

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.09.001

战略形成、创业学习与新创企业绩效

陈彪

(郑州大学商学院,河南郑州450001)

摘要: 战略形成是企业制定和实施战略的行为,对新创企业而言其重要性不可忽视。为了揭示它的作用机理,本文以新创企业为研究对象,从计划模式和应急模式视角分析战略形成,利用396份问卷具体分析了战略形成与新创企业绩效的关系以及创业学习是否强化了战略形成的效果。研究表明:计划模式和应急模式对新创企业绩效具有积极影响;创业学习增强了应急模式和新创企业绩效关系,然而对计划模式和新创企业绩效关系产生消极影响。文章揭示了战略形成在新创企业中的重要作用,解释了创业学习对战略形成作用效果的影响,不仅完善了战略管理理论,同时丰富了创业学习对新创企业绩效的影响路径的认识。

关键词: 创业学习;战略形成;计划模式;应急模式;新创企业绩效

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)09-0003-13

一、引言

近年来,从战略视角研究创业问题吸引了国内外学者的研究兴趣,他们以新创企业为研究对象探讨创业战略的重要性(Li,2001;林嵩等,2006)。然而,这些研究鲜有探讨战略如何产生,即战略形成的机理研究存在不足(Gavetti和Rivkin,2007;叶强生等,2013;Mirabeau和Maguire,2014)。战略形成是指企业制定和实施战略的行为(Gavetti和Rivkin,2007;林淑,2007;叶强生等,2013),许多企业创业失败并不是战略本身不合适,而是因为其制定过程存在问题(Hitt等,2016)。在转型经济环境下,新创企业行为受到转型环境和“新入劣势”的双重影响而具有特殊性(Ahlstrom和Bruton,2006;蔡莉和单标安,2013),这一背景下战略形成同样具有特殊性,并值得关注(叶强生等,2013)。因此,以中国转型经济环境下的新创企业为研究对象,探讨战略形成的作用是有价值的研究问题。

制度转型和经济转型阶段的典型环境特征是不确定性,这种不确定性环境会对企业战略行为产生影响(蔡莉和单标安,2013;买忆媛等,2015)。然而,企业长期忽视对外部环境和自身问题的科学认识,不确定环境下战略行为的有效性不能达到预期目标,导致错失机会甚至创业失败。创业学习是创业背景下的组织学习(Harrison和Leitch,2005),能够帮助新创企业探索、共享、利用新信息和知识(陈文婷和李新春,2010),从而改进企业内部的认知模式。因此,新

收稿日期:2016-09-21

基金项目:国家自然科学基金项目(71232011;71402064)

作者简介:陈彪(1988—),男,郑州大学商学院讲师。

创企业需要不断地学习以更新知识体系,确保对外部环境形成正确的认识,提高战略行为的有效性。遗憾的是,不确定环境下企业如何利用创业学习发挥战略行为的最大化效用这一关键问题被现有研究所忽视。因此,本文以转型经济环境下新创企业为研究对象,分析创业学习对战略形成与绩效关系的调节作用。

为此,本文主要关注如下两方面的问题:第一,在转型经济背景下,战略形成如何影响新创企业绩效?第二,创业学习如何调节战略形成与新创企业绩效关系?为了解决这两个问题,以中国新创企业为研究对象,采取问卷调查的方式收集数据,并借助相关的统计分析工具深入探讨战略形成、创业学习与新创企业绩效的关系。本文的主要贡献是研究了不同战略形成模式影响新创企业绩效的作用机理,并揭示了创业学习对不同战略形成模式与新创企业绩效关系的调节作用。研究结论扩展了创业学习和创业战略的研究范畴,丰富了创业理论,可有效指引新创企业决策以及决策过程中如何通过学习提升决策的效果。

二、理论回顾和研究假设

(一)理论背景

战略是企业应对环境中的机会与威胁的手段(Schendel和Hofer,1979;Li,2001),已有研究主要聚焦于探讨战略的静态价值对企业的重要性,忽视了战略如何形成。创业过程的动态性和不确定性要求新创企业需要重视如何制定和实施战略,即根据环境需求形成有效战略。本文借鉴Mintzberg等(1998)、Gavetti和Rivkin(2007)的观点,认为战略形成是战略的制定和实施的过程,揭示新创企业战略的形成方式,并且整合Mintzberg(1978)、Andersen(2004)以及Andersen和Nielsen(2009)等学者的观点,从模式视角分析战略形成,包括计划模式和应急模式。其中,计划模式体现了整体和系统性的分析,是集权的理性分析,从整个组织视角看待战略问题,表现为自上而下的战略形成,聚焦于对企业整体的规划。应急模式体现了组织决策权分散,依赖不同专家完成特定任务,针对具体部门的战略问题,组织中非高层管理者参与决策过程,表现为自下而上的战略形成,聚焦于对环境变化的及时应对。其中,计划模式强调对未来长期发展方向的综合分析,是对企业长期发展方向的把控;应急模式强调对短期变化的及时应对,是对企业短期发展方式的调整,二者的区别主要体现为决策过程中参与者不同。

面临转型经济环境带来的不确定性挑战(蔡莉和单标安,2013;买忆媛等,2015),新创企业战略行为的效果会受到制约。创业学习是创业的重要构成,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。陈文婷和李新春(2010)、单标安等(2015)以及Harrison和Leitch(2005)等学者认为,创业学习是新创企业获取创业知识,应对环境中的机会与威胁的过程。战略形成是新创企业制定和实施战略的过程,受到外部环境的影响,新创企业需要通过创业学习保障这一过程的顺利完成,提升其效果。然而,已有研究鲜有关注创业学习对战略形成作用效果的影响,针对中国情境下新创企业的研究尤为匮乏。本文目的之一是探讨创业学习对战略形成与新创企业绩效关系的调节作用,借鉴前人观点,将创业学习界定为新创企业整合内部知识和获取外部知识,提升对外部环境的认知和调整内部结构的过程。创业学习能够补充战略形成所需要的外部环境知识和改进企业内部认知模式,提升战略行为的有效性。

综合上述分析,以下将通过四个假设展开本文的研究。

(二)研究假设

1. 计划模式与新创企业绩效的关系

计划模式的典型特点是集权性(Hofer和Schendel,1978),从整个组织视角看待战略问题,表现为自上而下的战略形成模式(Neugebauer等,2015),聚焦于对企业未来的规划(Andersen

和Nielsen, 2009)。新创企业发展时间短和规模有限,计划模式主要是以创业者作为决策主体,因为相对创业者而言,其他成员对行业未来前景和企业发展方向的认知存在不足,创业者是企业的创建者,他们对于行业判断和企业发展方向的把握更准确。

一方面,计划过程是由持续的逻辑步骤构成,包括长期发展目标、环境分析、战略制定、业务计划和战略控制系统(Schendel和Hofer, 1979)。创业者作为企业的创建者,他们对发展方向的把握相对其他人员更加深刻。因此,以创业者为核心的计划模式能够借助创业者的经验、预期和信念为新创企业构建宏观的发展方向。另一方面,计划模式的集权性简化了决策流程,对企业协调机制的要求较低(Verreynne等, 2016),新创企业运营机制不完善,缺乏良好的协调机制,计划模式在决策过程中受到的阻碍较低,容易实现。Andersen和Nielsen(2009)研究指出,计划模式能够强化整合能力和协调职能,提升了经济效率和支持业务的扩展。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H1: 计划模式对新创企业绩效具有积极影响。

2. 应急模式与新创企业绩效的关系

应急模式是组织分散决策权,依赖不同专家完成特定任务,制定和实施具体战略的模式(Mintzberg和McHugh, 1985)。这种模式的典型特点是给予其他成员自主权,鼓励、允许中层管理者和底层员工参与决策(Mintzberg和Waters, 1985),从具体业务视角看待战略问题,表现为自下而上的战略形成模式,有利于竞争战略的制定和实施(Andersen和Nielsen, 2009)。该模式中企业员工拥有自主权,能够快速适应环境和促进战略试验帮助组织调整行为适应环境的变化(Andersen, 2000)。新创企业中,应急模式表现为创业者与其他成员共同制定和实施企业竞争战略。一般管理人员和底层员工靠近市场和了解市场与技术信息,参与战略形成能够增强战略形成中的信息量,帮助企业做出高质量的决策以应对市场的变化,并且集体决策能够提升员工的创造性和主动性(Ciavarella, 2003),增强他们组织承诺感和组织认同感(Ahearne等, 2014)。李玉刚(2001)研究发现,有效战略是源于不同参与者共同努力的结果,不同人员参与战略决策能够集思广益(Verreynne和Meyer, 2010),有利于新创企业及时形成有效的战略。

在中国情境下,制度处于不断完善阶段,市场环境的不确定性对新创企业而言既是风险,也是机遇(蔡莉和单标安, 2013)。新创企业灵活性强,可以根据环境变化及时调整行为;同时风险承担能力较弱,变化环境下需要形成有效战略,避免战略失误导致死亡。应急模式的核心就是依赖不同专家,集合专业知识形成企业战略(Mintzberg和McHugh, 1985),允许专业人士参与引入新产品、进入新市场、提升能力和调整实践的战略决策(Andersen, 2004; Andersen和Nielsen, 2009),它能够帮助企业充分利用环境变化创造的新机会和减少威胁,短期内及时应对市场的变化(Maritz等, 2011; Leitner, 2014)。新创企业资源缺乏,资源被使用后不可逆性,应急模式能够帮助新创企业形成最有效的战略,降低风险。基于此,本研究提出如下假设:

H2: 应急模式对新创企业绩效具有积极影响。

3. 创业学习对计划模式与新创企业绩效关系的调节作用

计划模式强调了战略决策中创业者的主导地位,他们根据对环境的分析和理解形成企业的战略,其效果会受到环境变化的影响。由于创业者认知局限性,环境变化对计划模式的消极影响难以避免。组织理论指出,个体管理者存在认知局限性(Shrivastava和Grant, 1985),战略决策过程中其效果会受到组织目标、期望、选择和学习的调节影响(Shrivastava和Grant, 1985)。学习能够了解外部环境(如行业、市场和竞争者),以及内部运营和程序(Zahra, 1991),减弱创业者认知局限性对计划模式的消极影响。特别地,新创企业应对环境的能力有限,组织层面的学习有助于它们了解市场需求(蔡莉等, 2010),增强创业者对创业过程的掌控和预防个人原因造

成的盲目自信(朱秀梅等,2011),改善创业者的认知局限性,提升企业的决策质量。因此,创业学习对计划模式的效果具有重要的影响。

第一,计划模式是通过综合分析和理性的规划形成新创企业战略,创业者认知局限性可能会制约其作用效果,一旦环境变化,形成的战略可能会脱离现实的需求。Pearson等(1995)指出,计划模式强调了核心成员(创业者)利用自身经验、管理知识和认知偏好形成战略,核心成员(创业者)知识有限,对环境的理解容易出现思维定式。Verreynne等(2016)进一步指出,计划模式虽然有利于整体的协调,但受限于核心成员(创业者)的认知局限性可能会出现狭隘的愿景甚至出现战略失误。因此,计划模式的作用效果会受到限制,尤其是在变化环境下,这种消极影响更加明显。创业学习是整个企业创业过程中进行信息共享、创新思考和经验反思的过程(陈文婷和李新春,2010),有利于增加信息、知识和减少资源差距,改进能力(Dutta和Crossan,2005)。这种学习有助于新创企业实现信息共享,从而获取更加全面的知识(陈文婷和李新春,2010;刘井建,2011),增强创业者对内外部环境的认知,减弱认知局限的消极影响,提升计划模式的效果。

第二,计划模式是一种集权性质的决策模式,可能导致组织官僚化,对企业的行动产生制约(Andersen,2004)。究其原因,计划模式中核心成员(创业者)在战略形成中发布命令,其他成员主要是机械的参与战略的执行,缺乏参与权和决策权(Andersen和Nielsen,2009)。虽然计划模式有利于企业的整体协调,但会导致企业成员思维的僵化,员工缺乏主动性和创造性,企业运营僵化,不利于企业在变化环境中形成有效的应对战略。创业学习是整个企业参与学习的过程,内部员工间以及与外部合作者间交流形成创新思考(陈文婷和李新春,2010),这个过程调动了组织内部成员的积极性。贾虎和崔毅(2015)研究认为创业学习是新创企业创业过程中获取、转移、共享和利用知识资源的过程,这种行为有利于企业成员间形成集体思维和加强他们的合作。进一步而言,为了实现信息的共享,需要组织内成员间的沟通、交流(Harrison和Leitch,2005),这种行为可以增强企业内员工间以及员工和创业者间的了解和信任,提升员工组织承诺感。注重合作的组织中员工愿意提出新想法和分享知识,在计划模式执行过程中愿意主动提出建议,为有效决策贡献力量,避免决策执行僵化。新创企业的组织学习能够促进成员间的互动和实现组织的改进(尹苗苗和蔡莉,2010),减弱了计划模式中创造性和灵活性不足的消极影响,从而提升计划模式的效果。

总之,创业学习能够减弱创业者的知识局限性和集权造成的组织僵化带来的不利影响,增加了创业者对外部环境的了解程度和企业员工的主动性和创造性,提升了计划模式的效果。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H3:创业学习会强化计划模式与新创企业绩效的关系,创业学习越强,计划模式对新创企业绩效的影响越强。

4. 创业学习对应急模式与新创企业绩效关系的调节作用

与计划模式不同,应急模式强调了组织中不同层级成员参与决策,利用集体的力量形成企业的战略(Andersen,2004;Andersen和Nielsen,2009)。梳理现有学者观点发现,应急模式有利于不确定环境下企业应对环境中的机会与威胁,形成竞争优势(Andersen,2004;Maritz等,2011)。然而,本研究对这些观点的整合和分析发现,上述结果是基于成熟企业背景提出来的。相对成熟企业而言,新创企业成立时间短,缺乏标准的运营程序和组织结构指导运营(Hmieleski和Ensley,2007)。企业文化和共同愿景处于形成阶段,员工对企业归属感和企业使命的认同程度较低。这意味着应急模式发挥作用过程中可能会受到个人利益的影响(Andersen,2004),其他成员的意见并不一定是以企业整体目标为基础,这会减弱应急模式的效果。整个企业成员的

意见缺乏协调可能会影响决策的速度,并不能对变化环境作出快速回应。新创企业风险承担能力弱和资源有限(Li,2001),为了避免被市场淘汰,针对环境变化需要进行快速有效的决策。创业学习能够增强员工间以及员工和创业者间的交流和认同,形成统一的认知,集体认知能够帮助企业创造性的解决问题(Shalley和Perry-Smith,2008)。创业学习提升了不同员工间以及员工和创业者间交流的效率和质量,对组织整体目标形成清晰的认识,减弱了个人利益对应急模式的消极影响。因此,创业学习能够增强应急模式在新创企业中的作用效果。

第一,应急模式能够调动企业成员的主动性和创造性。然而,分权决策导致难以管理,这种模式会存在治理风险(Maritz等,2011)。应急模式发挥作用过程中可能因为组织成员间的差异(如个人利益和偏好),对决策的效率和质量造成不利影响(Andersen,2004)。组织层面的创业学习的关键是知识的共享和流动。这种学习使企业成员间不断互动,逐渐加强对企业活动的理解,促进集体认知的形成(Weick和Roberts,1993),提升组织成员的集体荣誉感和组织归属感,降低成员间因为个人利益和偏好产生分歧的可能性,增强决策过程的协调性和整体性,使应急模式的作用效果得到保障。Tsai(2001)指出,知识共享过程为组织成员间的合作交流提供了机会。这种行为使组织成员能够相互了解和相互信任,增强组织成员间的相互理解和认同感,减弱个人利益在应急模式中的不利影响,提升了应急模式的效果。

第二,应急模式是一种自下而上的决策模式(Andersen和Nielsen,2009;Neugebauer等,2015),多方参与中由于不同专业人员主要从微观视角分析企业战略问题,可能会导致企业战略偏离整体方向。换言之,应急模式可能过度关注短期环境的变化,导致整体战略无法聚焦(Ahearne等,2014)。创业学习有助于不同专业背景的人员间以及与创业者间知识的流动,完善新创企业的知识体系,使他们能够全面看待企业战略问题,降低了决策过程中局限于或者陷入自身专业知识“陷阱”的可能性。并且,新创企业学习帮助组织成员明确他们在组织中的定位和调整自身在组织中的角色(Karataş-Özkan,2011),这种集体活动使他们认识到个人需要形成对企业活动的一致理解(Easterby-Smith等,2000)。当个人致力于组织共同目标时,创业活动更加可能获得成功(Wang,2008)。因此,创业学习有利于新创企业塑造整体的发展方向,增强应急模式的有效性。

总之,创业学习有利于组织成员形成集体认知和提升组织认同感,时刻关注企业的整体发展方向并保持一致,降低了因为个人利益出现治理问题的可能性以及企业发展方向偏离和无法聚焦的可能性,增强应急模式的协调性和整体性,提升应急模式的效果。基于上述分析,本研究提出如下假设:

H4:创业学习会强化应急模式与新创企业绩效的关系,创业学习越强,应急模式对新创企业绩效的影响越强。

三、研究设计

(一)数据收集与样本

对于新创企业的界定,本文借鉴相关学者的观点,将成立时间在8年内的企业作为研究对象(Zahra等,1999)。数据收集过程中,将长春、北京、广州和重庆四个地区作为调研区域。为了降低问卷收集过程中出现个体认知偏差的可能性,每家企业需要两人参与问卷填写,并且至少有一人是中层以上管理人员,因为他们在企业运营中起着承上启下的作用,对企业层面相关问题的了解比较深刻。这种问卷收集方式能够帮助我们提升问卷的可信度,因为问卷录入过程中可以将同一企业两份差别明显的问卷或者基本信息明显不同的问卷挑选出来,联系企业重新填写或者予以剔除,降低因为填写人员答卷不认真对研究结果产生不利影响的可能性。

因为每家企业需要两人填写问卷,调研过程中为了获取足够的问卷,我们采取多种方式收集问卷:第一,借助团队创业研究中心成员的力量,采取上门现场发放问卷的方式收集数据,这种现场收集的方式下问卷的有效率较高,并且调研对象对问卷内容的填写质量较高;第二,借助本团队创业研究中心与相关创业园、

创业孵化基地以及科技园的合作关系,通过园区的管理人员对符合条件的企业发放问卷,这种方法相对第一种方法效率较高;第三,借助研究人员的个人网络关系(亲属、朋友和同学)收集问卷。调研过程中,我们一共联系了400家企业,共计发放问卷800份。其中,252家企业愿意配合调研。问卷回收之后,我们剔除成立时间8年以上和只填写了一份问卷的样本企业,并且对信息缺失率高于30%的样本进行了剔除。最终,共计获得有效样本为198家企业的396份问卷,有效回收率为49.5%,样本特征如表1所示。

表1 样本特征描述性统计(N=396)

基本特征	百分比(%)	基本特征	百分比(%)
被访者职位		员工人数	
中层及以上	59.2%	1—20人	34.4%
其他	40.8%	21—50人	22.1%
创业者学历		51—200人	30.6%
专科及以下	17.7%	201人以上	12.9%
大学本科	48.8%	行业	
硕士	21.7%	高科技行业	39.1%
博士及以上	11.8%	非高科技行业	60.9%
创业者年龄		企业年龄	
29岁以下	6.4%	1—3年	52.3%
30—40岁	51.0%	3年以上	47.7%
41岁以上	42.6%		
创业者性别			
男	87.9%		
女	12.1%		

(二)变量测量

研究中战略形成(计划模式和应急模式)、创业学习和新创企业绩效均采用Likert五级打分法进行测量。各变量的测量情况如下。

1. 自变量为计划模式和应急模式。本文借鉴Andersen和Nielsen(2009)研究企业计划模式和应急模式对于绩效影响以及Verreynne等(2015)探讨中小企业战略模式对于创业绩效影响中使用的量表,利用六个题项测量计划模式,九个题项测量应急模式。

2. 调节变量为创业学习。本文主要关注组织层面的创业学习,借鉴Harrison和Leitch(2005)的观点,创业学习是创业或新创企业创建背景下的组织学习,即可以在组织学习的框架下理解创业学习。学者研究新创企业组织层面的创业学习,主要借鉴了组织学习的量表,说明借鉴组织学习的量表探讨新创企业背景下的创业学习是可行的。因此,本研究借鉴García-Morales等(2008)、陈文婷和李新春(2010)的量表,利用六个题项测量创业学习。

3. 结果变量为新创企业绩效。新创企业绩效被定义为两个维度:生存和成长(Chrisman等,1998)。它们代表了短期生存状态和成长潜力,本研究通过财务绩效和成长绩效度量这两种状态。新创企业绩效的测量主要是借鉴Li和Atuahene-Gima(2001)在研究中采用的量表,利用十个题项测量新创企业绩效。各变量的具体测量指标见表2。

4. 考虑到企业年龄、企业规模和行业类型会对研究结果产生影响,本文将它们作为控制因素,分别设置为相应的控制变量,避免这些因素对研究结果造成干扰。其中,企业年龄是根据企业成立的实际年限计算的;企业规模是根据所拥有的员工人数设置为控制变量,分别用数字1—6表示,1:1—20人,2:21—50人,3:51—200人,4:201—500人,5:501—1 000人,6:1 000人以上;行业类型被设计为虚拟变量,按照虚拟变量的设置原则,将高科技行业设置为1,非高科技行业设置为0。

(三)数据同源偏差检验

由于调研过程中每份问卷都是由一个人独立完成的,数据可能会出现同源性偏差(CMV)

问题,从而对研究结果造成干扰。数据分析中利用Harman单因子检测的方法,对所有变量进行未旋转的探索性因子分析,得到第一主成分(代表CMV量)是31.8%,说明第一个主成分因子只解释了31.8%的变异。因此,可以推断出本次调研数据不受同源性偏差问题的影响。

(四)信度与效度检验

数据分析过程中,本研究利用SPSS16.0工具检验问卷的信度和效度,具体结果如表2所示。从表2可以看出,各变量的Cronbach's Alpha系数均在0.7以上,说明各测量指标具有良好的内部一致性,符合进一步处理的要求;并且因子分析发现绝大多数的因子载荷系数大于0.6,仅新创企业绩效中存在两个因子的载荷系数略低于0.6,但高于0.5,说明量表具有较高的效度。

表2 各变量的度量指标以及信度、效度检验

变 量	题项(采用Likert五级打分法)	均值	标准差	因子载荷	Alpha
计划模式	老板会关注每一项重要活动	3.99	0.927	0.655	0.790
	企业决策主要是由老板等内部核心人员制定	4.06	0.972	0.656	
	企业的战略主要是由老板/创业团队来制定	4.11	0.863	0.722	
	企业拥有非常明确的发展蓝图	3.89	0.940	0.768	
	企业十分注重愿景和使命的调整	3.88	1.007	0.666	
	企业十分重视长期目标的设定	3.88	0.960	0.729	
应急模式	无须老板批准:可开发新市场	3.84	0.943	0.673	0.906
	进行新产品的开发	3.83	0.851	0.725	
	采用新的做法	3.90	0.864	0.751	
	开发新的能力,如运营流程	3.87	0.959	0.737	
	通常老板会同其他人员一起决策:企业市场定位相关问题	3.75	0.961	0.822	
	进入新的细分市场	3.72	0.949	0.741	
	主要产品的引进	3.76	0.921	0.765	
	重要能力的开发,如运营能力	3.82	0.939	0.796	
创业学习	新的政策和实践调整	3.82	0.941	0.794	0.837
	贵企业有多种渠道获取相关的新知识	3.95	0.944	0.718	
	贵企业员工利用了大量相关的新知识	3.64	0.960	0.775	
	贵企业员工通过内、外部交流获取大量关键能力和技能	3.79	0.894	0.795	
	获取的新知识、关键能力和技能使企业发生根本性改变	3.58	1.011	0.750	
	贵企业所有员工都能互相学习,并不断改变自己	3.62	0.973	0.737	
新创企业绩效	贵企业鼓励员工间的交流和分享知识	3.97	0.901	0.680	0.870
	年销售收入	3.61	0.828	0.757	
	净收益率(净收益/总销售额)	3.44	0.889	0.733	
	投资回报率(投资收益/投资成本)	3.39	0.909	0.752	
	资产回报率(净利润/总资产)	3.43	0.897	0.804	
	销售额增长速度	3.51	0.823	0.698	
	市场份额增长速度	3.48	1.018	0.623	
	客户对产品/服务价值的评价	3.43	0.882	0.707	
	新员工数量增长速度	3.74	0.880	0.620	
	对市场的反应速度	3.92	0.863	0.596	
公司的整体声誉	3.90	0.835	0.508		

四、实证结果与分析

(一)相关分析

为了验证所提出的假设,本研究利用SPSS16.0工具进行回归分析。在回归分析之前,对各变量进行了简单的描述性统计,并分析了变量间的相关性,具体结果如表3所示。

表3 各变量相关系数统计

变量	1	2	3	4	5	6	7
1. 计划模式	1						
2. 应急模式	0.585**	1					
3. 创业学习	0.615**	0.518**	1				
4. 新创企业绩效	0.326**	0.431**	0.434**	1			
5. 企业年龄	-0.148**	-0.113**	-0.083	-0.040	1		
6. 企业规模	-0.036	-0.080	-0.012	0.071	0.243**	1	
7. 行业类型	0.058	0.026	0.103*	0.066	-0.094	-0.058	1
Mean	3.955	3.811	3.779	3.677	3.703	2.342	0.391
Std. Deviation	0.658	0.697	0.687	0.551	2.592	1.335	0.489

注:***表示显著性水平 $p<0.001$ (双尾检测),**表示显著性水平 $p<0.01$ (双尾检测),*表示显著性水平 $p<0.05$ (双尾检测)。

(二)回归分析

在对数据进行回归分析过程中,为了排除多重共线性(Common Method Bias, CMB)的影响,数据分析中计算了模型的方差膨胀因子(Variance Inflation Factor, VIF),各变量的方差膨胀因子均在3以内。借鉴Kleinbaum等(1998)的观点,如果变量的VIF值小于5,则不存在明显的多重共线性。因此,本研究中变量不存在明显的多重共线性。

1. 战略形成(计划模式和应急模式)对新创企业绩效的影响检验

以计划模式和应急模式作为自变量,新创企业绩效作为因变量,进行回归分析,结果如表4所示。

表4中DW值为1.590,一般认为DW处于1.5到2之间说明无自相关现象,因此该模型不存在自相关。Model 1检验了各控制变量对新创企业绩效的影响,在Model 1基础上构建了Model 2,用于检验计划模式和应急模式对新创企业绩效的影响。结果显示,计划模式对新创企业绩效影响的回归系数为0.116($p<0.1$),假设H1得到数据验证;应急模式对新创企业绩效影响的回归系数为0.359($p<0.001$),假设H2得到数据验证。

2. 战略形成(计划模式和应急模式)与新创企业绩效关系的调节效应检验

调节作用的检验步骤借鉴了陈晓萍、徐淑英和樊景立编著的《组织与管理研究的实证方法》,他们在书中详细介绍了如何检验调节作用:首先,将连续变量进行中心化处理,即将自变量和调节变量分别减去它们的均值;然后,构造乘积项,即将中心化后的自变量和调节变量相乘;最后,将自变量、调节变量以及它们的乘积放入回归方程。

本研究检验创业学习的调节作用借鉴了这一方法。Model 3是在Model 2的基础上,分别加入创业学习与自变量即计划模式和应急模式的乘积,数据结果如表5所示。表5中DW值为1.626,一般认为DW处于1.5到2之间说明无自相关现象,因此该模型不存在自相关。

表4 战略形成(计划模式和应急模式)对新创企业绩效的影响检验

解释变量	被解释变量:新创企业绩效	
	Model 1	Mode 2
计划模式		0.116 ⁺
应急模式		0.359***
企业年龄	-0.055	0.011
企业规模	0.088	0.047
行业类型	0.066	0.053
R ²	0.013	0.199
调整R ²	0.004	0.187
F-value	1.515	17.336***
Durbin-Watson	1.590	

注:***表示显著性水平 $p<0.001$ (双尾检测),**表示显著性水平 $p<0.01$ (双尾检测),*表示显著性水平 $p<0.05$ (双尾检测),+表示显著性水平 $p<0.1$ (双尾检测)。

表5 战略形成(计划模式和应急模式)与新创企业绩效的调节效应检验

解释变量	被解释变量:新创企业绩效		
	Model 1	Model 2	Model 3
计划模式		-0.025	-0.053
应急模式		0.286***	0.301***
创业学习		0.299***	0.295***
计划模式×创业学习			-0.133*
应急模式×创业学习			0.115*
企业年龄	-0.055	0.004	0.005
企业规模	0.088	0.052	0.054
行业类型	0.066	0.032	0.036
R ²	0.013	0.251	0.263
调整R ²	0.004	0.238	0.246
F-value	1.498	19.175***	15.241***
Durbin-Watson		1.626	

注:***表示显著性水平 $p<0.001$ (双尾检测),**表示显著性水平 $p<0.01$ (双尾检测),*表示显著性水平 $p<0.05$ (双尾检测),+表示显著性水平 $p<0.1$ (双尾检测)。

回归结果显示,创业学习对计划模式与新创企业绩效关系调节作用的回归系数为-0.133($p<0.05$),即在 $p<0.05$ 的显著性水平下是显著的,并且回归系数小于零,即表明创业学习对计划模式和新创企业绩效关系具有负向调节作用。因此,假设H3没有得到数据支持;创业学习对应急模式与新创企业绩效关系调节作用的回归系数为0.115($p<0.05$),即在 $p<0.05$ 的显著性水平下是显著的。因此,假设H4得到数据支持。

综上数据分析可以看出,创业学习对战略形成与新创企业绩效关系具有显著的调节作用。其中,对应急模式与新创企业绩效关系具有积极调节作用;对计划模式与新创企业绩效关系具有消极的调节作用。因此,假设H4得到数据支持,假设H3没有得到数据支持。

五、结果讨论与未来展望

(一)研究结论

本研究以中国情境下的新创企业为研究对象,借鉴环境管理和环境决定理论、组织学习理论,探讨了战略形成、创业学习与新创企业绩效的关系,为从战略视角分析创业问题提供了理论依据。利用从长春、北京、广州和重庆四个地区198家企业获得的396份有效问卷(每家企业2份问卷),对研究假设进行实证分析。实证分析结果表明:第一,计划模式和应急模式对新创企业绩效均具有积极影响;第二,创业学习减弱了计划模式和新创企业绩效关系;第三,创业学习强化了应急模式和新创企业绩效关系。

以下将进一步讨论创业学习对战略形成效果的影响作用。首先,数据分析结果表明,创业学习减弱了计划模式与新创企业绩效关系,与假设相反。其中原因之一可能是实践中虽然创业者与企业员工会进行交流和分享观点,这个过程可能会出现“圈内人士”和“圈外人士”,一般而言,大部分创业者可能会“偏爱”意见一致的员工而不是质疑他或者挑战他的权威的员工。这可能导致的结果就是员工出于自身利益的考虑,服从创业者的安排,降低了创业学习中他们提出与创业者观点不同建议的可能性。因此,创业学习过程中提供的知识可能是进一步验证创业者的观点,而不是增加知识的多样化;并且这种趋同可能不仅没有改进计划模式带来的组织僵化问题,反而增强了计划模式中结构僵化的消极影响。

其次,数据分析结果表明,创业学习强化了应急模式与新创企业绩效间关系,支持了研究假设。应急模式需要不同专业人员参与企业的战略决策,他们相对创业者而言更加了解市场和

技术,参与决策可以增加信息源。创业学习有利于企业内成员间知识的共享,通过共享和整合对企业内的知识进行了优化,将个体知识转化为集体认知,减弱了多样信息源对决策速度的不利影响。集体认知的形成提升了员工的组织归属感,减弱了因为个人利益和偏好导致分歧出现的可能性。如创业学习过程中市场人员和技术人员的有效沟通确保新创企业满足市场需求的同时,技术方面具有可行性,降低了出现决策失误的可能性。并且,创业学习增加了企业员工的知识广度,降低了个体局限于自身认知导致战略偏离企业整体发展方向的可能性。最后,新企业员工组织承诺感缺乏,创业学习为员工间以及员工和创业者间的交流提供了机会,为提升员工的相互了解和相互信任提供了机会,增强成员的组织认同感,他们更愿意参与企业的战略决策,提升了应急模式的有效性。

上述数据分析说明了创业学习并不一定会强化战略形成的效果。已有研究中强调了学习对于企业决策行为的积极影响,然而,考虑到实际企业运营中人与人交往的复杂性,学习对企业行为的强化作用需要结合行为特征和文化特点综合分析,这样才有利于充分利用创业学习发挥决策的最大功效。

(二)理论意义

本文的理论意义主要体现为如下两方面。第一,以战略形成为出发点,基于中国转型经济环境下新创企业战略形成研究的不足,从计划模式和应急模式视角分析战略形成,剖析不同形成模式对新创企业绩效的影响。已有研究主要是聚焦于具体的战略内容,然而,战略形成的研究处于起步阶段(Mirabeau和Maguire, 2014),缺乏足够的关注(Gavetti和Rivkin, 2007),对新创企业战略形成问题缺乏足够的解释。特别地,转型经济背景下外部环境的不确定性和自身资源的缺乏,迫使新创企业为了实现生存和发展需要形成独特的战略(买忆媛等, 2015),因此如何形成有效战略是具有研究价值的。本文以中国新创企业为研究对象探讨战略形成对新创企业绩效的影响机理,扩展了创业战略的研究范畴。

第二,结合中国转型经济环境特征,从学习视角深入解释了如何提升新创企业战略形成的作用效果。战略形成是企业形成应对市场变化的战略的基础,其作用会受到环境的影响。创业学习能够帮助新创企业探索、共享、利用新信息和知识,应对环境变化(陈文婷和李新春, 2010),是提升新创企业战略决策效果的重要途径。然而,已有研究对创业学习如何调节战略形成的效果缺乏理论解释。本文通过大样本数据深入剖析了创业学习对战略形成与新创企业绩效关系的调节作用,并分析了其中的内在原因。研究完善了创业学习的研究范畴,为从不同视角分析创业学习重要性奠定了基础。

(三)实践意义

本文对于新创企业战略决策具有重要的启示意义。第一,计划模式强调了创业者在战略形成中的重要地位,应急模式强调了专业人员具备的专业知识在战略形成中的重要性。对新创企业而言,决策过程中需要结合自身情形,充分发挥计划模式和应急模式的优势。

第二,创业过程是复杂的,充满不确定性,战略形成能否发挥“最大功效”,与创业学习密切相关。然而,对于创业学习需要从如下两方面理解:一方面,创业学习增加了情境性知识和组织成员的集体利益观和组织承诺感,有利于提升应急模式的有效性;另一方面,企业运营中人与人交往和上下级关系的复杂性对决策效果会产生影响,创业学习过程中随着与创业者深度的交往,可能会出现“圈内人士”和“圈外人士”,新创企业战略形成中需要重视创业学习,同时要注重根据不同的情境需求灵活的学习。

(四)研究局限

本研究从创业学习的视角揭示了新创企业如何提升战略决策的效果,对于完善中国情境

下的创业理论具有一定的意义,但仍然存在一些不足,有待进一步深入研究。第一,样本主要是源于长春、北京、广州和重庆四个地区,对于武汉、郑州等中部地区未纳入调研范围,这些城市的创业环境可能与上述城市存在差异。未来研究中需要扩大样本区域,进行区域对比,提升研究结论的普适性和推广价值。第二,本研究主要从静态视角探讨了创业学习对战略形成效果的影响作用。生命周期理论指出,企业在不同发展阶段组织结构和战略目标是存在差异的。例如企业在创建期和成长期的发展目标和资源状态是有区别的,创业学习的调节作用可能会发生改变。未来研究需要关注创业不同阶段创业学习的差异作用。第三,本研究从组织层面创业学习的视角分析了战略形成的作用效果,然而,鉴于现有研究中创业学习的研究处于起步阶段,内涵界定和测量主要是借鉴组织学习的观点,未来研究需要通过深入的案例分析,进一步完善其内涵和测量体系。

主要参考文献

- [1]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.
- [2]蔡莉,单标安. 中国情境下的创业研究: 回顾与展望[J]. 管理世界, 2013, (12): 160-169.
- [3]蔡莉,单标安,刘钊,等. 创业网络对新企业绩效的影响研究——组织学习的中介作用[J]. 科学学研究, 2010, (10): 1592-1600.
- [4]贾虎,崔毅. 创业学习对创业绩效的影响路径和机理[J]. 技术经济与管理研究, 2015, (9): 38-42.
- [5]李玉刚. 企业战略的形成方式与战略规划部门的职能定位[J]. 南开管理评论, 2001, (4): 11-14.
- [6]林淑. 战略过程研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2007, (7): 17-22, 43.
- [7]林嵩,张炜,姜彦福. 创业战略的选择: 维度、影响因素和研究框架[J]. 科学学研究, 2006, (1): 79-84.
- [8]刘井建. 创业学习、动态能力与新创企业绩效的关系研究——环境动态性的调节[J]. 科学学研究, 2011, (5): 728-734.
- [9]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.
- [10]单标安,蔡莉,陈彪,等. 中国情境下创业网络对创业学习的影响研究[J]. 科学学研究, 2015, (6): 899-906, 914.
- [11]叶强生,武亚军,郑婉秀. 转型经济中的企业战略形成及绩效影响: 基于中国的实证研究[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2013, (6): 52-63.
- [12]尹苗苗,蔡莉. 创业网络强度、组织学习对动态能力的影响研究[J]. 经济管理, 2010, (4): 180-186.
- [13]朱秀梅,张妍,陈雪莹. 组织学习与新企业竞争优势关系——以知识管理为路径的实证研究[J]. 科学学研究, 2011, (5): 745-755.
- [14]Ahearne M, Lam S K, Kraus F. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital[J]. Strategic Management Journal, 2014, 35(1): 68-87.
- [15]Ahlstrom D, Bruton G D. Venture capital in emerging economies: Networks and institutional change[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2006, 30(2): 299-320.
- [16]Andersen T J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance[J]. Long Range Planning, 2000, 33(2): 184-200.
- [17]Andersen T J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments[J]. Journal of Management Studies, 2004, 41(8): 1271-1299.
- [18]Andersen T J, Nielsen B B. Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes[J]. European Management Review, 2009, 6(2): 94-106.
- [19]Chrisman J J, Bauerschmidt A, Hofer C W. The determinants of new venture performance: An extended model[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1998, 23(1): 5-30.
- [20]Ciavarella M A. The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach[J]. Human Resource Management, 2003, 42(4): 337-356.
- [21]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.
- [22]Easterby-Smith M, Crossan M, Nicolini D. Organizational learning: Debates past, present and future[J]. *Journal of Management Studies*, 2000, 37(6): 783–796.
- [23]García-Morales V J, Lloréns-Montes F J, Verdú-Jover A J. The Effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation[J]. *British Journal of Management*, 2008, 19(4): 299–319.
- [24]Gavetti G, Rivkin J W. On the origin of strategy: Action and cognition over time[J]. *Organization Science*, 2007, 18(3): 420–439.
- [25]Harrison R T, Leitch C M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, 29(4): 351–371.
- [26]Hitt M A, Jackson S E, Carmona S, et al. *The imperative for strategy implementation*[M]. Oxford: The Oxford Handbook of Strategy Implementation, 2016.
- [27]Hmieleski K M, Ensley M D. A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28(7): 865–889.
- [28]Hofer C W, Schendel D. *Strategy formulation: Analytical concepts*[M]. St Paul: West Publishing, 1978.
- [29]Karataş-Özkan M. Understanding relational qualities of entrepreneurial learning: Towards a multi-layered approach[J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, 23(9-10): 877–906.
- [30]Kleinbaum D G, Kupper L L, Mülle K E, et al. Selecting the best regression equation[J]. *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*, 1998, (3): 386–422.
- [31]Leitner K H. Strategy formation in the innovation and market domain: Emergent or deliberate?[J]. *Journal of Strategy and Management*, 2014, 7(4): 354–375.
- [32]Li H Y. How does new venture strategy matter in the environment–performance relationship?[J]. *The Journal of High Technology Management Research*, 2001, 12(2): 183–204.
- [33]Li H Y, Atuahene-Gima K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1123–1134.
- [34]Maritz R, Pretorius M, Plant K. Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98(S1): 101–113.
- [35]Mintzberg H. Patterns in strategy formation[J]. *Management Science*, 1978, 24(9): 934–948.
- [36]Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*[M]. New York: The Free Press, 1998.
- [37]Mintzberg H, McHugh A. Strategy formation in an adhocracy[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30(2): 160–197.
- [38]Mintzberg H, Waters J A. Of strategies, deliberate and emergent[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(3): 257–272.
- [39]Mirabeau L, Maguire S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(8): 1202–1229.
- [40]Neugebauer F, Figge F, Hahn T. Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2015, 25(5): 323–336.
- [41]Pearson J N, Smeltzer L R, Thomas G F. The relationship between planning and information source/media used by small firms[J]. *Journal of Small Business Strategy*, 1995, 6(1): 35–52.
- [42]Schendel D E, Hofer C W. *Strategic management: A new view of business policy and planning*[M]. Boston: Little, Brown, 1979.
- [43]Shalley C E, Perry-Smith J E. The emergence of team creative cognition: The role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008, 2(1): 23–41.
- [44]Shrivastava P, Grant J H. Empirically derived models of strategic decision-making processes[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(2): 97–113.
- [45]Tsai W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(5): 996–1004.

- [46]Verreynne M L, Meyer D. Small business strategy and the industry life cycle[J]. *Small Business Economics*, 2010, 35(4): 399–416.
- [47]Verreynne M L, Meyer D, Liesch P. Beyond the formal-informal dichotomy of small firm strategy-making in stable and dynamic environments[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(2): 420–444.
- [48]Wang C L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32(4): 635–657.
- [49]Weick K E, Roberts K H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(3): 357–381.
- [50]Zahra S A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study[J]. *Journal of Business Venturing*, 1991, 6(4): 259–285.
- [51]Zahra S A, Nielsen A P, Bogner W C. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1999, 23(3): 169–189.

Strategy Formation, Entrepreneurial Learning and New Venture Performance

Chen Biao

(*School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China*)

Abstract: Strategy formation is the behavior of formulating and implementing strategies, and is very significant for new ventures. To reveal its role mechanism, this paper uses planning mode and emergency mode to explain strategy formation, and uses 396 questionnaires of new ventures to explain the relationship between strategy formation and new venture performance and whether entrepreneurial learning can improve the effectiveness of strategy formation. The research results show that both planning mode and emergency mode have positive effects on new venture performance; entrepreneurial learning positively moderates the relationship between emergency mode and new venture performance, and negatively moderates the relationship between planning mode and new venture performance. This paper reveals the importance of strategy formation for new ventures and explains the effect of entrepreneurial learning on the effectiveness of strategy formation. It improves the strategy management theory, and enriches the understanding of the path of the effect of entrepreneurial learning on new venture performance.

Key words: entrepreneurial learning; strategy formation; planning mode; emergency mode; new venture performance

(责任编辑: 子文)