

# 企业高层领导政治能力何以促进组织韧性?<sup>\*</sup>

## ——基于网络位置与开放式创新的双重路径研究

• 梁 燕<sup>1</sup> 李燕萍<sup>2</sup> 玉 玥<sup>1</sup>

(1 中国海洋大学国际事务与公共管理学院 青岛 266100;

2 武汉大学经济与管理学院 武汉 430073)

**【摘 要】**在复杂多变的外部环境下,高层领导政治能力对增强企业的组织韧性具有重要作用。本文通过对 254 名企业高层领导的问卷调查,运用结构方程模型验证了企业高层领导政治能力对组织韧性的影响机理。研究发现,企业高层领导政治能力能够正向促进企业的网络中心性和结构洞位置以及企业的开放式创新行为,并且能够通过网络位置与内向型开放式创新的单独中介和链式中介作用,提升企业的组织韧性。而环境敌对性则在高层领导政治能力与企业网络位置(中心性和结构洞)之间,以及高层领导政治能力与企业内向型开放式创新之间具有显著正向调节作用,并进一步表现为被调节的中介和被调节的链式中介:环境敌对性与企业高层领导政治能力的交互项分别通过企业网络中心性、内向型开放式创新的中介以及“网络中心性→内向型开放式创新”的链式中介,影响企业的组织韧性。

**【关键词】**企业高层领导政治能力 组织韧性 开放式创新 网络位置 环境敌对性

中图分类号:F272

文献标志码:A

## 1. 引言

在一系列“黑天鹅”“灰犀牛”事件的影响下,不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性的 VUCA 时代特征日益凸显,这意味着危机和风险逐渐变得常态化(Ouedraogo et al., 2012),企业将面临更加错综复杂和变幻莫测的外部环境,也需要抵御更多的经营危机,由此对组织韧性提出了更高的要求。组织韧性被视为企业在危机中重构组织关系及流程,快速从危机中恢复并逆势增长的能力(黄仰锋,

<sup>\*</sup> 基金项目:山东省自然科学基金青年项目“企业高层领导政治能力对企业竞争力的影响机制研究”(项目批准号:ZR2020QG015);山东省重点研发计划(软科学项目)“鲁苏浙粤科技人才政策比较借鉴研究”(项目批准号:2023RZB05042)。

通信作者:玉玥, E-mail: yuyue4477@163.com。

2020), 能够帮助企业在复杂动荡的环境中适应和快速响应市场变化(Hamel et al., 2003), 实现可持续发展。由此, 如何塑造和提升企业的组织韧性成为当前理论界和实践界都十分关注的问题。

回顾已有研究, 现有学者主要从员工(如员工参与、员工敬业度)(Koronis et al., 2018)、组织(如关系网络、组织学习与技术创新、战略)(刘颖琦等, 2023)和领导(梁阜等, 2023; 赵思嘉等, 2021)等方面对组织韧性的前因进行了较为丰富的探索, 并且逐渐意识到了领导因素对组织韧性形成的重要作用(张吉昌等, 2022), 认为危机状态下, 组织韧性的提升更加需要灵活有效的领导者提供指导和示范(Duchek et al., 2020)。但现有研究主要聚焦于领导的个体特征(如领导者的性别、自恋、风险应对经验、个体韧性、社会资本等)(赵熠婷等, 2024)和领导风格(如平台型领导、变革型领导、创业型领导等)(梁阜等, 2023; 赵思嘉等, 2021), 鲜少关注领导能力尤其是政治能力对于塑造组织韧性的关键作用。

政治能力是企业高层领导所具备的有效应对政治环境及其中以政府为主体的利益相关者, 以实现企业与个人目标的战略层面的能力(李燕萍和梁燕, 2018)。在当前国家发展转型和进一步全面深化改革的关键时期, 我国企业面临着来自政策环境变化中“危”与“机”的双重挑战。企业高层领导需要具备识别政策风险并及时调整企业战略的政治能力, 才能更好地帮助组织在面临动荡和不确定时有效适应环境变化(Holburn and Zelner, 2010), 实现可持续发展(李燕萍和梁燕, 2018)。由此, 作为企业决策主体的高层领导, 其政治能力的高低极有可能成为影响组织韧性的重要因素。那么, 在企业实践中, 高层领导政治能力到底能否有效塑造组织韧性? 如能, 其间的过程机制又是怎样的?

已有研究虽通过理论探讨和质性分析发现了高层领导政治能力对于促进企业环境适应性和长远发展的重要作用(李燕萍和梁燕, 2018), 但对于高层领导政治能力和组织韧性之间的关系及作用机理仍缺乏实证探究。动态能力理论认为, 企业的动态能力是组织及其高层管理者根据内外部环境变化, 获取、整合和重构内外部资源以应对快速变化的环境的能力(Teece et al., 1994)。而组织韧性作为一种特殊的动态能力(单宇等, 2021), 其形成过程中, 外部资源的获取离不开组织与利益相关者构建的关系网络(张公一等, 2020; 张振刚等, 2015), 内外部资源的跨组织整合、重构则需要在此基础上的开放式创新(Laursen and Salter, 2006)。由此, 本研究在动态能力理论的基础上, 结合社会网络理论和开放式创新理论, 从网络位置和开放式创新的视角探讨企业高层领导政治能力影响组织韧性形成的过程机制, 以拓展组织韧性的前因研究。同时, 在当前复杂多变的外部环境下, 组织作为社会环境中的基本单元, 其行为选择必然深受环境特征的影响。由此本文进一步考虑了环境敌对性特征在企业高层领导政治能力塑造组织韧性过程中的调节作用。具体研究模型见图 1。

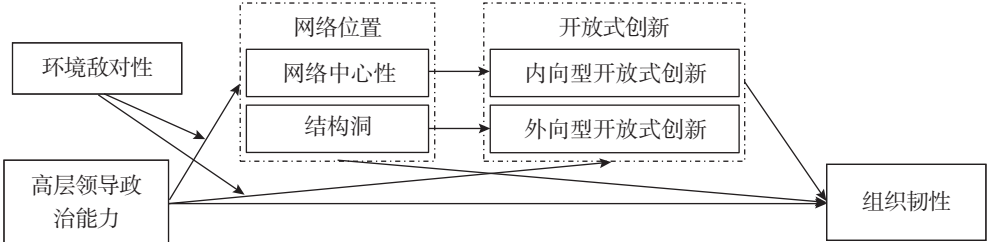


图 1 本研究的理论模型

## 2. 研究假设

### 2.1 企业高层领导政治能力与组织韧性

企业高层领导政治能力是企业高层管理者及其管理团队所具有的一种基于企业条件和外部环境,通过政商关系发展与政治资源配置,预测、适应与影响企业政治环境,以防控政策风险、获取竞争优势与提高企业绩效的能力(梁燕和李燕萍,2019),包括政治战略思维能力、政策环境掌控能力、社会形象管理能力、关系网络发展能力和组织建设能力(李燕萍和梁燕,2018)。组织韧性则是组织在面对变革、不确定性和持续压力时做出一定调整,从而吸收扰动并从中恢复(Hillmann and Guenther, 2021),乃至从逆境中创造新优势达到更佳状态的一种特殊的动态能力(单宇等,2021)。

根据动态能力理论,组织韧性作为一种特殊的动态能力,其形成主要通过企业外部的网络学习与资源获取,以及企业内部的资源整合与重构等,以构建有效应对环境变化的适应能力(Teece et al., 1994)。而根据高阶理论,企业高管的个性特征、能力特征等是影响企业战略决策和行为的重要因素,并进而对组织产出产生重要影响。由此,高层领导作为企业感知环境信息、统筹资源调配的主体,其认知和能力也成为影响组织韧性等企业动态能力形成的重要因素(焦豪和崔瑜,2008)。政治能力作为一种企业高层领导具备的有效应对政治环境变化的能力,能够在制度不健全环境中赋能企业获取、整合组织内外部关系网络和政治资源(梁燕和李燕萍,2019),促进组织创新和适应动荡环境,从而成为增强企业组织韧性的关键力量。

具体而言,从组织外部来看,企业高层领导承担着识别适应性挑战、决定企业战略方向、寻求外部力量和资源支持等方面的重要职责(韩俊莹和于俊秋,2023)。当企业高层领导具备较高政治能力时,其一方面重视政策研究,能够对外部政策环境保持较高的敏锐性,及时识别和防控政策风险,减少负面政策的不良影响,同时也能够及时抓住和利用政策机会,更好地整合政策信息资源,及时调整战略方向,以应对逆境冲击(Sajko et al., 2021),从而增强组织韧性;另一方面能够对外塑造良好社会形象,与政府等外部关键利益相关者建立良好关系,进而在面对外部冲突时可以更加有效地获取其支持以及自身发展所需的机会、资源等(李燕萍和梁燕,2018),而这些关键的资源和支持对于企业组织韧性的形成发挥着重要作用(Williams et al., 2017)。从组织内部来看,企业高层领导承担着构建组织愿景,进行员工队伍建设,整合个人和集体力量实现共同目标的职责(韩俊莹和于俊秋,2023)。具备较高政治能力的企业高层领导,一方面能够凭借自身的环境敏锐性吸收整合外部优势资源和机会,构建适应环境变化的组织战略目标,为企业发展找到合适的道路;另一方面重视企业文化和员工精神文明建设,善于以思想建设凝聚团结人心和促进企业人才发展(李燕萍和梁燕,2018),从而能够从内部向心力和战略适应性等方面提升企业在面对动荡外部环境时的组织韧性。

综上,本研究提出假设:

**H1: 企业高层领导政治能力对组织韧性具有显著的正向促进作用。**

## 2.2 企业高层领导政治能力与组织网络位置

根据社会网络理论,任何个体或组织都与外界具有一定的“联结”和“关系”,并相互交织形成个体或组织的社会网络。网络位置是行动者(个体或组织等)之间关系建立的结果,一般用中心性和结构洞来共同测量(Burt, 1992; 姚艳虹等, 2017)。其中,网络中心性是指企业在多大程度上占据网络的中心位置。相对于处于边缘位置的企业,处于中心位置的企业拥有更多与其具有直接联系的利益相关者,其网络声望和认可度较高,从而能够更加便捷和快速地获取大量信息和资源,具有显著的信息资源优势(姚艳虹等, 2017)。结构洞则是两个行动者之间的非冗余联系(Burt, 1992)。某企业占据的结构洞越多,越处于网络的中介和桥梁位置,连接着互不相连的企业数量越多。由此,相比仅占据中心位置的企业(其获取的大量信息资源可能是同质的),处于结构洞位置的企业掌握着更多关键的异质性资源,也更具有相对于网络内其他企业的控制优势,能够在确保自身利益得到满足的前提下,决定组织内信息、资源的流向(Koka and Prescott, 2008)。因此,企业在其社会网络中的位置越优越,越容易获取资源,操控和主导其他网络成员的行为及整体网络的发展走向,而企业能否占据核心的网络位置则受其自身与关键利益相关者构建关系网络能力的影响(相德宝和陈燕琪, 2023)。

根据已有研究,企业高层领导的政治能力越高,意味着其越善于发展和维护良好的政商关系(李燕萍和梁燕, 2018)。而较强的政商关系网络发展能力则有助于企业与政府、国有银行、媒体等众多外部利益相关者建立直接联系,获取其信任与支持,从而占据核心的网络位置(梁燕等, 2021),提升企业在其社会网络中的中心性和重要性(覃曼和马连福, 2016)。同时,在中国转型经济背景与“关系”主导型社会结构下,虽然市场制度正在不断完善,但各级政府等规制部门仍然在经济发展与资源分配上发挥着重要作用(梁燕等, 2021),是企业外部环境中的关键利益相关者。与这些外部关键利益相关者的良好关系则有助于企业在其关系网络中成为掌握非冗余关键信息、资源的“中介”和“桥梁”(相德宝和陈燕琪, 2023),占据网络结构洞的关键节点。鉴于此,本研究认为企业高层领导政治能力有助于企业获取政府等关键利益相关者的认可和支持,提高企业在关系网络中的中心性和中介性。

由此,本研究提出假设:

**H2a:** 高层领导政治能力对企业网络中心性位置具有显著的正向促进作用。

**H2b:** 高层领导政治能力对企业结构洞位置具有显著的正向促进作用。

## 2.3 企业高层领导政治能力与开放式创新

开放式创新是企业使用符合商业模式的机制对跨过组织边界的知识流动进行管理的一种分布式创新过程(Chesbrough and Bogers, 2014),强调打破组织边界,将企业内外部环境中所能获取的创新资源进行有效整合,建立起内外部知识交互网络和分享机制,并采取金钱或非金钱的机制来获取创新价值(高良谋等, 2014)。按照技术知识与创新资源相对于企业边界的流动方向,开放式创新可以分为内向型和外向型两种。其中,内向型开放式创新是企业通过技术搜索与外部主体建立联系,从



外部获取知识和技术的过程(Laursen and Salter, 2006)。外向型开放式创新则是企业通过技术授权、技术服务等方式进行技术外部商业化的过程(Dahlander and Gann, 2010)。

根据动态能力理论,外部环境的动荡要求企业及其高层领导能够迅速察觉环境变化、整合内外部资源以应对危机和实现可持续发展,而能够适应环境动态变化的组织,其学习和创新能力通常会更强,组织韧性也会更高(王才, 2023)。高层领导作为企业的决策主体,当其具备较高的政治能力时,会对外部政策环境具有高度的敏锐性和适应性(李燕萍和梁燕, 2018)。由此,在当前我国强调创新驱动发展战略的背景下,企业高层领导能够更加清晰地理解国家的政策信息,及时抓住各级政府支持创新活动的政策机会(杨震宁和赵红, 2020),积极推动企业的学习和创新行为。另一方面,具备高政治能力的企业高层领导会十分重视良好社会形象和政商关系的塑造,从而更容易得到政府等规制部门的认可与支持(梁燕和李燕萍, 2019),帮助企业更加便利地获取政府专项资金、财税补贴等资金资源,甚至突破部分行业门槛和政府管制等(刘力钢和董莹, 2018)。同时,政府等规制部门也可以成为企业与高校、科研机构乃至其他企业进行合作与沟通的桥梁,帮助企业更加便捷地获取前沿技术信息、科学知识等,从而撬动开放式创新的关键主体与核心要素,得到内向型开放式创新所需的政策信息、关键资源与市场机会等(张振刚等, 2020),并推动组织的内部学习过程,在动态环境中实现内外部资源的跨界整合与创新(Edmondson and Harvey, 2018)。

此外,企业高层领导的政策环境敏锐性及其构建的良好政商关系也能够帮助企业获取有效的知识产权保护甚至地方保护(刘力钢和董莹, 2018),减少企业进行外向型开放式创新时由于外部环境不确定性带来的诸如核心技术知识泄露、丧失创新主导权、交易技术知识的市场“失灵”等技术创新风险(杨震宁和赵红, 2020),从而提升企业进行外向型开放式创新的积极性和主动性。

由此,本研究提出假设:

**H3a:** 高层领导政治能力对企业内向型开放式创新具有显著的正向促进作用。

**H3b:** 高层领导政治能力对企业外向型开放式创新具有显著的正向促进作用。

## 2.4 网络位置在高层领导政治能力与组织韧性间的中介作用

在面临外部动荡环境的冲击时,积极的社会关系网络有助于组织渡过难关和恢复运转(李平和竺家哲, 2021)。根据社会网络理论,占据结构洞和网络中心位置的企业,一方面处于网络的核心位置,可以利用其关系网络接触和得到更加广泛、多样化、新颖度高的外部知识和潜在资源,从而能够在短时间内迅速获取、整合外部资源以应对紧急所需,降低自身面临危机时的脆弱性(Mithani et al., 2021);另一方面,其能够凭借优势地位和网络能力,更加迅速地感知到外部风险,及时协调网络内部成员之间的关系,避免应激性失灵和结构故障(孙国强等, 2021)。因此,企业所占据的核心网络位置有助于增强组织韧性。

而基于已有研究,具有高政治能力的企业高层领导重视企业良好社会形象的塑造和外部关系网络的构建,能够与政府等规制部门及众多其他利益相关者建立良好关系(李燕萍和梁燕, 2018),获取其认可与支持,从而占据中心的网络位置(覃曼和马连福, 2016)。同时,政府等监管部门作为中国转型经济背景下企业资源与合法性的重要来源,是企业在外部环境中的关键利益相关者。由此,

良好政商关系的构建能够帮助企业获取更多关键、异质性资源和支持,使企业在关系网络中占据更多的中介位置(结构洞)(Burt, 1992; Koka and Prescott, 2008)。而这种中心和中介的网络位置能够帮助企业在面临动荡的外部环境时,掌握更多信息优势和控制优势,从而企业能够更及时地获取所需资源和适应环境变化,增强组织韧性。由此,本研究提出假设:

**H4a:** 企业的网络中心性位置在高层领导政治能力与组织韧性之间具有中介作用。

**H4b:** 企业的结构洞位置在高层领导政治能力与组织韧性之间具有中介作用。

## 2.5 开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性间的中介作用

企业动态能力的构建需要持续的创新支持(Nielsen, 2006)。根据开放式创新理论,在当前市场需求多变和竞争激烈的环境下,企业需要改变原有的封闭式创新模式,根据内外部环境和资源的动态变化,有效识别、连接和利用外部关系网络与创新资源,及时进行内外部资源的整合、重构与创新,从而不断提升自身的环境适应性和动态能力(郑刚等, 2016),增强组织韧性。具体来说,企业通过内向型开放式创新与政府、科研机构、顾客、供应商、竞争对手等外部主体建立合作关系并获取、利用资源(Laursen and Salter, 2006),一方面增加了企业的学习吸收能力以及从外部获取资源的渠道(张振刚等, 2015),有效降低了企业的交易成本和对外部某些特定组织的资源依赖,并促使企业凭借其关系网络迅速获知当前市场发展趋势和前沿技术等重要信息(Eckhardt et al., 2018),进而帮助企业在外部环境动荡时快速适应环境变化和抓住发展机会,形成较高的组织韧性;另一方面随着开放深度的增加,外部组织能够深入产品创新合作的全过程,由此,合作方之间成为联系紧密的利益共同体,减少了外部资源供给的不稳定性和合作方的机会主义行为(张振刚等, 2020),增强了企业抵御外部风险的能力。

同时,企业通过外向型开放式创新向资源稀缺的外部组织输出资源。随着企业知识的溢出与扩散,一方面外部组织对本企业的资源依赖和信任不断提高,所在行业对以本企业内部技术为基准的行业标准的认可度也会不断增加(张振刚等, 2020),从而帮助企业形成较高的行业声誉和技术领先优势;另一方面,稀缺资源的输出也拓展了企业的合作领域和市场流通空间,为企业带来大量支持新产品开发的资金收益(Erica et al., 2012),从而为企业应对环境不确定性提供了更多的渠道和资源,提升了企业的组织韧性。

基于已有研究,具有较高政治能力的企业高层领导,十分重视外部环境的变化及政府等利益相关者的资源和支持(李燕萍和梁燕, 2018),能够通过良好社会形象塑造与积极政商关系发展,为开放式创新中联盟网络的构建及外部资源的输入、整合,内部资源的输出、转化等提供更加广泛的合作渠道和基础,从而积极推动双向开放式创新。而双向开放式创新又能够促使企业在面临复杂多变的外部环境时具有稳定的合作网络,及时获取、整合各主体要素和资源,有效应对环境的不确定性,形成较高的组织韧性(张少峰等, 2023)。由此,本研究提出假设:

**H5a:** 内向型开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性之间具有中介作用。

**H5b:** 外向型开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性之间具有中介作用。

## 2.6 “网络位置—开放式创新”的链式中介作用

企业的关系网络及其网络位置是进行开放式创新的关键条件(何彬源等, 2022)。结合社会网络理论和开放式创新理论, 相比处于边缘位置的企业, 处于中心位置的企业拥有更多直接联系的网络成员(姚艳虹等, 2017), 其网络地位和声誉更高, 更易获取其他成员的支持与认可(Sanou et al., 2016), 因此也更容易打破组织边界, 通过其广泛的关系网络从政府、科研机构、供应商甚至竞争对手手中以许可、授权、股权联盟等方式获取创新所需的信息、资源(Eckhardt et al., 2018), 但仅占据网络中心位置的企业虽然在信息资源获取上优势显著, 可如果没有结构洞位置的加持, 便难以形成对其他网络成员的控制优势, 难以有效规避外向型开放式创新的知识泄露等风险, 此时, 企业更愿意选择内向型开放式创新(何彬源等, 2022)。而企业在内向型开放式创新过程中, 一方面不断提升自身的学习吸收能力和自主创新能力(张振刚等, 2020), 另一方面与利益相关者建立起更加稳固的联盟网络和信任关系, 从而有助于企业在面临环境动荡时及时获取所需资源和支持(杨震宁和赵红, 2020), 迅速调整其管理模式和战略方向, 以有效应对不断变化的外部环境带来的不利影响, 提升组织韧性。

与此同时, 处于结构洞位置的企业, 位于多条点对点的最短路径上, 占据着网络内信息、资源传递的缺口和信息枢纽位置(Burt, 1992), 掌握着更多的核心信息、资源以及信息和资源的获取渠道, 可以凭借其优势地位操纵互不相连企业间的信息流动, 因此拥有相对于网络内其他企业的信息优势和控制优势(Koka and Prescott, 2008; 姚艳虹等, 2017)。由此, 占据结构洞位置的企业能够更加放心地将内部掌握但有待开发的技术通过共享、许可、出售或捐赠等方式嵌出以实现商业化, 促进外向型开放式创新(Dahlander and Gann, 2010)。而外向型开放式创新在为企业带来丰厚经济收益的同时, 也有助于增加网络内其他成员对本企业的核心技术依赖(Lichtenthaler, 2009), 从而在危机状态下能够帮助企业拥有更多的财力和主导权来抵御和化解风险, 增强企业的组织韧性。

此外, 根据已有研究, 高层领导政治能力的运用能够帮助企业及时掌握外部政策环境变化, 并与政府、行业协会等关键利益相关者建立良好关系, 从而一方面有助于提升企业在其联盟网络中的重要程度, 增加其网络中心性(梁燕等, 2021); 另一方面则可以帮助企业垄断取得关键资源或低价资源的特殊途径, 占据中介和关键位置(覃曼和马连福, 2016)。而这些核心和关键的网络位置则为企业开展内向型和外向型开放式创新提供了更多的信息资源优势与控制优势, 进而有助于提升组织韧性。由此, 本研究提出假设:

**H6a:** 企业的网络中心性位置对内向型开放式创新具有正向促进作用。

**H6b:** 企业的结构洞位置对外向型开放式创新具有正向促进作用。

**H6c:** “网络中心性—内向型开放式创新”在高层领导政治能力与组织韧性之间具有链式中介作用。

**H6d:** “结构洞—外向型开放式创新”在高层领导政治能力与组织韧性之间具有链式中介作用。

## 2.7 环境敌对性的调节作用

组织作为社会的基本单元置身于外部环境, 外部环境的不同特征对企业获取资源和信息的能力



存在不同程度的影响(俞园园和梅强, 2016)。环境敌对性是企业感知稀缺资源的难以获得性、竞争性与市场机会的难以利用性, 包括竞争敌对性(源于激烈的市场竞争)与政策敌对性(源于严格的政府管制)(Lumpkin and Dess, 2001), 反映了外部环境对企业生存和发展的支持程度(冯军政, 2013)。

根据动态能力理论, 企业的动态能力是组织及其高层领导根据内外部环境变化, 获取、整合和重构内外部资源以应对快速变化的环境的能力。由此, 不同的情境特征会影响企业高层领导的行为选择, 进而影响组织韧性等动态能力的形成。结合高阶理论, 企业高层领导的行为选择又会受到领导能力特征的重要影响。因此, 当企业面临敌对性较高的外部环境时, 一方面市场竞争激烈, 企业市场机会较少, 外部可用资源受到约束(俞园园和梅强, 2016), 企业原有的产业地位受到挑战; 另一方面政府实行较严格的产业管制与战略资源控制, 政治与行政管理中不确定性较高, 进一步制约了企业稀缺资源的可获得性与市场机会的可利用性(冯军政, 2013)。此时, 在中国转型经济背景与高关系文化导向下, 政府部门仍然是企业资源和合法性的关键来源。这使得企业在面临高度环境敌对性时, 会更加依赖政府关系来应对激烈竞争和突破制度障碍, 从而强化企业高层领导政治能力在塑造良好社会形象、构建联盟网络等方面作用的发挥, 促使企业网络中心性和中介性的提升(梁燕等, 2021)。而核心的网络位置又能够在环境敌对性较高的情况下帮助企业获取稀缺资源与市场机会, 从而有效抵御外部风险和环境动荡, 增强企业的组织韧性。相反, 当环境敌对性较低时, 市场机会多, 政府对产业和资源的管制少, 企业更加需要市场能力来获取竞争优势和提高企业绩效, 高层领导政治能力在提升企业网络位置上的作用有限。由此, 本文认为环境敌对性在企业高层领导政治能力与企业网络位置的中介性和中介性间具有一定的正向调节作用。

同理, 在敌对性较高的环境下, 具有高政治能力的企业高层领导, 一方面更加关注政策环境变化, 能够快速处理和响应环境信号, 及时抓住外部机会和渠道, 从而促进惯性突破、资源整合和开放式创新(Eckhardt et al., 2018); 另一方面重视通过发展与维持良好政商关系、塑造良好社会形象来获取政府等利益相关者的认可与支持(李燕萍和梁燕, 2018), 从而能够更好地为企业进行开放式创新获取充分的资源和渠道。而当环境敌对性较低时, 市场上的资源、机会较多, 且政府对行业发展的约束也较少, 企业会选择依靠市场能力来获取利益相关者的认可, 对依赖政治能力和政商关系来获取关键资源和渠道进行开放式创新的动机减少。综上所述, 本文提出假设:

**H7a:** 环境敌对性调节了企业高层领导政治能力与企业网络位置(网络中心性与结构洞)之间的关系。环境敌对性越强, 企业高层领导政治能力对企业网络位置(网络中心性与结构洞)的正向影响越强。

**H7b:** 环境敌对性调节了企业高层领导政治能力与企业开放式创新(内向型开放式创新和外向型开放式创新)之间的关系。环境敌对性越强, 企业高层领导政治能力对企业开放式创新(内向型开放式创新和外向型开放式创新)的正向影响越强。

基于假设 H4、假设 H5 和假设 H6, 本研究进一步提出另外三个被调节的中介作用路径。具体来说, 企业网络位置和开放式创新均中介了企业高层领导政治能力对组织韧性的影响, 且其中介作用大小均取决于环境敌对性的高低。当环境敌对性较高时, 企业高层领导政治能力的运用能够帮助企业更好地适应、预测甚至改变政治环境, 得到其中以政府为主体的利益相关者的信任、支持, 从而有助于构建核心的网络位置和进行开放式创新, 有效防范风险, 获取应对外部动荡环境的优势资源、机会等, 进而提高企业的组织韧性。根据以上分析, 本研究提出假设:



**H8a:** 环境敌对性正向调节了企业网络位置(中心性和结构洞)在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用,即环境敌对性越高时,企业网络位置(中心性和结构洞)在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用越强,反之越弱。

**H8b:** 环境敌对性正向调节了开放式创新(内向型开放式创新和外向型开放式创新)在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用,即环境敌对性越高时,企业开放式创新在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用越强,反之越弱。

**H8c:** 环境敌对性正向调节了“网络位置—开放式创新”在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的链式中介作用,即环境敌对性越高时,企业“网络中心性—内向型开放式创新”和“结构洞—外向型开放式创新”在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的链式中介作用越强,反之越弱。

### 3. 研究设计

#### 3.1 研究样本

本研究以国内企业高管为样本,通过电子问卷或纸质问卷对某高校 EMBA 学生及在职博士研究生所在企业的 3~5 名高层管理者进行调查,周期为 2021 年 7 月至 2022 年 9 月,样本分布于江西、浙江、广东、四川等地。共调研 108 家企业,发放 350 份调查问卷,剔除部分不属于企业高管填写及填写不符合要求的问卷,最终共回收有效样本问卷 254 份,分布于 87 家企业。问卷总有效回收率为 72.57%。有效样本中,男性占 83.9%,女性占 16.1%;年龄集中于 33~47 岁,占 90.4%;企业性质中,国有企业占 4.6%,民营企业占 78.2%,合资企业占 12.6%,外资企业占 4.6%;企业规模大多为 500 人以上,占比达 91.9%。

#### 3.2 变量测量

对于企业高层领导政治能力的测量,本文采用梁燕等(2021)开发的企业高层领导政治能力量表,包含政治战略思维、关系网络发展、政策环境掌控、社会形象管理、组织建设等 5 个维度 15 个问项,如“对政策动向极其敏锐,能够准确判断、提前抓住政策变化趋势”“善于发展和维持与政府、行业协会等利益相关者的良好关系”等。本研究中,该量表信度系数为 0.939。

对于组织韧性的测量,本文借鉴 Kantur 和 Iseri-Say(2015)开发的单维度量表,包括“企业能在遭遇突发事件时灵活地采取相应措施”“当遇到危机或突发状况时,企业能够提出多种解决方案”等 10 个问项。本研究中,该量表信度系数为 0.803。

对于开放式创新的测量,本文采用张振刚等(2015)在 Sisodiya 等(2013)研究基础上修订的量表,包括内向型开放式创新和外向型开放式创新两个维度共 10 个问项,如“经常扫描外部环境并引入外部技术、信息、概念、知识等”“参与其他企业(如联盟企业)的新技术或新产品项目的商业化活动,以扩大市场份额或开发新市场”。本研究中,两个维度的信度系数分别为 0.894、0.843。

对于网络位置，本文以网络中心性和结构洞来测量。其中，网络中心性借鉴彭伟等(2013)在 Batjargal 和 Liu(2004)研究基础上修订的量表，包括“本企业在合作关系网络中具有重要地位”“本企业与本领域内的很多大企业建立了合作关系”等 4 个问题项，在本研究中其信度系数为 0.834。结构洞借鉴姚艳虹等(2017)的测量方式，包括“许多信息或知识经由本公司传递给关系网络内的伙伴”“本公司为关系网络伙伴提供了其他的合作关系”等 4 个问题项，在本研究中其信度系数为 0.813。

对于环境敌对性的测量，本研究借鉴冯军政(2013)在 Covin 等(2000)研究基础上修订的量表，包括“本企业所在行业竞争活动十分激烈”“在本企业所在行业，相关的政策法规对竞争主体的约束非常多”等 4 个问题项，在本研究中其信度系数为 0.852。

以上量表均采用李克特 5 点量表，1=非常不符合，5=非常符合。此外，考虑到企业高层领导的个体特征与企业特征均会对企业行为产生影响，因此本文选取高层领导的性别与年龄以及企业的性质、规模与成立时间作为控制变量。

4. 研究结果

4.1 变量同源方差与效度检验

本文首先运用 Mplus7.0 进行验证性因子分析，以检验量表效度及变量的同源方差问题。分析发现，企业高层领导政治能力、网络中心性、结构洞、内向型开放式创新、外向型开放式创新、组织韧性、环境敌对性的模型拟合指数均在可接受的标准内，通过结构效度检验。构建竞争模型发现七因子模型的拟合结果最好(见表 1)、区分效度最高，表明本研究不存在严重的同源方差问题，变量通过区分效度检验。

表 1 验证性因子分析比较(N=254)

模 型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	AIC	BIC	CFI	TLI	SRMR	RMSEA(90% CI)
七因子模型(T,R,C,S,I,E,H)	1552.68	1013	1.53	23920.05	24493.10	0.91	0.90	0.05	0.05[0.041,0.050]
六因子模型(T,R,C+S,I,E,H)	1744.71	1019	1.71	24100.09	24651.92	0.88	0.87	0.06	0.05[0.049,0.057]
六因子模型(T+R,C,S,I,E,H)	1937.31	1019	1.90	24292.69	24844.51	0.84	0.83	0.08	0.06[0.056,0.064]
五因子模型(T+R,C,S,I+E,H)	2074.49	1024	2.03	24419.86	24954.00	0.82	0.81	0.08	0.06[0.060,0.067]
四因子模型(T+R,C+S,I+E,H)	2264.19	1028	2.20	24601.57	25121.56	0.79	0.78	0.09	0.07[0.065,0.073]
三因子模型(T+R+C+S,I+E,H)	2680.03	1031	2.60	25011.41	25520.78	0.72	0.70	0.09	0.08[0.076,0.083]
二因子模型(T+R+C+S,I+E+H)	3075.41	1033	2.98	25402.79	25905.09	0.65	0.63	0.10	0.09[0.085,0.092]
一因子模型(T+R+C+S+I+E+H)	3542.04	1034	3.43	25867.42	26366.18	0.57	0.55	0.10	0.10[0.094,0.101]

注：T 为企业高层领导政治能力，R 为组织韧性，C 为网络中心性，S 为结构洞，I 为内向型开放式创新，E 为外向型开放式创新，H 为环境敌对性，“+”为两个变量组合。

## 4.2 变量聚合分析

考虑到本研究中各变量均为组织层面变量, 因此需要将各企业高层领导团队成员的个体评价得分聚合到组织层面。为避免个体间相互影响所导致的模型参数估计偏差, 判断是否能够将个体得分的均值作为组织层面各变量的观测指标, 本文首先进行组内一致性和组间异质性检验, 分析发现, 企业高层领导政治能力的  $ICC(1) = 0.49$ 、 $ICC(2) = 0.79$ , 组织韧性的  $ICC(1) = 0.28$ 、 $ICC(2) = 0.60$ , 网络中心性的  $ICC(1) = 0.27$ 、 $ICC(2) = 0.59$ , 结构洞的  $ICC(1) = 0.22$ 、 $ICC(2) = 0.53$ , 内向型开放式创新的  $ICC(1) = 0.37$ 、 $ICC(2) = 0.69$ , 外向型开放式创新的  $ICC(1) = 0.28$ 、 $ICC(2) = 0.60$ , 环境敌对性的  $ICC(1) = 0.46$ 、 $ICC(2) = 0.77$ , 符合  $ICC(1) > 0.05$ 、 $ICC(2) > 0.5$  的标准 (James, 1982), 且上述各变量的 Rwg 值也均大于 0.7, 表明数据符合由个体层面聚合到组织层面的要求。由此, 本研究可以将各企业高管团队的个体评分均值作为组织层面各变量的观测值进行后续分析和假设检验。

## 4.3 描述性统计与相关分析

为了进一步了解研究中各变量的分布与相关情况, 本文运用 SPSS 对研究中各组织层面变量进行了描述性统计与相关分析, 分析结果见表 2。

表 2 描述性统计与相关分析 ( $N=87$ )

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 企业性质	2.170	0.575									
2 企业规模	4.750	0.677	-0.064								
3 成立时间	15.885	6.522	0.032	0.215 *							
4 领导政治能力	3.738	0.494	-0.025	0.257 *	0.119						
5 组织韧性	3.695	0.341	-0.049	0.329 **	0.084	0.597 **					
6 网络中心性	4.027	0.487	0.059	0.208	0.270 *	0.532 **	0.654 **				
7 结构洞	3.716	0.476	-0.060	0.064	-0.032	0.556 **	0.626 **	0.526 **			
8 I-开放式创新	3.951	0.557	-0.131	0.250 *	0.191	0.675 **	0.691 **	0.612 **	0.580 **		
9 E-开放式创新	3.452	0.530	-0.073	0.204	0.158	0.572 **	0.568 **	0.469 **	0.448 **	0.691 **	
10 环境敌对性	3.003	0.680	0.014	-0.124	-0.135	-0.219 *	-0.314 **	-0.406 **	-0.267 **	-0.344 **	-0.186

注: \* 表示系数在 0.05 水平显著, \*\* 表示系数在 0.01 水平显著, I-开放式创新表示内向型开放式创新, E-开放式创新表示外向型开放式创新。

根据表 2, 从控制变量来看, 企业规模与高层领导政治能力 ( $r=0.257$ ,  $p<0.05$ )、内向型开放式创新 ( $r=0.250$ ,  $p<0.05$ ) 和组织韧性 ( $r=0.329$ ,  $p<0.01$ ) 均具有显著正相关关系, 说明企业规模越

大，企业高层领导的政治能力、企业的内向型开放式创新程度越高，组织韧性越强；企业成立时间与组织网络中心性也显著正相关( $r=0.270, p<0.05$ )，表明企业成立时间越长，其网络中心性越高。从主效应变量来看，企业高层领导政治能力与组织韧性( $r=0.597, p<0.01$ )、网络中心性( $r=0.532, p<0.01$ )、结构洞( $r=0.556, p<0.01$ )、内向型开放式创新( $r=0.675, p<0.01$ )、外向型开放式创新( $r=0.572, p<0.01$ )均具有显著正相关关系，假设 H1 至假设 H3 均得到初步验证；网络中心性和结构洞也分别与内向型开放式创新、外向型开放式创新呈显著正相关关系( $r=0.612, p<0.01$ ； $r=0.448, p<0.01$ )，假设 H6a 和假设 H6b 也得到初步验证；网络中心性、结构洞、内向型开放式创新、外向型开放式创新也均与组织韧性具有显著正相关关系( $r=0.654, p<0.01$ ； $r=0.626, p<0.01$ ； $r=0.691, p<0.01$ ； $r=0.568, p<0.01$ )，说明企业的网络位置越核心和关键，开放式创新程度越高，组织韧性也会越强。

4.4 中介效应分析

为了进一步验证假设 H1 至假设 H6，本文运用 Mplus7.0 进行结构方程模型分析 (Bootstrap = 2000)，分析结果如表 3 所示。

表 3 中介效应检验结果 (N=87)			
分析	效 应	估计值	置信区间
标准化 路径分析 (直接效应)	高层领导政治能力→组织韧性	0.059	[-0.048, 0.202]
	高层领导政治能力→网络中心性	0.530***	[0.282, 0.803]
	高层领导政治能力→结构洞	0.519***	[0.289, 0.740]
	高层领导政治能力→内向型开放式创新	0.535***	[0.327, 0.754]
	高层领导政治能力→外向型开放式创新	0.378*	[0.042, 0.671]
	网络中心性→内向型开放式创新	0.420***	[0.222, 0.634]
	结构洞→外向型开放式创新	0.380‡	[0.030, 0.823]
	网络中心性→组织韧性	0.193*	[0.040, 0.366]
	结构洞→组织韧性	0.178*	[0.032, 0.325]
	内向型开放式创新→组织韧性	0.156*	[0.240, 0.279]
总间接效应	外向型开放式创新→组织韧性	0.064	[-0.054, 0.162]
	高层领导政治能力→组织韧性	0.409***	[0.199, 0.623]
特定间接 效应分析	高层领导政治能力→网络中心性→组织韧性(in1)	0.102‡	[0.021, 0.267]
	高层领导政治能力→结构洞→组织韧性(in2)	0.092‡	[0.018, 0.207]
	高层领导政治能力→内向型开放式创新→组织韧性(in3)	0.084*	[0.017, 0.173]
	高层领导政治能力→外向型开放式创新→组织韧性(in4)	0.024	[-0.009, 0.119]
	高层领导政治能力→网络中心性→内向型开放式创新→组织韧性(in5)	0.035**	[0.009, 0.094]
	高层领导政治能力→结构洞→外向型开放式创新→组织韧性(in6)	0.013	[-0.003, 0.047]

注：‡ 表示相关系数在 90%的置信区间水平下显著，\* 表示相关系数在 95%的置信区间水平下显著，\*\*表示相关系数在 99%的置信区间水平下显著，\*\*\*表示相关系数在 99.9%的置信区间水平下显著，下同。



根据表 3, 组织韧性对企业高层领导政治能力的直接效应回归系数为 0.059 ( $p=0.353$ ), 总间接效应回归系数为 0.409 ( $p<0.001$ ), 表明企业高层领导政治能力对组织韧性具有间接的显著正向促进作用, 假设 H1 成立。同时, 企业的网络中心性和结构洞对高层领导政治能力的回归系数分别为 0.530 ( $p<0.001$ ) 和 0.519 ( $p<0.001$ ), 表明高层领导政治能力对企业的网络中心性和结构洞位置具有显著的正向促进作用, 假设 H2a 和 H2b 成立; 企业的内向型开放式创新对企业高层领导政治能力的回归系数为 0.535 ( $p<0.001$ ), 对企业网络中心性的回归系数为 0.420 ( $p<0.001$ ), 表明企业高层领导政治能力和网络中心性对企业内向型开放式创新具有显著正向促进作用, 假设 H3a 和 H6a 成立; 企业外向型开放式创新对企业高层领导政治能力的回归系数为 0.378 ( $p<0.05$ ), 对企业结构洞位置的回归系数为 0.380 ( $p<0.1$ , 95%的置信区间不包括 0), 表明企业高层领导政治能力和结构洞位置对企业外向型开放式创新均具有显著的正向促进作用, 假设 H3b 和 H6b 成立。

此外, 企业高层领导政治能力通过企业网络中心性 ( $in1=0.102$ ,  $p<0.1$ , 95%的置信区间不包括 0)、结构洞 ( $in2=0.092$ ,  $p<0.1$ , 95%的置信区间不包括 0) 以及内向型开放式创新 ( $in3=0.084$ ,  $p<0.05$ ) 对组织韧性的间接效应系数均显著, 表明企业网络中心性和结构洞位置以及内向型开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性之间分别具有显著的中介作用, 假设 H4a、H4b、H5a 成立。而企业高层领导政治能力通过外向型开放式创新对组织韧性的间接效应系数不显著 ( $in4=0.024$ ,  $p=0.369$ ), 表明企业的外向型开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性之间不具有显著的中介作用, 假设 H5b 不成立。同时, 企业高层领导政治能力通过企业“网络中心性→内向型开放式创新”, 对组织韧性的间接效应系数显著 ( $in5=0.035$ ,  $p<0.01$ ), 表明企业“网络中心性→内向型开放式创新”在企业高层领导政治能力与组织韧性之间具有显著的链式中介作用, 假设 H6c 成立。企业高层领导政治能力通过“结构洞→外向型开放式创新”, 对组织韧性的间接效应系数不显著 ( $in5=0.013$ ,  $p=0.293$ ), 表明“结构洞→外向型开放式创新”在企业高层领导政治能力与组织韧性之间不具有显著的链式中介作用, 假设 H6d 不成立。

综上, 在本研究中共有四条中介路径显著, 包括“高层领导政治能力→网络中心性→组织韧性”“高层领导政治能力→结构洞→组织韧性”“高层领导政治能力→内向型开放式创新→组织韧性”“高层领导政治能力→网络中心性→内向型开放式创新→组织韧性”。

#### 4.5 有调节的中介效应检验

基于上述中介效应检验结果, 本研究运用 Mplus7.0, 采用偏差校正的百分位 Bootstrap 法进一步对环境敌对性在四条显著中介路径中的调节作用进行检验。结果发现: 企业高层领导政治能力与环境敌对性的交互项对企业的网络中心性 ( $\beta=0.293$ ,  $p<0.001$ )、结构洞 ( $\beta=0.242$ ,  $p<0.01$ ) 和内向型开放式创新 ( $\beta=0.209$ ,  $p<0.05$ ) 均具有显著的正向影响 (见表 4), 表明企业高层领导所感知到的企业面临的环境敌对性显著正向调节了高层领导政治能力与企业的网络位置 (网络中心性和结构洞) 之间以及高层领导政治能力与企业内向型开放式创新之间的关系, 即企业面临的环境敌对性越强, 企业高层领导政治能力对组织网络中心性和结构洞位置的正向影响越强, 对组织内向型开放式创新的正向影响也越强, 即假设 H7a 成立, 假设 H7b 部分成立。

同时，中介路径“高层领导政治能力→网络中心性→组织韧性”的间接效应在高环境敌对性组( $\beta=0.114, p<0.05$ )和低环境敌对性组( $\beta=0.064, p<0.05$ )均显著，其组间差异为 0.05(95%的置信区间不包括 0)，达到显著性水平(见表 5)，表明企业高层领导政治能力通过网络中心性影响组织韧性的间接效应受到企业面临的环境敌对性的正向调节，即企业面临的环境敌对性越强，网络中心性在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用越强，但中介路径“高层领导政治能力→结构洞→组织韧性”在高环境敌对性和低环境敌对性的组间差异不显著(Diff=0.038，95%的置信区间包括 0)。因此，假设 H8a 部分成立。同时，中介路径“高层领导政治能力→内向型开放式创新→组织韧性”的间接效应在高环境敌对性组( $\beta=0.175, p<0.01$ )和低环境敌对性组( $\beta=0.133, p<0.05$ )均显著，两条中介路径的组间差异为 0.042(95%的置信区间不包括 0)，达到显著性水平(见表 5)，因此环境敌对性在该中介路径的调节作用显著，假设 H8b 部分成立。此外，链式中介路径“高层领导政治能力→网络中心性→内向型开放式创新→组织韧性”的间接效应在高环境敌对性组( $\beta=0.027, p<0.1$ )显著，在低环境敌对性组( $\beta=0.015, p=0.129$ )不显著，其组间差异为 0.012(95%的置信区间不包括 0)，达到显著性水平(见表 5)，表明企业高层领导政治能力通过“网络中心性→内向型开放式创新”影响组织韧性的间接效应受到企业面临的环境敌对性的正向调节，即企业面临的环境敌对性越强，“网络中心性→内向型开放式创新”在企业高层领导政治能力与组织韧性之间的中介作用越强，假设 H8c 部分成立。

表 4 调节效应检验(N=87)

变量	网络中心性	结构洞	内向型开放式创新	组织韧性
高层领导政治能力	0.386***	0.457***	0.573***	0.106
网络中心性	—	—	—	0.284**
结构洞	—	—	—	0.240**
内向型开放式创新	—	—	—	0.307**
环境敌对性	-0.259**	-0.115	-0.174*	—
政治能力×环境敌对性	0.293***	0.242**	0.209*	—

表 5 被调节的中介作用检验(N=87)

调节变量及路径	环境敌对性		
	低组	高组	组间差异(高-低) (95%置信区间)
高层领导政治能力→网络中心性→组织韧性	0.064*	0.114*	0.050[0.005, 0.132]
高层领导政治能力→结构洞→组织韧性	0.076*	0.114**	0.038[-0.002, 0.085]
高层领导政治能力→内向型开放式创新→组织韧性	0.133*	0.175**	0.042[0.010, 0.120]
高层领导政治能力→网络中心性→内向型开放式创新→组织韧性	0.015	0.027‡	0.012[0.002, 0.035]

为了进一步确认企业面临的环境敌对性对“高层领导政治能力→网络中心性→组织韧性”“高层领导政治能力→网络中心性→内向型开放式创新→组织韧性”“高层领导政治能力→内向型开放式创新→组织韧性”这三条中介路径的调节效应是否如假设预期, 本文参考 Aiken 和 West (1994) 的做法, 取环境敌对性的平均数加减一个标准差得出高组与低组回归模型, 计算企业高层领导政治能力等于 1 或 5 时的企业网络中心性和内向型开放式创新, 并进行绘图, 结果如图 2 和图 3 所示。

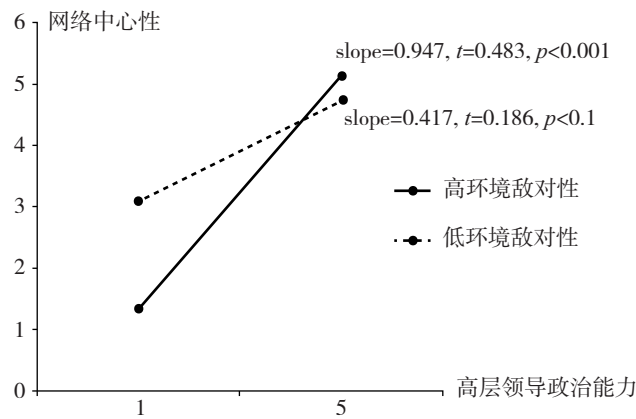


图2 环境敌对性在高层领导政治能力与企业网络中心性间的调节作用

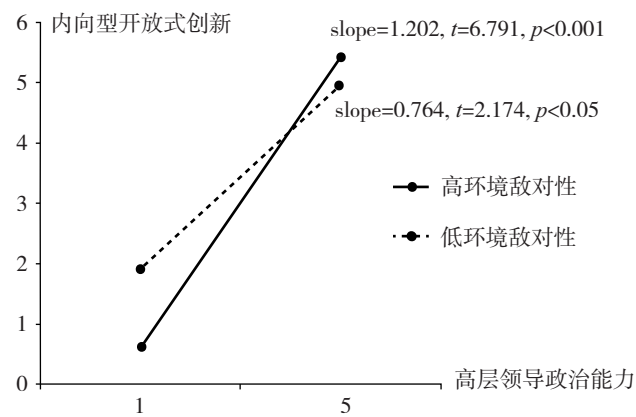


图3 环境敌对性在高层领导政治能力与内向型开放式创新间的调节作用

分析结果显示, 企业面临的环境敌对性正向调节了企业高层领导政治能力对企业网络中心性和内向型开放式创新的促进作用。在企业面临较高环境敌对性的情况下, 高层领导的政治能力促进企业网络位置中心性和内向型开放式创新的作用进一步强化, 而在企业面临的环境敌对性较低的情况下, 企业高层领导的政治能力增强企业网络位置中心性和内向型开放式创新的作用则会弱化, 即相比面临的环境敌对性较低的企业, 面临的环境敌对性较高的企业, 其高层领导的政治能力对增强企业网络中心性和内向型开放式创新的正向作用更强。此处进一步验证了上文得出的结论。

## 5. 结论与讨论

### 5.1 研究发现与结论

本研究在回顾相关文献的基础上,运用问卷调查和结构方程模型,深入探讨和分析了企业高层领导政治能力塑造组织韧性的中介机制和边界条件,主要得出以下结论:

第一,企业高层领导政治能力能够正向预测企业的网络中心性和结构洞位置以及企业的开放式创新行为,并增强组织韧性。

第二,企业的网络位置(中心性与结构洞)与内向型开放式创新在高层领导政治能力与组织韧性之间分别具有中介作用,并且网络中心性和内向型开放式创新能够共同在两者之间形成链式中介作用,但通过外向型开放式创新的中介路径并不显著。这表明,企业高层领导政治能力增强组织韧性的路径主要有两条:一条路径是通过提升企业的网络核心位置,包括更广泛的关系网络和垄断性的网络地位,从而获取更多应对外部冲击的关键资源和网络权力,提升组织韧性;另一条路径是通过促进企业进行内向型开放式创新,保证稳定的资源供给,形成技术领先优势,从而有效适应市场变化和应对外部风险,增强组织韧性。根据分析结果,通过外向型开放式创新的中介路径和链式中介路径不显著主要在于其对于组织韧性的影响路径不显著。究其原因,一方面,外向型开放式创新主要通过知识和资源商业化输出的方式来实现价值创造,虽然能带来一定的财务收益和行业声誉,但也增加了信息泄露和内部创新成果失去市场价值的风险(张振刚等,2020),从而抑制了其对组织韧性的促进作用。另一方面,本研究调研正处于国内新冠肺炎疫情期间,企业外向型开放式创新可能受到限制,造成企业对外创新输出的时间成本和交易成本显著增加(魏杰和张卓,2018),从而进一步导致外向型开放式创新无法显著促进组织韧性。

第三,环境敌对性在企业高层领导政治能力与企业网络位置(中心性和结构洞)之间、企业高层领导政治能力与企业内向型开放式创新之间具有显著正向调节作用,并进一步表现为被调节的中介和被调节的链式中介:环境敌对性与企业高层领导政治能力的交互项通过企业的网络中心性、内向型开放式创新的中介以及“网络中心性→内向型开放式创新”的链式中介,影响企业的组织韧性。这表明,在外部环境对企业生存发展支持性越差的情况下,企业高层领导的政治能力越能够有效发挥其在关系网络发展与内向型开放式创新上的积极作用,从而增强组织韧性。

### 5.2 理论贡献与管理启示

#### 5.2.1 理论贡献

第一,从高层领导政治能力角度探索了组织韧性提升的有效路径,丰富了组织韧性的前因研究。已有研究虽关注了领导因素对组织韧性形成的重要作用,但大多聚焦于领导者的个体特征和



领导风格(梁阜等, 2023), 对于领导能力尤其是政治能力对组织韧性的影响则鲜少探讨。而本研究揭示和验证了企业高层领导政治能力促进组织韧性的作用机制, 不仅丰富了组织韧性前因的理论解释, 也响应了学者们对开展领导者其他特质影响组织韧性涌现研究的呼吁(赵熠婷等, 2024)。

第二, 从网络位置和开放式创新视角构建了高层领导政治能力塑造企业组织韧性的过程机制模型, 打开两者之间的作用“黑箱”。已有对企业高层领导政治能力效用的研究仍处于起步阶段(梁燕和李燕萍, 2019), 仅验证了其对组织绩效的影响机理(梁燕等, 2021), 对于高层领导政治能力与组织韧性之间的关系和作用过程则缺乏有效的理论解释与实证检验。本研究在动态能力理论的基础上, 整合社会网络理论和开放式创新理论, 揭示了敌对性环境下高层领导政治能力塑造组织韧性主要通过促进企业核心的网络位置和内向型开放式创新两条关键路径实现, 对现有企业高层领导政治能力的效用研究形成了有效补充。

第三, 引入环境敌对性作为高层领导政治能力有效发挥作用的边界条件, 形成对组织韧性形成机制的完整认知。已有研究虽然提到环境特征对企业情境下政治能力效用的发挥可能具有一定影响(Wan, 2005), 但仅停留在理论探讨上, 缺乏实证检验。本研究从环境敌对性入手, 实证分析了企业面临的环境特征对于企业高层领导政治能力效用发挥的影响, 厘清了企业高层领导政治能力塑造组织韧性的边界条件, 丰富和增强了其间关系的情境化特征。

### 5.2.2 管理启示

第一, 在VUCA时代和当前我国全面深化改革的关键时期, 企业要充分认识和发挥高层领导政治能力在高环境敌对性情境下对于提升组织韧性、促进组织持续发展的重要作用。一方面重视对高层领导政治能力的培育和提升, 尤其是政治战略思维能力、政策环境掌控能力、关系网络发展能力和社会形象管理能力等, 并结合企业面临的具体难题, 有针对性地运用某个或综合运用几个方面的政治能力来帮助企业有效应对外部环境的变化。另一方面也要考虑和关注政治能力运用的情境条件。本文发现, 高层领导政治能力与环境敌对性的交互能够正向影响组织韧性的塑造过程。因此, 当企业面临的环境敌对性较低, 即市场竞争和政府管制较少时, 企业主要依靠市场能力获取竞争优势和塑造组织韧性, 政治能力作用的发挥会受到限制(梁燕和李燕萍, 2019), 此时可以转而直接通过改善企业的网络位置和促进内向型开放式创新来提升组织韧性; 而当环境敌对性较高, 即企业面临着较高的制度环境压力或者市场环境不够成熟时, 则可以充分运用高层领导政治能力来帮助企业获取核心的网络位置、促进内向型开放式创新, 进而提升组织韧性。

第二, 增强组织韧性在关注高层领导政治能力的同时, 更要重视企业网络位置和开放式创新的关键作用。本文发现, 高层领导政治能力对于组织韧性的提升作用需要通过企业网络位置(中心性和结构洞)和内向型开放式创新来实现。因此, 企业在重视高层领导政治能力培育的同时, 要积极采取措施提高企业在其关系网络中位置的中心性和中介性, 并通过其广泛的关系网络从政府、科研机构、供应商等利益相关者手中以许可、授权、股权联盟等方式获取内向型开放式创新所需的信息、资源, 从而更好地增强自身的学习能力和应对变化的能力, 提升组织韧性。

### 5.3 研究不足与展望

本研究对企业高层领导政治能力影响组织韧性的过程机制和边界条件进行了探索,发现了一些有价值的结论,但仍存在以下不足,有待后续研究进一步完善:

第一,在研究样本上,本研究主要采用便利抽样的方式获取,且以民营企业为主,虽然样本数量达到了问卷研究所需,但相对于国内广大的企业与高层领导数量而言,本研究的样本量仍略显单薄,可能会影响研究结论的可靠性。因此,未来可进一步拓展样本数量,并增加国有企业、外资企业等其他类型企业样本,以提升研究结论的可靠性。

第二,在分析高层领导政治能力对组织韧性影响的过程中,受制于研究对象的接触不易性,未考虑时间效应对结果的影响,没有开展纵向研究。未来可在有条件的情况下进行跨时点的纵向研究,从而更加精准地揭示企业高层领导政治能力与组织韧性之间的过程机制与因果关系。

第三,已有研究大多采用计算程度中心度和中介中心度的方式来测量组织或个体的网络位置,本文出于数据收集的便利性选择运用被试自填量表的方式测量,虽然该测量方式也有不少研究采用(彭伟等,2013;姚艳虹等,2017),但其精确度不如客观数据计算,这可能是导致本研究中结构洞中介效应不成立的原因之一,因此,未来研究可进一步优化组织网络位置的测量方式。

第四,本研究仅关注了环境敌对性对企业高层领导政治能力影响组织韧性过程中的调节作用,但未考虑高层领导的风险偏好、不同企业性质、所在行业等因素可能导致的企业对外部环境的差异性反应,而这些因素的差异可能造成企业及其高层领导在面临环境敌对性时采取不同的策略性行为(如在高层领导的风险偏好程度较低的情况下,可能更加倾向于选择内向型开放式创新来促进组织韧性)。同时,由于本文研究样本大多为民营企业,无法对企业性质等因素在高层领导政治能力作用发挥过程中的影响进行实证检验。因此,未来可在扩展样本类型的基础上进一步探索不同性质、不同行业的企业,以及领导者的风险偏好等对于企业高层领导政治能力影响组织韧性及其他策略行为与产出过程中的调节作用。

### ◎ 参考文献

- [1]冯军政.企业突破性创新和破坏性创新的驱动因素研究——环境动态性和敌对性的视角[J].科学学研究,2013,31(9).
- [2]高良谋,马文甲.开放式创新:内涵、框架与中国情境[J].管理世界,2014(6).
- [3]韩俊莹,于俊秋.VUCA新常态下领导力与企业竞争优势研究——基于组织韧性视角[J].内蒙古财经大学学报,2023,21(1).
- [4]何彬源,李莉,吕一博,等.创新网络位置与企业内向型开放式创新行为的关系研究——技术群体分化的调节效应[J].管理评论,2022,34(4).
- [5]黄仰锋.组织韧性[M].北京:中信出版集团,2020.
- [6]焦豪,崔瑜.基于企业家决策视角的企业动态能力激活机理研究[J].科学学与科学技术管理,

- 2008(4).
- [7] 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(3).
- [8] 李燕萍, 梁燕. 企业高层领导政治能力的结构维度与影响作用——基于中国情境的扎根理论研究[J]. 经济管理, 2018, 40(11).
- [9] 梁卓, 邱圆心, 李琪. 二元环境下平台型领导如何促进组织持续创新能力提升——组织韧性的中介作用[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(15).
- [10] 梁燕, 李燕萍. 企业高层领导政治能力: 概念、整合模型及研究展望[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(3).
- [11] 梁燕, 李燕萍, 陈武. 企业高层领导政治能力的量表开发及其对企业绩效的影响研究[J]. 管理学报, 2021, 18(6).
- [12] 刘颖琦, 陈睿君, 周菲. 组织韧性的概念结构与形成机制——基于扎根理论的研究[J]. 管理案例研究与评论, 2023, 16(1).
- [13] 刘力钢, 董莹. 大数据情境下民营企业政治关联、跨界搜寻与技术创新[J]. 吉首大学学报(社会科学版), 2018, 39(6).
- [14] 彭伟, 符正平. 联盟能力对联盟绩效的影响机理研究——以联盟网络构型为中介变量[J]. 研究与发展管理, 2013, 25(4).
- [15] 覃曼, 马连福. 企业网络中心性对政治关联创新业绩影响的中介作用[J]. 系统工程, 2016, 34(5).
- [16] 单宇, 许晖, 周连喜, 等. 数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J]. 管理世界, 2021, 37(3).
- [17] 孙国强, 杨晶, 闫绪娴. 网络嵌入、知识搜索与组织韧性——数字化转型的调节作用[J]. 科学决策, 2021(11).
- [18] 王才. 制造业数字化转型、组织韧性与企业竞争优势重构[J]. 经济管理, 2023, 45(7).
- [19] 魏杰, 张卓. 创新开放度与企业绩效: 基于外向型开放创新的视角[J]. 科技管理研究, 2018, 38(9).
- [20] 相德宝, 陈燕琪. 影响有影响力的人: 全球中国通社会网络结构洞研究[J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2023, 31(8).
- [21] 杨震宁, 赵红. 中国企业的开放式创新: 制度环境、“竞合”关系与创新绩效[J]. 管理世界, 2020, 36(2).
- [22] 姚艳虹, 陈俊辉, 周惠平. 企业网络位置、开放度对创新绩效的影响——组织记忆的中介作用[J]. 科技管理研究, 2017, 37(8).
- [23] 俞园园, 梅强. 组织合法性中介作用下的产业集群关系嵌入对新创企业绩效的影响[J]. 管理学报, 2016, 13(5).
- [24] 赵熠婷, 窦军生, 游夏蕾, 等. 组织韧性研究的脉络梳理与跨层次整合分析[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2024, 54(3).
- [25] 赵思嘉, 易凌峰, 连燕玲. 创业型领导、组织韧性与新创企业绩效[J]. 外国经济与管理,

- 2021, 43(3).
- [26]张振刚, 沈鹤, 李云健. 双向管理创新对企业技术创新投入与产出的影响[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(16).
- [27]张少峰, 徐梦苏, 朱悦, 等. 技术创新、组织韧性与制造企业高质量发展[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(13).
- [28]Aiken, L. S., West, S. G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions[J]. Journal of the Operational Research Society, 1994, 45(1).
- [29]Burt, R. S. Structural holes: The social structure of competition[M]. Harvard University Press, 1995.
- [30]Dahlander, L., Gann, D. M. How open is innovation? [J]. Research Policy, 2010, 39(6).
- [31]Duchek, S., Raetzke, S., Scheuch, I. The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework[J]. Business Research, 2020, 13(2).
- [32]Edmondson, A. C., Harvey, J. F. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations[J]. Human Resource Management Review, 2018, 28(4).
- [33]Erica, M., Manfredi, B., Giovanni, P. The effect of inbound, outbound and coupled innovation on performance[J]. International Journal of Innovation Management, 2012, 16(6).
- [34]Hamel, G., Vlikangas, L. The quest for resilience[J]. Harvard Business Review, 2003, 81(9).
- [35]Hillmann, J., Guenther, E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? [J]. International Journal of Management Reviews, 2021, 23(1).
- [36]Kantur, D., Iseri-Say, A. Measuring organizational resilience: A scale development[J]. Journal of Business, Economics & Finance, 2015, 4(3).
- [37]Koronis, E., Ponis, S. Better than before: The resilient organization in crisis mode[J]. Journal of Business Strategy, 2018, 39(1).
- [38]Koka, B. R., Prescott, J. E. Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance[J]. Strategic Management Journal, 2008, 29(6).
- [39]Laursen, K., Salter, A. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U. K. manufacturing firms[J]. Strategic Management Journal, 2006, 27(2).
- [40]Lichtenthaler, U. Outbound open innovation and its effect on firm performance: Examining environmental influences[J]. R&D Management, 2009, 39(4).
- [41]Mithani, M. A., Gopalakrishnan, S., Santoro, M. D. Does exposure to a traumatic event make organizations resilient? [J]. Long Range Planning, 2021, 54(3).
- [42]Ouedraogo, A., Boyer, M. Firm governance and organizational resiliency in a crisis context: A case study of a small research-based venture enterprise[J]. Post-Print, 2012, 5(12).
- [43]Sajko, M., Boone, C., Buyl, T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks[J]. Journal of Management, 2021, 47(4).
- [44]Teece, D., Pisano, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction [J]. Industrial and



Corporate Change, 1994, 3(3).

[45] Williams, T. A., Gruber D. A., Sutcliffe, K. M. et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams[J]. Academy of Management Annals, 2017, 11(2).

### **How Does Corporate Senior Leaders' Political Ability Contribute to Organizational Resilience? —Research on Dual Paths Based on Network Location and Open Innovation**

Liang Yan<sup>1</sup> Li Yanping<sup>2</sup> Yu Yue<sup>1</sup>

(1 School of International Affairs and Public Administration, Ocean University of China, Qingdao, 266100;

2 Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

**Abstract:** In the complex and changeable external environment, the political ability of senior leaders plays an important role in enhancing the organizational resilience of enterprises. Through a questionnaire survey of 254 senior leaders, this paper uses SEM to verify the mechanism of the influence of senior leaders' political ability on organizational resilience. The research results show that the political ability of c leaders can positively promote the network centrality, the position of structural holes and the open innovation of enterprises, and can enhance the organizational resilience of enterprises through the independent mediating and chain mediating effects of network location and inward open innovation. Environmental hostility, on the other hand, plays a significant positive moderating role in the relationship between senior leaders' political ability and enterprise network position (centrality and structural holes), as well as in the relationship between political ability of senior leaders and inward open innovation of the enterprise. This is further demonstrated through moderated mediation and moderated chain mediation. The interaction between environmental hostility and the political ability of senior leaders of enterprises affects the organizational resilience of enterprises through the mediating of network centrality, inward open innovation, and the chain mediating of "network centrality → inward open innovation".

**Key words:** Political ability of enterprise senior leaders; Organizational resilience; Open innovation; Network location; Environmental hostility

专业主编: 杜 旌