

DOI:10.16538/j.cnki.fem.2016.01.004

失败学习研究回顾与未来展望

谢雅萍,梁素蓉

(福州大学 经济与管理学院,福建 福州 350108)

摘要:失败学习对降低组织风险、提高创业成功率等有着重要的影响,相关研究也取得了不少值得关注的成果,但是现有研究基于不同理论视角而呈现多样化的研究结论。本文围绕失败学习这个主题进行系统梳理,从个体层面、团队层面和组织层面分别对失败学习的概念、影响因素、过程与结果等相关研究进行系统综述。最后在简要述评现有研究不足的基础上,指出未来研究的发展方向。

关键词:失败学习;影响因素;过程;结果

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2016)01-0042-12

一、引言

失败被视为一个重要的“学习之旅”(Cardon 和 McGrath,1999),蕴含着大量比成功所蕴含的更有价值的信息,需要创业者花费时间来进行失败学习,这对于其日后取得创业成功至关重要(Ucbasaran 等,2010;张敏、王仰东和宋加山等,2015)。然而,放眼创业界,史玉柱式的东山再起堪称个案。对于许多创业者来说,失败本身就是令人恐惧的梦魇,会带来很高的成本(Coelho 和 McClure,2005),甚至可能会是情绪上的毁灭性打击(Ahmad 和 Seet,2009),因此,从失败中学习并非易事。在创业研究领域,一直存在“成功偏见”(Hsu 和 Wiklund,2015),有关学习的研究要么没有区分成功与失败,要么含蓄地侧重于从过去成功的经验中学习(Lapr e 和 Nembhar,2010),失败事件所产生的经验教训并没有真正被发生过失败事件的个人或组织所吸收(Labib 和 Read,2013),从失败中学习的内容和“学习任务”结果方面的实证研究非常薄弱(Cope,2011)。基于此,本文系统全面地回顾现有研究,探寻未来的研究方向,以期更好地指导创业实践。学术界对创业失败主题研究的广泛关注始于 McGrath (1999)在《管理学会评论》(Academy of Management Review)上发表文章强调重视创业失败的理论 and 实践意义。

收稿日期:2015-08-27

基金项目:教育部人文社科青年基金(13YJC630188);福建省自然科学基金面上项目(2014J01265)。

作者简介:谢雅萍(1976—),女,福建泉州人,福州大学经济与管理学院副教授、硕士生导师;

梁素蓉(1989—),女,福建泉州人,福州大学经济与管理学院硕士研究生。

本研究以 1999 年为起点,在中外文献库中共搜索了相关英文文献 132 篇和中文文献 38 篇,其中不乏一些关注物理、生物、医学、计算机等实验失败事件,而本文聚焦于企业组织和创业视角下的失败学习,并重点从《Entrepreneurship Theory and Practice》、《Journal of Business Venturing》、《International Journal of Entrepreneurial Behavior Research》、《Frontiers of Entrepreneurship Research》和《Small Business Economics》等期刊上进行归类筛选,最终挑选出 80 篇英文文献和 38 篇中文文献(见表 1)。从文献的发表时间来看,国外的研究在近五年来呈现猛增的趋势,占到总量的 62.7%,其中定性研究和定量研究相对均衡;国内对失败主题的关注度也是在 2011 年后明显增加,相比较而言定量研究较少。从文献所涉及的研究主题来看,研究主要围绕失败以及失败学习的内涵、影响因素、结果等方面展开,其中进展最快的是关于失败学习的影响因素的研究,从内外部不同层面挖掘影响失败学习的相关因素。从现有研究主题的关联性来看,现有文献似乎隐藏着这么一条分析路线——“What(什么是失败与失败学习)—Which(哪些影响因素)—How(如何学习)—Effect(结果/影响)”。因此本文围绕这一主线对失败学习的相关概念、影响因素、过程和结果进行系统梳理和回顾。

表 1 文献搜索情况

	1999~2010 年发表	2011~2015 年发表	总计(篇数)	定性研究	定量研究
英文	34	46	80	33	47
中文	10	28	38	23	15
总计	44	74	118	56	62

二、失败和失败学习的概念界定

(一)失败的内涵与分类

什么是失败?学术界尚未达成共识。学者从不同的研究视角探讨失败的内涵,现有的研究主要有三种不同观点。第一种观点是最早对失败的理解,即把失败定义为某项业务由于各种原因而被迫停止或终止(Bruno、Mcquarrie 和 Torgrimson,1992),这里的原因可以是合同纠纷、法律问题、人员分配等等,导致业务不能继续有效地进行下去。后来的学者也对此进行了补充,认为这种业务的终止是因为实现结果低于其目标底限,而非自愿地停止或终止(McGrath,1999; Politis 和 Gabrielsson,2009)。第二种观点指出失败等同于企业的倒闭、关闭、破产(Zacharakis、Meyer 和 DeCastro,1999)。这种观点很直观,因此很容易成为失败的样本解释,但是这种观点更多地站在企业视角,具有一定的局限性。第三种观点是以 Cannon 和 Edmondson(2001)给出的失败定义——偏离预期或期望结果为代表,后续的许多研究都借鉴此概念。Cannon 和 Edmondson(2005)在此基础上进行了相应的补充,指出失败是偏离预期或期望结果而出现的一系列负面的结果,包括可避免和不可避免的,如技术问题(一台新机器的设计缺陷)或人际交往问题(没有对绩效不佳的员工给予反馈)。Shepherd 等(2014)提出失败是指终止一项未能达到其目标价值的行动,并指出何时决定一项活动的终止是件有挑战性的工作,但若能把把握时机,失败能带来良好的效应。

失误是与失败相关联的一个重要概念,Xie 等(2014)认为,失误是指那些背离标准、目标和规则的行为,只有其中一些会导致失败。而 Zhao(2011)指出,失误是引起期望和现实之间的非预期差距的个人决策和行动,这些行为可能会引起组织实际上或是潜在中可避免的负面结果。从以上失误的两个定义理解,归纳起来,失误是偏离预期标准而与期望结果产生差距的行为引发的负面结果,这与 Cannon 和 Edmondson(2005)给出的失败内涵,具有异曲同工之妙。

正如本文开篇指出,本文聚焦于企业组织和创业情景下的失败学习,因此,最开始出现在组织学习理论中的失误学习、错误学习、问题式学习以及双环学习(后面延伸到团队层面和个体层面研究)以及创业领域中的创业失败学习,都蕴含着失败学习的精髓本质。由于大小失败事件无处不在,从复杂多样的经验中会比从简单经验中学习得更多(Rae 和 Carswell,2001),因此为了更全面地解析失败和失败学习,我们把这些学习行为也归纳到失败学习范畴中。

有关失败的分类,目前主要从两个角度来探讨。一是程度的角度,根据失败的严重程度,将失败分为小失败(Cannon 和 Edmondson,2001; Hayward,2002)和大失败(Madsen 和 Desai,2010),并且探讨了失败的不同程度与学习的关系。二是来源的角度,主要是基于失败发生所在的情景来分。基于不同的情景领域,有着不同的研究主流,例如创业领域聚焦创业失败(Ucbasaran 等,2013; Freiling 和 Laudien,2013),而组织理论、组织学习领域则聚焦组织失败(Baum 和 Dahlin,2007)。另外,有学者提出了区别于完全失败的“近失败”(Kim 和 Miner,2000),指的是现实中存在很多经历过衰落而处在失败边缘可最终却又起死回生的现象,我们把这种现象称之为“起死回生型失败”。Kim 和 Miner(2007)认为之前的替代性学习被局限于完全的成功经验或是完全的失败经验,“起死回生型失败”的现象没能得到充分的解释。“起死回生型失败”给学习者演绎了一场企业经历衰落史与复活史的戏,提供鲜活的学习信息和资源,不仅能让人认识到为何衰落,又能识别出为何能复活,呈现出双重的学习价值,这给失败学习研究开辟了一个新的视角。

(二)失败学习的概念

Politis(2009)指出应该把失败看成是一种特殊的学习来源。通过文献的梳理发现,失败学习发生在个体、团队和组织层面,本文主要是以个体、团队和组织为对象,归纳失败学习的概念。

组织层面的研究受到的关注最多,个体和团队层面的研究较为缺乏,然而失败事件会促使个体和团队发生独特的高层次学习形式(Ucbasaran 等,2013)。三个层面上的失败学习内涵既有自己的侧重点,也有一些共同的地方。其共有的本质内涵就在于强调失败学习解决的是潜在或发生的问题,不仅要能采取措施使原有期望结果得以实现,同时还要追究问题的根源,理解为何发生以及该如何做,最终吸取教训,以免今后重蹈覆辙。差异在于,个体层面上强调失败学习是个体主观性的学习,Shepherd 等(2011)通过对研发项目中的各类科学家进行访谈以及观察他们对失败事件的反应,指出失败学习是个自我内在意义的构建过程;而团队层面的失败学习强调学习的社会性,团队成员一起对经历过的问题进行思考和互动分析,从而能更好地相互理解失败产生的原因,进而一起采取行动解决;组织层面上的失败学习则是把失败学习的情景设置在组织中,把组织看成一个整体和系统,从而更加全面地观察在失败事件中从管理层到下属员工之间的反应,整个组织面对失败的态度和氛围,以及采取的相应行为和对策。

(三)失败与学习的关系

并不是所有的失败都能促进学习,从失败中学习获得知识的多寡与失败的类型有一定的相关性。一是失败程度与学习的关系。小失误或小失败也称为“智慧型失败”,学者们认为小失败会有助于学习(Cannon 和 Edmondson,2001 和 2005; Hayward,2002)。大多数组织没能从失败中学习的一个重要原因可能是他们没有注意到小型的组织失败,而小型失败往往是“预警信号”,如果被发现和解决了,会有助于了解失败和提高从失败或灾难中吸取教训的能力,以避免灾难重发(Labib 和 Read,2015; Labib 和 Harris,2015)。近年来学者们提出了对立的观点,认为大失败的严重后果才能足够引起人们的注意和重视(如医院用药失误致死、安然会计丑闻、飞机失事坠毁),也较好辨别,这样才能驱使他们追究原因,从中吸取经验教训,从大失败

中学习比从小失败中学习会更加有效(Madsen 和 Desai, 2010)。二是失败来源与学习的关系。Baum 和 Dahlin(2007)采用 1975 年至 2001 年美国货车事故数据构建数学模型,以期望——绩效模型为前提,指出当绩效低于期望的情况下,组织外部失败经验的学习会更加有效。创业失败经验被认为是创业学习的特殊来源,有助于创业者的学习,而职业失败经验则会使得个体形成一套行为习惯和思维方式(Politis 和 Gabrielsson, 2009),会影响个体在新工作场所中的学习态度。三是完全失败、近失败与学习的关系。多数学者(Shepherd, 2003; Politis 和 Gabrielsson, 2009; Cope, 2011)认同完全失败会有助于学习,而 Kim 和 Miner(2007)指出近失败经验学习会比完全失败经验学习的效果更强,发生近失败的企业依然活跃在市场上,能提供更丰富的(尤其是近失败发生前后的)信息,利于推进学习过程,从而促使组织失败风险降低。Kim 和 Miner 的近失败研究无疑给失败学习研究领域提供了独特的视角,有助于拓展失败学习的相关研究。

(四)失败学习内容

能从失败中学习到什么,即失败学习的内容,这是失败学习研究的一个重要方面。对于失败学习的内容,目前主要有三种观点。一是认为失败学习与失败发生的具体情境有关,如 Kim 和 Miner(2000)认为失败经验的学习效果会根据其行业的不同而不同。二是认为失败学习内容包含机会识别(Mueller 和 Shepherd, 2014)和分析处理问题(Tucker 和 Edmondson, 2003)两方面知识。一方面,相对于成功学习,失败学习更多的是采用探索式学习(Scott 和 Vessey, 2000),引发对之前方案的“问题式研究”,当本地搜索无果时,就会转向非本地搜索,也即对外部环境的威胁和机会进行扫描,尝试新的发现和方法,识别出新机会,从而产生与之前完全不同的解决方案。另一方面,失败学习秉承经验学习的精髓,强调对发生过的失败经验进行反思和加工处理,寻找失败的根源,最后拿出解决失败问题的一套方案。在这一整个过程中,能从中学习到分析处理问题的一系列知识。三是认为失败学习能带来对自我的认识、商业环境的认识和企业管理的认识(Cope, 2011)。

三、失败学习的影响因素

现有研究主要是从内外部分析影响因素,内部因素主要有认知能力(Mueller 和 Shepherd, 2014)、归因差异(Yamakawa 等, 2014)、职业印迹(Amankwah-Amoah 2011)、消极情绪(Wolfe 和 Shepherd, 2013)、学习动机(Zhao, 2011)等等;而外部因素主要是社会规范(Cardon 等, 2011)、不支持的组织环境(Edmondson, 1996)、组织制度和结构(Greidanus, 2010)等等。为了能更好地探究失败学习过程的“黑箱”,就应该关注失败如何发生以及具体如何开展,相关因素如何作用整个过程,基于此,我们在梳理文献的基础上,发现失败学习的相关影响因素主要可以区分出前置变量和中间变量(中介变量与调节变量)。本文主要从组织、团队、个体三个层面进行系统的梳理(如表 2)。

(1)前置变量,主要关注失败学习的前置因素,具体而言,主要是关注哪些因素会影响失败学习行为的发生。组织层面上的前置变量主要集中在领导因素(Carmeli 和 Sheaffer, 2008; Shepherd 等, 2011)、关系因素(Carmeli 和 Gittell, 2009)和知识交流因素方面(Gressgård 和 Hansen, 2015);团队层面则是集中在这两个因素(Hirak 等, 2012; Abraham 等, 2012);而个体层面关注的是归因因素(Diwas 等, 2013; 于晓宇等, 2013; Yamakawa 等, 2013)、动机因素(Yamakawa 等, 2010)和经验因素(Muehlfel 等, 2012)。组织层面和团队层面关注的因素主要都是集中在领导和关系氛围方面,这可能是由于组织和团队中更加强调失败学习氛围的塑造,而领导因素恰巧能弥补这一缺口,带动整个组织和团队形成一个有利于失败学习的氛围环境,

表 2 失败学习的影响因素

层面	前置变量			中间变量(中介变量与调节变量)		
	变量	主要观点	作者(年)	变量	主要观点	作者(年)
组织层面	学习领导力	学习领导力越强,越有助于失败学习。	Carmeli 和 Sheaffer(2008)	心理安全感(中介)	心理安全对社会资本和失败学习行为(第二阶段问题解决行为)之间的关系有中介作用。	Carmeli(2007)
	高质量关系	组织中的高质量关系会有利于失败学习行为的展开。	Carmeli 和 Gittell(2009)		心理安全感对组织中的高质量关系和失败学习之间具有中介作用。	
	社会资本	社会资本与失败学习行为(第二阶段问题解决行为)之间是正向关系。	Carmeli(2007); 查成伟,陈万明和彭灿(2015)		失败‘友好型’环境(调节)	失败‘友好型’环境会支持从创业失败中学习。
	感知的管理者错误无容忍性	组织成员感知到失败正常化程度越高,从失败中学习得越多。	Shepherd, Patzelt 和 Wolfe(2011)	心理安全感(中介)	组织成员感觉到较高的心理安全度时,他们更有可能参与到从过去失败事件的学习进而改善他们的行为。	Hirak 等(2012)
	知识交流	相似的单元可能会出现相似的问题,产生有价值的知识源,知识的交流和共享会提升从失败中学习的能力。	Gressgård 和 Hansen(2015)	团队信任(中介)	团队信任在 CEO 关系领导与失败学习之间起到中介作用。	Abraham 等(2012)
团队层面	领导包容性	领导包容性越高,越能营造出适宜失败学习的氛围。	Hirak 等(2012)	团队信任(中介)	团队信任在 CEO 关系领导与失败学习之间起到中介作用。	Abraham 等(2012)
	关系领导	CEO 的关系领导会促进失败学习行为的发生。	Abraham 等(2012)			
	归因倾向	不同的归因倾向,会产生不同的失败学习侧重。	Diwas 等(2013); 于晓宇,李厚锐和杨隽萍(2013); Yamakawa, Peng 和 Deeds(2013);	消极情绪反应(中介)	消极情绪反应在失败与失败学习行为之间起到中介作用。	Shepherd 和 Cardon(2009)
个体层面	内在动机	失败后,具有重建另一个新业务的内在动机,会促使他们面对失败以及更有效地学习。	Yamakawa, Peng 和 Deeds(2010)	心理幸福感(中介)	心理幸福感在失败与消极情绪反应之间起到中介作用。	Shepherd 和 Cardon(2009)
	先前经验	之前的失败经验会影响到下一次的失败学习行为。	Amankwah-Amoah(2011) Ucbasaran, Westhead, Wright 等,(2010)	学习动机(中介)	学习动机在消极情绪与失败学习之间起到中介作用。	Zhao(2011)
		具有失败经验的组合投资创业者在后续行为中比较不可能表现出较为乐观的状态;甚至失败经验对连续创业者一点影响也没有。	Ucbasaran, Flores 和 Westhead(2007)	自我怜悯(调节)	自我怜悯会调节消极情绪与失败学习之间的关系。	Shepherd 和 Cardon(2009)
		具有创业经验的学生对失败的理解更到位更透彻,教育者可以利用经验的作用来促进学生对创业失败这个阈值概念的理解和学习。	Bolinger 和 Brown(2014)	情绪稳定性(调节)	情绪稳定性会调节消极情绪与失败学习之间的关系。	Zhao(2011)
	失败经验次数	经历失败的次数与失败学习之间是倒 U 形关系。	Muehfl, Rao 和 Van(2012)	失败经验的程度(次数)(调节)	失败经验程度会分别调节内部归因、内在动机与后续企业成长之间的关系。	Yamakawa, Peng 和 Deeds(2010)

资料来源:作者根据相关资料整理。

而这种有利于失败学习的氛围刚好能让成员们感到心理安全,大声说出失败而不用惧怕后顾之忧。而个体层面上侧重的是独立个体的心理因素(归因和动机)与经验因素,把失败学习行为看成独立发生,是一种自我展开的活动,关注内在心理活动的触发作用。内在归因和内在动

机是个体层面中的两个焦点,同时经验情况也是考虑较多的一个维度。另外,研究也发现,因失败学习发生的情境不同,上述的前置因素也可能发生不同的影响作用(Yamakawa 等,2010)。

(2)中间变量,是指在失败学习过程中会存在哪些因素的影响。组织层面关注不支持的工作环境、惩罚失败的奖励系统、学习氛围(Carmeli 和 Gittell,2009)的重要性,发现心理安全感能为失败学习创建一种友谊氛围,激发组织和团队成员的学习欲望。团队层面除了学习氛围(Hirak 等,2012),还关注人际氛围和关系障碍(王重鸣和胡洪浩,2015),强调成员间的信任(Abraham 等,2012)使得成员容忍任务冲突,促使其讨论工作任务和进程相关的问题和错误,促使团队冲突不会因为相互不信任而陷入破坏性程度;个体层面主要集中在情感(Shepherd 和 Cardon,2009; Zhao,2011)、心理(Shepherd 和 Cardon,2009)、经验(Yamakawa 等,2010)等因素,其中情绪是影响个体失败学习的重要因素,Byrne 和 Shepherd (2015)指出消极情绪在失败和失败学习之间会起到重要影响,而 Zhao(2011)认为情绪稳定性会调节消极情绪和失败学习的关系。另外,从表 2 我们发现,经验是失败学习的重要影响因素,既可以作为前置变量,也可以作为中间变量,这可能与学者普遍认为失败学习本质上是一种经验学习有关。

四、失败学习的过程

失败是一个“学习之旅”(Cardon 和 McGrath,1999),想要揭开“学习之旅”的神秘面纱,就需要对失败学习过程的各个环节进行深入剖析。目前失败学习的过程模式主要有双环学习模型、组织共享信念过程模型、问题式学习模型、错误学习模型、失败学习三阶段和四阶段过程等。学术界里认同失败学习是个过程(Labib 和 Read,2013),但究竟该过程分为几个阶段,每个阶段的重点是什么,尚未有统一的认识,本文在原有模型的基础上归纳为三种主要观点。

(一)二阶段式的失败学习过程(双环学习)

失败学习同经验学习一样,也是从实践经历获取应用性知识,然后再把思考过程引申到思维框架中去修正行为,具有二阶段的特征。Tucker 和 Edmondson(2003)关注组织失败学习的过程和具体行为,提出了失败学习的双环学习模型。该模型在医疗背景下对九家医院 26 名护士的日常工作流程和行为进行观察及访谈,探讨在何种条件下护士可能会对他们遇到的问题做出反应,积极寻求方法来防止未来发生类似事故。通过对 9 家医院的 26 名护士的工作流程进行实地观察,并与其中的 12 名护士进行深度访谈,发现了两个截然不同的反应:第一阶段和第二阶段解决问题行为。其中,第一阶段解决问题行为是响应一个给定的失败,强调问题解决的方案,反映出单环学习。而第二阶段解决问题行为的响应,不仅立即纠正故障,以确保手术或服务的连续性,而且思考失败的原因并吸取教训,在广泛意义上指出原因或提醒他人,反映出双环学习过程。因此,失败学习行为与过程主要是发生在第二阶段解决问题行为中。此模型得到后续学者的广泛借鉴和引用,Carmeli 和 Schaubroeck(2008)利用此模型进行了实证研究,得出失败学习会有助于组织危机防范的准备以及获得更好的防范效果。

(二)三阶段式的失败学习过程

与二阶段式不同的是,Cannon 和 Edmondson(2005)和 Petkova(2009)提出的失败学习过程是三阶段式的,分别为失败学习三阶段过程和错误学习模型。

Cannon 和 Edmondson(2005)认识到技术障碍和社会障碍会阻碍失败学习,立足企业收购前忽视小问题、医生未深入分析常犯错误以及设计实验进行产品创新等例子,提出失败学习的三个步骤——识别失败、分析失败和审慎实验。首先是主动和及时地识别失败,强调对于组

织出现的“早期预警信号”要引起足够的重视；然后是分析失败，需要具备一定的技术能力、专业知识以及有效的人际沟通，同时还需要有质疑的精神和对科学方法的了解，这样才能进行严谨的结构分析和深入探究；最后是进行有意的试验，创造机会体验失败经历，通过试验来寻找创新和发现新知识。该模型尽管还未得到实证的检验，但是却描述出了失败学习过程的整个概貌，为后面失败学习过程的探索提供了依据。张玉利等(2015)就以此模型为基础构建了一个高成本事件失败学习研究框架，指出学习过程包含失败产生、分析失败和失败修正三个阶段。

Petkova(2009)认为在创业过程中，创业者必然会遇到许多新问题且又无任何相关经验，很容易犯错，从错误和失败中学习自然就不可避免了，因此开发了错误学习模型，阐述创业者如何从自己的错误表现中学习。该模型主要包括三个步骤：一是产生结果，根据形势设定目标，选取可行的行动并且付出行动，从而产生结果；二是发现错误，把结果与期望进行比较，用专业知识进行分析发现错误；三是纠正错误，分析导致错误的原因，并吸取教训改正错误，同时学习正确的知识。通过这个模型让我们了解到面对创业结果产生错误时，应该学会识别错误，进行反思，争取从失败中学习，该模型尚未得到实证检验。

除了以上两个三阶段模型外，Singh等(2015)通过叙事手段采访收集12名经历过创业失败的创业者故事，并对此进行解码分析，最后提炼出企业失败三集式过程，分别为预测失败、面议失败和转化失败。其中，预测失败是指创业者开始发现失败苗头；面议失败是指失败发生了，创业者停止业务、宣布破产、解散伙伴关系等等；转化失败是指创业者并不会因为创业失败而倒下，而是感悟失败的意义，最终把失败经历转化为一个积极的人生体验，就如在访谈过程中这些创业者都明确表示会再创建新的企业。可见，这个企业失败三集式模型与前面的两个模型，对企业失败过程的解释殊途同归。

(三)四阶段式的失败学习过程

还有学者提出了四阶段式的失败学习过程。一是Cusin(2012)在前人研究的基础上，提出分解成四个阶段的理论概念模型。二是从问题驱动学习的视角提出另一个四阶段学习模型，称之为问题驱动式学习模型(Yeo和Marquardt,2010)。

Cusin(2012)在前人的基础上，从行为主义观视角出发提出的一个四阶段失败学习模型。而对于四个阶段的解释是：第一阶段，失败定义。达不到期望的绩效是一种刺激，会激发公司出现一些响应。这是学习过程的驱动程序。第二阶段，失败解释和分析。在这一阶段主要是想要能创造出知识，但是会经历一段痛苦的过程。第三阶段，储存获得的知识。组织学习的潜力依赖于组织记忆，只有把知识储存在记忆里，才能在下次行动中实践出来。第四阶段，从失败中获取知识的具体运用。当从失败中学习到的知识能解释和挽救之前的失败现象时，行为的改变就会发生。该模型强调行为的负面结果会促使行为的改变，而这个改变就是进行失败学习，直到积极结果出现。

Yeo和Marquardt(2010)提出的问题驱动式学习，是基于Kolb的学习理论提出的，且继续采用问题驱动学习的观念，把学习过程融入组织和工作情景中。研究中收集了10个PBL专家和50个PBL利用者的数据，通过集合式访谈和定性调查进行，研究结果表明问题式学习是个有效的学习方式，作为促进个人和组织学习的一种潜在的方式，通过结构化和自发的学习路线图来帮助优化组织发展。该模型不仅包含原有经验学习模型的内容，还考虑到组织情景和规范，同时注意到组织学习和个人学习的持续性和同步性。

五、失败学习的结果

失败学习是否一定能给学习者带来正效应? 本文从组织、团队、个人三个层面梳理失败学习的结果,发现失败学习的结果强调的是失败学习后会对周围的人、事、物带来影响,既可能带来正效应,也可能带来负效应,目前研究更多的是强调正效应。

一是积极效应。组织层面上获得的积极效应主要集中在以下三个方面:(1)改进绩效,促进创新。Carmeli 和 Schaubroeck(2008)以化学公司工厂爆发火灾,而管理者与员工都没能吸取之前教训进而导致灾难加重为背景,指出失败学习能提高组织的危机防备效率,从而提高组织绩效;于晓宇等(2012,2013)认为失败学习不仅能提升创新绩效,还会有利于创业绩效的提高;Yamakawa 等(2013)则认为失败学习会有助于企业后续成长;阮有安(2015)明确指出失败学习有助于新产品开发绩效的提高;此外还有学者指出失败学习机制会对失败经验和知识进行总结、分析、纠正,通过失败学习来改革和优化创新机制,最终能促进创新成功(杜维和周超,2015;查成伟等,2015)。(2)提高适应力和问题处理效率。Hora 和 Klassen(2013)指出向具有相似业务的企业进行失败学习会有助于问题处理效率的提高,而 Carmeli 和 Sheaffer(2008)则认为组织失败学习后能更快地响应问题,更快地做出反应,更能适应动态的环境变化。(3)避免类似失败,就如 Madsen 和 Desai(2010)以美国航天局运载火箭长时间的成功发射历史背景对比成功学习和失败学习,指出的失败学习会降低组织失败的可能性;Meschi 和 Métais(2015)以企业收购失败为背景,指出对之前的失败的收购事件进行学习,会提高后期的收购绩效。团队层面上的积极效果主要是提升团队成员未来绩效(Hirak 等,2012)和战略决策质量(Abraham 等,2012)。失败学习结果对个体层面上的影响体现在个体对后续活动展开的态度和知识储备,包括在后续失败事件中的坚持、提升后续创业意向以及增强未来的创业准备和改进当前行为。从研究方法来看,组织和团队层面基本是以量化研究为主,而个体层面在定量研究方面略显不足,大多还在概念阐述阶段中。

二是消极效应。失败艰难、痛苦的“学习之旅”,需要承受众多方面的压力,因此失败学习并不一定能带来永恒的正能量。目前从现有文献整理出来的消极方面主要集中在组织和个体层面上,团队层面还未清晰地指出负面效果。组织层面的消极效应主要体现为学习错误的知识和悲伤情绪阻碍学习展开。由于失败信息的不完整性和模糊性(Kim 和 Miner,2000),以及没有先前的失败学习经验(Madsen 和 Desai,2010),盲从地展开失败学习,很有可能会学习到错误的知识。而且,失败后若没能即时处理好悲伤情绪(Cusin,2012),抚平失败创伤(Välikangas 等,2009),那么失败学习的顺利展开会受到严重阻碍,改善创新工作和提高绩效就会成为空谈。个体层面的消极效应则体现在打击自我效能感而无法继续学习和重犯相似失败。经过多次失败后,会令人产生“我真的不行”的心理暗示,严重削减个人的自我效能感,从而没有动力再次学习(Yamakawa 等,2010),因而也不能深刻理解失败所带来的教训,更不会灵活地使用在失败中吸取的知识,这会容易使人再次犯相同的错误(Cope,2011),而得不到进步。

六、研究述评与展望

失败学习对创业成功的作用得到越来越多学者的认同,相关研究正在不断升温。现有研究从失败学习的概念、影响因素、过程、结果四个方面提炼出一些有价值的研究结论,有助于完善和丰富失败学习、创业学习的相关理论,并对创业实践具有重要指导意义。但是,相关研究

仍处于起步阶段,存在不足之处,有待进一步深化,具体而言:

一是失败学习研究层面关注不均,由于失败学习早期关注情景主要来源于组织背景,使得后来的研究更多以此为依托延伸到团队和个体层面上。然而,组织层面上的失败学习理论成果是否可以直接引用到团队层面和个体层面,还是后两者具有自己本身的特点?三个层面的失败学习之间是否有什么样的相互作用和联系?现有的研究并没有给予明确的解释。二是现有研究没有探究失败类型与失败学习内容之间的关系(尽管已经意识到不同类型的失败能带来丰富的学习内容,会有利于自身的进步和改善),没有考察不同类型的失败会相对应地产生哪些不同学习内容,没有考察这些内容之间是否具有包容性或是相似性或是替代性。三是失败学习的影响因素缺乏系统研究。失败学习受到经济、社会、心理和生理等多重因素的影响,但是,一方面,除了本文在文献研究的基础上按照前置因素和中间因素的标准进行归纳外,没有较为全面地考察其他划分标准的因素集对失败学习的影响。另外一方面,不同影响因素之间的关系,以及不同的影响因素对失败学习会产生什么样的共同作用,现有的理论研究远未弄清楚。四是现有的研究没有系统地考察失败学习过程的作用机制,更多停留在提出过程模型的层面上,没有考察不同情景下的失败学习过程,更没有深入揭示失败学习过程内在阶段的划分、衔接、影响,因而未能明确揭示失败学习在组织活动和创业活动中发挥作用的内在机理。五是失败学习效应仍不清晰,从而导致结果关注的关注偏重,现有研究忽视了失败学习的消极效应,没有具体研究失败学习所带来的消极效应以及如何规避的问题。

在系统回顾、评述现有研究的基础上,本文认为未来研究可以从以下几个方面展开:

第一,拓展失败维度,从不同视角解析失败学习内容。根据失败学习的文献,本文认为可以从以下几个角度进行关注:(1)在程度维度方面,进一步细分小失败和大失败的二级维度,以更全面地呈现程度维度视角下的失败的类型;(2)在来源维度方面,除了创业失败和职业失败外,可以补充日常生活失败,用关键型事件和累积型事件来划分日常生活失败事件;(3)按照正负效应维度,区分为“好”失败和“坏”失败,正如 Greidanus(2011)提出的积极创业失败概念,专注于那些能产生各种好处的失败;(4)根据失败的彻底性,分为完全失败和近失败,当前经验学习研究被局限于完全的成功经验或是完全的失败经验,但是 Kim 和 Miner(2001 和 2007)另辟蹊径提出的近失败概念很好地解释了经历过衰落或类似失败的事件可最终又恢复过来的“失败现象”;(5)可以根据失败发生的内外性,区分为组织内部失败学习和组织外部失败学习以及自我失败学习和向他人失败学习。基于不同维度对失败学习内容进行系统全面的解析,从中发现从不同类型的失败中可以学习到什么内容,以便更好地认清失败学习的对象。

第二,要开展失败学习的跨层研究,厘清组织、团队和个体三个层面的联系,构建全面的概念体系,开发相关测量量表。(1)要开展失败学习的跨层研究,现有研究已经证实了失败学习发生在这三个层面上,借鉴相关的理论探讨不同层面失败学习的内涵。(2)失败学习是多维度的概念,要基于不同层面,从程度、来源、正负效应、彻底性等方面解析失败学习的维度。(3)关注失败学习模型在各个层面应用中的适用性,如问题式学习是否在组织和团队层面上应用较为有效,而在个体层面上可能会是双环学习更有优势。(4)目前仅有组织层面失败学习的测量量表,今后要进一步开发有效的失败学习量表,尤其是开发个人失败学习和团队失败学习的测量量表,以通过定量方式来有效地测量失败学习,进而推动相关实证研究的开展。

第三,重视失败学习影响因素的多元性,从不同层面系统分析失败学习的影响因素,揭露失败学习的过程机制。本文认为失败学习的影响因素可以从个体、团队、组织、社会四个层面系统分析。其中,个体层面包括认知、情绪、归因、动机、自我效能感等因素;团队层面可以从人际氛

围、关系质量、领导行为、团队信任等因素加以思考;组织层面可以考虑领导风格、结构制度设计、组织文化、激励制度、员工关系质量、管理层包容性等因素;社会层面要考虑社会网络、区域文化、经济损失、意识形态等因素。此外,还应在此基础上识别出促进因素和抑制因素,以及明确哪些是影响失败学习的前置变量、哪些是中间过程的变量,不同的影响之间是否存在联系,以及不同的影响因素如何共同作用于失败学习,从而系统揭示失败学习的发生与发展变化。

第四,剖析失败学习过程机理,提升失败学习的有效性。现有研究缺乏对失败学习过程模型的实证检验。对于失败学习模型的适用背景的考虑,不同阶段中承接和相互影响关系的解析,以及不同阶段中的影响因素辨别等都亟待实证研究的证实。失败会带来很高的成本,甚至可能会是情绪上的毁灭性打击,失败学习会受到一系列消极因素的阻碍,因此,有必要识别出失败学习过程中的消极因素,有针对性地采取措施克服消极因素,从而提升失败学习的有效性。

第五,深入探究失败学习的结果。(1)既要认识到失败学习能带来的积极效果,也要注意失败学习的负面影响。多次失败后可能不会再越挫越勇,而是熟视无睹,使得失败学习变得一文不值。只有充分理清了失败学习的正负效果,才能更好地“取其精华,去其糟粕”,提升失败学习的意义和价值。(2)探索失败学习对绩效、能力等结果的影响是否存在阈值。正如 Muehlfel、Rao 和 Van(2012)失败学习的特征是因果模糊性、时间延误性和非线性,依赖于不同的情景而不同,因此如果存在临界点问题,那么探索其转折点将会变得至关重要,而接下来的问题就是如何控制。通过实证研究,检验失败学习与绩效、能力之间的关系,进而采取有效措施更好地推进失败学习,提升学习效率。

第六,基于中国情境,采用多元化方法开展失败学习研究。尽管当前失败学习的相关实证研究日益受到重视,但研究方法还主要停留在量表的开发和问卷调查方式上。由于失败学习是个复杂变化的过程,只用量表和问卷方式是无法揭示出整个失败学习的动态过程的。未来研究可以借鉴心理学的实验法,采取对照组的方式来揭示失败学习的演变过程和不同条件设置下的学习结果,除此之外还可以利用案例法、动态跟踪法来剖析失败学习的产生和作用。

主要参考文献

- [1] Amankwah-Amoah J. Learning from the failures of others: The effects of post-exit knowledge spillovers on recipient firms [J]. *Journal of Workplace Learning*, 2011, 23(6): 358-375.
- [2] Baum J A C and Dahlin K B. Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes [J]. *Organization Science*, 2007, 18(3): 368-385.
- [3] Bolinger A R and Brown K D. Entrepreneurial failure as a threshold concept: The effects of student experiences [J]. *Journal of Management Education*, 2015, 39(4): 452-475.
- [4] Byrne Orla and Shepherd Dean A. Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(2): 375-405.
- [5] Cannon M D and Edmondson A C. Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve [J]. *Long Range Planning*, 2005, 38(3): 299-319.
- [6] Carmeli A and Gittell J H. High quality relationships, psychological safety and learning from failures in work organizations [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(6): 709-729.
- [7] Carmeli A and Schaubroeck J. Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures [J]. *Long Range Planning*, 2008, 41(2): 177-196.
- [8] Carmeli A and Sheaffer Z. How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2008, 44(4): 468-489.
- [9] Carmeli A, Tishler A and Edmondson A C. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure [J]. *Strategic Organization*, 2012, 10(1): 31-54.

- [10] Coelho P R P and McClure J E. Learning from failure[J]. *American Journal of Business*, 2005, 20(1): 1-1.
- [11] Cope J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis[J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(6): 604-623.
- [12] Cusin J. Disillusionment from failure as a source of successful learning[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2012, 29(2): 113-123.
- [13] Edmondson A C. Strategies for learning from failure [J]. *Harvard Business Review*, 2011, 89(4): 48-55.
- [14] Gressgård L J and Hansen K. Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics[J]. *Reliability Engineering & System Safety*, 2015, 133(133): 167-175.
- [15] Hayward M L A. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995[J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(1): 21-39.
- [16] Hirak R, et al. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [17] Hora M and Klassen R D. Learning from others' misfortune: Factors influencing knowledge acquisition to reduce operational risk[J]. *Journal of Operations Management*, 2013, 31(1): 52-61.
- [18] Hsu Dan K, Wiklund J and Cotton R D. Success, failure and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015.
- [19] Kim J Y J and Miner A S. Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the US commercial banking industry[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 687-714.
- [20] Labib A and Harris M J. Learning how to learn from failures: The Fukushima nuclear disaster[J]. *Engineering Failure Analysis*, 2015, 47: 117-128.
- [21] Labib A and Read M. A hybrid model for learning from failures: The hurricane katrina disaster[J]. *Expert Systems with Applications*, 2015, 42: 7869-7881.
- [22] Madsen P M and Desai V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 451-476.
- [23] Mantere S, et al. Narrative attributions of entrepreneurial failure[J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(4): 459-473.
- [24] Meschi P and Métais E. Too big to learn: The effects of major acquisition failures on subsequent acquisition divestment [J]. *British Journal of Management*, 2015, 26(3): 408-423.
- [25] Muehlfeld K, Rao Sahib P and Van Witteloostuijn A. A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981-2008[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(8): 938-964.
- [26] Mueller Bron A and Shepherd Dean A. Making the most of failure experiences: Exploring the relationship between business failure and the identification of business opportunities[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014.
- [27] Petkova A P. A theory of entrepreneurial learning from performance errors[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2009, 5(4): 345-367.
- [28] Politis D and Gabrielsson J. Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2009, 15(4): 364-383.
- [29] Shepherd D A. Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure[J]. *Academy of Management Learning and Education*, 2004, 3(3): 274-287.
- [30] Shepherd D A. Grief recovery from the loss of a family business: A multi-and meso-level theory[J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(1): 81-97.
- [31] Shepherd D A and Cardon M S. Negative emotional reactions to project failure and the self - compassion to learn from the experience[J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(6): 923-949.
- [32] Shepherd D A, et al. How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'creeping death', and learning from failure[J]. *Journal of Management Studies*, 2014, 51(4): 513-546.
- [33] Shepherd D A, Patzelt H and Wolfe M. Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(6): 1229-1259.

- [34]Singh S,Corner P D and Pavlovich K. Failed,not finished:A narrative approach to understanding venture failure stigmatization[J]. Journal of Business Venturing,2015,30(1):150—166.
- [35]Ucbasaran D,et al. The nature of entrepreneurial experience,business failure and comparative optimism[J].Journal of Business Venturing,2010,25(6):541—555.
- [36]Ucbasaran D,et al. Life after business failure the process and consequences of business failure for entrepreneurs[J]. Journal of Management,2013,39(1):163—202.
- [37]Yamakawa Y,Peng M W and Deeds D L. Revitalizing and learning from failure for future entrepreneurial growth[J]. Frontiers of Entrepreneurship Research,2010,30(6):1.
- [38]Yamakawa Y,Peng M W and Deeds D L. Rising from the ashes:Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure[J]. Entrepreneurship Theory and Practice,2013,39(2):209—236.
- [39]Yeo R K and Marquardt M J. Problems as building blocks for organizational learning:A roadmap for experiential inquiry [J]. Group and Organization Management,2010,35(3):243—275.
- [40]Zhao B. Learning from errors: The role of context, emotion, and personality[J]. Journal of Organizational Behavior, 2011,32(3):435—463.
- [41]胡洪浩,王重鸣.国外失败学习研究现状探析与未来展望[J].外国经济与管理,2011(11):39—47.
- [42]王重鸣,胡洪浩. 创新团队中宽容氛围与失败学习的实证研究[J]. 科技进步与对策,2015,(1):18—23.
- [43]于晓宇.创业失败研究评介与未来展望[J].外国经济与管理,2011(9):19—26.
- [44]于晓宇,李厚锐,杨隽萍. 创业失败归因,创业失败学习与随后创业意向[J]. 管理学报,2013,10(8):1179—1184
- [45]张敏,王仰东,宋加山等. 基于创新基金数据的创业失败实证研究[J]. 科学学与科学技术管理,2015,36(7):127—135.
- [46]张玉利,郝喜玲,杨俊等. 创业过程中高成本事件失败学习的内在机制研究[J]. 管理学报,2015,(7):1021—1027.

A Literature Review of Learning from Failure and Prospects for Future Research

Xie Yaping,Liang Surong

(School of Economics and Management ,Fuzhou University ,Fuzhou 350108,China)

Abstract: Learning from failure has a significant influence on organizational risk reduction and entrepreneurial success improvement. Related studies have made some noteworthy achievements, but there are so many diverse research conclusions owing to different theoretical perspectives. Focusing on the issue of learning from failure, this paper systematically sorts out and reviews relevant literature about its concept, influencing factors, process and results, at individual, team and organizational levels. Finally, it points out the directions in future research in view of the shortcomings of current research.

Key words: learning from failure; influencing factor; process; result

(责任编辑:度 生)