

# 文化加持下组织韧性的形塑机制

## ——华为化险为夷的案例研究

梁荣成, 彭剑锋

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

**摘要:** 在不确定性日益增加的大环境下,企业赢得未来的关键是在变化的环境里形成反弹恢复和反超改进的能力。然而,学界对此关注不足。因此,基于华为化险为夷的管理实践,系统总结了组织韧性在危机情境下的形塑机制,以及文化加持对组织韧性形成的重要作用。研究发现:(1)组织韧性是指在危机情境下的一种抗压反弹恢复和逆势反超成长的能力,其形成得益于三大因素的循环演进:刺激与唤醒、招架与归位、革新与超越。(2)文化加持主要通过交锋、融合、迭代促进组织韧性的形成,彰显的是文化变革背景下核心组织要素的重构过程。(3)压力情境下的组织能力转型升级显示出一种文智跃迁的逻辑,即坦然面对危机,再造组织管理模式,推动组织能力由低阶到高阶实现螺旋式跃迁。研究结论既是对组织韧性相关文献研究不足的有益补充,又是对文化加持下组织能力升级路径的有益探索。

**关键词:** 组织韧性;文化加持;组织能力;文智跃迁

**中图分类号:** F272

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 11.7511/JMCS20230201

## 0 引言

在复杂的动态环境里,为什么有的企业江河日下,有的企业却能东山再起?究其原因,关键在于组织韧性(Organizational Resilience)的不同<sup>[1]</sup>。具有组织韧性的企业既能抗击压力、反弹恢复、战胜困境,又能日臻完善、反超改进、逆势成长<sup>[2]</sup>,组织韧性是企业化险为夷并赢得未来的核心。因此,考察险境下组织韧性的形塑机制具有重要意义。

“韧性”是个跨学科的概念,由 Meyer 引入工商管理学科<sup>[3]</sup>。虽然学界普遍认为组织韧性是个多维度的概念,但是对其内涵仍然存在能力观<sup>[4]</sup>、过程观<sup>[5]</sup>、特质观<sup>[6]</sup>、结果观<sup>[7]</sup>等多种分歧。随着环境不确定性的加剧,学界对组织

韧性内涵和作用的探讨日益深入,但没有解释清楚险境下组织韧性形塑的内在机理<sup>[8]</sup>。现有研究大多基于狭义视角对组织面临的“黑天鹅”展开研究,而忽略了广义视角下“灰犀牛”的影响,更没有考虑到组织与外部环境的交互作用<sup>[9]</sup>,这就限制了对影响组织韧性形成关键要素的提炼。已有文章研究过数字化背景下组织韧性的形成<sup>[10]</sup>,但数字化是技术,这属于术的层面,在技术背后起重要作用的是文化,这属于道的层面,而且企业研究对象的选取一般不具有国际化的特点,许多企业还不能有效抵御国际力量的冲击。

数字化、人工智能是新时代的主题词,技术变革深刻地改变着人们的生产和生活。特定物质资源可能有枯竭的一天,但文化会生生不

收稿日期: 2022-08-03

作者简介: 梁荣成,通讯作者,男,北京人,中国人民大学劳动人事学院博士研究生,研究方向为人力资源管理, E-mail: ruccks@163.com; 彭剑锋,男,江西宜春人,中国人民大学劳动人事学院教授,博士生导师,研究方向为人力资源管理。

息<sup>[11]</sup>。文化加持是指利用文化的力量来赋能组织变革与管理,凸显管理实践背后的文化对组织能力升级的重要影响。没有文化的变革与加持,就没有被组织成员广泛接受的文化理念,其他变革也就无从谈起。许多企业在危机管理常态化背景下,把文化变革作为组织顶层设计的关键一招,以此突破发展困境<sup>[12]</sup>。文化变革为组织带来新机遇,为推进新技术落地、组织能力建设、组织管理变革、应对风险挑战注入新动力<sup>[13]</sup>。虽然不少研究就文化变革与组织能力进行了卓有成效的探讨,然而,相关研究还只是定位于相对确定的常规情境,对以不确定性为特点的险境关注度不足,对文化赋能组织管理(文化加持)的关注度也不足。同时,传统文化转型视角下的组织能力升级呈现出渐进性特征,文化加持对企业而言是备选项,文化理念通常作为组织的“意识形态”镶嵌在企业架构和管理运营之中,以提升组织的活力与效率<sup>[14]</sup>,但是在险象环生的情境下,文化是组织抗压反超的基础,以往文化加持的转型逻辑是否适用需要做进一步研究。

鉴于上述研究缺口,本研究以华为技术有限公司(简称华为)为例,基于华为发展史上多次化险为夷的实践探索,重点关注两大问题:一是险境之下组织韧性是如何形塑的?二是文化加持对组织韧性形塑具有什么重要作用?对此,本研究剖析了险境之下组织韧性的形塑机制,以及文化加持对此产生的影响,进而总结提炼出与传统的文化变革转型逻辑不同的文智跃迁逻辑。

## 1 文献综述

### 1.1 组织韧性

在变化的环境里,企业尤其需要打造组织韧性,从而有效应对可能出现的突发事件,这是企业取得成功的关键<sup>[15]</sup>。不同领域对于组织韧性的界定有所不同,通常认为组织韧性与对抗挫折、恢复稳态、变革超越有关<sup>[16]</sup>。也可以认为,组织韧性是组织在险境之下获得重生并逆势成长的一种能力,包含两种能力<sup>[17]</sup>:一是反弹恢复能力,即承受打击、恢复到原有状态的

能力,推动组织以改良为特点的路径依赖式成长;二是反超改进能力,即在原先基础上反思不足、补齐短板、超越现状、越挫越勇的能力,推动组织以探索为特征的路径突破式壮大。反弹恢复能力聚焦于组织的短期发展,而反思改进能力则聚焦于组织的长远发展,在变动的环境中,组织韧性更强调后者,凸显组织学习力与反超力<sup>[18]</sup>。组织韧性具有一定的情境性,它关注重大自然灾害、紧急危机处理、突发情境事件<sup>[19]</sup>,也关注微小因素对组织产生的不利影响<sup>[20]</sup>。

现有文献对组织韧性形成的研究集中于三点:①输入方面。主要是情境的刺激,而且这种刺激往往是负面的,使组织产生连锁反应。其中内部情境因素包括战略调整<sup>[21]</sup>、团体关系<sup>[22]</sup>、组织变革<sup>[23]</sup>、日常运营与管理<sup>[20]</sup>等;外部情境因素包括政治、经济、社会、技术等<sup>[24]</sup>。②过程方面。Duchek<sup>[8]</sup>提出了组织韧性三段论:预期、应对、适应。“预期”是观察并识别危险信号,以做好相应的准备,组织知识库是预期的前提,资源可用性对预期起到重要推动作用;“应对”是界定问题、制定并实施解决方案,社会资源可以有效提升组织的应对能力;“适应”是从过往实践和当前局势中反思、学习,并进行组织层面的变革,这种整体上的变化需要更高层次的学习,而这种学习则意味着必须进行文化上的调整,基于专业知识和共同责任的权力匹配能够促进组织适应能力的发展。这三个阶段紧密相连,相互影响,“预期”影响“应对”,“应对”影响“适应”。与此观点类似,张公一等认为组织韧性形成过程是韧性基因与韧性响应相互转换的过程<sup>[18]</sup>,前者本质上体现为五大特点:上善若水、生生不息、迎难而上、攻守兼备、刚柔相济,后者的关键是情境认知与资源运用,当然,个体的心理状态、团队关系以及组织行动也都会对其产生重要影响。③输出方面。组织韧性的效果表现为两点:一是面对不利情境时能够承受打击、保持并改善功能<sup>[25]</sup>,以便达到原来的平衡状态——反弹恢复;二是恢复期间能够迅速反思、学习、调整、革新,从而使得组织变得更加强大<sup>[26]</sup>——反超改进。

然而,这些研究大多属于文献述评,主要从

基本概念、前因后果等方面进行阐释<sup>[17]</sup>,没有深入剖析其形塑机制。同时,鲜有研究将其与文化加持的作用紧密联系在一起,相关质性研究跟不上组织韧性概念的发展<sup>[27]</sup>。Teixeira和Werther<sup>[28]</sup>呼吁使用观察法、访谈法来研究组织在不确定性环境中的应对策略。此外,现有研究对“灰犀牛”式的灾难关注不足,也就无法将组织韧性核心要素进行全面提炼<sup>[9]</sup>。

### 1.2 文化加持与组织能力升级

文化加持是企业管理的重要一环,是企业应对风险与挑战的关键一招<sup>[29]</sup>,是企业顶层设计的核心要素,是文化赋能组织能力提升的重要手段。尤其在互联网时代,企业面临数字化转型升级,必须进行深层次的认知革命——底层文化理念上的革新<sup>[30]</sup>。文化加持是组织根据环境变化和自身发展定位重塑价值理念、组织规范的一个过程<sup>[31]</sup>。文化加持也有类似组织变革的解冻、变革以及重新冻结三个阶段。文化加持能够引起组织管理的革新,并引领组织发展<sup>[32]</sup>。同时,文化加持往往与组织变革及其能力升级相伴而生,特别是在新冠疫情爆发后,很多企业谋新求变,不论是微调发展战略,还是推进远程办公,也不论是线上平台的打造,还是组织数字化的转型,归根到底都是文化先导、理念先行,没有深层次的文化变革,企业文化赋能管理升级就不可能取得成功,企业组织能力升级也不可能取得成功<sup>[33]</sup>。

文化加持与组织能力升级的研究主要集中在三个方面:①组织文化是日常管理、打造竞争优势的战略手段,能够激励个体创新创造,培育企业家精神,提高组织能力<sup>[34]</sup>。保持企业竞争力的有效方法就是营造一种创业型企业文化,促进创新活动的实施,铸就组织能力的优势地位<sup>[35]</sup>。②积极的企业文化有利于提升员工参与企业经营的意愿,增强他们工作的主动性,提升他们对企业的忠诚度和责任感,使企业内部沟通更有效,从而降低运营成本,提升组织效率,激发组织活力<sup>[36]</sup>。③文化决定了组织的内部氛围,是典型的无形资产,源于个体的思维习惯与行为方式<sup>[37]</sup>。员工若要在企业中获得较好发展,认可并适应企业文化就是必然选择,员

工接受企业的价值观、使命以及愿景,企业文化才能发挥作用,组织才能有战斗力<sup>[38]</sup>。文化管理是人力资源管理的高境界,文化可以使人富有使命感、自我驱动;增强价值观约束,做人做事有底线,使人达成共识,自我开发,自我管理<sup>[30]</sup>。

这些研究主要是基于常规情境而展开的,对于危机管理和组织韧性的融合性研究还很少<sup>[9]</sup>,危机情境具有紧迫性、难预料性的特点<sup>[39]</sup>。Williams等<sup>[27]</sup>发现组织韧性有阴暗的一面,并非所有情况下的反弹恢复都是好的。文化加持如何影响组织应对不利环境,并对冲危机事件的不利影响?现有文献对此还缺乏系统性研究。同时,传统文化变革下组织能力升级的特点是渐进性的,文化往往作为组织的顶层设计镶嵌在企业管理运营之中<sup>[14]</sup>,并随着企业发展阶段、战略定位的变化而进行相应调整<sup>[40]</sup>。然而,当组织面临危机时,文化变革就成了企业逆势成长的必选项,组织对文化加持的关注就会大有转变,而现有文化加持逻辑是否奏效需要做进一步探讨。

## 2 研究设计

### 2.1 方法选择

本研究采用单案例研究方法,主要原因在于:①本研究旨在探讨险境下组织韧性如何形塑,以及文化加持对组织韧性的形成会产生怎样的影响,这是典型的“*How*”类型问题,恰好适合案例研究<sup>[41]</sup>。②组织韧性具有典型的情境性,单案例研究可以拓展研究深度,在纷繁芜杂的信息中总结提炼出新理论<sup>[42]</sup>。③纵向案例研究能够呈现研究对象随时间而发生变化,通过阶段性分析可以发现案例企业在不同时期组织韧性的特点及其演变历程,有助于归纳组织韧性的形塑机制<sup>[42]</sup>。

### 2.2 案例选择

#### 2.2.1 选择原则

本研究选择华为作为研究对象,原因如下:①极端独特性。华为是我国近代以来一个依靠研发投入、锻造出核心技术产品,屹立于世界的优秀企业,在竞争激烈的世界市场中实现持续

发展,这为研究组织韧性形塑机制提供了珍贵且稀缺的素材。成立于1987年的华为致力于为全球提供信息与通信技术(ICT)设施及服务,如今华为员工总数约20.7万人,业务范围涉及170多个国家与地区,为全球30多亿人提供服务。华为自成立以来就面临诸多困境,发

展过程中也遭遇过多次重大危机,可谓是险象环生。然而,任正非等领导华为妥善应对,都从危险的边缘重回正轨。纵览华为艰辛的发展历程,可以发现华为历史上的“险境”与“契机”并存(表1)。

表1 华为历史上的五次重大险境与契机  
Tab.1 Five major risks and opportunities in Huawei's history

序号	险象环生	文化加持	化险为夷
1	【1996年】市场部大辞职;干部思维能力跟不上公司发展		【1996—1998年】系统思考,完成《华为基本法》;明确方向,达成共识,统一思想,凝聚人心,聚焦目标
2	【2002年】华为的冬天;业绩负增长		【2005年】升级优化企业文化,重新确定华为愿景、使命以及企业战略
3	【2008—2009年】舆论与人心双重压力;买断7000人工龄被误读为挑战相关法规	科学管理思想的传播是文化加持的重要手段,是企业文化建设的關鍵!	【2009—2010年】六大核心价值观讨论;成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信、团队合作;2010年简化为:以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗
4	【2013—2014年】互联网夹击下的行业危机:被质疑任正非老了? 适应互联网要求? 公司商业模式过时?	a. 任正非注重科学管理 b. 文化管理者的有力支撑 c. 高管团队的“推波助澜”	【2012年】提出三大管理纲要(人力资源、业务、财经);后来进一步提出:以奋斗者为本、以客户为中心、价值为纲
5	【2018年至今】竞争对手联合狙击:孟晚舟事件、断供芯片、围堵华为5G等		【2018年至今】华为人力资源管理纲要2.0诞生;总结过去的成功经验,在坚持中优化;展望未来的变化与挑战,在继承中发展;2021年孟晚舟回国,华为逆势增长

资料来源:根据“华夏基石e洞察”华为资深研究专家吴春波、苗兆光等的文章整理。

②启发借鉴性。华为在发展壮大的过程中,曾遭受竞争对手的围剿,这会破坏企业发展的常规路径,华为突围的经验可以给其他企业在逆境中打造组织韧性提供借鉴。同时,华为逆风飞扬的关键就是人力资源管理的成功,而文化管理是人力资源管理的高境界<sup>[30]</sup>。换言之,华为能够逆袭的核心就是抓住了企业文化管理与变革这一关键,而且华为将其做到了持续进化。因此,基于华为开展案例研究,不仅能够剖析文化加持对组织韧性的重要作用,而且可以为组织能力转型升级提供新思路。

### 2.2.2 透过案例发展看企业文化变革

华为历经数次危机都能够化险为夷,离不开企业文化力量的加持。为了更加清楚地呈现

这一影响,必须结合华为发展历程对其文化加持追本溯源。为此,将华为发展历程划分为四个时期,以便从中透视文化加持的魅力(图1)。

探索成长期(1987—1995年):企业以生存为导向,管理的典型特点是注重效率,还缺乏规范的使命、价值观等企业文化,但有“超越四通(1992年)”“三分天下(1994年)”等宏伟目标。当然,这是受制于企业当时发展的困境。这一时期,华为管理烙印更多的是凸显任正非个人的特质。

理性成长期(1996—2004年):这是企业的二次创业期,也是企业由农村市场拓展到城市市场的时期,还是企业开始迈向国际化的时期。其中的典型事件就是1998年通过了《华为基本

法》,完善了顶层设计,不仅明确了方向,达成了共识,而且统一了思想,凝聚了人心,更为重要的是聚焦了目标。从此,华为走出了“混沌”。

全球接轨期(2005—2010年):华为进入国际化快速发展的时期,企业文化与国际全面接轨。一方面,华为商业模式持续变革,不只销售通信设备,也发展成为电信综合服务提供商。另一方面,企业的愿景、使命、战略、价值观在

2005年至2010年发生了重大变化。可以说,华为成功地由中国市场走向了国际市场。

转型再造期(2011年至今):华为在这一时期走在了全球行业前列,面对行业发展前方的无人区,华为聚焦未来关键成功因素,不断修炼内功。不论是2012年三大管理纲要的出炉,还是2018年人力资源管理纲要2.0的问世,都表明华为着眼未来的战略洞察。

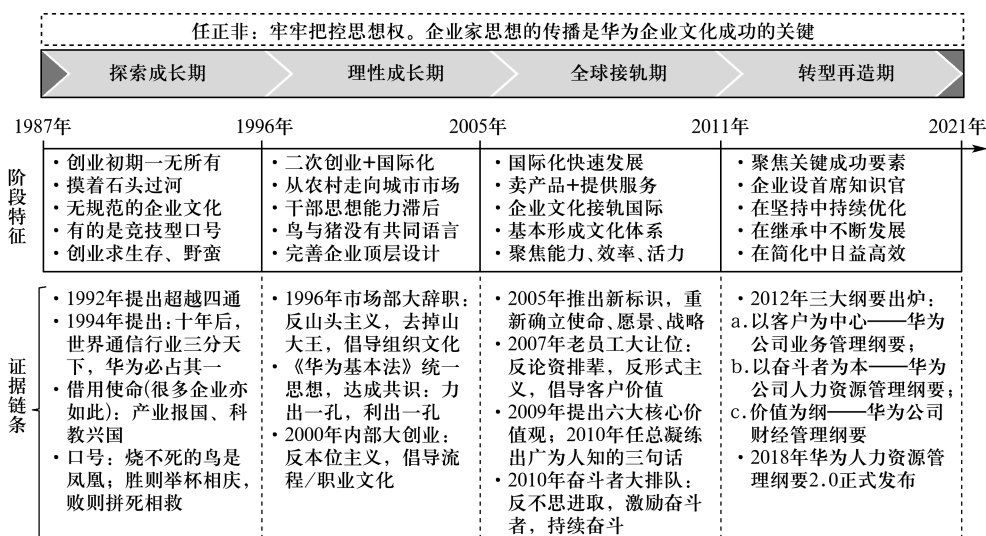


图1 华为历史中的文化加持

Fig. 1 The cultural enhancement in Huawei's history

此外,尤其需要说明的是,文化管理是人力资源管理的高境界,本研究在考察文化加持对组织韧性形塑机制的影响时,重点从华为成功的关键驱动要素“人力资源管理”视角出发,探讨文化加持的重要影响。

## 2.3 数据收集与分析

### 2.3.1 数据收集

第一阶段(2020年1月到5月):重点收集企业文化对组织能力升级影响的资料,对华为文化的变革历程、文化在组织内的应用等信息进行系统的收集与整理,力图全方位、立体化地勾勒出文化在华为发展过程中所起到的作用。

第二阶段(2020年6月到12月):主要聚焦收集组织韧性方面的资料,研究重点有两个:一是组织韧性的形塑机制;二是文化加持对组织韧性产生的影响。

第三阶段(2021年1月到6月):结合研究

要求,考虑到团队成员的实际情况,走访华为的下属公司,进行拜访交流,了解情况。同时,还走访了华为的一些合作伙伴、重点消费客户,以获得研究所需信息。最后,将实地走访获取的资料进行整理(表2)。

除实地访谈获取资料外,本研究还通过扩大资料来源的方式确保研究结论的可靠性和稳健性(如表3所示)。其一,内部权威资料,主要是华为内部重要资料,比如任正非讲话/接受采访、华为年度报告、华为官网资料、华为顾问书籍/演讲、华为员工随笔/心得体会等。其二,外部解读资料,主要是除华为以外的组织或个人对华为的深入剖析,比如华夏基石e洞察、蓝血研究,当然还有涉及华为的书籍、新闻报道、行业分析报告以及自媒体解读等。其三,体验观察资料,切实参与到华为公司(店面)线上线下的活动中去,亲身感悟华为文化的魅力及其强

表 2 访谈资料及其编码  
Tab. 2 Interview materials and their coding

类别	访谈对象	访谈主题	编码	访谈人数	访谈时长
企业总部	关键人士	华为对世界的贡献,华为战略成功,华为创新策略,知识产权保护,开放策略,工匠精神,个人特质等	F <sub>1</sub>	1	100 分钟
	顾问	华为发展历程,组织变革历程,组织能力建设,竞争优势,文化演变,《华为基本法》起草经过,华为历史上的危机等	F <sub>2</sub> -F <sub>4</sub>	3	300 分钟
	高管	华为如何将能力建在组织上? 华为能否走出联合打压的重围? 等	F <sub>5</sub> -F <sub>8</sub>	4	240 分钟
	普通员工	加入华为缘由,如何看华为逆势增长,对华为面临危机所持态度等	F <sub>9</sub> -F <sub>16</sub>	8	400 分钟
授权体验店	店长	经营与营销理念的转变,如何看华为发展前景,组织管理与运营革新	F <sub>17</sub> -F <sub>18</sub>	2	180 分钟
	主管	店铺场景的变化,产品展示的升级情况,华为新产品拓展及其受欢迎程度,华为文化的导入,华为形象的传播,华为抗压能力的锻造等	F <sub>19</sub> -F <sub>22</sub>	4	240 分钟
	导购	华为遭受制裁对当前产品销售的影响,客户体验的变化,华为文化的传播,客户感受的反馈,华为文化/品牌的魅力,各类产品销量等	F <sub>23</sub> -F <sub>28</sub>	6	300 分钟
其他	大客户	与华为关系,选择华为原因,对华为售后及抵御风险能力的评估等	F <sub>29</sub> -F <sub>30</sub>	2	100 分钟
	一般客户	自我的消费理念,对华为公司及其品牌和文化的感受、认可度等	F <sub>31</sub> -F <sub>35</sub>	5	140 分钟

表 3 二手资料及其编码  
Tab. 3 Second-hand materials and their coding

二手资料类别	主要来源	资料类型	数量	编码
内部权威资料(I <sub>n</sub> )	任正非讲话内容;华为年度报告、官网;《华为人报》《华为文摘》;华为顾问演讲、书籍(如《走出混沌》《华为没有秘密》);三大管理纲要;人力资源管理纲要 2.0;华为员工随笔等	文档	57 个	I <sub>1</sub>
外部解读资料(E <sub>n</sub> )	华夏基石 e 洞察;复盘华为系列解读;解读华为人力资源管理纲要 2.0;蓝血研究;华为系列解读	文章	52 篇	E <sub>1</sub>
	新浪、搜狐、腾讯、今日头条、抖音、快手、视频号等对华为的报道	新闻报道	91 次	E <sub>2</sub>
	《任正非传(新版)》《华为企业文化》《华为管理变革》等	书籍	5 本	E <sub>3</sub>
	通信产业分析报告、华为产业链分析报告、5G 通信市场数据专题报告	行业报告	3 个	E <sub>4</sub>
	《培育生生不息的文化力量》《中魂西制:任正非的组织与人才管理思想》等	文章	9 篇	E <sub>5</sub>
体验观察资料(O <sub>n</sub> )	华为访学活动、参加复盘华为研学活动;参观华为授权体验店/旗舰店、P40 与 Mate40 发布会等	观察	6 次	O <sub>1</sub>

大的组织能力。

2.3.2 数据分析

本研究采用 Gioia 等提出的结构化数据分析方法<sup>[43]</sup>。其中,“一阶概念”重点是使用以信息提供者为中心的术语和代码的分析,“二阶主题”则凸显使用以研究者为中心的表述,在此基础上深入剖析新概念与数据间的关联,从而产

生聚合维度。本研究从受访者视角出发,总结提炼了三分天下创一流、荣辱与共建新功、劳动创造价值等 31 个一阶概念,形成了组织认同、理念认可、心理认同、机制响应等 14 个二阶主题,最后得到刺激与唤醒、招架与归位、革新与超越、文化加持等 4 个聚合维度。数据结构如图 2 所示。

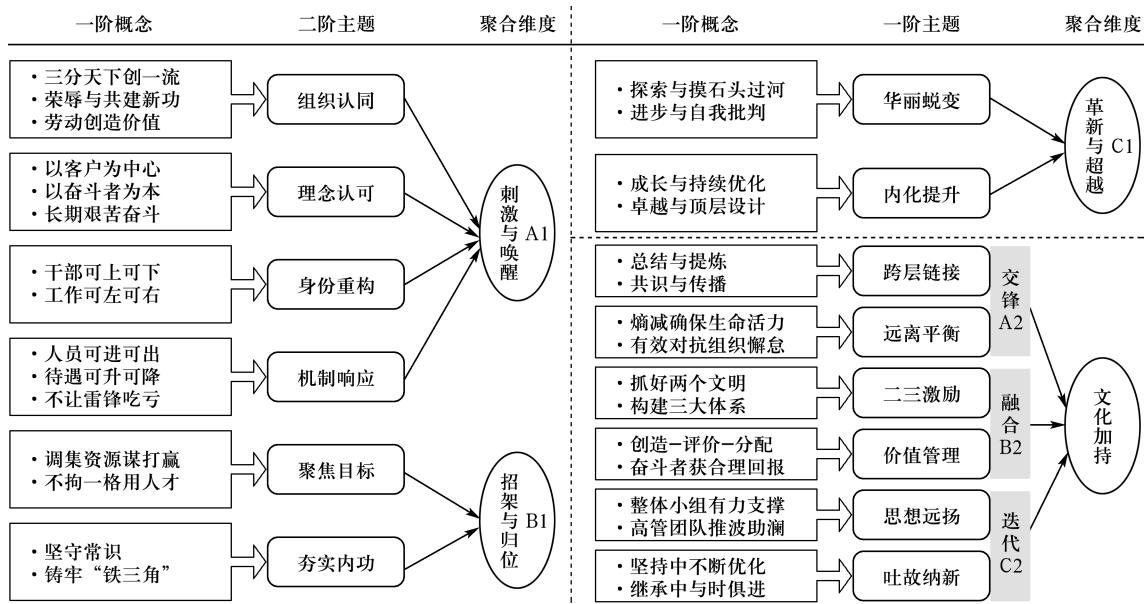


图 2 数据分析结构

Fig. 2 Data analysis structures

3 案例分析

组织韧性也是一个由韧性形成、韧性积累、韧性效能释放(破解难题或提升组织能力)的过程。本研究受 Gioia 等<sup>[43]</sup>的启发,分三阶段开展研究:险境下初期的积极响应阶段“刺激与唤醒”;危机集中处理的反弹恢复阶段“招架与归位”;危机后期的反超改进阶段“革新与超越”。总体上是三阶段依次展开,但是存在重合、叠加、交融部分。具体来说:①由“积极响应(刺激与唤醒)→反弹恢复(招架与归位)→反超改进(革新与超越)”这三大阶段分析组织韧性的形成(A1—B1—C1);②由“交锋→融合→迭代”

三大方面阐述文化加持在上述过程中依次发挥的作用(A2—B2—C2);③根据前两步以及融入其中的熵减理论总结归纳出组织韧性形塑机制的理论框架。

3.1 化险为夷积极响应阶段:刺激与唤醒(A1)

化险为夷积极响应阶段的核心就是刺激与唤醒,即感受到外部刺激信号,唤醒组织内在活力,调动起组织应对威胁与挑战的资源,使组织做好迎战危机的准备。这主要表现在四大方面:组织认同、理念认可、身份重构、机制响应(表 4)。其中,组织认同在宏观上达成共识,为中观层面的文化奠定基础,进而刺激组织出现身份重构,并启动系列化的响应举措。

表 4 化险为夷积极响应阶段中刺激与唤醒、文化加持(交锋)的典型证据援引

Tab. 4 Typical evidence of the stimulation and awakening, cultural enhancement (confrontation) in the positive response stage

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
刺激与 唤醒 (A1)	组织认同	三分天下创一流	• 公司发展之初一无所有,后来三分天下,走到今天是世界一流(F <sub>1</sub> ) • 以前华为是行业追随者,现在是行业领先者,前面是无人区(F <sub>2</sub> )
		荣辱与共建新功	• 胜利的话就举起酒杯共同庆祝,失败时则拼上老命相互救助(F <sub>1</sub> ) • 大家岗位有所区别,在工作生活中一律平等,成功是靠集体奋斗(F <sub>1</sub> )
		劳动创造价值	• 劳动为公司创造价值,包括体力劳动,也包括脑力劳动等(F <sub>1</sub> ) • 所有员工共同努力、创造,公司才有了今天的成就(F <sub>1</sub> )

(续表)

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
刺激与唤醒 (A1)	理念认可	以客户为中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为客户服务是公司效益之源,更是公司存在的唯一价值(F<sub>2</sub>)</li> <li>• 聚焦客户需求抓稳三大关键点:产品、质量、交付期(F<sub>2</sub>)</li> </ul>
		以奋斗者为本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 机会、薪资、福利、职权等向奋斗者倾斜,使其得到合理的回报(F<sub>3</sub>)</li> <li>• 绝不让英雄的华为员工流汗、流血又流泪(F<sub>3</sub>)</li> </ul>
		长期艰苦奋斗	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 群体奋斗在华为是一种常态,不奋斗的话就会失去现有的一切(F<sub>4</sub>)</li> <li>• 艰苦奋斗也是一个反熵增的过程,可以消灭组织懈怠(F<sub>4</sub>)</li> </ul>
	身份重构	干部可上可下	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 职业通道顺畅,当干部的综合素质能力提高了,有晋升空间(F<sub>5</sub>)</li> <li>• 对于有功劳的员工绝不迁就,当下则下,要敢于从泥坑里爬出来(F<sub>6</sub>)</li> </ul>
		工作可左可右	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 要去各个岗位历练,人可以有多重角色,成为一专多能型人才(F<sub>7</sub>)</li> <li>• 树越挪越死,人越挪越活,这也是培育复合型人才的要求(F<sub>8</sub>)</li> </ul>
	机制响应	人员可进可出	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立开放式的系统,连接外界资源,使组织充满人才的源头活水(F<sub>1</sub>)</li> <li>• 企业不需要的人可流向社会,需要的人能进来,提拔合适的人(F<sub>1</sub>)</li> </ul>
		待遇可升可降	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业具有凭业绩吃饭而不是靠政治技巧谋生的机制(F<sub>11</sub>)</li> <li>• 如果干得好,待遇就会提升;干不好,待遇就会降低(F<sub>7</sub>)</li> </ul>
		不让雷锋吃亏	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 只要默默奉献、付出,公司就会发现你的贡献,就会给你相应回报(F<sub>9</sub>)</li> <li>• 建立科学的评价机制,合理评价员工的贡献(F<sub>10</sub>)</li> </ul>
	交锋 (A2)	总结与提炼	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 借助《华为人报》《华为文摘》和心声社区深入挖掘先进典型(E<sub>1</sub>)</li> <li>• 《华为基本法》与人力资源管理纲要 2.0 是具有里程碑式的文件(E<sub>2</sub>)</li> </ul>
		共识与传播	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 借助互联网向外界传递华为心声,任正非接受媒体采访(E<sub>3</sub>)</li> <li>• 华夏基石、蓝血研究等公司以及学者解读华为管理经验(E<sub>1</sub>)</li> </ul>
	远离平衡	熵减确保生命活力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核心是把三大关键要素做到位:保持开放、打破平衡、拉开差距(E<sub>5</sub>)</li> <li>• 小熵理论是华为不断走向胜利的重要管理工具,是光明之矢(I<sub>1</sub>)</li> </ul>
		有效对抗组织懈怠	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不断积累发展势能,与外界交换能量,使组织与员工充满斗志(I<sub>1</sub>)</li> <li>• 以能够掌握的决策去应对外部环境的不确定性(E<sub>5</sub>)</li> </ul>

### 3.1.1 组织认同

组织认同是内部成员在理念和行为等方面与组织保持一致性的程度。个体的组织认同度越高,工作就越有动力,就越愿意为组织多付出,组织的向心力和凝聚力也就越强。高认同度的组织更具有战斗力,尤其是在应对风险、战胜挑战方面更具有优势,有利于整合组织资源,化解前进中的阻力。纵观华为发展历史,主要是在以下三个方面锻造组织认同:

第一,三分天下创一流(愿景)。危机信号出现后,组织立即进行响应,本质上就是愿景牵引、使命驱动,形成合力。华为起初一穷二白,夹缝之中求生存,后来在农村市场站稳了脚跟,就在1994年谋划“三分天下”的蓝图,1996年干部队伍无法适应进军城市市场的需求,而后通过《华为基本法》凝聚共识,甚至提出了要成

为世界级领先企业的远大目标。正如受访者所言:“靠着世界级领先企业的使命牵引,华为稳固了企业顶层设计的核心部位,增强了共同认知,凝聚了一批又一批的人才,创造了一个又一个的辉煌。”

第二,荣辱与共建新功。华为通过股权分享等方式让员工从内心深处感受到作为华为人的骄傲与自豪。早期华为资金紧张,通过派发虚拟股票获得企业发展所需要的资金,后来华为创始人任正非不断将自己的股份进行稀释,真正将企业绝大部分利润分享出去,与广大员工共享公司发展带来的收益,让员工成为企业的主人,共荣辱,共进退,这是公司平稳发展、不断壮大的秘密。

第三,劳动创造价值。早在20世纪90年代,华为就意识到了劳动的作用,并将其置于创

造企业价值的第一位置上,这在《华为基本法》里也有明确说明。不仅如此,华为创始人任正非还认为,知识是可以转化为资本的;在利润分配方面,劳动和资本占比为3:1。这就从理念和实践两大方面确立了劳动在公司价值创造中的核心地位,激发起了知识型员工占绝大多数的华为公司的活力。华为因此将广大知识分子凝聚在一起。

### 3.1.2 理念认可

理念认可是组织中深层次的认同,是个体对其所处组织价值立场方面的体验,核心是认同组织愿景、使命、价值观。华为创始人任正非在公司发展初期就非常重视企业文化的力量,华为发展历史上有两个里程碑式的文化纲领:1998年定稿的《华为基本法》、2018年确定的人力资源管理纲要2.0。下面从华为核心价值观入手进行分析。

第一,以客户为中心。客户决定了企业的生存与发展,谁能满足客户的需求,谁就有市场;谁有市场,谁就能立足,这是市场经济中企业存在的唯一理由,华为深谙此道。对此,华为抓住了四大核心:质量、服务、成本、速度。简而言之,华为能为客户提供质量好、服务好的产品,而且成本低、速度还快。受访者说:“当企业有了客户作为强大的后盾时,再大的难关也会闯过去,即便现在华为受到个别国家制裁,也依然能够向阳而生。”

第二,以奋斗者为本。在华为不是简单地以人为本,而是将员工中的奋斗者区分出来,只有那些对企业贡献比较大的人才是奋斗者,这些人是推动企业持续发展的关键,也是帮助企业渡过难关的中坚力量。华为以他们为本就让这些员工得到合理的回报,这是对人才的基本尊重,也是满足人才需求、激发人才活力的基础。由此,才能打造一支命运与共的创造价值的人才队伍,才能不断扩大共识,凝聚和依靠一大批人才,数次突破危机。

第三,长期艰苦奋斗。2008年至2009年间,华为买断7000多人工龄,引发舆论危机——有挑战劳动法规的嫌疑,但是任正非与员工经过多轮交流,最后还是让持续奋斗的文化理念深入人心,获得了员工的理解与支持。

华为从最初的一个做交换机代理的公司,逐步拿下国内农村市场、城市市场,以及国外市场,再到后来成为举世瞩目的行业巨头,在历经多次危机后仍然屹立不倒,其中一个重要原因就是企业在艰苦奋斗方面做到了长期性,不仅体现于工作上,而且彰显于思想上,这可以说是华为应对危机的一个重要法宝。

### 3.1.3 身份重构

身份重构是根据情境变化改变组织中的成员与组织关系结构,使全员能够感受到外部刺激信号的变化,从而做好应对。险境之下,组织与成员身份可能无法有效应对外部挑战,严重阻碍组织的成长。为此,华为掀起了轰轰烈烈的运动进行身份变革。

第一,干部可上可下。早在1996年时,华为干部队伍难以适应企业进军城市市场的需求,当时华为采取的措施就是市场部大辞职,把一些不适应公司发展和岗位要求的干部替换了下去。后来,华为搞流程化改革,也有些重要岗位的人员不支持,华为的做法是:换支持这项改革且有能力的上岗,而对于原岗位上人采取的措施是“内部大创业”。受访者说:“如今华为将‘可上可下’作为激活干部的重要手段,甚至采取淘汰制。如此一来,华为的干部队伍就有了源头活水。”

第二,工作可左可右。华为在培养人才方面主张大部分人要走“之”字形路线,使人才在成长过程中练就综合能力。正因如此,华为才具有了抗击风险的组织能力。从组织业务开展的角度来说,就是华为经过多岗位轮换具有了应对风险的能力,人才梯队中的缺口可以由其他人员及时补上。

### 3.1.4 机制响应

机制响应是组织应对危机战术层面的行动,是调动组织力量的一系列技术和方法的总和。组织能够数次摆脱险境,肯定是靠实力。实力的背后是有相应的机制做后盾,华为在险象环生的境遇之下没有垮掉,得益于其响应机制的完善:激活了组织成员,让组织成员的积极性充分地涌现出来。

第一,人员可进可出。华为早前就形成了“四能机制”,其一就是人员能进能出。后来,任

正非为了使华为在稳定发展的环境中不会出现大的差错,将小熵理论引入管理之中,通过持续熵减,激发人员活力。同时,华为通过引入活力曲线、实行末尾淘汰制,直接确保了组织的竞争力。正如受访者所言:“通过人员进出,华为不断吸纳优秀人才加入,提高组织能力,可有效应对发展过程中的挑战。”

第二,待遇可升可降。华为的薪酬待遇并不是不变的,它与个人及组织业绩挂钩,业绩优秀者才可能拿到高薪待遇。在华为,真正建立起了凭业绩而不是凭政治技巧吃饭的机制,建立了待遇升降机制,由此集聚了一大批能人,这才有了由夹缝生存到三分天下、再到世界一流的华丽转变,才能在重大危机面前,让能者上位,充分释放人性、激发人的潜能。

### 3.1.5 文化加持:交锋(A2)

文化加持是指利用文化的力量来赋能组织变革与管理,凸显管理实践背后的文化对组织能力升级的重要影响,尤为强调与组织发展相适应的文化加持的重要作用。华为能从危机中突围出来,关键在于通过企业文化统一员工思想与行动。

在化险为夷的积极响应阶段,文化加持对组织的作用主要表现为交锋,即通过文化加持与管理的力量将组织中各个分散的板块连接在一起,整合组织资源,形成组织合力,扩大协同效能。华为通过文化加持连接了组织的高、中、低三层体系,使整个组织充满活力。这主要体现在跨层连接和远离平衡两点(表4)。

第一,跨层连接。华为1987年成立之初仅有6人,到2002年华为进入发展的“冬天”时有25 000人,如今华为员工总数超过20万人。文化把如此多华为凝聚在一起,让华为从高层

到基层行动协调!尤其是华为在发展的过程中面临险境时,它总是通过文化的力量促进思想的统一,推进管理的变革,进而摆脱危机。文化在其中所起的重要作用就是把上上下下的华为人的认知拉到同一水平线上。任正非曾说:“人大的教授们怎么就统一了大家的共识了呢?真的是厉害!至此,华为有了自己的规范化的企业文化,其实,这不是我的功劳,而是全体员工智慧的结晶。”

第二,远离平衡。华为企业文化不仅能让员工形成共识,而且能够使得整个组织远离平衡状态,时时处处充满活力。早年市场部大辞职时,华为引入活力曲线,推行末尾淘汰制,后来又将小熵理论引入组织管理中……这样就使得华为的文化理念与管理实践有了连接点,不断打破组织平衡,始终保持组织活力,从而有效应对发展的不确定性。纵观华为史上的五次重大危机(见表1),每一次背后都有文化变革与管理的影子,都是保持开放、拉开差距、打破组织平衡、不断自我超越的表现。2021年,任正非重新强调干部重要性,面对不确定性的外部环境,主张以能够确定的策略激活干部和队伍,应对企业发展的不确定性,从而使组织始终保持在充满活力的状态。

### 3.2 化险为夷反弹恢复阶段:招架与归位(B1)

化险为夷情境之下的反弹恢复阶段,组织行为的核心是招架与归位,即从险境中找到突围的缺口,借助于组织资源整合及其响应机制来应对外部危机,从而缓冲由危机产生的不良影响,尽量使组织恢复到平衡发展的状态。在这一阶段华为主要表现为聚焦目标、夯实内功(表5)。其中,前者是瞄准外部危机冲击点,后者是打造内部竞争力。

表5 化险为夷反弹恢复阶段中招架与归位、文化加持(融合)的典型证据援引

Tab.5 Typical evidence of the response and reversion, cultural enhancement (integration) in the recovery stage

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
招架与归位 (B1)	聚焦目标	调集资源谋打赢	<ul style="list-style-type: none"> <li>坚持压强原则,集结优势兵力,打通生存路径,铺平发展道路(F<sub>1</sub>)</li> <li>华为除了胜利,已经无路可走,必须搞定新技术,打赢歼灭战(F<sub>1</sub>)</li> </ul>
		不拘一格用人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>开放包容,在全世界网络人才,允许“歪瓜裂枣”的存在(F<sub>3</sub>)</li> <li>既坚持“之”字形人才发展之路,又为少数人开辟“火箭式”晋升之道(F<sub>7</sub>)</li> </ul>

(续表)

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
招架与归位 (B1)	夯实内功	坚守常识	<ul style="list-style-type: none"> <li>华为没有秘密,华为的成功就是把常识做到了位(F<sub>3</sub>)</li> <li>任何企业都可以学习华为,学习华为成功的底层逻辑(F<sub>4</sub>)</li> </ul>
		铸牢“铁三角”	<ul style="list-style-type: none"> <li>客户经理、方案经理、交付经理相互协同(F<sub>12</sub>)</li> <li>为一线充分赋能,让一线去呼唤炮火,授权一线人员自主决策(F<sub>13</sub>)</li> </ul>
	二三激励	抓好两个文明	<ul style="list-style-type: none"> <li>抓好精神文明建设,夯实价值观基础,形成高绩效组织文化体系(I<sub>1</sub>)</li> <li>抓好物质文明落实,多劳多得,劳动所得优先,激励机制完善(F<sub>1</sub>)</li> </ul>
融合(B2)	价值管理	构建三大体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>强化干部队伍使命、责任、能力,打造“火车头”(E<sub>1</sub>)</li> <li>人力资本增值优先,在全球做好人才布局,打造专业化人才队伍(F<sub>3</sub>)</li> <li>组织由客户以及战略决定,建设“客户+产品+区域”的协同化平台(E<sub>5</sub>)</li> </ul>
		创造一评价一分配	<ul style="list-style-type: none"> <li>坚守活下去的纲领,做价值创造者,为企业和社会贡献价值(I<sub>1</sub>)</li> <li>评价核心是客户满意,四维度是岗位、任职资格、绩效、价值观(E<sub>1</sub>)</li> <li>劳动与资本的分配比例为3:1,合理的分配体系确保公平(E<sub>5</sub>)</li> </ul>
		奋斗者获合理回报	<ul style="list-style-type: none"> <li>善待奋斗者,绝不能让奋斗者吃亏,给的不仅是待遇,更是激励(F<sub>9</sub>)</li> <li>回报的方式多种多样:职权、股权、期权、工资、奖金、福利(F<sub>10</sub>)</li> </ul>

### 3.2.1 聚焦目标

聚焦目标是指组织处于险境时敏锐地觉察到危机信号,并迅速集结内部力量朝着既定的方向前进,力图在困境之中打开突破重围的一条道路。纵观华为成长史,每一次组织能力的巨大提升,背后都有创始人任正非与高管团队的大力推进,但是,更有外部环境的刺激,尤其是外部威胁的灵魂式触动。面临发展过程中的危机,华为聚焦目标的行动主要体现于两个方面。

第一,调集资源谋打赢。结合华为历史上的多次危机来看,每次遇到重大危机时,华为都是以形成文化理念共识为基础,集中企业力量全力攻关,做好布局,于危机中育先机。如受访者所言:“面对以芯片和5G的技术围剿,华为早在2012年就布局了鸿蒙系统,只是作为备胎秘密进行着,受2021年外部形势所迫,鸿蒙系列一夜之间就转正。”而且,华为早就预料到竞争对手会打压,已经学会了在暴风雨中跳舞,并且在5G上已经遥遥领先。这背后折射出的是华为强大的研发实力和资源调动能力,而且愿意在核心领域、关键环节上进行突破。正是因为华为集中企业资源做好了防范工作,才有了屹立不倒、令人敬畏的局面。不仅如此,为战胜市场的冲击,寻找新业务增长点,整合内外资

源,自2019年起已经建立了三批、合计二十多个军团,为的正是实现组织胜利的目标。

第二,不拘一格用人才。华为历经数次危机洗礼,非但没有倒下,反而因为有了逆境的磨炼而更加强大。支撑华为挺过难关的是一大批华为人的辛苦付出,华为背后的用人策略值得深入剖析。在华为刚刚成立时,“从贤不从众”就已经成为企业的用人主张,后来郭平、郑宝用、余承东等在华为舞台上演绎了一场场传奇的商业故事,帮助华为从危机中走出来。近两年,为进一步应对一些国家的技术围堵,任正非多次强调,要从全球吸引那些天才少年加入进来,而且华为也确实做到了这一点,这才有了华为5G技术在围堵下依然傲视群雄,甚至已开启了6G时代的布局。

### 3.2.2 夯实内功

夯实内功是指以组织战略目标为导向,有效配置组织资源,进而形成具有自我特色且能够立足市场的核心竞争力。不论是1996年的市场部大辞职,还是2002年华为发展遇到了“冬天”,也不论是2008年遭遇的舆论危机,还是2018年的芯片危机、5G遭围堵……华为能够一路走来,说明了其内功深厚,这主要表现为两点。

第一,坚守常识。华为由弱小走向强大,即

便在2002年发展的“冬天”时,华为还是挺了过来。2020年的华为处于险境之下,还是实现了营收和净利润的大丰收。究其原因,不是因为华为有绝招,而是因为华为把常识坚守到了位,甚至是做到了极致。这些常识主要有:活下去、规则守护、把握方向、激活组织、客户中心、论功行赏、合理分享等。华为的成功就是严格遵守了制造业的四条常识:产品领先、客户导向的营销体系、卖产品+服务、聚焦主业形成规模经济。

第二,铸牢“铁三角”。华为人员众多,而且绝大多数是知识分子,华为管理这支队伍助力企业抵御数次危机的核心是将能力建立在组织上,铸就了“铁三角”——客户经理(AR)、方案经理(SR)以及交付经理(SR)。这样,无论面临何种危机,经受何种挑战,华为都有足够的应变能力对付挑战,而且华为的这种能力在常规情境下已经过锤炼。更为重要的是,华为有配套的中端传输体系,以及强大的后台赋能系统。任正非认为,华为的“铁三角”是一个灵活的“战斗”单元,核心目标是寻找机会、抓住机会,呼唤支持、抓住资源,完成相关目标。

### 3.2.3 文化加持:融合(B2)

在化险为夷的反弹修复阶段,文化加持对组织的影响表现为两个字:融合。换言之,这是在推动管理背后的文化变革,真正建立起基于核心价值观的文化落地体系,为战胜危机的管理变革充分赋能。华为文化对管理的加持性融合作用主要体现在激励和价值管理赋能上(如表5所示)。

第一,二三激励。这里的“二”主要是指精

神和物质两类激励因素;“三”是指干部+人才+组织这三类管理对象。华为之所以能在危机中迅速恢复“体能”,就是因为其管理得好,而管理的高境界就是文化的管理。甚至在危机之前,华为就做到了将价值观内化到员工心中,用愿景去牵引个体发展,并充分授权,简化考核,营造积极、奋进的组织氛围;同时吸引优秀人才进来,让人才愿意且能够享受到公司发展带来的利益。

第二,价值管理。华为价值管理的突出表现是形成了独具本土特色的价值链管理,主要包括三大要素:一是价值创造,无论处在何种险境,华为都坚持“活下去”这一硬核真理,对外为客户创造价值,对内做到协同,集结一切力量和资源应对危机。二是价值评价,对每个人在攻坚克难中的行为表现进行科学评估,坚持客户满意导向,坚持责任结果导向,坚持实际贡献导向。三是价值分配,即“分享”,华为能有今天,能调集力量抗住竞争对手的打压,能在全球站稳脚跟,就是因为通过合理分享利益凝聚了一大批人才,造就了一支无坚不摧的队伍。

### 3.3 化险为夷反超改进阶段:革新与超越(C1)

在企业化险为夷的反超改进阶段,组织聚焦于革新与超越,即通过险境引发的反思,结合平常的组织积淀,在战胜危机、恢复元气的基础之上,超越危机前的组织水平。为了使组织在危机中实现革新与超越,华为做到了两手抓:一手抓文化革新,激活华为员工思想;一手抓管理升级,拜师世界一流企业取经。具体来说,华为的革新与超越表现为华丽蜕变、内化提升(表6)。

表6 化险为夷反超改进阶段中革新与超越、文化加持(迭代)的典型证据援引

Tab. 6 Typical evidence of innovation and transcendence, cultural enhancement (iteration) in the stage of turning the odds and improvement

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
革新与超越 (C1)	华丽蜕变	探索于“摸石头过河”	<ul style="list-style-type: none"> <li>发展初期追求企业生存,在探索中应对危机,野蛮式生长(I<sub>1</sub>)</li> <li>三分天下、超越四通、产业报国等宏大口号/目标激励组织奋进(F<sub>1</sub>)</li> </ul>
		进步于自我批判	<ul style="list-style-type: none"> <li>过去的成功不会指引走向未来的成功,甚至还会起反作用(F<sub>22</sub>)</li> <li>个人与组织必须通过自我批判不断进行纠偏,确保在正轨上前进(F<sub>2</sub>)</li> </ul>

(续表)

聚合维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
革新与超越 (C1)	内化提升	成长于持续优化	• 通过 HRM、IPD 等一系列变革为组织赋能(E <sub>3</sub> ) • 华为学会了与危机共舞,适应了在全球化背景下处理各种危机(F <sub>23</sub> )
		卓越于顶层设计	• 锚定未来成功要素,用文化激活华为人的思想,聚焦打胜仗(O <sub>1</sub> ) • 将风险与挑战视为进步良机,在化险为夷中改进华为上层建筑(F <sub>22</sub> )
迭代 (C2)	思想远扬	整理小组有力支撑	• 三员大将黄卫伟、吴春波、田涛堪称是华为的文化建设委员(F <sub>2</sub> ) • 吴老师 20 多年来拿个录音笔跟在任总后面录音,然后形成文章(F <sub>3</sub> )
		高管团队推波助澜	• 任总的每一篇文章看似是他自己的,但都经过了团队的集体讨论(F <sub>4</sub> ) • 高管都会学习任总文章,并结合华为实践撰写自己的心得体会(F <sub>2</sub> )
	吐故纳新	坚持中不断优化	• 更新迭代的任正非思想是引领华为由小到大、走向卓越的“核武器”(F <sub>7</sub> ) • 从 20 世纪 90 年代开始,任正非就对华为实践撰写文章总结提炼(F <sub>13</sub> )
		继承中与时俱进	• 企业文化里程碑:1998 年《华为基本法》、2018 年人力资源管理纲要 2.0(F <sub>9</sub> ) • 结合外部挑战,融入华为实践,通过文化的升级掌控企业思想权(F <sub>8</sub> )

3.3.1 华丽蜕变

华丽蜕变是指组织在危机的洗礼下变得更加强大,历经磨难却呈现出生机勃勃的活力,实现了脱胎换骨式的成长。在危机情境之下,存在外部因素的刺激,组织不得不十分谨慎地处理好危机事件,为使组织在危机下能够变革与超越,华为做到了华丽蜕变,这主要表现为两点。

第一,探索于“摸石头过河”。华为成立之初,生存始终是企业发展的头等问题,如何在通信行业里站稳脚跟成了华为发展的关键。华为创始人任正非有从军经历,企业文化、管理、营销等甚至可以说是野蛮的,华为在摸索中前进,在试错中成长。当时企业没有正规的企业文化,顶多算是有提振士气的口号——产业报国、超越四通等。正是有了这些口号(目标)的存在,才激励华为敢于追梦、勇于圆梦。三分天下的愿景是 1994 年提出的,力争十年后实现,虽然 10 年后的 2004 年华为尚未实现这一目标,但是在 2009 年时华为实现了。

第二,进步于自我批判。从 1996 年左右开始,华为转战城市市场时遇到了困难,很多干部不习惯由以前的游击战转变为正规战,而且老板与员工之间交流时也难以沟通。由此拉开了《华为基本法》创作的序幕。这其实是一个自我批判、激活思想的过程。不仅总结了华为过去的成功经验,而且指出其中哪些是现在成功的关键、哪些是障碍,并点明了未来获得更大成功还需要哪些因素。正如受访者所言:“直到今

天,自我批判仍是华为企业文化的重要组成部分,已经渗透到华为人的血液之中,既可以有效应对外部危机,又能够显著提升自身战斗力。”

3.3.2 内化提升

内化提升是指组织吸收外部精华,消化吸收转化为自身营养的过程,彰显的是组织内功的提高与实力的增强,也是组织从危机中学习、成长、进步的大好时机。华为不惜成本拜师世界一流企业,引进他们先进的管理经验。内化提升主要表现为:

第一,成长于持续优化。华为邀请世界著名咨询公司为其提供管理变革咨询服务。不论是流程化变革、集成产品研发变革、集成供应链变革、业务执行力变革,也不论是集成财经变革、线索到回款变革、战略解码变革等,华为遵循的都是“僵化→优化→固化”的逻辑,这造就了华为强大的组织管理系统。为了融入国际市场,华为将战略、价值观念与国际逐渐接轨。

第二,卓越于顶层设计。在 2011 年以后,华为基于未来成功要素进行组织变革,虽然遭遇多次危机,但华为屹立不倒,核心就是华为基于未来进行了顶层设计,在 2012 年出台人力资源、业务、财经三大管理纲要,并于 2018 年公布人力资源管理纲要 2.0,提出数字时代的新愿景,此时,华为进入了云管端的时代,通过“干部八条”等方式锤炼团队,根据实际形势,结合对手情况,按照深淘滩、低作堰的原则,在迎战危机的同时,强化管理系统,并将企业文化融入其

中,以卓越的顶层设计走向未来。

### 3.3.3 文化加持:迭代(C2)

在化险为夷的反超改进阶段,文化加持对组织的作用聚焦于两个字:迭代。即华为结合实践发展,通过不断进行文化变革赋能组织管理,为组织能力的升级提供无形的动力支撑。华为的发展过程是企业文化不断传播的过程,也是企业家思想历经危机洗礼而不断总结提炼升华的过程(表6)。这主要表现为两点:

第一,思想远扬。企业家思想会体现出企业创始人的知识水平与传统气质,任正非对华为企业文化的塑造有巨大贡献,他的很多观点具有科学道理。而对华为企业家思想的梳理,离不开华为顾问吴春波、黄卫伟、田涛等的功劳,也离不开高管团队的“推波助澜”以及全体员工的参与。面对外部环境,任正非总是能够就华为发展过程中的问题进行梳理、发表讲话,并由吴春波等整理成文,再由企业家思想小组萃取、任正非审定、高管与专家组提出建议,最后分别在内外网公布,供大家批判和学习,同时还形成了许多关于任正非语录的系列书籍。受访者表示:“华为走过了30多年的发展历程,但是深层次的文化本质没有变,那种战胜危机的霸气、精气、锐气没有变。”

第二,吐故纳新。华为发展史是一部辉煌的企业进化史,也是一部与危机共舞的浴火重生史,历经五次重大危机、无数次的小危机,应

对危机管理变革的文化力量不断发展。1996年市场部大辞职,之后两年《华为基本法》正式出炉,使华为共享思想、阔步向前;2001年华为发展势头大好之时,任正非居安思危发表文章“华为的冬天”;2005年华为重新界定战略愿景,2008年又提出新的价值观;2013年遭遇行业危机,但是在2012年时就已经发布了三大纲要,引领华为持续走向强大;2018年起出现芯片断供等事件,但是华为推出了人力资源管理纲要2.0,总结过去经验,发觉当下问题,决胜未来布局,任正非在接受中外媒体采访时表现得非常乐观,言语中折射出一个世界级企业领袖的胸怀、格局与境界。2022年,任正非高瞻远瞩、统筹布局,在讲话中再次谈及企业发展面临的“冬天”,他认为未来十年将会异常痛苦,要守好“活下去”这一主要纲领,使每一个人都能感受到寒气,从而最大限度凝聚人心,培育起组织迎战困难、化解危机的新文化。

## 4 讨论与结论

本研究探讨了险境下组织韧性的形塑机制,以及文化加持在其中的作用。结合华为的小熵理论发现,组织化险为夷的过程也是一个吸收外部能量、消解内部懈怠的过程,是一个持续熵减、激发活力的过程。因此,本研究提炼出了组织化险为夷过程中组织韧性的形塑机制框架(图3)。

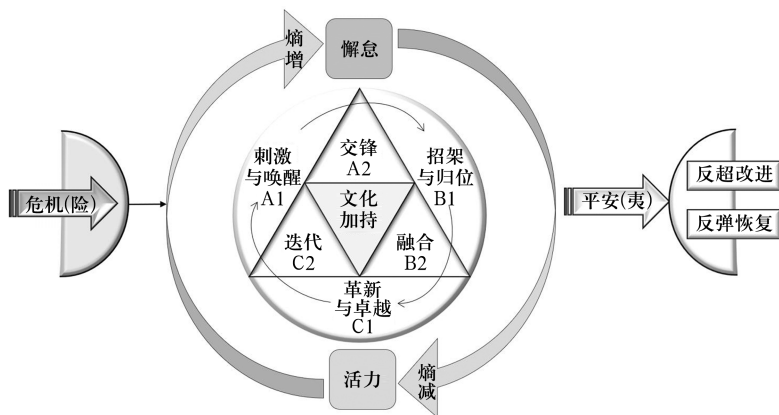


图3 组织韧性的形塑机制框架

Fig. 3 A framework of organizational resilience shaping mechanism

### 4.1 组织韧性的形塑机制

本研究通过对案例企业华为管理实践的分

析发现:组织韧性是一种波浪式前进、又螺旋式上升的动态能力体现,它包括三大阶段、要素:

刺激与唤醒、招架与归位、革新与超越。在这三大要素的动态演进下,组织不仅从危机中恢复了元气——反弹恢复,而且还利用危机的刺激通过结构性调整与重塑实现组织能力的转型升级——反超改进。

①在积极响应阶段,组织行动焦点是“刺激与唤醒”——激发起组织应对危机的活力,提高组织应对危机的主动性,释放组织化险为夷的潜能。主要表现为组织认同、理念认可、身份重构、机制响应。②在反弹恢复阶段,组织行动焦点是“招架与归位”——从险境中找到突围的缺口,借助组织资源整合及其响应机制来应对外部危机,从而缓冲危机产生的不良影响,最终使组织恢复到平衡发展的状态。主要表现为聚焦目标、夯实内功。③在反超改进阶段,组织行动焦点是“革新与超越”——通过险境引发的反思,在战胜危机、恢复元气的基础之上,超越危机前的组织状态,使组织能力转型升级到一个更高的阶段。主要表现为华丽蜕变、内化提升。

组织韧性形成的三大阶段“刺激与唤醒→招架与归位→革新与超越”循环其实也是一个保持熵减的迭代过程。组织韧性的形塑以熵减为导向,三大阶段螺旋式更替,组织保持活力。在这一过程中,组织为了实现反弹恢复与反超改进,既要保持开放,拉开差距、打破平衡,也要连接世界智慧,吐故纳新、自我扬弃。

4.2 文化加持对组织韧性形成的重要作用

文化是引领企业战略落地的核心力量,是凝聚企业共识、解放思想的重要支撑,也是企业抵御风险、化解挑战的无形资产。企业文化对组织韧性形成的作用可以用四个字来概括:文

化加持。即通过交锋、融合、迭代驱动组织管理变革,凸显的是内在文化对组织能力升级的关键作用。

①在积极响应阶段,文化加持对组织韧性形成的作用主要表现为“交锋”——通过文化加持与管理的力量将组织中各个分散的板块连接在一起,形成组织合力,扩大协同效能,为危机中的组织提供更多能量。主要表现为跨层连接、远离平衡。②在反弹恢复阶段,文化加持对组织韧性形成的作用主要表现为“融合”——推动管理背后的文化变革,建立起基于企业核心价值观的文化落地体系,为管理变革充分赋能。主要表现为二三激励、价值管理。③在反超改进阶段,文化加持对组织韧性形成的作用主要表现为“迭代”——通过持续的文化变革赋能组织管理,为组织能力升级提供无形的动力支撑。主要表现为思想远扬、吐故纳新。

综合文化加持在组织韧性形成过程的“交锋→融合→迭代→交锋→……”作用来看,这一循环也是一个文化不断更新、组织持续熵减、企业保持活力的过程。从更深的层次来说,文化上保持熵减,管理上才能持续熵减,才能在战胜危机的过程中实现反弹恢复与反超改进。

4.3 组织韧性形成过程中的文智跃迁逻辑

与传统的文化转型逻辑有所不同,案例企业在险境之下的转型升级背后折射出一种文智跃迁升级逻辑,即组织将危机视为组织变革创新的契机,推动组织能力由低阶到高阶实现螺旋式跃升。为此,本研究将两者进行了对比分析,如表 7 所示。

表 7 传统文化转型与文智跃迁升级的逻辑对比

Tab. 7 A logic comparison between the traditional cultural transformation and the cultural and intellectual transition

种类	传统文化转型的逻辑	文智跃迁升级的逻辑
线索	内部发展革新引导	外部危机情境压力
表征	渐进式改革	突变式革命
时限	相对比较充足	往往十分紧迫
范围	由表及里,由低层到高层,由业务到战略	由内及外,由高层到低层,由灵魂到战略再到业务
动力	问题驱动,同频交流,管理通畅	困境驱使,解放思想,协同解决
路径	直线式推进,动态式调整	波浪式前进,螺旋式上升

第一,线索与表征。在传统文化转型的逻辑下,企业组织能力升级的线索主要是内部革新这一引导力,将文化融入组织结构与经营管理中去,为企业发展提供内在的支撑力量,从而推动组织能力升级<sup>[44]</sup>,但受制于有限的资源以及管理者的认知差异,组织能力转型升级呈现出渐进性的特点。然而,在文智跃迁升级的逻辑下组织能力升级线索的核心是外部危机的情境压力,凸显的是危机对于组织变革的牵引作用,这时企业文化是将组织托举起来的价值基座,企业必须进行革命性的重整,组织能力的升级呈现出突变性的特点。

第二,时限与范围。在传统文化转型的逻辑下,组织能力升级有充足的时间,可以按照事件紧急程度安排次序,并由表及里、由低层向高层、由业务到战略循序推进,当然这一过程是在探索中前行,最后扩展到战略层的文化与管理变革。然而在危机情境之下,时间变得非常紧迫,组织必须迅速进行有效应对,文化加持的逻辑就变化为“由内及外,由高层到低层,由灵魂到战略再到业务”的过程,即文智跃迁升级逻辑是由高层达成共识,然后落实到企业管理中去。

第三,动力与路径。在传统文化转型的逻辑下,企业组织能力升级往往以问题导向为主,这里的问题主要特点是细微性,底层逻辑是实现交流,支持组织能力升级。此时文化加持的路径是直线式推进、动态式调整。然而在险境之下,危机处理具有紧迫性,文智跃迁推动组织能力升级的重要驱动力是面临的情境,文化加持主要是聚焦困境、赋能管理、支持变革,此时,组织能力迭代升级的路径会呈现出波浪式前进、螺旋式上升的特点。

## 5 研究贡献与展望

### 5.1 理论贡献

本研究探讨了险境下组织韧性的形塑机制以及文化加持在其中的重要作用,并总结出了与传统文化转型逻辑不同的文智跃迁升级逻辑。本研究的理论贡献主要体现在三个方面:

第一,本研究响应 Teixeira 和 Werther 的呼吁<sup>[28]</sup>,探讨了险境之下组织韧性的形塑机制,可有效弥补现有研究的缺口。鉴于研究情境的稀缺性,现有组织韧性的研究多以理论演

绎为主展开,大多注重输入、过程、输出的 IPO 框架展开,但是缺乏对组织韧性形塑机制的系统性剖析,本研究综合两大研究视角——既考虑黑天鹅式的灾难,也关注灰犀牛式事故;既关注重大危机下的应对,也考量平日里的积淀;同时结合案例企业华为的发展历程及其五次重大危机,打破了既有文献的单一视角与单次危机研究的局限性<sup>[9]</sup>,由此提炼出了组织韧性形塑机制的三大要素:刺激与唤醒、招架与归位、革新与超越,阐释了组织在险境下反弹恢复与反超改进的逆势成长内在机理,可为后续研究提供参考。

第二,本研究对组织韧性的形塑机制进行了探讨,创造性地将文化加持纳入组织韧性形成过程中来考量,诠释了在险象环生的危机情境之下文化在组织韧性形成过程中的作用,拓展了文化加持与组织能力升级研究的理论边界。虽然以往文献就文化加持与组织能力做了一些研究,但大多只是定位于相对稳定的常规情境,对于以不确定性环境为特征的危机情境关注不足<sup>[10]</sup>。本研究从危机情境视角出发,深入分析了组织韧性形成过程中文化加持对重塑组织管理的影响,并从交锋、融合、迭代等三个方面总结了文化加持对组织韧性形成的重要作用,这既是对文化加持与组织韧性之间关系的有效弥补,也是对文化加持管理与组织能力升级研究的一种有益补充。

第三,本研究基于文化加持对组织韧性的形塑机制提炼出了文智跃迁升级的逻辑,这是对传统的文化变革转型的一种有益补充,也是对企业文化加持组织能力升级的重要探索<sup>[44]</sup>。在传统文化转型的逻辑下组织能力升级以内部发展革新为引导,助力组织由表及里进行文化浸润,逐渐渗透到组织业务中去,促进组织能力渐进式升级。本研究提炼出的文智跃迁升级逻辑凸显的是外部危机情境压力的触发性,企业文化不再是组织中的单一模块或职能,而是夯实在组织底层的价值基座,是从企业家与高管团队的灵魂层面经由战略向组织业务的全方位传递,旨在解放思想,做到系统协同。此时,组织能力升级表现出突变式的革命性特征。因此,本研究对文智跃迁升级逻辑的探讨是对文化加持与组织能力升级之间关系的全新考量,

可为未来研究提供一种新思路。

## 5.2 实践启示

第一,危机情境之下的管理者不能坐以待毙,而应当增强员工对组织的归属感与认同度,承认个体价值,并以宏伟的目标和愿景牵引人才,使组织核心价值观深入人心。第二,企业为从容应对危机,既要善于识才,不拘一格用人才,集中组织内外资源全力以赴堵住因危机而冲开的缺口,又要在平时就修炼好内功,坚守生存常识,在客户、产品、渠道等方面做到极致,将组织终端建设得更加强大,提升组织一体化作战的能力。第三,企业面临的危机也是发展的契机,管理者可以借此使组织实现华丽转身,当然,这一过程可能需要在摸索中成长,但这也是组织反思、改进与完善、超越的绝佳机会。第四,管理者要在危机中深化“文化加持促进组织能力升级”的底层逻辑的认知,培养操作性强的企业文化(尤其是企业家思想),总结、提炼、传播好的制度,并结合管理实践不断推陈出新,培育生生不息的文化力量,使组织文化成为促进组织发展的重要内生动力。此外,管理者还可以通过保持系统开放,打破平衡状态,拉开激励差距,激活组织与人才,由此来保持企业的活力。

## 5.3 局限与展望

第一,本研究将组织韧性界定为组织在危机情境下反弹恢复与反超改进的逆势成长能力。在现实中,组织韧性的形成可能是一个反复的过程,险境之下的组织即便是能够变得更加坚韧,但在形成过程中也可能出现一时的倒退。同时,组织韧性的形成涉及组织内外多重因素,如政治、社会、经济、技术、法律等,未来研究可以尽可能将这些因素考虑在内,进行更全面、深入的探讨。第二,危机事件会触发组织从中反思、学习、改进<sup>[45]</sup>,然而,对于适应性强的组织与成员来说,他们可能对此“免疫”,未来可以探讨危机引起组织学习、改进与提升的策略问题。第三,组织韧性促使组织迎难而上,但如果在错误的方向上一再坚持,反而会“火上浇油”,而且,也不是所有的反弹恢复都是有益的,未来研究可以将更多影响因素考虑进去。第四,韧性较高的个体可能存在自恋倾向,这会对他人造成负面影响,而且组织韧性的培育需要

耗费时间和资源<sup>[26]</sup>,组织未必承受得了这些代价,未来可以研究组织如何在有限时间和资源的情况下不断进行自我完善与提升。

## 参考文献:

- [1] Ishak A W, Williams E A. A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches [J]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2018, 23(2): 180-196.
- [2] 李平. VUCA 条件下的组织韧性: 分析框架与实践启示 [J]. *清华管理评论*, 2020(6): 72-83.
- [3] Meyer A D. Adapting to environmental jolts [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27(4): 515-537.
- [4] Carvalho A, Areal N. Great places to work: Resilience in times of crisis [J]. *Human Resource Management*, 2016, 55(3): 479-498.
- [5] McCarthy I P, Collard M, Johnson M. Adaptive organizational resilience: An evolutionary perspective [J]. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 2017, 28(2): 33-40.
- [6] Horne J F, Orr J E. Assessing behaviors that create resilient organizations [J]. *Employment Relations Today*, 1998, 24(4): 29-39.
- [7] Sahebjamnia N, Torabi S A, Mansouri S A. Building organizational resilience in the face of multiple disruptions [J]. *International Journal of Production Economics*, 2018, 19(7): 63-83.
- [8] Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization [J]. *Business Research*, 2020, 13(1): 215-246.
- [9] Linnenluecke M K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19(1): 4-30.
- [10] 单宇, 许晖, 周连喜, 等. 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*, 2021, 37(3): 84-104+7.
- [11] 黄卫伟, 彭剑锋, 包政, 等. 走出混沌 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 1998.
- [12] Bailey K, Breslin D. The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2021, 23(1): 3-6.
- [13] Unzueta G, Esnaola A, Eguren J A. Continuous

- improvement framework to develop cultural change: Case study, capital goods company [J]. *The TQM Journal*, 2020, 32(6): 1327-1348.
- [14] Oyemomi O, Liu S, Neaga I, et al. How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach [J]. *Journal of Business Research*, 2019, 94(3): 313-319.
- [15] Hillmann J, Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2021, 23(1): 7-44.
- [16] Prayag G, Ozanne L K, De Vries H. Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand [J]. *Tourism Management Perspectives*, 2020, 34: 100637.
- [17] 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述 [J]. *外国经济与管理*, 2021, 43(3): 25-41.
- [18] 张公一, 张畅, 刘晚晴. 化危为安: 组织韧性研究述评与展望 [J]. *经济管理*, 2020, 42(10): 192-208.
- [19] Tisch D, Galbreath J. Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2018, 27(8): 1197-1208.
- [20] Andersson T, Cäker M, Tengblad S, et al. Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2019, 35(1): 36-45.
- [21] Jiang Y, Ritchie B W, Verreyne M L. Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view [J]. *International Journal of Tourism Research*, 2019, 21(6): 882-900.
- [22] Kahn W A, Barton M A, Fisher C M, et al. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations [J]. *Academy of Management Review*, 2018, 43(3): 509-529.
- [23] Gover L, Duxbury L. Inside the onion: Understanding what enhances and inhibits organizational resilience [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2018, 54(4): 477-501.
- [24] Kantur D, Say A I. Measuring organizational resilience: A scale development [J]. *Journal of Business Economics and Finance*, 2015, 4(3): 456-472.
- [25] Bouaziz F, Hachicha Z S. Strategic human resource management practices and organizational resilience [J]. *Journal of Management Development*, 2018, 37(7): 537-551.
- [26] Dewald J, Bowen F. Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(1): 197-218.
- [27] Williams T A, Gruber D A, Sutcliffe K M, et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 733-769.
- [28] Teixeira E, Werther W B. Resilience: Continuous renewal of competitive advantages [J]. *Business Horizons*, 2013, 56(3): 333-342.
- [29] Varnum M E, Grossmann I. Cultural change: The how and the why [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2017, 12(6): 956-972.
- [30] 彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2018.
- [31] Schein E H, Schein P A. The corporate culture survival guide [M]. New York: John Wiley & Sons, 2019.
- [32] Rivkin I, Lopez E D, Trimble J E, et al. Cultural values, coping, and hope in Yup'ik communities facing rapid cultural change [J]. *Journal of Community Psychology*, 2019, 47(3): 611-627.
- [33] Felipe C M, Roldán J L, Leal-Rodríguez A L. Impact of organizational culture values on organizational agility [J]. *Sustainability*, 2017, 9(12): 2354-2377.
- [34] Kostis P C, Kafka K I, Petrakis P E. Cultural change and innovation performance [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 88(7): 306-313.
- [35] Petrakis P E, Kostis P C, Valsamis D G. Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession [J]. *Journal of Business Research*, 2015, 68(7): 1436-1438.
- [36] Mullakhmetov K S, Sadriev R D, Akhmetshin E M. Influence of corporate culture on the system of management in modern conditions [J]. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2019, 7(2): 1098-1113.
- [37] Kampf R, Ližbetinová L. The identification and development of talents in the environment of lo-

- gistics companies [J]. *NAŠE MORE*, 2015, 62 (3): 139-142.
- [38] Groysberg B, Lee J, Price J, et al. The leader's guide to corporate culture [J]. *Harvard Business Review*, 2018, 96(1): 44-52.
- [39] Hermann C F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1963, 8(1): 61-82.
- [40] Andriukaitiene R, Cherep A V, Voronkova V H, et al. Managing organizational culture as a factor in organizational change [J]. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018, 75(9): 169-179.
- [41] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- [42] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1): 25-32.
- [43] Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [44] Hock M, Clauss T, Schulz E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model [J]. *R&D Management*, 2016, 46(3): 433-450.
- [45] Ucbasaran D, Shepherd D A, Lockett A, et al. Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs [J]. *Journal of Management*, 2013, 39(1): 163-202.

## The Shaping Mechanism of Organizational Resilience under the Influence of Cultural Enhancement: A Case Study of Huawei's Turning Crises into Successes

LIANG Rong-cheng, PENG Jian-feng

( School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872 )

**Abstract:** In an environment of increasing uncertainty, the key for enterprises to win the future is to develop the ability to bound back to recovery and improvement in a turbulent environment. However, the academic circles pay insufficient attention to this. Based on Huawei's management practice of turning crises into successes, this paper systematically summarizes the mechanism that shape organizational resilience in crisis situations and the important role of cultural enhancement in the process. The study finds that: (1) organizational resilience refers to a ability to recover from stress, and grow against the odds in a crisis situation. Its formation benefits from the cyclic evolution of three factors, namely, stimulation and awakening, resistance and reversion, and innovation and transcendence. (2) cultural enhancement mainly promotes the formation of organizational resilience through confrontation, fusion and iteration, highlighting the reconstruction process of core organizational elements in the context of cultural change. (3) the transformation and upgrading of organizational capabilities in stressful situations shows a logic of cultural and intellectual transition, that is, facing crises frankly, re-engineering the organizational management mode, and promoting the spiral transition of organizational capability from lower to higher levels. Conclusions of this study are both a useful supplement to the lack of research in the literature on organizational resilience and a useful exploration of the culture-augmented organizational capability upgrading path.

**Keywords:** organizational resilience; cultural enhancement; organizational ability; cultural and intellectual transition