



创业团队异质性如何影响绩效： 基于团队氛围中介效应的分析

张秀娥 孙中博 韦 韬

摘要：从团队氛围的视角揭示为何异质性的创业团队更具优势，成功率更大，异质性的团队成员因为优势互补而直接提升创业绩效，此外创业团队异质性还通过团队氛围间接影响创业绩效。团队氛围对于帮助企业化解由于成员异质性所引起的矛盾和误解进而提升绩效具有重要作用，团队氛围在创业团队异质性影响绩效的关系中发挥部分中介作用。

关键词：创业团队异质性；绩效；团队氛围

美国硅谷、印度加尔各答、第三意大利的崛起已经证明了创业对于区域经济增长的作用。我国目前创业理念也已经深入人心，创业活动如火如荼。但是，由于不确定性和风险性的存在，使我国能够成功渡过初创期的企业比例较低，能够持续创造绩效的企业更是少之又少。可以说，创业活动就像在大浪中淘沙，虽不乏成功者，但是更多见的是众多满怀激情的创业者及其创建的事业被无情淘汰。为寻找提高创业成功率的方法，Timmons (Timmons, 1979:198-206)考察了多家企业，发现团队创业的优势更加突出。究其原因，是因为团队成员之间不同的背景、经验、技能等使人力资本显现出异质性。这种异质性又形成互补优势，使创业企业在竞争中更具优势，绩效也更加明显。然而，同时还存在另一种观点，Pelled (Pelled, 1996:615-631)认为这种异质性不能直接转化为企业的竞争力，需要借助其他条件才能实现，而这种实现机制仍然是一个“黑箱”，如果不能揭示“黑箱”中的具体内容，可能会得出异质性导致团队成员之间误会和冲突，最终降低创业绩效的结论。

两种观点一个关注于创业团队异质性的直接影响，一个关注间接影响。之所以两种观点多年来争执不休，Stewart 和 Barrick (Stewart 和 Barrick, 2000:135)认为是因为忽略了重要的中间变量，在研究中没有引入体现团队成员之间互动质量的因素。团队的组建并不是人员的简单叠加，更为关键的是要保证团队的凝聚力和稳定性。团队氛围用于描述成员对远景目标、结构制度、运作方式、内部关系等的内心感受，是动态的过程，很大方面受团队成员特征影响，尤其是异质性对其影响较大。异质性的成员能够因为不同的性别、年龄、经历、技术而相互吸引，提升成员之间相处的满意度，并且帮助团队从更广泛的视角、更全面的基础上获得更多有利的信息，引发成员之间更加积极的讨论，创建包容的、创新的、和谐的氛围，对化解误会和冲突，提升工作效率有重要意义。

创业团队异质性究竟如何影响创业绩效，团队氛围这一要素在中间起到怎样的作用？笔者致力于通过实证的方式来回答这些问题。实际上，这一系列问题的有效解答不仅能够为具有创业意愿的人们提供参考，还能够帮助已经开展实践的创业者提升团队创业的效率 and 成功率。

一、理论基础与研究假设

（一）创业团队异质性对创业绩效的影响

创业团队异质性包含两个层次，一是基于人口统计变量的描述，Hambrick等(Hambrick等,1996:659-684)提出的关系取向异质性(Relations-Related)，包括团队内部成员的性别、年龄、民族等，一是Ensley等(Ensley等,1998:1-14)基于工作相关的角度提出的任务取向异质性(Task-Related)，包括文化价值观、知识与技术、从业时间等。总结相关文献，Jehn等(Jehn等,1999:741-763)认为年龄异质性、教育背景异质性、职能背景异质性(经验异质性)和价值观异质性能够涵盖这两个层次。

创业绩效用于描述创业的成果，是一切创业活动的最终校标，创业企业是创业者及其团队通过考察创业环境、评价创业机会、整合创业资源所建立的新事业实体，是一个由无到有，由小到大的发展过程，因此创业绩效的衡量应当生存性和成长性并重。

改革开放后我国经济飞速发展，创业环境不断改善，创业机会不断增多，与此同时竞争也在不断加剧。在机会与挑战并存的外部环境下，创业企业要生存和发展，必须增强内生力量，以更加多元化的能力、战略、服务、培训来参与市场竞争。而这种多元化正是来自于创业团队成员的异质性。年龄和价值观的差异创建了开放性、全方位的交流和讨论环境，使成员交流迸发出更多火花和创意，也能够避免创业对于个人决策的依赖性和有限理性。另一方面，教育和职能背景的异质性在团队成员之间形成能力互补，也帮助团队成员发现自身能力不足，提高其学习意识，增强其学习能力，使创业企业处于组织学习的氛围中，有助于创新。尤其是企业面临风险、陷入困境时，教育和职能背景的异质性具体表现为多视角的思维方式、冷静的处理态度、丰富的应对经验以及多元化的网络关系，不仅能够降低风险所带来的损失，脱离困境，甚至能够因势利导，化劣势为优势，提升绩效。

综上所述，我们提出以下假设：

H1：创业团队异质性正向影响创业绩效；H1a：创业团队的年龄异质性正向影响创业绩效；H1b：创业团队的职能背景异质性正向影响创业绩效；H1c：创业团队的教育背景异质性正向影响创业绩效；H1d：创业团队的价值观异质性正向影响创业绩效。

（二）创业团队异质性对团队氛围的影响

团队氛围是成员对远景目标、结构制度、运作方式、内部关系等属性的整体感知，产生于成员与团队的互动过程中。不同团队的氛围不尽相同，不同的团队氛围也会促进或者阻碍团队的发展，因此团队氛围需要被明确测量，才能帮助团队有针对性的改善内部环境，提高员工的归属感。Anderson和West(Anderson和West,1998:235-258)指出，团队成员的远景目标、参与安全、任务导向与创新支持四个维度分别代表了成员对团队目标的了解和认可、成员的责任感和沟通效果、对任务的熟知程度和胜任能力、对信息的共享和创新，能够基本涵盖团队氛围的内涵，使团队氛围的测量呈现可操作性。

异质性使整体团队吸收了成员不同角度、不同学科、不同层次的信息和知识，帮助团队确定更加切实可行的远景目标；另外，多元化的整合使团队成员的参与意愿更强，更愿意与其他人通力合作接受具有挑战性的任务，同时也促进内部成员之间良好的信息沟通、分享和交流，进而形成支持、理解、包容、创新的团队氛围。共合网作为互联网时代的黑马，以其独特的商业模式建立了非竞争性战略联盟，迅速获得了行业地位和社会认可。其四位来自于不同领域的创始人就体现了创业团队异质性的原则，四人具有不同的工作经历、职业背景、专业方向，但是正是在这种互补的模式下，创建了团结合作的氛围，使共合网获得持续发展机会。

综上所述，我们提出以下假设：

H2：创业团队异质性正向影响团队氛围；H2a：创业团队的年龄异质性正向影响团队氛围；H2b：创业团队的职能背景异质性正向影响团队氛围；H2c：创业团队的教育背景异质性正向影响团队氛围；H2d：创业团队的价值观异质性正向影响团队氛围。

(三) 团队氛围对创业绩效的影响

创业企业良好的绩效离不开团队氛围的贡献。首先,远景目标用来确定整体团队以及成员的具体工作任务,赋予团队成员责任感;其次,成员参与意识强的团队能够提高沟通效率和成员归属感,营造积极向上的企业环境,这是团队成员努力工作的重要动力;再次,任务导向使团队成员能够互帮互助,以合作的方式解决问题,提升学习能力和工作效率;最后,在积极有利的创新支持氛围下,团队成员能够运用多角度、开放性的思维方式,提出和分享创新性的见解以及多元化的信息知识,有利于提升企业创新能力。

将历史人物和历史故事引入到企业管理研究是当前学术研究的热点。如果将项羽所建立的庞大基业看做一个创业企业的话,那么公司的破产是与较差的团队氛围密切相关的。一直以来,从项羽公司成立直至破产倒闭,都没有确立明确的目标,即便是在巅峰时期,企业的战略目标也只是用“衣锦还乡”这样空洞的词来描述;而且,项羽公司严重欠缺沟通,提议纳谏者甚至被“开除”,员工甚至时刻感受到参与公司事务、维护公司利益的危机,跳槽事件频发(韩信、陈平、英布);另外,项羽公司在遇到困难时员工之间不能够相互协作共同完成任务,缺乏积极性。相反,刘邦能够团结各路英才,对下属进行相应的分工(萧何:后勤;张良:谋划;韩信:军队),同时发挥团队成员协作的力量,齐心协力,共克难关;最后内部束缚的环境严重影响了项羽公司的信息共享与创新。因此,消极的团队氛围在项羽企业的倒闭过程中起到了推波助澜的作用。综上所述,我们提出以下假设:

H3:团队氛围正向影响创业绩效;H3a:团队氛围的远景目标正向影响创业绩效;H3b:团队氛围的参与安全正向影响创业绩效;H3c:团队氛围的任务导向正向影响创业绩效;H3d:团队氛围的创新支持正向影响创业绩效。

(四) 团队氛围的中介作用

团队成员的异质性有助于优势互补,并形成相互吸引的内在氛围,促进成员之间友好的人际关系,提高资源共享效率,提升企业绩效。但同时,异质性也使成员之间因知识和分工的差异容易造成矛盾和误解。在这过程中,产生于成员互动交流中的团队氛围起到了缓解矛盾和消除误解的作用。Pirola-Merlo 等(Pirola-Merlo 等,2002:561-581)的研究显示,良好、和谐、创新的团队氛围可以增强成员之间的信任和认同,同时提升成员对企业的归属感,这种正能量有助于抵消由团队异质性所导致的负面效应,正向积极的驱动绩效。基于此,我们提出以下假设:

H4:创业团队异质性通过团队氛围影响创业绩效,即团队氛围在两者关系间发挥中介效应。

二、研究方法

(一) 变量测量

数据采用问卷的方式进行调研。为保证数据的信度和效度,笔者首先参考相关文献并经过专家讨论后确定了各研究变量的测量方法。关于创业团队异质性的测量量表采用 Jehn 等(Jehn 等,1999:741-763)的研究;团队氛围采用 Anderson 和 West(Anderson 和 West,1998:235-258)开发的 16 题项量表;作为因变量的创业绩效则采用 Covin 和 Slevin(Covin 和 Slevin,1991:7-25)的研究,用 8 个题项测量获利性绩效和成长性绩效。问卷采用 Likert 五级量表,均使用正向赋值。

(二) 数据收集

研究对象包含创业者、创业团队主要人员以及在企业成立之初加入的较重要队员。调研涉及 7 省,基本上涵盖了全球创业观察所评定的创业高活跃区(江苏、辽宁)、一般活跃区(山东、四川)、不活跃区(吉林、河南)和沉寂地区(黑龙江)。通过面谈、电话和邮件三种方式总计发放问卷 412 份,回收 303 份,经过筛选后有效问卷 264 份。受访企业的基本情况见表 1。

三、数据分析和结果

(一) 信度、效度及相关分析

在信度效度分析中,Cronbach's α 值均大于 0.7,量表的内部一致性信度较好;三个变量的 KMO 值

表1 样本的描述性分析

项目	类别	数量	比例(%)	项目	类别	数量	比例(%)
企业类型	高新技术业	70	26.52	成立年限	3年半以内 ^①	166	62.89
	服务业	68	25.76		3年半—5年	60	22.71
	制造业	32	12.12		5—10年	19	7.33
	商贸业	32	12.12		10年以上	19	7.07
	金融业	29	10.98	初始创业人员	2人以下	7	2.71
	房地产业	11	4.17		2—5人	112	42.36
	其他	22	8.33		5—10人	128	48.33
			10人以上		17	6.6	

全部大于0.7,分别是0.816、0.793和0.789, Bartlett球形检验均在1%水平上显著,表明符合因子分析的要求;因子分析结果以及模型拟合好,构念效度良好;复合效度CR值大于要求的0.6;AVE值、因子载荷都大于要求的0.5,说明量表的聚合效度和判别效度符合要求。从相关分析来看(表2所示),三个变量之间均存在显著的相关关系。但具体的真实关系还需要通过回归分析来检验。

表2 各变量间的相关性分析

变量	1	2	3
1 创业团队异质性	1.000	0.658**	0.483**
2 团队氛围	0.658**	1.000	0.567**
3 创业绩效	0.483**	0.567**	1.000

**表示显著性水平为1%

(二) 回归分析

首先,将创业团队及其所属四个维度设为自变量,将创业绩效设为因变量做模型1的回归分析。结果显示,创业团队异质性有效解释了53.3%的创业绩效变异,正向影响显著($\beta=0.287, p<0.01$)。四个维度共解释了创业绩效变异的38.5%,除去价值观的异质性对创业绩效的正向影响没有得到证实($\beta=-0.173$),其余三个维度的正向影响均受数据支持($\beta=0.360, p<0.01; \beta=0.169, p<0.01; \beta=0.521, p<0.01$)。假设H1d不成立,H1、H1a、H1b、H1c成立;其次,运用模型2做创业团队异质性及

表3 各变量回归分析

	因变量	自变量	标准 β	t值	Adj. R ²	F值	结果
模型1	创业绩效	创业团队异质性	0.287	2.727**	0.533	24.974**	成立
		年龄的异质性	0.360	3.156**	0.385	40.189**	成立
		职能背景的异质性	0.169	2.017**			成立
		教育背景的异质性	0.521	3.440**			成立
		价值观的异质性	-0.173	4.473			不成立
创业团队异质性	0.396	2.727**	0.531	23.857**			成立
模型2	团队氛围	年龄的异质性	0.554	8.507**	0.264	72.363**	成立
		职能背景的异质性	0.533	3.311**			成立
		教育背景的异质性	0.165	4.311**			成立
		价值观的异质性	0.133	3.325**			成立
		团队氛围	0.299	2.727**			0.533
模型3	创业绩效	远景目标	0.288	2.040**	0.477	14.017**	成立
		参与安全	0.317	3.713**			成立
		任务导向	0.128	3.109**			成立
		创新支持	0.225	2.426**			成立
		创业团队异质性	0.186	1.817*			0.329
团队氛围	0.480	4.679*					

**、*分别表示显著性水平为1%、5%

①全球创业观察(GEM)认为,企业从成立之日到42个月(三年半)属于初创期,因而在问卷中将三年半以内作为成立年限的一个阶段。

其所属四个维度与团队氛围的回归分析。数据显示,所有五个自变量均正向影响团队氛围,回归方程系数显著,假设 H2 及其所有子假设全部得到证实;再次,将团队氛围及其所属的四个维度设为自变量,将创业绩效设为因变量做模型 3 的回归分析。结果显示,团队氛围有效解释了创业绩效这一变量整体变异的 53.3%,回归方程系数显著,团队氛围对创业绩效的正向影响得到证实($\beta=0.299, p<0.01$),假设 H3 成立。在子维度上,远景目标、参与安全、任务导向以及创新支持对创业绩效的正向影响得到证实($\beta=0.288, p<0.01; \beta=0.317, p<0.01; \beta=0.128, p<0.01; \beta=0.225, p<0.01$),假设 H3a、H3b、H3c、H3d 成立;最后,运用模型 4 将创业团队异质性、团队氛围与创业绩效融入同一个回归方程中,将前两个变量同时作为自变量,结果显示,在团队氛围加入回归方程后,创业团队异质性对绩效的正向影响作用减弱,但仍然处于显著状态($\beta=0.186, p<0.05$)。基于多模型的回归分析,可以看出,团队氛围在创业团队异质性与绩效的关系中发挥着部分中介作用。假设 H4 成立。

为了进一步验证创业团队异质性的四个维度与团队氛围四个维度之间的关系,笔者将年龄的异质性、职能背景的异质性、教育背景的异质性和价值观的异质性作为自变量,将远景目标、参与安全、任务导向和创新支持作为因变量做回归分析。由表 4 可以看出,虽然创业团队异质性各维度与团队氛围这一高阶变量的正向影响已经得到证实,但是维度之间的回归分析表明,价值观异质性对远景目标及任务导向并没有显著的正向影响。

表 4 创业团队异质性与团队氛围维度间关系的回归分析

因变量	自变量	β	标准 β	t 值	Adj. R^2	F 值
远景目标	年龄的异质性	0.215	0.203	2.240**	0.219	13.007**
	职能背景的异质性	0.253	0.241	3.985**		
	教育背景的异质性	0.325	0.311	3.220**		
	价值观的异质性	-0.213	-0.235	3.410		
参与安全	年龄的异质性	0.331	0.331	3.140**	0.327	23.107**
	职能背景的异质性	0.227	0.215	3.985**		
	教育背景的异质性	0.354	0.323	3.220**		
	价值观的异质性	0.326	0.307	3.410**		
任务导向	年龄的异质性	0.281	0.277	3.140**	0.417	28.307**
	职能背景的异质性	0.342	0.323	3.985**		
	教育背景的异质性	0.367	0.354	3.220**		
	价值观的异质性	-0.302	-0.319	3.410		
创新支持	年龄的异质性	0.394	0.385**	3.640**	0.523	23.875**
	职能背景的异质性	0.273	0.254**	3.985**		
	教育背景的异质性	0.385	0.377**	3.220**		
	价值观的异质性	0.405	0.395**	3.410**		

**、* 分别表示显著性水平为 1%、5%

四、讨论与启示

首先,创业团队异质性对创业绩效积极地正向影响主要是由其三个维度即年龄、职能背景以及教育背景的异质性所引发的,而价值观的异质性并不能促进绩效提升。这提醒潜在创业者和管理者,为了及时把握创业机会,提升创业企业生存和成长能力,要吸收那些年龄跨度大、工作经历不同以及专业知识差异化的人才组建团队,但是要尽量排除那些价值观过于标新立异的成员,否则会影响团队目标实现。

其次,团队异质性对团队氛围的正向影响是由其四个维度共同作用产生的。这启示我们为了在团队内部创建良好和谐的氛围,应该尽量保持成员在年龄、专业、工作背景以及价值观上的差异性。但是,团队成员相对来说很难建立共同的奋斗目标,价值观异质性对于远景目标和任务导向的正向影响没有得到支持。这提醒创业者和管理者在具体处理团队目标和任务时要尽量寻求内部成员对工作、生活态度 and 理解的统一。

再次,在远景目标、参与安全、任务导向和创新支持的共同作用下,团队氛围正向影响创业绩效。研究结果提醒创业者和管理者在团队内部要建立共同的奋斗目标,鼓励成员参与到各项工作当中,在互帮互助的氛围中完成任务,同时鼓励成员发挥创新精神,对有创意的工作想法给予支持。

最后,除了直接影响,创业团队异质性还通过团队氛围间接影响创业绩效。创建良好、和谐、宽容、创新的氛围。能有效抵消由团队异质性所带来的负面效应,且是企业保持持续竞争力的重要来源。

参考文献:

- [1] Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring Team Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3).
- [2] Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1).
- [3] Ensley, M. D. & Carland, J. W., Carland, J. A. (1998). The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1).
- [4] Hambrick, D. C. & Cho, T. S. Chen, M. J. Chen. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4).
- [5] Jehn, K. A. & Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study in Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4).
- [6] Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6).
- [7] Pirola-Merlo, A. & Hartel, C., Mann, L., Hirst, G. (2002). How Leaders Influence the Impact of Affective Events on Team Climate and Performance in R&D Teams". *The Leadership Quarterly*, 13(5).
- [8] Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra Team Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43(2).
- [9] Timmons, J. A. (1979). Careful Self-analysis and Team Assessment Can Aid Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 57 (6).

Impact of Entrepreneurial Team Heterogeneity on Entrepreneurial Performance

——Based on the Mediate Effect of Team Climate

Zhang Xiu'e (Professor, Jilin University)

Sun Zhongbo (Doctoral Candidate, Jilin University)

Wei Tao (Doctoral Candidate, Northeast Normal University)

Abstract: Entrepreneurial team with heterogeneity has more advantages in the process of starting a new venture. Entrepreneurial team heterogeneity has a direct positive effect on performance because of the complementary strengths firstly, and then through the team climate, it also has an indirect impact on performance. In order to improve performance, it is the team climate that resolves the conflicts and misunderstandings caused by heterogeneity, team climate plays a mediating role in the relationship between the heterogeneity of entrepreneurial team and performance.

Key words: heterogeneity of entrepreneurial team; entrepreneurial performance; team climate

■ 作者简介:张秀娥,吉林大学商学院教授,经济学博士;吉林 长春 130012。Email:Zhangxe@glu.edu.cn。

孙中博,吉林大学商学院博士生。

韦 韬,东北师范大学政法学院博士生。

■ 基金项目:教育部人文社会科学研究基金项目(10YJA630210);吉林省科技发展计划项目(20130420067FG)

■ 责任编辑:刘金波