

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2024.07.004

战略变革情境中的组织多层次悖论网构建^①

——基于经典扎根理论的研究

林海芬^{1,2}, 曲廷琛^{1,2*}

(1. 大连理工大学经济管理学院, 大连 116000; 2. 大连理工大学平台治理研究院, 大连 116000)

摘要: 战略变革情境中充斥着各种悖论问题, 这些悖论问题相互交错、影响、撬动、传递, 形成复杂、混沌的战略变革情境特征, 增加了决策者剥离情境探寻制定新战略根源性依据的难度, 使得归纳各悖论之间链接规律并系统性刻画战略变革情境成为迫切需求. 加上悖论在非变革情境下往往呈隐匿状态, 不易被识别, 而在战略变革情境中呈凸显状态, 容易被识别, 因此战略变革情境为系统探究悖论及相互链接关系提供了可能. 本研究以十家企业的战略变革数据为样本, 采用经典扎根理论和认知地图组成的混合研究方法, 从多层次悖论视角分析战略变革情境中的悖论问题, 构建组织多层次悖论网模型. 研究发现: 1) 战略变革情境中存在“利益-责任”等 18 个悖论类型, 归属于执行悖论等 6 种悖论类别, 符合“政策导向-需求-目标-方向-价值观-过程”的划分逻辑; 2) 悖论纵向分布于组织个体层、运营层、战略层、制度层, 横向跨越规划、运营、研发、生产、市场五个职能部门, 纵横交错, 构成组织多层次悖论网的位置形态; 3) 悖论类型内部由构成悖论四个基本条件的因果或顺次关系构成, 同一层级悖论类型之间存在“同层链状顺序”和“同层嵌套”两种关系, 跨层级悖论类型之间存在“跨层链状顺序”、“跨层链状共存”和“跨层嵌套”三种关系, 构成组织多层次悖论网的关系形态; 4) 整合组织多层次悖论网的位置形态和关系形态构建组织多层次悖论网模型, 系统展示战略变革情境中由悖论的关系和位置构成的复杂状态, 表明不同悖论类型之间普遍存在引发性和传递性特征. 本研究基于多层次悖论视角, 将复杂、混沌的战略变革情境具体化清晰化, 为决策者正确认知战略变革情境, 准确把握组织困境产生的根源, 并做出有效战略决策提供理论参考.

关键词: 组织多层次悖论网; 悖论理论; 经典扎根理论; 认知地图; 战略变革情境

中图分类号: F272.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2024)07-0056-28

0 引言

数字化、全球化和竞争格局的改变增加了企业对战略变革的需求. 然而, 管理者在做出战略变革决策前往往面临因情境要素变化带来的众多矛盾张力, 这些张力因情境要素之间相互关联、影响、撬动而形成连带反应, 使战略变革情境变得复杂且变幻莫测. 通常情况下, 这些矛盾张力客观地

隐匿在繁杂的组织要素中, 并非显而易见, 即当组织稳定运营时呈“隐身”状态很难被发现, 而一旦情境发生显著变化, 诸多矛盾张力同时涌现, 则使组织陷入众多要素和关系交织在一起的混沌状态^[1,2]. 此时, 面对复杂混沌的战略变革情境, 决策者通常思绪混乱, 难以准确把握有效信息并识别出组织面临的根源性问题, 即无法透彻地认知战略变革情境, 这往往是导致企业战略变革成功

① 收稿日期: 2023-01-16; 修订日期: 2024-05-09.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71872026; 72342029); 国家社科基金资助项目(21AZD119); 辽宁省社会科学规划基金项目(L23ZD026).

通讯作者: 曲廷琛(1992—), 女, 河北沧州人, 博士生. Email: qutingchen66@163.com

率极低和致使企业陷入进退两难困境的根本原因^[3, 4]。

组织中的矛盾张力源于组织中众多相互抑制又相互促进的共存要素之间的持续作用, 这些要素被称为悖论要素^[5, 6]。因悖论要素客观、广泛地存在于组织中, 并且与组织的各类行动紧密相关^[7, 8], 致使矛盾张力也普遍存在于组织中, 给管理者的决策带来巨大挑战, 比如管理者需要在相信直觉还是坚持理性规划、践行长期目标还是短期目标、维持组织稳定发展还是动态变革等之间抉择^[1]。悖论具有“隐匿”和“凸显”两种状态, 当悖论要素间的矛盾张力较弱时悖论呈隐匿状态, 此时矛盾张力潜伏于组织, 不易被感知或识别; 当悖论要素间的矛盾张力较强时, 悖论呈凸显状态, 此时组织的矛盾张力被激活, 更容易被管理者感知和识别^[1]。但不管悖论处于隐匿还是凸显状态, 组织中的悖论及其隐含的矛盾张力均客观存在^[5, 8]。考虑到战略变革情境中, 资源稀缺或环境骤变等因素会激发悖论要素间的违和性、冲突性, 促使悖论要素间的矛盾张力强度增加, 使悖论得以显性化^[9]。此时, 管理者需要及时、客观、理性地认知该情境并做出战略决策。因此, 识别组织中的众多悖论, 梳理悖论之间的联系并构建悖论关系网, 将在战略变革情境中得以凸显和被决策者识别的悖论显性化, 对决策者正确地认知战略变革情境和准确地把握组织发展方向至关重要。

回顾已有悖论理论相关研究, 聚焦于悖论的内涵界定^[5]、悖论要素与悖论类型^②识别^[8, 10]、悖论均衡^[11, 12]以及悖论在公司治理、战略变革等领域中的应用^[4, 11]等。这些研究重点关注组织中的某一对悖论, 如稳定与变革、理性与直觉等, 探究悖论要素之间的关系和均衡以及可能对公司治理、战略变革的影响问题。尽管已有部分学者关注到组织中存在众多悖论, 不断识别悖论类型^[5, 13], 并提出悖论之间存在嵌套^[5, 8]、多层次^[7]

等复杂关系, 联结分散于组织中的各悖论类型, 但仍存在以下理论缺口: 第一, 已有研究尚未将战略变革情境明确纳为研究主题。已有研究主要基于一般组织情境探讨悖论问题, 包括理论推演和实践问题探讨两种形式。事实上, 战略变革情境中悖论被显性化, 矛盾张力问题更突出, 并且针对战略变革情境的研究更有助于解决战略决策失误和变革方向不精准等问题^[4, 14], 因此以战略变革情境为研究背景探讨悖论更具价值性; 第二, 缺少科学方法系统识别战略变革情境中的悖论。已有研究大多针对组织一般情境, 采用归纳总结的方法识别出众多悖论类型, 得出学习悖论、组织悖论、归属悖论、执行悖论、战略悖论、管理悖论等悖论类别^[8, 15, 16], 但战略变革这一特殊情境下究竟存在哪些悖论类型, 又可以归纳为哪些悖论类别, 并未得到系统解答; 第三, 各悖论类型之间的联系有待进一步揭示。Lewis^[5]首次提出各悖论之间存在“嵌套”关系, 并阐释了嵌套关系的具体内涵^[8], 由此引发众多学者的追崇进而对“悖论之间存在嵌套关系”这一观点形成一致认知。但鉴于悖论与复杂庞大的组织系统中的行动紧密相关^[9], 各悖论之间除了“嵌套”关系是否还存在其他联系, 尚未给出明确答案; 第四, 尚未厘清组织众多悖论类型以及悖论类别之间形成的系统性结构。悖论之间的嵌套关系不仅表明各悖论类型之间存在联系, 还表明各悖论类型之间有层级差异^[8], 进而发展出“多层次悖论”的概念^[7], 此概念描绘了同一时间不同组织层级出现诸多悖论类型的状态。鉴于悖论中蕴含着众多导致组织最终失败的原始成功因素^③, 并且能反映组织陷入失利状态的发展问题^[17], 而多层次悖论概念的提出能够更好地解释战略变革情境中的复杂矛盾张力关系, 并能清晰地刻画战略变革情境。但多层次悖论概念仅点明众多悖论类型可能位于组织的不同层级, 并未揭示出悖论类型之间所呈现的具体结

② 悖论类型即对具体悖论的统称, 由两个悖论要素构成。在本研究中, 将具有相似应用特征的悖论归类至学习悖论、组织悖论、归属悖论、执行悖论、战略悖论中, 比如“稳定-创新”和“利用式创新-探索式创新”两对悖论均属于学习悖论。为了更好地区分, 将所有具体的悖论, 比如“稳定-创新”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论统称为“悖论类型”, 将两对悖论所属的学习悖论, 以及和学习悖论同性质的组织悖论、归属悖论、执行悖论等统称为“悖论类别”。

③ 源于 Miller(1993)对简约结构体系的探究, 例举了管理、文化、结构、过程等因素对组织简约结构形成的影响, 而惯例等简约结构会反过来加强前者众多要素的简单化, 并提出虽然这种简约会助力组织前期成功, 但同时也是组织后期走向灭亡的重要原因, 正如“伊卡洛斯悖论”(Icarus Paradox), 强调失败的最终原因往往曾经是成功的源泉。

构,如纵向跨层级联系、横向排列等问题,因而缺少从系统性视角构建具有交错、连带反应特性的悖论结构的研究。

为弥补上述理论缺口,本研究采用经典扎根理论方法,构建包含众多悖论类型并且能呈现各悖论类型之间交错、连带等关系特征的理论模型,以帮助决策者正确认知战略变革情境,并梳理各类矛盾张力之间的关系,准确定位组织发展困境的根源。经过实质性编码和理论编码两个阶段,最终构建“组织多层次悖论网”模型,实现对战略变革情境的创新性解构,为决策者从悖论视角认知战略变革情境提供了理论参考。

1 文献回顾

1.1 悖论的概念与相关研究

悖论一词最早出现在早期的东西方文化中,比如道教、中国本土禅宗等^④东方哲学和逻辑学、修辞学等^⑤西方哲学^[18, 19],同时受心理学和辩证学^⑥等影响^[20],后由 Poole 和 Van de Ven^[6]引入管理学领域用于构建组织管理理论。随后悖论在众多学者的持续探讨中形成了统一定义,即悖论(paradox)指一对相互矛盾又相互关联的要素关系,这些要素单独出现时是合理的,但同时出现时却表现为具有矛盾特征的张力关系,并且这种矛盾张力会随着时间的推移持续存在^[5]。悖论要素之间的矛盾性体现为相互抑制作用,而关联性体现为相互促进作用,并且会在一定条件下形成恶性或良性的自我循环效应^[21],因此悖论也代表长期存在相互抑制又相互促进作用的要素间关系。

Smith 和 Lewis^[8]指出悖论客观地存在于组织中并且存在隐匿和凸显两种状态。悖论呈现为哪种状态由悖论要素间张力强度决定^[10],当悖论要素间的矛盾张力强度弱时悖论处于隐匿状态^[8],

该状态的理论基础源于现实主义本体论,被认为是客观世界中固有的一种关系^[1]。当悖论要素间的矛盾张力被激发后会迅速增强,此时悖论进入凸显状态^[9],该状态的理论基础源于建构主义本体论,认为悖论是环境或个人意志变化后激发其从客观世界中涌现并构成客观世界的一种关系^[1]。一般情况下,悖论以隐匿的状态潜伏于组织中,不易被感知或识别,其形态和潜在的后果极其容易被忽视^[8, 10];当组织出现资源稀缺或经历环境骤变等情况时,会激发悖论要素之间的违和性、冲突性,促使悖论要素之间的矛盾张力强度增加,悖论从隐匿进入凸显状态^[9]。比如,组织天生具有商业需求,同时需要遵循社会规则,因此还存在社会需求,但资源有限性使组织的商业需求与社会需求之间天然存在矛盾张力,即“商业目标-社会使命”悖论,当组织对两种需求均十分强烈时会增加两悖论要素之间的矛盾张力强度,促使“商业目标-社会使命”悖论从隐匿变为凸显^[14, 22]。此外,从量子理论视角探究悖论的学者提出,悖论会长期潜伏,但潜伏的时机不确定^[23],即悖论在特定物质环境中会短暂地变为凸显状态^[1]。由此可见,悖论本身体现了矛盾张力的含义以及隐匿和凸显的状态特征,一定程度上能反映组织情境^[8, 10],如凸显性悖论能反映组织变革情境^[9, 24],而隐匿性悖论则体现悖论均衡,说明组织处于稳定运营状态。

悖论均衡是悖论领域重点关注的问题,代表两悖论要素之间关系的理想状态^[8]。通常,处于悖论均衡时,组织能够同时获取两个悖论要素的优势^[25],从而避免因只关注悖论一方而带来的恶性循环劣势^[12]。悖论均衡时两悖论要素之间的相互抑制力量均等,相互促进的力量也几近相似^[5]。也就是说,当悖论隐匿时,两悖论要素之间的矛盾张力呈

④ 悖论思想的东方哲学强调两种对立要素的共存和相互依赖、动态变化和本质相连关系。比如道家的阴阳图、生与死、黑与白等,这些要素对立但又相互依赖和动态变化;中国本土宗教禅宗强调通过化解各种相互冲突且共存的观点达到最高境界,也体现了相互矛盾且相互关联的悖论思想。

⑤ 悖论思想的西方哲学根源是西方逻辑学与修辞学,其中逻辑悖论源自古希腊麦加拉学派的“说谎者悖论”,说谎者悖论挑战了非此即彼的形式逻辑学,为管理悖论提供思想源泉。悖论修辞学将悖论看作诗歌的本质特征,会设定包含两个相冲突命题的比喻,比如,安静的夜晚就像一个激动的修女。

⑥ 心理学关注个体认知和情绪的相互依赖与矛盾关系,比如信任与不信任、独立与依赖、爱与恨,光促使形成阴影而阴影则衬托出光亮。辩证学强调对立要素之间的本质冲突会产生新命题,因此需要进行无止境的探索以求得真相,对应于管理学领域中提出的悖论内含的矛盾张力存在传递性。

潜伏状,此时悖论处于均衡中;当悖论凸显时,两悖论要素之间的矛盾张力突出显现,此时悖论处于非均衡中^[8].悖论要素之间的稳定状态被打破是悖论从均衡(隐匿状态)变为非均衡(凸显状态)的主要原因^[14, 26, 27].学者倾向于从悖论非均衡视角来探究不同组织目标或需求之间的竞争问题^[27],并提出接受、空间分离、时间分离、权力转移、调整关联条件等多种促使悖论再均衡的策略^[5, 8, 28, 29].可见,悖论均衡与悖论隐匿和凸显两种状态紧密相关,能解释很多组织悖论问题出现又消失的现象.

1.2 悖论识别与悖论分类

悖论广泛且客观地存在于组织^[5],已有文献对其进行了广泛识别. Smith 和 Lewis^[8]在构建组织动态均衡模型时,通过文献梳理识别出多种悖论类型,如“协作-控制”、“个人-集体”、“柔性-效率”、“探索式创新-利用式创新”、“利润-社会责任”、“合作-竞争”等.伴随信息技术发展,组织内外部情境日益复杂模糊化,悖论问题开始频繁涌现,并引发学者持续探讨^[5].比如, Vaisey 等^[30]在探究文化对组织行动的影响时,识别出“直觉-理性”悖论,其中直觉产生于人类的无意识认知系统,理性源于有意识认知系统,理性相比于直觉具有更强的逻辑性,但两种认知系统往往共存且极易产生矛盾张力^[30]. Farjoun^[31]探讨超越稳定和变革二元性关系时,借用悖论思维识别出组织的“稳定-变革”悖论,其中变革源于组织对创新性、灵活性和应对变化能力的需求,稳定源于组织对稳定性、规律性和可预测性的需求.类似的,林海芬等^[32]在对比传统对立观、二元观和悖论观就稳定和创新关系的差异化观点基础上,识别出“稳定-创新”悖论,并提出组织惯例对组织创新有既促进又阻碍的悖论性作用^[33]. Kannothra 等^[22]探究如何管理组织利润增长与社会问题时,借鉴已有“利润-社会责任”悖论,提出“商业目标-社会使命”悖论.实践中商业目标代表组织对利润的追求,社会使命代表组织立足行业需要承担的社会责任和需要解决的社会问题.可见,现有研究已经识别出诸多组织中存在的悖论类型.

与此同时,有学者将具有相同应用范围的悖论类型归为一种悖论类别. Quinn^[25]提供了培养管理者悖论思维的指南,帮助其平衡每个组织的

两极性,以实现高绩效,过程中以个体所在的不同组织性质或场景的边界为指导,将悖论分成四种类别,即学习悖论(learning)、归属悖论(belonging)、组织悖论(organizing)和执行悖论(performance),并指出各悖论类别的适用范围,即临时委员会组织(adhocracy)、宗族(clan)、科层制组织(hierarchy)、市场(market),这是学术界对悖论类别的最原始探讨.此后, Lewis 等学者以(盈利性)组织(即企业)为对象开展了一系列研究; Lewis^[5]在探究组织中悖论的多元性模块时,提出归属悖论(belonging)、学习悖论(learning)和组织悖论(organizing)三种悖论类别; Luscher 和 Lewis^[13]在探讨组织变革和管理意义建构问题时,归纳出学习悖论、组织悖论和执行悖论(performing)三种悖论类别.在此基础上, Smith 和 Lewis^[8]构建了一个包含归属悖论、学习悖论、组织悖论和执行悖论四种悖论类别的理论模型.其中,学习悖论指组织过去平稳运营和未来不确定性之间的矛盾张力;组织悖论体现在处理各项事务时对控制和灵活的度的把控;归属悖论关注个人和群体之间的互动;执行悖论体现在组织内外部利益相关者的多元化需求中,表现为存在张力的需求或目标^[8].虽然 Smith 和 Lewis^[8]强调组织(盈利性企业)层面的研究,揭示了组织中悖论类别的属性及关系,与 Quinn^[25]强调个体层面悖论的研究动机不同,但依然延续了 Quinn^[25]提出四种悖论类别的思路,将具有相近应用范围的悖论类型归为一类. Smith 和 Lewis^[8]的悖论类别整合模型不仅明确了悖论类别间的边界,给予每种悖论类别明确定义,细化每种悖论类别包含的具体悖论类型,还指出不同悖论类别间仍存在悖论关系,如学习悖论与归属悖论、学习悖论与组织悖论之间等.随后,有学者在探究组织与外部情境互动问题时发现,组织的核心商业目标与特定社会目标呈负相关时,悖论问题会十分突出^[14],即涌现“商业目标-社会使命”悖论.但该悖论类型并不属于 Smith 和 Lewis^[8]模型中提到的四种悖论类别中的任何一种,鉴于“商业目标”和“社会使命”均与组织战略目标紧密相关,学者提出战略悖论类别^[15, 16].可见学者在识别悖论类型的过程中已经提出归属悖论、学习悖论、组织悖论、执行悖论和战略悖论五种悖论类别,为业界和学术界更好地分析各目标、

利益相关者等之间的竞争^[27, 34],以及解释动荡、复杂、混沌情境中的组织行为间关系提供理论支持^[9].

1.3 多层次悖论

进一步的,学者们注意到不同悖论类型之间还存在联系.如 Lewis^[5]提出“嵌套悖论”,认为一对悖论中可能包含另一对悖论,比如“稳定-创新”悖论中的“创新”存在“利用式创新”和“探索式创新”两种创新模式,两种创新模式构成“利用式创新-探索式创新”悖论,说明“利用式创新-探索式创新”悖论嵌套于“稳定-创新”悖论中. Andriopoulos 和 Lewis^[26]阐述了如何通过整合和差异化策略管理创新的嵌套悖论,并推动创新二元性的良性循环.其中,创新的嵌套悖论包括战略意图(利润-突破)、客户导向(紧密-松散耦合)、个人驱动力(纪律-激情)^[26].随后,Smith 和 Lewis^[8]在构建组织悖论分类模型时指出,四种悖论类别各自包含多个悖论类型,并且不同悖论类别间也存在悖论关系,即任意两种悖论类别均构成一对悖论.依此逻辑,任意两种悖论类别中均包含“嵌套悖论”关系.可见,嵌套关系普遍存在,是悖论多层次关系的基础.

悖论的层级性特征一定程度上表示各悖论问题之间的传递关系^[5],能更好地与实践问题建立联系^[26],因而受到众多学者青睐.比如,Kan 等^[35]探讨领导力问题时,指出悖论不仅存在于组织的个体层、群体层,还可能存在于组织外部的制度层,表明悖论适合进行跨组织边界分析.跨组织边界意味着悖论可以连接组织内外部情境,探讨组织适应情境甚至改变情境的问题.比如,“商业目标-社会使命”悖论中的商业目标源于组织层,社会使命源于行业或社会即制度层,说明该悖论类型跨组织层和制度层两个层级^[14].随着社会使命需求增加,组织层和制度层的需求之间出现跨层级矛盾. Smets 等^[7]采用多层次视角探讨管理者在悖论凸显过程中的作用,明确提出“多层次悖论”概念,认为悖论广泛地存在于各组织层级中,包括制度层、组织层、群体层、个体层等.多层次悖论一方面表明各悖论类型可能分散于不同组织层级,另一方面表明某具体悖论类型可能同时存在于多个组织层级中(一般是两个).多层次悖论概念的提出为探究更复杂的组织要素间矛盾张

力提供了新视角,更契合决策者面临的复杂战略变革情境.

此后,涌现系列有关“多层次悖论”的研究,包括:多层次悖论对管理者克服组织变革阻力的影响^[35],管理者在悖论从隐匿状态到凸显状态过程中发挥的“催化剂”作用^[7],多层次悖论视角下的战略决策问题^[11],多层次视角下组织在社会网络中的合作与竞争悖论^[36],如何在组织重组期间发展多种悖论并利用这些悖论的综合效应为企业提供机会^[37]等.同时还出现多任务悖论^[38]等相关主题的研究.这些研究既涉及组织内部运营问题,也涉及组织之间悖论问题的探讨,说明多层次悖论已经被广泛用于探讨组织发展问题.

综上,通过回顾悖论的概念、性质、识别、类别和多层次悖论等问题,系统梳理了悖论研究现状,为本研究探讨战略变革情境中组织多层次悖论网构建提供了坚实的理论基础,但仍存在以下不足:1)已有悖论研究多基于一般组织情境,尚未将战略变革情境明确纳入悖论研究范畴,而战略变革情境中的悖论问题更突出,也更具研究价值;2)已有研究多基于一般情境识别悖论类型,尚未系统识别出战略变革这一特殊情境下究竟存在哪些凸显悖论;3)已有研究虽然提出不同悖论类型之间存在联系,并提出“嵌套”关系,但并未系统地讨论和回答各悖论类型之间是否还存在其他联系;4)已有研究提出“多层次悖论”概念,表明悖论具有空间立体性,但并未进一步探讨其结构,尤其战略变革情境下悖论的结构.因此,本研究基于战略变革情境,关注该情境中存在的悖论类型以及不同悖论类型之间的联系,从多层次悖论视角探讨战略变革情境中的悖论问题,并构建具有系统性特征的组织多层次悖论网模型.

2 研究设计

2.1 研究方法:经典扎根理论和认知地图

经典扎根理论是一种在质性研究中引入量化思想的研究方法,包括产生研究问题、数据收集、数据处理和理论构建四阶段.其中数据处理主要指实质性编码阶段,包括开放性编码和选择性编码两个步骤,理论构建主要在理论编码阶段实现^[39-41].实质性编码阶段:开放性编码遵循开放

抽样原则,选择能提供丰富人物、地点、情境信息的企业作为编码对象^[39],保持开放态度不断比较案例数据,在数据间、概念间、范畴间不断比较的过程中直至核心范畴自然涌现^[42],通常范畴是构建理论的基础元素,核心范畴指出现频次高的范畴,本研究通过将相近应用范围的范畴归类获得核心范畴;选择性编码以开放性编码步骤中涌现的核心范畴为基础,带着查验核心范畴是否饱和的目的进入其他企业扎根数据,直至所有核心范畴饱和,方可进入理论编码阶段^[41].理论编码阶段以分析总结企业数据为主,经历理论初构、理论构建、理论模型形成的过程,过程中不断回顾理论,以既有理论为补充数据进行比较和完善,以确保构建的理论模型饱和^[41].

采用经典扎根理论方法的原因有三:1)本研究意在构建战略变革情境中的组织多层次悖论网模型,从悖论视角解读战略变革情境,但文献尚未揭示悖论之间的多层次结构,更未围绕战略变革情境进行针对性研究,使得相关理论存在较大不足.扎根理论本质上是一套系统性的自下而上构建理论的方法^[42],适用于理论对现象解释力不足的研究^[43];2)经典扎根相比于程序化扎根和建构型扎根,强调不做任何预设,以开放的心态客观地发现理论,过程中资料收集与分析交互进行,在不断比较中达到理论饱和^[40],能满足本研究扎根企业战略变革情境构建全新组织多层次悖论网的需求;3)文献提及悖论能解释情境^[8],经典扎根理论有利于客观地从现象中提炼基本理论,在逐渐完善该理论体系过程中与既有理论有效对接^[43],实现对现有悖论与情境理论关系的进一步发展.因此,适合采用经典扎根理论方法.

认知地图是一种能将个人或组织隐性知识显性化的工具^[44],能帮决策者解决复杂的、模糊的和难以架构的问题^[45].认知地图中由箭头连接的两要素间存在解释、因果或手段目标的关系,能记录组织成员从不同视角判断和解决问题的过程,并基于质性构建方法和合并、分解算法呈现为过程图^[46].合并算法会综合多个专家的认知地图整合为复合地图,帮管理者在不完备信息决策情境中定义问题、形成概念和理解他人观点^[47].

本研究采用认知地图分析悖论要素间关系有两方面原因:1)本研究试图构建战略变革情境中的多层次悖论网,悖论指相互抑制又相互促进的要素关系,十家企业的战略变革数据主要源于中高层管理者访谈,具有多维视角性和集体性等特征.认知地图中包含众多不同视角的、可能存在冲突的个人和集体思维,适合分析不同要素间关系;2)构建组织多层次悖论网意在将复杂模糊的战略变革情境以悖论形式具体化、清晰化,为决策者剥离复杂情境探寻问题本质和做出决策提供支持.认知地图有利于系统思考复杂问题,能表达隐性知识并支持管理者决策.认知地图主要应用于本研究第五部分,即在实质性编码中发现多个悖论类型后,通过认知地图分析不同悖论要素^⑦间的解释、因果、手段、目标等关系,并基于此建立各悖论类型间的联系,从而得到四个组织层级悖论内部结构的认知地图,为构建组织多层次悖论网模型奠定基础.

2.2 经典扎根研究过程

2.2.1 研究问题涌现

经典扎根理论主张研究问题从客观情境中自然涌现.通常,这类研究问题源于实践且无法从文献中找到答案,需要在扎根过程中不断完善.为避免研究问题过于主观,在锁定研究问题后才通过文献查阅选取理论视角;为避免数据编码过程受文献影响,在完成实质性编码后才通过文献归纳和检验核心范畴饱和度,并通过不断补充文献在理论性编码中持续检验理论饱和度.研究之初,作者关注的问题是:战略变革情境中,众多要素相互关联、影响、撬动,形成连带反应,带来一系列矛盾张力问题需要管理者决策.然而组织稳定运营时此类张力呈“隐身”状态,决策者很难发现,一旦情境显著变化,众多矛盾张力同时涌现,决策者又很难厘清各种矛盾张力问题间的联系,从而无法探寻到组织发展问题的根源,导致战略变革成功率极低.那么,战略变革情境中的这些矛盾张力是否存在某种规律?是否能被决策者把握和利用从而增加战略变革成功率?带着研究问题进行文献查阅,发现悖论表示长期存在相互抑制又相互促

⑦ 构成悖论的两要素称为悖论要素.

进作用的一对要素关系^[5, 15],恰能体现该研究问题中的矛盾张力.然而,既有研究聚焦悖论识别和悖论均衡等基础问题,尚未针对战略变革情境开展系统悖论识别并揭示其中的关系和结构.鉴于此,本研究基于悖论理论,选定十家企业开展调研和经典扎根理论研究.

2.2.2 数据收集

从多层级悖论视角探究战略变革情境中的矛盾张力,包括组织客观行为要素和决策者主观认知要素,因此需要通过半结构访谈获取研究数据.与此同时,为满足经典扎根理论及理论饱和度检验的要求,本研究的数据包括样本企业数据和文献数据两类.

样本企业数据,依经典扎根理论方法要求,遵循理论抽样原则收集数据,将“黑龙江飞鹤乳业”(下文简称“飞鹤”)作为第一个理论抽样样本.回顾飞鹤面对因“毒奶粉”造成的行业萎靡局势,找到顾客痛点重塑品牌形象,助力行业脱困的过程,发现飞鹤通过分析组织内外部情境,排除了众多非根源性问题,并找准困境产生的根源制定“更适合中国宝宝体质”战略,通过一系列战略配称

行动迅速成为行业领导者,改变了外资品牌把控中国婴幼儿奶粉市场的局面,说明飞鹤战略变革成功,与本研究问题高度匹配.

伴随研究深入核心范畴不断涌现,基于飞鹤理论抽样不断开展新理论抽样,带着问题陆续进入雅迪等九家企业调研,这些企业均有战略变革成功的经历(见表1),甚至通过变革成为行业领导者,变革历程得到业界认可与关注,均属于本研究的典型性企业.

十家企业均主要通过半结构化深度访谈获取一手数据,访谈对象均包括高层管理者和中层管理者.同时,通过各渠道收集了大量二手数据,并在访谈间歇开展了田野调查.三种数据收集渠道构成三角验证,提高了数据的信效度,保障研究所得的核心范畴和理论模型具有较高的可信度.

文献数据主要指 WOS 与 CNKI 数据库中与悖论理论相关的文献.一方面归纳已识别的悖论及悖论类别,更简洁、直观地展示学者对矛盾张力的分析,为本研究提供理论基础;另一方面用于理论饱和度检验.

表 1 案例企业数据收集概况

Table 1 Overview of data collection in the case firms

类型	企业	所属行业	时长/h	字数/万	主要访谈内容
一手	飞鹤(a)	婴儿奶粉	18.90	11.04	企业创立、发展变革历程、产品、战略定位、三聚氰胺事件、母乳配方研发等
	雅迪(b)	电动车	11.17	11.54	企业发展历程、转型过程、决策情境及做法、产品、品牌、各部门的战略配称
	波司登(c)	服装	7.92	5.54	发展概况、战略变革过程、变革后的配称实施情况、产品、研发、品牌等信息
	飞贷(d)	小微金融	12.58	11.56	企业发展历程、战略变革过程、变革后的诸多战略配称行动的实施
	托普云农(e)	农业仪器	2.87	3.39	企业发展历程、从传统农业仪器仪表向物联网企业转型的过程、产品、模式
	林家铺子(f)	食品	3.32	1.73	创业发展过程、产品系列、数字化发展历程、市场布局等
	行动教育(g)	管理培训	14.9	42.33	创业历程和发展过程、品牌打造、发展历程中的多次战略决策及背后思考
	金牌橱柜(h)	橱柜	14.62	22.16	发展历程、获取竞争优势的途径、战略变革历程、变革决策制定等
	思坎普(i)	制造	6.37	9.86	发展历程、组织架构、市场、研发、产品生产、变革过程等
	易木科技(j)	制造	5.01	7.28	企业发展历程、变革过程、产品、经营模式等
二手	企业网站、内部资料、主流媒体、CMCC 和 CNKI 数据库、相关著作等				

2.2.3 数据处理

数据处理发生在实质性编码阶段,包含开放性编码和选择性编码两个步骤,意在获得饱和的核心范畴^[39, 41]。本研究依经典扎根理论步骤,首先以飞鹤战略变革数据为扎根对象,进行开放性编码,经历“原始语句-描述性标签-概念-范畴-核心范畴”的范畴化过程,获得一、二级编码各304个,三级编码60个,四级编码13个,五级编码7个。其中四级编码获得具体悖论类型,五级编码获得悖论类别,具体包括归属悖论、组织悖论、执行悖论、战略悖论、学习悖论和制度悖论六个悖论类别。然后进行选择编码,依次进入雅迪等9家企业调研获取数据,筛选与核心范畴高度相关的原始数据进行扎根,同样经历五级编码,当无其他范畴涌现且未出现新核心范畴时判定饱和,研究进入理论构建阶段。五级编码处理数据时,用a、b……代表不同企业(见表1)样本数据的原始语句,aa、bb……代表原始语句的描述性标签,A、B……代表依描述性标签归纳的概念。鉴于范畴与核心范畴均为高度概括的数据标签,无具体组织特征,且数量少易辨识,因此未用字母表示。此外,判定核心范畴时,因为扎根获得的范畴为具体悖论类型,是相对特殊的名词,因此在核心范畴选取上与传统方式不同,是进一步抽象具有相似组织应用范围的范畴得到核心范畴,但与经典扎根方法中核心范畴的内涵无差。

2.2.4 理论构建

理论构建发生在经典扎根的理论性编码阶段:基于实质性编码阶段涌现的范畴和核心范畴分析企业数据,归纳不同范畴和不同核心范畴间的规律,过程中持续回顾悖论相关文献,最终形成具有饱和性特征的组织多层次悖论网理论模型。理论构建过程中,为了更好地体现不同悖论间的联系,借用认知地图分析并绘制各组织层级悖论内部关系。

3 实质性编码: 战略变革情境中悖论的识别

实质性编码阶段,通过开放性编码和选择性编码识别出15个悖论类型(范畴),随后通过文献检验核心范畴饱和度又得到3个悖论类型(范畴),最终共获得18个悖论类型。识别具体悖论类型时,需要满足“两悖论要素之间相互矛盾又相互促进^⑧”才判定战略变革情境中存在该悖论类型。过程中,根据不同悖论类型的特点,将18个悖论类型归纳为六种悖论类别(核心范畴)。此外,通过分析涌现核心范畴的原始数据发现:18个悖论类型分散于组织个体层、组织运营层、组织战略层以及制度层四个层级。

3.1 组织个体层悖论识别

在实质性编码阶段对飞鹤数据进行开放性编码和对雅迪等九家企业数据进行选择性编码,得到个体层“归属悖论”和“组织悖论”两个核心范畴。其中,对飞鹤数据进行开放性编码发现,构成“集权-分权”悖论(范畴)的四个条件均存在,但只存在构成“个人-集体”悖论(范畴)的两个条件,据此提出组织悖论和归属悖论两个悖论类别(核心范畴),如图1所示。随后,对雅迪等九家企业数据进行选择性编码,发现雅迪的战略变革数据中存在构成“个人-集体”悖论的四个条件(见图2),且未发现新范畴,因此认为这两个核心范畴均已饱和。

鉴于“集权-分权”悖论主要在决策者权衡经营权的把控程度时出现,但不管是集权还是分权,其目的均是更好地实现组织目标,本研究将这类为实现组织目标而出现的矛盾张力称为“组织悖论”。类似的,“个人-集体”悖论主要出现在各组织层级员工因为需求差异等原因不认同组织理念时,员工既希望组织能接纳和保障自己,又希望个人需求能够尽可能被满足,是一种个体在寻求组织接纳过程中的需求博弈,本研究将具有这些特征的悖论类型称为“归属悖论”。

⑧ 以“个人-集体”悖论为例,只有当数据中包含:个人促进集体、个人抑制集体、集体促进个人、集体抑制个人四个条件时,才认定该企业战略变革情境中有“个人-集体”悖论。事实上,当某企业数据符合四个条件中任意1个-3个时,并且这些条件中至少有一个条件为悖论要素“抑制”另一个悖论要素时,也能推测出该企业战略变革情境中可能存在该悖论类型。相比于四个条件都存在,当某企业数据只存在1个-3个条件时,悖论特征相对较弱。

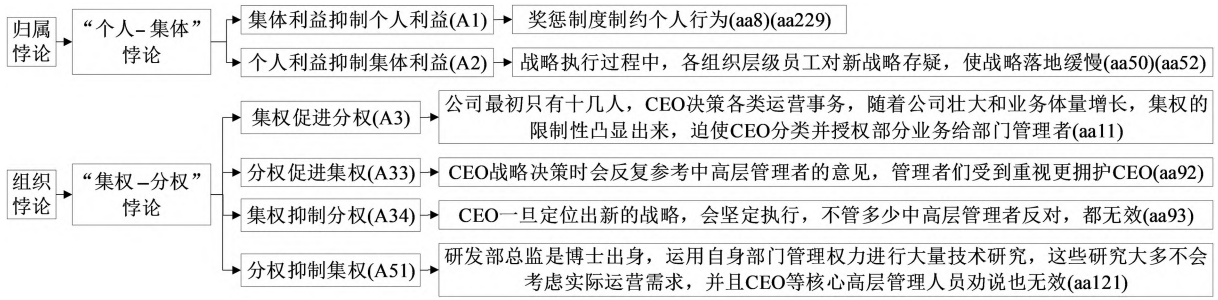


图1 开放性编码

Fig. 1 Open coding

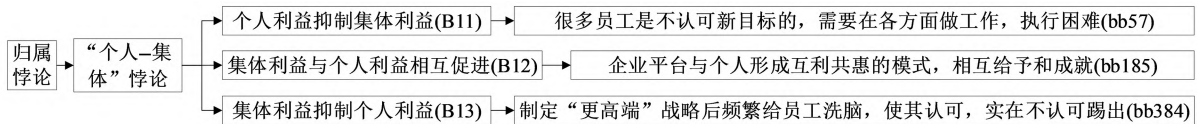


图2 选择性编码

Fig. 2 Selective coding

综上,战略变革情境中组织个体层主要有“集权-分权”和“个人-集体”两对悖论,分别属于组织悖论类别和归属悖论类别。

3.2 组织运营层悖论识别

实质性编码阶段,通过开放性编码和选择性编码得到运营层“组织悖论”和“制度悖论”两个核心范畴.其中,对飞鹤数据进行开放性编码时,发现构成“控制-授权”悖论的四个条件以及构成“稳定-灵活”悖论的四个条件均存在,并提出核心范畴“组织悖论”(见图3).随后,对雅迪等九家企业战略变革数据进行选择性编码过程中,在托普云农的战略变革数据中发现了新范畴-“规

范-创新”悖论,该范畴所属的核心范畴为“制度悖论”(见图4).此外,并未涌现其他新范畴,因此认为“组织悖论”和“制度悖论”两个核心范畴均已饱和。

决策者制定新战略时,需要预判新战略在运营层面实施可能遇到的矛盾张力,如图3和图4.比如,生产和市场等部门管理者应该如何运营,才能既满足具体的现场需求又很好达到上级领导要求?制定怎样的战略才能确保组织与工厂、电商平台、质监部门、市场专员等建立更高效率的协同模式?新战略能否革新组织规章制度或适当调整既有规制等?因此,存在诸多悖论类型。

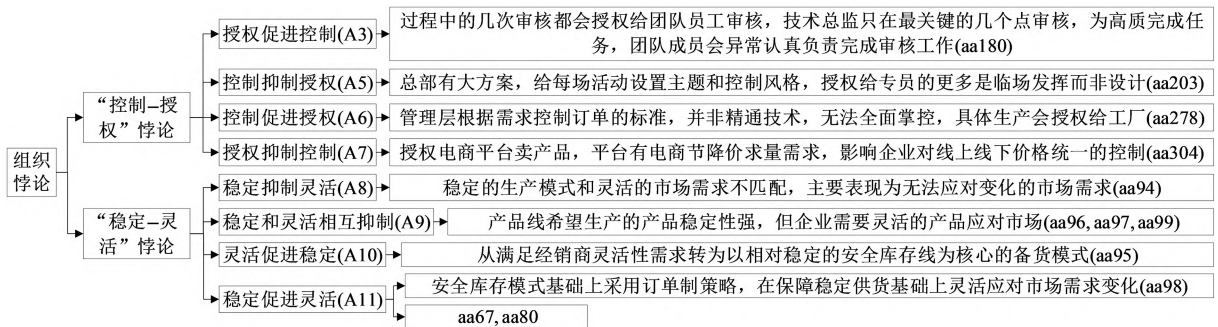


图3 开放性编码

Fig. 3 Open coding

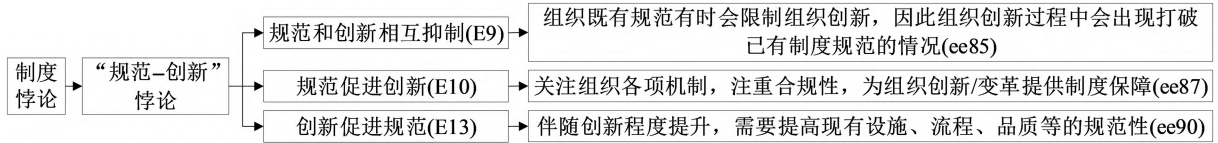


图4 选择性编码

Fig. 4 Selective coding

“控制-授权”悖论方面,涉及生产运营等活动,研发、生产、市场等部门管理者应该如何掌握

相对具体的工作内容?过程中存在矛盾张力。“稳定-灵活”悖论方面,新战略带来新任务和新

需求,会与既有任务或需求形成冲突,导致不同部门间的协作模式出现问题。“规范-创新”悖论方面,组织创新意味着各种模式的改变,必然与既有规章制度和规范模式等产生摩擦。

鉴于“控制-授权”悖论主要在部门管理者权衡运营事务掌控度时出现,部门管理者有承上启下的作用,既要保质完成上级领导要求和部门绩效,又要高效解决运营现场的问题,均是更好地实现组织目标,期间产生的矛盾张力属于“组织悖论”。类似的,“稳定-灵活”悖论主要在各部门协调工作时出现,同样有为实现组织目标出现矛盾张力的特征,也属于“组织悖论”。“规范-创新”悖论主要出现在组织创新过程中涉及打破既有组织保障制度时,组织制度既支持组织行为,又会规范组织行为,将这类被制度支持又规范的悖论类型称为“制度悖论”。

综上,战略变革情境中组织运营层主要有三对悖论:“控制-授权”、“稳定-灵活”和“规范-创

新”,其中“控制-授权”悖论和“稳定-灵活”悖论属于“组织悖论”悖论类别,“规范-创新”悖论属于“制度悖论”悖论类别。

3.3 组织战略层悖论识别

新战略是决策者多维思虑的结果,需要均衡考虑诸多要素和要素间复杂关系,选择适合组织的最佳方案。实质性编码获得战略层“学习悖论”、“执行悖论”、“组织悖论”和“战略悖论”四个核心范畴(见图5)。其中,对飞鹤数据进行开放性编码时,发现构成“利用式创新-探索式创新”悖论、“利益-责任”悖论和“竞争-合作”悖论的四个条件均存在,并得出“学习悖论”、“执行悖论”和“组织悖论”三个核心范畴。同时,发现构成“稳定-创新”悖论、构成“短期目标-长期目标”悖论、构成“研发主导-市场需求主导”悖论和构成“聚焦性-多样性”悖论的各两个条件,以及构成“直觉-逻辑”悖论的一个条件,提出飞鹤战略变革情境中还可能存在的“战略悖论”核心范畴。



图5 开放性编码

Fig.5 Open coding

随后,对雅迪等九家企业的数据进行选择性 编码发现,构成“稳定-创新”悖论的四个条件均

存在于雅迪战略变革情境中,构成“短期目标-长期目标”悖论的四个条件均存在于行动教育,构成“直觉-逻辑”悖论和“研发主导-市场需求主导”悖论的四个条件均存在于飞贷,构成“聚焦性-多样性”悖论的四个条件均存在于波司登(见

图6).此外,又发现一个全新的范畴——“协作-控制”悖论,并且四个条件均出现在雅迪战略变革情境中,属于组织悖论类别,并未涌现出新的核心范畴.因此认为“学习悖论”、“执行悖论”、“战略悖论”和“组织悖论”四个核心范畴均已饱和.



图6 选择性编码

Fig. 6 Selective coding

由图5和图6可知,组织战略层存在诸多悖论,若不妥善处理可能导致战略决策失误或战略变革方向偏移等问题.梳理这些悖论发现:“利用式创新-探索式创新”悖论主要在组织为实现高效发展进行技术创新时出现,既需要现有利用式创新获取基本生存资源,又需要通过不断学习开展能建立门槛的探索式创新工作,但受资源限制形成拉扯,本研究将这类出现在组织创新变化过程中基于原有组织生产资料创造未来的悖论类型称为“学习悖论”.类似的,“稳定-创新”悖论也发生在组织创新寻求发展过程中,具有相似的应用

场景,因此也属于学习悖论.“利益-责任”悖论主要在组织权衡内外部利益相关者需求时出现,通常组织会在执行不同利益相关者需求时形成相互竞争的目标,本研究将这类悖论类型称为“执行悖论”.同样的,“短期目标-长期目标”悖论主要出现在以维护自身利益为主的股东等和以实现组织长期发展为目的的执行董事等之间,他们的需求相互冲突极易造成战略或目标冲突,也属于“执行悖论”.“竞争-合作”悖论主要出现在组织为实现目标与竞争者产生利益拉扯时,虽然不属于组织内部张力,但同样为了实现组织目标,因此

属于“组织悖论”.“协作-控制”悖论主要表现在组织与非竞争性主体之间协作模式的控制性,同样是为了更好地实现组织目标与其他主体形成的张力,也属于“组织悖论”.此外,“直觉-逻辑”悖论出现在决策者提出超越组织既有能力的目标时,该目标涉及组织未来发展方向,“聚焦性-多样性”悖论出现在组织是否继续选择多元发展时,也属于战略问题,“市场需求主导-研发主导”悖论出现在决策者选择企业发展逻辑时,该逻辑会影响具体战略制定,因此也属于战略问题,本研究将这类因组织目标相互拉扯而产生的悖论类型称为“战略悖论”.

综上,战略变革情境中组织战略层主要有“利用式创新-探索式创新”、“利益-责任”、“竞争-合作”、“稳定-创新”、“短期目标-长期目标”、“直觉-逻辑”、“聚焦性-多样性”、“市场需求主导-研发主导”和“协作-控制”九对悖论,其中“利用式创新-探索式创新”和“稳定-创新”属于学习悖

论类别,“利益-责任”和“短期目标-长期目标”属于执行悖论类别,“竞争-合作”和“协作-控制”属于组织悖论类别,“直觉-逻辑”、“聚焦性-多样性”和“市场需求主导-研发主导”属于战略悖论类别.

3.4 制度层悖论识别

中国企业往往紧随中央政府的指导精神,并在国家及行业政策引导下开展活动,如此能够确保组织行为的规范化、合法化,但也可能在一定程度上束缚组织的自主创新行为.通过数据编码得到制度层“制度悖论”一个核心范畴(见图7).其中,对飞鹤的战略变革数据进行开放性编码时发现构成“制度化-创新”悖论的三个条件,提出核心范畴“制度悖论”.随后,对雅迪等九家企业数据进行选择性编码,在雅迪数据中发现构成“制度化-创新”悖论的四个条件均存在,且未涌现出新的范畴.因此认为核心范畴“制度悖论”已经达到饱和.

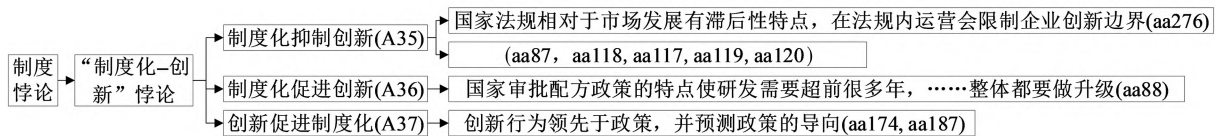


图7 开放性编码

Fig. 7 Open coding

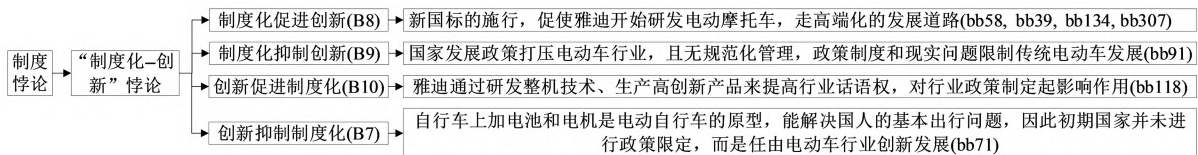


图8 选择性编码

Fig. 8 Selective coding

由图7和图8可知,国家和行业政策可能促进组织创新,也可能限制组织创新.鉴于“制度化-创新”悖论发生在组织制定和实施创新战略过程中,需要在国家和行业政策范围内创新时,更关注制度对组织创新的保护性和规范性问题,因此将这类悖论类型称为“制度悖论”.

综上,战略变革情境中制度层存在“制度化-创新”一对悖论,属于制度悖论类别.

3.5 核心范畴饱和度检验

实质性编码阶段共获得15个范畴支持“归

属悖论”、“组织悖论”、“执行悖论”、“战略悖论”、“学习悖论”和“制度悖论”6个核心范畴,并且核心范畴均已饱和.考虑到企业多种多样,难以被完全覆盖,战略变革情境中仍可能存在其他悖论,对此进一步通过文献分析检验核心范畴的饱和度和.

回顾WOS和CNKI数据库中相关文献,归纳已识别出的悖论并与实质性编码结果不断比较,验证饱和度.设定文献数据筛选标准,使与研究主题更聚焦:WOS数据库中,将“Title”设为“para-

dox”,数据库锁定“Web of Science 核心合集”和“Sci ELO Citation Index”,依研究主题将研究方向聚焦“Operations Research Management Science”和“Business Economics”^⑨,时间设为“2011年—2021年”^⑩进行筛选,共获得664篇文献.随后分三步人工筛查文献数据:1)通过标题辨别是否存在与战略和运营^⑪相关的悖论;2)核对期刊是否属于管理类;3)核验摘要和正文,判断是否有组织管理相关悖论.最终,筛选出144条文献.CNKI数据库中,期刊来源选“CSSCI”,学科选“企业经济”,篇名设置为“悖论”精确查找,获得1999年—

2021年共218条文献.以同样标准人工筛检后获得75篇文献.由此,在两个数据平台中共获得219条有效文献.

分析219条文献数据,发现40篇英文文献和27篇中文文献中均明确提出与战略和运营相关的悖论.受学者认知和归纳方式差异的影响,存在同一对悖论表达方式不同的情况,对此类悖论合并处理.比如“利润-社会责任”和“商业目标-社会使命”均指组织商业目标和社会需求目标间的矛盾张力.最终归纳出14对悖论(见表2).

表2 文献中的悖论归纳

Table 2 A summary of paradoxes in literature

悖论类型	数据来源	悖论类型	数据来源	悖论类型	数据来源
探索-利用	[48]	个人-集体	[8][49]	集中-分散	[8][50]
稳定性-灵活性	[15][51]	柔性-效率	[52][53]	差异化-一体化	[15][54]
协作-控制	[55]	直觉-理性	[21][56]	控制-授权	[8]
商业目标-社会使命	[22]	合作-竞争	[24]	稳定-创新	[32]
长期目标-短期目标	[51]	集权-分权	[8][50]		

注:数据来源代表本文参考文献编号.

由于扎根前不参考文献是经典扎根的重要原则,因此文献中提取的悖论与扎根发现的悖论可能同义不同形.鉴于此,将文献中提取的14个悖论类型与经典扎根识别出的15个悖论类型作对比,发现有十个悖论类型相同,而文献中发现的“集中-分散”(centralized-decentralized)^⑫、“差异化-一体化”(differentiation-integration)^⑬和“柔性-效率”(flexibility-efficiency)^⑭三个悖论类型未通

过经典扎根识别出.梳理文献后发现这三个悖论类型均可能存在于战略变革情境中.因此,将“集中-分散”、“差异化-一体化”和“柔性-效率”三个悖论类型补充至实质性编码结果中,获得18个悖论类型作为理论编码的基础数据.

综上,通过实质性编码和核心范畴饱和度检验共获得18个悖论类型(范畴)和6种悖论类别

⑨ 查阅文献时设定的研究范围比本研究主题范围大,是为了确保没有遗漏.若文献中发现扎根未归纳出的悖论类型,则进一步精读相关文献,以确定该悖论类型是否属于本研究主题设定的“战略变革情境”范围.

⑩ Smith 和 Lewis(2011)在 Academy of Management Review 杂志发表的文章《Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing》中梳理了2010年前文献中与管理相关的悖论,对本研究而言具有直接参考价值.

⑪ 人工筛选文献时,仍旧包含运营主题的目的是:组织战略问题很多起源于运营问题,因此需要将运营主题文献纳入分析范畴,以防遗漏.本节最后会进一步验证文献中发现的悖论类型是否存在于本研究主题限定的战略变革情境中.

⑫ “集中-分散”悖论来源于 Sigglekow 和 Levinthal 于2003年发表在 Organization Science 的文章,其中“集中”与“分散”具体指组织结构,文章叙述了具有集中性组织结构、一般分散组织结构、极度分散组织结构特征的三家企业,在面对互联网这一事物时是如何设计产品的,探讨了组织结构集中与分散在获取竞争优势过程中的悖论,文章明确提出涉及战略决策问题,因此“集中-分散”悖论符合本研究主题背景——战略变革情境.

⑬ “差异化-一体化”悖论是 Golgeci 等学者(2019)探讨企业管理供需活动面临的三种悖论类型中的一种,并不涉及战略问题.然而,Smith 在2014年发表在 Academy of Management Journal 上的文章中,将“差异化-一体化”悖论应用于领导风格,探究战略决策问题.由此可见“差异化-一体化”悖论可能与战略变革相关,因此符合本研究战略变革情境主题背景的研究.

⑭ “柔性-效率”悖论是 Adler 等学者(1999)研究丰田生产系统模式转换时提出的,虽然此文章并未提及战略变革问题,但刘海建等(2012)学者在研究组织结构演化的效率与适应悖论时提到,并将该悖论带入组织结构惰性维度中,探究其与战略更新、外部环境、企业绩效的关系.由此可见,“柔性-效率”悖论可能与战略变革相关,因此可以纳入战略变革情境中研究.

(核心范畴). 18 个悖论类型源自不同企业的战略变革情境,且归属于不同悖论类别(见表3). 悖论类型源自不同企业说明战略变革情境中每家企业凸显的悖论不同,对应各自独特的发展问题,因此整合众多企业战略变革情境全方位识别悖论,不仅能强化对特定企业独特悖论问题的认知,还能将非战略变革情境中“隐身”难以被识别的悖论全面显性化. 每一种悖论类别可能存在于一个或多个组织层级中,比如组织悖论类别既存在于组织运营层中也存在于组织战略层中. 因此,得出如下命题.

命题1 战略变革情境中存在 18 个悖论类

表3 战略变革情境下的组织悖论类型与类别

Table 3 Types and categories of paradoxes in strategic change contexts

悖论层级	悖论类别	悖论类型	识别于哪家企业
组织个体层	归属悖论	“个人-集体”	雅迪
	组织悖论	“集权-分权”	飞鹤
组织运营层	组织悖论	“控制-授权”、“稳定-灵活”	飞鹤
		“柔性-效率” ^⑮	文献[53]
组织战略层	学习悖论	“规范-创新”	托普云农
		“制度化-创新”悖论属于制度悖论类别,“稳定-创新”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论属于学习悖论类别,“长期目标-短期目标”悖论和“利益-责任”悖论属于执行悖论类别,“直觉-逻辑”、“研发主导-市场需求主导”、“差异化-一体化”和“聚焦性-多样性”四个悖论类型属于战略悖论类别.	雅迪
	执行悖论	“利用式创新-探索式创新”	飞鹤
		“短期目标-长期目标”	行动教育
	组织悖论	“利益-责任”	飞鹤
		“竞争-合作”	飞鹤
		“协作-控制”	雅迪
		“集中-分散” ^⑯	文献[50]
	战略悖论	“直觉-逻辑”、“研发主导-市场需求主导”	飞鹤
		“差异化-一体化” ^⑰	文献[15]
“聚焦性-多样性”		波司登	
制度层	制度悖论	“制度化-创新”	雅迪

4 理论性编码: 战略变革情境中悖论模型的构建

该部分首先分析在实质性编码阶段获得的 18 个悖论类型归属于 6 种悖论类别的理论依据,

和 6 种悖论类别之间的整体逻辑;其次探析 6 种悖论类别的组织位置,提出战略变革情境中组织多层次悖论网的位置形态;然后用认知地图论述单一悖论类型内部和同层级悖论关系结构,以及跨层级悖论关系结构,析出战略变革情境中组织多层次悖论网的关系形态;最后整合悖

^⑮ 生产模式如 Adler 等(1999)和组织结构惰性维度如刘海建等(2012)均属于组织运营层面的具体信息,并且将文献内容与本研究中的 6 种悖论类别定义匹配,可知“柔性-效率”悖论属于组织悖论类别.

^⑯ Smith 和 Lewis(2011)明确提出“集中-分散”悖论属于组织悖论类别,又因为 Siggelkow 和 Levinthal(2003)是在组织战略决策时识别出的该对悖论. 鉴于此,将“集中-分散”悖论归入本研究中组织战略层的组织悖论类别中.

^⑰ Smith(2014)明确提出“差异化-一体化”悖论属于战略悖论类别.

论网的位置形态和关系形态构建组织多层次悖论网模型。

4.1 悖论类别归属及划分的理论逻辑

判断核心范畴的理论价值是构建理论模型的基础。实质性编码阶段将识别出的 18 个悖论类型归于 6 种悖论类别,其中 11 个悖论类型的划分结果有相关文献直接支持,5 个悖论类型的划分结果有相关文献间接支持,剩余 2 个是本研究做出的新归类。已有研究提出五种悖论类别:执行悖论、学习悖论、归属悖论、组织悖论、战略悖论^[8, 14, 25],并已对其中的 11 对悖论进行了明确归类,包括: Smith 和 Lewis^[8]将“利用式创新-探索式创新”悖论归为学习悖论类别,“个人-集体”悖论归于归属悖论类别,“控制-授权”、“集权-分权”、“竞争-合作”和“稳定-灵活”四个悖论类型均归为组织悖论类别,“利益-责任”悖论归为执行悖论类别; Michael^[16]和 Smith^[15]将“直觉-逻辑”和“差异化-一体化”两个悖论类型归为战略悖论类别; Lewis^[5]将“稳定-创新”悖论归为学习悖论类别; Siggelkow 等^[50]和 Smith 等^[8]将“集中-分散”悖论归为组织悖论类别。

其他 5 个悖论类型虽然文献并未明确指出其所属悖论类别,但根据文献对各悖论类型的描述并结合悖论类别的含义和特征能做出判断,比如:“柔性-效率”悖论出现在探究生产模式和组织结构惰性维度时^[52, 53],可将其纳入组织悖论类别;“短期目标-长期目标”悖论的核心竞争点是着眼于未来还是当下目标,契合执行悖论类别含义^[8];“研发主导-市场需求主导”和“聚焦性-多样性”两个悖论类型的核心竞争点均是决策者面对未来不确定性时抉择艰难,契合战略悖论类别含义^[15];“协作-控制”悖论的核心竞争点是与合作主体间如何达到自身效益最大,契合组织悖论类别的定义^[8, 18]。“规范-创新”和“制度化-创新”两个悖论类型的核心竞争点均是组织创新与国家/行业/组织制度之间的拉扯,文献中提出的五种悖论类别均无法与这两个悖论类型相契合,因此本研究提出了制度悖论类别。

结合各悖论类别的文献定义和本研究实质性编码阶段涌现悖论类别时的依据,进一步整理六个悖论类别的含义(见表 4)。

表 4 战略变革情境中六种悖论类别的含义

Table 4 Meaning of the six paradox categories in strategic change contexts

核心范畴	含义	含义界定依据	
学习悖论 (方向)	出现在组织系统变化、更新和创新过程中,既包括基于过去基础创造未来的行动,也包括通过摧毁过去创造未来的行为	[5][8]	本研究扎根
归属悖论 (价值观)	产生于复杂性和多元性环境中,因为个人和群体/组织既追求同一性又追求差异性,导致个人与群体/组织之间产生矛盾张力	[5][8]	
组织悖论 (过程)	一方面,组织与竞争者等主体间因目标、需求差异出现的张力。另一方面,组织为了实现目标不断创造出相互竞争的设计和流程等	[8][18]	
执行悖论 (目标)	组织内外部利益相关者多元化,存在相互冲突的需求,并导致组织在建立未来能力还是确保当前成功方面产生竞争的战略(strategies)和目标(goals)	[8]	
战略悖论 (需求)	决策者制定新战略时,面对不确定情境,需要基于未来假设进行战略承诺,并意图最大程度争取绩效,从而产生的竞争性需求	[15]	
制度悖论 (政策导向)	中国情境,组织运营必然受政府政策影响,与组织商业目标之间存在张力。同时组织内部也存在各种规章制度来规范组织的各类行动	扎根 归纳	

注:含义界定依据数字为本文参考文献编号。

实质性编码得出的 6 个核心范畴,即 6 种悖论类别,之间的内在逻辑到底是什么? 1988 年 Quinn 在其著作中率先提出四种悖论类别,并阐述了其应用范围,即学习悖论(learning)-临时委员会组织(adhocracy); 归属悖论(belonging)-宗族(clan); 组织悖论(organizing)-科层制组织

(hierarchy); 执行悖论(performance)-市场(market)^[8, 25]。Smith 和 Lewis 延续该研究,指出组织中有学习悖论(learning)、归属悖论(belonging)、组织悖论(organizing)、执行悖论(performing)四个悖论类别,并探讨了四个悖论类别的应用范围^[8]。两者在划分逻辑和结果上具有

较大相似性:学习悖论强调“方向”、归属悖论强调“价值观”、组织悖论强调“过程”、执行悖论强调“目标”^[8]。此外,学者提出的战略悖论类别强调组织“需求”^[14-16]。可见,文献提出的五种悖论类别强调“需求-目标-方向-价值观-过程”的组织任务或战略实践逻辑。本研究扎根涌现的制度悖论体现组织内外部的链接,属于中国市场环境下企业战略变革的独特特征,强调“政策导向”。因此,增加制度悖论,与已有五种悖论类别构成战略变革情境下的悖论类别,符合“政策导向-需求-目标-方向-价值观-过程”的战略实践逻辑。

命题2 战略变革情境中的18个悖论类型归属于6种悖论类别,代表战略变革情境下组织可能面临的6个模块及18种具体问题,符合“政策导向-需求-目标-方向-价值观-过程”的类别划分逻辑。

4.2 组织多层次悖论网的位置形态

位置能展示悖论问题在组织中的空间分布状态,有利于组织判定各类问题的范围。悖论类型能代表具体组织发展问题,根据应用范围差异可以归类于不同悖论类别。因此,悖论类别中包含多个悖论类型,代表一类组织问题,更适合作为构建悖论网位置形态的基本要素。此外,组织架构指组织各部门各职能之间的关系和层级结构,是分析组织问题的重要基础。因此,该部分主要从组织层级和组织部门两个维度构建组织多层次悖论网的位置形态模型。

根据实质性编码结果,学习悖论存在于组织战略层,归属悖论存在于组织个体层,组织悖论在组织的战略层、运营层和个体层均有存在,执行悖论存在于组织战略层,战略悖论同时存在于组织的战略层和个体层,制度悖论既存在于制度层又存在于组织运营层。具体而言,学习悖论包括组织应继续稳定发展还是创新发展,选择利用式创新模式还是探索式创新模式等问题,均属于事关组织未来发展模式的决策,因此存在于组织的战略层。归属悖论主要指个体因为价值观和需求等与群体或组织之间产生矛盾,关注点在人,因此广泛存在于组织的个体层。组织悖论既会出现在组织与竞争者之间,也会出现在组织内部,当出现在组织与竞争者之间时涉及战略层的决策,比如与同

行竞争还是合作等问题,当出现在组织内部时会有竞争性需求,比如保持稳定生产还是提高灵活性,涉及到具体运营问题,和通过决策者放权程度调整组织架构,涉及决策者个人对权力的掌控问题,可见组织悖论可能存在于组织的战略层、运营层、个体层。执行悖论出现在组织内外部利益相关者的冲突性需求之间,并且事关组织未来发展,因此存在于组织的战略层。战略悖论出现在决策者制定新战略期间,涉及的均是战略相关问题,并且主要由决策者最终确定,因此可能存在于组织的战略层和个体层。制度悖论主要指组织在国家或行业政策环境下产生的发展问题,同时也存在于组织内部政策环境,规范组织的运营,因此既存在于制度层也存在于组织的运营层。此外,文献也有提及悖论所属层级问题,比如组织悖论类别中的“控制-授权”悖论是探讨组织运营问题时提出的^[57],也能佐证运营层中存在组织悖论。基于各悖论类别所属组织层级信息,构建组织多层次悖论网的纵向位置形态(见图9)。

各悖论类型受战略变革影响存在于不同组织部门,其所属悖论类别亦如此。组织部门是组织架构的重要组成部分,是为了实现战略划分相关工作的结果,因此组织部门并非固定。本研究根据组织将生产资料转化为商品并产生收益的核心活动,将支持活动运转的各组织部门划分为五个,即规制、运营、研发、生产、市场。其中,学习悖论包括“探索式创新-利用式创新”和“稳定-创新”两个悖论类型,反应组织参与新思想的性质和速度,会随着组织动态系统的更新突出显现,主要覆盖研发部门和部分运转部门。归属悖论包含“个人-集体”悖论,主要指个人与集体利益或需求间的矛盾张力,因此组织中有人地方就存在归属悖论,涉及规制、运营、研发、生产、市场等组织部门。组织悖论包含“集权-分权”、“控制-授权”、“稳定-灵活”、“竞争-合作”和“协作-控制”五个悖论类型,既发生在决策者与各部门管理者协调权责问题时,又出现在组织各部门间需求相互拉扯时,还发生在组织与行业竞争者之间产生矛盾时,因此存在于组织的运营、研发、生产、市场等部门。执行悖论包含“短期目标-长期目标”和“利益-责任”两个悖论类型,指组织内外部利益相关者间的矛盾性需求和目标

等,主要处于组织的运营部. 战略悖论包括“直觉-逻辑”、“研发主导-市场需求主导”和“聚焦性-多样性”三个悖论类型,主要覆盖研发、生产和部分运营和市场部门. 制度悖论包含“制度化-创新”和“规范-创新”两个悖论类型,其中制度化指国家/行业制度,会规范组织的研发、生产、

市场和运营模式,因此可能存在于组织的研发、生产、市场、运营等部门. 此外,规范指组织自行制定的规章制度,有约束各部门行为的作用,因此制度悖论可能存在于所有组织部门. 基于六种悖论类别所属部门情况,构建组织多层次悖论网的横向位置形态(见图9).

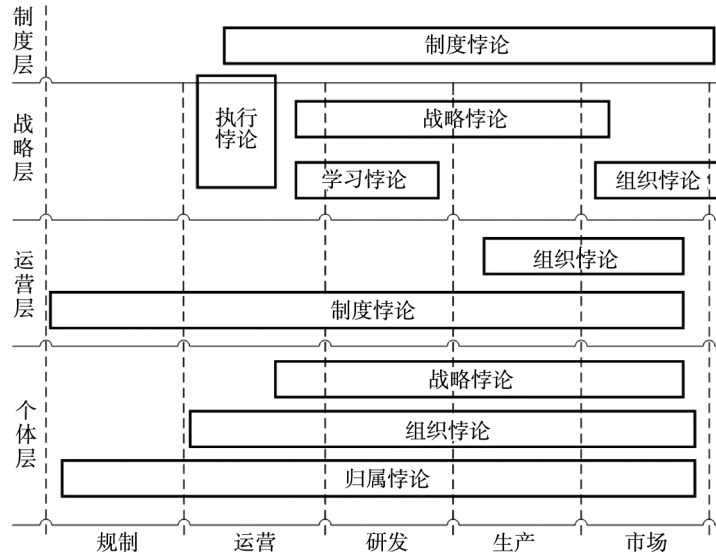


图9 “组织多层次悖论网”的位置形态模型

Fig.9 Location pattern model of the “organizational multi-level paradox network”

命题3 6种悖论类别纵向分布于个体层、运营层、战略层、制度层,横向跨越规制、运营、研发、生产、市场五个职能部门,纵横交错,构成多层次悖论网的位置形态.

4.3 组织多层次悖论网的关系形态

4.3.1 各组织层级悖论的内部关系

1) 组织个体层悖论的内部关系

实质性编码识别出组织个体层存在“个人-集体”悖论和“集权-分权”悖论. 其中,构成“个人-集体”悖论的个人包括中高层管理者和普通

员工,中高层管理者面临的“个人-集体”悖论主要出现在新战略制定前,矛盾张力聚焦利益、目标和需求等方面,普通员工面临的“个人-集体”悖论普遍存在于整个战略变革过程.“集权-分权”悖论集中出现在决策者与中层管理者之间,多因权力分配问题而起. 可见,两个悖论类型的构成条件均属于组织的要素或事件,从管理者角度审视存在联系. 基于此,以构成两个悖论类型的条件为数据,绘制组织个体层悖论内部结构的认知地图(见图10).

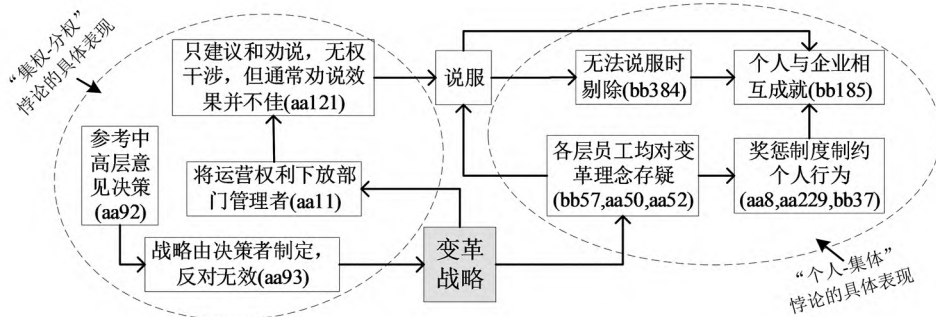


图10 组织个体层悖论内部结构的认知地图

Fig.10 Cognitive map of the internal structure of the paradox of the organizational individual layer

图 10 认知地图中各条件之间的连线有两种含义：其一为具体悖论类型的内部关系^⑧；其二为不同悖论类型间的关系。以“集权-分权”悖论为例说明悖论类型内部关系：组织制定新战略时会集中考量所有高层管理者意见(a92)，但最终由决策者确定(a93)，新战略确定后决策者会将权力下放给部门管理者(c11)，权力下放后决策者能提议和劝说部门管理者调整运营，但无权干涉(a121)。可见，构成“集权-分权”悖论的四个条件之间存在顺次或因果关系。

此外，“集权-分权”和“个人-集体”两个悖论类型间也存在关系，主要在新战略确定后但部分中高层管理者和员工不认同时，这种不认同大多因个体利益受损，导致“个人-集体”悖论相关问题出现(b57, a50)。该情形建立了“集权-分权”和

“个人-集体”间的因果关系，连接要素为集权和个人。结合两个悖论类型的组织位置，将其共同构成的关系称为“同层链状顺序”关系。

综上，组织个体层悖论内部结构由“集权-分权”和“个人-集体”的构成条件以及条件之间的顺次和因果关系构成，并通过集权和个人两个悖论要素连接两个悖论类型，整体呈现为“同层链状顺序”关系。

2) 组织运营层悖论的内部关系

组织运营层有“控制-授权”、“稳定-灵活”和“规范-创新”三个悖论类型，在组织运营过程中因组织行动存在联系，并且存在因果或顺次影响关系，该部分以三个悖论类型的构成条件为基础数据，绘制组织运营层悖论内部结构的认知地图，见图 11。

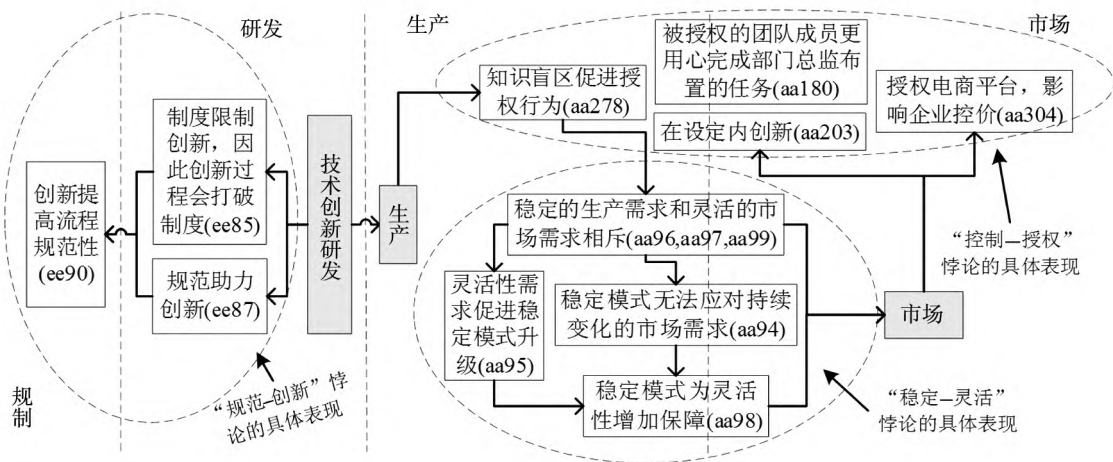


图 11 组织运营层悖论内部结构的认知地图

Fig. 11 Cognitive map of the internal structure of the paradox of the organizational operating layer

图 11 同样展示了具体悖论类型内部关系和不同悖论类型间的关系。鉴于具体悖论类型内部关系均依托四个条件间的行动次序建立联系，大同小异。这里详细介绍不同悖论类型间的联系：首先，制度规范下通过创新完成技术研发后(e87, e90)，进入生产交付阶段，受知识盲区限制，组织将具体产品生产活动直接授权给工厂(a278)。该过程包含了“规范-创新”悖论和“控制-授权”悖论间的顺次关系，连接要素为创新和授权。此外，将产品生产授权给工厂，会出现工厂需求与组织

市场需求相矛盾的情况，比如工厂有保持生产线稳定的需求，但组织因为市场变化对产品种类有灵活性的需求(a96, a97, a99)，这一矛盾需求属于“稳定-灵活”悖论的具体表现。该授权行为引发了生产灵活性问题，可以发现“控制-授权”悖论和“稳定-灵活”悖论间存在因果关系，连接要素为授权和稳定。虽然“规范-创新”悖论和“控制-授权”悖论之间为顺次连接，不存在因果关系，而“控制-授权”悖论和“稳定-灵活”悖论之间存在因果关系，但两组悖论类型之间均通过两个悖

^⑧ 根据悖论定义，悖论成立需要四个基本条件，以“集权-分权”悖论为例，即集权促进分权、分权促进集权、集权抑制分权、分权抑制集权，悖论类型内部关系体现此四个基本条件之间的关系。

论类型中的悖论要素建立联系,结合两组悖论类型的位置信息,将“规范-创新”悖论和“控制-授权”悖论共同构成的关系,和“控制-授权”悖论和“稳定-灵活”悖论共同构成的关系,均称为“同层链状顺序”关系。

综上,组织运营层悖论内部结构由“规范-创新”、“控制-授权”和“稳定-灵活”三个悖论类型的构成条件以及各条件间的顺次和因果关系构成。其中“规范-创新”和“控制-授权”间通过创新和授权建立联系,并共同构成“同层链状顺序”关系;“控制-授权”和“稳定-灵活”间通过授权和稳定连

接,同样构成“同层链状顺序”关系。

3) 组织战略层悖论的内部关系

组织战略层存在“探索式创新-利用式创新”、“稳定-创新”、“短期目标-长期目标”、“利益-责任”、“研发主导-市场需求主导”、“直觉-逻辑”、“聚焦性-多样性”、“竞争-合作”和“协作-控制”等九个悖论类型。构成各悖论类型的条件均来自于管理者处理的各种事件,存在顺次联系或因果联系,能整合成完整的事件结构。该部分以九个悖论类型的构成条件为基础数据,绘制组织战略层悖论内部结构的认知地图(见图12)。

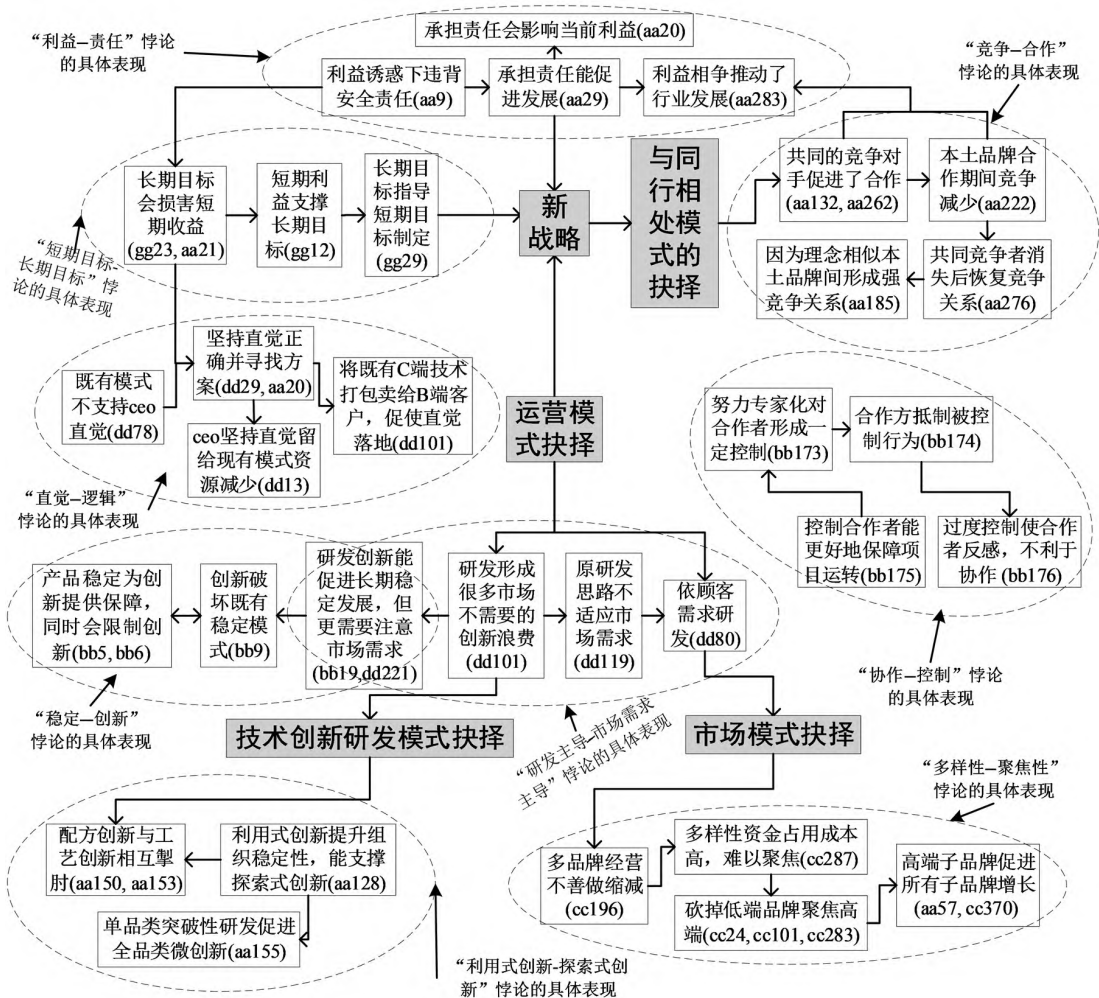


图 12 组织战略层悖论内部结构的认知地图

Fig. 12 Cognitive map of the internal structure of the paradox of the organizational strategic layer

组织战略层悖论内部结构也包括具体悖论类型内部关系和不同悖论类型之间的关系。鉴于悖论类型内部联系大同小异,而“利益-责任”悖论属于跨层悖论,这里重点阐述其他八个悖论类型之间的关系。依次梳理:1) 当长期目标损害短期

收益时,组织理性模式不支持践行长期目标(a21),但决策者直觉要实施长期目标,并积极寻找可行方案(a20)。展示了“短期目标-长期目标”悖论和“直觉-逻辑”悖论之间的因果关系,连接要素为长期目标和直觉,两个悖论类型共同构成

“同层链状顺序”关系; 2) 制定新战略需要考虑运营模式, 当选择研发主导模式时, 要考虑研发创新会破坏既有稳定运营模式的问题 (b19, d221), 连接“研发主导-市场需求主导”悖论和“稳定-创新”悖论的要素为研发主导和创新, 两个悖论类型共同构成“同层链状顺序”关系; 3) 研发创新时要进一步抉择, 采用利用式创新还是探索式创新模式 (a150, a153). 因此沟通“研发主导-市场需求主导”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论的要素是研发主导和利用式创新、探索式创新. 沟通“稳定-创新”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论的要素是创新和利用式创新、探索式创新. 其中, 利用式创新和探索式创新属于两种创新模式, 均能支持组织的研发主导逻辑, 因此“研发主导-市场需求主导”和“利用式创新-探索式创新”两个悖论类型, 以及“稳定-创新”和“利用式创新-探索式创新”两个悖论类型均构成“同层嵌套”关系; 4) 选择市场需求主导模式时, 要抉择聚焦单一品类还是拓展更多品类 (a57, a254). 表明“研发主导-市场需求主导”悖论和“多样性-聚焦性”悖论之间存在因果关系, 连接要素为市场需求主导和聚焦性、多样性. 其中聚焦和多样属于两种市场布局方式, 因此“多样性-聚焦性”嵌套于“研发主导-市场需求主导”悖论中, 两个悖论类型共同构成“同层嵌套”关系.

综上, 组织战略层悖论内部结构由九个悖论类型存在的条件和各条件间的顺次关系、因果关系构成, 不同悖论类型间存在同层链状顺序、同层嵌套、跨层嵌套三种关系. 其中“短期目标-长期目标”悖论和“直觉-逻辑”悖论, “研发主导-市场需求主导”悖论和“稳定-创新”悖论, 两组悖论中的两个悖论类型均共同构成“同层链状顺序”关系. “研发主导-市场需求主导”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论, “稳定-创新”悖论和“利用式创新-探索式创新”悖论, “多样性-聚焦性”悖论和“研发主导-市场需求主导”悖论, 三组悖论中的两个悖论类型均共同构成“同层嵌套”关系.

4) 制度层悖论内部关系

制度层有“制度化-创新”悖论, 以该悖论存在的条件为数据, 从管理者视角绘制制度层悖论内部结构的认知地图 (见图 13).

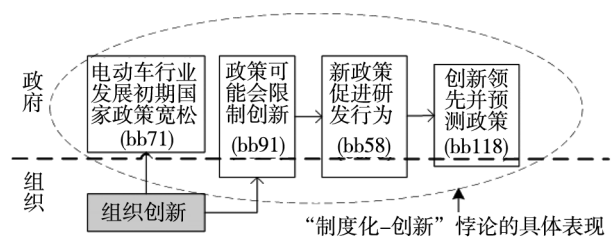


图 13 制度层悖论内部结构的认知地图

Fig. 13 Cognitive map of the internal structure of the paradox of the institutional layer

制度层悖论内部结构仅体现具体悖论类型的内部联系. 比如, 行业政策会限制组织的创新程度和速度 (a276), 为了在不触碰政策红线的同时保持行业竞争力, 组织会采取超前研发策略以备不时之需 (a88), 这种创新的超前性有时甚至能预测并引导政策制定 (a174, a187). 由此来看, 构成“制度化-创新”悖论的三个基本条件之间存在顺次和因果关系. 此外, 国家对某些项目创新的政策较少 (d88), 虽然与其他三个基本条件之间不存在直接的联系, 但通过组织创新行为存在间接联系 (如图 13).

综上, 制度层悖论内部结构由“制度化-创新”悖论的四个基本条件以及各条件间的顺次和因果联系构成, 出现在组织追求突破性创新和政府极力维持工商环境稳定的应用场景.

命题 4 悖论类型内部结构体现为四个条件的顺次和因果关系, 同一层级的不同悖论类型之间通过悖论要素实现连接, 存在同层链状顺序、同层嵌套两种关系.

4.3.2 跨层级组织悖论关系

组织具有系统性特征, 因此各组织层级之间并非割裂地存在. 探讨各组织层级之间悖论的关系也是构建“组织多层次悖论网”的重要基础.

1) 个体层悖论与运营层悖论. 人与事是组织运营的基础条件, 并且事件是人活动的必要媒介, 因此以人为受众主体的个体层悖论和以行动为受众主体的运营层悖论紧密相关. 比如, 组织个体层的“集权-分权”悖论与组织运营层的“控制-授权”悖论, 组织既需要决策者的集权确定新战略 (a93), 又需要决策者分权给部门管理者以保障新战略高效落地 (a11), 并且决策者沉迷集权的同时也会更理性的放权 (a92, a11). 虽然决策者将部分权力下放给部门管理者, 授权生产、市场等部门经营事务 (a11, a278), 但依然会在关键节点

对规格、品质、价格、活动范围等进行把控(a180),即引发“控制-授权”悖论突出显现。由此可见,个体层“集权-分权”悖论与运营层“控制-授权”悖论之间存在联系,连接要素为分权和控制、授权。其中,决策者将权力分给中高层部门管理者后,虽然不再负责具体运营管理,但依然会进行总体控制,并且部门管理者需要进一步思考将具体运营事务授权给员工,只负责运营绩效把控。可见,“控制-授权”悖论嵌套于“集权-分权”悖论中,两个悖论类型共同构成跨层嵌套关系。

2)运营层悖论与战略层悖论。新战略确定后进入战略落地运营阶段,可见决策行为与运营行为紧密相接,因此组织战略层悖论与组织运营层悖论间可能存在联系。比如,组织战略层的“直觉-逻辑”悖论与组织运营层的“规范-创新”悖论,决策者直觉体现在方向预测方面,对大多数企业而言不易实现,甚至远超出组织的理性规划范畴,比如飞鹤发展初期董事长直觉要自建大牧场,飞鹤董事长直觉要进攻B端市场并适当舍弃高盈利的C端市场,在决策者直觉和组织现实间存在冲突(a20, d29, d78)。以上是“直觉-逻辑”悖论的具体表现。当组织以决策者直觉为方向创新时,通常受到组织资源、能力、规制等方面影响(a84, e85),在运营层出现“规范-创新”悖论问题。由此可见,组织战略层的“直觉-逻辑”悖论与组织运营层的“规范-创新”悖论间存在跨层链状顺序关系,核心连接要素为直觉和创新。

3)战略层悖论与制度层悖论。国家政策和行业政策在引导、支持组织行动的同时,也可能在一定程度上限制组织行动,使战略层悖论和制度层悖论存在紧密联系。即存在一对悖论连接两层级情况,比如,战略层“利益-责任”悖论和制度层“制度化-创新”悖论,虽然两对悖论属于不同层级,但均属于跨层级的悖论类型。其中,利益是企业基本诉求(a9)属于战略层,责任是行业对企业的要求(a20)属于制度层,使“利益-责任”悖论跨层级。制度化是国家或行业对企业的政策(b91)属于制度层,创新是组织发展诉求(b71)属于战略层,使“制度化-创新”悖论跨层级。此外,也存在两对悖论连接两层级情况,①众多本土品牌在利益诱惑下违背安全责任导致三聚氰胺事件(a9),对企业提出拯救行业的要求(a29),飞鹤考察后结合该责任要求制定长期

目标,但践行过程会占用大量资源并损害短期目标(a21),长短期目标都是利益需要组织权衡。该过程建立了“利益-责任”和“短期目标-长期目标”两个悖论类型之间的联系,连接要素为利益和长期目标、短期目标。其中,长期目标和短期目标均能帮助组织获取利益,因此“长期目标-短期目标”悖论嵌套在“利益-责任”悖论中,又因为责任属于制度层要素,因此两个悖论类型共同构成跨层嵌套关系;②为承担行业责任时获得最大效益,飞鹤与本土竞争者合作共同抵御外资品牌(a132, a262),达成短期合作的共同目标,推动了行业发展(a283)。该过程建立了“利益-责任”悖论和“竞争-合作”悖论之间的因果联系,连接要素为利益和合作,两个悖论类型共同构成跨层链状顺序关系;③雅迪常年稳居行业第二,因为行业技术门槛低导致创新效益甚微,因此想在保障收入时创新研发整机技术(b5, b6),该创新思路恰能获得新国标支持(b58, b39),同时需要在国家政策支持范围内创新(b91)。该过程通过创新要素,建立了“制度化-创新”悖论和“稳定-创新”悖论之间的关系,两个悖论类型共同构成跨层链状共存关系。

命题5 跨层级悖论类型通过内部两悖论要素连接不同层级。跨层级的不同悖论类型之间通过悖论要素实现连接,存在跨层嵌套、跨层链状顺序、跨层链状共存三种关系。

4.4 组织多层次悖论网构建

基于上述悖论网的位置形态和关系形态,以悖论类型为基本分析要素,构建组织多层次悖论网模型(如图14所示)。

有关组织多层次悖论的位置形态分析得出,不同悖论类型所属的悖论类别有六种,六种悖论类别分布于组织的个体层、运营层、战略层、制度层等层级,并且分别与组织规制、运营、研发、生产、市场等部门的具体行动相关联。基于此,该部分将六种悖论类别中包含的各悖论类型还原至不同层级和组织部门,作为构建组织多层次悖论网的基本信息。

有关组织多层次悖论的关系形态分析得出,不同悖论类型之间存在同层链状顺序(图14“A”)、同层嵌套(图14“B”)、跨层链状顺序(图14“C”)、跨层链状共存(图14“D”)、跨层嵌套(图14“E”)等五种关系。每种关系代表不同悖论类型之间的不同连接形式,以“跨层链状顺序”为

例：当行业对组织提出更高责任要求后，组织选择牺牲短期利益承担责任的策略，平衡“利益-责任”悖论代表的问题，为了能快速消除承担责任带来的弊端，尽快创造出长期利益，组织选择与竞争者合作，减弱竞争关系的同时创造出共同价值。这一系列组织行为背后，即从“利益-责任”悖论所代表问题到“竞争-合作”悖论所代表问题的顺序推进，通过利益悖论要素和合作悖论要素代表

的事件，建立两个悖论类型之间的跨层级链状顺序关系。战略变革情境中，组织行为互动频繁，诸如此类的悖论类型间关系众多，形成相互交织的网状形态。鉴于悖论类型均由两个悖论要素构成，为了更清晰地表示不同悖论类型之间的关系，也为了更具象地呈现由众多悖论类型构成的多层次悖论网结构，将具体的悖论要素抽象为符号（见表5），并构建组织多层次悖论网模型（见图14）。

表5 不同符号代表的悖论要素

Table 5 Elements of paradox represented by different symbols

符号	△1	△2	△3	△4	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
代表的悖论要素	个人	集体	集权	分权	探索式创新	利用式创新	稳定	创新	短期目标	长期目标	利益的	直觉	逻辑	研发主导	市场需求主导	聚焦性	多样性
符号	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲	⑳	1	2	3	4	5	6	7	8	①	②
代表的悖论要素	竞争	合作	集中	分散	差异化	一体化	协作	控制	授权	稳定	灵活	规范	创新	效率	柔性	制度化	责任的

注：“△”代表组织个体层的元素，“○”代表组织战略层的元素，“□”代表组织运营层的元素，“◇”代表制度层的元素

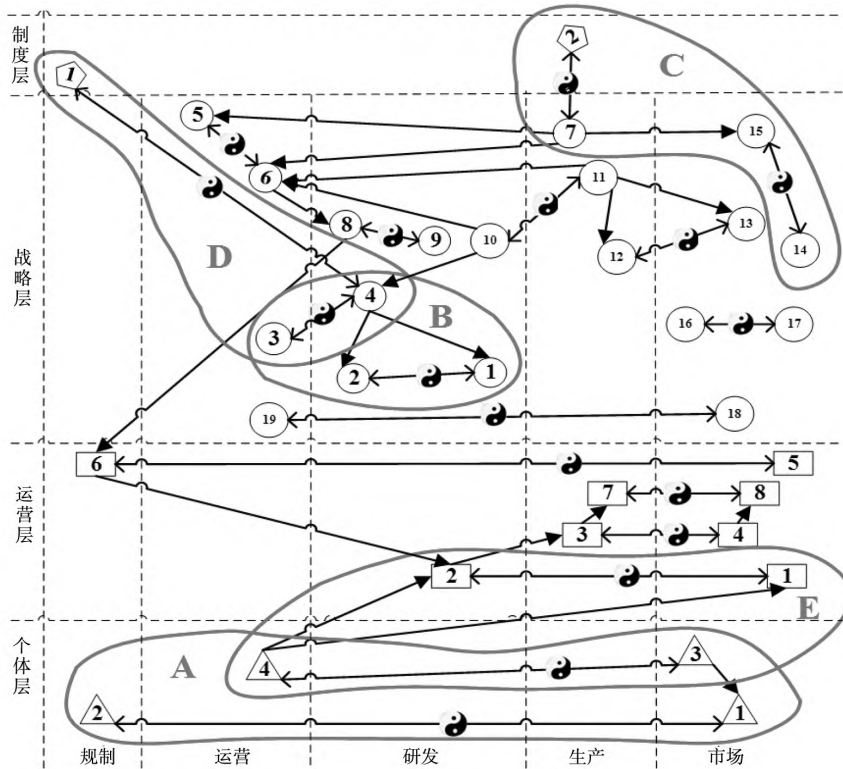


图14 组织多层次悖论网模型

Fig. 14 Organizational multi-level paradoxical network model

注：“↔”上配有阴阳鱼符号”代表两个要素构成悖论^⑩，“→”代表两个要素之间存在顺序或因果影响关系。

“△”代表组织个体层的元素，“○”代表组织战略层的元素，“□”代表组织运营层的元素，“◇”代表制度层的元素。

^⑩ 在悖论定义的发展过程中，悖论思想的东方哲学强调两种对立的要素以相互依赖、动态的关系形式存在，比如道家的阴阳图、生与死等，其中以阴阳代表悖论的观点得到了西方组织管理研究学者关注，并将阴阳鱼符号应用于其研究中的图例。本研究借鉴该方式，借助阴阳鱼符号表示悖论。

命题6 战略变革情境中的组织多层次悖论网由悖论的位置形态和关系形态构成,系统展示了18个悖论类型及6种悖论类别在组织中横纵交错的位置特征,以及通过同一组织层级内和跨层级间五种关系形成的连接状态,表明不同悖论类型之间存在引发性和传递性。

5 结束语

5.1 主要结论

本研究以战略变革情境为背景,采用经典扎根理论和认知地图组成的混合研究方法,构建了组织多层次悖论网模型,得出如下结论:第一,识别出战略变革情境中存在18个悖论类型,归属于六六种悖论类别,代表战略变革情境下组织可能面临的6个模块以及18种具体问题,符合“政策导向-需求-目标-方向-价值观-过程”的类别划分逻辑;第二,悖论纵向分布于组织个体层、运营层、战略层、制度层,横向跨越规制、运营、研发、生产、市场五个职能部门,纵横交错,构成组织多层次悖论网的位置形态;第三,单一悖论类型内部由构成悖论的四个基本条件之间的因果或顺次关系构成,同一层级悖论类型之间通过“同层链状顺序”和“同层嵌套”两种关系连接,跨层级悖论类型之间通过“跨层链状顺序”、“跨层链状共存”和“跨层嵌套”三种关系连接,构成组织多层次悖论网的关系形态;第四,整合悖论网的位置形态和关系形态构建组织多层次悖论网模型,系统展示战略变革情境中由悖论类型的关系和位置构成的复杂状态特征,表明了不同悖论类型之间普遍存在引发性和传递性特征。研究尝试从悖论视角将复杂混沌的战略变革情境具体化、清晰化,为决策者正确认知战略变革情境并准确把握组织发展问题提供理论参考。

5.2 理论贡献

本研究从多层次悖论视角构建了能够系统描述战略变革情境的要素及关系网模型,打破了当前只能用动荡、不确定、复杂等相对模糊的词汇描述组织情境的局面。中国情境理论的萌芽与发展得益于中国商业的迅速发展和当前高度动荡的市场特征,该市场特征亦是VUCA时代的产物^[1, 58]。这一时代背景下,涌现一批学者尝试基于中国企

业成长实践构建符合中国市场特征的情境理论^[58]。借用VUCA特征表示中国情境,便是重要阶段性成果之一,然而该成果依然无法帮助决策者在庞杂的组织要素中梳理出有效信息,并探寻组织发展困境的根源问题。决策者究竟应该如何审视战略变革情境,才能高效获取有效信息?学者不断从多角度切入分析,比如从数字化角度分析战略变革情境^[59, 60],但仍无法清晰地展现全面、系统的情境。本研究从悖论视角分析战略变革期间存在的众多悖论,并探讨各悖论类型之间的联系,创新性地将复杂混沌的战略变革情境用具体、清晰的悖论网结构呈现。

本研究构建的组织多层次悖论网将原本分散的悖论类型整合成具有系统性特征的网络,贡献于悖论理论的系统性发展。悖论客观广泛地存在于组织中^[8],适用于解释组织情境并且会影响组织运营^[14, 27]。已有悖论研究聚焦悖论识别^[5]、悖论均衡^[12]、战略变革中的悖论问题^[4, 14]等,但更多属于悖论的识别、性质与应用探讨。虽然有学者提出不同悖论类型间存在嵌套关系^[5, 26],并且可能同时存在于不同组织层级,提出“多层次悖论”概念^[7, 16],表明各悖论类型间并非独立存在,但尚未揭示多层次悖论的构成和结构,也未从系统性层面详细解读各悖论类型之间的联系。本研究识别出战略变革情境中的18个悖论类型,并探讨了其在组织中的位置和相互关系,构建了一个包含18对悖论,纵向涉及个体、运营、战略、制度四个层级,横向跨越规制、运转、研发、生产、市场等五个组织模块,且体现同一层级内和跨层间悖论关系的组织多层次悖论网模型。该模型基于战略变革情境从多层次视角将众多分散的悖论类型整合在一起,贡献悖论理论的系统性研究。

本研究识别出四个新的悖论类型以及一种新的悖论类别,丰富了有关悖论类型与悖论类别的研究。一方面,研究识别出四个悖论类型文献尚未提及。已有研究针对组织中的不同问题已识别出众多悖论,如探讨工作小组问题时提出“个人-集体”悖论^[49],探讨公司治理问题时识别出“协作-控制”悖论^[55],分析组织生产模式时识别出“柔性-效率”悖论^[52]等。Smith和Lewis^[8]在构建悖论动态均衡模型时,回顾了2011年前文献中识别出的“利润-社会责任”、“探索-利用”、“集权-分

权”和“竞争-合作”等悖论类型,并将其分为四种悖论类别。随后不断有学者识别出新的悖论类型^[56],如“差异化-一体化”^[15, 54]。可见,悖论类型逐渐被丰富。然而,组织战略变革极其复杂,已识别出的悖论类型未必涵盖所有战略变革相关悖论。本研究通过经典扎根共识别出18对悖论,其中“市场需求主导-研发主导”、“聚焦性-多样性”、“规范-创新”和“制度化-创新”四个悖论类型未被文献提出,为本研究的新发现,补充了既有悖论类型。另一方面,丰富了既有悖论类别研究。已有研究将众多悖论类型分为五种悖论类别,包括学习悖论、组织悖论、归属悖论、执行悖论^[8]以及战略悖论^[14, 16],强调“需求-目标-方向-价值观-过程”的组织任务或战略实践逻辑。本研究扎根十家企业的战略变革数据,将18个悖论类型划分为归属悖论、组织悖论、执行悖论、战略悖论、学习悖论、制度悖论六种悖论类别。其中,制度悖论为本研究新提出的一种悖论类别,补充了已有悖论类别研究,体现为“政策导向-需求-目标-方向-价值观-过程”更完整的战略实践逻辑。

本研究识别出同层链状顺序、同层嵌套、跨层链状顺序、跨层链状共存和跨层嵌套五种悖论类型间的关系,贡献于悖论关系的研究。Lewis^[5]提出各悖论类型之间存在“嵌套”关系,并阐释了悖论类型之间嵌套关系的具体内容^[8],基于此Smets等^[7]学者提出悖论之间嵌套关系存在跨组织层级的现实,并提出多层次关系。学者们围绕悖论类型之间的嵌套关系展开系列研究,但战略变革情境中的关系极其庞大和复杂,悖论作为解释情境中矛盾张力问题的概念^[1, 10, 27],仅用一种嵌套关系可能存在欠缺。本研究通过经典扎根和认知地图组成的混合研究方法,分析十家案例企业的战略变革数据发现:战略变革情境中各悖论类型之间存在同层链状顺序、同层嵌套、跨层链状顺序、跨层链状共存和跨层嵌套五种关系,在既有嵌套关系、多层次关系的基础上实现了进一步细化,推进悖论关系研究。

5.3 实践启示

通过识别战略变革情境中的悖论类型,分析各悖论类型间的关系,并构建组织多层次悖论网模型,为管理者梳理复杂混沌的战略变革情境,识别出相互关联、影响、撬动的悖论问题,做出有效

战略决策提供指导:

第一,战略变革情境中存在层出不穷的悖论问题和纷繁复杂的要素间关系,致使组织处于复杂、混沌的情境状态,增加了决策者全面、透彻认知组织当前发展局面的难度,并且决策者对悖论问题的认知程度和对悖论问题的反应可能决定组织未来发展和命运。本研究构建的组织多层次悖论网,从多层次悖论视角系统呈现组织战略变革情境中可能出现的悖论问题。提醒管理者要有大局观,要系统地思考组织中各种悖论问题,避免“管中窥豹”式的管理弊病出现。

第二,组织多层次悖论网的位置形态表明,悖论类型代表的组织发展问题可以出现在不同组织部门和层级中,展示了其在组织中的空间分布状态,说明战略变革情境中的悖论问题充斥于组织各处。因此,研究提醒管理者,组织中的悖论问题纵横交错,即便是层级较低的运营层和个体层悖论也可能引发组织战略变革,或是成为战略变革实施过程中的阻力来源。可见,组织多层次悖论网的位置形态能够为决策者判定各类悖论性战略问题的来源与范围提供参考。

第三,组织多层次悖论网的关系形态表明,不同悖论类型之间存在同层链状顺序、同层嵌套、跨层链状顺序、跨层链状共存和跨层嵌套五种关系。通过这五种悖论类型间关系,可以解释组织各悖论性发展问题间的联动性特征,也能解释组织各悖论问题间因相互关联和撬动形成连带反应所呈现出的复杂战略变革情境。提醒管理者不要浮于表象问题,要考虑众多悖论性发展问题之间的内在联系,可以借助悖论类型间关系不断发现表象问题背后的一系列悖论问题,并从中辨析组织当前局面产生的根源性问题,即可以帮助管理者克服认知惯性带来的阻力,从而探寻到更深层次的组织发展问题。

5.4 未来展望

本研究以飞鹤等十家不同行业企业的战略变革数据为研究对象,采用经典扎根理论和认知地图相结合的混合研究方法,从悖论视角探究战略变革情境中的矛盾张力问题,并构建了组织多层次悖论网模型,得出一系列有价值的结论,仍存在进一步探究的空间:一方面,可以在悖论要素之间引入模糊测度,用量化的方式

构建更精准的组织多层次悖论网模型,为管理者在不完全信息情境中决策提供理论模型支持;另一方面,可以在组织多层次悖论网模型基础上,以唯物辩证法中矛盾对立统一的规律为

指导,将悖论网中的众多悖论类型对标情境中普遍存在的矛盾关系,并进一步辨析诸多悖论类型的主次关系,对标主要矛盾和次要矛盾,更好地服务于组织问题的探讨。

参考文献:

- [1] Lewis M W, Smith W K. Reflections on the 2021 AMR decade award: Navigating paradox is paradoxical[J]. *Academy of Management Review*, 2022, 47(4): 528 – 548.
- [2] 魏江, 刘嘉玲, 刘洋. 新组织情境下创新战略理论新趋势和新问题[J]. *管理世界*, 2021, 37(7): 182 – 197 + 13.
Wei Jiang, Liu Jialing, Liu Yang. New trends and problems of innovation strategy theory in the context of new organization [J]. *Journal of Management World*, 2021, 37(7): 182 – 197 + 13. (in Chinese)
- [3] 韵江, 暴莹. 风险情境下战略变革过程中试错学习机制的双案例研究[J]. *管理世界*, 2023, 39(2): 141 – 170.
Yun Jiang, Bao Ying. A dual case study of trial-and-error learning mechanisms in the strategic change processes under risk contexts[J]. *Journal of Management World*, 2023, 39(2): 141 – 170. (in Chinese)
- [4] 林海芬, 曲廷琛. 组织悖论视角下战略变革方向塑造过程探究[J]. *科研管理*, 2023, 44(6): 40 – 50.
Lin Haifen, Qu Tingchen. Research on the formation process of strategic change directions from the perspective of organizational paradox[J]. *Science Research Management*, 2023, 44(6): 40 – 50. (in Chinese)
- [5] Lewis M W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760 – 776.
- [6] Poole M S, Vandeven A H. Using paradox to build management and organization theories[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 562 – 578.
- [7] Smets M, Moss-cowan A, Athanasopoulou A, et al. From taking to making paradox: A multi-level perspective on how CEOs balance nested paradoxes[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1): 18917.
- [8] Smith W K, Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing[J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381 – 403.
- [9] Jarzabkowski P. Shaping strategy as a structuration process[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(4): 621 – 650.
- [10] Fairhurst G T. Reflections: Return paradox to the wild? Paradox interventions and their implications[J]. *Journal of Change Management*, 2019, 19(1): 6 – 22.
- [11] Costanzo L A, Di Domenico M. A multi-level dialectical-paradox lens for top management team strategic decision-making in a corporate venture[J]. *British Journal of Management*, 2015, 26(3): 484 – 506.
- [12] 林海芬, 胡严方. 从恶性循环到良性循环: 组织变革中授权与控制悖论动态演化研究[J]. *管理世界*, 2023, (11): 191 – 215.
Lin Haifen, Hu Yanfang. From vicious cycle to virtuous cycle: A study on the dynamic evolution of the paradox of empowerment and control in organizational change[J]. *Journal of Management World*, 2023, (11): 191 – 215. (in Chinese)
- [13] Luscher L, Lewis M. Organizational change and managerial sense-making: Working through paradox[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51: 221 – 240.
- [14] Iivonen K. Defensive responses to strategic sustainability paradoxes: Have your coke and drink it too! [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(2): 309 – 327.
- [15] Smith W K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1592 – 1623.
- [16] Michael E R. *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure*[M]. New York: Grown Business, 2007.
- [17] Miller D. The architecture of simplicity[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(1): 116 – 138.
- [18] Schad J, Lewis M W, Raisch S, et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward[J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 5 – 64.
- [19] 庞大龙, 徐立国, 席酉民. 悖论管理的思想溯源、特征启示与未来前景[J]. *管理学报*, 2017, 14(2): 168 – 175.
Pang Dalong, Xu Liguang, Xi Youmin. Paradox management: Origins of thoughts, characteristic implications, and future per-

- spectives[J]. *Chinese Journal of Management*, 2017, 14(2): 168 – 175. (in Chinese)
- [20] Clegg S R. *Management and Organization Paradoxes (Advances in Organization Studies)* [M]. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2002.
- [21] Smith W K, Lewis M W, Jarzabkowski P, et al. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox (illustrated)* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- [22] Kannothea C G, Manning S, Haigh N. How hybrids manage growth and social-business tensions in global supply chains: The case of impact sourcing[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(2): 271 – 290.
- [23] Hahn T, Knight E. The ontology of organizational paradox: A quantum approach[J]. *Academy of Management Review*, 2021, 46(2): 362 – 384.
- [24] 刘瑞佳, 杨建君. 辩证思维与悖论思维下的竞合战略对企业间技术转移的影响研究[J]. *管理评论*, 2022, 34(2): 112 – 125.
- Liu Ruijia, Yang Jianjun. Research on the effect of coeppetition strategy on inter-firm technology transfer: From the perspective of dialectics and paradox theory[J]. *Management Review*, 2022, 34(2): 112 – 125. (in Chinese)
- [25] Quinn R E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [26] Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 696 – 717.
- [27] Smith W K, Tushman M L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams [J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522 – 536.
- [28] 刘 意, 肖静华, 盛君叶. 组织冲突、权力转移与企业数字化转型——索菲亚 2014 年—2021 年纵向案例研究[J]. *管理科学学报*, 2023, 26(11): 39 – 57.
- Liu Yi, Xiao Jinghua, Sheng Junye. Organizational conflict, power transitions and digital transformation: A longitudinal case study based on Sophia 2014 – 2021 [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2023, 26(11): 39 – 57. (in Chinese)
- [29] 谢 里, 陈 宇. 节能技术创新有助于降低能源消费吗? ——“杰文斯悖论”的再检验[J]. *管理科学学报*, 2021, 24(12): 77 – 91.
- Xie Li, Chen Yu. Can energy-saving innovation help reduce energy consumption? Re-examination of the Jevons' paradox [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2021, 24(12): 77 – 91. (in Chinese)
- [30] Vaisey S. Socrates, skinner, and aristotle: Three ways of thinking about culture in action[J]. *Sociological Forum*, 2008, 23(3): 603 – 613.
- [31] Farjoun M. Beyond dualism: Stability and change as a duality[J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(2): 202 – 225.
- [32] 林海芬, 胡严方, 刘宏双, 等. 组织稳定与创新的悖论关系研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2019, 40(3): 3 – 17.
- Lin Haifen, Hu Yanfang, Liu Hongshuang, et al. Study on the paradoxical relationship between organizational stability and innovation[J]. *Science of Science and Management of S. & T*, 2019, 40(3): 3 – 17. (in Chinese)
- [33] 林海芬, 尚 任. 组织惯例对组织创新的悖论性作用机理研究[J]. *南开管理评论*, 2020, 23(1): 62 – 74.
- Lin Haifen, Shang Ren. The paradoxical effects of organizational routines on organizational innovation[J]. *Nankai Business Review*, 2020, 23(1): 62 – 74. (in Chinese)
- [34] Kabel D, Martin J, Elg M. Paradoxical tensions during industry 4.0 integration within health care: Managing tensions for quality improvement [J]. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2024, <https://doi.org/10.1108/LSS-12-2023-0220>.
- [35] Kan M M, Parry K W. Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15(4): 467 – 491.
- [36] Austen A. In search of network sustainability: A multi-level perspective on the paradox of cooperation and competition in networks[J]. *Sustainability*, 2018, 10(7).
- [37] Thomas N, Mokale R K, Selvaraj P. (mis)Management of multiple tensions and coexisting conflicting dualities during restructuring: A paradox theory perspective from an emerging economy[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2021, 34(5): 860 – 873.
- [38] Feldman S, Gupta M R, Frigiyk B A. Revisiting Stein's paradox: Multi-task averaging[J]. *Journal of Machine Learning*

- Research, 2014, 15: 3441 – 3482.
- [39] Glaser B G, Strauss A. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*[M]. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- [40] 贾旭东, 谭新辉. 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值[J]. 管理学报, 2010, 7(5): 656 – 665.
Jia Xudong, Tan Xinhui. The actual value of the classical grounded theory and its spirit to china management research[J]. Chinese Journal of Management, 2010, 7(5): 656 – 665. (in Chinese)
- [41] 郝刚, 陈佳莉, 贾旭东. 基于经典扎根理论的虚拟企业战略管理过程模型[J]. 管理评论, 2018, 30(6): 196 – 211.
Hao Gang, Chen Jiali, Jia Xudong. Virtual enterprises' strategic management process model based on the classical grounded theory[J]. Management Review, 2018, 30(6): 196 – 211. (in Chinese)
- [42] Glaser B G. *Basics of Grounded Theory Analysis*[M]. MillValley: Sociology Press, 1992.
- [43] 李志刚. 扎根理论方法在科学研究中的运用分析[J]. 东方论坛, 2007, (4): 90 – 94.
Li Zhigang. The study of grounded theory in business research[J]. Eastern Forum, 2007, (4): 90 – 94. (in Chinese)
- [44] Lenz R T, Engledow J L. Environmental analysis: The applicability of current theory[J]. Strategic Management Journal, 1986, 7(4): 329 – 346.
- [45] Rodhain F. Tacit to explicit: Transforming knowledge through cognitive mapping-an experiment[J]. Special Interest Group on Computer Personnel Research, 1999, (4): 51 – 56.
- [46] 马费成, 张凌. 认知地图及其在隐性知识管理中的应用[J]. 图书馆论坛, 2009, 29(6): 184 – 188.
Ma Feicheng, Zhang Ling. Cognitive map and its applications in knowledge management[J]. Library Tribune, 2009, 29(6): 184 – 188. (in Chinese)
- [47] Eden C. On the nature of cognitive maps[J]. Journal of Management Studies, 1992, 29(3): 261 – 265.
- [48] Van Neerijnen P, Tempelaar M P, Van de Vrande V. Embracing paradox: TMT paradoxical processes as a steppingstone between TMT reflexivity and organizational ambidexterity[J]. Organization Studies, 2022, 43(11): 1793 – 1814.
- [49] Murnighan J K, Conlon D. The dynamics of intense work groups: A study of british string quartets[J]. Administrative Science Quarterly, 1991, 36: 165 – 186.
- [50] Siggelkow N, Levinthal D. Temporarily divide to conquer: Centralization, decentralization and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation[J]. Organization Science, 2003, 14: 650 – 669.
- [51] Zhang Y, Han Y L. Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2019, 155: 42 – 54.
- [52] Adler P S, Goldoftas B, Levine E. Flexibility vs. Efficiency? A case study of model change overs in the Toyota product system[J]. Organization Science, 1999, 10: 43 – 68.
- [53] 刘海建, 龙静, 黄婷静. 组织结构演化的效率与适应悖论[J]. 财经科学, 2012, (1): 56 – 65.
Liu Haijian, Long Jing, Huang Tingjing. The paradox of efficiency of organizational structure evolution and adaptation[J]. Finance & Economics, 2012, (1): 56 – 65. (in Chinese)
- [54] Golgeci I, Karakas F, Tatoglu E. Understanding demand and supply paradoxes and their role in business-to-business firms[J]. Industrial Marketing Management, 2019, 76: 169 – 180.
- [55] Sundaramurthy C, Lewis M. Control and collaboration: Paradoxes of governance[J]. Academy of Management Review, 2003, 28: 397 – 415.
- [56] Calabretta G, Gemser G, Wijnberg N M. The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective[J]. Organization Studies, 2016, 38(3 – 4): 365 – 401.
- [57] Wenzel M, Koch J, Cornelissen J P, et al. How organizational actors live out paradoxical tensions through power relations: The case of a youth prison[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2019, 155(9): 55 – 67.
- [58] 苏敬勤, 马欢欢, 张帅. 本土管理研究的传统文化和情境视角及其发展路径[J]. 管理学报, 2018, 15(2): 159 – 167.
Su Jingqin, Ma Huanhuan, Zhang Shuai. All roads lead to rome or be strange bedfellows? Perspectives and paths of Chinese indigenous management research[J]. Chinese Journal of Management, 2018, 15(2): 159 – 167. (in Chinese)
- [59] 陈衍泰, 陈劲, 程聪. 企业创新战略: 从传统情境到数字化情境, 是“旧瓶装新酒”吗? [J]. 研究与发展管理, 2021, 33(6): 1 – 4.
Chen Yantai, Chen Jin, Cheng Cong. Enterprise innovation strategy: From traditional situation to digital situation, Is it new wine in old bottles? [J]. R&D Management, 2021, 33(6): 1 – 4. (in Chinese)
- [60] 侯娜, 张靖怡, 赵婉争, 等. 数字创新能力对农业价值链变革的影响——基于两家农业企业的案例研究[J]. 管

理案例研究与评论, 2024, 17(2): 242 - 262.

Hou Na, Zhang Jingyi, Zhao Wanzheng, et al. The impact of digital innovation capability on the agricultural value chain transformation: Case study based on two agricultural enterprises[J]. Journal of Management Case Studies, 2024, 17(2): 242 - 262. (in Chinese)

The construction of organizational multi-level paradox network in the context of strategic change: A study based on classical grounded theory

LIN Hai-fen^{1, 2}, QU Ting-chen^{1, 2*}

1. School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian 116000, China;

2. Academy of Platform Governance, Dalian University of Technology, Dalian 116000, China

Abstract: The strategic change context is full of various paradoxical problems that are intertwined, influenced, pried, and transmitted, forming a complex and chaotic strategic change context. This context increases the difficulty for decision-makers to explore the root causes of new strategy formulation, making it urgent to summarize the linking law between paradoxes and systematically portray the strategic change contexts. Coupled with the fact that paradoxes tend to be hidden and not easily identifiable in non-change contexts but highlighted and easily identifiable in strategic change contexts, strategic change contexts offer the possibility of systematically exploring organizational paradoxes and their interlinked relationships. Using the strategic change data of ten firms as a sample, this study adopts a mixed research method consisting of classical grounded theory and cognitive mapping to analyze the paradoxical problems in strategic change situations from the perspective of multi-level paradoxes and to construct a model of an organizational multi-level paradox network. The study found that: 1) There are 18 pairs of paradoxes, such as “financial-responsibility” in strategic change contexts, categorized into six types of paradoxes, such as performing paradox, which align with the logic of the division of “policy orientation-requirements-objectives-directions-values-processes”; 2) The paradoxes are distributed vertically at the individual, operational, strategic, and institutional levels of the organization, and horizontally across the five functional departments of regulation, operations, R&D, production, and marketing, which intersect, constituting the positional form of the organizational multi-level paradox network; 3) Paradoxes consist of causal or sequential relationships between four primary conditions. There are two kinds of relationships between paradoxes of the same level, namely, “same-layer chain order” and “same-layer nesting,” and three kinds of relationship between the cross-layer paradox types, namely, “cross-layer chain order,” “cross-layer chain co-existence” and “cross-layer nesting,” which constitutes the relational form of the organizational multi-level paradox network; 4) Integrating the positional and relational forms of the organizational multi-level paradox network to construct a model of organizational multi-level paradoxical network, which systematically demonstrates the complexity of a strategic change situation composed of paradoxical relationships and positions. Based on the perspective of a multi-level paradox, this study clarifies the complex and chaotic strategic change context. It provides theoretical references for decision-makers to correctly perceive the strategic change context, accurately grasp the root causes of organizational dilemmas, and make effective strategic decisions.

Key words: organizational multi-level paradox network; paradox theory; classical grounded theory; cognitive map; strategic change context