

# 不确定性冲击下的中小微企业组织韧性

## ——基于制造业公司S机械的案例研究

张梓宸\*, 蒲星宇, 王宇森

广东外语外贸大学高级翻译学院, 广东 广州

收稿日期: 2024年8月12日; 录用日期: 2024年10月7日; 发布日期: 2024年10月14日

### 摘要

在当今这个充满不确定性的时代, 地区冲突、贸易保护主义的抬头以及逆全球化的潮流, 都在深刻地重塑着经济格局。在这样的背景下, 中小微企业尤其面临着一系列问题, 包括产业链的薄弱、自主创新能力的不足以及危机管理的缺失。本文通过单案例研究法, 深入剖析了如何提升中小微企业的组织韧性, 以便更好地应对不确定性冲击。以制造业公司佛山S机械科技有限公司为例, 文章详细分析了该公司在2020年受到突发的公共卫生事件冲击后, 面对产业链不稳定、专业人才短缺、成本上升、订单流失以及管理效率下降等挑战时, 采取了哪些策略来增强其产业链韧性、科技创新能力以及危机管理能力。文章为中小微企业提供了宝贵的参考和启示, 帮助它们进行战略性的探索和实践, 以在动荡的市场中保持竞争力和实现可持续发展。

### 关键词

不确定性, 中小微企业, 组织韧性, 案例研究

# Organizational Resilience of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises under the Impact of Uncertainty

## —A Case Study of the Manufacturing Company S Machinery

Zichen Zhang\*, Xingyu Pu, Yusen Wang

School of Interpreting & Translation Studies, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou Guangdong

Received: Aug. 12<sup>th</sup>, 2024; accepted: Oct. 7<sup>th</sup>, 2024; published: Oct. 14<sup>th</sup>, 2024

\*通讯作者。

## Abstract

In this era of uncertainty, regional conflicts, rising trade protectionism and the trend against globalization are profoundly reshaping the economic landscape. In this context, micro, small and medium-sized enterprises are especially faced with a series of problems, including the weakness of the industrial chain, the lack of independent innovation ability, and the lack of crisis management. Through the single case study method, this paper deeply analyzes how to improve the organizational resilience of micro, small and medium-sized enterprises in order to better cope with the impact of uncertainty. Taking Foshan S Machinery Technology Co., LTD., a manufacturing company, as an example, the paper analyzes in detail the strategies adopted by the company to enhance its industrial chain resilience, scientific and technological innovation capabilities, and crisis management capabilities in the face of challenges such as industrial chain instability, shortage of professionals, rising costs, order loss, and declining management efficiency after it was hit by the public health emergency in 2020. The article provides valuable reference and inspiration for micro, small and medium-sized enterprises to help them carry out strategic exploration and practice in order to maintain competitiveness and achieve sustainable development in the volatile market.

## Keywords

Uncertainty, Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Organizational Resilience, Case Study

Copyright © 2024 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，公共卫生事件突发，俄乌和巴以等局部热战不断，贸易保护主义和逆全球化也逐步抬头。2023年2月，党中央在二十届二中全会上指出——世界将进入新的动荡变革期，百年未有之大变局正加速演进[1]。总书记也作出指示“必须在一个更加不稳定不确定的世界中谋求我国发展”[2]。

制造业是实体经济的重要组成部分，促进制造业提质增效一直以来都是我国深化供给侧结构性改革的重点[3]。根据第四次全国经济普查，中小微企业从事制造业的占比高达17.8%，已经成为我国市场经济的重要组成部分[4]，在调结构、保就业、惠民生、防风险、促增长等方面都发挥着十分关键的作用[5]。但在不确定性充斥的时代背景下，制造业领域的中小微企业却普遍面临着——产业链不稳定、专业人才短缺、成本上升、订单流失以及管理效率下降等问题。

为了在不确定的环境中生存，组织迫切需要提升韧性。而组织韧性理论恰好有助于破解制造业领域的中小微企业发展困境，该学说重点研究了组织应对冲击的能力。对于中小微企业来说，以制造业企业为例，如何应用组织韧性理论，提高企业在面对不确定性冲击时的韧性，在充满变数的市场环境中取得发展，是关乎企业存亡的重要命题。

文章主要运用单案例研究法，基于组织韧性相关理论，以佛山S机械科技有限公司为例，着眼于如何提升组织韧性来有效抵御产业链不稳定、专业人才短缺、成本上升、订单流失和管理效率下降等挑战，从而为中小微企业提供预防和应对不确定性冲击的有效参考，以便进行路径性的探索和实践。

在文章案例中，S机械主要通过以下措施提高其面对不确定性冲击时的韧性：一、提升产业链韧性，“补链”“延链”“固链”“强链”四方面综合协同；二、注重科技研发，并巧妙利用承担社会责任来保

障科研的创新性与稳定性；三、强化危机管理，重视危机前的高可靠性组织建设，以及危机初的指挥系统建设。

## 2. 文献综述

### 2.1. 不确定性冲击对企业的影响

黄宏斌等学者认为在社会、经济、政治、生态、技术等因素的共同影响下，企业面临外部不确定性和内部不稳定性的双重挑战，这导致企业把握市场趋势、掌控发展战略的能力受到严峻挑战[6]。

现有研究大多从政策不确定性上进行研究。

政策不确定性对于企业的影响是双向的。一方面，陈强和李灵芝认为货币政策不确定性显著增加了企业债务违约概率，从而导致企业债务成本显著上升[7]。谢乔昕和陈荆禾也发现经济政策不确定性冲击降低了企业创新投入调整幅度[8]。另一方面，经济政策不确定性提升会倒逼企业加速数字化转型[9]。郎昆和李新成则发现贸易政策不确定性显著提高了企业采取自主创新战略的概率，且对于市值规模较大、研发投入水平较高、盈利能力较强、市场估值较低以及杠杆率较低的企业，这种提高效果更为显著[10]。

此外，也有学者从营商环境出发，发现营商环境不确定性对企业数字化转型具有显著抑制作用，但这种抑制作用随着营商环境不确定性的提高而减弱[11]。胡子平则发现环境不确定性会显著抑制企业创新行为[12]。

### 2.2. 企业组织韧性

关于组织韧性的定义，有学者认为组织韧性是涵盖危机事件发生前、中、后的预防、响应和恢复能力的一项多元、复杂的动态能力[13]。组织韧性是一种能够在逆境中快速恢复，从而对危机做出反应的结构性和程序性力量，有助于企业应对危机[14]。姜玥宇认为组织韧性主要是快速应对并处理外部危机，保证企业的整体效益，更好地满足客户需求的能力[15]。

关于组织韧性的维度，学界有着不同的划分方式。有学者将韧性分为主动韧性和反应韧性两个维度[16]。也有学者将组织韧性划分为预期、回避和调整三个维度[17]。国外学者 Richtner 和 Lofsten 认为结构资源、关系资源、情感资源和认知资源是形成组织韧性的四个关键维度[18]。组织韧性也可以被划分为战略韧性、资本韧性、关系韧性、领导力韧性、文化韧性五个维度[19]。Mallak 则从寻求解决方案、回避、批判性理解、角色依赖、来源依赖、资源获取等六个维度划分了组织韧性[20]。

关于组织韧性的影响因素，刘思阳认为应从个体、企业 and 环境三方面进行分析，考虑管理者特质以及个体组织成员、组织的硬实力和软实力、社会网络和企业社会责任等因素[21]。Torres 和 Augusto 认为企业对社会问题的关注以及公司治理机制同样影响组织韧性[22]。还有学者从资源保护视角下认为资源充足性是组织韧性的驱动因素[23]。

部分学者基于 VUCA (不稳定、不确定、复杂、模糊)情景，对组织韧性的作用进行研究，发现组织韧性对企业战略变革具有积极的正向影响[24]。李平认为组织韧性有助于组织在 VUCA 事件(包括灾难危机，尤其是出乎预料的重大灾难危机，即“黑天鹅”事件)的挑战打击中存活下来，并逆势成长[25]。

### 2.3. 评述

学术界对经济政策不确定性对企业影响的研究已经相当广泛，并能够从多个角度进行深入探讨。尽管如此，当前的研究主要集中在政策不确定性本身，而对宏观经济不确定性如何影响企业的研究则相对较少，这为进一步的探索留下了空间。

此外，关于组织韧性的定义、影响因素以及维度的划分，学术界已有深入研究，并从数字化转型、

企业创新等多个视角进行了分析。部分学者将 VUCA 情景与组织韧性结合进行研究，不确定性因素与企业组织韧性相结合，但相关研究还有待补充，这表明在这一领域还需要进一步的挖掘和拓展。

文章为现有研究做了补充。

### 3. 研究方法：单案例研究法

#### 3.1. 案例研究对象

基于研究问题的需要，文章选择“佛山 S 机械科技有限公司”（后简称其为“S 机械”）为研究对象，采用深度访谈的形式，进行案例分析。

S 机械的创始人，企业家 L，曾是家居设备制造行业的代理商，也曾在 2003 年于上海创办过家居设备制造行业的下游企业，积累了一定人脉关系和资金。2019 年，受上海的产业转移影响，企业家 L 与一个合伙人开始筹办工作，于 2020 年 4 月 24 日正式注册 S 机械。

S 机械的注册资本为 100 万元，企业家 L 出资 70%，剩余一个合伙人出资 30%。S 机械创立伊始员工总数为 20 余人，租用厂房和经营场所面积约为 3000 m<sup>2</sup>。S 机械位于佛山市顺德区伦教工业开发区，主营木门制造技术、设备家具系统解决方案和设备木业技术咨询，服务家居制造行业。

S 机械在成立之初，受到了公共卫生事件的冲击。面临需求下降、政策调整、劳动力市场变化等挑战，其仍然顺利创办和经营。此外，该案例在 2020~2022 年期间，雇工人数保持稳定，营业总收入保持在 2000 余万的水平，毛利率维持在 20%~25%，高于 2021 年制造业 6.8% 的平均毛利率<sup>[26]</sup>，表现出了较强的组织韧性。该公司目前也是广东省商务厅认证的高新技术企业和科技型中小微企业。因此，以 S 机械的案例作为研究对象，能够为中小微企业在应对不确定性冲击时提供有效借鉴。

#### 3.2. 数据收集

研究小组到达佛山市实地考察 S 机械以及周边环境，并与企业家 L 进行了长达 1 小时的面对面访谈，形成了近三万字的访谈记录。研究小组后又与企业家 L 电话访谈 15 分钟。在两次访谈中，针对企业家和企业的组织管理，研究小组重点询问了企业创建过程、企业家创业史、企业创新、企业数字技术、企业供应链和产业集群、企业经营状况以及企业融资等信息。每次访谈都进行了视频录制或录音，并整理成文字稿。此外，研究小组也通过天眼查平台整理 S 机械的信息，同时也在视频号、抖音、微信公众号等平台收集广东家居制造行业和 S 机械的相关信息，丰富访谈资料。

### 4. 案例分析

文章基于组织韧性相关理论，深入分析了 S 机械的案例资料，并与企业家进行了深入交流。研究小组发现，S 机械通过在“产业链韧性”“科研创新”和“危机管理”三个关键维度上的战略协同，显著提升了其组织韧性。基于此发现，研究小组提出了一个核心假设：企业通过在这三个维度上增强组织韧性，能够有效应对产业链不稳定、专业人才短缺、成本上升、订单流失和管理效率下降等由不确定性冲击引发的问题。

#### 4.1. 产业链韧性

产业链韧性是产业链上下游形成的应对慢性压力或急性冲击的能力<sup>[27]</sup>。有序推进“补链”“延链”“固链”“强链”四环节，推动产业链向更完整、更稳定、更强健的方向发展，有利于早日实现我国产业链安全可控<sup>[28]</sup>。2020 年~2022 年，受到突发的公共卫生事件冲击，制造业领域的中小微企业容易面临产业链不稳定的问题。S 机械利用提高产业链韧性的四项法则，有效强化了产业链韧性。

以推动“补链”为例，S 机械在经营中发现，企业经营困难的主要因素在于供应链整合速度慢。对此，企业创始人广泛地寻找对口供应商，通过合作伙伴和熟人朋友搭线，最终于 22 年确定下了 5~6 个较为稳定的大供应商。这些供应商都位于佛山顺德，与 S 机械“门对门”的通勤时间仅为 15~30 分钟，这使得配合效率和整合速度得到了极大的提升。此外，S 机械还有自己独特的供应链维系手段，例如通过预留备选供应商来减少单极依赖，定期与供应商会面增加人情粘性以及进货时尽量不赊账来提高信誉。通过优化供应链管理策略，S 机械有效地降低了对单一供应商的依赖，增强了产业链的完整性，显著提升了企业的组织韧性和抗风险能力。

以实现“延链”为例，S 机械积极拓展销售模式。S 机械设立之初，主要承担产业链中的生产和线下销售环节，忽视研发及线上营销。但自 2021 年以来，企业积极探索研发领域，自主聘请科研人员并和高校建立合作(此处不做具体阐述，详见 4.2. 科研创新)。S 机械还不断开拓营销领域，克服制造业大宗产品线下交易的传统模式，积极探索互联网线上平台，诸如抖音直播和微信视频号。虽然平台会抽取交易额的 2% 作为手续费或广告费等，但线上平台给 S 机械带来的收入仍较为可观。据悉，2022 年 S 机械 30%~40% 的营业收入都来自互联网线上平台。通过探索线上营销，S 机械实现了“延链”。在受到突发的公共卫生事件影响后，S 机械更是凭借抖音直播的经验，拓展线上营销，有效抵御了不确定性冲击对于线下交易的冲击，强化了自身组织韧性。

以强化“固链”为例，S 机械从地区比较优势出发，通过建立“友好同盟”进行“固链”，从而提升组织韧性以抵御不确定性冲击。S 机械有着广泛的互补友好合作公司，例如专注生产自动封边机的广东 H 数控机械有限公司。S 机械和友好合作公司的产品多为互补品，可以达成多方合作，共同服务和满足下游客户的要货需求。以 2020 年~2022 年的下游订单短缺和工厂劳动力不足为例，S 机械通过和这些“友好同盟”互相分享订单，成功解决缩单问题；又和几家工厂共同生产，克服公共卫生事件带来的减工减产问题，保障供货速度和质量。由于 S 机械与合作公司进行的是区域内部的合作供应，此举还能较大程度上降低制造业的交通运输成本。

以突出“强链”为例，S 机械通过搭建关系网和储备应急资金，提升了整体竞争力，实现“强链”。企业家 L 于 2003 年便开始了其第一次创业，其运营的家具代理有限责任公司年销售额就曾达 8000 万人民币。据企业家 L 所述，由于代理环境变化，他才选择从下游向上拓展产业链，建立 S 机械。所以在其成立之初，S 机械不仅没有负担任何债务，还有着大量的自有资本。企业家 L 更是重点利用了先前下游代理商的经验，在家具制造业建立了强大的关系资本网。嵌入 S 机械关系网络中的企业便会成为其“内部人”，它们在反复的交易活动中建立信任和承诺，这有助于进行更加深入的开放沟通及信息共享[29]。凭借雄厚的资金和关系资本，S 机械得以“强链”，并以此强化了自身的组织韧性，提升了抵抗不确定性冲击的能力。

## 4.2. 科研创新

研发创新对维持组织稳定性和提升组织灵活性有显著正向影响，可以促进组织韧性的提高[30]。2020 年-2022 年，受突发的公共卫生事件冲击，制造业领域的中小微企业面临着专业人才短缺、成本上升以及订单流失等问题。S 机械专注于科研创新，坚持自主研发创新与校企合作并重，形成了独特的组织韧性模式，并得以抵御突发的公共卫生事件等不确定性冲击。

在产品研发创新方面，S 机械是国内率先提出自动化设备标准品概念的厂家，从而实现了单机自动化上下料与输送，是门业自动化普及的推动者和践行者，让高效和趋势科技走进中小微企业。2022 年，S 机械推出了自主研发的系列产品，其中 30%~40% 为市场上全新的创新产品，使 S 机械成为广东省乃至全国首家推出此类产品的企业。此外，S 机械还基于同行业产品进行创新，推出了 60%~70% 的改进型产

品。这些新产品在上市首年便贡献了 S 机械年营收的 50%~60%。

在流程改进和创新方面, S 机械于 2022 年进行了能够较大幅度降低单位生产成本的流程改进和创新, 使得企业生产的平均单位成本下降了 20%~30%。通过研发创新提高产品质量, S 机械总营业收入提升了 30%~40%。

在研发人员方面, 2022 年, S 机械在研发创新产品上投入了 200 万~300 万, 其中人力成本占到了 30%~40%。研发人员共 7 人, 占到了公司员工总数的 25%~30%, 并在 2022 年保持人数的稳定。在受突发的公共卫生事件冲击的 2020 年~2022 年, 和劳动力市场普遍的裁员、降薪不同, S 机械保持了研发人员人数的稳定。由于在家具设备制造行业 20 余年的深耕以及 2003 年在下游行业创业的经验, 企业家 L 具有一定的人脉资源和储备资金。即使面临突发的公共卫生事件冲击, 企业家 L 仍能对外招聘到优质的研发人才, 这也是 S 机械能够在 2020 年成立的原因之一。

在专利和商标方面, 从 2020~2022 年, S 机械共取得了专利 14 项, 包括 8 项实用新型专利和 6 项发明专利, 其中 2022 年 5 项, 2021 年 7 项, 2022 年 2 项, 共计花费 20 万~30 万元; 取得了第三方认证两项, 花费 8 万~10 万元。在成立仅两年后, S 机械于 2022 年被广东省商务厅授予国家级高新技术企业称号。

S 机械还持续在研发人员培训和产品设计创新等方面进行资金投入, 有力提升了组织韧性的稳定性。此外, S 机械致力于专利研发、产品创新和流程创新, 降低了生产成本, 削弱了突发的公共卫生事件带来的劳动力、原材料和物流等成本上升的影响, 在不确定性冲击下也能保持组织韧性的灵活性。利用研发创新, S 机械得以在受突发的公共卫生事件影响的三年内, 抵御不确定性冲击。

除了自主研发, S 机械也积极与高校建立合作。S 机械于 2023 年被中南林业科技大学材料科学与工程学院授予“研究生创新实践基地”称号, 企业家 L 担任中南林业科技大学的校外导师, 承担了一定的参观访学、研究生培养和实习等方面的社会责任。S 机械通过承担这部分社会责任, 不仅大幅提升了美誉度, 为其宣传提供了一块“金字招牌”, 还促成了其与高校在产品研发方面的科技合作。在本案例中, S 机械为中南林业科技大学提供教育实践的培训和科技研发的落地与应用, 中南林业科技大学为 S 机械提供科技研发的技术支持和人才帮助。

订单流失是许多中小微企业面临突发的公共卫生事件等不确定性冲击时的重要问题。S 机械得益于和中南林业科技大学签署的合作协议, 接收来自高校的科研转化订单, 拓展了科研平台。校企合作充当了科研创新的推动力, 极大增强了 S 机械的科研能力, 从而提升了其组织韧性。

### 4.3. 企业危机管理

企业危机管理则是企业在管理过程中应对不确定性冲击的活动。路江涌和相佩蓉把危机过程管理循环分为危机前的可靠性组织、危机初的危机指挥系统、危机中的危机领导力和危机后的危机学习[31]。以 S 机械为例, 其通过对危机管理的实践, 提升了企业在应对不确定性冲击时的组织韧性, 有效应对了突发的公共卫生事件等不确定性冲击带来的管理效率下降的问题。由于 S 机械在建设高可靠性组织, 和设立危机指挥系统两方面更为突出, 故文章将主要针对危机前和危机初两阶段展开讨论。

#### 4.3.1. 危机前: 提升组织可靠性

通过关注失误, 对一线操作保持敏感, 重视专业人才等方式, 组织可以提升它们管理计划外事件的能力, 进而增强组织的可靠性[32]。2020 年公共卫生事件发生前, S 机械已经做好了充分准备, 提升了组织有效性与管理效率, 增强企业组织韧性。

重视专业人才。S 机械与中南林业科技大学建立合作, 保障高学历人才的持续输入, 克服制造业从业者普遍短缺和素质低的问题。在招聘时, S 机械格外重视应聘者的专业素养——作为一家中小微企业, 其

在研发端的高学历人才共计 7 人，技术和管理人员在员工总数中占比约 40%，公司内具有大专及以上学历的员工占比 50% 以上，员工受教育水平普遍较高。此外，公司注重员工发展和社会保障，每年在员工培训上固定投入 20 余万，并对所有全职员工依法缴纳社保。该公司对于专业人才的重视，提高了 S 机械的组织可靠性，赋予了 S 机械充分的组织韧性。

对一线操作保持敏感。企业内部的凝聚力是应对不确定性冲击的重要保障。S 机械始终坚持对一线员工的优待，充分利用提成、分红等物质激励手段，将部分签单利润划分给对应销售。其员工福利费用总支出每年可达 300 万元，其中绩效奖金占比 30%~40%，并以年终奖形式在年底向员工发放约 10 万元。可见，S 机械充分给予员工优待，调动了组织内部积极性，不断增强其忠诚度和归属感，从而使公司具有更强大的凝聚力，提升管理效率与组织韧性。

#### 4.3.2. 危机初：建立高效的指挥系统

在公共卫生事件发生初期，S 机械通过实施高度信息化管理，建立了高效的危机指挥系统，保障行政部门线上办公，从而显著提升了组织韧性，并带来以下优势：

提高工作效率。利用企业微信等信息化工具，S 机械实现了人员管理和业务流程的自动化、标准化，增强了用户粘性，与企业文化“三倍效率”相契合。

优化资源配置。通过财务管理软件如金蝶财务云，S 机械优化资金分配，确保关键领域的资源投入，实现资源的最大化利用，提高企业应对不确定性冲击的能力。

降低信息不对称。S 机械采购了百度智能云等云服务，建立了信息化管理系统，提高了信息收集、整合和共享的效率，为各级决策者提供数据存储和 IT 资源共享。

固化企业业务流程。通过信息化管理系统，S 机械固化了人力资源、销售和财务管理流程，明确了岗位职责，减少工作推诿等管理问题，提高了生产监控的可追溯性，增强了业务流程的透明度和可控性。

通过这些措施，S 机械不仅提升了内部管理效率和资源配置的合理性，还增强了对外部冲击的应对能力，确保了企业在各种环境下的稳定发展。

## 5. 结论

### 5.1. 主要结论

文章以制造业公司 S 机械为例，分析中小微企业在 2020 年~2022 年，面临突发的公共卫生事件，如何有效抵御产业链不稳定、专业人才短缺、成本上升、订单流失以及管理效率下降等不确定性冲击带来的问题。

通过实地调研与电话访谈，以 S 机械为单案例分析对象，文章主要分析该案例在 2020 年~2022 年从产业链、科研创新、企业危机管理三方面来提升组织韧性以应对不确定性冲击的努力。以此为基础，文章得出结论：S 机械从供应链整合、产业链纵向延伸、利用地区比较优势和锻造长板四个方面进行“补链”“延链”“固链”“强链”；S 机械注重自主研发和校企合作对科研创新的助推作用；S 机械从危机前的高可靠性组织和危机初的危机指挥系统等方面打造了高效的企业危机管理系统。这些措施使得该公司在面对不确定性冲击时表现出了极强的韧性，能够将不确定性冲击对公司经营产生的影响降到最低，在危机的影响下稳步发展，逆水行舟，使公司能够在如此严峻的行业形势之下取得稳定的发展。

### 5.2. 实践启示

文章对 S 机械所采取的策略进行了细致的分析，对于广大中小微企业制定发展策略以及提升组织韧性以应对不确定性冲击有着一定的参考意义。

文章通过对 S 机械组织韧性的分析，文章对制造业领域的中小微企业提出以下建议：1) 建立强大关

系网, 利用人脉关系和信誉增强供应商黏性, 提升供应链整合速度。2) 立足地区比较优势, 与互补品的生产公司形成“友好同盟”, 分享订单, 抵御突发的公共卫生事件等不确定性冲击带来的缩单、减工减产等问题, 降低物流成本。3) 重视自主研发, 并加强与高校的科研合作, 与高校形成利益共生关系, 提升研发水平与企业声誉。4) 利用抖音等电商平台, 直播带货, 开拓新的销售途径。5) 重视专业人才培养, 设置员工激励计划, 提升公司凝聚力。6) 在公司管理过程中实施信息化管理, 提升管理效率和科学性。

### 5.3. 说明与不足

文章通过企业家 L 创办和经营 S 机械的案例, 为制造业初创中小微企业提升组织韧性提供了可行之道。组织韧性的相关理论中, 产业链、科研创新、企业危机管理三方面的韧性是经由大量案例总结归纳而来的, 具有普适性。但是 S 机械案例作为一个单案例, 并不一定能涵盖组织韧性理论中各方面的韧性。文章根据 S 机械创业过程中面临的实际情况与企业家 L 的实际行为, 归纳出企业家 L 在创业和企业经营管理中的一些能力, 这并不代表企业家 L 没有其他的品质, 只是在本次企业调研中没有明确显露。

在“2.2 科研创新”部分, S 机械在科技研发上也存在着一定的不足。天眼查显示, S 机械在 2021 年取得的 6 项专利目前均处于“专利撤回”状态。这表明 S 机械还不具备较强的科研稳定性, 科技研发与应用存在着一定程度的不匹配。提升科研稳定性与科技的应用水平, 将会是 S 机械在接下来的几年中提升组织韧性的重点。

2020 年公共卫生事件发生以来, 中小微企业受到一定冲击, 而 S 机械的成功实践为其指明了一条独特的方向, 可以为其提供有益的借鉴。由于时间限制, 文章仅选取了 S 机械进行单案例研究, 并未将其与同类型企业进行对比。建议并期待后续研究可以选取更多企业进行比较分析, 以提升案例分析的全面性。

## 致 谢

感谢广东国际战略研究院在论文写作中给予作者的帮助。

## 参考文献

- [1] 中华人民共和国中央人民政府. 中国共产党第二十届中央委员会第二次全体会议公报[Z]. 2023-2-28.
- [2] 郭克莎. 在不确定的世界中谋求我国经济发展[N]. 光明日报, 2020-6-2(19).
- [3] 包国军, 金炫美. 中国制造业质量竞争: 现状、困境及对策建议——基于全国制造业质量竞争力指数的分析[J]. 发展研究, 2023, 40(5): 34-41.
- [4] 中华人民共和国国家统计局. 第四次全国经济普查系列报告之十二[Z]. 2019-12-18.
- [5] 黄晓懿, 钟林. 我国中小微企业融资问题分析与对策建议[J]. 产业创新研究, 2023(18): 169-171.
- [6] 黄宏斌, 张玥杨, 许晨辉. 协同创新、经济政策不确定性与企业韧性[J]. 财经科学, 2024(4): 78-91.
- [7] 陈强, 李灵芝. 货币政策不确定性与企业债务成本[J]. 技术经济与管理研究, 2024(6): 76-82.
- [8] 谢乔昕, 陈荆禾. 经济政策不确定性冲击对企业创新投入调整的影响研究[J]. 工业技术经济, 2023, 42(11): 79-87.
- [9] 冯帆, 许嘉文. 经济政策不确定性会促进企业数字化转型吗? [J]. 现代经济探讨, 2024(6): 85-93.
- [10] 郎昆, 李新成. 贸易政策不确定性是否倒逼中国企业创新[J]. 国际贸易问题, 2024(1): 87-104.
- [11] 董竹, 柏向昱. 营商环境不确定性对企业数字化转型的影响: 革故鼎新还是畏葸不前? [J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2024, 44(2): 52-63.
- [12] 胡子平. 环境不确定性对企业技术创新的影响研究——基于数字金融的调节效应[J]. 科技经济市场, 2023(6): 4-6.
- [13] 云乐鑫, 董晓语, 徐海卿, 等. 数字化转型如何赋能组织韧性——基于动态能力视角[J]. 财会月刊, 2024, 45(14):

102-108.

- [14] 王勇. 组织韧性的构念、测量及其影响因素[J]. 首都经济贸易大学学报, 2016, 18(4): 120-128
- [15] 姜玥宇. 供应链视角下某国有企业组织韧性影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西财经大学, 2023.
- [16] Chowdhury, M.M.H. and Quaddus, M. (2017) Supply Chain Resilience: Conceptualization and Scale Development Using Dynamic Capability Theory. *International Journal of Production Economics*, **188**, 185-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
- [17] Meyer, A.D. (1982) Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, **27**, 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- [18] Richtnér, A. and Löfsten, H. (2014) Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity. *R&D Management*, **44**, 137-151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- [19] 沈剑帆. 基于组织韧性的ZY公司战略研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2023.
- [20] Mallak, L.A. (1998) Measuring Resilience in Health Care Provider Organizations. *Health Manpower Management*, **24**, 148-152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>
- [21] 刘思阳. 企业社会责任、企业声誉与组织韧性[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南财经大学, 2023.
- [22] Torres, P. and Augusto, M. (2021) Attention to Social Issues and CEO Duality as Enablers of Resilience to Exogenous Shocks in the Tourism Industry. *Tourism Management*, **87**, Article ID: 104400. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104400>
- [23] 王勇. 组织韧性的构念、测量及其影响因素[J]. 首都经济贸易大学学报, 2016, 18(4): 120-128.
- [24] 吴雨芯. VUCA 情境下组织韧性对企业战略变革的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 广西大学, 2023.
- [25] 李平. VUCA 条件下的组织韧性: 分析框架与实践启示[J]. 清华管理评论, 2020(6): 72-83.
- [26] 中华人民共和国国家统计局. 中国统计年鉴 2022 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2022.
- [27] 董丽, 赵放. 数字经济驱动制造业产业链韧性提升的作用机理与实现路径[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版), 2023(5): 33-42.
- [28] 陈晓东, 刘洋, 周柯. 数字经济提升我国产业链韧性的路径研究[J]. 经济体制改革, 2022(1): 95-102.
- [29] Villena, V.H., Revilla, E. and Choi, T.Y. (2010) The Dark Side of Buyer-Supplier Relationships: A Social Capital Perspective\*. *Journal of Operations Management*, **29**, 561-576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- [30] 卢正文, 许康, 锁学坤. 外部危机情境下研发创新对组织韧性的作用机理研究——基于中国高新技术企业实证分析[J]. 管理现代化, 2023(5): 75-85.
- [31] 路江涌, 相佩蓉. 危机过程管理: 如何提升组织韧性? [J]. 外国经济与管理, 2021, 43(3): 3-24.
- [32] Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2001) *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass Inc., 1-224.