

新企业成长过程研究： 商业模式视角

A Study on New Venture Growth Process through the
Lens of Business Model Formation



张敬伟 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

第一章 绪 论

伴随着国内外创业热潮的兴起和持续升温，新企业创业与成长问题引发了创业学者们的广泛关注。面对居高不下的新企业失败率以及极少数新企业才能成长为大企业的现实，本书以新企业应对不确定性的策略为着眼点，经由商业模式这一新兴的理论视角切入，运用多案例研究方法探究新企业成长过程的一般规律。此举有助于增进我们对于高度复杂的新企业成长现象的理解，从而为当前的理论研究和创业实践提供新的启发。

第一节 选题背景与研究问题

一、选题背景

（一）现实背景

发展创业型经济的重要意义不言而喻。早在 1985 年，彼得·德鲁克针对 1970～1985 年间美国经济的考察研究显示，“在过去 10～15 年间，出现在美国境内的创业型经济形态是现代经济与社会史上所发生的最具深远意义、最能鼓舞人心的事情”^①。创业型经济不仅给美国带来了持续的繁荣，更是成为了驱动创新、实现财富创造的重要动力，以致创业管理大师法雷尔断言：“发展创业型经济是打赢 21 世纪这场全球经济战争的关键。”^②

基于对创业型经济重要意义的认识，进入 21 世纪以来（特别是十七大中央政府倡导“建设创新型国家”以来），我国从政府到民间，创业热潮风起云涌，创业活动开展得如火如荼。清华大学中国创业研究中心编写的《全球创业观察

① 参见彼得·德鲁克著，蔡文燕译：《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2007。

② 转引自张玉利教授为其团队所译教材撰写的序言，参见巴隆和谢恩：《创业管理：基于过程的观点》，张玉利、谭新生和陈立新译，机械工业出版社，2005。

《(GEM) 2006 年度中国报告》指出, 中国创业活动的活跃程度达到了新的高度, 2006 年的创业活动指数为 16.2%, 即每百名 18~64 岁的中国成年人中就有 16.2 人参与到了企业创办时间不超过三年半的创业企业中。这一指标在全球创业观察项目的 42 个成员中排名第六。而且, 50% 的新企业生产了新产品和使用了新工艺, 有 29% 的新企业在未来五年能提供 20 个以上的工作岗位, 有 44% 的新企业能提供 1~5 个工作岗位。随着机会型创业比例的提高 (由 2002 年的 40% 增加到 2006 年的 59.2%), 新企业在增强经济活力、缓解就业压力、促进技术创新、保持社会稳定等方面发挥着越来越重要的作用。

然而, 与热情洋溢的创业热潮形成鲜明反差的是, 现实中新企业的成长率却普遍偏低, 这揭示出新企业生存和成长面临的窘境。清华大学中国创业研究中心编写的《全球创业观察 (GEM) 2005 年度中国报告》显示, 创业失败率高、有成长潜力的新企业所占比例偏低, 是目前我国创业活动的一个基本事实; 更为严重的是, 我国 12 个月内关闭企业的比例名列被考察国家第一。国外也存在类似的状况, 如巴林格等 (Barringer et al., 2005) 研究指出, 美国每年大约创建 70 万家新企业, 其中只有 31.5% 能够成长并发展为大企业, 绝大部分新企业遭遇了失败, 或者停滞在初创阶段的水平。贝塔斯曼等 (Bartelsman et al., 2005) 基于 10 个 OECD 国家数据的调查研究显示, 大约 20%~40% 的新企业在两年内失败了, 只有 40%~50% 的新企业生存期超过了 7 年 (OECD, 2003: 145)。奥德斯等 (Audretsch et al., 1999) 针对意大利 1570 家制造业新企业实施了长达 6 年的跟踪研究, 结果发现, 创立后的前两年失败率显著增加, 之后则趋于下降, 最后只有 59.1% 的新企业的经营期超过了 6 年。

上述国内外调查研究均显示, 新企业的生命力高度脆弱, 较大比例的新企业往往不能成长为大企业。这不仅意味着很多新企业在成长中夭折, 同时也可能意味着很多存活下来的新企业的成长质量不高, 并未对经济和社会发展做出应有的更大贡献。在国内外普遍关注创业活动与新企业成长的现实背景下, 运用新颖的理论视角和翔实有效的调研资料, 研究当今时代那些如雨后春笋般大量涌现的新企业如何实现高质量的成长, 显然是一个重要而迫切的课题。

本书将研究对象锁定在由企业家经营的机会型新企业^①。机会型创业是指创业者通过发现或创造新的市场机会、为追求更大发展空间而选择创业的形态; 与之相对应的, 生存型创业是指创业者由于没有其他更好的工作选择而从事创业, 是创业者出于生存目的而不得不采取的选择。现有研究表明, 机会型创业是实现创造性破坏的中坚力量, 是推动创新、增加就业和税收的主体 (Acs & Arming-

^① 在这里, 企业家是指具有“事业心”或“进取心” (enterprise, 参见 Penrose, 1959: 33-34) 的创业者。因此, 为生存而被迫创业的, 或仅仅为了追求某种生活方式 (life-style) 的新企业被本研究排除在外。

ton, 2006)。最近,南开大学创业研究中心开展的 CPSED 调查显示,我国机会型创业的比例占到 60% 以上,机会型创业预期创造就业岗位的数量是生存型创业的 2 倍^①。鉴于机会型新企业在经济社会发展中扮演着更为重要的角色,这类新企业尤其值得我们的关注。

(二) 理论背景

通常认为,斯廷奇克姆(Stinchcombe, 1965)是新企业成长研究的开山之作。斯廷奇克姆提出“新进入缺陷”(Liability of Newness)的概念,认为与成熟企业相比,新企业的失败率更高;他进一步指出,与生俱来的四类缺陷是新企业高失败率的主要原因。这些缺陷包括:新企业可能因为不熟悉其新的社会角色而犯错或走弯路;新企业学习新角色、找到合适的协调措施的过程往往会伴随大量的时间耗费、冲突以及暂时的无效率;新企业高度依赖陌生人之间的社会关系,需要在缺乏确定的、稳定的社会关系的条件下开展市场交易;新企业面临着从地位稳固的竞争对手那里拉拢顾客的巨大挑战(1965: 148 - 149)^②。这些观点构成了组织与创业研究领域著名的“新进入缺陷”假设。

来自组织、创业及相关领域的诸多学者沿循斯廷奇克姆(1965)的“新进入缺陷”假设的思路做出了大量研究。首先,组织生态学者从种群层次上广泛地验证了“新进入缺陷”假设(Carroll & Delacroix, 1982; Freeman et al., 1983; Singh et al., 1986),一些学者还进一步发展出“青春期缺陷”(Liability of Adolescence, Brüderl & Schüssler, 1990)、“小企业缺陷”(Liability of Smallness, Aldrich & Auster, 1986)等相关概念,并主要针对新企业的年龄依赖和规模依赖与失败率的关系做出了大量实证研究(Hannan & Freeman, 1984; Carroll & Hannan, 1989; Hannan, 1998)。其次,制度理论和资源依赖理论分别从新企业缺乏合法性(Singh et al., 1986)以及在资源方面高度依赖于资源提供者(Aldrich & Pfeffer, 1976)的角度开展了相关研究,提出新企业获取合法性与成长资源的策略(Zimmerman & Zeitz, 2002; Delmar & Shane, 2004; Santos & Eisenhardt, 2009)。再次,创业领域的新企业成长研究则主要沿循“新进入缺陷”假设中对成长影响因素的识别与验证的思路,围绕新企业成长绩效差异的决定因素做出了大量探讨,识别出创业者特征、资源、地理位置、战略、产业背景以及组织结构和系统等诸多影响因素(Gilbert et al., 2006; Baum et al., 2001; Chrisman et al., 1999)。虽然仍旧存在大量不一致的研究结论(Woo et al., 1994: 507; Curran & Blackburn, 2001: 44),但这些关注影响因素的成长研究对于理解新企

^① 南开大学创业研究中心 2011 年 8 月 23 日公布的 CPSED 第二轮调查结果。其中, N = 601。

^② 斯廷奇克姆(1965)强调,采取新组织形式的新企业面临的这些问题更加严峻。

业成长的绩效差异提供了丰富的理论观点和经验证据。

吉尔伯特 (Gilbert et al., 2006) 在回顾已有新企业成长文献后指出, 现有研究关注于 “Why” 的问题 (新企业绩效差异的原因), 对于 “How” 的问题, 即新企业如何成长的问题知之甚少。因此, 目前以因素研究 (Mohr, 1982) 为主导的新企业成长研究普遍存在着一个重要的不足: 无法展示新企业成长现象的动态性与过程性。安博斯和伯金肖 (Ambos & Birkinshaw, 2010)、王迎军和韩炜 (2009, 2011)、张敬伟和王迎军 (2014) 等学者^①指出, 新企业的成长和演化过程研究极为匮乏, 只有打开成长过程的理论 “黑箱”, 才能更好地理解丰富多彩的新企业成长现象。

在新企业成长过程研究中, 生命周期理论或阶段模型 (stage model) 是主要的研究取向。张敬伟 (2013) 的文献研究指出, 大多数新企业成长过程研究以不同成长阶段的问题与解决对策作为着眼点, 注重对不同阶段新企业在管理、组织、资源与活动方面的特征进行模式识别。这些理论对于理解新企业成长的一般过程富有启发意义, 但是, 它们普遍忽略了一个关键问题: 新企业成长面临的不仅仅是管理问题、组织问题, 也不仅仅是资源获取与整合问题。与生物体的有机成长相似, 新企业的成长是一个内涵丰富的综合性过程, 既包括对市场机会的探索与利用 (Bhidé, 2000; Vohora et al., 2004), 也包括盈利与成本的考量 (Morris et al., 2005; 王迎军和韩炜, 2011), 还包括关键流程与组织常规 (Nelson & Winter, 1982) 的形成过程。现有新企业成长过程研究的一个突出问题在于, 未能把握新企业成长过程现象的关键特征, 故而普遍缺乏有关探索经营方向、构建可复制的经营过程、实现收益可持续性 etc 等关乎新企业命运的 “价值定义、价值创造和价值获取” 问题 (张敬伟和王迎军, 2010) 的深入探讨。

麦格拉斯和麦克米伦 (McGrath & MacMillan, 1995) 曾指出, 新企业常常未能正确地预计真实的市场机会, 或未能找到最佳的机会利用方式, 因此, 需要对行动方向和内容不断地加以调整; 毕海德 (Bhidé, 2000) 针对美国《有限公司》上榜企业中 100 家 “有前途的新企业” 的访谈研究指出, 机会主义调整是新企业行动的显著特征。德鲁克 (2007: 164) 的如下论述更为生动地揭示出新企业 “在调整中实现成长” 的特征:

如果一个新企业确实成功了, 它的成功常常是在最初打算要服务的市场之外取得的, 产品或服务与其最初的考虑也相去甚远, 这些产品主要是由那些最初并未预料到的顾客购买的, 而且产品的应用也不仅限于最初设计的用途。

^① 参见张敬伟, 王迎军. 新企业商业模式构建过程解析——基于多案例深度访谈的探索性研究. 管理评论, 2014 (7): 92 - 103.

由此可见,在探寻市场定位的过程中找到合适的产品与市场,在不断调整中打造出富有竞争力的价值活动体系,并从中获取稳定收益,才是现实中已经获得成长的新企业其成长历程的真实写照。因此,如何对初始机会假设进行验证、调整,如何持续探索并明确商业机会以及恰当的机会利用方式,从而建立一个能够在一定时期内可持续的企业基础架构,进而积蓄持续的生存和发展能力,才是新企业成长问题的关键。但令人遗憾的是,现有影响因素研究对此无能为力,为数不多的过程研究对此亦乏善可陈。

如果我们继续对此现象加以挖掘则会发现,麦格拉斯和麦克米伦(1995)等学者所描述的新企业在不断调整中实现成长的现象源于创业活动中的不确定性。著名经济学家奈特(Knight, 1921)最早引入了不确定性(uncertainty)的概念。在其1921年的代表作《风险、不确定性与利润》中,奈特对风险和不确定性做出了区分。他认为风险是可度量的,即决策结果的概率分布是可知的;而不确定性是指决策者无法预估决策结果的概率分布,甚至连决策结果本身都有可能是未知的。在不确定性的情况下,决策者无法通过转嫁风险来降低损失。张玉利和田新(2010)指出,对于创业而言,即使是经验丰富的创业者也无法确保下一次创业具有较高的成功概率——其概率本身是不可估计的,创业者面临的更多的是不确定性问题。

新企业面临的不确定性有诸多来源,大体可概括为外部和内部两类(毕海德, 2000; Thompson, 1967; 张玉利和田新, 2010)。其中,外部来源主要指外部环境的不确定性,如市场需求、竞争的不确定性;就内部不确定性而言,组织理论学者汤姆森(Thompson, 1967)认为主要是技术不确定性,创业学者毕海德(2000)、张玉利和田新(2010)则将之归结为新企业对创业者的依赖所造成的不确定性,因为创业者的知识、经验和背景都有可能成为不确定性的潜在来源(Pelz & Andrews, 1966)。毕海德(2000)指出,新企业对于创业者个人努力的依赖是不确定性的一个有价值的来源,正是这种不确定性使新企业的前景呈现出正偏的态势。考虑到新企业所使用的技术主要依赖于创业者这样一个基本事实(特别是在成长初期阶段),可以认为,上述学者的观点是基本一致的。综上,无论不确定性源于内部还是外部,对于面临诸多“新进入缺陷”的新企业而言,其外在表现就是生存不确定性非常高、生命力极为脆弱。

不确定性是创业研究中的核心概念(McMullen & Shepherd, 2006: 132),也是创业者决策和行动的基本前提。然而,学界对于不确定性如何以及在何种情况下对创业行动产生重要影响却知之甚少(McKelvie et al., 2011)。本书认为,对不确定性的应对策略是理解新企业成长现象的重要突破口。创业者只有对源于组织内外部的不确定性加以权变应对(Sarasvathy, 2001),并最终塑造一个有利于稳定地创造和获取价值的企业架构,新企业才有可能最大限度地降低成长中的脆

弱性，实现持续的生存和发展。然而，如何从不确定性中塑造出稳定的企业架构从而获得确定性（或至少增加了可预测性）的收益？

最近兴起的商业模式（business model）概念为破解这一挑战提供了重要的理论切入点。利用这一兼顾内外的综合分析视角（张敬伟和王迎军，2011；Zott et al.，2011），我们能够全面、立体地观察和揭示新企业成长过程中的模式或规律。商业模式并不是全新事物，任何企业都有自己的商业模式，它旨在回答德鲁克曾经提出的那些经典问题：顾客是谁？顾客价值是什么？企业如何在所在的经营领域中获利？企业能够以适当成本提供价值的经济逻辑是什么？近些年来，伴随互联网创业热潮而兴起，商业模式逐渐成为战略、创业与创新研究共同关注的焦点议题^①。知名学者蒂斯（Teece，2010）将商业模式界定为企业“价值创造、传递和获取机制的架构”，认为它描述了“企业将价值传递给顾客并把顾客的支付转化为利润的方式”。作为一种“模式”或“企业结构”（王迎军和韩炜，2011），商业模式能够为在不确定性环境中经营的企业提供某种程度的可预测性（李东等，2010）。在创业实践领域，商业模式可行与否早已成为风险投资家投资决策的重要依据，同时，多项理论研究（Zott & Amit，2010；Doganova & Eyquem - Renault，2009；Hargadon & Douglas，2001）也都指出，商业模式的设计与实施是关系新企业生存和命运的战略性问题。特别是，清晰的商业模式能够回应新企业早期面临的各种不确定性（Vohora et al.，2004），从而帮助企业提高生存及成长的可能性。

近几年来，商业模式之于新企业成长的重要意义开始得到学术界的日益关注，一些学者开始从商业模式视角研究新企业创业与成长问题（Morris et al.，2005；Sanz - Velasco，2007；Andries & Debackere，2007；Andries et al.，2008；王迎军和韩炜，2009，2011；韩炜，2010；Blank & Dorf，2012；张敬伟，2012；Andries et al.，2013；张敬伟和王迎军，2014）。本书认为，这一视角有助于将新企业面临的两个关键挑战建立起联系：其一，如上所述，新企业面临着高度的不确定性，如何权变地在不确定性中趋利避害是新企业面临的一个首要挑战；其二，商业模式设定了企业价值创造和传递的基本规则，其最大特点在于寻求确定性（李东等，2010），因此，如何设计和构建合适的商业模式，将创业机会的潜在价值以一种可持续的方式释放出来，实现是新企业面临的另一大挑战。

^① 例如，《长期规划》（Long Range Planning）期刊于2010年组织了一期商业模式专题，邀请了战略、创新、创业领域的众多知名学者就商业模式问题发表真知灼见；哈佛商学院出版社在2010年将以往在商业模式创新方面最具影响力的《哈佛商业评论》文章集结成书，参见 Harvard Business Review on Business Model Innovation（2010）；最近，战略创业期刊（SEJ）、战略组织期刊（SO）等也纷纷在2013年出版了商业模式（创新）的专题文章。

由此看来,构建可行的商业模式以实现确定性和可预测性这一思路,为研究充满不确定性的新企业成长过程提供了新的视角^①。商业模式是企业将内外部不确定性加以权变利用,并最终将之转化为可持续收益的工具。因此,从商业模式视角观察新企业的成长过程,就是透视新企业采取了怎样的活动或策略,使商业模式这一工具在设计和实施中逐渐成形并发挥其价值的。不确定性是新企业业绩出现正偏的关键原因(毕海德,2000),也是具备创业警觉的创业者将之转化为现实利润的根源。新企业的关键任务在于:通过不断地试验、学习和调整商业模式以权变地应对不确定性,在此过程中逐渐形成相对稳定的利益规则和行为规则(李东等,2010; Morris et al., 2005)以支撑企业持续地、以最大效率和效果的方式挖掘机会中所蕴含的价值潜力。一旦新企业建立了稳定的规则系统,实现了价值创造和获取的可持续性(王迎军和韩炜,2011; Vohora et al., 2004),新企业也就具备了自立(established)的基础,由此逐渐脱离脆弱的生存状态,其各类“新进入缺陷”也将随之消散。

综上所述,新企业成长与商业模式构建可以看做是一个共生演化的过程(王迎军和韩炜,2011; Blank & Dorf, 2012; 张敬伟,2012)。研究新企业商业模式的构建过程,就是对新企业成长过程的透视和解读。商业模式的确立对于新企业而言意义重大:它意味着新企业失败的概率显著降低,持续成长的可能性大大提高。因此,研究新企业创立直至商业模式确立的过程,无论对于理论发展还是实践指导,均具有十分重要的价值。

新企业自创立到商业模式的最终确立,这一过程看似简单,实现起来却并不容易。本研究先期调研的一些新企业案例提供了明显的证据。例如,某政府认定的高新技术企业虽已存在多年,但仍旧缺乏明确的经营方向,以致无法获得可持续的收益来源,只能依靠政府部门提供的项目经费勉强维持生存。可以说,新企业探索和构建可行的商业模式以实现持续成长之路充满挑战。玛格丽特(Magarretta, 2002)、切斯布鲁夫和罗森布鲁姆(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)、麦格拉斯(MacGrath, 2010)、蒂斯(2010)、王迎军和韩炜(2009, 2011)以及布兰克和多夫(Blank & Dorf, 2012)等国内外学者均指出,构建可行商业模式的过程是一个验证假设的过程,也是一个不断试验、学习和调适的过程。然而,只有最近的几个研究针对这一过程展开过深度的理论剖析,包括国外的安德里斯(Andries)的系列研究(Andries & Debackere, 2007; Andries et al., 2008; An-

^① 其实,早在2006年,加拿大克莱蒙大学商学院鲍勇剑教授就在《21世纪经济报道》的《因缘与因果》一文中富有洞见而又文笔生动地指出,在蕴含无穷可能的秩序的市场中,企业家的作用在于因势利导,化可能性为必然性,使因缘关系沉淀成为稳定的结构,进而转化为商业模式。可见,企业家权变地调理因缘、塑造秩序的过程即是商业模式构建过程。然而,正如本书指出的,后续很少有研究对此过程加以理论探究。

dries et al. , 2013)、安博斯和伯金肖 (2010), 以及国内王迎军和韩炜 (2009, 2011) 以及张敬伟和王迎军 (2014) 等。

安德里斯等学者运用案例研究、仿真、理论阐述等多种方法对新企业商业模式调适 (adaptation) 问题进行了探索, 一方面, 他们识别出新企业商业模式调适的两种模式: 聚焦承诺和并行试验, 并分析了每种模式的原因、内容与绩效结果; 另一方面, 依据新企业成长过程中不确定性程度变化, 提出了对应的策略。安德里斯等尤其强调可行的商业模式对于新企业生存和成长的重要意义, 这一观点很值得借鉴, 但这些学者重在对新技术企业商业模式调适模式的辨识, 其观点能否适用于其他类型的企业还有待验证; 而且, 作者对于何谓“可行”也缺乏具体而明确的界定。此外, 安博斯和伯金肖 (2010) 利用原型理论视角和 9 个纵向案例, 探讨并提出新企业演化呈现非线性变化的观点, 对理解新企业成长的动态过程富有启发。但其观点同样建立在外国高科技企业样本基础上, 需要其他情境下的验证。在国内, 王迎军和韩炜 (2009, 2011) 基于文献和案例提出了一个简约的新企业商业模式概念模型, 将新企业商业模式构建过程划分为青春期、调整期和稳定期三个阶段, 为我们从全新的角度理解新企业成长现象提供了重要启发。然而, 该研究的重点在于构建新企业商业模式的概念模型, 对于各个成长阶段的具体内容并未深入探讨。类似的, 张敬伟和王迎军 (2014) 针对三家新企业的商业模式构建过程开展了案例研究, 对王迎军和韩炜 (2011) 的观点进行了验证和拓展, 但在理论深化方面仍有较大拓展的空间。有鉴于此, 本研究希望以新企业成长及商业模式文献为基础, 针对新企业情境下的商业模式构建与形成过程做出理论探索, 为整合和发展新企业成长以及商业模式构建两个领域的知识做出贡献。

二、研究问题

本书旨在运用商业模式构建视角描述和解析新企业的成长过程, 因此, 研究的主要问题就是: 从构建可行商业模式的角度看, 新企业实现成长的一般过程是什么? 在这一主导问题的指引下, 结合新企业的特点, 本研究将初始条件 (initial conditions) 对商业模式构建过程的影响纳入研究视野; 同时, 考察了新企业在成长中的资源积累和协调机制构建的状况, 从而将“初始条件—商业模式构建活动—成长表现”整合为一个概念模型, 能够更全面地勾勒出新企业成长的过程动态。

首先, “新企业商业模式的构建过程如何展开”是本书最核心的研究问题。沿循彭罗斯 (Penrose, 1959) 以及众多成长过程研究学者的观点 (Griener, 1972; Quinn & Cameron, 1983; Churchill & Lewis, 1983; Adizes, 1989; Kazan-

jian & Drazin, 1990; Garnsey, 1998; Santos & Eisenhardt, 2009; 安博斯和伯金肖, 2010), 本书将新企业的成长看作是一个过程 (process), 这一过程围绕着一系列关键问题的出现和解决而不断展开——这些关键问题往往是不确定性的外在表现。因此, 在商业模式构建视角下, 新企业的成长过程是其在构建可行商业模式的过程中识别并解决问题的过程。然而, 与以往研究不同, 本研究将新企业对不确定性的应对策略作为研究的着眼点。因此, 本书特别关注的是, 在成长过程中, 新企业采取了怎样的行动和策略以应对不确定性? 随着经营活动的开展和环境的变化, 新企业面临的不确定性发生了怎样的变化? 新企业又是如何应对的? 最终, 新企业如何在不断削减业务不确定性的努力中建立了相对稳定的企业架构, 逐渐摆脱“新进入缺陷”并最终达到了自立状态? 这些问题回答了“新企业如何成长”的问题, 有助于我们理解新企业构建商业模式以实现对内外部不确定性加以权变应对的动态过程。

其次, 新企业的一个重要特征是从“零”开始, 因此, 作为新企业开展商业模式构建活动的前置条件, 创立时的初始条件会对新企业商业模式构建活动产生怎样的影响? 很多组织学者 (Selznick, 1957; 斯廷奇克姆, 1965; Kimberly, 1975, 1979) 均指出, 初始条件会为新组织打上“烙印” (imprinting), 从而对其成长带来深远的影响^①。在初始条件的类别中, 一些研究 (Brüderl & Schüssler, 1990; Fichman & Levinthal, 1991) 指出, 新企业的资源禀赋在缓冲成长早期的市场选择压力时发挥重要作用; 也有研究指出 (Kimberly, 1979; Mintzberg & Waters, 1982), 创业者是新企业开展创新活动的倡导者和推动者, 他们为新企业制定战略、谋求定位、树立角色与身份发挥了关键作用; 此外, 还有学者特别强调了外部环境对新企业成长的重要影响 (斯廷奇克姆, 1965; Carroll & Delacroix, 1982; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)。虽然初始条件对新组织成长的影响得到了学者们的普遍关注, 但在现有创业领域的实证研究中, 学者们对初始条件普遍缺乏恰当的考量。国内外学者 (如 Bamford et al., 2004; 田莉, 2010) 均指出, 现有实证研究通常以“年轻企业” (young firm) 为样本, 忽视了“真正的” (即创立时的) 初始条件对于新企业成长的重要影响。因此, 这些学者呼吁应该以创立时 (而不是以创立后某一时点) 的初始条件为起点研究新企业。本研究认为, 将创立时的初始条件纳入到新企业成长过程研究中来, 契合新企业这一研究对象的独特性, 有助于对新企业成长过程的完整描述和解读。综上所述, 本研究将回答如下问题: 对于 (中国的) 新企业而言, 哪些初始条件对新企业的成长 (或商业模式的构建过程) 产生了最为关键的影响? 他们产生作用的机制是什么? 这

^① 在组织与创业研究领域, 学者们将之表达为“组织烙印”假设。塞尔兹尼克 (Selznick, 1957)、斯廷奇克姆 (1965) 均较早地提出了“初始条件对于新创组织的成长具有重要而深远的影响”的观点, 但后者比较明确地提出“组织烙印”假设 (参见 Romanelli, 1991)。

些问题有助于理解新企业成长背后的情境因素，从而为“新企业为什么这样成长”提供解释。

最后，按照彭罗斯（1959：31）的观点，“商业企业既是管理性组织，也是生产性资源的集合体；它的总体目标是将其‘自身’资源以及从外部获得其他资源组织起来，用于生产和销售产品和服务以获取利润；它的物资资源为执行其员工计划所需的关键服务，而企业的管理框架将全体员工的活动组织协调在一起。”这一企业观已经得到学者们的广泛认同。基于此，本研究以彭罗斯（1959）的企业理论为基本依据，将新企业看作是“生产性资源集合+管理性组织”，希望从资源积累和协调机制构建（毕海德，2000）两个维度观察和衡量新企业不同阶段的成长状态，并关注如下问题：在新企业的成长演进中，资源积累和协调机制建立过程如何展开？这些问题不仅有助于理解新企业成长状态的变迁过程，也有助于为“新企业为什么这样成长”提供部分解释。

第二节 研究意义与主要创新

一、研究意义

（一）理论意义

第一，通过对新企业生命力脆弱性的来源——新进入缺陷及存在于新企业内外部的不确定性——的分析，发掘创业者在商业模式构建过程中采取的应对策略。由此，从现有研究主要关注各类影响因素与业绩的关系（或影响因素研究）转向观察创业者的行动及策略过程，有助于推动研究范式的转变。行动导向的研究也有助于为新企业成长实践提供更为直观和富有启发的借鉴。

第二，通过对新企业商业模式构建过程的理论描述与解释，能够将现有影响因素理论整合到过程研究中，有助于更加系统和科学地解释新企业成长的内在机理。以往诸多研究侧重于从新企业的某一方面，例如，从管理、资源、创新等单一角度进行探讨。毋庸置疑，所有这些方面都影响新企业的生存和成长，但新企业是个系统的、综合的成长过程，需要从一个综合的视角进行多维观测，才有可能得出更为丰富和立体化的观点。因此，采取商业模式这一系统的观察角度，有助于对新企业成长过程提供整体（holistic）的理解。

第三，新企业的初始条件往往会对其初期成长带来显著影响，因此，剖析影响新企业绩效的最前端因素，揭示新企业立足于自身独特性的商业模式构建过

程,有助于从新的角度解释新企业成长的逻辑。这些初始条件形成了新企业成长的最初思路,为其成长历程打上了深深的烙印。因此,从初始条件出发探讨其对商业模式构建活动的影响,有助于对“组织烙印”假设进行本土化验证。

第四,现有商业模式理论大都以成熟企业为研究对象,相关理论可能并不适用于新企业,因为此类企业具有将创业者个人特质嵌入其中、采取即兴而作和机会主义行为等特征。因此,以新企业为研究对象,挖掘新企业商业模式的确立过程,对于商业模式的动态化研究是一种重要推动。

(二) 实践意义

第一,有助于引导创业者从商业模式的角度思考新企业成长问题,商业模式是对企业价值创造与获取逻辑的系统思考,关注系统平衡的思维有助于减少或缓解快速成长引发的问题,从而有助于新企业快速而平稳地发展。

第二,通过对商业模式构建内在规律的深刻认识,科学地识别构建过程中可管理的理性成分,有助于创业者加强对建构过程的规划和管理,以提高企业成长的概率,改善新企业的成长质量。

第三,现实中新企业的初始条件与成长环境均存在较大差异,通过识别新企业面临的关键初始条件及其对于商业模式构建的作用机制,有助于为创业者构思和实施创业行动提供启发。

二、主要创新

1. 从商业模式角度提出了新企业界定以及新企业商业模式的确立标准,不仅为区分新企业与其他类型的企业提供理论依据,而且也有助于准确而完整地理解新企业成长的内涵。

2. 基于商业模式构建的视角提出一个新企业成长过程的综合模型,突破了以往阶段模型或生命周期理论片面关注组织与管理问题的窠臼,将新企业探索经营方向、克服“新进入缺陷”、应对不确定性的行动与策略纳入研究视野,为研究新企业成长指引了一个新方向。

3. 识别了对新企业成长具有重要影响的初始条件,并对这些初始条件对商业模式构建活动的影响进行了分析,区分了直接影响和间接影响,进而对“组织烙印”理论进行了印证和深化。

4. 以资源积累与协调机制构建作为衡量新企业成长表现的代理变量,提炼出新企业在不同成长阶段的资源积累和协调机制构建方面的状态和特征,这在新企业成长过程研究中是一次重要的尝试。

第三节 研究思路与研究方法

一、研究思路

本研究属于过程取向（Mohr，1982）的研究，因此，拟充分借鉴创业、战略及组织领域的相关理论，通过对典型样本在商业模式构建过程中采取的行动和策略的观察，利用规范的案例研究方法对新企业从注册成立到商业模式确立的过程进行纵向探究，由此对新企业成长过程进行理论描述，提炼新企业成长过程的一般规律。

在这一总体研究思路下，本书采取了如下技术路线：第一，在现象观察和文献研究的基础上设计理论框架，界定相关概念及其操作化；同时，在理论采样的基础上开展探测性调研。第二，根据初步理论与实地调研结果，设计案例研究草案，以调整后的理论框架为指引，正式进入现场实施资料搜集，在此过程中遵守三角检定的原则以确保案例资料的品质。第三，运用分析式归纳（Cressey，1953）的步骤实施单案例分析，在理论与案例资料的互动比较中对资料进行编码，进而对初始理论模型进行调整和修正。第四，采用案例研究的复制逻辑逐渐增加案例，利用同样的步骤实施跨案例的分析式归纳，不断进行案例之间的比较，进而对理论雏形进行验证、修正和完善，最终得出新企业成长的过程模型。本研究的技术路线如图 1.1 所示。

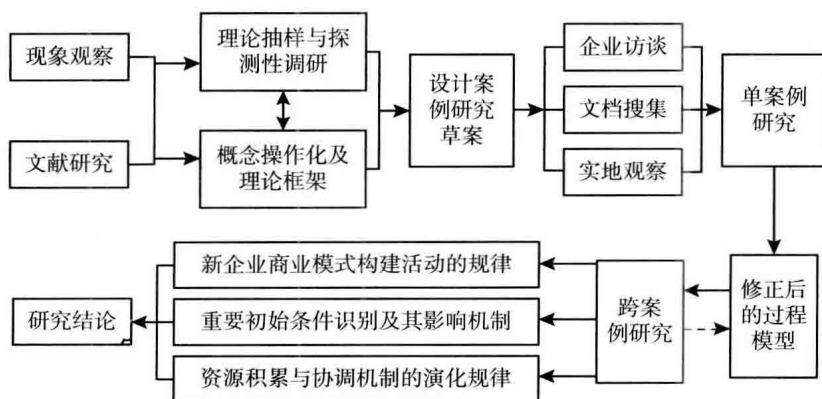


图 1.1 本研究的技术路线图

二、研究方法

研究机会型新企业的成长过程，需要近距离地接触创业者、企业家，才有可能真正了解、理解和洞察其创业以及发展企业过程中的种种经验、活动、事件、决策和思维。因此，采用一种基于面对面深度访谈的研究方法就显得尤为必要。这样做，一方面可以为理论探索搜集到大量翔实而有趣的一手资料，使我们有可能发现中国创业者如何思考和行动的真实故事；另一方面，过程研究也需要从丰富的历史和现实资料中，将位于不同时间点的决策、行动、事件等建立联系，发现并确证其间可能存在的因果关系，从而将新企业成长现象背后的规律以一种科学的方式提炼出来，形成扎根于现实资料的理论。因此，本书主要采用质化研究方法进行纵向研究，以挖掘新企业成长过程中的模式或规律。具体研究方法包括整合文献分析法、案例研究法、比较研究法，分述如下：

（一）整合文献分析方法

新企业成长领域具有丰富的理论积累。本研究运用整合型文献分析法系统地搜集和回顾国内外有关新企业成长、商业模式及相关理论的期刊论文、会议报告、专著等文献资料，并加以整理、梳理和分析。通过对相关文献的系统回顾，可以明确有待研究的具体问题以及解决问题的可能路径，而且，将本研究结果与国内外的相关研究进行比较，有助于展示本研究的主要理论贡献。

（二）案例研究方法

案例研究是回答“如何”及“为何”等问题的有效方法（Yin, 2003），多案例研究则有助于发现“如何”及“为何”中的共性。因此，本研究将多案例研究作为主要研究方法。鉴于现有研究对于新企业成长现象已经做出大量探讨，但过程研究（特别是基于中国情境的成长过程研究）极为匮乏的现状，本书采取了经验资料与已有文献并重的研究取向。所以，本研究遵循殷（Yin, 2003）的建议，以事先的理论框架作为指引，进行系统的资料搜集。多案例研究遵循复制逻辑，有利于发现不同案例中的共同模式，也有助于扩展研究结论的外部效度。在案例研究中，通过资料搜集与资料分析的持续互动，将浮现理论与案例资料不断对比，最终构建出既符合逻辑又与实证观察相一致的新企业成长过程理论。

（三）比较研究方法

本书采用比较研究的方法，从两个角度对相关研究内容进行对比，以寻求相似及差异。首先，在资料搜集与分析的过程中，借鉴扎根理论的连续比较的原则

(Glaser & Strauss, 1967), 在资料搜集的同时进行资料分析, 将搜集的资料与浮现的理论概念加以比较, 由此引导进一步资料搜集; 同时, 对案例企业纵向活动或策略进行对比分析, 发现不同时期商业模式构建活动或策略的共性与差异。在此过程中, 实现理论与资料的持续互动, 使概念扎根于现实资料, 并与现有理论相衔接, 从而提升构念效度。其次, 案例对比分析, 主要遵循案例研究中的“复制逻辑”原则 (殷, 2003; Eisenhardt, 1989), 对来自不同产业、不同技术类型、不同规模和初始条件的新企业案例进行多维度对比分析, 特别是在商业模式的各个维度方面的活动或策略进行持续地比较, 发现新企业商业模式构建过程中的模式或规律。

第四节 本书框架与主要内容

一、本书框架

本书的主题是从商业模式构建的视角观察新企业的成长过程。首先通过整合文献分析提出新企业和新企业的商业模式等主要概念界定, 结合理论与实证资料, 确定新企业商业模式确立的标准。其次, 采取多案例研究方法, 对理论抽样得到的 6 个新企业成长案例进行复制研究, 经过持续的分析式归纳, 最终将新企业成长过程提炼为三个发展阶段, 构建了新企业成长过程的综合模型。本书的主要框架如图 1.2 所示。

二、主要内容

本书主要分为八章内容, 基本遵循“提出问题—分析问题—解决问题”的思路展开。对新企业的成长过程采取了以民族志式的多案例访谈研究为主, 文献研究和实地研究相结合的思路, 通过预设理论框架指引下的资料搜集与资料分析的持续互动, 最终建立了新企业成长过程的综合模型, 为描述和解析新企业成长过程提供了一个新的理论框架。各章主要内容如下:

第一章以提出问题为主。通过对选题背景的阐述和分析, 指出用商业模式视角透视新企业成长过程的必要性与可行性。通过将初始条件、商业模式构建活动以及成长表现构建纳入一个整体的研究框架, 本书将新企业成长过程研究解构为三个主要问题。接下来, 分析了本研究的意义与主要创新, 对研究思路与方法进行了简单的介绍。最后, 叙述了本书的框架结构和主要内容。

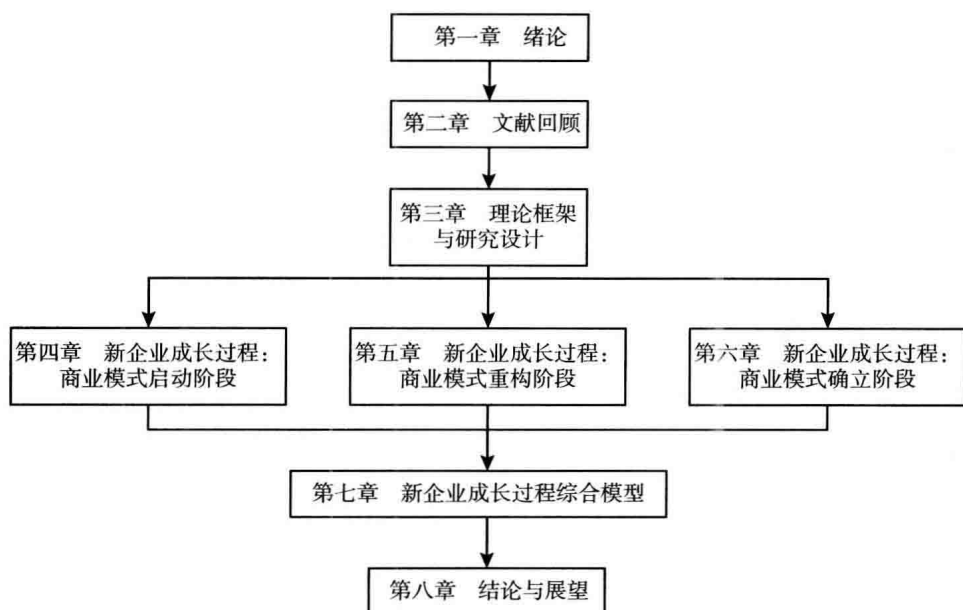


图 1.2 本书的框架结构

第二章对主要的相关文献进行了系统回顾。首先，通过回顾企业成长的经典文献，为本研究提供了理论和概念基础；其次，针对新企业成长文献的系统回顾，识别理论空白，从而明确了研究机会；再次，针对商业模式相关文献的回顾，对本研究使用的理论工具的基本内涵、对于新企业成长问题的适用性加以明晰，从而强化该理论视角的合法性。最后，对现有文献进行了总结和评析。

第三章详述了本书的理论框架和研究设计。首先，对新企业及其商业模式、新企业商业模式的确立标准进行了明确界定。这些核心概念成为本研究的概念基石，是构建和发展新企业成长过程理论的基本元素。其次，通过相关文献梳理，勾勒出预设理论框架的基本逻辑，该框架既是指导资料搜集的工具，也为案例研究提供了理论模式，成为“模式对比”的基线模型。接下来，在研究设计部分，提出了使用多案例研究为主的研究方法的必要性与适用性，详述了案例选择、案例特征、资料分析及研究过程、研究的信度和效度保障措施。综上，明确界定核心概念、清晰展示理论框架、详述研究设计所体现的严谨性和科学性，确保了本研究的品质。

第四章至第七章是本书的主体章节。研究显示，从商业模式构建角度看，新企业成长过程可分解为三个阶段：启动阶段、重构阶段和确立阶段。第四章报告新企业在启动阶段的成长动态。首先以模式编码的方式展示了新企业为回应可能的不确定性而在构建商业模式过程中所采取的活动或策略；其次，识别了新企业的关键初始条件，并剖析了它们对商业模式构建活动的影响，用以揭示新企业商

业模式构建活动背后的前端影响因素及其作用；接下来，展示新企业商业模式构建活动的结果：主要资源积累与协调机制构建的状况；之后，评估了启动阶段末期新企业在商业模式三个维度方面的不确定性状态；最后识别并分析了驱动阶段转换的三个关键因素：业绩反馈、新机会识别以及创业者期望水平改变，在它们单独的或共同的作用下，新企业开启了商业模式的重要调整，使之由启动阶段转换到重构阶段。

第五章报告新企业在重构阶段的成长动态。重构阶段是新企业对商业模式维度开启重要调整之后的探索性成长过程，单一或多个维度的调整将引发不同维度之间的互动调整与适应。对于某些新企业来讲，业绩危机可能会加大企业生存的不确定性，因此，调整的方向与重点至关重要；对于另外一些新企业而言，在初步资源积累的激励下，创业者期望水平的提升则有可能驱动企业寻求新机会，主动发掘不确定性并加以权变利用。基于六家案例企业的研究发现，调整过程的显著特征是，大多数新企业将在探索过程中逐渐明确自身的发展方向，清晰的目标市场定位将引导经营过程和利润模式随之改变。在此过程中，初始环境条件、创业者社会资本以及先前经验等初始条件仍旧发挥作用，同时，内外部环境因素也将对新企业的成长起到重要作用。经过重构阶段的成长，新企业的资源丰裕度逐渐提升，协调机制正式化成为一种重要趋势。内部认知与外部认可共同推动新企业逐渐过渡到商业模式确立阶段。

第六章报告新企业在确立阶段的成长动态。新企业在这一阶段的主要目标是降低商业模式三个维度的不确定性，使之达到稳定、可持续的状态。跨案例研究显示，这一阶段的新企业明显地在商业模式的各个维度方面体现出规则化的特征或倾向。这些规则有助于塑造和强化可预见的行为，实现行为结构、利益结构的稳定性和一致性。这最终显著地降低了新企业商业模式各个维度的不确定性，新企业架构的搭建工作至此完成。在本阶段，有证据表明初始条件仍在发挥作用，尽管有些作用是间接的，但却依然有力。此外，本阶段新企业在资源与能力积累，以及完善协调机制方面也获得很大成效。新企业逐渐脱离“新”的标签，实现向更有生命力的一般企业的过渡。

第七章将上述三个阶段的理论编码体系整合为新企业成长过程的综合模型，展示了新企业成长的完整过程。通过将综合模型与预设模型（基线模型）的对比，揭示了本研究新的研究发现。接下来，通过与现有文献的对话，将本研究的理论贡献、实践价值加以总结。

第八章是结论与展望。主要总结了本研究的主要研究发现，同时，指出本研究的研究不足，为开展进一步研究提出了建议和方向。