

# 新创企业组织韧性培育路径研究

余虹

(云南大学工商管理与旅游管理学院 云南昆明 650031)

**摘要:**在黑天鹅事件频发、竞争压力升级的环境下,“组织韧性”概念广受关注。新创企业由于成立时间短、规模小、实力弱,在成长过程中更易受内外部环境因素的冲击,自身免疫和复原能力较弱。因此,如何培育新创企业的组织韧性对于实现新创企业的可持续性发展具有重要意义。本文对不确定环境下新创企业面临的内外部冲击进行了系统分析,结合新创企业组织韧性的构成要素,提出创业生态系统视角下新创企业组织韧性培育路径。

**关键词:**新创企业;组织韧性;创业生态系统;培育路径

## 一、引言

自2020年以来,新冠疫情席卷全球。疫情的爆发和扩散,不仅严重危害人们的生产生活,而且对企业的生产运营造成了较大程度的破坏,给经济和社会的发展也带来了深远而持久的影响。但值得关注的是,有的企业可以化险为夷,但有的企业却一蹶不振,甚至濒临破产。研究发现,韧性较强的企业往往能够在不利情境中提高抵抗风险以及适应变化的能力,并利用韧性战胜潜在的破坏性冲击所带来的不良后果,最终走出困境。在众多的企业类型中,新创企业作为高成长性和高风险性并存的企业,它的出现直接关系到新的就业岗位的产生和创新成果的转化,是市场经济发展的新生力量。在面临复杂而多变的内外部环境的影响和冲击下,新创企业既要思考在短时间里怎样作出快速的应变和适应,更要着眼于从长远角度提高其“免疫力”、增强其抵御重大系统风险的能力,以确保其健康及可持续发展。因此,新创企业如何培育和增强组织韧性是保证其长期稳健发展的重要条件<sup>[1]</sup>。

## 二、不确定环境下新创企业组织韧性培育的重要性

### (一) 内部压力

1. 资源短缺。根据资源基础观,企业基于某些特殊的资源要素,形成独特的优势和能力,是企业获得持续竞争优势以及成功的关键。对新创企业来说,资源是其创建与成长所必需的核心要素。在新创企业成长过程中,由于缺乏完整的绩效记录及信息不对称等问题,阻碍了资源所有者对新创企业的评估,使得新创企业很难通过交易形式来获得外部资源<sup>[2]</sup>,而资源的短缺又导致新创企业无法开展业务,难以实现商业价值的转化,从而影响企业的生存与发展。与成熟企业相比,新创企业的资源整合过程更具复杂性和挑战性。因此,如何在复杂环境中突破资源短缺的约束,有效实现资源整合,对新创企业的生存与成长至关重要。

2. 商业模式匮乏。不管是新创企业,或是成熟企业,商业模式都是成功的关键。商业模式强调从系统化的角度解析企业价值创造的过程,企业通过顾客界面、核心战略、战略资源和价值网络四大要素的相互作用和相互影响,实现价值的创造、转化及获取。但是在资源短缺和新进入缺陷的双重约束条件下,新创企业难以在很短时间内建立和完善自己的商业模式;而商业模式的匮乏,又往往导致新创企业经营困难,并且在竞争中面临着更大的挑战。因此,如何构建和创新商业模式,对于提升新创企业的存活率和提高新创企业的经营绩效具有重要的现实意义。

### (二) 外部冲击

1. 组织合法性障碍。组织合法性是一种重要的稀缺性战略资源,反映了利益相关者对企业行为的认知和认可。对于新创企业来说,组织合法性的获取是企业获取资源,进入市场的先决条件,对其生存和可持续发展有着重要的作用。目前,研究多从规制、规范、认知等不同的角度对组织合法性问题进行深入研究。从规制角度看,新创企业只有符合政府和专业机构制定的规章制度以及行业标准等,才能以合法的身份通过合法的途径争取并获得其自身发展所需要的各种资源;从规范角度看,企业经营行为必须符合社会化过程中的行为准则与道德规范,满足于利益相关者的利益要求,才能得到市场的认可;从认知角度看,新创企业需要向社会公众传达一种具有社会需求、值得大众期待、能够获得商业成功的身份认知,只有当企业的经营活动被公众所广为接受时,这个企业就具有了一定的认知合法性。

2. 环境不确定性障碍。熊·彼特主张,创新与不确定性是创造和提高生产率的先决条件。对组织而言,环境不确定性是指组织外部环境的多变性、动态性、复杂性、丰富性以及不可预测性等影响组织战略及决策的因素。对新创企业来说,环境不确定性会增加企业进入市场、创造价值的新机会,但也会对企业的信息释义、资源获取以及组织合法性的获取等带来一定的障碍和挑战,并要求新创企业不断创新以适应环境变化。例如,经济周期的变动、政策制度的改变、现代技术的应用、市场的不稳定因素等,都会对新创企业的生存与发展产生影响。因此,新创企业如何应对环境不确定性,做出正确的决定以及怎样主动地处理各种来自于外部环境变化的挑战,是决定创业能否成功的关键因素。

## 三、新创企业组织韧性的构成要素

“韧性”一词最初源于物理学,指物质在负载作用下的应力,从而防止断裂和变形;用在心理学中,主要指个体成功适应逆境的动态过程;而在组织情境中,韧性被视为是一种能够让组织消除压力,维持凝聚力,从挫折中复原,进而有效应对管理危机的结构性、程序性的动力<sup>[3]</sup>,它是组织识别、适应和化解环境中的可变因素、突发事件以及无序状态的一种系统能力<sup>[4]</sup>。对新创企业来说,组织韧性是指企业能够在受到影响前,防范和抵御其内在和外在的冲击,并且能够在受到影响后,恢复到原始状态,甚至能够超越组织原始状态的能力。

Ishak 等(2018)<sup>[5]</sup>从组织韧性与危机的动态联系入手,从五个

方面探讨了危机环境下的企业组织韧性构成要素,包括资金、认知、行为、情绪调节和关系能力禀赋五个方面。资金是新创企业生存与发展的第一资源,是企业生命力的重要保障。对任何企业而言,资源的重要性是毋庸置疑的。在新创企业成长过程中,如何有效整合创业资源,并将获得的资源转化成能力,这是新创企业面临的最大挑战,也是新创企业成长的前提条件。因此,新创企业必须将资源整合与自身运行特点相结合,强化对稀缺资源的控制,有效发挥资源效用,维持在市场中的创新优势,保持核心竞争力,以此消除复杂环境对新创企业带来的不利影响,以降低风险。除此之外,新创企业还应该构建个体与组织两方面的韧性认知与行为等。从个体层面上来说,韧性认知主要指管理者及员工应对危机及压力的积极态度及主动行为。在危机情境中,管理者和员工不仅需要具备坚韧乐观的精神,而且能够在危机处理中,充分利用自身的主动性,在受到影响之前,通过专业的培训和组织学习,提高个体和雇员的风险识别能力和危机意识,并加强企业与外部组织之间的合作,建立持续稳定的社会关系网络;在遭受冲击后,主动探寻恢复生产、经营转型、绩效提升等有效途径,在逆境中建立企业的组织韧性,使其逆势成长。而从组织层面上讲,韧性认知包含了一个稳定的组织架构和一个韧性的危机应对策略。新创企业必须从建立和维持组织的习惯出发,将“惯例化”企业从分散发展成一个系统,而一个好的组织实践能够对新创企业的组织韧性水平产生正面的作用,从而增强他们在危机发生之前的反应,从而预测、减轻和预防未来的灾难。

综上,本文提出新创企业组织韧性构成的三个要素:资源能力、韧性认知以及社会网络。其中:资源能力指新创企业所拥有的核心资源及能力,包括专有技术、融资渠道、营销体系、企业声誉、创新团队以及领导力、创新力等;韧性认知包括个体和组织两个层面对韧性的思考,包括对风险的识别与防范,对危机的预测及管理以及对创新发展的战略谋划与决策;社会网络是指新创企业与利益相关者之间所形成的关系网络,包括资源网络、人际关系网络以及服务网络等。

#### 四、创业生态系统视角下新创企业组织韧性的培育路径

Dunn<sup>[6]</sup>第一次在经济学中引入了“创业生态系统”的概念,并将其看作是企业自身与外界的互动而形成的一个整体。研究发现,创业生态系统可以将个体、组织与环境有机结合,以促进经济增长和繁荣<sup>[7]</sup>。Holling<sup>[8]</sup>首先将“韧性”概念引入到生态系统中,提出了一个具有“生物系统韧性”的空间边界的定义。Roundy<sup>[9]</sup>等通过模拟自然生态系统的韧性特征,认为企业生境系统的韧性是指企业能够在多大的冲击和来自于内部的压力下不断地复原和调整的能力及程度。作为一个系统特性,其韧性取决于企业是否能够回应被摧毁,能够处理和更改扰动,并能够吸取来自于利益相关者的回馈,使其更加强壮。

根据创业生态系统理论,新创企业成长的系统主体构成呈现出多元化特征,除了新创企业、龙头企业之外,还包括政府、高校、科研机构、投资机构(银行、风险投资公司、投资人等)、中介机构(企业家联盟、会计师事务所、律师事务所等)、支持机构(管理咨询企业、孵化器、加速器等)等多个服务主体,这些相互联系的主体与新创企业之间的相互作用是创业活动得以有效开展和运行的前提,是构建新创企业组织韧性的根本路径。创业生态系统的

成功建立,能够通过系统主体之间共生机制和协同效应的发挥,为新创企业提供生存与发展所需的各类资源,激发新创企业的韧性认知,并促进新创企业社会网络的构建,从而增强企业的组织韧性,使企业能够在动荡和不稳定的情况下存活,并且发展壮大。因此,在创业生态系统视角下,新创企业需立足于自身的资源优势,从系统多方主体的需求出发,通过组织合法性地位的增强,实现资源要素向创新能力和竞争优势的转化;同时,要培养开放式的学习心态和多元化的认知视角,通过专业化的组织分工、开放式的协同创新以及持续的学习分享,提升新创企业个体及组织的韧性认知,实现新创企业的组织结构系统化;另外,要通过商业模式的形成与创新,吸引和汇集组织内外部的相关资源,搭建新创企业与其他系统主体之间资源共享、要素互补、风险分担、价值共创的社会关系网络,从而增强新创企业的抗风险能力和减少不确定性给新创企业带来的影响。

#### 结语

综上所述,本文的研究对象是新创企业组织韧性的培育路径,研究结论具有一定的情境特征。未来,针对中国企业进行的单案例或多案例研究,将是研究的一个重点;在理论构建的基础上开展的实证研究也将发挥更大的价值,为企业管理实践起到促进作用。

#### 参考文献:

- [1]Kantur D., Say A.I. Measuring organizational resilience: Ascale development[J]. Journal ofBusiness Economics and Finance, 2015,4(3): 456-472.
  - [2]Shane S, Cable D. Network ties, reputation, and the financing of new ventures[J].Management Science, 2002,48(3): 364 - 381.
  - [3]王勇.组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究[J].中国社会科学院研究生院学报, 2019(01): 68-77.
  - [4] KingD.D., NewmanA.,LuthansF. Not if, butwhen we need resilience in the workplace[J]. Journal of Organizational Behavior, 2016,37(5): 782-786.
  - [5]IshakA. W.,WilliamsE.A Dynamic Model of Organizational Resilience: Adaptiveand Anchored Approaches[J]. Corporate Communications,2018,23(2): 180-196.
  - [6]Dunn K. The entrepreneurship ecosystem[J]. Technology Review, 2005(8): 1-17.
  - [7] Prahalad C.K. The fortune at the bottomof the pyramid Eradicating poverty through Profits [M].Wharton School Publishing/Pear-son, 2005.
  - [8]Holling C.S., Schindler D.W., Walker B.W., Roughgarden J. Biodiversity inthe Functioningof Ecosystems: An Ecological Synthesis[M].Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
  - [9]Roundy P.T.,Bradshaw M.,Brockman B.K. The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach [J] Journal of Business Research, 2018,86(5): 1-10.
- 作者简介:余虹(1979-),女,云南玉溪人,研究生,讲师,研究方向:创新创业与人力资源管理。