理的4Ps营销组合,提高企业营销资源的利用效率,帮助企业降低成本,化解潜在的风险因素。创始团队卓越的适应性营销能力能够帮助新创服务企业比竞争对手先动地准确识别潜在顾客和理想服务网点,通过整合创新服务技术、优化配置服务设施和集中关键服务业务等为顾客提供尽可能多的时空便利,实

现在最优化的服务网点以最低的成本为最大数量和范围的顾客提供具有规模经济优势的服务<sup>[24]</sup>,扭转新创服务企业在资金、规模和品牌等方面难以跟大型企业抗衡的不利局面。

建立在团队成员先前营销经验基础上的创始团队营销执行力在观察顾客偏好和收集顾客信息等方面发挥着不可替代的作用。具备高超的营销相关技能的创始团队能够更深入地了解顾客对服务产品的感知状态,准确评估顾客和市场需求信息以及市场竞争情况,并将其整合到服务产品和技术的设计过程中<sup>[25]</sup>,从而高效配置服务技术和设施,使顾客更快捷、简便地享受到优质服务,而对顾客偏好和需求的满足必将直接导致企业产品销量上升和市场份额扩大。总之,创始团队适应性营销能力赋予了企业依靠顾客信息和借助服务技术、设备的优化配置来超前布局 and 占领市场,达成规模经济效应,进而实现服务扩展优势的潜在可能性。因此,本研究提出假设。

H<sub>1a</sub> 创始团队适应性营销能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务扩展优势。

技术创新只有与市场创新有效协同才能实现企业的可持续发展<sup>[23]</sup>。市场创新固然重要,而适应性营销能力则是服务企业市场创新的基石。适应性营销能力的突出作用在于能够帮助企业及时改善与既有产品和市场相关的顾客价值,挖掘和提供有别于传统市场的顾客价值,拓展新的细分市场,推出差异化特色营销服务方案,吸纳新的顾客群体,实现从传统单纯的地理市场扩张向核裂变式的消费理念和行为模式扩张转变<sup>[23]</sup>。

已有研究表明,营销能力对于企业辨识呈指数级增长的市场数据、确立正确产品研究方向和技术创新价值起到非常重要的作用<sup>[25-26]</sup>。高水平营销能力可以使服务企业在产品销售、促销和广告过程中,通过顾客需求分析和市场评估等方式创造出有价值的、难以模仿的和无可替代的服务产品,构建服务、体验、愉悦的铁三角,塑造高端服务品牌形象,继而增加顾客感知价值和体验收益,提高顾客的服务品牌间转换成本。创始团队适应性营销能力还可以提高服务企业资产模糊性,依靠内嵌于服务产品中的复杂无形资产的社会复杂性和路径依赖性特征加强服务产品的天然自我保护功能,构筑反山寨和侵权的坚实壁垒,以专利、版权和商业机密等方式将独特服务产品和技术置于法律保护框架之下。总之,适应性营销能力在提升服务产品(服务方式)的创新性优势和服务的保护能力优势等差异化优势方面扮演着至关重要的角色。因此,本研究提出假设。

H<sub>1b</sub> 创始团队适应性营销能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务差异化优势。

#### 3.2 创始团队市场链接能力与战略地位优势

国际创业研究表明,网络能力和社会资本是新兴经济体新创企业获取资源、维持生存和发展的重要依靠<sup>[13]</sup>。网络能力可以帮助企业获得商业活动领域的政治、社会和文化等独特资源,增强企业竞争优势

和获取更丰厚的回报。如果新创企业具备较强的外部网络关系能力,则可以更多地获取关于优化企业内部资源配置的外部信息<sup>[13]</sup>,将企业的资源优势成功转化为顾客价值和企业收益,既降低资源配置的成本,又可以凭借技术知识优势满足顾客需求。

DeSarbo等<sup>[17]</sup>将市场感应能力和网络联系能力结合起来,命名为市场链接能力;Tseng等<sup>[27]</sup>认为,敏锐的市场感应能力和动态的网络联系能力是市场战略效能的关键驱动因素。市场感应能力包括准确收集和分析市场信息能力、及时洞察和预测行业发展趋势能力以及转换并适应市场需求变化能力;网络联系能力关注与顾客、供应商和分销商等渠道成员间的紧密联系。可见,市场链接能力是企业动态能力和嵌套在企业关系网络中的社会资本的综合体,其理论基础是动态能力理论和社会网络理论。本研究将创始团队市场链接能力定义为创始团队感知和利用市场信息并发展和维持与顾客及渠道成员持久稳固关系的知识和技能<sup>[17-18,28]</sup>。Zhao等<sup>[29]</sup>研究发现,通过开发市场网络形成的社会资本可以有效补充企业内部资源,以制定合理的国外市场进入决策。

出色的创始团队市场链接能力有助于新创服务企业提升顾客信任度、品牌效应和声誉水平,藉此建立更多新的客户关系和培育更多忠实顾客。与顾客和渠道成员保持密切联系,能够指导企业致力于寻求降低关系营销成本和提高潜在收益的技术<sup>[30]</sup>。企业能够设计、开发和优化市场信息收集、顾客关系管理、渠道关系整合、服务产品定制和服务活动标准化等关键技术,以比竞争对手更低的价格高效地向目标顾客配置和输送他们所需要并乐意支付的服务产品。因此,本研究提出假设。

H<sub>2a</sub> 创始团队市场链接能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务扩展优势。

知识资源的能力观理论认为,动态竞争环境下新知识的探索、获取和整合是形成独特组织创造能力进而获取持续竞争优势的源泉。企业知识和社会网络能力的研究表明,突出的市场链接能力能够促进企业对市场知识和技术知识的吸收,从而帮助企业增加服务领域的知识宽度和深度,形成前沿性的、创新性的一揽子服务问题解决方案。特别是市场知识中有关对手产品的信息为企业提供了产品创新方面的参考<sup>[31]</sup>,推动了新创服务企业通过更多的产品创意设计和服务流程优化来实现差异化竞争战略,占据市场竞争地位的制高点。

较强的市场链接能力有助于推动新创服务企业跟利益相关群体形成密切的经济交换关系,构建强势社会关系网络,扩大社会资本获取途径,增强信息收集能力,快速提升服务保护的技术能力,创新服务流程<sup>[13]</sup>。此外,新创服务企业还可以借助创始团队市场链接能力建立持久、稳固的良好顾客关系,新的顾客关系将为企业提供潜在的、新的知识<sup>[13,32]</sup>,如服务消费流行趋势、服务增值方式、新生代商业模式创新和最佳顾客战略等。这种新型顾客关系有助于企

业增强顾客服务体验,通过提高服务产品复杂性和将复杂资产嵌入服务交付流程中形成有效的模仿障碍。因此,本研究提出假设。

H<sub>2b</sub> 创始团队市场链接能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务差异化优势。

### 3.3 创始团队新服务开发能力与战略地位优势

能力理论认为,企业技术能力的默会性特征将使企业构建的先发市场竞争优势难以被竞争对手模仿<sup>[13]</sup>。拥有服务产品设计和开发经验的创业者更易于形成较强的新服务开发能力,使新创服务企业凭借产品和服务柔性掌握更多的市场战略主动权,提升企业的战略选择和拓展空间。

新产品开发是企业生存和发展的战略核心之一,在某些行业甚至是决定企业成败的唯一核心因素<sup>[33]</sup>。学者们认为,新服务开发能力会导致基于新产品和卓越服务的地位优势<sup>[34]</sup>,并且这种独特人力资本难以被竞争对手轻易复制。新服务开发能力大大提升新创服务企业向顾客提供服务的过程效率,并使其通过系统集成服务等新技术实现低成本优势。新服务开发能力对企业开发可快速整合的复用型服务,基于技术、设备和集中化服务设施提供一体化服务以满足不断变化的服务业务需求来说必不可少,为新创服务企业实现业务快速扩张奠定了坚实的产品和技术基础。因此,本研究提出假设。

H<sub>3a</sub> 创始团队新服务开发能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务扩展优势。

Froehle等<sup>[35]</sup>认为,新产品和新服务的快速开发是基于创新的企业竞争力的必要组成部分。高水平新服务开发能力可以帮助企业充分利用内部研发优势,将最新技术融入服务产品设计中,实现对内部资源、顾客知识和渠道关系网络的高度整合,以全方位服务思维和精湛技艺开发出独具匠心的创意服务产品,为顾客提供细致入微的人性化服务。新开发服务产品的一系列全新属性有助于满足顾客差异化服务需求,通过在品牌上贴标签和在顾客心里打烙印的方式,提高企业与竞争对手间的区分度。优异的新服务开发能力使新创服务企业开发出高度整合内外部复杂资产、更具创新性的服务产品,使其不易被同业竞争者跟随模仿和快速取代,从而提高服务产品的可保护性、市场适应力和生存力。因此,本研究提出假设。

H<sub>3b</sub> 创始团队新服务开发能力的增强显著提升新创高技术服务企业的服务差异化优势。

### 3.4 战略地位优势与新创高技术服务企业绩效:中介效应

由于服务业对于作为劳动力的“人”高度依赖和服务技能的特殊要求,新创服务企业的战略性资源最有可能开端于企业中个人的能力和团队层面的人力资本,而企业家的知识和技能就是服务企业充分利用资源创造价值、优势和绩效的极为关键的人力资本。此外,已有研究还从多个角度分别证实营销能力、关系网络能力和服务设计能力是帮助企业形

成竞争优势继而创造卓越绩效的3种极为重要的能力。据此,基于资源基础论和能力视角提出的三维度创业团队人力资本对服务企业的战略地位优势很可能具有显著的推动作用,基于竞争优势理论提出的双维度战略地位优势很可能是由创业团队关键人力资本通往企业绩效的桥梁。

近年来,营销和战略管理研究中出现了大量对地位优势与绩效间直接正向关系的探讨<sup>[36]</sup>。有关新产品开发的研究表明,差别优势与新产品开发绩效、市场绩效显著相关<sup>[37]</sup>。Morgan等<sup>[38]</sup>研究证实,服务优势与出口企业绩效水平显著正相关;Ha-Brookshire等<sup>[39]</sup>的研究也发现服务优势跟企业与合作伙伴间关系绩效正相关;Day等<sup>[8]</sup>认为差别地位优势能够为企业带来可防御市场地位,进而产生卓越财务绩效。

一些学者研究战略地位优势的中介作用。Hult等<sup>[34]</sup>和Matear等<sup>[40]</sup>的研究都证实战略地位优势在企业优势资源转化为卓越绩效过程中发挥着关键传导作用;Day等<sup>[8]</sup>认为,在企业资源和绩效间存在“一个巨大的鸿沟”,而战略地位优势则构成了跨越这道鸿沟的桥梁。拥有更强扩展能力的企业可以分别通过获取相对较高的利润率和更低的成本来提高财务绩效和市场占有率。此外,创始团队的适应性营销能力、市场链接能力和新服务开发能力使新创服务企业能够以比竞争对手更受顾客欢迎和乐意支付的创新性产品进入市场,这些服务产品更易于通过技术和商业手段实现法律保护或通过围绕服务产品的复杂资产植入使竞争对手难以模仿,最终实现真正意义上的差异化地位优势,并创造出卓越绩效。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 服务扩展优势显著提升新创高技术服务企业绩效水平并在创始团队关键人力资本与新创高技术服务企业绩效间起中介作用;

H<sub>5</sub> 服务差异化优势显著提升新创高技术服务企业绩效水平并在创始团队关键人力资本与新创高技术服务企业绩效间起中介作用。

本研究构建以资源/能力-地位-绩效为主线的

新创高技术服务企业创始团队关键人力资本驱动的战略地位优势与绩效的概念模型,见图1。

## 4 研究方法和实证分析结果

### 4.1 深度访谈

由于本研究的变量多数是基于已有研究和理论推导得来,特别是战略地位优势这个链接了团队人力资本和新企业绩效的变量,其服务扩展优势和服务差异化优势两个维度都是被概念化出来以作为中介变量的,已有研究较少涉及,因此在正式设计和发放问卷之前,本研究首先对来自10家不同企业的10位新创高技术服务企业创始人进行深度访谈,包括5家业绩出色的公司创始人、3家业绩一般的公司创始人和2家创业失败的公司创始人,以便对本研究变量设置的合理性和概念模型的科学性进行初步判断。深度访谈的主要内容包括3个部分,①邀请10位创始人畅谈自己对新创高技术服务企业创始团队关键人力资本/核心能力的理解;②邀请10位创始人畅谈自己对新创高技术服务企业战略性竞争优势的理解,列出公司识别、探索和利用机会以创造能够推动企业实现卓越绩效的竞争地位优势的经验或者导致创业失败的创始团队能力、企业竞争优势方面的因素;③本研究综合已有研究和深度访谈结果,提出创始团队关键人力资本和战略地位优势的概念、结构和测量条目,邀请10位创始人就这些内容的准确性、相关性和完整性进行评价。整理深度访谈的结果表明,①由于服务行业追求规模经济性和服务吸引力等特点,对于新创高技术服务企业来说,以全新的产品理念和独特的服务意识占领市场至关重要。换言之,服务产品在市场上的侵占性(侵略性)优势和差异化优势是服务企业取胜的两大核心优势,本研究的受访者在整个访谈过程中多次强调两者的重要性,这也验证了本研究将市场影响力和服务独特性作为战略地位优势划分依据的合理性。②创始团队关键人力资本赋予新创高技术服务企业不同的识别和利用市场机会、更多地与利益相关者建立经济关

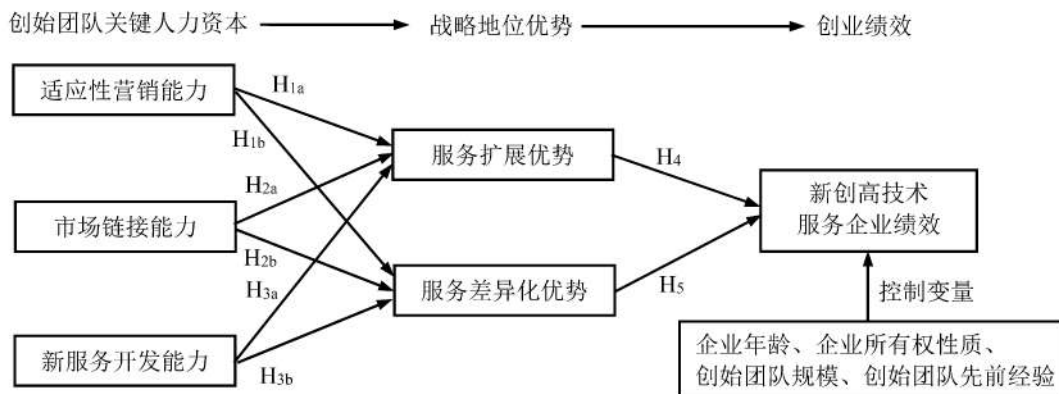


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model



系和开发出富有创意理念的产品的能力,因此是塑造服务企业战略地位优势的重要因素。深度访谈结果证实本研究的变量维度、测量题项和整体理论框架模型具有合理性。

#### 4.2 样本选取和数据收集

本研究以新创高技术服务企业为样本,在北京和天津(环渤海)、上海和江苏(长三角)、广东(珠三角)和福建(海西)等高技术服务业比较发达的地区开展问卷调查。参照国务院办公厅《关于加快发展高技术服务业的指导意见》、科技部《2010年度科技型中小企业技术创新基金若干重点项目指南》中关于申请高技术服务业领域项目的说明和上海市统计局发布的《高技术产业(服务业)分类(2013)(试行)》,认定高技术服务企业包括信息技术服务业、电子商务服务业、生物医药技术服务业、新材料技术服务业、光机电一体化技术服务业、资源和环境保护技术服务业、新能源与高效节能技术服务业、检验检测服务业、研发与设计服务业、科技成果转化服务业、知识产权及相关法律服务业、数字内容相关服务业、其他高技术服务业。研究人员通过电子邮件、实地或委托发放问卷等方式取得数据,问卷填答人为公司创始团队成员。借鉴部分学者<sup>[13,24,41]</sup>关于新创企业研究样本的选取条件,将企业成立时间限定在3年~10年。调研时间为2013年6月至9月,发放问卷1 050份,收回有效问卷182份,有效回收率为17.333%。样本描述性统计结果显示,本次调研覆盖了上述大部分行业,信息技术与电子商务类服务业占38.462%,生产制造类服务业占35.714%,研发设计类服务业占15.934%;国有及国有控股企业占18.132%,民营企业占70.879%,其他性质企业占10.989%;企业创立年限为3年~5年的占35.165%,6年~10年的占64.835%;公司规模在2 000人以下的中小微企业占91.758%。总体上看,样本具有良好的代表性。

#### 4.3 变量和测量

本研究采用结构化问卷收集数据,为确保量表信度和效度,初始测度指标的形成尽量参考发表在Strategic Management Journal、Journal of Marketing、Entrepreneurship Theory and Practice等权威期刊上的成熟量表,并基于中国情境对量表进行适度调整。根据初始量表在上海市企业中的预调研结果,对相关指标内容描述进行修正,形成最终调研问卷。本研究的所有变量(不包括控制变量)都采用Likert 7点量表进行测量。

(1)因变量为新创高技术服务企业绩效(PERF)。借鉴Fang等<sup>[42]</sup>和王晓文等<sup>[41]</sup>的研究,采用销售收入增长率、税前利润增长率、市场占有率和顾客满意度4个题项,涵盖财务绩效、市场绩效和顾客绩效3个方面,被试将本企业与主要竞争对手进行比较,给企业近3年的绩效表现打分,1为上述绩效指标水平非常低,7为上述绩效指标水平非常高。

(2)自变量为创始团队关键人力资本。借鉴DeSarbo等<sup>[17]</sup>、Day<sup>[22]</sup>、Zhao等<sup>[24]</sup>、Song等<sup>[43]</sup>、Ngo等<sup>[44]</sup>和

Vorhies等<sup>[45-46]</sup>的量表,采用6个题项测量适应性营销能力(AMC);借鉴DeSarbo等<sup>[17]</sup>、Tseng等<sup>[27]</sup>和Kawakami等<sup>[47]</sup>的量表,采用4个题项测量市场链接能力(MLC);借鉴Zhao等<sup>[24]</sup>的量表,采用4个题项测量新服务开发能力(NSD)。1为上述能力指标水平非常低,7为上述能力指标水平非常高。

(3)中介变量为战略地位优势。借鉴Zhao等<sup>[24]</sup>的量表,采用4个题项测量服务扩展优势(SSA);借鉴Zhao等<sup>[24]</sup>和Acquaah<sup>[48]</sup>的量表,采用5个题项测量服务差异化优势(SDA)。1为非常不同意,7为非常同意。

(4)控制变量。为了获取准确的数据分析结果,根据已有研究成果<sup>[2,13,24,42]</sup>,本研究对企业年龄(AGE)、企业所有权性质(NATU)、创始团队规模(TEAM)和创始团队先前经验(FTPE)等可能影响分析结果的变量进行控制。上述控制变量全部通过客观数据进行测量,企业年龄指企业成立的年限,本研究将其限定在3年以上(含3年)、10年以内(含10年);企业所有权性质划分为国有及国有控股企业、民营企业和其他性质企业3个类别;创始团队规模采用参与创立企业的核心团队人数测量;创始团队先前经验包括创业经验、营销相关经验和服务产品设计开发经验,通过这些经验的平均年限测量。

#### 4.4 信度和效度检验

##### (1)信度检验

本研究用内部一致性系数Cronbach's  $\alpha$ 对变量进行信度分析,结果见表1,各变量的 $\alpha$ 系数均大于0.700的标准,说明变量具有良好的内部一致性,问卷的信度较好。

##### (2)效度检验

量表的效度包括内容效度和结构效度。在内容效度方面,本研究量表参考发表在国际主流期刊上的成熟量表,在预测试阶段结合中国的研究成果以及本研究目的和研究对象对其进行修订,不少测量题项在已有基于中国情境的诸多研究中表现出很好的效度,因此量表具有较高的内容效度。

量表结构效度包括收敛效度和判别效度。在结构效度方面,本研究通过探索性因子分析和验证性因子分析进行检验。探索性因子分析结果见表1,验证性因子分析结果见表2和表3。

①本研究通过探索性因子分析共提取出6个因子,因子1为服务扩展优势,因子2为服务差异化优势,因子3为适应性营销能力,因子4为市场链接能力,因子5为新服务开发能力,因子6为新创高技术服务企业绩效。各个因子题项载荷值均大于0.600,本研究采用0.500的标准,各因子题项数比较均衡,因素结构清晰,累计解释的方差百分比为64.584%,高于60%的最低标准,同时KMO值和Bartlett球形检验等指标也符合要求,因此本研究量表的各项结构效度指标均表现良好。②对量表进行验证性因子分析,以检验其收敛效度和判别效度,本研究采用拟合优度、标准化因子载荷和平均方差抽取量(AVE)等指

表1 探索性因子分析结果  
Table 1 Results of Exploratory Factor Analysis

	观测变量	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6
$AMC_1$	机警的市场学习能力	0.192	0.077	<b>0.687</b>	0.113	0.350	0.074
$AMC_2$	适应市场实验的理念	0.154	0.148	<b>0.739</b>	0.058	0.273	0.068
$AMC_3$	开放式市场营销理念	0.095	0.065	<b>0.744</b>	0.031	0.308	0.065
$AMC_4$	市场细分和定位技能	0.044	0.135	<b>0.765</b>	0.115	0.173	0.160
$AMC_5$	广告和促销技能	0.217	0.174	<b>0.818</b>	0.125	0.101	0.038
$AMC_6$	持续开发新的营销程序和营销技能的能力	0.190	0.051	<b>0.661</b>	0.077	0.225	0.115
$MLC_1$	市场信息感知和利用能力	0.136	0.381	0.086	<b>0.655</b>	-0.184	-0.005
$MLC_2$	顾客链接能力,即创造和管理持久稳定顾客关系的能力	-0.081	0.258	0.116	<b>0.830</b>	0.195	-0.104
$MLC_3$	保留顾客的能力	0.056	0.460	0.064	<b>0.716</b>	0.166	0.131
$MLC_4$	渠道绑定能力,即创造与供应商、批发商和零售商等渠道成员之间持久稳定关系的能力	0.172	0.170	0.050	<b>0.751</b>	0.132	0.133
$NSD_1$	预测行业技术发展变革趋势的能力	0.355	-0.016	0.119	0.255	<b>0.703</b>	0.185
$NSD_2$	服务产品设计能力	0.239	-0.099	0.169	0.319	<b>0.852</b>	0.435
$NSD_3$	服务技术开发能力	0.257	0.130	0.177	0.196	<b>0.839</b>	0.280
$NSD_4$	服务产品质量控制技能	0.170	0.185	0.066	0.260	<b>0.720</b>	0.343
$SSA_1$	我们的服务拥有巨大的市场探索和拓展空间	<b>0.846</b>	0.417	-0.004	0.006	0.084	0.274
$SSA_2$	我们的服务依靠设备的程度超过依靠人员的程度	<b>0.683</b>	0.307	-0.027	-0.070	0.061	0.140
$SSA_3$	我们的服务依靠技术的程度超过依靠人员的程度	<b>0.712</b>	0.244	0.181	0.073	0.049	0.156
$SSA_4$	我们可以通过集中化服务产品设施轻松实现规模经济	<b>0.805</b>	0.168	0.136	0.148	0.135	0.129
$SDA_1$	我们的服务交付方式很独特,如能够为顾客提供一对一的专有服务	0.128	<b>0.671</b>	0.258	0.139	0.012	0.085
$SDA_2$	我们的服务产品差异化和新颖性特征很明显	0.206	<b>0.769</b>	0.220	0.202	0.018	0.191
$SDA_3$	嵌套在我们的服务之中的知识和技术难以被复制和仿冒	0.341	<b>0.734</b>	0.153	0.261	0.159	0.145
$SDA_4$	我们的服务产品中包含了可以通过专利、版权和商业秘密加以保护的专有技术	0.264	<b>0.788</b>	0.343	0.180	0.085	-0.070
$SDA_5$	我们提供服务的速度和可靠性程度都很高	0.380	<b>0.810</b>	0.115	0.109	0.105	0.147
$PERF_1$	销售收入增长率	0.095	0.080	0.148	0.054	0.065	<b>0.724</b>
$PERF_2$	税前利润增长率	0.163	0.062	0.157	0.485	0.071	<b>0.775</b>
$PERF_3$	市场占有率	0.148	0.024	0.046	0.233	0.058	<b>0.813</b>
$PERF_4$	顾客满意度	-0.025	0.051	0.083	0.321	0.030	<b>0.648</b>
Cronbach's $\alpha$		0.871	0.833	0.840	0.882	0.816	0.858

$$KMO = 0.864, \chi^2_{df} = 16.068, p < 0.010$$

**表2 验证性因子分析结果**  
**Table 2 Results of Confirmatory Factor Analysis**

观测变量	标准化载荷	<i>t</i> 值	平均方差抽取量	观测变量	标准化载荷	<i>t</i> 值	平均方差抽取量
适应性营销能力(AMC)				服务扩展优势(SSA)			
			0.593				0.619
AMC <sub>1</sub>	0.770	14.650		SSA <sub>1</sub>	0.840	17.410	
AMC <sub>2</sub>	0.710	13.280		SSA <sub>2</sub>	0.870	18.630	
AMC <sub>3</sub>	0.830	15.430		SSA <sub>3</sub>	0.750	14.800	
AMC <sub>4</sub>	0.750	14.080		SSA <sub>4</sub>	0.720	13.850	
AMC <sub>5</sub>	0.720	13.710		服务差异化优势(SDA)			
AMC <sub>6</sub>	0.680	12.840					0.673
市场链接能力(MLC)				SDA <sub>1</sub>			
			0.641		0.860	18.240	
MLC <sub>1</sub>	0.830	15.520		SDA <sub>2</sub>	0.730	13.990	
MLC <sub>2</sub>	0.750	13.970		SDA <sub>3</sub>	0.790	15.860	
MLC <sub>3</sub>	0.860	17.890		SDA <sub>4</sub>	0.850	17.730	
MLC <sub>4</sub>	0.800	16.170		SDA <sub>5</sub>	0.720	13.840	
新服务开发能力(NSD)				新创高技术服务企业绩效(PERF)			
			0.578				0.610
NSD <sub>1</sub>	0.770	14.450		PERF <sub>1</sub>	0.710	13.460	
NSD <sub>2</sub>	0.860	18.110		PERF <sub>2</sub>	0.790	15.420	
NSD <sub>3</sub>	0.630	11.540		PERF <sub>3</sub>	0.840	17.280	
NSD <sub>4</sub>	0.790	15.860		PERF <sub>4</sub>	0.670	12.170	

$\chi^2_{df} = 4.251, SRMR = 0.065, NFI = 0.922, NNFI = 0.937, CFI = 0.943$

**表3 描述性统计和相关系数**  
**Table 3 Descriptive Statistics and Correlation Coefficient**

变量	均值	标准差	AGE	TEAM	FTPE	NATU	AMC	MLC	NSD	SSA	SDA	PERF
AGE	7.384	2.613	NA									
TEAM	3.861	1.875	0.376**	NA								
FTPE	2.056	0.839	0.004	0.011	NA							
NATU	NA	NA	-0.028	-0.043	-0.005	NA						
AMC	5.128	1.430	0.093	0.358**	0.159**	0.067	0.833					
MLC	4.682	1.375	-0.018	0.390**	0.182**	0.053	0.463**	0.740				
NSD	4.903	1.368	0.047	0.406**	0.077	-0.041	0.655**	0.394**	0.781			
SSA	5.074	1.412	0.064	0.445**	0.116*	0.206**	0.340**	0.467**	0.575**	0.795		
SDA	4.508	1.238	0.022	0.371**	0.195**	0.130*	0.548**	0.606**	0.493**	0.485**	0.688	
PERF	4.359	1.207	-0.009	0.329**	0.174**	-0.025	0.617**	0.418**	0.652**	0.450**	0.513**	0.716

注: \*\*为  $p < 0.010$  (双尾), \*为  $p < 0.050$  (双尾), 下同; 对角线上的数据为各变量AVE值的平方根; NA为不适合分析。



标检验量表的收敛效度。由表2可知,模型的各项拟合优度指标均达到理想或较理想水平, $\chi^2/df = 4.251$ ,  $SRMR = 0.065$ ,  $NFI = 0.922$ ,  $NNFI = 0.937$ ,  $CFI = 0.943$ , 各题项的标准化因子载荷值位于0.630~0.870区间,在统计上都显著( $p < 0.010$ ), $AVE$ 取值范围为0.578~0.673,明显高于0.500的最低标准。据此,可以认为本研究量表具有良好的收敛效度。③本研究通过考察所有变量 $AVE$ 值的平方根是否都大于变量间相关系数检测量表的判别效度,见表3对角线下方数据。对照表2和表3可知,各变量 $AVE$ 值的平方根都大于变量间相关系数,据此可以推断,本研究量表具有良好的判别效度。

表3还给出各潜变量的均值、标准差和相关系数。由表3可知,各变量间相关系数的绝对值都小于0.800,因此不存在共线性问题。进一步观察和分析还可以发现,①创始团队关键人力资本、战略地位优势的各个组成因素以及新创高技术服务企业绩效的均值都比较高,都超过或接近4.500,说明这些新创高技术服务企业创始团队的能力普遍较强,并且为企业的战略地位优势和创业绩效带来了提升效果。需要指出的是,适应性营销能力和服务扩展优势的均值分别为5.128和5.074,明显较高,意味着新创高技术服务企业创始团队的营销能力提出了很高的要求,同时对新服务开发能力的要求也比较高,而创始团队上述能力的增强对企业服务扩展优势的提升效果尤其明显;②适应性营销能力、市场链接能力和新服务开发能力都与服务扩展优势、服务差异化优势、新创高技术服务企业绩效呈显著相关关系,服务扩展优势、服务差异化优势都与新创高技术服务企业绩效呈显著相关关系,表明创始团队关键人力资本、战略地位优势和新创服务企业绩效间可能具有显著正向相关关系,为本研究相关假设的进一步验证提供了重要的依据。

#### 4.5 同源偏差分析

为了控制可能存在的同源偏差问题,首先,在问卷中对测量题项进行重新排序,通过混编题项的方式避免被试将自变量、中介变量和因变量的题项联系在一起,消除可能存在的一致性动机;其次,采用单因素检测方法检验同源偏差问题,单因素分析结果显示,单因素模型的各项拟合指标都很差,将问卷所有题项一起做探索性因子分析,发现第一个因子只解释了不到20%的总方差,并未占多数,说明同源偏差问题不足以影响本研究的结论;最后,采用验证性因子分析检验模型的判别效度,进一步说明本研究的各个构念之间是相互区别的。通过综合运用上述手段,本研究的同源偏差问题得以排除。

#### 4.6 假设检验结果

本研究采用结构方程模型对创始团队关键人力资本影响新创服务企业战略地位优势与绩效的路径进行检验,检验结果见表4。

表4 模型的拟合结果  
Table 4 Fit Results of the Model

路径	系数及显著性水平	标准误差	临界比
$AMC \rightarrow PERF$	0.724***	0.338	2.142
$MLC \rightarrow PERF$	0.605***	0.307	1.971
$NSD \rightarrow PERF$	0.034	0.069	0.493
$AMC \rightarrow SSA$	0.461***	0.075	6.147
$MLC \rightarrow SSA$	0.293***	0.052	5.635
$NSD \rightarrow SSA$	0.175**	0.039	4.487
$AMC \rightarrow SDA$	-0.016	0.040	-0.400
$MLC \rightarrow SDA$	-0.027	0.048	-0.563
$NSD \rightarrow SDA$	0.307***	0.056	5.482
$SDA \rightarrow SSA$	0.496***	0.073	6.795
$SSA \rightarrow PERF$	1.620***	0.486	3.333
$SDA \rightarrow PERF$	1.184***	0.395	2.997
$NATU \rightarrow PERF$	0.008	0.064	0.125
$AGE \rightarrow PERF$	-0.121	0.134	-0.903
$TEAM \rightarrow PERF$	-0.038	0.083	-0.458
$FTPE \rightarrow PERF$	1.213***	0.471	2.575

$\chi^2/df = 2.691$ ,  $CFI = 0.919$ ,  $IFI = 0.916$ ,  $TLI = 0.910$ ,  
 $SRMR = 0.066$ ,  $RMSEA = 0.053$

注:\*\*\*为 $p < 0.001$ (双尾),下同。

由表4可知,整体概念模型各项拟合指标均较好,研究假设大部分获得支持。创始团队的3种能力均显著正向影响服务扩展优势,路径系数和显著性分别为0.461( $p < 0.001$ )、0.293( $p < 0.001$ )和0.175( $p < 0.010$ ), $H_{1a}$ 、 $H_{2a}$ 和 $H_{3a}$ 均得到验证;新服务开发能力显著正向影响服务差异化优势,路径系数及显著性为0.307, $p < 0.001$ , $H_{3b}$ 得到验证;适应性营销能力和市场链接能力对服务差异化优势影响不显著,路径系数分别为-0.016和-0.027, $p$ 值均大于0.050, $H_{1b}$ 和 $H_{2b}$ 未得到验证。适应性营销能力和市场链接能力均显著正向影响新创服务企业绩效,路径系数和显著性分别为0.724( $p < 0.001$ )和0.605( $p < 0.001$ ),新服务开发能力没有对新创服务企业绩效产生显著的直接影响效应,路径系数为0.034, $p$ 值大于0.050。表4结果还表明,服务差异化优势显著的正向影响服务扩展优势,路径系数和显著性为0.496, $p < 0.001$ ;服务扩展优势和差异化优势均显著的正向影响新创服务企业

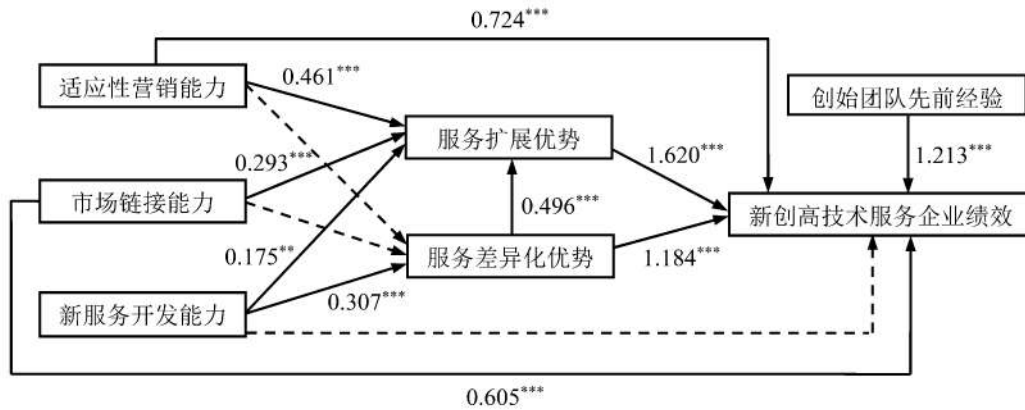


图2 最终路径模型及路径系数  
Figure 2 Final Path Model and Path Coefficients

绩效, 路径系数和显著性分别为1.620 ( $p < 0.001$ ) 和1.184 ( $p < 0.001$ )。据此可推断, 服务扩展优势部分中介适应性营销能力和市场链接能力与绩效间关系, 服务扩展优势和差异化优势则同时完全中介新服务开发能力与绩效间关系, 服务扩展优势部分中介服务差异化优势与绩效间关系,  $H_4$  得到验证,  $H_5$  得到部分验证。此外, 通过表4还可以发现, 企业年龄、企业所有权性质和创始团队规模3个控制变量均未对新创服务企业绩效产生显著的影响, 对应的路径系数分别为-0.121、0.008和-0.038,  $p$ 值均大于0.050; 创始团队先前经验对新创服务企业绩效有显著的正向影响, 路径系数和显著性为1.213,  $p < 0.001$ 。表明对于新创高技术服务企业来说, 企业年龄、企业所有权性质和创始团队规模都不是绩效的决定因素, 同时从侧面印证了具有一定程度先天性的、难以被模仿的创始团队成员的经验和能力才是形成新创高技术服务企业绩效差异的根源所在。图2更为直观地给出本研究的最终路径模型和路径系数。

为验证上述推测, 本研究进一步采用Baron等<sup>[49]</sup>的层次回归方法检验服务扩展优势和服务差异化优势的中介效应, 检验过程和结果见表5。在表5中, 模型1a~模型3a检验服务扩展优势在适应性营销能力与绩效关系间是否起中介作用, 模型1b~模型3b检验服务扩展优势在市场链接能力与绩效关系间是否起中介作用, 模型1c~模型3c检验服务扩展优势在服务差异化优势与绩效关系间是否起中介作用。模型1a将控制变量、自变量和因变量同时纳入回归方程进行分析, 以检验自变量与因变量之间的关系是否显著, 模型2a将控制变量、自变量和中介变量同时纳入回归方程进行分析, 以检验自变量与中介变量之间的关系是否显著, 模型3a将控制变量、自变量、中介变量和因变量同时纳入回归方程进行分析, 以检验自变量与因变量间的关系是否由于中介变量的加入而变得不显著或者被削弱, 从而检验是否存在中介效应。模型1b、模型2b和模型3b之间的区别以及模型1c、模型2c和模型3c之间的区别同理。

表5检验结果表明, ①由模型1a可知, 适应性营

销能力对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 0.648, p < 0.001$ ; 由模型2a可知, 适应性营销能力对服务扩展优势具有显著正向影响,  $\beta = 0.503, p < 0.001$ ; 由模型3a可知, 服务扩展优势对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 0.475, p < 0.001$ , 但适应性营销能力对绩效的影响减弱,  $\beta = 0.396, p < 0.001$ , 说明服务扩展优势在适应性营销能力与绩效关系中起部分中介作用。②由模型1b可知, 市场链接能力对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 0.494, p < 0.001$ ; 由模型2b可知, 市场链接能力对服务扩展优势具有显著正向影响,  $\beta = 0.330, p < 0.001$ ; 由模型3b可知, 服务扩展优势对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 0.273, p < 0.001$ , 但市场链接能力对绩效的影响减弱,  $\beta = 0.401, p < 0.001$ , 说明服务扩展优势在市场链接能力与绩效关系中起部分中介作用。③由模型1c可知, 服务差异化优势对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 0.960, p < 0.001$ ; 由模型2c可知, 服务差异化优势对服务扩展优势具有显著正向影响,  $\beta = 0.416, p < 0.001$ ; 由模型3c可知, 服务扩展优势对绩效具有显著正向影响,  $\beta = 1.385, p < 0.001$ , 但服务差异化优势对绩效的影响减弱,  $\beta = 0.892, p < 0.001$ , 说明服务扩展优势在服务差异化优势与绩效关系中起部分中介作用。④前文实证结果已表明, 新服务开发能力对绩效不具有显著直接正向影响, 且新服务开发能力对服务扩展优势和服务差异化优势均具有显著正向影响, 服务扩展优势和服务差异化优势对绩效均具有显著正向影响, 可见, 服务扩展优势和服务差异化优势在新服务开发能力与绩效关系中均起完全中介作用, 该部分已经不需要通过层次回归方法进行检验。至此, 本研究的中介效应可归结为, 服务扩展优势和服务差异化优势在创始团队关键人力资本转化为新创高技术服务企业绩效的过程中发挥中介作用, 服务扩展优势在服务差异化优势转化为新创高技术服务企业绩效的过程中也发挥中介作用。

## 5 讨论

实证结果表明, 创始团队关键人力资本的3个维

**表5 服务扩展优势和服务差异化优势的中介效应分析**

**Table 5 Mediating Effects Analysis of Service Scalability Advantage and Service Differentiation Advantage**

步骤	变量	模型 1a	模型 2a	模型 3a
		PERF	SSA	PERF
控制变量				
	NATU	-0.019	0.256**	0.028
	AGE	-0.007	0.071	-0.004
	TEAM	0.149*	-0.020	0.045
	FTPE	0.063	-0.128*	-0.085
解释变量				
第一步	AMC	0.648***		
第二步	AMC		0.503***	
第三步	AMC			0.396***
	SSA			0.475***
调整后 R <sup>2</sup>		0.457	0.109	0.480
步骤	变量	模型 1b	模型 2b	模型 3b
		PERF	SSA	PERF
控制变量				
	NATU	-0.045	0.094	0.033
	AGE	-0.003	0.047	-0.007
	TEAM	0.155*	-0.010	-0.025
	FTPE	0.036	-0.021	0.004
解释变量				
第一步	MLC	0.494***		
第二步	MLC		0.330***	
第三步	MLC			0.401***
	SSA			0.273***
调整后 R <sup>2</sup>		0.465	0.081	0.443
步骤	变量	模型 1c	模型 2c	模型 3c
		PERF	SSA	PERF
控制变量				
	NATU	-0.043	-0.113*	0.009
	AGE	-0.059	-0.042	0.035
	TEAM	0.127*	0.445	0.005
	FTPE	0.051	-0.006	0.076
解释变量				
第一步	SDA	0.960***		
第二步	SDA		0.416***	
第三步	SDA			0.892***
	SSA			1.385***
调整后 R <sup>2</sup>		0.472	0.049	0.529

度均显著提升新创高技术服务企业整体绩效水平,但具体作用机理和绩效效应存在差异。

(1)适应性营销能力和市场链接能力均对绩效产生直接正向影响,新服务开发能力对绩效的直接影响不显著。说明相对于新服务开发能力而言,创始团队的营销能力及其与顾客和渠道伙伴间的良好关系更能够在短期内提升企业绩效,为新创高技术服务企业提供利润、现金流、销售额和市场份额等基础条件,是支撑新创服务企业发展的创始团队关键人力资本。同时进一步印证了新服务开发的最终结果(新服务产品销售收入、利润、市场占有率等)具有滞后效应和间接效应特点,新服务开发能力的强大优势和巨大作用未能在创始阶段得到完全展现。

(2)适应性营销能力和市场链接能力均对服务扩展优势产生显著正向影响,但与研究假设不同的是,两者与服务差异化优势间均不存在显著相关关系。可能的解释为,①在创始阶段,由于企业拥有丰富营销知识、技能和经验的人员极为有限,营销职能机构尚未建立健全,使新创服务企业创始团队营销能力远未达到市场链接能力标准,因此不具备通过营销活动创造出真正意义上有价值的、难以模仿和无可替代的服务产品,难以塑造高端服务品牌形象;②新创服务企业资源有限,在开展顾客教育和体验活动等方面略显乏力,不足以在创始阶段通过营销和关系活动使顾客和渠道伙伴充分了解和熟悉服务产品的潜在独特价值,进而在提升顾客满意度和忠诚度以及设置服务品牌间转换成本上成效不够明显;③企业在营销和市场链接活动上取得的巨大成功可能会反过来降低创始团队对形成差异化竞争优势和增强服务保护能力的创新性技术开发的关注度,减少通过专利、版权、商业秘密等法律形式以及提高服务产品复杂性和将复杂资产嵌入服务交付流程之中建立有效模仿阻绝机制的内在动力。

(3)新服务开发能力对服务扩展优势和服务差异化优势的获取起正向促进作用,表明创始团队的新服务开发能力是新创服务企业服务差异化优势的最主要和根本性来源,同时会加速基于适应性营销能力和市场链接能力的企业服务产品在市场上的扩张进程,形成低成本优势。研究还发现服务差异化优势通过影响服务扩展优势而对企业绩效产生影响,表明服务产品和技术的差异化和新颖性特征是否明显将在很大程度上影响新创服务企业的市场探索和拓展空间,验证了提高服务品牌资产复杂度和创造异质服务产品的重要性。

(4)进一步拓展研究发现,适应性营销能力和市场链接能力对新创高技术服务企业绩效影响的总效应(分别为1.471和1.080)都显著地高于新服务开发能力的总绩效效应[0.894,等于 $0.175 \times 1.620 + 0.307(1.184 + 0.496 \times 1.620)$ ]。这主要是因为适应性营销能力和市场链接能力具备同时直接和间接影响绩效的路径优势,能够在创始阶段对绩效产生更全面影响,这种差别绩效效应反映出现阶段中国新创高技



术服务企业普遍存在依赖营销能力和市场链接能力更甚于依赖新服务开发能力,这可能与中国商界特有的关系文化相关。然而,这种对营销和关系网络的过度路径依赖面临着极大危险性,因为关系在当下管理实践中的负面效应存在不断扩大的趋势。此外,新创企业还应注意开放式网络关系可能造成内部关键资源、知识的外溢和泄露。因此,中国新创高技术服务企业应更加注重平衡创始团队多元能力,尤其应注意提高新服务开发能力,投入足够努力探索新的思路和解决方案,只有创新才能驱动企业长久成长。

## 6 结论

本研究整合资源基础理论和竞争优势理论,从创业团队层面,基于能力视角和优势视角引入创始团队关键人力资本和战略地位优势两个重要概念,探讨创始团队关键人力资本对新创高技术服务企业绩效的影响,并研究战略地位优势在创始团队关键人力资本影响新创高技术服务企业绩效过程中的中介作用。研究结果表明,创始团队关键人力资本包括适应性营销能力、市场链接能力和新服务开发能力3个维度,战略地位优势包括服务扩展优势和服务差异化优势2个维度,创始团队关键人力资本对战略地位优势有显著直接影响,创始团队关键人力资本和战略地位优势对新创高技术服务企业绩效有显著直接影响。战略地位优势在创始团队关键人力资本与新创高技术服务企业绩效关系间发挥关键的中介传导作用,具体而言,服务扩展优势在适应性营销能力和市场链接能力与绩效关系间发挥部分中介作用,服务扩展优势和服务差异化优势在新服务开发能力与绩效关系间发挥完全中介作用,服务扩展优势在服务差异化优势与绩效关系间发挥部分中介作用,战略地位优势的中介作用表明服务扩展优势和服务差异化优势都是创始团队能力的重要结果变量。此外,综合创始团队关键人力资本3个维度对新创高技术服务企业绩效的直接和间接影响效应来看,适应性营销能力的总绩效效应最大,其次为市场链接能力,再次为新服务开发能力。

本研究从营销相关能力视角切入,阐释创始团队关键人力资本有效转化为新创企业战略地位优势和绩效的路径机制,是对基于资源基础论和竞争优势理论的创业能力和创业绩效研究的有力支撑和有益补充。本研究证实创业团队的营销能力在新创企业成长过程中企业实力的提升和市场声誉的创建等方面扮演至关重要的角色,说明营销能力是企业传递竞争优势的核心资源。本研究结论在一定程度上丰富了创业理论和企业战略优势理论,基于创业团队层面的探索也为后续相关研究提供了全新的理论和实证视角。

本研究在实践层面为新创高技术服务企业人力资源管理活动提供了启示。①坚持创始团队多元能力平衡和协同匹配观点。本研究结果表明,创始团

队3种能力对绩效具有不同动态影响机制,不同类型能力获取对于创造战略地位优势和提升绩效是一种互相补充的促进关系。因此,新创高技术服务企业应按照具体战略过程所要求的独特人力资源需求设计差异化创始团队人力资源框架,满足不同战略能力的需求<sup>[50]</sup>,通过整合一系列能力集形成可防御竞争优势。②高度重视创始团队组建和日常治理问题。新创高技术服务企业需科学设计和创新创始团队成员招募和筛选方法,提高任务分配水平,将成员分配到能够充分发挥其能力优势的任务中去,实现能力与任务的有效对接。③将创始团队关键人力资本保持在激活状态。新创高技术服务企业要不断拓展营销能力战略域,加快战略营销能力升级和营销知识更新换代,实现从静态向动态继而到适应性营销能力的转变,通过新服务产品开发更新顾客价值,促进营销探索能力与利用能力平衡以及探索式与开发式市场创新平衡。④积极排除路径依赖。本研究结果表明,新创高技术服务企业可能对传统关系网络存在过度路径依赖。说明在渠道种类暴增、渠道和顾客力量不断增强以及信息过载导致决策困难等复杂背景下,企业应完善战略营销情报系统、市场链接和新产品开发网络,超越组织边界获取资源,利用新软件工具和大数据技术提升预测能力。

本研究将创始团队关键人力资本概念化为3个维度,为后续研究奠定了基础,但仍需探索其他潜在构成维度及其对战略地位优势和绩效的作用机理。本研究通过让创始团队成员追忆的方式测量创始阶段的团队能力,这种回顾式调查设计可能导致数据存在一定偏差,后续研究可以采用更先进的数据追踪技术,未来还可以对新创高技术和非高技术服务企业展开比较研究或者就初始创业成功或失败的创始团队关键人力资本差异展开研究。

## 参考文献:

- [1] 石书德,张玮,高建. 影响新创企业绩效的创业团队因素研究[J]. 管理工程学报, 2011, 25(4): 44-51.  
Shi Shude, Zhang Wei, Gao Jian. Improving new venture's performance: An entrepreneurial team's perspective [J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2011, 25(4): 44-51. (in Chinese)
- [2] Leung A, Der Foo M, Chaturvedi S. Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures [J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 2013, 37(1): 87-106.
- [3] Lechler T, Koeller C T. The composition of founder team human capital and economic success in new ventures [R]. New Jersey: Stevens Institute of Technology, 2013.
- [4] Newbert S L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and sugges-

- tions for future research [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(2) : 121-146.
- [5] Ndofor H A, Sirmon D G, He X. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(6) : 640-657.
- [6] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [ J ]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7) : 509-533.
- [7] Unger J M, Rauch A, Frese M, Rosenbusch N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review [ J ]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(3) : 341-358.
- [8] Day G S, Wensley R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority [ J ]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(2) : 1-20.
- [9] Boyatzis R E. *The competent manager: A model for effective performance* [ M ]. New York: John Wiley & Sons, 1982: 12-13.
- [10] Drucker P F. *The practice of management* [ M ]. New York: Harper Collins, 2010: 37.
- [11] Leonidou L C, Palihawadana S, Theodosiou M. National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance [ J ]. *Journal of International Marketing*, 2011, 19(2) : 1-29.
- [12] Bharadwaj S G, Varadarajan P R, Fahy J. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions [ J ]. *Journal of Marketing*, 1999, 57(4) : 83-99.
- [13] 于晓宇. 网络能力、技术能力、制度环境与国际创业绩效 [ J ]. *管理科学*, 2013, 26(2) : 13-27.  
Yu Xiaoyu. Network competence, technological capability, institutional environment and international entrepreneurial performance [ J ]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(2) : 13-27. (in Chinese)
- [14] 杨俊, 田莉, 张玉利, 王伟毅. 创新还是模仿: 创业团队经验异质性与冲突特征的角色 [ J ]. *管理世界*, 2010(3) : 84-96.  
Yang Jun, Tian Li, Zhang Yuli, Wang Weiyi. Innovation or imitation: The role of entrepreneurial teams' experience heterogeneity and conflicts [ J ]. *Management World*, 2010(3) : 84-96. (in Chinese)
- [15] Day G S. The capabilities of market-driven organizations [ J ]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(4) : 37-52.
- [16] Day G S, Nedungadi P. Managerial representations of competitive advantage [ J ]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(2) : 31-44.
- [17] DeSarbo W S, Di Benedetto C A, Song M, Sinha I. Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(1) : 47-74.
- [18] DeSarbo W S, Di Benedetto C A, Jedidi K, Song M. A constrained latent structure multivariate regression methodology for empirically deriving strategic types [ J ]. *Management Science*, 2006, 52(6) : 909-924.
- [19] Vorhies D W, Morgan N A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage [ J ]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(1) : 80-94.
- [20] Morgan N A, Vorhies D W, Mason C H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(8) : 909-920.
- [21] Kaleka A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance [ J ]. *Journal of International Marketing*, 2011, 19(1) : 40-58.
- [22] Day G S. Closing the marketing capabilities gap [ J ]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(4) : 183-195.
- [23] 张峰, 邱玮. 探索式和开发式市场创新的作用机理及其平衡 [ J ]. *管理科学*, 2013, 26(1) : 1-13.  
Zhang Feng, Qiu Wei. Mechanism and balance of exploratory and exploitative market-based innovation [ J ]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(1) : 1-13. (in Chinese)
- [24] Zhao Y L, Song M, Storm G L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages [ J ]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2013, 37(4) : 789-814.
- [25] 陈晓红, 于涛. 营销能力对技术创新和市场绩效影响的关系研究: 基于我国中小上市企业的实证研究 [ J ]. *科学学研究*, 2013, 31(4) : 585-595.  
Chen Xiaohong, Yu Tao. An empirical study of the relationship among marketing capability, technological innovation and market performance: An empirical investigation based on the listed SMEs in China [ J ]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(4) : 585-595. (in Chinese)
- [26] Song X M, Neeley S M, Zhao Y. Managing R&D-marketing integration in the new product development process [ J ]. *Industrial Marketing Management*, 1996, 25(6) : 545-553.
- [27] Tseng C H, Lee R P. Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: The role of market linking capability [ J ]. *International Business*

- Review, 2010, 19(4): 407-418.
- [28] Sparrowe R T, Liden R C, Wayne S J, Kraimer M L. Social networks and the performance of individuals and groups [J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 316-325.
- [29] Zhao H, Hsu C C. Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry [J]. *Management International Review*, 2007, 47(6): 815-844.
- [30] Berry L L. Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, 23(4): 236-245.
- [31] 刘新梅, 白杨. 组织学习影响组织创造力的知识获取路径研究 [J]. *管理科学*, 2013, 26(2): 51-61.
- Liu Xinmei, Bai Yang. Research on the knowledge acquisition path of the impacts of organizational learning on organizational creativity [J]. *Journal of Management Science*, 2013, 26(2): 51-61. (in Chinese)
- [32] Lamin A, Dunlap D. Complex technological capabilities in emerging economy firms: The role of organizational relationships [J]. *Journal of International Management*, 2011, 17(3): 211-228.
- [33] 姚铮, 马超群, 杨智, 方二. 制造业企业开放式创新中关键资源对新产品开发风险与市场绩效的影响机理研究 [J]. *中国软科学*, 2013(6): 111-118.
- Yao Zheng, Ma Chaoqun, Yang Zhi, Fang Er. Mechanism on impact of key resources on development risk and market performance of new product in open innovation in manufacturing enterprises [J]. *China Soft Science*, 2013(6): 111-118. (in Chinese)
- [34] Hult G T M, Ketchen D J, Jr. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(9): 899-906.
- [35] Froehle C M, Roth A V, Chase R B, Voss C A. Antecedents of new service development effectiveness: An exploratory examination of strategic operations choices [J]. *Journal of Service Research*, 2000, 3(1): 3-17.
- [36] Powell T C. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(9): 875-888.
- [37] Li T, Calantone R J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination [J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62(4): 13-29.
- [38] Morgan N A, Kaleka A, Katsikeas C S. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment [J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 90-108.
- [39] Ha-Brookshire J E, Dyer B. The impact of firm capabilities and competitive advantages on import intermediary performance [J]. *Journal of Global Marketing*, 2009, 22(1): 5-19.
- [40] Matear S, Gray B J, Garrett T. Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations [J]. *International Journal of Service Industry Management*, 2004, 15(3): 284-301.
- [41] 王晓文, 张玉利, 杨俊. 基于能力视角的创业者人力资本与新创企业绩效作用机制研究 [J]. *管理评论*, 2012, 24(4): 76-84, 93.
- Wang Xiaowen, Zhang Yuli, Yang Jun. Study on the mechanism between entrepreneurial human capital and new venture performance based on competence perspective [J]. *Management Review*, 2012, 24(4): 76-84, 93. (in Chinese)
- [42] Fang E, Zou S. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(5): 742-761.
- [43] Song M, Di Benedetto C A, Nason R W. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2007, 35(1): 18-34.
- [44] Ngo L V, O' Cass A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(5): 861-877.
- [45] Vorhies D W, Morgan R E, Autry C W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(12): 1310-1334.
- [46] Vorhies D W, Orr L M, Bush V D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(5): 736-756.
- [47] Kawakami T, MacLachlan D L, Stringfellow A. New venture performance in China, Japan, and the United States: The impact of formalized market information processes [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(2): 275-287.
- [48] Acquaaah M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(12): 1235-1255.
- [49] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Concep-



- tual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [50] 林亚清, 赵曙明. 构建高层管理团队社会网络的人力资源实践、战略柔性与企业绩效: 环境不确定性的调节作用[J]. *南开管理评论*, 2013, 16(2): 4-15, 35.
- Lin Yaqing, Zhao Shuming. A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty[J]. *Nankai Business Review*, 2013, 16(2): 4-15, 35. (in Chinese)

## Founding Team Key Human Capital, Strategic Positional Advantages and Entrepreneurial Performance

Peng Zhenglong, He Peixu

School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China

**Abstract:** In view of the importance of key human capital in the founding team for new venture development and the gap of existing research, this study defines related concepts and their structure and dimensions, follows the resources/capabilities-position-performance theoretical logic and constructs a conceptual model of the impact of key human capital in the founding team on strategic positional advantages and new high-tech service venture performance based on capabilities perspectives. 182 valid questionnaires were gathered from the founding team members of new high-tech service ventures in Bohai Rim Area, Pearl River Delta, Yangtze River Delta and West Coast of Taiwan Strait. SPSS 19.0, AMOS 17.0 and multiple hierarchical regression method were employed to analyze the data. Results show that all the three dimensions of key human capital in the founding team significantly improve new high-tech service venture performance with different mechanisms and differential performance effects. Firstly, the effects of both adaptive marketing capabilities and market linking capabilities on performance are partially mediated by service scalability advantage, while the effect of new service development capabilities on performance is completely fully mediated by both service scalability advantage and service differentiation advantage. Secondly, both the performance induced by the adaptive marketing capabilities and market linking capabilities (their direct effects and indirect effects through the mediating role of service scalability advantage) are higher than the performance induced by new service development capabilities (their indirect effect through the mediating role of both service scalability and differentiation advantage). Thirdly, service scalability advantage plays a partial mediating role in the process of transforming service differentiation advantage into performance. Therefore, in order to promote the coordination of key human capital and strategic positional advantages, new high-tech service ventures need to ensure that their founding teams have the appropriate mix and deployment of multiple capabilities.

**Keywords:** entrepreneurial performance; high-tech service enterprises; founding team human capital; service scalability advantage; service differentiation advantage

**Received Date:** December 23<sup>rd</sup>, 2013      **Accepted Date:** April 27<sup>th</sup>, 2014

**Funded Project:** Supported by Doctoral Fund of Ministry of Education of China(20100072110010)

**Biography:** Dr. Peng Zhenglong, a Shanghai native(1952 - ), graduated from Tongji University and is a Professor and Ph. D. Advisor in the School of Economics and Management at Tongji University. His research interests include organizations and human resources management, innovation and entrepreneurial management, etc. E-mail: pzlong@sh163.net □