

新创企业商业模式设计的机制研究

——基于创业学习视角的单案例研究*

□ 陈寒松 王成铖 田 震 贾竣云

特刊编辑推荐语:

新创企业的商业模式是如何形成的?这既是创业与商业模式领域的一个重要基础问题,也是一个热点前沿话题。本文运用案例研究方法,基于企业生命周期理论,从创业学习视角深入探讨了新创企业商业模式设计的过程,揭示了不同学习方式与新创企业成长阶段的匹配关系。研究结论加深了对新创企业商业模式形成过程的认识,丰富了商业模式设计理论。

——杨俊、郭海、买忆媛、韩炜

摘要:商业模式设计是一个持续改进并不断完善的过程,但现有研究对新创企业在不同阶段创业学习对商业模式设计的影响机制尚不清晰。本文以赛尔公司为案例研究对象,基于企业生命周期理论,从创业学习视角,探讨了创业学习如何影响企业商业模式设计过程。研究发现,在新创企业发展的不同阶段,商业模式设计存在差异性;学习方式与新创企业成长阶段相匹配,即孕育期由先天性学习主导,婴儿期由经验学习主导,学步期由模仿学习主导,青春期由探索性学习主导,嫁接学习在婴儿期、学步期和青春期起到辅助作用;创业学习直接影响着不同阶段的商业模式设计,从孕育期形成商业模式框架,到婴儿期商业模式雏形初成,进而到学步期形成相对清晰的商业模式,再到青春期商业模式设计进一步完善,不同方式的创业学习分别发挥着积极作用。研究结论丰富和完善了商业模式设计理论,深化了创业学习与商业模式设计关系研究,对创业实践具有一定指导作用。

关键词:新创企业;企业成长;创业学习;企业生命周期;商业模式设计

一、引言

信息技术的快速发展及互联网时代的到来,引发了商业模式的变革,改变了企业

* 本文受国家自然科学基金项目“新创企业商业模式设计、形成及绩效影响:整合的学习机制研究”(71672101)、“基于演化博弈论和组织学习视角的迭代创新模式形成及作用机制研究”(71702083)和山东省社会科学规划研究项目“创新型创业促进山东省经济发展方式转换研究”(12CGLJ15)的资助。感谢初审专家、外审专家、领域编辑,以及主编李海洋教授提出的宝贵意见;感谢《管理学季刊》编辑部于2019年12月底组织的“商业模式创新过程的管理机制”特刊论文研讨会,感谢期间各位专家学者提出的宝贵意见!

价值创造和价值获取的逻辑 (Amit & Zott, 2001)。尽管受不确定性环境的影响与资源紧缺的约束,但部分新创企业仍借助商业模式创新实现了快速成长 (云乐鑫等, 2017), 商业模式成为创业研究与创业实践共同关注的热门话题。新创企业商业模式设计机制的研究, 对实现企业价值创造与提升竞争优势, 促进新旧动能转换具有重要的现实意义。

商业模式设计是指以“实现资源在价值共创中的最佳集成”为原则, 对焦点企业与其利益相关者跨界合作交易的设计, 包含了资源结构、交易结构、价值结构三个方面。新创企业商业模式形成研究得到了学者们的广泛关注 (杨俊等, 2018; 张敬伟等, 2019)。新创企业通常面临资源约束等问题, 只有通过不断学习, 持续优化和完善商业模式设计, 才能实现企业快速成长。换言之, 商业模式设计主要通过创业学习来完成 (陈寒松和王智晨, 2017), 适合的创业学习有助于创业者设计合理有效的商业模式。王玲玲等 (2018a) 通过对新创企业研究发现, 经验性学习与获得性学习两种学习路径均能促进新颖型商业模式设计, 且在竞争强度高环境下, 经验性学习比获得性学习对新颖型商业模式设计具有更强的促进作用 (王玲玲等, 2018b)。已有研究虽从创业学习视角研究其对新颖型或效率型商业模式设计的促进作用 (陈寒松和王智晨, 2017), 但忽略了新创企业, 特别是快速成长的新创企业, 在不同阶段下创业学习与该阶段商业模式设计的相互促进关系。实际上, 因各阶段的特征不同, 创业学习的方式及对该阶段商业模式设计的影响也存在差异, 因此, 有必要基于企业生命周期理论研究创业

学习对商业模式设计的作用机制。

鉴于此, 本文选取快速成长的新创企业赛尔有限责任公司为研究对象, 从创业学习视角, 采用探索性的单案例研究方法, 试图回答以下问题: 创业学习在新创企业成长的不同阶段如何影响商业模式设计? 新创企业商业模式设计的机制是怎样的? 通过探讨不同成长阶段中, 创业学习方式与商业模式设计的动态关系, 发现不同类型的创业学习方式影响新创企业商业模式设计的内在机理。本文研究结论将丰富商业模式设计理论, 拓展创业学习与商业模式设计研究, 指导新创企业根据所处阶段设计商业模式。

二、文献综述

(一) 商业模式设计

随着互联网和电子商务的快速发展以及经营管理理念的变化, 商业模式研究逐渐引起学术界的关注, 并步入了理论建构、检验和发展的黄金机遇期。Amit 和 Zott (2001) 认为商业模式是企业及其供应商、合作者和顾客开展创新活动的重要途径, 也是价值创造的关键来源。近年来, 研究者分别从价值、决策、战略等视角对商业模式进行概念界定, 本文认同 Teece (2010) 的观点, 将商业模式定义为企业价值创造、价值传递和价值获取的机制, 认为其本质是揭示企业如何创造并获取价值的基本逻辑 (Zott & Amit, 2010)。

现有商业模式研究主要从组织设计、资源基础观、意义建构、创新性质、机会性质、交互结构等视角展开 (George & Bock, 2011)。对

于商业模式设计,从设计原则角度, Nenonen 和 Jussi (2010) 认为在商业模式框架中,设计是指以“资源在价值共创中的最佳集成”为原则指导组织能力;从设计内容角度,Zott 和 Amit (2007) 则提出商业模式设计是指对焦点企业与外部各方跨界合作交易的设计。因此,本文认为商业模式设计是指以“实现资源在价值共创中的最佳集成”为原则,对焦点企业与其利益相关者跨界合作交易的设计,也即通过设置资源结构、交易结构、价值结构等形成企业商业模式的过程。

此外,Amit 和 Zott (2015) 研究发现,商业模式设计存在四个驱动因素:创造并获得价值的目标、现有的模板 (templates of incumbents)、利益相关者的行动、环境约束,这些因素能够影响企业的商业模式设计,最终趋向于新颖性、效率性、锁定性、互补性四大设计主题。随着外部环境的不断变化,以及企业之间的竞争愈演愈烈,商业模式设计成为新创企业最核心且具有挑战性的问题 (Amit & Zott, 2010),关系到企业的生存与发展 (Zott & Amit, 2008)。

(二) 创业学习与商业模式设计

创业学习是从各种积累的经验中学习来提升自身能力的过程,经验学习是其根本方式 (Smilor, 1997)。创业者通过对外部获取的信息和经验进行重组与转化,实现外部知识内化与吸收,最终推动自身的转变和提升 (Timothy, 2005)。近年来,学者们从不同的理论视角来研究创业学习,主要包括经验视角 (Lumpkin & Lichtenstein, 2005)、认知视角 (Holcomb et al., 2009)、过程视角 (Corbett, 2007; 蔡莉等,

2012)、网络视角和能力视角 (Deakins & Freel, 1998)、关键事件视角 (宋正刚等, 2017) 等。

对于创业学习的类型,Holcomb 等 (2009) 从知识积累和创造的不同情形,将创业学习分为经验学习与认知学习。Greeno 和 Collins (1996) 从认知的角度将创业学习区分为经验学习、认知学习和实践学习,突出了实践学习的作用。Huber (1991) 将广义的组织学习划分为知识获取、信息发布、信息扫描和组织记忆四个阶段。Chandler 和 Lyon (2009) 在 Huber (1991) 研究的基础上,将组织知识获取过程归类为先天性学习 (congenital learning)、经验学习 (experimental learning)、模仿学习 (vicarious learning)、探索性学习 (searching and noticing) 和嫁接学习 (grafting) 五个子过程。赵荔和丁栋虹 (2010) 在 Chandler 和 Lyon (2009) 的研究基础上,将创业学习划分为初始学习、经验学习、模仿学习、搜寻与顿悟学习及嫁接学习五种方式。

借鉴 Huber (1991)、Chandler 和 Lyon (2009) 以及赵荔和丁栋虹 (2010) 的研究成果,从知识获取的角度,本文将创业学习分为先天性学习、经验学习、模仿学习、探索性学习和嫁接学习五种类型。具体来说,先天性学习指的是创业开始之前的学习,其结果通常表现为所接受的学校教育、创业前积累的工作经验等;经验学习是指人们从过去的决策结果中学习,并将这些知识应用到现有或未来决策中;模仿学习是指从他人的行为和结果中学习,从他人的行为中获得信息与知识;探索性学习发生于个体为解决特定问题而搜寻信息的过程,是个体为解决特定问题而进行针对性的信息搜

寻，并在信息搜寻过程中不断积累知识的学习；嫁接学习是指拥有组织中其他人不具备的知识个人成为组织的一部分而发生的学习。

在新创企业发展过程中，创业者的创业学习通常贯穿于新创企业的整个成长过程，创业者在创业之前通过先天性学习，形成决策的先前图式，推动了新创企业的诞生。在新创企业逐步成形阶段，创业者通过经验学习获得技术、从业、管理等经验，模仿优秀创业者或创业企业的行为，并通过探索信息、革新技术的学习过程，实现新创企业的快速成长。虽然现有研究表明，创业学习和商业模式设计均对新创企业的生存和发展至关重要，而且在连续创业中，创业学习在不同创业阶段有所差异（张红和葛宝山，2016），但对新创企业不同阶段创业学习方式差异缺乏关注，而且对新创企业创业学习如何影响和推进商业模式设计缺乏深入研究。

综上所述，已有研究通常不分阶段、笼统分析创业学习对商业模式设计的影响，难以深入刻画其作用机制。爱迪思（1997）将企业生命周期理论划分为十个阶段，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期及死亡。其中前三个阶段为成长阶段，第四、第五阶段为再生与成熟阶段，后五个阶段为企业老化阶段。对于新创企业而言，一般处于成长与再生阶段。因此，本文从过程角度，基于爱迪思的企业生命周期理论，探讨新创企业成长的不同阶段下，创业学习对商业模式设计影响的内在机制，试图弥补现有研究不足，丰富创业学习与商业模式设计理论。

三、研究方法与研究设计

（一）研究方法选择

案例研究是一种更贴近于现实，较为严谨的实证方法，适用于过程研究（Eisenhardt & Graebner, 2007），主要回答和解释“如何”和“为什么”的问题。本文致力于探索新创企业商业模式设计的机制研究，从创业学习视角分析企业在创业期的不同阶段，商业模式如何设计与发展，所以适合采用案例研究方法（Yin, 2013），这将有助于理解现象背后动态、复杂的机制（Eisenhardt, 1989；Dyer & Wilkins, 1991）。此外，相较于多案例研究，单案例研究更加聚焦、更具针对性（Yin, 1994）。本文针对同一案例企业进行纵向研究，深入探究新创企业商业模式设计的过程。因此，本文之所以选择探索性的单案例研究方法，是结合研究问题和研究目的进行综合考虑的结果（Yin, 2013）。

本文针对新创企业，基于理论抽样的原则（Eisenhardt, 1989；Yin, 2013），选择新创企业赛尔有限责任公司（以下简称“赛尔”）为案例研究对象，主要出于以下考虑：①案例的典型性，赛尔是一家致力于制作倾斜摄影镜头和提供高精度三维测绘的商业顶尖的无人机新创企业，在无人机测量技术领域占有优势，是一家快速成长的高科技企业，成立仅三年多便成绩显著，在行业内具有较大影响力，占有国内市场40%的份额，对于研究中国情境下新创企业的成长规律具有重要的现实意义。②案例的适配性，一方面，赛尔作为一家快速成长的

新创企业,其阶段性发展较为清晰,目前依次经历了孕育期、婴儿期、学步期、青春期,有利于对这四个阶段的相关问题展开深入研究;另一方面,在其发展过程中,赛尔的商业模式设计不断优化完善、改进显著,适于研究新创企业商业模式设计的机制,能够回答本文的研究问题,还可为新创企业商业模式设计提供借鉴。③案例数据的可获得性。赛尔创始人是Q大的优秀毕业生,研究团队对其进行了持续追踪,并就其公司的发展与商业模式设计主题进行过多次交流。同时,创始人愿意提供企业发展过程中商业模式设计的相关资料,丰富的回溯性数据和证据链为研究达到理论饱和提供保障(许晖等,2018)。此外,创始人及员工承诺参与多轮次访谈,并积极配合后期对资料的进一步核实,实现三角验证。

(二) 数据收集

案例研究需要高质量的数据资料作保障,要求同一资料应由不同来源相互印证,以保证研究的信效度(Yin, 1994)。本文遵循Eisenhardt(1989)和Yin(2013)的数据收集方法,采取一手数据和二手数据相结合的方式,从多重渠道收集数据,以实现数据之间的三角验证,通过相互补充和交叉验证确保数据的真实性和可靠性,提高案例的效度(Yin, 2009),数据收集方式包括半结构化访谈、现场观察、二手资料等方式。其中,比重最大的数据来源于半结构化深度访谈。

1. 现场观察和半结构化访谈

研究团队针对研究问题撰写访谈提纲,先后于2018年4~9月、2019年6~8月对赛尔进行了六次实地调研和深度访谈,每次访谈时间

持续在2小时以上,这种跨时段的跟踪访谈有助于精准获取企业的关键信息,观察其发展过程的变化。访谈对象包括总经理、副总经理、部门经理、研发人员代表等,访谈提纲提前一天发给访谈对象,受访者提前做好准备。访谈围绕“企业发展历程、企业发展中遇到的困难以及重大转折、企业划分生命周期、企业在不同时期对产品及企业的发展目标的变化、企业各阶段商业模式设计的形成过程、创业者创业学习方式”等主题,遵循三角验证原则,同一问题至少征询三个以上受访者的观点,以确保访谈数据的有效性。通过现场走访,了解企业的核心技术、创新产品,了解员工的操作技术,通过与基层人员的交谈侧面了解企业的其他信息。通过对访谈内容及现场观察情况进行记录、拍照留存、录音转录整理等方式,形成案例研究所需的质性资料,共收集文本资料15.4万余字。后续还采取微信交流、电话访谈等方式获得最新数据,及时对资料进行补充完善。

2. 二手资料及其他资料收集

除了访谈资料外,研究团队还收集了案例企业的公开宣传资料、微信公众号信息、公司内部资料、组织结构、流程文件等相关信息和资料;获得了赛尔参加创业大赛的相关案例资料、融资活动的创业计划、路演汇报等各类文档资料。同时,研究团队还收集了第三方公布的相关资料,如新闻媒体报道、商业出版物、网上资料等,通过多种途径确保数据的充分性和准确性,整理后共计10万余字。通过翔实的一手、二手数据交叉检验,进一步提高研究结果的信效度。

(三) 数据分析

赛尔作为一家无人机测绘企业，是近年来伴随中国无人机兴起而快速成长起来的高科技企业。依据爱迪思（1997）企业生命周期理论，结合企业发展历程中的关键事件与阶段特征，本文将新创企业的创业期界定为孕育期、婴儿期、学步期、青春期，并从创业学习视角，探

讨新创企业在孕育期、婴儿期、学步期、青春

期四个阶段的商业模式设计不断完善的过程，剖析新创企业商业模式设计机理。根据企业生命周期理论（爱迪思，1997），梳理赛尔的关键事件及具体阶段划分（见图1），并结合企业各个阶段的特点，对赛尔企业的阶段划分如表1所示。

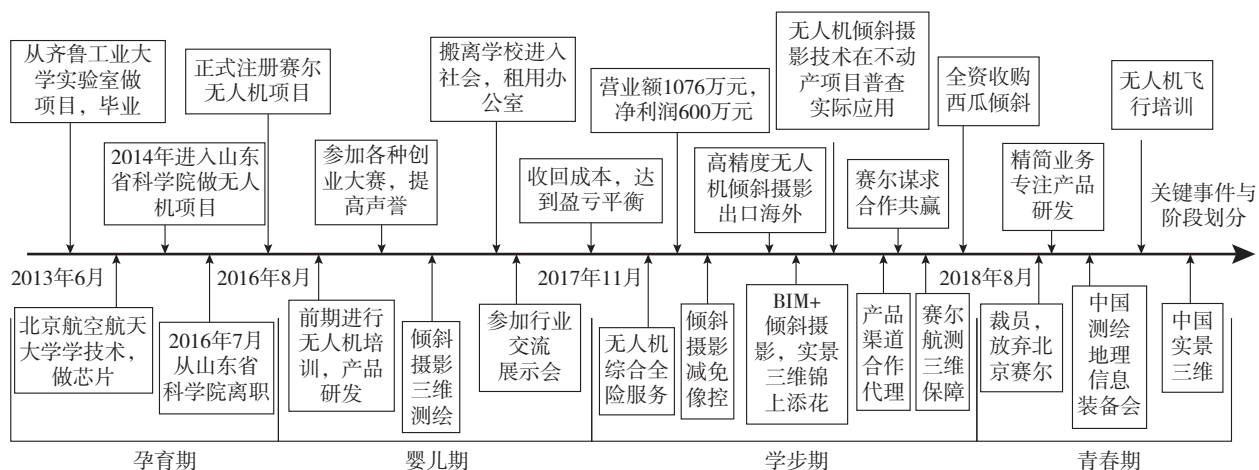


图1 赛尔关键事件与阶段划分

表1 企业生命周期部分阶段的特征与赛尔阶段划分

生命周期	孕育期	婴儿期	学步期	青春期
企业生命周期部分阶段特征	有创业意向，企业尚未诞生。创业者的创业动机并非眼前利益，而是为满足市场需求，为市场创造附加价值（爱迪思，1997）	较重视产品，但缺乏资金和经验，缺乏比较现实的长远目标和规划，用短期计划来检验企业构想（爱迪思，1997）	企业逐渐克服了人不敷出的困难局面，销售节节上升，且表现出快速成长的势头。但企业仍是机会优先，被动的销售导向，开始重视市场，注重管理（爱迪思，1997）	企业利润迅速增长，注重利润，将销售增长视为消极目标，由以量取胜变为以质取胜；企业家向职业经理人转变（爱迪思，1997）
赛尔公司	2013年6月至2016年8月	2016年8月至2017年11月	2017年11月至2018年8月	2018年8月至今
赛尔成长阶段特点	通过理论知识以及实验室学习等，创业者对无人机产品具有初始认知，产生创业意向；创业者瞄准倾斜三维摄影市场，产生创业动机；并于2016年8月成立赛尔公司	创立公司初期，赛尔缺乏资金支持，也没有经营经验；为生存筹资，参加各种创新创业大赛；积极开展创新活动、进行软件开发与研发销售，用倾斜摄影三维测绘核心技术生产平台产品；把构想变成现实并获取经验	到2017年11月收回投资，实现盈亏平衡；业务量开始增多，更新倾斜摄影镜头技术；拓宽企业边界，加大获取外部资源力度，形成渠道代理体系，收购与测量技术相关公司；实现从管理向市场的转变，企业开始快速成长	企业开始收缩战线，放弃北京公司业务，聚焦产品研发，销售上实行代理商制；强化客户导向，根据客户需求与反馈，完善和开发优、新产品，及时淘汰过时产品，注重产品质量；完善企业内部制度，注重管理能力培养

资料来源：笔者整理。

本文选择单案例研究方法,采用典型内容分析编码和归纳式数据编码相结合的形式(肖静华等,2014,2018;云乐鑫等,2017;朱晓红等,2019),将数据编码与分析部分分成了数据缩减、数据陈列、结论与验证三个阶段。数据缩减是对数据选择、聚焦、简化和转化,提出具有较高的信度和效度的数据编码表;数据陈列阶段是整理分析缩减与编码后的数据;结论与验证是梳理编码框架的过程,对数据与理论不断进行验证。

1. 数据缩减阶段

首先,对一手资料、二手数据进行分类和汇总,并对每份资料进行数据缩减,主要是将赛尔的六次访谈资料分别编码为S1、S2、S3、S4、S5、S6,将公司手册、新闻稿、公众号信息等二手资料编码为E1, E2, …, E16; I1,

I2, …, I56; G1, G2, …, G9; H1, H2, …, H17; O1, O2, …, O11。为方便后续编码过程,需要对所有与本文相关的内容全部通过文本方式标记出来。基于缩减后的数据,将研究团队划分为两组,每组两名成员,并采用背靠背方式独立编码。研究团队成员在编码前先确定一个初步编码方案,归纳提炼、识别关键概念、逻辑关系、重要过程,然后在分析阶段对该方案进行相应调整,识别初步编码表中的关系与概念。关键概念的来源不同,其中部分来自文献中的现有理论,如“价值创造”;而部分来自研究团队的初始概括,并在后续编码过程中进一步提炼,直至达到理论饱和,如在文本中提出的关键词为“探索试错”,在编码中逐步提炼为关键概念“探索性学习”。具体编码内容如表2所示。

表2 编码概念、测量变量、概念化与关键词

编码概念	测量变量	概念化	关键词
创业学习	先天性学习	是指在创业前进行的学习,表现在创业者在创业前接受的学校教育、创业前积累的技术知识以及工作经验等(Huber, 1991; Chandler & Lyon, 2009)	学校教育; 初始认知; 既有知识
	经验学习	是指创业过程中的学习类型,在过去的经历中积累经验,通过实践学习,总结创业成功的经验或吸取创业失败的教训,把经验应用于未来发展中的学习模式(Huber, 1991; Lumpkin & Lichtenstein, 2005)	管理经验; 从业经验; 技术经验
	模仿学习	是指通过观察、模仿其他成功企业或行业内优秀企业的行为或技术,获得信息与知识的学习方式(Holcomb et al., 2009)	产品研发; 行业交流; 合作共赢; 整合资源; 国外技术
	探索性学习	是发生于个体为解决特定问题而搜寻信息的过程,是个体为解决特定问题而进行有针对性的搜寻信息,并在信息搜寻过程中不断积累知识的学习(Chandler & Lyon, 2009; Huber, 1991)	探索试错; 技术革新; 精简业务; 产品迭代
	嫁接学习	指拥有组织中其他人不具备的知识的个人成为组织的一部分而发生的知识学习(Huber, 1991)	人员变更; 知识转移

续表

编码构念	测量变量	概念化	关键词
商业模式设计	资源结构	是指企业价值创造体系中交换的产品和信息，以及推动这些交换所必需的资源和能力（Amit & Zott, 2001）	技术资源；人力资源；信息资源；创业能力；业务能力
	交易结构	是指企业价值创造系统中的参与方式及其连接方式（Zahra, 1999）	收购方式；支付方式；交易组织结构；融资结构
	价值结构	是指商业模式以目标为导向，且目标就在于开发机会价值（Zott & Amit, 2010）	价值获取、价值传递、价值创造；收入模式；成本管理；机会价值；组织预期
企业生命周期	孕育期	此时仅有创业意向，企业尚未诞生。创业者动机超越了一般人的思维，摒弃了只获得眼前利益的狭隘意识，这种创业动机是为了满足市场需求而生，为市场创造某种附加价值（爱迪思，1997；Kazanjian, 1988；Kazanjian & Drazin, 1990）	创业意向；企业孕育；创业动机；企业诞生
	婴儿期	缺乏资金和经验，缺乏比较现实的长远目标和规划。这一阶段的企业较为重视产品，婴儿期需要的是用短期计划来检验企业构想，把构想变成现实并获取经验（爱迪思，1997；Kazanjian, 1988；Kazanjian & Drazin, 1990）	注重短期；产品导向；企业雏形；以量取胜
	学步期	逐渐改善现金入不敷出的困境，处于销售节节上升的阶段，重视市场，而且学步期受制于孕育期已确定的市场需求，并通过这种需求完成资本化，属于快速成长时期（爱迪思，1997；Kazanjian, 1988；Kazanjian & Drazin, 1990）	强调管理；市场导向；管理授权；注重销售
	青春期	企业利润快速增长的时期，转换了学步期的目标，将利润作为积极目标，将销售增长视为消极目标，但从销售导向到更高层次导向的转变并非易事（爱迪思，1997；Kazanjian, 1988；Kazanjian & Drazin, 1990）	产品迭代；利益导向；以质取胜；追求利润

资料来源：笔者整理。

2. 数据陈列阶段

在数据缩减的基础上，研究团队通过组内讨论与组间讨论来验证编码逻辑与结果，并制作多个图表，反复进行比对。首先，进行组内讨论，两个组内的组员分别各自独立讨论组内的编码结果，对内容及意见不一致的地方进行反复商榷，直到最后意见达成统一。其次，进行组间讨论，共同核对编码结果，如果对编码

结果存在不同的意见，需要再次集中讨论，寻找第三方人员征求意见，直到达成一致意见（吴瑶等，2017）。例如，A组成员编码提炼出关键词“技术经验”，B组成员根据编码提炼关键词为“从业经验”，编码存在差异，此时第三者加入，并与两组成员共同讨论取得统一，认为“技术经验”与“从业经验”同属于“经验学习”。因此，最终将“技术经验”与“从业

经验”共同提炼为“经验学习”。最后，经过多方分析与检验，确保编码的正确性和一致性，形成最终的编码结果。

3. 结论与验证阶段

在数据编码的最后阶段，研究团队需要根据现有的理论及数据结果构建理论框架，如基于创业者的创业学习特征，重点关注新创企业的商业模式设计研究，并基于对新创企业生命周期的阶段划分，归纳了创业者在各个阶段创业学习的特征、商业模式设计的内容，剖析企业在四个阶段创业学习对商业模式设计的作用机制。根据现有案例研究策略，研究团队在数据关系与理论框架间不断比对，并且通过多方数据来源进行相互印证、解释现象。依据现有创业学习理论、生命周期理论、商业模式设计理论进行文献的对比、分析和解释逻辑关系框架，研究发现目前学者较少关注新创企业商业模式设计的阶段式划分。基于此，本文将赛尔创始人在每个阶段以某种创业学习为主导，并对如何影响该阶段商业模式设计的研究过程进行了细化分析。通过新框架与现有理论之间的相互比较和印证，数据归纳显示此现象十分显著，即本文提出的新创企业商业模式设计理论框架具有合理性与创新性。

（四）分析思路

在编码基础上，本文识别出了赛尔的企业生命周期依次经过孕育期、婴儿期、学步期、青春期四个阶段。通过编码分析，探索创业者和创业团队的创业学习、企业商业模式设计之间的逻辑关系。在分析思路，针对研究问题，提出了创业学习与商业模式设计的构念，并在理论、数据和文献中反复对照，按照生命周期

的发展分为先天性学习主导与孕育期商业模式设计、经验学习主导与婴儿期商业模式设计、模仿学习主导与学步期商业模式设计、探索性学习主导与青春期商业模式设计以及嫁接学习对商业模式设计的多阶段影响，探讨不同阶段下新创企业的创业学习方式以及企业商业模式的设计过程。

四、案例分析与研究发现

本文将新创企业赛尔作为研究对象，进行纵向案例研究，对创业者层面的创业学习方式和商业模式设计的形成及动态关系进行了研究。现有研究将创业学习划分为两种，即创业前学习与创业中学习（赵荔和丁栋虹，2010）。依据Huber（1991）、Chandler和Lyon（2009）对创业学习的分类，本文将先天性学习归类为创业前学习，并将经验学习、模仿学习、探索性学习、嫁接学习归类为创业中学习。研究发现，新创企业在生命周期的不同阶段侧重于不同的创业学习方式，创业学习在各个阶段对商业模式设计都发挥了重要作用，而且案例分析与研究结果表明创业学习可以促进新创企业商业模式的设计。

（一）先天性学习主导与孕育期商业模式设计

企业生命周期的第一个阶段是孕育期，此时仅仅是一种创业意向，企业尚未诞生。创业者动机超越了一般人的思维，摒弃获得眼前利益的狭隘意识，创业动机为满足市场需求，并为市场创造附加价值。

在这一阶段，创业者创业学习方式主要为

先天性学习方式。具体而言，创业者通过软件编程、无人机培训等理论知识的学习，以及实验室的学习等学校教育，完成既有知识和实践知识的积累，使创业者对无人机具有初始认知，并促使创业者产生创业动机。在科研机构工作期间的学习，包括无人机机型设计、无人机相关项目的研发、技术成果转化等，推动创业者对无人机的初始认知转化为商业认知，产生行动导向，并于 2016 年离职创业，进入企业孕育期。

对于孕育期企业而言，“创业需要克服创业

者能力不足、资金匮乏、技术短板、公司选址等问题”。创业者通过先天性学习的方式，由学校教育和技能培训进行能力培育以及心智磨炼，在不断地学习和创业摸索中形成创业技能和人格特质。创业者对企业商业模式设计框架逐步清晰，即通过筹备资金进行前期培训、技术研发，并通过三维测绘开发创业机会，实现价值获取，新创企业未来的商业模式框架也逐渐明晰，孕育期商业模式设计的萌芽形成。2016 年 8 月 4 日，赛尔正式注册。该阶段的商业模式设计过程如图 2 所示，证据举例如表 3 所示。

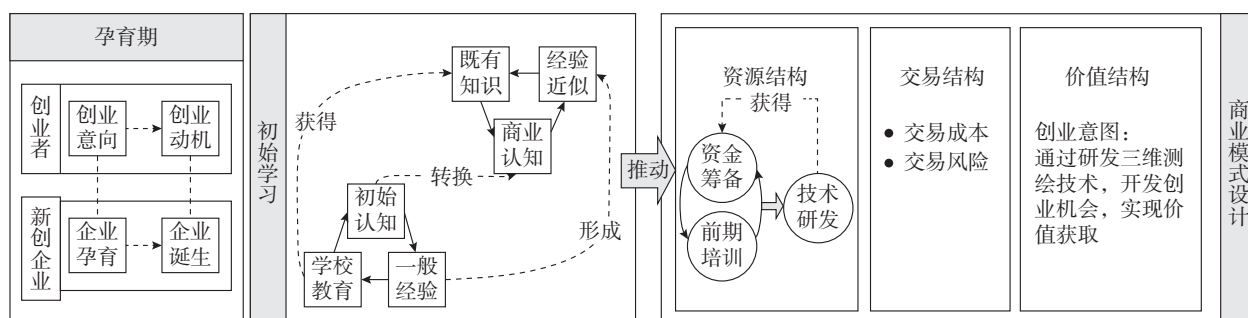


图 2 先天性学习为主导促进孕育期商业模式设计的机制

表 3 先天性学习为主导促进孕育期商业模式设计阶段特征证据举例

阶段	变量	证据事例	
孕育期	先天性学习	学校教育	“我从上大学的时候就一直做项目，当时是在电气学院做电子设计大赛，获得全校第一名，比大二、大三、大四学长都厉害。于是有优越感，觉得很聪明、很厉害，然后有这种潜力，于是我就在实验室里一直做项目。”
		初始认知	“关于为什么创业，我觉得跟生长环境有关系。我在农村里，从小我父母做生意，有优越的生活条件，并且我父母也非常努力，我就潜移默化地也想要做大生意，成为大人物，从骨子里边形成了不羁的性格。”
		既有知识	“因为我当时做了一个无人机，然后在行业内又出名了，就在小圈里出名。当时一个同学正好准备做东西，然后他没有方案，我就主动去找他。”
	商业模式设计	“做测绘服务，就是咱自己不卖，他去干活，因为大家没有固定翼，我做固定翼，然后做三维测绘。当时测绘主要是二维的，还是考虑当时的发展思路，因为当时（2016 年）倾斜摄影这个行业没有，那时候就知道有这个东西，后来就一步步地去做，我们现在在这个行业里能领先，是因为当时这个行业没有的时候我们就开始做了。”	

资料来源：笔者整理。

研究发现,在新创企业的孕育期,创业者选择以先天性学习为主导的学习方式,促使商业模式概念的形成。已有研究认为创业者的学校教育、一般性经验、既有知识形成创业者的先天性学习。先天性学习表现为创业者通过理论知识学习等学校教育获得既有知识,再通过实践知识积累,将初始认知转化为商业认知的过程。

新创企业孕育期,创业者主要以先天性学习为主。创业者先天性学习的重要内容是创业者的素质教育、创业技能和市场知识,该阶段先天性学习的主要来源是创业者学校学习与获得知识的过程(Chandler & Lyon, 2009; 乔明哲和陈德棉, 2011)。究其原因,学习和历练有助于创业者的能力培育和心智磨炼(Shepherd, 2003),塑造良好的人格特质,提升自身的创业技能,为应对创业过程中的严酷现实做好准备。同时,创业者的先天性学习会促进孕育期商业模式设计。具体来说,创业者在创业之前接受的学校教育、创业前积累的工作经验等影响创业者对于创业机会识别,而机会识别会通过影响产品或服务(赵荔和丁栋虹, 2010; 张红和葛宝山, 2016),影响企业的价值主张等价值结构、企业初始交易结构的设计、资源整合方式等,进而影响商业模式设计。

依据上述分析,提出以下命题:

命题 1: 新创企业孕育期,创业者通过先天性学习,在学习行动和碎片感知的触发下,开始形成商业模式的概念框架。

(二) 经验学习主导与婴儿期商业模式设计

婴儿期的企业表现为缺乏资金和经验,缺

少长远目标和规划。这一阶段的企业较为重视产品,婴儿期需要的是用短期计划来检验企业构想,把构想变成现实并获取经验,而此阶段下创业者和创业团队的学习主要表现为经验学习。

“倾斜摄影技术在欧美等发达国家已经广泛运用于紧急救灾、国防安全、房产税征收、城市规划等众多行业。但由于中国有人机的保有量、中国对航空的管控等政策限制,需进行本土化产品和服务的开发。”赛尔抓住当时无人机市场对应用级无人机的海量需求的机遇,开展无人机测绘技术、倾斜摄影解决方案等研究,经过近半年多封闭开发与技术积淀,于2016年成功推出自主开发的五款无人机平台产品和无人机搭载倾斜相机的测绘服务。

在此阶段下,创业者依靠自身的技术力量,积极开展创新活动、进行软件开发与研发销售,完成倾斜摄影三维测绘这一核心技术生产平台产品,并参加各种形式的创业比赛活动,主动与客户交流,优化解决方案,获得市场认可,实现研发销售的目标,通过经验学习促进商业模式雏形形成,资源结构上以内部资源(主要是以技术资源)为主,推动企业平台产品的形成,并进一步促进企业的软件开发;交易结构上以现金支付方式为主,开展低成本、高风险交易;价值结构上强调通过创新活动、行业交流以及解决方案给客户创造更多价值,以实现产品开发、获取利润的收入模式。该阶段商业模式设计过程如图3所示,证据举例如表4所示。

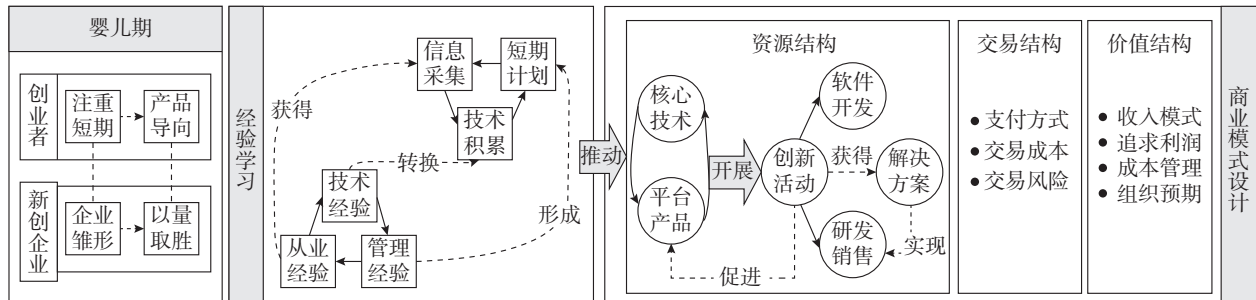


图 3 经验学习为主导促进婴儿期商业模式设计的机制

表 4 经验学习为主导促进婴儿期商业模式设计阶段特征证据举例

阶段	变量	证据事例	
婴儿期	经验学习	信息采集	“当时创业，第一步先做无人机培训，从大疆那里学习，获得一些信息技术，然后我靠培训赚钱，获取了系统的知识。”
		管理经验	“那个时候在 Q 大校园里边做，都是带着学生干。后来正式从学校搬出来，租现在这里的办公室，就正式成为社会的一部分了。因为这些招聘也招不来，都是学生，管理学生是最难的，因为学生是最不稳定的员工。”
		从业经验	“所以创业是最难的，比做技术，我之前做技术我们还不算熟，然后炒股、炒房，各种选地段，积累应对风险的经验。”
		技术经验	“因为大家都没有固定翼，我就做固定翼，然后做三维测绘服务。当时测绘主要是两维的，还是考虑当时的这个发展思路，发展眼光，因为当时（2016 年）倾斜摄影这个行业还没有，然后就一步步地去做，这是我们现在在这个行业里能领先的原因。”
	商业模式设计	“我们开始制作一些三维测绘的解决方案，现阶段的主要任务就是开发产品、参加创业大赛活动、提高知名度、赚钱。”	

资料来源：笔者整理。

研究发现，新创企业婴儿期创业者主要以经验学习为主。首先，创业者的工作经验、技术经验和行业经验的积累已经达到一定程度，有助于创业者识别创业机会和增加相关知识（Chandler & Lyon, 2009；乔明哲和陈德棉, 2011）。其次，诸如创业技能培训等针对性的培训，只能作为辅助性的学习来源。创业者为追求个人成长，在经过专业系统学习和积累专业经验、反思失败教训的基础上，充分挖掘内部资源，以产品为导向，积极开发和完善新产品，以

量取胜，并优化解决方案，以快速满足客户需求。

在婴儿期阶段，创始人开始进行实质性的产品创造过程，依据 Chandler 等（2009）的研究成果，本文认为经验学习本质就是一种实践学习，通过从业经验获得信息，技术经验转换为技术优势，管理经验形成解决方案，因而，此阶段对创业经验或失败事件教训的总结，形成了注重产品研发，追逐产量，并注重客户等利益相关者的满足等，商业模式雏形初显。

根据以上分析，提出以下命题：

命题 2：新创企业婴儿期，创业者通过经验学习，充分利用工作经验、技术经验、管理经验等，发挥内部资源作用，形成有特色的产品和服务，实现客户价值。

(三) 模仿学习主导与学步期商业模式设计

根据企业生命周期理论，学步期是指企业逐渐改善现金入不敷出的困境，而且销售节节上升，正如爱迪思（1997）所描述的“公司不仅活下来了，而且越来越兴旺”。2017年赛尔进入学步期，截至当年11月底，公司实现了收支平衡。婴儿期重视产品，学步期转向重视市场，而且学步期受制于孕育期已确定的市场需求，并通过这种需求完成资本化。

从婴儿期注重产品研发，到学步期注重市场运营，企业逐渐趋于稳定，商业模式逐渐清晰。婴儿期由于资金和资源限制，并且创业者受先前图式的影响（杨俊等，2018），更多地运用孕育期积累的经验以及内部资源；而学步期受资金的限制减小，并拥有较多的外部资源。此时，那些成功的企业成为创业者或企业学习的标杆。创业者通过观察模仿其他成功企业或行业内优秀企业的行为或技术获得行业信息与技术知识，通过合

作学习优秀企业经验。因而，创业学习方式的选择主要以模仿学习方式为主导。具体而言，通过行业展会实现战略合作，市场运营转化为资源整合，模仿国外技术来获取尖端技术。创业者积极探索赛尔的核心优势，建立产品渠道代理合作，选择无人机三维测量这一新领域，收购了T测量软件公司和X倾斜公司，实现专业品牌一体化。在资源结构上，拓宽企业边界，加大获取外部资源力度，包括合作，如形成渠道代理体系，收购与测量技术相关的公司。交易结构上，通过并购、合作等方式不断扩大规模以实现快速发展；价值结构上，以提供增值服务、共享利益逐步达到组织预期。该阶段的商业模式设计过程如图4所示，证据举例如表5所示。

研究发现，在新创企业的学步期，创业者以模仿学习为主导，表现为通过参加行业展会等方式获得国外先进的无人机倾斜摄影技术，以市场运营、行业交流为契机，建立战略合作，获取尖端技术，拓宽企业边界，加大获取外部资源力度，实现资源整合。企业实现从管理向市场的转变，通过并购、合作等方式不断扩大规模以促进企业快速成长，企业的商业模式设计逐渐清晰。

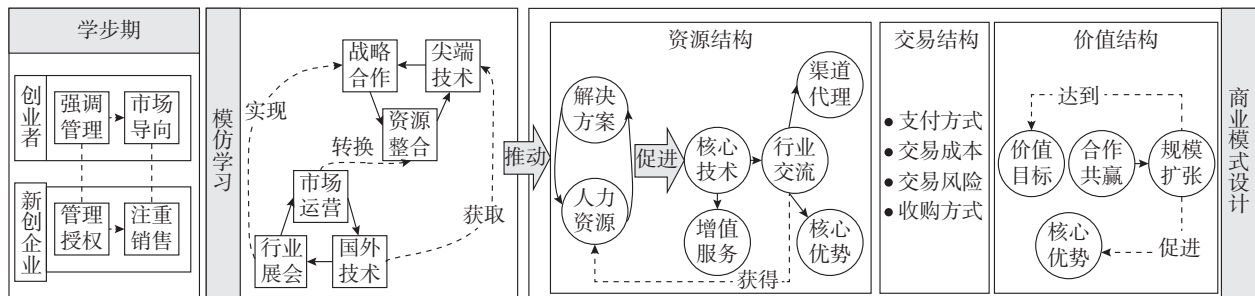


图4 模仿学习主导促进学步期商业模式设计的机制

表 5 模仿学习主导促进学步期商业模式设计阶段特征证据举例

阶段	变量	证据事例
学步期	产品研发	“通过不停的积累，业务量开始增多，开始做样机，更新了一代、二代倾斜摄影镜头。”
	行业交流	“通过建立企业合作、参加行业展会等方式获得先进的无人机倾斜摄影技术，以市场运营、行业交流为契机，建立战略合作，获取尖端技术。”
	合作共赢	“我们建立产品渠道代理合作，现在也有接近 20 个代理商，全国的渠道，形成了自己的销售渠道；与大疆、中海达形成了战略伙伴合作关系。”
	整合资源	“我们积极探索赛尔的核心优势，选择无人机三维测量这一新领域，收购了 T 测量软件公司和 X 倾斜公司，实现专业品牌一体化。” “我们线上系统包含了增值服务、产品渠道代理，通过和各方政府以及其他企业合作，整合内外部资源，建立了倾斜摄影三维测绘技术体系。”
	国外技术	“我们现在所做的三维行业，通过学习欧美、日本等发达国家的测绘技术，国内的技术越来越先进。我们希望通过努力能推动这个行业的发展。”
	商业模式设计	“我们提供了一系列增值服务，可以通过行业交流、渠道代理，实现企业多方合作，现阶段我们开始扩张企业的规模，现已收购 T 公司和 X 公司。”

资料来源：笔者整理。

新创企业学步期，创业企业销售逐步上升，规模迅速扩大，创业者通过观察或模仿其他创业者的行为获得信息（赵荔和丁栋虹，2010；乔明哲和陈德棉，2011）。同时，研究发现创业者的模仿学习会促进学步期商业模式设计。此阶段企业员工人数逐渐超出创业者的管理幅度，对创业者管理能力的要求急剧增加（Gray，2002），企业内部制度尚未完善，创业学习的重点内容也由经验学习转向模仿学习，创业者模仿优秀企业管理知识和管理能力培养（张红和葛宝山，2016）。由于新创企业此阶段更加强调先进技术，因此专业技术培训也成为团队成员学习的重要内容。随着企业业务逐渐壮大，为满足业务增长需求，模仿学习成为创业者该阶段主要的学习方式。此外，新创企业与外部环境的联系更加紧密，与客户、投资者、竞争者以及合作伙伴等利益相关者的互动学习更加重要（Gibb，1997）。所以，模仿学习成为该阶段

完善原有模式，促进学步期商业模式设计的重要学习方式。

依据上述分析，提出以下命题：

命题 3：新创企业学步期，创业者通过模仿学习，拓展外部资源整合力度，持续加强产品开发，扩大企业规模，与战略伙伴合作共赢，为客户提供更多价值。

（四）探索性学习主导与青春期商业模式设计

青春期是企业利润迅速增长的时期，“赛尔预计 2019 年实现销售收入 8000 万元”，公司已经成为全国无人机测绘领域的领先企业之一。一方面，企业快速成长，但由于片面拼产量，追求销售收入，带来了一系列问题，如应收账款加大，库存占压资金升高，内部浪费严重，部分骨干员工离职等。另一方面，行业竞争越来越激烈，“2019 年参加了第八届中国测绘地理信息技术装备会，会上与四川省 B 公司成为两家独

大的无人机公司，并同台竞争”。为解决困局，赛尔公司开始收缩战线，放弃北京公司业务，聚焦产品研发，销售上实行代理商制度。因此，青春期的企业需放慢脚步，稳扎稳打，通过不断探索新技术，开发新产品，降低成本费用，完善商业模式，实现企业健康发展的目的。

此阶段以探索性学习为主，主要表现在实现产品快速迭代创新，企业强化客户导向，根据客户需求与反馈，完善和开发优、新产品，及时淘汰过时产品，实现已有市场的扩张和产品的更新迭代。具体而言，赛尔成立“中国实景三维联盟”，将真实场景转化为数字资产，进

行数字化转型。2019年以来，赛尔聚集资源，专注于新产品研发，通过不断的探索学习，实现每年四次产品迭代。青春期阶段，企业充分发挥核心技术资源优势，企业改进学步期只一味注重规模扩张而忽略产品本质的商业模式，充分发挥核心技术资源优势，综合运用现金、网上交易、虚拟货币等多种交易方式，实现与客户、合作者等的良性互动，并形成资源结构、交易结构和价值结构的有机组合，而且具有竞争优势的商业模式。具体探索性学习的形成过程及青春期商业模式设计变化过程如图5所示，证据举例如表6所示。

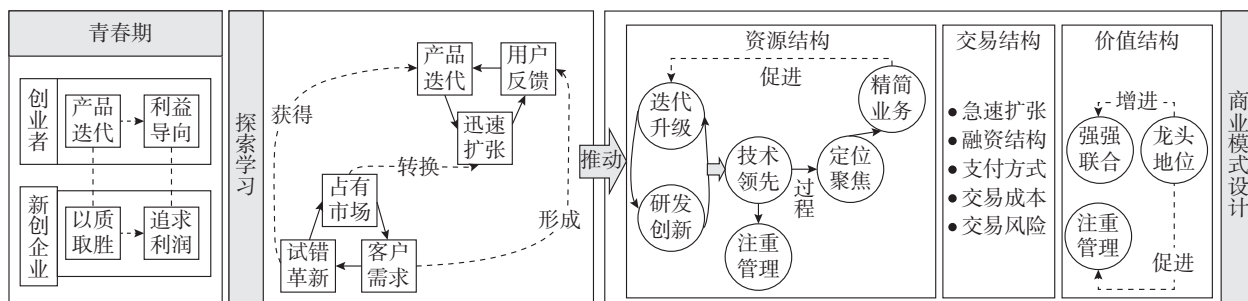


图5 探索性学习主导促进青春期商业模式完善的机制

表6 探索性学习主导促进青春期商业模式完善阶段特征证据举例

阶段	变量	证据事例
青春期	探索性学习	探索试错 “我们放慢了脚步，稳扎稳打，通过不断探索新技术，开发新产品，不断试错与革新，每研发一代产品，更换旧产品，降低成本费用，实现企业健康发展。” “我们每年四次产品迭代，一次淘汰，一次作为储备，两次作为新产品投入使用。”
		核心团队 “有专门的核心技术研发人员，有健康管理、质量管理和研发管理三大体系作支撑。”
		技术革新 “生产技术进行较大改进，在工艺规程、产品部件等方面不断改进。”
		精简业务 “赛尔公司开始收缩战线，放弃北京公司业务，聚焦产品研发。”
	产品迭代 “不断优化产品，有的时候外观没变，优化的原因是这个东西出了新功能，体验更好，实现每年四次产品迭代，两次淘汰，两次储备，不断革新产品。”	
	商业模式设计 “现阶段我们不断地升级更新旧、老产品，技术开发也赶起了行业的领先任务，现成为行业的佼佼者，巩固客户的利益，积极解决客户反映的使用问题，平衡内外部资源，形成具有技术优势和产品优势的商业模式。”	

资料来源：笔者整理。

研究发现,在青春期阶段,企业面对内外环境的变化越来越大,需要以试错方式开展低成本的创业学习,通过试错革新获得产品迭代,占有市场转换为迅速扩张,客户需求形成用户反馈。由注重销售转换为追求利润,由量取胜转为由质取胜,专注于产品或技术研发,通过研发创新、产品迭代、聚焦领域等,实现研发创新与技术领先;同时通过代理商制、定位聚焦、精简业务,与其他企业强强联合,以探索性学习为主的学习方式,完善了商业模式设计,并形成具有竞争优势的商业模式。

新创企业青春期,主要以探索性学习为主。创业者为了解决某特定的问题而进行有针对性的信息搜寻,并在信息搜寻过程中不断学习、积累知识,形成了探索性学习(Chandler & Lyon, 2009)。同时,研究发现,创业者的探索性学习会促进青春期商业模式设计,与 Sosna 等(2010)和 Andries 等(2013)强调该阶段是在试验、试错等探索行动中反馈学习,不断进行调整,逐渐形成与青春期商业模式相一致。在环境高度不确定性的创业情境下,青春期是企业内外环境变化较大的时期,创业者需采取试验、试错等探索性学习方法,通过行动获取环境反馈,实现商业模式调整。可见,探索性学习在新创企业探索商业模式设计过程中具有重要作用,青春期商业模式设计是一个开展探索、调整并成型的过程。

根据上述分析,提出以下命题:

命题 4: 新创企业青春期,创业者以探索性学习为主,并形成技术优势和产品优势,完善并形成在资源结构、交易结构与价值结构上良好协同的商业模式。

(五) 嫁接学习对商业模式设计的多阶段影响

当组织中原有成员退出或新成员加入时会发生嫁接学习(Huber, 1991; Chandler & Lyon, 2009)。在孕育期,企业还未成立,嫁接学习不会发生。一旦公司成立,进入婴儿期,经验学习成为主导学习方式,创业活动的开始需要大量新员工,这些新员工的加入会带来异质的技术知识和管理经验,创业者会吸收部分知识,例如新的营销人员的加盟,提升了企业品牌和企业影响力。学步期,新创企业与外部环境的联系更加紧密,企业开始收购与合作,模仿学习成为主导学习方式,同时,新进员工与合作者也成为嫁接学习的主要来源。青春期,业务发生调整,在探索性学习的同时,嫁接学习发生于创业团队对企业发展方向的认知逐渐明确和统一。在这三个阶段,新员工加入、与外部的合作,都带来了异质性知识,如营销知识、财务知识和管理技能等,但由于创业者在商业模式设计中起关键作用,而嫁接学习对创业者决策图式只产生有限影响。因此,嫁接学习不会对商业模式的关键架构和因素产生主导影响,但会对商业模式的形成和发展发挥辅助作用。

根据上述分析,提出以下命题:

命题 5: 嫁接学习贯穿于新创企业的婴儿期到青春期,对商业模式设计起辅助作用。

五、研究结论与讨论

(一) 研究结论

本文的研究结论主要体现在以下方面:

1. 商业模式设计的研究对新创企业生存与发展尤为重要

基于电商企业的特点等,有学者提出了商业模

式设计的四种类型,而且重点关注了效率型和新颖型商业模式设计(Amit & Zott, 2001; Amit & Zott, 2015; Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2010)。实际上,新创企业的商业模式设计不是一蹴而就的,而是一个渐进的形成过程,不同阶段的商业模式设计的侧重点不同。本文认为,新创企业商业模式设计由资源结构、交易结构和价值结构组成,新创企业的不同阶段商业模式设计呈现出不同特征。孕育期,创业者通过筹备资金进行前期培训、技术研发,逐步形成新创企业的商业模式框架,推动新创企业的诞生。婴儿期,资源结构上以创业者所具有的企业家精神资源优势为主,如技术资源、技能专长等,其他人力资源、市场资源相对缺乏,一般与客户直接发生交易,价值结构上收入模式强调通过创新活动、行业交流以及解决方案给客户创造更多价值。学步期,管理和市场并重(爱迪思,1997),创业者开始形成较为清晰的长远规划。资源结构上,从销售转向提供解决方案与增值服务,并通过行业交流等形成核心优势,实现合作共赢。交易结构上不断进行规模扩张的收购方式实现快速发展,从单一交易方式转向线上线下多种交易方式。价值结构上实现与客户、合作者等良性互动,形成多赢局面。青春期,通过迭代升级与研发创新实现技术领先,及与其他企业强强联合,基本形成了较强的技术优势,设计资源、交易与价值等结构良好协同的商业模式。

2. 新创企业不同阶段创业学习与商业模式设计之间存在匹配关系

新创企业本质就是一个动态学习的过程(乔明哲和陈德棉,2011)。创业学习贯穿于企业生命周期的各个阶段,而且在不同创业阶段以不同的创业学习方式为主导。现有研究多为

新创企业的创业学习方式或新创企业商业模式设计层面的研究,对新创企业创业学习与商业模式设计的内在机理探究不足(王玲玲等,2018a,2018b)。因此,在新创企业孕育期,创业者需要通过先天性学习的方式,由学校教育和技能培训进行能力培育与心智磨炼,形成创业者的创业技能和人格特质,并通过积累足够的知识和经验,一方面,为识别和开发创业机会做准备,另一方面,为创业者设计企业商业模式框架提供知识基础和经验指导。婴儿期,创业者通常缺乏资金和经营经验,需要创业者和新创企业通过充分利用工作、技术、行业等先前经验进行信息采集,识别创业机会、积累市场知识、总结经验教训,形成决策的先前图式,设计企业的商业模式,并在过程中不断积累新经验,通过经验学习形成商业模式雏形。学步期,创业者一方面面临资源约束,另一方面要推动企业发展,需要创业者选择消耗资源相对较少的学习方式,而模仿学习可以学习其他企业的先进经验或成熟经验,减少试错成本,通过互动学习与观察学习将知识进行内化,与企业发展方向相匹配,模仿并应用到商业模式设计中。因此,该阶段企业主要通过模仿学习不断完善其商业模式设计。青春期,随着企业利润的增长,开始支持企业拿出部分资金用于探索领域前沿,此时企业主要通过探索性学习的方式,进一步积累先进知识技术,通过环境反馈,设计企业的商业模式,而商业模式也根据企业的探索和实际发展不断得到优化。

总之,本文对商业模式设计按照资源结构、交易结构和价值结构三个维度进一步细化,从新创企业成长角度,揭示各阶段主导的创业学

习方式与商业模式设计的互动关系，深刻影响

新创企业成长与发展（见图6）。

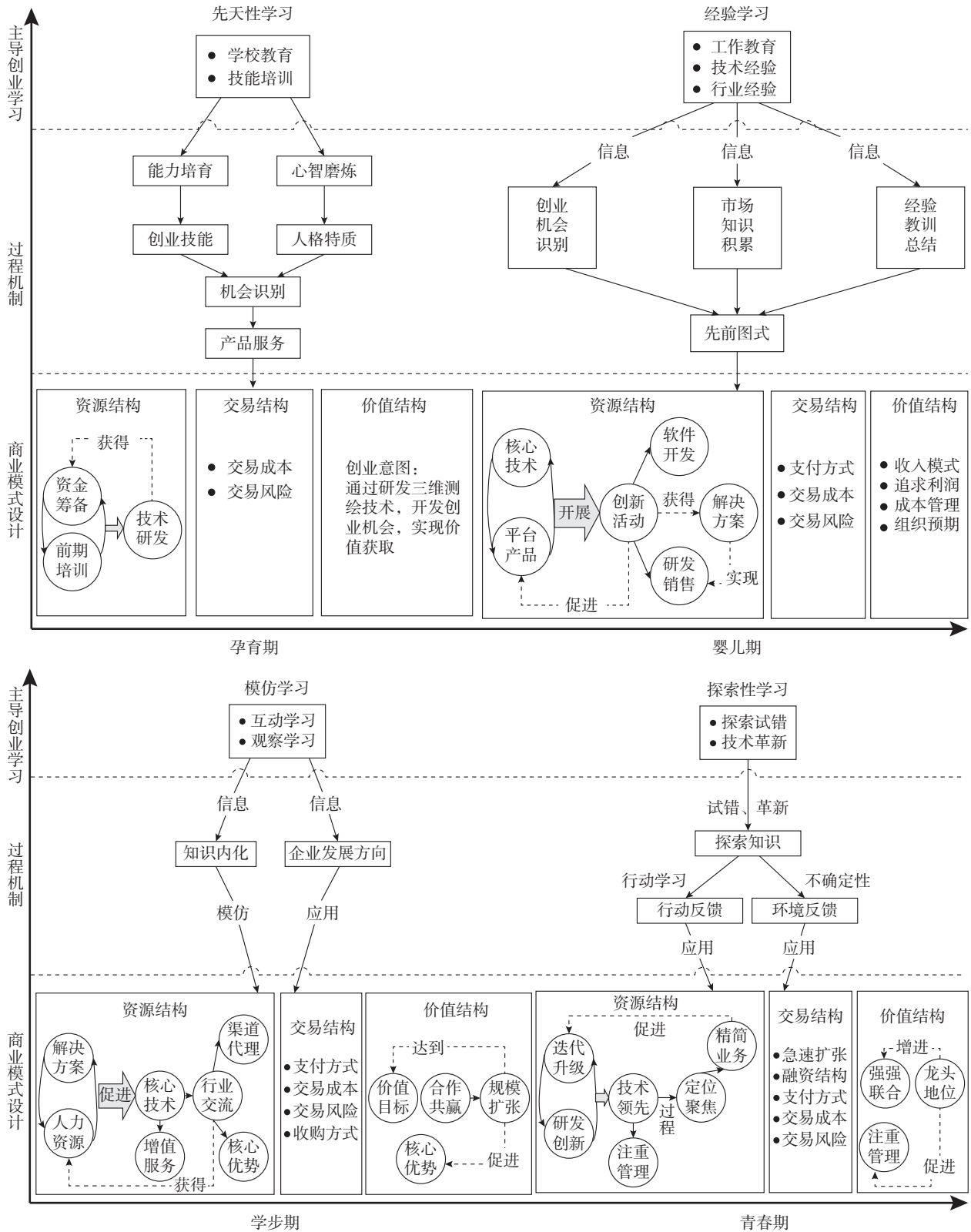


图6 起主导的创业学习促进商业模式设计的过程模型

3. 嫁接学习贯穿于新创企业从婴儿期到青春期的商业模式设计过程，并起辅助作用

已有研究从知识获取的角度，认为嫁接学习是指拥有组织中其他人不具备的知识的个人成为组织的一部分而发生的学习（Huber, 1991; Chandler & Lyon, 2009; 赵荔和丁栋虹, 2010）。在新创企业中，嫁接学习作为一种创业学习方式，在企业创立后，随着人员的进入和退出，带来知识的丰富和整合，影响创业者对商业模式的设计。这种学习方式贯穿于新创企业创立后的各个阶段。本文发现，从婴儿期开始，随着企业创业创新活动的开展，创业者引进异质性资源，大批新员工加入带来新知识，通过嫁接学习增强企业产品知识、技术知识的吸收，影响商业模式设计。学步期，新创企业快速成长，整合内外部资源，技术人员、合作者、竞争者越来越多，通过嫁接学习推动商业模式设计。青春期的嫁接学习表现在创业团队对知识的重新整合，使新创企业的商业模式更加明晰。

综上所述，从婴儿期到青春期三个阶段，创业者通过嫁接学习招聘员工、壮大团队，新员工引进了团队中其他人不具备的新知识，更新了原有创业团队的产品、市场、技术、管理知识。但由于经验学习、模仿学习和探索性学习主要由创业者主导并发起，而嫁接学习则源于员工的加入，以及与外部的合作，并不能从根本上影响商业模式的构建，但其对商业模式设计会发挥辅助作用。

（二）理论贡献

1. 本文通过构建不同阶段商业模式设计模型，拓展了商业模式设计动态演进过程研究

以往研究偏重从静态视角研究商业模式设

计，探讨其商业模式设计的内涵、特征，强调商业模式设计的影响因素（Amit & Zott, 2015），缺乏从过程角度揭示商业模式设计规律的研究（王举颖和赵全超, 2014）。Andries等（2013）通过多案例纵向研究，认为商业模式在某一阶段可以同时实验多种模式，但未对不同阶段之间商业模式设计的特点加以区分。本文基于企业生命周期理论，将企业成长的不同阶段与商业模式设计的形成过程结合起来进行研究，并指出创业者从最初对商业模式的模糊认识，随着创业者学习能力的不断提升和企业自身的成长，企业资源、能力，以及对未来的掌控等因素不断加入商业模式设计之中，构建商业模式逐步清晰、不断完善的过程模型，补充和丰富了现有商业模式设计演进研究。

2. 本文通过探究不同阶段创业学习对商业模式设计的作用机制，深化和丰富了创业学习对商业模式设计影响机制的研究

新创企业商业模式的设计过程，本质上是创业者与企业不断学习的过程（陈寒松和王智晨, 2017）。Andries等（2013）从组织学习视角，发现企业在不确定性环境下可通过专注承诺（focused commitment）和同步实验（simultaneous experimentation）两种方式影响其商业模式形成。鉴于这些研究成果，对于不同阶段的学习方式未加区分，不能深刻诠释企业成长过程中创业学习如何影响商业模式设计。本文通过探讨新创企业在不同阶段的创业学习方式，剖析了不同学习方式对商业模式设计的影响机制。具体而言，在新创企业孕育期、婴儿期、学步期和青春期四个阶段商业模式设计过程中，先天性学习、经验学习、模仿学习、探索性学

习分别起主导作用，嫁接学习从婴儿期到青春
期起辅助作用。孕育期，以先天性学习为主导
的创业学习通过影响机会识别与产品开发和服
务提供，影响创业者的创业构想；婴儿期，以
经验学习为主导的创业学习为创业机会识别、
市场知识和经验教训积累提供信息，通过影响
创业者决策的先前图式推动企业商业模式的雏
形初显；学步期，新创企业通过以模仿学习为
主导的创业学习，将观察或互动过程中获得的
信息内化为与企业发展方向相匹配的知识，并
将其应用于企业商业模式设计的优化与完善中；
青春期，企业通过探索性学习为主导的学习方
式积累知识、获得环境反馈，进而优化企业商
业模式设计。

（三）实践启示

本文结论对新创企业开展创业活动具有一
定的实践意义。

一是创业者通过不断地主动学习，积累经
验知识，以应对成长中复杂外部环境带来的挑
战。新创企业相较于成熟企业，面临的外部环
境压力更大，挑战性更高。创业者需要持续学
习，通过创业学习，找到应对策略，以缓解环
境变化带来的负面影响，进而将压力变成动力，
在不确定中找到新机会。

二是创业者要对企业成长阶段有清醒的认
知，以便在不同阶段采取相对应的学习方式。
实践中，由于创业者不能很好地认知企业所处
的发展阶段，采取不相适应的学习方式，往往
导致成长中的困境出现。因此，创业者及其团
队，应遵循从创业初期的先天性学习为主导，
逐渐转向婴儿期的经验学习、学步期的模仿学
习和青春期的探索性学习为主导的一般原则。

三是创业学习与商业模式设计相适应，推
动不同成长阶段的商业模式设计。商业模式设
计并非一蹴而就，而是一个不断形成和发展的
过程，其中，创业学习起到重要作用。创业者
要利用好不同阶段的主导学习方式，促进不同
阶段的商业模式设计进程，提高商业模式设计
效率，形成适合企业的有效商业模式。

（四）研究不足与展望

本文以新创企业为研究对象，存在以下
不足：

首先，由于研究的企业为生命周期中的创
业期，未涉及企业的整个生命周期。因此，未
来研究可以继续跟踪，探讨企业的成熟期到衰
退期中创业学习与商业模式设计的发展演变以
及两者之间的动态联系。

其次，商业模式设计受到企业内外部多种
因素的影响，尽管本文从多种创业学习方式研
究了其商业模式设计的影响机制，但对创业环
境中其他因素对商业模式设计的复杂影响涉
及不足，未来可运用 QCA 等方法进行探讨。

最后，本文选择赛尔公司开展纵向案例研
究，对新创企业不同阶段的创业学习与商业模
式设计之间的关系进行较为详细的剖析，但未
来可从其他理论视角开展研究。

接受编辑：张玉利、李雪灵、周欣悦、杨
俊、郭海、买忆媛、韩炜

收稿日期：2019 年 9 月 29 日

接受日期：2020 年 4 月 2 日

作者简介：

陈寒松（通讯作者，E-mail: chsongcn@

163.com), 山东财经大学工商管理学院教授; 于南开大学获得管理学博士学位。曾在《管理世界》《外国经济与管理》《南方经济》《管理学报》等国内知名期刊发表有关商业设计、企业成长等主题的学术文章。目前研究兴趣为商业模式设计、创业学习等主题。

王成铨, 山东财经大学工商管理学院硕士研究生, 研究领域为创业管理、商业模式。

田震, 山东财经大学工商管理学院硕士研究生, 研究领域为创业管理、商业模式。

贾竣云, 山东财经大学工商管理学院硕士研究生, 研究领域为创业管理、商业模式。

参考文献

[1] [美] 伊查克·爱迪思:《企业生命周期》, 中国社会科学出版社 1997 年版。

[2] 蔡莉、单标安、汤淑琴、高祥:《创业学习研究回顾与整合框架构建》,《外国经济与管理》, 2012 年第 5 期。

[3] 陈寒松、王智晨:《基于创业学习的商业模式设计——大学生新创企业的多案例研究》,《管理案例研究与评论》, 2017 年第 6 期。

[4] 乔明哲、陈德棉:《基于生命周期的动态创业学习模型研究》,《管理现代化》, 2011 年第 4 期。

[5] 宋正刚、何良兴、张玉利:《相机而动:创业者如何从关键事件中学习》,《管理学季刊》, 2017 年第 3 期。

[6] 王举颖、赵全超:《大数据环境下商业生态系统协同演化研究》,《山东大学学报》, 2014 年第 5 期。

[7] 王玲玲、赵文红、魏泽龙:《创业学习与新颖型商业模式设计:市场环境不确定的调节作用》,《经济经纬》, 2018a 年第 4 期。

[8] 王玲玲、赵文红、魏泽龙:《效果逻辑、创业

学习与新创企业新颖型商业模式设计》,《研究与发展管理》, 2018b 年第 4 期。

[9] 吴瑶、肖静华、谢康:《从价值提供到价值共创的营销转型——企业与消费者协同演化视角的双案例研究》,《管理世界》, 2017 年第 4 期。

[10] 肖静华、谢康、吴瑶、冉佳森:《企业与消费者协同演化动态能力构建: B2C 电商梦芭莎案例研究》,《管理世界》, 2014 年第 8 期。

[11] 肖静华、吴瑶、刘意:《消费者数据化参与的研发创新——企业与消费者协同演化视角的双案例研究》,《管理世界》, 2018 年第 8 期。

[12] 许晖、张海军、冯永春:《传承还是重塑?本土老字号品牌活化模式与机制研究——基于品牌真实性与价值迁移视角》,《管理世界》, 2018 年第 4 期。

[13] 杨俊、薛鸿博、牛梦茜:《基于双重属性的商业模式构念化与研究框架建议》,《外国经济与管理》, 2018 年第 4 期。

[14] 云乐鑫、杨俊、张玉利:《新创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。

[15] 张红、葛宝山:《创业学习、机会识别与商业模式——基于珠海众能的纵向案例研究》,《科学与科学技术管理》, 2016 年第 6 期。

[16] 张敬伟、杜鑫、成文、田志凯:《新企业商业模式形成过程中认知与行动的互动:一项跨案例研究》,《外国经济与管理》, 2019 年第 2 期。

[17] 赵荔、丁栋虹:《创业学习实证研究现状探析》,《外国经济与管理》, 2010 年第 7 期。

[18] 朱晓红、陈寒松、张腾:《知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究》,《管理世界》, 2019 年第 3 期。

[19] Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

[20] Amit, R., & Zott, C. 2015. Crafting business

architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 331–350.

[21] Andries, P., Debackere, K., & Looy, B. V. 2013. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 288–310.

[22] Chandler, G. N., & Lyon, D. W. 2009. Involvement in knowledge – acquisition activities by venture team members and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 571–592.

[23] Corbett, A. C. 2007. Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22: 97–118.

[24] Deakins, D., & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5: 144–155.

[25] Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16: 613–619.

[26] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

[27] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.

[28] George, G., & Bock, A. J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 83 – 111.

[29] Gibb, A. A. 1997. Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15: 13–29.

[30] Gray, D. M. 2002. Early retirement programs and wage restraint: Empirical evidence from France. *ILR Review*, 55: 512–532.

[31] Greeno, J. G., Collins, A. M., & Resnick, B. 1996. Cognition and learning. In Berliner D. C., et al. (Eds.). *Handbook of Educational Psychology*. Mahwah: Erlbaum, 15–46.

[32] Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes, R. M., & Hitt, M. A. 2009. Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 167–192.

[33] Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2: 88–115.

[34] Kazanjian, R. K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31: 257–279.

[35] Kazanjian, R. K., & Drazin, R. 1990. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 12: 137–150.

[36] Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. 2005. The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 451–472.

[37] McDonald, P. M., & Eisenhardt, K. M. 2019. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly*, <https://doi.org/10.1177/0001839219852349>.

[38] Nenonen, M., & Jussi, N. 2010. Mismatches between grammatical number and conceptual numerosity: A number-decision experiment on collective nouns, number neutralization. *Folia Linguistica*, 44: 103–125.

[39] Shepherd, D. A. 2003. Learning from business

failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28: 318-328.

[40] Smilor, R. W. 1997. Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12: 341-421.

[41] Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, 43: 383-407.

[42] Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.

[43] Timothy, B. 2005. Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20: 343-358.

[44] Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

[45] Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). London: Sage Publications.

[46] Yin, R. K. 2013. *Case study research: Design and methods* (5th ed.). London: Sage Publications.

[47] Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 169-189.

[48] Zott, C., & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18: 181-199.

[49] Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.

[50] Zott, C., & Amit, R. 2010. Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.