

# 危机共存：组织韧性与危机管理

王潇潇

西北师范大学商学院，甘肃 兰州

收稿日期：2021年12月1日；录用日期：2021年12月31日；发布日期：2022年1月10日

## 摘要

在VUCA时代，黑天鹅与灰犀牛事件扑面而来，企业的生存环境日益艰难。韧性衍生于逆境，危机在VUCA环境中会持续发生，苦寒梅花香，危机造英雄。我们需要具备认识危机，且与危机共存的能力，在风平浪静时建立组织韧性，在风起云涌时迎接危机管理，方能在“行至水穷处”，仍有“坐看云起时”的从容。

## 关键词

VUCA时代，危机共存，组织韧性，危机管理

# Crisis Coexistence: Organizational Resilience and Crisis Management

Xiaoxiao Wang

Northwestern Normal University Business School, Lanzhou Gansu

Received: Dec. 1<sup>st</sup>, 2021; accepted: Dec. 31<sup>st</sup>, 2021; published: Jan. 10<sup>th</sup>, 2022

## Abstract

In the VUCA era, the black swan and gray rhino incidents are coming, and the living environment of enterprises is becoming increasingly difficult. Resilience derives from adversity, crisis will continue to occur in the VUCA environment, bitter cold plum blossoms, crisis makes heroes. We need to have the ability to recognize and coexist with crises, to build organizational resilience in calm times, and to meet crisis management in times of turmoil, so that we can “walk to the poor” and still have the calmness of “sit and watch when the clouds rise”.

## Keywords

VUCA Era, Crisis Coexistence, Organizational Resilience, Crisis Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来, 全球经济衰退、极端天气、战争、恐怖主义、粮食危机, 工业污染, 空难等极端事件发生的频数逐渐增加(Markus, 2016) [1], 由于当今世界处于万物互联的一体化状态, “黑天鹅”与“灰犀牛”<sup>1</sup>事件的突发会带来蝴蝶效应, 使在此背景下的个人、组织、社会面临不可避免的逆境。

2020 新年伊始新冠疫情的爆发, 在全球范围引起波动, 历时一年仍然有大量的欧美国家因疫情防范不力而导致工厂长时间停工, 企业被迫停业等。虽然危机事件的发生不可避免, 但一些个人、组织、社会具备化解冲击的能力, 能够在危机中转危为安, 也有些个人、组织、社会面对危机的冲击一蹶不振。2011 年丰田公司在海啸、地震、核警戒和电力短缺这四重灾难的夹击中, 供应链遭受了重大创伤, 但丰田公司通过与供应商、经销商和海外业务的努力协调, 将损失限制为最小化。相比之下, 海地 2010 年经历地震后, 当地企业、组织的灾后重建高达五年之久。学者在过去的管理学研究中将组织绩效作为研究重点, 但上述极端事件的频频发生以及突如其来的新冠疫情同时也为管理者敲响警钟, 除组织绩效外, 管理者还必须关注组织韧性, 也就是一个组织在经受了重大危机事件之后, 自我修复、反弹复苏的能力。

西南航空是一家韧性极强的公司, 自始至终都秉承着在“好日子”的时候为“坏日子”做好准备, 所以西南航空在经历大大小小的危机中能够持续盈利 47 年。韧性衍生于逆境, 危机在 VUCA<sup>2</sup>环境中会持续发生, 我们需要具备认识危机, 且与危机共存的能力, 在风平浪静时建立组织韧性, 在风起云涌时作好危机管理, 方能在“行至水穷处”, 仍有“坐看云起时”的从容。

## 2. 居安思危: 组织韧性

### (一) 韧性的层面

韧性的概念最初来源于物理学, 在拉丁语中是指“反弹”。15 世纪中在法语中的意思是“撤回”或“取消”, 后来变成了英语单词 *resilience*, 意思是“回到以前的位置”。随着时间的推移, 韧性这一概念逐渐被引入生态学、工程学、心理学和管理学等领域。Linnenluecke (2015) [1]指出韧性包括组织、系统、个人这三各层面在面对重大干扰事件的反应并描述如何从中恢复对各层面的稳定性影响最小。

#### 1) 个人韧性

对个体韧性的了解大多来自心理学。在总结儿童恢复力的早期工作时, Masten 等人(1990)将个体韧性描述为“在充满挑战或威胁的情况下, 成功适应的过程、能力或结果”。Bonanno (2004)在这项工作的基础上, 将个体韧性描述为“在其他正常情况下, 暴露于孤立和潜在的高度破坏性事件(如近亲死亡或暴力或威胁生命的情况)中的成年人保持相对稳定、健康的心理和生理功能水平的能力”。Ong 等(2006)将心理韧性定义为一种“相对稳定的人格特质, 其特征是能够克服日常的逆境和挑战, 驾驭并反弹”。当应用于工作场所时, 韧性被定义为一种可发展的“积极的心理能力, 能够从逆境、不确定性、冲突、失败甚至积极的变化、进步和责任增加中‘反弹’”。Kossek 和 Perrigino (2016) [2]认为, 该结构“反映了个体获取弹性资源(特质、能力、评估和适应过程、资源获取)的多种方式, 对消极和积极的压力触发做出反应, 以适应一个人的表现”。

<sup>1</sup>黑天鹅: 非常难以预测, 且不寻常的事件; 灰犀牛: 太过于常见以至于人们习以为常的风险, 比喻大概率且影响巨大的潜在危机。

<sup>2</sup>VUCA 是 Volatility (易变性), Uncertainty (不确定性), Complexity (复杂性), Ambiguity (模糊性)的缩写。

## 2) 组织韧性

Meyer (1982) [3]首次将韧性引入工商管理领域, 由此开创了组织韧性的新篇章。指出韧性就是一个组织在经受了冲击之后恢复先前秩序的能力。Weick (1993) [4]通过分析蒙大拿州曼恩·古尔奇火灾, 讨论了两个问题: 为什么组织会瓦解? 以及如何使组织更具韧性? 自此之后, 组织韧性受到管理学领域众多学者的关注。Gittell、Cameron、Lim 和 Rivas (2006) [5]通过分析 9.11 事件后美国西南航空公司的成功, 指出韧性是动态组织的适应能力随着时间的推移而增长和发展。Lengnick Hall 等(2011) [6]将韧性定义为组织有效吸收、发展情景的能力, 并最终参与变革性活动。王勇、蔡娟(2019) [7]只有具有韧性的组织才能够在富有挑战性的环境下保持积极适应状态。组织韧性概念与东方文化中“水”的意象颇为契合。水的灵活变通、刚柔并济、以柔克刚等特性正是组织韧性的绝妙刻画(陈春花, 2020) [8]。陆亚东和符正平(2016) [9]提出“水”隐喻及其管理思路、为理解组织韧性提供了中国文化视角。

## 3) 系统韧性

在将组织弹性的逻辑扩展到更广泛的系统时, Boin、Comfort 和 Demchak (2010)将韧性定义为“社会系统”的能力(例如, 组织、城市, 或社会)主动适应并从系统内感知到的超出正常和预期干扰范围的干扰中恢复。同样, Hall、Lamont (2013) [10]认为韧性系统(社会、社区)提供某些特征, 以增强组织和个人“对挑战作出集体反应”的能力, 也就是说, 系统的某些特征(文化、社会关系等)在系统内的参与者如何经历和应对逆境方面发挥作用。重要的是, 系统传统中的学者普遍认为韧性具有多重特征, 表明韧性是一个动态过程。Walker、Holling、Carpenter 和 Kinzig (2004)认为, 系统的韧性需要根据控制系统动态的属性来考虑, 如下表 1 所示。

**Table 1.** Relevant views of the conceptual connotation of the three levels of resilience

**表 1.** 韧性三个层面概念内涵的相关观点

层面	视角	学者(时间)	概念内涵
个人	能力	Bonanno(2004)	在其他正常情况下, 暴露于孤立和潜在的高度破坏性事件(如近亲死亡或暴力或威胁生命的情况)中的成年人保持相对稳定、健康的心理和生理功能水平的能力。
	特质	Ong 等(2006)	相对稳定的人格特质, 其特征是能够克服日常的逆境和挑战, 驾驭并反弹。
组织	能力	Meyer (1982)	一个组织在经受了冲击之后恢复先前秩序的能力。
		Lengnick Hall (2011)	组织有效吸收、发展情景的能力, 并最终参与变革性活动。
	特质	王勇、蔡娟(2019)	只有具有韧性的组织才能够在富有挑战性的环境下保持积极适应状态。
	过程	Gittell 等(2006)	动态组织的适应能力随着时间的推移而增长和发展。
系统	能力	Boin 等(2010)	社会系统的能力(例如, 组织、城市, 或社会)主动适应并从系统内感知到的超出正常和预期干扰范围的干扰中恢复。
	过程	Hall 等(2013)	系统的某些特征(文化、社会关系等)在系统内的参与者如何经历和应对逆境方面发挥作用。重要的是, 系统传统中的学者普遍认为韧性具有多重特征, 表明韧性是一个动态过程。
		Walker (2004)	系统的韧性需要根据控制系统动态的属性来考虑。

资料来源: 本文根据相关资料整理。

## (二) 组织韧性的测量

组织韧性的内涵纷繁与复杂，导致学者们对于如何度量组织韧性这一新兴且热点的概念并未达成普遍共识。由于概念界定的模糊性和不确定性，因此学者们在组织韧性维度划分与测量问题上存在比较大的差异。本文根据组织韧性概念内涵和属性内容总结了学者所设计的测量量表，如下表 2 所示。

**Table 2.** Measurement of tissue toughness  
**表 2.** 组织韧性的测量

视角	学者(时间)	测量维度
能力	Weick (1993)	修复能力、判断能力和角色系统
	Mallak (1998)	为策略搜寻、规避策略、危机认知、角色依赖、弹性资源、资源可利用性
	Somers (2009)	决策机制、关联性、持续性、授权
	王勇(2019)	适应能力、恢复能力、情境意识
特质	Tierney (2008)	稳健性、冗余性、充足性、快速性
	Kantur (2015)	稳健性、敏捷性、完整性

资料来源：本文根据相关资料整理。

基于能力视角，学者根据组织韧性的内涵开发出不同的量表。组织学家 Weick (1993)在研究曼恩峡谷森林火灾事件时将修复能力视为组织韧性中的重要因素，在此基础上，他发展了包含修复能力、判断能力和角色系统三个维度的组织韧性测量量表。Mallak (1998)运用 Weick (1993)所提出的量表对护理部门的组织韧性进行了测量，重新运用验证性因子分析方法，提取六个因子，并将其分别命名为策略搜寻、规避策略、危机认知、角色依赖、弹性资源、资源可利用性。随后 Somers (2009)又运用了马拉卡 Mallak (1998)的六因素测量工具对 142 个非营利性组织韧性潜能进行了测量，发展了组织韧性潜能量表，该组织韧性潜能量表包括决策机制、关联性、持续性、授权四个维度。王勇(2019) [11]从适应能力、恢复能力、情境意识三个维度测量组织韧性，共计九个题项。

相对于能力视角，学者们基于特质视角所开发的量表较少。Kantur (2015) [12]从稳健性、敏捷性、完整性三个维度评估组织韧性，其中，稳健性反映了组织抵御不利条件并从中恢复，敏捷性反映了组织迅速采取行动，完整性反映了组织的凝聚力；Tierney (2008) [13]将组织看作为一个系统，从稳健性、冗余性、充足性、快速性四个维度评价组织韧性，构成韧性 4R 模型。

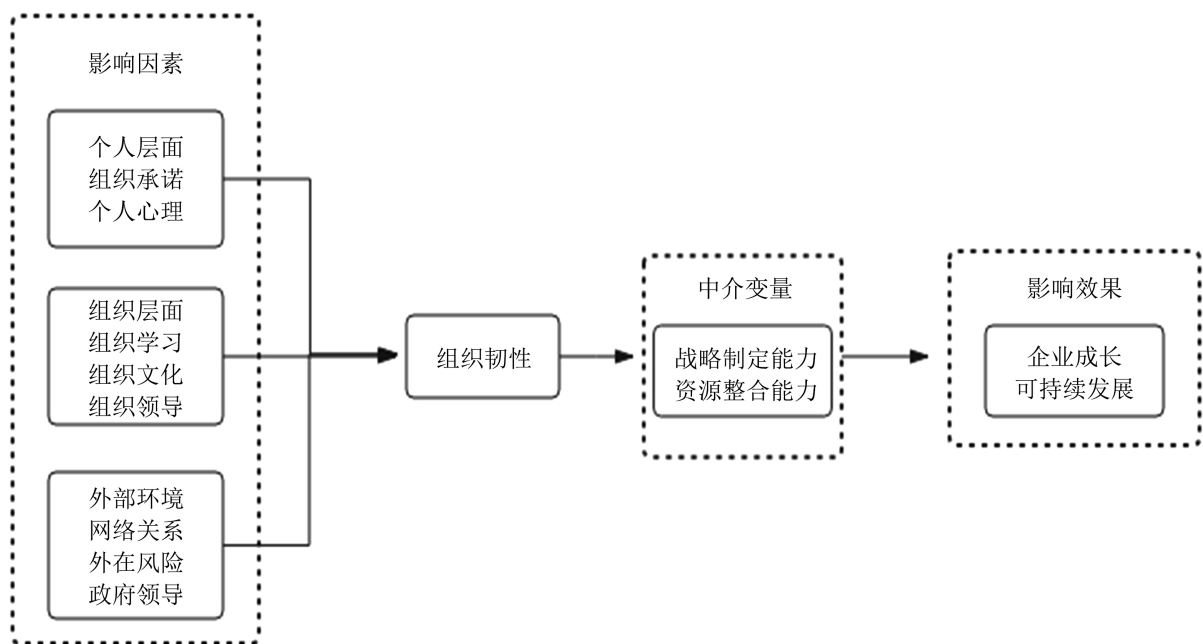
综上，根据概念内涵不同，研究者主要从能力视角与特质视角出发对组织韧性开发出不同的量表。尽管组织韧性维度和测量的研究已经取得了一些丰硕的成果，但是由于学界对组织韧性内涵的认识和理解还处于相对模糊的阶段，因此当前对组织韧性的测量维度以及每个维度测量指标的选择尚未达成共识，还有一些有待进一步研究和探讨的问题。例如，从 Mallak (1998)的研究结果不难发现，他是基于个体韧性基础上测量组织韧性，并且该研究并不是建立在大量的组织研究文献基础上。Somers (2009)为了测量正常状态下的组织韧性，他将视角集中在测量潜在韧性(韧性潜力)，这种做法忽略了韧性可以有效地帮助组织规避危机的积极效应。诸多学者的研究无疑为组织韧性量表的发展做出了巨大贡献，但是他们发展量表的样本并不是随机抽样的样本，因此，已有的量表或许并不能完全视为可靠的组织韧性测量工具。

### (三) 组织韧性的研究框架

从相关文献看,关于组织韧性的实证研究较少,但也有部分学者指出组织韧性的影响因素及营销效果,以及相关的中介变量。

组织韧性的影响因素主要包括三个方面,即个人层面、组织层面、外部环境。

在组织动荡和变化时期,员工的情感承诺是非常重要的,因为情感承诺的高低取决于在组织处于动荡时期挽救组织的个体韧性(Meyer *et al.* 1998), (Joseph, 2002)指出情绪、情感在社会行为中扮演着重要的角色,个人通过情绪、情感的分享和感染而影响人际互动,且正向情感有助于组织韧性的形成。个体间的社会支持、情感支持和道德支持是组织韧性的主要构成要素。Linnenluecke (2017)基于积极心理学,提出员工优势(自我效能、乐观、希望、韧性)有助于促进组织韧性。组织学习可以促进知识的获取、创新、分享和应用,因此,组织应该不断积累知识、开发技能、构建信任关系以及营造积极情绪氛围,并通过组织实践活动创造、变革和重整资源的方式构建不同的能力,进而开发组织韧性。(Contu, 2002)则十分关注组织价值观(文化)在组织韧性开发中的重要性,组织价值观(文化)可以为组织诠释和塑造周边环境,并赋予特定的含义,为组织指明发展方向。员工的将他们自己视为“经济(任务)共同体”的组织文化是组织韧性形成不可或缺的重要因素。组织领导者价值观的塑造比简单地开发个人韧性对组织韧性的发展更具有重要的意义。Barasa 等(2018)认为,社会网络与合作是组织韧性的重要促进因素。组织的缓冲过程可以有效地降低消极的、不良结果产生的概率,帮助组织创造韧性资产和塑造价值观。组织韧性作为一种能够抵抗不利和压力条件、保持组织定位以及从不利条件中获益的能力(Kantur & Iseri-Say, 2015),不仅能够帮助政府组织对抗威胁,还有助于政府组织在威胁中获得进一步发展,从而帮助政府组织得到更多资源政府组织谦逊型领导与组织韧性存在正相关关系。王勇(2019)基于组织能力观点,探讨了组织韧性、战略能力与新创企业成长的关系。研究结果显示,组织韧性除了可以促进新创企业成长。战略制定能力和资源整合能力在组织韧性与新创企业成长的关系中均起着一定程度的中介作用。如下图 1 所示。



资料来源: 本文根据相关资料整理

**Figure 1.** Framework for tissue toughness integration analysis

**图 1.** 组织韧性整合分析框架

组织韧性理论根植于、发展于、成长于时代背景，数字经济时代的“变化”“速度”“加速度”的协同效应塑造了企业经营环境的 VUCA 特性。VUCA 环境加速了企业淘汰速度的同时也缩短了企业成长周期，催化了成功与失败的分界过程。于坚韧不拔者，VUCA 环境中机遇与挑战并存，这是最好的时代、是希望之春；而于脆弱摇摆者，VUCA 环境中危机四伏、险象迭生，这是最坏的时代、是失望之冬。

未来研究还应该更加关注组织韧性的实证检验，进一步系统挖掘组织韧性可能的影响因素和作用效果，提供更多的经验证据阐明韧性组织的优势，有助于在当今情境下培育并发展组织韧性。基于组织韧性现有研究，本文归纳了影响因素的来源层级，尽管这在一定程度上展现了组织韧性影响因素的面貌，但未能深入探究不同影响因素的理论基础，仍需进一步挖掘并形成完整的因果链条将前因变量与结果变量有效连接。与此同时，组织韧性作用效果的研究主要集中在组织层面，如财务绩效、组织有效性、组织可发展性、战略能力、新创企业成长等，已有文献资料对于组织韧性作用效果的解析相对笼统与匮乏，尚未形成系统化的作用机制与路径。由于现有关于组织韧性前因变量和结果变量的研究较为分散，未来研究可基于不同层面深入且系统地实证检验组织韧性可能的影响因素和作用效果，明晰组织韧性的培育机制与发展路径。

### 3. 迎接挑战：危机管理

在充满“危”与“机”的时代，学会与危机共存，具备危机领导力，打造危机韧性组织，是每一个企业家和企业应当具备的能力。在过去的几十年里我们经历了长期的繁荣，没有应对危机的丰富经验。2020年初爆发的新冠疫情，许多企业缺乏组织韧性，危机管理能力不足，在疫情的影响下寸步难行。优秀而成功的企业一定是具有强大的危机管理能力，能够驾驭资源、迎接挑战，最终在危机中生存下来的企业。韧性衍生于逆境，组织韧性有助于企业在变幻莫测的 VUCA 环境中化危为安、逢凶化吉，企业若想在逆境中持续发展，不仅要居安思危，在好日子为坏日子做准备，且在危机来临时，要与危机共同存在，共同演化，做好危机管理。

#### (一) 企业危机管理能力的界定

美国公关专家罗伯特·希斯(Robert Heath)认为危机管理包括对危机事前、事中、事后的管理，有效的危机管理需要做到如下方面：通过寻找危机根源、本质及表现形式，并分析它们所造成的冲击，可以通过缓冲管理来更好地转移危机或缩减危机的范围和影响，提高危机初始管理的地位，改进对危机冲击的反应管理，完善修复管理以迅速有效地减轻危机造成的损害。魏加宁(1994)把危机管理解释为：对危机进行管理，以达到防止和回避危机，使组织或个人在危机中得以生存下来，并将危机所造成的损害限制在最低限度的目的。

#### (二) 导致企业危机的原因

魏加宁(1994)认为危机的种类有“天灾”和“人祸”之分。“天灾”系指自然灾害。天灾虽然不是人力所致，具有不可抗的特点，但是，这些自然现象所造成的损失是可以通过人的主观努力加以避免的，至少可以使损失减少到最低限度。所谓“人祸”，是指人类社会主观因素造成的灾祸；大至全社会范围甚至国际间的突发性重大事件。朱磊等(2004)把企业最常见的危机归为几种常见的类型：1) 产品危机。主要表现在企业生产的产品在品种、质量、包装、样式、功能等方面未能满足市场需求造成产品积压，使企业经营产生严重困难或与消费者发生纠纷等；2) 财务危机。当企业由于投资、融资失误或者利率、汇率的调整及股市的波动使企业受到损失；或者债务难以偿还，出现企业资金断流；3) 人力资源危机。企业部分高级职业经理人或主要技术人员由于行为不当；4) 信用危机。企业在经营过程中由于未能如期履约，从而失去银行、客户、供应商和公众对企业的信任；5) 公害危机。企业由于行为不当造成生态环境或社会公共设施的破坏，违背公共道德从而导致公众不满，使企业遭受舆论压力，企业形象降低；6) 突

发危机。一种是由不可抗拒的自然灾害，另一种是人为造成的事故，如下表 3 所示。

### (三) 组织韧性与危机管理的关系

新型冠状病毒肺炎疫情使全世界处于极大的危机和挑战中，加之社会环境的不确定性与日俱增，“如何应对危机环境并获得成长？”成为全球组织必须直面的现实议题。组织韧性是组织成功应对内外环境不确定性、负面事件甚至冲击的重要能力，有助于组织摆脱困境、恢复稳定并实现持续性发展。长期以来，危机管理被视为工具性的技能，近 10 年，才认识到它的战略价值(鲍勇剑，2020)。加强危机管理对企业的可持续发展是非常有必要的。

韧性组织能够在衰退迹象出现时反应行动迅速，能够大幅度削减成本，当危机真正来临，能够有序从容应对，转危为机，即所说的“疾风知劲草”。比如，在此次新冠病毒疫情中，中国的不少工业企业，能够很快恢复生产、并能够快速调整转换生产线，生产医用物资等新的社会急需产品。这表明组织韧性通常对风险更为敏感、更具危机意识和未雨绸缪，也因此“韧性”和“危机管理”密切相关。

**Table 3.** Reasons for the crisis

**表 3.** 导致危机的原因

学者(时间)	层面/种类	危机原因/概念	例子
魏加宁(1994)	天灾	天灾不是人力所致，具有不可抗的特点，但这些自然现象所造成的损失是可以通过人的主观努力加以避免的	干旱、洪水、暴雨、冰雹、地震、海啸、雷击、瘟疫
	人祸	人类社会主观因素造成的灾祸	交通事故、工伤事故、经济危机、政治危机、治安骚乱
朱磊(2004)	产品危机	生产的产品在品种、质量、包装、样式、功能等方面未能满足市场需求	产品积压
	财务危机	由于投资、融资失误或者利率、汇率的调整及股市的波动使企业受到损失	企业资金断流
	人力资源危机	企业部分高级职业经理人或主要技术人员由于行为不当	突然离职、携带专有技术加盟竞争对手企业
	信用危机	企业在经营过程中由于未能如期履约	失去银行、客户、供应商
	公害危机	企业由于行为不当造成生态环境或社会公共设施的破坏	企业形象降低
郭际(2008)	突发危机	一种是由不可抗拒的自然灾害，另一种是人为造成的事故	地震、水灾、交通事故
	外部危机	政治因素、社会因素、经济环境、技术影响	政府的方针、价值观点、
	内部危机	企业内管理水平、员工的道德败坏、危机中公关失败、隐形危机	产品质量所造成的危机、“巴林银行”事件

资料来源：本文根据相关资料整理。

## 4. 总结

2020年初开始的这场全球性公共卫生危机，管理者可以切身体会到“居安思危”和“未雨绸缪”的重要性。这场危机给学者与企业家敲响警钟，除了组织绩效，组织韧性是组织、企业得以持续发展的重要因素。西南航空自创立以来共历经四次重大危机，但面对每一次危机，西南航空都完美迎接，与危机共存，并创立连续盈利47年的奇迹，这在美国航空公司中是史无前例的。苦寒梅花香，危机造英雄，西南航空秉持让顾客“自由飞翔”、再苦再难也不裁员、低成本、现金为王等经营理念，在好日子塑造组织韧性，在坏日子迎接危机，与危机共存，多次绝处逢生。

危机的本质是不确定性和不连续性，而人类的天性是喜欢规避不确定性和不连续性的，为了减少政治和社会生活中的不确定性和不连续性，人们成立了政府和各类社群组织；为了减轻经济中的不确定性和不连续性，才有了企业，企业的天职就是直面挑战，与黑天鹅和灰犀牛共舞的企业才是最成功的企业。在VUCA时代，扑面而来的黑天鹅和灰犀牛事件加剧了企业发展的动荡性，所以我们应该在危机未发生时重视组织韧性的塑造，在危机发生时才能“行至水穷处”，仍有“坐看云起时”的从容。正如西南航空创始人赫伯说的那样，我们应该在“好日子”做好迎接“坏日子”的准备。

## 参考文献

- [1] Linnenluecke, M.K. (2015) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, **19**, 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- [2] Kossek, E.E. and Perrigino, M.B. (2016) Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach. *Academy of Management Annals*, **10**, 729-797. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>
- [3] Weick, K.E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, **38**, 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- [4] Jallgren, M. (2018) A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. *Academy of Management Annals*, **12**, 111-153. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>
- [5] Meyer, A.D. (1982) Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, **27**, 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- [6] Gittell, J.H., Cameron, K.S., Lim, S. and Rivas, V. (2006) Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience Air-line Industry Responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, **42**, 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- [7] 王勇, 蔡娟. 企业组织韧性量表发展及其信效度验证[J]. 统计与决策, 2019, 35(5): 178-181.
- [8] 陈春花, 刘祯. 水样组织: 一个新的组织概念[J]. 外国经济与管理, 2017, 39(7): 3-14.
- [9] 陆亚东, 孙金云, 武亚军. “合”理论——基于东方文化背景的战略理论新范式[J]. 外国经济与管理, 2015, 37(6): 3-25+38.
- [10] Hall, P.A. and Lamont, M. (2013) *Social Resilience in the Neoliberal Era*. Cambridge University Press, New York. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139542425>
- [11] 王勇. 组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究[J]. 中国社会科学院研究生院学报, 2019(1): 68-77.
- [12] Kantur, D. and Say, A.I. (2015) Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business Economics and Finance*, **4**, 456-472. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- [13] Tierney, K.J. (2008) Structure and Process in the Study of Disaster Resilience. *14th World Conference on Earthquake Engineering*, Beijing, 12-17 October 2008.