

企业克服“两种陷阱”的后卢因式战略变革

——基于“抛弃政策”与二元视角的研究

邱国栋, 郭蓉娜

[摘要] 持续性战略变革对企业的生存与发展至关重要,然而当前“成功陷阱”和“失败陷阱”已成为制约有效变革实践的重要因素。如何通过前瞻性变革决策和适应性变革行为打破这一困境,是后卢因式组织发展与组织二元研究领域共同关注的理论问题。但因对时间维度的忽视,使得理论研究中尚存争议与不足。为此,将战略变革的研究置于时间视域下,构建能做出持续性解释的理论模型具有重要意义。本文以德鲁克的变革理论“抛弃政策”为视角切入,从时间和机制两方面构建了整合性战略变革理论模型。以“辉煌时刻抛弃”为时间模式的分析起点,刻画了具有周期性规律的战略变革二元行为“最优行动时间”框架;以“企业家精神制度化”为机制刻画起点,揭示了惯例驱动的主动抛弃机制促进持续性战略变革的机理;从而提出周期性二元平衡的理论框架并分析了其并行性与跨期间两个层面的平衡效应。建立在“积极变革”理念上,以“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”为本质特征重构了卢因式战略变革模型。本文为顺境变革以实现持续成长的企业提供了清晰的战略变革节奏及机制设计指导。

[关键词] 抛弃政策; 战略变革; 战略二元; 时间刻画; 机制刻画

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2019)05-0174-19

一、引言

在快变的市场环境中,只有适时、有机地进行战略变革才能驱使组织持续获取竞争优势,从优秀走向卓越(Alhaddad and Kotnour,2015)。企业过度地利用现有战略模式,会落入“成功陷阱”(Success Trap),而企业过度探索新模式,又会落入“失败陷阱”(Failure Trap)(Levinthal and March,1993)。中国多数企业在初具规模之后受制于组织惰性,沉迷于成功经验难以自拔,进而在当代快速变化的市场竞争中丧失响应能力(罗兰贝格,2018)。《中国企业数字转型指数报告》显示,目前只有7%的中国企业转型成效显著。该研究选取了代表性行业的450家企业(转型),从智能化运营和数字化创新两个维度对企业的数字化能力成熟度进行评估,认为目前阶段中国企业智能化运营和数字化创新的能力亟须进一步提高(埃森哲,2018)。这说明,90%以上的企业转型属于过度探索新模式,即在能力不尽成熟情境下的盲目转型。“两种陷阱”现象所揭示的企业战略变革节奏失调

[收稿日期] 2018-10-10

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“周期性二元平衡:基于‘抛弃政策’的战略变革研究”(批准号 71872029)。

[作者简介] 邱国栋,东北财经大学工商管理学院教授,博士生导师,管理学博士;郭蓉娜,东北财经大学工商管理学院博士研究生。通讯作者:邱国栋,电子邮箱:qiuguodong@126.com。感谢编辑部和匿名评审专家的宝贵意见,当然文责自负。

窘境,是企业通过战略变革途径走向持续成长的重要限制,也是战略变革管理领域越来越关注的议题。

卢因(Lewin,1947)的三阶段模型被视为管理变革的经典范式,模型中的“解冻”术语隐喻了组织的战略变革需要有意识地开启,但由于该模型侧重揭示变革的过程顺序,并没有刻画明确的解冻时点和组织机制。传统研究将战略变革节奏的“规律性”特征归因于环境的动态变化与选择,视战略变革为一种被动的组织对外反应行为,忽略了组织内生性的力量,难以揭示出确定性模式来引导变革节奏,因此无法从根本上克服“两种陷阱”。后卢因式变革(Bushe,2011)研究则关注如何通过引导形成“积极的变革核心”,以激发自组织变革,强调组织内生驱动力量的自发性与前瞻性,因而是有利于探索确定性战略变革节奏的研究导向,并且这种“积极”的组织战略变革主导逻辑和研究逻辑更契合当前创新驱动时代的企业实践。但由于该领域尚在起步阶段,现有研究还无法对持续性积极变革的实现给予清晰的路径与行为指导;在回答如何有效地克服变革过程中因战略更替受困于“两种陷阱”而产生的不平衡问题时,还尚显乏力,因此,亟需构建积极变革主导逻辑下的组织行为模式和机制模式。

在战略变革的微观行为研究领域,组织二元理论主张的以探索行为和利用行为协调并举实现平衡的观点为突破陷阱提供了出路。针对如何实现二元平衡的机制问题,学者们进行了众多有益的探索。基于范式的不同,主要划分成为二元性平衡(Ambidextrous)和间断平衡(Punctuated Equilibrium)(Lavie et al.,2010)。前者认为探索和利用可以实现松散耦合,同时进行;后者则认为二者无法同时进行,相继出现,并且表现为在长时间稳定的利用行为中零散分布短时间但是重大的探索行为(Gupta et al.,2006)。两大范式长期的争议使得该领域的理论研究难以形成统一的结论(Mathias et al.,2017),也影响了二元理论在企业实践中的指导性(Birkinshaw and Gupta,2013)。二元行为本身就涉及“短期与长期,当前与未来”等时间性要素,过度利用与过度探索的本质是组织陷入了战略决策的“时间困境”(岑杰,2017),两大范式对于二元行为绝对的同时与割裂的观念也源于对时间维度的刻画缺乏连续性与持续性。因此,研究需要深入刻画战略变革过程中二元行为的时间模式,并探寻实现时间模式持续性与有效性的组织机制。这是解决二元平衡研究争议的突破路径,也是完善后卢因式战略变革研究的重要之举。

管理学大师德鲁克在其论著中反复强调他对于组织实现有效变革的核心观点及行动纲领——“抛弃政策”(The Policy of Organized Abandonment),即通过“企业家精神制度化”(Institutionalizing Entrepreneurship)帮助组织系统化创造变革的原则,在“辉煌时刻”促使组织开启一个有计划的抛弃策略,淘汰即将过时的、衰退的、旧的东西,使得组织在变革与连续性之间形成平衡。这一理论视角为研究提供了开启变革的“最优行动”时间要素及将“变革”变成“规范”的内生性机制要素,为构建主动抛弃理念驱动的持续性与平衡性战略变革分析框架奠定了基础。因此,本文秉承后卢因式变革研究的“积极观”,从“抛弃政策”视角出发,通过整合规律性的时间刻画与主动性的抛弃机制刻画来构建战略变革二元平衡范式的理论模型。既是拓展经典变革模型和二元行为研究的理论命题,也是指导创新常态化时代企业持续性战略变革的实践命题。

二、新理论视角——“抛弃政策”

德鲁克指出,企业需要一个系统的“抛弃政策”,并且在企业“辉煌时刻”(Succeed)进行这项工作,这也是“变革引领者”的首要任务。本文通过分析与整理德鲁克经典著作中的论述,提炼出“抛弃政策”概念内涵的要素(见表1):成功带来负面障碍(问题)、企业家精神制度化(目的)、组织有计划地抛弃(手段)、辉煌时刻开始创新(时间)。与众多变革理论的分析框架一致,“抛弃政策”的逻辑起

点在于克服成功所带来的负面影响,即由于组织长期对惯性的正向边际值依赖演变成组织惰性从而产生负向的边际值。但是不同于一般性的变革理论,“抛弃政策”的最终目的是要在组织内形成制度化的企业家精神,以制度来创造变革与创新,从而确保变革与连续性的平衡,这也反映出德鲁克“以制度创新来为组织赢得优势”的管理制度主义思想(Wallman,2009)。

表 1 “抛弃政策”的概念内涵

结构	提炼	依据	来源
问题	成功带来负面障碍	对于现有大型企业来说,阻碍创新的最大障碍可能就是不愿意抛弃过去。	《管理:使命、责任、实务(责任篇)》(彼得·德鲁克,2007d),197页
		“创新实践误区”——企业通常将生产资源配置到原有业务、日常危机上,所以他们总是在修补昨天,因此根本无法迈向未来,更严重的是企业很有可能沉迷于过去的成就,要实施创新,首要的事情是克服“成功所带来的负面障碍”。	《创新与企业家精神》(彼得·德鲁克,2007b),132页
目的	企业家精神制度化	企业必须创新和推动企业家精神实践,为此“抛弃政策”是很重要的,它具有导向、警示、判定的作用,它能够指导创新和企业家精神实践的具体行为。企业家精神和企业创新是需要加以组织的有目的的系统化的工作任务。	《创新与企业家精神》(彼得·德鲁克,2007b),125-137页
		创新型组织将创新精神进行制度化,并形成一种创新习惯;将“变革”变成“规范”。	《管理:使命、责任、实务(责任篇)》(彼得·德鲁克,2007d),193页
		“系统的创新政策”,即可以创造变革的政策。企业固然需要创新,但最重要的问题是如何不断地创新,使得一个企业具有一种时时变革的心态。	《21世纪的管理挑战》(彼得·德鲁克,2007a),59页
手段	组织有计划地抛弃	“抛弃政策”必须要制定一个系统的放弃政策;企业要对过时的、没有生产力的、错误的等等阻碍创新的工作予以放弃,这就需要企业每隔一段时间就对每一项工作实行全面审查。	《创新与企业家精神》(彼得·德鲁克,2007b),125-137页
		“抛弃政策”是“有计划地放弃”,具体来讲就是“有计划地、系统地淘汰过时的、衰退的、旧的东西”。	《管理:使命、责任、实务(责任篇)》(彼得·德鲁克,2007d),197页
		“变革的领导者”需要制定“创造未来的政策”,第一个政策就是要做“系统的放弃”。定期对产品、服务、流程、市场、渠道、顾客等存在的价值加以审辩,以抛弃过去为目的。	《21世纪的管理挑战》(彼得·德鲁克,2007a),51页
时间	辉煌时刻开始创新	(探索新业务)认真地提出“我们的业务是什么”这一问题的最佳时间,是公司获得成功的辉煌时刻。	《管理:使命、责任、实务(使命篇)》(彼得·德鲁克,2007c),90-91页
		抛弃“不应该是组织陷入困境的时候,而应该是组织成功之时”。	《动荡时代的管理》(彼得·德鲁克,2006),29页

“抛弃政策”为打破现有战略变革过程研究的不足与困境提供了进入路径,是能够给予变革持续性解释的理论视角。^①明确了变革开启的“最优时间”,即组织的“辉煌时刻”,旨在帮助组织打破成功悖论,在顺境中及早布局;^②有计划地进行抛弃,引导组织以计划性与系统性手段最小化战略更替带来的风险;^③“抛弃政策”以有计划地抛弃为手段来实现企业家精神制度化,又以企业家精神的制度化保障抛弃得以有序地进行,因此,企业家精神制度化给予持续性战略变革模型构建一个机制启示。综上,从“抛弃政策”视角出发探讨战略变革二元行为的时间模式与机制构成是合理并且可行的。“抛弃政策”与战略二元的整合,也可以在理论层面深入揭示有计划地抛弃的行为表现。

三、战略变革二元行为分析:时间刻画

不同于现有研究所得出的结论——大多数企业表现出“穷则思变”与“富则思安”的变革步调(Kunisch et al., 2017;张远飞等,2013;贺小刚等,2017)，“抛弃政策”为战略变革的开启指出了一个明确的时点——“辉煌时刻”。在旧模式尚在优势地位时引入新的模式,这与“管理哲学之父”Handy的第二曲线理论^①内涵一致。同时,也为打破战略二元行为的“时间困境”提供了重要的参考点。本文尝试借鉴经济学分析方式,利用简化的收入曲线来刻画战略模式的收益与战略变革过程的关系,以此揭示变革过程中的时间轨迹和二元行为的变动路径(如图1),通过理论推演为时间框架提供自洽的逻辑解释。从经济意义看,战略模式的经济生命周期是其扩张的边际搜寻过程。 $MR>0$ 所代表的发展阶段才是模式的有效期,在 TR 曲线的最高点之前代表组织惯性阶段, TR 曲线下降阶段代表组织的惰性阶段;为了保持持续增长,即 TR 曲线持续上升,企业必须适时进行战略变革。

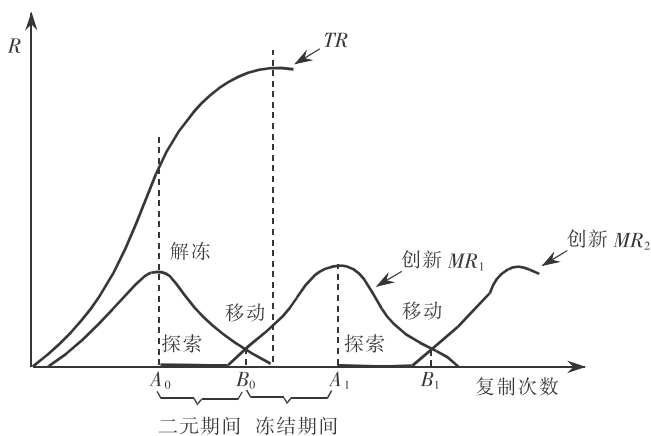


图1 “抛弃政策”视角下的战略变革时间模型

有效期,在 TR 曲线的最高点之前代表组织惯性阶段, TR 曲线下降阶段代表组织的惰性阶段;为了保持持续增长,即 TR 曲线持续上升,企业必须适时进行战略变革。

1. 解析战略变革起点——“辉煌时刻”

(1)依据“抛弃政策”,企业应该在“辉煌时刻”进行有组织的抛弃,这也为卢因模型中的“解冻”提供了一个明确的时点。对于这一逻辑的合理性,本文认为可以从两个方面阐释:一是从市场角度而言,由于需求变化的瞬时性与供应的黏滞性,使得供应端的变化总是滞后于需求端的变化,这中间就会存在时差,而这个时差是企业家提前布局的绝佳机会窗口。当企业家感受到需求变化的时候,就应该提前在要素市场布局,买入下一个战略模式的关键要素,因为这个时候去布局,成本比较低且空间比较大;与此同时,企业可以卖出将会失去关键地位的资源,也就是现行战略模式的核心资源,因为此时它们的价格往往正在峰值(朱恒源和杨斌,2018)。^②因此企业可以获得最大化的利润,这反映出一种基于市场竞争反馈采取战略抛弃的变革规划。二是从组织自身而言,“辉煌时刻”

^① 任何一条增长曲线都会滑过抛物线的顶点(增长的极限),持续增长的秘密是在第一条曲线消失之前开始一条新的S曲线。在这时,时间、资源和动力都足以使新曲线度过它起初的探索挣扎的过程。
^② 朱恒源和杨斌(2018)把企业根据产品市场变化和发展的要求,动态调整自己的行为,积累自己能力的举措,称为战略节奏。

组织旧的模式仍然处于增长状态,组织的资源、能力、时间和动力都处于宽裕状态,能够为组织的非连续性增长提供“缓冲区”。以华为为例,“2010年之前,华为一直处于高速增长(销售增长率大于可持续增长率);2010年开始,华为开始进入缓慢增长阶段,并且呈现加速缓慢的趋势;华为适时实施战略转型,将剩余现金投资于新的成长机会,在时机上可谓恰到好处”(庄学敏,2017)。在旧的战略模式到达顶点之前实现新的模式的增长,甚至是边际收益超越旧模式的边际收益,就会获得旧模式的最大收益,并给新的模式分配充足的资源,缩短新模式孕育时间,降低变革对组织造成的消耗,从而使得组织平稳度过战略更替阶段。这揭示了企业基于自身的历史绩效反馈采取战略抛弃的变革规划。

(2)采用经济学分析模型以解析“辉煌时刻”。本文认为德鲁克指出的“辉煌时刻”并非一个静态的钟表时点,它是用以描述组织的一种资源配置效率和产出效益达到顶峰的最佳状态,因此在战略实践中这是一个区间解而不是唯一解。在经济学模型中,衡量“辉煌时刻”最有代表性的指标是 MR ,最辉煌时刻应在一种战略模式 MR 递增与开始递减之间,依据“底线管理”与“底线思维”,本文认为应选择在 MR 曲线最高点解冻,抛弃即将过时的模式。根据一般经济学原理,组织如果能在 MR_0 (即旧模式的边际收益)还没有下落前,就能转换到新的模式上,并且 $MR_1 > MR_{0max}$,那么组织就会呈现持续陡峭的高增长状态;如果组织在 MR_0 下降到0之前,转换到新的模式上,即 $MR_{0max} > MR_1 > MR_0 > 0$,组织的成长曲线就会呈现出类阶梯状;如果在 MR_0 下降到0之前,新模式没有实现收益,那么组织的成长曲线中就会存在战略更替带来的下降区,组织的成长就不是持续性的。因此,战略模式转移的“底线”是 $MR_1 > MR_0 = 0$ 。在战略变革实践中,新的特别是那些内生的战略模式生成于合理的徘徊与试错过程,这是战略模式形成必需的“自然时间”,这就倒逼组织要及早规划以使 $MR_1 > MR_0 > 0$ 尽早实现,因此,综合组织的动势与最优化目标, MR 曲线最高点是组织“底线思维”下开启有计划抛弃的最后时间。组织强化自己在 MR_{max} 开始抛弃是创新精神驱使的理性选择。

2. 解析战略变革周期——“二元期间+冻结期间”

(1)为了确保组织发展的平衡性,二元并行是必要的过程。即企业在“辉煌时刻”开始探索新的战略模式在未来创造长期的利润,同时还要继续利用和复制原有的战略模式,为现在创造短期的利润,也为创新提供“风险资本”。新旧两种模式并行,使得组织打破过度自我强化的同时没有破坏原来模式的有效惯性,追求对该阶段边际收益的最大利用性,是利润最大化的一部分。此外,由于信息及个体认知的“有限性”,企业在进行战略模式决策时,应该秉持“允许失败”的态度,允许企业对创新模式进行前测,“二元期间”的提出正是要给予确保决策正确制定的徘徊、实验、学习及试错等组织行为合法性,唯有如此,才能产生成熟的战略(Khonagha et al., 2014)。“二元期间”确保了企业的短期平衡,也是重要的战略“徘徊其间”^①。

(2)当新的战略模式为企业创造的边际值超过原有模式时,新旧模式处于一种不再博弈或没必要再博弈的状态,这一点就是组织彻底抛弃原模式的“移动点”,理性的企业就会选择将资源全部投入新的战略模式,使企业进入一个新的扩张周期(即“冻结期间”)。因此模式边际搜寻的取舍与二元期间的长短,是由原模式边际收益与新模式边际收益的比较决定的。在战略实践中,如果原模式边际收益递减速度较快,那么也应追求边际收益增长速度较快的战略模式,或者说快于原模式边际收益递减速度,否则相交点(即移动点)就会进入原模式 MR 的负值区域。

^① 二元期间实质上也是组织在两种战略模式中进行选择的阶段。本文借用迈克尔·波特(1989)在《竞争战略》中提出的“徘徊其间”(Stuck in the Middle)概念,以揭示二元期间的本质。

3. 解析战略变革平衡——周期性与持续性

新的战略模式经过复制扩张与推广,也会逐步到达自身的“辉煌时刻”。组织需要有意识地开始新一轮的“解冻”,有计划地抛弃,从而进入新的变革周期。如前所述,在利用和探索的二元并行期间,是用旧模式的冗余收益投资孕育新模式逐步成熟的阶段,冻结期间是战略模式高速增长(MR 的边际大于0)的阶段,只有在变革周期内二元与一元两者保持合理的相继步调,短期 TR 曲线才能呈现向上的走势。在长期内,将变革周期开启的时点确定在每一个战略模式的 MR_{max} 点,一方面避免了组织因为过度利用而走向衰落,即 TR 曲线的下降阶段,另一方面是组织能够在“底线”之前完成战略更替的前提,基于此,组织能够以连续性向上的短期 TR 曲线组合成持续性增长的长期 TR 曲线。总而言之,“辉煌时刻”开始抛弃的循环节奏与周期性时间框架能够确保组织在非连续性的战略变革中平稳过渡,实现持续性成长。

综上,本文刻画了周期性“辉煌时刻解冻→二元期间(徘徊其间)→冻结期间”构成的战略变革过程时间模式。在这一模式中,“二元期间”企业的行为符合“二元性平衡范式”所描述的并行的特征,而“二元期间”与“冻结期间”的交替则呈现出“间断平衡范式”的顺时特征(但其内涵不同,本文是二元与一元的间断平衡,现有研究是探索与利用的间断平衡),因此,这一模型突破了前者将时间同质化、后者将时间碎片化的局限与困境,实现了二者的有机融合。组织的成长得益于这一能够满足短期与长期平衡的战略二元行为时间模式的周期性(见图2,华为的持续成长与其自身的战略节奏模式具有密切的关系^①)。本文将这一新的范式命名为周期性二元平衡(Cyclical Ambidexterity Equilibrium)^②。

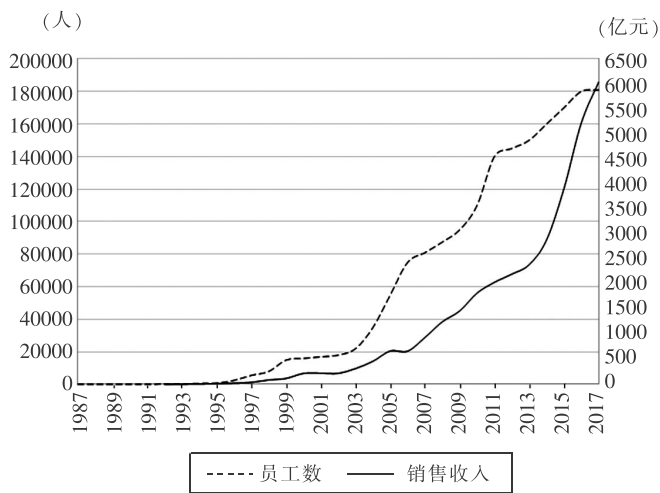


图2 1987—2017年华为的销售收入和员工数量

资料来源:作者根据华为财报整理。

四、战略变革二元行为分析:机制刻画

“抛弃政策”为组织战略变革提供了最优解冻时间。能够在“辉煌时刻”开启抛弃是组织战略决策能力的体现。那么这种战略决策能力是如何形成,且进一步影响持续性战略变革的,就是本文需要探寻和揭示的过程机制。建立在“抛弃政策”的思想内涵之上,本文将这种机制命名为“抛弃机制”。根据德鲁克“抛弃政策”思想,通过“企业家精神制度化”将“变革”变成“规范”是其核心目的;从手段来看,强调要在组织内部生成可以创造变革的政策,即将有计划地抛弃制度化,才能驱使组织有意识地克服成功带来的负面障碍与路径依赖惰性(“抛弃政策”要解决的主要问题)。因此,“抛弃

① 华为的战略变革时间模式分析内容可见《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)公开附件。

② 与 Simsek et al.(2009)的周期二元性(Cyclical Ambidexterity)有区别,后者指“在一个子系统内部顺时追求探索与利用”,其基础理论即间断平衡。相同之处是均为描述一种周期性组织行为,不同之处在于对二元行为在一个周期内的路径的刻画。

机制”首先应该包含“企业家精神制度化”这一核心惯例。然而,尽管企业家精神是与创新、冒险、先动性等特质紧密相关的,是触发战略变革的关键要素,但如果组织的持续性战略变革仅仅从单一的企业家精神制度化视角给予解释显然是乏力的。战略变革如果只依赖于企业家精神的制度化,容易使组织受困于模糊的变革时点与节奏从而破坏战略模式的生物惯性,且无法给予平稳变革以明确的行为路径指导。在持续性战略变革的实现机制中,二元性的制度化特别是包含明确时间意识的二元惯例是弥补上述不足的关键要素,因而二元惯例也是构成“抛弃机制”的重要部分。这些高度相关的惯例束构成了组织能力形成与增强的基石,它们的规制与演化是组织稳定与变化的根源,因此,组织持续性战略变革的过程实质上是“惯例驱动的能力升级”的过程,即通过纵向的制度化驱动横向的能力从低阶到高阶的增强。可见,不同于传统的变革解释,“抛弃机制”聚焦影响战略变革的组织内在要素与力量,探究以主动有计划抛弃的方式应对外部变化的路径。

1. “抛弃机制”形成:垂直层面制度化

(1)企业家精神制度化。“抛弃政策”的核心要义之一是企业家精神制度化,是“抛弃机制”的核心驱动力。这表明实现持续性的战略变革仅仅依靠企业家个人层面的价值观和行为是不够的,必须把企业家精神转化为一个组织过程而非一个建立创业企业的独立思考的个体(Morris and Trotter, 1990)所具有的价值观系统,制度化的目的就是保证惯性行为的发生(Crossan et al., 1999),即将企业家精神从企业家的个体层面组织化(邱国栋和董姝妍,2016),形成文化层面的创业导向,进一步通过行为和绩效的互动反馈,形成制度和流程层面的创业惯例,使得公司创业行为得以“重复”涌现。

(2)组织二元性制度化。组织的二元性,即利用能力与探索能力的同时与平衡,是“抛弃机制”重要的作用保障。在组织二元性的实现过程中,组织领导、情境、结构以及本文所刻画的时间四个要素机制相互耦合。①二元领导是组织能力发展的“过滤器”(Smith and Tushman,2005),通过对矛盾性任务适时地区分和整合,驱动结构二元能力的构建;通过推动组织形成特定的集体共享认知模式,驱动情境二元能力的构建。②二元情境培育员工具备积极进行自我判断的二元思维的“元能力”,使他们自主调节探索与利用的砝码,准确分配时间和资源开展看似矛盾的活动(Gibson and Birkinshaw,2004)。在同一部门同时开展两项并行性(或矛盾性)任务,或者可以在不同的部门之间实现“异花授粉”,从而激活二元结构能力。二元情境通过提高领导者或高管团队的“元能力”,增强其认知柔性和认知复杂性,使得领导二元能力得以提升。③二元结构是指对组织的并行性或矛盾性任务进行分离与整合,强调构建一种有机的结构(Benner and Tushman,2003)。二元结构的有效性依赖领导二元能力与情境二元能力,反过来也会作用于它们,产生耦合式正向强化或者非耦合式负向强化。④二元时间特指本文所刻画的周期性时间框架,是组织内部领导、情境及结构内部协同及内部与外部环境协同的“轨迹”,也是组织二元行为转换的“门槛”与节奏;当二元时间在演进中形成一种定向式规则,成为一种具有指导性和约束性的组织能力时,就会成为暗示和引导成员自我判断与调节及结构区分与整合的标准,同时对领导的二元能力产生影响。时间机制的嵌入,厘清了现有二元性实现机制的本质约束所在,打破了模糊性时点与节奏的困境,增强了组织进行二元能力培养的现实性。综上,在组织的发展和演进中,会逐渐形成可识别的二元惯例,作为一种基因根植于组织之中。具有清晰明确的“最优行动时间”模式、垂直层面多个参与者的二元行为模式及水平层面不同阶段二元行为的演变模式,作为组织战略变革的润滑剂和调和器,确保战略交替的平衡和组织成长走向“最优路径”。

2. “抛弃机制”形成:水平层面能力升级

制度化形成的惯例是组织能力形成的基石(Peng et al.,2008),“抛弃机制”的实现过程最终体

现为组织能力的提升过程。只有在组织内形成改变能力的能力即动态能力,才能促使组织适时开启抛弃、配置调整资源结构并顺势更替战略,以不断创造具有短期优势的非连续性创新为组织带来长期的竞争优势:①能力升级的过程中,创业能力是通过组织二元能力发挥其对战略变革的驱动作用的。以“抛弃政策”强调的企业家精神制度化为路径分析起点,组织创业能力(企业家精神在个体、文化、制度、行为等层次所属的组织能力概念范畴)的各个层面均需要通过组织的特定行为才能作用于组织的战略变革绩效。组织二元能力微观层面的载体——二元行为就是这一过程中的重要中介机制(Kollmann and Stöckmann,2014)。因为企业家精神主导的创新是一种破坏性创新,这种创新是需要确保组织生存的基础上进行的。组织的创新变革过程(例如,熊彼特所说的技术变革)是循序渐进的,通常由探索式创新开启技术变革的周期,随着时间的推移,利用式创新以针对基于探索式创新主导逻辑设计的现有产品的深度、广度、变异和补充的形式呈现。一般而言,打破现有行业的知识建立一个主导设计需要较长的时间,因此,在破坏性创新开启的变革周期中,仍然需要以基于原有主导设计的利用行为为组织提供利润来源,确保破坏性创新顺利转化成组织的下一个利润点。熊彼特学派的研究演进也反映出了学者们对于创新过程从一元到二元认识的转变。传统的熊彼特和新熊彼特学派的学者强调创造性破坏是在内生经济体系中赚取高于平均租金的关键所在,但是现代熊彼特学派的学者更多地关注了整合探索活动和利用活动(在组织创业过程中)的重要性(Dunlap-Hinkler et al.,2010)。②创业能力能够提升组织的二元能力。当代组织的主导逻辑是在现有基础上缓慢改进,容易落入“路径依赖”。如果没有外力干预,组织的自身演进就会走向自然衰落。企业家精神包含的创新、冒险与先动性三个维度是打破组织过度关注一元利用进而构建二元能力的重要前提。在德鲁克“抛弃政策”视角下,企业家精神制度化是组织在“辉煌时刻”开启变革的核心驱动力,内嵌在组织中的先动性特质维持了组织的敏感性,创新与冒险的冲动避免了组织陷入“成功陷阱”,引导组织在周期性节奏中以二元并行与交替的步调实现持续性平衡。③组织的二元能力会促进组织的高阶能力——动态能力的提升,也有学者把二元能力作为动态能力的一个维度(O'Reilly and Tushman,2007),两种能力的本质都能增强组织柔性,是提升组织适应性的重要内生力。本文将两者作为“抛弃机制”形成中的两个独立的要素,是依据其在组织能力中层次的不同——动态能力更强调组织的一种战略能力(Teece,2012),而二元能力则更强调一种运营能力。二元能力较高的组织能够使得战略性意义建构(利用)与创造性搜寻(探索)两大组织认知机制发挥协同效应(Pandza and Thorpe,2009),对动态能力演化起到推动作用。④动态能力也被认为是促进组织发展和获得竞争优势的元能力,因此,动态能力较高的企业,在战略变革中会表现出较高的战略决策能力,即对组织的战略变革方向、时机、速度等都会有准确的把控,有更大的可能性能够识别出组织的“辉煌时刻”,并且能够根据内外部环境准确地选择出需要抛弃的业务和即将开启的新业务,从而有组织、有计划地推进战略变革。

每一个战略变革周期的绩效产出都会对组织的行为和能力形成反馈,对那些产生高绩效的行为形成正向的增强,在组织内形成惯例,即多个行动者参与的、重复的、可识别的组织行为模式(Feldman and Pentland,2003)。本文中,创业惯例和二元惯例共同构成了“抛弃政策”惯例,这一惯例束即推动组织能力升级的核心路径。

3. 抛弃机制强化:惯例规制

德鲁克将变革与创新转变成组织习惯与规范的思想,在形式上虽然强调的是稳定性,但在本质上是关注动态性,因此,抛弃机制的增强路径中必须内嵌着确保惯例二维特性有机统一的杠杆解。唯有如此,这种基于惯例驱动的抛弃才是有序并且有机的。其持久稳定地激发定向性抛弃行为,是

组织通过不断地有效变革实现持续成长的源泉。本文的“抛弃机制”由具备适应性和创造性的创业惯例和二元惯例构成,因此其集合(即“抛弃政策”惯例)也是能产生内生性变革的惯例^①。而稳定与变革、探索与利用这些看似相悖的组织目标与行为能够在惯例的规制作用下实现动态的停战(Truce)或者有机耦合,从而避免了矛盾与冲突对于组织的消耗或者对于惯例有效性的破坏。

“惯例规制”(Salvato and Rerup, 2017)观点认为参与者主体能动的(Agentic)规制行为在执行惯例本身(即完成惯例任务)时就能够协调组织中一些矛盾的任务和目标。因此,在组织执行“抛弃政策”惯例过程中,内嵌的规制行为会使特定目标的任务通过跨边界的拼凑(模块化)、(需要时)激活、(不需要时)压制三种方式,在不同层次、不同阶段对悖论性目标进行协调,继而保持惯例作为一种“停战协议”的稳态和组织的平衡。“惯例规制”作为一个聚焦稳态的过程性视角,揭示了规制行为是如何动态平衡组织内的竞争性活动,并在冲突的解决中使得惯例变成更为灵活的“停战协议”,是能够实现惯例二维性有机统一路径,是一种动态惯例观。尽管不同于个体习惯,组织惯例的动态性与变革性并不具有制度(规范化的规则与章程)自发性,并且作为一种集体性的与重复性的行为模式,组织惯例的“遗传强势”景象是更为直观的,但产生变革性的惯例“变异”是被更深层次的、隐性的要素激发的。动态惯例的研究者指出,早期研究未考虑惯例参与者的执行行为与主观认知的作用,因而得出结论是稳定属性显著,且会阻碍创新与变革。动态惯例的这种本源认识与基于建构主义的后卢因式组织发展研究对于组织成长的根本驱动力的认知是一致的,这也是“惯例规制”具有动态增强作用的核心机理。在组织内激发一种以创造与创新为核心目标的“生成能力”(王凤彬等, 2018),以欣赏式探询的方式(Marshak and Bushe, 2009)积极为组织发展寻找杠杆解,而非沿着问题解决型思路发起被动性变革行为的症状解,从而打破了传统创新与变革实践对于高管个体认知与结构性方式的极大依赖。“抛弃政策”惯例的参与者,在执行惯例中有意识地探寻和选择组织系统内部最具价值和最具派生力的可用信息与经验,形成“积极的变革核心”,在当前快速变化的市场环境下,这种“自下而上”的“发现”更具有先动性的可能。因此,建立在组织员工主观能动性基础上的“抛弃机制”,能够使组织敏锐地识别出优势时期——“辉煌时刻”,主动构建变革方向,协调悖论性变革行为,完成生成性战略变革。而惯例本身作为组织共享基模和共同行为倾向,会促成组织周期性地循环“抛弃政策”。组织重复性地执行“抛弃政策”将是一个可识别的行为模式,体现稳定性;而每一个周期的开启时机、创业方向以及二元行为的节奏、步调是组织内惯例参与者的主观能动性产物,这解释了“抛弃政策”惯例的变革性。在每一个变革周期内,惯例规制能够平衡二元(并行期间的探索与利用,以及跨期间的同时与相继)的冲突且为更具适应性的行为节奏构建灵活性的模式;在持续性的循环中,惯例规制平衡了战略的稳定期与变革期,以特定的规制行为平滑了组织战略更替引起的成长曲线断裂与跳跃现象,提升“抛弃政策”惯例的长期适应性。惯例规制在短期和长期共同作用增强“抛弃机制”对于持续性战略变革的驱动效应。

综上,“抛弃机制”在组织周期性变革过程中依靠惯例规制的二维性有机统一实现演化与增强。通过制度化路径,“抛弃政策”自上而下演变成组织成员的行为模式,又以自下而上的作用方向推动着组织能力的升级,激发生成性战略变革,从而驱使组织实现基于优势的持续性成长。时间模式内嵌于机制模式之中,调节着机制内部要素的节奏,机制模式在循环中又强化了时间模式的效应,两者的良性互动激活了周期性二元平衡的“雪球效应”。这种内生机制改变了组织应对外部变化的方式,以内生性力量调节与规制战略变革节奏,能够从根本上使企业跨越“两种陷阱”。

^① Feldman and Pentland(2003)指出,在同一组织中的一些惯例是会轻易改变的,而另一些则不然。这种发生变革的差异性更多地是和惯例的内部动态性相关。

五、周期性二元平衡效应分析

基于时间刻画和机制刻画,本文明确了以“周期性二元平衡”为本质特征的战略变革分析框架及惯例驱动的抛弃机制的生成路径。作为一个整合性的变革理论分析框架,周期性二元平衡以清晰的时间模式为轴线揭示了在持续性战略变革中组织二元行为的最优路径。本文认为这种最优性来源于两个方面:①在探索与利用的并行区间,组织二元并举追求平衡,会产生并行性平衡效应;②二元并行期间与一元冻结期间一脉相承,间断相继追求平衡,会产生跨期间平衡效应。为了确保变革模型构建在逻辑论证上的完整性,本文对上述效应层面机理进行简要的推演说明。

1. 并行性平衡效应

(1)协同性。协同性的来源可分为“互补效应”、“共用效应”和“同步效应”。在周期性二元平衡框架下,二元期间,组织的新旧模式共用组织的有形资源,可以提高实体资产使用率达到节约成本的结果,从而产生互补效应。与此同时,在旧的战略模式发展过程中所积累的经验 and 惯例可以为新的战略模式所利用,产生“协同效应”,这种从局部发展出来的隐形资产迁移至其他领域并不会被损耗掉,通过高利用率节约组织成本,并且在协调悖论性行为 and 差异化模式中溢出新的隐形资产,如惯例规制下新的更加灵活的惯例的产生。

(2)两栖性。两栖性旨在说明一种有机平衡的状态(王凤彬等,2012),即组织的探索和利用处于高水平且为组织带来高绩效的状态。周期性二元平衡框架下,组织在“辉煌时刻”开启利用和探索的并行,建立在丰富的资源基础上,能够更好地满足利用与探索所需的资源,并承担试错成本。最优的抛弃时点揭示了组织从单一利用行为到并行的二元行为最佳转换点,从并行的起点上收窄了探索与利用的绝对差,最小化了“不平衡”;“二元期间”合法化了组织战略变革过程中的“徘徊其间”的行为,即合法化了组织战略变革过程中的“选择”行为和选择时段,新旧战略模式的“交替点”表明了组织的理性选择,优化的时间模式和节奏避免了组织走向“低能平衡”。抛弃机制将最优时间框架模式化,建立在稳定性和变革性有机统一的惯例规制作用基础之上,减少了不平衡对组织的耗损,将实现有机的平衡理念与手段根植于组织基因之中,激活企业持续成长和持续创新的“元能力”。

(3)创新性。创新性是组织战略变革追求的核心目标,主要来源于新颖性(Mcnally et al.,2010)与创新速度两个层面。绝对的新颖性来源于对自我的颠覆,而相对的新颖性依赖难以复制的竞争优势。因此,本质上只有内生性创新才能实现新颖性的目标。周期性二元平衡框架下,组织秉持“辉煌时刻”抛弃的意识,主动革新自我业务与模式;建立在自身优势基础上形成独特的战略创新节奏;并且此时的充裕资源最有利于组织开启远距离搜寻。因此,能够最大化新颖性程度。类似地,绝对的创新速度来源于组织内部的流畅性,相对的速度则得益于组织的敏锐性。周期性二元平衡以时间模式和机制模式确保了组织整体的行动节奏统一,生成性的创新方式能够缩短想法产生到产品推向市场的时间;制度化的企业家精神主动性特质,有利于组织识别新机会并先于竞争对手采取行动。因此,能够加快创新速度。

2. 跨期间平衡效应

(1)协时性。两个(或多个)主体的行为在时间上相互影响,可达成某种形式的同步化效果(Ancona and Chong,1996),即“协时”。因此不协时也会阻碍组织与环境的一致性节奏。当内部协时性较高时,组织外部协时与组织绩效的关系会更强(Pérez-Nordtvedt et al.,2008),即组织的内外部协时性俱佳时,最有可能实现组织绩效的最大化。周期性二元平衡的惯例化与惯例规制能够促使组织内部的领导、文化、结构和运营行为等要素在节奏(Tempo)和时段(Phase)上保持一定范围内的一

致性与同步性,有效地实现组织的内部协时。在与外部协时中,基于“抛弃政策”,组织在辉煌时点开始抛弃着手新的创新探索,在短期内能够比竞争者更早、更快地实现变革,更好地适应和追随外部环境和市场的变化,即实现适应性协时;在长时期内,制度化、周期性的内生性抛弃行为能够帮助企业成为变革的引领者,实现主动式协时。周期性的“同时”与“相继”跨期的平衡能够使得组织在长期内维持在“高能平衡”状态,促进组织与环境同步演进,从而驱动战略变革的节点能更加准确地踩在“最优”时点上。

(2)适应性。当战略与环境处于适应性匹配时,即组织应对环境进行战略资源配置,能够显著提高组织的绩效。如前所述,本文所刻画的时间模式能够引导组织与外部环境“合拍”,是从时间维度呈现出的适应性方式。从行为和能力维度,在面对较为稳定与成熟的环境时,通过对现有战略模式的快速复制,充分利用现有的资源,以效率为组织带来竞争优势,与此同时,能够秉持企业家精神制度化的组织可以有效避免由于路径依赖所产生的“成功陷阱”;在面对动荡的环境时,通过重新配置现有的资源或者发展新的能力为组织探索新的战略模式,以质量为组织带来竞争优势。由于环境的变化并非断裂式的,因此,应对环境变化的适应性战略变革二元行为既不是完全同步的也不是完全相继的,周期性二元平衡正是揭示了这一规律与本质,并为适应性的生成提供了有效的机制。企业家精神与二元性制度化的过程是组织系统内部各个层次联动作用将具有适应性的文化及能力保留并延续的过程;以主观能动性激发的惯例驱动抛弃与变革的过程是一种自组织创新破坏和重构的过程;通过循环强化,在组织系统内形成动态能力(战略适应性的源动力)的增强路径。

(3)持续性。组织的持续成长来源于自身能够革新其核心业务,同时开创新的业务,并能维持“新旧业务更迭管道畅通”。如果在组织内形成由种子业务、明星业务与金牛业务组合的更迭畅道,那么组织就会源源不断地持续成长。这三个不同层次的业务必须同时开展并需系统管理,任何时候三层次业务在长期与短期的利益以及资金支持上缺乏有机联系与平衡都将会削弱一家公司长期成长前景。各层业务的优化重构是组织有意识的战略行为,而非自发的惯性行为。周期性二元平衡框架下,通过有序且有机的二元行为革新即将过时的核心业务并开创新业务,利用周期性的抛弃行为缩短业务更迭的间隙,使组织的业务层次从二元并行走向三元并行。战略行为遵循时间模式的循环复制为组织构建起业务更迭的路径,而内生性抛弃机制的规制作用确保了更迭管道的畅通。核心业务的复制为组织带来短期收益,并为未来业务的选择创造空间;新业务的探索为组织创造长期的利润来源。周期性二元平衡刻画的时间模式与机制模式为长短期利益的平衡及平滑的战略更迭奠定了基础,故而能够促进组织成长的持续性。

本文构建的周期性二元平衡的理论的分析框架如图3所示。上述六个维度构成了组织持续性战略变革的绩效评价指标,同时也是周期性二元平衡模式的有效性体现。

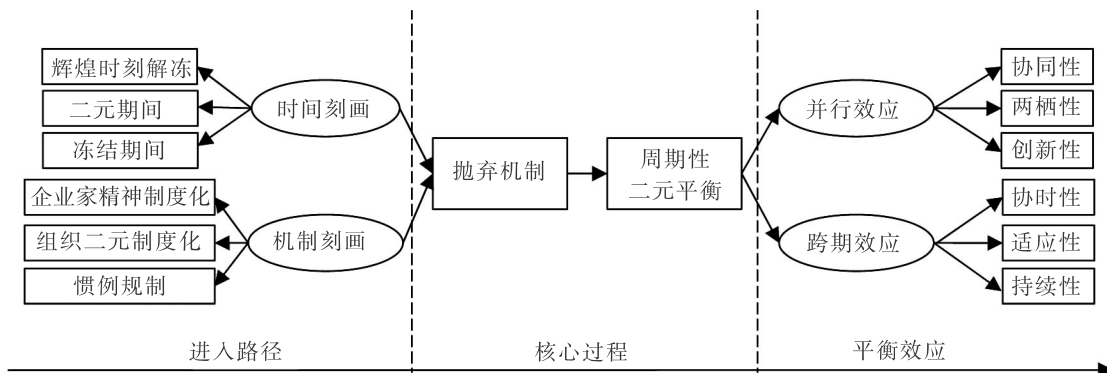


图3 周期性二元平衡的理论分析框架

六、延伸与超越：卢因式战略变革模型重构

1. 战略变革模型重构基础：周期性二元平衡论

本文秉承后卢因式的“积极观”，针对当前创新时代企业实践中的“两种陷阱”和现有理论的“时间困境”，从德鲁克战略变革理论观点“抛弃政策”出发，通过时间刻画、机制刻画及平衡效应的分析阐述了周期性二元平衡范式的内涵，在逻辑推演的基础上构建了周期性二元平衡论（见表2），是回应后卢因式组织发展研究呼吁进行战略变革模型重构的理论基础。

表2 周期性二元平衡论的理论构成

概念		理论模式	时间模式	机制模式	周期模式	平衡模式
周期性二元平衡	核心	抛弃政策	时间刻画	机制刻画	规律的周期性	平衡与再平衡
	基本内涵	战略模式有计划抛弃，是周期性二元平衡论的主题思想	以辉煌时刻开始抛弃、二元期间及边际移动点为时间模式	为驱动积极解冻战略模式，以企业家精神制度化与二元制度化集成所形成的内生动态性惯例为机制模式	“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”的过程形态	“二元期间并行→跨期间持续→周期性持续”的平衡与再平衡形态
	意义与特点	以克服战略路径依赖和克服组织内部冻结环境为目的，以组织实施有计划的抛弃为任务	明确的战略模式解冻最优节点与行为节奏	抛弃机制是周期性二元平衡原理的核心机制，能克服组织内部冻结环境，进而促使组织在辉煌时刻实施战略模式的解冻	“开始解冻→再解冻”的变革过程，而非“解冻→再结冻”范式	以产生二元跨期间平衡效应与并行性二元平衡效应为有效性优势

从现有战略变革二元行为范式领域的相关研究看，二元范式之争主要是由于时间的模糊性所致。从时间角度，无论是二元性平衡所主张的探索和利用同时并存，还是间断平衡所主张的两者间断分离，均是一种水平层面的平衡。前者对时间的模糊化处理，忽略了二元实施主体的情境与权变因素；后者对于时间的碎片化处理，忽视了二元的相生相融的本质。本文所构建的周期性二元平衡则是将视域扩展到全过程，将时域也划分为水平与垂直层面，不仅关注流动时间的水平时序上的平衡，更将跨期的垂直平衡作为一个增加的维度，探究同时与相继的因果平衡这种更为一般性的二元内生性协奏所驱动的组织持续成长的过程。三种平衡范式在理论、平衡、时间、机制、周期五大模式方面存在差异性（见表3），周期性二元平衡以明确的时间刻画与机制刻画为路径厘清了两大范式的争议本质，以有规律的周期模式有机整合了两大范式，以内生性主动抛弃机制深化了战略变革行为层面的研究，为战略变革模型的重构奠定了时间之“形”与机制之“神”。

2. 后卢因式战略变革模型：基于与经典比较

三阶段模型被视为管理变革的经典范式，但该模型仍受到后续研究者的众多质疑，如线性、机械的计划性变革假设不适应多变的环境（Palmer and Dunford, 1996）；将变革隐喻为“冰块的解冻和再冻结”无法解释更为普遍连续性变革（Purser and Petranker, 2005）；模型缺乏对于时间要素的揭示及变革代理人影响力的关注等（Bartunek and Woodman, 2015）。这是问题解决型逻辑下的必然

表 3 二元平衡范式辨析

范式 \ 模式	理论模式	平衡模式	时间模式	机制模式	周期模式
二元性平衡范式	重视水平维度的二元理论	偏于水平平衡(探索与利用的同时并存)	时间“模糊化”无时间刻画	虽有“结构分离机制”之说, 但认为组织的二元行为是始终并存的“一贯性”	无规律性周期
间断平衡范式	重视水平维度的二元理论	偏于水平平衡(探索与利用的间断分离)	时间“碎片化”无时间刻画	战略二元与间断的“意外性”勾画, 缺乏内生机制	无规律性周期
周期性二元平衡	重视垂直维度的“抛弃政策”	偏于垂直平衡(同时与相继的因果现象)	明确的时间刻画无“时间困境”	内生性的机制刻画(抛弃机制), 克服“意外性”和“一贯性”	有规律的周期性

结果, 组织的变革是被动求生存的手段, 而不是组织走向持久性高绩效水平的途径。

建构主义和积极组织行为学的兴起促使组织发展和战略变革的指导理念与研究范式发生了改变。后卢因式的组织发展是以全体员工参与、自行推动组织变革为目标的, 从旧的诊断式走向了新的对话式, 从“消极被动”走向了“积极主动”, 从“客观干预”到“主观建构”, 从“行为改变”走向“心智改变”, 组织发展的基本假设与主导逻辑发生了根本性的转变。走向后卢因式的变革的研究, 以整体和系统的思维揭示组织“积极”地进行战略变革的过程和触发机制, 动态地关注组织系统中的不同要素之间的关系与演进方向; 通过改变组织的文化与思维, 激活个体的主观能动性构建战略变革生成系统, 实现持续性战略变革, 构筑组织竞争优势。

本文从时间刻画进入战略变革过程的系统研究与分析, 以“抛弃政策”下“辉煌时刻”开始解冻为起点, 以“最优行动意识”为导向, 得出具有周期性规律的战略变革时间框架, 是战略变革研究范式与研究理念的突破和转变, 可为积极主动的变革提供“行动指南”。基于企业家精神制度化的启示, 揭示了战略变革过程中的内生性抛弃机制, 其本质是通过改变组织的心智模式(创业导向与二元文化), 进而激发组织中多层次个体的主观能动性, 增强组织战略决策能力与有效变革的执行能力, 是符合后卢因式组织发展特征的机制安排。基于“周期性二元平衡论”, 本文提出的后卢因式战略变革模型以时间、机制和平衡三个要素来构建变革过程模型(见图 4)。在变革时间上, 以“抛弃政策”框架下“辉煌时刻”开始解冻、边际值决定的移动点等最优时点、二元期间(徘徊其间)及冻结期间等不同时段及具有周期性规律的交替式节奏来克服“时间困境”为内涵; 在变革机制上, 以基于“抛弃政策”框架下企业家创新精神制度化为核心、激活主观能动性为本质特征的

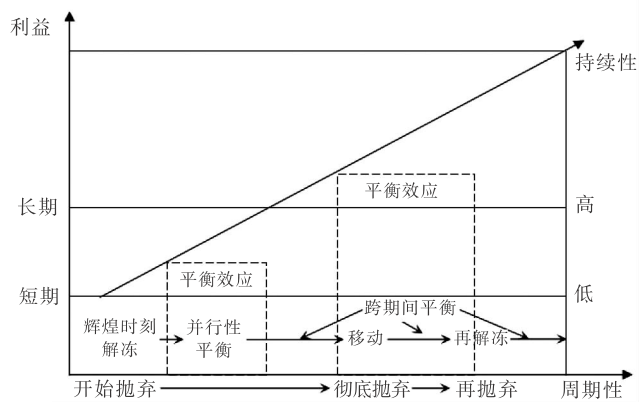


图 4 战略变革模型重构分析

惯例束整合驱动的抛弃机制为内涵;在平衡要素上,以支持周期性二元平衡有效性的并行与跨期平衡效应为内涵。考核优化变革过程的指标则由周期性、有效性和持续性构成,周期性反映时间模式与机制模式的刻画性能与共同作用;有效性反映变革过程水平与垂直两个维度的平衡效果;持续性反映机制的作用方式与长效功能。

相较于卢因变革过程模型,周期性二元平衡模型的延伸体现在三个方面:一是明确刻画了变革解冻时间节点和驱动最优时间解冻的抛弃机制;二是揭示了战略变革过程的二元性、并行及跨期的平衡性;三是揭示了“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”的周期性规律,即抛弃机制驱动的“解冻与再解冻”的变革过程,而非“解冻与再冻结”的变革过程。为论证本文所构变革模型的异构性及拓展性,本文从“解冻机制刻画”、“解冻时间刻画”、“变革过程”、“模型理论核心”和“变革过程的内在联系”五个方面来建立分析框架,将后卢因式战略变革过程模型与卢因经典模型进行比较(见表4)。

在卢因战略变革理论中,解冻的触发机制是外生环境的动态性,内部要“有未来愿景”,即形成启动变革的动机,这是一种自上而下的战略导向;而后卢因式战略变革模型的解冻是进行“有计划抛弃”,是抛弃机制激发的自下而上、内生的创新主动性驱动的。卢因模型以简洁的顺序阶段揭示了单次战略变革的普遍性过程,是一种线性的顺序揭示,因此对于时间的刻画是模糊化的;后卢因式战略变革模型则为解冻指出了“辉煌时刻”的时点,以水平时域的并行和垂直时域的跨期展现战略变革平衡性实现的过程,从而揭示了“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”的周期性规律,因此理论的核心是周期性二元平衡的发现。由于卢因式战略变革模型是对普遍性阶段规律的归纳,因此其模型本身并不包含对机理的揭示;后卢因式战略变革模型,基于“抛弃政策”视角,指出了“抛弃政策”惯例化驱动的组织能力升级是战略变革实现单次平衡与周期性平衡的内在机理。

表4 与经典理论模型的比较分析

比较项 模型	解冻机制 刻画	解冻时间 刻画	变革过程	模型的 理论核心	变革过程 内在联系
卢因战略变革 模型	有未来愿 景;环境动 态性驱动	线性; 模糊化	“解冻→移动→结冻”	普遍性变 革阶段	模型本身不揭示 变革过程内在机 理
后卢因式战略 变革模型	有计划抛 弃;创新主 动性驱动	周期性; 明确化; 最优时点		周期性二 元平衡变 革过程	模型揭示变革过 程的平衡性与周 期性平衡的内在 机理

3. 从抛弃到抛弃:周期性二元平衡的“否定之否定”

基于图4和表4,与卢因式变革模型相比较,本文研究提出的周期性二元平衡,是“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”(不是卢因模型的从解冻到冻结)的过程。依据哲学“否定之否定”规律^①,这种变革方式与过程,揭示了战略变革的一种管理哲学,即本文所提出的后卢因变革模型蕴含着黑格尔的“否定之否定”思想实质——扬弃(Aufheben)观。

本文认为无论从理论上认识还是指导实践的需要,对战略变革归纳提出一种管理哲学,或者说把战略变革上升到哲学层面是必要的。扬弃是一种辩证的否定,否定的是“可以受外来影响的实有”,保存的是不受外部影响的“共相”。周期性二元平衡是基于“抛弃政策”内涵的“扬弃”论,“开始

^① 黑格尔在《逻辑学》中提出哲学上辩证法的三大规律:对立统一规律、质量互变规律、否定之否定规律。

抛弃→彻底抛弃→再抛弃”是一个否定过程,否定的是与所处环境不再适配的战略模式,保存的是内嵌在组织中激发协同效应的无形资产,其本质是实现战略变革二元平衡的惯例。这种扬弃是由企业家精神以及二元性的制度化驱动而成的,是一种对自身的否定,内在的否定,这也是“否定之否定”规律的内在机制。利用和探索(二元)是辩证地联系在一起的战略行为的两个方面,它们是一体的,也是矛盾的,扬弃就发生在矛盾的顶峰,这种顶峰从时间角度就是本文模型中与“开始抛弃”对应的“辉煌时刻解冻”(图1中MR曲线的顶端)。这种“最优行动时间”模式,表现了一种组织自我强化的主动抛弃。主动抛弃既是联系的环节,又是发展的环节,是联系基础上的发展,它揭示了事物发展从低级阶段到高级阶段的过程。“开始抛弃→彻底抛弃→再抛弃”的周期性二元平衡就是促使组织从低竞争优势走向高竞争优势的过程,是一种高阶段对低阶段的否定、高能力对低能力的否定,是否定性和发展性统一的过程。“从抛弃到抛弃”揭示了组织持续性成长中前进性与曲折性的统一,表明了组织的发展不是直线式前进而是螺旋式上升的。

这种变革的哲学逻辑有助于提升与完善战略变革管理的理论与思维。哲学领域的“否定之否定”规律具有一般性,而“从抛弃到抛弃”的管理哲学不仅对于战略变革领域具有特殊性,而且与此领域的代表性传统认识比较,也具有特殊性(如表4所述)。与相关的现有研究不同,“从抛弃到抛弃”突出了“有计划抛弃”制度化的变革主动性与内生性,是以克服内部冻结环境为主的应对外部动态环境的变革方式。

七、结语

1. 研究结论

战略变革领域更多的研究是在揭示“变什么”(What to Change)的问题,却忽视了“何时变”(When to Change)这一重要议题(Jing and Ven,2018)。本文以有效克服战略变革的节奏陷阱与卢因式变革研究的不足为目的。秉承后卢因式组织研究的“积极观”,基于德鲁克的“抛弃政策”与战略二元视角,从时间与机制两条路径切入,明确开始创新与变革的最优解冻点和更为一般化的“最优行动时间”模式;剖析了以“企业家精神制度化”为起点的惯例驱动内生性变革的过程机理。时间模式与机制模式相辅相成,时间刻画是“基于机制的刻画”,时间模式引导最优行动路径,抛弃机制确保“辉煌时刻”解冻成为组织的惯例,二者是一体的和统一的,共同构成了周期性二元平衡的内涵,为卢因式战略变革模型的延伸与重构奠定了理论基础。作为整合性模型,周期性二元平衡基于清晰的时间框架对现有二元研究的两大争议范式进行了有机整合,因此在其作用效果上既存在并行性平衡效应,也存在跨期间平衡效应。以“周期性二元平衡论”为理论核心构建的后卢因式战略变革模型是“积极”的变革指导理论,从时间、机制以及变革过程的本质特征三个方面均对现有的战略变革过程研究具有拓展与创新。在管理哲学层面,周期性二元平衡“从抛弃到抛弃”的扬弃观表明,后卢因式变革模型是揭示战略变革过程客观本质的理论构建,具有科学性与合理性。因此,对于当前创新驱动经济发展的新常态环境下的企业组织的持续性成长具有重要价值。

2. 理论及实践意义

作为理论构建型的研究,本文在理论层面对战略变革过程理论和二元理论的完善做出了一定的贡献:①现有以卢因模型为范式的战略变革过程研究和后卢因式组织发展研究均难以有效指导企业跨越变革节奏陷阱,企业的战略变革充满动态性与复杂性,如何为战略变革规划出时间框架,既是紧迫的又是困难的。本文引入管理学大师德鲁克的“抛弃政策”思想,以“最优行动意识”为主导逻辑,利用经济学模型与相关理论推演出战略变革的时间模式,揭示了持续性变革的周期性特征规

律,弥补了战略变革过程研究对于时间维度关注不足产生的缺陷。②本文所构建的周期性二元平衡模型是战略变革中二元行为平衡的根本性和一般化的揭示,厘清了现有二元研究中两大平衡范式之争的本质,并阐述了两者是如何在组织活动中有机统一的;抛弃机制的刻画为组织二元行为构建了系统的生成路径和作用路径,丰富了组织二元理论的研究内容。③本文在一定程度上为惯例的刚性和灵活性的平衡提供了重要的“调和器”,即为惯例注入企业家精神和二元性的基因,从而为惯例理论的两大悖性问题的整合研究提供了可能性。④本文将战略变革过程的探讨上升到哲学层面,深化了战略变革领域对于实践规律揭示的层次。

除了上述可能的理论贡献外,在中国从“高增长”到“高质量”发展的新旧动能转换的时代背景下,本文对于企业如何实现高质量、持续性地发展还具有重要的实践启示:①转变组织发展的主导逻辑。在愈加复杂快变的生存环境下,组织依靠对现有模式与业务的改善难以逃脱被颠覆式创新“釜底抽薪”的命运;单纯的市场导向战略和环境主导型变革,无法从根本上使企业从优秀走向卓越。基于此,转变组织发展与战略变革的逻辑与理念,树立积极观、主动观与内生观是首要之义,唯有此,为实现“基业长青”所倡导的结构调整、领导转型及流程再造才能够最大化地发挥作用。②居安思危,顺势变革。打破增长悖论的关键是能够在企业成功之时有意识地开始变革。组织处于富有状态时,从时间和资源、能力各个层面均能满足战略“徘徊”、测试“失败”和组织“试错”的要求,实现短期收益与长期收益平衡,真正确保组织效益的最大化。从实现路径方面,周期性二元平衡模型可以给予科学的指导,企业在实践中应通过有效的时间管理(钟表时间和事件时间)为自身的战略二元行为设定周期性的时间节奏和步调,遵循战略模式的增长惯性的同时以有效的管理模式减少甚至消除战略更替带来的增长不持续问题。③优化组织基因,以制度保障变革。积极变革生成于底层员工的主观能动性,是抛弃机制增长路径中论证出的重要结论。将企业家精神和二元性从个人特质转变为组织基因,是组织为员工“赋能”的重要途径,也是员工从下向上激发内生性变革的前提。本文研究结论指出制度化是组织能力升级与基因改良的重要管理手段,企业管理者应该善于引导和规制那些有利于创新与变革的行为,使其形成组织惯例,以惯例为组织赢得优势。④充实管理哲学,有机扬弃。将周期性二元平衡“从抛弃到抛弃”的扬弃观嵌入组织经营与变革哲学,辩证地看待抛弃与发展的统一,以否定之否定促进成长,摆脱短视与束缚。

3. 未来研究方向

本文的主要目标是构建能够对组织发展做出持续性解释的变革理论,从时间视域切入,既是当前变革理论研究的前沿,也是揭示持续性的根本路径。通过理论推演,本文仅是探索式地构建了周期性二元平衡范式下的战略变革过程理论分析框架,未来希望通过典型案例质性研究或者大样本的定量实证方法进行理论检验以及在不同情境下的理论延伸,深入分析企业的外部环境特征与制度要素、内部的组织特征与文化要素以及变革代理人特质及统计要素等对于战略变革二元行为节奏与路径的影响。推进这一研究方向的核心在于设计出合理的测量方式与合宜的指标体系,未来的研究应加强这方面的工作。

随着时间理论不断丰富与完善,并逐步引入战略变革领域,从不同时间维度与时间主体分析战略变革的路径、模式及范式,以时间为分析视角构建跨层次、跨时期的战略变革行为模型,引导企业践行“长短协同,远近平衡”的可持续发展路径,具有越来越强的理论与现实意义。本文从“抛弃政策”切入,在时间主体方面是基于组织层面的。未来的研究可以关注组织内部个体层面的主体,例如,就变革代理人基于钟表时间(Clock Time)的年龄、任期等要素和基于事件时间(Event-based Time)的时间认知、时间深度等要素开展研究;基于组织外部的环境层面主体开展研究,例如,制度

环境、新的威胁与挑战等要素;从组织内部的其他层面细化时间在战略变革及组织发展中的研究,例如,基于事件时间的 CEO 继任(内部或者外部)、基于生命周期的变革代理人职业生命周期、组织生命周期及市场生命周期等要素(Kunisch et al.,2017)。

在“积极性”战略变革与组织发展的机制体系方面,本文虽然构建了动态的系统模型,但是在组织实践中可能涉及更多、更复杂的驱动关系与交互关系,未来研究需要纳入更多要素以拓展研究成果,增强理论研究的实践效应。

[参考文献]

- [1]埃森哲.创新驱动高质量发展:埃森哲中国企业数字转型指数[EB/OL]. <https://www.accenture.com/cn-zh/insights/digital/corporate-digital-transformation-index>, 2018.
- [2][美]彼得·德鲁克.动荡时代的管理[M].姜文波译.北京:机械工业出版社,2006.
- [3][美]彼得·德鲁克.21世纪的管理挑战[M].朱雁斌译.北京:机械工业出版社,2007a.
- [4][美]彼得·德鲁克.创新与企业家精神[M].蔡文燕译.北京:机械工业出版社,2007b.
- [5][美]彼得·德鲁克.管理:使命、责任、实务(使命篇)[M].王永贵译.北京:机械工业出版社,2007c.
- [6][美]彼得·德鲁克.管理:使命、责任、实务(责任篇)[M].王永贵译.北京:机械工业出版社,2007d.
- [7]岑杰.企业二元行为研究的范式之争及其超越:时间视角[J].外国经济与管理,2017,(1):3-14.
- [8]贺小刚,朱丽娜,杨婵,王博霖.经营困境下的企业变革:“穷则思变”假说检验[J].中国工业经济,2017,(1):135-154.
- [9][德]罗兰贝格.稳定交付、灵活交互型组织建设是企业跨越规模化陷阱的制胜之道[EB/OL]. <https://www.rolandberger.com>, 2018.
- [10][美]迈克尔·波特.竞争战略[M].乔晓东等译.北京:中国财政经济出版社,1989.
- [11]邱国栋,董姝妍.从组织记忆到组织遗忘:基于“抛弃政策”的战略变革研究——以长春一汽发展历程为案例[J].中国软科学,2016,(9):168-179.
- [12]王凤彬,陈建勋,杨阳.探索式与利用式技术创新及其平衡的效应分析[J].管理世界,2012,(3):96-112.
- [13]王凤彬,郑腾豪,刘刚.企业组织变革的动态演化过程——基于海尔和IBM纵向案例的生克化制机理的探讨[J].中国工业经济,2018,(6):174-192.
- [14]张远飞,贺小刚,连燕玲.“富则思安”吗?——基于中国民营上市公司的实证分析[J].管理世界,2013,(7):130-144.
- [15]朱恒源,杨斌.战略节奏[M].北京:机械工业出版社,2018.
- [16]庄学敏.基于华为的战略转型分析[J].科研管理,2017,(2):144-152.
- [17]Alhaddad, S., and T. Kotnour. Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change[J]. Journal of Organizational Change Management, 2015,28(2):234-262.
- [18]Ancona, D., and C. L. Chong. Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior [J]. Research in Organizational Behavior, 1996,18(3):251-284.
- [19]Bartunek, J. M., and R. W. Woodman. Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change[J]. Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, 2015,2(1):157-182.
- [20]Benner, M. J., and M. L. Tushman. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited[J]. Academy of Management Review, 2003,28(2):238-256.
- [21]Birkinshaw, J., and K. Gupta. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies [J]. Academy of Management Perspectives, 2013,27(4):287-298.
- [22]Bushe, G. R. Appreciative Inquiry: Theory and Critique[A]. Bojo, D., B. Burnes, and J. Hassard (Eds.) The Routledge Companion to Organizational Change[C]. Oxford, UK: Routledge. 2011.

- [23]Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution[J]. *Academy of Management Review*, 1999,24(3):522–537.
- [24]Dunlap–Hinkler, D., M. Kotabe., and R. Mudambi. A Story of Breakthrough versus Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2010, 4(2):106–127.
- [25]Feldman, M. S., and B. T. Pentland. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003,48(1):94–118.
- [26]Gibson, C. B., and J. Birkinshaw. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2004,47(2):209–226.
- [27]Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. The Interplay between Exploration and Exploitation [J]. *Academy of Management Journal*, 2006,49(4):693–706.
- [28]Jing, R., and H. V. D.Ven. A Toward a Chance Management View of Organizational Change [J]. *Management & Organization Review*, 2018,14(1):1–18.
- [29]Khanagha, S., H. Volberda, and I. Oshri. Business Model Renewal and Ambidexterity: Structural Alteration and Strategy Formation Process during Transition to a Cloud Business Model [J]. *R & D Management*, 2014,44 (3): 322–340.
- [30]Kollmann, T., and C. Stöckmann. Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014 (5):1001–1026.
- [31]Kunisch, S., J. Bartunek, J. Mueller, J., and Q. N. Huy. Time in Strategic Change Research [J]. *Academy of Management Annals*, 2017,11(2):1005–1064.
- [32]Lavie, D., U. Stettner, and M. L. Tushman. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations[J]. *Academy of Management Annals*, 2010,4(1):109–155.
- [33]Lewin, K. Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change[J]. *Human Relations*, 1947,1(1):5–41.
- [34]Levinthal, D. A., and J. G. March. The Myopia of Learning [J]. *Strategic Management Journal*, 1993,14(S2): 95–112.
- [35]Marshak, R. J., and G. R. Bushe. Revisioning Organization Development [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2009,45(3):348–368.
- [36]Mathias, B. D., A. F. Mckenny, and T. R. Crook. Managing the Tensions between Exploration and Exploitation: The Role of Time[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2017,12(2):1–19.
- [37]Menally, R. C., E. Cavusgil, and R. J. Calantone. Product Innovativeness Dimensions and Their Relationships with Product Advantage, Product Financial Performance, and Project Protocol [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2010,27(7):991–1006.
- [38]Morris, M. H., and J. D. Trotter. Institutionalizing Entrepreneurship in a Large Company: A Case Study at AT&T[J]. *Industrial Marketing Management*, 1990,19(2):131–139.
- [39]O’Reilly, C. A., and M. L. Tushman. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2007,(28):185–206.
- [40]Palmer, I., and R. Dunford. Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change[J]. *Academy of Management Review*, 1996,21(3):691–717.
- [41]Pandza, K., and R. Thorpe. Creative Search and Strategic Sense–making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities[J]. *British Journal of Management*, 2009,20(S1):S118–S131.
- [42]Peng, D. X., R. G. Schroeder, and R. Shah. Linking Routines to Operations Capabilities: A New Perspective[J].

- Journal of Operations Management, 2008, 26(6):730–748.
- [43] Pérez–Nordtvedt, L., G. T. Payne, and J. C. Short. An Entrainment–Based Model of Temporal Organizational Fit, Misfit, and Performance[J]. Organization Science, 2008, 19(5):785–801.
- [44] Purser, R. E., and J. Petranker. Unfreezing the Future Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change[J]. Journal of Applied Behavioral Science, 2005, 41(2):182–203.
- [45] Salvato, C., and C. Rerup. Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines[J]. Administrative Science Quarterly, 2017, 63(1):170–209.
- [46] Simsek, Z., C. Heavey, J. F. Veiga, and D. Souder. A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity’s Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes[J]. Journal of Management Studies, 2009, 46(5):864–894.
- [47] Smith, W. K., and M. L. Tushman. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams[J]. Organization Science, 2005, 16(5):522–536.
- [48] Teece, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action [J]. Journal of Management Studies, 2012, 49(8):1395–1401.
- [49] Wallman, J. P. An Examination of Peter Drucker’s Work from An Institutional Perspective: How Institutional Innovation Creates Value Leadership[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2009, 37(1):61–72.

A Post–Lewinian Strategic Change of Enterprises to Break the Success Trap and Failure Trap——Research Based on the Perspectives of the Policy of Organized Abandonment and Ambidexterity

QIU Guo–dong, GUO Rong–na

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance & Economics, Dalian 116025, China)

Abstract: Continuous strategic change is crucial to the survival and development of enterprises. But the “success trap” and “failure trap” currently have become serious constraints to effective change. How to break this dilemma through forward–looking change decision–making and adaptive change actions is a central topic both in the post–Lewinian Organizational Development Theory and Organizational Ambidexterity Theory. However, due to the neglect of the time dimension, there are still disputes and deficiencies in theoretical research. So, it is significance to put the research under the time horizon and construct a theoretical model that can make continuous interpretation. From the perspective of Drucker’s theory of change–The Policy of Organized Abandonment, this paper constructs an integrated theory model of strategic change from time and mechanism. The time portrayal starting from “to abandon when a company has been successful” outlines the cyclically optimal–action–time framework of strategic change. The mechanism portrayal starting from Institutionalizing Entrepreneurship reveals how the routine–driven proactive abandonment mechanism promotes continuous strategic change. And then a cyclical–ambidexterity–equilibrium paradigm is proposed and its equilibrium effect is analyzed. Based on this, the paper constructs an “pre–abandonment→abandonment→re–abandonment” post–Lewinian strategic change model, which is guided by a value of positive change. It provides a clear guidance about rhythm of strategic change and mechanism design for the organizations those want to achieve sustainable growth through initiating change in good times.

Key Words: the policy of organized abandonment; strategic change; strategic ambidexterity; time portrayal; mechanism portrayal

JEL Classification: O32 L20 M13

[责任编辑:王燕梅]