

# 创业导向、即兴能力与国际创业绩效的关系研究

苏德金<sup>1</sup>, 杜启霞<sup>2</sup>

(1. 南京审计大学 商学院, 江苏 南京 211815; 2. 南京中医药大学 卫生经济管理学院, 江苏 南京 210023)

**[摘要]** 使用 129 个国际新创企业的调查数据, 基于“战略—能力—绩效”的逻辑主线, 结合战略创业理论与组织即兴理论, 探讨创业导向、即兴能力、国际创业绩效之间的内在关系。结果表明: 第一, 创业导向的三个维度均有助于提升国际创业绩效; 第二, 即兴能力在创新性与国际创业绩效之间发挥部分中介效应, 在预见性与国际创业绩效之间起完全中介作用, 但未发现其在风险承担性与国际创业绩效之间的中介效应。

**[关键词]** 创业导向; 即兴能力; 外来者劣势; 新进入者劣势; 国际创业

**[中图分类号]** F275    **[文献标志码]** A    **[文章编号]** 2096-3114(2022)05-0043-10

## 一、引言

在国内国际双循环相互促进的新发展格局下, 开展国际创业、推动跨国经营, 不仅有助于拓宽对外开放的宽度与深度, 还有利于优化产业结构, 提升中资企业在全价值链中的地位, 是实现经济高质量发展的重要路径。然而, 当前西方国家贸易保护主义抬头, 新冠疫情肆虐全球, 导致国际创业环境愈加复杂、动荡、多变, 充斥着更多的不确定性与复杂性。与此同时, 国际新创企业在跨国经营过程中又面临两大困境: 一方面, 从企业自身来看, 经常遭遇投资陷阱、目标顾客不匹配、能力失衡、竞争力低下等困境; 另一方面, 东道国市场机制、产业制度、社会环境、政治法律等与我国存在巨大差异, 导致国际创业活动遭遇水土不服、偏离当地产业链、饱受东道国歧视等问题。因此, 相比于资源禀赋更丰富、网络嵌入程度更高、产业协同度更强的跨国公司, 国际新创企业资源基础薄弱、制度合法性不足, 组织脆弱性明显, 对于外部环境变化也更加敏感<sup>[1]</sup>。对此, 战略创业理论认为国际新创企业需要强化创业导向, 聚焦于具有一定风险的新产品开发与新商业模式设计, 主动对所处的国际商业环境进行分析预测, 挖掘可能的商业机会, 以追求资源高度约束下的国际创业成长<sup>[2-3]</sup>。为了增强情境应用价值, 一些学者尝试探讨了网络关系强度<sup>[3]</sup>、外部环境稳定性<sup>[4]</sup>、高管特征<sup>[5]</sup>、知识禀赋<sup>[6]</sup>等变量对创业导向与国际创业绩效之间关系的调节效应。然而, 创业导向推动国际新创企业实现成长的内在机制还未清晰。

基于“战略—能力—绩效”的逻辑链条, 一些学者从能力层面分析了创业导向对于新创企业成长的作用机制<sup>[7-8]</sup>。“战略—能力—绩效”的逻辑链条反映了企业采取的战略思考与决策, 决定了企业将重点发展的能力类型, 并进而影响企业的绩效产出。企业能力层级体系认为不同类型能力的整合应用是新创企业获得竞争优势、实现可持续发展, 进而在产品或服务市场获得收益的内在推动力<sup>[9]</sup>。根据作用的边界与适用的条件不同, 企业能力可以分为三个层级: 零阶的运营能力、一阶的动态能力、高阶的即兴能力<sup>[10-11]</sup>。作为企业最基础也是最容易培育的能力, 运营能力是指企业依据总体的指导方案与顾客关注的价值, 通过对一系列关键流程、资源与技术的合理配置, 实现产出效益性与效率性的综合素质提

**[收稿日期]** 2022-03-29

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目(71972103); 国家自然科学基金青年项目(71602090)

**[作者简介]** 苏德金(1983—), 男, 福建尤溪人, 南京审计大学商学院副教授, 硕士生导师, 博士, 主要研究方向为创业创新管理; 杜启霞(1990—), 女, 山东莒县人, 南京中医药大学卫生经济管理学院讲师, 主要研究方向为创业创新管理, 通讯作者, 邮箱: duqixa@njucm.edu.cn。

升<sup>[12]</sup>。在环境平稳的条件下,既定的战略计划能够按部就班地指导企业的稳健发展,较强的运营能力可以为企业创造价值。当环境条件发生变化,且这种变化处于可预测水平之时,企业需要具备动态能力,对内外部资源进行获取、整合、构建,以不断推动运营能力的重新配置<sup>[13]</sup>。然而,在瞬息万变、剧烈波动的竞争环境中,企业不论是运营能力,还是动态能力都将到达自身的能力边界,导致运营能力和动态能力作用失灵,无法推动企业的成长<sup>[14]</sup>。这是因为两种能力效用的发挥存在明显的路径依赖,即需要较为完善的战略规划(“先计划、后执行”)、稳定的或可预测的环境条件作为前提保障<sup>[12]</sup>。组织即兴理论认为第三只手——即兴能力作为企业的高阶能力,能够保证企业在剧烈动荡、难以预见的环境下对可获得的闲置资源进行“拼凑”,克服资源约束困境,洞察隐含的商业机会,化险为夷,实现增长<sup>[11]</sup>。由于即兴能力效用发挥的外在条件与新创企业的创业环境存在契合,一些研究将其引入创业研究中,以揭开新创企业在动荡环境中求得生存与发展的内在机制<sup>[15-16]</sup>。对于国内国际双循环情境下的国际创业活动而言,其必然面临更加复杂多变、剧烈动荡的商业环境。因此,有必要从国际创业视角出发,探讨创业导向、即兴能力与国际创业绩效之间的内在逻辑关系。

本文可能的理论贡献如下:第一,鉴于当前大部分研究主要关注组织即兴的影响结果,而较少涉及其形成动因,探讨创业导向对即兴能力提升的影响,可以有效丰富国际创业文献中组织即兴的前因内涵;第二,探讨即兴能力在创业导向与国际创业绩效之间的中介作用,揭示复杂多变的国际创业环境下创业导向驱动国际创业成长的可能路径,可以丰富“战略—能力—绩效”的逻辑关系内涵,是对已有企业能力层级体系文献的有益补充和提升。

## 二、理论分析与假设提出

### (一) 创业导向与国际创业绩效

战略创业理论认为创业导向展现了团队与组织在创业活动中的战略倾向、风格偏好与决策属性,是引领创业成长与绩效产出的重要动力<sup>[1]</sup>。对于国际创业活动而言,国际新创企业必须依靠创业导向,在复杂多变的国际市场环境中利用新产品、新流程或新商业模式,突破高度约束的资源困境,积极探求商业机会,分析顾客需求偏好,并做出愿意承担相应风险的资源承诺,激励高层管理者投入更多的资源实现价值创造<sup>[7]</sup>。在实证研究中,部分文献将创业导向作为单一维度,探讨其对国际创业绩效的影响,并发现了积极的线性作用<sup>[2]</sup>。然而,单一维度忽视了创业导向所蕴含的多元化内涵可能对国际创业成长产生的差异性影响,不仅限制了进行更全面、更深层次的理论探究,而且可能使管理实践者产生“创业导向过于抽象化、不具有操作性”的错觉<sup>[8-9]</sup>。因此,更多的研究将其细分成创新性、预见性与风险承担性三个维度,并认为这三个维度在国际创业活动中扮演的作用存在差异<sup>[3]</sup>。

#### 1. 创新性与国际创业绩效

已有文献表明,创新性与新创企业的新产品开发、绩效产出有着非常紧密的关系<sup>[2,17]</sup>。为了弱化“外来者劣势”与“新进入者劣势”的威胁,国际新创企业也必须保持较高的创新性导向。具体而言,第一,鉴于国际新创企业“小”而“新”的特点,创新性要求在战略上实现“错位竞争”,主动挖掘国际市场中的空白,采取与竞争对手不同的经营目标与竞争战略,满足细分市场中的顾客需求,以更快地立足于陌生的国际市场<sup>[17]</sup>。第二,通过推出新产品、采用新流程、设计新商业模式,有效地嵌入国际产业分工协作网络,获得组织合法性认可<sup>[2]</sup>。反之,缺乏创新性或新颖性,使用传统的产品服务或商业模式往往难以打开国际市场,只会在成熟企业的“围剿”中遭遇创业失败。简言之,国际新创企业在战略与战术上的创新性,将有助于推动国际创业成长。据此,本文提出如下假设:

H<sub>1a</sub>: 国际新创企业的创新性越强,国际创业绩效越高。

#### 2. 预见性与国际创业绩效

国际市场的多变性与复杂性意味着顾客需求偏好的多样性与不确定性,要求国际新创企业具备预

见性(或称“前瞻性”“主动性”“超前行动性”),主动拥抱变化、接受变化、适应变化,强化市场分析与预测的能力,把握国际市场的演化方向,抓住转瞬即逝的商业机会,才能保证创业资源准确地契合战略重心,降低失败风险<sup>[18]</sup>。同时,预见性强调国际新创企业应当具备领先竞争对手的战略意愿,率先开发出具有较强竞争力的新技术与新产品,进而抢占或布局国际市场,最终成为市场的领导者。换言之,只有通过国际商业环境与行业市场进行扫描、洞察、识别,为未来做好相应的准备,才能有效应对未来某个时间点可能出现的各种变化,保证所开发的新产品、所设计的新商业模式或所采用的新流程符合国际市场发展的新需要,获得国际市场份额。据此,本文提出如下假设:

H<sub>1b</sub>:国际新创企业的预见性越强,国际创业绩效越高。

### 3. 风险承担性与国际创业绩效

一般而言,风险与收益成正比。尽管有部分学者指出相比于创新性与预见性,风险承担性对于创业企业的影响相对较小,但也是不可或缺的战略倾向、战略姿态<sup>[19]</sup>。一方面,进入陌生的国际市场,国际新创企业必须做出一系列颇具风险的战略决策。另一方面,国际市场的不确定性与多变性在带来风险的同时,也孕育着各种各样的商业机会,需要国际新创企业增强不确定性偏好,寻找投资回报率更高的项目,并通过对有限的创业资源的合理配置,实现更高的创业回报率<sup>[18]</sup>。因此,在面对高风险、高收益的机会之时,风险承担性促使国际新创企业能够准确出击、果断决策,抓住国际市场先机,实现国际创业成长。据此,本文提出如下假设:

H<sub>1c</sub>:国际新创企业的风险性越强,国际创业绩效越高。

## (二) 组织即兴能力的中介作用

### 1. 创业导向与组织即兴能力

组织即兴理论强调为了应对复杂动荡的外部环境,创业企业必须重视即兴能力的培育。即兴能力的三个特征——“意图创造”(making do)、“立即反应”(letting go)、“利用现有资源”(bricolage),很好地契合了创业活动对于创新性、机会把握、资源整合的要求<sup>[11]</sup>。创新性要求组织内部形成鼓励创新、勇于创新的文化氛围与制度基础,强调国际新创企业在国际创业过程中追求新颖性、采用前沿技术、抢占新兴商业领域,这是即兴能力得以产生的组织保障<sup>[20]</sup>。同时,重视自发性与创造性的即兴能力要求国际新创企业培养创造品质,以保证能够采用新方法、新思路去解决问题,对快速变化的环境做出创造性的即时反应。换言之,即兴能力是创新性的逻辑延续,二者具有一致的内涵。因此,不论是前提保障,还是逻辑延续,创新性均有助于激发国际新创企业即兴能力的形成。据此,本文提出如下假设:

H<sub>2a</sub>:创新性正向影响国际新创企业的即兴能力。

预见性导向要求国际新创企业实时分析国际市场与顾客偏好的演变,通过超前行动识别、把握国际商业机会,这就要求缩短计划制定与执行的时间差,更快地建立先行者优势<sup>[21]</sup>。换言之,预见性强调国际新创企业在开展国际创业活动中要保持主动性、前瞻性,利用可得的各种资源,提高边计划边执行的能力,进而强化即兴能力。因此,国际新创企业较强的预见性战略倾向推动了组织培育即兴能力。据此,本文提出如下假设:

H<sub>2b</sub>:预见性正向影响国际新创企业的即兴能力。

首先,愿意承担经营风险的国际新创企业往往具备“试错”“容错”的组织文化,鼓励员工面对各种不确定性或突发事件时不畏失败、大胆尝试,这为即兴能力的形成提供了文化基础与制度保障,有效地引导了组织的即兴活动<sup>[19]</sup>。其次,在环境剧烈变化、机会转瞬即逝的国际市场环境中,为了实现创业资源投入回报的最大化,国际新创企业也必须当机立断、果断决策,充分利用手边可供使用的资源,避免因“先计划、后执行”而错失重要的商业机会,这是国际创业风险对于即兴能力的必然要求。据此,本文提出如下假设:

H<sub>2c</sub>:风险承担性正向影响国际新创企业的即兴能力。

## 2. 即兴能力与国际创业绩效

封闭情境下的创业研究文献认为即兴能力对创业绩效具有积极效应,例如通过对马来西亚新创小企业的实证调查,Valaei 和 Rezaei 发现即兴能力能够有效地提高战略决策敏锐性,抓住瞬间情境下的商业机会,发展核心竞争优势,实现创业成长<sup>[22]</sup>。对于国际创业活动而言,随着知识技术的跨国溢出、经济全球化的加速与国际政治矛盾的持续激化,国际新创企业前期制定的战略计划可行性与指导性会大打折扣,在时间压力下基于“先计划、后执行”思维的运营能力与动态能力更是无法匹配复杂动荡的国际创业环境变化。这种背景要求国际新创企业必须不断地根据环境的变化及时调整战略计划,寻求使用更高层级的能力,克服计划制定耗时长且不灵活的缺陷,或者另辟蹊径,实现企业能力与国际创业环境的匹配<sup>[15]</sup>。因此,在“外来者劣势”与“新进入者劣势”双约束的现实情境下,国际新创企业不仅面临严峻的资源困境,还很难找到克服经营难题的惯常模式,要重视即兴能力的培养与提升<sup>[20]</sup>。国际新创企业只有具备了即兴能力,才能实现思考与行动同步,抓住较窄的国际机会窗口,并在瞬息万变的国际市场上获得先行者优势,保证国际创业的成功率与成长性。据此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>: 即兴能力正向影响国际创业绩效。

## 3. 组织即兴能力的中介效应

根据“战略—能力—绩效”的逻辑传递链条,即兴能力在创业导向与创业绩效之间可能存在中介作用<sup>[23]</sup>。对于国际创业活动而言,国际新创企业面临更多难以预测的商业机会或生存挑战,必须依靠创业导向(创新性、预见性与风险承担性)保证匹配的战略姿态与决策风格,并在此基础上培育即兴能力,立即调整原有的战略计划,拼凑手边可用的资源,以重新配置动态能力与运营能力,不断实现企业能力的升级优化,这样才能抓住转瞬即逝的商业机遇以在危机重重中突围而出。具体而言,第一,国际新创企业虽然需要通过战略与战术上的创新性获得先行者优势,但是其并非一开始就有清晰的产品创意,而是在国际创业的过程中即兴运作、拼凑手边可用资源,不断地对创意进行内外部环境匹配,将创意转化为可被市场接受的产品或者服务,最终实现国际创业成长<sup>[20]</sup>。第二,国际新创企业的前瞻性、先动性战略倾向本身并不会带来必然的高创业绩效,其效用的发挥需要通过组织的相关能力(如生产制造能力、资源整合能力、技术创新能力等)来实现。在瞬息万变的国际市场中,国际新创企业没有充足的时间制定正式计划,需要依靠即兴能力,尽可能实现计划与执行同步(至少二者的时间差要很小),才能够在较窄的机会窗口中获得创业成长<sup>[23]</sup>。第三,能力基础观认为较强的风险承担性之所以能够获得更高的投资回报率,关键在于具备将风险转化为收益的能力。如果缺少将高风险中隐含的高收益进行变现的能力,那么对于高风险的偏好必然带来高失败率<sup>[24]</sup>。作为在高度动荡环境下维持生存与发展所需的高阶能力,即兴能力促使国际新创企业及其员工通过知识搜索、知识共享、组织学习、授权建言等方式,灵活应对、共同协作地识别和解决高回报创业项目中的风险要素,化险为夷,最终实现高风险中的高收益性<sup>[25]</sup>。总而言之,创业导向通过激发国际新创企业培育在动荡环境下实现生存与发展所需的高阶组织能力——即兴能力,有效应对各种不确定性与高风险性,弱化“外来者劣势”与“新进入者劣势”的双重约束,进而提升国际创业绩效。据此,本文提出如下假设:

H<sub>4a</sub>: 即兴能力在创新性与国际创业绩效之间具有中介作用。

H<sub>4b</sub>: 即兴能力在预见性与国际创业绩效之间具有中介作用。

H<sub>4c</sub>: 即兴能力在风险承担性与国际创业绩效之间具有中介作用。

## 三、研究方法

### (一) 数据收集

为了验证上文所提出的一系列假设,本研究采用问卷调查的方式收集相关数据,问卷的回答者均来自为国际市场顾客提供产品或服务的企业创建者或高管。主要通过以下两个途径进行问卷调查:第一,

考虑到江苏省的外向型经济较为发达,与国际市场的交流合作往来密切,在江苏地区相关高校的 MBA、EMBA、EDP 等班级上甄选符合研究需要的样本企业高管,现场发放、填写、回收问卷;第二,研究团队成员在海外学习期间结识了一些当地的中国籍创业者,在征得被调查对象的同意后,定向发放问卷。多样化的问卷来源,能够在一定程度上提高样本的代表性,减少样本选择偏误所引起的结论代表性不足。在近三个月的数据收集过程中,共发放问卷 217 份(回收 156 份,回收率 71.889%)。随后,按照以下三个标准对问卷进行人工核验:(1)样本企业应成立于 2015 年之后(至调研之日企业年限应少于 7 年);(2)创业团队核心成员应持有中国国籍;(3)企业主要目标市场为境外(包括港澳台),创业方式包括出口贸易或在当地设立经营实体。此外,剔除无效问卷(如答案明显不符合逻辑、在线答题时间过短、选项有遗漏)后,最终得到有效问卷 129 份。

## (二) 变量的定义与测量

研究涉及的变量测量工具主要来自国内外顶级期刊文献中比较成熟的量表,以提高测量的质量。同时,根据研究主题,本文对相关问项做了适当的修改调整,以增强量表的情境适用性。除控制变量外,其他变量均采用李克特 5 点尺度打分,具体如下:

(1) 创业导向:包含创新性(IN)、预见性(PR)与风险承担性(RT)三个维度<sup>[26]</sup>。具体而言,创新性反映了国际新创企业发展新技术、开展新实践以超越当前状态的倾向,包含 5 个问项。预见性是指国际新创企业预测国际商业机会、参与国际市场竞争所表现出来的前瞻性、主动性与积极性,通过 4 个问项测量。而风险承担性则被定义为国际新创企业为了获得收益回报而愿意投入资源与承担损失的意愿,由 4 个问项组成。(2) 即兴能力(IC):本文将即兴能力定义为在非预期的剧烈动荡变化的环境条件下,国际新创企业利用手边可得资源响应外部变化并有意识地进行创作的能力<sup>[27]</sup>。在变量衡量方面,本文综合了 Vera、马鸿佳等的测量指标<sup>[28-29]</sup>,构建了 5 个问项的衡量体系。(3) 国际创业绩效(IP):依据已有研究的观点<sup>[18-20]</sup>,国际新创企业在绩效指标构建方面还不尽完善,使用客观指标容易出现数据缺失;同时,国际新创企业将绩效作为重要的商业机密,并不愿意向外界披露过多。鉴于此,问卷要求被调查者主观描述企业创立以来“国际市场份额增长、国际市场利润增长、国际业务范围增长”的情况,衡量国际创业绩效<sup>[2]</sup>。

此外,参考相关文献<sup>[3-4,15]</sup>,本文选取如下控制变量:可能影响国际创业绩效的组织规模(Venture size),通过员工总数取对数进行衡量;企业年龄(Venture age),自创建之日起至调研之日,并取对数;行业类型(Industrial type),是否为技术型行业,是为 1,否则为 0;国际创业方式(International mode),是否在东道国当地设立商业实体,是取值为 1,否则为 0。

## 四、数据分析与假设检验

### (一) 共同方法偏差分析

考虑到问卷选项均由被调查者根据主观感受进行填写,共同方法偏差(Common Method Bias)问题可能造成系统性误差,因此参照以往研究<sup>[6-8]</sup>,首先从程序上控制偏差来源,具体措施包括阐述本研究的目的、问卷采用匿名测评、问项尽可能精简、合理设置问卷长度与问项顺序,以减少被调查对象对于问卷调查的疑虑与担忧<sup>[2]</sup>。其次,利用 SPSS 进行 Harman 单因素检验,如果提取的第一个公因子的方差解释百分比低于总变异解释量的 40%,即可以认为不存在严重的共同方法偏差。为此,本文将 5 个关键变量的 21 个题项同时纳入进行因子分析,不进行旋转,共提取到 5 个主成分,总方差解释率累计为 73.764%;其中第一个因子解释了 35.572% 的变异量,符合不高于 40% 临界值的要求,说明本研究不存在严重的共同方法偏差<sup>[30]</sup>。

### (二) 多重共线性诊断

回归分析中的解释变量存在高度相关将会引发严重的多重共线性问题,导致模型不稳定、回归

系数与截距系数估计不准确,最终影响研究结论。因此,本文使用 SPSS 25.0 软件对多重共线性问题进行诊断。首先,以创新性、预见性、风险承担性、即兴能力作为自变量,国际创业绩效作为因变量,进行回归分析;其次,创新性、预见性、风险承担性作为自变量,即兴能力与国际创业绩效分别作为因变量,进行回归分析,研究结果表明 VIF 值介于 1.121 至 1.947,大于 1、小于 10;容忍度介于 0.514 至 0.892,大于 0、小于 1。最后,使用 Pearson 积差相关法分析各个变量之间的相关系数,变量的相关系数介于 -0.159 至 0.673 之间,绝对值均小于 0.7。以上的分析结果表明变量之间不存在严重的多重共线性问题。

(三) 信度与效度分析

本文使用 SPSS 25.0 软件对创新性、预见性、风险承担性、即兴能力、国际创业绩效进行探索性因子分析,结果如表 1 所示。KMO 值为 0.813,大于 0.5;巴特利特球形度检验的显著性为 0.000,小于 0.05,表明数据呈现球形分布,各个变量在一定程度上相互独立,适合做因子分析。变量测量题项的因子载荷量介于 0.634 至 0.900 之间,均大于 0.5 的最低要求,说明各个变量的结构效度与聚合效度较好。各个变量的 Cronbach's  $\alpha$  信度介于 0.732 与 0.911 之间,均大于 0.7 的临界值;CR 值介于 0.801 至 0.892 之间,均大于 0.8,说明各个变量的测量量表可靠性较高、内部一致性较高,且数据较为可靠;AVE 介于 0.513 至 0.673 之间,均大于 0.5 的要求,反映了变量的收敛效度较高。

表 1 探索性因子分析结果

变量名称	测量题项	因子载荷量	$\alpha$ 值	AVE	CR
创新性	(1) 在国际市场上追求新颖创意	0.646	0.911	0.595	0.879
	(2) 不断在国际市场上推出新产品	0.860			
	(3) 设计国际市场上独特的生产流程	0.781			
	(4) 重视国际市场上新兴的商业领域	0.669			
	(5) 重视在国际市场上采用新战略	0.873			
预见性	(1) 主动分析国际竞争对手	0.669	0.886	0.637	0.873
	(2) 强调追求长远目标与战略	0.723			
	(3) 重视抓住国际市场机会实现成长	0.900			
	(4) 主动预测国际商业环境的变化	0.875			
风险承担性	(1) 偏好国际市场上的高风险项目	0.810	0.859	0.673	0.892
	(2) 承担国际市场风险,并采取行动	0.823			
	(3) 鼓励承担可接受范围内的风险	0.834			
	(4) 不担心新产品所带来的失败风险	0.814			
即兴能力	(1) 当国际业务遇到困难,立马寻找对策	0.634	0.767	0.513	0.839
	(2) 随时为国际业务识别新商业机会	0.657			
	(3) 随时根据需要调整国际业务计划	0.646			
	(4) 强调在国际业务中保持创造性	0.815			
	(5) 在国际业务中利用当下的一切资源	0.807			
国际创业绩效	(1) 实现了国际市场份额的增长	0.761	0.732	0.573	0.801
	(2) 实现了国际市场利润的增长	0.783			
	(3) 实现了国际业务范围的增长	0.726			

(四) 相关分析

本文使用 Pearson 积差相关法分析各变量间的相关系数,结果如表 2 所示:创新性、预见性、风险承担性与国际创业绩效显著正相关,相关系数分别为  $r = 0.585(p < 0.001)$ 、 $r = 0.446(p < 0.001)$ 、 $r = 0.254(p < 0.01)$ ;创新性、预见性与即兴能力的相关系数分别为  $r = 0.394(p < 0.001)$ 、 $r = 0.673(p < 0.001)$ ,均显著正相关,但风险承担性与即兴能力的相关系数为  $r = 0.148(p = 0.093)$ ,二者不显著;即兴能力与国际创业绩效的相关系数  $r = 0.573(p < 0.001)$ ,二者显著正相关。此外,表 2 也反映了所有相关系数均小于各变量 AVE 的平方根,这在一定程度上再次说明测量量表具有较高的区分效度。

表2 平均值、标准差与相关系数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Venture Age	N/A								
2. Venture Size	0.590 ***	N/A							
3. Industrial type	0.268 **	0.193 *	N/A						
4. International mode	0.446 ***	0.305 ***	0.113	N/A					
5. IN	-0.065	-0.076	0.190 *	-0.061	<b>0.771</b>				
6. PR	0.072	0.094	0.200 *	0.012	0.328 ***	<b>0.798</b>			
7. RT	-0.043	0.002	0.048	-0.083	0.385 ***	0.118	<b>0.820</b>		
8. IC	0.137	0.094	0.169	-0.026	0.394 ***	0.673 ***	0.148	<b>0.716</b>	
9. IP	0.115	0.076	0.218 *	0.077	0.585 ***	0.446 ***	0.254 **	0.573 ***	<b>0.749</b>
平均值	3.581	25.139	0.341	0.357	3.261	2.973	3.704	2.969	3.331
标准差	1.594	17.384	0.476	0.481	0.736	0.673	0.706	0.620	0.661

注：\*\*\*、\*\*、\* 分别表示在 0.001、0.01、0.05 的水平上显著(双尾检验)；对角线上的黑色加粗数字为相应变量 AVE 的平方根。

(五) 假设检验

1. 主效应与中介效应检验

为了分析自变量的主效应与中介变量的中介效应,本文参考温忠麟、叶宝娟的逐步检验法<sup>[31]</sup>,进行如下操作:第一步,在将国际新创企业规模、年龄、行业类型、创业方式作为控制变量的基础上,分析自变量(创新性、预见性与风险承担性)对因变量(国际创业绩效)的主效应是否显著,如果不显著则按遮掩效应处理;第二步,依次分析自变量(创新性、预见性与风险承担性)对中介变量(即兴能力)的效应、中介变量(即兴能力)对因变量(国际创业绩效)的效应,如果均显著,则可确认存在中介效应;第三步,进一步分析中介变量(即兴能力)的中介效应,确认是完全中介,还是部分中介。结果见表3。模型3反映了控制变量对国际创业绩效的影响结果:国际新创企业规模( $\beta = 0.152, p > 0.05$ )、年龄( $\beta = -0.059, p > 0.05$ )、创业方式( $\beta = 0.039, p > 0.05$ )均不会对国际创业绩效产生直接的显著影响。而行业类型( $\beta = 0.420, p < 0.05$ )正向显著影响了国际创业绩效,说明相较于非技术型国际新创企业,技术型国际新创企业的国际成长性更强,这也在一定程度上强调了增强“走出去”的质量关键在于中资企业要抢占全球价值链分工的有利位置,依靠技术创新活动建立战略竞争优势与先行者优势。根据模型4,创业导向的三个维度创新性( $\beta = 0.526, p < 0.001$ )、预见性( $\beta = 0.331, p < 0.001$ )、风险承担性( $\beta = 0.141, p < 0.05$ )均对国际创业绩效有显著影响,即支持了假设  $H_{1a}$ 、 $H_{1b}$ 、 $H_{1c}$ 。模型2表明,创新性( $\beta = 0.299, p < 0.001$ )、预见性( $\beta = 0.636, p < 0.001$ )正向显著影响即兴能力,但风险承担性( $\beta = 0.069, p > 0.05$ )对即兴能力不存在显著影响,即支持了假设  $H_{2a}$ 、 $H_{2b}$ ,而不支持  $H_{2c}$ 。在模型5中,即兴能力( $\beta = 0.557, p < 0.001$ )对国际创业绩效有显著的正向影响,支持了假设  $H_3$ 。将创新性、预见性、风险承担性与即兴能力作为自变量同时加入进行回归分析(模型6),结果表明:创新性对国际创业绩效的影响仍然显著,系数分别从原来的0.526( $p < 0.001$ )降低为0.416( $p < 0.001$ );预见性对国际创业绩效的影响不显著,系数从0.331( $p < 0.001$ )变为0.097( $p > 0.05$ ),而即兴能力对国际创业绩效的影响依然显著( $\beta = 0.367, p < 0.001$ ),这表明即兴能力在创新性与国际创业绩效之间起部分中介作用,在预见性与国际创业绩效之间起完全中介作用,而在风险承担性与国际创业绩效之间不具有中介效应,即支持了假设  $H_{4a}$ 、 $H_{4b}$ ,不支持  $H_{4c}$ 。

为了检验中介效应的稳健性,本研究参照 Hayes 的做法<sup>[32]</sup>,使用 Bootstrap 法重置抽样 5000 次进行中介效应检验,结果如表4所示:首先,创新性对国际创业绩效的直接效应正向显著(效应值为 0.390, 95% CI[0.252, 0.529], 区间不包含 0),间接效应正向显著(效应值为 0.130, 95% CI[0.036, 0.252], 区间不包含 0),说明即兴能力在创新性与国际创业绩效之间发挥部分中介作用。其次,预见性对国际创业绩效的直接效应不显著(效应值为 -0.053, 95% CI[-0.244, 0.138], 区间包含 0),间接效应正向显

著(效应值为 0.376,95% CI[0.206,0.585],区间不包含 0),说明即兴能力在预见性与国际创业绩效之间发挥完全中介作用。最后,风险承担性对国际创业绩效的直接效应不显著(效应值为 0.105,95% CI[-0.040,0.249],区间包含 0),间接效应也不显著(效应值为 0.041,95% CI[-0.067,0.151],区间包含 0),说明即兴能力在预见性与国际创业绩效之间不存在中介作用。简言之,Bootstrap 中介分析结果与逐步检验结果基本一致,说明本研究结果具有较高的稳健性。

表 3 主效应与中介效应检验结果

	IC			IP		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
<i>Constant</i>	-0.767 (-1.606)	-0.538 (-1.553)	-0.542 (-1.139)	-0.533 (-1.417)	-0.115 (-0.287)	-0.335 (-0.934)
<i>Venture size</i>	0.260 (1.326)	0.211 (1.497)	0.152 (0.778)	0.147 (0.958)	0.007 (0.044)	0.069 (0.473)
<i>Venture age</i>	-0.032 (-0.146)	-0.033 (-0.206)	-0.059 (-0.271)	0.017 (0.098)	-0.041 (-0.227)	0.029 (0.177)
<i>Industrial type</i>	0.320 (1.686)	0.001 (0.006)	0.420* (2.224)	0.094 (0.615)	0.242 (1.522)	0.093 (0.647)
<i>International mode</i>	-0.228 (-1.101)	-0.155 (-1.041)	0.039 (0.190)	0.119 (0.737)	0.166 (0.962)	0.177 (1.147)
<i>IN</i>		0.299*** (4.616)		0.526*** (7.486)		0.416*** (5.781)
<i>PR</i>		0.636*** (9.948)		0.331*** (4.764)		0.097 (1.097)
<i>RT</i>		0.069 (1.081)		0.141* (2.053)		0.116 (1.777)
<i>IC</i>					0.557*** (7.469)	0.367*** (3.940)
R <sup>2</sup>	0.048	0.522	0.055	0.436	0.350	0.501
Adjusted R <sup>2</sup>	0.017	0.494	0.024	0.404	0.323	0.467
F value	1.558	18.855	1.798	13.374	13.230	15.047

注:括号内为 t 值;\*\*\*、\*\*、\* 分别表示在 0.001、0.01、0.05 的水平上显著(双尾检验)。

### 五、结论性评述

在国内国际双循环协同并进的现实情境下,国际新创企业如何在多变性、模糊性、不确定性的国际商业环境中突破“外来者劣势”与“新进入者劣势”的双重约束,进而实现创业成长,是学术界关注的热点问题。本文基于“战略—能力—绩效”的逻辑链条,结合战略创业理论与组织即兴理论,分析了创业导向、即兴能力与国际创业绩效之间的内在关系。研究表明,创业导向的三个维度(创新性、预见性与风险承担性)均正向显著影响了国际创业绩效,这说明同其他创业活动(如公司创业、家族创业、学术创业等)类似,创业导向也是国际新创企业创业成长的有利战略利器。创新性与预见性有助于提升即兴能力;即兴能力显著提升国际创业绩效;即兴能力在创新性与国际创业绩效之间起部分中介作用,即兴能力在预见性与国际创业绩效之间发挥完全中介作用。

然而,本文未发现风险承担性对即兴能力的显著作用,这与一些研究认为即兴运作主体并非敢冒风险、不畏失败,而是比较谨慎、不愿意承担风险、极度自信,即对于风险的偏好性并不利于国际新创企业培育高阶的即兴能力的观点比较吻合<sup>[11]</sup>。可能的一个解释是,风险承担性对于国际创业绩效的影响可能是通过零阶能力(运营能力)或一阶能力(动态能力)实现的。

表 4 Bootstrap 中介分析结果

		Effect	S. E.	LLCI	ULCI
<i>IN</i> → <i>IC</i> → <i>IP</i>	<i>Direct</i>	0.390	0.701	0.252	0.529
	<i>Indirect</i>	0.130	0.056	0.036	0.252
<i>PR</i> → <i>IC</i> → <i>IP</i>	<i>Direct</i>	-0.053	0.096	-0.244	0.138
	<i>Indirect</i>	0.376	0.098	0.206	0.585
<i>RT</i> → <i>IC</i> → <i>IP</i>	<i>Direct</i>	0.105	0.073	-0.040	0.249
	<i>Indirect</i>	0.041	0.054	-0.067	0.151



本文的政策启示如下:首先,对于资源约束常态化的国际新创企业而言,错综复杂的国际市场环境中存在巨大的商业风险与机遇,必须重视创业导向的积极作用,保持战略与战术上的创新性、前瞻性、超前行动性,积极预测分析国际市场需求与行业动态,投入资源主动追求国际商业机会,承担高收益所隐含的风险,才能够实现国际创业的可持续成长。其次,当前全球新冠肺炎疫情依旧肆虐、西方国家逆全球化政策层出不穷,严重威胁着国际创业的生态环境,导致国际新创企业必须面临更加动荡、更难以预测与更错综复杂的商业环境,培育可以及时调用的即兴能力成为必然的战略选择。鉴于创业导向为处理意外事件提供了创新与容错的文化氛围,有利于对环境突变做出瞬时性、创造性的反应,因此国际新创企业可以依靠创业导向,培育即兴能力,构建多层次企业能力体系。最后,政策主管部门应当出台制定相关的扶持政策、引导措施,并借助现代化的信息技术,或者依托我国相关机构设置在海外地区的产业园区提供“孵化器”服务,指导国际新创企业有效保持创新性,提高即兴运作水平,减少资源错配的风险,强化创新性对即兴能力与国际创业绩效的积极作用,最终提升国际创业成长性。

#### 参考文献:

- [1] Hughes P, Hodgkinson I R, Hughes M. Explaining the entrepreneurial orientation-performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2018, 35(1): 1025-1053.
- [2] Zhang X, Ma X, Wang Y, et al. What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership[J]. *International Business Review*, 2016, 25(2): 522-534.
- [3] Acosta A S, Crespo A H, Agudo J C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs)[J]. *International Business Review*, 2018, 27(6): 1128-1140.
- [4] 杨海儒. 国际创业导向与国际经营绩效关系实证研究:环境的调节作用[J]. *科技进步与对策*, 2017(8): 92-97.
- [5] Calabrò A, Santulli R, Torchia M, et al. Entrepreneurial orientation and family firm performance: The moderating role of TMT identity-based and knowledge-based faultlines[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2021, 45(4): 838-866.
- [6] Martin S L, Javalgi R R. Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 101: 615-626.
- [7] Mehrabi H, Coviello N, Ranaweera C. Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference[J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 77: 129-142.
- [8] Zhang J A, O'Kane C, Chen G Q. Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 121: 254-267.
- [9] Cavusgil S T, Knight G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization [J]. *Journal of International Business Studies*, 2015, 46(1): 3-16.
- [10] 马鸿佳,吴娟,郎春婷. 新创企业即兴行为到惯例的形成机理:基于创业学习的视角[J]. *外国经济与管理*, 2018(11): 116-128.
- [11] Pavlou P A, Sawy O A. The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities[J]. *Information Systems Research*, 2010, 21(3): 443-471.
- [12] Schilke O, Hu S, Helfat C E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research[J]. *Academy of Management Annals*, 2018, 12(1): 390-439.
- [13] Teece D J. Business models and dynamic capabilities[J]. *Long Rang Planning*, 2018, 51(1): 40-49.
- [14] Battisti M, Deakins D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment[J]. *International Small Business Journal*, 2017, 35(1): 78-98.
- [15] Adomako S, Opoku R A, Frimpong K. Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies[J]. *Journal of Business Research*, 2018, 83: 10-18.
- [16] 叶竹馨,买忆媛,王乐英. 创业企业即兴行为研究现状探析与未来展望[J]. *外国经济与管理*, 2018(4): 16-29.
- [17] Grün B, Strese S, Flatten T C, et al. Temporal change patterns of entrepreneurial orientation: A longitudinal investigation of CEO successions[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2017, 41(4): 591-619.
- [18] Lomberg C, Urbig D, Stockmann C, et al. Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm perform-

- ance[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2017, 41(6): 973-998.
- [19] Guo Z Y, Jiang W. Risk-taking for entrepreneurial new entry: Risk-taking dimensions and contingencies[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2020, 16(2): 739-781.
- [20] Hilmersson M, Johanson M, Lundberg H, et al. Opportunity novelty, improvisation and network adaptation in the internationalization of Swedish SMEs[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2021, 63(2): 201-215.
- [21] Hmieleski K, Corbett A C. Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions[J]. *Journal of Small Business Management*, 2005, 44(1): 45-63.
- [22] Valaei N, Rezaei S. Does web 2.0 utilisation lead to knowledge quality, improvisational creativity, compositional creativity, and innovation in small and medium-sized enterprises? A sense-making perspective[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2017, 29(4): 381-394.
- [23] 马鸿佳,吴娟,郭海,等. 创业领域即兴行为研究:前因、结果及边界条件[J]. *管理世界*,2021(5):211-229.
- [24] Aston J, Martino D P. Risk, success, and failure: Female entrepreneurship in late Victorian and Edwardian England[J]. *The Economic History Review*, 2017, 70(3): 837-858.
- [25] 李晓翔,李晶. 行为策略、资源结构与中小企业创新产出[J]. *科研管理*,2019(7):173-181.
- [26] Covin J, Wales W. The measurement of entrepreneurial orientation[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2012, 36(4): 677-702.
- [27] 王军,曹光明,汪若尘. 组织即兴的形成机制研究:基于社会网络和组织学习理论[J]. *外国经济与管理*,2016(2):33-48.
- [28] Vera D, Nemanich L, Werner S. Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(7): 1874-1903.
- [29] 马鸿佳,宋春华,葛宝山. 动态能力、即兴能力与竞争优势关系研究[J]. *外国经济与管理*,2015(11):25-37.
- [30] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Podsakoff N P. Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences[J]. *Organizational Research Methods*, 2016, 19(2): 159-203.
- [31] 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(5):731-745.
- [32] Hayes A F. *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*[M]. New York: The Guilford Press,2013: 79-85.

[责任编辑:高婷]

## Research on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Improvisational Capability and International Entrepreneurial Performance

SU Dejin<sup>1</sup>, DU Qixia<sup>2</sup>

(1. School of Business, Nanjing Audit University, Nanjing 211815, China;

2. School of Health Economics and Management, Nanjing University of Chinese Medicine, Nanjing 210023, China)

**Abstract:** The present study follows the logic of “strategy-capability-performance” in combination with strategic entrepreneurship theory and organizational improvisation theory to explore the relationships between entrepreneurial orientation, improvisational capability and international entrepreneurial performance. The empirical result of a survey of 129 international new ventures demonstrates that: First, three dimensions of entrepreneurial orientation have significant effects on the international entrepreneurial performance. Second, improvisational capability partially mediates the relationship between innovativeness and the international entrepreneurial performance, as well as mediates proactiveness and the international entrepreneurial performance, but it fails to find its mediating role in the effect of risk-taking on the international entrepreneurial performance.

**Key Words:** entrepreneurial orientation; improvisational capability; disadvantages of foreigners; disadvantages of new entrants; international entrepreneurship