

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20190808.007

## 创业学习、创业战略与新企业竞争优势

温超<sup>1</sup>, 陈彪<sup>2</sup>

(1. 吉林大学管理学院, 吉林 长春 130022; 2. 郑州大学商学院, 河南 郑州 450001)

**摘要:** 基于新企业独特的新生劣势背景, 分析影响新企业竞争优势的关键要素, 借鉴经验学习理论和战略管理理论构建了创业学习对新企业竞争优势的影响机理模型, 并提出创业战略在这一影响过程中的作用, 以系统揭示创业学习、创业战略与新企业竞争优势间的内在关系。通过115份有效配对样本的数据分析对相关模型和假设进行验证得出以下结论: (1) 创业学习包括两种类型, 即经验学习和观察学习, 其均对新企业竞争优势产生积极影响。(2) 不同类型的创业战略对新企业竞争优势的影响存在差异性, 在资源匮乏等不利条件下, 利用型战略更有助于新企业获得竞争优势。(3) 创业战略是创业学习获取竞争优势的重要路径, 新企业通过经验学习和观察学习, 有助于其更好地采取利用型战略获取竞争优势。该结论有助于指导中国的创业企业在高度不确定的环境下采取合理的学习路径, 有效地利用企业内部和外部的知识, 从而采用匹配的创业战略求得生存并在激烈的市场竞争中获得相对优势。

**关键词:** 创业学习; 创业战略; 竞争优势; 新企业

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)09-0139-14

### 一、引言

在中国转型经济背景下, 创业学习被认为是新企业成功创建的关键(蔡莉等, 2012)。一方面, 新企业内外部的弱势环境使得新生劣势较多(Li和Zhang, 2007), Politis(2005)的经典研究也提出新企业需要通过创业学习过程以解决面临的机会识别与新生劣势等困境。另一方面, 中国转型经济背景下市场系统尚待完善, 在经济、社会、法律制度等方面正经历着快速变化, 使新企业面临着严峻的挑战(Zhou和Poppo, 2010)。Puffer等(2010)的研究也表明, 环境的不确定性是转型经济的创业难点。因此, 在这一独特环境背景下, 创业者和新企业需要持续学习如何应对这种不确定性(陈彪, 2017; 朱秀梅等, 2014; 单标安等, 2018a)。

显然目前学者们已经形成共识, 转型经济背景下的创业活动更加强调创业学习的重要性。那些成功的创业企业往往都善于学习, 通过收集市场环境、竞争对手等方面的信息来不断完善

收稿日期: 2018-12-03

基金项目: 国家自然科学基金国际合作重点项目(71620107001)

作者简介: 温超(1981—), 男, 吉林大学管理学院博士研究生;

陈彪(1988—), 男, 郑州大学商学院讲师(通讯作者)。

自我,避免错失机会窗口(陈彪,2017)。从已有研究来看,创业学习的文献主要集中于探讨创业学习的概念体系,创业者或新企业的学习过程/模型,以及创业学习在机会开发过程中的关键作用(Dutta和Crossan,2005;Lumpkin和Lichtenstein,2005;蔡莉等,2012;于晓宇和蒲馨莲,2018)。新企业在复杂环境背景下获得竞争优势是其得以持续成长并获得长期绩效的关键,尽管已有研究关注了创业学习对新企业绩效的作用,但相关机理性研究依然缺乏。特别是创业学习通过怎样的路径影响竞争优势的研究仍较为匮乏。

因此,本研究认为有必要进一步探索这一问题。本文在关注创业学习对竞争优势的直接作用的基础上,提出借助创业战略这一变量来解释创业学习对新企业竞争优势的间接作用。创业战略是为实现生存和发展所采取的资源配置方式,决定着新企业创业活跃程度以及如何实现创业活动的路径和方式(Kuratko和Audretsch,2009)。根据战略管理理论,新企业基于对内外部资源和环境的感知来制定和调整其竞争战略(Tracey和Phillips,2011),这需要其通过不断的学习过程来积累资源和解读内外部环境信息。然而目前少有研究基于新企业特征和独特转型经济背景来探讨创业学习如何影响创业战略,进而对竞争优势产生作用。

基于以上分析,本研究整合创业学习相关理论和战略管理理论,探讨创业学习对新企业竞争优势的影响,并分析创业战略在创业学习对新企业竞争优势影响过程中的路径机制,从而弥补相关理论研究的不足。本研究的理论贡献体现为以下三个方面:(1)揭示创业学习对新企业竞争优势的影响。已有研究主要从战略管理角度来分析成熟企业或大型企业如何通过战略获取竞争优势,较少基于新企业特征从学习行为角度探讨新企业如何获取竞争优势。相关研究能较好地弥补已有关于新企业竞争优势理论研究的不足。(2)探讨创业学习对创业战略的作用。已有关于创业战略的研究多集中于探讨其对企业的影 响,忽略了哪些因素有助于促进新企业的创业战略制定。因此,本研究较好地弥补了创业战略的前因变量研究的不足。(3)基于创业战略这一中介变量解释创业学习对新企业竞争优势的间接作用,较好地弥补了已有创业学习对新企业作用机理研究的不足。

## 二、基本概念与研究假设的提出

### (一)核心变量的基本概念

(1)创业学习。研究已经表明创业学习是新企业通过一系列行为获取与机会识别、资源获取以及克服新生劣势等相关创业知识的过程(Politis,2005),其对新企业的创建和成长产生积极的推动作用。从先前的研究来看,较多学者借鉴组织学习理论,从探索式学习和利用式学习角度来加以划分(Wang和Chugh,2014)。尽管关于探索式和利用式学习的研究较为丰富,但新企业有其独特性,针对的是创业知识而不是一般性知识。因此,这也引发学者们开始思考符合创业特征的学习理论。Lumpkin和Lichtenstein(2005)借鉴心理学关于经验学习和认知学习的研究,基于组织层面关注了经验学习、观察学习和实践学习三个维度。该划分较好地与新企业特征及其任务目标相结合,受到研究者的认同。基于该研究,本文认为实践学习难以与经验学习和观察学习进行严格区分,故将创业学习划分为经验学习和观察学习两个维度,其中经验学习是指新企业基于先前积累的经验,不断试错而获取创业知识的过程;观察学习则是指新企业观察、模仿行业中其他企业行为而积累创业知识的过程(徐萌和蔡莉,2016)。

(2)创业战略。创业战略是新企业对所处环境的响应方式,反映了企业的战略定位和构建竞争优势的手段(Burgelman,1983)。创业战略的选择和制定与组织内外部环境密切相关,并且需要结合环境的变革而进行动态调整(Kabadayi等,2007),其被认为是决定新企业进入目标市场和时机的重要因素。因此,选择合适的创业战略对于中国新企业而言是至关重要的。综合

Burgelman(1983)、Yu等(2014)等研究的观点,我们将创业战略划分为探索型和利用型战略。其中,追求探索型战略的企业在新技术、产品或市场方面积极追求激进转变和机会,积极搜索新知识,通过新产品开发而积极扩张;追求利用型战略的企业高度精炼组织惯例,从而有效利用自身已识别的核心优势,关注效率驱动所带来的收益(Gupta等,2006)。

## (二)理论框架与研究假设的提出

竞争优势是企业与其他竞争对手相比在成本、效率、市场、产品创新等方面所体现出来的相对优势(朱秀梅等,2012)。这对于新企业而言至关重要,因为这种优势能够让组织在不确定性较高的创业环境以及激烈的市场竞争背景下处于有利位置(董保宝和周晓月,2015),帮助企业得以生存和持续成长。然而,与成熟企业不同,新企业的新生劣势导致其缺乏资源、合法性和顾客的认可(Zimmerman和Zeitz,2002),这为新企业获取竞争带来极大的挑战。因此,新企业获取竞争优势的路径与成熟企业存在差异,需要结合自身的特征和环境背景。

较多学者基于经验学习理论认为,新企业可以通过学习必要的知识以应对挑战(Cope,2005;Harrison和Leitch,2005)。创业者或新企业通过先前经验的启发、观察和模仿行业领先者的行为,获取相应的信息和知识以解决资源短缺等困境(Politis,2005),克服新企业的新生劣势并获得竞争优势。在缺乏经验和先验知识的背景下,在创业过程中持续地学习成为新企业的必要选择,也是其逐步认识创业环境的不确定性并降低风险的关键行为(蔡莉等,2012)。Holcomb等(2009)的研究也指出,新企业的创业学习过程有力地促进了其对机会的识别与利用过程,帮助新企业建立竞争优势,从而为创业成功奠定知识基础。关于企业竞争优势的来源,较多学者也指出知识作为一种独特的难以模仿的战略资源,也是为企业带来持续竞争优势的关键(Matusik和Hill,1998)。

同时根据战略管理理论,组织需要根据所面临的内外部环境制定相应的战略以更好地参与市场竞争(Lee,2010)。新企业所面临的环境较为特殊,充满着不确定性,这对于其战略制定带来极大的挑战。这便凸显出创业学习的重要性,通过一系列的学习过程搜集内外部环境信息,并进行分析以将其转化为相应的创业知识,特别是关于战略导向方面的知识有助于新企业制定相应的创业战略,以更好地实现成长并带来竞争优势。创业学习是一个持续的知识获取过程,创业者及新企业通过试错、干中学以及模仿等形式,可获取新信息及与新企业相匹配的知识(Politis,2005),从而帮助新企业在创建和成长过程中进行科学的创业决策和战略选择。因此,本研究提出创业学习对新企业竞争优势的影响机理模型,分析新企业的创业学习、创业战略与竞争优势间的内在关系,并探讨创业战略的中介效应(如图1所示)。

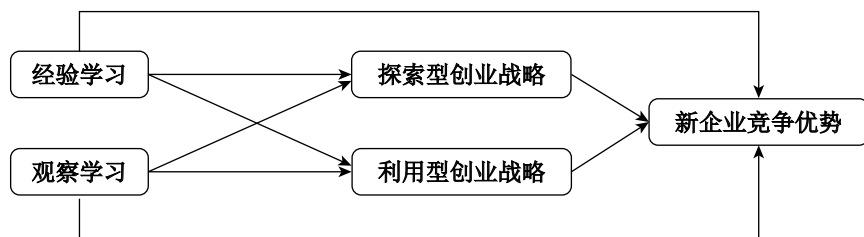


图1 本研究的理论模型

(1)创业学习与新企业竞争优势。企业的竞争优势体现在多个方面,包括创新速度、产品质量、生产效率以及市场反应等较之于行业中其他企业的优势程度(Wu等,2008)。具备综合竞争优势的企业更可能在激烈的市场竞争中生存下来,为自己争取获得稳定发展的空间和时间。由于新企业的特殊性及其先天弱势(Zhang和White,2016),获得和维持竞争优势成为其得以存活和



发展的关键。根据朱秀梅等(2014)的研究,创业学习是新企业积累竞争优势的关键路径,有目的性的学习活动能够帮助新企业积累创业知识,以获取配置资源的新方法、新思维,提升新企业的创造力、创新水平以及生产效率,从而在同行业的竞争中获得相对竞争优势。

作为两种典型的创业学习方式,经验学习和观察学习的作用已被较多研究者所认同(Lumpkin和Lichtenstein,2005),二者对新企业产生积极影响。经验学习源自于新企业对创业者所掌握先前经验的有效利用,是新企业不断试错将具体的经验抽象化为创业知识的过程(Holcomb等,2009)。已有研究指出,经验学习发生于组织内部,是一些隐性知识的来源,有助于形成组织惯例和组织记忆(徐萌和蔡莉,2016)。例如,由于新企业创业者往往缺乏内部管理知识,如何有效地管理新企业提升生产效率便是较多创业者面临的困境。基于经验基础上的试错和探索,有助于新企业针对所处的内外部情境建立起适宜的管理思维和方法。通过企业自身经验的积累所转化的知识更具实践性,有效地提高企业的生产效率和管理效率,同时还帮助新企业降低运营成本。这对于处于创业初期、缺乏管理知识的新企业而言是至关重要的。经验学习所积累的知识是企业建立核心能力的重要基础,帮助新企业建立竞争优势。因此,本文提出如下假设:

**H1a:经验学习积极影响新企业竞争优势。**

新企业面临高度动态的创业环境决定着其需要持续的更新创业知识,在处于创建阶段或早期发展阶段的新企业知识基础较为有限,因而从外部获取成为关键渠道(单标安等,2018a)。通过观察、模仿行业中他人的行为或结果,吸收外部的经验和知识,即观察学习,新企业能更为直接地获取所需创业知识。特别是行业中“标杆企业”的一些成功的管理体系、生产模式、技术路径等是新企业观察学习的重要知识来源(蔡莉等,2012)。学者们指出,观察学习的重要结果便是得到外部新的知识,与企业内部知识体系形成互补(Holcomb等,2009)。例如向供应链网络中的顾客或供应商学习,有助于新企业掌握需求信息和相关市场知识,从而能先于竞争对手抓住机会满足市场需求(Lumpkin和Lichtenstein,2005)。

具体地,观察学习对新企业竞争优势的作用可以体现为两个方面。首先,观察学习有助于新企业获取行业、市场相关知识。新企业需要不断扫描外部环境,掌握市场和行业发展趋势,观察同行业、顾客等外部主体的行为有助于新企业及时掌握外部环境信息和知识(徐萌和蔡莉,2016),以降低不确定性。同时,这种观察学习过程所带来的信息帮助新企业了解市场需求,诱发其利用自身的洞察力识别和利用机会并获得先动优势。其次,观察学习有助于新企业将组织内外部知识予以整合,提高管理效率和推动企业的技术创新。与经验学习不同,观察学习所获得的知识来源于组织外部,将外部观察所摄入的信息内化为知识的过程中涉及与已有知识的整合。这将有助于新企业管理者反思已有知识结构并完善知识体系,特别是能够替代陈旧的知识。例如借鉴行业企业的成功管理经验以改变低效率的生产管理模式,也进一步推动企业的产品或服务创新。基于观察学习所带来的持续知识更新还能让组织始终处于市场有利位置。因此,本文提出如下假设:

**H1b:观察学习积极影响新企业竞争优势。**

(2)创业战略与新企业竞争优势。探索型创业战略强调力求超于既有技术知识和能力存量以开发新产品和服务,同时不断开辟新的细分市场、分销渠道和促销手段,为新市场中的顾客提供更有价值的产品和服务(March,1991;焦豪,2011)。这种战略以搜索、试验、变异、创造和冒险为特点,往往导致新产品、新流程、新利基市场和新事业的发现,从而为组织提供新的发展机遇,并促使企业在为顾客创造独特价值的过程中形成与众不同的竞争优势(王凤彬等,2012)。那些敢于探索新知识、新技术和新方法的新企业,其往往会超越已有资源或知识基础的

限制,甚至打破行业瓶颈或固有的发展模式。例如,一些低知识和资源密集的传统制造业,进入壁垒较低而竞争激烈。那些敢于拥抱互联网,与电商平台密切合作、高效利用移动互联网技术的企业则能实时获取顾客需求的准确信息,颠覆行业传统的生产环节和销售模式,从而为顾客创造更多价值并获得独特的竞争优势。

另外,新企业具有新和小的特点,一方面是其发展的劣势,另一方面又是其制定和执行探索型战略的先天优势。吴晓波和陈颖(2014)研究发现,由于组织结构较为扁平,更为接近市场、反应迅速,因此这些中小型企业可以通过探索活动不断挑战既有竞争规则和模式,从而培养自身的竞争力。同时也有研究发现,探索式战略促使企业创造性地对已有资源基础进行整合以迎合新的市场环境,并进行资源拼凑活动,进而有助于企业创新绩效的提升及持续性竞争优势的获取(吴亮等,2016)。与大型或成熟企业存在核心刚性不同,新企业有限的资源,不仅提高了其创造性整合或拼凑已有资源的意向,同时还推动管理者去创造性利用和整合外部可利用的资源(单标安等,2018b)。因此,本文提出假设:

H2a:探索型创业战略积极影响新企业竞争优势。

新企业不仅需要探索型战略,还需采用利用型创业战略。与探索型战略不同,利用型战略强调如何有效识别企业已具备的核心优势,重新整合现有知识元素以改善企业现有运营领域和维持竞争优势(Yu等,2014)。利用型战略关注的是现有顾客或细分市场的需求,包括不断挖掘和延伸现有技术、扩宽现有知识和技能、改进现有产品/服务以及提升现有分销渠道的效率等行为活动,为现有市场中的顾客群体提供更优质的服务和更充裕的价值传递,利用型战略的风险相对更低,这对于新企业的短期成功是非常必要的(Fernhaber和Patel,2012;汤淑琴等,2015)。特别是那些处于创建期的新企业,如何迈出第一步、获得“第一桶金”,如何启动现金流等将直接决定着其能否得以存活。在这一背景下,采用利用型战略,借助于已有的知识基础和资源,有助于新企业快速地创造市场价值,赢得生存空间和信心。

因此,新企业基于自身特点,借助于已有的知识基础稳步发展,特别是自身有一定技术优势的新企业有助于推动渐进式创新,通过不断的改进以维持其持续竞争优势。王凤彬等(2012)的研究也指出,追求利用型战略的企业以提炼、复制、推广和实施为特点,通过利用式活动,企业将已形成的知识基础复制或应用于相关的经营领域,通过对已有知识的提炼和利用来改善组织运行的稳定性和提高效率。在以利用型战略为主导的企业中,通过对原有技术的推广应用,组织的运营活动效率沿学习曲线逐渐提高,由此组织绩效水平和竞争优势稳步地提升。因此,本文提出如下假设:

H2b:利用型创业战略积极影响新企业竞争优势。

(3)创业战略的中介作用。已有研究表明,创业学习的直接结果是获得创业所需的知识(Politis,2005)。这种知识的内涵和类型丰富,既包括开发资源和市场的知识,也包括如何制定和利用创业战略的知识。因此,创业学习还会通过创业战略的制定而间接影响新企业的竞争优势。

实施探索型战略需要消耗大量的资源(Jansen等,2006),结合中国转型环境的特征来看,存在制度尚待完善、资本市场不成熟等问题(Li和Zhang,2007)。因而中国的新企业往往面临着更大的资源约束困境(鲁喜凤和郭海,2018)。探索型战略更强调创新、探索和试验活动,新企业需要从外部获取足够的异质性知识以支撑企业的持续创新活动。这便需求新企业通过自我经验积累,以及观察顾客、模仿同行业等学习途径解决所面临的困境,帮助企业获得创业成功(Yu等,2014)。因此,这种探索型创业战略的制定和实施过程中,创业学习的推动作用更为明显,因而创业学习有助于新企业更好地实施探索型战略。

新企业不断地探索和试错学习并在这一过程中积累相应的知识,有助于其更好地实验和开发新产品、新技术。例如研究发现,一些新企业注重与高校、科研机构以及行业领先者建立联系,这极大地促进企业获取相关的技术信息和知识,建立支撑探索型战略所需的创新能力,进而构建持续竞争优势(李健等,2013)。新创企业在市场中的经营时间较短,自身面临着较强的知识和能力约束,对市场中的竞争规则、顾客信息、竞争对手、供应商等各种竞争压力的分布状态等方面的信息知之甚少(Stinchcombe,2000)。因此,新企业的重要任务目标便是通过学习过程获取与资源开发以及市场信息相关的知识(Politis,2005)。特别地,同行业竞争者及供应商、客户等利益相关者能为新企业提供尚未编纂或难以通过公开市场获取的有价值信息(Li等,2008)。新企业有目的地与之建立联系,通过密切观察和模仿,有助于深入掌握相关信息并转化为战略决策的知识,帮助企业更好地进行探索型战略,通过新产品开发和了解不断变化的客户需求抓住机会,获得竞争优势。因此,本文提出如下假设:

H3a:探索型战略在经验学习与新企业竞争优势间起着积极中介作用。

H3b:探索型战略在观察学习与新企业竞争优势间起着积极中介作用。

利用型战略行为表现为基于已有技术知识基础之上,强化当前的技术能力和流程,更加强调内部运营效率提升和下游价值链活动(Zhang等,2015)。研究发现,深入观察并建立稳定的顾客关系,能使企业更敏感地感知和获取客户的品位和偏好等知识,帮助企业捕捉到满足已有客户需求和刺激客户忠诚度的机会(于晓宇等,2019)。这有助于新企业在追求利用型战略过程中,强调顾客导向的战略和营销技能(Atuahene-Gima,2005),进而更好地得到顾客认可。另一方面,观察产业链条上的其他利益主体,能够帮助企业获取各类由于生产过程相关联的要素资源,充分降低企业的成本(林嵩和姜彦福,2009),以更好地执行利用型战略。

新企业基于自身经验不断试错和边干边学,有助于找到适合企业内外部环境的战略执行路径,以及对已有的业务流程、营销手段、生产效率等进行渐进式调整和变革。这也与企业实施利用型创业战略的特征密切相符,即强调利用现有资源和能力从而渐进式改进和调整现有产品及流程,降低战略实施面临的不确定性(March,1991),从而提升其具有的竞争优势。在中国转型环境下,资源的稀缺性加剧了新企业的竞争压力(Li等,2008),新企业需要在这种高度不确定的转型环境下生存并不断发展。通过经验学习和观察学习等一系列创业学习过程也有助于新企业提升其资源获取与资源整合能力,并在这种复杂情境下采用利用型战略更好地利用已有资源,从而获得相对的优势。因此,本文提出如下假设:

H3c:利用型战略在经验学习与新企业竞争优势间起着积极中介作用。

H3d:利用型战略在观察学习与新企业竞争优势间起着积极中介作用。

### 三、研究设计

#### (一)数据收集与样本

本文借鉴已有的实证研究逻辑,通过较大规模的问卷调查获取数据,以对相关理论模型和假设进行验证。本文涉及的分析对象为新企业,根据已公开发表的成熟研究,例如Zahra等(1999)和陈彪(2017)等的研究认为,创建时间在8年以内的企业可视为新企业,我们参照这一标准同样选择注册时间在8年以内的新企业为调研样本。为避免问卷调查中被研究者普遍重视的共同方法偏差问题,以增加结论的可靠性,本研究在调研设计中充分思考并分开采用两份调研问卷(设计A卷和B卷)搜集所需的数据信息。其中A卷包括自变量、中介变量等相关问题和问项,B卷包括行业和规模等企业背景信息、因变量竞争优势等相关问题和问项。A、B问卷分别针对企业内部不同的管理人员填写,能有效地保证数据的有效性。



本研究团队成员于2018年2月开始进行问卷发放工作,调查样本的来源主要集中于经济较发达的城市,包括北京、天津等京津冀地区和上海、浙江、江苏等长三角地区。调研对象为这些区域的科技型企业,特别是战略型新兴产业的新能源行业企业较多。每个企业发放两份问卷,即同一企业访谈两个人,分别填写问卷的A卷部分和B卷部分,并将填好后的每个企业两份问卷(A卷和B卷)组成配对问卷。问卷的发放主要通过三种渠道进行:(1)联系这些区域合作过的孵化基地、科技企业孵化器、创客中心等管理人员,向机构内的新企业发放问卷。(2)由团队的研究成员到这些地区的科技园区、写字楼等企业聚集区域登门发放问卷。(3)借助网络渠道向熟悉这些区域新企业的亲戚朋友,以邮件、微信等形式发放问卷。被访问对象为这些企业的中高层管理人员,或者在本企业工作时间较长、了解创业过程的一般管理人员。这些人对新企业的运营状况较为清楚,能帮助我们获得更准确的信息。最终,本研究针对约300家企业进行调研,进行认真筛选并剔除注册时间超过8年的非新企业样本后,共得到符合要求的有效匹配问卷140套,即来自于140家企业(A卷、B卷各140份),有效问卷回收率达到46.67%。

为避免一些新企业在初创阶段没有清晰的创业战略,从而对本研究结果产生影响。我们剔除了注册时间低于2年的25份新企业样本,最终样本限定为115份。在这些样本中,来自于上海、浙江、江苏等长三角地区的样本77套,占66.96%;来自于北京和天津等京津冀地区的样本38套,占33.04%。企业注册时间方面,调研时年龄在2—5年的样本67套,占58.26%;年龄在6—8年的样本48套,占41.74%。企业规模方面,根据员工人数来看,人数低于50人的企业样本48套,占41.74%;人数高于50人的企业样本67套,占58.26%。

## (二)变量测量及有效性检验

本文关于创业学习、创业战略和竞争优势的测量均采用目前通用的Likert 7级刻度,借鉴国内外已经广泛利用的较为成熟的测量体系(参见表1和表2)。具体的测量方式如下:

表1 创业学习的因子载荷与信度

变 量	测量指标	因子载荷	$\alpha$ 系数
创业学习	已有的经验(管理经验、创业经验等)对创业决策非常重要	0.720	0.830
	不断反思先前的失败行为	0.877	
	不断试错以获得相应的解决方案	0.883	
	失败行为并不可怕,关键在于能从中吸取教训	0.779	
	经常与行业中的专业人员进行交流	0.884	
	经常关注同行业中的“标杆”企业的行为	0.757	
观察学习(平均值:5.051,标准差:1.244)	经常参与各种正式或非正式的讨论会	0.859	0.875
	管理者经常阅读相关资料和文献以获取有价值的信息	0.906	

本文的自变量创业学习包含两个维度,经验学习和观察学习。针对创业学习的测量量表开发,国内学者单标安等(2014)曾基于已有研究,通过案例访谈和问卷调查方法建立相应的测量指标,并且后续得到了较多学者的引用,例如徐萌和蔡莉(2016)。基于该研究,本文的经验学习和观察学习分别采用4个指标进行度量。

本研究的中介变量创业战略包含探索型战略和利用型战略两个维度,主要借鉴了Lubatkin等(2006)、Fernhaber和Patel(2012)对二元战略的内涵界定和测量方法,分别采用5个指标测量探索型战略、6个指标测量利用型战略。本文的因变量为新企业竞争优势,对该变量的

度量主要借鉴了Wu等(2009)的观点,采用5个指标加以测量,即询问被访谈者所处的企业与同行业相比较,在五个方面的优势情况。具体地,各变量涉及的相应测量指标见表2。

表2 创业战略和竞争优势的因子载荷与信度

变量	测量指标	因子载荷	$\alpha$ 系数
探索型创业战略(平均值:4.916,标准差:1.367)	企业成功来源于不断探索新的技术	0.814	0.906
	创造对于企业来说创新性较高的产品/服务	0.914	
	寻找创造性的方式以服务顾客的需求	0.876	
	积极进入新的细分市场	0.783	
	积极定位新的顾客群体	0.884	
利用型创业战略(平均值:5.038,标准差:1.266)	企业致力于提高产品的质量和降低成本	0.841	0.923
	不断提高产品和服务的可靠性	0.823	
	提升企业运营的自动化水平	0.869	
	不断调查现有顾客的满意度	0.781	
	对产品/服务进行微调以保持现有顾客的满意度	0.898	
竞争优势(平均值:5.183,标准差:1.234)	更深入地穿透现有顾客基础	0.933	0.938
	生产效率很高	0.898	
	产品质量很高	0.921	
	创新速度很快	0.910	
	市场反应速度很快	0.876	
	在顾客满意方面更有优势	0.872	

本文还选取了企业年龄、企业规模、行业类型和区域作为模型的控制变量,以排除这些因素对企业竞争优势可能产生的影响。企业年龄为从企业成立起(注册时间)至调研时所经历的年数;企业规模按照员工人数分为4个等级,其中,1:1—20,2:21—50,3:51—200,4:200以上。对于行业类型,本文按照虚拟变量的规则设置虚拟变量“行业类型”,其中1代表科技型行业,0代表非科技型行业。对于区域,我们设置相应的虚拟变量,其中1为长三角地区、0为京津冀地区。

随后,本文采用SPSS 23.0来检验各变量的信度和效度。尽管本研究在调研设计中做了精心布置,在每个企业获取了两份问卷,并且由两位不同被访者填写,但为了进一步排除可能存在的共同方差偏差,我们在进行信度和效度检验之前,将所有变量的问项放在一起做探索性因子分析。数据分析的结果显示并没有一个因子大于40%的情况,故进一步排除了这种可能性。

关于信度检验,本文借鉴了最常用的检验方法,即Cronbach' $\alpha$ 系数检验,同时我们也采用了验证性因子分析方法进行效度检验。表1的检验结果显示本研究的各个核心变量,创业学习、创业战略以及竞争优势等各维度的 $\alpha$ 系数值均较高,全部大于0.8。这表明信度符合相关标准和要求。同时,验证性因子分析显示,各维度对应问项的因子载荷都大于0.7,远高于实证分析通常标准0.5的要求。这些都说明本研究的样本数据通过了信度、效度检验,所调研的问卷具有较好的有效性。

#### 四、实证分析与结果讨论

本文采用多元线性回归分析,基于统计软件SPSS 23.0对相关理论假设进行检验。在正式进行实证分析之前,我们对各变量进行了相关性分析和描述性统计分析。各核心变量均存在一定的相关性,并且均值和标准差都在合理范围内。随后,本研究进一步进行实证检验。

##### (一)实证分析

为了验证各假设,本研究构建线性回归模型,其中模型1为各控制变量对新企业竞争优势



的影响模型；模型2、模型3用于验证本研究的主效应；在此基础上，借鉴Baron和Kenny（1986）关于中介作用的检验步骤，本文构建模型4—模型7用以验证的中介效应。相关实证分析结果如表3所示。模型2用以验证自变量创业学习对新企业竞争优势的影响。结果显示，创业学习的两个维度，经验学习（ $\beta=0.413, P<0.001$ ）和观察学习（ $\beta=0.235, P<0.05$ ）的回归系数均大于0，并且显著。这一结果表明创业学习（经验学习和观察学习）对新企业竞争优势产生显著的正向影响，因此本研究提出的假设H1a和H1b均得到数据验证。模型3用于验证中介变量对新企业竞争优势的影响。结果显示，探索型创业战略对新企业竞争优势的回归系数为0.080，并且不显著（ $\beta=0.054$ ），即假设H2a并未得到数据的支持。利用型创业战略对竞争优势的回归系数为0.551并且显著（ $\beta=0.551, P<0.001$ ），该结果表明利用型战略积极影响新企业竞争优势，因此，H2b得到验证。

表3 线性回归分析结果

变量	竞争优势					探索型战略	利用型战略
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量							
企业年龄	-0.029	0.055	0.040	0.054	0.059	0.031	0.003
企业规模	0.104	-0.032	-0.074	-0.035	-0.085	0.084	0.147
行业类型	-0.124	-0.033	-0.018	-0.034	0.057	0.034	-0.009
地区	0.291*	0.109	0.170	0.109	0.124	0.000	-0.025
自变量							
经验学习		0.413***		0.407***	0.304**	0.196*	0.495***
观察学习		0.235*		0.214	0.184	0.704***	0.306**
中介变量							
探索型战略			0.080	0.187			
利用型战略			0.551***		0.230*		
$R^2$	0.116	0.385	0.409	0.385	0.520	0.688	0.533
调整 $R^2$	0.071	0.337	0.363	0.329	0.475	0.664	0.496
$F$	2.591*	8.032***	8.898***	6.803***	11.474***	28.691***	14.43***

注：\*\*\*代表 $p<0.001$ ，\*\*代表 $p<0.01$ ，\*代表 $p<0.05$ 。

为验证假设H3提出的中介效应，结合Baron和Kenny（1986）的检验步骤，本研究在模型2的基础上分别加入探索型战略和利用型战略构建模型4和模型5，分别用于检验探索型创业战略和利用型创业战略的中介作用。模型4中加入探索型战略后，探索型战略的回归系数并不显著。根据中介效应的建议规则，探索型创业战略在经验学习/观察学习与新企业竞争优势间的中介作用并不显著。因此，假设H3a和H3b并未得到数据的支持。

模型5可以看出，利用型创业战略对新企业竞争优势产生积极影响（ $\beta=0.230, P<0.05$ ）。同时，与模型2的回归结果相比，经验学习、观察学习的回归系数均显著下降，并且经验学习的显著性水平下降了，而观察学习的作用变为不再显著。模型7的数据分析结果显示，经验学习和观察学习均对中介变量探索型战略产生积极作用。由此可知，利用型战略在经验学习与新企业竞争优势间起着部分中介作用，利用型战略在观察学习与新企业竞争优势间起着完全中介作用。因此，假设H3c和H3d得到了数据的支持。

## （二）稳健性检验

为了确保研究结论的可靠性，本文采用替代变量进行稳健性检验。我们选择“投资收益率”指标替代原有因变量，并进行回归分析。结果如表4所示，自变量经验学习、观察学习以及中介变量利用型战略对因变量的影响显著，而探索型战略的回归系数并不显著。同时中介效应检验

显示,利用型战略的中介作用得到了验证,而探索型战略的中介作用并不显著。这与先前的回归分析结果完全一致,显示出较好的可靠性。同时,为进一步验证结果的稳健性,我们还对所获取的包括初创阶段样本在内的140份有效样本进行整体上的检验。实证分析结果如表5所示,与先前的实证分析结果依然一致,即探索型战略的中介作用同样不显著。因此,这也显示实证分析结果具有较好的稳健性。

表4 稳健性检验结果(替代变量)

变量	投资收益率					探索型战略	利用型战略
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量							
企业年龄	-0.044	0.034	-0.092	0.039	-0.068	0.031	0.003
企业规模	0.233*	0.108	0.186	0.121	0.179	0.084	0.147
行业类型	-0.014	0.077	0.014	0.082	0.013	0.034	-0.009
地区	0.233*	0.074	0.145	0.074	0.089	0.000	-0.025
自变量							
经验学习		0.318**		0.348**	0.067	0.196*	0.495***
观察学习		0.274*		0.384**	0.242*	0.704***	0.306**
中介变量							
探索型战略			-0.020	-0.157			
利用型战略			0.364***		0.173*		
$R^2$	0.292	0.304	0.207	0.312	0.246	0.688	0.533
调整 $R^2$	0.086	0.250	0.163	0.249	0.197	0.664	0.496
$F$	1.871	5.674***	4.692***	4.978***	4.993***	0.28.691***	14.43***

注:\*\*\*代表 $p < 0.001$ ,\*\*代表 $p < 0.01$ ,\*代表 $p < 0.05$ 。

表5 稳健性检验结果(整体样本)

变量	竞争优势					探索型战略	利用型战略
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量							
企业年龄	-0.071	0.018	0.036	0.016	0.039	-0.031	-0.066
企业规模	0.089	-0.004	-0.071	-0.002	-0.051	0.018	0.161
行业类型	-0.064	-0.002	-0.056	0.001	0.001	0.034	0.041
地区	0.272**	0.060	0.130	0.063	0.065	0.037	-0.057
自变量							
经验学习		0.510***		0.521***	0.373**	0.141*	0.626***
观察学习		0.194*		0.254	0.129	0.756***	0.240**
中介变量							
探索型战略			0.054	-0.079			
利用型战略			0.548***		0.253*		
$R^2$	0.081	0.416	0.383	0.418	0.455	0.699	0.587
调整 $R^2$	0.044	0.380	0.346	0.375	0.416	0.680	0.562
$F$	2.193	11.51***	10.24***	9.838***	11.581***	37.84***	23.44***

注:\*\*\*代表 $p < 0.001$ ,\*\*代表 $p < 0.01$ ,\*代表 $p < 0.05$ 。

### (三)结果讨论

本研究围绕新企业竞争优势展开深入探讨,通过理论分析提出创业学习、创业战略是新企业获得竞争优势的重要途径,同时不同类型创业战略在创业学习对新企业竞争优势的影响过程中发挥中介效应。在此基础上,本研究在北京、上海等经济发达创业活动活跃的地区搜集问卷,并基于所获取的问卷对相关假设进行验证,相关实证分析结果较好地支持了理论假设,体

现出重要的实践启示意义。

(1)持续地进行创业学习是新企业获得竞争优势的关键。与成熟企业所面临的环境不同,新企业面临着较大的新生劣势,资源短缺、经验缺乏、产品/服务尚未得到顾客的认可(Zimmerman和Zeitz,2002),以及面临着市场中其他大型企业或先进入者的竞争。这些都成为新企业获取竞争优势的障碍。然而残酷的现实表明创业实践中,大量新企业难以在这一复杂的背景下应对挑战,从而导致创业失败。因此,新企业在这一背景下追求竞争优势需要注重学习,即在这一过程中学会如何进行创业学习。善于进行创业学习的个体和组织,其知识更新和创造的速度更快,推动着创业者以及新企业不断地吸收和积累信息、知识(蔡莉等,2012)。这些新的创业知识与组织内部知识进行有效互补和整合,帮助新企业的创业者和管理者学会降低生产成本、提高技术或产品的创新性,以及帮助企业更好地把握市场变革。已有研究表明,经验学习和观察学习是两种典型的学习方式,并且同时存在于组织内部。本研究的实证分析也很好证实了这两种学习方式对新企业竞争优势的积极作用。经验学习强调了对已有先前经验的利用,其中不断地试错过程是典型的经验学习。组织过去积累的经验已被证实,并且储存在组织内部或创业者身上。对成功的经验加以利用能够提高组织效率,特别是对一些受情境或外部环境影响较小的管理行为,如企业财务管理、人力资源管理等方面将有助于企业去降低运营管理成本。一些失败经验则为新企业避开一些“坑”,推动新企业去思考失败的原因以及如何避免失败(于晓宇和陶向明,2015)。因此,强调路径依赖和隐性知识积累的经验学习过程将有助于新企业建立核心能力和资源基础。观察学习注重对外部信息和知识的摄取,对于新企业而言外部市场相关知识的持续更新帮助其及时抓住机遇。另一方面,对于观察市场中的领先者或者成功者,可高效率地模仿或者复制其成功模式。这种学习行为对于新企业是至关重要的,经验学习是个缓慢的过程,新企业一旦建立需要及时将想法转变为市场所需的产品或服务,仅仅依靠自身的试错学习是不够的,观察同行业或供应链网络成员,获取他人成功的经验和知识也极为重要。需要指出的是,经验学习和观察学习二者互为补充,新企业应尽量避免过于偏向利用其中一种学习方式,努力实现二者的动态平衡有助于新企业高效地获取创业知识,以利于竞争优势的获取。

(2)不同类型创业战略对新企业竞争优势的影响存在差异性。过去的研究及实践都表明,高效的战略管理是组织获取竞争优势的重要来源(王凤彬等,2012),其中探索型战略和利用型战略被战略管理领域的学者看作为是企业的基本战略形态,存在于不同类型的组织内部。成熟企业因其具有较为充裕的资源、完善的组织结构和战略决策机制,因此其关键在于如何基于组织外部环境的变革来调整和重新配置内部资源,以进行探索型战略和利用型战略的实施。然而本研究的实证分析显示,新企业独特的组织结构以及有限的资源基础(蔡莉等,2012),决定着其制定或实施创业战略与成熟企业存在极大的差异性;我们发现,尽管探索型战略和利用型战略是组织不可或缺的两类战略类型,但其对新企业竞争优势的作用效果存在差别。新企业的新生劣势决定难以同时实施探索型战略和利用型战略,因而需要基于自身内外部环境有所侧重。一方面,新企业资源较为有限,难以支撑同时进行多种方式并行的战略行为;另一方面,新企业作为新进入者本身在行业中处于劣势地位,并不利于探索型战略的有效实施。同时,本研究实证分析结果显示探索型战略对竞争优势的影响并不显著也很好说明了这一关键问题。探索型战略强调的是冒险和创造,通过开发新颖的产品或服务而为顾客创造独特价值,以获得竞争优势。这种冒险行为需要耗费大量的资源,而新企业的资源有限,难以支撑其进行探索型战略。因此,新企业实施探索型战略对其获得竞争优势并不明显。当然,这有待于学者们在更多区域搜集更多样本来加以验证。

(3)创业战略是创业学习对新企业竞争优势的关键影响路径。本研究发现,创业学习所获取知识的重要去处便是有利于新企业制定战略决策。大量研究已经表明,战略选择是影响甚至



决定着一个组织的未来走向。能否选择适合于新企业所处情境的战略尤为重要。对于新企业而言,组织结构不完善、资源短缺、知识匮乏,这些都阻碍其进行创业战略选择。这便需要创业学习过程以明晰战略决策。

因此,本研究提出创业学习会通过创业战略而影响企业竞争优势。本研究的实证分析结果显示,利用型创业战略在经验学习与新企业竞争优势间,以及观察学习在新企业竞争优势间均发挥中介作用。这也较好地与创业实践相吻合。经验学习和观察学习所带来的创业知识能够帮助新企业更好地优化已有技术、产品或服务,优化组织结构和运营模式等,从而在成本、效率等方面获得竞争优势。然而探索型创业战略在任何一种学习方式与新企业竞争优势间都不存在中介作用。这是值得我们去深入思考的问题。创业学习能够带来新的信息和知识,特别是新企业进行观察学习能够获得互补性的知识,帮助新企业更好地实现变革和探索式创新。数据分析并未支持这一观点,可能是由于创业学习更多地体现为信息和知识更新,尽管能为新企业找到克服新生劣势的可能解决方案,但依然需要实践者去解决资源短缺等困境。因而,新企业通过创业学习过程更可能选择利用型战略以获取竞争优势。

## 五、研究结论与展望

本研究基于新企业独特的新生劣势背景,分析影响新企业竞争优势的关键要素,借鉴经验学习理论和战略管理理论构建了创业学习对新企业竞争优势的影响机理模型,并提出创业战略在这一影响过程中的作用,系统地揭示了创业学习、创业战略与新企业竞争优势间的内在关系。随后,通过115份有效样本的数据分析对相关模型和假设进行验证,结果支持了大部分理论假设并得出以下结论:(1)创业学习包括两种类型,即经验学习和观察学习,其均对新企业竞争优势产生积极影响。(2)不同类型的创业战略对新企业竞争优势的影响存在差异性,新企业在资源短缺等不利条件下,利用型战略更有助于新企业获得竞争优势。(3)创业战略是创业学习获取竞争优势的重要路径,新企业通过经验学习和观察学习,有助于其更好地采取利用型战略,通过逐步改善产品、技术等方式以获取竞争优势。相关研究结论有助于指导新企业的创业者在面临内部外不利环境的背景下,更好地利用创业学习和选择创业战略,以实现有利的竞争地位。

本文对实践的启示意义体现在三个方面:第一,激进式的探索型战略并不一定总是适合于新企业的发展,一些创业活动之所以快速走向失败与其采取的这种激进创业战略密切相关。新企业制定创业战略的过程中应当充分考虑到所面临的资源短缺情境,选择与当前所处内外部环境相匹配的战略是企业得以存活并获得竞争优势的关键。第二,对于那些希望在行业中获得优势地位的新企业而言,持续地进行观察、模仿与体验式学习同样重要,特别是在进行技术创新、产品开发等关键环节注重广泛吸收外部有价值的行业知识、学习隐性技能能够加快他们追赶领先型企业和建立行业优势的步伐。第三,新企业战略的制定和实施面临着更高的不确定性,并且涉及到不断完善和改进过程,创始人不仅需要分析外部环境,更需重视学习,厘清“向谁学习?如何学习?学习什么?”,这将极大地提高创业战略效率和效果。

本文也存在一些不足有待于未来研究加以深入探讨。首先,创业学习涉及个体、团队和组织等不同层面,这些主体的学习过程及创业知识的获取存在一定的差异性,他们如何影响创业战略和竞争优势是未来学者们值得研究的重要话题。其次,创始人的个体特征、环境的不确定性、行业因素、制度环境等情境因素都会对新企业的学习方式的选择及创业学习与竞争优势间的关系产生影响。本文并未对这些影响创业学习与新企业竞争优势关系的权变因素加以探讨,未来可以深入揭示这些情境因素的共同作用。最后,受样本选择的限制,本研究仅收集了企业的横截面数据以检验理论假设,难以揭示创业学习、创业战略与竞争优势间的动态关系。未来

可以跟踪创业企业的发展过程,搜集纵向数据,如将新企业划分为创建期、存活期和成长期,探讨在新企业不同发展阶段下创业战略的变化以及创业学习、创业战略与竞争优势间的内在关系及其变革过程。

### 主要参考文献

- [1]蔡莉,单标安,汤淑琴,等.创业学习研究回顾与整合框架构建[J].外国经济与管理,2012,(5):1-8.
- [2]陈彪.战略形成、创业学习与新创企业绩效[J].外国经济与管理,2017,(9):3-15.
- [3]董保宝,周晓月.网络导向、创业能力与新企业竞争优势——一个交互效应模型及其启示[J].南方经济,2015,(1):37-53.
- [4]焦豪.二元型组织竞争优势的构建路径:基于动态能力理论的实证研究[J].管理世界,2011,(11):76-91.
- [5]李健,陈传明,孙俊华.制造业企业组织冗余、产权性质与企业绩效——基于中国上市公司面板数据的实证研究[J].南大商学评论,2013,(2):43-61.
- [6]鲁喜凤,郭海.机会创新性、资源整合与新企业绩效关系[J].经济管理,2018,(10):44-57.
- [7]单标安,蔡莉,鲁喜凤,等.创业学习的内涵、维度及其测量[J].科学学研究,2014,(12):1867-1875.
- [8]单标安,李文玉,鲁喜凤,等.技术创业者的创业学习:学习目标与学习方式变革——基于新生创业者的多案例研究[J].外国经济与管理,2018a,(6):17-28.
- [9]单标安,闫双慧,鲁喜凤.新企业发展阶段、行业经验对创业激情与绩效间关系的影响研究[J].珞珈管理评论,2018b,(2):1-13.
- [10]汤淑琴,蔡莉,陈娟艺.经验学习对新企业绩效的动态影响研究[J].管理学报,2015,(8):1154-1162.
- [11]吴亮,赵兴庐,张建琦.以资源拼凑为中介过程的双元创新与企业绩效的关系研究[J].管理学报,2016,(3):425-431.
- [12]徐萌,蔡莉.新企业组织学习对惯例的影响研究——组织结构的调节作用[J].管理科学,2016,(6):93-105.
- [13]于晓宇,蒲馨莲.中国式创业失败:归因、学习和后续决策[J].管理科学,2018,(4):103-119.
- [14]于晓宇,陶向明.创业失败经验与新产品开发绩效的倒U形关系:创业导向的多重中介作用[J].管理科学,2015,(5):1-14.
- [15]于晓宇,陶向明,李雅洁.见微知著?失败学习、机会识别与新产品开发绩效[J].管理工程学报,2019,(1):51-59.
- [16]朱秀梅,孔祥茜,鲍明旭.学习导向与新企业竞争优势:二元创业学习的中介作用研究[J].研究与发展管理,2014,(2):9-16.
- [17]Fernhaber S A, Patel P C. How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(13): 1516-1539.
- [18]Tracey P, Phillips N. Entrepreneurship in emerging markets: Strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts[J]. *Management International Review*, 2011, 51(1): 23-39.
- [19]Wang C L, Chugh H. Entrepreneurial learning: Past research and future challenges[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16(1): 24-61.
- [20]Yu X Y, Chen Y, Nguyen B, et al. Ties with government, strategic capability, and organizational ambidexterity: Evidence from China's information communication technology industry[J]. *Information Technology and Management*, 2014, 15(2): 81-98.
- [21]Zhang J, Tan J, Wong P K. When does investment in political ties improve firm performance? The contingent effect of innovation activities[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2015, 32(2): 363-387.
- [22]Zhang W, White S. Overcoming the liability of newness: Entrepreneurial action and the emergence of China's private solar photovoltaic firms[J]. *Research Policy*, 2016, 45(3): 604-617.

## Entrepreneurial Learning, Entrepreneurial Strategy and the Competitive Advantage of New Ventures

Wen Chao<sup>1</sup>, Chen Biao<sup>2</sup>

(1. School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China;  
2. School of Business, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

**Summary:** Based on the unique disadvantaged background of new ventures, we analyze the key factors affecting the competitive advantage of new ventures. Learning from the experiential learning

theory and the strategic management theory, we construct the mechanism model of the influence of entrepreneurial learning on the competitive advantage of new ventures, and propose the role of entrepreneurial strategy in this influencing process, to reveal systematically the intrinsic relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial strategy and the competitive advantage of new ventures. The following conclusions are obtained by validating relevant models and hypotheses through the data analysis of 115 valid samples in Beijing and Shanghai. (1) Entrepreneurial learning includes two types, namely, experiential learning and observational learning, both of which have a positive impact on the competitive advantage of new ventures. (2) Different types of entrepreneurial strategy have different influences on the competitive advantage of new ventures. Under the unfavorable conditions such as the shortage of resources, exploitative strategy is more helpful for new ventures to gain the competitive advantage. However, the empirical analysis shows that new ventures' implementation of exploratory strategy has no significant effect on its competitive advantage. (3) The empirical analysis of this study shows that exploitative strategy plays a mediating role between experiential learning, observational learning and the competitive advantage of new ventures. However, the mediating role of exploratory strategy between entrepreneurial learning and the competitive advantage of new ventures is not significant. This study integrates the relevant theories of entrepreneurial learning and strategic management, discusses the impact of entrepreneurial learning on the competitive advantage of new ventures, and analyzes the path mechanism of entrepreneurial strategy in the process of entrepreneurial learning affecting the competitive advantage of new ventures, thus making up for the lack of relevant theoretical research. The theoretical contribution of this research is reflected in the following three aspects: (1) We reveal the impact of entrepreneurial learning on the competitive advantage of new ventures. The existing research mainly analyzes from the perspective of strategic management and focuses on how large enterprises obtain the competitive advantage through the strategic process. Less research is based on the characteristics of new ventures and the perspective of learning behavior to explore how new ventures can gain the competitive advantage. (2) We explore the role of entrepreneurial learning in entrepreneurial strategy. Most studies on entrepreneurial strategy have focused on exploring their impact on enterprises' development, ignoring what factors contribute to the formation of entrepreneurial strategy of new ventures. (3) Based on the intermediary variable of entrepreneurial strategy, the indirect effect of entrepreneurial learning on the competitive advantage of new ventures has been explained. This conclusion helps to guide Chinese entrepreneurs to adopt a reasonable learning path in a highly uncertain environment, effectively use the internal and external knowledge of new ventures, and thus use the matching entrepreneurial strategy to survive and compete in the fierce market to get a relative advantage.

**Key words:** entrepreneurial learning; entrepreneurial strategy; competitive advantage; new ventures

(责任编辑:王雅丽)