

新零售情境下新创企业学习与合法性获取关系研究

——以朴朴超市为例

李雅淋

广州大学管理学院, 广东 广州

收稿日期: 2026年3月13日; 录用日期: 2026年3月23日; 发布日期: 2026年4月28日

摘要

在新零售快速变革的背景下, 新创企业普遍面临“合法性门槛”的挑战。企业学习被视为克服新创劣势、适应市场变化的关键能力, 但其与合法性获取之间的具体作用机制尚待深入探究。本文采用扎根理论方法, 以生鲜电商“朴朴超市”为案例, 通过三级编码过程, 构建了新创企业学习与合法性获取的关系模型。研究发现: (1) 合法性缺失是刺激企业学习的初始动因; (2) 市场学习、模仿学习和探索学习三种类型, 分别对应并支撑了顺从、选择和操控三种合法性获取战略; (3) 创始人的先前经验、关系网络和个人特质在此过程中发挥重要的调节作用。本研究在新零售情境下整合并验证了企业学习与合法性理论, 揭示了数字化如何赋能企业学习以突破合法性门槛, 为新创企业的生存与发展提供了理论与实践启示。

关键词

新零售, 新创企业, 企业学习, 合法性获取, 朴朴超市

Research on the Relationship between Startup Learning and Legitimacy Acquisition in the Context of New Retail

—A Case Study of Pupumall

Yalin Li

School of Management, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong

Received: March 13, 2026; accepted: March 23, 2026; published: April 28, 2026

Abstract

In the context of rapid transformation in new retail, start-ups generally face the challenge of the “legitimacy threshold”. While organizational learning is regarded as a key capability for overcoming the liabilities of newness and adapting to market changes, the specific mechanisms through which it influences legitimacy acquisition remain underexplored. This study adopts a grounded theory approach and conducts a case study of the fresh food e-commerce platform “Pupumall”. Through a three-stage coding process (open coding, axial coding, and selective coding), a relationship model between startup learning and legitimacy acquisition is constructed. The findings reveal that: (1) Legitimacy deficiency serves as the initial stimulus for startup learning; (2) Three types of organizational learning—market learning, imitative learning, and exploratory learning, correspond to and underpin three legitimacy acquisition strategies—conformance, selection, and manipulation, respectively; (3) The founder’s prior experience, network ties, and personal traits play significant moderating roles in this process. This study integrates and validates the theories of organizational learning and legitimacy within the new retail context, revealing how digitalization enables startups to overcome the legitimacy threshold. The findings offer both theoretical and practical implications for the survival and development of start-ups.

Keywords

New Retail, Startup, Organizational Learning, Legitimacy Acquisition, Pupumall

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

如今我国经济飞速发展，为了进一步深化改革开放，国家致力于为大众创新创业提供良好环境。出台针对性政策比如双创政策，各行各业显露出崭新的形态和面貌，各行业均获得飞速发展。在互联网发展和科技的影响下，消费者理念也随之改变，消费者由被动地接受营销信息到主动线上购物，新零售也焕发出勃勃生机。新零售行业的蓬勃发展也反应了消费群体的心理需求，消费者更加注重食品质量与健康及品类丰富度。近年来我国实物商品网上零售额占社会消费品零售总额的比重接近四分之一，快递业务也因此获得飞速发展。从全球零售市场来看，顺应发展趋势和行业变革，新创企业在此环境可以挖掘更多商业机会，中国的新零售业存在巨大的利润空间。

但是零售业的服务水平较低，商品质量较低，企业恶性竞争等问题仍然存在，中国的零售业市场仍需克服巨大的挑战和风险。数字化的模式创新有利于改变现有模式，提高企业核心竞争力。积极的变革能够解决企业存在的问题，完善组织同时提高利润率。机遇和困难往往是并存的，比起成熟企业新创企业往往面临更多合法性风险，首先是创业资金的缺乏，然后是社会资源缺失，同时创业者的知识能力以及行业经验储备较少也是阻碍创业发展的重要因素。新创企业不仅面临资源匮乏的问题，同时品牌知名度难以提升，难以获得该行业和消费者的认可形成的合法性门槛是创业活动难以持续顺利发展的主要原因之一。如何获取企业合法性成为新创企业顺利发展的重要步骤。同时在当前快速变化的外部环境下以及新创企业的劣势，新创企业需要更高效地进行企业学习来克服困难和实现持续发展。

基于合法性和企业学习的理论,对新零售情境下的互联网新创企业面对快速变化的市场需求,如何通过企业学习,获取和控制所处行业利益相关者的认可,从而获取合法性进行研究。本研究采用单案例分析法,选用朴朴超市作为研究案例,对其背景资料进行多方面收集,以便于分析以及对比。同时采用扎根理论方法,通过开放性编码、主轴性编码、选择性编码三个阶段,提炼出各个定义概念范畴之间的关系,构建关于企业学习与企业合法性的模型。

2. 文献综述

2.1. 新零售研究

当今的新零售业务形态是基于互联网建立的,企业利用大数据、云计算和人工智能等先进技术功能,将线上销售服务、线下感知体验和物流发展进行深度融合,以进一步提升商品的生产、运输和销售过程。这种商业模式正在重塑零售业的发展环境和行业生态模式。

新零售的概念于2016年10月由阿里巴巴集团前董事长马云提出。王家宝和黄益俊[1]认为新零售即消费者以企业业务发展核心,结合大数据、云技术和人工智能突破原有电商模式以及零售行业存在的弊端,从根本上实现线上线下数据资源共享,包含有线上销售的优点也有线下零售的优点,实现全新的线上线下融合的零售模式。杨坚争等[2]对于“新零售”最重要的就是以客户需求为导向,以客户的体验为核心的商业模式,主要是收集信息,识别信息并分析消费者时刻变化的需求并满足其需求,同时关注上游下游企业的商业合作伙伴即供应商,中间商,同时兼顾内部员工的发展,本质即要在产品生产和销售的同时,关注人的变化和发展。梁唯一[3]认为其辐射范围广、从而使其受众面积大,全渠道营销成为新零售的特征。利用互联网大数据等对消费者进行精准定位,大到电视媒体、搜索引擎和微博,小到微信小程序和微信公众号,新零售业通过互联网实现多渠道发展,充分体现了“云商”的概念。

2.2. 新创企业研究

Tom Elfring 和 Willem Hulsink [4]认为新创企业,也会称为“创业企业”,主要的意思指的是刚创建好的企业,对于市场而言也是新进入不久的新进入者。同时也可以依照时间建立的长短以及不同阶段进行划分,产生广义和狭义两种新创企业的解释,广义的新创企业包括处在识别并利用商业机会,创新模式形成合法企业的初创公司,也包括在初创期发展得并不足够稳定的企业。

李雪灵等[5]对于新创企业而言,公众或者是客户会产生不信任感或者不可靠的认知,面临社会认知度的缺陷,新创企业的这种缺陷即为合法性门槛。在合法性约束下,新创企业需要展现以及实行企业合法性举措,通过合法化行为使企业获得资源寻求更好的发展。

2.3. 企业学习研究

企业学习的重要性已经得到很多学者的认同,并且国内外的学者们从不同的视角界定了企业学习内涵。Peter M. Senge [6]对组织学习定义时,认为组织学习是需要持续发展的过程,其目的是为了通过知识的获取、传播、整合、吸收、融合与应用等步骤,从而对于提升组织内部的知识水平,实践能力以寻求未来的持续发展。蔡莉等[7]提出了从创业者的角度来说,创业学习使创业者不断获取外部知识,甚至可以通过知识的内化创造独特的创业知识,相关文献也表明创业者通过不断学习获得的知识以及培养的能力经验,可以协助发展企业的能力,对于新创企业的生存和发展是非常有益的。本文将企业学习从组织学习的视角出发,将企业学习看成是组织整体学习,并非创始人的学习。

在企业学习类型方面,蔡莉和尹苗苗[8]将组织学习分为内部学习和外部学习。内部学习指的是企业内部员工可以通过自我发展创造出相关的知识并且将知识在内部宣传扩散,组织文化在其中起到重要作

用；外部学习主要是通过企业从外部环境中搜索识别并学习知识，从而内化形成公司的知识并将知识转化成能力的提升。林枫等[9]认为从创业者的角度来看，创业者可以通过很多途径获取创业知识以及提升能力，比如从过去行业经验中不断总结吸取教训、收集相关有丰富成功背景的企业进行模仿学习等。还有学者将组织学习分为探索性学习和利用性学习两种类型。探索式学习是指企业不断探索新市场和新事物，以获取新知识、开发新技术并拓展新市场，从而获得相应资源并实现成长；利用式学习则更加注重充分利用组织已有的知识和技术，以服务于新的应用市场，并持续发展和改进现有技术。

2.4. 企业合法性研究

企业合法性的发展问题一直以来都受到国内国际学者的高度关注以及重视，也是管理学界关注的热点，取得丰富研究理论成果。Suchman [10]将合法性定义为：在特定的规范、信念、价值观和定义所组成的社会构建体系中，对主体行为是否合意、正当以及恰当的一般理解或假定。Scott [11]将合法性可分为三种，分别是规制合法性、规范合法性和认知合法性。规制合法性主要是来源于社会行业等相关部门所制订，比如政府机关、专业机构、行业协会等的规章制度；规范合法性反映的是社会公众对于组织所需要达到的行业标准和理应实行行为的判断，来源于社会的价值观和道德规范；认知合法性反映的是某些社会团体信念与组织的合法性的行为是否具有 consistency，因而认知合法性取决于社会是否认可这些团体。Pollack 等[12]认为认知合法性往往是利益相关者主观做出的评价，评价的空间比较宽广，弹性较大，比如顾客是怎么看待企业的，新创企业更容易通过影响利益相关者来获取认知合法性，而其他两种合法性则有一定的评判标准，比起认知合法性的获取难度会更大。

在合法性获取战略方面，李雪灵等[13]认为企业合法性获得主要有两种方式：一种是主观的合法化行动，也被称为战略合法性，即企业将合法性获取纳入战略举措，通过资源获取、网络构建、组织治理和市场运营等组织行为获得市场利益相关者的认可；另一种是客观合法性表现，也被称为自洽合法性，即创业者或新企业负载的可以作为外部利益相关者评判企业价值依据的各种关键信息。田志龙和高海涛[14]认为处理和环境的关系上，企业可以顺应、应对和选择环境。顺应环境即与关键的利益相关者结盟，应对环境主要是改变利益相关者对自身形象的看法。

2.5. 企业学习与合法性关系研究

学术界对于企业学习和企业合法性之间关系的研究并不多。刘芸等[15]认为关系学习是提高新创企业竞争优势的重要手段之一，尤其是通过合法渠道获取相关信息和资源。关系学习可以作为组织间学习的一种形式，其核心包括信息共享和共同理解。通过建立和积累关系记忆，新创企业可以增加自身知识储备，从而提升竞争力。此外，合法性获取在组织学习中也起到了重要作用，关系学习能够帮助企业获取更多正当的资源 and 机会，并促进组织合法性的提升。何霞和苏晓华[16]认为维持战略联盟和组织合法性之间良好关系的一种方式是以组织学习为基础。新兴企业通过探索式学习和利用式学习两种方式，可以增加实施战略联盟所需资源和能力的有效利用机会，从而促进自身合法性水平的提升。在战略联盟和组织合法性之间的关系中，探索式学习和利用式学习的作用是完全中介的。

3. 研究设计

3.1. 研究方法

本研究采用扎根理论方法。扎根理论是一种定性研究方法，主要是建立基于数据研究的理论。通过进行开放性编码、主轴性编码、选择性编码三个阶段，进一步提炼出各个定义概念范畴之间的关系，将其联系建立关于企业学习与企业合法性的模型，来形成本文的理论。

3.2. 案例选择

本文选用新零售情境下较有代表性的朴朴超市作为案例研究。朴朴超市于 2016 年在福州正式成立¹。截至 2022 年 6 月，已入驻福州、厦门、深圳、广州、武汉、成都等多个城市，前置仓数量超 300 个²。朴朴超市是一款垂直型电商产品，以满足顾客需求为核心，打造符合市场需求的功能板块和设计场景体验模式，构建独特的商业闭环，提供高质量、安全可靠的配送服务。选择朴朴超市的原因：首先，朴朴超市符合本选题中的新零售情境中的新创企业；其次，在没有互联网巨头扶持下，以及在环境剧烈改变、竞争环境艰难的情况下，面对众多竞争对手仍能脱颖而出，较为成功；最后，朴朴超市通过几年发展，成功建立优秀的企业学习能力，成为消费者心中优质的生鲜品类购买平台。

3.3. 资料来源

本研究主要通过三种途径收集数据：第一，广泛搜集与朴朴超市公司相关的报刊、新闻报道、研究报告、网站信息、学术论文等，获取二手资料，其中从官方网站获取的资料最为重要的二手资料；第二，从各网站的评论中得知使用者对于朴朴超市的第三方评价；第三，当资料不够全面充分时，对朴朴超市员工以及客户进行一定的访谈获得相应的信息收集。

4. 数据分析与研究发现

4.1. 开放性编码

对收集到的关于朴朴超市中与本研究相关的内容，对其进行概念化和范畴化。开放性编码共提取 77 个初始概念，经过归纳合并形成 34 个范畴。部分编码结果如表 1 所示。

Table 1. Open coding

表 1. 开放性编码

	定义	概念化	范畴化
生鲜电商烽烟四起，朴朴超市仍然面对着巨大的流量缺口，单纯融资也不能完全解决问题	a1 生鲜赛道竞争大，不仅需要新一轮的融资，还需要有相关措施。	aa1 行业竞争较大，需维系顾客	A1 市场竞争激烈(aa1 aa2 aa3)
目前永辉孵化永辉买菜，展开包饺子包围战略，把配送时间缩短为 30 分钟，与朴朴超市线上分庭抗礼	a2 竞争对手加强防守进攻	aa2 竞争对手强大	A2 市场难以预测(aa5)
对朴朴超市而言，形势刻不容缓。朴朴超市前脚刚到深圳，叮咚买菜后脚就来	a3 深圳市场值得开发但是形势艰难，竞争对手变多且强大	aa3 市场风险和挑战并存	A3 盈利困难(aa4 aa5)
朴朴超市目前尚未盈利，主要依靠烧钱做规模。而相比较永辉生活、盒马鲜生等朴朴超市缺少巨头背书，在资本实力、流量来源体量规模方面，相对处于下风	a4 缺乏巨头的流量以及资金，烧钱做规模，盈利不足	aa4 缺乏巨头流量，资金	A4 维持顾客不易(aa1)
一方面令前置仓赛道的市场格局在投资机构眼中更加难以预测	a5 前置仓赛道难以预测，成本高	aa5 市场难以预测	A5 条件有限(aa6)
由于没有餐饮场景，缺乏像超级物种和盒马的龙虾太子蟹等高端商品，朴朴服务的客户群体被限制在了中产阶级以下，难以形成品牌溢价	a6 条件限制，客户群体被限制，高端市场竞争力弱，难以获得品牌溢价	aa6 企业资源有限，顾客群体也被限制	A6 客户群体有限(aa6)

¹36 氪：《朴朴超市频传 IPO 背后》，2025 年 6 月，<https://36kr.com/p/3331547240392200>。

²南方都市报(奥一网)：《朴朴超市完成新一轮融资，深圳取代福建成主战场，有 93 个仓》，2022 年 2 月，<https://sz.oeeee.com/html/202202/17/1197794.html>。

续表

供应商具备基本经营资质，符合国家规定的行业准入资质，质量保证体系，良好的商业信誉，无相关违规记录及法律纠纷。	a73 对于供应商要求较高，保证食品安全和商业信誉，以及服务能力	aa73 要求符合行业规范	A69 品牌知名度(aa36 aa75)
朴朴超市主要是采取了扎实的城市发展战略，采取区域站、巷战的打法，不冒进，扩城以慢制快。获取稳健发展。	a67 朴朴超市发展扎实，采用是从区域性的扩张宣传	aa67 稳定发展模式 and 节奏	A70 提升顾客体验感(aa21 aa78 aa42 aa62 aa105 aa106 aa107 aa108)
稳健基因似乎刻到了朴朴的骨子里，截至目前，朴朴今年仅扩张了武汉、成都和佛山三座城市，全国大扩张计划并未全面落地。	a68 朴朴超市扩张稳健	aa68 稳健扩展发展	A71 品牌形象(aa37 aa96 aa97 aa98 aa102 aa111)
与福州朴朴电子商务有限公司合作开通上线福建省首个数字人民币子钱包支付项目 ³ ，率先落地福建省首笔数字人民币缴税。	a69 朴朴超市积极响应政府要求，开通数字人民币支付平台，提升用户体验，为经济发展贡献力量	aa69 积极响应地方政府要求	A72 顾客满意度(aa21 aa101 AA109 aa110 aa111 aa112)
振奋了消费信心、释放了消费潜力、促进了消费发展……	a70 激发消费能力，提高顾客信心	aa70 刺激消费，促进发展	A75 威胁竞争对手(aa25 aa26 aa100)

资料来源于：官方网站及媒体报道网络数据收集。

4.2. 主轴性编码

通过对开放性编码形成的 34 个范畴进行反复比较和归纳，本研究进一步凝练出 13 个主范畴(见表 2)。这些主范畴初步勾勒出朴朴超市成长的故事线：在激烈的市场竞争(AA1)和自身资源缺失(AA2)的压力下，朴朴开始启动不同类型的企业学习。其创始人凭借先前经验(AA3)和关系网络(AA4)，以其独特的个人特质(AA5)，引导企业开展了市场学习(AA7)、模仿学习(AA6)和探索学习(AA8)。这些学习活动分别驱动了企业采取顺从(AA9)、选择(AA10)和操控(AA11)三种不同的战略行动，最终帮助企业成功获取了宝贵的认知合法性(AA12)和社会规范合法性(AA13)，从而跨越了初创期的合法性门槛。

Table 2. Axial coding

表 2. 主轴性编码

主范畴	副范畴
AA1 市场困境	A1 市场竞争激烈 A2 市场难以预测 A3 盈利困难 A4 维持顾客不易
AA2 资源缺失	A5 条件有限 A6 客户群体有限 A7 缺乏互联网公司支持
AA3 先前经验	A8 创始人拥有行业经验 A9 创始人有媒体营销经验 A10 创始人阅历丰富
AA4 关系网络	A43 领导商业关系
AA5 个人特质	A12 研究经验 A13 善于反思 A14 谦虚谨慎 A15 审时度势 A11 市场灵敏度
AA6 模仿学习	A16 标杆学习 A17 差异对比 A18 积极合作 A19 寻求外部合作 A20 引入外部资源 A21 引入人才
AA7 市场学习	A22 学习地方政策 A23 市场分析 A24 持续改进 A25 市场渗透 A27 学习流量平台 A28 市场考察
AA8 探索学习	A29 市场渗透 A30 培训供应商 A31 创新品类 A32 科技驱动 A34 创新策略 A35 扬长避短 A36 扩展团队 A37 挖掘人才 A38 课程开发 A39 积累能力 A40 反思学习 A41 员工培训

³人民网 - 福建频道：《福建启动“全闽乐购·数惠闽都”数字人民币主题推广活动》，2022年7月，<http://fj.people.cn/n2/2022/0714/c181466-40038489.html>。

续表

AA9 顺从	A33 战略联盟 A44 调整策略 A45 响应政府政策 A46 遵守行业标准 A47 服从地方政策 A49 吸引流量 A50 人员推销 A51 精准定位 A52 提高曝光率 A53 用户导向 A70 提升体验感 A73 提升企业口碑
AA10 选择	A56 多元化发展 A57 差异化战略 A59 统筹发展 A60 开发独特发展模式 A61 复制发展模式 A62 错位竞争
AA11 操控	A26 善于利用媒体 A48 广告宣传 A55 实行高标准 A63 公关活动 A64 社会关怀 A65 稳健扩张
AA12 认知合法性	A66 供应商忠诚度 A67 品牌感染力 A68 服务质量好 A69 品牌知名度 A71 品牌形象 A72 顾客满意度 A74 企业社会责任感 A75 威胁竞争对手 A76 扩大顾客基础
AA13 社会规范合法性	A42 政府技术支持 A54 行业规范 A58 正当竞争 A77 政府政策

4.3. 选择性编码

将获得的范畴联系起来，收集新数据以验证它们之间的关系。然后通过资料与理论间的关系来完善各个范畴及相互关系，从而建立模型。通过对主范畴间结构关系的继续研究，结合对于案例具体的研究，深入完善企业学习与企业合法性获取之间的关系。

经过开放式的编码和主轴编码之后寻求范畴之间的初步关系(见图 1)，大致分成四个阶段：合法性缺失刺激企业学习，企业学习影响着企业合法性获取，创始人的先前经验、关系网络和个人特质在其中起到调节作用，最终结果获得合法性。

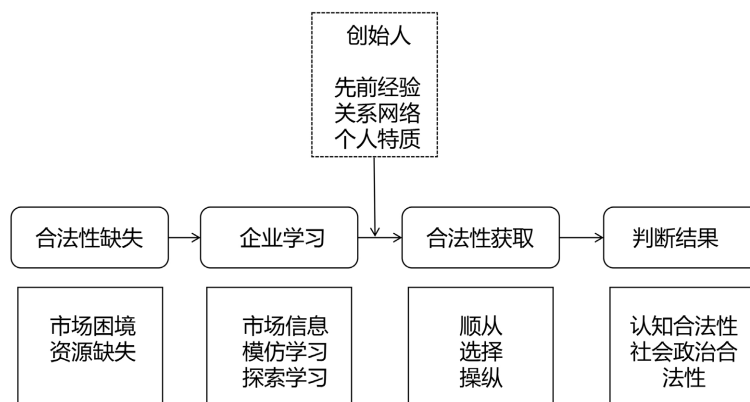


Figure 1. Preliminary relationship: startup learning and legitimacy acquisition
图 1. 企业学习与企业合法性获取初步关系

4.4. 模型构建

基于新零售情境下企业学习与合法性关系获取的研究，通过开放性编码、主轴性编码和选择性编码过程后，基于案例以及理论结合，总结出模型结论(见图 2)。

新零售情境下市场困境和资源缺失刺激企业进行企业学习。企业学习可以分成三个部分：首先，市场学习是企业学习中最基础的部分，可以为后续的发展提供知识基础，同时市场学习能够为企业带来关于宏观环境以及微观环境的具体信息和知识，有利于企业顺从行业环境的变化和趋势。创始人的关系网络有利于新创企业在初创期获取资源、机会和相关信息。

初期阶段是模仿学习，模仿学习快速积累相关的经验，了解到市场上流行的商业模式和策略，结合

企业的经验调整，促进企业选择更有利的市场和策略。创始人如果拥有丰富的先前经验，这使得选择更加适合其他利益相关者的需求，可以更好地选择适合有效的产品或服务；后期是探索学习，探索学习促进能力的累积，使企业拥有足够的资源和人才去操控市场对于企业的认知。创始人的个人特质会影响其对于企业的管理和控制，在探索学习中表现得更为明显；企业学习是企业合法性获取的基础，基于合法性获取战略实行后，企业获得认知合法性和社会政治合法性，从而获得更多资源机会，克服市场困境和资源缺失，跨越合法性门槛。

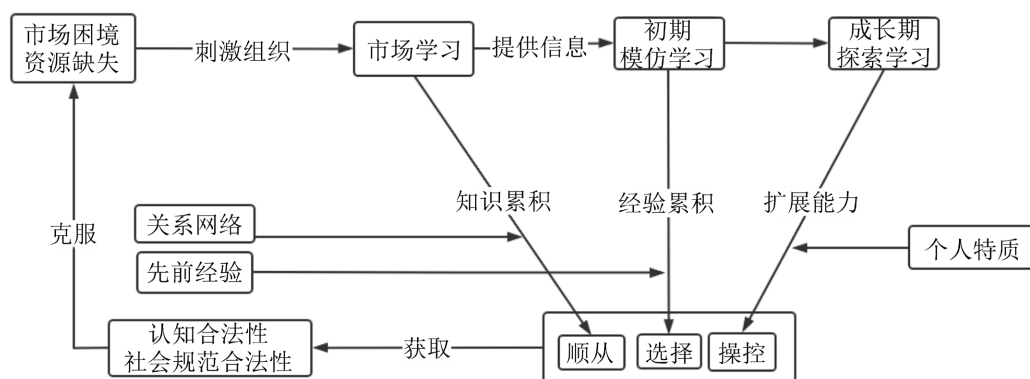


Figure 2. The conceptual model
图 2. 模型结论

4.5. 案例分析

前文通过三级编码构建了“合法性缺失→企业学习→合法性获取”的理论模型。本节将以此框架为基础，回溯朴朴超市的成长历程，通过呈现企业在关键节点的应对过程，对模型中的核心命题进行阐释。

4.5.1. 合法性缺失触发学习：初创期的双重困境

2016年朴朴超市创立时，生鲜电商赛道已有每日优鲜、盒马等玩家布局。相比之下，朴朴面临新创企业的典型合法性缺失：资金层面无巨头背书，供应链层面供应商持观望态度，消费者层面品牌认知为零，监管层面政策尚不明朗。

“当时去谈供应商，对方直接问你们能撑多久”——这一场景折射出朴朴面临的规制合法性与认知合法性双重缺失。按照模型逻辑，这种缺失状态正是企业学习的触发点。接下来的问题是：企业应当启动何种学习？学习如何转化为合法性战略？创始人特征如何发挥作用？朴朴的成长为回答这些问题提供了素材。

4.5.2. 市场学习与顺从战略：福州市场的扎根过程

面对合法性困境，朴朴团队没有急于模仿巨头烧钱扩张，而是从市场学习入手。他们将福州划分为数十个网格，持续蹲点观察各社区人口特征、消费时段和生鲜供给缺口。这种调研持续近三个月，积累了关于本地消费习惯的深度知识。

关键发现是：福州年轻群体对食材“每日新鲜”有刚性需求，但没时间逛菜市场；同时对配送时效高度敏感，愿意为“半小时达”支付溢价。基于这一认知，朴朴将“极致新鲜 + 准时送达”作为核心价值主张，顺应而非挑战本地消费者的既有习惯。

这一认知转化为顺从战略的具体行动：供应商选择上，优先与本地中小农场合作，确保货源新鲜度符合本地标准；配送体系上，自建团队并承诺“30分钟送达”，顺应消费者对时效的期待；商品结构上，

聚焦本地高频生鲜品类，而非盲目引入高端食材，初步突破初创期的合法性门槛。

4.5.3. 模仿学习与选择战略：厦门市场的经验复制

在福州站稳后，朴朴面临新挑战：如何将本地成功经验迁移至厦门？此时学习方式发生转向——从扎根一线的市场学习，转向对标同行的模仿学习。

技术层面，团队研究京东、天猫的算法推荐机制，引进人才开发朴朴自身的推荐系统⁴；运营层面，借鉴拼多多的社交裂变模式，设计“老带新”返现机制；人才层面，从永辉、盒马引入供应链骨干，借助其先前经验缩短学习曲线。

模仿学习的积累为选择战略提供了能力基础。在选择扩张目标时，朴朴锁定厦门——基于人才和经验，团队有能力判断该市场的可进入性；供应链配置上，选择复用福州供应商资源；竞争定位上，选择避开盒马等品牌的高端市场，聚焦中产以下消费群体形成错位竞争。后来朴朴在厦门市场份额升至第二位⁵，成功复制了福州的合法性获取路径。

4.5.4. 探索学习与操控战略：深圳市场的复杂应对

2020年朴朴进入深圳，首次面临真正的复杂环境。盒马、每日优鲜、叮咚买菜均有深度布局；城中村与高层小区混杂制约配送效率；地方政府电动车管理政策构成制度压力。初期用户投诉率上升、复购率下滑，部分供应商开始质疑朴朴的市场能力——企业再次面临合法性危机。

这一困境迫使朴朴进入探索学习。技术团队开发动态调度系统，实时优化骑手路线；运营团队与本地供应商建立深度协同，协助改进包装和库存管理；制度层面主动与各区城管沟通政策执行弹性，探索“前置仓 + 自提点”的混合模式。

探索学习支撑了操控战略的实施：通过技术迭代向用户传递“专业可靠”形象；通过主动政策沟通展示合规诚意；通过供应链赋能证明长期合作价值。朴朴在重新获得消费者和监管部门的双重认可。

4.5.5. 创始人特征的调节作用

朴朴案例同时揭示了创始人特征的调节效应。陈木旺在零售行业积累的人脉，使企业在供应商对接中获得便利；徐雷的金融背景帮助企业在融资困难时与资本方保持有效沟通。陈木旺在永辉的工作经历使其对供应链风险保持敏感⁶，叫停激进扩张计划，避免了因能力不足导致的合法性崩塌。

4.5.6. 合法性获取的结果呈现

经过上述过程，朴朴逐步实现了合法性获取。认知合法性层面，消费者从“没听说过”到“买菜就用朴朴”，朴朴超市2023年销售额预估300亿，同比增长36%⁷。社会政治合法性层面，在福州推动配送员入会⁸，成为新就业形态权益保障的典型案列。

5. 结论与启示

5.1. 研究结论

大部分的新创企业并不一定拥有互联网巨头的流量以及资金的支持，如何在飞速发展的行业内快速发展并且突破合法性门槛，其中企业学习是必备的条件，是合法性获取的基础。本研究通过扎根理论分

⁴广州日报：《广州“绿骑手”有了“娘家” 越秀区首支新就业形态劳动者志愿服务队成立》，2025年8月，

<https://huacheng.gz-cmc.com/pages/2025/08/28/SF14321548386fd2a0b00d4f278ae9c9.html>。

⁵羊城晚报(新快报)：《传朴朴拟赴港上市，能否打破规模制约盈利魔咒成关键》，2025年5月，

https://ep.ycwb.com/epaper/xkb/h5/html5/2025-05/27/content_1515_708570.htm。

⁶同脚注1。

⁷同脚注1。

⁸同脚注1。

析，得出以下主要结论：

(1) 合法性缺失会刺激企业学习。市场困境和资源缺失必将导致组织进行学习，而企业学习可以积累相应的知识和经验，扩展能力，有助于企业获取合法性，获得公众认可和支持，从而增加其影响力和竞争力。

(2) 组织整体的学习分成三部分。市场学习是企业学习的基础，也是企业合法性获取战略中顺从的基础。通过信息的搜集、筛选和分析学习，转换成内部的知识。市场学习是组织获取宏观环境和微观环境信息，有利于后续的模仿学习和探索学习。

(3) 初期主要是模仿学习，模仿学习是企业实行选择战略的基础。通过对过去经验的学习，模仿其他企业成功的经验、技术和管理方法和引入人才，企业可以更快获取相关的经验，进一步实现目标，提高工作效率，缩短学习周期。

(4) 成长期主要是探索学习，探索学习则是企业操控市场的基础。在操纵战略中，企业必须持续尝试和研究符合法律规定的操作策略，并根据行业变化和竞争对手的行动进行调整和优化，从而提高企业运营的效率 and 达到优质效果。

(5) 创始人的关系网络、先前经验和个人特质在企业学习与合法性获取之间有调节作用。创始人关系网络对于企业市场学习积累知识从而有利于企业实行服从战略；创始人的先前经验对于企业进行模仿学习积累经验，从而实行选择战略；创始人的个人特质对于企业探索学习促进企业操控过程中起到调节作用。

5.2. 理论贡献

第一，验证了企业学习作为合法性获取前因的解释路径。以往研究多从制度遵从的宏观视角探讨合法性，本研究则深入到企业能力层面，揭示了“市场学习→顺从、模仿学习→选择、探索学习→操控”这一微观作用链条。研究并非构建全新理论，而是在新零售情境下对“组织学习→战略应对→合法性”逻辑的实证验证，强化了该路径的适用性。

第二，揭示了数字化对企业学习与合法性获取关系的“情境化”加速效应。不同于传统行业，在新零售高度数字化的环境下，“模仿学习”已从简单的复制升级为数据驱动的精准对标。朴朴对京东推荐算法、拼多多裂变模式的学习表明，数字化工具极大提升了信息收集与转化的效率，使“模仿”能更快速转化为“选择”战略，从而加速合法性获取。这一发现细化了技术赋能情境下企业学习的作用机制。

第三，识别了创始人特征的“权变”调节作用。研究证实，创始人的先前经验、关系网络和个人特质并非直接发挥作用，而是作为调节变量，影响着“何种学习方式”能更有效地转化为“何种合法性战略”。

5.3. 管理启示

本研究对新零售情境下的新创企业具有以下实践启示：

第一，重视企业学习的核心作用。新创企业应持续开展企业学习，以获取资源和信息克服合法性门槛，更好把握市场变化，获得认知合法性和社会政治合法性，实现可持续发展。

第二，把握不同阶段的学习重点。市场学习有利于企业采取顺从战略，避免违规风险；模仿学习促进企业选择有利市场环境；探索学习使企业有能力操控市场认知。

第三，发挥创业者的关键作用。创业初期，关系网络有助于获取资源和信息；先前经验为企业发展指明方向；良好个人特质助力企业应对市场变化、调度资源操控市场。

5.4. 研究局限与展望

本研究存在以下不足：

第一，本文主要采集二手数据，信息质量丰富性较不足，并且在采用人工进行数据编码，其中也不

可避免会带有一定主观性。未来研究可以通过研究方法的改进,进一步加强研究的严谨和科学性。

第二,本文只选取了一家新创企业研究,由于样本较为单一并且案例数不足,对其研究的结果可能并没有足够说服力。未来研究应通过选取多个新零售情境下的新创企业作为研究样本来验证本文研究结论。

第三,本研究对企业学习与合法性获取的关系进行了初步探索,但对企业合法性是如何反过来影响企业学习的作用机制探讨不足。

参考文献

- [1] 王家宝,黄益俊. 新零售的起因、特征、类型与发展趋势[J]. 商业经济研究, 2018(23): 5-7.
- [2] 杨坚争,齐鹏程,王婷婷.“新零售”背景下我国传统零售企业转型升级研究[J]. 当代经济管理, 2018, 40(9): 24-31.
- [3] 梁唯一. 基于消费者视角下浅谈现代新零售业存在的问题[J]. 现代商业, 2022(4): 25-27.
- [4] Elfring, T. and Hulsink, W. (2003) Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Tech Firms. *Small Business Economics*, 21, 409-422. <https://doi.org/10.1023/a:1026180418357>
- [5] 李雪灵,韩自然,董保宝,等. 获得式学习与新企业创业: 基于学习导向视角的实证研究[J]. 管理世界, 2013(4): 94-106+134.
- [6] Senge, P.M. (1997) The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, 1, 46-51. <https://doi.org/10.1108/eb025496>
- [7] 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, 34(5): 1-8+17.
- [8] 蔡莉,尹苗苗. 新创企业学习能力、资源整合方式对企业绩效的影响研究[J]. 管理世界, 2009(10): 1-10+16.
- [9] 林枫,邵蕊苇,张雄林,等. 新创企业合法性获取机制: 研究回顾与管理框架[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(2): 94-99.
- [10] Suchman, M.C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20, 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- [11] Scott, W.R. (2013) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage Publications.
- [12] Pollack, J.M., Rutherford, M.W. and Nagy, B.G. (2012) Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in Televised Business Pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 915-939. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00531.x>
- [13] 李雪灵,马文杰,刘钊,等. 合法性视角下的创业导向与企业成长: 基于中国新企业的实证检验[J]. 中国工业经济, 2011(8): 99-108.
- [14] 田志龙,高海涛. 中国企业的非市场战略: 追求合法性[J]. 软科学, 2005, 19(6): 56-59+70.
- [15] 刘芸,王涛,顾新. 关系学习对新创企业竞争优势的影响研究——组织合法性的中介效应与环境动态性的调节效应[J]. 软科学, 2020, 34(11): 90-94+100.
- [16] 何霞,苏晓华. 战略联盟对新创企业合法性获取的影响研究——组织学习的中介作用[J]. 产经评论, 2015, 6(3): 81-93.