

新创企业家应做“外交家”吗?

工商管理理论论坛

# 新创企业家应做“外交家”吗? \*

——新创企业家的社交活动对企业绩效的影响

□何晓斌 蒋君洁 杨 治 蔡国良

**摘要:** 时间是宝贵的经济资源。如何有效分配新创企业家的的工作时间,产生更好的效益,是影响新创企业生存和发展的重要决策。对于处于早期发展阶段的新创企业来讲,企业家除休息之外的两个重要角色是“大内总管”和“外交家”,即对内维持企业正常运行,对外要拓展市场、获取资源等。我们通过对一个包含各行业的1311个中国新创企业组成的代表性样本的实证分析发现,新创企业家花在日常经营管理上的时间与企业绩效没有显著相关性,而花在社交活动(外出联系生意、开会和公关招待等)上的时间与企业绩效显著正相关。这种促进作用对于处于生存期(1~5岁)的和具备较高产品创新能力的新创企业效果更加明显。对于处于发展期(6~8岁)的新创企业,企业家过度花费在对外社交活动上反而可能给企业绩效带来负作用。所以,新创企业家必须根据企业自身情况采取合适的对内经营和对外拓展等管理活动从而有效分配时间。

**关键词:** 新创企业 社交活动 成长阶段 产品创新 企业绩效

## 一、引言

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(Juster and Stafford, 1991; Becker, 1965)。管理学大师彼得·德鲁克在其早期的著作中就论述了时间管理的重要性:“有效的管理者,就我观察,不是从工作任务开始,而是从时间开始。他们不从计划开始,而是从寻找他们的时间到底用在哪里开始”(Drucker, 1967, pp.25)。著名管理学家Mintzberg(1975, 1973)在40年前对管理者每天从事哪些活动,哪些活动花费多少时间做了细致的研究。后来的研究对不同的管理活动(计划、控制等传统管理活动,交流活动、社交活动、人力资源管理)跟管理者的成功和管理效率的相关性做了探讨(Kotter, 1999; Luthans, 1988)。而时间管理也日益受到人们的重视(Clayton, 2011; 张永红、黄希庭, 2006)。

在信息技术高速发展的现代社会,管理者每天要处理的信息和管理活动剧增,工作时间显得更加宝贵。对于新创企业家<sup>①</sup>尤其如此。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,工作时间长<sup>②</sup>。对不同管理活动分配时间的多少反映出管理者对这些活动的重视程度,反映出不同管理者的管理风格,也是管理者每天面临的一个重要决策。所以,对管理者工作时间分配的研究是对管理者管理活动、管理方式和管理战略研究的一个重要手段。对于中国的新创企业来讲,由于经济转型期的政策环境和政府支持不确定性较大,企业家同时需要处理各种复杂的任务,减少各种干扰对决策的影响(Seshadri and Shapira, 2001)。在这种动态环境下提高新创企业绩效需要企业家能够处理大量信息并快速做出决策(Eisenhardt, 1989)。所以,中国新创企业家如何把宝贵的时间花费在最重要的活动上是个很重要的研究问题。

\*我们感谢国家自然科学基金青年项目(编号:70902010),教育部博士点基金项目(编号:20110142120087)和华中科技大学自主创新基金项目(编号:2012QN212)的资助支持。我们也特别感谢中国人民大学社会与人口学院李路路教授对本文的建议和支持。蒋君洁为本文通讯作者。

尽管国内外学术界对有关时间分配的问题已经做了大量研究(乔坤,2008;高毓英,2007;Konrad et al.,2001;赵忠玉等,1991;Kotter,1986;Mintzberg,1973),但是出人意外的是这些研究大部分只是以描述性研究为主,即研究管理者花多少时间干什么,而没有系统研究和解释时间分配的有效性,即时间分配对企业绩效的影响(O'Gorman et al.,2005;Hales,1999)。而对新创企业和小企业管理者的日常管理活动和时间分配更加缺乏研究(Cooper et al.,1997)。另外,不少研究表明,随着新创企业的成长壮大,管理者的管理风格和管理战略必须做出适时调整,否则企业无法持续成长(Lewis and Churchill,1983;Greiner,1972)。换言之,企业家花在各种管理活动上的时间随着企业成长阶段的改变可能对企业绩效产生不同的影响(Henderson,1999)。同时,不同的管理方式和活动对具有不同企业能力(比如,创新能力)的新创企业的绩效产生不同的影响。因此,本文通过考察新创企业家的工作时间分配,研究不同管理方式和战略对企业绩效的影响,试图为这方面研究做出点贡献。

不同的时间分配研究对于管理者的活动和角色各有各的概括和分类,导致彼此之间有关活动时间分配的直接比较非常困难(Verheul et al.,2009)。我们对企业家时间分配的考察是为了比较不同企业家管理风格和角色所带来的企业绩效的差异。在参考前人对企业家活动类型划分的基础上(Van de Ven et al.,1984),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<sup>③</sup>。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?不同成长阶段和创新能力不一的企业花相同的时间在社交上是否可以产生相同的绩效?这些问题直接关系到花费在社交活动上的时间和经济成本到底花得值不值,从而有助于新创企业家

判断在什么样的情况下应该花更多的时间在“苦练内功上”还是对外联系上。

根据中华全国工商业联合会、国家工商行政管理总局等组成的私营企业研究课题组于2008年上半年对全国私营企业的调查数据的分析发现,中国新创企业家平均每天<sup>④</sup>大约有39%的时间用于企业内部的日常经营管理;约有17%的时间花在对外社交活动上,包括外出联系生意、开会和公关招待(其余约9%和35%的时间分别用在各种学习和休息上)。所以对内经营和对外社交确实是我国新创企业家除休息之外花费最多时间的活动。

本文的主要目的是探讨中国新创企业家管理时间分配(对内和对外活动)与企业绩效的关系,在此基础上进一步讨论这种关系是否受到企业成长阶段和企业创新能力的影响。具体而言,本文探讨新创企业家花在日常经营管理上的时间、花在社交(包括外出联系生意、开会和公关招待)上的时间在不同企业成长阶段和企业创新能力情况下对企业绩效的影响。

本文的贡献在于:第一,用实证研究的方法研究新创企业家的时间分配,和企业绩效的关系。特别是花在对外联系和公关活动上的时间对企业绩效的贡献。第二,以往的研究往往只是立足于某些个别行业的小样本研究,使最后结论普适性推论受到限制。本文采用囊括各行业新创企业的有代表性的大样本数据来研究时间分配的有效性。大大提高了结论的适用范围。第三,本文发现,对外活动对企业绩效的影响并不是一成不变的,它会受到企业发展阶段和企业创新能力的影响。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)新创企业家对内管理和对外社交时间(活动)与企业绩效

对于管理者管理活动和管理角色的分类林林总总,最有影响的还是Mintzberg(1973)的10种管理者角色和活动的分类。这10种角色和活动又可以分成3大类:人际角色(包括挂名首领、领导者、联络人),信息角色(监督者、传递者和发言人),决策者(创业家、资源分配、解决问题和谈判)。而这些活动,更进一步简化,可以大致分为对内的经营管理和对外的社交活动(Van de Ven et al.,1984)。对

内管理活动包括监督员工,开发产品和一些行政工作。对外管理活动包括跟客户联系,和银行和投资商洽谈等等(Van de Ven et al., 1984)。我们把对内经营管理活动称为“大内总管”的角色,主要负责维持企业的正常运营,制定计划,发挥员工积极性,创造产品,传达信息等等。把新创企业家对外社交、公关等活动称为“外交家”角色,主要负责企业对外形象、融资、寻找合作伙伴、推广产品、接触客户等等。创新型型企业由于在早期规模比较小、组织形式比较简单、等级结构不明显,企业家作为管理者,往往事必躬亲,处理各种各样的日常经营管理活动的时间比较多。此外,很多中小企业都是家族企业,所有者或管理者担任家长的角色。新创企业要胜任这一“家长”形象,不得不花费更多的时间在日常经营和管理事务上。家长角色也可以促使员工具有更高的积极性,同时降低企业的生产成本和控制成本(Hadjimanolis, 2000),从而有利于提高企业绩效。所以从这个方面来看,新创企业家花在日常经营和管理上的时间与其企业绩效呈现一定的正相关。所以,在控制其他一些影响企业绩效的因素(企业家对外活动时间比例、企业所处行业、企业权益结构等)的情况下,我们提出以下假设。

假设 1a:新创企业家花在日常经营管理上的时间比例与其企业绩效正相关。

第二,可能被看作“家长”的新创企业家也常常是最高管理者。相对于中低层次的管理者而言,关注企业外部环境,获取外部信息,积极与客户打交道,常常被高层管理者认为是最重要的管理活动(Kraut et al., 1989)。因为新创企业由于缺乏合法性和稳定的客户关系(Stinchcombe, 1965),在风险投资家面前无法拿出丰富的成功经验,所以寻找资源对于创新型型企业而言非常关键(Brush et al., 2001)。而企业家关系网是创新型型企业寻找资源和维系资源的重要工具,比如,它能极大帮助创新型型企业克服信息不对称问题,成为其融资的重要手段(Shane and Cable, 2002)。在众多类型的关系网中,中国企业家与政府建立的政治关系网是影响新创企业成长的重要因素(Xin & Pearce, 1996)。因为在中国经济转型时期,政治关系网代表了一种特别的企业资源(Li and Atuahene-Gima, 2001),这主要缘于政府仍然掌控着相当大比例的资源,而资源配

置又很大程度上取决于被分配单位与政府的关系。Peng和Luo(2000)发现新创企业建立的政治关系网与企业绩效呈正相关。从不同性质的企业对比来看,相对于国有企业,私营企业的关系网对于其企业绩效的提高具有更大的促进作用(Li and Zhang, 2007),这是因为一方面国有企业由政府或其相关机构建立,其市场合法性地位高于私营企业;另一方面国有企业有强大的资源和资金支持,其竞争优势大于私营企业。因此,新创企业家建立关系网对企业的成长和发展更为迫切。而新创企业家建立关系网的一个重要手段就是积极开展对外社交活动(包括外出联系生意、开会、公关招待)。

基于以上探讨,在控制其他影响因素(企业家对内管理活动时间比例、企业所处行业、企业权益结构等)的情况下,我们提出以下假设。

假设 1b:新创企业家花在社交活动上的时间比例与其企业绩效正相关。

新创企业家在企业早期必须自己处理各种大小事情,分工不明确,所以大部分时间还是需要花在内部经营管理上,但同时也要积极向外融资,拓展市场渠道。至于哪种管理活动能够给新创企业带来更大的收益,现有研究并没有很好的答案。

成功的管理者往往花费大部分时间在跟别人打交道上,这些人包括跟自己的直接老板、下属,也包括外部利益相关者,比如投资商、客户、供应商和竞争对手、政府、媒体和公众等等(Kotter, 1999),对新创企业尤其如此。因为,一方面,新创企业早期的身份、合法性、稳定客户关系等都受到挑战(Stinchcombe, 1965),而对外联系和社交活动对于取得合法性,争取资源、信息和提高声誉更为重要;另一方面,对于处于发展早期的新创企业来讲,企业家往往关注于创造新产品,建立并扩大市场渠道,而相对来讲,由于企业规模较小,内部经营管理活动往往不受重视(Greiner, 1972)。Verheul等(2009)的研究发现,外包活动可以提高新创企业的生产率。而日常经营管理活动,只要维持正常生产和运转,不至于使企业生存受到很大威胁。

因此,在控制其他影响因素的情况下(企业所处行业,企业权益结构),我们假设如下。

假设 1c:新创企业家花在社交活动上的时间比例相对于日常管理活动的时间比例而言对企业绩效

效的作用更显著。

## (二)成长阶段对新创企业家社交活动和企业绩效关系的影响

企业年龄是企业成长阶段的最直观体现。新创企业在5岁之前的死亡率常常大于一半(O'Shea and Stevens, 1998)。过了5岁,成长就相对稳定。随着企业年龄和成长阶段的变化,新创企业家的社交活动对企业绩效的影响是否会有改变?

从组织发展的角度来看,年龄较大的组织比年龄较小的组织更有优势。一方面,年龄较大的组织更容易继续发展现有路径,而不是创造新路径或模仿其他路径(Nelson and Winter, 1982);另一方面,组织在发展的过程中会越来越多的表现出可靠性(reliability)和责任性(accountability),它们能有效提高组织在竞争环境中存活下来的可能性(Hannan and Freeman, 1984)。随着新创企业年龄的增长,企业的可靠性和责任性也会倾向于增长,从而失败的概率会减小。而年龄较小的企业由于内外资源都比较缺乏,表现出来的可靠性和责任性相对年龄较大的企业更有限,从而更需要靠外部社交活动来获取资源和合法性提高存活率(Henderson, 1999)。也就是说,对于新创企业而言,年龄越大的企业其社交活动在企业绩效中发挥的作用越小,年龄越小的企业其社交活动在企业绩效中发挥的作用越大。

从资源积累的角度来看,企业年龄也扮演着资源积累的重要条件。每个企业都可看作是在一定时间积累下通过能力获取到的有形资产和无形资产的综合体(Henderson, 1999),比如企业规模的扩大,企业利润的增长,企业品牌的塑造,企业家能力的提升和企业人力资源的整合。企业家进行一定的社交活动也是获取资源积累的手段。也就是说,在新创企业发展的过程中,由企业年龄这一客观因素和企业家动机这一主观因素共同致力于企业的资源积累,促进企业绩效的提升。由于新创企业早期年龄较小,客观因素带来的资源积累不够多,更依赖于主观因素带来的资源积累;而年龄较大的新创企业在年龄这一客观因素带来的资源积累上有明显优势,所以对主观因素带来的资源积累的依赖有所减小(Geroski, 1995)。

从企业发展战略的角度来看,企业年龄的变化决定了企业发展战略重心的差异。新创企业在成

长初期,依赖社交活动获取资源积累,促进企业发展(Brush et al., 2001);而当企业成长到一定的年龄时,其他企业发展战略,比如创新,所扮演的角色可能比资源积累更为重要。

基于以上讨论,在控制其他因素不变的情况下(企业家对内管理活动时间比例,企业所处行业,企业权益结构等),我们提出以下假设。

假设2:随着新创企业的成长,新创企业家社交活动对企业绩效的正面效应会减弱。

## (三)产品创新能力对新创企业社交活动与企业绩效关系的影响

创新是对现有生产要素和力量的重新组合(Schumpeter, 1934)。企业创新的过程伴随着企业动机的改变、企业发明的推进、理论与现实的接洽(Birkinshaw et al., 2008)。然而最近Chen(2009)的研究发现,创新能力对新创企业绩效没有直接影响,它还需要通过新创企业的技术商业化能力这个中介才能对绩效直接产生作用。而技术孵化器和风险资本支持在技术商业化和企业绩效的关系中起中介作用(Chen, 2009)。技术商业化能力的重要组成部分就是对相关产品的市场推广速度和能力(Chen, 2009)。而市场推广,与孵化器和风险投资者打交道需要新创企业管理者花费不少时间精力从事不少对外联系、公关和应酬活动。

Li和Atuahene-Gima(2002)的研究发现对外代理活动的增加可以显著提高中国高科技新创企业的绩效表现。Kogut和Zander(1992)开发了一个知识成长模型。认为具备整合能力(combinative capabilities),即能够利用现有知识和未开发技术潜能的能力的企业最终能够赢得市场机会。而创新是这种整合能力的体现。另外,通过兼并、合资还有招募新人才也是提高整合能力的手段。也就是说,新创企业家在保持一定的社交活动下,企业的创新能力和社交活动会一起致力于企业竞争力的提高,促进企业绩效的增长。

这些研究意味着社交战略必须与创新战略有机结合起来才能对企业绩效产生显著积极的正面作用。光有产品创新而没有适当的商业化往往可能过度耗费企业资源,因为创新是个消耗大量资源的风险较高的战略行为(Li and Atuahene-Gima, 2001),从而减弱企业绩效。反过来,光有对外关系

资源而缺乏自身产品和技术方面的革新,那么企业最终没法持续市场竞争能力。

根据以上讨论,在控制其他因素不变的情况下(企业家对内管理活动时间比例,企业所处行业,企业权益结构等),我们提出以下假设。

假设3:随着创新型私营企业创新能力的增强,新创企业家社交活动对企业绩效的正面效应也会增强。

## 三、研究方法

### (一)样本与数据来源

为了验证上述的研究假设,我们获得了2008年4月由中华全国工商联、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。这个抽样调查从1993年开始,每两年进行一次,作为了解我国私营企业发展情况的重要数据来源,也是每两年出版一次的《中国私营经济年鉴》的重要数据来源。

本次调查主要通过全国工商联和工商局的地方分支机构进行。其中工商联部分按照0.55%的比例采用了多阶段分层抽样的方法。首先工商联按照社会经济发展水平在全国31个省、自治区、直辖市先抽取县和县级市,然后根据城乡和行业分布随机抽取私营企业<sup>⑤</sup>,发放2562份问卷,最后收回2405份有效问卷,回收率为93.9%。工商局部分采用在28个省、自治区、直辖市的45个常年观测点发放问卷实施调查的方式,共发放1946份问卷,收回1393份,有效问卷回收率为87%。工商联和工商局两个机构加起来共发放问卷4508份,回收有效问卷4098份,有效回收率为91%(中华全国工商业联合会和中国民(私)营经济研究会,2009,第5页)。因此这个样本很好地代表了全国各个行业私营企业的情况。

我们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。

### (二)变量测量

本研究的因变量为企业绩效,我们用资产回报率(return on assets)来衡量新创企业的绩效,即企业2007年的净利润除以企业资产总额的比率。这个指标在其他研究中也常常被用来测量企业绩效,

比如Li等的研究(2008)。

本研究的自变量有两个。

第一个是新创企业家对内日常经营管理活动时间占企业家报告的所有活动(包括休息)时间的比例。第二个则是企业家对外社交,包括联系生意、开会、公关招待等活动上的时间占所有活动时间的比例。不同企业家在这两类活动上的时间分配反映了他们不同的管理(工作)方式和战略。

本研究的调节变量有两个。

第一个是企业成长阶段,我们根据年龄把新创企业的成长阶段分为两个阶段,因为年龄跟成长阶段具有较强的相关性(Greiner, 1972)。由于1~5岁的新创企业死亡率相当高(O'Shea and Stevens, 1998),处于这个阶段的企业常常面临生存威胁,我们称之为生存期。企业如果过了这个阶段,就进入生存相对容易的成长期。所以我们把新创企业成长按照年龄简单分成生存期(1~5岁,编码为0)和成长期(6~8岁,编码为1)两个阶段。

第二个是产品创新能力,指的是新创企业自我研发和设计新产品的能力。所以我们将新创企业近三年自己设计的产品数目作为产品创新能力的测量。

控制变量。

鉴于企业家的其他个人特征(Baum and Locke, 2004)与组织特征可能对企业绩效产生影响,我们控制了这两类变量。在企业家特征方面,我们控制了企业家的年龄、受教育程度(受教育年数)这两个变量。而在组织层面,我们控制了企业规模(企业员工数的对数)、企业年龄(自注册至2007年的年龄)、企业行业(大致分为制造业、服务业、其他三类)、资产负债率、企业家权益集中度(企业家权益占有权益的比重)、地区(大致分为东部、中部和西部地区)这些变量。

### (三)统计模型

我们用层级线性回归的方法来考察企业家时间分配对企业绩效的影响,以及企业成长阶段和产品创新能力对时间分配和企业绩效关系的调节作用。首先我们会考察所有控制变量对企业绩效的净影响,并以此作为参照模型。然后我们逐步分别加入对内日常管理时间比例和对外社交活动时间比例两个自变量,最后再分别加入成长阶段和产品创新与自变量的交互作用。

## 四、研究结果

### (一)样本企业概况

样本企业的概况总结在表1中。从表中可以看出,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11个小时(其中约8小时在对内日常经营管理上,3小时在对外社交活动上),约2小时在学习上,约8小时在休息上<sup>⑥</sup>,剩下时间为其余活动。总体而言,中国新创企业家的工作时间很长,平均每天的活动还是日常经营管理活动为主。

样本企业的平均资产回报率较高,达到25%。新创企业的创始人平均年龄在42岁,处于中年。平均教育水平在大专,这也反映了中国新创企业家的平均教育水平不高的现实。大部分新创企业从事制造业。只有1/3的新创企业存活超过5年(全体样本企业平均年龄约为4岁)。作为创新程度的衡量,样本企业在近3年自己设计的产品平均有7件。这些企业的平均资产负债率为24%,一半以上的企业处于东部地区。企业家在这些企业所占的权益平均为66%。这些描述性统计反映了我国新创企业、新创企业家的一些基本情况。

### (二)描述性统计与相关性分析

从表1还可以发现一些变量之间的相关关系。

日常经营管理活动时间比例跟资产回报率没有显著相关性。而社交活动则跟资产回报率显著正相关。这说明“外交官”活动跟新创企业绩效存在一定联系。而“大内总管”的活动跟企业绩效关系不明显。自变量之间的相关系数都不大(绝对值不超过0.3),而且如表2所示,所有自变量的方差膨胀因子(VIF)都小于10,说明在后续的回归分析中不会出现严重的自变量之间的“多重共线性”问题。

### (三)回归结果分析

我们采用线性回归分析方法来估计和检验假设中各变量对因变量新创企业绩效的影响。分析结果在表2中显示。模型1单独考虑控制变量创始人年龄、创始人教育、企业规模、企业年龄、企业行业、产品创新能力、资产负债率、企业家权益集中度、地区对新创企业绩效的影响。我们发现,只有行业和地区对企业绩效产生了显著的影响。模型2和3是在控制变量的基础上依次加入自变量企业家花在日常经营管理上的时间比例和花在社交活动上的时间比例的结果。模型2表明,新创企业家花在日常经营管理上的时间比例与企业绩效无显著相关性( $\beta=0.002, p>0.1$ ),假设1a没有获得支持。在考虑了模型1中的控制变量的情况下,增加“大内主管”的活动并不能给新创企业带来显著的企业效益。模型3证实新创企业家花在社交(包括外出联系生意、开会和公关招待)上的时间比例与企业绩效具有显著的正相关关系( $\beta=0.71, p<0.05$ )。在控制了日常经营管理活动时间和其他变量的情况下,花在社交活动的时间每增加1%可以平均提高资产

表1 变量间的描述性统计和皮尔逊相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 资产回报率(ROA)	0.25	1.02											
2 日常经营管理活动时间比例	0.37	0.14	0.005										
3 社会交往公关活动时间比例	0.17	0.11	0.07***	-0.27***									
4 企业家年龄	42.03	8.01	-0.04	0.03	-0.09***								
5 企业家教育年数	13.91	2.72	0.03	-0.09***	0.11***	-0.16***							
6 企业规模	3.29	1.67	0.03	-0.11***	0.09***	0.10***	0.11***						
7 企业年龄(6-8岁)	0.34	0.47	0.003	-0.05*	-0.03	0.10***	0.06**	0.17***					
8 企业行业	2.22	0.72	-0.03	-0.02	-0.07**	-0.07***	0.02	-0.18***	-0.05*				
9 产品创新	7.14	53.09	0.05*	-0.03	-0.01	0.01	0.08***	0.16***	0.05*	-0.06**			
10 资产负债率	0.24	0.29	-0.03	0.02	0.07***	0.06**	-0.06**	0.24***	0.01	-0.09***	0.08***		
11 企业家权益集中度	66.12	27.12	0.03	0.02	-0.003	-0.01	-0.16***	-0.03	-0.01	-0.03	0.03	-0.04	
12 企业所在地区	1.71	0.80	-0.07**	-0.12***	0.02	-0.04	0.04	-0.14***	-0.04	-0.02	-0.04	-0.07	-0.02

注:样本量=1311,\* p<0.1,\*\* p<0.05,\*\*\* p<0.01(双尾检验)。

# 新创企业家应做“外交家”吗?

## 工商管理理论论坛

回报率达71%,因此假设1b获得了支持。模型2和3的结果也说明,对于新创企业来讲,“外交官”活动带来的效益要比“大内总管”活动产生的效益好得多,从而支持了假设1c。

模型4在一些控制变量,自变量对内管理活动和对外社交活动的基础上加入了调节变量企业成长阶段。我们看到企业成长阶段对社交活动和新创企业绩效的关系产生了显著的负的调节作用( $\beta=-1.624, p<0.01$ )。这说明,随着新创企业进入成长期(6~8岁),社交活动对于企业绩效的促进作用减小了。也就是说,对于小于5岁处于生存期的新创企业,社交活动对于企业绩效的增进作用更为明显。这支持了假设2。

模型5在模型3的基础上加入了产品创新能力和社交公关活动的交互作用。我们发现,产品创新对企业绩效的主效应是显著并且负向的( $\beta=-0.004, p<0.01$ )。这说明产品创新活动对新创企业

来讲确实是个耗费资源的危险战略,正如以前研究论述的一样(Li and Atuahene-Gima, 2001)。然而,产品创新和社交活动的显著正向交互作用( $\beta=0.034, p<0.01$ )又说明社交活动能够显著减少创新活动对于企业绩效的负作用。另一方面,由于社交活动对企业绩效有显著的正向主效应( $\beta=0.524, p<0.1$ ),社交活动和产品创新的显著正向交互作用说明新创企业的产品创新能力可以增强社交活动对企业绩效的正面促进作用。换言之,社交活动对于产品创新能力强的新创企业来讲对企业绩效的提升作用更大,从而证实了假设3。

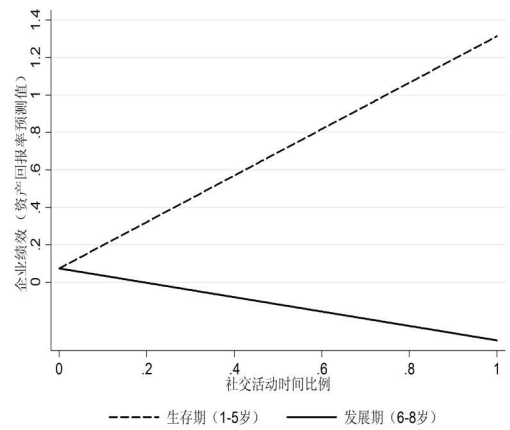
为了更好地理解企业成长阶段和创新能力对社交活动和新创企业绩效关系的调节作用,我们将不同成长阶段和创新能力情况下根据模型4和5估计的企业绩效随社交活动时间变化而变化的关系<sup>⑦</sup>画在图1中。

图1a表明,当新创企业处于生存期时(1~5

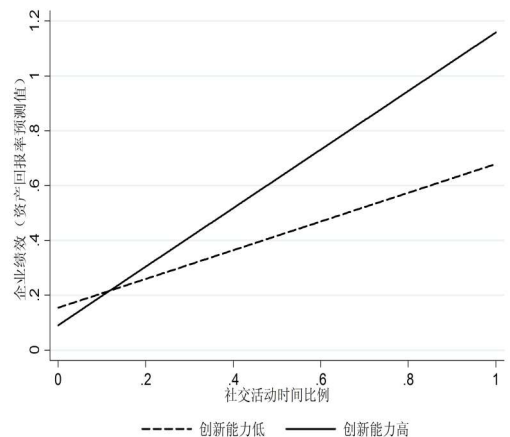
表2 新创企业家时间分配对企业绩效(资产回报率)的影响  
企业成长阶段和产品创新作为调节变量

控制变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	VIF
企业家年龄	-0.004 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.003 (0.004)	-0.004 (0.004)	1.07
企业家教育年数	0.009 (0.011)	0.009 (0.011)	0.007 (0.011)	0.007 (0.011)	0.007 (0.011)	1.10
企业规模(员工数对数)	0.018 (0.019)	0.018 (0.019)	0.016 (0.019)	0.018 (0.019)	0.018 (0.019)	1.28
企业年龄6~8岁(成长期) <sup>a</sup>	-0.010 (0.061)	-0.010 (0.061)	-0.003 (0.061)	0.265** (0.111)	-0.005 (0.061)	1.05
制造业 <sup>b</sup>	-0.169** (0.081)	-0.169** (0.081)	-0.161** (0.081)	-0.165** (0.081)	-0.148* (0.081)	2.04
服务业	-0.128 (0.081)	-0.128 (0.081)	-0.113 (0.082)	-0.112 (0.081)	-0.096 (0.081)	2.02
产品创新	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.004*** (0.002)	1.03
资产负债率	-0.134 (0.099)	-0.134 (0.099)	-0.153 (0.099)	-0.169* (0.099)	-0.135 (0.099)	1.09
企业家权益集中度	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	1.03
中部地区 <sup>c</sup>	-0.111* (0.067)	-0.111 (0.068)	-0.100 (0.068)	-0.095 (0.067)	-0.104 (0.067)	1.15
西部地区	-0.174** (0.073)	-0.174** (0.074)	-0.175** (0.073)	-0.172** (0.073)	-0.175** (0.073)	1.17
自变量						
日常经营管理活动(“大内总管”)		0.002 (0.206)	0.147 (0.213)	0.130 (0.213)	0.147 (0.213)	1.13
社会交往公关活动(“外交家”)			0.711** (0.280)	1.240*** (0.334)	0.524* (0.284)	1.12
调节变量						
成长期(6~8岁)×社交公关活动				-1.624*** (0.565)		
产品创新×社交公关活动					0.034*** (0.010)	
常数项	0.401 (0.260)	0.401 (0.278)	0.227 (0.285)	0.128 (0.287)	0.226 (0.284)	
F值	1.751*	1.604*	1.983***	2.442***	2.712***	
R <sup>2</sup>	0.015	0.015	0.019	0.026	0.028	

注:样本量=1311,\* $p<0.1$ ,\*\* $p<0.05$ ,\*\*\* $p<0.01$ (双尾检验),括号中为系数估计的标准误差。a.参照组为企业年龄1~5岁(生存期);b.参照组为其他行业;c.参照组为东部地区。



a.不同企业发展阶段情况下社交活动和企业绩效的关系



b.不同产品创新能力情况下社交活动和企业绩效的关系

图1 不同企业发展阶段和产品创新能力下社交活动与企业绩效的关系

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。在其他情况保持不变的情况下,花在社交活动上的时间越多,企业绩效越差。

图1b表明,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相对于很弱时,花在社交活动上的时间能够给企业绩效带来更快的增长。

## 五、稳健性和内生性检验

### (一)稳健性检验

为了检验上述分析结果的稳健性,我们将样本控制在企业年龄在5岁以内的企业,以确保充分体现创新型私营企业的特征,年龄的分类变为两类,一类是1~3岁,第二类是4~5岁。这样我们一共得到870个样本。使用新样本,我们重复了上述线性回归分析<sup>®</sup>。

我们根据新样本得到的研究结论与我们前面的研究没有显著差异:其中企业绩效与企业家花在社交(包括外出联系生意、开会和公关招待)上的时间呈显著正相关( $\beta=1.274, p<0.01$ ,模型3)。

加入调节变量企业年龄后,企业家花在社交活动上的时间对企业绩效的主效应仍然显著( $\beta=0.863, p<0.1$ ),但是企业成长阶段对企业家的社交活动时间和企业绩效的调节效应不再显著( $\beta=0.899, p>0.1$ ,模型4)。这说明,1~3岁的企业跟4~5岁的企业在社交活动和企业绩效的关系上没有显著差异。这间接说明了成长还未超过5年的新创企业在一些特征上具有相似性,把这些企业归为一个成长阶段是比较合理的。

加入调节变量产品创新后,企业绩效与企业家花在社交活动上的时间百分比仍呈显著正相关( $\beta=0.975, p<0.05$ ),同时产品创新和社交活动时间的交互效应对企业绩效仍然显著正相关( $\beta=0.070, p<0.01$ )。

综上分析,我们的研究结论是比较可靠的。创新型私营企业家花在社交上的时间百分比对企业绩效有显著的积极影响,并且随着企业产品创新能力的提高,这一影响会增强。而将企业成长阶段以

5年为限分为生存期和成长期也比较合理。

### (二)内生性检验

由于企业绩效的差异也有可能使企业家更加合理地配置企业家的对外社交活动时间和对内日常管理活动的时间,因此企业家对外社交活动时间和企业绩效可能存在内生性的关系。为了解决这个问题,我们尝试了两个工具变量并做了Wu-Hausman内生性检验。第一个工具变量为企业家全家全年娱乐等生活费用的支出占企业家全年全部生活费用支出的比例。企业家的娱乐活动支出可以反映出企业家在对外联系方面的倾向性,但是跟企业的绩效并不存在直接的相关关系。内生性检验结果表明企业家的对外社交活动时间对企业绩效的影响不存在显著的内生性(Wu-Hausman检验 $F(1, 1153)$ 值为0.002,对应的 $p$ 值为0.96)。第二个工具变量为企业家的教育程度。企业家的教育程度跟企业家的社会资本存在相关性,从而也跟企业家的对外社交活动时间产生联系。然而有研究表明,企业家的教育程度并不跟企业绩效存在显著的相关性(胡君辰等,2009)。同样的,内生性检验结果表明企业家的对外社交活动时间对企业绩效的影响不存在显著的内生性(Wu-Hausman检验 $F(1, 1295)$ 值为0.37,对应的 $p$ 值为0.54)。因此,我们认为,在考虑了内生性问题之后,本文的结论也还是可靠的。

## 六、结论与讨论

时间是宝贵的经济资源。如何有效分配新创企业家的的工作时间,产生更好的效益,是影响新创企业生存和发展的重要决策。对于处于早期发展阶段的新创企业,新创企业家除休息之外的两个重要角色是“大内总管”和“外交家”,即对内要维持企业正常运行和日常管理,对外要获取投资,寻找资源和合作伙伴,拓展市场等。尽管对于大部分新创企业来讲,由于角色分工不明确,企业家往往身兼多职,日常经营管理就耗费其大部分时间,而花在对外社交活动上的时间往往减少。然而,我们的研究证实,新创企业家花在日常经营管理上的时间与企业绩效并没有直接的显著相关性。而花在社交活动(外出联系生意、开会和公关招待等)上的时间却非常显著地提高了新创企业的绩效。然而,这些社交



活动对企业绩效的影响同时要受到企业成长阶段和产品创新能力的影响。对于成长还处于生存期(1~5岁)的新创企业,企业家的“外交官”角色能给企业带来更大的正面效益,随着企业进入发展期(6~8岁),这些社交活动的增加反而带来对企业绩效的负面影响。这可能是因为在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Ocasio(1997)的以注意力为基础的分析视角(attention-based view)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。以前的研究也早已注意到了过度利用社会关系可能给企业带来的消极影响(Uzzi, 1997)。另外,新创企业的产品创新能力也会对企业家社会活动和企业绩效的关系产生显著影响。当新创企业具有较高的产品创新能力时,增加对外联系业务和公关活动可以更好地促进企业绩效的增长。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,什么情况下新创企业家应该更多担任“外交家”的角色呢?我们的研究表明,对于成长还处于生存期(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,对于成长已经处于发展期(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。

本研究的贡献在于:首先,国内外学术界虽然对管理者活动及其时间分配的有效性做了探讨,但是大部分都是管理者干什么的描述性研究,而没有直接考察花在各种不同管理活动时间上对企业带来的效益。本文通过分析中国新创企业的一个涵盖各行业的代表性样本,对企业家花费在对内和对外活动上的时间和企业绩效的关系做了深入分析和比较。第二,本文对于新创企业家在不同情况下如何有效

分配时间和资源具有启发意义。新创企业家必须在判断自己企业发展阶段和创新能力的基础上,谨慎把握对外社交活动的时间和经济成本,妥善处理对内管理和对外拓展的平衡关系,这些复杂微妙的关系在以前的研究中没有受到足够重视。

本研究也存在一些明显的缺陷。首先,回归模型的整体解释能力较低,说明除了新创企业家的时间分配等变量之外,还存在其他重要的影响企业绩效的变量,这也有待于我们在后续研究中进一步考察和挖掘。其次,我们分析的是一次调查的横截面数据,没法严格判断自变量和因变量之间的时间先后顺序,也很难真正确立社交活动对企业绩效的因果联系,尽管我们通过了内生性检验。后续的研究应该通过收集纵贯数据的研究方法来考察两者的因果关系。再次,尽管问卷设计严谨科学,但所有数据来自同一调查,所以不可能完全避免同源性误差。还有,管理者各项活动的时间为自我估计的,准确性有待提高,由第三方观察者客观记录的方式是更好的记录方式。这些都有待于在以后的研究中进一步完善。

(作者单位:何晓斌,复旦大学管理学院;蒋君洁、杨治,华中科技大学管理学院;蔡国良,清华大学经济与管理学院;责任编辑:尚增健)

#### 注释

①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(Li and Atuahene-Gima, 2001)。新创企业家往往也是企业所有者和管理者。

②我们根据中华全国工商业联合会、国家工商行政管理总局等组成的私营企业研究课题组于2008年上半年对全国私营企业的调查统计数据(该数据本文第三部分会详细介绍)分析发现,我国新创企业家平均每周工作70个小时左右,远高于我国一般企业高层管理者平均每周约52小时的工作强度(高毓英, 2007)和其他国家40~60小时的时间(Oshagbemi, 1995)。

③另一简化分类的原因是具体的时间分配和管理活动不是本文的焦点。我们关注的是倾向于对内和对外的两种管理方式和战略对于企业绩效的影响。

④照一天24小时计算。在实际数据中,由于对企业家各项活动的时间是由他们自我估计和汇报的,不可避免存在回忆误差。我们对该数据的分析表明调查中有一半左右的新创企业家一天所有活动(工作、休息、学习等)时间合计少于24小时。为了减少估计误差,我们在本文中采用相对时间(企业家汇报的各项活动时间占所有活动时间的比例)而不是各项活动的绝对时间来研究新创企业家的时间分配和管理活动的问题。

⑤这里私营企业的定义为“企业资产属于私人所有、雇工8人以上的营利性的经济组织”。少数被调查私营企业受到行业和季节影响,调查时雇工不到8人(中华全国工商业联合会

和中国民(私)营经济研究会,2009,第5页)。

⑥由于问卷调查中不少新创企业家对在各种活动中花费的时间存在回忆遗漏,这里的数字估计要比实际偏小。请参考注释④的说明。

⑦在根据模型4预测企业绩效时(图1a),我们计算的是一个处于不同成长阶段(生存期和成长期),拥有平均规模(员工数对数为3.3),具有中等产品创新能力(过去3年平均7件自我设计产品),具有平均资产负债率(24%),平均企业家权益集中度(66%),从事制造业并且位于东部地区的新创企业中,一个具有平均年龄(42岁)和教育程度(14年教育),平均每天花37%时间在日常经营管理活动,但是花不同时间在社交活动上的新创企业家的企业绩效。在根据模型5预测企业绩效时(图1b),我们计算的是一个处于生存期(1~5岁),拥有平均规模(员工数对数为3.3),具有平均资产负债率(24%),平均企业家权益集中度(66%),在创新能力很高(过去3年自我设计产品数为16,该变量95%分位值)和在创新能力很低(过去3年自我设计产品数为0,该变量5%分位值)情况下,从事制造业并且位于东部地区的新创企业中,一个具有平均年龄(42岁)和教育程度(14年教育),平均每天花37%时间在日常经营管理活动,但是花不同时间在社交活动上的新创企业家的企业绩效。

⑧篇幅所限,我们没有将所有结果以表格形式列出。感兴趣的读者可以向作者索取。

#### 参考文献

(1) Birkinshaw, J., Hamel, G., H., Mol, M., J., 2008, "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825~845.

(2) Baum, J. R., Locke, E. A., 2004, "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 587~598.

(3) Burt, R., 1987, "Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, 92, pp. 1287~1335.

(4) Becker, G. S., 1965, "A Theory of the Allocation of Time", *The Economic Journal*, 75(299), pp. 493~517.

(5) Brush, C. G., Greene, P. G., Hart, M. M., Haller, H. S., 2001, "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base", *The Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 64~80.

(6) Chen, C. J., 2009, "Technology Commercialization, Incubator and Venture Capital, and New Venture Performance", *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 93~103.

(7) Clayton, M., 2011, *Brilliant Time Management: What the Most Productive People Know, Do and Say*, New York: Prentice Hall.

(8) Cooper, A., Ramachandran, M., Schoorman, D., 1997, "Time Allocation Patterns of Craftsmen and Administrative Entrepreneurs: Implications for Financial Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), pp. 123~136.

(9) Drucker, P. F., 1967, *The Effective Executive*, New York: Harper and Row.

(10) Eisenhardt, K. M., 1989, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *The Academy of Management Journal*, 32(3), pp. 543~576.

(11) Geroski, P. A., 1995, "What Do We Know about Entry?" *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), pp. 421~440.

(12) Greiner, L. E., 1972, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50(4), pp. 37~46.

(13) Hadjimanolis, A., 2000, "A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2), pp. 263~281.

(14) Hales, C., 1999, "Why Do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work", *British Journal of Management*, 10(4), pp. 335~350.

(15) Hannan, M. T., Freeman, J., 1984, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49(2), pp. 149~164.

(16) Henderson, A. D., 1999, "Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence and Obsolescence", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 281~314.

(17) Juster, F. T., Stafford, F. P., 1991, "The Allocation of Time: Empirical Findings, Behavioral Models and Problems of Measurement", *Journal of Economic Literature*, 29(2), pp. 471~522.

(18) Kogut, B., Zander, U., 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), pp. 383~397.

(19) Konrad, A. M., Kashlak, R., Yoshioka, I., Waryszak, R., Toren, N., 2001, "What Do Managers Like to Do?: A Five-Country Study", *Group and Organization Management*, 26(4), pp. 401~433.

(20) Kotter, J. P., 1986, *The General Managers*, New York: Free Press.

(21) Kotter, J. P., 1999, "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 145~155.

(22) Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., Dunnette, M. D., 1989, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *The Academy of Management Executive*, 3(4), pp. 286~293.

(23) Lewis, V. L., Churchill, N. C., 1983, "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, 61(3), pp. 30~50.

(24) Li, H., Atuahene-Gima, K., 2001, "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", *The Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1123~1134.

(25) Li, H., Atuahene-Gima, K., 2002, "The Adoption of Agency Business Activity, Product Innovation and Performance in Chinese Technology Ventures", *Strategic Management Journal*, 23(6), pp. 469~490.

(26) Li, H., Zhang, Y., 2007, "The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy", *Strategic Management Journal*, 28(8), pp. 791~804.

(27) Li, J. J., Poppo, L., Zhou, K. Z., 2008, "Do Managerial Ties in China Always Produce Value? Competition, Uncertainty and Domestic Vs. Foreign Firms", *Strategic Management Journal*, 29(4), pp. 383~400.

(28) Luthans, F., 1988, "Successful Vs. Effective Real Managers", *The Academy of Management Executive*, 2(2), pp. 127~132.

(29) Mintzberg, H., 1973, *The Nature of* (下转第152页)

nants”, *Management Science*, 52(12), pp.1849~1864.

(69) Sein M. K., Henfridsson O., Purao S., Rossi M., Lindgren R., 2011, “Action Design Research”, *MIS Quarterly*, 35(1), pp.37~56.

(70) Segars A. H., Grover V., Teng J. T. C., 1998, “Strategic Information Systems Planning: Planning System Dimensions, Internal Coalignment and Implications for Planning Effectiveness”, *Decision Sciences*, 29(2), pp.303~341.

(71) Strauss A. and Corbin J., 1990, *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

(72) Susman G. I., Evered R. D., 1978, “An Assessment of the Scientific Merits of Action Research”, *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp.582~603.

(73) Tallon P. P., Kraemer K. L., Gurbaxani V., 2000, “Executives’ Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-oriented Approach”, *Journal of Management Information Systems*, 16(4), pp.145~173.

(74) Tallon P. P., Pinsonneault A., 2011, “Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model”, *MIS Quarterly*, 35(2), pp.463~484.

(75) Umble E. J., Haft R. R., Umble M. M., 2003, “Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Criti-

cal Success Factors”, *European Journal Of Operational Research*, 146(2), pp.241~257.

(76) Venkatesh V., Morris M. G., Davis G. B., Davis F. D., 2003, “User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View”, *MIS Quarterly*, 27(3), pp.425~478.

(77) Wallace L., Keil M., Rai A., 2004, “Understanding Software Project Risk: A Cluster Analysis”, *Information & Management*, 42(1), pp.115~125.

(78) Whitley R. D., 1991, “The Social Construction of Business Systems in East Asia”, *Organization Studies*, 12(1), pp.1~28.

(79) Wood T., Caldas M. P., 2001, “Reductionism and Complex Thinking during ERP Implementations”, *Business Process Management Journal*, 7(5), pp.387~393.

(80) Yayla A. A., Hu Q., 2011, “The Impact of It-business Strategic Alignment on Firm Performance in a Developing Country Setting: Exploring Moderating Roles of Environmental Uncertainty and Strategic Orientation”, *European Journal of Information Systems*, 21, pp.373~387.

(81) Zmud, R. W., 1998, “Conducting and Publishing Practice-driven Research”, in: IFIP WG8.2 and WG8.6 Joint Working Conference on Information Systems: Current Issues and Future Changes, Helsinki, Finland.

(上接第137页) *Managerial Work*, New York: Harper and Row.

(30) Mintzberg, H., 1975, “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, *Harvard Business Review*, 53(4), pp. 49~61.

(31) Nelson, R. R., Winter, S. G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

(32) O’Shea, M., Stevens, C., 1998, “Governments as Venture Capitalists”, *Organization for Economic Cooperation and Development*, 213(August/September), pp. 26~29.

(33) O’Gorman, C., Bourke, S., Murray, J. A., 2005, “The Nature of Managerial Work in Small Growth-Oriented Businesses”, *Small Business Economics*, 25(1), pp. 1~16.

(34) Ocasio, W., 1997, “Towards an Attention-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 18(S1), pp. 187~206.

(35) Oshagbemi, T., 1995, “Management Development and Managers’ Use of their Time”, *Journal of Management Development*, 14(8), pp. 19~34.

(36) Peng, M. W., Luo, Y., 2000, “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link”, *The Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 486~501.

(37) Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press.

(38) Seshadri, S., Shapira, Z., 2001, “Managerial Allocation of Time and Effort: The Effects of Interruptions”, *Management Science*, 47(5), pp. 647~662.

(39) Shane, S., Cable, D., 2002, “Network Ties, Reputation and the Financing of New Ventures”, *Management Science*, 48

(3), pp. 364~381.

(40) Stinchcombe, A. L., 1965, *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.

(41) Uzzi, B., 1997, “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35~67.

(42) Van de Ven, A. H., Hudson, R., Schroeder, D. M., 1984, “Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational and Ecological Considerations”, *Journal of Management*, 10(1), pp. 87~107.

(43) Verheul, I., Carree, M., Thurik, R., 2009, “Allocation and Productivity of Time in New Ventures of Female and Male Entrepreneurs”, *Small Business Economics*, 33(3), pp. 273~291.

(44) Xin, K. R., Pearce, J. L., 1996, “Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support”, *Academy of Management Journal*, 39(6), pp. 1641~1658.

(45) 乔坤:《高层管理者管理工作研究》,大连理工大学博士论文,2008年。

(46) 高毓英:《管理者人口统计因素与工作时间分配模式的关系研究》,大连理工大学硕士论文,2007年。

(47) 胡君辰、曲明磊、那一牧:《创业企业家教育背景与企业绩效的关系——基于厦门市创业园的实证研究》,《经济管理》,2009年第Z1期。

(48) 张永红、黄希庭:《企业中高层管理者时间管理倾向量表的探索性因素分析》,《心理科学》,2006年第2期。

(49) 赵忠玉、周兴雨、韩建华、郑江建:《对企业管理者管理活动时间的分析》,《中国工业经济研究》,1991年第2期。

(50) 中华全国工商业联合会和中国民(私)营经济研究会:《中国私营经济年鉴(2006.6~2008.6)》,中华工商联合出版社,2009年。