

# 创新驱动创业要素的演化过程<sup>\*</sup>

□ 路江涌

**摘要：**本文围绕 Zahra 教授的文章《创新驱动创业：新兴经济体发展的催化剂》，阐述了创新驱动创业（IDE）对新兴经济体发展的重要性。IDE 在传统创业基础上，注重创新的选择、获取和转化，强调主动性和前瞻性，集中在应对创业过程中的不确定性和不连续性方面。通过理论梳理和文献回顾，本文从创新驱动创业的要素和过程两方面进行评述，旨在帮助读者深入理解 IDE。文中提及的创业核心元素包括机会、团队和资源，其中机会是 IDE 的起点，团队和资源是实现创业计划的关键。本文最终强调了 IDE 活动在促进经济、社会和技术发展方面的重要作用，以及其在新兴经济体中作为发展催化剂的潜力。

**关键词：**创新驱动；创业要素；经济发展；新兴经济体；理论评述

Zahra 教授的文章《创新驱动型创业：新兴经济体发展的催化剂》讨论了创新驱动创业（IDE）对经济、社会和技术发展的深远影响，从创新驱动创业的要素、过程、循环、生态、政策共五个对以增长为导向的新经济体的未来研究具有深远意义的关键领域进行了文献回顾和理论梳理，具有较强的启发性。

Zahra 教授认为，虽然传统创业围绕机会的发现和利用，重点是确保成功商业化并增长的公司的建立，但 IDE 超越了这些。IDE 活动通常以更高的主动性为特点，而这种主动性意味着对整合和转化创新进行大量的关注。这个过程是多方面的，包括技术、财务、组织和认知等。因此，IDE 强调前瞻性，并且本质上是预期和面向未来的，主要集中在创业过程中应对不确定性和不连续的方式方法的根本转变上。

本文侧重从创新驱动创业的要素和过程两方面进行评述，以帮助读者理解创新驱动创业这个重要话题，以及相关文献中的理论逻辑。

---

<sup>\*</sup> 本文得到国家自然科学基金重大项目子课题“创新驱动的企业国际创业理论与战略研究”（项目编号：72091314）和国家自然科学基金面上项目（项目编号：72072003）的资助。

## 一、创新驱动创业的要素

在探讨创业过程中的核心元素时，我们经常提及机会、团队和资源。Timmons（1999）的经典模型强调了这三者之间的互动和整合对创业成功的重要性。而 Zahra 教授在他的文章《创新驱动的创业：新兴经济体发展的催化剂》一文中，探讨了这三个要素在创新驱动创业中的核心角色。

首先，Zahra 教授的文章明确指出了创新驱动创业（IDE）的特点。与传统创业不同，IDE 强调了创新的选择、获取和转化。例如，机会在 IDE 中主要表现为创新的选择，创业者需要

识别和选择具有创新潜力的市场机会。而团队和资源在 IDE 中主要涉及创新的获取和转化。这意味着创业团队需要具备获取和转化创新的能力，同时还需要有适当的资源来支持这一过程。

Timmons（1999）认为，成功的创业活动，创业者必须能将商业机会、创业团队和创业资源三者做出最适当的搭配，并且要能随着事业发展而做出动态的调整 [见图 1（a）]。创业过程由机会所启动，在组成创业团队之后取得必要的资源，创业计划方能顺利开展。识别与评估市场机会是创业过程的起点，资源是创业过程的必要支持，创业团队是新创企业的关键组织要素。

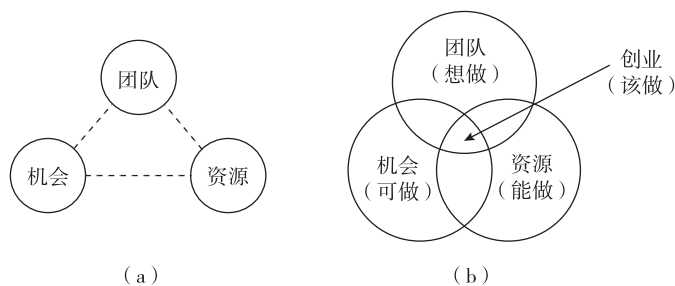


图 1 蒂蒙斯三要素模型的创业驱动逻辑

Zahra 教授在文章中对创新驱动创业的文献进行了系统回顾，对创新驱动创业的过程进行了总结，把创新驱动创业的过程分为三个环节：创新的选择（selection of innovation）、创新的获取（gaining access）、创新的转化（translation and conversion）。Zahra 教授认为，创新的特点（其所包含的知识）、潜在的市场机会和可以实现知识转化的资源能力是创新驱动创业的三个关键要素。可见，Zahra 教授对创新驱动创业要

素的理解与 Timmons 教授对通常情况下驱动创业要素的理解基本一致，主要驱动要素包括机会、资源和团队（识别创新的人）。

Zahra 教授进一步强调了创新驱动创业的三个关键要素：创新的特点、潜在的市场机会和知识转化的资源能力。这与蒂蒙斯的观点形成了有趣的对话，两者都认为机会、资源和团队是创业的关键要素。

那么，如何理解和运用这三个要素来推动

创业的成功呢？首先，创业者需要有一个清晰的使命和愿景，这是他们“想做”的东西。这一点与曾鸣（2004）的“想做、可做、能做”的逻辑高度一致 [见图 1 (b)]。创业者首先需要明确他们想要实现的目标，然后分析和识别市场上的机会，找到一个可行的切入点。“可做”的逻辑主要涉及机会的判断，而“能做”的逻辑则涉及资源和团队的整合。

“想做”对应着蒂蒙斯创业三要素中的“团队”，包括企业的使命、愿景和目标，是企业家首先要想清楚的事情，这是清晰战略的第一步；“可做”对应着蒂蒙斯创业三要素中的“机会”，是对企业发展所面临的外部机会的判断，企业要做真正值得做的事，而不是有钱就做、有机会就上，这是清晰战略的第二步；“能做”对应着蒂蒙斯创业三要素中的“资源”，是对企业自身资源和能力的判断，企业战略能否贯彻到位，关键在于是否拥有与所制定战略相匹配的能力。战略就是找出你既想做，又可做、还能做的事、这就是你该做的，最重要的是三者的匹配。对比蒂蒙斯教授的创业三要素模型、Zahra 教授的创新驱动创业三要素和曾鸣教授的“想做、可做和能做”，不难发现三者都是围绕机会、资源和团队展开的。

机会、资源和团队驱动创业的主要逻辑有三条主线：第一条主线从“想做”开始，即创业团队有清晰的使命和愿景，知道自己想做什么事，并通过环境分析识别创业机会，找到可做的切入点，然后聚集所需要的资源，形成能做事的能力。第二条主线从“可做”开始，即创业者首先分析和识别创业机会，找到可做的切入点，然后组建志同道合的创业团队，并汇

集创业所需的资源。第三条主线从“能做”开始，即创业者依据自身具备的资源 and 能力，分析和识别创业机会并组建创业团队。当然，创业要素驱动创业的过程不全是串联逻辑，也可能是并联逻辑，即机会、资源和团队三者共同驱动创业过程。

在探讨创业的核心要素时，Zahra 教授在其文章中提出了创新驱动创业（IDE）的概念。他指出，在新兴经济体中，创新驱动创业正在逐渐成为经济、社会和技术发展的重要推动力。这一观点与蒂蒙斯和曾鸣等学者的理论产生了有趣的互动。

Zahra 教授强调了创新在创业过程中的核心作用，特别是创新的选择、获取和转化。这与彭秀青等（2016）提出的机会创造观念高度一致。他们认为，机会不仅是被发现的，还可以通过创业者与环境的互动来创造。此外，Alvarez 和 Barney（2007）的观点也与 Zahra 教授的理论产生了共鸣，他们指出，随着企业的动态发展，机会创造的重要性逐渐超过了机会发现。

在创新驱动创业的初期，机会的识别和利用往往充满了不确定性。创业者可能面临多种潜在的市场机会，但如何选择和实施哪种机会成为了一个关键问题（Sarasvathy, 2001）。同时，由于外部环境的不断变化，这些机会可能会出现断层或不连续性，导致创业者需要不断调整其策略和方向（McMullen & Shepherd, 2006）。

在资源方面，Zahra 教授的文章进一步探讨了如何获取和利用创业所需的资源，特别是如何在资源维度进行创新。这与郭润萍等（2022）

的研究高度一致，他们指出，在数字创业情境下，企业更多地依赖资源的协调而不是资源的占有。这种观点为我们提供了一个全新的视角，帮助我们理解在数字化时代，创业如何依赖创新资源来实现其目标。

资源获取是创业过程的关键环节，但在新兴经济体中，资源的获取和配置往往充满挑战。不确定性可能来源于资源的稀缺性、竞争性或不稳定性（Alvarez & Barney, 2007）。而资源的不连续性则可能因为技术变革、市场需求的变化或政策调整而产生（Zahra & Wright, 2011）。

最后，团队构建是创业成功的关键因素之一。然而，如何找到合适的团队成员、如何保持团队的稳定性和如何调整团队结构以适应外部环境的变化都是创业者需要面对的问题（Packard et al., 2017）。团队的不连续性可能会因为成员的流失、冲突或外部压力而产生，这都会对创业过程产生深远的影响（Hitt et al., 2001）。

总的来说，Zahra 教授的这篇文章为我们提供了一个深入了解创业过程中创新驱动创业的重要性的机会。通过与其他学者的理论进行对比，我们不仅可以更好地理解创业的核心要素，还可以明确创业中的不确定性和不连续性如何影响创新驱动创业的过程。

## 二、创新驱动创业的演化过程

Zahra 教授为我们展示了创新驱动创业（IDE）如何作为一个变革性的过程，影响经济、社会和技术的发展。在这篇文章中，Zahra 教授强调了 IDE 在新兴经济体中的关键作用，

特别是在高增长公司的创建和其他产业的衰退中。针对这一观点，我们可以进一步探讨创业决策中的不确定性。正如 Alvarez 和 Barney（2005）所指出的，创业决策通常缺乏确定性，这与 Zahra 教授描述的 IDE 过程相呼应。在 IDE 中，创业者需要面对许多不确定性，如技术风险、市场接受度和政策变化等。

Dosi 和 Egidi（1991）认为不确定性源自两个方面：环境信息的缺乏与决策者知识储备的局限。缺乏可用信息导致事件的结果无法被预知，而知识储备的局限使决策者在信息已知的情况下仍无法获得理想结果。Dosi 和 Egidi（1991）称前者为实质不确定性，而后者为过程不确定性。

Dosi 和 Egidi（1991）提出的不确定性分类与 Zahra 教授的观点高度一致。IDE 中的“创新选择”可以与“方向的不确定性”相对应，因为创业者需要确定哪些创新最有可能成功。而“创新获取”和“创新转化”则与“路径的不连续性”相对应，因为创业者需要确定如何实现和商业化这些创新。

针对 Dosi 和 Egidi（1991）对不确定性的分类，我们也可以把“缺乏可用信息导致事件的结果无法被预知”的不确定性称为“方向的不确定性”，把“因知识储备的局限使决策者在信息已知的情况下仍无法获得理想结果”的不确定性称为“路径的不连续性”。同时，我们可以把企业创业演化过程分为四个阶段：企业初创阶段、企业成长阶段、企业成熟阶段和企业转型阶段。

Zahra 教授的文章也暗示了企业在其生命周期中的不同阶段可能面临的不确定性。在企业

新创阶段，创业者可能更多地面对“方向的不确定性”，因为他们正在寻找最有潜力的市场机会。而在企业成长和成熟阶段，随着市场和技术的变化，他们可能更多地面临“路径的不连续性”。最后，在企业转型阶段，创业者可能需要重新评估其业务模型和策略，以应对新的市场和技术挑战。

总之，Zahra 教授的这篇文章帮助我们更深入地理解创业过程中的不确定性和挑战。通过与 Dosi 和 Egidi（1991）的理论进行对比，我们可以更好地理解创业决策中的不确定性，并为创业者提供更具指导意义的建议。

在企业的创业过程中，不确定性和不连续性是两个至关重要的概念。不确定性主要描述了创业者在面对未知的市场、技术或资源时的困惑和不确定情况。Knight（1921）认为不确定性是创业的本质，因为它涉及未来不可预测的事件。在企业新创阶段，机会、资源和团队的不确定性都很高。如 McMullen 和 Shepherd（2006）所述，创业者需要评估和行动，以确定他们是否要继续投入资源。同时，新创阶段企业的不连续性也很高，这意味着创业者可能难以获得所需的资源或团队成员。如 Sarasvathy（2001）在她的“effectuation”理论中所描述，创业者利用手头上的资源，与潜在的合作伙伴合作，共同塑造机会。

到了企业的成长阶段，机会、资源和团队的不确定性有所下降。然而，不连续性仍然很高，因为获取新资源和扩大团队都需要时间和努力。如 Hitt 等（2001）所指出，企业在这一阶段需要获得外部资源来支持其增长和创新。在企业的成熟阶段，不确定性和不连续性都有

所降低。如 March（1991）所述，随着企业的成熟，它们更加关注利用现有的资源，而不是探索新的机会。

在企业的转型阶段，外部环境的变化可能导致新的不确定性，但考虑到企业已有的资源和能力，不连续性可能较低。Tushman 和 O'Reilly（1996）描述了这种“创新突围”的过程，企业需要在维持其核心业务的同时，探索新的增长机会。蔡莉等（2021）的研究与 Zahra 的工作有着密切的联系，因为它们都强调了创新在驱动创业过程中的核心作用。特别是在创新驱动的创业过程中，如 Schumpeter（1934）所强调，创新是经济发展的关键驱动力。不断的创新和迭代是创业成功的关键。

在企业创业的不同发展阶段，方向的不确定性和路径的不连续性都为创业者带来了挑战。Zahra 教授的文章为我们提供了一个宝贵的视角来审视这两大因素如何影响企业创业的不同阶段。基于 Zahra 的观点，本文将进一步探索这些挑战如何与企业创业的不同阶段相互作用，并通过参考其他重要文献来加深对这一主题的理解。

在新创阶段，由于创业者对所需机会、资源和团队尚不清楚，因此面临的方向不确定性和路径不连续性都很高。Knight（1921）的风险和不确定性理论为我们提供了理解这一阶段的有用框架。Knight 区分了风险（已知的可能结果的已知概率）和不确定性（不确定的可能结果和/或不确定的概率）。新创阶段的企业往往面临所谓的“绝对不确定性”（Packard et al., 2017），即它们不仅不知道可能的结果，而且对每种结果的可能性也一无所知。在这种

情况下，企业通常基于效果推理的逻辑，通过试错式创新尝试不同的发展方向，验证自己能力范围内多种方案的可行性。然而，创业者无法验证所有可能的方案，只能根据自身对主要

方案可能性的判断进行验证和排除，希望能够在资源消耗过量之前找到较为确定性的发展方向，从而进入图2右下角象限。

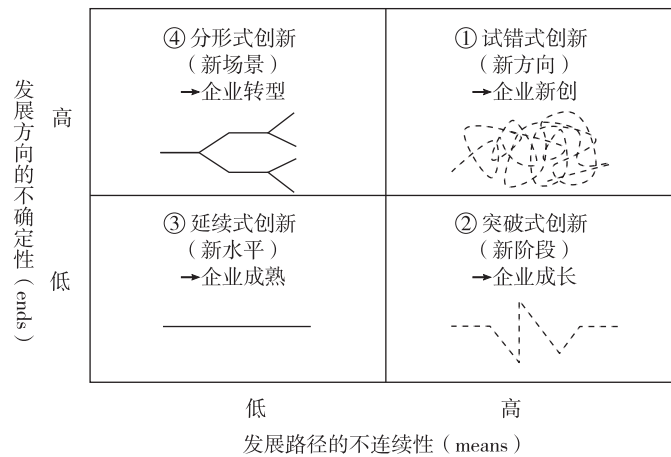


图2 创新驱动创业过程中的不确定性与不连续性

随着企业进入成长阶段，方向的不确定性逐渐降低，但路径的不连续性仍然存在。此时，企业需要集中资源进行创新，以找到持续的增长路径。此阶段的主要挑战是如何将资源和能力与市场需求相匹配。这与 Sarasvathy (2001) 的效果推理理论相吻合，该理论强调了创业者如何根据手头的资源和条件进行创新，而不是追求预定的目标。企业在这个阶段主要面临挑战发展路径的不连续性，即 Packard 等 (2017) 所称的“环境不确定性” (environmental uncertainty)。在这种情况下，企业往往通过聚焦前期探索后所选定的方向，尝试新的发展方法，创新资源和提高能力，利用压强原则实现突破式创新，并以此推动企业成长。企业在这个阶段的创新驱动力量往往是资源的创新，通过资源创新突破企业成长中的障碍，降低企业发展过

程中的不连续性，努力进入图2左下角象限。

成熟阶段的企业已经确定了其发展方向，并已经建立了一套稳定的资源和能力。此时，他们面临的主要挑战是如何维持和增强这些资源和能力。Tushman 和 O' Reilly (1996) 的双重创新理论提供了一个有用的框架，说明企业如何同时进行延续性和突破性创新，以应对这一阶段的挑战。企业可以根据对风险的判断和偏好进行战略决策。由于发展方向的不确定性低且发展路径的不连续性低，企业可以采取延续性创新的方式，在所选方向上持续进行投入以增加自己所拥有资源的独特性和能力的持续性。在这种情况下，资源基础观的逻辑企业发展的现实情况比较吻合，企业可以根据自己的资源优势，努力维持可持续的竞争力。然而，随着企业的发展外部环境进一步发生变化，企

业将面临不断上升的发展方向的不确定性，从而不得不进入图 2 左上角象限。

当企业重新面临发展方向不确定性升高的情况时，需要再次进行创业机会的创新，寻找新的发展方向，并进入二次创业阶段。这种情形与 Packard 等（2017）所称的“创新不确定性”（creative uncertainty）相类似，意味着企业进入转型阶段时面临的创新能力缺失的窘境。企业在经历了新创、成长、成熟等阶段后，内部可能存在组织僵化、效率低下等大企业病，而外部则面临着原有发展方向不可持续，而新的发展方向不确定性高的挑战。企业的进一步发展需要创新驱动，此时企业的创新往往需要基于以往发展形成的基础，把积累的资源 and 能力应用在新场景和新方向上，而这种创新可以被称为分形式创新。

分形式创新这一概念在管理学文献中仍然是一个新兴的领域。这种创新形态受到了分形几何的启发，其中某一结构的每个部分都可以反映出该结构的整体形态。在管理学的语境中，分形式创新强调了一种在不同层级和尺度上重复相同或类似的创新模式（Bhattacharya et al., 2022）。这意味着，无论是微观还是宏观，企业在创新过程中都能体现出某种固有的、一致的模式或结构。

在创新驱动创业的过程中，分形式创新的应用显得尤为关键。当企业在特定的市场和技术环境中稳定下来，难以找到新的增长点或突破点时，分形式创新为企业提供了一个新的视角和方法，允许企业在已有的业务和技术基础上，寻找并探索新的增长点和创新机会（Stacey, 1995）。这不仅是对现有业务进行微调或

优化，而且是在不同的尺度和层次上，对企业的核心能力和资源进行重新组合和配置，从而实现真正的变革和增长。

在这种背景下，分形式创新也为企业提供了一种新的方法和逻辑，以应对和适应外部环境中的不确定性和变化。当企业面临发展方向的不确定性，或者在特定的市场和技术环境中遭遇瓶颈时，分形式创新允许企业在不同的层级和尺度上进行探索，从而找到新的机会和路径，实现持续的增长和创新（Goldberger, 1996）。

### 三、总结

Zahra 教授的文章非常明确地强调了创新驱动要素对经济、社会和技术发展的重要性，特别是如何通过产生高增长的公司来引领变革和引发颠覆性的创新。文章讨论了创新驱动创业过程中的不确定性和不连续性。在不确定性和不连续性的环境中，企业家如何发现、评估和利用机会，以及如何调整他们的策略来适应变化的环境，影响了创新驱动创业的效果。

此外，文章还对创业过程中的各种关键要素进行了深入的探讨，如机会的识别和利用、团队的组建和管理以及资源的获取和配置。这些要素的综合考虑为读者提供了一个全面而深入的视角，帮助他们更好地理解创新驱动创业的复杂性和多样性。最后，值得一提的是，这篇文章不仅提供了丰富的理论框架和深入的分析，还对现有的文献进行了系统的回顾，填补了研究中的空白，并为未来的研究提供了有价值的方向。

## 作者简介

路江涌, 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授。研究专注于创新创业、企业成长、国际商务等。出版《共演战略》《危机共存》等图书, 发表 SSCI 国际主流期刊论文 50 余篇、国内权威期刊论文 20 余篇, 主持国家级科研基金项目 10 余项。

## 参考文献

[1] Zahra, S. A.: 《创新驱动创业: 新兴经济体发展的催化剂》, 《管理学季刊》, 2023 年第 4 期。

[2] 蔡莉、张玉利、蔡义茹、杨亚倩: 《创新驱动创业: 新时期创新创业研究的核心学术构念》, 《南开管理评论》, 2021 年第 4 期。

[3] 郭润萍、尹昊博、陆鹏: 《竞合战略、二元能力与数字化新创企业成长》, 《外国经济与管理》, 2022 年第 3 期。

[4] 彭秀青、蔡莉、陈娟艺、于海晶: 《从机会发现到机会创造: 创业企业的战略选择》, 《管理学报》, 2016 年第 9 期。

[5] 曾鸣: 《什么是战略》, 《中国企业家》, 2004 年第 10 期。

[6] Alvarez, S. A., & Barney, J. B. 2005. How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31 (5): 776-793.

[7] Alvarez, S. A., & Barney, J. B. 2007. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2): 11-26.

[8] Bhattacharya, A., Bürkner, H.-P., Bailey, A., & Verma, S. 2022. The organization of the future is fractal. Boston Consulting Group, Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2022/fractal-companies-are-the-organizations-of-the-future>.

[9] Dosi, G., & Egidi, M. 1991. Substantive and procedural uncertainty: An exploration of economic behaviours in changing environments. *Journal of Evolutionary Economics*, 1 (2): 145-168.

[10] Goldbeter, A. 1996. Biomedical oscillations and cellular rhythms: The molecular basis of periodic and chaotic behavior. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press.

[11] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 479-491.

[12] Knight, F. H. 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.

[13] March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.

[14] McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31 (1): 132-152.

[15] Packard, M. D., Clark, B. B., & Klein, P. G. 2017. Uncertainty types and transitions in the entrepreneurial process. *Organization Science*, 28 (5): 840-856.

[16] Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2): 243-263.

[17] Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[18] Stacey, R. D. 1995. The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16 (6): 477-495.



[19] Timmons, J. A. 1999. *New Venture Creation* (5 ed) . Singapore: McGraw-Hill.

[20] Tushman, M. L. , & O' Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4):

8-30.

[21] Zahra, S. A. , & Wright, M. 2011. Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25 (4): 67-83.

# The Evolution Process of Innovation-Driven Entrepreneurship

Jiangyong Lu

(Guanghua School of Management, Peking University)

**Abstract:** Zahra's work on "Innovation Driven Entrepreneurship as a Catalyst of Development in Emerging Economies" provides a profound insight into the key areas significant for future research in growth-oriented emerging economies. It presents a literature review and theoretical analysis that offers insightful implications for understanding the uncertainties and challenges within the entrepreneurial process.

The paper aims to address gaps in the literature regarding fractal innovation as a method to navigate uncertainty and change within the external environment. It highlights the need for enterprises to explore at various scales to find new opportunities for sustained growth and innovation.

The research design delves into the theoretical perspectives on innovative-driven entrepreneurship, especially focusing on the proactive integration and transformation of innovation across multiple aspects such as technology, finance, organization, and cognition.

The paper underlines the core role of innovation in entrepreneurship, particularly in terms of selection, acquisition, and transformation. It correlates with opportunity creation theories, suggesting opportunities can be crafted through entrepreneur-environment interactions. The evolution of entrepreneurial ventures is segmented into four stages with different levels of uncertainty and discontinuity, each requiring different strategic approaches.

The article contributes to the existing body of knowledge by offering a framework for sustaining and enhancing resources and capabilities through continuous and breakthrough innovations. It aligns with the resource-based view, emphasizing the importance of maintaining a sustainable competitive edge through resource advantage.

**Key Words:** innovation-driven; entrepreneurial elements; economic development; emerging economies; literature review