

# 创业即兴对初创商业模式创新的影响

## ——基于战略认知视角

李俊璋, 李征坤

(广东财经大学信息学院, 广东广州, 510320; 广东财经大学商贸流通研究院, 广东广州, 510320)

**[摘要]** 基于战略认知理论与组织二元性理论, 研究创业即兴行为对商业模式创新的影响机理。通过对珠三角地区243份初创企业的调查问卷进行实证分析后发现: 探索式即兴与开发式即兴均有助于实现商业模式创新, 战略共识的两个维度对创业即兴和商业模式创新之间的关系有不同的调节作用。具体而言, 愿景共识能够增强探索式即兴对商业模式的正向影响, 而任务共识只能强化开发式即兴对商业模式的正向影响, 却削弱了探索式即兴对商业模式的正向影响。

**[关键词]** 创业即兴; 商业模式创新; 战略共识; 初创企业

**[中图分类号]** C93-0 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-893X(2020)03-0089-08

成功的商业模式能为企业提供可持续的竞争优势和创造新的价值流程。初创企业因其经验、知识以及能力等先天弱性的特点, 相较于成熟企业更加依赖开发变革性商业模式来打开“机会窗口”。近年来兴起的有关认知与行动关系的研究, 能为理解初创商业模式的内化过程提供有益的启发。

认知学派认为商业模式创新是创业者对颅内商业模式图式重组, 并通过试错、试验等即兴行为对初期的商业模式进行验证与改进<sup>[1]</sup>。在面对资源短缺和市场约束的情况下, 创业即兴行为是创业者根据认知地图创造性地利用手头资源即时采取行动的一种企业行为。创业即兴行为引发的反馈会影响认知演化, 有利于创业企业进行新机会识别与开发, 从而将偶然性即兴行为带来的短暂竞争优势转化为企业的持续性竞争力, 并在一定程度上创新企业的商业模式<sup>[2]</sup>。

本文按照“认知引发动作, 动作反馈认知”的研究范式, 基于战略认知理论和组织二元性理论来回答“创业即兴行为如何对初创企业的商业模式创新产生影响”。将战略认知视角下的商业模式创新与创业即兴行为构建理论联系, 探究在战略共识的

基础之上研究创业团队为何及如何设计突破性商业模式的思维机制。研究结果不仅丰富了认知视角下商业模式创新前因的实证研究, 还为初创企业如何通过即兴行为建立商业模式提供有效的建议。

### 一、理论基础与研究假设

#### (一) 理论基础与概念界定

##### 1. 商业模式创新

商业模式阐明了组织如何与利益相关者建立联系, 并将企业的价值诉求传递到价值链中, 其主要目的是通过利用商业机会创造价值<sup>[3]</sup>。商业模式创新不仅是对企业业务流程和交易方式的变革, 而且重组企业价值传递路线, 通过价值链的重构获取新的竞争优势。

认知视角下的研究强调商业模式设计和创新是通过先前经验和认知, 重组颅内的商业模板, 开发和设计全新的商业模式价值传递路径, 主要研究商业模式创新意图的认知成因<sup>[4]</sup>与商业模式的认知图式<sup>[1]</sup>。认知视角下的商业模式创新以战略认知理论为基础, 遵循商业模式是在企业与利益相关者之间构建交易联系的核心逻辑, 但认为这种交易关系的产生是商业模式设计者的主观安排。

**[收稿日期]** 2019-07-12; **[修回日期]** 2020-03-04

**[作者简介]** 李俊璋, 湖南郴州人, 广东财经大学信息学院硕士研究生, 主要研究方向: 人力资本与技术创新, 联系邮箱: lijz73@gmail.com; 李征坤, 湖南岳阳人, 广东财经大学商贸流通研究院教授, 主要研究方向: 创业管理与创新管理

针对商业模式创新的前因问题,认知视角认为商业模式设计者除了受外部环境的刺激和影响之外,更多的是依赖先前经验和认知内生性地创造全新的商业模式,并且在形成商业模式“雏形”之后,通过试验和即兴行为所反馈的信息形成全新的认知构念<sup>[5]</sup>,对目前的商业模式假设进行验证和迭代,进而将这种假设推广为在企业层达成共识的商业模式客观结构。基于上述解释逻辑,本文从认知视角切入,定义商业模式创新是创业者打破原有商业模式图式,重新建构价值创造活动逻辑的认知过程。

## 2. 创业即兴

初创企业在面临环境资源稀缺的困境下,常常会即时地利用手边资源开展决策活动来捕捉市场机会。理性决策学派认为个体在追求创业机会时,通常依照原有的计划路线逐步实现创业目标<sup>[6]</sup>。然而,创业情境下创业者的认知局限和资源困境等因素会促使其改变原有的商业计划与决策。主要原因有两个:一方面,初创企业往往是行业“新手”,缺乏应对风险和变化的柔性能力。另一方面,仅凭主观的经验认知而作出的决策很容易误入歧途,可能错失机会窗口甚至会将企业推向深渊。因而需要创业者具有跳出原有的商业模式框架而快速适应环境变化和开发机会的能力。

针对创业环境的不确定性,基于组织二元性理论的创业即兴行为作出了解答。组织二元性理论认为,企业应当具备多种突破困境的行为方式,既要有巩固和拓展现有业务的开发式行为,也需要有对未知领域更深入挖掘的探索式行为<sup>[7]</sup>。探索式行为所产生的行动反馈推动创业者对当前商业模式架构产生新的认知,从而利于开发新的价值传递方式,但也会带来更多的风险成本和财务成本。而开发式即兴活动聚焦于现有经验认知的开发和重构资源配置,为企业后期调整提供持续活力<sup>[8]</sup>。因此,本研究根据组织二元性理论对创业即兴行为的定义以及维度进行划分。

## 3. 战略共识

战略共识是指创业团队成员对创业活动具有相似的知觉或解析,团队成员在执行决策或任务的过程中加速融合彼此的价值观和理解力。初创团队在日常运营的过程中,若彼此具有一致性的认知状

态,能在一定程度上消除分歧和汇聚观点,促进团队不同个体之间的思维方式和价值观念的统一,从而优化团队的决策方式和提升团队的行为绩效。战略共识的内涵主要由两个层面构成:一个层面是群体心理模型在任务特定知识结构上的相似程度,即任务共识;另一层面是团队关于未来的价值与信念应当有一致性,即愿景共识。

愿景共识强调团队对未来所追求的长期价值使命具有共识认知。核心功能是协调组织目标与个人目标的交互融合,并激励团队成员为共同的战略目标和成就动机作出承诺<sup>[9]</sup>,加快成员彼此间高频率、深层次的沟通交流,实现决策信息或资源的即时、充分共享<sup>[10]</sup>。这种信息或资源的共享能进一步加速团队在价值观和行为内在逻辑上保持一致性的步调。

任务共识强调对短期业务和交易方式的深入挖掘和优化处理。受任务共识的统一范式影响,团队成员能够清晰地梳理当前业务流程和交易方式中“手段-目标”关系的概念化认知框架,引导团队成员理解创业任务并预测创业行为结果<sup>[11]</sup>。团队成员围绕任务型的认知框架积极开展良性互动,推动分析与权衡外部机遇的紧急状态并快速达成一致意见,从而提高当下任务决策和任务执行的行动效率。

### (二) 创业即兴与商业模式创新

资源有限性和认知局限性都会使创业者偏离既有的商业活动方案。这意味着创业团队需要拥有敏锐的风险感知能力和认知柔性能力,快速摆脱不利因素对当前商业活动进程的影响。创业即兴行为正是初创企业在面临机遇挑战的过程中,即时性地利用手头资源制定与执行并行的一种企业行为<sup>[12]</sup>,并通过行动反馈对当下活动形成新的认知,从而利于初创企业的机会识别与开发。这在一定程度上能创新企业的商业模式。从资源视角出发,创业即兴的两个维度代表着不同的资源利用导向,探索式行为重视拓展资源的“广度”,而开发式行为重视既有资源的“深度”。

#### 1. 探索式即兴与商业模式创新

探索式即兴行为即创业企业将外部的物质资源与内部的认知进行资源组合,创造性地获得决策方案的行为<sup>[8, 12]</sup>。如根据市场竞品变化快速开发新

产品, 搜集市场情报信息快速地开发细分市场, 在新的市场领域激发领先用户等。由于先前经验的价值有限, 有限理性的创业者必须采取试验、试错等探索性方法, 通过行动获取环境反馈, 进而调整现有的商业模式<sup>[13]</sup>。因而, 探索式即兴行为拓展了企业进行即兴资源利用的广度, 开发具有敏捷性的行动方案重构价值流程。由此可见, 初创企业可以通过探索式即兴行为增加对商业价值图式的理解程度, 打破原有的认知惯性和认知约束, 深化对现有商业模式的理解。综上所述, 本文提出如下假设:

H1. 探索式即兴对商业模式创新具有正向影响

## 2. 开发式即兴与商业模式创新

开发式即兴行为关注对既有想法、技术、过程和知识信息等进行实时精炼和利用。开发过程中的即兴行为加强了资源利用深度和核心价值的理解力, 常常推动企业在经营过程和商业模式上的创新<sup>[12]</sup>。而且创业拼凑的过程往往伴随着对组织即兴能力的“实践思考”, 需要充分展现组织的敏捷性以及吸收能力。因此, 商业模式创新可以通过整合与利用现有资源, 将企业的核心价值优势发挥到极致, 在行动过程中生成学习机制, 通过反馈信息在初创团队成员脑内形成新的业务价值认知, 从而影响商业模式创新效果。综上所述, 本文提出如下假设:

H2. 开发式即兴对商业模式创新具有正向影响

## (三) 创业即兴与战略共识交互作用

根据战略认知理论和社会认知理论, 商业模式体现了初创企业对行业中价值的创造和机会识别的独特战略愿景, 对创业者当前任务的理解和未来的价值诉求有重大影响<sup>[14]</sup>。创业团队通常由具有一致性认知的成员聚合在一起, 并通过彼此之间风险共担、相互信任、专长互补的团队创业模式不断优化业务流程, 提升核心竞争力及实现创业绩效。而初创企业的商业模式大多是对别的商业模式的价值进行模仿和迁移, 需要在一致性的战略认知的指导下开展新的行动, 进一步对现有资源进行重构和探索新的价值链条, 创造独特的商业模式架构。

### 1. 愿景共识维度的调节作用

愿景共识促使团队成员专注于企业长期的价

值诉求, 拥有愿景共识的团队对创业初期的商业模式的价值传递有更加深刻的理解与诉求。这种认知结构不断刺激团队开展更多打破常规的探索式即兴行为, 并通过行动反馈信息加深对现有业务的理解, 从而为现有的商业模式创新提供新的思考<sup>[15]</sup>。除此之外, 拥有愿景共识的初创企业能更好评估和监控目前企业所掌控的信息和资源, 不断促进对当前资源的整合和利用方式的理解, 并通过开发行为深度重组现有资源, 以达到未来的预期<sup>[10]</sup>。因此, 本文认为愿景共识不仅能够加深初创企业对当前资源的利用效率, 并且为未知领域的开发提供了方向指引。综上所述, 本文提出如下假设:

H3a. 愿景共识增强了探索式即兴对商业模式的正向影响

H3b. 愿景共识增强了开发式即兴对商业模式的正向影响

### 2. 任务共识维度的调节作用

任务共识促使团队成员提升对当前业务的理解力。初创企业由于“先天弱性”的特点, 对资源和信息的掌控范围和能力有限, 企业需要专注于现有业务的开展以满足企业生存的需要。一方面, 在认知惯性和认知惰性的影响下, 初创团队往往降低战略图式的复杂程度, 并陷入追求短期效率的路径依赖之中, 从而丧失对商业模式价值的思考与追求。在初创企业建立商业模式的前期, 需要开展基础的业务量以延续企业的发展<sup>[16]</sup>。另一方面, 在市场环境的压迫之下, 拥有任务共识的创业团队会竭尽所能地开发和利用当前资源, 通过开发式即兴行为最大化当前的资源价值, 追赶和超越竞争对手。因此, 本文认为任务共识在强化对开发式即兴行为效力的同时, 会对探索式即兴行为造成负面影响。综上所述, 本文提出如下假设:

H4a. 任务共识削弱了探索式即兴对商业模式创新的正向影响

H4b. 任务共识增强了开发式即兴对商业模式创新的正向影响

## 二、研究设计

### (一) 数据收集及样本特征

#### 1. 数据收集

本文的调研范围主要集中于珠三角地区城市的开发区以及创业园。从2018年10月至2019年4

月,本团队先后走访了广州市科学城、广州大学城各高校创业园、广州市海珠高新技术创业服务中心、东莞松山湖高新技术创业服务中心等多地创业园区。首先通过网上在线平台对各园区的企业情况进行了解,然后通过实地考察筛选出创业年限在8年之内的初创企业作为主要的调查对象<sup>[17]</sup>,上门说明来意之后尽可能与企业高层管理者取得联系。经创业园区管理者授权发放和回收一部分电子问卷,另一部分问卷通过亲自上门调研咨询并负责解答问卷疑惑,因而具有较高的回收率。对于商业模式创新较为主观的部分,调研团队会通过询问近年企业的创业绩效和评估企业目前的商业模式,排除模式复制套利的企业类型。通过上述方式共回收问卷311份,剔除填写不完整或不符合调研要求的企业问卷,得到有效问卷243份,有效回收率为78.1%。

## 2. 样本描述性统计

样本统计显示:①男女人数分别为146人(占比60.2%)和97人(占比39.8%)。以25~30岁和30~35岁两个年龄段的创业群体为主,分别占50.8%(123人)和22.9%(56人),25岁以下和45岁以上的人群分别占22.3%(54人)和4%(9人)。②学历以大专及本科为主,分别占28.5%(57人)和51.4%(125人),专科以下和硕士及以上的人群分别占0.9%(3人)和19.2%(47人)。③创业的年限大多在3~5年(62.5%)和5~8年(31%)。团队人数大多在3~10人之间,其中3~5人的团队占38.4%,5~10人的团队占57.9%。④创业团队营业额在10万以下的占13.6%(33个),10~50万的占49.8%(121个),50~100万的占33.4%(81个),100万以上的占3.1%(7个)。⑤IT行业及信息技术企业89家(占比34.1%)、高技术服务企业61家(占比25.1%)及电子通讯制造企业29家(占比12.1%),其他行业的企业为28.7%。

## (二) 变量和测度

本文量表均来自国内外成熟量表,采用李克特五点量表,1表示非常不同意,5表示非常同意,共34个题项。

### 1. 创业即兴

创业即兴的测量量表引用学者叶竹馨<sup>[18]</sup>的,从探索式即兴(ERL)与开发式即兴(EIL)两个结构维度测量,共10个题项。

### 2. 商业模式创新

商业模式创新引用学者罗兴武<sup>[19]</sup>的商业模式创新(BMI)研究量表,从商业模式创新的新颖性和完善性两个维度测量,共16个题项。

### 3. 战略共识

战略共识能力的测量量表引用学者周建林<sup>[20]</sup>的,从愿景共识(VC)与任务共识(TC)两个结构维度测量,共8个题项。

### 4. 控制变量

通过阅读文献发现,团队规模影响团队开展即兴行为的能动性<sup>[7]</sup>。团队间产生战略共识需要一定的时间,成员沟通和协作的效率也与共事时间有关<sup>[11]</sup>。因此本文选择团队规模和加入团队的时间作为控制变量。

## (三) 信度与效度分析

### 1. 信度

通过内部一致性检验和组合信度来检验本文量表的信度。根据管理学问卷调查研究范式,通常内部一致性系数 $\alpha$ 值需大于0.7,组合信度(CR)必需大于0.6,KMO必需大于0.7。由表1可知,本文Cronbach's  $\alpha$ 值在0.804~0.891之间,CR系数在0.809~0.893之间,KMO在0.716~0.929之间,均大于标准值,表明本文的量表信度较好。

表1 信度分析

变量	最小因子载荷	Cronbach's $\alpha$	CR/AVE	KMO
VC	0.71	0.854	0.847/0.531	0.812
TC	0.76	0.814	0.815/0.595	0.716
ERL	0.60	0.813	0.819/0.536	0.790
EIL	0.67	0.804	0.809/0.519	0.792
BMI	0.68	0.891	0.893/0.514	0.929

注:VC:愿景共识;TC:任务共识;ERL:探索式即兴;EIL:开发式即兴;BMI:商业模式创新

### 2. 效度

通过验证性因子分析来检验本文量表的效度。效度检验中的平均方差析出量(AVE)需要大于0.5,因子载荷需要大于0.5。由表2可知,本量表所有变量的AVE值在0.514~0.595之间,并且大多数变量的因子载荷均在0.6的标准之上,因而具有较好的收敛效度。同时,采用R软件对基本模型作验证性因子分析(CFA),结果如表2,各项指标均达到标准值,表明量表构念间有较好的区分效度。

表2 验证性因子分析

验证指标	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
VC,TC,ERL,EIL,BMI	425.554	1.077	0.017	0.0200	0.996	0.996
VC+TC,ERL+EIL,BMI	701.460	1.758	0.052	0.0520	0.964	0.961
VC+TC+ERL+EIL,BMI	886.655	2.224	0.089	0.0753	0.888	0.879
VC+TC+ERL+EIL+BMI	1 199.398	2.975	0.086	0.0760	0.892	0.885

### 3. 共同方法偏差检验

由于全部构念的测量均在个体层次,有必要对研究的共同方法偏差进行检验。通过验证性因子分析发现,本文核心构念之间具有良好的区分效度,一定程度上说明本文共同方法偏差在可控范围之内。在此基础上,本文进一步采取 Harman 单因子检测法,将问卷中所有条目一起做探索性因子分析(EFA),在未旋转时得到的第一个主成了解释了总方差的 45%(<50%),表明共同方法偏差在可接受的范围之内。

### 三、数据分析

#### (一) 相关分析

相关系数表见表 3。相关分析发现,各个变量之间的相关系数均小于 AVE 的值,说明结果受到多重贡献性影响的可能性较小。其中,探索式即兴与开发式即兴的相关系数( $r=0.528^{**}$ ,  $p<0.01$ )存在显著的正相关关系,愿景共识与任务共识之间存在显著的正相关关系( $r=0.383^{**}$ ,  $p<0.01$ ),并且所有变量与商业模式均存在显著的正相关关系。

表3 相关系数表

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. ETIME	3.22	0.642	—						
2. NUM	2.62	0.558	0.015	—					
3. VC	3.53	0.944	-0.027	-0.019	—				
4. TC	3.65	1.000	0.013	-0.019	0.383**	—			
5. ERL	3.56	0.953	-0.057	0.069	0.216**	0.405**	—		
6. EIL	3.55	0.901	-0.005	0.015	0.216**	0.385**	0.528**	—	
7. BMI	3.48	0.893	-0.037	0.049	0.189**	0.366	0.578**	0.543**	—

注: ETIME: 创立时间; NUM: 团队人数; \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

#### (二) 假设检验与结果

本文采用层次回归分析方法对假设进行检验,通过表 4 的 F 值可以看到 7 个模型均显著。模型 1 将控制变量团队成立时间和团队规模进行回归分析。模型 2 与模型 6 分别将探索式即兴与开发式即兴加入回归方程做主效应分析,结果显示探索式即兴与开发式即兴均对商业模式创新呈现显著的正向影响,其标准化回归系数分别为 0.676( $p<0.01$ )和 0.523( $p<0.01$ ), H1 与 H2 得到验证。表明探索式即兴与开发式即兴均有助于初创企业商业模式的创新。

模型 2、模型 3 与模型 4 分别检验愿景共识与

任务共识对探索式即兴的调节作用。模型 4 在检验探索式即兴对商业模式创新影响的基础上,增加了交互项愿景共识后,结果显示探索式即兴与愿景共识的交互项系数显著( $\beta=0.204$ ,  $p<0.01$ ), H3a 得到验证。说明愿景共识能够加深探索式即兴行为的探索导向,从而强化商业模式创新。增加了交互项任务共识后,结果显示探索式即兴与任务共识有显著性( $\beta=-0.117$ ,  $p<0.05$ ), H4a 得到验证。说明任务共识有助于评估当前业务的成长性,可以促进初创企业探索新的商业模式。

模型 5、模型 6 与模型 7 分别检验愿景共识与任务共识对开发式即兴的调节作用。模型 7 的结果

表4 层次回归分析结果

变量	探索式即兴				开发式即兴		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
ETIME	-0.075	-0.015	0.002	-0.004	0.021	0.021	0.034
NUM	-0.055	-0.050	-0.047	-0.045	-0.025	-0.014	-0.067
ERL		0.676**	0.269	0.594**			
EIL					0.523*	0.366**	0.671**
VC			0.483	0.533**		0.142	0.154
TC			0.241	0.121		0.234	0.364
BMI							
ERL*VC				0.204**			
ERL*TC				-0.117*			
EIL*VC							-0.345
EIL*TC							0.537**
$R^2$	0.121	0.467	0.534	0.734	0.217	0.348	0.687
$\Delta R^2$	0.015	0.452	0.067	0.005	0.167	0.125	0.058
$F$	2.500**	5.354**	6.489*	8.587**	4.386**	7.845**	10.215**

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

显示, 开发式即兴与愿景共识的交互项系数不显著 ( $\beta = -0.345$ ), H3b 没有得到验证。可能的原因是愿景共识使初创企业更专注于探索未知领域, 将过多的资源投入新业务领域, 从而对现有的商业模式失去掌控性。开发式即兴与任务共识的交互项系数显著 ( $\beta = 0.537$ ,  $p < 0.01$ ), H4b 得到验证。说明任务共识能够提高企业现有资源的专注度, 深化对企业商业模式价值传递的理解, 从而不断更替现有的商业模式。

#### 四、研究结论与讨论

##### (一) 研究结论

初创企业的成长过程中经常面临资源短缺的困境, 往往伴随着挖掘内部资源和拓展外部资源的组织行为。本文基于战略认知理论与组织二元性理论, 研究探索式即兴与开发式即兴对商业模式的影响, 并引入战略共识的两个维度(愿景共识与任务共识)作为创业即兴对商业模式创新影响的调节变量。最终结果表明, 探索式即兴与开发式即兴均对商业模式有正向影响。愿景共识能够增强探索式即兴对商业模式的正向影响, 但是并没有在开发式即兴与商业模式创新中起调节作用, 而任务共识只能强化开发式即兴对商业模式的正向影响, 却削弱了探索式即兴对商业模式的正向影响。

##### (二) 理论贡献

本文以组织二元性理论与战略认知理论为基础, 深入挖掘了创业即兴行为与商业模式创新的内在机理, 通过引入战略共识的不同维度作为二者关系的调节作用进行分析。主要贡献如下: 首先, 本文通过“认知—行为”的研究范式, 引入创业即兴行为, 从而为商业模式创新前置因素的研究填补实证空缺。其次, 本文初步探讨了创业即兴行为对商业模式创新的影响机制, 其结果有助于进一步理解创业即兴行为在团队日常活动中的重要性。最后, 本文研究发现战略共识不同维度会产生不同的认知作用, 还拓展了战略共识在创业情景下的作用, 丰富了战略认知理论视角下的商业模式创新领域的内容。

##### (三) 管理启示

首先, 通过建立创业即兴行为与商业模式创新的整合分析框架, 有利于帮助创业团队成员更加清楚直观地了解创业即兴行为对商业模式创新的影响作用, 从而帮助创业团队成员从认知层面深刻把握商业模式创新设计的驱动机理。初创企业可以从增强创业团队认知的角度出发, 引导创业团队成员提出可优化创新质量、提升创新速度的思维方式或行为策略, 从而促进创业商业模式的持续改善与

创新。

其次, 战略共识的不同维度对于创业即兴行为和商业模式创新之间的关系有不同的交互作用。愿景共识能够强化探索式即兴行为的搜寻新的商业模式和识别机会的能力, 初创团队在深耕当前业务的同时, 保持对外部信息的敏感性, 提升初创企业对手边资源的利用广度, 从而激发企业的持续创新能力和创业风险防范能力。任务共识能力往往融入企业的日常运营之中, 能提升对当前业务的理解能力, 有助于强化现有资源的利用效率。

当前学者大多以定性研究的方式展开对创业企业的商业模式创新研究, 本研究首次从认知视角探索创业即兴与商业模式创新之间的静态影响关系。然而, 行动中的反馈学习会不断强化团队对已有商业模式的认知, 这可能会导致创业即兴与商业模式创新之间的影响关系发生动态性演化。另外, 本研究仅考虑了资源约束引发的行为过程对其中的影响, 未来研究中可以探索团队动机、情感过程、团队氛围等过程机制对商业模式创新的作用。

#### 参考文献:

- [1] MARTINS L L, RINDOVA V P, GREENBAUM B E. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(1): 99-117.
- [2] AUGIER M, TEECE D J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 410-421.
- [3] ZOTT C, AMIT R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J]. *Organization Science*, 2007, 18(2): 181-199.
- [4] TIKKANEN H, LAMBERG J, PARVINEN P. Managerial cognition, action and the business model of the firm[J]. *Management Decision*, 2005, 43(6): 789-809.
- [5] SCHWENK C R. The cognitive perspective on strategic decision making[J]. *Journal of Management Studies*, 1988, 25(1): 41-55.
- [6] BAKAR H A, MAHMOOD R, ISMAIL N N H. Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in malaysia[J]. *Asian Social Science*, 2015, 11(9): 207.
- [7] MIHALACHE O R, JANSEN J J P, VAN DEN BOSCH F A J, et al. Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework: TMT shared leadership and ambidexterity[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2014, 8(2): 128-148.
- [8] XIANG Q. Organizational improvisation as a path to opportunity identification: A learning view[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1): 13439.
- [9] VISSA B, CHACAR A S. Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(11): 1179-1191.
- [10] BRAGAW N A, MISANGYI V F. Disentangling strategic consensus: Strategic consensus types, psychological bonds, and their effects on strategic climate[J]. *Academy of Management Review*, 2019, 4(7): 235-262.
- [11] LIM B, KLEIN K. Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(4): 403-418.
- [12] TUAN L T. Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-Deals: The moderating role of CSR[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 135(1): 145-159.
- [13] 张敬伟. 新企业商业模式形成过程中认知与行动的互动: 一项跨案例研究[J]. *外国经济与管理*, 2019, 41(2): 44-57.  
ZHANG Jingwei. A research on the cognition-action interaction in the formation of new venture business models: A cross-case study[J]. *Foreign Economics & Management*, 2019, 41(2): 44-57.
- [14] GEORGE G, BOCK A J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(1): 83-111.
- [15] 左莉, 周建林. 认知柔性、创业拼凑与新企业绩效的关系研究——基于环境动态性的调节作用[J]. *预测*, 2017, 36(2): 17-23.  
ZUO Li, ZHOU Jianlin. The Relationships among cognitive flexibility, entrepreneurial bricolage and new firm performance——Based on moderating mechanism of environmental dynamism[J]. *Forecasting*, 2017, 36(2): 17-23.
- [16] 祝振铎, 李新春. 新创企业成长战略: 资源拼凑的研究综述与展望[J]. *外国经济与管理*, 2016, 38(11): 71-82.  
ZHU Zhenduo, LI Xinchun. A growth strategy for new

- ventures: A literature review of resource bricolage and prospects[J]. *Foreign Economics & Management*, 2016, 38(11): 71-82.
- [17] ZAHRA S A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, 17(4): 5-21.
- [18] 叶竹馨, 买忆媛. 探索式即兴与开发式即兴: 二元性视角的创业企业即兴行为研究[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(4): 15-25.
- YE Zhuxin, MAI Yiyuan. Explorative improvisation and exploitative improvisation: A study on entrepreneurial improvisation from the ambidexterity perspective[J]. *Nankai Business Review*, 2018, 21(4): 15-25.
- [19] 罗兴武, 刘洋, 项国鹏, 等. 中国转型经济情境下的商业模式创新: 主题设计与量表开发[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(1): 33-49.
- LUO Xingwu, LIU Yang, XIANG Guopeng, et al. Business model innovation in the context of China's transitional economy: Theme design and scale development[J]. *Foreign Economics & Management*, 2018, 40(1): 33-49.
- [20] 周建林. 创业团队认知能力与创业决策关系研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2017.
- ZHOU Jianlin. The relationship research on entrepreneurial team cognition ability and entrepreneurial decision making[D]. Dalian: Dalian University of Technology, 2017.
- [19] 罗兴武, 刘洋, 项国鹏, 等. 中国转型经济情境下的商

## The impact of entrepreneurial improvisation on the innovation of start-up business models: A strategic cognitive perspective

LI Junzhang, LI Zhengkun

(School of Information, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou 510320, China;  
Institute of Business Circulation, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou 510320, China)

**Abstract:** Based on strategic cognition theory and organizational duality theory, the mechanism of the impact of entrepreneurial improvisation on business model innovation is studied. Through an empirical analysis of 243 questionnaires for start-up companies in the Pearl River Delta region, it was found that both exploratory improvisation and development improvisation contribute to business model innovation. The two dimensions of strategic consensus relationships have different regulatory effects. Specifically, the vision consensus can enhance the positive impact of exploratory improvisation on the business model, while the task consensus can only strengthen the positive impact of exploratory improvisation on the business model, but it weakens the positive impact of exploratory improvisation on the business model.

**Key Words:** entrepreneurial improvisation; business model innovation; strategic consensus; startups

[编辑: 苏慧]