

VUCA 时代探寻组织韧性的驱动要素

——基于“环境-组织-个人”框架的扎根理论分析

赵沁娜^{1,2}, 王姗姗^{1,2}

(1. 合肥工业大学 管理学院, 合肥 230009;

2. 合肥工业大学 产业转移与创新发展研究中心, 合肥 230009)

摘要: VUCA 时代, 培育组织韧性是企业实现逆势成长的重要路径。通过多理论整合视角, 在“环境-组织-个人”分析框架基础上, 采用扎根理论方法, 以知网和中国管理案例共享中心的案例资料为样本, 探究组织韧性驱动要素及互动机制模型。研究表明, 组织韧性受到环境、组织和个人三个层面共 8 个核心因素的影响, 包括: 领导者、员工, 组织背景、组织资源、组织能力、组织行动, 宏观环境、微观环境。其中, 领导者在个人层面占据主导作用; 组织背景和组织资源作为物质和结构的基础, 保障了组织的稳定性; 组织能力和组织行动是组织做出迅速反应的有利条件, 保证了组织的灵活性; 与利益相关者联系的外部环境可以为企业有利资源, 传递出的市场信号可以帮助企业把握发展方向。研究结果可为组织韧性领域研究提供理论支撑, 对企业培育组织韧性具有实践参考价值。

关键词: 组织韧性; 扎根理论; 驱动要素

中图分类号: F270

文献标识码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20240405

0 引言

在波动多变、充满未知、复杂交织、模棱两可的“VUCA”时代, 企业的生存与发展面临诸多不确定性^[1-2]。新冠疫情作为一只“黑天鹅”曾经给经济社会带来了巨大的影响, 企业的生存发展也因此遭受冲击。后疫情时期, 企业仍面临多变的商业环境, 很多企业收入急剧下降, 生产经营困难。企业如何在突发性破坏事件中化险为夷, 实现可持续发展, 成为管理领域研究的热点议题。

组织韧性作为一种帮助组织应对冲击、实现快速恢复^[1]和逆势成长的独特能力^[2], 逐渐成为组织应对环境干扰和不确定性的重要力

量。国际权威研究机构高德纳在 2021 年发布预测称: 2025 年前全球 70% 的 CEO 将建立韧性文化, “韧性优先”成为企业重要的发展战略, 组织间的韧性差距亦可以解释动荡环境下企业的不同发展效果: 有些企业只看见“危”, 最终越陷越深, 被危机吞噬; 有些企业却能转“危”为“机”, 以最短的时间恢复运营^[3]。那么, 后者的这些企业是如何洞察出组织韧性的关键驱动要素, 在复杂环境中实现逆势成长的? 针对此现象的研究已经取得了一系列的研究成果。目前关于组织韧性驱动要素的研究主要从组织与环境、个人两大视角展开, 其中组织与环境视角基于组织与环境的动态交互作用, 探讨组织内在特征与外在环境对于组织韧性的促进作用, 已

收稿日期: 2022-12-19

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“面向社会化价值创造的大规模群体协作组织与集成决策方法研究”(72071060)

作者简介: 赵沁娜, 通讯作者, 女, 山西沁水人, 合肥工业大学管理学院副教授, 研究生导师, 博士, 主要研究方向为战略管理、可持续发展, E-mail: zhaqinna@hfut.edu.cn; 王姗姗, 女, 安徽淮南人, 合肥工业大学管理学院硕士研究生, 主要研究方向为战略管理、可持续发展。

有研究主要结合动态能力理论、企业能力理论和资源基础理论等考察制度环境^[4]、创新能力^[5]和财务资源^[6]等对组织韧性的促进作用。个人视角则主要探究企业内部领导者、员工及两者间的利益维护对于组织韧性的影响,现有文献主要基于高阶理论和激励理论等探讨了领导者心理资本^[7]、团队关系^[8]、领导者与员工间的沟通^[9]等对组织韧性的影响。

上述研究大多专注于单一理论视角,初步展现了环境、组织和个人层面的要素对组织韧性的影响作用,为培育组织韧性提供了不同的研究视角。但不同理论之间缺少整合与联系,往往难以形成相对完整的理论框架。鉴于此,本文尝试通过多理论整合视角,提炼出组织韧性的系统性分析框架,探究不同要素对组织韧性的互动机制,旨在回答问题:在环境、组织和个人视角下,哪些关键要素驱动了企业的组织韧性?这些关键要素间存在怎样的互动机制?具体而言,本文基于“环境-组织-个人”分析框架,采用扎根理论方法,以2019年至2023年间收录在知网和中国管理案例共享中心的21篇案例资料为样本,识别出环境、组织和个人中影响组织韧性的关键要素,以揭示企业在遭受破坏性事件后如何化险为夷、实现逆势成长。

1 文献综述

1.1 组织韧性的概念

管理学家Meyer^[10]在1982年将韧性理论引入管理研究领域,并提出“组织韧性”的概念,然而在当时并没有引起广泛关注。随着“2001年美国‘9·11’事件”“2004年印度洋大海啸”“2008年美国金融危机”等突发性破坏事件的出现,组织韧性对于应对不确定环境的重要性开始受到关注^[11]。通过梳理研究文献,可以发现早期的研究主要从能力视角、以动态的观点对组织韧性进行界定,将组织韧性界定为组织恢复原有状态的能力^[12],而这种能力是组织应对冲击之前已有的特性^[1],能够保证各个子系统的正常运行,使组织可以在逆境中实现稳定绩效^[13]。随着研究的深入,组织韧性更加强调

主动适应环境实现超越的能力^[14],这种能力可以帮助组织在意外的甚至灾难性的事件中生存下来乃至繁荣发展^[15]。组织通过识别内外部环境变化,能够提前做好整合企业资源的准备和预防措施,建立起可持续发展的能力^[4],从而在意外事件发生后,能够在挑战、打击中存活下来,实现逆势成长^[2]。

1.2 组织韧性的驱动要素

无论组织韧性被如何界定,就理论研究和实践而言,挖掘组织韧性的驱动要素也很重要,分析其中的互动机制是培育组织韧性的关键。围绕组织韧性关键驱动要素,现有文献主要形成了两大研究视角:组织与环境视角和个人视角。

1.2.1 组织与环境视角

组织与环境视角的核心逻辑是强调组织与其所处环境的动态相互作用,其理论基础为动态能力理论。根据动态能力理论,企业可以动态地应对环境不确定性并保持竞争优势^[16]。企业所处的环境包括宏观环境和微观环境,已有研究探讨了制度环境^[4]、政府支持^[17]等宏观环境,以及社会网络^[18]、社会责任^[19]等微观环境对组织韧性的影响。当组织内在特征与环境要求达到最佳匹配时,组织就能够很好地适应环境^[20]。组织的内在特征包括组织资源、组织能力、组织文化等,企业能力理论、资源基础理论和结构权变理论是主要的理论基础。企业能力理论认为企业通过不断提高适应环境变化的能力,是培育组织韧性的关键^[21],这方面研究主要考察了创新能力^[5]、学习能力^[22]等对组织韧性的促进作用;资源基础理论认为组织资源是组织面对危机的基础保障,是企业培育组织韧性的关键^[1],企业的财务资源^[6]、知识资源^[23]等对组织韧性会起到促进作用;结构权变理论认为组织当下所处的环境是组织结构的决定因素,只存在适用的组织结构而不存在最优的组织结构^[24],这方面内容主要研究了模块化^[25]、去中心化^[26]等类型的组织结构对组织韧性的积极影响。综上,在组织与环境视角下,现有研究已关注到组织和环境两个层面对于培

育组织韧性的必要性,并从不同的理论视角探究组织与环境的动态相互作用及其中的关键驱动要素。

1.2.2 个人视角

个人视角的核心逻辑是强调组织内成员的行动和相互影响对组织韧性的培育作用,而领导者和员工是组织成员的重要组成部分,相应的理论基础有高阶理论、激励理论和利益相关者理论。根据高阶理论,领导者特质与认知决定了企业能否在破坏性事件中实现快速恢复^[27],已有研究探讨了CEO贪婪^[28]、CEO自信^[1]等领导者特质及心理资本^[7]、风险感知^[29]等领导者认知对组织韧性的影响;激励理论认为企业开展激励活动能够提高员工的满意度,激发员工的工作积极性,这方面研究主要考察了薪酬激励^[30]、充分授权^[31]等激励方式对工作积极性的促进作用,以及对企业组织韧性的影响。此外,领导者与员工间的关系也会对组织韧性产生影响,根据利益相关者理论,领导者和员工作为企业的利益相关者,两者之间的关系维护直接影响企业组织韧性的培育,该部分内容主要研究了团队关系^[8]、领导者与员工间的积极沟通^[9]等行为对组织韧性的影响作用。由此可见,在个人视角下,现有研究已关注到个人的主观能动性对组织韧性的促进作用,尤其是领导者在面对逆境时的行为认知、与员工的相互作用直接决定了企业组织韧性的形成。

综上所述,现有研究从组织与环境视角、个人视角为培育组织韧性提供了丰富的理论文献和实证经验,也为本文构建组织韧性研究框架提供了坚实的理论支撑。第一,现有理论聚焦不同的组织层次,对组织韧性的解释存在差异,但也存在一定的关联性。如企业动态能力的提升需要财力资源、人力资本和时间等多方面的投入^[32],这为企业动态能力理论与资源基础理论的整合提供了一定启发。第二,值得注意的是,已有研究开始将组织与环境视角和个人视角结合,整合高阶理论与动态能力理论,探究了

高管团队职能经验的异质性对企业外部适应能力的影 响作用^[33],这为组织韧性研究开拓了新的研究视野。因此,本文尝试将多理论视角进行整合,构建“环境-组织-个人”框架,探究环境、组织和个人中影响组织韧性的关键驱动要素及其互动机制。

2 研究设计

2.1 研究方法

本文采用扎根理论方法,其合理性体现在:第一,本文旨在探究组织韧性的驱动要素及其互动机制模型,而扎根理论擅长回答“是什么”和“如何”的问题^[34],适用于本文的理论构建与机制探讨。第二,本文的数据资料适用扎根理论。尽管相关研究普遍认为扎根理论适用于从原始资料的比较分析中构建理论框架^[35],但经典扎根理论也强调“一切皆为数据”^[36],这些数据包括研究对象的历史信息、调查数据和已有文献等^[37]。此外,国内已有根据二手资料进行扎根理论的成熟研究^[38-39],只要保证数据来源的可靠性,就可以使用二手资料进行扎根理论的研究。因此,本文选择采用二手资料进行分析,沿着扎根理论中开放式编码、主轴式编码、选择式编码的分析路径,探究组织韧性的驱动要素及其互动机制模型。

2.2 资料选取

本研究的样本主要来自知网和中国管理案例共享中心的数据库,首先,以“组织韧性”为检索主题词,在知网中把采用具体案例分析的期刊论文纳入文本分析范围;其次,以“组织韧性”为检索主题词,在中国管理案例共享中心的案例库中选取标题中或者案例使用说明中涉及“组织韧性”的主题案例;最后,将知网中的期刊论文和中国管理案例共享中心的案例作为相互补充,共得到21份原始资料,发表时间集中在2019年至2023年。原始资料收集过程如图1所示。

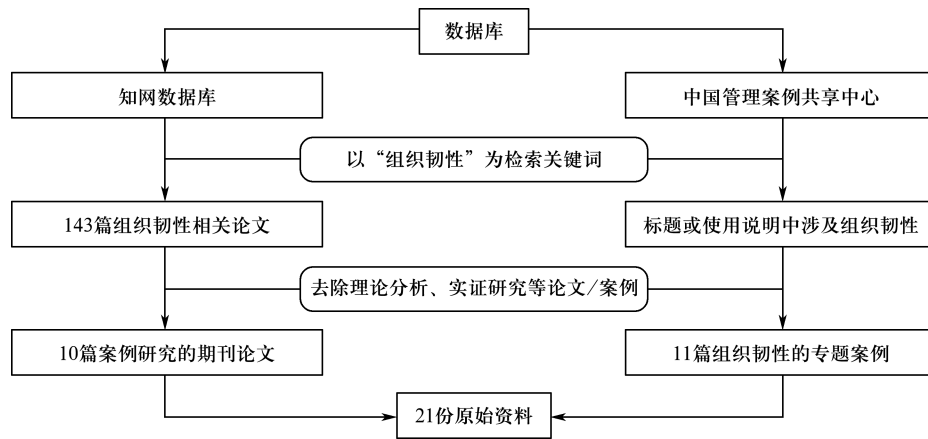


图1 原始资料收集过程

Fig. 1 The collection process of the original data

3 编码分析

本研究遵循扎根理论的分析方法,随机抽取21份原始资料中的19份(9篇期刊论文和10篇专题案例),按照开放式编码、主轴式编码、选择式编码的流程对数据进行分析,将剩余的2份原始资料(1篇期刊论文和1篇专题案例)进行理论饱和度检验,保证研究效果。原始资料具体情况见表1。

3.1 开放式编码

开放式编码是对数据进行分解、细化和分类的过程,并尽可能保持客观的评述^[40]。本研究先将期刊论文和案例资料分别依次命名为a、b、c等和A、B、C等,字母后的数字代表具体资料在数据库中的对应编号。然后对原始资料反复提取、归纳再提炼,得到组织韧性影响因素的开放式编码,编码示例见表2。

表1 原始资料具体情况

Tab. 1 Specifics of the original data

数据类型	数据来源	标题	合计
期刊论文	《外国经济与管理》	逆全球化情境下企业的组织韧性形成机制——基于华为公司的案例研究	2
		危机过程管理:如何提升组织韧性?	
	《管理世界》	数智赋能:危机情境下组织韧性如何形成?——基于林清轩转危为机的探索性案例研究	1
	《管理案例研究与评论》	新兴市场企业如何塑造组织韧性——基于路径构造理论的案例研究	1
	《技术经济》	数字化转型情境下组织韧性形成机理——基于数据赋能视角的单案例研究	2
		灾害背景下组织韧性及其演化——东方涡轮机有限公司应对“5·12”汶川地震与恢复重建的案例研究	
	《企业管理》	以社会责任为基础构筑企业韧性	1
	《全国流通经济》	应激的CPT理论下组织韧性的作用过程——森马服饰应对新冠疫情并持续发展的案例研究	1
	《经营与管理》	企业逆境增长的秘密:韧性——新冠疫情时期的案例	1
	《经理人》	吉利在大变局中锻造组织韧性	1

(续表)

数据类型	数据来源	标题	合计
专题案例	中国管理案例共享中心	鼎好餐饮:组织韧性实现化危为机	11
		组织韧性:吉利超越追赶的“元动力密码”	
		共享员工:蜜糖也? 砒霜也?	
		小舟何以渡风雨:疫情之下犟牛家的生存之道	
		风吹草不折,弱极而生刚:墨驹公司疫情下的韧性修炼	
		徐校长的烦恼:疫情下的危机应该如何应对?	
		振华重工:全球疫情影响下,海外运营何以坚持	
		因韧而生:诚信诺如何应对疫情双重冲击?	
		林清轩:逆境重生线上线下孰重孰轻?	
		风疾知草韧:海洋村民宿战“疫”转危为机	
百年老字号的创新:郑森记组织韧性修炼的探索之路			
合计			21

表2 开放式编码结果示例

Tab.2 Examples of open coding results

编号	案例资料(部分)	初始概念
a5	将市场重心放在风险较低的中国市场和除美国外的其他海外市场	聚焦低风险市场
b1	董事长要求所有干部转移到一线,开通小程序商城,背负销售任务	转到工作一线
d6	振东集团在成立那年的农历小年便开始为家乡的老人们送米面,又为家乡投资兴建了“振东中学”,还针对贫困大学生设立了“扶贫济困日”	解决家乡困难
f8	东汽的发展带动当地就业和服务的兴盛,汉旺镇几乎所有的民众都与东汽有着“千丝万缕”的联系	带动当地发展
g1	这么多年,没有向银行贷过一次款,也不欠供应商钱,不欠员工工资	注重财务信用
B3	吉利将过去董事会领导下的总裁负责制正式改为董事会领导下的经营管理委员会负责制,避免让集体决策流于形式	团队适度分权
D17	一旦有复工,他们就抓住所有可能的机会,比如在各个节日,他们都努力地推出相应的营销产品方案	抓住各种机会营销
E1	虽然在成立之初,由于缺乏相关管理及工商税务经验,走了些弯路,但是善于从错误中学习的王成方积极总结经验教训	总结经验教训
G2	每一次运输、交机,派谁去,如何去,何时去,都有人专门做方案。做预案时,要考虑各种风险因素,尽量做到万无一失	拟定预案
H8	工作之余,李霞安排员工学习外贸课程,经常就公司如何提升的细节问题开展“头脑风暴”	鼓励员工学习

本研究将得到的初始概念及原始资料进行比较,将能够反映同一客观现象的初始概念进

一步范畴化,最终建立 195 个初始概念、38 个初始范畴(表 3)。

表3 开放式编码范畴化结果
Tab.3 Open coding categorization results

初始概念	初始范畴
强化忧患意识、应对风险能力	风险识别能力
具有辩证思维、敏锐商业嗅觉、注重长远发展、抓住短视频风口	创造性思考
生性积极乐观、积极探索出路、制度文化自信	自信乐观
转到工作一线、主动垫付资金、勇敢冒险精神、果断抵押房子	责任担当
吸取创业教训、关注失败事件、总结错误经验、复盘突发事件	自我批判
写信回应员工、录制拜年视频、动员鼓励员工、慰问员工及家属	积极沟通
承诺不会裁员、坚持全额发薪、保障员工基本生活	履行承诺
倾诉生活琐事、成员相互信任、自觉坚守岗位、愿意降薪停薪、带动家属送餐	信任团队
线上会议正装、自发暖心之举、热爱培训事业	热情工作
设立专项基金、提供生活设施、员工共享利润、就近安排工作、给员工买保险、为员工找工作、开展防疫讲座	福利待遇
赋予员工权力、强调充分参与、共同参与经营、充分授权的环境	充分授权
推行“危机管理”理念、全员落实家文化、建设快乐经营体、线上锻炼分享、背诵“将心注入20条”、淡化等级差别	推进文化建设
创造容错环境、开放和兼容并蓄的环境、支持与信任的环境	创造文化环境
设立出品委员会、面向客户的工作小组、设立创业项目组、成立防控小组、成立专门电商团队、引入专业直播团队、独立的运营团队、运营商管理小组	有能力的团队
精简指挥结构、深化市场化机制、团队适度分权、采取独立核算制、建立模块化项目制、建立小组制结构	组织结构调整
积累财务资源、持续利润增长、注重财务信用、稳健财务政策	建立财务储备
捐赠主打产品、品牌文化梳理、季度品牌大师赛、秉持高标准高品质、多途径品牌植入、坚守食品安全底线、举办内部品尝会、设计多道检测工序、坚持用中国本土植物	打造品牌认同
推广成功经验、定期知识共享、成立“内容工厂”、交流生活经验	知识利用
学习先进企业、鼓励员工学习、主动尝试学习、参加协会培训	积极探索
加大研发投入、技术资源积累、推动技术创新、储备扎实技术、专注研发测试、开发控制系统、注重创新实践	注重技术研发
开发平价菜品、探索大众化产品、创新药品研发、强调产品科技、开发外卖产品、研发考试培训产品、大力优化产品、为疫情开发新产品、独立研发新品	开发新型产品
快速完成技术认证、迅速开发新车型、率先提出“口罩脸”护肤场景	抓住重要机遇
提前拟订方案、为复工做紧急部署、及时收集外部信息、及时开展防疫工作	识别潜在威胁
即时信息支持、部门间高效互动	信息高效触达
剥离海外业务、聚焦核心业务、果断关掉小寨门店、承包口罩生产线、尝试线上业务、果断收缩业务、发展制药业务	及时调整业务
聚焦低风险市场、开拓三线城市市场、多品牌发展道路、跨界生鲜行业	开辟细分市场
创新新零售模式、开启“云带货”模式、坚持直营模式、专业化经营模式、尝试共享员工模式、开启线上拓客模式、开拓外卖渠道	探索经营模式
一系列互联网营销、鼓励全员营销、抓住各种机会营销、制定促销政策、加大线上营销投入、钻研线上推广	积极采取营销
提供个性化服务、坚持高质量服务、桌餐无偿退单、热情细致的服务、全天在线回复学生问题、调研客户需求、“以客户为中心”的服务理念、提升服务技能、全额退还订金	提供优质服务
导购都有核心客户、聚焦新青年客户、拉网式接触客户、持续引流新客户、开发跨国公司客户、开发新的目标群客户	开发目标体

(续表)

初始概念	初始范畴
人力资源管理体系、业务连续性管理体系、数据管理中台、食品安全管理系统、针对客户的全套流程、建立紧急联系机制	健全管理体系
建立《华为基本法》、灵活改善旧制度、适时建立新制度、透明完善的晋升制度、推出共建人制度、出台防疫文件、选拔干部有专门标准	建立管理制度
提供安置住所、支援灾后重建、提供抗疫帮助、淘宝和阿里巴巴培训员工直播、共建人放弃分红、官方媒体报道	社会大力支持
和大众点评网合作、推动国际合作、达成战略协议、与知名人士合作、进行研究合作、找专门的食物加工厂合作、与摄影公司合作、和当地集团合作、稳定的战略联盟关系	建立合作关系
让消费者参与设计、积极回应热点事件、重金征集选址意见、宣传安全措施、与同行积极沟通、积极与顾客联系	积极互动
解决家乡困难、开展扶贫项目、助力农业转型、带动当地发展、为防疫人员送餐、关心底层群体	回馈社会
响应国家战略、顺应市场需求	制度导向
政府高度关注、政府加大设施改造	政府支持

3.2 主轴式编码

主轴式编码是对资料进行重新整合,建立开放式编码中初始范畴之间联系的过程,目的在于提炼出主要范畴,对具有相似内容的初始

范畴进行归纳整理^[41]。本文通过主轴式编码,逐渐明确了各个初始范畴之间的所属关系,最终得到 17 个主要范畴。主轴式编码结果见表 4。

表 4 主轴式编码结果
Tab. 4 Axial coding results

初始范畴	主要范畴
风险识别能力、创造性思考	领导者认知
自信乐观、责任担当、自我批判	企业家精神
积极沟通、履行承诺	领导者行为
信任团队、热情工作	组织认同
福利待遇、充分授权	工作积极性
推进文化建设、创造文化环境	组织文化
有能力的团队、组织结构调整	组织结构
建立财务储备	有形资源
打造品牌认同	无形资源
知识利用、积极探索	学习能力
注重技术研发、开发新型产品	创新能力
抓住重要机遇、识别潜在威胁、信息高效触达	感知能力
及时调整业务、开辟细分市场、探索经营模式、积极采取营销、提供优质服务、开发目标客户	战略部署
健全管理体系、建立管理制度	系统管理
制度导向、政府支持	国家政策
社会大力支持、建立合作关系	社会网络
积极互动、回馈社会	社会责任

3.3 选择式编码

选择式编码是在主轴式编码的基础上,对各主要范畴不断对照和验证,进一步系统整合的过程^[42]。本研究经过深入分析,将主轴式编码得到的17个主要范畴,最终提炼出环境、组织和个人三个层面的8个核心范畴:①领导者、员工;②组织背景、组织资源、组织能力、组织行动;③微观环境、宏观环境。组织韧性会受到环境、组织和个人层面不同因素的共同影响,组织韧性驱动要素及其互动机制模型如图2所示。

企业利用政府政策能够获得对组织有利的外部资源,积极承担社会责任、维护与外部利益

相关者构建的社会网络可以有效把握市场信号,明确企业的发展方向。在企业内部,组织背景和组织资源作为企业的组织韧性基础,保证了企业面对危机时的稳定经营;组织能力和组织行动可以帮助企业在逆境中积极应对,是企业灵活应对环境变化的保障;领导者作为企业内部利益相关者的重要组成部分,占据主导地位,领导者需要具备系统思维,在突发事件来临时要能从整体上把握危机,能与员工积极沟通、及时履行对员工的承诺,有效促进组织韧性的形成。

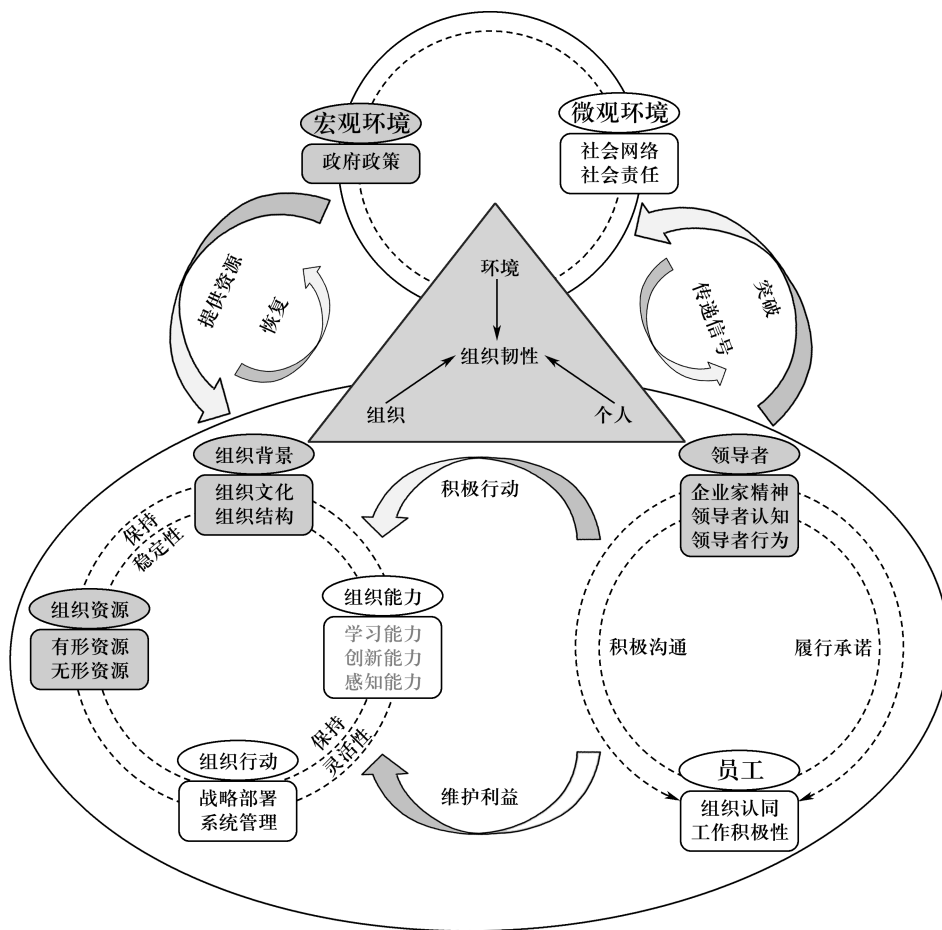


图2 组织韧性驱动要素及其互动机制模型

Fig. 2 A model of organizational resilience driving factors and their interaction mechanisms

3.4 理论饱和度检验

理论饱和度是判断案例资料收集是否充足的重要指标^[40],用于验证模型的合理性^[43]。本研究将预留的1篇期刊论文和1篇专题案例进行重新编码,检验结果显示,并没有发现新的

概念及范畴,说明本文得到的组织韧性驱动要素的理论框架已经达到理论饱和。

4 讨论

基于前文提出的“环境—组织—个人”框

架,本文通过扎根理论最终得到组织韧性的8个核心要素,环境层面包括微观环境和宏观环境,组织层面包括组织背景、组织资源、组织能力和组织行动,个人层面包括领导者和员工。

4.1 组织韧性驱动要素分析

4.1.1 环境层面的驱动要素

环境层面的驱动要素包括宏观环境和微观环境,微观环境包括企业与其利益相关者构建的社会网络及企业承担的社会责任,宏观环境包括政府的相关政策,这为企业提供了有利的外部资源,同时向企业传递市场信号,帮助企业有效把握环境变化及发展方向。

(1) 宏观环境

宏观环境主要指政府政策。政府政策决定了企业所处的制度环境。这种制度环境会传递出许多信号,影响企业对未来机会的感知,从而影响组织韧性的塑造^[4]。本研究通过编码分析发现,政府政策共有两条影响路径:制度导向和政府支持。第一,准确把握政府政策导向能够帮助企业尽快适应环境变化。如振东集团积极响应“健康中国”的国家战略;东方涡轮机顺应国家清洁能源市场需求,在政府政策导向下实现不断发展。第二,政府的有力支持有助于企业增强信心^[17],东方涡轮机在汶川地震受灾期间,由于政府高度关心支持,给予专业力量的救援,使企业得以迅速重建。

(2) 微观环境

① 社会网络。社会网络为企业与外界的协作拓展了可利用的资源^[31],能够提高企业的学习能力和反应能力,对培育组织韧性具有重要促进作用^[18]。本研究通过编码分析发现,社会网络共有两条影响路径:社会大力支持和建立合作关系。第一,社会网络中利益相关者的支持,使企业在面临危机时能够快速摆脱困境。如:汶川地震期间,东方涡轮机凭借数十年的关系积累,使得许多合作企业为其员工提供安置住所,甚至许多客户通过增加合作项目等实际行动来支持东方涡轮机的灾后重建;新冠疫情期间,老乡鸡由于受到外界的支持认可,得到银行的贷款支持及爱心人士寄出的防护服等,企业走出了困境,犟牛家共建人主动放弃分红,帮助企业渡过资金难关;淘宝和阿里巴巴自愿培训林清轩的员工做网上直播。正是社会网络中这

些利益相关者的支持,企业才能够更加稳固地融入社会环境中^[19]。第二,与外界建立合作关系能够帮助企业获取和协调外部资源以维持运营需要^[44],企业通过建立稳定性来抵御危机的冲击^[1]。如:振东集团不断推进国际合作;四季明湖和大众点评网进行合作;东方涡轮机与企业及高校进行研究合作,这些合作关系的建立,帮助企业开发新资源,为企业带来新的发展机遇。

② 社会责任。企业社会责任是企业行为的总称,能够为利益相关者带来超出法律要求的收益^[45]。本研究通过编码分析发现,社会责任共有两条影响路径:积极互动和回馈社会。第一,与企业外部利益相关者的积极互动交流,能够促进彼此间的知识传递与信息共享,提升企业获取资源的能力^[46]。如:森马会让消费者参与其服装产品设计;华为会积极回应其经历的热点事件;犟牛家同样积极宣传企业的安全措施让顾客放心,在选取新址时还会重金征集社会各方的意见;朗阁教育在遭受新冠疫情时第一时间联系客户,顺利将线下课程过渡到线上,同时也和同行们积极沟通应对措施。在与利益相关者互动的同时,企业既履行了社会责任,也提升了满足客户需求变化的能力^[47]。第二,回馈社会、积极承担社会责任能够帮助企业树立良好的社会形象,有助于企业获取社会公众的信任和善意^[48]。如:振东集团自成立以来就积极解决乡村困难,多次开展扶贫项目助力乡村发展;东方涡轮机在不断壮大的过程中也带动了当地就业和服务业的发展;鼎好餐饮在新冠疫情期间为防疫人员送餐;诚信诺非常关心底层群众。这一系列回馈社会的行为使企业在面对危机时更容易得到帮助,从而减轻危机的负面影响。

4.1.2 组织层面的驱动要素

组织层面的驱动要素主要包括组织背景、组织资源、组织能力和组织行动,其中组织背景和组织的资源包括组织文化、组织结构等,这是企业必不可少的组织韧性基础,在面对危机时能够保障企业的稳定运营。而组织能力和组织行动包括企业的创新能力与感知能力、为应对危机进行的战略部署等,这是企业面对危机事件所应做出的积极反应,在保持企业稳定性的基础上,使企业能够灵活地应对环境变化。

(1)组织背景

①组织文化。组织文化及组织结构这类内部组织背景对于解释组织应对危机的反应非常重要^[6],如果没有文化环境的支持,组织对韧性的认知和行为就很难形成一种综合能力^[49]。本研究通过编码分析发现,组织文化共有两条影响路径:推进文化建设和创造文化环境。第一,许多企业会在组织内部积极推进文化建设,如:鼎好餐饮自成立以来就对全体员工宣传企业文化,倡导“真诚、感恩、奉献、快乐”;吉利汽车通过建设快乐经营体,强调“激扬企业元气,成就快乐人生”的核心理念;东方涡轮机始终坚持推行“危机管理”理念;犟牛家会淡化员工的等级差别,彼此间均以伙伴相称,疫情期间还开展了线上分享体育锻炼、组织大家背诵“将心注入20条”的活动,无形之中为企业员工注入了组织文化的力量。第二,企业创造文化环境有助于企业内部形成良好的文化氛围,提高组织的文化智力^[50]。如:林清轩通过建立点状分布的项目制,迅速剥离出现问题的环节,为员工创造容错环境;华为通过批判式学习形成了一种开放、兼容并蓄的环境;吉利汽车同样为员工创造了一种支持与信任的环境。通过组织文化建设及文化环境的打造,带来的组织文化力量正是企业适应快速变化的环境不可或缺的能力^[51]。

②组织结构。组织结构就像是危机中的堡垒,能够帮助企业完成逆境中的防守^[52]。本研究通过编码分析发现,组织结构共有两条影响路径:组织结构调整和有能力的团队。第一,企业在对组织结构进行调整时,建立去中心化的组织结构能够使组织快速反应并采取行动,提高企业的灵活性^[26]。如:华为将精力放在精简组织指挥结构上,充分提高了权力分配的科学性;吉利汽车通过对团队适度分权,避免集体决策流于形式;此外,鼎好餐饮拆分出中台和后台,分管专门的业务,具有不同的市场化水平;吉利汽车的独立核算制将组织划分成一个个小团体;类似地,林清轩将原有的组织结构打散,建立模块化的项目制。这种模型化的组织结构能够减少组织对资源的依赖,同样能够提高企业灵活性以避免组织僵化^[25]。第二,有能力的团队对企业构建组织韧性具有积极影响^[29]。如:针对产品和客户设立的出品委员会(四季明

湖);面向客户的工作小组(华为);为应对疫情临时成立的防疫应急小组(朗阁教育、振华重工);企业专门建立的创业项目组(鼎好餐饮);科研团队、电商和直播团队(林清轩),这些有能力的团队能够提高企业组织结构的有效性,进而提升组织运行和信息分享的能力,最终实现组织韧性的增强。

(2)组织资源

①有形资源。充足的组织资源是企业构建组织韧性的关键要素,资源的匮乏会严重削弱企业从危机中恢复的能力^[1],具有组织韧性的企业擅长积累有助于提高其核心竞争力的关键资源^[23]。对企业而言,实现对有形资源的掌控,提高对资金的获取能力是其提高核心竞争力的重要途径^[53]。本研究通过编码分析发现,有形资源共有一条影响路径:建立财务储备。建立财务储备、避免高负债能够为企业提供有力的基础保障,使组织迅速恢复运营、实现全面绩效^[6]。如:华为充足的财务资源是其面临全球政治风险能够迅速采取行动的有利条件;老乡鸡从创业初始就十分注重财务信用,坚持财务稳健,并连续16年实现利润增长;鼎好餐饮同样采取较为稳健的财务政策,使得企业负债较少,在疫情期间,用自有资金仍能实现良好的运营水平。

②无形资源。从资源特性上来看,企业的关键资源大多属于无形资源,往往具有稀缺性、不易复制性、有限可替代性等特点,能够为企业带来竞争优势,提高其经营绩效^[54]。本研究通过编码分析发现,无形资源共有3条影响路径:打造品牌认同、注重技术研发和开发目标客户。第一,品牌在企业无形资源中占据着重要地位^[55],企业拥有了一个高质量品牌,就像拥有了一张韧性名片^[56]。而打造品牌认同,在企业内体现在对产品的高品质要求上:四季明湖始终坚持高标准,未曾降低过产品品质要求;林清轩要求企业必须采用中国本土植物作为原材料。对外则体现在对产品的宣传与植入中:四季明湖在产品宣传上注重文化梳理,突出品牌特色;森马通过举办“最美高校生”活动及从游戏和电竞等途径植入品牌力,提升其在青少年目标群体中的品牌形象。第二,技术资源作为企业的优势无形资源,对企业发展同样具有关

键作用^[57]。如:华为强调技术资源的积累,一直在加大核心领域的研发投入;吉利汽车多年来储备了扎实的技术;振华重工也开发了自己的控制系统。第三,客户资源是企业中具有极高价值的无形资产,能够在竞争环境中为企业带来经济利益。针对客户提供优质服务和开发目标客户是吸引客户的主要方式,也是企业战略能力的体现,能够有效促进企业持续发展^[58]。

(3) 组织能力

①学习能力。组织学习强调积极适应环境的能力^[59],有效学习的组织能够更好地适应环境变化,进而增强组织韧性^[22]。本研究通过编码分析发现,学习能力共有两条影响路径:知识利用和积极探索。第一,对企业内已有知识的整合与再利用,能够使组织更有能力开发和重组,在逆境中不断改进、实现反超^[60]。如:新冠疫情期间,林清轩员工之间会积极进行知识分享,如每周组织对管理经验、抗疫举措等方面的知识分享,同时成立了内容工厂供员工随时调用素材,一旦有成功可复制的经验,会立即进行推广,甚至在生活上员工也会经常交流经验。有效的知识利用能够驱动组织及时感知环境变化,应对可能出现的危机^[61]。第二,有效的学习还体现在对新知识的积极探索,如:四季明湖每年都会定期参观知名的餐饮企业,吸收行业内的有利做法;吉利汽车和墨驹同样多次观摩先进企业,向标杆公司学习;老乡鸡通过建立学习组织,保持团队活力;华为鼓励员工进行批判式学习;振华重工鼓励员工学习英语;诚信诺安排员工学习外贸课程。有时员工还会主动尝试学习,如:为了提高产品品质,犟牛家团队多次出国学习;林清轩员工在疫情期间主动学习直播卖货的相关技巧。员工对知识的主动探索,同样能够促进新知识的吸收与传播,使组织更具灵活性^[62],在面对逆境时以更快的时间实现恢复^[63]。

②创新能力。长期从事创新活动的组织可以创造性地利用组织资源获取额外竞争优势^[29],有效促进其组织韧性的形成^[5]。本研究通过编码分析发现,创新能力共有3条影响路径:注重技术研发、开发新型产品和积极探索。第一,许多企业都非常注重技术研发,如:东方

涡轮机以清洁能源需求为导向,不断推动技术创新;犟牛家为保证产品品质,投入近五个月时间专注研发测试。再如:华为同样强调技术资源的积累,并加大核心领域的研发投入;吉利汽车多年来储备了扎实的技术;振华重工也是开发了自己的控制系统。第二,这些企业在研发技术的基础上也会不断开发新型产品,如:振东集团为了拓展制药领域,不断创新药品研发;四季明湖为实现拓展新的客户群体,积极开发平价菜品,不断探索大众化产品;在产品品质上,诚信诺大力投入研发及优化产品,致力于做到最高性价比;森马通过整合研发技术,使产品实现较大创新。为应对疫情,犟牛家尝试开发外卖产品;诚信诺推出具有消毒杀菌功能的新产品;朗阁教育顺应国外大学需求,研发出多邻国等考试培训产品。企业通过研发技术的投入与新产品的开发,提高了产品的多样性,更容易实现危机中的多元化经营^[64]。第三,企业通过对员工的技能培训来提高企业的创新能力^[65],如:吉利汽车和振华重工长期重视人才培养;犟牛家尝试引进专业人才,在激烈的环境中形成自身独特的核心竞争优势;疫情期间蜀川酒店在共享员工入职超市前进行统一培训,增加员工认同感的同时,使其快速融入新工作环境,缓解了人力资源短期危机;林清轩则采取线上竞赛的方式,以赛代训,在疫情期间通过内部竞赛的方式实现人才培养的目的。这一系列人才技能培训,能够有效开发企业高质量的人力资源,提升企业核心竞争力^[66],企业可以获得敏感变通、识别机会等方面的优势,在应对危机时就能做到临危不乱^[67]。

③感知能力。感知能力是企业动态能力的重要构成因素^[68],是企业感觉环境变化、了解顾客需求的市场响应能力^[69]。本研究通过编码分析发现,感知能力共有3条影响路径:识别潜在威胁、抓住重要机遇、信息高效触达。第一,识别潜在威胁是感知外部环境变化的需要^[70],企业需要做好准备和预防措施,在破坏性事件发生时才能及时有效应对,发挥组织韧性的重要作用^[4]。如:面对新冠疫情危机,墨驹公司提前对营业时间及履约事宜等拟定了预案;振华重工同样在每次运输交机时都会专门做预案,在突发事件真正来临时才不会手忙脚

乱,尽可能做到万无一失;朗阁教育意识到新冠疫情是突发的,影响不可预测,第一时间就开展疫情应对工作;四季明湖一直以来就积极响应外部变化,及时收集外部信息。第二,在市场导向的前提下,感知环境变化不仅是对潜在威胁的识别,更是企业抓住重要机遇的关键^[69]。如:吉利汽车洞察到疫情带来的空气污染问题,在交通受限的情况下,依靠多年的技术储备,仍能迅速完成过滤防护技术认证,并开发投产具有“N95级空滤能力”的车型;林清轩迅速识别出长期佩戴口罩的肌肤困扰,率先提出“口罩脸”的全新护肤场景。在环境变化中抓住重要机遇的能力,使吉利汽车和林清轩在疫情中依然可以保持竞争优势,实现疫情下的恢复与超越。第三,信息的高效触达提升了组织对环境变化的响应速度,如新冠疫情增加了组织成员的线上沟通,林清轩员工在钉钉平台上能够与高管及时对接,得到管理者即时的信息支持,同时不同部门的成员之间可以随时交流沟通,实现高效互动,使组织在面对危机时可以快速采取补救措施。

(4)组织行动

①战略部署。战略部署是企业确定其发展方向的重要内容,与企业塑造组织韧性存在较高的一致性^[71]。本研究通过编码分析发现,战略部署共有6条影响路径:及时调整业务、探索经营模式、积极采取营销、开辟细分市场、提供优质服务 and 开发目标客户。第一,在面对诸多不确定性的环境下,相应的战略调整能够有效提升企业的整体竞争力,对企业成长具有重要作用^[72]。如及时调整业务来适应环境变化(森马通过剥离海外业务来降低经营风险、墨驹公司为避免进一步损失果断关掉小寨门店、诚信诺在尝试承包口罩生产线缓解了资金紧张的燃眉之急等);或是通过整合资源开辟细分市场(森马尝试跨界生鲜行业、四季明湖面向不同客户群体走上了多品牌发展道路、墨驹在逐步稳定后计划开拓三线城市市场等),根据市场需求来调整业务和整合资源能够促进企业改善绩效,进而保持持续成长态势^[73]。同时,在疫情下探索新的经营模式(吉利汽车和诚信诺打破界限开启线上拓客模式、蜀川酒店尝试共享员工模式解决员工滞留问题、森马通过线上线下

融合创新了新零售模式等)和积极采取营销(老乡鸡的一系列的互联网营销活动、犟牛家的各种节日营销、朗阁教育的多种促销政策等)也是企业常见的战略调整方式。第二,为客户提供优质服务是开发目标客户、增强客户黏性的主要方式,也是企业战略能力的体现,能够有效促进企业持续发展^[74]。如:鼎好餐饮对预订的桌餐进行无偿退单;朗阁教育全天在线回复学生问题;诚信诺每年都会调研客户的反馈需求等;再如林清轩的导购都有自己的核心客户;森马则专门聚焦新青年为目标客户群体;犟牛家和诚信诺不断尝试开发新的客户群体等。

②系统管理。企业的管理策略决定了内部组织的运行效率^[1],本研究通过编码分析发现,系统管理共有两条影响路径:健全管理体系和建立管理制度。第一,成熟的管理体系能够让组织面对危机时更具有变通性和机动性,表现出强大的组织韧性^[26]。如:林清建立了数据管理中台;华为建立了人力资源和业务连续性管理体系;振华重工建立了紧急联系机制等。这一系列完备的管理体系能够让企业快速采取行动,扩大危机冲击下的生存空间。第二,有效的管理制度在很大程度上提高了组织的反应能力,如:华为建立了基本法;犟牛家推出晋升制度和共建人制度;振华重工设置了选拔干部的专门标准等。专门制度的建立进一步规范了企业的管理行为,组织根据环境变化来变革管理方式,提高组织运转的灵活性,才能在动荡中保持平衡,塑造组织韧性^[75]。

4.1.3 个人层面的驱动要素

个人层面的驱动要素包括领导者和员工,其中领导者占据主导地位,领导者需要具备系统思维,在突发事件来临时要能从整体上把握危机,同时领导者要与员工之间保持积极沟通、及时履行对员工的承诺,带领企业员工一起积极采取行动,让员工能够自发地维护组织利益。

(1)领导者

①领导者认知。领导者认知能力包括:领导者需要具备认知能力,通过系统性的思维进行创造性思考,能够有效地辨识、分析和解决疑难问题^[76]。本研究通过编码分析发现,领导者认知共有两条影响路径:创造性思考和风险识别能力。第一,领导者理解和应对环境不确定

性的能力,通常决定了企业所面临风险的大小^[29],而创造性思考可以帮助领导者及时发现逆境事件中的积极影响。如:犟牛家的领导者看到了疫情过后烤肉到家的全新业务发展空间;墨驹的领导者从最美证件照识别出婚庆业务的发展机会。第二,领导者表现出的风险识别能力能够让企业迅速做出反应,灵活应对环境干扰,快速实现恢复,这正是企业培育组织韧性的关键^[1]。如:华为的领导者在全球政治风险萌芽期就已准确识别危机并做出积极响应;东方涡轮机的管理层面对突发性的汶川地震临危不乱,并迅速展开自救。

②企业家精神。企业家精神是领导者在创建、经营、管理企业过程中展现出的综合素养^[77],企业家精神的核心要素是冒险与主动精神^[78]。本研究通过编码分析发现,企业家精神共有3条影响路径:自信乐观、责任担当和自我批判。第一,自信乐观的领导者拥有更积极的情绪处理能力,能够在逆境中发现更多的机会,减少损失,帮助企业达到更好的稳定效果^[79]。如:新冠疫情期间,面对同行陆续关门的消息,墨驹的领导者并未过多焦虑,反而认为危机中蕴藏机会并积极探索出路;振华重工的领导者凭借对中国制度的自信,在工作中敢往前冲,带领团队勇敢面对危机渡过难关。第二,领导者所处的环境和地位决定了危机领导的紧迫性,有责任担当的领导者在面对逆境时能够临危不惧,及时做出正确的决策^[80]。如:犟牛家的高管团队主动放弃工资、自掏腰包;诚信诺的领导者毫不犹豫地抵押房产,在很大程度上缓解了企业的资金困难;振华重工领导者的冒险精神带领企业勇担风险;林清轩董事长要求所有干部转到一线,背负销售任务。领导者的责任担当在关键时刻稳定了企业局面,有效缓解了危机和冲突。第三,坚持自我批判的领导者能够以第三者视角去觉察自己,这也是领导力的核心体现^[81]。如:老乡鸡创始人和墨驹领导者多次吸取创业教训,善于总结经验;华为领导者积极关注失败事件,并重视培养管理层的自我批判意识;振华重工领导者及时复盘突发事件,为企业夯实了坚实的基础,积累了宝贵的发展经验。

③领导者行为。当企业深陷危机时,领导

者需要积极采取必要行动,这意味着领导者需要具备迅速而明智做出决策的能力^[82]。本研究通过编码分析发现,领导者行为共有两条影响路径:积极沟通和履行承诺,这是关系能力的主要构成要素,在领导者行为能力发展中具有重要地位^[9]。第一,积极沟通,尤其是领导者与下属之间的有效、持续沟通,有助于促进企业内部人员尽可能就突发事件达成共识。如:新冠疫情初期,鼎好餐饮、诚信诺、林清轩等多家企业领导者都在第一时间写了感召信,积极与员工进行沟通,并尝试通过录制拜年视频等方式在线鼓励员工,慰问员工家属等;华为领导者在面临政治风险,被列入“实体名单”时,同样立即给员工写信回应公司危机,并以此来提升员工凝聚力,齐心协力共同抗击疫情。第二,及时履行承诺能够加强领导者与员工之间的信任程度,建立良好的人际关系。同样地,林清轩等企业领导者还向员工承诺困难时期不会裁员、坚持全额发薪,有效的承诺履行极大地提高了员工的信心,使员工更愿意坚守在自己的岗位,帮助企业渡过难关。

(2)员工

①组织认同。组织认同是个体由于组织成员身份产生的价值观的一致和情感上的归属^[83]。本研究通过编码分析发现,组织认同共有两条影响路径:信任团队和热情工作。第一,对组织认同程度较高的员工,对团队的信任程度也更高,更愿意进行交流合作^[84]。如:东方涡轮机内部员工对企业具有较高的依赖和认同感,甚至平时的生活琐事也愿意向领导倾诉,员工之间无论在工作中还是生活上,都能够互相信任、团结紧密,在汶川地震发生时,员工们能够坚守在自己的工作岗位,主动参加企业组织的救援活动;鼎好餐饮的员工愿意维护组织利益,在新冠疫情期间主动提出降薪、停薪甚至抵押房产为公司贷款,关键时刻帮助企业解决了资金难题,在公司人手紧张时,自愿带动家属上阵送餐。第二,对组织的认同能够激发出员工的敬业与奉献精神,对其工作投入水平产生积极影响,员工会更加热情地工作^[85]。如:朗阁教育的员工热爱培训事业;犟牛家的员工在休息时间主动打扫店面,为医院订单手写爱心贺卡;林清轩的员工线上会议时仍坚持身着正装,

使得企业能够走出逆境,实现更好发展。可见,员工组织认同越高,越会将组织利益放在更高的位置,自觉采取有利于组织的行动^[86]。

②工作积极性。工作积极性是员工表现出的一种自觉、能动、激奋的心理倾向和在实现目标过程中努力向上的精神状态^[87]。本研究通过编码分析发现,工作积极性共有两条影响路径:福利待遇和充分授权。第一,员工满意自身的福利待遇,能够对其工作积极性产生显著的正向影响^[88]。如:与员工高度共享利润(鼎好餐饮);为员工提供全套生活设施(东方涡轮机);新冠疫情期间,给员工买保险、口罩,为员工寻找工作、就近安排工作(蜀川酒店、犟牛家);设立抗击疫情专项基金(林清轩);开展防疫讲座来消除员工面对疫情的恐惧(振华重工)。为员工提供这些良好的福利待遇,能够使员工更加自觉地完成工作目标,提高其工作积极性,这也是企业培育组织韧性不可缺少的重要因素^[89]。第二,充分授权作为企业的内部营销活动,同样能够有效调动员工的工作积极性^[90]。如:华为在日常管理时会赋予一线员工解决问题的权利,制订规划时也注重强调员工的充分参与;吉利汽车通过独立核算制,让全体员工能够共同参与经营;林清轩和朗阁教育会使员工的业绩迅速可见,为员工营造一种充分授权的环境,让员工遇到问题时能够快速得到解决,提升员工的自我管理能力和提高企业整体的决策效率,让企业灵活地应对环境变化,这正是打造组织韧性的关键^[31]。

4.2 组织韧性驱动要素的互动机制分析

根据前文得到的组织韧性驱动要素,本文通过进一步分析得到其中的互动机制。

从组织与个人的综合作用来看,组织背景和组织资源为企业提供韧性基础,保障企业经营活动的稳定运行;组织能力和组织行动能够进一步调动企业的灵活性,帮助企业在面对危机时做出积极反应。而这些组织因素在保持企业稳定性与积极性的过程中离不开领导者在组织中的积极行动,领导者的认知与行为及领导者具备的企业家精神共同决定了企业应对危机过程中的发展方向。企业家精神与组织文化的建设与发展息息相关,优秀的领导者会积极寻找与构建引领企业发展的优秀组织文化。同时

领导者对外部威胁的感知所做出的决策行为,也决定着企业最终采取的组织行动及相应的战略部署和系统管理。此外,领导者与员工的积极沟通和承诺履行能够充分发挥员工的主观能动性,提高员工对组织的认同,以及其工作积极性,在企业面临逆境时,使员工能够与领导者一起采取积极行动,共同维护组织的集体利益。

本文将组织与个人作为企业内部的整体,从环境和组织与个人整体的综合作用来看,企业所处的宏观环境和微观环境为组织提供了相应的外部资源及市场信号,如何准确把握外部环境带来的重要机遇,同样需要领导者对外部环境的敏锐感知。领导者不仅要把握企业所处的制度环境,了解相应的政府政策,还应积极响应市场信号,准确进行市场定位,构建出与外部利益相关者稳定的社会网络关系。

综上所述,企业组织韧性的形成是复杂且长期的过程,是环境、组织及个人中不同因素的综合作用结果。企业不仅需要关注组织内现有的关键资源、重要能力等,还应加强对外部环境的积极响应,在这个过程中企业的领导者发挥着重要作用。企业领导者要发挥主导作用,帮助企业在环境、组织、个人中建立自身的优势条件,培育组织韧性,使企业能够有效应对可能发生的外部危机。

5 研究结论与展望

5.1 研究结论

组织韧性是企业在VUCA时代穿越危机,实现逆势成长的关键,然而学术界针对组织韧性的驱动要素研究仍处于理论探索阶段,尚缺乏系统性、创新性的理论框架。本文采用扎根理论方法,以2019年至2023年间21份收录在知网和中国管理案例共享中心的案例资料为样本,探究了组织韧性的关键驱动要素及其互动机制。最终编码分析提炼出主要范畴和核心范畴,并在此基础上归纳得到组织韧性驱动要素,主要包括个人、组织和环境三个层面。其中,个人层面包含领导者和员工,组织层面包含组织背景、组织资源、组织能力和组织行动,环境层面包含宏观环境和微观环境。各个驱动要素的互动机制分析则表明:领导者在个人层面中占据主导作用,与员工积极沟通、履行承诺的领导

者能够有效指挥员工,在危机来临时能够带领全体成员积极采取行动,维护组织的整体利益。组织背景和组织资源作为物质和结构的基础,保障了组织的稳定性;组织能力和组织行动是组织做出迅速反应的有利条件,保证了组织的灵活性。此外,外部环境可为企业提供有利资源,传递出市场信号帮助企业把握发展方向。

5.2 理论贡献

本文通过多理论整合视角构建出“环境-组织-个人”框架,提炼出组织韧性的关键驱动要素,解释了不同要素之间的互动机制。相比以往文献的研究成果,本文的理论贡献体现在两个方面。

第一,本文为认识组织韧性现象提供了一种系统性的研究视角,深化了组织韧性驱动要素的研究。通过与经典理论对话,本文基于动态能力理论、高阶理论和利益相关者理论等深入剖析组织韧性在个人、组织与环境视角下的驱动要素,将其结合并提出“环境-组织-个人”的整合性分析框架,挖掘出组织韧性形成过程及驱动要素。从整体性视角出发,本文得到的组织韧性驱动要素更加符合企业管理的复杂性和整体性特征,响应了单宇等^[21]对于危机情境下组织韧性的研究视角亟待得到拓展的呼吁,为组织韧性对企业在危机事件中逆势成长的作用机制提供理论支撑。

第二,本文依托案例企业实践,由现象驱动研究,基于中国本土情境探究并解构组织韧性形成过程中的重要驱动要素,提炼出在危机情境下组织韧性的互动机制模型。与现有扎根理论研究相比,本文选取21份收录在知网和管理案例共享中心的案例资料,提炼出组织韧性形成过程中的驱动要素,使结论兼具学理性和实践性,也积极响应了李志军等^[91]对立足中国实践、以问题为导向的倡导,尝试打开组织韧性这一“黑箱”,进一步推进组织韧性的研究。

5.3 实践启示

本文通过对组织韧性形成过程中的驱动要素及互动机制进行深入探究,对企业在危机情境下培育组织韧性、转危为机实现逆势成长具有一定的实践启示。

第一,面对逆境,企业应从“整体性”视角出发,注重自身在环境、组织、个人三个层面的组

织韧性驱动要素,有意识地加强对其中优势条件的塑造,如建立财务储备、有能力的团队、企业社会责任等。企业应针对性制定提高组织韧性的方案,调动企业的灵活性,保障企业在逆境中的稳定运行,实现逆势成长。

第二,企业应注重培育企业家精神,加强领导者自身素质的培养,充分发挥领导者才能。企业家精神是培育组织韧性的关键驱动要素,企业领导者作为企业生产经营中的重要参与者和关键决策力量,他们对企业所处环境的认知在很大程度上决定了企业的发展方向。领导者要培育企业家精神,加强对外部危机事件的感知,帮助企业识别出环境中的威胁和机遇,及时制定出准确的发展战略以适应发展趋势,进一步增强企业在逆境中的适应能力。

第三,企业不仅需要关注组织内现有的关键资源、重要能力等,还应加强对外部环境的积极响应。企业在日常经营管理时就应主动把握国家政策方向,了解企业所处的制度环境,进行准确的市场定位,特别是在对危机情景下迅速开展威胁感知与机会识别;同时还应增强企业与外部利益相关者的互惠互动,构建稳定的社会网络关系,培育组织韧性,实现未雨绸缪。

5.4 研究局限与展望

本文主要聚焦于组织层面的韧性,通过扎根理论提出其驱动要素及其之间的互动机制,研究结论有待进一步量化及分析验证。未来韧性研究可以分析不同层面的组织韧性,如员工韧性、团队韧性等,挖掘其中的关键驱动因素及互动机制,并对提炼出的模型进行实证检验,以验证理论模型的科学性。此外,由于涉及案例分析的组织韧性文献及案例资料有限,未来可以增加新的数据库及案例资料,深化组织韧性影响因素的研究,以得到更具说服力的研究结论。

参考文献:

- [1] Buyl T, Boone C, Wade J B. CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in U. S. commercial banks [J]. *Journal of Management*, 2019, 45(4): 1372-1400.
- [2] 李平. VUCA 条件下的组织韧性: 分析框架与实践启示 [J]. *清华管理评论*, 2020, 11(6): 72-83.

- [3] 尚铎, 范黎波, 原东良, 等. 国际化战略、组织韧性与环境不确定性——以三一重工为例 [J]. 管理案例研究与评论, 2021, 14(5): 487-499.
- [4] 张吉昌, 龙静, 凌宇鹏, 等. 逆势而生: 企业韧性研究述评及展望 [J]. 管理现代化, 2021, 41(3): 121-125.
- [5] 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): 117-135.
- [6] 褚晓波, 高闯. 国外组织韧性的研究现状: 一项文献综述 [J]. 南大商学评论, 2020, 17(4): 153-181.
- [7] Fang S, Prayag G, Ozanne L K, et al. Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand [J/OL]. Tourism Management Perspectives, 2020, 34(4): 100637.
- [8] 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.
- [9] Baron R A, Markman G D. Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success [J]. Journal of Business Venturing, 2003, 18(1): 41-60.
- [10] Meyer A D. Adapting to environmental jolts [J]. Administrative Science Quarterly, 1982, 27(4): 515-537.
- [11] Annarelli A, Nonino F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions [J]. Omega, 2016, 62(7): 1-18.
- [12] Weick K E, Sutcliffe K M, Obstfeld D. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness [J]. Research in Organizational Behaviour, 1999, 24(3): 81-123.
- [13] Hillmann J, Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research [J]. International Journal of Management Reviews, 2021, 23(1): 7-44.
- [14] Carvallo A, Areal N. Great places to work: Resilience in times of crisis [J]. Human Resource Management, 2016, 55(3): 479-498.
- [15] Ma Z, Xiao L, Yin J. Toward a dynamic model of organizational resilience [J]. Nankai Business Review International, 2018, 9(3): 246-263.
- [16] 陈建军, 王正沛, 李国鑫. 中国宇航企业组织结构与创新绩效: 动态能力和创新氛围的中介效应 [J]. 中国软科学, 2018(11): 122-130.
- [17] Tsiapa M, Batsiolas I. Firm resilience in regions of Eastern Europe during the period 2007-2011 [J]. Post Communist Economies, 2019, 31(1): 19-35.
- [18] Barasa E, Mbau R, Gilson L. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience [J]. International Journal of Health Policy and Management, 2018, 7(6): 491-503.
- [19] Ortiz-de-Mandojana N, Bansal P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices [J]. Strategic Management Journal, 2016, 37(8): 1615-1631.
- [20] 毕振力. 组织与环境的关系: 一个新的分析框架 [J]. 长春工业大学学报(社会科学版), 2010, 22(2): 36-40.
- [21] 单宇, 许晖, 周连喜, 等. 数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究 [J]. 管理世界, 2021, 37(3): 84-104+7.
- [22] 罗肖依, 孙黎. 生生不息: 破解绩效导向的悖论 [J]. 外国经济与管理, 2019, 41(5): 128-140.
- [23] Mafabi S, Munene J, Ntayi J. Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals [J]. Journal of Strategy and Management, 2012, 5(1): 57-80.
- [24] 杰弗里·迈尔斯. 管理与组织研究必读的40个理论 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2017.
- [25] Keum D D. Cog in the wheel: Resource release and the scope of interdependencies in corporate adjustment activities [J]. Strategic Management Journal, 2020, 41(2): 175-197.
- [26] 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.
- [27] 陈传明, 孙俊华. 企业家人口背景特征与多元化战略选择——基于中国上市公司面板数据的实证研究 [J]. 管理世界, 2008, 24(5): 124-133+187-188.
- [28] Sajko M, Boone C, Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks [J]. Journal of Man-

- agement, 2021, 47(4): 957-992.
- [29] Williams T A, Gruber D A, Sutcliffe K M, et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 733-769.
- [30] Gittel J H, Cameron K, Lim S, et al. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Air-line industry responses to September 11 [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42(3): 300-329.
- [31] Van Der Vegt G S, Essens P, Wahlström M, et al. Managing risk and resilience [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(4): 971-980.
- [32] 盛永祥, 王旭娜, 吴洁. 基于混沌理论的企业动态能力、投资和收益的非线性关系 [J]. *系统管理学报*, 2018, 27(5): 950-960.
- [33] 杨林, 和欣, 顾红芳. 高管团队经验、动态能力与企业战略突变: 管理自主权的调节效应 [J]. *管理世界*, 2020, 36(6): 168-188+201.
- [34] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. London: Sage Publications, 2017.
- [35] 葛明磊, 郭云贵, 张丽华. 管理咨询中的扎根理论思想逻辑与行动学习研究 [J]. *经济管理*, 2017, 39(4): 84-96.
- [36] Glaser B G. *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description* [M]. Mill Valley: Sociology Press, 2001.
- [37] 贾旭东, 谭新辉. 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值 [J]. *管理学报*, 2010, 7(5): 656-665.
- [38] 贾良定, 唐翌, 李宗卉, 等. 愿景型领导: 中国企业家的实证研究及其启示 [J]. *管理世界*, 2004, 20(2): 84-96.
- [39] 曹祖毅, 谭力文, 贾慧英. 脱节还是弥合? 中国组织管理研究的严谨性、相关性与合法性——基于中文管理学期刊 1979-2018 年的经验证据 [J]. *管理世界*, 2018, 34(10): 208-229.
- [40] 房诗雨, 肖贵蓉. 家族企业的代际冲突与权力传承——基于扎根理论的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2022, 15(2): 143-157.
- [41] 董俊武, 龚静, 曾瑶. 中国本土企业家视角的领导行为过程模型 [J]. *管理案例研究与评论*, 2020, 13(2): 132-148.
- [42] 许祥云. 研究生与导师互动: 影响因素及其作用机制模型——基于扎根理论的研究 [J]. *研究生教育研究*, 2020(1): 59-66.
- [43] 孙玉玲, 方向, 李岸峰. 共享住宿平台消费者信任的形成机制——基于扎根理论的案例探究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2022, 15(1): 1-9.
- [44] Yang C C, Hsu W L. Evaluating the impact of security management practices on resilience capability in maritime firms: A relational perspective [J]. *Pergamon*, 2018, 110(4): 220-233.
- [45] McWilliams A, Siegel D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(1): 117-127.
- [46] Rindfleisch A, Moorman C. The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective [J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65(2): 1-18.
- [47] Luo X, Hsu M K, Liu S S. The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust/commitment-performance causal chain in China [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36(2): 202-214.
- [48] Lv W, Wei Y, Li X, et al. What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China [J]. *Sustainability*, 2019, 11(6): 1561.
- [49] 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.
- [50] Moon T. Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective [J]. *Group Organization Management*, 2010, 35(4): 456-493.
- [51] Yitmen I. Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry [J]. *Project Management Journal*, 2013, 44(4): 5-25.
- [52] 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): 25-41
- [53] 吴义爽, 管振宇. 数字化时代平台企业边界的重塑——资源基础观视角 [J]. *重庆工商大学学报(社会科学版)*, 2023, 41(7): 1-9.
- [54] 胡查平, 任茜婷. 制造业企业何以能成功构建服务化竞争优势? ——基于企业关键资源与企业独特能力视角的多案例分析 [J]. *管理案例研究与评论*, 2023, 16(6): 761-778.
- [55] 蒋廉雄, 刘泽云, 蓝紫苑. 并购的品牌效应: 公司品牌架构与并购的长期绩效 [J]. *营销科学学报*, 2024, 4(1): 79-106.
- [56] 田超杰, 张会锋. 如何锻造品牌韧性——基于

- 54家老字号上市企业的组态分析[J]. 中国流通经济, 2022, 36(1): 92-103.
- [57] 刘睿智, 高子欣, 张伟. 战略投资者引入如何促进企业高质量发展——基于技术资源配置和代理成本视角[J]. 武汉纺织大学学报, 2023, 36(6): 87-96.
- [58] Syrett M, Devine M. Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times [M]. London: Economist Books, 2012.
- [59] Cameron K, Dutton J, Quinn R. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline [M]. London: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- [60] Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects [J]. Organization science, 2009, 20(4): 781-796.
- [61] 吴士画, 顾建平. 企业家灵性资本对组织韧性的影响——基于组织学习视角[J]. 财会月刊, 2021(21): 107-114.
- [62] Schulz M. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(4): 661-681.
- [63] DesJardine M, Bansal P, Yang Y. Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis [J]. Journal of Management, 2019, 45(4): 1434-1460.
- [64] Mafabi S, Munene J C, Ahiauzu A. Creative climate and organisational resilience: The mediating role of innovation [J]. International Journal of Organizational Analysis, 2015, 23(4): 564-587.
- [65] Gallié E P, Legros D. Firms' human capital, R&D and innovation: A study on French firms [J]. Empirical Economics, 2012, 43(2): 581-596.
- [66] YUN J R, KIM S S, KIM H C. A study on the effects of high performance human resource management system on the construction core competency and job performance [J]. Korean Review of Corporation Management, 2018, 9(2): 97-120.
- [67] Pal R, Torstensson H, Mattila H. Antecedents of organizational resilience in economic crises: An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs [J]. International Journal of Production Economics, 2014, 147(1): 410-428.
- [68] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [69] 罗珉, 刘永俊. 企业动态能力的理论架构与构成要素[J]. 中国工业经济, 2009(1): 75-86.
- [70] Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future [J]. Journal of Management, 2010, 36(1): 256-280.
- [71] 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, 41(1): 68-77.
- [72] Zahra S A, Sapienza H J, Davidsson P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda [J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(4): 917-955.
- [73] 曹红军, 卢长宝, 王以华. 资源异质性如何影响企业绩效: 资源管理能力调节效应的检验和分析[J]. 南开管理评论, 2011, 14(4): 25-31.
- [74] Syrett M, Devine M. Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times [M]. London: Economist Books, 2012.
- [75] 杨修, 赵楚龙. 应急管理背景下中小企业组织韧性建设探究[J]. 北京科技大学学报(社会科学版), 2020, 36(3): 48-54.
- [76] 文茂伟. 领导者发展的认知、情感、精神与行为“四力模型”构建[J]. 领导科学, 2016, 32(20): 34-36.
- [77] 王娟, 刘伟. 企业家精神的涌现: 一个整合框架[J]. 管理现代化, 2019, 39(4): 118-121.
- [78] 刘芳, 梁耀明, 王浩. 企业家能力、关键资源获取与新创企业成长关系研究[J]. 科技进步与对策, 2014, 31(8): 85-90.
- [79] Barton M A, Kahn W A. Group resilience: The place and meaning of relational pauses [J]. Organization Studies, 2019, 40(9): 1409-1429.
- [80] 张长江. 领导者应对危机的担当精神与策略[J]. 领导科学, 2018, 34(18): 46-48.
- [81] 陈亮, 李晓蓓. 正念领导力: 从优秀到卓越[J]. 清华管理评论, 2017, 8(4): 80-87.
- [82] Bennis W G. The seven ages of the leader [J]. IEEE Engineering Management Review, 2004, 32(2): 45-51.
- [83] Riketta M. Organizational identification: A meta-analysis [J]. Journal of Vocational Behavior, 2005, 66(4): 358-384.
- [84] Dukerich J M, Golden B R, Shortell S M. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of or-

- ganizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(3): 507-533.
- [85] 郭云贵, 张丽华. 组织社会化对工作投入的影响机理研究——基于认同理论视角 [J]. *软科学*, 2016, 30(4): 69-73
- [86] 宋靖, 张勇, 王明旋. 质量型工作不安全感对员工组织公民行为的影响: 组织认同的中介效应与互动公平的调节效应 [J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(11): 54-64.
- [87] 冯江平, 李媛媛, 陈虹, 等. 新生代员工工作积极性的测量研究 [J]. *云南师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2013, 45(2): 58-66.
- [88] 伍晓奕, 汪纯孝, 张秀娟. 宾馆员工薪酬满意度影响因素的实证研究 [J]. *旅游科学*, 2006, 20(2): 72-78.
- [89] 曹仰锋. 组织韧性: 如何穿越危机持续增长 [M]. 北京: 中信出版社, 2020.
- [90] 闫安, 汪燕. 转型期企业整合内部营销与组织有效性关系实证分析 [J]. *商业经济研究*, 2016, 34(24): 24-26.
- [91] 李志军, 尚增健. 亟需纠正学术研究和论文写作中的“数学化”“模型化”等不良倾向 [J]. *管理世界*, 2020, 36(4): 5-6.

Exploring the Driving Factors of Organizational Resilience in the VUCA Era: Grounded Theory Analysis Based on the “Environment-Organization-Individual” Framework

ZHAO Qin-na¹, WANG Shan-shan²

(1. School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China;

2. Research Center of Industrial Transfer and Innovation Development, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China)

Abstract: Under a VUCA environment, cultivating organizational resilience is an important path for enterprises to achieve counter-trend growth. This paper constructs a theoretical framework of “environment-organization-individual” through the perspective of multi-theoretical integration, and adopts the grounded theory method to construct a relationship model of the influencing factors of organizational resilience through qualitative analysis of CNKI and CMCC. The result obtains eight core factors at three levels, namely, individual, organization and environment, including leaders and employees; organizational background, organizational resources, organizational capabilities, and organizational actions; macro environment and micro environment. The interaction mechanism with the result presenting that the leader plays a dominant role. Organizational background and organizational resources, as the basis of material and structure, guarantee the stability of the organization. Organizational ability and action are the favorable conditions for the organization to respond quickly and ensure the flexibility of the organization. The external environment related to stakeholders provides favorable resources for enterprises and transmits market signals to help enterprises grasp the development direction. This study can provide a systematic and holistic perspective for understanding the phenomenon of organizational resilience, and a theoretical support for the research in the field of organizational resilience, and has a practical reference value for enterprises to cultivate organizational resilience.

Keywords: organizational resilience; grounded theory; driving factor