

# 组织韧性驱动下的企业战略转型路径研究

## ——基于中国制造业数字化转型的实践探索

陶 婷

菲律宾女子大学, 菲律宾 · 1004

**【摘要】**目的: 当下, 全球产业链重构、技术颠覆性变革与消费市场波动三重冲击下, 中国制造业面临从“规模扩张”向“韧性生存”的范式转变。传统战略管理理论过度依赖静态环境假设, 难以解释企业在动态复杂情境下的转型路径选择。本文基于组织行为学视角, 融合动态能力理论与社会技术系统理论, 提出“企业韧性能力—战略转型效能—可持续发展”的整合性分析框架, 揭示组织韧性通过文化韧性渗透、资源柔性配置与敏捷决策迭代三大核心机制, 驱动企业突破“路径依赖锁定”, 实现战略目标与外部环境的动态适配。

**【关键词】**组织韧性; 战略转型; 数字化转型; 动态能力; 制造业

### 1 引言

现实背景: 当前中国的大多数企业主要面临两大困境, 一个是环境挑战, 另一个是转型困境, 它们分别如下:

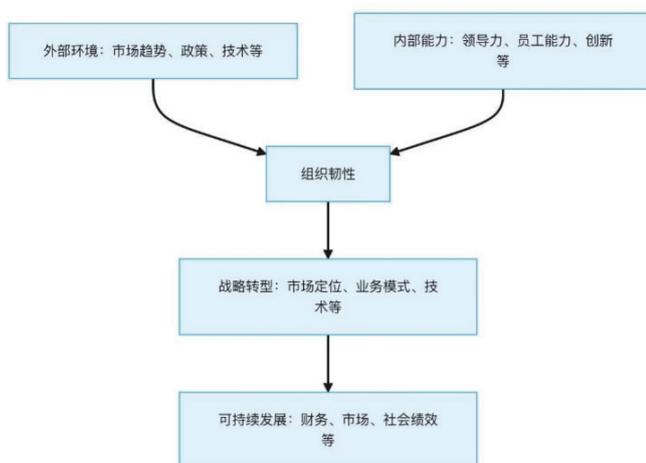
环境挑战: 全球供应链重构、技术迭代加速与消费需求波动, 倒逼制造业从“效率优先”转向“韧性优先”(World Economic Forum, 2022);

转型困境: 超60%中国制造业企业在数字化转型中面临“战略与组织能力脱节”(IDC, 2021)。

理论意义: 突破传统战略管理“静态规划”范式, 强调组织行为韧性在动态环境中的适配性; 融合组织行为学与战略管理视角, 回应“如何通过韧性建设实现战略破局”的核心问题。

### 2 理论框架与机理分析

数字转型下的企业战略理论模型如下(图1)



“组织韧性—战略转型—可持续发展”理论模型(图1)

#### 2.1 核心概念界定

组织韧性: 企业通过文化、结构与资源动态调整抵御危

机并重构战略方向的能力(Linnenluecke, 2017);

外部环境: 组织面临的外部环境因素包括市场趋势、政策和技术等。这些外部因素会对组织的运营和决策产生影响。

内部能力: 组织内部的关键能力主要有领导力、员工能力和创新等。这些内部能力决定了组织如何应对外部挑战和机遇。

战略转型: 内容包括: 市场定位、业务模式、技术等, 这一部分关注的是企业在市场中的定位、运营的模式以及采用的技术等, 主要涉及企业的核心竞争力和市场策略, 从被动适应到主动重构价值创造逻辑的系统性变革(Markides, 2013)。

可持续发展: 这一部分关注的是企业在财务、市场和社会的综合表现, 强调企业的长期可持续发展能力。

#### 2.2 组织韧性驱动战略转型的三重机制

文化韧性机制: 通过价值观共识与心理安全感建设(Edmondson, 1999), 塑造容忍试错、快速学习的组织氛围。例如, 海尔集团推行“人单合一”模式, 将9万名员工转化为2000余个自主经营体, 在新冠疫情冲击下仍实现营收逆势增长6.8%(2021年报), 其本质是通过分布式决策权下放激活基层韧性基因。

资源柔性机制: 构建模块化生产体系与冗余资源池, 提升对供应链中断的缓冲能力。典型案例为格力电器通过“零库存管理+区域化备链”模式, 在2022年长三角疫情封控期间, 依托珠三角、西南双制造基地实现产能弹性调配, 空调出货量同比仅下降2.3%(奥维云网数据), 显著优于行业平均跌幅(-11.6%)。

敏捷决策机制: 借助数字化中台打破部门壁垒, 缩短“

环境感知—战略响应”周期。三一重工依托“灯塔工厂”实时采集50万个设备数据点，使生产排程调整时间从7天压缩至1小时，支撑其海外市场营收占比从2019年15%提升至2022年41%。

### 3 数字化转型：韧性能力与战略目标的协同载体

#### 3.1 技术赋能与文化适配的双向互动

**技术层面：**工业互联网平台实现资源柔性配置。比如航天云网，他作为国家级工业互联网平台，通过人机物全面互联与全要素数据集成，构建了覆盖设备、生产、供应链的全流程数字化管理体系。其核心价值在于实现跨企业、跨行业资源协同，推动制造业向智能化、柔性化转型。

**行为层面：**数字化工具推动开放协作文化。比如华为“军团化”组织变革，它的组织变革的核心在于打破传统组织边界，通过整合研发、销售、服务等跨部门资源，组建面向特定行业的“集成突击队”，实现战略扩张与战役攻关的双重目标。其本质是通过纵向一体化战略向下游产业链延伸，扩大收入来源并提升行业渗透深度。

#### 3.2 这一转型包含三重驱动逻辑：

**供应链重构的倒逼机制：**美国对华半导体出口管制、俄乌冲突引发的能源断供等事件表明，传统“成本最优”的全球布局模式面临系统性失效。麦肯锡研究显示，2022年跨国企业因供应链中断导致的利润损失达营收的5-8%，而采用“中国+N”区域化备份策略的企业损失率可降低至2-3%（如特斯拉上海工厂同步建设柏林与德州超级工厂）；

**技术迭代的加速响应需求：**生成式AI、量子计算等颠覆性技术压缩产品生命周期，迫使制造企业构建“研发—量产—迭代”的敏捷闭环。波士顿咨询测算，具备数字孪生与快速原型开发能力的企业，新产品上市周期较传统模式缩短37%（如海尔COSMOPlat平台支撑家电产品研发周期从6个月降至45天）；

**消费波动的动态适配挑战：**Z世代需求分化与“黑天鹅事件”引发市场震荡，要求生产系统具备需求感知与产能弹性。以新能源汽车为例，2023年上半年中国锂电价格波动幅度达±40%，而比亚迪通过“垂直整合+多源采购”模式将电池成本波动控制在±12%，支撑其全球市占率同比提升4.2个百分点。

#### 3.3 实践误区与对策建议

**误区：**重硬件投入轻组织变革（如某车企盲目推进自动化导致员工抵触）；

**对策：**建立“技术—流程—文化”三位一体的转型路径，比如美的集团T+3模式。美的T+3模式是以用户需求为中心的订单驱动型供应链体系，将全流程拆分为订单接

收（T0）、物料备货（T1）、柔性生产（T2）、智能物流（T3）四个标准化周期，每个环节3天，总交期缩短至12天。通过数字化技术（如工业互联网）、流程再造（以销定产）和文化转型（用户直达），实现存货周转率提升50%、市场占有率增长8个百分点，推动制造业从规模经济向范围经济跃迁。

### 4 管理启示

#### 4.1 企业层面

4.1.1 建“韧性诊断—能力培育—战略迭代”的动态管理体系

**韧性诊断：**指系统性风险识别与脆弱性评估。具体表现为：全维度扫描机制和动态预警系统。

全维度扫描机制一种是通过供应链穿透式诊断，通过数字孪生技术模拟断链场景（如芯片短缺、物流中断），量化关键节点韧性阈值；另一种是组织健康度评估，采用“战略—流程—文化”三维矩阵，识别跨部门协同盲区。动态预警系统则是指构建“风险仪表盘”，整合ESG数据、舆情监控与市场波动指标，通过AI算法生成风险热力图。宁德时代基于锂价波动预测模型，提前6个月调整原材料采购策略，规避成本激增风险。

**能力培育：**场景化构建核心韧性资产，具体表现为：模块化能力储备和生态化能力共生。

模块化能力储备包括柔性制造网络和数字韧性基建。柔性制造网络是指建立分布式产能池与工艺标准化接口，如海尔卡奥斯平台支持跨工厂订单动态调度，实现72小时产能切换响应。数字韧性基建：开发跨系统数据中台，确保核心业务连续性。三一重工通过工业互联网平台实现全球设备远程运维，故障修复效率提升40%。生态化能力共生是指构建“韧性伙伴联盟”，通过区块链智能合约实现能力共享。例如，比亚迪联合上游供应商建立电池材料联合储备池，平抑价格波动冲击。

**战略迭代：**反馈驱动的动态进化机制，主要包括敏捷战略实验室，双环学习系统，组织记忆沉淀。

敏捷战略实验室是指设立专门战略沙盘部门，开展小范围场景验证。阿里云通过“城市大脑”试验田模式，在杭州交通治理中迭代出可复用的智慧城市解决方案框架。双环学习系统包括单环优化和双环重构。单环优化基于运营数据持续改进现有流程，如顺丰通过“天网+地网”数据融合，动态优化配送路径，单位运输成本下降15%。双环重构是指当环境发生范式变革时启动战略重置，如微软从“Windows优先”向“云智能”的转型，通过定期技术雷达扫描捕捉转型窗口期。组织记忆沉淀是指建立“韧性知

识库”，将危机应对经验转化为标准化预案。中国中车通过高铁故障案例库建设，形成覆盖全生命周期的故障预测与健康管理体系（PHM）体系。

#### 4.1.2 通过数字化工具强化跨部门协同与员工参与

钉钉通过生产流程重构（全链路数据整合）、设备人员互联（IoT+智能终端）、组织能力升级（数据穿透与AI决策）三重赋能，帮助中小制造企业实现跨部门协同效率提升50%、管理成本降低30%，实现了数字化工具赋能中小制造企业。

### 4.2 政策层面

#### 4.2.1 鼓励行业协会制定韧性能力评估标准

为构建行业级韧性管理体系，建议由行业协会牵头制定“3D韧性能力评估框架”（Defend抵抗能力-Develop适应能力-Discover进化能力）。包含三大维度：1. 基础韧性指标：量化供应链冗余度（如关键物料安全库存周期）、数字化灾备系统完备性（RTO/RPO值）等硬性能力，参考德国工业4.0标准建立分级认证机制。2. 动态适应能力：评估组织敏捷性（如跨部门决策响应速度）、柔性制造水平（产线切换效率）等指标，中国电子联合会在半导体行业推动的“弹性指数”测评已覆盖200+企业；3. 前瞻进化机制：设置技术创新投入占比、危机场景沙盘演练频率等引导性指标，美国NIST的网络安全韧性框架值得借鉴。实践路径可采取“标准共建-试点验证-认证推广”三步走：先由龙头企业与科研机构联合开发评估模型，通过家电、汽车等典型行业试点校准指标权重，最终形成带梯度赋分的星级认证体系（如3A级韧性工厂）。

#### 4.2.2 设立专项资金支持“专精特新”企业韧性转型

为加速“专精特新”企业应对复杂风险的能力建设，建议政府设立“韧性转型专项基金”，重点支持三大方向：1. 技术韧性升级：定向补贴企业数字化灾备系统（如云端冗余架构部署）、工业互联网平台建设，推动核心设备国产化替代与网络安全防护，参考德国弗劳恩霍夫研究院模式设立技术认证补贴机制；2. 供应链韧性强化：资助企业

构建多级备份供应商库（覆盖5%关键物料）、布局近岸制造节点，对实施VMI（供应商管理库存）或共享产能平台的企业提供20%-30%成本补贴；3. 组织韧性培育：支持敏捷管理体系改造，包括危机模拟沙盘演练、跨部门数字化协同工具（如钉钉专属版部署）及复合型人才培养，对通过行业协会“3D韧性认证”的企业给予税收返还激励。

资金管理采用“分段拨付+绩效对赌”机制：首期拨付40%用于方案设计，中期40%根据供应链弹性指数（SEI）提升效果发放，剩余20%与三年内营收波动率挂钩。同时建立“产业韧性数字孪生平台”，动态监测资金使用效能，优先支持在半导体、新能源等战略领域形成协同效应的企业群。通过专项资金引导，目标推动3000家“专精特新”企业三年内实现供应链中断恢复时效缩短50%、数字化韧性投入占比提升至8%，助力构建自主可控的产业生态体系。

## 5 结论与展望

### 核心结论

总而言之组织韧性通过文化韧性、资源柔性及敏捷决策三重机制推动战略转型；数字化转型是韧性能力与战略目标协同的重要载体。组织韧性是战略转型的“催化剂”而非“结果”，需前置性纳入战略规划；数字化转型需与组织行为变革深度融合，避免“技术空心化”。

### 参考文献：

- [1] Edmondson. (1999). *Administrative Science Quarterly: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.*
- [2] Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications. *Journal of Business Research.*
- [3] Markides, C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives.*
- [4] World Economic Forum. (2022). *Global Risks Report.*
- [5] IDC. (2021). 《中国制造业数字化转型白皮书》.