

天生和传统全球化企业组织韧性特征 及其形成过程*



——基于 TikTok 和 华为 应对美国打压的双案例对比研究

梁林^{1,2} 段世玉¹

(1. 河北工业大学经济管理学院, 天津 300130;

2. 河北工业大学京津冀发展研究中心, 天津 300401)

内容摘要: 塑造和提升组织韧性是我国全球化企业有效应对不确定性冲击的关键成功要素, 而新兴的天生全球化企业与传统全球化企业在韧性塑造中却面临不同困境。采用双案例对比研究方法, 选取 TikTok 和 华为 分别作为天生和传统全球化企业的典型成功案例, 探索两类企业组织韧性特征及其形成过程的共性和差异。研究发现: 两类全球化企业的组织韧性虽表现出稳健性、冗余性、灵活性、兼容性和适应性五个共性特征, 但韧性特征的具体解释、形成过程和驱动要素等却存在显著差异。具体来说, 天生全球化企业经历韧性塑造、韧性激活、反超改进三个韧性特征形成阶段, 差异化驱动要素分别是“内韧和外联”“事中预判”“反思”; 传统全球化企业经历韧性激活、韧性再造、反超改进三个韧性特征形成阶段, 差异化驱动要素分别是“事前预判”“去冗余和激励”“开放”。对比天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程, 既是在逆全球化时代对我国全球化企业组织韧性理论规律挖掘的新探索和补充, 也为我国全球化企业塑造自身韧性体系提供了精准成功对标案例。

关键词: 组织韧性特征 共性和差异 天生全球化企业 传统全球化企业 双案例对比

中图分类号: F270; F276.7 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2023)05—0027—16

一、引言

全球化与逆全球化交织已经成为世界经济的新主题, 我国全球化企业正在频繁遭受别国政府以国家安全为由的打压(杨勃, 2019)^[1]。从 2003 年的恩科事件到 2010 年禁止参与竞标, 再到 2019 年被列入实体清单, 美国对华为的打压愈演愈烈。2020 年, TikTok 先后遭遇印度和美国的封禁, 目前已经全面关闭印度业务。当前, 我国企业全球化面临的经营风险显著上升, 外部环境不确定性引发的不良隐患已严重威胁企业正常发展, 其中政治风险成为限制我国企业全球化发展的主要因素(陈菁泉等, 2021)^[2], 尤其相比于传统全球化企业, 新兴的天生全球化企业面临更早、更强的外部危机(郑小碧, 2016)^[3]。如何塑造组织韧性已经成为我国企业推动全球化进程面临的

收稿日期: 2022-11-25

* 基金项目: 国家社会科学基金项目“高碳排制造业碳韧性的监测预警与治理策略研究”(22BGL201)。

作者简介: 梁林, 男, 副研究员, 博士生导师, 研究方向是社会生态系统韧性、组织韧性, 电子邮箱: lianglin1234567@163.com; 段世玉, 女, 研究助理, 研究方向是组织韧性, 电子邮箱: dsy18236915780@163.com。通讯作者: 梁林。

首要难题。

组织韧性作为组织应对危机的特殊能力,能够帮助组织在破坏性极强的外部风险中化危为机,甚至表现出超越危机前水平的卓越绩效(Jiang等,2019)^[4]。组织韧性的特征研究成为管理实践中的重要话题(诸彦含等,2019)^[5],学者们围绕组织韧性特征的基本内涵和构成要素等方面已取得丰富成果(Tierney,2008^[6];Williams和Shepherd,2016^[7];李平和竺家哲,2021^[8])。但现有的组织韧性特征研究仍以理论推演为主,更多探讨组织韧性在危机中表现出的宏观普适特征(诸彦含等,2019)^[5]:一是对全球化企业这一特殊组织的韧性特征研究尚不多见;二是对不同类型组织的韧性特征差异化形成过程也少见探索。可能原因在于,组织韧性研究尚处于理论体系待完善和实践情境待丰富阶段,韧性特征形成过程会受内外部因素的综合影响(张吉昌等,2022)^[9],呈现多样和复杂的特点,且不同类型企业韧性特征的表现形式和形成过程存在差异(宋耘等,2021)^[10],导致难以统一刻画组织韧性的复杂形成过程并揭示其适用原则,尤其需要深入挖掘全球化企业组织韧性的差异化特征,以获得经验复制的机会。

针对上述实践需要和研究缺口,本文选取遭遇美国打压的天生和传统全球化企业代表——TikTok和华为作为案例研究对象,试图回答:(1)天生和传统全球化企业组织韧性特征的各自构成维度是什么?韧性特征分别如何形成?(2)天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程是否存在共性和差异?为回答上述问题,本文分别探讨并比较了天生和传统全球化企业的组织韧性特征及其形成过程,提炼出两类企业的韧性特征构成,总结出两类企业韧性特征的形成过程,挖掘出两类企业韧性特征形成的驱动要素和路径,明晰了两类企业韧性特征构成与形成过程的共性和差异,既补充了特定组织的韧性特征研究,又丰富了组织韧性特征形成过程的探索,同时为我国全球化企业分别对标两个优秀企业弥补韧性劣势、遵循适合的韧性形成过程和塑造特色韧性体系提供了成功参考借鉴。

二、文献综述

1. 天生和传统全球化企业的比较研究

伴随着创业型经济的兴起和全球化的深入发展,有些企业在成立之初就迅速进行全球化布局,进而衍生出天生全球化企业的概念。为清晰定义天生全球化企业,挖掘天生全球化企业特有的成功要素,促进天生和传统全球化企业在实践中相互学习借鉴,学者开始比较天生和传统全球化企业的区别,主要体现在概念内涵、外在表征、内在价值等方面。

(1)概念内涵。天生全球化企业是指在成立之初就迅速开展全球化经营,并快速成长的新创企业,而传统全球化企业是指在国内经营发展到一定阶段后,逐步开展全球化经营的成熟企业(董洁林,2013)^[11]。

(2)外在表征。学者们主要从所处行业,企业年龄,全球化发起原因、发起时间、进入模式、进程、程度等方面,对比天生和传统全球化企业的外在区别。天生全球化企业多处于高科技行业,成立时间较短,全球化开始时间较早、程度较高,主动寻求市场机会,呈现跳跃式的发展进程;而传统全球化企业分布于各类行业,成立时间通常较长,通过从低到高的控制模式进入国际市场,全球化开始时间较晚、程度各异,被动应对海外订单,呈现渐进式的发展进程(杜群阳和郑小碧,2015^[12];杨忠等,2007^[13];郑小碧,2019^[14])。

(3)内在价值。学者们认为天生和传统全球化企业在价值创造逻辑、资源禀赋、企业知识来源、全球化对企业的意义等方面的内在价值存在差异。天生全球化企业基于跨国资源进行价值创造,先天禀赋是灵活性和快速适应性,对企业家的海外经历和市场远见要求较高,将全球化视为企业成长的必要途径,而传统全球化企业的价值创造来源于国内,具有稳健性和资源冗余优势,对企

业家海外经历要求较低,全球化仅仅是组织发展阶段中的选择(朱吉庆和薛求知,2010)^[15],如表1所示。

表1 天生和传统全球化企业的区别

比较维度	天生全球化企业	传统全球化企业
所处行业(杜群阳和郑小碧,2015) ^[12]	比较集中在高科技行业	各类行业
企业年龄(杜群阳和郑小碧,2015) ^[12]	短	通常比较长
全球化发起(杨忠等,2007) ^[13]	积极、主动寻求海外市场机会,将整个世界看作其活动场所	对出口订单的被动反应
海外市场进入模式(杨忠等,2007) ^[13]	没有固定次序,倾向于联合治理机制,如联盟等	从低控制模式到高控制模式依次渐进的过程
全球化开始时间(杨忠等,2007) ^[13]	成立不久	成立之后比较久
全球化进程(杨忠等,2007) ^[13]	步伐大,迅速、跳跃式	步伐小,缓慢、循序渐进式,逐渐实现复杂的模式和更远的市场
全球化程度(郑小碧,2019) ^[14]	高	程度各异
价值创造逻辑(朱吉庆和薛求知,2010) ^[15]	基于跨国资源整合的价值创造	价值创造资产集中于国内
优势禀赋(朱吉庆和薛求知,2010) ^[15]	灵活性、快速适应性	稳健性、资源冗余
个人经历与企业知识的关系(朱吉庆和薛求知,2010) ^[15]	全球化是由个人经历和企业家远见共同推动的	个人经历不重要,企业知识比个人经历重要
全球化对企业生存、成长的意义(朱吉庆和薛求知,2010) ^[15]	全球化是企业生存和成长的必要方式	全球化是企业成长和发展到一定阶段的选择

2. 组织韧性相关研究

随着市场环境不确定性的增加,尤其是新冠肺炎疫情爆发以来,组织韧性逐渐受到学术界的关注,研究内容主要包括概念内涵、特征、形成过程等方面。

(1)概念内涵。组织韧性的概念研究主要包括特质、过程、能力、结果等多种视角。持特质观点的学者认为组织韧性是组织应对负面事件冲击时,具备的适应新环境的理想特质(王勇和蔡娟,2019)^[16]。也有学者将组织韧性视为一个过程,即组织韧性帮助组织在逆境前、逆境中与逆境后正面调整并保持有效运营(Williams和Shepherd,2016)^[7]。本文结合过程和特质的观点,将组织韧性定义为组织在应对危机过程中逐渐形成的恢复、反弹甚至反超危机前水平的理想特质。

(2)特征。Wildavsky(1988)^[17]提出的动态平衡、兼容性、高流动、扁平化、缓冲力、冗余度是最具代表性的一般系统韧性特征,其中,兼容性是指危机的负面影响可以被多元的系统组成部分带来的选择性所削减。基于此,学者们研究发现组织韧性主要包括稳健性、冗余性、灵活性、适应性、充足性、快速性、敏捷性和资源有效性等特征。其中,稳健性是指组织元素或其他分析单元在功能无损失或退化的情况下满足需求和应对压力的能力;冗余性反映组织通过一定程度的功能重叠,缓冲外部压力以防止系统全盘失效的能力;灵活性代表组织识别问题、调整行动方案、合理配置资源以避免伤害或解决问题的能力;适应性表征组织为适应环境变化而反思改进,实现逆势成长和整体功能进化的能力(Tierney,2008^[6];Ruiz-Martín等,2018^[18];Conz和Magnani,2020^[19])。

(3)形成过程。目前对组织韧性形成过程的研究仍处于探索阶段,尚未形成统一认识。针对一般企业的研究认为,组织韧性的形成得益于激活、适应性重构和转化三个关键要素的动态循环(单宇等,2021)^[20]。有学者针对旅游企业组织韧性形成过程,提出了包括动态环境、资源整合、动态能力、资源行动和韧性优势的复苏路径(邹永广等,2023)^[21]。宋耘等(2021)^[10]研究了全球化企

业的组织韧性形成过程,提出了包括风险识别、韧性激活、韧性基础、战略调整和韧性表现的过程框架。

3. 文献述评

综上所述,学界已经进行了天生和传统全球化企业的比较研究,并对组织韧性进行了一些探讨,但在当前高度不确定的外部环境下,仍存在一定的局限性:(1)需要对比天生和传统全球化企业的内在能力特征。两类企业的比较优势具有极大差异,但都能在危机中具有卓越表现,需要比较二者的内在能力特征,推动两类企业相互学习借鉴。(2)需要探究组织韧性特征的微观形成过程。虽然目前已经有少数文献研究组织韧性的形成过程,但主要聚焦于探索组织整体韧性如何形成,然而实践中组织韧性并不是非有即无,而是缺乏部分韧性特征,需要系统探索组织韧性特征的微观形成过程。(3)需要对比天生和传统全球化企业组织韧性特征的形成过程。组织韧性是外部环境催生的特殊内在能力,其特征形成受到极强的内外部因素影响,而天生全球化企业相比于传统全球化企业受到更早、更强的外部打压,两类企业在危机中分别采取不同的应对措施,需要比较二者组织韧性特征的形成过程,精准指导两类企业韧性水平的提升。

三、研究设计

1. 方法选择

选择双案例对比研究方法,主要原因是:(1)本文的研究对象和研究情境具有特殊性。目前我国天生全球化企业中只有少数高科技企业遭遇政治风险,开展大样本定量研究较为困难,本文选择案例研究方法;(2)本文研究的核心问题是比较天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程,通过选择可比性较高,但可能得出不同研究结果的两个典型案例进行探索式对比分析,得出两类企业的共性和差异,既能达到本文的研究目的,又能保证研究的深度。

2. 案例选择

选择我国成功的天生全球化企业 TikTok,与典型的传统全球化企业华为进行案例对比分析,主要原因是:(1)可比性。两个案例均属于高科技行业企业,TikTok 和华为都因技术优势遭遇了美国的强力打压,前者不具备资源和经验优势,但灵活处理和适应危机的能力较强,分别在危机早期和中后期选择妥协自保和主动化解两种不同的应对措施;后者具有丰富的资源和经验储备,但灵活性和适应性不足,始终顽强抵抗打压。双方都在危机中表现出“越挫越强”的特征,在组织韧性方面具有可比性。(2)代表性。TikTok 从 2017 年成立伊始就启动全球化战略,成功实现天生全球化,下载量甚至超越了行业龙头企业 Facebook。而华为成立于 1987 年,全球化经营始于 1997 年,全球化过程具有典型性,目前已经成为全球领先的通信公司。(3)情境遭遇。TikTok 和华为分别在全球化初期和后期遭遇以政治风险为主导的多重打压,面临的极端风险情况具有代表性、类似性和可比性,能够为我国其他全球化企业提供宝贵的经验借鉴。

3. 案例描述

(1)TikTok 遭遇的外部打压和韧性特征形成的阶段划分。字节跳动始终致力于成为一家全球化公司,其全球化布局始于 2015 年,是我国成功的天生全球化互联网公司。字节跳动旗下短视频社交平台 TikTok 在 2017 年上线之后,迅速进入 150 多个国家和地区,下载量多次占据 Google Play 和 App Store 首位,快速发展成为国际领先的社交平台,甚至对行业龙头企业 Facebook 造成威胁。但随着企业的不断发展,TikTok 受到了美国以“国家安全”为由的多重打压,2020 年 7 月 7 日,美国国务卿蓬佩奥首次透露美国正在考虑封禁 TikTok,在之后不到 1 个月的时间,特朗普就正式宣布封禁 TikTok,连发多条行政禁令打压 TikTok。与此同时,TikTok 还面临着竞争对手 Facebook 的产品抄袭和恶意抹黑、自身中国血统造成的文化冲突,以及国外用户的多次隐私诉讼。

本文根据案例企业应对美国打压的主要措施和韧性表现,将 TikTok 形成组织韧性的过程划分为韧性塑造、韧性激活和反超改进三个阶段:1)韧性塑造阶段,2020年7月7日—2020年8月3日,TikTok 突然遭到美国的强力打压,经验准备不足,韧性水平较低,组织通过提高结构稳定性、增加冗余等措施塑造韧性。2)韧性激活阶段,2020年8月4日—2021年1月12日,TikTok 通过前期应对危机过程中的经验积累,预判出美国打压背后的真实目的,成功激活组织韧性,开始调整行动方式,主动对抗危机。3)反超改进阶段,2021年1月13日—2021年6月9日,TikTok 封禁事件进入僵持阶段,组织进行反思学习,危机反而激发了组织潜能,经营绩效甚至超越危机前的水平。

(2)华为遭遇的外部打压和组织韧性形成的阶段划分。华为成立于1987年,是全球领先的传统全球化通信公司,全球化经营始于1997年,目前已经为全球170多个国家服务。早在2013年,华为就首次超越了全球第一大电信设备商爱立信,并随着企业全球化的不断深入,成功引领了5G技术。华为在研发和综合实力不断提升的同时,也遭到了美国的竭力打压。自2003年思科事件开始,美国连续不断地对华为施压,2018年开始打压行动进一步升级,2018年2月,FBI主管Chris Wray要求成员不要购买华为手机,2019年2月,美国国务卿蓬佩奥指出使用华为技术的国家对美国构成风险,2019年5月,华为被列入实体清单,2020年5月,BIS宣布全面禁令,美国对华为的打压不断升级。

华为形成组织韧性的过程分为韧性激活、韧性再造和反超改进三个阶段:1)韧性激活阶段,2018年2月13日—2019年5月15日,美国打压全面爆发,华为已经提前进行了危机预判和应急准备,韧性水平较高,组织在危机来临时迅速激活韧性。2)韧性再造阶段,2019年5月16日—2021年3月15日,美国对华为实施了更强力的打压,组织原有的韧性不足以抵御外部危机,需要通过提高资源有效性、灵活调整等方式进行韧性再造。3)反超改进阶段,2021年3月16日—2021年12月23日,华为在危机中重新焕发生机,在研发能力、综合实力等方面实现了反超改进。

4. 数据搜集与分析

本文综合运用多种数据来源,以高管公开信、公开声明、新闻报道等为主要数据源,访谈记录和文献资料为佐证数据源,数据之间相互补充,形成三角验证,保证研究的信度和效度,如表2所示。

表2 数据来源

案例企业	数据类型	数据来源	时间	数据获取目的
TikTok	高管公开信	张一鸣、Kevin Mayer 等高管的公开发言稿、采访稿、内部信 (A1、A2)	—	了解 TikTok 应对美国打压的过程、具体措施、行动变化等,为本文的主要数据源
	公开声明	TikTok、字节跳动公司在论坛中的公开声明 (B)	—	
	新闻报道	国内外主流媒体和社交平台对“TikTok 封禁事件”的报道和评论 (C)	—	
	企业资料	TikTok、字节跳动官网的公开资料 (D)	—	了解企业背景、发展历程等
	文献资料	TikTok、字节跳动公司的相关期刊文献资料 (E)	—	了解研究成果,佐证主要数据源
	访谈记录	天津字节跳动科技有限公司部门负责人	180 分钟	选取的受访人员均了解组织应对美国打压的过程和采取的具体措施,通过半结构化访谈的方式,深入挖掘 TikTok 应对美国打压的细节,佐证主要数据源,但应受访者的不公开要求,不计入数据分析范畴
		北京字节跳动科技有限公司部门负责人	180 分钟	
	实地参观	在天津字节跳动科技有限公司、北京字节跳动科技有限公司参观交流	100 分钟	

续表 2

案例企业	数据类型	数据来源	时间	数据获取目的
华为	高管公开信	任正非等高管的公开发言稿、采访稿、内部信(F)	—	了解华为应对美国打压的过程、具体措施、行动变化等,为本文的主要数据源
	公开声明	华为公司在论坛中的公开声明(G)	—	
	新闻报道	国内外主流媒体和社交平台对“华为在美受阻事件”的报道和评论(H)	—	
	企业资料	华为官网的公开资料(I)	—	了解企业背景、发展历程等
	文献资料	华为公司的相关期刊文献资料(J)	—	了解研究成果,佐证主要数据源
	访谈记录	华为技术(天津)有限公司部门负责人	300分钟	选取的受访人员均了解组织应对美国打压的过程和采取的具体措施,通过半结构化访谈的方式,深入挖掘华为应对美国打压的细节,佐证主要数据源,但应受访者的不公开要求,不计入数据分析范畴
		华为海外分支机构项目负责人	100分钟	
		华为海外分支机构技术人员	60分钟	
	实地参观	在华为技术(天津)有限公司参观交流	60分钟	

本文对上述资料进行一阶/二阶结构化编码:首先,分别将两个案例企业的资料按照时间顺序梳理出时间轴。其次,以原始资料为中心,将案例企业应对美国打压的措施进行标签化,形成一阶概念。然后,以研究者为中心,将一阶概念进行归类,形成二阶主题。最后,将相似的二阶主题归纳为聚合构念。最终分别形成天生和传统全球化企业的数据分析框架,如图1、图2所示。

四、案例分析

本文分析比较了TikTok和华为的韧性特征及其形成过程:TikTok在韧性塑造阶段形成稳健性和冗余性,韧性激活阶段形成灵活性和兼容性,反超改进阶段形成适应性;而华为则在韧性激活阶段形成稳健性,韧性再造阶段形成冗余性、灵活性和兼容性,反超改进阶段形成适应性。

1. 天生和传统全球化企业稳健性的形成过程比较

(1)天生全球化企业稳健性的形成过程。在韧性塑造阶段,维稳、应变、固本三个要素分别驱动天生全球化企业满足稳定运营需求、应对外部压力、提高结构稳定性,形成稳健性(如表3所示)。1)维稳即采取措施稳定外部混乱局面,保障组织在危机中继续存活。具体表现为:TikTok重建内外信心,让员工和外界用户相信组织一定能顺利度过难关,选择暂时同意出售美国业务,并考虑外设总部,通过让步的方式缓解封禁危机,维持组织的稳定运营。2)应变即快速采取行动,抵御外部环境变化造成的负面影响。具体表现为:TikTok迅速制定应对计划,列举美国的不法封禁行为,向外界展示组织为数据安全做出的种种努力,帮助组织脱离负面舆论漩涡,有效应对外部环境突变。3)固本即提升核心技术,优化创新,帮助组织提高结构稳定性。具体表现为:TikTok成功击败了Facebook的抄袭产品,建立了透明度和问责中心,承诺为美国提供更多的工作岗位,通过发挥技术优势,稳固了组织的领先地位。

(2)传统全球化企业稳健性的形成过程。在韧性激活阶段,事前预判、维稳、应变、固本四个要素分别驱动传统全球化企业建立应急准备、满足持续运营需求、应对外部压力、提升结构稳定性,形成稳健性(如表3所示)。1)事前预判。即组织时刻保持警惕,在危机来临前预判未来环境变化。具体表现为:任正非具有极强的风险意识,华为能够持续居安思危,通过识别潜在风险,为组织应对

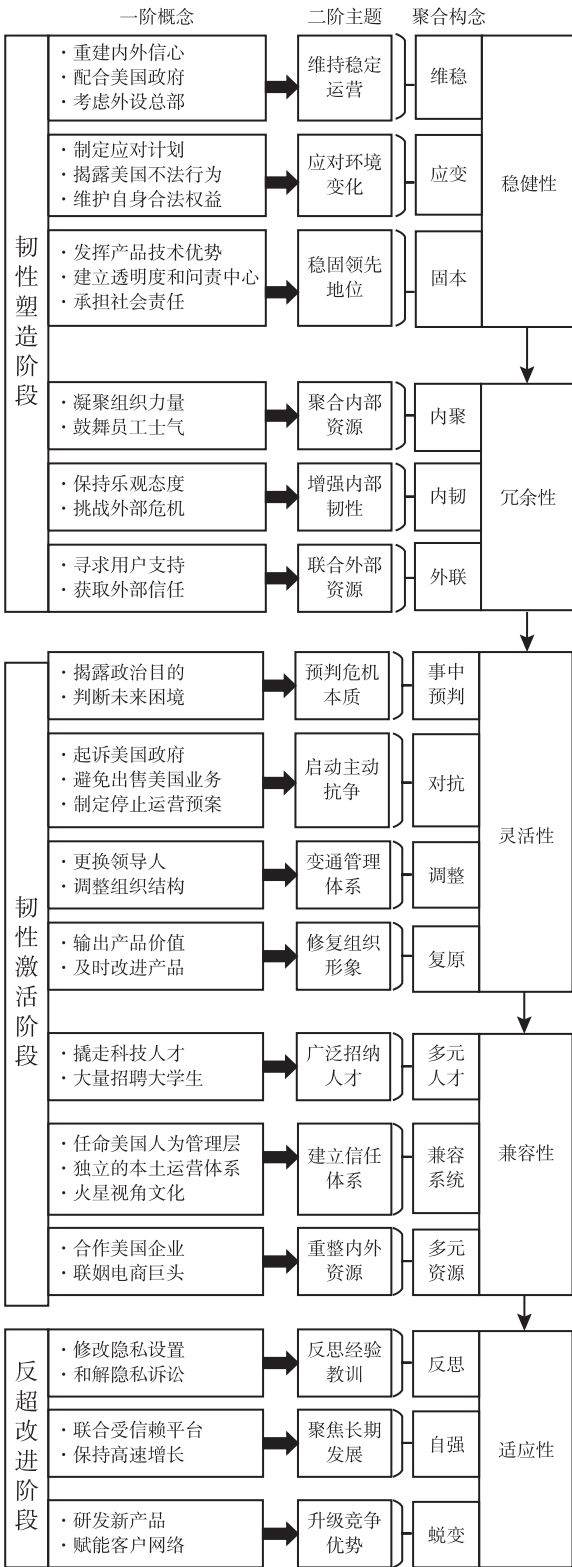


图1 天生全球化企业的数据分析框架

资料来源:作者整理

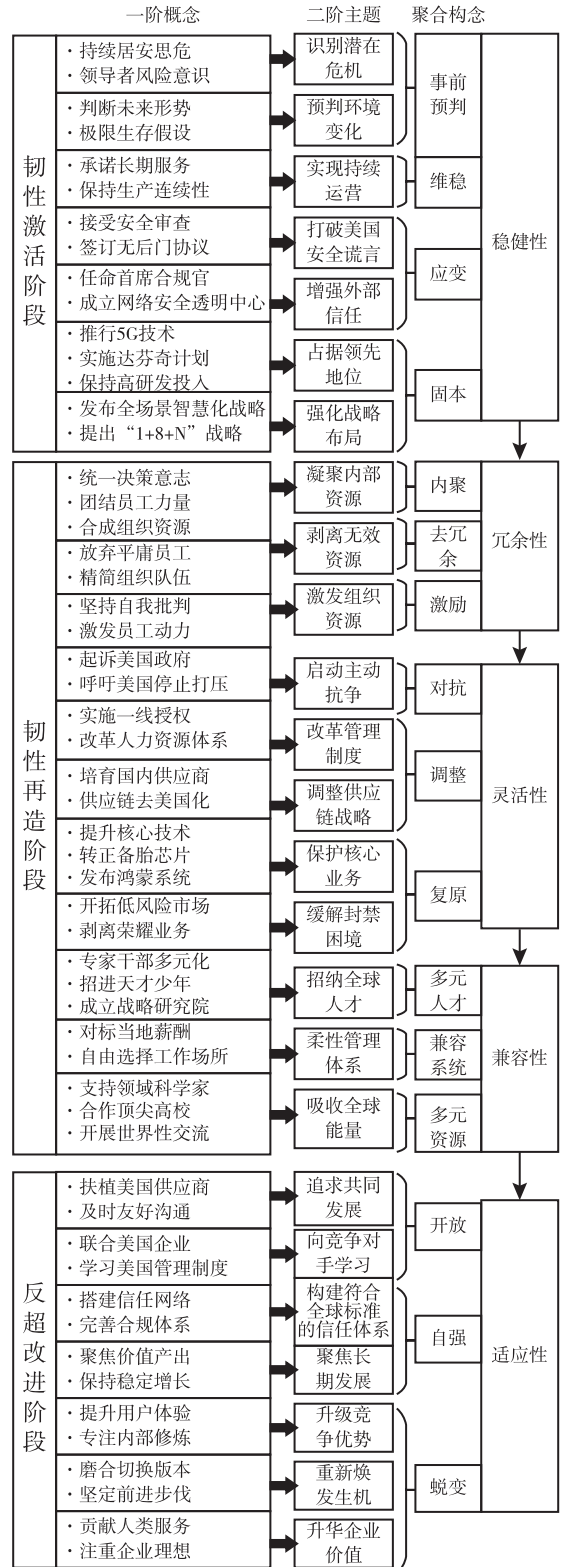


图2 传统全球化企业的数据分析框架

资料来源:作者整理

危机提供战略准备和支持。在识别出潜在危机后,华为开始对未来的经济形势进行预判,假设美国芯片断供的情况,提前采取应对措施。2) 维稳。即组织在危机中确保持续运营。具体表现为:在危机来临时,华为第一时间对客户做出了持续服务承诺,迅速将自主研发芯片投产,保障核心业务的生产连续性和战略安全,实现了持续运营。3) 应变。即组织快速采取应对措施,抵御外部环境变化。具体表现为:华为接受英国世界级技术专家的审计,并表示“我们可以签无后门协议”,这在一定程度上打破了美国的国家安全谎言。在此基础上,华为任命首席合规官,在布鲁塞尔建立网络安全透明中心,进一步增强外界对企业的信任,为组织应对美国打压获取更多的外部支持。4) 固本。即提升技术水平和综合实力,帮助组织提高结构稳定性。具体表现为:华为与多个国家建立5G合作关系,实施达芬奇计划,保持高研发投入,确保组织在行业中持续占据领先地位。在此基础上,华为实施全场景智慧化战略,提出“1+8+N”战略,不断强化组织的战略布局,通过技术优势增强组织抵御危机的能力。

(3) 两类全球化企业的比较。天生和传统全球化企业组织韧性均具有稳健性特征。传统全球化企业具备稳健性优势,天生全球化企业自身结构稳定性较差,但也能在危机中不断提升承压能力,形成稳健性。

天生和传统全球化企业稳健性的形成均有赖于维稳、应变和固本三个共性驱动要素,但传统全球化企业的差异化驱动要素是事前预判。维稳、应变和固本是组织前期抵御危机的基础流程,而传统全球化企业的资源和经验优势为组织形成事前预判能力提供基础,进而获得更强的防御危机能力,表现出更显著的稳健性特征。

表3 天生和传统全球化企业稳健性形成的典型证据

企业类型	驱动要素	典型证据援引
天生	维稳	数百万美国民众每天都在用 TikTok,“我们不会离开”(A2)
	应变	我们将在有一进步结论的时候公布我们的计划(B)
	固本	TikTok 重新设想、创立并打造一个更为广泛的社交娱乐平台(A2)
传统	事前预判	华为早在十几年前就有预判(H)
	维稳	我们肯定能继续为客户服务(F)
	应变	英国最严格的审计认为我们没有主动恶意的网络安全问题(F)
	固本	美国在5G的核心专利不到10%,华为占20%,华为在全球是领先的(H)

2. 天生和传统全球化企业冗余性的形成过程比较

(1) 天生全球化企业冗余性的形成过程。在韧性塑造阶段,内聚、内韧、外联三个驱动要素分别为天生全球化企业缓冲危机损害提供稳定的内部资源、增强资源韧性、补充外部资源,形成冗余性(如表4所示)。1) 内聚。即在组织内部建立资源冗余,形成组织合力。具体表现为:TikTok 快速集结组织内部零散的资源,组织上下团结一致,发挥成员价值,共同抵御危机变化。2) 内韧。即组织进行韧性建设,加强内部成员在危机中的恢复力和适应力。具体表现为:TikTok 在应对危机过程中重视员工韧性的发挥,员工得以激发自身潜能,表现出极强的承压和适应能力,共同帮助组织度过困境。3) 外联。即联合外部资源,为组织应对危机提供能量补给。具体表现为:TikTok 联合用户共同对抗美国的不法打压,积极表达反抗意见,通过发挥外部资源力量,赢得摆脱危机的机会。

(2) 传统全球化企业冗余性的形成过程。在韧性再造阶段,内聚、去冗余、激励三个驱动要素分别为传统全球化企业缓冲危机损害提供稳定、高效、充满活力的内部资源,形成冗余性(如表4所示)。1) 内聚。即凝聚组织冗余资源,形成组织合力,帮助组织在危机中发挥出更大能量。具体表现为:华为快速统一决策意志,危机使组织内部更加团结,员工共同对抗打压,发挥集体力量,通

过凝聚内部资源,减少了危机中因资本争夺造成的损失。2)去冗余。即组织进行适当精简,防止过度冗余带来的效率下降和资源浪费。具体表现为:华为裁减少量平庸员工,降低人力成本,将非必要业务环节的人员调整到战略主攻部队,通过剥离无效资源,提升组织应对危机的效率。3)激励。即激发组织活力,调动员工积极性和进取精神,释放储备的组织资源。具体表现为:华为内部进行激烈的自我批判,采取合理的淘汰机制,允许员工横向流动,保持员工之间的良性竞争,让员工持续具备前进动力,激发组织应对危机的潜能。

(3)两类全球化企业的比较。天生和传统全球化企业组织韧性均具有冗余性特征。传统全球化企业在长期发展过程中积累了丰富的冗余资源,天生全球化企业资源储备不足,但组织充满活力,危机反而激发了组织潜能,组织通过提高资源稳定性来弥补资源缺口,形成冗余性。

天生和传统全球化企业冗余性的形成均有赖于内聚这一共性驱动要素,但两类企业的差异化驱动要素分别是“内聚、外联”和“去冗余、激励”。天生全球化企业在应对危机过程中会产生大量的资源消耗,但内部资源冗余不足,冗余性的形成需要在内聚的基础上,通过内韧行动激发有限资源,通过外联行动进行能量补给。而传统全球化企业组织规模相对较大,冗余性的形成需要在内聚的基础上,分别通过去冗余和激励行动避免资源浪费、提高组织活力。

表 4 天生和传统全球化企业冗余性形成的典型证据

企业类型	驱动要素	典型证据援引
天生	内聚	TikTok 凝聚了很多同事的努力(A2)
	内韧	在遇到困难的时候,大家也很乐观和有韧性(A2)
	外联	用户、创作者、合作伙伴,你们有权利向各级议员包括白宫政府表达意见(A2)
传统	内聚	我们内部受到挤压以后,就更团结,密度更强,更万众一心(F)
	去冗余	也要放弃一部分平庸的员工,降下人力成本来(F)
	激励	加强主官、主管的末位淘汰,激活组织的潜能(F)

3. 天生和传统全球化企业灵活性的形成过程比较

(1)天生全球化企业灵活性的形成过程。在韧性激活阶段,事中预判、对抗、调整、复原四个要素分别驱动天生全球化企业识别危机、采取主动应对行动、适应性解决危机、修复危机损害,形成灵活性(如表 5 所示)。1)事中预判。即组织在危机过程中,识别危机本质,采取有效措施防止危机对组织产生更大威胁。具体表现为:TikTok 通过揭露美国的真实目的,预判美国的后续打压行动,出售 TikTok 并不是美国的真实意愿,全面的封禁才是对方的目的。TikTok 通过预判危机本质,为组织调整指明方向。2)对抗。即变被动抵抗为主动化解,积极应对危机。具体表现为:TikTok 主动起诉美国政府,同时也与美国政府积极沟通,寻找避免美国业务出售的办法,并为停止美国业务做出准备,从多个角度启动主动抗争。3)调整。即组织适应性地解决危机变化带来的问题。具体表现为:危机迫使 TikTok 改变固有的组织成员身份,进行领导人更迭,积极变通组织结构,调整管理委员会,在全球多个地点设置办事处,通过变通管理体系,灵活应对危机变化。4)复原。即修复环境变化带来的负面影响,帮助组织恢复到危机前的水平。具体表现为:TikTok 主动输出员工贡献创造的社会价值,向外界传达有利信号,修复遭受破坏的组织形象,根据用户的反馈意见,改进产品的删除通知功能,增加用户粘性,组织得以在危机中不断恢复。

(2)传统全球化企业灵活性的形成过程。在韧性再造阶段,对抗、调整、复原三个要素分别驱动传统全球化企业采取主动应对行动、适应性解决危机、修复危机损害,形成灵活性(如表 5 所示)。1)对抗。即通过主动抗争的方式,扭转危机中的被动局面。具体表现为:华为于 2019 年 3 月 7 日正式起诉美国政府,主动反抗美国的不法打压,并呼吁美国采用诚实、有效的方式提升网络

安全,而不是将重心放在打压华为,在危机中启动主动抗争。2)调整。即适时调整管理制度和运营战略,适应性地解决危机变化带来的问题。具体表现为:在内部管理方面,华为改革原有的管理制度,将以往市场的中央集权制调整为一线授权制,危机触发了华为人力资源体系的变革,组织“瘦身”“换血”等行动逐步开展,提高组织在危机中的运行效率。在组织运营方面,华为调整供应链战略,大力扶持国内供应商,开发自研芯片,全面启动供应链去美国化进程。3)复原。即组织掌握核心业务命脉,降低经营风险,修复危机带来的负面影响。具体表现为:一方面,华为努力保护核心业务,每年投入大量研发经费探索生存之道,启用了多项备胎芯片,自主开发了鸿蒙生态系统;另一方面,华为积极寻找缓解封禁困境的方法,基于对国际局势的研判,将重心调整到国内等低风险市场,剥离荣耀,进行业务聚焦,组织实现了危机中的不断恢复。

(3)两类全球化企业的比较。天生和传统全球化企业组织韧性均具有灵活性特征。灵活性是天生全球化企业的先天禀赋,传统全球化企业具有相对固化的管理制度和运营模式,但组织能够发挥积极性和能动性,进行自我变革,形成灵活性。

天生和传统全球化企业灵活性的形成均有赖于对抗、调整和复原三个共性驱动要素,但天生全球化企业的差异化驱动要素是事中预判。对抗、调整和复原是组织灵活应变、化解危机的基础流程,天生全球化企业面临不确定性更高的外部环境,影响组织事前预判的准确性,但组织在危机过程中逐渐形成的预判能力发挥更大效用,表现出更显著的灵活性特征。

表 5 天生和传统全球化企业灵活性形成的典型证据

企业类型	驱动要素	典型证据援引
天生	事中预判	但这不是对方的目的,其真正目的是希望全面的封禁以及更多(A1)
	对抗	我们向联邦法院提出申诉(B)
	调整	宏观环境突变,公司可能需要因此做出一些调整(A2)
	复原	TikTok表示,他们已经向全球用户推出了一个新的通知系统(C)
传统	对抗	我们采取对美国政府进行起诉(F)
	调整	华为开始培育国内供应商(J)
	复原	所有我们曾经打造的备胎,一夜之间全部转“正”(G)

4. 天生和传统全球化企业兼容性的形成过程比较

(1)天生全球化企业兼容性的形成过程。在韧性激活阶段,多元人才、兼容系统、多元资源三个驱动要素分别为天生全球化企业削弱危机影响提供多样化的人才、兼容的运营体系、多元丰富的资源,形成兼容性(如表6所示)。1)多元人才。即组织吸纳多样人才以提供更多试错机会。具体表现为:TikTok从谷歌、Facebook等大型科技巨头中撬走高级员工,在世界多个国家吸引大学毕业生,通过广泛吸纳各类人才,帮助组织有效应对危机。2)兼容系统。即组织为多元人才提供相适应的运营模式,兼容多种文化。具体表现为:任命身处美国的美国人为TikTok的主要管理人员,数据存储和内容审核交由当地团队负责,通过打造火星视角文化,让不同文化背景的员工得以和谐共处,建立多角度信任体系。3)多元资源。即尝试重新配置组织内外资源,增强组织承载力和恢复力。具体表现为:TikTok对组织内外资源进行重整,与同行业企业甲骨文、沃尔玛等公司建立合作关系,成立TikTok Global,并与电商巨头Shopify“联姻”,进一步丰富组织资源。

(2)传统全球化企业兼容性的形成过程。在韧性再造阶段,多元人才、兼容系统、多元资源三个驱动要素分别为传统全球化企业削弱危机影响提供多样化的人才、兼容的管理体系、多元丰富的资源,形成兼容性(如表6所示)。1)多元人才。即组织吸纳多样人才以提供更多试错机会。具体表现为:华为成立多元化、全球化的专家队伍,避免单基因思维,在世界各国招纳天才少年,并成立

战略研究院,吸引全球顶级人才。2)兼容系统。即组织为多元人才匹配相适应的管理体系,构建多元兼容的管理环境。具体表现为:华为建立柔性管理体系,转变以往统一的薪酬制度,对标甚至超越人才所在地的薪酬标准,允许人才灵活选择工作场所,在人才聚集地建立研究所。3)多元资源。即组织从多种渠道吸收外部能量,补充所需资源。具体表现为:华为与发现 5G 短码标准的专家合作,加强与世界各国顶尖高校的交流,召开世界科学家大会,与顶尖人才沟通,从全球各地吸收有益能量。

(3)两类全球化企业的比较。天生和传统全球化企业组织韧性均具有兼容性特征。兼容性是全球化企业的特有属性,组织在全球化过程中需要打造兼容多种文化的平台。

天生和传统全球化企业兼容性的形成均有赖于多元人才、兼容系统和多元资源三个共性驱动要素。在两类企业兼容性的形成过程中,提高人才和资源多样性帮助组织获得更多试错机会,而建立多元兼容的运营和管理体系,促进多元人才的沟通合作和多元资源的有效重组。

表 6 天生和传统全球化企业兼容性形成的典型证据

企业类型	驱动要素	典型证据援引
天生	多元人才	从谷歌跳槽到 TikTok 的员工数量多于其他大型科技公司(C)
	兼容系统	全球视角,理解不同文化、观点和实践(E)
	多元资源	字节跳动、甲骨文、沃尔玛对 TikTok 的合作形成原则性共识(B)
传统	多元人才	专家要全球化、多元化(F)
	兼容系统	招聘全球人才的薪酬体系要对标当地的人才市场薪酬(F)
	多元资源	我们不断有这种世界性的交流,我们自己吸收能量(F)

5. 天生和传统全球化企业适应性的形成过程比较

(1)天生全球化企业适应性的形成过程。在反超改进阶段,反思、自强、蜕变三个要素分别驱动天生全球化企业在危机中反思经验教训、实现逆势成长、寻求蜕变进化,形成适应性(如表 7 所示)。1)反思。即反思总结危机过程中积累的经验教训。具体表现为:TikTok 通过反思组织被多次诉讼的原由,加强对青少年隐私的保护,为 18 岁以下用户设置新的使用模式,并同意和解美国青少年的集体诉讼案,向其支付了隐私索赔。2)自强。即组织不断提高综合实力以实现逆势成长。具体表现为:TikTok 联合广受信赖的链睿 LiveRamp 安全平台,建立完善安全体系,在危机中保持收入的高速增长,将组织经营重心重新聚焦于长期发展目标。3)蜕变。即以客户价值为中心,进行动态组织创新,实现危机中的反超改进。具体表现为:TikTok 在危机中仍然坚持关注用户反馈,基于用户需求创立了 TikTok Q&A(问答),获得了超预期的用户满意,最大限度地为客户网络赋能,吸引了大量品牌商的加入,组织竞争优势得以不断升级。

(2)传统全球化企业适应性的形成过程。在反超改进阶段,开放、自强、蜕变三个要素分别驱动传统全球化企业在危机中改进发展环境、实现逆势成长、寻求蜕变进化,形成适应性(如表 7 所示)。1)开放。即组织坚持开放共享的全球化理念,改进发展环境以推动全球化进程。具体表现为:在美国强力打压过程中,华为仍然追求与美国企业共同发展,在拥有自主研发芯片能力的情况下,仍选择多使用美国芯片,与供应商建立友好合作。与此同时,华为始终坚持向竞争对手学习,与谷歌、脸书等竞争对手合作共赢,并努力赶超美国企业。2)自强。即组织不断提高综合实力以实现逆势成长。具体表现为:一方面,华为投入 1000 亿美元重构网络架构,不断提升合规体系的系统化和规范化程度,构建符合全球标准的信任体系;另一方面,华为在危机时刻,将所有工作对标价值产出,仍保持较高收入,将精力聚焦于长期发展。3)蜕变。即以客户价值为中心,进行动态组织创新,实现危机中的反超改进。具体表现为:华为将用户体验作为组织的经营重点,实现用户体验最

优,即使遭受美国打压,仍坚持不断打磨产品,升级组织竞争优势。危机反而使华为变得更加坚强,其从未停止研发前进的步伐,在危机重新焕发生机。更难得的是,华为能够在危机中升华企业价值,虽然美国打压对华为的财务能力造成影响,但仍然努力贡献人类服务,将非洲等贫穷地区与世界建立联系。

(3)两类全球化企业的比较。天生和传统全球化企业组织韧性均具有适应性特征。天生全球化企业先天具备适应性优势,传统全球化企业前期准备充足,危机对组织的影响较小,能够快速从危机中解脱出来,重新焕发活力,实现反超改进,形成适应性。

天生和传统全球化企业适应性的形成均有赖于自强和蜕变两个共性驱动要素,但两类企业的差异化驱动要素分别是反思和开放。天生全球化企业缺乏经验,在危机过程中获得的教训对后续发展极其重要,组织利用先天禀赋适应性,进行自省和学习,将积累的经验资本转化为组织能力。而危机对传统全球化企业的影响较小,相较于反思行动,组织更需要通过开放共享,在危机中继续推动全球化进程。

表 7 天生和传统全球化企业适应性形成的典型证据

企业类型	驱动要素	典型证据援引
天生	反思	字节跳动同意诉讼和解(C)
	自强	字节跳动公司 2020 年实际收入同比增长 111%(C)
	蜕变	TikTok 为品牌主打造个性化、高度相关且前后连贯的品牌互动时刻(B)
传统	开放	我还是高价买美国的芯片,因为我们应该融入世界(F)
	自强	华为整体经营稳健,净利润 1137 亿元人民币,同比增长 75.9%(I)
	蜕变	2021 年我们重新焕发出勃勃生机,重新为人类社会提供服务(F)

6. 结果分析

本文形成了天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程的对比(如图 3 所示),得到以下结果。

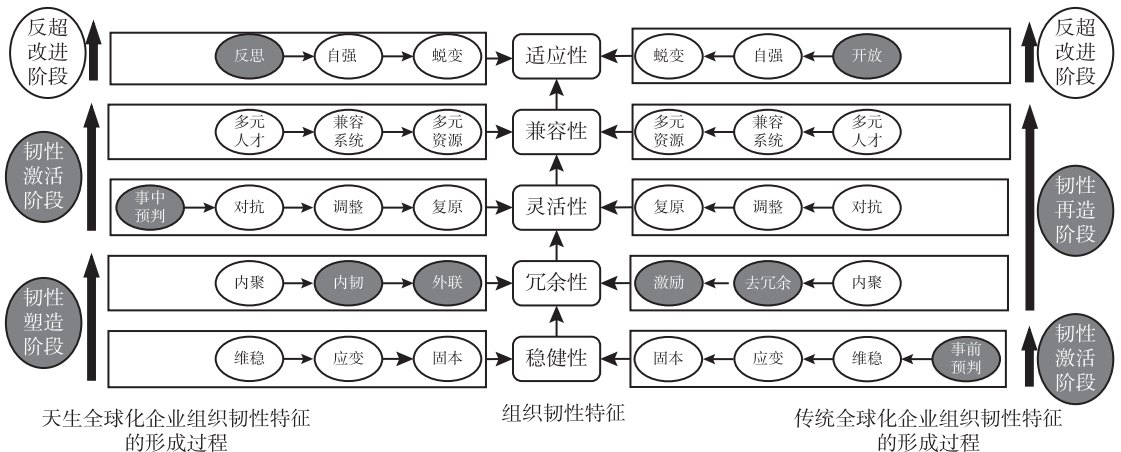


图 3 天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程的对比(深色框代表两类企业的差异)

第一,两类企业韧性特征的具体内涵存在细微差异。在稳健性方面,传统全球化企业初始稳健性较强,天生全球化企业往往采取应急措施形成稳健性。在冗余性方面,传统全球化企业可能存在过度冗余、活力不足等问题,天生全球化企业需要通过增加冗余来弥补资源缺口。在灵活性方面,天生全球化企业的灵活性体现在通过形成事中预判能力,快速化解危机造成的运营困难,传统全球化企业若能够积极自我变革,也可形成灵活性。在兼容性方面,天生全球化企业利用自身灵活性优

势形成兼容性,传统全球化企业兼容性的形成有赖于自身资源优势。在适应性方面,天生全球化企业先天具备适应性优势,传统全球化企业若能形成适应性,则更能快速度过危机,重新焕发生机。

第二,两类企业韧性特征的形成过程存在显著差异。天生全球化企业经历韧性塑造、韧性激活、反超改进三个韧性特征形成阶段,传统全球化企业则经历韧性激活、韧性再造、反超改进三个韧性特征形成阶段。天生全球化企业首先进行应急性的韧性塑造,确保组织的存活与恢复;其次,基于韧性塑造的经验形成事中预判机制,激活韧性并指导后续的调整活动;最后,发挥反思学习优势,寻求创新蜕变,实现反超改进。传统全球化企业首先迅速激活韧性,降低危机对组织造成的损害;其次,通过内部调整进行韧性再造,修复危机带来的负面影响;最后,通过韧性再造过程提高韧性水平,组织得以反超改进。

第三,天生全球化企业韧性塑造和传统全球化企业韧性再造均有赖于增加冗余性,但驱动要素和路径具有显著差异。天生全球化企业韧性塑造和传统全球化企业韧性再造的共性是均有赖于增加冗余性,前者通过增加冗余性为韧性塑造提供相适应的资源基础,后者增加冗余性的重心在于提高资源有效性,塑造更强的组织韧性。天生和传统全球化企业增加冗余性的驱动要素和驱动路径却存在差异,分别是“内聚→内韧→外联”和“内聚→去冗余→激励”,前者能够借助危机激发组织潜能,在内聚的基础上,采取内韧和外联行动加强资源稳定性;后者普遍存在组织机构冗杂、过度扩张和惰性较高等问题,危机迫使组织在内聚的基础上,采取去冗余和激励行动剥离无效资源,激发组织活力。

第四,两类企业韧性激活的共性驱动要素是预判,但分别表现为“事中预判”和“事前预判”。天生和传统全球化企业韧性激活均有赖于预判行动,预判是组织激活韧性,应对复杂环境变化的前提基础,帮助组织在危机来临时灵活调整战略方向。天生和传统全球化企业韧性激活的共性驱动要素“预判”的表现形式却存在差异,分别是“事中预判”和“事前预判”,前者在危机来临后仍能及时进行战略调整,事中预判就发挥出价值,指导组织实施后续调整行动;后者在危机爆发之前就能未雨绸缪,进行事前预判,提前采取行动应对未来环境变化。

第五,两类企业在危机中实现反超改进,但差异化驱动要素分别是“反思”和“开放”。天生和传统全球化企业均可能实现危机中的反超改进,前者先天具备适应性优势,组织激活韧性后,韧性水平不断跃升,快速进入反超改进阶段;后者基于韧性再造,逐步提升韧性水平,实现反超改进。天生和传统全球化企业实现危机中反超改进的差异化驱动要素分别是“反思”和“开放”,前者在危机中获得的经验教训更具借鉴价值,需要及时开展反思行动,将被迫在危机中做出的动态调整转化为企业新的核心能力;后者更能快速从打压中恢复,需要通过开放行动继续稳步推进全球化进程。

五、结论与讨论

1. 研究结论

本文分析了 TikTok 和 华为 应对美国打压的过程,分别探讨并比较了天生和传统全球化企业组织韧性特征及其形成过程,研究发现:(1)两类企业韧性特征及其形成过程存在共性和差异。天生和传统全球化企业均在危机中逐步形成稳健性、冗余性、灵活性、兼容性和适应性五个特征。两类企业表现出相同的韧性特征,但韧性特征的具体内涵和形成过程存在差异。(2)两类企业韧性特征形成的驱动要素和路径存在共性和差异。天生全球化企业韧性特征形成的差异化驱动要素是“内韧和外联”“事中预判”“反思”,传统全球化企业韧性特征形成的差异化驱动要素是“事前预判”“去冗余和激励”“开放”。

2. 主要贡献

(1)对组织韧性特征和两类企业比较研究的贡献。一方面,现有全球化企业的韧性特征研究

尚不多见(张公一等,2020)^[22],而且现有研究主要探究组织韧性的普适特征(Kantur和Say,2015)^[23]。然而本文研究发现,组织在全球化过程中面临的“血统”和安全质疑,以及多元文化冲突,要求组织构建多元兼容、连接各国文化的平台,形成了两类全球化企业特有的兼容性特征。本文对两类全球化企业特有韧性特征的探索,提示后续研究关注相关方向。另一方面,本文研究发现,天生和传统全球化企业虽具有较大差异,但均能利用自身优势,形成应对危机所需的稳健性、冗余性、灵活性、兼容性和适应性五个韧性特征。本文提炼出两类企业韧性特征的共性,补充整合了现有研究对两类企业先天优势禀赋的理论解释。

(2)对组织韧性形成过程研究的贡献。现有研究认为组织韧性的形成需要依次经历韧性激活、韧性塑造和反超改进三个阶段(崔森等,2020)^[24],但忽视了外部环境、企业内在特性等方面的不同会造成差异化的韧性特征形成过程。本文研究发现,天生全球化企业韧性水平相对较低,但面临更强的外部风险,需要先积累资源进行韧性塑造,才能支撑韧性激活环节。传统全球化企业韧性水平相对较高,组织在危机来临时迅速激活韧性,进而通过韧性再造过程巩固组织韧性。本文总结出两类企业组织韧性特征的差异化形成过程,解释了差异背后的底层逻辑。

(3)对两类企业组织实践的贡献。现有研究认为韧性激活的关键驱动要素是事前预判(Andersson等,2019^[25];李兰等,2022^[26]),增加冗余性的方向是正向资源积累(宋耘等,2021)^[10],反超改进的起点是反思行动(路江涌和相佩蓉,2021)^[27]。然而本文研究发现,两类企业在韧性塑造和提升中应考虑差异化的行动关键:一是天生全球化企业通过经验积累,在危机过程中进行的事中预判,同样能够激活韧性,甚至相比以事前预判为主的传统全球化企业,能够更为快速地进入反超改进阶段;二是传统全球化企业往往组织结构复杂、规模相对较大,增加冗余性更需要考虑负向去冗余和正向激励两个方向;三是传统全球化企业这类高韧性组织,相比反思更需要通过开放行动,快速聚焦未来发展,实现反超改进。本文挖掘出两类企业组织韧性特征形成的差异化驱动要素和路径,为各类组织实践找到精准发力点和行动关键。

3. 实践启示

(1)引导低韧性组织依托自身优势来弥补劣势,实现均衡发展。企业实践中组织整体韧性的形成需要经历长期的磨砺过程,低韧性组织需要对标应对危机所需的韧性特征,通过发挥优势禀赋来补充韧性劣势。通过对天生和传统全球化企业共性韧性特征的补充整合,有利于二者基于各自优势,相互比对,实现韧性特征的均衡发展。

(2)帮助两类企业塑造和提升组织韧性。随着外部环境不确定性的增加,各类风险时刻威胁着企业的正常经营和持续存活,企业亟需塑造韧性体系、提升韧性水平。通过解释天生和传统全球化企业组织韧性特征的微观形成过程,有利于引导两类企业综合判断内外部因素的影响,找到适合自身的韧性培育方式。

(3)为两类企业化危为机提供差异化行动关键。天生和传统全球化企业的优势禀赋具有极大差异,两类企业在危机中采取差异化应对措施。通过提炼两类企业组织韧性特征形成的差异化驱动要素和路径,解释差异背后的底层逻辑,可以帮助其他企业精准对标,以差异化驱动要素为行动关键,化解外部危机。

4. 研究展望

本文运用对比案例研究方法,区分了天生和传统全球化企业的组织韧性特征及其形成过程,未来可以进一步采集大样本数据,基于韧性特征构建量化指标体系,比较两类企业各个特征维度韧性值的差异,检验和修正本文的研究结论。另外,当前外部环境不确定性增加,为面临特殊危机环境的特定组织韧性特征研究提供机会,后续研究可以探索其他类型组织的特有韧性特征。

参考文献

- [1] 杨勃. 新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究[J]. 北京: 经济管理, 2019, (1): 56 - 70.
- [2] 陈菁泉, 王永玲, 张晶. 考虑社会责任的跨国企业对外投资社会政治风险防控博弈分析[J]. 北京: 系统工程理论与实践, 2021, (1): 147 - 162.
- [3] 郑小碧. 天生全球化企业跨国创业机理与路径: 组织学习的中介效应[J]. 上海: 研究与发展管理, 2016, (2): 102 - 114.
- [4] Jiang, Y., B. W. Ritchie, and M. L. Verreynne. Building Tourism Organizational Resilience to Crises and Disasters: A Dynamic Capabilities View[J]. International Journal of Tourism Research, 2019, 21, (6): 882 - 900.
- [5] 诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 吴江. 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构[J]. 北京: 心理科学进展, 2019, (2): 357 - 369.
- [6] Tierney, K. J. Structure and Process in the Study of Disaster Resilience [R]. The 14th World Conference on Earthquake Engineering, Beijing, China, 2008.
- [7] Williams, T. A., and D. A. Shepherd. Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake[J]. Academy of Management Journal, 2016, (6): 2069 - 2102.
- [8] 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述[J]. 上海: 外国经济与管理, 2021, (3): 25 - 41.
- [9] 张吉昌, 龙静, 王泽民. 中国民营上市企业的组织韧性驱动机制——基于“资源 - 能力 - 关系”框架的组态分析[J]. 北京: 经济与管理研究, 2022, (2): 114 - 129.
- [10] 宋耘, 王婕, 陈浩泽. 逆全球化情境下企业的组织韧性形成机制——基于华为公司的案例研究[J]. 上海: 外国经济与管理, 2021, (5): 3 - 19.
- [11] 董洁林. “天生全球化”创业模式探讨: 基于“千人计划”海归高科技创业的多案例研究[J]. 北京: 中国软科学, 2013, (4): 26 - 38.
- [12] 杜群阳, 郑小碧. 天生全球化企业跨国创业导向与国际化绩效——基于网络关系与学习导向动态耦合的视角[J]. 北京: 科研管理, 2015, (3): 118 - 126.
- [13] 杨忠, 张骁, 陈扬, 廖文彦. “天生全球化”企业持续成长驱动力研究——企业生命周期不同阶段差异性跨案例分析[J]. 北京: 管理世界, 2007, (6): 122 - 136.
- [14] 郑小碧. 跨国创业导向、技术创新能力与天生全球化企业国际化绩效[J]. 北京: 科研管理, 2019, (10): 230 - 239.
- [15] 朱吉庆, 薛求知. “天生全球化”企业创业机理与成长模式研究——基于中国企业的跨案例研究[J]. 上海: 研究与发展管理, 2010, (5): 82 - 88, 103.
- [16] 王勇, 蔡娟. 企业组织韧性量表发展及其信效度验证[J]. 武汉: 统计与决策, 2019, (5): 178 - 181.
- [17] Wildavsky, A. B. Searching for Safety (Vol. 10) [M]. New Jersey: Transaction Publishers, 1988.
- [18] Ruiz-Martín, C., A. López-Paredes, and G. A. Wainer. What We Know and Do Not Know about Organizational Resilience [J]. International Journal of Production Management and Engineering, 2018, 6, (1): 11 - 28.
- [19] Conz, E., and G. Magnani. A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research [J]. European Management Journal, 2020, (3): 400 - 412.
- [20] 单宇, 许晖, 周连喜, 周琪. 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[J]. 北京: 管理世界, 2021, (3): 84 - 104, 107.
- [21] 邹永广, 吴沛, 李媛, 张建铭. 新冠病毒感染疫情影响下旅游企业韧性: 进阶机理与复苏路径[J]. 北京: 中国软科学, 2023, (2): 125 - 135.
- [22] 张公一, 张畅, 刘晚晴. 化危为安: 组织韧性研究述评与展望[J]. 北京: 经济管理, 2020, (10): 192 - 208.
- [23] Kantur, D., and A. I. Say. Measuring Organizational Resilience: A Scale Development [J]. Journal of Business Economics and Finance, 2015, 4, (3): 456 - 472.
- [24] 崔森, 周晓雪, 蔡地. 新兴市场企业如何塑造组织韧性——基于路径构造理论的案例研究[J]. 大连: 管理案例研究与评论, 2020, (6): 646 - 657.
- [25] Andersson, T., M. Cäker, S. Tengblad, and M. Wickelgren. Building Traits for Organizational Resilience through Balancing Organizational Structures [J]. Scandinavian Journal of Management, 2019, 35, (1): 36 - 45.
- [26] 李兰, 仲为国, 彭泗清, 郝大海, 王云峰. 新冠肺炎疫情危机下的企业韧性与企业家精神——2021·中国企业家成长与发展专题调查报告[J]. 天津: 南开管理评论, 2022, (1): 50 - 64.
- [27] 路江涌, 相佩蓉. 危机过程管理: 如何提升组织韧性? [J]. 上海: 外国经济与管理, 2021, (3): 3 - 24.

The Organizational Resilience Characteristics and its Formation Process of China's Born Global Enterprises and Traditional Global Enterprises: Comparative Research between TikTok and Huawei's Response to the Suppression from United States

LIANG Lin^{1,2}, DUAN Shi-yu¹

(1. School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin, 300130, China;

2. Institute for Jingjinji Area Development Studies, Hebei University of Technology, Tianjin, 300401, China)

Abstract: The interweaving of globalization and anti-globalization has become a new theme of the world economy, and China's global enterprises are frequently suppressed by other governments on the grounds of national security. The operational risks faced by the globalization of Chinese enterprises have increased significantly, and the adverse hidden dangers caused by the uncertainty of the external environment have seriously threatened the normal development of enterprises, among which political risks have become the main factors restricting the global development of Chinese enterprises, especially compared with traditional global enterprises (TGEs), emerging born global enterprises (BGEs) face earlier and stronger external crises. Shaping and enhancing organizational resilience is the key capability for China's global enterprises to effectively deal with the shock of uncertainty. However, BGEs and TGEs face different difficulties in shaping resilience.

Organizational resilience, as a special ability of an organization to respond to crises, can help organizations turn crises into opportunities in highly destructive external risks, and even demonstrate superior performance beyond pre-crisis levels. In order to explore the representation of high resilience, the study of the characteristics of organizational resilience has become an important topic in management practice, and scholars have made rich achievements on the basic connotation and constituent elements of organizational resilience characteristics. However, the existing research on organizational resilience characteristics is still mainly based on theoretical deduction, and more macroscopic universal characteristics of organizational resilience in crises are discussed, one is that the resilience characteristics of the special organization of global enterprises are not yet common, and the other is that the process of differentiated formation of resilience characteristics of different types of organizations is also rarely explored.

In view of the above research gaps, this paper adopts a two-case comparative method, selects TikTok and Huawei as typical successful cases of BGEs and TGEs, and explore the commonalities and differences of the organizational resilience characteristics and its formation process of the two types of global enterprises. The study found that although the organizational resilience of the two types of global enterprises showed five common characteristics of robustness, redundancy, flexibility, compatibility and adaptability, the specific explanation, formation process and driving factors of resilience characteristics still existed significant differences. Specifically, BGEs experience three stages of resilience characteristics formation: resilience shaping, resilience activation, and overtaking improvement. The driving factors for differentiation are "internal resilience and outreach", "prejudgment during the event", and "reflection". TGEs experience three stages of resilience characteristics formation: resilience activation, resilience reconstruction, and overtaking improvement. The driving factors for differentiation are "prejudgment before the event", "de-redundancy and excitation", and "openness".

The main contributions of this paper are embodied in: (i) this paper extracts five common resilience characteristics of BGEs and TGEs, and complements the theoretical explanations of the innate advantage endowments of the two types of enterprises in existing research. (ii) This paper summarizes the differentiation formation process of organizational resilience characteristics of BGEs and TGEs, and explains the underlying logic behind the differences. (iii) This paper excavates the differentiated driving factors and paths formed by the organizational resilience characteristics of BGEs and TGEs, and finds precise power points and action keys for various organizational practices. Comparing the organizational resilience characteristics and its formation process of BGEs and TGEs is not only a new exploration and supplement to the exploration of the organizational resilience theory of China's global enterprises in the era of anti-globalization, but also provides accurate and successful benchmarking cases for China's global enterprises to shape their own resilience systems.

Key Words: organizational resilience characteristics; commonalities and differences; born global enterprises; traditional global enterprises; double case comparative research

JEL Classification: D21, F23, M19

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2023.05.002

(责任编辑:刘建丽)