

创新与创业

绝处逢生：衰落企业如何通过失败学习和知识管理实现商业模式创新？

张永云¹，郭鹏利²，张生太²，周亚贤³

- (1. 太原科技大学 经济与管理学院，太原 030024；
2. 北京邮电大学 经济管理学院，北京 100876；
3. 延安市宝塔区综合产业园区管理委员会，延安 716000)

摘要：企业发展面临成长、成熟和衰落的反复过程，在 VUCA 时代，衰落成为企业经营中的常态化挑战。探究衰落企业如何通过失败学习，提高知识管理能力，进而实现商业模式创新至关重要。基于认知行为理论，采用探索性多案例研究方法，遵循“认知—行为—绩效”的分析逻辑，探究衰落企业通过失败学习和知识管理实现商业模式创新的过程机制，并比较效率型和新型商业模式创新的差异。研究发现，衰落企业能够打破认知局限实现商业模式创新得益于失败学习的作用；知识管理决策差异影响企业形成不同类型的商业模式创新；衰落企业可以通过开展知识管理活动，将失败学习与自身资源优势、发展目标相结合，有效促进效率型和新型商业模式创新的实现。研究结果可为衰落企业基于认知行为视角，利用知识管理和失败学习实现商业模式创新提供借鉴。

关键词：衰落企业；商业模式创新；知识管理；失败学习

中图分类号：F273.1 **文献标志码：**A **DOI 编码：**10.7511/JMCS20250505

0 引言

“绝处”通常指企业面临衰落或失败的境地，本质是企业实际经营状况、发展轨迹偏离预设目标或期望的结果^[1]。在逆全球化大潮和突如其来的疫情的冲击下，衰落成为企业的“常态”事件。然而，现实中有诸多企业虽经历衰落，处于失败边缘，却仍能起死回生，实现商业模式创新。这些企业通过失败学习，对内部组成要素进行资源重组与优化，获得了进一步生存和发展的机会^[2]。有研究将这一过程称为企业的“逢生”，即企业通过商业模式创新，以优化的经营逻辑系统地完善价值创造过程^[3]，并获

得预期收益。面对衰落给组织生存带来的威胁及商业模式创新的迫切需求，濒临“绝处”的企业如何借助商业模式创新走向“逢生”，成为学界和业界共同关注的问题。

诸多研究从开放学习^[4]、关系学习^[5]和高管团队战略学习^[6]等角度展开分析，发现企业对成功经验的学习有助于其实现商业模式创新。同时，也有研究指出，失败学习是企业“绝处逢生”的过程中不容忽视的因素^[2]。衰落企业可以通过反思内外部失败经验，调整组织行为，进而有效降低重蹈覆辙的概率，最终实现企业绩效的改善与提升^[7]。商业模式创新的演进，伴随着认知的不断修正与迭代，但失败学习

收稿日期：2024-03-19

基金项目：国家自然科学基金项目“移动社交网络微信的知识传播机理研究”(71571022)；山西省科技战略研究专项“山西省创新生态建设评估研究”(202204031401025)

作者简介：张永云，女，山西高平人，太原科技大学经济与管理学院副教授，硕士生导师，博士，主要研究方向为技术创新管理；郭鹏利，通讯作者，女，山西吕梁人，北京邮电大学经济管理学院博士研究生，主要研究方向为技术创新管理，E-mail: guopl0893@126.com；张生太，男，山西应县人，北京邮电大学经济与管理学院教授，博士生导师，博士，主要研究方向为知识管理；周亚贤，女，河北任丘人，延安市宝塔区综合产业园区管理委员会科员，主要研究方向为技术创新管理。

如何驱动衰落企业开展商业模式创新,已有研究并未进行深入探索,其过程机制也尚未得到揭示。此外,虽然多数学者认同将商业模式创新分为效率型和新颖型两类,但仍缺乏对效率型和新颖型商业模式创新形成逻辑及二者区别的细致研究^[8]。

知识管理在企业失败学习和商业模式创新中的重要性引起了部分学者的关注。相关研究认为,失败学习获得的知识对于企业创新至关重要,企业从失败学习中可以获取多样性和异质性的隐性知识^[9],这些知识在拓宽企业知识获取渠道的同时,还为知识整合提供了方向,并激发了企业的知识创造^[10]。但对失败学习影响知识获取、整合和创造等知识管理活动^[11]的研究仍停留在表面的量化关系层面。同时,知识管理是商业模式创新的前置因素,商业模式创新离不开企业对关键知识的获取和积累^[12],企业可以通过知识整合和知识创造突破认知障碍,巩固和提升商业模式创新能力^[13]。现有研究尚未深入剖析知识整合、知识创造与商业模式创新能力之间的内在交互机理,也未清晰揭示这类知识究竟通过何种知识管理活动作用于企业创新绩效。目前,与商业模式创新和失败学习相关的研究忽视了企业失败学习行为与知识管理活动的共演性,以及二者联动所形成的商业模式创新的动态机制。

综上所述,本文以四家衰落企业为研究对象,基于认知行为理论,构建“认知—行为—绩效”的分析框架,试图揭示失败学习、知识管理与商业模式创新共生演化的内在机理,以期为衰落企业商业模式创新提供思路。

1 文献回顾与理论基础

1.1 企业衰落

学界与业界对“企业衰落”的概念尚未达成统一共识。部分学者认为企业规模指标,如市值、资产净额、总员工人数及企业 CEO 更迭频次^[14]等的下降意味着企业衰落。基于生命周期理论,有学者认为,企业的生存和发展过程可类比生物的生命发展过程,存在从诞生、成长、成熟、衰落到死亡的几个阶段,并将企业衰落界定为企业生命周期过程中比较晚的一个阶段。但企业作为非生命体,其生命周期的更迭并非遵循“必经所有环节”的固定路径,衰落现象可

能出现在企业发展的任一阶段,而非局限于特定时期。基于认知与反应视角,Levy^[15]认为企业衰落的核心在于企业对市场需求变化的忽视,且企业未能及时满足内外部关键需求,最终致使其对外部环境的适应能力显著减弱。Weitzel 和 Jonsson^[16]综合以上观点,将企业衰落定义为企业不能预测、认识、避免、抵消或者适应内外部环境压力,且此类压力已对企业生存构成威胁,该定义目前被认为具有较强的全面性。

本文借鉴 Weitzel 和 Jonsson^[16]的观点,根据衰落原因的差异,将企业衰落界定为企业面临成长停滞、利润降低或意料之外的“危机”等情境,包括由外部环境引起的自然衰落和由内部环境导致的被迫衰落。前者指企业受政治形势、经济周期、市场需求变动及国家发展政策调整等外部因素影响,主营业务发展态势不佳,尽管此类企业在短期内仍能保持盈利,但从长期发展来看,其整体发展趋势已呈现逐步衰落的特征;后者指当行业内其他企业均实现良好发展时,仅该企业自身呈现逐步衰落的状态,且这种衰落的诱因完全源于企业自身的内部因素,与外部行业环境无关。

1.2 失败学习

失败学习是指企业通过识别失败信息、分析失败原因、学习失败教训等,打破旧行为模式,建立新行为模式的过程^[17]。现有研究主要分析了个体、团队和组织三个层面的失败学习:个体层面强调个人主观学习和内在意义构建^[18];团队层面侧重学习活动的社会性,即成员在遭遇失败后,能通过分析、互动得出失败原因,并配合团队开展后续活动;组织层面聚焦从系统角度观察失败结果对组织氛围、员工行为和风险倾向的影响,进而通过战略调整,避免再次经历类似失败。本文主要研究衰落企业,而对这类企业的分析需要研究者立足整体,系统审视企业运营全貌。因此,从组织层面切入,探究失败学习的价值,更能契合研究需求,也具有更强的现实与理论意义。

相关研究发现,失败学习对企业发展存在正面影响。首先,失败经验蕴含的异质性资源对新产品开发绩效^[19]和创新绩效^[20]有推动作用,这有助于企业优化创新机制;其次,失败学习能增强组织解决问题的能力^[21],使组织更快

地响应市场变化^[22]；最后，通过对失败经验的反思，企业能选择适当的行为策略，降低失败率^[23]。此外，失败学习可以从宏观层面影响企业商业模式创新。已有研究表明，高管团队在开展失败学习后，会依据企业对原有商业模式路径的依赖程度，在新商业模式的设计过程中进行差异化的选择与决策^[24]。

1.3 商业模式创新

现有关于商业模式创新的概念界定大致分为技术创新和价值创造两个视角。部分研究基于技术创新视角，认为商业模式创新只是一种将新技术商业化的手段。如 Teece^[25]认为，技术创新只有和商业模式创新相结合，才能获得更高的市场满意度和相应的价值。然而也有一部分研究认为，商业模式创新的关键不在于对技术或产品进行创新性开发，而在于优先关注顾客需求，并创造新价值^[26]。本文拟探究企业内部知识活动如何影响商业模式创新，故从价值创造视角，将商业模式创新定义为企业通过探索价值获取新方法，进而构建新型价值创造模式的动态过程，涵盖挖掘消费者潜在需求、实现顾客价值增长、设计创新业务模式及重塑现有市场结构等方面^[27]。诸多研究聚焦于企业通过成功经验学习推动商业模式创新，然而，失败学习可借助试验、试错等实践活动获取异质性资源，帮助企业引入兼具多样性与异质性的外部知识，相较而言，其对商业模式创新的价值更为突出^[2]。

1.4 知识管理视角下的失败学习和商业模式创新

本文借鉴朱秀梅等^[28]的研究，将知识管理分为知识获取、知识整合和知识创造三个维度。知识获取即知识管理活动的开始，外部的生产及管理知识是企业重要的知识来源之一；知识整合是知识管理活动的关键，企业主要通过通过对知识的充分整合与优化，突破自身知识局限；知识创造的核心在于企业将知识转化并应用于创新实践，这种转化和应用不仅能有效提升企业的创新能力，更能推动企业持续发展。

经验学习理论认为，失败学习可以使企业获得多样性和异质性的知识，进而在 VUCA 竞争环境中更具优势^[29]。从知识管理角度来看，知识价值的发挥取决于知识管理，同时，商业模式创新可能与失败学习获得的异质性知识有

关。商业模式创新本质上是企业对不同领域的知识开展创造性整合，并将整合后的知识转化为实际应用，进而构建新商业模式的系统性过程^[30]，这个过程需要多领域知识的融合。失败学习能为企业提供多样性和异质性的外部知识，有助于企业拓展知识获取范围，同时推动企业突破现有知识边界，激发企业搜集新知识、挑战旧观念的动机，提高企业对商业模式创新的敏感度^[31]。

1.5 认知行为理论下商业模式创新的形成过程

根据认知行为理论，认知存在于企业层面，并发挥重要作用^[32]。失败学习能修正企业的落后或错误认知，提高企业认知水平，并体现在企业知识管理行为决策中，影响企业的创新活动。具体地，首先，企业从失败中提取关键的异质性资源，修正现存落后甚至错误认知，提高自身整体认知水平，进而优化知识管理行为决策，完成从失败认知到知识管理的行为传递。其次，企业在开展知识管理活动的过程中，通过识别并获取关键资源、整合优化知识，打造自身独特的知识优势，进而推动创新。最后，企业利用微观层面的知识管理活动驱动宏观层面的商业模式创新，实现行为到绩效的转化。

综上所述，本文以认知行为理论为基础，依托“认知—行为—绩效”的逻辑框架，聚焦知识管理视角，旨在揭开失败学习影响商业模式创新的“黑箱”。

2 研究设计

2.1 研究方法

本文采用探索性多案例研究方法，主要基于以下三点考虑：其一，本文关注企业“如何”通过失败学习和知识管理突破发展困境，实现商业模式创新，而案例研究方法能回答“如何”的问题，有助于厘清失败学习和知识管理对商业模式创新影响的微观机理；其二，围绕失败学习的研究尚未形成成熟理论来解释商业模式创新的成因，而探索性案例研究不仅适用于新领域或现有理论支撑不足的研究场景，还具备新颖性、可检验性及实证效度等优势；其三，多案例研究虽然在一定程度上损失了单案例的“丰富性”，但因其遵循复制逻辑，便于观察不同类型的企业的商业模式创新路径，增强了研究案例的

“对比性”，由此得出的研究结论不仅更为稳健，还具备更强的说服力与更广泛的普适性。

2.2 案例选择

本文选择西山煤电(集团)有限责任公司(简称“西山煤电”)、太原重型机械集团有限公司(简称“太重集团”)、智奇铁路设备有限公司(简称“智奇铁路”)和精英数智科技股份有限公司(简称“精英数智”)四家企业进行研究,主要出于三方面考虑:第一,典型性原则。四家企业均为行业重点或领军企业,其中西山煤电是全国最大的炼焦煤生产基地之一;太重集团是第一家由新中国自主设计并建立的重型机械制造企业,也是国家特大型重点骨干企业;智奇铁路是国内首家高速动车组轮对生产和检修基地,在国内轮对销售市场的占有率超过80%;精英数智是第一批专精特新“小巨人”企业,也

是煤炭软件行业领军企业。第二,理论抽样原则。四家企业均经历了衰落,其中西山煤电和太重集团分别代表煤炭行业和机械行业,尽管两家企业均高度重视创新实践,但受行业属性限制,企业整体发展前景不容乐观,因此二者的衰落主要由行业发展趋势所致。智奇铁路与精英数智分别属于轨道交通行业和软件行业,是当前国民经济发展的重点行业,然而,受自身资源禀赋不足或竞争意识薄弱等因素影响,两家企业均曾陷入衰落困境,且其衰落在本质上是企业自身能力欠缺所导致的被迫结果。选择两种类型的衰落企业进行分析,可以清晰地揭示不同衰落情境下企业商业模式创新的过程。其三,案例数据的可获得性。四家案例企业均为研究区域内企业,能提供翔实、完整的内部材料。案例企业基本情况见表1。

表1 案例企业基本情况
Tab.1 Basic situation of case enterprises

企业	成立时间	所属行业	主要产品或服务	关键衰落经历	衰落情况
西山煤电	1998年	煤炭	电力、煤炭、建筑建材、焦炭化工等	1. “2·10”与“2·22”瓦斯爆炸事故 2. 国家鼓励战略新兴产业的发展,煤炭行业作为传统行业,缺乏市场吸引力,企业销售业绩持续下滑 3. 企业机械化和智能化水平不足、采煤效率低	自然衰落
太重集团	1950年	机械	冶金设备、露天矿和井工矿采掘输送设备、化工装备、风力发电设备、工程机械等	1. 企业在成立初期面临领域内“0”的艰难突破 2. 机械行业处于转型阶段,行业内企业多处于价值链低端的制造环节 3. 经济新常态下,企业发展面临新挑战、新困难,企业被迫进入“二次创业”阶段	自然衰落
智奇铁路	2007年	轨道交通	车轮、车轴、轮对等产品的设计、加工、组装和检修等	1. 轮对销售市场逐渐饱和 2. 轮对维修服务市场活力不足 3. 企业智能制造能力不强	被迫衰落
精英数智	2012年	软件	为煤炭等高危行业提供以自研软件为主的安全生产监测及管理整体解决方案	1. 受业务类型影响,企业发展不容乐观 2. 国内“互联网+”盛行,而企业平台生态脆弱	被迫衰落

2.3 数据收集

本文的研究数据以一手访谈资料为主、二手资料为辅,以确保研究的可靠性。研究团队自2020年5月起,对四家企业进行了22人次的深入访谈。访谈不仅涵盖企业高管的视角,同时也纳入了技术研发人员的观点,旨在获取更

全面、多维度的研究信息。为实现充分交流与深度讨论,每次访谈时长均控制在60~90分钟。此外,为增强数据的可靠性和信效度,研究团队还广泛收集了二手资料。二手资料不仅可以为访谈提供背景信息,还能够通过交叉验证进一步确保研究结果的准确性。数据来源见表2。

表2 数据来源
Tab.2 Data sources

资料来源	一手资料				二手资料
	访谈对象	访谈形式	访谈时长	字数	
西山煤电	高管(2人次) 技术研发人员(4人次)	半结构化访谈 非正式访谈	约6.5小时	约6万字	官方网站(领导讲话、宣传视频)、项目手册、新闻报道、相关书籍、教学案例及公开发表的期刊文献等
太重集团	高管(2人次) 技术研发人员(5人次)	半结构化访谈 非正式访谈	约7小时	约8万字	
智奇铁路	高管(1人次) 技术研发人员(3人次)	半结构化访谈	约4小时	约5万字	
精英数智	高管(1人次) 技术研发人员(4人次)	半结构化访谈	约6小时	约6万字	

2.4 数据编码

为保证研究的信度和效度,本研究遵循程序化扎根理论的三级编码原则对收集到的数据逐步进行分析和编码。首先采用开放式编码将数据资料概念化、范畴化,接着采用主轴式编码分析各范畴之间存在的逻辑关联,最后以选择式编码确定核心范畴与主范畴之间的关系。

(1)开放式编码。本文借助 NVivo11 软件对原始文本中的关键词句进行“贴标签”,识别初始概念,即“概念化”阶段;随后对归纳得出的概念进行比较与整合,进而形成更高层次的抽象表述,确立范畴,即“范畴化”阶段。本文得到的范畴不仅在“西山煤电”案例中得到充分体现,在“太重集团”“智奇铁路”和“精英数智”三个案例企业中也普遍存在,由此验证了范畴的普适性和理论饱和度。

(2)主轴式编码。本文遵循“认知—行为—绩效”逻辑,反复对比各独立范畴间的深层关系,通过系统地聚类分析,明确范畴间的逻辑关联,形成轴线,并归纳出主范畴。

(3)选择式编码。本文在主范畴及“认知—行为—绩效”逻辑的指引下,首先,将主范畴进一步整合,提炼核心范畴;其次,围绕核心范畴串联出完整的“故事线”,并在关联关系的分析中,逐一检查每部分文本资料所反映的商业模式创新;最后,识别出两种不同类型的商业模式创新,即效率型商业模式创新与新颖型商业模式创新。其中效率型商业模式创新更多关注降本、提质、增效等方面,新颖型商业模式创新更多关注拓展新市场、新产品、新技术等方面。案例企业编码结果举例见表3,“认知—行为—绩效”层级范畴的典型关系和内涵见表4。

表3 案例企业编码结果举例
Tab.3 Examples of coding results for case enterprises

核心范畴	主范畴	范畴	原始资料举例(初步概念化)
失败学习	反思失败原因	安全监管缺失	安全监管没做好,导致了杜儿坪矿“2·10”、屯兰矿“2·22”这两起瓦斯爆炸事故(内部安全监管不到位)
		机械化程度低	官地矿以人工离线操作为主,采煤机、掘进机等关键设备不仅陈旧,还受磨损、腐蚀等多重因素影响,导致设备性能下降、故障率升高(人工主导,设备老化严重)
		工人劳动强度大	工人们在井下工作的劳动强度大,很辛苦(工人井下工作强度较大)
		产能效率低	此前相关操作均依赖人工完成,流程较为复杂,效率较低(人工离线操作,效率低)

(续表)

核心范畴	主范畴	范畴	原始资料举例(初步概念化)
失败学习	寻求解决方式	实现智能管理	公司紧跟时代步伐,积极推进智慧矿山的建设工作(推进智慧矿山建设)
		盘活闲置物资	我们建立了物资使用的动态台账,这样可以实现闲置物资的有效利用(建立物资使用动态台账)
		自主研发设备	为改善上述情况,各矿区已着手引进新设备,部分矿区甚至自主开展设备研发工作(引进先进设备或自主研发设备)
主动对标一流		学习先进技术	我们经常去参加展览会,就是为了学习人家是怎么采矿和加工处理煤炭的(学习先进的采矿和煤炭加工技术)
		学习经营管理经验	除了工艺,我们也会学习人家是怎么管理企业的(学习先进经营管理经验)
		学习安全生产经验	我们也开始向行业内其他做得好的企业学习怎么进行安全管理(学习安全生产管理经验)
知识获取	增添新动能	应用新技术	屯兰矿云数据中心统一接入了“天眼工程”企业生产监管平台,实现监控视频的集中展示和统一管理(依托新技术整合矿井监控)
		引进先进设备	从德国 DBT 公司引进的全自动刨煤机,并在马兰矿投入使用(引进国外先进设备)
		技术创新交流	公司会定期邀请专家给员工做培训,主要讲技术方面的东西,还会一起讨论课题(邀请专家来企业做培训)
伙伴资源共享		汲取工艺知识	我们会向行业里做得好的企业学习,学习他们的工艺流程(学习先进工艺流程)
		紧跟行业发展趋势	聚焦焦炭与钢铁行业,与业内人士深入探讨市场现状及未来发展趋势(行业发展前景交流)
		建立企业战略合作	公司积极与国内外企业搭建合作桥梁,进而构建长期稳定的战略伙伴关系(建立企业战略合作关系)
战略联盟		加强产学研合作	公司积极利用本地智库,与中国矿业大学、太原理工大学、太原科技大学等高校开展深度的产学研项目合作(联合专业单位开展合作)
		熟练技术技能	坚持每年举办职工技能大赛(举办职工技能大赛)
		聚焦人力资本	一方面是想激励职工强化专业知识,提高技能水平;另一方面是想通过比赛发现人才,把合适的人放在合适的岗位上(以赛识人,人岗适配)
知识整合	知识整理	注重学习培训	制定相应的培训制度,采取短期与中长期培训相结合的方式,针对员工技术短板,明确课程体系与考核标准,确保技能提升落到实处(制定相应的培训制度)
		提供硬件保障	定期检查现场安全管理、设施设备运行、顶板管理及智能化综采工作面建设情况,强调以硬件升级筑牢安全生产防线(通过硬件升级保障生产安全)

(续表)

核心范畴	主范畴	范畴	原始资料举例(初步概念化)
知识整合	知识共享	开展调研交流	更为重要的是,各矿区之间可就挖掘工作的好经验、好做法开展充分交流,实现经验共享与实践互鉴(内部好经验、好做法的充分交流)
		推广创新技术	我们会在内部及时开展对新技术的交流学习,加速知识传递与应用落地(内部交流学习新技术)
		注重科技创新	公司技术中心被认定为国家级技术中心(公司拥有国家级技术中心)
知识创造	创新发展能力	营造知识创造氛围	公司会定期召开科技创新大会,为技术创新人员颁奖,激励员工创新(召开科技创新大会)
		聚集技能创新人才	积极推行人才多路径发展模式,同步制定《特殊人才选拔、使用和管理办法》(实行人才多路径发展)
	产品研发能力	提高研发能力	西山煤电智能化研究院正式挂牌成立(成立智能化研究院)
项目创新成果显著		公司牵头开展的“千万吨级大采高综采成套装备及关键技术”课题的相关成果经权威鉴定,达到国际先进水平(成果达国际领先水平)	
减少安全隐患		构建安全监控系统	我们搭建了一个监控平台,能实时看到与安全相关的各种数据(搭建安全生产集中监控平台)
		构建安全生产体系	为了营造一个安全的工作环境,我们将明确各岗位安全职责、完善风险防控机制作为关键举措,切实筑牢安全防线(打造安全生产环境)
效率型 商业模式 创新	实现降本增效	降低人工成本	比如我们机电厂自己研发的自动化瓦斯抽采机,既提高了瓦斯抽采效率,又减少了人力(自主研发设备实现减人增效)
		技术创造效益	作为西山煤电的第一个智能化工作面,屯兰矿实现了生产效率的显著提高(建成第一个智能化工作面)
		加强物资管理	公司推行了一种新的材料领用模式,比如“一队一卡”和“一科一卡”,这样可以节省材料费用(推行新材料领用模式)
		出台增效措施	公司出台了一些节约成本的措施和方案,比如《西山煤电(集团)公司2015年强化经营管控三十条措施》(制定节约成本的措施和方案)
		实施精益化管理	我们将材料消耗与员工工资进行绑定,通过内部市场化倒逼成本管理,并逐步推行精益化管理,形成人人关心成本、主动降耗增效的管理机制,从而有效提升企业整体效益(材料消耗与员工工资绑定)

(续表)

核心范畴	主范畴	范畴	原始资料举例(初步概念化)
效率型 商业模式 创新	组织质量管理改进	完善质量管理体系	设立了专门的质量管理处(成立质量管理处)
		获得高质量称号	企业在质量管理领域表现突出,多次荣获各类奖项,例如屯兰选煤厂荣获了“国际质量信用 AAA 等级”称号(获得质量管理荣誉)
		提高质量管理意识	举办质量管理知识竞赛,推动“质量是企业生命”的理念扎根于全员意识中(举办质量管理竞赛)
		强化质量监管	机电厂采取了动态监管措施,并依托质量警告监管制度来加强质量管理(实施动态监管和质量警告制度)
新颖型 商业模式 创新	拓展新交易对象	推进海外业务	WK-20 矿用挖掘机首次出口乌兹别克斯坦,实现海外市场新突破,有效提升了品牌的国际影响力与竞争力(产品出口国外)
	拓展新交易市场	开发本土市场	积极开发本地电气产品市场(产品本地化)
	掌握新技术	突破新技术	大功率牵引机车车轮属公司首次自主突破和掌握国内机车车轮制造的关键技术(自主突破新技术)

表4 “认知—行为—绩效”层级范畴的典型关系和内涵

Tab. 4 Typical relationships and connotations of the “cognition—behavior—performance” hierarchical categories

典型关系结构	关系结构内涵
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识获取] B --> C[效率型商业模式创新] </pre>	知识获取在失败学习影响效率型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对效率型商业模式创新的影响可以通过知识获取实现
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识整合] B --> C[效率型商业模式创新] </pre>	知识整合在失败学习影响效率型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对效率型商业模式创新的影响可以通过知识整合实现
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识创造] B --> C[效率型商业模式创新] </pre>	知识创造在失败学习影响效率型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对效率型商业模式创新的影响可以通过知识创造实现
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识获取] B --> C[新颖型商业模式创新] </pre>	知识获取在失败学习影响新颖型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对新颖型商业模式创新的影响可以通过知识获取实现
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识整合] B --> C[新颖型商业模式创新] </pre>	知识整合在失败学习影响新颖型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对新颖型商业模式创新的影响可以通过知识整合实现
<pre> graph LR A[失败学习] --> B[知识创造] B --> C[新颖型商业模式创新] </pre>	知识创造在失败学习影响新颖型商业模式创新的过程中发挥中介作用,即失败学习对新颖型商业模式创新的影响可以通过知识创造实现

3 案例分析

3.1 外部环境作用下效率型商业模式创新的实现

回溯发展历程,西山煤电与太重集团的衰

落与外部环境的剧烈冲击密不可分,二者在“绝处”中以失败学习为路径、以知识管理为支撑,成功实现了效率型商业模式创新。效率型商业模式创新形成机理如图1所示。

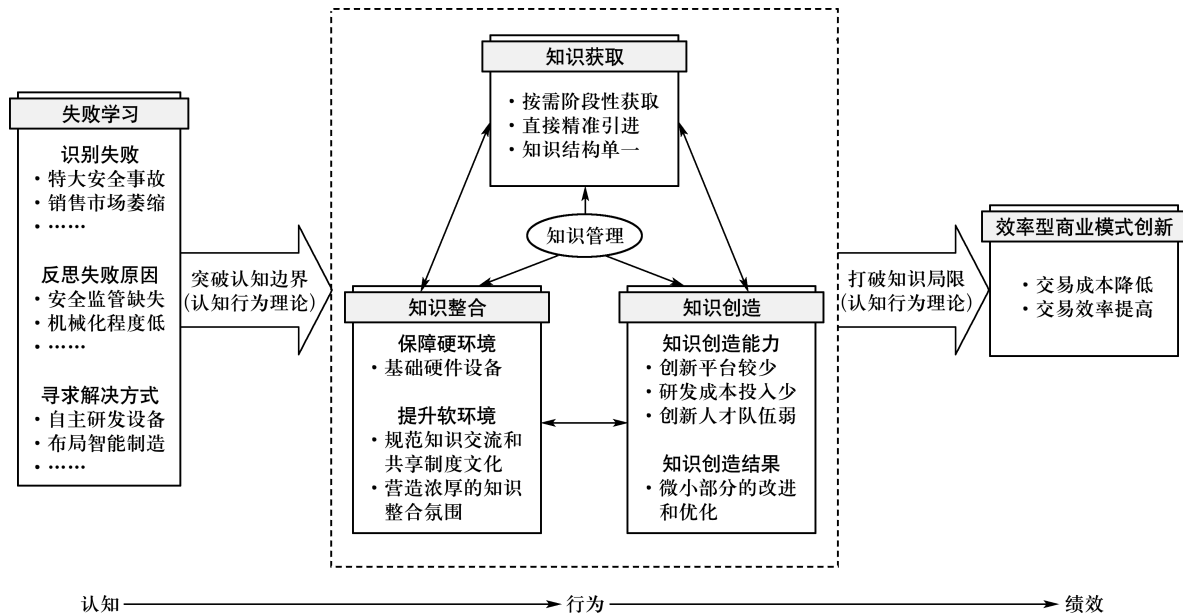


图1 效率型商业模式创新形成机理

Fig. 1 The formation mechanism of efficiency-oriented business model innovation

3.1.1 失败学习突破认知边界

西山煤电与太重集团面临衰落“绝处”时,均通过识别失败、反思失败原因、寻求解决方式,系统性开展失败学习。

面对煤炭行业市场持续下滑、井下作业安全监管不到位及采煤效率低等多重发展困境,西山煤电通过深入分析发现,造成这种“绝处”的内部原因在于,作业设备机械化和智能化程度不高,安全监管滞后,企业难以实时掌握井下作业数据;外部原因在于国家政策大力鼓励新兴产业的发展,煤炭行业作为传统行业缺乏市场吸引力。对此,西山煤电定期举行安全生产反思大会,完善监督管理制度,引进先进的采煤和监测设备,提升煤炭产出效率和质量。

太重集团的发展历程是中国重型机械行业的缩影。自建国初期以来,其作为新中国首座重型机械厂,在机械行业领域内从零起步,面临着巨大的挑战。1996年,行业竞争加剧,企业

与国际先进水平之间存在明显的技术差距,且在专业化、自动化和信息化方面的发展已相对滞后,处于全球价值链生产制造的低端环节。为此,太重集团通过技术革新和管理优化,努力向高附加值的生产环节转型。在经济新常态下,中国经济社会发展进入转型升级的关键时期,太重集团也步入了“二次创业”的艰难阶段,其本着“高效率、低成本、不断创新、可持续”的目标,持续深化失败经验对于创新的推动作用,从失败学习中迎来“逢生”之路。

3.1.2 知识管理打破知识局限

在知识获取方面,两家案例企业均通过知识获取过程积极吸收与自身互补的知识资源,有效弥补自身知识短板,进而积累了推动效率型商业模式创新的实践经验。具体而言,西山煤电主动对标神华集团锦界矿和大柳塔矿,获取先进采矿技术和安全生产经验,与中国科学院工程热物理研究所专家进行对接和交流,加

强产学研合作，全面提升机械化、智能化水平；太重集团为提升我国先进装备制造业的整体水平，与美、日、韩等十几个国家进行交流合作，充分吸收国外先进技术经验，到20世纪80年代中后期，其自主研发成果已取代进口装备，实现装备自主化。

在知识整合方面，两家案例企业依托知识整合实践，将分散、流动的知识资源进行整合优化，既补全了企业知识体系的薄弱环节，也进一步提升了商业模式创新的落地速度，实现了保障硬环境与提升软环境的双重突破。具体而言，西山煤电通过利用新技术，针对煤矿安全问题，整合内外资源，构建安全生产集中监控平台，实现安全数据的实时采集、监控及智能预警，全方位保障煤矿生产安全，夯实了硬环境基础；太重集团不仅通过开展职工知识技能培训，强化人才软环境，还通过深入调研生产现场，实地了解生产经营、技术工艺、制造流程、设备运行等情况，切实将整合的知识应用于生产一线，解决发展中的问题。

在知识创造方面，两家案例企业实践均表明，知识创造可以重塑企业传统运营模式，使企业能够动态应对市场技术演进、消费需求升级及商业环境起伏，进而提升了企业核心竞争力，并为商业模式创新提供重要支撑。具体而言，西山煤电屯兰矿通过全员创新，改造出“增加1毫米，节约26万元”的固定筛板，从源头解决杂质影响工作效率问题；太重集团通过成立新产品研发项目组，进行知识创造，攻克“3D打印砂芯防气孔”“冷热结合消断芯”等多项技术难题，不仅完成关键技术突破，还同步开发出配套的新产品，实现了技术成果向产品的转化。

3.2 内部环境作用下新颖型商业模式创新的实现

当陷入衰落的“绝处”时，智奇铁路和精英数智主动开展失败学习，在学习过程中逐步强化知识管理能力，进而形成了集新产品研发、新技术突破、新市场开拓及新合作搭建于一体的新局面，为新颖型商业模式创新注入核心动力。新颖型商业模式创新形成机理如图2所示。

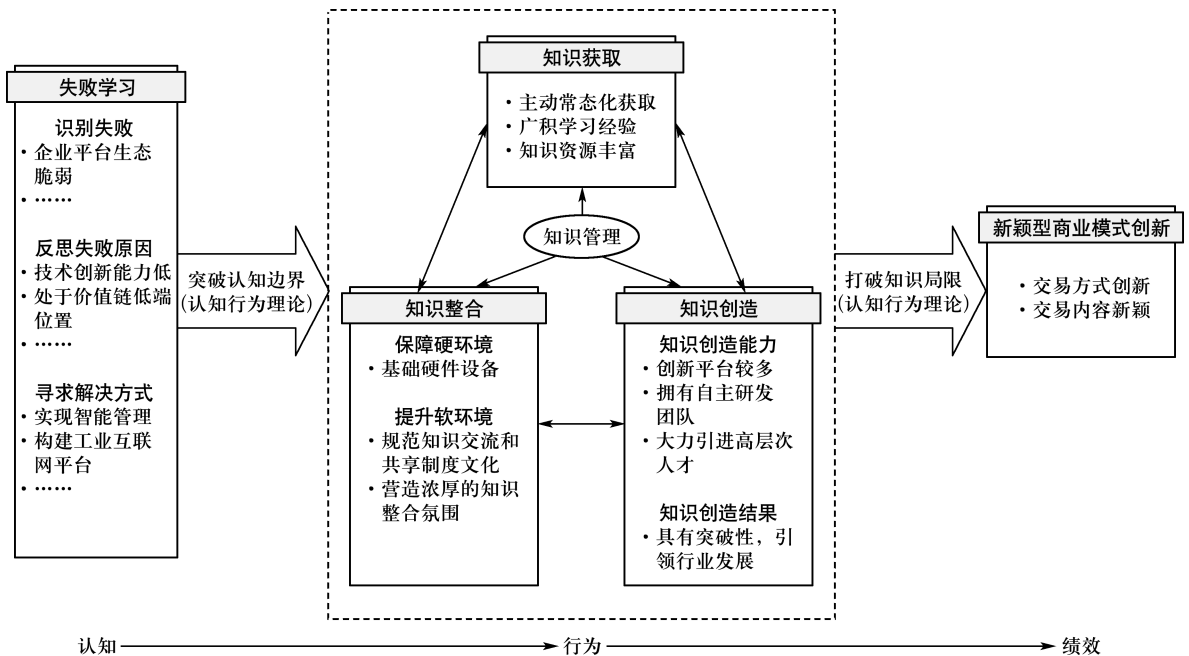


图2 新颖型商业模式创新形成机理

Fig. 2 The formation mechanism of innovative business model innovation

3.2.1 失败学习突破认知边界

面对衰落“绝处”，智奇铁路和精英数智均

从识别失败入手，通过深度分析问题根源、积极寻求解决方式，有序开展失败学习。

面对轮对销售市场趋于饱和、轮对维修服务市场竞争力偏弱、企业自身的智能制造能力存在明显短板等困境,智奇铁路通过深入分析发现,造成这种“绝处”的内部原因在于,企业虽在国内轮对销售市场占据超过80%的份额,确立了其核心产品在销售领域的主导地位,但在初期发展过程中,企业对轮对的全生命周期管理的重视程度不足,使得轮对后期维修服务市场的占有率仅为11%,服务业务的短板直接制约了企业的可持续发展;外部原因在于,随着中国高铁网络的发展,动车增加的数量减少,轮对销售市场趋于饱和。鉴于此,智奇铁路将目光聚焦于智能制造,凭借自身强大的销售网络快速扩展售后维修和服务市场,实现对轮对生产、销售、维修和保养的全周期管理。

精英数智致力于为煤矿等高危行业提供软件产品和服务,企业的兴衰与煤炭行业发展紧密相连,加之国内工业互联网平台盛行,而企业在工业大数据及算法方面的人才缺口较大,数据分析能力不足,且存在机械设备与企业数据监测软件兼容不佳的问题,企业平台生态极其脆弱,企业想要打造“互联网+安全生产”平台面临诸多挑战。鉴于此,精英数智成立研究院,吸引对口专业技术人才,组建研究团队,开展自主研发,努力做好煤炭企业的技术服务工作,帮助合作伙伴提高监管效率,提升产品质量,实现共赢。

3.2.2 知识管理打破知识局限

在知识获取方面,两家案例企业均通过系统性的知识获取活动丰富了企业知识库,为新颖商业模式创新注入新鲜血液。智奇铁路通过多维度合作破局:先是加大与高校的合作力度,着力突破产品升级瓶颈;后又与专业ERP企业管理软件及服务供应商深度合作,引入智能制造、物联网、大数据等新技术手段对企业运作流程进行系统性重组。这些举措不仅实现了物料的全流程可视化管理,还达成了减员增效目标。精英数智与国内“云”业务领先的华为公司进行战略合作,共同研发“煤矿大脑”。凭借“煤矿大脑”带来的技术突破与市场口碑,精英数智在煤矿数字化服务领域的竞争力显著增

强,逐步从行业参与者成长为引领技术创新、制定行业标准的翘楚企业。

在知识整合方面,两家案例企业均将碎片化知识充分整合为核心知识体系,并通过知识的交流、共享和应用等活动,助力企业创新活动的开展,实现了保障硬环境与提升软环境的协同推进。智奇铁路在自动化工厂落地后,以智能生产设备升级保障硬环境,同时盘活并释放出大量资深技师资源。凭借这一契机,企业充分整合技师所承载的企业“活知识”,并将其转化为标准化检修能力,通过在全国各地布局动车检修站,聚焦轮对检修服务业务,有效拓展了服务市场空间。精英数智充分整合内部知识资源,开展内部网络技能培训、精英大讲堂培训等活动,从专业技能与综合素养双维度发力,深化企业软环境建设,全面提升了管理人员和研发人员的业务能力与创新水平。

在知识创造方面,两家案例企业均高度重视从失败学习中获取异质性信息,并基于失败经验有针对性地开展知识创造活动,有效推进了新颖商业模式创新的实现。智奇铁路重视知识创造,在研发、生产和运营方面持续变革,凭借其在轮对加工制造和全生命周期维修数据方面的积累,为铁路局和动车公司提供相关的进阶服务,从轮对加工生产商转型为轮对全生命周期运营服务商。精英数智将研发能力建设作为核心发展战略,长期持续投入资源,提升自身研发实力,其研发人员在企业总人数中的占比已超过50%,依托强大的研发实力,企业聚焦矿山行业痛点,开发出一系列适配智慧矿山建设的技术产品与服务方案,成为行业内极具影响力的技术服务提供商。

3.3 商业模式创新形成机理

本文以理论融合与逻辑拆解为研究思路,先整合失败学习、商业模式创新的相关研究结论,并结合认知行为理论,形成研究的理论基础;再遵循“认知—行为—绩效”的分析逻辑,对衰落企业的商业模式创新过程进行阶段化梳理;最终识别出不同衰落企业在创新认知形成、创新行为实施及创新绩效产出方面的具体差异。商业模式创新形成机理如图3所示。

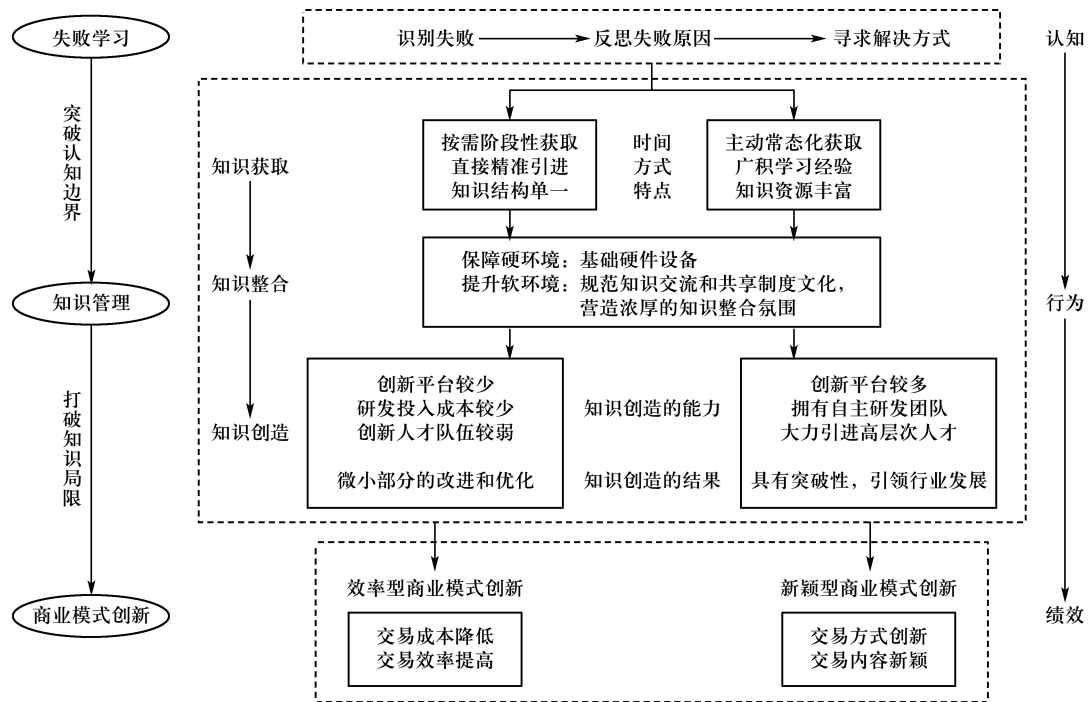


图3 商业模式创新形成机理
Fig. 3 Formation mechanism of business model innovation

3.3.1 失败学习突破认知边界

案例企业在面临衰落“绝处”并开展失败学习时，几乎都经历了识别失败、反思失败原因、寻求解决方式三个过程。首先，企业应重视失败，在内部形成宽容失败的氛围，及时发现潜在风险；其次，企业应积极寻找失败原因，包括内部（员工行为、企业制度和设备等）原因和外部（国家政策、市场环境等）原因；最后，企业应鼓励员工对失败经验进行交流分享和反思学习，从失败中提炼关键性知识，积极寻求有效的解决方式，以便企业在面临类似事件时能采取有效应对措施、规避失败。因此，从失败中学习是企业适应环境变化、实现“绝处逢生”的必要条件。

3.3.2 知识管理打破知识局限

在知识获取方面，效率型商业模式创新与新颖型商业模式创新的差异，主要集中在知识获取的时间、方式及知识特点三个维度。在时间维度方面，效率型商业模式创新中的知识获取活动是阶段性的，企业多基于当下的知识需求进行知识搜索；新颖型商业模式创新中的知

识获取活动是常态化的，企业在日常运营中会主动、持续获取外部知识。在方式维度方面，效率型商业模式创新中的知识获取活动倾向于直接引进技术、设备、系统或与专业知识服务机构进行长期合作，通过知识的精准输入，突破企业知识限制，更快实现提质增效等目标；新颖型商业模式创新中的知识获取活动多通过邀请专家培训、组织员工外出学习及定期与业内领先企业进行技术交流等方式来实现。在知识特点维度方面，两类商业模式创新的知识获取呈现显著差异，对于效率型商业模式创新而言，由于知识获取目标聚焦于现有业务优化，因此通过该模式获取的知识资源结构相对单一，多为适配具体需求的实用型知识，仅需要与企业实际运营情况做简单匹配，便可快速应用于生产实践；而新颖型商业模式创新的知识获取范围更广，核心在于通过多元知识的引入实现知识体系的更新与优化，当知识积累到一定程度时，便能引发质的飞跃，从而推动企业实现创新升级。

在知识整合方面，效率型商业模式创新与新颖型商业模式创新均将知识整合活动视为关

键环节,高度重视知识整合的价值与作用。企业主要从保障硬环境和提升软环境两方面夯实知识整合的效果。硬环境是指企业在知识整合过程中需要用到的基础硬件设备等有形物质,如西山煤电更换高清投影仪、电脑等设施,以改善培训条件,提升培训效果;太重集团配置先进、齐全的科研仪器设备,以支撑技术攻关。软环境是指以规范知识交流、共享与应用为核心目标,由制度体系、文化氛围等构成的无形支撑条件,如太重集团成立培训中心,旨在建设“工作学习化,学习工作化”的学习型组织;西山煤电一方面编写了《煤矿干部应知应会汇编》《“基本功”建设精准培训教材》等培训资料,为干部职工学习核心知识、提升专业能力提供清晰指引,另一方面制定《西曲矿安全培训工作制度》《班主任工作制度》等多项制度,用制度来规范培训流程。总之,物质层面的硬环境和精神层面的软环境的建立对商业模式创新都非常重要,知识整合活动只有在“双环境”的保障下,才能创造最大价值。

在知识创造方面,效率型商业模式创新与新颖型商业模式创新的差异主要体现在创新平台及创新团队的建设逻辑、知识创造结果对创新的影响程度两方面。在创新平台和创新团队的建设方面,开展效率型商业模式创新的企业,其内部创新平台数量有限,人才队伍实力偏弱,导致企业整体创新能力相对不足;同时,企业对知识创造相关的研发投入也较少,进一步制约了知识创造的推进;开展新颖型商业模式创新的企业,其内部的知识创造氛围更加浓厚,企业不仅大力引进高层次专业人才,还组建了专业化研发团队,搭建了多个创新平台,企业整体创新能力较强,当这类企业面临衰落“绝处”时,多能通过自主研发突破困境。在知识创造结果对创新的影响程度方面,开展效率型商业模式创新的企业,其知识创造活动多聚焦于现有业务环节,产出以微小的改进创新为主,如西山煤电对煤炭加工挡泥板的改造等;开展新颖型商业模式创新的企业,其知识创造结果多具备显著的突破性,能够引领行业发展,如精英数智的“煤矿大脑”对于煤炭行业井下作业安全的监督

具有颠覆性意义。

4 研究总结

4.1 主要结论

第一,研究发现衰落企业可以通过失败学习修正错误认知,驱动商业模式创新。其中,获取异质性资源和打破固有认知局限是推动商业模式创新的核心环节,这两大要素不仅直接影响企业知识管理活动的全流程,更能激发企业突破既有知识边界、驱动新知识的生成与积累,最终为商业模式创新提供有力支撑。失败学习对商业模式创新的影响与知识管理视角下企业开展知识活动作用的研究观点相契合。本文对失败学习影响商业模式创新内在机理的揭示,有助于深入理解商业模式创新的形成。

第二,本研究通过分析商业模式创新过程中,知识获取、知识整合与知识创造活动如何依托失败学习所获取的异质性信息发挥作用,不仅发现知识管理决策差异会推动企业形成不同类型的商业模式创新,还进一步识别失败学习驱动企业知识管理活动、进而使企业突破知识资源限制的过程机制。该过程机制有助于企业深度挖掘失败学习中蕴含的异质性知识,不仅能为企业知识管理活动提供系统性指引,还能助力企业突破现有资源局限,进而为效率型与新颖型两类商业模式创新提供有力支撑,推动创新实践高效落地。

第三,本研究剖析了衰落企业失败学习、知识管理、商业模式创新的互动演化过程,即衰落企业可以通过开展知识管理活动,将失败学习与自身资源优势、发展目标相结合,进而实现商业模式创新。研究响应了认知行为理论视角下“认知—行为—绩效”的研究呼吁。此外,研究发现,知识创造价值的潜力取决于知识与企业实际情况的匹配度和在企业实践中的利用度,失败学习获取的新认知与商业模式创新的特定知识需求为企业在知识管理活动中的知识获取、知识整合和知识创造提供了方向指引,不仅增强了企业的知识管理能力,还促进了效率型商业模式创新和新颖型商业模式创新的实现。

4.2 理论贡献

第一,本研究基于认知行为理论,深化了失败学习促进商业模式创新的重要价值。研究从组织视角探讨了失败学习如何通过突破认知边界和知识局限,驱动企业宏观层面的商业模式创新。这一发现完善了现有文献中关于失败学习与商业模式创新关系的讨论,阐明了效率型商业模式创新和新型商业模式创新的形成机理,为VUCA创新情境下衰落企业实现商业模式创新提供了新的理论视角。

第二,本研究深化了知识管理在商业模式创新中的作用机制。在现有研究中,关于知识管理与失败学习如何通过相互作用推动商业模式创新的探讨仍较为有限,尚未形成系统的理论框架与实证结论。本文通过分析知识获取、知识整合和知识创造三个维度,系统揭示了知识管理在失败学习与商业模式创新之间扮演的桥梁角色及其内在作用机制。这一发现不但丰富了知识管理理论在失败学习情境下的应用,而且为理解知识管理在促进商业模式创新中的具体作用提供了新的路径。

第三,研究结果不仅揭示了失败学习推动知识管理、打破认知和知识限制的过程机制,还探讨了失败学习在不同类型衰落企业中的适用性。这一成果拓展了商业模式创新影响因素的研究内容,揭示了失败学习、知识管理与商业模式创新之间的动态关系,为理解衰落企业如何通过失败学习和知识管理活动突破认知与知识局限(“绝处”),进而实现商业模式创新(“逢生”)提供了新的理论见解。

4.3 实践启示

第一,衰落企业需要从根本上改变对失败的认知,并将其视为一个学习和成长的机会。在认知层面,企业要摒弃对失败的抵触观念,不仅要将其视为有价值的学习机会,还要将其视为推动企业“绝处逢生”的关键战略警示;在行为层面,企业要明确失败学习的策略方向,营造支持失败学习的内部氛围,积极推进失败学习实践,进而从实践中精准挖掘异质性知识。此外,因知识存在非竞争性特点,衰落企业要强化对知识和信息的感知能力,快速从失败事件

中提炼经验,进而在衰落情境中充分发挥失败学习的正向作用。

第二,衰落企业需要制定失败学习策略,打通失败学习与知识管理之间的连接通道,通过失败学习活动,深入挖掘并整合关键知识,提升创新能力。具体地,企业可以通过构建全面、高效的知識管理平台,鼓励并引导员工主动分享工作中的心得体会,尤其需要注重总结失败案例的宝贵经验。企业积极营造开放、包容且鼓励创新的文化氛围,不仅能有效消除员工对失败的恐惧心理,还能为知识的积累、传播与应用提供有力支撑。

第三,衰落企业需要建立“认知—行为—绩效”循环机制,为商业模式创新提供坚实的知识基础。企业首先可以建立跨部门的创新工作小组,融合不同背景员工的智慧,定期进行商业模式诊断;其次可以通过设立“逆境创新基金”,为衰落业务单元的创新尝试提供资源支持;最后可借助外部专家或成功转型企业管理者的经验力量,为商业模式创新开拓全新视角。

参考文献:

- [1] Cannon M D, Edmondson A C. Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(2): 161-177.
- [2] 唐朝永, 师永志, 李逸波, 等. 失败学习与企业绩效: 组织韧性与环境动态性的作用 [J]. *管理评论*, 2023, 35(4): 291-302.
- [3] 王雪冬, 董大海. 商业模式创新概念研究述评与展望 [J]. *外国经济与管理*, 2013, 35(11): 29-36+81.
- [4] 魏泽龙, 宋茜, 权一鸣. 开放学习与商业模式创新: 竞争环境的调节作用 [J]. *管理评论*, 2017, 29(12): 27-38.
- [5] 王丽平, 赵飞跃. 组织忘记、关系学习、企业开放度与商业模式创新 [J]. *科研管理*, 2016, 37(3): 42-50.
- [6] 尹航, 侯霁珊, 周恩丽. 高管团队战略学习对企业绩效的影响研究 [J]. *软科学*, 2022, 36(3): 118-123+130.

- [7] 唐朝永, 牛冲槐, 师永志. 失败学习对企业绩效的影响机制研究 [J]. 科技进步与对策, 2021, 38(22): 141-150.
- [8] 奉小斌, 苏佳涵, 马晓书. 逆向国际化企业跨界搜索如何影响商业模式创新?: 制度嵌入的非线性调节作用 [J]. 研究与发展管理, 2021, 33(2): 67-82.
- [9] 李翔龙, 王庆金. 失败学习对新创企业绩效的影响: 创业能力的中介效应 [J]. 财经问题研究, 2020(9): 86-94.
- [10] 吴玉浩, 单玉坤, 姜红. 数字驱动下技术标准联盟的运行与动力机制研究: 基于知识场视角 [J]. 技术经济与管理研究, 2022(3): 15-19.
- [11] 潘宏亮, 管煜. 创业失败学习与国际新创企业后续创新绩效 [J]. 科学学研究, 2020, 38(9): 1654-1661.
- [12] 张吉昌, 龙静, 陈锋. 大数据能力、知识动态能力与商业模式创新: 创新合法性的调节效应 [J]. 经济与管理, 2022, 36(5): 19-28.
- [13] 周雪, 李翔龙, 孟晓娜. 失败学习与商业模式创新: 创业动态能力的中介作用 [J]. 科技进步与对策, 2019, 36(24): 90-99.
- [14] Finkin E F. Company turnaround [J]. Journal of Business Strategy, 1985, 5(4): 14-24.
- [15] Levy A. Second-order planned change: Definition and conceptualization [J]. Organizational Dynamics, 1986, 15(1): 5-23.
- [16] Weitzel W, Jonsson E. Decline in organizations: A literature integration and extension [J]. Administrative Science Quarterly, 1989, 34(1): 91-109.
- [17] 喻子达, 刘怡. 基于项目层面的失败中学习 [J]. 科学学与科学技术管理, 2007(6): 134-138.
- [18] Jackson A, Godwin A, Bartholomew S, et al. Learning from failure: A systematized review [J]. International Journal of Technology and Design Education, 2022, 32(3): 1853-1873.
- [19] 于晓宇, 梅晨, 陶向明, 等. 成王败寇? 失败正常化对新产品开发绩效的影响机制研究 [J]. 研究与发展管理, 2019, 31(4): 127-138.
- [20] 古志辉, 马百超. 创新失败如何影响企业的新增研发投入? [J]. 管理评论, 2020, 32(9): 79-96.
- [21] Yao K, Li X, Liang B. Failure learning and entrepreneurial resilience: The moderating role of firms' knowledge breadth and knowledge depth [J]. Journal of Knowledge Management, 2021, 25(9): 2141-2160.
- [22] Lattacher W, Wdowiak M A. Entrepreneurial learning from failure. A systematic review [J]. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2020, 26(5): 1093-1131.
- [23] 陈寒松, 贾竣云, 王成铨, 等. 创业失败何以东山再起?: 观察学习视角的农业创业多案例研究 [J]. 管理评论, 2020, 32(5): 305-320.
- [24] 刘怡, 弋亚群, 谷盟. 高管团队失败学习与商业模式设计类型的关系研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(11): 47-60.
- [25] Teece D J. Business models, business strategy and innovation [J]. Long Range Planning, 2010, 43(2-3): 172-194.
- [26] 唐彬, 卢艳秋, 赵彬. 跨界搜寻与大数据能力协同作用下平台企业商业模式创新研究 [J]. 图书情报工作, 2020, 64(5): 124-132.
- [27] Casadesus-Masanell R, Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models [J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(4): 464-482.
- [28] 朱秀梅, 姜洋, 杜政委, 等. 知识管理过程对新产品开发绩效的影响研究 [J]. 管理工程学报, 2011, 25(4): 113-122.
- [29] 纪雪洪, 张思敏, 赵红. 创业企业商业模式调整机制研究: 直接动因、调整过程与主要模式 [J]. 南开管理评论, 2019, 22(5): 49-63+89.
- [30] Foss N J, Saebi T. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems [J]. Long Range Planning, 2018, 51(1): 9-21.
- [31] 王炳成, 王敏, 张士强. 实践出真知: 商业模式创新失败的影响研究 [J]. 研究与发展管理, 2019, 31(4): 91-102.
- [32] 李旭文, 齐中英. 认知视角下企业战略变革过程中的冲突形成研究 [J]. 管理评论, 2019, 31(4): 162-174.

From Desperation to Survival: How Do Declining Enterprises Achieve Business Model Innovation through Failure Learning and Knowledge Management?

ZHANG Yong-yun¹, GUO Peng-li², ZHANG Sheng-tai², ZHOU Ya-xian³

(1. School of Economics and Management, Taiyuan University of Science and Technology, Taiyuan 030024, China;

2. School of Economics and Management, Beijing University of Post and Telecommunications, Beijing 100876, China;

3. Administrative Committee of Comprehensive Industrial Park in Baota District, Yan'an 716000, China)

Abstract: Enterprises experience a recurring cycle of growth, maturity, and decline in their development. In the VUCA era, decline has become a normal challenge in business operations. Therefore, it is of great importance to explore how declining enterprises can enhance their knowledge management capabilities through failure learning and thereby achieve business model innovation. Adopting an exploratory multi-case study, based on cognitive behavior theory, and according to the analysis logic of “cognition — behavior — performance”, this paper explores the process mechanism of business model innovation through failure learning and knowledge management in declining enterprises, and compares the differences between efficiency-centered and novelty-centered business model innovations in this process. The study found that declining enterprises which can break the cognitive limitations to achieve business model innovation benefit from the mechanism of failure learning. Differences in knowledge management decision-making affect the formation of different types of business model innovations. Declining enterprises can effectively promote efficiency-centered and novelty-centered business model innovations by conducting knowledge management activities that integrate failure learning with their resource strengths and development objectives. The study provides a theoretical reference for declining enterprises to realize business model innovation by using failure learning and knowledge management from the perspective of cognitive behaviors.

Keywords: declining enterprise; business model innovation; knowledge management; failure learning

[责任编辑 韩岳良]