

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20241118.401

## 创业学习如何赋能海归人员归国创业?

李志刚<sup>1,2</sup>, 杨 琛<sup>1</sup>, 刘 振<sup>3</sup>, 闫芳超<sup>1</sup>, 戚 昕<sup>1,2</sup>

(1. 中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266100; 2. 中国海洋大学 海洋发展研究院, 山东 青岛 266100;  
3. 山东大学 国际创新转化学院, 山东 青岛 266237)

**摘 要:** 结合创业学习理论与技能—组织—环境框架, 本文对“创业学习如何赋能海归人员归国创业”这一问题开展探索式案例研究。以四位海归人员归国创业实践为对象, 从海外技术迁移、技商市场融合以及本土商业发展三个阶段, 识别出“技术迁移困境”“技术转化困境”“组织适应困境”三类困境, 归纳出海归人员“技术解构能力”“环境应对能力”“组织外联能力”三种能力, 提炼出“构建技术生态”“助推融合实践”“缔结跨域差异”三项策略, 进而构建出“创业学习赋能海归人员归国创业路径”模型, 阐释了创业学习如何赋能海归人员突破本土创业困境进而推动创业发展的内在逻辑。研究不仅拓展了对海归创业研究的理解, 同时为促进海归人员在本土成功创业提供理论支持和实践指导, 亦为创业学习理论引入了跨文化视角的新维度。

**关键词:** 海归创业; 创业学习; TOE 框架; 困境突破; 案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)05-0082-18

### 一、引 言

长久以来, 海归人员创业在攻克技术难关、引导新兴产业创新及推动本土经济发展等方面具有独特的促进作用(涂未宇和刘曼, 2022)。在当今“逆全球化”的背景下, 国际关系紧张、经济制裁频发以及技术断供的局面日益加剧, 中国政府适时推出了更加开放和积极的人才政策, 提出要全面实施新时代人才强国战略, 着力培养、引进和用好人才, 加快建设世界重要人才中心和创新高地(习近平, 2021)。这些政策吸引了越来越多的海外人才归国创业, 他们渴望将所学与所见应用于祖国的创新发展, 彰显了他们对国内创业机遇的高度认可。

海归人员通常具有良好的教育背景、国际化视野以及丰富的海外网络资源(Wang和Chugh, 2014), 能够为创业实践提供显著的启动优势, 其所创办的企业总体上呈现出较高的技

收稿日期: 2024-06-21

基金项目: 国家社会科学基金重点项目(21AZD120); 国家社会科学基金青年项目(23CGL008)

作者简介: 李志刚(1976—), 男, 中国海洋大学管理学院/海洋发展研究院教授, 博士生导师;

杨 琛(1990—), 男, 中国海洋大学管理学院博士研究生;

刘 振(1986—), 男, 山东大学国际创新转化学院副教授, 硕士生导师;

闫芳超(1994—), 女, 中国海洋大学管理学院博士研究生(通信作者, 18611115405@163.com);

戚 昕(1990—), 女, 中国海洋大学管理学院/海洋发展研究院副教授, 硕士生导师。

术水平与创新能力(Wright等,2008)。然而,亦有研究表明,海归人员归国创业之路并不总是一帆风顺的,本土资源禀赋(Qin等,2017)、社会网络(彭伟等,2017)等方面的匮乏,给海归创业造成了独特的困境。这些困境不仅限制了海归人员在本土的创业实施及新企业的成长与发展,更为关键的是,它们阻碍了海归人员将海外先进的技术、知识和管理理念有效迁移至本土,并将其转化为推动本土经济发展和技术创新的重要引擎。

对于海归创业这些特殊困境的成因,学界已进行初步探索,普遍认为海外创业情境相较于本土创业而言,在文化、制度、社会结构及营商环境等方面存在显著差异(杜运周等,2022),这也导致海归人员在重新适应本土情境方面存在诸多缺憾(郑玮等,2016)。诚然,这些观点为理解海归创业的特殊性提供了初步的根基,但目前研究仍存在一定局限:一方面,对于困境的描述常以“水土不服”进行笼统概括,未能对困境进行理论解构,并深入分析具体要素及其影响作用。另一方面,大多数研究着眼于静态的困境因素分析,忽略了这些因素动态影响海归人员归国创业的过程机理和内在逻辑。对于如何突破归国创业困境,既有研究尚处于理论演绎阶段,缺乏实证支持。

对以上问题的思索,我们关注到了创业学习领域研究的主要议题和成果。该理论将创业活动视为知识的实践过程,是指创业者获取创业知识以及合理运用知识所涉及的一系列认知与行为。对于本研究关注的海归人员,创业学习理论与其应对本土创业困境的能力获取紧密相关,为补充既有研究缺憾和进行归国创业的理论延伸提供了重要切入点。鉴于海归人员归国创业,其核心要素是海外技术的跨域应用(包括基于技术的商业模式推广)。因此,借助技能、组织、环境(TOE)分析工具,将技术实现迁移、部署和应用与海归人员成功创业建立联系。基于此,本研究确定了核心问题“创业学习如何赋能海归人员归国创业”。从海外技术迁移、技商市场融合以及本土商业发展三个阶段,识别出海归人员归国创业的“技术迁移困境”“技术转化困境”“组织适应困境”三类困境,归纳出海归人员通过创业学习形成的“技术解构能力”“环境应对能力”“组织外联能力”三种能力,提炼出海归人员应对创业困境的“构建技术生态”“助推融合实践”“缔结跨域差异”三项策略,从而构建出“创业学习赋能海归人员归国创业路径”模型,阐释了创业学习如何赋能海归人员突破本土创业困境进而推动创业发展的深层逻辑。本研究从零散分析到整合洞察、从静态关注到动态探讨,对海归人员归国创业困境进行解构,补充了当前对其成因的理解,进一步细化其对创业效果的影响。同时,通过实证揭示了创业学习过程中,尤其是知识转化与能力提升的内在机制,补充了对学习动机、学习策略以及学习方式演化的深层洞察,并结合海归人员归国创业这一独特情景,为创业学习理论提供了跨域文化这一新维度。此外,本研究还为促进海归人员在本土成功创业提供了理论支持,突破既有问题的研究仅停留在理论演绎,缺乏实证支持的窘境。

## 二、文献回顾

### (一)海归创业相关研究

海归创业研究经历了从探索海归群体定义到分析其对本土经济(Filatotchev等,2009; Gruenhagen等,2020)和创业生态(Wang和Chugh,2014)影响,再到深入理解海归人员如何在全球化和本土化之间寻找平衡三个转变阶段(黄伟丽和马广奇,2021)。这些主题的演化标志着研究焦点从简单的身份描述转向了探讨海归人员的创业实践。研究成果揭示了海归创业的复杂性和多维度,为我们理解这一现象提供了基本支持。

其中,海归人员如何影响创业企业创建与成长得到了学界的广泛关注。例如,海归人员丰富的海外经历赋予其良好的教育素养、国际视野(涂未宇和刘曼,2022)与广泛的海外关系网络

(Wang和Chugh, 2014), 这些因素的共同作用提高了新创企业的生存概率和创新水平。进一步地, Dai的研究指出, 海归人员可能在技术知识方面优势显著(Dai和Liu, 2009), 通过其技术知识溢出效应, 可以有效激发企业增长动力和独特竞争优势构建(Filatotchev等, 2009; Wright等, 2008), 该研究突出强调了知识密度在促进海归创业企业全面发展中的核心价值(柳卸林等, 2020)。

“逆全球化”背景下, 海归人员回国创业现象不断涌现, 为相关研究提供了丰富的素材, 使得更多有价值的研究问题得以呈现出来。有观点指出, 尽管海归人员拥有独特的创业优势, 他们面临的挑战也不容忽视。创业的成功考验创业者对市场趋势的把握与理解程度, 而长期的海外生活会削弱海归人员对本土市场动态的感知, 导致其在与拥有本土洞察和社交网络的本土创业者竞争时处于不利地位(Xiao和Wang, 2022)。此外, 海归人员遭遇的本土市场壁垒和团队文化冲突, 进一步地削弱他们的优势, 对其创业企业的持续经营带来诸多方面的挑战(李德辉和潘丽君, 2022; 李志刚等, 2023)。围绕海归人员的创业困境, 不少学者从网络嵌入(彭伟等, 2017)、资源禀赋(Wang和Chugh, 2014)、文化差异(黄伟丽和马广奇, 2021)等为切入点开展研究, 并取得了一系列具有启示性的成果, 对本研究更深入系统地识别海归人员回国创业困境、解读其对创业实践的影响提供了借鉴。

#### (二) 基于TOE的海归人员创业困境指标构建

实现海外技术本土迁移、应用和持续发展, 是海归人员回国创业的核心目标, 也是其成功创业的重要标志。这一过程中遇到的困境, 实质上可被视为海外技术本土化的挑战。在这方面, TOE(技术、组织和环境)理论为分析新技术在本地市场成功部署与应用提供了一个系统性的分析工具, 有助于我们在理解创业过程中的困境及其影响时, 可通过关注海外技术的本土化进程得到解释。该理论指出, 新技术的成功部署与应用受到技术、组织和环境三个关键维度的相互作用影响, 是一种分析技术应用效果的系统性工具(Lin和Chen, 2023; Depietro等, 1990)。由于该理论框架不限定三个维度的具体指标, 研究者可根据问题属性对其进行适当调整, 赋予其高度的适应性, 成为解读复杂社会现象及其背后驱动力的有效框架(Nguyen, 2022)。本研究关注的海归人员回国创业, 本质上是海外新技术的跨域应用(包括基于技术的商业模式推广), 同样适用于TOE框架。基于TOE框架, 从技术、组织与环境三个维度构建了海归人员回国创业困境分析框架, 如表1所示。

表1 基于TOE框架的海归人员回国创业困境分析框架

维度	指标	指标解释	依据
技术 (T)	新技术适应性	技术与其被应用环境之间的匹配程度, 尤其指技术能够被有效地应用于新环境中的能力	Das等(2020)
	基础设施支持	技术有效采用和运行所必需的物理和技术基础设施	Lin等(2023)
组织 (O)	人力资源配置	组织在技术引进和应用中对专业技术人员的招聘和配置	史彦虎等(2011)
	组织治理适应性	组织识别和应对内部管理与外部环境变化中所展现的综合能力	Sarta等(2021)
环境 (E)	社会网络关系	创业者与其他个体或组织间形成的互动和联系网络	彭伟等(2017)
	创业环境	对创业者创业过程产生影响的外部因素及其所组成的有机整体	蔡莉等(2007)
	法律规章与行标	技术的转移和商业化需遵循的国家法律法规以及行业特定的规章和标准	Song等(2023)

技术维度涉及新技术适应性和基础设施支持两个主要指标。新技术适应性指技术在不同环境、文化和市场中的适用性和灵活性, 关注技术如何被调整和优化, 以适应新的使用环境或

用户需求(Das等,2020)。基础设施支持是指技术的部署和运行所必需的物理与技术基础设施(Lin和Chen,2023)。良好的基础设施支持对技术实施至关重要,不仅确保技术高效运行,还影响可扩展性与可持续发展。两项指标强调了技术资源的重要性以及技术与企业目标之间的兼容性,是技术维度中决定新技术迁移与转化的关键因素(Nguyen等,2022)。

组织维度包含人力资源配置和组织治理适应性两项指标。人力资源配置是指组织为实现特定目标进行的人力资源分配和利用,涉及组织内部结构和策略的管理(史彦虎和赵立斌,2011)。海归人员归国创业涉及与本土团队的跨文化和跨技术领域协作,这种合作不仅涉及人员的数量和资质,更关乎跨文化理解和技术知识的结合。组织治理适应性体现为组织在识别和应对内部管理与外部环境变化中所展现的综合能力(Sarta等,2021)。海归及本土人员所秉持的组织规章制度、管理风格和行事方式等方面存在差异,关注组织治理适应性,有助于理解在这些差异中如何找到平衡点,即如何有效地融合不同的组织文化和工作方式,以促进海归创业项目的顺利进行和成功。

环境维度涵盖社会网络关系、创业环境和法律规章与行标三个指标。社会网络关系关注创业者与他人及组织间的互动和联系,其嵌入程度对海归人员快速融入本土市场、理解市场动态、获取市场信息及商业机会至关重要,同时也是资源获取和构建合法性的关键途径(彭伟等,2017)。创业环境强调对宏观环境的整体理解,包括支持和制约创业的外部条件,这些条件深刻影响创业策略、资源获取、市场进入策略和长期发展(蔡莉等,2007)。法律规章与行标要求创业者理解并遵守相关法律,涉及技术专利、知识产权保护、行业安全质量标准 and 环境保护法律,以确保海外新技术产品的合规性,并影响技术转化的合法路径及其后续发展(Song等,2023)。

需要特别指出,既有研究与实践表明,文化差异是导致海归人员归国创业困境的重要因素。然而,文化作为一个广泛的概念,往往被视为整体,忽略了其内在的多维复杂性。因此,本研究聚焦于文化差异中的三个关键维度:权力距离、集体主义与个人主义,以及关系导向。一方面,这些维度与TOE框架中的“人力资源配置”“组织治理适应性”和“社会网络关系”紧密相关;另一方面,其能够更加具象地凸显文化差异对海归人员创业的具体影响。

首先,权力距离直接影响着人力资源配置,权力的分配模式决定了组织内的决策权集中或分散(Hofstede,1980)。这不仅影响企业的管理风格,还决定了在招聘、沟通和员工激励方面的策略选择。在高权力距离文化中,企业倾向于集中决策,而在低权力距离文化中,权力更为分散,员工的自主性和参与感更强。权力距离的差异不仅削弱沟通效率,还限制了创业团队的创新性与灵活性,进而影响企业的执行力与市场反应能力。其次,集体主义与个人主义对组织治理适应性有着深远影响(Bağış等,2023)。在集体主义文化背景下,组织更加注重群体的协作与共同利益,管理层的决策往往依赖于团队共识和内部协调。而在个人主义文化中,组织更强调个体的独立性与创新能力,管理者往往鼓励员工在决策中发挥个人作用(Schein,2010)。对于海归人员来说,跨文化创业时需要面对团队成员在个人表现和集体利益之间的文化差异。尤其在集体主义文化背景下,海归人员可能发现团队成员更倾向于维护集体和谐,而忽视个体创新的作用,这会对企业创新和市场竞争力产生一定影响。最后,关系导向与社会网络关系紧密相关(Granovetter,1973)。在高关系导向的文化背景下,社会网络的构建和维系更多依赖于长期的人际关系和信任积累,商业合作往往依赖这些社会纽带。而在低关系导向文化中,社会网络的建立更多依靠正式的商业协议和契约(Gallego-Álvarez和Pucheta-Martínez,2021)。海归人员归国初期,本土网络关系的缺失造成其在获取融资、客户资源和商业合作伙伴时可能面临困难,这将直接影响企业的成长与发展。通过对上述三个指标的引入,避免了既有研究将海归人员创业困境简单归因于文化差异,而是通过具体化的分析,更精确地识别并应对创业中的实际

挑战。

此外,创业者需要学习一系列技能和知识才能取得创业成功,包括商业技能、技术技能和创业技能(Nogueira, 2019)。创业学习理论关注个体如何通过学习获取创业知识,并转化为技能以指导创业实践。对于海归人员,这种学习不仅包括技能的积累,还涵盖对本土市场环境的深入理解,从而增强其应对本土创业困境的能力。因此,对于本研究关注的海归人员如何突破本土创业困境,创业学习理论为我们提供了契合视角。

### (三)创业学习相关研究

创业学习的研究聚焦于探讨创业者如何获得和运用知识与技能,以支持其创业过程和增强创业成功的可能性。对于这一概念,学界存有多种解释,部分学者将其定义为创业者获得与其商业冒险相关的新知识和技能的过程(陈寒松等, 2020),另有学者则认为它是创业者对创业过程形成新见解和理解的过程(谢雅萍和黄美娇, 2014)。虽然围绕创业学习的定义尚存争议,但众学者们都认同获取创业知识是进行创业学习的结果这一观点(陈寒松等, 2020)。研究指出,创业者通过学习获取创业知识并利用所学知识提升创业能力,进而有效地开展创业活动(朱秀梅等, 2019)。

因此,探讨创业者如何获取并应用创业知识,成为了该研究领域的核心议题。其中,创业学习包含两种主要类型,即经验学习和认知学习(单标安等, 2015; 陈寒松等, 2020)。经验学习强调创业者通过直接参与实践活动来获得知识和技能。这种学习方式是动态的,既包含创业者在创业过程中的直接体验、实验和反思,也涵盖了与创业紧密相关的前期实践(朱秀梅等, 2019; 陈寒松等, 2020)。这些实践活动为其提供了在正式创业前的准备和洞察,并通过提前累积的经验帮助他们应对实际创业中的挑战,促进了对创业活动深层次的理解和个人能力的全面提升(朱秀梅等, 2019)。通过这种“干中学”的方式,创业者能够更好地理解市场需求、操作流程以及如何应对突发事件,对于创业者及其新创企业的适应性和灵活性至关重要(Morris和König, 2020)。与之相对的,认知学习则关注于创业者通过思考、理解和内化外部信息来获取知识的过程(温超和陈彪, 2019)。涉及理论学习、策略规划以及通过依托研究和分析构建新的知识结构,使创业者能够在未亲身经历特定情境的前提下,通过模拟、预测和规划,有效地识别和应对未来可能遇到的挑战和机遇,尤其强调创业者如何有效利用现有信息资源,包括书籍、案例研究和行业报告等,这有助于提升其决策品质和创业效率(Wei等, 2019)。两种学习方式分别提供了不同视角和方法来理解创业者如何获取知识和技能,并将其应用于创业实践中。

随后,学界逐渐将焦点转向探索学习行为如何影响创业者及其所创立企业的成长与发展。例如,研究发现,创业学习通过增强创业者的自我效能感,进而助力企业成长(Shen等, 2021)。同时,认知学习和实践学习促进了显性与隐性知识的积累,这不仅提高了企业的生存绩效(徐占东等, 2024),还显著增强了创新绩效(贾卫峰等, 2023)。创业学习的意义不仅体现于企业绩效的提升,更关键的是为创业者构建了一个全面的技能与知识框架。

### (四)既有研究评述

综合现状来看,海归创业与创业学习的研究取得了丰富的成果,为我们的探索奠定了重要的理论基础,但仍存在诸多未被充分挖掘的细节。首先,海归人员归国创业所面临的困境及其成因,学界倾向于将这些困境的产生,归咎于他们自身在跨域文化、制度和社会结构差异的适应问题(Gruenhagen等, 2020),然而这种惯性理解可能限制了我们对于这些困境更广泛因素的关注,特别是已识别出的归国创业困境多以“水土不服”以及“外来者劣势”等较为笼统的概念进行解读,尚未进一步解构以深化对于困境的理解。其次,对于如何突破上述困境,更多的研究仍停留在理论阐释与演绎阶段,缺乏实证分析以支持与验证。尽管有研究指出,创业者通过获取

并应用创业知识能够应对创业困境,但这些研究结论仅对创业的普遍问题与困境提出了应对措施,对海外技术迁移与本土商业化,这一归国创业最核心挑战的解释力明显不足。最后,创业学习研究多以静态视角审视知识、能力以及创业绩效等要素之间的作用关系(Nogueira, 2019),缺乏对学习动机,学习策略与学习方式演化的深层洞察,减弱对创业学习作为一个连续过程的深度理解。

### 三、研究设计

#### (一)研究方法

探索性研究的需要促使我们选择质性研究方法,该方法认为社会学需要建立理论,聚焦于分析资料和构建理论,专注于社会行为与互动过程的深度分析(李志刚等,2023)。本研究采用基于TOE框架的案例分析方法。以海归人员为研究对象,关注其如何凭借学习行为,提升综合效能以成功突破在本土创业中所遭遇的主要困境。通过在特定情境下对案例对象进行详细的描绘,揭示隐匿于复杂现象背后的内在关系。借助TOE框架明确与技术应用紧密联系的关键因素,为识别海归人员归国创业中遇到的困境提供了方向和分析基础。这有助于从庞大的原始数据中高效筛选出关键信息,避免信息过载,从而提高了后续分析工作效率。而后,采用归纳主题分析法进行结构化数据分析(Gioia等,2013)。首先,秉持忠于受访者本意原则,对收集到的原始资料信息进行理论概括,提炼出一阶概念。而后,对具有相同内涵的一阶概念归类,进一步抽象处理,得到更具联系性的二阶主题。最后,将相关联的二阶主题进一步归纳成聚合维度。最终,将一阶概念、二阶主题和三阶维度汇聚成本文的数据分析结构。

#### (二)案例选择

基于理论抽样原则,选取符合以下条件的研究样本:(1)于海外掌握先进技术或新颖商业模式并返回本土创业的中国籍人士;(2)作为独立创业者或创业团队核心成员;(3)创业企业成立三年以上且属于高技术行业;(4)样本所掌握技术与商业模式的应用与推广受技术、组织与环境因素(Nguyen等,2022;Lin和Chen,2023)阻碍。根据以上原则,本研究共抽取到符合条件的四个研究对象。具体而言,海归人员所创企业主要集中于生物医药、互联网、人工智能以及新材料等高科技行业,该领域对创业者个体要求较高,且经营3年以上的企业已度过生存期,步入成长期(彭伟等,2017),能为本研究识别创业困境,探究其影响提供充足且关键的信息。同时,TOE理论指出,技术的成功部署与应用受到技术、组织与环境三者共同影响(Depietro等,1990;Nguyen等,2022)。海归人员利用海外技术创业,本质上是技术的跨域应用,实现海外技术的本土化应用是海归人员归国创业成功的重要标志。鉴于此,本研究认为,海归人员归国创业同样受技术、组织与环境三个方面的影响。这里要特别指出,样本a面临技术与组织双方面的挑战,本研究依据困境对创业影响的主导程度进行分类划分;样本d凭借海外新颖的商业模式推广实现本土创业,同样倚重其信息技术的强力支持。根据保密性原则,在不影响研究的有效性下,将样本资料中的研究对象分别标记为a、b、c、d,将其所创企业标记为A、B、C、D,其研究样本如表2所示。

#### (三)数据收集

数据资料以对样本案例的半结构化访谈为主,对样本企业实地考察而获取一手资料。对于无法面对面访谈的样本则选择电话、微信、腾讯会议等方式沟通交流。同时,借助互联网收集创业企业手册、行业报告以及新闻报道等二手资料。涉及的相关信息均受企业的监督与审查,并与样本对象核实,确保信息真实有效,资料收集信息如表3所示。

表2 研究样本一览

样本编号	海外经历		创业企业		归国初期创业困境维度
	出国目的	技术领域	所属行业	成立时长/年	技术/组织/环境
a	留学	生物化学	生物化工	5	技术
b	访学	信息技术	信息技术	10	组织
c	留学/工作	临床医学	生物制药	8	环境
d	留学	信息技术	教育培训	5	环境

表3 资料收集信息统计

样本编号	简要描述
a	创业者访谈3次(4小时)、微信交流5次以上(2.7万字)
b	创业者访谈4次(总计5小时)、微信交流5次、电话3次、企业宣传材料(4.1万字)
c	创业者访谈2次(2小时)、副总经理访谈2次(2小时)、企业公开资料(2.2万字)
d	创业者访谈3次(3.5小时)微信交流2次,视频会议1次(2.5万字)

#### 四、案例分析

##### (一)海外技术引进阶段

##### 1.困境识别:技术迁移困境

技术迁移困境指海归人员将海外先进技术引入本土时遇到的阻力,主要体现在技术兼容性不足上。海外技术往往基于特定研发环境设计,其性能参数与本土体系存在差异,导致技术集成复杂、成本上升,从而影响最终用户的接受度。有效的技术转移不仅要求技术本身与本土体系匹配,还需满足相应的硬件、技术支持和基础设施标准。案例分析显示,技术迁移困境主要体现为技术转移兼容性低、物理基础设施欠缺以及技术人力资源短缺。技术转移兼容性低是指海外技术与本土系统适配度不足,尤以规格不匹配最为明显,导致部署难度增加。海外技术的性能参数常基于特定环境设计,如容量、精度、能耗与环境要求等。以被访者D为例,其引进的高级生物反应器需精确控制温湿度,而本土实验室条件难以满足,迫使其投入大量资源进行设施改造。这种高成本投入与技术适配风险,显著抑制了技术在本土的推广意愿。物理基础设施欠缺是指接收方缺乏适配所需的关键设备与支撑平台,难以构建有效测试与部署环境。本土基础设施常与技术输出国存在差距,加之知识产权与专利壁垒限制了相关软硬件获取,进一步提高部署门槛,降低了技术转移效率。技术人力资源短缺表现为本土缺乏具备高端技能的专业技术人员,影响了知识传递与操作落地。相关人员在能力结构、知识更新和实践经验方面均存在不足,教育资源受限、人才政策不配套及跨国技术转让限制使该问题更为突出,成为制约复杂高技术项目实施的重要障碍。

##### 2.效能提升:技术解构能力

技术解构能力是指海归人员在引进技术时,超越简单复制,通过深度理解与重组以匹配本土需求。面对适应性不足问题,他们通过系统学习、查阅文献、结合专业背景,并与同行和导师交流,评估关键应用环节,推动技术优化与局部迁移,体现出其对技术的掌握与灵活运用。据案例分析显示,技术解构能力包含技术理解深化、技术调控进步以及知识迭代补充。技术理解深化指海归人员在引进海外技术过程中,通过文献研读与实验实践,深入掌握核心原理与关键变量。他们在操作与数据分析中不断检验所学,形成动态反馈机制,使学习从知识积累转向对技术适配性的深度认知,为后续的本土化调整与创新应用提供了理论支撑,增强了技术在本土环境中的转化能力。技术调控进步是指海归人员在掌握原理基础上,通过模拟实验和实操反馈,灵活调整参数与配置,提升技术适配性。他们由静态理解转向动态优化,通过反复试验积累经验,在受限条件下实现了技术的有效落地,也为后续开发与推广提供了本土实践依据。知识迭

代补充体现了海归人员在技术应用过程中对知识体系的持续更新。他们在发现本土应用局限后,结合实践反馈进行调整,识别新的知识需求并补充原有认知,不断推动技术优化与演化。通过持续学习,海归人员不仅完善了技术方案,也为技术商业化与未来应用开辟了新的路径。

### 3.困境突破:构建技术生态

构建技术生态旨在为海外技术在本土应用创造全面支持环境,重点解决技术落地中的适配与融合问题。该生态系统通过整合多方面因素,提升技术转移的流畅性与效率,强化其与本土实际的适应性,并增强本土执行力与操控能力,从而保障海外技术与本土环境的深度融合。此类综合举措为技术的本土创新与持续优化奠定基础,推动海外技术实现有效落地与自主演进。据案例分析,构建技术生态主要包括技术框架统一,技术适配优化,知识技能培养。技术框架统一通过建立或调整统一标准与架构,缩小海外技术与本土系统的结构差异,确保技术顺利运行。该过程需深入分析技术特性,识别与本土环境的兼容性障碍,并制定统一规范,实现技术的无缝集成,简化转移流程,提升系统稳定性与可靠性。同时,标准化接口与数据交换格式可促进系统间高效互联,增强本土团队在开发、运维与升级中的技术支撑能力。技术适配优化主要应对因实验条件或基础设施不足而引发的转移障碍,聚焦通过优化研发流程与操作方法,降低对高规格硬件的依赖。即使本土环境难以完全匹配海外设备,海归人员亦可通过调整应用方案、利用替代资源或对原技术进行改进,实现本地化实施。此举既解决了物理资源受限的问题,也提升了技术在资源有限条件下的灵活性与持续进化潜力。

知识技能培养融合内部培训与海外专家协作指导,旨在弥补本土技术人才的不足。通过系统化内部培训,团队成员不断提升理论知识和操作技能,同时借助海归人员的国际联系,邀请外部专家参与指导和培训,从而加速先进技术理念的引入和知识共享。这种双轨培养策略有效解决了人才短缺问题,增强了团队的自主研发与创新能力,为技术的深度融合和持续发展奠定了人才基础,如表4所示。

## (二)技商市场融合阶段

### 1.困境识别:技术转化困境

技术转化困境是指海归人员在整合海外新技术和商业模式到本土市场时遇到的定向挑战。即使技术先进或商业模式创新,其价值实现依赖于与本土市场需求的紧密匹配以及对本土商业规范的有效适应。有效的技术转化不仅要求创新性,更需要深入洞察和分析本土市场,确保技术解决方案和商业模式针对性地满足市场具体需求。在此过程中,适应本土商业环境的规范对于保证技术和商业模式成功本土化至关重要。因此,技术转化策略导向困境强调融合全球视野与本土实践的必要性,指明海归人员归国创业的共性问题,即如何有效地将全球创新成果与本土市场需求紧密结合。案例分析显示,技术转化困境主要体现为本土需求理解浅薄和规范偏差应对障碍。

规范偏差应对障碍指海归人员在引入海外技术与商业模式过程中,面临的合法性及行业规范适配问题。技术研发与商业实施需严格遵守本土法律法规,如数据处理与隐私保护标准常与海外存在显著差异,要求创业者深入理解并及时调整。同时,技术解决方案必须符合本土行业标准。例如在医疗领域,伦理规范差异可能导致部分海外验证方法需在本土改造。这些挑战考验海归人员在本土化过程中的规范适应能力与策略调整水平,若应对不足,可能阻碍技术转移与商业模式落地,影响市场转化与价值实现。本土需求理解浅薄指海归人员对本土市场特性与实际需求认知不足,导致市场定位与用户心理分析偏差,难以为技术与商业模式找到精准落点。该问题不仅掩盖潜在市场机会,也增加商业调整与策略制定难度。创业者可能误判目标行业,或忽视本土用户偏好,影响产品接受度与商业成效。为此,海归人员需深化本土市场理解,

表4 海外技术引进阶段核心编码及数据例证

进程	二阶主题	一阶概念	典型数据示例
技术迁移 困境	技术转移 兼容性低	设备环境	监测设备对温湿度要求高精度控制,实验室不能完全达标(被访者A)
		适配难题	生物反应器跟所处环境需要匹配,要严格控制在一个区间内(被访者D)
	技术支持	技术规格	废物处理技术因为标准和规范存在差异,我们被迫去调整(被访者A)
		转化挑战	样本管理,中西方标准不同,会影响样本的质量和可靠性了(被访者D)
	物理基础	技术支持	软件工具受限,虽有替代品但不满足特定需求,效率不高(被访者A)
		体系缺失	硬件勉强满足需求,但还是缺乏定制化的一些软件配套(被访者D)
	设施欠缺	硬件设施	检测机、分析仪属于硬伤,有差距就很难继续研究和开发(被访者A)
		支持不足	特定环境下药品研发能做,但数据不好拿,条件不允许(被访者D)
	技术人力	技术人员	欧美对咱们学生开始限制,以后我们技术人员可能会更少了(被访者A)
		数量匮乏	技术人员很缺乏,医药投入成本周期长,需要高级人才去做(被访者D)
资源短缺	专业技术	原理性知识储备不足,技工在专业技能和从业知识上的局限(被访者A)	
	能力薄弱	跟技术人员做交流,能感受到还是有差距的,要多花时间精力(被访者D)	
技术理解 深化	技术原理	回顾	重新审视了酶催化反应原理及其在塑料分解中的应用(被访者A)
		分析	梳理了细胞重编程技术在制药过程中的作用这些基本理论(被访者D)
	技术趋势	技术趋势	我认为微生物降解技术和纳米催化剂应用将成为主流(被访者A)
		分析	2017年开始助推干细胞药,作为先行者要有形势的基本判断(被访者D)
	技术拼接	技术拼接	我们尝试将技术重新组合,实施优化降解效率的实验。(被访者A)
		实践	用关键干细胞分化和培养技术与其他可行技术进行拼接(被访者D)
	技术调控	实践	调整条件,包括pH值、温度和酶活性,优化操作流程(被访者A)
		操作流程	改良和调整流程,细胞培养,药理实验这些都做了调整(被访者D)
	完善	技术前沿	参加国际化学会议,追踪我所在的领域的最新研究(被访者A)
		探索	除了自己学习,还通过医生介绍临床信息获得补充(被访者D)
知识迭代	探索	除了自己学习,还通过医生介绍临床信息获得补充(被访者D)	
	信息整合	整合新信息,考虑怎么用在项目上,要解决实际需求(被访者A)	
技术解构 能力	互操作性	互操作性	去了解信息,我们也要做分析,把这些整合进开发策略里面(被访者D)
		共同开发	共同开发互操作性协议,系统间数据和命令能够理解和响应(被访者A)
	技术框架	协同	建立标准技术适配流程,从硬件接口、软件算法到开发环境(被访者D)
		环境适配	进行了改造,升级了温湿度控制系统,确保设备的有效运用(被访者A)
	统一	改造	针对生物反应器运行的特定需求,对研发环境进行了调整(被访者D)
		定制软件	我们后来根据实际需求又重新开发了新的配套软件(被访者A)
	构建技术	技术适配	最初寻求软件商拓展技术授权,后面找东软给做了个专用的(被访者D)
		开发	有硬伤,我们只能去降低一些非核心指标,首先保证可行性(被访者A)
	生态	技术指标	选择更简化的替代评估指标,我们仍然可进行有效测试药效(被访者D)
		调节	找到我之前工作的实验室主管,远程指导我们的技术团队(被访者A)
外部技术	指导	邀请过我的博导来交流、工作坊这样的,分享知识和技术(被访者D)	
	知识技能	集中培训过,尤其是初期要把一些实践经验告诉大家(被访者A)	
培养	内部培训	集中培训过,尤其是初期要把一些实践经验告诉大家(被访者A)	
	强化	定期内部培训,有试验设计和药效评估,团队应用能力培养(被访者D)	

精准定位目标用户与应用场景,确保创新成果切实回应需求,实现本土化转化。

## 2.效能提升:环境应对能力

环境应对能力指海归人员在识别并应对外部制约因素方面的能力提升,涵盖对法律法规、市场不确定性与行业标准的理解与管理。他们通过政策解读、市场走访与专家交流提升市场敏感性和战略调整能力,定期评估市场需求与法规变化,优化产品定位,确保技术应用既合规又具创新性。与政策制定者、行业协会和关键客户的互动也增强了其对市场和政策走向的预判能力,为本土化转化提供支持。总体而言,环境应对能力提升了海归人员的灵活调整能力,助力其克服外部挑战并推动技术和商业模式的本地化应用。案例分析显示,环境应对能力包含市场洞察增强、合规策略掌握和平台思维建立。市场洞察增强指海归人员通过数据分析、用户反馈与

实地调研建立市场模型,动态监测需求变化并快速调整策略,提升对趋势的把握与竞争应对能力。前瞻性学习强化了其与本土用户和行业的沟通能力,推动产品精准定位并提升用户满意度。合规策略掌握体现海归人员对本土法规的理解与应对。他们通过主动解读政策、识别风险并制定策略,确保技术与商业模式推广符合规范要求。有效的合规管理为技术创新和商业模式发展提供法律支撑,使企业战略更加稳健。

平台思维建立体现其在资源整合与跨界协作方面的能力提升。海归人员善于联动知识、技术、资金和人才资源,搭建多元合作平台,推动技术与商业模式迭代升级。该能力增强了其面对复杂环境的应变力,也拓宽了跨行业增长空间,助力实现本土市场的深度整合与持续发展。

### 3. 困境突破:助推融合实践

助推融合实践是指基于市场需求的深入解读,将海外技术和商业模式有效融合于本土环境的过程。该维度强调对目标市场的精准理解,确保技术与商业创新契合本土需求,推动其顺利实施与广泛应用。通过明确市场定位,海归人员为技术引进与本土化调整提供战略方向,并结合行动计划推进技术与市场的深度整合。这一过程要求其具备敏锐的市场洞察力与灵活调整能力,以适应多变的本土需求环境。案例分析显示,助推融合实践包括战略协同定位和技术合规指导。战略协同定位是指海归人员依托母体组织战略资源,准确界定市场和业务发展方向。一方面,通过分析母体的战略布局,识别与其产业或产品线相关的市场机遇,明确自身业务路径。例如,母体聚焦高科技医疗设备,海归人员可拓展至智能医疗或远程监测等细分领域。另一方面,借助母体的品牌效应和市场影响力,增强项目的市场认可度与信任度,提升技术与商业模式的接受程度。该策略有助于降低市场定位的不确定性,为产品推广与客户获取提供支持。技术合规指导旨在为海外技术和商业模式的本土推广提供合法性与适应性支持。内容涵盖技术可行性与合规性分析,涉及数据保护、知识产权等关键法律议题,同时提供行业规范与政策要求的法律咨询。海归人员还通过持续关注法规变动,及时调整技术与商业策略,确保实践活动始终处于合规框架内。该机制有效规避法律风险,为项目的顺利落地与长期发展提供坚实的保障,如表5所示。

### (三)本土商业发展阶段

#### 1. 困境识别:组织适应困境

组织适应困境体现出海归人员因面临组织文化及管理理念的深刻差异而引发的协调与适应上的挑战。这些差异导致明显的沟通障碍及价值观的分歧,从而阻碍了海归与本土员工之间的有效合作,显著影响团队协作效率和项目的顺利开展。此外,理念的不统一及沟通低效可能导致对项目目标的理解产生偏差,从而影响到海外创新解决方案在本土市场实施的效率和成果,进一步影响市场接受度和商业成功的可能性。同时,组织面对具有多元文化背景的员工时,往往缺少有效的整合策略和协调机制,这一缺陷使得挑战更加严峻。案例分析显示,组织适应困境包含本土网络嵌入短板和管理风格协调冲突。

本土网络嵌入短板是指的是海归人员在归国创业或推进海外技术本土化进程中,面临的本土社会和商业网络关系缺失问题。这种短板主要由于海归人员在海外长期居住和工作,与本土市场的社会关系和商业网络建立相对薄弱,从而在资源获取、市场信息掌握以及合作伙伴寻找等方面存在显著劣势,进而直接影响了海外技术以及商业模式的本土发展速率。原因在于,深厚的本土网络关系是获取关键市场信息、寻找潜在客户和合作伙伴,甚至是融资渠道的重要途径。缺少本土网络基础,使得海归人员所持技术以及商业模式进入市场的路径变得更加艰难。虽然海外技术的复杂性构成了进入壁垒,但新颖的商业模式的独特思路也不易被直接模仿,从而赋予其一定的优势。然而,优势并非能长久,只能通过迅速商业化变得关键才得以保持

表5 技商市场融合阶段核心编码及数据例证

进程	二阶主题	一阶概念	典型数据示例
技术转化困境	规范偏差 应对障碍	法规差异	政策法规的不同会让技术研发受限,影响研究的方向和深度(被访者A)
		适应难题	项目有潜力,但首先是要能做,数据、隐私保护这些尤其是(被访者B)
	本土需求 理解浅薄	行业规范	行规对模式有限制,合作者以这些为标准,我们推广就很难(被访者C)
		谐和挑战	在美国做的实验,国内未必就让还涉及伦理,需要去调整(被访者D)
	市场定位 失准困扰	市场定位	消费者更倾向于简单、实用、性价比高的产品,而不是它未来的升级和兼容性,就需要重新审视国内的市场需求(被访者B)
		失准困扰	药性不同但技术相同,选择什么方向,什么产品不够明确(被访者D)
环境应对能力	市场洞察 增强	前瞻分析	结合环保需求,评估降解技术的潜力,可能的市场增长点(被访者A)
		需求透视	发现数据交互和集成平台在提高医院管理效率有巨大潜力(被访者B) 子女的教育方面,家长都很上心,去了解他们想要的需求(被访者C)
	合规策略 掌握	政策解析	政策导向提供的信息需要重视,例如,医疗+互联网的模式(被访者B)
		风险应对	国家出台文件支持发展干细胞药,这就是重要的市场信号(被访者D) 构建数据匿名化处理和加密技术,有效规避了隐私泄露风险(被访者B)
	平台思维 建立	资源智配	调整研发策略实验设计,确保活动都符合要求对冲法律风险(被访者D)
		跨界合作	我们缺乏两种化合物,与供应商直接联系精确获取关键资源(被访者A) 数据安全设计遇到瓶颈,引入最新加密技术确保平台安全性(被访者B) 与一些在线教育平台合作,获取用户数据,优化课程设计(被访者C) 与休斯顿癌症中心合作拿到临床试验数据,优化研发流程(被访者D)
助推融合 实践	技术合规 指导	技术可行性分析	分析建议,讨论技术在符合规范前提下,怎么跟产品结合(被访者A) 医药卫生行业标准高,我提供技术,这边负责规范把关(被访者D)
		法律与行 规保障	他们提供规范咨询,保障项目推进。有他们的这些指导,我后面自己出来做了,也了解了许多的信息,开发产品更有把握(被访者A)
	战略协同 定位	产业融合	原单位指导规范性,我也会去咨询,自己做心里也就有数(被访者D)
		引导	之前企业做化工,我做环保,企业高层也想吸纳这个板块(被访者A) 依靠着先前组织的布局,聚焦医疗信息化,就顺势做了(被访者B)
	品牌效应 支持	依托高校,我又是院长,和人家谈合作相对容易获得信任(被访者B) 对青医还是比较认可的,新药的研发和推广相对还容易一些(被访者D)	

市场竞争力的。

管理风格融合冲突涉及不同管理方法和决策风格之间的差异,容易引发协作障碍和执行挑战。海外技术的本土化不仅依赖其自身的适应性,还需有效的跨文化沟通与管理协调。参与者的背景、性格和行事方式塑造了各自的管理风格,对团队协作产生直接影响。例如,启发式风格重在提供方向、鼓励自主探索,激发成员积极性;而命令式风格强调指令明确与成果导向,虽提升执行效率,却可能削弱创新主动性与技术拓展空间。上述差异在合作中易引发冲突,挑战在于实现创新与效率的平衡,确保项目顺利推进。

## 2.效能提升:组织外联能力

组织外联能力指海归人员提升组织协调与主动外部拓展的能力,推动项目发展,并促进海外技术与商业模式在本土市场的融入与商业化。依托多元文化管理经验,海归人员展现出知识整合与制度建设的灵活性,将不同文化的创新思想和实践经验融合,形成包容且前瞻的认知框架。这种跨文化整合能力使其能够高效提取多样化知识,并在实践中不断优化,成为推动组织持续创新的核心动力。凭借这一优势,海归人员更快适应本土市场的复杂性,构建与本土合作伙伴、投资者及政府的紧密联系,在跨文化商业环境中优化资源配置,加速技术与商业模式的

本土化进程。案例分析显示,组织外联能力体现在多元遴选精进、协调组织培养以及互动拓展提升三个方面。

多元遴选精进体现了海归人员在多样化团队管理中,识别并发挥成员个体优势以推动项目的能力。他们在整合不同背景下的知识和技能方面具备敏锐性,能将团队成员的多元经验转化为技术转化和商业模式创新的动力。关键在于精准筛选高价值的专业知识要素,提升工作效率与项目创新性。通过融合这些多样元素,海归人员优化了团队沟通与决策流程,增强了项目的适应性与灵活性。协调组织培养聚焦于海归人员在组织管理与团队协作方面的能力建设,尤其是在组建新团队或管理多元背景成员时。应对内部差异、构建信任成为其核心挑战。由于其“外来者”身份常与本土员工的惯性文化产生张力,海归人员需通过建立认同与归属感,转化角色、打破隔阂,推动团队协同效率的提升,进而增强组织整体运行效能。互动拓展指海归人员通过沟通与交际能力的提升,实现机遇创造与关系维护。他们依托跨文化背景与专业知识识别合作机会,并通过持续交流、资源共享与情感联结,巩固信任与合作。该能力不仅有助于融入本土社会与商业环境,更为技术和商业模式本土化构建了坚实的支持网络,促进项目持续发展。

### 3.困境突破:缔结跨域差异

缔结跨域差异致力于融合组织内部多样性,推动商业项目发展。其核心在于有效管理差异,而非追求同质化。海归人员凭借跨文化背景与国际视野,成为连接多元团队的纽带,并通过社会网络搭建技术与商业模式本土化的桥梁。该策略促使开放沟通与目标共识,转化差异为创新与竞争力,增强团队效能。有效整合差异与强化网络支持,共同为本土技术适配与商业创新提供保障。案例分析显示,缔结跨域差异包括跨域文化协调和社会网络桥接。

跨域文化协调旨在通过深入理解和平衡不同地域文化间的差异,促进管理模式与团队创新的创新及发展。该策略涉及对各文化背景下工作习惯与管理理念的深度探究与融合,旨在多样化差异之中挖掘共识与和谐,进而推动参与者共同构建一个既融入国际新思维又适应本土实践需求的灵活管理架构。这一过程中,双向学习与适应不单是观念交流的平台,更是促进团队成员间相互理解、共识建设的关键机制。通过交流彼此的经历与见解,成员间的相互认知得以加深,共同铸就了基于广泛认同的合作基础。这种基于理解与尊重的合作文化,不仅增强了团队的内聚力,提升了应对挑战的协同能力,也显著提高了项目执行的效率与成果质量。

社会网络桥接是指海归人员借助母体的桥梁功能,积极构建并维护本土关键网络关系,主要包括组织介导拓展与个体网络重构两条路径。组织介导拓展通过参与母体组织举办的展会、技术交流等活动,借助机构资源与声誉,为海归人员提供建立行业联系的正式平台。个体网络重构则依托海归人员在日常工作和社交中的主动行为,结合自身社交能力,发展有利于职业发展的个性化关系。尽管两种路径不同,但均致力于增强其在本土的社交网络,提升社会资本,如表6所示。

基于对各维度的阐释,我们发现四个样本案例展现出显著的学习差异,尤其是在技术转化与商业模式推广的不同阶段中,其学习目的、内容、途径和对象各有不同。从事技术转化的海归人员主要专注于理解技术原理并适配本土市场需求。他们通过查阅技术文献、参与学术研讨会和与专家合作,不断解构与重组技术,以确保其有效迁移。技术学习路径专业化且技术导向,依赖研究机构、技术顾问和科研导师,以保证技术高效落地。相较之下,专注商业模式推广的海归人员则侧重市场动态和用户需求的敏感捕捉,学习内容涵盖市场调研、政策法规解读及客户反馈分析,强调市场适应性。他们通过参加行业峰会和市场分析会议,持续更新市场认知,并依托行业资源,与市场分析师、行业专家和政府监管者交流,以应对市场不确定性及法规变动带来的挑战。其次,学习的途径方面,技术转化型与商业模式推广型海归人员在学习途径上存在显

表6 本土商业发展阶段核心编码及数据例证

进程	二阶主题	一阶概念	典型数据示例	
组织适应 困境	本土网络 嵌入短板	社交网络	需要多方面协调,缺乏本土人脉联系,信息渠道很不畅通(被访者A)	
		关系缺失	联系断了,提供资金,帮我成果转化就更不知道找谁了(被访者D)	
		人脉资源	人家不了解我,刚回来业内没有知名度,(创业)很难开展(被访者A)	
		获取困难	关系弱,行业选择需要关系网络作为基础,在初期是没有的(被访者B)	
		领导风格	他们倾向于直接指示,注重当下成果,我们争执过不少次。(被访者B)	
		管理风格	有些主管主张传统、已知的方法,快速应对变化情况时就乏力(被访者D)	
		融合冲突	咱们员工在等待指令,不主动找解决方案,有想法也不爱说(被访者B)	
组织外联 能力	多元遴选 精进	价值筛选	本土执行力可以,海外优势在创新思维,这些都是很重要的(被访者A)	
		融合实践	咱们求稳用成熟方案,海外虽然鼓励创新,但是风险也大(被访者B)	
		冲突应对	参照英国的隐私保护,融合本土程序员效率,助力软件研发(被访者B)	
			员工都有优缺点,团队合作时候尽量去让他们做擅长的(被访者D)	
			冲突是难免的,个人的背景能力不同,我需要去协调好这些(被访者A)	
		协调组织 培养	信任建设	新老员工间矛盾常有,避免不了就减少误解,缩短冲突时间(被访者D)
			有些理念他们不太接受,有抵触的,那就要先获得他们信任(被访者B)	
互动拓展 提升	机遇创造	本土员工一开始对我这外来的有抵触,要花费时间去融入(被访者D)		
		在技术领域的研讨会、展会上,每次去都试着找找合作商。(被访者A)		
		之前做程序员就管自己工作,现在单干,机会要自己去挖掘(被访者B)		
缔结跨域 差异	社会网络 桥接	关系维护	之前在银行业务靠关系,相互认识之后我也注重保持联系(被访者C)	
		参与组织临床实践课,交流会为了维系关系,方便大家交流(被访者D)		
		组织介导	公司参展,介绍产品技术就把我推荐给一些同行,就认识了(被访者A)	
		拓展	医药研讨会上,接触到同领域的科研人员,包括潜在合伙商(被访者D)	
		个体网络	高校间常交流,办论坛,参加活动也是帮助我自己拓展关系(被访者B)	
		重构	跟领导出差,鞍前马后,不过也得到了很多帮助,人脉方面(被访者C)	
		共创管理	边吵边做,在不断沟通和实践中形成了新的管理方法和模式(被访者A)	
跨域文化 协调	双向学习 适应	模式	构建新的模式,延续了海外的管理,又能跟本土文化结合(被访者B)	
		新东西有接受的过程,我也在理解和引导,尽量包容他们(被访者A)		
		理解他们的工作方式和习惯,他们也慢慢接受我的思想理念(被访者D)		

著差异。前者主要依赖垂直且专业化的途径,如查阅技术文献、参加学术研讨会、与技术专家合作等,通过理论学习与实践反馈不断优化技术方案,确保其适应本土市场需求。而后者则采用更广泛的学习方式,依托市场反馈和政策解读来调整商业模式。他们积极参与行业峰会、市场分析会议,并与市场分析师、行业专家紧密联系,获取实时市场动态。这种学习途径更具适应性和灵活性,使其能迅速调整商业模式以应对市场变化。最后,学习的对象方面,技术转型与商业模式推广型海归人员的差异同样明显。前者主要向科研团队、技术顾问和科研导师学习,通过专业技术人员的支持,加速技术原理的掌握与应用,确保技术顺利转化。相比之下,商业模式推广型的海归人员更多地依赖市场专家、政策制定者和客户的反馈。这类对象帮助他们更好地理解市场需求和政策变动,并及时调整商业策略。学习对象的多样化和广泛性反映了他们对市场适应性和政策敏感度的高度重视,这也是商业模式推广过程中至关重要的因素。

## 五、结论与讨论

### (一)研究结论

通过分析,本研究识别出海归人员归国创业中遭遇的主要困境,这些困境主要集中在技术迁移、技术转化及商业发展三个方面。进一步揭示其如何从技术研发、业务拓展以及组织管理等实践中进行学习,锻炼能力,形成有效的应对策略,从而成功突破困境,进而实现海外先进技

术和创新商业模式在本土的应用与推广。

技术迁移困境是海归人员回国创业的首要挑战。低兼容性的海外技术增加了集成难度和成本,基础设施的不足限制了新技术的实施,而技术人力资源的匮乏进一步提高了项目失败的风险。为应对此,海归人员重新审视技术原理,深入理解其与本土需求的关联,通过创新性调整提升技术适配性。随着技术调控能力的增强,他们逐步识别出新的知识空白与技术瓶颈,推动了知识的迭代补充。海归人员通过制定通用技术规范 and 接口标准,构建统一技术框架,显著降低了技术与本土系统的适配复杂性。通过技术适配优化,他们减轻了对设备规格的依赖,优化应用方案与工作流程,克服了基础设施的局限。此外,通过内部培训和外部专家指导,海归人员全面提升了团队在技术应用与创新方面的能力。这些措施不仅有效应对了技术迁移的挑战,还促进了技术与本土市场的深度融合。通过深入理解技术原理并进行创新性重构,海归人员能够根据市场需求灵活调整技术产品的设计与功能,提供契合市场需求的创新解决方案,优化产品性能和用户体验,增强市场渗透力。

其次,海归人员面临技术转化困境,包括合规性及行业标准适配难题,尤其是数据处理和隐私保护的法律法规差异,增加了技术转移的复杂性和成本。此外,对本土市场需求的浅层理解限制了技术和商业模式的精准对接,阻碍了市场吸纳和商业模式的执行。为应对这些问题,海归人员深入分析市场需求,适配本土法律法规,整合资源,通过战略协同提升市场认可度和竞争力,确保技术和商业模式的合规推广。他们通过增强市场洞察力和利用母体资源,提升项目吸引力,推动技术转化和市场融合。通过环境应对能力的提升,海归人员能够迅速调整技术产品,确保符合本土法规与行业标准。这一能力使他们能够应对不确定性,优化产品定位,调整技术路线和商业模式。尤其在VUCA时代,海归人员通过灵活调整战略与市场策略,确保创业企业保持竞争力与增长潜力。

最后,海归人员在组织适应中面临的主要挑战在于组织文化与管理理念的差异,这导致沟通障碍和价值观分歧,影响团队合作和项目进展。本土网络嵌入不足也限制了资源获取和合作伙伴寻找,拖慢了技术与商业模式的本土发展。管理风格的融合冲突进一步加剧了内部协调的难度。为应对此,海归人员通过理解团队成员的文化背景,筛选并融合提升效率和创新的元素,建立协同效应。他们还积极扩展人脉网络,通过展会和技术交流活动开拓社交圈,提升社会资本,促进跨文化协调,帮助团队融合不同文化的工作习惯和管理理念,构建适应本土的管理框架,提升团队协作与项目效率。同时,组织外联能力在创业核心团队的组建中起到了关键作用,帮助海归人员识别并整合不同文化和专业背景的核心成员,充分发挥团队多样性。通过高效的团队管理和文化协调,海归人员能够打造具备协作与创新能力的核心团队,为技术和商业模式的本土化实施提供坚实支持。

综上,海归人员的回国创业经历了海外技术引进、技商融合以及本土商业发展三个阶段,面临技术、环境和组织维度的多重挑战。研究聚焦于海归人员在技术转化和商业模式推广中的实践,技术迁移困境主要出现在以新技术转化为核心的创业过程中;而组织适应困境则广泛存在于技术转化和商业模式推广中,影响了创业者的管理协调和团队融合。为应对这些挑战,海归人员通过有针对性的实践学习获取知识和经验,进而转化为技术创新、环境应对和组织外联能力,从而逐步突破各类困境。这些能力的培养并非线性,而是递进和交织的,在实践中相互支持,构成了一个有机的能力网络。例如,技术解构创新能力使海归人员能够重组技术体系,适应本土基础设施和资源条件;环境应对能力则基于技术重组的经验,进一步将技术与市场需求结合,以应对动态变化;而组织外联能力确保了管理团队和构建外部合作的协同效应,推动技术的本土商业化。能力从技术要素的分解与重组,逐步深化到技术与产品的融合,再到组织资源

的匹配与整合;从解决确定性的技术难题,扩展到应对不确定的环境变化与组织管理问题。通过学习,海归人员实现了从技术专家到集技术与管理能力于一身的复合人才的跃迁。如图1所示。

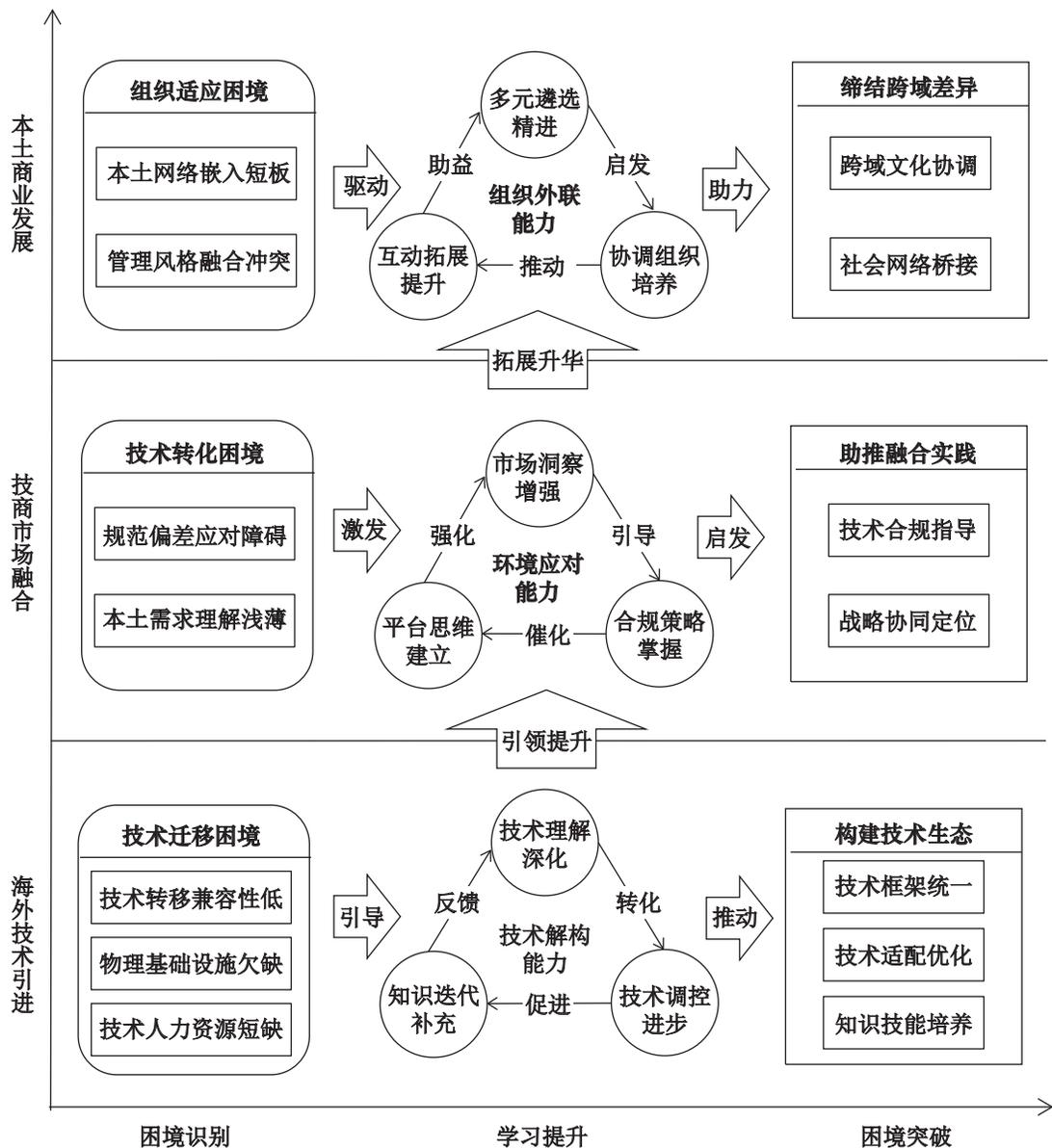


图1 创业学习赋能海归人员归国创业路径

## (二)理论意义

本研究的理论启示体现为以下三点:第一,海归人员归国创业困境及其成因的相关研究,表现出研究时间较短、数量仍显不足,且由于研究的分散性和统一理论框架的缺乏,导致相关研究呈现出一种“鱼龙混杂”的无序状态,各种观点和发现难以形成系统理解或共识。对已确定的困境,缺乏更为深入地解构,仍以“水土不服”“外来者劣势”以及文化差异这些笼统概念进行命名和归类,尚未构建严谨的学术概念以进一步深化相关研究。再者,文化这一概念大而宽泛,既有研究将文化视为一个整体,忽略了其内部复杂的多维度特性。本研究尝试性地引入人力资

源配置、组织治理适应性及社会网络关系三个指标,将这一宽泛的概念细化为具体且易于分析的维度,从而更加精准地捕捉文化差异对海归人员创业实践的实际影响,并为进一步探讨其行为和决策提供了可操作的分析框架。此外,尽管识别出多个困境诱因,但缺乏将其整合的理论框架,难以深化对海归创业影响因素的洞察(Gruenhagen等,2020)。对此,本研究借助TOE分析框架,专注于技术、组织和环境三个与技术成功应用的核心维度,尝试采用更具统御性的方法来审视海归创业的复杂性。超越单一维度的分析,有助于整合和系统化当前分散的研究成果以全面探索和理解海归人员在本土实施创业的多元影响因素。

第二,对于创业学习的研究,学界普遍关注个体学习策略的应用与学习成果的评估,研究视角也以静态为主,探索各要素间的相互关系。虽有少数学者基于动态视角解构创业知识如何转化为能力(单标安等,2015),形成了创业学习到创业能力理论框架(朱秀梅等,2019),但仍聚焦于学习方式的提炼,对于如何演化、交互以及由此产生差异化的结果缺乏讨论。更为重要的是,尽管研究指出,获取和利用创业知识能够指导创业实践并解决和应对所遇到问题及困境(贾卫峰等,2023),但这些研究主要聚焦于资源禀赋不足、合法性缺失等普遍问题,而忽略了创业类型的差异。相较于其他类型创业实践,归国创业的核心困境体现在海外技术迁移与本土商业化,现有研究对此解释不足,未能充分探讨这一特定问题的突破路径。为此,本研究以海归人员归国创业为情境,从动态角度理清创业学习如何转化为海归人员的创业能力,并进一步推动其创业实践。同时,引入跨文化适应能力这一新维度,探讨其对知识整合与内化的促进作用,凸显出海归人员在学习过程中的整合与制度化阶段所具有的独特优势。

第三,本研究探索性地构建了海归人员归国创业的困境突破路径,既有研究尚处在对海归人员归国创业困境成因的描述性讨论,虽有少数部分关注困境的应对,但总体而言,更多研究局限于理论阐释与演绎,缺乏实证分析以支持与验证。本研究发现,海归人员在面对本土创业困境时,通过获取知识和技术,并将其转化为能力,构筑了有效的应对策略。在此过程中,海归人员在知识积累、心智成熟及能力提升方面实现了显著进步,这种围绕创业实践的内在成长虽不如外在行为显而易见,但对企业的持续生存与发展产生了深远影响。其中的关键节点还为海归创业过程研究提供了新的视角。对于创业过程的研究,不应仅关注企业的建立、成长与发展,还应洞察创业者本身及宏观和微观环境对企业发展的综合影响(周冬梅等,2020)。故此,创业者的个人成长路径及其对创业过程的影响,亦值得深入探讨。

### (三)实践意义

本研究发现有本土创业意愿的海归人员具有一定的实践意义。首先,为海归人员剖析创业中所遇的主要困境和这些困境的主要影响,包括技术、环境和组织三方面,帮助其在早期阶段得以预见并提前规避可能遇到的风险与挑战,从而提高其创业成功率。其次,为海归人员指明了在创业过程中需要重点关注和提升的能力领域。对其而言,不仅提供了明确的学习和成长方向,还有助于他们在面对具体困境时,能够更加有效地利用自身优势,加速个人能力的提升和项目的发展。最后,为海归人员提供了切实可行的策略,以解决创业过程中面临的技术、市场及组织适应等挑战。这些策略不仅有助于海归人员在本土市场中实现技术和商业模式的快速融合,也为他们的长期商业发展和组织建设提供了坚实的基础。通过践行这些策略,海归人员能够有效突破创业过程中的重大困境,加快项目向市场的成功转化,促进商业成长。

### (四)未来研究展望

尽管本研究揭示了海归人员归国创业涉及的关键困境及其应对策略,但还存在进一步研究的空间。其一,未来应进一步深化对文化差异影响的理解。尽管本研究基于TOE框架分析了

技术、环境和组织三个维度,并考虑了文化因素,但作为一个多维度和复杂要素,其影响可能超越了环境和组织两个维度的范畴。在环境维度中,文化关注于宏观层面的社会文化环境及其对创业活动的影响;而在组织维度,更多地考虑了组织内部文化及管理风格的差异。然而,文化的多元性和深层次影响,对海归人员创业过程中的决策、团队协作以及与本土市场的融合等方面,可能还有更加深远的影响。其次,未来可考虑采用更广泛的研究方法,如定量分析或长期跟踪调查,以进一步验证本研究的结论并深化理解。特别是,量化研究可以提供实际效果的客观评估,从而减少被访者可能带有的主观偏差,这可能影响对困境及应对策略全面性和深度的把握。

### 主要参考文献

- [1]陈寒松,牟筱笛,贾峻云. 创业企业何以提高创新绩效——基于创业学习与商业模式创新协同联动视角的QCA方法[J]. *科技进步与对策*, 2020, 37(6): 19-26.
- [2]杜运周,刘秋辰,陈凯薇,等. 营商环境生态、全要素生产率与城市高质量发展的多元模式——基于复杂系统观的组态分析[J]. *管理世界*, 2022, 38(9): 127-145.
- [3]涂未宇,刘曼. 海归高管与企业创新: 基于文化趋同的视角[J]. *上海财经大学学报*, 2022, 24(1): 92-106.
- [4]黄伟丽,马广奇. 海归高管、区域差异与企业创新[J]. *科研管理*, 2021, 42(7): 200-208.
- [5]贾卫峰,吴格倩,肖成英. 互联网嵌入方式对新创企业绩效的影响机制——创业学习的中介作用[J]. *科技进步与对策*, 2023, 40(6): 91-100.
- [6]李德辉,潘丽君. 海归劣势、持续创新能力与新创科技企业生存: 基于企业事件史的分析[J]. *科研管理*, 2022, 43(5): 76-85.
- [7]李志刚,杜鑫,杨德林,等. 新创企业与在位企业视角下裂变创业研究评述与展望[J]. *管理学报*, 2023a, 20(3): 461-472.
- [8]李志刚,杨琛,刘金,等. 海归人员“先抑后扬式”裂变创业路径研究[J]. *管理学报*, 2023b, 20(10): 1486-1497.
- [9]柳卸林,严卫群,常馨之. 海归人才知识密度对企业创新绩效的影响——基于中关村企业的实证分析[J]. *科学与科学技术管理*, 2020, 41(10): 62-73.
- [10]吕芬,朱煜明,凯瑟琳·罗伯特,等. 外部环境对中小企业采用数字技术影响研究[J]. *科学学研究*, 2021, 39(12): 2232-2240.
- [11]史彦虎,赵立斌. 高新技术企业人力资源配置对组织绩效的影响研究——基于组织氛围的视角[J]. *科技进步与对策*, 2011, 28(6): 142-146.
- [12]温超,陈彪. 创业学习、创业战略与新企业竞争优势[J]. *外国经济与管理*, 2019, 41(9): 139-152.
- [13]习近平. 深入实施新时代人才强国战略加快建设世界重要人才中心和创新高地[J]. *求是*, 2021, (24): 4-15.
- [14]徐占东,刘鹏佩,杨学磊. 知识获取视阈下创业学习对新创企业创新绩效的影响机制——环境动态性的调节作用[J]. *科技进步与对策*, 2024, 41(6): 118-128.
- [15]周冬梅,陈雪琳,杨俊,等. 创业研究回顾与展望[J]. *管理世界*, 2020, 36(1): 206-225.
- [16]朱秀梅,刘月,李柯,等. 创业学习到创业能力: 基于主体和过程视角的研究[J]. *外国经济与管理*, 2019, 41(2): 30-43.
- [17]Bağış M, Kryeziu L, Kurutkan M N, et al. Youth entrepreneurial intentions: A cross-cultural comparison[J]. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2023, 17(4): 769-792.
- [18]Das S, Kundu A, Bhattacharya A. Technology adaptation and survival of SMEs: A longitudinal study of developing countries[J]. *Technology Innovation Management Review*, 2020, 10(6): 64-72.
- [19]Filatotchev I, Liu X H, Buck T, et al. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs[J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(6): 1005-1021.
- [20]Gallego-Álvarez I, Pucheta-Martínez M C. Hofstede's cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: A view from different institutional contexts[J]. *Eurasian Business Review*, 2021, 11(2): 191-220.
- [21]Gruenhagen J H, Davidsson P, Sawang S. Returnee entrepreneurs: A systematic literature review, thematic analysis, and research agenda[J]. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 2020, 16(4): 310-392.

- [22]Lin C H, Chen W H. A technology-organization-environment (TOE) framework based on scientometry for understanding the risk factors in sustainable water resources management[J]. *Water Resources Management*, 2023, 37(15): 5849-5869.
- [23]Morris T H, König P D. Self-directed experiential learning to meet ever-changing entrepreneurship demands[J]. *Education + Training*, 2020, 63(1): 23-49.
- [24]Nguyen T H, Le X C, Vu T H L. An extended technology-organization-environment (TOE) framework for online retailing utilization in digital transformation: Empirical evidence from Vietnam[J]. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2022, 8(4): 200.
- [25]Nogueira T F. Entrepreneurial learning: What do we mean by it ?[J]. *The Learning Organization*, 2019, 26(6): 560-573.
- [26]Sarta A, Durand R, Vergne J P. Organizational adaptation[J]. *Journal of management*, 2021, 47(1): 43-75.
- [27]Shen Y, Wang Q, Hua D N, et al. Entrepreneurial learning, self-efficacy, and firm performance: Exploring moderating effect of entrepreneurial orientation[J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 731628.
- [28]Song Q, Chen X H, Gu H. How technological, organizational, and environmental factors drive enterprise digital innovation: Analysis based on the dynamic FsQCA approach[J]. *Sustainability*, 2023, 15(16): 12248.
- [29]Wei X J, Liu X L, Sha J. How does the entrepreneurship education influence the students' innovation? Testing on the multiple mediation model[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019, 10: 1557.
- [30]Xiao C, Wang X Y. Overseas Chinese returnees' swindler syndrome and their entrepreneurial education under psychological resilience[J]. *Frontiers in Psychology*, 2022, 12: 747687.

## How does Entrepreneurial Learning Empower Returnee Entrepreneurship?

Li Zhigang<sup>1,2</sup>, Yang Chen<sup>1</sup>, Liu Zhen<sup>3</sup>, Yan Fangchao<sup>1</sup>, Qi Xin<sup>1,2</sup>

(1. College of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China; 2. Institute of Marine Development Studies, Ocean University of China, Qingdao 266100, China; 3. School of Innovation and Entrepreneurship, Shandong University, Qingdao 266237, China)

**Summary:** This study investigates how entrepreneurial learning empowers returnee entrepreneurs to overcome challenges and drive venture development, drawing on the entrepreneurial learning theory and the TOE framework. Through a case analysis of four returnee entrepreneurs, it identifies three core dilemmas: technology transfer, commercialization, and organizational adaptation. Correspondingly, it distills three key capabilities—technological deconstruction, environmental adaptation, and organizational outreach—and proposes strategies including ecosystem construction, integrative practices, and cross-domain bridging. These findings contribute to a theoretical model of the entrepreneurial learning-driven path of returnee entrepreneurship. The study enriches the entrepreneurial learning theory with a cross-cultural perspective and offers a systematic framework to understand the dynamics of technology localization. Practically, it provides actionable guidance for policy optimization, innovation ecosystem design, and talent development, while highlighting the enabling roles of parent organizations and social capital in supporting sustainable returnee entrepreneurship.

**Key words:** returnee entrepreneurship; entrepreneurship learning; TOE framework; dilemma breakthrough; case study

(责任编辑:王雅丽)