

突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理研究*

张娜 李志兰 牛全保

(河南财经政法大学工商管理学院,河南 郑州 450046)



内容提要:本文采用案例研究方法,选取林清轩和猿辅导作为案例研究对象,探讨突发公共事件情境下,企业组织敏捷性的形成机理。研究发现:突发公共事件情境下企业面对的市场环境破坏性和企业资源颠覆性不同,在“时间约束”和“资源约束”下,企业会通过不同的资源编排方式,最终形成差异化的组织敏捷性。具体来说:突发公共事件情境下,传统市场环境破坏性大,传统企业资源颠覆性大的企业,会通过数字化资源外部获取、数字化能力拓展、数字化价值创造的方式进行资源编排,部分实现组织敏捷性;而数字化市场环境破坏性小,数字化企业资源颠覆性小的企业,一方面会通过数字化资源内部积累、数字化能力稳定、数字化价值提升的方式进行资源编排;另一方面还可以通过生产及研发资源外部获取、生产及研发能力拓展、生产及研发价值创造的方式进行资源编排,完全实现组织敏捷性。

关键词:突发公共事件 事件压力 资源编排 组织敏捷性

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)03—0161—16

一、引言

2020年突如其来的新冠疫情,让很多企业陷入经营困境,但也有一些企业通过业务调整,快速适应了外部环境,甚至化危机为商机。这些在疫情期间成功实现跨越的企业,是如何快速适应突变的外部环境的?是否有统一模式可供借鉴?

在组织应对复杂多变的外部环境方面,以往学者提出了适应性(Kidd,1944)^[1]、柔性(Yusuf等,1999)^[2]、敏捷性(Dove,2001)^[3]等相关概念。总体而言,这三个概念都是指组织拥有对环境变化做出调整和反应的能力(于锦华和霍春辉,2009)^[4]。适应性强调企业通过自身调整以接受外部环境变化的难易程度(Kidd,1944)^[1];柔性不仅强调组织系统对于动态环境的适应能力,另外还强调组织拥有的多功能性生产设备对于环境适应的作用(Yusuf等,1999)^[2];而敏捷性反映的不仅是组织被动适应动态环境的能力,更强调组织快速主动把握市场机会的能力(Dove,2001)^[3]。突发公共事件情境下,涉及到环境突变,不仅强调组织对于外部环境的适应性和柔性,更强调组织对于外部环境的适应速度和及时性。所以本文拟探讨突发公共事件情境下组织敏捷性的形成机理,以期对突发公共事件情境下的企业以指导和借鉴。

收稿日期:2020-08-04

* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“社交媒体环境下品牌爱恋的生成:顾客间互动模式及其作用机理研究”(71602048)。

作者简介:张娜,女,讲师,博士,研究领域是市场营销、品牌管理、国际企业管理,电子邮箱:xxznz@163.com;李志兰,女,副教授,博士,研究领域是网络营销、消费者行为、品牌管理,电子邮箱:lylizhilan@163.com;牛全保,男,教授,博士,研究领域是营销战略、营销渠道管理,电子邮箱:niuquanbao@aliyun.com。通讯作者:张娜。

现有组织敏捷性相关研究主要是从两种情境下展开分析:一是探讨常态情境下数字化资源(吴晓云和陈鹏飞,2015^[5]; Tallona 等,2019^[6]; Ridwandono 等,2019^[7]; Liu 等,2018^[8])、组织行为(雷妮,2015^[9];曾德麟等,2018^[10]; Zhou 等,2018^[11]; Bouguerra 等,2019^[12])、数字化能力(曾德麟等,2018^[10]; Ravichandran,2018^[13];王雪梅和李江涛,2019^[14])、员工能力、动态能力等组织能力(Zhou 等,2018^[11]; Bouguerra 等,2019^[12]; 马文甲和张琳琳,2018^[15])对组织敏捷性的促进作用,以及组织敏捷性与企业绩效(周华和周水银,2014^[16]; Cegarra-Navarro 等,2016^[17])、财务绩效(李蕾和林家宝,2019)^[18]等变量之间的相关关系。二是危机情境下社会资本、协作知识(AI-Omouh 等,2020)^[19]、可扩展劳动力(Nijssen 和 Paaue,2012)^[20]等资源基础与组织敏捷性相关关系的探讨。通过组织敏捷性相关研究梳理发现,数字化资源基础对于组织敏捷性的形成具有重要作用(吴晓云和陈鹏飞,2015^[5]; Tallona 等,2019^[6]; Ridwandono 等,2019^[7]; Liu 等,2018^[8]),尤其是危机情境下资源基础对于组织敏捷性的形成具有更为重要的促进作用(AI-Omouh 等,2020^[19]; Nijssen 和 Paaue,2012^[20])。所以,资源基础相关理论非常适合突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理的探讨,而资源编排理论(Resource Orchestration Theory)是从行动视角对资源基础理论进行完善,强调组织对资源组合和能力配置进行调整以适应动态环境(Schriber 和 Löwstedt,2018)^[21]。在突发公共事件情境下,内外部环境突变,组织敏捷性的形成具有很强的权变性和能动性,需要组织通过资源组合和能力配置实现与外部突变环境的快速匹配,所以本文拟基于资源编排理论探讨突发公共事件情境下组织敏捷性的形成机理。

本文选取林清轩、猿辅导为研究对象,通过双案例对比研究,展示在新冠疫情这一突发公共事件下,企业如何通过资源编排实现其组织敏捷性,以应对突发公共事件压力。通过研究拟回答以下问题:突发公共事件情境下,企业组织敏捷性形成机理是什么?资源编排方式有何不同?这些问题的研究对于提升企业快速应对突发公共事件的能力具有重要意义。

二、文献综述

1. 组织敏捷性

组织敏捷性是指企业探测市场中创新机会或压力,并通过聚集、快速获得和重构企业必要的知识、资产和关系等资源以抓住这些机遇或者应对压力的能力(Sambamurthy 等,2003)^[22]。本文借鉴相关学者对于组织敏捷性量表的研究(Lin 等,2006a^[23]; Lin 等,2006b^[24]; Jackson 和 Johansson,2003^[25]; Sambamurthy 等,2003^[22]),认为组织敏捷性包括市场利用敏捷性和运营调整敏捷性(Lu 和 Ramamurthy,2011)^[26],市场利用敏捷性是指通过持续监控和快速改进产品/服务来满足客户需求的能力,公司能够快速响应变化,满足客户需求(Sambamurthy 等,2003^[22]; Volberda,1996^[27]、1997^[28]);运营调整敏捷性是指组织利用内部业务流程,快速处理各种不确定性,响应市场需求变化的能力(Sambamurthy 等,2003)^[22]。

基于组织敏捷性研究的情境性,发现现有针对组织敏捷性的研究主要集中在以下两个方面:(1)基于常态情境下的组织敏捷性研究:1)探讨云制造(霍春辉和刘建基,2014)^[29]、信息技术(吴晓云和陈鹏飞,2015^[5]; Tallona 等,2019^[6]; Ridwandono 等,2019^[7])、云计算(Liu 等,2018)^[8]等数字化资源对于组织敏捷性的提升路径;2)探讨组织学习(雷妮,2015)^[9]、组织管控(曾德麟等,2018)^[10]、运营信息一致性(Zhou 等,2018)^[11]、弹性工作安排、环境协作(Bouguerra 等,2019)^[12]等组织行为与组织敏捷性的相关关系;3)探讨IT能力(曾德麟等,2018^[10]; Ravichandran,2018^[13])、电子商务能力(王雪梅和李江涛,2019)^[14]等数字化能力以及组织中的员工能力(Zhou 等,2018)^[11]和个体创造力(Bouguerra 等,2019)^[12]、动态能力(马文甲和张琳琳,2018)^[15]等组织能力对于组织敏捷性的促进作用;4)探讨组织敏捷性对于组织绩效(周华和周水银,2014^[16];

Cegarra-Navarro 等,2016^[17])、财务绩效(李蕾和林家宝,2019)^[18]等绩效的影响。(2)基于危机情境下的组织敏捷性研究,如新冠疫情危机情境下社会资本和协作知识(Al-Omouh 等,2020)^[19]或经济危机情境下的可扩展劳动力(Nijssen 和 Paauwe,2012)^[20]等资源基础与组织敏捷性相关关系的研究。

虽然现有研究基于常态情境探讨了数字化资源、组织行为、数字化能力、组织能力等变量与组织敏捷性的关系,以及组织敏捷性对于组织绩效、财务绩效的促进作用,基于危机情境探讨了相关资源基础与组织敏捷性的相关关系,但是现有研究对组织敏捷性的成因仍缺乏深入探究,尤其是突发公共事件情境下组织敏捷性成因鲜有探讨。现有常态情境以及危机情境下相关资源基础与组织敏捷性相关关系的研究,为基于资源基础相关理论探讨突发公共事件情境下的组织敏捷性形成奠定了理论基础。

2. 突发公共事件与组织敏捷性

国务院发布的《国家突发公共事件总体应急预案》中,对突发公共事件的定义是:突发公共事件是指突然发生,造成或者可能造成严重社会危害,需要采取应急处置措施予以应对的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件。突发公共事件会打乱组织所处的内外部环境,破坏组织原有的生产、运营、营销计划(揭筱纹和陈洁,2020)^[30],对组织形成一定的事件压力。通过研究梳理发现,突发公共事件对于组织产生的压力主要有两种:企业资源颠覆性(Morgeson 等,2015^[31];刘东和刘军,2017^[32])和市场环境破坏性(Morgeson 等,2015^[31];姜丽宁等,2011^[33])。企业资源颠覆性是指事件对企业常规资源活动的颠覆、扰乱,为了应对和适应突发公共事件,企业需要调整或改变现有的资源及行为模式特征,也即是为了应对事件压力,企业需要调整或改变现有资源基础的程度(Morgeson 等,2015^[31];刘东和刘军,2017^[32]);市场环境破坏性是指突发公共事件会破坏现有组织与市场中相关利益实体的关系和行为,如需求的巨大波动,供应中断等(Morgeson 等,2015^[31];姜丽宁等,2011^[33])。

突发公共事件情境下,组织会采取行动对事件进行控制、处理,以应对突发公共事件产生的压力,比如采取组织合作(王旭等,2020)^[34]、供应链恢复(杨洋等,2020)^[35]、组织生产能力修复(揭筱纹和陈洁,2020)^[30]、资源整合以形成相应的组织能力(孙彩红,2020^[36];Leidner 等,2009^[37])来应对突发公共事件压力。由于突发公共事件的突然性、紧急性、颠覆性、破坏性等特征,使得突发公共事件情境下与常态情境下的组织压力应对相比,具有一个突出的特点,就是对于组织压力应对的“时间约束”(揭筱纹和陈洁,2020^[30];Morgeson 等,2015^[31])。常态情境下组织压力应对,具有“时间冗余”的特征,而突发公共事件情境下的组织压力应对,要求组织快速行动,强调应对压力的速度,而组织敏捷性是企业快速应对压力或抓住机遇的组织能力(Sambamurthy 等,2003)^[22],是突发公共事件情境下非常重要的一种组织能力,可以实现对于突发公共事件压力的快速应对。

3. 资源编排与组织敏捷性

资源编排理论是资源管理理论和资产编排理论相结合发展的资源理论。资源编排理论从行动视角对资源基础论进行完善,主要强调企业对于资源的能动作用,比如企业如何有效管理资源以获得竞争优势(孟韬和李佳雷,2020)^[38]。资源编排理论涵盖了构建资源组合、资源归拢整合、资源转化利用三个资源管理流程(Sirmon 等,2007^[39];Wang 等,2020^[40])。

组织通过能动的资源运用,可以实现组织应对突发危机事件压力的能力(Leidner 等,2009)^[37],组织敏捷性的形成也是企业能动地运用资源基础来适应外部环境的过程(Sambamurthy 等,2003)^[22],尤其在突发公共事件情境下,资源对于组织敏捷性的形成具有重要作用(Al-Omouh 等,2020)^[19]。由于突发公共事件的“时间约束”以及企业资源的“有限性和稀

缺性”,使得资源并不总是能顺畅获得(Henderson和Clark,1990)^[41],资源编排使得企业可以在“资源约束”和“时间约束”下权变地、能动地管理资源,以形成能够适应动态环境的能力(Schriber和Löwstedt,2018)^[21],所以资源编排理论非常适合探讨组织敏捷性的形成机理。由于资源编排要与情境相匹配,具有很强的权变性,当组织采取不同战略,或处于生命周期的不同阶段,或面临竞争环境的动态性存在差异时,资源编排行会有区别(张青和华志兵,2020^[42]; Sirmon等,2007^[39])。现有研究主要从整体角度对资源编排进行探讨,但对于突发公共事件情境下企业在“时间约束”和“资源约束”下,如何通过权变的资源编排方式来形成组织敏捷性并未深入探究。

4. 分析框架

通过以上文献梳理,本研究认为突发公共事件情境下,企业会通过资源编排获得组织敏捷性,以应对突发公共事件压力。基于这一逻辑链,本文构建了“突发公共事件压力—资源编排—组织敏捷性”这一理论分析框架。其中,突发公共事件压力来源于突发公共事件对于企业的市场环境破坏性(Morgeson等,2015^[31];姜丽宁等,2011^[33])和企业资源颠覆性(Morgeson等,2015)^[31]。资源编排的步骤有三个:(1)构建资源组合,是指通过资源的内部积累、外部获取或者剥离形成资源组合;(2)资源归拢整合,是指通过资源捆绑以构建、稳定或者拓展能力;(3)资源转化利用,指运用能力创造或提升价值的过程(Sirmon等,2007^[39];张青和华志兵,2020^[42])。组织敏捷性包括市场利用敏捷性和运营调整敏捷性(Lu和Ramamurthy,2011)^[26],具体理论分析框架如图1所示。

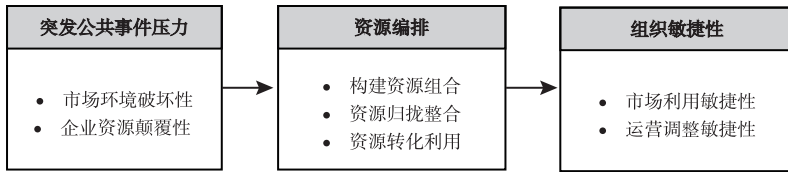


图1 理论分析框架

资料来源:作者整理

三、研究设计与方法

1. 研究方法

本文采取双案例对比研究方法,主要原因在于:一是本研究问题具有解释性特征,探讨突发公共事件情境下企业组织敏捷性的形成机理,案例研究适合解决“怎么样”和“为什么”类型的研究问题。二是双案例对比设计有利于清晰呈现不同突发公共事件压力之下,企业通过不同的资源编排方式,以实现组织敏捷性,相比于单案例研究遵循复制逻辑原则,有利于更好地识别因果和匹配关系,提高研究的内外部效度,得到更准确和普适性的理论(Yin,2014)^[43]。

2. 案例企业选取及概况

本文选取契合研究问题与理论建构目的的林清轩和猿辅导两家企业作为案例研究对象,以两家企业的组织敏捷性形成过程作为分析单元,每个案例相当于一个独立实验。案例选取出于以下考虑:一是适配性和极化性,两家案例企业均面对一定的突发公共事件压力,并采用了资源编排方式以获取组织敏捷性,但由于突发公共事件压力的差异,造成资源编排方式及组织敏捷性存在不同,这些差异有利于理论复制和扩展,并为验证竞争性解释创造了条件;二是典型性原则,两家案例企业属于不同的行业,但在疫情期间都是行业内成功经营的典范,具有较强代表性和借鉴意义。案例企业概况和数据描述如表1所示。

表 1 案例企业概况和数据描述

名称	林清轩	猿辅导
主要产品	面部、身体护理等产品	猿辅导、小猿搜题、猿题库、小猿口算、斑马 AI 课
企业类别	化妆品企业	线上教辅企业
二手资料	21 万字 +	12 万字 +
一手资料	34120 字	24260 字
调研对象	新零售数字经理:姚经理 店长:刘店长 导购:李员工	辅导运营中心:陈经理 人事行政部:陶经理

资料来源:作者整理

3. 数据搜集

不同来源的数据能够相互验证,资料来源越丰富,数据信度越高。由于疫情影响,本文主要采取电话采访及线上调研的形式获取一手资料,并从多种渠道搜集二手资料,运用三角测量的方法确保数据真实性和有效性,以保证研究信度。本文二手资料主要包括从企业官方网站以及其他网站等非正式渠道获取的新闻、文字和影音资料,另外,还包括企业内部的档案资料,如公司内部出版物、内部会议记录以及企业公开的商业出版物等。

4. 构念测度

首先进行单案例分析,分析每个案例企业如何实现组织敏捷性,识别出组织敏捷性形成的逻辑链条,通过对比、复制提出整体理论模型。关键构念的理解是由研究成员交叉检验,并利用图表进行协同分析,通过数据分析和数据资料概念化,涌现出逻辑关系,逐渐使理论达到饱和。为了降低由于主观认识造成的误差,本研究应用文献回顾和理论基础中的客观数据界定关键构念。关键构念的测度及特征表达如表 2 所示。

表 2 相关构念测度及特征表达

构念	测度	特征表达
突发事件压力	市场环境破坏性	事件对组织与市场中相关利益实体的关系和行为破坏
	企业资源颠覆性	事件对组织常规资源活动的颠覆、扰乱
资源编排	资源外部获取	通过外部购买或者网络合作等方式获取资源
	资源内部积累	通过内部研发、积累、选取的方式获得资源
	能力拓展	扩展新能力或建立新能力的过程
	能力稳定	对现有能力进行微小增量改进或稳定的过程
	价值创造	为所有者或客户创造新价值的过程
	价值提升	为所有者或客户持续提供或提升原有价值的过程
组织敏捷性	市场利用敏捷性	通过持续监控和快速改进产品/服务满足客户需求的能力
	运营调整敏捷性	利用内部业务流程,快速处理不确定性,响应市场需求变化的能力

资料来源: Morgeson 等,2015^[31];姜丽宁等,2011^[33];Sirmon 等,2007^[39];Sambamurthy 等,2003^[22]

5. 数据编码和效度检验

在编码时参考初步构建的理论框架,对构念和子构念进行编码。通过编码将收集到的质性材料归纳成概念之后,然后将这些概念归类并分配到相关构念中去。本研究采用双盲式编码,由三位团队成员同时进行编码。在正式编码开始之前,先由参与编码的人员进行预编码,以测试编码人员对于研究的相关构念、内涵及维度的理解,如果团队成员的编码一致率超过 90%,则可以开始正式

编码,数据来自同一来源的相似意思的表达记为一条条目。双盲式编码完成后,为了避免同源偏差、主观性和认知差异,三人同时编码一致的条目才进入构念条目库,编码一致性为 92%,对于意见不一致的条目,其他成员充当支持者或者反驳者的角色,对所提观点进行验证补充或批判式评论,并保留最终达成一致的编码结果。

四、案例分析

1. 突发公共事件情境下林清轩案例分析

林清轩创立于 2003 年,主营化妆品、护肤品和保健食品,尤其是芦荟胶、香薰软膜粉和仙人掌手工皂具有很高的知名度。2020 年初,因为突如其来的新冠疫情,初一到初七,林清轩线下门店业绩崩塌下浮 90%,但从最初七天的绝望,到 2 月 1 日起的绝地反击,林清轩的逆袭成为疫情时期零售业备受瞩目的自救“尖子生”,林清轩在疫情期间抓住“网红直播经济”的风口,通过数字化全链路转型,实现了业绩逆袭。具体来说,林清轩组织敏捷性形成过程如下:

(1) 林清轩突发公共事件压力分析。在新冠疫情冲击下,林清轩面临以下突发公共事件压力:第一,传统市场环境破坏性大,一方面线下消费需求锐减,疫情期间大多数人宅在家里,对于化妆品的短期需求减少;另一方面线下渠道客流量少,随着居家隔离时间延长,导致客流量骤减。第二,传统企业资源颠覆性大:一方面线下渠道受阻,疫情期间,门店、百货专柜和单品牌店不能正常营业;另一方面线下运营障碍,受疫情影响,全国 337 家线下门店、2000 多名员工处于待业状态。

(2) 林清轩资源编排行为。突发公共事件压力下,林清轩的资源编排行为主要表现为以下三个方面:第一,数字化资源外部获取,请专业人士进行天猫、蘑菇街、抖音的直播培训,线上带货分销知识培训等,获取数字化营销资源,同时借助阿里云、百盛、钉钉等平台,获取全链路数智化解决方案。第二,数字化能力拓展,导购们通过培训掌握了利用数字化工具进行直播带货的能力,实现数字化营销能力的拓展,并且借助专业数字化平台拓展全域数据的汇集能力、前端业务多元处理能力、基于业务中台的快速业务拓展能力。第三,数字化价值创造,通过数字化营销工具,增加了带货力和新客单,创造数字化营销价值,同时通过全员拥抱数字化,实现组织在线、沟通在线、业务在线,创造数字化运营价值。

(3) 林清轩组织敏捷性构建。林清轩通过以上资源编排方式,一是实现了市场利用敏捷性,即快速市场感知和快速响应客户需求。二是实现了运营调整敏捷性,即内部基础资源快速匹配。林清轩通过全链路数字化,形成对运营的系统支撑。林清轩组织敏捷性形成机理如图 2 所示。相关材料例证如表 3 所示。

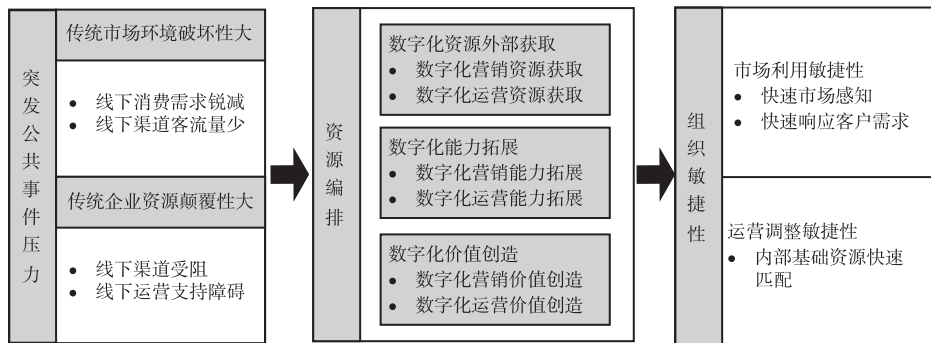


图 2 突发公共事件情境下林清轩组织敏捷性形成机理

资料来源:作者整理

表 3 林清轩组织敏捷性形成资料举例及编码

	典型证据引用	概念化	范畴化
突发公共事件压力	疫情期间,你用最不上的是啥? 口红! 答案背后,反映了化妆品行业当下现状,大多数人宅在家里,对于化妆品的短期需求也减少了(姚经理;搜狐网)	线下消费需求锐减	传统市场环境破坏性大
	随着居家隔离时间延长,客流量骤减,开业的门店,几乎空无一人,一天业绩仅有几万块(刘店长;凤凰网)	线下渠道客流量少	
	门店、百货专柜和单品牌店因延迟开店不能正常营业,湖北省所有门店在1月22日前后就已暂停营业(姚经理;新浪财经)	线下渠道受阻	传统企业资源颠覆性大
	林清轩以购物中心店为主,线下业务占比高达75%。自1月22日-1月31日,林清轩几近停摆,每天就是100多万的亏损,全国337家门店,开门的不足10%,还有2000多名员工待业(姚经理;搜狐网)	线下运营障碍	
资源编排	阿里巴巴钉钉把天猫直播负责人拉到我们群里,给我们做全员的天猫直播培训。领导还请专人培训员工如何在蘑菇街、抖音进行直播,如何在B站带货,在总部小程序进行分销(李员工;腾讯网)	数字化营销资源获取	数字化资源外部获取
	借助阿里云、百盛、钉钉等深耕数字化建设的第三方平台,快速获取从前端消费零售,到中台数据协同,至后台运营管理的全链路数智化解决方案,涵盖大数据、智慧零售、智能决策平台、智慧物流、智慧供应链等全方面(刘店长;零售商业评论)	数字化运营资源获取	
	导购学习数字化营销工具,掌握了利用数字化工具进行直播带货的能力,会用数字化工具给顾客发新年问候,与客户交流情感,解答疑问,传递如何修复“口罩脸”的理念和方法(李员工;新浪财经)	数字化营销能力拓展	数字化能力拓展
	通过全链路数智化解决方案,拓展了包括用户资产、系统稳健运行、成本控制、全域数据的汇集能力、前端业务多元处理能力、基于业务中台的快速业务拓展能力(姚经理;赢商网)	数字化运营能力拓展	
	数字化营销工具产生了强大带货力,在天猫上做了U先派活动,一天大约可获得一千单的新客(姚经理;亿邦动力网)	数字化营销价值创造	数字化价值创造
	基于钉钉和阿里云——云多端的数据化能力,林清轩调动全员拥抱数字化,通过全员钉钉办公,实现组织在线、沟通在线、业务在线,提升了全方位协同能力,疫情期间业绩不降反升,发掘到了数字化运营的魅力(搜狐网)	数字化运营价值创造	
组织敏捷性	利用天猫智慧门店、手淘、钉钉组合的智能导购模式,实现三方互动。导购可以实时查看交易数据,感知市场变化,及时调整销售策略,触达转化线上用户流量(姚经理;增长黑客网)	快速市场感知	市场利用敏捷性
	除了湖北的物流进不去,其他地区用顺丰快递都可以把产品快速送达客户。无论是用天猫还是小程序购买,一旦武汉物流开始,武汉门店可以把货直接配送给顾客,当天即到(刘店长;亿邦动力网)	快速响应客户需求	
	产品研发、调研、立项、创立、科研、专利、市场推广、广告、公关、销售、客服等全链路都进行数字化,成立疫情专项基金、取消考勤,KPI成立项目协同薪金小组、设立疫情期间大公关部,从内部形成对运营的系统支撑(姚经理;亿邦动力网)	内部基础资源快速匹配	运营调整敏捷性

资料来源:作者整理

2. 突发公共事件情境下猿辅导案例分析

猿辅导创立于2012年,是K-12在线教育首个独角兽公司,旗下拥有猿辅导、小猿搜题、猿题库、小猿口算、斑马AI课等多款在线教育产品。疫情期间猿辅导推出多轮免费直播课和体验课,提供超过5万分钟的免费在线直播课程,直播课创下“全国500万中小学生同日在线听课”的行业记录,吸引了2000多万人在线听课。猿辅导在疫情期间的敏捷反应,使得猿辅导得到了快速发展,截至2020年7月,猿辅导在线教育全国累计用户突破4亿,小猿搜题拥有超1.6亿题目的海量题库,完成了330亿次作业辅导,2000万小时答疑讲解,7亿次题目练习服务,全国中小学练习时长9000万小时。具体来说,猿辅导组织敏捷性形成过程如下:

(1)猿辅导突发公共事件压力分析。在新冠疫情冲击下,猿辅导面临如下突发公共事件压力:第一,数字化市场环境破坏性小,线上消费需求激增,两亿中小學生需要上网学习,大量用户涌入在线教育平台,同时线上教育竞争加剧,各大教育平台和互联网公司发力在线教育行业,福利大战开始打响。第二,数字化企业资源颠覆性小,线上品类及产能不足,大量用户涌入在线教育行业及用户需求差异性,使得产品品类不能满足需求,并且辅导老师紧缺,另外,线上技术及运营支持不足,猿辅导出现网崩、服务器瘫痪,申请退课、退款流程等运营方面的问题。

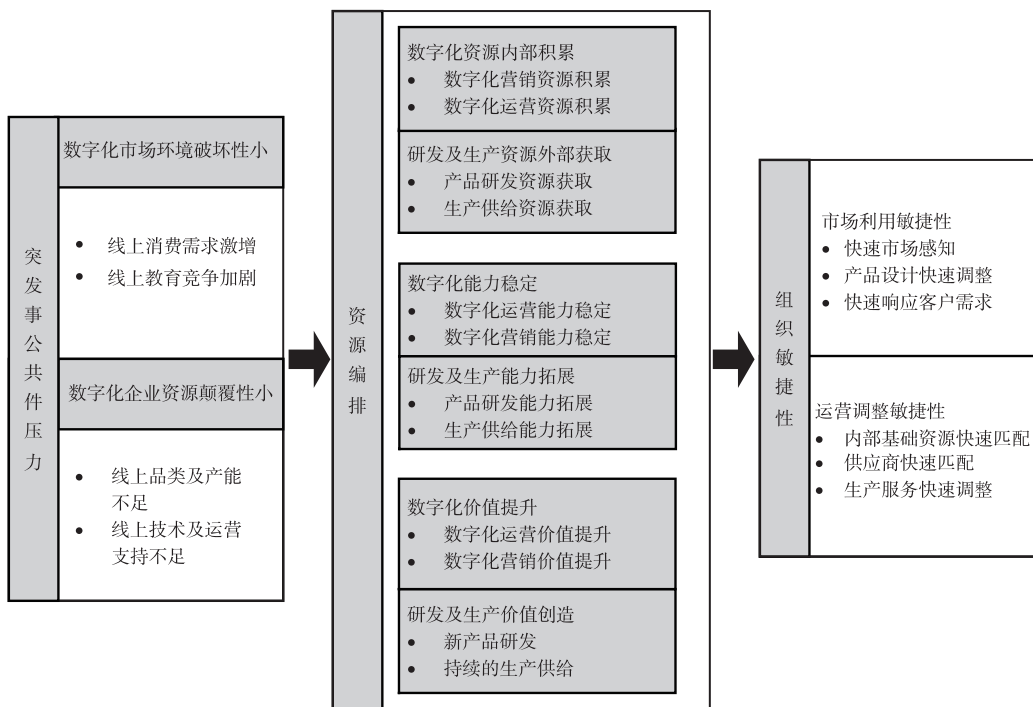


图3 突发公共事件情境下猿辅导组织敏捷性形成机理

资料来源:作者整理

(2)猿辅导资源编排行为。在突发公共事件压力之下,猿辅导的资源编排行为主要表现为以下六个方面:一是数字化资源内部积累,不断通过猿系列产品积累私域营销资源,通过学习强国等APP积累公域营销资源同时积累用户行为数据,升级基础数字设施及网络技术。二是研发及生产资源外部获取,注重工具类产品以及内容类产品研发资源的获取,同时通过招聘、培养教师队伍以及灵活的薪酬体系保证教学队伍及网课辅导的稳定供给。三是数字化能力稳定,通过私域流量+公域流量的组合方式,获得稳定的营销能力,并且通过数字及网络基础设施投入,保证猿辅导稳定的数字化运营能力。四是研发及生产能力拓展,利用技术团队、师资队伍以及学习行为数据,拓展猿辅导教学工具及教学内容研发能力,同时稳定的教学队伍,使得线上教辅能力得到拓展,可以支

持百万人次的课程直播。五是数字化价值提升,通过私域流量+公域流量加大了猿辅导的营销宣传和市场推广,并且强大的数字化运营资源使得猿辅导能够第一时间开放免费学习资源。六是研发及生产价值创造,疫情期间猿辅导上线多个新的在线课程服务,并且猿辅导保持内部有三百到四百个优秀的主讲老师,持续进行课程直播和课程设计。

(3)猿辅导组织敏捷性构建。猿辅导通过以上资源编排方式,一是实现了市场利用敏捷性:首先是快速市场感知,依托体验课和直播课的家长互动以及学习行为数据分析,快速挖掘用户需求;其次是产品设计快速调整,通过分析学生学习行为数据进行产品快速设计与开发;最后是快速响应客户需求,利用广泛布局的客户端和APP登录入口,让用户快速便捷地进入直播课程。二是实现了运营调整敏捷性:首先是内部基础资源快速匹配,一系列基础资源匹配支持,使得线上直播课的成功进行;其次是供应商快速匹配,疫情期间,斑马小早教的教學产品有一部分是寻找供货商合作,进行预约供货;最后是生产服务快速调整,如高考延期时,猿辅导向全国高三考生免费提供90天冲刺备考服务。猿辅导组织敏捷性形成机理如图3所示。相关材料例证如表4所示。

表4 猿辅导组织敏捷性形成资料举例及编码

	典型证据引用	概念化	范畴化
突发事件 压力	延迟开学后,全国两亿中小学生需要上网学习,大量用户涌入各类在线教育平台(陈经理;经济网)	线上消费需求激增	数字化市场
	学而思网校、新东方、清北网校、作业帮、有道精品课等也都争相宣布疫情期间免费直播课,福利大战开始打响(陈经理;知乎)	线上教育竞争加剧	环境破坏性小
	用户群体需求差异较大,现有猿辅导的产品品类并不能很好的满足群体的需求。随猿辅导生源的扩张,辅导老师数量很紧缺,招聘难度在增大,供给出现不足(陈经理;雪球网)	线上品类及供给不足	数字化企业
	公开课上线第一天就有500万学生涌入直播平台,导致服务器瘫痪。除了网崩以外,猿辅导在黑猫投诉、聚投诉上的投诉出现了增长,申请退课、退款流程等存在很多问题(陈经理;北国网)	线上技术及运营支持不足	资源颠覆性小
资源编排	早期猿系列产品积累的用户以及产品间可以进行导流营销,积累私域营销资源,通过与多个主流媒体APP合作,积累公域营销资源(陈经理;人人都是产品经理)	数字化营销资源积累	数字化资源内部积累
	积累学习行为数据,升级服务器、光纤、宽带、计算力等基础数字设施及网络技术对线上教学的支持(陶经理;网易新闻)	数字化运营资源积累	
	探索新产品研发技术,如AI技术,搜集分析学习行为数据,时刻注重工具类产品、内容类产品研发资源的获取(陈经理;陶经理)	产品研发资源获取	研发及生产
	一直在招聘及培养教师队伍,利用灵活的薪酬体系保证教学队伍的稳定(陈经理;雪球网)	生产供给资源获取	资源外部获取
	通过私域流量+公域流量的组合方式,稳定了猿系列产品间的综合营销能力(陈经理;人人都是产品经理)	数字化营销能力稳定	数字化能力
	巨大的网络技术、服务器、计算力等数字及网络基础设施的投入,使得猿辅导具有稳定的数字化运营能力(陶经理;陈经理;北国网)	数字化运营能力稳定	稳定
	强大的技术团队、师资队伍以及海量的猿题库、小猿搜题的数据,极大地拓展了猿辅导教学工具及教学内容研发能力(陶经理;陈经理)	产品研发能力拓展	研发及生产
	猿辅导招聘和培养的教学队伍,使得猿辅导线上教学和线上辅导的能力得到拓展,可以支持百万人次的课程直播(陈经理;雪球网)	生产供给能力拓展	能力拓展

续表 4

	典型证据引用	概念化	范畴化
资源编排	猿辅导利用私域流量,通过不同产品协同,实现低成本获客,比如小猿搜题、猿题库之间广告位信息推送,利用公域流量加大了猿辅导的营销宣传和品牌推广(陈经理;雪球网)	数字化营销价值提升	数字化价值提升
	疫情期间,强大的光纤、服务器、计算力、用户行为数据等数字化运营资源使得猿辅导能够第一时间开放免费学习资源,为超过 2000 万学生提供公益课程(陈经理;陶经理)	数字化运营价值提升	
	疫情期间推出早教(斑马小早课)、低幼阶段启蒙(斑马 AI 课、猿编程)等在线课程服务,目前猿辅导已形成覆盖各年龄段用户,完成了多品类、多形态、多品牌全面开花的全业务布局(陈经理;生活泛观察)	新产品研发	研发及生产价值创造
	猿辅导保持内部大概有三百到四百个优秀的主讲老师,持续进行课程直播和课程设计(陈经理;雪球网)	持续的生产供给	
组织敏捷性	猿辅导依托体验课和直播课与家长建立联系,询问家长需求,并依托数字化工具,对大量的学生行为数据进行个性化分析,以此快速挖掘用户需求(陈经理;陶经理)	快速市场感知	市场利用敏捷性
	在线监控学习行为数据,课堂上鼓励学生与老师产生互动,定期利用大数据分析易错知识点,以此输出更加贴合学生学习情况的教学内容,帮助猿辅导进行产品的快速设计与开发(陈经理;陶经理)	产品设计快速调整	
	在多个客户端和 APP 均有进入页面,用户能快速便捷地登录进入课程,例如学生在人民日报客户端首页,点击进入“猿辅导免费直播课”,即可与全国中小学学生一起在线学习(陈经理;雪球网)	快速响应客户需求	
	停课不停学,一小时内紧急商定教学方案,上千名员工立刻投入筹备网课,要保证直播过程中画面声音流畅不卡顿,保证教师语言表达生动活泼,保证授课内容编排逻辑合理,课后服务细致及时等,需要所有的基础资源协调匹配好(陈经理;北国网)	内部基础资源快速匹配	运营调整敏捷性
	斑马小早课的教学产品比如实物玩具、学习机、绘本、早教卡等礼盒产品一部分是自己彩印生产,有一部分寻找供货商达成长期战略合作关系,进行预约供货(陈经理;环球网)	供应商快速匹配	
	寒假延期后猿辅导宣布为全国中小學生提供免费的巩固预习课,同时整合公司全部优质教育资源,开放旗下产品的核心功能,在寒假延长期内为学生提供系列支持,宣布高考延期时,猿辅导向全国高三考生免费提供 90 天冲刺备考服务(陈经理;搜狐网)	生产服务快速调整	

资料来源:作者整理

五、案例发现

基于“突发公共事件压力、资源编排和组织敏捷性”这一逻辑链,通过对两家案例企业组织敏捷性的形成过程,进行分析、复制、对比,发现两家案例企业均在市场环境破坏性与企业资源颠覆性的事件压力驱动之下,进行资源编排,形成了组织敏捷性。但两家案例企业所面临的突发公共事件压力具有一定的差别,所以导致其资源编排行为及组织敏捷性具有一定的差别(Sambamurthy 等, 2003)^[22]。

1. 突发公共事件压力分析

在突发公共事件情境下,两家案例企业感受到的突发公共事件压力具有一定的差异,具体来说分为两种情况:一是突发公共事件压力较大的企业类型,林清轩属于这一类型,市场环境破坏性大,

企业资源颠覆性大。市场环境破坏性大主要源于突发公共事件对于传统市场环境的破坏性大;企业资源颠覆性大,主要源于突发公共事件对于传统企业资源的颠覆性大。②突发公共事件压力较小的企业类型,猿辅导属于这一类型,市场环境破坏性小,企业资源颠覆性小。市场环境破坏性小,主要源于突发公共事件对于数字化市场环境的破坏性小;企业资源颠覆性小,主要源于突发公共事件对于数字化企业资源的颠覆性小。两家案例企业突发公共事件压力分析如图4所示。

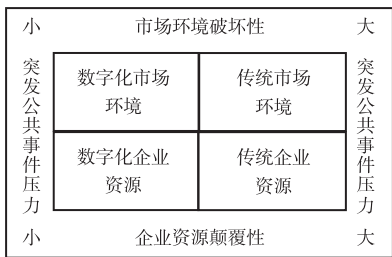


图4 突发公共事件压力分析

资料来源:作者整理

2. 企业资源编排方式分析

在突发公共事件压力驱动下,两家案例企业均进行了资源编排,但由于其面临压力不同,资源编排方式稍有差异:

(1)林清轩面临的事件压力较大,传统市场环境破坏性大,传统企业资源颠覆性大,原有资源基础不适应突变环境,林清轩难以从内部选择合适的资源进行资源编排,所以林清轩通过数字化资源获取,数字化能力拓展和数字化价值创造的方式进行资源编排。

(2)猿辅导面临的事件压力较小,数字化市场环境破坏性小,数字化企业资源颠覆性小,其资源基础部分支持现阶段企业运营,所以猿辅导一方面通过数字化资源积累、数字化能力稳定,数字化价值提升的方式进行资源编排,另一方面通过研发及生产资源获取,研发及生产能力拓展,研发及生产价值创造的方式进行资源编排(张娜等,2017)^[44]。两家案例企业在突发公共事件压力之下的资源编排方式分析如图5所示。

3. 组织敏捷性分析

两家案例企业均通过资源编排,实现组织敏捷性,但形成的组织敏捷性有所区别,如图6所示。林清轩部分实现组织敏捷性,主要表现为部分实现市场利用敏捷性和部分实现运营调整敏捷性。林清轩通过快速市场感知、客户需求的快速响应,部分实现了市场利用敏捷性,同时通过内部基础资源的快速匹配部分实现了运营调整敏捷性。

猿辅导完全实现了组织敏捷性,主要表现为完全实现市场利用敏捷性和运营调整敏捷性。猿辅导通过快速市场感知、产品设计快速调整、快速响应客户需求完全实现了市场利用敏捷性。同时,通过内部基础资源快速匹配、供应商快速匹配、生产服务快速调整,完全实现了运营调整敏捷性。

4. 突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理分析

林清轩在突发公共事件情境下,面临的突发公共事件压力较大,传统市场环境破坏性大、传统企业资源颠覆性大,原有资源基础不适应当前破坏性较大的市场环境。突发公共事件情境下,企业事件压力应对具有“时间约束”和“资源约束”。企业短期内会通过数字化资源外部获取、数字化能力拓展、数字化价值创造的方式进行资源编排,以此部分实现市场利用敏捷性和部分实现运营调整敏捷性。

猿辅导在突发公共事件情境下,面临的突发公共事件压力较小,数字化市场环境破坏性小,数字化企业资源颠覆性小,原有资源基础部分适应当前破坏性较小的市场环境。虽然突发公共事件情境下,企业事件压力应对具有“时间约束”和“资源约束”。但企业短期内一方面可以在原有资源

基础上,通过数字化资源内部积累、数字化能力稳定和数字化价值提升的方式进行资源编排,另一方面还会通过研发及生产资源外部获取,研发及生产能力拓展、研发及生产价值创造的方式进行资源编排,以此完全实现市场利用敏捷性和完全实现运营调整敏捷性。

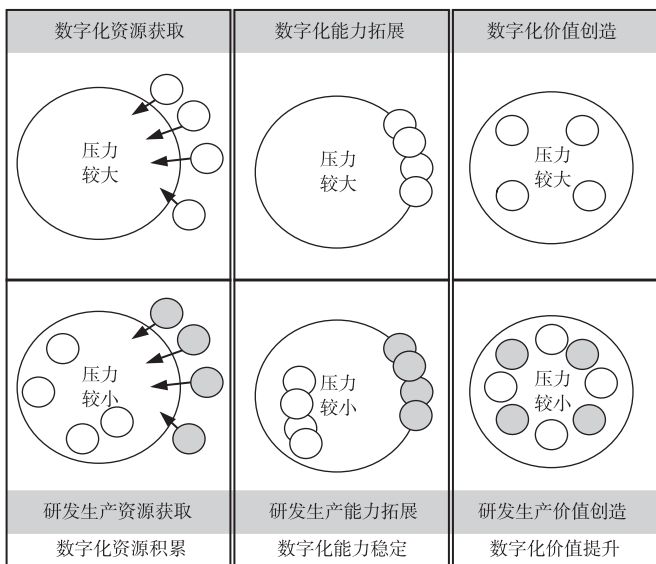


图5 突发公共事件压力下的企业资源编排方式分析

资料来源:作者整理

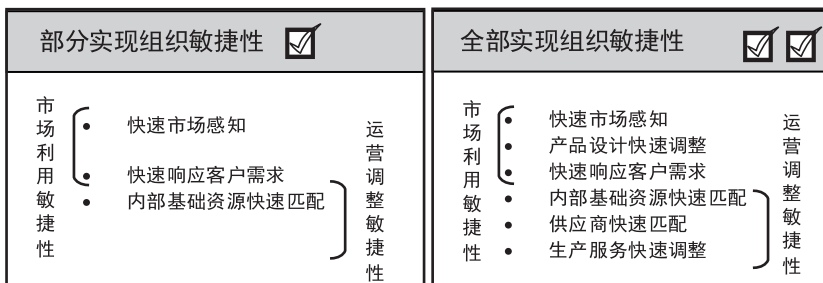


图6 两家案例企业组织敏捷性分析

资料来源:作者整理

六、研究结论和讨论

1. 研究结论

本文结合相关理论,对新冠疫情下企业的组织敏捷性形成机理进行分析,发现了突发公共事件情境下企业组织敏捷性形成机理模型。具体来说,本文的主要研究结论如下:

(1)构建了突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理模型(如图7所示):基于“突发公共事件压力—资源编排—组织敏捷性”这一逻辑链,对案例企业的组织敏捷性形成过程进行数据分析,构建了突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理模型,揭示了企业在突发公共事件情境下如何基于不同的事件压力,进行权变的资源编排,以实现组织敏捷性。

(2)突发公共事件情境下,事件压力较大的企业可以通过资源编排,部分实现组织敏捷性;事件压力较小的企业,则可以通过资源编排,完全实现组织敏捷性。具体来说,企业对于突发公共事件压力的应对具有“时间约束”和“资源约束”,所以,事件压力较大的企业,原有资源基础不支持组织敏捷性的形成,在“时间约束”和“资源约束”下,企业短期内,只能通过资源编排先部分实现其组

组织敏捷性;事件压力较小的企业,原有资源基础部分支持组织敏捷性的形成,在“时间约束”和“资源约束”下,企业短期内可以在原有资源基础上进行资源编排,完全实现其组织敏捷性。

(3)资源编排方式的不同,使得形成的组织敏捷性具有一定差异。突发公共事件情境下,当传统市场环境破坏性大,传统企业资源基础不支持组织敏捷性形成时,企业在“时间约束”和“资源约束”下,可以通过数字化资源外部获取、数字化能力拓展、数字化价值创造的资源编排方式,部分实现组织敏捷性。突发公共事件情境下,当数字化市场环境破坏性小,数字化企业资源基础支持组织敏捷性形成时,企业在“时间约束”和“资源约束”下,一方面可以通过数字化资源积累、数字化能力稳定、数字化价值提升的编排方式;另一方面还可以通过研发及生产资源获取、研发及生产能力拓展、创造研发及生产价值的资源编排方式来完全实现组织敏捷性。

(4)数字化资源的获取或积累、数字化能力的拓展或稳定、数字化价值创造或提升,是组织敏捷性形成的重要资源基础。数字化资源及相关能力可以实现组织效率提升、业务改进以及组织能力升级,是组织敏捷性形成的重要资源及能力基础,尤其在突发公共事件情境下,数字化资源及相关能力可以优化业务流程、加速决策制定过程、缩短组织响应时间,对于组织敏捷性的形成具有重要意义。

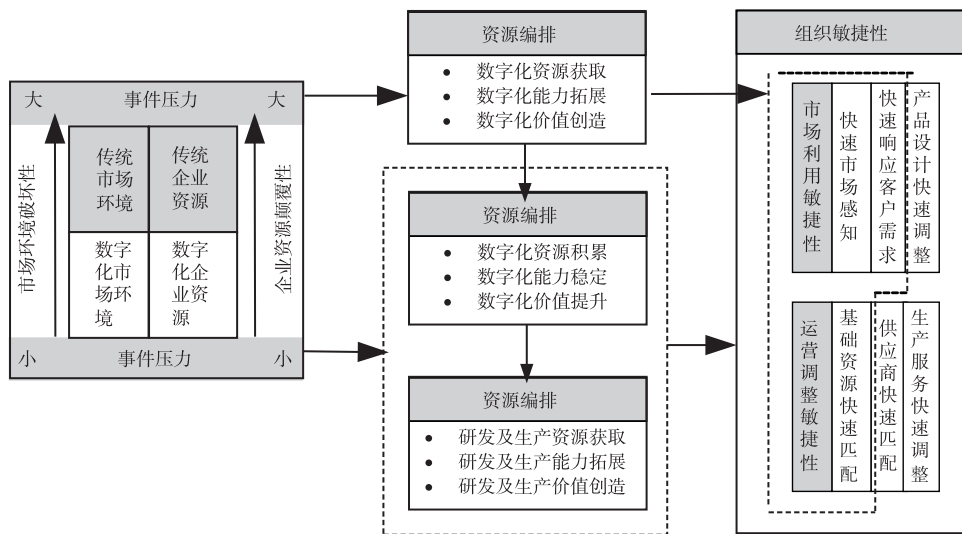


图7 突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理模型图

资料来源:作者整理

2. 理论贡献

本文的理论贡献主要有以下三个方面:首先探讨了突发公共事件情境下组织敏捷性的形成机理,突发公共事件情境下,组织敏捷性的形成具有“时间约束”和“资源约束”,事件压力较大的企业可以通过资源编排部分实现组织敏捷性,事件压力较小的企业可以在原有资源基础之上,通过资源编排,完全实现组织敏捷性。这和常态情境下的组织敏捷性形成有一定的区别(Tallona等,2019^[6];Ridwandono等,2019^[7];Liu等,2018^[8]),对于以往基于常态情境下组织敏捷性的研究是一种拓展和补充。其次,探讨了企业在不同的突发公共事件压力下资源编排的差异,拓展及深化了“资源编排是能动、权变的资源管理方式”的相关研究(张青和华志兵,2020^[42];Sirmon等,2007^[39])。最后,数字化资源、数字化能力、数字化价值对于突发公共事件情境下企业组织敏捷性形成的重要作用,丰富了常态情境下数字化技术(霍春辉和刘建基,2014^[29];吴晓云和陈鹏飞,2015^[5];Tallona等,2019^[6];Ridwandono等,2019^[7];Liu等,2018^[8])以及数字化能力(王雪梅和李江涛,2019)^[14]对于组织敏捷性的促进和提升的相关研究,阐释了数字化资源及能力对于企业组织敏捷性形成的重要作用。

3. 实践意义

首先,通过案例分析得出了突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理模型,对于突发公共事件情境下企业组织敏捷性的形成具有一定的指导,有利于企业在突发公共事件情境下快速形成组织敏捷性,适应突变的环境。其次,为企业在突发公共事件情境下应对事件压力,合理选取权变的资源编排方式以适应外部环境提出了具体的操作建议。最后,阐释了数字化对于企业形成组织敏捷性的重要作用,启示突发公共事件情境下,传统企业受到“时间约束”和“资源约束”时,应首先通过数字化资源外部获取、数字化能力拓展以及数字化价值创造的方式先获取部分组织敏捷性;而具有一定数字化基础的企业,应在原有数字化基础上,进行数字化资源内部积累、数字化能力稳定、数字化价值提升,同时获取研发及生产资源、拓展研发及生产能力、创造新的研发及生产价值,完全实现组织敏捷性。

4. 研究局限与展望

本研究探讨了突发公共事件情境下,企业通过资源编排的方式实现其组织敏捷性,发现了突发公共事件情境下组织敏捷性形成机理,得到一些有价值的结论,但本文还存在一定的不足:第一,本文的研究具有较强的时代性,在当今数字化时代背景之下,数字化资源及相关能力的资源编排,对突发公共事件情境下的组织敏捷性形成具有重要作用,研究结论的普适性应随着时代变迁进行验证及拓展。第二,案例研究本身的局限性,由于案例研究的样本限制,研究结论的普适性可能会存在争议,后期需要大样本对研究结论进行进一步的验证。第三,本研究的组织敏捷性主要基于突发公共事件压力及资源编排来探讨,事实上,组织敏捷性的影响因素有很多种,比如组织结构、组织文化、知识管理、组织学习、动态能力等,下一步拟将组织结构考虑在内进行进一步的探讨。

参考文献

- [1] Kidd, P. T. Agile Manufacturing: Forging New Frontiers [C]. MA: Addison Wesley, 1994.
- [2] Yusuf, Y., M. Sarhadi, A. Gunasekaran. Agile Manufacturing: the Drivers, Concepts and Attributes [J]. International Journal of Production Economics, 1999, 62, (1 - 2): 33 - 43.
- [3] Dove, R. Response Ability: the Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise [M]. New York: Wiley, 2001.
- [4] 于锦华, 霍春辉. 国外组织敏捷性理论研究综述 [J]. 北京: 经济管理, 2009, (5): 170 - 174.
- [5] 吴晓云, 陈鹏飞. 信息技术对服务企业组织敏捷性影响的实证研究 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2015, (9): 80 - 96.
- [6] Tallona, P. P., M. Queiroz, T. Coltman, et al. Information Technology and the Search for Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities [J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28, (2): 218 - 237.
- [7] Ridwandono, D., A. P. Subriadi. IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review [J]. Procedia Computer Science, 2019, 161: 151 - 159.
- [8] Liu, S. C., T. S. Felix, J. A. Yang. Understanding the Effect of Cloud Computing on Organizational Agility: An Empirical Examination [J]. International Journal of Information Management, 2018, 43, (12): 98 - 111.
- [9] 雷妮. 敏捷性理论视角下组织学习过程模型实证研究——以企业为例 [J]. 湘潭大学学报 (哲学社会科学版), 2015, (1): 85 - 91.
- [10] 曾德麟, 欧阳桃花, 胡京波等. IT 能力与组织管控促进复杂产品研发敏捷性研究 [J]. 北京: 科学学研究, 2018, (7): 1264 - 1273.
- [11] Zhou, J. M., G. B. Bi, H. F. Liu, et al. Understanding Employee Competence, Operational IS Alignment, and Organizational agility —— An Ambidexterity Perspective [J]. Information & Management, 2018, 55, (6): 695 - 708.
- [12] Bouguerra, A., I. Gölgöç, M. David, et al. How do Agile Organizations Contribute to Environmental Collaboration? Evidence from MNEs in Turkey [J]. Journal of International Management, 2019, 31, (10): 1 - 17.
- [13] Ravichandran, T. Exploring the Relationships between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility [J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2018, 27, (1): 22 - 42.
- [14] 王雪梅, 李江涛. 电子商务能力对组织敏捷性的作用模型实证分析——基于信息整合视角 [J]. 北京: 商业经济研究, 2019, (21): 71 - 74.
- [15] 马文甲, 张琳琳. 企业敏捷性构建: 动态能力视角下的案例研究 [J]. 大连: 财经问题研究, 2018, (7): 70 - 77.

- [16]周华,周水银.以敏捷性与创新性为中介的互动能力对组织绩效影响作用研究[J].武汉:管理学报,2014,(11):1703-1710.
- [17]Cegarra-Navarro, J-G., P. Soto-Acosta, A. K. P. Wensley. Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility[J]. Journal of Business Research, 2016, (5):1544-1549.
- [18]李蕾,林家宝.农产品电子商务对企业财务绩效的影响——基于组织敏捷性的视角[J].武汉:华中农业大学学报(社会科学版),2019,(2):100-109.
- [19]Al-Omouh, K. S., V. Simón-Moya, J. Sendra-García. The Impact of Social Capital and Collaborative Knowledge Creation on E-business Proactiveness and Organizational Agility in Responding to the COVID-19 Crisis[J]. Journal of Innovation & Knowledge, 2020, 5, (4):279-288.
- [20]Nijssen, M., J. Paauwe. HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23, (16):3315-3335.
- [21]Schriber, S., J. Löwsted. Managing Asset Orchestration: A Processual Approach to Adapting to Dynamic Environments[J]. Journal of Business Research, 2018, (90):307-317.
- [22]Sambamurthy, V. A., Bharadwaj, V. Grover. Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms[J]. MIS Quarterly, 2003, 27, (2):237-263.
- [23]Lin, C. T., H. Chiu, P. Y. Chu. Agility Index in the Supply Chain[J]. International Journal of Production Economics, 2006, 100, (2):285-299.
- [24]Lin, C. T., H. T. Chiu, Y. H. Seung. Agility Evaluation Using Fuzzy Logic[J]. International Journal of Production Economics, 2006, 101, (2):353-368.
- [25]Jackson, M., C. Johansson. Agility Analysis from a Production System Perspective[J]. Integrated Manufacturing Systems, 2003, 14, (6):482-488.
- [26]Lu, Y., K. Ramamurthy. Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination[J]. Mis Quarterly, 2011, 35, (4):931-954.
- [27]Volberda, H. W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hyper Competitive Environments[J]. Organization Science, 1996, 7, (4):359-374.
- [28]Volberda, H. W. Building Flexible Organizations for Fast Moving Markets[J]. Long Range Planning, 1997, 30, (2):169-183.
- [29]霍春辉,刘建基.云制造模式对集团企业的组织敏捷性影响机理探析——基于TCRS分析视角[J].沈阳:辽宁大学学报(哲学社会科学版),2014,(4):88-95.
- [30]揭筱纹,陈洁.突发公共事件的生产能力损害及修复机制研究——以抗击新冠肺炎疫情为例的分析[J].哈尔滨:理论探讨,2020,(4):165-170.
- [31]Morgeson, F. P., T. R. Mitchell, D. Liu. Event System Theory: an Event-oriented Approach to the Organizational Sciences[J]. Academy of Management Review, 2015, 40, (4):515-537.
- [32]刘东,刘军.事件系统理论原理及其在管理科学研究与实践中的应用分析述[J].广州:管理学季刊,2017,(2):64-80.
- [33]姜丽宁,崔文田,林军.供应链应对生产能力突发事件的激励策略选择分析[J].长沙:系统工程,2011,(12):40-45.
- [34]王旭,王兰,杨有德.大突发事件背景下应急型组织合作模式与运作逻辑[J].北京:科研管理,2020,(12):22-31.
- [35]杨洋,邹明阳,谢国强等.重大突发公共卫生事件下的供应链恢复机制[J].武汉:管理学报,2020,(10):1433-1442.
- [36]孙彩红.协同治理视域下政府资源整合与组织能力分析——以新冠肺炎疫情防控为例[J].成都:四川大学学报(哲学社会科学版),2020,(4):59-66.
- [37]Leidner, D., G. Pan, S. L. Pan. The Role of IT in Crisis Response: Lessons from the SARS and Asian Tsunami Disasters[J]. Journal of Strategic Information Systems, 2009, (18):80-99.
- [38]孟韬,李佳雷.数字经济时代下企业组织惯性的重构路径研究[J].大连:管理案例研究与评论,2020,13,(2):170-184.
- [39]Sirmon, D. G., M. A. Hitt, R. D. Ireland. Management Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box[J]. Academy of Management Review, 2007, 32, (1):273-292.
- [40]Wang, J. R., Y. J. Xue, J. Yang. Boundary-Spanning Search and Firms' Green Innovation: The Moderating Role of Resource Orchestration Capability[J]. Business Strategy and The Environment, 2020, 29, (2):361-374.
- [41]Henderson, R. M., K. B. Clark. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure to Establish Firms[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 29, (1):26-42.
- [42]张青,华志兵.资源编排理论及其研究进展述评[J].北京:经济管理,2020,(9):193-208.
- [43]Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods(5th ed.) [M]. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- [44]张娜,冯永春,许晖.顾客资产与创新资产重组视角下的品牌战略选择机制研究[J].武汉:管理学报,2017,(5):640-649.

Research on the Formation Mechanism of Organizational Agility in the Context of Public Emergencies

ZHANG Na, LI Zhi-lan, NIU Quan-bao

(Business School Henan university of economics and law school, Zhengzhou, Henan, 450046, China)

Abstract: The sudden epidemic about COVID - 19 in 2020 has plunged many companies into crisis. but some companies have adapted themselves to the turbulent environment and improved their operating performance through adjustments rapidly to themselves in the context of this public emergency. How did these companies that successfully achieved leapfrogging during the epidemic adapt to the turbulent environment through related business adjustments?

Based on this practical problem, this article adopts a case study method and selects Forest Cabin and Yuan Fu Dao, who performed well during the epidemic and successfully operated in the industry as the research objects. Based on relevant literature, this article constructs a logical chain of “pressure of public emergencies—resource orchestration—organizational agility” to show how companies can achieve their goals through resource orchestration under the public emergency of COVID - 19 to respond to the pressure caused by public emergencies and quickly adapt to the external environment. Through case studies, it is found that in the context of public emergencies, the destructiveness of the market environment and resource subversiveness faced by different enterprises are very different, and in the context of public emergencies, enterprises face “time constraints” and “resources Constraint”, at this time, the enterprise will eventually form differentiated organizational agility through different resource orchestration methods. Specifically: In the context of public emergencies, the traditional market environment is highly destructive, and the traditional enterprise resources are highly disruptive. Enterprises will orchestrate resources through external acquisition of digital resources, expansion of digital capabilities, and digital value creation. Part of organizational agility is achieved through the above resource orchestration. while the digital market environment is less disruptive and digital enterprise resources are less disruptive. On the one hand, they will use internal accumulation of digital resources, stable digital capabilities, and increase digital value for resource orchestration. On the other hand, they can also use external acquisition of production and R&D resources, expansion of production and R&D capabilities, and production and R&D value creation for resource orchestration. Complete organizational agility is achieved through the above resource orchestration.

The theoretical contributions of this research are embodied in the following three aspects. One is to point out the characteristics of organizational agility in the context of public emergencies. Enterprises with greater pressure from public emergencies can achieve part of organizational agility through the resource orchestration. Enterprises with less pressure to public emergencies can fully realize organizational agility through resource orchestration, which is an extension and supplement to the previous research on organizational agility based in the context of normal circumstances. The second is to explore the differences in resource orchestration of enterprises under the pressure of different public emergencies, and expand and deepen the relevant research on “resource scheduling is an active and contingent resource management method”. The third is to enrich the related research on the promotion and enhancement of organizational agility by digital technology and digital capabilities based in the context of normal circumstances, and explain the important role of digital resources and capabilities in the formation of organizational agility. The research has a certain guiding role in the enterprises who apply differentiated resource orchestration to form organizational agility based on event pressure in the context of public emergencies, which is conducive to the rapid formation of organizational agility and adaptability in the context of public emergencies. It has great significance to improve the ability of enterprises to respond to public emergencies quickly, and to crack the rigidity and slowness of organizations.

Key Words: public emergencies; incident pressure; resource orchestration; organizational agility

JEL Classification: M10, L10

DOI: 10. 19616/j. cnki. bmj. 2021. 03. 010

(责任编辑:张任之)