

# 创业型领导与新创企业成长 ——基于双元性创新的中介效应研究

陈奎庆, 朱晴雯, 毛伟

**摘要:** 创业型领导是新创企业提升战略价值, 获得良好成长绩效的关键因素。文章基于164份新创企业的样本数据, 以双元性创新为中介变量, 构建了创业型领导对新创企业成长的作用机制模型。实证分析结果表明, 创业型领导对新创企业成长具有显著的正向影响, 探索性创新和开发性创新分别在创业型领导影响新创企业成长的过程中发挥部分中介作用。

**关键词:** 创业型领导; 双元性创新; 新创企业; 成长绩效

**作者简介:** 陈奎庆, 常州大学商学院研究员, 硕士生导师; 朱晴雯, 常州大学商学院硕士研究生; 毛伟, 常州大学商学院硕士研究生。

**基金项目:** 教育部人文社会科学研究一般项目“中国组织情境下创业型领导研究: 结构、测量及其对新创企业成长的作用机制”(14YJA630003)。

**中图分类号:** C933.1 **文献标识码:** A **Doi:** 10. 3969/j. issn. 2095-042X. 2017. 06. 008

在“大众创业、万众创新”的时代背景下, 随着各类高新技术产业开发区和经济开发区的不断建立, 以及一系列财税优惠政策的出台, 我国迎来了又一次的创业热潮。根据全球创业观察2015年的报告显示, 中国早期创业活动指数为12.84%, 高于美国、英国、德国和日本等创新驱动国家。大批具有发展潜力的新创企业推动了国家产业结构调整, 缓解了部分的就业压力, 对我国的经济和社会发展具有不可替代的重要作用<sup>[1]</sup>。然而, 在创业活动蓬勃发展的同时, 新创企业的高失败率也逐渐显现。资源获取困难、行业经验缺乏等新进入缺陷使新创企业深陷成长困境, 因此新创企业如何能够抓住发展机遇、实现快速成长是我国创业实践中亟待解决的现实问题<sup>[2]</sup>。

回顾以往文献发现, 现有研究主要从创业者、创业团队、新创企业战略及企业的外界环境特征等几大因素来探讨新创企业的成长问题<sup>[3]</sup>。创业者作为新创企业中战略和目标的制定及实施者, 向来是创业研究关注的重点。以往研究主要集中于对创业者个人特质与新创企业成长关系的探讨, 有研究提出应从创业者的行为出发, 进一步考虑创业者在新创企业成长中的关键作用<sup>[4]</sup>。一些学者已验证了交易型领导和变革型领导等传统领导行为均对新创企业绩效具有促进作用<sup>[5]</sup>, 但又有学者指出, 交易型领导和变革型领导都是领导者在某一稳定的组织情境中进行的领导活动, 而新创企业的外部环境往往具有更多的不确定性, 因此尚不能清晰地揭示究竟怎样的领导行为能够在高度动态的环境下持续推动新创企业成长, 需要进一步探索其他领导行为与新创企业成长间的关系<sup>[6]</sup>。由于创业型领导兼具成功创业者和领导者的特征, 能够为下属构建愿景并动员、号召下属进行战略价值创造, 同时能帮助企业适应多变的外部环境, 与新创企业的绩效息息相关<sup>[7]</sup>。当前, 已有少数学者实证研究了创业型领导对新创企业成长绩效的正向影响<sup>[8-9]</sup>。也有学者研究发现组织学习能力和战略柔性在创业型领导影响新创企业成长中起中介作用<sup>[10]</sup>。总体而

言,这些研究为深化人们对创业型领导与新创企业成长的认识打下了良好的基础,但两者间的“黑箱”仍未完全打开,创业型领导对新创企业成长的内在作用机制还有待进一步地探讨。组织创新是企业面对不确定环境时维持发展的重要手段<sup>[11]</sup>。近年来,有学者将二元理论引入创新领域,提出了二元性创新的概念,并将二元性创新划分为探索性创新和开发性创新<sup>[12]</sup>。探索性创新表现为对新技术、产品、服务的开发;开发性创新更多体现为对现有产品、流程的改良。兼具探索和开发的企业既可以稳固原有市场,又能够开拓新兴市场,因此二元性创新对新创企业成长有重要意义<sup>[13]</sup>。创业型领导是战略创业的核心要素<sup>[14]</sup>,战略创业理论既注重创业视角,也注重战略管理的视角。战略创业理论认为,从创业的视角来看,创业活动是对新机遇的识别与创造;从战略管理视角来看,创业活动是对现有机遇的利用<sup>[15]</sup>。从这一意义而言,创业型领导与探索性创新和开发性创新密不可分。那么,探索性创新和开发性创新是否会在创业型领导与新创企业成长的作用过程中发挥中介作用呢?因此,本研究拟引入探索性创新和开发性创新的概念,考察创业型领导是否会通过探索性创新和开发性创新对新创企业成长产生作用。

综上所述,本研究拟将探索性创新和开发性创新作为中介变量,深入剖析创业型领导对新创企业成长的作用过程,以期打开创业型领导影响新创企业成长的“黑箱”,进一步加深人们对创业型领导作用机制的认识,并为新创企业的发展实践提供理论参考,帮助新创企业快速成长。

## 一、理论基础与研究假设

### (一) 创业型领导与新创企业成长

创业型领导由于兼具创业者和成功领导者的双重特征,是企业在不确定性环境中获取竞争优势的关键驱动力<sup>[8]</sup>。Gupta等<sup>[16]</sup>在整合前人研究的基础上,将创业型领导定义为一种通过主动创造愿景来动员、激励下属,使下属致力于发现和创造战略价值的领导方式;同时将创业型领导分为情境构建和任务构建等两个维度,情境构建中包含构建挑战、不确定性吸收和路径清晰等三个方面角色,任务构建中包含建立承诺和阐明约束等两个方面的角色。

与成熟企业相比,新创企业往往具有资源获取困难、进入壁垒及组织结构松散等问题<sup>[17]</sup>。在这样复杂且动态的环境中,新创企业要把握机会快速成长,必须重视企业领导者在其中的作用。本研究推测,创业型领导对新创企业的生存和发展具有不可替代的重要作用。首先,创业型领导通过构建挑战来为员工制定具有挑战性却又不过分超出其能力范围的目标,并为员工阐明约束条件,提高下属对自我能力的知觉,因此能够有效地促进员工的创新行为并增强新创企业的创新能力,有助于企业获得更高的绩效<sup>[18]</sup>。其次,在新创企业面临多变的外部环境时,创业型领导的不确定性吸收保证了领导者在为下属构建美好愿景的同时为下属承担失败的风险<sup>[9,19]</sup>,同时又通过建立承诺构建一致的团队目标,从而增强了企业抵御外部不确定性的能力,帮助新创企业不断成长<sup>[20]</sup>。再次,创业型领导的路径清晰保证了领导者明确企业未来的发展路径,并能运用各种技巧与利益相关者谈判,清除潜在的发展阻碍,为新创企业实现更多战略价值创造<sup>[21]</sup>。据此,本研究提出以下假设。

H1: 创业型领导对新创企业成长具有显著的正向影响。

### (二) 创业型领导与二元性创新

自 March 最先提出将组织的各种活动分为探索 and 开发两大类后<sup>[22]</sup>,学者们便尝试将探索 and 开发的概念引入了创新领域。Benner等<sup>[23]</sup>以与企业当前知识路径和现有市场的偏离或接近程度

为标准, 提出了探索性创新和开发性创新的构念, 指出探索性创新是企业脱离既有知识来研发新的产品或开拓新的市场; 开发性创新则是在现有知识基础上对企业技术、流程和结构的提升。前者注重对新知识的搜寻和掌握, 后者注重对既有知识的精炼与挖掘。

Ireland 等基于战略创业的视角, 指出创业型领导既会通过战略性的资源管理以求得现有资源的利用最大化, 又会利用现有资源进行市场机遇识别以寻求新的盈利机会<sup>[14]</sup>。这就意味着, 创业型领导能够在通过自身行为影响员工充分利用现有资源、知识来维持已有竞争优势的同时又激励员工探索发现新的知识和机遇。因此, 本研究推测, 创业型领导会对企业的探索性创新和开发性创新产生积极的促进作用。一方面, 创业型领导作为具有创业导向的领导风格, 向来支持员工不断挑战现有成果, 具有敏锐的洞察能力且勇于承担风险, 有利于企业另辟蹊径, 开拓未知领域, 发现潜在的市场机会, 即推动企业进行探索性创新<sup>[9]</sup>。另一方面, 创业型领导为了抵御环境的不确定性, 需要不断维持和拓展竞争优势, 为达到这一目的则需充分利用手头的知识和技术, 不断改良产品或开发一系列相关产品, 而开放式创新正是对企业产品、技术和流程等的改进, 即创业型领导能有效促进开发性创新<sup>[6]</sup>。据此, 本研究提出以下假设。

H2a: 创业型领导对探索性创新具有显著的正向影响。

H2b: 创业型领导对开发性创新具有显著的正向影响。

### (三) 二元性创新与新创企业成长

企业在面临快速变革的市场环境时, 不得不在充分挖掘现有能力的同时对新能力展开探索。探索性创新和开发性创新作为企业中常见的两种创新形式, 恰恰能够满足企业的这一需求<sup>[24]</sup>。探索性创新和开发性创新有助于企业合理运用既有资源, 不断提升现有知识并发掘新知识, 从而构建竞争优势, 促进企业的成长<sup>[25]</sup>。新创企业既需要通过探索性创新带来新的机会以获得长期收益, 又要藉由开发性创新巩固现有市场, 在短期内提高绩效。

探索性创新强调运用新知识来进行产品的更替以及新分销渠道的开拓, 主要目的是为了迎合潜在的客户端和市场。首先, 新创企业致力于探索性创新, 意味着企业能够准确了解市场动态和前沿技术并运用于新产品的开发, 一旦开发出具有专利的新产品, 势必会导致新创企业的销售收入的增长<sup>[26]</sup>。其次, 探索性创新能够帮助新创企业进行市场机遇识别, 并将探寻到的新机会发展为一个新的绩效增长点; 且此时新创企业具有一定的先行者优势, 易获得超额利润, 从而促进新创企业的快速成长<sup>[27]</sup>。再次, 探索性创新有利于新创企业采用新的经营管理技术并建立新的业务流程, 提高新创企业运营效率, 从而达到降低经营成本、提高企业绩效的目的<sup>[28]</sup>。

开发性创新有别于探索性创新, 注重对既有知识、技能与流程的精炼与加强, 主要目的是满足现有市场和客户的需求。开发性创新的风险相对较小, 成功率也相对较高, 新创企业从事此类活动往往能够产生即期且稳定的回报, 推动企业不断成长<sup>[29]</sup>。新创企业由于面临着资源有限、市场狭窄等问题, 需要不断自我更新以维持企业的发展, 仅进行探索性创新易陷入“失败陷阱”。而开发性创新通常将企业的资源和注意力放在既有知识技术的提升上, 通过经验的不断累积来培育核心能力; 同时还可以对已获得的探索性创新成果进行巩固, 使其转化为竞争优势, 为新创企业带来绩效的提升<sup>[12]</sup>。据此, 本研究提出以下假设。

H3a: 探索性创新对新创企业成长具有显著的正向影响。

H3b: 开发性创新对新创企业成长具有显著的正向影响。

### (四) 二元性创新的中介作用

通过对创业型领导、探索性创新、开发性创新和新创企业成长等相关文献的回顾, 创业型

领导由于具有构建挑战、不确定性吸收等特点，往往能够构建一个有利于员工尝试新事物的工作氛围，并倾向于寻求新的市场机会，发掘潜在顾客，从而促进探索性创新的发生<sup>[30]</sup>。而探索性创新又能使新创企业获得具有专利性并难以复制的产品，有利于新创企业长期绩效的获得。同时，创业型领导对自身资源利用最大化的追求会促使其通过合理配置资源进行现有技能、产品和流程的改进，从事开发性创新活动，通过经验的积累来提高资源使用效率和新创企业的销售绩效<sup>[28]</sup>。因此，创业型领导会通过探索性创新和开发性创新推动新创企业成长。有研究也证实了创业者对企业从事创新活动具有正向影响，并由此提升企业绩效<sup>[31]</sup>。据此，本研究提出以下假设。

H4a：探索性创新在创业型领导对新创企业成长的影响中发挥中介作用。

H4b：开发性创新在创业型领导对新创企业成长的影响中发挥中介作用。

本研究的基本理论模型如图 1 所示。

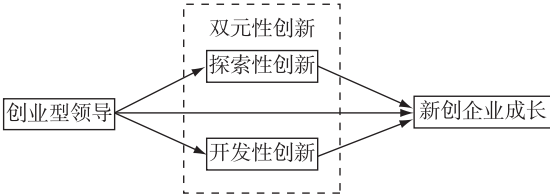


图 1 本研究的理论模型

二、研究方法

（一）调查过程与样本特征

本研究采用问卷调查的方法收集数据，调研对象为两个国家级高新技术开发区（常州高新区、武进高新区）内的新创企业。综合考虑以往研究对新创企业特征的描述，本研究将新创企业界定为成立年限在 8 年以内的企业<sup>[32]</sup>。在政府部门的协助下，本研究通过实地调查和电子邮件等方式向样本企业共发放问卷 280 份，为了保证问卷质量并具有较高可靠性，调查问卷均由对企业基本情况和发展状况具有全面了解的中高层管理人员填答。最终回收问卷 213 份，在剔除数据填写不全、存在明显虚假信息、勾选答案前后矛盾等无效问卷后，得到 164 份有效问卷，有效回收率为 58.57%。样本企业的特征描述见表 1 所示。

表 1 样本特征分布

样本特征	分布	数量	比例/%	样本特征	分布	数量	比例/%
企业年龄	1~3 年	73	44.5	企业规模	50 人以下	105	64.0
	4~6 年	56	34.1		50~200 人	43	26.2
	7~8 年	35	21.4		200 人以上	16	9.8
资产规模	100 万以下	28	17.0	经营行业	生物医药	10	6.1
	100~500 万	82	50.0		新材料新能源	43	26.2
	500~1 000 万	30	18.3		先进制造	27	16.5
	1 000~4 000 万	16	9.8		电子信息	57	34.7
	4 000 万以上	8	4.9		其他	27	16.5

（二）测量工具

为确保测量工具的信效度，本研究的测量量表均参考国内外已公开发表文献中的成熟量表，并结合中国企业的实际情况进行适当的修改。对于外文量表，采用回译的方法，确保在不偏离英



文原意的前提下符合中国员工的用语习惯。所用量表均为 Likert7 点测量量表。

创业型领导。采用 Gupta 等<sup>[16]</sup>编制的创业型领导行为测量量表，分为构建挑战、不确定吸收、路径清晰、建立承诺和阐明约束等 5 个维度，共 26 个题项。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.961，具有较高的内部一致性。

二元性创新。参考 He 等<sup>[33]</sup>和 Cao 等<sup>[34]</sup>编制的二元性创新量表，各选取 5 个题项对探索性创新和开发性创新进行测量。探索性创新和开发性创新的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.925、0.896，具有较高的内部一致性。

新创企业成长绩效。参考彭伟等<sup>[35]</sup>的研究，本研究以新创企业的销售额增长率、市场份额增长率、员工规模增长率来测量其成长绩效。在中国文化情境下，由于大部分企业不愿意向外人透露其详细的财务数据，导致客观绩效数据难以获得，而 Wall 等<sup>[36]</sup>研究发现通过主观评价方法获得的数据与客观数据并无明显差别。因此，新创企业的成长绩效可由企业中高层管理人员根据本企业与同行业内的竞争对手的比较，进行主观地评分。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.856，具有较高的内部一致性。

控制变量。根据相关研究，企业的经营活动会受到企业创业者的个人特征及企业的组织特征的影响<sup>[37]</sup>。因此，为了更好地揭示创业型领导与新创企业成长绩效间的关系，本研究将创业者的性别、年龄以及企业的规模、年龄作为控制变量。创业者性别作为虚拟变量，“1”代表男性、“0”代表女性；企业规模按本企业员工的总人数的自然对数填写；企业年龄按问卷回收年份减去企业成立年份的年限差填写。

三、数据分析与结果

（一）研究变量的区分效度分析

为了检验变量间的区分效度，本研究采用 LISREL8.51 统计软件对创业型领导、探索性创新、开发性创新和新创企业成长绩效等 4 个关键变量进行验证性因子分析（CFA），分别构建四因子、三因子、二因子和单因子模型，并对模型拟合结果进行对比。对比结果表明，四因子模型的拟合指数最好（ $\chi^2/df=1.567$ ， $RMSEA=0.059$ ， $NFI=0.919$ ， $IFI=0.963$ ， $CFI=0.963$ ， $GFI=0.879$ ），明显优于其他备选模型。说明各变量间具有较好的区分效度（见表 2）。创业型领导、探索性创新、开发性创新和新创企业成长绩效等 4 个变量的因子载荷均大于 0.6，在 0.01 的水平下显著，各变量的平均值分别为 0.828、0.716、0.634、0.679，均大于 0.5，表明各测量量表的收敛效度较好。此外，各变量平均值的平方根值均大于各变量间的相关系数，再次表明研究变量间的区分效度较好。

表 2 验证性因子分析比较

模型	组合	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	IFI	CFI	GFI
四因子模型	EL；EI <sub>1</sub> ；EI <sub>2</sub> ；NVP	129	202.21	1.567	0.059	0.919	0.963	0.963	0.879
三因子模型	EL；EI <sub>1</sub> +EI <sub>2</sub> ；NVP	132	461.90	3.499	0.124	0.857	0.899	0.899	0.761
二因子模型	EL；EI <sub>1</sub> +EI <sub>2</sub> +NVP	134	507.88	3.790	0.131	0.838	0.880	0.879	0.743
单因子模型	EL+EI <sub>1</sub> +EI <sub>2</sub> +NVP	135	1559.19	11.539	0.254	0.644	0.677	0.675	0.458

注：EL 为创业型领导；EI<sub>1</sub> 为探索性创新；EI<sub>2</sub> 为开发性创新；NVP 为新创企业成长绩效；“+”为因子合并。

（二）共同方法偏差检验

由于每份问卷都由同一员工填答，本研究对是否存在共同方法偏差效应（CMV）进行了检验。首先采用 Harman 单因子检验的方法对共同方法偏差问题进行检验，将所有变量的题项都导入 SPSS 20.0，并进行探索性因子分析，通过查看未旋转的因子分析结果表明，未旋转提取出的特征根大于 1 的因子中，没有一个因子能够解释大部分的总方差变异，因此本研究不存在严重的共同方法偏差。此外，本研究还根据 Podsakoff 等<sup>[38]</sup>提出建议，在原模型（四因子模型）的基础上，又构建了加入共同方法偏差作为潜变量的结构方程模型，并使所有题项可以在此变量上负载。验证性因子分析结果表明，包含共同方法偏差项的结构方程模型的拟合度较差，各项指标远低于原四因子模型（ $\chi^2/df=7.431$ ， $RMSEA=0.199$ ， $NFI=0.644$ ， $CFI=0.675$ ， $IFI=0.677$ ， $GFI=0.485$ ），这也再次说明了本研究并不存在严重的共同方法偏差问题。

（三）描述性统计分析

表 3 显示了各变量的均值、方差及相关性分析结果。分析结果表明，创业型领导与探索性创新（ $r=0.630$ ， $p<0.01$ ）、开发性创新（ $r=0.495$ ， $p<0.01$ ）以及新创企业成长绩效（ $r=0.577$ ， $p<0.01$ ）呈现显著正相关关系；探索性创新与新创企业成长绩效（ $r=0.749$ ， $p<0.01$ ）呈显著正相关关系；开发性创新与新创企业成长绩效（ $r=0.654$ ， $p<0.01$ ）呈显著正相关关系。以上结果为本研究假设的验证提供了初步支持。

（四）假设检验

本研究首先采用层级回归的方法，运用 SPSS 20.0 对研究假设进行检验。Baron 等<sup>[39]</sup>提出，证明变量的中介效应需满足以下三个条件：（1）自变量对中介变量有显著正向影响；（2）自变量对因变量有显著正向影响；（3）当因变量对自变量和中介变量同时进行回归时，中介变量对因变量具有显著影响，但自变量对因变量的影响减弱。

表 3 描述性统计分析表

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
创始人性别	1							
创始人年龄	-0.051	1						
企业年龄	-0.020	0.261 <sup>1)</sup>	1					
企业规模	-0.055	0.277 <sup>2)</sup>	0.575 <sup>1)</sup>	1				
创业型领导	-0.124	0.335 <sup>1)</sup>	0.088	0.185 <sup>1)</sup>	(0.961)			
探索性创新	-0.059	0.346 <sup>1)</sup>	0.126	0.220 <sup>1)</sup>	0.630 <sup>1)</sup>	(0.925)		
开发性创新	-0.059	0.297 <sup>1)</sup>	0.165 <sup>2)</sup>	0.227 <sup>1)</sup>	0.495 <sup>1)</sup>	0.694 <sup>1)</sup>	(0.896)	
新创企业成长绩效	-0.133	0.282 <sup>1)</sup>	0.105	0.226 <sup>1)</sup>	0.577 <sup>1)</sup>	0.749 <sup>1)</sup>	0.654 <sup>1)</sup>	(0.856)
均值	1.070	2.400	4.335	2.967	5.563	5.037	4.528	4.634
标准差	0.262	0.844	2.114	1.203	0.967	0.974	0.948	0.987

注：N=164；<sup>1)</sup>表示  $p<0.01$ ，<sup>2)</sup>表示  $p<0.05$ ；括号中数据为 Cronbach's  $\alpha$  系数。

表 4 中模型 1-3 为控制变量的回归系数，本研究在参考现有文献的基础上，选择了创始人性别、创始人年龄、企业年龄、企业规模等可能对企业经营活动具有影响的创业者个人特征及组织特征作为控制变量。由模型 1-3 可知，创始人性别对新创企业成长绩效（ $\beta=-0.109$ ， $p>0.1$ ）

并不具有显著影响, 创始人年龄对新创企业成长绩效 ( $\beta=0.243$ ,  $p<0.01$ ) 存在显著的正向影响, 企业年龄对新创企业成长绩效 ( $\beta=-0.148$ ,  $p>0.1$ ) 并不具有显著影响, 企业规模对新创企业成长绩效 ( $\beta=0.263$ ,  $p<0.05$ ) 具有显著的正向影响。这一回归结果与李雪灵等<sup>[40]</sup>的研究结果具有一致性。

表 4 探索性创新的中介效应检验

变量类别	变量名称	探索性创新		新创企业成长绩效		
		M1-1	M1-2	M1-3	M1-4	M1-5
控制变量	创始人性别	-0.032	0.026	-0.109	-0.056	-0.073
	创始人年龄	0.314 <sup>1)</sup>	0.135 <sup>3)</sup>	0.243 <sup>2)</sup>	0.081	-0.005
	企业年龄	-0.111	-0.037	-0.148	-0.081	-0.057
	企业规模	0.223 <sup>3)</sup>	0.118	0.263 <sup>3)</sup>	0.168	0.094
自变量	创业型领导		0.574 <sup>1)</sup>		0.520 <sup>1)</sup>	0.157 *
中介变量	探索性创新					0.634 <sup>1)</sup>
	$R^2$	0.148	0.431	0.128	0.361	0.589
	$\Delta R^2$		0.283 <sup>1)</sup>		0.233 <sup>1)</sup>	0.229 <sup>1)</sup>
	F 值	6.814 <sup>1)</sup>	23.668 <sup>1)</sup>	5.742 <sup>1)</sup>	17.606 <sup>1)</sup>	37.058 <sup>1)</sup>

注: <sup>1)</sup>表示  $p<0.001$ , <sup>2)</sup>表示  $p<0.01$ , <sup>3)</sup>表示  $p<0.05$  (双侧检验); 表中数据为标准化回归系数; 下同。

由表 4 中模型 1-2 可知, 在控制变量的基础上加入创业型领导后, 创业型领导对探索性创新 ( $\beta=0.574$ ,  $p<0.001$ ) 具有显著的正向影响, 假设 H2a 得到支持。模型 1-4 和 1-5 显示, 在控制变量的基础上加入创业型领导后, 创业型领导对新创企业成长绩效 ( $\beta=0.520$ ,  $p<0.001$ ) 有显著正向影响, 假设 H1 得到支持; 在加入了中介变量探索性创新后, 探索性创新对新创企业成长绩效 ( $\beta=0.634$ ,  $p<0.001$ ) 存在显著的正向影响, 创业型领导对新创企业成长绩效的影响仍然显著, 但回归系数降低, 因此探索性创新在创业型领导与新创企业成长绩效间起部分中介作用, 假设 H3a 和 H4a 得到支持。

表 5 中模型 2-2 显示, 在控制变量的基础上加入创业型领导后, 创业型领导对开发性创新 ( $\beta=0.436$ ,  $p<0.001$ ) 存在显著正向影响, 假设 H<sub>2b</sub> 得到数据支持。模型 2-4 和 2-5 显示, 在加入了中介变量开发性创新后, 开发性创新对新创企业成长绩效 ( $\beta=0.484$ ,  $p<0.001$ ) 存在显著的正向影响, 创业型领导对新创企业成长绩效的影响仍然显著, 但回归系数降低, 因此开发性创新在创业型领导与新创企业成长绩效间起部分中介作用, 假设 H3b 和 H4b 得到支持。

虽然 Baron 等提出的逐步法是检验中介效应最常用的方法, 但近年来却受到了颇多质疑, 越来越多的学者呼吁使用更具检验效力的 Bootstrap 法来进行中介效应的分析<sup>[41]</sup>。因此, 本研究在 Mplus7.0 中运用 Bootstrap 法对探索性创新和开发性创新的中介作用进行间接效应系数检验, 当间接效应系数显著时, 中介效应成立。在表 6 中, 探索性创新的间接效应系数为 0.503, 90% 的偏差校正置信区间不包含 0, 表明探索性创新的中介效应显著; 其直接效应系数显著且与间接效应系数同号, 证明探索性创新在创业型领导和新创企业成长绩效间起部分中介作用。同理, 开发性创新的间接效应系数为 0.319, 90% 的偏差校正置信区间不包含 0, 表明开发性创新的中介效应显著; 其直接效应系数显著且与间接效应系数同号, 证明开发性创新在创业型领导和新创企业成长绩效间起部分中介作用。假设 H4a 和 H4b 再次得到数据支持。

表 5 开发性创新的中介效应检验

变量类型	变量名称	开发性创新		新创企业成长绩效		
		M2-1	M2-2	M2-3	M2-4	M2-5
控制变量	创始人性别	−0.039	0.005	−0.109	−0.056	−0.059
	创始人年龄	0.255 <sup>1)</sup>	0.119	0.243 <sup>2)</sup>	0.081	0.023
	企业年龄	−0.021	0.035	−0.148	−0.081	−0.098
	企业规模	0.174	0.094	0.263 <sup>3)</sup>	0.168	0.122
自变量	创业型领导		0.436 <sup>1)</sup>		0.520 <sup>1)</sup>	0.309 <sup>1)</sup>
中介变量	开发性创新					0.484 <sup>1)</sup>
	$R^2$	0.115	0.279	0.128	0.361	0.530
——	$\Delta R^2$		0.164 <sup>1)</sup>		0.233 <sup>1)</sup>	0.169 <sup>1)</sup>
	F 值	5.107 <sup>1)</sup>	12.081 <sup>1)</sup>	5.742 <sup>1)</sup>	17.606 <sup>1)</sup>	29.119 <sup>1)</sup>

四、结论与讨论

（一）研究结论

本研究运用问卷调查的方法，基于常州和武进高新区内的 164 份新创企业样本数据，在探讨创业型领导与新创企业成长绩效关系的基础上，以探索性创新和开发性创新作为中介变量，深入剖析创业型领导与新创企业成长绩效之间的具体作用机制。研究结果表明，创业型领导能有效促进新创企业成长，同时探索性创新和开发性创新均在创业型领导影响新创企业成长的过程中发挥中介作用。

（二）理论贡献

本研究证实了创业型领导对新创企业成长具有显著的正向影响。新创企业由于新进入缺陷等问题，往往具有较高的创业失败率。为了更好地解决这一现实难题，众多学者对新创企业的成长机制问题展开了研究。创业者由于在新创企业成长过程中发挥了重要作用，其领导行为成为了学术界关注的重点。目前，已有研究证实了变革型领导、交易型领导等传统领导行为对新创企业绩效的积极影响<sup>[5]</sup>。但新创企业面临着高度的不确定性，这两种领导行为均设定在组织稳定的前提下，因此需要深入研究其他领导行为与新创企业成长间的关系<sup>[6]</sup>。创业型领导作为一种新型领导方式，对不确定性的环境具有较好的适应能力，其构建挑战、不确定吸收、路径清晰、建立承诺和阐明约束等角色特征，能够为员工树立挑战性目标，增强员工信心，为员工承担风险并努力为新创企业清除发展阻碍，从而推动新创企业成长。这一研究结果不仅验证了创业型领导对新创企业成长的重要作用，还进一步丰富了创业型领导的相关研究成果。

本研究验证了探索性创新和开发性创新分别在创业型领导影响新创企业成长的过程中发挥部分中介作用。创业型领导是战略创业的核心要素，战略创业理论指出在创业过程中创业和战略管



理同样重要,结合创业领域和战略管理领域能更好地探究创业型领导对新创企业成长的影响<sup>[6]</sup>。无论基于创业还是战略管理的观点,战略创业活动都需要不断寻求、识别和利用机遇,并创造战略价值、维持竞争优势。二元性创新恰恰能够帮助新创企业在开拓新市场的同时巩固现有市场,提高新创企业绩效。有文献也指出了领导者在组织创新中扮演着重要角色<sup>[42]</sup>。因此本研究选择探索性创新和开发性创新作为创业型领导和新创企业成长的中介变量。创业型领导的特质使其一方面会积极进行新市场机遇的寻找,另一方面会不断对现有产品、技术进行改良,即从事探索性创新和开发性创新。通过探索性创新和开发性创新,新创企业能不断研发出具有专利性的新产品,并对现有产品进行改进,提高企业运营效率,进而推动新创企业不断成长。本研究结论既进一步揭开了创业型领导与新创企业成长绩效间关系的“黑箱”,又加深了对二元性创新前因的探讨,为我国新创企业的成长实践提供了有益参考。

### (三) 实践启示

本研究结论对新创企业的管理实践也具有一定的启示意义。第一,本研究表明创业型领导对新创企业成长具有显著促进作用。对于新创企业而言,在选拔各级领导者时要着重观察其是否具有创业型领导的特质,注重对创始人和各级领导者的创业型领导行为的培养,通过特定的领导力培训,能有效培育领导者的创业型领导行为。同时倡导领导者为员工设立更具有挑战性的目标,勇于为员工承担风险,从而激发员工的创造潜能,帮助新创企业不断探索和挖掘更多的知识。第二,本研究发现探索性创新和开发性创新在创业型领导影响新创企业成长绩效过程中发挥中介作用。在创始人通过创业型领导行为引导新创企业运行的过程中,要关注二元性创新的重要作用,即要同时发展探索性创新和开发性创新。太过重视探索性创新易陷入“失败陷阱”、太过重视开发性创新易陷入“成功陷阱”<sup>[12]</sup>。因此新创企业需要平衡好二者间的关系,合理分配资源进行新产品开发和现产品改进,以求更好地实现新创企业的成长。

### (四) 研究局限与未来展望

本研究还存在以下几点研究局限以待日后改进。首先,本研究所收集并用于实证分析的数据均为横截面数据,且均由同一人作答,因此可能并不能够完全清晰地解释各变量间的因果关系,在日后的调查中可根据实际情况尽量选择纵向研究设计,以便更好地对变量间的因果关系进行检验。其次,本研究分别对探索性创新和开发性创新的中介作用进行了检验,但未考虑两者间的均衡在创业型领导与新创企业成长间的中介效应,未来可以进一步研究探索性创新和开发性创新的联合均衡与匹配均衡在其中的作用。再次,本研究对创业型领导影响新创企业成长的内在机制进行了探索,却未考虑相关情境因素的影响,日后可将外部环境的动态性和竞争性等作为调节变量,来探究创业型领导对新创企业成长的边界作用条件。

### 参考文献:

- [1] 蔡莉,汤淑琴,马艳丽,等.创业学习、创业能力与新企业绩效的关系研究[J].科学学研究,2014,32(8):1189-1197.
- [2] SU Z, XIE E, WANG D. Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China [J]. Journal of small business management, 2015, 53(1): 228-248.
- [3] 张玉利,杨俊,戴燕丽.中国情境下的创业研究现状探析与未来研究建议[J].外国经济与管理,2012,34(1):1-9.
- [4] HITT M A, HAYNES K T, SERPA R. Strategic leadership for the 21st century [J]. Business horizons, 2010, 53(5): 437-444.
- [5] JANSEN J J P, VERA D, CROSSAN M. Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism [J]. Leadership quarterly, 2009, 20(1): 5-18.

- [6] WANG C L, TEE D D, AHMED P K. Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: a tale of two Chinese private enterprises [J]. Asia pacific business review, 2012, 18 (4): 1-26.
- [7] 王重鸣, 阳浙江. 创业型领导理论研究及发展趋势 [J]. 心理科学, 2006, 29 (4): 774-777.
- [8] 杨静, 王重鸣. 女性创业型领导: 多维度结构与多水平影响效应 [J]. 管理世界, 2013 (9): 102-117.
- [9] HUANG S, DING D, CHEN Z. Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism [J]. Creativity and innovation management, 2014, 23 (4): 453-471.
- [10] 张翔, 丁栋虹. 创业型领导对新创企业绩效影响的中介机制研究——组织学习能力与战略柔性的多重中介效应分析 [J]. 江汉学术, 2016, 35 (5): 14-22.
- [11] 彭新敏. 企业网络与利用性——探索性学习的关系研究: 基于创新视角 [J]. 科研管理, 2011, 32 (3): 15-22.
- [12] LIN H E, LI M D, LIN S J, et al. Managing the exploitation exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity [J]. Journal of product innovation management, 2013, 30 (2): 262-278.
- [13] 彭新敏, 郑素丽, 吴晓波, 等. 后发企业如何从追赶到前沿? ——二元性学习的视角 [J]. 管理世界, 2017 (2): 142-158.
- [14] IRELAND R D, HITT M A, SIRMON D G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions [J]. Journal of management, 2003, 29 (6): 963-989.
- [15] HITT M A, IRELAND R D, SIRMON D G, et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society [J]. The academy of management perspectives, 2011, 25 (2): 57-75.
- [16] GUPTA V, MACMILLAN I C, SURIE G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct [J]. Journal of business venturing, 2004, 19 (2): 241-260.
- [17] SU Z, XIE E, LI Y. Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms [J]. Journal of small business management, 2011, 49 (4): 558-577.
- [18] 陈文沛. 创业型领导影响员工创新行为多重中介效应的比较 [J]. 技术经济, 2015, 34 (10): 29-33.
- [19] 陈奎庆, 李刚. 创业型领导研究回顾与展望 [J]. 常州大学学报(社会科学版), 2016, 17 (4): 26-31.
- [20] KORYAK O, MOLE K F, LOCKETT A, et al. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth [J]. International small business journal, 2015, 33 (1): 89-105.
- [21] KANSIKAS J, LAAKKONEN A, SARPO V, et al. Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship [J]. International journal of entrepreneurial behavior and research, 2012, 18 (2): 141-158.
- [22] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. Organization science, 1991, 2 (1): 71-87.
- [23] BENNER M J, TUSHMAN M L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited [J]. Academy of management review, 2003, 28 (2): 238-256.
- [24] 林筠, 高霞, 张敏. 利用性与探索性创新对知识型企业创新绩效的双元驱动 [J]. 软科学, 2016, 30 (5): 59-63.
- [25] 马鸿佳, 宋春华, 郭海. 战略选择、双元创新与天生国际化企业绩效关系研究 [J]. 科学学研究, 2016, 34 (10): 1550-1560.
- [26] ATUAHENE-GIMA K, MURRAY J Y. Exploratory and exploitative learning in new product development: a social capital perspective on new technology ventures in China [J]. Journal of international marketing, 2007, 15 (2): 1-29.
- [27] KIM C, SONG J, NERKAR A. Learning and innovation: exploitation and exploration trade-offs [J]. Journal of business research, 2012, 65 (8): 1189-1194.
- [28] 付丙海, 谢富纪, 韩雨卿. 创新链资源整合、二元性创新与创新绩效: 基于长三角新创企业的实证研究 [J]. 中国软科学, 2015 (12): 176-186.
- [29] BAUER M, LEKER J. Exploration and exploitation in product and process innovation in the chemical industry [J]. R&D management, 2013, 43 (3): 196-212.
- [30] 王凤彬, 陈建勋. 动态环境下变革型领导行为对探索式技术创新和组织绩效的影响 [J]. 南开管理评论, 2011, 14 (1): 4-16.
- [31] BARON R A, TANG J. The role of entrepreneurs in firm-level innovation: joint effects of positive affect, creativity and en-

- vironmental dynamism [J]. Journal of business venturing, 2011, 26 (1): 49-60.
- [32] LARRAÑETA B, ZAHRA S A, GONZÁLEZ J L G. Enriching strategic variety in new ventures through external knowledge [J]. Journal of business venturing, 2012, 27 (4): 401-413.
- [33] HE Z, WONG P K. Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis [J]. Organization science, 2004, 15 (3): 481-494.
- [34] CAO Q, GEDAJLOVIC E, Zhang H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects [J]. Organization science, 2009, 20 (4): 781-796.
- [35] 彭伟, 顾汉杰, 符正平. 联盟网络、组织合法性与新创企业成长关系研究 [J]. 管理学报, 2013, 10 (12): 1760-1769.
- [36] WALL T D, MICHIE J, PATTERSON M, et al. On the validity of subjective measures of company performance [J]. Personnel psychology, 2004, 57 (1): 95-118.
- [37] 睦文娟, 张慧玉. 创新性与新创企业成长间关系的实证分析——合法性的中介效应 [J]. 技术经济, 2014, 33 (8): 16-25.
- [38] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PODSAKOFF N P, et al. The mismeasure of management and its implications for leadership research [J]. Leadership quarterly, 2003, 14 (6): 615-656.
- [39] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of personality and social psychology, 1986, 51 (6): 1173-1182.
- [40] 李雪灵, 马文杰, 刘钊, 等. 合法性视角下的创业导向与企业成长: 基于中国新企业的实证检验 [J]. 中国工业经济, 2011 (8): 99-108.
- [41] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展 [J]. 心理科学进展, 2014, 22 (5): 731-745.
- [42] RICKARDS T, MOGER S. Creative leaders: a decade of contributions from creativity and innovation management journal [J]. Creativity and innovation management, 2006, 15 (1): 4-18.

## Entrepreneurial Leadership and New Ventures' Growth

### —The Mediating Effects of Ambidextrous Innovation

Chen Kuqing, Zhu Qingwen, Mao Wei

**Abstract:** Entrepreneurial leadership is the key for new ventures to create strategic values and enhance the growth performance. Based on the sample data of 164 new ventures, taking ambidextrous innovation as a mediating variable, the influencing mechanism model of entrepreneurial leadership on new ventures' growth is constructed. The empirical results demonstrate that entrepreneurial leadership exerts significantly positive effects on new ventures' growth and both exploratory and exploitative innovations have partial mediating effects on the influences of entrepreneurial leadership on new ventures' growth performance.

**Key words:** entrepreneurial leadership; ambidextrous innovation; new ventures; growth performance

(收稿日期: 2017-05-31; 责任编辑: 沈秀)