

组织韧性对中小企业成长的影响

——基于双元学习和组织惯例更新的链式中介作用

张秀娥 杨 柳

摘要 在 VUCA 特征日益明显的市场环境下,如何应对各种突发事件冲击,成为中小企业生存和成长的关键。组织韧性是中小企业在面对危机时作出反应、适应和改变的重要能力。具备组织韧性的中小企业才有可能长期生存并不断成长,探索组织韧性如何促进中小企业成长意义重大。基于动态能力理论,通过对 206 家中小企业的调查数据进行分析,探索组织韧性对中小企业成长的影响机制,结果表明:组织韧性对中小企业成长有显著正向影响;双元学习与组织惯例更新在组织韧性与中小企业成长关系中起到中介作用。值得注意的是,双元学习、组织惯例更新在组织韧性与中小企业成长之间具有链式中介作用。

关键词 组织韧性;双元学习;组织惯例更新;中小企业成长

中图分类号 F270 **文献标识码** A **文章编号** 1672-7320(2024)05-0111-12

基金项目 国家社会科学基金项目(20BGL059)

党的二十大报告指出,“当前,世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开”^[1](P60)。市场环境的多变、不确定、复杂、模糊(Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, 以下简称 VUCA)特征已成为常态,突发事件的规模和影响越来越大。中小企业是决定突发事件后经济复苏速度的关键主体^[2](P476-495),中小企业的健康成长对推动我国经济高质量发展意义重大,但中小企业普遍具有成长性偏弱的特点^[3](P24-32),这一特征在 VUCA 时代更为明显^[4](P70-78)。面对危机,为什么有些中小企业能够逆势成长,而有些中小企业却走向失败?在 VUCA 特征日益明显的市场环境下,探究中小企业如何面对各种危机并进一步成长具有重要意义。动态能力理论强调,企业需要具备动态能力来适应外部环境变化^[5](P509-533)。组织韧性是一种特殊的动态能力^[6](P733-769)。具有组织韧性的企业能够利用突发事件,通过在危机应对过程中学习和变革实现逆势成长^[7](P1086-1105)。因此,组织韧性是中小企业渡过危机并进一步成长的关键^[2](P476-495)。然而,目前学术界对组织韧性与中小企业成长关系的理解尚不充分。组织韧性如何在危机中发挥作用,帮助中小企业渡过危机并实现进一步成长?这一过程中双元学习、组织惯例更新等因素发挥了怎样的作用?本研究将对上述问题进行探讨。

一、文献综述

本研究系统梳理了组织韧性影响中小企业成长的相关文献,并对组织韧性促进中小企业成长的可能路径展开理论分析。

“韧性”概念最早起源于心理学领域,是指个体在承受事件负面影响时逐渐恢复稳定状态的人格特质^[8](P762-773)。现有文献表明,当处于某种类型的冲击或压力条件下,个人、组织或系统的正常运作受到不利影响时,“韧性”的概念也是适用的^[9](P9-17)。组织韧性是企业有效吸收、制定针对突发事件的应对措施并最终参与变革活动的的能力,以利用可能威胁组织生存的破坏性意外事件^[8](P762-773)。Ma 等

的研究将组织韧性与组织适应性、组织敏捷性、组织灵活性、组织即兴发挥等进行了区分,并指出组织韧性不同于其他所有,组织韧性是一种强大的动态能力,它关注的是组织在原有水平上的自我修复和超越原有状态的能力^[10](P246-263)。因此,本研究将组织韧性视为一种可以在组织中不断发展和增强的动态能力,并将其定义为企业在面对突发事件时作出反应、适应和改变的重要能力,以实现危机后的自我修复并超越原来的状态^[4](P70-78)。与大型企业相比,中小企业存在规模小、资金有限、信息不对称、管理体系不健全等劣势^[11](P1-15),外部危机对中小企业生存和成长的影响更大^[12](P808-821)。在面对危机时,中小企业需要采取与大型企业不同的应对策略^[13](P1-12)。中小企业的组织韧性更多表现在组织的灵活性、适应性和对市场需求的敏感性^[2](P476-495)。组织韧性能够帮助中小企业更好地应对动荡环境中的各种生存压力^[11](P1-15),克服资源约束带来的一系列困难,防止中小企业由于缺乏正式危机管理系统而走向失败^[14](P721-735)。因此,组织韧性是中小企业成长的关键因素。

在组织韧性促进中小企业成长的过程中,组织学习发挥了重要作用^[15](P215-246)。Linnenluecke和Griffiths指出,组织韧性与组织学习能力相关^[16](P477-511),Burnard和Bhamra也将组织学习纳入了组织韧性响应框架中^[17](P5581-5599)。根据组织学习理论,组织学习包括利用式学习和探索式学习两类^[18](P646-672)。利用式学习是指利用现有知识来改善当前业务,侧重于对现有知识的利用和深度开发;而探索式学习是指探索新知识以提升企业未来的业务能力^[19](P2432-2449),侧重于对新知识的追求^[18](P646-672),两者对企业成长都是必不可少的。同时进行利用式学习和探索式学习的过程被称为双元学习,即同时实现对现有知识的利用和对新知识探索的能力^[19](P2432-2449)。对中小企业而言,在应对危机时,追求两种不同但互补的学习模式来弥补资源上的劣势是明智的,但现有研究大多仅关注组织学习的总体作用,鲜少从双元学习的角度探究组织韧性和中小企业成长的关系。

此外,还必须意识到,在知识应用的过程中可能会产生新问题,需要进一步变革组织惯例^[15](P215-246)。组织惯例是由多个参与者执行的重复、可识别的行为模式,组织在面临解决反复出现的类似问题的挑战时能够形成惯例^[20](P1536-1558)。组织惯例的稳定性会抑制组织灵活性^[21](P883-891),导致中小企业在应对危机时无法充分发挥组织韧性的作用。因此,为实现危机后成长,中小企业需要对现有组织惯例进行更新。组织惯例更新是指组织在外部环境变化时通过主动搜寻更新惯例,实现组织惯例与外部环境相适应的过程^[22](P163-173)。组织惯例是动态能力的核心,组织惯例更新使动态能力得以进一步深化,组织惯例更新是组织利用式学习和探索式学习的结果^[23](P1386-1395)。

基于上述分析,双元学习和组织惯例更新均可能在组织韧性影响中小企业成长的过程中发挥重要作用。然而现有关于组织韧性的研究多是内涵界定^[8](P762-773)、构念测量^[9](P9-17)、前因条件^[24](P1-16)等方面的探讨,对组织韧性促进中小企业成长的具体影响机制缺乏深入探索,鲜有研究从双元学习的角度思考组织韧性发挥作用的过程,对组织惯例更新这一重要变量的关注更是匮乏。因此,本研究创造性地将双元学习和组织惯例更新同时纳入研究模型,选择成功渡过危机的中小企业,构建“组织韧性—双元学习—组织惯例更新—中小企业成长”模型,以探讨组织韧性影响中小企业成长的内在过程。

二、理论分析与研究假设

本研究从四个方面阐述组织韧性、双元学习、组织惯例更新与中小企业成长之间的关系,并提出研究假设。

(一) 组织韧性与中小企业成长

具备组织韧性的中小企业才能更好地应对突发事件冲击,从而在危机中及时进行自我修复,在复杂而充满威胁的商业环境中茁壮成长^[25](P1122-1128)。首先,危机往往是突如其来的,但具有组织韧性的企业能够比其他企业更快地识别危机早期信号,并且能够在其他企业观望时立即作出反应^[26](P1129-1154)。其次,韧性通常被认为是应对各种逆境的理想组织特征^[2](P476-495)。根据动态能力理论,外部

环境经常发生变化并且方向不明确,动态能力能够帮助企业应对环境变化^[5](P509-533)。组织韧性被认为是企业应对危机的特殊动态能力^[6](P733-769)。在危机期间,组织的完整性被破坏,企业需要完成自我修复,从危机中复原^[8](P762-773)。Li等的研究指出企业应对危机的动态过程中,组织韧性有助于企业恢复原状甚至超越先前平衡点^[24](P1-16)。具有强大组织韧性的企业能够在面对各种危机时开发新的资源和能力组合^[15](P215-246),确保组织在逆境中生存与成长^[10](P246-263)。最后,危机对中小企业而言并不仅仅是挑战,更是重要的机遇。组织韧性的内涵不仅仅是反弹,更意味着组织将挑战转化为机遇,从而创造出比以前更好的绩效表现^[8](P762-773)。具备组织韧性的企业在经历危机后能够调整其战略和结构,从而将可能被视为危机的情况转变为进一步成长的机遇^[2](P476-495)。因此,组织韧性能够帮助企业快速识别危机信号,在危机中完成自我修复,并在经历危机冲击后超越原来状态,实现逆势成长^[15](P215-246)。基于上述分析,本研究提出如下假设:

假设1:组织韧性对中小企业成长具有正向影响。

(二) 双元学习的中介作用

组织韧性帮助企业识别危机,增强环境感知与适应能力,激发利用式学习和探索式学习动机,具备组织韧性的企业会通过利用式学习和探索式学习应对危机^[27](P3-24)。

首先,组织韧性能够促进中小企业积极进行利用式学习,以快速对突发事件作出响应^[27](P3-24)。组织韧性意味着企业能够对危机进行预期和准备^[7](P1086-1105),关注危机相关的特定知识,从而实现利用式学习。一方面,如果中小企业曾受到危机冲击,那么这种经历会使具备组织韧性的中小企业更加关注特定危机,了解危机对财务绩效、声誉和物质资源的影响^[2](P476-495),并通过提炼、筛选来吸收和利用危机应对知识。当危机再次来临时,组织韧性基因被激活,企业会从过往危机应对的经验中进行利用式学习,从而快速制定危机应对措施^[28](P192-208)。另一方面,一个组织中发生的任何危机都有可能发生在另一个相似组织中再次发生^[15](P215-246)。具备组织韧性的企业会主动关注外部危机事件,积极从其他组织危机事件中吸收和提炼危机应对知识^[15](P215-246)。具备组织韧性的中小企业更有可能对环境变化采取积极的态度,因此,也更愿意从困难或挫折中学习^[27](P3-24)。

其次,具备组织韧性的中小企业会积极进行探索式学习。在危机应对阶段,有韧性的企业会创造创新解决方案来应对危机的负面影响^[8](P762-773)。在创新解决方案的过程中,组织韧性能够激发探索式学习动机^[17](P5581-5599)。具备组织韧性的企业在面对危机时,会不断开发和创造与危机环境相关的全新知识,在更新知识的过程中调整策略^[29](P351-362)。具备组织韧性的中小企业会积极主动地从危机本身以及危机应对过程中学习新知识^[26](P1129-1154)。而不具备组织韧性的中小企业可能无法抵御危机冲击,在危机中不能及时进行自我修复,更无法在危机事件中学习经验和探索新知识。因此,组织韧性是中小企业在危机中进行双元学习的关键前提。

中小企业成长是内外部知识不断积累的过程,而知识的积累依赖于组织学习^[30](P93-103)。根据动态能力理论,组织学习促进了动态能力的演变和发展,有助于企业提升绩效^[12](P808-821)。利用式学习和探索式学习对于企业长期生存至关重要^[19](P2432-2449)。一方面,利用式学习能够提升企业能力,通过对现有知识的提炼、升华实现隐性知识与显性知识的转化,促进知识螺旋式上升,提高经验的可靠性,从而带来更好的绩效和竞争优势^[10](P246-263)。另一方面,探索式学习能够提升企业创新能力,在产品、工序以及管理系统中产生新颖性,进一步提升企业绩效^[30](P93-103)。企业通过获取与组织内部资源和外部环境相互作用的新知识和新能力,构筑竞争优势,从而实现可持续成长^[19](P2432-2449)。对现有知识的利用常常需要对新知识的探索,同时探索到的新知识需要通过利用式学习转化为企业的知识基础^[18](P646-672)。因此,中小企业要想持续成长,探索式学习和利用式学习以及两者之间的平衡、互补都是必不可少的^[19](P2432-2449)。在应对危机时,具备组织韧性的企业能够积极进行双元学习,发挥利用式学习和探索式学习的互补效应,从而在逆境中完成自我修复并进一步成长。基于上述分析,本研

究提出如下假设:

假设2:双元学习在组织韧性和中小企业成长关系中起到中介作用。

(三) 组织惯例更新的中介作用

突发事件导致外部环境变化,具备组织韧性的中小企业会放弃先前的行动模式,发现更适合新运营环境的组织惯例^[20](P1536-1558)。中小企业在通过组织韧性识别危机、应对危机、从危机中恢复并进一步成长的过程中,组织惯例更新必不可少。

动态能力有助于改变企业僵化的惯例^[31](P21-30),组织韧性能够促进组织惯例更新。一方面,在危机应对过程中,组织韧性为中小企业组织惯例更新指明了方向。有韧性的组织不断监测外部环境变化,并质疑现有惯例在潜在不利情况下继续运行的可能性^[7](P1086-1105),从而及时感知到现有组织惯例与外部环境之间的不匹配。组织韧性能够指导企业进行战略调整、积极变革^[32](P192-200),鼓励更新和创造性思维^[33](P635-647),在危机情境下迅速生成解决方案或创建新产品和流程^[12](P808-821)。在这一过程中企业能够创建与现有环境相匹配的新惯例,从而打破企业现有内部流程和惯例,实现组织惯例更新^[31](P21-30)。另一方面,组织韧性能够促使中小企业全体成员更好的接受新惯例。在惯例更新过程中,企业面临着新旧惯例之间的冲突,组织惯例更新需要企业全体成员接受并采取新的行为规范和准则^[22](P163-173)。组织韧性代表了组织内不同个体在面对逆境时的集体反应,这种反应强烈依赖于团队内部的凝聚力和协作^[7](P1086-1105)。当处于不利环境时,具备组织韧性的中小企业成员之间的凝聚力更强^[8](P762-773)。中小企业在通过组织韧性应对危机的过程中,员工和领导者能够密切互动,共同制定解决方案,重塑组织共享认知,从而促进个体对新组织惯例的深层次理解。因此,有韧性的中小企业更容易在组织内部采用广泛的、从根本上变革的组织实践^[14](P721-735),实现整体层面的组织惯例更新。

组织惯例更新对中小企业成长具有重要影响。一方面,组织惯例更新能够克服资源刚性。根据Limnios等的研究,对原有组织惯例的依赖会导致资源刚性,经历资源僵化的组织倾向于改变惯例并释放资源^[34](P104-116)。危机有可能打破企业对自身、环境和因果关系的基本假设,企业如果在应对危机时坚持原有组织惯例,可能会导致对失败行动方案的承诺升级或组织刚性^[6](P733-769)。如果一家企业过于拘泥于传统惯例,那么它将很难构思出大胆的新路径,进而导致企业陷入僵化陷阱^[31](P21-30)。与大型企业相比,中小企业资源和资金更少,如果不及时进行惯例更新更可能导致企业经营失败。另一方面,组织惯例更新能够帮助企业应对外部环境变化。在正常运营期间,管理者可以根据组织惯例解析问题、收集信息、形成判断和制定果断的行动计划。然而,在危机之后,外部环境变化限制了决策者应用这种严格程序的能力^[29](P351-362),企业需要及时更新组织惯例以适应危机后的新商业环境^[35](P1400-1429)。基于上述分析,组织韧性为中小企业组织惯例更新指明了方向,促使全体成员更好地接受新惯例,而组织惯例更新能够帮助企业克服资源刚性,变革组织行为方式以适应新环境,从而超越原来状态,实现危机后成长。因此,本研究提出如下假设:

假设3:组织惯例更新在组织韧性和中小企业成长关系中起到中介作用。

(四) 链式中介作用

在企业通过组织韧性应对危机并实现进一步成长的过程中,双元学习和组织惯例更新发挥着关键作用。Miller等提出,颠覆性挑战使过去的惯例变得过时,适应新环境需要进行组织学习^[20](P1536-1558)。组织要想将在危机应对过程中学习到的新知识付诸实践,需要进一步的变革^[23](P1386-1395)。根据组织学习理论,组织学习是一个以知识为基础的动态过程,这一过程中需要修改企业的常规行为以反映新的认知情况并改善其绩效^[12](P808-821)。因此,组织学习被认为是实现变革的一种重要手段,组织整体变革只能通过更高层次的学习来实现^[15](P215-246)。组织学习促进新规范、价值观和实践的发展,实现从个体层面向组织层面的惯例更新^[36](P2-17)。具体而言,利用式学习丰富了企业危机应对的

知识库,而探索式学习增加了组织知识多样性^[19](P2432-2449)。知识的增加提高了组织惯例选择的准确性和惯例更新的可预见性^[31](P21-30)。此外,探索式学习增加的新知识是组织惯例更新的基础,而利用式学习能够提高组织吸收和消化新知识的能力,帮助企业将新知识运用到组织惯例更新中。因此,通过双元学习模式,中小企业能对知识进行进一步筛选、试错,最终实现组织惯例更新。基于上述分析,本研究认为双元学习能够促进组织惯例更新。

具备组织韧性的中小企业可以在危机应对过程中进行双元学习,更新组织惯例,开辟创新发展道路,对组织流程、结构、文化等方面进行更新和提升,从而实现危机后复原和成长^[27](P3-24)。综合上述分析,本研究认为双元学习和组织惯例更新在组织韧性与中小企业成长之间具有链式中介效应。基于此,本研究提出如下假设:

假设4:双元学习、组织惯例更新在组织韧性和中小企业成长关系中起到链式中介作用。

结合前文假设,本研究建立如图1所示的研究模型。

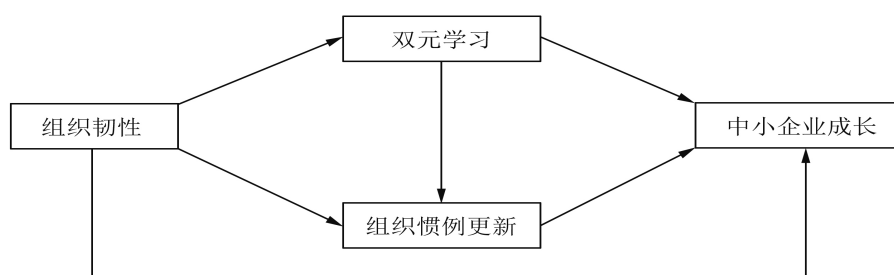


图1 理论模型

三、研究设计

基于研究假设,本研究采用206家中小企业的调查数据,阐述了数据收集过程和样本分布情况。同时根据概念模型,采用国内外学者的成熟量表对研究变量进行测量。

(一) 样本与数据收集

本研究通过问卷调查方式收集数据,根据《中小企业划型标准规定》,向符合规定的中小企业管理者发放问卷。在正式调研之前,先对吉林省30名中小企业管理者进行预调研,并根据调研结果对问卷进行调整。正式调研于2021年10月到2022年2月间进行,受访企业来自北京、上海、广西、四川、山东、吉林、辽宁等经济发展水平不同的省份。一方面,联系所调研地区的中小企业局、工商业联合会等机构,以及通过天眼查、企查查等工商查询软件,获取中小企业管理者联系方式并向其发放问卷。另一方面,从各调研省份知名高校的EMBA及MBA学员中选取中小企业管理者发放问卷。此外,利用研究团队成员的关系网络发放问卷。本次调研共发放问卷500份,回收有效问卷206份,有效回收率41.2%,表1展示了样本描述性统计分析结果。通过比较样本中早期和晚期响应的企业信息是否存在差异的方法检验无反应偏差,t检验分析结果表明,两组之间没有显著差异($P > 0.05$, 双尾)。因此,无反应偏差并不影响模型。

(二) 变量测量

为确保研究结果的准确性,研究变量均采用国内外学者的成熟量表进行测量,通过中英文互译的方式对英文量表进行处理,并根据中国情境和研究目的进行适当修改,所有变量采用7点Likert量表(1=完全不符合,7=完全符合)进行测量,具体题项见表2。组织韧性借鉴Kantur和Iseri-Say的研究^[37](P456-472)以及Li等的研究^[24](P1-16),共9个题项,包括“面对危机时,企业能够正常经营,保持市场地位”“面对危机时,企业能够迅速采取行动”等;双元学习借鉴Xie和Zhu的研究^[19](P2432-2449),利用式学习共3

表1 样本的构成分布(N=206)

| 类别 | 指标 | 频数 | 频率(%) | 类别 | 指标 | 频数 | 频率(%) |
|------|---------|-----|-------|------------|----------|------|-------|
| 性别 | 男 | 90 | 43.7 | 企业规模 | 101-200人 | 36 | 17.5 |
| | 女 | 116 | 56.3 | | 201-300人 | 18 | 8.7 |
| 年龄 | 30岁及以下 | 68 | 33.0 | | 300人以上 | 14 | 6.8 |
| | 31-40岁 | 87 | 42.2 | 农、林、牧、渔业 | 42 | 20.4 | |
| | 41-50岁 | 47 | 22.8 | 工业 | 33 | 16.0 | |
| | 50岁以上 | 4 | 2.0 | 零售业 | 33 | 16.0 | |
| 学历 | 高中及以下 | 43 | 20.9 | 批发业 | 10 | 4.8 | |
| | 大中专学历 | 52 | 25.2 | 建筑业 | 9 | 4.4 | |
| | 本科 | 65 | 31.6 | 软件和信息技术服务业 | 9 | 4.4 | |
| | 硕士及以上 | 46 | 22.3 | 信息传输业 | 7 | 3.4 | |
| 成立年限 | 5年以下 | 52 | 25.2 | 租赁和商务服务业 | 7 | 3.4 | |
| | 5-10年 | 76 | 36.9 | 交通运输业 | 5 | 2.4 | |
| | 11-20年 | 45 | 21.9 | 房地产开发经营 | 4 | 1.9 | |
| | 21-30年 | 20 | 9.7 | 邮政业 | 2 | 1.0 | |
| | 30年以上 | 13 | 6.3 | 住宿业和餐饮业 | 2 | 1.0 | |
| 企业规模 | 1-50人 | 102 | 49.5 | 仓储业 | 1 | 0.5 | |
| | 51-100人 | 36 | 17.5 | 其他 | 42 | 20.4 | |

个题项,包括“企业不断提高产品和服务的生产效率”,探索式学习共3个题项,包括“企业通常采用创新的思维,寻找新颖的想法,并且通常能够探索新的程序和技术”等。使用Xie和Zhu的方法^[19](P2432-2449),综合“平衡”方法和“组合”方法建立双元学习。组织惯例更新借鉴王永伟的研究^[22](P163-173),共8个题项,包括“企业鼓励员工参与到组织规范的修订过程中”“企业能主动进行组织规范变革以迎接新挑战”等;中小企业成长借鉴杜运周等的研究^[38](P126-138),共3个题项,包括“与竞争对手相比,企业净利润增长率较高”“与竞争对手相比,企业的市场份额增长较快”等。另外,除了上述研究变量以外,企业年龄、企业规模、产业类别对研究结果可能具有一定影响,因此,本研究将企业年龄、企业规模、产业类别作为控制变量纳入研究,以提高研究结果的可靠性。具体而言,企业规模用员工人数来衡量,企业年龄用经营年数来衡量,产业类别分为第一产业、第二产业、第三产业三类,以第一产业为基准,生成虚拟变量。

四、实证结果分析

为验证组织韧性对中小企业成长的影响,以及双元学习、组织惯例更新的中介和链式中介作用,本研究采用相关分析、回归分析、Bootstrap方法对假设进行检验,并进行稳健性检验,以验证结果的准确性。

(一) 共同方法偏差和多重共线性检验

一方面,通过打乱题项顺序、设计反向题、匿名等方式进行事前控制。另一方面,采用Harman单因素法对回收数据进行事后检验,对所有测量题项分析后得到5个特征值大于1的因子,累计方差贡献率80.635%,第一个因子占比小于40%。进一步验证性因子分析结果表明,单因子模型拟合效果不佳($\chi^2/df=11.850$, $RMSEA=0.230$, $CFI=0.401$, $TLI=0.349$, $IFI=0.404$, $NFI=0.383$)。由上述分析可知,共同方法偏差对研究没有造成显著影响。此外,VIF(方差膨胀因子)都小于2,变量间容忍度都大于0.6的临界值,由此可知,多重共线性问题可以忽略。

(二) 信度和效度检验

本研究用Cronbach's α 系数判断信度(如表2),Cronbach's α 值都大于0.9。所有题项的因子载荷最

小是0.728, KMO值大于0.7, 由此可知整体信度较高。所有变量的CR值均大于0.8, AVE值均大于0.5, 反映出聚合效度较高。结合表3变量间相关性数据, 两个变量之间的相关系数均小于AVE值的平方根, 反应出样本的区分效度较高。验证性因子分析结果显示, 多因子模型拟合效果较好($\chi^2/df=1.849$, CFI=0.955, TLI=0.950, IFI=0.955, NFI=0.907, RMSEA=0.064)

表2 信度与效度检验

| 变量 | 题项 | 因子载荷 | Cronbach's α | AVE | CR | KMO |
|--------|--|-------|---------------------|-------|-------|-------|
| 组织韧性 | 1. 面对危机时, 企业能够正常经营, 保持市场地位 | 0.806 | 0.958 | 0.722 | 0.959 | 0.949 |
| | 2. 面对危机时, 企业总是能提出多样化的解决方案 | 0.852 | | | | |
| | 3. 企业能够坚持到底, 表现出较强的恢复能力 | 0.913 | | | | |
| | 4. 面对危机时, 企业不会选择放弃, 而是持续经营 | 0.847 | | | | |
| | 5. 面对危机时, 企业能够迅速采取行动 | 0.852 | | | | |
| | 6. 面对危机时, 企业会开发出替代方案从而在不利环境中也能获得利润 | 0.728 | | | | |
| | 7. 企业在需要时能够敏捷地采取必要的行动 | 0.831 | | | | |
| | 8. 面对危机时, 所有员工都能够按公司要求工作 | 0.910 | | | | |
| | 9. 面对危机时, 企业内所有员工能够齐心协力 | 0.891 | | | | |
| 利用式学习 | 1. 企业不断提高技术, 使现有技术更加成熟可靠 | 0.924 | 0.945 | 0.856 | 0.947 | 0.734 |
| | 2. 企业不断提高产品和服务的生产效率 | 0.985 | | | | |
| | 3. 企业不断提高操作自动化水平 | 0.861 | | | | |
| 探索式学习 | 1. 企业不断创新产品和服务 | 0.901 | 0.943 | 0.848 | 0.944 | 0.759 |
| | 2. 企业会寻求创造性的方式来满足客户的需求, 并经常寻求新的客户群体 | 0.962 | | | | |
| | 3. 企业通常采用创新的思维, 寻找新颖的想法, 并且通常能够探索新的程序和技术 | 0.898 | | | | |
| 组织惯例更新 | 1. 员工提出的改善组织规范的建议能很快被采纳 | 0.793 | 0.950 | 0.707 | 0.951 | 0.927 |
| | 2. 企业鼓励员工参与到组织规范的修订过程中 | 0.859 | | | | |
| | 3. 企业能定期考察和评估组织规范的运作效率 | 0.906 | | | | |
| | 4. 企业能及时地为员工提供新规范的培训和指导 | 0.840 | | | | |
| | 5. 企业员工能够很快地接受并运用新的组织规范 | 0.860 | | | | |
| | 6. 企业会定期评估新组织规范实施后的效果 | 0.879 | | | | |
| | 7. 企业能主动进行组织规范变革以迎接新挑战 | 0.806 | | | | |
| | 8. 企业鼓励员工定期提交改善组织规范的提案 | 0.774 | | | | |
| 中小企业成长 | 1. 与竞争对手相比, 企业的销售收入增长率较高 | 0.920 | 0.953 | 0.873 | 0.954 | 0.768 |
| | 2. 与竞争对手相比, 企业的市场份额增长较快 | 0.964 | | | | |
| | 3. 与竞争对手相比, 企业净利润增长率较高 | 0.918 | | | | |

(三) 相关分析

表3展示了本研究变量之间的相关性系数, 由表3中数据可知组织韧性、双元学习、组织惯例更新、中小企业成长之间具有显著正相关关系。

(四) 假设检验结果

本节以中小企业成长为因变量、组织韧性为自变量、双元学习和组织惯例更新为中介变量, 利用逐步回归法进行检验。

1. 组织韧性与中小企业成长关系检验

为了检验组织韧性对中小企业成长的影响, 将中小企业成长作为因变量, 组织韧性作为自变量做回

表3 描述性统计分析结果和相关系数

| 变量 | 平均值 | 标准差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------|-------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|-------|
| 企业年龄 | 3.770 | 1.645 | | | | | | | |
| 企业规模 | 2.060 | 1.279 | 0.456** | | | | | | |
| 产业类别 | 2.230 | 0.821 | 0.173* | 0.317** | | | | | |
| 组织韧性 | 4.631 | 1.585 | 0.154* | 0.116 | 0.121 | 0.850 | | | |
| 双元学习 | 3.576 | 1.796 | -0.010 | 0.056 | 0.070 | 0.367** | 0.923 | | |
| 组织惯例更新 | 4.681 | 1.399 | 0.045 | 0.070 | 0.092 | 0.394** | 0.272** | 0.841 | |
| 中小企业成长 | 4.497 | 1.496 | 0.099 | 0.176* | 0.018 | 0.314** | 0.330** | 0.475** | 0.934 |

注:***表示 $p < 0.001$, **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$, 下同; 对角线上值为 AVE 平方根。

归分析, 根据表4中的模型4可知, 组织韧性对中小企业成长具有显著正向影响($\beta = 0.307, p < 0.001$), 由此可知H1成立。

表4 组织韧性、双元学习和中小企业成长回归分析

| 变量 | 双元学习 | | 中小企业成长 | | | |
|----------------|--------|----------|--------|----------|----------|----------|
| | 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 | 模型5 | 模型6 |
| 企业年龄 | -0.045 | -0.09 | 0.028 | -0.008 | 0.043 | 0.014 |
| 企业规模 | 0.049 | 0.038 | 0.179* | 0.170* | 0.163* | 0.160* |
| 产业类别(以第一产业为基准) | | | | | | |
| 第二产业 | 0.023 | -0.017 | -0.054 | -0.087 | -0.061 | -0.082 |
| 第三产业 | 0.107 | 0.062 | -0.058 | -0.096 | -0.094 | -0.111 |
| 组织韧性 | | 0.372*** | | 0.307*** | | 0.214** |
| 双元学习 | | | | | 0.328*** | 0.250*** |
| R^2 | 0.013 | 0.147 | 0.034 | 0.125 | 0.140 | 0.178 |
| 调整后 R^2 | -0.007 | 0.125 | 0.015 | 0.103 | 0.118 | 0.153 |
| F | 0.667 | 6.867*** | 1.757 | 5.691*** | 6.511*** | 7.185*** |

2. 双元学习中介作用检验

本研究采用层次回归法来验证双元学习的中介作用, 相关数据见表4。首先, 由表4中的模型2可知, 组织韧性对双元学习具有显著正向影响($\beta = 0.372, p < 0.001$)。其次, 由模型5可知, 双元学习对中小企业成长具有显著正向影响($\beta = 0.328, p < 0.001$)。最后, 将组织韧性与双元学习同时作为自变量对中小企业成长进行回归, 由模型6可知, 组织韧性($\beta = 0.214, p < 0.01$)和双元学习($\beta = 0.250, p < 0.001$)对中小企业成长均具有显著正向影响, 但是组织韧性对中小企业成长的回归系数由0.307下降为0.214。因此, 在组织韧性和中小企业成长之间, 双元学习起到部分中介作用, H2得到证实。

3. 组织惯例更新中介作用检验

首先, 由表5中模型8可知, 组织韧性对组织惯例更新具有显著正向影响($\beta = 0.393, p < 0.001$)。其次, 由模型9可知, 组织惯例更新对中小企业成长具有显著正向影响($\beta = 0.470, p < 0.001$)。最后, 将组织韧性与组织惯例更新同时作为自变量对中小企业成长进行回归, 由模型10可知, 组织韧性($\beta = 0.144, p < 0.05$)和组织惯例更新($\beta = 0.415, p < 0.001$)对中小企业成长均具有显著正向影响, 但是组织韧性对中小企业成长的回归系数由0.307下降为0.144。因此, 在组织韧性和中小企业成长之间, 组织惯例更新起到部分中介作用, H3得到证实。

4. 链式中介作用检验

本研究采用Bootstrap方法验证链式中介作用, 具体结果见表6。由表6中置信区间的上下限可知, 组织韧性对中小企业成长的间接影响显著(效应值为0.210)。其中, 以双元学习为中介变量的效应值为

表5 组织韧性、组织惯例更新和中小企业成长回归分析

| 变量 | 组织惯例更新 | | 中小企业成长 | | | |
|----------------|--------|----------|--------|----------|-----------|-----------|
| | 模型7 | 模型8 | 模型3 | 模型4 | 模型9 | 模型10 |
| 企业年龄 | 0.017 | -0.029 | 0.028 | -0.008 | 0.020 | 0.004 |
| 企业规模 | 0.040 | 0.028 | 0.179 | 0.170* | 0.160* | 0.158* |
| 产业类别(以第一产业为基准) | | | | | | |
| 第二产业 | 0.008 | -0.034 | -0.054 | -0.087 | -0.058 | -0.072 |
| 第三产业 | 0.087 | 0.039 | -0.058 | -0.096 | -0.099 | -0.112 |
| 组织韧性 | | 0.393*** | | 0.307*** | | 0.144* |
| 组织惯例更新 | | | | | 0.470*** | 0.415*** |
| R^2 | 0.011 | 0.161 | 0.034 | 0.125 | 0.252 | 0.269 |
| 调整后 R^2 | -0.008 | 0.140 | 0.015 | 0.103 | 0.233 | 0.247 |
| F | 0.581 | 7.656*** | 1.757 | 5.691*** | 13.484*** | 12.205*** |

0.066(0.020, 0.121), 以组织惯例更新为中介变量的效应值是0.124(0.060, 0.202), 同时以二元学习、组织惯例更新为中介变量的效应值0.020(0.001, 0.050)。因此, 二元学习和组织惯例更新在组织韧性与中小企业成长的关系中具有链式中介作用, 由此可知H4成立。

表6 链式中介作用

| 模型 | Effect | Boot SE | Boot LLCI | Boot ULCI |
|-----------|--------|---------|-----------|-----------|
| X对Y的间接影响 | 0.210 | 0.046 | 0.126 | 0.310 |
| X→M1→Y | 0.066 | 0.026 | 0.020 | 0.121 |
| X→M2→Y | 0.124 | 0.036 | 0.060 | 0.202 |
| X→M1→M2→Y | 0.020 | 0.013 | 0.001 | 0.050 |

注: X为组织韧性; Y为中小企业成长; M1为二元学习; M2为组织惯例更新。

(五) 稳健性检验

本研究通过改变中小企业成长的测量方法进行稳健性检验, 借鉴张振刚等的研究^[39](P1325-1333), 从员工数量增长、销售增长、利润增长和市场份额增长四个方面测量中小企业成长, 并重新对假设模型进行检验。结果显示, 虽然各模型回归系数大小有所变化, 但是研究结果显著性没有变化, 表明本研究结果稳健性较好。

五、研究结论及政策建议

基于动态能力理论, 本研究探讨了组织韧性、二元学习、组织惯例更新和中小企业成长间的关系。通过对206家企业的调查数据进行分析, 得出如下结论: 第一, 组织韧性作为企业应对危机并在危机中实现自我修复和超越的重要能力, 显著影响中小企业成长。研究结果拓展了组织韧性结果变量相关研究, 响应了Williams等呼吁危机管理与韧性相融合的研究观点^[6](P733-769)。第二, 二元学习是中小企业通过组织韧性实现危机后成长的重要中介因素。第三, 组织惯例更新在组织韧性和中小企业成长之间起到中介作用。第四, 在中小企业通过组织韧性实现危机后成长的过程中, 二元学习、组织惯例更新具有链式中介作用。

基于上述结论, 本研究提出如下建议:

第一, 中小企业应注重组织韧性的培养, 以提高危机应对能力。危机不仅意味着危险, 也蕴藏着重要的机遇, 在VUCA的新常态下, 中小企业应该学会如何充分发挥组织韧性的作用, 加强对危机事件的预警和响应能力, 在危机中寻找机遇。中小企业应发挥灵活、敏捷等长处, 创建开放的沟通渠道, 建立灵

活的管理体系,构建实时预警系统,制定精细化的危机应对预案,从而提升组织韧性,在危机中灵活、快速地开展行动,在当前动荡的环境中实现可持续成长,助推经济高质量发展。

第二,中小企业管理者应关注双元学习在组织韧性影响中小企业成长过程中的重要作用。中小企业需要重视对组织学习能力的培养,平衡好利用式学习和探索式学习,发挥两者的互补效应。首先,中小企业应该鼓励组织员工主动搜寻与危机应对相关的知识,拓展知识搜索范围,关注关系网络中其他企业危机应对情况,不断补充企业知识库,通过利用式学习提升企业危机应对能力。其次,中小企业要想获得长期的生命力和竞争力,需要适当地跳出有产品和业务固化的边界,进行探索式学习,从而在突发事件下也能够快速地开发出创新的方案,迅速采取行动。为此,中小企业应营造良好的学习氛围,培养员工的创造性思维,通过对探索新程序和技术或提出创造性想法的员工给予一定的表彰和实质性奖励等手段,鼓励员工不断进行探索式学习,以抓住危机中的机遇,实现危机后成长。

第三,中小企业要具备及时、有效、可持续地进行组织和流程变革的能力,及时进行组织惯例更新以适应不断变化的外部环境。中小企业可以通过对更灵活、先进管理模式的学习,更新企业内部过时的组织惯例。中小企业管理者应该定期考察和评估现有组织惯例的运作效率,在环境变化时主动进行组织惯例更新以迎接各种挑战。这一过程中,管理者需要关注企业内部有关组织惯例更新的问题和担忧,可以鼓励员工积极参与到新规范的制定过程中,为员工提供新惯例的培训与指导,使员工能更快地接受并适应新的组织惯例,减小组织惯例更新的阻力。此外,不同的组织学习方式需要企业根据新的组织惯例匹配合适的学习模式^[23](P1386-1395),从而促进企业成长。

第四,政府在制定有关中小企业的政策时,需要重视组织韧性对中小企业成长的重要作用。目前国家已经出台了众多优惠政策来扶持中小企业成长,但需要注意的是,仅在危机来临时为中小企业提供直接扶持是远远不够的,政府部门更要重视中小企业组织韧性的培养,帮助中小企业建立双元学习能力,及时进行组织惯例更新,以提升中小企业自身的生存和成长能力。为此,政府部门可以组织开展中小企业危机应对培训、组织韧性培养相关讲座等,为中小企业提高组织韧性以实现持续成长提供指导、启发和支持;也可以通过搭建信息交流平台等手段,促进中小企业之间的沟通交流,使中小企业能更好地进行利用式学习和探索式学习。此外,政府可以建立专门的危机管理团队,深入中小企业提供指导,帮助中小企业构建符合自身企业特点的危机管理体系,建立韧性响应机制,以保证企业能够敏感地识别危机信号,以外部危机为契机加速自身转型,在危机中快速恢复并超越原来的状态,实现进一步成长。

本研究的局限在于:第一,本研究的样本来源于不同行业的中小企业,研究结果在组织韧性促进中小企业成长方面具有一定推广性,但不同行业的企业在应对危机时通过组织韧性实现进一步成长的过程可能有差异,未来研究可以针对特定行业展开具体研究。第二,本研究采用横截面数据进行分析,未来研究可以通过进一步纵向的追踪调查,以更清晰地反映出组织韧性帮助中小企业应对危机并实现危机后成长的内在过程。第三,本研究考察了双元学习、组织惯例更新的中介作用,未来研究可以进行边界条件探索,以便进一步深入探究不同边界条件下组织韧性对中小企业成长的影响。

参考文献

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告. 北京:人民出版社,2022.
- [2] B. Herbane. Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2019, (5-6).
- [3] 吕敏,杨娜. 固定资产加速折旧税收优惠政策与中小企业成长性. *税务与经济*,2022,(6).
- [4] 张秀娥,杨柳. 组织复原力对中小企业可持续发展的影响——基于突发事件应对视角. *华东经济管理*,2021,(9).
- [5] D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, (7).

- [6] T. A. Williams, D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 2017, (2).
- [7] W. J. Su, S. Junge. Unlocking the Recipe for Organizational Resilience: A Review and Future Research Directions. *European Management Journal*, 2023, (6).
- [8] D. Kantur, A. Iseri-Say. Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework. *Journal of Management and Organization*, 2012, (6).
- [9] 张秀娥,滕欣宇.组织韧性内涵、维度及测量.科技进步与对策,2021,(10).
- [10] Z. Z. Ma, L. Xiao, J. L. Yin. Toward a Dynamic Model of Organizational Resilience. *Nankai Business Review International*, 2018, (3).
- [11] S. L. Zheng, Y. Y. Shen, L. M. Liu. Knowledge Management Capability, Organizational Resilience, and the Growth of SMEs. *International Journal of Distributed Systems and Technologies*, 2022, (4).
- [12] H. Do, P. Budhwar, H. Shipton, et al. Building Organizational Resilience, Innovation through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism. *Journal of Business Research*, 2022, 141.
- [13] C. Troise, V. Corvello, A. Ghobadian, et al. How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, 174.
- [14] J. DiBella, N. Forrest, S. Burch et al. Exploring the Potential of SMEs to Build Individual, Organizational, and Community Resilience through Sustainability-Oriented Business Practices. *Business Strategy and the Environment*, 2023, (1).
- [15] S. Duchek. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 2020, (1).
- [16] M. Linnenluecke, A. Griffiths. Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business and Society*, 2010, (3).
- [17] K. Burnard, R. Bhamra. Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses. *International Journal of Production Research*, 2011, (18).
- [18] M. H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling et al. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 2006, (5).
- [19] X. M. Xie, Q. W. Zhu. Exploring an Innovative Pivot: How Green Training Can Spur Corporate Sustainability Performance. *Business Strategy and the Environment*, 2020, (6).
- [20] K. D. Miller, B. T. Pentland, S. Choi. Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 2012, (8).
- [21] 马鸿佳,张弼弘,郭帅辰.创业反思的形成过程与惯例更新关系的机制研究.管理学报,2022,(6).
- [22] 王永伟.CEO变革型领导行为对组织惯例更新的影响机制研究.中国软科学,2017,(6).
- [23] 高洋,葛宝山,蒋大可.组织学习、惯例更新与竞争优势之间的关系——基于不同环境不确定水平的研究.科学学研究,2017,(9).
- [24] Q. Li, X. E. Zhang, W. X. Zhang. Organizational Resilience and Configurational Conditions From the Perspective of Emergency: A fsQCA Approach. *Sage Open*, 2023, (1).
- [25] M. L. Verreynne, M. Ho, M. Linnenluecke. Editorial for the Special Issue on: Organizational Resilience and the Entrepreneurial Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2018, (7).
- [26] S. Korber, R. B. Mcnaughton. Resilience and Entrepreneurship: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2018, (7).
- [27] 路江涌,相佩蓉.危机过程管理:如何提升组织韧性.外国经济与管理,2021,(3).
- [28] 张公一,张畅,刘晚晴.化危为安:组织韧性研究述评与展望.经济管理,2020,(10).
- [29] K. Burnard, R. Bhamra, C. Tsinopoulos. Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2018, (3).
- [30] 姚梅芳,宫俊梅.学习导向与资源调配的交互对二元创新的影响——基于政治网络调节作用的研究.武汉大学学报(哲学社会科学版),2022,(3).
- [31] 邓听才,陈子楠,吕萍等.组织惯例更新触发因素与影响效应——基于先动型市场导向和可持续竞争优势视角.科技进步与对策,2022,(18).

- [32] 杨隽萍,赵彩虹. 基于链式中介模型的组织韧性对新创企业成长性研究. 科技管理研究,2022,(11).
- [33] S. Zighan. Mitigating the "Cobra Effect" When Pursuing Organizational Resilience. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 2023, (4).
- [34] E. A. M. Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani et al. The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes. *European Management Journal*, 2014, (1).
- [35] H. F. Lin, T. C. Qu, Y. F. Hu. How Do Organizational Routines Paradoxically Affect Organizational Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2020, (4).
- [36] 米捷,林润辉,谢宗晓. 考虑组织学习的组织惯例变化研究. 管理科学,2016,(2).
- [37] D. Kantur, A. Iseri-Say. Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2015, (3).
- [38] 杜运周,任兵,陈忠卫等. 先动性、合法化与中小企业成长——一个中介模型及其启示. 管理世界,2008,(12).
- [39] 张振刚,姚聪,余传鹏. 管理创新实施对中小企业成长的“双刃剑”作用. 科学学研究,2018,(7).

The Influence of Organizational Resilience on the Growth of SMEs

A Chain Intermediary Effect Based on Ambidextrous Learning and Organizational Routines Updating

Zhang Xiu'e, Yang Liu (Jilin University)

Abstract In the market environment with increasingly obvious characteristics of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA), how to deal with the impact of various emergencies has become the key to the survival and growth of small and medium-sized enterprises (SMEs). Organizational resilience is an important ability for enterprises to respond, adapt and change in the face of emergencies. Only SMEs with organizational resilience can survive and grow for a long time, so it is of great significance to explore how organizational resilience can promote the growth of SMEs. From the dynamic capabilities perspective, this paper explores the impact mechanism of organizational resilience on the growth of SMEs. Through empirical analysis of the survey data of 206 SMEs, the results show that organizational resilience has a significant positive impact on the growth of SMEs; ambidextrous learning and organizational routines updating play a mediating role in the relationship between organizational resilience and SMEs growth. In particular, ambidextrous learning and organizational routines updating have a chain mediating effect on the relationship between organizational resilience and SME growth.

Key words organizational resilience; ambidextrous learning; organizational routines updating; SMEs growth

-
- 作者简介 张秀娥,吉林大学商学与管理学院教授,吉林 长春 130012;
杨 柳(通讯作者),吉林大学商学与管理学院博士研究生。
- 责任编辑 桂 莉