

新冠病毒感染疫情影响下旅游企业韧性： 进阶机理与复苏路径

邹永广^{1,2}, 吴 沛¹, 李 媛¹, 张建铭¹

(1. 华侨大学旅游学院, 福建 泉州 362021; 2. 中国旅游研究院旅游安全研究基地, 福建 泉州 362021)

摘 要: 新冠病毒感染疫情的全球性暴发对敏感性和脆弱性的旅游业产生剧烈冲击, 如何在疫情下整合资源、化解危机, 实现企业韧性的持续演化升级成为旅游业响应并适应外部环境冲击的关键要素。以资源编排理论为解释框架, 刻画和揭示我国旅游企业韧性进阶机理, 并提出旅游企业韧性的复苏路径。研究发现: 疫情影响下, 旅游企业通过“动态环境唤醒资源整合→资源整合触发动态能力→动态能力指导资源行动→资源行动实现韧性优势”的动态循环过程依次实现了韧性的激活、恢复与突破。每一阶段的资源整合既是本阶段资源行动的基础, 又受上一阶段的资源行动的反哺, 如此循环演化, 在与动态环境的交互过程中构成了企业韧性的进阶路径, 使得旅游企业实现了疫情中恢复反弹, 并借助疫情压力完成转型与升级。基于旅游企业韧性进阶机理, 从政府、行业、市场、企业和员工 5 个维度提出旅游企业韧性的复苏路径。

关键词: 新冠疫情; 旅游企业; 资源编排; 组织韧性; 韧性进阶

中图分类号: F590

文献标识码: A

文章编号: 1005-0566(2023)02-0125-11

Tourism enterprise resilience under the influence of COVID-19: Advanced mechanism and realization path

ZOU Yongguang^{1,2}, WU Pei¹, LI Yuan¹, ZHANG Jianming¹

(1. College of Tourism, Huaqiao University, Quanzhou 362021, China;

2. Center of Tourism Safety & Security Research of China Tourism Academy, Quanzhou 362021, China)

Abstract: The global outbreak of COVID-19 has had a dramatic impact on the sensitive and fragile tourism industry. How to integrate resources, resolve the crisis and achieve a sustainable evolutionary upgrading of enterprise resilience under COVID-19 has become a key element for the tourism industry to respond and adapt to external environmental shocks. This study uses resource orchestration theory as an explanatory framework to delineate and reveal the mechanisms of resilience progression for tourism enterprises in China, and proposes a pathway to achieve resilience progression for tourism enterprises. The study finds that under the impact of COVID-19, tourism enterprises achieve resilience activation, recovery and breakthrough through the dynamic cycle of “dynamic environment awakens resource portfolio → resource portfolio triggers dynamic capabilities → dynamic capabilities guide resource actions → resource actions achieve resilience advantage”. The resource portfolio in each stage is both the basis of resource actions in the current stage and fed by resource actions in the previous stage. This cycle of evolution constitutes the progression path of enterprise resilience in the process of interaction with the dynamic environment, which enables tourism enterprises to

收稿日期: 2022-09-06 修回日期: 2023-02-06

基金项目: 福建省社会科学基金重点项目 (FJ2022A006)。

作者简介: 邹永广 (1984—), 男, 江西南昌人, 华侨大学旅游学院教授, 博士生导师, 研究方向为区域旅游发展战略、旅游安全管理。通信作者: 吴沛。

recover and rebound from COVID - 19 and complete transformation and upgrading with the pressure of COVID - 19. Based on the mechanism of the resilience progression of tourism enterprises, this study proposes a pathway for achieving resilience in tourism enterprises from five dimensions: government, industry, market, enterprise and individual.

Key words: COVID - 19; tourism enterprises; resource orchestration; organizational resilience; resilience advancement

新冠病毒感染疫情发生以来,旅游企业的生存与发展遭遇严峻考验。世界旅游组织(UNWTO)数据显示,2020 年,全球 96% 的目的地国家全线采取旅行限制政策,国际游客数量比 2019 年下降 10 亿人次,降幅达 73%,旅游企业数量同比减少 74%。受疫情影响,旅游产业供给缩小明显,产业规模收缩严重^[1],现金流断裂、收入损失、访问下降等内外因素的交织严重暴露旅游企业资源受限、抗风险能力差的劣势,使其面临严峻生存危机。中国旅游研究院指出:面对疫情冲击,旅游企业要保持企业发展创新的信心和韧劲,在易变性、复杂性、不确定性和模糊性等特征交织的“新常态”环境下凤凰涅槃、突出重围^[2]。在政府、市场、科研机构等社会各界的共同努力下,旅游企业通过不断变革创新,在资源重重约束的背景下涅槃重生,通过层层资源编排塑造出可持续的企业韧性,在复杂波动的疫情环境中适应变化,并借此契机转型焕新、撬动未来发展^[3]。

韧性是企业应对不确定性因素的重要属性,是在危机情景下企业经历感知—抓住—转换、积极响应并适应环境的动态能力过程^[4];被视为企业于动荡中生存、适应、恢复乃至发展的能力^[2,5-6]。韧性演化是一个持续的周期性过程^[7],可以通过持续监控为未来危机做好准备^[8],有利于指导危机、灾害管理实践^[1]。只有根植于韧性基因,唤醒于外界压力变化,作用于组织内外部要素,演化于组织资源行动,企业韧性才能不断壮大,推动现代组织在不确定环境中有效应对危机、迅速恢复反弹、助力企业纾困解难^[9-10]。在疫情影响下,旅游企业如何通过动态适应调整实现韧性进阶理应得到理论回应。特别是受疫情影响,在新旧动能转换等多重压力下的中国旅游市场,探索疫情下旅游企业韧性的进阶机制对于拓展韧性研究领域,纾解旅游企业生存困境具有重要理论价值和现实意义。

一、理论分析框架

研究认为,突发事件会通过提升环境不确定

性改变企业资源、能力及战略之间的关系,强调企业应采取相应的资源管理行动适应环境变化^[11],同时企业为创造价值和持续竞争优势必须构建、整合、利用资源,该过程称为资源编排过程。资源编排理论指企业在资源编排过程中采取建构、捆绑和利用三类行动活化资源,即通过获取、剥离、积累和建构资源整合,依据环境变化捆绑资源以构建能力,最后通过动员、协调、部署利用能力创造价值^[12]。其核心内容与组织韧性的动态观不谋而合。组织韧性的动态观强调韧性进阶是一个持续迭代过程^[8],能够帮助企业在动态中监测灾难^[1],快速响应并适应危机,推动企业转型并提升韧性能力。事实上,疫情影响下旅游企业的应对过程就是积极整合资源的过程,即通过整合重构人力、社会等企业资源提高环境适应能力和韧性能力,实现长效发展的过程^[13],其内在逻辑契合资源编排理论观点,其目的在于产生符合疫情形势变化的资源整合和能力配置。

围绕“旅游企业如何在新冠疫情下实现韧性进阶与复苏”的研究问题,本文以资源编排理论为解释框架,将韧性进阶过程视为旅游企业为适应疫情环境变化进行层层资源编排的结果。受疫情压力驱使,旅游企业在动态循环的资源编排行动:动态环境→资源整合→动态能力→资源行动→韧性能力中依次实现韧性激活、恢复与突破,完成韧性的危机进阶。研究框架如图 1 所示。

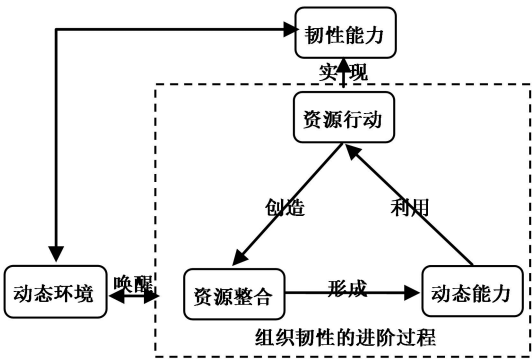


图 1 研究解释框架

二、研究方法数据来源

(一)研究方法

研究使用网络民族志方法刻画旅游企业韧性的进阶机理。其原因主要是:第一,研究旨在探索新冠疫情下旅游企业的韧性进阶机制,属于“怎么样(how)”类型,借助网络民族志方法可以清晰呈现组织韧性的动态性和整体性演化过程。第二,研究聚焦“韧性进阶机理”,涉及动态环境、资源整合、动态能力、资源行动等多个层面,用网络民族志进行纵向研究能够挖掘深层理论逻辑。第三,研究对象为旅游企业,单一案例无法反映旅游企业的普遍变化。网络民族志内含多种类型、规模的旅游企业,案例丰富、涉及面广,有利于提升研究外部效度,提高研究普适性和稳健性。

(二)案例选择与数据收集

遵循“理论抽样”和“复制逻辑”原则,研究以“旅游企业”为研究对象,综合考虑各类型企业共搜集30家旅游企业为案例来源。一是案例典型性。所选企业包括头部、大中小微型旅游企业,代表行业当前行动和未来走向,保证研究外部效度。二是企业异质性。案例企业涉及旅游产业链上游、中游和下游,代表旅游产业核心节点发展方向,能够有效反映行业整体性变化,提高研究稳健性与普适性。三是数据丰富性。旅游企业的抗疫行动引起业界和学界广泛关注,在线公开演讲、访谈交流、会议研讨等资料较为丰富,足以支撑研究内容。

研究采用“三角验证”方法,通过线上参与观察方式从多种渠道收集旅游企业疫情实践数据,

以期深入剖析疫情影响下旅游企业的韧性进阶策略。数据资料涵盖演讲、访谈实录、研究报告、影像等,截至2022年12月,研究共收集20万余文字数据和20余条影像信息。

三、研究发现

(一)旅游企业韧性激活机制

韧性激活是疫情影响下旅游企业韧性进阶的第一个阶段,是为应对疫情冲击,企业将隐匿于组织内部的韧性基因通过资源建构迅速激活的过程(见图2)。

市场负重停滞环境唤醒柔散型资源整合。不利情境是韧性赖以生存的前提,韧性激活需要情境刺激。疫情的颠覆式袭击使旅游市场负重停滞,旅游企业深陷生存危机。一方面,旅游业受疫情影响将工作重心调整为“停组团、关景区、防疫情”,旅游市场被迫关停。另一方面,为保障游客合法权益,旅游业推出无损退订服务使市场退改需求井喷,旅游企业承受游客中途返程、行前退订和供应商压款等生存压力。在此情境下,旅游企业分散隐匿、尚未被激活的柔散型资源整合被唤醒。韧性激活阶段,旅游市场负重停滞抑制企业市场资源,导致实体资源难以变现,引发财务危机。在市场资源、财务资源受限的情况下,QMP临时动员员工居家办公,退掉300多万张景区门票,“当时把研发人员都当售后来用,全都保持在线,主动联系客户是否需要我们在后台帮助他们进行批量退款”,企业人力资源和基础结构资源得到激活。由此,本文提出以下命题:

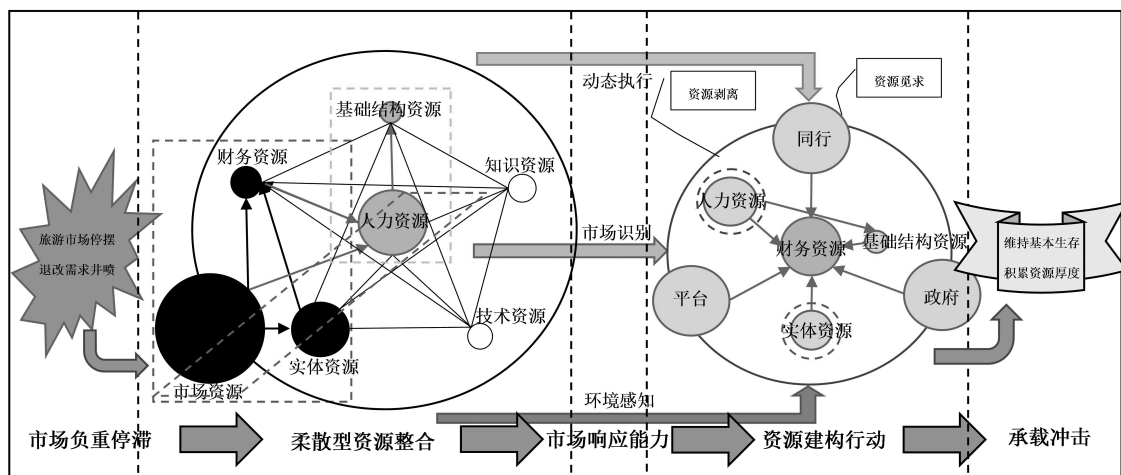


图2 旅游企业的韧性激活机制

资源激活路径 1: 市场负重停滞—柔散型资源整合。

资源激活路径 1a: 市场负重停滞—市场资源受限—人力资源行动—基础结构资源调整。

资源激活路径 1b: 市场负重停滞—市场资源受限—实体资源留置—财务资源紧缺—人力资源行动—基础结构资源调整。

柔散型资源整合触发市场响应能力。韧性激活阶段, 旅游企业感知、解释市场刺激并快速行动的市场响应能力在柔散型资源整合的激活中应运而生。市场响应能力是有效感知并识别市场环境变化、高效应对市场刺激的能力, 环境感知、市场识别和动态执行是核心要素。在该阶段, 旅游企业身陷市场资源受限和财务资源紧缺的图囿, 环境感知能力随“市场资源—实体资源—财务资源”的传导路径发生作用。由于业务面向市场, 旅游企业能够快速感知市场波动, 即时发挥环境感知能力。当人力资源被激活时, 人力资源与市场资源的资源整合触发旅游企业市场识别能力。随后, 人力资源柔性 with 组织结构灵活性共同激活动态执行能力, 旅游企业开展应对市场变化的战略行动。HSLV 透过景区接待人数变化和营收损失程度觉察疫情的严重性, 迅速做出研判, “旅游业最痛苦和最艰难的时期还没有到来, 还要咬紧牙关, 旅游业可能要做好一个最坏的打算”, 提出 28 项应对措施以修炼“内功”。由此, 本文提出以下命题:

市场响应能力触发整合 1: 柔散型资源整合—市场响应能力。

环境感知能力触发整合 1a: 市场资源 + 实体资源 + 财务资源—环境感知能力。

市场识别能力触发整合 1b: 市场资源 + 人力资源—市场识别能力。

动态执行能力触发整合 1c: 人力资源 + 基础结构资源—动态执行能力。

市场响应能力指导资源建构行动。市场响应能力的组织过程是资源建构、整合的过程, 即根据环境变化重新配置和使用内外部资源。韧性激活阶段, 旅游企业通过剥离和获取资源实现资源减量和增量, 资源剥离和资源觅求是核心内涵。在此阶段, 旅游企业感知疫情危机并意识到企业生

存需要“壮士断腕”, 快速剥离内部资源是短时间缓解财务压力的重要手段。剥离不良业务, 取消原有出境项目; 精简员工结构, 减少运营成本。JYLMM 管理者如是说道, “疫情下旅游企业要有最强的危机意识, 要更坚决地开展自我救赎, 缩减一切可能费用、剥离不良业务、杜绝亏损及没有质量的增长, 确保现金流, 同时要确保竞争力, 而做到这一点目前唯一能做的是, 每家公司每个部门挑战极限式降低成本”。HSLV 则认为旅游企业要“抱团取暖”, 或组建微信群, 分享经营问题寻找解决方案, 或依托 OTA 平台, 通过资源置换、平台赔付等措施缓解资金退改压力, 或借力政策东风, 免缴营业税。由此, 本文提出以下命题:

资源建构路径 1: 市场响应能力—资源建构。

资源剥离路径 1a: 环境感知能力 + 市场识别能力 + 动态执行能力—资源剥离。

资源觅求路径 1b: 环境感知能力 + 市场识别能力 + 动态执行能力—资源觅求。

资源建构行动实现承载冲击韧性。竞争优势是企业资源与能力的集合, 利用动态能力展开资源行动是企业建立竞争优势的有效路径。韧性激活阶段, 旅游企业在发挥市场识别能力进行资源建构的过程中实现承载冲击的韧性优势。通过资源剥离和资源觅求缓解成本压力, 旅游企业抵制了疫情对财务资源的冲击, 顺利渡过生存难关。WZ 掌门人认为: “重要的是活下去, 做持久战的准备, 守住不倒闭的底线”。而这一切离不开企业的觅求行动和政府、平台等各方势力的倾囊援助, 企业资源得以建构累积, 反哺下一阶段资源行动。“平台能够推出相应政策, 替商家承担部分损失, 或者提供一些资源置换, 已经给旅游商家带来部分保障了, 感谢平台能站在商家角度来尽可能帮助商家共克时艰”, LMLX 负责人表示, “就目前来看, 我们的现金流还相对安全, 足以支持我们目前的业务转型和运转”。由此, 本文提出以下命题:

承载冲击实现路径 1: 资源建构—承载冲击。

维持基本生存实现路径 1a: 资源剥离 + 资源觅求—维持基本生存。

积累资源厚度实现路径 1b: 资源觅求—积累资源厚度。

(二) 旅游企业韧性恢复机制

韧性恢复是新冠疫情影响下旅游企业韧性进

阶的第二个阶段,指为适应环境变化,企业通过资源即兴行动恢复到原状的过程(见图3)。

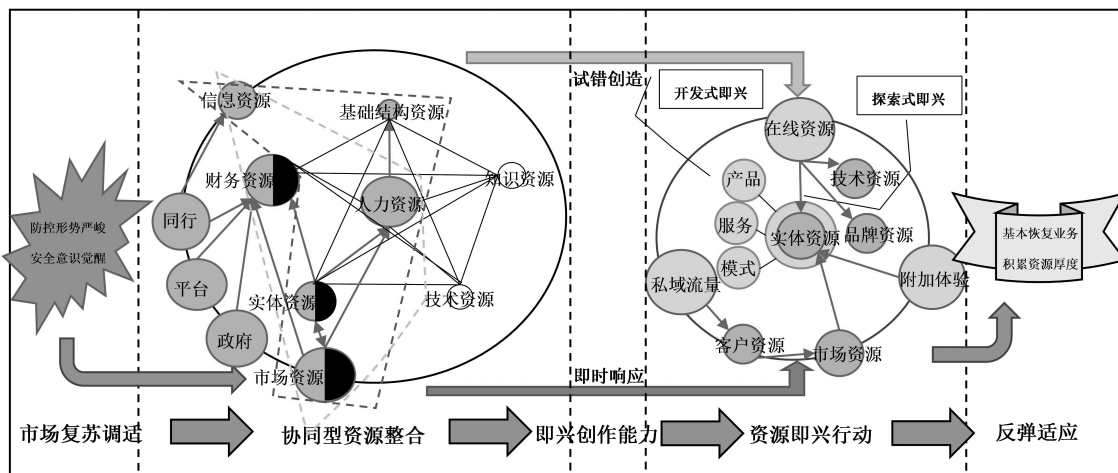


图3 旅游企业的韧性恢复机制

市场复苏调适环境唤醒协同型资源整合。韧性恢复过程存在于环境变化中,亦需要疫情危机刺激。旅游市场因国内疫情缓解进入复苏调适阶段:一方面,防控形势严峻,市场熔断机制时有发生限制旅游市场;另一方面,游客安全意识觉醒,近程旅游备受推崇,旅游市场受需求影响向“安全、稳定、品质”过渡。在此情境下,旅游企业的协同型资源整合被唤醒。协同型资源整合是企业整合协调内外资源,达到资源协同的状态。受资源建构行动反哺,政府、同行等外部资源得到激活,与人力、实体等内部资源交互形成协同型资源整合。韧性恢复阶段,旅游企业信息资源因社会资源激活而被唤醒。在WDLY负责人组建的微信群里,有近万名酒店从业人员互通信息,有法律、水电等专家帮忙解决企业特殊时期经营问题,解决口罩等物资的采购问题。诸如此类的互助群在疫情期间成为旅游企业重要信息渠道,为企业带去温暖和希望。此外,市场复苏正向唤醒市场资源,市场资源和实体资源得到部分激活,财务资源缓慢恢复。XC的门票量在市场复苏后的“十一”假期同比增长200%以上。由此,本文提出以下命题:

资源激活路径2:资源建构行动+市场复苏调适—协同型资源整合。

资源激活路径2a:资源建构行动—政府资源+

平台资源+同伴资源—信息资源畅通。

资源激活路径2b:市场复苏调适—市场资源部分释放—实体资源部分启用—财务资源缓慢恢复。

协同型资源整合触发即兴创作能力。韧性恢复阶段,即兴创作能力在协同型资源整合的激活中应运而生。即兴创作能力是旅游企业在疫情压力下,自发创造地应对市场变化并实现韧性恢复的能力,即时响应、试错创造是核心要素。此阶段,旅游企业市场、实体、人力等资源的相互作用使其能够敏锐感知市场变化,作出即时反应。BQSH根据季节变化和目的地防疫政策调整旅游产品,推出“随心旅行”的预售模式以满足客户需求。虽然吸引了部分客群,但旅游企业意识到一味迎合市场并非长久之计,只有试错创造才能助力企业恢复常态。至此,以市场资源和信息资源为导向,受人力资源驱动,以实体资源为主、财务资源为辅的试错创造能力得以触发,TBS充分调动员工积极性和创造性,“大家没有经验,全部都是新手,一直在不断的试错和尝新,时间长了,摸索出门道,也做出了10万+的内容”。由此,本文提出以下命题:

即兴创作能力触发整合2:协同型资源整合—即兴创作能力。

即时响应能力触发整合2a:市场资源+实体资

源 + 人力资源 + 基础结构资源—即时响应能力。

试错创造能力触发整合 2b: 市场资源 + 实体资源 + 财务资源 + 信息资源 + 人力资源—试错创造能力。

即兴创作能力指导资源即兴行动。韧性恢复阶段, 即兴创作能力的应用与组织体现在资源即兴过程中。资源即兴是企业通过重新配置、整合与利用手边资源, 自发融合新解决方案的构思和执行的资源行动, 包括探索式即兴和开发式即兴两个核心。探索式即兴是对手边可得新资源的快速识别、获取和利用; 开发式即兴是对现有资源的提炼利用^[15]。在此阶段, 为吸引客群、响应市场多元化产品体验的期望, 旅游企业尝试将在线数字资源、潜在客群资源和外部同伴资源融入企业现有资源中, 向外拓展既有资源的新型使用方式。打通线上渠道, 主动试错尝新, 摸索线上运营门道; 利用私域流量, 激活本地用户、熟人用户等私域流量; 衍生附加体验项目, 提高产品附加值。此外, 为适应市场“安全、稳定、品质”的变化趋势, 旅游企业通过开发式资源即兴对现有资源提炼升级。转变经营方式, 适应市场转变; 优化服务环境、提高产品安全性; 适时更新产品, 激发消费潜能。XS 经营团队调整产品售卖方式, 推出“预售房券”等优惠活动实现老顾客的二次销售; 以影视剧里的民宿片段为素材在社交平台进行引流, 充分挖掘本地市场。由此, 本文提出以下命题:

资源即兴路径 2: 即兴创作能力—资源即兴

行动。

探索式即兴路径 2a: 即时响应能力 + 试错创造能力—探索式即兴。

开发式即兴路径 2b: 即时响应能力 + 试错创造能力—开发式即兴。

资源即兴行动实现反弹适应韧性。韧性恢复阶段, 旅游企业在发挥即兴创作能力进行资源即兴行动的过程中实现反弹适应的韧性优势。在此阶段, 旅游企业通过探索式资源即兴和开发式资源即兴激发市场活性, 实现业务基本恢复。据统计, YTLDS2020 年第三季度的游客访问 180 万人次, 比 2019 年同期增长 13%; XC 第四季度毛利率 82%, 实现连续 11 个季度以来的新高。此外, 旅游企业资源得以累积, 反哺下一阶段资源行动。XS 拓宽引流渠道, 打响品牌知名度, 通过维系老客户和挖掘新客户为下一阶段资源跃升行动提供助力。由此, 本文提出以下命题:

反弹适应实现路径 2: 资源即兴行动—反弹适应。

业务基本恢复实现路径 2a: 探索式即兴 + 开发式即兴—业务基本恢复。

积累资源厚度实现路径 2b: 探索式即兴—积累资源厚度。

(三) 旅游企业韧性突破机制

韧性突破是新冠疫情影响下旅游企业韧性进阶的第三个阶段, 指为追求长效发展, 企业通过资源跃升行动实现逆势增长的过程(见图 4)。

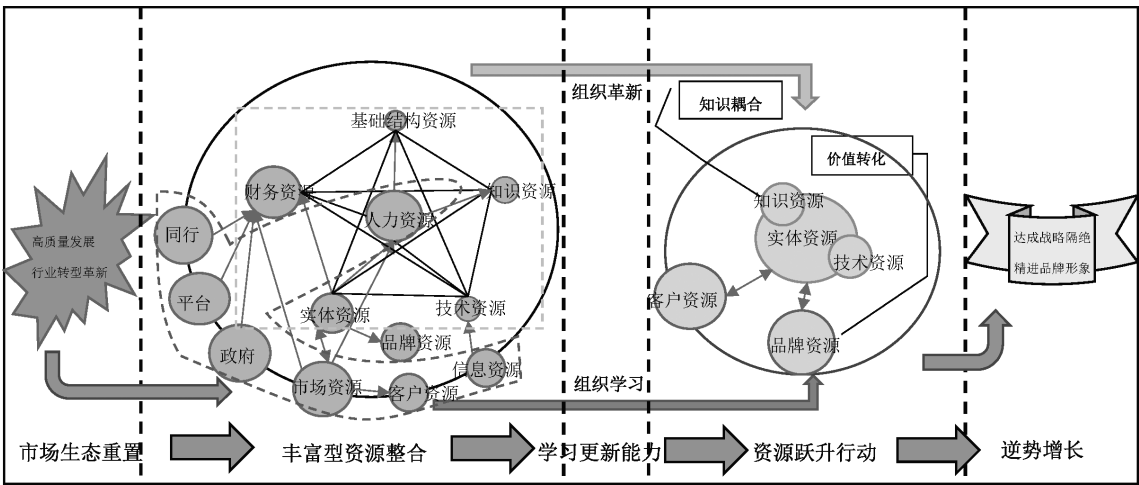


图 4 旅游企业的韧性突破机制

市场生态重置环境唤醒丰富型资源整合。受疫情影响,旅游市场规模萎缩和市场结构调整对旅游产业格局造成巨大冲击,市场生态重置。一方面,行业朝规范化、品质化发展;另一方面,部分业务传统、规模有限的旅游企业破产退出,新生力量涌入,重塑旅游业格局。在此情境下,旅游企业丰富型资源整合被激活。丰富型资源整合是企业资源逐步积累呈现多元化的状态。受资源即兴行动影响,旅游企业的资源得以积累开拓,在线资源等外部资源的融入,以及内部实体资源的自发更新共同构成丰富型资源整合。韧性突破阶段,一方面,资源即兴行动引入的在线技术和私域流量持续发力,激活技术、品牌和客户资源,YJMH 开展供应生活消费品、免费发放口罩等公益活动贴近用户,建立品牌好感度。另一方面,市场生态重置全面唤醒市场、实体和财务资源,人力资源主动激活文化科技等知识资源探寻长效发展的资源路径。SL 管理者表示,旅游企业要“用发展的眼光看融合,发挥数字化建设对传统产业的改造能力,实现 $1+1>2$ 的效果;用共荣的眼光看文旅,突出文化内容和特色,全力创造 IP 的新价值”。由此,本文提出以下命题:

资源激活路径 3:资源即兴行动+市场生态重置—丰富型资源整合。

资源激活路径 3a:资源即兴行动—客户资源激活+品牌资源激活+技术资源激活。

资源激活路径 3b:市场生态重置—市场资源恢复—实体资源恢复—财务资源恢复。

资源激活路径 3c:市场生态重置—人力资源行动—知识资源激活。

丰富型资源整合触发学习更新能力。韧性突破阶段,旅游企业的变革更新能力在丰富型资源整合的激活中应运而生。变革更新能力是企业在内外部交流中对经营活动进行创新变革的能力,组织学习和组织革新核心要素。在该阶段,旅游企业外部资源得到激活利用。社会、市场、客户、信息等资源的整合编织了强大的企业外部信息网络,旅游企业以人力资源为媒介,通过内外部资源交流,发动组织学习能力。中国旅游集团化发展

论坛等会议的举办为旅游企业、学校机构和政府提供学习平台,其关于疫后旅游复苏及高质量发展的探讨也为旅游企业的学习革新指引方向。MGS 受先进企业启发学习“洋家乐”,邀请设计师入股合伙赋予民宿“生命力”和“创造力”。除此之外,依托丰厚企业资源,发挥人力资源和结构资源的柔性与能动性,深受财务、实体资源的保障,另有知识、技术资源的加持,旅游企业的革新能力在进取中展现威力。ZGJD 联合广州博物馆从民国经典粤菜菜单中汲取灵感,集结专家及行业力量,主动求变,创新餐饮体验。由此,本文提出以下命题:

学习更新能力触发整合 3:丰富型资源整合—学习更新能力。

组织学习能力触发整合 3a:社会资源+市场资源+信息资源+客户资源+人力资源—组织学习能力。

组织革新能力触发整合 3b:人力资源+基础结构资源+财务资源+实体资源+技术资源+知识资源—组织革新能力。

学习更新能力指导资源跃升行动。韧性突破阶段,变革更新能力的应用与组织体现在企业通过价值转化升值、知识耦合创新的方式更新并超越原有资源优势的资源跃升行动中,价值转化、知识耦合是资源跃升的关键要素。为拓展竞争优势,旅游企业向外部汲取成功经验,从产品、客户等方面提高附加值,实现产品跃升。建立顾客信任度,增强存量客户品牌粘性;强化品牌调性,实现品牌价值落地转化。始终关注老顾客的关系维护,XS 巧将客户存量转为价值增量,成功向 4 973 位老顾客进行二次销售。此外,旅游企业学习先进知识技术,创新产品服务。用科技赋能,提供安全便捷的服务体验;以文化增色,培育优质的产品和内容。SHCQ 推出建筑可阅读专线车,让游客多角度、多方位聆听建筑背后故事,感受上海文化,获得市场、行业和政府的高度肯定。由此,本文提出以下命题:

资源跃升路径 3:变革更新能力—资源跃升。

价值转化路径 3a:组织学习能力—价值转化。

知识耦合路径 3b:组织学习能力 + 组织革新能力—知识耦合。

资源跃升行动实现逆势增长韧性。韧性突破阶段,旅游企业在发挥变革更新能力进行资源跃升的过程中实现逆势增长的韧性优势。在此阶段,旅游企业通过价值转化、知识耦合的资源跃升行动提高产品独特性、有效抵制其他企业模仿行为,达成企业战略隔绝。XS 借资源跃升行动找准品牌定位,巧妙植入延伸产品和在地文化特色,衍生出设计公司、家居公司等多个产业,形成完整住宿体验链条,实现企业逆势增长。由此,本文提出以下命题:

逆势增长实现路径 3:资源跃升—逆势增长。

达成战略隔绝实现路径 3a:价值转化 + 知识耦合—达成战略隔绝。

四、旅游企业韧性的复苏路径与研究结论

(一)旅游企业韧性的复苏路径

疫情影响下实现旅游企业的韧性复苏,要围绕资源保障、资源支撑、资源导向、资源执行及资源行动,发挥政府、行业、市场、企业和员工的主观能动性,破除企业资源障碍,准确识变、主动求变、科学应变,以创新发展催生新动能,以深化改革激发新活力,奋力开创文化和旅游发展新局面,实现旅游企业的韧性复苏(如图 5 所示)。

1. 政府层面:加大政策力度,以宏观调控维持资源稳定性

(1)推进助企纾困政策落地实施,破解财务资源供给不足难题。科学研判疫情形势,坚持目标导向、问题导向和分类实施的工作方针,在延续暂退质保金、减免增值税等政策的基础上制定纾困扶持新措施。支持地方各级政府根据条例授权和本地实际做好政策“加减法”,简化补助申请流程,强化对旅游大中小微企业、个体工商户风险化解的政策支持力度。建立健全重点旅游企业项目融资需求库,鼓励金融机构合理增加旅游业有效信贷供给;持续加大普惠金融力度,鼓励银行业金融机构对旅游初创企业、中小微企业和主题民宿等个体商户分类予以小额贷款支持。

(2)实现供给、需求两手抓,攻克市场资源恢复受阻难关。在需求端和供给端同时发力,联动主流媒体搭建新冠病毒感染疫情网络舆情协同调控体系,秉持“公开透明、权威真实”的原则传递积极精准的疫情防控信息,适时调整跨省熔断机制,鼓励游客出游。有序增加国际国内航班,制定便利外企人员往来措施,充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力。解除对旅游企业的限制,鼓励政企合作,支持旅游企业承接党政机关、企事业单位组织的会展活动、商务活动、研学活动等业务,助力拓展经营和发展空间。

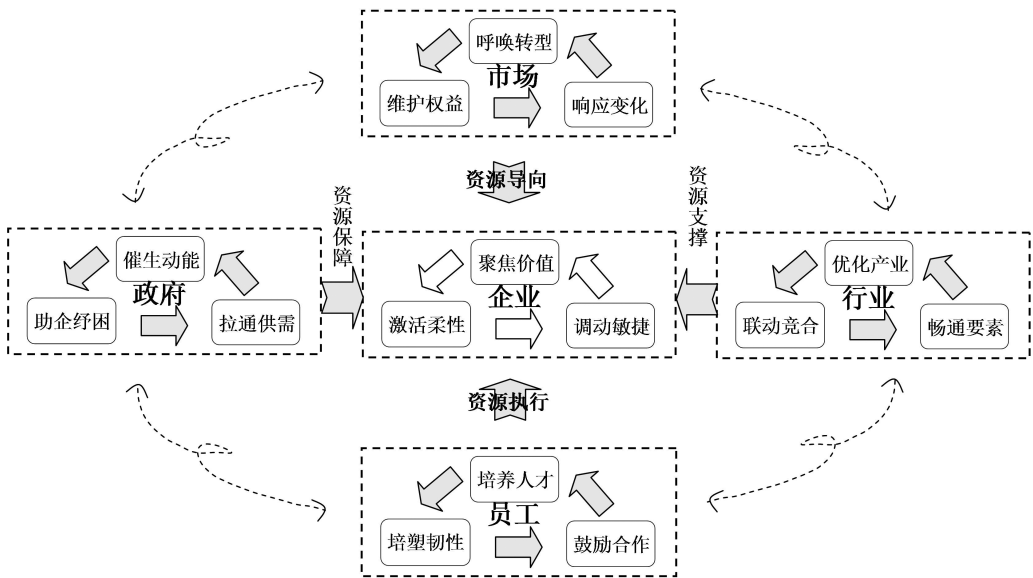


图 5 新冠疫情疫情影响下旅游企业韧性的复苏路径

(3) 催生高质量发展动能,提供知识、技术资源支持。坚持创新驱动发展战略,加强数字技术研发与文旅创新引导,打造旅游经济核心竞争力。建立国家级旅游技术创新中心和旅游创新实验室,围绕场景构建和内容创造开展旅游技术研发活动;设立旅游业科技创新引导基金,以专题培训和成果转化等专项补贴方式,引导市场主体厚植文化技术,深挖需求。加大知识产权保护力度,以政策为导向,合司法之力,将保护知识产权融于旅游业发展,在社会舆论、民众意识中形成共识。

2. 行业层面:构建旅游生态,以行业协作推动资源共享性

(1) 联动节点企业搭建竞合网络,拓展要素资源获取池。积极探索多元化的跨界合作模式,根据企业战略发展需要深耕合作伙伴生态,合力建设旅游合作生态圈^[16]。以核心旅游集团为主导,旅游大中小微企业为主体,依据资源、技术经济联系实现企业网格化和资源池化。以互惠为目的搭建劳动力、资金、产品等各类资源合作池,发挥行业内各要素企业的相对优势,阐扬集聚效应和集群效应,实现优势互补,形成风险共担、利益共享的旅游产业命运共同体。

(2) 畅通市场要素循环流转,提高资源利用效率。以满足市场需求为目标,借科技文化将劳动力、资本等传统生产要素串联优化,重构旅游资源存在形态,提高行业全要素生产率。建立旅游集群网络,借助供求机制、价格机制和竞争机制发挥产业集聚效应和规模效应,激发资源要素潜力。着力打通旅游要素市场的堵点、断点,促进旅游全产业链资源深度融合,确保资源要素在生产、分配、交换、消费各环节畅通无阻,激发旅游产业经济发展的叠加效应和倍增效应。

(3) 整合优化产业链,盘活行业存量资源。把旅游项目建立在主客共享的基础上,以消费的视角重新审视旅游资源开发、项目建设和产业创新,激活旅游市场。加速文化创造和科技创新的动能积聚,以文化引领、数字赋能、融合发展的增量投资盘活行业内存量资源,实现价值增值。整合产业链,从旅游内容出发,形成覆盖产品、攻略、营销

和供应商等环节的供应链格局,建立从景区规划、品牌营销、运营管理、旅游投资到旅游品牌输出等各方面的全产业链商业模式。

3. 市场层面:释放消费潜力,以市场活化提高资源导向性

(1) 维护消费者合法权益,蓄力疫后市场资源恢复。坚持把消费者权益放在首位,主动承担因疫情原因无损退改损失,全力协助顾客调整相关行程,保障用户权益。依托 AR、VR、在线直播等形式创新旅游服务场景,免费开放旅游景区线上导览服务,分享旅游防疫信息,为客户做好内容储备的同时,保证旅行刚性需求不减弱。积极加入防疫抗疫志愿服务,用实际行动筑起抗疫“防火墙”,展现有温度、有情怀的旅游企业形象,提高消费者的企业好感度,为疫后旅游市场恢复积蓄客户力量。

(2) 响应消费者需求变化,助力市场资源破冰转好。坚持以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。深耕国内市场,针对消费者个性化、碎片化需求,挖掘本地、周边旅游资源,及时切入短途游、定制游;创新产品兜售方式,通过提前预售、打包出售等方式激发产品需求。蓄力国际市场,秉持更加开放的区域主义,减少跨境旅游障碍,拓宽旅游合作范围,加强各国各地政府部门、公共机构和私营企业间的对话交流,务实推进国际旅游的包容性增长和可持续发展。

(3) 呼唤消费结构转型,倒逼市场资源破圈升级。科学研判可能遭遇的困难和挑战,尤其是疫情这一外生变量带来的变化,在稳固刚性出行市场的基础上进一步释放文化休闲、数字体验和度假娱乐的新需求。坚持走高质量发展道路,切实做到公共服务保基本、市场供给上水平,在发展战略、动能转换、业态创新、产品研发等方面主动寻求变革创新,推动商品消费和服务消费的转型升级。优化旅游空间布局,以点—轴联动、集聚联动、一体化联动等多种模式打破区域界限,加强区域旅游联动开发,释放区域旅游消费潜力。

4. 企业层面:整合内部配置,以企业革新焕发资源优越性

(1) 激活企业结构柔性,破除资源使用限制。

创新利用企业既有资源,摆脱固有组织结构制约,弱化职能边界建立有机式结构,围绕退改服务流程展开内部岗位调动,保障全员有序协作参与企业退改业务。以新冠疫情为契机,优化企业资源,精简员工结构。通过网络嵌入和边界渗透的方式打破固有的资源边界,调整企业内部结构,提高组织柔性。优化外部资源网络,与员工、股东、合作伙伴等利益相关者紧密合作、建立基于利益合作的资源共享、风险共担机制,提高企业内部凝聚力和外部抗风险能力。

(2) 调动企业市场敏捷性,创新资源使用方式。对接华为云等大数据平台,借助大数据互通降低信息不对称,提高企业风险感知能力和环境警觉能力。升级环境扫描为企业惯例,提高市场响应能力,对市场需求和行业发展趋势的变化保持敏感。敏锐把握市场变化,回归业务场景,建立以市场为中心的业务流程,重新定义并激活“核心经营单元”,将有限的资源调动到精准的机会中,依托资源配置和使用效率实现市场适应的有效性。根据市场需求创新产品经营模式,调整业务板块,围绕防疫升级、卫生强化、餐饮安全保障、无接触服务优化四大热点需要提高产品安全性能,优化服务环境。

(3) 聚焦企业高质量发展,赋能资源交换价值。深度洞察用户需求,用多元化思路挖掘产品亮点为品牌赋能。坚持以市场为导向,在产品开发、销售、品牌渠道、服务等环节增加附加值,促进价值的落地转化。借助科技、文化等方式进行知识创新,讲好中国故事,传播中华文化,焕发产品活力。坚持以人为本,积极履行社会责任,展现有情怀、有温度的旅游企业形象,建立顾客信任度,增强客户品牌黏性。

5. 员工层面:修炼个体内功,以员工精进激发资源创造性

(1) 培塑员工心理韧性,保证疫时资源有序运转。关注员工内在情绪变化,积极开展员工心理疏导沟通、心理辅导课程和心理咨询服务,为员工提供足够的组织支持和人文关怀。营造互助友爱的组织氛围,组建心理关怀小组,开展上下级、同

事间谈话活动建立有效沟通,向员工提供关心、安慰、建议和支持,缓冲员工对疫情的消极反应,提升个体心理韧性。引导员工把思想统一到企业抗击疫情的部署上,稳定抗疫心态,增强个体战胜疫情的信心与决心。

(2) 鼓励员工合拳发力,激发资源整合调性。畅通企业内部沟通渠道,选择钉钉、腾讯会议等恰当的网络社交媒体促进并鼓励员工跨部门、跨距离沟通协作,加强快捷沟通、高效协作和知识共享,发挥社交媒体资源对工作的支持作用。营造良好的沟通分享环境,引导并培育团队间积极的情感交流,传递正面信息,提升团队心理资本^[17]。加强团队内部学习,举办线上学习交流会,促进团队内部知识共享与创造,激发并维持团队创造力。支持团队成员主动参与到创新试错的实践中,通过资源整合和重构激发存量资源活性。

(3) 深耕后备人才培养,开拓资源创新通道。建立充满活力的人才培养机制,遵循人才成长规律,抓紧抓好培养、选拔、使用 3 个环节,善于发现人才、培养人才、集聚人才、使用人才,做到知人善任、广纳群贤。完善旅游人才梯队建设,建立人才梯队资料库;制定人才进取活力。设立关键岗位人才梯队、管理岗位人才梯队和关键人才后备梯队,并对人才后备军进行有针对性的培养开发,为企业的长效发展储备力量。

(二) 研究结论

为回答“旅游企业如何在新冠疫情下实现韧性进阶与复苏”的科学问题,研究从资源编排理论出发,解析疫情影响下旅游企业的韧性进阶路径。新冠疫情下,旅游企业通过“动态环境唤醒资源整合→资源整合触发动态能力→动态能力指导资源行动→资源行动实现韧性优势”的动态循环过程依次实现了韧性的激活、恢复与突破。其中,每一阶段的资源整合既是本阶段资源行动的基础,又受上一阶段资源行动的反哺,如此循环往复,在与动态环境的交互过程中构成组织韧性的进阶路径,使得旅游企业实现了恢复反弹,并借助疫情压力完成转型与升级。

参考文献:

- [1] JIANG Y W, RITCHIE B W, VERREYNNE M L. Developing disaster resilience: a processual and reflective approach[J]. Tourism management, 2021, 87(7): 1-12.
- [2] LENGNICK-HALL C A, BECK T E, LENGNICK-HALL M L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management[J]. Human resource management review, 2011, 21(3): 243-255.
- [3] BOUKAS N, ZIAKAS V. Impacts of the global economic crisis on Cyprus tourism and policy responses[J]. International journal of tourism research, 2013, 15(4): 329-345.
- [4] JIANG Y W, RITCHIE B W, VERREYNNE 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.
- [5] LENGNICK-HALL C A, BECK T E. Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change [J]. Journal of management, 2005, 31(5): 738-757.
- [6] 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, 2015, 11(2): 733-769.
- [7] GIBSON C A, TARRANT M A. A conceptual models' approach to organizational resilience[J]. Australian journal of emergency management, 2010, 25(2): 6-12.
- [8] MCMANUS S, SEVILLE E, VARGO J, et al. Facilitated process for improving organizational resilience [J]. Natural hazards review, 2008, 9(2): 81-90.
- [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(3): 84-104.
- [11] SIRMON D G, HITT M A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance[J]. Strategic management journal, 2009, 30(13): 1375-1394.
- [12] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects[J]. Journal of management, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [13] PHAM L D Q, COLES T, RICHIE B W, et al. Building business resilience to external shocks: conceptualizing the role of social networks to small tourism and hospitality business [J]. Journal of hospitality and tourism management, 2021 (48): 210-219.
- [14] WANG Y S. User experiences in live video streaming: a netnography analysis [J]. Internet research, 2019, 29(4): 638-658.
- [15] 买忆媛, 叶竹馨, 陈淑华. 从“兵来将挡,水来土掩”到组织惯例形成——转型经济中新企业的即兴战略研究 [J]. 管理世界, 2015, 8(13): 147-165.
- [16] 刘洁, 魏方欣, 陈小宇. 基于协同演化的企业竞争与合作研究[J]. 中国软科学, 2017(5): 119-130.
- [17] 谢倩芸, 钱晓烨, 李倩. 团队心理资本对团队与个体任务绩效的影响[J]. 中国软科学, 2022(6): 124-132.

(本文责编:王延芳)