

| | |
|--------------|---|
| Title | 経営危機下におけるシリアルアントレプレナーのエフェクティブな行為：中国の民間起業家である俞敏洪の事例からの命題導出 |
| Author(s) | 黄, 琪 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集, 39: 419-424 |
| Issue Date | 2024-10-26 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/19531 |
| Rights | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

経営危機下におけるシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為： 中国の民間起業家である俞敏洪の事例からの命題導出

○黄琪（岡山大学）
bcthuangqi@gmail.com

1. 問題意識と研究目的

現在、破壊的なイノベーションが次々と登場し、世界各国の政策環境も頻繁に変化する中、多くの産業や企業が市場環境の変動に直面し、時には景気後退期を迎え、経営危機に陥ることも珍しくない¹⁾。例えば、1935年時点でS&P500の株価指数に組み入れられた企業の平均寿命は90年と見込まれていたものの、2005年にはその寿命が15年に縮まり、現在ではさらに短くなっているとの指摘が存在する(O'Reilly III and Tushman, 2016)。経営危機において、熟慮の末にやむを得ず撤退や事業規模の縮小を決断する起業家もいれば、揺るぎなく既存事業の変革を続け、新しい事業を起点に再起業を目指すシリアルアントレプレナーも存在する。

シリアルアントレプレナー (Serial Entrepreneur) とは、会社を設立し、一定の成長を遂げた後に、次々と新しい事業を立ち上げる起業家のことである(田路, 2009)。彼らの再起業の意思決定について、近年では、熟達した起業家の思考・行動プロセスを解析する「エフェクチュエーション」理論が注目を集めている。同理論では、「まず自分ができることから始める」というアプローチで未来を切り開くことが強調されている。しかし、再起業の段階で、自分のできることをどのような要素を考慮して評価し、その評価に基づいた行動の展開については、既存研究ではまだ十分に分析されていないのである。

こうしたリサーチギャップを埋めるために、本研究では、単一事例を通じて、経営危機に直面する状況で再起業を行うシリアルアントレプレナーが、どのようなストレスを感じ、何を深く認識し、それに基づいて今後の事業の方向性をどのように考えているのかを分析することを目的とする²⁾。具体的には、中国で知名度の高い民間起業家である俞敏洪を取り上げ、彼のライフヒストリーを追跡し、自伝やソーシャルメディア上での発言を参考にしながら、彼が教育事業からライブコマース事業へと連続起業を果たしたプロセスを探る。このようにリアルな起業家活動の全体像を描写し、経営危機下におけるシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為の特質を命題として導き出す。この分析を通じて、起業家の行動特性をさらに理解し、起業家研究における新たな思考の方向性を示唆するとともに、シリアルアントレプレナーシップやエフェクチュエーションに関する研究への貢献をしたいと考えている。

2. 先行研究のレビュー

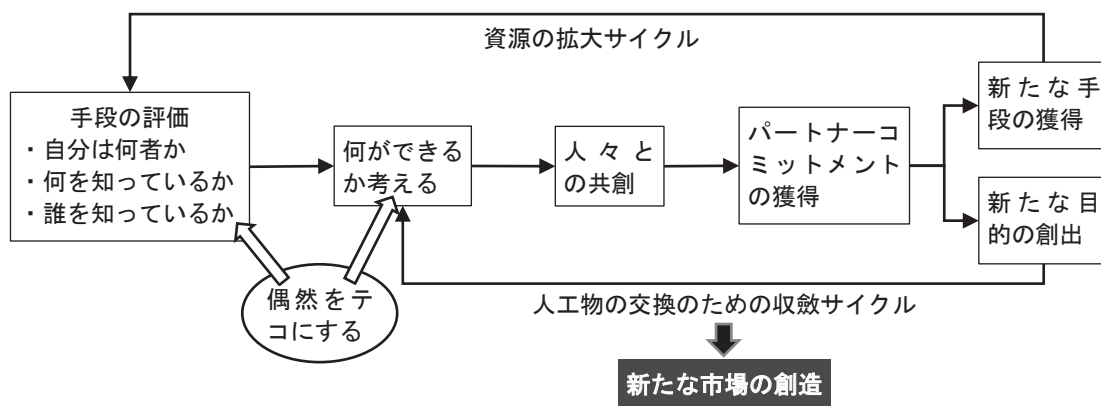
これまでに、起業プロセスの根底にあるべき法則を理論として解釈するために、さまざまな議論が繰り返され展開されてきた(e.g. Bygrave, 1994; Drucker, 1985; 金井・角田, 2002; Sarasvathy, 2008; 横山・後藤・金井, 2017)。その中、近年、注目をよく浴びる理論として、ノーベル経済学賞受賞者ハーバート・サイモン教授の最晩年の弟子であるサラス・サラスバシー教授によるエフェクチュエーション理論が実務界や学術界に大きな影響を与えている(Sarasvathy, 2001, 2008)。エフェクチュエーション (Effectuation) とは、手持ちの資源やスキルを活用し、許容可能な損失を上限としてコントロール可能な活動に集中することで、望ましい成果を帰結させていく起業プロセスであると広く理解されている(Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001, 2008; 吉田・中村, 2023)。従来からビジネス教育で用いられてきた、予測を踏まえた行動計画の立案を重視する「コーゼーション (Causation)」の考え方に比べて、エフェクチュエーションでは、予測や計画に頼ることなく、「まずはやってみる」という姿のもとで未来を切り開いていく起業家の行動方針に関する視点が積極的に取り入れている(栗木, 2018)。例えば、①「手中の鳥の原則」によって手持ちの資源やスキルを用いて新しい何かを生み出し、②「許容可能な

1) 本研究における経営危機とは、企業が事業展開の困難に直面し、それに伴って業績が悪化し、この状態が続けば倒産の危機に至る可能性がある状況を指す。
2) シリアルアントレプレナーは、会社を立ち上げて成功させた後、売却や譲渡を行い、得た利益や人脈を活かして次の会社を立ち上げるというイメージが強いが(田路, 2009)、既存事業が危機に直面している状況で再起業することもよくある。

損失の原則」によって予測不能な未来に対処し、損失を最小限に抑えるコストを事前に設定し、③「クレイジーキルトの原則」によって周りの利害関係者とのパートナーシップを構築し、④「レモネードの原則」によって予期せぬ出来事を機会として受け入れ、⑤「飛行機の中のパイロットの原則」によって臨機応変に対応する、という5つの原則が起業家の行動方針としてビジネス教育で推奨されている(栗木, 2018; Sarasvathy, 2008; 吉田・中村, 2023)。

一方で、エフェクチュエーション理論は、最初に開発された際、起業の初心者を対象に研究されたものではなく、新市場や新規事業といった不確実性の高い課題に対して、何度も大きな成功を収め、熟達した起業家を対象に分析が行われたのである(Sarasvathy, 2008)。言い換えれば、多くの成功した起業家は、エフェクチュアルな行為のもとで連続的に起業を行っているようである。図1に示すように、エフェクチュエーション理論は、単なる一度の起業に限らず、起業家がビジネスモデルを転換したり、再起業を行ったりする際にも適用可能であると考えられる。

図1. エフェクチュエーションのプロセス



出所: Dew et al. (2009) や吉田・中村 (2023) をもとに筆者作成

エフェクチュエーションのプロセスを鑑みると、最初に起業家は自分の持つ手段を評価する。この際に考慮するのは、「自分は何者か」「何を知っているか」「誰を知っているか」という3つの問いである。この段階では、自分のスキル、知識、人脈、そして自社が保有する人材・技術・情報資源をもとに、どのようなビジネスを立ち上げることができるかを見極める。その後、手段の評価をもとにして「何ができるか」を考える。この段階では、自分・自社の持つ資源を最大限に活用し、現実的に可能なことを具体的に計画する。意思決定は、将来の不確実性に依存せず、自分がコントロールできる範囲に焦点を当てて行われる。「何ができるか」を考えた後、次に人々との協働による共創の段階に進む。起業家は自分のアイデアを実現するために、他者とパートナーシップを結ぶ。共創を通じて、パートナーとの信頼関係が構築され、パートナーからのコミットメント(協力や資源の提供)を得る。この段階では、より多くの資源やサポートを引き出し、プロジェクトを拡大することが可能になる。さらに、パートナーとの協働を通じて新たな手段や目的が生まれ、プロジェクトはさらに発展し、より大きな成果を追求できるようになる。これらのサイクルを繰り返すことで、最終的には「新たな市場の創造」へとつながる。起業家は手持ちの資源やスキル、パートナーシップを活用して、全く新しい市場やビジネスモデルを構築することが可能となる。それと同時に、このような新たな市場を連続的に創出するプロセスにおいて、起業家自身が自分に対する新たな評価を行い、「起業家としてのアイデンティティ」として、自分が何ができるのかを問い直し、アイデンティティの再形成が行われるのである(石谷, 2019; Nielsen and Lassen, 2012)。その新たに形成されたアイデンティティに基づき、新たな価値を創造していくと理解できる。

しかし、既存研究では、起業家が再起業の段階で、特にどのような「状況(Situation)」でどのような認識のもとに自己評価を行い、今後の事業方向性を考えるのかといった、起業家のリアルな姿の描写が不足している。もしその状況が、新たな起業段階におけるエフェクチュアルな行為の展開に影響を与えるのであれば、それへの精緻な分析が必要であろう。その対応として、本研究では「経営危機」という特定の状況に注目する。現代のVUCA時代においては、数多くの起業家が経営危機に直面していると想定される。そのため、経営危機下におけるシリアルアントレプレナーがどのような認識を持ち、その認識がその後の起業家活動にどのような影響を与えるのかを明らかにすることは、VUCA時代における起業家のリアルな姿を描き、起業家精神の持続可能性に対する理解を深める上で重要な意義を持つと

考えられる。

3. リサーチクエスト

経営危機下におけるシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為の特質を明らかにするため、本研究は以下のリサーチクエストを導き出す。

第1に、経営危機の状況では強い経営プレッシャーがあるため、新規事業の開始時にはコスト面のコントロールの必要性が高いと考えられる。そのために、既存事業の資源の活用可能性を積極的に評価し、新規事業に活用することで、多くのコストを節約することができる。こうした側面を考慮したシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為にはどのような特質があるのか。そこで、本研究では次のリサーチクエストを提示する。

RQ1: 経営危機において、シリアルアントレプレナーは既存事業の資源に対してどのような意味づけを行い、エフェクチュアルな行為を取るのか。

第2に、経営危機において、シリアルアントレプレナーは以前の事業で直面したリスクや継続不可能性を深く認識し、痛感することで、短期的な利益を重視するよりも、経営の持続可能性にますます関心を持つようになると予想される。そのため、新規事業を始める際には、自身の資源やスキルに対する評価だけでなく、社会的側面にも高い関心を持つと考えられる。これは、社会的規範・価値観に適合することで事業の正当性が高まり、長期的な成功が期待できるからである（名和, 2021）。そこで、こうした発想を検討するために、本研究では次のリサーチクエストを提示する。

RQ2: 経営危機において、シリアルアントレプレナーが社会的側面を考慮したエフェクチュアルな行為にはどのような特質があるのか。

第3に、経営危機においては、起業家は落ち込みがちであり、新規事業の失敗がさらなる精神的負担となる可能性がある。ポジティブな感情は起業家精神の持続性を支える重要な役割を果たすため（Baron, 2008）、新規事業が自身の興味や愛着のあるものであれば、前事業の失敗や新規事業の失敗による精神的負担を受けても、一定のポジティブな感情を維持し続けることができると考えられよう。では、経営危機において、シリアルアントレプレナーはこのようなポジティブな感情の獲得を目指し、それを再起業における起業家精神の持続性に活かすのか。本研究では、次のリサーチクエストを提示する。

RQ3: 経営危機において、シリアルアントレプレナーは自分が愛着を持つことや興味を、エフェクチュアルな行為にどのように反映するのか。

4. リサーチデザイン

上記のリサーチクエストに対する答えを明らかにするため、本研究では、ライフヒストリー・アプローチに基づき、起業家の事例研究を進める。ライフヒストリー法（Life History Approach）は、対象者に自身の人生を振り返ってもらい、その経験と主観的な意味づけを抽出し、新たな理論や仮説の構築に活用する手法である（桜井, 2002）。この手法は、起業家の創業経験の全体像をリアルに描写する上で有効であると考えられる。

取り上げる人物は、中国で非常に高い知名度を誇る民間起業家である俞敏洪であり、彼は教育事業からライブコマース事業へと連続して起業を果たし、成功したシリアルアントレプレナーとして社会に大きな影響を与えている。俞敏洪は、2008年に「十大優秀民間教育者」、2023年に「十大経済年度人物」およびフォーチュン誌の「中国で最も影響力のある50人のビジネスリーダー」に選出された。本研究では、『在絶望中寻找希望』（俞, 2014）、『我曾走在崩潰的邊緣』（俞, 2019）、『不負我心』（俞, 2022）の3冊の高く評価されている自伝およびソーシャルメディア上での発言を参考に、俞敏洪のライフヒストリーについて追跡することで、そのリアルな起業家活動の全体像を描き出す。

5. 起業家の事例：俞敏洪

俞敏洪の起業家としての歩みは、中国の農村で育ち、北京大学を卒業した後、次々と新たな挑戦に立ち向かい、成功を収めていく過程である。以下では、彼のライフヒストリーを辿りながら、彼が新東方学校や東方甄選を創設した経緯、さらにエフェクチュアルな行為の特質について詳述する。

5.1 幼少期から北京大学進学まで

俞敏洪は1962年9月4日、中国江蘇省の農村に生まれた。家庭は貧しく、幼少期から農作業を手伝いながら学校に通うという厳しい生活を送っていた。しかし、彼の母親は教育の重要性を強く信じてお

り、その影響で彼も諦めずに勉強を続け、学問の道を追求した。1978年、16歳の俞敏洪は初めて大学入学共通テスト（高考）に挑んだが、結果として失敗してしまった。しかし、彼は特に落ち込まず、まだ若いこともあり、高考に合格できなければ農村で農業を続ければよいと考え、安心して家で田植えや稲刈りを手伝いながら、再び高考に向けて勉強を続けた。2度目の高考では、総合得点は合格ラインを超えたものの、英語の点数が55点にとどまり、目指していた常熟師範学校の合格基準である60点には届かず、再び落第してしまった。それにもかかわらず、彼は3度目の高考に向けて全力を尽くすことを決意した。朝から晩まで本を手放さず勉強し、夜は消灯後も布団の中で懐中電灯を使って単語を覚えた。わずか4カ月でクラスの成績は下位から上位に転じ、トップの成績を収めるようになった。そして1980年、3度目の高考では387点を獲得し、北京大学の合格ラインである380点を超えることができた。こうして、俞敏洪は地元初の北京大学生となった。この成功は、彼に「努力すれば結果が出る」という強い信念を確立させるきっかけとなった。

5.2 北京大学での経験

1980年に北京大学の外国語系に入学してからの学生生活は、決して順調ではなかった。特に英語の学習において、彼は他の学生に比べて遅れを取っていた。しかし、彼は絶えず努力を重ね、次第に英語力を高めることに成功し、最終的には英語講師としても活躍できるようになった。

この時期、彼は自身の英語力を活かし、副業として学校外で英語講師を始めた。これが、その後の新東方学校の創設につながる重要な経験となった。北京大学の校内でも教習が運営されていたため、俞敏洪が校外で英語を教えることは、大学と競合する形になり、大学側の収益を妨げるようになった。その結果、大学側との対立関係が生じ、最終的に彼は辞職を余儀なくされた。この出来事は一見すると危機に見えたが、彼はこの状況をチャンスと捉え、独立して新東方学校を設立する決断を下した。これはまさにエフェクチュエーションの思考プロセスであり、偶然の出来事を機会として活かし、コントロールできる範囲で自身の英語力を活用し、新たな挑戦を開始したのである。

5.3 新東方学校の成長

1993年、俞敏洪は北京大学を離れ、新東方学校を設立した。当初は小さな英語塾としてスタートしたが、彼の教育に対する情熱と革新的な指導法が評判を呼び、新東方学校は急速に成長してきた。彼の指導方針は、単に学生に知識を与えるだけでなく、彼らの人生に影響を与えることを目指す差別化戦略であった。彼は学生に対し、英語を学ぶことが目的ではなく、英語を通じて人生の新たな扉を開くことが重要だと強調した。この理念は多くの学生の共感を呼び、やがて新東方学校は中国全土で名を知られる存在となってきた。また、彼は従業員である講師との関係を非常に重視し、積極的にコミュニケーションを図り、人材育成にも力を入れた。こうしてチームで共に価値を創造し、中国全土から数多くの優秀な講師を集めることができた。

2006年、新東方学校はニューヨーク証券取引所に上場し、世界初の教育企業の上場という歴史的な偉業を成し遂げた。その後、新東方学校は小中高生向けの教育（K-12教育）や留学教育などへ事業範囲をさらに拡大し、業績も右肩上がりですべて飛躍的に成長していた。株価は2021年2月に史上最高値を更新した。

5.4 双減政策に起因した経営危機

しかしながら、2021年7月24日、中国政府が打ち出した「双減政策」により、K-12教育に厳しい規制が課され、新東方学校をはじめとする教育業界は大きな打撃を受けた³⁾。この政策は、教育企業が営利目的で教育活動を行うため、多くの家庭が子供の教育に高額な費用を負担せざるを得なくなり、それが出生率の低下や消費力の減退につながることに起因したと考えられる。政策発表の翌日には株価が40%以上も暴落し、6万人の職員が解雇される事態に追い込まれた。さらに、払い済みの授業料の返金や、離職せざるを得なかった職員たちへの手当などで200億元以上を支払うこととなった。業界内では、著名な塾ですら授業料の返金や職員への給与支払いができないまま夜逃げすケースや、経営者が姿を消す事態が連日ニュースを賑わせていた。これに対して、特に注目されていた新東方学校は、創設者の俞敏洪が国内1500カ所の教室から撤退を決定する一方、使用されていた机や椅子などの備品を農村の学

3) 中共中央辦公廳・國務院辦公廳「關於進一步減輕義務教育階段學生作業負擔和校外培訓負擔的意見」
(URL: https://www.gov.cn/zhengce/2021-07/24/content_5627132.htm)

校に寄付すると発表し、絶望的なニュースが続く中で、美談として広く報じられた⁴⁾。

この経営危機に直面した俞敏洪は、再びエフェクチュエーションを駆使した。彼はこの状況を単なる失敗と捉えず、新たな事業チャンスとして活用したのである。新東方学校が持つ既存の資源を最大限に活かし、農業とライブコマースを組み合わせた新たなビジネス「東方甄選」を立ち上げた。

5.5 農業とライブコマースの融合で成功を収めた東方甄選

株価がすでに90%下落していた2021年11月、新東方学校はオンライン授業で使用していたプラットフォームを活用し、農産物のライブコマースを手掛ける「東方甄選」を立ち上げると発表した。俞敏洪は教育事業から農産物販売事業への転換という大胆な決断を下したが、それは単なる思いつきではなく、彼の幼少期に農村で育った経験や、農業社会への深い愛着に根ざしたものであった。彼は「農業こそが中国の未来を支える重要な産業である」と考え、農産物の販売を通じて農村経済に貢献することを目指した。「農産物や生活用品、文化・観光資源を全国の人々に届け、良質な商品、美しい景色、幸福感に日々触れ合うことができるようにする。これが東方甄選の初心である」と彼は語った。

この新しい挑戦において、俞敏洪は既存の資源を最大限に活用しようとした。すなわち、新東方学校が持つ広範な顧客基盤（学生やその親）や、元講師である従業員たちを効果的に活かした。「かつて講師は講義をしていたが、今では彼らがライブ配信で話すことになった。つまり、言葉を使って人々に何かを伝えるという本質は変わっていない」と彼は述べている。

最初の半年間はあまり成果が見られなかったが、2022年6月16日、元英語講師である董宇輝のライブ配信が大きな話題を呼び、ソーシャルメディアで広く拡散され、多くの議論を巻き起こした。董宇輝の率いるライブ配信により、東方甄選の視聴者や農産物の注文量は急激に増加した。その後、業績が向上するとともに、新東方学校の株価も急上昇した。双減政策前の2020年には3.344億元の純利益を上げていたが、双減政策後の2021年には11.99億元の損失を出した。しかし、2022年には1.773億元の黒字に転換し、2023年にはさらに3.096億元の純利益を上げるまでに回復した。つまり、東方甄選は新東方グループを完全に復活させたのである。

6. ディスカッション

6.1 事例の解釈

事例記述からわかるように、農村出身の俞敏洪は幼少期から自分や周囲の資源を活用する意識を養ってきた。例えば、大学に合格できなければ農村で農業活動を行うという考えを持っており、これは手元にある農業資源を活かした生存意識と言える。このような資源活用の意識は、その後の起業家活動にも引き継がれた。彼の起業は、まさに自身が持つ英語力というスキルを最大限に活用したものだ。

また、彼は計画通りに行動するコーゼーション的な起業家とは異なり、北京大学との対立を独立して会社を設立するチャンスと捉え、新東方学校を設立した。自身の英語力、教育理念、そしてチームとの協働によって、新東方学校の教育事業は拡大し、最終的には成功を収めた。このように、彼の初めての起業家活動はエフェクチュエーションによるものであったと言えるだろう。

ところが、新東方学校は予想通りに順調に経営を続けることはできず、2021年には双減政策の影響で株価が90%以上暴落し、2021年度は11.99億元もの巨額損失を計上し、これまでにない経営危機に直面した。このような状況のもとで、彼は積極的にエフェクチュエーションを活用したのである。そのエフェクチュアルな行為には以下の特質が見られる。

第1に、彼は自身や自社の資源の活用を非常に重視しており、既存の講師を積極的にライブ配信で農産物の販売を行うメンバーとして活用した。講師たちは、その知識人らしいコミュニケーション能力を活かして農産物を説明し、販売に貢献した。このように、過去の事業資源を新たな事業に積極的に活用することで、新規事業のコストを抑えると同時に、既存の従業員に仕事を提供し、彼らが引き続き会社に残ることができるようにした。

第2に、彼は事業の方向性を考える際、社会的側面をより重視するようになった。過去には教育事業で莫大な財を築いたが、その後、国家の政策規制に直面し、経営危機に陥った。この経験を踏まえ、第二の起業では、中国の農民という弱い立場にある人々を支援することを考えた。彼は、農産物をより多く販売し、農民の生活を改善するとともに、文化・観光資源を全国の人々に届け、良質な商品や美しい

4) DIAMONDonline 「中国で人気爆発！流暢な英語でエビや農産物を売りまくる元塾講師の切ない事情」
(URL: <https://diamond.jp/articles/-/305476?page=2>)

景色、幸福感を消費者の生活に取り入れたいと考えた。これにより、農民を支援しつつ、消費者の生活の質と幸福度も向上させ、大きな社会的価値を生み出すことができたのだ。

第3に、彼が東方甄選で農産物を販売する事業を選んだのは、彼自身の農村に対する関心や、農産物や農業文化への深い愛着に基づいている。この愛着が、新規事業をこの方向に進ませ、起業家活動を推進する原動力となったと言える。ひいては、起業家精神の持続性に寄与してきたとも言える。

6.2 リサーチクエスチョンに対する答えとなりうる命題の導出

上記の事例の解釈を踏まえ、本研究では、リサーチクエスチョンに対して、エフェクチュエーションのプロセスにおける手段の評価や、何ができるかを考えるといった初期段階に重点を置き、経営危機下におけるシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為の特質を、RQ1、RQ2、RQ3それぞれの答えとして、以下の3つの命題を提示する。

命題1：経営危機において、シリアルアントレプレナーは自身の資源やスキルの評価に加え、社会資源や社会的規範・価値観を積極的に評価し、それを起業の基盤とする。

命題2：経営危機において、シリアルアントレプレナーは既存事業の資源を新しい事業に関連付ける傾向がある。

命題3：経営危機において、シリアルアントレプレナーは自分が愛着を持つものを事業内容として進める傾向がある。

7. 本研究の示唆と今後の課題

本研究では、起業家のライフヒストリーを通じて、シリアルアントレプレナーの起業プロセスを描写し、経営危機という特定の状況におけるシリアルアントレプレナーのエフェクチュアルな行為の特質について探索的に分析した。導き出された3つの命題は、起業家のアイデンティティ形成や起業家精神の持続可能性を多角的に理解する助けとなるものであると考えられる。

今後の課題として、第1に、異なる国や地域を比較することで、起業家と社会的規範・価値観がどのように相互作用し、それがエフェクチュアルな行為にどのような影響を与えるかについて、広範囲にわたる調査が必要である。第2に、手元にある資源やスキルをどのように捉えるかといった意識の形成は、家庭環境とも関係がある可能性がある。本研究の対象である俞敏洪は、農業資源しか持たない家庭に生まれ、限られた社会経済資源の中で利用可能な資源を最大限に活用した。これは偶然の例である可能性もあるが、今後は、さまざまな家庭環境と起業家の資源活用との関係について、より詳細な分析が求められる。

参考文献

- Baron, R. A. (2008) The Role of Affect in The Entrepreneurial Process, *Academy of Management Review*, 33 (2) , 328-340.
- Bygrave, W. D. (1994) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., and Mumford, T. V. (2011) Causation and Effectuation Processes: A Validation Study, *Journal of Business Venturing*, 26 (3) , 375-390.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., and Wiltbank, R. (2009) Effectual Versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences Between Experts and Novices, *Journal of Business Venturing*, 24 (4) , 287-309.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins Publishers.
- 石谷康人 (2019) 「アイデンティティ駆動型のエフェクチュエーションからの持続的競争優位の確立」『高知工科大学紀要』16 (1) , 151-176.
- 金井一頼・角田隆太郎編 (2002) 『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 栗木契 (2018) 「エフェクチュエーションを加速化する省察」『マーケティングジャーナル』37 (4) , 5-15.
- 名和高司 (2021) 『パーパス経営：30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。
- Nielsen, S. L., and Lassen, A. H. (2012) Images of Entrepreneurship: Towards a New Categorization of Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 35-53.
- O'Reilly III, C. A., and Tushman, M. L. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press. (入山章栄・渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社。)
- 桜井厚 (2002) 『インタビューの社会学：ライフストーリーの聞き方』せりか書房。
- Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳 (2015) 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎。)
- 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.
- 田路則子 (2009) 「シリコンバレーのシリアル・アントレプレナー—半導体スタートアップのレポート—」『赤門マネジメント・レビュー』8 (8) , 493-508.
- 横山恵子・後藤祐一・金井一頼 (2017) 「アカデミック・アントレプレナーシップの新展開—大学発バイオベンチャー ユーグレナ社の事例研究—」『Venture Review』29, 13-26.
- 吉田満梨・中村龍太 (2023) 『エフェクチュエーション：優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社。
- 俞敏洪 (2022) 『不負我心』新星出版社。
- 俞敏洪 (2019) 『我曾走在崩溃的边缘』中信出版社。
- 俞敏洪 (2014) 『在绝望中寻找希望』中信出版社。