

动态情境下裂变型专精特新企业 组织韧性塑造机制研究^{*} ——基于网络嵌入与双元创新耦合视角

• 黎精明^{1,2} 贾腾飞¹ 李嘉慧¹

(1 武汉科技大学管理学院 武汉 430065; 2 湖北产业政策与管理研究中心 武汉 430065)

【摘 要】当前,受全球产业链供应链加速重构及内外部突发事件叠加影响,专精特新企业的抗风险能力面临严峻考验。作为兼具母体网络嵌入与“精一化”使命的特殊群体,裂变型专精特新企业虽具细分领域优势,但也面临高度不确定性挑战。组织韧性塑造是其应对动态情境的必然选择,而网络嵌入的资源汲取与双元创新的能力转换构成了韧性演进的关键路径。然而,单一视角难以解释组织韧性塑造的完整过程,鲜有文献从网络嵌入与双元创新耦合视角解构其动态塑造机理,尤其缺乏针对裂变型专精特新企业主体的系统阐释。本研究以网络嵌入与双元创新的动态耦合为理论视角,选取远东复合开展探索性纵向单案例研究,细粒度剖析动态情境下网络嵌入与双元创新适配交互与韧性演进机制。研究发现,裂变型专精特新企业组织韧性遵循“韧性激活—韧性培育—韧性强化”的演进规律,呈现出“动态情境诱发→资源与能力耦合→韧性结果显现”的逻辑闭环;网络嵌入与双元创新的动态耦合,即资源获取与能力转换的深度交互,是催化组织韧性质变的内在机理;在“生存性危机、断链式遏制、锁定性瓶颈”三种动态情境下,企业分别通过关系嵌入与利用式创新耦合的“依附—优化”型机制、结构嵌入与探索式创新耦合的“重构—探索”型机制、双重嵌入与双元均衡耦合的“生态—均衡”型机制,实现组织韧性的系统性跨越。本研究创新性打开了动态情境下裂变型专精特新企业基于内外部行为耦合驱动组织韧性演进的微观路径,解构了微观层面韧性塑造的动态演进模型,在情境化拓展组织韧性前因与塑造逻辑理论边界

^{*} 基金项目:国家社会科学基金项目“地方政府隐性债务风险网状扩散激励及防控对策研究”(项目编号:21BJY127);湖北产业政策与管理研究中心开放基金重点项目“数智赋能供应链绿色治理的机制及效应研究”(项目批准号:2025CYZ03)。

通讯作者:贾腾飞, E-mail: 3398749629@qq.com。

作者简介:黎精明(1975—),教授,主要研究方向为制度与行为财务、碳会计与碳金融研究。

贾腾飞(1999—),博士研究生,主要研究方向为政府债务与金融监管、创新管理。

李嘉慧(1996—),博士研究生,主要研究方向为企业安全与风险管理、碳会计与碳金融。

的同时,也为提升中国裂变型专精特新企业组织韧性、强化未来产业链自主可控能力提供了重要的学理支撑。

【关键词】裂变型专精特新 网络嵌入 二元创新 组织韧性 远东复合
中图法分类号: F270 文献标识码: A

1. 引言

2025年10月,党的二十届四中全会通过《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》,强调“促进中小企业专精特新发展,培育独角兽企业”,而后专精特新发展被纳入“十五五”规划核心内容,同时提出“提升产业链自主可控水平”。当前,全球产业链供应链加速重构及“黑天鹅”“灰犀牛”等突发事件频发,使专精特新企业的组织灵活性与抗风险性面临严峻考验。裂变型专精特新企业作为专精特新企业的一类特殊形式,凭借独特的生成路径与成长逻辑,日益成为推动我国产业创新水平整体跃升的重要主体。其组织韧性的强弱,不仅关系到自身能否在冲击中恢复和成长,也关系到产业链关键环节的稳定运行与自主可控。

所谓企业裂变,是指依托母体企业资源输出、业务剥离等方式衍生出新创企业的特殊过程(王凤彬和杨京雨,2024)。形式上,从其母体企业立场来看,可分为母体孵化的主动型裂变和前员工离职创业的被动型裂变;从母体组织属性来看,可分为学术型裂变和企业型裂变。作为一种“有根”的市场进入形式,裂变企业能够便捷承袭母体企业资源禀赋、知识和社会网络关系,可谓“衔玉而生”(李鸿磊和王凤彬,2025),也更易在特定细分领域形成专精特新优势。本研究聚焦的裂变型专精特新企业,特指依托企业主动裂变路径生成,即大型集团(母体)基于战略布局,将特定技术方向或细分业务主动剥离,使之成长为兼具“专业化、精细化、特色化、新颖化”特征的独立市场主体。不同于一般专精特新企业“白手起家”的资源约束困境,该类企业裂变之始便嵌入母体社会关系网络,并承载细分领域“精一化”创新使命,但也同样面临高度不确定的外部情境挑战。

这种独特的生成逻辑,决定了裂变型专精特新企业组织韧性塑造无法回避网络嵌入与创新活动之间的结构性张力。一方面,组织韧性不仅由自身资源和能力决定,也受外部社会网络关系的影响(李平和竺家哲,2021)。裂变型专精特新企业的先天嵌入特性,为其韧性构建提供了外部资源获取、情境变化应对的关键通道;另一方面,母体网络嵌入也可能带来路径依赖风险(王凤彬等,2024)。过度依附母体关系网络的创新活动,极易导致核心竞争力固化为核心能力刚性,而多元化自主创新实践,又可能反向优化企业网络位势,拓展异质性资源的获取边界。可见,该类企业既需借力母体网络资源实现精一化起步,又必须突破资源依赖惯性以实现能力自主构建。“网络嵌入的资源获取”与“创新活动的能力转化”深度耦合的内在张力,决定了其韧性塑造过程的独特性与复杂性。如何将“先天母体嵌入优势”转化为应对不确定环境的“后天组织韧性”,构成理解这一特殊群体成长逻辑的核心议题,亟须系统性的理论阐释。

目前,已有文献从二元学习(齐昕等,2024)、“双网络”耦合(赵晓琴等,2025)、二元创新(王晓青和杨飞,2026)等视角探讨专精特新企业组织韧性,但多局限于静态结果或单一阶段分析,且针

对裂变型专精特新企业组织韧性动态演进机制的探索尚显匮乏。理论上,组织韧性源于企业在动态情境下的危机感知与资源重构(Williams 和 Eke, 2017)。二元创新悖论视角表明探索式和利用式创新能够通过螺旋交替的动态平衡,整合资源以应对风险冲击(王琳等, 2025),但其面临知识量爆发式增长和技术迭代风险高等诸多挑战,其难以凭借自身资源与能力实现跨越式发展,亟须嵌入外部创新网络以获取互补性资源(王宇婷和易加斌, 2023)。原因在于,社会网络嵌入能够强化企业利用式和探索式创新活动对显性和隐性知识的吸收利用,而二元创新能力提升又有助于拓展外部社会关系网络。可见,社会网络嵌入与二元创新之间存在共生逻辑。但现有研究主要聚焦企业单一内部行动对组织韧性的影响,鲜有将外部网络嵌入与内部二元创新纳入解析组织韧性塑造的同一框架,系统解释二者协同驱动组织韧性塑造的动态过程。这为本研究提供了重要的探索空间。

既有文献为组织韧性研究提供了有益启示,但仍存在以下缺憾:(1)现有研究对裂变型专精特新企业这一独特主体关注不足,忽略了其先天母体嵌入与独立成长间的特殊张力;(2)现有研究大多是网络嵌入与二元创新的割裂式探讨,尚未将二者纳入同一框架解析其动态交互关系;(3)现有研究大多是从单一静态或线性视角分析组织韧性,未能深入剖析网络嵌入与二元创新耦合驱动组织韧性演进的动态机制。

故基于以上理论与实践缺口,本研究通过细粒度刻画动态情境下的裂变型专精特新单案例企业,聚焦网络嵌入和二元创新动态耦合视角,试图打开组织韧性塑造的过程“黑箱”,旨在揭示动态情境下二者协同驱动裂变型专精特新企业组织韧性演进的内在机制,拓展组织韧性情境化研究,为该类企业跨越非连续性瓶颈、实现系统性反脆弱跃迁提供管理启示。

2. 文献回顾和理论框架

2.1 裂变型专精特新

裂变型企业是指从在位企业(母体)脱离出来,成为法律和经济上独立的新企业(王凤彬等, 2024)。因其拥有触及母体核心资源的优势,被认为含着“银汤匙”出生,具有较强的创新与韧性塑造潜力。现有研究依据成立类型将其划分为高校型裂变、公司型裂变和创业型裂变企业(刘阳等, 2023),并关注到其与母体之间微妙的嵌入关系(李志刚等, 2023),较之其他企业而言,它更具母体资源继承与网络依附的双重属性,但也极易引发路径依赖与探索试错的“痛点”。此外,已有学者回答了其借力母体资源跃升成为“精一赢家”的内在逻辑(任嵘嵘等, 2025),可见培育裂变型企业有利于强化“专精特新”中小企业的创新能力与组织韧性。据此,本研究将裂变型专精特新企业定义为,由母体组织分割业务成立,借力母体资源锚定细分领域,并最终跃升为兼具“裂变基因”与“专精特新”属性的特殊企业。此类企业成立伊始便拥有优于一般新创企业或非裂变型专精特新企业的资源情境和精一化战略,挖掘其在不确定情境中的韧性塑造过程,将为裂变型新创企业的专精特新成长与韧性塑造研究提供全新洞见。

2.2 组织韧性

组织韧性是一个复杂、动态且多维度的综合概念。早期研究多将其视为企业在承载冲击后反弹至原有状态的适应力和恢复力(Duchek 等, 2020), 随着环境动荡加剧, 学者们越发主张其在危机中“逆势而生”的反脆弱性(钱悦等, 2024)。在形成机制上, 现有研究多基于组织内部视角展开, 尤其关注数字化转型、创新活动等内部因素, 同时也表明企业在危机中会借助不同类型的创新活动降低组织脆弱性(冯文娜和陈晗, 2022)。但是权变理论指出, 当外部动荡性达到阈值时, 外部因素对韧性的影响将超过内部因素, 同时有研究发现组织所嵌入的外部网络关系正是其重要影响因素之一(Kim 等, 2011)。此外, 组织韧性并非一蹴而就, 而是经由内外部不确定性情境动态演进而成(Linnenluecke, 2017)。动态能力理论认为, 构建组织韧性的核心在于通过资源整合与能力迭代实现动态适应与升级(高智林等, 2026), 具体体现为在危机冲击下的迅速响应力、适应力与反脆弱力(孙亚南和蒋璐瑶, 2024; 李平和竺家哲, 2021)。基于此, 本文将组织韧性界定为: 组织动态整合外部网络资源与内部创新能力以应对风险情境变化, 并在逆境中实现反脆弱跃迁的超越能力。本文从“激活—培育—强化”的动态演进维度对其进行系统考量, 进一步强调组织韧性本质上是资源获取与能力转化相互适配的动态结果。

文献梳理发现, 现有研究多聚焦单一维度探究一般性主体组织韧性的能力结果或静态机制, 而针对具有先天母体禀赋的裂变型专精特新企业, 其组织韧性动态演进过程仍存在理论空缺, 尤其是潜藏其中的网络嵌入与双元创新动态耦合机制尚待探索。

2.3 网络嵌入与双元创新

2.3.1 网络嵌入

网络嵌入理论认为, 组织并非独立于社会网络环境而存在, 而是通过关系性和结构性方式将经营活动嵌入特定社会网络, 根据嵌入程度可分为强联结和弱联结(Granovetter, 1985)。其中, 关系嵌入强调网络主体间的互动频率和信任程度。强关系嵌入能够提供稳定的信任关系和信息共享机制, 促进技术知识、市场动态等隐性知识转移(苏莉娜等, 2025), 并助推企业技术更新, 从而有效缓冲风险冲击(崔蓓和王玉霞, 2017)。结构嵌入则关注组织在网络中的结构位置, 涵盖网络中心度、结构洞等维度。网络中心度高的企业具有强大的外部连接和知识融合渠道, 更易吸引合作主体支持并推广和扩散技术标准(Wu 和 de Vries, 2022); 占据结构洞位置的企业则凭借弱联结“桥接”优势最大程度地触及非冗余信息(Granovetter, 1985), 推动突破性创新的同时强化网络吸引力, 进而构筑起抗风险壁垒(Burt, 2023)。但从“嵌入性悖论”来看, 强联结可能诱发网络节点的路径依赖“惰性”, 弱联结则能带来异质性资源, 避免过度嵌入产生的“锁定效应”(Williams 等, 2017)。

可见, 网络嵌入为新创企业提供了创新资源获取与网络位置提升优势, 助力提升技术创新在规范体系内的流动性与合法性。这为本文剖析裂变型专精特新企业的资源获取与能力转化逻辑提供了

理论支撑与启发性思考。

2.3.2 双元创新

随着双元概念引入创新领域,双元创新被划分为利用式创新和探索式创新(Chi 等,2025)。利用式创新是指企业利用现有技术与知识进行渐进式改良,以推动产品与服务优化升级;探索式创新则指突破原有技能与知识组合,实现革命性的技术升级(徐宁等,2019)。关于二者关系,学界存在“对立”和“平衡”两种观点,前者认为二者存在竞争性与异质性,难以兼顾(张陈宇等,2020);而后者则主张企业实现双元均衡,以规避单一创新方式导致的“能力陷阱”或“失败陷阱”(Martin 等,2017)。从动态视角看,受资源约束与战略目标影响,不同创新模式在企业发展各阶段会交替出现,其中由利用式创新向探索式创新的过渡被描述为双元创新“正向跃迁”(Swift,2016)。另外,资源依赖理论表明,利用式创新根植于创新经验和知识积累,知识结构相对单一;而探索式创新则依赖外部隐性知识和前沿技术搜寻(王东辉等,2023),这有助于企业在危机中识别机会并实现能力重构。

由此,双元创新的核心在于知识资源的获取与创新能力转化,而这需要企业打破内部资源局限,通过差异化的网络嵌入逻辑,精准获取匹配性的知识和信息。

2.3.3 网络嵌入与双元创新耦合解释组织韧性的必要性

在外部环境震荡情境下,专精特新中小企业因创新周期长、资源需求大而易受冲击,组织韧性作为一种独特的企业特性,随即成为其应对复杂情境的核心保护机制(Ortiz-de-Mandojana 和 Bansal,2016)。创新虽是专精特新企业发展的灵魂(高智林等,2025),但研发高投入与高风险迫使其必须通过跨主体协同获取互补性知识,而作为社会资本的载体和非正式制度的社会网络,成为创新资源获取的关键通道(赵晓琴等,2025)。然而,现有研究多以单一维度探讨组织韧性,尚未充分揭示网络嵌入与双元创新耦合塑造组织韧性的动态机制。事实上,社会网络嵌入特征与双元创新模式选择伴随企业成长呈现双向耦合逻辑:初始阶段,关系嵌入的高频互动赋能利用式创新活动(王巍等,2019),创新实践又反哺关系质量,为企业建立风险缓冲地带;结构嵌入演进过程中,结构洞占据和网络中心度的提升有助于企业捕获非冗余性知识并驱动探索式创新(曹勇等,2021),创新突破又提升了其网络结构位置,强化企业主动应对外部动态情境的韧性;后期,为警惕单一嵌入形态和创新模式诱发的能力陷阱,企业还需平衡关系性与结构性嵌入,整合隐性与异质性资源以推动双元均衡创新(彭华涛等,2022),并反向重塑网络结构的稳定性。这表明,组织韧性并非单一因素的结果,而是外部资源摄取与内部能力转化动态适配的产物。单一视角在解释组织韧性时存在内在局限性,即单纯的网络嵌入无法回答资源如何转化为应对冲击的能力,单纯的双元创新也无法解释创新所需的异质性知识从何而来。因此,企业应对动态环境的组织韧性,正是在资源与能力的深度耦合闭环中得以强化。

对于裂变型专精特新企业而言,其面临“资源约束强”与“成长诉求强”并存的压力,极易陷入外部网络锁定或内部资源枯竭的陷阱。将网络嵌入与双元创新纳入同一分析框架,揭示二者对组织韧性的协同驱动机制,既是弥补现有研究局限的必要路径,也是回应裂变型专精特新企业“资源—能力”内在张力的逻辑必然。本研究据此认为,网络嵌入与双元创新的动态耦合,即资源获取与能力转

化的良性交互，是驱动该类企业克服路径依赖、实现反脆弱性的核心机制。

2.4 研究框架

综合前文所述，网络嵌入与双元创新的耦合逻辑与组织韧性塑造高度契合。现有文献对此虽有涉猎，但大都语焉不详，特别是对于裂变型专精特新企业而言，母体网络嵌入既是资源优势，也是路径依赖来源；双元创新既是能力重构方式，也是网络关系重塑的基础，因此，组织韧性实质是外部资源获取与内部能力转化在动态情境中持续匹配和升级的过程。基于此，本研究构建如图 1 所示的“情境—行为—结果”理论框架，剖析网络嵌入与双元创新的动态耦合驱动组织韧性演进的内在机理，即在外部动态情境的刺激下，企业通过外部“网络嵌入的资源获取”与内部“双元创新的能力转化”的深度耦合，驱动组织韧性从被动激活到反脆弱的跃升。该机制的揭示，不仅从微观层面拓展了组织韧性演进在网络嵌入与双元创新交叉视域下的研究，也为理解该类企业的跨越式成长提供了理论补充。

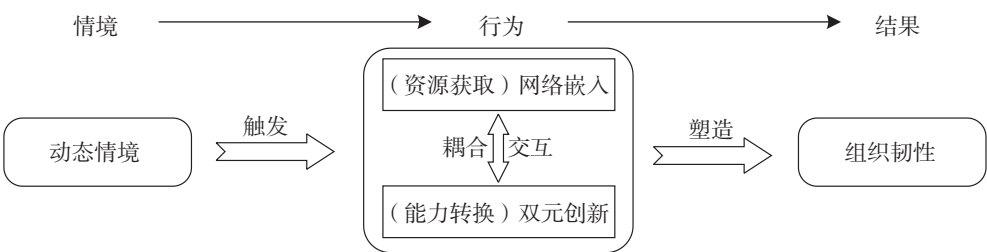


图 1 理论分析框架

3. 研究设计

3.1 研究方法

本文采用探索性纵向单案例研究，原因如下：其一，探究裂变型专精特新企业如何借助网络嵌入与双元创新耦合驱动组织韧性演进，属于典型“**How**”问题，单案例更能细粒度地刻画其复杂机理（黄江明等，2011）。其二，组织韧性塑造是情境化、长期性的复杂过程，社会网络关系与创新模式亦具动态性，纵向单案例有助于依托翔实证据提炼机制演进规律（梅景瑶和王节祥，2024）。其三，相较于多案例，单案例更能完整呈现关键事件的时序，厘清网络嵌入、双元创新与组织韧性之间的逻辑关系，通过深描“鲜活故事”为构建“扎实理论”提供深刻洞见（黄江明等，2011）。

3.2 案例选择

遵循单案例研究的理论抽样原则（王凤彬和张雪，2022），选取远东复合技术有限公司（简称远东

复合)为案例对象,原因如下:其一,内容适配性。远东复合于 2006 年由国内线缆行业领军巨头——远东控股集团(一家集智能缆网、智能电池、智慧机场三大业务于一体的大型民营企业)业务剥离而生,现已荣膺专精特新“单项冠军”,契合本研究对“兼具裂变基因与专精特新属性”的企业界定。母体集团优越的技术底蕴与社会关系网络,为其初期发展提供了资源背书,但也构成特定阶段的路径约束,适合分析复杂网络关系与资源转化的张力。其二,典型性。远东复合深耕特高压细分领域,在技术封锁等情境下通过资源获取和能力转化实现韧性跃升,印证了其是探究组织韧性动态过程的极佳样本。其三,启发性。其实践揭示了外部网络与内部创新耦合塑造韧性的微观管理逻辑,对同类企业在复杂环境中实现反脆弱成长具有借鉴意义。

3.3 案例企业发展阶段与组织韧性演进阶段的划分

为刻画组织韧性塑造的演进路径,本研究系统梳理远东复合的关键事件(如图 2 所示),并厘清“企业客观发展阶段”与“组织韧性演进阶段”在时序上的映射逻辑。

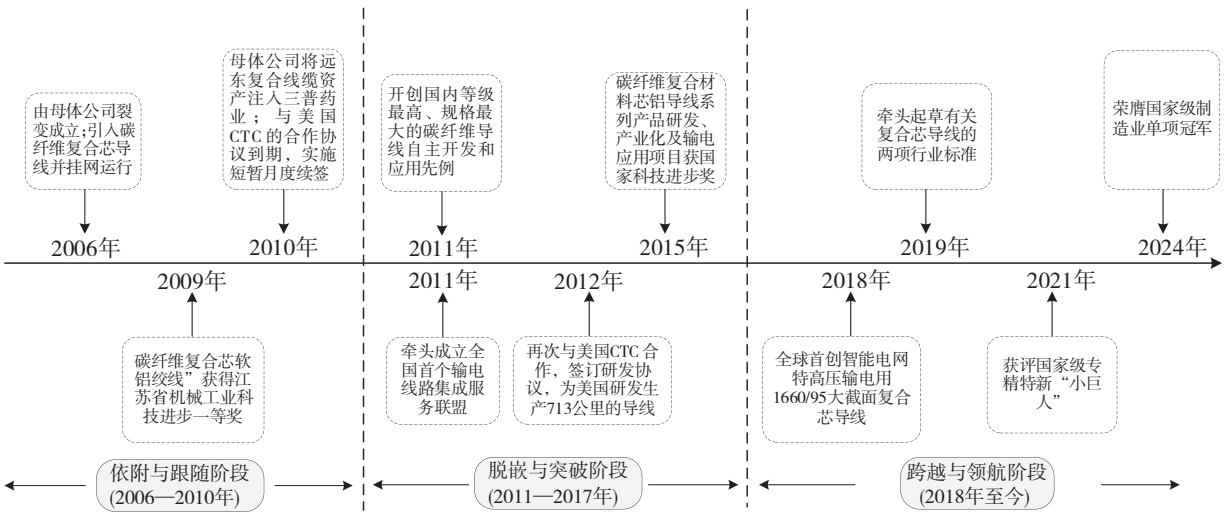


图 2 远东复合发展历程与关键事件

企业发展阶段主要依据外部社会网络变迁与技术主导权跃升的双重标准划分为三个阶段：第一，依附与跟随阶段(2006—2010 年)。远东控股集团于 2001 年引入美国 CTC 公司具有革命性影响的碳纤维复合芯导线(ACCC)技术；经内部孵化，远东复合于 2006 年裂变成立并于当年实现产品的成功挂网运行。此阶段企业处于对先进技术的“跟随学习”状态，是社会网络边缘的新进入者，故称“依附与跟随阶段”。第二，脱嵌与突破阶段(2011—2017 年)。2011 年，远东复合率先实现我国最高等级、最大规格碳纤维导线在 220kV 线路上的应用，并牵头成立全国首个输电线路集成服务联盟。这标志着自主技术的实质性突破与单一关系网络依赖的破解，故称为“脱嵌与突破阶段”。第三，跨越与领航阶段(2018 年至今)。2018 年，其智能电网特高压输电线路用 1660/95 大截面复合芯导线被鉴定为国内外首创技术；2019 年，牵头起草有关复合芯技术行业标准。企业逐步由技术突破者转向产业生

态编排者，故称为“跨越与领航阶段”。

组织韧性演进阶段则从外部冲击与组织应对效能两个层面展开：依附与跟随阶段对应生存性危机情境下企业被动反应以获取合法性的“韧性激活”；脱嵌与突破阶段对应供应链断链危机下打破路径依赖、重塑内生能力的“韧性培育”；跨越与领航阶段对应锁定性瓶颈下借势塑造反脆弱能力的“韧性强化”。故企业成长与组织韧性呈现“企业成长遭遇动态危机→动态危机倒逼韧性跃升”的内在映射关系。

3.4 数据收集

为确保案例研究的信度与效度，本研究采用半结构化访谈、实地考察与二手资料相互印证的“三角验证”策略(见表 1)。

表 1 案例企业数据来源与编码						
数据类型	数据对象	编码	获取方式	数据核心内容	访谈时长	访谈人数
一手资料	总经理	A1	半结构化访谈	创新战略、发展愿景、市场地位等	约 40 分钟	1
	总经理助理	A2	半结构化访谈	企业的危机处理与外部战略合作	约 210 分钟	1
	技术研发中心主任	B1	结构化访谈	研发战略、关键技术开发与应用等	约 100 分钟	1
	一线技术研发人员	B2	结构化访谈	创新研发流程、技术培训与学习等	约 180 分钟	2
	参与式观察	C	实地参观	为访谈内容提供辅助性验证	—	—
二手资料	领导人讲话、官方公告、媒体报道等	E1、E2、E3	收集、整理	企业社会网络关系、技术创新变革等	—	

数据来源包括：(1)一手资料。涵盖半结构化访谈与参与式观察。技术研究团队对公司管理层、研发部门主管、一线技术研发人员等进行半结构化访谈或结构化访谈，深度挖掘相关代表性事件与关键时间节点等，并在访谈结束后 24 小时内将音频资料进行文字转录，形成一手访谈资料；同时通过对企业展厅的参与式观察，直观获知企业发展战略、科研成果与资质荣誉等信息。(2)二手资料。包括领导人讲话、企业总结、年度报告等内部资料，以及媒体报道、官网动态、行业分析报告等公开资料，用以真实还原关键事件时序，为研究提供翔实的历史背景与证据支撑。

3.5 数据处理

本文沿用 Gioia 等(2013)的归纳式主题分析法进行数据分析。首先，在整合不同来源数据的基础

上，对案例企业发展过程中的关键事件进行逐句梳理，将原始资料标签化，经过选取、聚焦、筛选与简化，提炼出“合法性缺失”“依附型技术黑箱”等 24 个一阶概念。其次，立足核心理论视角，将一阶概念与现有文献反复对比，通过连续比较与求同存异进行理论聚合，归纳出“生存性危机情境”“断链式扼制情境”等 12 个二阶主题。最后，将具有相同内涵属性的二阶主题进一步抽象整合，凝练出“动态情境”“网络嵌入”“双元创新”“组织韧性”等 4 个聚合构念，构建出探究裂变型专精特新企业“网络嵌入与双元创新”耦合驱动组织韧性演进的数据结构(如图 3 所示)。

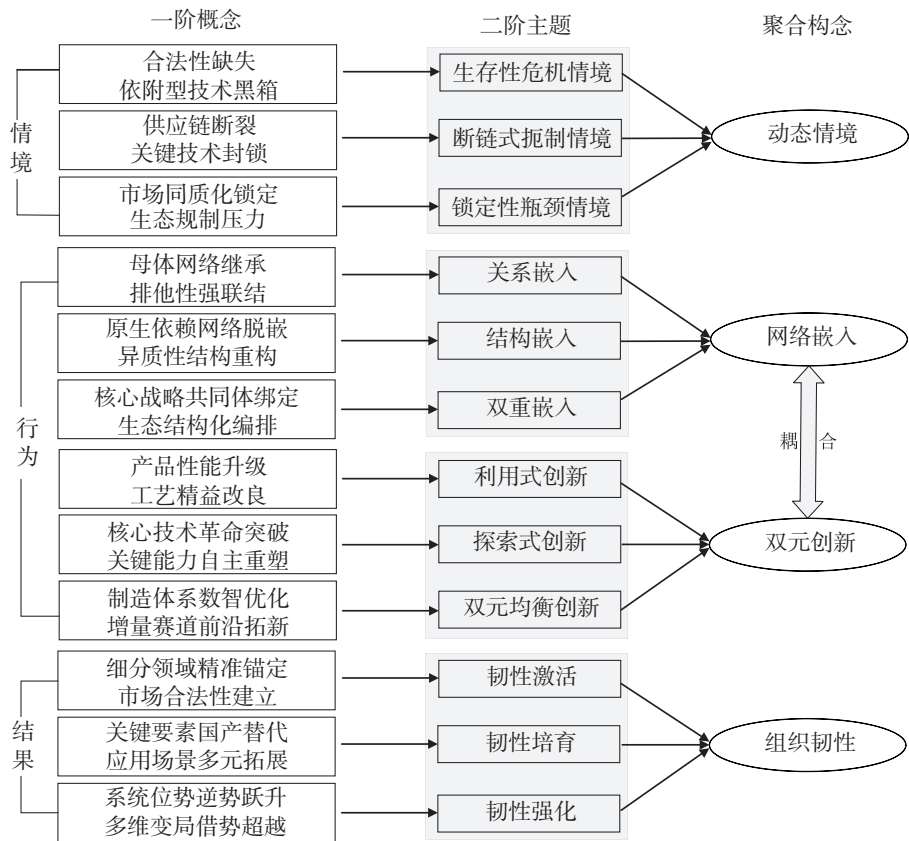


图 3 数据结构

本研究严格遵循过程型理论开发规范，在原始数据、现有文献与涌现理论间持续穿梭与迭代(王凤彬和张雪，2022)。研究团队采用“一阶—二阶—聚合”的结构化分析框架实施“背对背”编码(Gioia等，2013)，且同一样本框编码结果间的交叉判别系数 R 均达到 0.8 以上，确保了编码信度(王新刚等，2024)。此外，为深度契合研究对象属性，本研究将组织韧性演进维度与“裂变型专精特新”特征严密映射：组织韧性聚合维度下的“韧性激活”对应“细分领域精准锚定”和“市场合法性建立”，契合企业依托母体精细化起步、化解生存危机的能力；“韧性培育”对应“关键要素国产替代”和“应用场景多元拓展”，刻画其摆脱路径依赖的专业化突破能力；“韧性强化”对应“系统位势逆势跃升”和“多维变局借势超越”，凸显其在复杂变局中实现系统级反脆弱跃迁的能力。

4. 案例分析

4.1 依附与跟随阶段(2006—2010 年)：裂变而生的借力破局

在依附与跟随阶段，作为母体企业基于对技术前瞻性洞察而孵化的裂变企业，远东复合先天确立了精细化的业务目标，但也面临在位企业成熟技术垄断带来的市场进入压力与核心技术缺乏的生存困境。面对高压情境，企业依托与母体企业的天然关系联结，通过依附性网络实现技术引进，为产品性能升级与工艺改良提供关键的资源缓冲。这种“强关系嵌入—利用式创新”的初期耦合，有效对冲了裂变新创初期的脆弱性，助力企业实现细分领域精准锚定与市场合法性构建，成功激活此阶段的组织韧性。相关编码及典型证据援引见表 2。

表 2 依附与跟随阶段的编码结果与典型例证

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
动态情境	生存性危机情境	合法性缺失	· 刚裂变成立时，美国的先进碳纤维复合芯导线技术在国内处于绝对领先地位，国内尚无成功应用案例，我们的履约能力受到质疑(A1)
		依附型技术黑箱	· 最早我们只是 CTC 公司的代理商，主要将其提供的半成品绞制成新材料导线，对于核心的树脂配方全然不知(A2)
网络嵌入	关系嵌入	母体网络继承	· 公司能顺利切入这一细分领域，完全是依靠母体公司在行业内积累多年的客户与技术等资源(E1)
		排他性强联结	· 在母体企业的磋商下，我们与掌握 ACCC 导线技术的美国 CTC 公司建立合作，获得其在国内的唯一代理权(A1)
二元创新	利用式创新	产品性能升级	· 技术团队对引进的导线耐热性能和护套材料进行有针对性的升级，并优化了接头金具的压接结构(B1)
		工艺精益改良	· 最初，企业通过严苛的现场工艺管理和“人盯人”的质量监控，对生产工艺进行精细化改良(E1)
组织韧性	韧性激活	细分领域精准锚定	· 企业在母体企业的战略引导与资源支持下才有机会精准切入碳纤维复合芯导线这一细分领域(B1)
		市场合法性建立	· 伴随企业对碳纤维复合芯导线技术的优化升级，我们也获得了越来越多的市场认可(A1)

4.1.1 动态情境：生存性危机情境

生存性危机情境是动态情境在裂变型企业初创期的具体表征，表现为企业因缺乏独立市场地位、

自主技术及风险缓冲资源而面临夭折的脆弱状态。对远东复合而言，此危机主要源于市场合法性缺失与依附型技术黑箱。具体表现如下：其一，合法性缺失。2006 年，远东复合为化解美国等在特高压架空导线领域的“卡脖子”隐患裂变而生，并引入美国 CTC 公司 ACCC 导线技术。但由于国内尚无成熟应用先例，企业面临“新进入者缺陷”和市场认知障碍。其二，依附型技术黑箱。成立之初，决策层选择“技术代理”方式快速切入市场，虽提升了追赶效率，却导致碳纤维芯棒等原材料配方和技术受制于外部主体。由此，企业在享受母体资源红利的同时，也形成了较高的技术依附和组织脆弱性。

4.1.2 网络嵌入：关系嵌入

关系嵌入是指企业通过与合作伙伴建立深度强联结，借助信任与互惠机制获取隐性资源。面对生存性危机，远东复合通过继承母体关系网络并与核心供应商构建排他性强联结，充分汲取外部技术溢出以缩小技术差距，为后续的创新活动赢得了喘息空间。具体如下：其一，母体网络继承。远东复合的裂变承载着母体企业攻克碳纤维复合芯导线技术的战略使命，同时也依靠母体企业社会关系的天然背书。成立之初，正是依靠远东控股集团在行业内积淀的卓越声誉和广阔客户网络，才得以跨越新创企业的信任鸿沟，与美国 CTC 公司达成合作。其二，排他性强联结。为对冲市场进入风险，远东复合与美国 CTC 公司建立了排他性绑定关系，成为国内 ACCC 导线唯一代理商。这种强联结虽限制了部分自主权，却锁定了稀缺原材料的优先供应；同时，企业通过人员互派、资源支持等与母体企业维持高频交互，为自身构筑起稳固的创新资源缓冲池。

4.1.3 二元创新：利用式创新

利用式创新是指依托现有知识和资源对既有产品或技术的改良升级。受此资源与能力约束，远东复合在该阶段难以开展突破性创新，为避免在位企业技术层面的打压，从价值链应用端切入，凭借和母体企业的强关系网络联结，聚焦细分领域对制造工艺和产品性能进行渐进式优化。具体表现为：其一，工艺精益改良。2007 年，企业对美国 CTC 公司碳纤维复合芯（材料）技术实施改良，通过严苛的现场工艺管理和“人盯人”的质量监控，研制出梯形铝条并成功绞制成高强度复合型多用途导线，实现核心制造工艺的初步内化。其二，产品性能升级。针对引进技术在国内地理环境下的“水土不服”，企业开展了产品性能的情境化适配升级。例如，在 2006 年的福建龙岩线路工程中，通过微调优化连接组件结构，提升产品的机械强度和耐候性，实现了 220kV 碳纤维导线的成功挂网运行。

4.1.4 组织韧性：韧性激活

作为裂变新生企业，远东复合成立初期面临关键核心技术缺失与市场准入壁垒，其通过“强关系嵌入”与“利用式创新”的初步耦合，推进先进技术的吸收与内化，实现“精一化”发展与市场合法性建立，使得组织韧性得以激活，具体体现如下：其一，细分领域精准锚定。远东复合自成立便聚焦碳纤维复合芯导线技术的精一化、专业化发展。通过精细化深耕与渐进式改进，将有限的外部依附资源转化为对抗生存风险的战略支点。其二，市场合法性建立。基于 2008 年特大雪灾对电力系统的

严重冲击，其联合中国电科院历时半年完成型式试验，并被国网列入重点推广目录；截至 2009 年，其 JRLX/T 碳纤维复合芯导线已在全国多省 40 余条输电线路挂网运行，受到市场广泛关注和高度认可。

本阶段组织韧性的触发过程与机制如图 4 所示：在生存性危机情境下，企业依附母体企业的社会网络关系，汲取关乎生存的技术知识以助力利用式创新；同时，创新能力的提升又反向强化网络成员的信任互动，避免初创期的夭折风险。这种双向交互作用成功激活裂变企业初创期对脆弱性风险的抵御。

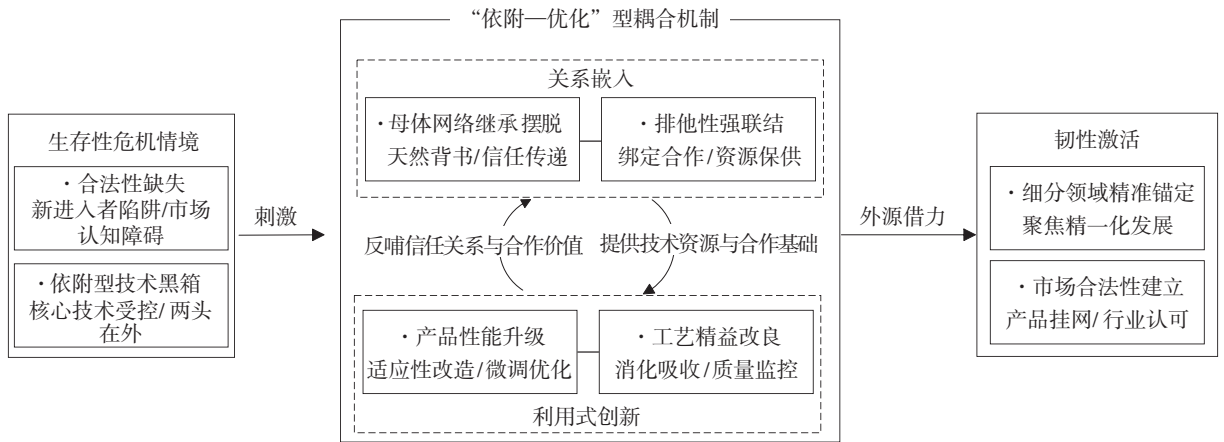


图 4 依附与跟随阶段裂变型专精特新企业组织韧性触发的过程与机制

4.2 脱嵌与突破阶段(2011—2017 年)：内修自强的逆势突围

进入脱嵌与突破阶段，远东复合遭遇供应链断裂与技术封锁的实质性危机，前期过度依附外部合作方所埋下的路径依赖隐患全面爆发。企业由此摒弃对单一关系网络的依赖，转向基于与多元网络主体弱联结的结构嵌入以重构资源获取途径，并依托非冗余性前沿知识开展探索式创新活动，谋求核心技术的自主可控。这种“结构嵌入—探索式创新”的进阶匹配，推动企业重塑组织柔性并培育组织韧性。相关编码及典型证据援引见表 3。

表 3 脱嵌与突破阶段的编码结果与典型例证

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
动态情境	断链式扼制情境	供应链断裂	· 与美国 CTC 公司合作协议到期后，短期的续签注定合作关系不再牢固，后来也果真导致供货渠道断裂(B1)
		关键技术封锁	· 对方不仅断供，还对高温树脂配方实施了严密的技术封锁，但是公司像是被扼制住了“咽喉”(E1)

续表

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
网络嵌入	结构嵌入	原生依赖网络脱嵌	· 痛定思痛，我们意识到不能再单纯依赖集团的采购渠道或者原来的供应商网络，必须跳出原有的舒适区(B2)
		异质性结构重构	· 通过搭建“产学研用”的新架构，企业占据了连接市场与实验室的“结构洞”位置(E2)
二元创新	探索式创新	核心技术革命突破	· 历经无数次实验，终于攻克了耐高温特种树脂难题，实现了从 0 到 1 的原始跨越，性能甚至超过了进口产品(B1)
		关键能力自主重塑	· 根据国内市场需求自主调整工艺参数，重新定义了生产标准，这种核心能力的内化让企业彻底站直了腰杆(B2)
组织韧性	韧性培育	关键要素国产替代	· 随着首批完全自主知识产权的碳纤维复合芯导线的量产，远东复合终于实现了关键材料的国产化替代(A2)
		应用场景多元拓展	· 有了自主技术底座，企业的产品应用局限性越来越小，拓展到了改造、新建工程等多元化高难度场景(E2)

4.2.1 动态情境：断链式扼制情境

断链式扼制情境指企业与外部主体的紧密联结趋向失效，原有高度依赖的供应链断裂并遭受排他性技术打压。由于早期处于依附式发展且缺乏替代性技术储备，此阶段，远东复合面临着由路径依赖引发的供应链断裂及关键技术封锁的“双重绞杀”。具体体现如下：其一，供应链断裂。2010 年后，远东复合与美国 CTC 公司签订的三年合作协议到期并进入“月度续签”模式，断供隐患凸显。2011 年，美国 CTC 公司因债务危机正式申请破产保护，远东复合碳纤维芯棒的唯一稳定来源被切断，致使其陷入停滞风险。其二，关键技术封锁。伴随企业与美国 CTC 公司联盟关系的急转直下，国外垄断势力旋即强化了对碳纤维复合芯导线树脂配方与工艺等关键核心技术的封锁，进一步遏制企业发展。

4.2.2 网络嵌入：结构嵌入

结构嵌入是指企业通过优化网络位势，摆脱单一节点依赖并构建多元自主网络。鉴于长期强关系联结引发的“技术锁定”反噬，远东复合主动游离于原生网络以实施“脱嵌”，并广泛链接外部多元主体以重构异质性网络结构，大幅提升非冗余性资源的获取能力。具体表现如下：其一，原生依赖网络脱嵌。2011 年，由远东复合牵头，联合国网北京经济技术研究院、江苏苏能输变电有限责任公司等科研机构与重点企业，成立全国首个输电线路集成服务联盟。此举意味着企业摆脱原有的单一关系依赖，为突破性创新拓展隐性知识来源渠道。其二，异质性结构重构。为了加速技术突破，远东复合与上海电缆研究所、西安交通大学建立广泛的产学研合作模式，通过占据网络中的结构洞位势补齐底层理论短板，并借助网络中心度吸引外部主体的主动依附，成功重构了高势能的异质性嵌

入网络。

4.2.3 双元创新：探索式创新

探索式创新强调脱离原有技术轨道，通过知识搜索与试错，开创新产品、新工艺以破解价值链依附性锁定。在断链与技术封锁情境下，利用式创新已无法解决原材料缺失的根本性问题，远东复合亟须探索颠覆性的替代技术以打破核心能力刚性约束，从外部知识的被动利用全面转向关键技术的自主重塑，并对网络整体产生提升效应。具体表现为：其一，核心技术革命突破。面对碳纤维复合芯导线核心配方的“黑箱”封锁，远东复合于 2012 年联合科研院所等网络主体，成功攻克核心树脂基体技术，并研制出具有完全自主知识产权的 JLRX1 系列导线，突破国外技术垄断。其二，关键能力自主重塑。单纯的技术突破并不等同于产业化竞争优势，企业还需要构建被行业认可的自主评价与制造体系。2012 年，远东复合成为国内首家通过中国电力企业联合会权威鉴定的电缆企业。此举不仅重塑了其在细分领域的领军地位，更提升了其在网络结构中的吸引力。

4.2.4 组织韧性：韧性培育

在供应链中断与底层技术“卡脖子”的极端情境下，远东复合面临路径依赖导致的核心能力刚性与市场淘汰风险。其通过弱联结嵌入多元社会网络以支撑高资源消耗的探索式创新，利用核心能力内化与网络结构位势的进阶耦合，实现组织韧性由外源刺激到内生培育的转变。具体表现如下：其一，关键要素国产替代。随着核心技术的突破，远东复合实现碳纤维复合芯导线的国产化量产，使核心要素成本下降 60% 以上，极大增强了供应链安全边界和对外部波动的抵御能力。其二，应用场景多元拓展。依托自主重塑的网络结构和关键能力，远东复合开发出适应特高压输电、大跨越、重冰区等极端环境的定制化产品，并反向输出至东南亚、南美等全球市场，实现从单一路径跟随到多元场景主动占领的跨越，推动组织韧性的深度培育。

本阶段组织韧性的培育过程与机制如图 5 所示：面对断链式遏制风险，企业通过结构嵌入克服原有网络依赖惰性并获取探索性创新的异质性知识，而核心能力的内化又反过来优化了其网络生态

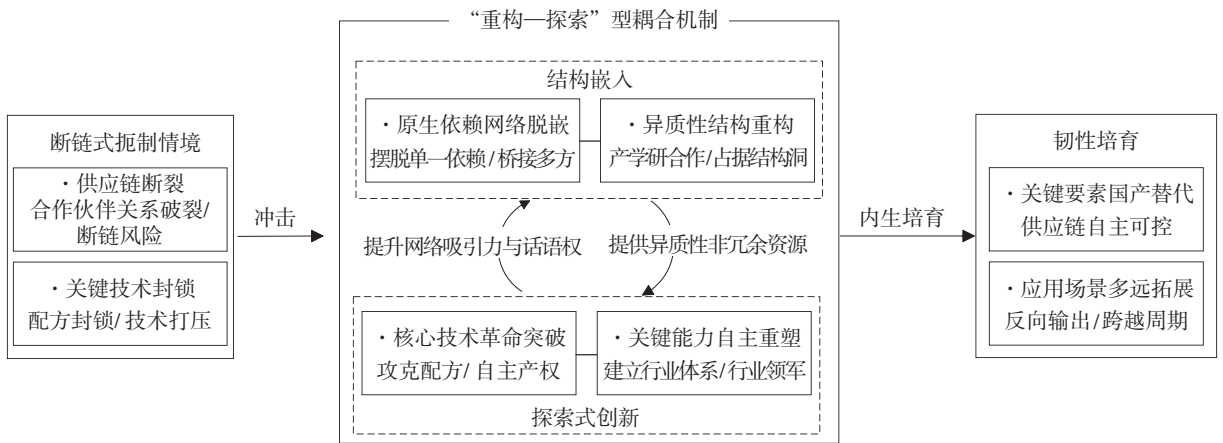


图 5 脱嵌与突破阶段裂变型专精特新企业组织韧性培育的过程与机制

位势，二者协同深化了复杂情境下的组织柔性。由此，在探索式创新突破与结构嵌入共同作用下实现了组织韧性的内生性培育。

4.3 跨越与领航阶段(2018 年至今)：生态引领的价值攀升

此阶段，行业技术红利衰减与宏观“双碳”转型压力交织，共同构成锁定性瓶颈情境。为避免单一创新维度导致“增长停滞”的陷阱，远东复合通过“双重嵌入”构建价值共创的产业生态，并适配“双元均衡创新”持续强化耦合效应。这种“双重嵌入—双元均衡创新”的协同交互，推动组织韧性从内生培育向系统性反脆弱高阶跃迁。相关编码及典型证据援引见表 4。

表 4 跨越与领航阶段的编码结果与典型例证

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
动态情境	锁定性瓶颈情境	市场同质化锁定	· 随着复合芯技术的扩散，产品趋于同质化，利润空间受到挤压，企业面临增长的天花板(A2)
		生态规制压力	· 国家“双碳”目标提出后，客户对于产品的需求不仅停留在产品性能方面，更加关注全生命周期的绿色低碳指标，这成为企业不得不面对的新压力(A2)
网络嵌入	双重嵌入	核心战略共同体绑定	· 企业谋求与生态合作伙伴的战略绑定，通过“命运共同体”，强化技术交流与合作关系网络(B1)
		生态结构化编排	· 企业通过连接各网络主体，如横向连接海缆企业、储能工厂等，构建起多主体协同的开放型生态网络(E3)
双元创新	双元均衡创新	制造体系数智优化	· 远东复合借助物联网、数字孪生等先进制造技术打造智能化工厂，不断优化制造工艺体系，把生产效率推向极致(A2)
		增量赛道前沿拓新	· 大胆探索海上风电、光伏储能等增量赛道，探索适应深海环境的电缆技术，不断寻找新的增长点(E1)
组织韧性	韧性强化	系统位势逆势跃升	· 企业定义行业技术范式的能力，印证了从适应者角色向引领者角色的转变，更是反脆弱能力的体现(B1)
		多维变局借势超越	· 复杂多变的情境成为企业塑造反脆弱能力的推力，使企业彻底超越了以往被动适应状态(E1)

4.3.1 动态情境：锁定性瓶颈情境

锁定性瓶颈情境指核心技术扩散引发产品同质化，叠加宏观环境规制压力，使企业原有韧性优势面临被锁定或削弱风险。此时远东复合面临着来自市场“内卷”和生态规制的双重锁定。具体表现为：其一，市场同质化锁定。随着碳纤维导线技术的成熟与扩散，市场模仿者不断涌入，远东复合

原本稀缺的技术优势逐渐弱化, 其面临“单一路径”锁定与创新惰性风险。其二, 生态规制压力。“双碳”战略引导下, 降低输电线路损耗成为重大战略需求。2021 年, 远东复合主动承担 63.5% IACS 高导电率铝绞线项目的研究, 并获“揭榜挂帅”项目立项, 肩负落实国家节能减排的重担。

4.3.2 网络嵌入: 双重嵌入

双重网络嵌入是关系嵌入与结构嵌入融合的高阶形态。面对复杂环境变局, 单纯侧重弱联结的结构嵌入, 难以维系生态共同体所需的深度信任, 而纯粹的强关系嵌入又易导致信息冗余。为此, 远东复合通过关系嵌入绑定核心战略共同体, 并借助结构嵌入实施生态结构化编排, 兼顾隐性知识的深度整合与异质性资源的广泛获取。具体体现如下: 其一, 核心战略共同体绑定。远东复合会同母体企业在智能缆网、智能电池等领域实施全产业链布局, 深化与西安交通大学、国家电网等核心主体的战略合作, 实现底层战略资源与技术信用的互信共担。其二, 生态结构化编排。远东复合与母体企业及旗下远东电缆、新远东电缆“集群成势”, 构建起“技术研发—场景应用—生态协同”的全链条数智化体系, 并联动国内外合作伙伴形成多主体共生的开放式创新结构, 构建价值共创的生态矩阵。

4.3.3 二元创新: 二元均衡创新

二元均衡创新是指企业在发掘成熟技术极致效用的同时保持对前沿技术的颠覆性探索, 实现利用式创新与探索式创新的动态平衡。依托双重嵌入的生态势能, 远东复合对现有制造业务实施数智化升级, 并同步开辟前沿性增值赛道。具体表现如下: 其一, 制造体系数智优化。2020 年, 远东复合投产行业领先的“数字孪生工厂”, 通过仿真技术与工业互联网系统(SCADA), 实现设备互联与全要素的实时监控。此时的利用式创新全面优化了能耗与研发周期, 构筑起坚实的成本与品质护城河。其二, 增量赛道前沿拓新。为打破“单一产品线”的增长锁定, 远东复合于 2021 年研发出智能电网用节能低耗铝合金系列导线, 顺势切入海上风电、光伏传输等“新质生产力”赛道, 实现了探索式创新的强势输出并反哺整个生态网络。

4.3.4 组织韧性: 韧性强化

在此阶段, 受益于双重网络嵌入与二元均衡创新的协同, 远东复合的组织韧性实现了从“恢复与适应”迈向“反脆弱”。企业不再被动应对情境风险, 而是将其转化为韧性进化动力, 形成非连续性冲击中的系统性反脆弱能力。具体表现如下: 其一, 系统位势逆势跃升。企业以复杂环境高压为契机, 实现从产业生态“参与者”向“定义者”的位势跃升。2019 年, 远东复合牵头起草制定《复合材料芯高伸长率硬铝绞线》和《碳纤维复合芯铝绞线施工工艺及验收导则》, 将自身技术网络结构化为行业通用规则。其二, 多维变局借势超越。在国家生态战略导向下, 企业借助生态网络与技术创新耦合, 实现“智慧能源方案服务商”的角色重塑, 并于 2025 年荣膺“国家级绿色工厂”。这种与国家宏观目标及生态伙伴的深度绑定, 赋予了组织极强的反脆弱能力。

本阶段组织韧性的强化过程与机制如图 6 所示: 在市场同质化与宏观环境规制叠加的锁定性瓶颈情境下, 企业基于既有社会网络与创新经验, 推动双重网络嵌入与二元均衡创新的双向协同耦合,

从而提升了复杂环境驾驭能力，实现组织韧性由“内生培育”向“反脆弱”的生态跃迁。

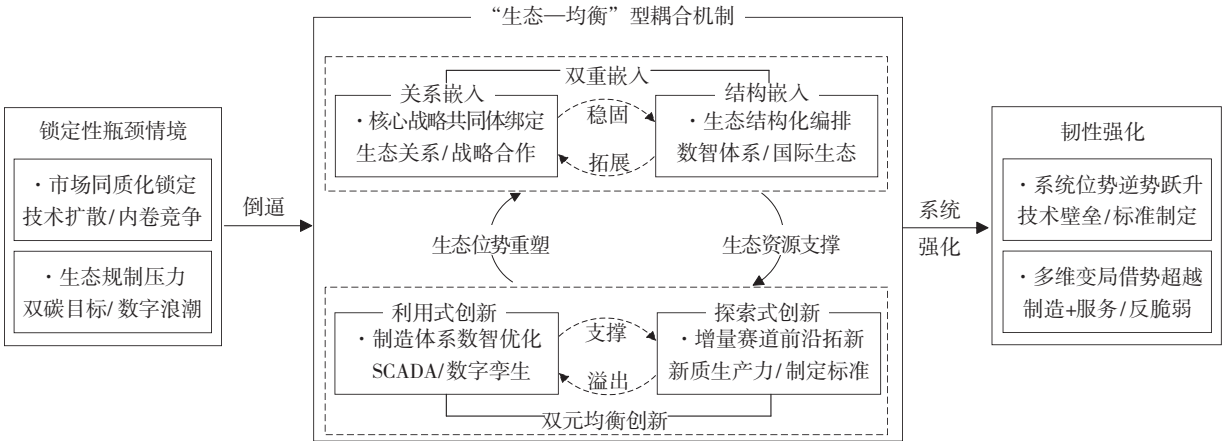


图 6 跨越与领航阶段裂变型专精特新企业组织韧性强的过程与机制

5. 案例拓展与理论构建

本研究通过对裂变型专精特新企业远东复合的案例分析发现，其韧性塑造过程遵循“情境—行为—结果”的逻辑链路。面对动态情境，案例企业通过精准适配网络嵌入获取创新所需的异质资源，并协同双元创新模式实现能力转化与网络生态反哺，即通过资源与能力的动态耦合催生不同阶段的组织韧性演进。据此，本研究构建了动态情境下裂变型专精特新企业组织韧性塑造的理论模型，如图 7 所示。

5.1 裂变型专精特新企业组织韧性动态塑造过程

裂变型专精特新企业虽具备依托母体强联结深耕细分领域的先天优势，但其组织韧性并非与生俱来的静态特质，而是随情境演变与企业成长动态演进的系统能力。其成长路径透露出从“母体依附”到“独立自主”再到“生态主导”的身份转变，组织韧性相应呈现出“韧性激活—韧性培育—韧性强化”的进阶特征。

(1) 韧性激活：生存危机情境下的外源性借力。在依附与跟随阶段，裂变初创企业面临“新进入者缺陷”与“技术依附黑箱”的双重生存危机，核心能力匮乏与合法性缺失使其难以独立抵御风险冲击。远东复合的实践表明，此阶段组织韧性主要依赖“母体赋能”，表现为外源性借力。企业通过天然继承母体企业的关系网络并协同实施细分领域的优化创新，保证了市场合法性的建立，实现了组织韧性从“无”到“有”的激活。

(2) 韧性培育：断链式扼制情境下的内生性重塑。在脱嵌与突破阶段，供应链断裂与技术封锁切断了企业外部依赖路径，使早期依附模式的风险集中显现。此阶段案例企业主动解构原有的强依附

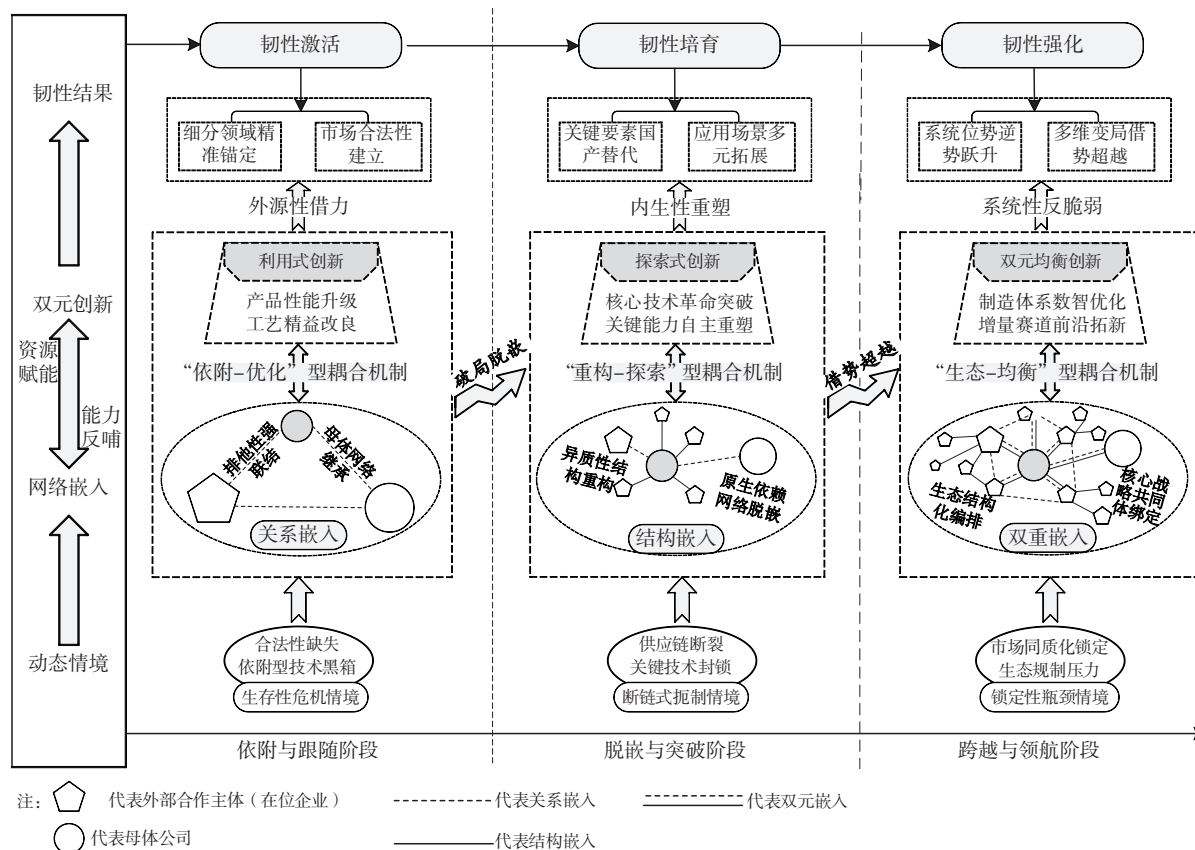


图7 裂变型专精特新企业组织韧性塑造动态过程与作用机制模型

关系，同时推动底层技术突破和关键能力内生性重塑。此时，组织韧性不再只是外部资源庇护下的被动抵御，而是转为企业独立应对非连续性冲击的内生能力，实现从外源依附向自主发展的韧性培育。

(3) 韧性强化：锁定性瓶颈情境驱动下的系统性反脆弱性。在跨越与领航阶段，面对市场同质化与低碳转型的多重压力，单一形态的网络嵌入与创新模式耦合已不足以支撑韧性跃升。此阶段案例企业通过提升行业影响力、拓展应用场景与参与生态建构，逐步由风险应对者转向情境编排者，使韧性由风险吸收与适应转向不确定变局中的逆势受益，实现从单体防御向生态系统反脆弱性的跨越。

5.2 动态情境下网络嵌入与双元创新耦合的组织韧性塑造机制

动态情境下，裂变型专精特新企业组织韧性的塑造，本质是通过社会网络嵌入与双元创新的动态耦合得以实现。若仅依赖网络嵌入的资源获取，企业将因创新能力不足而缺乏韧性内生动力；若仅依靠双元创新能力积累，又会因资源输入匮乏而导致创新停滞。具体而言，动态情境打破原有组织关系平衡，迫使企业重构网络嵌入方式，以支撑适配的双元创新模式；同时，创新能力的提升又反哺和强化社会网络嵌入关系与位势。由此，二者在不同情境压力下衍生出三种适配性耦合机制，

驱动组织韧性的阶段化演进。

5.2.1 生存性危机情境下的“依附—优化”型耦合机制

在依附与跟随阶段，面临生存性危机情境，裂变型专精特新企业依托与母体的天然关系嵌入优势协同开展利用式创新，从而在破解市场合法性缺失与技术黑箱中激活组织韧性。在作用机理上，裂变企业借助关系嵌入传递母体既有技术基础与网络渠道，为利用式创新拓展了试错空间与合法性庇护，有效化解了新进入者缺陷带来的信任危机；同时，企业深耕工艺改良的利用式创新成果，又向市场证明了其合作胜任力，从而反向增强了双边互惠黏性，进一步夯实了依附性的强联结网络。这种由“依附换取资源，改良稳固关系”衍生的“依附—优化”型耦合机制，构筑了资源汲取与能力验证的良性因果关系，保障企业在极度脆弱阶段成功激活组织韧性。

5.2.2 断链式遏制情境下的“重构—探索”型耦合机制

在脱嵌与突破阶段，迫于断链式遏制风险，裂变型专精特新企业通过主动解构强关系依赖，转向侧重弱联结的结构嵌入，以此融合探索式创新打破底层技术封锁，驱动组织韧性的内生性培育。具体而言，为克服原生依赖引发的核心能力刚性，企业利用结构嵌入广泛桥接外部异质性网络主体，引入非冗余前沿知识以打破信息茧房，为探索式创新解构核心技术提供关键知识杠杆；同时，核心技术的内生性突破使企业摆脱对在位主体的路径依赖，并凭借自主可控的技术吸引力由社会网络边缘的从属地位向中心节点跃升。本阶段，外部网络重构与内部自主能力探索的交互协同，共同构成了“重构—探索”型耦合机制，通过“异质性引入破解技术局限，能力内化重塑生态位势”的动态循环，驱动企业由外源依附转向内生自主跨越的韧性培育。

5.2.3 锁定性瓶颈情境下的“生态—均衡”型耦合机制

在跨越与领航阶段，为破解锁定性瓶颈，裂变型专精特新企业必须规避单一路径的依赖陷阱，借由兼顾关系嵌入和结构嵌入的双重网络嵌入以及兼顾利用式和探索式创新的双元均衡创新的高阶耦合，驱动组织韧性向系统级反脆弱形态强化。一方面，企业深化与母体等产业链核心主体的强关系绑定，为制造体系数智化升级获取隐性知识与互信背书，这种工艺效率带来的极致优化与稳定现金流，为高风险的探索式前沿创新提供了资源安全与抗风险缓冲，同时也巩固了生态网络的契约稳定性；另一方面，为防止强联结诱发的路径依赖风险，企业同步“桥接”异质性创新网络以扩大结构洞位势，利用结构嵌入获取的非冗余前沿知识精确指引探索式创新的赛道切入，而颠覆性技术的转化与应用使产品与服务得到利用式创新升级，同时也进一步反向抬升企业在核心战略共同体中的网络中心度，从而以创新能力的强势输出反哺生态网络的拓展。在此双重网络嵌入与双元均衡创新的适配耦合下，企业有效规避了过度依附核心网络圈层导致的信息闭塞，以及因过度依赖弱联结引致的内部创新效率抑制。由此，双重网络嵌入和双元均衡创新共同形成“生态—均衡”型耦合机制，促使企业完成了从适应动态情境到编排动态情境的质变，在跨越非连续性变局中实现组织韧性的系统强化。

6. 研究结论与管理启示

6.1 研究结论

本文基于对远东复合的纵向单案例研究,构建了动态情境下网络嵌入与二元创新耦合驱动裂变型专精特新企业组织韧性塑造的机制模型,深刻阐释了该类企业如何将“先天母体优势”转化为“后天组织韧性”的微观逻辑。研究发现:(1)裂变型专精特新企业的组织韧性并非与生俱来的静态特质,而是遵循“韧性激活—韧性培育—韧性强化”三阶段螺旋演进的动态系统能力,该过程始终贯穿着“动态情境诱发→资源与能力耦合→韧性结果显现”的逻辑闭环。(2)网络嵌入与二元创新的动态耦合是催化组织韧性演进的内在核心机理。企业通过外部社会网络嵌入形态与内部二元创新模式的阶段性适配与耦合,有效化解了裂变主体特殊的关系依附与独立发展间的张力,实现了资源获取与能力重构的深度协同交互,共同驱动组织韧性的动态演进。(3)在不同的动态情境压力下,网络嵌入与二元创新耦合衍生出三种适配性机制,驱动组织韧性的系统性跨越:生存性危机情境下,孕育出关系嵌入与利用式创新耦合的“依附—优化”型耦合机制,实现韧性激活;断链式扼制情境下,衍生出结构嵌入与探索式创新耦合的“重构—探索”型耦合机制,实现韧性培育;锁定性瓶颈情境下,衍生出双重网络嵌入与二元均衡创新耦合的“生态—均衡”型耦合机制,最终实现韧性强化。

6.2 理论贡献

本研究立足裂变型专精特新企业这一独特组织形态,深度解析其在动态情境下组织韧性塑造过程与机制。理论贡献主要体现在以下三个方面:

第一,构建了动态情境下裂变型专精特新企业组织韧性塑造的微观过程模型,实现了组织韧性塑造理论的情境化拓展。既有研究多将组织韧性视为环境风险触发下的静态结果,且偏重于数字化转型、企业家精神等内部单一因素的影响(王娟茹等, 2024; 冯蛟等, 2025),忽略了对裂变型专精特新企业这一主体及其“母体依附与独立突围”特殊内在张力的关注。本研究基于“情境—行为—结果”框架,解构了该企业“韧性激活—韧性培育—韧性强化”的演进脉络,识别出“动态情境→‘网络嵌入—二元创新’耦合→组织韧性结果”的动态循环逻辑,拓宽了组织韧性研究的理论边界。

第二,引入“网络嵌入—二元创新”耦合视角,丰富了组织韧性塑造的驱动机制研究。现有文献多孤立审视外部网络资源或内部创新效能对韧性的贡献(孙国强等, 2021),尚未充分揭示二者的交互作用。本文通过论证“外部资源获取”与“内部能力转化”协同作用于组织韧性的因果必然性,提炼出“依附—优化”“重构—探索”与“生态—均衡”三种微观耦合机制,打开了内外部战略行为协同驱动韧性涌现的机理黑箱,为组织韧性前因的多维联动研究提供了新的理论视野。

第三,刻画了网络嵌入与二元创新的动态演进过程,并解析了二者在动态情境下的耦合关系,为组织韧性塑造研究拓展了理论支撑。现有研究主要聚焦静态视角,分析单一网络嵌入或二元创新

对组织韧性的效用(Wen 等, 2021)。本研究则是立足裂变型专精特新企业生命周期的动态视角, 系统梳理了外部网络嵌入演进与内部双元创新跃迁的阶段性匹配规律, 深刻诠释了裂变企业从外源依附走向生态编排的内在演化轨迹。

6.3 实践启示

本研究对裂变型专精特新企业组织韧性动态演进的过程剖析, 能够为我国裂变型企业跨越成长瓶颈、向专精特新企业跃进以及应对不确定性风险提供管理启示。

其一, 裂变型专精特新企业在成立之初应实施“外源性借力”战略, 但需警惕并防范对母体网络的路径依赖刚性。裂变实体在创立之初普遍面临“新进入者危机”, 凭借自身力量难以突破在位企业成熟技术壁垒。此时, 企业应充分激活并承袭母体企业长期沉淀的知识、技术与市场网络背书, 将其转化为对抗初始风险的战略缓冲池; 但与此同时, 必须在战略层面确立自主性边界, 防范过度依附母体引致的创新惰性陷阱, 为后续的核心能力独立构建做好铺垫。

其二, 裂变型企业应注重依托网络嵌入与双元创新动态协同塑造组织韧性的底层逻辑。企业应打破静态管理桎梏, 依据内外部环境变化与自身成长特性, 精确构建社会网络定位与内部创新能力的适配机制, 采用动态发展眼光全力实现“网络嵌入、双元创新、韧性塑造”的系统性提升, 即借助网络嵌入与双元创新的协同均衡策略, 保障资源获取与能力转化的衔接与耦合, 合力培育裂变型专精特新企业及其组织韧性。

6.4 研究局限与未来展望

本研究系统探讨了动态情境下网络嵌入与双元创新耦合对裂变型专精特新企业组织韧性塑造的内在机制, 但存在一定的局限性, 有待未来研究进一步探讨。其一, 本研究识别出“网络嵌入与双元创新”耦合对组织韧性的影响, 未能全面涵盖影响组织韧性塑造的其他潜在前因。为保证研究的聚焦性, 本文未对其他因素展开探究, 未来可引入多因素联动框架的组态路径研究; 其二, 研究选取单案例研究法, 在挖掘深藏于实践背后的前沿理论层面具有一定优势, 但结论的一般化推广仍需谨慎对待, 未来可针对平台孵化型、集群共生型和离职创业型等多元裂变情境, 开展多案例或实证研究以增强结论的普适性; 其三, 裂变企业与母体间的“双向赋能”及共生演化机制有待深挖。本文重点探讨了母体对裂变子体的资源支撑, 未来研究可立足“母子关系”的深度耦合逻辑, 探讨裂变后双方如何通过深层关系嵌入实现资源的双向对流与赋能, 特别是补充揭示子体在实现韧性跨越后, 如何反哺母体战略重构以及形成逆向反馈机制, 为理解裂变生态系统的整体韧性提供更前沿的理论支撑。

◎ 参考文献

- [1] 曹勇, 刘弈, 谷佳, 等. 网络嵌入、知识惯性与双元创新能力——基于动态视角的评述[J]. 情报杂志, 2021, 40(3).

- [2] 崔蓓, 王玉霞. 供应网络联系强度与风险分担: 依赖不对称的调节作用[J]. 管理世界, 2017(4).
- [3] 冯蛟, 周蓉蓉, 王文萱, 等. 不确定性环境下企业家精神驱动组织韧性提升的过程机制研究——基于晓鸣农牧的探索性案例分析[J]. 管理学报, 2025, 22(2).
- [4] 冯文娜, 陈晗. 二元式创新对高技术企业组织韧性的影响——知识范围与知识平衡的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(4).
- [5] 高智林, 杨雅雯, 谭文浩. 组织韧性影响企业创新效率机制及其异质性探讨——基于中国 A 股上市“专精特新”公司样本数据的实证检验[J]. 中央财经大学学报, 2025(2).
- [6] 高智林, 邹永豪, 武咸云. 企业绿色技术创新与组织韧性——基于融资约束与数字技术应用视角[J]. 统计与决策, 2026, 42(6).
- [7] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. 管理世界, 2011(2).
- [8] 李鸿磊, 王凤彬. 企业裂变创业研究——基于理论成熟度阶梯的述评[J]. 管理世界, 2025, 41(5).
- [9] 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).
- [10] 李志刚, 杜鑫, 杨德林, 等. 新创企业与在位企业视角下裂变创业研究评述与展望[J]. 管理学报, 2023, 20(3).
- [11] 刘阳, 官舒文, 王泽宇. 产业集群内裂变新创企业的外部网络关系与创业绩效研究[J]. 东岳论丛, 2023, 44(9).
- [12] 梅景瑶, 王节祥. 平台依赖型创业企业如何应对双元身份困境? ——基于奇点云的案例研究[J]. 管理世界, 2024, 40(11).
- [13] 彭华涛, 潘月怡, 陈云. 社会网络嵌入、双元均衡创新与国际创业研究[J]. 科研管理, 2022, 43(11).
- [14] 齐昕, 刘洪, 李忻悦. 组织双元学习对“专精特新”企业韧性的适配效应——基于华东地区 297 家企业的调查数据[J]. 华东经济管理, 2024, 38(4).
- [15] 钱悦, 温雅, 孙亚程. 乌卡环境下如何提升组织韧性——基于组织学习的视角[J]. 南开管理评论, 2024, 27(2).
- [16] 任嵘嵘, 路颖, 王佳琦, 等. 专精特新企业精一创业能力的演进路径研究[J]. 科研管理, 2025, 46(4).
- [17] 苏莉娜, 周会霞, 吴政希, 等. 港澳科技企业网络嵌入对创业绩效的影响机制——基于制度距离调节作用的视角[J]. 科技管理研究, 2025, 45(21).
- [18] 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).
- [19] 孙亚南, 蒋璐瑶. 双元创新何以增强组织韧性: 中国情境下的多案例研究[J]. 南京社会科学, 2024(3).
- [20] 王东辉, 朱桂龙, 苏涛, 等. 并行不悖: 中国情境下组织双元创新触发因素的元分析[J]. 科技

- 管理研究, 2023, 43(6).
- [21] 王凤彬, 曾凯, 杨京雨. 裂变企业“专精特新”战略的实现路径研究——基于创新知识溢出视角[J]. 中国工业经济, 2024(10).
- [22] 王凤彬, 张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事: 过程研究范式、过程理论化与中西对话前景[J]. 管理世界, 2022, 38(6).
- [23] 王娟茹, 任轩华, 刘欣妍. 数字化战略导向对组织韧性的影响研究[J]. 软科学, 2024, 38(10).
- [24] 王琳, 周昕怡, 张心舒, 等. 分合有术: 创新型制造企业如何应对双元创新悖论? ——基于圣泉集团的单案例研究[J]. 研究与发展管理, 2025, 37(4).
- [25] 王巍, 孙笑明, 崔文田, 等. 关系强度和结构洞对关键研发者知识扩散的影响——成长阶段的调节效应[J]. 管理科学, 2019, 32(4).
- [26] 王晓青, 杨飞. 财政金融协同与“专精特新”企业韧性: 基于双元创新的视角[J]. 中国软科学, 2026(4).
- [27] 王新刚, 王璐璐, 崔楠, 等. 中国情境下的品牌族性: 多维度结构、测量及其对政治消费行为意愿的影响验证[J]. 南开管理评论, 2024, 27(7).
- [28] 王宇婷, 易加斌. 数字经济产业园区企业网络嵌入、数字化能力与开放式创新[J]. 技术经济, 2023, 42(10).
- [29] 徐宁, 姜楠楠, 张晋. 股权激励对中小企业双元创新战略的影响研究[J]. 科研管理, 2019, 40(7).
- [30] 张陈宇, 孙浦阳, 谢娟娟. 生产链位置是否影响创新模式选择——基于微观角度的理论与实证[J]. 管理世界, 2020, 36(1).
- [31] 赵晓琴, 周静, 王志睿. 创新网络与双网耦合对“专精特新”企业韧性的影响——基于创新网络与连锁董事网络耦合视角[J]. 科技管理研究, 2025, 45(18).
- [32] Burt, R. S. The social structure of competition[J]. Networks in the knowledge economy, 2003, 13(2).
- [33] Chi, M., Li, W., Li, J. Y., et al. Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational resilience: The role of customer and supplier concentrations[J]. Journal of Business Research, 2025(191).
- [34] Duchek, S., Raetz, S., Scheuch, I. The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework[J]. Business Research, 2020, 13(2).
- [35] Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology[J]. Organizational Research Methods, 2013, 16(1).
- [36] Granovetter, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness[J]. American Journal of Sociology, 1985, 91(3).
- [37] Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T., Dooley, K. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach[J]. Journal of Operations Management, 2011, 29(3).

- [38] Linnenluecke, M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19(1).
- [39] Martin, S. L., Javalgi, R. G., Cavusgil, E. Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation [J]. *International Business Review*, 2017, 26(3).
- [40] Ortiz-de-Mandojana, N., Bansal, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(8).
- [41] Swift, T. The perilous leap between exploration and exploitation[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(8).
- [42] Uzzi, B. Errata: Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(2).
- [43] Wen, J., Qualls, W. J., Zeng, D. To explore or exploit: The influence of inter-firm R&D network diversity and structural holes on innovation outcomes[J]. *Technovation*, 2021(100).
- [44] Williams, A., Eke, B., Anyanwu, S. Innovation and organizational resilience: A study of selected food and beverage firms in Port Harcourt[J]. *Innovation*, 2017, 3(6).
- [45] Wu, Y., de Vries, H. J. Effects of participation in standardization on firm performance from a network perspective: Evidence from China[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022(175).

**Organizational Resilience Shaping Mechanisms for Fission-Type Specialized,
Refined, Distinctive, and Innovative Enterprises in Dynamic Contexts:
a Perspective Based on Network Embedding and Dual-Mode Innovation Coupling**

Li Jingming^{1,2} Jia Tengfei¹ Li Jiahui¹

(1 School of Management, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan, 430065;

2 Hubei Research Center for Industrial Policy and Management, Wuhan, 430065)

Abstract: Currently, due to the accelerated restructuring of global industrial and supply chains, compounded by a series of internal and external emergencies, the risk-resilience of specialized, refined, distinctive, and innovative enterprises is facing a severe test. As a unique group characterized by both integration into parent networks and a mission of “specialization,” spin-off specialized, refined, distinctive, and innovative enterprises, while possessing advantages in niche markets, also face challenges marked by high uncertainty. Building organizational resilience is an inevitable choice for these enterprises to navigate dynamic environments, and the conversion of resource extraction from network embedment into dual innovation capabilities constitutes the key pathway for the evolution of resilience. However, a single perspective struggles to explain the complete process of organizational resilience building. Few studies have deconstructed its dynamic formation mechanisms from the perspective of the coupling between network embeddedness and dual innovation, and there is a particular lack of systematic explanations focused on fission-type SRDI enterprises.

This study adopts the dynamic coupling of network embeddedness and dual innovation as its theoretical framework. By selecting Far East Composite as the subject, it conducts an exploratory longitudinal single-case study to analyze, at a granular level, the adaptive interactions between network embeddedness and dual innovation, as well as the mechanisms of resilience evolution under dynamic contexts. The findings reveal that the organizational resilience of fission-type specialized, refined, distinctive, and innovative enterprises follows an evolutionary pattern of “resilience activation—resilience cultivation—resilience reinforcement,” exhibiting a logical closed loop of “dynamic context induction → resource-capability coupling → manifestation of resilience outcomes”; The dynamic coupling of network embedment and dual-track innovation—specifically, the deep interaction between resource acquisition and capability transformation—constitutes the intrinsic mechanism catalyzing the qualitative transformation of organizational resilience. Under three dynamic scenarios—“survival crisis,” “disruptive containment,” and “lock-in bottleneck”—enterprises achieve systemic leaps in organizational resilience through the “attachment-optimization” mechanism—coupling relational embedment with exploitative innovation; the “reconstruction-exploration” mechanism—coupling structural embedment with exploratory innovation; and the “ecology-equilibrium” mechanism—coupling dual embedment with dual equilibrium, respectively. This study innovatively uncovers the micro-level pathways through which fission-type specialized, refined, distinctive, and innovative enterprises drive the evolution of organizational resilience based on the coupling of internal and external behaviors under dynamic scenarios, deconstructs a dynamic evolutionary model of resilience formation at the micro level, and, while expanding the theoretical boundaries of the antecedents and shaping logic of organizational resilience in a contextualized manner, also provides important theoretical support for enhancing the organizational resilience of China’s fission-type specialized, refined, distinctive, and innovative enterprises and strengthening the autonomous and controllable capabilities of future industrial chains.

Key words: Fission-type SRDI enterprises; Network embeddedness; Dual innovation; Organizational resilience; Far east composite

责任编辑：路小静