

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.02.003

## 创业学习到创业能力:基于主体和过程视角的研究

朱秀梅<sup>1</sup>, 刘月<sup>1</sup>, 李柯<sup>2</sup>, 杨红<sup>1</sup>

(1. 吉林大学管理学院, 吉林长春 130022; 2. 西北大学法学院, 陕西西安 710127)

**摘要:** 创业学习是创业能力提升的关键来源,但现有研究并未打开创业学习到创业能力的黑箱。本文基于主体和过程视角,构建了较为完善的创业学习到创业能力理论框架。一方面,解构了主体、过程和能力三个要素,将创业者、员工、团队和组织视为关键的创业学习主体,将创业学习过程细化为直觉、编译、整合和制度化四个子过程,构建了不同学习主体的创业能力层级体系。另一方面,研究并揭示了创业学习主体、4I创业学习过程与创业能力的路径机制。本文试图打开创业学习到创业能力的黑箱,从新颖的层面、视角以及路径拓展和丰富了创业学习与创业能力研究。

**关键词:** 创业学习; 创业能力; 学习主体; 4I创业学习过程

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)02-0030-14

### 一、引言

创业本质上是一种学习过程(Minniti和Bygrave, 2001)。创业学习是识别创业机会、争取外部创业资源支持、获取和提升关键创业能力的核心,能够极大地促进创业成功(Man, 2006)。由于对新企业创业成功具有关键作用,创业学习近年来引起学者们的广泛关注。但创业学习研究源于创业领域与组织学习领域的简单交界(朱秀梅等, 2017),创业学习的核心概念和量表主要借鉴于组织学习,创业情境融入不足,创业学习的理论体系极不完善,这在很大程度上制约了创业学习理论的发展,使创业学习研究遭遇诸多瓶颈。首先,现有学者主要聚焦于创业者的创业学习,对员工、团队和组织等其他层面创业学习主体的作用却知之甚少。Cardon等(2017)指出创业是一个社会分布过程,远非英雄式创业者独自奋斗的简单过程。过多依赖于创业者一己之力势必会制约新企业的成长和发展。其次,由于弱化了员工、团队和组织等其他层面学习主

收稿日期: 2018-01-22

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71672073); 国家自然科学基金重点项目(71620107001); 吉林省教育厅项目(JJKH20190254JY); 吉林大学研究生创新基金资助项目(101832018C118)

作者简介: 朱秀梅(1975—),女,吉林大学管理学院教授,博士生导师(通讯作者);

刘月(1993—),女,吉林大学管理学院博士研究生;

李柯(1991—),男,西北大学法学院硕士研究生;

杨红(1970—),女,吉林大学管理学院教授。

体的作用,现有的创业学习过程研究趋于宽泛,创业者、员工、团队和组织等不同层面的创业学习主体分别对应什么样的学习过程是目前很少触及的研究话题。已有研究主要将知识管理过程等同于创业学习过程,但这种过度简化的创业过程,难以与创业者、员工、团队和组织等不同层面的学习主体建立有机联系。最后,已有研究未能深入挖掘不同学习主体提升新企业绩效的路径。张秀娥和赵敏慧(2017)、蔡莉等(2014)将“知行合一”的观点引入创业学习,认为创业学习是获取与创造知识的过程,聚焦于“知”与“行”的有机统一,强调创业学习主体与创业学习过程的统一,两者统一的最直接结果是有效地提升新企业的创业能力。关于不同学习主体如何通过开展有效的创业学习过程提升各自的创业能力,进而提升新企业绩效等问题,现有研究无法给出清晰解答。

因此现有创业学习研究存在三个亟待解决的问题:第一,在新企业不同发展阶段,创业者、员工、团队和组织等不同层面创业学习主体的作用如何?廓清这一问题,对于揭示创业学习的动态规律,推动不同的学习主体在新企业不同发展阶段有效地完成各自的学习分工,执行各自的创业任务具有重要的理论意义与实践价值。第二,创业者、员工、团队和组织等不同层面创业学习主体具备什么样的独特性,各自对应怎样的学习过程?厘清这一问题,对于有效地推进不同学习主体的创业学习过程,提高其创业学习的效率和有效性具有重要理论意义,这也是所有新企业所面临的极具挑战性的管理问题。第三,不同层面创业学习主体的关键创业能力包括哪些,如何通过有效的创业学习过程分别提升不同层面学习主体的创业能力?研究这一问题,有利于明确不同创业学习主体的关键创业能力的构成,揭示不同学习主体的创业学习过程到创业能力的路径机制,清晰地解构创业学习对创业能力的影响关系,从而深度解析“知行合一”观点在创业学习领域的应用。

对于以上三个密切相关的问题,本文拟从以下三个方面进行解答:(1)创业学习的“知”体现于创业学习主体通过相应的学习机制总结、归纳而积淀的知识水平(Man等,2002;Rasmussen等,2011;蔡莉等,2014),创业学习主体则是创业学习的“知”中的关键能动机体,因此,本文将创业者、员工、团队和组织视为关键的创业学习主体,界定不同学习主体的创业学习概念,研究各自与新企业不同发展阶段的对应性、各自的学习和创业任务分工。(2)引入4I学习过程,将创业学习过程细化为直觉(intuiting)、编译(interpreting)、整合(integrating)和制度化(institutionalizing)四个子过程,深化创业学习的“行”,即不同层面创业学习主体利用创业知识指导各自的学习过程和行为(Man等,2002;Rasmussen等,2011;蔡莉等,2014)。不同的主体学习过程的细化有助于深入理解和领悟创业学习过程的具体机制。(3)系统地梳理创业能力已有文献,构建创业者、员工、团队和组织等不同层面创业学习主体的创业能力层级体系,揭示不同主体的创业学习过程对其关键创业能力的影响。使创业学习的“知”与“行”建立有机联系,借助“知行合一”理论,形成创业学习主体→4I创业学习过程→创业能力之间的完整路径。

本文试图在以下两个方面有所贡献:(1)基于主体和过程视角,构建较为完善的创业学习到创业能力理论框架,从新的层面、新的视角以及新的路径拓展和丰富创业学习与创业能力研究。(2)基于“知行合一”的观点,研究了创业学习主体→4I创业学习过程→创业能力的路径关系,打开了创业学习到创业能力的黑箱,系统地揭示了创业学习与创业能力之间的具体关系与作用机制。较好地梳理了创业能力已有文献,对其中涉及的创业能力概念进行归纳提炼,进而根据不同学习主体的不同特性,建立了不同学习主体的创业能力层级体系,为基于主体视角深入开展创业能力研究提供了理论基础,对于进一步细化和推进创业学习和创业能力研究具有重要理论价值。同时,本研究对于新企业推进不同层面的创业学习主体的创业学习过程,发挥不同层面的创业学习主体对创业能力提升的促进作用具有重要实践意义。

## 二、创业能力概念和维度梳理及层级体系构建

创业能力体现了新企业“创业型行为”和“创业性导向”的发展(Baraldi等,2012),是驱动创业活动顺利开展、促进新企业创生和实现创业成功的关键决定因素(Arthurs和Busenitz,2006;Rasmussen等,2011;Mitchelmore和Rowley,2013)。创业能力不仅能够为新企业获得市场机会提供重要支撑和保障,更能够帮助新企业在不确定环境下获取新的竞争优势。但创业能力仍然是创业领域的一个年轻子集,以定性研究为主,其概念体系仍相对宽泛,不够明确。目前较多学者广泛地将创业能力界定为以创业者特质、知识和技能为基础的,能够帮助新企业识别和开发机会并获取资源的能力集(Bayon等,2015)。由于已有研究对创业能力层级体系的研究很少触及,因此,本文首先系统地梳理了已有研究中所涉及的创业能力概念和维度,尤其聚焦于已有文献的研究层次,从而为创业能力层级体系构建提供必要的理论支撑。

### (一)创业能力概念和维度梳理

本文以“Entrepreneurial ability”“Entrepreneurial capability”和“Entrepreneurial competency”为关键词在ProQuest、EBSCO等数据库进行系统搜索。此外,为了防止重要的文献遗失,我们选取了六个在管理学领域影响力较高的顶级期刊,分别是: *Journal of Business Venturing* (JBV)、*Strategic Management Journal* (SMJ)、*Journal of Small Business Management* (JSBM)、*Academy of Management Journal* (AMJ)、*Academy of Management Review* (AMR)和*Entrepreneurship Theory and Practice* (ETP),并对这些期刊发表的文献进行了定向检索,发现明确以创业能力为主题的研究并不多见。通过对文献的认真搜索与筛选,剔除了偏离主题的文献、会议记录及书评,我们共获得54篇有关创业能力的学术期刊文献,其中具有代表性且对创业能力进行明确界定的文献有22篇。与此同时,本文以“创业能力”为关键词在中国知网进行系统搜索,发现国内创业能力文献主要分布在《管理世界》(1篇)、《管理学报》(5篇)、《外国经济与管理》(4篇)、《南方经济》(2篇)、《经济管理》(3篇)、《科学学研究》(8篇)、《科研管理》(3篇)、《科学学与科学技术管理》(2篇)、《管理评论》(3篇)和《管理科学》(2篇)等重要期刊,但通过对国内这些创业能力文献进行仔细阅读和斟酌,发现这些文献所涉及的具体的创业能力均源引或包含于国外代表性学者的观点,因此,为避免重复赘述,本文只对国外这22篇典型代表性文献当中的创业能力概念界定、维度划分以及研究层次进行文献分析,如表1所示。

表1 创业能力概念界定、维度划分和研究层次

序号	作者(年份)	关键词	概念界定	维度划分	研究层次
1	Amit等(1990)	创业能力	创业者掌握并利用信息等资源进行创业活动的核心能力	资源能力	个体
2	Mumford等(2000)	创业能力	创业者或创业团队洞察创业环境复杂程度和减少这种复杂性的能力	个体:复杂问题解决能力 领导力团队:团队整合能力	个体 团队
3	Burke等(2002)	创业能力	创业者感知并利用商业机会的能力	创业感知能力、机会利用能力	个体
4	Man等(2002)	创业能力	创业者利用创业知识和技能创建企业并顺利运营企业的的核心能力	机会能力、战略能力、概念能力、关系能力、承诺能力、组织能力	个体
5	Ohyama等(2004)	创业能力	创业者或新创企业快速选择并进入创业市场的能力	市场选择能力	个体 组织
6	Detienne和Chandler(2004)	创业能力	创业者识别独特的市场机会的能力	机会识别能力	个体

表 1 (续)

序号	作者(年份)	关键词	概念界定	维度划分	研究层次
7	Foo等(2006)	团队创业能力	团队在新企业创业初期通过稳定市场份额顽强生存以延续团队生命的能力	团队生存能力	团队
8	Kor等(2007)	创业能力	个体、团队或组织识别预见潜在商业机会价值,利用资源进行创新和融资的能力	个体:机会能力、预见能力、资源能力 团队:团队协调能力 组织:机会能力、创新能力、资源能力、组织能力	个体 团队 组织
9	Karra等(2008)	国际创业能力	根据国际制度和跨国文化识别和利用新机会的能力	国际机会识别能力、制度拼凑能力、跨文化合作能力	个体 组织
10	Zhang等(2009)	国际创业能力	企业创新地、积极进取地搜寻机会,发现、制定、评估、利用商业机会,调整支配企业资源的能力	国际学习能力、国际网络能力、国际经验、国际市场能力、创新和冒险能力	组织
11	Aramand (2009)	全球化创业能力	个体或组织通过识别机会和利用资源,发展、修正、管理和利用创业过程以实现创业目标的能力	个体:识别创业机会能力、建立创业组织能力 组织:创造新产品能力、全球化关系能力、全球商业化能力	个体 组织
12	Reay(2009)	机会能力	组织对创业机会的快速反应能力和利用能力	机会反应能力、机会利用能力、认同能力、制度能力	组织
13	Lu等(2010)	创业能力	企业获取信息、协调整合并重新配置资源,适应并满足国际市场不同需求的能力	资源获取能力、资源配用能力、组织能力	组织
14	Ahmad等(2010a)	创业能力	个体扮演创业角色时所需的一系列能力	机会能力、战略能力、概念能力、技术能力、关系能力、组织能力	个体
15	Ahmad等(2010b)	创业能力	创业者利用创业行为和个性特质驱动创业成功的能力	机会能力、概念能力、战略能力、学习能力、关系能力、家庭情感处理能力	个体
16	Chell(2013)	创业能力	创业者在开展创业活动时识别创业机会的能力	机会识别能力	个体
17	Abdelgawad等(2013)	创业能力	创业者或组织探索外部创业环境、识别机会并实施行动、利用机会的能力	个体:感知能力、选择能力 组织:修正能力、同步能力	个体 组织
18	Teece(2014)	动态创业能力	创业者或企业整合、创建、重构企业内外资源,进而协调配用资源以适应变化多端的创业环境的能力	个体:领导力 组织:资源协调/整合能力、资源配置能力	个体 组织
19	Kokfai等(2015)	战略创业能力	企业为获取战略竞争优势而开展商业经营活动所需的能力	商业运作能力、企业创建能力、风险管理能力、构想能力、竞争力	组织
20	Abatecola和Uli(2016)	创业能力	创业团队或组织利用组织惯例和创业导向促进创业成功的能力	团队:创业导向能力 组织:制度能力	团队 组织
21	Cui等(2016)	创业能力	个体为实施创业行动而具备自主性、创新性、冒险性和积极性的能力	自主能力、创新能力、冒险能力、先动能力	个体
22	Mets等(2016)	创业能力	个体和团队通过创业学习或创业教育的结果体现	个体:组织能力、关系能力、领导力、承诺能力 团队:团队协作能力、冲突解决能力	个体 团队

资料来源:根据相关文献整理。

从表1可以看出,创业能力研究主要通过两条路径得以演进。第一条路径是创业能力概念内涵以及维度的演进。关键词主要涉及创业能力、动态创业能力、国际创业能力、全球化创业能力和战略创业能力等,虽然关键词的概念名称有所不同,但其本质基本相同,均指新企业在创业过程中所需的一系列能力。同时,现有学者关于创业能力的研究主要侧重于机会能力、资源能力、战略能力、市场能力、关系能力等多个方面。创业能力维度也随着学者们的研究不断深入、丰富和拓展,如Amit等(1990)认为创业能力的本质是资源能力。DeTienne和Chandler(2004)认为创业能力的核心是机会识别能力。Man等(2002)将创业能力划分为机会能力、战略能力、概念能力、关系能力和承诺能力以及组织能力。Kor等(2007)将创业能力划分为机会能力、预见能力、资源能力、团队协调能力、创新能力和组织能力。Mets等(2016)将创业能力划分为组织能力、关系能力、领导力、承诺能力、团队协调能力和冲突解决能力。

第二条路径是创业能力研究层面的演进,主要表现在单个层面、两个层面和多个层面的研究。首先是单个层面的研究,包括:(1)个体层面,主要指创业者或员工个体的创业能力(Amit等,1990;Burke等,2002;Man等,2002;DeTienne和Chandler,2004;Ahmad等,2010a,b;Chell,2013;Cui等,2016)。(2)团队层面,主要指创业团队的能力(Foo等,2006)。(3)组织层面,主要指企业的创业能力(Zhang等,2009;Reay,2009;Lu等,2010;Kokfai等,2015)。其次是涉及到两个层面的研究,包括:(1)个体和团队,主要指创业者或员工、团队创业能力的研究(Mumford等,2000;Mets等,2016)。(2)个体和组织,主要指创业者或员工、企业创业能力的研究(Ohyama等,2004;Karra等,2008;Aramand,2009;Abdelgawad等,2013;Teece,2014)。(3)团队和组织(Abatecola和Uli,2016)是涉及到个体、团队和组织的多层面研究,主要指创业者或员工、团队以及企业的创业能力(Kor等,2007)。

由上可见,关于创业能力的研究,无论是机会能力、资源能力、概念能力还是战略能力,无论是个体、团队还是组织层面,单一维度和单一层面都无法准确全面地揭示创业能力的概念和内涵。只有综合创业能力的影响因素、影响机制和影响结果,综合组织层面、团队层面和个体层面才有可能准确并全面地界定创业能力的概念并丰富其内涵。

## (二)创业能力层级体系构建

通过梳理创业能力的相关文献,我们发现现有的创业能力维度划分相对繁多,有些维度相似性较高,需要对这些相似的维度进行分类归纳。同时,为深入探究创业学习过程对创业能力的影响机制,本文依据参与创业活动主体的不同,结合每个层面创业学习主体的特征,所侧重的新企业不同发展阶段,以及所承担的关键创业任务,提炼不同层面主体的关键创业能力,构建创业能力的层级体系。创业能力层级体系包括创业者创业能力、员工创业能力、团队创业能力和组织创业能力,如表2所示。

### 1. 创业者创业能力

创业学习研究主要聚焦于新企业孕育、初创和早期成长阶段(Velean等,2014;朱秀梅等,2017)。在新企业孕育阶段、初创阶段以及早期成长阶段,不同创业学习主体发挥不同的作用(Bontis等,2002)。创业者创业学习主要侧重于孕育和初创阶段,孕育阶段是新企业创业过程的开端,也可以称之为创业预备阶段,此阶段主要依靠于创业者发挥自身作用(朱秀梅等,2017)。在初创阶段,新企业组织结构尚不健全,面临着资源和技术较为受限的窘境。创业者在孕育阶段和初创阶段的主要创业任务是洞察创业局势、识别创业机会、捕获战略资源和领导创业活动,完成这些创业任务所必需的关键创业能力主要包括创业者的机会能力、资源能力、概念能力、战略能力和领导力。由于创业环境的高不确定性和极其模糊性,创业者通常需要以高瞻远瞩的眼光洞察创业局势和识别创业机会,因此,创业者必须具备判断和评估创业环境的概

念能力和识别创业机会的机会能力,以及把握企业总体发展方向、有效地开发机会和布局资源的战略能力(Shane和Venkataraman,2000;Man等,2002)。高度资源约束要求创业者能够通过个人关系网络筹措和积聚创业资源,因此,创业者必须具备能够组合、捆绑和配置战略资源的资源能力,以及调动其他新企业成员积极性,指导和引领创业活动开展领导力(Amit等,1990;Man等,2002;Kor等,2007;Teece,2014)。

表 2 不同学习主体的创业能力层级体系

学习主体	创业任务	关键创业能力	创业能力内涵	侧重阶段
创业者	洞察创业局势 识别创业机会 捕获战略资源 领导创业活动	机会能力	创业者识别和开发创业机会的能力,包含机会识别能力、机会开发能力和机会利用能力	孕育阶段 初创阶段
		资源能力	创业者获取和开发创业资源的能力,包含资源识别、获取、整合和利用能力以及网络关系能力	
		概念能力	创业者诊断创业问题,分析创业局势,用已有知识和能力做出判断的能力	
		战略能力	创业者通过高瞻远瞩的谋略、独特的眼光和高度的前瞻性制定新企业创业战略,使创业机会、创业资源与创业环境相匹配的能力	
		领导力	创业者统率和领导员工全力以赴执行创业任务并实现创业目标的人际影响能力	
员工	执行创业任务 有效开发市场 实现组织承诺 持续工作投入	执行能力	员工有效利用创业资源、保质保量达成创业目标、按计划完成创业任务的能力	初创阶段
		创造力	员工执行创业任务时能够发挥创造性思维,创造性地完成创业任务并解决问题的能力	
		承诺能力	员工按照创业计划,长期坚持创业活动,投入时间和精力完成创业任务的能力	
团队	整合创业资源 凝聚团队成员 抢占竞争市场 稳定市场份额	团队生存能力	团队在创立初期能够通过稳定市场份额顽强生存延续团队生命的能力	初创阶段 早期成长阶段
		团队整合能力	团队将不同的创业资源在团队内部进行协调和聚合的能力	
		冲突解决能力	团队成员通过合作分工并及时解决工作冲突以共同完成创业任务的能力	
组织	开辟市场机会 动态管理资源 获取创造知识 制定战略体系	机会能力	新企业采用多种手段识别新机会,开发新产品/服务或进入新市场以满足市场需求的能力	早期成长阶段
		资源能力	新企业获取、整合和利用创业资源,实现资源价值的的能力	
		战略能力	新企业为长期可持续发展并取得创业成功而进行的战略选择、战略协调、战略整合以及战略能力培育和利用的能力	
		组织能力	新企业在创业活动开展过程中,将各种生产要素转化为产品、服务的能力包含风险管理能力、职能能力、文化能力和系统能力	
		制度能力	新企业通过建立架构体系、规则流程和制度规则等不断完善组织结构的能力	
		创新能力	新企业开辟市场机会、开发新产品/服务或产生新想法的能力	
		即兴能力	新企业对环境做出即时反应,自发性和创造性地使用新方法的能力	

## 2. 员工创业能力

员工创业学习主要对应于初创阶段。在初创阶段,新企业的市场合法性较低,成功将产品或服务推向市场是此阶段的重要挑战。员工创业学习对于新企业提高产品和服务质量,以及有效开发新市场具有重要作用。其主要分工是执行创业任务、有效开发市场、实现组织承诺和持续工作投入,完成这些创业任务的关键创业能力主要包括员工的执行能力、创造力和承诺能力。具体而言,为促使新企业有效开发新产品或新服务,开辟销售渠道,提高顾客满意度,员工作为创业任务的执行主体必须具备执行能力和创造力(Aramand,2009;Abdelgawad等,2013),此外,为有效地完成创业任务,达成工作目标,员工还需具备持续工作投入的承诺能力(Man等,2002;Cui等,2016)。员工创业能力对于新企业在初创阶段实现创业者和员工的共同合作,提高新企业创业任务的执行效率和效能至关重要。

## 3. 团队创业能力

从新企业的发展阶段看,团队创业学习主要侧重于新企业初创和早期成长阶段。在早期成长阶段,新企业组织架构已相对健全完善,在市场、技术和管理方面具备良好的基础(朱秀梅等,2017)。在初创和早期成长阶段,团队的主要创业任务是整合创业资源、凝聚团队成员、抢占竞争市场和稳定市场份额,完成这些创业任务的关键创业能力主要包括团队生存能力、团队整合能力和冲突解决能力。具体而言,与单个员工相比,由员工个体组成的团队往往具备更强的资源集聚与整合能力,而团队整合能力是其集聚与整合资源的关键能力(Mumford等,2000;Kor等,2007;Mets等,2016)。团队充当了员工个体之间相互合作的小生境,冲突解决能力有助于建立完善的冲突解决机制以凝聚团队成员(Mets等,2016)。团队作为开拓市场的关键主体,其新产品或新业务推向市场的速度直接决定了新企业的创业成功,因此团队必须具备较高的团队生存能力才能以更高的效率和更快的速度抢占市场并稳定市场份额(Foo等,2006)。

## 4. 组织创业能力

组织创业学习主要侧重于新企业早期成长阶段,开辟市场机会、动态管理资源、获取创造知识和制定战略体系是新企业在早期成长阶段进行创业学习所面临的关键创业任务,而战略能力、机会能力、即兴能力、资源能力、创新能力、制度能力和组织能力等是完成这些创业任务所需的关键创业能力。具体而言,新企业趋向于搜寻新机会和动态管理资源以实现业务及规模迅速扩张,有价值的机会和战略性的动态资源是维持新企业生存及发展的关键因素,因而新企业需要识别关键机会和动态配用资源的机会能力和资源能力,以及应对不确定的环境,并对环境变化做出即时反应的即兴能力和战略能力(Brush等,2001;Sirmon等,2007;Zhang等,2009;Teece,2014)。在早期成长阶段,新企业通常已具备一定的组织能力。从社会建构的角度看,组织提供了资源凝聚的场所,通过凝聚和汇集各种生产要素以运营和管理创业活动,包括职能能力、文化能力、风险管理能力和系统能力等(Easterby-Smith等,2000;Kor等,2007;Kokfai等,2015)。新企业完善制度体系的形成需要一个较长的过程,通常在早期成长阶段,才逐步形成,因此新企业的制度能力在早期成长阶段尤为重要(Abatecola和Uli,2016;朱秀梅等,2017)。在早期成长阶段,新企业为创造性地打破创业发展瓶颈,必须具备组织创新能力以维系成长。

### 三、创业学习主体、4I创业学习过程与创业能力的路径机制

Crossan等(1999)较早地提出了学习主体与学习过程之间关系的组织学习理论框架,涉及个体、团队、组织三个层面学习主体,这一理论框架后续被学者广泛引用,并引入创业学习领域(Dutta和Crossan,2005;El-Awad等,2017;Wang和Chugh,2014),成为最为经典的涉及创业学习主体与创业学习过程对应关系的理论模型。由于创业者和员工都是个体层面的重要学习主

体,因此,本文将创业学习主体划分为创业者、员工、团队和组织四个层面,将创业学习过程划分为直觉(intuiting)、编译(interpreting)、整合(integrating)和制度化(institutionalizing)的4I学习过程。不同层面的学习主体对应不同的学习过程,创业者和员工对应直觉和编译的创业学习过程,团队对应整合的创业学习过程,组织对应制度化的创业学习过程。

不同的创业学习主体在不同的学习过程中的工作内容和工作职责均有所不同(Bontis等,2002),势必要求各个创业学习主体具备不同的创业能力,以保证其能够有效地履行工作职责并完成工作任务(Man等,2002)。不同层面的学习主体所对应的创业学习过程对其关键创业能力具有重要影响,直觉和编译的创业学习过程能够促进创业者和员工创业能力的形成和提升,整合的创业学习过程能够形成和提升团队创业能力,制度化的创业学习过程能够形成和提升组织创业能力。事实上,创业学习具有动态性,能够在不同创业学习主体之间进行转移,包括前向学习转移和后向学习转移,前向学习转移主要包括创业者到员工、员工到团队、团队到组织的学习转移,后向学习则与其方向相反(Bontis等,2002),由于篇幅所限,创业学习转移问题不作为本文的研究重点。因此,本文引入4I(intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing)创业学习过程,构建了创业学习主体→4I创业学习过程→创业能力之间关系的理论框架,如图1所示。

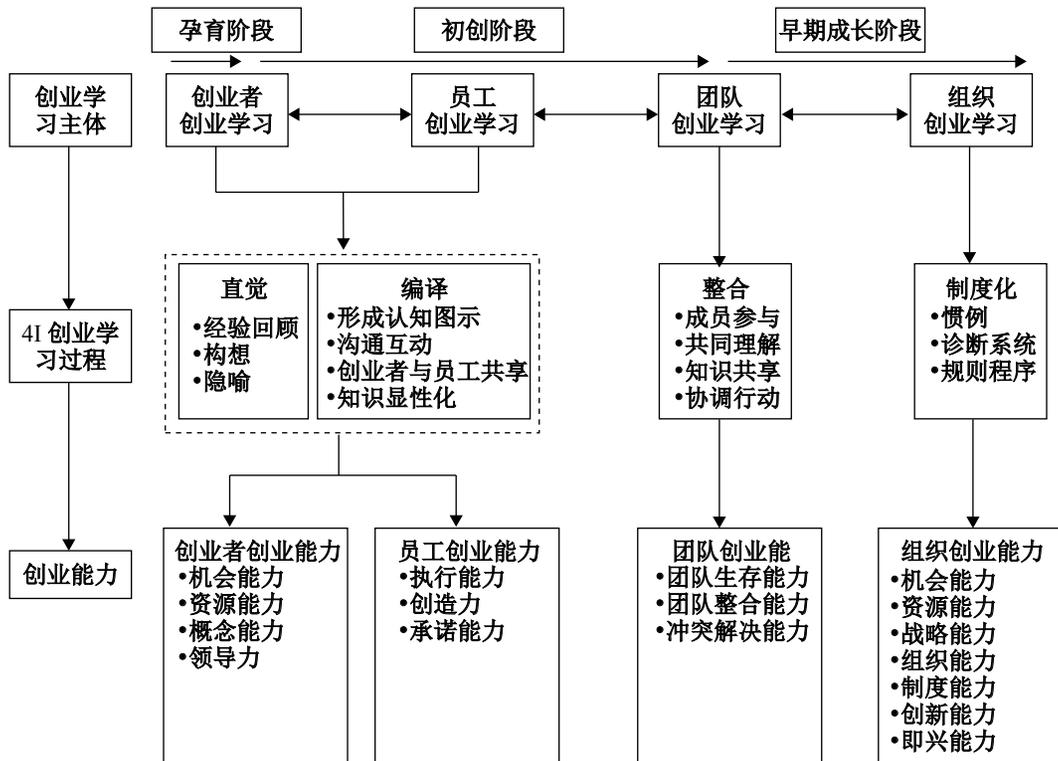


图1 创业学习主体、4I创业学习过程与相应创业能力的路径机制

### (一)创业者:直觉和编译到创业能力

创业者创业学习是创业者在创业活动中将先验经验和已有知识转化为创业必备的专业技能和专业知识,进而保证创业成功的过程(Cope,2005;Holcomb等,2009)。直觉和编译是创业者创业学习的核心过程,直觉创业学习过程指创业者在回顾经验的过程中,以未来可能性为导向,凭借创造性的想象力搜索创业知识,识别市场空间和商业机会(Dutta和Crossan,2005),整合并利用创业资源,获取更多隐性知识及专业技能(Michel,2012),形成创业动机的无意识过

程(Wang和Chugh,2014)。直觉包括经验回顾、构想和隐喻。经验回顾是创业者利用自身认知,反复回顾以往经验,不断思考并总结归纳创业知识的过程。构想(images)是创业者在回顾经验的基础上,产生不同创业设想和想法的过程。隐喻(metaphors)是创业者解释自身直觉的关键环节,实现了直觉洞察力到交流解释的巨大演变,能够将创业知识从一个相对熟悉的现有领域转移到一个崭新且未知的创业领域。创业者编译的创业学习过程主要指创业者通过语言或行动来解释自身洞察力或想法的有意识过程,主要包括形成认知图式、沟通互动、创业者与员工共享和知识显性化(Wang和Chugh,2014)。认知图式(cognition map)是个体在与环境不断相互作用中为适应特定情境逐步建构知识网络和形成知识认知结构的过程,以此进行信息传递和互换实现创业直觉共享。沟通互动指创业者等个体之间互相交流创业动机或创业想法的过程(Crossan等,1999;Wang和Chugh,2014)。创业者与员工共享主要是指创业者将其创业构想与员工分享的过程。知识显性化指将创业知识产生的动态过程和分解结果通过某种载体传达显示(Dutta和Crossan,2005;Nonaka,1994)。

直觉的创业学习过程主要通过创业知识的积累促进创业者创业能力的形成和提升(Zollo和Winter,2002)。具体而言,创业者的经验回顾和构想能够提升创业者的机会能力、概念能力和战略能力,隐喻能够提升创业者的领导力。警觉性高的创业者通过经验回顾转化已有经验来获得创业知识,基于已有经验不断地尝试和总结,凭借自己的敏锐洞察力剔除失败的决策,选择最有前景的决策,强化对机会的识别和评估,以高瞻远瞩的远见力和洞察力,提升创业者的机会识别能力、机会评估能力和战略能力(Dutta和Crossan,2005;Kor等,2007;单标安等,2015)。构想能够促进创业者从先验经验中积累、归纳和提炼创业知识,发展创业者抽象思维,形成有效解决创业问题和增强社会判断能力的先决条件,进而提升创业者概念能力(Man等,2002)。创业者利用隐喻能够提升洞察力,并向他人解释和描述创业直觉和洞察,从而加强创业者的领导力。

通过促进创业活动的开展和创业知识的积累,编译创业学习过程可以促进创业者创业能力的形成和提升(Zollo和Winter,2002;Natarajan和Angur,2014)。具体而言,认知图式和知识显性化有助于创业者概念能力的提高,创业者与员工之间的沟通和互动以及创业直觉的共享能够提升创业者的资源能力和领导力。在逐步建立创业知识认知图式的过程中,创业者能够深入洞察创业情境,重新解读创业资源的相互关联性,廓清和协调各方面的关系,权衡不同创业方案的优劣以及可能存在的风险,进而提升创业者的概念能力。知识显性化是创业者构建多领域创业知识体系的基础,能够帮助创业者洞察复杂环境并尽可能地减少不确定性和复杂性,逐步形成概念能力(Mumford等,2000)。创业者的沟通互动与创业直觉共享最初主要发生于创业者与员工之间,随着新企业生命周期的演变,创业者的沟通互动与创业直觉共享会发生于创业者与其他关键利益相关者之间,关键利益相关者主要指投资者、银行、咨询公司、政府等一切与新企业创业活动相关的主体(Dutta和Crossan,2005)。创业者与外部资源的互动以及共享是构建内外部创业关系网络的先决条件,能够帮助形成以创业者为领导核心的关系资源圈,进而提升创业者的资源能力和领导力(Teece,2014)。

## (二)员工:直觉和编译到创业能力

员工创业学习指员工通过执行创业任务和开展创业活动以获取数据、信息、技能等创业知识的过程(Bontis等,2002;朱秀梅等,2016;2017)。员工的创业学习机制主要是直觉和编译,其与创业者创业学习的最大区别在于员工创业学习多关注执行层面,并且其知识来源相对比较窄,而创业者创业学习多聚焦于战略层面,并且其知识来源相对比较广。员工直觉的创业学习过程指员工对自身工作经验进行扫描和搜索,不断地参与创业活动并提高员工创造力的无意

识过程(Andries和Czarnitzki,2014)。具体而言,在员工直觉的创业学习过程中,主要包含经验回顾、构想和隐喻,员工与创业者的直觉过程存在本质区别,员工的经验回顾多来自于自身以往的工作经验,创业者的经验回顾多来自于创业者的创业经验;员工的构想一般发生于新企业初创阶段,通过创业者与员工分享创业想法,以及员工参与创业活动得以提高(Gong等,2009),创业者的构想一般发生在新企业孕育阶段;员工的隐喻一般发生在员工与员工之间,创业者的隐喻一般发生在创业者与员工或创业者与其他利益相关者之间(Dutta和Crossan,2005;Wang和Chugh,2014)。员工编译的创业学习过程主要发生在创业活动的执行当中,包括形成认知图式、沟通互动、创业者与员工共享和知识显性化,认知图式指员工在理解创业任务和开展创业活动的过程中逐步形成创业知识架构的过程。沟通互动是员工在开展创业活动中相互之间的沟通交流。员工与创业者共享是员工对创业任务执行进行反馈的过程。知识显性化是员工将自身创业知识进行编码化,将创业知识进行表达和显现。员工通过编译的创业学习过程能够使其与创业者的创业想法和目标趋向一致,以此促进员工执行创业任务(Dutta和Crossan,2005)。

直觉的创业学习过程能够通过促使员工积累创业知识,进而形成和提升员工创业能力。具体而言,经验回顾、构想和隐喻能够共同提升员工创造力。在直觉的过程中,员工回顾以往经验,发挥自身想象力,主要包含行业经验、专用性职能经验、通用性职能经验等,提高其对创业任务的认知,并有利于在任务执行过程中提高创造性。员工相关经验和评估过程能够提升员工创造力(张玉利和王晓文,2011)。通过隐喻员工能够将自身觉知得以表达,进而增强对创业机会、创业目标和创业任务的理解和认知,发散创造性思维,产生新思想并开发新产品,从而提升员工创造力(Amit等,1990;Aramand,2009)。员工编译的创业学习过程能够通过创业活动的开展形成和提升员工的创业能力,具体而言,沟通互动与创业直觉共享能够提升员工的执行能力与承诺能力。在编译过程中,员工对于创业愿景、组织制度和价值观的认同和信任会激发员工的工作积极性和主动性,驱动员工高度参与工作并不断地进行工作投入,创造性地解决工作问题,从而形成员工的执行能力和承诺能力(Man等,2002;Abdelgawad等,2013;Cui等,2016)。

### (三)团队:整合到创业能力

团队创业学习被界定为团队基于一套共同的规则和程序协调行动以解决创业问题,实现知识积累的社会化过程(Capello,1999;Wang和Chugh,2014),其所对应的创业学习过程是整合,整合创业学习过程指团队成员之间形成共同理解,并对创业知识进行共享和整合的过程(Crossan等,1999;Dutta和Crossan,2005),包括成员参与、共同理解、知识共享和协调行动。首先,团队成员参与创业活动并完成创业任务,为解决复杂问题和完成创业任务,团队成员需要形成共同理解(shared understanding),以此驱动团队各个成员协调合作,有效地打破创业困境,共同解决创业问题(Runhaar等,2014)。其次,通过团队成员的共同合作,加强团队成员之间知识资源的传递频率和效率,实现团队成员的交流互动与知识共享。最后,团队成员共同支配创业资源,并通过共同调节(mutual adjustment)协调创业行动,完成创业任务。

团队整合的创业学习过程能够通过创业资源的积聚形成和提升团队创业能力。成员参与和协调行动能够有效提升团队解决冲突的能力。团队冲突主要包括关系冲突与任务冲突,关系冲突是团队成员因人际关系的不相容而产生的关系紧张、生气和敌意等负面情绪,任务冲突是团队成员因对创业任务、目标和决策内容形成不同的观点、想法或者建议(Yu和Zellmer-Bruhn,2018)。共同理解和知识共享能够有效地提升团队整合能力。成员参与、共同理解、知识共享和协调行动能够共同提升团队生存能力。具体而言,团队成员在共同参与执行创业任务的过程中,能够各司其职并协调行动,聚拢创业资源并开展创业活动,合作分工并及时解决工作

冲突,从而形成和提升团队冲突解决能力(Kor等,2007;Mets等,2016)。共同理解使团队成员之间能够共享创业资源,保持团队活力和凝聚力,逐步形成团队整合能力(Mumford等,2000;Kor等,2007;Mets等,2016)。在团队成员共享资源与相互协作的基础上,团队能够捕捉更多的创业信息与创业资源,信息与资源的宽度和深度有助于团队抢占竞争市场,稳定市场份额,从而提升团队的生存能力(Dutta和Crossan,2005;Foo等,2006)。

#### (四)组织:制度化到创业能力

组织创业学习本质上是将创业者、员工和团队的创业知识转化为组织创业知识,并逐步建立学习型组织的过程(Wang和Chugh,2014)。组织创业学习的机制主要是制度化。制度化的创业学习过程是组织发展和成熟的标志,指把创业知识和创业信息转化为新企业当中的产品、过程、组织流程、组织结构和组织战略的过程(Crossan等,1999;Dutta和Crossan,2005),其本质是创业知识的惯例化、系统化、规范化和程序化,具体指组织通过惯例、诊断系统、规则程序三种方式处理加工创业知识,惯例和规则程序是组织将创业学习产生的创业知识嵌入于组织结构体系以规范管理新企业的一种管理方式,帮助组织实现创业知识的惯例化、规范化和程序化。诊断系统(diagnostic systems)是指新企业在动态的创业环境当中,为保证组织惯例、规则和程序能够较好地与新企业发展形成合理的匹配,而构建的能够测评组织知识、组织文化、组织结构以及组织内外部环境状况,判断组织是否需要变革以适应新环境的体系(Dutta和Crossan,2005)。制度化的创业学习过程不仅能够强有力地反映新企业创建的轨道和踪迹,而且能够反映创业者在新企业创建并蓬勃发展过程中的创业努力(Dutta和Crossan,2005)。

制度化的创业学习过程能够通过创业活动的开展、创业资源的积聚与创业知识的积累形成和提升组织创业能力。具体而言,惯例和规则程序能够有效地促进制度能力和组织能力。诊断系统能够有效地提升组织即兴能力。惯例、规则程序和诊断系统能够共同提升组织的机会能力、资源能力、战略能力和创新能力。惯例和规则程序使创业知识成功嵌入组织机能中,惯例能够跟踪新企业创建的轨迹,记录并管理日常事项,建立新企业组织文化等制度体系,进而提升新企业制度能力(Reay,2009)。规则程序的建立能够完善组织惯例的发展,驱动惯例体系化、结构化和流程化,形成较为健全的组织系统,以更高的生产效率或更高的质量,将各种生产要素转化为产品或服务,转变管理模式为职能化管理模式以完善组织职能,从而提升组织能力(Kokfai等,2015;Deakins等,2016)。诊断系统是组织实施监控的预警系统,能够及时、有效地诊断组织存在的问题,并发出预警信号,促使新企业采取即兴行动,及时地解决诊断系统发现的问题和症结,从而提升新企业的组织即兴能力(Edmondson,1999;吕兴群和蔡莉,2016)。组织在开展创业活动中,需要对来自不同渠道的信息保持高度敏感与警觉,及时地进行自省与总结,通过干中学来增加机会识别和资源获取的可能性,寻求创业合作伙伴,进而提升新企业机会能力、资源能力和战略能力(Kokfai等,2015)。制度化的创业学习过程促进新企业积累新创业知识,帮助新企业开辟新产品、新服务和新市场,进而提升组织创新能力(Kor等,2007)。

#### 四、研究结论和展望

基于主体和过程视角探究创业学习与创业能力之间的关系是创业领域中一个值得进一步探索的新兴话题。基于学习主体和学习过程视角研究创业学习与创业能力能够更深入地揭示创业学习与创业能力的本质内涵和动态特征,但已有文献很少从主体和过程的视角展开研究,创业者、员工、团队与组织如何在新企业不同生命周期阶段发挥作用?其对应的创业学习过程是什么?不同层面创业学习主体需要具备哪些关键创业能力?以及不同学习主体如何通过不同的创业学习过程驱动各自创业能力的提升?诸如此类问题,现有创业学习和创业能力的研究难

以解答,基于主体和过程视角的创业学习对创业能力影响的研究亟待深入。基于此,为深入挖掘创业学习主体→4I创业学习过程→创业能力的路径机制,本文对创业能力文献进行了系统地梳理,结合不同学习主体的特征和学习分工,构建了不同层面学习主体的创业能力层级体系。基于创业学习主体和创业学习过程的研究视角,研究创业学习对创业能力的影响。

本文主要研究结论如下:第一,创业学习主体包含创业者、员工、团队和组织四个不同层面的学习主体。创业者创业学习主要聚焦于新企业孕育和初创阶段,员工创业学习主要发生于新企业初创阶段,团队创业学习主要侧重于新企业初创和早期成长阶段,组织创业学习主要聚焦于早期成长阶段。第二,创业学习过程包含直觉、编译、整合和制度化四个子过程。直觉创业学习过程包括经验回顾、构想和隐喻,编译创业学习过程包括形成认知图式、沟通互动、创业者与员工共享和知识显性化,整合创业学习过程包括成员参与、共同理解、知识共享和协调行动,制度化创业学习过程包括惯例、诊断系统和规则程序。第三,不同层面创业学习主体需要具备不同的关键创业能力。创业者需要具备机会能力、资源能力、概念能力、战略能力和领导力,员工需要具备执行能力、创造力和承诺能力,团队需要具备团队生存能力、团队整合能力和冲突解决能力,组织需要具备机会能力、资源能力、战略能力、组织能力、制度能力、创新能力和即兴能力。第四,不同创业学习主体能够通过相应创业学习过程提升各自的创业能力。(1)创业者通过直觉和隐喻创业学习过程提升创业者创业能力。具体而言,创业者通过经验回顾和构想的直觉过程提升创业者的机会能力、概念能力和战略能力,通过隐喻的直觉过程提升创业者的领导力,通过认知图式和知识显性化的编译过程提升创业者的概念能力,通过与员工沟通互动以及创业直觉共享的编译过程提升创业者资源能力和领导力。(2)员工通过直觉和编译创业学习过程提升员工创业能力。具体而言,员工通过经验回顾、构想和隐喻的直觉过程提升员工创造力,通过沟通互动和创业直觉共享的编译过程提升执行能力与承诺能力。(3)团队通过整合创业学习过程提升团队创业能力。具体而言,团队通过成员参与和协调行动的整合过程提升团队冲突解决能力,通过共同理解和知识共享的整合过程提升团队整合能力,通过成员参与、共同理解、知识共享和协调行动的整合过程能够共同提升团队生存能力。(4)组织通过制度化创业学习过程提升组织创业能力。具体而言,组织通过惯例和规则的制度化过程提升制度能力和组织能力,通过诊断系统的制度化过程提升即兴能力,通过惯例、规则程序和诊断系统的制度化过程共同提升机会能力、资源能力、战略能力和创新能力。

虽然本研究能够从崭新的研究层面和研究视角极大地丰富创业学习与创业能力关系的研究成果,但仍存在以下局限和不足:首先,虽然创业能力的来源较为广泛,但本文仅仅从创业学习这一单一来源探究其对创业能力的影响机制,未能考虑其他关键因素的影响。其次,本文就创业能力的已有文献进行了系统总结和梳理,尽管本文在对已有创业能力的概念进行系统梳理、归纳和提炼的基础上,构建了创业能力层级体系,但基于不同层面学习主体的创业能力划分可能仍然存在一定的主观性。最后,基于主体和过程视角的创业学习到创业能力的影响机制在创业领域中是一个崭新的话题,本文仅对此进行了初步的和探索性的质性研究,基于不同层面主体视角的创业学习对创业能力影响机制还需要深入的实证研究。因此,本文提出了几个值得深入挖掘和探讨的研究方向。

第一,基于不同主体视角的创业学习概念体系构建和量表开发,这是进一步推动基于主体视角的创业学习实证研究的基础和前提。通过梳理创业学习研究文献,我们发现尽管学者们开发了创业学习的量表,但是通常将创业学习直接划分为经验学习、认知学习和实践学习(Rae和Carswell, 2001; Minniti和Bygrave, 2001; Politis, 2005)三个维度,忽视了不同学习主体的创业学习特征和所对应的创业学习过程的差异。创业者、员工、团队和组织对应的创业学习过程存在较大差异(Crossan等, 1999),所以,不同学习主体对应的创业学习维度划分也不能简

单地统一划分。由于将创业者创业学习、员工创业学习、团队创业学习、组织创业学习作为变量并进行量化的研究尚不多见。因此,有必要开发创业者创业学习、员工创业学习、团队创业学习、组织创业学习各自的量表,构建不同层面学习主体各自的创业学习概念体系,从而强有力地推动创业学习的实证研究。

第二,根据创业能力的层级体系,开发不同主体创业能力的量表。这是基于主体视角进一步推进创业能力实证研究的基本前提。尽管现有学者对创业能力的概念进行了界定,对创业能力的维度进行了划分,但创业能力的概念体系尚不明确,创业力量表也缺乏统一性和成熟性(Zhang等,2017)。模糊的创业能力概念体系和不完善的量表成为制约创业能力实证研究进一步开展的极大障碍。因此,为了打破这一桎梏,有必要对不同主体的创业能力进行概念界定和维度划分,构建完善的创业能力层级概念体系,开发完善的创业力量表,并基于主体视角丰富和拓展创业能力实证研究。

第三,围绕“创业学习主体→4I创业学习过程→创业能力”的路径关系深入开展实证研究。创业学习研究仍处于相对初级的阶段,研究成果以质性研究为主,且员工、团队和组织的创业学习主体作用被极大忽视。基于不同创业学习主体视角研究创业学习与创业能力的关系也成为目前创业领域的新话题,因此,为开辟创业领域的新视角、新层面以及新主题,有必要对创业学习主体、创业学习过程以及创业能力三者之间关系进行深入实证研究。

第四,在创业团队和团队成员个体这两个层面开展创业能力的跨层面研究。目前创业能力文献以个体层面或组织层面研究为主,但有些学者已经开始探索和研究团队层面的创业能力问题(Mumford等,2000;Foo等,2006)。团队创业能力是一个崭新的研究主题,目前基于团队层面的创业能力研究成果颇少。因此,有必要在个体和团队层面展开团队创业能力的跨层面研究,这不仅是一个具有重大理论价值的研究主题,也是一个具有高度创新性和挑战性的研究问题。

### 主要参考文献

- [1]蔡莉,汤淑琴,马艳丽,等.创业学习、创业能力与新企业绩效的关系研究[J].科学学研究,2014,(8):1189-1197.
- [2]吕兴群,蔡莉.知识获取对新企业创新绩效的影响研究——基于家长式领导的调节作用[J].求是学刊,2016,(2):79-87.
- [3]朱秀梅,方琦,鲍明旭.基于领导—成员交换调节作用的目标导向对员工创业学习的影响研究[J].管理学报,2016,(12):1792-1800.
- [4]朱秀梅,吕庆文,刘月.创业学习转移:模型构建及机制分析[J].外国经济与管理,2017,(8):3-15.
- [5]Abatecola G, Uli V. Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival: Evidence from the service industry[J]. Journal of Management Development, 2016, 35(9): 1082-1097.
- [6]Bayon M C, Vaillant Y, Lafuente E. Initiating nascent entrepreneurial activities: The relative role of perceived and actual entrepreneurial ability[J]. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2015, 21(1): 27-49.
- [7]Bontis N, Crossan M M, Hulland J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows[J]. Journal of Management Studies, 2002, 39(4): 437-469.
- [8]Cardon M S, Post C, Forster W R. Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams[J]. Academy of Management Review, 2017, 42(2): 283-305.
- [9]Crossan M M, Lane H W, White R E. An organizational learning framework: From intuition to institution[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(3): 522-537.
- [10]Deakins D, Bensemam J, Battisti M. Entrepreneurial skill and regulation: Evidence from primary sector rural entrepreneurs[J]. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2016, 22(2): 234-259.
- [11]Dutta D K, Crossan M M. The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005, 29(4): 425-449.
- [12]Man T W Y, Lau T, Chan K F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on

- entrepreneurial competencies[J]. *Journal of Business Venturing*, 2002, 17(2): 123–142.
- [13]Michel A. Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2011, 56(3): 325–368.
- [14]Minniti M, Bygrave W. A dynamic model of entrepreneurial learning[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2001, 25(3): 5–16.
- [15]Teece D J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45(1): 8–37.
- [16]Yu L T, Zellmer-Bruhn M. Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 324–347.

## Entrepreneurial Learning to Entrepreneurial Ability: A Study Based on the Perspective of Subject and Process

Zhu Xiumei<sup>1</sup>, Liu Yue<sup>1</sup>, Li Ke<sup>2</sup>, Yang Hong<sup>1</sup>

(1. *School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China;*

2. *School of Law, Northwest University, Xi'an 710127, China*)

**Summary:** Entrepreneurial learning can greatly promote entrepreneurial success, but existing research pays little attention on the role of entrepreneurial learning subjects at other levels such as employees, teams and organizations. Besides, existing research is silent about what kind of learning process corresponds with different levels of learning subjects. Then, existing research fails to deeply reveal the path of different learning subjects to improve the new firm performance. There are many research gaps that need to be solved in the existing entrepreneurial learning research. This study intends to fill in the current gaps from three aspects. First, the entrepreneurial learning subject is the key initiative body in the “knowledge” of entrepreneurial learning. Second, based on introducing the 4I learning process, this study refines entrepreneurial learning process into four sub-processes, including intuiting, interpreting, integrating, and institutionalizing. Third, this study integrates the “knowledge” and the “action” of entrepreneurial learning organically, and uses the “knowledge-action oneness” theory to interpret a complete path of “entrepreneurial learning subject → 4I entrepreneurial learning process → entrepreneurial ability”. The main conclusions of this study are as follows: First, entrepreneurship learning subjects include entrepreneurs, employees, teams and organizations. Second, entrepreneurial learning process includes intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing. Third, different entrepreneurship subjects have their own entrepreneurship abilities. Fourth, different entrepreneurship subjects enhance their entrepreneurship abilities through their respective entrepreneurship learning process. This study contributes in the following two aspects: First, based on the perspective of subject and process, this study constructs a relatively complete theoretical framework of entrepreneurial learning to entrepreneurial ability. Second, based on the viewpoint of “knowledge-action oneness”, this study establishes a hierarchy system of entrepreneurial ability. Then this study demonstrates the path of “entrepreneurial learning subject → 4I entrepreneurial learning process → entrepreneurial ability”.

**Key words:** entrepreneurial learning; entrepreneurial ability; learning subject; 4I entrepreneurial learning process

(责任编辑:王雅丽)