

从短期生存到长期发展: 家族企业组织韧性 研究评述与展望

梁 强^{1,2}, 章佳媚¹, 许元睿³

(1. 汕头大学 商学院, 广东 汕头 515063; 2. 汕头大学 全球潮商研究中心, 广东 汕头 515063;
3. 中山大学 管理学院, 广东 广州 510275)

摘 要: 强大的组织韧性能帮助企业在复杂环境下应对不断涌现的机遇与挑战。已有研究验证家族企业比非家族企业更具有韧性, 从“白手起家”到“家业常青”, 家族企业实现了从短期生存到长期发展的迈进, 但现有研究忽视了组织韧性在企业实现长、短期目标过程中的连贯性。在新冠疫情冲击、市场经济转型与国际局势动荡交相并行的复杂多元情境下, 企业不仅需要克服危机以实现短期生存, 还需要面对潜伏于日常管理与变化环境中的蠕变压力以追求长期发展。基于683篇国内外组织韧性研究关联文献中115篇家族企业组织韧性相关研究的文献梳理, 本文在提炼组织韧性的研究脉络与概念维度的基础上, 梳理家族企业组织韧性的研究议题, 构建“家族因素—组织韧性—企业绩效”研究逻辑框架, 并结合中国情境进一步讨论了家族企业组织韧性的未来研究议题。

关键词: 家族企业; 组织韧性; 长期导向

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)09-0120-17

一、引 言

中国经济的韧性与活力在宏观上依赖于有效市场和有为政府的有机结合, 在微观上则是企业构建组织韧性以应对逆境, 抵御风险和不确定性。因此, 在理论层面深入探索企业组织韧性建设的内在机制, 并为复杂环境下的企业实践和经济可持续发展提供参考, 既是管理学研究的必然要求, 也是新经济时代探索基于中国情境的管理理论的重要契机。在推动我国经济发展的诸多力量中, 非公有制经济是极为重要的组成部分, 十九届六中全会对我国经济建设作出的重要部署中, 提出“毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展”。值得关注的是, 在民营企业

收稿日期: 2023-08-30

基金项目: 国家自然科学基金项目(72272090, 71972119); 国家自然科学基金青年项目(72202127); 广东高校省级重大科研项目(2022WCXTD006)

作者简介: 梁 强(1981—), 男, 汕头大学商学院教授, 管理学博士;

章佳媚(1998—), 女, 汕头大学商学院硕士研究生;

许元睿(1999—), 女, 中山大学管理学院博士研究生(通信作者, xuyr28@mail2.sysu.edu.cn)。

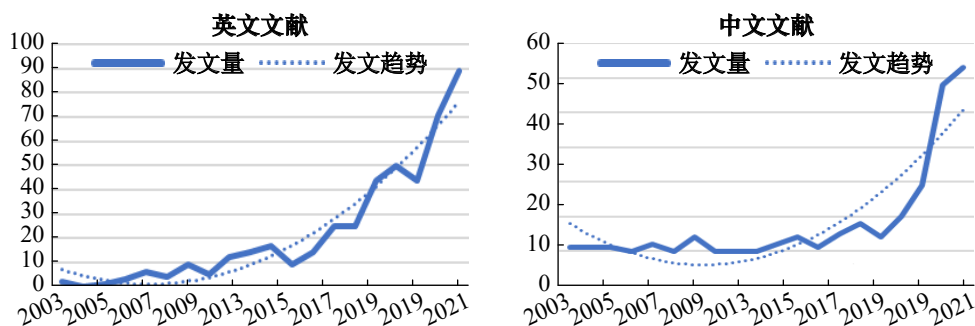
中绝大多数是家族企业,它们的长期性、灵活性和多样性在推动经济社会发展中扮演着重要角色。学界普遍认为,由于家族企业更重视长期导向,因此比其他形式的组织更具韧性,具体表现为具备较强的风险承受能力以及避免失败、吸取经验教训和恢复的能力(陈凌,2019;Danes等,2009)。尽管学界对家族企业长期导向的研究已汗牛充栋,但在很大程度上忽视了组织韧性在支持家族企业谋求基业常青中的关键作用(Chrisman等,2011;陶颜等,2021),特别是家族企业组织韧性对企业短期绩效稳定与长期发展目标的影响机制的讨论,仍缺乏相应的代表文献。在相同的外部动荡或危机事件的冲击下,为何有些企业能够“熬过寒冬”,有些企业却难以幸存?韧性在不同企业间的差异引起学者的关注。Tierney(2008)认为组织活动流程、资源配置等结构因素会影响逆境中组织韧性作用的发挥,Williams和Shepherd(2016)则发现社会网络有助于组织获得外部支援。可见,组织韧性构建的动力源自组织内外部多种资源的整合。家族企业如何构建组织韧性以连贯短期与长期的绩效增长,是支持中国经济的高质量发展的关键课题之一。短期生存与长期发展的权衡,是实现商业和社会可持续发展的核心问题,但这方面的理论与实证研究仍然匮乏。

为解答上述问题,部分学者开始关注组织韧性在家族企业中的独特意义,将长期导向视为家族企业构建韧性核心机制的重要基础。例如,Chrisman等(2011)旗帜鲜明地指出,组织韧性对家族企业实现代际传承和稳定经营至关重要。有别于对特定短期或长期投资行为的聚焦,家族企业更倾向于组合不同风险、收益的投资策略以同时满足企业经济导向和家族非经济导向的需求,进而在不断克服短期挑战中满足家族长期存续的核心追求(Lumpkin和Brigham,2011)。换言之,长期导向并不意味着对低风险或长期投资的简单关注,而是要求企业在着眼长期的同时,始终在短期和中期满足不同利益相关者的需求,从而构建足够的韧性以应对不断涌现的机遇和挑战。遗憾的是,后续围绕家族企业组织韧性所展开的研究未能形成清晰且系统的、具有共识性的研究框架。

近年来组织韧性的文献数量众多,但对于家族企业这一独特样本的研究较为分散。本文从家族视角切入,在梳理组织韧性研究脉络的基础上凝练组织韧性的概念模型。同时,归纳家族企业组织韧性的相关研究成果,通过整合组织韧性和家族企业短期生存与长期发展相关议题的研究内容,构建家族企业组织韧性的研究逻辑框架。引入时域视角深入分析家族企业的短期、长期绩效之间的连续性,以及组织韧性的短期与长期效应之间的连贯性,继而厘清“家族因素—韧性维度—企业绩效”这一核心逻辑链条的具体研究脉络,提出未来研究展望。

二、组织韧性的概念框架与研究脉络

“韧性”源自生态系统领域的研究,根据Holling(1973)的定义,韧性是系统吸收变化干扰并保持稳定状态的能力,决定系统的持久性。学者们主要从能力(如适应能力)和特质(如灵活性)维度讨论组织韧性的内涵(Boin,2013;Hillmann和Guenther,2021)。为梳理组织韧性的国内外研究现状,本文参考Huang等学者(2015)所用的文献检索方法,首先,基于WOS数据库以布尔检索式resilien* near/30(organization*)进行主题检索,使用通配符搜索韧性(Resilience)词汇的变体,使用布尔运算符“Near”而非“And”以助于检出高关联文献(Moore,2011;陶颜,2021);在类别上选取“Business”和“Management”学科类别。最终获得514篇国外文献。其次,在中国知网数据库以“主题=组织韧性or组织复原or组织弹性”进行检索,选择来源类别为“北大核心”“CSSCI”“CSCD”的学术期刊,得到169篇中文论文。最后,采用citespace软件对检索出的文章进行文献计量分析。由图1可知,组织韧性相关研究在近年呈现指数趋势增长。



资料来源:作者整理。

图1 组织韧性历年发文量与趋势图

从表1组织韧性研究的高频关键词中可见,尽管“韧性”与“持久”的关联早被提及(Holling, 1973),但前期关于组织韧性的研究主要聚焦短期生存与恢复的话题,较少关注组织韧性与企业可持续发展和长期绩效之间的关系。与关注短期的组织复苏议题有所不同,探究企业持续生存的长期战略成为组织韧性研究新的议题(Gao等,2017;陶颜等,2021)。同时,“Framework”和“Model”关键词出现频率较高,反映国内外学者在尝试建立组织韧性的研究框架(Limnios等,2014;Ruiz-Martin等,2018;Ma等,2018;张公一等,2020;李平和竺家哲,2021)。例如李平和竺家哲(2021)结合阴阳平衡和动态能力视角,认为组织韧性提高了企业兼顾平衡的思维能力,能够有效地协调企业存活与发展之间的悖论关系。尽管危机冲击和复杂环境促使组织韧性成为企业保持竞争优势的重要能力,但相比于指向短期主义的组织绩效而言,指向长期主义的组织韧性研究却未见端倪(陶颜等,2021)。因此,本文结合组织韧性由组织与环境共同塑造的属性,兼顾组织韧性与企业长、短期绩效之间的连贯性(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016),梳理总结组织韧性的概念模型,强调关注多维度的战略行为组合而非单一的财务绩效(Kuntz等,2016),以深入探究组织韧性在短期生存和长期发展内在连续性的作用机制。

表1 组织韧性相关研究高频关键词提炼

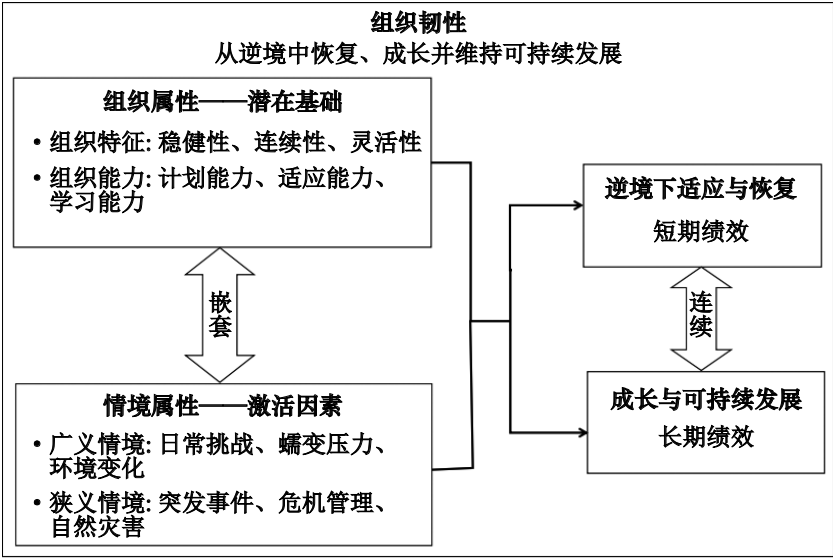
来源	关键词	频次	中心度
英文文献	Performance	109	0.05
	Impact	73	0.18
	Innovation	37	0.04
	Framework	37	0.06
	Model	32	0.10
	Resource	30	0.02
	Supply chain resilience	27	0.19
	Capability	25	0.02
中文文献	韧性治理	6	0.18
	韧性社区	6	0.08
	社会组织	5	0.34
	组织弹性	5	0.29
	家族企业	4	0.09
	中小企业	4	0.20

资料来源:作者整理。

组织韧性从何而来?大多研究认为逆境事件是组织韧性的重要前因(Powley, 2009;李平, 2021)。从激活组织韧性的情境属性出发,一方面,不同性质的逆境事件将对组织韧性的反应水平产生影响(李平和竺家哲,2021);另一方面,逆境不仅包括不可控的外生事件的影响,还涵盖发生在组织内部的变革挑战(张公一等,2020)。现有研究强调了组织韧性的情境激活机制,却

忽视了韧性作为组织内在属性的特点,即韧性不仅在危急时刻发挥作用,在日常的战略决策中也具有潜在的“铺垫”作用。正是在常规经营中构建组织韧性形成的路径惯性(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016),为企业在艰难时刻化险为夷奠定了能力与结构基础。组织韧性作为重要特质,不仅帮助企业实现逆境中的适应与恢复,也有助于企业成长和可持续发展。研究发现,组织韧性不仅能够“化危为安”(张公一等,2020),提升组织绩效水平甚至达到更理想的状态(Yuan等,2022; Alonso-Dos-Santos和Llanos-Contreras,2019; Miroshnychenko等,2021),还可以推动更长期的组织变革与进步(Salvato等,2020; McCarthy等,2017; Rodríguez-Sánchez等,2021)。但是,短期绩效结果和长期的变革与可持续并非简单的线性加总的结果,部分学者验证了组织韧性有利于企业的长期绩效,但其与短期绩效的关系受到长、短期发展战略之间复杂关系的干扰,难下定论(Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016; 李欣,2018)。因此,组织韧性作为企业战略决策潜在的路径依赖,其效用需要时间来检验。伴随着复杂决策环境的干扰,若只是简单地划分稳定与非稳定环境下组织韧性的线性和非线性指标(Dervitsiotis,2003),就忽略了企业战略实施与奏效的时态因素,掩盖了组织韧性在不同情境下的连续性。

因此,本文认为组织韧性是由组织与情境共同塑造,能够分别在短期与长期时态下帮助组织从逆境中恢复、成长与维持可持续发展的一种动态过程机制(如图2所示)。



资料来源:作者整理。

图2 组织韧性概念模型

三、家族企业组织韧性研究议题梳理

(一)家族企业组织韧性概念界定

相较组织韧性研究,家族企业组织韧性研究检索筛选后得到109篇外文文献,6篇中文文献,整理得到基于关键词的时间线图(见图3)与关键词频次表(见表2)。结果显示,近年来组织韧性研究开始重视中小企业中的家族企业样本,一方面,家族企业组织韧性展现出的矛盾内涵——“绩效优势”与“低增长”的共存引起了对部分强调经济绩效的组织韧性研究的质疑。另一方面,以家族企业为样本的讨论为组织韧性研究带来了权衡冲突的破题思路,“长期导向”“平衡术”等战略倾向是否为企业经营带来更高的韧性支持值得进一步的讨论。家族企业已存在上千年并在世界各地的经济舞台上扮演重要角色,尽管组织形式的长寿并不意味更具韧性,

但研究这种组织形态是否及如何具备独特的韧性是值得学界与商界共同关注的话题。

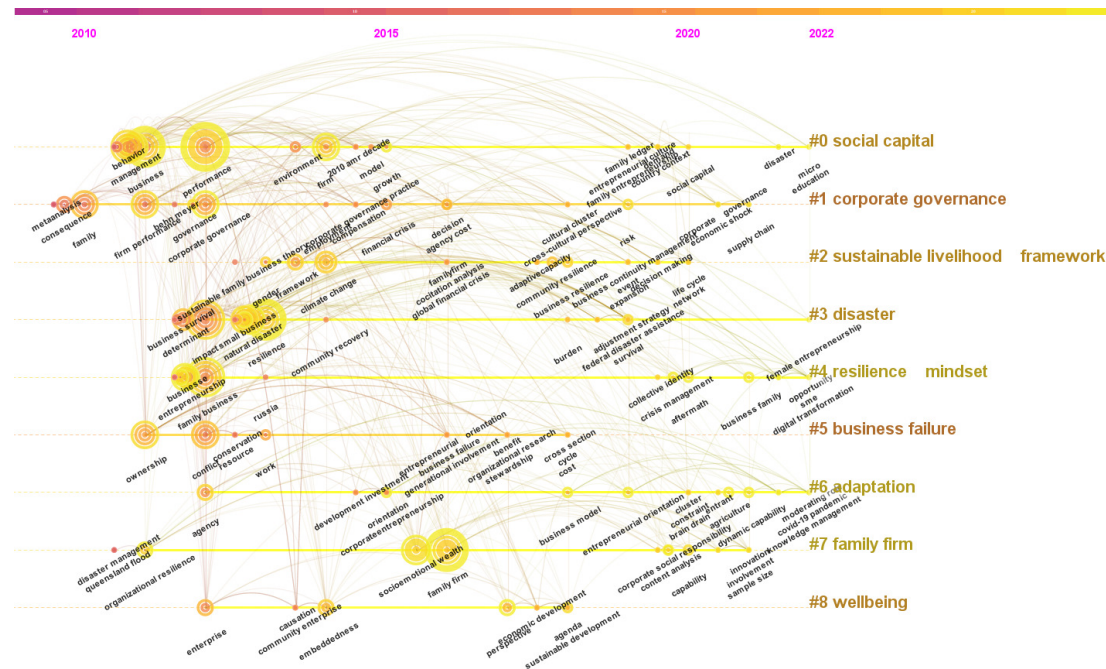


图3 基于关键词的时间线图

表2 家族企业组织韧性相关研究高频关键词提炼

来源	关键词	频次	中心度
英文文献	performance	20	0.01
	socioemotional wealth	12	0.04
	impact	11	0.13
	natural disaster	9	0.05
来源	关键词	出现年份	对应文献
中文文献	经济危机	2013	《韧性管理助力家族企业长青》
	绩效优势	2018	《家族企业的绩效优势从何而来》
	长期导向	2018	《家族企业的绩效优势从何而来》
	低增长	2019	《中国家族企业的韧性》
	新常态	2019	《中国家族企业的韧性》
	家族经营	2020	《将韧性和适应性发挥到极致》
	平衡术	2020	《日本百年老铺家族企业在家族经营和财富经营上的平衡术》

资料来源:作者整理。

从概念界定看,家族企业组织韧性是多维度、跨层次的复杂概念(Kantur和İşeri-Say, 2012)。就组织结构的特殊性而言,家庭作为个体获取社会支持较为亲密的联系,对家庭完整性与凝聚力的追求是影响韧性构建的因素(McCubbin和McCubbin, 1988; Patterson, 2002)。一方面,作为组织韧性的具象实例,家族企业组织韧性被视为可以通过资源分配识别和解决潜在问题的能力(Danes等, 2009; Brewton等, 2010),如Mzid等(2019)提出家族企业组织韧性包含适应力,战略更新和授权能力。另一方面,家族企业组织韧性被视为组合的战略举措(Acquaah等, 2011),家族企业组织韧性的动态属性被强调,即认为家族企业组织韧性是持续的、经常涌现的(Conz和Magnani, 2020)。

从理论层面而言,家族企业组织韧性是全面深入理解组织韧性内涵的关键切入点。首先,家族企业作为“家族逻辑”与“企业逻辑”二元系统共存的载体,不仅追求传统意义上的企业短期绩效增长,同时也旨在实现家族的传续与长期发展(窦军生和吴赛赛,2019)。受家族逻辑影响的家族企业组织韧性兼具对短期生存(逆境中恢复)与长期发展(可持续发展)两维度的讨论,同时也强调了组织韧性被忽视的由组织属性潜在构造的部分。其次,家族企业在实现短期绩效与长期绩效兼顾的过程中,需实现二元甚至多元逻辑的共融,而这一过程中,组织韧性在短期绩效与长期绩效之间作用的连贯性是支持家族企业可持续发展的重要因素之一。最后,在纳入时间因素的考量后,组织韧性为解释家族企业如何实现短期生存到长期发展的机制提供了有效的突破口。因此,本文在将家族企业组织韧性置于组织韧性的框架的同时,着重关注家族企业独特逻辑对于组织韧性的促进作用。

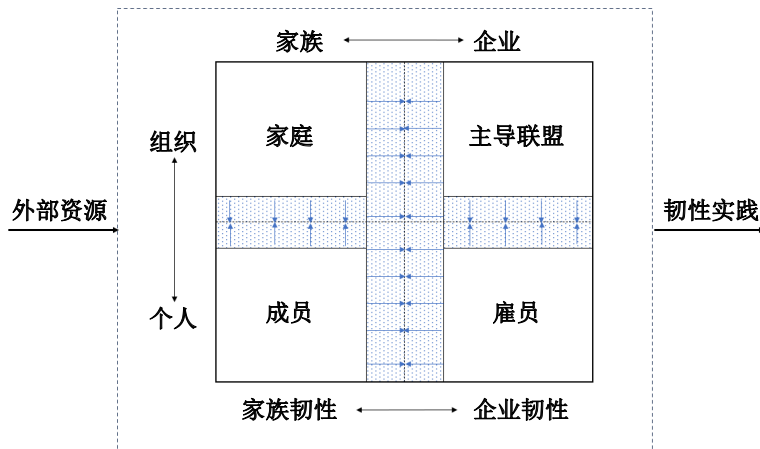
(二)家族企业组织韧性的独特来源与作用机制

得益于家族逻辑衍生的家族企业独特的社会资本、关系网络和社会情感财富,家族企业往往能克服破坏性事件的挑战并将危机后的威胁转化为创业机会(Llanos-Contreras等,2019; Mzid等,2019; Salvato等,2020)。鉴于当前家族企业组织韧性研究较为分散,本文在组织韧性概念模型的基础上,引入可持续家族企业理论(SFBT)针对家族企业组织韧性的来源进行系统性梳理与分析。

SFBT认为,家族企业的可持续性取决于家族成员如何跨系统交换资源(Stafford等,1999)。家族和企业之间通过交互界面传导资源,为家族企业组织韧性提供可靠的资源支持(Frank等,2017; Zachary等,2023)。SFBT在一定程度上填补了被忽略的组织韧性情境性与特质性兼容的一面。此外,有学者基于资源观,将韧性定义为保护家族企业免受扰乱的个人和家庭资源的集合(Altintas和Royer,2009),或者基于能力观,发现韧性由个体能力创造(Akgün和Keskin,2014; Linnenluecke,2017)。一方面,家族企业的结构和个体特征会对组织韧性产生影响(Zehrer和Leiß,2019);另一方面,家族和企业内的个体与组织之间也存在复杂的交换和互动(Schwaiger等,2022)。本文从家族—企业、组织—个人两个维度将家族企业组织韧性的来源分为4类(见图4)。家族—企业维度以韧性形成的路径为依据,家族内体现在家族以共同的经历或传承的记忆,潜移默化地影响家族成员的特质,并最终促成各成员面对外部危机时的一般化思维定式和处理方案(Lumpkin和Brigham,2011);企业层面则考虑参与高层管理的家族成员以社会情感财富作为决策评价标准,在面对突发危机时决策中体现的家族逻辑与企业逻辑的冲突与融合(Conz等,2020)。两者作为相对独立又相互关联的整体,可通过资源传导和交换构成组织韧性(Brewton等,2010)。组织—个人维度则考虑双向影响,即个体以组织身份掌握独特资源获取的渠道,并在此基础上实现个体能力的进一步发展;同时,个体获得的不同资源将会影响到个体所属组织的累积资源,以此决定了危机来临时冗余资源可实现的缓冲程度,因此个体层面的韧性发展有助于组织层面韧性的培育(Mzid等,2019)。

首先,从家族成员的个体角度,家庭资本中所包含的人力资本、社会资本和财务资本有助于组织韧性的构建(Mzid等,2019)。人力资本依托于个人自身的资源,有助于建立牢固友好的关系并传递给未来的家族成员,使其比非家族成员拥有更深层次的资源储备(Sirmon和Hitt,2003; Danes等,2009)。此外,Patterson(2002)发现,家庭作为一个群体发现解决方案和管理挑战的能力是韧性的基石。同时,由家族成员单独或共同拥有的货币资产和实物资产组成的灵活的金融资本,是发展韧性的一个关键机制(Wildavsky,1988),冗余的金融资本可以更好地吸收危机并抓住新的机遇(Haynes等人,2011; Williams等人,2017)。例如Amann和Jaussaud(2012)跟踪了亚洲金融危机下日本家族企业的表现,验证了家族企业稳健的财务结构为企业灵活调

动资源和规避风险提供了韧性支持。



资料来源:作者整理。

图4 家族企业组织韧性的来源及形成机制

其次,基于家庭整体的特征,家庭作为个体依附的重要社会系统,家族的连贯性、协作的能力等催生了家族韧性(Walsh,1996)。根据社会情感财富理论,非经济目标是家族企业战略决策的主要驱动力,在韧性建设方面发挥着举足轻重的作用(Campopiano等,2019)。另外,研究表明家庭关系中的情感承受能力是家族企业中个人和团体韧性的重要来源(Salvato等,2020)。当家族具有较强的凝聚力时,家族企业具有一定的韧性存量(Danes等,2009)。因此,家庭及其成员作为资源的载体和动机的化身,促成了家庭韧性的构成,增强家族企业的抗逆力。根据可持续家族企业理论,对危机的响应是家庭和企业两个系统共同承担,当一个系统遇到繁重的需求时,另一个系统补充或者适应它的需求(Danes等,2009),反映出家族企业组织韧性是家族和企业结构耦合的结果(Frank等,2010)。家族资源渗透性导入企业的过程,也是从家庭韧性到企业韧性的交互过程(Patterson,2002)。Salvato(2020)发现,家族企业在结构上与公共部门的紧密程度有助于激发企业韧性的关键资源。在危机发生时期,家族企业能够更好地调动其特定的资源组合来维持运营,获得特定的组织韧性(Amann和Jaussaud,2012; Kraus等,2020)。

由家族韧性向企业韧性的促进和转换过程中,需要企业经营与决策的协调才能实现组织韧性的最大化。研究表明,家族企业对危机的反应通常是以家族企业管理者/所有者对该刺激的理解作为中介(Czakon等,2023),因此本文将决定企业经营主导逻辑的企业主导联盟和家族CEO纳入分类讨论。从企业CEO角度,根据高阶梯队理论,高层人员的战略取向由个人特征(心理特征和经验)塑造。正如创业韧性相关研究表明,具有韧性的创业者更有可能创建成功且具有韧性的企业(Ayala和Manzano,2014; Bullough和Renko,2013)。Czakon等(2023)也提出管理者过去经历极端危机时的经验是他们感知韧性的重要前因。同时,家族成员CEO一般具有稳定的薪酬结构和较长的任期,这可能促成决策偏好的长期导向,有利于组织韧性的构建。除此之外,CEO韧性可以促成基层员工的韧性,特别是在中小型企业,如Danes等(2009)发现雇员贡献(人力资源)与家族企业组织韧性的构成密切相关,员工可能通过良好的心理资本,形成面对挫折的积极性,从而促进家族企业组织韧性(Faghfour等,2015)。

最后,从企业主导联盟(FDC)角度,企业主导联盟是由家族企业成员参与构成的,其所采用的主导逻辑对于企业的经营管理决策有非常重要的作用,其中,长期导向维持了家族企业针

对跨期选择问题的固定偏好,有助于企业的稳定发展。家族企业被视为韧性组织的重要一点在于其经营的稳健性,这与家族企业的长期导向的战略规划理念息息相关(Lumpkin和Brigham, 2011)。家族企业的长期导向增加了知识共享的激励和对企业特定机会搜索的惯例的投资,在持久性、适应性和反应能力上具有优势。

按照上文梳理,我们认为,家族企业的组织韧性来源于家族和企业系统中深受家族逻辑影响的个体和组织,具体而言,与家族的长期导向取向和关系情感的价值存量以及家族企业的非经济目标和传承意愿有关(Mihotić等,2023)。这一过程是动态的,不仅存在着资源在内部和外部的传导和交换,同时也包括个体和组织在资源获取和处理能力和韧性能力的提高;同时这一过程是复杂的,个体由不同组织所赋予的身份共同决定价值取向和资源获取渠道,同时不同个体的属性和特质共同决定了组织特质。家族企业独特的企业生命周期要求企业具备更为连续的组织韧性能力,既要应对危及短期生存的逆境威胁,又要顺利度过家族企业的传承变革期,致力于实现家业常青的目标。由“家”和“企”背后的文化势能相结合而衍生的非正式制度因素(如情感资本、社会关系、家族声誉等)与正式制度因素(如资源配置、股权结构、组织设计等)二者的共存关系,为家族企业获得打破“制度同构”的“牢笼”而保持其组织形式的长寿提供了可能的韧性支持(Chrisman等, 2011)。

(三)家族企业组织韧性概念框架

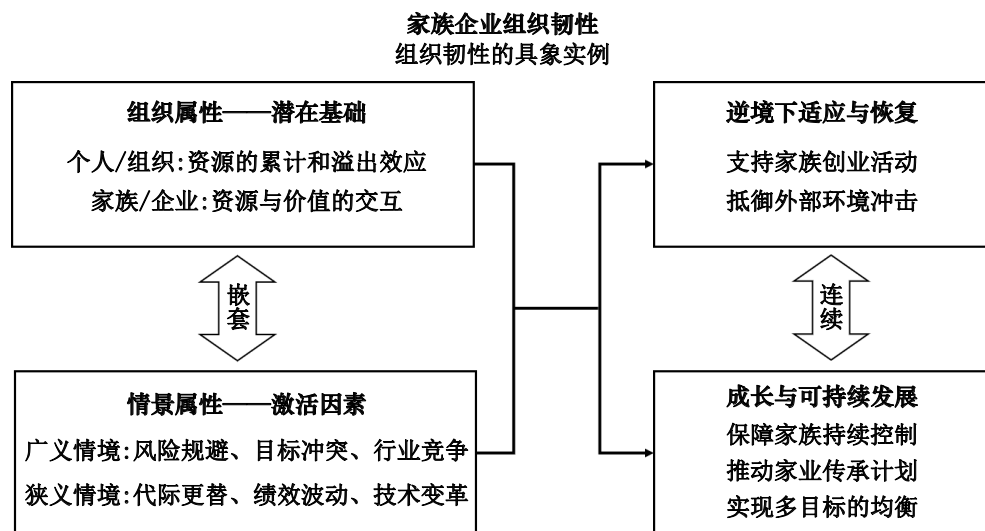
组织韧性的内涵不仅包括组织从短期的逆境中适应与恢复,也涵盖了组织克服日常的管理挑战以实现可持续发展的内容。组织韧性在不同情境下具有连续性(Somers, 2009),于家族企业而言,从“白手起家”到“家业常青”,组织韧性如何贯穿于家族企业生命周期的不同阶段,正是家族企业何以兼顾短期生存与长期发展的核心议题。

关于家族企业短期生存的现有研究主要关注家族创业、绩效差距、外部经济环境冲击等话题(贺小刚等,2022;Mzid等,2019;Gómez-Mejía等,2007)。基于社会情感财富理论的研究认为,为了维护家族控制,家族企业倾向于采用风险规避战略,但实证研究发现,家族企业在危急条件下具备更高的耐受水平。有些学者认为,家族创业的优势在于家族嵌入带来的家族性资源,它为创业活动提供了人才、资本、能力与意愿等方面的支持。Brannon等(2013)指出,家族凝聚力、家族承诺以及共享价值观有助于降低创业活动的交易成本,家族完整性和凝聚力被视为家族韧性的基础(Patterson, 2002),因此,在家族企业初创期,韧性是推动家族企业创业活动的原动力之一。在面对外部冲击或绩效波动时,Gómez-Mejía等(2007)认为,家族企业为保留家族控制权,宁愿忍受更差的绩效,因此破产的可能性更高。但是,Bloch等(2012)认为,与非家族企业相比,家族企业出于对长期非经济目标的追求,在经济不景气时期有更好的表现。因此,在强调短期适应或恢复的情境下(如创业前期、经济下行等),家族企业组织韧性能否以及如何帮助企业实现短期生存,现有研究尚未达成一致的结论。组织韧性对家族企业风险决策、战略制定、绩效表现等方面的作用机制是否以及如何异于非家族企业,仍需进一步研究。

另一方面,关于家族企业长期发展的研究,现有文献主要探索促使家族企业基业常青,实现可持续发展的机制。相较于非家族企业,家族企业需要面对家族控制与企业增长的矛盾,代际传承的压力以及经济和非经济目标的潜在冲突,这意味着企业面临着“内忧”与“外患”。正是因为家族企业组织韧性的存在,才能调和当前矛盾,帮助企业在动荡环境中脱颖而出,实现长期稳定和可持续发展。例如,家族的业务重构和控制权设计促进了企业在日益动态的环境中的长期稳定(Agarwal和Helfat, 2009),当企业深陷财务危机时,长期控制比身份认同和价值观更加重要(Bertschi-Michel等,2023),但关注组织韧性与长期发展的研究十分有限。

为贯通组织韧性影响家族企业短期生存与长期发展的关联机制,需要聚焦家族企业组织韧性的连续性。家族企业组织韧性研究需要纳入多时域的长期导向视角,关注家族企业短期绩效与长期发展的联系与权衡。Le Breton-Miller和Miller(2011)将长期导向置于多时态的框架中,认为长期导向不仅着眼于未来,还包括在坚实的过去基础上构建现在,保持盈利并抓住新机遇。正是家族主导联盟和企业经理人的长期导向,揭示了家族企业与非家族企业在机会发现上的差异(Patel和Fiet等,2011)。从家族逻辑出发,Lumpkin等(2010)指出,以家业传承为目标的跨期选择机制,促进了家族企业的长期思维和多期思维。源于对过去资源的依赖(如基于传统的认知、制度化的经验等)(Loewenstein和Thaler,1989),长期导向的连续性塑造了家族企业高阶启发式的跨期选择思维,即长期收益在家族企业的长、短期决策中占据优先权。但基于企业逻辑的研究发现,家族对长期控制权的守护促使家族企业为规避风险而采取了抑制组织绩效的决策和行为(Sharma等,1997);Zahra和Sharma(2004)则发现,长期导向作为家族企业的组织文化,指导其实施长远的战略控制与持续经营,如更关注长期研发投入等(朱沆等,2016)。因此,家族企业可能在财务上表现出长期导向和避险行为共存的矛盾现象。然而,考虑到家族企业是典型的多时域性组织,同时应对短期压力和长期挑战是家族企业永续经营的要津(马骏等,2020; Le Breton-Miller 和Miller,2011)。换言之,长期导向并不意味着对长期投资的简单关注,而是在短期和中期满足不同利益相关者的需求,从而构建足够的韧性以应对不断涌现的机遇和挑战。若组织不具备足够的韧性,长期导向就沦为空谈,家业常青也将面临因外部环境动荡而中断的危险。尽管家族企业在长期导向方面的表现优于非家族企业(李欣,2018),但关于组织韧性如何作用于企业长期发展的讨论仍然缺席。

于此,找寻兼容长期发展与短期绩效的研究视角或分析框架成为家族企业新的研究立脚点,而探究长期导向背后的韧性根源成为追溯家族企业长寿基因的又一突破口。但相较指向短期主义的组织绩效,指向长期主义的组织韧性研究却寥寥可数(陶颜等,2021),组织韧性如何助力家族企业克服不断涌现的短期危机与长期挑战以实现成长与可持续,是关乎企业长远发展的重要议题。为厘清家族企业组织韧性的概念内涵,本文在组织韧性概念模型的基础上,提出家族企业组织韧性概念模型(见图5)。



资料来源:作者整理。

图5 家族企业组织韧性概念模型

四、家族企业组织韧性研究框架构建

(一)“家族因素—组织韧性—企业绩效”的研究路线

基于对组织韧性与家族企业相关研究文献的梳理,此部分将尝试构建家族企业组织韧性的研究框架,描绘“家族因素—组织韧性—企业绩效”三者之间的研究路线,以更直观地描绘该议题的研究脉络。

首先,以组织韧性的概念为中心提炼目前的重要研究维度,即组织韧性由组织属性与情景属性共塑,包含了从逆境中恢复、成长并可持续发展的内容。因此在研究层次跨度上,关注点从认知、行为到情境(Lengnick-Hall和Beck,2005),从个体到群体(Home和Orr,1997)。其中,组织属性视角的研究更多的聚焦个体认知,强调感知与判断在危机管理中的关键作用(Linnenluecke,2017;Williams等,2017);此外,决策结构的集中化亦被视为组织韧性的潜在特质(Somers,2009)。情境方面,关系网络支持与危机管理是研究关注重点,尤其是,危机管理中不同的逆境事件冲击如何迎刃而解(王勇,2019;李平,2021),以及对于组织所处社会网络如何支持韧性构建(Hillmann和Guenther,2021;Lv等,2019)。然而,考虑到组织韧性的行为表现,组织属性与情境属性的嵌套和交互也日渐得到学者的讨论。对组织韧性的研究从对单一财务绩效的关注转变为强调多维度的动态资源整合或柔性战略组合(Kuntz等,2016;Hillmann和Guenther,2021),开始重视组织韧性在整合与平衡多元目标冲突中的贡献。

其次,梳理关于家族企业研究的逻辑脉络。本文遵循家族企业研究的发展脉络与该领域研究视角的变化为依据,将家族因素划分为“家族性”“家族企业治理”“家族企业生命周期”三大方面,将企业绩效分为“短期”“连续”和“长期”。学界从早期探究家族涉入(如家族成员参与、权威配置、家族控股等)对企业经营管理的影响,逐渐转向关注家族企业身份的延续(如家族印记、代际传承、家业常青等)与其可持续的成长模式(如跨代创业、国际化、企业家族等)(Dou等,2019),经历了从家族性对企业的影响、家族企业的治理模式,再到家族企业独特生命周期的讨论。一方面,由Berrone等(2012)总结的家族企业追求社会情感财富的五大方面成为众学者集中讨论的焦点,其中,家族身份认同下形成的凝聚力被视为家族韧性的基础之一(Patterson,2002);而家族控制与参与、亲缘网络支持等则更多的被用于讨论家族企业的治理业绩如风险规避、资源分配、多元目标的实现等(Gómez-Mejía等,2007;梁强等,2016)。另一方面,长期导向之于家族企业的特殊性吸引学者深入探究家族企业的生命周期,与以往研究关注战略决策如何影响家族企业短期、即时经济绩效不同(Naldi等,2013),更关注组织韧性对家族企业长期绩效,特别是不同发展阶段的绩效稳定性与可持续发展。家族企业从创业、传承到延续,其背后的韧性内涵值得重视。例如Lumpkin等(2010)验证了长期导向背后的韧性是家族企业绩效优势的来源,但进一步研究发现,这种促进作用仅在长期绩效中体现,且随着时间的推移而增强(李欣,2018)。根据马骏等(2020)的研究,家族企业是伴随着治理结构的演进而成长起来的,其将经历“传统型治理—混合型治理—现代型治理”的转型过程。家族企业处于创业初期时,家族性被视为战略创业的重要资源(Kansikas等,2012),承载家庭凝聚力的企业文化逐渐成形,为企业组织韧性奠定培育的温床。在家族企业的成熟期,经济和非经济目标的矛盾、家族控制与企业扩张的矛盾逐渐显现,家族企业需要同时关注短期生存和长期发展。在社会情感财富与财务绩效的抉择中逐步形成可供坚守的核心战略决策以维持企业的可持续发展潜能。在家族企业的衰退期,企业面对消亡、稳定与转向的三种结局,家族企业也会面临家族逻辑和企业逻辑更复杂的交互,家族性效用的衰减,基于家族声誉保护和基业常青的追求,家族企业往往会引进更多外部资源,通过较高的人力资本水平和社会网络关系形成的异质性资源顺利

度过面临的战略变革和代际传承压力,实现更规范的公司治理模式。由此可见,家族企业生命周期的每个阶段都与组织韧性密切相关,都需要面对嵌套在情景下家族属性诱导的组织韧性。于此,家族企业的组织韧性被赋予了多时域的内涵。

针对家族因素与组织韧性关系的现有研究主要局限于家族独特性的讨论上,例如家族的非经济目标影响了在环境冲击下组织对动荡的吸收和反应速度(Campopiano等,2019)等,较少考虑家族因素的多时域内涵和组织—情景的双元交互机制。

(二)家族企业组织韧性研究议题

基于“家族因素—组织韧性—企业绩效”的研究逻辑,现有家族企业组织韧性研究可着重观察五大层面。

战略层面,结合陈明哲等(2018)对柔性战略的相关研究,讨论家族企业通过实施不同的战略组合以吸收制度环境的复杂性变化或突发事件的冲击,灵活应对组织内、外部的变化,为度过短期挫折以追求长期目标铺垫韧性基础。例如,Lumpkin和Brigham(2011)的研究发现,家族企业倾向于组合不同风险、收益的投资策略以同时满足不同目标导向的需求,在不断克服短期挑战中满足家族长期存续的核心追求。因此,以战略柔性作为切入点研究家族企业在协调多元制度逻辑的基础上如何帮助企业克服短期障碍以实现长期目标是为关键。

组织设计层面,基于家族权威与企业权力维度的资源配置模式是组织韧性的外显(Campopiano等,2019;王勇等,2019),因而不同的资源配置模式将形成组织决策的路径依赖,帮助企业更高效地应对环境的变化。吴炳德等(2017)验证了家族企业的目标兼容对其长期投资具有决定性的作用,并提升了企业的资源整合能力。事实上,企业在资源配置和战略目标方面对低风险和长期投资的追求却可能带来另外的内在矛盾。例如,有学者认为简单地强调低风险可能导致企业难以构建有效的长期竞争力(张敏等,2015),而长期投资则可能导致企业丧失市场敏感度,陷入资源刚性而难以把握稍纵即逝的新兴机会,削弱其灵活应变能力(Sanders和Hambrick,2007;Sharma等,1997)。于此,家族企业如何在组织设计层面塑造“惯性”以推动长期导向的实现值得进一步的讨论。

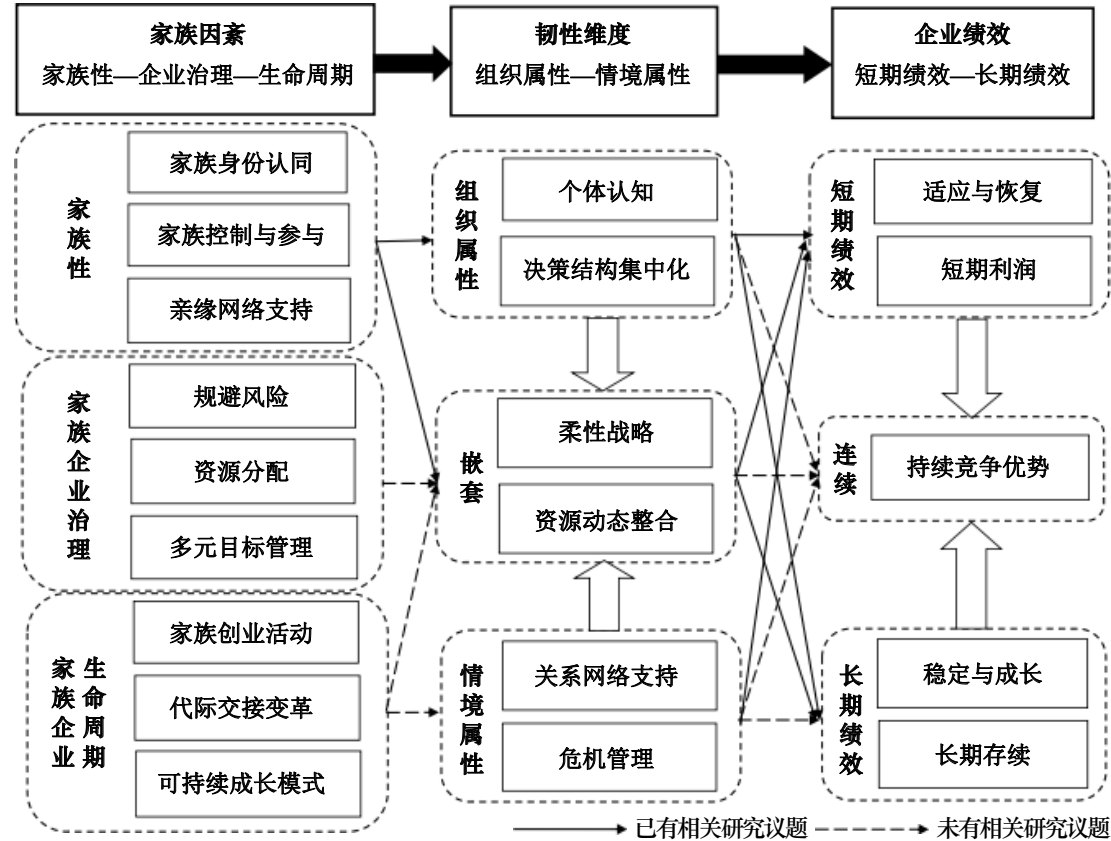
社会资本层面,组织韧性作为一种“软硬结合”的能力,Salvato等(2020)认为家族企业资源衍生的社会和情感资本亦有助于强化组织化解危机的韧性,如家族身份、价值观和目标及其与周围环境的相互作用正是构建组织韧性的“软方面”(Campopiano等,2019)。因此,除了对组织结构、资源配置等“硬性指标”的考察,还需将家族涉入衍生的社会资本及其他非经济因素如何作用于组织韧性到长期导向的实现路径纳入考察。

制度文化层面,陈凌(2019)从中西方文化差异、社会经济环境等角度比较国内外家族企业的韧性精神特质,提出中国儒家传统文化中强调的节俭、忍耐和忠诚等孕育了中国初代企业家的艰苦创业精神并传至后代。相较于采借西方理论与验证中国本土实践规律,立足中国社会文化情境溯源中国管理哲学的方式更符合“入世治学”的研究初衷。研究视角应串联微观、中观的个体、组织因素与宏观的环境因素,探索中国本土管理实践的独特之处,以及中国家族企业组织韧性的形成与演化背后独特的制度文化根源,揭开中国家族企业基业常青的历史脉络与制度动力。

最后,作为“家族—企业”双元逻辑的矛盾结合体,家族企业在发展的不同阶段对制度环境的回应,引起学者们关注家族企业协调与整合多元制度逻辑的能力(Greenwood等,2011;Jaskiewicz等,2016)。双元逻辑的相互叠加和共生演进,使得家族企业在内部管理和战略决策行为等方面表现出更多的复杂性与独特性(Jaskiewicz等,2016)。尽管家族企业被认为更具韧性,但近年来家族企业的组织韧性仍未得到充分的认识和理解,其中最关键的是,家族企业如

何构建其组织韧性,这种韧性是否源自家族的独特因素。此外,组织韧性是否为家族企业提供了动态的、可持续的核心竞争力,帮助其实现企业长短期绩效的均衡。组织韧性对企业跨期决策、构建与社群、员工、交易伙伴等利益相关者的长期稳定关系等的影响也有待进一步探究。

图6呈现了家族企业组织韧性的研究框架,它基于“家族因素—韧性维度—组织绩效”主逻辑,将家族因素与韧性维度划分为三个模块,揭示了不同要素间具体的研究议题与机制。



资料来源:作者整理。

图6 家族企业组织韧性研究框架

五、结论与展望

(一)研究结论

本文从家族视角切入研究组织韧性更为全面深入的内涵及作用机制,基于对组织韧性概念维度与家族企业组织韧性研究成果的梳理,构建家族企业组织韧性研究的逻辑框架,具有重要的研究意义。首先,本文指出家族企业与组织韧性研究当下薄弱的方面,直击家族企业长期导向实现机制与组织韧性多维内涵的结合的难点,构建的家族企业组织韧性研究框架提出了多个新颖深入的研究议题,以为未来研究深化提供拓展的方向。家族企业作为依赖组织韧性实现短期绩效与长期绩效平衡的典型,本文意图探究家族企业复杂组织与组织韧性复杂机制之间的适配效果,将组织韧性是解释家族企业长期导向目标实现机制的重要基础。其次,引入时域视角为动态分析“家族—企业”二元制度逻辑主导下的家族企业在不同情境的不同制度逻辑下对于多元制度逻辑的兼容提供新的突破点;亦为由组织属性与情境属性共同塑造的组织韧性对组织短期、长期绩效的效用分析带来更为全面有效的观察路径,以更加深入组织韧性研究

概念的内涵。最后,家族企业组织韧性研究框架直观地呈现了“家族因素—韧性维度—企业绩效”这一核心逻辑链条的具体研究脉络,有助于厘清家族企业研究发展及组织韧性的概念内涵,突出不同要素模块之间的交互作用,为厘清当前研究成果与未来待讨论话题提供了“目录索引”,有助于家族企业组织韧性研究的完善与深入。

(二)未来研究展望

家族企业组织韧性研究是揭示家族企业何以持续生存的重要切入点,在梳理组织韧性相关研究的基础上,本文总结家族企业组织韧性研究框架,以期为后续研究提供参考。

首先,组织韧性回应了短期绩效与长期绩效之间的连贯性问题,可以为探讨企业如何实现短期生存到长期发展提供新见解,也可为家族企业处理多元逻辑冲突提供方案,有助于探究矛盾双方互相渗透与贯通下组织存续的动力,构建因时而变的组织韧性。家族企业是典型的多地域性组织,同时应对短期压力和长期挑战是其永续经营的要点所在(马骏等,2020;Le Breton-Miller和Miller,2011),未来可探究在“家族涉入”引入的“家族—企业”二元逻辑互动下组织韧性作用机制,关注组织韧性如何助力家族企业克服不断涌现的短期和长期挑战,构建完整的“家族因素—组织韧性—企业绩效”的研究逻辑链条。

其次,立足中国社会文化情境溯源中国管理哲学的研究方式符合“入世治学”的研究初衷。组织韧性既有强烈的行为倾向,又有深厚的认知根源,为挖掘中国家族企业在商业逻辑、战略和组织方式、领导风格、社会和商业关系等方面的“东方智慧”提供了研究视角。未来研究可聚焦我国市场化制度转型与营商环境优化这一现实背景,围绕不同时期、不同身份的制度化建设差异,深入讨论具体制度实施(如亲清政商关系等)对企业组织韧性建设的直接作用机制和效应。同时,进一步探索市场化制度建设如何与“家族—企业”二元系统相互结合,影响家族企业组织韧性建设的内在逻辑。例如,梁强等(2020)的研究表明,尽管完善的市场化制度有助于引导企业将资源投资于再生产活动,但市场化制度对资本自由流动和较少政府干预的强调可能限制家族企业的外部资源获取,对家族企业起到消极影响。

最后,家族企业身份的延续(如家族印记、代际传承、家业常青等)与其可持续的成长模式(如跨代创业、国际化、企业家族等)的研究是家族企业研究领域的前沿热点研究之一,厘清家族企业长期导向背后的组织韧性机理,有助于揭示家族企业多元逻辑的兼容模式,关注长期发展与短期生存的相互关系与跨期战略选择的平衡机制,挖掘中国家族企业实现基业常青更深层次的动态竞争优势和独特的制度与文化动力。未来研究可进一步地分析如何从制度设计的角度构建企业整体的组织韧性,立足本土情境,探究中国家族企业韧性形成与演化背后独特的文化制度根源,为家族企业的基业常青注入生生不息的制度与文化动力。

主要参考文献

- [1]陈凌.中国家族企业的韧性[J].经理人,2019,(6):40-42.
- [2]陈明哲,谭畅,牛婉婕.动态竞争的教研“合一”:文化双融整合[J].外国经济与管理,2018,40(12):3-27.
- [3]窦军生,吴赛赛.家族企业中的长期导向研究综述与展望[J].经济管理,2019,41(6):194-208.
- [4]贺小刚,贾植涵,彭屹,等.财富预期与企业家冒险行为:进取还是越轨?[J].管理世界,2022,38(10):226-239.
- [5]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.
- [6]李欣.家族企业的绩效优势从何而来?——基于长期导向韧性的探索[J].经济管理,2018,40(5):54-72.
- [7]梁强,王博,宋丽红,等.制度复杂性与家族企业成长——基于正大集团的案例研究[J].南开管理评论,2020,23(3):51-62.
- [8]梁强,周莉,宋丽红.家族内部继任、外部资源依赖与国际化[J].管理学报,2016,13(4):524-532.
- [9]马骏,黄志霖,何轩.家族企业如何兼顾长期导向和短期目标——基于企业家精神配置视角[J].南开管理评论,2020,23(6):124-135.

- [10]陶颜,柯红艳,何佳曦,等.组织韧性研究脉络、热点揭示与未来展望[J].科学与管理,2021,41(5):14-26.
- [11]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.
- [12]张公一,张畅,刘晚晴.化危为安:组织韧性研究述评与展望[J].经济管理,2020,42(10):192-208.
- [13]张敏,童丽静,许浩然.社会网络与企业风险承担——基于我国上市公司的经验证据[J].管理世界,2015,(11):161-175.
- [14]朱沆, Kushins E, 周影辉.社会情感财富抑制了中国家族企业的创新投入吗?[J].管理世界,2016,(3):99-114.
- [15]Acquaah M, Amoako-Gyampah K, Jayaram J. Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance[J]. *International Journal of Production Research*, 2011, 49(18): 5527-5544.
- [16]Agarwal R, Helfat C E. Strategic renewal of organizations[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 281-293.
- [17]Akgün A E, Keskin H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance[J]. *International Journal of Production Research*, 2014, 52(23): 6918-6937.
- [18]Alonso-Dos-Santos M, Llanos-Contreras O. Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 101: 492-498.
- [19]Altintas G, Royer I. Reinforcing resilience through post-crisis learning: A longitudinal study of two turbulent periods[J]. *Management*, 2009, 12(4): 266-293.
- [20]Amann B, Jaussaud J. Family and non-family business resilience in an economic downturn[J]. *Asia Pacific Business Review*, 2012, 18(2): 203-223.
- [21]Ayala J C, Manzano G. The resilience of the entrepreneur. influence on the success of the business. A longitudinal analysis[J]. *Journal of Economic Psychology*, 2014, 42: 126-135.
- [22]Berrone P, Cruz C, Gomez-Mejia L R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research[J]. *Family Business Review*, 2012, 25(3): 258-279.
- [23]Bertschi-Michel A, Sieger P, Wittig T, et al. Sacrifice, protect, and hope for the best: Family ownership, turnaround moves, and crisis survival[J]. *Entrepreneurship theory and Practice*, 2023, 47(4): 1132-1168.
- [24]Bloch A, Kachaner N, Stalk G. What you can learn from family business[J]. *Harvard Business Review*, 2012, 90(11): 1-5.
- [25]Boin A, Kuipers S, Overdijk W. Leadership in times of crisis: A framework for assessment[J]. *International Review of Public Administration*, 2013, 18(1): 79-91.
- [26]Brannon D L, Wiklund J, Haynie J M. The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams[J]. *Entrepreneurship theory and Practice*, 2013, 37(1): 107-132.
- [27]Brewton K E, Danes S M, Stafford K, et al. Determinants of rural and urban family firm resilience[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2010, 1(3): 155-166.
- [28]Bullough A, Renko M. Entrepreneurial resilience during challenging times[J]. *Business Horizons*, 2013, 56(3): 343-350.
- [29]Campopiano G, De Massis A, Kotlar J. Environmental jolts, family-centered non-economic goals, and innovation: A framework of family firm resilience[A]. Memili E, Dibrell C. The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms[M]. Cham: Palgrave Macmillan, 2019.
- [30]Chrisman J J, Chua J H, Steier L P. Resilience of family firms: An introduction[J]. *Entrepreneurship theory and Practice*, 2011, 35(6): 1107-1119.
- [31]Conz E, Magnani G. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research[J]. *European Management Journal*, 2020, 38(3): 400-412.
- [32]Czakov W, Hajdas M, Radomska J. Playing the wild cards: Antecedents of family firm resilience[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2023, 14(1): 100484.
- [33]Danes S M, Lee J, Amarapurkar S, et al. Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner[J]. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2009, 14(4): 333-354.
- [34]Dervitsiotis K. The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change[J]. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2003, 14(3): 251-267.
- [35]Dou J S, Su E, Wang S. When does family ownership promote proactive environmental strategy? The role of the firm's long-

term orientation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 158(1): 81-95.

- [36]Faghfour P, Kraiczy N D, Hack A, et al. Ready for a crisis? How supervisory boards affect the formalized crisis procedures of small and medium-sized family firms in germany[J]. *Review of Managerial Science*, 2015, 9(2): 317-338.
- [37]Frank H, Kessler A, Rusch T, et al. Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS)[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017, 41(5): 709-742.
- [38]Frank H, Lueger M, Nosé L, et al. The Concept of "familiness": Literature review and systems theory-based reflections[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2010, 1(3): 119-130.
- [39]Gao C, Zuzul T, Jones G, et al. Overcoming institutional voids: A reputation-based view of long-run survival[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(11): 2147-2167.
- [40]Gómez-Mejía L R, Haynes K T, Núñez-Nickel M, et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52(1): 106-137.
- [41]Greenwood R, Raynard M, Kodeih F, et al. Institutional complexity and organizational responses[J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 317-371.
- [42]Haynes G W, Danes S M, Stafford K. Influence of federal disaster assistance on family business survival and success[J]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2011, 19(2): 86-98.
- [43]Hillmann J, Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research?[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2021, 23(1): 7-44.
- [44]Holling C S. Resilience and stability of ecological systems[J]. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 1973, 4: 1-23.
- [45]Home III J F, Orr J E. Assessing behaviors that create resilient organizations[J]. *Employment Relations Today*, 1997, 24(4): 29-39.
- [46]Huang Y, Schuehle J, Porter A L, et al. A systematic method to create search strategies for emerging technologies based on the web of science: Illustrated for 'big data'[J]. *Scientometrics*, 2015, 105(3): 2005-2022.
- [47]Jaskiewicz P, Heinrichs K, Rau S B, et al. To be or not to be: How family firms manage family and commercial logics in succession[J]. *Entrepreneurship theory and Practice*, 2016, 40(4): 781-813.
- [48]Kansikas J, Laakkonen A, Sarpo V, et al. Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2012, 18(2): 141-158.
- [49]Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework[J]. *Journal of Management & Organization*, 2012, 18(6): 762-773.
- [50]Kuntz J R C, Näswall K, Malinen S. Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity[J]. *Industrial and organizational Psychology*, 2016, 9(2): 456-462.
- [51]Le Breton-Miller I, Miller D. Commentary: Family firms and the advantage of multitemporality[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(6): 1171-1177.
- [52]Lengnick-Hall C A, Beck T E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(5): 738-757.
- [53]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.
- [54]Limnios E A M, Mazzarol T, Ghadouani A, et al. The resilience architecture framework: Four organizational archetypes[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(1): 104-116.
- [55]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.
- [56]Llanos-Contreras O, Jabri M, Sharma P. Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2019, 15(4): 1269-1289.
- [57]Loewenstein G, Thaler R H. Anomalies: Intertemporal choice[J]. *Journal of Economic Perspectives*, 1989, 3(4): 181-193.

- [58]Lumpkin G T, Brigham K H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms[J]. [Entrepreneurship theory and Practice](#), 2011, 35(6): 1149-1169.
- [59]Lumpkin G T, Brigham K H, Moss T W. Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses[J]. [Entrepreneurship & Regional Development](#), 2010, 22(3-4): 241-264.
- [60]Lv W D, Wei Y, Li X Y, et al. What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China[J]. [Sustainability](#), 2019, 11(6): 1561.
- [61]Ma Z Z, Xiao L, Yin J L. Toward a dynamic model of organizational resilience[J]. [Nankai Business Review International](#), 2018, 9(3): 246-263.
- [62]McCarthy I P, Collard M, Johnson M. Adaptive organizational resilience: An evolutionary perspective[J]. [Current Opinion in Environmental Sustainability](#), 2017, 28: 33-40.
- [63]McCubbin H I, McCubbin M A. Typologies of resilient families: Emerging roles of social class and ethnicity[J]. [Family Relations](#), 1988, 37(3): 247-254.
- [64]Mihotić L, Raynard M, Ćorić D S. Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis[J]. [Journal of Family Business Management](#), 2023, 13(1): 68-86.
- [65]Miller D, Le Breton-Miller I, Lester R H. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics[J]. [Journal of Management Studies](#), 2011, 48(1): 1-25.
- [66]Moore A. The long sentence: A disservice to science in the internet age[J]. [BioEssays](#), 2011, 33(12): 193.
- [67]Mzid I, Khachloul N, Soparnot R. How does family capital influence the resilience of family firms?[J]. [Journal of International Entrepreneurship](#), 2019, 17(2): 249-277.
- [68]Naldi L, Cennamo C, Corbetta G, et al. Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context[J]. [Entrepreneurship theory and Practice](#), 2013, 37(6): 1341-1360.
- [69]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.
- [70]Patel P C, Fiet J O. Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities[J]. [Entrepreneurship Theory and Practice](#), 2011, 35(6): 1179-1197.
- [71]Patterson J M. Integrating family resilience and family stress theory[J]. [Journal of Marriage and Family](#), 2002, 64(2): 349-360.
- [72]Powley E H. Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis[J]. [Human Relations](#), 2009, 62(9): 1289-1326.
- [73]Rodríguez-Sánchez A, Guinot J, Chiva R, et al. How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience[J]. [Journal of Management & Organization](#), 2021, 27(3): 442-459.
- [74]Ruiz-Martin C, López-Paredes A, Wainer G. What we know and do not know about organizational resilience[J]. [International Journal of Production Management and Engineering](#), 2018, 6(1): 11-28.
- [75]Salvato C, Sargiacomo M, Amore M D, et al. Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake[J]. [Strategic Entrepreneurship Journal](#), 2020, 14(4): 594-615.
- [76]Sanders W M G, Hambrick D C. Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk taking and performance[J]. [Academy of Management Journal](#), 2007, 50(5): 1055-1078.
- [77]Schwaiger K, Zehrer A, Braun B. Organizational resilience in hospitality family businesses during the covid-19 pandemic: A qualitative approach[J]. [Tourism Review](#), 2022, 77(1): 163-176.
- [78]Sharma P, Chrisman J J, Chua J H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges[J]. [Family Business Review](#), 1997, 10(1): 1-35.
- [79]Sirmon D G, Hitt M A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms[J]. [Entrepreneurship theory and Practice](#), 2003, 27(4): 339-358.
- [80]Somers S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning[J]. [Journal of Contingencies and Crisis Management](#), 2009, 17(1): 12-23.

- [81]Stafford K, Duncan K A, Dane S, et al. A research model of sustainable family businesses[J]. *Family Business Review*, 1999, 12(3): 197-208.
- [82]Walsh F. The concept of family resilience: Crisis and challenge[J]. *Family Process*, 1996, 35(3): 261-281.
- [83]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.
- [84]Williams T A, Shepherd D A. Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(6): 2069-2102.
- [85]Yuan R Z, Luo J, Liu M J, et al. Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 141: 85-99.
- [86]Zahra S A, Sharma P. Family business research: A strategic reflection[J]. *Family Business Review*, 2004, 17(4): 331-346.

From Short-term Survival to Long-term Development: A Review and Prospects of Organizational Resilience of Family Businesses

Liang Qiang^{1,2}, Zhang Jiamei¹, Xu Yuanrui³

(1. Business School, Shantou University, Shantou 515063, China; 2. Research Institute for Global Chaoshang Entrepreneurship, Shantou University, Shantou 515063, China; 3. School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: Strong organizational resilience can help enterprises cope with emerging opportunities and challenges in a complex environment. Previous studies have verified that family businesses are more resilient than non-family businesses. From “starting from scratch” to “keeping the family business evergreen”, family businesses have made progress from short-term survival to long-term development. But these studies have neglected the coherence of organizational resilience in the process of realizing long-term and short-term goals. Under the complicated and diverse situation of COVID-19 epidemic, market economy transformation, and international turmoil, enterprises need to not only overcome the crisis to achieve short-term survival, but also face the creep pressure lurking in the daily management and changing environment to pursue long-term development. Based on the review of 115 related researches on organizational resilience of family businesses in 683 related literatures at home and abroad, this paper sorts out the research topics of organizational resilience of family businesses on the basis of refining the research context and conceptual dimension of organizational resilience, constructs the logical framework of “family factors—organizational resilience—corporate performance”, and further discusses the future research topics of organizational resilience of family businesses in the Chinese context.

Key words: family businesses; organizational resilience; long-term orientation

(责任编辑: 宋澄宇)