

分类号：  
学号：20222216098

密级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 逆风翻盘：S公司组织韧性塑造 案例研究

学位申请人	高雪晶
指导教师	刘文霞
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子  
2026年5月

分类号：  
学号：20222216098

密级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 逆风翻盘：S公司组织韧性塑造 案例研究

学位申请人	高雪晶
指导教师	刘文霞
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子  
2026年5月

**Reversing the Trend: A Case Study on Resilience Building by  
Company S**

A Dissertation Submitted to  
**Shihezi University**  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
**Master of Business Administration**

**By**

Gao Xuejing

Dissertation Supervisor: Assoc. Prof. Liu Wenxia

May, 2026

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：高雪晶

时间：2026年5月22日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：高雪晶

时间：2026年5月22日

导师签名：刘文娟

时间：2026年5月22日

## 摘要

在全球产业链重构与市场波动性加剧的背景下，企业生存环境的复杂性与不确定性达到前所未有的水平。贸易保护主义抬头导致跨国供应链频繁受阻，技术迭代加速使产品生命周期大幅缩短，而突发公共卫生事件等黑天鹅事件更让企业面临“生存还是毁灭”的严峻考验。在此背景下，组织韧性作为企业应对冲击、穿越周期的核心能力，其重要性被提升至战略高度。中小企业由于资源禀赋有限、治理结构简单、抗风险缓冲空间狭小，面对危机时，普遍缺乏持续化解风险的有效策略。现有研究多聚焦于大型企业的抗风险实践，对中小企业在资源约束下如何动态整合内外部资源以构建韧性的探索仍显不足，这使得通过典型案例剖析中小企业韧性塑造的内在逻辑具有重要的理论与实践价值。

本研究以 S 公司为研究对象，采用案例研究方法，深度剖析该公司抗风险的实践，并凝练企业韧性塑造的相关理论。首先通过文献研究法系统梳理组织韧性、动态能力理论、资源编排理论的核心观点，作为案例分析的理论透镜；其次通过半结构化访谈、实地观察、二手资料获取三阶段全周期数据；最后运用质性研究方法进行三级编码，提炼出危机应对、资源配置、创新发展三大机制，并据此构建“动态适配的组织韧性塑造”路径。

研究结论表明，S 公司的组织韧性塑造呈现出清晰的阶段性特征，在生存危机阶段，通过建立冗余供应链、实施库存 ABC 分类法、推行员工共担机制等策略实现“止血维稳”；调整适应阶段，借助 ERP 系统落地、柔性生产线改造、跨职能团队组建完成“转型适配”；创新发展阶段，通过产学研合作平台构建、生态圈资源整合、商业模式创新达成“韧性跃迁”。这一过程验证了动态能力理论与资源编排理论的适用性，揭示出中小企业韧性塑造的两条核心路径——危机应对型路径与创新驱动型路径，二者形成“短期生存筑基—长期发展突破”的递进关系。本研究丰富了组织韧性理论在中小企业韧性建设中的应用，更为同类企业提供了可操作的实践参考。

**关键词：**组织韧性；动态能力；案例研究

## Abstract

In the context of global industrial chain restructuring and mounting market volatility, the complexity and uncertainty of the business environment have reached unprecedented levels. The resurgence of trade protectionism has repeatedly disrupted cross-border supply chains, while rapid technological advancements have drastically shortened product lifecycles. Black swan events, such as sudden public health crises, have further subjected firms to the ultimate “survival or extinction” dilemma. Under these pressures, organizational resilience has emerged as a strategic imperative, representing the core capacity that enables enterprises to withstand shocks and navigate economic cycles. Small and medium-sized enterprises (SMEs), however, face inherent limitations—scarce resources, simplified governance structures, and limited risk buffers—that leave them ill-prepared to sustain risk mitigation over time. While existing literature has focused largely on the resilience practices of large corporations, the mechanisms through which SMEs dynamically integrate internal and external resources to build resilience under constraints remain underexplored. This gap underscores the theoretical and practical value of examining typical SME cases to uncover the underlying logic of resilience development.

This study adopts a case study approach, centering on Shandong Xinhai Company, to analyze its risk-resilience practices and derive theoretical insights into organizational resilience building. A comprehensive literature review is first conducted to synthesize core concepts from organizational resilience theory, dynamic capability theory, and resource orchestration theory. This review informs the development of an analytical framework that captures the dual nature of organizational resilience—“recovery” and “transcendence”—as well as the logic of resource construction, integration, and deployment. Data spanning the company’s survival crisis, adjustment and adaptation, and innovation and development phases are collected through semi-structured interviews, on-site observations, and secondary sources. Qualitative analysis involving three levels of coding yields key categories, including crisis perception and emergency response, resource coordination and integration, and organizational capability development. These categories further inform the identification of crisis response mechanisms, resource allocation mechanisms, and innovation-driven development mechanisms, culminating in the formulation of a theoretical model and implementation pathway for “dynamically adaptive organizational resilience.”

The findings reveal that Shandong Xinhai Company’s resilience-building process exhibits distinct phase-specific characteristics. In the survival crisis phase, the company stabilized operations through measures such as establishing redundant supply chains, implementing ABC inventory classification, and introducing employee cost-sharing arrangements. In the adjustment and adaptation phase, it achieved transformation by deploying an ERP system, retrofitting flexible production lines, and forming cross-functional teams. In the innovation and development phase, the company realized a “resilience leap” by building industry–university–research collaboration platforms, integrating ecosystem resources, and pursuing business model innovation. This progression validates the applicability of dynamic capability theory and resource orchestration theory, highlighting two core pathways to SME resilience: a crisis-response pathway and an innovation-driven pathway. Together, these pathways form a sequential relationship—“short-term survival foundation, long-term development breakthrough.” This study advances the application of organizational resilience theory in the SME context and offers actionable guidelines for similar enterprises.

**Key words:** organizational resilience; dynamic capabilities; case study

# 目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容及方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
第二章 研究设计.....	5
2.1 案例样本选择原则.....	5
2.2 案例资料来源.....	5
2.2.1 一手原始资料.....	5
2.2.2 企业内部资料.....	6
2.2.3 学术文献与理论资料.....	6
2.3 数据收集方法.....	6
2.3.1 访谈提纲设计.....	6
2.3.2 访谈对象分析.....	7
2.3.3 访谈实施.....	8
2.4 数据分析方法.....	8
2.4.1 开放式编码.....	8
2.4.2 主轴编码.....	15
2.4.3 选择性编码.....	16
第三章 案例陈述.....	18
3.1 S 公司背景介绍.....	18
3.2 S 公司逆境翻盘三个阶段.....	19
3.2.1 生存危机阶段（2018-2020 年）.....	19
3.2.2 调整适应阶段（2020-2021 年）.....	23
3.2.3 创新发展阶段（2021 年至今）.....	26
第四章 案例分析.....	30

4.1 理论分析框架构建 .....	30
4.2 理论依据及相关概念 .....	30
4.2.1 动态能力理论 .....	30
4.2.2 资源编排理论 .....	31
4.2.3 韧性及组织韧性的概念 .....	32
4.3 问题分析 .....	34
4.3.1 S 公司组织韧性塑造的关键要素 .....	34
4.2.2S 公司组织韧性塑造的影响机理分析 .....	36
4.2.3 S 公司组织韧性塑造的路径选择 .....	42
第五章 结论与启示 .....	46
5.1 研究结论 .....	46
5.2 研究贡献 .....	47
5.2.1 理论贡献 .....	47
5.2.2 管理启示 .....	48
参考文献 .....	51
附录 A S 公司组织韧性塑造访谈提纲 .....	55

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

当前，全球经济处于复杂多变的深度调整期，行业格局与政策环境的双重变革对企业生存发展提出严峻挑战。从行业层面看，制造业正经历智能化、绿色化转型浪潮，新能源汽车、高端装备等新兴领域加速崛起，传统零部件企业面临技术迭代与市场需求升级的双重压力；同时，供应链区域化趋势显著，全球贸易摩擦与突发公共卫生事件频发，导致产业链稳定性遭受持续冲击。政策层面，我国密集出台《制造业数字化转型行动方案（2022-2025年）》等系列政策，推动企业通过数字化改造、产学研协同等路径提升抗风险能力，山东省更是以“链主企业+专精特新企业”协同发展计划为抓手，引导中小企业融入产业链创新生态。在此背景下，企业能否在政策引导下适应行业变革、抵御外部冲击，成为衡量其可持续发展能力的核心指标。

在复杂多变的 market 环境中，企业更加依赖自身的动态调整能力和应对策略，抵御各种风险冲击，实现稳定发展甚至逆势增长。能够及时洞察市场变化，灵活调整经营战略，有效整合内外部资源，擅于在危机中寻找新发展契机的企业往往更能够获得竞争优势。然而，中小型企业普遍存在资源储备不足、战略灵活性欠缺、组织架构僵化等问题，在面对外部冲击和内部困难时更加表现得力不从心，难以快速响应市场变化，在危机来临时容易陷入经营困境，甚至面临倒闭的风险。组织韧性作为企业应对不确定性的关键能力，重要性日益凸显，然而许多企业对于如何系统地塑造和提升组织韧性缺乏有效的方法与策略。

基于以上背景，本文以 S 公司为研究对象，深入剖析该公司在不同发展阶段面临的内外部挑战，及其在塑造组织韧性过程中采取的具体措施和策略。通过案例研究，旨在揭示中小型企业组织韧性塑造的内在逻辑和实践路径，总结中小企业在危机应对、战略调整、资源配置等方面的经验与教训，期望能够为其他面临困境的中小企业提供有益的借鉴，同时丰富了组织韧性领域的研究成果。

## 1.1.2 研究意义

### 1.1.2.1 理论意义

目前，关于组织韧性的研究主要聚焦于大型跨国企业、灾害管理与公共危机响应、供应链中断应对、以及特定行业（如航空、制造、能源）的抗风险策略等领域，针对中小企业的组织韧性塑造过程研究相对不足，尤其缺乏案例研究方法的深度剖析。通过对 S 公司的深入研究，揭示了中中小企业组织韧性在不同情境下的表现形式与作用机制。同时，本文将动态能力理论、资源编排理论与组织韧性塑造相结合，探索理论之间的内在联系，可为相关理论的交叉融合提供新视角，推动组织韧性理论的适用边界。

现有研究多单独运用动态能力理论（如 Teece, 2007；吴金南和屈心怡, 2025）或资源编排理论（如 Sirmon 等, 2011；胡冬梅等, 2026）解释组织韧性，前者侧重能力演化，后者侧重资源配置，但二者在危机动态演化过程中的整合机制仍缺乏深入探讨。本文通过单案例纵向研究，将两理论整合到“危机感知—资源协同—能力培育”的韧性塑造框架中，弥补了单一理论对跨阶段动态适配解释力不足的问题。

### 1.1.2.2.实践意义

S 公司作为中小型企业，其在组织韧性塑造过程中遇到的困境和积累的经验具有普遍性。通过总结该公司在生存危机阶段、调整适应阶段和创新发展阶段的具体做法，如供应链优化、数字化转型、开放创新平台构建等，能够为其他中小企业提供可借鉴的管理启示，提升中小企业在面对危机时的应对能力和适应能力，增强中小企业在复杂市场环境中的竞争力。

## 1.2 研究内容及方法

### 1.2.1 研究内容

第一章：绪论。阐述研究背景，说明案例分析报告选题的价值；同时阐述研究的理论意义与实践意义；最后介绍研究内容与研究方法。

第二章：研究设计。阐述选择 S 公司作为案例样本的原则，案例数据收集和分析的具体方法。

第三章：案例陈述。在案例分析过程中，通过阐述 S 公司经历的生存危机、调整适应、创新发展三个阶段面临的挑战与问题，以问题为导向，还原出企业真实的管理挑战及行为，呈现其韧性塑造过程。

第四章：案例分析。在动态能力理论、资源编排理论指导下，研究 S 公司企业韧性

塑造的核心机制，总结出危机应对型和创新驱动型两条路径并给出建议。

第五章：结论与启示。总结案例分析报告的研究结论与研究贡献。通过案例分析，主要得出中小企业组织韧性塑造可以实现从风险抵抗到价值创造的韧性跃迁，验证了动态能力与资源编排理论在中小企业情境中的适用性与特殊性。

## 1.2.2 研究方法

本文主要采用多种研究方法，包括文献研究法、专家访谈法与案例研究法，并结合多种资料来源开展三角验证，以确保研究结论的科学性与可靠性。

### 1.2.2.1 案例分析法

案例研究法适用于对特定对象的剖析，尤为适合探索性研究与机制归纳，强调对现实情境中“如何发生”的复杂过程进行系统还原。在本研究中，案例研究法用于剖析、揭示企业韧性如何构建的过程。

在本研究中，采用案例研究方法旨在全面、客观地展现 S 公司在不同发展阶段构建组织韧性的实际过程。通过对这一家企业进行纵贯分析，能够清晰揭示其应对危机、调整适应并最终实现创新发展的内在机制和决策路径，从而为同类企业提供实践参考。

本文选取 S 公司为案例研究对象，聚焦其在不同发展阶段的组织韧性塑造过程。通过系统收集该公司在生存危机阶段（2018-2020 年）、调整适应阶段（2020-2021 年）及创新发展阶段（2021 年至今）的各类资料，包括企业内部文档、公开报道、运营数据等，深入剖析其在面对外部订单骤降、现金流断裂、市场需求变化、技术变革等挑战时所采取的抗压具体策略，通过对实际案例素材的梳理和分析，揭示该公司组织韧性塑造的内在逻辑、关键举措及成效，进而提炼出具有普遍意义的经验与启示，为理解中小企业组织韧性塑造提供具体的实践样本。

### 1.2.2.2 半结构化访谈法

本研究设计了针对性的访谈提纲，围绕公司内外部挑战、韧性塑造核心措施、领导力作用、组织文化影响等关键问题展开。访谈对象涵盖公司高层管理者、部门负责人及基层员工，不同访谈对象结合自身经历和观察，详细交流了公司在不同危机阶段的实施的具体措施、遇到的困难及解决办法等。这些一手访谈资料，有助于还原企业在实际操作中的应对危机的认知与决策过程。

### 1.2.2.3 文献研究法

文献分析法是通过系统检索、筛选和分析现有的学术文献、行业报告及企业档案，从而为研究提供坚实的理论支撑。本文所使用的文献资料来源包括国内外核心学术数据

库（如中国知网、Web of Science、EBSCO、JSTOR 等）中与组织韧性、动态能力、资源编排、战略转型等主题相关的高被引论文与最新研究成果；政府机构与行业协会发布的政策文件、行业白皮书及市场分析报告；S 公司公开的企业年报、社会责任报告、内部宣传材料以及在主流财经媒体中的相关报道；还包括相关经典理论著作和已出版的典型案例集。通过对上述多类型、多来源文献的梳理与批判性分析，本研究得以建立在坚实的理论背景与经验证据基础上，有效支持案例分析的编码框架构建与研究发现讨论。

通过查阅学术专著、期刊论文、研究报告等资料，了解组织韧性的定义、内涵、影响因素、塑造路径等方面的研究现状和成果，以及相关理论的核心观点和应用情况。通过对国内外关于组织韧性、韧性塑造、动态能力理论、资源编排理论等相关领域的文献进行系统梳理和分析。同时，对比分析不同学者的观点和研究，找出当前研究中存在的不足，为聚焦 S 公司案例、挖掘其组织韧性塑造的独特经验提供了理论指引。

## 第二章 研究设计

### 2.1 案例样本选择原则

典型性原则。S 公司作为制造行业的中小型企业，其发展历程完整经历了生存危机、调整适应与创新发展的三个阶段，在不同发展阶段曾遭遇外部订单骤降、现金流断裂、市场需求结构性变化、技术变革冲击等挑战，这种危机经历的全面性使得该公司的组织韧性塑造实践能够较典型地反映中小企业可能遭遇危机的普遍情况，通过对该公司的深入研究，能够提炼出制造业行业的中小企业具有共性的韧性塑造逻辑。

实践性原则。S 公司在组织韧性塑造过程中采取了一系列具体且可操作的措施，如建立冗余供应链、推进数字化转型、构建开放创新平台等，这些实践举措不仅有明确的实施过程，还能通过企业内部文档、运营数据等资料进行验证。选择该公司作为研究对象，能够深入剖析其韧性塑造的路径，总结成功经验与管理启示，为其他企业提供实践参考。

价值性原则。S 公司在面对多重危机时实现了从生存到创新发展的转变，其组织韧性塑造的过程蕴含着丰富的理论探索空间。该公司将动态能力理论与资源编排理论应用于实际管理中，通过感知环境变化、整合内外部资源、调整战略方向等方式提升组织韧性，这种理论与实践的结合能够为组织韧性领域的研究提供理论融合的新视角，有助于揭示中小企业组织韧性塑造的内在机理，丰富相关理论成果。

### 2.2 案例资料来源

#### 2.2.1 一手原始资料

主要来自研究者于 2022 年至 2023 年间对 S 公司关键岗位人员所开展的多轮半结构化深度访谈。访谈对象涵盖公司创始人、总经理、战略发展部负责人、财务总监、生产运营主管、研发项目经理以及海外业务代表等共计 12 人，累计访谈时长达 18 小时，形成转录文字逾 20 万字。访谈内容重点围绕企业不同发展阶段（生存危机、调整适应与创新发展的）中所面临的内外压力、所采取的具体韧性构建策略（如冗余资源安排、员工共担机制、ERP 系统实施、产学研合作等）、组织与流程变革过程及其效果评估等核心议题展开，从而为“结构—行为—能力”的韧性塑造机制分析提供扎实的经验依据。

## 2.2.2 企业内部资料

涵盖 S 公司 2018–2023 年间的多项内部文档，包括：企业年度财务审计报告、董事会决议与战略会议纪要、供应链优化方案、库存管理与 ABC 分类实施文档、生产线柔性化改造的技术报告、ERP 系统导入阶段的阶段性总结与效能分析；同时还包括公司在此期间发布的公开材料，如企业社会责任报告、主要领导在重要场合的讲话稿、公司官网发布的转型历程回顾系列文章，以及由国家及省市级媒体对该公司应对危机、实现转型的相关报道一百二十余篇。这些文本共同构成了对企业韧性实践过程进行历时性跟踪和交叉验证的关键二手数据来源。

## 2.2.3 学术文献与理论资料

系统涉及组织韧性、动态能力、资源编排理论、组织学习、复杂适应系统理论、危机管理等领域在国内权威期刊（如 *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, 《管理世界》《南开管理评论》等）上发表的核心研究成果。通过在中国知网（CNKI）、Web of Science、EBSCO、JSTOR 等数据库进行主题与引文回溯检索，共筛选出高影响力中英文文献，为本案例分析的编码设计、理论框架构建以及研究发现对话提供坚实的理论支撑。

## 2.3 数据收集方法

### 2.3.1 访谈提纲设计

访谈提纲以 S 公司组织韧性塑造的全周期实践为核心，紧扣企业在生存危机、调整适应、创新发展三阶段的关键挑战与战略选择，构建多维度、递进式的问题体系。提纲首先聚焦危机感知与响应机制，围绕外部环境信号识别（如订单波动、供应链异动、政策变化等）、应急措施决策逻辑（如冗余供应链建立的必要性论证、成本削减的优先级判断）、资源整合路径（如内外部资源调配的具体方式）等展开，旨在挖掘企业从危机触发到初步应对的底层逻辑。此外，针对调整适应阶段的转型实践，设计关于数字化转型契机识别（如市场需求变化与技术可行性的匹配分析）、转型阻力化解（如资金约束、员工技能断层的突破策略）、资源重构效率评估（如 ERP 系统落地中的部门协同机制）等问题，重点捕捉企业从被动应对到主动调整的能力跃迁过程。

同时，提纲兼顾创新发展阶段的战略升维，设置行业趋势预判（如技术迭代方向与市场需求升级的捕捉方式）、开放创新平台构建（如内部研发资源与外部科研力量的协同模式）、动态能力持续强化（如领导力、跨部门协作、员工技能的培育路径）等议题，深入解析企业从适应变化到引领变革的韧性进化机制。问题设计既注重高层战略决策的

宏观视角，也涵盖中层执行落地的实操细节和基层员工的微观体验，通过多角色、多场景的交叉印证，确保获取信息的全面性与深度，为揭示组织韧性塑造的内在机理提供丰富的一手素材。

### 2.3.2 访谈对象分析

访谈对象的选取遵循层级全覆盖与职能多元化原则，以 20 人为总样本构建多视角信息采集网络。其中，高层管理者包括总经理、副总经理及财务总监共 4 人，他们作为战略决策的核心制定者，能够清晰阐述不同阶段企业面临的核心挑战、战略调整的顶层设计逻辑，以及资源整合的全局考量，其访谈内容可揭示组织韧性塑造的战略导向与领导力作用机制。

部门负责人涵盖生产、采购、研发、销售、人力资源等关键部门共 8 人，作为战略落地的直接执行者，他们对具体措施的实施细则、部门间协同的障碍与突破、资源配置的实际效果等具有第一手经验。比如生产部门负责人可详细说明柔性生产系统改造的技术难点与效率提升数据，采购部门负责人能深入解析冗余供应链的构建过程与成本控制策略，其访谈信息可补充战略执行层面的实操细节，增强案例分析的颗粒度。

表 2-1 数据收集的描述性统计

获取方式	数据资料统计			获取目的
半结构化深度访谈	访谈次数 12	访谈总人数 20	访谈对象 高层管理者（4 人）、 部门负责人（8 人）、 基层员工（8 人）	· 从不同层级与职能视角，全面获取企业在不同阶段组织韧性塑造的决策逻辑、实施过程、遇到的困难及解决办法，补充书面资料的细节不足 · 直观了解企业的生产运营模式、组织架构运行效率、员工行为方式，验证访谈信息的真实性与场景匹配度
实地观察	生产车间运营状态、数字化系统操作流程、部门协同办公场景、创新平台会议现场等			· 获取企业官方对组织韧性塑造的系统性规划与阶段性总结，补充客观数据与文字记录
其他方式	企业战略发布会、合作伙伴交流会、行业论坛			· 了解企业所处行业背景、外部评价及行业对比情况，增强研究的客观性与行业参考性
二手数据	企业年报、公告、官方网站、新闻报道、行业分析报告、学术文献			

基层员工选取一线生产工人、技术人员、销售人员共 8 人，他们是组织韧性的直接

感知者与实践者，其视角能够反映组织文化、员工参与度对韧性塑造的微观影响。通过了解他们在危机阶段的工作状态、数字化转型中的技能适应过程、创新项目中的参与体验等，可捕捉到高层决策与基层执行之间的互动关系，揭示员工韧性与组织韧性的传导机制，为分析组织文化在韧性塑造中的基础性作用提供实证支撑（如表 2-2）。

### 2.3.3 访谈实施

访谈实施采用分阶段、多轮次的深度访谈模式，以确保信息收集的系统性与完整性。首轮访谈聚焦生存危机阶段（2018-2020 年），针对高层管理者重点询问订单骤降、现金流断裂时的决策过程，如冗余供应链构建的具体步骤、员工共担机制的推行细节；对采购、生产部门负责人则深入了解供应链调整中的实际障碍与解决方案，如替代供应商的筛选标准、库存优化的具体措施。基层员工访谈侧重危机期间的工作状态变化，包括工时调整、技能复用等一线实践，通过不同层级的视角交叉验证，还原危机应对的真实场景。

第二轮访谈围绕调整适应与创新发展阶段展开，结合企业数字化转型成果与开放创新平台运营数据，对研发、销售部门负责人重点询问 ERP 系统上线后的流程再造效果、柔性生产系统的客户响应速度提升数据；对参与校企合作项目的技术人员，则聚焦合作模式设计、技术转化效率等细节。访谈过程中同步采用现场观察法，记录数字化车间的设备运行状态、跨部门协同会议的沟通模式等场景化信息，与访谈内容相互印证。所有访谈均全程录音并转录为文字资料，结合企业提供的内部报表、会议纪要等文档，形成“访谈记录-实物证据-观察笔记”三位一体的资料体系，为后续数据分析奠定坚实基础。

## 2.4 数据分析方法

### 2.4.1 开放式编码

开放式编码是研究者将大量零散的、混杂的资料转变成不同的类别，形成初步的概念或标签。开放式编码对原始资料深入挖掘其隐藏的概念并进行系统分析，深度剖析研究的问题。

#### 2.4.1.1 贴标签

本文对 20 名受访者（包括高层管理者、部门负责人、基层员工）的访谈数据和收集的二手资料（如企业年报、新闻报道、行业分析报告等）进行整理归纳，对这些数据和资料进行“贴标签”，使用“(n)”表示分析单元，共得出 192 条初始陈述句。以 S 公司技术部门李经理的访谈数据为例，将访谈内容转换为文本格式并整理出初始陈述句，如下