

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200918.402

创业即冒险:基于多层次视角的内部创业研究述评

朱亚丽, 郭长伟

(浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310018)

摘要: 内部创业活动是在位组织整合既有优势资源、激发内部活力以及重塑竞争优势的方式。学界对内部创业的研究已取得一定进展,但仍存在研究对象模糊、研究层次分散和国内外研究热度差异化等问题。为厘清内部创业研究现状,本文比较了内部创业与相关概念的异同,并结合文献计量与定性综述对302篇国内外文献进行了梳理。研究发现,内部创业研究呈现出组织、个体和新业务三个层次的脉络,其创业主体分别是创业型组织、内部创业者和内创企业。对每一层次的关键创业活动以及影响因素进行评述后,提出内部创业的多层次分析框架,基于此讨论了未来研究的方向。本文通过定量与定性综述呈现了内部创业研究的多层次研究脉络,将以往散乱的相关研究进行系统性梳理,为推动国内研究与国际前沿接轨提供了有益参考。

关键词: 内部创业; 公司创业; 文献综述; Citespace

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)02-0123-17

一、引言

创新和创业是企业界和组织研究历久弥新的话题。在新旧动能接续转换、经济转型升级的关键时期,领先企业如何维持竞争优势?后发企业如何快速追赶成长?百年老店如何重塑创业活力?诸如此类问题,越来越多的企业通过内部创业寻求新的增长动能,例如海尔的创客平台、芬尼克兹的裂变式创业、西安光机所的科技成果转化平台等。通过内部创业已建立组织既能避免全面转型伴随的重大风险,又能够随需而动、随机应变。学界对内部创业的研究由来已久,这一领域衍生出多个主题来描述组织创业现象,包括内部创业(Antoncic和Hisrich, 2001)、公司创业(Ireland等, 2009)、创业导向(Covin和Wales, 2019)以及战略创业(Kuratko和Audretsch, 2009)等,已发展为创业研究的较大主题领域。

截至目前,尽管对内部创业的探讨在理论上和实践中日渐丰富,但仍面临几个重要挑战:(1)相似但不同的概念混用导致研究对象模糊。许多研究采用宽范畴的概念界定,使得内部创

收稿日期: 2020-03-19

基金项目: 浙江省哲学社会科学规划项目(20NDJC099YB)

作者简介: 朱亚丽(1974—),女,浙江工商大学工商管理学院副教授;

郭长伟(1996—),男,浙江工商大学工商管理学院硕士研究生(通讯作者,hellochangwei@163.com)。

业的主体特征和关键活动难以明晰,也加剧了文献对话难度。(2)未区分关键创业活动导致研究层次分散。从现实情境来看,内部创业是一个涉及不同组织层次的复杂活动,既有公司层的创业战略(Ireland等,2009),也有个体员工的创业行为(Neessen等,2019)。已有研究对内部创业活动的层次未作区分,导致研究结论难以被整合形成体系化的理解。(3)国内外研究热度差异化。国外研究对内部创业有持续的关注,文献数量较丰富且近几年增长较快。相比之下,国内研究起步较晚,文章数量总体较少,并未就内部创业这一具体现象进行深入探究。

为厘清内部创业研究现状并回答上述问题,本文通过定量和定性综述相结合的方式对已有研究进行了梳理。首先,通过确定内部创业的概念内涵和相关术语,本文搜集了1983—2019年的252篇英文文献和50篇中文文献,并利用CiteSpace软件进行关键词共现和文献共被引分析以描绘内部创业研究的知识图谱。综合聚类分析和重点文献阅读,内部创业研究在数十年的发展中逐渐呈现出组织、个体和新业务三个研究层次。组织层次所关注的是创业型组织制定和实施的创业战略,这一战略是组织创业活动的前提。个体层次关注个体员工的创业行为,也是公司创业和战略更新的重要基石。新业务层次的研究关注内创企业的孵化与成长,是内部创业活动的实体载体。

通过上述回顾,本文主要从以下三个方面推进了内部创业研究:一是基于文献计量方法绘制了内部创业研究的知识图谱,从全局视角呈现了内部创业研究的整体概貌。二是将以往散乱的相关研究按照多层次的研究脉络梳理在一起,并提出整合性的跨层次分析框架,为全面剖析内部创业的多层次活动轨迹提供参考。三是基于文献回顾总结现有研究的不足,并提出未来可进一步推进的研究方向,为推动国内研究与国际前沿接轨提供了有益参考。

二、内部创业的概念内涵与相关概念比较

(一)内部创业的概念内涵

随着内部创业研究的发展,学者们从不同视角对这一现象进行了解读。已有研究对内部创业的概念界定大致存在行为观、过程观和结果观三个视角。行为观主要关注个体员工所表现出的以创新、主动和风险承担为特征的内部创业行为(Rigtering和Weitzel,2013;Mustafa等,2018),以及与创业行为相关的个体特质、人力资本与创业认知(Corbett和Hmieleski,2007;Parker,2011)。过程观关注的是将技术前沿的研发活动或市场前沿的商业机会转变为独立新业务的过程,侧重于描绘新业务孵化所经历的发展阶段以及各阶段面临的问题与对策(Burgelman,1983c;Belousova和Gailly,2013)。最后,结果观立足于组织战略,关注现有组织中通过内部创业活动建立的新业务实体与战略更新(Ireland等,2009)。内部创业的三种视角均从不同的层次对内部创业这一现象进行了描绘。其中,行为观强调个体层次自下而上识别和利用创业机会的内部创业行为,过程观强调新业务层次突破组织束缚成功孵化的创业过程,结果观强调组织层次的创业活动结果及其战略影响。不同研究视角对内部创业活动涉及的各层次进行了细致和深入的解读,仅考虑任意单一视角都难以捕捉内部创业现象的整体概貌。基于此,本文采用一个内部创业的综合定义,即内部创业是指现有组织内的创业型员工通过识别与利用机会,创立并推动新业务的孵化与成长,从而帮助组织更新和提高组织的竞争优势的过程(Neessen等,2019)。该定义虽未囊括内部创业所涉及的所有活动,但包含了相关的关键创业行为、过程及结果。

(二)内部创业与其他相关概念的比较

清晰的构念是构建稳健理论的前提,对相关概念进行辨析有助于推进内部创业研究的良性发展。组织层面的创业研究已发展成一个较大的主题领域,涉及多个相关概念,包括公司创

业、内部创业、创业导向、战略创业以及战略更新等。最具代表性和影响力的两个相关概念是公司创业和创业导向。公司创业通常被定义为一个公司的创新、战略更新和创业努力的总和(Sharma和Chrisman, 1999)。创业导向则突出了作为创业型组织特征的创新性(引进新产品、流程和商业模式)、主动性(积极进入新市场空间和寻求市场领导地位)和风险承担(战略决策者愿意为结果不确定的项目贡献资源)(Anderson等, 2015)。众多概念不仅指向类似的组织内创业行为,而且在理论基础和现实情境中高度相似(戴维奇, 2015),因而内部创业与其他概念在研究中经常混淆使用(姜忠辉和罗均梅, 2017; Kuratko和Morris, 2018),并采用宽范畴的概念界定,例如(Kuratko和Audretsch, 2013)将公司创业定义为现有组织内的创业活动。

尽管上述众多概念都被用来描述已建立公司内部创业现象,但内部创业在研究层次、适用情境和研究范围方面都与其他概念有所差异。首先,在研究层次上,公司创业和战略创业研究主要从组织视角出发,关注组织整体的创业战略和创业活动(Ireland等, 2009),而内部创业概念既涉及组织层面的创业战略,也关注个体层面的内部创业者(Parker, 2011)和在孵的内创企业(Covin等, 2015)。其次,在适用情境方面,战略创业和创业导向研究仅关注个体或企业的创业特征,并不涉及具体的创业活动,而内部创业研究不仅关注内部创业者的特质(Woo, 2018),也关注具体的创业活动。最后,在研究范围方面,公司创业既可以作为定义组织创业强度的一个概念,也逐渐发展成一个包容性的研究领域,包含公司冒险和战略创业两类研究(Kuratko等, 2015)。相比之下,使用内部创业概念的研究聚焦具体的创业行为和活动(Halme等, 2012; Heinze和Weber, 2016)。从概念映射的实践现象来看,内部创业与内部公司冒险的内涵更为接近。

综上所述,内部创业与其他相关概念在理论基础和现实情境上相似且有重叠,但仍然能够从先前研究中捕捉到细微差异。从先前文献来看,国内已有研究对公司创业、创业导向和战略创业的概念进行了辨析(魏江等, 2009; 戴维奇, 2015),但未将内部创业的概念加入比较。如表1所示,内部创业、公司创业、战略创业和创业导向四个相似概念在概念内涵、典型维度和关注现象上均有所不同。公司创业和创业导向研究同时涵盖了组织层面和个体层面的创业特征,但对新业务层面的创业活动涉及较少,无法涵盖所有的内部创业活动。因此,用“内部创业”一词能够更加全面的覆盖相关现象。

表1 内部创业与相关概念比较

概念	概念内涵	典型维度	关注现象	代表研究
内部创业	内部创业是指现有组织内的个体通过识别与利用创业机会,创立并推动新业务的孵化与成长,从而帮助组织更新和提高组织的竞争优势的过程	新业务创建;创新;主动性;自我更新	组织创业设计 个体创业行为 新业务建立	Antoncic和Hisrich(2001); Parker(2011); 薛红志(2006)
公司创业	公司创业是指一个人或团队与现有组织联合起来,创建一个新组织或在现有组织内进行战略更新的过程	创业冒险;战略更新	组织创业战略 个体创业活动	Sharma和Chrisman(1999); Ireland等(2009); 薛红志和张玉利(2003)
战略创业	战略创业是为企业获取卓越绩效和创造价值而展开的同步追求机会和优势的行为	创业心智;创业文化 领导;战略资源管理;创造性创新	组织创业姿态	Kuratko和Audretsch(2009); Hitt等(2001)
创业导向	个体或企业所表现出的创新、采取超前行动和承担风险的倾向	创新性;主动性;风险承担	组织创业特征 个体创业特征	Dess和Lumpkin(2005); Anderson等(2015)

资料来源:作者根据相关资料整理。

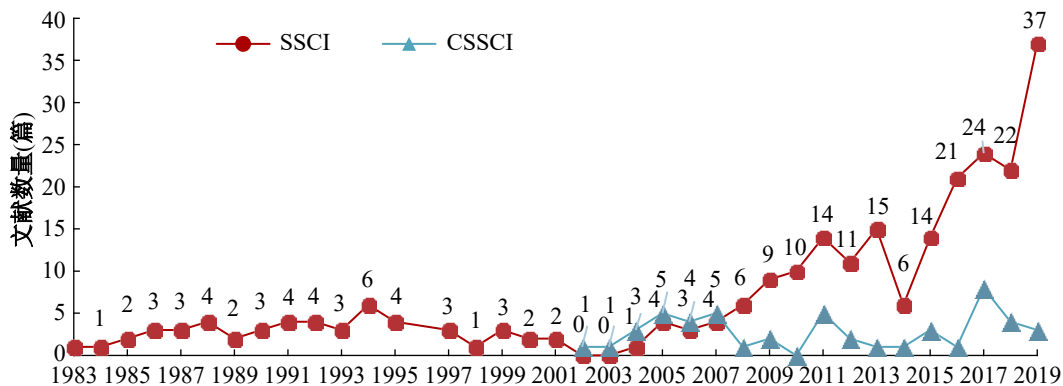
三、数据来源与文献分布

(一)文献搜集

由上述定义可知,内部创业与公司冒险的内涵较为相近,而公司内部创业的内涵更为宽泛。因此,本文采用“内部创业”与“内部公司冒险”作为联合检索主题词进行文献计量分析,探索相关研究的总体趋势,并结合高相关研究作定性评述,以平衡综述的广度与深度。具体而言,英文文献搜集自Web of Science的SSCI索引数据库,检索主题词为“intrapreneurship”或“internal corporate venturing”,文章类型为论文和综述,剔除书评和会议论文。由于Burgelman(1983c)的文章通常被认为是内部创业研究的起源之一,因此设定检索的时间窗口为1983—2019年,共获得252篇英文文献。中文期刊方面选择中国知网的CSSCI数据库,设定检索主题词为“内部创业”或“内创业”或“公司冒险”,时间设定为1983—2019年,筛去无关文章后获得50篇中文文献。

(二)文献基本分布

国内外相关文献的年度分布情况如图1所示。在发表时间方面,国外文献在1983年后维持较稳定的数量,在2009年后开始上涨,并在近5年呈快速增长趋势,2019年的相关文章多达37篇。相比之下,中文研究起步较晚且数量相对较少,在2006年、2011年和2017年分别出现三次高峰,说明国内研究在总体上持续关注这一现象,但与国际研究相比仍有较大成长空间。在出版物方面,国内外文献的发文数量较多的代表性期刊均为创业或管理领域的权威刊物。发文数量前5位的英文期刊分别是*International Entrepreneurship and Management Journal (IEMJ)*、*Journal of Business Venturing (JBV)*、*Sustainability*、*Small Business Economics (SBE)*、*Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*,其中JBV和ETP为创业领域的顶级期刊,IEMJ和SBE也是创业领域较为权威的期刊。发文数量前5位的中文期刊分别是《科技进步与对策》《管理世界》《科研管理》《科学学与科学技术管理》《研究与发展管理》,均属于工商管理领域顶级期刊或重点期刊。说明内部创业研究已得到学界的重视。



数据来源:作者根据相关资料整理。

图1 内部创业国内外文献发表趋势

(三)文献可视化分析

关键词是文章高度凝练的核心主题和主要内容,通过CiteSpace V的关键词共现及其聚类能够初窥目标研究领域的研究热点主题概貌。鉴于中文文献数量仅占总体样本的六分之一,基本能够逐一阅读,本文主要对收集到的252篇英文文献进行知识图谱分析,并结合关键的中文文献进行定性评述。首先借助CiteSpace V的关键词共现分析,以1983—2019年间每1年为一个时间段切片,使用Pathfinder+ Pruning sliced networks算法对知识图谱网络进行优化,得到内

部创业知识网络中的122个节点和367条连线。表2展示了频次大于10的关键词,其中,“内部创业”(intrapreneurship)一词出现的频次最高。其他高频关键词既包含组织层面的相关词,例如“公司创业”“战略”“竞争优势”等,也有个体和团队层面的相关词,例如“行为”“创造力”“知识”“能力”“新业务”等。以上高频词的分布表明,当前的内部创业研究仍以组织层面为主,个体层面的研究尚处于发展阶段。

表2 关键词共现分析结果

关键词	频次	中心度	关键词	频次	中心度
intrapreneurship	95	0.25	environment	19	0.15
corporate entrepreneurship	74	0.2	organization	17	0.04
innovation	74	0.11	behavior	17	0.09
performance	55	0.11	creativity	15	0.07
model	46	0.19	knowledge	15	0.05
entrepreneurship	44	0.28	entrepreneurial orientation	15	0.1
strategy	33	0.07	capability	14	0.12
management	31	0.38	firm performance	13	0.05
firm	31	0.11	business	13	0.02
orientation	22	0.05	leadership	11	0.02
construct	21	0.07	competitive advantage	11	0.02
impact	21	0.11	perception	10	0.04

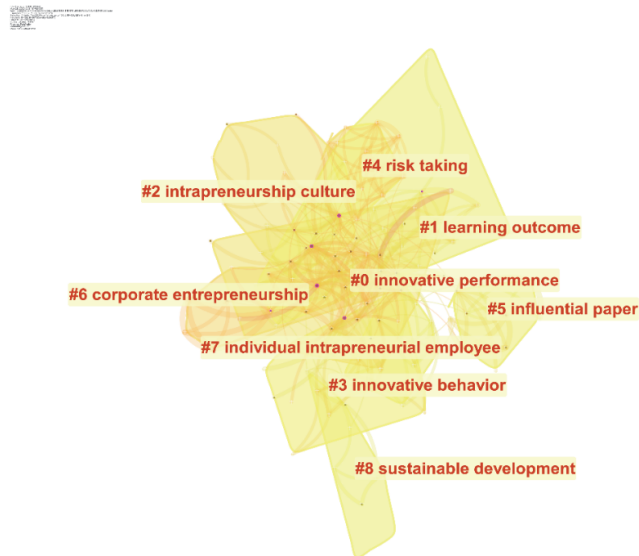
资料来源:作者根据相关资料整理。

通过CiteSpace软件的聚类分析功能生成聚类标签视图,得到8个聚类。如图2所示,聚类的模块值(Q=0.538)和聚类轮廓值(S=0.694)均满足聚类分析的有效度标准(陈悦等,2015)。8个聚类标签分别是#0创新绩效、#1学习结果、#2内创业文化、#3创新行为、#4风险承担、#5影响力文献、#6公司创业、#7个体内创业员工和#8可持续发展。进一步归纳发现,聚类#0、#6和#8属于组织层面的研究议题,探讨的主题包括内部创业对组织创新绩效的影响(Goodale等,2011)、公司创业的影响因素(Kuratko等,2014)、内部创业与可持续发展(Halme等,2012)等。聚类#3、#4和#7属于个体层面的研究议题,主要聚焦于探讨员工为何从事内部创业行为(Douglas和Fitzsimmons,2013;De Jong等,2015;Globocnik和Salomo,2015)。聚类#1属于新业务层面的研究议题,探讨内创企业的学习效能(Covin等,2018,2019)。聚类标签使用LLR算法从施引文献关键词提取,虽具有一定参考性,但不能完全代表该聚类的特点,仍需结合聚类内的关键文献进行解读。

文献共被引分析能够解释特定研究领域的关键文献和知识结构,共被引分析的结果如图3所示。文献共被引分析聚类形成284个节点和825条连线,并突出显示该领域的重要文献。对关键文献进行梳理发现,随着近10年研究数量的快速上升,高共被引文献也大多集中在这一时间段。在高被引文献中,Parker(2011)、Douglas和Fitzsimmons(2013)、Di Fabio(2014)、Martiarena(2013)和Difabio(2018)的研究探索了个体内部创业者的特质和动因,Antonicic(2007)、Hornsby(2009)、Hayton(2006)和Morian(2014)的研究考察了内外部环境因素对公司层面内创业的影响,而Ireland等(2009)的研究则提出了公司创业战略的整合模型,对公司创业活动的跨层次运行机理展开了分析和述评,是近年来较为重要的文章之一。

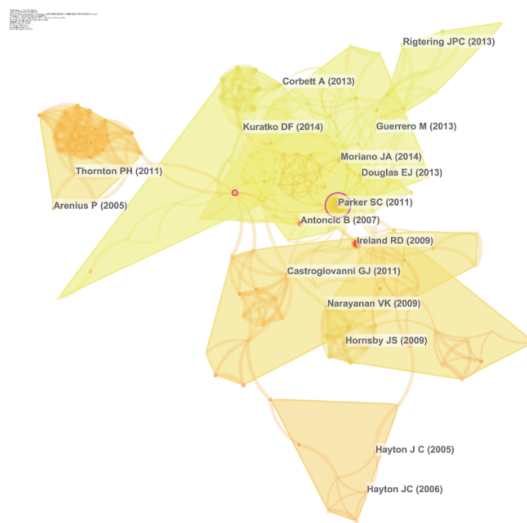
通过知识图谱分析,可以大致掌握内部创业研究主题的聚焦情况,结合关键词共现、共被引分析及关键文献阅读,内部创业研究大致呈现出三类主题:(1)以Ireland等(2009)为代表的组织层次研究,主要探讨公司创业战略的制定与实施。(2)以Parker(2011)为代表的个体层次研究,主要探讨员工创业行为的动因。尽管内部创业者的概念在这一研究领域伊始就已提出(Pinchot III,1985),但个体创业行为的研究在近十年才得以快速发展(Park等,2014;Blanka,

2019;Gawke等,2019)。(3)以Covin等(2015)为代表的内创业层次研究,主要探讨内创企业的孵化与成长,新业务层次的研究同样在近十年涌现(Covin等,2018,2020)。从文献计量分析中可初步勾勒内部创业的多层次特征,本文基于此对相关文献进行进一步梳理。



资料来源:由CiteSpace生成。

图2 关键词聚类图谱



资料来源:由CiteSpace生成。

图3 文献共被引知识图谱

从现实情境来看,内部创业活动涉及从基层员工到公司战略等多个层次的研究议题,不同层次的创业主体和关键创业活动彼此相异但又互相关联。在理论研究中,纷繁的概念术语加剧了文献对话的困难,导致“同一现象映射不同术语”和“同一术语描述不同现象”的复杂局面。因此,要厘清纷繁复杂的内部创业研究,并建立文献对话基础,必须进一步梳理内部创业的多层次研究脉络。基于科学知识图谱分析和现实情境解读,本文分别从组织、个体和新业务三个层次,以及每一层次的创业主体、关键创业活动及主要影响因素三个方面梳理研究主题。

四、内部创业研究多层次主题分布

(一)组织层次的研究主题

1. 创业主体与特征

组织层次的内创业研究历时最久,也是主题范围最广的一个领域。内创业的组织层次研究主体是创业型组织。创业型组织的概念可以追溯到Mintzberg对创业战略决策模式的研究,他认为企业绩效在很大程度上取决于战略选择、组织属性和环境需求所构成的组合。基于此,Miller(1983)认为可以将企业分为创业型和保守管理型,前者从事产品或市场创新,承担一定风险,并率先推出前瞻性创新抢占竞争先机。创业型组织的典型特征包括创新性(不断引入新产品、新服务和实验导向)、先动性(寻求机会和竞争)以及风险承担(战略决策者愿意为结果不确定的项目贡献资源)(Miller, 1983; Anderson等, 2015)。这三种特征相互依存,缺一不可。如果企业仅仅通过模仿性创新来跟随行业领导者,并不能称其为创业型企业,因为其缺少先动性和风险承担倾向(Miller, 1983)。其次,创业型企业不仅是创造新事物,而且是利用这些创新来抢占先机并建立市场领导地位。因此,创新性与先动性也是密不可分的(Anderson等, 2015)。最后,仅有风险承担倾向并不能决定一个组织是否是创业型的,例如一些金融公司尽管需要承担较高的金融杠杆风险,但并不必然涉及技术或产品市场创新,因而也不能称其为创业型组织。

2. 创业战略制定与实施

(1)创业战略制定

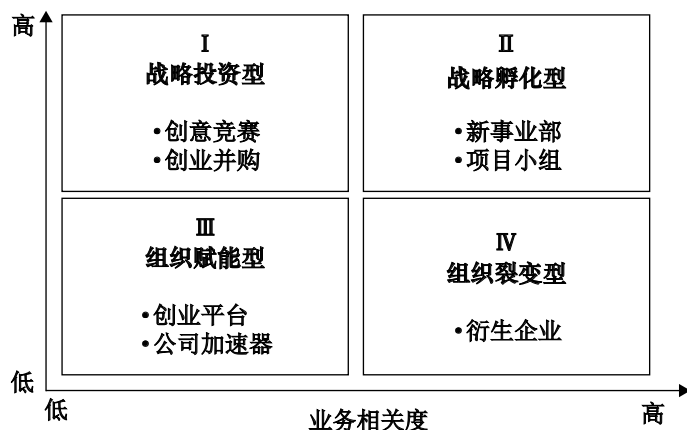
尽管创业导向和创业强度等概念能够反映企业的创业属性,但赋予创业过程意义的是具体创业战略而非静态的属性(Covin和Slevin, 1991)。在组织层次的研究中,创业战略贯穿内部创业活动的始末,是创业型企业采取的关键创业活动。通过战略特征可以在众多组织类型中定位创业型组织(Covin和Lumpkin, 2011)。创业战略也能够直接影响组织绩效的变化,从而在内部创业研究中尤其具有参考价值。从组织战略的角度来看,创业战略是以持续的创业开发活动为中心的资源分配模式,是公司综合战略的一个组成部分(Russell和Russell, 1992)。借鉴Ireland等(2009)的观点,本文将创业战略定义为一种由创业愿景所驱动的战略模式,旨在识别和利用创业机会激发组织范围内的创业行为,从而重塑组织活力和战略边界。创业战略的主要内容包含四个方面:①有机的组织结构,意味着决策制定的分散化、工作描述的非正规化、工作流程的灵活化、信息网络的自由化以及规则和政策要求的宽松化(Miller, 1983)。②创业型文化,有助于提升员工的工作自主权,同时传递容忍失败的信号,从而鼓励新想法的探索(Hornsby等, 2002)。③独特的资源与能力储备,有助于培育企业实施创业活动的专有能力(Barney, 1991),是创业活动有效和持续开展的重要保障。④鼓励创业行为的奖励系统,作为组织创业战略愿景的直观体现,代表了组织对创业的承诺(Ireland等, 2009)。上述四个要素共同构成创业战略的基本内容,但具体实施何种战略仍需视情况而定。

(2)创业战略实施类型

如何根据现实情况有效实施内部创业是学者和管理者关注的另一重要议题。随着越来越多的企业推广内部创业,内部创业的类型也呈现多元化趋势。相关研究按照一定的规律对内部创业活动进行归纳和提炼,区分出不同的创业类型,例如引致与自主(Burgelman, 1983a)、集中与分散(Belousova和Gailly, 2013)、探式与利用(Hill和Birkinshaw, 2008, 2014)。综合来看,以组织参与度和业务相关度作为划分标准能够涵盖绝大多数类别。本文依此对先前研究进行归纳并提出一个类型矩阵(见图4),包含战略投资、战略孵化、组织赋能和组织裂变四种类型。

首先,当新业务相关度较低而组织参与程度较高时,内部创业可称之为战略投资型(I)。

战略投资型的特征是战略目标和财务目标的平衡(Gutmann, 2019)。公司通过投资新业务来探索新兴领域,力求与现有战略形成互补。同时,母公司高度参与整个创业过程,从而把控创业风险以实现一定的财务绩效。该类型的典型模式包括面向内部的创意竞赛(Zhu等, 2014)和面向外部的创业型并购(颜士梅和王重鸣, 2005; 葛宝山等, 2017)。相反,当组织的参与程度较低且业务相关度较高时可称之为组织裂变型(IV)。裂变的主要目的是将高度相关但可能与主要业务形成冲突的产品和技术通过分离形成新企业。由于分裂后的新企业通常基于母公司现有技术或产品,因此具备显著的商业模式传承特征(李志刚等, 2017)。简而言之,战略投资的目的是技术的“引进来”,而组织裂变的目的是技术的“走出去”。其次,当新业务相关度高且组织参与程度也较高时的内部创业可称之为战略孵化型(II)。战略孵化型的主要目的是完善和扩展母公司现有能力,并且寻求与母公司现有业务形成协同(Hill和Birkinshaw, 2008)。新业务的资金来源于母公司直接划拨的运营或战略预算,其回报是可预测的,总体开发时间短且风险较低。该类型的典型模式有新事业部(Burgelman, 1983c)和项目小组(陈寒松和张玉利, 2005)。与之相对的是新业务相关度和组织参与度均低的组织赋能型(III)。组织赋能型的主要目的是为组织试验新方案、引入新知识以及开发新机会。组织仅提供创业孵化所需的一系列资源,而创业活动主要由个体行动者完成。组织赋能型的典型模式有公司加速器(Shankar和Shepherd, 2019)和创业平台(王凤彬等, 2019)。战略孵化和组织赋能两种类型分别代表内部创业的利用和探索导向(Hill和Birkinshaw, 2014)。



资料来源:作者绘制。

图4 内部创业类型整合模型

3. 影响内部创业战略的因素

(1) 环境特征

外部环境特征是战略制定的外因,影响内部创业战略的环境特征主要包括环境宽裕、环境动荡和环境敌对三个方面。首先,环境宽裕即行业中重要资源的丰富程度。环境宽裕通常是成长型市场的典型特征,包含三个指标:技术机会增多、行业增长和新产品需求增加(Zahra, 1993),三者共同驱动企业采用创业战略来寻求机会(Antoncic和Hisrich, 2001)。其次,环境动荡指企业所面临的环境变化的程度。环境变化速度的加快提高了企业维持竞争优势的难度,在动荡的环境中,企业必须采用持续地创业战略以维持当前竞争优势(Ireland等, 2009)。最后,环境敌对反映出企业所在市场的竞争强度。竞争强度通常与一个行业中竞争的企业之间的相对平等有关,为了创造竞争优势,企业必须追求产品、市场、战略或商业模式的创新(Covin和Miles, 1999)。

(2)组织内部因素

组织自身的资源状况是战略制定的内因,也是推动内部创业的重要动力。资源状况包括冗余资源存量、主流业务前景以及组织规模等。首先,冗余资源状况会影响组织追求内部创业的意愿和方式(Burgelman和Valikangas,2005)。组织未承诺的资源存量提升了企业的运营张力,有助于信息的搜寻,进而提升企业机会识别能力(赵兴庐等,2017)。其次,母公司主流业务的前景变化也会影响其开展内部创业活动的意愿。当主流业务增长不佳或公司绩效增速放缓时,高层管理人员追求新商业机会的动机会增强(Burgelman和Valikangas,2005)。此外,组织规模与资源可用性密切相关,但与内部创业的关系存在争议。一些研究认为大公司有丰富的资源存量,从而允许组织探索新的战略、培育容错氛围,以及促进试验和创新(Nason等,2015)。此外,成熟公司通常具备高效的信息处理系统和广泛的社会网络,为员工提供更多异质性资源,从而增强员工识别新机会的能力(Kacperczyk,2012)。然而,也有学者指出由于官僚结构的复杂性和冗余资源的管理成本,更大的组织规模可能会阻碍内部创业(Nason等,2015)。

综上,组织层次的内部创业活动讨论了作为创业主体的创业型组织及其特征、创业战略的制定和实施以及影响公司创业战略的因素。在组织层次,内部创业与公司创业的概念内涵较为相近且创业主体相同,由此导致二者常被当作同一概念使用。但从关键创业活动来看,前者更加关注战略制定与实施,这一点与仅强调创业姿态或创业强度的公司创业有所不同。总体来看,组织层次的内部研究以概念性文章居多,实证检验较少。对战略制定的讨论仍然局限于结构、文化和奖励系统等简单元素上,创业实施类型的适配性和实施过程的动态演进也无过多涉及,因此,相关研究还有待进一步探究。

(二)个体层次的研究主题

1. 创业主体与特征

从个体视角来看,内部创业是员工基于新的创业机会,积极行动并承担风险,利用母公司平台创造新事业的过程(Antoncic和Hisrich,2001;Rigtering等,2019)。这一过程的主体是内部创业者(Intrapreneur)。内部创业者通常来自于一线员工和中基层管理者(Kuratko等,2005),关注商业机会寻求和新业务开发(Heinze和Weber,2016),其典型特征同样是创新性、主动性和风险承担,但与组织层面特征有所区别。创新性体现在员工寻求新颖性的解决方案来处理工作中遇到的问题,以及应对日益激烈的竞争和多变的市场需求(Sebora和Theerapatvong,2010)。主动性体现在员工高度前瞻的机会寻求行为和一系列旨在改善组织当前状况的自发行动(Parker和Collins,2010)。风险承担是员工内部创业行为的第三个重要特征。内部创业活动是一种发生在员工日常工作范围之外的具有挑战性的角色外行为(Rigtering和Weitzel,2013),尽管内部创业失败后的物质损失将部分转嫁给母体企业,但员工仍然可能面临声誉受损、职位降低甚至失业的风险(De Jong等,2015)。

除典型的创业特征外,内部创业者在一些方面也有别于独立创业者。首先,在创业者和创业团队方面,创业主要是组织外部的独立个体活动。而内部创业的主体是组织内部的员工或中基层管理者(Neessen等,2019),并且通常能够利用较多的专业性人力资本(Parker,2011)。其次,在创业资源方面,独立创业者利用自己或风险投资人的资源做出决策,而内部创业者主要利用所在公司的资源做出决策,并且能够撬动较大规模的资源(Kacperczyk,2012)。最后,在创业机会方面,独立创业者主要追求新颖性的创业机会,而内部创业者除了考虑机会的新颖性之外,还要考虑新业务与母公司的战略是否契合(Narayanan等,2009)。因此,内部创业者和独立创业者的关键区别在于创业活动所发生的情境。

2. 员工创业行为

尽管组织的内部创业设计可能起源于战略层,但创业战略的落地实施最终依托于中基层员工的创业行动(Kuratko等,2005)。因此,个体内部创业行为是公司创业和战略更新的重要基石。员工创业行为是个体层次内部创业研究所关注的焦点。员工创业行为与公司创业战略相辅相成。一般而言,员工行为是对公司战略的回应,受到公司战略所塑造的结构与文化的直接影响(Ireland等,2009)。此时,员工基于当前战略概念提供的类别来识别和开发环境中的机会,包括完善现有业务产品线或者为现有产品开拓新市场等(Burgelman,1983b)。值得更多关注的是,员工有时会采取非常规的方法,绕过正式规则和程序以追求有价值但与现有战略不相符的新机会(Globocnik和Salomo,2015)。在这种情况下,内部创业的轨迹是自下而上的,个体内部创业者识别和开发商业机会,并采取自主和创造性的行动调动分散在公司内部的资源(Halme等,2012)。在新机会的商业潜力得到验证后,会推动公司业务边界拓展实现战略更新。因此,与一般意义的员工创新行为相比,员工创业不只是单纯的创造新产品、新服务和新的工作流程,更是强调通过内部创业为组织增加新的业务(创业行为)以及提高组织对内外部环境的应对能力(战略更新)(Gawke等,2019)。员工为何创业是该类研究的关键议题(Blanka,2019)。要更加全面的了解员工创业行为,必须深入分析可能影响该行为的多方面要素。

3. 影响员工创业行为的因素

(1) 个体因素

个体的人力资本、主观认知和工作情境等因素是影响其创业行为的内因。首先,教育水平、创业经历以及网络关系等人力资本是促使内部创业行为的重要因素(Parker,2011)。教育可以帮助积累显性知识,拥有高质量知识资本的员工更善于发现有价值的机会。创业经验和先验知识同样有助于员工识别和利用商业机会(Urbano等,2013)。网络关系能够影响个体的创业动机、感知外部支持的方式以及跨越组织边界思考的能力(Pinchot III,1985;Fini等,2012),因而有助于开展内部创业活动(Turro等,2016)。其次,认知因素主要包含创业自我效能和创业态度。创业自我效能高的个体相信自己能够聚集和部署必要的资源、技术和能力,从而更倾向于实施具有挑战性的创业行为(Douglas和Fitzsimmons,2013)。创业态度则包含对创业活动的预期收益和风险评估(Martiarena,2013),积极的态度会进一步转化为更强烈的意愿去实现内部创业行为(Fini等,2012)。员工的组织任期会改变员工的风险态度,长期任职的员工会产生对决策的消极态度、对变革的抵制以及因此对展示创新行为和实施新想法的减少意愿(Camelo-Ordaz等,2012)。工作类型也会影响员工的内部创业行为,需要积极主动和风险承担的职业(例如销售人员)为了完成挑战性的工作目标,更有可能成为内部创业者(De Jong等,2015)。

(2) 组织与管理因素

组织的战略愿景、领导风格和管理实践会对员工创业行为起到潜移默化的规范作用。在战略愿景方面,组织的创业战略愿景传达了组织对内部创业活动的支持态度,影响组织成员识别并利用创业机会的意愿(Ireland等,2009)。创业战略愿景主要体现在有利于创业活动的组织设计(Chen和Nadkarni,2017)和高层管理者对创业行为的支持(Zampetakis等,2009)。在领导风格方面,诸如真实型(Valsania等,2016)、伦理型(蒋丽芹和方洁,2018)、变革型(Afsar等,2017)和共享型(胡峰和黄耀敏,2019)等多样化的领导风格通过提高员工对管理者的信任和对组织的认同,进而促使员工表现出更多的主动性行为。在管理实践方面,管理者能够通过提供辅导(Coaching)来促进员工的创业行为(Wakkee等,2010)。创业辅导的作用有如下三个方面:首先,创业导师为员工提供了获取其他资源和专业知识的途径,这些资源和专业知识可以帮助员工发展新的想法。其次,创业导师通常在组织内部拥有广泛的网络和社会地位,通过辅导能够

给员工传递更多的跨边界知识,从而有助于新机会的识别。最后,导师可以通过定期讨论创业行为的重要性来引导员工更好地关注组织问题和流程,从而提高员工对创业行为的重视程度。

从以上回顾来看,个体层次的内部创业研究在近十年得到了较多关注。已有研究围绕个体为何内部创业的关键议题进行了丰富的实证考察,个体因素、组织因素和情境因素都有一定的研究基础。但整体来看,学者们多关注个体内部创业动因的某一方面,缺乏全局视角。对个体创业行为背后的认知心理过程也未过多涉及,有待进一步深入探讨。

(三)新业务层次的研究主题

1. 创业主体与特征

无论是组织的内部创业战略还是个体的内部创业行为,最终结果都是创建并推动组织内新业务的孵化(Sharma和Chrisman,1999)。新业务作为现有组织内部的创业企业,是内部创业活动的实际载体。从现实情境来看,新业务的萌芽通常与公司战略和个体创业行为同时进行。对母体组织来说,新业务属于组织场域中的子单元。对个体员工来说,新业务是其作为内部创业者所推动的“创业企业”,因而本文将新业务视为介于个体和组织之间的层次。从纷繁复杂的内部创业类型研究可以看出,新业务的组织结构形式是多变的,既有依附于公司现有结构的项目小组和事业部,也有独立运营的新企业。多样化的创业实践导致学者使用不同的概念界定新业务。内创企业(internal corporate ventures)是已有研究较多使用的一个概念(Garrett和Neubaum,2013;Garrett和Covin,2015)。作为一种创业举措,内创企业是现有组织内部利用商业机会进行创业活动的实体单位(王涛和罗仲伟,2011;Garrett和Neubaum,2013)。

内创企业兼具组织子单元和新创企业的特征,但同时又区别于二者。首先,相对于公司内部职能部门与其他业务单元,内创企业需要不同的管理安排、结构设计和绩效评估标准(Burgers等,2009),以确保内创企业不受既有组织准则的制约,更加自主地探索动荡多变的新业务领域(Garrett和Covin,2015)。同时,与独立的初创企业相比,内创企业通常是半自主的业务单元(Simon等,1999),因为独立创业者具有完全自主的行动能力,而内创企业的管理者(通常是内部创业者)与母公司存在委托代理关系(Jones和Butler,1992;Shimizu,2012),必须接受母公司高管的监督,并且要为母公司提供的资产负责。因此,内创企业是一种同时进行探索与开发的双元型单位,其开发过程的实质是分离与整合的动态权衡过程(Zimmermann等,2018)。

2. 内创企业的孵化与成长

在新业务层次的研究中,内部创业活动实质上是内创企业的孵化与成长,涉及一系列的演化过程。尽管利用母体资源进行创业孵化有天然优势所在,但在大企业内部进行创业的过程并非一帆风顺。由于创业项目本质上是不可知结果的实验,其结果充斥大量不确定性。由此引发的一个重要问题是,内创企业如何成功孵化与成长?从过程视角来看,内部创业的孵化与成长是一个复杂动态过程,涉及不同层级的管理参与和新旧业务之间的管理平衡(刘静和苏敬勤,2019)。综合已有研究,内部创业通常包含构思、孵化、成长及整合四个阶段。首先,构思阶段通常在个体层次完成,关键创业活动是识别有价值的商业机会并提出相应的创业计划,随后交由公司高层管理进行评估,或绕过现有规则预先进行创意孵化(Belousova和Gailly,2013)。确定商业概念和资源需求后,新业务进入孵化阶段,该阶段的主要目的是商业模式验证获取合法性和资源。在这一阶段,内创企业不仅要进行内部验证以获取内部管理支持(王圣慧等,2017),也要在新市场的利益相关者中获取合法性(Souitaris等,2012)。在商业模式得到验证后,内创企业进入成长阶段。此时内创企业已作为独立企业实体在市场中运营,该阶段的主要目的是加速内创企业的规模化以占领新兴市场份额(O'Reilly和Binns,2019)。最后,内创企业与母公司进行整合以实现组织整体的战略更新(Friesl等,2019)。整合并非必要阶段,在平台型内部创业模

式中,内创企业也可以保持独立的企业身份成为组织创业生态系统的一部分(Shankar和Shepherd,2019),为母公司带来持续的战略和财务收益。

3. 影响新业务孵化与成长的因素

(1)内创企业自身因素

在内创企业层次,运营独立性、资源禀赋、战略清晰度等因素是影响其成长的主要因素。首先,运营独立性是内创企业研究的经典议题,但先前研究对其绩效影响缺乏共识。主流观点认为,母公司的控制可能会导致内创企业的发展受到干扰(Zahra等,1999)。因而运营独立性以消除对创业行为的限制(Burgers等,2009)。也有学者认为分离导致了内创企业与其母公司之间知识流动的结构性障碍,使得内创企业难以利用母公司先前资源存量(Garrett和Covin,2015)。综合来看,内创企业运营独立性对其绩效的影响应放在特定情境下考察。其次,资源禀赋也是影响内创企业绩效的关键因素。独特而有价值的初始资源配置不仅使内创企业克服“新进入劣势”与“小型化劣势”,而且向外界传达出内创企业的重要性和高管承诺的合法性信号(Garrett和Neubaum,2013)。战略清晰度指的是在内创企业的早期发展阶段,内创企业的使命、目标和预期价值主张的明确程度(Covin等,2018)。战略清晰度不仅直接促进内创企业的学习效能,也使内创企业能够向企业管理层传达战略愿景,从而提升高层管理人员对内创企业的信心和支持(Covin等,2020)。

(2)母公司的管理因素

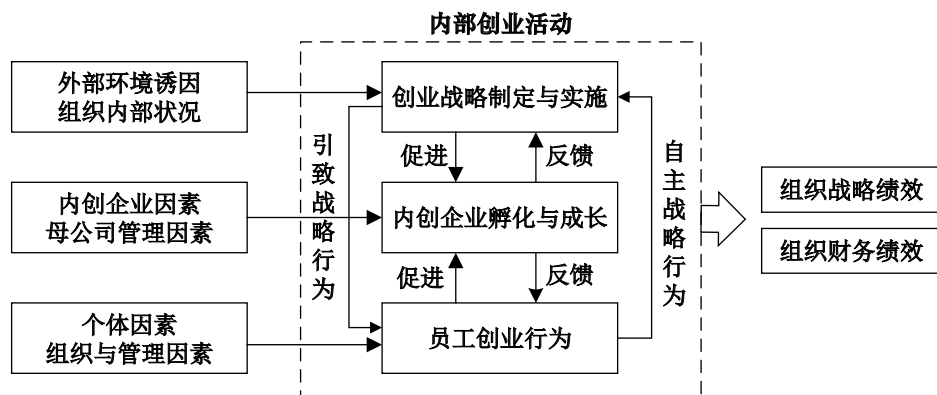
母公司层面的支持程度和管理方式也是影响内创企业绩效的重要因素。首先,高层管理支持是母公司对内创企业的承诺,不仅代表母公司可能在新业务上投入的组织资源程度,也可以帮助内创企业驾驭复杂的组织政治氛围,还为内创企业的发展创造一个便利的环境(Garrett和Neubaum,2013)。其次,当内创企业探索其母公司较为熟悉的市场领域时,母公司拥有相关的技能、知识和市场渠道有助于内创企业来降低开发成本和探索风险(Covin等,2015)。最后,母公司的教养风格实质是高管支持和内创企业自主权的结合体。在内创企业战略清晰度较高的情况下,短链式教养风格(低高管支持和低自主权)会促进内创企业的学习绩效;相反,当内创企业的战略清晰度较低时,长链式教养风格(高管理支持和高自主权)与内创企业的学习绩效正相关。

综上所述,新业务层次的研究尚处于起步阶段,研究数量整体较少,但发表期刊质量较高。从研究方法来看,该领域的实证检验与案例分析平分秋色,对内创企业的绩效与过程都有一定关注。但已有研究通常将不同类型的内创企业同质对待,对内创企业在孵化和成长过程中的异质性还有待进一步探究。

(四)内部创业的跨层次研究

如前所述,内部创业本质上是一个涉及组织、个体和新业务的多层次概念,从三个层次的关系来看,组织、个体与新业务三个层次共同构成内部创业活动的活动链并相互影响,各层次活动的轨迹如图5所示。首先,组织层次的创业战略和领导力会影响个体创业认知和行为(Ireland等,2009)。在领导力研究中,展现出真实型领导力的公司管理者能够通过提升员工感知到的组织赋权和组织认同感,进而促进员工的内部创业行为(Valsania等,2016)。高层管理者的直接参与也会影响员工自下而上的创业举措(Barney等,2018)。另一方面,个体的态度与行为有时也会通过自主创业行为影响组织的战略制定(Burgelman,1983c,1991)。这种自下而上的自主战略行为通过一系列的合法化手段后成为组织持久的行动模式,即成为新兴战略的一部分(Mirabeau和Maguire,2014)。其次,以创业战略为核心的结构设计和资源配置是内创企业发展的重要影响因素。组织层面的结构分化可能导致不同单元的目标冲突和交流障碍,进而引

发跨单元的冲突(Jansen等,2012)。而母公司的资源冗余状况、多元化水平以及核心业务的前景都会影响母公司对内创企业的关注,进而影响内创企业的生存状况(Covin等,2019)。另一方面,内创企业通常是母公司用来探索新知识的实验工具。随着内创企业的孵化与成长,探索到的新知识从子单元流向母公司,对母公司的战略形成反哺(Friesl等,2019)。最后,内部创业者是推动内创企业孵化和成长的主要行动者。在内创企业孵化的初期,内部创业者通常需要创造性地拼凑资源并突破现有制度约束(Halme等,2012),为内创企业争取合法性。除了直接参与内创企业的建设以外,内部创业者也会有意识地培养一个核心群体,使其参与到实际的变革努力中(Heinze和Weber,2016)。与此同时,内部创业者还会利用实验不断调整计划(Heinze和Weber,2016),以及从创业项目终止的经验教训中学习(Shepherd等,2013)。



资料来源:作者绘制。

图5 内部创业研究的多层次分析框架

总体来看,跨层次研究设计是解释内部创业发展轨迹的有益实践,但该类研究设计的难度较高,导致涉及多个层次的内创业研究数量仍然较少且大多为定性研究,未能揭示相关现象的一般规律。与之相关的一个挑战是Garrett和Neubaum(2013)提出的数据收集难题,即内部创业是存在组织内部的商业活动,在早期孵化和实验阶段通常难以被发现并展开调查,且尚不存在专门针对内部创业活动的二手数据库。此外,内部创业有时还会涉及公司较为敏感的新兴战略方向。这些信息获取问题都给研究者带来极大的挑战,也是未来研究可以推进的一个方向。

五、研究结论、启示与未来展望

(一)研究结论与启示

为厘清内部创业研究现状,本文对相关概念进行了比较,并结合文献计量与定性综述对302篇国内外文献进行了梳理。综合聚类分析和重点文献阅读,内部创业研究在数十年的发展过程中逐渐演化出组织、个体和新业务三个层次的研究脉络。首先,在组织层次,创业型组织作为创业主体,通过制定并实施内部创业战略为组织范围内的创业活动定下基调,这一战略受到外部环境变化和内部资源状况变化的影响。其次,个体层次的创业主体是组织内的个体员工,即内部创业者。个体员工的创业行为是对公司创业战略的响应,也是公司创业和战略更新的重要基石。内部创业者的行为受到其个体特质与认知等内因,以及组织战略愿景和管理实践等外因的影响。最后,新业务层次的创业主体无固定组织结构,但内创企业是较为常用的学术概念。内创企业的孵化与成长是贯穿整个内部创业活动的主线,与之相关的影响因素包括内创企业层面的运营独立性、资源禀赋、战略清晰度和价值主张,以及母公司层面的支持程度和管理方式等。

本文对内部创业的系统性回顾有助于推动对其多层次研究主题的理解和拓展,同时也对内部创业管理实践有一定的启发与借鉴意义。对意图实施内部创业的成熟企业而言,需要关注不同层次的创业活动及影响因素,以培育一个有效和可持续的内部创业机制。具体而言,企业管理者要根据组织资源状况和外部环境特征制定和实施相应的创业战略,也要关注个体层次的创业动机,以激励优秀的创业型人才与公司战略相辅相成。此外,在内创企业孵化后,企业管理者要根据现实情况为其制定合适的管理安排。同时,内创企业的负责人也应发挥自身的能动性,灵活调整发展策略,以谋求内部创业的良性发展。

(二)未来研究展望

通过上述文献综述,本文认为内部创业的相关研究还可以在以下方面进行探索。

第一,在组织层次,现有研究对具体内部创业现象关注不足,使得文献对话受阻。内部创业研究应当更加聚焦与具体创业活动有关的议题,包括创业战略的设计,战略实施类型的选择以及战略实施过程的演进。具体而言,创业战略制定的研究应对原有的结构和文化等维度进一步深化,探讨哪些制度设计能够更好地支持内部创业活动,例如失败托底机制、员工跟投机制以及成果转化机制。对于战略实施类型的研究,本文从已有研究归纳出战略投资型、战略孵化型、组织赋能型和组织裂变型四种内部创业模式。各模式并无优劣之分,而是要适配组织的现实状况。未来研究可在此基础上进一步推进,比较不同模式的基本特征和适应情境。从动态视角来看,战略实施过程的研究是探究内部创业不同层次间关系的重要方向。未来研究可以通过纵向案例设计探索创业战略如何在组织内演化,以及这一过程中有哪些关键节点和影响因素决定了战略演化的轨迹。

第二,在个体层次,大量研究对个体为何内部创业这一关键议题进行了探索,但不同因素间的关系尚未得到关注,未来研究可从以下两个方向对此进行探索。第一个方向是探索不同因素间的横向组合。理论和实践指出,内部创业是一种有计划的复杂行为,受到个体特质与认知、组织与管理以及更广泛的社会制度情境因素影响,并且这些因素之间也存在直接与间接的交互关系。这种多因素的复杂交互关系对分析方法提出了较高的要求,未来研究可考虑更适合处理复杂因果关系的方法,例如基于集合论方法的定性比较分析(QCA)(杜运周和贾良定,2017)。第二个方向是探索不同因素间的纵向顺序,即个体在进行内部创业时的认知决策过程。创业认知研究表明,理解创业者的心理过程有助于研究人员系统地解释各种动机要素在创业过程中发挥的作用。因此,对内部创业者的认知过程进行剖析可以更深入地回答员工为何内部创业这一问题。

第三,在新业务层次,现有研究多从母公司视角审视内部创业活动,对内创企业的主动行为和异质性关注较少。内创企业并非是母公司创业战略的附属产物,而是具有能动性的创业主体。换句话说,内创企业在嵌入母公司现有结构的同时也在使用一些独创性策略获取资源、改变现状(Kannan-Narasimhan,2014)。未来研究应结合更加情景化的案例研究探索内创企业在嵌入组织结构的同时如何发挥能动性。此外,对内创企业的研究也应打破同质性假设,结合多理论视角探究不同类型的内创企业在发展过程中有何差异,从而提高研究结论的普适性。

第四,未来研究应关注内部创业涉及的不同层次和多层次整合性研究。本文结合文献计量和定性综述方法梳理了内部创业研究的多层次概貌,包含组织、个体和新业务三个层次。其中不同层次间的活动相互影响,共同作用于内部创业活动。这为单独探究某一层次的活动质量提高了复杂度。未来研究可从两方面进行推进。其一是设计跨层次模型与配对问卷,更加全面地考察不同层次结果的多层次复杂前因,如Valsania等(2016)考察团队层的组织赋权如何影响个

体层创业行为。其二是进行纵向案例研究设计,深入情境观察内创企业如何经历构思、孵化和成长等多个阶段,或比较多个内创企业的演化阶段有何异同,归纳出不同层次的活动之间如何相互影响和发挥作用。

第五,比较国内外文献来看,中文研究数量较少且以概念探讨为主,仍处于起步阶段。2018年9月,国务院出台的《关于推动创新创业高质量发展打造“双创”升级版的意见》中明确鼓励大中型企业开展内部创业,鼓励企业参股、投资内部创业项目。未来研究应基于特色实践拓展中国情境下的内部创业研究,揭示本土特有的一些现象和规律。有待推进的研究议题包括:中国典型的转型经济和制度特征对内部创业活动的影响,如政府监管、产权结构和制度空白等特征(He等,2019)。转型经济体的正规制度往往不发达,以中国传统文化为代表的非正式制度通常会起到替代作用,相关的因素包括关系资本、家长式领导、儒家伦理以及阴阳辩证思维等(Zhou等,2019),这些因素不仅会影响个体内创业者的认知模式和行为方式,也体现在组织的战略决策制定中。此外,还有一些新兴现象有待挖掘,如数字化背景下内部创业实践的新趋势(余江等,2018;蔡莉等,2019),大企业主导的创业平台和创业加速器等新兴内部创业模式(王凤彬等,2019)等。

主要参考文献

- [1]葛宝山,王一,马鸿佳.基于动态能力视角的并购式内创业机理研究[J].科研管理,2017,(5):56-63.
- [2]李志刚,许晨鹤,刘振.商业模式传承型裂变创业内在机理研究[J].南开管理评论,2017,(5):69-80.
- [3]王凤彬,王骁鹏,张驰.超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究[J].管理世界,2019,(2):121-150,199-200.
- [4]王圣慧,张玉臣,易明.企业内部创业路径研究:以精益创业走出“战争迷雾”[J].科研管理,2017,(3):144-152.
- [5]王涛,罗仲伟.社会网络演化与内创企业嵌入——基于动态边界二元距离的视角[J].中国工业经济,2011,(12):89-99.
- [6]魏江,戴维奇,林巧.公司创业研究领域两个关键构念——创业导向与公司创业——的比较[J].外国经济与管理,2009,(1):24-31.
- [7]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,(12):25-31,35.
- [8]赵兴庐,刘衡,张建琦.冗余如何转化为公司创业?——资源拼凑和机会识别的双元式中介路径研究[J].外国经济与管理,2017,(6):54-67.
- [9]Antoncic B, Hisrich R D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation[J]. *Journal of Business Venturing*, 2001, 16(5): 495-527.
- [10]Barney J B, Foss N J, Lyngsie J. The role of senior management in opportunity formation: Direct involvement or reactive selection?[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(5): 1325-1349.
- [11]Behrens J, Patzelt H. Corporate entrepreneurship managers' project terminations: Integrating portfolio-level, individual-level, and firm-level effects[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40(4): 815-842.
- [12]Blanka C. An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward[J]. *Review of Managerial Science*, 2019, 13(5): 919-961.
- [13]Burgers J H, Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, et al. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms[J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(3): 206-220.
- [14]Camelo-Ordaz C, Fernández-Alles M, Ruiz-Navarro J, et al. The intrapreneur and innovation in creative firms[J]. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 2012, 30(5): 513-535.
- [15]Covin J G, Garrett Jr R P, Gupta J P, et al. The interdependence of planning and learning among internal corporate ventures[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018, 42(4): 537-570.
- [16]Covin J G, Garrett Jr R P, Kuratko D F, et al. Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency[J]. *Journal of Business Venturing*, 2020, 35(4): 105951.

- [17]Covin J G, Wales W J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2019, 43(1): 3-18.
- [18]Garrett Jr R P, Covin J G. Internal corporate venture operations independence and performance: A knowledge-based perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(4): 763-790.
- [19]Hill S A, Birkinshaw J. Ambidexterity and survival in corporate venture units[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(7): 1899-1931.
- [20]Hornsby J S, Kuratko D F, Zahra S A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale[J]. *Journal of Business Venturing*, 2002, 17(3): 253-273.
- [21]Ireland R D, Covin J G, Kuratko D F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33(1): 19-46.
- [22]Kacperczyk A J. Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2012, 57(3): 484-521.
- [23]Kuratko D F, Hornsby J S, Hayton J. Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality[J]. *Small Business Economics*, 2015, 45(2): 245-253.
- [24]Narayanan V K, Yang Y, Zahra S A. Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework[J]. *Research Policy*, 2009, 38(1): 58-76.
- [25]Neessen P C M, Caniëls 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.
- [26]Parker S C. Intrapreneurship or entrepreneurship?[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(1): 19-34.
- [27]Rigtering J P C, Weitzel G U, Muehlfeld K. Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship[J]. *Journal of Business Venturing*, 2019, 34(2): 224-241.
- [28]Sharma P, Chrisman J J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 23(3): 11-28.

Entrepreneurship as Venturing: A Review on Intrapreneurship Based on a Multi-level Perspective

Zhu Yali, Guo Changwei

(*School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Zhejiang Hangzhou 310018, China*)

Summary: Intrapreneurial activities are vitally important for established organizations to integrate superior resources, stimulate organizational vitality and reshape competitive advantages. Although some progress has been made in the field of intrapreneurship, the research topics in this field are still scattered, with numerous concepts remaining to be clarified and integrated, and a systematic research framework is eagerly required. In this regard, this review aims to sort out existing intrapreneurial researches utilizing literature review and bibliometric analysis. Firstly, we compare the concept of “intrapreneurship” with related concepts, such as “corporate entrepreneurship”, “entrepreneurial orientation” and “strategic entrepreneurship”, in order to make clear its core connotation. Based on the above work, we collect 252 papers from SSCI index database in Web of Science, and also 50 ones from CSSCI index database in CNKI, by typing key words as “intrapreneurship” or “internal corporate venturing”, with the published year between 1983 and 2019. Afterwards, keyword co-occurrence and co-citation analysis are performed in CiteSpace software to describe the overall overview of intrapreneurship research. We find that there are three research levels that can be separated on intrapreneurship research, which are organizational,

individual and new business unit levels. At the organizational level, entrepreneurial organizations are responsible for setting the tones for entrepreneurial activities inside the organization, by formulating and implementing intrapreneurial strategies. The individual level belongs to the individual employee of the organization, that is, the intrapreneur. These individuals' behavior is not only a response to the entrepreneurial strategy, but also an important cornerstone of the company's entrepreneurship and its strategy update. At the new business unit level, the entrepreneurial subject is internal corporate ventures(ICVs). Their incubation and growth are the main tasks throughout the entire intrapreneurial activities. Based on this literature review, five directions are discussed for future research:(1)Focus more on specific intrapreneurial phenomena, including the design of intrapreneurial strategies, the type selection of strategy implementation, and the evolution of its strategy implementation process.(2) Explore the driving mechanism of employees' entrepreneurial behavior in a more comprehensive and dynamic way.(3)Conduct more contextualized qualitative studies to explore how intrapreneurs can exert their initiative while being well-embedded in the organizational structure.(4)Focus on its different levels; meanwhile, an integrated research combining multi-levels is also required in intrapreneurship research.(5)Deeply analyze characteristic practices in the Chinese context, to reveal unique phenomena and rules in intrapreneurship in China. In conclusion, this review presents the multi-level research streams on intrapreneurship research, by systematically integrating the existing but scattered researches. It is helpful in promoting the understanding and further expansion of the multi-level research topics. Besides, it can also provide certain inspiration for intrapreneurial management practice.

Key words: intrapreneurship; corporate entrepreneurship; literature review; Citespace

(责任编辑:王雅丽)