

引用格式:吴佳,耿庆汇,孙博文,等.重大危机情境下中小型旅行社领导力特征研究[J].旅游学刊,2025,40(3):149-166.[WU Jia, GENG Qinghui, SUN Bowen, et al. Leadership of small and medium-sized travel agencies during mega-crises[J]. *Tourism Tribune*, 2025, 40(3): 149-166.]

# 重大危机情境下中小型旅行社领导力特征研究

吴佳<sup>1,4</sup>,耿庆汇<sup>2,4</sup>,孙博文<sup>3,4</sup>,洪琴<sup>4</sup>

(1. 浙江师范大学行知学院,浙江金华 321000;2. 青岛大学商学院,山东青岛 266071;  
3. 携程集团,上海 200335;4. 香港理工大学酒店及旅游业管理学院,香港 999077)

**[摘要]**新冠疫情对中小型旅行社产生了巨大的冲击和影响。文章采取多案例研究,选取经历3年新冠疫情并度过危机的中小型旅行社为研究对象,基于“危机阶段-领导力特征-领导力应对策略”逻辑,采用扎根理论分析重大危机情境下中小型旅行社领导力的特征及危机不同阶段领导力的应对策略。研究发现:1)重大危机情境下领导力表现为坚韧型领导力风格,呈现出果断决策与行动、个性化关怀、创新求变精神、个人魅力与影响力、智力激发、权变奖励、强力推行变革、行业信念与情怀、战略思考与决策9个特征;2)危机不同阶段领导力特征与常态化情境中果断型、变革型、交易型、专制型、真实型和战略型领导力风格相似,通过共性领导行为,引发旅行社组织变革,进而提升了旅行社应对危机的能力。研究最终揭示的坚韧型领导力风格有助于解释危机不同阶段领导力的变化,为中小型旅游企业如何应对危机、从危机中复原提供了实践参考。

**[关键词]**重大危机;中小型旅行社;领导力特征;领导力应对策略;扎根理论

**[中图分类号]**F59

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1002-5006(2025)03-0149-18

DOI: 10.19765/j.cnki.1002-5006.2025.03.013

**[基金项目]**本研究受浙江省哲学社会科学规划课题“共同富裕背景下未来乡村村干部变革型领导力及作用机制研究”(24NDJC292YBM)资助。[This study was supported by a grant from the Philosophy and Social Sciences Fund of Zhejiang Province (to WU Jia) (No. 24NDJC292YBM).]

**[收稿日期]**2023-07-22; **[修订日期]**2024-09-21

**[作者简介]**吴佳(1985—),女,浙江金华人,博士研究生,讲师,研究方向为区域旅游经济、乡村振兴与乡村旅游,E-mail: wujia@zjnu.cn;耿庆汇(1976—),男,山东淄博人,博士研究生,副教授,研究方向为区域旅游开发与规划、旅游可持续发展;孙博文(1984—),男,天津人,博士研究生,研究方向为入境旅游、智慧旅游;洪琴(1977—),女,福建枫亭人,博士,教授,研究方向为游客心理行为学、邮轮旅游、奢侈消费,E-mail: kam.hung@polyu.edu.hk,通讯作者。

## 0 引言

新冠疫情是一次全球性的重大公共卫生事件,对中小旅游企业产生了巨大的冲击和影响。由于大部分旅行社都是中小型企业<sup>[1]</sup>,难以抵御新冠疫情导致的成本增加、利润下降、资金断裂等风险,许多旅行社不得不裁员甚至关闭<sup>[2]</sup>。旅行社如何在危机和逆境中维持生存和发展,成为学界和业界普遍关心的话题。

尽管中小型旅行社如何应对危机已经受到学者的关注<sup>[1]</sup>,但相关研究大多围绕危机管理实践和单一的领导风格展开探讨<sup>[3-4]</sup>,对危机中领导力风格的特征、变化和应对策略缺乏足够的重视<sup>[5]</sup>。

一些学者根据新冠疫情对中国旅游业的影响,将新冠疫情分为疫情爆发和疫情防控常态化两个阶段<sup>[6]</sup>。在此背景下,新冠疫情对旅游业的影响也呈现出危害极端性、反弹不确定性、机遇与挑战共存性的阶段特征<sup>[7]</sup>。但当前研究中无论是变革型、魅力型、责任型或是战略型等单一领导力,都无法解释中小型旅行社如何在重大危机情境下生存及发展,也未能阐明领导力在危机不同阶段呈现出的特征和变化。领导者在危机各个阶段扮演何种角色还缺乏研究,需要增加纵向时序研究<sup>[8]</sup>。

危机情境下,领导者必须能够在严格的时间和资源限制下进行务实的决策,识别领导力的关键特征或行为尤为重要<sup>[9]</sup>。一些中小型旅行社在领导者的带领下通过削减成本、资源重组、新产品开发等方式度过了危机<sup>[10]</sup>。因此,本研究选取经历过新冠疫情并度过危机的中小型旅行社为研究对象,基于“危机阶段-领导力特征-领导力应对策略”逻辑,研究以下两个问题:1)重大危机情境下,中小型旅行社领导者的领导力特征如何变化;2)危机的不同阶段,领导者如何应用领导力的不同特征带领企业走

出危机。本研究丰富了重大危机情境下领导力风格的研究,为中小型旅行社如何应对危机、从危机中复原提供了理论参考和实践启示。

## 1 文献综述

### 1.1 领导力研究进展

“领导力的定义几乎和试图定义这个概念的人一样多”<sup>[11]</sup>。领导力被定义为:一种行为;一个风格;一种技能;一个过程;一种责任;一种经验;一项管理功能;一种权威;一种互相影响的关系;一种特质;一种能力<sup>[12]</sup>。领导力是一个动态的、具有丰富内涵的概念,随着时代的发展,领导力的定义与理论不断地修改与完善,每一个新的研究都建立在已有研究基础上<sup>[13]</sup>。最初,领导力被视为一种伟人品质<sup>[14]</sup>, Carlyle 在其“伟人理论”中声称领袖是天生的,只有那些具有英雄潜质的人才能成为领袖<sup>[15]</sup>。随后, Stogdill 提出了不同的观点,他首次指出领导力是影响一个有组织的团体努力设定目标和实现目标的过程或行为<sup>[16]</sup>。之后,一些学者提出的领导力定义都将组织目标的实现与过程联系在一起<sup>[17-18]</sup>。20世纪90年代,学者们开始重视领导过程中领导者与追随者的关系,这种关系通过人际交流建立,进而影响人们的行为<sup>[19]</sup>。基于此,本研究认为,领导力的定义离不开两个元素:一是设立和实现组织目标是领导力发挥作用的衡量标准;二是领导力必须通过人际互动和管理促进全员为实现组织目标共同努力。

领导力理论围绕个体、团队、组织以及环境方面展开了研究,形成了多种类型的领导力风格。在个人层面,领导特质理论、领导行为理论探讨领导者的个人差异如特质、行为是如何影响追随者的,产生了女性领导力、专制型和民主型与放任型领导力、“生产导向”和“员工导向”领导力等风格<sup>[20-22]</sup>。在团队和组织层面,领导-成员交换理论探讨领导者和追随者的二元互动关系对追随者行为和组织绩效产生的影响,产生了变革型领导力、交易型领导力、魅力型领导力等风格<sup>[23-25]</sup>。价值驱动型领导理论关注道德、正直、价值观和诚信等问题<sup>[26]</sup>,强调领导人的道德行为,产生了道德型领导力、真实型领导力、服务型领导力和精神型领导力<sup>[26-27]</sup>。在跨组织层面,随着企业间的合作、知识型企业的成长和互联网等技术的发展,传统自上而下的领导理论转向自下而上的领导理论,产生了共享领导力、分布式

领导力、复杂性领导力、整合型领导力等风格<sup>[28-30]</sup>。同时,人们认识到环境因素对领导行为有效性的影响,领导权变理论探究了领导者、追随者和环境之间的相互作用,即在有利或不利的环境下,领导者是选择任务导向还是人际关系导向<sup>[31]</sup>,而在战略型领导力中学者则探讨了环境对企业战略决策和行为的影响<sup>[32]</sup>。

### 1.2 危机情境下领导力相关研究

在危机频发的时代,能否有效应对危机关系着组织的生存和发展。危机管理强调了领导者引导组织度过危机的重要性<sup>[33]</sup>。危机情境下领导力的研究主要包括领导力风格研究、领导者行为研究以及危机不同阶段领导力风格研究。

领导力风格是影响危机管理团队领导有效性的重要因素<sup>[34]</sup>。危机情境下,关系导向型的领导力具有参与性、开放性特征,能够为追随者提供创造性解决问题的动力<sup>[35]</sup>。魅力型领导力通过精神上的价值激励,加强组织声誉<sup>[36]</sup>。变革型领导力对追随者产生情感影响,通过关心追随者的情绪和群体的集体表达,减轻危机的影响<sup>[37]</sup>。交易型领导力使组织能够执行更复杂的操作程序,在处理危机时将结果产生积极的影响<sup>[38]</sup>。果断型领导力的特征是快速反应,因为它能清晰认识到危机构成的威胁以及延迟行动可能导致的后果<sup>[39]</sup>。Post 等评估了参与式领导力和指令式领导力在提高危机管理团队决策的准确性和速度方面的相对价值<sup>[40]</sup>。但一些学者却发现,单一的领导力风格在危机情境下可能难以解释领导者的某些行为或无法长期维持。如变革型领导力的自信和果断特征被强化,但成就特征却被明显淡化<sup>[9]</sup>。变革型领导力和交易型领导力在危机特征与决策风格之间起到部分中介效应<sup>[41]</sup>。变革型领导力虽然在危机中非常有效,能够激励追随者为共同利益而共同努力,但难以长期维持<sup>[42]</sup>。

在应对危机时,领导者的有效行为主要体现在危机管理和员工沟通两个方面。危机的成功解决需要领导者做出良好的决策和判断<sup>[43]</sup>,实施危机管理战略<sup>[44]</sup>,利用认知过程、资源和策略来解决危机<sup>[45]</sup>。领导者的个体因素如自我效能感、动机以及危机下领导角色扮演与危机决策的准确性有直接关系<sup>[43]</sup>。在员工沟通方面,领导者以共情的方式传达明确一致的信息可以激发追随者信心<sup>[46]</sup>。领导者和追随者的关系在危机中愈加紧密,变革型领导者鼓励知识

共享、协作和创新,营造积极的沟通氛围增强员工敬业度,确保组织的可持续发展<sup>[47]</sup>。

危机具有的阶段性特征为研究领导力风格的动态变化提供了契机。几乎所有危机都经历从早期预警信号到预防,从遏制损害到业务恢复,再到组织学习的过程<sup>[48]</sup>。Fink借鉴医学术语将危机从出现到结束划分为酝酿期、爆发期、扩散期、恢复期4个阶段<sup>[49]</sup>。相应地,危机管理也被划分为监测与预警、预防与准备、处置与救援、恢复与重建4个阶段,在每个阶段某一种或几种领导力要素占比相对较高,如在危机处置与救援阶段需要危机决策力、协同控制力、危机感召力、沟通交流力、心理承受力<sup>[50]</sup>。Van Wart和Kapucu通过访谈确定了危机应对阶段和恢复阶段领导者的15个关键特征或行为<sup>[9]</sup>。Plessis和Keyter认为,在危机的不同阶段领导者可以结合某一种或多种领导力风格的优势采取行动<sup>[51]</sup>。

### 1.3 新冠疫情下中小型旅游企业应对危机的领导力研究

旅游业存在着许多中小型企业,这些企业具备的典型特征(如人员有限、资源储备有限、缺乏正式的危机管理计划)使得它们特别容易受到新冠疫情的强烈影响<sup>[52]</sup>。

中小型旅游企业的领导者在应对危机中发挥了重大作用,如Purnomo等探讨了印度尼西亚中小旅游企业家在新冠疫情期间的表现,指出企业家的自我效能感和乐观态度有助于发现新的商业机会<sup>[53]</sup>。Castro和Zermeño综述了危机下中小型旅游企业家具备的韧性因素,发现企业家面对危机时积极乐观的态度和坚忍不拔的个人特质是两个非常重要的因素<sup>[52]</sup>。

除了领导者个人因素外,新冠疫情下中小型旅游企业领导力风格和领导行为也受到关注。在旅游与酒店业,变革型领导力鼓励员工创新,通过内部沟通加强员工敬业度<sup>[47]</sup>,减轻了员工财务压力、焦虑感和职场孤独感<sup>[54]</sup>。责任型领导力强调对共同利益的承诺,为游轮旅游业未来的发展带来希望<sup>[55]</sup>。乡村中小型旅游企业领导者在新冠疫情下表现出果断型领导力和变革型领导力的混合特征<sup>[56]</sup>。战略型领导者提出了建设数字化平台、重建旅游者信心、深度参与本地社区加快旅游恢复进程等战略建议<sup>[57]</sup>。

旅行社是中小型旅游企业的代表,一些小型旅行社雇佣的员工甚至不到20人,但却搭建起酒店、

航空公司、旅游批发商和游客之间的联结<sup>[58]</sup>。旅行社经历了新冠疫情的中断、亏损、恢复和复苏4个阶段,在每个阶段领导者都调动了情感、认知、行为和人际关系等多种能力<sup>[59]</sup>。旅行社高层管理者对新冠疫情的感知导致其在危机不同阶段采取不同的应对策略<sup>[60]</sup>。例如在新冠疫情初期,旅行社高层管理者依赖内在的意义构建,将新冠疫情视作是暂时性的区域性事件,采取了被动的策略。随着新冠疫情的全面爆发,旅行社高层管理者参与了危机的意义构建,将疫情视作是当前的危机而非需要战略规划危机,采取了削减成本的适应性措施。当新冠疫情持续发展时,旅行社高层管理者进行了深刻的意义建构,意识到新冠疫情可能是一个持久的重大危机,需要战略创新和系统变革以增强抵御危机的能力。尽管对新冠疫情的阶段性特征已经有了一定的调查和研究,但尚不清楚中小型旅行社领导力在危机中的阶段性特征及变化。

### 1.4 研究评述

整体来看,不同类型的领导理论和领导力风格反映了领导者在应对环境变化、推动组织变革、实现组织目标上的多元领导实践,但这些领导力风格只有在常态化环境下发挥得最为充分<sup>[50]</sup>。危机情境下,企业面临高度不确定和不可预知的环境,领导者需要评估自己的行动对组织的影响,选择合适的领导力风格<sup>[61]</sup>。虽然领导力的研究已经从个体拓展到团队和组织层面<sup>[62]</sup>,但中小型旅游企业的规模一般很小,领导人或创始人的个体领导力特征对企业的绩效、合作伙伴关系的影响非常重要<sup>[63]</sup>。因此,本研究从个体领导力的视角探索中小型旅行社如何在危机和多元逆境中实现适应、发展和繁荣,具有一定的理论价值<sup>[64]</sup>。

危机情境下原有的领导力风格可能因面临紧张的时间压力而发生变化。无论是变革型、魅力型、责任型或是战略型等单一领导力,都无法解释中小型旅行社如何在重大危机情境下的生存及发展,也未能阐明领导力在危机不同阶段呈现出的特征和变化。领导者在危机各个阶段扮演的角色还缺乏研究,需要增加纵向时序研究<sup>[8]</sup>。

综上所述,重大危机情境下中小型旅行社的领导力是一个动态变化的过程。因此,本研究将关注这一过程变化,选取经历过新冠疫情并度过危机的中小型旅行社为研究对象,基于“危机阶段-领导力特征-领导力应对策略”逻辑,从个体领导力风格视

角开展研究:首先,探讨重大危机情境下,中小型旅行社领导者的领导力特征及变化;其次,探讨在危机的不同阶段,领导者如何应用领导力的不同特征带领企业走出危机。

## 2 研究设计

### 2.1 研究方法

本文采取多案例研究,主要基于以下考虑。第一,案例研究方法适用于对过程即“如何”和“怎么样”的问题探讨,强调现象所处的现实情境,并能够对其进行丰富描述<sup>[65]</sup>,且适用于需要深入挖掘极端现象的研究问题,如罕见灾难中的管理实践<sup>[66]</sup>。而本研究旨在回答领导力特征在重大危机情境下不同阶段的演变,以及领导力如何行动带领企业走出危机,深入剖析特定情境以呈现过程,并揭示关系<sup>[67]</sup>,适合采取案例研究。第二,不同的案例研究有相对应的使用范畴,如单案例研究适合探索极端案例或是有专门的数据获取途径的案例,但其注重“深描”的特点,在适用的广度上存在局限性<sup>[66]</sup>。双案例研究适用于相反或相互加强的案例<sup>[68]</sup>,而多案例研究有助于形成更为稳健、普适的结论<sup>[65]</sup>。与单案例研究相比,多案例研究更贴近理论构念。新冠疫情下中小型旅行社领导者如何发挥领导力带领企业走出危机,对中小旅游企业如何在重大危机和逆境下生存与发展具有启发性价值,为了更清晰、更全面地分析研究问题,多案例研究更加合适。

### 2.2 案例选择

中国旅行社业整体集中度不高,仍以中小型旅行社为主<sup>[69]</sup>。以中小型旅行社为研究对象,符合当前中国旅行社业的基本情况。根据《旅行社条例》,旅行社主要开展国内旅游业务、入境旅游业务或出境旅游业务。互联网与传统旅行社的双向融合,促进了旅行社业务模式的创新<sup>[70]</sup>。因此,在案例选择上,应当包括以国内旅游业务、入境旅游业务、出境旅游业务为主的传统旅行社以及具有互联网特征的新型旅行社。

本研究的焦点是重大危机情境下中小型旅行社领导力特征变化及危机应对策略,选择案例时基于以下原则:1)符合中国《中小企业划型标准规定》中描述的企业特征,即从业人员100~300人且资产总额8000万元及以上的为中型企业,从业人员10~100人且资产总额100万元及以上的为小型企业<sup>[71]</sup>;2)在新冠疫情爆发前至少有3年以上的运营经验,且在新冠疫情期间采取一定应对措施,目前仍然生存和发展的旅行社;3)考虑研究结果的普适性,筛选出国内旅游业务、入境旅游业务、出境旅游业务以及新型旅游业务为主的4家旅行社(编码为TA1~TA4),符合多案例研究对4~10个的数量要求<sup>[65]</sup>,案例旅行社分布在北京、青岛、杭州三地,包括一线和二线城市(表1)。

4家旅行社的总资产和员工人数符合中小型企业特征,所在城市为中国优秀旅游城市,具有庞大的客源市场基础和旅游吸引力,便于旅行社开展国

表1 中小型旅行社案例样本及访谈信息  
Tab. 1 Profile of travel agencies and interviewees

案例信息及编码 Case profile and coding		TA1	TA2	TA3	TA4
企业信息 Information of enterprises	所在地区	北京	青岛	青岛	杭州
	成立年份	2010	2003	2012	2009
	注册资本/万元	340	2100	1000	3100
	企业类型	私营	私营	私营	私营
	主营业务	入境旅游	国内旅游	出境旅游	新型旅游业务
业务概况	差旅机票业务、MICE*服务、目的地营销等业务	出境游、MICE服务、房车露营等业务	入境游、国内游、MICE服务和研学等业务	主题旅游为主,开展定制游、出境游、国内游、周边游等业务	
半结构访谈 Semi-structured interview	受访者及编码	创始人 TA11/副总经理 TA12/员工 TA13	总经理 TA21/部门经理 TA22/员工 TA23	合伙人 TA31/财务经理 TA32/员工 TA33	创始人 TA41/副总经理 TA42/部门经理 TA43/部门经理 TA44/员工 TA45
	访谈时长	45分钟/30分钟/30分钟	60分钟/31分钟/34分钟	53分钟/30分钟/38分钟	30分钟/40分钟/45分钟/34分钟/30分钟

注:MICE为meeting、incentives、conventions和exhibitions的缩写。

内、入境、出境等旅游业务。新冠疫情期间,4家旅行社在领导者的带领下积极应对新冠疫情带来的影响,度过了危机,符合本研究设定的案例特征要求。

### 2.3 数据收集

本研究主要通过半结构深度访谈和二手资料收集数据,以形成三角验证。由于领导力是领导者与追随者之间具有影响性的相互关系<sup>[72]</sup>,因此,在访谈对象中每家旅行社选取了领导者、中高层管理者和基层员工进行半结构式深度访谈,对领导者和员工设置了不同的访谈问题。被访者均要求经历过企业在新冠疫情爆发前到目前为止的整个阶段。作为领导者,首先对新冠疫情爆发前和疫情爆发后旅行社的经营状况进行回顾,其次对新冠疫情期间自身采取的相关行动、与员工的沟通方式、组织行为等进行回顾,着重对自身的行为进行分析。作为员工,受访者需要回答新冠疫情前后企业的经营变化、领导者的决策变化、领导者行为与沟通变化、奖惩机制变化等内容,着重对领导者的行为进行评价。研究团队和每一位受访者开展了不少于30分钟的访谈,经受访者同意后对访谈内容录音,并转成文字稿,最终有14名受访对象接受了访谈(表1)。同时,收集案例企业的内外部资料如企业介绍、企业总结报告、相关媒体报道等内容进行验证。

### 2.4 数据分析与编码

在案例研究中,采用扎根理论进行数据分析是比较严谨的,因为扎根理论提供了一套科学系统的方法与资料分析步骤,通过持续比较与不断归纳,生成和发展理论<sup>[73]</sup>。本研究采取开放性编码、主轴式编码、选择式编码进行数据分析<sup>[74]</sup>。本研究的数据分析分为两个部分。

#### 1) 新冠疫情危机阶段划分

Fink把危机划分为酝酿期、爆发期、扩散期和恢复期4个阶段<sup>[49]</sup>,通过对访谈资料的文本梳理,发现新冠疫情对旅行社的影响也呈现出阶段性特征,

且与Fink描述的危机阶段性特征类似,结合中国新冠疫情防控政策节点和旅行社人员的危机感知,本研究将危机划分为危机酝酿期、危机爆发期、危机扩散期和危机恢复期4个阶段(表2)。

#### 2) 各阶段领导力特征编码

考虑到研究的信度和效度问题,3名研究人员在开放性编码阶段对资料分别进行“贴标签”,但在概念化、范畴化以及主轴式编码和选择式编码等阶段均一起进行,对不一致的条目进行讨论,最终达成共识。本研究先对TA1旅行社进行编码,以形成初步的概念和范畴。但是单案例分析的范畴还未能达到饱和状态,存在普适性不足的问题<sup>[75]</sup>,因此,依据开放性编码、主轴式编码、选择式编码依次对其他3家旅行社进行分析。当有新的概念和范畴出现时,再与已有的编码结果进行比较分析,甚至返回资料修正已有的范畴。当分析第2家和第3家旅行社时,出现了一些新的概念和范畴,但分析第4家旅行社时,只出现了很少的新概念,没有发现新的范畴,表明本研究的编码已经达到了较好的理论饱和度。

首先,在开放性编码阶段,对资料中与领导力特征、行为有关的语句“贴标签”,进行概念化和范畴化的步骤,分别用“a+序号”及“aa+序号”的形式进行编号,如将“疫情初始认知a1”概念归为“风险判断aa1”范畴,将“承担客户损失a2”“保持客户粘性a3”等概念归为“客户维护aa2”范畴,经过4个案例资料的反复对比,此阶段共产生44个概念和24个范畴(图1)。

其次,在主轴式编码阶段,发现和建立范畴间的联系,发展出主范畴,用“A+序号”表示,如将“风险判断aa1”“客户维护aa2”“业务转型探索aa3”“员工沟通aa4”整合为主范畴“果断决策与行动A1”,将“防疫关怀aa5”“工作关怀aa6”“生活关怀aa7”整合为主范畴“个性化关怀A2”,此阶段共形成9个主范畴(图1)。

第三,在选择式编码阶段,用所有资料及开发

表2 新冠疫情危机阶段划分

Tab. 2 Phases division of the COVID-19 pandemic crisis

危机阶段 Phases	危机酝酿期 Prodromal	危机爆发期 Breakout	危机扩散期 Chronic	危机恢复期 Recovery
时间 Times	2019年12月—2020年2月	2020年3—7月	2020年8月—2022年12月	2023年1月以后
旅行社人员危机事件感知 Crisis event sensemaking by travel agency staff	游客大量退团、退款	业务减少,现金流锐减	业务停滞,人员流失	国内游复苏,原有业务逐步恢复



图1 各阶段领导力特征编码

Fig. 1 Leadership characteristics coding at each phase

出来的范畴、关系等形成故事线<sup>[76]</sup>。通过对原始资料的比对,以及对开放性编码抽象出的24个范畴和主轴式编码抽象出的9个主范畴进行深入分析,发现可以用“危机不同阶段领导力特征变化及应对行为”这一核心范畴来分析所有的范畴。围绕该核心范畴的故事线可以概括为:在重大危机的不同阶段,领导者采取不同的领导力特征和应对行动,从而帮助旅行社抵御危机。

### 3 研究发现

本研究通过多案例的扎根理论研究,剖析了重大危机不同阶段中领导力特征的变化及行为应对。下面将对不同阶段的领导力特征进行分析。

#### 3.1 果断决策与行动

危机下领导者必须具有很强的灵活性、沟通能力和决策能力,必须能够在紧急的时间和资源限制下进行务实的决策<sup>[9]</sup>。果断型领导力在新冠疫情中采取果断和有影响力的行动,保持开放、透明的沟通能够提升行动的有效性<sup>[39]</sup>。果断决策与行动(A1)主要包括风险判断(aa1)、客户维护(aa2)、业务转型探索(aa3)和员工沟通(aa4)4个范畴(表3)。

受2003年非典型肺炎疫情影响,旅行社领导者以及员工对新冠疫情的初始认知都相对乐观,认

为新冠疫情持续时间不会太长,较多地运用直觉来分析旅行社面临的环境。即便如此,面对旅行社大量业务停滞的突然危机,4家旅行社领导者都表现出“果断决策和行动(A1)”的特征。在新冠疫情初始,面对客户的退团、退款需求积极处理,旅行社承担了客户的损失,并通过线上活动、代金券等方式保持客户粘性。领导者积极探索业务内容,如TA2旅行社迅速成立线上优选商城,依托客户资源进行产品销售,让“员工有事可做,让大家动起来”(TA21)。为此,领导者在新冠疫情初期保持了与员工畅通的、垂直的沟通,安定员工的情绪,以培训、学习、开展新业务等方式提升员工的士气。

#### 3.2 个性化关怀

在危机中,一些员工面对旅行社业务减少、薪酬降低、工作不稳定等情况产生了压力和焦虑。变革型领导者倾听员工的担忧,能够减轻员工的部分压力和情绪疲惫<sup>[8]</sup>。在4个案例中,领导者关注到员工的情绪变化,通过防疫关怀(aa5)、工作关怀(aa6)和生活关怀(aa7)3个方面,缓解员工焦虑,呈现出了“个性化关怀(A2)”的特征(表4)。

TA1旅行社领导者利用自身人脉为员工及其家属提供防疫物资,并在新冠疫情期间允许员工居家办公,减少人员接触。TA2旅行社领导者每月召开月度会,了解员工诉求和工作问题,及时反馈和解

表 3 果断决策与行动(A1)领导力特征编码及举证  
Tab. 3 Example of decisive decision making and action coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
风险判断 aa1 Risk judgment	新冠疫情初始认知 a1	缺乏了解:在新冠疫情开始的时候没有一个相对完整和全面的了解,认为几个月就过去了,我们撑一撑就好了(TA11) 判断乐观:对新冠疫情当时的判断是有点乐观的,觉得半年就过去了,对未来还是一种相对乐观的期盼(TA21)
客户维护 aa2 Customer retention	承担客户损失 a2	返还全额代金券:新冠疫情最开始的时候,出境团的损失以全额代金券的形式返还给客户,其实也是鼓励客户二次消费,保持客流量(TA44) 退款:新冠疫情初期出境团和国内团一起退,不停地向客户解释,修改合同(TA22)
	保持客户粘性 a3	保持客户链接:做私域流量的目的就是要继续和我们的客户保持链接,保持粘性,让他们知道我们采取了一些新的措施和办法在应对新冠疫情(TA21)
业务转型探索 aa3 Business transformation exploration	拓展新的业务 a4	会展及目的地营销:开展一些会展以及目的地营销的工作(TA11) 调整公司架构:发现了私域流量这个游客需求后,我们重新调整公司架构布局,快速地发动员工协同工作(TA21) 获利点转移:公司目标关注点也从营业收入转向了有效获客数(TA42)
	员工沟通 aa4 Employee communication	统一员工认知 a5 员工会议:召开了全体员工动员大会,把要做的事情和为什么要做给大家讲清楚(TA21) 员工邮件:新冠疫情刚开始领导发过几次告全体员工的一封信,部门也以开会的方式去传达管理层关于公司的一些想法(TA44)
	员工培训和学习 a6	培训:我们前期一直在做培训,给员工打气(TA11) 读书和讲座:领导开始带领我们学习,最早是让我们读书,后来听一些关于危机的讲座,让我们谈自己的感受,写读后感(TA23)
	及时回应员工诉求 a7	回复员工诉求:需要领导解决的事情,我们开会告诉领导,领导会及时地回复,告诉我们是一个什么情况(TA23)

表 4 个性化关怀(A2)领导力特征编码及举证  
Tab. 4 Example of individualized consideration coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
防疫关怀 aa5 Epidemic prevention care	发放防疫用品 a8	发抗疫物资给员工:给员工第一时间发了抗原检测药品、发烧感冒药、口罩这些抗疫物资(TA11);新冠疫情一开始,领导在他能力范围内给我们发消毒液、口罩这些东西(TA13)
	关心员工及家人健康 a9	解决抗疫物资紧缺问题:当时防疫物资比较紧张,我就去联系街道,街道也马上帮我联系解决。公司就采购了很多的防疫物资发放给员工及家属(TA41)
工作关怀 aa6 Workplace care	给员工舒适的工作环境 a10	不变动办公场所:我说我们把办公室给退了,租一个稍微小一点的,房租可以省不少钱。但是她说咱们咬咬牙努努力,环境就别变化了,变了大家都不适应。因为我们一直是在这栋楼里工作(TA33)
	给予员工信心 a11	链接不同业态和板块:领导应该是不想让我们闲下来,想带着我们活下去。所以通过他的人际关系去链接了不同的业态和板块(TA23) 开会激励员工信心:业务转变之后,大家都觉得利润下降太多。领导就给我们开会,参加不同的产品线会议,告诉我们公司目标转变了,现在的做法也是为以后的复苏打基础,给大家信心(TA43)
生活关怀 Life care aa7	关心员工生活和情绪 a12	体贴员工:他对公司员工确实很贴心,有时候我们自己都想不到的事,领导都能替我们着想(TA12) 策划员工活动:虽然说大额的福利减少了,但是新冠疫情期间仍然每个月给员工做生日会,过节的时候也会策划一些员工活动(TA45)

决,使得工作顺畅。TA3 旅行社领导者顶住营业用房的房租压力,让员工仍能在原有熟悉的办公环境中工作。TA4 旅行社领导者为员工提供防疫物资保障,开展内部培训,参加员工的产品开发会议,倾听员工建议,给予员工信心。重大危机情境下领导者主动关心员工的工作、生活、防疫需求,关注员工的

压力和情绪,在一定程度上稳定了团队,激发了员工与企业共同进退的决心。

### 3.3 创新求变精神

危机爆发期和扩散期,旅行社主要业务全面停滞,现金流断裂。在此情境下,领导者面临的首要

任务是如何维系企业生存。面临重大危机情境的中小型企业需要寻找新的方法来重新组合现有资源,寻求商业模式创新<sup>[53]</sup>。4家旅行社领导者均能谋求转变,开拓新业务或拓展原有业务,呈现出较强的“创新求变精神(A3)”,表现为洞察行业机会(aa8)、开拓新业务(aa9)和鼓励员工创新(aa10)3个范畴(表5)。

危机中蕴含着风险与机遇,在复杂多变的环境中,具备洞察文旅行业机遇的能力使得领导者能够发现新的商业模式,不断开拓新的业务。TA1旅行社领导者利用孵化创业公司积累的资源,开发拓展目的地营销业务,为客户提供综合性的文旅服务。TA2旅行社领导者审时度势,抢抓文旅行业的新热点进行多元拓展,包括线上优选商城、房车露营、文旅IP(intellectual property,知识产权)(光影展和潮玩节)等。TA3旅行社领导者敏锐地意识到研学旅行市场机遇,将原有的研学业务拓展为“研学+教育”业务,逆势成长为区域研学旅行市场的领先企业。TA4旅行社领导者带领员工积极开发国内主题游、户外游线路,将出境游市场转为国内高端游市场。访谈发现,领导者也积极鼓励员工创新,将创新求变精神通过言传身教和信息共享等方式传递给员工,共同探讨新的业务模式。

### 3.4 个人魅力与影响力

个人魅力与影响力(A4)是变革型领导力的重要特征<sup>[77]</sup>,包括个人魅力(aa11)和影响力(aa12)两个范畴(表6)。领导者的自身魅力和影响力使员工在危机中对其产生崇拜和信任,对领导者提出的愿景产生信心并积极响应号召<sup>[78]</sup>。

在4个案例中,旅行社领导者都表现出了个人的独特魅力和影响力(表6)。TA1旅行社的员工欣赏领导者在航空和旅游领域的从业背景、学识见解和学习能力,并在领导者影响下对企业品牌和标准化有了深刻的认识。TA2旅行社的领导者被员工描述为一个有创新意识、勇于探索、倾听员工诉求并能及时回应和解决诉求的人。无论是核心管理层还是资深员工,对领导者的决策都是坚决拥护和执行,显示了强大的团队凝聚力。TA3旅行社的领导者亲和力强,务实能干,带领员工考证学习,不断开拓业务,员工深受触动,主动留下与企业共同进退。TA4旅行社的领导者积极对接政府资源,多次参与自主研发的路线考察,转变客群获取方式,并倾听员工产品开发建议,通过沟通让员工认同并执行领导决策,显示出强大的影响力和感召力。

表5 创新求变精神(A3)领导力特征编码及举证

Tab. 5 Example of a spirit of innovation coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
洞察行业机会 aa8 Insight into industry opportunities	资源转化 a13	将积累资源转化:2014年以来我们内部孵化过互联网的创业公司,通过孵化我们认识了很多朋友,积累了很多资源,因此开展了一些目的地营销工作(TA11)
	分析行业发展趋势 a14	判断未来行业发展:新冠疫情开始三四个月就做出了两年的应对计划,我当时的分析判断,未来10年,文化是下一个经营风口,就战略投资了一个国潮IP公司(TA21)
开拓新业务 aa9 Develop new business	链接上游业务 a15	目的地营销推广:领导带领我们去做一些目的地营销推广策划这些项目(TA13);参与目的地营销为公司的旅行产品引入旅行资源(TA42)
	开发新产品 a16	线下转线上:新冠疫情开始第一年就业务全部转到线上,从OTA开始做,线下的业务全部往线上搬(TA33) 推出新产品:公司带领我们转型,推出了短途游、周边游的一些新产品(TA42);我们做了一些内部产品的优化升级,开发了高端定制的产品、露营的产品(TA44)
	拓展研学板块,延伸教育板块 a17	发展研学和教育板块:研学在疫情前是公司很小的板块,新冠疫情开始到现在,这个板块发展得比较好(TA33)。通过教育板块,把研学导向更精准更深入了(TA31)
鼓励员工创新 aa10 Encourage employees to innovate	支持员工创新 a18	鼓励员工研发新产品:如果没有领导的支持,一个新的产品怎么能够去做试验呢?试验是要花钱的。鼓励员工自己创造价值(TA44)
	持续创新意识 a19	一直在创新:从2009年创业以来,我们一直走在创业和创新的道路上(TA21);我们领导是一个创新精神非常足的人。每一个新的板块都是我们领导第一步先去做了,这种创新精神我是很欣赏的(TA23)

表6 个人魅力与影响力(A4)领导力特征编码及举证  
Tab. 6 Example of “personal charisma and influence” coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
个人魅力 aa11 Personal charisma	人格魅力 a20	崇拜和信任领导:他是掌舵人,睿智、有前瞻性,对行业以及大趋势的把握一直都是正确的,对他很崇拜,很信任(TA12) 受领导影响:领导学识渊博,有时谈论某个点就滔滔不绝,各种延伸,挺吸引人的,受他影响,我也会去多了解历史(TA13)
	经验丰富 a21	经验转化:他能够把他曾经的资源重新整合,比如说做品牌和标准化的内容(TA23) 启发员工:领导会根据自身经验,给我们的产品开发提意见,大家头脑风暴,策划出了很多爆款活动(TA43)
	创新与大胆决策 a22	创新、担当及果决:他属于勇于创新、勇于担当的领导,是一个会有非常大胆决策的领导(TA22)
影响力 aa12 Influence	号召力强 a23	员工召集能力:她做事风风火火,能把员工都召集起来(TA33) 行业洞察能力:领导对行业洞察很强,有这个魄力,相信领导带着我们最终会成功的(TA23)
	凝聚团队,互相信任 a24	互相信任:领导的理念就是不亏待员工,所以我们也非常信任他,也理解他(TA13) 凝聚力:我们核心管理层很团结,有凝聚力,和领导互相信任,不离不弃(TA22)
	吸取员工意见 a25	与员工交流:领导比较喜欢和员工交流,想看看现在年轻人有什么新的想法,然后结合他的经验去思考业务发展(TA44)

3.5 智力激发

受到领导个人魅力与影响力的感召,员工也被领导者所鼓舞,呈现出智力激发(A5)的特征,表现为主动学习(aa13)、潜能激发(aa14)两个范畴(表7)。正如 Judge 和 Piccolo 所指,变革型领导力通过挑战现状、承担风险和培养追随者的创造力在智力上刺激追随者<sup>[79]</sup>。4家旅行社员工都提到了“学习”和“努力”的词语。在领导者的带动下,学习一方面是为了在原有业务停滞时提升能力,充实自我,另一方面是由于新业务的开展触及了员工原有知识的短板,促使员工主动学习。领导者通过一系列变革激励员工发展自己,达到更高的能力水平。正如员工所述,“公司有了新的方向、新的赛道,你本能地就想学一

些新的东西,大家反倒踏实一些。”(TA13)“我觉得学到的东西比以前的还多,接触了很多不同的板块,开阔了视野,而且确实是激发了自己的潜能。”(TA23)

3.6 权变奖励

权变奖励(A6)是交易型领导力最为活跃的一个特征,领导者给出明确的任务,而在完成这些任务后向员工提供物质或心理的奖励,或为取得员工的支持而提供有价值的资源交易<sup>[24,28]</sup>,表现为生活保障(aa15)和薪酬激励(aa16)两个范畴(表8)。

在危机扩散期,由于新冠疫情反复反弹,旅行社现金流压力巨大,不得已裁员或降薪。为了保留核

表7 智力激发(A5)领导力特征编码及举证  
Tab. 7 Example of intellectual stimulation coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
主动学习 aa13 Active learning	学习新知识 a26	学习新的东西:公司有了新的方向、新的赛道,你本能地就想学一些新的东西,大家反倒踏实一些(TA13) 学习新媒体:一直是往新媒体上各方面去多加学习,多加关注(TA22) 考证:为了适应研学业务需要,组织大家一起学习考证(TA32)
	认知转变 a27	思考个人成长:环境变了,人也要跟着变,这是一个成长和学习的过程(TA12) 思考新冠疫情对个人的影响:让我们在这次新冠疫情当中沉淀自己,做出更深入的思考,做出一些决断和转型,也算是一个积极的影响(TA22)
潜能激发 aa14 Potential stimulation	创新项目开发 a28	部门开展业务创新:各个部门在各个业务板块上自己想新产品,自谋出路。产品上面我们做了很多的开拓,如周边游、city walk 这些类型(TA44) 开发新项目:我们开发的一些新项目偏向创新性社交项目,把流量引到我们自己的线上平台(TA45)
	创造自我价值 a29	努力学习:愿意去跟进,不会的我们就去学,去努力做一些现场的执行和配合(TA22) 创造员工自身价值:让员工自谋出路,你觉得自己适合哪个地方就自己创造价值(TA42)

表8 权变奖励(A6)领导力特征编码及举证  
Tab. 8 Example of contingent rewards coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
生活保障aa15 Living security	薪酬变化a30	基本生活保障:只能保留最核心的员工,也就是技术员工,要让大家有基本的生活保障(TA11) 待遇降低:给我们留下来的员工待遇也稍微提高了一些,但和新冠疫情前比差很多(TA13) 福利减少:薪资结构发生了一些变化,整体上薪资没有很多改动,福利上会有调整(TA44)
薪酬激励aa16 Compensation incentive	满足员工预期薪酬a31	薪资提升:投入新业务的话对薪资肯定是有帮助的(TA22) 希望薪酬达到预期:收入减少会有一些的顾虑和焦虑,忙的同时希望薪资能够相对恢复。坚持下去的信念也体现在工资上,要能达到员工的预期(TA33)
	奖励机制变化a32	新的奖励机制:按照新的业务制定奖励机制(TA31);新的活动达到一定的客单量会有奖励(TA43) 奖励衡量:业务部门是以业绩为导向的工资结构(TA45)

心员工,这4家旅行社都尽量保障员工的基本生活,给予一定的薪酬待遇。为了更好地开展新业务,制定了新的奖励机制。TA1旅行社领导者为核心技术人员提供全薪。TA2旅行社领导者招聘新员工以保障新业务的开发。TA3旅行社和TA4旅行社都根据新业务制定了新的奖励机制,以物质奖励激励员工完成任务。员工在新冠疫情期间,更加关注旅行社能否提供预期的薪酬待遇,也希望付出有所回报。出色工作的奖励可以确保员工感到他们的贡献得到认可<sup>[42]</sup>。

### 3.7 强力推行变革

通过对文旅行业机遇的洞察,中小型旅行社具有了发起变革的可能,但变革的成功实现有赖于执行的强力推进。强力推行变革(A7)与专制型领导力的特征部分相似,专制型领导力的目标是完成任务,员工要服从领导安排,确保计划按时实施,以减少危机的影响<sup>[51]</sup>,表现为凝聚共识(aa17)、执行变革目标(aa18)、经营集约化(aa19)3个范畴(表9)。

纵观4个研究案例,旅行社领导者均采取了有效策略,实现了变革的最终落地。首先是凝聚共

表9 强力推行变革(A7)领导力特征编码及举证  
Tab. 9 Example of forceful promotion of changes coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
凝聚共识aa17 Build consensus	多种形式沟通a33	团建与面谈等多形式沟通:在业务创新方面,提升大家的认知,做到上下培育,是非常重要的。除了开会以外,我会做一些团建和员工的面谈,多种形式去沟通和交流(TA21) 召开相关会议:比如某个营销主题或是品控管理方面的主题,领导会直接召集相关人员一起去开会(TA44)
执行变革目标aa18 Implement the change goals	严格执行决策a34	严格执行和落地:新项目做出决策之后是不容置疑的,是必须要严格执行的(TA22);领导就是想到什么就要把它做出来落地的(TA42) 领导拥有决定权:领导的决策出来,你只能跟着。当然可以和领导沟通意见和想法,但决定权还在领导(TA33)
	提升业务能力a35	复盘工作:工作结束以后还要复盘,可能会处理很多突发状况,是一种锻炼,也是一种历练(TA22) 考证提升技能:考教师资格证、心理咨询师这些技能证书,充实一下自己,考出来的话公司也会报销费用(TA33)
	人员调整a36	淘汰和招聘员工:相当一部分员工依然停留在传统的经营思维里,不能够积极地学习,跟不上时代的步伐,就逐步淘汰了。新业态的发展招聘了更年轻的员工(TA21);教育研学板块人员慢慢增加,旅游板块人员慢慢减少了(TA33) 调整员工岗位:鼓励员工在公司内部转型,根据能力调整岗位(TA45)
经营集约化aa19 Intensive operation	降低营业用房成本a37	缩小办公面积:新冠疫情第一年亏了很多,所以第一步你的办公室就要变小,要收缩到最小的空间(TA11) 闲置办公楼改造:因为人数减少,办公大楼就一直闲置着,利用它的地段把它改造成中高端的商务酒店,同时在一楼继续保留营业网点(TA21)
	降低管理层和员工薪酬a38	管理层降薪:我和公司股东拿的是最低的工资标准(TA11) 员工福利取消:薪资没有什么变化,就是一些度假福利没有了(TA45)

识,通过会议、邮件、谈话、团建等方式统一员工思想。其次是要员工执行变革目标。为了保证命令的坚决执行,淘汰了部分不能适应的员工,调整了保留员工的内部岗位。TA1旅行社在新冠疫情期间人员较少,在“换了新的赛道”之后,领导者“开会动员”,大家一起“继续深耕”“一往无前”(TA11),变革的推进较为顺利。TA2旅行社员工评价领导的特征是“雷厉风行”,“新项目做出决策之后是不容置疑的,是必须要严格执行的。”(TA22)TA3旅行社领导者为了加快研学教育新业务的开展,鼓励员工考取教师资格证或者家庭教育指导师,少数不能适应的员工选择了离开。TA4旅行社领导者为了激励员工开展了销售荣誉榜,并与绩效考核挂钩,让员工看到领导者的决心。

第三是经营集约化,减低营业用房成本,降低管理层和员工薪酬。TA1旅行社重新租赁了面积更小的办公室,管理层只发放地方最低生活保障工资。TA2旅行社将原有办公楼改造成一个中高端的商务酒店,只在一楼保留营业网点,盘活了存量资产。TA3旅行社以劳务合同代替劳动合同,既保证业务开展,也节约劳务成本。TA4旅行社对薪资调整较少,保留了总部的产品设计人员和互联网开发运营人员,但取消了一些福利。

### 3.8 行业信念与情怀

受个人信念驱使,基于个人的价值和观念开展领导行为是真实型领导力的特征<sup>[80]</sup>。对旅游行业的信念与情怀(A8)是新冠疫情下中小型旅行社领导者非常突出的特质,表现为行业经验(aa20)、行业信心(aa21)与行业坚守(aa22)3个范畴(表10)。

4位领导者都具有丰富的旅游行业从业经验,

利用自身人脉和资源谋求业务转型,对旅游业发展抱有坚定的信念并传递给员工,带领员工坚守旅游行业。TA1旅行社领导者有15年以上的航空公司和旅行社从业经验,TA2旅行社领导者甚至抵押自身房产维持公司运转,TA3旅行社领导者一直从事旅行社工作,经常参与一线带团,新冠疫情下更是亲自跑业务,让员工看到希望。TA4旅行社领导者具有多年户外旅游经验,亲自参与产品线路考察,第一次融资使旅行社布局了全国业务,新冠疫情期间第二次融资帮助旅行社渡过资金难关。正如Harwati所说,危机中为了获得员工信任,领导者应该利用自己的价值观或属性展示自己真实性的一面<sup>[61]</sup>。

### 3.9 战略思考与决策

战略思考与决策(A9)指领导者面对不确定的环境,具有的一种预测未来、描绘愿景以及与他人共同发动变革的能力<sup>[81]</sup>,表现为战略思考(aa23)和战略决策(aa24)两个范畴(表11)。

危机中风险与机遇并存。旅游者的出游方式、消费习惯发生了变化,旅行社风险防范意识增加,因此,领导者结合供需双方变化预测未来发展,通过上下游资源整合、多元化业务布局、数字化转型等方式增强企业抗风险能力。TA1旅行社领导者拓展目的地营销业务,在线上帮助国内目的地进行海外推广。TA2旅行社领导者通过投资某国潮IP为主的文创企业、联合成立房车露营公司、开发线上购物小程序,布局文旅产业。TA3旅行社领导者开展线上收客模式,拓展研学业务,带领企业克服困难。TA4旅行社领导者向上整合目的地资源,如收购酒店管理公司、露营场地,参与目的地的营销,提升网络中心运营能力,为其他企业开发预订平台、

表10 行业信念与情怀(A8)领导力特征编码及举证  
Tab. 10 Example of industry beliefs and sentiments coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
行业经验 aa20 Industry experience	行业趋势和竞争优势判断 a39	领导趋势把握强:领导对行业还有整个大趋势的把握,我觉得他一直是正确的(TA12) 领导肯定企业优势:他常说我们的人才、商业模式是我们最大的优势(TA42)
行业信心 aa21 Industry confidence	领导信心传递 a40	领导给与员工信心:领导有信心,员工才会有自信,是领导给予员工坚持下去的这种信念(TA33) 领导对未来充满信心:领导认为春天即将来临,她就会继续去做这件事情(TA31) 投资人信心:投资人看好我们企业,我们员工对企业的发展也充满了信心(TA43)
行业坚守 aa22 Stick to the industry	坚守旅游行业 a41	抵押房产:资金不足的时候,他抵押房子支持公司运转(TA33) 坚守旅游行业:他一直在旅游业坚持着,他没有放弃我们员工,员工也是积极响应公司的政策(TA23);把旅游作为自己的事业,那肯定要坚持到底的(TA41)

表 11 战略思考与决策(A9)领导力特征编码及举证  
Tab. 11 Example of strategic thinking and decision making coding

范畴化 Categorization	概念化 Conceptualization	标签+案例资料举证 Example of opening coding and labeling
战略思考 aa23 Strategic thinking	预测未来 a42	预测出入境将逐步恢复:现在旅游已经完全开放了,而且我们判断后面不会有反复,出境入境游也会逐步恢复(TA11) 发现顾客消费模式转变:新冠疫情转变了市场上传统顾客的消费习惯,顾客逐步接受互联网下单,增加了以移动端为主要获客途径的用户增长(TA41)
战略决策 aa24 Strategic decision making	恢复准备 a43	为全面恢复做准备:为主营业务全面恢复做各个环节的准备,人员的准备、渠道的准备,包括供应商的搭建等工作(TA11) 等待国家政策:很早的时候就已经把所有的资源产品都已经更新上架,就等待国家政策出来的时候把所有产品都推出来(TA44)
	多元化布局 a44	企业经营模式多元化:通过3年与新冠疫情的抗争,我们找到了旅游企业未来的生存模式和经营模式,在文旅赛道上构建了一个多元化的文旅集团,可以向客户提供多种服务(TA21) 继续文旅赛道布局:未来我们会围绕文旅赛道继续布局(TA21) 开展“旅游+研学”业务:启示就是不能局限于一种经济来源,除了旅游版块,未来还是会继续研学教育板块(TA31)

商城小程序、渠道订单管理系统等,提高旅行社的抗风险能力。“旅行社业务+”的转型,成为组织行为的重要表现,也为企业未来发展提供竞争力。

情境下个性化关怀的突出体现,由于新冠疫情的突然爆发和防疫物资短缺,员工及家属面临健康风险,领导者利用自身资源缓解了员工焦虑。

#### 4 研究结论

本研究通过对4家中小型旅行社的纵向案例研究,基于“危机阶段-领导力特征-领导力应对策略”逻辑,提炼出重大危机情境下领导力特征变化及危机应对策略,由此形成最终的理论框架。

##### 4.1 重大危机情境下中小型旅行社领导力特征

本研究发现,重大危机情境下领导力呈现出多维度的特征,这些特征虽然具有某些单一领导力特征的内涵,但无法用当前已有的任何一种领导力风格的特征来概括,因此,本研究基于危机情境,将其命名为坚韧型领导力。坚韧型领导力是组织走出危机、持续成长的核心战略资源<sup>[82]</sup>。

同一个领导者在不同的情境和时间下,可以同时运用多种领导力风格的特征<sup>[83]</sup>。本研究发现,坚韧型领导力在危机酝酿期具有果断型领导力特征,在危机爆发期具有变革型领导力特征,在危机扩散期表现为变革型、交易型、专制型和真实型领导力特征的交织,而危机恢复期则展现出战略型领导力特征,图2显示了重大危机不同阶段领导力特征变化过程。

Plessis 和 Keyter 认为,在危机的不同阶段,找到合适的领导力特征至关重要<sup>[51]</sup>。例如在危机爆发期和扩散期,虽然呈现出了变革型领导力和交易型领导力的一些常见特征,但愿景激励、权变惩罚等其他特征却被弱化。防疫关怀、生活关怀是新冠疫情

##### 4.2 危机不同阶段领导力应对策略

###### 4.2.1 危机酝酿期(2019年12月—2020年2月)

新冠疫情出现后,旅游企业的风险识别和应对能力受到最多关注<sup>[5]</sup>。虽然一开始中小型旅行社领导者对新冠疫情的认知存在偏差,认为新冠疫情对旅游业的影响是短暂的,但这一阶段领导者仍然表现出“果断决策与行动”的特征,采取快速行动应对游客退团、退款事件,维护客户关系。面对停滞的业务也尝试探索新业务,并与员工沟通,安抚情绪。果断型领导力的特征之一是快速反应,基于新冠疫情造成的威胁,拖延行动可能会导致更糟糕的结果<sup>[39]</sup>,而采取以促进为导向的沟通更有可能激励员工实现领导者的计划<sup>[84]</sup>。

###### 4.2.2 危机爆发期(2020年3—7月)

此阶段旅行社的业务受到全面的影响,企业现金流锐减,面临生存压力,应对不当将会对企业造成无法挽回的损失。在此阶段,中小型旅行社领导者呈现出个性化关怀和创新求变精神的变革型领导力特征。李超平和时勘基于中国文化情景拓展了Bass的个性化关怀维度,认为变革型领导者对员工的关怀不仅包括工作和个人发展,还包括对员工和家庭的生活关怀<sup>[24,77]</sup>。本研究中还提炼出防疫关怀范畴,属于新冠疫情下的特殊情境。“创新求变精神”主要指领导者自身具备的创新能力,新冠疫情使得企业更需要具备创新和协作精神的领导者<sup>[51]</sup>。在危机中洞察行业机会、寻找新的业务增长点是领

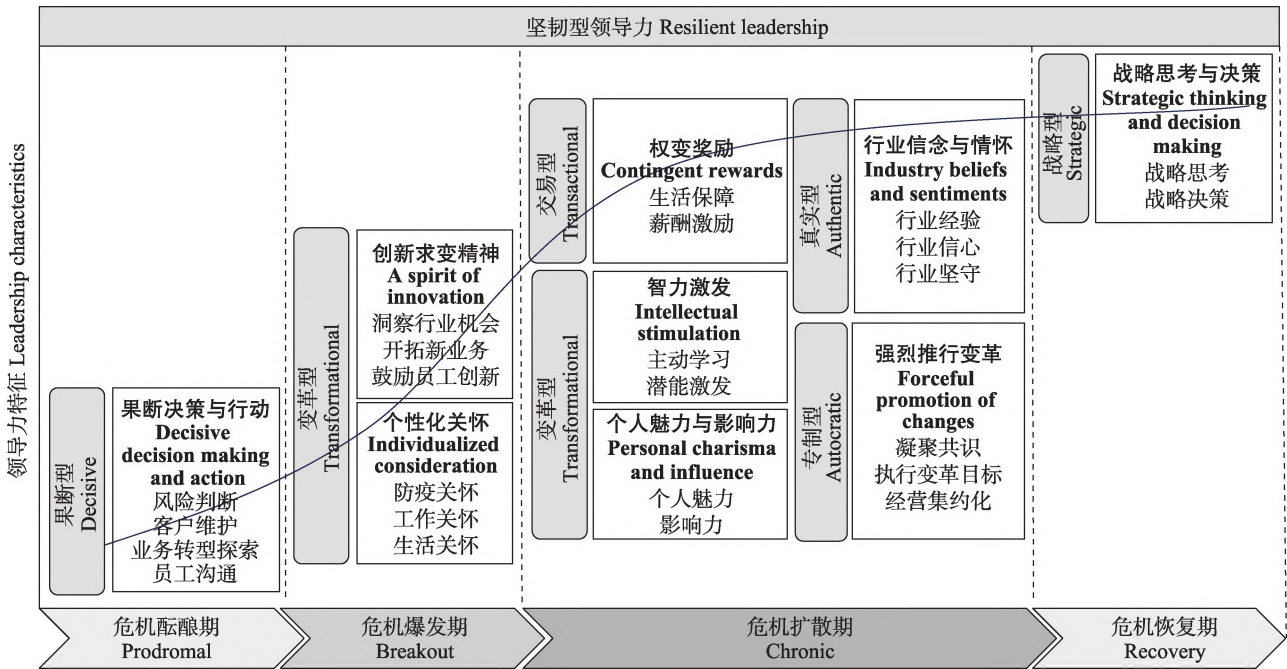


图2 重大危机不同阶段的领导力特征变化  
Fig. 2 Changes of leadership characteristics during different phases of mega-crises

领导者必然的行动。

#### 4.2.3 危机扩散期(2020年8月—2022年12月)

危机扩散期持续时间较长,反复的新冠疫情和紧缩的防控政策让中小型旅行社面临巨大的现金流压力,员工大量离职。在此阶段,领导者呈现出变革型、交易型、专制型、真实型领导力的混合特征。

个人魅力与影响力是变革型领导力的重要特征,指通过榜样示范、展现高绩效能力和道德标准对追随者产生影响<sup>[85]</sup>,中小型旅行社领导者具备学识渊博、经验丰富、担当意识等个人特质,使员工产生高度的钦佩和尊重。智力激发指变革型领导者激发下属潜能,使下属创造性地解决问题的能力<sup>[86]</sup>,旅行社领导者通过自身的魅力和创新精神营造了一个有利的环境来激发员工主动学习,发掘自身潜能。通过“智力激发”,领导者提升了追随者的自我能动性<sup>[87]</sup>。

Burns指出,交易型领导会明确每个人的任务、责任和期望,在完成目标后给予奖励<sup>[88]</sup>。权变奖励是交易型领导力的典型特征,指领导者根据员工的表现提供其应得的奖励<sup>[83]</sup>。在本阶段旅行社需要员工转向新的业务,也需要通过报酬留住核心员工。

在持续的危机阶段,及时执行决策至关重要,专制型领导力可以确保决策落实到位<sup>[51]</sup>。本阶段强力推行变革特征与专制型领导力特征相似,旅行社新业务和商业模式的开展需要领导者稳定局面,加

强控制。

本研究将行业信念与情怀作为真实型领导者特征进行归纳。真实型领导力指领导者具有一种对追求使命或事业的坚定信念,领导者的行为与所信奉的价值观保持一致<sup>[89]</sup>。由于中小型旅行社大部分是轻资产,关闭止损是非常常见的现象,但4个案例中的领导者均没有采取这样的行动,而是对旅游行业保持持续信心和热爱,秉持对员工的承诺坚守下来。

#### 4.2.4 危机恢复期(2023年1月以后)

旅行社经过一定的紧急应对,在新业务上也取得了良好的成绩。随着国家政策的调整,国内游出现全面复苏的趋势,原有业务逐步恢复,4家旅行社都开始招聘新员工以发展业务。战略思考与决策指领导者考虑旅行社长远发展,带领组织继续实现变革,呈现出战略型领导力特征。战略型领导力面对环境的不确定性,通过解析环境预见未来,塑造愿景,明确组织方向<sup>[90]</sup>。经过新冠疫情对旅行社生存的考验,中小型旅行社加快数字化转型步伐,多元布局分散风险,构建了为客户提供多种服务的能力。

### 5 讨论和启示

2023年1月后,旅行社线下门店逐渐恢复营业,

一些旅行社恢复至新冠疫情前70%左右的水平<sup>[91]</sup>。新冠疫情对中国旅行社行业产生了巨大的影响,对重大危机情境下不同阶段中小型旅行社领导力特征变化以及应对策略的研究具有重要的价值。

### 5.1 理论贡献

本研究的理论贡献体现在两个方面。

第一,危机情境下的中小型旅游企业领导力特征研究。危机下提高中小型旅游企业,特别是旅行社的应变能力已成为一个关键问题<sup>[9]</sup>。本研究并非将常态情境下的单一领导力风格置于危机情境进行分析,而是通过多案例分析与比较,深入剖析中小型旅行社应对危机的诸多共同领导力特征,将其命名为坚韧型领导力风格。由于中小型旅行社的领导者普遍是创业者,具有创新实干精神,解释这些领导者如何判断、应对和利用危机,将对中小型旅游企业的韧性成长做出贡献<sup>[53]</sup>。

第二,在危机各个阶段领导力的应对研究。目前以危机事件的发生、发展过程作为分析领导力构成的基点,对领导者在各阶段所扮演的角色还缺乏研究<sup>[8]</sup>。本研究发现,坚韧型领导力在危机的不同阶段确实呈现出一种或多种领导力风格的特征,这在一定程度上呼应了Plessis和Keyter提出的关于“可以借鉴不同领导力风格特征来开发聚合危机所需的领导形式”的假设<sup>[51]</sup>。在危机不同阶段,基于新冠疫情判断认知的变化,领导者做出拓展新产品或新业务、延长产业链、拥抱互联网等决策,并与员工进行持续的沟通,以保证团队的向心力和凝聚力,进而引发了旅行社积极的组织变革。

### 5.2 实践启示

本研究的实践启示包括以下两个方面。

第一,中小型旅行社领导者要有风险意识,要培养危机情境下思考、学习和创新的能力。除了一家旅行社的领导者在新冠疫情前就已经意识到资金流和应收账款风险,采取了经营集约化和多元布局的一些行动外,其他旅行社均是在危机来临时谋求转型,未能全盘考虑企业经营风险,相对来说较为被动。虽然危机是不可预测的<sup>[92]</sup>,但在企业经营中仍然需要未雨绸缪。

第二,中小型旅游企业领导力的发展需要具备战略思维能力。案例中目的地营销、线上商城、研学教育等业务都非旅行社原有重点业务,旅行社在

危机恢复期能否继续在这些业务板块发力,取决于对旅游市场的洞察,以及人才培养、资源整合、数字化转型等方面的努力。

## 6 研究局限和未来展望

本研究有一定的局限性。首先,受制于研究人员地域和精力的限制,案例样本的数量和类型还不够丰富。案例中的旅行社已经成立较长时间,对成立时间较短的中小型旅行社的领导力讨论不足,以传统旅行社为主,对经营新业态的旅行社研究不足,案例的代表性有待提高。其次,重大危机类型多样,本研究只选取了新冠疫情这一公共卫生事件,未对其他重大危机情境进行分析。

本研究中采取了时间线让受访者回忆新冠疫情前、疫情期间和复苏期采取的行动和感受,但未能对这些认知、感受进行充分的讨论,未来可以对中小型旅行社面对重大危机时人员的认知、情绪等进行研究。本研究主要关注中国中小型旅行社的发展,具有一定的中国情境,未能对国外旅行社进行分析,未来可以增加国外旅行社的研究。

### 参考文献(References)

- [1] FUCHS K. How are small businesses adapting to the new normal? Examining tourism development amid COVID-19 in Phuket[J]. *Current Issues in Tourism*, 2021, 24(24): 3420-3424.
- [2] BAUM T, MOONEY S K K, ROBINSON R N S, et al. COVID-19's impact on the hospitality workforce—New crisis or amplification of the norm?[J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020, 32(9): 2813-2829.
- [3] ZHANG G, LI F, GUAN J. Crisis management and the organizational learning of local travel agencies: Lessons learned from the COVID-19 pandemic[J]. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2023(8): 1-22.
- [4] ELSHAER I A, SAAD S K. Learning from failure: Building resilience in small- and medium-sized tourism enterprises, the role of servant leadership and transparent communication[J]. *Sustainability*, 2022. DOI:org/10.3390/su142215199.
- [5] PERL Y, ISRAELI A A. Crisis management in the travel agency sector: A case study[J]. *Journal of Vacation Marketing*, 2011, 17(2): 115-125.
- [6] 唐承财, 张宏磊, 赵磊, 等. 新冠肺炎疫情对中国旅游业的影响及其应对探讨[J]. *中国生态旅游*, 2022, 12(1): 169-183. [TANG Chengcai, ZHANG Honglei, ZHAO Lei, et al. Discussion on the impact of COVID-19 on China's tourism industry and its responses[J]. *Journal of Chinese Ecotourism*, 2022, 12(1): 169-183.]
- [7] 刘秋婷, 张鹏杨, 李婧. 基于危机生命周期的旅游业疫情危机

- 演化及应对[J]. 乐山师范学院学报, 2021, 36(6): 50-57. [LIU Qiuting, ZHANG Pengyang, LI Jing. The evolution and countermeasures of tourism epidemic crisis based on crisis life cycle[J]. *Journal of Leshan Normal University*, 2021, 36(6): 50-57.]
- [8] PILLAI R. Transformational leadership for crisis management[M]// *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2013: 47-66.
- [9] VAN WART M, KAPUCU N. Crisis management competencies [J]. *Public Management Review*, 2011, 13(4): 489-511.
- [10] HUANG G, ZHONG S, WONG I A, et al. Evolutionary selection for travel agencies under COVID-19 adversity through the lens of life history theory[J]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2022, 38(9): 917-934.
- [11] STODGILL R M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*[M]. New York: Free Press, 1974: 630.
- [12] NORTHOUSE P G. *Leadership Theory and Practice*[M]. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007: 1-416.
- [13] NAWAZ Z, KHAN I. Leadership theories and styles: A literature review[J]. *Leadership*, 2016, 16(1): 1-7.
- [14] SILVA A. What is leadership?[J]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2016, 8(1): 1-5.
- [15] CARLYLE T. *On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History*[M]. Oakland: University of California Press, 1841: 1-272.
- [16] STODGILL R M. Leadership, membership and organization[J]. *Psychological Bulletin*, 1950, 47(1): 1-14.
- [17] BASS B M. Review of Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research[J]. *The American Political Science Review*, 1982, 76(2): 474.
- [18] BENNIS W G, TOWNSEND R. *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*[M]. New York: Morrow, 1995: 1-187.
- [19] BROWER H H, SCHOORMAN F D, TAN H H. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange[J]. *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(2): 227-250.
- [20] CHAPMAN J B, LUTHANS F. The female leadership dilemma [J]. *Public Personnel Management*, 1975, 4(3): 173-179.
- [21] LEWIN K, LIPPITT R, WHITE R K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" [J]. *The Journal of Social Psychology*, 1939, 10(2): 269-299.
- [22] LIKERT R. *The Human Organization: Its Management and Values*[M]. New York: McGraw-Hill, 1967: 1-258.
- [23] DENSEREAU F, GRAEN G, HAGA W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1): 46-78.
- [24] BASS B M. *Leadership and Performance Beyond Expectations* [M]. New York: Free Press, 1985: 1-256.
- [25] BANKS G C, ENGEMANN K N, WILLIAMS C E, et al. A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2017, 28(4): 508-529.
- [26] HERNANDEZ M, EBERLY M B, AVOLIO B J, et al. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(6): 1165-1185.
- [27] VAN KNIPPENBERG D, SITKIN S B. A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?[J]. *Academy of Management Annals*, 2013, 7(1): 1-60.
- [28] AVOLIO B J, WALUMBWA F O, WEBER T J. Leadership: Current theories, research, and future directions[J]. *Annual Review of Psychology*, 2009, 60: 421-449.
- [29] DÖÖS M, WILHELMSON L. Fifty- five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field[J]. *Leadership*, 2021, 17(6): 715-746.
- [30] 张大鹏, 孙新波, 陆金瑶. 整合型领导力研究综述及未来展望 [J]. *领导科学*, 2018 (26): 20-23. [ZHANG Dapeng, SUN Xinbo, LU Jinyao. Research summary and future prospect of integrated leadership[J]. *Leadership Science*, 2018(26): 20-23.]
- [31] FIEDLER F E. Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons[J]. *Human Relations*, 1972, 25(5): 391-412.
- [32] SAMIMI M, CORTES A F, ANDERSON M H, et al. What is strategic leadership? Developing a framework for future research [J]. *The Leadership Quarterly*, 2022. DOI:10.1016/j.leaqua.2019.101353.
- [33] PEARSON C M. Reframing crisis management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(1): 59-76.
- [34] GRANVILLE KING I. Crisis management and team effectiveness: A closer examination[J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 41(3): 235-249.
- [35] KREHL E H, BÜTTGEN M. Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study[J]. *German Journal of Human Resource Management*, 2022. DOI:10.1177/23970022221083697.
- [36] JAMAL J, ABU BAKAR H. The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example[J]. *International Journal of Business Communication*, 2015, 54(4): 369-393.
- [37] MADERA J M, SMITH D B. The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(2): 103-114.
- [38] ZOHAR D, LURIA G. Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(2): 322-333.
- [39] SAIDI A M O A, NUR F A, AL-MANDHARI A S, et al. Decisive leadership is a necessity in the COVID-19 response[J]. *The Lancet*, 2020, 396(10247): 295-298.
- [40] POST C, DE SMET H, UITDEWILLIGEN S, et al. Participative or directive leadership behaviors for decision-making in crisis management teams?[J]. *Small Group Research*, 2022, 53(5): 692-724.
- [41] ALKHARABSHEH A, AHMAD Z A, KHARABSHEH A.

- Characteristics of crisis and decision-making styles: The mediating role of leadership styles[J]. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 2014. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.03.678.
- [42] DE BUSSY N M, PATERSON A. Crisis leadership styles—Bligh versus Gillard: A content analysis of Twitter posts on the Queensland floods[J]. *Journal of Public Affairs*, 2012, 12(4): 326-332.
- [43] HADLEY C N, PITTINSKY T L, SOMMER S A, et al. Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(4): 633-648.
- [44] WOOTEN L P, JAMES E H. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development [J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2008, 10(3): 352-379.
- [45] OSBORN R N, HUNT J G, JAUCH L R. Toward a contextual theory of leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(6): 797-837.
- [46] MCGUIRE D, CUNNINGHAM J E A, REYNOLDS K, et al. Beating the virus: An examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the COVID-19 pandemic[J]. *Human Resource Development International*, 2020, 23(4): 361-379.
- [47] SANTOSO N R, SULISTYANINGTYAS I D, PRATAMA, B P. Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication [J]. *The Journal of Communication Inquiry*, 2022(4): 1-24.
- [48] PEARSON C M, MITROFF I I. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management[J]. *Academy of Management Executive*, 1993, 7(1): 48-59.
- [49] FINK S. *Crisis Management: Planning for The Inevitable*[M]. Lincoln: American Management Association, 1986: 1-245
- [50] 关铮, 余廉, 魏凌. 应急管理不同阶段的危机领导力[J]. 内蒙古大学学报(哲学社会科学版), 2017, 49(1): 50-56. [GUAN Zheng, SHE Lian, WEI Ling. Crisis leadership in different stages of emergency management[J]. *Journal of Inner Mongolia University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 2017, 49(1): 50-56.]
- [51] PLESSIS D, KEYTER C. Suitable leadership styles for the Covid-19 converged crisis[J]. *Africa Journal of Public Sector Development and Governance*, 2020, 3(1): 61-73.
- [52] CASTRO M P, ZERMEÑO M G G. Being an entrepreneur post-COVID-19-resilience in times of crisis: A systematic literature review[J]. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 2020, 13(4): 721-746.
- [53] PURNOMO B R, ADIGUNA R, WIDODO W, et al. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: Navigating survival, continuity and growth[J]. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 2021, 13(4): 497-524.
- [54] KLOUTSINIOTIS P V, MIHAIL D M, MYLONAS N, et al. Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2022, 102: 103117.
- [55] POUNDER P. Responsible leadership and COVID-19: Small Island making big waves in cruise tourism[J]. *International Journal of Public Leadership*, 2021, 17(1): 118-131.
- [56] WANG Y, LI M. Leadership, creativity, and recovery from crisis in rural tourism[J]. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2022, 27(6): 652-670.
- [57] FENITRA R M, ABBAS A, EKOWATI D, et al. Strategic intent and strategic leadership: A review perspective for post-COVID-19 tourism and hospitality industry recovery[M]//*The Emerald Handbook of Destination Recovery in Tourism and Hospitality*. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2022: 23-44.
- [58] SHARMA A, SHARMA S, CHAUDHARY M. Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers[J]. *Tourism Management*, 2020, 79(8): 104078.
- [59] AMARAL P C F, DA ROCHA A. Building resilience during the COVID-19 pandemic: The journey of a small entrepreneurial family firm in Brazil[J]. *Journal of Family Business Management*, 2023, 13(1): 210-225.
- [60] CHEN S X, FENG Y, LI X, et al. Response of travel agencies in China to COVID-19: Disaster sensemaking, adaptation, and resilience[J]. *Current Issues in Tourism*, 2023, 26(20): 3381-3396.
- [61] HARWATI L N. Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes[J]. *Crisis*, 2013, 2(2): 170-181.
- [62] HOOIJBERG R, DITOMASO N. Leadership in and of demographically diverse organizations[J]. *The Leadership Quarterly*, 1996, 7(1): 1-19.
- [63] FRANCO M, MATOS P G. Leadership styles in SMEs: A mixed-method approach[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2015, 11(2): 425-451.
- [64] 张江驰. 旅游企业韧性领导力: 测度、演化与作用机制[D]. 泉州: 华侨大学, 2022: 6-7. [ZHANG Jiangchi. *Resilient Leadership in Tourism Enterprise: Measurement, Evolution, and Mechanism* [D]. Quanzhou: Huaqiao University, 2022: 6-7.]
- [65] EISENHARDT K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [66] 王振波. 国内案例研究方法的图景概况与审思评判[J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(3): 335-346. [WANG Zhenbo. An overview and critique of the domestic case study methods[J]. *Journal of Management Case Studies*, 2022, 15(3): 335-346.]
- [67] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. 管理世界, 2011(2): 118-126. [HUANG Jiangming, LI Liang, WANG Wei. Case study: From good story to good theory—A review of Chinese enterprise management case and theory construction research forum(2010) [J]. *Journal of Management World*, 2011 (2): 118-126.]
- [68] 毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. 管理世界, 2008(4): 115-121.

- [MAO Jiye, ZHANG Xia. Normative and current assessment of case study methodology: An overview of the China enterprise management case forum (2007)[J]. *Journal of Management World*, 2008 (4): 115-121.]
- [69] 戴学锋, 庞世明. 中国旅行社业依然“小散弱差”吗?——中国旅行社业的产业组织结构与绩效再探讨[J]. *旅游学刊*, 2018, 33(11): 48-55. [DAI Xuefeng, PANG Shiming. Is China's travel industry still "small in size, loose in structure, weak in power and lousy in capacity"? Study on industrial organization structure and performance of China travel agency industry[J]. *Tourism Tribune*, 2018, 33(11): 48-55.]
- [70] 赵垒. 从传统到多元业态创新推动旅行社转型[N]. *中国旅游报*, 2022-10-13(03). [ZHAO Lei. From traditional to diverse business model innovation driving the transformation of travel agencies [N]. *China Tourism News*, 2022-10-13(03).]
- [71] 梁峰, 吴小锋, 朱雪, 等. 商业模式视角下中小旅行社创新经营路径研究[J]. *无锡商业职业技术学院学报*, 2020, 20(5): 42-46. [LIANG Feng, WU Xiaofeng, ZHU Xue, et al. Research on the innovative management path of small and medium sized travel agencies from the perspective of business model[J]. *Journal of Wuxi Vocational Institute of Commerce*. 2020, 20(5): 42-46.]
- [72] 吴维库. 如何提升领导力[J]. *中国经济周刊*, 2005(6): 40. [WU Weiku. How to improve leadership[J]. *China Economic Weekly*, 2005 (6): 40.]
- [73] 余志远. 旅游质性研究方法[M]. 北京: 商务印书馆, 2023: 231-232. [YU Zhiyuan. *Qualitative Research Methods in Tourism* [M]. Beijing: Commercial Press, 2023: 231-232.]
- [74] 贾旭东, 衡量. 扎根理论的“丛林”、过往与进路[J]. *科研管理*, 2020, 41(5): 151-163. [JIA Xudong, HENG Liang. The "jungle", history, and approach road of the grounded theory[J]. *Science Research Management*, 2020, 41(5): 151-163.]
- [75] 周文辉. 知识服务、价值共创与创新绩效——基于扎根理论的多案例研究[J]. *科学学研究*, 2015, 33(4): 567-573; 626. [ZHOU Wenhui. Knowledge service, value creation and innovation performance: A multi case study on the grounded theory[J]. *Studies in Science of Science*, 2015, 33(4): 567-573; 626.]
- [76] 高静, 焦勇兵. 基于多案例扎根分析的旅游者-目的地品牌关系研究[J]. *旅游科学*, 2014, 28(5): 54-67; 78. [GAO Jing, JIAO Yongbin. A multiple case study on tourist-destination brand relationships: A grounded theory method[J]. *Tourism Science*, 2014, 28(5): 54-67; 78.]
- [77] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. *心理学报*, 2005 (6): 97-105. [LI Chaoping, SHI Kan. Structure and measurement of transformational leadership in China[J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2005(6): 97-105.]
- [78] 卢俊婷, 张喆, 贾明. 危机情境下变革型领导对团队命令执行效果的影响: 一个有调节的中介模型[J]. *管理工程学报*, 2017, 31(3): 1-10. [LU Junting, ZHANG Zhe, JIA Ming. The effect of the transformational leadership on the executive results of the team command in critical situations: An adjustable intermediary model[J]. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2017, 31(3): 1-10.]
- [79] JUDGE T A, PICCOLO R F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 755-768.
- [80] SHAMIR B, EILAM G. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 395-417.
- [81] IRELAND R D, HITT M A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership [J]. *Academy of Management Perspectives*, 1999, 13(1): 43-57.
- [82] 张红国. 领导者韧性领导力的增进思路[J]. *领导科学*, 2021(2): 88-90. [ZHANG Hongguo. Ideas for leaders to improve their resilient leadership[J]. *Leadership Science*, 2021(2): 88-90.]
- [83] 陈文晶, 时勘. 变革型领导和交易型领导的回顾与展望[J]. *管理评论*, 2007(9): 22-29; 63. [CHEN Wenjing, SHI Kan. Review and prospect of transformational leadership and transactional leadership[J]. *Management Review*, 2007(9): 22-29; 63.]
- [84] STAM D, VAN KNIPPENBERG D, WISSE B, et al. Motivation in words: Promotion-and prevention-oriented leader communication in times of crisis[J]. *Journal of Management*, 2016, 44(7): 2859-2887.
- [85] FELFE J, TARTLER K, LIEPMANN D. Advanced research in the field of transformational leadership[J]. *German Journal of Human Resource Management*, 2004, 18(3): 262-288.
- [86] 银锋, 黄加文. 变革型领导理论研究综述[J]. *管理观察*, 2014(1): 135-137; 140. [YIN Feng, HUANG Jiawen. A review of research on transformational leadership theory[J]. *Management Observer*, 2014(1): 135-137; 140.]
- [87] 孟慧, 宋继文, 徐琳, 等. 中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨. *管理学报*, 2013, 10(3): 375-383. [MENG Hui, SONG Jiwen, XU Lin, et al. A further exploration of transformational leadership construct and measurement in the Chinese context [J]. *Chinese Journal of Management*, 2013, 10(3): 375-383.]
- [88] BURNS J M. *Leadership*[M]. New York: Harper & Row, 1978: 346-348.
- [89] DRAMIĆANIN S. The impact of authentic leadership on the commitment of employees in travel agencies in the Republic of Serbia[J]. *Bizinfo Blace*, 2019, 10(1): 29-41.
- [90] 张征, 王玉博, 杨霞. 战略型领导: 概念、测量与作用机制[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(4): 53-65. [ZHANG Zheng, WANG Yubo, YANG Xia. Strategic leadership: Concept, measurement and mechanism[J]. *China Human Resources Development*, 2018, 35(4): 53-65.]
- [91] 关子辰, 张怡然. 旅行社线下门店“复活”[N]. *北京商报*, 2023-02-10(04). [GUAN Zichen, ZHANG Yiran. Travel agencies' offline stores "resurrection" [N]. *Beijing Business Today*, 2023-02-10(04).]
- [92] HIRUDAYARAJ M, SPARKMAN T E. Building leadership capacity: A framework for disruptive events in tourism[J]. *Industrial and Commercial Training*, 2019, 51(2): 114-124.

## Leadership of Small and Medium-sized Travel Agencies during Mega-crises

WU Jia<sup>1,4</sup>, GENG Qinghui<sup>2,4</sup>, SUN Bowen<sup>3,4</sup>, HUNG Kam<sup>4</sup>

(1. College of Xingzhi, Zhejiang Normal University, Jinhua 321000, China; 2. School of Business, Qingdao University, Qingdao 266071, China; 3. Trip.com Group, Shanghai 200335, China; 4. School of Hotel & Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong 999077, China)

**Abstract:** The COVID-19 pandemic, as a global public health crisis, has greatly affected small and medium-sized tourism enterprises. The pandemic lasted nearly three years in China; its impacts on the tourism industry have ranged from immediate damage to rebound uncertainty and finally to simultaneous opportunities and challenges. Small and medium-sized travel agencies' responses to this crisis have drawn scholarly interest. However, most research in this vein has pertained to crisis management practices and a single leadership style; comparatively little attention has been given to the characteristics, changes, and coping strategies associated with leadership during crises. No one style of leadership (e.g., transformational, charismatic, responsible, or strategic) can account for how small and medium-sized travel agencies survive and develop in times of crisis. A single style also cannot capture all features of and shifts in leadership across crisis phases. Thus, based on the logic of "crisis phase-leadership characteristics-leaders' coping strategies", this paper focuses on four small and medium-sized travel agencies to perform an exploratory multi-case study. The agencies represent domestic, inbound, outbound, and new tourism businesses. Semi-structured in-depth interviews were conducted with three staff groups: leaders, middle and senior managers, and employees. Grounded theory was adopted to discern the leadership characteristics of small and medium-sized travel agencies along with leaders' coping strategies at different phases of the pandemic.

Results showed that, in major crisis situations, leadership manifested as a resilient style with nine characteristics (decisive decision making and action; individualized consideration; a spirit of innovation; personal charisma and influence; intellectual stimulation; contingent rewards; forceful promotion of changes; industry beliefs and sentiments; strategic thinking and decision making). In addition, the nature of resilient leadership in different crisis stages mirrored that of decisive, transformational, transactional, autocratic, authentic, and strategic leadership in normal situations. Such leadership behaviors, although common, sparked travel agencies' organizational transformation and enhanced these agencies' ability to respond to crises.

Theoretically, this research expands the understanding of leadership in crisis contexts, dissects leadership within small and medium-sized travel agencies during crises, and contributes to similarly sized tourism enterprises' resilience and growth. Practically, the leaders of small and medium-sized travel agencies will benefit from greater risk awareness and encouraging critical thinking, learning, and innovation even under dire circumstances. It is critical that these leaders be able to think strategically in order to cope with future challenges.

**Keywords:** mega-crises; small and medium-sized travel agencies; leadership; coping strategies; grounded theory

[责任编辑:宋志伟;责任校对:刘 鲁]