

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

单 宇 许 晖 周连喜 周 琪

摘要:在 VUCA 特征日益明显的“新常态”下,企业赖以生存的商业模式与发展路径遭到破坏,能否在不利事件的冲击下形成韧性并反思改进和转型,成为企业存活甚至撬动未来发展的关键。本文针对林清轩转危为机的实践,系统探索了危机情境下组织韧性的形成过程以及数字化对组织韧性形成的作用机制。研究发现:(1)组织韧性是在不利事件不断压迫和干扰下所形成的一种特殊的动态能力,组织韧性的形成得益于激活、适应性重构和转化3个关键要素的动态循环;(2)数字化对于组织韧性形成的作用机制主要聚焦于连接、聚合和筛选3个方面,其背后体现的是数智赋能下组织核心要素的重塑过程;(3)危机情境下组织能力升级表现出一种数字跳升逻辑,即利用危机所产生的压力,将数字化视为组织能力升级的跳板,重塑企业经营管理场景与运营模式,在有限的时间内使组织能力实现由低阶到高阶的跃迁。本文最终所形成的理论框架,能够贡献于现有文献对于组织韧性的形成考量不足所造成的研究缺口,在此基础上所提炼出的数字跳升逻辑,既是对传统数字化转型逻辑的一种补充,也是在数字经济时代对组织能力升级理论规律挖掘的新尝试与新探索。

关键词:危机情境 组织韧性 能力升级 数智赋能 数字跳升

DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2021.0037

一、引言

新冠疫情的突然爆发对全球经济与政治格局造成强烈冲击,在市场环境瞬息万变,各类短期与长期风险叠加并快速传导的情况下,企业赖以生存的商业模式与发展路径遭到破坏,不仅面临资源约束的中小企业纷纷倒闭,甚至不少行业中的领军企业也走在破产边缘。事实上,从自然灾害、工业事故和恐怖主义威胁等突变事件的增加,到新冠疫情的全球蔓延,“黑天鹅”与“灰犀牛”等高影响力/低概率(high-impact/low-probability, HILP)事件频发的背后,反映出市场环境的易变性、不确定性、复杂性和模糊性(VUCA)特征已经成为一种常态(李平,2020)。在这种“新常态”下,企业能否在不利事件中形成韧性(resilience)并反思改进和转型,成为企业存活甚至撬动未来发展的关键(李维安等,2020)。因此,在危机情境下,反思组织韧性的形成过程与作用机制已经成为学界和业界亟待解决的重要议题(Duchek,2020;Li and Välikangas,2020)。

从切尔诺贝利事故等事件反思内部流程的可靠性,到“9·11事件”后反思外部不确定事件冲击,组织韧性的研究焦点一直随着危机情境的变化而不断发生迁移(Linnenluecke,2017),尽管理论界对于组织韧性的含义及其包含的要素尚未达成共识(Kendra and Wach-

*本文为“中国企业管理案例与质性研究论坛(2020)”的最佳论文。本文得到国家自然科学基金项目(71972110)以及国家自然科学基金项目(72072123)的支持。许晖为本文通讯作者。

tendorf, 2003), 但不可否认的是, 组织韧性是应对意外威胁和响应危机变化重要的成功因素(Lengnick-Hall et al., 2011)。具有高韧性的组织可以更快地识别到危机的早期信号并做出响应(Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016), 避免、抵御和缓冲不利事件的冲击, 在逆境中快速恢复和反弹甚至促进未来发展(Robb, 2000)。然而, 尽管理论界对组织韧性的研究热度不断上升, 但受制于研究情境的稀缺性, 现在关于组织韧性的研究主要是以理论推演为主, 侧重于基本概念和原则的探讨, 更为关注组织韧性在逆境中所起到的重要作用(Linnenluecke, 2017; Burnard and Bhamra, 2011), 对于组织韧性如何形成仍语焉不详(Duchek, 2020)。此外, 现有对于组织韧性的研究仍聚焦于狭义视角下组织内部行为或惯例的探讨(Välikangas and Romme, 2013; Williams et al., 2017), 而组织在危机中恢复与反弹的实现离不开与其他利益相关主体的互动, 狭义的研究视角限制了与组织韧性形成相关的关键要素的提取。

事实上, 在数字经济时代, 数字技术正在不断重塑组织的业务生态与价值创造方式(Fischer et al., 2020; 刘洋等, 2020)。尤其是在新冠疫情期间, 为了赢得存活机会并摆脱经营困局, 许多企业将数字化视为危机情境下的“救生圈”, 数字化转型所带来的效率提升、社会协同以及资源分配的优化, 推进了组织在不利事件冲击下恢复和反弹的速度(王钦, 2020)。然而, 尽管现有研究对于数字化转型与组织重塑做出了有益的探讨(Franke and Hippel, 2003; Hinings et al., 2018), 但对于数字化与组织能力升级之间作用关系的研究仍聚焦于常规情境, 更为关注数字化转型所带来的流程优化、降本增效以及模式创新(Vial, 2019), 对于危机情境下数字化对组织韧性这种特殊的组织能力有何影响仍未得到足够的关注。进一步地, 传统数字化转型逻辑下的组织能力升级过程呈现出渐进性的特征, 数字化对于企业而言是可选项, 数字技术通常作为辅助模块, 嵌入到企业业务层面的管理与运营架构中(Yoo et al., 2010; Ciriello et al., 2018), 帮助企业实现流程的优化与效率的提升(Bharadwaj et al., 2013), 但是在危机情境下, 当数字化作为组织恢复和反弹的必选项时, 现有的数字化转型逻辑是否仍然适用有待于进一步的探索和检验。

针对上述的理论缺口, 本文选取林清轩生物科技有限公司(以下简称“林清轩”)作为案例分析对象, 基于林清轩转危为机的实践, 将研究问题聚焦于两个方面: 第一, 危机情境下组织韧性如何形成; 第二, 数字化对于组织韧性形成有何影响。通过回答上述两个问题, 本文解构了危机情境下组织韧性的形成过程以及数字化对组织韧性形成的作用机制, 并提炼出有别于传统数字化转型逻辑的数字跳升逻辑。本文对由“危(crisis)”转“机(opportunity)”过程中组织韧性形成机制的探讨, 创新性地将数字化纳入到组织韧性形成的研究范畴, 能够贡献于现有文献对于组织韧性形成考量不足所造成的研究缺口。此外, 本文基于数字化对组织韧性形成作用机制所提炼出的数字跳升逻辑, 既是对传统数字化转型逻辑的一种补充, 也是在数字经济时代对组织能力升级理论规律挖掘的新尝试与新探索。

二、文献综述

(一) 组织韧性

在高度动荡和不确定的时代, 组织经常会遇到意外事件, 例如自然灾害、恐怖袭击或流行性疾病, 为了能够在不确定的环境中生存, 组织迫切需要提升韧性, 以有效应对危机并迅速恢复反弹, 甚至以此为杠杆撬动未来发展(Linnenluecke, 2017; Li and Välikangas, 2020)。韧性的概念在物理学、生态学以及心理学等学科中具有悠久的传统, 但在商业和管理研究中却一直到了20世纪80年代才得到关注(Staw et al., 1981; Meyer, 1982), 从切尔诺贝利事故等事件反思内部流程的可靠性, 到“9·11事件”后反思外部不确定事件冲击, 组织韧性的研究焦点一直随着危机情境的变化不断发生迁移(Linnenluecke, 2017)。事实上, 与强调“迅速适应环境变化”的灵活性(flexibility)(Golden and Powell, 2000)、“快速识别机会, 改变方向并避免冲突”的敏捷性(agility)(McCann, 2004)以及“在遭受干扰的情况下仍可保持功能”的鲁棒性(robustness)(Kitano, 2004)不同的是, 组织韧性是指组织在不利事件的冲击下能够恢复和反弹, 并在反思改进过程中逆势成长的能力(李平, 2020; Williams et al., 2017)。尽管灵活性、敏捷性和鲁棒性在构造上与韧性具有一些相同的元素, 但前

者是应对日常问题和变化所必需的,而韧性则被视为应对意外威胁和响应危机变化重要的成功因素(Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011)。

现有文献对于组织韧性的探讨主要集中于3个方面:防御性反应(Horne, 1997; Horne and John, 1998)、成长性反应(Robb, 2000; Lengnick-Hall et al., 2011)以及预期性反应(Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016)。在防御性方面,组织韧性关注的焦点是抵御不利事件冲击和/或在干扰后恢复正常状态的能力,更为关注危机发生后的应对策略以及如何恢复到正常水平(Horne and John, 1998)。在成长性方面,组织韧性不仅仅强调组织功能的维持和恢复,还着眼于通过积极和有目的调整,使组织在应对不利事件过程中完成能力的进化(Valikangas and Romme, 2013)。在预期性方面,Somers(2009)将预期(anticipation)的概念纳入到韧性的框架中,认为组织韧性不仅仅是生存的能力,还涉及识别潜在风险并采取积极措施应对的能力,组织必须意识到危机的早期信号,才能快速做出反应,从而避免危机升级(Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016)。此外,一些研究也指出组织韧性应该涉及多重属性的复合,不同的属性(防御性、成长性或预期性)都是构成组织韧性的重要部分,只有结合起来才能使组织有效应对不利事件的冲击(Burnard and Bhamra, 2011; Duchek, 2020)。

随着理论界对组织韧性研究热度的不断上升,围绕组织韧性的理论探讨也快速增加,但不可否认的是,受制于研究情境的稀缺性,大部分关于组织韧性的研究主要是以理论推演为主的评论类(commentary)文献,侧重于基本概念和原则的探讨(Duchek, 2020; Linnenluecke, 2017; Burnard and Bhamra, 2011; Vogus and Sutcliffe, 2007),而基于企业数据与实践观察的定量研究与质性研究已经滞后,甚至是“原地踏步”(Van Der Vegt et al., 2015; Williams et al., 2017)。这带来的问题是,尽管现有文献将一些已确定的要素(例如,资源冗余、即兴行为、试错和风险承担等)作为可能增强组织韧性的资源、行为、策略和流程(Valikangas and Romme, 2013; Kendra and Wachtendorf, 2003),但对于在实践中如何形成韧性仍语焉不详(Boin and van Eeten, 2013; Duit, 2016)。此外,现有对于组织韧性的研究仍聚焦于狭义视角下组织内部行为或惯例的探讨,而组织在危机中恢复与反弹的实现离不开与其他利益相关主体的互动,狭义的研究视角限制了与组织韧性形成相关的关键要素的提取。因此,危机情境下组织韧性的研究视角亟待得到拓展,以更为准确地解构组织韧性的形成过程。

(二)数字化转型与组织能力升级

随着人工智能、云计算、大数据等数字技术的蓬勃兴起,数字化转型(digital transformation)成为企业追逐数字价值红利并实现快速成长的重要契机(Demirkan et al., 2016; 刘洋等, 2020),为处于数字经济时代发展风口的企业提供了改变“游戏规则”的机会(Sebastian et al., 2017)。数字化转型是指利用数字技术实现业务改进、效率提升以及价值创造方式重塑的过程(Vial, 2019; Fischer et al., 2020)。数字化转型伴随着组织能力的迭代升级(Tan et al., 2015; Du et al., 2016),尤其是在新冠疫情期间,为了赢得存活机会并摆脱经营困局,许多企业将数字化视为危机情境下的“救生圈”,数字化所带来的效率提升、社会协同以及资源分配的优化,推进了组织在不利事件冲击下恢复与反弹的速度(王钦, 2020)。

现有文献对于数字化转型与组织能力升级的研究主要聚焦于两个方面:一方面,组织能力升级是实现数字化转型的先决条件(Li et al., 2018)。这种观点强调组织必须进行结构性改革,通过增强对数字技术的理解(Hess et al., 2016)、在组织内嵌入数字文化(Catlin, 2015)、培养数字化领导模式(Dumeresque, 2014)、改善员工的数字技能(Kane, 2015)等方式,完成组织能力的升级,以有效支撑数字化转型过程的开展,为数字技术与数智工具的开发、改进和实施奠定基础;另一方面,组织能力升级是数字化转型的必然结果(Du et al., 2016; Vial, 2019)。这种观点认为数字化转型涉及对组织全方面、多维度的改造和升级,企业可以通过数字技术改善组织赖以生存和保持竞争力的价值创造途径(包括业务模型、操作流程、客户体验方式等)(Li, 2017; Franke and Hippel, 2003; Hinings et al., 2018),用更加智能化的工具来设计、生产和支持整个组织及其价值链中的产品和服务(Lyytinen et al., 2016; Porter and Heppelmann, 2014),帮助组织实现能力的升级。例

如,云计算为组织提供了按需应变的弹性资源,而这些资源不再需要由组织的IT人员提供、管理和维护(Henfridsson et al., 2018);大数据分析加速了决策制定过程(Bharadwaj et al., 2013;肖静华等, 2020),使组织的响应时间大幅度缩短;智能产品和服务通过嵌入人工智能程序,可以实现自动算法决策(Loebbecke and Picot, 2015)。

尽管现有文献对于数字化转型与组织能力升级之间的关系做出了有益的探讨(Tan et al., 2015; Du et al., 2016),但仍主要聚焦于常规情境下分析企业如何利用数字技术与数智工具实现流程优化、降本增效以及模式创新(Vial, 2019; Lyytinen et al., 2016),对于危机情境下,数字化对组织韧性这种特殊的能力有何影响仍不清楚。在危机情境下,突发的危机事件会挑战组织既有的所有权、角色和规则等传统规范(Williams et al., 2017),严重威胁组织的高优先级价值,并限制了组织作出反应的时间。在这种情况下,数字化如何影响组织应对危机变化并缓冲危机破坏效应值得深入的探讨,然而现有文献对于这一问题仍缺乏足够的关注。此外,传统数字化转型逻辑下的组织能力升级过程呈现出渐进性的特征,数字化对于企业而言是可选项,数字技术通常作为辅助模块,嵌入到企业业务层面的管理与运营架构中(Yoo et al., 2010; Ciriello et al., 2018),帮助企业实现流程的优化与效率的提升(Bharadwaj et al., 2013; Fischer et al., 2020),但是在危机情境下,当数字化作为组织恢复和反弹的必选项时,企业对数字化的重视程度与使用方式都会发生极大的变化,此时,现有的数字化转型逻辑是否仍然适用有待于进一步的探索和检验。

三、研究方法

本文的研究目的在于探索危机情境下组织韧性如何形成以及数字化对于组织韧性形成有何影响,鉴于研究情境的动态性、研究对象的极端性以及研究问题的复杂性,本文采取单案例研究方法对现象进行深描,通过详细分析与展示研究情境、现象的细节以及参与者的行为或语言体现出的意义,灵活处理涉及多个分析层次的数据,挖掘隐藏在复杂现象背后的理论规律,完成从“好故事”到“好理论”的升华(黄江明等, 2011)。

(一)案例企业选择

1. 案例企业选择的原则

本文选取林清轩生物科技有限公司作为案例分析对象,主要原因在于:一方面,遵循极端性(extreme)原则。林清轩在逆境中转危为机的实践,为极其稀少或极端的情况下探究组织韧性形成提供了难得的宝贵机会。成立于2003年的林清轩,致力于以植物为原材料,制作天然、安全有效的优质护理品,是“国货新潮”优秀品牌的典型代表。自成立以来,林清轩采取“前店后厂”的直营模式,主要业绩来源于遍布全国的337家线下门店。新冠疫情爆发后,为防止疫情扩散,全国采取隔离措施,林清轩线下门店业绩崩塌下浮90%,2000名员工被隔离在家,每天亏损100多万元,资金链处于几近崩盘的边缘。然而,从林清轩董事长发表“至暗时刻”的公开信以后,林清轩采取了一系列的自救行动,仅用22天时间就从濒临破产逆势反弹成为美妆界的“黑马”,整体业绩增长20%。为了更直观地展现案例企业所处的危机情境,我们将案例企业疫情前后“危”与“机”的典型特征进行了整理(如表1所示)。

表1 案例企业危与机的典型特征

“危”	“机”
信任危机:2000多名员工被隔离在家,焦虑情绪不断上升,谣言和恐慌导致组织成员间信任缺失	理念升级:组织自救的过程中组织成员的信心与凝聚力得以重建和增强,组织文化得到淬炼和升级
管理危机:层级制的组织结构无法响应危机变化,上下级连接出现断档,部分中高层干部临阵退缩	团队升级:项目制的“小作战单位”被彻底激活,人才上升桎梏被打破,敢于冲锋陷阵的能人得以重用
经营危机:“前店后厂”的直营模式彻底崩盘,企业和客户间的联系因为线下门店无法正常经营而被迫中断	运营升级:线上业务迎来爆发式增长,倒逼企业加速数字化转型,“大中台—小前端”业务生态得以形成
品牌危机:线下体验与服务互动为主的客户触达方式无法发挥作用,客户对企业的品牌感知被弱化	品牌力升级:直播、短视频等方式使线上流量得以转化,作为行业的“抗疫先锋”,品牌声量迅速放大
业绩危机:线下门店业绩崩塌下浮90%,每天亏损100多万元,企业资金链处于几近崩盘的边缘	业绩增长:线上业绩增长500%,相当于增长5倍,整体业绩比去年同期增长20%

另一方面,遵循启发性(revelatory)原则。林清轩在危机中“破局”的背后,具有极强的启发性:第一,新冠疫情的突然爆发具有“黑天鹅”事件的特质,它破坏了既有的商业模式与战略路径,而林清轩的经验有助于启发不同类型的组织在逆境中实现恢复和反弹;第二,林清轩逆袭的主要原因是将数字化视为危机中的“救命稻草”,这与常规情境下企业数字化转型不同的是,在危机中组织面临着更大的时间约束(time-limited)和资源约束(resource-limited)。因此,对于林清轩案例的探讨,既能解构数字化对于组织韧性的影响,也能够为理解危机情境下企业数字化转型涉及的相关问题提供新的理论洞见。

2. 案例企业数字化转型历程溯源

林清轩转危为机的背后离不开数字化的支持,尽管本文案例分析集中于探讨危机发生后数字化对组织韧性形成的影响,但为了更清晰地厘清这种关系,有必要对林清轩数字化转型历程进行溯源。因此,本文根据所收集的资料,将其数字化转型历程划分为4个阶段(如图1所示)。

第一阶段,水火不容(2003~2011年)。在这一阶段,林清轩所有业绩全部靠线下门店销售产生,仅通过纸质笔记本等原始方式记录信息,对于线上完全不碰甚至极度抵制,当淘宝商家未经授权售卖林清轩产品时,林清轩曾7次将阿里告上法庭,但结果都是无疾而终。

第二阶段,闭门造车(2011~2016年)。从2011年开始,林清轩初步试水数字化,自己组建IT团队,购买源代码进行数字化和互联网的底层基础设施建设,但由于无法与阿里等大平台对接,最终以高达5000万元的亏损,结束了对数字化探索与尝试。

第三阶段,穿新鞋走老路(2016~2019年)。从2016年开始,林清轩转变思路,与全渠道数字零售解决方案服务商百胜合作,并在系统上全面迁上阿里云,但林清轩75%的业绩来仍来自于线下实体店,线上与线下仍是两条腿走路,且存在不可调和的矛盾。

第四阶段,备胎扶正(2019~2020年)。新冠疫情爆发后,林清轩线下门店业绩崩塌下浮90%,在面临破产的情况下,林清轩将线下业务全部转移到线上,并倒逼企业在有限的时间内完成数字化转型,推进数字技



图1 林清轩数字化转型发展历程图

注:阶段划分以企业实际为依据,每个阶段的命名忠实于受访者的语言。○代表完全没有线上业务;○●代表线上业务与线下业务割裂;●●代表线上业务与线下业务有部分交集;●代表线上与线下业务彻底融合。

术的使用,最终实现成功自救并逆势成长。

(二)数据收集

本文对于案例企业的数据收集主要分为3个阶段。

第一阶段的数据收集集中于2019年6月至12月,这一阶段研究主题主要关注数字化转型对企业能力升级的影响,对林清轩数字化转型历程、数字技术使用情况、数字系统运营情况等相关数据进行了系统性的收集与整理,但并未聚焦到组织韧性这一研究主题。

第二阶段的数据收集集中于2020年1月至5月,在新冠疫情爆发以后,逐渐将研究主题聚焦于组织韧性,并着重考虑组织韧性如何形成以及数字化对于组织韧性形成有何影响这两个研究问题,受制于隔离措施,在这一阶段数据收集主要在线上进行。

第三阶段的数据收集集中于2020年6月至8月,部分地区陆续解封以后,围绕团队成员所在的以及周边的低风险城市选择了9家林清轩的线下直营店进行走访,为了保证数据收集的真实性,采取了防错性设计,挑选出2家直营店以暗访的形式进行(暗访所收集的数据不计入数据分析范畴,不予以公开,仅作为验证性支持)。此外,本文还收集了林清轩主要合作伙伴、合作主播及相关客户的数据。最终,本文对半结构化访谈进行整理与编码(如表2所示)。

除了半结构化访谈,为了保证案例研究结论的稳健,本文采取多样性的数据来源进行三角验证(如表3所示),主要包括:(1)内部资料,包括林清轩领导讲话记录、企业总结、年度报告等;(2)公开性外部资料,包括林清轩其他机构组织的线上直播访谈、相关新闻报道、官方网站动态、社交媒体宣传资料、行业分析报告、书籍等;(3)参与式观察,包括参观线下直营店,参加林清轩线上和线下活动等。

(三)数据分析

单案例研究既要“讲个好故事”也需要对现象进行系统性的概念化编码(毛基业、苏芳,2020)。在数据分析上,本文采用了一阶/二阶(1st-order/2nd-order)的结构化数据分析方法(Gioia et al.,2013;Gioia and Chittipeddi,1991),通过一阶分析(使用忠实于受访者所用的语言)和二阶分析(使用以研究者为中心的概念、主题和维度),产生严谨的质性分析结果,展示数据与新归纳概念之间的联系并形成聚合概念。具体而言,本文使用忠实于受访者的语言,提炼了管理层下沉、能人上浮、重拾组织信心等31个一阶概念,并对其进行分类;继而对归类后的一阶概念赋予重新设定组织身份、释放心理资本、激励响应变化等14个二阶主题;进一步地,对具有相似性的二阶主题进行整合以形成4个聚合概念——激活、适应性重构、转化以及数智赋能。最终,本文形成了一个由一阶概念、二阶主题和聚合概念组成的数据结构(如图2所示)。

为了保障案例分析的信度和效度,本文在数据收集过程中反复与受访对象核实数据的真实性与准确性。数据分析过程中,团队

表2 案例企业半结构化访谈信息及编码

数据来源	名称	编码	访谈内容	人数	时长
企业总部	总经理助理	F ₁	企业发展历程、组织管理变革、数字化转型、危机应对等	6人	490分钟
	人事主管	F ₂	管理创新、线上与线下人员管理、部门协同、资源储备等		
	销售主管	F ₃	市场开发与维护、渠道管理、营销方案制定与调整等		
	人力资源干事	F ₄	组织架构调整、人事任免调动、技能培训、流程变更等		
	新零售数字经理	F ₅	新媒体平台运用、数智工具使用、线上业务推广等		
	客户运营经理	F ₆	客户关系维护、新客户开发、线上与线下的客户服务等		
企业直营店	店长(×7)	F ₇₋₁₃	门店运营、管理变革、数智工具的使用、客户维护等	18人	1160分钟
	导购(×11)	F ₁₄₋₂₄	经营场景变化、智能导购、线上办公、销售与客户维护等		
钉钉 (合作伙伴)	区域运营经理	F ₂₅	业务调整、系统维护与升级、服务支持、远程协同等	3人	170分钟
	数据研发经理	F ₂₆	数据收集与处理、数据挖掘、数据分析、数据模块设计等		
	解决方案架构师	F ₂₇	线上办公软件的设计与开发、解决方案调整与维护等		
百胜 (合作伙伴)	高级产品经理	F ₂₈	业务中台设计、智慧管理、大数据挖掘与分析、新零售等	2人	230分钟
	系统运维工程师	F ₂₉	企业IT建设、系统开发与升级、数据库建设与维护等		
其他	主播(×2)	F ₃₀₋₃₁	线上流量抓取与开发、客户互动、内容传递、MCN机制等	2人	80分钟
	客户(×5)	F ₃₂₋₃₆	对品牌的感知与信任度、与企业的联系、消费习惯变化等	5人	30分钟

表3 二手资料信息及编码

数据来源	名称	类别	数量	编码
内部资料(N _i)	林清轩领导讲话记录、企业总结、年度报告、述职报告等	文档	41	N ₁
	《企业中台,成就智慧品牌》、《一路向东 林清轩增长密码》等	书籍	3	S ₁
外部资料(S _e)	中外管理杂志、今日头条、正和岛等机构对林清轩董事长的线上访谈	直播访谈	24	S ₂
	搜狐网、新浪财经、腾讯网、猎云网、美通社等媒体的新闻报道	新闻报道	135	S ₃
	《2020小红书年中美妆洞察报告》、《2020化妆品行业报告》等	行业报告	3	S ₄
	备孕拯救林清轩、林清轩“自救”大起底、至暗时刻感谢信等	文章	21	S ₅
参与式观察(T _e)	发光体验活动、地球日空瓶换购活动、林清轩BA抖音直播大赛等	观察	5	T ₁

成员共同核对编码结果,对于编码不一致的条目,则请双方人员进行辩护,并保留达成一致的编码结果。同时,为了保障从数据分析到理论框架逻辑的清晰合理,在数据分析过程中通过反复迭代的方式,在数据收集与分析、文献评论以及理论备忘录之间反复穿梭和比较,并借助大量的图表挖掘同一时序区间内不同构念之间的潜在联系,在不断完善研究发现的过程中逐渐实现数据与理论的匹配,对比理论与数据之间的一致性和/或矛盾之处,直至形成稳健且综合性的理论框架,挖掘可能有助于理论发展的新推论。

四、案例分析与发现

根据案例企业实践,本文从3个阶段展开分析:第一阶段是危机变化的主动响应;第二阶段是危机破坏效应的修复;第三阶段是危机中反弹的实现。在案例分析过程中,为了更好地核聚主题,我们将分析重点锚定于不同阶段组织如何有效应对危机,尝试解开案例企业由“危”转“机”过程中组织韧性形成机制的黑箱(对于“危”与“机”的具体表现与典型特征已在表1交代清楚),并根据研究问题从两方面着手进行分析:一是分析危机情境下组织韧性如何形成(1a-2a-3a);二是分析在不同阶段数字化对于组织韧性形成有何影响(1b-2b-3b),以此提炼最终的理论框架。

(一)危机变化的主动响应:激活(1a)

根据案例企业实践,在危机变化的主动响应阶段,组织的行动焦点聚焦于激活,即最大程度地激发组织活力,调动组织成员应对危机的积极性与主动性,释放组织潜能以快速响应危机变化。林清轩在危机情境下所采取的激活措施与常规情境下的组织激活在底层逻辑上有着极大的差异,在危机中,整个激活过程紧紧围绕“向死而生”展开,以组织面临消亡的危机信号来激活成员而不是依靠美好的愿景。具体而言,在危机变化的主动响应阶段,林清轩的激活主要表现在3个方面:(1)重新设定组织身份;(2)释放心理资本;(3)激励响应变化(如表4所示)。其中,重新设定组织身份能够改变组织内部稳固的关系结构,使组织能够根据危机的变化快速做出调整,在此基础上,通过释放心理资本与激励响应变化分别从精神层面与物质层面激发了组织成员应对危机变化的积极性和主动性。

1. 重新设定组织身份

重新设定组织身份是指根据危机情境的变化改变正式的关系结构,动态更迭组织成员的身份设置,以形

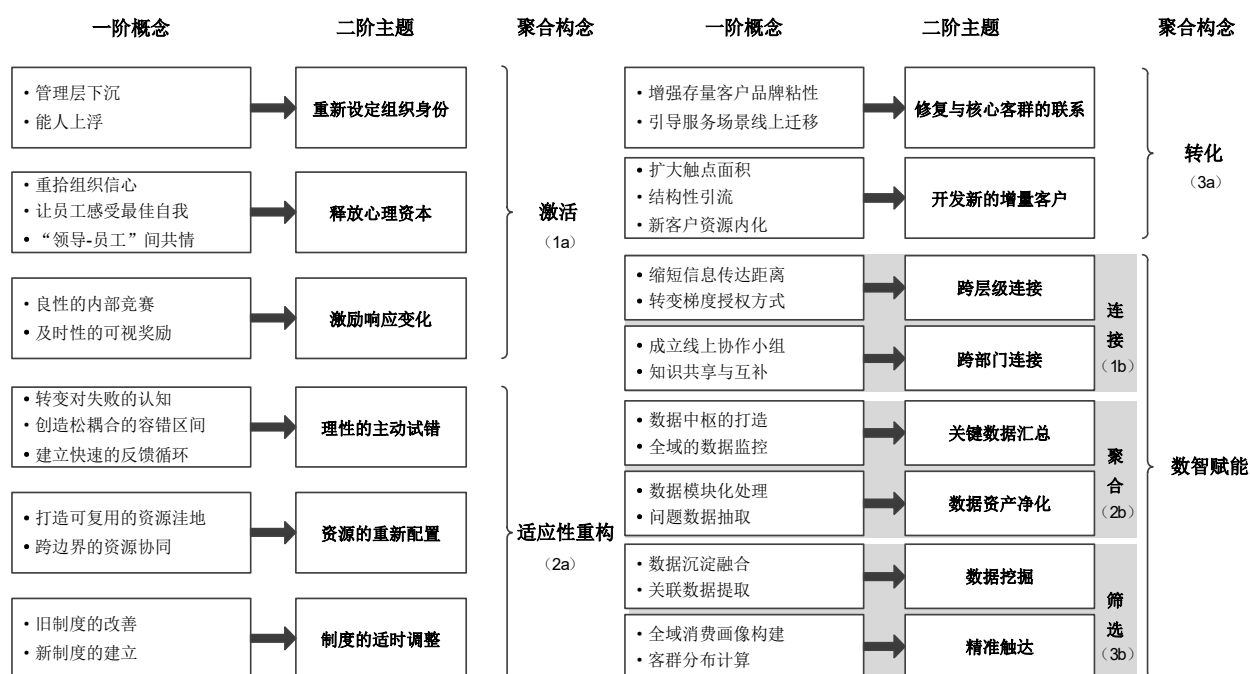


图2 数据分析结构

成能够适应危机变化的组织关系。组织身份的重新设定能够推动危机信号在组织内部的快速传达,让全体成员意识到在危机中一切都在变,危机前稳固的组织身份随时可能被替代,管理者一旦无法快速响应危机变化,就会被淘汰。在危机发生之前,林清轩组织身份的边界非常清晰,大部分受访者都能清晰回答自己的职责、业务范畴以及上下级从属关系。然而,危机发生后,这种由稳固的组织身份所构成的管理体系严重威胁了组织的生存,一方面,稳固的组织身份背后关联着若干个利益群体,对危机信号的传递造成干扰,导致信息传递速度跟不上危机变化速度;另一方面,稳固的组织身份使组织在危机中授权方式与授权路径固化,员工只听从直线领导指挥,缺乏在危机中自救的能动性,而一旦某个关键节点出现问题,将导致关联该节点的整条业务线瘫痪,严重威胁组织生存。为此,林清轩发动了一场紧急的组织身份变革运动,主要表现如下。

第一,管理层下沉。危机发生后,为了能够即时接收危机信号,林清轩董事长要求所有管理层干部转移到一线,董事长、总裁以及所有部门总经理全部开通小程序商城,背负销售任务。同时每周组织团队进行知识分享,包括管理经验、抗疫举措、产品知识、促销活动、物流运输等,分析所遇到的困难。从幕后指挥转移到业务前线,林清轩管理层尝试在不同场域内切换身份,深度洞察组织在危机中的健康状态,并及时做出调整,正如林清轩董事长所提到的:“我作为企业的创始人,拎一把破菜刀就上了,又是做直播,又是全员营销,我都拼命发小程序、二维码卖货,实际上你做领导的不冲,你让员工冲,你说你直播做的不好,那你知道直播啥滋味吗”。

第二,能人上浮。在管理层身先士卒的表率以后,林清轩开始积极推动以身份变革为核心的组织架构调整,启动快速淘汰与扶持机制,挖掘能够快速响应危机变化的人才。对于危机中不作为的部门领导开展严肃批评甚至直接免职,而对反应迅速、敢于承担责任的员工,则为其提供直接晋升管理岗位的“绿色通道”,即使是刚入职或级别不高的年轻人,也会得到快速提拔和重用,让其成为应对危机变化的主力军,正如受访对象所提到的“谁的工作结果做得快,做得好,反应速度快,然后出成效,谁就会快速成为这个团队的核心人物”。

2. 释放心理资本

释放心理资本是指通过调动组织成员的积极性,推动组织由管控为主的外驱动模式向自我激励为主的

表4 危机变化的主动响应阶段激活与数智赋能(连接)的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
激活 (1a)	重新设定组织身份	管理层下沉	·要拿出创业的本事来自救,自己先背指标,否则有什么资格去批评别人(F ₁) ·工厂难以全面复工,没有工人可用,总部办公室主动出现在工厂、仓库,没有什么硕士、博士学历的区别,没有总经理和员工的区别,我们都是工人(F ₂)
		能人上浮	·整个团队没有一个人懂互联网,很多创新都是一些年轻人来做,突然一些年轻的干部就产生了,他们在疫情期间特别执着,晚上12点喊一声立刻就干(F ₂)
	释放心理资本	重拾组织信心	·林清轩想完全靠自救,首先要让我们2000多人增加信心,先把人救回来,这个事情公布之后希望员工不会再害怕,也起到鼓舞士气的作用(F ₄) ·实际上我觉得突然之间被激活了,就感觉这一刻我不能下船(S ₂)
		让员工感受最佳自我	·像战士一样,投入战斗,我们能做的就是每次战役后,都能够让自己更加强大(F ₁₄) ·早上9点所有的员工必须开钉钉视频会议,一层一层地开,开视频会议有个要求,就是一定要化妆,男生要把头发都理好,然后用最帅的状态,坐到手机和电脑旁边,这个策略开始之后,有非常好的效果(F ₁₀)
		“领导—员工”间共情	·一线导购就像医院的医生护士一样,每天大量接触顾客,要给她们防护支持,一定要保护一线员工的利益,只有满意的员工,才有满意的顾客(S ₅)
	激励响应变化	良性的内部竞赛	·外部有一个抖音种草团队,内部再有一个抖音投放种草团队,市场部还有一个抖音种草团队,三个团队PK,看谁干得好(F ₃) ·我们搞全员大赛,你发现一旦让这些线下的零售High起来,有一点PK的性质,所有的人激情全来了(S ₂)
及时性的可视奖励		·通过智能导购的业绩排行,定时群公开战报以及公示奖励,提升全员积极性(F ₃) ·马上手机就收到,刚才谁买了一单,然后我现在业绩是多少,排名是多少(F ₁₈)	
连接 (1b)	跨层级连接	缩短信息触达距离	·不再是品牌总部到区域,区域到店长,店长再到导购的多层链路,不能够再按照过去层层汇报审批,信息是否触达一目了然(F ₂)
		转变梯度授权方式	·数字化实现了对组织进行摧枯拉朽的改造,原来的阶梯式全部打碎(N ₁) ·实际上就是组织在线化和组织升级,无论你是谁,创始人也好,总裁也好,无论是什么级别的人,直接抓紧干,不要再等待别人了(S ₂)
	跨部门连接	成立线上协作小组	·原来的组织全部被打散了,所有人都在家里,要完成一个项目就必须拉小组,一个星期内我们拉了35个线上跨部门项目小组,组织架构发生彻底的变革(F ₂)
知识共享与业务互补		·我们能够逆袭得益于智能化办公工具的应用,尤其是互联网营销中心、市场部、新媒体、公关部、设计部、科研生产与人事、财务和监察的合作与把控堪称完美,使我们在高压下也能有条不紊地运行(F ₁)	

内驱动自救模式转变。与以往强调人力资本(个人自身的知识、技能储备)和社会资本(通过关系、网络 and 联系建立的资源)不同的是,在危机情境下,心理资本对于解决由焦虑、恐慌情绪所引发的信任危机有重要的作用,具体表现如下。

第一,重拾组织信心。林清轩管理层分析了组织内部信任危机产生的原因:一方面是线下业务完全停滞,员工担心自己“丢饭碗”;另一方面是对于疫情的恐慌,害怕被感染。为此,林清轩承诺不会因为疫情的影响而裁员,并成立了一个专门的抗击疫情专项基金,员工和直系亲属如果发生被传染的情况,医疗保险和国家补贴无法覆盖的部分,由这个专项基金兜底,其董事长还承诺“如果专项基金不够,我们账面还有钱,账面钱不够,我本人卖房子卖地也得救命”,以此解决员工的后顾之忧。

第二,让员工感受最佳自我。尽管林清轩的员工被隔离在家且只能采取线上会议的方式进行沟通,但每次线上会议员工都是穿着标准的职业装(男生头发整齐,女生都会化妆),受访对象对此解释为“大家都通过业务在线的方式,每个人都坦诚相见,不论长什么样,都要收拾得在工作状态,一定要在你的同事面前展现出你是职场人”,我们将这一发现视为林清轩在危机情境下的“整风运动”,目的是让组织成员能够在危机中感受最佳自我。

第三,“领导—员工”间共情。领导与员工间的共情体现在危急时刻领导和员工能够置身于对方的处境,理解其框架内的经历和遭遇,以更为包容的心态应对危机的变化。在危机中,林清轩的高管经常提及“他们(员工)都是英雄”、“只有满意的员工,才有满意的顾客”、“帮助一线零售的导购,保护他们的利益”等,员工也反馈出“大家真的像拧成了一股绳”、“这两个月我不要工资了,给我交社保就行”,当领导和员工换位理解和包容对方时,会形成一种良性的化学反应来进一步释放组织成员的心理资本。

3. 激励响应变化

激励响应变化是指通过设计和实施一系列的奖励措施,激发组织成员响应危机变化的主动性和创造性。与释放心理资本不同的是,激励响应变化更加侧重于通过外部拉力来激活组织,提升组织成员在危机中恢复和反弹的动力。在危机发生之前,尽管林清轩的线上业务与线下业务已经建立了初步的连接,但却止步于“穿新鞋走老路”的层次(如图1所示),为了在危机中快速推动线下业务向线上转移,林清轩的激励措施紧紧围绕如何让组织成员接受和适应新变化展开,破除从线下转移到线上的抗拒心理,具体表现如下。

第一,良性的内部竞赛。良性的内部竞赛有别于重新设定组织身份过程中的“优胜劣汰”,是以更为积极、轻松的方式帮助组织成员适应新变化。危机中,林清轩把全国导购线上业绩进行排名,每天前10名的导购会获得奖励。进一步地,林清轩尝试利用各种线上媒介来推动这种良性的内部竞赛,例如,在抖音上开展“ALL IN 抖音大赛”,让每个员工都拿着手机拍视频,看谁的流量大、点赞多且转化高,来评选十大抖音达人,给予奖励,调动员工适应线上工作空间的积极性。

第二,及时性的可视奖励。在良性的内部竞赛基础上,激励组织成员响应变化最直接和有效的方式是让奖励即时到达并可视化,通过感官上的刺激激发组织成员的动力。得益于林清轩前期打造的数字化系统,一旦成交关系发生,员工的手机就能立刻收到当前的业绩、排名以及提成,直接刺激了员工线上业务拓展的积极性,正如受访对象所言“这些信息其实对于一线的导购,让她们快速进入工作状态非常重要,可以起到像玩游戏一样的即时奖励,她(们)立刻感觉到太棒了,我又成交一单,我又种草一单”。

4. 数智赋能:连接(1b)

数智赋能是指数智力驱动企业经营管理场景变革与重塑的过程,强调数字化和智能化对组织能力获得或提升的重要作用。此次危机中,能否利用数智力赋能组织的核心要素,激发数字化管理增效力与数字化经营增长力,成为危机中组织恢复与反弹的关键。正如林清轩董事长给阿里巴巴的感谢信中所提到的“如果不是和阿里等大平台的数字化提前布局,林清轩这种线下门店为主导的实体品牌,可能真就面临覆灭,何谈能够业绩逆势增长”。

在主动响应危机变化阶段,数字化对组织的影响主要聚焦于连接,即利用数字技术将组织内部被分割的业务模块和管理单元进行连接,通过调整跨层级与跨部门的交互规则,为危机中更好地激活组织赋能。此次危机对林清轩带来的最大冲击是组织内部已经建立和运行的“秩序化”连接方式被斩断,人与人之间的联系处于碎片化的状态,而激活组织的前提是高效的连接,即通过连接提高组织成员相互沟通的效率和促进工作所需信息的即时获取,推动危机情境下跨部门的业务流程改进和决策制定。因此,林清轩通过与钉钉等智能办公平台合作,利用数智工具来改善组织内部的连接效率,以帮助组织在危机中更好地实现激活。具体表现在两个方面。

第一,跨层级连接。跨层级连接强调在数智工具的赋能下,转变信息层层上报和决策梯度传递的连接方式,提升应对危机变化的响应速度。在危机情境下,组织的恢复和反弹取决于管理者能否在有限的时间内识别组织的脆弱点,并快速采取补救措施。然而,危机总是以弱信号和不连续性的形式潜伏在海量信息浪潮中,管理者在进行决策时,由于缺乏即时的数据支持,往往错失防控的最佳时机。在钉钉平台上,林清轩高管与基层员工的连接关系由原来的层层递进的直线连接方式转变为网状连接关系,信息触达距离被缩短,使管理者可以快速感知危机事件的影响范围和破坏程度,进行及时、有效的决策,正如受访对象所描述的“通过在钉钉上一日三见,各个部门的老大第一时间站出来对接,直接进行视频会议,快速决策,过去一个决策批一个礼拜,现在两个小时就有回复”;此外,在数智平台的赋能下,林清轩组织关系结构不再依赖于有明显规则、程序和导向的层级关系,自上而下的梯度授权方式得以改变,组织成员可以依据危机变化进行逆向授权,在有限的时间内快速响应变化。

第二,跨部门连接。跨部门连接强调在数智工具的赋能下,将组织内不同部门的人、事、物、信息进行连接,保障组织各业务单元在危机中正常运转,提升部门间协作效率。在危机情境下,通过业务上线与管理上线,组织可以快速、灵活地调整网络结构中不同节点的连接关系,根据危机变化快速进行调整。为了在危机中全面启动工作,林清轩在钉钉办公平台上成立35个临时线上项目组,每个项目组分工不同但彼此联系(例如,有的负责抖音直播,有的负责视频制作)。同时,每个门店各自成立线上工作小组,在2000多人的钉钉群里,任何一个员工提出问题,不用经过总部,各个项目负责人直接回应,提升协作效率。此外,钉钉为林清轩所打造的智能移动办公平台和云上工作空间,使不同部门间知识共享与业务互补的效能得到了质的提升,电商部门、新零售部门、运营部门等管理单元业务行为变得透明化,部门间的协作过程对参与人员透明可见,不同部门的组织成员可以随时互动沟通和反馈意见,即时根据危机的变化做出调整。

(二)危机破坏效应的修复:适应性重构(2a)

根据案例企业实践,在危机破坏效应的修复阶段,组织行动焦点聚焦于适应性重构,即尝试从危机中寻求突围的新方式和新手段,通过不断调整资源配置与制度安排来适应危机的变化,缓冲不利事件给组织带来的负面影响。在危机情境下,林清轩适应性重构活动非常紧凑和密集,受访对象经常提及“有信心重建”、“高度重视变革”、“重新组合”、“改写和参与创造全新的模式”。尽管在危机中适应性重构所产生的解决方案是非常规的和临时性的,但在修复危机破坏效应上却取得了很好的效果。具体而言,在危机破坏效应的修复阶段,林清轩的适应性重构主要表现在3个方面:(1)理性的主动试错;(2)资源的重新配置;(3)制度的适时调整(如表5所示)。其中,理性的主动试错表现为认知维的重构,资源的重新配置和制度的适时调整分别表现为资源维和制度维的重构。

1. 理性的主动试错

理性的主动试错是指在危机情境下通过急速调整认知,积极从失败中学习并建立快速的反馈循环,寻求应对威胁和响应机会的解决方案。常规情境下,组织偏好于寻求稳定、有迹可循的问题解决方案,通常难以忍受或没有足够的耐心等到试错带来的有益结果,对失败的本能反应是规避和否定,而不是承认失利并积极做出调整。但是,在危机情境下,林清轩试错活动异常频繁,尤其是当组织面临从未经历过的困难时,理性的主动试错成为林清轩应对危机破坏效应最为有效的突围手段,正如林清轩董事长所言“原来都是用

右手拿筷子吃饭,现在右手被冠状病毒打断了,尝试用左手拿筷子吃饭,突然发现21天形成习惯了,疫情之后我们两个手都能吃饭”。具体而言,林清轩理性的主动试错主要表现在3个方面。

第一,转变对失败的认知。林清轩业务被迫全面转移到线上以后,面临最现实的问题是线下导购不熟悉线上业务,在危机发生之前从未在线上做过直播或利用抖音、小红书等平台卖过货,在不得不转移到线上时,大部分导购表示在最初阶段因为害怕失败而不知所措。为了改善这一局面,林清轩董事长及高管团队以身作则去进行试错,并告知组织成员要接受新方式未必奏效的事实,即使失败也不会受到责罚,而一旦在试错中有了新的发现,则会获得丰厚的奖励,正如受访对象所言“我们做了很多非常大胆的尝试,不怕出错,不怕亏钱,不要紧,继续去干,错了我来买单,对了就是你们的成绩”。

第二,创造松耦合的容错区间。在紧密耦合体系下,试错失败会波及组织的其他部分。为此,林清轩采取的措施是将高风险的紧密耦合进行松耦合转变,将过去树状的层级制转变为点状分布的项目制,这样做的好处是一旦某个环节在危机中出现问题,可以快速进行剥离,寻找替代性方案。林清轩将其比喻为建立类似于多米诺骨牌的安全装置,确保失败事件的独立性,降低试错成本。在松耦合的容错区间下,随着组织成员对错误或失败包容度的提升,会营造更为宽松的容错环境,成为助推组织开展适应性重构的加速器。

第三,建立快速的反馈循环。试错的过程伴随着失败风险,导致组织在不断修补过程中增加时间成本,造成资源损耗与浪费。为了保障在危机中试错的效能,林清轩通过建立快速的反馈循环来识别有益知识并过滤错误知识,一旦发现可复制的成功经验,立刻进行推广,将个人经验转化为2000多人的经验,实现几何级的增长。试错过程中所累积的错误知识集,会帮助林清轩认识到危机中哪些特定的行动方案不会成功,避免再次尝试,提高组织在危机中决策的准确性。

2. 资源的重新配置

资源的重新配置是指通过创造性地配置可触达的资源模块,挖掘资源的新用途并激发不同模块间的协同效应,为组织适应危机变化提供支持。危机事件会极大程度干扰和削弱组织原有资源结构的效能,并限制组织做出反应和调整的时间。在危机发生前,林清轩的资源布局紧紧围绕线下渠道展开,危机发生后,组织原来所依靠的资源模块瞬间无法发挥作用,甚至成为压死企业的致命稻草。在这种情况下,林清轩通过对资源进行重新配置来构建适应危机变化的资源结构,正如受访对象所言“找出已经存在的基本要素,看起

表5 危机破坏效应的修复阶段适应性重构与数智赋能(聚合)的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
适应性重构 (2a)	理性的主动试错	转变对失败的认知	·我们的尝试有很多失败,但这次在疫情期间发现,虽然有很多别扭和不习惯的地方,但是毕竟可以卖货,还可以做推广,这是非常有益的(F ₂₁)
		创造松耦合的容错区间	·我们的产品研发、市场推广、广告、公关、销售、客服等全链路环节,不论哪里出现问题,立刻就能够剥离出来,可聚可散(F ₃) ·如果不能迅速止损,各个环节所产生的连带破坏力很快会把企业压垮(F ₈)
		建立快速的反馈循环	·两个小时通不过的方案都叫做渎职,一定要快速地循环让它转起来,拿出一种狼性的精神来,能干就干,不能干滚蛋,要想干就全力以赴(S ₂)
	资源的重新配置	打造可复用的资源洼地	·把资源汇集到一起,哪些资源我们可以高效重复使用的,哪些资源我们是不能使用的,充分、合理、有效调动资源(F ₂)
		跨边界的资源协同	·可以跟阿里巴巴、抖音、百度这些大的互联网平台进行合作,作为线下的实体经济,只有学会与别人共生和合作,才有可能有美好的未来(S ₃)
	制度的适时调整	旧制度的改善	·把原来的KPI变成OKR,但我们没变的特别彻底,一半的KPI一半的OKR,实际上我觉得到了该对组织制度进行变革的时候了(S ₂)
聚合 (2b)	关键数据汇总	智慧中枢的打造	·采用百胜E3+企业中台打造数字化中枢系统,在危机中沉淀业务数据(S ₁) ·从员工线上培训、直播素质到前端产品研发、门店业务场景改造、组织管理运营模式,林清轩都进行了全链路数字化数智升级,推进深度的线上变革(N ₁)
		全域的数据监控	·董事长办公桌对面有一个大屏幕,上面实时显示着林清轩的各项经营数据,比如此时此刻哪家门店新成交了一个订单,消费者的用户画像是怎样的,各个区域的单店业绩排行等(T ₁)
	数据资产净化	数据模块化处理	·大量商品需要生产、门店库存调拨以及物流配送,数据模块的及时性及准确性保证全国市场的这么多门店能够在危机中正常运转(F ₂)
		问题数据抽取	·充分采用分布式架构,具备海量数据的处理能力,可以即时发现问题(S ₁) ·我们通过中台系统能够清晰地了解全部库存及订单数据,当林清轩在运营过程中出现什么问题时,可以通过中台进行相应的数据抽取(F ₃);

来可能凌乱,或者没有任何关联,尝试一下各种‘重新组合’,新的东西也就可能产生了”。具体而言,资源的重新配置主要表现在两个方面。

第一,打造可复用的资源洼地。在危机发生前,林清轩不同的业务单元都按照业务需求独立调动资源,并形成彼此分割且独立的资源结构,但不同资源结构中的关键组件却存在大量重复建设。危机发生后,资源约束成为掣肘组织恢复和反弹的致命问题,为此,林清轩提取了关键的资源组件来打造资源洼地,提高资源的复用性。例如,林清轩线下业务全面转移到线上以后,面临的难题是可供员工使用的线上推广素材极为匮乏,因此,林清轩快速成立“内容工厂”,发动所有人制作图片、文字、视频等素材,由市场部和公关部负责汇总和打包,形成一个统一的素材库,各个业务部门或线上员工可以随时调用内容工厂中的素材。在内容工厂的素材来源上,林清轩并没有进行限定,而是最大程度吸纳资源,正如受访对象所言“我们发现有一个员工的老婆特别会写,在家里带孩子没事,马上来帮忙,发现很多非市场部的员工竟然写的内容还不错,马上征用,进入到我们内容工厂这个群里”。

第二,跨边界的资源协同。打造可复用的资源洼地聚焦于组织内部资源的重新配置,而跨边界的资源协同则关注配置外部资源来帮助组织应对危机。在危机情境下,仅靠组织自身的资源储备难以应对危机的变化,林清轩面临的问题是线下业务转移到线上后,员工不具备拓展线上业务的知识储备,而组织内部更是没有相关资源可供使用和参考。因此,林清轩选择以“借力”的方式紧急求助阿里巴巴,借助外部资源补足自身资源空缺。在林清轩发出求救以后,阿里巴巴立刻与林清轩进行对接,开展公益直播培训,帮助林清轩解决燃眉之急,正如受访对象所言“他们拉了一个470人的群,在群里,用钉钉把这些导购当小孩一样,手把手地教,包括怎么申请达人号,直播注意事项,方方面面和我们对接”。

3. 制度的适时调整

制度的适时调整是指通过改善旧制度与建立新制度间的迭代循环,建立动态、灵活的制度秩序,突破刚性的制度束缚,为组织应对危机变化提供保障。危机事件会极大地扰乱组织已经建立的制度秩序,造成制度要求与制度执行之间出现“两层皮”。危机发生后,林清轩面临的问题是已经建立的制度体系在空间和时间上受到极大的干扰。空间上,危机发生前,林清轩紧紧围绕线下实体空间打造的制度体系,形成了严密的专业分工和规章制度,而危机发生后,管理单元和业务单元全部上线以后,组织场域由实体空间转移到虚拟空间,已经建立的制度秩序与实际的管理运营出现脱节;时间上,作为“备胎”的线上业务单元突然被扶正,制度执行顺序发生颠倒,制度设计无效单元和无效环节大幅增加。为了让组织在危机中有章可循,林清轩着手对组织制度进行了适应性调整,主要表现在两个方面。

第一,旧制度的改善。在危机情境下,林清轩快速对已经建立的制度体系进行梳理,识别在危机中已经失灵或面临潜在失灵风险的制度环节,根据组织所面临危机情境进行适应性调整。在进行旧制度改善过程中,林清轩发现线下员工转移到线上以后,既有的制度已经无法适应线上管理需要,对于线上管理既没有参考标准,也没有约束规则。因此,在旧制度改善的过程中,林清轩重点以线上管理规范为“锚”,锁定并调整不能适应危机变化的制度规则。例如,在进行KPI考核时,改变绩效作为考核的唯一指标,更注重线上的互动效果,正如受访对象所言“绩效考核的时候,不再以卖多少为标准,我们现在是以多少人围观,看多少时长,在直播间里多少人加购了,又有多少人跟你互动了,这些直播的效果来考核”。

第二,新制度的建立。在危机情境下,林清轩迅速搭建线上运营机制并配套新的制度规范。为了适应线上生存,林清轩建立了三套线上班底:一是运营班底,负责策划、运营、商品、时间和坑位;二是建立系统的直播培训体系,搭建主播团队,让员工成为主播,把直播作为内部新人培训的闭环;三是搭建直播售后团队,做好客服工作。此外,为了预防企业培养的主播爆红后流失,林清轩还成立了内部的MCN机构,设立红人制度来绑定员工,提升员工的契约精神。对于制度上的适时调整,正如受访对象所言“(危机)之前的林清轩和(危机)以后的林清轩其实已经不是一个物种了,看起来是这3个字,但从内在的组织文化,到制度的运用程度,都不一样了”。

4. 数智赋能:聚合(2b)

在危机破坏效应的修复阶段,数字化对组织的影响主要体现在聚合,即利用数字技术将组织内部不同业务单元不相交的数据进行整合和净化,推动数据资产的良性循环,为组织在危机中适应性重构赋能。林清轩最初尝试构建企业数字化系统时所采取的是“闭门造车”的形式,自己购买源代码进行开发,由于每个系统都自成一体,导致组织内部出现了若干数据孤岛,数据被分割在若干条块里,不仅无法为组织赋能,还造成了资源的浪费。为了改善这种局面,林清轩把所有线下机房和服务服务器全部拆除,与百胜合作完成云上破局,正如百胜董事长所言“如果将林清轩的数字化建设比喻成一座‘智能大厦’,那么百胜为林清轩量身定制的数字化解决方案,就是架构于阿里云平台之上的底座,正是足够硬核的底座,才使得林清轩能够在突发性灾难前,有条不紊地运转”。百胜携手阿里云为林清轩打造的数智化系统,是组织在危机中能够快速完成适应性重构的前提条件,具体表现在两个方面。

第一,关键数据汇总。关键数据汇总强调在数智工具的赋能下,将组织内部不同业务单元的关键数据进行沉淀与整合,形成稳定、精准的数据集,支持组织在危机中更好地进行适应性重构。林清轩线下拥有337家直营门店,线上拥有官网、天猫、抖音、小红书等平台,百胜联手阿里为林清轩打造的业务中台相当于组织的“智慧中枢”,将林清轩所有线下门店以及线上的商品数据、库存数据、订单数据以及会员数据等都统一存储于企业中台,实现对数据的统一运营管理,正如受访对象所言“我们必须在中间把它全部打通,形成我们的数据资产,无非是左腾讯右阿里,把这些数据拉过来放到我们自己的仓库里头,我们叫做‘养鱼’”。在危机中,林清轩数字化系统所集成控制的内部管理系统、客户关系管理系统、线下门店POS系统、线上电商平台系统以及智能导购系统,为林清轩提供了全域的数据监控,使组织可以快速掌握危机中各业务部门的状况并做出调整。

第二,数据资产净化。数据资产净化强调在数智工具的赋能下,将组织汇聚的数据资产进行切分、建模和结构化处理,助推组织在危机中将人、货、场等传统商业要素重构。危机发生前,林清轩与用友合作,开发了以NC Cloud数字化平台为核心的数智系统,主要涵盖财务会计、供应链管理、内部交易、资金管理、预算管理、生产管理、成本核算等模块,通过将不同数据模块基于业务场景进行转化,支撑组织在危机中进行模块重组。此外,危机发生后,清晰、可视化的数据模块使组织能够在智能算法的支持下,即时发现在危机中出现问题及存在风险的数据模块,通过数智系统即时进行数据抽取,为组织资源与制度的适应性重构赋能,正如受访对象所言“这些数据使我们感知问题的速度非常快,一个小时业绩不好,我们立刻就知道”。

(三)危机中反弹的实现:转化(3a)

根据案例企业实践,在危机中实现反弹阶段,组织的行动焦点聚焦于转化,即在危机中紧密围绕客户动态调整组织的价值体系,通过盘活核心客群(聚焦顾客资产深度)和开发新客群(聚焦顾客资产宽度),实现在危机中恢复与反弹。危机发生后,林清轩与客户的连接由原来的“紧密”关系变为“离散”关系,给林清轩带来两方面的问题:一是存量客户的服务受阻,无法保持服务的延续性;二是增量客户的开发受阻,客户触达方式被迫断掉,组织所建立和依赖的客户价值传导体系失灵,正如受访对象所言“现在我们是有人,有店,有货,但是没有线下顾客了”。为了能够在危机中实现反弹,林清轩积极转化离散的客户资源,为组织逆势成长注入动力。具体而言,在危机中反弹实现阶段,林清轩的转化主要表现在两个方面:(1)修复与核心客群的联系;(2)开发新的增量客户(如表6所示)。其中,修复与核心客群的联系聚焦于顾客资产深度,能够为组织在危机中恢复起到“止血”的作用,而开发新的增量客户聚焦于顾客资产宽度,能够为组织在逆境中反弹起到“输血”的作用。

1. 修复与核心客群的联系

修复与核心客群的联系是指根据危机的变化不断调整客户价值传导体系,快速修补危机中“企业—客户”间的断裂带(包括信任关系、沟通方式、服务渠道等),以恢复与核心客群的联系。在常规情境下,基于核心客群所搭建的客户价值传导体系,使企业与客户能够建立更密切的关系,更高的忠诚度以及更深入的需求洞察,并最终反映在所服务的细分市场中占据更高的市场份额。危机发生后,林清轩的核心客群突然断

连,归其原因在于林清轩所打造的核心客群建立在线下服务体验基础上,是基于信任关系的封闭性流量,而一旦这种客户触达方式受阻,在长时间无法与核心客群互动的情况下,核心客户面临大量流失风险。为了能够在危机中实现反弹,林清轩不断尝试修复与核心客群的联系,具体表现在两个方面。

第一,增强存量客户品牌粘性。危机发生后,林清轩意识到核心客群的需求并没有消失,只是需求的兑现时间被推迟,而保持与核心客群建立联系的关键在于加深品牌在客户心中的印记,正如受访对象所言“人的心智是隔离不了的,林清轩的山茶花油,拥有神奇的修复力,让肌肤发光这个认知,已经深入人心,品牌力就是我们活下来的最大的免疫力”。为此,林清轩深度洞察了核心客群在危机情境下的新需求,围绕其主打产品的修复功效,开发出“修复口罩脸”、“修复酒精手”等一系列全新的应用场景。与此同时,林清轩迅速组织团队向武汉一线医护人员捐赠价值160多万元的山茶花油,董事长亲自写信感谢客户的鼓励和信任,提升核心客群对品牌的信任和好感。

第二,引导服务场景线上迁移。尽管林清轩线下业务和管理单元全面向线上迁移后解决了资源端的供给问题,但客户仍停留在原来的频段中,这种困境与危机发生前林清轩所面临的局面截然相反。危机发生前,林清轩在客户端的核心目标是努力将线上客户资源转移到线下,以面对面的服务体验增强客户粘性,而危机发生后,在线下渠道被封锁的情况下,林清轩必须引导线下客户向线上转移。得益于前期所布局的专属导购(即每一个进店消费的客户都会有专门的导购来进行后期维护),林清轩线下1600名导购都有属于自己的核心客户,在此基础上所建立的信任关系,为引导服务场景线上迁移提供了便利,通过视频选货、线上咨询以及替代性体验等方式,林清轩成功将大部分线下客户转移到线上,正如受访对象所言“每天都用最好的状态,坐到电脑旁,认真地和顾客进行在线沟通,做连接和互动,刚开始(客户)是有些抵触的,后来觉得这样服务也挺好,很便捷,也就接受了”。

2. 开发新的增量客户

开发新的增量客户是指通过不断与新客户进行交互,将基于参与关系的开放性客户流量转化为基于信任关系的封闭性客户流量,为组织在危机中反弹持续输血。尽管在危机中与核心客群关联的弱化会威胁组织生存,但风险的对立面是危机使整个行业都受到冲击,这就意味着被行业领导者和先发者长期占据的客户群重新由有序变为无序,短暂的离散时差为后发企业抢占客户资源提供了机会。危机发生前,林清轩在新客户开发上主要靠口碑营销,避免和雅诗兰黛、资生堂、爱茉莉等国际大牌正面竞争,正如受访对象所言“我们是口碑店,不像是国际大牌,最早的时候一个广告都没有,都没用过谁买啊,一定要让顾客真切地体验,虽然挺辛苦,

表6 在危机中反弹的实现阶段转化与数智赋能(筛选)的典型证据

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
转化 (3a)	修复与核心客群的联系	增强存量客户品牌粘性	·我给顾客写了一封信,你告诉他(们)你做了什么,比如说包装的礼盒、产品喷消毒水,每一个订单认真消毒,物流装箱全程佩戴口罩,把它录成视频,放到天猫旗舰店的网站上,让顾客放心大胆地相信品牌(S ₂)
		引导服务场景线上迁移	·在这个非常时期,林清轩美容顾问,随时在线为您提供护肤咨询(F ₆) ·让导购与会员进行在线互动、实时沟通,为林清轩小程序商品预售储备了大量用户,引导客户在小程序中进行转化、裂变和沉淀(F ₃)
	开发新的增量客户	扩大触点面积	·同时开通了多个线上渠道,包括淘宝直播、蘑菇街、B站、抖音等(F ₁₆) ·迈出与百货商城的第一次合作,用它们的会员流量卖林清轩的产品(F ₂₁)
		结构性引流	·尤其是疫情期间人们不能见面,直播这就比一个静态的画面要强很多,和李佳琦、薇娅及一些头部KOL合作直播,每场将近80%新客率(F ₃) ·每一个人都变成了一个中心,在钉钉上、天猫上、淘宝上做直播(F ₁₅)
筛选 (3b)	数据挖掘	新客户资源内化	·在天猫上做了U先派活动,一天大约可获得1000多单的新客,有了新客后,把资料发给线下门店导购,由门店导购再联系(F ₆) ·在线上直播种草,然后想办法与这些客户取得联系,转化为自己的客户(F ₁₉)
		数据沉淀融合	·通过智能分析与处理技术,实现变观察颗粒粗糙的模糊消费者为可采集、可识别、可触达的数字化消费者,把消费者资料和消费过程数据化(F ₂₀)
	精准触达	关联数据提取	·我们的数据库里有500多万的客户数据可以联系,通过短信、微信、钉钉等工具,调用了数据库的数据开始和客户交流,奇迹就发生了(S ₂)
		全域客户画像构建	·在疫情期间,林清轩的消费群体是在20~35岁之间,买的最多的是27.5岁,这个年龄段的人,对网络都很熟悉,如果你还不能够把网络上的生意和品牌的生态放大,那就晚了(F ₃)
		客群分布计算	·从前期人群分析和精细化圈选,中期的千人千面的触达,到后期的数据监测和迭代优化,提供精准推广的智能方案(F ₂₈) ·每一个平台所承载的客户属性不同,根据智能算法实现精准推送(S ₁)

但总比做广告强”。但危机发生后,林清轩一改以前的保守型客户开发路线,频繁借助新媒体进行造势,扩大品牌声量,吸引被离散的客户流量。具体而言,林清轩在开发新的增量客户上主要表现在3个方面。

第一,扩大触点面积。在危机情境下,林清轩对内采取的是全员拉网的方式接触客户,上到董事长下到一线导购,组织内的每一个成员都是触点,利用一切能用的方式联系新客户。对外则借助淘宝、抖音、小红书等直播平台,推出“All IN短视频+直播”的方式增加与新客户的互动,在这个过程中林清轩深度分析了每一个平台所承载的客户流量属性,继而采取针对性的措施扩大触点面积,正如受访对象所言“我们发现投入产出最快的是天猫直播,因为它本来就是卖东西的,惊喜流量来的最快的是快手,试一下流量很快就上来了,抖音可以很好地推广品牌,微信可以更好地做私域流量转化,每一个都有优势,不能厚此薄彼”。

第二,结构性引流。在扩大客户触点面积的基础上,林清轩采取“单点爆破”和“持续牵引”的方式进行结构性引流,单点爆破是通过与李佳琦、薇娅等拥有强大引流能力的头部主播合作,尽管次数有限,但每次爆破所造成的品牌声量巨大,正如受访对象所言“我们请李佳琦做直播,7秒钟卖了700万元,李佳琦很棒,更棒的是在他的直播间里把品牌力快速释放,有90%的新客人,线上线下都没买过,只是在李佳琦的直播间买”。持续牵引则是依靠林清轩1600名线下导购所遴选出的直播团队进行持续引流,尽管每一个导购在最初所吸引的客户流量有限,但通过持续性的牵引,实现了“聚沙成塔”的效果。

第三,新客户资源内化。通过结构性引流所获取的客户资源仍属于基于参与关系的开放性流量,这种客户资源流入速度很快,但如果不能维持好,流失速度也非常快,在危机中,只能短暂地为企业输血。因此,林清轩采取的措施是边引流边吸收,最大程度将参与式的客户流量转化为基于信任关系的封闭性客户流量。在这个过程中,与林清轩合作的外部平台会将相关信息进行打包,再由林清轩总部派发给线下门店进行维护,内化到组织的客户池中,正如受访对象所言“我们会想办法从顾客的角度去和他们沟通,能维护住的我们会长期的跟踪,送赠品,邀请免费护理,生日祝福等等,维护不住就流失了”。

3. 数智赋能:筛选(3b)

在危机中实现反弹阶段,数字化对组织的影响主要聚焦于筛选,即利用数字技术对海量消费数据进行结构化分析,并基于多种算法和数学建模构建全域消费画像,快速识别与企业匹配的客户群体,为组织在危机中转化客流赋能。林清轩在没有进行数字化转型之前,线下门店主要采取一看、二问、三填表的方式积累客户,看是凭借经验对进店消费的客户做出判断,问是依赖技巧与客户进行沟通获取相关信息,填表则是建立客户档案的过程,这种粗放式的客户管理方式,只能以有限的数据对客户消费行为进行分析,所得到的分析结果经常失真。此外,以导购个人为中心进行客户开发,客户粘性更多地依附于导购本身,由于导购自身精力有限,通常会选择部分他们认为有消费能力的客户进行维护,导致大部分拥有潜在价值的客户处于“沉睡”状态,客户资源利用不充分。为了转变这种局面,林清轩将数智工具嵌入消费终端,深度挖掘和分析数据资源,这一举措使林清轩能够在危机中快速筛选出与企业属性相匹配的客户,从而为企业在危机中转化被离散的客群提供决策指引,具体表现在两个方面。

第一,数据挖掘。数据挖掘强调在数智工具的赋能下,从海量数据中识别和提取有价值的数据,帮助组织在危机中更精准地洞察客户需求。在危机发生前,林清轩积累了大量的线上客户,其中“手淘+钉钉”所形成的智能导购系统积累了160万的粉丝,微信公众账号里有180万粉丝,小程序商城里有30万粉丝,加上天猫的220万粉丝,数据沉淀融合以后,林清轩拥有近500万的数字化客户。在此基础上,林清轩通过数智工具对客户基础属性、消费行为、偏好习惯、互动行为进行多维度的分析,实现关联数据提取,为林清轩在危机中修复与客户的关系提供参考,正如受访对象所言“我们利用数字化的方式,把资料整理到一个数据库里面,什么时候买的,什么时候复购,都一清二楚”。

第二,精准触达。精准触达强调在数智工具的赋能下,准确地触达与品牌标签相匹配的客户,提高组织在危机中开发增量客户的效率和准确性。林清轩通过和阿里数据银行合作,将数据挖掘所建立的全域消费画像通过数字中台传输至阿里数据银行,阿里数据银行会从自身沉淀的数据资源中进行大数据筛选,把符

合标签画像客户的关联数据提取出来进行触达,触达完成后再通过林清轩的数字中台进行数据分析,从而精准计算出潜在客群分布,为企业在危机中产品配置与投放提供重要参考,正如受访对象所言“我们会对复购多次的消费者进行研究,匹配出年龄、月收入、所在地等画像,并在(阿里)数据银行中找到几百万与用户画像匹配的消费者进行定向投放”。

五、结论与讨论

本文围绕危机情境下组织韧性如何形成以及数字化对于组织韧性形成有何影响这两个核心问题,针对林清轩转危为机的实践,通过严谨的结构化数据分析方法,系统探索了危机情境下组织韧性的形成过程,分析了数字化对组织韧性形成的重要影响,最终提炼出由“危”转“机”过程中组织韧性形成机制的理论框架(如图3所示)。接下来的讨论中,本文将围绕该理论框架进行重点论述。

(一)危机情境下组织韧性的形成过程

危机通常被视为在时间和空间上孤立的、具有严重影响且不可预期的偶然事件(Williams et al., 2017)。在危机情境下,组织所面对的外部环境表现出高度的易变性、不确定性、复杂性和模糊性(VUCA)特征,突发的危机事件会严重威胁组织的高优先级价值,并限制组织作出反应的时间。通过案例分析,本文发现组织韧性不是一种静态属性的能力,而是在不利事件不断压迫和干扰下所形成的一种特殊的动态能力。在危机情境下,组织韧性形成过程涉及3个关键要素:激活、适应性重构和转化,在这3个要素的动态循环下,企业不仅实现了从危机中恢复和反弹,还借助危机所产生的压力完成能力的重塑与升级。

具体而言:在危机变化的主动响应阶段,组织的行动主要聚焦于激活,通过最大程度地激发组织活力,调动组织成员应对危机的积极性与主动性,释放组织潜能以快速响应危机变化。传统层级制的组织结构通常具有“刚性”特点,围绕着明确的流程和权限进行垂直授权与水平分工,一旦受到危机事件的冲击,组织很难在有限的时间内快速做出调整,组织内部关键节点之间的联系会变得非常脆弱(Limnios et al., 2014)。激活的目的是为了转变这种以管控为主的刚性危机响应模式,通过提升基层管理单元能动性,在组织内部形成可以灵活调整和不断进化的韧性生态。通过案例分析,本文发现在危机中组织的激活主要表现在重新设定组织身份、释放心理资本和激励响应变化3个方面,组织身份的重新设定可以破除组织内部无效的管理单元以及在危机中影响组织恢复和反弹的利益团体,帮助企业更迭出能够适应危机变化的组织结构,而释放心理资本与激励响应变化则分别从内部和外部来提升和刺激组织成员响应危机变化的积极性与主动性。

在危机破坏效应的修复阶段,组织的行动主要聚焦于适应性重构,尝试从危机中突围的新方式和新手段,通过不断调整组织的资源配置与制度安排来适应危机变化的节奏,缓冲不利事件给组织带来的负面影响。在危机情境下,危机事件通常以难以预测的方式展开,并且以非线性的方式不断发生变化,极大地破坏和干扰了组织既有的资源结构和制度秩序。在这种情况下,组织恢复与反弹的关键在于资源配置与制度安排上能否适应危机的变化,以帮助组织缓冲危机所带来的负面影响。通过案例分析,本文发现在危机中组织的适应性重构主要表现在理性的主动试错、资源的重新配置和制度的适时调整3个方面,其中理性的主动试错聚焦于认知维的重构,强调通过急速调整认知,积极从失败中学习并建立快速的反馈循环;资源的重新配置聚焦于资源维的重构,强调创造性地配置组织可触达的资源模块,挖掘资源的新用途并激发不同资源模块

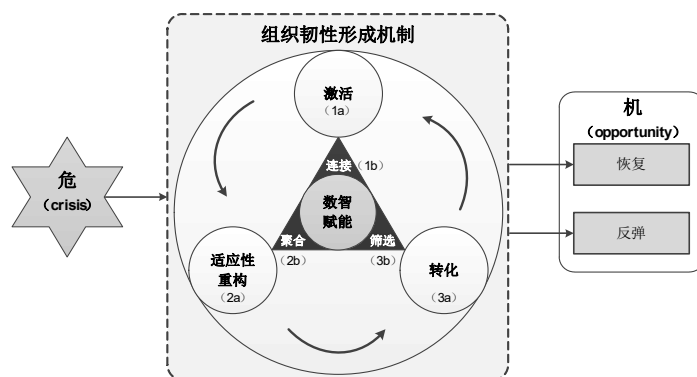


图3 危机情境下组织韧性形成机制的理论框架

间的协同效应;制度的适时调整聚焦于制度维的重构,强调通过改善旧制度与建立新制度间的迭代循环,打造动态、灵活的制度秩序,突破刚性的制度束缚。

在危机中反弹的实现阶段,组织的行动主要聚焦于转化,即在危机中紧密围绕客户来动态调整组织的价值体系,通过盘活核心客群和开发新客群,撬动组织在逆境中恢复与反弹的机会。危机在客户端的影响对于组织相当于一把“双刃剑”,风险面是企业所积累的核心客群与企业的关联由紧密关系转变为离散关系,面临极大的流失风险,而机会面是被行业领导者和先发者长期占据的客户群也重新由有序变为无序,短暂离散的时间差为后发企业抢占客户资源提供了机会窗。通过案例分析,本文发现在危机中组织的转化主要表现在修复与核心客群的联系和开发新的增量客户两个方面,修复与核心客群的联系强调根据危机的变化不断调整客户价值传导体系,快速修补在危机中“企业—客户”间的断裂带,为组织在危机中恢复起到止血作用;而开发新的增量客户则是通过不断与新客户群进行交互,将基于参与关系的开放性客户流量转化为基于信任关系的封闭性客户流量,为组织在危机中实现反弹持续输血。

(二)数字化对组织韧性形成的作用机制

数字经济时代,数字技术正在不断重塑组织的业务生态与价值创造方式(Fischer et al., 2020),在常规情境下,通过数字化转型,使企业可以利用数字技术与数智工具实现流程优化、降本增效以及模式创新(Vial, 2019)。通过案例分析,本文发现在危机情境下,能否利用数字化改变组织的生存方式,激发数字化管理增效力与数字化经营增长力,成为组织在不利事件冲击下恢复与反弹的关键。数字化对于组织韧性形成的影响主要表现为数智赋能,即通过连接、聚合和筛选驱动企业经营管理场景变革与重塑的过程,强调数字化和智能化对组织能力获得或提升的重要作用。

具体而言:在危机变化的主动响应阶段,组织内部已经建立和运行的“秩序化”连接方式被斩断,人与人之间的联系处于碎片化的状态,组织成员的沟通效率大幅降低,针对危机变化所做出的决策难以在组织内部准确而高效地传达,在这种情况下,必须在有限的时间内重新建立连接关系才能实现组织的激活。在数智赋能下,组织内部被分割的业务模块和管理单元进行连接,这种以数字技术为支撑的连接方式,挑战了所有权、角色和规则等传统规范,会触发组织成员之间关系的重新配置。一方面,通过跨层级连接,转变了信息层层上报和决策梯度传递的连接方式,使组织不再依赖于有明显规则、程序和导向的层级关系,自上而下的梯度授权方式得以改变,组织成员可以依据危机变化进行逆向授权,在有限的时间内快速响应变化;另一方面,通过跨部门连接将组织内不同部门的人、事、物、信息进行连接,使组织可以快速、灵活地调整网络结构中不同节点的连接关系,根据危机变化快速进行调整,从而为激活组织赋能。

在危机破坏效应的修复阶段,组织行动的焦点在于通过适应性重构使企业的资源配置与制度安排能够适应危机的变化节奏,适应性重构的过程(理性的主动试错—资源的重新配置—制度的适时调整)涉及对大量资源、制度模块进行调整与处理,以寻求最佳结构,缓冲危机的破坏效应。为了保障适应性重构的效能,在处理海量数据和减轻人类有限理性的约束方面,数智工具表现出巨大的价值。在数智赋能下,能够将组织内部不同业务单元的数据进行整合和净化,推动数据资产的良性循环,使以前不相交的数据能够被聚合起来解决新的问题。一方面,通过关键数据汇总,将组织内部不同业务单元的关键数据进行沉淀与整合,形成稳定、精准的数据集,使组织可以快速掌握危机中各业务部门的状况并做出调整;另一方面,通过数据资产净化,将组织汇聚的数据资产进行切分、建模和结构化处理,助推组织在危机中完成关键要素的重构。

在危机中反弹的实现阶段,组织主要通过转化(修复与核心客群的联系—开发新的增量客户),吸引离散的客户资源,为组织逆势成长注入动力,转化的前提是能够精准定位到与企业匹配的客户群体。然而,在危机情境下,市场环境的复杂性和不确定性加剧,导致企业难以按照既有的惯例与核心客户建立联系或吸引处于离散状态的新客户,在这种情况下,数智工具为组织在危机中实现精准转化提供了可能。在数智赋能下,可以对海量消费数据进行结构化分析,并基于多种算法和数学建模构建全域消费画像,快速识别与企业匹配的客户群体。一方面,通过数据挖掘,能够从海量数据中识别和提取有价值的数据,对客户基础属

性、消费行为、偏好习惯、互动行为进行多维度的分析,实现关联数据提取,为组织在危机中修复与客户的联系提供参考;另一方面,通过精准触达与品牌标签相匹配的客户,可以提高组织在危机中开发增量客户的效率和准确性。

(三)组织韧性形成过程中的数字跳升逻辑

进一步,本文基于案例企业实践,分析了数字化对于组织韧性产生影响背后的理论逻辑。本文发现,有别于传统的数字化转型逻辑(Tan et al., 2015; Vial, 2019),在危机情境下,案例企业组织能力升级背后表现出一种数字跳升逻辑,即利用危机所产生的压力,将数字化(大数据、云计算、人工智能等)视为组织能力升级的跳板,重塑企业经营管理场景与运营模式,在有限的时间内使组织能力实现从低阶到高阶的跃迁。为了进一步厘清数字跳升逻辑的理论边界,本文将传统的数字化转型逻辑与数字跳升逻辑进行了对比(如表7所示)。

第一,触发点与表现特征。传统数字化转型逻辑下的组织能力升级触发点主要以组织内部动力为主,强调企业主动将数字技术嵌入到组织的管理与运营架构中,以改善组织赖以生存和保持竞争力的价值创造途径(包括业务模型、操作流程、客户体验方式等)(Li, 2017; Vial, 2019)。在这种情况下,组织内部嵌入的数字化模块越多,对于能力升级的作用越大(Tan et al., 2015),但受制于组织资源储备以及组织成员对数字化的接收能力(Svahn et al., 2017),数字化模块的增加进度相对缓慢,组织能力的升级也呈现出渐进式的特点;而数字跳升逻辑下的组织能力升级触发点则以组织外部压力为主,强调在外部的压力的刺激下,打通制约数字化转型的桎梏,此时组织架构于数字技术之上,数字化不再是嵌入在组织中的辅助性模块,而是成为承载整个组织的核心基底,这就要求组织必须要不断进行颠覆性重塑,其能力升级过程呈现出明显的激进式特点。

第二,空间维度与时间维度。传统数字化转型逻辑下组织能力升级在空间维度上表现为从业务层面(局部)向战略层面(整体)扩散的发展路径,强调通过数字技术的应用推动部分业务流程的变革与升级,改善业务部门的运营效率与经营效益(Yoo et al., 2010; Ciriello et al., 2018),以“小步试错”的方式逐渐由局部扩展到整体,完成战略层面数字化布局;在时间维度上,传统数字化转型逻辑下组织有充足的时间进行能力升级,组织会按照业务的紧迫程度,围绕降本增效来安排数字化转型的优先顺序;而数字跳升逻辑下组织能力升级在空间维度上的表现,实际上是以“大步快跑”的方式从战略层面(整体)向业务层面(局部)自上而下的推动,数字技术被视为组织应对外部挑战的必选项,将数字化贯穿和融入于组织能力升级的全过程;在时间维度上,数字跳升逻辑下的组织能力升级面临着较强的时间约束,在外部压力的倒逼下,组织没有充足的时间论证数字化转型的合理性,而是要通过干中学的方式在试错的过程中快速完成能力的迭代升级。

第三,驱动力与转化路径。传统数字化转型逻辑下组织能力升级以流程驱动为主,业务流程是企业从业务中分析、抽象、提炼出的关键业务节点的集合,不同的业务活动遵循既定目标,不仅有严格的先后顺序限定,而且活动的内容、方式、责任等也必须有明确的安排和界定,以使不同的活动在不同岗位角色之间进行交接和协作成为可能(Kane, 2015; Vial, 2019)。在规则足够清晰、业务相对静态的情况下,数字技术的应用会极大提升组织处理复杂问题的能力(Fischer et al., 2020),但当出现变化时,就需要组织重新审视和设计流程,组织能力迭代升级速度较慢;数字跳升逻辑下的组织能力升级以数据驱动为主,数据超越流程成为新的运营核心,大数据为组织能力升级提供了前瞻性的决策支持与精准洞察,在这种情况下,组织能力的升级路径不再是按照既定目标选择相应的技术手段,而是在云计算、人工智能等数字技术的赋能下动态调整目标,提升能力升级的迭代速度。

表7 传统的数字化转型逻辑与数字跳升逻辑的比较

类别	传统数字化转型逻辑	数字跳升逻辑
触发点	组织内部动力为主	组织外部压力为主
表现特征	渐进式	激进式
空间维度	业务层面(局部)→战略层面(整体)	战略层面(整体)→业务层面(局部)
时间维度	时间冗余(time-slack)	时间约束(time-limited)
驱动力	流程驱动	数据驱动
升级路径	遵循既定目标,选择相应技术手段	利用现有技术手段,动态调整目标

六、理论贡献与启示

(一)理论贡献

本文分析了危机情境下组织韧性的形成过程以及数字化对组织韧性形成的作用机制,并提炼出有别于传统数字化转型逻辑的数字跳升逻辑。本文的理论贡献主要包括3个方面。

第一,本文对于危机情境下组织韧性形成机制的探讨,解构了组织韧性形成过程中所涉及的关键要素,响应了Williams等(2017)对于融合危机管理和韧性研究的呼吁,能够贡献于现有文献对于组织韧性如何形成考量不足所造成的研究缺口(Boin and van Eeten, 2013; Duit, 2016)。受制于研究情境的稀缺性,现有关于组织韧性的研究大多是建构于理论演绎基础之上的评论类文献,主要从防御性反应(Horne and John, 1998)、成长性反应(Lengnick-Hall et al., 2011)以及预期性反应(Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016)对组织韧性的重要作用进行了有益的探讨,但对于组织韧性如何形成的研究尚未得到足够的重视(Duit, 2016)。本文突破了既有研究从狭义的视角(组织内部行为或惯例)出发探讨组织韧性的局限性(Välikangas and Romme, 2013),将研究视域从资源端拓展至客户端,从组织内拓展至组织间,识别出组织韧性形成的3个关键要素(激活、适应性重构和转化),解释了危机情境下组织恢复反弹以及反思成长的内在机理,能够为后续对于组织韧性的研究提供一定的理论参考。

第二,本文对于数字化与组织韧性这种特殊能力作用关系的探讨,创新性地将数字化纳入到组织韧性形成的考量范畴,解释了危机情境下数字化对于组织韧性形成的作用机制,拓展了现有文献关于数字化转型与组织能力升级的理论研究边界(Li et al., 2018; Du et al., 2016)。尽管现有研究已经关注到数字化对于组织能力升级的关键作用(Tan et al., 2015; Fischer et al., 2020),但主要聚焦于常规情境下探讨数字化对组织流程优化、降本增效以及模式创新的影响(Lyytinen et al., 2016)。而本文从危机情境下分析了组织韧性形成过程中数字化如何驱动企业经营管理场景变革与重塑,从连接、聚合和筛选3个方面提炼出数字化对于组织韧性形成的作用机制,一方面是对数字化与组织韧性这种特殊能力之间作用关系研究不足的补充,另一方面进一步深化了关于数字化转型与组织能力升级的研究。

第三,本文基于数字化对组织韧性形成作用机制提炼出的数字跳升逻辑,既是对传统数字化转型逻辑的一种补充(Vial, 2019; Franke and Hippel, 2003),也是在数字经济时代对组织能力升级理论规律挖掘的新尝试与新探索。传统数字化转型逻辑下组织能力升级是以内部动力为主,将数字技术嵌入到企业业务层面的管理与运营架构中(Yoo et al., 2010; Ciriello et al., 2018),帮助组织实现能力升级的渐进性过程,而本文所提炼的数字跳升逻辑则强调借助外部压力,将企业的管理与运营架构于数字技术之上,数字化不再是嵌入在组织中的辅助性模块,而是成为承载整个组织的核心基底,组织能力升级过程具有明显的激进性特征。本文对于数字跳升逻辑的探讨,重新思考了数字化与组织能力升级之间的关系,能够为后续研究提供一种新的理论视角。

(二)实践启示

本文的实践启示主要包括如下几个方面:第一,面对突发的危机事件,管理者不能停留在企业后方,等待信息层层传递后再做决策,而是要快速下沉到一线洞察危机的早期信号并判断危机的破坏效应;第二,企业应对危机的重点不能仅依靠常规情境下的管控去防范风险,而是要重视对组织成员的赋权与激励,赋权的过程中要打破稳固的组织身份设置,启动快速淘汰与扶持机制,挖掘能够快速响应危机变化的人才,而激励的过程不能局限于物质奖励的刺激,更要注重释放组织成员的心理资本;第三,管理者要根据危机的变化快速调整认知,在理性的主动试错过程中对企业的资源配置以及制度安排进行适应性重构,这个过程不能局限于资源端的调整,还要关注客户端的变化,不断寻求逆势增长的机会;第四,在危机中企业要深入认知数字化重构企业增长力的底层逻辑,制定合理的数字化战略,冲破常规情境下数字化转型所遇到的桎梏,通过数字技术激发数字化管理增效力与数字化经营增长力。

(三)研究局限与未来展望

尽管本文对危机情境下组织韧性的形成过程以及数字化对组织韧性形成机制进行了有益的探讨,但仍有一些不足之处有待未来研究继续完善。一方面,本文对于组织韧性形成与作用机制的探讨,将组织韧性界定为组织在不利事件的冲击下能够恢复和反弹,并在反思改进过程中逆势成长的能力,更为关注在危机事件发生后,组织韧性这种特殊的能力如何被激发,事实上,关于组织韧性的形成并不是一蹴而就的,在常规情境下的一些组织行为(例如,组织学习、社会责任、网络关系等)对于组织韧性的形成也有一定意义上的影响,但为了保证研究主线的核聚性和清晰性,我们并没有将这些内容涵盖进来,未来研究可以从这些方面进一步作出深入的探讨;另一方面,组织韧性对于企业在危机中实现恢复和反弹具有重要的意义,但是韧性的形成也是需要付出一定的代价,这意味着组织韧性可能存在“黑暗面”(Williams et al., 2017),这在本研究中并没有得到关注,未来研究可以继续探索韧性的潜在负面影响。

(作者单位:单宇,东北财经大学工商管理学院;许晖、周琪,南开大学商学院;周连喜,布鲁克大学古德曼商学院)

参考文献

- (1)黄江明、李亮、王伟:《案例研究:从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述》,《管理世界》,2011年第2期。
- (2)李平:《VUCA条件下的组织韧性:分析框架与实践启示》,《清华管理评论》,2020年第6期。
- (3)李维安、陈春花、张新民、毛基业等:《面对重大突发公共卫生事件的治理机制建设与危机管理——“应对新冠肺炎疫情”专家笔谈》,《经济管理》,2020年第3期。
- (4)刘洋、董久钰、魏江:《数字创新管理:理论框架与未来研究》,《管理世界》,2020年第7期。
- (5)毛基业、苏芳:《运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述》,《管理世界》,2020年第3期。
- (6)王钦:《数字时代的“高韧性”组织:人单合一》,《清华管理评论》,2020年第6期。
- (7)肖静华、谢康、吴瑶:《数据驱动的产品适应性创新——数字经济的创新逻辑(一)》,《北京交通大学学报(社会科学版)》,2020年第1期。
- (8)Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., and Venkatraman, N., 2013, “Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights”, *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471~482.
- (9)Boin, A. and Michel J. G. van Eeten., 2013, “The Resilient Organization”, *Public Management Review*, 15(3), pp. 429~445.
- (10)Burnard, K. and Bhamra, R., 2011, “Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses”, *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5581~5599.
- (11)Catlin, T., Scanlan, J. and Willmott, P., 2015, “Raising Your Digital Quotient”, *McKinsey Quarterly*, 1, pp. 1~14.
- (12)Ciriello, R. F., Richter, A. and Schwabe, G., 2018, “Digital Innovation”, *Business & Information Systems Engineering*, 60(6), pp. 563~569.
- (13)Demirkan, H., Spohrer, J. C. and Welser, J. J., 2016, “Digital Innovation and Strategic Transformation”, *IT Professional*, 18(6), pp. 14~18.
- (14)Du, W. Y., Pan, S. L. and Huang, J. S., 2016, “How a Latecomer Company Used IT to Redeploy Slack Resources”, *MIS Quart. Exec.*, 15(3), pp. 195~213.
- (15)Duchek, S., 2020, “Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization”, *Business Research*, 13(1), pp. 215~246.
- (16)Duit, A., 2016, “Resilience Thinking: Lessons for Public Administration”, *Public Administration*, 94(2), pp. 364~380.
- (17)Dumeresque, D., 2014, “The Chief Digital Officer: Bringing a Dynamic Approach to Digital Business”, *Strategic Direction*, 30(1), pp. 1~3.
- (18)Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. and Winkelmann, A., 2020, “Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management”, *Information and Management*, 57(5), 103262.
- (19)Franke, N. and Von Hippel, E., 2003, “Satisfying Heterogeneous User Needs Via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software”, *Research Policy*, 32(7), pp. 1199~1215.
- (20)Gioia, D. A. and Chittipeddi, K., 1991, “Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation”, *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433~448.
- (21)Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L., 2013, “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15~31.
- (22)Golden, W. and Powell, P., 2000, “Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?”, *Omega*, 28(4), pp. 373~384.
- (23)Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H. and Panourgias, N., 2018, “Recombination in the Open-ended Value Landscape of Digital Innovation”, *Information and Organization*, 28(2), pp. 89~100.
- (24)Hess, T., Matt, C., Benlian, A. and Wiesboeck, F., 2016, “Options for Formulating a Digital Transformation Strategy”, *MIS Quarterly*

ly, 15(2), pp. 123~139.

(25) Hinings, B., Gegenhuber, T. and Greenwood, R., 2018, "Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective", *Information and Organization*, 28(1), pp. 52~61.

(26) Horne, John F., 1997, "The Coming of Age of Organizational Resilience", *Business Forum*, 22(2/3), pp. 24~28.

(27) Horne, John F., and John E. Orr., 1998, "Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations", *Employment Relations Today*, 24(4), pp. 29~39.

(28) Kane, G. C., 2015, "How Digital Transformation is Making Health Care Safer, Faster and Cheaper", *MIT Sloan Manage*, 57(1), pp. 1~11.

(29) Kendra, J. M. and Wachtendorf, T., 2003, "Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre", *Disasters*, 27(1), pp. 37~53.

(30) Kitano, H., 2004, "Biological Robustness", *Nature Reviews Genetics*, 5(11), pp. 826~837.

(31) Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck and Mark L. Lengnick-Hall., 2011, "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243~255.

(32) Li, F., 2017, "The Digital Transformation of Business Models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends", *Technovation*, 12(4), pp. 1~10.

(33) Li, L., Su, F., Zhang, W., and Mao, J. Y., 2018, "Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective", *Information Systems Journal*, 28(6), pp. 1129~1157.

(34) Li, P. and Välikangas, L., 2020, "Resilience, Resilience, Resilience", *Management and Organization Review*, 16(2), pp. 225~227.

(35) Linnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. and Schilizzi, S. G., 2014, "The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes", *European Management Journal*, 32(1), pp. 104~116.

(36) Linnenluecke, M. K., 2017, "Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 19(1), pp. 4~30.

(37) Loebbecke, C. and Picot, A., 2015, "Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising from Digitization and Big Data Analytics: A Research Agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), pp. 149~157.

(38) Lyytinen, K., Yoo, Y. and Boland Jr, R. J., 2016, "Digital Product Innovation Within Four Classes of Innovation Networks", *Information Systems Journal*, 26(1), pp. 47~75.

(39) McCann, J., 2004, "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments", *People and Strategy*, 27(1), pp. 42~50.

(40) Meyer, A.D., 1982, "Adapting to Environmental Jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27(4), pp. 515~537.

(41) Ortiz-de-Mandojana, N. and Bansal, P., 2016, "The Long-Term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices", *Strategic Management Journal*, 37(8), pp. 1615~1631.

(42) Porter, M. E. and Heppelmann, J. E., 2014, "How Smart, Connected Products are Transforming Competition", *Harvard Business Review*, 92(11), pp. 64~88.

(43) Robb, D., 2000, "Building Resilient Organizations", *OD Practitioner*, 32(3), pp. 27~32.

(44) Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. and Fonstad, N. O., 2017, "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation", *MIS Quarterly*, 16(3), pp. 197~213.

(45) Somers, S., 2009, "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp. 12~23.

(46) Staw, B. M., Sandelands, L. E. and Dutton, J. E., 1981, "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26(4), pp. 501~524.

(47) Svahn, F., Mathiassen, L. and Lindgren, A. R., 2017, "Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns", *MIS Quarterly*, 42(1), pp. 239~253.

(48) Tan, B., Pan, S. L., Lu, X. and Huang, L., 2015, "The Role of IS Capabilities in the Development of Multi-Sided Platforms: The Digital Ecosystem Strategy of Alibaba.com", *Journal of the Association for Information Systems*, 16(4), pp. 248~280.

(49) Välikangas, L. and Romme, A. G. L., 2013, "How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing", *Journal of Organization Design*, 2(2), pp. 44~53.

(50) Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M. and George, G., 2015, "Managing Risk and Resilience", *Academy of Management Journal*, 58(4), pp. 971~980.

(51) Vial, G., 2019, "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118~144.

(52) Vogus, T. J. and Sutcliffe, K. M., 2007, "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda", *In 2007 IEEE International Conference on Systems*, pp. 3418~3422.

(53) Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y., 2017, "Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams", *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733~769.

(54) Yoo, Y., Henfridsson, O. and Lyytinen, K., 2010, "Research Commentary—the New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research", *Information Systems Research*, 21(4), pp. 724~735.

Digital and Intelligent Empowerment: How to Form Organizational Resilience in Crisis?: An Exploratory Case Study Based on Forest Cabin's turning Crisis into Opportunity

Shan Yu^a, Xu Hui^b, Zhou Lianxi^c and Zhou Qi^b

(a. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics;

b. Business School, Nankai University; c. Goodman School of Business, Brock University)

Summary: COVID-19 has caused a major impact on the global economic. A large number of small and medium enterprises restricted by resources have closed down, and even leading companies in many industries are on the verge of bankruptcy. Under the "new normal" with obvious characteristics of VUCA, the business model and development path of enterprises have been destroyed. Whether it can form resilience and seek transformation under the impact of adverse events has become the key to the survival of the company and even its future development.

In fact, in the digital economy era, digital technology is constantly reshaping the organization's business ecology and ways of creating value (Fischer et al., 2020; Liu et al., 2020). Especially under the influence of COVID-19, in order to win survival opportunities and get rid of business difficulties, many companies regard digitalization as a "life buoy" in crisis. The efficiency improvement, social coordination, and optimization of resource allocation brought about by digital transformation have accelerated the recovery and rebound of organizations under the impact of adverse events (Wang, 2020). However, the current research on the relationship between digitization and organizational capacity upgrading is still under normal situations, not enough attention has been paid to the impact of digitization on organizational resilience in crisis situation.

Based on Forest Cabin's practice of turning crisis into opportunity, this paper systematically explores the form process of organizational resilience in crisis, and analyzes the mechanism of digitization on organizational resilience. The research finds that: (1) Organizational resilience is a special dynamic ability formed under constant pressure and interference from adverse events. The formation of organizational resilience benefits from the dynamic cycle of activation, adaptive reconstruction and transformation; (2) The mechanism of digitization on organizational resilience focuses on three aspects: connection, aggregation and screening. In essence, it reflects the remolding process of the core elements of the organization through digitization and intelligence empowerment. (3) The organizational capability upgrading in crisis shows a logic of digital leapfrog, that is, taking advantage of the pressure generated by the crisis, digitalization is regarded as a springboard for the organizational capability upgrading. It can reshape business management scenarios and operating models, and realize ability quickly upgrade in a limited time.

The theoretical framework formed in this article can contribute to the current research gaps on organizational resilience. In addition, this article innovatively incorporates digitization into the considerations of organizational resilience, explains the mechanism of digitization on the formation of organizational resilience in crisis situations, and expands the existing literature on digital transformation and organizational capability upgrading. The digital leapfrog logic proposed in this article is not only a supplement to the traditional digital transformation logic, but also a new attempt and exploration of the theory of organizational capability upgrading in the digital economy era.

This research discusses the formation and mechanism of organizational resilience, and pays more attention to how organizational resilience is formed after a crisis event. In fact, before the crisis, there are still many factors (for example, organizational learning, social responsibility, network relationships) that could affect the formation of organizational resilience. Future research can further explore these aspects.

Keywords: crisis situation; organizational resilience; capability upgrading; digital and intelligent empowerment; digital leapfrog

JEL Classification: M19