

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20201005.401

## 员工内部创业:前沿探析与展望

陈建安<sup>1,2</sup>, 李双亮<sup>1</sup>, 陈武<sup>2,3</sup>

(1. 武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072; 2. 武汉大学 中国产学研合作问题研究中心, 湖北 武汉 430072; 3. 江西师范大学 商学院, 江西 南昌 330022)

**摘要:** 员工内部创业是个体依托已有组织自下而上开展的商业化活动, 逐渐成为组织行为和创业管理交叉领域的研究主题之一。本文以“内涵与测量—驱动前因—结果效应”框架对员工内部创业文献进行系统梳理和整合, 对拓展该主题研究具有重要意义。研究发现: 员工内部创业凸显组织情景依存性、自下而上主动性和活动商业化的特征, 与员工的创新行为、兼职创业和独立创业存在显著区别; 员工内部创业的驱动前因包括员工个体因素、依托组织因素和区域环境因素三大类, 并在创业过程中分别促进或抑制意愿形成、行为产生和绩效实现; 内部创业为员工和依托组织均带来“双刃剑”效应, “利之刃”和“伤之刃”两种内在矛盾机制的关键在于个体创业资源—需求的平衡点或组织对长短期利益的关注点。这些发现清晰识别内部创业者的独特性及前因后果的整体性框架, 为深化员工内部创业研究提供基础性铺垫和有益参考方向。

**关键词:** 员工内部创业; 依托组织; 组织创业; 内部创业意愿; 内部创业绩效

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)04-0136-17

### 一、引言

复杂动态的市场环境和加速迭代的技术创新促使企业变得更具创业精神, 进而通过创业发现新的机会, 实现持续的卓越业绩。公司创业通常不是通过制度化的研发过程产生, 而是由打破传统商业惯例的员工开展内部创业形成的结果(Hecker, 2017)。一方面, 内部创业受到变革场景中员工和企业前所未有的关注和期望。内部创业员工被认为是企业创新和战略更新的重要驱动力(Rigtering和Weitzel, 2013)。在发达经济体中, 员工的内部创业活动比独立创业活动更为普遍(Stam, 2013)。进入变幻莫测的VUCA(不稳定性、不确定性、复杂性、模糊性)时代

收稿日期: 2020-04-14

基金项目: 研究与阐释党的十九大精神国家社科基金重大专项(18VSI058); 教育部人文社科科学研究青年基金项目(19YJC630016); 湖北省技术创新专项(软科学研究)(2019ADC106)

作者简介: 陈建安(1974—), 男, 武汉大学经济与管理学院副教授/中国产学研合作问题研究中心, 硕士生导师(通讯作者, cja\_818@126.com);

李双亮(1998—), 男, 武汉大学经济与管理学院硕士研究生;

陈武(1988—), 男, 江西师范大学商学院讲师。

以来,中国企业正在积极向平台化、数字化转型,试图在全球范围内识别与孵化创业机会或激发员工内部创业。例如,海尔集团的“员工创客化”、万科集团的“项目跟投制”和盛隆电气集团的“群体老板制”。另一方面,员工内部创业本身是一种具有独特性的复杂现象。与其他类型的创业者相比,员工内部创业具有独特的议题:第一,拥有员工和创业者双重角色,角色之间如何平衡与整合;第二,存在激励员工和促进组织发展的双重目标,目标间的一致性如何均衡;第三,面临内部融入和外部嵌入的双重网络,外部正当性和内部正当性如何获取(王冰和毛基业,2020)。鉴于员工内部创业双重性带来的“双刃剑”效应,大多数企业或员工虽然认同内部创业的做法,但是仍然保持谨慎或观望的态度。

追溯员工内部创业发轫的源头,自从1976年西方学术界开始关注公司内部创业,初步形成了“丛林”格局;中国学者则从1998年开始涉足内部创业的主题,但至今相关研究比较欠缺。中西方从个体层面研究内部创业的文献却均是从20世纪90年代开始涌现,但在内容主题上并不存在明显的时间脉络,呈现碎片化。学者们基于各自的研究目的对员工内部创业开展了百家争鸣的诠释,但是现有研究概念之间边界不清晰,缺乏统一范式和系统框架。那么,这些碎片化的诠释是如何对员工内部创业进行界定和测量及与其他创业者的特殊性是什么?驱动员工内部创业的因素是什么?员工内部创业对依托组织和从事内部创业的员工各自带来什么结果?回答以上问题有助于推动员工内部创业的实践开展,并为驱动员工内部创业本土化理论建构提供思路。

虽然Mustafa等(2018)和Blanka(2019)对内部创业的情境因素(即需要什么样的管理和组织支持来促进内部创业者)及Neessen等(2019)对内部创业员工的特征和行为(即谁是内部创业者),分别开展了局部的文献梳理,主要以呈现已有研究结论为目的。与这些研究相比,本文按照系统文献综述法的检索文献、评估文献、抽取数据资料、整合数据、挖掘启示五大步骤,将员工内部创业放在依托组织情境和组织所处区域环境的双重背景之中,按照“内涵与测量—驱动前因—结果效应”的框架,试图区别与员工创业创新相关的概念,从意愿形成、行为产生和绩效实现三个阶段梳理员工内部创业的前因,从内部创业员工和依托组织两类主体提炼结果效应,以期重点挖掘该领域已有研究的管理启示,并为深化员工内部创业研究提供基础性铺垫。

## 二、员工内部创业的界定与测量

### (一)员工内部创业的内涵界定

内部创业最初由Macrae(1976)提出,描述大型组织中相对独立的小团队创业。随着相关研究的不断涌现,学者们根据各自研究目的对内部创业进行了内涵解释和拓展,导致内部创业成为一个多层次的综合性概念(Neessen等,2019)。总体来说,关于内部创业的概念界定,存在管理者和员工两个基本立足点。

#### 1. 管理者主导的内部创业

早期研究采用较为宽泛的视角,从组织情境区分内部创业与外部创业两种不同的创业模式,并将内部创业等同于“已有组织中的创业活动”(Burgelman,1983;Antoncic和Hisrich,2003)。宽泛的内部创业几乎囊括企业内部的各种创业项目实施活动,如小团队创业(Hisrich和Peters,1986)、并购(颜士梅和王重鸣,2005)、开设子公司(罗良忠和史占中,2004)、战略更新(Zahra,1993;王圣慧等,2017)及业务拓展(刘静和苏敬勤,2019)。这些活动强调新事业的创建,区别于组织学习和组织创新,但是也模糊了内部创业与公司创业的界限。基于此视角从事的相关研究主要集中在创业学和战略管理的交叉领域,基本的假设前提是:内部创业均是由高层管理者主导识别创业机会并发起创业项目(Toledano等,2010),凸显内部创业在本质上与公

司创业的趋同性(Blanka, 2019; Gawke等, 2019)。在此阶段,内部创业者是指那些不遵循现状的高层管理者,被描述为希望将公司带向新方向的梦想家(Donald和Goldsby, 2004)。

后来,学者将内部创业的参与者从高层管理者拓宽到中层管理者和非管理型员工,试图区分战略管理领域的公司创业。内部创业被定义为在现存组织内一个或更多员工(包括管理型员工或非管理型员工)为公司引入和实施的重要创新性活动(Carrier, 1994),包括创新研发和创新商业化两个阶段(薛红志, 2006)。然而,此时的相关研究依然将内部创业视为依托现存组织开展的自上而下的新事业创建和战略更新活动。严格地说,此时的内部创业是从员工和管理者的集体行动来加以解释(Toledano等, 2010),属于集体创业的范畴——利用全体员工的力量来寻找想法,利用集体智慧方法来选择有希望的想法,以及在企业环境下将这些想法商业化(Comeche和Loras, 2010; Dos Santos和Spann, 2011; Franco和Haase, 2017)。高层管理者被期望在促进内部创业的愿景和框架创建上扮演核心角色;中层管理者在发起、精选和促进创意自下而上至高层管理者和支持内部创业战略从高层到主要实施者中发挥评估角色;非管理型员工则牺牲大量时间和精力来促进创意的产生和提出,通过偏离正式工作要求来增加工作多样性,或通过产生、培育更多的创意来促进组织目标(Gawke等, 2019)。甚至,中层管理者可能成为内部创业的主导者,发挥创新发起人角色和倡导者角色(Geisler, 1993; 吴建祖和李英博, 2015; 王凤霞等, 2018)。从此视角来说,内部创业者被刻画为率先引入和实施创新的中层管理者,并强调服务于组织目标的创意提出和实施在内部创业中的重要性。

## 2. 非管理型员工主导的内部创业

相关学者将内部创业倡议源头划分为自下而上和自上而下,以此区分个体层面的内部创业和组织层面的内部创业。非管理型员工从工作的被动接受者转变为主动的创新者(Bowen, 2016),同时扮演创新发起人角色和倡导者角色,真正成为自下而上的内部创业者。虽然内部创新和内部创业存在关联,但是在行为的内容构成和活动方式上,二者有着本质的不同。非管理型员工主导的内部创业成为组织行为学领域的新兴研究主题之一,对其概念化的操作存在行为论和目的论。行为论和目的论为区分员工的内部创新和内部创业提供了可能性。

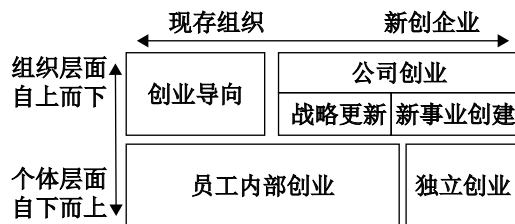
(1)行为论。行为论认为,内部创业是员工为组织而主动承担风险的创新性活动,突出在现存组织中对业务惯例的偏离行为,具有创新性、主动性和冒险性(Stull和Singh, 2005; Rigtering和Weitzel, 2013; de Jong等, 2015; Valsania等, 2016; Neessen等, 2019)。从行为论来说,由员工主导的内部创业更多强调自下而上对工作惯例的偏离行为,并不意味着员工的主动性行为必然与组织战略保持一致(Amo, 2010)。当然,多数情况下组织会对员工的内部创业采取一定程度的宽容态度。但是,行为论混淆了员工在组织内部从事的创新行为和创业行为,二者均具有创新性、主动性和冒险性的特征。在本质上,创新性、主动性和冒险性是内部创新的充分特性,但仅是内部创业的必然特性。

(2)目的论。目的论认为内部创业是员工依托现有组织主动实施的创新开发和商业化活动,旨在开创新事业和战略更新(Gawke等, 2019)。其中,新事业创建是员工主动采取旨在为组织创造新业务的工作;战略更新则指员工主动采取以增强组织应对内外部发展能力的战略性工作(Gawke等, 2019)。与行为论相比,目的论更能清晰内部创业行为和其他行为(如创新行为、前瞻性行为)的区别,并强调内部创业对雇主组织的贡献。从内部创业活动的属性来说,员工内部创业强调通过新事业创建和战略更新活动来创造价值,以区别于关注促进创新的前瞻性行为;与关注行为的创新性相比,员工内部创业也包括没有崭新工艺、产品或服务创造的商业化活动。

基于上述对立足管理者和非管理型员工对内部创业的多视角解读,已有研究对员工内部



创业的概念界定逐渐明朗,区分了管理层主导的集体创业和员工主导的个体创业。员工内部创业作为内部创业的子领域之一,强调非管理型员工依托现有组织主动开展自下而上的商业化活动,旨在服务于组织的新事业创建和战略更新。如图1所示,该定义突出:第一,组织情境的依存性。员工内部创业是其依托于现存组织开展的个体创业活动,在工作场所中同时拥有员工和创业者两种正式角色。第二,自下而上的主动性。从创业倡议源头来说,员工内部创业是由非管理型员工主动发起和倡导的。当然,员工内部创业必须服务于所依托企业的组织目标。作为内部创业的两个分支,由管理层主导的组织创业和由非管理型员工主导的内部创业有着天然的联系,个体层面的内部创业构成组织层面内部创业的微观基础和来源,组织创业最终自上而下落实在非管理型员工的行动之中。第三,活动的商业化。从行为特性来说,员工内部创业也强调创新性,但是创新应服务于创业,更加注重服务于依托组织的商业化活动。这诠释了内部创业者所扮演的员工和创业者角色,意味着员工内部创业在本质上并非完整意义上的独立创业。但是,已有研究对员工内部创业的内涵仍然没有达成共识,仅基于行为证据回答了“内部创业者做什么”,并没有涉及基于角色认知的“我作为内部创业者是谁”。从而,现有界定难以全面诠释在某种情境下内部创业者的独特思维和独特行为。



资料来源:根据Blanka(2019)文献整理。

图1 员工内部创业与公司创业、独立创业的差异

## (二)内部创业者与独立创业者、兼职创业者的区分

内部创业者与受薪员工、独立创业者的区别一直备受学者关注。基于现有文献的梳理,内部创业者是指那些不想建立和拥有企业的员工,但是他们在现有组织范围内努力参与新业务发展,并视受雇的企业为自己的企业(De Lourdes Prado等,2012;Martiarena,2013;Smith等,2016;Neessen等,2019)。内部创业者拥有员工和创业者两种角色,员工和创业者作为工作中的两种角色,在价值观和行为上存在差异。传统意义上的员工更关心工作场所的人际关系、报酬和信任,然而创业者只关注人际关系(Gaile等,2019);与员工相比,创业者具有高创新性和低适应性,对权威和规则的低尊重(Engle等,1997),甚至冒着资金、时间和声誉丧失的风险去追求商业利益。由于员工和创业者的角色差异,受薪员工、内部创业者和独立创业者在期望收益、风险规避、创业能力感知和商业机会识别存在显著的差异,如表1所示。与独立创业者相比,内部创业者更倾向于规避风险,不会孤注一掷,期望较低但不确定的回报;尽管他们的人力资本水平较高,但是他们未能认识到商机,对自己的创业技能信心也较低(Martiarena,2013)。当然,内部创业者是一个异质性的群体,根据对内部创业的投入程度,被区分为普通内部创业者和积极进取型内部创业者(Martiarena,2013)。其中,普通型内部创业者更像员工,而不是真正的创业者;仅有希望获得企业所有权股份的积极进取型内部创业者,通常被认为是具有独立创业者的属性(Martiarena,2013)。

员工既可能在工作之余独立创办企业(即兼职创业),也可能依托现有组织进行内部创业(Amit等,1993)。兼职创业者与内部创业者均是员工和创业者两种角色的融合体,但是两种角色在时空上存在重叠与分离的差异。员工兼职创业是指个体在拥有一份基本带薪工作的同时

开展的创业活动(Folta等,2010;Schulz等,2016;Solesvik,2017;Marshall等,2019;Kurczewska等,2020)。对于兼职创业者来说,拥有的员工和创业者两种角色存在时间和空间上的分离,即创业和工作在某一时空上只能二选一,以及由此带来的角色转换。兼职创业者在一些时间以雇员角色做一份常规的雇佣工作,在其他时间则以创业者角色经营自己的独立事业(Petrova,2012)。但是,对于内部创业者来说,员工和创业者两个角色在时空上是重叠的,创业与工作并非二者不可兼得的“鱼和熊掌”,而是可以实现梦想的新工作方式。

表1 受薪员工、内部创业者和独立创业者的比较

	受薪员工	普通内部创业者	积极进取型内部创业者	独立创业者
期望收益	○	○○	○○○	○○○○
风险规避	○○○○	○○○	○○	○
创业能力感知	○	○○	○○○	○○○○
商业机会识别	○	○○	○○	○○○○

资料来源:根据相关文献(Martiarena,2013)整理而成;“○”越多表示越强或越大。

总之,内部创业者拥有员工和创业者双重角色融合的独特身份,是区别其他创业者的关键标志。员工和创业者代表两种不同的角色,各有迥异的信念、价值观、目标和行为规则,从而内部创业者在将创业者角色嵌入原来员工角色的身份建构过程之中,可能面对来自员工角色和创业者角色之间的冲突。当然,员工和创业者两种角色并非截然对立,具有一定的共融性。内部创业者拥有员工和创业者双重角色在时空融合的独特身份(即“内部创业者是谁”),既非从受薪员工到独立创业者的转变,也非员工与创业者两种角色在时空分离的兼职创业者。因此,这种对立统一的独特身份意味着内部创业者在从事创业过程中需要不断寻求两种角色的均衡与统一。然而,已有研究针对内部创业者角色的分析比较少,尤其缺乏员工角色和创业者角色如何融合的关注。

### (三)员工内部创业的测量

既有研究均将员工内部创业视为一个高阶的多维结构,但维度构成尚未达成一致。行为论认为创新性、主动性、冒险性、机会识别/开发和内外部网络是内部创业的重要行为维度(Neessen等,2019)。Stull和Singh(2005)以美国的18家非营利组织为样本,进行多时段的配对研究,编制了由主动性、冒险性、创造性三个维度15个条目构成的员工内部创业量表。其中,主动性维度的题项举例“在工作中,我事先对未来的困难、需求或改变做出准备”,冒险性维度的题项举例“在工作中,我参加那些有可能不会成功的活动”,创造性维度的题项举例“在工作中,我以创新的方式处理业务或任务”。该量表的优势在于具有一定的普适性,在后续研究中得到广泛认可和跨文化检验(Wakkee等,2010;Moriano等,2014)。de Jong等(2015)综合Scott和Bruce(1994)的创新行为量表题项、Park和Collins(2010)的主动行为量表和Zhao等(2005)的冒险行为量表,编制了由主动性、冒险性、创造性三个维度9个题项构成的工作中个体内部创业行为量表,该量表的可靠性比较好。然而,这些量表的劣势在于:维度构成与公司创业量表(Antoncic和Hisrich,2001;Augusto Felicio等,2012)类似,缺乏针对性,难以区分员工的内部创新和内部创业。目的论则将内部创业划分为新事业创建和战略更新两个维度,突出创业行为的特性。Gawke等(2019)以1475个公共部门样本和243个私立部门样本,开发了由新事业创建和战略更新二维8个题目构成的员工内部创业量表,其中新事业创建的题项举例“从事活动来帮助组织实现变革”,战略更新的题项举例“从事活动来建立新业务单元”。该量表的优势在于凸出内部创业的结果特征,但是并没有体现内部创业活动的精准性。中国的学者们对员工内部创业的实证研究处于起步阶段,并没有开发中国情境下的相关量表,主要沿用de Jong等(2015)

的三维量表(林金燕等,2017)或Gawke等(2019)的二维框架及量表(张建平,2020)。

总体而言,缘于研究者对内部创业的理解差异,为数不多的感知测量量表是基于行为或目的视角而编制,突出内部创业的行为特性或导向结果。这些测量工具虽然突出员工内部创业是一个复杂的多维度构念,但是缺乏对该构念特殊性的精准描述,容易导致员工的创业行为和创新行为、前瞻性行为之间的混淆,进而限制了员工内部创业的深入研究。员工内部创业是依托已有组织专注于创建和经营新事业所做的一系列具体活动,如采购材料、雇佣员工、从事产品研发、融资、与客户沟通等,这些活动类型则能将内部创业者、内部创新者和独立创业者区分开来。因此,以活动类型为基础开发与完善测量工具是推进员工内部创业实证研究的重要内容。

### 三、员工内部创业意愿—行为—绩效的驱动前因

内部创业的激发是一个系统工程,与个体因素、情景因素密切相关,并非某一因素起作用就能导致的(Zampetakis等,2009;Mustafa等,2018)。内部创业包括意愿形成、行为产生和绩效实现三个阶段,在不同阶段有着差异化角色认知、行为表现和资源需求,从而驱动前因存在阶段间差异。

#### (一)内部创业意愿的动机触发因素

内部创业意愿的影响因素包括员工的个体特征、依托组织的因素和嵌入的区域环境三个层面。其中,员工的个体特征主要体现为驱动内部创业意愿的内在动机触发因素;依托的组织因素和嵌入的区域环境侧重为驱动内部创业意愿的外在动机触发因素。

##### 1. 内在动机的触发因素

触发内在动机的因素涉及人口特征、心理特质和知识技能,其中人口特征包括年龄、性别;心理特质包括人格、价值观和心理资本。

(1)年龄。关于创业的相关研究普遍认为,个体随着年龄的增长参与创业活动的可能性会越来越低,内部创业也是如此(Urbano等,2013)。但是,在年龄分段的研究中发现,较为年轻(小于25岁)和较为年长(大于44岁)的员工在拥有创业倾向时更可能选择内部创业(Parker,2011)。25岁以内的年轻员工缺少足够的资源,45岁以上的年长员工则缺少足够的意愿,因此他们独立创业的可能性较低。依托组织的内部创业者能够在组织中获得所需的人力、社会 and 财务资本,减少创业对个人资本的依赖,因此当考虑参与创业活动时,这两个年龄段的员工更倾向于依托已有组织开展内部创业而非脱离组织独立创业。25—45岁的年龄适中员工拥有足够的人力、社会和经济资本,具有成功创业的潜质,并且期望在投资中获得足够多的长期回报,因此他们更倾向于独立创业(Lévesque和Minniti,2006)。

(2)性别。已有研究发现,选择内部创业的意愿存在性别差异效应。相较于性别比例平衡的工作场所,内部创业活动在男性主导的工作场所中更为活跃(Parker,2011),男性成为内部创业者的可能性更高(Urbano等,2013)。只有30%的女性成为内部创业者,甚至低于女性成为独立创业者的比例(36%)(Adachi和Hisada,2017)。这种差异可能存在两种原因:第一,与社会性别有关。男性在工作场所中被期待勇敢、进取、自信,女性则更多被期待温顺、富于同情。内部创业要求员工拥有主动、冒险的特质,这与男性在工作场所中面临的社会期待一致。第二,照顾子女会显著降低女性员工的内部创业意愿,且这种影响比男性更为明显(Adachi和Hisada,2017)。内部创业并没有给予女性员工更多的工作灵活性,导致女性员工在内部创业和照顾子女之间难以兼顾。

(3)人格。已有研究普遍采用大五人格模型来预测人格特质对内部创业意愿的影响。尽责性和经验开放性对内部创业意愿的影响存在显著的地域差异。尽责性在印度和印度尼西亚的



样本中与员工内部创业意愿负相关,在韩国的样本中则与之正相关(Sinha和Srivastava,2013);经验开放性在印度尼西亚和韩国的样本中与员工内部创业意愿正相关,而在印度的样本中二者关系不显著(Sinha和Srivastava,2013)。情绪稳定性和外向性在不同样本中均与员工内部创业意愿正相关(Sinha和Srivastava,2013),缘于内部创业者需要主动承担风险、在组织内部获取资源及协调组织和内部创业团体之间的关系。情绪稳定的员工在面临风险时可能会表现出较少的压力、焦虑和担忧,外向型员工则更善于社交、获取资源(Sinha和Srivastava,2013)。亲和性在不同样本中均与内部创业意愿负相关(Sinha和Srivastava,2013;Farrukh等,2016;Woo,2018),可能原因在于:亲和性高的员工在组织内部通常表现谦逊、随和、偏好合群而非独立,这与内部创业的主动性、冒险性要求是相悖的(Sinha和Srivastava,2013)。

(4)价值观。价值观由于存在内容属性和强度属性,对员工内部创业意愿的影响存在多样化结论。Chan等(2017)发现,创业动机、专业动机和领导动机在识别组织内部创业者中十分重要,并非只有创业动机的员工才具有内部创业的潜力,具有强大领导动机和专业动机的员工也可能成为内部创业者。该结论产生的主要原因在于驱动领导动机和专业动机背后的价值观,例如利他主义、创造力、权力需求、成就需求等促进员工的内部创业意愿(Sinha和Srivastava,2013;Razavi和Ab Aziz,2017)。当然,拥有这些价值观的员工可能从事内部创业,但也可能考虑离开已有组织创办自己的企业(Ahmetoglu等,2020)。然而,追求收入、独立性、安全、所有权等价值观则不能预测员工的内部创业意愿(Douglas和Fitzsimmons,2013;Sinha和Srivastava,2013);个体对风险的容忍度、对工作保障和薪水的重视程度等价值观甚至对员工的内部创业意愿产生消极作用(Douglas和Fitzsimmons,2013;Sauer mann,2018)。

(5)心理资本。已有研究表明,高自我效能的员工往往有更高的内部创业意愿(Douglas和Fitzsimmons,2013;Urbano等,2013)。但是,相较于独立创业者,内部创业者更显著地表现出风险规避、期望较少但确定的报酬,并且认为自身创业知识、能力、经验不足,对自身创业能力缺乏信心(Martiarena,2013;郭美兰等,2015)。因而,心理资本对内部创业意愿的影响可能呈倒U形关系。当心理资本不足时,员工不会采取任何形式的创业活动;当心理资本过高时,员工更倾向于脱离组织开展独立创业,而非在组织内部进行创业活动。

(6)知识技能。教育、培训经历和创业经验反映较高的人力资本投资,与员工内部创业倾向紧密相关(Alpkan等,2010;Parker,2011)。其中,教育对员工内部创业意愿的影响存在两种观点。第一种观点认为,学历对个体选择内部创业的可能性没有显著影响,尤其是拥有博士学位的个体选择内部创业的可能性较小(Douglas和Fitzsimmons,2013);第二种观点认为,是否接受高等教育与内部创业意愿正相关(Urbano等,2013;Turro等,2016),学历越高的个体越可能成为内部创业者(郭美兰等,2015)。创业培训促进员工内部创业意愿,尤其是受过高等教育和创业培训的员工更倾向于选择内部创业而非独立创业(Martiarena,2013)。过去的内部创业或独立创业经验能够增强员工筛选和识别创业机会(Wang等,2013),减少由于信息不对称而带来的逆向选择,进而提高员工的内部创业意向(Urbano等,2013)。

## 2. 外在动机的触发因素

(1)依托组织因素。已有研究侧重探究驱动员工内部创业意愿的人力资源管理实践,对领导或同事如何影响内部创业意愿的研究相对比较欠缺。第一,人力资源管理实践驱动员工内部创业成为实证研究的热点话题。鼓励内部创业的人力资源管理实践隐含着组织对内部创业的容忍度,与内部创业意愿呈正相关关系(Alpkan等,2010;Urbano等,2011;Hernández-Perlines等,2019)。已有研究集中探讨了工作报酬和提供辅导两类人力资源管理实践,表明这两类实践

是激发员工内部创业意愿的核心要素。内部创业者对组织的贡献需要经过内部绩效衡量,创业所带来的收益也须经由组织分配,因此公平性能够促进员工内部创业意愿(Lautenschläger等,2014;Werner等,2014;郭美兰等,2015)。体现公平性的绩效奖励表明组织对员工内部创业的认可(Sebora等,2010),能够增强员工从事内部创业的意愿(Urban和Nikolov,2013)。提供辅导则降低员工与创业行为相关的角色冲突和提高创业自我效能,进而促进内部创业意愿(Wakkee等,2010)。第二,领导或同事对员工内部创业的影响引起学者的关注。来自管理层的支持能够增强员工对组织的信任(Rigtering和Weitzel,2013),进而驱动员工的内部创业意愿。例如,管理者对创业项目的信心和满意表达增强员工创业意愿,反之则降低员工创业意愿(Brundin等,2008)。此外,管理者或同事的创业激情将对员工产生感染作用,令其相信也具有从事内部创业的能力(Cardon,2008)。例如,工作场所中的同事亦可增加个人感知创业机会的可能性,并增加追求创业机会的动机。特别是当该同事曾经是创业者的情况,他或她更有可能成为创业者(Nanda和Sørensen,2010)。

(2)区域文化。区域文化对员工内部创业意愿的影响存在两种观点。第一种是促进论,区域文化与内部创业意愿显著相关。如Sinha和Srivastava(2013)发现印度存在地域上的文化异质性,这种异质性对内部创业的影响集中在内部创业意向上,自我算计(即个体对自我利益的仔细斟酌,比如为获得利益而以他人偏好的方式行事)、目标导向、情景敏感性三种文化特征与员工的内部创业意向正相关。同时,社会文化能够调节外向性人格对员工内部创业意愿的影响。第二种是无无论,区域文化对内部创业意愿的影响不显著。如Arslanagic-Kalajdzic等(2019)发现,国家层面不确定性规避与内部创业意向不相关,组织不确定规避才是抑制员工内部创业意向的关键因素之一。总体来说,此类研究存在文化地域上的集中,缺少跨文化之间的比较,从而得到的结论可能存在片面性。

## (二)内部创业行为的产生条件

虽然内部创业意愿为更好地理解 and 预测内部创业行为的发生提供了思路,然而上述触发员工内部创业意愿的动机因素仅仅为内部创业行为的可能产生提供了“燃点”。意愿最终转化为行为尚需要许多条件的支持,尤其是并非所有的内部创业行为是内在驱动的行为,仍然受到员工个体特征、依托组织因素和嵌入区域环境的影响。

### 1. 员工个体特征

(1)个性特质。与内部创业意愿相比,探讨个性特质影响内部创业行为的研究相对欠缺,主要涉及年龄、责任心和经验开放性。已有研究表明,年龄与内部创业行为呈负相关,这种联系是由个体所拥有的组织内社会资本所中介(Hador和Klein,2019)。高社会资本的个体参与内部创业的可能性越小(Turro等,2016),同时较高的社会资本亦会增加个体从内部创业转向独立创业倾向(Parker,2011)。责任心和经验开放性分别对内部创业行为产生积极影响,对职能部门的员工尤其突出(Alam等,2020)。并且,职业适应力在责任心与经验开放性分别促进内部创业行为中发挥中介作用(Woo,2018)。

(2)创业胜任力。已有研究表明,创业胜任力是决定内部创业行为的重要因素之一(Urbano等,2013)。创业胜任力包括机会感知能力、风险承担能力、资源配置能力、社交网络能力等,存在实际能力和自我感知能力之分。在实际能力中,机会识别能力能够显著增加员工内部创业,且此种能力要高于独立创业者(Urbano等,2013;郭美兰等,2015;Turro等,2016);风险承担能力与员工内部创业行为正相关(Antoncic和Hisrich,2001),但此种能力却低于独立创业者(郭美兰等,2015);内部创业者需要协调来自组织和市场两个方面的资源和要求,故交际能



力和团队合作能力有利于员工内部创业(Avkiran, 2000; van Dam等, 2010)。感知的创业自我效能对内部创业行为的影响甚至大于实际创业能力,高自我效能的员工往往能够更好地识别创业机会(Wang等, 2013),从而表现出更多的内部创业行为(Wakkee等, 2010; 张建平等, 2020)。

## 2. 依托的组织因素

触发员工内部创业行为的组织因素包括正式因素(如组织特征、工作特征、人力资源管理实践)和非正式因素(如对直接主管的信任)(Rigtering和Weitzel, 2013)。组织因素通过员工与组织关系质量(如组织认同、情感承诺)或缘于组织提供的内部创业资源和机会能够满足员工创业需求,这两种内在机制来促进员工的内部创业行为(Rutherford和Holt, 2007; Giannikis和Nikandrou, 2013; Park等, 2014; Valsania等, 2016; Farrukh等, 2017; Yariv和Galit, 2017; 林金燕等, 2017)。如果一个人越认同自己所在的组织或工作满意度较高,他或她就出于对组织的义务和责任,更可能从事内部创业(Moriano等, 2009; Antoncic和Antoncic, 2011)。

(1)组织特征。作为内部创业所依托的场所,组织特征包括组织的性质、规模以及价值取向差异,对员工的内部创业行为产生重要影响。依据是否以营利为目的,组织分为营利组织和非营利组织,现有研究使用相似量表来衡量员工内部创业行为,发现在两种类型组织中员工的创业行为没有太大差别(Stull和Singh, 2005; Moriano等, 2014)。管理层支持、工作自由裁量权以及资源可获得性对非营利组织的内部创业影响则相当有限,对关键绩效的关注和目标模糊性并不会妨碍非营利组织员工的内部创业(Meynhardt和Diefenbach, 2012)。组织规模对员工内部创业的影响,存在正相关和负相关效应。早期研究认为内部创业仅存在于规模较大的组织内部(Burgelman, 1983; Rule和Irwin, 1988),且相较于规模较小的组织,成熟且规模较大组织中的员工更可能在组织内部创业,而非脱离组织开展独立创业(Kacperczyk等, 2012)。然而,后续研究却发现小公司比大公司产生更多的创业者(“小公司效应”)(Carrier, 1994; Gast等, 2017)。在小公司中,管理职位低的员工在接受必要的技能、知识和专门知识的教育后,能够从知识溢出效应中获益匪浅,并能够建立有利于创业的网络,并且不像大公司那样存在多方面的晋升机会(Gast等, 2017)。在组织价值观对内部创业的影响方面,Antoncic和Hisrich(2001)发现组织的价值取向并不存在跨文化的适用性:在斯洛文尼亚的样本,竞争性的价值取向与组织内部创业显著正相关,人本价值观与组织内部创业负相关;但是两种价值取向在美国的样本中均与内部创业无关。

(2)工作特征。并非所有研究表明,工作特征与员工内部创业行为有关联,存在不同维度(如工作自主性、工作专业化、规范化)的差异效应。沟通实践有助于解释员工内部创业行为的动态性(Castrogiovanni等, 2011)。相较于平行沟通和斜向沟通,垂直沟通与内部创业的相关性更强(Zur和Walega, 2015; 杜跃平和王欢欢, 2017)。在规范化的组织中,员工很难与管理者沟通问题和想法,创新能力和风险承担能力得到提升的机会很少(Burgess, 2013),从而与内部创业行为没有关系,甚至产生消极影响(Rigtering和Weitzel, 2013)。工作自主性能够促进员工的内部创业行为(Sebora等, 2010; Meynhardt和Diefenbach, 2012)。工作多样性则与员工内部创业行为存在无关论(de Jong等, 2015)和促进论(Rigtering和Weitzel, 2013)。

(3)人力资源管理实践。与触发创业意愿相比,驱动创业行为产生的人力资源管理实践的相关研究比较欠缺。为数不多的研究发现,高绩效工作系统通过员工的知识共享来促进内部创业行为(Escribá-Carda等, 2020);薪酬体系在组织文化与内部创业行为之间发挥中介机制(马一德等, 2009)。这些结论比较零散,尚未出现合理且统一的观点。由此可见,哪些人力资源管理实践保证员工内部创业行为的产生迫切需要后续研究加以解答。

(4)领导的影响。领导风格和管理支持是管理者影响员工内部创业的重要情境前因。针对

西班牙、中国和巴基斯坦研究样本,发现领导风格对内部创业的影响结论相当一致,如变革型领导、真实型领导和伦理型领导均与内部创业行为正相关,交易型领导与内部创业负相关,回避型领导则与内部创业没有显著关系(Moriano等,2014;Afsar等,2017)。总体来说,内部创业者对领导的期待包括:良好的私人关系,充分的反馈,足够自由和信任,当被问到时给予明确的方向,并且是榜样示范的领导者(Deprez和Euwema,2017)。心理授权、组织认同和自我效能感中介领导风格与员工内部创业间的关系(Moriano等,2014;Valsania等,2016),尤其是员工与管理者关系质量是内部创业者最看重的因素(Badoiu等,2020)。来自管理层的支持也是影响内部创业的关键因素。如Kuratko等(1990)在一项准实验研究中发现管理层对内部创业的支持涉及高层创新经验、资金支持、组织对员工创业的认同、鼓励适当承担风险,将“承担风险”看作是积极的特质因素。在多个国家不同文化的研究样本中,均发现管理支持均与员工的内部创业活动正相关(Antoncic和Hisrich,2001;Sebora等,2010;吴建祖和李英博,2015)。当为员工内部创业提供既往创业项目作为参照标准时,创业想法的有用性会显著增加,但创业想法的新奇性以及员工内部创业的参与率会下降(Rigtering和Weitzel,2013)。

### 3. 区域环境

(1)经济收入。已有研究发现,经济收入对员工内部创业的影响在国家和地区两个层面有所不同。一个国家的收入越低,员工内部创业的可能性就越高,原因可能在于收入较低的国家中拥有更多的创业机会和发展潜力(Urban等,2013)。但是,对于同一国家的不同地区来说,却是高收入地区的员工内部创业活动更加频繁。在高收入地区,资源和信息更为丰富,普通居民购买力也相对较高,既使得员工从事内部创业活动有利可图,也更可能将识别的商业机会转化为创业行动;在低收入地区,因为创业活动可能引起的失败对内部创业者打击更大,失败所带来的社会污名在低收入地区也更加明显,故对员工内部创业产生较大的负面效应(Turro等,2016)。

(2)社会环境。社会环境包括制度环境和市场环境。在制度环境中,裁员补偿和裁员通知期反映就业保护法中劳动市场分歧、机会成本、搜寻时间和流动性的约束机制。其中,裁员通知期的国家法律规定被发现与员工内部创业活动呈正相关,但与独立创业呈负相关(Liebrechts和Stam,2019)。对市场环境的感知主要表现为环境宽裕与环境敌意,环境宽裕指技术机会、行业前景、市场需求的充裕度(Zahra,1993);环境敌意表示对公司业务不利的外部力量,可能来源于行业变革、监管压力、竞争对手的挑战以及市场的不确定性等(Zahra和Garvis,2000)。环境宽裕给予内部创业以机会,而环境敌意则给予内部创业以挑战,二者均与内部创业正相关,但环境充裕对内部创业的影响更大(Zahra,1993;Antoncic和Hisrich,2001;Ağca等,2012)。已有研究发现,创业自我效能感在市场环境感知与内部创业行为之间发挥中介作用(吴建祖和李英博,2015)。

### (三)创业绩效的实现条件

员工的内部创业行为既需要赢得组织内部的正当性,也需要嵌入组织外部的不确定性环境,其绩效的实现受到众多因素的影响。然而,与意愿形成与行为产生的文献相比,鲜有研究将这一主题作为核心内容开展分析。在零散的研究中,驱动创业绩效实现的条件因素涉及个体的社会资本、组织提供的资源和工作自由裁量权,但是没有形成统一的结论。

#### 1. 个体社会资本

已有研究表明,社会资本的质量和结构均与员工的内部创业绩效正相关(Monnavarian和Ashena,2009;Turro等,2016),但其结构对内部创业绩效的影响更大(Monnavarian和Ashena,

2009)。当面临创业困境时,高社会资本的个体能够获得较多的团队和组织的帮助,维系获得组织内部资源、增强团队内部信息和知识交流的关系成本会减少,进而驱动其创业绩效(Monnavarian和Ashena,2009)。

## 2. 组织提供资源

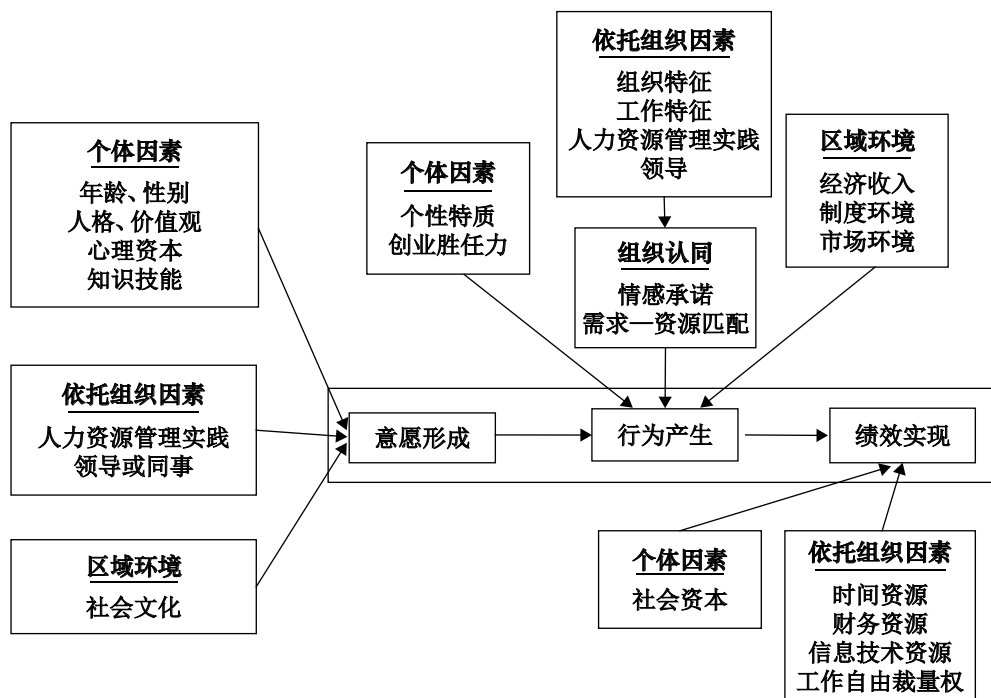
资源是员工实施内部创业的必要前提,资源的可用性会影响员工的创造性和主动性,进而影响内部创业(Rigtering和Weitzel,2013)。已有研究主要从时间资源、财务资源和信息技术资源来开展:(1)时间资源。组织提供的时间可用性对员工实施内部创业项目时更为重要(Knight,1987),但是对内部创业绩效并没有实质性影响(Alpkan等,2010)。时间资源因为在内部创业的不同阶段中,员工需要不同形式的时间(如私人时间、非正式交流时间等)。例如,在探索阶段,时间的质量(如形式多样性)远远比单纯的时间数量要重要得多(Puech和Durand,2017)。因此,管理者需要赋予内部创业者自由分配时间的权利,以提高时间资源的利用质量。(2)财务资源。组织提供的财务资源在想法实施方面比其他资源更为重要(Hornsby等,2002)。然而,当管理层支持、组织风险容忍与工作报酬同时存在时,工作报酬对内部创业绩效的积极影响却不再存在(Alpkan等,2010)。可能的原因是:在管理层提供支持并且组织容忍风险的情况下,工作报酬既鼓励成功也会惩罚失败;创业能力强的员工会避免从事不确定性较强的项目,即使这种项目能够带来较高的回报。因此,组织应该鼓励所有创业的努力,而非仅仅奖励创业成功(Alpkan等,2010)。(3)信息技术资源。组织提供的信息技术(IT)资源对内部创业绩效的影响更为显著,如技术性(与IT相关的物理资源)和管理性IT资源(IT经理在识别和支持IT项目中的技能,如分配合适的资源,调整工作流程以把握市场机会等)等(Benitez-Amado等,2010)。

## 3. 工作自由裁量权

自由裁量权是从事内部创业的员工动用依托组织资源的权力。从事内部创业的员工面对稍纵即逝的机会或突如其来的危机做出快速响应,尤其需要有权决定在自己的工作范围内的事务。已有研究表明,工作自由裁量权与内部创业绩效存在无关或负相关效应两种结论(Sebora等,2010;Meynhardt和Diefenbach,2012)。其中,若将其与组织支持的其他因素整合在一起进行检验时,工作自由裁量权对内部创业绩效产生消极效应(Alpkan等,2010)。缘于工作自由裁量权涉及对创业项目的取舍,普通员工缺乏创业项目取舍经验,然而管理者可能因为创业项目不符合核心业务而将其舍弃(Alpkan等,2010)。

综上所述,现有研究对内部创业的意愿、行为和绩效的前因给予了关注和讨论,区分为激励员工启动内部创业的因素和确保员工内部创业得以成功的因素。鉴于员工内部创业既是个体的主动性行为,更是嵌入组织内、外双重网络的创新和商业化活动,意愿形成、行为产生和绩效实现的驱动前因可以被整合为个体、依托组织和所在区域三个层面,如图2所示。对于驱动前因的研究总体呈现以下趋势:第一,集中探究内部创业过程中某一环节的前因。意愿形成和行为产生的前因研究较为热门,绩效实现的前因研究关注明显欠缺,从意愿到行为再到绩效链式驱动的边界情境探究则更为匮乏。第二,没有区分远端与近端的作用机制。个体因素、依托组织因素和区域环境因素均能驱动意愿形成、行为产生和绩效实现,然而已有研究并没有将这些因素区分为近因和远因,更没有涉及远因是如何通过近因对员工内部创业产生影响的。第三,关注单一层次中的特定因素。个体、依托组织和区域不同层次的因素可能对员工的内部创业产生替代或互补效应,例如组织支持和组织任期对员工创业行为的影响存在替代效应(Zampetakis等,2009),然而个体、组织和区域不同层次因素交互对员工内部创业的驱动分析则相对缺失。因此,未来研究需要关注内部创业的动态性、跨层次交互、多阶段前因,通过直接和间接效应区分近端和远端的影响因素。





资料来源:根据相关文献绘制。

图2 员工内部创业“意愿—行为—绩效”的驱动前因

#### 四、内部创业对员工和组织的多层结果效应

虽然员工内部创业在组织层面上带来的积极效应很早就受到学者关注,但是与丰富的前因研究相比,员工内部创业的结果效应研究关注明显偏少。现存研究对此关注被划分为组织层面和个人层面,其中组织层面的结果效应分为组织绩效和组织能力,个人层面则从工作要求—资源视角探究结果效应。

##### (一)对内部创业者的影响:资源与要求的双刃权衡

依据工作要求—资源模型,员工在工作中面临着资源与要求之间的权衡。现有研究发现,内部创业对员工的影响同样存在资源和要求两条路径。路径一是员工内部创业行为、个人资源和工作投入存在正收益循环(Gawke等,2017;Pandey等,2020)。内部创业预示着员工的个人资源会随着时间的推移而发生积极的变化,尤其是内部创业中的主动性有助于增加自我效能感、乐观和自我韧性等个人资源(Gawke等,2017;Gawke等,2018;Pandey等,2020)。例如,Marques等(2019)发现有决心成为内部创业者的护士更有可能承担风险,对自己的管理技能更有自信,自我激励能力略强。个人资源则预示着会有更高、更稳定的工作敬业(Gawke等,2017),通过工作投入,内部创业能够增加员工的创新行为和角色绩效,并减少工作回避(Gawke等,2017,2018)。

路径二则是从内部创业的工作特征出发,学者探讨内部创业的工作要求对员工的积极和消极影响。创业型工作更具挑战性,需要多种技能来完成此类工作,也需要员工增加额外的资源投入。内部创业中的创新和冒险维度对员工满意度产生积极影响,但其他维度与工作满意度之间并没有显著关系(Ağca等,2012)。也就是说,组织为员工提供从事具有适当风险的创新活动机会时,员工的工作满意度会提高。然而,内部创业也存在消极影响,如机会主义行为。依托已有组织的内部创业意味着“树大好乘凉”的优势,但是易导致内部创业者缺乏孤注一掷的心

态。当个人的工作要求与资源不平衡时,内部创业可能会导致工作倦怠,进而降低从事内部创业员工的角色绩效,增加工作回避,但并不影响员工创新(Gawke等,2018)。

## (二)对组织的影响:绩效与能力的双重效应

### 1. 组织绩效

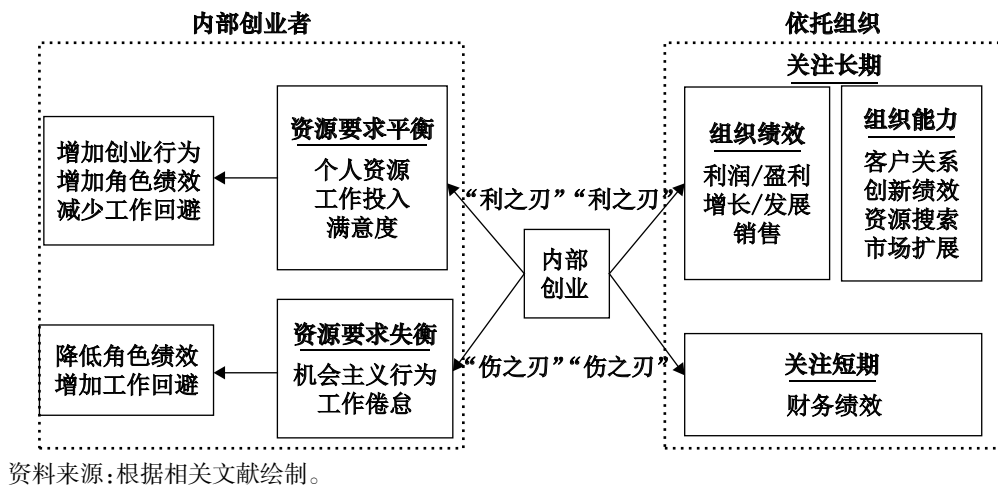
作为内部创业易于衡量、广为接受的积极结果,组织绩效能够回答“为什么要进行内部创业”,为内部创业提供正当性支持。已有研究对组织绩效的关注点集中在盈利、增长和销售。Ağca等(2012)发现,员工内部创业的创新和风险承担维度对企业盈利存在积极效应,自我更新维度对企业盈利产生负面影响,然而新业务生成和主动性维度对盈利能力没有影响。导致该结论的可能原因在于自我更新成本较大,然而新业务生成和主动性的作用在短时间内无法体现财务结果。总体来看,员工内部创业对企业盈利能力有积极作用(Zahra和Garvis,2000;Antoncic和Hisrich,2001;Augusto Felício等,2012)。并且,环境敌意正向调节员工内部创业与财务绩效之间的关系(Zahra和Garvis,2000),即环境敌意越高,员工内部创业所带来的财务绩效越好。由于当内部创业项目处于有利竞争地位时,来自竞争对手的敌意会更高,这种优势竞争地位导致高财务绩效。另有部分学者采用销售额、公司规模增长等指标来衡量企业发展,发现员工内部创业与企业发展显著正相关(Antoncic和Hisrich,2001;Antoncic和Antoncic,2011;Augusto Felício等,2012)。其中,只有新业务生成对企业增长有积极影响,而其他维度对企业增长没有影响(Ağca等,2012)。但与没有员工内部创业的企业相比,拥有员工内部创业的企业在引进新产品的过程中,能够显著提高产品在前三年的销量(Hisrich和Peters,1986),且比员工独立创业更有可能发现企业间的销售机会(Parker,2011)。

### 2. 组织能力

员工内部创业对组织能力影响的研究相当分散,集中在外部关系和创新绩效。在一项针对酒店管理者和客户的实证研究中,学者发现员工内部创业与客户价值正相关(Nasution和Mavondo,2008),具体表现为创新性、自我更新和主动性分别与客户满意度正相关,而新业务生成和主动承担风险维度则与之无关(Ağca等,2012)。管理层的内部创业同样对企业间的关系产生积极影响,如供应经理的内部创业与外部供应商关系正相关(Steward等,2010)。针对员工内部创业对创新绩效的影响,发现创新指标与员工内部创业活动普遍性呈正相关(Wan等,2020),但是与独立创业活动普遍性不相关或者负相关(Stam,2013)。此外,近期研究发现内部创业有利于克服组织惰性(姜忠辉等,2018),对组织的扩张、资源搜索和可持续创新产生积极影响(Widya-Hasuti等,2018)。如在一项针对特许经营酒店的定性研究中,通过特许经营进行国际扩张很大程度上取决于内部创业者,内部创业活动与获取竞争对手信息显著正相关,促进组织的资源搜索(Altınay等,2005;Parker,2011;Park等,2014)。

综上所述,员工内部创业对于依托组织或从事创业的员工来说均是一把“双刃剑”,如图3所示。在员工层面,“利之刃”还是“伤之刃”的边界条件关键在于从事内部创业引起的要求与资源之间的平衡与否。在组织层面,内部创业虽然能够促进组织能力和组织绩效,但是可能导致在短期内会不利于组织的财务绩效,或内部资源争夺导致不公平产生和业务分散。积极效应还是消极效应的边界条件关键在于依托组织投入的资源多寡和对长期或短期利益的关注点。但是,关于员工内部创业的结果效应研究存在以下局限:第一,集中在正面效应的挖掘,缺乏对负面效应影响机制的探讨;第二,以往研究认为组织创业和员工内部创业分别属于战略管理和组织行为学领域,导致二者的既有研究是割裂的。内部创业者嵌入在群体和组织之中,组织创业和员工内部创业之间既有本质的区别又存在联系,但是,对员工内部创业如何聚合成公司创业或公司创业如何催生员工内部创业的机理研究着墨不多。因此,未来的研究需要关注内部创业

在员工和依托组织之间跨层次的动态生成机制,同时关注员工内部创业在阴暗面的作用机制。



资料来源:根据相关文献绘制。

图3 内部创业为员工和依托组织带来的结果效应

## 五、研究结论、启示与展望

本研究通过对员工内部创业在内涵测量、驱动前因和结果效应三方面的相关文献进行系统梳理,得到如下结论:(1)员工内部创业的界定存在目的论和行为论,具有组织情景依存性、自下而上主动性和活动成果商业性,在期望收益、风险规避、创业能力感知、商业机会识别和角色特征方面不同于独立创业和兼职创业;(2)员工内部创业的感知测量基于目的论或行为论存在三维度(主动性、冒险性、创造性)和两维度(新事业创建和战略更新)两种划分,难以体现员工内部创业的独特性;(3)员工内部创业包括意愿形成、行为产生和绩效实现,三者的前因涉及员工的个体特征、依托组织的因素和嵌入的区域环境,尤其集中在对意愿形成和行为产生的驱动;(4)内部创业对员工和依托组织产生利弊的双重效应,其中对员工影响包括资源正循环和要求正负效应,对依托组织的影响包括长期正效应和短期负效应。这些结论展现了员工内部创业的前沿发展动态,为员工内部创业的深化研究打下基础性铺垫,有助于丰富内部创业领域的理论建构和实践发展。

基于现有研究成果,得到如下管理启示:(1)作为实施主体的内部创业者拥有在时空上融合的员工和创业者双重角色,在对立统一中建构自身独特身份,为识别和培育内部创业者指明了方向;(2)鉴于内部创业是个体因素、组织因素和区域环境共同作用的结果,区分为自发性因素和诱发性因素,组织可以从个体因素或组织因素入手掀起驱动内部创业的工作场景革命;(3)内部创业对个人和组织并非总是有利的,存在积极面与阴暗面并存的“双刃剑”效应,从而高层管理者需要善于把组织创业的自上而下引领和员工内部创业的自下而上自发结合推进来实现双赢。

虽然员工内部创业受到学者的关注,且已经形成多层次的丛林格局,但是相关研究仍然存在诸多问题需要深入探究。

### (一)内部创业者独特身份的建构探究

员工内部创业在概念的相关研究集中在探索其行为证据,忽视了内部创业者的角色认知。内部创业者至少拥有员工和创业者两种角色。其中,员工角色要求其谨慎行事,利用组织正式的资源,注重抵御竞争对手、保护已有资产;创业者角色则要求其行事具有创造性、主动承担风险,利用组织内外部的正式或非正式资源,注重发现新的机会。这两种角色可能形成冲突的认



知图式,进而影响决策逻辑。已有研究虽然解答了“内部创业者做什么”,但是并没有涉及内部创业者如何进行角色管理来形成独特身份。因此,按照角色理论动态分析内部创业者的身份建构过程,例如有意创业的员工如何知觉创业者角色,如何将创业者角色嵌入员工角色之中,及如何处理员工角色和创业者角色之间的冲突。

#### (二)员工内部创业精准测量的量表开发

遵循内部创业的角色视角界定,已有研究中的内部创业量表关注行为特征或目的,试图以区别于员工的其他行为。但是,这些量表并没有回答“内部创业者做什么”,其精准性受到质疑。过程观具有描述行为动态性的优势,为探究“内部创业者做什么”提供有益视角。从过程观来看,内部创业作为创业领域的子类型,同样存在机会识别、机会开发和新企业成长构成的阶段性活动。并且,与西方国家相比,中国在文化特质上更偏长期取向、回避风险,偏好集体主义,从而员工内部创业在中国情境下可能具有独特的内容维度。因此,需要以机会识别、机会开发和新企业成长为基础,按照规范开发流程进行员工内部创业的量表编制和实证检验,体现员工内部创业的动态过程特性和中国本土化特色。

#### (三)员工内部创业前因交互与链式的作用揭示

在概念被提出的早期,探究单一因素对员工内部创业的驱动机制有利于分层揭示其本质。但是,随着对内部创业众多研究的涌现,驱动前因涉及个体、组织和社会三个层面,挖掘不同层面前因之间的交互作用得到的结论更能指导复杂的管理实践。并且,内部创业是一种理性的主动性行为,完全遵循“意愿—行为—绩效”理论范式,因此,按照该范式逻辑,检验从内部创业意愿、内部创业行为到内部创业绩效的依次链式驱动及转化情境,揭示员工内部创业行为的形成机制和决策过程。

#### (四)员工内部创业消极效应的外延式挖掘

内部创业在组织和员工层面分属战略管理和组织行为学两大领域,相应研究存在割裂的现象。从影响效应的方向看,现有研究以内部创业为员工和组织带来积极效应为主,并且员工从事内部创业仍然是一个高风险、高投入、高产出的活动,在个体层面的负面效应得到学者的关注。鉴于员工和组织存在内嵌关系,两个层面的创业不但存在涌现或催生关系,而且两个层次的负面效应可能存在互相扩散和传递的可能性。未来需要探究员工层面的负面效应如何扩大到组织层面,进而深挖员工内部创业为组织带来的消极效应。尤其是中国企业正如火如荼地以员工内部创业来推动公司转型,既有成功案例也有失败教训,需要检验基于中国情境的员工内部创业的消极效果,以及寻求如何规避这些消极效应。

#### (五)员工内部创业的数字化和平台化情境性研究

内部创业相关研究强调工作情景下的内部创业活动,多以合同雇佣方式的员工作为研究的样本对象。但是,进入互联网时代,数字化创业和平台创业逐渐流行,既支持员工的内部创业,也吸引外部创业者扎根在平台开展创业活动。由此,在平台中嵌入了创业关系、雇佣关系和合作关系三种关系,例如优步(Uber)公司认为其司机实际上是从事创业的“合伙人”。依托平台的内外部创业者对平台公司的态度及对自己作为创业者的看法,都受到平台管理政策的影响。此种背景下,如何重新认识依托平台的内部创业者以及其他的新变化、新问题均需要更多的理论诠释和实证发现。

### 主要参考文献

[1]薛红志. 内部创业倡导者角色与行为模式研究[J]. 外国经济与管理, 2006, 28(12): 25-31, 55.

[2]张建平, 刘善仕, 李焕荣. 资质过剩感知与员工内部创业的曲线关系及作用机制研究[J]. 管理学报, 2020, 17(6): 861-870.

- [3]Antoncic B, Hisrich R D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation[J]. *Journal of Business Venturing*, 2001, 16(5): 495-527.
- [4]Badoiu G A, Segarra-Ciprés M, Escrig-Tena A B. Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study[J]. *Personnel Review*, 2020, 49(8): 1677-1694.
- [5]Blanka C. An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward[J]. *Review of Managerial Science*, 2019, 13(5): 919-961.
- [6]de Jong J P J, Parker S K, Wennekers S, et al. Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(4): 981-995.
- [7]Douglas E J, Fitzsimmons J R. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents[J]. *Small Business Economics*, 2013, 41(1): 115-132.
- [8]Gawke J C, Gorgievski M J, Bakker A B. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 100: 88-100.
- [9]Gawke J C, Gorgievski M J, Bakker A B. Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2018, 23(4): 508-519.
- [10]Gawke J C, Gorgievski M J, Bakker A B. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)[J]. *European Management Journal*, 2019, 37(6): 806-817.
- [11]Martirena A. What's so entrepreneurial about intrapreneurs?[J]. *Small Business Economics*, 2013, 40(1): 27-39.
- [12]Moriano J A, Molero F, Topa G, et al. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2014, 10(1): 103-119.
- [13]Mustafa M, Gavin F, Hughes M. Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda[J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2018, 26(3): 285-326.
- [14]Neessen P C M, Caniels M C J, Vos B, et al. The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2019, 15(2): 545-571.
- [15]Parker S C. Intrapreneurship or entrepreneurship?[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(1): 19-34.
- [16]Valsania S E, Moriano J A, Molero F. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2016, 12(1): 131-152.
- [17]Woo H R. Personality traits and intrapreneurship: The mediating effect of career adaptability[J]. *Career Development International*, 2018, 23(2): 145-162.
- [18]Yariv I, Galit K. Can incivility inhibit intrapreneurship?[J]. *The Journal of Entrepreneurship*, 2017, 26(1): 27-50.
- [19]Zampetakis L A, Beldekos P, Moustakis V S. "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support[J]. *European Management Journal*, 2009, 27(3): 165-175.
- [20]Zhao F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2005, 11(1): 25-41.

## Employee Intrapreneurship: Research Frontiers and Prospects

Chen Jian'an<sup>1,2</sup>, Li Shuangliang<sup>1</sup>, Chen Wu<sup>2,3</sup>

- (1. *Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China*; 2. *Research Center for Chinese Industry-University-Research Cooperation, Wuhan University, Wuhan 430072, China*;  
3. *College of Business, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, China*)

**Summary:** Based on their own research purposes, scholars have carried out a variety of

interpretations on employee entrepreneurship, resulting in the unclear boundary between concepts and the lack of a unified paradigm. Therefore, based on the framework of “connotation and measurement – driving antecedents – outcome effect”, this paper systematically sorts out and integrates the existing knowledge in the field of employee entrepreneurship and discovers the new knowledge according to the systematic literature review method, and the 127 literatures obtained from the mainstream English databases (e.g. Web of Science) and the China National Knowledge Internet. The conclusions are as follows: Firstly, there are behaviorism and consequentialism in the definition of employee entrepreneurship, which is characterized by organizational context dependence, bottom-up initiative and commercialization of activity. It is different from independent entrepreneurship and part-time entrepreneurship in terms of expected return, risk aversion, entrepreneurial ability perception, business opportunity identification and role characteristics. Secondly, based on the behaviorism and consequentialism, the perception measurement of employee entrepreneurship can be divided into three dimensions and two dimensions, which is difficult to reflect the uniqueness of employee entrepreneurship. Thirdly, employee entrepreneurship includes intention formation, behavior generation and performance realization. The antecedents of these three stages involve employees’ individual characteristics, organizational factors and regional environment. Fourth, entrepreneurship has a dual effect on employees and supporting organizations. The implications are that: Firstly, the dual roles of employee and entrepreneur in time and space point out the direction to identify and cultivate entrepreneurs. Secondly, an organization can start from individual or organizational factors to set off the revolution of work scene driving entrepreneurship. Thirdly, senior managers need to be good at combining the top-down guidance of organizational entrepreneurship with the bottom-up entrepreneurship of employees to achieve the win-win situation. The future directions are that: To dynamically analyze the unique identity construction process of entrepreneurs according to the role theory; to develop the accurate measurement scales for employee entrepreneurship; to reveal the interaction of antecedents of employee entrepreneurship and the chain driven mechanism from entrepreneurial intention, behavior to performance; to explore how the negative effects of employee entrepreneurship can be extended to organization; to explore the new changes and new issues of employee entrepreneurship in the digitalization and platformalization background. The contributions are that: Focusing on identifying the uniqueness of entrepreneurship in the organizational context and regional environment, this paper proposes a holistic framework to drive the intention formation, behavior generation and performance realization of employee entrepreneurship, and refines the outcome effects from entrepreneurial employee and supporting organization, which provides a basis for deepening the research on employee entrepreneurship.

**Key words:** employee intrapreneurship; supporting organization; organizational entrepreneurship; entrepreneurial intention; entrepreneurial performance

(责任编辑:王雅丽)