

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**A Study on the Impact of Managers' Leisure
Activities on Corporate Innovation and
Resilience — A Mixed-Methods Analysis in
the Context of Knowledge Economy**
管理者業餘活動對企業創新與韌性的影響
研究——基於知識經濟背景下的混合方法
分析

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Xu Chun
徐春

March 2026
二零二六年三月

中文摘要

當前這個時代，戰略學者和管理實踐者常稱之為“烏卡”（VUCA）時代——即易變性、不確定性、複雜性與模糊性並存的時代。隨著全球化深入推進，知識經濟迅猛發展，企業面臨的環境不確定性顯著加劇，供應鏈波動、技術迭代加速、地緣政治衝突等各類挑戰層出不窮。在這樣的背景下，企業僅能盈利已遠遠不夠，更需具備兩項核心能力：創新與組織韌性。創新決定企業未來能走多遠，而組織韌性則決定企業在遭遇挫折時能否重新站起。

那麼，這兩項核心能力由誰來塑造？答案是企業的管理者——他們是企業戰略的“大腦”。過去研究管理者，總是聚焦他們在辦公室的樣貌：年齡、學歷、工作風格等，卻忽略了他們生活中更重要的部分——業餘活動。這些活動幾乎佔據了他們每天近一半的清醒時間。這段時間難道僅僅是“休息”嗎？它會不會像湖水一樣，悄悄滋養管理者的思維與心性，並自然延伸到工作中，從而影響整個組織？

本研究正是要探究這個問題。我們整合高階理論、自我效能感與資源基礎觀等理論，採用“混合方法”展開研究：管理者的業餘生活究竟如何影響企業的創新與抗風險能力？

具體而言，我們將業餘活動分為三類：“練腦子”的學習類（如讀書、參加課程）、“練身子”的體育類（如跑步、登山）、“練圈子”的社交類（如行業聚會、專業論壇）；同時考察活動的兩個特點：“廣”（活動類型多樣）與“深”（單項活動投入程度）。研究中，我們深度訪談了 25 位企業家，剖析大疆、華為、騰訊三家典型企業的案例進行定性分析，並通過對粵港澳大灣區 600 餘位中高層管理者發放問卷開展定量研究。

本研究構建了“微觀行為（活動）—中觀心理與資源（自我效能感、知識、社會資本）—宏觀績效（創新、組織韌性）”的整合分析框架，系統考察了上述關係。這種影響並非單一或線性作用，而是呈現“專長-傳導-情境”的複雜互動模式。其中，自我效能感作為關鍵的心理樞紐，將管理者在業餘活動中的體驗轉化為工作場景中的決策信心與行為模式。研究同時揭示，企業規模與行業不確定性作為關鍵權變因素，會系統性調節上述傳導機制的強度與有效性：在大型組織中，制度與資源基礎能放大學習效應；而在高度不確定的環

境下，管理者個人資本的積累則更具價值。這些發現既是對高階理論的細化，也在管理者個人層面深化了動態能力觀與資源基礎觀的應用。

研究結果揭示了幾項值得關注的規律：

不同類型的活動各有側重：熱衷學習的管理者，其企業往往創新成果更豐富；堅持運動的管理者，企業在危機中表現出更強的抗壓力與恢復力；而擅長社交的管理者，則能兼顧創新與韌性的雙重提升。

活動特點決定效果差異：興趣廣泛（活動“廣”）的管理者更易推動企業創新；而在某項活動中投入深度（活動“深”）的管理者，則有助於增強企業的組織韌性。

情境因素同樣關鍵：企業規模越大，管理者的學習習慣與廣泛興趣對創新的帶動作用越顯著；當行業環境多變時，管理者任何有益的業餘活動所產生的積極效應都會更加突出。

本研究的貢獻主要體現在三個方面：理論層面，打破了工作與生活的傳統界限，將管理者的生活維度正式納入戰略領導力研究範疇，清晰闡釋了自我效能感的作用機制，彌補了以往研究的不足；方法層面，通過混合方法與“三角互證”的實踐，既揭示了普遍規律，又深入解析了作用過程，為管理學研究提供了可靠的方法論參考；實踐層面，為企業與管理者提供了基於實證的情境化“發展路線圖”，將領導力發展從單純的工作技能培訓，拓展為對管理者“全人”的系統性投資。在 VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）時代，研究提示我們：組織的終極韌性，或許正源於領導者豐富而堅韌的個人生活。

關鍵字：管理者業餘活動；企業創新；組織韌性；高階理論；自我效能感；混合方法研究；情境調節

English Abstract

In the current era, often referred to by strategic scholars and management practitioners as the "VUCA" (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) era, enterprises face significantly heightened environmental uncertainties due to deepening globalization and the rapid development of the knowledge economy. Challenges such as supply chain fluctuations, accelerated technological iterations, and geopolitical conflicts emerge one after another. Against this backdrop, merely being profitable is far from sufficient for enterprises; they now require two core capabilities: innovation and organizational resilience. Innovation determines how far an enterprise can go in the future, while organizational resilience determines whether it can rise again after setbacks.

So, who shapes these two core capabilities? The answer lies with enterprise managers—they are the "brains" of corporate strategy. Past research on managers has often focused on their workplace profiles: age, educational background, work style, etc., while neglecting a more significant part of their lives—leisure activities. These activities occupy nearly half of their daily waking hours. Is this time merely for "rest"? Could it, like a lake, quietly nurture managers' thinking and character, naturally extending into their work and thereby influencing the entire organization?

This study aims to explore this very question. Integrating theories such as upper echelons theory, self-efficacy, and the resource-based view, we employ a "mixed-methods" approach to investigate how managers' leisure lives affect corporate innovation and risk resilience.

Specifically, we categorize leisure activities into three types: "brain-training" learning activities (e.g., reading, attending courses), "body-training" sports activities (e.g., running, mountain climbing), and "network-building" social activities (e.g., industry gatherings, professional forums). We also examine two characteristics of these activities: "breadth" (diversity of activity types) and "depth" (level of investment in a single activity). The study includes in-depth

interviews with 25 entrepreneurs, qualitative case analyses of three representative companies—DJI, Huawei, and Tencent—and a quantitative survey of over 600 middle and senior managers in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area.

This research constructs an integrated analytical framework of "micro-level behavior (activities) — meso-level psychology and resources (self-efficacy, knowledge, social capital) — macro-level performance (innovation, organizational resilience)" to systematically examine the above relationships. The influence is neither singular nor linear but rather presents a complex interactive model of "expertise-transmission-context." Among these, self-efficacy serves as a key psychological hub, transforming managers' experiences in leisure activities into decision-making confidence and behavioral patterns in work scenarios. The study also reveals that firm size and industry uncertainty, as key contingency factors, systematically moderate the strength and effectiveness of these transmission mechanisms: in large organizations, institutional and resource foundations can amplify learning effects, while in highly uncertain environments, the accumulation of managers' personal capital becomes more valuable. These findings not only refine upper echelons theory but also deepen the application of the dynamic capabilities view and resource-based view at the individual manager level.

The results highlight several noteworthy patterns:

Different types of activities emphasize different aspects: managers enthusiastic about learning tend to foster more innovation in their enterprises; those who persist in physical exercise lead enterprises that demonstrate greater stress resistance and recovery capabilities during crises; and managers skilled in social activities can achieve dual improvements in both innovation and resilience.

Activity characteristics determine effect differences: managers with broad interests (activity "breadth") are more likely to drive corporate innovation, while those who invest deeply in a specific activity (activity "depth") contribute more to enhancing organizational resilience.

Contextual factors are equally critical: the larger the enterprise, the more significant the impact of managers' learning habits and broad interests on innovation; when the industry environment is volatile, the positive effects of any beneficial leisure activity undertaken by managers become more pronounced.

The contributions of this study are threefold: Theoretically, it breaks the traditional boundary between work and life, formally integrating the life dimension of managers into strategic leadership research, clearly explaining the mechanism of self-efficacy, and addressing gaps in prior studies. Methodologically, through mixed methods and the practice of "triangulation," it reveals general patterns while delving into the processes of influence, providing reliable methodological references for management research. Practically, it offers an evidence-based, contextualized "development roadmap" for enterprises and managers, expanding leadership development from mere workplace skills training to a systematic investment in the "whole person" of managers. In the VUCA era, this research suggests that the ultimate resilience of an organization may well stem from the rich and resilient personal lives of its leaders.

Keywords: Managerial leisure activities; Corporate innovation; Organizational resilience; Upper echelons theory; Self-efficacy; Mixed-methods research; Contextual moderation

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
Qualifying Panel and Examination Panel

Surname: XU
First Name: Chun
Degree: Doctor of Business Administration
College/Department: College of Business

The Qualifying Panel of the above student is composed of:

Supervisor(s)

Prof. LI Juan Julie Department of Marketing
City University of Hong Kong

Qualifying Panel Member(s)

Prof. WONG Chi Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. ZHAO Huazhong Department of Marketing
City University of Hong Kong

This thesis has been examined and approved by the following examiners:

Prof. Long WANG Department of Management
City University of Hong Kong

Prof. LI Juan Julie Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. ZHENG Xu Department of Marketing
City University of Hong Kong

Prof. DONG Chuoyan School of Marketing
Maggie The University of New South Wales Sydney

致 謝

行文至此，意味著一段漫長、艱苦卻也充滿驚喜的博士之旅即將抵達一個重要的驛站。回望來路，百感交集，心中滿是感激之情。這段時間不僅是對學識的錘煉，更是對意志與熱愛的考驗，而這一切的實現，離不開眾多師長、同仁與親人的支持與陪伴。

最深的敬意與感謝獻予我的導師李娟教授。從最初模糊的研究構想，到論文選題、方法設計，乃至逐字逐句的推敲修改，每一步都離不開您高屋建瓴的指導、嚴謹細緻的斧正和始終如一的鼓勵。您嚴謹的治學態度、深厚的學術素養與寬厚的為師之道，深深影響了我。師從您，是我莫大的幸運。

感謝香港大學商學院所提供的卓越學術平臺和豐富資源。在這裏，每一門精心設計的課程、每一場啟發思考的講座、每一次與老師們深入而坦誠的交流，都不斷拓寬我的視野，鍛煉我的思維。特別感謝在開題及答辯過程中給予我中肯建議和寶貴意見的各位教授，是你們的真知灼見讓這項研究得以更加完善。

衷心感謝所有在百忙之中參與本研究問卷調查和深度訪談的企業管理者。沒有你們真誠的分享、寶貴的實踐經驗與無私的支持，這項研究將失去其應有的深度與溫度。你們的參與為論文注入了真實的生命與血肉，也讓研究得以紮根現實、回應真實問題。

最後，感謝我摯愛的家人。感謝你們這幾年來的理解、包容與毫無保留的付出，讓我能夠心無旁騖地追求學術。你們是我最堅實的後盾，也是我不斷前行的動力源泉。這篇論文，同樣屬於你們。

感謝這一段旅途中的所有相遇，每一次幫助都將被我銘記於心。學海無涯，而此文僅是一個開始。我將帶著這份收穫、這些感動，繼續保持敬畏與好奇，在未來的學術與人生道路上，繼續前行，探索未知。

目錄

中文摘要.....	i
English Abstract.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel.....	vi
致謝.....	vii
目錄.....	viii
第一章 緒論：在不確定性的浪潮中，重思領導力的源泉.....	1
1.1 研究背景：從穩態競爭到動態生存.....	1
1.2 問題的浮現：當“工作人”假設遭遇“完整人”現實.....	2
1.3 研究問題的具體化：類型、路徑與邊界.....	3
1.4 研究的價值：理論補白與實踐破局.....	5
1.5 論文結構導覽：一次跨層次的實證探索之旅.....	7
圖 1-1：研究的技術路線與章節邏輯關係圖.....	8
第二章 文獻綜述：構建認知坐標，錨定研究前沿.....	9
2.1 管理者業餘活動的多學科透視：從休閒研究到戰略管理.....	9
表 2-1：管理者業餘活動分類的主要學術觀點比較.....	11
2.2 企業創新與組織韌性：概念的演化、維度與測量爭論.....	12
表 2-2：企業創新測量的多維度指標體系.....	14
表 2-3：組織韌性構念的核心維度與代表性量表.....	15
2.3 連接個體與組織的理論橋樑：回顧、批判與整合.....	16
2.4 研究缺口的系統性診斷：機制、粒度與情境的三重脫節.....	19
2.5 本章小結：本研究的出發地與導航圖.....	22
第三章 理論基礎與研究框架：編織一個整合的故事.....	23
3.1 核心理論基石：高階理論、自我效能理論與資源基礎觀的再審視.....	23
3.2 工作-非工作溢出理論：架起生活與工作之間的隱形橋樑.....	25
圖 3-1：工作-非工作資源增益與溢出的過程模型.....	27
3.3 核心概念的操作化定義與多維解析.....	27
表 3-1：本研究核心變數的操作化定義與測量維度.....	30
3.4 總體理論框架的提出：“活動-心理-資源-績效”整合模型.....	32
圖 3-2：管理者業餘活動影響企業創新與組織韌性的整合理論框架圖.....	32
3.5 變數間關係的詳細邏輯推演：一個動態的“能力鍛造”過程.....	33
第四章 研究假設：從理論推演至可檢驗的命題.....	36
4.1 直接影響假設群：活動類型與特徵的差異化效應.....	36
4.2 self-efficacy 機制假設：自我效能感作為核心傳導路徑.....	37
4.3 調節效應假設：組織與環境情境的權變影響.....	38
4.4 競爭性假設與替代性解釋的初步探討.....	39
表 4-1：研究假設匯總表.....	40
第五章 研究設計與方法論：追求嚴謹與深度的混合策略.....	41
5.1 哲學基礎與方法論選擇：實用主義導向的解釋性序貫混合方法設計.....	42
圖 5-1：解釋性序貫混合方法研究設計流程圖.....	43
5.2 定性研究階段設計：深度訪談與多案例比較的規劃.....	44
表 5-1：深度訪談對象基本資訊與編碼表（示例）.....	46
表 5-2：案例企業選擇的理論依據與數據來源矩陣.....	48

5.3 定量研究階段設計：大規模問卷調查的實施與測量	51
表 5-3：定量研究樣本分層與配額設計	51
表 5-4：核心構念測量量表及來源（簡表）	52
5.4 數據整合與“三角互證”策略：從二元並立到整體敘事	53
5.5 研究倫理與全過程品質控制	55
第六章 定性研究發現：機制、情境與意義的深度挖掘	56
6.1 深度訪談分析：25 位管理者的生命故事與認知地圖	56
圖 6-1：定性數據三級編碼過程與核心範疇生成示意圖	56
表 6-1：深度訪談中關於“活動-效能感”關聯的典型引述	58
6.2 跨案例分析：大疆、華為、騰訊的深描與比較	61
表 6-2：案例企業管理者關鍵業餘活動與組織能力關聯分析	62
6.3 定性研究小結：為定量驗證錨定方向	63
第七章 定量研究發現：大樣本數據的統計敘事	64
7.1 數據收集與樣本描述：一幅大灣區管理者的群體素描	64
表 7-1：樣本的人口統計學與組織特徵分佈（N=492）	65
7.2 測量模型評估：信度、效度與共同方法偏差檢驗	66
表 7-2：各主要量表的信度分析結果（Cronbach's α ）	66
表 7-3：驗證性因數分析模型擬合指標	67
表 7-4：潛變數平均方差抽取量（AVE）與組合信度（CR）	67
表 7-5：潛變數區分效度檢驗（Fornell-Larcker 準則）	68
7.3 描述性統計與相關性分析：變數間的初步“社交圖譜”	69
表 7-6：主要研究變數的描述性統計與相關係數矩陣	70
7.4 假設檢驗一：直接影響與差異化效應驗證	72
表 7-7：活動類型對企業創新影響的層次回歸分析結果	72
表 7-8：活動類型對組織韌性影響的層次回歸分析結果	73
表 7-9：活動廣度與深度對雙因變數的回歸結果比較	73
圖 7-1：三類業餘活動對企業創新與組織韌性影響的標準化係數對比圖	74
7.5 假設檢驗二：調節效應的分層回歸分析	74
表 7-10：企業規模與行業不確定性的調節效應檢驗結果匯總	75
圖 7-2：企業規模對“學習活動-企業創新”關係的調節效應圖	76
圖 7-3：行業不確定性對“體育活動-組織韌性”關係的調節效應圖	77
7.6 假設檢驗三：自我效能感的 self-efficacy 效應 Bootstrap 檢驗	77
表 7-11：自我效能感的 self-efficacy 效應 Bootstrap 檢驗結果匯總	77
7.7 探索性分析與穩健性檢驗	79
7.8 定量研究發現小結	79
表 7-12：研究假設檢驗結果總結表	79
第八章 綜合討論與結論：貢獻、啟示與邊界	81
8.1 研究主要結論的總結與理論重塑	81
8.2 理論貢獻：對戰略領導力與組織行為研究的推進	82
8.3 實踐啟示：面向管理者、企業與政策制定者的行動指南	83
表 8-1：基於本研究的“管理者業餘發展組合”策略建議	84
8.4 研究局限性的坦率審視	86
8.5 未來研究方向：一個充滿潛力的學術議程	87
表 8-2：未來研究的潛在方向與具體研究問題	88

8.6 最終結語：在生活與工作的交響中，塑造堅韌而創新的組織	88
參考文獻	90
附錄 A：管理者業餘活動對企業創新與韌性影響調查問卷	100
附錄 B：深度訪談提綱（半結構化）	103
附錄 C：案例研究數據收集清單	105