

企业如何基于多层级悖论选择战略变革方向？

林海芬，曲廷琛

（大连理工大学 经济管理学院，大连 116024）

摘要：企业在动荡环境中选择恰当的战略变革方向对实现变革具有重要意义。已有研究聚焦变革的过程与影响因素，缺少对基于情境选择战略变革方向的关注。战略变革方向选择是变革的起点也是关键一环，但选择过程异常复杂，需要综合考量情境要素。多层级悖论代表不同组织层面既相互矛盾又相互促进的要素间关系组合，是企业在多维复杂情境中选择战略变革方向的重要依据。鉴于此，采用多案例方法分析多层级悖论对企业选择战略变革方向的影响，发现：组织系统中包含处于三个组织层面的四对悖论关系类型，由此构建了组织多层级悖论模型；多层级悖论中不同悖论关系类型凸显代表企业面临不同的矛盾关系情境，其中主要凸显的悖论关系类型代表企业当前状态与最优发展状态之间的方向性差距；识别凸显的悖论关系类型并结合其所在组织层面的特征，判断其代表的矛盾发展困境，能帮助企业选择恰当的战略变革方向。其中“利用式创新-探索式创新”悖论关系凸显代表技术创新模式不适用，应选择以技术为主导的战略变革方向；“商业目标-社会使命”悖论关系凸显代表社企融合不畅通，应选择以统一认知为主导的战略变革方向；“效率-柔性”悖论关系凸显代表组织业务模式灵活性不适用，应选择以高质量为主导的战略变革方向；“直觉-理性”悖论关系凸显代表理想与现实不匹配，应选择以升级各类基础资源为主导的战略变革方向。

关键词：多层级悖论；战略变革方向；悖论关系凸显；案例研究

中图分类号：F272.3

文献标识码：A

DOI 编码：11.7511/JMCS20220503

0 引言

在全球化时代，企业的发展情境更加动荡，环境要素间关系也愈加错综复杂。管理者难以辨析某一情境要素或关系变化对企业发展是否构成潜在威胁，尤其当企业面临发展困境时，尽管大部分企业都清楚战略变革势在必行，但管理者很难在错综复杂的情境中理性决策未来应朝着哪个方向发展，即无法明确变革的方向。变革方向的选择无疑是战略变革的起点，也是关键。实践中，很多企业大费周章开展变革实

践，但却无法达到预期的目标，甚至陷入进退两难的尴尬局面，根本原因往往在于初期变革方向选择上出现了偏差。只有少数企业能在正确变革方向的指引下聚焦问题，集中精力，实现变革，甚至成长为行业领导者。由此可见，在复杂动荡情境中选择恰当的战略变革方向对企业发展至关重要，也是企业实现变革的基础。

已有战略变革文献主要聚焦于影响变革的因素^[1]，如资源、能力、认知等视角下的变革等^[2-3]，以及战略变革的过程^[4-5]。研究普遍认同战略变革是企业为适应环境和维持竞争优势

收稿日期：2022-04-22

基金项目：国家自然科学基金面上项目“组织稳定与创新的悖论性关系及其平衡机理研究”（71872026）；国家社科基金重点项目“高质量发展情境下中国企业的高端化战略变革理论研究”（21AZD119）；辽宁省“兴辽英才计划”青年拔尖人才项目“悖论视角组织稳定与创新的关系研究”（XLYC1907125）；2020年度辽宁省社会科学规划重点基金项目“中国情境下企业战略高端化变革机理研究”（L20CGL014）

作者简介：林海芬，女，浙江景宁人，大连理工大学经济管理学院教授，博士生导师，博士，研究方向为组织创新、组织悖论、战略变革；曲廷琛，通讯作者，女，河北沧州人，大连理工大学经济管理学院博士研究生，研究方向为组织悖论、战略变革。

而在主要战略维度上重组各类要素所进行的系统性变化过程^[4-5]。这些研究主要强调战略变革的系统性以及关键要素产生的作用,尽管也将战略变革方向的选择视为其中一个环节,但并未给予足够的重视。有关战略变革决策的研究则强调变革前决策的重要性,认为企业需要在综合考量内、外部环境要素的基础上对变革方向或方案做出有效选择^[6]。但这部分研究多强调管理者的角色、决策情境的重要性以及决策过程的阶段性,并未强调如何明确战略变革方向的问题。而战略变革方向作为变革战略制定和实施的前提,与变革原因和组织内、外部情境均紧密相关,且实践中发展困境是大部分变革行为发生的直接原因。对此有学者将组织内、外部复杂情境简化为悖论关系,即矛盾与促进作用并存的关系,并应用悖论关系“隐匿”与“凸显”的状态特点判别企业是否遭遇发展困境^[7]。此外,有学者认为具有悖论认知思维的管理者更倾向于实施变革^[8]。变革过程中“连续-变革”悖论关系中的悖论要素能达到协调配合的均衡状态是企业实现变革的重要衡量指标^[9],而这些悖论关系广泛存在于组织的各个层面^[10]。由此可见,悖论关系不仅能恰到好处地解释企业所处的复杂情境^[11],并且与战略变革决策和实施行为息息相关,而战略变革方向属于战略变革决策内容,因此探究多层次悖论对企业选择战略变革方向的影响具有一定的理论基础。

鉴于此,采用多案例研究方法分析雅迪、飞鹤、波司登、飞贷四家行业领导企业的变革数据,探究多层次悖论对企业选择战略变革方向的影响。首先借鉴扎根理论的编码技术处理数据并构建组织多层次悖论模型。然后分析四家企业变革前的多层次悖论凸显状态,及选择的变革方向,并将多层次悖论中凸显的悖论关系类型与战略变革方向做匹配。最后在案例讨论中将匹配的具体关系泛化为“矛盾情境”来匹配“以某种要素为主导的战略变革方向”,提出悖论性矛盾对企业选择战略变革方向的影响,得出主要研究结论。

1 文献回顾

1.1 悖论与多层次悖论

悖论关系指长期存在相互矛盾又相互促进

作用的要素间关系,存在“隐匿”和“凸显”两种状态^[7]。通常,悖论关系以“隐匿”状态存在于组织,其形态和潜在后果极易被忽视^[7]。当出现组织变革、资源稀缺或环境动荡等情况时,将激发悖论要素间的矛盾性,促使悖论关系进入“凸显”状态^[12]。因此,悖论关系在一定程度上也能用于解释激烈竞争和动荡、复杂环境中的组织行为^[13]。

企业运营涉及诸多要素间的关联与配合,存在众多处于隐匿状态的悖论关系。Smith 和 Lewis 曾总结了以往研究中的悖论关系类别^[7],包括学习悖论、组织悖论、归属悖论、执行悖论四种类别,并整理了众多悖论关系类型,比如“柔性-效率”“利用式创新-探索式创新”“合作-竞争”“商业目标-社会使命”“直觉-理性”等^[14-18]。伴随悖论理论发展,学者们不断在组织内、外部发现新的悖论类型,但大多存在于某一组织层面,较少有学者提出悖论关系存在于多个组织层面。Smets 等在探究管理者均衡悖论问题时,提出悖论关系存在于组织的各层面,如制度层面、组织层面和个体层面^[10]。该多层次悖论视角能缓解单一组织层面对管理者决策的限制性,也更符合管理者处理矛盾关系的动态复杂情境^[10]。此外,Kan 等认为多重现实使能克服变革阻力的领导力不仅存在于团队情境中,而且存在于文化情境、社会情境中,多重因素的综合作用使企业的内、外部情境融为一体,导致悖论关系存在于各组织层面^[11]。以上成果打开了多层次悖论的研究视角,为本研究奠定了坚实的理论基础。

1.2 战略变革方向与多层次悖论

战略变革方向是企业战略变革重要的方向性指导,但鲜有学者针对战略变革方向问题开展研究,多作为战略变革过程中的一个环节或者被纳入战略决策研究的内容,并未给予足够的重视。战略变革是企业应对组织内外部环境变化维持竞争优势的重要途径,是通过重组各类组织要素所进行的系统性行为变化^[4,5,19]。已有战略变革研究主要分为系统观和局部观两大类:其中系统观研究主要聚焦影响因素^[1-3]和变革过程^[4-5],强调战略变革的过程性和系统性^[4-5]。分析外部技术、顾客需求、竞争者等变

化是企业实施战略变革的主要动力^[17,20]，而分析组织内部抽象层面的管理者认知、使命、定位和行为层面的资源、能力、程序等要素的变化对战略变革起到重要影响作用^[5,20-21]。其中分析变革定位也是探究企业变革的方向性问题，可见在系统观的研究中战略变革方向只是一个环节，甚至被纳入决策环节内部。局部观的研究涉及战略决策研究^[6,20]、战略评价研究^[22]、战略实施研究^[23]等，其中决策研究涉及方向选择问题，强调了变革前期决策的重要性，认为企业需要在综合考量内、外部环境要素的基础上对战略变革方向或方案做出有效选择^[6]，如从组态视角入手分析情境关系，提出内外交困、居安思危和集思广益是战略变革发生的三种重要缘由，也是企业制定战略变革方向的重要依据^[20]。但是大部分决策研究还是关注决策过程、管理者的作用、决策情境或决策的科学性等。此外还有学者从组织惯例、组织悖论等视角探究战略变革相关问题^[24-25]。

Miller 从悖论视角探究战略变革问题，解释了为何初始企业成功的战略不再适用，并扩展了战略变革理论^[24]。企业变革战略的原因除了困境，还包括决策者主动寻求发展的情况，比如 Back 等基于悖论理论和注意力观点，探究了决策者不同时期关注点对战略变革的影响，认为当决策者在认知上能同时接纳过去和未来时更倾向于战略变革^[8]。因企业运营需要确定性因素作为保障，所以战略变革天然存在不确定性问题且长期面临现实与理想之间的矛盾，体现为“连续-变革”悖论^[9]，需要管理者均衡悖论要素间的矛盾关系来制定变革决策。此外，管理者认知悖论也对企业战略变革决策起到重要影响作用^[8,26]。对此有学者分析了悖论认知对因果变革过程和效果变革过程的影响^[26]，也有学者探讨了认知悖论对企业战略决策质量的影响^[27]。以上成果表明，悖论关系存在于企业的不同组织层面，且由于组织内、外部情境的动态性和复杂性，使变革时期企业各组织层面的悖论关系异常复杂。对此也有学者提出企业需要在多个组织层面主动制造悖论关系实施战略变革^[10]。可见，从悖论视角探究战略变革相关

问题的思路由来已久，多层级悖论概念也逐渐引发学者们的关注与认同，能为本研究分析多层级悖论对企业选择战略变革方向的影响提供理论基础。

2 研究设计

2.1 研究方法

研究方法采用多案例研究方法：首先，尚未有学者从多层级悖论视角探究战略变革方向选择问题，案例研究有助于发现新现象、新问题和新理论^[19,28]，因此适合采用案例研究方法，把握实践中关键发展事件的特征以揭示该问题^[29]；其次，与单案例相比，多案例研究更能保障效度，有利于减小单一数据来源的偏差，使所得结论更具普适性^[28]。鉴于此，本研究在案例研究方法的基础上进一步选择多案例研究方法。

此外，借鉴扎根理论的编码技术处理数据。本研究目标是探索多层级悖论对企业选择战略变革方向的影响，鉴于已有文献对多层级悖论的探究尚处于概念界定阶段，分析并归纳多层级悖论的构成是本研究开展的必要条件。扎根理论恰是一种归纳式的，以建立理论为目标的研究方法^[30]。因此，采用基于扎根理论思想的数据编码技术，辅助多案例研究方法进行探究。

2.2 案例选择及简介

本研究遵循典型和聚焦原则^[29]，选取雅迪高端化战略变革、飞鹤“更适合中国宝宝体质”战略变革、波司登从多元化转向单一化、飞贷从 2C 业务转向 2B 业务四个案例作为研究样本。典型性表现为：① 四家企业均处于行业领导地位，能代表行业的整体发展状况和发展方向；② 四个案例分别叙述了四家企业面对组织内、外部诸多不确定性因素和风险时，在复杂情境中快速选择恰当的变革方向实现变革，并成长为行业领导者或稳居行业领导者位置的过程，具有较强的典型性。聚焦性表现为：① 四个案例均聚焦于企业的战略转型阶段；② 四家企业均由同一家咨询公司提供战略转型方案并协助实施，具有较强的共通性和底层指导逻辑聚焦性。

四家案例企业变革发展简介见表 1。

表 1 四家案例企业的变革发展简介

Tab. 2 A brief introduction to the transformation and development of the four case firms

企业	所属行业	变革前的发展特点	变革前困境	变革后的发展特点	变革战略	变革结果	编码
雅迪	电动车	由摩托车生意起家,采用配件组装的运营方式,较少关注技术研发。注重品质,使用摩托车配件	价格战频繁,因摩托车配件成本过高,故利润微薄	注重技术研发,从简易组装变为整机生产,研发核心发动技术,升级形象	技术改革	成为领导者	Y
飞鹤	婴幼儿奶粉	注重提升奶粉品质方面,持续完善基础建设,包括增加厂房、生产线、引进国际顶尖设备等	顾客盲目信任外资品牌,导致国产品牌市场被严重挤压,国产品牌间价格战频繁	加大研发母乳成分奶粉的力度,与国内、外科研院所和国内三家医院合作	更适合	成为领导者	F
波司登	服装	同时经营四季服装和诸多子品牌,并且售价普遍偏低	品牌识别度低。四季服装和诸多子品牌经营不善,导致业绩下滑	砍掉众多子品牌和四季产品,提升设计感,提高定价,推进品牌国际化	高端	成为领导者	B
飞贷	小微金融	服务于无法从银行小额贷的个体,率先步入 O2O 领域并开创“飞侠”模式,广泛吸纳 C 端客户	为规范网络小额贷款环境,国家出台新政策,收紧信贷资金,导致飞贷资金供应不足,甚至出现“断顿”	转变业务发展轨道,从 2C 变为 2B,投入大量资源探索 B 端的新技术	2B 业务	保持领导者地位	f

2.3 数据来源及分析

2.3.1 数据来源

本研究的数据来源主要包括现场半结构化深度访谈、电话等辅助性访谈、二手资料等。首先,在调研前广泛收集企业相关二手数据,包括企业网站、视频访谈网站、CNKI 数据库、CMCC 数据库和企业内部资料等。通过收集、梳理二手数据熟悉企业,并整理成访谈提纲,为现场访谈做好准备。其次,在半结构化深度访谈时,通过与高管交流,获取企业概况、发展历程、战略决策要点等。四家企业的访谈对象均包括董事长、副董事长、各部门总监、总经理等

不同组织层面的人员,从数据来源方面构成交叉检验^[31]。再次,现场访谈结束 3 小时内,研究团队联合服务于案例企业的战略咨询公司进行集中性研讨,就访谈企业的发展特点、转型过程等问题做进一步交流,并在 24 小时内整理成 WORD 文档,以尽可能真实、准确地保留数据的原始含义,方便后续分析。最后,在访谈结束后的研究过程中,根据需求,多次与案例企业沟通,通过视频会议、电话、微信等媒介进行辅助性访谈,以获取补充验证性材料。具体数据来源信息见表 2。

表 2 资料获取方式、时间和对象

Tab. 2 Data acquisition methods, time and objects

企业	获取方式	时间	资料获取对象基本信息	字数/万字
雅迪 (Y)	现场访谈	11.17 h	企业发展历程、转型过程、决策情境及做法、产品、造型设计、技术、品牌,以及销售等部门在企业实施战略转型后的做法与转变	11.54
	集中研讨	2.87 h	就雅迪的发展特点、发展困境、转型过程等做深入的探讨与分析	2.55
	微信/电话	3.01 h	战略变革的细节、战略变革过程中的困难、补充性财务数据等	3.09
	二手数据	持续填充	企业网站、企业内部资料、人物访谈、CMCC 和 CNKI 数据库	78.30

(续表)

企业	获取方式	时间	资料获取对象基本信息	字数/万字
飞鹤 (F)	现场访谈	18.90 h	企业创立、产业集群搭建、三聚氰胺事件、奶牛养殖、奶粉生产工艺、母乳配方研发、销售渠道、电商和线上营销等信息	11.04
	集中研讨	2.12 h	飞鹤的发展特点、发展困境、变革动力及变革方向的选取等	3.17
	微信/电话	5.1 h	战略变革的细节、战略变革过程中的困难、补充性财务数据等	4.21
	多方研讨	12.10 h	新战略定位实施过程中的诸多细节；飞鹤与竞品间的关系及相处方式，如何才能避免恶性竞争；战略调整前后对比等信息	9.67
	二手数据	持续填充	企业网站、内部资料、人物访谈、CMCC 和 CNKI 数据库、著作	102.26
波司登 (B)	现场访谈	7.92 h	企业发展概况、战略变革过程、变革后的诸多实施情况、产品、研发、海外布局、品牌等信息	5.54
	集中研讨	3.17 h	波司登发展过程中的显著特点、实施战略变革的理论性应用等	3.04
	微信/电话	2.36 h	战略变革的细节、战略变革过程中的困难、补充性财务数据等	2.39
	多方研讨	8.93 h	制定新战略过程中的诸多细节，以及战略落地过程中的诸多困难	7.26
	二手数据	持续填充	企业网站、企业内部资料、人物访谈、CMCC 和 CNKI 数据库	53.77
飞贷 (f)	现场访谈	12.58 h	企业基本发展历程、战略变革前的困境、战略变革过程，以及变革后的诸多战略配称行动的实施	11.56
	集中研讨	2.08 h	新战略变革的提出对变革前困境的影响，以及将要面临的困境	0.64
	微信/电话	4.17 h	战略变革的细节、战略变革过程中的困难、补充性财务数据等	3.62
	二手数据	持续填充	企业网站、企业内部资料、人物访谈、CMCC 和 CNKI 数据库	32.68

2.3.2 数据分析

从设计访谈提纲开始,数据分析过程包括
 五步:①广泛收集二手数据资料,通过阅读、整合与分析,熟悉案例企业,并针对本研究主题结合不同企业发展、变革特点设计访谈提纲。
 ②深入企业做半结构化访谈,并在每次访谈结束后 24 小时内整理录音、笔记等原始数据,尽可能真实地还原访谈对象的表达意图。
 ③Smith 等提出悖论关系存在“隐匿”与“凸显”两种状态^[7],并指出当悖论要素之间矛盾强度弱时悖论关系处于“隐匿”状态,企业表现为良性运营状态;当悖论要素间矛盾表现为强冲突时,悖论关系处于“凸显”状态。此外,Smets 等在悖论概念基础上提出多层级悖论概念,认为悖论关系广泛存在于企业的各组织层面^[10]。以此为基础,本研究首先编码分析收集到的相关数据,归纳多层级悖论模型,为案例分析多层级悖论影响企业选择战略变革方向奠定基础。
 ④采用多案例方法分析不同企业变革前多层级悖论中凸显的悖论关系类型和该企业选择的战略变革方向,并以企业为单位将不同悖论关系

类型与战略变革方向进行匹配。⑤结合不同悖论关系类型所处的组织层面分析其代表的矛盾困境,将战略变革方向普适化为以某种组织行动要素为主导的变革方向,讨论企业在悖论矛盾情境中判别战略变革方向的依据,提炼研究结论。

2.3.3 组织多层级悖论

分析数据发现企业变革前后存在诸多矛盾问题。Lewis 指出悖论表示两个要素之间长期存在相互矛盾又相互促进的作用,其中矛盾指两要素之间的阻碍作用,多因竞争某种要素产生,恰好对应企业变革中的竞争性矛盾问题^[32]。悖论关系伴随企业发展长期存在^[7],并且广泛存在于各组织层面,构成多层级悖论^[10]。为探究多层级悖论的构成和形态,本研究借鉴扎根理论的编码思想对四家案例企业的原始资料进行数据分析:

首先,对四家企业的数据进行一级编码提炼概念,共得到 673 条语句 156 个概念。其次,梳理、整合具有相似内涵的一级编码概念,并分析其所属组织层级。最后,进行三级编码,将存

在“相互矛盾又相互促进关系”的副范畴整合，作为悖论要素，并判断悖论关系所属类别作为

主范畴，最终得到 4 个主范畴。简略编码过程见表 3。

表 3 数据编码过程(节选)
Tab. 3 The data encoding process (excerpt)

一级编码(概念)	二级编码 (副范畴)	三级编码 (主范畴)	一级编码(概念)	二级编码 (副范畴)	三级编码 (主范畴)
升级店铺 Y16	柔性 O1 属 组织层	组织悖论 O	立足市场挣钱 Y2	商业目标 S1 属 组织层	执行悖论 S
拓展产品系列 Y23			成为行业领导者,赚取资源 F73		
产品价格区间大 F41			扩大市场,挣钱 B112		
产品种类多 F43			成为行业领导者 f129		
四季服装,实施多品牌化 B87			引领行业的技术发展 Y31		
O2O 模式的应用 f121			振兴民族品牌 F72	社会使命 S2 属 制度层	
系列少,批量大 Y13			将中国的羽绒服品牌推向世界 B92		
增扩厂房和流水线 F47			引领整个小微金融行业的 技术发展 f137		
聚焦婴幼儿奶粉,做高端 F63			惠及无法正常从银行做 信贷的群体 f140		
砍掉四季品类服装业务 B93			通过技术拿下市场 Y20		
集中做羽绒服业务 B94	拼质量不再是优势 F69				
以“飞侠”模式拓客 f127	打败外资品牌,夺市场 F70				
以零件组装为主 Y12	形成国际影响力 B108				
模仿行业技术 Y8	跟着政策变,转 2B 业务 f143	归属悖论 B			
改进各类流程和体系 F51	详细的技术升级规划 Y25				
从加绒等方面提升品质 B81	宣扬“更适合”夺市场 F76		理性 B2 属 组织层/个体层		
2C 产品迭代升级 f130	聚焦羽绒服品类 B116				
开发整机生产技术 Y27	提升价格区间来升值 B119				
开发核心发动技术 Y19	只有 2C 业务的相关技术 f150				
加强中国母乳成分研究 F78					
开发四季服装产品 B87					
转“2B”业务开发新产品 f139					

依表 2 数据知，四家案例企业均存在组织悖论、学习悖论、执行悖论、归属悖论四种悖论类别，其中组织悖论类别在企业内具体表现为“柔性-效率”悖论关系类型；学习悖论类别在企业内具体表现为“利用式创新-探索式创新”悖论关系类型；执行悖论类别在企业内具体表现为“商业目标-社会使命”悖论关系类型；归属悖论类别在企业内具体表现为“直觉-理性”悖论关系类型。其中“柔性-效率”“利用式创新-探索式创新”两种悖论关系类型所包含的四个悖

论要素“柔性”“效率”“利用式创新”“探索式创新”均属于企业的组织行为特征，而组织行为均服务于商业目标，因此这两对悖论关系均起到助力企业实现商业目标的作用。此外，理性代表一种分析的、系统的、基于规则的、明确的决策机制^[33]，相比直觉更具有组织可实现性，更能触发“柔性-效率”“利用式创新-探索式创新”悖论关系中行为要素的发生，基于以上关系绘制组织多层次悖论模型，如图 1 所示。

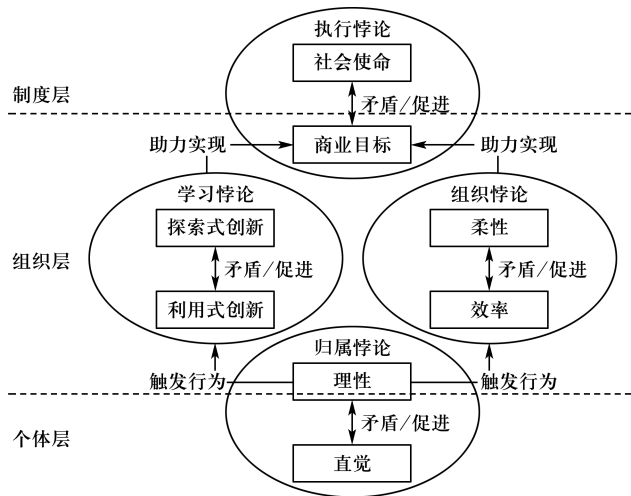


图 1 组织多层级悖论模型

Fig. 1 An organizational multi-level paradox model

综上，根据四家企业的数据绘制了包含个体层、组织层、制度层三个组织层面和“直觉-理性”“利用式创新-探索式创新”“效率-柔性”“商业目标-社会使命”四对悖论关系类型的多层级悖论模型，为进一步探究多层级悖论影响企业选择战略变革方向提供基础理论框架。

3 案例分析

基于多层级悖论模型进一步探究多层级悖论状态的变化，及其与企业选择战略变革方向之间的联系。首先，探究不同企业变革前多层级悖论中凸显的悖论关系类型，明确变革前组织内、外部情境与多层级悖论凸显状态的联系；其次，归纳四家案例企业最终制定变革战略所依据的具体战略变革方向；最后，将凸显的悖论关系类型与战略变革方向进行匹配。

3.1 不同企业变革前的多层级悖论凸显状态

依数据分析知，四家案例企业均存在包含三个组织层面四对悖论关系类型的多层级悖

论。悖论关系存在“隐匿”与“凸显”两种状态：当企业平稳运营时，悖论要素处于某种均衡状态，悖论关系“隐匿”于企业；当企业自身或外部环境发生改变打破悖论要素间的均衡状态，使悖论要素之间的矛盾强度增加时，悖论关系变为“凸显”状态^[7]。可见，悖论关系从“隐匿”变为“凸显”状态意味着企业不同行动要素之间的和谐状态被破坏，企业凸显的悖论关系类型因其面临的变革前困境不同存在差异。根据四家案例企业的变革发展数据梳理不同企业多层级悖论中凸显的悖论关系类型，见表 4。

表 4 数据显示，每家企业变革前的多层级悖论均只凸显了 1~2 对悖论关系，其余 2~3 对悖论关系仍处于隐匿状态。其中，凸显的悖论关系类型中的要素与企业困境相关，不同发展困境使不同企业变革前的多层级悖论凸显状态迥异，通过判断多层级悖论凸显状态能预测企业的运营情况，并影响其选择战略变革方向。

表 4 不同企业多层级悖论中凸显的悖论关系类型

Tab. 4 Types of paradoxical relationships highlighted in the multi-level paradox of different firms

企业	凸显的悖论关系类型	悖论要素之间相互矛盾作用的例证	悖论要素之间相互促进作用的例证	数据源
雅迪	利用式创新-探索式创新	……变革前为零配件组装模式，通过简化流程和调整外观等进行创新。价格战频繁，利润微薄。企业对高技术壁垒的整机产生模式和发动机技术研发产生迫切需求，资源有限，不能支持两种模式同期无限施行	简化流程能节省成本，调整外观能留住客户，帮助企业短期获利，赚的资源能支持企业研发整机技术等。整机技术等使企业在行业中领先，有更多资源做小的创新调整	Y

(续表)

企业	凸显的悖论关系类型	悖论要素之间相互矛盾作用的例证	悖论要素之间相互促进作用的例证	数据源
飞鹤	商业目标-社会使命	……在大量外资品牌侵占中国市场背景下,振兴民族品牌成为新社会使命。践行该社会使命会消耗大量资源,必将损害飞鹤自身以经济利益为主的商业目标,而专注实现商业目标不一定能践行社会使命	满足商业目标能挣得更多市场资源,支撑其践行新社会使命。践行社会使命并实现振兴民族品牌的目标将飞鹤推向行业领导者位置,更有利于商业目标的实现	F
	利用式创新-探索式创新	……实现“更适合”需要增强中国母乳成分的研究,会消耗大量资源。为提升产品品质、提高生产率和增加销售量,依然需要优化流程等利用式创新行为。但因为资源有限,两种创新模式无法同期无限施行	优化流程能保障产品品质,……获得资源,为母乳研究提供资源支持。通过母乳研究实现“更适合”击败外资品牌,……成为行业领导者,有更多资源做流程等创新	
波司登	效率-柔性	……经营多个羽绒服子品牌和四季服装,能应对市场中诸多不确定因素。资源分散,羽绒服业务下滑,“波司登”品牌识别度降低。……曾集中精力做羽绒服,但丧失了很多进入新市场获取份额的机会	……最开始做羽绒服赚了第一桶金,支持了公司后面发展子品牌和四季服装。……四季服装和很多子品牌的利润低,但对整体业务发展也是有好处的	B
飞贷	直觉-理性	……新政策限制企业 C 端业务,首席执行官直觉要紧跟政策调整,将 2C 业务改为 2B。……企业客户、技术等资源均针对 C 端,限制了直觉目标的实施。首席执行官有新思路后一直劝各层管理者改变 C 端逻辑	转为 B 端业务需要研发新技术,转变运营模式,是对现有资源的一种补充。……把已有技术打包卖给传统金融企业,原来的技术和模式也起到了挺关键的作用	f

3.2 不同企业悖论凸显后选择的战略变革方向

前文“案例选择及简介”部分概述了四家企业变革前面临的发展困境和最终选择的变革战略。本部分将基于此,分析企业制定变革战略时所依据的战略变革方向。战略变革方向是探索本研究主题“企业的多层级悖论如何影响战略变革方向”的重要因素之一,也是企业制定变革战略的关键。在政策变动、竞争激烈的环境中存在诸多要素间复杂关系影响企业运营和管理者决策,因此企业需结合组织的目标和情境均衡存在强冲突的悖论性矛盾,从而解决困境并设定能指导企业变革和长期发展的战略变革方向。

悖论关系凸显影响企业运营时,管理者在已有战略指导下思考解决问题的行动策略,当无法通过调节组织行动解决时,将进一步拟定变革方向来变革已有战略。比如飞鹤变革前面临“商业目标-社会使命”“利用式创新-探索式创新”两种悖论性问题;首先,振兴行业的社会使命与企业的商业目标之间因竞争有限资源存在激烈的矛盾,对此飞鹤基于中国“一方水土养一方人”的传统认知提出“更适合中国宝宝体

质”的变革战略,试图用国产品牌的地域优势击败外资品牌,该战略能有效缓解商业目标与社会使命之间的矛盾,使两个要素具有同一目标,即宣传和践行“更适合”理念。为落地该战略,企业需要提高其对中国母乳成分的探索式研究力度,导致其与基本运营所需的利用式创新行为之间存在的悖论性紧张关系激增。“利用式创新-探索式创新”悖论关系凸显发生于预判“更适合”战略能否落地时,起辅助企业选择战略变革方向的作用。可见“商业目标-社会使命”悖论关系代表的矛盾问题是飞鹤选择变革方向的重要影响因素。

均衡主要凸显悖论的途径是企业选择战略变革方向的关键。飞鹤变革前凸显的悖论关系中“商业目标-社会使命”属于主要凸显悖论。针对该悖论代表的矛盾问题,飞鹤选择引入第三方要素的方式均衡凸显的悖论关系,即提出“更适合中国宝宝体质”的新理念。通过主动为顾客塑造新的认知,使其认同国产品牌的婴幼儿奶粉更适合中国宝宝,并将其普化为中国顾客的认知,帮助顾客形成新的消费习惯,从根源上转变顾客“所有外资品牌都是高端、高品质”

的认知。综上，飞鹤均衡凸显的悖论关系，调整组织行动的目的是为顾客设定一个新认知，并将其在所有中国顾客中普及化，使顾客转变原有消费习惯并形成对飞鹤甚至所有国产品牌有

利的新认知，即飞鹤的新战略变革方向——普化认知。

遵循上述逻辑，分析四家企业悖论凸显后选择的战略变革方向，见表 5。

表 5 企业的新战略变革方向构念
Tab. 5 Concepts of the new strategic change direction for firms

企业	数据源	企业均衡悖论性矛盾的主要措施	变革战略	变革方向描述	变革方向构念
雅迪	Y	通过研发整车生产技术塑造核心竞争优势,改善因为无高水平技术只能参与价格战的局面	技术改革	改变仅有微小型创新的现状,设立专门的技术研发部门	技术振兴
飞鹤	F	将竞争对手转变为所有外资品牌,将“中国母乳成分研究”作为关键技术支持;大力宣传飞鹤奶粉“更适合中国宝宝体质”理念,砍掉低端产品等	更适合	建立一种新的消费认知,并在顾客中普及,让顾客认同国产品牌的奶粉更适合中国宝宝的体质	普化认知
波司登	B	砍掉子品牌和四季品牌,跳出竞争激烈的中低端市场,定位高端,更注重品质,提高羽绒服价格	高端	重新关注羽绒服,通过更专注、更高端来占据顾客认知高地	高端引领
飞贷	f	将已有技术打包卖给银行等传统金融企业,创新性地开发面向 2B 客户的新技术,打通新技术通道	2B 业务	将客户从 2C 转为 2B,打造新业务	业务筑基

3.3 不同悖论关系类型所匹配的战略变革方向

以企业为单位探究,发现变革前企业凸显的悖论关系类型不同且最终选择的战略变革方向迥异,悖论凸显与组织情境相关且代表不同要素之间的矛盾紧张关系^[7,34],属于企业制定变革方向和方式的重要情境参考因素^[26],因此悖论关系类型与战略变革方向之间存在关联。基于此,结合前面分析数据,进一步探究凸显的悖论关系类型与企业变革方向之间的匹配关系:

“利用式创新-探索式创新”悖论关系匹配“技术振兴”战略变革方向。雅迪与飞鹤变革前均凸显了“利用式创新-探索式创新”悖论关系,此外,飞鹤还凸显了“商业目标-社会使命”悖论关系。利用式创新与探索式创新代表不同创新程度的技术创新模式,其中利用式创新主要基于已有模式,属于渐进的、微小的创新,而探索式创新程度较大,具有较强的技术挑战,资源消耗远大于利用式创新。以雅迪为例,变革前因疲于应对价格战使“利用式创新-探索式创新”

悖论关系凸显,为摆脱困境制定“技术改革”变革战略,在保障基本运营的前提下加大技术研发,从简单的组装模式转变为整机生产模式,不断研发高技术门槛的核心发动机技术。以上行为属于雅迪新战略落地的配称行动,在解决企业发展困境的同时,均衡凸显的悖论关系,使其重新回到隐匿状态,而新战略依据“技术振兴”战略变革方向制定。此外,飞鹤凸显的“利用式创新-探索式创新”悖论关系只起到辅助选择战略变革方向的作用,其凸显的缘由是对“更适合”技术的迫切需求,且均衡的过程涉及提升技术研发程度。综上,当企业多层次悖论中主要凸显“利用式创新-探索式创新”悖论关系时表明企业的技术创新模式不能满足当前发展需求,应匹配“技术振兴”战略变革方向。

“商业目标-社会使命”悖论关系匹配“普化认知”战略变革方向。飞鹤变革前凸显的两对悖论关系中“商业目标-社会使命”悖论关系主导其选择战略变革方向。振兴民族品牌的社会使命和实现商业目标因争夺有限的资源促使两

要素之间的悖论性矛盾增加,促使该悖论关系凸显。对此,飞鹤借用“一方水土养一方人”的传统认知提出“更适合中国宝宝体质”的新理念,制定“更适合”的推广战略并大肆宣传。利用中国人的传统认知和国产品牌的地域优势为顾客创造新认知,并普化形成新的顾客消费习惯。综上,当企业多层级悖论中主要凸显“商业目标-社会使命”悖论时表明企业承担的社会责任不足,要调整其与商业目标之间的关系,统一两个目标是最高效的方式,可以通过创造新的认知方式并将其泛化实现,匹配“普化认知”战略变革方向。

“效率-柔性”悖论关系匹配“高端引领”战略变革方向。波司登变革前凸显了“效率-柔性”悖论关系,其中效率代指品类的成长效率和简单稳定的模式,柔性代指任务复杂多变的模式^[35]。企业经营多个羽绒服子品牌的同时涉足四季服装,试图获得较强的柔性,以应对市场中的诸多不确定性,但会限制经营深度,使羽绒服单品的市场效率极低,品牌识别度降低。该时期,波司登对效率和柔性的资源分配方式使其发展停滞甚至出现倒退,也是“效率-柔性”悖论关系凸显的原因。对此,波司登确定“高端”变革战略,通过砍掉四季服装、缩减子品牌、宣传“波司登”品牌、聘请知名设计师并参加巴黎时装周、提高售价等措施打造其高端形象。新战略与诸多配称行动均表现为高端指向,是在波司登新战略变革方向“高端引领”指导下的行为,之所以不选择低端走量的发展方向,与国家不断提出高质量发展相关。综上,当企业多层级悖论中主要凸显“效率-柔性”悖论时表明企业自身定位欠妥,需参考经济大环境,匹配“高端引领”战略变革方向。

“直觉-理性”悖论关系匹配“业务筑基”战略变革方向。飞贷变革前凸显了“直觉-理性”悖论关系,其中直觉源于价值观,是一种快速无意识的识别,不遵循线性的、逻辑的推理过程^[15,36];理性是一种假定理由下的行为,代表一种分析的、系统的、基于规则的、明确的决策机制^[15,33],相比于直觉具有较强的组织可实现性。该悖论关系凸显的原因是:2017 年金融行

业政策调整,飞贷的 2C 借贷业务模式受限,管理者产生紧随新政变革战略做 2B 业务的直觉,但企业拥有的技术均服务于 C 端,无法支持该直觉的理性实施,促使“直觉-理性”悖论关系凸显。对此,飞贷选择“2B 业务”的变革战略,并重新布局业务模式,改进诸多 C 端技术,打包卖给 B 端客户企业并提供售后服务。综上,当企业多层级悖论中凸显“直觉-理性”悖论时表明企业面临新战略与原业务不匹配问题,需奠定新业务基础以保障新战略落地,匹配“业务筑基”战略变革方向。

4 案例讨论

基于数据分析与案例分析可知不同悖论关系类型凸显会促使企业选择不同的战略变革方向,本研究讨论的战略变革方向不包含具体内容,仅指方向,即明确企业当前状态与最优发展状态之间的差距是什么。考虑到悖论关系类型与具体战略变革方向的匹配中存在较明显的企业特点,普适性欠佳,在讨论过程中进一步将具体的悖论关系类型普适化为企业的矛盾关系情境,将具体的战略变革方向普适化为以某种要素为主导的战略变革方向,并说明依据悖论矛盾情境选择战略变革方向的可行性。

4.1 悖论关系代表的困境与普适化的变革方向

由数据分析部分可知,本研究归纳的多层级悖论模型中包含“直觉-理性”“利用式创新-探索式创新”“效率-柔性”“商业目标-社会使命”四对悖论关系类型。其中,“直觉-理性”悖论关系同时存在于个体层面和组织层面;“利用式创新-探索式创新”和“效率-柔性”悖论关系均存在于组织层面;“商业目标-社会使命”悖论关系同时存在于组织层面和制度层面。虽然四家案例企业均存在包含三个组织层面和四对悖论关系类型的多层级悖论,但实施变革前的多层级悖论呈现不同的凸显状态,并且四家企业遭遇的发展困境各不相同。有研究表明悖论关系可以解释组织环境^[13],可见凸显的悖论关系类型与发展困境存在一定联系。

悖论关系表示两个要素之间长期存在相互矛盾又相互促进的作用^[32],有隐匿和凸显两种

状态,当悖论关系从隐匿变为凸显状态时表明悖论要素之间的矛盾强度增加^[7]。实践中,能实现众多要素协调配合并达到一种和谐状态的企业往往拥有更好的发展状态,而要素间突然增加的矛盾必然会破坏这种和谐,从而出现发展问题,可见凸显的悖论关系类型与企业的矛盾发展情境存在简单的因果联系。当企业良性运营时悖论要素之间处于某种均衡,此时的悖论关系为隐匿状态;若组织资源或能力、行业技

术、国家政策等企业内外部要素改变,会使相关悖论要素之间的矛盾强度增加,导致某些悖论关系类型的均衡状态被打破,此时悖论关系进入凸显状态,会阻碍企业良性运营^[7-8]。鉴于此,企业可以通过识别凸显的悖论关系类型,判断其代表的矛盾关系情境特征,推测阻碍企业发展的原因。悖论关系类型代表的矛盾发展困境见表 6。

表 6 悖论关系类型代表的矛盾发展困境

Tab. 6 Paradoxical development dilemmas represented by paradoxical relation types

悖论关系类型	矛盾困境特点	说明性数据
利用式创新-探索式创新	技术创新模式不适用	变革前是以模仿行业技术(Y8)和零件组装为主(Y12)的利用式创新模式,但过低的行业壁垒和过激烈的行业价格战使企业对开发整机生产技术(Y27)和开发核心发动技术(Y19)等高技术壁垒的探索式创新模式需求激增
商业目标-社会使命	社企融合不畅通	变革前更关注自身成长,以成为行业领导者和赚取资源(F73)为目标,三聚氰胺事件后外资品牌挤占了大量中国市场,振兴民族品牌(F72)成为所有国产品牌需要承担的社会使命,两个目标均对资源需求很大,需要处理好两个目标的关系才能使企业被社会大众接受
效率-柔性	组织业务模式灵活性不适用	变革前除了羽绒服,同时经营四季服装,实施多品牌化(B87)经营,试图获得更多的市场灵活性。但因不善于经营四季服装导致亏损,需要砍掉四季品类服装业务(B93)和集中做羽绒服业务(B94),来获取在单一羽绒服品类的高效率发展
直觉-理性	理想与现实不匹配	变革前国家颁布新政策,限制了企业所在行业的发展,企业直觉要跟着政策变,转为“2B”业务(f143)。但由于一直服务于 C 端客户,因此企业只有“2C”业务的相关技术(f150),导致当前模式和能力等无法支撑管理者直觉目标的实现

不同悖论关系类型匹配的战略变革方向均依托案例企业的变革数据提出,具有较强的企业特征。实践中,凸显同一悖论关系类型的企业可能因为发展阶段、资源、能力等问题所选择的具体变革战略不同,包含具体内容的变革方

向存在差异。因此有必要将具体的战略变革方向普适化为不包含具体内容的变革方向,本研究将其表述为“以某种要素为主导的战略变革方向”,见表 7。

表 7 剔除具体内容的普适化的战略变革方向

Tab. 7 Generalized strategic change directions without specific contents

具体的战略变革方向	剔除的具体内容	仅做方向性指导的普适化战略变革方向	具有普适性的说明
技术振兴	技术突破对企业生存起决定性作用	以技术为主导的战略变革方向	有的企业可能存在除技术外的其他问题,不能只关注技术,以其为主导即可
普化认知	建立新认知,普及给顾客并使其认同	以统一认知为主导的战略变革方向	当不同受众的认知不同导致目标不融洽时,统一受众认知即可,途径有很多种
高端引领	将高端化作为重要发展指标	以高质量为主导的战略变革方向	高端化源于国家对高质量发展的要求,而顺应高质量发展趋势不一定必须高端,高质量的表现形式很多

(续表)

具体的战略 变革方向	剔除的具体内容	仅做方向性指导的 普适化战略变革方向	具有普适性的说明
业务筑基	将业务作为提高能力以 匹配理想目标的关键	以升级各类基础资源为 主导的战略变革方向	理想与现实不匹配困境产生的原因不一定是业务,自身 资源、能力、认知不足、模式落后等都会成为诱因

4.2 矛盾情境中选择最佳战略变革方向

多层次悖论中凸显的悖论关系类型代表企业当前的发展困境特点:当同时存在多对凸显的悖论关系类型时,主要凸显的悖论关系类型所包含的悖论要素之间的矛盾程度最激烈,代表企业亟待解决的阻碍发展的关键问题,蕴含着企业当前状态与最优发展状态之间的方向性差距。通过考虑该悖论关系类型所代表的困境能帮助企业选择恰当的战略变革方向。此外,悖论要素属于组织要素^[12],因此可能存在于各

组织层面,比如利用式创新出现在个体层面时属于管理者战略制定时的参考要素。当出现在组织层面则属于技术行为要素,两个组织层面的同一要素具有差异性特征。因此,在基于多层次悖论选择战略变革方向时还需要综合考虑凸显的悖论关系类型所属的组织层面的特征,如图 2 所示。本研究在案例分析与讨论过程中是基于归纳的多层级悖论模型展开的。模型中不同悖论关系类型处于确定的组织层面,因此已经将层级性特征考虑在内。

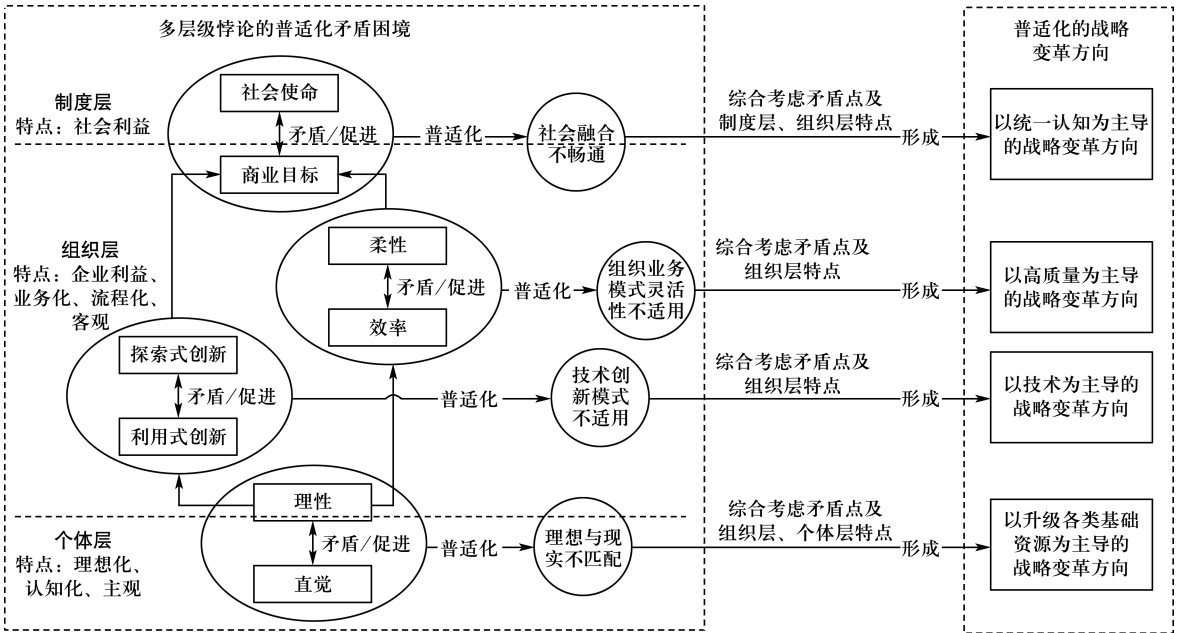


图 2 悖论性矛盾情境对企业选择战略变革方向的影响过程模型

Fig. 2 The process model of the impact of paradoxical and contradictory situations on the choice of the direction of the strategic change

企业为摆脱发展困境和获得最优发展实施战略变革^[5,19],其中困境多源于组织外部情境变化导致的组织内部使命、能力或模式等与外部需求不匹配^[17],以及组织内部资源、能力等要素变化带来的模式与目标不匹配,目标冲突等问题。虽然不同企业选择的战略变革方向存

在差异,但其本质均是获取最优发展思路,而最优发展思路需要精准针对困境制定的变革方向做指导。本研究通过案例分析认为悖论关系可以解释困境产生的诸多要素间矛盾和不协调的问题,并提出不同悖论关系类型凸显代表企业面临不同的发展困境,对应选择以不同要素为

主导的战略变革方向。基于精准的变革方向制定变革思路并落实,能很好地均衡理想与现实、社会目标与企业目标,并且能兼顾不同创新模式和不同经营模式。对此,企业需要通过判断多层级悖论中主要凸显的悖论关系类型,并结合其所在组织层面的特征,将悖论关系普适化为矛盾困境,从而准确抓取企业面临的矛盾问题,实现针对性选择恰当战略变革方向的目的。

5 研究总结

5.1 研究结论

如何在复杂情境中依托多层级悖论的均衡状态选择恰当的战略变革方向?本研究借鉴扎根理论的编码思想解析雅迪、飞鹤、波司登、飞贷的发展变革数据,构建了组织多层级悖论模型,并通过案例分析发现多层级悖论中凸显的悖论关系类型与企业战略变革方向之间的关联,探讨了不同悖论关系类型代表的矛盾困境和企业如何基于此选择战略变革方向,得出主要研究结论:首先,本研究归纳的多层级悖论模型涉及个体层、组织层、制度层三个组织层面,包含“利用式创新-探索式创新”“商业目标-社会使命”“效率-柔性”“直觉-理性”四对悖论关系类型,能解释企业变革前的复杂矛盾情境。其次,多层级悖论中不同悖论关系类型凸显代表企业面临不同的矛盾困境,其中主要凸显的悖论关系类型代表企业当前状态与最优发展状态之间的方向性差距,蕴含着阻碍企业良性运营的根本原因。最后,识别凸显的悖论关系类型并结合其所在组织层面的特征,判断其代表的矛盾发展困境,能帮助企业选择恰当的战略变革方向。本研究探讨的战略变革方向指当前与最佳发展状态之间的方向性差距,用“以某种要素为主的战略变革方向”表示。比如,当多层级悖论中“利用式创新-探索式创新”悖论关系凸显时,代表企业当前的技术创新模式不适用,应选择以技术为主导的战略变革方向;当“商业目标-社会使命”悖论关系凸显时,代表企业与社会融合过程不畅通,应选择以统一认知为主导的战略变革方向;当“效率-柔性”悖论关系凸显时,代表组织当前业务模式的灵活性不适

用,应选择以高端为主导的战略变革方向;当“直觉-理性”悖论关系凸显时,代表企业的理想目标与现实能力、资源、模式等存在不匹配的问题,应选择以升级各类基础资源为主导的战略变革方向。

5.2 研究贡献

本研究对现有相关理论做出如下贡献:首先,打破了已有研究仅关注单一悖论关系类型的现状,提出多层级悖论关系模型,贡献于悖论理论的延伸性探讨。已有组织悖论文献集中于探究单一悖论类型的概念和特征^[7,16,18],虽然有学者认为悖论关系广泛存在于企业的各组织层面,并提出“多层级悖论”的概念^[10,13],但并未指出多层级悖论涵盖哪些组织层面和包含哪些悖论关系类型。

本研究借鉴扎根理论的编码思想,通过解析数据构建了一个涵盖三个组织层面、四对悖论关系类型的多层级悖论模型。该模型的提出不仅突破了已有研究仅关注单一悖论关系类型的局面,还完善了多层级悖论的概念并拓展了悖论关系的内涵。其次,基于悖论理论,提出多层级悖论中蕴含阻碍企业良性运营的根本原因。多层级悖论中不同悖论关系类型凸显代表企业面临不同的矛盾关系情境,能反映企业发展困境的特征。Lewis 明确提出构成悖论关系的要素普遍存在于企业^[32],即悖论要素单独存在时为普通的组织要素,虽有学者提出悖论关系能解释组织情境^[12-13],但未进一步探讨其与企业发展困境的联系。本研究发现多层级悖论对企业变革前的复杂矛盾情境具有呈现性,不同悖论关系类型凸显代表企业遭遇不同发展困境,因此虽然四家企业均存在多层级悖论,却因发展困境不同导致多层级悖论中凸显的悖论关系类型存在差异。最后,丰富了战略变革方向研究的视角。已有战略变革方向的研究主要存在于探讨战略变革过程或战略决策过程时^[4-6],虽有学者提出认知悖论能影响战略决策^[27],并尝试从多层级悖论视角理解战略变革问题^[10],但缺少情境与具体变革方向之间关系的探讨。本研究基于悖论关系隐匿与凸显的状态特征,分析悖论关系类型与战略变革方向之间的对应

关系,提出通过识别凸显的悖论类型并结合其所在组织层面的特征,将其普适化为矛盾情境,能帮助企业选择恰当的战略变革方向。该研究结论为企业如何在复杂环境中选择恰当的战略变革方向提供了新视角。

除了理论贡献,本研究还得到重要实践启示:提醒管理者不能仅关注各类组织行为要素的合理性而忽视要素间关系,实际上企业生存环境异常复杂的一部分原因在于长期存在既相互矛盾又相互促进的悖论关系。实践中,企业存在众多不同类型的悖论关系,并且不同悖论关系类型凸显表明企业出现不同情境问题。因此管理者需要认同悖论关系能反映企业发展困境的观点,并具有识别凸显悖论关系类型的能力,以定义困境发生的本质,从而选择恰当的战略变革方向。

5.3 研究局限与展望

本研究也存在一定局限:首先,本研究构建了一个包含三个组织层面和四对悖论关系类型的多层级悖论模型,并不能完全反映企业的生存情境,必然存在其他悖论关系类型。未来可以筛选更多有代表性企业并延长每家案例企业的时间线采集数据,归纳并构建包含更多悖论关系类型的多层级悖论模型。其次,本研究通过匹配不同悖论关系类型和战略变革方向,并进行普适化,探讨了多层级悖论对企业选择战略变革方向的影响,但实践中企业战略变革方向具有多样性,除了本文提到的四种方向,还存在其他方向,因此未来有必要选择更多案例样本对多层级悖论与变革方向之间的关系进行更系统的研究。

参考文献

- [1] Richard O C, Wu J, Markoczy L A, et al. Top management team demographic-fault line strength and strategic change: What role do environmental dynamism play? [J]. Strategic Management Journal, 2019, 40(6):987-1009.
- [2] Bentley F S, Kehoe R R. Give them some slack-they're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context [J]. Academy of Management Journal, 2020, 63(1):181-204.
- [3] 邓新明, 刘禹, 龙贤义, 等. 管理者认知视角的环境动态性与组织战略变革关系研究 [J]. 南开管理评论, 2021, 24(1): 62-73+88-90.
- [4] Rajagopalan N, Spreitzer G M. Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework [J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1):48-79.
- [5] Mintzberg H, Ahlstrand B W, Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management [M]. New York: Free Press, 1998.
- [6] Kirtley J, O'Mahony S. What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot [J]. Strategic Management Journal, 2020, .
- [7] 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.
- [8] Back P, Rosing K, Dickler T A, et al. CEO'S temporal focus, firm strategic change, and performance: Insights from a paradox perspective [J]. European Management Journal, 2020, 38(6):884-899.
- [9] Taylor-Bianco A, Schermerhorn J. Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change [J]. Journal of Organizational Change Management, 2006, 19(4): 457-470.
- [10] Smets M, Cowan A M, Athanasopoulou A, et al. From taking to making paradox: A multi-level perspective on how CEOs balance nested paradoxes [J/OL]. Academy of Management Proceedings, 2019.
- [11] Kan M M, Parry K. Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(4):467-491.
- [12] Jarzabkowski P, Sillince J. A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals [J]. Organization Studies, 2007, 28(11):1639-1665.

- [13] Fairhurst G T. Reflections: Return paradox to the wild? Paradox interventions and their implications [J]. *Journal of Change Management*, 2019, 19(1):6-22.
- [14] Adler P S, Goldoftas B, Levine D. Flexibility vs efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system [J]. *Organization Science*, 1999, 10(1):43-68.
- [15] Vaisey S. Socrates, Skinner, and aristotle: Three ways of thinking about culture in action [J]. *Sociological Forum*, 2008, 23(3): 603-613.
- [16] Deutsch M. The effects of cooperation and competition upon group processes [M]. New York: Harper & Row, 1948.
- [17] Tushman M L, O'Reilly C A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change [J]. *California Management Review*, 1996, 38(4):8-29.
- [18] Kannothra 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.
- [19] Pettigrew A M. Longitudinal field research on change: Theory and practice [J]. *Organization Science*, 1990, 1(3):267-292.
- [20] 张明, 蓝海林, 陈伟宏, 等. 殊途同归不同效: 战略变革前因组态及其绩效研究 [J]. *管理世界*, 2020, 36(9):168-186.
- [21] Su J Q, Ma H H, Zhang S. Developing innovation capabilities for upgrading in global value chains: Evidence from China [J]. *International Journal of Emerging Markets*, 2021, 16(8): 1654-1676.
- [22] 王玉燕, 林汉川, 吕臣. 中国企业转型升级战略评价指标体系研究 [J]. *科技进步与对策*, 2014, 31(15):123-127.
- [23] 肖挺. 业务维度、外部服务供应商与制造企业服务化战略实施效果分析 [J/OL]. *南开管理评论*, 2021-04-19.
- [24] Miller D. The architecture of simplicity [J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(1): 116-138.
- [25] Audia P G, Locke E A, Smith K G. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(5):837-853.
- [26] 魏泽龙, 李明珠, 张琳倩. 悖论认知、战略变革方式与企业绩效: 环境不确定的调节作用 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2021, 42(10): 98-118.
- [27] 徐体慧. 高层管理团队认知悖论对企业战略决策的影响研究 [D]. 北京:首都经济贸易大学, 2017.
- [28] 毛基业, 李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛(2009)综述与范文分析 [J]. *管理世界*, 2010(2): 106-113+140.
- [29] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1):25-32.
- [30] 李亮, 刘洋, 冯永春. 管理案例研究: 方法与应用 [M]. 北京:北京大学出版社, 2020.
- [31] Patton Q M. How to use qualitative methods in evaluation [M]. London:Sage Publications Inc. , 1987.
- [32] Lewis M W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4):760-776.
- [33] Hodgkinson G P, Healey M P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(13), 1500-1516.
- [34] Li P P. Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence [J]. *Management and Organization Review*, 2020, 16(3):503-509.
- [35] Burns T, Stalker G M. The Management of Innovation [M]. New York: Oxford University Press, 1961.
- [36] Dane E, Pratt M G. Exploring intuition and its role in managerial decision making [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1):33-54.

How Does Multi-level Paradox of Firms Affect the Choice of Strategic Change Directions?

LIN Hai-fen, QU Ting-chen

(School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China)

Abstract: It is of great significance for firms to choose the appropriate strategic change direction in a turbulent environment. The existing research focuses on the process and influencing factors of the change, but lacks of attention paid to the context-based choice of strategic change directions. The choice of the direction of a strategic change is the starting point and a key part of the change, but the selection process is extremely complicated and requires comprehensive consideration of contextual elements. The multi-level paradox represents the combination of conflicting and mutually reinforcing elements at different organizational levels, and it is an important basis for firms to choose the direction of a strategic change in multi-dimensional and complex contexts. In view of this, this study adopts a multi-case method to explore the influence of multi-level paradox on the choice of the strategic change direction made by firms. Findings include that ① a multi-level paradox model is constructed, including three organizational levels and four pairs of paradoxical relationship types; ② different types of paradoxical relationships in the multi-level paradox stand out, representing that the firm faces different situations of contradictory relationship, and the main type of paradox relationship highlighted represents the directional gap between the current and the optimal development states of the firm; and ③ it is important to identify the type of prominent paradoxical relationships and combine the characteristics of their organizational level to judge the paradoxical development dilemma they represent. They can help firms choose the appropriate direction of a strategic change. Especially, the paradoxical relationship of “exploitative innovation-exploratory innovation” highlights that the technological innovation model is not applicable, and the technology-led strategic change direction should be chosen. The paradoxical relationship of “business goals-social mission” highlights that the process of firms being accepted by the public as social firms is not smooth, and the strategic change direction dominated by unified cognition should be selected. The paradoxical relationship of “efficiency-flexibility” highlights that the flexibility of the organization’s business model is not applicable, and a high-quality oriented strategic change direction should be selected. The paradoxical relationship of “intuition-rationality” highlights the mismatch between ideals and realities, and a strategic change direction dominated by upgrading various basic resources should be chosen.

Key words: multi-level paradox; the direction of strategic change; paradox relationship highlights; case study