

# 环境不确定情境下组织韧性影响路径、作用机制与应对策略研究

张公一,张 畅,刘思雯

(吉林大学 管理学院,吉林 长春 130022)

**摘 要:**韧性作为探究组织—环境互动机理的方法,有助于企业在逆境中化危为机、借机成势。基于过程视角,打开环境不确定情境下组织韧性响应的“黑箱”,构建“暴露期(激活韧性)—发展期(调动韧性)—恢复期(发挥韧性)”研究框架。研究发现:环境作为企业的信息源和资源池,不确定性通过信息认知和资源依赖两条路径影响组织韧性;为应对环境不确定性,组织韧性通过探测机制和缓冲机制降低信息模糊,进而突破资源瓶颈。因此,应综合判断企业外部环境状况和组织自身禀赋,选择适应、更新和突破3种组织韧性应对策略。

**关键词:**环境不确定性;组织韧性;信息认知;资源依赖

**DOI:**10.6049/kjbydc.2021110463

**中图分类号:**C936

**文献标识码:**A

**开放科学(资源服务)标识码(OSID):**



**文章编号:**1001-7348(2023)02-0020-10

## 0 引言

环境作为企业扎根的土壤,不确定性是战略管理领域学者探讨企业与环境关系的重要概念。当今世界正经历百年未有之大变局,企业面对的不仅是持续变化的环境,更是充满不确定性的环境。环境不确定性要求企业具有认清环境形势、作出战略选择、有效执行战略决策的能力,以获取可持续竞争优势<sup>[1]</sup>。这恰恰体现了韧性的本质,即组织应对环境不确定性知行合一的能力,这种能力既包括情境认知能力,又包括决策反应能力和执行效能能力。因此,面对“黑天鹅”与“灰犀牛”交织并存、充满不确定性的经营环境,企业需要培育组织韧性以化解不确定性,从而化危为机、借机成势。

组织韧性的概念源于 Meyer<sup>[2]</sup>对医院应对干扰并恢复秩序能力的探讨,新冠肺炎疫情暴发使组织韧性在学术界与实业界呈现新发展态势,学者对组织韧性影响因素和效果进行了积极探讨。Tasic 等<sup>[3]</sup>从多层次、动态性视角出发探讨组织韧性影响因素,指出个人—组织—环境通过相互影响作用促进组织韧性形成;褚晓波和高闯<sup>[4]</sup>认为,组织韧性是一个多维度概念,多因素之间以竞争的方式影响组织韧性发展;李平和竺家哲<sup>[5]</sup>指出,逆境事件是引发组织韧性的关键因素,根据环境易变性、不确定性、复杂性、模糊性和易受

干扰程度,将逆境事件划分为轻度、中度和重度逆境3个维度;王勇<sup>[6]</sup>研究发现,组织韧性使企业在不断变化的环境中作出战略选择,促使企业构建不同资产组合,有利于提升企业资源整合能力;Kim<sup>[7]</sup>探讨危机情境下组织韧性对成员能力、成员适应性和成员积极性的正向影响;赵思嘉等(2021)基于动态能力理论,指出新创企业可通过资源配置和机会开发提高组织韧性,从而提升企业创新绩效。综上所述,现有研究对于“如何构建韧性组织”以及“为何构建韧性组织”两个关键问题给出了清晰、明确的解答,但对于组织韧性过程研究较少,未打开不确定情境下组织与环境互动机理的“黑箱”。

针对组织韧性研究存在的不足,本文致力于探究环境不确定情境下组织韧性过程机理,从信息认知和资源依赖两个视角识别组织韧性影响路径,揭示探测和缓冲双重作用机制调动组织韧性的基础,并提出适应、更新和突破3种应对策略。本文理论贡献在于:首先,打开组织韧性与不确定性环境作用过程的“黑箱”,形成暴露期(激活韧性识别影响路径)—发展期(调动韧性明确作用机制)—恢复期(发挥韧性实施应对策略)研究框架;其次,基于信息基础理论和资源依赖理论,探讨环境不确定性对组织韧性的影响,可拓展情境因素激活组织韧性的相关研究成果;最后,在认知基础上探究组织韧性作用机制和应对策略,挖掘组织韧性决策反应能力和执行效能能力,有助于从知行合一角

**收稿日期:**2021-11-16 **修回日期:**2022-01-08

**基金项目:**国家自然科学基金项目(72172052);吉林大学研究生创新研究计划项目(101832020CX061)

**作者简介:**张公一(1982—),男,吉林松原人,博士,吉林大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为战略管理、数字经济;张畅(1994—),女,吉林长春人,吉林大学管理学院博士研究生,研究方向为战略管理;刘思雯(1999—),女,黑龙江牡丹江人,吉林大学管理学院硕士研究生,研究方向为战略管理。

度解构组织韧性。

## 1 文献回顾

### 1.1 组织韧性概念

作为一个跨学科概念,韧性涉及多个研究领域。在工商管理学领域,Meyer<sup>[2]</sup>认为组织韧性来源于环境映射,有助于放松组织与环境之间的耦合。目前,关于组织韧性内涵的研究包括匹配观和融合观两种观点。

(1)秉持匹配观的学者从状态对比视角出发界定组织韧性,根据新旧状态匹配程度,将其划分为两种类型:反弹存活和反超成长。其中,反弹存活强调组织在不利情境中生存、恢复并回弹到原始状态的能力。Carmeli & Markman<sup>[8]</sup>将组织韧性定义为使组织从挫折中恢复到原有状态的能力;Patriarca等<sup>[9]</sup>认为,组织韧性是指系统快速保持或恢复到稳定状态的能力,它能使系统意外中断时依然能够正常运行;Sahebjamnia等<sup>[10]</sup>提出,组织韧性是指当企业遭遇困境时依然能够在最小业务目标级别维持核心功能的能力;DesJardine等<sup>[11]</sup>指出,组织韧性是指系统中断时依然能够革新和维护现有技术的能力,体现为稳定性和灵活性双重特征。反超成长强调组织在逆境考验下不放过任何一个学习机会,通过学习和创新促进组织繁荣与发展。Carvalho & Areal<sup>[12]</sup>认为,组织韧性不仅能够使企业从威胁和压力中恢复,还能促使其在逆境中茁壮、成长与发展;Ybarra<sup>[13]</sup>提出,组织韧性是企业逆境中茁壮成长的一种主动能力,而不仅是对压力的被动反应;Liang & Cao<sup>[14]</sup>认为,组织韧性是企业逆境中提高风险认识并降低自身脆弱性、不断适应环境变化、主动作出反应甚至创造新机会和开发新功能的能力。综上所述,反弹存活主要借鉴自然科学领域关于韧性的概念,侧重于探讨组织对不利情境的抵御和吸收能力;而反超成长主要借鉴社会科学领域关于韧性的观点,侧重于探讨组织对不利情境的适应和创新能力。其中,反弹存活是基础,反超成长则是对前者的深化与发展。

(2)秉持融合观的学者认为组织与环境互为主体,指出在一个内生、连续性的适应周期内没有最佳拟合点或平衡点,新环境出现意味着原状态不复存在,侧重于探究组织韧性和具体情境协同与演化。Limnios等<sup>[15]</sup>认为,组织韧性是随时间演化并通过战略调整适应环境变化的能力;Ruiz-Martin等<sup>[16]</sup>强调组织韧性可持续性,即随着环境变化适应未来中断的能力;Darkow<sup>[17]</sup>研究发现,威胁是不确定性环境的固有属性,新环境出现意味着原状态已经不复存在,因此不应错失新机会,认为组织韧性是企业克服危机的自我进化过程;Tasic等<sup>[3]</sup>指出,组织韧性的产生依赖于随时间推移而演变的的不同层次变量之间的相互作用关系;张秀娥和滕欣宇<sup>[18]</sup>将组织韧性定义为企业主动接受风险并采取创造性应对措施的能力,指出企业通过三段式组织与

环境演化过程增强组织韧性、塑造可持续竞争优势。

综上所述,本文区分组织韧性的两种定义发现,前者侧重于探究组织—环境之间的主体关系,致力于辨析是反弹到原位置还是反超到新状态;后者侧重于探究互为主体的组织—环境互动关系,致力于解析组织与环境之间相互影响、共同演化的过程。目前,大部分文献对组织韧性概念的探讨仅停留在匹配观视角下组织韧性回弹与超越回弹两个层面。本文认为,随着时间推移,组织韧性的动态特征引起学者广泛关注<sup>[4]</sup>,因此基于过程视角探讨组织韧性通过持续适应环境变化进而实现进化具有重要意义。为此,本文将组织韧性定义为企业为应对环境不确定性,采取认知、应对、发展策略与环境相互影响、协同演化的能力。

### 1.2 组织韧性过程阶段

组织与环境互为主体、相互影响<sup>[19]</sup>,组织韧性过程阶段具有动态性、迭代性特征。目前,学界对于组织韧性作用过程阶段的划分尚未达成共识,主要包括“三阶段式”和“四阶段式”两种主流观点。

(1)部分学者以事件发展为分界点,将组织韧性过程定义为三阶段式。Darkow<sup>[17]</sup>基于对组织韧性能力视角的整合性理解,构建涵盖危机前、响应和恢复3个阶段的组织韧性作用过程模型,认为组织韧性是组织遭遇破坏后达到新常规的能力;Conz & Magnani<sup>[20]</sup>认为,组织韧性是企业固有属性,基于事件发展时间线,将组织韧性划分为前瞻阶段( $t-1$ )、吸收/适应阶段( $t$ )、反应阶段( $t+1$ ),并根据中间阶段提出吸收韧性和适应韧性两条路径,在吸收韧性路径中,前瞻阶段侧重于冗余性,吸收阶段侧重于稳健性,反应阶段侧重于敏捷性;在适应韧性路径中,前瞻阶段侧重于丰富性,适应阶段侧重于适应性,反应阶段侧重于灵活性;Duchek<sup>[21]</sup>依据不确定事件发生的时间顺序,从认知与行为双重维度探讨组织韧性作用过程,将其划分为预测、应对和适应3个阶段,分别对应观察与辨认、接受、反射与学习3种认知,以及准备、发展与实施决策、改变3种行为;马浩<sup>[22]</sup>指出,组织运营涉及行动应对与认知学习,并构建涵盖逆境之前的意识与准备、逆境之中的应对与过程机制、逆境之后的结果与状态理论框架;Diep等<sup>[23]</sup>将新冠肺炎疫情危机划分为前、中、后3个时期,分别对应组织韧性衰退与准备阶段、响应阶段和恢复阶段,认为财务约束、组织文化、领导力、商业愿景与使命等因素对组织韧性具有积极影响;Sarkar & Clegg<sup>[24]</sup>将中小企业组织韧性发展过程划分为感知情境、构建框架和行动适应3个阶段。

(2)部分学者侧重于组织韧性过程阶段的迭代性、周期性和循环往复性。相关学者借鉴Gunderson & Holling<sup>[25]</sup>的研究框架,将组织韧性过程划分为开发、保存、释放、重组4个阶段。在此基础上,罗肖依和孙黎(2019)构建“跃龙—亢龙—潜龙—惕龙”适应性周期过

程模型,以期通过形成不断提升的正循环,激发学习、创造与探索;褚晓波和高闯<sup>[4]</sup>将组织韧性受到破坏性事件冲击后划分为快速生长、稳定守恒、释放和重组4个阶段,认为组织韧性发展呈现出螺旋式上升发展态势;路江涌和相佩蓉(2021)依据危机管理理论,认为在危机不同阶段,组织韧性工作重点不同,前期侧重于建立高可靠性组织,初期强调采用危机指挥系统,中期倡导危机领导力,后期重在开展危机学习;宋耘等(2021)构建逆全球化情境下组织韧性反应过程框架,认为其包括风险识别、韧性激活、战略调整、韧性表现4个阶段。

通过对组织韧性过程阶段的分析可知,尽管相关学者表述不完全一致,但均强调组织韧性的动态性、迭代性特征。基于此,本文认为环境作为组织赖以生存和发展的场景,环境不确定性对组织的扰动具有渐进式、发展式全生命周期特征<sup>[26]</sup>,故将环境不确定情境下组织韧性作用过程划分为“暴露期(激活韧性)—发展期(调动韧性)—恢复期(发挥韧性)”3个阶段,各阶段任务不同、重点各异。其中,在暴露期,不确定性征兆开始显现,此阶段组织韧性肩负着识别影响、理解处境的使命;在发展期,随着环境不确定性影响的逐渐扩散,组织韧性肩负着调动基础、选择模式的使命;在恢复期,不确定性发展趋势有章可循,组织韧性肩负着终结混沌、重构稳态的使命。

### 1.3 组织韧性与环境不确定性

环境不确定性作为描述组织状态的关键变量,正确认知与理解环境不确定性对于企业突破技术瓶颈和发展困境具有重要意义。目前,对于如何认识环境不确定性,学者主要持有两种观点:①部分学者从客观解构视角出发,集中探讨环境要素或状态的客观组合,认为环境不确定性会引发需求动荡变化,加快技术变革,改变市场竞争态势,指出企业只有与环境相匹配才能提升创新绩效、获取可持续竞争优势<sup>[27-28]</sup>;②部分学者从主观建构视角出发,侧重于探讨管理者对环境要素的主观理解,指出企业作为自适应性组织,管理者基于既有认知不断收集、加工、处理纷繁复杂的环境信息。管理者禀赋是企业战略选择和调整的内在依据,有助于使企业对环境刺激作出适应性反应。这两种观点看似对立、分割,但实际上客观环境要素是管理者主观建构输入的前提,主观环境解读是对客观环境状态的过滤和筛选<sup>[27,29]</sup>。因此,从本质上讲,客观与主观是环境不确定性的一体两面,两者虽各有侧重但不能截然分开。简言之,环境通过不确定性影响企业战略选择,进而影响企业创新绩效。李大元<sup>[29]</sup>将环境不确定性划分为时间、空间、状态3个维度,此划分方式有助于学者基于不同研究需求选择合适的测量维度。

作为一个情境性概念,不利情境是研究组织韧性

的前提,已得到学者广泛关注<sup>[4]</sup>。张公一等<sup>[19]</sup>从狭义和广义视角分别探讨概率小、预测难、短却剧烈的“黑天鹅”事件以及概率大、易忽视、长且积聚的“灰犀牛”两类事件下的组织韧性;李平和竺家哲<sup>[5]</sup>从轻度、中度、重度3个层次分别探讨内外部因素对组织韧性的影响,发现环境不确定性作为企业发展的新常态背景,从不同方面给企业生存与发展带来严重冲击,因此探究组织韧性如何识别并应对环境不确定性具有重要意义。在政策方面,官员更替、体制改革、社会事件等均会导致营商环境变化、复杂、不可预测。Ishak & Williams<sup>[30]</sup>研究发现,当企业面对政治不确定性等破坏性事件时,组织韧性有助于企业及时调整身份管理办法,重新整合、构建通信网络,在经济方面,动荡的需求变化也会导致企业无法全面、准确地掌握市场信息;Desjardine等<sup>[11]</sup>指出,稳定与灵活的组织韧性能够提高企业生产力,使其渡过经济危机,在社会方面,自然灾害是所有组织都不愿面对但又不得不面对的现实问题;汤敏等<sup>[31]</sup>以“5·12”汶川地震这一非常规突发事件为例,从能力、过程、结果维度探究组织韧性,发现其具有递进式演化特征,在技术方面,技术迭代、技术突破、技术革新速度不断加快,企业需要不断进行技术创新;Dewald & Bowen<sup>[32]</sup>认为,组织韧性有利于促使企业采用新组织惯例和流程应对破坏性商业模式创新所带来的威胁与挑战。

综上所述,现有研究已明确了组织韧性对于当下和未来企业适应环境不确定性的积极作用,但对于组织韧性与环境不确定性微观机理的探讨较少,有待新的探索与突破。

### 1.4 研究框架

本文通过文献梳理发现,现有文献虽然关注组织韧性过程动态迭代性和情境压力激活性,但未很好地将两者有机结合在一起,缺乏剖析环境不确定性影响组织韧性的隐含逻辑,未解释组织韧性不同作用机制如何发挥作用,更未揭示组织韧性如何在长期发展与短期利益之间实现动态平衡。因此,本文探寻环境不确定情境下组织韧性发展过程的基本逻辑。首先,环境作为企业的信息源和资源池,不确定性沿着信息认知和资源依赖两条路径影响组织韧性发展;其次,探测和缓冲机制可以充分调动个体、组织、环境多层次要素的协同作用;最后,企业基于对外部环境与自身禀赋的综合判断选择合适的应对策略。综上所述,本文基于组织与环境互动过程发展阶段,构建暴露期(激活韧性识别影响路径)—发展期(调动韧性明确作用机制)—恢复期(发挥韧性实施应对策略)研究框架,以识别环境不确定性影响为起点,探究组织韧性双重作用机制,提出差异化组织韧性应对策略,如图1所示。

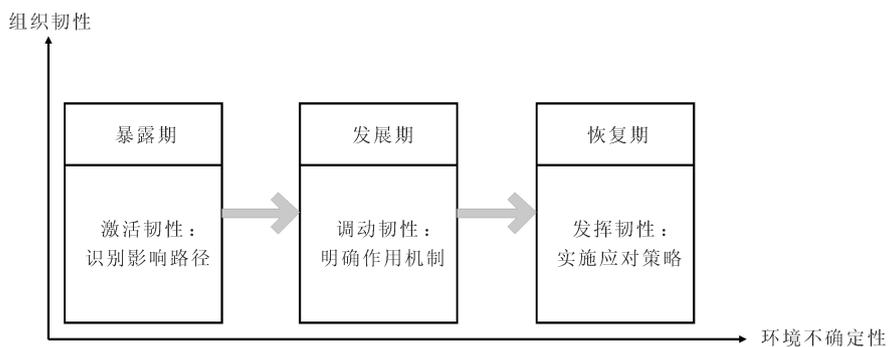


图 1 研究框架

Fig. 1 Research framework

## 2 暴露期：环境不确定性影响组织韧性的路径

探究认知不确定性影响组织韧性的路径有助于明确环境不确定性作为组织韧性研究情境的价值意义。在辨析环境不确定性来源方面,李大元<sup>[29]</sup>认为,环境是企业的信息源和资源池,因此可基于信息基础理论和资源依赖理论对环境不确定性进行研究。其中,前者以信息为中心,认为环境不确定性主要由信息缺失、反馈时滞、因果模糊等原因引致。对于企业管理者而言,

不确定性集中表现为信息不完全、不及时、不明晰,管理者认知在很大程度上影响企业行为决策;后者以资源为中心,认为环境不确定性主要是因为企业对异质性资源缺乏管控。为减少这种不确定性,企业应积极利用内部资源并与外部利益相关者建立联系以加强对资源的掌控。综上所述,组织韧性作为一个情境性概念,环境不确定性是激活组织韧性的前提。如果企业长期暴露于不确定性环境之中,不确定性征兆随时都会显现,沿着信息认知与资源依赖双重路径影响组织韧性发展。鉴于此,本文构建环境不确定性影响组织韧性的路径模型,如图 2 所示。

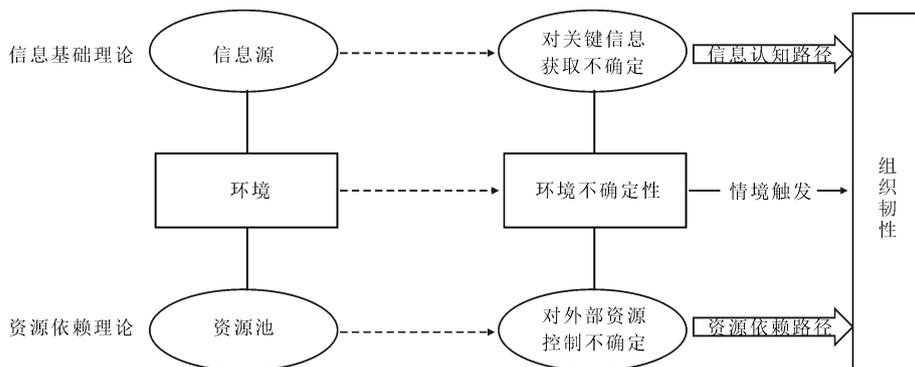


图 2 环境不确定性影响组织韧性的路径分析模型

Fig. 2 Path analysis model of environmental uncertainty affecting organizational resilience

### 2.1 信息认知路径

认知作为企业获取和加工信息的一种心理活动,与信息密不可分。信息认知路径立足于信息基础理论,以信息为中心,围绕信息主体(企业管理者)和信息客体(环境信号)对不确定性影响进行分析。基于管理者有限理性假设,有学者认为不确定性来源于企业管理者无法准确评估外部环境状态和趋势,受主观能动性的驱使,信息主体会有选择地获取某些关键信息而非全盘接受客观存在的所有信息。因此,通过筛选、加工、处理环境信号所形成的主观理解比客观环境本身更重要<sup>[27]</sup>。本文主要从以下 3 个方面探讨信息认知路径对组织韧性的影响:①信息不完全会影响组织识别关键信息。环境不确定性影响企业识别关键信息来源,企业识别到的信息数量及其之间的作用关系不断

增加,当组织无法获取关键环境信息时会影响其对环境的评估与判断,进而影响组织管理破坏性事件的能力。张秀娥和滕欣宇<sup>[18]</sup>指出,不确定性环境使企业经营与发展面临严峻挑战,信息不完全影响企业情境意识。因此,组织韧性作为企业应对不确定性环境的独特能力,通过主动扫描环境信号时刻关注与决策制定、企业发展密切相关的关键信息;②信息不及时会导致组织行动与反馈存在滞后性。企业需要快速、及时地挖掘环境信息并预测潜在问题,以提高应对环境干扰、风险管理和处理意外事件的能力。信息滞后性体现在信息传递阶段,反馈时滞会削弱企业灵活制定决策、快速适应环境变化的能力;Conz & Magnani<sup>[20]</sup>认为,信息不及时会弱化企业对不确定性环境进行积极调整的能力。为降低信息不及时所带来的负面影响,组织韧性

可以使企业敏捷地获取关键信息,快速制定决策,通过内部沟通和自我更新适应动荡的环境变化;③信息不明晰容易导致因果模糊。由于未来方向不确定,企业与环境之间呈现出复杂的非线性作用关系,两者很难在战略行动与结果之间建立有效的因果联系。为降低由信息不明晰所导致的环境不确定性,企业可通过信息搜寻准确加工、处理信息。Kahn等<sup>[33]</sup>研究发现,组织韧性能够使企业更加准确有效地识别、获取、评估和应用关键信息。综上所述,信息认知路径通过不完全信息、不及时信息、不明晰信息3个因素影响企业对关键信息的获取,进而影响组织管理者获取信息、明确处境、评估影响、作出反应的全面性、时速性和有效性。

## 2.2 资源依赖路径

资源依赖路径立足于资源依赖理论,以资源为中心,围绕外部资源控制能力和竞争优势,认为环境作为企业的资源池,不确定性来源于组织对稀缺、有价值、难以模仿、难以替代的外部异质性资源的掌控。也即,当企业对环境要素控制能力下降时,组织需要灵活调整、更新、重构、再造资源组合以维持自身竞争优势。本文主要从以下两个方面探讨资源依赖路径对组织韧性的影响。

(1)有形资源依赖路径。企业是承载能力的“黑箱”,一方面输入资源,一方面输出绩效。伴随着全球进入价值链时代,分工与协作在提高效率的同时也加强了企业之间的联系。不确定性使环境要素变化不可预测,导致企业对物质资源的掌控能力下降。Hamel & Valikangas<sup>[1]</sup>指出,任何一家比竞争对手更快理解环境、重新获得资源掌控权的企业都拥有决定性优势,而这恰恰是组织韧性的本质;王永贵和高佳(2020)认为,组织韧性有助于企业在不确定性情境下快速修补产业链,并恢复原材料供应。

(2)无形资源依赖路径。在不确定性环境下,各种资源都处于剧烈变化之中,如何快速获取外部关键资源、高效配置不同组合方式以应对环境不确定性成为企业直面的现实考验。危机时期现金为王,资金筹备能力至关重要,对于中小企业而言尤其如此。李维安等(2020)研究发现,新冠肺炎疫情期间,企业现金流短缺,除积极进行自救外,还可从金融机构处获取债务筹资。组织韧性有助于企业在不确定情境下通过积极调整和开发内外部资源,执行最低运营所需资源增强抗风险能力。可见,资源依赖路径通过有形资源 and 无形资源两条路径影响企业对异质性资源的掌控,决定企业识别、获取、配置、利用组织内外部资源的方式,从而影响组织日常运营与发展。

综上所述,信息认知路径和资源依赖路径本质上是应对环境不确定性,前者体现为信息方向指引,后者

体现为资源运用,两者往往交织出现、协同作用。如果只强调前者而忽视后者,则无法阐明资源对组织韧性自我调节的赋能性;如果只强调后者而忽视前者,则无法说明管理者对培育组织韧性的主观能动性。因此,对于组织而言,提升认知能力、掌控关键资源对于组织韧性发展同样重要、不分轩輊。

## 3 发展期:环境不确定情境下组织韧性作用机制

进入发展期,环境不确定性的非线性影响日益显著,并伴随着一系列连锁反应。因此,这一阶段需要充分调动组织韧性基础,明确组织响应环境不确定性的作用机制。Lengnick-Hall & Beck<sup>[34]</sup>认为组织韧性由缓冲和恢复两大机制组成,其中缓冲机制可以减少扰动和冲击引发的负面影响,而恢复机制可以重新建立一个名义上的可接受条件;Ortiz-de-Mandojana & Bansal<sup>[35]</sup>指出组织韧性来源于快速响应信号和灵活配置资源两种能力;Jardine等<sup>[11]</sup>指出组织韧性主要通过稳定和灵活双重机制响应具体情境,组织韧性能够缓解复杂系统变化的不可预测性,并能够同时反映稳定性(持久)和灵活性(变化)这两种看似对立的特征。为此,本文致力于探究组织韧性不同来源,并将其划分为探测和缓冲双重作用机制。其中,探测机制有助于减少信息不全以提高积极影响,缓冲机制有助于降低扰动冲击以抵御消极影响。

### 3.1 探测机制

信息作为组织韧性的重要来源,由关键信息获取困难所导致的不确定性沿着信息认知路径影响组织韧性发展。为减少不完全、不及时、不明晰信息所带来的不确定性影响,企业可借助探测机制关注行业现状,获取并分析现实信息以理解复杂情境,从而在逆境中快速、准确评估影响、作出调整<sup>[33]</sup>。探测机制作用的发挥离不开组织认知基础,个体、组织、环境层面因素均会影响组织韧性发展。在个体层面,日常的人力资源培训可为组织储备关键人力资源,高韧性员工能够更好地理解现实信息,并跳出思考框架进行创造性活动。Rahi<sup>[36]</sup>认为,调动探测机制、形成情境意识需要员工跨越沟通障碍。高韧性组织会鼓励员工分享各种信息,跳出思维定势,学会创造性运用新知识;在组织层面,思维逻辑作为从产生构思到形成战略的推理依据,能够帮助组织理解环境中充斥的各种信息,扩大研究视野并在某种程度上避免盲目选择;Tasic等<sup>[3]</sup>指出,集体认知有助于企业正确识别外部环境,并有效解读环境信息;在环境层面,拥有良好伙伴关系的企业往往能够更加容易获取关键信息并理解复杂情境。开放式合作网络为企业获取外部信息提供了各种渠道,有助于企

业战略规划的制定。Ortiz-de-Mandojana & Bansal<sup>[35]</sup> 研究发现,组织韧性是一个动态发展过程,依赖企业与利益相关者之间的互动。高韧性组织借助探测机制能够全面、及时、有效地与利益相关者进行信息共享,快速掌握环境动态。总体来看,探测机制以信息为焦点,是组织韧性快速获取并解读环境信息以理解现实情境的作用机制,有助于企业在不确定环境下认清组织处境。

### 3.2 缓冲机制

资源作为组织韧性的重要赋能者,由外部资源掌控缺失所导致的不确定性沿着资源依赖路径影响组织韧性发展。缓冲机制是组织韧性应用和配置内外部资源并帮助企业渡过危机的关键。基于资源依赖理论,组织韧性是不确定性环境与企业所持有的保护性资源相互作用的结果,个体、组织、环境不同层面资源共同打造企业资源缓冲池,帮助企业降低扰动冲击,抵御消极影响,以从危机中恢复并实现繁荣与发展。在个体层面,员工是企业的重要主体,员工心理资源影响组织韧性。褚晓波和高闯<sup>[4]</sup>借鉴心理学和社会学相关研究成果发现,个体思想通过培育员工韧性建立组织韧性,高韧性员工能够更好地吸收压力,面对挑战能够迅速作出反应。也即,员工拥有乐观、希望、自信等积极情绪有助于构建资源缓冲池,通过建立正向认知消化负面影响;在组织层面,识别并有效利用资源是组织韧性发展的重要保障。企业通过获取、配置、创新资源组合方式适应不确定性环境。其中,备选方案和冗余资源有助于提升组织韧性。备选方案是指企业为实现预期目标的可选路径,当企业在某一路径上受到干扰或挑战时,可转换到另一条路径实现相同目标<sup>[37]</sup>。冗余资源是指超出企业经营活动所需,为应对内外部环境变化的有形资源和无形资源的集合体,有助于降低企业对外部资源的依赖、应对由异质性资源匮乏所带来的不确定性<sup>[5]</sup>;在环境层面,由于组织韧性与情境因素的动态性和交互性,有学者提出需要超越组织边界研究组织韧性问题,相关研究主要集中于利益相关者关系上。贾明等<sup>[38]</sup>提出,拥有良好伙伴关系的企业往往能够更加牢固地融入社会—自然环境,促进知识传递与技术合作。资源流通有助于企业在逆境中缓解资源困境,重拾掌控外部资源的信心。总体来看,缓冲机制以资源为焦点,个体、组织、环境层面资源共同构成企业资源储备池,能够缓解企业资源获取困境。

## 4 恢复期:环境不确定情境下组织韧性应对策略

当环境发展趋势有章可循、动荡性下降特征开始显现时,意味着企业进入恢复期,这是发展期有效应对

的结果。应对策略作为组织应对环境不确定性的响应行为,主要反映在业务模式上。陈春花等<sup>[27]</sup>指出,环境不确定性有助于企业对业务进行调整,企业需要统筹考虑原核心业务稳健经营与新价值增长业务布局之间的关系,以实现长期发展与短期利益之间的动态平衡。然而,原核心专长业务与新价值增值业务极易造成有限资源抢夺战,给经营管理带来巨大压力和挑战,这就要求企业管理者成为驾驭双业务模式的高手。基于此,本文将组织韧性应对方法与企业运营业务模式相结合,提出环境不确定情境下组织韧性的 3 种应对策略(适应、更新、突破),企业选择何种应对策略取决于其对外部环境状况和组织自身禀赋的综合判断。为更好地阐述不同组织韧性应对策略的特点,本文以新冠肺炎疫情背景下 3 家企业为例,进一步辨析、验证环境不确定情境下组织韧性应对策略,如图 3 所示。

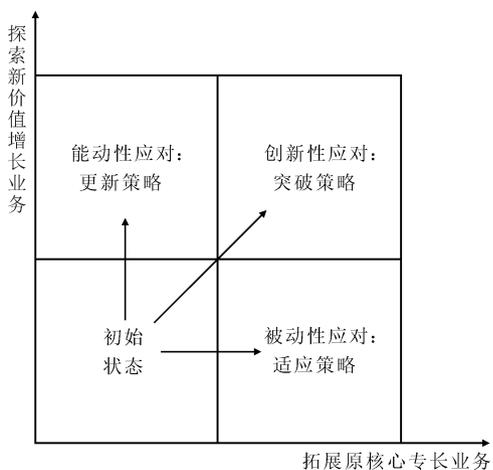


图 3 环境不确定情境下组织韧性应对策略

Fig. 3 Coping strategies of organizational resilience with environmental uncertainty

### 4.1 适应策略

采取适应策略的组织面对环境不确定性更注重即时生存能力,即企业通过拓展原核心专长业务,明确核心竞争力并提供更加专业化的产品和服务,做到精益求精。Conz & Magnani<sup>[20]</sup>研究发现,高韧性企业面对干扰依然能够保持竞争优势,如核心功能、业务运营或组织结构等;贾明等<sup>[38]</sup>认为,组织韧性有助于使企业面对逆境时维持核心竞争力,通过资源重组和关系合作渡过难关。总体来说,高韧性企业耐力更强,面对环境不确定性更有信念与意愿持续投入、培育核心专长业务,通过苦练内功恢复企业经营业务。例如,面对新冠肺炎疫情冲击,林清轩有 150 多家门店暂停营业,业绩暴跌超九成,账上资金支撑运营仅够两个月。生死存亡之际,林清轩专注于核心专长业务——安全的天然化妆品,拥抱数字化赋能新零售。一方面,林清轩全体员工进行数字化转型,从董事长到一线员工共同

背负销售业务,通过线上直播引流、线下销售直接接触消费者,期间直播上万场,累积超1亿人次观看;另一方面,林清玄积极寻求跨界合作,通过与阿里巴巴合作获取跨界资源弥补自身不足,打造“品牌+数字”运作模式,完善两栖作战零售能力,两千多名员工全部转移到线上,不足一个月业绩就远超上年同期<sup>[39]</sup>。可见,环境不确定性虽然会给企业经营发展带来诸多困难,但秉持韧性的企业可以在不确定性环境中保持蓬勃发展势头,拓展核心能力,维持品牌价值,建立可持续竞争优势。

#### 4.2 更新策略

采取更新策略的企业面对环境不确定性更具有创新精神和执行效率,主张通过路径转换在未知与模糊前景中实现成长。探索新价值增长业务、布局新业态可使组织产出更加多元化的产品和服务,做到推陈出新。马浩<sup>[22]</sup>认为,组织韧性有助于企业在逆境中采取新发展模式和路径,变革应对措施,从而提升危机管理能力。也即,具有较高组织韧性的企业能够主动、有效、动态重塑商业模式以应对环境变化,通过积极调整、再组资源、自我革新和持续重建等行动恢复生产。例如,新冠肺炎疫情期间,由于服务产品无形、不可分离、不可贮存,文旅企业受到巨大冲击。同程集团在疫情初期面临呈几何倍数增长的退订单业务,集团迅速启动应急方案,连夜召集员工处理用户问题,平均每天电话接听量达3万次,人工处理业务量超10万件。在全体员工的共同努力下,同程集团仅用10天就完成了退订单服务。集团通过内部研讨认为,旅游行业重启和消费信心重振需要较长时间,原核心专长业务——旅行预订业务受到严重影响,秉持“向死而生、危中求机”的决心,集团开启转型升级、更新自救的行动,各板块展开协同合作,主动探索增效新途径,部分员工转型卖蔬菜、卖消毒液、卖同程商学院课程,不仅客户服务数量远超同期,还极大地增强了客户黏性,提高了平台收入。可见,具有较高组织韧性的企业能够在不确定环境下提升组织整体结构与基本功能<sup>[1]</sup>。

#### 4.3 突破策略

采取突破策略的企业注重拓展原核心专长业务和探索新价值增长业务,通过驾驭双业务模式整合效率性活动和新颖性活动,兼备别无我有、别有我优,以平衡长期发展与短期利益之间的竞争张力,对组织资源储备、动态能力、组织架构、思维模式、企业文化提出更高要求和挑战,以寻求面向未来的可持续性。Limnios等<sup>[15]</sup>认为,具有较高组织韧性的企业通过优化结构和流程,能够实现能力开发和新能力探索,以创造性方式处理破坏性事件。采取突破策略的企业更能抓住新机会,以创新手段加快企业变革,维持企业长期可持续发

展。例如,字节跳动作为发展态势迅猛的科技独角兽企业,以拥抱不确定性的乐观精神积极面对环境变化中的机遇和挑战。新冠肺炎疫情期间,一方面,字节跳动继续拓展原有核心专长业务,结合自身优势协调多方资源。如具有亿量级活跃用户的今日头条业务模块开辟专题报道,围绕顾客需求,保持敏锐洞察力并同时肩负社会责任;另一方面,字节跳动积极布局新价值增长业务,上线多款产品助力复工复产。如飞书业务模块1月宣布免费开放疫情监管工具,次月宣布免费开放全部套件功能。可见,越具有组织韧性的企业越能在不确定环境中产生创造性解决方案,快速调整组织战略和运营模式,建立冲击弹性反应机制,在逆境中抓住机会迅速成长。

综上所述,适应、更新和突破3种策略各有侧重、各具优势。正如Quendler<sup>[40]</sup>所言,组织韧性不仅是适应恢复过程,还是转型更新过程,更是创新突破过程,注重企业重建、再生、茁壮。身处不确定性环境,只有根植韧性基因,才能在动荡环境中生存、繁荣与发展。

## 5 结论与展望

### 5.1 研究结论

组织韧性是企业在不利情境下临危不惧、化险为夷的重要力量,其在工商管理领域成为新发展势头。尽管现有研究围绕组织韧性已经取得丰硕研究成果,但对于组织—环境互动微观过程机理的探讨较少,相关知识呈碎片化状态。本文通过梳理现有研究成果之间的逻辑关系,得出如下研究结论:

(1)当环境不确定性征兆初显时,暴露期环境不确定性沿着信息认知和资源依赖两条路径交互影响组织韧性发展。前者以信息为中心,不完全、不及时、不明晰的信息会影响企业关键信息获取,进而影响企业组织韧性响应的全面性、时速性和有效性;后者以资源为中心,企业对有形资源和无形资源的依赖影响企业资源供给的充足性和需求的满足性,进而影响企业资源调动能力。

(2)当环境不确定性影响扩散时,发展期企业借助探测机制和缓冲机制调动组织韧性。其中,企业借助探测机制分析现实信息并理解当前错综复杂的外部环境,个体、组织、环境因素构成组织韧性的认知基础;缓冲机制有助于企业配置、重组内外部资源,打造资源缓冲池并降低扰动冲击,从而缓解企业资源获取困境。

(3)当环境发展趋势变得有章可循时,恢复期组织韧性应对策略包括适应、更新、突破3种。适应策略侧重于拓展原核心专长业务,致力于精益求精以在扰动中生存下来;更新策略侧重于探索新价值增长业务,致力于推陈出新以在模糊前景中茁壮发展;突破策略主

张企业成为驾驭双业务模式的高手,以兼备别无我有、别有我优,并追求可持续竞争优势。

## 5.2 研究贡献

本研究理论贡献主要体现在以下3个方面:

(1)从过程视角出发打开组织—环境互动机理的“黑箱”,为环境变化和组织活动整合提供了一种新思路。研究发现,环境不确定性对组织扰动具有渐进式影响,组织韧性响应环境的过程呈现动态性、迭代性特征。基于此,本文构建“暴露期(激活韧性识别影响路径)—发展期(调动韧性明确作用机制)—恢复期(发挥韧性实施应对策略)”研究框架,依据环境不确定性不同发展阶段特点阐述组织韧性在各个时期的任务。

(2)围绕信息与资源两条主线识别环境不确定性影响组织韧性的路径,丰富了组织韧性情境性研究。本文响应李大元<sup>[29]</sup>的观点,指出环境是企业的信息源和资源池,从主观建构和客观解构双重视角理解环境不确定性,从信息认知路径和资源依赖路径识别环境不确定性对组织韧性的影响,加强组织韧性与研究情境相融合,揭示了环境不确定性影响组织韧性的底层逻辑。

(3)明确探测与缓冲的双重韧性作用机制,辨析适应、更新、突破3种应对策略,对组织韧性行动维度进行积极探索。本文在认知环境不确定性影响路径的基础上,解析个体、组织、环境多层次要素助力探测和缓冲机制发挥作用的边界,从拓展原核心业务专长和探索新价值增长两个方面阐述适应、更新和突破策略不同的侧重点,对组织韧性反应能力和执行能力进行了积极探索。

## 5.3 实践启示

本研究提出如下启示:①信息导向和资源导向为企业认知与应对环境不确定性影响提供了新思路和新对策;②企业可根据外部环境状况和组织自身禀赋选择合适的应对策略,不同策略各有侧重、各具优势,没有最优策略只有合适策略,为实践者培育和发展组织韧性提供了知识支撑,对于解决企业经营困境具有重要现实意义。

## 5.4 不足与展望

本文存在如下不足:第一,从信息导向和资源导向视角出发,侧重于研究不确定性内容,未来可从不确定性结果出发,如从发展路径和发展方向等方面考察环境不确定性对组织韧性的影响;第二,已有研究认识到管理者在组织韧性构建过程中所发挥的重要作用,但对于管理者如何解读环境信息、怎样调配资源的论证较少,未来可通过典型案例分析、实证检验等多元方法深入探究管理者影响组织韧性的作用机制。

## 参考文献:

- [1] HAMEL G, VÄLIKANGAS L. The quest for resilience [J]. *Harvard Business Review*, 2003,81(9):52-63.
- [2] MEYER A D. Adapting to environmental jolts[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1982,27(4):515-537.
- [3] TASIC J, AMIR S, TAN J, et al. A multilevel framework to enhance organizational resilience[J]. *Journal of Risk Research*, 2020,23(6):713-738.
- [4] 褚晓波,高闯. 国外组织韧性的研究现状:一项文献综述[J]. *南大商学评论*, 2020,17(4):153-181.
- [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] 王勇. 组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究[J]. *中国社会科学院研究生院学报*, 2019,41(1):68-77.
- [7] KIM Y. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication [J]. *Journal of Public Relations Research*, 2020,32(1-2):47-75.
- [8] CARMELI A, MARKMAN G D. Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome[J]. *Strategic Management Journal*, 2011,32(3):322-341.
- [9] PATRIARCA R, DI GRAVIO G, COSTANTINO F, et al. An analytic framework to assess organizational resilience[J]. *Safety and Health at Work*, 2018,9(3):265-276.
- [10] SAHEBJAMNIA N, TORABI S A, MANSOURI S A. Building organizational resilience in the face of multiple disruptions[J]. *International Journal of Production Economics*, 2018,197:63-83.
- [11] 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.
- [12] CARVALLO A, AREAL N. Great places to work: resilience in times of crisis[J]. *Human Resource Management*, 2016,55(3):479-498.
- [13] YBARRA N. Hurricane harvey: one hospital's journey toward organizational resilience[J]. *The Journal of Perinatal & Neonatal Nursing*, 2019,33(3):246-252.
- [14] LIANG F, CAO L. Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience[J]. *Psychology Research and Behavior Management*, 2021,14:1063-1075.
- [15] 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.
- [16] RUIZ-MARTIN C, LÓOPEZ-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.
- [17] DARKOW P M. Beyond "bouncing back": towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience[J]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2019,27(2):145-156.
- [18] 张秀娥, 滕欣宇. 组织韧性内涵、维度及测量[J]. *科技进步与对策*, 2021,38(10):9-17.
- [19] 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.
- [20] 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.
- [21] DUCHEK S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization[J]. *Business Research*, 2020, 13(1): 215-246.
- [22] 马浩. 组织韧性的机制与过程[J]. *清华管理评论*, 2020, 11(6):84-89.
- [23] DIEP N S, DIEP L T, HANH M T H, et al. Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam[J]. *Current Issues in Tourism*, 2021,24(22):3189-3205.
- [24] SARKAR S, CLEGG S R. Resilience in a time of contagion: lessons from small businesses during the COVID-19 pandemic[J]. *Journal of Change Management*, 2021,21(2):242-267.
- [25] GUNDERSON L H, HOLLING C S. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems* [M]. Washington: Island Press, 2002.
- [26] 郭捷, 杨立成, 孙子旭. 基于科技视角与双周期模型的我国突发事件危机管理研究——以新型冠状病毒危机事件为例[J]. *科技进步与对策*, 2020,37(14):8-13.
- [27] 陈春花, 宋一晓, 朱丽. 不确定性环境下组织转型的4个关键环节——基于新希望六和股份有限公司的案例分析[J]. *管理学报*, 2018,15(1):1-10.
- [28] 樊建锋, 盛安芳, 赵辉. 效果逻辑与因果逻辑:两类中小企业创业者的再验证——环境不确定性感知与创业自我效能感的调节效应[J]. *科技进步与对策*, 2021,38(7): 38-47.
- [29] 李大元. 企业环境不确定性研究及其新进展[J]. *管理评论*, 2010,22(11):81-87.
- [30] ISHAK A W, WILLIAMS E A. A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches [J]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2018,23(2):180-196.
- [31] 汤敏, 李仕明, 刘斌. 突发灾害背景下组织韧性及其演化——东方汽轮机有限公司应对“5·12”汶川地震与恢复重建的案例研究[J]. *技术经济*, 2019,38(1):28-37.
- [32] DEWALD J, BOWEN F. Storm clouds and silver linings: responding to disruptive innovations through cognitive resilience[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(1):197-218.
- [33] 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.
- [34] 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.
- [35] 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.
- [36] 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.
- [37] BARASA E, MBAU R, GILSON L. What is resilience and how can it be nurtured a systematic review of empirical literature on organizational resilience[J]. *International Journal of Health Policy and Management*, 2018,7(6): 491-503.
- [38] 贾明, 向翼, 张喆. 企业社会责任与组织韧性[J]. *管理学季刊*, 2020,5(3):25-39.
- [39] 单宇, 许晖, 周连喜, 等. 数智赋能:危机情境下组织韧性如何形成——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J]. *管理世界*, 2021,37(3):84-104.
- [40] QUENDLER E. Organisational resilience: building business value in a changing world[J]. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 2017, 10(2):101-119.

(责任编辑:王敬敏)

## The Influence Path, Action Mechanism and Coping Solution of Organizational Resilience under Uncertain Environment

Zhang Gongyi, Zhang Chang, Liu Siwen

(School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China)

**Abstract:** Enterprises have to respond fast to environmental changes and uncertainties, generate strategic choices accordingly and effectively implement strategies faster than competitors, so as to obtain sustainable competitive advantage. This is precisely the essence of resilience. As a method to explore the mechanism of organization-environment interaction, organizational resilience helps enterprises to turn risks into opportunities and take advantage of opportunities against environmental uncertainties. Existing researches provide relatively clear answers to the two key questions of "how to build a resilient organization" and "why to build a resilient organization". However, there is a lack of in-depth and systematic understanding of the link between antecedents and consequences, and thus the black box of the interaction mechanism between enterprises and the environment in uncertain situations waits for further exploration.

In response to the above problems, this paper is devoted to studying the process mechanism of organizational resilience in the context of environmental uncertainty from the process perspective, and constructs a research framework of exposure period; activate resilience—development period; mobilize resilience—recovery period; exert resilience. This research framework starts from identifying the impact of environmental uncertainty. Then it explores the dual-action mechanism of organizational resilience, and finally explains the differences of resilient coping strategies.

First of all, the environment is the information source and resource pool of enterprises. When the first sign of uncertainty appear, environmental uncertainty can affect organizational resilience along the two paths of information cognition and resource dependence in the uncertainty exposure period. The former is information-centric, and incomplete, untimely and unclear information will affect the enterprise's acquisition of key information, which in turn affects the comprehensiveness, speed and effectiveness of the enterprise's resilient response. The latter is resource-centric, and the dependence of enterprises on external key tangible and intangible resources will affect the supply adequacy and demand satisfaction, which in turn affect the resource mobilization ability of the enterprise's resilient response. Second, when the impact of uncertainty spreads, enterprises can mobilize resilience through the detection mechanism and the buffer mechanism to reduce information ambiguity and break through resource bottlenecks in the uncertainty development period. The detection mechanism helps enterprises analyze the information of the real world to understand the current complex situation, and its role is to build the cognitive foundation of organizational resilience from individual, organizational and environmental factors. The buffer mechanism helps enterprises to allocate and reorganize internal and external resources to create a resource buffer pool to reduce the impact of disturbance and alleviate the dilemma of resource acquisition at this stage. Finally, when the uncertainty development trend becomes traceable, the coping strategies of organizational resilience in the uncertainty recovery period include adaptation, renewal and breakthrough. The adaptation strategy focuses on expanding the original core expertise businesses, and is committed to excellence in order to survive the disturbance. The renewal strategy focuses on exploring new value growth businesses, and is committed to innovating in order to thrive in an ambiguous future. The breakthrough strategy emphasizes that enterprises should become masters of dual business model against environmental uncertainty, and devote themselves to pursuing sustainable competitive advantages.

In summary, this paper attempts to open the black box of the interaction between organizational resilience and environmental uncertainty. Theoretically, it constructs a research framework of exposure period—development period—recovery period. In addition, focusing on the two main lines of information and resources, enterprises can identify the paths through which environmental uncertainty affects organizational resilience, and further improve relevant research results in the context of organizational resilience. Furthermore, on the basis of understanding the impact of environmental uncertainty, this paper deconstructs how the multi-level elements of individuals, organizations, and environments contribute to the construction of a cognitive-resource dual resilience foundation, so as to activate the detection mechanism and the buffer mechanism, and further promotes the exploration of organizational resilience action dimensions. In practice, the clarity of information orientation and resource orientation provide enterprises with ideas and countermeasures to recognize and deal with the impact of environmental uncertainty. Moreover, enterprises can choose coping strategies based on the external environment and their own endowments, and thus this study provides knowledge support for practitioners to cultivate and develop organizational resilience, which is of great practical significance for coping with the negative economic impacts of COVID-19.

**Key Words:** Environmental Uncertainty; Organizational Resilience; Information Cognition; Resource Dependence