

数字化转型情境下组织韧性形成机理

——基于数据赋能视角的单案例研究

王永霞, 孙新波, 张明超, 张 媛, 马慧敏

(东北大学 工商管理学院, 沈阳110169)

摘要: 高度动态变化的复杂环境迫使企业顺应数字经济时代发展潮流,借助数据资源形成并不断提升组织韧性,然而现有研究中对于数字化转型情境下组织韧性形成机理缺乏深入探讨。引入数据赋能作为研究视角,通过对韩都衣舍进行探索性单案例研究,挖掘数字化转型情境下组织韧性形成的内在机理。研究发现:数字化转型情境下组织韧性形成整体上遵循“内外部情境刺激—数据资源行动—数据能力激活—韧性构建/提升”的过程,随着企业发展阶段的变化,企业可利用的数据从企业数据依次拓展至行业数据、生态数据。研究结果打开了数字化转型情境下组织实现韧性的过程“黑箱”,对于数字经济时代企业进行数字化转型提高组织韧性提供了实践启示。

关键词: 数据赋能; 组织韧性; 能力激活; 单案例研究

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2022)5—0097—12

一、引言

数字化转型浪潮下,多变性(volatility)、不确定性(uncertainty)、复杂性(complexity)、模糊性(ambiguity)(VUCA)成为最主要的时代特征,不断涌现的数字技术和转瞬即逝的市场机遇挑战组织的灵活应对能力,组织亟需建立韧性并将其内化为组织基因以应对环境的多变性、不确定性、复杂性和模糊性。尽管数字化时代的复杂多变给组织生存与发展带来了挑战,但同时也为组织韧性培育提供了更广阔的空间(蒋峦等,2022)。基于数据资源进行的数据创新为组织流程优化与敏捷实现、员工的自组织与自我管理、组织结构变革与创新等价值创造活动提供了工具和驱动力,组织可以通过开展数字化转型抵御风险、提质增效(王伟玲和吴志刚,2020)。如海尔依托大数据、人工智能等技术创建卡奥斯、海尔智家等生态平台,打破组织边界,打造场景生态链,实现产品、数据与用户之间的连接,从传统家电企业成长为全球领先的物联网生态品牌,在此过程中不仅强化自身组织韧性,也通过生态平台赋能其他企业建立组织韧性。酷特智能利用海量数据精准契合消费者需求,实现C2M(customer to manufacturer)反向定制,在提高生产制造流程敏捷性的同时增强了客户粘性,疫情爆发后,酷特智能利用前期产业互联网优势,快速转产医疗健康业务,在危机中实现逆势增长。数字化程度越高的企业表现出来的应对和抵御风险的能力越强(李兰等,2022),进一步激发了各类企业对加速数字化转型的热情。

随着大数据采集、挖掘、处理、储存和分析技术的不断提高,静态存储的数据成为新的生产要素,数据资源从方方面面对企业产生了影响,重塑了企业价值创造方式和行业竞争格局。数据赋能作为一种创新数据资源运用场景、技能和方法的过程(孙新波等,2020)¹⁵⁶,成为企业在数字化转型情境下构建组织韧性,提高核

收稿日期: 2021-12-10

基金项目: 国家自然科学基金“复杂适应系统视角下的众包平台激励机制研究”(72172031);国家自然科学基金面上项目“互联网效应下基于众包模式的协同激励机制研究”(71672029);2020年辽宁省“兴辽英才计划”项目“数字辽宁发展战略研究”(XLYC2006009);首批新文科研究与改革实践项目“‘工商管理+大数据’专业建设研究与实践”(2021140042);中共辽宁省委省政府决策咨询委员会项目“关于加快智造强省建设的对策研究”;2020年度辽宁省社会科学规划基金委托项目“促进‘三业’融合,培育经济韧性,推动高质量发展”(L20WTB007);2019年度辽宁省社科基金重点项目“辽宁省制造业关键技术缺失、成因及创新突破路径研究”(L19AGL002);沈阳市哲学社会科学项目“关于加快建设数字沈阳的对策研究”(SYSK2021-01-008)

作者简介: 王永霞,东北大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:数字化赋能;孙新波,博士,东北大学工商管理学院教授,博士研究生导师,研究方向:组织与战略管理、管理哲学和数字化赋能;张明超,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向:数字化赋能、组织变革与战略;张媛,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向:数字化转型、创新创业;马慧敏,东北大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:数字激励。

心竞争力的重要手段。然而已有研究中对于数据赋能与组织韧性之间的作用机制缺乏应有的融合研究。一方面,现有对数据赋能的研究,侧重于探讨制造业企业生产制造的过程升级改造,很少聚焦组织变革领域(孙新波等,2020)¹⁶³;另一方面,对于组织韧性的相关研究多停留在描述性层面,注重对组织韧性概念内涵、影响因素等的探索,而对于其形成机理的相关研究仍存在缺口。新冠肺炎疫情爆发以来,逐渐有学者开始探讨数据资源与数据技术作用下组织韧性的形成过程,但在研究情境中主要关注特殊情境(如:新冠肺炎疫情、逆全球化等)(宋耘等,2021;单宇等,2021),缺乏对于常规情境下企业如何通过数字化转型形成组织韧性的机理研究。组织韧性作为企业在VUCA时代的核心组织能力,不应看作是毕其功于一役的阶段性应对,更应成为组织常态,在日常运营中进行连续反复的迭代(马浩,2020)。因此,在常规数字化转型情境下研究组织韧性的形成机理具有重要指导意义。

据此,以数据赋能作为研究视角,对韩都衣舍进行探索性单案例研究,探讨组织韧性的形成机理,具体回答以下三个问题:第一,数字化转型情境下组织韧性主要由哪些维度构成?第二,数据赋能在组织韧性构建与提升过程中是如何发挥作用的?第三,企业通过数据赋能构建或提升组织韧性的具体路径是什么?通过对以上三个问题的探究,一方面将组织韧性的研究情境拓展至常规数字化转型情境下,丰富组织韧性的时代内涵,完善组织韧性相关研究;另一方面通过探究数据赋能组织韧性形成的内在机理对数字化转型情境下组织能力升级相关研究作出贡献。最后,本文的相关结论对于指导企业借助数据资源激活数据能力培育组织韧性具有一定的实践启发。

二、文献回顾

(一)数据赋能

数据赋能的相关研究是根据时代特征从赋能研究中发展而来的。赋能强调通过利用各种技术、平台、渠道对主体进行提升,从而实现效能提升和价值创造(孙新波和苏钟海,2018)。在赋能研究中,根据赋能作用主体的不同,主要分为员工赋能和顾客赋能两个视角,现有研究更多地将赋能的过程划分为结构赋能、心理赋能和资源赋能(Leong et al,2015)。随着信息技术的发展,大数据、互联网等成为赋能的手段,引申出数据赋能的相关研究。数据赋能强调企业在数字化技术下的赋能行为(胡海波和卢海涛,2018)⁵⁷,目前数据赋能研究正在逐渐增多,但对于数据赋能的定义学术界并没有达成一致意见。

已有对于数据赋能的研究多侧重于机理和实现过程的研究,可以概括为数据赋能促进企业价值共创、数据赋能促进企业制造升级两个方面(孙新波等,2020)¹⁵⁸,更多的关注数字技术对于生产制造流程实现精益化、敏捷化、柔性化(张明超等,2018;张明超等,2021),多方参与主体实现互动、共创、共享(周文辉等,2018a)¹¹⁸的赋能行为。关于数据赋能促进企业价值共创的研究,胡海波和卢海涛(2018)⁶⁷解析了数字化技术作为诱因,通过资源赋能和结构赋能实现企业商业生态系统演化中的价值创造。Lenka et al(2017)通过概念化数字化能力的智能能力、连接能力和分析能力,解释了数字化能力如何通过感知和响应机制与客户共同创造价值。数据赋能促进企业制造升级方面的研究相对来说较多,主要集中在研究数据赋能企业产业链价值链中某一环节,如技术创新、产品研发转型、供应链敏捷性以实现制造升级(刘意等,2020)¹⁶⁴。在技术创新方面,通过数据赋能提升员工和顾客分析能力、连接能力、智力能力构成的数字化能力,获取并满足个性化需求,实现大规模定制技术创新(周文辉等,2018b);在产品研发转型方面,刘意等(2020)¹⁶⁴剖析了数据驱动的产品研发转型的组织惯例适应性变革机制,提出了数据驱动的产品研发转型范式理论模型;在供应链敏捷性方面,大数据通过改造企业的动态能力实现客户敏捷性、流程敏捷性与合作伙伴敏捷性,最终提升供应链的敏捷性(孙新波等,2019)。

总体来看,已有研究呈现出两方面特征:一方面,已有研究较多的关注了数据赋能促进制造升级的作用机制,但是对于企业组织变革方面的研究并不充分;另一方面,数据赋能的已有研究主要探究大数据及数字技术的属性特征赋予企业数字化能力促进价值重塑的过程,对于数字化转型不同阶段赋能的数据来源缺乏探讨。通过对已有研究进行梳理,数据赋能与动态能力息息相关,大数据及数字技术通过提高企业的要素能力达到价值共创与制造升级的目的。因此,本研究认为数据赋能与组织韧性之间是通过提升组织动态能力实现联接。

(二)组织韧性

“Resilience”(韧性)最早由17世纪拉丁语“Resilire”演变而来,本义为“反弹”“弹回”,关于韧性的研究最早起源于物理学领域和心理学领域。心理学领域中,韧性被视为人心理过程的表征,探究个体或团队在逆境中的行为状态(Werner,1989)。物理学领域中,韧性被用来衡量材料可承受的最大压力。根据这一特点,生态学领域专家Holling(1973)把“韧性”概念引入生态系统,提出生态系统韧性,用来表示生态系统面对逆境的适应能力和复原能力。随后,学者们逐渐以不同的系统为载体来探究承压能力,提出组织韧性、社区韧性(Nguyen和Akerkar,2020)、城市韧性(谭日辉等,2022)、经济韧性(王永贵和高佳,2020)等。

组织韧性的相关研究在国内外存在明显的差异,国内对于组织韧性的研究较少,且主要采取定性研究方法对国外文献进行梳理。疫情发生后,国内对于组织韧性的研究开始增加,多是围绕组织韧性进行思辨性研究。国外在此方面的研究相对较多,主要围绕组织韧性的内涵、影响因素、测量等展开。在组织韧性的研究情境方面,危机事件或重大风险威胁等逆境事件通常被认为是组织韧性的前因(李平和竺家哲,2021)²⁷,对于组织韧性的研究也是基于此类重大环境风险展开,常规情境下组织韧性的形成没有得到讨论。由于组织韧性的形成并非一蹴而就的,韧性不仅仅是关于如何处理危机事件,组织正常运营过程中由于组织结构、组织成员关系等造成的渐进式和非意外式逆境事件(李平和竺家哲,2021)²⁷更为普遍且对于组织韧性的形成具有更广泛的影响。因此研究囊括意外与非意外逆境情境的组织韧性的形成机理具有重要价值。在组织韧性的内涵研究方面,国外文献已经明显的形成了“恢复论”和“超越论”两大派别(诸彦含等,2020),恢复论将组织韧性视为组织应对逆境事件时的适应与复原能力,而超越论认为面临逆境事件时具备适应与复原能力仅能说明组织具有抵抗力,真正具有组织韧性的企业能够反思改进,数字化时代所具备的VUCA特征对于组织的反思改进能力提出了更高要求(陈国权等,2021)。在“超越论”的研究基础上,本研究认为组织韧性是企业面临突发危机事件及阻碍日常经营管理等一系列逆境事件时具备复原、适应及突破改进三方面的能力。在组织韧性的形成过程研究方面,特殊情境下组织韧性的形成过程已经得到部分学者的关注,宋耘等(2021)¹⁶指出逆全球化情境下,组织在已有韧性基础上,通过培养风险意识、增强灵活性、增加冗余性进行韧性激活,提升组织韧性。单宇等(2021)⁹⁹对危机情境下组织韧性形成过程进行研究,肯定了数据对于组织韧性形成的重要作用,认为危机情境下数据通过影响组织活力、组织认知、组织资源等驱动企业经营管理场景变革与重塑,最终形成组织韧性。Börekçi et al(2021)⁴²³将组织韧性分为运营韧性和关系韧性两个维度,研究运营韧性和关系韧性对组织韧性水平的影响。数字化转型情境下,数据资源化与数字技术的运用改变了组织赖以保持竞争力的价值创造路径,催生了新的组织结构形态(Hess et al,2016),平台组织、生态组织等跨边界组织不断涌现,通过其敏捷性、灵活性等特征影响组织韧性。因此,将结构韧性作为组织韧性的第三个维度,认为组织韧性与运营韧性、关系韧性和结构韧性三者密切相关,并以构建运营韧性、关系韧性和结构韧性作为实现组织韧性的衡量。

三、研究设计

(一)研究方法

本研究聚焦于探讨企业如何通过数据赋能实现组织韧性,重点关注数据赋能实现组织韧性的过程和机制,适合采用探索性单案例研究方法,原因如下:第一,聚焦于数字化转型情境下组织韧性形成的机理研究,需要探索数字化转型情境下组织如何构建及提升组织韧性,以此打开组织韧性形成的过程黑箱,属于“how”和“why”的问题,案例研究方法适合用于此类解释过程和机制的研究问题(Yin,2013)。第二,组织韧性是一个情境化的构念,需要在具体的组织情境中进行研究,单案例研究方法适合此类情境化问题的研究,通过对单个企业进行深入剖析,挖掘出数字化转型情境下企业利用不同层面数据资源构建组织韧性的过程。第三,组织韧性虽然不是新的理论构念,但是基于企业管理实践的质性研究已经滞后,数据赋能组织韧性作为企业管理实践中的新问题,通过采用探索性单案例研究可以更深入的挖掘现象本质,探究其过程黑箱。

(二)案例选择

本文选定的案例企业为韩都衣舍(下文简称韩都),主要遵循了以下两条原则:①代表性原则。韩都自成立至今,凭借自身灵活的组织结构设置、敏捷的运营流程管理系统、稳固的合作伙伴关系与客户关系实现了可持续发展,展示出了一定的韧性。同时,韩都发展历史已有13年,超过了中国中小企业的平均寿命,其韧

性是经过时间验证的。因此,通过对韩都的发展历程进行研究归纳出的组织韧性形成机理是具有一定说服力的,对于其他中小型企业的组织韧性构建具有一定的实践启示。②数据可得性原则。韩都作为一家成功的互联网品牌生态运营企业,相关报道、文章、书籍非常丰富。同时本文团队曾先后三次通过实地调研及线上访谈的形式采访韩都团队,对韩都的发展有了很详实的了解,并且与韩都相关负责人建立了联系以进一步核实数据的真实性,确保研究的准确性。

(三)数据收集

本文所采用的数据主要来自三个方面:①半结构化访谈。研究团队分别于2019年7月、2020年3月、2020年10月对韩都相关人员进行了三次调研访谈,累计调研资料40余万字。访谈内容主要分为三部分,一是企业相关人员对于企业基本经营情况、数字化转型历程、数字技术运用情况、数字平台建设情况等相关内容进行整体介绍;二是新冠肺炎疫情爆发对企业的影响及企业采取的应对措施;三是针对访谈对象未提及的内容及对已有调研数据中的疑惑之处进行补充提问,在这个过程中填补理论研究中未涉及的新问题。访谈过程全程录音,便于后续访谈资料整理的准确性。②现场观察。通过参观总部、参加周年庆典、参与韩都线下时尚活动感受韩都为客户及员工提供的服务,使案例数据更加丰富详实。③二手资料。主要包括企业提供的内部刊物和其他文字材料、网络搜集到的文章、访谈、讲座、出版的书籍(《韩都模式 互联网电商品牌成长启示录》《赵迎光说韩都衣舍》),共搜集相关书籍4本、新闻媒体报道79份,消费者评论1000余条。通过二手资料的搜集,补充访谈未尽事宜,加深对企业发展历程、业务板块设置、职能部门设置等内容的了解。具体详情见表1。

表1 韩都衣舍调研实况与资料编码方案

资料来源	访谈对象	访谈主题	访谈时间 (小时)	资料字数 (万字)	编码
半结构化 访谈	集团副总裁	发展历程、数字化转型历程、运行机制、组织变革、组织危机、疫情影响	5.7	8.6	A1
	信息中心总监	数字技术运用、数字平台建设、IT系统开发、数字运营系统	1.5	2.4	A2
	运营中心经理	供应链建设、运营模式	2	3	A3
	产品企划部经理	产品规划、电商运营、部门职责	0.9	1.5	A4
	人力资源部	人力资源现状、绩效与考核	1.1	1.8	A5
	生产中心负责人	产品生产状况、产品线运营情况、需求分析	1.2	1.9	A6
	品牌负责人	品牌创建历程、品牌经营现状	4.3	6.9	A7
	孵化基地总经理	单品全程运营体系、赋能、企业文化、平台建设、组织结构	5.9	9.1	A8
	客服一部负责人	品牌发展、流程优化	0.8	1.2	A9
	合作伙伴	二级生态运营、各阶段合作关系	2	3.4	A10
	产品小组代表	产品开发创新、产品小组运作	2.2	3.3	A11
现场观察	总部参观、新品直播宣传、周年庆典、线下时尚活动				B1
二手资料	企业内部材料,包括企业年报、宣传手册、行业报告等				C1
	网站、报纸等报道,《赵迎光说韩都衣舍》等书籍				C2
	数据库中已发表的学术文献				C3

(四)数据分析

采用扎根理论三级编码对收集到的数据进行分析,逐步将数据概念化,提炼出数字化转型情境下组织韧性形成的过程及机理。编码主要分为三个阶段:①对收集到的一、二手资料进行开放式编码,从庞杂的原始资料中提取出贴近研究问题的精简编码,此阶段编码尽可能总结与概括组织面临的内外部情境,以及组织利用数据赋能构建组织韧性的具体细节;②将开放式编码根据类属和主题之间的相似性和差异性进行凝聚和区分,形成主轴编码;③采用选择性编码整合和精炼主轴编码的概念,在凝练选择性编码过程中,尽可能采取先前理论或文献中已有构念进行总结。通过以下三种方式确保信效度:①团队成员分组对数据进行编码,对比编码结果,编码差异较大时邀请第三方人员提出意见,确保编码结果客观性和准确性;②不同来源的数据相互印证,确保数据的真实性;③将最终的编码结果返回到访谈对象进行检验,确保编码人员没有误解访谈对象表达的含义。

编码过程中,在先前文献和理论的指导下,明确了组织韧性的构念内涵和测量维度。具体编码构念见表2。

表2 关键构念、测量维度与测度指标选取

关键构念	测量维度	主要参考来源	测度指标举例
组织韧性	运营韧性	Börekçi et al(2021)	任务完成、工作绩效达标、产品按时交付
	关系韧性		相互信任、承诺、共享资源、愿意保持长期的关系
	结构韧性		责任分工明确、成员积极性高、沟通高效、信息对称

在 Börekçi 等研究的基础上,将组织韧性分为运营韧性、关系韧性和结构韧性三个维度:运营韧性是指在逆境情况下,组织内部和组织之间的运营流程恢复原状、适应逆境及借助逆境进行调整的能力,包括任务完成、工作绩效达标和产品按时交付(Börekçi et al, 2021)⁴²⁴;关系韧性是指在逆境情况下,组织内部和组织之间的关系保持稳定及引入新的参与者进入关系网络的能力(Börekçi et al, 2015),包括各方参与者之间相互信任、共享资源、愿意保持长期的关系等;结构韧性是指在逆境情况下,组织内部和组织之间的架构特征适应快速变化的动态环境及能够帮助组织获得持续竞争优势的能力,包括责任分工明确、成员积极性高、沟通高效等。

(五)案例背景

韩都创立于2008年,公司定位是基于互联网的多品牌运营集团。韩都成立之初,主要经营业务是服装的设计销售。随着服装行业的日益饱和,韩都开始进行模式创新,创立了以产品小组为核心的单品全程运营体系,使其具备了“速度”竞争优势,在新产品开发速度、上市速度等方面超越了大部分的服装企业。数字经济时代下,韩都以数字化智能为核心,创建了以“爆旺平滞”算法为驱动的C2B(customer to business)运营体系,通过原创算法精准判断消费者偏好,

实现“爆旺款”及时返单。目前,韩都已成功从一家服装企业转型为互联网品牌孵化企业,不仅从事服装的设计、生产和销售,同时开始为其他服装、家纺、家具、鞋包、化妆品等企业提供全链路数字化解决方案,目前其运营的品牌数量超过70个。韩都连续7年全网销量领先,是天猫女装类目粉丝数量第一的品牌,旗舰店粉丝收藏超2400万,先后获得十大网络品牌、中国服装成长型品牌等荣誉称号。图1展示了韩都发展过程中具有标志性意义的事件历程。

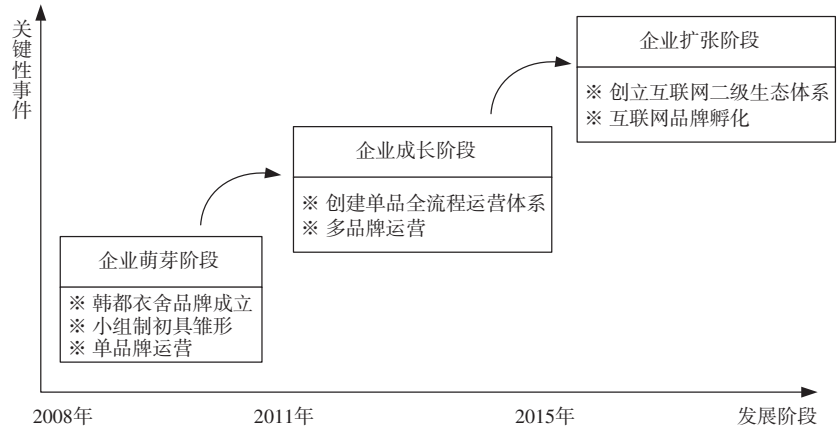


图1 韩都衣舍发展阶段及关键性事件

四、研究发现

(一)萌芽阶段(2008—2011年)

1. 内外部情境刺激

从企业外部情境来看,随着生活水平和消费观念的转变,传统流水线规模化批量生产与人们对服装款式追求趋于多样化相矛盾,多款少量的快时尚模式成为服装企业的发展趋势。在此背景下,2007年,韩都衣舍创始人赵迎光先生参观韩国一家知名的服装企业时,受其个性化服装加工运营模式的启发,决定成立一家采取多款少量模式的女装企业。从企业内部情境来看,传统职能部门设置下,设计、销售、采购三权分立,各部门各扫门前雪,当企业内部销售绩效低迷时,不同职能部门员工互相推卸责任,不利于提高部门协作效率,无法实现1+1>2的共赢格局。

2. 企业萌芽阶段组织韧性形成机理

在企业内外部情境刺激下,韩都意识到传统组织结构不利于企业业务拓展及销售绩效提升,为解决这一问题,韩都采取多款少量生产运作模式,鉴于公司资源有限,韩都培养了一批由韩语专业和服装设计专业学生组成的买手,负责从韩国代购商品,由于代购等待时间长且存在无法退换货等问题,韩都从代购商品转为代购款式,由买手小组选出款式,衣服的生产则由国内工厂完成,这一模式虽然解决了买手制存在的产品等

待时间长、无法退换货等问题,但是传统职能部门固有的缺陷逐渐暴露出来,韩都对部门结构进行调整,实现了从买手—买手小组—小组制的转变。由买手小组到小组制的转变,韩都进行了一次低成本试错,将企业产品部门的组织结构分成两种,一种参照传统企业设置专门的职能部门分管设计(选款师)、商品页面制作、生产和库存管理;另一种结构则是打破职能部门边界,三个部门中各出一人组成一个产品小组,共计 10 个小组,各小组全权负责产品选款、页面制作、货品管理等非标准化环节,两种产品部门结构同时运营,三个月后对比两种结构下的企业绩效,由此确定了产品部门采取绩效更高的产品小组制结构。在此过程中,主要是企业层面的数据发挥赋能作用,主要体现在韩都通过企业层面两种产品小组结构的销售数据连接员工与企业,员工在不同组织结构下的销售绩效直接影响企业选择了责权利划分更清晰的小组制组织结构,优化了组织结构。小组制结构下,每个产品小组负责 1、2 种服装类目的设计和销售,相对细化的类目选择弱化了组间竞争。同时,每个小组内的员工可以根据情况自由组建与退出产品小组,每个小组都在动态调整中逐步强化组内协同。

为了进一步提高企业经营绩效,韩都通过小组销售业绩排名对组织内部关系进行调整,在小组制的运营过程中,韩都定期按照业绩对各品类小组进行竞争排名,排名前三会得到奖励,后三名的小组会被打散重组,所有员工收入与产出直接挂钩,共同承担销售绩效下滑的责任。在此过程中,依然是企业层面的数据在发挥赋能作用,韩都通过小组销售数据排名连接员工目标与企业目标,“员工-企业”间从雇佣关系转向相互承诺、相互投入的合作关系。不仅解决了不同职能部门员工责任推诿的问题,同时在奖罚分明的机制下,员工与企业在财务绩效目标方面达成一致,改善“员工-企业”关系。该阶段典型证据援引举例及编码结果见表 3。

表 3 企业萌芽阶段组织韧性形成过程的典型例证

二级构念	三级构念	典型证据援引(部分)
结构韧性	明确责任分工	每个产品小组由三人组成,分别负责产品开发、页面制作和库存管理,在最小的业务单元上实现权、责、利统一(A4)
	提高成员积极性	在这种小组机制下,大部分业务权利,都放在了员工自己手里,所以,员工的积极性都很高,不需要领导推动,他们的心态就像赛场上一样,相互追逐,能者多劳,多劳多得,这种类似细胞分裂的模式,让韩都衣舍可以保持较强的组织活力(A5)
	优化组织结构	索性在内部做了个试验,成立了两套班子,两套班子同时开工,3个月后,对比两套班子的销售指标,传统班子被停掉,公司开始试用效率更高、绩效更好的小组制生产模式(A1)
关系韧性	统一员企目标	我们会跟产品小组进行协商,确定一个财务绩效指标,至于怎么达成这个指标由各小组自己决定,我们不予干预。财务指标一旦确定,就跟产品小组每个人的工作都挂钩了(A5)
	弱化组间竞争	各个小组之间都会竞争,为了避免一些恶性竞争,我们把 3~5 个产品小组构成一个产品大部,每 3~5 个大部构成一个产品部。我们会让产品小组进行选择,使 3 个人擅长 1~2 种类目,相对专业化(A4)
	强化组内协同	小组的奖金分配由组长来决定。如果员工对分配不满意,可以自己从小组里出来,重新组建团队,自己当组长。能力不强的组长如果经常被员工抛弃,也没关系,还可以不断带新人,相当于培训新员工。这样,每一个员工都能找到自己的位置(A5)
企业数据赋能	数据资源拼凑	刚开始我们还没有建立数字运营平台,有什么数据用什么数据,主要是各小组的销售额、毛利率、库存周转率这些指标(A1)
	数据连接能力	通过这一系列企业数据,员工和员工之间、员工和小组之间、小组和企业之间就全部打通了(A1)

企业处于发展阶段初期时,拓展业务、提高销售绩效是企业主要关注的焦点。在外部顾客个性化需求与内部员工责任推诿的双重刺激下,韩都以提高业绩为主导逻辑,拼凑企业已有数据资源,利用企业层面的数据连接员工与企业。优化组织结构,明确责任分工,提高员工积极性,形成结构韧性;统一员工目标与企业目标,弱化组间竞争,强化组内协同,形成关系韧性。如图 2 所示。

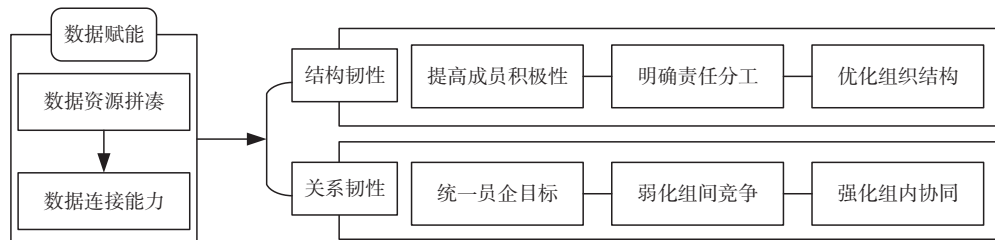


图 2 企业萌芽阶段组织韧性形成机理

(二)成长阶段(2012—2015年)

1. 内外部情境刺激

从企业外部情境来看,数字经济时代下数字技术蓬勃发展,中小企业借助数字技术改造运营流程更具可行性。从企业内部情境来看,随着产品丰富度的不断扩展,小组成员疲于管理每种产品的全生命周期,运营

效率下降,生产成本提高。同时,2011年,韩都成功获得国际知名风险投资机构IDG Capital(IDG资本)的千万美金投资,为韩都进行数字化应用系统建设提供了充足的资金保障。

2. 企业成长阶段组织韧性形成机理

在企业内外部情境刺激下,韩都意识到数字技术应用对于突破企业发展瓶颈的重要性,开始注重信息化建设,建立了供应链系统、供应商协同系统、订单处理系统、仓储管理系统等在内的全链路数字化运营系统。在这个阶段,韩都利用的数据主要是企业数据、行业销售数据及供应商数据,组织韧性形成主要体现在三个方面:①通过企业数据赋能组织架构升级。由于小组制最初只在产品部门实行,产品展示工作、采购供应工作等仍采取传统的组织形式,随着业务量增加,原有组织结构下企业运营成本大幅提高。韩都利用产品售罄率倒逼产品设计、生产、销售等全链条做到精细单款生命周期管理,建立单品全流程运营体系(IOSSP),并借助IOSSP开辟多品牌运营之路。②通过企业数据和行业数据赋能组织运营流程调整。搭建包括供应链管理系统、中央仓储管理系统、客户服务系统等在内的数据化应用系统,并研究出一套“爆旺平滞”算法,实时掌握顾客消费需求,将企业销售数据和行业销售数据导入系统中,为产品的设计、生产、销售等一系列运营流程提供科学的数据指导。企划中心利用数字化运营系统中的数据对货值分配、到货波段、下单深度、退单比例做深度规划,统筹规划供应商选择问题,实现订单及时响应交付。同时,企划中心根据企业往年经营数据的波动情况及服装行业整体季节性数据变动情况,科学合理制定每个小组的销售指标,确定广告费的投入额度及投入时间,提供不同款式产品的销售建议,在此基础上制定出的组织销售目标既考虑了天气变化等外界条件对销售量的影响,又考虑了产能等组织自身因素的影响。③通过供应商数据赋能企业间关系调整。企业间关系调整主要体现在韩都与供应商之间,韩都的经营模式对供应商的快速反应提出了高要求,韩都通过建立供应商分级动态管理系统对供应商的准入和退出进行管理。在供应商准入方面,韩都有专门的供应商管理小组进行实地访厂,通过供应商生产能力、运营状况等数据遴选合适的供应商。在供应商管理方面,韩都每个季度根据合作规模、合格率、交期完成率等客观数据及双方之间的沟通、理念等主观数据对供应商进行评级。对于连续两个季度测评等级下降的供应商,将会缩减订单、暂停甚至结束合作关系。通过供应商分级动态管理系统,韩都可以灵活响应市场变化及时满足客户订单,而供应商可以拥有稳定的订单来源,促进企业之间由单纯的市场交易关系转变为相互承诺的战略联盟关系。该阶段典型证据援引举例及编码结果见表4。

表4 企业成长阶段组织韧性形成过程的典型例证

二级构念	三级构念	典型证据援引(部分)
结构韧性	动态网络结构	员工可以根据市场情况自由组合成产品小组,同时可以根据任务的完成情况动态组成新的产品小组(A11)
	组织架构升级	后来小组越来越多,2012—2013年,我们有200多个小组,每年将近2万款产品,供应链管理越来越头疼。所以,我们又把小组制进行了改进,创建了单品全流程运营体系(A1)
运营韧性	感知顾客需求	通过这个算法,员工能及时接收到经营数据,了解到自己设计的款式是否被消费者喜欢,可以获得多少利益等,而我们也实现了精准快速的获取把握市场需求,有利于我们针对消费者喜好迅速下单(A2)
	订单及时交付	系统的通畅连接,我们可以随时掌握所有协同工厂的产能状况,清晰的知道某款产品发送给谁可以最快速的完成任务,让产品进入仓库(A6)
	科学规划目标	我们利用数据对货品进行规划,确定上新节奏,我们根据行业里每个类目占比,以及店铺去年同期类目占比和优势类目占比,确定每个类目的款数(A4)
关系韧性	企业间相互承诺	通过对供应商进行分级管理,我们实现了跟供应商的高效合作,我们能按时拿到我们需要的产品,供应商也能保证足够的时间和产能,他们也愿意接我们的单子,这是一个共赢的局面(A6)
	提高员工自主权	员工在每个小组的去留是非常自由的,同时每个小组的具体指标也是由各小组自己制定,他们有很大的自主决定权(A5)
行业数据赋能	数据资源编排	我们不仅会利用企业的销售指标,还会通过算法接收经营数据及供应商的工作数据对我们的工作进行完善(A2)
	数据智能能力	我们会根据供应商完成订单的合格率、交期完成率等数据对他们进行测评,根据测评结果把他们划分为5A级战略供应商、4A级核心供应商、3A级优秀供应商、2A级合作供应商、A级新供应商,不同等级我们给出的激励措施是不一样的(A3)

企业处于成长阶段时,为进一步实现业务拓展、提高销售绩效,同时抓住数字经济时代机遇,企业需要充分利用数字化工具指导生产排产等一系列运营流程。在外部数字技术发展与内部运营效率下降的双重刺激下,韩都以数字化为主导逻辑,通过数据资源编排,有效地集合多种数据资源,并利用各数据资源之间的互补性发挥数据资源价值,感知顾客需求、动态分配企业人力、物力、财力,灵活选择合作伙伴,驱动组织架构升级、运营流程调整及企业间关系调整,实现组织内部信息共享与高效沟通,订单任务高效完成、产品按时交付,同时做到企业与供应商维持良好的合作关系,相互承诺彼此信任,实现结构韧性与关系韧性的进阶及运营韧性的构建。如图3所示。

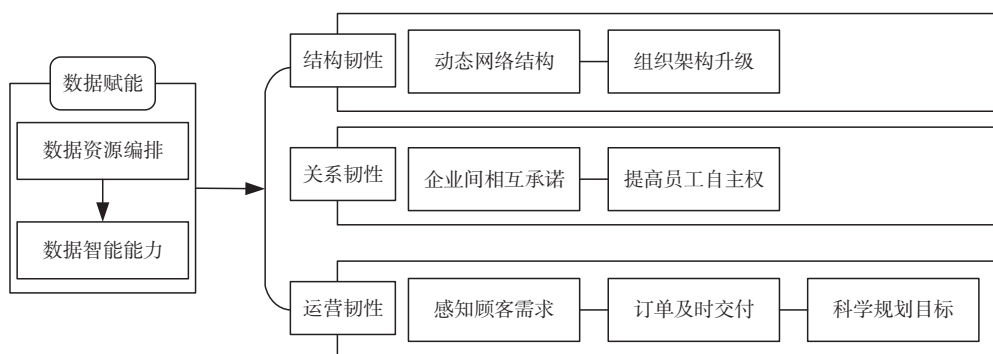


图3 企业成长阶段组织韧性形成机理

(三)扩张阶段(2016年至今)

1. 内外部情境刺激

从企业外部情境来看,互联网行业发展速度趋于平缓,互联网驱动产业生产效率提升的边际效应递减,尤其是服装电商成为红海市场,单纯依靠品牌经营已经无法实现利润突破。从企业内部情境来看,数字化系统的运营和维护成本不断提高,外部激烈的市场竞争诱发服装行业利润增长遭遇“天花板”。

2. 企业扩张阶段组织韧性形成机理

在企业内外部情境刺激下,韩都利用生态大数据进行赋能,主要体现在组织运营流程的升级及对组织内外生态关系的调整两个方面。生态大数据是指在商业生态系统中焦点企业与参与者及参与者之间进行交互产生的数据。在组织运营流程升级方面,韩都在不断的系统升级中搭建了敏捷供应链系统、中央储运物流系统、供应链运营支撑信息系统、五星级客服系统、韩都映像摄影服务系统等在内的完整支撑体系,加大了企业的运营成本,同时产生了资源冗余,为了缓解这一情况,韩都成立韩都动力和智汇蓝海子公司,建立二级生态运营体系,为其他企业提供运营、供应链管理等方面的服务,定制解决方案,分散了原来仅集中在服装品牌运营业务存在的风险。在生态关系调整方面,韩都通过二级生态运营体系,建立产业联盟,实现数据资源和应用能力的共享,保障平台参与者的利益,建立了良好的生态关系。该阶段典型证据援引举例及编码结果见表5。

表5 企业扩张阶段组织韧性形成过程的典型例证

二级构念	三级构念	典型证据援引(部分)
运营韧性	分散经营风险	这家做的是一个复古风,我们不行,但是他很行,我们通过一些赋能,类似于数据运营的能力和我们的这种管理方法,支持他做起来,扩大我们品牌的这种版图,是用这种方式开始来做(A1)
	聚焦生态前景	我们认为未来企业的生存,要么成为二级生态,要么融入二级生态,我们选择了前者,我们的业务也从专注企业自己的品牌的发展扩展到为上千个品牌提供互联网运营服务(A3)
关系韧性	建立产业联盟	如何在互联网上做好销售,如何做产品规划,如何做好仓储管理?我们把韩都衣舍在实践中得出的经验告诉你,我们把我们的经历过的‘坑’告诉你,我们把目前市场前沿的信息告诉你(A8)
生态数据赋能	数据资源协奏	我们建立了一套完整的数字化运营支撑体系,其他企业可以直接利用我们这套体系进行转型升级,在这个过程中,我们也拥有了这些企业的数据(A8)
	数据分析能力	支撑我们整个赋能系统最核心的部分是商业智能,商业智能能够辅助业务经营决策,既可以是操作层面的,也可以是战术层和战略层的决策,它作为中心点,形成了智能的整个协同(A2)

企业处于扩张阶段时,既有业务规模已经达到顶峰,原有商业模式束缚下,企业难以在复杂多变的数字经济时代形成持续的核心竞争力,企业开始进行商业模式创新,建立赋能平台追求生态系统中各方参与者的共赢,实现协同发展。在外部数字技术快速迭代与内部数字化系统运维成本提高的双重刺

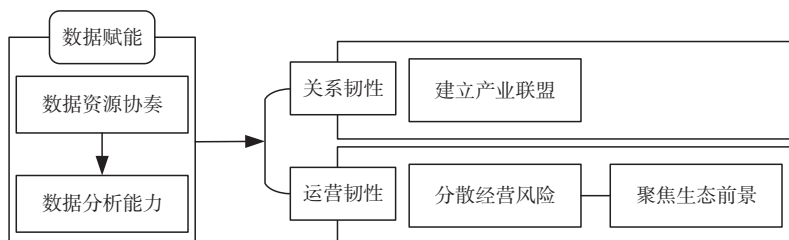


图4 企业扩张阶段组织韧性形成机理

激下,韩都以协同发展为主导逻辑,聚焦生态前景,高效调配已有资源,协同发展潜在资源,通过数据支撑系统形成产业联盟,拓展企业资源与能力边界,分散企业经营风险,推动平台生态系统各方参与者利益最大化,增强合作伙伴之间的相互信任与承诺,实现组织运营韧性与关系韧性的进阶。如图4所示。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

通过对韩都进行纵向探索性单案例分析,借助数据赋能视角提炼出数字化转型情境下组织韧性形成的机理,由图5可知,数字化转型情境下,组织韧性是组织在内外情境刺激下,调动企业可用的不同层级数据,通过“数据资源拼凑-数据资源编排-数据资源协奏”,实现“数据连接能力-数据智能能力-数据分析能力”,从而驱动企业进行组织架构、运营流程及组织关系调整,提高组织对情境适应性的过程中构建并不断增强组织结构韧性、运营韧性和关系韧性,提高抵御“灰犀牛”及“黑天鹅”事件的能力。随着企业发展,组织韧性逐渐实现“低价”向“高阶”的跃迁。

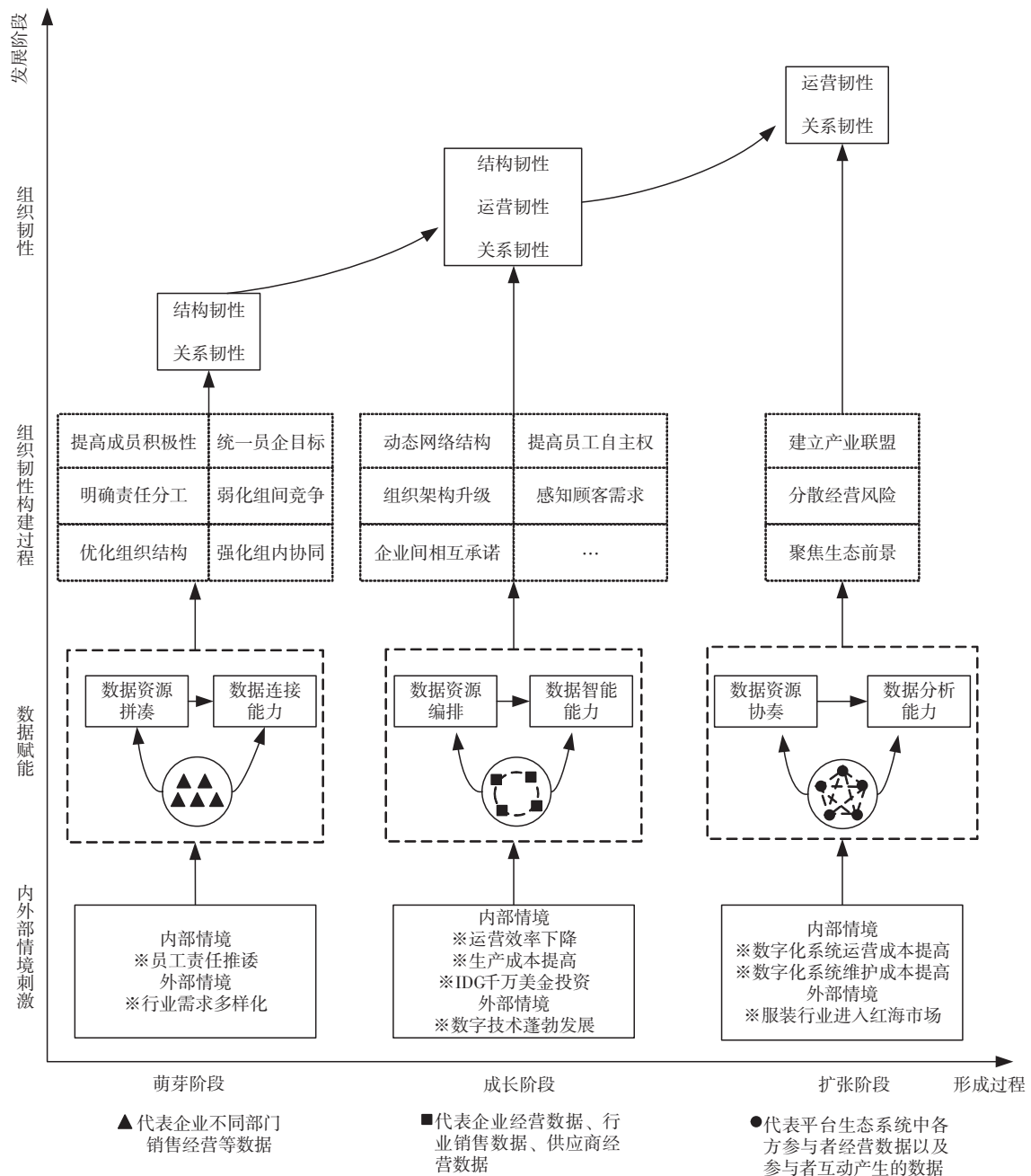


图5 组织韧性形成机理的整合模型

第一,内外部情境刺激是组织韧性形成的重要前提。在组织内外部情境刺激下,原有组织惯例失去效用,为更好地适应新情境下组织发展的要求,组织的韧性潜力被激活(张公一等,2020),通过对制度、流程等进行完善和改进,组织形成积极的适应和逆势成长的能力。

第二,内外部情境刺激下,组织韧性形成的作用机制整体遵循“内外部情境刺激-数据资源行动-数据能力激活-韧性构建/提升”的螺旋式上升过程。随着企业进入不同发展阶段,组织的韧性不断积聚提升。前一个阶段培养出的适应、调整和超越能力成为后一个阶段应对新逆境的新能力(李平和竺家哲,2021)³²,实现能力的跃迁。具体来说,企业成长阶段形成的结构韧性和关系韧性是在萌芽阶段企业形成的结构韧性及相关韧性的基础上进一步利用行业数据、供应商数据等数据资源形成的,此阶段企业对于挑战性情境的应对能力高于前一阶段。同样地,企业在扩展阶段形成的运营韧性和关系韧性是在成长阶段企业形成的运营韧性和关系韧性的基础上进一步利用平台生态系统中各方数据等数据资源形成的,此阶段的韧性是更高阶的韧性,可以灵活应对前两阶段的挑战性情境。

数据赋能可以解构为“数据资源行动-数据能力激活”过程,具体来说,企业萌芽阶段主要通过数据资源拼凑激活数据连接能力,企业利用已有数据资源建立员工、产品小组与企业之间的合作关系,企业成长阶段主要通过数据资源编排有效地集合多种数据资源,并利用各数据资源之间的互补性发挥数据资源价值(Helfat et al, 2009),激活组织感知顾客需求、动态分配资源及灵活分级服务的智能能力(周文辉等, 2018a)¹¹¹,企业扩张阶段主要通过数据资源协奏高效调配已有数据资源,协同利用潜在数据资源(Sirmon et al, 2011)充分挖掘数据价值,激活数据分析能力。

第三,组织韧性的形成机制与企业数字化转型的发展阶段是密不可分的。具体而言,在企业发展的不同阶段,驱动组织韧性形成的数据来源于不同层级。在企业发展初期,数字化系统配套不完善,企业能够利用的仅有企业自身的销售数据及对这些数据进行低级初步加工后的数据;在企业成长阶段,企业销售绩效稳定在一定水平,数字化运营能力对企业进一步发展至关重要,此时企业能够利用的数据来自企业及企业所处行业的公开销售经营数据及与企业发生业务关联的供应商数据;在企业扩张阶段,原有轨道上企业已经无法进一步实现突破,企业通过商业模式创新进行颠覆性重塑,通过建立孵化平台打造生态系统,此时企业可利用生态数据分散经营风险。

(二)理论贡献与实践启示

1. 理论贡献

分析了数字化转型情境下组织韧性的形成机理,理论贡献主要包括三个方面。

一是从过程视角解构了数字化转型情境下组织韧性的形成机理,同时拓展了组织韧性的研究情境。组织韧性作为组织与环境动态交互结果,其形成不是一蹴而就的,韧性水平经历基于“生存”理念的维持组织生存进阶到基于“发展”理念的实现组织可持续发展的过程。因此从过程视角解构组织韧性的形成机理能够更深入的挖掘组织韧性的进阶机制。另外,迄今为止,大部分针对组织韧性的研究都试图对特定时期内,如各种紧急突发情况下发生的事件进行分析和研究,从而对组织在特定环境下应如何应对逆境产生深刻见解(Alvesson和Sandberg, 2020),突破了已有研究对情境的突发性和破坏性的关注,将情境拓宽至日常运营中遇到的各种挫折这种常规情境下,解释了常规情境下组织韧性形成的内在机理,不仅弥补了目前对于组织韧性形成过程研究的不足,而且提供了有助于帮助中国企业构建组织韧性的动态框架。

二是创新性的引入数据赋能视角探讨组织韧性的形成机理,并对大数据的来源层级进行划分。数字化转型情境已经成为企业发展绕不开的时代背景,目前对于数据赋能、大数据驱动的相关研究较多的关注制造升级的作用机制,对于企业组织变革方面的研究并不充分,通过引入数据赋能视角关注组织韧性的形成机理,丰富了数字化转型与组织能力升级相关研究,同时在分析过程中对提升组织韧性的数据来源进行层级划分,发掘企业发展阶段与数据来源层级之间的关系。

三是丰富了组织韧性维度的划分。目前学者对于组织韧性的研究,倾向于将组织韧性作为一种组织状态或组织稳定状态被打破后恢复到稳定状态的特质或能力。因此对于组织韧性维度的划分多从能力视角出发对组织韧性进行维度划分(张秀娥和滕欣宇, 2021),此外,组织韧性作为一种跨层次自我增强能力,也可基于个人、团队、组织等不同层次对组织韧性维度进行划分(Hillmann和Guenther, 2021)。综合考虑能力与层次视角,将组织韧性作为多层次、多维度的动态能力(Ma et al, 2018)²⁵⁵,在前人研究基础上,将组织韧性划分

为运营韧性、结构韧性和关系韧性三个维度,丰富了组织韧性维度划分的相关研究。

2. 实践启示

数字化转型浪潮下,数据资源对于企业在充满多变性、不确定性、复杂性和模糊性的经营环境中建立组织韧性、获取竞争优势具有重要作用,无论处于数字化转型发展的哪个阶段,企业都需要充分利用数据资源发展数据能力,对外部形势与内部动态进行监控和预测,使组织能够适应不同环境需求,保持生存和发展的潜力。一方面,企业应根据自身情况充分挖掘和利用数据资源价值,具体来说,对处于数字化转型浅水区的企业,应培养数字化转型意识,盘活企业已有数据资源,利用已有数据资源赋能组织变革与员工管理,注重组织结构的灵活性,激发员工创造价值的活力和积极性,奠定后期深入转型的组织韧性基础;对处于数字化转型过渡期的企业,应在盘活企业自身已有数据资源的基础上充分利用多种数据资源,挖掘利益相关者的数据资源价值及时整合和配置已有资源,调整、优化甚至重构运营流程,搭上数字化转型的快车道;对处于数字化转型深水区的企业,应聚焦生态前景,开发利用潜在数据资源,广泛培养和形成生态联系,分散经营风险,抵御组织内外部环境变化;另一方面,组织韧性具有连续性与迭代性。因此,企业在发展过程中要注重总结与反思,既要固化成功的经验和先进做法,也要通过反思、学习和改进不断强化组织能力,实现组织韧性的进阶迭代。

(三)研究局限与未来展望

尽管对数字化转型情境下组织韧性形成的内在机制进行了有益探索,但仍存在一些不足之处有待进一步完善:选取韩都衣舍进行单案例分析,韩都衣舍定位是基于互联网的品牌运营企业,其从成立之初就基于互联网进行运营,本身存在一定的灵活性,相对于传统企业可以抵御相当一部分的外部冲击,并能在遭受内外部冲击时迅速反应。传统企业在数字化转型情境下如何利用数据赋能促进组织韧性形成,需要进一步的调研和收集企业资料,对本文的结论进行验证和补充,使模型更具适用性。

参考文献

- [1] 陈国权,王婧懿,林燕玲,2021.组织数字化转型的过程模型及企业案例研究[J].管理评论,33(11):28-42.
- [2] 胡海波,卢海涛,2018.企业商业生态系统演化中价值共创研究——数字化赋能视角[J].经济管理,40(8):55-71.
- [3] 蒋峦,凌宇鹏,张吉昌,等,2022.数字化转型如何影响企业韧性——基于二元创新视角[J].技术经济,41(1):1-11.
- [4] 李兰,仲为国,彭泗清,等,2022[2022-03-10].“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/OL].天津:南开管理评论.http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20211115.0837.002.html.
- [5] 李平,竺家哲,2021.组织韧性:最新文献评述[J].外国经济与管理,43(3):25-41.
- [6] 刘意,谢康,邓弘林,2020.数据驱动的产品研发转型:组织惯例适应性变革视角的案例研究[J].管理世界,36(3):164-183.
- [7] 马浩,2020.组织韧性的机制与过程[J].清华管理评论,(6):84-89.
- [8] 单宇,许晖,周连喜,等,2021.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].管理世界,37(3):84-104.
- [9] 宋耘,王婕,陈浩泽,2021.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].外国经济与管理,43(5):3-19.
- [10] 孙新波,钱雨,张明超,等,2019.大数据驱动企业供应链敏捷性的实现机理研究[J].管理世界,35(9):133-151.
- [11] 孙新波,苏钟海,2018.数据赋能驱动制造业企业实现敏捷制造案例研究[J].管理科学,31(5):117-130.
- [12] 孙新波,苏钟海,钱雨,等,2020.数据赋能研究现状及未来展望[J].研究与发展管理,32(2):155-166.
- [13] 谭日辉,陈思懿,王涛,2022.数字平台优化韧性城市建设研究——以北京城市副中心为例[J].城市问题,(1):86-94.
- [14] 王伟玲,吴志刚,2020.新冠肺炎疫情影响下数字经济发展研究[J].经济纵横,(3):16-22.
- [15] 王永贵,高佳,2020.新冠疫情冲击、经济韧性与中国高质量发展[J].经济管理,42(5):5-17.
- [16] 张公一,张畅,刘晚晴,2020.化危为安:组织韧性研究述评与展望[J].经济管理,42(10):192-208.
- [17] 张明超,孙新波,钱雨,等,2018.供应链二元性视角下数据驱动大规模智能定制实现机理的案例研究[J].管理学报,15(12):1750-1760.
- [18] 张明超,孙新波,王永霞,2021.数据赋能驱动精益生产创新内在机理的案例研究[J].南开管理评论,24(3):102-114.
- [19] 张秀娥,滕欣宇,2021.组织韧性内涵、维度及测量[J].科技进步与对策,38(10):9-17.
- [20] 周文辉,邓伟,陈凌子,2018a.基于滴滴出行的平台企业数据赋能促进价值共创过程研究[J].管理学报,15(8):

- 1110-1119.
- [21] 周文辉, 王鹏程, 杨苗, 2018b. 数字化赋能促进大规模定制技术创新[J]. 科学学研究, 36(8): 1516-1523.
- [22] 诸彦含, 王政, 温馨, 等, 2020. 应激框架下组织韧性作用过程诠释[J]. 管理现代化, 40(5): 52-55.
- [23] ALVESSON M, SANDBERG J, 2020. The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews[J]. Journal of Management Studies, 57(6): 1290-1304.
- [24] BÖREKÇİ D Y, ROFCANIN Y, GÜRBÜZ H, 2015. Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: A multiple case analysis[J]. International Journal of Production Research, 53(22): 6839-6867.
- [25] BÖREKÇİ D Y, ROFCANIN Y, HERAS M L, et al, 2021. Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study [J]. Journal of Management & Organization, 27(3): 422-441.
- [26] HELFAT C E, FINKELSTEIN S, MITCHELL W, et al, 2009. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations[M]. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [27] HESS T, MATT C, BENLIAN A, et al, 2016. Options for formulating a digital transformation strategy [J]. MIS Quarterly Executive, 15(2): 123-139.
- [28] HILLMANN J, GUENTHER E, 2021. Organizational resilience: A valuable construct for management research? [J]. International Journal of Management Reviews, 23(1): 7-44.
- [29] HOLLING C S, 1973. Resilience and stability of ecological systems[J]. Annual Review of Ecology and Systematics, 4(1): 1-23.
- [30] LENKA S, PARIDA V, WINCENT J, 2017. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms [J]. Psychology & Marketing, 34(1): 92-100.
- [31] LEONG C, PAN S, RACTHAM P, et al, 2015. ICT-enabled community empowerment in crisis response: Social media in Thailand Flooding 2011[J]. Journal of the Association for Information Systems, 16(3): 174-212.
- [32] MA Z, XIAO L, YIN J, 2018. Toward a dynamic model of organizational resilience [J]. Nankai Business Review International, 9(3): 246-263.
- [33] NGUYEN H L, AKERKAR R, 2020. Modelling, measuring, and visualising community resilience: A systematic review[J]. Sustainability, 12(19): 7896.
- [34] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al, 2011. Resource orchestration to create competitive advantage[J]. Journal of Management, 37(5): 1390-1412.
- [35] WERNER E E, 1989. Children of the garden island[J]. Scientific American, 260(4): 106-111.
- [36] YIN R K, 2013. Case study research: Design and methods[M]. London: Sage Publications.

The Formation Mechanism of Organizational Resilience in the Context of Digital Transformation: A Single Case Study from the Perspective of Data Empowerment

Wang Yongxia, Sun Xinbo, Zhang Mingchao, Zhang Yuan, Ma Huimin

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China)

Abstract: The highly dynamic and complex environment forces companies to adapt to the development trend of the digital economy era and use data resources to form and continuously improve organizational resilience. However, existing research lacks in-depth discussions on the formation mechanism of organizational resilience in the context of digital transformation. From the perspective of data empowerment, an exploratory single case study of Handu Yishe was conducted to explore the internal mechanism of organizational resilience formation in the context of digital transformation. The results show as follows. The formation of organizational resilience in the context of digital transformation generally follows the process of “internal and external situational stimulation-data resource action-data capability activation-resilience building/enhancing”. With the change of the development stage of enterprises, the data available to enterprises are successively expanded from enterprise data to industry data and ecological data. The results open up the “black box” of organizational resilience in the context of digital transformation, and provide practical enlightenment for enterprises to improve organizational resilience through digital transformation in the era of digital economy.

Keywords: data empowerment; organizational resilience; capability activation; single case study