

企业家 应做外交家吗？

何晓斌 蒋君洁 | 文

时间，作为一种重要和稀缺的经济资源，如何得到有效分配从而创造更多的产品和服务的问题早已引起经济学家的注意。对于新创企业家尤其如此（新创企业是指创立时间不长，成长还不成熟的企业，一般年龄在8岁及以下。新创企业家往往也是企业所有者和管理者）。因为他们的企业发展处于早期，自己往往身兼多职，工作量大，工作时长。

我们把新创企业家的管理活动和方式大致分为两类：第一类是对内管理的活动，我们称

之为新创企业家的“大内总管”角色；第二类为对外拓展的活动，我们称之为“外交家”角色。对于新创企业来讲，为了维持企业的基本运转，对内的日常管理活动不可或缺，但是对外活动是管理者可以根据情况做出较大调整的行为。况且对外联系、洽谈生意、公关和招待往往要花费大量的时间成本和经济成本。

作为新创企业管理者来讲，这两种活动都很重要，但是资源非常有限。那么哪种活动或者管理方式更能产生企业效益呢？

我们获得了2008年4月由中华全国工商

何晓斌：复旦大学管理学院
蒋君洁：华中科技大学管理学院

联、国家工商总局、中国民（私）营经济研究会等组成的课题组完成的第八次全国私营企业抽样调查的数据。从上述样本中选取企业年龄不超过9年的新创企业。然后根据研究需要，剔除那些在我们感兴趣的变量问题上信息不完整的企业，最后有1311个信息完整的新创企业构成我们最后分析的样本。

在所有1311个样本企业中，新创企业家花费在工作上的时间平均为54%（其中花在企业日常经营管理上的时间约37%，花在社交（包括外出联系生意、开会和公关招待）上的时间约17%）。花在各种学习上的时间约9%，剩下时间花在休息和其他活动上。

如果转换成绝对时间，这相当于中国新创企业家每天平均工作约13个小时（其中约9小时在对内日常经营管理上，4小时在对外社交活动上），约2小时在学习上，约9小时在休息和其余活动上。

我们得出了有意思的发现。

当新创企业处于生存期时（1~5岁），企业家花在社交活动上的时间与企业绩效正相关。然而当新创企业已经度过生存期进入发展期时（6~8岁），企业家花在社交活动上的时间却对企业绩效的贡献产生了负作用（见图2）。其他情况保持不变，花在社交活动上的时间越多，企业绩效越差。

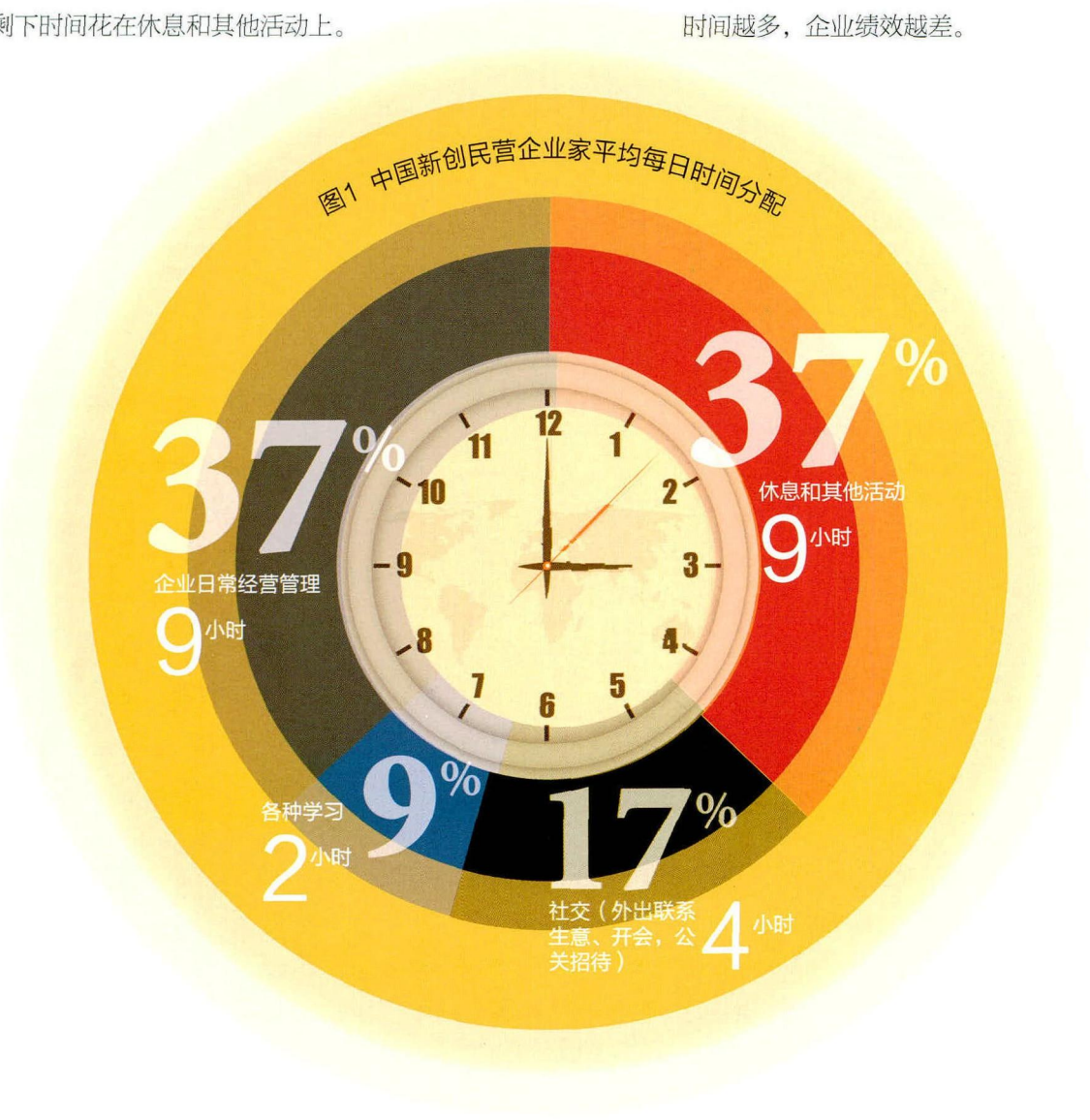
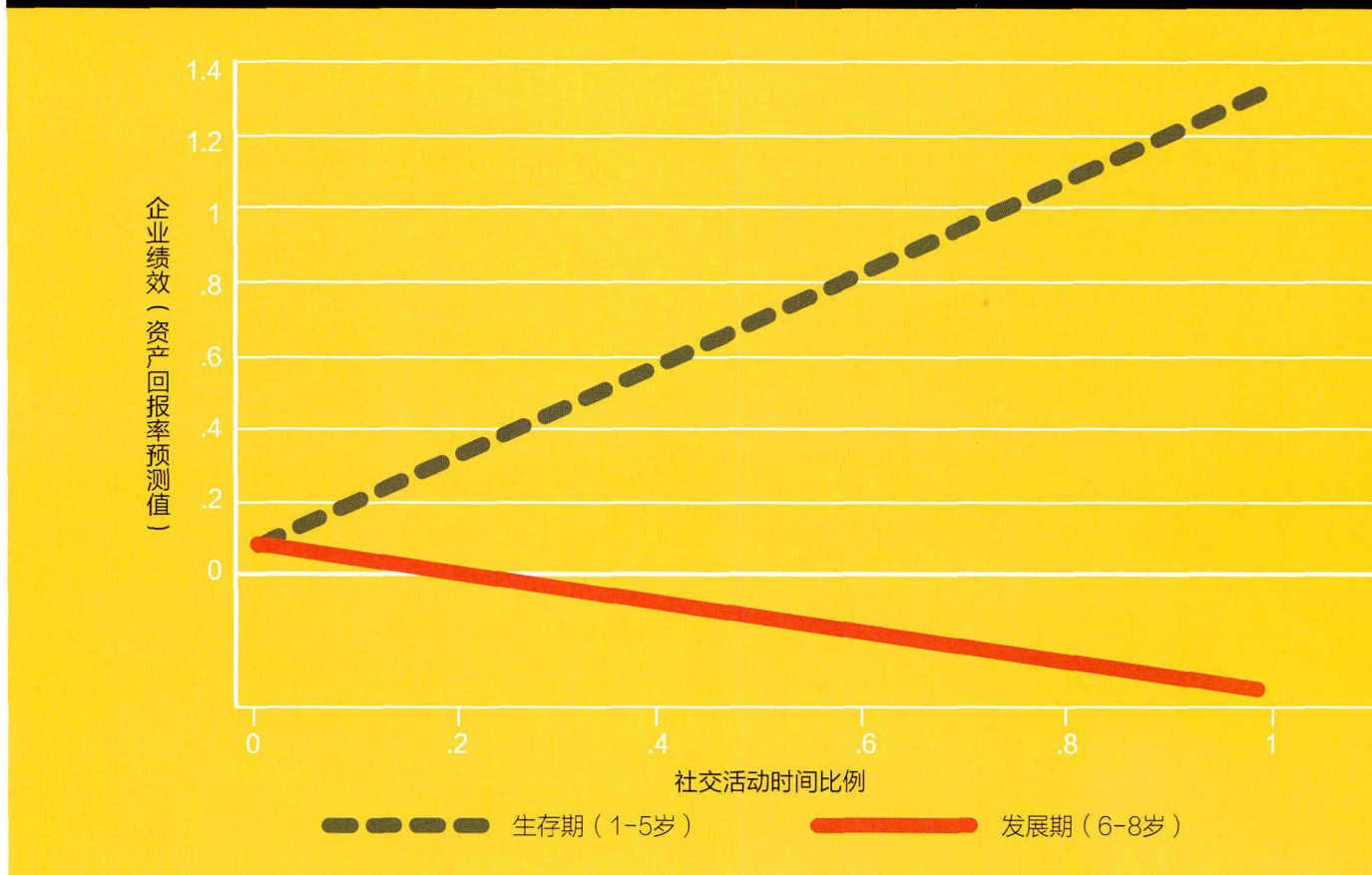


图2 不同企业发展阶段，社交活动和企业绩效的关系



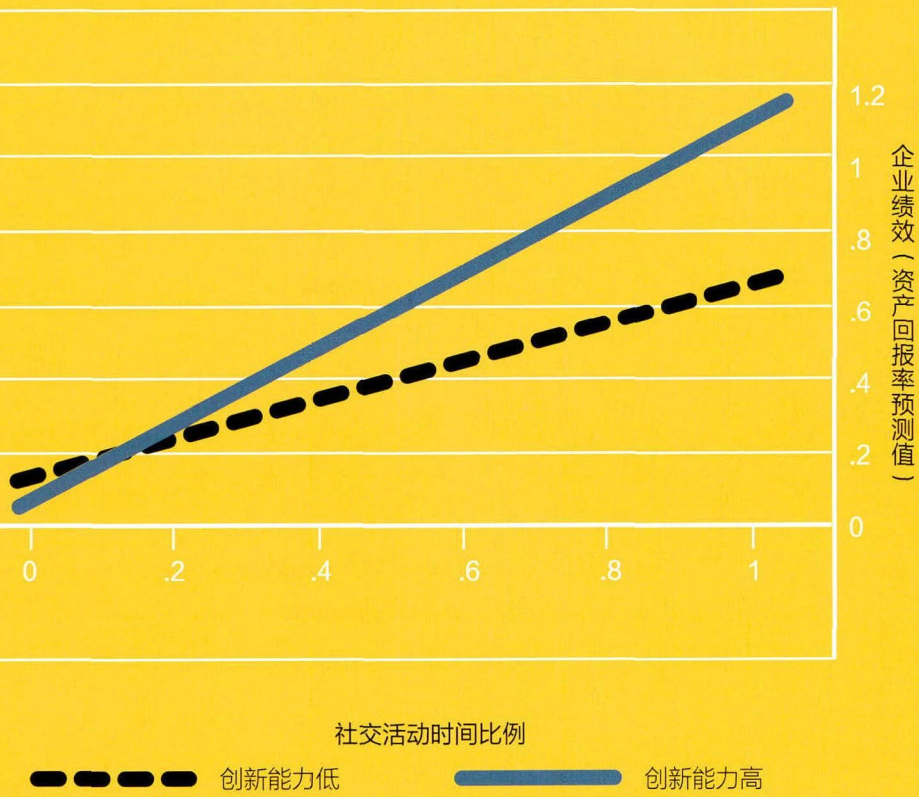
这可能是因为当新创企业度过了生存期，取得了显著的合法地位以后，社交活动的增加也意味着企业成本的增加，因为对外联系生意、公关和招待无疑需要花费大量成本。同时，从以注意力为基础的分析视角来看，这些活动也会分散企业家对于内部经营管理的重视程度，从而使企业绩效受损。

另外，对于处于生存期的新创企业来说，在维持其他条件不变的情况下，新创企业的产品创新能力很强时，花在社交活动上的时间能够给企业绩效带来更快的增长（见图3）。

这说明，企业在产品创新的同时，必须要同时注意对这些产品的市场推广和宣传，才能实现利润的增加。只专注新产品的开发而忽视推广可能无法实现其商业价值，甚至给新创企业绩效带来负面影响，因为创新是个非常耗费



图3 不同产品创新能力，社交活动和企业绩效的关系



资源的企业行为。对于资源非常有限的新创企业来说，高度的创新也意味着高风险。

综上所述，什么情况下新创企业家应该更多担任“外交家”的角色呢？我们的研究结果表明，对于还处于生存期（1~5岁），产品创新能力较强的新创企业，新创企业家应该有意识增加对外联系、开会、公关等社交活动，从而使企业绩效得到更大提升。

反过来讲，对于已经处于发展期（6~8岁），或者企业创新能力不强的新创企业，新创企业家应该谨慎评估对外社交活动可能带来的成本和效益，而把更多时间和精力花在“苦练内功”上。❏

本文责任编辑：高菁阳
gaojy@sem.tsinghua.edu.cn