

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.11.009

## 新创企业即兴行为到惯例的形成机理： 基于创业学习视角

马鸿佳, 吴娟, 郎春婷

(吉林大学管理学院, 吉林 长春 130022)

**摘要:** 在中国情境下,“即兴”作为创业过程中频发的一种普遍行为,已成为创业研究中的热点议题。即兴行为能够有效帮助新创企业应对意料之外事件的发生,在高度动荡的环境下,对新创企业的存活起着至关重要的作用,但是“摸着石头过河”的即兴行为往往具有较高的不确定性。而惯例既可以使组织在适应变化时保持稳定性,通过对惯例的重组还可以提高组织的灵活性。但是,对于一个企业而言,惯例的积累需要经历一个从无到有、由少渐丰、不断更新的过程。而新创企业由于缺乏惯例,往往依靠即兴行为来应对突发事件。尽管许多学者已开始关注企业的惯性研究,但新创企业的惯例形成机理尚不清晰,作为即兴行为频发的新创企业,其即兴行为对惯例的形成机理尚未得到有效揭示。因而基于创业学习的视角,引入交互记忆系统,揭示新创企业即兴行为到惯例的形成机理,在理论上不仅有助于提升新创企业即兴行为的有效性,使新创企业在无法预知的不确定下提升存活概率,还有助于新创企业惯例的形成,为新创企业的长期发展奠定坚实的基础,进而在实践中指导新创企业的生存和发展。

**关键词:** 新创企业;即兴行为;创业学习;惯例

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)11-0116-13

### 一、引言

自从李克强总理发出“大众创业,万众创新”的号召,并将其提升到中国经济转型和保增长“双引擎”之一的高度,创新创业已成为中国经济持续发展的新动力,在此背景下,新创企业不断涌现。毫无疑问,创业在促进经济增长与发展方面起到了举足轻重的作用(Zahra等,2014)。但是在新兴经济和转型经济的背景下,创业机会增多的同时,社会文化环境、经济技术领域还

**收稿日期:** 2018-07-12

**基金项目:** 国家自然科学基金项目(71672072);中国博士后科学基金特别资助项目(2018T110260);中国博士后科学基金资助项目(2016M600236)

**作者简介:** 马鸿佳(1979—),男,吉林大学管理学院教授,博士生导师;

吴娟(1994—),女,吉林大学管理学院博士研究生;

郎春婷(1980—),女,吉林大学管理学院博士研究生。

表现出高度的动态性,制度、法律领域也频频发生变化(买忆媛等,2015),这使传统的“先计划再执行”的运营模式不断受到挑战(王军等,2017),取而代之的是频发的即兴行为。相关研究表明,即兴行为能够有效地应对意料之外事件的发生(Best和Gooderham,2015);在动荡的环境下,即兴行为以新的行动模式(behavioral productions)、新的机制或设施(artificial productions)和新的解释框架(interpretive productions)为结果(Miner等,2003),该结果为企业降低了生产运营成本,提升了企业绩效,并为企业带来了竞争优势(于思远等,2018)。在不可预测、剧烈动荡的环境下,新创企业往往也是通过即兴行为来应对环境带来的挑战(Bingham和Eisenhardt,2011)。由此可见,即兴行为对新创企业在应对外界环境变化中提升企业绩效起着不可忽视的作用。但是,从Baker等(2003)首次将即兴引入创业领域至今,国内外在创业领域对即兴行为的研究依然凤毛麟角。

即兴行为本质上没有好坏之分(Vera和Crossan,2005),但是,即兴行为作为企业面对时间压力时所采取的一种行为,其所具有的即时性必然会使企业遭受坏的结果。而若企业面对机会不行动可能会导致更大的潜在损失(李江涛和王亮,2018)。在变化的环境下,降低即兴行为的失败率,规避不必要的运营风险是必要的。相关研究表明,在不确定的环境中,作为惯例源泉的惯性能够使组织活动具有可重复性和可靠性(Nelson和Winter,1985),这种可重复性和可靠性能够使组织的生产运作、业务经营等活动保持一定的稳定性。从而增加组织应对变化的可控制时间,降低运作风险,最大化提升组织的竞争优势(高洋等,2017)。惯例还作为组织变化的来源,有助于组织在动荡环境下的组织适应和组织变革,因而,具有明显惯性的组织能够存活下来,并经常有出色的绩效(Yi等,2016)。但是,新创企业作为市场中的新生儿,没有充分的惯例值得借鉴(McKnight和Bontis,2002)。同时,研究表明,惯例并非是与生俱来的,而是企业自注册成立之后,逐渐形成的,是一个从无到有的过程(黄少坚,2010),这意味着惯例虽然在成熟企业内大量存在,但是大多数惯例是企业创业过程中形成、逐渐积累所致。那么新创企业在创业过程中频发的即兴行为和惯例之间有着怎样的联系?在现有的文献中,这一研究还是空白。

高闯和陈彦亮(2012a,2012b)在探讨惯例的演化路径时,认为惯例产生于组织受到刺激之后,这种刺激可能源于组织成员认知的改变,也可能是因为组织的外部环境有所变化。那么当外部环境产生变化对企业产生刺激,且此时企业不具有相对应的惯例时,企业将即兴地做出反应,这种即兴行为意味着一种新的举措的产生,组织成员通过对新举措的学习和反复,进而改变组织成员的认知活动,形成新的惯例,因此,我们认为,新创企业即兴行为是惯例的来源之一。同时,新创企业即兴行为是企业通过不断尝试创造知识的过程(Mine等,2001),而Lazaric和Raybaut认为(2005)惯例演化是一个新知识创造和被选择的过程——内部选择。新惯例的形成要经过新知识的创造和利用过程,即新知识的产生是新的惯例形成的前提,因而,新创企业通过即兴行为创造新知识,新知识再通过企业内部选择、利用从而演化为惯例,从该角度也证实了新创企业即兴行为是惯例来源之一的观点。因此,针对这一空白,本文将探讨在新创企业内一种新惯例的首次出现是如何通过即兴行为转变形成的,关注于即兴行为在新创企业惯例首次形成中的作用。

同时,本研究从新创企业所处的特殊情境——不确定的风险概率以无法预知和估计的奈特不确定性出发,基于效果(effectuation)逻辑理论,对新创企业即兴行为进行了研究。效果逻辑是指创业者在不确定情形下识别多种可能的潜在市场,不在意预测信息,投资他们可承担损失范围内的资源,并在与外部资源持有者互动过程中建立利益共同体的方式整合更多稀缺资源,充分利用突发事件来创造可能结果的一种思维方式(Sarasvathy,2001;张玉利等,2011)。而新创企业的即兴行为正是基于这种效果逻辑,在充满不确定性并难以预测的环境中,当环境的

突变对企业的运营发出了挑战,而又在时间的压力下,创业者或创业团队只能根据已具备的资源和已知的手段,对其进行重新组合创造可能的结果。那么,“即兴”作为新创企业在创业过程中频发的一种行为(Cunha等,2014;王军等,2016),是如何演化成惯例,进而为新创企业应对动荡的环境变化指明方向?

根据企业知识基础观,知识是企业最重要的资源,赋予企业可持续的竞争优势(Grant,1996),Zahra等(2009)指出组织通过学习产生的知识是组织能力的重要来源。在动荡的环境下,创造、获取和利用知识的学习行为引起了企业的高度重视。对于新创企业来说,更加不能忽视学习的重要性。创业学习是新企业持续开发有关创建和管理知识的过程(Politis,2005),创业学习对新企业来说有利于减少外部环境的不确定性,促进创业成功(朱秀梅等,2017)。同时,新创企业的即兴行为是企业“试错”创造知识的过程(Mine等,2001)。基于惯例的知识属性(Nelson和Winter,1985;徐萌和蔡莉,2016),知识是惯例形成的载体,新知识的产生是组织内新惯例形成的前提。因而,创业学习为将新创企业即兴行为结果在组织内固化成为惯例提供了途径。基于创业学习视角,探讨新创企业从即兴行为到惯例的形成机理具有重要的意义。

## 二、相关研究概述

### (一)新创企业即兴行为

企业的即兴行为是从艺术领域(包括音乐、戏剧和舞蹈)的即兴表演衍生而来。从1993年Weick将即兴引入管理领域后(Weick和Roberts,1993),即兴行为被认为是企业在动态、快速变革的环境下,未经计划的、利用现有资源的、在一定程度上有目的的反应(Moorman和Miner,1998a,1998b)。部分学者将即兴行为定义为“由团队、组织或整个公司发起和实施的实时创新活动”(Kyriakopoulos,2011;Best和Gooderham,2015)。已有研究还分别从个体和团队层面对即兴行为进行了研究。例如Leybourne和Sadler-Smith(2006)从个体层面在项目管理领域研究了即兴行为,将其定义为时间压力下,直觉、创造力与利用现有资源(本质是解决不可预见的问题)的混合;Gary和Richard(2008)从团队层面在新产品开发过程中研究了即兴行为,将即兴行为定义为“立即创造以替代旧秩序”。从以上定义可以看出,即兴行为是企业在处理突发事件时临时发挥的本质(Moorman和Miner,1998a,1998b)。因此,本文将即兴行为定义为新创企业用具有自发性与创造性的新方法解决客观问题的行为(Vera和Crossan,2005)。对于新创企业来说,即兴行为是新创企业在新兴经济复杂多变环境下应对快速变化和获取意外机会的有效途径(买忆媛等,2015)。

虽然各层面的即兴行为都体现了即时和创造的特点,但是不同层面的即兴行为的影响因素有所不同。Levinthal和Rerup(2006)认为即兴行为至少需要两点:经验和创造力。对于个体层面的即兴行为,先前研究表明,团队行为整合和团队凝聚力对个人的即兴行为产生着积极影响(Magni等,2009);组织知识(记录知识和经验知识)的可利用性和可访问性,或者说在实现组织目标的过程中,员工整合和使用知识的流畅性影响着员工的即兴行为(Nisula和Kianto,2016)。而在团队层面的即兴行为中,Kirsch(1996)和Vera等(2016)认为在产品的复杂性、不确定性和快节奏的环境中,对知识的共同理解和共同经验是团队的集体行动能力的基础。若团队成员之间没有共同工作经验或者对互相之间的知识没有达成共识,那么在遇到环境变化的挑战时,可能由于成员之间的分歧而无法及时采取行动或者直接导致即兴行为的失败,对于组织层面的即兴行为更是如此。Bingham和Eisenhardt(2014)也认为团队的即兴行为并不总是具有警觉性的,可能受到团队成员认知失误的困扰。

由于新创企业面临着“新进入缺陷”(liability of newness),企业往往只能依靠创业者个人

特质解决生存问题(王迎军和韩炜,2011),所以,当企业在创业初期面对突发状况时,往往只能依靠创业者或创业团队的即兴行为来应对。叶竹馨等(2018)也强调创业者/创业团队在创业即兴行为中的主体地位。同时,新创企业具有“小而新”的特点(杨隽萍等,2013),新创企业的组织结构尚不成熟,组织知识也未成体系。新创企业往往也经历着频繁的战略变更(Meshkati和Khashe,2015),因而,在新创企业内员工不总是能根据企业目标做出有效的即兴行为,员工与员工之间的知识储备、个人特性等方面可能还具有较大差异,因而,员工和团队(特指工作团队,有别于创业团队)的即兴行为不总是有利于企业发展的。

虽然在新创企业内,员工的即兴行为对企业的成长作用甚微,但是随着企业的发展,仅以创业者为主的企业行为已经无法应对激烈的市场变化(Harper,2008),企业应当充分调动员工、团体(工作团队)和组织等不同主体在组织决策中的积极性和主动性,因此,在理想状态下随着企业寿命的增加,企业内即兴行为的发挥频次如图1所示:

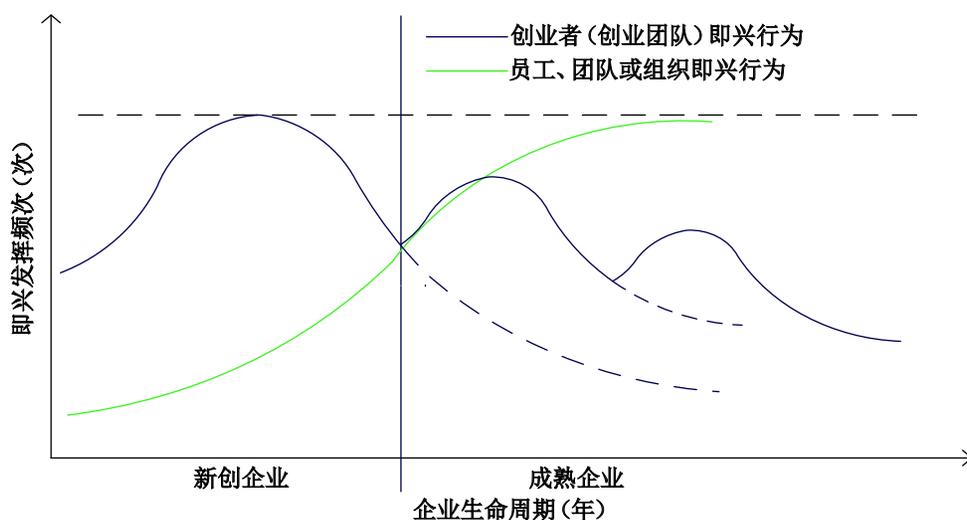


图1 企业即兴行为发挥频次图

因此我们可以看到,新创企业在初期创业者或创业团队的即兴行为频次较高,当新创企业的制度逐渐完善,管理和运营走上正轨,创业者或创业团队的即兴行为频次开始降低,但是在成熟企业内,二次创业行为时有发生,这时候随着再次创业行为的发生,创业者或创业团队的即兴行为频次会随之增加,由此循环往复。同时,在新创企业内,组织规模较小、组织结构简单、组织成员少等组织特征,由创业者或者创业团队所兴起的即兴行为能够快速在组织内部得到响应,从而实时、高效地解决企业所面临的问题。但是随着企业的成长,企业规模不断扩大,业务和经营活动更加频繁,企业在剧烈动荡环境中,生存和发展将越来越取决于员工、团队或组织的即兴行为。而在理想状态下,企业可以通过充分调动员工的积极性,鼓励员工、团队和组织自由发挥,使其在成熟期企业即兴行为水平接近于新创期,从而使企业保持足够的灵活性以应对突发事件。

## (二)创业学习

在快速变化的外部环境中,企业需要不断地进行学习以适应变化的形势。创业学习作为创业的重要构成,有助于新创企业获取知识和提升能力,对企业行为和产出具有重要的影响(陈彪,2017)。刘人怀和王娅男(2017)认为创业学习是创业者在创业过程中不断获取并积累内、外部经验,积极反思并创造独特新知识的过程;Hamilton(2011)将创业学习定义为通过获取和开

发创业知识、技能和能力以创建新企业或推动新企业成长的学习行为。Politis(2005)认为创业学习是持续开发有关创建和管理新企业知识的过程,是创业者获取、积累、创造知识的过程。本文延续Hamilton(2011)的定义,认为创业学习是企业为了通过获取和开发创业知识、技能和能力以创建或推动新创企业成长的过程。

在典型创业情境下的新创企业,创业学习的主体不仅仅存在于个体层面,还存在于组织层面(陈文婷和李新春,2010)。不同的学习主体有着不同的学习特征以及不同的学习任务,员工的创业学习任务分工是创业任务执行、业务开展和资源利用;而识别创业机会、获取和配置创业资源是创业者的学习任务(朱秀梅等,2017)。创业者通过利用所学到的知识构建创业能力有助于新创企业的生存和发展(蔡莉等,2014)。但是无论哪个学习主体都涉及对新知识的探索以及对新旧知识的整合利用两方面,即包含利用式学习和探索式学习两种方式(March,1991;高洋等,2017)。同时追求探索式学习和利用式学习被看作是双元学习,探索式创业学习是指新企业在组织边界外积极地探索和获取新知识与新技术,这有利于新企业从外部获取新的创业知识;利用式创业学习强调对新企业现有知识的精炼和深化。在先前的研究中,创业学习的双元属性对组织绩效的影响不一。利用式学习有助于企业达成短期效率,使企业能够得到确定性收益;探索式学习具有不确定性,但是有助于企业获取未来生存能力(March,1991)。Russo和Vurro(2010)从组织内利用式学习、组织间利用式学习、组织间探索式学习和组织内探索式学习四个方面探讨了双元学习的平衡问题,事实表明,互补式双元学习能够得以平衡,从而有助于企业绩效。

新创企业获取、转移、整合及利用知识的创业学习行为离不开组织系统的支撑。相关研究表明,交互记忆系统(TMS)为企业学习与创造新知识提供了条件(黄海艳和武蓓,2016)。在企业内交互记忆系统总是存在的,对于新创企业而言,由于“新进入缺陷”,企业内可能会出现严重的成员冲突或信任危机(韩炜和薛红志,2008)。为了使企业存活下去,创业团队需要根据一定的认知、技能等结构形式组建(谢科范等,2012),与此同时,团队内会自发的形成一种有利于加深成员彼此了解、促进成员知识充分共享的模式,即交互记忆系统。因而在新创企业内,交互记忆系统是自发存在的。交互记忆系统越完善,新创企业越能以一种主动的、合作的形式开展创业活动,从而降低企业内部在运营管理上的风险,保证创业活动持续下去。

交互记忆系统指的是从信息知识的不同领域获取、存储和使用合作分工系统,成员对不同领域信息知识进行集体编码、解码、存储和检索,使其能够有效地识别其他成员所拥有的知识和知识内容,并形成相互依存的关系(Wegner等,1985)。交互记忆系统由专门化(specialization)、可信性(credibility)和协调性(coordination)三个方面构成(Lewis,2003),且三者的互动和并存是交互记忆系统有效发挥作用的必要条件(王端旭和薛会娟,2011)。在交互记忆系统内,专门化是团队成员互相了解彼此所拥有的专业化知识;可信性是团队成员在完成任时,对彼此所提供的信息和知识的信任程度;协调性是团队成员在充分整合并利用彼此的知识 and 专长所体现出的,使企业能够有效组织具有差异性的知识。

交互记忆系统对企业的学习行为有积极影响,其通过有效地促进成员之间的协作,使知识能够在组织内更快、更好地存储、获取和扩散(Akgün等,2005)。Argote和Miron-Spektor(2011)认为只有将个体所获得的知识嵌入到交互记忆系统中,才能使其他人能够快速访问该知识,进而促进团队成员进行更高层次的分析学习,同时,在具有完善的交互式记忆系统的组织中,成员通过专注于学习不同的信息,有利于提高学习效率和有效性。相关研究还表明,交互记忆系统有助于企业的知识共享(林筠和闫小芸,2011)、知识转移(曲刚和李伯森,2011)、知识整合(周琰喆等,2016)等过程。

### (三) 惯例

“惯例”一词最早是在法学领域作为法律名称出现,即“宪法惯例”,是用来形容各级法院遵照所形成的习惯性审理、判决案例的做法。在20世纪40年代,Stene将惯例引入到了管理学领域之中,将惯例视为组织习惯性的行为,这些行为是重复的,不需要任何成员的任何特定指导和管理。此后,惯例被限定在“大而复杂”的组织之中,目前,学者们普遍认为惯例只存在于成熟企业内。但是惯例并非是与生俱来的,而是企业自注册成立之后,逐渐形成的,是一个从无到有的过程(黄少坚,2010)。企业在成熟期的惯例早已经牢固确立,此中绝大多数惯例是在企业的创业过程中首次出现,并经过反复修改、更新所致。因而,本文聚焦于新创企业内新惯例的首次出现过程。

关于惯例的定义,有的学者认为惯例是组织规则或程序,如高闯和陈彦亮(2012a,2012b)认为惯例是组织受到环境变化的刺激后,作为一种指导企业应对“刺激”的规则。也有学者认为惯例是一种集体的固定的行为模式(Cohen等,1996;Zollo和Winter,1999;Deken等,2016)。如Zollo和Winter(1999)认为惯例是一种稳定的行为模式,它描述了组织对各种变化的、内部或外部的刺激的反应;Deken等(2016)认为惯例是涉及多个参与者重复的、可识别的相互依赖的行为模式。而Feldman和Pentland(2003)认为惯例具有结构二元性,包括由抽象的、叙述性的描述部分——明示面,以及特定人在特定时间、特定地点的实际行动——执行面两方面,这两方面对于惯例都是必要的。他们还指出规则作为明示面的一种,是行动的资源,且任何规则都不足以完全指定一种行为模式。当具备全面综合的认知时,规则的变化只意味着路径上的变化,只要遵循正确的路径,就可以做出正确的行为。本文基于Feldman和Pentland(2003)的观点,认为惯例是由抽象的描述部分,如组织规则、技术等内容,和具体的行动模式两部分构成,这些内容并非独立存在的,而是相互关联的。

对于惯例含义的理解,一千个学者就有一千个哈姆雷特,但是关于惯例的知识属性学者们都达成了共识。Nelson和Winter(1985)认为惯例是人类行为的基本元素,它存在于个体、组织或更广的制度中,是一个行为规则体系和知识结构。组织成员在使用惯例时,使蕴含在其中的个人知识、团队知识以及组织知识得以应用。也有学者认为知识是惯例的核心内容,知识内容影响着惯例的表现形式,具有某个特定表现形式的惯例的形成是因为学习过程中积淀了与之相匹配的知识(徐萌和蔡莉,2016)。相关研究也表明,惯例演化是一个新知识创造和被选择的过程——内部选择(Lazaric和Raybaut,2005);企业惯例形成与演化的过程实质上是拥有局部知识的个体形成共同知识的过程(高闯和陈彦亮,2012a)。因此,惯例又不等同于知识,惯例的形成是以知识为载体。只有能够帮助企业降低环境变化的不确定性,能够在企业实践中得以运用的部分才能称之为惯例,也就是说惯例是由知识经过整合利用而形成的。惯例的构成要素包括组织结构、组织规则、组织认知、组织行为以及组织文化等诸多方面的内容(卢艳秋等,2017),它可以是组织内显性知识的部分,可以是隐性知识的部分,即惯例也包括显性惯例和隐性惯例两个方面。根据惯例的主体,惯例包括个人、团队和组织三个层次(陈彦亮和高闯,2014;卢艳秋等,2017)。管理者的惯例影响着整个组织的惯例构建机制(Kim等,2006),个体之间的共同理解有助于组织惯例的形成(Dionysiou和Tsoukas,2013)。

### 三、新创企业即兴行为到惯例的形成机理

在剧烈动荡的市场环境中,惯例的形成有助于新创企业降低运营风险。但是惯例并非是与生俱来的,而是企业自注册成立之后,逐渐形成的,是一个从无到有的过程(黄少坚,2010)。在

企业的初创期,新创企业由于缺乏惯例往往依靠“兵来将挡水来土掩”的即兴行为方式应对环境变化带来的挑战。即兴行为作为新创企业惯例的来源之一,当新创企业以即兴行为来应对外部环境变化时,意味着一种新的举措在组织内产生,这种新举措可以是一条新的条例、一种新的行动方式,也可以是一项新的发现(专利技术),或者其他,我们将其统称为知识。但是,这些新举措的产生不意味着惯例会随之产生,只有这些新举措在组织内通过编码、解码、存储、检索,以及在组织内能够实现重复利用为止,才意味着新惯例在新创企业内形成。

从惯例的知识属性,以及即兴行为是企业“试错”创造知识的过程可以看出,新创企业的即兴行为和惯例之间以新知识的产生和转化为关系纽带。也正因此,新创企业的创业学习行为为新知识从产生到在组织内固化成为惯例提供了转化的途径。交互记忆系统中的“专门化”有助于在新创企业内实现明确分工,促进成员明晰各自角色,使成员的认知过程更有效,从而提升新创企业的利用式学习效率,并缩减了对所需要知识的搜寻过程,给成员探索未知创造便利条件,为探索式创业学习提供可能;“可信性”为成员之间的对话和共享式沟通提供了支持,有利于利用式学习,还可激励企业内成员进行探索式学习,为新创企业带来根本性变革;“协调性”使企业内成员之间相互协调,使企业内的知识配置和组合更有弹性,从而提高新创企业的利用式学习水平并激发组织创新(林筠和王蒙,2014)。因而,在交互记忆系统的辅助下,新创企业的创业学习行为更有助于新知识在组织内快速转移和吸收,即更有助于新创企业将有效的即兴行为快速转化形成新惯例。

同时,在新创企业的创业学习过程中,无论是探索式创业学习还是利用式创业学习都有助于团队或组织对新技术、机会或问题达成共同理解。这种对知识的共同理解能力被认为是有效即兴行为的重要元素,因为它使组织内成员能够适应并预测其他成员的信息需求(Vera等,2016)。在创业学习的过程中,组织员工对组织知识运用过程的记忆会提高企业行为的一致性(Moorman和Miner,1998a,1998b),企业行为一致性的提高为组织即兴行为的产生奠定了基础。创业学习还是新创企业面对不确定性环境的一个重要机制,有利于组织持续更新企业的应变能力。在不确定条件下,创业学习有利于提高组织的柔性和弹性适应力(陈文婷和惠方方,2014);有效的创业学习还可以不断增强新创企业识别和利用资源的能力、创新能力和市场应变能力(葛宝山和王浩宇,2017)。而交互记忆系统的可信性和专门化还为团队创造力和提升创造了条件(王端旭和薛会娟,2011)。交互记忆系统专门化的形成使团队成员了解谁擅长什么以及应该如何协调他们的专长(Ren和Argote,2011),当目标是响应时间时,交互记忆在一个高度动态的工作环境或高挥发性的知识环境里对群体特别有利(Ren等,2006)。因此,基于上述分析,我们提出了以交互记忆系统为支撑,基于创业学习的新创企业即兴行为到惯例的形成机理如,具体过程如图2所示。

如前所述,在新兴经济复杂多变环境下,即兴行为是新创企业应对快速变化的有效途径。剧烈动荡的环境对新创企业带来了巨大的时间压力,新创企业不得不即兴地应对,这种自发的具有创造力的行为,将以新的条例、新的行动方式、新的发现等新知识作为行动结果。随之,有助于企业成长与发展的即兴行为结果会被纳入交互记忆系统之中,作为新创企业创业学习的目标。

当即兴行为结果被纳入交互记忆系统之中,抽象的即兴行为将会被编码为具体的知识形式,储存在组织内,然后通过组织的创业学习行为,使即兴行为所产生的新知识在组织内扩散、转移、共享和充分吸收。在创业学习的过程中,组织成员通过利用式学习快速对新知识进行复制,以将其直接在生产经营活动中重复使用。组织成员通过利用式学习不仅能够迅速掌握新规则、新技能、新行动方式,还能对企业现有知识进行精炼和深化,促进其对新旧知识的融会贯

通。同时,即兴行为的发生意味着新的变化在企业内产生了,探索式创业学习使组织成员能够主动获取与该变化相关的知识与信息,可以避免对已有经验、技术和知识的“路径依赖”的困境,从而提升新创企业对机会的识别与感知能力,提高组织的柔性和市场应变能力。

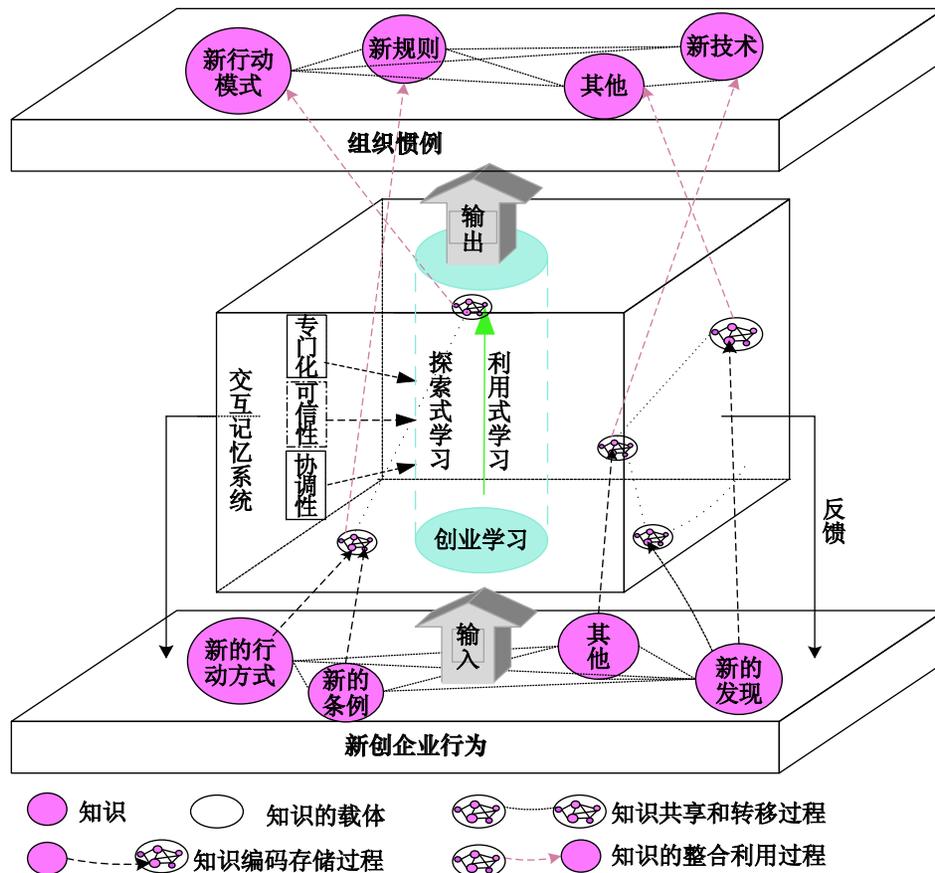


图2 新创企业即兴行为到惯例的形成机理

与此同时,在交互记忆系统的辅助下,新创企业的创业学习行为更有助于新知识在组织内快速转移和吸收。交互记忆系统的专门化有助于组织成员明确各自角色,对知识进行分工获取、存储和检索,从而提高新创企业的利用式创业学习效率,增加其探索未知的可能;可信性是组织内成员充分交流、沟通的前提,为知识共享创造条件;协调性有助于组织成员之间相互协商、探讨,更有弹性地对新企业现有知识进行精炼和深化。尽管不是所有的即兴行为都可以编码为清晰明了的、可直接供组织成员学习参照的显性知识,但是在交互记忆系统下,组织内能够充分实现知识共享。充分的知识共享意味着隐性知识部分也能在组织内充分流动,并能够减少组织成员的理解偏差,促进其对知识的吸收和利用。

因此可以看到交互记忆系统和创业学习行为存在一个对新创企业即兴行为的反馈机制。尽管新创企业在初创期,组织规模较小、组织结构简单、组织成员少等组织特征使创业者或者创业团队(高管团队)的即兴行为结果能够得到快速响应,有效的即兴行为能够快速被组织成员在生产经营活动中运用。但是,当新创企业进入成长期,组织规模达到一定程度,组织内的经营活动更加频繁,此时,在剧烈动荡的环境中,新创企业将越来越依靠员工、团队和组织的即兴行为对变化做出反应。但是员工、团队和组织的即兴行为容易受到认知失误和组织内不和谐因

素的干扰。相关研究表明,实现组织对企业行为及目标的共同理解、提高企业行为一致性、增强组织凝聚、提升创造力是激发团队和组织即兴行为的前提,并有助于提升企业即兴行为的有效性。同时,在剧烈动荡的环境中,对新创企业而言,时间作为一种珍贵的稀缺资源,降低即兴行为的风险,提升新创企业即兴行为的有效性由此显得非常重要。而交互记忆系统的形成有利于企业内对知识进行充分共享。员工之间交互记忆的产生还有助于新创企业以较低的规划、更大的合作、更少的误解以及更有序的行为在来对紧急事件。创业者或创业团队与员工之间的知识共享行为还意味着企业鼓励员工之间的相互学习、团结合作等有利于知识流动的行为,这样的机制有助于增进企业内不同部门的合作,增强企业向心力和凝聚力,减少员工个体之间的内讧和利益冲突,进而有助于提高组织员工的即兴行为。同时,在企业内,员工主要依靠利用式创业学习对组织内已有知识进行获取、整合和运用。新创企业的利用式创业学习过程有助于员工对企业内部组织行为、流程、规范等新旧知识的共同理解,提高员工在组织或团队中行为的一致性。但是就新创企业而言,通常没有现成的学习轨迹和方法可以遵循,因而组织成员还需要依靠探索式学习进行不断地探寻和摸索,这种不断探索和摸索的学习方式往往会在组织内产生更加新奇的观点和想法,这更有利于促进员工、团队乃至整个组织的创造力提升。由此可见,新创企业的创业学习行为以及交互记忆系统对提升员工、团队和组织即兴行为有效性具有积极影响,即在交互记忆系统和创业学习的作用下,新创企业在复杂多变的环境下存活概率能够得到提升。

最后,新创企业即兴行为所产生的新知识在交互记忆系统内通过成员的利用式创业学习中被快速吸收、转化成为可直接供组织成员行动参考、利用的部分。同时,利用式学习为探索式学习提供了条件,使员工通过探索式创业学习能够沿着已有路径探索新的知识和领域,填补即兴行为中的知识空缺,从而为利用式学习提供了动力。新创企业即兴行为的结果最终以新的规则、新的行为模式、新的技术等形式固化在组织内部,成为新的惯例。在剧烈动荡的环境下,当新创企业完成从激发有效的即兴行为到将其在组织内固化成为惯例这一全过程后,激发即兴行为的变化情境再次出现时,组织成员将能及时、迅速地利用已储存在交互记忆系统中的知识结构,并以一种特定的规范或行为模式对环境的变化做出反应。在惯例的形成过程中,新创企业的利用式学习行为本身也是从开始摸索到逐渐形成的一种稳定的、规范的模式,这种模式是惯例的一种,所以惯例的形成也会促使企业依据一种固定的模式、准则进行利用式学习,并且使该种模式逐渐得以优化,被优化的利用式学习行为又将促使惯例的修改和更新过程。而新创企业即兴行为的发生更多依赖的是探索式学习,探索式学习使企业能够保持灵活性和创造性,从而使新创企业在高度动荡和不可预测的环境中激发有效的即兴行为,为惯例的形成提供大量的素材。

因此,可以看到,在剧烈动荡的环境下,当新创企业产生了有效的即兴行为时,这种行为的结果——新的条例、新的行动方式、新的发现等新知识将会被纳入交互记忆系统中,并作为组织的学习目标,交互记忆系统对其进行编码、储存,使抽象的即兴行为能够以具体的知识形式在组织内呈现,然后通过组织的创业学习行为,使即兴行为所产生的新知识在组织内扩散、转移、共享和充分吸收,最终以新的规则、新的行为模式、新的技术等形式固化在组织内部,成为新的惯例,从而为组织成员解决特定问题提供参考。与此同时,惯例的形成、积累过程还促进了员工对团队或组织的需求、行为、目标等的共同理解,以及组织成员的凝聚力、行为的一致性以及创造力都得到了提升,这些共同作用有助于员工、团队乃至组织层面即兴行为的发生并有助于提升即兴行为的有效性。随着新创企业的成长,组织规模不断扩大,在剧烈动荡的市场环境中,即兴行为有效性的提升有助于提升新创企业的存活概率、降低新创企业的资源浪费率,从

而更好地把握机遇,充分利用机会,进而为企业创造利润,促进企业快速发展。

#### 四、研究结论及未来展望

##### (一)结论与讨论

在剧烈动荡的外部环境中,高度的动荡性和环境的不可预见性为新创企业的经营带来了更多的风险和挑战,居高不下的失败率一直是新创企业所面临的重要问题。“即兴”作为创业过程中频发的一种普遍行为,已经受到普遍关注。但是,即兴行为往往具有较高的不确定性,在频发的即兴行为中,必然会存在失败之举。而惯例能够使企业的经营活动保持一定的稳定性,从而降低突发状况对企业的生存威胁。因而,在不确定的环境中,能够维持频繁的业务和经营活动的惯例是企业成长的关键。但是,惯例是新创企业在创业过程中逐渐形成的,是一个从无到有的过程。因此,本研究在对新创企业即兴行为等相关概念进行界定基础上,构建了新创企业即兴行为到惯例的形成机理模型,主要的研究结论如下:

首先,本文根据新创企业和成熟企业的特征以及不同层面即兴行为的特点,探讨了企业的即兴行为,概括了理想状态下企业即兴行为的发挥频次规律。根据新进入缺陷理论,新创企业在创业过程中往往依靠创业者或创业团队的即兴行为来应对外部环境变化所带来的挑战,同时,由于新创企业“小”的特点,创业者或创业团队的即兴行为能够快速适应企业环境。与此不同的是,由于组织规模扩大到一定程度,组织结构相对复杂,业务和经营活动更加频繁,成熟企业更多的依赖组织或团体即兴行为来应对突发状况,这要求提升组织的凝聚力和创造力,促进组织成员对组织行为、组织愿景、目标等的共同理解,从而在组织内形成一致性的认知和具有行为一致性。

其次,在前人的研究基础上,我们发现即兴行为是新创企业惯例的来源之一,在剧烈动荡的外部环境下,新创企业频发的即兴行为为企业内新惯例的形成积累了素材,创造了条件,因而本文探讨了在新创企业内频发的即兴行为与惯例首次出现之间的联系。同时,基于惯例的知识属性,创业学习是组织获取、积累、创造知识的过程,而新创企业获取、转移、整合及利用知识的学习行为离不开组织交互记忆系统的支撑。因此,本文提出了基于创业学习视角,新创企业即兴行为到惯例的形成机理,为新创企业即兴行为到惯例的演化路径提供理论上的支撑,在实践中有助于从创业学习视角出发为提升新创企业即兴行为的有效性以及惯例的形成提供有效指导。

##### (二)未来研究展望

本文基于创业学习的视角,探讨了新创企业即兴行为到惯例的形成机理,为新创企业即兴行为到惯例的演化路径提供理论上的支撑,但是仍然存在诸多不足,这些不足也为未来的研究提供了机会。主要建议如下:首先,对于一个企业而言,惯例的形成是一个循环往复的过程,但是本文只关注了新创企业内通过即兴行为首次形成新惯例的过程。从企业的整个生命周期来看,这种循环往复的过程是企业已有惯例的基础上,不断修改更新或者通过对已有惯例的重组形成新的惯例,目前,学者们已经从其他角度探讨了对企业惯例的重组、更新(高洋等,2017;王永伟,2017)。未来的研究可以对企业进行持续跟踪,以探讨在循环往复的惯例形成过程中即兴行为与惯例联系。其次,已有研究表明即兴行为是企业创业过程中频发的一种行为,随着企业步入成熟期,即兴行为的发挥频率较初创期而言大幅下降,原因在于成熟期企业已具备大量惯例。那么在企业应对外部环境剧烈变化过程中,惯例发挥了怎样的作用?作用结果是什么?未来的研究需要探讨在惯例的范围内,企业应对外界环境变化的反应机制是什么?它对企业应对外部环境变化的能力有何影响?不同层次的惯例对企业行为有何影响?最后,未来的研究可以从

不同的视角、应用不同理论基础探究新创企业即兴行为到惯例的形成机理,以提高新创企业即兴行为有效性和惯例的形成速率。同时,本文关于新创企业从即兴行为到惯例的形成机理研究仅从理论层面进行了分析,未能全面揭示即兴行为到惯例的具体路径,且缺乏进一步的实证检验,今后需要更加关注新创企业即兴行为到惯例的具体路径研究,全面揭开即兴行为到惯例形成之间的黑箱,并且重视利用实证研究方法探讨即兴行为到惯例的形成路径,为企业惯例的形成提供实践指导。

### 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]陈彪.战略形成、创业学习与新企业绩效[J].*外国经济与管理*,2017,(9):3-15.
- [3]陈文婷,李新春.中国企业创业学习:维度与检验[J].*经济管理*,2010,(8):63-72.
- [4]高闯,陈彦亮.基于认知视角的企业惯例演化研究[J].*软科学*,2012a,(7):107-112,122.
- [5]高闯,陈彦亮.企业惯例演化的动因、路径及其模型构建[J].*商业经济与管理*,2012b,(3):19-26.
- [6]高洋,葛宝山,蒋大可.组织学习、惯例更新与竞争优势之间的关系——基于不同环境不确定水平的研究[J].*科学学研究*,2017,(9):1386-1395.
- [7]黄海艳,武蓓.交互记忆系统、动态能力与创新绩效关系研究[J].*科研管理*,2016,(4):68-76.
- [8]李江涛,王亮.包容型领导对商业模式创新的影响——差错管理氛围与即兴行为的中介作用[J].*中国科技论坛*,2018,(2):128-135.
- [9]林筠,闫小芸.共享领导与团队知识共享的关系研究——基于交互记忆系统的视角[J].*科技管理研究*,2011,(10):133-137.
- [10]林筠,王蒙.交互记忆系统对团队探索式学习和利用式学习的影响:以团队反思为中介[J].*管理评论*,2014,(6):143-150,176.
- [11]刘人怀,王娅男.创业拼凑对创业学习的影响研究——基于创业导向的调节作用[J].*科学学与科学技术管理*,2017,(10):135-146.
- [12]买忆媛,叶竹馨,陈淑华.从“兵来将挡,水来土掩”到组织惯例形成——转型经济中新企业的即兴战略研究[J].*管理世界*,2015,(8):147-165.
- [13]曲刚,李伯森.团队社会资本与知识转移关系的实证研究:交互记忆系统的中介作用[J].*管理评论*,2011,(9):109-118.
- [14]王端旭,薛会娟.交互记忆系统与团队创造力关系的实证研究[J].*科研管理*,2011,(1):122-128.
- [15]王军,曹光明,江若尘.组织即兴与企业绩效的关系研究——基于313家企业的实证调查[J].*山西财经大学学报*,2016,(4):62-73.
- [16]王军,江若尘,曹光明.组织即兴对竞争优势的影响:环境不确定性和组织柔性的调节作用[J].*经济与管理研究*,2017,(3):92-100.
- [17]王迎军,韩炜.新创企业成长过程中商业模式的构建研究[J].*科学学与科学技术管理*,2011,(9):51-58.
- [18]王永伟.CEO变革型领导行为对组织惯例更新的影响机制研究[J].*中国软科学*,2017,(6):163-173.
- [19]徐萌,蔡莉.新企业组织学习对惯例的影响研究——组织结构的调节作用[J].*管理科学*,2016,(6):93-105.
- [20]杨隽萍,唐鲁滨,于晓宇.创业网络、创业学习与新创企业成长[J].*管理评论*,2013,(1):24-33.
- [21]叶竹馨,买忆媛,王乐英.创业企业即兴行为研究现状探析与未来展望[J].*外国经济与管理*,2018,(4):16-29,55.
- [22]于思远,张阳,唐震,等.为了全局“随机应变”:战略性即兴行为与竞争优势形成机制[J].*外国经济与管理*,2018,(3):20-33.
- [23]张玉利,田新,王瑞.创业决策:Effectuation理论及其发展[J].*研究与发展管理*,2011,(2):48-57.
- [24]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.
- [25]Argote L, Miron-Spektor E. Organizational learning: From experience to knowledge[J].*Organization Science*,2011,22(5):1123-1137.
- [26]Best S, Gooderham P. Improvisation: A legitimate strategy in the face of adversity[J].*Small Enterprise Research*,2015,

- 22(1): 49-68.
- [27]Bingham C B, Eisenhardt K M. Rational heuristics: The “simple rules” that strategists learn from process experience[J]. *Strategic Management Journal*,2011, 32(13): 1437-1464.
- [28]Bingham C B, Eisenhardt K M. Response to Vuori and Vuori’s commentary on “Heuristics in the strategy context”[J]. *Strategic Management Journal*,2014, 35(11): 1698-1702.
- [29]Cunha M P E, Clegg S, Rego A, et al. Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the *Avant-Garde*[J]. *Creativity and Innovation Management*,2014, 23(4): 359-373.
- [30]Deken F, Carlile P R, Berends H, et al. Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work[J]. *Organization Science*,2016, 27(3): 659-677.
- [31]Feldman M S, Pentland B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J]. *Administrative Science Quarterly*,2003, 48(1): 94-118.
- [32]Hamilton E. Entrepreneurial learning in family business[J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*,2011, 18(1): 8-26.
- [33]Levinthal D, Rerup C. Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning[J]. *Organization Science*,2006, 17(4): 502-513.
- [34]Lewis K. Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation[J]. *Journal of Applied Psychology*,2003, 88(4): 587-604.
- [35]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*,1991, 2(1): 71-87.
- [36]Mcknight B, Bontis N. E-improvisation: Collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation[J]. *Knowledge and Process Management*,2002, 9(4): 219-227.
- [37]Meshkati N, Khashe Y. Operators’ improvisation in complex technological systems: Successfully tackling ambiguity, enhancing resiliency and the last resort to averting disaster[J]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*,2015, 23(2): 90-96.
- [38]Miner A S, Bassoff P, Moorman C. Organizational improvisation and learning: A field study[J]. *Administrative Science Quarterly*,2001, 46(2): 304-337.
- [39]Moorman C, Miner A S. The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development[J]. *Journal of Marketing*,1998a, 63(3): 1-20.
- [40]Moorman C, Miner A S. Organizational improvisation and organization memory[J]. *The Academy of Management Review*,1998b, 23(4): 698-723.
- [41]Nisula A M, Kianto A. The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation[J]. *The International Journal of Human Resource Management*,2016, 27(17): 1920-1937.
- [42]Politis D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*,2005, 29(4): 399-424.
- [43]Ren Y Q, Carley K M, Argote L. The contingent effects of transactive memory: When is it more beneficial to know what others know?[J]. *Management Science*,2006, 52(5): 671-682.
- [44]Ren Y Q, Argote L. Transactive Memory Systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences[J]. *Academy of Management Annals*,2011, 5(1): 189-229.
- [45]Russo A, Vurro C. Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry[J]. *European Management Review*,2010, 7(1): 30-45.
- [46]Sarasvathy S D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency[J]. *Academy of Management Review*,2001, 26(2): 243-263.
- [47]Vera D, Crossan M. Improvisation and innovative performance in teams[J]. *Organization Science*,2005, 16(3): 203-224.
- [48]Vera D, Nemanich L, Vélez-Castrillón S, et al. Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams’ improvisation capability[J]. *Journal of Management*,2016, 42(7): 1874-1903.
- [49]Yi S, Knudsen T, Becker M C. Inertia in routines: A hidden source of organizational variation[J]. *Social Science Electronic*

Publishing, 2016, 27(3): 782-800.

[50]Zahra S A, Wright M, Abdelgawad S G. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research[J]. *International Small Business Journal*, 2014, 32(5): 479-500.

## The Formation Mechanism of Improvisation into Routines of New Ventures: Based on the Entrepreneurial Learning Perspective

Ma Hongjia, Wu Juan, Lang Chunting

(School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China)

**Summary:** In the context of China's emerging economy and transition economy, the unpredictability and high volatility of the environment make new ventures face greater challenges, and new ventures need to maintain a high degree of vigilance and flexibility. In previous studies, "improvisation" as a common behavior in the process of entrepreneurship has become a hot topic in entrepreneurial researches. Improvisation can effectively help new ventures deal with unexpected events, and it plays a vital role in the survival of new ventures in highly volatile environments. However, according to the effectuation theory, the improvisation which is just like "crossing the river by feeling the stones" tends to have higher uncertainty. At the same time, related researches show that routines can not only make firms stay stable in adapting to changes, but also increase organizational flexibility by reorganizing, so that organizations with significant inertia can survive and often have excellent performance. However, as a newborn in the market, new ventures do not have sufficient routines to learn from. And researches show that routines are not innate, but gradually formed. This is a process from scratch, which means that although routines exist in large numbers in mature companies, most of them are caused by the formation and accumulation in the process of entrepreneurship. So what is the connection between routines and improvisation? In the existing literature, the formation mechanism of improvisation of new ventures has not been effectively revealed. Therefore, based on the perspective of entrepreneurial learning, this paper introduces the transactive memory system, and reveals the formation mechanism of improvisation into routines of new ventures. We think that the improvisation to create knowledge is one of the sources of routines of new ventures. And entrepreneurial learning behaviors of new ventures provide a way for new knowledge from being produced to being solidified in organizations which finally changes into routines of organizations. The transactive memory system provides support for entrepreneurial learning behaviors in which new ventures acquire, transfer, integrate and utilize knowledge. In the level of theory, this paper not only helps improve the effectiveness of improvisation of new ventures to improve the survival rate of new ventures in an unpredictable environment, but also contributes to the formation of routines in new ventures that lay a solid foundation for the long-term development of new ventures. It can guide the survival and development of new ventures in practice as well.

**Key words:** new ventures; improvisation; entrepreneurial learning; routines

(责任编辑:墨 茶)