

企业家精神如何影响组织韧性？基于纺织巨子刘国钧的案例研究

摘要：企业家精神是经济转型升级中不可或缺的强大动力，与组织发展息息相关，而鲜有研究直接探索企业家精神与组织韧性的关系。本文在回顾刘国钧人生经历的基础上，运用案例研究方法，首先归纳并提炼了刘国钧的企业家精神，包括“审时度势、家国情怀、精益求精、以人为本、活学活用”；其次梳理了大成多年来的发展和战略历程，总结其组织韧性提升的四大中心，分别是经营战略、技术能力、人力资源和企业文化；最后，构建了刘国钧企业家精神与大成组织韧性的关系模型，揭示了微观的企业家精神影响中观组织韧性的过程机制。本文研究结果既丰富了企业家精神和组织韧性领域的研究，又有助于为我国当代企业成长提供经验。

关键词：刘国钧；企业家精神；大成企业；组织韧性

1 研究背景与问题提出

世界正处于百年未有之大变局，新冠疫情的冲击下，各国经济都遭受了不同程度的影响，有些甚至是毁灭性的破坏。经历冲击后，一些企业会倒下，但总有一些企业能够越过重重险阻，始终屹立不倒（Holling, 1973; 陆蓉等, 2021）。危机中企业如何应对极端、复杂的不确定性？疫情后企业又将如何恢复和重生？组织韧性就是指企业在动荡变化中生存、适应和成长的能力（谢雅萍和陈睿君, 2022）。进一步，我国经济已经从追求“高速发展”向“高质量发展”迈进，企业家精神是创新创业体系中最积极的因素，是经济转型升级中不可或缺的强大动力（单翔, 2021），而2017年国务院印发的《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，则首次以专门文件明确了企业家精神的地位，充分肯定了企业家精神的价值。从民族内忧外患到内战的激烈时期，以实业救国的刘国钧带领大成在战火飘摇中艰难行进（葛吉霞, 2011），创造奇迹，这正是优秀企业家精神的代表。反观当下，“极限困境”越来越常见，企业需要在战略上有计划布局（2021, 邱国栋等），如果企业家仍抱有“差不多精神”，缺乏长期导向，将导致企业在动荡的外部环境和激烈的市场竞争中难以长足发展，缺乏韧性。因此十分有必要厘清企业家精神和组织韧性之间的关系，提高企业“转为危机”的能力。

企业家精神和组织韧性表现极具情境特征，国内外学者对这两方面的理论研究还处于探索发展阶段。首先，对于企业家精神而言，自2017年颁布文件以来发展迅速，研究集中在内涵和测量模型的搭建（单翔, 2021; 姜付秀等, 2021; 毛良虎等, 2022），以营商环境（张敏, 2021）为代表的因素影响研究，以及对于企业绩效（李琦等, 2021; 张怀英等, 2021）、经济发展（郭平和胡君, 2021; 王文举和姚益家, 2021）等的作用。从研究方法来看，不难发现有关企业家精神的研究定量和定性研究兼而有之，但是定性研究仍

然以政策性研究为主，较为缺乏扎根案例研究的理论涌现。其次，有关组织韧性的研究百花齐放，从内涵来看主要分为能力观（李平和竺家哲，2021；谢雅萍和陈睿君，2021；Sajko等，2020；Kahn等，2018）和过程观（Williams等，2017；Williams和Shepherd，2016），能力观得到了更多的认可，即组织韧性是一种能力，这也是本文的观点。另外学者较为关注组织韧性的影响因素和提升路径，包括组织学习、业务连续性、员工敬业度、环境动荡性以及战略管理等，学者们更多地关注到组织学习和员工敬业度对组织韧性的影响（谢雅萍和陈睿君，2022）；以及包含准备和防御、反应和调整、恢复与改进等的多阶段机制研究（李平和竺家哲，2021）。最后，关于企业家精神和组织韧性二者关系的研究，一是部分学者基于具体的情境，如逆全球化、新兴市场等从案例中涌现组织韧性的形成机制（单宇等，2021；崔淼等，2020；宋耘等，2021）；二是通过定量研究表明，工匠精神对组织韧性的影响（段升森等，2021）、企业管理者积极领导力对组织韧性的影响（王勇和蔡娟，2021）以及创业型领导、组织韧性与新创企业绩效之间的关系（赵思嘉，2021）等。鲜有文章通过案例研究的方法厘清企业家精神与组织韧性的关系。因而，关于二者的研究仍然有待深化，特别是缺乏关于组织个人对整体组织韧性的跨层次探讨。

基于此，本文使用案例研究的方法，以中国近代优秀企业家刘国钧为研究对象，明晰其企业家精神与大成组织韧性的内涵，构建二者之间的逻辑关系。以期一是丰富和弘扬中国优秀的企业家精神，增强中国企业家精神在国际上的影响力；二是给予现代管理者启示，如何从自身出发，带领企业更好的生存、适应与成长，同时为组织韧性研究体系做出一定的理论贡献；三是通过探讨刘国钧带领大成的数次顺势而为，为企业提高韧性、应对疫情、创新创变提供实践指导。

2 刘国钧的兴业简介

2.1 刘国钧的成长历程

1887年4月，在江苏省靖江县生祠镇刘国钧出生了。此时，正值清朝末年，内忧外患。而其父醉心于科场，屡屡失意，导致精神时好时差，全家只能靠母亲丁氏外出做佣工辛苦度日。10岁的刘国钧，便通过沿街叫卖水果与酒酿来分担家庭重担。在亲戚朋友的关心下，11岁时刘国钧被送进邻居私塾读书，但仅8个月就辍学了。这之后，年幼的刘国钧不断为自己谋生，进道观打杂、进槽坊当学徒，尝遍生活的辛酸苦辣，也在不断的思考着未来。后来，经邻居柳秀芳帮助，刘国钧有机会去到常州，学做生意。从此，开始了背井离乡的从商生活。1908年后，头脑灵活的刘国钧经营同丰京广洋货店，店名寓意“以和为贵，同而不流”，同时经营一家织布印染作坊。从学徒到开店、办织布厂，刘国钧总是直面困难。

1911年辛亥革命爆发，镇上的洋货店怕遭到兵灾纷纷关门，胆大的刘国钧意识到这

正是市场供少求多的时候，在预留好退路的情况下，同丰正常营业，生意火爆，刘国钧因此一跃成为奔牛首富。1915年，举国上下不满于袁世凯与日本签订的不平等条约，群众纷纷抵制日货，此时刘国钧决定弃商从工，维护民族利益。于是，刘国钧与好友蒋盘发等人兴办了大纶织布股份有限公司，厂址选在常州，刘国钧担任副经理。为学习先进的技术和管理方法，刘国钧4次前往日本“偷师”。正当大纶织布有限公司干的风生水起时，受小人离间，刘国钧撤股。自刘国钧离开之后，大纶织布公司亏损连连，1930年无奈拍卖，不计前嫌的刘国钧接盘并将其改名为大成纺织染公司。1936年，大成资本达到了400万之多，从一厂扩建至四厂。抗日战争全面爆发后，刘国钧极力保住物资，奔走于沿海和内地。后来，内战爆发，基于对形势的不了解，刘国钧出走香港。但不久在中国共产党人的努力和爱国精神的感召下，刘国钧又重回祖国的怀抱。

回归后，刘国钧投身社会主义建设，1953年当选江苏省人大代表，1956年成为江苏省副省长。再后来的“五反”运动、文化大革命对刘国钧造成一定影响，但是在党和政府的保护下，他和大成安全度过。心怀天下、品德高尚的刘国钧即使在文革中受到批判，他仍向外界表明“人老心不老，永远跟党走”的忠诚。文化大革命过后，一切工作恢复，刘国钧为祖国发展奉献自己的一生，致力家乡建设、公益事业，对远在异国的子女也时常叮嘱“生为中国人，死为中国鬼”。1978年，刘国钧先生逝世于南京。

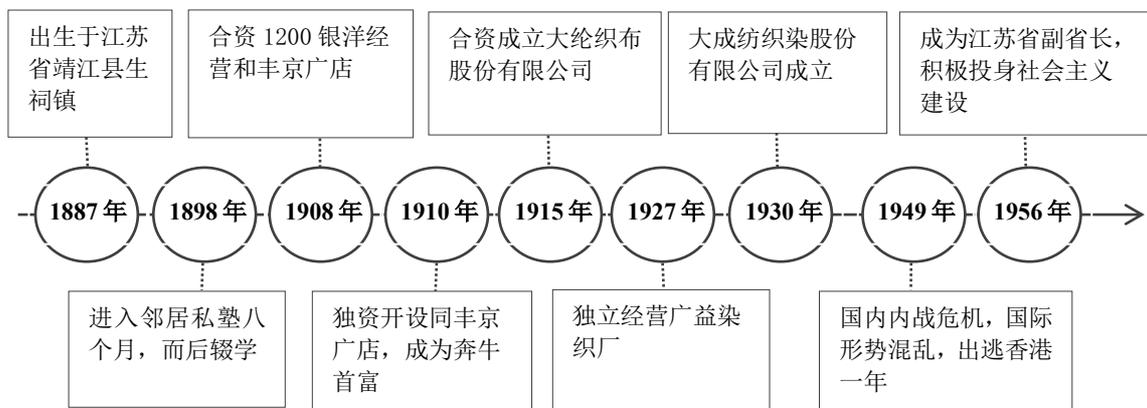


图 1 刘国钧成长经历时间轴

2.2 大成的发展历程

1915年，刘国钧与蒋盘发等人合资创办大纶纺织股份有限公司，拥有织机300台，购进日本购置动力织机110台，投入生产。1918年，刘国钧撤股独自创办广益布厂。1930年，刘国钧出资50万接盘大纶九记纱厂，改名为大成纺织染股份有限公司。1932年合并已有的广益染织厂，改名为大成二厂。1936年，基于市场供应不足，与亏盈的武汉震寰纱厂合营，改称为大成四厂。同年，筹资建造大成三厂，位于在二厂对面。期间，大成公司资本总额一度达到400万。1937全面抗战开始，遭遇轰炸后大成一二厂被毁坏的建筑物按战前价格达140余万。为减少损失，刘国钧向国民政府请求厂内迁移，几经波

折后，物资最后安放在重庆与上海两地。1938年，先是在上海假借英商创办安达纱厂，而后刘国钧携老小转移到重庆会见朋友卢作孚，协商联合办厂事宜，最终联合隆昌染厂一起创建大明染织厂。抗日战争结束后，大成各厂逐步恢复生产。然而，1947年上海方面，安达公司从大成公司分出，独立核算。1950年，身在香港的刘国钧与上海的董事函电讨论大成、安达两公司联营还是合并问题。是年，改组大成、安达两公司董事会。1952年“五反”运动开始，授予大成公司守法户荣誉称号。大成公司在过渡时期积极主动要求公私合营，被列入江苏第一批实现公私合营企业。

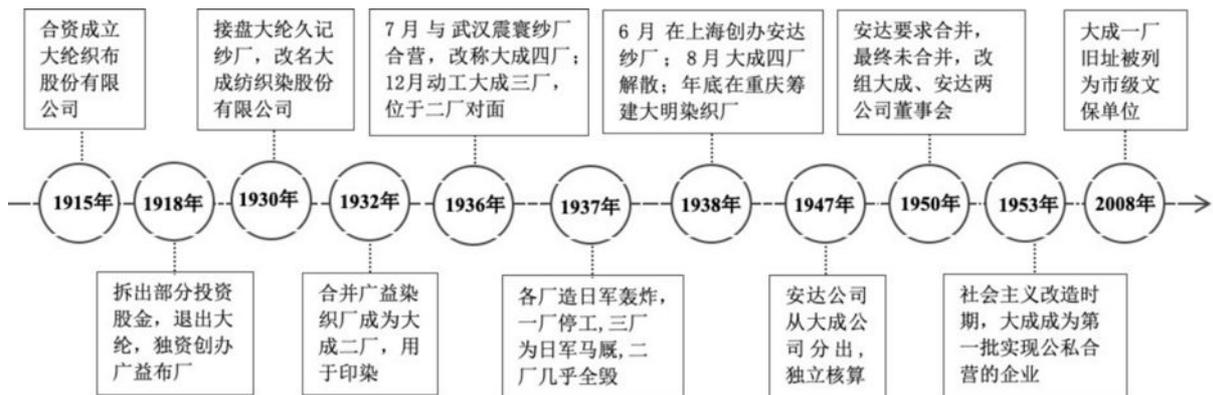


图2 大成公司的发展历程时间轴

3 研究设计

3.1 研究方法

本文使用案例研究方法，主要原因包括：一是研究拟解决的主要问题是“企业家如何带领企业在一次次的危机中生存、适应和成长？企业家精神如何影响组织韧性？”，属于“如何、怎样”类型的问题，案例研究适用于解决这一类问题（Yin, 2009; 吴炯和张引, 2019）；二是扎根理论研究是以归纳性为特征的质性研究方法，以经验资料为基础进行理论构造（贾旭东和衡量, 2020），研究程序具备重复性，可追溯研究结果，多适用于中层理论的建构。

3.2 案例选择

本研究选择大成纺织染公司创始人企业家刘国钧作为研究对象，通过回顾其一手创办的大成纺织染有限公司，探究其如何成为一代纺织巨子，特别是如何带领企业在战火飘摇的年代屹立不倒；进而探索性地梳理、总结刘国钧的企业家精神以及其所创办的企业组织韧性增强的种种表现；最终尝试从微观的企业家层面解释中观的组织韧性提高问题，明晰二者之间的逻辑关系。

3.3 案例描述

通过回顾大成的发展历程，发现在企业不断蒸蒸日上的同时，也在不同的时期遭遇

了大大小小的危机，这既包括内部的组织结构上，还涵盖了外部的战争灾害等。关于关键危机事件的选取，研究团队在整理分析案例素材的基础上，比对资料的真实性可靠性，选取了代表性的事件和韧性反应，结合文章“刘国钧的兴业简介”，划分成三个阶段，整理出危机发展时间轴和大成的主要韧性提升表现，如图 3 所示。

刘国钧在大成公司时代的事业，实际上在他办广益时期就开始了（王亮伟，2016）。首先，从 1918 年离开大纶开始，刘国钧开始了新的阶段，一步步化危为机，此时外有日商的挤压，市场上日纱充斥棉贵纱贱，华厂经营亏损严重；内有组织结构的分裂，刘国钧开始了独资办厂。这一阶段，组织韧性的提升主要在设备和工艺技术、人员管理等基础的硬能力层面。一方面，经营战略上从家庭式生产的广益布厂到 200 余员工的广益机器染织厂，机器设备的更新换代，极大的提高生产力。另一方面，注重学习钻研，1924 年首次出访日本考察，回国后首创使用筒子纱和盘头纱，工艺的突破更是奠定了大成在国内市场的地位，1927 年将广益一厂和广益二厂合并成为广益染织厂，即初步形成染织综合的工厂，此时大成的经营格局也初步形成了框架，走“纺、织、染、印”的一条龙。

因此，刘国钧作为一个成熟的工业企业家，1930 年一心想要接盘经营不善的大纶久记纱厂。然而这时市场环境更不如从前，日商凭借其先进的技术设备，企图垄断我国纺织市场，扼杀民族工业，加之国内纱厂如申新、大生等在日商的打压下年年亏本，投资者不愿进入纺织业。这一阶段大成的发展可谓是逆流而上，一是经营战略上通过说服私人投资者和向银行借贷，大成获得了足够的资金，从 1930 年到 1934 年四年的时间，一举成为纺、织、印、染全能的企业。这之后更是不断的拓宽市场，向四川等地挺进，1935 年在川置厂基 120 亩。1936 年，与武汉震寰纱厂实行合营，改称大成四厂。在大成二厂对面建设大成三厂。二是技术上，一方面不断向日商学习，完善染整设备。另一方面首创常州机器印花技术、试制平绒灯芯绒成功开创全国先河，逐步提高了工艺技术水平。三是管理上，对于人员来说，改革工头制度；设立练习生等养成工制度、工资等级化制度；筹办工人福利事业；为工人设“功德堂”；设立职工补习学校；并为子弟小学新建楼房。对于生产来说，首先确立的“五化”方针，即工管工自治化、工教工互助化、工资等级化、华厂日厂化、出品日货化，提升生产效率和产品质量。四是学习创变，继 1924 年出访日本后，于 1931 年、1934 年、1935 年组团考察日本，由于大成在国内的名气，日商对于大成之行更加警惕，只能通过细致入微的观察了解，多种渠道购入设备机器等，回国后试制。除了这些硬能力的提升外，大成在不断发展的过程中也开始逐步认识到软能力的重要性。一方面担负起更大的社会责任，发表《土纱救国计划书》，向政府作抗战条陈；发表讲演《赴日考察印象及感想》，供同行学习；集资在生祠堂镇开办善余染织厂，捐资重修岳庙，疏浚团河。另一方面，通过确定厂训厂歌、创办厂刊《励进》、学习《格言联璧》、在厂房内张贴学习标语、开办工人夜校等举措，逐渐形

成在当时独具特色的企业文化。

但是战争却彻底破坏了这一股激流勇进的力量。1937年抗日战争爆发，从这时开始大成如同凤凰一般在战火中涅槃重生。虽然1935年拜访未能遇到卢作孚，但是形成了良好的组织间关系，危难关头，明生轮船帮助大成内迁物资。除了设备、纱锭等运到汉口，大成公司的员工也一部分疏散到上海一部分去往武汉大成四厂。战略上的转移为大成日后的恢复留下了底气。1938年，立即假借英商在上海开设安达纱厂、在重庆合作筹建大明染织厂，组织生产。此时大成也在悄悄布局联络网络，为开拓市场奠定基础。例如1939年在香港设大孚建业公司，在上海、香港、昆明、重庆设办事处，在仰光、河内、曼谷等地设联络站。1941年，赴越南海防、河内和缅甸仰光等地考察商情。在香港成立广益企业公司，下设香港、昆明、上海、重庆办事处。1942年，在重庆设立办事处。此外，由于时局的不确定，留存现金的风险性极高，大成不断的转换资源形态。1940年，在苏州购置厂基百亩和耦园及200余间房屋，并将耦园与部分房屋辟为大成、安达员工的休养地。1945年，先后在美国、加拿大参观考察并订购设备，为战后的恢复和发展作准备。1946年，接盘意诚布厂；1947年，收购通成棉毛纺织厂。除了外部的战火纷飞，这一时期，内部组织机构也出现了许多不确定性，1938年，原震寰厂毁约提前结束合作关系，大成四厂终。1941年，安达内部工潮。后太平洋战争爆发，安达被封。1947年，安达从大成分出，独立核算。平息工潮、改组董事会，大成解决问题的能力再不断提高。另一方面，大成在这一时期也注重对于软能力的培养，（1）人员管理上：1940年，对一厂留守人员实行米贴和物价津贴。1944年，培养管理技术人才，员工缪甲三、陈钧分赴美、英留学。（2）学习创变上：不再单一的向日商学习，1944年，从重庆经印度赴美国、加拿大考察。员工赴英美留学。（3）企业文化上：1939年，全额归还上海商业储蓄银行的战前贷款250万元。这即体现了大成的责任与担当，也为后续资金吸收等提供了渠道。

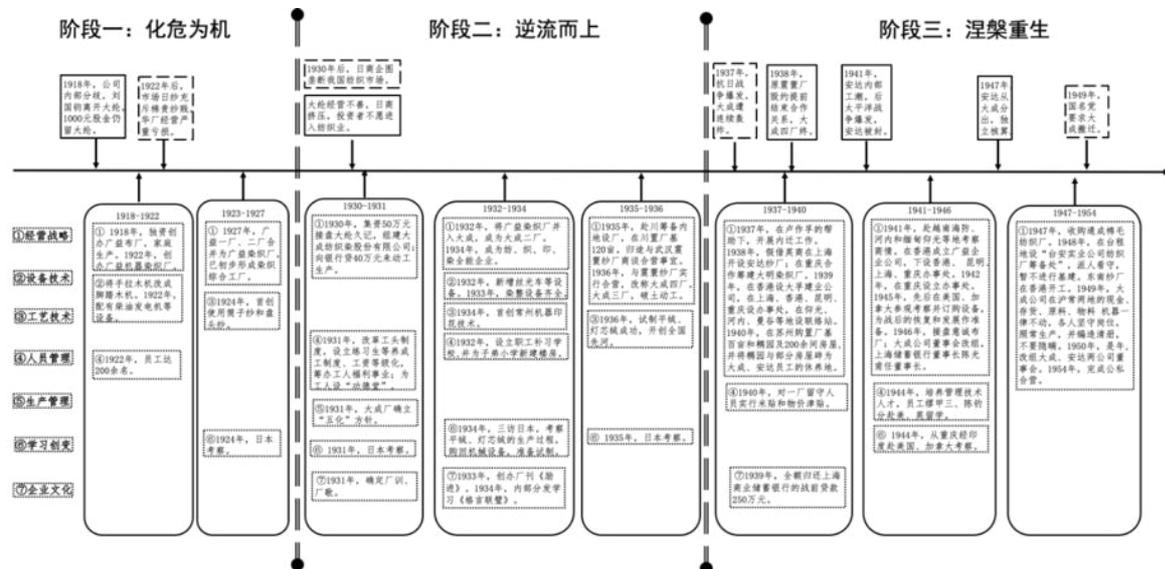


图3 大成公司面临的危机事件及韧性反应事件轴

3.4 数据收集

由于刘国钧先生逝世多年且其子女皆栖息海外，无法直接获取有关刘国钧先生相关的第一手资料，因此本文的数据来源主要是二手资料。以获取准确、完整、充分的资料为总目标，遵循逆时性、全面性、直接性的原则，按照三角测量方法收集。首先在图书馆借阅有关刘国钧著作《织梦江南：刘国钧传》（李筱纲, 2016）、《国均纪行》（王亮伟, 2016）、《纺织大王刘国钧的治厂之道》（赵贤德, 2017）等纸媒材料；其次，在大致了解刘国钧一生基础上通过互联网搜索刘国钧相关访谈记录、报刊文摘等，另外观看刘国钧纪录片，从第三者的角度帮助解析刘国钧的精神及经营管理之道；最后，从知网等数据库下载相关度较高的文献，系统研究企业家精神、组织韧性，横向比对不同的企业家精神及创办企业的特点。同时，收集新中国成立前我国棉纺织业的发展研究。在收集资料时，由近及远、先新后旧、先宏观后微观，不断在阅读中补充新的资料以支撑本文论点。

3.5 数据分析

单案例研究既要讲个好故事也需要对现象进行系统性的概念化编码（毛基业, 2020）。具体而言，在数据分析上，本文采用了一阶/二阶的结构化数据分析方法，通过一阶分析（使用忠实于材料所用的语言）和二阶分析（使用以研究者为中心的概念、主题和维度），产生严谨的质性分析结果，展示数据与新归纳概念之间的联系并形成聚合构念（单宇, 2021）。首先，分析刘国钧的企业家精神，忠于原始的二手材料，形成了包括“敢于冒险、目标坚定、抗衡外货、热心公益、不断学习”等 10 个一阶主题，并对其进行归类；继而对归类后的一阶主题总结出“审时度势、家国情怀、活学活用、精益求精、以人为本”共 5 个二阶概念。其次，对于组织韧性反应提升的结果进行一阶主题梳理、二阶概念整合，最终形成了包括“一体化经营、开拓市场、实业救国、家庭式工厂、学习型工厂”等 9 个一阶主题，“经营战略、企业文化、技术能力以及人力资源体系”共 4 个二阶概念。最后，对于具有相关性的二阶概念进行整合，形成了 2 个聚合构念即引领和激活，形成了包括一阶主题、二阶概念和聚合构念组成的数据结构（如图 4 所示）。

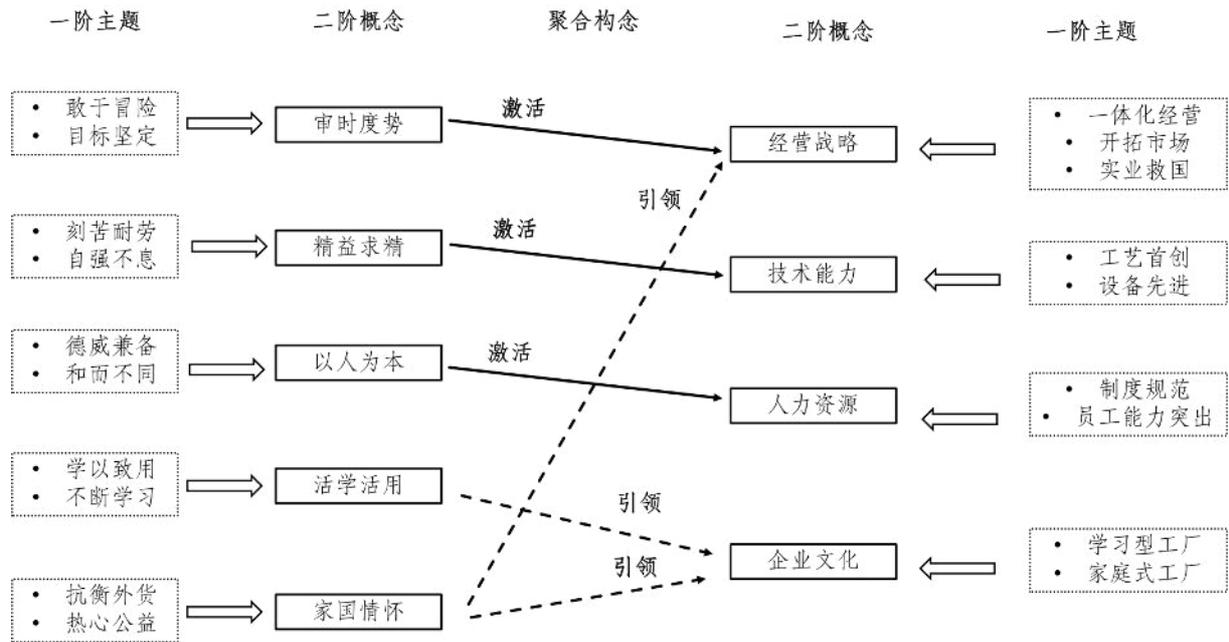


图 4 数据分析结构

4 案例分析与发现

4.1 刘国钧企业家精神

通过阅读相关的材料、梳理刘国钧的一生，可以总结出其企业家精神，主要有以下五个维度：审时度势、精益求精、以人为本、活学活用、家国情怀（如表 1 所示）。

表 1 刘国钧企业家精神的典型证据

二阶概念	一阶主题	典型证据援引	证据出处
审时度势	敢于冒险	对于兵燹之灾的可怕，一无所知，对变幻莫测的时局一时也捉摸不定。……可是，我不愿意仿效人家关门大吉，于是就有了个“狡兔三窟”之策，并立即按计而行。	《纺织巨人刘国钧》第 36 页，曹锡华，2017 年
		1915 年刘国钧与人合伙创办大纶机器织布厂，缺钱缺人缺技术缺设备，困难重重，他自学技术，冒风险潜人上海英租界怡和纱厂“偷学”。	《刘国钧研究文集 2014-2016》第 9 页，王亮伟，2017
		他认真分析了纺织市场的需求和行情，毅然决定继续生产，他的几个厂日夜开工，停人不停机。	《纺织巨人刘国钧》第 62 页，曹锡华，2017 年
	目标坚定	我们必须首先考虑向海外发展，向过去日下的纱布倾销市场发展，中国台湾及越南、菲律宾、马来亚……国内市场自有人会去做，海外市场，应当成为大成的目标。	《纺织巨人刘国钧》第 108 页，曹锡华，2017 年
		但他并不满足，他现在的梦想是打造一个纱、织、染三位一体的现代化公司。实现这一目标，必须大力推进技术革新与资本扩张。	《织梦江南》第 112 页，李筱纲，2016
		复兴大成！为了这个目标，他孜孜以求，进行着资金、技术、人才、营销网络等全方位的准备。	《纺织巨人刘国钧》第 94 页，曹锡华，2017 年
精益	刻苦	刘国钧始终亲自参与，从不间断……与工人一起吃住在车间，继续校验，虽然屡试屡败，仍不气馁，弄得浑身五颜六色，皮肤擦破烫伤，有人以为刘国钧疯了。终于功夫不负有心人，试车成功了，他在常州首创了机器印花技术。	《刘国钧研究》第 20 页，2016 年第 2 期

二阶概念	一阶主题	典型证据援引	证据出处
求精	耐劳	身为公司协理，他不是坐在写字间里发号施令，而是深入车间，与技术人员和工人打成一片。他虚心向一切内行学习，并认认真真地做笔记。他穿起工作服，在浆纱、穿棕、织布、整理等工序做帮手，很快就掌握了工艺要求和特点。下班前，他还向工务长、领班、司务等人请教。	《纺织巨子刘国钧》第46页，曹锡华，2017年
		他已60高龄，仍坚持到车间检查产品质量，力求大成公司的产品在市场上永远是名牌。	《纺织巨子刘国钧》第108页，曹锡华，2017年
	自强不息	但在50岁之后，刘国钧的人生就开始走下坡路了，有时天崩地裂，有时荆棘丛生，有时颠沛流离，有时屈辱求生，……	《刘国钧研究》第30页，2016年第1期
		而且从这件事中，我还体会到“靠人都是假，跌倒自己爬”，一切都要靠自己的努力。……我虽然在埠头镇举目无亲，纯粹是个流浪儿，但是我决心要锻炼我的独立处世能力。 刘国钧先生一百多年前“敬业乐群”的实业理念，冲破各种阻力，克服各种艰难，在企业管理中被成功实践，也实现了他实业救国的梦想。	《纺织巨子刘国钧》第7页、16页，曹锡华，2017年 《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第68页，吕振远，2021
以人为本	德威兼备	他大力整顿大纶久记纱厂残留下的经营腐败与管理不善问题，提出，（在成本方面要打倒“三只老虎”，一是白老虎（指用棉用纱），二是花老虎（指物料），三是黑老虎（指用煤）。	《织梦江南》第146页，李筱纲，2016
		有恶习的人“简直就是败类，害群之马，一定加以解雇”；“公司方面向来不许分别党派，行政方面不能成阀，工务方面不能成党”。	《刘国钧研究文集2014-2016》第69页，王亮伟，2017
		关于管理工人，本人以为不外“怀德畏威”四个字。……管理工人一方面要严，令出必行，必须对于全体工人一律看待，不能因为亲戚或友谊关系有所偏袒，这最是大忌。如果违犯，就要丧失管工资格。另一方面是德，平时予以合理待遇，在工人有困难的时期，更竭力帮其解决。	《刘国钧文集讲演卷》第12页，李文瑞，2001
	和而不同	虽然刘国钧这时也很需要钱但他仍然慷慨地说：算了，余额部分等你赚到钱后还我，只要你改邪归正就好。	《纺织巨子刘国钧》第43页，曹锡华，2017年
	刘国钧在用人上坚持任人唯贤、德才兼备，从不受亲朋和故旧的影响。	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第9页，吕振远，2021	
	在全国棉纱价格混乱，很多纱厂又卷入棉纱投机的狂潮时，刘国钧率领大成公司，扎扎实实地在企业生产上求发展，不抛空不投机，	《纺织巨子刘国钧》第108页，曹锡华，2017年	
活学活用	学以致用	刘国钧文化水平不高但好学，肯钻研动脑，分析而行。……他学习日本管理，学到了平绒、灯芯线制作，还创立了大成纺织染股份有限公司。	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第6页，吕振远，2021
		不盲目排外，而是非常重视学习国外先进的管理经验，把学习工业化的目标选择为近邻日本，明确提出“出品日货化，工厂日厂化”，……刘国钧分别于1924年、1931年、1934年、1935年前往日本，探寻日本的企业管理经验，……	《刘国钧研究》第16页，2016年第1期
		曾四渡日本，……但他有言在先，学洋不媚洋，学洋要超洋。他在自己产品的商标上明确标明“自纺自织自染自印”八个字。	《刘国钧研究》第47页，2016年第1期
不断学习	但学习古代经典著作以及对书的喜欢，影响其一生。乃至经商后，他还常常抽时间阅读古代名著。	《刘国钧研究》第12页，2016年第2期	
在广泛的社会活动中，时时学，处处问，博取众人之长，兼收并蓄，……同时也成为知识的富有者。……			
在重庆、昆明等地，他腾出时间，观看绸布橱窗，调查市场，探询销路，时刻不忘学习先进的东西。……他本人虽没有机会系统学习文化知识、接受通识教育和专门职业培训，但他没有放过任何一个学习的机会。无论是先进生产技术，还是先进管理方法，他都积极学习，	《刘国钧研究文集2014-2016》第67、76页，王亮伟，2017		
因此，我只有自觉地鼓起精神，尽我所有的力量，来努力学习，去达成各位所给我的使命，以不负各位的付托。	《刘国钧文集讲演卷》第109页，李文瑞，2001		
在广泛的社会活动中，时时学，处处问，博取众人之长，兼收并蓄，使这个只上了八个月私塾的学子不仅腰缠万贯，同时也成为知识的富有者。	《刘国钧研究文集2014-2016》第67页，王亮伟，2017		

二阶概念	一阶主题	典型证据援引	证据出处
家国情怀	抗衡外货	他改进技术和设备,降低成本,提高质量,创立“征东”牌和“蝶球”牌商标,表达抵制日商企图垄断中国纺织市场、振兴民族工商业的决心。	《刘国钧研究文集 2014-2016》第 15 页,王亮伟,2017
		受陈光甫的启发,刘国钧高度重视企业文化建设。他提出了“华广日厂化”的目标,即以日本理念与日本技术管理大成、建设大成,出精品,出竞争力,从而抵制日货。· · · 《中山日报》更是以“走进广益”为专栏,连载广益染织厂的发展理念与经营之道,与刘国钧“做强国货,抵制日货”的进步主张。	《织梦江南》第 123、147 页,李筱纲,2016
		同时,也不讳言,我们以前为了抵制外货和追利润,对于生产方面是一向求改进的。	《刘国钧文集讲演卷》第 95 页,李文瑞,2001
	热心公益	在刘国钧晚年,他不断地进行捐赠:他向常州博物馆捐赠了 395 幅字画、96 件红木家具;他将抗战期间在苏州购买的耦园,也捐给了苏州市纺织工业局;他出资创办了常州勤业机电学校。	《纺织巨子刘国钧》第 123 页,曹锡华,2017 年
		刘国钧故居近邻岳飞生祠,岳飞是刘国钧菲龙敬仰的先贤,曾捐资三次修葺岳王祠。	《刘国钧研究》第 13 页,2016 年第 1 期
	热心公益	1962 年困难时期,刘国钧的东南纱厂为祖国大陆先后提供了近 100 万元港币现汇和 120 万元的化肥等物资,有力地支援了社会主义建设事业。· · ·三年自然灾害,主动要求将自己的工资从 800 降到 300;将自己珍藏的 395 幅书画捐赠给博物馆;将上海、苏州、常州等地的园林私宅捐赠给国家;与张允溪联手创办常州纺织学院· · ·。	《刘国钧研究》第 29 页,2016 年第 1 期
		刘国钧在成为著名民族实业家之后,经常帮助家乡,热心公益。1933 年,他出资 3000 大洋疏浚生祠镇东首的大靖港,· · ·1972 年,为了支援家乡发展农业生产,他特地从国外进口一台价值 15 万元的镗床,送给武进一家柴油机厂,· · ·刘国钧热心国家的教育事业。捐资助学,从定息中提取 35 万元,又动员其他人出资 15 万元作为江苏省的办学基金,资助社会办学。同时,刘国钧又出资 1 万元支持家乡办学。	《刘国钧研究》第 22 页,2016 年第 2 期

1. 审时度势

尽管外部环境多变,而刘国钧对时局的掌握能力是显而易见的(葛吉霞等,2016)。首先,刘国钧作为一名创业者,敢于承担风险,把握机遇。早在经商的时候敢于把握市场脉搏的他就成为了奔牛富豪,1911 年辛亥革命爆发,其实刘国钧对于这样的突变也是一无所知,对变幻莫测的时局一时也捉摸不定。但是他不愿意仿效人家关门大吉,选择继续经营的同时,执行“狡兔三窟”的策略,即藏一部分家底、转运一部分物资、随时可以撤离。正是拥有承担风险的勇气和谋略,才抓住了市场的需求。从事工业生产后,中国棉纺织品市场出现一种现象:传统产品不再受欢迎,取而代之的是进口机织的棉布品。刘国钧正是看见了市场的缺口,以棉布为切入口开展企业生产,加之引进机器和创新工艺。此外刘国钧善于认真分析纺织市场的需求和行情,在全国抵制日货的大背景下,毅然决定继续生产,他的几个厂日夜开工,停人不停机,广益的布料大行其道,供不应求。这样的冒险不仅仅是对市场机遇的把握,还在学习技术方面,1915 年冒风险潜人上海英租界怡和纱厂假扮工人“偷学”、乔装商人东渡日本横滨学习丝绒、灯心绒技术,事实证明技术上的突破是大成一往无前的关键所在。其次,他目标坚定。从 1918 年创办广益布厂的时候刘国钧就以实业救国为己任,就明白要想与外商竞争,必须走纺织染印的一条龙战略。从生产产品的角度,实行工商经营一体化方针,供产销联营,即在原

料产区广设棉花收购行庄，并派专人负责，在主要销售市场区设立棉布推销处，从而实现民族企业供产销“一条龙”（葛吉霞，2016）。从企业发展的角度，不论是早期以日本为学习目标，四次东渡日本学习技术和管理，还是后来战时在重庆、昆明等地，乃至越南、河内等地开拓市场，不断的布局销售网络，始终以整体的、动态的视角对待企业的发展。特别是当大成遭受战火的重创之时，刘国钧更加一刻不忘复兴大成！为了这个目标，他孜孜以求，进行着资金、技术、人才、营销网络等全方位的准备（曹锡华，2017）。

2. 精益求精

刘国钧的敬业可以总结为精益求精，而这种精益求精可以从两个方面加以说明。一是刻苦耐劳。自幼家贫小小的年纪刘国钧就通过沿街叫卖、洗衣服等补贴家用，这也为他埋下了能吃苦的种子。当大纶织布有限公司成立时，在工业管理和现代纺织技术方面，刘国钧还是门外汉。身为公司协理，他不是坐在写字间里发号施令，而是深入车间，与技术人员和工人打成一片。他虚心向一切内行学习，并认认真真地做笔记。他穿起工作服，在浆纱、穿棕、织布、整理等工序做帮手，很快就掌握了工艺要求和特点。下班前，他还向工务长、领班、司务等人请教（曹锡华，2017）。遇到技术上难以攻克的瓶颈时，就和工人吃在工厂住在工厂，虽然屡试屡败，但是不气馁，弄得浑身五颜六色，皮肤擦破烫伤，曾笑道没有工厂的轰鸣声就休息不好。尽管六十岁了，仍坚持到车间检查产品质量，力求大成公司的产品在市场上永远是名牌。二是自强不息。少时的苦难，让刘国钧明白“靠人都是假，跌倒自己爬”，一切都要靠自己的努力。当半生所创办的企业被战火毁于一旦的时候，面对一片废墟，他不是轰然倒下，而是当机立断转移物资、疏散人员，尽一切可能挽救企业。在重庆，当工人都焦灼不安的时候，总是慷慨激昂地鼓励众人，留得青山在，不怕没柴烧，大不了从头再来。强大的心理资本为刘国钧创办企业注入了不竭动力，不懈追求、不断超越。由内到外付诸行动，不断转换身份，没有条件创造条件，从前管生产现在跑销售，为大成的复兴孜孜以求，进行着资金、技术、人才、营销网络等全方位的准备。正是这股自强不息，使得刘国钧能够带领大成闯关过关，仅仅两年，大成就从战火的洗礼中复活，生产能力和设备水平都超过了战前水平。

3. 以人为本

除了对于时局的把握、产品的精益求精，刘国钧还充分认识到了人的重要性，以人为本是刘国钧精神的重要维度，这既源于对以“仁义礼智信”为代表的儒家思想耳濡目染（司马周，2017；李琳和赵贤德，2017），又源自数次东渡日本的考察学习。一方面对于内部人员的管理上，坚持德威并立。早在公开的演讲上就表明关于管理工人，“本人以为不外‘怀德畏威’四个字。…管理工人一方面要严，令出必行，必须对于全体工人一律看待，不能因为亲戚或友谊关系有所偏袒，这最是大忌。如果违犯，就要丧失管工资格。另一方面是德，平时予以合理待遇，在工人有困难的时期，更竭力帮其解决”（李文瑞，2001）。在实际工作中切实践行，不论是对于不听劝告、不服管理的员工加以开

除，还是在人员任用上不受亲朋干扰，都是刘国钧的“刚与威”；而进车间与员工谈心交流、关照有困难的职工、为工人建学校食堂等，又都展现出“柔与德”。在经营管理中，熟悉、关爱和激励员工，他把职工称之为兄弟、姐妹，大家互相关爱，保持良好沟通，获得民心（仝群旺，2015）。在后来大成与安达分家时，在员工大会上，一边倒支持刘国钧可以看出其在员工心中的威信和地位。另一方面与企业外部人员的交往上，秉承和而不同。和以为贵，同而不流。不论是蒋盘发、华渭川，刘国钧都没有效仿他们的投机事业，而是认真办实业，即使是后期全国棉纱价格混乱，很多纱厂又卷入棉纱投机的狂潮时，刘国钧仍率领大成公司，扎扎实实地在企业生产上求发展，不抛空不投机，并且帮助蒋盘发和华渭川度过困难时期。这样的交往方式不仅仅为刘国钧本人带来了丰厚的社会资本，也为组织间搭建了无数的桥梁。大成与上海储蓄银行就是如此形成了良好的合作关系，战后刘国钧没有效仿其他企业家的做法而是全款归还，这即为他本人和大成树立了良好的信誉，也为后续大成的融资打通了渠道。

4. 活学活用

学习与创新创变贯穿着刘国钧的一生，不论是作为商人、企业家，还是政治家，刘国钧都在学习，从而能够对变化动荡的环境从容应对。从学习效果来看，他做到了将学以致用贯彻到底，胸中既有实业兴国之梦，又为理想付出一步步的努力。主动学习日本、欧美等国先进的技术和管理手段，进行模仿式创新，融入中国特色，中西结合，学以致用。学人之生产技术。刘国钧对于洋人的纺织技术是心生敬佩的，但坚持“学洋不媚洋，学洋要超洋”。淘汰木机，果断引进铁机，添置电机，同工程师、熟练工人一起研究机器，首次使用了筒子纱、首创了常州印花技术、生产丝绒灯芯绒成功的先例。学人之科学管理。刘国钧总结自己家的办厂四要点：生产增良，清洁卫生，废物利用，物美价廉（李传奇，2017）。在吸收西方办厂的精华同时进行本土化的改造融合，提高产品质量，打响自主国货品牌，自力更生（王雷宇和瞿超，2017）。从学习的时长来看，在广泛的社会活动中，时时学，处处问，博取众人之长，兼收并蓄，使这个只上了八个月私塾的学子不仅腰缠万贯，同时也成为知识的富有者（管仲华，2014）。从纺织的门外汉到专家，总是留心细节、记笔记、不耻下问；从常州到重庆，一有机会就调查市场，时刻不忘记学习先进的东西。他本人虽没有机会系统学习文化知识、接受通识教育和专门职业培训，但他没有放过任何一个学习的机会。无论是先进生产技术，还是先进管理方法，他都积极学习（顾勇和米海燕，2014）。

5. 家国情怀

爱国的一片热忱促使一个少年从“为金而生”成长为“国之钧器”，家国情怀是刘国钧精神和他所创办企业的重要支柱。早期，从报纸中得到国难当头，毅然决然弃工从商，作为一个实业家担当起抗衡外货、做好民族名牌的重任。一方面从产品质量等提升竞争力，另一方面积极研究市场行情，通过研究国外产品的性能后积极改良，进而更加符合本土市场的需求。创立“征东牌、蝶球牌”商标，表达抵制日商企图垄断中国纺织

市场、振兴民族工商业的决心。另一方面作为企业家发表演讲，供同行等学习研究，包括 1931 年，在《武进商报》发表《土纱救国计划书》，向政府作抗战条陈；1935 年，应邀发表讲演《赴日考察印象及感想》；1944 年，发表《扩充纱锭计划刍议》等。后期，当自身能力提升时，热心公益，担负起更大范围的责任。一是捐赠自己的收藏，包括向常州博物馆捐赠了 395 幅字画、96 件红木家具；将抗战期间在苏州购买的耦园捐给苏州市纺织工业局等。二是支援社会建设，三年自然灾害，主动要求将自己的工资从 800 降到 300；1962 年困难时期，刘国钧的东南纱厂为祖国大陆先后提供了近 100 万元港币现汇和 120 万元的化肥等物资。三是助力教育事业，出资创办了常州勤业机电学校、又动员其他人出资 15 万元作为江苏省的办学基金，资助社会办学等。

4.2 大成组织韧性提升

根据大成的发展历程梳理出组织韧性提升的表现，具体包括经营战略、技术能力、人力资源和企业文化四个方面，如表 2 所示。

表 2 大成组织韧性提升的典型证据

二阶概念	一阶主题	典型证据援引	证据出处
经营战略	一体化经营	1932 年的公司章程第二条称“本公司经营纺纱织布染色事业”，而 1935 年则改为“本公司经营纺纱织布染色印花事业”。……这样，大成集团完成了纺纱、织布、染色、印花四级生产纵向一体化。	《刘国钧研究》第 9 页，2016 年第 1 期
		至此，刘国钧的产业已经实现了织染一体化，在常州纺织界独占鳌头。	《织梦江南》第 112 页，李筱纲，2016
	开拓市场	上海办事处每天都要以挂号信的方式把上海棉纱布匹的市场状况寄回常州，供刘国钧和大成厂的管理人员参考。另外，刘靖基每周都要回常州向刘国钧汇报上海和各地的市场行情，研究市场状况，制定最佳的市场策略。	《刘国钧研究》第 3 页，2016 年第 2 期
		我对广益产品，采取随行就市的灵活经营方式，做得很好。加之我把产品质量放在第一位，因而广益厂在市场上建立了信誉，产品十分畅销，到年终共赚到 3000 元。…… 于是一场“网织式”的市场布点行动就此展开，前往越南海防、河内、谅山、同登，折回国内，再过凭祥、南宁、独山、贵阳、……	《纺织巨子刘国钧》第 56、93 页，曹锡华，2017 年
	实业救国	大成纺织染有限公司更成为国人心目中的民族爱国企业。……征东品牌产品比较畅销，甚至远销到东南亚，成为民族纺织品的杰出代表。	《刘国钧研究》第 16 页，2016 年第 1 期
		大成公司的创办以提倡国货为职责，表达了民族工业的爱国情怀，体现了敢于与洋货竞争的民族爱国精神，更好地表达了民族企业家的高度的政治觉悟同时也进一步宣传了大成纱厂企业和产品起到了推销的作用。有基于此，大成纺织染有限公司实现了纺织染印联营，推动民族工业的发展，受到了国人的欢迎和喜爱进一步推动了企业的发展。	《刘国钧研究》第 14 页，2016 年第 1 期
技术能力	工艺首创	1924 年 独资经营广益布厂和广益二厂；看到日本精于管理，生产成本较低，首创筒子纱、盘头纱，改以生产色布为主。……另购回八色印花机，专攻印染技术，首创常州机器印花技术。	《刘国钧研究》第 16 页，2016 年第 1 期
		掌握了丝绒、灯芯绒生产技术，开创了我国民族工业中生产丝绒、灯芯绒成功的先例，	《刘国钧研究》第 21 页，2016 年第 2 期
	设备	1930 年为提高棉纱品质，控制细纱间温湿度，设计安装一套深井空调设备，用于精密化生产，为当时国内纱厂所仅有。	《刘国钧研究》第 17 页，2016 年第 1 期

二阶概念	一阶主题	典型证据援引	证据出处
	先进	自创办广益纱厂到主持大成公司,其设备更新的速度是同时期其他企业所难以做到的。	《刘国钧研究》第5页,2016年第2期
		他责成陆绍云对全厂设备进行了彻底改造,使其装备水平达到国内一流、国际先进。	《织梦江南》第145页,李筱纲,2016
		大成走进了纺纱不用锭的新时代。当时在全国尚属首例,大成系的工厂又带头吃了“螃蟹”。	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第12页,吕振远,2021
人力资源	制度规范	我们实行工教工、工管工的制度,便该打破守技奴的传统观念。	《刘国钧文集讲演卷》第4页,李文瑞,2001
		大成公司从上到下,有一套严密和严格的管理制度,除上述已提及的用人和选人的制度外,其他的管理制度也走在其他企业的前面。	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第10页,吕振远,2021
		《大成公司档案史料文献》,就不能不惊叹于大成厂完善的制度——这里有《大成纺织有限公司工厂法》共77条,从工人的使用到工会的职责方方面面一一列出,这里有《大成公司章程》共33条,从经营范围到股票转让事宜也一一列出等等。	《刘国钧研究文集2014-2016》第69页,王亮伟,2017
	员工能力突出	而在二厂方面,由朱希武、陈钧负责后,修机间有了谢基郑,染色方面有李明山、高廷焕,在车间中工作很积极。我看到在印花方面,花色品种日新月异,要不断翻新,花样要时时刻刻研究……一厂修机间的仇叔楠,在谢承祐的指导下,在中国首先创制了吸棉装置,对清洁车间提高质量起了很大的作用。	《刘国钧文集传记卷》第87页,李文瑞,2001
		棉三厂是“花布一条龙”前道棉纺厂,在企业严格管理下,广大群众执行制度的自觉性不断提高,厂检修队在猛攻车细纱断头时,……一根之差怎么办?他们硬是重新检修,把断头率降低到77根,	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第19页,吕振远,2021
企业文化	学习型工厂	大成公司平日非常重视对工人素质的教育和技能培训,对招收进厂的艺徒和养成工,不但在技术上严格培训,还要对她们进行文化教育……	《我在后大成时代——以为常州老纺织人的自述》第9页,吕振远,2021
		我们希望本公司的各个工厂,都能做到学校化:厂长如同校长,人事科长如同教导主任,考工主任如同主任教员,领班如同一班一级的教员,每月成绩考察表等于学生成绩单,要记明分数、等次,各领班所管的等于日记账,人事科所管的,似一部分会计,人事部是总结算的地方。	《刘国钧文集讲演卷》第16页,李文瑞,2001
		立即开办厂校,凡新进人员一律进校学习,结业后方可上岗。老职工一律轮流进校学习,确保人人不断学习、不断进步,从而建成一支高素质的职工队伍。	《织梦江南》第146页,李筱纲,2016
	家庭式工厂	大成公司就是温暖大家庭,就是幸福小社会。……“厂家厂家,厂既是家,家既是厂”、“每天勤学一小时,积五年虽愚亦智”等标语、格言随处可见,……大成厂的福利有口皆碑,也是大成人的骄傲,在这里,工厂就是一个小型社会、社区,有食堂、宿舍、子弟小学、保健站、小商店、休养所,甚至功德堂,“食于斯、居于斯、生活于斯、老于斯、葬于斯”,……	《刘国钧研究文集2014-2016》第16、50、68页,王亮伟,2017
		本厂之所以不裁减一部职员,以节省开支,实因感觉职员和工厂关系密切,故愿尽力之所及加以维护,免使失业。……我们的事业是大家的事业,不是一个人的事业,不但与诸位有关系,凡在本厂工作者都有关系,直接关系的影响很是重大,因此我们要共同想办法使得这一事业得以保全和继续下去。	《刘国钧文集讲演卷》第10页,李文瑞,2001

1. 经营战略

可行的组织战略与商业模式 (Linnenluecke, 2017), 以及公司管理策略 (Buyl 等, 2019) 作为调节变量对组织韧性具有一定的影响 (李平, 2021)。经营战略的时效性让

大成能够在战火中生存、在战后适应并成长，这主要可以概括为三个方面。（1）一体化经营。从创办广益、接盘大纶久记纱厂开始，大成的战略布局就是走纺织染印一条龙。1932年，广益染织厂并入大成，成为大成二厂。1929年，早已实现机械化和电动化的大成，增添染缸、锡令、漂布机等设备，实现染织联营，紧紧抓住需求高涨的漂染印布类市场机遇。为了继续推进纺织染联营的战略思路，实施后向一体化（赵伟, 2011）。1934年，成为纺纱、织布、印花、染色全能企业，在常州纺织界独占鳌头。（2）开拓市场。大成也一直重视市场的开拓，一方面重视产品的质量，将质量放在第一位，提出三个一点点：质量好一点点，成本低一点点，价格高一点点。将质量摆在首位，欲用物美价廉的产品在市场上抢夺一席之地；另一方面积极布局市场，这包括通过拿到“第一手的资料”了解国内外市场行情，还包括在多地设立办事处打通消息渠道、搭建销售网络。（3）实业救国。通过企业名牌产品，如征东牌等的畅销各地，成为民族纺织品的杰出代表。大成纺织染有限公司更成为国人心目中的民族爱国企业。大成公司自创办就以提倡国货为职责，表达了民族工业的爱国情怀，体现了敢于与洋货竞争的民族爱国精神，更好地表达了民族企业家的高度的政治觉悟同时也进一步宣传了大成纱厂企业和产品起到了推销的作用（葛吉霞, 2016）。

2. 技术能力

改进生产工艺等技术能力（Huang 等, 2018）是组织韧性形成机制的重要部分（李平, 2021）。而大成作为制造企业，在技术层面的攻坚克难更是重中之重。一方面工艺上敢于吃螃蟹，首次使用筒子纱、首创常州印花技术、生产丝绒灯芯绒成功的先例等，以产品异质性获得市场竞争优势的同时，树立民族名牌优品。另一方面设备上积极引进不断更新。1930年为提高棉纱品质，控制细纱间温湿度，设计安装一套深井空调设备，用于精密化生产，为当时国内纱厂所仅有（葛吉霞, 2016）。战后恢复期，当江南还因北煤南运困难，大电厂还未完全复工供电时，大成厂的3台发电机早已运转。大成厂设备的更新速度远超同时期其他企业，能够达到国内一流、国际先进的水平。

3. 人力资源

员工的性格特征和能力，包括智力、自我效能、情绪稳定、愿意体验新的经历、社会支持、情感识别、自律、智谋、认知灵活性等（李平, 2021），组织成员的多样性以及团队潜力（Stoverink 等, 2020）等是影响组织韧性的重要因素。大成企业的人力资源体系从人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等方面都能够科学管理、制度规范。废除工头制，实行“工教工、工管工”，实行工资等级制度，明确管理人员的考察职责、具体的考核指标，《大成纺织有限公司工厂法》共77条，从工人的录用到工会的职责一一列出，此外大成公司从上到下，有一套严密和严格的管理制度，除用人和选人的制度外，其他的管理制度也走在其他企业的前

面（吕振远, 2021）。规范的制度、完备的人力资源体系等，促成了大成员工能力突出。不论是大成时代刘国钧自我回忆到“而在二厂方面，由朱希武、陈钧负责后，修机间有了谢基郑，染色方面有李明山、高廷焕，在车间中工作很积极。我看到在印花方面，花色品种日新月异，要不断翻新，花样要时时刻刻研究。一厂修机间的仇叔楠，在谢承祐的指导下，在中国首先创制了吸棉装置，对清洁车间提高质量起了很大的作用。”还是后大成时代，员工总是严格出品要求；从市机关到基层单位，从纺织行业到其他行业都有原大成职工的身影，大成员工好像无处不在（吕振远, 2021）。

4. 企业文化

认知能力，包括愿景、目标感、坚定的价值感、知识和专业储备等；情绪能力，包括乐观、希望、有表达和讨论情绪的机会、矛盾情绪；团队心理模式以及企业社会责任等作为软能力与组织韧性息息相关（李平, 2021）。大成的企业文化，从当时人人以成为一名大成员工而自豪的社会氛围，就可以知晓一二，其中最突出是构建学习型工厂和家庭式工厂。一方面开办职工学校，凡新进人员一律进校学习，结业后方可上岗。老职工一律轮流进校学习，学习的内容不仅仅是操作技术，还包括语文数学等文化知识，确保人人不断学习、不断进步，从而建成一支高素质的职工队伍，愿景工厂学校化：厂长如同校长，人事科长如同教导主任，考工主任如同主任教员，领班如同一班一级的教员，每月成绩考察表等于学生成绩单，要记明分数、等次，各领班所管的等于日记账，人事科所管的，似一部分会计，人事部是总结算的地方（李文瑞, 2001）。另一方面，提倡“厂家厂家，厂既是家，家既是厂”，大成公司就是温暖的大家庭、幸福的小社会，在这里除了厂房，还有食堂、宿舍、子弟小学、保健站、小商店、休养所，甚至功德堂，“食于斯、居于斯、生活于斯、老于斯、葬于斯”。强调人人遵守“忠信笃敬”的厂训，要求学唱厂歌，人手一本《格言联璧》阅读，公司还创办《励进月刊》增进互相交流。

4.3 刘国钧企业家精神对组织韧性提升的影响

刘国钧的企业家精神与大成的组织韧性提升密切相关，如图 5 所示。

很多人感叹于八年增长八倍的大成奇迹，但是却忽略了内化于大成经营的企业家精神，它潜移默化地作用于大成的经营与管理之中，对组织韧性的提升具有统领作用。首先从“精益求精、以人为本、审时度势、活学活用、家国情怀”五个维度分析刘国钧的企业家精神，而对于大成的组织韧性可以从人力资源、技术能力、经营战略以及企业文化四个方面研究。其次，企业家精神作为微观层次的个人角度对于中观层次的组织韧性存在一定的影响作用，具体包括对于组织硬能力的激活和软能力的引领，激活的是行动能力，引领的是方向思想。一是刘国钧个人刻苦耐劳和自强不息的精益求精精神，激活了组织技术能力的提升，这包括带领工人进行工艺创新和设备更新。二是以“德威兼备、

和而不同”为代表的以人为本精神，激活了组织强大的人力资源体系，这包括制定了规范的科学的制度，以及大成时代和大成后时代员工能力突出。三是企业家个人的审时度势激活了大成企业的在一体化经营和市场开拓方面的管理战略，刘国钧的家国情怀激活了组织以实业救国为目标。四是在组织软能力提升方面，刘国钧活学活用的精神引领了大成构建学习型工厂、家国情怀的精神引领大成组建家庭式工厂。最后，组织层次人力资源、技术能力、经营战略相互促进的同时，企业文化作为软能力引领了硬能力的整体提升，这种引领为组织韧性的提升注入了不竭动力。

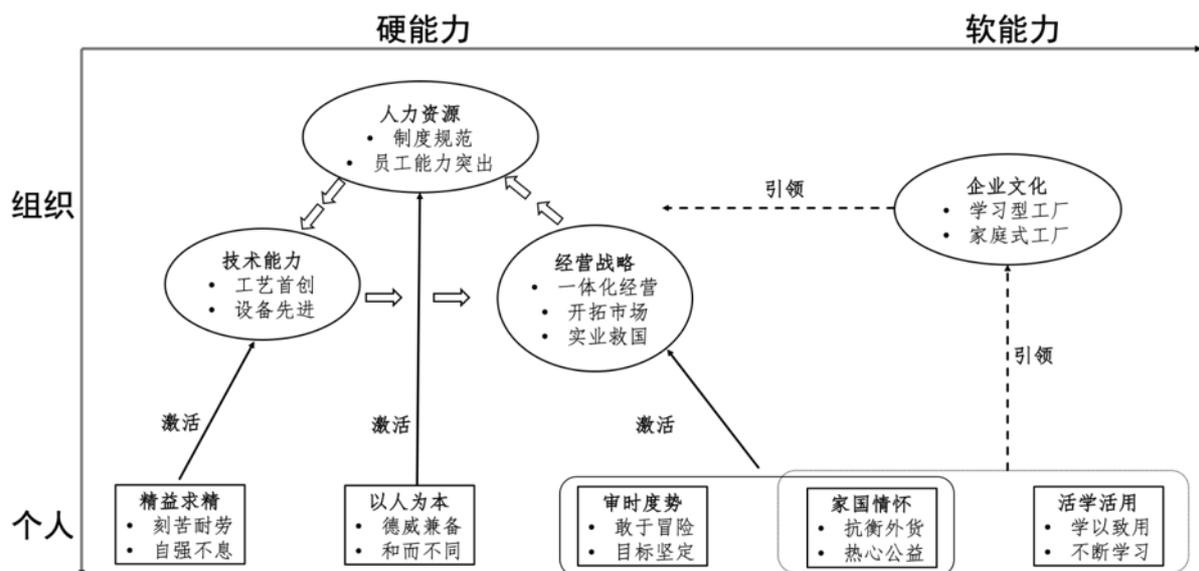


图5 刘国钧企业家精神与大成组织韧性的关系模型

5 讨论与分析

本文以刘国钧为研究对象，探究其企业家精神和大成的组织韧性提升，利用二手资料，得出以下主要结论：第一，通过梳理刘国钧一生，从整体视角的来探究其企业家精神，可以归纳为五个方面，即审时度势、家国情怀、精益求精、以人为本和活学活用。第二，置身于时代背景，整理大成经历的数次危机，以及企业的组织韧性提升表现，研究结果系统地概括为经营战略、人力资源、技术能力和企业文化四个方面。第三，将上述两大体系相对应，通过三角验证，得到了清晰的证据链，进而搭建了一个企业家精神与组织韧性的关系模型，揭示企业家个人是如何影响企业的组织韧性。在战略布局上，大成坚持顺势而为、借势乘势；技术能力上，追求自主创新研发；人力资源管理上，做到制度规范能力突出；企业文化建设上，提倡终身教育以及企业家与员工、企业与社会等的共赢。

5.1 理论贡献

本文的理论贡献主要存在于三个方面。首先，本文抽象地提出了刘国钧的五大企业

家精神和大成的组织韧性表现，不仅丰富了目前企业家精神和组织韧性的研究文献，同时二者关系模型的建立为企业的战略经营和发展提供了借鉴方案。其次，目前大量针对刘国钧的研究普遍关注于人物生平的介绍和大成的治理之道，主要介绍刘国钧的成功原因，实业思想变化以及大成的创新管理，忽略了从系统的角度，以互动的关系研究刘国钧。本文以崭新的视角，案例研究的方法探究刘国钧企业家精神和大成企业组织韧性的关系，旨在为研究者打开新思路。再者，目前关于组织韧性前因的讨论大多集中在中观层面（组织自身），较少涉及微观层面（组织成员）和宏观层面（外部环境），需要从微观和宏观层面的角度进行更多的探讨（李平，2021），文章有效的弥补了这一缺口。最后，中国近代民族企业家的思想研究多聚焦于张謇、荣宗敬兄弟等人，对其他优秀企业家的研究较少，因此补充了对近代民族企业家的研究。本文的研究为此领域补充了具有中国特色的经营哲学研究。

5.2 实践启示

探究刘国钧的企业家精神以及大成的组织韧性表现对我国当代企业家以及组织应对危机大有裨益。

一是要重视战略布局。因时而为，不仅要求创业者们具有敏锐的市场感知力，还要有胆识，敢于放手一搏，为事业不惧生死。避开高壁垒或已是红海的战略入口，以自己熟悉、进入门槛较低的环节作为切入口，错位竞争可以赢得一定的优势。创业初期的企业应该对现有市场进行彻底的分析，目标客户群、竞争对手、产品定价等方面皆应做到全面的思考，拥有清晰的战略规划，避免定位混乱，不注重实操性。同时，确立企业的核心竞争力，找到竞争对手难以模仿且稀缺的要素或能力。

二是要保持创新意识。“大众创业，万众创新”已不再是口号，企业的长久发展，创新必不可少。坚持实业报国的刘国钧还拥有着一种难能可贵的精神——工匠精神，始终以模仿式创新为企业创造源源不断的价值，在生产车间不断试验新技术，反复“折腾”，学习借鉴先进的科学技术和手段，实现从“重量”到“重质”的突围。“工匠精神”源于工匠又高于工匠，作为被国家推崇的时代精神，存在于每行每业，不论是物质生产者亦或是精神生产者。新时代的“工匠精神”不单单是指具备“工匠”精湛的技艺技能，还要求企业家具备创新精神。

三是要树立以人为本的理念。竞争激烈的市场中，人才的挖掘和培养是企业的秘密武器。刘国钧不惜重金聘请技术专家和管理者，并定期送出国外深造，提供福利保障，减少人才的流失；对厂内员工也是当做家人对待，尽心尽力。如今看来，在只强调经济效益的时代，刘国钧的人本观显得超前。在高速发展的当下，什么是人性化管理、如何进行激发员工积极性、培养归属感等问题，不妨借鉴刘国钧的治人之道。人力资源管理关注“选、用、育、留”，如何吸引人才并留住核心人才是一门艺术，了解员工的现实

需求，才能“对症下药”，刘国钧以稍高于行业的工资、以高薪聘请技术人才、注重技术人才的长期发展，这些对现代企业管理具有一定的借鉴意义。

四是要培育鲜明的企业文化。文化作为软实力能够有效促进企业硬实力的提高，具体包括坚持长期导向，加强学习、修炼内功，提升管理水平；关注人的重要作用，不仅对给予员工在事业和家庭等多方面足够的关心与爱护，还要热心公益事业，梳理良好形象，担负起更多的社会责任。在企业内外达成凝心聚力的效果，增强研发创新能力，全面提升核心竞争力。

参 考 文 献

- [1]Holling, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems[J]. Annual Review of Ecology & Systematics, 1973, (4): 1-23.
- [2]Huang H H, Kerstein J, Wang C. The impact of climate risk on firm performance and financing choices: An international comparison[J]. Journal of International Business Studies, 2018, 49(5): 633-656.
- [3]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.
- [4]Kevin J. Watson, John H. Blackstone, Stanley C. Gardiner. The evolution of a management philosophy: The theory of constraints[J]. Journal of Operations Management, 2006, 25(2): 387-402.
- [5]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.
- [6]Margaret K, Damary S. Towards a search for the meaning of entrepreneurship [J]. Journal of European Industrial Training, 2010, 34(2):110-127.
- [7]Mark H. Davis, Jennifer A. Hall, Pamela S. Mayer. Developing a new measure of entrepreneurial mindset: Reliability, validity and implications for practitioners[J]. Consulting Psychology Journal Practice & Research, 2016, 68(1).
- [8]Milan Hnátek. Entrepreneurial Thinking as a Key Factor of Family Business Success[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015, 181: 342-248.
- [9]Sajko M, Boone C, Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks[J]. Journal of Management, 2020.
- [10]Sasaki Takeshi. A Case Study on Human Oriented Management and Collectivism Philosophy: Founder's Management Philosophy and Changes in the Business Environment[J].Journal of Japan Society for Business Ethics Study, 2013, 20(0): 117-127.
- [11]Stoverink A C, Kirkman B L, Mistry S, et al. Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience[J]. Academy of Management Review, 2020, 45(2): 395-422.
- [12]Strauss A., Corbin J M.Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc,1990.
- [13]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.

[14]Williams T A, Shepherd D A. Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(6): 2069-2102.

[15]Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

[16]常淼,蒋春燕.如何从新颖事件中塑造企业家精神?——基于事件系统理论的认识、情绪链式双重中介机制[J].*现代经济探讨*,2021(12):35-43+92.

[17]崔淼,周晓雪,蔡地.新兴市场企业如何塑造组织韧性——基于路径构造理论的案例研究[J].*管理案例研究与评论*,2020,13(06):646-657.

[18]戴卫银. 浅议刘国钧创业过程中的市场意识[J]. *管理观察*, 2014(19): 52-53.

[19]单翔.家国情怀: 中国企业家精神的信仰基因[J].*南京社会科学*,2021(10):171-180.

[20]单宇,许晖,周连喜,周琪.数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J].*管理世界*,2021,37(03):84-104+7.

[21]邓伟升,许晖.当东方遇到西方——管理移植与创新视角下的闫希军“理性和合”管理思想探索[J].*管理学报*,2020,17(05):633-644.

[22]段升森,迟冬梅,张玉明.信念的力量: 工匠精神对组织韧性的影响研究[J].*外国经济与管理*,2021,43(03):57-71.

[23]葛吉霞, 郁爱华, 吴云俏. 因时而为: 民国企业家刘国钧的企业管理之道[J]. *西安文理学院学报(社会科学版)*, 2016, 19(4): 111-116.

[24]葛吉霞. 1929-1933 年世界经济危机下民国“大成奇迹”研究[J]. *兰州学刊*, 2011(7): 158-162.

[25]葛吉霞. 民国企业家刘国钧人力资源管理研究[J]. *常州大学学报(社会科学版)*, 2011, 12(4): 103-107.

[26]葛吉霞.外融内生:对民国时期大成纺织染集团的融资模式考察[J].*上海经济研究*,2015(12):115-124.

[27]郭方天.稻盛和夫企业道德经营思想[J].*江苏社会科学*,2018(06):151-155.

[28]郭平,胡君.结构性改革、企业家精神与经济增长[J].*当代财经*,2021(09):16-28.

[29]胡亚飞,苏勇.中国情境下的国有企业混合所有制改革研究:以宋志平的管理实践之道为例[J].*管理学报*,2020,17(03):317-327.

[30]贾旭东,衡量.扎根理论的“丛林”、过往与进路[J].*科研管理*,2020,41(05):151-163.

[31]姜付秀,王莹,李欣哲.论国有企业的企业家精神[J].*中国人民大学学*

报,2021,35(05):84-94.

[32]李传奇.民族工业巨子刘国钧[J].档案与建设,2017(01):41-42+40.

[33]李兰,仲为国,彭泗清,郝大海,王云峰.“新冠肺炎”疫情危机下的企业韧性与企业家精神——2021·中国企业家成长与发展专题调查报告[J].南开管理评论:1-33.

[34]李琳,赵贤德.儒家思想在刘国钧创业实践中的运用[J].档案建设,2017(12):45-50.

[35]李琦,刘力钢,邵剑兵.数字化转型、供应链集成与企业绩效——企业家精神的调节效应[J].经济管理,2021,43(10):5-23.

[36]李筱纲.织梦江南:刘国钧传[M].南京:江苏凤凰出版社,2016.

[37]刘刚,程熙镛.任正非的企业家精神与经营管理思想体系研究[J].中国人力资源开发,2015(12):106-111.

[38]刘朔,蓝海林,柯南楠.转型期后发企业核心能力构建研究——格力电器朱江洪的管理之道[J].管理学报,2019,16(09):1265-1278.

[39]陆蓉,徐龙炳,叶茜茜,海婷婷.中国民营企业韧性测度与影响因素研究[J].经济管理,2021,43(08):56-73.

[40]毛基业.运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述[J].管理世界,2020,36(03):221-227.

[41]毛良虎,李焕焕,刘然.企业家精神的实证测度[J].统计与决策,2022,38(01):163-169.

[42]潘琼,杜义飞.从传统行业到产业互联网创新实践——许毅刚变革管理思想的演化过程研究[J].管理学报,2021,18(01):1-11.

[43]司海健,崔永梅,宋继文.中国民营企业领跑世界的“聚能型创新”模式——汉能控股集团管理实践之道[J].管理学报,2020,17(09):1265-1276.

[44]司马周.刘国钧的大成纺织染公司商标文化内涵探析[J].档案与建设,2017(05):44-47.

[45]宋耘,王婕,陈浩泽.逆全球化情境下企业的组织韧性形成机制——基于华为公司的案例研究[J].外国经济与管理,2021,43(05):3-19.

[46]田志龙.如何解读中国企业家管理思想:几点思考与建议[J].管理学报,2018,15(08):1107-1109.

[47]仝群旺.民国纺织大王刘国钧的管人之道[J].企业管理,2015(08):16-18.

[48]王雷宇,瞿超.青果巷杰出的织梦人——纪念爱国实业家刘国钧诞辰130周年[J].档案与建设,2017(07):37-40.

[49]王亮伟.国钧纪行[M].南京:凤凰出版社,2016.

[50]王文举,姚益家.企业家精神、经济增长目标与经济高质量发展[J].经济经纬,2021,38(03):86-94.

[51]王勇,蔡娟.企业管理者积极领导力对组织韧性的影响机制研究[J].首都经济贸易大学

学报,2021,23(02):92-102.

[52]王云, 万彤彤. 雷军的企业家思想与小米的经营哲学体系研究[J]. 中国人力资源开发, 2016(10): 102-107.

[53]王子阳,魏炜,朱武祥.组织激活与基于商业模式创新驱动的管理工具构建——海尔集团董事局主席张瑞敏的管理之道[J].管理学报,2019,16(12):1739-1750.

[54]吴炯,张引.中国企业家精神内涵研究——以企业家鲁冠球为例[J].管理案例研究与评论,2019,12(03):259-272.

[55]谢雅萍, 陈睿君.转危为机: 基于知识图谱的组织韧性研究述评与未来展望[J].科学与科学技术管理:1-31.

[56]姚小涛,王勇,刘瑞禹.“威而不霸”与解耦式身份重构: 吉利并购宝腾事件中李书福的管理应对之道[J].管理学报,2021,18(06):791-802.

[57]张怀英,李璐,蒋辉.正式关系网络、企业家精神对中小企业绩效的影响机制研究[J].管理学报,2021,18(03):353-361.

[58]张敏.营商制度环境对企业家精神的影响研究——以中国地方行政审批改革为例[J].中央财经大学学报,2021(06):90-103.

[59]张宇杰. 大成之道, 创新为本——刘国钧与大成奇迹研究[J]. 江苏工业学院学报, 2008, 09(04): 55-57.

[60]赵美岚.新时代中国企业文化塑造研究——稻盛和夫企业经营哲学的启示[J].企业经济,2018(12):103-108.DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2018.12.014.

[61]赵思嘉,易凌峰,连燕玲.创业型领导、组织韧性与新创企业绩效[J].外国经济与管理,2021,43(03):42-56.

[62]赵伟. 往返延伸与单向推进: 拓展纵向链条的两种战略路径——近代常州大成厂和无锡庆丰厂纺织染联营的比较[J]. 上海经济研究, 2013, 25(10): 123-132.

[63]赵伟. 纵向一体化: 近代中国后发小资本进入棉纺织业的成功战略——以大成纺织染集团为例[J]. 兰州学刊, 2011(02): 152-156.

[64]赵贤德. 纺织大王刘国钧的治厂之道[M]. 长春: 吉林文史出版社, 2017.