

·应急管理·

危机情境下组织韧性对组织成长的作用机制研究



□谢雅萍¹ 陈睿君² 程继儒¹

[1. 福州大学 福州 350108; 2. 北京交通大学 北京 100044]

[摘要] 【目的/意义】危机无处不在,组织韧性是组织应对危机、转危为安的重要手段,其重要性越来越受到学界和业界的关注,但是中国情境下有关组织韧性的结构及其作用机制的研究依然不足。【方法/设计】运用程序化扎根理论,依据问题导向和理论抽样原则,选取六家企业在危机情境下的组织行为作为研究对象,探究组织韧性的结构及作用机制。【结论/发现】组织韧性包含组织认知调整、组织领导力、组织应对、组织资源性和自我更新能力五个维度;组织策略包含关系策略、市场策略和财务策略;组织成长包含市场份额增长、利润增长、员工增长、销售额增长及整体竞争力增长。组织韧性能够帮助组织采取恰当的组织策略以更好地应对危机,使得组织能够突出重围进而获得成长和发展。在此基础上构建了“危机——组织韧性——组织策略——组织成长”的理论框架,从组织韧性的激发措施、学习型组织的打造、数字化赋能的实现等层面提出了提升组织韧性的有效对策,为后续组织韧性研究提供了理论和实践指引。

[关键词] 危机;组织韧性;组织成长;扎根理论

[中图分类号] F273.1

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2022)-3001

Research on the Mechanism of Organizational Resilience on Organizational Growth in Crisis Situation

XIE Ya-ping¹ CHEN Rui-jun² CHENG Ji-ru¹

(1. Fuzhou University Fuzhou 350108 China; 2. Beijing Jiaotong University Beijing 100044 China)

Abstract [Purpose/Significance] Crisis is everywhere. Organizational resilience is an important means for organizations to cope with crisis and turn it into safety. Its importance is getting more and more attention from academia and industry, but the research on the structure of organizational resilience and its mechanism of action in the Chinese context is still insufficient. [Design/Methodology] Based on the problem-oriented and theoretical sampling principles, this study uses the procedural rooted theory, and selects the organizational behavior of six enterprises in crisis situations as the research object to investigate the structure and mechanism of organizational resilience. [Conclusions/Findings] It is found that organizational resilience includes five dimensions: organizational cognitive adjustment, organizational leadership, organizational response, organizational resourcefulness, and self-renewal ability; organizational strategy includes relationship strategy, market strategy, and financial strategy; organizational growth includes market share growth, profit growth, employee growth, sales growth and overall competitiveness growth; organizational resilience can help organizations adopt appropriate organizational strategies

[收稿日期] 2021-11-18

[基金项目] 教育部人文社会科学研究规划基金项目(16YJA630059);福建省自然科学基金(2021J01567)。

[作者简介] 谢雅萍(1976-)女,福州大学经济与管理学院副教授、硕士生导师;陈睿君(1992-)男,北京交通大学经济管理学院博士研究生;程继儒(1997-)男,福州大学经济与管理学院硕士研究生。

to better cope with crises and enable them to grow and develop. On this basis, the theoretical framework of “Crisis—Organizational Resilience—Organizational Strategy—Organizational Growth” is constructed, and effective countermeasures to improve organizational resilience are proposed from the levels of stimulating measures for organizational resilience, building learning organizations, and realizing digital empowerment, which provide theoretical and practical guidelines for subsequent organizational resilience research, and realizing digital empowerment, which provide theoretical and practical guidelines for subsequent organizational resilience research.

Key words crisis; organizational resilience; organizational growth; grounded theory

引言

当今的企业经营环境日趋复杂和动荡^[1],组织所面临的危机和风险无处不在^[2]。顾名思义,危机乃是“危中有机”,有些危机(如自然灾害、流行病、经济不稳定等)在给组织的绩效和竞争力构成威胁的同时,也可能为组织提供成功和成长的机会^[3]。然而,面对危机,有些组织能够转危为安,焕发生机^[4],如京东在非典期间采取了积极应对的策略,“因祸得福”反而获得了强劲增长;而有些组织却无法幸免于难^[5],如“兄弟连教育”于2020年宣布因受COVID-19疫情影响,北京校区员工全部遣散。那么,为什么有些组织比其他组织能够更好地应对危机并实现增长呢?是什么造成二者之间的区别呢?实践和理论研究表明,是否具有良好的组织韧性是组织能否从危机中突围的关键。组织韧性能够帮助组织预测潜在威胁、有效应对危机^[6],甚至可以成为竞争优势的源泉和长期成功的源泉^[7]。正如所指出的,有韧性的组织能够在具有挑战性的环境下保持积极的调整,从而能够有效地面对并克服困难^[8]。因此,围绕韧性问题而展开的组织危机研究具有十分重要的意义,它不仅在理论上对危机管理的相关研究提供了新的视角和有益的补充,也可能在实践中为深处危机中的组织提供化解危机的思路,受到了学者们的广泛关注^[9]。探究组织韧性的内涵结构以及作用机制能够为组织应对危机提供思路,是实现组织长久有序发展的关键所在。

目前,有关组织韧性的研究存在以下局限:首先,韧性的概念起源于20世纪60年代末的生态学研究,随后韧性的研究在心理学、生态学和管理学等领域中得到了广泛的关注和讨论^[10]。但是,有关组织韧性的文献却比较有限^[11]。究其原因,一方面是由于学科分类的差异,学者们还未能将组织韧性完全吸收到管理学领域中;另一方面是源于语言的差异,在心理学领域将“resilience”译为“弹性”,也有人译为“韧性”或“复原力”,导致了组织韧性研究难以有统一的口径,因此,学者们对组织韧

性内涵的理解纷繁不一,尚未有成熟和权威性的论断^[4]。其次,组织韧性的研究缺乏系统的视角,呈现碎片化的特点。在组织韧性的机制研究层面,既有研究探究了组织韧性的影响因素及对组织绩效的作用,如Umoh等指出组织韧性有助于组织在危机情境下获得组织绩效的提升^[12]。然而,鲜有研究从系统视角出发揭示组织韧性的作用机制。第三,在组织韧性的结构层面,西方学者基于不同的视角提出了组织韧性的结构,国内学者在借鉴西方研究的基础上验证了组织韧性的结构,指出组织韧性包括应变能力、情境意识、计划能力和韧性承诺^[13]。但是研究仅仅在国外测量的基础上进行了中国文化情境下的验证。总体来说,基于中国情境探究组织韧性的结构与作用机制有待于进一步完善。

鉴于此,本文在系统梳理组织韧性的文献资料,探究组织韧性内涵与结构的基础上,以六家企业在危机情境下的行为作为研究对象,运用扎根理论探索和构建基于中国情境下组织韧性的结构和作用机制,以期回答什么是组织韧性,组织韧性的结构是怎样的,面对危机组织韧性如何影响组织成长等问题,力图为处于危机中的组织探寻一条自救之路,从而为组织的生存和发展提供理论和经验指导。

一、研究回顾与理论基础

(一) 组织韧性的内涵及结构

起初,韧性是指生物材料变形后恢复到原始状态的能力^[14]。随后,韧性被引入到心理学、生态学、经济学等领域^[15]。近年来,由于学科分类的差异,学者们对韧性的研究分为了“弹性”“复原力”等词,本文将其统一做“韧性”处理。学者们针对组织韧性的相关研究起步较晚,且对组织韧性的内涵探究尚未形成统一的结论。既有研究分别从能力、功能、过程及结果视角出发解读组织韧性的内涵。过程视角认为组织韧性是组织从危机、创伤等恢复或获得能力提升的过程。如Allen和Toder认为组织韧性是组织从创伤事件所造成的破坏中恢

复的过程^[16]。能力视角将组织韧性内化为组织学习和变革的能力。如Duchek等认为,组织韧性是预测潜在威胁、有效应对突发事件以及从这些事件中学习的能力,以便产生促进组织变革的动态能力^[1]。功能视角认为组织韧性是一种功能。如Wicker等将组织韧性概念化为稳健、冗余、充足和快速的功能^[17]。结果视角认为组织韧性是组织应对危机的反应结果和过程。如Lengnick-Hall和Beck从战略人力资源管理出发,认为组织韧性是组织在遭受严重冲击时以有韧性的方式作出反应的结果^[18]。

此外,也有学者从被动性取向和主动性取向视角出发探索组织韧性的内涵。其中,主动性取向认为组织韧性是一种主动性行为,即组织为了应对危机所带来的问题而有目的、有计划培养的能力^[4],这种能力不仅有助于组织从逆境中恢复过来,还有助于组织能力的提升与强化^[19]。被动性取向认为组织韧性是对外界环境的被动反应行为,即组织从不利的情境中以及充满压力的环境中恢复过来的能力^[4]。如Wildavsky指出,组织韧性是组织能够成功并有效应对危机的能力^[20]。也有学者认为组织韧性是组织对所处的不利环境所带来的压力的及时反应^[21]。

有关组织韧性结构,学者们普遍认为组织韧性是一个多维构念^[3]。McManus等指出组织韧性包含了计划能力和适应能力两个维度,并在此基础上开发了13个测量题项的量表^[22]。随后,学者们意识到了学习的重要性,认为组织韧性包含了自我更新能力、吸收或抵抗能力以及学习能力^[7]。Lengnick-Hall和Beck发展了组织韧性的三维概念,认为组织韧性不仅仅是组织的行动或反应,更是一种组织模式,认为组织韧性包括了行为韧性、认知韧性和情境韧性^[21]。近年来,更多学者认为组织韧性是一个四维构念,包括了稳健性、冗余性、充足性和快速性^[23]。其中,稳健性是指组织功能在没有损失或退化的情况下克服运营中断的能力;冗余性是指组织在系统功能遭受损失的情况下实现功能需求的能力;快速性是指组织对危机做出迅速反应的能力;充足性是指识别问题并调集资源以应对危机并实现组织目标的能力。

(二) 本文的界定

纵观现有针对组织韧性的研究,涉及心理学、生态学、经济学等多个领域,内涵相互交织,概念也呈现出错综复杂的状态。但是现有有关组织韧性的概念都包含了三个方面的基本要素:一是组织环境,当组织处于压力、危机等动态环境中的时候,

组织韧性的作用就展现出来了;二是组织的行动,组织韧性是企业在危机情境下组织对创伤事件的应对,从而使组织在动荡环境中生存、适应和成长;三是组织结果,组织恢复到原始状态甚至超越原有组织的功能。由此可知,组织韧性的内涵可概括为:首先是组织的认知调整能力,使组织能够识别和预测外部环境的变化;其次是组织的变革能力,指组织在应对危机的过程中为了组织的发展与延续而进行的组织转型与重组的能力;第三是组织的更新能力,指组织在创新与学习的驱动下为组织的发展与延续而采取新的发展路径与模式的转变。

(三) 组织韧性的作用

现有针对组织韧性的作用研究主要体现在组织韧性对组织能力、组织绩效以及新创企业成长等方面的研究。

首先,组织韧性有利于提升组织能力。Lengnick-Hall等指出,组织能力有利于使组织能够有效地应对各种情况,不仅能够使组织从逆境和障碍中恢复过来,而且还能够创造新的机会并超越先前的平衡点,当韧性能力在组织中转化为行动时,组织能力便得到了提升^[24]。王勇更进一步地指出,组织韧性有助于新创企业资源整合能力和战略能力的提升。他认为组织韧性涉及组织不同层面的能力,具有韧性的组织能够优化组织发展战略的能力,从而在面对危机时成功整合所具有的资源解决问题^[25]。依据动态能力理论,组织通过学习能够提升适应多变的环境的能力,是组织具有竞争优势的关键所在。组织韧性为组织发展提供了战略敏捷性的潜力,而战略敏捷性反过来促进了组织对环境的适应以及提升组织竞争优势。此外,组织韧性包含了组织对外部信息诊断和解释内容,有助于组织选择最优的战略形势,因此,具有韧性的组织能够提升新创企业资源整合能力和战略能力。

其次,组织韧性有利于组织进化。Kantur等指出,韧性不仅仅包括反弹,在某些情况下,组织所具有的韧性可能导致一个更新的组织,这个组织与先前的组织是完全不同的^[15]。在当今高速发展的商业环境为组织更新提供了充足的机会,当动荡和意外事件导致组织运作的不连续时,韧性能够促使组织转型和更新,从而保证组织的连续性。换言之,韧性可以使组织恢复,也可以导致组织内部和外部的更新,从而有利于组织的进化。

第三,组织韧性对组织绩效的作用。组织韧性和企业绩效管理的文献表明,韧性能力影响组

织绩效^[24]。另一方面,一些研究者认为,企业通过将资源、实践和价值观因素整合到新产品和服务的开发中进而获得竞争优势并提高其绩效^[26]。Lengnick-Hall等指出,组织韧性对组织绩效的影响通过组织变革实现。灵活、敏捷和不断变化的组织能够在动荡、不断发展的环境中茁壮成长,组织所具有的韧性能够使企业采取适当的行动并进行变革,以应对可能威胁其生存的意外事件,从而提升其组织绩效^[24]。Umoh等认为组织韧性作为一个组织在危机时期生存的能力,有助于组织正常业务和危机情况下提升绩效^[12]。

第四,组织韧性有助于新创企业成长。组织韧性能够反映出组织在危机情境下是如何应对的。换言之,组织韧性在应对危机、承受变化并将组织的损失降到最小方面具有重要作用。Sutcliffe等从发展的视角出发,指出在具有不确定性的环境中,通过对当前组织的强化,组织韧性有助于企业的及时调整^[27]。Linnenluecke进一步指出,组织韧性与组织适应性、组织学习等有关^[28]。组织韧性不仅有助于组织从危机中修复过来,而且有助于帮助企业实现发展^[25]。因此,对于处在不确定性中的新创企业来说,高韧性的新创企业不仅能够应对环境带来的不确定性和危机,而且能够对外部市场环境做出迅速的反应,进而促进新创企业的发展。

从以上分析可以看出,近年来有关组织韧性的研究成果集中在国外的研究,国内研究较为匮乏。从研究内容上来看,有关“什么是组织韧性”的研究学者们尚未有统一的见解;针对组织韧性的作用机制更多地探究了组织韧性对组织能力、组织绩效及新创企业成长等方面,而针对组织韧性对组织成长的作用机制尚需进一步的探索;特别重要的是,基于中国文化情境的“组织韧性结构研究”尚有待学者进一步探索。

二、研究设计

(一) 研究方法

本研究选择具有探索性研究特点的扎根理论研究方法,以六家经历过危机的企业作为研究对象,对其在危机期间的组织行为作为分析数据的来源,对组织韧性的结构及其对组织成长的影响进行分析。本研究的研究目的在于探究组织韧性的结构是怎样的以及如何影响组织成长,而质性研究正是致力于探究“如何”的问题。扎根理论方法是一种自上而下的,以归纳的方式建构理论的研究方法^[29-30],即

在没有逻辑假设和先前理论的前提下,通过对数据的分析建构出质性理论的过程^[31]。本研究运用程序化扎根理论研究方法。程序化扎根理论与建构型扎根理论、经典扎根理论相比,其优点在于程序化扎根方法结构清晰、明确,不仅给研究者指明了严谨的准则,也提供了较为详细的步骤,如程序化扎根明确指出了经过开放性编码、主轴编码、选择性编码三个步骤对数据进行分析^[32]。并且,运用典型模型的分析工具,能够有效实现数据资料的重新组合^[33],从而研究数据背后的因果关系。扎根理论在循环往复的操作过程中,当没有出现新的理论见解和新的核心范畴时,即认为理论建构已经完成^[34]。

(二) 理论抽样

理论抽样是指在研究设计和研究目的清晰的前提下,选择能解决研究问题并从中获得丰富信息的研究样本。理论抽样与分层抽样、随机抽样的差别在于,理论抽样所选择的数据样本旨在构建和发展新的理论,而非对既有理论的假设检验^[35]。理论抽样的优点在于对样本数量的要求没有限制,只要选择能够为理论建构提供帮助的最为密切的样本即可。鉴于此,本研究依据理论抽样的原则,通过对研究问题的思考,对所选研究对象的对比、反思与质疑,最终选择了六个案例企业作为研究样本,在最大程度上保证了理论的饱和。

具体来说,本研究依据理论抽样原则,基于应对危机这一显著动机,首先选取A企业作为第一个理论建构样本。A企业实现危机后逆势增长的主要原因是其在危机中采取了有效的应对策略,从而使组织渡过危机。进一步地,借助逻辑关系进行推理:如果企业在危机中采取了应对策略,但是为什么还会有大批的企业倒下了呢?是否会存在企业资源(如财务资源、人力资源等)的流失呢?因而,本研究选择了B企业作为新的理论样本,该企业在应对危机的过程中对自身的企业资源进行了优化,特别是对资金链进行了优化。综合A、B两个企业,引发新的思考,即使采取了有效的应对策略和拥有充裕的资源,是否存在对危机的一种预判与预测呢?因而,本研究选择了C企业作为新的理论样本,该企业在危机到来之前以及在危机的过程中对危机进行了有效的认知,认为对问题的认知能够优化自身的应对策略。紧接着,深入引发新的思考:是否存在其他危机情境下的组织行为影响了企业的发展呢?因此找到了D企业作为第四个理论样本,D企业有一位强悍的领导者,其力挽狂澜的领导能力将身处危机中企业转危为安。梳理前四个企业样

本, 产生了新的疑问: 除了组织的应对方式、领导行为等, 是否还有其他的因素决定组织能否有效地应对危机呢? 于是找到了E企业作为新的理论建构样本, E企业通过对企业的组织管理模式的改变, 优化了组织的结构, 将企业划分为一个一个小的自组织模式, 增强了组织灵活性, 提升了盈利空间。那么新的疑问又产生了, 在当今数字经济时代, 组织应该具有什么样的能力才能够更好地应对危机呢? 为此我们找到了第六个样本F企业, F企业成功的原因在于采用了数字化赋能的方式, 拥有先进技术带来的优势, 使自己得到了逆势增长。

至此, 六个企业样本为本研究的问题提供了最佳的解决方案, 使有关组织在危机情境下的行为足够支撑相关概念, 其概念之间的关系也能够从中得到解释, 因此, 本研究认为其理论抽样的样本达到了理论饱和。需要特别指出的是, 这六个企业样本之间并非是独立存在的, 即A企业样本也可能涉及领导者行为、组织模式变革等, 但其最为主要的特征在于组织在危机中所采取的有效策略; E企业也可能会涉及组织资源的使用及对危机的认知, 但其最为主要的特征在于组织管理模式的改变。理论抽样的过程如图1所示, 研究样本如表1所示。

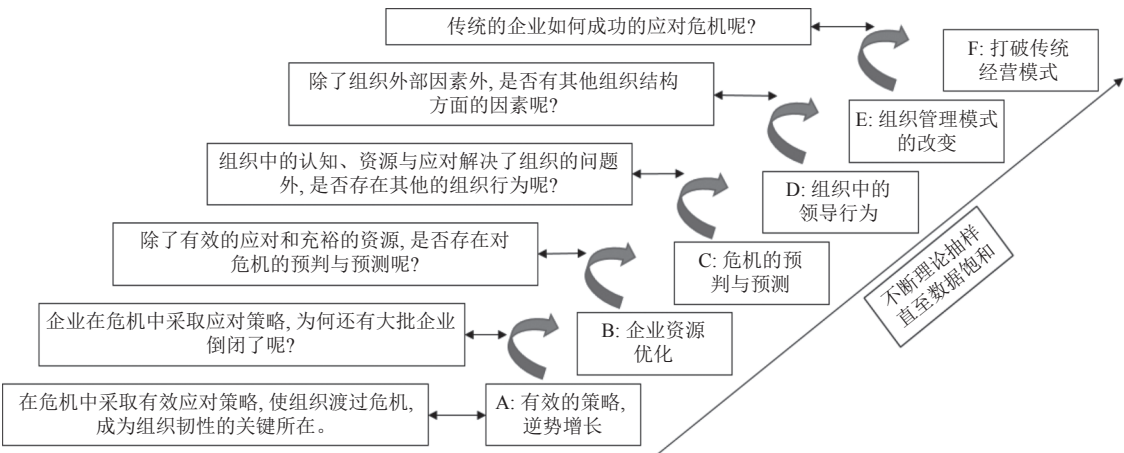


图 1 问题导向的理论抽样过程

表 1 研究样本

企业	企业主营业务	经历过的危机
A	广告设计	非典、销售危机, COVID-19等
B	餐饮供应	非典、食品危机, COVID-19等
C	食品加工	非典、食品危机, COVID-19等
D	酒店预订	非典、服务危机、COVID-19等
E	互联网	非典、服务危机, COVID-19等
F	服装销售	非典、产品危机, COVID-19等

注: 基于保护企业隐私原则, 以A、B、C、D、E、F表示企业名称。

（三）资料收集与分析

1. 资料收集

依据“危机情境下组织韧性的结构及对组织成长的影响”这一研究主题展开, 本研究进行样本资料的收集和分析。资料的收集途径主要从两方面进行: 一是通过对企业负责人的半结构化访谈和实际观察, 同时辅以电话、邮件、微信、QQ等方式, 以此来获得丰富的一手资料; 二是依据“一切为了数据”的扎根理论原则, 通过借助互联网中的新闻报道、媒体采访、行业资料、出版书籍等渠道选取符合条件的素材, 以此来作为二手数据的来源, 并与一手数据进行相互验证。此外, 为了所获取数据

的准确性和保证研究结论的稳健性^[36], 本研究对来自于不同数据源的数据资料依据三角验证的原则进行验证, 即通过多渠道、多元化的方式获取不同的证据以对所获得的证据进行相互验证, 从而提高结论的稳健性。

从样本资料的补充与利用来看, 本研究依据理论抽样为原则对相关数据进行收集, 而非是一次性完成的。本研究的资料收集过程和整理过程以持续性和动态性为主要特征, 一是从课题组先前搜集的資料庫中筛选相关资料进行比较和验证, 保证理论的饱和性与概念的完整性; 二是在资料的分析过程中, 对资料有疑问之处, 通过线上联系和再次访谈等方式进行二次调研以保证资料的准确性。此外, 对于研究过程中产生的新问题, 通过补充调研样本和完善现有资料的方式进行解决; 对于研究过程中产生的歧义问题, 通过对先前资料的重新审视或补充新的资料加以解决。各企业的资料收集途径如表2所示。

2. 资料分析

本研究运用扎根理论的研究方法对收集到的资

表 2 资料收集途径

企业	资料来源	资料收集简要描述
A	半结构化访谈、公开资料、参与式观察	企业负责人访谈3次，1.8小时；电话、微信交流5次以上（文字稿共1.5万字）；官方网站。
B		企业负责人访谈1次；企业官方网站、演讲视频（50分钟）、期刊文献、媒体报道（文字稿共1.2万字）。
C		企业负责人访谈1次，1.5小时；微信、电话交流4次以上（文字稿共1.3万字）；官方网站。
D		企业负责人访谈2次，3小时；微信、电话交流7次以上（文字稿共2.3万字）；官方网站。
E		企业负责人访谈2次，4小时；微信、电话交流8次以上（文字稿共2.5万字）；媒体报道、官方网站。
F		企业负责人访谈1次；官方网站、演讲视频（45分钟）、期刊文献、媒体报道（文字稿共0.8万字）。

料进行数据分析，扎根理论是一种以理论归纳为主，并辅以理论演绎的过程^[30]。扎根理论分析的过程中，其资料的分析与收集过程是同时进行的，即边收集边分析，并同时以问题为导向指导数据的收集。规范扎根理论的编码过程是用好扎根理论的保证，通过持续地对数据资料与形成概念的比对，进而得到反映出概念的维度和性质。为了保证扎根理论过程的严谨性，本研究成立了包括三位博士生、两位硕士和两位教授的编码小组，每位编码人员进行独立编码，再进行研讨，最终经历三个阶段，对得到的范畴和概念进行不断地比对与调整，尽可能地实现准确、客观并保证可信度的目的。

编码过程具体而言：首先通过开放性编码，将获得的原始资料打散，然后进行概念化处理，发掘出数据背后的范畴及性质；随后在开放性编码的基础上通过主轴编码对所获得的范畴进行内涵和逻辑关系的梳理与归纳，从而得到主范畴；最后在主轴编码的基础上通过选择性编码描述“故事线”的形式进一步地将主轴编码所得到的主范畴进行聚合从而找到核心范畴，从而形成系统的解释框架。扎根理论编码的过程是渐进式，逐渐得到核心范畴，并构建理论^[37]。同时，在资料的编码过程中，对于那些与研究问题无关的材料予以剔除，与资料有出入的理论解释予以舍弃，最终得到有效的理论模型^[38]。

3. 信效度保障

本研究为了保证信效度，保证扎根过程的缜密性和规范性。本文分别从信度、内部效度、外部效度、构念效度四个方面来保证研究的效度与信度，如表3所示。

三、组织韧性结构及作用机制模型构建

（一）开放性编码

开放性编码的目的是对所获得的原始资料中现

表 3 研究样本

信效度指标	具体研究策略	适用阶段
信度	明确研究问题，制定研究方案；数据资料进行三角验证。	研究设计
	建立数据库，以供后续研究者借鉴。	数据收集
构念效度	半结构化访谈，视频资料，新闻报道等。	数据收集
	证据链构建：原始材料——概念化——范畴化——模型构建。	数据收集
内部效度	和相关专家交流，听取专家的意见。	数据分析
	和编码小组成员讨论编码结果，并对编码结果优化。	数据分析
	对组织韧性的结构和作用机制进行阐释。	数据分析
外部效度	通过已有研究为案例研究做指引。	研究设计
	多样本研究保证结论的普适性。	研究设计

象的归纳，进而形成概念化和范畴化的过程。在开放性编码的过程中，要求研究者在归纳整理数据材料过程中，带着批判的视角，全面精确地捕捉到资料中所包含的关键信息，在此基础上聚类出核心概念进而反应出资料的核心内容，然后将所获得的概念重新组合并重新命名，从而获得范畴。需要注意的是，编码中所涌现的范畴并非是研究者在研究中所主动选择的，而是随着编码的进行所客观显现出来的。

本研究在对资料分析的过程中，共得到440余条原始数据及相应的初始概念。考虑到初始概念非常庞杂，本研究在范畴化的过程中仅保留出现3次及以上的初始概念，最终通过范畴化得到20个范畴，如下表4所示。

（二）主轴编码

主轴编码主要是在开放性编码的基础上对所获得的范畴进行内涵和逻辑关系的梳理和归纳，从而找出各个范畴之间的关系^[39]。通过分析发现各范畴在概念层次上的关联性，将其进一步聚合成主范畴。在主轴编码阶段，研究者通过“因果条件→现象→脉络→中介条件→行动/互动策略→结果”的研究范式获得主范畴。本研究在此基础上依据其范畴间的关联性和逻辑顺序，对开放性编码所获得的范畴进行聚类，最终归纳出8个主范畴，如下表5所示。

（三）选择性编码

选择性编码是在主轴编码的基础上通过描述“故事线”的形式进一步地将主轴编码所得到的主范畴进行聚合从而找到核心范畴的过程，通过对核心范畴与主范畴之间的关系的的研究，进而提炼出范畴间的关系结构模型^[40]。首先，核心范畴会在研究过程中多次出现，从而能够解释整个研究过程。其次，核心范畴应与研究主题相关。本研究通过在分

表4 开放性编码结果

原始语句例证	概念化	范畴化
在未来要相信我们最终能够战胜疫情,并且相信危机过后,酒店行业会迎来爆发,企业发展会更好。我们自己在家中,庆祝我们的新业务能够一帆风顺,诚然,自从那次客户服务失败危机后,我们得到了快速发展。	a1行业发展信心 a2市场发展信心 a3坚定发展信心	A1信心提升
在危机来临的时候,坚定自我发展的信心是最重要的。		
因为疫情的原因,我们的企业整合了业务结构,得到了增长,但真正需要拥有的是积极心,才能使我们以积极的态度看待问题。		
我们是做餐饮行业的,虽然疫情来了比较艰难,但是我们一定要克服困难,挺过去,这样才能有更好的发展。	a4积极心 a5进取心 a6乐观心 a7平常心	A2心态调整
疫情之下,虽然我们生存比较艰难,但是大家的处境都是一样的,我们要用乐观的心去看待我们遇到的困难。		
我们权衡后,必须让员工有工作,让整个管理处于有序的状态。		
对于我们服装业来说,除了销路不畅外,这次疫情包括非典,对于我的影响虽然是有的,但是我认为后面肯定会好的。		
在疫情的背景下,为了避免人群的聚集,我们积极配合国家的规定要求,展开了企业的自我调整。	a8业务自我调整 a9组织及时响应 a10快速行动	A3高效领导
我们餐饮业第一时间响应,安排了消毒,就餐的隔离,到后来我们转为线上的销售。		
随着疫情的到来,我们知道后续对食品的需求会增加,我们争分夺秒,加速生产,为后面的爆发性销售做好准备。		
我在掌管企业的过程中,我认为企业管理者必须要有坚强的意志,克服所面对的困难。	a11钢铁般的意志 a12超强意志力 a13坚强决策能力	A4经营意志
坚强的意志力在我面对危机的过程中起到了至关重要的作用,这与我小时候的经历息息相关。		
当时在疫情之下,团队成员认为应该停止销售,但是被我拒绝了,即使在困难,持续的经营会让我们能够积累经验,优化我们的经营模式。		
疫情期间,我们快速调整生产和运营节奏,并能高效响应需求。	a14果断投入生产 a15快速决策	A5应激反应
当得知客户需求时候,我们立刻展开行动。		
第一时间接到日本退货这件事,我们立即召开开会探讨该如何做。		
我们决定迅速和保险公司定制一款专门针对新冠肺炎的保险产品。	a16新产品开发 a17抢占先机 a18营销形式转换	A6效率制胜
公司推出了智能信息采集系统等一系列可有效防控疫情的智能终端产品。		
公司上下都找到了在危机时期线上工作的方法,帮助企业提前实现了数字化转型。	a19业务模式创新 a20经营模式创新 a21商业模式创新	A7模式创新
企业微信、钉钉等针对疫情提出特定功能等新业务模式,来满足市场的需求。		
除了在门店售卖,公司开始通过自家小程序、外卖平台等方式销售食材。	a22满足顾客需求 a23贴近顾客需求	A8顾客至上原则
这次危机也倒逼企业开始重新设计商业模式和产品组合。		
客户要求先使用但不承诺疫情结束后购买,公司通立刻决定支持客户的决定。		
在其他厂商犹豫时,快速反应为公司赢得了先机和客户的信任。	a24减少司机成本 a25基础服务成本 a26降低工资	A9降低成本
在此次疫情危机中成长起来的漫游超人,也是借助贴近顾客需求获得了成长机会。	a27资金使用效率 a28重复投资 a29资金浪费	A10提升资金使用效率
为应对疫情,公司提出减少公司司机数量,让管理层自己开车。	a30数字化运营 a31数字化改造 a32数字化变革	A11数字化变革
免掉聚餐行为,专务人员只坐经济舱及不再发免费制服。	a33共生救助 a34共克艰难 a35共享资源	A12发展模式变革
实行一线人员轮岗、管理人员和部分部门每天只上半天班、发60%工资的政策。		
如果过度扩张,没有关注到资金使用效率,结果只能破产。		
漫无目的的扩张、恶性竞争及重复投资等弊病会导致企业破灭。		
金融危机发生后,大字的我行我素,使其债务越背越重。		
在线是不可回避的,应该把数字化的经营能力变成我们零售人都拥有的基本功。		
2020年,我们将主推线下门店的数字化改造,顾客可以实现线下扫码、线上下单和现场支付。		
我很同意谭晓华的观点,在线是不可避免的,应该把数字化的经营能力变成基本功。		
政府陆续出台相关政策帮助中小企业抵抗危机,企业之间也在展开“共生”救助。		
“非常时期,共克时艰。我们将团结供应链上的合作伙伴扛过困难期。		
“期待你的加入,共同战‘疫’,保障民生!		
公司非常清楚此次疫情危机对行业、对公司的影响,所以用一封信告知他对危机以及对未来的看法。	a36领导模式变革 a37管理模式变革 a38领导的重要性	A13组织管理模式变革
所有的创业者要充分面对这次危机,梳理商业模式、寻找自救方法。		
让管理者能够引领和激励组织成员,一起去面对不确定性。当管理者具有领导力时,组织才具有面对不确定性的能力。		
疫情其间,门店还在开着,为医护人员和记者免费供餐、送餐。	a39销售模式拓展 a40市场拓展	A14市场开拓
与合作伙伴共同开发市场,努力将供应链延伸到市场链。		
小组成员夜以继日地工作,去寻找国内合作伙伴,建立渠道关系,了解用户的需求。	a41市场需求 a42线上市场	A15市场机遇
公司敏锐地觉察到,配送到家将成为人们的刚需,积极拓展到家模式的零售业务。		
公司以最快的速度生产,同时着手从全球渠道以更快的速度进口到国内用于抗击疫情。		
公司觉察到经过疫情洗礼的消费者越发理性了,也越发懒了。		
公司没有像同行那样大幅裁员,而是保留了几乎所有员工。	a43保留员工 a44吸引员工	A16留住员工
我们逆势增员,从停业的同行那边吸引了一批不错的人才。		
我们选择坚持开业,有一家同行选择延迟开业,其目的都是为了留住员工,与员工共生。		
“新冠”期间,全体员工始终斗志昂扬,公司内部运作效率大大提高。	a45激活员工斗志 a46提升员工士气 a47保持员工活力	A17员工工作激情
新冠肺炎疫情危机到来时,公司领导说,现在我不愿意看到同行哭穷,否则员工的士气就没有了。		
公司采用了新开工模式,保持了员工的活力。		
产品的优秀质量赢得了客户的信任,占有了先机。	a48客户信任 a49建立渠道关系	A18组织关系
用尽心思去寻找国内合作伙伴,建立渠道关系,去了解用户的需求。		
为了帮助合作伙伴渡过难关,公司率先承诺:对于签订采购协议的合作单位,不拒收。		
公司获得了银行的特批贷款,终于渡过难关。	a50资本注资 a51资本融资 a52获取资金	A19资金链增长
公司获得的风险投资的资金注入,使公司渡过危机。		
老板以破釜沉舟的气魄,宣布将自有的资金都投入公司。		
公司的销售收入同比增长了43%,线上业务环比增长了3倍。	a53收入提升 a54业务收入增长 a55资金链条优化	A20绩效增长
快速构建消费者与品牌之间的互动与信任,在疫情危机中获得了业务收入增长。		
领导带着团队成员,一点点去优化库存、应收账款,公司终于走出危机。		

表 5 主轴编码形成的主范畴及范畴内涵

主范畴	副范畴	范畴内涵
AA1 组织认知调整	A1 信心提升 A2 心态调整	组织对获得的信息进行加工并调整对危机的认识和心态。
AA2 组织领导力	A3 高效领导 A4 经营意志	
	A5 应激反应	领导组织成员体现出高效、超强意志同时又能体现出责任性的领导力。
AA3 组织应对	A6 效率制胜 A7 模式创新	
	A8 顾客至上原则	为完成组织目标或应对不确定性事件等一系列问题过程中组织的行动。
AA4 组织资源性	A9 降低成本	
	A10 提升资金使用效率	组织对资源的使用效率以最大化资源作用。
AA5 自我更新能力	A11 数字化变革	
	A12 发展模式变革	组织自我更新能力指组织采取某种变革而适应新的威胁和机会，并创造新机会的能力。
AA6 关系策略	A13 组织管理模式变革	
	A14 留住员工	包括组织内部员工之间，组织与组织之间关系、情绪的增长策略。
AA7 市场策略	A15 员工工作激情	
	A16 组织关系	组织对新市场的开拓与市场机会的把握策略。
AA8 财务策略	A17 市场开拓	
	A18 市场机遇	组织资本成本的获得以及组织绩效的提升策略。
	A19 资金链增长	
	A20 绩效增长	

析原始资料的基础上，结合拟解决的问题，本研究发现，“危机——组织韧性——组织策略——组织成长”的故事线，可以准确地解释组织韧性的结构及作用机制。具体而言，组织韧性的结构可分为组织认知调整、组织领导力、组织应对、组织资源性

率、自我更新能力；组织策略可分为关系策略、市场策略及财务策略。组织韧性所包含的五个层面能够帮助组织更好地应对危机或不确定性事件，进而能够使组织从危机中获得成长和发展，如图2所示。

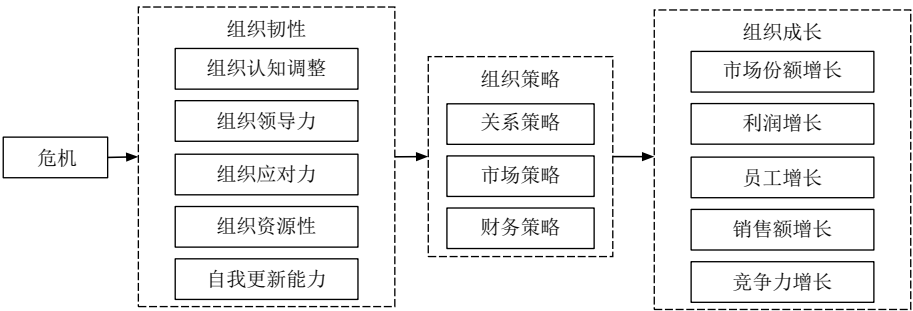


图 2 组织韧性的结构及作用机制

（四）理论饱和度检验

理论饱和度检验是案例分析停止采样的标准，是指当继续进行新的数据收集的时候不再产生新的概念与范畴，意味着理论达到饱和的状态。本研究用福大科技园内的4家案例企业的10份访谈记录做理论饱和度检验，按照扎根理论的流程进行分析，通过数据编码与分析，并未发现新的概念与范畴，通过了理论饱和度的验证，达到了理论收敛。

四、组织韧性的结构及作用机制分析

本研究通过运用扎根理论对组织韧性的解析，发现了中国情境下组织韧性是一个多维度的理论概念，并在此基础上建构了“危机——组织韧性——

组织策略——组织成长”的理论框架。

（一）组织韧性的结构分析

组织认知调整是指组织对获得的信息进行加工并调整对危机的认识和心态。组织韧性所包含的组织认知调整与Lengnick-Hall等的研究相吻合，他认为组织韧性是由认知维度、行为维度和情境维度相结合发展而来的^[24]。事实上，面对外部环境所输入的信息，认知的差异导致了对外界信息的加工和转换的差异，进而产生不同的行为反应。危机或不确定性事件所带来的长期冲击与压力，究其根源在于组织无法快速调整对危机的认知。虽然外部环境是多变的，但应对危机的行为选择的关键却在组织。因此，面对危机，快速调整认知有助于提升认识危机的能力，在认识危机中学会如何加工危机所传递

的信息,为应对危机奠定基础。

组织领导力是指领导组织成员体现出高效、超强意志同时又能体现出责任性的领导力。组织韧性所包含的组织领导力与Jones所指出的韧性指标相吻合,他认为组织韧性的评估指标包含了领导力、员工敬业度、情境意识等13个组织韧性指标^[41]。在组织管理活动中,卓越的领导力在危机期间能够提供良好的管理和决策能力,能够针对组织目标制定战略和工作计划,激励员工朝着目标努力,卓越的领导行为有助于组织更好地应对危机并从危机中修复过来^[42]。卓越的领导力具有群体组合的能力,能够通过有效的沟通带领组织成员获得集合的力量,从而面对危机所带来的困难不屈不挠。因此,组织领导力有助于带领组织成员克服困难,摆脱危机,做出有效的决策,给组织在动荡与混乱的环境中确立方向。

组织应对是指为完成组织目标或应对不确定性事件等一系列问题过程中组织的行动。组织韧性所包含的组织应对与Duchek^[6]、Lengnick-Hall等^[24]的研究相吻合,他们认为,组织韧性包含应对能力维度。危机也是企业自我激活和发展的机遇,组织的存续必须是组织在动荡的环境中依靠自身的力量应对,组织应对是企业自我激活的源泉,也是组织具有韧性的标志^[43]。组织目标理论指出,行为是人与环境互动的结果,通过行动进而获得组织的发展与存续,因此,行动能力强的组织能够更好地处理和应对环境中的危机或不确定性。

组织资源性是指组织对资源的使用效率以最大化资源作用。组织韧性所包含的组织资源效率与Bruneau等学者的研究相似,他们认为组织资源是组织韧性的维度之一^[23]。提升组织资源的效率有助于组织确保其在正常业务期间的运作能力以及为应对危机所需的额外能力。Chewning等指出组织所具有的财务资源、关系资源以及结构和技术资源可以将韧性组织与韧性较差的组织区分开来^[19]。因此,组织资源效率能够让企业获得应对危机或不确定性事件的空间和时间,从而让组织在危机中存活下来。

自我更新能力是指组织采取某种变革而适应新的威胁和机会,并创造新机会的能力。组织韧性所包含的自我更新能力与Ouedraogo和Boyer的研究相吻合^[2]。危机给组织带来冲击的同时,也会导致市场格局的重新界定和行业格局的变化,而对于善于利用格局的组织,危机带来的更多是发展契机,获得新的增长。正如Sutcliffe和Vogus所解释的,有韧性的组织能够在具有挑战性的条件下保持积极的调

整,面对并克服严峻的挑战,从而能够茁壮成长^[8]。因此,那些能够在危机中勇于改变组织管理模式、工作模式、发展数字化的组织,在升级自身、提升免疫力的过程中,将会转危为机,取得组织成长。

(二) 组织韧性的作用机制分析

本研究通过扎根理论分析发现,组织策略包括组织关系策略、市场策略和财务策略;组织成长包含市场份额增长、利润增长、员工增长、销售额增长及整体竞争力增长,组织韧性通过作用于组织策略进而有助于组织的成长。

第一,组织韧性→关系策略→组织成长。认知心理学指出,认知重构有助于将消极的情绪转化为积极的情绪,从而将压力源所带来的威胁性感知转化为非威胁性的感知。因此,组织韧性中的认知调整有助于组织成员以积极、沉稳的心态面对危机,能够将危机视为组织发展和调整的机遇,促使组织成员以全局的视角主动关注周围环境,调整组织成员对危机的认知,并能够从危机中获取有效的信息,引发组织对组织内外部关系的关注。同时,认知调整有助于提升组织成员的知识、技能和能力,从而能够理解危机情况^[44]。如A企业负责人指出:“在疫情的背景下,为了避免人群的聚集,我们积极配合国家的规定要求,展开了企业的自我调整。”

在组织内部,卓越的组织领导力能够让组织成员感受到领导者的魅力,激发组织成员的工作激情,领导者所具有的群体组合能力能够通过有效的联系,带领组织成员获得集合的力量,提升组织成员的执行力与战斗力,从而有助于组织想出办法去解决问题,实现市场份额和销售额的增长。在组织外部,卓越的组织领导力有助于良好组织关系的的确立,赢得客户的信任,为组织争取到更多的资源,帮助组织实现竞争力的提升和利润的增长。如B企业负责人指出:“通过对市场的调研,以破釜沉舟的大将气魄,向员工宣说他的商业帝国梦,将业务转向消费品业务,在随后获得了良好的发展。”

同时,高效的应对方式能够激发员工的活力和工作激情,将组织成员由面对危机的不知所措转向身体力行的应对危机,点燃组织成员的信念,在行动中优化资金链,实现业务绩效的增长,从而获得组织成长。如“在最艰难的时候,连发几封内部信,向全体人员阐明自己的观点,他指出,要相信中国政府能够控制住疫情,并且相信危机过后,旅游业会迎来大爆发”。

第二,组织韧性→市场策略→组织成长。市场是组织获取发展机会的“战场”,危机在给组织带

来压力和破坏的同时,也会为组织带来发展的机遇,能够让组织发现被忽略的市场,挖掘市场机会,从而实现扭转。具有韧性组织的组织成员能够以全局的视角关注组织所处的环境,分析市场环境,探索危机带来的市场压力和市场机遇。通过卓越的组织领导,建立良好的合作渠道关系,从而有助于组织开拓新的市场,实现市场份额的增长。如C企业负责人说:“我对行业还是很有信心的,危机过后,餐饮业会迎来报复性增长。”事实上,C企业在经历两次危机过程中,都能够认清市场所传递的信息,坚定自我发展的道路,随后迎来了发展的机遇。

第三,在激烈竞争的市场环境中,随着外部环境的变化,机会稍纵即逝,具有韧性的组织,能够以积极的组织应对方式应对危机,而良好的组织应对方式能够帮助组织克服困难,将组织战略付诸实践,提升行动效率,实现模式创新,抓住市场机会,从而能够有效地开拓市场,实现市场份额和销售额的增长。如D企业为了保住店面,留住员工,面对危机开始寻找可行的业务模式,并推出了销售食材、厨艺教学等新业务,让其渡过了危机。

组织在多变的环境中抓住机会的同时,必须采取适当的变革才能更好地在多变的环境中实现生存和发展。数字化的变革能力使组织的商业模式和运行模式变得更加多样化,提升组织应对危机能力的同时,发现市场机会,开拓新的市场,实现组织成长。组织发展模式的变革有助于组织从竞争模式转向共生模式,通过和谐的组织关系从而实现组织的共生共赢。组织管理模式的变革有助于优化组织领导职能,卓越的领导者能够开发新的市场和组织,并帮助原有的组织适应新的环境变化,提升企业的整体竞争力,从而实现成长。如E企业的在线工作平台,使那些进行数字化变革的企业在线上平台到来时能够游刃有余,大显身手,找到了发展的机会,而那些没有建立数字化平台的企业,在危机中束手无策。

第四,组织韧性→财务策略→组织成长。财务资源为组织的生存与发展提供了动力。组织韧性中优秀的组织领导力有助于让风险投资者看到企业的未来,获得外部资金的注入,有助于保证组织在面对危机时仍能够有清晰明确的组织目标,稳健有序地实施组织战略计划,进而实现组织成长。同时,高效的应对方式能够点燃组织成员的信念,在行动中优化资金链,实现业务绩效的增长。如一直在积蓄力量的F企业抓住机会,迅速吸收了一大批从传

统行业中流过来的人员,一举确立行业领先者的地位。

组织资源是组织生存的保证,也是组织应对危机的有效手段,充裕的资源能够让组织渡过危机的“寒冬”。然而,更多的组织往往缺乏应对危机的有效资源,最终导致组织的解体。而具有韧性的组织一方面通过挖掘市场机遇,实现绩效的增长,为组织的生存发展提供保障;另一方面,具有韧性的组织在组织内部通过降低运营成本,提升资金的有效使用率,在组织外部通过资本融资,获得风险投资者的青睐,取得外部资金的注入,达到保有现金流的目的,从而积蓄市场开拓的力量并抓住市场机会,促进组织成长。如“非典”期间,B企业的员工斗志昂扬,拥有的现金流也撑过了最难的时间,公司内部运作效率大大提高,在人力资源方面,发掘、培养、提拔了一批业务骨干,为后来企业的腾飞打下了坚实的基础。

五、研究结论与未来展望

(一) 研究结论

随着企业经营环境的复杂性和不确定性的增强,组织所面临的危机也不再是偶然和突发事件。因此,组织韧性的重要性在实践和理论中也日益突出,国内外学者针对组织韧性的研究也日益增多。然而,鲜有研究基于中国文化情境下系统地探究组织韧性的结构及作用机制。本文通过运用扎根理论的数据分析方法,在已有研究的基础上,验证和探究了组织韧性的内涵、结构及其作用机制,构建了“危机——组织韧性——组织策略——组织成长”的理论框架,明确了组织面对危机的应对方式。具体而言,本文的主要有以下结论:

第一,有关组织韧性的内涵,学者们主要从功能视角、结果视角、能力视角以及过程视角来解读,学者们针对不同的视角具有不同的侧重点,但学者们普遍认同从结果视角和能力视角解读组织韧性。本研究在此基础上认为,组织韧性包含了三个方面的基本要素:一是组织环境;二是组织的行动;三是组织的更新能力。本文对组织韧性的作用进行了探究发现,组织韧性对组织能力、组织进化、组织绩效等具有积极作用。

第二,本研究运用扎根理论的研究方法,选取六家企业在危机情境下的组织行为作为研究对象,探究组织韧性的结构及作用机制,发现基于中国文化情境下的组织韧性结构主要包含组织认知调整、

组织领导力、组织应对、组织资源性和自我更新能力;弥补了基于中国情境下有关组织韧性结构研究的不足,丰富了组织韧性的结构研究。

第三,在已有研究基础上,本研究分析了组织韧性的五个结构在组织韧性中所起到的作用。同时,本研究发现了组织韧性的着力点,即组织策略包括组织关系策略、市场策略和财务策略;组织成长包含市场份额增长、利润增长、员工增长、销售额增长及整体竞争力增长;由此,本研究构建了“危机——组织韧性——组织策略——组织成长”的理论框架,分析了组织韧性通过相应的组织策略对组织成长的作用机制。

与现有文献相比,本研究可能的理论贡献在于:(1)通过对组织韧性现有研究的梳理,丰富了组织韧性的内涵研究;(2)基于组织韧性理论,运用扎根理论的研究方法,探究了基于中国文化情境下的组织韧性的结构,将组织韧性结构细化为组织认知调整、组织领导力、组织应对、组织资源性、自我更新能力五个维度;(3)构建“危机——组织韧性——组织策略——组织成长”的理论模型,探究了组织韧性的结构及其对组织成长的影响,为理解组织韧性在组织发展中的作用提供了有益的探索,从而扩展了组织韧性理论的研究成果,为更加明确地提升组织韧性的能力提供了可能。

(二) 实践启示

如何构筑和提升组织韧性是组织实现组织从危机中存活下来并获得成长的关键。首先,组织韧性的激发措施。从组织韧性的产生路径出发,组织韧性的激发策略可以从立场感知、战略决策制定与执行以及情境整合视角出发,将韧性管理理念融入到组织管理中,从而帮助组织树立正确的立场,通过脆弱性评估、危机模拟演练等对关键脆弱性进行有效管理^[22];从情境整合视角出发,组织领导者应当发挥组织成员的作用,在通过激发员工的激情、知识共享等改善组织成员关系的同时,以韧性为导向的人力资源管理方式对组织成员的行为和态度产生积极的影响,从而强化其行为能力对组织韧性的影响;从战略决策制定与执行视角出发,组织应当建立危机导向型的战略决策,从而有助于组织能够在危机情境下有效地调动资源,应对危机^[45]。

从组织韧性的结构出发,组织韧性的激发策略可以从领导力、资源以及组织变革视角出发,提升组织韧性能力。组织的领导者是组织发展的核心,能够影响组织成员的激情,是组织的联络者和决策者。较高的领导能力能够提升组织成员的凝聚力并

共抗危机。此外,根据情绪传染理论,具有领导魅力的领导者能够影响组织成员的情绪,让组织成员看到组织的希望,从而在组织成员共同努力下克服危机,实现发展;组织资源是组织赖以发展的源泉,处于危机中的组织往往缺乏资源,因此,提升组织资源的使用效率以最大化资源作用能够为企业节省成本,保有更多的现金流应对危机,同时,制定资源拼凑策略,将企业的冗余资源利用起来,拼凑出替代性资源,以最大化地发挥资源的价值;变革是打破原有的组织结构和形式甚至是组织目标的变革,以更好地适应外部环境和市场的发展,从而抓住市场的机遇,组织不仅可以优化组织结构,提升组织运作效率,还可以通过行业的选择,实现企业的转型,以更好地适应市场并抓住市场机遇。

首先,从营造组织韧性的氛围出发,韧性是作为组织应对危机的重要手段。当韧性思维与实践渗透到组织的方方面面的时候,组织就能够在面对危机时做出有效的反应。组织应当将韧性作为组织目标,让组织成员意识到韧性的重要性,鼓励组织成员制定韧性战略,并支持落实;打造乐观的文化氛围让组织成员在危机事件保有信心和希望,并以积极的心态制定组织战略并带领组织走出困境。

其次,打造学习型组织。学习是组织成长的核心,能在组织的发展的道路上提供经验借鉴,形成经验池,从而为组织在面对危机的时候提供经验教训。组织可以通过鼓励组织成员具有创造性思维,培养组织中善于解决问题的人以及吸取经验教训等让组织成为学习型组织。

第三,实现数字化赋能。数据作为关键的生产要素,数字技术成为了经济发展的动力,数据和数字化技术的融合是数字经济时代企业发展韧性的关键^[46]。数字化技术能够实现产业价值链的现实和虚拟世界的有效融合,进而实现制造柔性效率的提升。因此,作为国家,应该部署开展数字经济体系研究,探索数字经济的内涵,建立和完善数字经济的测算和评估体系;加快推进数字化技术设施建设,为数据的高效流动提供技术支持;强化数字经济核心能力供给,深入推进软件核心技术人才的培养。作为企业,加快探索数字经济的新业态、新模式,实现数字化赋能,增强企业抵抗危机的能力。

然而,作为一项探索性研究,本研究仍存在以下不足:首先,组织韧性是一个多维概念,虽然本研究通过扎根理论建构了组织韧性的结构,但是并未对其进行实证检验,未来应当在此基础上开发组织韧性的测量量表,验证组织韧性的结构稳健性。

其次, 本研究仅仅找出了组织韧性可以影响组织成长, 基于案例分析从三条路径探究了组织韧性对组织成长的影响。未来应当探究在危机情境下, 组织韧性是否会驱动组织采取若干策略的组合来促进组织成长。同时, 还应当探究组织韧性对组织成长影响的链条中如“时间压力”的作用, 同时应当考虑组织韧性在不同行业之间的作用机制及其差异性。

参考文献

- [1] DUCHEK S, RAETZE S, SCHEUCH I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework[J]. *Business Research*, 2019: 1-37.
- [2] OUEDRAOGO A, BOYER M. Firm governance and organizational resiliency in a crisis context: a case study of a small research-based venture enterprise[J]. *International Business Research*, 2012, 5(12): 119-121.
- [3] BURNARD K, BHAMRA R, TSINOPOULOS C. Building organizational resilience: four configurations[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2018, 65(3): 351-362.
- [4] 朱瑜, 王小霏, 孙楠, 等. 基于战略人力资源管理视角的组织复原力研究[J]. *管理评论*, 2014, 26(12): 78-90.
- [5] GITTELL J H, CAMERON K, LIM S, et al. Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42(3): 300-329.
- [6] DUCHEK S. Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities[J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014(1): 13487-13487.
- [7] COUTU D L. How resilience works[J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(5): 46-56.
- [8] CAMERON K S, DUTTON J E, QUINN R E. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline[M]//SUTCLIFFE K M, VOGUS T J. *Organizing for resilience*. San Francisco: BURRETT-KOEHLER Publishing Inc., 2003: 94-110.
- [9] 高静美, 何卫平. 基于个体复原力的压力管理机制——被调节的中介模型[J]. *管理科学*, 2019, 32(4): 117-129.
- [10] HAMEL G, VLIKANGAS L. The quest for resilience[J]. *Harvard business review*, 2003, 81(9): 52-63.
- [11] RAHI K. Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature[J]. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 2019, 10(2/3): 85-98.
- [12] UMOH G I, AMAH E, WOKOCHA H I. Management development and organizational resilience: a case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria[J]. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014, 16(2): 7-16.
- [13] 王勇, 蔡娟. 企业组织韧性量表发展及其信效度验证[J]. *统计与决策*, 2019, 35(05): 178-181.
- [14] SHEFFI Y. Manage risk through resilience[J]. *Chief Executive*, 2006, 214: 28-29.
- [15] KANTUR D, ERI-SAY I S, ARZU. Organizational resilience: a conceptual integrative framework[J]. *Journal of Management & Organization*, 2012, 18(6): 762-773.
- [16] ALLEN R, TODER F. A model of organizational recovery[J]. *Journal of Emergency Management*, 2004, 2(1): 41-45.
- [17] WICKER P, FILO K, CUSKELLY G. Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters[J]. *Journal of Sport Management*, 2013, 27(6): 510-525.
- [18] LENGNICK-HALL C A, BECK T E. Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment: UTSA[J]. *College of Business*, 2009: 39-70.
- [19] CHEWNING L V, LAI C H, DOERFEL M L. Organizational resilience and using information and communication technologies to rebuild communication structures[J]. *Management Communication Quarterly*, 2013, 27(2): 237-263.
- [20] WILDAVSKY A B. *Searching for safety*[M]. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1988.
- [21] LENGNICK-HALL C A, BECK T E. *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*[C]. Seattle, WA: National Academy of Management Meetings, 2003.
- [22] MCMANUS S, SEVILLE E, VARGO J, et al. Facilitated process for improving organizational resilience[J]. *Natural Hazards Review*, 2008, 9(2): 81-90.
- [23] BRUNEAU M, CHANG S E, EGUCHI R T, et al. A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities[J]. *Earthquake Spectra*, 2003, 19(4): 733-752.
- [24] 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.
- [25] 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(1): 68-77.
- [26] HULT G T M, HURLEY R F, KNIGHT G A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2004, 33(5): 429-438.
- [27] SUTCLIFFE K M, VOGUS T J, DANE E.

- Mindfulness in organizations: a cross-level review[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2016, 3: 55-81.
- [28] 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.
- [29] PINNINGTON B D, MEEHAN J, SCANLON T. A grounded theory of value dissonance in strategic relationships[J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2016, 22(4): 278-288.
- [30] 李志刚, 黄灿, 徐文明, 等. 裂变新创企业邻近选址类型划分及其与外部环境的匹配关系——基于扎根理论方法的探索[J]. *管理评论*, 2020, 32(8): 91-105.
- [31] MORROW M R. Grounded theory[J]. *Nursing Science Quarterly*, 2017, 30(4): 361.
- [32] STRAUSS A, CORBIN J. Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques[J]. *Modern Language Journal*, 1990, 77(2): 129.
- [33] 贾旭东, 衡量. 基于“扎根精神”的中国本土管理理论构建范式初探[J]. *管理学报*, 2016, 13(3): 336-346.
- [34] GLASER B G, STRAUSS A L. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research[J]. *Nursing Research*, 1968, 17(4): 364.
- [35] 凯瑟琳·M. 埃森哈特, 梅丽莎·E. 格瑞布纳, 张丽华, 等. 由案例构建理论的机会与挑战[J]. *管理世界*, 2010(4): 125-130.
- [36] SCANDURA T A, WILLIAMS E A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(6): 1248-1264.
- [37] BLALOCK H M. Causal inferences, closed populations, and measures of association[J]. *The American Political Science Review*, 1967, 61(1): 130-136.
- [38] BLALOCK H. Theory construction[M]. New Jersey: Prentice Hall, 1969.
- [39] 徐鹏, 徐向艺, 苏建军. 行业变革背景下先发企业合法性的获取机制——基于扎根理论的国家电网公司案例[J]. *经济管理*, 2017(11): 41-55.
- [40] 姚春序, 黄超, 廖中举. 扎根理论视域下企业实验型文化维度构成[J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(19): 87-91.
- [41] JONES B A. Benchmarking organizational resilience: a cross-sectional comparative research study[D]. New Jersey: New Jersey City University, 2015.
- [42] HOFFI-HOFSTETTER H, MANNHEIM B. Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(5): 665-685.
- [43] YBARRA N. Hurricane harvey: one hospital's journey toward organizational resilience[J]. *The Journal of Perinatal & Neonatal Nursing*, 2019, 33(3): 246-252.
- [44] SOMERS S C. Building organizational resilience potential: an adaptive strategy for operational continuity in crises[D]. Tempe, Az: Arizona State University, 2007.
- [45] 诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 等. 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构[J]. *心理科学进展*, 2019, 27(2): 357-369.
- [46] 蒲松涛, 王宇霞, 王伟玲, 等. 疫情凸显数字经济强大韧性[N]. *中国工业报*, 2020-07-20(6).

编辑 何婧