

# 创业学习模式及其对新创企业成长的作用机理研究

刘井建

(哈尔滨工程大学 经济管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150001)

**摘要:**明确创业学习与新创企业成长之间的关系是建立组织学习机制的依据。剖析了创业学习与机会识别的匹配模式以及自我提升的层级模式,并阐释了创业学习对新创企业成长的作用机理。通过对X公司的案例分析,进一步探讨了创业学习在新创企业成长中的角色位置及指导意义。

**关键词:**创业学习;新创企业;学习模式;企业成长

**DOI:** 10.3969/j.issn.1001-7348.2010.20.017

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)20-0070-03

## 0 引言

在信息经济、网络经济和知识经济的作用下,企业的竞争环境已从相对稳定的静态环境,转向日益复杂多变、充满不确定性的动态环境,这对新创企业的生存和发展提出了更高的要求。受经验知识不足、业务模式不完善、社会网络不健全等“新颖性劣势”的影响,新创企业在成长初期呈现出高度不确定性和模糊性。促进创业活动、实现新创企业的健康成长成为当前学术界、业界和政府关注的焦点。

创业学习是指持续获取、挖掘和管理新企业知识的过程<sup>[1]</sup>。部分学者认为创业学习主要关注企业家对知识的获取、释义和利用,强调“经验学习”在创业中的作用,但不包括组织学习理论中的知识扩散。按照Shane<sup>[2]</sup>的定义,创业活动是指不断辨识和开发新的产品、服务、组织方式、市场或原材料,而这些是组织中不曾存在的。因此,创业学习可以被认为是与创业活动相关的学习,尤指新创企业在建立和成长阶段经验知识的创造与积累。面对高度变化的竞争环境,新创企业应建立有效的学习机制,改进组织知识获取、分享、传播、释义以及决策的质量,提高组织的适应性和成长性;企业家也需要通过学习,不断开发、利用个人的知识与能力,推动新创企业的成长<sup>[3]</sup>。

研究表明,创业学习既是新创企业培育核心能力的重要因素,也是获取竞争优势、提升成长绩效的基础<sup>[4]</sup>。创业学习对新创企业成长的积极作用已得到一些研究的证实,如Shepherd等<sup>[5]</sup>认为,新创企业在市场、产品和管理等维度新颖性劣势的降低,本质上是通过信息的搜集与传播实现的,通过不断学习降低风险(环境的不确定性),从而提高企业生存的可能性;Politis<sup>[2]</sup>分析了创业学习如何有效地实现机会识别以及降低新颖性劣势等。然而,从总体

上看,目前关于创业学习的研究主要集中在认知领域,强调机会识别、经验知识贡献等。尽管一些经验研究揭示了创业学习的积极作用,但关于创业学习对新创企业成长影响的内在机理并不清晰。因此,本文通过剖析创业学习模式,阐释其对新创企业成长的作用机理,为新创企业运用创业学习构建核心能力,培育高效的学习机制,进而促进企业成长提供借鉴。

## 1 匹配模式与层级模式

### 1.1 匹配模式

基于机会观的创业理论认为,创业建立在对新机会识别与利用的基础之上,新创企业要解决在成长过程中所面临的难题,就必须通过创造并利用新机会来实现。然而,机会识别研究注重运用企业家的经验、知识、创造力和认知能力,通过信息的存储与利用以获取机会,但缺乏关于信息获取和转化的研究,而创业学习理论则弥补了这一领域的不足<sup>[2]</sup>。

机会识别是创造性的,包含4个子过程,即准备、孵化、评估和细化,因此需要建立与机会识别过程相协调的创业学习模式。本文根据Corbett<sup>[6]</sup>和Lumpkin等<sup>[7]</sup>的相关研究,将创业学习模式进一步细化,设计了机会识别与创业学习的匹配模式,见表1。

(1)准备阶段和收敛学习。准备主要涉及企业家为置身于机会识别过程而搜集所需的知识。知识包含多个方面——工作经历、培训、市场知识、客户问题知识等等。收敛学习的好坏依赖于抽象概念化和主动试验的能力,需要不断思考和实践,但行动并不一定与特定的观念或机会相联系。收敛学习倾向于处理技术任务和问题,具有专有技术知识的成员通常更容易发现最初的商业技术观念。准备阶段形成的方案,

收稿日期:2010-04-22

基金项目:中国博士后基金(20090460878);教育部人文社会科学研究(青年项目)基金(09YJCZH025);黑龙江省博士后基金(3236301259)  
作者简介:刘井建(1981-),男,江苏铜山人,博士,哈尔滨工程大学经济管理学院在站博士后,研究方向为创新与创业管理。

将成为后期孵化为真正的产品或服务机会的思想或平台。

表 1 创业学习和机会识别的匹配模式

过程	关键活动	学习方式	关键活动
准备阶段 (Preparation)	对现有的经验和知识存量进行梳理和整合	收敛学习 (Convergent)	抽象问题概念化、具体化，进一步分析现有知识以发现问题的解决方案。
孵化阶段 (Incubation)	反思和观察不同备选方案及可能产生的结果	同化学习 (Assimilation)	概念化、反思与观察，将看似隔离的活动进行整合、归类。
评估阶段 (Evaluation)	评估不同的新观念，检验是否具有可行性	发散学习 (Divergent)	利用具体的经验知识、观测结果和想象力以获取解决的方式。
细化阶段 (Elaboration)	制定计划、实施任务并利用机会	调和学习 (Accommodative)	应用经验和实验的方法执行计划，寻找新的机会，参与并采取合理的行动。

(2)孵化阶段与同化学习。孵化阶段是新观念组合浮现的时期，它不是问题解决阶段而是考虑优选及可行性问题的阶段。同化学习应善于将看似不同行为的观测结果融合到整合模型中。卓越的同化学习能力在于概念化抽象和反思性观察。对新观念的评价较少采用实践价值标准，而更重视观念背后的理论逻辑的可靠性和准确性。因此，如果孵化阶段和同化学习的协调度高，“优选”观念的价值一般就较高，也相对成熟。当然，组织并没有形成产品而达到满足市场价值的要求。

(3)评估阶段与发散学习。评估阶段最富于挑战性，并且需要企业家自信，因为企业必须检验他们是否获取了好的观念或真实可行的业务机会。这一阶段需要对观念进行可行性分析、首次市场检验、财务评估，并利用最可信顾问的业务或个人网络进行反馈、检验。评估是最直接的学习阶段。在评估阶段的发散学习将决定是继续前行还是重新回到准备或孵化阶段。发散学习强调丰富的想象力、对具体经验的反思观察能力，以及通过对目标和价值的感知而具有的“读心术”与把握形势的能力。发散学习从多维视角审视具体经验，并将许多因果关系构建成“格式塔”(gestalt)，整合来自市场检验、财务分析等所有信息，通过整合，实现机会和市场的最佳结合。

(4)细化阶段与调和学习。围绕组织结构的业务计划得以形成并不断改进，细化阶段也可以被看作是机会的利用阶段，是创造性活动价值的体现，它确定了最终的选择并组织资源、实施行动。不同于同化学习，调和学习强调具体经验与积极试验并付诸行动。调和学习的最大优势是做事情，实施计划和任务，开展新的经验活动。总之，调和学习的重点是寻求机会，承担风险，采取行动，并且与任务的付诸实践紧密结合。

## 1.2 层级模式

创业学习不仅可以细分为与机会识别相匹配的 4 种类型，并且在每种形式中，都嵌入了不同层次的学习，体现了创业学习的目的和方式。本文注重企业家层面的学习及其对企业成长的影响，并借鉴 Young<sup>[8]</sup>和刘井建<sup>[9]</sup>等的研究，将创业学习进一步分为单环学习、双环学习和三环学习。企业家的单环学习和双环学习是过渡性方式，而三环学习则是从最深层次进行的根本性变革。

(1)单环学习。单环学习建立在对错误进行感知和修正的基础上，响应来自环境的反馈信息，发现个人策略或行为的错误并予以纠正，使组织的运作符合既定的规范与要求。创业学习的单环模式表现在许多方面，如转换销售方法迎合客户的新需求，改进管理会计学方法提高反映企业运营的精度，或改变招聘方法以吸引更多优秀的人才等。一般地，企业家实施单环学习，主要是为了解决当前的问题，适应环境，使组织在动态环境中保持稳定。

(2)双环学习。双环学习也是创造性学习和高阶学习，企业家在对既有的目标、策略和行为产生质疑并予以修正时，会引起企业家个人目标或战略的变化。双环学习体现为“学习如何学习”。具体的双环学习模式如：企业家改变个人目标，通过检验企业的先前绩效而改变个人与企业的关系，改变组织目标，提升企业的运营结构和报告关系等。企业家开展这类学习，不仅要发现个人策略和行为的错误，还要发现那些有关策略与行为指导规范的错误，并转换个人行为，形成创新性思维模式。

(3)三环学习。三环学习是指探究创业学习的过程和方法，寻找阻碍和有利于创业学习的因素，再提出有效的新策略，以提高创业学习的效率和效力，表现为精神上的变革或基本的、深层的价值观的改变。三环学习改变了心智。心智代表一种世界观，是个人意向系统中的最高层次，它支配并调节个人社会态度和行为方式的变化与发展，是体验现实并形成感知的地方。企业家的基本假设和核心理念是形成个人心智的基础，心智、情感和行为相互关联，相互作用，进而折射在个人的存在方式之中<sup>[10]</sup>。在三环学习中，企业家改变了基本的存在方式，注重提升感知水平，采用协作的方式解决问题，从多视角、多渠道聆听、评估和获取各种信息，不断提升自我素质，改变自己。

## 2 作用机理与案例分析

### 2.1 作用机理

如果将企业家在新企业创生阶段的学习视为个体学习，那么，在新企业的成长与发展阶段就有所不同了。要正确认识创业学习，就必须放弃个体视角<sup>[11]</sup>。在一些研究中，如 Dutta 和 Crossan<sup>[12]</sup>将组织学习引入创业理论，运用 4I 组织学习模型致力于识别创业机会，并建立起二者的耦合模式。因此，在将创业学习作为创业活动的伴生过程时，创业学习的边界不仅需要进一步横向拓展，以实现创业学习的组织功能，而且需要纵向延伸，即将创业学习贯穿于初创企业的整个成长过程，采取不同的学习模式，充分利用新机会。

笔者构建了如图 1 所示的结构模式，以阐释创业学习的作用机理。将学习触发因素表现为成长难题，当然，必须以资源基础和学习能力作为支持条件；企业家在机会识别的不同阶段，采用相匹配的创业学习类型；利用机会超越个体学习的范围，个人、团队和组织不断转变行为和对话方式，鼓励回顾与反思学习，以及对现有体系持续进行调整；学习成果将表现为具体问题的解决、创新和新产品开发(NPD)，甚至是制度创新等；最终，不断丰富的经验知

识, 将保证组织的长期生存和成功, 实现新创企业成长的演进, 逐渐形成新的竞争优势。

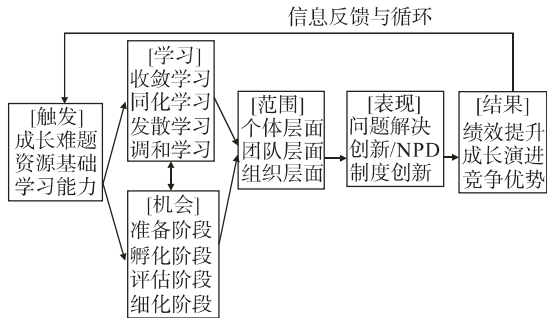


图1 创业学习的作用机理

通过创业学习, 新创企业提高了积累技术知识以及吸收、利用新信息的能力<sup>[13]</sup>。在这一过程中, 企业家通过利用个人的知识能力、网络关系, 采用主动学习的方式, 实现了自我价值与创业动机, 不仅提升了企业家个人的创业能力, 而且进一步增强了新创企业的生存与竞争能力<sup>[14]</sup>。值得指出的是, 企业家与新创企业的互动将会影响组织对外部信息的感知及相应策略的选择, 进而影响创业学习的深度和广度以及知识在组织内的传播。同时, 这种互动也与企业家的知识背景和组织环境密切相关<sup>[15]</sup>。

### 2.2 案例分析

X 公司成立于 1998 年, 由哈尔滨海格集团控股 40%, 其余股东各控股 15%, 是一家专业从事各种电子式电能表、智能水表及载波、预付费、大用户系统等产品研发、生产、服务的有限责任公司。X 公司自主研发了许多具有自主知识产权的高科技计量产品, 产品技术质量在国内处于行业领先水平, 产品销售遍及内蒙古、黑龙江、贵州等 10 余个省份。

根据 X 公司的产品销售收入, 将成长过程划分为 4 个阶段: 创建与起步期, 效益缓慢增长; 快速成长期, 公司产品和服务结构基本确定, 生产步入正轨, 效益快速提高; 二次蜕变期, 结构稳定但效益增长缓慢, 开始出现市场占有率下降, 面临战略变革, 需进行二次创业; 成熟与多元化战略阶段。

以海格集团为主要投资者, 组建了 X 公司创业团队。领袖式的人物、较强的资本运作能力, 以及丰富的电子产品生产和管理经验, 为 X 公司的创建奠定了坚实的基础。卓越的创业团队(企业家)也为 X 公司解决成长难题奠定了良好的基础。然而, 由于信息不对称、领先市场的新技术和经济政策等都可能引发新的问题, 因此必须采用一定的学习模式加以解决。在资源和能力不足的情况下, X 公司通过及时发现新的生产性机会, 建立起适用的创业学习模式, 从而解决了成长难题, 推动了 X 公司的顺利成长, 具体见图 2。

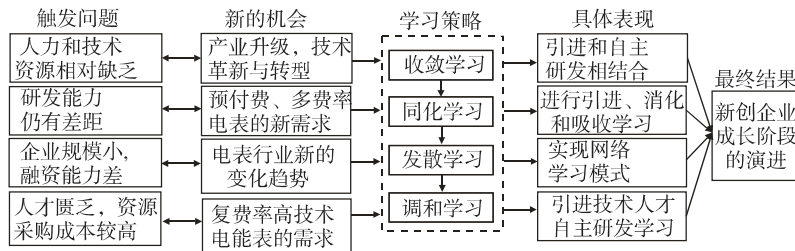


图2 X公司的创业学习模式

图 2 显示, X 公司通过对触发问题的深入分析, 及时发现新的机会, 并采取相匹配的学习模式, 解决了成长过程中的难题, 实现了新创企业成长阶段的演进。并且, X 公司尤为重视双环和三环学习, 即触发创业学习的高阶模式, 完成了企业家个人学习向组织学习的转变, 将产生的新知识进一步释义、传播和制度化, 将个人知识扩散到组织层面, 并嵌入到组织惯例、体系和结构之中, 实现了 X 公司的稳步演进。组织层面上的学习不仅依赖于个人知识和技巧(人力资本), 并且也包括有效的知识分享体系(社会资本)<sup>[16]</sup>。从这一层面讲, 新创企业还应建立有效的组织惯例、诊断体系、准则和程序, 支持新知识的获取、传播、分享和制度化。

### 3 研究小结与展望

本文基于案例分析讨论了创业学习对新创企业成长的作用机理。研究表明, 针对复杂、动态的新经济环境, 只有建立有效的创业学习机制, 才能推动新创企业的健康成长。成功的企业家也是热切的学习者<sup>[17]</sup>。企业家只有将难题作为创业学习的新机会, 才能更好地适应动态变化的环境。今后, 笔者将进一步规范创业学习的推进机理, 开发具有普适性的量表, 对新创企业实施大样本问卷调查, 并运用结构方

程模型(SEM)进一步验证规范性研究的相关命题与结论。

#### 参考文献:

[1] LANS T, BIEMANS H, VERSTEGEN J, MULDER M. The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners [J]. Management Learning, 2008, 39(5) 597-613.

[2] POLITIS D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework [J]. Entrepreneurship: Theory and Practice 2005, 29(4) 399-424.

[3] RAE D. Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise [J]. Technology Analysis & Strategic Management, 2006, 18(1) 39-56.

[4] TSAI M T, LI Y H. Knowledge creation process in new venture strategy and performance [J]. Journal of Business Research, 2007, 60(4) 371-381.

[5] SHEPHERD D A, DOUGLAS E J, SHANLEY M. New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies [J]. Journal of Business Venture, 2000, 15(5-6) 393-410.

- [ 6 ] CORBETT A C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation [ J ] Entrepreneurship : Theory and Practice 2005(7) 473-491.
- [ 7 ] LUMPKIN G T , LICHTENSTEIN B B. The role of organizational learning in the opportunity-recognition process [ J ] . Entrepreneurship : Theory and Practice , 2005(7) : 451-472.
- [ 8 ] YOUNG J E. Entrepreneurial learning and Deepak Chopra's seven spiritual laws of success [ J ] . Journal of Human Values , 2007 ,13(1) :13-22.
- [ 9 ] 刘井建 . 项目后学习的影响因素、模式与角色定位探析 [ J ] . 外国经济与管理 2008(6) 36-41.
- [ 10 ] YOUNG , J E , LOGSDON J M. Integral sensemaking for executives : the evolution of spiritually based integral consciousness [ J ] . Journal of Management , Spirituality and Religion , 2005 2(1) 67-103.
- [ 11 ] 倪宁 王重鸣 . 创业学习研究领域的反思 [ J ] . 科研管理 , 2005(11) 94-98.
- [ 12 ] DUTTA D K , CROSSAN M M. The nature of entrepreneurial opportunities : understanding the process using the 41 organizational learning framework [ J ] . Entrepreneurship : Theory and Practice , 2005 (7) 425-449.
- [ 13 ] SCHILLING M A. Technology success and failure in winner take-all markets : the impact of learning orientation , timing and network externalities [ J ] . Academy of Management Journal 2002 45(2) 387-98.
- [ 14 ] RAE D , CARSWELL M. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning [ J ] . Small Business and Enterprise Development 2001 8(2) :150-158.
- [ 15 ] ZHANG M , MACPHERSON A , JONES O. Conceptualizing the learning process in SMEs : improving innovation through external orientation [ J ] . International Small Business Journal , 2006 24(3) 299-323.
- [ 16 ] JONES O , MACPHERSON A. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs : extending the 41 framework [ J ] . Long Range Planning , 2006 39(2) :155-175.
- [ 17 ] GATEWOOD E J , SHAVER K G , GARTNER W B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success of venture creation [ J ] . Journal of Business Venturing , 1995 ,10(5) 371-391.

(责任编辑：高建平)

## Study on the Entrepreneurial Learning Mode and its Effect Mechanism on New Venture Growth

Liu Jingjian

(Economics Management School, Harbin Engineering University, Harbin 150001, China)

**Abstract:** The definitude of relationships between entrepreneurial learning and new venture growth is the basis for constituting organizational learning mechanism. This paper analyzes the matching model between entrepreneurial learning and opportunity identification and the learning level model of self-improvement, and explains its action mechanism on the new venture growth. By taking x company as case study, it further explores the function and conducting significance of entrepreneurial learning for new venture growth.

**Key Words:** Entrepreneurial Learning; New Venture; Learning Mode; Enterprise Growth