

[DOI] 10.19653/j.cnki.dbejdxxb.2024.02.007

[引用格式] 孙倩,高静美. 重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的影响因素研究[J]. 东北财经大学学报,2024(2):75-86.

重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的影响因素研究

孙倩,高静美

(东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025)

摘要: 解构中小企业组织韧性形成的影响因素, 对于探究中小企业如何在重度逆境事件下实现快速恢复有基础性作用。本文采用多案例的质性元分析方法, 从管理者认知和战略行动两个层面解构中小企业组织韧性形成的影响因素, 并分析了各因素对组织韧性形成的作用机理, 进而构建重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的分析框架。研究表明: 管理者注意力分配和战略更新行动是重度逆境情境下中小企业组织韧性形成的核心影响因素, 分别起到认知指引和行动赋能的作用。据此本文构建了重度逆境事件下中小企业“管理者注意力分配—战略更新行动—组织韧性形成”的分析框架。本文的研究结论不仅丰富了组织韧性方面的文献, 而且为中小企业如何在重度逆境事件下有效形成组织韧性提供了借鉴。

关键词: 重度逆境事件; 组织韧性; 中小企业; 管理者注意力分配; 战略更新行动; 质性元分析

中图分类号: F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-4096(2024)02-0075-12

一、问题的提出

在VUCA时代, 不可预测的逆境事件(Adverse Events)愈加频发, 尤其是重度逆境事件持续增加。李平和竺家哲^[1]认为, 重度逆境事件是组织内外部突发的无法预测、对组织造成严重威胁的事件, 如新冠疫情(下文简称“疫情”)和全球金融危机等。相对于大型企业, 中小企业由于危机管理经验缺乏、内部资源禀赋劣势、客户群狭窄和谈判能力低等而具有高度脆弱性^[2-4]。因此, 重度逆境事件更容易导致中小企业赖以生存的商业模式和发展路径遭到严重破坏, 进而面临极大的生存压力和挑战^[5-6]。尽管如此, 中国仍有少数中小企业在重度逆境事件中更快地识别到危机中所蕴含的机会并作出积极响应, 缓冲、抵御或避免了逆境事件的冲击, 最终快速恢复和反弹,

收稿日期: 2024-01-17

基金项目: 辽宁省教育厅基本科研项目“灵活就业背景下辽宁企业员工多重职业身份构建的跨层次研究”(JYTMS20230641); 辽宁省教育厅基本科研项目“辽宁创新打造海岸带蓝碳发展新格局的治理对策研究”(JYTZD2023051)

作者简介: 孙倩(1980-), 女, 辽宁鞍山人, 讲师, 博士研究生, 主要从事战略管理和组织变革研究。E-mail: dlsunqian1010@163.com

高静美(通讯作者)(1976-), 女, 吉林省吉林市人, 教授, 博士, 博士生导师, 主要从事战略管理和组织变革研究。E-mail: dlgaojingmei@163.com

甚至实现“弯道超车”^[7]。这种面对危机呈现抗压性、恢复力的企业特质被称为组织韧性。作为稳定经济增速、活跃市场和保障就业的生力军,中小企业如何在重度逆境事件下形成组织韧性,已成为当前学术界和实践界共同关注且亟待解决的重要议题。

组织韧性是一个多内涵、多维度和跨学科的复杂概念,被理解为承载冲击并从中复原的能力^[1]。近年来,组织韧性形成的影响因素研究愈发重要,被认为是探究企业如何形成组织韧性的基础^[8]。现有文献对组织韧性形成的影响因素研究主要分为三个层面,分别是技术层面(如数字技术和数字化转型)、管理者认知层面(如管理者注意力)、战略行动层面(如资源重构和组织学习)^[9, 4]。此外,不少学者开始关注中小企业组织韧性形成过程中的独特之处。相对于大型企业,中小企业因组织架构和所有权结构简单,在组织韧性形成过程中更容易受到管理者认知和战略行动等因素的影响,这使其具备更快的反应能力,从而可以更为灵活地适应高度不确定的环境^[10-11]。综上,现有研究成果较为分散,缺乏系统性的影响因素分析框架,难以全面反映中小企业组织韧性形成的多层次前因变量^[3]。

本文选取14个案例样本,采用质性元分析方法,运用编码方式从管理者认知和战略行动两个层面解构中小企业组织韧性形成的影响因素,并分析各因素对组织韧性形成的作用机理,进而构建重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的分析框架。

二、研究设计

(一) 方法选择

20世纪80年代,质性元分析(Qualitative Meta-Analysis)方法在教育、医学和社会学领域逐渐兴起并被广泛应用。质性元分析方法的基本假设是基于大量研究证据积累的知识奠定了科学的基础,认为知识不仅在当下产生,还在对过去证据的反向整合过程中产生^[12]。Combs等^[13]认为,质性元分析方法是一种通过提取、分析和合成已有质性研究成果,作出超越初始质性案例研究贡献的一种探索性归纳研究设计方法。这里的合成是指对素材中的主要证据进行解读和诠释,而不像定量元分析那样评估聚合效应的大小^[14]。由此,质性元分析既保留了原有研究的完整性,又将丰富的质性证据联结起来进行更高层次的凝练,凸显出理论贡献。

本文采用质性元分析方法,是由于该方法特别适合解决本文的研究问题。首先,质性元分析方法侧重于理论建构,有利于为重度逆境事件下中小企业组织韧性的前因和形成机制提供全面的解读,适用于分析组织韧性的影响因素。其次,质性元分析方法可以对中小企业组织韧性的形成过程进行综合分析,有助于更为系统地挖掘中小企业组织韧性形成的影响因素。此外,本文所选的单案例样本提供了丰富的、情境化的恢复过程描述。案例样本来自公开发表的渠道,这既保证了样本数量,又保证了较高的可信性及收集便利性。本文可以通过前人的研究为自身的研究问题服务。最后,质性元分析方法可以对不同研究视角的文献进行综合分析,有助于打破研究视角单一的局限,从而全面发现中小企业组织韧性形成的影响因素。本文按照已有研究所提出的质性元分析过程开展研究,具体为:确定研究问题→选择研究样本→数据准备→数据分析→结论呈现^[12]。

(二) 样本选择

借鉴Habersang等^[15]的方法,本文收集了描述中小企业应对疫情冲击的教学案例。原因在于教学案例中具有丰富的背景和内容描述,有助于笔者进行编码并有效识别相关信息。教学案例具体来源是中国管理案例共享中心(CMCC)案例库。CMCC案例库是中国最大的教学案例库,目前收录了七千余篇教学案例,能够为本文提供丰富的研究素材。

研究样本的选择标准:(1)选择中小企业成功应对重度逆境事件并从中恢复的案例,即企业不仅在重大挑战中生存下来,而且实现了逆势成长。(2)案例样本应体现中小企业管理者对危机的认知思考及开展的关键行动,具有丰富的相关描述。(3)剔除中小企业之外的企业。(4)剔除正文描述内容少的微案例或管理者认知及战略行动描述不足的样本。

本文主要操作步骤如下:(1)关键词搜索,以疫情和韧性作为搜索的关键词,分别搜到44篇和12篇教学案例。(2)浏览中文摘要,剔除大企业、社会企业及未形成组织韧性的案例样本,得到26篇教学案例。(3)阅读题目和摘要,初步剔除未提供充分的背景信息来描述中小企业管理者对疫情认知及行动的案例。(4)对上述案例进行详细的浏览和阅读,剔除微案例和关键信息描述不全的案例,最终从CMCC案例库中获得14个案例,它们分布在制造、餐饮、服务和教育等受疫情影响较大的行业。C1—C14对应的案例样本分别为安达物流货运、别野电子商务、传爱教育、谛达诺科技、顶贴电子、东方艺林培训学校、海洋村民宿、犟牛家、钧盛精密、朗阁教育、林清轩、墨驹文化创意、糖果婚礼和星桥锐方。

(三) 数据分析

本文对涉及中小企业管理者认知、战略行动和组织韧性的文本部分进行编码,归纳出管理者认知和战略行动层面的关键变量。本文采用Gioia等^[16]的方法:在一阶编码时,将关键的主题和词语贴上分类标签;根据相似性和差异性对一阶编码的内容进行区分,根据不同的主题进行聚类,然后对这些类别进行描述,由此得到二阶主题;将二阶主题进行凝练聚焦,得到更聚合的概念。

表1是中小企业管理者注意力的数据编码。

表1 中小企业管理者注意力的数据编码

一阶编码	二阶主题	聚合维度
及时分析外部冲击对企业的影响(C1—C14);制定短期目标并尽快调整生产运营活动(C2—C4、C7—C12);致力于通过节约成本来应对冲击(C2—C5、C7—C10、C14);注重稳定现有产品或市场(C3—C4、C7—C11、C13);强化与现有伙伴的合作(C2、C7、C10—C12);制定紧缩型战略(C2、C10、C12)	利用式注意力分配	管理者注意力分配
寻求新的业务发展机会(C1—C14);拓展新的业务模式(C1、C4、C6—C8、C11—C14);分析企业对外部危机的适应能力(C1—C14);长期导向并结合发展目标进行变革式调整(C1—C5、C9—C14);关注新的目标市场及客户(C1、C3—C4、C6—C9、C11—C14);关注产品、市场上的创新(C1、C3—C9、C11—C14)	探索式注意力分配	

表2是中小企业战略更新行动的数据编码。

表2 中小企业战略更新行动的数据编码

一阶编码	二阶主题	聚合维度
商讨解决方案(C4—C5、C8、C13—C14、C16、C18);管理层知识分享(C1—C2、C6—C10、C12—C13);员工培训和人才培养(C1—C2、C4—C8、C10、C12);员工间知识传递(C1—C2、C14);提升组织成员士气(C4、C13);获取新技术或市场知识(C3、C9);危机应对经验总结(C1—C5、C8—C13)	组织学习	战略更新行动
整合外部资源(C1—C2、C15);人力资源重新部署和配置(C1—C2);发展数字化资源(C1—C2);重新配置资源(C1—C5、C8—C12);提升价值活动(C1、C5、C11、C13);优化业务流程(C1—C3、C5、C8—C11)	资源重构	
推出正式和非正式的沟通渠道(C3、C5、C9、C11);进行灵活的工作设计(C1、C3、C8、C11);明确人员分工(C1、C3、C5、C9);跨部门协同(C11);扁平的组织结构(C12)	柔性结构设计	

表3是中小企业组织韧性的数据编码。

表3 中小企业组织韧性的数据编码

一阶编码	二阶主题	聚合维度
提升对外部危机的认识 (C1—C5、C8—C9、C11—C14); 分析风险和收益 (C1—C2、C4—C6、C8—C13); 探讨及评估企业未来发展方向 (C1—C9、C6、C12—C13); 制定应急规划 (C1—C2、C3、C5—C6、C9—C14); 强化对后续冲击的预防和准备 (C2—C5、C6、C8—C11)	预期能力	组织韧性
顺畅的沟通渠道 (C1—C4、C6—C8、C11—C14); 缩减成本、节俭开支 (C2、C4—C5、C7—C10、C14); 拓展新业务板块 (C1—C5、C7—C9、C11—C14); 建立新发展目标 (C4—C6、C9、C11、C14); 利用新兴技术工具 (C3—C6、C8—C9、C11—C14); 资源重新部署 (C3—C6、C9—C11、C14)	响应能力	
减缓外部冲击对业务造成的影响 (C1—C14); 确保尽快复工复产 (C1—C14); 企业运营稳定 (C1—C14); 扩大市场规模 (C1、C3—C4、C6、C9—C11、C13—C14); 营业收入逆势增长 (C2、C4、C7、C11、C13); 成功处理危机并顺势转型 (C4—C5、C7、C11、C14)	恢复能力	

三、管理者注意力分配

经过严谨的数据分析,从多个案例的质性元分析中可以发现,促进重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的认知前因是管理者注意力分配。相较于大型企业,中小企业的成长与发展更依赖于高层管理者的认知框架、知识、价值观和既往经验等要素^[17-18]。此外,与大型企业复杂的股权结构和治理体系相比,中小企业高层管理者在解读环境与决策过程中通常具有更大的自主性和灵活性^[11]。然而,由于中小企业天然具有资源禀赋劣势,特别在面临诸如疫情这类重度逆境事件时,很难具有全面的知识、资源和信息,进而会呈现出注意力的局限性^[19]。因此,这种独特的组织环境往往需要管理者更为合理地分配其有限的注意力,引导中小企业形成组织韧性^[20]。具体而言,高层管理者注意力分配是指决策者对环境刺激因素进行觉察、编码、解释和聚焦的过程^[21]。当对重度逆境事件作出响应决策时,管理者采取何种方式来编码和解释环境,不仅决定着资源的分配效果,还对企业的后续行动具有重要影响。当将注意力聚焦在某一要素上时,管理者会选择性地将部分精力配置在相关信息上,进而增加该要素的投入^[22]。

当面临重度逆境事件时,管理者既关注现有机会的利用,又关注新机会的探索,在稳运营和保生产的基础上,注重拓展新的业务领域来获取更多的成长机会。因此,这种二元导向的管理者注意力分配是重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的核心影响因素。本文分别对管理者利用式注意力分配和探索式注意力分配进行分析。

(一) 利用式注意力分配

利用式注意力分配是指在面临重大的环境刺激时,企业管理者依赖原有的业务进行机会利用,在利用式学习的惯性下尽快稳定生产和运营,关注企业在短期内的生存和稳定。在14个案例样本中,中小企业管理者在面临重度逆境事件冲击时均采用利用式注意力分配,如及时分析外部冲击对企业的影响、制定短期目标并尽快调整生产运营活动、稳定现有产品或市场等。本文选取较为典型的案例对利用式注意力分配进行详细阐释。

在C2 别野电子商务案例中,管理者呈现利用式注意力分配的特征,主要体现在及时分析外部冲击对企业的影响、制定短期目标并尽快调整生产运营活动、强化与现有伙伴的合作等方面。别

野电子商务是一家跨境电商行业的中小企业,其总经理在疫情暴发之初就意识到工人无法及时返工的问题,预料到工厂方面会有订单延期交付等问题。于是,总经理紧急召集管理层开会商议,制定短期目标并调整生产运营。企业员工经过讨论后发现,在库存方面还不用太悲观,因为春节前有些存货,可以满足年后的销售需求。但他们意识到下一次的出货订单会因为工人返工延期、产能不能恢复而受到影响,所以就这一问题准备预案。延期问题可以利用目前的现金流优势,以暂时缩短供应商账期方式,要求供应商复工复产后优先生产别野公司的产品。他们还意识到有一批在途货物,这批货物到达目的国后,是否会被加强检验检疫,检验检疫需要多长时间,该如何顺利通关并尽快入库上架销售等。由于疫情没有先例,企业可以做的就是实时跟踪新政策和动态,然后有针对性地做一些准备。此外,别野电子商务特别重视对现有资源的把握和运用,如与供应商之间紧密合作和协同共享,努力提升供应链韧性。在这个过程中,企业的流量和销量暴增,得益于供应工厂全力支持生产和海外仓库帮助完成预售制的后半程。

在C7海洋村民宿案例中,管理者呈现利用式注意力分配的特征,主要体现在及时分析外部冲击对企业的影响、制定短期目标并尽快调整生产运营活动、强化与现有伙伴的合作等方面。当面临疫情冲击时,管理者在鼓励员工的同时,也在不断地给自己打气,其坚信疫情只是暂时的,之后人们被压抑的休闲出游需求很可能“井喷”。海洋村民宿现在要做的是韬光养晦,在暂时歇业期间尽可能地积蓄力量。为此,管理者保持与外界利益相关者的互动,强化彼此间的交流和联系,与海洋村民宿所在江夏区相关行政部门、附近的民宿从业者及内部员工保持沟通,还通过社交网络向武汉市的主流媒体投稿推介海洋村民宿,以及与全国的民宿从业者线上交流疫情冲击的影响,探讨疫后可能的经营思路。疫情期间海洋村民宿不仅加强了与武汉市和全国其他同行的联系,而且争取到了武汉市官方媒体多次主题报道的机会,还通过员工黏性和乡情社交搭建起了线下销售网络。不仅如此,管理者更加关注员工的生活情况,坚持保障员工在疫情期间的的基本收入,坚持给停业在家的员工发放50%的工资。基本生活得到保障的员工欢欣鼓舞,对企业的归属感大大增强。加之海洋村民宿的员工大部分都是本乡本土的乡邻,他们选择与海洋村民宿同甘共苦。这使得在疫情有所好转之后,海洋村民宿能够快速复工复产。

在C8犟牛家案例中,管理者呈现利用式注意力分配的特征,主要体现在及时分析外部冲击对企业的影响、制定短期目标并尽快调整生产运营活动等方面。国内餐饮业属于受疫情影响最为严重的行业之一,面临暂停营业、退单、库存处理、支付薪酬和交纳房租等困境,整个餐饮行业损失惨重,一些企业面临严峻的生存危机。犟牛家创始人积极分析企业所面临的冲击情况及预测可能采取的有效措施。由于疫情暴发,消费者纷纷取消饭店聚会的计划,企业首先面临食材的浪费和顾客的丢失,再就是高昂的租金成本。犟牛家创始人与团队伙伴们达成一致,决定开源节流,先保证企业的基本运营,高管团队甚至放弃工资、自掏腰包、垫付资金。这无形中感染了各个门店的员工,大家纷纷决心与犟牛家同舟共济。员工通过个人关系,在确保必要开支的前提下,参照特种部队作战的方式,采取尽可能节流的极限生存方式坚持到疫情解除那一天。囤积的食材能做员工餐的做员工餐,无法消耗的就当作额外优惠赠送给客户。此外,犟牛家还重视员工的心理状态,为他们提供免费的医护用品,鼓舞员工士气。

(二) 探索式注意力分配

探索式注意力分配是指在面临重大环境刺激时,企业管理者拓展新的业务领域,在探索式学习的帮助下实现企业目标,以确保企业的长期生存和发展。在14个案例样本中,中小企业管理者在面临重度逆境事件冲击时均采用探索式注意力分配,如寻求新的业务发展机会和拓展新的业务模式等。本文选取较为典型的案例对探索式注意力分配进行详细阐释。

在C1安达物流货运案例中, 管理者呈现探索式注意力分配的特征, 主要体现在寻求新的业务发展机会、拓展新的业务模式、分析企业对外部危机的适应能力、长期导向并结合发展目标进行变革式调整等方面。安达物流货运管理者预见到疫情期间肯定有不少中小企业开始关注冷链运输领域。一旦有大批企业涉足进来, 冷链运输领域可能再次上演价格车轮战的戏码。当前疫情下安达物流货运的业务很不景气, 不如瞄准新的赛道。正如预期, 疫情带来的冲击不会立刻减退, 企业可以趁机尝试重新布局和设计业务, 走与竞争对手不一样的路线, 这样或许就会走出价格战的怪圈, 还能稳住现金流。一方面, 安达物流货运按同一价位提供与竞争对手不同的服务, 旨在脱离竞争对手的定价策略; 另一方面, 安达物流货运在产品层面为客户提供不同的特色服务, 以吸引更多的客户和提高企业毛利率。

在C6东方艺林培训学校案例中, 管理者呈现探索式注意力分配的特征, 主要体现在寻求新的业务发展机会、拓展新的业务模式和分析企业对外部危机的适应能力等方面。通过对疫情影响的判断, 校长意识到推出在线教育模式是应对疫情危机的一个最有效方式, 并且可能是未来的一个市场增长点, 于是制定出开发公益课程的第三个计划, 并得到领导层一致支持。由于疫情期间居家办公, 原有课程不适用于线上模式, 因而重点研发在线课程。校长将教学老师统筹起来, 根据各自所长分配课程开发任务, 输出新的课程产品。

在C14星桥锐方案案例中, 管理者呈现探索式注意力分配的特征, 主要体现在寻求新的业务发展机会、拓展新的业务模式、分析企业对外部危机的适应能力、长期导向并结合发展目标进行变革式调整等方面。星桥锐方推出了新产品素质云档1.0, 经过反复调试后, 产品与钉钉平台完美融合, 项目也进入关键阶段。管理者意识到初期系统性能往往不稳定、功能也不完善, 如果大面积推广, 会影响用户使用体验, 因而他们决定从长期合作伙伴和钉钉入驻用户中选择少量种子用户进行试用共建。星桥锐方找到了当初给予他们积极反馈的汉阴县教育科技局及钉钉线上客户, 钉钉还为其提供了外省的试用学校(每省1—2所), 充分发挥了生态平台的推广作用。4个月后, 星桥锐方得到了共建学校的反馈, 系统易用性高, 但缺乏稳定性。星桥锐方尤其关注钉钉平台上外省学校的使用情况, 这关系到后期的全国推广。星桥锐方发现不同地区学校的管理方式不同, 系统缺乏适用性, 技术员工立刻着手在钉钉上进行系统升级和调试。2020年9月, 素质云档正式推广, 开启收费功能, 推出了不同的订购套餐, 并进行了效益分析。

四、战略更新行动

经过严谨的数据分析, 从上述多个案例的质性元分析中可以发现, 促进重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的行动前因是企业的战略更新行动。更新是持续存在的, 并且永不停息。之所以称之为战略, 是因为被更新或被替换的要素(如核心能力和商业模式等)具有影响企业长期发展目标的潜力^[23]。

相对于大型企业, 由于中小企业组织架构和所有权结构较为简单, 因而当面临重度逆境事件时更容易灵活地通过重建战略目标、重组内外部资源和重构组织架构等具有战略属性的组织特征打破路径依赖, 进而实现发展模式与环境的良好适配^[8]。此外, 中小企业各层级之间的沟通更顺畅, 这也有利于提升战略更新行动的成功率和效率^[11]。换言之, 在重度逆境事件下, 采取战略更新行动能够使中小企业在形成组织韧性的过程中更具灵活性、开放性和创新性^[24, 10]。当面临重度逆境事件时, 中小企业采取了组织学习、资源重构和柔性结构设计三类战略更新行动。本文分别对这三类战略更新行动进行分析。

(一) 组织学习

组织学习是组织努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。当面临重大环境变革时,企业成员往往采取学习的方式来更新自身的知识基础,以适应环境变化。在14个案例样本中,中小企业管理者均采用组织学习应对重度逆境事件冲击。本文选取较为典型的案例对组织学习进行详细阐释。

在C1安达物流货运案例中,组织学习体现在管理层知识分享、员工培训和人才培养、员工间知识传递、危机应对经验总结等方面。在员工们学历不高和整体素质发展空间较大的背景下,安达物流货运针对员工进行技能培训,通过培训提高货物搬运效率或转运效率则尤为必要。员工培训主要包括以下重点:培训初期优先以易懂、易操作为核心,以保证培训有较为明显的效果,同时减少员工的抵触心理;组织技能比赛,提供奖金,防止员工在培训过程中应付式学习,或员工积极性低导致技能不能运用到实践中;评选明星员工,调动大家的学习兴趣。安达物流货运推出员工家庭补贴项目,为明星司机提供额外的运维服务。当员工基础素质提升后,能减少货物转运、搬运过程中的货损率,从而提升装车效率;在货物运输安全方面,安达物流货运会向客户提供不同的安全运输方案,通过输出知识型方案服务为主要运输货物和核心客户打造专业运输方案或安排专项计划。方案或计划的内容在未来还包括提供运输流程的各模块,从而达到客户可以自定义运输方案的效果。自定义运输产品的出现,将提升企业整体毛利率。

在C7海洋村民宿案例中,组织学习体现在员工培训和人才培养方面。企业负责人很重视创新,但面对不断变化的需求,企业通过标杆学习机制进行员工培训和人才培养是相对较好的方式。为了少走弯路,企业先把重点放在模仿创新上,希望在学习标杆企业的基础上开展创新,促进企业高效成长。浙江省是国内民宿产业的先行者,经历了中国民宿业从试水到试错的过程,引起了广泛的关注。海洋村民宿要摸着石头过河,只能站在巨人的肩膀上,学习成功经验来完成内部人才的培养。2020年11月,第三届中国国际民宿产业博览会在浙江省召开,企业负责人带领海洋村民宿管理团队进行了深入的考察学习。考察之旅收获颇丰,团队不仅对浙江省精品民宿的投资方式、管理理念和运营模式等有了全面了解,而且成功实现了与外部优质资源的融合。

在C9钧盛精密案例中,组织学习体现在获取新技术或市场知识方面。钧盛精密从单纯的加工环节拓展到产品设计环节,通过不断拓展企业业务提高产品的不可替代性。当完成一些非标件订单后,钧盛精密开始有意识地积累产品图纸,并在生产过程中不断理解这些图纸设计背后的知识。通过长期的积累,再加上主动学习产品设计的基础性知识,钧盛精密的产品设计能力逐步形成。目前钧盛精密能够较为准确地理解客户图纸,识别其中不够完善、合理的地方,继而提出优化的设计建议,以更好地实现用户意图,同时也为企业节约了成本。在提升设计能力的同时,钧盛精密也进一步优化内部生产工艺。此外,随着高端智能化设备的引入,钧盛精密逐步把一些关键工艺流程固化,进而形成自身的核心能力。客户设计图纸的积累和自身基于智能化设备的流程再造,使钧盛精密超越了来料加工、接单生产的小工厂,从而成为有较强工艺能力和辅助设计能力的小而美企业。

(二) 资源重构

资源重构是指企业调整资源的能力,即通过对企业内部资源的重新组合和优化,实现资源的最大化利用,从而提高企业的竞争力和盈利能力。在14个案例样本中,中小企业管理者均采用资源重构应对重度逆境事件冲击。本文选取较为典型的案例对资源重构进行详细阐释。

在C4谛达诺科技案例中,资源重构体现在重新配置资源方面。在分析了市场环境和寻找到全新的自救方案后,企业管理者当机立断取消了春节假期,迅速组织技术团队。针对疫情下的新需

求, 谛达诺科技在原有小诺健康机器人的基础上进行了一系列调整升级, 将小诺健康机器人的功能精细化, 删掉了一系列针对儿童的功能, 改进了测温功能和信息展示功能。这个临时成立的专门为抗疫服务的技术团队日夜连轴工作了近一个月, 终于根据企业的全新策略完成了算法程序的更新, 打造出全新可供疫情防控期间智能体温检测的新程序, 健康晨检机器人逐步升级成为诺小方红外热成像测温仪。谛达诺科技解决产品自身的改良升级问题后, 还面临资金和市场问题, 最为棘手的是资金问题。软件和技术升级完成后, 因为疫情期间的产品和资金双重积压导致企业流动资金不足, 所以无法对诺小方红外热成像测温仪进行规模生产。针对这一问题, 管理者又召开了多次会议。

在C5顶贴电子案例中, 资源重构体现在重新配置资源、提升价值活动和优化业务流程等方面。面对错综复杂的外部环境, 顶贴电子想实现价值最大化, 需要从内部业务流程入手对各种风险进行管控。风险管控的重中之重是打破信息孤岛, 而原先的运行状态只是将数据从企业原有的信息化系统中剥离出来进行采集和分析, 在数据层面做整合。为了进一步打破信息孤岛, 顶贴电子引入了金蝶、用友等主流ERP信息系统, 这里的数据主要指企业的管理型数据, 如人力、物流、供销和财务等数据, 但不包括生产数据, 因为产品生产的实时数据需要靠引入智能化生产设备实现。目前顶贴电子并不具备引入智能化生产车间的资本实力。历经一个月, 顶贴电子打破了信息孤岛的模式, 让管理型数据和内部数据可以同时呈现。顶贴电子管理者无论身处何处, 均可查看整个公司的财务等数据。建立ERP信息系统在某种程度上提高了数据的准确性、实时性, 进而能够更好地服务于管理者的精准决策和有效决策。

在C9钧盛精密案例中, 资源重构体现在重新配置资源和优化业务流程等方面。企业在提高设计能力的同时, 进一步优化内部生产工艺。企业管理者认识到, 有些客户设计团队能力比我们强, 企业会在与客户互动的过程中学习他们的设计。经过不断的积累, 企业能不断完善自己厂内的工艺、工序, 最终提升产品质量、降低损耗和提升效益。持续引入的高端智能化设备、日益完善的工艺流程体系和稳定的技术团队, 让钧盛精密能够在短时间内完成产品的设计优化和样品试制, 有效实现生产成本控制和产品质量保障, 最终实现从价值链低端跃迁到价值链高端的转型升级。钧盛精密服务的客户范围也在不断扩大, 具体包括眼镜行业中的验光设备、医疗行业的X光照射设备及特种运输行业中的飞机、高铁、船舶等。

(三) 柔性结构设计

柔性结构设计是指企业通过调整组织结构和设计合理的人员组织模式应对外部环境的挑战。在14个案例样本中, 中小企业管理者均采用柔性结构设计应对重度逆境事件冲击。本文选取较为典型的案例对柔性结构设计进行详细阐释。

在C3传爱教育案例中, 柔性结构设计体现在推出正式和非正式的沟通渠道、进行灵活的工作设计、明确人员分工等方面。传爱教育管理者经过环境分析发现, 疫情对教育行业产生了结构性影响。无论在线教育还是传统线下机构创始人都意识到, 未来5—10年, 如果没有在线提供教育产品或服务的能力, 就没办法生存。在线教育行业正在进行更为普遍、更为深度的普及。基于此, 管理者最终决定依托学考网构建O2O共享经济商业模式。O2O共享经济商业模式可以理解为对电子商业与传统经济进行有效结合, 实际上就是指“线上线下”模式, 其核心特征在于线上经济与线下经济的有效结合, 实现二者的有效协调发展。明确O2O共享经济商业模式后, 管理者带领团队判断传爱教育现状是否支持该商业模式。团队先从组织架构和业务流转入手, 发现传爱教育目前并没有把共享经济业务独立出来。由于传爱教育缺乏对共享经济业务的整体规划和统筹安排, 共享经济业务零散分布在各个部门当中。传爱教育从六要素出发, 通过一系列举措对现状进行优

化,实现了共享经济业务的独立,增强了相关要素的共享性。通过一系列的辅助性措施,传爱教育明确了线上教育平台的自身定位,在深耕企业优势的基础上做到持续聚力,做实平台内容,进而实现招大引强的平台目标。

在C11林清轩案例中,柔性结构设计体现在推出正式和非正式的沟通渠道、进行灵活的工作设计、跨部门协同等方面。疫情期间为了更好地推进直播卖货,创始人把林清轩的组织结构彻底打散,由过去树状的科层制、跨部门协同转变为现在的项目制。林清轩建立了35个项目小组,形成点状分布的组织结构,有人负责抖音直播,有人负责视频制作,彼此联系。林清轩引入专业主播团队,形成职业主播+专业导购的双元直播模式。职业主播有丰富的直播经验、互动技巧和专业的产品介绍话术,能够烘托直播间气氛,带动观众互动参与的积极性和购物兴趣。专业导购凭借自身对产品信息的掌握和所了解的护肤知识,能够更精准地展示林清轩产品的特色,为顾客推荐合适的产品。此外,林清轩每个门店也各自组成线上工作小组。组织扁平化,加上线上办公,大大提高了工作效率。疫情期间,林清轩每天上午9点准时开10分钟的部门视频会议;13点30分进行阶段性问题总结的视频会议;晚上进行当日工作总结的视频会议。林清轩总部高层被要求一周开两次全员的视频会议,及时了解项目进展。

五、分析框架构建

本文采用质性元分析方法,从管理者认知和战略行动两个层面解构重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的影响因素,并构建了重度逆境事件下中小企业“管理者注意力分配—战略更新行动—组织韧性形成”的分析框架。

(一) 管理者注意力分配在中小企业组织韧性形成过程中起到认知指引作用

当面临重度逆境事件时,中小企业管理者采取何种方式解读外部环境,不仅关系着何种策略会吸引管理者的注意力,而且关系着何种策略会被管理者有选择性地忽略,这些行为被认为是组织管理者应对环境变化的一种自然反应。

当管理者将注意力聚焦在某一战略行动时,会选择性地将部分精力配置在相关的信息上,并深化对这一战略行动的认识,进而增大该行动获取组织资源支持的可能性。当面临重度逆境事件时,管理者既要利用现有机会,以稳运营和保生产,又要探索新机会,以获取更多的成长机会。这种二元导向的利用式注意力分配和探索式注意力分配是重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的重要因素,在组织韧性形成过程中起到认知指引作用。这促使管理者能够根据内外部环境信息特征,选择适配性的战略更新行动且配置必要的资源来应对危机,而这也是中小企业形成组织韧性的基础。中小企业管理者的利用式注意力分配和探索式注意力分配,也会影响企业战略更新行动的方向及相应的结果。当管理者采用利用式注意力分配时,企业将采取战略更新行动调整既有业务领域,这有助于推进企业在短期内的调整及恢复。当管理者采用探索式注意力分配时,企业将采取战略更新行动探索新的业务领域,这有助于企业的长远发展。

(二) 战略更新行动在中小企业组织韧性形成过程中起到行动赋能作用

当面临诸如疫情这类重度逆境事件时,战略更新是一种有效的应对方式,战略更新有助于企业打破路径依赖,进行资源的重新配置,以提升组织的适应性,实现长期生存和发展^[23]。战略更新行动在认知与结果之间发挥桥梁作用,从而打开了从逆境认知到组织韧性形成的“黑箱”。

当面临重度逆境事件时,中小企业采取组织学习、资源重构和柔性结构设计三种战略更新行动。中小企业通过学习、资源和结构调整方面的战略更新行动形成组织韧性。中小企业采取的三

种战略更新行动均对组织韧性形成有积极影响。组织学习是管理者适应外部环境变化的重要方式,通过认知及行动上的改进来认识危机和采取适宜的行动。当面临重度逆境事件时,管理者通过商讨问题解决方案、知识传递和知识分享等提升对逆境事件的认识。此外,多数企业特别关注员工的精神状态,鼓舞员工士气,强化员工培训,以便他们更好地进行思想上的转变,积极应对外部的重度逆境事件冲击。此外,管理者也会通过资源重构方式进行资源上的调整,以培育并塑造组织韧性。例如,整合外部资源,在疫情之初,林清轩采取与钉钉合作的方式接入钉钉的功能,方便员工在线上的沟通和交流。企业还通过数字化的方式重构资源基础,利用先进的数字技术促使中小制造企业尽快从危机中恢复。当处理重度逆境事件时,企业建立正式和非正式的沟通渠道,进行灵活的工作设计等。灵活、柔性的组织结构无疑有助于人员调配,更好地保障人员组织上的安排,从而有助于形成组织韧性。

六、研究结论与政策建议

本文从CMCC案例库选取14个案例样本,采用质性元分析方法,从管理者认知和战略行动两个层面解构重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的影响因素。研究表明:管理者注意力分配和战略更新行动是重度逆境事件下中小企业组织韧性形成的核心影响因素。其中,管理者注意力分配主要包括利用式注意力分配和探索式注意力分配,其在中小企业组织韧性形成过程中起到认知指引作用,战略更新行动主要包括组织学习、资源重构和柔性组织设计,其在中小企业组织韧性形成过程中起到行动赋能作用。据此本文构建了重度逆境事件下中小企业“管理者注意力分配—战略更新行动—组织韧性形成”的分析框架。

基于上述研究结论,笔者提出如下政策建议:第一,中小企业管理者应保持对外部环境的敏锐性,建立及时的环境反馈机制。中小企业管理者应将自身的注意力资源配置在业务维稳和业务拓展两个方面。中小企业管理者既瞄准现有的产品和市场领域,通过夯实现有业务基础渡过难关;又设定新的产品或市场目标,通过新产品开发或新市场拓展谋求长远发展。第二,中小企业管理者应打破路径依赖,重新配置资源,以提升组织的适应性,这需要企业着重采取组织学习、资源重构和柔性结构设计等战略更新行动。在组织学习方面,中小企业管理者应重点采取转变思想、提升员工士气、强化培训和激励等手段提升组织学习氛围,积极应对外部的重度逆境事件冲击。在资源重构方面,中小企业管理者应重新部署及配置企业资源,如借助外部技术和人力资本的力量,通过调整内部人员部署等措施使中小企业尽快从危机中恢复。在柔性结构设计方面,中小企业管理者应在企业内建立正式和非正式的沟通渠道,缩短信息传递层级,采取项目团队的管理方式,更好地保障人员安排的灵活性。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] BARRETT G, TSEKOURAS G. A tango with a gorilla: an exploration of the microfoundations of open innovation partnerships between young innovative companies and multi-national enterprises [J]. Technovation, 2022, 117: 102561.
- [3] ISENSEE C, TEUTEBERG F, GRIESE K M. Success factors of organizational resilience: a qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs[J]. Management decision, 2023, 61(5): 1244-1273.
- [4] BAK O, SHAW S, COLICCHIA C, et al. Systematic literature review of supply chain resilience in small-medium enterprises (SMEs): a call for further research [J]. IEEE transactions on engineering management, 2023, 70(1):

- 328-341.
- [5] DUCHEK S, RAETZE S, SCHEUCH I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework [J]. *Business research*, 2019, 13(2):387-423.
- [6] VASI M, SANSONE G, ENGLISH V. Exogenous crises and SMEs resilience: the dynamic open innovation funnel [J]. *Technovation*, 2024, 129:102886.
- [7] 彭新敏, 慈建栋, 刘电光. 危机情境下组织韧性形成过程研究: 基于注意力分配视角[J]. *科学学与科学技术管理*, 2022, 43(6):145-160.
- [8] HERBANE B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs [J]. *Entrepreneurship & regional development*, 2019, 31(5-6):476-495.
- [9] DIBELLA J, FORREST N, BURCH S, et al. Exploring the potential of SMEs to build individual, organizational, and community resilience through sustainability-oriented business practices [J]. *Business strategy and the environment*, 2023, 32(1):721-735.
- [10] CORVELLO V, VERTERAMO S, NOCELLA I, et al. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises [J]. *Journal of ambient intelligence and humanized computing*, 2022, 14(11):14681-14693.
- [11] SIMMS C, MCGOWAN P, PICKERNELL D, et al. Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of Covid-19: a case of a food sector SME's resilience in the face of the global pandemic [J]. *Industrial marketing management*, 2022, 106:166-182.
- [12] 崔森, 周晓雪. 在位企业的能力构建与数字化战略更新: 一项质性元分析[J]. *研究与发展管理*, 2021, 33(1):39-52.
- [13] COMBS J G, CROOK T R, RAUCH A. Meta-analytic research in management: contemporary approaches, unresolved controversies, and rising standards [J]. *Journal of management studies*, 2019, 56(1):1-18.
- [14] HOON C. Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to theory building [J]. *Organizational research methods*, 2013, 16(4):522-556.
- [15] HABERSANG S, KUBERLING-JOST J, REIHLEN M, et al. A process perspective on organizational failure: a qualitative meta-analysis [J]. *Journal of management studies*, 2019, 56(1):19-56.
- [16] GIOIA D A, CORLEY K G, HAMILTON A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology [J]. *Organizational research methods*, 2013, 16(1):15-31.
- [17] 侯曼, 王倩楠, 弓嘉悦. 企业家精神、组织韧性与中小企业可持续发展——环境不确定性的调节作用[J]. *华东经济管理*, 2022, 36(12):120-128.
- [18] ROBERTSON J, BOTHA E, WALKER B, et al. Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19 [J]. *International journal of retail & distribution management*, 2022, 50(8/9):1182-1204.
- [19] 王欢欢, 杜跃平. 如何实现组织学习与内部创业平衡——组织注意力视角[J]. *科技进步与对策*, 2021, 38(7):29-37.
- [20] BRANICKI L J, SULLIVAN-TAYLOR B, LIVSCHITZ S R. How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs [J]. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2018, 24(7):1244-1263.
- [21] 倪慧, 卫武. 众创空间的战略行动与竞争优势——注意力基础观的视角[J]. *管理评论*, 2023, 35(10):328-339.
- [22] LO H F, BRAHM F, DESSEIN W, et al. Managing with style? Micro-evidence on the allocation of managerial attention [J]. *Management science*, 2022, 68(11):8261-8285.
- [23] SCHMITT A, RAISCH S, VOLBERDA H W. Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges [J]. *International journal of management reviews*, 2018, 20(1):81-98.
- [24] WU B, DENG P. Internationalization of SMEs from emerging markets: an institutional escape perspective [J]. *Journal of business research*, 2020, 108:337-350.

Factors Influencing the Formation of Organizational Resilience in SMEs Under Severe Adverse Events

SUN Qian, GAO Jing-mei

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China)

Summary: Under the situation of frequent occurrence of severe adverse events, compared with large enterprises, small and medium-sized enterprises (SMEs) are more prone to serious damage and face great pressure and challenges for survival. However, there are still a few SMEs in China that have quickly developed organizational resilience in the face of severe adverse events, which has enabled them to quickly recover and rebound from huge external threats and even achieve “corner overtaking”. Organizational resilience, as a complex concept with multiple connotations and dimensions, is understood as the ability to carry shocks and recover from them. In recent years, the clarification of factors influencing the formation of organizational resilience has become increasingly crucial, which has become the key to understanding the mystery of how SMEs develop organizational resilience in the face of severe adverse events.

Although the existing literature has explored the factors influencing the formation of organizational resilience in SMEs from the perspective of managerial cognition and strategic actions, it is generally in its infancy and fragmented, and lacks a systematic analytical framework. Based on this, this paper adopts a qualitative meta-analysis approach and selects 14 typical case samples from the case database of the China Management Case-sharing Center (CMCC), focusing on the unique characteristics of SMEs, and applies coding to deconstruct two types of influencing factors on SMEs’ organizational resilience formation from the dimensions of managerial cognition and strategic actions, i.e., managerial attention allocation and strategic renewal actions. Among them, managerial attention allocation mainly includes two dimensions: exploitative attention allocation and exploratory attention allocation, and plays the role of cognitive guidance in the process of SMEs’ organizational resilience formation, while strategic renewal action mainly manifests itself in organizational learning, resource reconfiguration and flexible organizational design, and empowers SMEs’ organizational resilience formation. Accordingly, this paper constructs a framework for analyzing the influencing factors of “managerial attention allocation-strategic renewal actions-organizational resilience formation” in SMEs under severe adverse events.

Compared with existing literatures, the marginal contributions of this paper are primarily reflected in the following aspects. Firstly, this study not only enriches and deepens the research on the influencing factors of SMEs’ organizational resilience formation but also expands the research boundary of organizational resilience to severe adverse events situations, responding to Linnenluecke’s (2017) call for researching organizational resilience of enterprises in extreme situations. Secondly, In terms of practical insights, the research findings, in terms of managerial attention allocation and strategic renewal actions, can provide useful path guidance for SMEs in China to effectively form organizational resilience in the face of extreme events, and to achieve rapid recovery and rebound of organizational performance.

Key words: severe adverse events; organizational resilience; small and medium-size enterprises; managerial attention allocation; strategic renewal actions; qualitative meta-analysis

(责任编辑: 孙 艳)