

# 创业企业突破资源约束实现 向上合作过程机理研究

杨翠兰<sup>1</sup>, 何飞<sup>1</sup>, 严恒<sup>2</sup>

1. 西南科技大学 经济管理学院, 四川 绵阳 621000;

2. 四川省烟草公司 巴中市公司, 四川 巴中 636000

**摘要:**与领先组织建立合作关系对资源约束创业企业的创新活动至关重要。基于社会交换理论,采用案例研究与扎根数据处理方法,运用“条件-行动-结果”框架,构建创业企业实现向上合作的过程机理模型。研究发现,创业企业实现向上合作包括两个阶段:在合作开启阶段,创业企业借助社会关系启动合作,通过展示前瞻性判断能力、开展需求开发与信息传递等一系列行动,可能引发领先组织三种不同反应,即拒绝、互动交流或持续关注;在合作深化阶段,一旦领先组织产生迫切需求,创业企业便得以推进实质性合作,在此过程中,创业企业一方面与领先组织保持紧密耦合,另一方面展现出审慎思量与学以致用能力,领先组织则普遍表现出主动协同的反应。

**关键词:**创业企业;领先组织;资源约束;向上合作

**中图分类号:**F27 **文献标识码:**A **DOI:**10.12186/2026.01.005

**文章编号:**2096-9864(2026)01-0033-10

面对竞争激烈的市场环境,企业必须迅速行动并敏捷应对各种变化。创新是提升企业竞争力的关键途径之一,资源是创新的基础。然而,创业企业在创新过程中往往受到资金、技术、人才和市场渠道等资源的约束,难以独立完成创新活动,通常需要寻求外部合作伙伴的支持。正因其受到资源约束,创业企业对领先组织的吸引力往往较小,与之成功建立合作也面临较大挑战。因此,深入研究资源约束下的创业企业如何成功实现与领先组织的合作,具有重要的现实意义。

本文将创业企业定义为运营时间不足15年且资源有限的企业<sup>[1]</sup>,将领先组织定义为成熟的企业,以及在特定领域内享有权威声誉的高校。创业企业与领先组织之间的合作一直备受学界关注。W. Hora等<sup>[2]</sup>研究了此类合作的先决条件与成果;W. W. Powell等<sup>[3]</sup>则深入探讨了合作的动机及其相应的合作模式;A. K. Dieterle等<sup>[4]</sup>从领先组织的视角出发,分析其选择与创业企业合作的原因与具体方式。然而,现有研究对于资源约束创业企业与资源丰富的领先组织之间合作过程的关注仍显不足。鉴于

收稿日期:2025-01-08

基金项目:国家自然科学基金面上项目(72174171)

**作者简介:**杨翠兰(1979—),女,山西省原平市人,西南科技大学教授,博士,主要研究方向:创新创业;何飞(1999—),女,四川省成都市人,西南科技大学硕士研究生,主要研究方向:创新创业;严恒(1983—),男,四川省绵阳市人,四川省烟草公司经济师,硕士,主要研究方向:人力资源管理。

此,本文拟从创业企业的视角出发,深入探究其如何突破资源约束,更好实现与领先组织的合作,为创业企业与领先组织开展有效合作提供参考。

## 一、文献综述与研究框架

### 1. 文献综述

#### (1) 创业企业和资源约束

本研究关注的是受资源约束的创业企业,即运营时间短于15年且资源有限的企业,而非如小米、拼多多等已在短期内成为行业领袖的企业。

创业企业的主要劣势是资源约束,其次是由“新”所引致的一系列挑战,包括规模小、营业年限短、缺乏合法性与市场经验,容易受到领先组织的质疑等<sup>[5]</sup>。针对资源约束问题,学者们已开展了一系列研究。张璐等<sup>[6]</sup>从管理层的视角探讨了创业企业提升资源能力的途径,但未能充分考虑员工在其中所发挥的作用;贾竣云等<sup>[7]</sup>提出,在资源受限的情况下可借助数字技术创造价值以应对机遇与挑战,然而这类结论对非数字化创业企业的参考价值有限;M. Usman 等<sup>[8]</sup>指出,与领先组织合作是克服资源约束的有效方式,但仅强调管理层在促成和维持合作中的作用,未能系统考察领先组织作为整体在合作过程中的角色。鉴于此,本文将聚焦于非数字化创业企业如何突破资源约束实现与领先组织的合作,深入解析其合作过程与内在机理。

#### (2) 合作和向上合作

合作是参与者因共享目标、调整利益或形成共同身份而产生内在动机的结果<sup>[9]</sup>。当创业企业无法独自满足资源需求时,建立合作伙伴关系可为其获取必要资源提供机会。此外,与具备资源优势的领先组织合作,能够显著提高创业企业的创新成功率。通过此类合作,创业

企业可弥补自身规模小与合法性不足的劣势,从而提升组织形象、增强可信度,并能够快速吸引人才、提高声誉、加速创新进程。同时,这也有助于创业者更准确地预见行业未来,获取新的技术和管理知识,并拓展客户与合作伙伴网络<sup>[10]</sup>。

这种创业企业与领先组织之间的合作被称为“向上合作”。对于资源受限的创业企业而言,吸引领先组织并与之建立合作至关重要。然而,双方实力的不对称可能导致互不信任,进而阻碍合作的顺利开展。目前,运用案例研究方法深入揭示创业企业与领先组织达成合作并成功实现向上合作的过程与机理的研究相对匮乏。鉴于此,本文将采用案例研究方法,旨在揭示创业企业突破资源约束、实现向上合作的内在过程与机理。

### 2. 研究框架

社会交换理论从交换视角阐释了人类的社会行为<sup>[11]</sup>,其涵盖范围从有形资源延伸至无形资源,分析单位也逐渐从个体扩展至多方群体。在企业管理领域,尽管该理论应用广泛,但现有研究多集中于员工与组织间的交换关系<sup>[12]</sup>,针对组织间交换的案例研究则相对匮乏。

社会交换在本质上构成了一种合作关系,可划分为基于正式契约的“交易型合作”与基于非正式人际信任的“关系型合作”<sup>[13]</sup>。一项完整的社会交换通常需满足三个基本条件:一为信任,交换过程与效果深受双方信任水平的影响;二为社会环境,宏观与微观环境共同塑造着交换的规则与可能性;三为互动,一切交换行为皆通过持续的社会互动得以实现<sup>[14]</sup>。本文关注创业企业突破资源约束与领先组织实现合作的过程。这一过程受社会环境影响,基于非正式人际信任进行互动,最终实现成功合作。

综上,本文研究创业企业突破资源约束实现向上合作的过程机理,采用“条件-行动-结

果”逻辑,研究框架见图1。

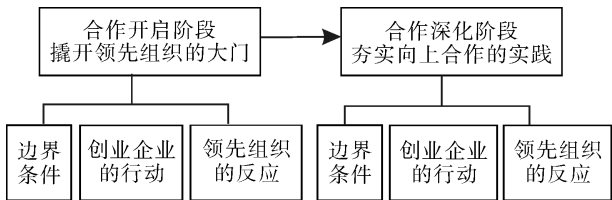


图1 研究框架

## 二、研究设计

### 1. 研究方法

本文采用案例研究方法 与 GIOIA 扎根数据处理方法,以探究创业企业如何突破资源约束并实现向上合作的具体过程。案例研究方法适用于回答“如何发生”的问题,与本文对合作过程进行深入剖析的研究目标高度契合。GIOIA 方法则能清晰呈现扎根理论中层层归纳的抽象化过程,其优势在于既能系统地展现每一构念所依据的原始数据,又能直观地揭示各构念之间的内在联系。

### 2. 案例企业选择

#### (1) 案例企业选择

遵循理论抽样原则,本文选取四川安好众泰科技有限公司(以下简称安好)作为案例企业。理由如下:其一,案例具有典型性。安好与大多数创业企业一样,面临显著的资源约束。其二,案例与研究问题高度契合。本文旨在探讨创业企业如何突破资源约束实现向上合作,而安好正是在与领先组织合作的基础上完成了其近红外光谱仪数据库的构建,与该主题高度相关。其三,数据具有高度的可获得性。研究团队完整参与了安好与领先组织的合作过程,获取了大量录音资料;创始人 FAN 同意提供详实资料并接受多次访谈,确保了原始数据易于获取且完整;同时,公司其他相关成员也支持团队查阅内部文档,为数据三角验证提供了充分条件<sup>[15]</sup>。

#### (2) 案例企业概况

安好是位于四川省绵阳市的一家创业企业,从 2014 年成立到 2019 年期间专注于进口仪器代理销售业务,2019 年开始自主研发近红外光谱仪,2020 年近红外光谱仪硬件研发成功,2022 年开始与领先组织共建近红外光谱仪的数据库,2023 年获得向上合作机会。

安好在成功研发出近红外光谱仪硬件后,其市场推广却受阻,核心原因在于缺乏与之配套的数据库。数据库对于近红外光谱仪的应用至关重要,如同电脑必须安装软件方能运行一样,没有数据库的支持,硬件设备便无法实现其功能,也难以为用户提供有效服务。因此,安好需要构建具有竞争力的数据库。然而,数据库建设是一项复杂且资源密集型的任务,其开发与维护需投入大量的人力、物力和财力。作为一家创业企业,安好深受资金与技术实力的限制,仅凭一己之力既难以承担高昂的数据库开发成本,也无法在短期内完成数据库构建。因此,安好最终选择与领先组织合作,以完成数据库的构建。

### 3. 数据收集

遵循扎根数据处理方法,在数据收集和数据分析之间多轮迭代。2022—2024 年,研究团队共计参与安好对领先组织的拜访 15 次、参加其内部相关会议 5 次,并对创始人 FAN 进行了 3 次深度访谈(数据收集详情见表 1)。在数据构成上,本文以一手数据为主,二手数据为辅。通过多种渠道系统收集资料,确保了数据来源的丰富性与交叉性,直至达到理论饱和。

### 4. 数据分析

依据 GIOIA 扎根数据处理方法,本文数据分析过程可分为三个阶段:第一阶段,三位作者分别对文本资料进行独立的一阶编码,并就编码过程中出现的任何歧义进行讨论直至达成共识,最终归纳得出 32 个一阶编码;第二阶段,研究团队深入分析一阶概念之间的逻辑关联,将

其提炼为 12 个二阶主题,如“社会关系”“迫切

表 1 数据收集详情

数据类型	收集方法	对象	录音总 时长/h	录音 字数/字	用途
一手 数据	直接参与 A	拜访领先组织 (n=15) A1	74.5	763 723	了解安好拜访领先组织时的真实对话,深入向上合作的 真实过程
		合作相关会议 (n=5) A2	7	58 352	追踪合作双方资源交换模式、协作张力表现等
	访谈数据 B	访谈 FAN (n=8)	4.5	50 265	了解安好的合作动因、战略规划、向上合作的 每个阶段的情况
二手 数据	现场观察 C	研究团队在安好间断性工作 60 天,加深对安好的了解			
	档案数据 D	收集安好内部文件、公开信息			

需求”等;第三阶段,通过对二阶主题进行进一步的整合与抽象,最终形成了 3 个核心聚合维度,具体过程与结构见图 2。

三、研究发现

创业企业突破资源约束实现向上合作包括以下两个阶段。

1. 合作开启阶段:撬开领先组织的大门

合作开启阶段指资源约束创业企业从开始寻求与领先组织合作的机会到获得与领先组织合作机会的过程。这一阶段的证据举例见表 2。

(1) 边界条件

社会关系在中国一直扮演着极为重要的角色,通常也称“交情”“私交”等<sup>[16]</sup>。在创业情境中,社会关系是一种极为关键的非正式因素<sup>[17]</sup>。社会关系可助力创业企业获得与领先组织面谈的机会,为面谈提供第三方背书,从而弥补声誉上的不足,初步赢得对方的信任。例如,FAN 在拜访高校韩教授时提及“我认识李

老师,他推荐我过来”,由此才开启了与韩教授的合作对话。此外,社会关系还可提供共同话题,使对话得以在双方熟悉的领域内展开。当 FAN 表示“我和杨老师熟识,曾在他家做客”时,蔡教授因有相似经历而表现出更感兴趣。这类共同话题能有效拉近双方的心理距离,使沟通更为顺畅自然。综上,社会关系对创业企业具有重要意义,它不仅为接触领先组织提供了“入场券”,使创业企业得以展示自身优势与潜力,也为建立信任、促进合作奠定了坚实基础。

(2) 创业企业的行动

前瞻性判断,指个体基于多方信息分析判断做出理性决策<sup>[18]</sup>。面对行业友人王总提出“你可以减少创新研发投入,模仿他人的成功经验”的建议,FAN 并未采纳。他认为,单纯追随他人足迹并非真正的创新。因此,安好坚持走自主创新之路,这一深谋远虑的决策源于其前瞻性判断,并被坚定地贯彻执行。正如张教

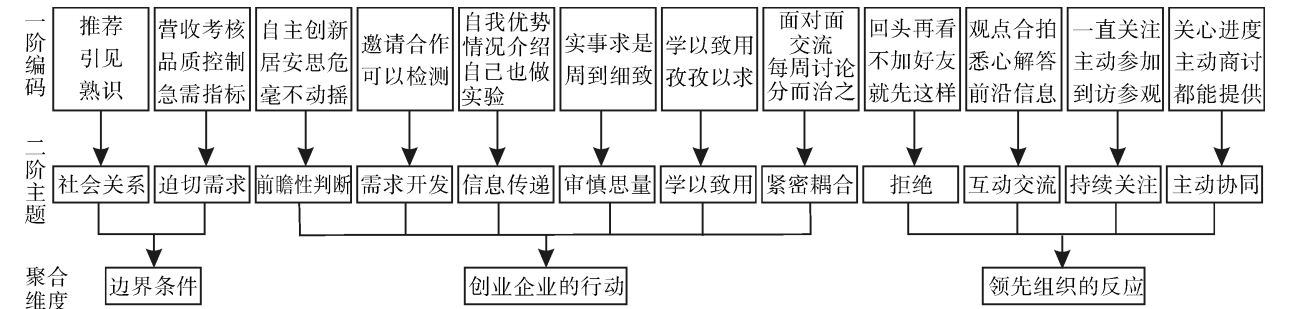


图 2 数据结构



表 2 合作开启阶段证据举例

聚合 维度	二阶 主题	一阶编码	例证援引
边界 条件	社会 关系	推荐	我认识李老师,他推荐我过来。(A1,高校韩教授)
		引见	我们和谢博士保持联系很多年,这次我出差到贵校这边就请他帮我引见一下。(A1,高校教授齐博士)
		熟识	我和杨老师熟识,曾在他家做客。(A1,高校蔡教授)
	前瞻性 判断	自主创新	你如果完全踏着别人的脚步,就相当于你每个脚印都落在别人的脚印上,这不是创新。(A1,FAN)
		居安思危	从国家安全的角度来谈,我认为把国产的近红外做好是当务之急,使用进口仪器有可能造成数据外泄。(A1,FAN)
		毫不动摇	你做近红外研发就像我选定花椒做研究一样,其间受过很多诱惑,最后我还是坚定选择研究花椒。(A1,高校张教授)
	需求 开发	邀请合作	安好的近红外光谱仪,只要你们有样本、有理化值,我们就可以合作。(A1,高校高教授)
		可以检测	我们这边已经有现成的仪器,前后稍加控制就可以检测,可以为您做到无损鉴别。(A1,FAN)
	信息 传递	自我优势 情况介绍	我们有自己的实验室,可以实现样品检测和模型构建整个过程,和许多大学都有合作关系。(A1,FAN)
		自己也 做实验	质量当然是有保证的,我们自己也要做实验的,又不是只卖不做实验,跟很多商家是不一样的。(A1,FAN)
领先组织 的反应	拒绝	回头再看	回头我再看。(A1,高校韩教授)
		不加好友	我不加社交软件好友,每一天都有发不完的信息。(A1,高校蔡教授)
		就先这样	今天就先这样吧。(A1,高校闵教授)
	互动 交流	观点合拍	我认为你这个建议非常好,跟我的观点比较合拍。(A1,高校王教授)
		悉心解答	复合材料不建议定义物质,它是个光谱特征。你扫描 100 个正常的鸡精样本,只看光谱特征就可以判断。(A1,高校博导齐博士)
		传递 前沿信息	饲草料这一块的模式基本上都做完了,还做了肉组成和肉掺假,我们用的是二维光谱的方法。(A1,高校王教授)
	持续 关注	一直关注	你发过近红外光谱仪的资料给我,从那时候开始我就一直在关注这个事情。(A1,高校张教授)
		主动参加 到访参观	TW 知道我们要与 JN 大学教授探讨检测问题后,主动提出要过来参加探讨,而且早晨六七点就出门了。(B,FAN) 今天参观了公司,我觉得可以考虑合作。(A1,高校教授、企业前副总 C)

授所言:“你做近红外研发就像我选定花椒做研究一样,其间受过很多诱惑,最后我还是坚定选择研究花椒。”

需求开发,指对客户想法进行收集与分析,并最终明确其需求的过程<sup>[19]</sup>,这对企业发展至关重要。案例企业安好在此方面表现突出,尤其善于从领先组织负责人的只言片语中洞察其潜在需求,并以此为切入点,主动邀请对方合作。例如,当获悉对方拥有大量样本数据后,FAN 立即表示:“只要你们有样本、有理化值,我们就可以与你们合作。”这种以需求为导向的主动策略,不仅有效回应了合作方的实际需要,也为安好赢得了更多合作机会。

信息传递,指信息发出者为影响接收者的决策而进行的信息传达过程<sup>[20]</sup>。有效的信息传递能使对方充分了解自身优势,从而在其产生需求时率先被考虑到。FAN 深谙此道,始终积极向领先组织传达安好的核心优势。他常强调,“安好是全国唯一拥有自主实验室的近红外光谱仪厂商,能够提供从样品检测到模型构建的一站式服务”,以此凸显其独特竞争力。同时,FAN 还会强调安好与多所高校建立了联系,这不仅提升了品牌形象,也为技术创新提供了坚实的智力支持。通过这些策略性的信息传递,FAN 成功地将安好的价值主张有效传达给领先组织,从而为双方合作奠定了信任与价值

认同的基础。

### (3) 领先组织的反应

拒绝。由于在自身专业领域深耕多年,领先组织通常凭借卓越的技术实力、丰富的行业经验与广泛的人脉资源,在市场中占据举足轻重的地位。因此,创业企业往往难以引起他们的兴趣,合作请求也常遭拒绝。不同领先组织的拒绝方式各有不同:有时会委婉回应,如“回头我再看看”;有时则较为冷漠,以“就先这样”直接结束对话。

互动交流,是领先组织较为常见的反应形式。例如,当 FAN 向王教授提出“可以用安好的近红外仪建立属于中国草类的模型数据库”时,对方高度赞同并表示:“你这个建议非常好,跟我的观点比较合拍。”这种积极互动使安好在王教授有相关需求时更易被优先考虑。互动交流具有相互学习、共同进步的重要价值。当 FAN 就复合料定义的难题请教齐博士时,对方凭借其专业知识给出了精准解答:“你不用定义物质,它就是个光谱特征。你扫描 100 个正常的鸡精,它的光谱特征就是这样,你看光谱特征就可以了。”通过此次交流,安好不仅解决了技术难题,也拓展了新的思路与方法;齐博士亦得以从实践角度了解行业问题,丰富了自身的知识与经验。此外,领先组织也常借互动传递前沿信息,如王教授曾告知 FAN:“饲草料这块的模型基本上都做完了,还做了肉组成和肉掺假,我们用的是二维光谱的方法。”值得注意的是,在某些情况下,互动交流也可能演变为一种出于维系关系而表现的“合作假象”。当领先组织与某些企业存在一定交情时,可能出于人情而做出表面上的支持举动,这种现象在商业交往中并不罕见。

持续关注,是领先组织所展现出的一种极具价值且通常预示着较高合作可能性的反应<sup>[21]</sup>,具体可分为两种情况:其一,首次互动即产生合

作意向。例如,某领先组织的李总在亲自参观安好公司后当即表示:“今天参观了安好,我觉得可以考虑合作。”其二,经过多次互动后才表现出持续关注,即领先组织在首次交流时未必有强烈合作意愿,但在后续互动中逐渐表现出关注。例如,张教授在与 FAN 交流时提到:“你之前发过近红外光谱仪的资料给我,从那时开始我就一直在关注这个事情。”由此可见,尽管他最初未明确表态,但内心仍存在合作意向。再如,上市公司 TW 的潘总在得知安好将与 JN 大学教授探讨模型数据库后,主动提出参与讨论。FAN 提到:“上市公司的员工大多是 9 点上班,而潘总他们早晨六七点就开车出门,只为了来我们公司参加一个会议。”该行为充分体现了潘总对合作的持续关注。

### 2. 合作深化阶段:夯实向上合作的实践

安好获得三个向上合作的机会:一个是集团公司,2023 年营业额 1671 亿元;一个是上市公司,2023 年营业收入 31 亿元;一个是中国一所知名 211 高校。合作深化阶段描述了资源约束创业企业从获得与领先组织合作的机会到成功实现向上合作的过程,证据举例具体见表 3。

#### (1) 边界条件

迫切需求,指领先组织自身存在的、亟待通过合作来满足的需求<sup>[22]</sup>。这与合作开启阶段由 FAN 主动发掘和建立的需求不同,前者是整个合作得以成立的先决条件。

安好的首个合作伙伴是 XXW 集团旗下的一家分公司(以下简称 XXW),其主要负责集团的饲料品质检测工作。受饲料行业下行影响,XXW 集团在 2023 年亏损近 300 亿元。为缓解资金压力,集团对所有分公司下达了营业收入考核指标,致使 XXW 产生了强烈的创收意愿。鉴于 XXW 集团拥有庞大且高价值的数据库资源,双方遂展开了数据库共享共建合作。

安好的第二个合作伙伴是上市公司 TW 集

表 3 合作深化阶段证据举例

聚合 维度	二阶 主题	一阶编码	例证援引
边界 条件	迫切 需求	营收考核	XXW 想让我们送一些样品到他们那里检验,这样他们可以有一些收入。(B,FAN)
		品质控制	TW 的智能产线可能出现少投原料的情况,这对火锅底料口感的影响很大。鉴别成本很高,如果不能重复加工就会损失惨重。(B,FAN)
		急需指标	花椒企业的老板们都催促张教授,急需有一台可以检测花椒相关指标的先进仪器。(B,FAN)
创业企业 的行动	审慎 思量	实事求是	建议使用粉末状样品,建模效果会更好一些,但研磨成粉末状可能会影响某些物质,有些物质是很容易挥发的。(A2,Z)
		周到 细致	样品尽可能覆盖整个品质范围,好的、一般的、差的,样品含量从 1%到 5%都要有,否则检测时可能出现异常值。(A2,Z)
	学以 致用	学以致用	我们可以尝试潘教授分享的方法,给样品定义一个值域,通过判断合格与不合格这种方式来解决品质检测问题。(A1,FAN)
		孜孜以求	如果用近红外检测的是一种复合料,那么这个复合料又该如何定义呢?(A1,FAN)
	紧密 耦合	面对面交流	我基本上每个月都要去一次领先合作伙伴的公司,至少一次。(B,FAN)
		每周讨论 分而治之	每周我们都要和合作伙伴就问题如何解决进行讨论。(A2,FAN) 每周周会正常进行的情况下,我们还要跟销售沟通、跟研发部的同事沟通。(A2,FAN)
领先组织 的反应	主动 协同	关心进度	已提供很多样品,现在的模型可行吗?你帮我跟进一下,如果可行,后期我们将跟总公司提需求。(A1,TW 总经理 T)
		主动商讨	今天我们主动过来,首先是对 FAN 的支持表示感谢,其次就合同签订这一块商讨一下。(A1,XXW 合作负责人 T)
		都能提供	你们需要具有代表性的、不同产地的样品都是没问题的,200 个样品我们是完全能够提供的。(A1,高校张教授)

团下属的二级子公司(以下简称 TW)。在 2023 年,TW 投入约 1 亿元用于生产车间升级改造,实现了生产线全面智能化。然而,智能生产线在实际运行中出现了原料投料量不足等问题,严重影响了产品品质。为此,TW 亟须解决生产过程中的质量控制难题,遂与安好展开合作,旨在共同攻克这一技术难题。

安好的第三个合作伙伴是一所 211 高校,由深耕花椒研究领域的张教授负责合作事宜。张教授的研究成果在业内具有较高影响力,并获得了众多花椒企业的认可。这些花椒企业都希望与张教授合作,以获得用于检测花椒指标的先进仪器。凭借其学术造诣和行业影响力,张教授成为连接安好与花椒企业的桥梁,推动了双方在花椒检测仪器研发与应用方面的合作,为产业发展提供了重要的技术支持和保障。

(2) 创业企业的行动

审慎思量,指在工作中注重实际,对每个环节进行周密思考和细致处理<sup>[23]</sup>。安好研发部

负责人 Z 老师(以下简称 Z)在与张教授一行进行交流时,针对样品提出“建议使用粉末状样品,建模效果会更好”。Z 并未止步于此,而是进一步从专业角度补充说明了潜在风险:“研磨成粉末状可能会影响某些物质。”这种既提供建设性方案又充分预警复杂性的做法,体现了安好团队审慎思量的严谨态度与合作责任感。

学以致用,指个体将所学知识应用于实际工作或生活中<sup>[24]</sup>。在拜访近红外技术专家潘教授时,FAN 就复合材料检测问题向其请教。潘教授不仅学术造诣深厚,而且实践经验丰富。他耐心分享了运用近红外光谱技术检测复合材料的独特见解与宝贵经验。此后,在与 TW 讨论检测问题时,FAN 积极提出了创新思路:“可以借鉴潘教授分享的方法,为样品设定值域范围,通过判定合格与不合格来解决品质检测问题。”该方法不仅提升了检测效率,也降低了成本,展现出显著的实用价值。



紧密耦合,指参与者在合作中关系紧密、互动频繁<sup>[25]</sup>。安好与合作伙伴始终保持密切的沟通与协作,如每月至少进行一次实地拜访,每周通过线上会议同步进展、探讨问题。这使得项目进度得以快速更新、资源得到有效调配、技术难题也能及时解决,从而显著提升了合作效率与质量。在内部运营中,安好同样高度重视紧密耦合。公司通过周会促进信息共享与工作协调,并强调销售与研发部门之间的密切协作。销售团队及时反馈市场动态与客户需求,为研发方向调整提供依据;研发团队则同步最新技术进展与产品特性,支持销售团队更好地进行产品推广。这种跨部门的高效协作确保了信息的顺畅流通,使各部门能够迅速获取所需信息,协同推进工作,最终为客户提供更优质的产品与服务。

(3) 领先组织的反应

主动协同,指个体或组织在协作中主动采取行动,积极与他人配合或创新,以实现共同目标<sup>[26]</sup>。在与安好的合作中,领先组织表现出显著的主动协同性。例如,TW 总经理 T 主动询问:“我们已提供大量样品,现有模型可行吗?你帮我跟进一下,如果可行,后期我们将进一步跟总公司提需求。”由于合作需求迫切,领先组

织 XXW 也主动接洽安好,积极推动合作落地。在沟通中,对于安好提出的需求与建议,领先组织不仅积极响应,而且配合十分到位。为帮助安好构建更高质量的模型,部分领先组织甚至主动增加自身工作量,如 T 提出“到时候我自己再准备一些新样品拿过来”。

四、创业企业向上合作过程机理

创业企业突破资源约束,实现向上合作包括两个阶段,其过程机理见图 4。

合作开启阶段,资源约束下的创业企业成功撬开领先组织的大门。通常,创业企业可借助社会关系获得接触机会,并在后续沟通中采取三项关键行动:前瞻性判断、需求开发和信息传递。前瞻性判断要求企业不仅明确自身战略方向,也需敏锐洞察行业趋势与潜在合作机遇;需求开发强调企业在阐述自身创新构想的同时,精准识别并响应领先组织的实际需求;信息传递则指企业应依据对方的反馈与态度,灵活调整沟通策略与内容。在此过程中,创业企业可能面临领先组织的三种典型反应:拒绝、互动交流和持续关注。拒绝意味着领先组织当下并无合作意向;互动交流有助于提升企业在其心中的能见度,为未来合作打下基础;持续关注则

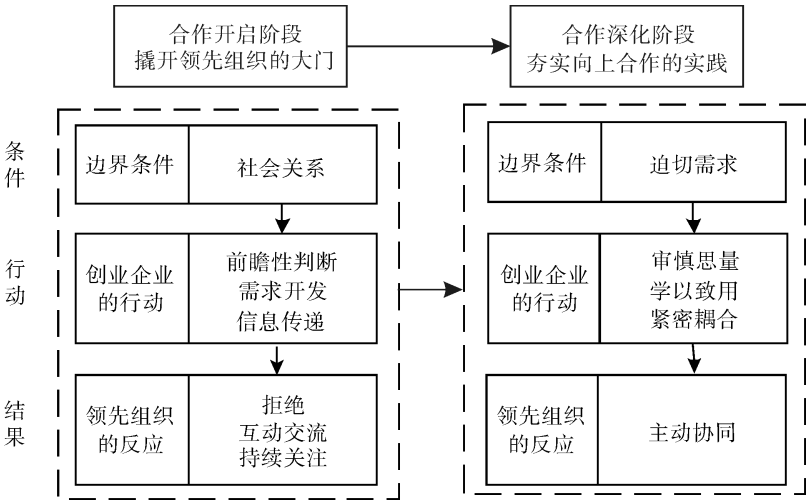


图 4 创业企业向上合作过程机理



是最积极的信号,意味着合作可能性较大,但仍处于意向阶段。

合作深化阶段,资源约束下的创业企业得以与领先组织正式开展合作。基于前期建立的相互了解,当领先组织产生迫切需求时,双方合作便随之展开。在此过程中,创业企业通过审慎思量与学以致用等行为,合理配置并高效利用有限资源,克服自身局限,保障合作项目顺利推进。同时,创业企业与领先组织始终保持紧密耦合,从高层到执行层面均实现高度协同,形成协作一体的合作态势。在此阶段,领先组织展现出高度一致的主动协同态度,积极支持合作各项环节,为项目的顺利推进提供了坚实保障。最终,创业企业凭借有效的合作策略,成功突破资源约束,实现了与领先组织的向上合作。

### 五、结论与启示

资源约束下的创业企业在创新过程中面临诸多挑战,往往需要借助外部合作以获取所需资源。然而,受自身实力所限,这类企业通常难以进入领先组织的合作视野。本文揭示了此类企业如何突破资源约束、赢得与领先组织合作的机会,并进一步探讨了其如何有效推进合作实践,最终实现向上合作。资源约束下创业企业要实现向上合作,可依据本研究中所提炼的“企业行动”框架,积极借助社会关系以开展向上合作,并注重社会关系的维护与拓展,逐步提升团队综合能力。

#### 参考文献:

[1] 马鸿佳,林樾,蒲清华. 数字创业企业成长机理:基于杭州遥望的纵向单案例研究[J]. 管理评论,2024,36(3):258-268,288.

[2] HORA W,GAST J,KAILER N, et al. David and Goliath: Causes and effects of coopetition between start-ups and corporates [J]. Review of Managerial Science,2018(12):411-439.

[3] POWELL W W, GIANNELLA E. Collective invention and inventor networks [J]. Handbook of the Economics of Innovation,2010(1):575-605.

[4] DIETERLE A K,DUCHEK S. Implementing strategic resilience through cooperation projects with start-ups:A multiple case study [J]. Schmalenbach Journal of Business Research,2023,75(4):549-586.

[5] 何郁冰,叶凌峰,王志玮,等. 创业企业如何成功开展颠覆性创新? ——生态系统合法性视角的案例研究[J]. 科学学研究,2024,42(10):2216-2227.

[6] 张璐,梁丽娜,苏敬勤,等. 破茧成蝶:创业企业如何突破能力的刚性束缚实现进阶? [J]. 管理世界,2020,36(6):189-201,253.

[7] 贾竣云,陈寒松,徐文箫,等. 数字创业企业如何通过资源编排实现价值创造? ——基于数字平台的跨案例研究[J]. 研究与发展管理,2023,35(5):131-149.

[8] USMAN M,VANHAVERBEKE W. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies [J]. European Journal of Innovation Management,2017,20(1):171-186.

[9] LINDENBERG S,FOSS N J. Managing joint production motivation:The role of goal framing and governance mechanisms [J]. Academy of Management Review,2011,36(3):500-525.

[10] KACZAM F,SILUK J C M,GUIMARAES G E, et al. Establishment of a typology for startups 4.0 [J]. Review of Managerial Science,2022,16(3):649-680.

[11] HOMANS GEORGE C. Social behavior as exchange [J]. American Journal of Sociology,1958,63(6):597-606.

[12] MORRISON E W,ROBINSON S L. When employees feel betrayed:A model of how psychological contract violation develops [J]. Academy of Management Review,1997,22(1):226-256.

[13] CROPANZANO R,MITCHELL M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review [J]. Journal of Management,2005,31(6):874-900.

[14] KERN T,WILLCOCKS L P,HECK E V. The

winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma [J]. California Management Review, 2002, 44(2): 47-69.

[15] YIN R K. Case study research: Design and methods [M]. London: Sage Publications, 2009.

[16] CHILD J, CHUNG L, DAVIES H. The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories [J]. Journal of International Business Studies, 2003, 34(3): 242-254.

[17] 卢亭宇, 张绪兵, 周雨婷, 等. 关系对绩效的 U 型曲线影响及市场化进程的调节作用 [J]. 管理评论, 2025, 37(7): 141-153.

[18] LIN Y (LISA), SHI W, PRESCOTT J E, et al. In the eye of the beholder: Top managers' long-term orientation, industry context, and decision-making processes [J]. Journal of Management, 2019, 45(8): 3114-3145.

[19] 付雁斌. D 公司软件项目客户需求管理改进研究 [D]. 西安: 西北大学, 2021.

[20] 赵慧. 产品价格和消费者评论在产品质量信息传递中的作用 [D]. 成都: 电子科技大学, 2023.

[21] PEZZUTI T, LEONHARDT J M, WARREN C. Certainty in language increases consumer engagement on social media [J]. Journal of Interactive Marketing, 2021, 53(1): 32-46.

[22] 唐永胜. 世界变局及其对加强全球治理的迫切需求 [J]. 思想理论教育导刊, 2020(3): 80-83.

[23] 刘风景. 审慎立法的伦理建构及实现途径 [J]. 法学, 2020(1): 29-39.

[24] 郭道燕, 蔡杨, 宋丙辛, 等. 学非所用还是学以致用? ——CEO 教育经历对能源企业绿色技术创新的影响研究 [J]. 华东经济管理, 2024, 38(4): 104-115.

[25] 邵记友, 杨忠, 张骁. 领军企业创新链中联盟组合的构建机制研究: 以华为 5G 技术研发为例 [J]. 管理学报, 2024, 21(4): 484-493.

[26] 何中兵, 谭力文, 赵满路, 等. 集群企业共享经济与共创价值路径研究 [J]. 中国软科学, 2018(10): 71-78.

[责任编辑: 毛丽娜 张省]



引用格式: 杨翠兰, 何飞, 严恒. 创业企业突破资源约束实现向上合作过程机理研究 [J]. 郑州轻工业大学学报(社会科学版), 2026, 27(1): 33-42.