

内创企业规划自主权对内部创业绩效的影响研究

周 兰¹, 胡望斌², 张亚会³

(1. 浙江农林大学经济管理学院, 浙江 杭州 311300;

2. 南开大学商学院, 天津 300071;

3. 山东理工大学管理学院, 山东 淄博 255000)

摘 要: 依托内部创业活动开拓新业务和推动组织创新变革, 已成为既有组织应对动态环境与激烈竞争的重要途径。然而, 作为创业行动主体的内创企业常受制于母体公司的管理控制, 其规划自主权对内部创业绩效的作用效果尚存学术争议, 特别是其影响路径与边界条件的系统性研究仍显不足。基于组织控制理论, 本研究旨在探究内创企业规划自主权对内部创业绩效的影响及其作用机制。实证分析结果发现: (1) 内创企业规划自主权正向影响内部创业绩效; (2) 二元创新能力 (即开发能力和探索能力) 在规划自主权与内部创业绩效关系间发挥中介作用; (3) 母体公司冗余资源和内创企业所在行业环境动态性均正向调节规划自主权与内部创业绩效间的关系。本研究为理解规划自主权与内部创业绩效关系提供新理论视角, 有助于丰富和拓展内部创业领域自主权效应研究的理论认知, 为既有组织的内部创业管理实践提供有益借鉴。

关键词: 规划自主权; 内部创业绩效; 二元创新能力; 冗余资源; 环境动态性

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1005-0566(2026)07-0147-14

Impact of internal corporate venture planning autonomy on venture performance

ZHOU Lan¹, HU Wangbin², ZHANG Yahui³

(1. School of Economics and Management, Zhejiang A&F University, Hangzhou 311300, China;

2. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China;

3. Business School, Shandong University of Technology, Zibo 255000, China)

Abstract: Leveraging internal corporate venturing to develop new businesses and drive organizational innovation has become a critical strategy for established organizations navigating dynamic environments and intense competition. However, as the entrepreneurial entities, internal corporate ventures often face constraints from their parent companies' managerial controls. The impact of venture planning autonomy on venture performance remains academically contested, with a particular scarcity of systematic research on its underlying mechanisms and boundary conditions. Drawing on organizational control theory, this study examines the influence of venture planning autonomy on venture performance and its impact mechanisms. The empirical analysis results reveal that: (1) Planning autonomy positively affects venture performance; (2) Dual innovation capability (i. e. exploitative and exploratory capabilities) mediates the relationship between planning autonomy and venture performance; (3) Both parent corporate slack resource and the environmental dynamism of the venture's industry positively moderate the relationship between planning autonomy and venture

基金项目: 国家自然科学基金面上项目 (72172066); 浙江农林大学科研发展基金人才启动项目 (2025FR0013); 山东省自然科学基金资助项目 (ZR2024QG234)。

作者简介: 周兰 (1994—), 女, 安徽淮北人, 博士, 浙江农林大学讲师, 研究方向为创新与创业管理。通信作者: 胡望斌。

performance. This research provides a new theoretical perspective on the relationship between venture planning autonomy on venture performance. It helps enrich and expand theoretical understanding of the effects of autonomy in the field of internal corporate venturing and offers valuable insights for internal corporate ventures management practices within established organizations.

Key words: planning autonomy; venture performance; dual innovation capability; slack resource; environmental dynamism

伴随全球化竞争的不断加剧以及数字经济的持续发展,企业传统竞争优势正以前所未有的速度被侵蚀^[1-2]。这要求既有企业高度重视寻求新的增长方式,加快布局新兴产业,谋求在新商业领域内的战略成功^[3-4]。实现这一目标的有效策略之一便是通过识别、评估和开发新的商业机会来应对技术和市场变化,即开展公司内部创业活动^[5]。然而,作为母体公司孵化的创业实体,内创企业承担推进新业务开发的重任,但内部创业成效往往不尽如人意^[3,6]。有证据表明,内创企业能否实现商业成功,与其发展阶段所获得的自主权和灵活性密切相关^[7-8]。例如,海尔集团采用小微自治模式,成为公司内部创业实践中的佼佼者,而通用电气采用传统管理模式约束新设数字部门,使该部门缺乏充分的业务自主权和自由发展空间,最终表现反响平平。因此,厘清和探明内创企业自主权与内部创业绩效的关系,对于优化内部创业管理实践以及提升内部创业成效具有重要的理论与现实意义。

对于内创企业自主权,学者广泛关注规划自主权(planning autonomy)的内涵。该自主权赋予内创企业为新业务经营制定和调整目标、时间表及战略的决策空间,被视为预测内部创业绩效的核心变量^[9-11]。尽管如此,既有研究仍存在以下不足。

第一,规划自主权的绩效影响研究多见于国外文献而国内较少,理论基础或是并未直接明确^[9,11],或是多基于母合优势理论和资源依赖理论等^[10,12],且研究结论尚未收敛。一些学者认为,规划自主权能够使内创企业在新竞争领域内清晰定义和快速调整自身业务,以此更好地响应动态环境变化^[9-10]。另一些学者则指出,内创企业自行决策新业务的发展,不仅会引起内创企业与已有组织单元之间的冲突^[13],而且还会影响其从母体公司的知识、经验和技能中受益^[11,14]。针对当

前研究现状,仍需补充更多新的理论视角和本土化证据来进一步加以辨析。

第二,先前研究聚焦于解释规划自主权与内部创业绩效的直接关系,但对其中过程机制的探讨却相对匮乏。根据组织控制理论,组织管控不仅能够产生功能性结果(如绩效),也有助于塑造内部成员的行为能力^[15-16]。内创企业自主权可以反映出母体公司严格或松散的控制^[11],且会影响其对知识的探索和利用^[17]。已有研究表明,内创企业的主要贡献便是将有价值的能力转移到母体公司^[18],不仅包括既有能力的开发,还包括新能力的建立^[7,19]。尽管这种双元创新能力对内创企业获得组织内部合法性以及赢得市场竞争而言至关重要^[7,20],但目前尚未得到足够的学术关注。

第三,在情境因素方面,学者大多关注内创企业的战略特征和发展阶段^[9,11]以及母体公司—内创企业关联性^[10]等,而相对忽视内创企业所嵌入的组织内外双重情境。一方面,内创企业脱胎于母体公司,其发展离不开母体公司的支持与影响^[12]。特别是母体公司冗余资源往往能够为内创企业提供必要的资源支持,这也构成了影响公司内部创业实践的重要情境条件^[6,21]。另一方面,内创企业入局新商业领域,还需面对外部环境的诸多挑战。尤其是环境动态性,这是影响内创企业战略决策和行动结果的重要权变因素^[8]。因此,继续补充更多影响内创企业发展的内外情境分析,有助于深化对规划自主权绩效影响的认知。

为了弥补上述研究缺口,本文基于我国多个内创企业的调研数据,实证检验规划自主权对内部创业绩效的影响效果,双元创新能力在二者关系间的中介作用,以及母体公司冗余资源和内创企业所在行业环境动态性的情境性作用。本文研究结论能够为母体公司如何有效管控内创企业以提升公司内部创业活动成效提供重要理论支撑和

管理启示。

一、理论分析与假设

(一)规划自主权与内部创业绩效

规划自主权描述了内创企业相对于母体公司,对设定新业务目标、战略方向、时间表等的责任程度^[8-10]。它蕴含着母体公司的控制思想,能够侧面反映出母体公司对内创企业整体发展规划实施严格或松散控制的程度^[11]。组织控制理论的相关研究指出,母体公司针对下属业务单元采取适配性不足、强度失衡的管控模式时,会显著抑制业务单元的发展效能^[22]。换言之,业务单元保留战略规划自主权具有一定优势,因为该单元最有可能获取与业务发展相关的有效信息^[9,16]。

本文认为,规划自主权为内创企业提供了自由灵活的创业行动空间,有助于克服组织约束、适应环境变化以及促进积极承诺,是实现高水平内部创业绩效的基础。首先,根据组织控制理论,母体公司适当的约束和控制能够提高下属单元的效率和效能^[16]。内部创业活动往往偏离母体公司原有的战略和能力轨道^[14],而母体公司通常缺乏对新领域成功因素的深入理解,其传统的控制体系和知识经验也难以直接适应新竞争情境下的战略需求^[23]。此时,授予内创企业目标及战略规划的决定权限,能够充分发挥其在新业务特性及市场竞争态势等方面的信息和能力优势,继而更有利于提升内部创业绩效^[9,12]。其次,内创企业在组织传统业务范围之外拓展新业务,需在“干中学”和实验过程中逐步积累新业务领域的知识与经验^[24]。这类活动天然需要弹性决策空间与自主行动权限^[25]。而母体公司的控制系统往往会形成较大限制,削弱内创企业在新领域的适应能力与反应速度^[13]。相应地,适度在目标和战略层面上约束内创企业,则更有利于其灵活响应动态市场变化,进而促进实验性新业务成功^[14]。最后,既有研究表明,高水平的管理控制会阻碍那些有利于创业努力的行为与态度的形成^[26],而满足自主决策需求的组织条件往往会增加组织成员的内在动机^[27]。当母体公司适度将规划决策权授予内创企业时,能够显著增强创业项目团队的创新承诺和

风险承担意愿,继而激励他们采取积极措施和行动以推动新业务发展^[23]。基于上述讨论,本文提出以下假设。

假设 H1: 内创企业规划自主权正向影响内部创业绩效。

(二)双元创新能力的中介作用

作为弥补母体公司能力短板的载体,内创企业能力的定位包括利用开发(即寻求在新市场或新技术中利用现有能力)和探索学习(即学习那些能够在现有市场或技术中加以应用的新能力)^[28]。尽管内创企业在探索和开发能力上有所侧重,但二者并非相互冲突,内创企业具备同时发展双元能力的结构性条件和必要性意义。在结构性条件方面,内创企业天然承载新业务探索的职能^[22],且可依托母体公司资源平台来开发商业机会^[6,12]。在必要性意义方面,开拓新业务(探索)需要更多资源以促进发展和参与竞争,这要求内创企业充分利用现有资源与能力(开发)^[19-20]。因此,针对内创企业双元能力的探究应当同时兼顾开发和探索。

本文认为,规划自主权显著拓宽了内创企业在设定与调整发展目标时的决策空间,使其能够依据市场动态自主构思并实施贴合需求的战略方案^[10]。在此过程中,内创企业的开发和探索能力均能得到有效增强,继而为内部创业绩效的提升奠定基础。一方面,规划自主权赋予了内创企业在资源配置上的高度灵活性,使其能够敏捷地调配既有组织资源,以应对新业务领域的竞争^[29]。依托资源调配的灵活优势,内创企业得以对既有组织资源进行深度挖掘与优化配置,这不仅有助于激活母体公司传统资源的潜能,也为创新式重组与利用这些资源创造了条件^[17]。因此,规划自主权有助于提升内创企业的开发式创新能力。进一步地,当内创企业拥有创新式重组既有知识的能力时,他们便能够利用现有资源更有效地解决当前和未来的各种困境^[20],持续迭代技术体系、优化服务质量、改进工艺流程、提升运营效率等^[30],继而确保内部创业绩效的稳步提升。另一方面,规划自主权使内创企业在制定新业务发展目标、

时间表及战略时拥有更大的自由度,有助于内创企业突破母体公司传统发展框架和路径限制,探索更贴合新业务发展所需的且具有重要战略价值的机遇^[9]。尤其是,内创企业可以搜索和学习新业务领域内的关键知识,增加解决创新问题的方案^[22],这有助于提升内创企业管理团队创新思维、实验性学习和探索的能力^[31]。进一步地,当内创企业将获取到的前沿技术与新知识等创新要素融入自身业务体系时,他们便能够在新兴任务环境中及时调整业务策略,提供契合市场需求的解决方案,进而在激烈的市场竞争中占据有利地位^[19,32]。基于上述讨论,本文提出以下假设。

假设 H2:内创企业二元创新能力在规划自主权与内部创业绩效关系中发挥中介作用。

假设 H2a:内创企业开发能力在规划自主权与内部创业绩效关系中发挥中介作用。

假设 H2b:内创企业探索能力在规划自主权与内部创业绩效关系中发挥中介作用。

(三)母体公司冗余资源的调节作用

冗余资源是资源可用性的特定形式,较高水平的资源可用性被证明会导致组织中风险承担、实验和主动性的增加^[33],使组织能够追求广泛的战略计划和创新活动^[34]。鉴于创业活动涉及较高风险,需要较多资源投入,因此在内部创业研究情境下,母体公司冗余资源为内部创业活动的发生以及增效提供了较好的资源基础^[6,21]。基于此,本文引入母体公司冗余资源作为重要的情境变量用以分析内创企业规划自主权与内部创业绩效的关系。

本文认为,与所在母体公司拥有较少冗余资源相比,冗余资源水平越高越有利于加强内创企业规划自主权与内部创业绩效的正向影响关系。首先,母体公司较多的冗余资源能够提高内创企业在战略自主行动过程中的资源可用性,为内创企业进行问题解决、机会挖掘和前瞻性尝试提供更多资源保障^[35]。这使得内创企业能够在不断试错与优化中精准定位市场需求,加速新业务模式的成熟与落地,从而在激烈的市场竞争中占据有利地位,实现可持续的创新发展与价值创造^[33]。

其次,在资源相对丰富的组织内部,母体公司通常拥有更大的容错空间,使内创企业在自主调整战略目标时不必过分担忧失败损耗问题^[36]。这意味着内创企业基于规划自主权进行新业务战略和目标调整的范围会更加广泛,其灵活适应新商业领域环境和风险承担水平能力等优势便会越多。由此,内创企业可以积极尝试新的业务模式和创新举措,继而推动内部创业活动朝着更高绩效的方向发展。最后,充沛的资源可用性能够有效降低组织对外部资源的依赖,增强其迅速适应环境变化的能力^[37]。内创企业进行战略调整的核心目的在于迅速响应环境变化,而这需要可即时调用的资源作为支撑。当组织内部冗余资源较为充裕时,内创企业能够减少外部资源搜寻所耗费的时间与成本,有效规避外部不确定性与潜在威胁。基于此,内创企业得以充分发挥规划自主权优势,加速机会识别与战略迭代,实现积极的内部创业绩效。基于上述讨论,本文提出以下假设。

假设 H3:母体公司冗余资源正向调节规划自主权与内部创业绩效的关系。

(四)内创企业所在行业环境动态性的调节作用

环境动态性描述了企业所处外部环境的变化程度和不可预测程度,包括客户需求、竞争对手、行业趋势等发生的动态变化^[38-39]。对内创企业而言,动态的环境特征使其在新商业领域进行资源配置的规则变得难以捉摸且灵活多变,内创企业面临较多不确定性而难以有效把握新业务经营的发展规律^[40]。这种动态环境不仅对内创企业迅速调整和灵活适应能力提出更高要求,而且会影响内创企业所能实现的最终绩效^[8]。基于此,本文引入环境动态性这一变量,以深化内创企业规划自主权与内部创业绩效关系的情境研究。

本文认为,与处于稳定环境中的内创企业相比,内创企业在动态环境中拥有较高的自主权会更有利于提升内部创业绩效。首先,环境动态性较高时,市场中的客户需求和偏好会快速发生变化,这严重限制了组织识别和预测发展模式、规律以进行有效决策的能力^[38,40]。此时,开展广泛的尝试和实验似乎成为组织应对不确定性和不可预

测性的必选项。而这类实验活动往往伴随着对管理决策权及自主行动空间的高度需求^[25]。因此,内创企业在动态环境下配合较高的规划自主权会更利于实现良好的内部创业绩效。其次,环境动态性增大了内创企业进行独立创新的难度,为保持对新业务领域市场和技术变化的敏感度,内创企业需要与新商业领域的利益相关者发展良好的创新合作关系,为新业务发展争取更多的外部支持^[41]。这个过程要求内创企业有更多权限来根据新业务具体情况进行关键知识的搜索、筛选和学习,探寻促进内部创业活动良好发展的有效路径^[22]。最后,高环境动态性的条件下,行业竞争格局处于不断更迭之中^[8],母体公司传统业务领域的信息与知识等资源通常难以发挥关键作用。这在一定程度上凸显了让内创企业自主和灵活决策的优势,因为内创企业能够凭借对新业务的深入了解在动态环境下迅速作出有效的战略决策,进而促进新业务成长^[9]。因此,较高水平的环境动态性会进一步放大让内创企业拥有自主权以促进新业务成长的优势。基于上述讨论,本文提出以下假设。

假设 H4:内创企业所在行业的环境动态性正向调节规划自主权与内部创业绩效的关系。

综合上述理论推理,提出本文研究的概念模型,如图 1 所示。

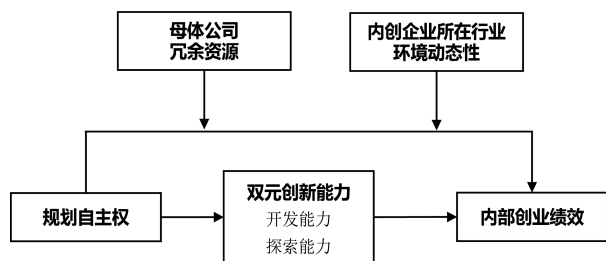


图 1 概念模型

二、研究设计

(一) 数据收集

内部创业本质上是组织内部的业务试验,为避免核心商业信息溢出,管理者往往不愿提早披露内部创业的诸多情况,致使难以借助公开二手资料来开展相关定量研究。因此,本文借助问卷调查对研究模型及理论观点进行科学验证。此

外,内创企业脱胎于母体公司并受其管控,这一特性决定了对该领域的探究需同时关注母体公司与内创企业两个主体。对此,本文设计母体公司—内创企业匹配问卷,并在北京、天津、上海、杭州、广州等地区发放。问卷通过高校 MBA 及具有丰富调研经验的 Credamo 见数和问卷星平台发放,该方式已得到学界广泛认可^[42-43]。

本文的具体调研流程如下。首先,选定母体公司。研究团队通过高校 MBA 及第三方调研平台获取样本,将职位层级为公司高管的个体作为初始信息提供者,通过甄别题项“您所在公司是否开展过内部创业(如开拓新业务、成立新事业部、二次创业等)?”筛选出符合条件的母体公司。结合所获公司名称,研究团队先排除母体公司的重复性,而后借助天眼查和企查查等平台逐一排查母体公司的真实性。鉴于内部创业可发生于各类行业和规模的组织中^[44-45],因此本文并未设定母体公司的行业和规模。其次,识别内创企业。遵循“由上及下”的数据采集原则,研究团队及第三方平台邀请经确认的母体公司高管,由其对接下属内创企业核心骨干(职位层级为中基层管理者或基层员工),形成配对名单。随后,依据内创企业核心骨干填写的关于内部创业开展情况的描述,识别符合条件的内创企业。为确保研究对象有效性且符合学界对新业务成立年限的普遍标准^[9-10],目标内创企业须为组织内部发展的新业务且运营年限不超 7 年。最后,收集匹配问卷。对符合条件的对象,向母体公司高管及对应内创企业核心骨干发放问卷,并将两者问卷匹配为一份完整问卷。

对于问卷内容填写,母体公司高管负责填写母体公司的基本信息(作为控制变量)、冗余资源等变量数据,内创企业核心骨干人员负责填写内创企业的基本信息(作为控制变量)、规划自主权、双元创新能力、环境动态性、内部创业绩效等变量数据。在正式问卷发放前,开展预调研来获得受访者反馈,并对问卷题项表述进行了修订,以确保表达的准确性与清晰性。为提升高管人群的调研积极性,研究团队在接触潜在受访者时,着重强调

和说明调研的科学性与正规性,并郑重承诺,所获数据仅用于科学研究,绝不涉及任何商业用途。对于成功匹配并完成问卷填写的参与者,均给予相应报酬。需特殊说明的是,尽管同一公司内部可存在多个内创企业,但由于高管样本获取难度大,问卷流失率高,匹配效果差,因此研究团队并未获得有效的“一对多”匹配数据,所有配对均来自母体公司与内创企业之间“一对一”匹配关系。本研究共计发放问卷 510 份,获得内容完整且匹配的数据为 205 份。在剔除填写时间过长或过短以及规律性作答等无效问卷后,最终获得母体公司—内创企业匹配问卷的有效数量为 189 份(有效回收率 37.06%)。

在母体公司样本中,男性受访者占比 58.72%,且受访者平均年龄为 35 岁,本科及以上学历占比 80.95%。员工人数低于 500 人的母体公司占比 56.61%,501~1 000 人占比 14.29%,高于 1 000 人的占比 29.10%;成立年限大于 8 年的母体公司占比 79.37%;所属行业为高新技术领域(如电子信息、生物医药、新材料等)的母体公司占比 60.32%。在内创企业样本中,男性受访者占比 61.90%,且受访者平均年龄为 37 岁,本科及以上学历占比 81.48%。发展年限在 1~4 年的内创企业占比 74.07%;处于初期发展阶段(已经获得启动资金,但尚未产生销售收入)的内创企业占比 9.52%,中期发展阶段(已经产生一些销售收入,但尚未产生利润)占比 26.46%,成熟发展阶段(已经产生一些利润)占比 62.96%,曾经盈利但现处于亏损状态的占比 1.06%;团队人数低于 50 人的内创企业占比 76.19%。

(二) 变量测量

本文借鉴公司内部创业领域内的成熟量表对变量进行测量。量表采用李克特 7 分量表进行打分测量(1 代表“完全不同意”,7 代表“完全同意”,以此类推)。

内部创业绩效:借鉴 Covin 等^[10]的测量量表,通过 4 个题项来测量内部创业绩效。内部创业绩效反映了内创企业进行新业务开发活动的整体效果,尤其是符合母体公司预期的程度。示例题目

如“内创企业的发展情况基本符合母体公司的期望”。

规划自主权:借鉴 Covin 等^[10]的测量方法,通过 6 个题项测量内创企业规划自主权,评估各项内容主要由内创企业负责而非母体公司负责的程度。示例题目如“主要由内创企业负责制定新业务战略”。

双元创新能力:借鉴郭长伟等^[7]和 Jansen 等^[46]的测量方法,分别通过 4 个题项测量内创企业的开发能力和探索能力。其中开发能力的示例题目如“内创企业能够对现有产品和服务进行细微调整”,探索能力的示例题目如“内创企业能够将全新的产品和服务商业化”。

冗余资源:借鉴 Garrett 等^[14]的测量方法,通过 4 个题项测量母体公司冗余资源。示例题目如“公司可随时获得大量未承诺的财务资源”。

环境动态性:借鉴 Garrett 等^[14]的测量量表,通过对 7 个题项进行反向编码来测量内创企业所在行业的环境动态性程度。示例题目如“内创企业所在行业竞争对手的行为通常很容易预测”。

控制变量:本文从内创企业和母体公司两个层面选择相关控制变量。在内创企业层面,参考既有文献控制内创企业的发展阶段、发展年限、团队规模、产品范围和市场范围^[10,14]。发展阶段赋值规则是:初期阶段为 1;中期阶段为 2;成熟阶段为 3;曾经盈利但现处于亏损状态为 4。此外,为避免因内创企业与母体公司行业相关性高而导致环境动态性效应检验出现偏差,本研究控制了能够侧面反映二者相关程度的关键变量——内创企业关注的产品与市场范围。其中,产品范围赋值规则是:关注公司现有产品为 1;拓展公司现有产品为 2;在当前行业中对公司来说是新产品为 3;在新的行业中对公司来说是新产品(如多元化)为 4。市场范围赋值规则是:关注公司现有市场为 1;拓展公司现有市场为 2;对公司来说是新市场为 3;对行业/产业/社会/世界而言是新的市场为 4。在母体公司层面,参考既有文献对母体公司规模、母体公司性质、内部创业经验、管理支持以及传统业务前景加以控制^[10,14]。其中,内部创业经验由母体

公司 7 年内设立的内创企业个数作为表征。管理支持参照 Garrett 等^[12]的测量方法,对 4 个题项进行李克特 7 值打分,示例题目如“内创企业得到了母体公司高管人员的大力支持”。传统业务前景参照 Covin 等^[10]的测量方法,对 4 个题项进行李克特 7 值打分,示例题目如“公司传统业务在未来几年可能会产生可观的增长”。

三、数据分析与结果

(一)信度和效度分析

如表 1 所示,各变量的 Cronbach's α 系数和复合信度(CR)均大于 0.7,说明量表具有较好信度。各题项的因子载荷均大于 0.6,且平均方差萃取量(AVE)均超过 0.5,表明各变量的收敛效度较

好。验证性因子分析结果显示(见表 2),六因子模型拥有比其他因子模型(单因子、双因子、三因子、四因子、五因子)更好的拟合效果。此外,各变量 AVE 的平方根均大于与其他变量之间的相关系数绝对值,因此量表具有良好区分效度。

表 1 量表的信效度分析

变量名称	因子载荷范围	Cronbach's α	AVE	CR
规划自主权(PA)	0.747 ~ 0.843	0.916	0.648	0.917
开发能力(EI)	0.760 ~ 0.860	0.886	0.664	0.887
探索能力(ER)	0.682 ~ 0.890	0.877	0.660	0.885
冗余资源(SR)	0.635 ~ 0.801	0.797	0.510	0.805
环境动态性(ED)	0.706 ~ 0.878	0.925	0.640	0.925
内部创业绩效(IP)	0.791 ~ 0.896	0.900	0.700	0.903

注:PA 表示规划自主权、EI 表示开发能力、ER 表示探索能力、SR 表示母体公司资源冗余、ED 表示内创企业所在行业环境动态性、IP 表示内部创业绩效。下同。

表 2 验证性因子分析

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
单因子模型(PA + EI + ER + SR + ED + IP)	2 849.395	377	7.558	0.292	0.231	0.286	0.187	0.199
双因子模型(PA + EI + ER + SR + ED, IP)	2 477.999	376	6.590	0.398	0.344	0.393	0.172	0.218
三因子模型(PA, EI + ER + SR + ED, IP)	1 752.228	374	4.685	0.606	0.568	0.602	0.140	0.173
四因子模型(PA, EI + ER, SR + ED, IP)	1 249.098	371	3.367	0.749	0.722	0.746	0.112	0.120
五因子模型(PA, EI + ER, SR, ED, IP)	986.692	367	2.689	0.823	0.802	0.821	0.095	0.088
六因子模型(PA, EI, ER, SR, ED, IP)	602.330	362	1.664	0.931	0.922	0.931	0.059	0.054
七因子模型(PA, EI, ER, SR, ED, IP, CMV)	458.140	333	1.376	0.965	0.956	0.964	0.045	0.044

注:(1) + 代表两个因子合并为一个因子。(2) CMV 表示共同方法变异因子。

(二)共同方法偏差检验

本文采取程序性方法来控制与共同方法偏差有关的潜在问题。例如,向受访者明确表示问卷题项的答案并无对错,并以匿名方式进行答题。此外,在统计方法上借助 Harman 单因素检验对潜在共同方法偏差问题进行评估^[47]。结果显示,特征值大于 1 的全部因子解释了总方差的 72.34%,且第一个因子解释了总方差的 16.91%,低于 40% 的建议阈值。这表明,问卷数据的共同方法偏差问题并不严重。作为补充,本研究继续借助潜在误差变量控制法进行共同方法偏差检验。相比六因子模型,在加入共同方法变异因子后, RMSEA 和 SRMR 的变化小于 0.05, CFI 和 TLI 的变化量小于 0.1。模型拟合结果变化差异不大,因此本文研究的共同方法偏差问题并不严重。

(三)描述性统计与相关性分析

在进行回归分析之前,本文对变量进行了描述性统计(见表 3),包括均值、标准差和各变量的

表 3 描述性统计和相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. IP	1	—	—	—	—	—	—	—
2. PA	0.44 ***	1	—	—	—	—	—	—
3. EI	0.33 ***	0.29 ***	1	—	—	—	—	—
4. ER	0.31 ***	0.11	0.27 ***	1	—	—	—	—
5. SR	0.18 *	-0.03	0.34 ***	0.24 **	1	—	—	—
6. ED	-0.13	-0.14 *	-0.03	-0.06	-0.02	1	—	—
7. v_st	0.12	0.27 ***	0.07	-0.12	-0.00	-0.08	1	—
8. v_ag	-0.05	0.09	-0.02	-0.10	-0.11	-0.11	0.41 ***	1
9. v_sc	-0.07	0.07	0.06	-0.22 **	0.03	-0.03	0.32 ***	0.42 ***
10. v_pr	0.00	-0.12	-0.00	0.03	0.24 **	0.16 *	-0.04	0.04
11. v_ma	0.02	-0.06	0.12	0.04	0.11	0.16 *	0.08	0.13
12. p_na	-0.01	0.08	-0.05	-0.19 **	-0.13	-0.07	0.00	0.10
13. p_sc	-0.10	0.09	-0.02	-0.16 *	-0.01	-0.09	0.23 **	0.21 **
14. p_vn	0.06	0.01	-0.10	0.10	-0.08	0.02	0.12	0.08
15. p_ms	0.30 ***	-0.03	0.19 **	0.41 ***	0.32 ***	-0.00	-0.20 **	-0.16 *
16. p_tb	0.24 **	0.25 ***	0.12	-0.03	0.06	-0.31 ***	0.17 *	0.14
均值	5.44	5.21	5.51	4.93	5.42	3.43	2.56	3.18
标准差	0.96	1.06	0.93	1.16	0.73	1.26	0.68	1.54
变量	9	10	11	12	13	14	15	16
9. v_sc	1	—	—	—	—	—	—	—
10. v_pr	0.03	1	—	—	—	—	—	—
11. v_ma	0.06	0.47 ***	1	—	—	—	—	—
12. p_na	0.07	-0.19 **	-0.13	1	—	—	—	—
13. p_sc	0.47 ***	-0.04	0.01	0.12	1	—	—	—
14. p_vn	0.05	0.01	0.10	-0.13	0.21 **	1	—	—
15. p_ms	-0.25 ***	0.14 *	0.20 **	-0.23 **	-0.08	0.14	1	—
16. p_tb	0.17 *	-0.16 *	0.02	0.15 *	0.12	-0.07	-0.1	1
均值	2.25	2.85	2.79	3.34	4.23	6.33	5.77	4.92
标准差	1.24	0.69	0.63	1.44	1.97	8.27	0.62	1.05

注:(1) N=189。(2) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。(3) v_st 表示内创企业发展阶段, v_ag 表示内创企业发展年限, v_sc 表示内创企业规模, v_pr 表示内创企业关注的产品范围, v_ma 表示内创企业关注的市场范围, p_na 表示母体公司性质, p_sc 表示母体公司规模, p_vn 表示母体公司内部创业经验, p_ms 表示管理支持, p_tb 表示传统业务前景。下同。

相关性系数。结果表明,各变量之间的相关性系数均小于 0.5,说明变量间的多重共线性并不严重。此外,规划自主权与内部创业绩效显著正相关($r=0.44, p<0.001$)。这些结果为本文研究的相关假设提供了初步证据。

(四)假设检验

层级回归分析结果整理如表 4,包括直接效应、中介效应及调节效应分析。首先,在直接效应分析方面,模型 3 对内创企业规划自主权和内部创业绩效关系进行回归分析。结果显示,规划自主权正向影响内部创业绩效($\beta=0.392, p<0.001$),因此假设 H1 得到验证。

其次,在中介效应分析方面,本研究借鉴 Baron 等^[48]对中介效应检验的做法,通过层级分析方法评估各类创新能力在规划自主权和内部创业绩效

关系中的中介作用。具体而言:在模型 3 中,自变量(规划自主权)与因变量(内部创业绩效)之间存在显著的正相关关系($\beta=0.392, p<0.001$)。在模型 1 中,自变量(规划自主权)与开发能力这一中介变量之间存在显著的正相关关系($\beta=0.284, p<0.001$)。此外,模型 6 中同时加入规划自主权和开发能力后,规划自主权对内部创业绩效的正向影响会减弱($\beta=0.349, p<0.001$),表明开发能力能够发挥中介作用,因此假设 H2a 得到支持。同理,在模型 2 中,规划自主权与探索能力这一中介变量之间存在显著的正相关关系($\beta=0.143, p<0.05$)。此外,模型 7 结果显示,规划自主权对内部创业绩效的正向影响因为探索能力的加入而有所减弱($\beta=0.368, p<0.001$),表明探索能力存在中介作用,因此假设 H2b 得到支持。

表 4 层级回归分析

变量	EI	ER	IP						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
v_{st}	0.037 (0.110)	-0.057 (0.134)	0.117 (0.102)	0.194 ** (0.105)	0.226 ** (0.106)	0.112 (0.101)	0.127 (0.100)	0.123 (0.101)	0.092 (0.096)
v_{ag}	-0.070 (0.049)	0.033 (0.059)	-0.084 (0.045)	-0.075 (0.047)	-0.100 (0.048)	-0.073 (0.044)	-0.089 (0.044)	-0.061 (0.045)	-0.071 (0.042)
v_{sc}	0.135 (0.065)	-0.092 (0.079)	0.021 (0.060)	-0.020 (0.063)	0.033 (0.064)	0.000 (0.059)	0.036 (0.059)	0.007 (0.059)	0.048 (0.056)
v_{pr}	-0.062 (0.108)	-0.019 (0.131)	0.063 (0.099)	0.066 (0.105)	0.053 (0.106)	0.073 (0.098)	0.067 (0.098)	0.053 (0.101)	0.074 (0.093)
v_{ma}	0.126 (0.118)	-0.024 (0.143)	-0.051 (0.109)	-0.106 (0.115)	-0.072 (0.116)	-0.070 (0.108)	-0.047 (0.107)	-0.050 (0.107)	-0.034 (0.103)
p_{na}	-0.040 (0.047)	-0.113 (0.057)	0.046 (0.043)	0.073 (0.046)	0.090 (0.047)	0.052 (0.043)	0.065 (0.043)	0.050 (0.043)	0.041 (0.041)
p_{sc}	-0.056 (0.038)	-0.094 (0.046)	-0.161 * (0.035)	-0.141 (0.037)	-0.134 (0.037)	-0.153 * (0.035)	-0.146 * (0.035)	-0.161 * (0.034)	-0.175 * (0.033)
p_{vn}	-0.147 * (0.008)	0.064 (0.010)	0.059 (0.007)	0.095 (0.008)	0.044 (0.008)	0.082 (0.007)	0.049 (0.007)	0.103 (0.008)	0.085 (0.007)
p_{ms}	0.225 ** (0.114)	0.350 *** (0.138)	0.333 *** (0.105)	0.300 *** (0.113)	0.280 *** (0.119)	0.298 *** (0.106)	0.274 *** (0.110)	0.287 *** (0.110)	0.328 *** (0.099)
p_{tb}	0.039 (0.065)	0.018 (0.079)	0.190 ** (0.060)	0.245 *** (0.062)	0.259 *** (0.062)	0.184 ** (0.059)	0.187 ** (0.059)	0.185 ** (0.059)	0.231 *** (0.059)
PA	0.284 *** (0.064)	0.143 * (0.078)	0.392 *** (0.059)	—	—	0.349 *** (0.061)	0.368 *** (0.059)	0.343 *** (0.062)	0.319 *** (0.057)
EI	—	—	—	0.249 *** (0.070)	—	0.152 * (0.068)	—	—	—
ER	—	—	—	—	0.224 ** (0.060)	—	0.166 * (0.056)	—	—
SR	—	—	—	—	—	—	—	0.102 (0.089)	—
ED	—	—	—	—	—	—	—	—	-0.059 (0.047)
$PA \times SR$	—	—	—	—	—	—	—	0.149 * (0.071)	—
$PA \times ED$	—	—	—	—	—	—	—	—	0.302 *** (0.036)
R^2	0.176	0.223	0.352	0.274	0.258	0.371	0.373	0.376	0.434
ΔR^2	0.125	0.174	0.311	0.228	0.212	0.328	0.330	0.329	0.392
F	3.437 ***	4.607 ***	8.726 ***	6.059 ***	5.598 ***	8.642 ***	8.728 ***	8.098 ***	10.341 ***

注:表中报告的结果均为标准化系数。括号内是系数估计标准误。下同。

最后,在调节效应分析方面,本研究对各关键变量进行了中心化处理。模型8中加入规划自主权与冗余资源的交互项;模型9中加入规划自主权与环境动态性的交互项。分析结果显示,上述两个交互项均正向影响内部创业绩效($\beta = 0.149$, $p < 0.05$; $\beta = 0.302$, $p < 0.001$),因此假设H3和H4均得到验证。为直观表示冗余资源和环境动态性的调节作用,本文分别绘制了相应的调节效应图。图2中的简单斜率分析结果显示,在低冗余资源水平条件下,规划自主权影响内部创业绩效的斜率为0.311($p < 0.001$),并在高冗余资源水平条件下,斜率上升为0.471($p < 0.001$),说明冗余资源正向调节规划自主权与内部创业绩效的关系。图3中简单斜率分析结果显示,在低环境动态

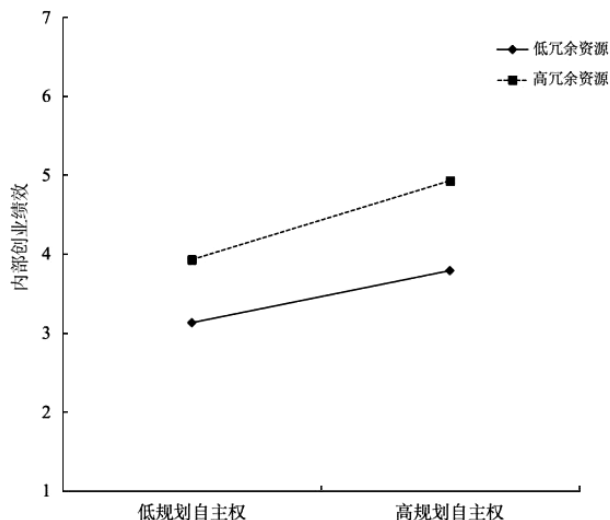


图2 冗余资源的调节作用

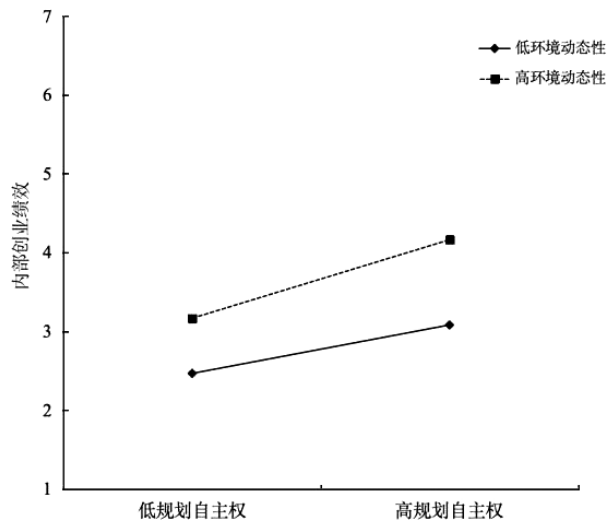


图3 环境动态性的调节作用

性条件下,规划自主权影响内部创业绩效的斜率为0.290($p < 0.001$),并在高环境动态性条件下,斜率上升为0.469($p < 0.001$),说明环境动态性正向调节规划自主权与内部创业绩效的关系。

(五)稳健性检验

为评估研究结果的稳健性,本文补充了两项测试。其一,增加控制变量后再次进行假设检验。已有研究表明,内创企业可以部署在母体公司的内部或外部^[49],而这种部署路径对于内创企业能否获得独立运作空间至关重要^[7]。为排除这一潜在因素干扰,本文选择对内创企业的部署路径(v_pa)进行控制(1 = 内,0 = 外)。此外,相较于非高新技术行业,高新技术行业内的母体公司往往更加注重通过创新创业活动来应对市场挑战^[45]。这种差异可能会进一步影响母体公司对内创企业的重视和干预程度,因此本文控制母体公司是否为高新技术企业(p_hi)这一因素(1 = 是,0 = 否)。分析结果显示,在增加控制变量之后,所有假设再一次得到验证(见表5)。

其二,本文从正式调研的样本中保留部分样本后再次进行假设检验。在公司内部创业研究领域中,学者们往往聚焦于那些具有一定规模且在位时间较长的母体公司^[4-6]。随着企业经营年限的延长,他们能够积累更多的闲置资源,这些资源为开拓新业务提供了有力支持。因此,为了避免成立年限较短的样本干扰,本研究选择保留母体公司为非新创企业,即成立年限超过8年的样本进行分析。最后,基于剩余150个样本的稳健性分析结果显示,本文所有假设仍能再一次得到验证(见表6)。

四、结论与启示

(一)研究结论与理论贡献

本研究基于组织控制理论,探究内创企业规划自主权如何影响内部创业绩效这一核心问题,揭示了二元创新能力的中介作用以及母体公司冗余资源和内创企业所处行业环境动态性的调节作用。在对我国189家内创企业的问卷数据进行实证分析后,得到如下研究结果。首先,内创企业规划自主权对内部创业绩效具有显著正向促进作用。

表 5 增加控制变量的稳健性回归分析

变量	EI	ER	IP						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
<i>v_st</i>	0.042 (0.116)	-0.028 (0.141)	0.150 * (0.107)	0.231 ** (0.109)	0.262 *** (0.110)	0.144 (0.106)	0.155 * (0.106)	0.146 (0.107)	0.115 (0.102)
<i>v_ag</i>	-0.065 (0.049)	0.038 (0.059)	-0.077 (0.045)	-0.066 (0.047)	-0.092 (0.048)	-0.067 (0.044)	-0.083 (0.044)	-0.058 (0.045)	-0.064 (0.043)
<i>v_sc</i>	0.167 (0.068)	-0.080 (0.082)	0.041 (0.062)	-0.005 (0.066)	0.054 (0.067)	0.014 (0.062)	0.053 (0.062)	0.014 (0.063)	0.071 (0.059)
<i>v_pr</i>	-0.094 (0.110)	-0.008 (0.134)	0.070 (0.102)	0.087 (0.107)	0.064 (0.109)	0.084 (0.101)	0.071 (0.100)	0.066 (0.102)	0.066 (0.096)
<i>v_ma</i>	0.122 (0.118)	-0.030 (0.144)	-0.059 (0.109)	-0.114 (0.115)	-0.081 (0.116)	-0.078 (0.108)	-0.054 (0.108)	-0.055 (0.108)	-0.042 (0.104)
<i>p_na</i>	-0.032 (0.049)	-0.093 (0.059)	0.069 (0.045)	0.101 (0.047)	0.116 (0.048)	0.074 (0.044)	0.084 (0.044)	0.065 (0.044)	0.058 (0.042)
<i>p_sc</i>	-0.074 (0.038)	-0.092 (0.047)	-0.163 * (0.035)	-0.137 (0.037)	-0.136 (0.038)	-0.151 * (0.035)	-0.148 * (0.035)	-0.158 * (0.035)	-0.181 ** (0.033)
<i>p_vn</i>	-0.157 * (0.008)	0.052 (0.010)	0.044 (0.008)	0.078 (0.008)	0.027 (0.008)	0.069 (0.008)	0.035 (0.008)	0.094 (0.008)	0.071 (0.007)
<i>p_ms</i>	0.232 ** (0.114)	0.342 *** (0.139)	0.325 *** (0.105)	0.285 *** (0.113)	0.275 *** (0.119)	0.289 *** (0.106)	0.271 *** (0.110)	0.282 *** (0.111)	0.326 *** (0.099)
<i>p_tb</i>	0.025 (0.065)	0.035 (0.080)	0.205 ** (0.060)	0.267 *** (0.062)	0.277 *** (0.063)	0.201 ** (0.060)	0.200 ** (0.060)	0.200 ** (0.060)	0.240 *** (0.060)
<i>v_pa</i>	-0.037 (0.161)	0.111 (0.197)	0.114 (0.149)	0.168 * (0.155)	0.143 (0.159)	0.120 (0.147)	0.097 (0.148)	0.092 (0.149)	0.061 (0.145)
<i>p_hi</i>	0.139 (0.147)	-0.046 (0.179)	-0.023 (0.136)	-0.081 (0.143)	-0.040 (0.144)	-0.045 (0.135)	-0.015 (0.134)	-0.052 (0.137)	0.034 (0.130)
<i>PA</i>	0.294 *** (0.064)	0.131 (0.079)	0.380 *** (0.059)	—	—	0.333 *** (0.061)	0.359 *** (0.059)	0.332 *** (0.063)	0.315 *** (0.057)
<i>EI</i>	—	—	—	0.253 *** (0.070)	—	0.158 * (0.069)	—	—	—
<i>ER</i>	—	—	—	—	0.209 ** (0.060)	—	0.158 * (0.056)	—	—
<i>SR</i>	—	—	—	—	—	—	—	0.098 (0.092)	—
<i>ED</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	-0.046 (0.049)
<i>PA × SR</i>	—	—	—	—	—	—	—	0.148 * (0.072)	—
<i>PA × ED</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	0.302 *** (0.036)
<i>R</i> ²	0.191	0.231	0.360	0.293	0.271	0.380	0.379	0.382	0.438
ΔR^2	0.131	0.174	0.312	0.241	0.217	0.330	0.329	0.328	0.390
<i>F</i>	3.175 ***	4.036 ***	7.559 ***	5.582 ***	4.998 ***	7.616 ***	7.578 ***	7.121 ***	9.000 ***

规划自主权允许内创企业在战略规划和长远发展方面拥有更大的自主决策空间,这有助于其制定符合自身特点和市场趋势的战略方向,促进创新创业活动的持续开展和深化。先前关于公司内部创业管理的文献指出,母体公司干涉内创企业事务可能产生不利影响,因此应当对赋予内创企业更多自主权来促进新业务发展^[9-10]。但这一话题下的国外研究相对丰富,而国内文献却十分稀少。此外,传统研究的理论基础或是并未明确^[9,11],或是锚定在母合优势理论和资源依赖理论等^[10,12],未能充分重视组织控制理论作为基础理论的适应性。鉴于规划自主权能够反映母体公司对内创企业实施的管理控制^[11],本文基于

组织控制理论来解释规划自主权对内部创业绩效的影响,并提供本土化经验证据,能够为内部创业自主权效应研究提供新理论视角的同时,推动该话题在国内学术研究领域中的进一步发展。

其次,双元创新能力(即探索能力和开发能力)在规划自主权与内部创业绩效的关系中具有中介作用。一方面,规划自主权使内创企业拥有制定创新战略、主动寻求外部新机会以及进行新业务实验的自由空间,而探索新技术和新知识有利于提升内部创业活动效果。另一方面,规划自主权使内创企业在灵活制定和调整发展目标的同时增加了对组织内部资源消耗的需求,而整合和扩

表 6 保留部分样本的稳健性回归分析

变量	EI	ER	IP						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
<i>v_st</i>	-0.042 (0.107)	-0.008 (0.147)	0.121 (0.096)	0.233 ** (0.101)	0.256 ** (0.107)	0.130 (0.093)	0.122 (0.094)	0.138 (0.095)	0.110 (0.086)
<i>v_ag</i>	0.057 (0.047)	-0.057 (0.064)	-0.092 (0.042)	-0.120 (0.046)	-0.084 (0.049)	-0.105 (0.041)	-0.081 (0.041)	-0.089 (0.041)	-0.097 (0.038)
<i>v_sc</i>	0.069 (0.060)	-0.122 (0.082)	0.080 (0.054)	0.043 (0.058)	0.101 (0.062)	0.064 (0.052)	0.104 (0.053)	0.084 (0.053)	0.105 (0.048)
<i>v_pr</i>	-0.098 (0.104)	-0.014 (0.144)	-0.035 (0.094)	-0.010 (0.102)	-0.050 (0.108)	-0.013 (0.092)	-0.032 (0.092)	-0.023 (0.094)	-0.008 (0.084)
<i>v_ma</i>	0.177 * (0.111)	0.014 (0.153)	-0.033 (0.100)	-0.137 (0.108)	-0.083 (0.114)	-0.073 (0.099)	-0.036 (0.098)	-0.032 (0.099)	-0.014 (0.090)
<i>p_na</i>	-0.054 (0.042)	-0.175 * (0.058)	-0.027 (0.038)	0.014 (0.041)	0.048 (0.044)	-0.015 (0.037)	0.007 (0.038)	-0.028 (0.037)	-0.039 (0.034)
<i>p_sc</i>	-0.079 (0.037)	0.006 (0.051)	-0.153 * (0.033)	-0.115 (0.036)	-0.146 (0.038)	-0.135 * (0.032)	-0.154 * (0.033)	-0.155 * (0.033)	-0.163 ** (0.030)
<i>p_vn</i>	0.068 (0.017)	-0.016 (0.024)	-0.013 (0.015)	-0.007 (0.017)	0.038 (0.018)	-0.028 (0.015)	-0.010 (0.015)	-0.027 (0.015)	0.000 (0.014)
<i>p_ms</i>	0.271 *** (0.105)	0.380 *** (0.145)	0.366 *** (0.095)	0.285 *** (0.106)	0.299 *** (0.117)	0.305 *** (0.096)	0.291 *** (0.099)	0.330 *** (0.099)	0.352 *** (0.085)
<i>p_tb</i>	0.060 (0.064)	0.054 (0.088)	0.232 *** (0.058)	0.288 *** (0.061)	0.329 *** (0.065)	0.218 *** (0.056)	0.221 *** (0.056)	0.220 *** (0.057)	0.270 *** (0.054)
<i>PA</i>	0.432 *** (0.062)	0.155 (0.085)	0.503 *** (0.056)	—	—	0.406 *** (0.060)	0.472 *** (0.055)	0.451 *** (0.057)	0.397 *** (0.052)
<i>EI</i>	—	—	—	0.399 *** (0.075)	—	0.225 ** (0.074)	—	—	—
<i>ER</i>	—	—	—	—	0.276 *** (0.063)	—	0.198 ** (0.054)	—	—
<i>SR</i>	—	—	—	—	—	—	—	0.054 (0.086)	—
<i>ED</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	-0.123 * (0.042)
<i>PA × SR</i>	—	—	—	—	—	—	—	0.179 ** (0.066)	—
<i>PA × ED</i>	—	—	—	—	—	—	—	—	0.321 *** (0.030)
<i>R</i> ²	0.340	0.272	0.532	0.457	0.385	0.565	0.560	0.558	0.634
ΔR^2	0.288	0.214	0.494	0.414	0.336	0.527	0.522	0.516	0.599
<i>F</i>	6.476 ***	4.691 ***	14.243 ***	10.563 ***	7.866 ***	14.826 ***	14.538 ***	13.202 ***	18.143 ***

展母体公司的既有资源与技术,形成持续的能力开发有助于提高内创企业的运营效率和稳定性。现有研究广泛关注母体公司管理控制的功能性结果^[9-11],而相对忽视过程中被管控对象的能力发展问题。本研究立足内部创业情境,探究内创企业二元创新能力在“规划自主权—内部创业绩效”关系中的中间机制,建构“自主权—能力—绩效”的理论框架,这不仅有助于从过程性视角完善和提高规划自主权绩效效应的解释力,还为未来内部创业研究探究内创企业实现高水平绩效的主观能力成因奠定理论基础。

最后,母体公司资源冗余和内创企业所处行业环境动态性均正向调节规划自主权对内部创业绩效的积极影响。母体公司较多的冗余资源会为

内创企业的创业实践提供资源保障,使得自主决策的内创企业在推进新业务实验中有更多的资源支撑来找到最佳的发展路径。此外,规划自主权能够使内创企业在动态环境下拥有灵活制定和调整战略、进行适应性生存和发展的机会,因此环境动态性会放大内创企业在内部创业活动中拥有规划自主权的比较优势。以往研究通常将冗余资源视为发起内部创业活动的逻辑起点^[21,50],以及将环境动态性作为关键控制变量参与实证分析^[9]。本文突破传统研究范式,结合实际影响内创企业发展的内外情境,探究母体公司冗余资源和内创企业所在行业环境动态性两个因素在内部创业绩效实现中的情境性作用。这进一步拓展了规划自主权影响内部创业绩效的边界条件研究,延伸了

资源冗余和环境动态性在内部创业活动中的研究视域。

(二) 管理启示

第一,针对内创企业规划自主权对内部创业绩效的正向影响,母体公司高管应当深刻认识到赋予内创企业自主权的重要性。赋予内创企业规划自主权,允许其根据对特定细分市场、客户痛点及颠覆性技术的独立研判,自主制定并快速迭代创新路径,能显著提升内创企业对机会窗口的捕捉能力和响应速度,避免因组织内部过分管控而导致的“机会窒息”^[9,13]。母体公司应从侧重过程管控转向关注里程碑式成果和长期价值创造潜力的评估,容忍探索过程中的合理失败,营造鼓励创新的容错文化。

第二,母体公司要注重培养内创企业的双元创新能力,并以双元创新能力作为支撑提升内部创业绩效。创新能力是决定市场竞争地位的关键要素,也是实现组织存活和持续发展的不竭动力^[32]。同样,内部创业成效也需要相匹配的双元创新能力作为支撑^[19-20]。对此,母体公司应为内创企业提供自由决策的空间,确保内创企业能够在自主决策中激发创新活力。这包括通过扩展传统能力、技术和范式,提升开发能力,实现现有业务的增值和效率提升;积极关注市场动态和技术发展趋势,勇于尝试新的商业模式和技术应用,培养探索能力,开拓新的市场空间和业务领域。

第三,母体公司在支持内创企业发展时,不仅需要资源保障,还需关注外部环境的变化,适时调整授权策略,以最大化内创企业的绩效表现。母体公司应注重积累闲置资源,以便为内创企业实现高水平绩效提供更多可灵活配置的基础。换言之,内创企业能够从母体公司中高效获取适配资源,保障自主决策的落地实施有充足的资源作为坚实后盾,才能有效提升内部创业绩效结果。此外,当内创企业所处的行业环境呈现出较高动态性特征时,高层管理者可适当放宽管控权限,赋予内创企业更大的决策自由裁量权。例如,在产品研发方向、市场进入策略等方面给予内创企业自主权,以此提升内创企业的环境适应能力,使其

在动态环境中能够充分发挥自身优势,实现内部创业绩效的持续增长。

(三) 研究不足与展望

本文的研究仍存在一些不足和尚待提升的空间。首先,由于公司内部创业活动具有高度的商业私密性,对于本文收集母体公司和内创企业的配对数据,在有限的时间范围和资源约束下,样本流失较多。未来可以继续补充更多母体公司和内创企业“一对多”匹配数据来验证相关假设,提高研究结论可靠性。亦可进一步考察多个内创企业之间的资源竞争以及关注母体公司—内创企业行业相关性对规划自主权绩效效应的影响。其次,本文对内创企业规划自主权的讨论仅停留在其与内部创业绩效的关联性分析上,而对其生成逻辑这一底层命题缺乏探究。事实上,理解内创企业自主权“从何而来”是深入分析其作用效果的前提和基础^[10]。未来仍有必要延伸研究范畴,综合探索内创企业自主权形成前因和影响结果,深入提炼公司内部创业活动过程和结果表象背后的理性规律。最后,本文主要聚焦于一般形式的公司内部创业活动,但在数字经济的时代背景下,既有企业依托数字创新驱动的内部创业实践正日益成为主流形态^[4]。未来可以结合时代特征推进“公司内部创业+数字技术”主题研究,尤其是当公司内部创业活动融合了数字技术与创新的业务模式后,便会成为母体公司构建数字创新生态系统的有力杠杆。母体公司如何设计有效的治理结构与机制,以协调和管理其内部孵化的数字内创企业与外部多元生态伙伴之间复杂的互动关系和价值共创过程,是一个值得关注的重要议题。

参考文献:

- [1] ANCILLAI C, SABATINI A, GATTI M, et al. Digital technology and business model innovation: a systematic literature review and future research agenda[J]. *Technological forecasting and social change*, 2023, 188: 122307.
- [2] 李全升, 苏秦, 高建民. 在位企业数字服务化转型的动力机制: 基于主导逻辑转换的纵向案例研究[J]. *经济管理*, 2024, 46(10): 86-105.

- [3]林柯秀,郑大庆,王雨. 数字时代大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业:基于组织边界理论[J]. 外国经济与管理, 2026, 48(1): 36-56.
- [4]张玉利,冯潇,田莉. 大型企业数字创新驱动的创业:实践创新与理论挑战[J]. 科研管理, 2022, 43(5): 1-10.
- [5]罗均梅,孟朝月,姜忠辉. 可供性驱动下大企业新事业竞争优势的形成与演化:基于特锐德的纵向案例研究[J]. 研究与发展管理, 2022, 34(5): 164-178.
- [6]于淼,李亚欣,朱方伟,等. 转型经济背景下的大企业战略性内部创业与制度逻辑变迁:一个共演模型[J]. 管理世界, 2024, 40(3): 161-180.
- [7]郭长伟,王凤彬,朱亚丽,等. 最优区分视角下内部创业绩效的前因构型分析[J]. 管理学报, 2022, 19(9): 1345-1353.
- [8]KURATKO D F, COVIN J G, GARRETT JR R P. Corporate venturing: insights from actual performance [J]. Business horizons, 2009, 52(5): 459-467.
- [9]COVIN J G, GARRETT JR R P, KURATKO D F, et al. Internal corporate venture planning autonomy, strategic evolution, and venture performance[J]. Small business economics, 2021, 56(1): 293-310.
- [10]COVIN J G, GARRETT JR R P, BOUNCKEN R B, et al. Core business prospects and the management of internal corporate ventures[J]. Small business economics, 2024, 62(1): 435-459.
- [11]JOHNSON K L. The role of structural and planning autonomy in the performance of internal corporate ventures[J]. Journal of small business management, 2012, 50(3): 469-497.
- [12]GARRETT JR R P, NEUBAUM D O. Top management support and initial strategic assets: a dependency model for internal corporate venture performance[J]. Journal of product innovation management, 2013, 30(5): 896-915.
- [13]SIMON M, HOUGHTON S M, GURNEY J. Succeeding at internal corporate venturing: roles needed to balance autonomy and control[J]. Journal of applied management studies, 1999, 8(2): 145-158.
- [14]GARRETT R P Jr. COVIN J G. Internal corporate venture operations independence and performance: a knowledge-based perspective[J]. Entrepreneurship theory and practice, 2015, 39(4): 763-790.
- [15]SHALLEY C E, GILSON L L, BLUM T C. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance [J]. Academy of management journal, 2009, 52(3): 489-505.
- [16]KOWNATZKI M, WALTER J, FLOYD S W, et al. Corporate control and the speed of strategic business unit decision making[J]. Academy of management journal, 2013, 56(5): 1295-1324.
- [17]BURGERS J H, VAN DEN BOSCH F A J, VOLBERDA H W. Why new business development projects fail: Coping with the differences of technological versus market knowledge [J]. Long range planning, 2008, 41(1): 55-73.
- [18]KEIL T, MCGRATH R G, TUKIAINEN T. Gems from the ashes: capability creation and transformation in internal corporate venturing[J]. Organization science, 2009, 20(3): 601-620.
- [19]HILL S A, BIRKINSHAW J. Ambidexterity and survival in corporate venture units[J]. Journal of management, 2014, 40(7): 1899-1931.
- [20]JUNNI P, CHANG Y Y, SARALA R M. Ambidextrous orientation and performance in corporate venture units: a multilevel analysis of CV units in emerging market multinationals[J]. Long range planning, 2020, 53(6): 101930.
- [21]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, 39(6): 54-67.
- [22]WALDKIRCH M, KAMMERLANDER N, WIEDELER C. Configurations for corporate venture innovation: Investigating the role of the dominant coalition[J]. Journal of business venturing, 2021, 35(5): 106137.
- [23]BRUMANA M, MINOLA T, GARRETT R P, et al. How do family firms launch new businesses? a developmental perspective on internal corporate venturing in family business [J]. Small business management, 2017, 55(4): 594-613.
- [24]GARVIN D A, LEVESQUE L C. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship [J]. Harvard business review, 2006, 84(10): 102-112.
- [25]WEISS L A. Start-up businesses: a comparison of performances [J]. Sloan management review, 1981, 23(1): 37-53.
- [26]IRELAND R D, HITT M A, SIRMON D G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions [J]. Journal of management, 2003, 29(6): 963-989.
- [27]BEUGELSDIJK S, JINDRA B. Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational

- companies[J]. *Journal of world business*, 2018, 53(4): 529-539.
- [28] TIDD J, TAURINS S. Learn or leverage? Strategic diversification and organizational learning through corporate ventures[J]. *Creativity and innovation management*, 1999, 8(2): 122-129.
- [29] LIN Y H, CHEN C J, LIN B W. The influence of strategic control and operational control on new venture performance[J]. *Management decision*, 2017, 55(5): 1042-1064.
- [30] 郭润萍, 尹昊博, 陆鹏. 竞合战略、双元能力与数字化创新创业企业成长[J]. *外国经济与管理*, 2022, 44(3): 118-135.
- [31] DONADA C, MOTHE C, HAENLEIN M. Managing skunkworks to achieve ambidexterity: the robinson crusoe effect[J]. *European management journal*, 2021, 39(2): 214-225.
- [32] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [33] FADOL Y, BARHEM B, ELBANNA S. The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance [J]. *Management decision*, 2015, 53(5): 1023-1044.
- [34] WANG Y Q, GUO B, YIN Y J. Open innovation search in manufacturing firms: the role of organizational slack and absorptive capacity [J]. *Journal of knowledge management*, 2017, 21(3): 656-674.
- [35] 焦豪, 杨季枫, 金宇珂. 企业消极反馈对战略变革的影响机制研究: 基于动态能力和冗余资源的调节效应[J]. *管理科学学报*, 2022, 25(8): 22-44.
- [36] REF O, SHAPIRA Z. Entering new markets: the effect of performance feedback near aspiration and well below and above it[J]. *Strategic management journal*, 2017, 38(7): 1416-1434.
- [37] 刘力钢, 姜莉莉. 企业衰落与创新行为的关系研究: 冗余资源与 CEO 任期的调节效应[J]. *科研管理*, 2022, 43(8): 119-128.
- [38] SCHILKE O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism [J]. *Strategic management journal*, 2014, 35(2): 179-203.
- [39] 王象路, 罗瑾琰, 姜新华, 等. 高管团队信息技术背景与企业数字化转型战略: 基于数字战略认知框架[J]. *科学学与科学技术管理*, 2024, 45(10): 153-167.
- [40] SENYARD J, BAKER T, STEFFENS P, et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms [J]. *Journal of product innovation management*, 2014, 31(2): 211-230.
- [41] 龚红, 丁梦梦, 胡思源. “求同”还是“存异”? 技术足迹相似度、环境动态性与企业关键核心技术创新[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(4): 86-97.
- [42] 李博, 赵树宽, 王福海. 知识多样性对企业创新绩效的影响研究: 知识整合能力与创新自我效能感的链式中介作用[J]. *中国软科学*, 2025 (S1): 249-254.
- [43] 马鸿佳, 唐思思, 王永伟, 等. AI 协作系统、智能定制惯例与智能制造企业数字创新: 一个复杂中介模型[J]. *管理世界*, 2026, 42(5): 168-198.
- [44] ANTONCIC B, HISRICH R D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation [J]. *Journal of business venturing*, 2001, 16(5): 495-527.
- [45] 胡望斌, 周兰, 郁竹, 等. 上行何以下效? 创业型领导对员工内创业行为的影响研究[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(5): 185-196.
- [46] JANSEN J J P, TEMPELAAR M P, VAN DEN BOSCH F A J, et al. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms [J]. *Organization science*, 2009, 20(4): 797-811.
- [47] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of applied psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [48] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of personality and social psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [49] MASUCCI M, PARKER S C, BRUSONI S, et al. How are corporate ventures evaluated and selected? [J]. *Technovation*, 2021, 99: 102126.
- [50] GARRETT JR R P, MATTINGLY S, HORNSBY J, et al. Impact of relatedness, uncertainty and slack on corporate entrepreneurship decisions [J]. *Management decision*, 2021, 59(5): 1114-1131.