

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20201229.101

创业型领导、组织韧性与新创企业绩效

赵思嘉, 易凌峰, 连燕玲

(华东师范大学经济与管理学部, 上海 200062)

摘要: 作为一种有助于企业从危机中恢复反弹的动态组织能力, 组织韧性可以使企业有效地应对危机, 实现可持续发展。本文旨在探讨组织韧性对于新创企业的意义, 具体而言, 本文实证检验了在外部环境特性的影响下, 创业型领导、组织韧性与新创企业绩效之间的内在联系。通过对长三角地区中小型新创企业样本数据的分析发现, 创业型领导能够有效提升新创企业的组织韧性和企业绩效; 同时, 组织韧性在创业型领导与新创企业绩效的关系中发挥了积极作用。此外, 外部环境特性也能影响创业型领导与组织韧性的关系。本研究阐明了新创企业管理者通过发挥创业型领导力, 提升企业的组织韧性和成长能力, 进而提高新创企业绩效的作用机制, 为新冠肺炎等危机情境影响下的新创企业成长提供了应对之策。

关键词: 组织韧性; 创业型领导; 新创企业绩效; 环境特性; 动态能力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)03-0042-15

一、引言

面对充满竞争和动态性的外部市场环境, 企业积极响应、适应变化且快速反弹复苏的能力是带领企业渡过危机、维持竞争优势的重要保障(Lengnick-Hall等, 2011)。组织韧性(organizational resilience)作为企业重要的组织能力(Duchek, 2020), 能在不确定的环境下帮助企业应对危机(Kahn等, 2018), 并有助于企业发挥自身优势去抵御风险(Hamel和Välíkangas, 2003)。相关研究表明, 动态能力视角下的组织韧性不仅包括恢复反弹的能力, 同时它还包括对新组织能力进行提升或强化的功能(Layne, 2001), 具有整合和重新配置企业内生的资源和能力, 同时有助于企业生成新的组织能力来应对快速变化的环境(Teece和Shuen, 1977; Teece, 2007), 因此提升企业的组织韧性被视为企业实现可持续发展的不可或缺的路径(Shook等, 2003)。新冠肺炎疫情作为VUCA时代的典型事件, 使得新创企业的发展比成熟的大企业面临更多的挑战和风险。在变幻莫测的创业环境中, 如何将有限的资源与动态的机会相结合、创造生存空间、优化企业的管理模式, 成为当下新创企业亟待解决的问题, 不仅考验着新创企业的危机管理能力, 也对

收稿日期: 2020-08-05

基金项目: 国家自然科学基金项目(71972074, 71972073)

作者简介: 赵思嘉(1991—), 女, 华东师范大学经济与管理学部博士后;

易凌峰(1968—), 男, 华东师范大学经济与管理学部教授, 博士生导师(通讯作者, lfyicnu@163.com);

连燕玲(1982—), 女, 华东师范大学经济与管理学部副教授。

其组织领导力提出了更高的要求。

研究者一般认为,创业型领导(entrepreneurial leadership)融合了新创企业管理者的创业精神和领导力,展现出创业者在不确定的商业环境中积极寻求创业机会、激励员工创新、迅速调整组织结构和流程应对变化的领导能力(Renko等,2015),对提升企业绩效等具有促进作用(王弘钰和刘伯龙,2018;黄胜兰,2015)。因此,在日益严峻的环境中,新创企业如何发挥创业型领导力,增强组织韧性,从而促进企业成长和可持续发展,这是一项值得深入探讨的课题。

近年来关于组织韧性的研究方兴未艾,对这种组织内隐性能力的界定(Buliga等,2016; Woods和Wreathall,2008; Lengnick-Hall和Beck,2005)与测量(Molyneaux等,2016; Somers,2009; Weick和Sutcliffe,2001)成为研究热点。“组织韧性”是生态和物理学领域“韧性”概念在组织管理领域的拓展,最初用于衡量一个系统在经历灾害后自我复苏的能力(Holling,1973)。组织韧性展现出企业三个不同侧面的能力:(1)努力适应环境变化的能力(Golden和Powell,2000);(2)积极变革以抵抗外部危机的能力(Hamel和Välíkangas,2003);(3)经历危机后,从中吸取经验教训并反弹恢复、反超改进的能力(Vogus和Sutcliffe,2007;李平和竺家哲,2021)。近年来相关研究开始拓展到组织韧性的前置因素和边界条件的探讨上,尤其是在新冠肺炎疫情肆虐全球的当下,理论界和实践界普遍认为,企业利用组织韧性应对危机的破坏性冲击,有利于企业更快地走出困境,实现企业的突破性发展。

动态能力理论认为,由于领导者在组织中扮演着构筑信任关系、化解矛盾和协调各方资源的角色,企业家的个人特征和领导力在一定程度上决定了企业动态能力的演变(贺小刚等,2006),领导力对组织文化、承诺和抗风险力都起到不可忽视的作用(Folke,2006),会显著地影响组织的韧性水平。因此,企业建立有韧性的组织(resilient organization)需要有合适的领导方式(Denyer,2017),具体而言,组织韧性的形成和发展高度依赖于危机情境下企业领导如何调配各类资源和制定应对措施(Kantur和İşeri-Say,2012),而合适的领导风格能通过展现良好的沟通与协调能力,使企业能合理应对各种挑战与变化,促进企业的发展(Ignatiadis和Nandhakumar,2007; Coutu,2002)。在实践中,华为、阿里巴巴等企业高层管理者的领导能力与组织韧性的互动,成为危机时期促进企业逆势增长的成功范例。可见,企业领导力对组织韧性的形成起到关键作用。创业型领导具有勇于承担风险、乐于变革创新的特质(柯江林和丁群,2020),能够有效响应新创企业所面临的高度动态环境及其对资源技术高效利用的需求,是企业增强组织韧性的必备路径。然而,现有研究对创业型领导如何通过增强组织韧性,进而助力新创企业应对危机的过程机制的探讨尚不充分,同时也较少关注外部环境的变化是如何影响上述关系的。

基于上述理论与实践的思考,本文尝试将创业型领导、组织韧性与新创企业的绩效作为研究主题,遵循“领导力—组织绩效”这一研究范式,同时关注组织韧性在创业型领导与新创企业绩效之间可能存在的影响机制。此外,情境领导理论表明,探讨领导效能时情境因素作为重要边界条件,起到影响和制约的作用。在爆发新冠肺炎疫情等不利情境下,外部环境的变化是否会调整创业型领导、组织韧性及新创企业绩效之间关系的强弱?是否影响组织韧性的作用发挥?本研究将外部环境的特性纳入研究框架,尝试厘清三者关系的影响机制,以回答上述问题。

本研究以动态能力理论为基础,着眼于创业型领导如何通过影响组织韧性,进而提升企业绩效这一问题,结合中国新创企业的实际情况,探索外部环境变化下创业型领导对组织创新绩效的作用机制及边界条件,解析创业型领导在动态复杂环境下如何与组织韧性互动,提升组织韧性,进而促进新创企业绩效,并揭示环境特性对该过程的影响。本文的理论价值体现在:将外部环境的特性纳入研究框架,探索创业型领导对组织韧性增强作用的边界条件,丰富了领导力与组织韧性关系的研究视角和理论基础;本文的实践意义体现在:有助于创业者更加深入地

解创业型领导力在新创企业“化危为机”中的作用机理,为新冠肺炎疫情等危机影响下的中国新创企业提升管理能力和组织能力提供理论参考和实践对策。

二、理论分析与研究假设

(一)创业型领导与新创企业绩效

Gupta等(2004)较为完整地论述了“创业型领导”的概念与内涵,认为创业型领导能通过创建一个潜在的机会场景(情境设定,scenario enactment),运用当前有限的资源厘清创新路径,减少不确定性,同时建立组织承诺和阐明行动范围(角色设定,role enactment),获取员工及合作者的信任与追随,营造持续创新的组织氛围,实现组织的绩效提升和可持续发展。因而,创业型领导的核心在于机会的探索与开发(Alvarez和Barney,2005),其优势在于能够合理配置企业资源,在动态环境中抓住市场机遇。创业型领导能提高企业的生存适应力,是获取竞争优势的关键因素(柯江林和丁群,2020),还能通过持续寻求创业机会,鼓励创新行为,引领下属将机会转换为价值创造(Renko等,2015)。动态能力是组织动态适应变化的能力,因此蕴含在企业内部的以产生创新创造性成果为重要目标的创业型领导对企业动态能力的提升起着至关重要的作用。具体而言,在企业日常管理过程中,创业型领导注重变革与创新,时刻关注环境动态,能够为企业发展构建长远的规划和战略思路;而当组织面临挑战时,创业型领导能通过其强大的号召力,带领企业积极地回应危机,适应外部环境的变化;与此同时,创业型领导善于发现机遇和识别创业机会,能充分利用各类资源营造出积极的组织创业氛围(黄胜兰,2015),并利用成功的创业活动来提升组织竞争力,有利于企业在危机事件中的快速响应和危机结束后的反弹复苏,为组织指出新的发展方向,能够积极影响企业的财务和创新绩效。

由于新创企业的特性,在其发展过程中会面临更多不确定性的挑战,本文认为创业型领导对新创企业,特别是危机时期的新创企业的绩效影响同样显著,新创企业的不确定性主要体现在如下三个方面:(1)新创企业在未来发展过程中将面临更加复杂的经营环境。创业型领导能够基于自身对市场变化独特的洞察能力,去应对新创企业多变的经营环境(王弘钰和刘伯龙,2018)。(2)新创企业以创新为驱动,对科技创新能力的培养需要倾注更多资源(马鸿佳等,2020)。如果创业者具有较高水平的创业型领导能力,就能构建一个具有建设性的愿景引导创新,并及时发现市场新的变化和 demand,合理配置所需资源,营造积极的组织创业和创新氛围(陈文沛,2015),则能够带领新创企业挖掘创新资源,获得市场优势。(3)新创企业由于其资本和资源的缺乏,抗风险能力较弱(樊博和聂爽,2017)。创业型领导善于将有限的资源和市场机遇相结合,能在企业面临危机时迅速调整策略(Sarabi等,2020),为新创企业创造生存空间。基于上述分析,本文提出如下假设:

H1:创业型领导对新创企业绩效具有正向的影响,创业型领导可以提升新创企业绩效。

(二)组织韧性的影响机制

动态能力是企业整合、构建、重新配置内外部资源和能力生成的新能力(Pavlou和El Sawy,2011),被视作企业核心竞争力的来源。企业的感知能力、学习能力、整合能力与协调能力构成了动态能力的重要内容。基于动态能力理论框架,本文认为组织韧性具有动态能力的基本特征:(1)感知特征。组织韧性是企业努力感知适应环境变化的能力(Golden和Powell,2000),较高组织韧性的企业善于及时发现危机早期的预警信号。(2)整合与协调的特征。危机时期组织韧性可以促进企业积极变革,调动内外部资源以抵抗外部危机(Hamel和Valikangas,2003)。(3)学习特征。经历危机后,组织韧性可以协助企业从中吸取经验教训、实现反弹复苏(Vogus和Sutcliffe,2007)。因此,组织韧性属于企业重要的动态能力,在促进领导力发挥与提

升企业绩效上发挥着积极的作用。

创业型领导作为一种新的领导方式,能够创造愿景激励下属,优化配置企业资源,积极抓住市场机遇,提高企业的生存适应力(Gupta等,2004),被认为是新创企业应对外部不确定性、带领企业抵御危机,实现跨越式发展的有效领导方式。对新创企业来说,创业型领导力主要通过发挥构建挑战、吸收不确定性、厘清路径、建立承诺与阐明约束等能力特质(Gupta等,2004),实现对外积极适应高速变化的环境和激烈的竞争,对内迅速调整策略,营造创业创新氛围,因此,其内涵与特质为企业增强组织韧性提供了可能路径。具体而言,领导力对组织韧性的促进可以通过企业的认知、行动和情境三个层面来实现(Lengnick-Hall和Beck,2005)。本文认为创业型领导能在认知层面通过企业高层管理者发挥主观能动性,引导企业发现市场的变化和危机,构建挑战性目标,从而在认知上增强组织韧性;在行动层面,创业型领导促进企业高层管理者积极地进行机会识别,带领企业及时高效地调整战略、尝试新领域,从行动上增强企业的组织韧性;从情境层面来看,创业型领导能敏锐感知外部情境变化,针对新创企业面临的不确定的环境特性,为企业的战略规划厘清了路径;同时在经历危机事件后,积极反思、从失败中学习,建立动态反馈机制来增强企业的韧性。鉴于此,本文认为创业型领导是提升新创企业增强组织韧性的重要前置因素,并提出如下假设:

H2:创业型领导显著正向影响组织韧性,创业型领导的提升有利于增强企业的组织韧性。

同时,我们应用动态能力理论可以解释组织韧性对新创企业绩效的重要性。大多数学者肯定动态能力能够显著提升企业绩效的观点,在中国情境下,董保宝和葛宝山(2014)认为,动态能力较强的企业能够更迅敏地观察到外部环境的变化,依据外部环境特性进行组织变革和资源优化组合,从而完成战略转变,提升企业绩效。Linnenluecke(2017)研究表明作为动态能力的组织韧性,有助于创业型领导带领企业从危机中恢复、应对多元逆境。本研究认为组织韧性能在日常经营中、危机发生时及危机结束后三个阶段助力企业高层管理者带领企业化解危机(Buliga等,2016)。首先,在日常经营中,组织韧性要求企业构建应对突发事件的机制(McDonalds,2017)。企业领导者应清楚意识到组织自身不足所在,不断调整公司策略,助力企业建立起多元动态的战略和业务机制,以应对不可避免的冲击(Hamel和Valikangas,2003)。不仅如此,企业还应通过合理利用相应资源,重视创新,提高容错率,为员工提供心理安全感和创新积极性,促进新创企业的创新绩效提升。同时,当突发危机事件时,一个有韧性的企业应具备能回应和适应环境动态性的机制,才能实现持续化的经营。组织韧性的提升有助于企业在危机时刻积极调整、更新和重设组织结构(McManus等,2007),从而促使企业从打击中恢复,促进企业绩效的维持和提升(Hollnagel等,2006)。最后,当危机结束,组织韧性还要求企业能将危机意识常态化、制度化,善于总结反思企业经营和管理中的不足,查缺补漏,并且能在后危机时代中寻求新的创业创新机遇,尽快反弹复苏。

通过梳理创业型领导和组织韧性概念界定和内涵维度,我们可以清晰地看出,创业型领导是一种动态的领导能力,善于在不断变化的环境中发现机遇,直面挑战和利用危机获得竞争优势;同时,创业型领导将探索和利用机会以产生创造性成果为目标。这些领导特质都与组织韧性的增强过程具有内在一致性,有利于强化当前和未来的企业组织的韧性。不仅如此,创业型领导通过增强组织韧性,有助于企业的环境适应力和市场竞争力的提升,帮助新创企业应对经营环境变化所带来的风险和技术创新的不确定性,不仅有助于企业适应危机、做出战略调整,进而从逆境中复原,而且还可以帮助企业创造新的机会(Annarelli和Nonino,2016),从而改善公司的运营情况,提升新创企业绩效。

由此可见,创业型领导的维度和效能与组织韧性的内涵与建立机制高度契合,新创企业领

领导者通过建立起一个有韧性的组织有利于企业有效调配资源、应对挑战、战胜困难(诸彦含, 2019);因此,组织韧性被视为一种有助于创业型领导带领企业从危机中恢复、应对多元逆境的理想特质(Linnenluecke, 2017)。据此,本研究认为,在动态能力理论视角下,创业型领导、组织韧性和企业绩效之间密不可分,具有很强的关联性。新创企业的创业型领导通过高效地进行组织构建、资源配置与机会开发,可以不断优化企业结构,增强企业的组织韧性,从而提升企业绩效和实现可持续发展。由此,本研究提出如下假设:

H3:组织韧性在创业型领导与新创企业绩效的关系中具有显著的中介效应,创业型领导能够通过增强企业的组织韧性进而提升企业绩效。

(三)环境特性的作用

新冠肺炎疫情对全球各行业的经营管理可持续性提出了挑战与考验,各类企业都在不断调整自身管理模式和公司战略,积极回应外部环境的突变,以期寻找企业发展的新动能。因而在研究企业创业问题时,外部高度的竞争性和动态性是必须考虑的关键环境特征(张秀娥和李梦莹, 2020)。

动态能力理论指出,动态能力作为企业高阶组织能力,其目标就是解释企业如何在动态变化的环境下,维持和创造竞争优势。根据Jansen等(2009)研究发现,外部环境特性包含环境动态性(environmental dynamism)和环境竞争性(environmental competitiveness)。环境动态性体现在技术的变化、客户偏好的变化以及产品需求的波动等方面;环境竞争性体现在竞争者数量和存在竞争的领域数量中。外部环境特性的变化给企业发展带来挑战的同时,也孕育着更多的机遇。不同的外部环境特性中,企业对外部环境的适应能力和应对方式的改变会影响领导力对企业组织韧性的作用大小(Kahn等, 2018)。

具体而言,外部环境的动态性主要体现在环境的高频变化和不可预见性,这要求企业能迅速做出反应、识别机会、进行策略和方向的调整。Renko等(2015)学者将外部环境动态性纳入视野,认为创业型领导是在高速动态的竞争环境下影响和引导员工实现组织目标的领导过程。创业型领导力通过引领员工积极创新和积极回应外部的不确定性环境所带来的挑战(Surie和Ashley, 2008),将外部环境的动态性转换成公司发展的动机,增强企业的组织能力。当外部环境越是高速变化时,创业型领导的创业精神越能被激发,越能够积极抓住转瞬即逝的机遇。与此同时,组织韧性关注的是企业面对外部不利环境时恢复能力和适应市场变化的能力,由其在面对突发事件时展现出的灵活性可看出,企业的组织韧性不是一个静态的维度,而是组织与外部环境互动的结果(李平和竺家哲, 2021),是一个动态的、路径依赖的变量(Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016)。鉴于此,对于新创企业的特性而言,管理者能够灵敏地适应外部环境,合理调配资源是企业实现连续性经营、创新创业的关键因素。环境的动态性是在探讨创业型领导与组织韧性的关系时不可或缺的边界条件。

与此同时,外部环境竞争性体现在新创企业所面临的市场环境的压力与动机。对于新创企业而言,环境的竞争性能够激发创业型领导的企业家精神,管理者对外部环境竞争性的充分认知能够有利于对企业的组织架构进行适应调整及反馈;环境的竞争性的增强,意味着新创企业获取有效资源和占有市场的难度愈高,创业型领导者就更倾向于发挥其调配资源和机会识别的能力,进而增强企业的组织韧性。反之,当外部环境的动态性和竞争性较平稳时,不利于企业创业型领导充分展现其创业精神和展现应对危机的能力,其对组织韧性的增强效能也会随之减弱。

可见,外部环境特性是创业型领导促进企业组织韧性提升的重要调节因素,企业管理者根据市场外部的变化,进行战略调整、迅速优化组织框架,有助于建立更强韧的组织,捕捉市场新

的机遇,提升企业绩效。因此,本文提出如下假设:

H4:环境特性能正向调节创业型领导与组织韧性之间的关系。创业者对外部环境竞争性和动态性的感知越强,创业型领导力通过组织韧性对企业绩效的积极影响越强。

(四)理论假设模型

本文基于动态能力理论,将创业型领导、组织韧性、新创企业绩效和环境特性纳入同一研究框架中,认为在环境特性的调节作用下,组织韧性在创业型领导与新创企业绩效关系内具有中介效应,提出以下理论模型图(如图1所示)。

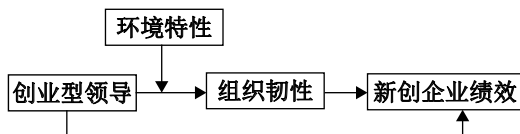


图1 创业型领导对组织韧性及新创企业绩效的影响研究模型

三、研究方法

(一)研究样本

本研究采用问卷调查法进行数据收集,具体包括实地调研与电子问卷等形式进行研究。本研究的调查问卷在完成初稿后,首先邀请大学相关领域专家和新创企业创始人进行初步回答,根据相关意见进一步对问卷的设计及语言表达进行了修改。样本选取于长江三角洲的上海、杭州、南京、合肥、苏州、无锡等城市的新创企业,问卷发放得到了上海、江苏、浙江和安徽相关创业园负责人及企业家联盟的大力支持,本研究通过创业园及企业家联盟的平台邀请新创企业的相关负责人进行作答。在填写问卷前向所有被试者解释本次调查的学术意义,采用不记名方式回答以确保问卷回答的真实可靠性。在问卷中最开始对被访者的身份进行了询问,设置了“请填写您在公司所处职位”的问题,在最终处理问卷上剔除了不符合企业创业者或者高层管理者身份的样本。同时,为降低共同方法偏差的影响,本研究采用两阶段调查的方式收集数据。第一阶段的数据搜集是在2020年4月,由企业高管回答其个人背景、对创业型领导力和对外部环境特性的感知做出评价;第二阶段的数据搜集是在2020年6月,由上述调查者报告组织韧性和企业绩效,两个阶段调查间隔两个月。

本文共计发放问卷300份,最后回收有效问卷数为213份,问卷有效回收率为71%。被采访者的性别分布上,男性118人,女性95人;学历分布上,85%被调查者拥有大学本科及以上学历,41%被调查者拥有硕士或博士学位。样本企业在员工人数方面,100名员工以下的居多,占比35%;在产业分布方面,生物制药业占比14.6%,材料业占比18.3%,环保业占比14.1%,制造业占比23%,电子信息业占比20.7%,其他领域占比9.3%;在成立时间方面,1年以内的56家,1—4年的95家,5—8年的62家,成立时间均在8年以下且未公开上市,样本企业均符合中小新创企业特征。

(二)研究变量与测量工具

本文除控制变量以外,其他变量均采用国内外成熟的量表来测量变量,对量表实行翻译、回译和修正的方式,以此形成准确的中文表达。本文中量表均采用李克特(Likert)五点法衡量(1表示“非常不同意”,5表示“非常同意”)。

创业型领导力的测量采用黄胜兰(2015)在Gupta(2004)关于“创业型领导”构念与维度的基础上,基于中国情境所开发的量表,该量表具体包含构建挑战、吸收不确定性、厘清路径、建立承诺、阐明约束5个维度,包括如“企业领导主动承担风险以降低员工对工作不确定性的担

忧”等26个题项,突出了创业型领导强调创业机会识别和开发的特点。其信度系数Cronbach's $\alpha=0.961$,有效性得到了很好检验。

组织韧性的测量采用Kantur和Iseri-Say(2015)开发的量表,该量表包含适应能力、恢复能力和情境意识三个维度,包括如“公司能在遭遇突发事件时灵活地采取相应措施”等9个题项,该量表能良好测量公司对危机的恢复及对环境的适应等能力,其信度系数Cronbach's $\alpha=0.914$ 。

中小新创企业的绩效的测量主要参照Hogan和Coote(2014)的研究,从财务表现和市场表现两个方面测量,其中财务表现主要测量公司主营业务销售额增长、现金流增长和利润增长情况,具体问题包括“我们公司总体利润率高于行业水平”;市场表现主要测量公司市场份额增长和顾客满意度增长情况,具体问题包括“在整体行业中,我们的公司能较好地吸引新顾客”等11个题项。该量表的信度系数Cronbach's $\alpha=0.932$ 。

环境特性的测量主要采用Jansen等(2009)开发的量表,主要包括环境动态性和环境竞争性两个维度。环境动态性包括“公司所面临的市场环境经常剧烈变化”等5个题项;环境竞争性包括“公司所在的市场竞争非常激烈”等4个题项。该量表的信度系数Cronbach's $\alpha=0.817$ 。

控制变量。以往研究表明,创业公司的规模、创业时间、所在行业类型和管理者的个人特征,包括性别、年龄和教育水平等会影响其领导风格和企业的绩效,因此本文将企业规模、创业时间、产业类型和管理者的个人特征等情境变量作为控制变量处理,同时参照Chen(2007)的研究,将“中小企业创立的时间不超过8年且未公开上市”作为本文选择新创企业的标准。

四、统计结果与分析

(一)验证因子分析

为降低同源误差,本研究采用匿名调查的方式,并在问卷指导语部分说明答案无对错之分,数据根据研究伦理将严格保密,使被调查者尽可能根据实际情况作答,不受前后题目的影响,同时在问卷中采用正反计分等方法以削弱同源变异的影响。

本研究通过验证性因子分析方法来验证核心变量之间的区分度,检验创业型领导、组织韧性、新创企业绩效和环境特性的四因子模型的拟合优度。本文运用AMOS 26对模型进行验证性因素分析,建立了由单因素至四因素的七个模型。具体模型设定及检验结果见表1。检验结果表明四因子模型拟合的各个指标明显优于其余备选模型,近似误差均方根RMSEA小于0.08,卡方自由度为1.934,远小于5,其余各拟合指标均大于0.9。检验表明,四因素模型变量的结构良好,创业型领导、组织韧性、新创企业绩效和环境动态性之间具有较好的区分度,因此核心变量的区分度得到验证。

表1 验证性因子分析结果

模型	χ^2/df	RMSEA	RFI	TLI	CFI
四因子模型(EL, ORE, PF, EC)	1.934	0.066	0.910	0.954	0.965
三因子模型(EL+ORE, PF, EC)	3.611	0.111	0.884	0.913	0.935
三因子模型(EL, ORE+PF, EC)	3.099	0.099	0.900	0.930	0.948
三因子模型(EL, ORE+EC, PF)	5.049	0.138	0.837	0.865	0.899
二因子模型(EL+EDC, PF+ORE)	5.935	0.153	0.809	0.836	0.871
二因子模型(EL+ORE, PF+EC)	6.429	0.160	0.793	0.819	0.859
单因子模型(EL+ORE+PF+EC)	7.482	0.175	0.759	0.784	0.827

注: N=213, EL表示创业型领导, ORE表示组织韧性, PF表示新创企业绩效, EC表示环境特性。

同时,为进一步检验可能存在的共同方法偏差,本文采用更为严格的“控制未检测单一方法潜因子法”(叶宝娟和温忠麟,2012)进行检验。首先构建验证性因素分析模型M1,然后构建

包含方法因子的模型M2,比较模型M1和M2的主要拟合指标得到: $\Delta\chi^2/df=0.346$, $\Delta RFI=0.039$, $\Delta TLI=0.026$, $\Delta CFI=0.025$, $\Delta RMSEA=0.013$ 。RMSEA的变化不超过0.05,CFI和TLI的变化不超过0.1,表明加入共同方法因子后,模型并未得到明显改善,表明本研究的测量中不存在明显的共同方法偏差,数据的同源误差得到了有效控制。

(二)相关性分析

本文采用SPSS 25.0统计分析软件对数据进行统计分析,分别验证创业型领导、组织韧性的直接影响。各变量间的相关性和描述性分析见表2。结果显示,均值和标准差都处在可接受的范围内。创业型领导与组织韧性($r=0.604, p<0.01$)呈现显著正相关,组织韧性对企业绩效影响($r=0.650, p<0.01$)呈现显著正相关,环境特性与创业型领导($r=0.449, p<0.01$)和组织韧性($r=0.415, p<0.01$)呈现显著正相关,预期假设得到初步验证。

表2 变量均值、标准差及相关系数结果

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.领导性别	1.450	0.498	1.000									
2.领导年龄	3.412	1.089	-0.103	1.000								
3.领导学历	2.633	0.845	0.143*	0.092	1.000							
4.创业时间	2.032	0.746	-0.097	-0.02	-0.081	1.000						
5.所在行业	3.454	1.573	-0.083	0.052	0.057	-0.039	1.000					
6.公司规模	3.290	1.875	-0.112	0.160*	0.093	-0.013	-0.098	1.000				
7.创业型领导	4.277	0.508	0.022	-0.027	0.038	-0.034	0.033	0.153*	1.000			
8.组织韧性	4.260	0.532	0.102	-0.078	0.094	-0.090	0.049	0.129	0.604**	1.000		
9.环境特性	4.184	0.480	-0.083	-0.034	0.046	-0.097	0.055	-0.069	0.449**	0.415**	1.000	
10.企业绩效	4.035	0.610	-0.095	-0.117	-0.139*	-0.060	0.002	0.012	0.601**	0.650**	0.388**	1.000

注:N=213,* $p<0.05$,** $p<0.01$ 。

(三)假设检验

为了验证前文所提出的模型和假设,首先,采用Hayes(2018)编制的SPSS宏中的Model 4(即简单中介模型),在控制领导性别、年龄、学历及企业创业时间、所在行业及公司规模的基础上,对组织韧性在创业型领导与新创企业绩效之间的关系中的中介效应进行检验。结果(见表3)表明,创业型领导对新创企业绩效总体具有显著的积极影响($\beta=0.740, p<0.01$),假设H1得到支持,且当放入中介变量后,创业型领导对组织韧性具有显著的正向影响($\beta=0.829, p<0.01$),假设H2得到支持。依据Edward和Lambert(2007)的路径差异分析方法,创业型领导对新创企业绩效影响的直接效应及组织韧性的中介效应Bootstrap 95%置信区间的上、下限均不包含0(见表4),证明创业型领导不仅能够直接正向影响新创企业绩效,而且能够通过组织韧性的中介作用正向影响企业绩效,该直接效应(0.239)和中介效应(0.501)分别占总效应的33%和67%,因此假设H1、H2和H3得到支持。

其次,采用Hayes(2018)编制的SPSS宏中的Model 7(即有调节的中介模型),在控制领导性别、年龄、学历及企业创业时间、所在行业及公司规模的基础上,对有调节的中介模型进行检验,结果(见表5)表明,将调解变量环境特性放入模型后,创业型领导与环境特性的交乘项对组织韧性的积极作用显著($\beta=0.213, p<0.05$),说明环境特性对创业型领导和组织韧性关系有正向的调节作用,因而假设H4得到验证。

为进一步直观反映环境特性的调节作用,本文设定该变量高于和低于均值一个标准差的两种情形进行简单斜率分析,其调节作用如图2所示。从该图可以看出,当外部环境特性水平越高,创业型领导对组织韧性的促进作用越突出,假设H4再次得到验证。

表3 组织韧性的中介模型检验

结果变量	预测变量	拟合指标			系数显著性	
		R	R ²	F	b	t
企业绩效		0.643	0.413	17.972		
	领导性别				-0.141	-2.064*
	领导年龄				-0.049	-1.600
	领导教育				-0.098	-2.458*
	创业时间				-0.053	-1.199
	所在行业				0.007	0.153
	公司规模				-0.023	-1.276
	创业型领导				0.740	11.289**
组织韧性		0.816	0.666	50.855		
	领导性别				0.070	1.551
	领导年龄				-0.028	-1.397
	领导教育				0.031	1.202
	创业时间				-0.038	-1.314
	所在行业				0.041	1.296
	公司规模				0.007	0.556
	创业型领导				0.829	19.201**
企业绩效		0.712	0.506	23.123		
	领导性别				-0.183	-2.897*
	领导年龄				0.032	-1.130
	领导教育				-0.117	-3.181*
	创业时间				-0.030	-0.732
	所在行业				-0.018	-0.393
	公司规模				-0.027	-1.626
	创业型领导				0.239	2.369*
	组织韧性				0.604	6.177**

注：N=213，* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ 。

表4 总效应、直接效应及中介效应分解表

	效应值	Boot标准误	Boot CI下限	Boot CI上限	相对效应值
总效应	0.740	0.066	0.593	0.853	
直接效应	0.239	0.102	0.028	0.438	33%
组织韧性的 中介效应	0.501	0.095	0.326	0.698	67%

注：N=213，Boot标准误、Boot CI下限和Boot CI上限分别指通过偏差矫正的百分位Bootstrap法估计的间接效应的标准误差、95%置信区间的下限和上限，所有数值通过四舍五入保留三位小数。

最后，本文利用Bootstrapping重复抽样法(重复5 000次)检验环境特性对创业型领导与新创企业绩效之间所存在的有调节的中介效应，其结果如表6所示。由该表可知，在外部竞争性和环境动态性较强的情形下，创业型领导通过组织韧性对新创企业产生影响的间接效应为0.558，且作用显著(95% CI=[0.341, 0.805])。在外部环境竞争性和动态性较低情形下，创业型领导通过组织韧性影响新创企业绩效的间接效应为0.435(95% CI=[0.271, 0.618])；而两种情形间接效应差值为0.123，达到显著水平(95% CI=[0.002, 0.256])。由此说明，组织韧性的中介效应受到外部环境特性的正向调节，即创业型领导与新创企业绩效的关系中存在被调节的中介作用，本文假设均得到支持。

表 5 有调节的中介模型检验

结果变量	预测变量	拟合指标			系数显著性	
		R	R ²	F	b	t
组织韧性		0.825	0.681	43.016		
	领导性别				0.079	1.768
	领导年龄				-0.029	-1.449
	领导教育				0.036	1.400
	创业时间				-0.038	-1.305
	所在行业				0.035	1.116
	公司规模				0.008	0.623
	创业型领导				0.822	16.727**
	环境动态性				0.098	1.899
	创业型领导×环境动态性				0.213	2.615*

注：N=213；* p<0.05，** p<0.01。

五、结论与讨论

(一)研究结论

本研究基于动态能力理论,以长三角新创企业的创业者为研究对象,深入探讨了组织韧性在创业型领导—新创企业绩效这一关系中的作用及其边界条件,得到以下主要结论:

(1)本文实证了中国情境下创业型领导有利于新创企业的绩效提升。新创企业在成长过程中面临诸多不确定性因素,传统观点认为尤其在危机时刻新创企业较为脆弱,抗风险能力较差。本研究的调查时期处于新冠肺炎疫情时期,面临这一突发危机,新创企业领导者如何迅速调整策略,带领企业适应变化,将损害降低显得尤为重要。本研究通过对危机中的创业型领导和企业绩效关系的实证研究表明,创业型领导在危机中带领新创企业迅速适应变化、不断创新,对企业绩效有着直接的积极作用,由此论证了创业型领导这一领导模式是新创企业在危机中保持生存,取得发展的有效路径。

(2)本研究在论证创业型领导对企业绩效有积极的直接作用的基础上,进一步论证了创业型领导能通过增强企业的组织韧性进而提升企业绩效的路径。组织韧性要求其领导者能对公司有清晰的自我定位,能正确引领公司在日常运营和危机时刻的前进方向;同时,组织韧性要求管理者能客观评估公司的短板所在以及其潜在影响,在危机时刻能通过创新性的途径解决问题(McManus, 2008)。创业型领导追求创新、承担风险、积极响应市场变化调整战略的能力特质和组织韧性的内涵与建立机制高度契合,而新创企业的特点和所处市场环境需要创业型

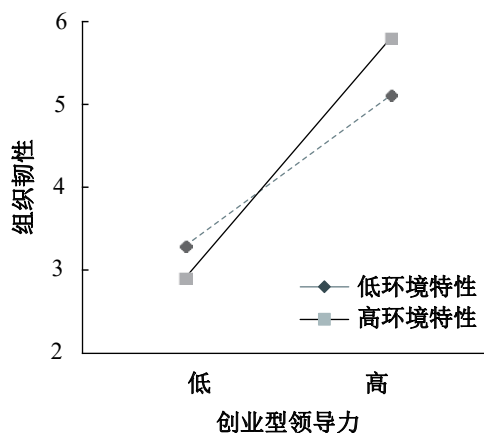


图 2 环境特性的调节作用分析结果

表 6 被调节的中介效应分析结果

调节变量	情形	效应值	95%置信区间下限	95%置信区间上限
环境特性	高水平	0.558	0.341	0.805
	低水平	0.435	0.271	0.618
	差异	0.123	0.002	0.256

注：N=213,高水平和低水平指环境特性变量高于和低于均值一个标准差的情形。

领导力和较强的组织韧性。创业型领导通过增强企业的组织韧性,带领企业从危机中恢复、应对多元的考验,从而有利于提升新创企业绩效,促进其可持续发展。

(3)环境特性(动态性和竞争性)在创业型领导对组织韧性的影响上有不可忽视的影响。创业型领导和组织韧性都强调组织与外部环境的互动,当新创企业面临复杂多变的高动态性和竞争性外部环境时,优秀的创业型领导不仅可以从变化中获取有效信息,识别企业未来发展的方向,发挥变化对企业组织的积极影响,还能敏锐地从市场不断升级的竞争中捕获新的机会,进行产业调整和升级从而促进企业绩效提升,因此创业型领导对外界环境特性的敏锐感知程度会影响其与企业的组织韧性及绩效的关系。

基于上述结论,本文认为创业型领导有利于组织能力提升和组织变革,成为应对潜在危机和不确定环境的可能路径:一方面,提升新创企业管理者的创业型领导力有利于提升危机时期的管理绩效;另一方面,在不断变化的环境下,对于新创企业的领导者来说,应该积极关注企业组织和制度的革新,提升新创企业在组织层面的自我修复、反弹复苏能力,满足市场和客户的多元需求显得更为重要。

(二)理论贡献

创业型领导与新创企业绩效之间的影响路径在当前研究中尚未得到充分讨论,尤其鲜有研究探讨在环境特性的影响下,组织韧性在创业型领导与新创企业绩效之间的关系。同时,组织韧性虽然被视作重要的组织能力,但如何增强组织韧性的实践讨论较少。本文在理论上,将组织韧性置于与领导力和企业绩效交互的情境中,探索了通过组织韧性与领导力相结合,影响企业成长的作用机制,对创业型领导和动态能力理论具有一定的理论贡献。

(1)本文拓展了动态能力理论,讨论了组织韧性重要的前因变量。组织韧性被视为企业的一种动态的组织能力,强调企业在遭受危机后适应(adapt)、变化(change)和反弹(rebound)三个方面的能力。在创业创新的时代趋势下,明晰新创企业如何增强组织韧性的机制显得尤为重要。如何有效管理和领导新创企业发展,带领其应对复杂的商业环境一直是学界关注的重点。本文则关注创业型领导作为一种新兴的领导模式,如何增强组织韧性提升企业绩效,为创业型领导与企业绩效的关系研究提供了全新的视角,从理论上厘清了组织韧性形成的可能机制,有助于拓展创业型领导影响的机制研究。

(2)本文验证了组织韧性的重要影响效应。本文基于新创企业的特性,从领导力视角将创业型领导作为组织韧性的重要前因变量,较完整地讨论创业型领导、组织韧性和新创企业绩效之间的关系,有助于深入理解领导力、组织韧性与新创企业成长之间的内在关联。在过去的研究中,创业型领导如何影响企业成长的机制尚不明确。本文通过组织韧性这一变量,探究领导力对企业成长影响机制之间的“黑箱”,同时也彰显了组织韧性在新创企业成长中的重要意义与价值。

(3)本文分析了复杂性情境下组织韧性的作用机制和边界条件。在危机时刻,企业的策略和应对方式都会展现出独特性和不同效力,在这一过程中,企业领导者是否能积极感知外部环境的特点与变化,进而采取行动至关重要。传统观点认为,外部环境的动态性及市场的高度竞争性有时会对企业的绩效提升产生负面影响。本文选取具有动态性和竞争性的外部环境作为调节变量,将组织韧性的研究置于更为复杂的管理情境中,同时在新冠肺炎危机时期进行数据收集。通过理论推演和实证研究发现,在新创企业中,创业型领导对外部环境感知的增强会积极影响创业型领导和组织韧性之间的关系,论证了环境因素在企业动态能力提升上不可忽视的作用,具有一定的理论贡献。

(三)实践意义

过去的研究尚未能回答在危机来临时刻,为什么有些新创企业能够转危为安,而有些新创企业却难渡危机、以失败告终。本文对于探索新创企业如何在不确定的危机状态中,通过提升领导力来促进新创企业的组织能力提升,具有重要的实践价值。

第一,新创企业管理者在危机情境下应不断提升创业型领导力。新冠肺炎危机对新创企业的连续化经营和有效的领导力提出了考验。新创企业领导者应在日常的经营中不断优化公司战略和组织结构;在危机来临时善于挖掘新的机会、提高员工凝聚力,积极利用企业内外资源,带领企业从危机中恢复回弹;在危机结束后应不断反思问题所在,进一步调整公司布局,为以后潜在的危机做好准备。

第二,新创企业应不断增强组织韧性,提升企业抗风险能力。本文以我国长三角新创企业作为研究对象,将研究情境置于本土环境和国家战略背景之下,为组织韧性提供了本土化的实证研究。本文从实践上探讨了领导力如何提升组织能力,对解决危机之中的中国高科技新创企业存在的现实问题,具有启示意义。

第三,新创企业在提升内部管理能力的同时,还应积极回应外部环境的变化。新冠肺炎危机在全球多点爆发以来,新创企业面临资金、财务、人员管理多重挑战,带来生存和发展危机,从而对企业的持续管理能力和组织能力提出挑战,企业应积极反思如何更好地适应危机事件频发的“新常态”的同时,积极回应市场需求,才能实现企业的可持续发展。

(四)研究局限与展望

本文将理论推导与实证研究相结合,从理论与实践方面取得了一定成果,但仍存在一些局限性。首先,本文采用两轮问卷发放方式收集数据,以期降低共同方法偏差,但数据均来自新创企业的管理者和高层领导的自陈报告,数据来源较为单一且没有持续追踪被访者的回答在时间维度上的变化性。在未来研究中可以通过获取客观的企业财务数据的方式减少数据同源问题,同时将领导—员工报告进行配对,将新冠肺炎这一公共卫生危机事件的影响纳入考虑,进一步追踪被访者的变化,以增加研究结果的准确度和因果关系分析。其次,本文的取样主要集中在国内的长三角地区,而新冠肺炎疫情的影响是世界性的,其带来的影响也会产生地域性的区别,未来研究需要通过调查更广范围内的企业以增加研究结论的普适性和深度。最后,本文主要采用问卷调查方法获得并分析数据得出结论,在研究方法上较为单一,在今后的研究中可进一步采用其他研究方法,丰富本文的理论和实践深度。

主要参考文献

- [1]陈文沛. 创业型领导影响员工创新行为为多重中介效应的比较[J]. 技术经济, 2015, (10): 29-33, 41.
- [2]董保宝, 葛宝山. 新企业风险承担与绩效倒U型关系及机会能力的中介作用研究[J]. 南开管理评论, 2014, (4): 56-65, 87.
- [3]樊博, 袁爽. 应急管理中的“脆弱性”与“抗逆力”: 从隐喻到功能实现[J]. 公共管理学报, 2017, (4): 129-140.
- [4]贺小刚, 李新春, 方海鹰. 动态能力的测量与功效: 基于中国经验的实证研究[J]. 管理世界, 2006, (3): 94-103, 113.
- [5]黄胜兰. 创业型领导对新创企业绩效的作用机理研究[D]. 合肥: 中国科学技术大学, 2015.
- [6]柯江林, 丁群. 创业型领导对初创企业员工态度与创新绩效的影响——职场精神力的中介效应与领导—成员交换的调节作用[J]. 经济与管理研究, 2020, (1): 91-103.
- [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, (3): 25-41.
- [8]马鸿佳, 张弼弘, 唐思思. 新创企业惯例形成过程与能力关系的机制研究[J]. 外国经济与管理, 2020, (6): 55-68.
- [9]王弘钰, 刘伯龙. 创业型领导研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2018, (4): 84-95.
- [10]叶宝娟, 温忠麟. 测验同质性系数及其区间估计[J]. 心理学报, 2012, (12): 1687-1694.

- [11]张秀娥, 李梦莹. 创业韧性的驱动因素及其对创业成功的影响研究[J]. 外国经济与管理, 2020, (8): 96-108.
- [12]Annarelli A, Nonino F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions[J]. *Omega*, 2016, 62: 1-18.
- [13]Buliga O, Scheiner C W, Voigt K I, et al. Business model innovation and organizational resilience: Towards an integrated conceptual framework[J]. *Journal of Business Economics*, 2016, 86(6): 647-670.
- [14]Chen M H. Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams[J]. *Creativity and Innovation Management*, 2007, 16(3): 239-249.
- [15]Denyer D P. Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking[D]. Cranfield: BSI and Cranfield School of Management, 2017.
- [16]Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization[J]. *Business Research*, 2020, 13(1): 215-246.
- [17]Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses[J]. *Global Environmental Change*, 2006, 16(3): 253-267.
- [18]Golden W, Powell P. Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?[J]. *Omega*, 2000, 28(4): 373-384.
- [19]Gupta V, MacMillan I C, Surie G. Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct[J]. *Journal of Business Venturing*, 2004, 19(2): 241-260.
- [20]Hamel G, Välikangas L. The quest for resilience[J]. *Harvard Business Review*, 2003, 81(9): 52-63, 131.
- [21]Hogan S J, Coote L V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(8): 1609-1621.
- [22]Ignatiadis I, Nandhakumar J. The impact of enterprise systems on organizational resilience[J]. *Journal of Information Technology*, 2007, 22(1): 36-43.
- [23]Jansen J J P, Vera D, Crossan M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(1): 5-18.
- [24]Kahn W A, Barton M A, Fisher C M, et al. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations[J]. *Academy of Management Review*, 2018, 43(3): 509-529.
- [25]Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework[J]. *Journal of Management & Organization*, 2012, 18(6): 762-773.
- [26]Kantur D, Iseri-Say A. Measuring organizational resilience: A scale development[J]. *Journal of Business, Economics and Finance*, 2015, 4(3): 456-472.
- [27]Lengnick-Hall C A, Beck T E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(5): 738-757.
- [28]Lengnick-Hall C A, Beck T E, Lengnick-Hall M L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management[J]. *Human Resource Management Review*, 2011, 21(3): 243-255.
- [29]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): 4-30.
- [30]Molyneux L, Brown C, Wagner L, et al. Measuring resilience in energy systems: Insights from a range of disciplines[J]. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2016, 59: 1068-1079.
- [31]Renko M, El Tarabishy A, Carsrud A L, et al. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style[J]. *Journal of Small Business Management*, 2015, 53(1): 54-74.
- [32]Shook C L, Priem R L, McGee J E. Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(3): 379-399.
- [33]Somers S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning[J]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2009, 17(1): 12-23.
- [34]Surie G, Ashley A. Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 81(1): 235-246.

- [35] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [36] Vogus T J, Sutcliffe K M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda[A]. Proceedings of 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics[C]. Montreal, Que., Canada: IEEE, 2007.
- [37] Weick K E, Sutcliffe K M. *Managing the unexpected*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Entrepreneurial Leadership, Organizational Resilience and New Venture Performance

Zhao Sijia, Yi Lingfeng, Lian Yanling

(*Faculty of Economics and Management, East China Normal University, Shanghai 200062, China*)

Summary: As a global public health emergency, COVID-19 has brought uncertainties to the survival and development of new ventures, as well as challenges to the organization's crisis management capabilities and effective leadership capabilities. Organizational resilience, as a dynamic organizational capability that helps enterprises recover from a crisis, emphasizes the ability of enterprises to adapt, change and rebound after a crisis. The improvement of organizational resilience can enable enterprises to effectively respond to crises and achieve sustainable development. Facing the unpredictable entrepreneurial environment, how to improve the management capability of new ventures and combine limited resources with dynamic opportunities is a topic worthy of further exploration. Entrepreneurial leadership, as a new type of leadership that integrates entrepreneurial spirit and leadership, can create a vision to inspire subordinates, lead enterprises to clarify innovation paths, and explore and develop opportunities. Entrepreneurial leadership is considered as an effective leadership style to lead new ventures to deal with external uncertainties and resist the crisis.

Under the guidance of dynamic capability framework, this paper aims to explore how entrepreneurial leaders interact with organizational resilience in a complex environment and promote venture performance in combination with the actual situation in China. Through a questionnaire survey and data analysis of 213 entrepreneurs and senior managers of new ventures in the Yangtze River Delta, this study finds that: (1) Entrepreneurial leadership has a positive impact on the performance of new venture. (2) Entrepreneurial leadership positively affects organizational resilience, and the improvement of entrepreneurial leadership is conducive to enhancing the organizational resilience of enterprises. (3) Entrepreneurial leadership can positively affect the performance of new ventures by improving the organizational resilience of enterprises. (4) Changes in the external environment will also affect this relationship, that is, the stronger the entrepreneur's perception of the competitiveness and dynamics of the external environment, the stronger the positive impact of entrepreneurial leadership on venture performance through organizational resilience.

This paper incorporates entrepreneurial leadership, organizational resilience, performance and environmental characteristics of new ventures into the integrated research framework, and demonstrates how leaders of new ventures in the Chinese context can utilize entrepreneurial leadership to improve their organizational resilience. Theoretically, this paper expands the avenue of dynamic capabilities,

provides a new perspective for the relationship between entrepreneurial leadership and venture performance, and demonstrates the mechanism and boundary conditions of organizational resilience in complex situations. Practically, this paper puts the research situation under the background of local environment and national strategy, and points out that new ventures should actively exert entrepreneurial leadership in a crisis state, in order to improve organizational resilience and performance. This research provides corresponding countermeasures for the enhancement of management and organizational capabilities of new ventures in China under the influence of COVID-19.

Key words: organizational resilience; entrepreneurial leadership; new venture performance; environmental characteristics; dynamic capabilities

(责任编辑: 宋澄宇)