

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210122.101

组织韧性:最新文献评述

李平, 竺家哲

(宁波诺丁汉大学商学院, 浙江宁波 315100)

摘要: 组织韧性是当今企业在多变、不确定、复杂、模糊的情境下应对危机的核心能力。本文通过对过去5年英文顶级期刊文献的梳理和整合,系统地归纳了西方文献对组织韧性的定义、前因、调节变量、作用机制、过程、效果6个维度的最新研究,在此基础上提出了包括反弹恢复和反超改进两个重要维度的组织韧性的新内涵,分析了组织韧性在不同阶段中不同资源/能力要素的组合特征和作用机制,并从阴阳平衡和动态能力视角诠释了组织韧性带来的短期生存和长期成长相辅相成的结果,以此提出理论框架和实践建议。本文为企业在面对逆境时实现反弹生存、进而另辟蹊径实现反超改进提供了新的思路与解法,同时也可为中国情境下的组织韧性研究提供启示。

关键词: 组织韧性; VUCA; 反弹恢复; 反超改进; 组织学习; 动态能力

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)03-0025-17

一、引言

韧性(resilience)对于个人来说,是面临挫折和打击时快速调整、重整旗鼓所必不可少的品质。对于企业、社区、国家来说,组织层面的韧性更为重要,可以帮助组织渡过难关,实现生存反弹,同时另辟蹊径,实现反超改进,最终“转危为机”。在如今多变性(volatility)、不确定性(uncertainty)、复杂性(complexity)、模糊性(ambiguity)(即VUCA)不断增加的国际环境下,不可预测的逆境事件(adverse events)愈加频发,对国家、社区、组织和个人的持续发展构成了潜在但不可预测的严重威胁,譬如眼前正在发生的全球新冠肺炎疫情以及由此引发的全球经济与政治的巨大动荡不安,包括逆全球化趋势和中美对抗脱钩趋势,这些都使得个人和机构应对逆境事件的韧性能力(resilience capability)的重要性日益凸显(李平,2020;Li,2020)。本文专注于组织层面的韧性(即组织韧性),因为它与影响人群集体的逆境事件直接相关,尤其是在应对危害社会整体的灾难危机方面,其意义更为重大而深远。

韧性的研究涉及多个学科,并且随着国内外学者对其广泛深入的探讨和研究,形成了多个

收稿日期:2020-09-09

基金项目:国家自然科学基金项目(71732007)

作者简介:李平(1957—),男,宁波诺丁汉大学商学院/哥本哈根商学院教授,博士生导师;

竺家哲(1990—),女,宁波诺丁汉大学商学院博士研究生(通讯作者,jiazhe.zhu@nottingham.edu.cn)。

研究学派,长期缺乏共识与整合。虽然已有一些综述文章,但最新的综述文章仍基于2015年以前发表的文章。此外,大多数文章以个人韧性为研究对象,缺乏关注组织层面的韧性课题。最后,几乎所有文章均未涉及目前日益显著的VUCA环境背景(van der Vegt等,2015)。为了弥补当前组织韧性研究的上述缺陷,本文的研究目的是通过对组织韧性的最新文献的梳理,从定义、前因、调节变量、作用机制、过程、效果6个维度探讨组织韧性的理论框架与实践意义。本研究选择13本一流英文管理学期刊,包括Academy of Management Journal,Academy of Management Review,Administrative Science Quarterly,Journal of International Business Studies,Strategic Management Journal,Organizational Science,Organizational Studies,Journal of Management Studies,Asia Pacific Journal of Management,Management and Organizational Review,Academy of Management Annals,Journal of Management,International Journal of Management Reviews。由于最近的综述文章止于2015年之前发表的文章,本文选取2015年至2020年时段发表的最新文章,以韧性(resilience)为关键词进行搜索,以企业组织、至少部门团队或以上的层面为分析单位,排除了个人层次的韧性文章。依据关键词、年份、摘要、内容等将不符合本文研究范围的文章进行剔除之后,最终得到涉及组织韧性的21篇相关文献,以此作为本研究的素材基础。

本文的贡献主要体现在以下四个方面。第一,在归纳文献的基础上,本文对于组织韧性的前因、定义、过程、机制进行延伸和拓展,厘清为何需要组织韧性,指出组织韧性所包含的“反弹”和“反超”两大主题。第二,参照动态能力理论视角分析了组织韧性在准备、应对、恢复改进三大阶段中不同资源/能力要素的组合特征和作用机制。第三,从阴阳平衡的视角出发,总结出组织韧性带来的短期生存和长期成长相辅相成的结果。第四,基于现有的研究空缺和组织韧性在不同情境下的独特性提出了未来研究方向。总之,本文的独特意义在于:(1)归纳了组织韧性的研究主题和研究前沿,为明晰组织韧性的研究问题和理论视角夯实了基础,对于推动组织韧性的研究,尤其在中国情境下的研究有重要意义;(2)此外,以组织韧性的两大维度、三大阶段为基础,并基于阴阳平衡视角、动态能力视角,为组织韧性研究提供了一个整体性、动态性的理论框架和具体实践建议。

二、组织韧性的定义

对“韧性”的研究起始于生态学、工程学、积极心理学等领域,随着经济环境的快速变化和竞争的日趋激烈,管理学者将韧性的概念引入管理学领域,提出“组织韧性”的课题。组织韧性是组织面对危机或逆境事件渡过难关不可或缺的特性,但目前不同研究者对其构成要素和定义的界定都有自己的理解,因此缺乏一个相对统一的定义。在常见的定义中,组织韧性常被视为一种静态的能力(ability)或是动态的过程(process),包括组织在预测、避免、调整应对环境冲击方面的潜在能力(例如Sajko等,2020);系统在颠覆性冲击下持续运营的能力(例如DesJardine等,2019);在总体上被归纳为承载冲击并从中复原的能力(例如van der Vegt等,2015;Huang等,2018;Buyl等,2019)。此外,Williams和Shepherd(2016)和Williams等(2017)则把韧性视为一个过程,即在一个充满挑战的情境中,企业或团体努力避免不良反应倾向,建构并利用其所有能力与环境互动,从而在逆境前、逆境中与逆境后正面调整并保持有效运营。

基于文献回顾,本文发现对于组织韧性的讨论不限于组织承载冲击、反弹恢复原有状态的单一的维度,不少文章也提出了组织韧性包括超越承载冲击的能力(即承载力),不但要反弹恢复,而且要在恢复原有状态之上具备反超改进的功能,促使组织变得更加坚韧(即反超)。已有文献将韧性定义为同时包含反弹(bounce back)和反超(bounce forward)两个维度,但对于这两

个维度的重视程度则略有差异。需要特别指出的是,不少人将韧性与对抗打击的承载力或抵抗力(robustness)相提并论,事实上,承载力的核心含义是既不会被打击影响,也不产生反弹与反超,类似百毒不侵的独特免疫力。本文不赞同此类看法,因为本文认定“反弹”与“反超”是韧性内在的两大核心特征,类似被病毒侵害以后的康复(“反弹”为韧性第一项维度),以及由于病毒侵害以后所引发的提升改进,即逆脆弱能力(“反超”为韧性第二项维度)。另一个形象比喻是橡皮筋,其弹性反映韧性的恢复力与前冲力,但不是吸收性或容忍性,也不是泛泛的适应性。换言之,承载力大体能够抵抗来自一般逆境事件的中小强度的干扰与冲击,但缺乏灵活性来应对严重逆境事件所引发的较大强度的干扰与冲击。在这种情况下,组织可被视为具有承载力,但不具有改进和反超的能力,也就称不上具备韧性。

根据21篇文章的分析研究,本文发现组织韧性的定义可以分为三大类型(具体如表1所示)。第一种类似于自然科学中的韧性概念,就如弹性物体弯曲或折叠后能恢复原有的状态和特性,组织能够在遇到逆境时承载冲击,迅速找到应对策略正面调整并恢复的能力或过程。第二类定义同时包含了反弹和反超,强调反弹维度,通过提出“保持改进营运”暗示了组织在危机中反超的能力。第三类定义与第二类相似,也包含反弹和反超两个维度,但侧重于反超维度,明确示意了组织韧性中反超的能力,不仅指出组织在逆境条件下抵抗打击、承载冲击的能力,也强调学习改进超越的能力。总体而言,本文可以从反弹反超维度的侧重性不同来区分组织韧性的三种定义,第一类立足于反弹,第二类侧重于反弹,但也暗示提及了反超部分,第三类侧重于反超,明确学习改进部分,也是本文所认同的组织韧性概念。大部分文献中对组织韧性的定义还停留在专注反弹的第一种定义层面,且缺乏区分韧性与承载力。本文认为,复原或恢复仅仅是组织韧性第三阶段的初级子阶段,能帮助组织在危机或逆境中短暂地存活下来,而组织的学习能力和反超能力,即组织越挫越强的“反脆弱”或“逆脆弱”(anti-fragile)能力才是在当今VUCA环境下组织生存、发展和长期成长的关键,也是组织韧性第三阶段的高级子阶段。换言之,韧性是振作前冲,而不是原地忍受。

三、组织韧性的前因

逆境事件(adverse events)是组织韧性变得必要的关键原因(Williams等,2017),它可以根据不同的维度或视角分成多种类型。首先,我们可以根据是否存在VUCA条件区分两类逆境事件:一是非VUCA条件下的逆境事件(内部与外部),其干扰严重性较低;二是VUCA条件下的逆境事件,即多变性、不确定性、复杂性、模糊性的情境(内部与外部),其干扰严重性较高(李平,2020)。此外,逆境事件也可以根据易受干扰性(vulnerability)或脆弱性(fragility)的高低分类(后文采用“脆弱性”一词)(纳西姆·尼古拉斯·塔勒布,2014)。以上分类依据的两大维度之一是干扰的严重性,可以区分为渐变式(incremental)和突变式(disruptive)两个子类;维度之二是干扰的可知性,可以区分非意外式(non-surprising/expected)和意外式(surprising/unexpected)两个子类(李平,2020)。依据情境子类,本文认为,突变式和意外式逆境事件比渐变式和非意外式逆境事件对组织韧性的要求更高。由此可见,如果逆境事件具有VUCA条件下的突变式、意外式双重特征,则此类逆境事件往往构成灾难危机,对组织生存和发展造成严重的中断性冲击(interruption)或颠覆性冲击(disruption)。

根据以上描述的逆境事件的不同维度,本文将21篇文章中所提及的不同逆境事件按程度轻重(环境VUCA性和易受干扰性)分为三类:轻度逆境事件、中度逆境事件和重度逆境事件(详见表2)。第一,轻度逆境事件多指组织内外部慢慢累积形成的问题,如组织内部的紧张感(例如Kahn等,2018;Barton和Kahn,2019)、焦虑(例如Barton和Kahn,2019)、组织内部可靠性风

表 1 组织韧性定义分类

定义	引述	参考文献
反弹	“采取折中的立场,我们把韧性定义为一个过程,在此过程中行动主体(个人、组织或社区)建构并利用其所有能力与环境互动,从而在逆境前、逆境中和逆境后正面调整并保持有效运营”(第742页)	1. Williams等, 2017(AMA)
	“韧性是一个过程,这个过程是指在面对充满挑战的情境中,个人或团体避免不良反应倾向,并且保持正面调整或应对”(第2070页)	2. Williams和 Shepherd, 2016(AMJ)
	“组织弹性是指在需求不断变化并伴随压力的环境下,组织感知、分析并对全方位的战略机遇和需求做出反应的能力”	3. Grøgaard等, 2019(JIBS)
	组织韧性是指“组织在预测、避免、调整应对环境冲击方面的潜在能力”(第2页)	4. Sajko等, 2020(JOM)
	“组织韧性是指组织在预测、避免、调整应对环境冲击方面的能力”(第1615页)	5. Ortiz-de-Mandojana和 Bansal, 2016(SMJ)
	面对政治动乱时,组织韧性是指“一种从组织资源和构架中衍生出的已有能力,通过缓冲政治动荡带来的不利影响,帮助组织应对并在动荡中存活下来”(第512页)	6. El Nayal等, 2020(JMS)
	组织韧性是指“系统在颠覆性冲击下持续运营的能力,同时也指现有组织再生和保持的能力”(第1436页)	7. DesJardine等, 2019(JOM)
	“韧性是指承载冲击并从中复原的能力,并为面对长期压力、变化和不确定性调整组织架构和运营手段”(第972页)	8. van der Vegt等, 2015(AMJ)
	面对气候变化时,组织韧性是指“面对由极端天气引起的不利外部环境冲击,组织系统性地承载冲击并从中复原的能力”(第638页)	9. Huang等, 2018(JIBS)
	“组织韧性是应对冲击体系的一个预先已有的特性,这一特性建构此后发展出来的承载冲击并从冲击中复原的能力”(第1374页)	10. BuyI等, 2019(JOM)
	韧性是有关“公司承载冲击能力的信念”(第2148页)	11. Gao等, 2017(SMJ)
反弹力+反超力(暗示反超维度)	“韧性是指在事先未知需要面对某种情况或事件的情况下,快速学习应对该情况或事件的基本能力”(第10页)	1. Linnenluecke, 2017(IJMR)
	“一个具有韧性的组织平台能让不同团队在持续交流中共同发展”(第959页)	2. Massa, 2017 (Org. Studies)
	“组织韧性是一个组织在逆境条件下,承载冲击、保持或改进运营的能力”(第509页)	3. Kahn等, 2018 (AMR)
	“韧性是在面对逆境时,承载冲击、保持或改进运营的能力”(第1409页)	4. Barton 和 Kahn, 2019(Org. Studies)
反弹力+反超力(明确反超维度)	社区适应能力是指“反弹甚至反超灾难前水平的能力”(第6页)	1. Rao 和 Greve, 2018(AMJ)
	社区韧性是指“当环境快速变化时,提升当地组织能力、超越统一计划安排的情况”(第443页)	2. Dutta, 2017 (ASQ)
	“韧性被定义为社会生态系统中的一种能力,该能力不仅承载冲击并且逐步学习且适应”(第111页)	3. Bothello 和 Salles-Djelic, 2018(Org. Studies)
	“面对外部威胁的韧性取决于(i)承载冲击(抗击打击的能力)和(ii)复原速度(恢复到动荡前的运营状态、甚至超越之前运营状态的能力)”(第1482页)	4. Dai等, 2017 (SMJ)

险(例如Linnenluecke, 2017)和组织外部大环境变化所带来的压力(例如Grøgaard等, 2019)。第二,中度逆境事件多指组织内部的意外事件和组织外部持续性的变化,如技术信息漏洞和数据安全违规行为(例如Williams等, 2017)、丑闻(例如Kahn等, 2018)、社交媒体的混乱(例如

Williams等,2017)和气候事件(例如Williams等,2017;Huang等,2018)。第三,重度逆境事件则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,如经济危机(例如Williams等,2017;DesJardine等,2019)、自然灾害、科技灾难和人祸(例如van der Vegt等,2015;Williams和Shepherd,2016;Dutta,2017;Williams等,2017;DesJardine等,2019;El Nayal等,2020)。逆境事件作为组织韧性的前因,对其进行更为清楚的探析有助于了解组织韧性的起因、形成及意义。轻度逆境事件考验的是组织的快速反弹能力和灵活的反应机制,即前文中提到的第一类韧性的定义——企业的快速恢复能力。但是,真正能给企业带来转机的反而是较大的危机,祸兮福之所倚,将中度和重度逆境事件所带来的祸患转化为企业学习改进的机遇和动力的不仅仅是企业的恢复能力,还有其学习改进的反超能力。杀不死我的东西,会让我变得更加强大。如同个人遇到绝境后往往能获得顿悟和绝地反击,企业也可以在严重逆境事件情境下激发创造力和内在潜力,在反弹之后继续反超,实现组织的转型升级。

表2 组织韧性的前因分类(逆境事件)

程度	前因	参考文献	
轻度(从内部因素到外部因素)	● 挑战性风险;压力;例行程序的中断	Kahn等,2018(AMR)	
	● 慢慢累积、不易发现的紧张感	Kahn等,2018(AMR);Barton和Kahn,2019(Org. Studies)	
	● 焦虑	Barton和Kahn,2019(Org. Studies)	
	● 组织内部可靠性(高风险的技术系统)和小变化带来的持续性紧张	Linnenluecke,2017(IJMR)	
	● 全球化及区域反应产生的压力	Grøgaard等,2019(JIBS)	
中度(从内部因素到外部因素)	● 技术信息漏洞和数据安全违规行为	Williams等,2017(AMA)	
	● 产品召回	Williams等,2017(AMA)	
	● 丑闻	Kahn等,2018(AMR)	
	● 社交媒体病毒式的混乱趋势	Williams等,2017(AMA)	
	● 持续上升的气候事件;气候变化	Williams等,2017(AMA);Huang等,2018(JIBS)	
重度(从内部因素到外部因素)	● 组织危机	van der Vegt等,2015(AMJ)	
	● 产业层面的商业危机或系统性冲击	Buyl等,2019(JOM)	
	● 经济危机	Williams等,2017(AMA);DesJardine等,2019(JOM)	
	● 灾难(自然灾害、科技灾难或人祸)	自然灾害(飓风,洪水,地震,森林大火,海啸,雪灾,冰冻灾害,旱灾)	van der Vegt等,2015(AMJ);Williams和Shepherd,2016(AMJ);Dutta,2017(ASQ);Williams等,2017(AMA);DesJardine等,2019(JOM)
		恐怖主义威胁:战争和暴力事件	van der Vegt等,2015(AMJ);Williams等,2017(AMA);El Nayal等,2020(JMS)
		工业事故	van der Vegt等,2015(AMJ);Williams等,2017(AMA)

当前,科技革命和数字化变革极大地加速了人类社会发展的进程,气候变化和愈加频繁出现的极端天气又令人类居住环境的不安定因素增多,受此影响的国际局势和国家关系更加复杂多变,现今的人类已经进入了一个多变、不确定、复杂、模糊的时代,其趋势正在强化灾难危机/黑天鹅事件发生的可能性与频率。“多变”是指与过去相比,整个社会与具体事件的变化速度大大提升,其典型表现为几乎所有事情的节奏都在加快。“不确定”是指整个社会与具体事件的演化难以预测与把握,包括变化的内容、方向和节奏的非线性演化。“复杂”是指整个社会与具体事件构成要素与相互关系多元化。“模糊”是指整个社会与具体事件的信息既不完整,也不

准确。具体而言, VUCA在全球日益网络化情境下造成了整个社会和具体事件的特有的脆弱性, 是灾难危机/黑天鹅事件的特殊温床和火药引线, 企业面临的中度, 尤其是重度逆境事件增多(例如这次新冠肺炎疫情), 因此, 企业对组织韧性的要求, 不仅仅停留在反弹恢复的阶段, 更要在恢复的基础上不断反超前进, 这样才可以应对大环境的复杂又快速变化。

四、组织韧性的调节变量

无论组织韧性被如何界定, 就理论研究和实践而言, 组织韧性的影响因素更为重要。我们可以把组织韧性的影响因素分为调节变量和中介变量(运行机制), 首先讨论组织韧性的调节变量。基于本文筛选的21篇核心文献的分析, 组织韧性的调节变量大体上可以分为硬能力(资源、架构&战略)和软能力(认知、情绪和社会关系)两大类, 这两类能力决定组织在突然面临风险危机时的下沉幅度, 即组织脆弱性, 如损失的严重性(例如DesJardine等, 2019)或绩效下降的程度(例如Buyl等, 2019)。总之, 组织脆弱性是组织韧性的重要影响条件。

作为受到威胁或干扰而可能遭受损害程度的组织脆弱性具有多种含义, 其内涵非常复杂, 涉及多个方面, 因此可被视为多个因素的集合。本文将脆弱性视为主体在干扰冲击下保持结构完整性的能力, 而韧性则指在干扰冲击下反弹和反超的能力, 因此组织脆弱性只是组织韧性的调节变量。换言之, 脆弱性与承载力相对应, 它通过组织面对逆境下沉的幅度来显示其被动接受负面影响的程度; 而韧性则与弹性相对应, 显示组织通过主动应对来克服逆境造成的下沉程度, 包括反弹和反超两个前后子阶段。将脆弱性从韧性含义中分离开也是为了明确并强调韧性的独特性。也就是说, 脆弱性与承载力不是韧性本身的内在组成维度或要素, 而是韧性的条件, 即调节变量。组织韧性更多侧重的是组织的预警能力、巧创能力和学习能力, 而承载力和脆弱性更强调的是主体固有的特质或能力。本文总结分析了21篇文章中提到的这些固有特质, 将其分为软能力和硬能力(详见表3)。

软能力主要包括个人和团队层面的认知、情绪能力和组织层面的社会关系。员工的性格特征, 包括智力、自我效能、情绪能力、认知能力和自律性(例如van der Vegt等, 2015; Linnenluecke, 2017; Williams等, 2017; Barton和Kahn, 2019; Sajko等, 2020; Stoverink等, 2020)决定了他们的逆商(adversity quotient, AQ), 即个人及团队面对挫折、摆脱困境和超越困难的能力。良好的认知能力代表着员工清晰的愿景和目标感、坚定的价值感和专业的知识储备(例如Williams等, 2017; Sajko等, 2020), 可以在面对突发事件的时候灵活高效地做出反馈; 积极的情绪能力包括乐观、希望、有表达和讨论情绪的机会(例如Williams等, 2017; Stoverink等, 2020; Barton和Kahn, 2019), 可以在危机中发现更多的机会, 减少损失, 实现更好的维稳效果。同时, 组织领导力水平(例如Williams等, 2017; Kahn等, 2018; Barton和Kahn, 2019)、组织成员的多样性(例如Dutta, 2017; Rao和Greve, 2018)及其公民能力(例如Rao和Greve, 2018)都能提高团队潜力(例如Stoverink等, 2020), 构建更好的组织软能力以降低组织脆弱性。组织层面的软能力主要体现在关系网络。从组织内部看, 组织部门间关系(例如Kahn等, 2018)、任务调整活动关系(互补关系)(例如Keum, 2020)、群体关系(例如Barton和Kahn, 2019)都会对组织韧性产生影响。良好的部门/群体关系, 毗邻团队的相互依赖性和兼容性(例如Kahn等, 2018)可以减少潜在的危机, 增强团队心理安全感(例如Stoverink等, 2020), 也有助于组织成员在例行程序被打乱的危机时期迅速在心理、情感和社交关系上进行调整, 降低脆弱性。从组织外部看, 企业的亲社会思维模式(例如Williams和Shepherd, 2016)和广泛的利益相关者网络可以完善灾害管理(例如Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016)。从利益相关者角度出发, 我们也可以来解释为什么组织对企业社会责任的投资有助于组织对危机的承载力。首先, 通过建立维护依赖关系促进

表3 组织韧性的调节变量分类(组织能力)

能力	调节变量	参考文献
硬能力(资源、架构、战略)	● 财务能力(冗余);低负债	Linnenluecke, 2017(IJMR); Williams等, 2017(AMA); Huang等, 2018(JIBS); El Nayal等, 2020(JMS)
	● 资源冗余;备用设备存储;弹性资源	Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016(SMJ); Linnenluecke, 2017(IJMR); Huang等, 2018(JIBS)
	● 社会资源	Williams和Shepherd, 2016(AMJ)
	● 组织架构(去中心化)	van der Vegt等, 2015(AMJ); Linnenluecke, 2017(IJMR)
	● 更集中的所有权结构	El Nayal等, 2020(JMS)
	● 及时的沟通和协调的技能	Williams等, 2017(AMA)
	● 危机处理小组/有能力的团队	Williams等, 2017(AMA)
	● 快速的执行力和反应力	Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016(SMJ)
	● 公司管理策略	Buyl等, 2019(JOM)
	● 由利益兼容性和团队力量差异形成的边界渗透性(相互依赖性和毗邻团队力量)	Kahn等, 2018(AMR)
	● 非一体化(模块性)——组织活动和资源上的相互依赖会带来僵化	Keum, 2020(SMJ)
	● 可行的组织战略与商业模式	Linnenluecke, 2017(IJMR)
	● 行为能力(有效的组织构架、运行流程和活动配置能促进组织运行和信息分享)	Williams等, 2017(AMA)
	软能力(认知、情绪、社会关系)	● 领导力
● 亲社会的思维模式		Williams 和Shepherd, 2016(AMJ)
● 认知能力(愿景、目标感、坚定的价值感、知识和专业储备);知识的多样性		Williams等, 2017(AMA); Sajko等, 2020(JOM)
● 情绪能力(乐观、希望、有表达和讨论情绪的机会、矛盾情绪);团队心理模式		Williams等, 2017(AMA); Barton 和 Kahn, 2019(Org. Studies); Stoverink等, 2020(AMR)
● 关系能力(组织外的社会联系、信任);团队心理安全感;利益相关者关系		van der Vegt等, 2015(AMJ); Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016(SMJ); Williams 和 Shepherd, 2016(AMJ); Dutta, 2017(ASQ); Linnenluecke, 2017(IJMR); Williams等, 2017(AMA); Kahn等, 2018(AMR); Barton 和 Kahn, 2019(Org. Studies); Stoverink等, 2020(AMR)
● 员工性格特征/员工能力(智力、自我效能、情绪稳定、愿意体验新的经历、社会支持、情感识别、自律、智谋、认知灵活性)		van der Vegt等, 2015(AMJ); Linnenluecke, 2017(IJMR)
● 团队潜力		Stoverink等, 2020(AMR)
● 企业社会责任		Ortiz-de-Mandojana和Bansal, 2016(SMJ); DesJardine等, 2019(JOM); Sajko等, 2020(JOM)
● 组织成员多样性		Dutta, 2017(ASQ); Rao和Greve, 2018(AMJ)
● 公民能力		Rao和Greve, 2018(AMJ)

稳定,提高企业吸收外源性冲击的能力;其次,利益相关者的参与可以使企业获得多样信息或独特想法,从而增加了应对外部环境变化的调整能力(例如DesJardine等,2019)。

硬能力主要是组织层面的资源储备、架构和战略构思。组织需要创造和转移资源以应对意

外情况(例如Sutcliffe和Vogus,2003)及控制不必要的变化(例如Madni和Jackson,2009)。冗余资金(包括低负债)(例如Linnenluecke,2017;Williams等,2017;Huang等,2018;El Nayal等,2020)、备用设备存储(例如Huang等,2018)、弹性资源(例如Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016)、人才资源(如危机处理小组)(例如Williams等,2017)、社会资源(例如Williams和Shepherd,2016)是企业面临逆境时可以抵挡风险和损失的子弹或沙包,如若平时弹药库不充足,那么企业则会更加脆弱,抗风险能力不足。组织架构更像是危机中企业的堡垒,可以帮助其在逆境中进行防守。van der Vegt等(2015)和Linnenluecke(2017)认为去中心化的组织架构更加灵活机动,可以实现快速的执行力和反应力(例如Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016),而El Nayal等(2020)提出更集中的所有权结构更有利于对风险的防控,Keum(2020)指出组织活动和资源上的依赖会带来僵化,因此非一体化(non-integration)或称为模块化(modularity)很重要。有效的组织架构、运行流程和活动配置,即组织良好的行为能力能促进组织运行和信息分享,提高组织韧性(例如Williams等,2017)。此外,企业的战略是总览全局、长远考虑的安排计划,具有未雨绸缪的前瞻性。组织战略目标的难易程度(例如,高难目标或梦想性目标不同于普通目标,更易催生巧创),以及长期主义价值观引导下稳定持续的战略方向都会对组织的易受干扰性或脆弱性产生影响。

软能力和硬能力对于企业来说缺一不可。硬能力可以抵抗风险冲击,而软能力能够让风险软着陆。从阴阳平衡的角度来说,缺乏硬能力的企业太脆弱,就像只有水泥却没有钢筋的建筑,面对撞击极易坍塌;缺乏软能力的企业则不够灵活,只有钢筋却没有水泥的高楼缺乏面对强风的缓冲区间。因此,企业需要智慧地平衡这两种能力,以此降低企业脆弱性。

五、组织韧性的过程与机制

由于组织韧性的过程与机制的密切关系,本文将两者合并在一起研究。从形成和运行流程看,作为组织与环境互动结果的组织韧性具有动态和反复迭代的特征。整体过程包括前、中、后三个阶段:(1)组织在逆境前阶段注重战略、构架和资源层面的事先预备(preparedness)与事前戒备(readiness)能力即预警能力;(2)组织在逆境中阶段注重调整和巧创的能力;(3)组织在逆境后阶段注重恢复、学习和改进/超越能力(详见表4和表5)。此外,组织在逆境后阶段的学习改进之后会培养出更强的预备和戒备能力来应对新的逆境和危机,作为更新升级后的组织应对今后发生新逆境的新能力。

通过对组织韧性过程的分析可知,组织韧性发展的阶段主要集中于逆境之后的反弹恢复和反超改进。该阶段发展升级出的组织韧性是企业面临新的逆境和危机的预备和反弹基础,也为企业应对新的打击和挫折提供了更好的承载力和脆弱性。从表4的总结中可以发现企业在组织韧性的“反弹恢复”和“反超改进”两个阶段的探索过程。其中,侧重于促进组织在逆境中反弹恢复的过程包括:中心团队与毗邻团队恰当适时的耦合与合作(例如Kahn等,2018);企业保持高度的毅力和坚持(例如Stoverink等,2020)。对反弹恢复和反超改进两个阶段都有帮助的过程包括:积极的心理能力,它有助于企业从逆境中恢复,在逆境中承担更多的责任,甚至产生积极改变和进步(例如Linnenluecke,2017);保持灵活的、可储存的、可转换的和可塑造的资源的能力,它有助于成功应对不确定性并从中学习改进(例如van der Vegt等,2015)。当然,对于组织韧性关键的第二子阶段即反超改进阶段来说,最关键的过程是从逆境中学习。在经历挫折、危机、灾害等逆境后,组织可以累计失败错误、有效记忆应对经验、夯实面对未来逆境的韧性资源(例如Massa,2017;Dutta,2017;Dai等,2017);通过间接和直接的学习,提升企业的直觉感知、预测、学习和适应能力(例如Dai等,2017;Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016),构建长期韧性。

表 4 组织韧性过程的总结

阶段	具体流程	参考文献
从逆境中学习(反弹恢复与反超改进)	<ul style="list-style-type: none"> ● 逆境中的学习有助于韧性的构建,这种学习可以是直接的也可以是间接的(反弹恢复和反超改进) 	Williams等,2017(AMA)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 随着不同路径和时间的学习阶段的进展,企业对社会环境的保护措施有助于企业的感知、预测、学习和适应能力(反弹恢复和反超改进) 	Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016(SMJ)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有韧性的团队会投资于逆境后的反超学习过程,例如执行评估,该过程能逐渐夯实面对未来逆境的韧性资源(反超改进) 	Stoverink等,2020(AMR)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 在学习过程中强调失败的重要性有助于组织长期韧性的构建(反超改进) 	Massa,2017(Org. Studies)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 在经历自然灾害后,组织可以累计集体记忆、应对例程,甚至可以从过去的经验中学习(反超改进) 	Dutta,2017(ASQ)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 从之前的对外投资中累计的学习是必不可少的 ● 跨国公司需要锻炼识别并更好地应对国外环境不确定性的直觉(反超改进) 	Dai等,2017(SMJ)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 锻炼对临近失败的协调反应,致力于学习如何避免这样的失败 ● 讨论所学到的并为了进步调整计划 ● 从被动反应到主动对应模式(反超改进) 	Barton 和Kahn,2019(Org. Studies)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨国公司通过克服组织障碍并构建复合能力实现学习改进的过程 ● 在向前发展的过程中创造一种连续感,使得跨国公司能够克服组织遗留的惯性(反超改进) 	Grøgaard等,2019(JIBS)
创造和维护资源,保持其灵活性、可储存性、可转换性和可塑性(反弹恢复与反超改进)	<ul style="list-style-type: none"> ● 面对干扰采用韧性应对的方式主要聚焦于保持灵活的、可储存的、可转换的和可塑造的资源的能力,该能力有助于系统成功应对不确定性并从中学习改进 	van der Vegt等,2015(AMJ);Williams和Shepherd,2016(AMJ)
加强反弹中的心理能力(反弹恢复与反超改进)	<ul style="list-style-type: none"> ● 积极的心理能力有助于从逆境、不确定、斗争和失败中恢复,甚至产生积极改变、进步,承担更多的责任 	Linnenluecke,2017(IJMR)
促进中心团队与毗邻团队的相互依赖,在日常运行中紧密耦合(反弹恢复)	<ul style="list-style-type: none"> ● 组织韧性很大程度上是个社会过程,在这个过程中有些团队进行有效的同步,有些则保持分离,最终这个过程形成的优劣势导致组织在面对危机时呈现不同程度的脆弱性 	Kahn等,2018(AMR)
保持毅力和坚持(反弹恢复)	<ul style="list-style-type: none"> ● 韧性组织能够在逆境中保持高度的毅力和坚持,从而反弹恢复 	Stoverink等,2020(AMR)

在组织韧性机制方面,本文通过逆境的前、中、后三个阶段加以区分(详见表5)。在逆境前,即第一阶段,组织主要在机制、能力、资源等方面进行准备和防御。在机制和流程方面,多样的信息分享机制(例如Williams等,2017)使组织内的信息有效及时地流通,提高对逆境察觉认知的可能性,如同“春江水暖鸭先知”,因而及时启动防范预案;成熟的管理流程(例如Linnenluecke,2017)和灵活的决策机制(例如Williams等,2017)让组织面对风险和危机时更具变通性和机动性;在能力方面,数字科技(例如Huang等,2018)的应用大大提高了组织面对变化的反应力,领导力(例如Kahn等,2018)和沟通协调技术(例如Williams等,2017)通过影响团队间的相处模式进而维护组织内外的人际和社会关系(例如Williams等,2017;Gao等,2017;Barton和Kahn,2019;Stoverink等,2020),而团队合作和社交网络对组织韧性的构建起着重要

表5 组织韧性机制在各个阶段中的分类

机制	具体行动与行为内容	逆境阶段	参考文献
决策能力和机制	● 灵活的决策机制	前	Williams等,2017(AMA)
	● 做决策时随机应变的能力	中	Williams等,2017(AMA)
技术能力	● 数字科技的应用	前/后	Huang等,2018(JIBS)
	● 改进生产工艺	后	Huang等,2018(JIBS)
领导力	● 领导可以影响团队间的相处模式	前	Kahn等,2018(AMR)
企业社会责任构建	● 社会及环境措施(包括战略性和战术性措施)能提高组织韧性	前	DesJardine等,2019(JOM)
	● 更有企业社会责任的组织在全球经济危机中拥有更快的复原速度	前	Sajko等,2020(JOM)
资源保存(财务、人力等资源)	● 人力资源培训	前	Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016(SMJ);Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 减少短期借款增加长期借款,保持充足的现金流,并发放较低的现金股利	前	Huang等,2018(JIBS)
	● 识别并有效利用资源	中	Williams等,2017(AMA)
	● 激活传统资源	中	Gao等,2017(SMJ)
信息管理	● 多样的信息分享机制	前	Williams等,2017(AMA)
	● 监控操作和披露信息	前	Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016(SMJ)
	● 及时有效分享信息	中	Sajko等,2020(JOM)
秩序维护	● 灵活的信息处理	中	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 有效的角色制定	前	Williams等,2017(AMA)
	● 及时沟通及协调的技术	前	Williams等,2017(AMA)
	● 实现高质量的产品标准	前	Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016(SMJ)
	● 在安全上投资	前	Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016(SMJ)
人际和社会关系维护	● 实施设计原则(冗余、灵活、重塑)	前	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 发展社交网	前	Williams等,2017(AMA)
	● 增强社会联系	前	Williams等,2017(AMA)
	● 削弱团队身份避免“我们”和“他们”的分离概念	前	Kahn等,2018(AMR)
	● 培养人际关系	前	Stoverink等,2020(AMR)
	● 提供交易信心	前	Gao等,2017(SMJ)
	● 自力更生	中	Williams和Shepherd,2016(AMJ)
	● 员工合作在逆境中维稳环境,交流想法和情绪	中	Barton和Kahn,2019(Org. Studies)
流程与架构构建	● 团队有意从被动反应模式转化到学习反思的主动应对模式	后	Barton和Kahn,2019(Org. Studies)
	● 员工从被动防护模式到主动检查焦虑的有意识体验	后	Barton和Kahn,2019(Org. Studies)
	● 流程管理(合作、监督、后备支持)	前	Kahn等,2018(AMR)
	● 充分思考下的管理流程	前	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 同步性系统	前	Kahn等,2018(AMR)
	● 准备、调查、建构意义、制定战略	前	Kahn等,2018(AMR)
	● 跨文化的交流和多样性	前	Massa,2017(Org. Studies)
	● 组织系统高度紧密耦合会影响组织的学习	前	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 逆境后的修复过程	后	Kahn等,2018(AMR)

表5 (续)

机制	具体行动与行为内容	逆境阶段	参考文献
再平衡和再配置	● 平衡组织固定架构和随机应变的处理	中/后	Williams等, 2017(AMA)
	● 平衡相互依赖和各自独立	中/后	Keum, 2020(SMJ)
	● 平衡灵活性和稳定性	中/后	DesJardine等, 2019(JOM); Sajko等, 2020(JOM)
	● 创造性的、智谋的行动	中	Williams和Shepherd, 2016(AMJ)
	● 活动的重新分配	中	Huang等, 2018(JIBS)
	● 组织路径的再定位	中/后	Bothello和Salles-Djelic, 2018(Org. Studies)
适应力和学习	● 循环学习	后	Massa, 2017(Org. Studies)
	● 从之前的对外投资中学习并获得适应能力	后	Dai等, 2017(SMJ)
	● 尝试和学习恢复	后	Linnenluecke, 2017(IJMR)
	● 从逆境和损失中学习 ● 实验	后	Linnenluecke, 2017(IJMR)
	● 利用新的机会	后	Gao等, 2017(SMJ)

作用;在资源方面,备用冗余资源包括财务人力等,备用的冗余资金和充足的现金流可以给组织提供面对冲击的缓冲,而平日的人力资源储备和培训更能在逆境中提供最关键的人才资源以维稳企业运作。此外,企业社会责任的构建也能提高组织韧性(例如DesJardine等,2019),更有企业社会责任的组织在全球经济危机中拥有更快的复原速度(Sajko等,2020)。以上提到的是在运营层面,而最难的还是战略层面的挑战。战略是总览全局、长远考虑的安排计划,具有未雨绸缪的前瞻性,因此它的范围和节奏与VUCA时代的特征存在内在矛盾张力,需要平衡具体举措的灵活性与总体战略的统一性。因此,本文认为,战略宜粗不宜细,即战略适宜全局长期发展方向,却不适宜局部短期行动措施。

在第二阶段,即处于逆境中,组织的任务是反应和调整,其核心是纵向时间维度的及时性和横向策略维度的巧创性,而这两者均高度依赖第一阶段的准备程度。换言之,第一阶段的准备程度越高,第二阶段的反应程度也越高。成熟机制下随机应变的决策反应(例如Williams等,2017)、及时有效的信息分享和处理(例如Sajko等,2020;Linnenluecke,2017)、备用资源的激活(例如Gao等,2017)、活动的重新分配(例如Huang等,2018)、创造性的智谋行动(例如Williams和Shepherd,2016)都能帮助组织迅速对危机做出反应并灵活地调整策略。及时反应主要依靠防范预案的可行性,而迅速调整则需要组织随机应变的把控能力。因此,这与动态能力中的行动力和把控力(seizing ability)高度相关,包括对于威胁与机会两方面的行动力和把控力。此时企业的工作重点在于临时性的巧创举措,如在新冠肺炎疫情爆发后企业让员工在家办公、通过远程服务等手段挽救现有业务、调整替代业务(例如转产口罩等短缺替代性产品)、拓展企业间资源共享(例如“共享员工”或共享其他闲置资源,包括生产能力、办公空间等),以及通过临时跨界业务合作方式(如同抱团取暖)倒逼改良性巧创止损等。Goleman和Sonnenfeld(2020)认为,有韧性的组织力充斥着各类“即席创作者”,他们能充分利用手头资源。事实上,能够在商业世界中生存下来的企业都将“随机应变”作为一项核心技能。需要注意的是,随机应变的巧创能力虽能帮助企业在逆境中迸发灵力,但巧创行为是基于企业战略框架的灵活创作,而不是毫无章法的天马行空。企业在逆境中需要恰当的再平衡和再配置,包括平衡组织固定架构与随机应变的处理(例如Williams等,2017),平衡组织内行为的相互依赖性与独立性(例如

Keum, 2020),平衡灵活性与稳定性(例如Sajko等,2020),以实现逆境中的组织韧性。

第三阶段(即逆境后)是恢复与改进阶段,即组织由于逆境事件冲击而产生的反弹恢复和反超改进。这一阶段是组织韧性体现的核心阶段。上文在组织韧性的定义中已经提到,组织韧性主要表现为两种类型:一是承载冲击后,组织反弹恢复原有状态或功能的能力;二是超越承载冲击的被动后果,不但反弹恢复,而且反超改进原有的状态或功能,即越挫越强的逆脆弱能力,如同太上老君炼丹炉成就孙悟空的火眼金睛。承载冲击后的反弹恢复是基于第一阶段的准备和第二阶段的调整,是逆境后的修复过程(例如Kahn等,2018),在该过程中组织尝试和学习恢复(例如Linnenluecke,2017),进行组织路径的再定位(例如Bothello和Salles-Djelic,2018)。恢复之后的反超改进则是组织在逆境中突破重围的关键,在这个阶段,适应力和学习能力起到了至关重要的作用。从逆境和损失中学习(例如Linnenluecke,2017;Massa,2017)并获得适应力(例如Dai等,2017),且能抓住和利用新的机会(例如Gao等,2017)逆转翻盘。团队有意从被动反应模式转化到学习反思的主动应对模式,员工从被动防护模式转化到主动检查焦虑的有意识体验(例如Barton和Kahn,2019),达成组织能力的提升和反超。第三阶段中的两类韧性(反弹和反超)与动态能力有着千丝万缕的联系。需要特别指出,在此阶段,韧性表现为动态能力中的感知/洞察能力与行动/把控能力高度平衡综合。因此,组织韧性的第一种类型(即反弹韧性)类似路径式改良性动态能力,而组织韧性的第二种类型(即反超韧性)则类似路径突破式探索性动态能力。因此,本文认为,组织韧性反映了动态能力的平衡综合效用,通过感知/洞察能力与行动/把控能力,达到转型升级效果,其中包括路径依赖式改良性转型升级与路径突破式探索性转型升级两大类。此时工作重点开始转向长期性改革,具体包括重组转型现有业务、通过应用场景多元化拓展深化技术创新、重构组织架构(例如生态组织的全新架构),以及通过数字化/智能化转型与跨界业务转型方式(如多元互补嫁接突变)倒逼探索性巧创开辟企业新生等。

六、组织韧性的效果

对于组织韧性的效果的讨论有很多角度,这里将21篇核心文章中提到的组织韧性的结果或成效具体总结为表6。首先,组织韧性能为企业在运行中带来更多的积极态度。拥有更强韧性的组织或个人会对自身有更加积极的自我认知,而这种积极的自我认知会带来更多的能量和幸福感,从而促使员工更积极地应对内部的挫折、弱点、偏差和碰撞(例如Linnenluecke,2017;Williams等,2017)。除了组织内部的积极态度,组织韧性也会刺激投资者的正向反应(例如ElNayal等,2020),提升交易信心(例如Gao等,2017)。

事实上,通过逆境前、中、后的组织韧性构建机制就可以窥见,组织韧性的后果也包含了财务能力的提升(更低的财务不确定性)(例如Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016)、资源的激活(例如Gao等,2017)、员工和团队能力的提升(例如Linnenluecke,2017;Barton和Kahn,2019;Stoverink等,2020)、关系网络和逆境后平台(灾后平台、共生平台)的构建以增加合作(例如Dutta,2017;Massa,2017;Rao和Greve,2018)。这些都是在逆境机制构建下产生的积极效应。

组织韧性的构建成果不仅影响企业在逆境中的短期存活,也关系到企业在VUCA环境下的长期成长。从表6可见,组织韧性的效果可以从两大维度解读,即与反弹恢复密切相关的组织存活(surviving)短期效果,以及与超越提升密切相关的组织成长(thriving)长期效果。通过提供面对威胁时的缓冲带(例如Gao等,2017),组织韧性能降低组织面对危机时的脆弱性(例如Kahn等,2018),从而维持短期生存;而实现长期成长则是组织韧性构建的终极目标和成就,是在长期生存(例如Gao等,2017)基础上的高绩效(例如Keum,2020)和高速长期成长——即使短期收益可能会受到影响(例如Ortiz-de-Mandojana和Bansal,2016)。总体来说,组织韧性的构

建能加快反弹恢复和反超改进的速度,帮助企业从极端事件或灾难中恢复并进一步加强(例如 Dai等,2017),进入到更好的状态(例如Linnenluecke,2017),即组织成长。

表 6 组织韧性效果的总结

结果	具体指标	参考文献
积极的态度	● 提升的幸福感	Williams等,2017(AMA)
	● 积极地应对内部的失败、弱点、偏差和碰撞	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 投资者的正向反应	El Nayal等,2020(JMS)
	● 提升的交易信心	Gao等,2017(SMJ)
提升的财务能力	● 更低的财务不确定性	Ortiz-de-Mandojana和 Bansal,2016(SMJ)
激活资源	● 激活传统资源	Gao等,2017(SMJ)
增加合作	● 增加短期和长期的合作	Rao 和 Greve,2018(AMJ)
提升员工能力	● 提升员工心理能力	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 团队更有凝聚力	Barton 和Kahn,2019 (Org. Studies)
	● 通过螺旋式自我提升,工作团队的韧性得到加强	Stoverink等,2020(AMR)
抓住新的机遇	● 提高跨国公司感知和抓住新机遇的能力	Grøgaard等,2019(JIBS)
	● 更能利用新机会	Gao等,2017(SMJ)
建立灾后平台	● 灾后地方公共服务组织的构建	Dutta,2017(ASQ)
实现对团队的共生平台	● 一个具有韧性的组织平台能让多个团队共生并相互进行持续的合作	Massa,2017(Org. Studies)
降低脆弱性	● 组织韧性下的同步系统降低组织面对危机时的脆弱性	Kahn等,2018(AMR)
	● 面对威胁时有缓冲带	Gao等,2017(SMJ)
反弹恢复和反超改进的速度加快	● 从极端事件或灾难中恢复并加强进步	Linnenluecke,2017(IJMR)
	● 提升恢复能力(反弹恢复到干扰前的功能,甚至进入一个更好状态的能力)	Dai等,2017(SMJ)
实现灵活性	● 跨国公司能够克服组织的障碍,实现灵活机动	Grøgaard等,2019(JIBS)
实现长期生存	● 高速长期成长,企业的高存活率和较低的短期收益	Ortiz-de-Mandojana和 Bansal,2016(SMJ)
	● 长期生存	Gao等,2017(SMJ)
	● 长期的高绩效	SMJ 2019 Keum, 2020(SMJ)

需要指出的是,虽然我们可以将组织韧性的长期效果与短期效果区分开来,并认为前者与组织存活关系更加紧密,后者与组织成长关系更加紧密,但是这两者绝非截然相反,长期效果与短期效果需要兼顾平衡,不可偏废,因为组织存活和组织成长这两个维度相互依存,彼此不可或缺:没有眼前组织存活就难有未来组织成长;而没有眼前组织成长,也就难有未来组织存活。这类似于马奇有关组织学习的路径依赖式改良性与路径突破式探索性两大学习范式,二者构成一个悖论。本文认为应该采用阴阳平衡的视角,把组织存活与组织成长视为相生相克的关系,并处理好空间维度和时间维度的非对称平衡。空间维度非对称平衡指在任何时刻都以悖论一方为主、另一方为辅的非对称兼顾平衡;时间维度非对称平衡指在不同时刻悖论双方主辅关系交替的非对称兼顾平衡。例如,在组织韧性的第三阶段(即逆境后)初期,应以组织存活为主、组织成长为辅;在第三阶段后期,则应以组织成长为主、组织存活为辅。这样既可兼顾两者,又有轻重缓急。因此,从本质上说,组织韧性体现了企业兼顾平衡悖论双方的阴阳思维能力,能够有效地协调组织存活与组织成长的悖论关系。

七、未来研究方向

危机既是对组织的考验,也是打造或巩固组织韧性的良机。在新冠肺炎疫情持续肆虐全球、组织面临前所未有的严峻形势时,组织韧性对于中国企业具有独特的意义,能够帮助组织渡过难关,实现反弹生存,进而另辟蹊径实现反超改进,最终“转危为机”。关于未来对组织韧性的研究,本文提出以下几个建议。

1. 理论整合,强化组织韧性的理论支撑与实践指导

从现有的文献来看,组织韧性是一个复杂的构念,涉及个体、团队、组织、社区乃至整个社会,单纯从一个理论或者一个视角来分析组织韧性对企业行为和企业发展的意义是不够全面的。因此,未来的研究需要整合多种理论及视角来推动关于组织韧性的更具整体性、系统性的研究。

同时,学者们需要加强对于组织韧性动态过程的研究,尤其是将内容整体性与过程动态性结合在一起加以研究。例如,我们需要将感知能力、洞察能力与行动能力、把控能力等内容要素与逆境影响组织韧性的前、中、后三大阶段的互动关系进行深入研究。从企业实践视角来看,在预备和戒备阶段,多样要素显得十分重要,包括居安思危心态、技术赋能、预案演习、冗余资源、提前检查、信息敏感等;在反应与调整阶段,其他要素包括文化赋能,战略前瞻性,高层共识,文化凝聚力,团队建设等;在狭义的韧性前期的反弹子阶段,关键要素包括组织赋能、挽救现有业务、调整替代业务、企业间资源共享、跨界改良性巧创;而在后期的反超子阶段,关键要素包括转危为机、思维赋能、现有业务转型、应用场景多元化、重构组织架构、跨界探索性巧创等。

2. 厘清前因,强化组织韧性研究与实践的情境性

在快速变化的VUCA环境下,进一步挖掘组织韧性的前因对组织韧性的影响机制,包括逆境前阶段的预警能力、逆境中阶段的巧创能力,以及逆境后阶段的学习能力。但是,已有文献对组织韧性前因的讨论大多集中在中观层面(组织自身),较少涉及微观层面(组织成员)和宏观层面(外部环境),未来的研究需要从微观和宏观层面的角度进行更多的探讨。同时,加强对前因外部条件的分析也可以深化对组织韧性的探讨。在数字经济发展、新冠肺炎疫情与人类长期共存、逆全球化初露端倪的大背景下,企业和组织面临着更复杂且充满变数的情境,而对情境的清晰认知和全面分析也有利于帮助企业抵御不利的内外环境。

此外,本文认为,未来研究需要区分韧性与承受力的不同功能,尤其是有关韧性的反超改进能力与学习能力(包括路径依赖式学习与路径突破式学习)、动态能力(包括改良性动态能力与探索性动态能力)、巧创能力(包括跨界改良性巧创与跨界探索性巧创)等重要概念的内在关联。

3. 打开机制“黑箱”,推动组织韧性在中国本土情境下的研究与实践

虽然已有文献对韧性的前因后果及调节变量都有一定程度的研究,但目前的组织韧性研究议题主要集中在西方情境下,而中国文化、历史、现实背景下的组织韧性研究极为少见,因此在中国本土语境下的组织韧性构建机制和过程亟待探索。自从20世纪70年代后期中国改革开放以来,中国企业家们既未面对大的宏观周期性危机,也无企业创始人传承危机,没有经受真正的考验与磨难。目前,在新冠肺炎疫情持续全球肆虐、企业面临前所未有的严峻的VUCA情境下,组织韧性对于中国企业具有独特意义。未来研究应该基于中国独特情境开展中国本土组织韧性研究,提供可以帮助中国企业家构建组织韧性的整体动态框架,并且以此与西方文献对话与整合,为全球管理研究做出中国学者应有的独特贡献。

4. 需要探讨组织韧性的作用边界与负面局限

本文的核心目的是整理有关组织韧性的最新研究文献,并分析组织韧性在当今VUCA时代对企业的正面启示,即组织韧性的各类优势。然而,我们不能忘记组织韧性不可能是“万金油”,不可避免地有其作用边界和负面局限。这是一个非常重要的研究课题。^①在今后的研究中,需要进一步探讨组织韧性的作用边界和局限性。

八、结 语

在当前的企业面临更多不确定性和突发事件的大背景下,组织韧性对于中国企业具有独特的意义。为此,本文评述了组织韧性的最新英文研究文献,以期国内学者和中国企业实践带来借鉴和启示。本文尤其强调在高度多变性、不确定性、复杂性、模糊性(包括危机和黑天鹅事件)条件下组织韧性的独特功能和具体作用。我们在梳理、归纳现有研究成果的基础上重新定义了组织韧性,赋予其新的内涵,进一步阐明其背景条件、过程机制和效应后果,构建了一个组织韧性的整体动态框架,为企业在提高组织韧性上提出了新的思路和解法,同时为中国情境下的未来组织韧性研究提供了新的启示。

主要参考文献

- [1]丹尼尔·戈尔曼,杰弗里·A. 索南费尔德著,郑澜译. 恢复力——哈佛商业评论情商系列[M]. 北京: 中信出版集团, 2020.
- [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, (6): 72-83.
- [3]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布著, 雨珂译. 反脆弱[M]. 北京: 中信出版社, 2014.
- [4]Barton M A, Kahn W A. Group resilience: The place and meaning of relational pauses[J]. *Organization Studies*, 2019, 40(9): 1409-1429.
- [5]Bothello J, Salles-Djelic M L. Evolving conceptualizations of organizational environmentalism: A path generation account[J]. *Organization Studies*, 2018, 39(1): 93-119.
- [6]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.
- [7]Dai L, Eden L, Beamish P W. Caught in the crossfire: Dimensions of vulnerability and foreign multinationals' exit from war - afflicted countries[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(7): 1478-1498.
- [8]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.
- [9]Dutta S. Creating in the crucibles of nature's fury: Associational diversity and local social entrepreneurship after natural disasters in California, 1991-2010[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2017, 62(3): 443-483.
- [10]El Nayal O, Slangen A, van Oosterhout J, et al. Towards a democratic new normal? Investor reactions to interim-regime dominance during violent events[J]. *Journal of Management Studies*, 2020, 57(3): 505-536.
- [11]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.
- [12]Grøgaard B, Colman H L, Stensaker I G. Legitimizing, leveraging, and launching: Developing dynamic capabilities in the MNE[J]. *Journal of International Business Studies*, 2019.
- [13]Huang H H, Kerstein J, Wang C. The impact of climate risk on firm performance and financing choices: An international comparison[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49(5): 633-656.
- [14]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.
- [15]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.

^①感谢一位评审人的提醒和建议。

- [16]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.
- [17]Madni A M, Jackson S. Towards a conceptual framework for resilience engineering[J]. *IEEE Systems Journal*, 2009, 3(2): 181-191.
- [18]Massa F G. Guardians of the Internet: Building and sustaining the anonymous online community[J]. *Organization Studies*, 2017, 38(7): 959-988.
- [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]Rao H, Greve H R. Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 5-25.
- [21]Sajko M, Boone C, Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks[J]. *Journal of Management*, 2020.
- [22]Stoverink A C, Kirkman B L, Mistry S, et al. Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience[J]. *Academy of Management Review*, 2020, 45(2): 395-422.
- [23]Sutcliffe K M, Vogus T J. Organizing for resilience[A]. Cameron K S, Dutton J E, Quinn R E. Positive organizational scholarship[M]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- [24]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.
- [25]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.
- [26]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.

A Literature Review of Organizational Resilience

Li Peter Ping, Zhu Jiazhe

(*Business School, University of Nottingham Ningbo China, Ningbo 315100, China*)

Summary: Under the conditions of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), organizational resilience is a vital ability as well as a salient process to transform a crisis into an opportunity. Based upon a systematic review of most recent publications, this paper offers a more holistic picture of organizational resilience concerning six dimensions, including its definition, antecedent, moderator, process, mechanism, and outcome. Based on a selected set of 21 key journal papers, we develop a more holistic and dynamic definition of organizational resilience, which includes two key dimensions, i.e., bouncing back and bouncing forward; further, three types of organizational resilience are identified: bouncing back, bouncing back plus implicit bouncing forward, and bouncing back plus explicit bouncing forward. We specify the third type (bouncing back plus explicit bouncing forward) as the highest-level organizational resilience to help companies both survive and thrive. We then classify three categories of adversity as the antecedents to organizational resilience, i.e., weak, moderate, and strong adversities. Weak adversities call for more quick bouncing-back capacity to return to its normal state for a company, while moderate and strong adversities require not only bouncing-back capacity to recover and survive but also bouncing-forward capacity to learn and improve in the disruptive environment. For the moderators of organizational resilience, we identify two general types as

soft capability and hard capabilities. Soft capabilities are cognitive and emotional capability on individual level and group level and social relation building capability on organizational level, while hard capabilities contain resource storage, organizational framework and strategy. The two sets of capabilities are largely indispensable and often complementary to help organizations become anti-fragile as the most resilient. Regarding the process and mechanism, we differentiate between three stages, i.e., pre-adversity, mid-adversity, and post-adversity, and also different resources and capabilities required at each stage. At the pre-stage, a company should construct and strengthen preparedness and readiness in organizational structure, strategy and resources; at the mid-stage, a company should implement adjustment flexibly and apply creative bricolage; at the post-stage, a company can recover, learn and improve, where adaptability and learning are vital capabilities. Finally, we present the positive outcomes brought about by organizational resilience, and we also point out the potential topics for further research in organizational resilience. In this review paper, we seek to provide core insights into the holistic and dynamic processes and mechanisms of resilience, especially the effect on short-term survival and long-term growth, from the perspective of dynamic capability and the lens of yin-yang balancing. The above six dimensions constitute the building blocks of a new theoretical framework. This paper has the potential to help organizations manage adversity, not only bouncing back to survive but also bouncing forward to thrive with critical insights into how to engage in the research and practice of organizational resilience from the indigenous perspective in the special context of China.

Key words: organizational resilience; VUCA; bouncing back; bouncing forward; organizational learning; dynamic capability

(责任编辑: 宋澄宇)