

# 创业者个体学习、组织学习如何交互影响企业创新行为?<sup>\*</sup>

——基于整合视角的纵向单案例研究

□陈逢文 付龙望 张 露 于晓宇

**摘要:**社会经济的不断发展促使分工愈发精细,对个人与组织间的技术隔离也愈加明显,亟待创业者个体及组织开展跨层次的交互学习以构建组织创新优势。基于此,本文援引学习理论与意义构建视角,从“行动”与“解释”出发,采用纵向单案例研究方法,基于“个体—组织”整合性分析框架,探究了不同创业阶段内跨层次行动主体间的学习互动模型,揭示了其对企业创新的影响路径。研究发现:创业者个体学习与组织学习间的互动,表现为渐变初期个体利用式学习经“自上而下”团队互动主导形成组织单环式行动;而在调整转变期,个体学习与组织学习发生交互影响,包含个体探索式学习经“横向协同式”团队互动主导形成组织双环式行动,以及组织双环式行动转换为单环式之后,经由持续反思与质询,刺激形成创业者个体利用式学习;最后,在发展突变期,个体利用式学习经“制度化统筹式”团队交互合作促成组织单环式行动,同时个体探索式学习经“跨越层次自主式”团队交互激活组织双环式学习。此外,在不同创业阶段,3种互动逻辑与意义构建框架下的创新决定机制呈现出以个体创意激发与扩散、信息整合与匹配以及平衡矛盾与冲突3种不同的影响路径展开的态势。本研究为创业学习理论和创业实践过程贡献了新的启示。

**关键词:**创业学习 意义构建 企业创新行为 单案例研究

## 一、绪论

知识经济社会的不断迭代,为创新创业活动带来了蓬勃的发展机遇,然而随着政策性扶持由“大水漫灌”逐渐转为“精准培育”,新时期的创新创业活动逐步进入高质量发展阶段,无论是创业者抑或是创业组织,都需要不断提升其在持续性创业过程中参与学习的频率与效能,以追逐更大的市场空间与应对愈发复杂的外部挑战。创业学习是创业学中一个重要的新兴议题,近年来得到越来越多的关注(蔡莉、单标安,2013;Wang & Chugh,2014;张秀娥、徐雪娇,2019)。已有研究基于不同的认识论视角,从不同维度对创业学习进行了探究(Pittaway & Thorpe,2012)。从个体层面来看,这一领域的研究主要来源于经验性学习,而后随着学者们对这一议题相关研究的不断深化,更多的理论视角开始涌现(Tseng,2013;李梓涵昕、朱桂龙,2016)。然而,这也导致对于创业学习内涵的理解越发泛化,难以形成有效的整合性分析框架。尤其是对经济转型期的中国创业企业而言,学习的重要性不言而喻(蔡莉、单标安,2013),无论是从创业者个体、团队抑或是组织来看,创业活动的有效实施、创新优势的获取都需要多元化的综合学习能力与学习效果予以支撑,因此在创业情境下,整合不同行为主体的跨层次学习研究就显得尤为重要(Wang & Chugh,2014)。

\*本文为“中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)”的最佳论文。本文得到国家自然科学基金面上项目“多重不确定环境下创业网络混合治理机制与创新战略研究”(71772019)、重庆市社会科学规划项目“重庆市构建全域现代创业生态系统的路径研究”(2019YBGL074)的资助。

创业者个体学习是指将创业者个体作为学习活动的实施主体(张默、任声策,2018),刻画创业者在企业创办、管理经营等活动中不断获取、积累、转换、反思以及创造独特性或新颖性知识的过程;创业者个体学习的目的在于提升创业者识别机会的有效性以及处理新生缺陷的能力(Politis,2005)。从组织层面来看,关于组织学习的研究强调学习过程的“社会化”与行动导向(Capello,1999),即:组织成员基于共享的规则与程序,通过行动协调发掘问题解决方案或建构新的组织心智地图的过程(Wang & Chugh,2014)。可以说,学习的社会化与行动属性是区分组织学习与个体学习的关键,其强调了各种正式与非正式联系或交互对于集体学习内容以及知识运用模式的影响(云乐鑫等,2017)以及组织作为行动实体在运用个体学习所产生的知识响应外部环境并形成反馈的整合性过程,其包含在学习主体对组织内外部环境及资源特征进行反应的行为集合中。短期来看,组织学习有利于创业行动者提炼问题解决方案,并在长期能够形成例行常规的心智思维模式。尽管关于组织学习研究的成果较为丰富,但已有将组织学习理论应用于创业领域研究的文献多是套用前者成熟的分类架构(张秀娥、赵敏慧,2017),而缺乏从创业情境特殊性出发,审视其差异化的主体决策逻辑,对于以创业团队为核心行动主体的学习内涵关注不足,因而本文的核心问题之一是:在创业情境下,个体学习与组织学习存在怎样的跨层次交互影响,支撑这种交互影响的内在机制是什么。

更进一步,创业企业的发展与创新过程密不可分,而学习行为是构建组织核心创新优势的关键来源(Futterer et al.,2018;卢启程等,2018),既有文献对“学习—创新”关系的研究不断丰富,但是缺乏整合个体与组织双元视角的机制探讨(成瑾等,2017);同时已有研究更多强调创新的单一化内涵(Guo et al.,2016),较少从技术与市场的双重维度将创新与学习行为纳入一个整合分析框架(Cassiman & Veugelers,2006;吕峰等,2018)。在创业情境下,创业者个体学习与创业团队层面的组织学习如何互动影响企业的创新行为的问题仍值得深入探究,此外,连续性创业过程中可能存在突变型与复杂性的状况,已有关于学习影响创新的研究多数为静态分析,对此缺乏纵贯式的动态解构。对于上述问题,由于当前学术界尚未形成系统化的解释(蔡莉等,2019),因而亟待新的研究予以探索。

基于此,本文将从意义构建(Sensemaking)理论或视角出发,关注行动(Action)与解释(Interpretation)在统一框架下的相关作用。着眼于从“创业机会识别”与“应对新生缺陷”视角理解个体学习,以及从“解决特定问题”与“构筑心智模式”方面理解创业团队层面的组织学习,运用适合探究“如何”及“过程”问题的探索式案例研究方法,根据理论抽样选取典型案例样本,探究创业学习的个体—组织互动模型及其对企业创新行为的影响路径。

## 二、理论基础与研究框架

### (一)整合视角下的创业学习研究

#### 1. 个体学习研究

早期关于个体学习的研究主要围绕着经验性学习(Experiential Learning)展开(Kolb,1984;Cope,2003),而后开始出现认知学习(Holcomb et al.,2009)以及实践学习(Rae,2010)等新的视角。而在创业情境下,个体学习研究一直是学者关注的焦点(Man,2006;Pittaway & Thorpe,2012;Tseng,2013)。尽管视角多样且交叉,但鲜有研究能够将学习作为过程予以深入解构(Johannisson & Huse,2000;蔡莉、单标安,2013)。因此,本文首先在已有研究的基础上,将创业者个体学习定义为:创业者个体作为学习活动的实施主体,刻画其在企业创办、管理经营等活动中通过对个人先前经验的攫取与具象化表达,加之随创业活动深入而逐步积累、反思、调试以创造工具性或新颖性知识的过程。对于创业者而言,学习的目的在于获取创业所需的知识。

然后,值得注意的是,创业者先前经验包括但不限于:创业经历、管理工作经历、特定行业内经历以及随着创业过程深入而不断积累的其他经验等。借鉴Politis(2005)提出的个体学习框架,认为创业者能够将经验转化为两类关键创业知识。其中,第一类与机会识别有关——个人经验影响创业者机会识别的路径有两条:第一,经验中存在用于识别机会所需的先验信息源,而信息源的多少将决定机会识别能力的大小(Jones & Casul-

li, 2014);第二,个人经验的不断累积与适时反思将会动态影响个体评估机会价值的能力——用以识别手段—结果关系的认知基础(Shepherd & Patzelt, 2018; 郝喜玲等, 2018)。而第二类与应对新生缺陷有关,是指个体通过学习获取先前经验中关于商业技能、网络关系以及声誉等知识,用于处理包括寻找资本、构建合法性以及获取社会网络在内的新生缺陷及挑战(Politis, 2005)。因此,个体学习的重点便在于如何实现经验向创业知识的转化,这一过程将决定学习方式的选择以及相应的学习效果。基于经验学习理论与过程视角, March (1991)认为,组织学习在实现探索与利用平衡时涉及个体、组织以及社会系统3个层面的复杂作用,而真正实现从知识积累向知识利用转化的过程来源于个体的经验选择和对有限资源约束的回应。同时,援引Cohen和Levinthal(1990)关于知识存在标准化与多样化之分的观点,本文认为,在创业情境下,个体面临经验如何转化为可用创业知识的问题时,亦存在以创造差异、强调变化、实验或创新的探索式(多样化)和以利用确定性、强调改善、优化常规的利用式(专业化)之间的平衡与选择。

更进一步,两种不同的学习模式(探索式与利用式)决定不同创业知识的形成。其中,致力于搜寻新机会的创业者习惯于追求现象差异与迎接挑战,在开始创业活动时带有学习新知识的目的,这种拥抱挑战性的选择使其具备更高层次的敏锐性与警觉性,有益于激发更宽泛的直觉意识,从而在整合既有经验投入以发掘新机会的效率方面具备优势(Hills et al., 1997);而致力于通过先前任务的重复、常规性的活动(Costello, 1996; Cope, 2005)甚至“干中学”(Burgoyne & Hodgson, 1983)的方式实现经验向知识转化的创业者,更倾向于采取类比式的推理逻辑以及形成惯例的行为方式处理创业活动中可能出现的角色冲突、职责委派以及利益相关者目标差异等障碍(Shepherd & Cardon, 2009)。因此,创业者采取不同的学习模式会影响创业知识产生的类型,由此间接决定了其创业学习的效果。基于此,本研究对个体学习进行探索式转化(Explorative transformation)和利用式转换(Exploitive transformation)的二重分类,前者聚焦于通过经验转化获得与提升创业者机会识别有效性的知识与能力;而后者则强调通过经验转化获得提升创业者应对新生缺陷的知识。

## 2. 组织学习研究

已有关于组织学习研究的成果较为丰富,学者们从多重理论视角出发,对这一领域进行了深入探索。包括:经验来源视角(Slater & Narver, 1995; Holcomb et al., 2009)、知识生成与流动视角(Huber, 1991)以及组织动态能力视角(Zohra & George, 2002)。而从学习层次或行动视角出发,已有学者指出组织作为行动代理人,会不断监控与调试正在发生的学习过程,或遵循现有组织常规、政策、文化及架构,或突破已有框架重塑认识地图(Fiol & Lyles 1985; Argyris & Schön, 1978)。在创业情境下,组织学习强调以集体为行动对象,寻求构建组织优势的过程(Politis, 2005)。本文借鉴行动学习理论,将创业情境下的组织学习定义为由创业团队成员基于共享的规则与程序,通过行动协调发掘问题解决方案并进行知识积累的社会化过程(Capello, 1999)。学习的社会化属性和行动导向是区分组织学习与个体学习的关键,前者强调各种正式与非正式联系或网络对于学习内容以及知识获取方式的影响,而后者则体现出组织作为行动实体在运用个体学习所产生的知识响应外部环境并对个体形成反馈的整合性过程。因此,创业情境下的组织学习本质是以核心团队成员社会化互动为基础(Jones et al., 2010),经由内部知识分享、共同意义构建、有效解决冲突、团队自我反思以及外部跨边界的网络交互行为等构成,最终实现组织勘误,形成问题解决方案或重塑组织共享认知的集体式行动学习过程(崔波、杨百寅, 2018; Decuyper et al., 2010)。

更进一步,本文基于行动理论探究创业情境下的组织学习,主要有以下3方面的原因:(1)尽管创业者具备丰富的经验来源,但是从组织视角来看却并不充分。因为创业初期组织面临着“内忧外患”,团队成员缺乏共同决策经历,其往往依靠直觉能力或类比推理应对突发事件,所以传统多阶段式的学习框架并不适用(Voudouris et al., 2010),采用二分式的单双环划分的学习框架能够更好地贯穿以共享价值、反思错误、重构意义为核心的创业历程。(2)行动理论视角与其他类似视角相比具有更强的组织适应性。例如:尽管吸收能力视角认为学习是关于知识获取、吸收、转化以及利用的动态过程,但是其必须依托于既有的组织惯例与流程(王思梦等, 2019),而行动理论认为:组织学习的层次差异体现为是否在改变当前知识基础的情况下,对组织既定的政



策、目标及规范形成冲击或突破。(3)从行动学习出发更能凸显组织或团队作为学习行为主体的核心认知。因为即使是个人意志占主导的创业早期组织,在开展行动前亦需要明确行动纲领、成员分工以及责任规划等共享价值(熊立等,2019),同时随着创业组织的发展完善,其问题处理方式愈趋复杂,不同阶段的团队行动内容与复杂程度呈现出由低层次向高层次演进的趋势,因此利用单环与双环对组织学习进行划分,有助于展示对组织发展过程的关注。

基于此,创业企业的组织学习旨在协调团队成员的集体行动以搜寻问题解决方案或形成新的心智模式。因此,将创业团队层面的集体学习,即:组织学习,划分为单环式和双环式两种,前者将学习视为在不改变既有组织政策、目标或心智地图的情况下,通过对行为错误的勘察与修正实现知识以及问题处理能力变化(提升)的过程(Snell & Chak, 1998),核心在于通过组织学习形成解决关键问题的方法知识;而后者则将学习视为通过集体式重塑框架以及开发新政策、目标或心智地图来实现组织应对外界挑战所需知识和能力基础的更新过程(Snell & Chak, 1998),更加主张持续地对话与质询,从而催生组织的适应性潜力,其核心聚焦于在长期磨合与调试过程中形成对问题认识与处理的认知层面的思维模式。

### 3. 个体学习与组织学习间的互动研究

如前所述,创业情境下的学习行为是以促进创业所必需的知识发展为初衷,进而更有效地实施创建与管理新企业行为的持续性过程,而这一过程通常被认为发生于组织的多个层面(March, 1991),因而考察不同学习层次间的相互影响或作用便成为创业领域与学习领域的重要议题。

尽管如此,现有研究仍缺乏对于这一方面的深入探讨,少数学者曾尝试提出理论性的分析框架:Crossan等(1999)较早探讨组织内不同学习层次间的关系与作用,并建构了包含直觉(Intuiting)、解释(Interpreting)、整合(Integrating)以及制度化(Institutionalizing)在内的“4I”组织学习动态框架。然后,Dutta和Crossan(2005)将上述框架引入创业领域,从机会视角提供了关于创业情境下经由机会发现和行动引发上述4阶段的跨层次学习演进过程。此后,学者们开始进一步将传统组织情境下的多层学习研究转向创业领域,Zhang等(2006)尝试提出一种适用于理解中小型企业内部学习过程的模型。而另有研究聚焦于国际科技创业企业的学习过程(Voudouris et al., 2010),认为创业学习源于关键性事件以及创业组织国际创业环境的响应。此外,Karatas-Özkan(2011)基于社会建构视角,构建了包含微观层面的创业者个体学习以及中观层面的创业团队学习在内的多维分析框架。基于总结,本文认为,上述研究的共同之处在于均对不同层面的学习内涵进行了界定与分类,但是对于从个体层面到组织层面,以及组织层面到个体层面存在互动作用的整合性路径构建不足,亦缺乏必要的实例证据(Wang & Chugh, 2014)。少数研究曾对此进行尝试,Ziad等(2017)基于“4I”学习框架,探究了创业企业的团队学习如何有效连接个体学习与组织学习,进而影响创新能力的演化过程,但是该研究仅仅局限于高技术创业企业早期创业过程,缺乏纵贯式的跟踪探索,忽略了组织情境的复杂性。

基于此,对前述创业者个体学习、组织学习以及两者间的互动研究进行总结可以发现,当前在创业情境下,尽管对于学习的内涵存在诸多争议,但是对于不同学习层次的划分基本形成共识。更进一步,在探究不同学习层次之间的影响和作用时,现有研究多数是基于微观现象提炼,认为组织学习起源于个体,经由团队传导至组织,少部分研究认为学习的跨层作用也存在理论上的负反馈调节,但是一方面缺少实例证据能够刻画个体学习与组织学习之间互动的具体过程,另一方面随着企业发展阶段的不同,仅仅只关注于组织内部资源而忽略外部的变化难以解释更加复杂的创业现象,因此,本文认为,沿着纵贯式的发展角度,从不同创业阶段的环境与资源特征入手,致力于深入探究创业者个体学习与组织学习在经历典型发展阶段差异时会表现出何种交互特征,有助于解释学习这一重要行为对企业成长的影响。

### (二)创业学习与企业创新

研究创业学习,无论基于个体层面还是组织层面,其核心目的是了解创业企业如何获取竞争优势,显然学习能够通过知识的有效溢出帮助创业者形成创意,也有助于组织获取将创意转化为创新的技能与资源。从战略管理的视角来看,创新是企业保持核心竞争力和增长潜力的根本动力,而组织学习又是企业获取创新

优势的重要来源。因此,研究学习与创新之间的关系对于理解当前经济社会技术进步、产业变革以及区域发展的背后动因有重要意义。

当前,多数关于学习与企业创新行为的研究聚焦于组织层面。Slater和Narver(1994)指出,企业通过外部学习能够更好地实现对顾客需求进行跟踪、识别并迅速对市场机会做出反应。通过从外部学习专业技术知识,企业能够更快实现知识多元化,并且增加整合新颖和互补性知识的潜力,从而提升对于突破式创新机会的把握(Gilsing et al.,2008)。尽管组织学习对于创新的重要性不言而喻,但是从实证研究的结论来看,当前对于组织学习与创新之间关系的探究还存在一些争议,部分研究指出新创企业的组织学习对创新绩效的影响具有累积效应(李德辉等,2017;Atuahene-Gima & Murray,2007)。同时,另有研究指出组织学习对创新的影响因维度不同而产生不同的作用效果(李梓涵昕、朱桂龙,2016)。因此,如何进一步探究差异化结论背后的实际作用机理有待现有研究持续深入,本文认为,当前研究存在不足主要源于对于“学习—创新”关系的过度简化,其中对创业情境内涵的特殊性没有予以重视,创业组织的特性与成熟组织存在较大差异,组织学习更多体现于团队层面的知识互动与传递,以及忽视组织学习与个体学习同时存在这一客观现实,致使既有理论对现实问题的解释力度较弱。

然后,从个体学习视角出发,现有文献从多个相关层面研究其与企业创新之间的关系。包括:主观能动性维度(Prandellietal,2016;郝喜玲等,2018;云乐鑫等,2017)、知识经验积累维度(Malmström et al.,2015;杨特等,2018)、个体吸收能力维度(Flattenetal,2011;潘宏亮,2018)、外部关系网络维度(罗顺均等,2015;杨震宁等,2013;李德辉等,2017)。更进一步,前述多个创业者个体维度变量实质上在影响创新的过程中均与学习效应的发挥关系密切,创业者的主观能动性解释了学习产生和维系的动机来源,经验获取是个体构建有效学习路径的起点,而创业者吸收能力则是对学习所涉及知识转化过程的细致刻画,最后创业者的外部关系网络则是反映通过个体学习获取知识的范畴尺度。尽管如此,当前对于创业情境下的组织学习、个体学习与企业创新行为之间的关系研究仍然较为割裂,缺乏一个相对统一的分析框架,同时对影响机制的内在机理解释不足。Deakins等(2000)曾指出研究个体学习与组织学习之间的关系有助于提升对社会关系以及学习方式嵌入如何激发创意或新技术的运用以及影响新企业的创新行为的认识。

最后,由于对个体层面的学习主要围绕知识转化过程,因而其对于创新的影响更多表现为通过知识的溢出影响企业做出开发新产品及服务或模仿已有产品及服务的决策,同时也会通过知识的累计效应影响基于内部来源的技术升级与变革过程;而从团队层面的学习来看,强调社会化所带来的多样化知识来源以及聚焦于组织行动所带来的对市场环境的敏感回应,将使得企业在是否采取外部来源式的技术变革或应对市场需求变化调整既有产品及服务时面临更大的不确定性。因此,本文在界定企业创新时,主要从包含内部来源与外部来源的技术创新,和包含推出新产品及服务和改进或模仿既有产品及服务的市场创新两个层面出发,基于个体学习与组织学习两者的互动视角,以典型创业企业创业过程为导向,探究创业学习与企业创新之间的复杂内部关系。

### (三)学习、创新与意义构建

意义构建(Sensemaking)是指个体试图理解具有创新性、模糊性或在某些方面违反预期设定的问题或事件的过程(Weick et al.,2005)。从意义构建、学习与创新之间的关系来看,一方面,意义构建是理解学习在组织、团队以及个体层面如何发生的关键过程。Catino和Patriotta(2013)指出意义构建对于组织成员从错误中学习知识具有重要影响。而Ron等(2006)发现当团队成员不能基于新信息和意义构建产生有效学习时,过度依赖先前的经验将使团队难以具备应对环境不确定性的能力。同时,另有研究指出在强化团队意义构建能力的情况下,处于高度模糊与知识密集背景下的团队工作将在自主性以及工作经验运用方面变得更有效率(Haas,2006)。另一方面,意义构建与组织创造力和创新实施过程也存在广泛的关联,对于创业者个体而言,意义构建在理解高技术创业活动的创新性方面尤为重要,使得具备先前经验的创业者能够更好地权衡其所面临的风险及收益(Maitlis & Christianson,2014)。而Drazin等(1999)则指出,创造力的形成来自于多个意义构建片段的牵引,以回应组织活动实施过程中不可避免的突发情况,通过意义构建使创造力得以不断发展。Dough-

erty 等(2000)探究了组织的意义构建对于公司培育创新性的重要作用。此外,Jay(2013)研究指出组织通过在内部与外部利益相关者间进行意义构建以解决利益冲突或目标不一致来实现创新产出。

从意义构建对学习与创新映射来看,首先,本文认为利用意义构建理论或视角能够提供融合创业情境下不同学习内涵的整合性框架。具体来说,意义构建过程始于创业者个体对环境混乱(Chaos)或不确定性(Uncertainties)的关注与应对,因感知与期望出现偏差而激发学习的需求以及对新机会的探索,而通过进一步的识别(Noticing)与囊括(Bracketing)促使先前的经验经由标签化(Label)与回溯性的过程以建构为待验证的推论及假定,也即用于创业实践所需的知识。更进一步,如何增强知识的可信度(Plausibility)是意义构建理论连接个体学习与组织学习的关键,该理论强调个体对于环境模糊性以及稀缺资源评估的信息要通过包含制定(Enactment)、选择(Selection)和保留(Retention)在内的社会性或系统性交互,以形成指导实际行动的心智模式及其解释,该过程勾勒出了创业情境下团队层面的学习脉络。其次,在考虑学习对于创新活动的影响时,该视角也为本文提供了可靠的分析思路,具体来说,意义构建能够帮助创业者或组织在模棱两可的框架元素之间建立联系,而这些联系反过来又促成了对个体学习行为以及组织经营方式的新描述,从而触发和促进了创新。

结合前述对学习与创新之间文献的梳理,本文将基于意义构建视角,构建创业者个体学习、组织学习与企业创新在内的整合分析框架,致力于通过纵向追踪式的案例研究,揭示处于不同创业发展阶段的创业者及创业团队如何在学习行为上交互动作用与影响,同时产生差异化的创新选择或行动,以回答:创业者个体学习方式与组织学习过程间交互作用的隐含逻辑是什么,以及这一过程的发生如何影响组织创新行为等问题,从而建立一个适用于创业情境下的跨层交互学习影响创新的理论模型。

### 三、研究设计

#### (一)研究方法 with 案例选择

##### 1. 研究方法

本文采用单案例探索性研究方法的原因在于:第一,案例研究适用于探究“如何”、“过程”以及“机理”方面的问题,有助于提炼现象背后的理论或规律,能够有效展示研究过程的整体性和动态性。而本文旨在回答创业情境下个体学习与组织学习的互动机制是“什么”(What),以及其“如何”(How)影响企业创新行为的问题。此外,由于创业过程往往存在多阶段、共演化等特点,采用单案例纵向研究有利于从“过程”视角(Eisenhardt, 1989)厘清不同行为主体学习互动机制产生的原因、过程以及对创新行为影响的路径。最后,采用纵向案例研究,能够较为方便地按照创业发生的时间顺序对所涉及的关键事件进行逻辑上的复盘与推理,进而识别出本文所关注特定关系存在与变革的触发条件,同时深化对于关系背后的理论解释,提高案例研究的内部效度,达到理论建构的目的。

##### 2. 案例选择

本文在案例选择方面,主要遵循典型性原则(Patton, 1987),以重庆领导科技有限公司(以下简称“领导科技”)2009~2019年创业经历为研究素材,该公司是基于移动互联网发展起来的典型案例,在新兴产业背景下企业经历了多次包括核心业务转换、发展策略调整、创业者个体与团队学习以及新机会与新市场搜寻等关键事件;同时,创始人为高校学生自主创业起家,其创业经验与所学专业、自主学习、团队互动等活动密切相关,在创业各个不同阶段的决策过程中,无论是创业者个体将经验转化为知识引导团队决策,还是创业团队通过分享、提炼以及集体式反思形成问题解决对策,抑或个体与团队交互作用协同实施决策方案,案例资料均显示经由知识的转化、运用,结合组织在解决特定问题与建构心智地图时的行为模式选择,能够较好地反映案例企业得以发展至今的关键特征。此外,案例公司的创业过程具有极强的纵贯性,深耕于“微商”渠道经营和自有美妆品牌打造,是当前重庆本土最大的移动互联网美妆品牌,也是全国领先的微信品牌运营商。

此外,本文所选案例素材的特殊性还体现在如下3个方面:(1)学习情境丰富:一方面,案例企业具备与一般互联网公司关注端口引流、技术的快速迭代以及强调顾客需求匹配等相同的特征;另一方面,案例企业的互



联网属性还聚焦于渠道优势打造,行业趋势的快速响应以及对顾客间接服务的关注等。(2)创新焦点多元:案例企业在创业过程中经历了从模仿跟随到探索创新、从外部引入到自主研发的多维度创新转变,内容上横贯产品服务、渠道以及商业模式等多个方面。(3)创业波动性更强:与一般互联网创业企业不同,案例企业的业务模式经历了从非核心代理商到自主品牌商,而后又转为核心代理商,最后形成强势品牌商的高频交互变迁,涵盖了企业主动转型、被动转型以及裂变创业等独特情境,为研究与之相关联的外部环境与资源复杂性提供了契机。

(二)数据收集

1. 案例数据来源及收集方式

本研究主要采取一手资料与二手资料相结合的数据收集方法。具体而言,一手数据主要包括半结构化访谈、焦点访谈、现场观察收集到的材料;而二手资料主要包含案例企业的汇编材料、会议记录报道及宣传资料等公开信息,并结合文档分析,利用多种互联网检索工具进行公开信息检索,以深入了解领导科技的创业全过程,通过多元化的数据来源保证资料的完整性和丰富性,最终达到提升研究信效度的目的(Yin,2002)。具体的资料来源包括:(1)案例企业的宣传册、内部会议记录以及学习批示文件等档案资料;(2)深度访谈以及半结构化访谈;(3)参与式观察以及参加公司的会议等活动;(4)案例企业提供或认可的媒体报道或访谈记录。通过采用多层次、多数据源的资料收集方法,形成三角验证,以提供给所研究主题更丰富、更可靠的解释,增强研究结果的准确性。详细资料获取方式如表1所示。

2. 半结构化访谈数据

本文作者之一曾与案例企业创始人同为大学校友,并且自领导科技成立以来,多次参与该公司的决策咨询项目,对该公司各个发展阶段的业务变化、创始人的学习经历以及创业团队等相关情况较为了解,案例素材比较丰富。本研究最重要的数据来源是半结构化深度访谈,基于研究主题,考虑创业者个体学习与创业团队层面的组织学习的对象集中在企业的高管理层,因而本研究的调研主要围绕着创始人及相关核心团队人员(含已离职)展开。本研究总共进行了3个阶段的访谈。

第一阶段:进行实验性访谈,主要是本文作者来到案例企业调研时开展集体访谈、小组探讨和部分问题单独访谈,目的是进一步界定研究主题,为后续研究做全局性的铺垫。在对创始人及其团队访谈分析后,课题组发现该案例的学习活动与创新行为值得研究。

第二阶段:进行针对性深度访谈,根据第一阶段确定的研究问题,本研究首先对领导科技的初始创业团队成员进行逐一访谈,以了解案例企业发展的初期创业者与团队的学习行为及企业的创新活动;此外,通过对后续发展期的各部门负责人进行深度访谈,以了解领导科技创业者与团队成员之间学习互动的情况,以及对企业各创新决策生成过程的理解。

第三阶段:主要是作者与领导科技的创始人对之前的案例访谈所获得资料的准确性进行确认,并调查他们对于个体学习、团队层面的组织学习相互影响,对于创新的态度等方面的经验和细节,尽可能多地收集各类典型事例。访谈对象描述性统计如表2所示。

(三)关键构念识别与描述

本研究涉及创业者个体学习、团队层面的组织学习、技术创新、市场创新等多个关键构念,结合理论与案例归纳,对于关键构念的界定与描述如下。

个体学习(创业者层面):创业者个体学习的主体是企业创始人,学习的核

表1 案例资料获取方式汇总

资料类型	资料来源	资料获取方式
一手资料	第一阶段 公司创始人	独立进行半结构化访谈,并录音记录
	各部门负责人(含已退出创始人)	独立进行半结构化访谈,录音、记录
	第二阶段 部分关键客户或合作对象	半结构化访谈
	生产现场、项目会议	参与观察
二手资料	第三阶段 创业团队	半结构化访谈
	汇编材料	企业经验交流材料汇编、培训资料汇编、产品信息汇编、公司制度汇编等
	会议记录报告	月度会议、季度会议、年终总结会议等各类大中型会议记录
	宣传资料	公司宣传手册、各类新闻稿件、对外招聘信息等
	其他公开资料	公司网站信息、利用百度及CNKI等互联网工具进行其他公开信息检索

心内容是创业者的经验或经历,包括:先前的创业经验/经历、创业者的管理经验/经历、特定行业的经验/经历。学习的过程是指创业者在识别机会以创造价值的过程中将自身的经验/经历转化为知识的过程,涉及探索式(机会识别的有效性)和利用式(处理新生缺陷的有效性)两种转化模式。

组织学习(创业团队层面):创业企业组织学习的主体是创业团队,学习的核心内容是团队内其他成员依据自身对企业经营、管理、战略、运作等各方面的不同经验或认知,与创业者进行社会化互动,进而使知识以组织行动的方式得以运用,这一行动学习模式包括聚焦于在既定框架下解决特定问题的单环学习,也有致力于突破常规构建全新心智地图的双环学习。

技术创新:结合已有研究与案例企业实践,本研究所关注技术创新聚焦于企业用于产品或服务创新的技术知识来源于企业外部还是内部,即技术来源存在内部、外部之分(Cassiman & Veugelers, 2006)。

市场创新:通过对案例企业的观察,本研究所关注的市场创新可以分为两类,一类是组织采取模仿/改进现有产品或服务模式;另一类是组织推出全新的产品或新的服务模式。

#### (四)数据处理与分析

一手资料与二手资料数据之间的“三角检验”,能够为相关研究主题提供更丰富、更稳健的解释。基于此,本研究的数据分析过程如下。

首先,本文对案例企业在创业过程中所涉及的创业者个体经验、学习行为,创业团队搭建、成员交流沟通、协调行动、开展团队互动、对外关系联络、业务开展维护及转型,所处竞争环境、资源状况以及创新策略及开展创新的内容等进行分析,得出初步结论。其次,再寻找其他研究人员对案例资料和所收集数据进行分析解读,提出各自的论断,通过对比和验证不断对结论进行修正。

然后,基于复现逻辑,遵循与前述分析相同的标准和步骤,本研究重点以创业过程中各个阶段所涉及的关键事件为分析单元,对事件中所反映出的行动者学习、交互以及组织行动及创新等过程予以解读并构建合理化的证据链,对比不同阶段的学习交互及其影响创新路径的演化特点,沿着“环境—行动—结果”的分析逻辑,将提炼出的各个关键概念纳入统一理论模型框架内进行新的理论建构,试图揭开个体学习与组织学习在创业情境下如何实现动态交互的作用机理,并就这一机理对企业创新行为的影响路径进行归纳探究。

本研究成立一个4人案例研究小组,包括1名从事案例研究的教授、1名擅长创业研究的副教授,1名在读博士生和1名在读硕士生。在开展案例研究前,先制定了案例研究草案作为参考性操作指南,其中两名学生负责对访谈原始资料进行整理汇编,内容包括对访谈录音材料进行反复听取、记录、形成文档并归类总结。其次,由两名教师根据整理的案例资料,提炼出“个体学习—组织学习”交互模型,及其驱动企业创新行为的作用机制所涉及的关键概念,并联系已有理论对相关概念进行界定和解释。然后,依据关键概念定义以及内容编码思路对资料进行编码。

最后,两位教师分别指导一名学生建立独立的分析小组,将编码后的概念纳入统一的分析框架进行理论建构,并形成初步结论,再通过对比两小组的研究结论,将存在较大争议的部分进行反复深入讨论,最终形成认可度较高的一致结论。值得注意的是,在此过程中,案例小组不断在研究结论、案例资料以及理论基础之间循环往复,以期提升理论建构对现实情境反映的契合度,同时形成对既有理论的贡献。

表2 调研访谈的核心内容与人员情况

代号	职位	访谈内容	访谈频次	访谈时长
李A	CEO/创始人	案例企业的创业历程,企业核心优势,个体学习方式、内容及效果,团队构建、沟通,企业创新决策	5	410 min
郭B	技术负责人/创始人	技术能力培养、与其他创始人协作情况,技术问题处理与解决,参与团队决策,创新意愿及行为	2	124 min
陈C	活动策划/创始人	活动方案制定,团队学习方式、内容,团队影响机制,活动问题处理,参与创新决策	1	97 min
王D	宣传推广/创始人	创业过程参与,团队学习方式、内容,团队决策机制,创新决策行为,对外联系与沟通	3	155 min
王E	企划部部长	创业过程参与,微商渠道管理,团队学习方式、内容,团队横向沟通,创新决策参与与对外联系	2	126 min
陈F	设计部部长	产品设计流程,与其他部门协同,团队学习方式、内容,部长间信息交互,创新设计流程与决策	1	97 min
陈G	人力资源部部长	人员招募与培养,团队建设与维护,跨部门协同学习与互动,与创始人信息交互,对外联络与沟通	1	95 min
李H	产品研发部部长	新产品开发过程,竞品分析过程,跨部门协同创新,团队学习方式、内容,问题反馈与决策	2	136 min



## 四、案例描述

本文将案例企业的创业过程划分为如下3个阶段:初生与渐变期,调整与转变期以及发展与突变期。划分依据主要考虑:在不同阶段下的创业者所感知的环境不确定性与组织所处的资源约束水平存在差异(张玉利、何良兴,2017;郝喜玲等,2019)。而各阶段的关键内涵如下:(1)初生与渐变期,案例企业核心业务和组织结构尚未稳定,各方面存在严重生存性缺陷,因此持续处在高外部环境不确定性与内部资源约束中。(2)调整与转变期,这一时期案例企业经历从代理商到品牌商而后又经历危机再转为代理商的波动过程,因此其环境不确定性与资源约束水平呈现先减后增再减的同步振荡特征。(3)发展与突变期,案例企业实现代理商发展路径稳定,后遭遇突发事件被迫转型为自有品牌商,因而环境不确定性与资源约束水平呈现陡然跃升而后渐进调减的特征。

### (一)初生与渐变:克服新生缺陷与孕育创业团队(2009~2012年)

将这一阶段案例企业的发展过程提炼为以下关键事件(A1~A5)。2009年,创业者李A作为法人成立领导科技,其创始团队还包括负责网站技术支持的郭B,以及负责外部沟通和活动策划的陈C。A1:创业伊始,结合专业化背景和国外社区网站经验,尝试做健康管理网站以赚取广告费;A2:迎合“社交+电商”趋势,自建独立商城代理保健品销售;A3:模仿其他创业者利用淘宝平台专营减肥药;A4:初次接触化妆品,萌发“品牌梦”开始自主研发并生产“世轩”品牌面膜;A5:利用减肥药渠道销售面膜并由此接触到微商渠道。至此,案例企业第一阶段的业务发展模式呈现出从平台广告商到产品代理商,最终到自主品牌商的渐变趋势。

由于缺乏充分的资金和有效的市场,这一阶段的企业经营活动多数是试错或调整,创业者始终关心“企业能否存活”,其由自身经验转化为知识的学习首先聚焦于获取处理新生缺陷的能力。具体而言,创业者基于专业背景和已有成熟范式,通过类比推理与模仿逻辑实施创业活动,以适应当前环境并满足其生存性创业需求。如资料所述:“我大学时候学的生物工程……了解到人的疾病60%与生活习惯相关……看到环法冠军在外网做健康饮食分享……当时流行SNS社区……就想仿它做记录人的一日三餐、热量摄入的健康管理网站……构建交流社区……通过写推文赚广告费”(A1);“做广告挣不到钱……我们就跟外部潮流(转变)……流行‘社区/网站+电商’的模式……别人做独立电商自己有流量自己卖产品,我们也想做”(A2)。此外,创业者依靠个人自信和外部信息协同,采取跟进式的行动,以复刻旧确定性的方式实现被动转型,以应对生存困境。“当时就是为了活着,听说淘宝上有大学生一年卖2000多万元减肥药……我也是重大优秀毕业生,(觉得)他能挣我肯定也能挣……就开始在淘宝上卖代理减肥药……赚到第一笔钱”(A3)。同时,创业者会适度采取渐进性创新尝试,其目的在于应对新出现的关联性需求,以扩大生存和发展空间。“当时温饱还没完全解决……减肥药是内用,售后问题特别多,怕出事……外用风口是精油(化妆品)……减肥后有美容塑型需求……跨度到化妆业,当时市场很不规范,就想自己做品牌谋求发展”(A4)。最后,基于常规性经验积累,创业者在既有框架下创新行动,形成新的经营稳定性及发展渠道。“当时在淘宝经营减肥药的服务评价很高……让老顾客付邮体验面膜产品,后来就59/盒零售卖……顾客中有人提出经由微信做代理,当时一下就打了3000……后面就从零售转代理”(A5)。

更进一步,从组织学习(团队)层面看,这一阶段案例企业的组织架构尚处雏形,业务经营方面主要由李A和王D负责,郭B及陈C更多作为意见咨询身份参与,创业团队的社会化互动往往体现为以创始人意志为核心,自上而下引导信息流动,如案例资料显示,“公司的重大决策一般都是李总提出,大家会商量,但基本上都是他最后确定”,“……一开始确实是他说怎么做,我们就照着来就是了……没有什么太多的反对意见,因为确实他那边了解的市场、政策相关的信息要全面一些,而且主要他确实能说服大家……”(A1~A5)。而行动上体现为通过围绕组织面临的特定问题展开勘误、分析及修正活动,致力于维系和巩固已有组织目标及架构,规避政策性或经营性风险,进而不断积累处理特定问题的知识和能力。例如:“当时(网站)广告很少……(平台)也没有多少流量,国家对保健品管控又很严,作为终端销售商利润非常低,而淘宝有人做起来,我们就赶紧转到专营减肥药”(A3)以及“……因为我和李总都是研究植物学的,对化妆品生产、成分容易理解,就决定找合作方来生产做化妆品”(A1~A3);“……做化妆品时政策经常变,对包装的样式、字体大小、敏感词有很多要求,同

时在研制面膜膏体时,需要依据过敏情况改配方,我们都会根据规则相应调整以规避风险”(A4)。

最后,从这一阶段案例企业的学习与创新行为来看,由于资源劣势明显,且外部环境不确定性较强,创业者利用先前经验形成包含应对复杂变化、构建个人网络、寻求资本支持在内的处理新生缺陷所需的知识或能力,在初期具备一定程度自主技术把控,例如“刚开始网站搭建、迭代……电商平台的维护……都是郭B在负责”(A1~A2)。但显然这难以支撑组织开展自主技术创新所需的经验和成本“……保健品生产许可证我们根本拿不到,除非是很大的企业,有很雄厚的资金、背景……更不用说自己来研发了”(A3);“国内化妆品市场发展很快,但是鱼龙混杂……跟很多朋友还有之前的投资人都聊过,我们当然想做技术创新,但可以这样讲,你没有5000万,你连一个像样的实验室都建不起来”(A4)。因而,团队层面的交互与行动决策均围绕着如何满足当前产品及服务的市场需求,以尽可能低成本及低风险的方式获取外部技术支持而展开:“……那时候是跟代工厂合作,就那边给什么(成分或技术),我们就匹配自己需求,专利所有权是人家的,我们只是拿来用和宣传”(A4);“在淘宝上卖了一段时间……有朋友建议我们考虑微信传播,因为用的人越来越多,后面确实有人找到李总说用微信代理而且量很大,后来就转到微商渠道……”(A5)。因此,这一阶段的企业创新整体并无“新意”,但是对于微商渠道的提前布局将为后续推出新产品、实现服务升级等提供创新土壤。

表3汇报了初生与渐变阶段事件过程中关于个体学习、组织学习、创新行为的特征识别与案例证据。总结来看,这一阶段的个体学习过程以利用式转化为核心,创业者致力于将先前的专业、工作、情感、外部信息和经营历程等经验转化为应对新生缺陷的创业知识或能力,主要表现为类比推理、模仿行为、偏好确定性、稳定经营以及采取渐进性创新等。而创业团队层面的组织学习则以单环式行动为核心,突出表现为围绕创始人意志展开的有限社会互动,引导对于特定问题的方案阐述,在维护现有框架、目标和惯例的前提下开展实例错误勘察、更正与优化,进而积累核心组织能力。另外,从学习与创新的关系来看,这一阶段个体学习所转化的知识与能力有限,难以推动组织实施自主技术创新,同时因团队学习聚焦于单核心互动且以既定框架下的特定问题为导向,易于采取模仿与改进现有产品及服务的市场创新行为提高解决效率。

## (二)调整与转变:确立竞争优势与明晰组织分工(2013~2016年)

将案例企业第二阶段的发展过程提炼为以下关键事件(B1~B5)。事件B1:从2013年开始,领导科技放弃淘宝网减肥药业务,专注于“微商”渠道经营自有化妆品品牌。事件B2:由于缺乏新兴渠道管理经验,随着该模式下代理商规模不断扩大,其以传统卖货思维为核心的供应链管理方式开始捉襟见肘,案例企业于2014年出现产品质量危机,推促使其基于产品供应链与品牌优化谋求转型。事件B3:2015年“微商”模式逐渐成熟,

表3 初生与渐变期创业者个体学习、组织学习与企业创新行为

事件	个体学习	证据(典型援引)	组织学习	证据(典型援引)	创新行为	证据(典型援引)
A1	利用式转化	类比推理	单环式行动	有限交互	改进/模仿技术自主	学习国外健康饮食分享网站做健康管理社区;网站搭建、技术支持主要由郭B负责
		模仿行为		特定问题		
A2	利用式转化	类比推理	单环式行动	既定框架	改进/模仿技术自主	借鉴其他平台+电商卖货形式,将保健品销售引入线上;移动商城的搭建和维护也都是郭B在负责
		渐进性尝试		特定问题		
A3	利用式转化	关注确定性	单环式行动	目标牵引	改进/模仿技术外源	复刻他人在淘宝开店买减肥药方式,改进客服质量;借助淘宝平台提供的链接、流量等技术优势
		跟进式转型		决策趋同		
A4	利用式转化	关联需求	单环式行动	缩小争议	改进/模仿技术外源	模仿其他厂家在市场不规范下,做独立品牌的化妆品;跟广东厂商生合作,利用对方技术代生产产品
		渐进性尝试		规避风险		
A5	利用式转化	常规经验	单环式行动	系统巩固	改进/模仿技术外源	像之前卖减肥药一样在淘宝上推销面膜产品;有人说微信可以批发,我们就跟着尝试;淘宝店和微信这些都是别人建好了
		稳定经营		适度创新		



各大品牌开始争相进入,领导科技借势与完美建立合作,成为其“微商”渠道的大品牌代理商。事件 B4:领导科技与完美“微商”业务合作的痛苦磨合期;事件 B5:2016 年,双方磨合结束,进入新一轮快速发展阶段。至此,案例企业完成第二阶段由“弱自有品牌”向“强代理品牌”转变的过程。

从创业者个体学习的视角来看,进入这一阶段后,案例企业整体发展开始趋稳,既有业务(减肥药和面膜)的盈利为创业者积累了物质资本与心理建树,也产生了更多新的经验投入,促使创业者个体先前知识转化模式发生变化。一方面,创业者开始利用高警觉性的动机驱使新渠道的开发,结合绩效反馈逐步提炼全新“手段—结果”可能性,从而提升有效识别机会概率所需的知识存量。如:“做减肥药不是我的追求……做化妆品品牌传统渠道不可能突围,淘宝上也没有机会了,只能去做微商”,“当时微商也有很多争议,还涉嫌传销,但只要能闯出来就肯定有机会……国家现在是放开了,就说明当初赌对了”(B1)。同时,创业者因追求短期规模扩张而深陷质量管控危机,并且面临渠道竞争加剧,经过试错调用个人外部网络资源,进而萌生构筑新的高质量产品供应链、树立行业品牌权威,以提升有效评估机会价值的能力的想法。“当时一款美白面膜过敏率特别高,引起消费者恐慌……全部召回并销毁,对我打击很大……开始反思产品和供应链”(B2);“2015 年的时候,很多大品牌就进来微商渠道,当时就想必须傍大款,背靠一个大的供应链,大的品牌才行”(B3);“跟很多业内朋友聊……介绍我去广东美博会,认识完美的总监跟孙总……当时完美是国内美妆第一,它也想做微商,这对我是个大机会”(B3)。另一方面,在新的合作模式下,创业者面临产品供给约束,经由先前客户拓展经验支持,遵循合作方既定渠道惯例,逐步构建新任务执行的可信任度,提升其经营合法性并获取更广泛的产品支持,以持续提升变化环境下应对新生缺陷的能力。“刚开始跟完美合作很惨……15 年只有一款产品,不好做,只能不断去优化下面的代理,完善已有的机制,跟完美磨合……16 年就做出了成绩,而且没有造成它原有渠道混乱,当时孙总就觉得我做这个事情很稳,后面就专门出了一些针对微商渠道的产品和政策”(B4~B5)。

而从组织学习(团队)视角来看,这一阶段案例企业所面临的环境持续动荡,对未知的困顿迫使创业者与团队成员间的交流频率提升,弱化了“自上而下”的信息流动机制,开始出现横向交错甚至跨部门的互动。如:“当时没人知道微商怎么做,这是个全新的模式,我们几个部长和李总几乎每天都要讨论……了解法律制度……团队管理……给代理商赋能”(B1);“产品出问题之后,我和李总对维护好产品口碑这点是比较一致的……各部门都出动,安抚客户,退货换货,沟通厂家,成分调整等……处理还算及时”(B2)。而在行动学习上,一方面,这一阶段创业团队表现出对传统电商经营框架的突破,致力于打通多个关联性环节或层次构建自由品牌运营范式,通过持续的机制优化与变革,提升在全新渠道下的组织适应性,并建构应对新场景的认知思维模式。如:“代理商多了之后……以前做传统电商只涉及单个销售或售后服务环节,但真正通过微商做品牌,要涉及供应链、品牌营销、团队搭建等多方面……我们不断进化、试错、创新……才迎来比较好的局面”(B1)。另一方面,在经历危机和建立新的合作关系之后,创业团队成员延续着既定的组织政策与目标,对于如何协调开展微商业务具备共同心智地图,致力于解决特定新产品如何嵌入先前渠道并发展的问题,在对经营错误进行勘探、集成与优化的基础上形成特定方法或知识。如“那时候渠道做得很好,每天睁开眼就有人来代理……产品出事之后担心代理会流失……但大家对运营很自信而且始终认为好的产品是关键……完美是大牌子,产品有保证”(B2~B3),“当时完美就给我们新的产品,需要买断,除了研发和品牌不用管,我们都自己来运营,都是靠自己(之前渠道)慢慢做出成绩来……后面在这个基础上发展就快了”(B4~B5)。

从这一阶段的学习与创新行为来看,由于案例企业开始在经营上取得盈利,生存性威胁降低,创业者经由警觉性动机、试错反思与探索性尝试将经验转化为有助于提升创业机会识别可能性与价值评估能力的知识,使得组织敢于采取新的服务模式,拓展市场潜力,推动市场层面创新,同时技术创新因满足新模式的产品需求不断递增而开始萌芽,但技术来源实质仍是基于厂商外包或品牌方直接授权。例如,“我们算是最早一波进入微商的,跟淘宝上模式完全不同……既要服务客户,还要培养代理商……在成都、广州那边找产品代工,当时很多大品牌也都盯上这个风口纷纷进场……跟完美磨合完成后,我们有很多新的产品需求,完美就负责生产”(B1, B3~B5)。同时,创业团队成员为应对环境的高不稳定性,个体之间交互愈趋频繁以强化协作行动,突破



先前渠道框架为产品及服务带来新市场组合,然而在历经危机后的合作发展过程中,创业团队致力于依靠“需求自主+外部技术授权”处理特定组织经营问题。“起初我们就只卖货,后来微商代理多了兼顾不过来……有意识培养不同级别的代理,给不同的折扣……产品出了问题之后,我们提了要改,厂家那边也立马就改了配方……而跟完美磨合期受到肯定之后,根据我们的要求出了专门的产品”(B1~B3)。因此,这一阶段的企业整体创新意识和水平开始提升,新产品组合及新服务模式推动市场创新发展,与需求相关联的技术创意激增,但技术自主性较低,仍以外部来源占主导。

表4汇报了调整与转变阶段事件过程中关于个体学习、组织学习、创新行为的特征识别与案例证据。总结来看,这一阶段的个体学习过程既有前期创业者依靠创业警觉性、行动试错与反思调试形成机会识别相关知识与能力的探索式转化过程,又有后期创业者在面对危机与新的合作情形时,利用既有组织常规及先手渠道经营经验形成处理新任务、化解供给约束等新生缺陷相关知识或能力的利用式转化过程。而创业团队层面的学习则呈现出先以集体式重塑既定常规、开发新的场景认知模式、强化复杂环境适应性的双环式行动学习为核心,而后转为在调整情境下创业团队坚持既定产品导向或惯例框架、以处理特定新任务融合先前渠道的问题为主建构特定方法或知识的单环式学习。而从学习与创新的关系来看,这一阶段个体经验的探索式转化以及团队学习的双环行为导向促进了市场层面新的产品及服务组合或模式,并提升了基于产品需求的技术来源创新的新设想。

### (三)发展与突变:应对复杂变化与构建动态思维(2017~2019年)

将案例企业第三阶段的创业过程提炼为如下事件(C1~C6)。事件C1:至2017年年中,领导科技结束与完美合作“蜜月期”,因后者计划二次IPO,而“微商”合法性尚未被认可,因而双方终止了代理合作;事件C2:领导科技不得以实施被动转型,于2017年下半年,仓促推出几款新产品后开始重新经营自有品牌;事件C3:与完美“分手”后,遭遇经营阵痛以及发展瓶颈,因而重新梳理自有品牌,并且决定采取全面跟随完美策略;事件C4:尝试对线下体验店等渠道进行拓展;事件C5:开始投入自主研发创新,并取得多项专利;事件C6:将数据与宣传部门独立运营,尝试进行内部裂变式创业。至此,案例企业经历突变以实施被动转型,从优势品牌代理商转变为自有品牌开发商,在应对复杂变化的过程中,其创业活动呈现出动态多元的发展趋势。

从创业者个体视角来看,这一阶段初经由与合作方的深度互动,极大提升了创业者对于市场、行业以及所经营渠道的认知,建构了良好的心理机会预期,然而因遭遇突发性剧变及业务模式转轨,先前经验转化为知识的个体学习模式亦丧失其延续性。一方面,创业者期望弥补因合作关系终止、被迫重回原有赛道带来的新的生存缺陷,核心在于利用先前创业经历及与之相关的管理经验,提升断档期的稳定性,恢复或维系旧的业务常规及秩序。如:“本来我们是处于高速发展,突然完美不玩了……最开始的想法就是要稳住代理商,靠清库存撑着……

表4 调整与转变期创业者个体学习、组织学习与企业创新行为

事件	个体学习	证据(典型援引)	组织学习	证据(典型援引)	创新行为	证据(典型援引)
B1	探索式学习	高创业警觉 渠道的先手优势很重要,淘宝已经没机会了,只能allin微商	双环式行动	重塑框架 谁都不清楚微商怎么做,跟传统的淘宝模式是完全不同的	新服务模式 技术外源	开始通过全新微商渠道经营自主品牌;我们自己提需求。在成都和广州那边代工生产,技术是他们的
		创造性连接 只卖货团队撑不起来,不仅批发代理,还要转化相关联的顾客		横向协同 在淘宝上只要做好单个环节,微商渠道要协调多个部门		
B2	探索式学习	追求挑战 因为规模上的特别快,就比较冒进,想一口吃个大胖子	双环式行动	持续质询 虽然任何化妆品都有过敏率问题,但产品质量始终是硬伤	新服务模式 技术外源	那会儿进入微商模式的加速发展期,增加了代理层级;产品出问题我们相当于中间方,连着厂商和顾客
		试错调整 产品栽了跟头,就想背靠一个稳定高质量的产品供应链		反思调试 自己做品牌,团队管理和供应链都跟不上,得傍大款		
B3	利用式转化	稳定经营 必须找最好的产品稳住下面这些代理,不然全跑了	单环式行动	目标牵引 完美当时是全中国第一,目标就是做他们的高质量产品	新产品组合 技术外源	完美成熟的品牌给产品赋能,放到已有的微商渠道形成新组合;产品研发生产宣传都是完美自己在做
		类比式推理 看到其他大品牌纷纷进入,单干没优势,我也得有大品牌产品		决策趋同 我们当时有代理和经验,他们有品牌和资源,就一拍即合了		
B4	利用式转化	常规经验 当时就把完美的产品直接给之前的代理商卖,不断调整和发展	单环式行动	既定框架 拿到完美的产品,我们用之前的渠道来买,但是效果并不好	新产品组合/ 服务模式 技术外源	当时砍了很多自己的产品重点转向完美的基础护肤系列;我们不管产品生产和研制,完美那边直接给我们
		提升信用度 16年做出点成绩,也没影响其他渠道,经营能力得到完美信任		缩小争议 磨合完成时,完美就和我们在产品需求这块比较一致了		
B5	利用式转化	渐进式尝试 那时候发展特别快,我们开始给代理们做针对性培训,提升效能	单环式行动	适度创新 想扩大规模,计划扩展到广州那边,和完美成立新的公司	新产品组合/ 服务模式 技术外源	完美针对微商渠道出了一些专属产品,我们继续调整代理分成结构;我们有需求就跟完美提,它负责生产
		关联需求 那时候我们也让完美出了一些专门给微商顾客的产品和政策		提升能力 能够和完美的顶尖资源深度合作,团队能力提升很大		

回来做‘世轩’,2017年底就决定仓促上几款之前储备好但没有做的产品”(C1~C2)。同时,在重回自有品牌经营时,创业者仍沿用惯例式的任务处理方式,采纳迎合确定性的类比推理方案。“完美断供之后……那时候钱还比较多,就按之前思路做……第一反应就是去抓销售”(C2)。另一方面,创业者在经历触底后,逐步开始探索新的定位或可能性、整合不同的投入、建立新的关系与连接,通过创造差异性、凸显与既有行为不同的经营变化而获取更多有助于识别机会的相关信息,同时强化个体有效评估机会价值的认知能力。例如,“一直在想‘世轩’到底是什么,……要的不是销售,而是品牌梳理,要做品牌化……2019年初的时候我主动淘汰了很多不符合公司发展要求的人,经常去广东找完美的人交流……请销售总监当顾问,跟研发负责人合作”(C3),“我们现在还开了实体店,可以做仓储、培训还有线下营销……但是遇到些阻碍在调整……明年会是很好的机会”(C4),“有自己品牌定位之后……提炼属于自己的配方或专利……把非核心竞争力部门分出去发展,我们持股”(C5~C6)。

而从组织学习(团队)视角来看,这一阶段的创业团队规模不断增加,部门分工更加细致与专业化,同时组织层级开始出现,并且建立了更加制度化与流程化的团队互动、交流机制。如:“大的决定比如开实体店,李总会提大方向,然后我们所有部长一起头脑风暴,各部门根据业务情况,考虑融资能力、设计能力等”(C4),“周一会开部长会,反映各部门同事提的问题”(C2~C3)。而在行动学习上,一方面在经历突变事件及回归自有品牌业务时,创业团队“下意识”地表现出对既有政策、框架以及目标的维护,以期针对具体问题开展侦查及修正,从而形成解决关键问题的方法与知识。例如,“当时完美二次IPO,换了一家券商,说微商这边可以造假账……我们当时就赶紧完税,规范信息,怕出错”(C1),“完美断货之后,按摩霜完全是被推着走的……我们就是需要一款产品来接上,不然代理就没货了”(C2)。另一方面,在重新梳理自有品牌发展策略及扩展线下渠道、加大创新投入以及开展内部裂变活动时,创业团队成员通过集体式反思、试错而开发新的心智模式,吸收多元化信息以增强对复杂环境的响应柔性,从而建构其独特且具竞争优势的认知思维模型。例如,“当时都觉得要抓销售,结果越抓效果越差……以前一天几百万,现在几天可能都不开张……都在想要不要重新做品牌化”(C3),“讨论开实体店时,有很多同事觉得开便宜一点的好……讨论了很多问题之后,李总决定还是要做高端的品牌店,要做品牌赋能”(C4),“之前厂家给什么膏体,我们就去匹配自己的需求,现在我们自己主动提炼配方,申请专利和买断……这样成分或技术宣传就是独家的”(C5),“因为必须专注品牌……就把推广和技术部门都分裂成子公司了”(C6)。

从这一阶段的学习与创新行为来看,案例企业经历与合作方的“蜜月期”,形成稳定、清晰及迅速的发展和盈利模式。当创业者利用先前经验,通过采取稳定的经营行动,遵循既有惯例与秩序,以应对因合作终止被迫转型带来的新缺陷或困境时,组织难以承担具备更大风险性的市场创新和技术研发,其产品和服务均复刻既有模式,技术来源于外部厂商或先前伙伴。然而,当创业者整合多元关系网络及投入,建立异质性信息转化为机会识别可能性及价值评估能力的行动方案时,催生了多种新产品及服务模式的尝试与落地,激发了市场创新潜力。例如,“我整个资源、产品研发和品牌都是跟完美一样的团队在做,但是我的营销、渠道是他们没做过,也是我擅长的……这种组合就是创新嘛”(C3),“我们线下的单品牌店在三四线城市还看不到类似的,未来会有很大发展”(C4),“内部创业就给所有同事提供新的职业发展途径,可以做一把手,股东甚至老板”(C6)。此外,当创业团队在遭遇冲击后采取既定框架下的修正策略以处理短期问题时,其自主品牌定位不清,潜在不确定性激增,自主研发的效益不大。而当创业团队成员在试错与反思中突破既有框架,开发出应对复杂环境的心智模式时,其经由品牌梳理完成价值重塑,而自主研发能为品牌背书,利于构建差异化的竞争优势。例如,“之前做完美代理,产品、品牌、技术和宣传它都搞定了,我只要卖,自己研发成本太高不划算……现在‘世轩’的品牌定位是科技感,必须有自己的专利和技术成分啊”(C3、C5)。

表5汇报了发展与突变阶段事件过程中关于个体学习、组织学习、创新行为的特征识别与案例证据。总结来看,这一阶段的个体学习既有前期创业者遵循先验常规,经由改善现状而弥补稳定性缺陷的利用式转化过程,也有中后期创业者采取寻求差异性可能,整合及设计新关系或模式,以提升新的高价值机会识别效率的探索式转化过程。同时,创业团队层面的组织学习表现为以解决危机后的关键问题为导向,在既有框架及目标



下对错误进行侦查及修正的单环式行动模式,转为阶段中后期以重塑新的自有品牌定位及价值为核心,通过持续地质询外部环境变化,从而反思错误、突破常规以建构创新认知思维模型的双环式行动模式。

## 五、案例分析与发现

### (一)个体学习与组织学习间的影响机制分析

个体学习与组织学习其实贯穿于整个创业过程,但是在不同的阶段,两种学习活动因实施主体、学习目的以及表现形式不同而存在差异,居于同一组织框架下,两种学习层次之间的“相处模式”也随着创业情形的复杂化与动态化呈现出微妙的变化。

处于初生与渐变期的案例企业,核心特征是持续处在高外部环境不确定性与内部资源约束中:核心的业务模式不稳定,组织结构未见成熟,个体先前经验始终服务于企业的生存性需求而非创造性需求,解决广布于组织的核心优势不清晰、资金流紧缺、外部联系稀疏、团队协作效能力不足等多方面的新生缺陷是创业者的首要目标。援引意义构建应用于组织领域的观点,环境及资源要素的混乱(chaos)将引发行对者对创业信息流的持续关注(noticing)与囊括(bracketing),并对能够符合自身“经验—知识”转化的关键性创业信息进行标识(labeling),以便展开回溯性的(retrospective)类比推理,建构应对既有组织生存性缺陷的行为假定(presumption)。然而,个体的推论性认知需要经由团队社会化互动形成知识向行动转变的有效解释(interpretation),而这一阶段的创业团队互动具有明显单核特征,创业者高成就意图催生强烈创业动机,自上而下主导着知识的流动与成员的共同理解(understanding),并引导先验知识服务于创业进程中组织逐步面临的特定问题方案阐述,最终实现延续和维护既定组织目标,采取改善、修正以及调整等为核心的单环式行为模式。可以看到,在意义构建框架下,从个体经验对模糊情境的响应到经由团队社会互动采取有效的组织行为,其较为微观地反映出创业者个体利用式的学习模式对组织单环式行动学习的影响路径,因而提出如下命题。

命题1:当处于持续的高不确定性与资源约束阶段时,创业者通过利用式学习模式形成应对新生缺陷的关键创业知识,经“自上而下式”团队互动,主导形成聚焦于特定问题解决的单环组织学习模式。

处于调整与转变期的案例企业,核心特征是环境不确定性与资源约束水平同步振荡:初涉新业务前后的组织模式渐趋稳定与盈利,个体心理建树与资本积累弱化了模糊性感知(ambiguity perceiving),而后历经危机

表5 发展与突变期创业者个体学习、组织学习与企业创新行为

事件	个体学习	证据(典型援引)	组织学习	证据(典型援引)	创新行为	证据(典型援引)
C1	利用式转化	常规经验 完美断供之后业绩很快就下滑,第一反应就是去抓销售	单环式行动	特定问题 完美退出且单方面宣布不做微商,问题就是怎么稳住代理	改进/模仿 技术外源	利用完美的存货和仓促上的几款之前的储备产品稳住代理商;生产都是找先前的厂商
	稳定经营	因为要稳住代理商,完美的几百万货和世轩产品两条腿一起走		缩小争议 怕微商身份影响完美IPO,按照要求去查账、完税和做规范		
C2	利用式转化	模仿行为 我们在产品和服务上都在选合适的标的物去模仿	单环式行动	既定框架 转过来之后销量下得很快,按之前经验就肯定是去抓销售	改进/模仿 技术外源	按一般模式抓销售,给大代理更多折扣和提点;完美货没了,只能上自己找工厂代工的
	类比推理	开始我是完美代理商,有利益牵扯,现在一想完全可以合作啊		提升能力 我们自己来做,设计能力跟不上,就派几个部长去参加培训		
C3	探索式转化	试错调整 抓销售没有效果之后,就觉得要去重新做品牌梳理	双环式行动	反思调试 事实证明销售越抓越差,跟完美朋友沟通,反思要做品牌化	新产品组合 技术外源	推出抗衰和科技的新品牌定位,设计、包材宣传都换,做擅长的微商;找和完美一样的厂商
	创新组合	虽然产品和服务模仿完美的,但是营销和渠道它没做过啊		重塑框架 之前所有东西都是完美的,现在使用是用完美资源,做自己渠道		
C4	探索式转化	高创业警觉 刚流行新零售,我的理解就是用多种方法把线下流量弄到线上	双环式行动	跨层协同 实体店包含多个体系,同时联结顾客、宝妈、代理和品牌等	新产品组合/服务模式 技术外源	实体店推出有眼疗、水疗服务,还有免费体验,带仓储、培训功能;用的都是世轩的品牌产品
	创新组合	我不是简单加盟,是移动互联网加上微商,加上众筹这些概念		持续质询 做线下过程很多问题使其暂缓,但心不死,一直在想怎么赋能		
C5	探索式转化	打造差异化 提炼自己的配方专利之后,我自己可以用,但别人就不可以了	双环式行动	专用性优势 专利在单厂会使多个品牌都打相同成分,是自己专有的就不会	新产品组合/服务模式 技术自主	专门推出眼部护理5部曲产品,增加代理培训;产品成分和配方有4项专利,例如弹力多肽。
	寻求挑战	要买断专利,厂家会有销量要求,以前不敢,现在会拼一下		认知更新 以前品牌定位的认识,现在主打科技感,没专利配方怎么宣传		
C6	探索式转化	试验性探索 给员工利益是一方面,得给他一份事业,让他自己尝试负责	双环式行动	重塑框架 对员工只给利益不够,更要让他们有参与、成长,给他们机会	新服务模式 技术自主	将非品牌化核心竞争优势部分分离形成内部创业;公司会控股,技术和专利也是公司的
	竞争力转变	后面发信做系统和推广都不是核心竞争力,想专注于品牌		适应性潜力 他们自己独立之后,也激活我们整个机制嘛,我们专心他们专业		



与业务转向,不确定性资源约束水平经历高低起伏。根据意义构建理论,组织生态的变化会持续更新个体的行动假定并影响包含制定(Enactment)、选择(Selection)以及保留(Retention)在内的组织前馈与反馈过程(Jennings et al., 2013)。具体而言,当创业者感知不确定性与资源约束水平降低时,内在的自我效能感催生出高创业警觉,使得对于关键性信息的抽取及归类呈现为以追求创造性的资源连接与规模扩张为特征,同时由于缺少可类比的回溯性记忆模块,创业者个体经验易于转化为更为冒进的机会识别与价值评估。更进一步,组织架构的趋于完整为个体主导下的团队跨部门协同交互创造了可能,形成突破以往行动范式、构建全新认知思维的高效共识,以反映个体机会型假定如何影响组织重塑其既定行为逻辑的过程。

而当创业者因遭遇危机而采取业务转型予以应对时,其感知到的不确定性与资源约束水平先增后减,经个体到组织的单维度意义构建框架已难以刻画其复杂性,因为连接着个体假设与组织行动的社会性交互不断对先前经验转化为行动推论的过程予以反馈,试图纠正错误,表现为创业团队内的持续质询与反思调试,诱发组织在业务转向后实施新的既定框架下,以共同目标牵引、适度创新能力为核心的决策趋同行动,以缩小内部争议以及与外部竞争者间的距离,而这一过程也不断丰富先前创业者持续关注及囊括的关键信息,改变了其回溯性的记忆结构,并增强其进行可类比推理的对象空间,以形成致力于改善和稳定组织所面临新发展路径的进入缺陷。基于此,提出如下命题。

命题2:当环境不确定性与资源约束水平同步振荡时,创业者个体学习与组织学习在不同的感知水平下会发生交互影响。

命题2a:当不确定性与资源约束水平下降时,创业者通过探索式学习模式构建有效识别与评价新创业机会的关键知识,经“横向协同式”团队互动,主导形成聚焦于创新心智模式的双环式组织学习。

命题2b:当不确定性与资源约束水平先升后降时,经“持续反思与质询”的团队互动,组织学习由双环行动转换为单环行动,并影响创业者个体由探索转为利用式学习模式以应对新的生存缺陷。

当案例企业处于发展与突变期时,核心特征是不确定性与资源约束水平陡然跃升而后渐进调整:组织强势发展与乐观预期因非经营性因素出现而中断,迫使其向原有赛道被动转型,虽措手不及但新的转型阶段通过核心优势调整、新组合运用而趋于稳定,即不确定性与资源约束水平先陡然增加,稳定后又持续下降。根据个体参与组织意义构建的过程,突发的非系统性风险将引发更大范围、更深层次的组织混乱,而创业者在提取可处理的关键性信息时存在“迟滞”(sluggish),并且缺乏对信息进行有效的标签化与回溯性推理,导致个体行动推论聚焦于维护过渡期的延续与稳定,促使个体经验被迫转化为以实施改善调整而非贸然变革为主的利用式知识。更进一步,当发生突变时,创业团队层级间形成以创业者高权力距离的统筹安排,但制度化生态开始明确并运转,创业者愈发难以把控全局,在与多部门核心缩小争议的过程中,形成在不破坏既有框架及路径下致力于实施解决短期特定问题的勘误、纠错与弥补的单环式行动。

而在创业者致力于减少由突变所带来的模糊性时,由于采取既有的针对特定问题的策略并未产生预期的稳定效果,促使个体调用基于结果—预期差距分析的事实性反思监控,并且充分组合与吸收多元网络节点的信息与经验后,倾向于采取大刀阔斧的变革型举措,强化了对信息的二次标识与溯源类比,以突出差异化和创新组合的方式建构试验性推论,个体经验转化由过渡段的利用式学习变为这一阶段中后期的探索式学习,以谋求更多高价值与高潜力的创业机会可能性。而此时的创业团队结构对内呈现出跨越层级的多个分布式自组织创业实体的精炼与专业化,对外则引入更加丰富的网络联结与信息源,使得此时的团队互动具备更高的制度柔性响应效率,以推动组织在面对既往行动路径的僵化威胁时能够推行更具挑战性、创新性与适应性的政策、目标及心智模式,以建立更加专用性的资源优势与集体化的认知结构,即组织的双环式学习模式。基于此,提出如下命题。

命题3:当处于不确定性与资源约束陡然跃升而后渐进调整阶段时,创业者个体学习在不同的感知水平下会对组织学习发生不同的影响。

命题3a:当不确定性与资源约束水平陡然跃升时,创业者通过利用式学习模式形成处理新的生存缺陷的关键知识,经“制度化统筹式”团队交互,合作形成聚焦于特定问题处理的单环组织学习模式。

命题3b:当不确定性与资源约束水平渐进调整时,创业者个体从利用式学习转变为探索式学习以提升新机会识别的价值及效率,经“跨越层次自主式”团队交互,影响组织学习由单环行动转为双环行动以重塑集体认知结构。

因此,经由前述关键事件及其不同阶段所刻画的创业历程,创业者个体学习与创业团队层面的组织学习的随着环境与资源复杂性的变化而呈现不同的内涵和互动形式。其中关键的“个体—组织”互动呈现出“简单单向”与“复杂双向”间的交织,以及“注重解决生存缺陷与聚焦既定框架下特定问题导向”和“强调价值性机会发掘与致力于突破现有思维模式创新认知导向”间的冲突与适应。基于此,整合性的分析架构请见图1。

## (二)“个体—组织”互动学习影响企业创新行为的分析

在分析创业者个体学习与创业团队层面组织学习的互动机制如何影响创新行为时,援引意义构建视角在组织研究中的观点,本文将从不同创业阶段切入,逐一探讨差异化的互动逻辑背后,创业组织中的个体与团队如何经由对模糊性或混乱的学习反应影响创新活动的实施与发展。

当案例企业处于初生与渐变期时,由于持续性的资源约束与外部环境不确定性带来的新生劣势明显,创业者个体学习对组织学习的影响体现为:个体利用式“经验—知识”转化主导推动组织遵循已有惯例解决特定问题。更进一步,已有研究指出意义构建的片段(episodes)既存在于个体层面也存在于组织层面,因而从创意生成的维度来看,意义构建有助于行动者通过将协商后的信念结构(negotiated belief structure)引入对组织所遭遇危机(crises)的平衡过程,实现创意的激发与扩散(Drzsain et al., 1999)。显然,当前阶段的“个体—组织”跨层影响,伴随着后者在持续的模糊情境下不断经由关联性信息渐变且核心业务遭遇挑战的过程,为创业者激发并不断试验其创意提供了多元化契机。然而,在成本结构及风险承担的约束下,前期的技术自主尝试难以匹配业务模式变化,协商后的信念结构逐渐偏离创意扩散的初始路径,致使组织市场创新行为聚焦于模仿与改进既有产品服务以满足可视化、待验证的同质化需求,同时采用外源性技术迅速跨入行业门槛。可以看出,这一阶段的个体学习对组织学习的影响具有极强的“生存性”协作动机,围绕着如何“活下来”持续展开方案设计与验证,然而个体创意的传播与奏效因受到诸多“掣肘”而始终难以服务于组织创新的延续与开拓。基于此,提出如下命题。

命题4:当处于持续的高不确定与资源约束阶段时,个体利用式知识转化主导形成组织单环式行动,促使组织采取改进/模仿既有产品及服务的市场行为,以及将技术来源由自主转为外源的技术行为。

当案例企业处于调整与转变期时,情况因资源约束与环境不确定性同步振荡而变得较为复杂,创业者个体学习与组织学习间的关系也因团队互动模式的变化而改变。借鉴已有

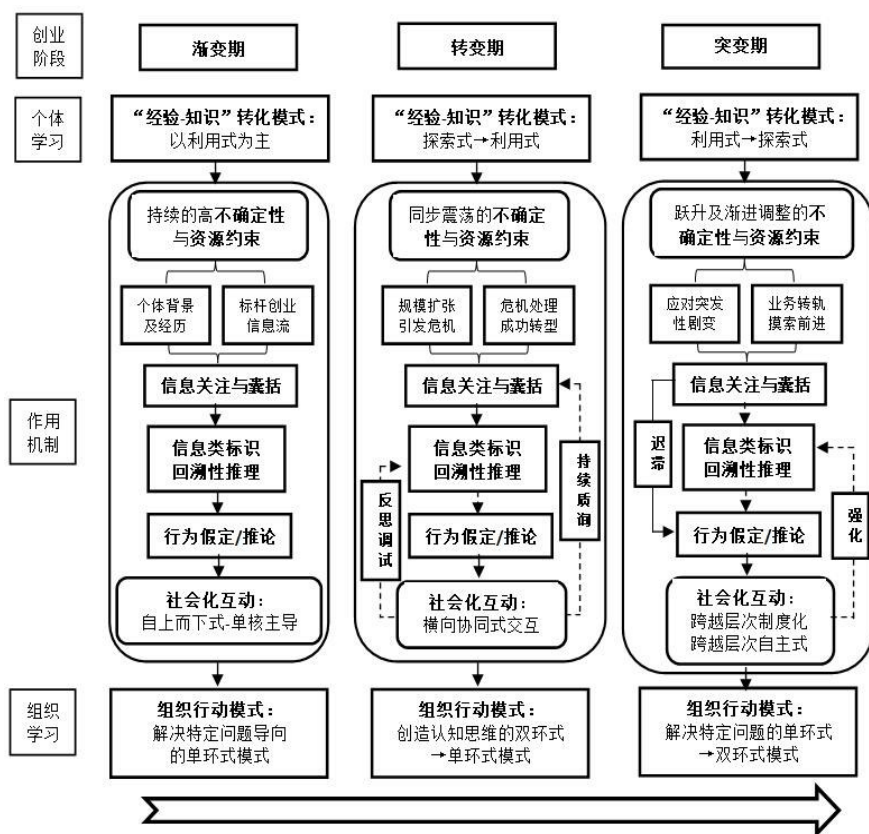


图1 各个阶段“个体学习—组织学习”作用机制总结

研究将意义构建引入组织创新的观点,从信息整合与利用的维度来看,意义构建过程能够强化市场技术知识与产品及商业模式要素间的关联,实现孤立信息的有效整合(Dougherty et al., 2000),进而推动形成组合式创新。因此,当不确定性感知与资源缺陷程度降低时,个体机会有效识别与价值的准确评估经由横向跨部门团队互动,主导形成突破先前经营框架的全新思维模式,为构建优势渠道信息与匹配新商业模式实践提供了基础;而当不确定性感知与资源缺陷程度由于应对危机事件先增后降时,尽管团队成员在环境起伏中经由持续反思与质询适度弱化了“冒进”的探索行为,转而对依靠强势外部资源获取优势产品经营资质“趋之若鹜”,但也由此在这一阶段中后期实现非自有新产品与自有服务模式相结合的市场创新。此外,这一阶段采用外源性技术的产品“红利”持续溢出,并且组织经由需求反馈的间接形式持续参与产品优化与设计,因而弱化了全新认知模式以及特定问题导向下的自主技术研发动机。基于此,提出如下命题。

命题5:当处于环境不确定性与资源约束水平同步振荡时,创业者个体学习与组织学习的互动将对组织市场创新与技术创新产生不同的影响。

命题5a:当不确定性与资源约束水平下降时,个体探索式知识转化协同主导形成组织双环式行动,促使组织采取新服务模式的市場创新,以及采用外源性的技术行为。

命题5b:当不确定性与资源约束水平先升后降时,组织单环式行动影响形成个体利用式知识转化,促使组织采取推出新产品与既有服务模式相结合的市场创新,以及采用外源性的技术行为。

当案例企业处于发展与突变期时,由于存在不确定性与资源约束状况的断崖式变化以及后续的多维度渐进调整,这一阶段个体学习与组织学习的关系将与组织情境的变革密切相关。根据已有意义构建在创新领域的研究,从组织情境复杂性维度来看,意义构建过程能够有效平衡相互矛盾的组织目标以及不同利益相关者的行动诉求(Jay, 2013),进而通过重塑组织认知与角色定位推动创新过程。当个体感知到的不确定性与组织资源的约束水平陡然上升时,为维护在合作方终止经营时的自身利益,创业者倾向于采取例行常规等低风险手段,经由跨层级的制度化互动促使组织采取维护既定框架、缩小争议的勘误与修正行为。因此,在无法弥合不同利益相关方诉求的前提下,组织一边利用先前库存维持惯性着陆,一边匆忙调用先前产品储备向原有赛道转轨,进而表现为沿用及改进既有产品及服务的市场行为和采取外部技术来源的技术行为。另外,当不确定性与资源约束水平因组织开展多维尝试寻求品牌化聚焦而逐渐调整并弱化时,通过行动试错与跨层次的团队自主交互,个体探索式学习影响形成组织双环式行动,其实质表明创业者与团队开始针对不同参与主体的特征、利益及动机进行平衡取舍,使得市场创新由改进/模仿转变为推出新产品/服务模式,而技术来源也由外部授权或引入转变为自主研发与创新。基于此,提出如下命题。

命题6:当处于不确定性与资源约束陡然跃升而后渐进调整阶段时,创业者个体学习与组织学习的互动将对组织市场创新与技术创新产生不同的影响。

命题6a:当不确定性与资源约束水平陡然跃升时,个体利用式知识转化合作促成组织单环式行动,促使组织采取改进/模仿既有产品及服务的市场行为,以及将技术来源由自主转为外源的技术行为。

命题6b:当不确定性与资源约束水平渐进调整时,个体探索式知识转化影响形成组织双环式行动,促使组织采取推出新产品/服务模式的市場创新行为,以及将技术来源由外源转为自主的技术创新行为。

## 六、结论与讨论

### (一)研究结论

本文基于学习理论与意义构建框架,从创业者个体学习与创业团队层面组织学习的双重视角出发,通过对案例企业纵向调查与数据分析,提炼出典型创业情境下的组织跨层次学习交互模型及其对创新的影响机理,研究结论主要包含3个部分:(1)创业过程的不确定性与资源约束水平是影响多维学习过程的关键依据;(2)意义构建框架是构建个体学习与组织学习交互机制的有效工具;(3)意义构建视角是联结学习行为与企业创新关系的重要整合架构。



### 1. 不确定性与资源约束下的多维度学习策略

本文所研究案例企业的创业过程经历了初生渐变期、调整转变期以及发展突变期3个阶段,创业者及组织为了应对缺陷、寻求机会以及实现发展目标需要基于阶段情境选择相适应的学习策略。

首先,当处于较高度环境的不确定性与资源约束水平时,创业者个体倾向于采取利用式的学习方式,通过改善常规、实施类比推理以及常规性的任务重复等创造稳定性和可信赖性,以获取应对新生缺陷的能力;而创业团队或组织则易于采取单环式学习模式,在不改变既有组织政策、发展目标或心智地图的前提下,经对特定错误勘察与修正形成解决关键问题的方法知识。然后,当处于环境的不确定性与资源约束水平下降或趋稳的阶段时,创业者倾向于采取探索式的学习方式,通过提升创业警觉、创造差异性和关注新的组合及连接,以提升个体识别机会并有效评估机会价值的知识或能力;而创业团队或组织则易于采取双环式的学习方式,通过突破或重塑既有框架体系、发展新的目标与心智模式,以增强组织适应性和构筑核心优势。最后,当处于不确定性与资源约束水平同步振荡的复杂情况时,创业者个体学习与组织学习将经由持续反思、调试与质询,发生交互影响及变化。

### 2. 意义构建框架下的“个体—组织”学习交互过程

意义构建框架在组织学习领域有较广泛的应用(Ron et al., 2006; Catino & Patriotta, 2013),然而已有研究缺乏对于利用意义构建框架来衔接并解释创业学习各层次互动的行动效应,即:行动者对于组织混乱的响应,促使其对关键性的行动信息流予以关注和标识,通过内在的回溯性类比形成行动假定,这一过程生动再现了创业者个体以“经验—知识”转化为核心的学习过程。更进一步,行动个体的内在假定或推论(即知识)需要通过社会性或系统性的互动需要让组织成员理解并接受,以形成后续开展组织行动的基础。

由此可见,沿着意义构建的框架脉络(如图1),本文能够较好地归纳与展现创业情境下,组织各层次学习交互的发生机制。首先,当处于较高度环境的不确定性与资源约束水平时,个体利用式学习将创业者用于应对企业新生缺陷的关键创业知识,经由“自上而下式”或“制度化统筹式”的团队互动形成单环组织学习模式,其中前者主要是指创业者基于个人强烈自我效能和创业动机主导并设计团队互动结果,团队成员间缺乏横向交互;而后者则是指在渐趋完善的组织架构中,制度化的层级增加了个体权威,在面对特定的关键问题时,能够形成集权化的高效应对行动,从而聚焦于形成特定问题解决的单环组织学习模式。然后,当处于环境的不确定性与资源约束水平下降及趋稳的阶段时,个体探索式学习使创业者致力于提升机会识别与价值评估的创业知识水平,经由“横向协同式”与“跨越层次自主式”的团队互动形成双环组织学习模式,其中前者是指在围绕创业者意志为核心的基础上,团队成员基于任务的交互愈发频繁,从而有利于扩大创意或可能性的对话空间;而后者则是指在组织架构完善前提下,基于行为自主性的视角,团队成员获得了实施差异化或创新举措更多的可尝试机会,因而主导或促使形成聚焦于全新认知地图及框架建构的组织双环式学习模式。最后,当处于不确定性与资源约束水平先增后减的同步振荡情况时,创业团队层面的互动由于处理危机并实施业务转型,再次强化了创业者个体居于层级中心对团队交互的把控,也更加凸显以具体任务或相关问题为导向,因而使得组织学习模式由双环转向单环,影响创业者个体学习由探索式转为利用式。

### 3. 意义构建视角下的“学习—创新”影响机制

意义构建视角下的学习影响创新的路径主要体现在创意激发与扩散、信息整合与利用以及平衡矛盾与冲突3个方面(Maitlis & Christianson, 2014):创业者个体经由一系列危机应对事件,通过意义构建过程不断重塑和平衡既往或新出现的信念结构,以形成创意的激发与扩散,而且意义构建视角下的学习过程因包含多种主体来源的互动,有助于实现多元化信息的整合与利用,同时基于组织复杂情境性的考虑,意义构建框架下的个体—组织学习互动在应对组织目标偏离以及解决利益相关者矛盾等方面更具潜力。

由此可见,沿着意义构建视角下的学习对创新影响的脉络(见图2)进行分析,可以得出:首先,当处于较高度环境的不确定性与资源约束水平时,个体利用式知识转化主导形成组织单环式行动伴随着从多个关联性信息中寻求应对生存需求的持续性实验,促使个体信念结构不断经历着重塑、巩固与平衡,经由风险承担与成本约束下被激发创意的扩散与实现,形成以改进/模仿既有产品及服务为核心的市场创新行为,以及将技术来源由自

主转为外源的技术创新行为。然后,个体探索式知识转化协同主导形成组织双环式行动,将在不确定性资源约束水平下降时,刺激创业者与组织对市场及技术相关信息与产品和商业模式的适应性进行整合与评估,最终采取新服务模式的市场创新行为;而组织单环式行动影响形成个体利用式知识转化,将在不确定性资源约束水平先升后降时,促使组织更进一步推出新产品与既有服务模式相结合的市场创新。最后,当不确定性资源约束水平陡然跃升时,个体利用式学习刺激组织单环式行动,在平衡利益冲突不力且自身组织定位不清晰时,使得组织采取改进/模仿既有产品及服务和采取外部技术来源的创新行为;而当不确定性资源约束水平渐进调整时,个体探索式知识转化影响形成组织双环式行动,其处理行为悖论与聚焦品牌化定位的认知比较明确,促使组织采取推出新产品/服务模式的市场创新行为,以及将技术来源由外源转为自主的技术创新行为。

## (二)理论贡献

现有研究对于创业者个体学习、组织学习以及企业创新等形成了有价值的研究成果,在这些研究的基础上,本文的理论贡献主要体现在如下3个方面。

第一,推进了创业情境下不同学习主体间的动态交互研究。现有文献对于学习行为的探讨一方面集中于单个维度下的学习内涵、学习方式以及学习效果的研究(郝喜玲等,2018);另一方面,在创业情境下,多数研究并未明确区分创业者个体、创业团队以及创业组织作为不同层次的行动主体所开展的学习的不同侧重(Wang & Chugh, 2014)。此外,尽管少数学者通过建构理论性框架尝试阐述不同学习主体间的相互作用(Crossan et al., 1999),但是这些研究要么缺少严谨的实例论证(Dutta & Crossan, 2005;张默、任声策,2018),要么只是关注于特定行业的早期创业阶段(Ziad et al., 2017),缺少纵观式的深度探讨。因此,本研究首先完成了对创业情境下的个体学习与组织学习沿知识转化与创业行动二重视角下的清晰解构;其次,在意义构建理论的整合框架下,本文构建了不同创业发展阶段内学习主体间的动态交互模型,指出环境不确定性与资源约束水平的变化与学习行为密切相关,进一步呼应了已有研究对加强学习领域创业情境独特性的关注。

第二,深化了创业情境下组织跨层学习对企业创新行为作用的认识。现有研究对学习与创新之间关系的探讨,多数是从实证角度探究组织层面的学习投入所产生的创新绩效,亦有研究基于个体微观视角,探究行动

者的吸收能力及认知特性对创造力或创新行为的影响(李德辉等,2017;卢启程等,2018)。然而,当前研究一方面对企业创新的内涵过于简化;另一方面更缺乏对学习与创新之间基于整合视角的过程化关注(Shepherd & Cardon, 2009; El-Awad et al., 2017),使得如何理解并刻画创业情境下,创业者个体、团队以及创业组织间的跨层次学习互动影响创新行为的过程显得尤为重要。基于此,本文在前述个体—组织学习互动研究的基础上,通过纵向案例解构进一步梳理出意义构建视角下个体—学习互动影响企业创新行为的3条路径,并考虑环境不确定性与资源

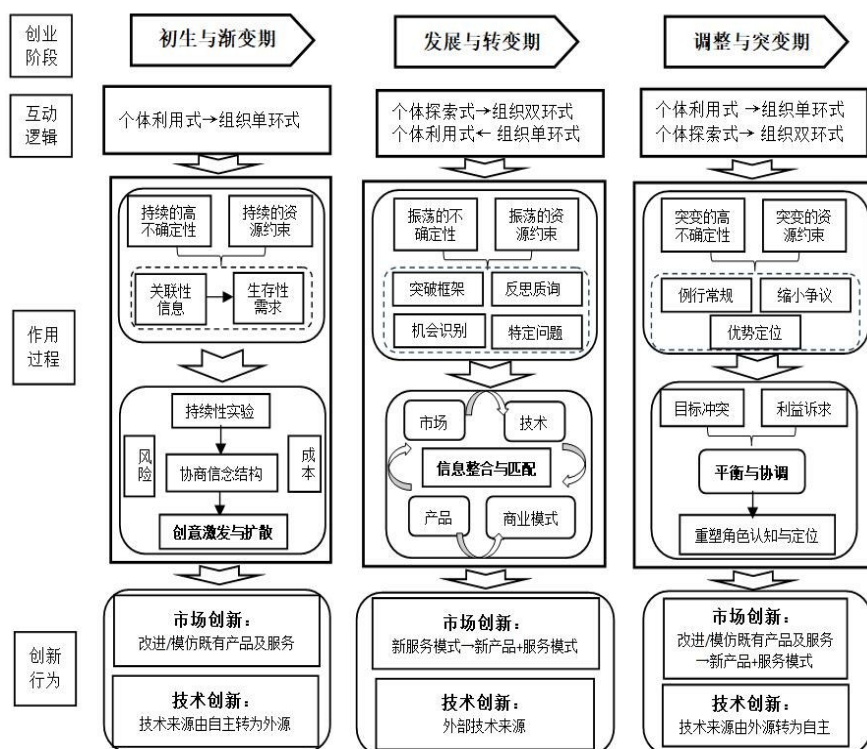


图2 各个阶段“个体—组织”学习互动机制影响创新行为

源缺陷对这一过程的影响,丰富并深化了创业情境下学习影响创新研究的情境复杂性。

第三,拓展了意义构建理论在创业学习与组织创新领域的适用情境和概念内涵。从意义构建视角在组织管理领域的应用来看,现有研究的重点包含但不限于:意义构建的认知基础、触发机制以及行动结果等(Maitlis & Christianson, 2014)。然而,对多要素结构的意义构建框架的探讨仍然存在较大争议(Cornelissen, 2012),因而本文尝试整合多个理论视角,提出关于创业情境下围绕学习与创新的意义构建拓展性过程。更进一步,本文研究结论既为探究创业情境下的多主体学习互动及其与创新的关系提供了有效指导,同时更扩展了意义构建理论在组织研究以及创业研究的应用。此外,通过引入环境不确定性与资源缺陷的概念,本文还为探讨制度触发意义构建过程的研究(Weber & Glynn, 2006)提供了案例证据和进一步的验证方向。

### (三)实践启示

本文探索了创业情境下的个体学习与组织学习如何呈现跨层次交互及其对企业创新的影响,研究结论对于当前身处创业热潮的新创企业的经营实践具有一定的借鉴价值。首先,随着创新创业活动逐步进入高质量发展阶段,无论是创业者还是创业组织都需要提高在持续创业过程中的学习效能,以寻求更优化的市场机会和应对可能出现的各种经营问题甚至危机,而本文依据意义构建视角所得出的个体—组织互动学习模型能够有助于指导创业者根据创业阶段的不同,有效激发团队成员的学习潜力,同时避免个体在类似的经营转变中犯相同的错误。然后,本文所构建学习影响创新的实现路径,提醒创业者或创业团队不能孤立地思考学习能力培育与企业创新实施的问题,两者是相互关联的,应当根据企业发展的阶段性差异,调整好学习目标以及确定创新方向。最后,围绕“机会识别”还是“应对新生缺陷”,以及采取“既有惯例”还是“突破常规”的平衡问题,创业者个体、团队以及组织需要灵活看待,只顾机会不管资源难以完成创业,而不及时思考变革也可能导致创业失败,应当在不同发展阶段明确企业目标、定位和资源基础,争取建构柔性化的响应能力。

### (四)研究局限

本文的研究局限主要体现在:第一,尽管本研究有较为丰富的数据来源相互印证,但是文中所得出的一些结论与企业经营实践之间仍存在一定“距离”,难以准确概化,还有赖于通过多案例分析或大样本检验,以验证结论的准确性;第二,本文在探究组织学习这一概念时,仅仅以关键事件中的创业团队学习活动为考量,缺乏对组织整体员工活动的关注,例如:存在团队成员在不同事件分别扮演不同角色的可能;第三,本文所研究议题重点聚焦于相对主观层面的创业者个体学习、创业团队学习以及企业创新行为等变量,规避了与宏观政策、行业异质性等外部客观因素的影响,未来研究应进一步关注并探索外部因素的影响。

(作者单位:陈逢文、付龙望、张露,重庆大学经济与工商管理学院;于晓宇,上海大学管理学院。责任编辑:尚增健)

### 参考文献

- (1)蔡莉、单标安:《中国情境下的创业研究:回顾与展望》,《管理世界》,2013年第12期。
- (2)蔡莉、葛宝山、蔡义茹:《中国转型经济背景下企业创业机会与资源开发行为研究》,《管理学季刊》,2019年第2期。
- (3)成瑾、白海青、刘丹:《CEO如何促进高管团队的行为整合——基于结构化理论的解释》,《管理世界》,2017年第2期。
- (4)崔波、杨百寅:《团队效能感、团队学习与团队绩效——基于多案例的研究》,《管理案例研究与评论》,2018年第5期。
- (5)郝喜玲、涂玉琦、陈雪、刘依冉:《痛定思痛?情绪成本对创业失败学习影响——反事实思维的调节作用》,《研究与发展管理》,2019年第4期。
- (6)郝喜玲、张玉利、刘依冉、杨俊:《庆幸还是后悔:失败后的反事实思维与创业学习关系研究》,《南开管理评论》,2018年第2期。
- (7)李德辉、范黎波、杨震宁:《企业网络嵌入可以高枕无忧吗——基于中国上市制造业企业的考察》,《南开管理评论》,2017年第1期。
- (8)李梓涵昕、朱桂龙:《忘却学习对突破性创新的影响——基于关系型社会资本与冗余资源的调节作用》,《科学学与科学技术管理》,2016年第6期。
- (9)卢启程、梁琳琳、贾非:《战略学习如何影响组织创新——基于动态能力的视角》,《管理世界》,2018年第9期。
- (10)罗顺均、李田、刘富先:《后发追赶背景下“引智”学习促进企业升级的机制研究——基于珠江钢琴1987~2013年嵌套式纵向案例分析》,《管理世界》,2015年第10期。
- (11)吕峰、梁琬瞳、张峰:《效率还是效果:复杂环境下企业创新的权衡》,《南开管理评论》,2018年第5期。
- (12)潘宏亮:《创业者吸收能力、二元创新战略对天生国际化企业成长绩效的影响》,《科学学与科学技术管理》,2018年第12期。
- (13)王思梦、井润田、邵云飞:《联盟惯例对企业二元创新能力的影响机制研究》,《管理科学》,2019年第2期。



- (14)熊立、杨勇、贾建锋:《“能做”和“想做”:基于内驱力的二元创业即兴对双创绩效影响研究》,《管理世界》,2019年第12期。
- (15)杨特、赵文红、李颖:《创业者经验宽度、深度对商业模式创新的影响:创业警觉的调节作用》,《科学学与科学技术管理》,2018年第7期。
- (16)杨震宁、李东红、范黎波:《身陷“盘丝洞”:社会网络关系嵌入过度影响了创业过程吗?》,《管理世界》,2013年第12期。
- (17)云乐鑫、杨俊、张玉利:《创业企业如何实现商业模式内容创新?——基于“网络—学习”双重机制的跨案例研究》,《管理世界》,2017年第4期。
- (18)张默、任声策:《创业者如何从事件中塑造创业能力?——基于事件系统理论连续创业案例研究》,《管理世界》,2018年第11期。
- (19)张秀娥、赵敏慧:《创业学习、创业能力与创业成功间关系研究回顾与展望》,《经济管理》,2017年第6期。
- (20)张秀娥、徐雪娇:《创业学习与新创企业成长:一个链式中介效应模型》,《研究与发展管理》,2019年第2期。
- (21)张玉利、何良兴:《网络情境下的不确定性问题研究:客观和主观融合的视角》,《吉林大学社会科学学报》,2017年第6期。
- (22)Argyris, C. & Schön, D. A., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- (23)Atuahene-Gima K. & Murray J. Y., 2007, “Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China”, *Journal of International Marketing*, 15(2), pp.1~29.
- (24)Burgoyne, J. G. and Hodgson, V. E., 1983, “Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting”, *Journal of Management Studies*, 20, pp.387~399.
- (25)Capello, R., 1999, “Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes”, *Regional Studies*, 33(4), pp.353~365.
- (26)Cassiman B. & Veugelers R., 2006, “In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition”, *Management Science*, 52(1), pp.68~82.
- (27)Catino, M. & Patriotta, G., 2013, “Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force”, *Organization Studies*, 34(4), pp.437~467.
- (28)Cohen W. M. & Levinthal D. A., 1990, “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, (35), pp.128~152.
- (29)Cope J., 2003, “Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning”, *Management Learning*, 34(34), pp.429~450.
- (30)Cope, J., 2005, “Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp.373~397.
- (31)Cornelissen, J., 2012, “Sensemaking under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense”, *Organization Science*, 23(1), pp.118~137.
- (32)Costello N., 1996, “Learning and Routines in High-tech SMEs: Analyzing Rich Case Study Material”, *Journal of Economic Issues*, 30(2), pp.591~597.
- (33)Crossan M. M., Lane H. W. & White R. E., 1999, “An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution”, *Academy of Management Review*, 24(3), pp.522~537.
- (34)Deakins, D., O’Neill, E. & Mileham, P., 2000, “Executive Learning in Entrepreneurial Firms and the Role of External Directors”, *Education+Training*, 42(4/5), pp.317~325.
- (35)Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P., 2010, “Grasping the Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model for Effective Team Learning In Organizations”, *Educational Research Review*, 5(2), pp.111~133.
- (36)Dougherty, D., Borrelli, L., Munir, K. & O’Sullivan, A., 2000, “Systems of Organizational Sensemaking for Sustained Product Innovation”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), pp.321~355.
- (37)Drizin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K., 1999, “Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective”, *Academy of Management Review*, 24, pp.286~307.
- (38)Dutta D. K. & Crossan M. M., 2005, “The Nature of an Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp.425~449.
- (39)Eisenhardt K. M., 1989, “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532~550.
- (40)Fiol, M. & Lyles, M., 1985, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, 10, pp.803~813.
- (41)Flatten T. C., Greve G. I. & Brettel M., 2011, “Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances”, *European Management Review*, 8(3), pp.137~152.
- (42)Futterer F., Schmidt J. & Heidenreich S., 2018, “Effectuation or Causation as the Key to Corporate Venture Success? Investigating Effects of Entrepreneurial Behaviors on Business Model Innovation and Venture Performance”, *Long Range Planning*, 51(1), pp.64~81.
- (43)Gilsing V., Nooteboom B., Vanhaverbeke W. et al., 2008, “Network Embeddedness and the Exploration of Novel Technologies: Technological Distance, Betweenness Centrality and Density”, *Research Policy*, 37(10), pp.0~1731.
- (44)Guo, H., Su, Z. & Ahlstrom, D., 2016, “Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy”, *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), pp.533~549.
- (45)Haas, M. R., 2006, “Knowledge Gathering, Team Capabilities and Project Performance in Challenging Work Environments”, *Management Science*, 52(8), pp.1170~1184.
- (46)Hills, G. E., Lumpkin, G. T. & Singh, R. P., 1997, *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, Wellesley, MA: Babson College Press.
- (47)Holcomb T. R., Ireland R. D., Jr R. M. H., 2009, “Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link Among Heuristics, Knowledge and Action”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp.167~192.

- (48) Huber, G. P., 1991, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2, pp.88~115.
- (49) Jay, J., 2013, "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation In Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.137~159.
- (50) Jennings P. D., Greenwood R., Lounsbury M. D. & Suddaby R., 2013, "Institutions, Entrepreneurs and Communities: A Special Issue on Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 28(1), pp.1~9.
- (51) Johannisson B. Huse M., 2000, "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), pp.353~378.
- (52) Jones M. V., Casulli L., 2014, "International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience Through Comparative Reasoning Approaches", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp.45~69.
- (53) Jones O., Macpherson A. & Thorpe R., 2010, "Learning in Owner-managed Small Firms: Mediating Artefacts and Strategic Space", *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7~8), pp.649~673.
- (54) Karatas-Özkan M., 2011, "Understanding Relational Qualities of Entrepreneurial Learning: Towards a Multi-layered Approach", *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(10), pp.877~906.
- (55) Kolb, D. A., 1984, "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- (56) Maitlis S. & Christianson M., 2014, "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward", *Academy of Management Annals*, 8(1), pp.57~125.
- (57) Malmström M., Johansson J. & Wincent J., 2015, "Cognitive Constructions of Low-Profit and High-Profit Business Models: A Repertory Grid Study of Serial Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), pp.1083~1109.
- (58) Man T. W. Y., 2006, "Exploring the Behavioural Patterns of Entrepreneurial Learning: A Competency Approach", *Education + Training*, 48(5), pp.309~321.
- (59) March J. G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), pp.71~87.
- (60) Patton, M. Q., 1987, "How to Use Qualitative Methods in Evaluation", Sage Publications.
- (61) Pittaway L. & Thorpe R., 2012, "A Framework for Entrepreneurial Learning: A tribute to Jason Cope", *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9~10), pp.837~859.
- (62) Politis D., 2005, "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp.399~424.
- (63) Prandelli E., Pasquini M. & Verona G., 2016, "In User's Shoes: An Experimental Design on the Role of Perspective Taking in Discovering Entrepreneurial Opportunities", *Journal of Business Venturing*, 31(3), pp.287~301.
- (64) Ron, N., Lipshitz, R. & Popper, M., 2006, "How Organizations Learn: Post-flight Reviews in an F-16 Fighter Squadron", *Organization Science*, 27(8), pp.1069~1089.
- (65) Shepherd D. A. & Cardon M. S., 2009, "Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience", *Journal of Management Studies*, 46(6), pp.923~949.
- (66) Shepherd D. A. & Patzelt H., 2018, *Entrepreneurial Cognition: Exploring The Mindset of Entrepreneurs*, Palgrave Macmillan: Springer International Publishing, 2018.
- (67) Slater S. F. & Narver J. C., 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58(1), pp.46~55.
- (68) Slater S. F. & Narver J. C., 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), pp.63~74.
- (69) Snell R. & Chak A. M. K., 1998, "The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom?", *Management Learning*, 29(3), pp.337~364.
- (70) Tseng, C., 2013, "Connecting Self-directed Learning with Entrepreneurial Learning to Entrepreneurial Performance", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(4), pp.425~446.
- (71) Voudouris I., Dimitratos P. & Salavou H., 2010, "Entrepreneurial Learning in the International New High-technology Venture", *International Small Business Journal*, 29(3), pp.238~258.
- (72) Wang C. L. & Chugh H., 2014, "Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews*, 16, pp.24~61.
- (73) Weber, K. & Glynn, M. A., 2006, "Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory", *Organization Studies*, 27(11), pp.1639~1660.
- (74) Weick K. E., Sutcliffe K. M. & Obstfeld D., 2005, "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), pp.327~451.
- (75) Yin, R. K., 2002, "Case Study Evaluations: A Decade of Progress? Evaluation Models", Springer Publications.
- (76) Zhang M., Macpherson A. & Jones O., 2006, "Conceptualizing the Learning Process in SMEs", *International Small Business Journal*, 24, pp.299~323.
- (77) Ziad E., Gabriellson J. & Politis, 2017, "Entrepreneurial Learning and Innovation the Critical Role of Team-level Learning for the Evolution of Innovation Capabilities in Technology-based Ventures", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), pp.381~405.
- (78) Zohra S. A. & George G., 2002, "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension", *Academy of Management Review*, 27(2), pp.185~203.

# A Longitudinal Case Study from Integration Perspective: How Do the Individual Learning and Organizational Learning Interactively Influence the Firms' Innovation Behaviors?

*Chen Fengwen<sup>a</sup>, Fu Longwang<sup>a</sup>, Zhang Lu<sup>a</sup> and Yu Xiaoyu<sup>b</sup>*

(a. School of Economics and Business Administration, Chongqing University;

b. School of Management, Shanghai University)

**Summary:** The increasing complexity of the global economic trend and the speed up of technological change have greatly stimulated the occurrence of entrepreneurial activities and the emergence of new business models. However, from the perspective of the organization, the technical isolation between individuals and organizations has become more and more obvious, making it an important research issue to understand the relationship between individual behavior of entrepreneurs and organizational behavior of entrepreneurial teams. Especially in the view of learning, it has great theoretical and practical significance to explore how individual learning interacts with organizational learning to influence the choice of enterprise innovation. Based on this, this paper attempts to integrate the existing learning theory with the perspective of sensemaking, focusing on the interactive logic of “action” and “explanation”, under the integration analysis framework of “individual–organization”, investigating the learning interaction process among cross–level subjects in different entrepreneurial stages from the dynamic perspective of enterprise development. This study adopts the method of longitudinal single case study method with theoretical exploration significance, selects a Chinese Internet entrepreneurial enterprise LD as object, explores how the interaction between individual learning of entrepreneurs and organizational learning at the entrepreneurial team level affects the innovation behavior of enterprises. LD is currently one of the largest mobile Internet beauty makeup brands in Chongqing, also the nation's leading WeChat brands operators, going through the core business transformation, development strategy adjustment, entrepreneur individual and team learning as well as new market opportunities search many times. LD's entrepreneurial process has a strong follow-up, and the key events in the process supports us to explore the research topic.

This study finds that at the first stage, the organizational learning is manifested as the “top-down” team communication led by the entrepreneur to form the single-loop action of the organization. At the second stage, the interaction between individual learning and organizational learning occurs, including the formation of organizational double-loop action through individual explorative learning led by “horizontal collaboration” team communication; through continuous reflection and questioning, the organizational double-loop action is transferred into single-loop and then stimulates the individual exploitive transformation Learning. At the third stage, by the “institutionalized overall planning” team communication, the organizational single-loop action is formed from individual exploitive transformation; and then by the “trans-hierarchy autonomous” teams communication, the organizational double-loop action is formed from individual explorative transformation.

Compared with existing research, the contributions of this paper are mainly reflected in three parts: firstly, by introducing the perspective of sensemaking, it provides a better theoretical framework for the integration of individual behaviors, team behaviors, and innovation behaviors in entrepreneurial organizations, and promotes cross-level research on entrepreneurship. Secondly, the dynamic attention to environmental uncertainty and the level of resource deficiencies expands the driving mechanism of “individual–organization” cross-level interactive learning and enriches the complexity of situation of front-end research on learning and innovation activities. Thirdly, through the tracking of 10-year longitudinal case, the relevance and conflict between theoretical constructions and entrepreneurial events in the existing research are constantly balanced and reshaped, making the research conclusions more practical.

**Key Words:** entrepreneurial learning; sensemaking; firm innovative behavior; single case study

**JEL Classification:** M1