

组织韧性研究综述

鲁梦晨

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2025年10月22日; 录用日期: 2025年12月24日; 发布日期: 2026年1月5日

摘要

本文综述了组织韧性的概念、影响因素及其结果效应。组织韧性被定义为组织在面对意外中断时预防、应对、恢复和业务连续性的能力。国内外研究从多角度探讨了影响组织韧性的因素, 包括创业导向、组织学习、知识管理等, 并指出组织韧性对企业生存、技术创新和绿色可持续发展的积极影响。研究还发现, 组织韧性是一个多因素影响的复杂现象, 涉及组织内部和外部环境的多个方面。本文总结了当前研究的局限性, 并对未来研究方向提出了展望。

关键词

组织韧性, 影响因素, 企业生存, 技术创新

A Literature Review of Organizational Resilience

Mengchen Lu

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: October 22, 2025; accepted: December 24, 2025; published: January 5, 2026

Abstract

This article reviews the concept of organizational resilience, its influencing factors, and its resulting effects. Organizational resilience is defined as an organization's ability to prevent, respond, recover and maintain business continuity in the face of unexpected disruptions. Domestic and foreign research has explored the factors affecting organizational resilience from multiple perspectives, including entrepreneurial orientation, organizational learning, knowledge management, etc., and pointed out the positive impact of organizational resilience on corporate survival, technological innovation and green and sustainable development. The study also found that organizational resilience is a complex phenomenon influenced by multiple factors, involving multiple aspects of the

organization's internal and external environment. This article summarizes the limitations of the current research and provides prospects for future research directions.

Keywords

Organizational Resilience, Influencing Factors, Corporate Survival, Technological Innovation

Copyright © 2026 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. 组织韧性的概念

组织韧性是一种可发展的、通用的组织特征，学界对它的理论界定涵盖能力、实践、特征、结果、过程性行为、策略，或是这些要素的组合[1][2]。研究定义组织弹性作为一个“组织不仅有能力发展预防能力”面对任何意外的中断，但也要采取必要的措施以及快速采取行动应对并从中断中恢复，以确保业务连续性[3]。这种能力可以使组织能够适应、学习和转型[4]。在动荡时期，组织韧性的重要性不容低估[5]。韧性可以帮助公司应对供应链中断，并继续向客户交付产品和服务。韧性通常被描述为组织、系统或个人在遭遇胁迫或干扰时，以最小负面影响应对冲击并从中恢复，同时维系自身稳定性与功能完整性的能力[6]。组织韧性是一个组织适应的能力，随着时间的推移而发展时间[7][8]。这一过程有助于企业保持灵活、可储存、可转换和可延展的资源，可以避免不良趋势，并主动应对意外情况[2][9][10]。最近，一些学者认为，组织韧性是一个适应人际关系的互动过程具有挑战性的环境，涉及理解、应对并吸收变化，还负责维持、恢复，以及构建新资源[11]。在这种情况下，组织韧性强调组织不仅应利用现有资源进行最佳调整，而且探索创造性和前瞻性的解决方案改编[12]-[14]。也就是说，在逆境中，组织不仅要适应保持稳定，也要灵活分配资源以适应不断变化的环境。组织韧性是指组织有能力在面临破坏性冲击时进行预测、避免、反应和调整，以便维持正常运行[15]。组织韧性是指组织抵御风险、适应和调整、恢复和超越的能力；这种能力是通过以下方式发展起来的涉及抵抗威胁和抓住机会的过程，积极调整，灵活适应，快速恢复和在面对外部冲击时超越。组织韧性目前的研究中，概念操作化尚未统一，导致研究结论之间缺乏可比性。例如，部分研究将组织韧性视为一种静态能力(如资源配置能力)，而另一些研究则强调其动态演化过程(如学习与适应机制)。这种概念上的模糊性使得实证研究在测量工具的选择上存在主观性，进而影响结果的解释力。

2. 组织韧性的影响因素

2.1. 国内研究

汇总了以往国内文献中组织韧性的影响因素研究之后，我们可以将组织韧性的影响因素分为以下几个不同的方面来阐述。

2.1.1. 企业内部管理与文化因素

谢露群等人从 IT 能力的角度研究指出，IT 能力可以直接影响组织韧性，而竞争动荡性和需求不确定性分别在 IT 能力和组织韧性的关系中具有调节作用[16]。邓志华等人得出结论：科创企业 CEO 的正念水平越高，越能通过提升组织正念与情绪能力，显著增强企业在冲击中的复原与成长力；人际和谐越高，

该效应越强[17]。葛宝山等从创业导向的角度指出,创业导向能通过创业拼凑影响组织韧性[18]。迟冬梅等人得出和谐劳动关系氛围对组织韧性具有积极作用,战略共识在这一过程中起到中介作用,变革型领导对这一关系具有正向调节作用[19]。陈红等人指出内部控制通过风险管理、资本和投资赋能三条路径,尤其在企业衰退期,显著提升制造业企业的组织韧性,其中信息与沟通、内部监督要素发挥关键作用,且在特定宏观和企业层面因素下,其提升效应更为显著[20]。候曼等人认为企业家精神通过领导者的行为和决策能够提升组织的韧性,而环境不确定性则作为一个外部条件,正向调节企业家精神与组织韧性之间的关系,增强组织对环境变化的适应能力[21]。张思佳等人指出组织韧性受到利他型企业社会责任履行程度的正向影响,但这种影响受到企业所在地区利他氛围和高管超额薪酬的弱化作用[22]。

2.1.2. 企业外部环境与关系因素

朱丹阳和李绪红基于利益相关者理论表明,企业社会责任投入能通过改善利益相关者关系及增强组织对危机的应对能力,积极影响制造企业的组织韧性[23]。王娟茹等人指出前瞻性跨界搜索通过获取外部新颖知识影响组织韧性,而数字化能力则调节前瞻性跨界搜索与组织韧性之间的关系,影响组织对知识的处理和应用效率[24]。王维等从商业模式创新的角度指出,新颖型和效率型商业模式创新通过不同的机制影响新创企业的组织韧性,同时,技术创新和融资约束水平在这一过程中起到调节作用[25]。张梦桃等人强调了关系网络对组织韧性的正向影响,以及双元创新在这一影响过程中的中介作用[26]。徐示波与仲伟俊探讨了在 VUCA 背景下,企业如何通过双元创新模式在危机情境下重塑组织韧性,得出双元创新通过替换互补、吸收转化、耦合迭代等机制,赋能组织韧性的重塑的结论[27]。王守杰发现企业在环境规束与资源支持下主动进行绿色创新和管理升级,组织韧性随之显著增强,验证了政府优化环境政策可成为企业韧性提升的外部触发器[28]。

2.1.3. 数字化转型与技术因素

张少峰等人总结出技术创新正向促进制造企业的组织绩效,组织韧性在其中发挥部分中介作用,而资源配置改善和企业数字化转型则分别正向调节技术创新与组织绩效之间的关系[29]。任静等人认为上市公司年报体现的数字化导向(广度 + 强度)越高,越能借助“感知 - 抓住 - 重构”动态能力链条降低业绩波动、提升增长,从而全面提高组织韧性;政府研发补贴、高管缺数字背景或研发人员占比高时效果更显著[30]。杨伟等基于耐久性能力理论指出,数字化转型能通过提升组织的稳定性和应变性显著影响组织韧性,而财务冗余和管理者短视主义分别通过调节作用强化和削弱这种影响[31]。孟韬等从数字服务化战略的角度指出,数字服务化能通过增强组织的认知、行为和情境韧性影响组织韧性,并受环境不确定性的调节作用[32]。王娟茹等从资源基础理论和吸收能力理论的角度指出,数字化战略导向通过外部知识获取和吸收能力的中介与调节作用影响组织韧性[33]。王才提出数字化转型通过整合、创建和重构内外部资源,提升企业的动态能力,从而正向影响组织韧性,而环境动态性作为调节变量来正向调节数字化转型与组织韧性之间的关系[34]。王强等人指出数字化转型通过触发基于需求、关系和变革的三类动态能力,实现了组织韧性的提升[35]。曹钰华等人的研究强调数字化转型通过创造、增强和重塑机制,与企业的资源和能力相互作用,多元化地影响并提升专精特新“小巨人”企业的组织韧性[36]。李夏迪与林汉川研究发现数字平台应用通过增强信息处理能力正向促进中小企业的组织韧性,其中探索式学习和利用式学习作为部分中介,而组织惯性则负向调节二元学习与组织韧性之间的关系[37]。

2.1.4. 组织学习与动态能力因素

冯文娜等认为长期从事的二元创新活动(利用式创新和探索式创新)、知识资源的条件(如知识范围和知识平衡)、以及企业的创新战略安排和知识管理经验这些因素共同作用于高技术企业[38],影响其在面对突发负面环境事件时展现出的预期能力、应对能力和适应能力,从而形成和增强企业的组织韧性。王

娟茹等基于组织学习理论和动态能力理论,提出双元学习,包括利用性学习和探索性学习,能显著正向影响组织韧性[39]。马鸿佳等基于组织信息处理理论提出,网络市场导向能通过双元即兴行为并受到数字技术调节影响新创企业的组织韧性[40]。钱悦等人的研究揭示了在乌卡环境下,企业如何通过组织学习和塑造学习型组织文化来提升组织韧性,具体包括两条路径:跨界学习和知识中台[41]。

2.1.5. 组织结构与战略因素

王国红等人从数字化视角出发,表明资源编排能通过数字运营能力和数字协同能力正向影响组织韧性[42],并受到变革型领导的正向调节作用。梁强等基于家族企业组织韧性的研究,指出家族因素、组织属性与情境属性的动态交互是影响组织韧性的关键因素[43]。田博文等基于资源冗余视角提出,不同类型的冗余资源通过其与组织韧性之间的非线性关系影响组织韧性[44],其中非沉淀性冗余资源与组织韧性呈现倒U型关系,而沉淀性冗余资源与组织韧性呈现U型关系。梁林的研究表明高韧性企业更敢于实施战略变革[45],二者形成互补:韧性提供变革所需的资源缓冲和风险承受力,变革反过来强化韧性,共同提升长期财务绩效。

2.2. 国外研究

同样的,我们可以将国外研究中组织韧性的影响因素分为以下几个方面进行总结。

2.2.1. 社会资本与动态能力

研究表明,社会资本通过动态能力的中介作用影响中小企业的组织韧性[46],具体来讲内部社会资本直接对组织韧性产生影响,并且能够正向促进外部社会资本的发展,而动态能力则部分和完全中介了内部和外部社会资本与组织韧性之间的关系。有专家基于动态能力理论提出转移记忆系统通过促进团队成员间的专业知识共享、信任和协调来增强组织对突发事件的应对能力[47]。也有研究对孟加拉制造企业的混合方法研究显示:高韧性由“灵活性+协作”与“响应+恢复”两组动态能力共同决定;灵活性、响应和恢复三者构成高韧性的核心充分条件,且存在多条等效配置路径[48]。

2.2.2. 资源协调与供应链管理

已有研究从不同视角揭示了组织韧性的形成机制。首先,供应链整合与数字技术的融合,可通过促进内外部资源的协调与整合,显著提升企业应对不确定性的能力[49]。其次,资源基础型管理举措借助强化组织学习,不仅直接增强韧性,还同步激发创新活力,而这一路径在高度动态的环境中表现得尤为突出[50]。数字资源的持续积累与高效利用,为企业在遭遇外部冲击时实现快速转向、灵活适应与流程规范化提供了关键支撑[51]。此外,董事会构成对韧性亦有差异化影响:股东背景董事的存在一般发挥正向作用,外籍董事则可能因信息距离而削弱韧性;女性董事的效应虽在总体样本中不显著,但随着机构持股比例升高,其正向贡献逐步放大,同时削弱股东董事的边际效用[52]。最后,内部薪酬差距过大被证实会侵蚀企业韧性,该负面效应在女性高管比例较高或市场竞争激烈的情境下得到缓解,却在垄断环境中被进一步放大[53]。

2.2.3. 人力资源管理与组织学习

在数字时代,灵活导向的人力资源管理系统通过激活知识资本,并叠加数字能力的调节效应,显著强化了组织的韧性基础[54];同时,战略性人力资源管理借助提升员工自我效能与自我管理,为韧性建设提供了持续的内生动力[55];此外,有研究证实组织学习能够丰富管理者的认知能力,从而增强组织的韧性[56]。

2.2.4. 数字化与创新

基于动态能力视角的研究发现,可持续供应链管理、商业模式适应和数字化与组织韧性之间存在正

向关联,且这一结论得到了实证数据的支持[57]。从开放创新角度开展的研究指出,内向型和外向型开放创新能通过知识资本的中介作用影响组织韧性[58]。同样基于动态能力视角,有研究表明数字导向可通过增强组织的感知、吸收和整合能力正向影响组织韧性,且这一影响过程会受到人力资源冗余和企业所有权性质的调节[59]。组织间关系对组织韧性的影响同样不容忽视,相关研究显示,组织间关系的关系能力、创新吸收、整合可信度、身份约束和不对称性这五个维度,会通过复杂的相互作用对组织韧性产生积极或消极的影响[60]。对制造业企业而言,可通过绿色价值共创提升自身绿色组织能力,进而在危机来临时增强组织韧性[61]。另有基于数字企业社会责任的研究提出,数字企业社会责任、社会创业和竞争智能是影响组织韧性的关键因素[62],其中数字企业社会责任可通过促进社会创业和增强竞争智能,显著提升组织韧性。

综上所述,国内外学者对组织韧性的影响因素进行了多角度、多维度的研究,研究具有多方面的共同点,从以下几个方面进行论述:① 无论是国内还是国外,研究中都很强调组织韧性的重要性,相信组织韧性是“企业在危机中重构组织资源、流程和关系,从危机中快速复原,并利用危机实现逆势增长的能力”。② 国内外研究都认识到组织韧性的影响因素是一个复杂的过程,受到多种因素的影响,包括但不限于高管团队特征、组织学习、知识管理、企业家精神、社会资本、动态能力、资源基础管理、供应链整合、数字化转型、人力资源管理等等。③ 国内外研究中出现较多采用动态能力理论来分析组织韧性的情况,动态能力理论与组织韧性之间的关联非常紧密,因为两者都关注组织如何在不断变化的环境中生存、适应和繁荣,都强调适应性和敏捷性、资源和能力的重构、感知和把握机遇、快速学习和知识管理、战略更新和变革、领导和文化的作用、持续创新、长期视角。④ 国内外的研究都指出了数字化转型和技术创新对组织韧性的正面影响,数字化能力、信息技术的使用和创新活动被认为是提升组织适应性和恢复力的关键因素。⑤ 国内外多篇研究提到环境不确定性对组织韧性的影响,在不确定和动态的环境中,组织韧性更重要,且不同的环境条件可能会调节组织韧性与其他变量之间的关系。⑥ 多篇研究强调组织学习在提升组织韧性中的作用,通过提升组织学习进而增强组织的韧性和创新能力。

国内外对于组织韧性影响因素的研究重点同样也存在着一些差异。从国内研究来看,多篇研究重视企业社会责任在提升组织韧性中的作用,强调企业社会责任可以通过建立品牌信誉、培养利益相关者关系、识别和管理风险等等方式来增强组织韧性。除此之外,领导者行为,特别是变革型领导,在组织韧性的国内研究中占有重要地位。变革型领导通过愿景激励鼓舞士气,增强员工协同抵御外部冲击的使命感,从而强化和谐劳动关系氛围对组织韧性的正向影响,也研究到变革型领导在数字化战略导向与组织韧性之间起正向调节作用等等。通过提供方向、激励和支持,变革型领导有助于提升组织在面对挑战 and 变化时的适应性和恢复力。从国外研究看,供应链管理是组织韧性国外研究中的一个重点领域,充分研究了供应链整合、可持续供应链管理(SSCM)等等在提高组织韧性中的作用。其次,国外研究很重视人力资源管理对组织韧性的显著影响,人力资源管理在构建和维持组织韧性方面扮演着至关重要的角色,它通过培养员工的适应性和创新能力,以及通过灵活的人力资源系统来加强组织的智力资本,从而提高组织在面对变化和压力时的韧性。

3. 组织韧性的结果效应

组织韧性的结果效应是指组织在面临各种挑战和干扰时,通过其韧性机制所产生的具体影响和效果。

3.1. 企业生存和成长绩效

许冠南等人通过实证研究,探讨了在创新生态系统中组织韧性对企业生存与成长绩效的影响机制[63],指出组织韧性在创新生态系统中对企业生存和成长绩效具有倒 U 型影响。组织韧性对企业生存和成长的

作用是不可估量的，它是企业在面对外部环境变化、市场竞争以及突发事件等挑战时，保持稳健运营、快速恢复和持续发展的核心力量。在 VUCA 环境下，组织韧性通过风险承担意愿和风险承担水平的链式中介作用，显著提升了新创企业的成长绩效[64]。此外，组织韧性还通过二元学习和组织惯例更新的链式中介作用，对中小企业的成长产生积极影响[65]。拥有强大组织韧性的企业，能够在遭遇危机时迅速调整策略，保持业务连续性，减少损失，并通过灵活应对和持续创新，在竞争中脱颖而出，实现企业的长期稳健成长。

3.2. 技术创新

根据王娟茹等人的研究，组织韧性不仅能够促进企业在面对内外部冲击时的适应能力，还能够增强企业对技术创新的投入和产出[24]。并且组织韧性在利用性学习和探索性学习与技术创新之间起到了部分中介作用[39]，即组织韧性不仅直接促进了技术创新，还通过影响企业的二元学习能力，间接推动了技术创新的发展。组织韧性能够促进企业在技术创新过程中的适应性和恢复力，帮助企业在面对技术挑战和市场变化时保持竞争力[66]。通过增强组织韧性，企业能够更好地吸收和利用外部知识，促进技术创新[63]。此外，组织韧性还与企业的风险承担水平和风险承担意愿正相关，这两者在组织韧性与企业成长绩效之间发挥了中介作用，进一步推动了企业的技术创新活动[67]。组织韧性使企业能够在遭遇挑战时快速恢复，并能从危机中寻找新的机会，这些能力对于企业持续进行技术革新和维持竞争优势至关重要。

3.3. 绿色可持续发展

组织韧性能够使企业在面临环境变化和挑战时保持稳定，并持续追求可持续发展目标。组织韧性不仅帮助企业在遭受外部负面冲击时快速恢复预期绩效水平，而且能够推动组织朝着符合共同利益的方向发展。这种能力使企业能够更有效地识别和处理来自社会、环境的压力，从而促进绿色可持续发展。组织韧性能够使企业在面对环境变化和市场压力时，保持其可持续发展战略的连续性和稳定性[66]。李辽辽等人认为组织韧性通过促进二元学习，即探索式学习和利用式学习，对企业的可持续发展绩效产生积极影响[68]。探索式学习有助于企业寻找新的商业模式和创新，而利用式学习则优化现有的业务流程，两者共同作用于提升企业的绿色技术创新能力。也有研究强调组织韧性与绿色创业导向对绿色创新的联合效应[69]。组织韧性不仅促进了绿色创业导向的形成，而且通过这种导向推动了绿色创新的实践。这种创新不仅涉及新产品的开发，还包括清洁生产技术的应用，从而减少了资源消耗和废物产生。

4. 结论与展望

4.1. 研究结论

在本文中，我们系统地回顾并分析了组织韧性的相关文献，从概念界定到影响因素，再到其结果效应，揭示了组织韧性在现代组织管理中的重要地位和作用。通过对文献的梳理，我们发现组织韧性的概念在不同研究视角下呈现出多样性，但核心要素均强调企业的适应性和恢复力。

其次，我们探讨了组织韧性的影响因素。国内外学者对组织韧性的影响因素进行了多角度、多维度的研究，里面涵盖到 IT 能力、创业导向、组织学习、知识管理、高管团队特征、企业家精神、企业社会责任、数字化转型、智能化转型、资源编排和冗余、组织文化和领导、环境不确定性和市场导向、组织结构和战略、社会资本、资源基础管理举措(RBMI)、组织间关系(IORs)等等因素。这些研究表明，组织韧性是一个多因素影响的复杂现象，涉及组织内部的学习、创新、资源管理、文化和领导等多个方面，同时也受到外部环境不确定性和市场导向的影响。此外，这些文献反映了不同行业及领域对组织韧性研究的活跃程度和关注点，涵盖高技术行业、制造业、上市公司、家族企业、中小企业以及数字化和智能化

领域等等。这些行业和领域面临着快速的环境变化和激烈的竞争，因此对提升组织韧性的需求更为迫切，以适应不确定性和危机情境下的挑战。尽管研究有着研究方法、样本选择、时间跨度、研究背景等多方面的差异，但是通过分析这些研究，我们可以得出一些一致性的结果：组织韧性是企业应对不确定性和危机的关键能力；创新(无论是产品、服务还是商业模式)通常与组织韧性正相关；外部环境的不确定性和危机事件(如新冠疫情)对组织韧性提出了更高的要求。

之后，我们深入分析了组织韧性的结果效应，包括对企业生存成长、技术创新、可持续发展等方面的影响。组织韧性不仅能够帮助企业应对突发事件，减少损失，还能激发企业的创新潜力，推动其向更高层次发展。国内外研究者通过实证研究和理论分析，为理解和提升组织韧性提供了丰富的视角和策略。这些研究不仅拓展了组织韧性的理论框架，也为实践中的企业如何提升组织韧性提供了指导和启示。

4.2. 研究局限与未来展望

当前组织韧性研究尚存一定的局限性，而研究存在的不足之处有待未来研究进行完善。一是目前关于组织韧性的前因因素和评估指标的研究已经取得了较为丰富的成果，但关于组织韧性形成机制的研究仍然相对不足，且现有研究缺乏对组织韧性时间线与动态性的充分关注。未来的研究可以更深入地探讨组织韧性随时间变化的动态过程，包括如何随环境变化而调整和发展。二是有些研究可能过分专注于特定的行业或地区，而忽视了跨行业、跨文化的对比研究。例如，有些研究可能只聚焦于制造业或某个国家的中小企业，这限制了研究结果的普遍适用性。未来的研究应当跨越文化和行业的界限，深入探讨组织韧性在这些不同背景下的共性和差异。三是现有研究通常只关注单一理论视角的验证，却往往忽略了不同理论视角之间的相互作用和整合，这不利于全面识别组织韧性形成的关键要素。未来研究可考虑将不同理论视角进行整合，以构建一个综合性的理论框架。四是组织韧性会关联于特定情境，然而，当前的研究大多局限于灾害、疾病等偶发事件，对于新兴危机情境下的组织韧性探讨则相对匮乏，这导致我们难以全面且深入地揭示组织韧性的一般性规律。未来可以研究组织韧性如何影响企业在面对不同类型外部冲击情境时的适应性和恢复力，也可以考虑将某些因素在危机情境下和常规情境下对组织韧性的影响同时纳入研究框架。在此基础上，研究者们可以更有针对性地设计和实施研究，以应对这些挑战。

未来的研究应在以下几个方面展开思考实现突破，以推动组织韧性研究的深化与细化：(1) 随着平台型组织、网络型组织和敏捷型组织的兴起，传统基于科层制结构的韧性理论是否仍然适用？例如，在平台化组织中，组织韧性是否更多依赖于外部生态系统的协同能力，而非内部资源的整合能力？未来研究可对比不同组织形态下的韧性形成路径，探索其制度逻辑与治理机制的差异。(2) 思考短期效率与长期韧性之间的权衡关系。高韧性组织是否必然以牺牲短期效率为代价？二者之间是否存在“最优平衡点”？过度强调冗余资源配置可能增强抗风险能力，但也可能导致资源浪费与效率下降。未来研究可引入“组织悖论”理论，探讨如何在效率与韧性之间实现动态平衡。(3) 研究韧性构建的伦理与社会责任边界。在追求韧性的过程中，组织是否会忽视对员工、社区或环境的责任？某些企业可能通过裁员、外包等方式增强自身灵活性，却将风险转嫁给社会。未来研究应关注韧性构建过程中的伦理问题。(4) 探究 AI 与算法治理对组织韧性的双重影响。人工智能与算法决策在提升组织预测与响应能力的同时，也可能带来新的脆弱性(如算法偏见、系统依赖)。未来研究可探讨 AI 技术如何重塑组织韧性的结构与逻辑，特别是在面对“算法失灵”或“数据污染”等新型风险时的应对机制。

参考文献

- [1] Hillmann, J. (2021) Disciplines of Organizational Resilience: Contributions, Critiques, and Future Research Avenues. *Review of Managerial Science*, 15, 879-936. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>

- [2] Hillmann, J. and Guenther, E. (2020) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, **23**, 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- [3] Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G. and Hossan Chowdhury, M.M. (2021) The Role of Social Capital on Proactive and Reactive Resilience of Organizations Post-Disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, **48**, Article 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>
- [4] Wieland, A. and Durach, C.F. (2021) Two Perspectives on Supply Chain Resilience. *Journal of Business Logistics*, **42**, 315-322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- [5] Ambulkar, S., Blackhurst, J. and Grawe, S. (2015) Firm's Resilience to Supply Chain Disruptions: Scale Development and Empirical Examination. *Journal of Operations Management*, **33**, 111-122. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- [6] 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**, 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- [7] Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. and Rivas, V. (2006) Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **42**, 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- [8] Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A. and García-Morales, V.J. (2023) Social Media Use, Corporate Entrepreneurship and Organizational Resilience: A Recipe for SMEs Success in a Post-COVID Scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, **190**, Article 122421. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421>
- [9] Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2013) Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, **34**, 46-76. <https://doi.org/10.1111/jbl.12009>
- [10] Bode, C. and Macdonald, J.R. (2017) Stages of Supply Chain Disruption Response: Direct, Constraining, and Mediating Factors for Impact Mitigation. *Decision Sciences*, **48**, 836-874. <https://doi.org/10.1111/deci.12245>
- [11] 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**, 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- [12] McCarthy, I.P., Collard, M. and Johnson, M. (2017) Adaptive Organizational Resilience: An Evolutionary Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, **28**, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005>
- [13] Sahebjamnia, N., Torabi, S.A. and Mansouri, S.A. (2018) Building Organizational Resilience in the Face of Multiple Disruptions. *International Journal of Production Economics*, **197**, 63-83. <https://doi.org/10.1016/j.iipe.2017.12.009>
- [14] Sajko, M., Boone, C. and Buyl, T. (2021) CEO Greed, Corporate Social Responsibility, and Organizational Resilience to Systemic Shocks. *Journal of Management*, **47**, 957-992. <https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
- [15] Liang, L. and Li, Y. (2024) How Does Organizational Resilience Promote Firm Growth? The Mediating Role of Strategic Change and Managerial Myopia. *Journal of Business Research*, **177**, Article 114636. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
- [16] 谢露群, 钱静舒, 王倩. IT 能力对组织韧性的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 20(9): 1295-1302.
- [17] 邓志华, 李阿杰, 薛娜娜, 等. CEO 正念对科创企业组织韧性的影响机制研究[J]. 管理评论, 2025, 37(9): 160-171.
- [18] 葛宝山, 赵丽仪. 创业导向如何影响专精特新企业绩效?——创业拼凑和组织韧性的多重中介作用[J]. 科学学研究, 2024, 42(4): 805-816.
- [19] 迟冬梅, 段升森, 张玉明. 和谐的力量: 劳动关系氛围对组织韧性的影响[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(1): 88-103.
- [20] 陈红, 郭彤梅, 张玥, 郭秋云. 内部控制对制造业企业组织韧性的影响研究——基于企业生命周期视角[J/OL]. 南开管理评论, 1-18. <https://link.cnki.net/urlid/12.1288.f.20240731.1647.003>, 2025-12-26.
- [21] 侯曼, 王倩楠, 弓嘉悦. 企业家精神、组织韧性与中小企业可持续发展——环境不确定性的调节作用[J]. 华东经济管理, 2022, 36(12): 120-128.
- [22] 张思佳, 贾明, 张喆. 利他型企业社会责任与组织韧性——以新冠疫情为外部冲击[J]. 软科学, 2024, 38(1): 109-115.
- [23] 朱丹阳, 李绪红. 企业社会责任投入对制造企业组织韧性的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 20(7): 1023-1033.
- [24] 王娟茹, 张雨萌, 樊婉莹. 前瞻性跨界搜索、组织韧性与双元创新[J]. 科学学研究, 2024, 42(8): 1771-1782.
- [25] 王维, 张萌萌, 郭韬. 商业模式创新对新创企业组织韧性的影响机制研究[J]. 科技进步与对策, 2024, 41(9): 108-118.
- [26] 张梦桃, 张生太. 关系网络对组织韧性的影响——双元创新的中介作用[J]. 科研管理, 2022, 43(7): 163-170.

- [27] 徐示波, 仲伟俊. 危机情境下二元创新模式如何赋能组织韧性重塑: 基于美国实体清单情境的探索性研究[J]. 中国软科学, 2024(3): 26-36.
- [28] 王守杰, 王肇, 闫华红. 政府优化环境政策影响企业增强组织韧性机制实证研究——来自中国“绿色工厂”认定准自然实验的经验证据[J]. 中央财经大学学报, 2025(9): 137-160.
- [29] 张少峰, 徐梦苏, 朱悦, 王泽强. 技术创新、组织韧性与制造企业高质量发展[J]. 科技进步与对策, 2023, 38(13): 81-90.
- [30] 任静, 李俊超, 候璐. 企业数字化导向对组织韧性的影响[J]. 科学决策, 2025(9): 131-147.
- [31] 杨伟, 汪文杰. 数字化转型对组织韧性的影响——财务冗余和管理者短视主义的调节效应[J]. 管理评论, 2024, 36(8): 200-211.
- [32] 孟韬, 李琦, 赵非非, 何畅. 数字服务化战略如何影响企业绩效: 基于组织韧性视角[J]. 科学决策, 2023(2): 1-17.
- [33] 王娟茹, 任轩华, 刘欣妍. 数字化战略导向对组织韧性的影响研究[J]. 软科学, 2024, 38(10): 40-46.
- [34] 王才. 制造业数字化转型、组织韧性与企业竞争优势重构[J]. 经济管理, 2023, 45(7): 76-93.
- [35] 王强, 王哲璇, 刘玉奇. 数字化转型提升企业组织韧性的实现机理研究[J]. 管理科学学报, 2023, 26(11): 58-80.
- [36] 曹钰华, 张延莉, 石蓉荣, 尹巧一, 宋典. 数字化转型驱动的专精特新“小巨人”组织韧性前因组态研究——基于上市企业年报文本挖掘的fsQCA分析[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(10): 68-83.
- [37] 李夏迪, 林汉川. 数字平台应用影响中小企业组织韧性的作用机制——基于二元学习的视角[J]. 科技管理研究, 2024, 44(7): 179-186.
- [38] 冯文娜, 陈晗. 二元式创新对高技术企业组织韧性的影响——知识范围与知识平衡的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(4): 117-135.
- [39] 王娟茹, 刘欣妍, 任轩华. 二元学习、组织韧性对企业技术创新的影响[J]. 科技管理研究, 2024, 44(8): 1-11.
- [40] 马鸿佳, 唐思思, 熊立. 网络市场导向对新创企业组织韧性的影响机制研究[J]. 管理学报, 2023, 20(12): 1809-1817, 1877.
- [41] 钱悦, 温雅, 孙亚程. 乌卡环境下如何提升组织韧性——基于组织学习的视角[J]. 南开管理评论, 2024, 27(2): 38-52.
- [42] 王国红, 林欢, 黄昊. 数字化视角下资源编排对中小企业组织韧性的影响[J]. 科技进步与对策, 2024, 41(18): 77-86.
- [43] 梁强, 章佳媚, 许元睿. 从短期生存到长期发展——家族企业组织韧性评述与展望[J]. 外国经济与管理, 2025, 47(9): 120-136.
- [44] 田博文, 李灿, 吕晓月. 抑制还是促进: 企业冗余资源对组织韧性质量的影响研究[J]. 技术经济, 2022, 41(12): 168-180.
- [45] 梁林, 李妍. 组织韧性、战略变革与企业财务绩效[J]. 统计与决策, 2025, 41(18): 183-188.
- [46] Ozanne, L.K., Chowdhury, M., Prayag, G. and Mollenkopf, D.A. (2022) SMEs Navigating COVID-19: The Influence of Social Capital and Dynamic Capabilities on Organizational Resilience. *Industrial Marketing Management*, **104**, 116-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>
- [47] Prayag, G., Ozanne, L.K. and Chowdhury, M. (2024) How Can Service Organizations Build Resilience by Leveraging Capabilities and Service Worker Team Knowledge? *Journal of Services Marketing*, **38**, 474-493. <https://doi.org/10.1108/jsm-02-2023-0059>
- [48] Shojaee, A., Rashed, M., Islam, M.F. and Vasa, L. (2025) Innovative Configurations for Organizational Resilience: Bridging the Proactive and Reactive Capability in Volatile Environments. *Sustainable Futures*, **10**, Article 101236. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101236>
- [49] Lin, J. and Fan, Y. (2024) Seeking Sustainable Performance through Organizational Resilience: Examining the Role of Supply Chain Integration and Digital Technology Usage. *Technological Forecasting and Social Change*, **198**, Article 123026. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123026>
- [50] Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. and Nguyen, B. (2022) Building Organizational Resilience, Innovation through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism. *Journal of Business Research*, **141**, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- [51] Nielsen, J.A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C. and Penttinen, E. (2023) Organizational Resilience and Digital Resources: Evidence from Responding to Exogenous Shock by Going Virtual. *International Journal of Information Management*, **73**, Article 102687. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687>
- [52] Panicker, V.S. and Koswate, I. (2025) Orchestrating the Bounce Back: Resourceful Boards, Competent Owners, and

- Organizational Resilience. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.08.003>
- [53] Liu, Y. and Ji, Z. (2025) Internal Pay Gaps, Female Executives, and Corporate Organizational Resilience. *Finance Research Letters*, **85**, Article 108173. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108173>
- [54] Li, X. and Lin, H. (2024) How to Leverage Flexibility-Oriented HRM Systems to Build Organizational Resilience in the Digital Era: The Mediating Role of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, **25**, 1-22. <https://doi.org/10.1108/jic-03-2023-0038>
- [55] Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H. and Li, P. (2022) A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, **12**, Article 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- [56] Jiao, P. and Bu, W. (2024) The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. *Buildings*, **14**, Article 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
- [57] Sharma, V., Vijayaraghavan, T.A.S., Tata, R.R. and Raj, A. (2024) Strengthening Organizational Resilience: Role of Sustainable Supply Chain, Digitalization and Business Model Adaptation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **39**, 2420-2437. <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2023-0332>
- [58] Ju, J. (2023) How Open Innovation Drives Intellectual Capital to Superior Organizational Resilience: Evidence from China's ICT Sector. *Journal of Intellectual Capital*, **24**, 1464-1484. <https://doi.org/10.1108/jic-12-2022-0251>
- [59] Liu, Y., Guo, M., Han, Z., Gavurova, B., Bresciani, S. and Wang, T. (2024) Effects of Digital Orientation on Organizational Resilience: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, **35**, 268-290. <https://doi.org/10.1108/jmtm-06-2023-0224>
- [60] You, J.J. and Williams, C. (2023) Organizational Resilience and Interorganizational Relationships: An Exploration of Chinese Business Service Firms. *European Management Review*, **20**, 591-609. <https://doi.org/10.1111/emre.12558>
- [61] Borah, P.S., Dogbe, C.S.K., Dzandu, M.D. and Pomegbe, W.W.K. (2023) Forging Organizational Resilience through Green Value Co-Creation: The Role of Green Technology, Green Operations, and Green Transaction Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, **32**, 5734-5747. <https://doi.org/10.1002/bse.3446>
- [62] Al-Omoush, K., Ribeiro-Navarrete, B. and McDowell, W.C. (2023) The Impact of Digital Corporate Social Responsibility on Social Entrepreneurship and Organizational Resilience. *Management Decision*, **62**, 2621-2640. <https://doi.org/10.1108/md-11-2022-1613>
- [63] 许冠南, 王彦萌, 周源. 创新生态系统视域下组织韧性对企业生存与成长的影响机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2024, 45(8): 17-34.
- [64] 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[J]. 科技管理研究, 2022, 42(11): 192-200.
- [65] 张秀娥, 杨柳. 组织韧性对中小企业成长的影响——基于二元学习和组织惯例更新的链式中介作用[J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版), 2024, 77(5): 111-122.
- [66] 李妍, 梁林. 组织韧性的影响效应: 研究述评与未来展望[J]. 华东经济管理, 2024, 38(1): 120-128.
- [67] 王馨博, 高良谋. 互联网嵌入下的组织韧性对新创企业成长的影响[J]. 财经问题研究, 2021(8): 121-128.
- [68] 李辽辽, 张亚莉, 杨朝君. 数字化转型、组织韧性与企业可持续发展——二元学习视角[J]. 软科学, 2024, 38(10): 69-76.
- [69] Khan, N.R., Ameer, F., Bouncken, R.B. and Covin, J.G. (2023) Corporate Sustainability Entrepreneurship: The Role of Green Entrepreneurial Orientation and Organizational Resilience Capacity for Green Innovation. *Journal of Business Research*, **169**, Article 114296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114296>