

# 新创企业组织学习要素的类别及维度研究

黄国群

(华东政法大学 知识产权学院,上海 201620)

**摘要:**新创企业的组织学习要素包含知识储备、知识运用、创业者前馈式学习、关键事件驱动式学习、试验、吸收式获取等六类,这六类学习要素分别归属于探索性学习和开发式学习两类学习模式。新创企业组织学习可由两个维度来刻画:反映组织学习主体特征的主动/计划-被动/非计划学习维度和反映组织学习客体特征的外显-内隐维度,两个学习维度结合形成了不同的学习情境,每类学习要素分别代表了不同的学习情境。结合学习要素和学习维度的研究,构造新创企业组织学习要素的整合性框架。

**关键词:**新创企业;组织学习;学习要素;维度

**中图分类号:**F272      **文献标志码:**A      **文章编号:**1008-5831(2012)05-0057-07

组织学习在新创企业创建和成长中起着至关重要的作用。对作为组织行为、组织过程的新创企业组织学习开展深入研究,了解新创企业组织学习规律,对更好发挥新创企业组织学习对创业绩效的正向积极作用,弥补新创企业资源不足,探究提高创业绩效的有效管理策略有重要的理论和现实意义。从系统论、结构主义哲学出发开展的组织学习要素研究是近年来组织学习研究领域一个新的研究方向。该类研究试图辨析出组织学习构成要素,分析其内在结构,以便能打开组织学习“黑箱”。然而现有组织学习研究框架的多样性、不统一性使现有理论很难直接应用到创业背景之下,难以有效指导新创企业组织学习。新创企业组织学习到底包括哪些关键要素,用哪些维度来刻画新创企业组织学习关键要素等问题是笔者的研究主题。笔者首先对新创企业组织学习的内涵及特点进行分析,同时对组织学习要素研究进行回顾,指出现有研究的进展以及对新创企业适用的不足,其次在相关理论指导下提炼新创企业组织学习的关键学习要素,辨识出分析组织学习要素的维度,构建分析新创企业组织学习的整合框架,最后进行讨论与展望。

## 一、新创企业组织学习定义及特点

在创业研究领域,区别于成熟公司的二次创业,也不同于高校、公司支持的衍生性新公司(Spin-off)。新创企业(New ventures)指由创业者个人或创业团队创立,主要依靠自有资金或者依靠外部融资,不顾当前所控制的资源的短缺与限制,通过创造并抓住创业机会,成功将新产品和服务引入市场,经由创新实

收稿日期:2011-05-30

基金项目:教育部人文社科基金项目(09YJC630080);2010年度华东政法大学科学研究项目(10HZK035)

作者简介:黄国群(1972-),男,河南唐河人,华东政法大学知识产权学院讲师,管理学博士,法学在站博士后,主要从事组织与管理创新、知识产权管理、知识产权法研究。

现从无到有,产生新财富的独立型创业(Independent venture)<sup>[1]</sup>。借鉴 March、Crossan、于海波等学者对组织学习的定义<sup>[2-4]</sup>,结合新创企业运作实际,笔者把新创企业组织学习界定为:为了实现自己的愿景或适应环境的变化,获得生存与发展,在新创企业内个体、团队(集体)、组织层和组织间进行的,不断产生和获得新的知识和行为,并对其进行解释、整合和制度化的循环上升的社会互动过程。根据该定义,新创企业组织学习具有如下特征:(1)新创企业组织学习在功能层面表现为组织学习的连续体:适应环境的变化与实现组织的自主性,从生存到发展。适应环境反映了组织学习的一个目的,实现自己的愿景表明了新创企业能实现自己的意图,确立企业的个性,体现了新创企业的自主性,反映了组织学习的另外一个功能与目的:自主性思维及由此带来的“自由性”。(2)新创企业组织学习过程是一个解释、整合和制度化的循环上升过程。解释发生在微观个体层面,整合发生在小组、团队层面,制度化代表了反馈式学习;(3)新创企业组织学习发生的标志是组织产生新知识,获得新行为方式,即行为改变。新知识指组织知识基的扩大与优化。这里的产生新知识不仅包括一般意义上的知识创造,也包含在 Argyris 组织学习定义中识别错误的知识更新<sup>[5]</sup>。(4)新创企业组织学习从根本上说是一种社会化活动,是在一定时空背景和社会文化背景下

展开的,不能离开个体以及个体之间的互动。此外,受所处生命周期阶段、创业背景等因素影响,新创企业组织学习除具有一般企业组织学习特点外,还有一些独特性特点,如创业者在企业组织学习中起到的关键作用、试验对创业学习的极端重要性以及重要事件、未预料事件等引致性、非计划学习也是一种常见的学习方式。

## 二、组织学习要素研究进展

与通过分析组织学习发生过程来探究组织学习发生机理的过程观不同,组织学习要素的分析则以更广阔的理论视角来探究组织学习。该类研究除了采用一般的学习理论作为理论基础之外,常以系统论、结构主义为理论视角,认为组织学习是由一系列具体的学习活动构成,各类学习活动共同构成了组织学习这个整体。由此界定组织学习所包含的主要内容、构成部分以及各个要素或部分之间的结构关系,从而打开组织学习这个“黑箱”,其本质是对组织学习进行维度划分的研究范式,对分析组织学习的深层机理,推动组织学习在实践中应用有重要意义。事实上,一旦组织学习要素界定清楚,就可以进一步进行测量、评价组织学习,推动组织学习实证研究的发展。要素维度和量表往往连接在一起,前者提供理论基础和依据,后者是对前者的操作化、具体化。组织学习要素研究中的典型研究详见表1。

表1 典型的组织学习要素研究

研究者(年份)	理论视角	关键要素	注释
Garvin, Edmondson & Gino(2008)	组织学习过程观	试验、信息收集、教育培训、分析、信息转移 <sup>[6]</sup>	引用率高,应用比较广泛
Jerez - Gomez(2005)	能力视角	管理承诺、系统视角、开放性和试验、知识转移和整合 <sup>[7]</sup>	从学习的获得、转移和整合过程性质角度分析
Baker&Sinkula(1999)	系统论、本体论	学习导向、市场信息 - 过程行为(过程维度)、市场行为(行为维度) <sup>[8]</sup>	考虑到了组织学习的认知层面与行为层面的统一性,被广泛采用。
Hult&Ferrell(1997)	系统论过程观	团队导向、系统导向、记忆导向、学习导向 <sup>[9]</sup>	以过程观为理论基础,突出了学习的发生机理。
杨国安(2007)	知识观、创新视角	(1) 试验学习;(2) 提升能力;(4) 不断改良;(3) 标杆学习 <sup>[10]</sup>	组织学习的来源和组织学习方向两个维度;侧重点在创新;以成熟企业为研究背景。
于海波(2007)	March 学习理论	个体或团队学习、组织学习、组织间学习、开发式学习、利用式学习 <sup>[4]</sup>	突出了学习的主体及学习发生地点,各个要素之间有重叠
丁岳枫(2006)	March 学习理论	信息获取、互动整合、尝试体验、知识储存、规则应用 <sup>[11]</sup>	以过程观为理论基础,忽视了关键事件学习、创业者学习
杨建峰(2008)	March 学习理论;元学习	进行试验、信息收集、信息分析、教育培训和信息传递,计划、监测、调整等八个要素 <sup>[12]</sup>	以家族企业为背景;借鉴了 Garvin 的研究成果。

从表1可以看出,国内外学者把组织学习作为一个整体,分别从过程观、组织学习的要素结构、认

知角度等不同视角对组织学习展开了卓有成效的研究。这些基于不同理论基础的研究展示了组织学习

的不同侧面,对打开组织学习“黑箱”、加深对组织学习认识有重要意义,也推动了组织学习在各种领域中的应用。然而现有研究中,很少有关于新创企业组织学习的研究。到底创业背景下新创企业组织学习是如何开展的,包括哪些关键要素?新创企业组织学习的独特性,如创业者在企业组织学习中的关键作用、试验对创业学习的极端重要性,重要事件、未预料事件引致的非计划学习,如何体现到新创企业组织学习要素中?在新创企业背景下,构建既能体现新创企业组织学习特点,又体现组织学习一般规律的新创企业组织学习框架是组织学习理论发展的内在要求。有必要沿着这一思路,对新创企业组织学习要素开展研究。

### 三、新创企业组织学习要素类别及维度分析

为深入分析新创企业组织学习,识别出关键学习要素,辨识组织学习的维度,笔者拟从如下三个方面进行分析。第一,以 March 的两模式学习理论以及其他有关创业学习的研究为基础,识别出新创企业组织学习关键学习要素。第二,为弥补现有组织学习研究的不足,借助于学习主客融合的研究思路,从学习主体与学习客体结合、匹配的思想出发,构建新创企业组织学习的两个维度。第三,结合 March 的二模式学习理论和本文的学习维度重新对新创企业组织学习要素进行分类与刻画,对两者进行整合,构造整合性框架。

#### (一)新创企业组织学习要素类别

在有关学习理论指导下,结合新创企业背景的独特性,本着内容相关性、类别互斥性和构思完备性的要求,笔者从创业者个人学习与组织学习关系出发,借鉴新创企业组织学习领域研究的成果,综合考虑新创企业主动组织学习与被动组织学习的平衡,以及前馈学习与反馈学习的平衡,把新创企业创业活动中组织学习关键要素分为创业者前馈学习、关键事件驱动式学习、试验、吸收式获取、知识储存、知识运用等六类。

#### 1. 创业者前馈学习

Crossan 等的 4I 组织学习理论认为组织学习包括两种重要的学习形式:前馈学习和后馈学习<sup>[2]</sup>。前馈学习表示个体知识转化为群体知识和组织知识的过程,本质上就是探索学习。创业者个人知识向组织知识转移,是对创业者个人内隐知识的发现与探索,属于前馈式学习。Shrivastava 把组织学习中发挥关键作用的关键个人情形的学习系统界定为个人体制型组织学习系统(One Man Institution),并特别指出新创企业的组织学习情形就属于个人体制情形<sup>[13]</sup>。

事实上,创业者是联接创业者个人学习和组织学习的桥梁与枢纽。新创企业要想获得生存和持续的成长,创业者本人或其代理人必须具备战略领导能力,对组织学习能力、适应能力以及管理智慧进行培育及维系<sup>[14]</sup>。创业者要从创业前期的创意提供,到创业初期的机会调整逐步走向战略构筑,勾画并阐释企业的共同愿景或使命。在新创企业成长战略实施中,为克服组织惰性,也要对组织学习进行领导,促进其提升,以应对不断变化的竞争环境,取得动态的竞争优势。可见,在创业者和新创企业组织发展关系上,新创企业天然地需要创业者提供给新创企业组织知识,因而创业者通过个人学习及言传身教的前馈式学习是新创企业组织学习的一个关键要素。

#### 2. 关键事件驱动式学习

与传统组织学习研究中强调主动性学习不同,近年来未预料关键事件(Unexpected key events, UKEs)引发的学习受到重视。UKEs 使既定的惯例无效,引致有意识的思考,对个人、组织的行为产生重大影响<sup>[15]</sup>。UKEs 对新创企业来说,可能是正面的,也可能是负面的,其共同特征是这类事件会对新创企业形成一个明显的刺激,引发新创企业学习,使其不得不想办法解决,否则会对新创企业造成危机。通过事情的解决,或对这些事件充分挖掘,使当事者从中吸收教训,深入思考。未预料关键事件引起反应式学习、未计划学习(Unplanned learning)、突现式学习(Emergent learning)。与未预料关键事件类似,重要学习事件(Critical Learning Events)的引致性学习也同样引起了学者们的注意。那些善于学习的创业公司会抓住这些事件,要么从中吸取教训,要么识别其中蕴含的“机遇”。无论是重要事件、偶发性事件或者未预料关键事件,它们一个共同特征是引发双环学习、再学习等高阶学习。如中国海尔集团在创业初期为警示员工重视质量意识,当众砸毁有质量缺陷的冰箱。这样的事件能引起组织群体强烈的心理反应与深刻反思,促进员工对事件的意义作深层分析,促使组织进行树立质量意识的学习。鉴于新创企业面临的高度的不确定性和计划的有限性,笔者认为,在新创企业成长过程中,通过 UKEs、偶发性事件、关键事件引发的学习是新创企业组织学习的一种模式,一种学习要素,代表了那些被动的、未计划式学习和突现式学习。笔者把这类学习统称为关键事件引发式学习或关键事件驱动式学习。

#### 3. 试验

试验是行动学习的一种,通过试验,可以实现现在干中学。在 Garvin 等学者提出的组织学习模型中,

也强调了试验对组织学习的重要性。Nicholls - Nixon 的研究报告指出,新创企业在进行战略调整的过程中,其战略表现为“战略试验—战略维持—战略试验”这样一个交替的过程<sup>[16]</sup>。Bhide 在分析有希望的新创企业时,也反复提到新创企业的机会主义调整<sup>[17]</sup>。可见试验、试错这类通过行动来学习,不断地“尝试—失败—再尝试”是创业活动中组织学习的重要步骤和方法。试验在新创企业中表现为多种形式和层次。在微观层面,新创企业产品部门不断尝试创新,也属于试验性质;从企业整体层面看,不断尝试各种新的发展战略,努力探索发展道路的自我调整,也属于试验。在新创企业中,试验应该是一种常见的学习内容和学习形式,体现了新创企业的探索式学习、行动学习。

#### 4. 吸收式获取

组织学习的认知理论强调了吸收和获取信息对组织学习的重要性。Gnyawali & Stewart 认为,吸收和获取信息对于组织在不确定性和模糊性环境中成长和获取竞争优势非常重要,尤其适合于处于不确定性环境中的组织<sup>[18]</sup>。新信息的获取有利于组织对更多未知的事情进行合理的判断,降低不确定性。战略管理的制度观以及制度主义学派认为:任何企业都是嵌入在一定的制度背景之下,在其成长发展过程中,都会受到环境的影响。来自环境的制度、文化会自然而然地影响整个组织。这个影响表现为两个方面:一方面是环境对企业施加一定的约束,企业不得不接受环境对企业的约束;另一方面企业组织作为环境中的一个分子,可以吸收并利用来自制度环境的有利东西。吸收和获取信息及企业外部知识是企业常用的一种学习方式。因此,本研究把认知学习研究中强调的吸收和获取信息界定为新创企业组织学习的一种要素,命名为吸收式获取。

#### 5. 知识运用

一般地,新创企业在获取知识后,会通过多种方式应用已经吸收掌握的信息和知识,如通过组织规则、例行程序的应用对组织成员的行为进行指导,鼓励全体员工分享经验教训,对员工进行系统培训。在 Crossan & White 的 4I 组织学习框架中,制度化过程也反映了这方面内容<sup>[2]</sup>。知识运用强调把已有的成熟的组织知识传递给缺乏相应知识的员工,以及应用到具体的制度、生产服务、管理实践中。鉴于此,本研究把知识运用界定为一种新创企业组织学习要素。

#### 6. 知识储存

纵观组织学习过程的文献,很多学者在分析组

织学习过程中强调组织知识储存与组织记忆。陈国权和马萌在 Argyris & Schon 的四阶段模型基础上提出的“6P - 1B”学习过程模型中,为突出知识积累、知识储存在组织学习中重要性,刻意增加了知识库环节<sup>[19]</sup>。组织存储、组织记忆的引入,使组织学习过程在逻辑上能形成闭环回路,可不断重复,循环发展,这与实践中组织学习的连续性情况相吻合,也符合管理研究中企业发展的连续性、可持续性的假设前提。另一方面,知识储存能形成企业自己的知识基。知识基是联接探索学习和开发学习的桥梁。对新创企业来说,知识储存不仅表现为计算机数据库、成文的记录,知识基也可以是组织成员共享的观念,是企业已经掌握、明了的隐性的或者是显性的知识。新创企业通过把以往探索性学习获得的知识进行存储后,成为企业已知的东西,在相关资源的配合下,就能够对这些行为进行进一步的开发和应用,也是企业组织资本的一种表现。新创企业通过知识储存,强化了其认识活动,拓展了认知空间,扩大了行动能力范围。因此,本研究认为知识储存是新创企业组织学习中的重要组织学习要素。

通过对上海枣子树餐饮有限公司、上海敬海海运公司、杭州伟邦档案咨询公司等新创企业的组织学习情况的深入调研、访谈,并基于访谈内容分析发现(受篇幅所限,本文省去内容分析过程):样本企业的组织学习实践一方面表明新创企业组织学习的多样性和丰富性,另一方面验证了上文所提出的几类组织学习要素的合理性。

#### (二) 新创企业组织学习要素维度分析

在本体论等有关理论指导下,沿着组织学习的主客融合思路,笔者分别从学习主体与学习客体两个方向构造新创企业组织学习要素维度。第一个维度是反映组织学习主体(新创企业)的学习能动性、计划程度等学习特征的维度。第二个维度是反映学习客体(学习内容、学习对象)性质的维度。基于这两个维度,进一步对新创企业组织学习要素进行描述和刻画。

#### 1. 新创企业组织学习中主体的主动/计划 - 被动/非计划学习维度

通常组织学习是有计划、有目的的学习,学习形式是正式的,通过有意图的安排来学习。但正如个体的学习很多时候是由环境而非个人的自觉性引起一样,有时候新创企业组织学习也并非通过计划而开展。在新创企业发展过程中,由于资源匮乏,缺乏计划,新创企业的学习很大程度上由非计划因素引起,如在企业内部主要体现为组织内出现的危机:严

重的产品质量事件、业绩的下滑、核心创业人员的离职等,企业外部的如重大发明、技术转型等。这表明新创企业学习一个明显特点是其学习有主动学习和被动学习、计划学习和非计划学习之分。突现式学习相对于计划学习而言,突现式学习指那些非计划的、由外部因素引起的非正式的学习活动。突现式学习和计划学习的划分反映了学习主体的融入程度、参与程度和主动性程度,也从一个侧面反映了组织学习主体的姿态,即是主动的或是被动的。

## 2. 新创企业组织学习客体的外显-内隐维度

知识是组织学习的对象,对新创企业组织学习也是如此。随着知识管理研究的进展,学者们对知识的理解也在不断深入,知识不再单纯指“经过验证的真实信念”<sup>[20]</sup>,其范围不再局限于被个体掌握的前提之下,所有未知的、对主体有意义的均是知识,都是要掌握的知识及学习对象,未必一定要经过验证<sup>[21]</sup>。这种认识突破了西方认识论的框架,更接近于东方的知识本意,极大地扩大了知识的范围。笔者基于本体论的视角,依据近年来发展的元认知理论,把作为组织学习对象的组织知识(不仅包含个人要学习的知识,也包含组织整体的知识)划分为两类:外显知识和内隐知识。外显知识指在特定时空背景下那些相对容易编码化,容易传递,比较容易学习、判断的知识,如市场信息、通用的技能性知识等。内隐知识是新创企业需要掌握的,但尚未学习到且具有一定难度的那些知识,其一方面内隐于个人的,如内隐于创业者个人身上那些理念、价值观、创意等尚未表达的知识。另一方面内隐于企业组织和环境的关系之中,企业只有经过探索才能找到的那种适合企业实际,决定企业生存与发展的客观性知识,如适合特定企业的最佳发展路径、行业发展规律等,这些知识均不依赖于个人的主观意愿而存在,只是尚未被该企业发现。基于本体论的视角,“显”与“隐”是表征、显现知识这一客体的存在形式的维度,反映了客观知识被人所能感知到的程度,也反映了学习主体(创业者、新创企业)与知识客体的关系。显与隐从主体学习的难易程度以及知识本身的性质来划分。可见,把组织学习对象,学习内容划分为外显与内隐,一方面是从学习对象、学习内容——知识本身性质来划分的,同时也兼顾到了组织主体的学习难易程度、已知程度。这种划分思路在一定程度上体现了东方哲学中“主客一体”的精神与传统。

组织学习维度的划分,实质上建立了一个“坐标系”,也构造了一个视角,据此可以显明各种学习活动、学习要素的性质,有利于对学习要素的内涵深入

把握。在对组织学习两维度进行界定后,基于本体论的思维,就可进一步分析新创企业学习要素的内涵、类型及特点,如图1所示。

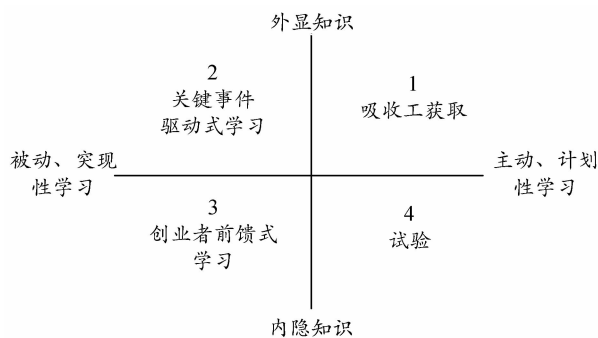


图1 新创企业组织学习的两个维度

图1中的横轴表示组织整体作为学习主体的行为及特点,反映了组织在开展学习时候的姿态和行为准备意图。左端是非计划式学习、突现式学习,右端是主动、计划性学习。纵轴表示学习内容、学习对象的显、隐性质,从下到上分别是内隐知识和外显知识。学习主体特征与学习对象的客体特征相结合共同构建了不同的学习情景。纵、横二轴交叉形成四个象限,每一个象限反映了一类学习情境。前文提炼出来的有关组织学习要素就可归入该两维度框架中。

第一象限是吸收式获取。该象限的学习特点是学习主体的主动/计划学习,反映了组织学习的主动性,属于主动性、可计划的学习。学习内容则是外显知识,内容明确,容易辨识,反映了组织面临的知识相对比较容易把握,或者可借助于市场获得这些知识,因此可以采取以吸收为导向的直接获取策略。吸收式获取可归属于该象限,如面对市场上价格信号的刺激,企业根据这些信息可以直接调整内部的行为,改变相关认知等。

第二象限是关键事件驱动式学习。该象限学习主体特点是被动/突现学习,而学习内容是外显的。关键事件驱动式学习的一个显著特征是关键事件大多是未预料的,且具有偶发性、非连续性等特点。这种非连续性决定了这类学习较难通过计划来管理,因而不属于计划性学习,而属于突现性学习。关键性事件驱动式学习的另一个特征是,事件是显著的、明显的,能引起学习主体的注意,进而在这类事件基础上引发深入思考,引发高阶学习,如为处理顾客投诉事件等,能引发组织对产品与服务质量、与客户关系等显性知识的学习。由于新创企业在创立和成长过程中,还没有建立完善的学习制度,形成相应的惯例,这类学习在新创企业学习中所占比例非常高。对新创企业来说,通过这类学习可以弥补企业知识

存量的不足。

第三象限是创业者的前馈式学习,该象限学习情景是学习主体的被动/突现学习,而学习内容是内隐的。创业者个人知识向组织知识转移,对创业者个人内隐知识的发现与探索,是前馈式学习,其实质是创业者个人或团队知识向组织转移的过程。创业者的前馈学习有两个显著的特征:(1)学习内容是内隐于创业者个人身上的理念、价值观、创意等无形性知识。创业者个人的知识,是联接创业者个人学习和组织学习的桥梁,相当大的一部分是内隐知识<sup>[21]</sup>。(2)学习主体是非计划的、被动的。从创业者与组织整体的关系看,对组织整体来说,创业者的言传身教、理念灌输等是组织学习主体被动性的学习。

第四象限是试验,该象限的学习情景是学习主体的主动/计划性学习与学习内容的内隐知识结合。试验对组织整体来说,体现了主动性特征,属于主动性学习。从试验这类学习所学习的对象看,试验是对深层知识、内隐知识的学习。新创企业通过试验,检验未经证实的假设,不断探索那些未知的、适合企业采用的新知识。从整体层面看,企业寻找发展道路的试验,是一种与环境的互动,检验环境对企业行为的反应,引发组织主体的深层思考,能让新创企业认识自身优势和劣势、“所能”与“所不能”。

(三)新创企业组织学习要素的一个整合性分析框架

组织是一个开放系统,也是一个不断和环境进行信息交换,不断获取各种知识,不断消除未知的过程。组织对未知的消除,是在构建知识基的基础上展开的,企业的知识基既是组织学习的起点,也反映了组织学习的积累。从组织与环境关系看,知识积累说明组织这个生命体在累积“已知”,是一种储备知识的策略,即不断储备明了的、已经掌握的知识,并运用已有的知识进行价值创造。可见知识储存与知识运用是组织整体对在已知知识情景下的一种学习行动和策略。因而新创企业的组织学习,除了前馈学习、试验、吸收式获取、关键事件驱动式学习外,还应包含知识储存和知识运用。知识储存和知识运用与上述四种类型学习结合构成一个闭环的、不断反馈互动的过程。通过这样的过程,完整的组织学习才得以发生。图2整合了作为对未知探索的组织学习要素和对已知知识储存和应用的组织学习要素。

图2中圆圈部分表示新创企业的知识起点和归宿,即知识储存和知识运用。横轴反映了学习主体的取向与主体学习特征,纵轴反映了学习内容和学

习对象的性质和特征。六种学习要素表明新创企业为了取得较好的学习效果,在不同情景下采用不同的学习方式,也是组织在不同学习情景下的组织行动和策略,同时体现了组织学习取向和过程性特征。整个模型融合了组织学习取向研究范式和组织学习过程学派的特点,体现了权变、匹配的管理思想。事实上,模型中的圆圈内代表一定环境中,一定程度上新创企业已经明了的知识,是相对成熟的、有效的知识,这正是 March 对开发式学习的界定:组织在适应环境过程中,选择已经被实践证明为有效的知识和方案。关键事件驱动式学习、创业者的前馈式学习、试验、吸收式获取等则代表了对未知领域的探索,其目的是对自身知识库的完善与更新。显而易见,这四种学习要素属于 March 的探索性学习。

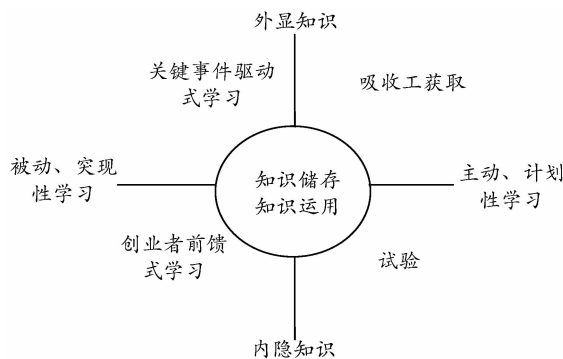


图2 新创企业组织学习的整体分析框架

#### (四)结语与讨论

以 March 的两模式学习、Crossan 的 4I 组织学习为理论基础,结合新创企业实际,笔者对新创企业组织学习及组织学习要素内涵进行了分析,把新创企业的组织学习要素归纳为知识储备、知识运用、创业者前馈式学习、关键事件驱动式学习、试验、吸收式获取等六类,这六大关键学习要素分别归属于两类学习:探索性学习和开发式学习,其中探索性学习包括试验、创业者前馈式学习、吸收式获取、关键事件驱动式学习,开发式学习包括知识储备、知识运用。学习类别、学习方式较好地体现了新创企业的创业背景。新创企业组织学习的两维度划分,体现了学习的主客体融合本质。借助于维度分析,新创企业各种学习要素的性质得到了进一步刻画。新创企业学习维度和学习要素的结合,提供了一个分析新创企业组织学习的框架,为理解新创企业组织学习的关键要素是什么、其性质如何等这类问题提供了思路,有助于打开新创企业组织学习“黑箱”,推进对各种学习要素本质的认识。

本研究拓展了组织学习要素研究中的过程观范式,丰富了组织学习研究,为进一步深入研究其他类

型组织如家族企业的组织学习,如何进一步开发量表测评新创企业组织学习提供了理论基础。同时笔者的研究可为制定新创企业组织学习战略,进行学习诊断,推动新创企业组织学习提供指导。预计未来进一步研究包括:(1)在调研基础上开展多案例比较研究,进一步验证新创企业组织学习要素类型和结构;(2)设计调查问卷,开展新创企业组织学习与创业绩效的关系的研究;(3)对本结论在其他类型组织中的适用性开展研究;(4)各种学习要素类型及结构随着新创企业发展而变化的规律。

#### 参考文献:

- [1] 布鲁斯·巴林格, 杜安·爱尔兰. 创业管理—成功创建新企业[M]. 张玉利, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [2] CROSSAN M, LANE H, WHITE R. An organizational learning framework: From intuition to institution[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24: 522 - 538.
- [3] MARCH J G. Exploration and exploitation on organizational learning[C]// COHEN M, SPROULL L. *Organizational Learning*. Sage Publications, London, 1996: 101 - 112.
- [4] 于海波, 方俐洛, 凌文较. 组织学习整合理论模型[J]. *心理科学进展*, 2004, 12: 246 - 255.
- [5] ARGYRIS C, SCHON D A. *Organizational learning: A theory of action perspective* [M]. Addison - Wesley Publishing Company, 1978.
- [6] GARVIN D A, EDMONDSON G. Is yours a learning organization? [J]. *Harvard Business Review*, 2008, 86(3): 109 - 116.
- [7] JEREZ G P, CÉSPEDES L J, VALLE C R. Organizational learning capability: a proposal of measurement[J]. *Journal of Business Research*, 2005(58): 715 - 725.
- [8] BAKER W E, SINKULA J M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, 27(4): 411 - 427.
- [9] HULT. Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement [J]. *Journal of Business Research*, 1997, 40: 97 - 111.
- [10] 杨国安, 大卫·欧瑞特. 学习力——创新、推广和执行[M]. 北京: 华夏出版社, 2007.
- [11] 丁岳枫. 创业组织学习与绩效关系研究[D]. 博士学位论文, 浙江大学, 2006.
- [12] 杨建峰. 家族企业组织学习及其形成机制研究[D]. 博士学位论文, 浙江大学, 2008.
- [13] SHRIVASTAVA P. A typology of organizational learning systems[J]. *Journal of Management Studies*, 1983, 20(1): 7 - 28.
- [14] HAMBRICK D, MASON P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193 - 206.
- [15] ISABELLA L A. Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events [J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(1): 7 - 41.
- [16] NICHOLLS N C, COOPER, WOO C L. Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures [J]. *Journal of Business Venturing*, 2000, 15(5): 493 - 521.
- [17] BHIDE A V. *The origin and evolution of new businesses* [M]. London: Oxford University Press, 2000.
- [18] GNYAWALI D R, STEWART A C. A contingency perspective on organizational learning: integrating environment context, organizational learning processes and types of learning [J]. *Management Learning*, 2003, 34(1): 63 - 89.
- [19] 陈国权, 马萌. 组织学习的过程模型研究[J]. *管理科学学报*, 2000(3): 15 - 25.
- [20] ALLEE V. *The evolution of knowledge: Building organizational intelligence* [M]. Burlington, MA: Butterworth - Heineman, 1997.
- [21] 张玉利, 徐海林. 中小企业成长中的复杂性管理及知识显性问题研究[J]. *外国经济与管理*, 2002, 24: 18 - 23.

## Elements of Organizational Learning by New Ventures: Category and Dimension

HUANG Guoqun

(School of Intellectual Property Right, East China University of Politics and Law, Shanghai 201620, P. R. China)

**Abstract:** The elements of organizational learning by new venture include experimenting, absorptive acquisition, critical events-driven learning, entrepreneur's forward learning, knowledge storing and knowledge application. This six learning elements belong to explorative learning and exploitative learning respectively. Two Dimensions about organizational learning elements by new venture are found. The first dimensions is about the object of organizational learning reflecting the degree of plan and initiative. The second is about subject of organizational learning reflecting the obviousness of knowledge. Based on previous study, an integrated model about elements and dimension of organizational learning by new ventures is constructed.

**Key words:** new venture; organizational learning; learning elements; dimension

(责任编辑 胡志平)