

“战略框架式思考”、“悖论整合” 与企业竞争优势*

——任正非的认知模式分析及管理启示

□武亚军

摘要: 在中国转型发展的复杂动态环境下,企业领导人的认知模式和价值观对企业发展有重要作用。本文以华为领导人任正非为案例,遴选任正非在华为成长时期的重要内部讲话,通过认知地图和扎根分析,发现其思维具有“战略框架式思考”、“认知复杂性”、“悖论整合”等特征;任正非的“战略框架式思考”、“悖论整合”以及“超越性价值观”,显著地促进了华为的战略发展、产权与激励制度创新及管理进步,进而推动了企业可持续竞争优势的产生。文章进一步分析了中国转型经济中企业领导人的“战略框架式思考”、“悖论整合”思维模式影响企业经营战略发展、制度创新及管理进步的内在机制,提出了相应的管理命题。最后,论文探讨了以中国优秀企业家战略实践为基础的“悖论整合”视角的战略理论的发展前景,并对中国企业领导者认知研究及应用进行了展望。

关键词: 任正非 认知地图 战略框架式思考 悖论整合 扎根研究 竞争优势

任何事物都有对立统一的两极,管理上的灰色,是我们的生命之树。

——任正非

在转型经济和传统文化背景下,中国企业CEO的战略决策能力与领导行为是与企业绩效紧密相关的(王辉等,2006;贺小刚、李新春,2005)。然而,中国优秀的企业领导人是如何通过战略思维和战略领导而实现“创新”的?他们的认知模式有什么典型特征?这些特征又是通过什么机制显著影响到企业的长期绩效?能否学习优秀企业家的战略认知模式进而提高企业领导人的战略决策与领导能力?这些问题一直是中国管理学者希望探讨的关键课题,也是理解中国本土新兴企业战略模式及其长期绩效的基础(张文慧等,2005;武亚军,2009)。但是,到目前为止,中国管理学界对此的深入研究却很鲜见,管理者认知与战略决策关系的“黑箱”尚未打开。例如,王辉等(2006)的实证研究发现,企业领导人通过战略上开拓创新和下属关爱双重行为来共同影响企业绩效,但并未探讨这些行为背后的思维模式与认知基础;张文慧等(2005)利用实验研究验证了领导人认知需要和认知复杂性对信息搜寻和机遇及威胁辨识的影响,但未探讨战略思维的具体模式及对企业竞争优势的影响。

本研究尝试从中国优秀企业家的战略思维模式入手,通过搜集原始资料并对其进行系统分析,提炼出中国经济转型发展环境下优秀企业家战略思维的核心特征,进而揭示其对企业长期绩效的影响与作用机制。为此,本文选择了中国优秀企业家的代表——华为任正非为标本进行案例研究。选择任正非和华为公司作为研究对象主要是基于以下3个原因:(1)华为公司是中国改革开放后成立的民营企业,经过20多年的艰苦努力,已经成长为通讯设备领域有一定规模和技术实力的世界级企业,任正非作为企业创始人和核心领导人,代表了中国本土新兴企业优秀领导者的典型特征和成功经验;(2)华为公司所处的通讯设备行业是中外企业

*本项研究得到国家自然科学基金项目(71032001,71172021)及北京大学光华管理学院思科领导力研究院的资助。作者感谢陈赤军、韩亦、高红敏在资料收集与分析过程中的协助,并感谢中国人民大学吴春波教授对论文初稿的意见。

激烈竞争的技术密集型产业,任正非与华为公司的经验具有较广泛的市场应用性和较大借鉴价值;(3)关于任正非的思维与华为公司的发展有大量的基础资料和研究素材可供分析和比对印证,这将增加研究资料的丰富性与深入性,并且为高效度的理论概括提供基础。因此,本研究在广泛搜集任正非内部讲话和华为公司有关资料的基础上,遴选了任正非在华为成长时期企业战略问题上的重要讲话,利用认知心理学的认知地图分析(Eden et al., 1992; Cossette & Audet, 1992)和质性研究中的扎根分析(Strauss & Corbin, 1998; 卡麦兹, 2009),对任正非的认知特征进行了深入分析,发现其具有“战略框架式思考”、“认知复杂性”、“灰度思维”(悖论整合)等特征;其次,进一步的研究发现:这些特征特别是任正非的“战略框架式思考”、“悖论整合”,显著地促进了华为的经营战略发展、企业共享产权或分享型激励制度创新及“实事求是”的管理进步,进而推动了华为可持续竞争优势的产生。以此为基础,论文进一步探讨了中国转型经济中企业领导人的“战略框架式思考”、“悖论整合”影响企业战略发展、制度创新及管理进步的内在机制,提出了相应的管理命题。最后,论文还对企业领导人价值观的作用以及“悖论整合”作为一种管理理论视角进行了讨论,并对中国企业领导人认知理论发展和应用进行了展望。

文章的结构安排如下:第一部分是对管理者认知与战略领导的文献回顾,以及对对中国战略管理认知研究进展及局限的简要评述;第二部分概述整体的研究设计、认知地图分析和扎根研究方法、资料收集和遴选,以及基本的分析过程;第三部分是对任正非的认知地图分析和扎根分析的结果;第四部分是对领导人“战略框架式思考”、“悖论整合”对企业竞争优势作用机制的探讨,并提出正式的管理命题;第五部分是进一步讨论与延伸;最后是结论及对理论与实践的启示。

一、管理者认知与战略 管理研究: 简要回顾

在过去20年中,管理者和组织认知(Managerial and Organizational Cognition, MOC)在战略管理研究中获得了越来越多的重视和发展(Walsh, 1995; Huff, 2005; 杨迺等, 2007; Kaplan, 2011)。简要地说, MOC有3个主要研究领域:一是行为决策理论研究,它主要关注认知偏见、简化规则等在战略决

策中的应用及调整(Schwenk, 1984, 1985);二是认知地图和认知结构研究,它主要关注管理者的认知分析方法(Huff, 1990; Eden et al., 1992);三是认知结构与战略管理过程的联系,包括战略形成和实施过程(Walsh, 1995; Finkelstein & Hambrick, 1996; Nadkarni & Barr, 2008; Kaplan, 2011)。管理者认知研究可分为4个层次:领导者个人(CEO)、高管团队(TMT)、组织层次和行业层次(Porac & Thomas, 2002)。关于领导者认知的一个基本观点是:领导者的认知,包括其认知内容、结构和方式,会显著地影响其战略决策和领导行为;而领导者的认知,会受到组织内外部信息以及管理者背景、经历和个性等的影响(Finkelstein & Hambrick, 1996; Porac & Thomas, 2002; Nadkarni & Barr, 2008)。

(一)管理者认知研究基本概念

管理者的“认知内容”包括“他或她所知道的、假定的和相信的事情”;“认知结构”是关于“一个人头脑中的内容是如何安排、联接或研究”;“认知风格”指的是“一个人的头脑是如何工作的——他或她如何获取和处理信息”(Finkelstein & Hambrick, 1996)。“认知模式”是指人们依赖于以往的经验而形成的对特定事物相当稳定的看法和理解。管理者的认知模式,不仅包括管理者的知识结构,还包括管理者运用相关知识思考问题的方式以及据此做出取舍的考量(尚航标、黄佩伦, 2010)^①。

“认知复杂性”,是指“在认知语义空间的整体或部分中差别化和整合的程度”(Streufert & Streufert, 1978),其中,差别化程度是指认知主体在感知物理和社会环境时涉及的维度的数量及维度内部涉及的范畴的数量;整合是指个人将两个或更多维度相联系并产生一个满足涉及的每个维度、系统或子系统需求的结果(Streufert & Swezey, 1986)。

“社会复杂性”,是指“领导人辨别区分社会情境中的人事和人际关系方面因素并且把它们加以整合,从而增强对社会情境的理解或改变其行动意图”(Hooijberg et al., 1997, pp.382)。领导者的“行为复杂性”,是指“领导人具有多种不同的领导角色类型,并且根据与其他人行为互动的情境差别化地选择相应的行为角色”(Hooijberg et al., 1997, pp.387)。

(二)国际上战略领导研究的认知与行为视角

基于认知心理学的高阶层理论认为,企业战略选择是企业领导人或高管团队对客观环境的理解和建构——即他们对内外部信息的有限视野、选择

性感知、特定解释的结果,这些处理受高阶层的心理因素,包括价值观、认知模式、认知风格和个性的影响(Hambrick, 2005; Hambrick & Mason, 1984),可观察的外显因素则为高阶层的年龄或任期、正式教育背景、工作职能背景等。在本质上,这一理论流派把战略选择看作是有限理性的领导人或高管团队对环境信息进行感知、解读和选择性解释的过程。Hambrick(2007)进一步回顾了高阶层理论的进展,从管理裁量权、管理工作需要、高管团队权力配置与行为整合、国家背景等方面概括了影响高阶层视角理论解释力的因素和未来研究方向。

遵循高阶层视角,Smith和Tushman(2005)提出了“悖论式认知模式”(Paradoxical Cognition Model)概念,即高层管理者“将两种相反的力量并列并予以包容和协调,并通过辨别两者之间可能的联系而在一个更高的层次加以整合,从而对战略矛盾进行平衡”,进而实现高水平的企业绩效。他们指出,悖论式认知可以通过领导为中心的团队和成员本位的团队两种组织方式实现。Nadkarni和Barr(2008)则从认知学派战略视角出发,探讨了管理者认知在产业情境和企业战略反应之间的中介作用。他们利用行业配对比较、因果地图(Causal Map)等分析方法发现,产业变化确实直接影响了高管对环境的注意力焦点,进而影响企业对环境事件的反应速度。因此,他们倡导一种结合“经济视角”和“认知视角”的整合性企业战略行动观,以及一种以管理者信念和意义感知(Sense-making)为核心的企业理论。

从领导角色的权变与复杂性视角出发,奎恩及其合作者(Quinn, 1988; Dension, Hooijberg & Quinn, 1995)根据稳定性和灵活性、内部和外部导向两个维度,将领导行为划分为4个象限的8种角色——创新者、经纪人、协调者、生产者、指导者、监控者、促进者、导师,并指出那些具有丰富的领导行为模式且能同时展示冲突性领导角色的人应该是更有效的领导者。在领导复杂性概念基础上,Hooijberg等(1997)提出了一个将认知和行为加以整合的领导行为模型,他们认为有效的领导者能够系统地把握认知、社会和行为因素,进而在动态的复杂情境下,根据情况探寻各种信息并充分感知组织内外利益相关者的期望,并根据与其互动的人的组织角色采取相应有效的领导行为。更进一步,Boal和Hooijberg(2001)以领导人认知复杂性、社会复杂性和行为复杂性为前因变量,以吸收能力、变革能力和管

理智慧为中介因素,并以愿景式领导、魅力和变革型领导为调节因素,整合了战略领导研究的认知和行为等新旧理论,提出了一个战略领导有效性的整合框架。这一研究,结合多视角(认知视角、领导行为及其交互作用)和多因素(中介因素与调节因素)探讨战略领导的关键因素与核心机制,代表了战略领导研究的整合趋势。

(三)国内学者的相关研究

近10年来,认知视角的战略管理研究逐步引起国内学者的关注,开始尝试进行初步的理论和实证研究。陈传明(2002)在讨论企业战略选择与调整行为时指出,企业家的价值观念和偏好影响企业的战略选择与调整行为,而且会通过影响企业文化而对企业员工行为乃至企业长期绩效产生影响。孙海法、伍晓奕(2003)综述了国际上高阶层理论的发展,提出了一个高层管理团队运作效率的研究模型。张志学等人(2004)利用心理学实验,从认知动机的角度,研究了认知需要与战略决策过程中分析环境和判断战略形势的关系。更进一步,张文慧等(2005)采用情境实验法发现,决策者的认知复杂性和认知需要与他们对企业内外环境的周密分析具有显著的正向关系,并通过后者影响到环境中蕴含的机会的判断,最终影响是否进入某项业务的决策。王辉等(2006)通过定量研究发现,任务导向的CEO领导行为(包括“设定愿景”、“监控运营”和“开拓创新”)与企业业绩直接相关,而人际关系导向的CEO领导行为(包括“关爱下属”、“协调沟通”、“展示权威”)与员工态度直接相关并通过员工态度影响企业的经营业绩。罗必良、李控岳(2006)在战略选择影响因素研究基础上,利用历史案例方法,构建了一个“价值观—控制权—战略选择”的分析框架。杨逸等(2007)对战略管理认知学派的基本模型、与其他学派的异同、研究主题、挑战及未来研究方向进行了简要评述。武亚军(2009)基于中国本土新兴企业的多案例研究,发现了领导人认知和价值观直接影响企业战略形态与模式的证据,倡导迈向一个中国转型经济下高阶层视角的战略管理整合框架。尚航标、黄佩伦(2010)通过万和集团的案例研究,利用因果图等分析方法发现,动态环境下,高层管理者是有限理性的,其管理认知对企业战略行为与组织能力演化有直接和关键性的影响,并进而影响企业竞争优势和绩效。石盛林、陈圻(2010)实证研究了中国企业管理者认知风格与企业战略

类型之间的关系。周晓东和王启敏(2011)基于理论分析,提出了一个高管战略信念对企业战略的影响机制的多层次概念模型。

从文献回顾可以看出,管理者认知已经成为近10年来中国战略管理研究的一个重要领域和发展方向,已有研究在基本理论框架、逻辑关系和实证等方面取得了初步进展。但是,目前这方面的研究仍然存在两个局限:一是我们对中国企业家或领导人认知的典型特征及模式仍缺乏深入和客观的了解;二是我们对这些特征及模式影响企业长期绩效的机制所知有限。本文认为造成这一困境的原因主要来自两个方面:一是管理者认知研究在工具和分析方法方面存在一定难度,目前也不统一;二是管理者认知研究存在资料难以获取且客观性不高等约束性问题(杨迺等,2007;Nadkarni & Barr, 2008)。因此,本研究针对企业家认知模式及其影响机制,利用多种渠道搜集研究资料,并尝试将多种分析方法相结合,以提高研究资料的可靠性和分析方法的有效性,从而推进中国情境下的认知视角的战略管理研究。

二、研究设计及分析过程

(一) 研究设计

首先,由于本文研究的基本问题——本土优秀企业家战略思维和战略领导对企业竞争优势的影响机制属于“如何”和“为什么”的问题,因此,研究在总体上需要采用案例研究方法(Yin, 1994)。基于引言部分所说的3个原因,本文选择任正非和华为公司作为案例研究对象。此外,前面的文献回顾也表明,中国转型经济中企业家认知模式和战略领导研究还处于非常初期的阶段,因此,本研究需要对典型现象及其背景因素进行深入描绘与理论解释,这使得本研究采用跨层次的案例研究设计是较为适宜的(Yin, 1994)。具体地说,研究将包括“任正非认知模式与价值观——华为的战略行为与竞争优势——华为长期绩效”3个层次。

其次,由于本研究涉及的领导人认知现象、概念和机制尚不明确,研究搜集的大量实地资料(特别是领导人的讲话)需要归纳提炼,因此,本文在研究中不采用实验法或

其他已有成熟理论下的研究方法,而采用具有概念与理论建构优势的“扎根研究方法”(Galsser & Strauss, 1967; 卡麦兹, 2009)。同时,考虑到企业家战略思维研究需要详细分析领导人的认知特点和战略逻辑,本研究特别借鉴了管理者认知领域发展起来、在隐性和复杂知识显性化方面具有优势且已得到广泛应用的“认知地图”分析方法(Huff, 1990; 张凌, 2011)。从分析目的和效率角度看,认知地图的分析方法在分析领导人的认知焦点、战略逻辑和过程方面更有效率,而扎根方法对于领导人认知核心范畴的归纳和提炼、基于核心范畴的理论建构更加有效。因此,针对研究资料主题和分析目的的不同,本文有选择地综合利用这两种分析方法,对任正非关于创新和可持续发展等战略主题的讲话采用认知地图分析,而对其他资料则主要采用扎根分析,这样可以比较有效地提炼企业家认知的核心范畴、主要内容与基本逻辑^②。这两种研究方法的简要概括见本节第2部分。

第三,在运用认知地图和扎根方法辨别任正非战略认知模式和价值观特点之后,本研究将在对华为原始文档、访谈资料和前中高层管理者的论著进行内容分析和事件分析的基础上,比对现有概念和理论,对任正非认知因素影响企业优势的方式进行归纳、模式匹配和模式发现,并在借鉴相关理论的基础上,对中国情境下企业领导人战略思维模式及作用机制进行理论发展和引申。最后是研究结论与启示。研究的总体流程和主要方法见图1。

(二) 认知地图分析及扎根研究方法

在管理者认知研究中,“认知地图”是指研究者对特定主体在一个特定背景下关于特定事物的一系列代表性言论的图形呈现,它可以用自然逻辑、图式化、情境、表征、知识和图式等加以刻画(Cossette & Audet, 1992)。所谓自然逻辑是指主体利用自己的日常语言且听众能明白的话对特定事情所做的有一定逻辑的阐述。图式化是主体所采取的一系列认知和发表活动。情境化是对主体发表言论的特定背

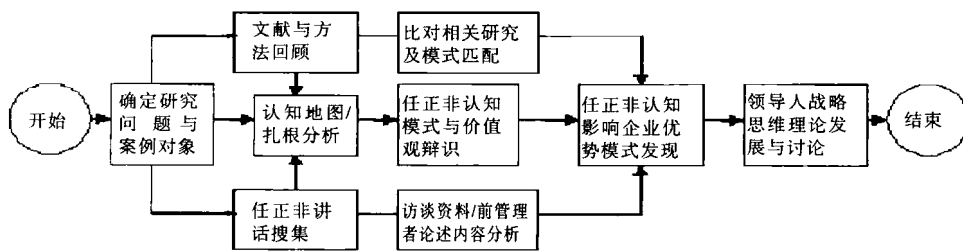


图1 研究方法流程图

景的复原——因为这些特定背景因素会影响内容。主体的言论是按照其自然逻辑的规则所组织并发表就成为其表征,它是主体对特定事情的意义建构。研究者在主体图式化过程产生的资料的基础上构造地图,用图形来代表研究主体在特定情境下针对客体的言论背后的认知图式。作为一种管理认知分析方法,认知地图的运用可以分为五大类(Huff, 1990):(1)评估决策者对概念的注意、联想和重要性评价;(2)揭示出不同的认知类别;(3)显示出影响、原因和系统的动态过程;(4)披露出论据的结构和结论;(5)明确不同的感知编码、框架和图式。

一般地讲,对认知地图的操作过程有如下一些过程(Cossette & Audet, 1992):(1)根据主题选择材料,用于进行认知地图分析。(2)对资料进行转换,变成认知地图中可以表示的“变量”(Variables)及其“联系”(Links)。(3)把变量之间的关系用“箭头”等加以表示,其中,“箭头”表示一个变量(或概念)对另外一个变量产生了影响;“箭头”边上的正负号分别表示正或负向影响;变量之间的从属关系用“包括 \in ”加以表示。(4)将变量和关系呈现在一张地图上。管理认知的研究者认为,认知地图分析需要考虑一般特性分析、被影响因素和影响因素分析、回路分析(Loops Analysis)等,并探讨其内容、过程、核心概念、核心逻辑/主导逻辑等(Eden et al., 1992; Cossette & Audet, 1992)。

所谓“扎根研究”,是一种质性研究方法,它是一个不断比较、思考、分析、将资料转化成概念进而建立理论的过程,该理论最早是由两位社会学者Galsser和Strauss在1967年发展起来的(Galsser & Strauss, 1967)^③。扎根研究强调理论的构建,并使之根植于所搜集的现实资料以及资料与分析的持续互动。扎根研究的核心是资料分析过程,该过程以理论归纳为主、文献演绎为辅;对资料的分析称为编码(Coding),是指将所搜集或转译的文字资料加以分解、指认现象、将现象概念化,再以适当方式将概念重新抽象、提升和综合为范畴以及核心范畴的一系列操作化过程(Strauss & Corbin, 1998)。扎根方法对资料的分析过程可以分为3个主要步骤或三级编码,依次为开放性编码、主轴编码和核心(选择性)编码^④。作为扎根分析的重点,发现核心范畴是一个关键,它一般需要具备中心性、广泛覆盖、自然、明显和最大解释性(Strauss, 1987)。一般认为,扎根研究的目的是为了产生新的理论或概念性命题,而

扎根研究方法主要应用于研究那些尚未被很好理解的现象(Lee, 1999)。事实上,本文进行扎根研究的基础,恰恰就是战略管理研究中常用的田野研究方法——公司文档分析(Snow & Thomas, 1994)^⑤。

(三)研究素材搜集及遴选

从1988年华为创立开始,任正非就是华为公司的创始人和实际领导人。因此,本研究通过两种途径收集了任正非1994~2011年的内部讲话共76篇(其中1994~1997年24篇,1998~2005年28篇,2006~2011年24篇),作为认知分析的基本素材。这两种途径是:(1)发表在华为内刊上的任正非讲话(《华为内刊》、《管理优化》或选编自前两者的《华为文摘》);(2)通过网络和期刊发表的任正非讲话资料。研究者对两种途径获得的资料进行了比对,并通过与华为员工核实,确认了这些基本素材的真实性。

由于本研究的第一部分聚焦于任正非的战略思维特征及华为公司战略发展,因此,将选择与此主题紧密相关的素材进行重点分析。从发展阶段看,华为公司从1988年创立至今,经过了一次创业(1988~1997年),二次创业(1998~2005年)和国际化全面发展(2005年开始)3个阶段^⑥,其中二次创业期间是华为发展壮大的关键时期,这一时期是华为从“人治”向制度化管理转变的关键时期,也是经历“华为的冬天”并加以扭转而实现增长和赢利性重回“上升通道”的关键时期(吴建国、冀勇庆, 2006, 第167页),该时期战略决策和管理方针对华为的成长至关重要,其管理经验也特别值得重点研究(周君藏, 2011, 第110页)。因此,本文针对这一时期的战略与持续发展主题对相关资料进行重点分析。首先,通过时间和主题筛选,任正非发表在1998~2005年间的28篇讲话中有9篇是直接针对企业持续发展与总体管理的,这其中又有8篇发表在华为二次创业中前期(1998~2001年),考虑到华为二次创业期确立持续发展政策、创新与核心竞争力培养策略需要一定的时间(即战略的前瞻性),因此,任正非在二次创业中前期的讲话比较有研究价值,因而,本文最后从这一时期(1998~2001年)任正非的8篇讲话中选择了3篇战略主题明确且篇幅较长的讲话作为认知地图和扎根分析的核心资料,这3篇讲话分别以华为持续发展、战略和创新为主题并且内容丰富,它们是:(1)不做昙花一现的英雄(1998年);(2)创新是华为发展的不竭动力(2000年);(3)创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心(1999

年)^⑤。其次,考虑到扎根分析中概念或理论成熟度的要求,以及对任正非的价值观特征及其来源的探讨,本研究增加了(4),即华为的红旗到底能打多久(1999年);(5)“华为的冬天(2001年)”;(6)“我的父亲母亲(2001年)”3篇讲话,作为补充分析资料^⑥。最后,为了验证扎根分析中所获概念的集中性和成熟度,研究对任正非2002~2011年讲话的标题进行了分析,并且与其他资料进行三角检验,以保证分析的效度和信度(见附表1)。

在研究的第二部分,为了探究任正非认知模式和价值观对华为持续竞争优势的影响机制,本研究从以下3个方面搜集了大量的其他资料,它们包括:(1)作者对华为管理人员的深度访谈^⑦和一些公司文档(如管理理念汇编、年报、公司网站资料等);(2)6位华为以前的中高层管理者关于华为和任正非的论著(汤圣平,2004;吴建国等,2006;张贯京,2007;李信忠,2007;张利华,2009;周君藏,2011);(3)产业界(包括咨询业)对华为和任正非的观察和学术界的研究(彭剑锋等,2002;吴春波,2009,2011;黄丽君,程东升,2010;王育琨,2011;武亚军,2009)。研究从上述3个方面搜集资料,一方面可以提高案例研究素材的丰富性和准确性,另一方面也便于进行多方印证或比对,提高资料分析的可靠性和可信度。

(四)资料分析过程

在研究的第一部分,我们把任正非作为基本分析层次,其认知和价值观作为基本分析单位。研究首先对选取的任正非的讲话进行内容分析,即分别对讲话1和2进行逐段的文字编码、概念和范畴归纳,以及将关键概念之间联系予以记录,然后对讲话1和2所代表的认知特点用图形加以展示。基本过程按照前述的认知地图分析方法,为了简单起见,对相关的分析方法进行了简化,即所有概念编码采取正向关系处理法,这可以将地图上的(正或负)标号都简略,从而用箭头代表正向影响关系,双箭头代表相互影响(见图2和图3)。按照经典的认知管理研究的观点(Huff,1990),本文对这两篇以战略与持续发展为主题的重要讲话进行认知地图分析,力图展示被研究者的战略认知的因素、原因和动态过程,从而分析其战略思维特征和战略逻辑。

本文将扎根分析方法用于任正非的另一篇以创新为主题的讲话(即讲话3),目的是对任正非创新认知特征的归纳和理论构建提供基础。具体来说,我们对讲话3进行内容分析,即逐段的文字编码、概念

和范畴归纳,提炼出核心范畴。与前面分析不同的是,对讲话3的分析结果不采用图形的呈现方法,而是将其主要范畴、维度及逻辑予以列表展示(见表4)^⑧。此外,为了保证对任正非认知的核心范畴的辨别及概念成熟度,研究补充分析了讲话4和讲话5,对核心范畴的成熟度进行了检验。采用这一方法,可以较系统全面地展示被研究者关于创新及持续发展问题的认知范畴、维度分化与整合特征,以及便于对其认知的复杂性及典型特征(即核心范畴)进行归纳和提炼。然后,我们对讲话6进行了简要的扎根分析,用于探讨其价值观和个性的特征及其来源。

在研究的第二部分,任正非的认知模式和价值观对企业竞争优势的影响机制是我们的分析重点,在这一部分,我们以前述的认知地图和扎根分析为基础,针对搜集的三方面的研究资料,通过内容分析和模式匹配,归纳任正非的认知因素对华为二次创业期竞争优势的主要影响方式;同时,结合相关的竞争优势理论,形成了一些关于领导人认知模式影响企业长期绩效的管理学命题。最后,结合国际上最近的一些理论发展,我们对领导人价值观和认知模式的综合作用以及中国转型期领导人认知视角的战略理论的发展进行了展望,并对本文提出的管理命题的边界条件及应用含义进行了讨论。在分析中,为了保证研究的效度和信度,本研究对主要资料的处理采取了多方验证法,即以公司文档分析(即任正非讲话、公司理念汇编、公司年报、其他公司资料等)为基础,以访谈资料和华为前中高层管理者的论著的内容分析和事实/事例分析为重点,从模式归纳、典型事实匹配和旁证资料三方面进行相互印证,从而提高研究结论的可靠性。具体分析示例参见附表2。

三、任正非的战略思维模式： 认知地图与扎根分析

(一)二次创业期任正非的战略认知地图

经过对讲话1和2的认知地图分析,分别画出图2和图3。

(二)认知地图中的核心变量及关键回路分析

对图2和图3中关键概念的重要性和联系的分析,见表1。

在图2中,一个关键的回路是“机会窗利用—低成本和规模经济—利润获取—吸引和发展人才—机会窗利用”(这代表了此时华为的基本竞争战略),与此紧密联系的驱动路径是:“干部的素质与

品德—创业创新精神继承—融入生命—管理和服务的优化—合理的成长速度—机会窗利用”(可称为管理优化驱动路径)以及“干部的素质与品德—革自己的命—引入国际制度—任职资格推进—发展人才”(可称为管理创新驱动路径)。这3条路径,分别代表了任正非的竞争战略逻辑和通过管理

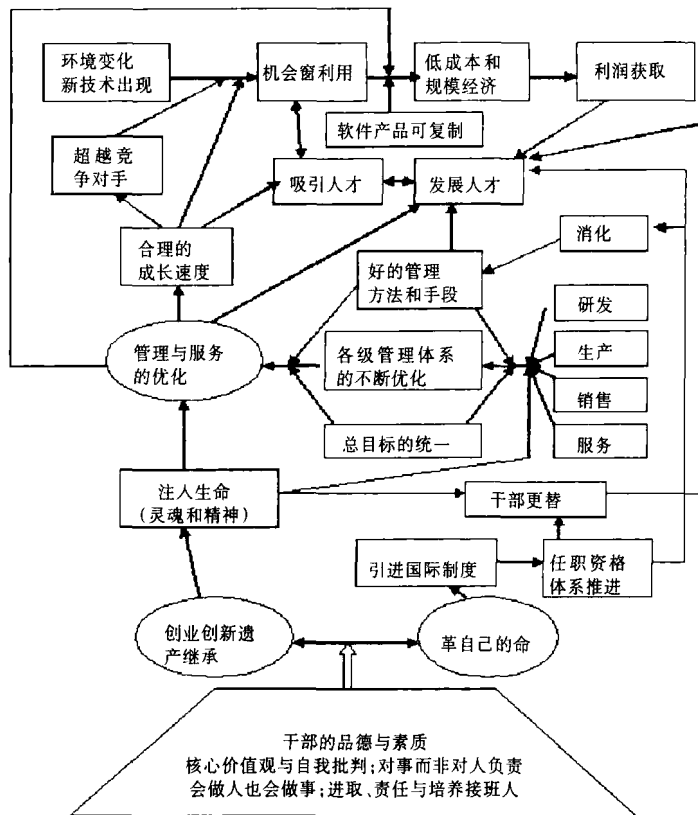


图2 1998年任正非的认知地图与战略逻辑
资料来源:任正非,《不做昙花一现的英雄》,1998年。

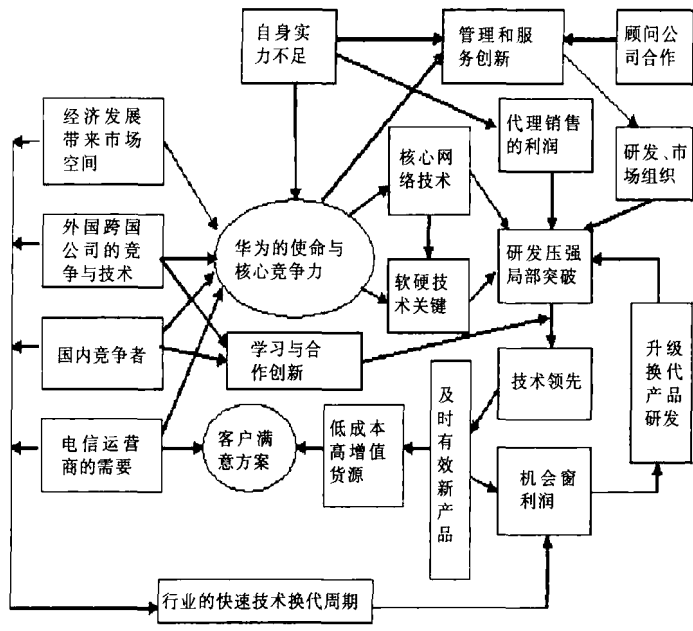


图3 2000年任正非的认知地图与战略逻辑
资料来源:任正非,《创新是华为发展的不竭动力》,2000年。

优化、管理创新推进战略的驱动逻辑。其中,对干部的品德和素质的要求是两条驱动路径的关键点。在图3中,利用类似的方法可以发现一条关键回路,以及技术创新和管理创新两条驱动路径,其具体要素见表2(第三列)。

从图2到图3来看,任正非对这一时期华为的竞争战略的认识更加成熟,即在原来强调快速、低成本和规模优势的基础上,进一步强调实现研发局部突破和技术领先,而快速把握市场机会、循环滚动发展的动态战略观则始终贯穿其中,而且,他明确地强调利用管理和技术创新等两(多)条驱动路径来强化战略发展。任正非的认知地图中所体现的战略逻辑及其特征见表2概括。

根据表2,可以发现任正非的战略逻辑有两个基本组成部分:一是动态化的基本战略回路,这一战略回路以一个基本竞争战略(如波特的低成本或差异化)为基础,同时明确相对竞争优势及其前导因素,并且在活动的因果逻辑链上形成一个正反馈强化循环;二是基于突破战略瓶颈的战略驱动路径,即确定战略推进的瓶颈,并利用双(多)重方式(即管理优化与创新,技术创新与管理创新)形成战略驱动路径,这使得推进战略实现的关键因素和管理措施清晰明确。

这里我们把任正非确定企业长期目标(战略意图)^①与相应的动态战略逻辑所体现出的思维特征称为“战略的框架式思考”^②,它包括3个相互联系的要素:一是回

表1 华为持续发展与创新的核心变量

持续发展(核心变量)	联系数量	创新(核心变量)	联系数量
管理和服务的优化	7	华为的使命与核心竞争力	8
发展人才	6	研发压强局部突破	7
机会窗利用	5	行业的快速技术换代	5
降低成本和规模经济	4	管理和服务创新	4
合理的成长速度	4		
注入生命(灵魂和精神)	4		
好的管理方法与手段	4		

注:核心变量:图2、3中与4个以上变量有直接联系的变量。

表2 二次创业期任正非的战略逻辑:主要特征

战略逻辑	认知地图一(1998年)	认知地图二(2000年)	基本特征
基本战略回路	机会窗利用——低成本和规模经济——利润获取——吸引和发展人才——机会窗利用	研发压强局部突破——技术领先——及时有效的新产品——机会窗利润——升级换代产品研发——研发压强局部突破	强调动态竞争、形成竞争优势与正反馈效应
战略驱动路径	管理优化驱动:干部的素质与品德——创业创新精神继承——融入生命——管理和服务的优化——合理的成长速度——机会窗利用 管理创新驱动:干部的素质与品德——革自己的命——引入国际制度——任职资格推进——发展人才	技术创新驱动:确定使命与核心竞争力——核心网络技术——软硬技术关键——研发压强局部突破 管理创新驱动:确定使命与核心竞争力——管理与服务创新——研发与市场组织设计——研发压强局部突破	确定核心竞争力,辨别内部管理和(或)技术方面的瓶颈,利用管理和(或)技术创新双重驱动战略回路关键要素
战略基础	以干部的素质与品德为基础取得市场领先	市场导向型的使命与核心竞争力	市场导向型企业的核心资源与可持续发展
关键竞争优势	速度、低成本	速度、技术领先	快速、高性价比

资料来源:本文根据对图2、图3的分析和归纳整理。

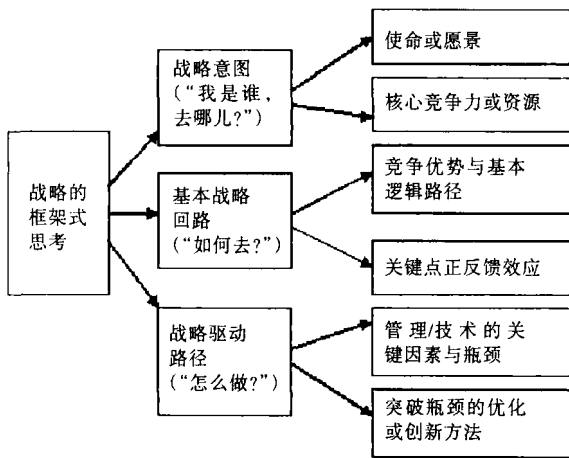


图4 战略框架式思考:基本问题与关键要素

答“我是谁?向哪儿去?”即确定企业长期的使命,并且明确企业需要具备的核心竞争力或核心资源(见表2第4行内容);二是回答“如何去?”即从高处俯瞰战略系统的整体架构(“战略大画面”),找出关键因果链和关键点(见表2第2行及第5行内容);三是回答“怎么做?”即在掌握战略系统和关键点后,对内部关键因素(管理和技术)进行剖析,找到瓶颈和突破瓶颈的方法(见表2第3行)^③。这些内容可概括如图4所示。

(三)任正非的认知与价值观的扎根分析

对任正非关于创新创业讲话的扎根分析,表明其具有典型的“悖论整合”思维模式(见表3):一方面,他体现出典型的“认知复杂性”的特征,即能够对某一事物的多个侧面进行认知和探索(如表3中的创新的多个维度/范畴),同时又能对每一范畴中的矛盾或对立的两种影响因素进行分析;另一方面,他能够在这两种矛盾因素中形成统一的对策,并且将相关的多侧面的范畴因素整合到对事物的

整体认识和把握中(如创新创业必须以提升企业核心竞争力为中心)。

表3的分析表明,“悖论整合”(或所谓“灰度思维”)可以作为任正非创新创业管理认知的核心范畴之一。实际上,在2000年以后,任正非就开始明确提出所谓的“灰色”理念:“灰色”就是黑与白、是与非之间的地带;灰色的定义就是不走极端,在继承的基础上变革,在稳定的基础上创新,在坚持原则和适度灵活中处理企业中的各种矛盾和悖论(吴建国等,2006,第89页);近年来,任正非本人的一篇讲话

《管理的灰度》^④则更加明确地体现了这一范畴的基础性和重要性。在这篇讲话中,任正非明确地指出:“一个领导人重要的素质是把握方向和节奏,他的水平就是合适的灰度。……一个清晰方向,是在混沌中产生的,是从灰色中脱颖而出,方向是随时间和空间而变的,它常常又会变得不清晰。并不是非黑即白,非此即彼。合理地掌握合适的灰度,是使各种影响发展的要素,在一段时间和谐,这种和谐的过程叫妥协,这种和谐的结果叫灰度。”(任正非,2010)。需要指出的是,任正非的这种“灰度思维”(或称“矛盾对立统一”),即我们所谓的“悖论整合”,除了被任正非应用于华为的研发政策与管理外,它还被任正非广泛地应用于华为的战略目标、市场政策、组织设计(人员培养与文化建设),以及华为的产权与利益分配等诸多方面(见表4)。这表明,从更大的组织管理范围来看,基于“灰度思维”(或悖论整合)的“企业灰度管理”可以被认为是华为的核心管理范畴之一。“灰度思维”(或悖论整合)作为任正非认知的核心范畴,运用例证见表4。

为了进一步确认“灰度思维”(或悖论整合)作为任正非的认知核心范畴,本研究又从任正非自我认知、2002年以后任正非讲话主题分析、华为以前管理者及产业界的观察3个角度进行了三角验证,分析结果支持本文将“悖论整合”作为任正非认知核心范畴以及“企业悖论整合”作为华为管理核心范畴之一的观点。验证性分析的情况见附表1。

在分析任正非的认知模式的同时,我们试图探究任正非的背景及经历对其认知与价值观的影响。从扎根分析的角度,本文选择了任正非的“我的父亲母亲”(2001)作为基本资料,我们认为这篇文章可以部分地凸显任正非的价值观及其来源,而任正非的价

“战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势

中国工商管理案例研究

表3 任正非的认知复杂性悖论整合：以创业创新为例

维度	范畴	悖论整合	具体例证
技术研发	继承或创新	对产品负责,提升公司核心竞争力	“我们提出了在新产品开发中,要尽量引用公司已拥有的成熟技术,以及可向社会采购的技术,利用率低于70%,新开发量高于30%,不但不叫创新,而是浪费,它只会提高开发成本,增加产品的不稳定性。”
研发者职业前景	机会多、经验少	以自我批判的创新精神坚持下去	“从今天开始,在座的青年和没有在座的青年们,如果你用规范化的工作方法和开放性的新的思维来进行科技开发,那么,在5至10年后的中国大地上,在世界的科技舞台上,你们将有什么样的地位是可想而知的,至少在座的有相当一些人在世界上是可以排得上名次的专家、学者和商人。”
研发人员年龄	年轻是优点或缺点	认真学习他人,要站在前人的肩膀上	“如果从80岁倒着长,人们将非常珍惜光阴,珍惜他们的工作方法和经验。当然从80岁倒着长这是不可能的,但学习方法上是有可能的,我们如今有如此庞大的知识网络和科技情报网络,充分利用它们也就跟倒着长一样,只不过要有谦虚认真学习他人的精神才行。从这一点上讲,年轻是缺点,但也是优点。——因此我们要站在巨人的肩膀上,站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进,这样我们就占了很大便宜,我们的生命就能放射光芒。”
创新的价值	冷门的或大众化的	以商业价值和公司核心竞争力提升为标准	“当前,我们的创新是有局限性的,就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解,我做出的东西,明明是最新的爆出冷门的东西,他做出来的大众化的东西,却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值,就由人类来给你发奖吧。”
创新的程度	小发明或大创造	神奇易易是坦途	“伟大的发明并不一定稀奇古怪。故弄玄虚的歌总唱不长。——我讲的这些小发明,都是一个时代的伟大创造。大家变着花样编软件,把软件精简了再精简,优化了再优化,就是贡献。”
研发的组织	规范或创新	有规范的创新	“不断优化的结果可以用毛泽东主席的八个字来总结是‘团结、紧张、严肃、活泼’,若太严肃了,就会向英国靠拢,活泼是创新,规范化的创新,就是向美国学习,效益将会大幅度地增加。”
创新的知识要求	知识渊博或敏锐	达到整体认识上的深刻	“一个人知识不是越渊博越好,一定要看破这个红尘。发明往往并不是知识渊博的发明,而是对事物敏锐认识的发明。一个老产品如果99.99%的软件是很好的,只有一点不稳定,一个人如果能做出这一点稳定,说明他对那99.99%了解得很透彻明白,否则他是找不出来这点的。”
创新的必要	发展或危机	大力加速改变现状	“麒麟山庄会议精神已传达了,但会后我们发现这个会议具有局限性,会议预测公司的危机可能在3年以后出现,而实际上,比这个估计更提前。既要发展,又要避开危机,唯有办法就是要大力加速改变现状。”
市场创新	国内市场或国际市场	全力争取市场机会	“第一个问题要寻找新市场,像哥伦布一样。市场部不就高歌‘雄纠纠,气昂昂,跨过太平洋’嘛,他们现在不仅跨过了太平洋,而且还跨过了大西洋、印度洋,真的在很艰苦的条件下生活,当导弹袭击伊拉克的时候,他们就在地下室,冒着炮火,不屈不挠的争取市场机会。”
产品创新	已有产品优化或增加新产品研发投入	两者都要,而且要围绕提高核心竞争力的目标	“正如我在QCC动员大会上的讲话,我们小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做,我们做的也是无益的工作,如果我们的这个创新不跟随大目标,就会有很大的盲目性。危机可能到来,我们力求避开危机,我认为要加大投入,不加大投入,我们就会很危险。”
创新的外界环境	反对不利言论或自我改进	不公开应对外部而内部自我改进	“华为公司没有必要做出回答,因为时间将自然会回答一切。不要分散我们狠抓内部管理的力量,同时,也要从别人的批评中,寻找自己的问题,加强自我批判。”

资料来源:任正非,《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》,1999年2月,《华为》,第84期。

表4 任正非的“灰度思维”在企业管理中运用范例

维度	范畴	“灰度思维”(悖论整合)
战略目标		单一贡献/企业成长;解决短板,均衡的发展 质量/成本:有质量的低成本 竞争力成长/当期效益:寻找合二为一的利益平衡点
市场策略		国内/国际市场:相互联系的资源能力循环,寻找新市场 困难/顺利:冬天是可愛的,抓队伍建设“练兵”;“居安思危” 胜/败:胜则举杯相庆,败则拼死相救
研究与开发		继承/创新:对产品负责 新技术/成熟技术;及时变换队形(压强原则或扁平化) 自主开发/引进;在自主开发基础上广泛开放合作 基础技术研究/市场和系统集成牵引;深度和方向的协调
组织设计(人员培养与文化建设)		高层无为而治/基层英雄;建立规范的组织能力 组织:“团结、紧张、严肃、活泼”,美式规范,美式创新 员工:年轻是缺点,也是优点,实行思想导师制 干部:承认核心价值观,并能进行自我批判 决策:提问题时尖锐,提意见时和风细雨 君子取之以道,小人趋之以利:提倡精神文明,但以物质文明去巩固 资源枯竭/文化生态:坚持以精神文明促进物质文明的方针
产权与利益分配		员工/管理者:寻找合二为一的利益平衡点(员工股份制) 顾客、员工和合作者:结成利益共同体,化矛盾为动力(合作合资等)

来源:根据《华为的红旗到底能打多久》(1999);《创业创新必须以企业核心竞争力为中心》(1999);《华为的冬天》(2001)归纳整理。

价值观又影响甚至决定了华为的价值观和战略选择范围。因此,本文对这篇文章中涉及任正非价值观和个性因素的内容进行了开放式编码和主轴编码。简略地说,有以下几个主要发现:(1)父母的一生及“文化大革命”期间被思想改造的痛苦经历——让任正非看到大多数普通人被过高要求会带来个人痛苦和社会代价——影响了任正非的“宽容”性格(对高级干部以外的员工)。(2)青少年时代,大跃进和自然灾害时期家庭的困苦生活经历和父母的不自私——通过自己的日常体验及父母的行为示范——塑造了任正非的“不自私”价值观。(3)“文化大革命”期间自己在大学和部队的经历以及父亲等老干部在“文化大革命”结束后不计得失,全身投入的奉献精神——通过自身习惯与父母言传身教——塑造了任正非“不争荣誉”、对奖励“热不起来”的低调风格和“忠于事业”的价值观。需要指出,任正非的“不自私”、“宽容”、“忠于事业”等价值观与其认知模式共同影响了华为的战略发展、产权制度创新和管理改进行为,它们应该被视作任正非认知分析的重要组成部分^⑨。

四、“战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势

在前面的分析中,我们发现了任正非的“战略框架式思考”和“悖论整合”两个典型认知模式。在本节中,我们将进一步探讨这两个认知模式对华为的战略行为和竞争优势的影响及其作用机制。Liedtka (1998)归纳了战略思维的5个特性:系统性视角(Sys-

tems Perspective)、意图性(Intent Focus)、时间思维(Thinking in Time)^⑥、因果(假设)驱动(Hypothesis Driven)和机智性(Intelligent Opportunism)^⑦。我们将根据这些特性来分析这两个模式的特征(见表5)。然后,我们将根据竞争优势的资源基础观(Barney, 1991)——战略能力或资源必须是有价值的(Value)、稀缺的(Rare)、难模仿的(Inimitable)、难替代的(Nonsubstitutable)——分析在中国经济转型期的复杂动态环境下,领导人的“战略框架式思考”和“悖论整合”认知模式为何具有产生持续竞争优势的潜力,换言之,它们如何成为转型经济中企业的一种战略能力。

分析图4中“战略框架式思考”的3个基本要素,我们可以发现它体现了战略思维的典型特征。首先,战略意图是一系列战略选择的出发点,战略使命和核心竞争力/资源的确定使企业具有明确的意图焦点,解决了“我是谁?向哪里去?”的战略本质和目标定位问题,使得企业努力和资源配置有了方向;其次,基本战略回路则在确定基本竞争战略(即波特所谓的一般竞争战略)的基础上,明确竞争优势产生的前因后果及正反馈效应,使战略具有明确可行的路径和逻辑,体现了系统视角和因果驱动等特征;最后,战略驱动路径则进一步明确了战略系统在现实中的瓶颈和解决推进方法,体现了系统性、时间思维和因果驱动等特性。这3个要素及其结合,系统地回答了“我是谁?向哪里去?”“怎么去?”“如何做?”等企业基本问题,而它们被认为是企业生存和持续发展的关键(德鲁克,1987)。在案例中,任正非从创

业早期就树立了“使华为成为世界级企业”的梦想,并且一直强调:“‘为客户服务是华为生存的唯一理由;客户需求是华为发展的原动力。’这是华为公司一直以来的认识,也是华为企业战略的核心”(任正非,2011a)。事实上,正是任正非对这种“市场导向型世界级企业”的理想图景的坚持,才使得华为在数十年的发展中展现出一种与众不同的决绝与坚定:“从早期简单客户关系的朴素性,到‘普遍社会关系’的全面融入,再到华为基本法中提出的‘为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业’的决然,再到‘为客户服务是华为生存的唯一理由’的理念化”(周君藏,2011,第63页)。作为任正非“战略框架式思考”的出发点和落脚点,“为顾客创造价值的世界级企业”反映了其战略意图的长远性和理想本质,而强调高性价比的动态竞争战略和强调内部管理与技术能力突破的战略推进回路(见图3)突显了任正非对华为优劣势的认识及有效利用,体现了战略思维的系统性、竞争性、动态性和可操作性;三者的有效结合,从战略思维上保证了华为在坚持理想的前提下,发展和利用企业的相对竞争优势,提升企业的内在竞争能力。由此,我们假设,在中国转型经济中这种战略思维和构架能力,是一种有重要价值而又稀缺的能力。利用竞争优势的资源基础观,我们可以对“战略框架式思考”对企业持续竞争优势的影响进行更加系统的理论分析,相关结果见表5(第2行)的概括。

对“悖论整合”认知模式及其对华为竞争优势的影响,可做类似的分析。首先,从表4中,我们可以

发现:任正非把“悖论整合”认知模式广泛地应用于华为的战略目标、市场策略、研发策略、组织设计、产权与激励制度等诸多关键领域的管理指导,形成本文所谓的企业领导人“悖论整合”的主要维度/范畴。其次,我们发现这些“(企业)悖论整合”具有一系列的战略思维特征。例如,对企业长短期目标的协调,具有典型的意图性和时间思维特性,成本/差异化(质量)的统一、技术利用与开发的平衡、员工与管理者的利益整合等,具有典型

表5 领导人“战略框架式思考”与“悖论整合”作为转型经济企业的一种战略能力

思维模式	主要范畴	战略思维特性	转型经济中价值贡献	转型经济中稀缺性、难模仿和难替代性 ^a	持续竞争优势潜力 ^b	
战略框架式思考	战略意图	意图性、因果驱动	明确最终价值与核心资源	基本出发点,相对稀缺,难替代	较高	较高
	基本战略回路	系统性、时间思维、因果驱动	确定企业竞争优势及其基本生成机制	相对稀缺,正反馈的强化效应难模仿;具有难替代性	较高	
	战略驱动路径	时间思维、因果驱动、机智性	明确需突破的战略瓶颈	相对稀缺;针对具体情景具有难模仿性;有一定替代性	中度	
悖论整合	企业长期、短期目标协调	意图性、时间思维	长期竞争力与短期效益协调,可持续发展	稀缺性高、难替代性高	较高	较高
	低成本/差异化竞争手段	系统性、意图性、因果驱动	形成综合的高性价比竞争优势	相对稀缺,有一定模仿性和替代性	中度	
	技术研发中的利用与探索	系统性、意图性、机智性	适应市场的技术创新,提高顾客价值	相对稀缺、不易模仿、难替代性高	较高	
	员工、管理者和合作者利益	系统性、意图性、因果驱动、机智性	多种利益相关者满意和资源获取	难模仿性高;难替代性高	较高	
	领导行为(领导复杂性)	系统性、因果驱动、机智性	针对下属的差异化领导,人力资本培养	有一定模仿性,有一定替代性	中度	
	企业文化(多元文化融合)	系统性、因果驱动、机智性	培养适应市场经济的规范和创新精神	难模仿性高,难替代性高	较高	

资料来源:本文整理归纳。a.稀缺性、模仿性和替代性是相对转型经济中企业群体特征进行评价;b.某些要素可能有一定模仿性或替代性,整个系统由于要素相互作用仍能产生较高的持续竞争优势潜力。

的系统性、意图性和机智性特性。更进一步,我们可以利用竞争优势的资源基础观,对“悖论整合”对企业持续竞争优势的影响进行系统的理论分析。不难发现,在这些企业关键领域,“悖论整合”是有重大价值的,因为它可以促进企业在具体策略上的合理化与创新。例如,“悖论整合”被用于华为的长短期目标协调(即通过“员工股份制”+“年度分红”来平衡竞争力成长与当期效益的冲突),竞争战略或手段的整合(通过实现有质量的低成本及良好服务等),技术核心竞争力形成(通过平衡继承与创新、引进与自主开发的冲突),员工、管理者和合作者的利益协调(推行员工股份制及合作合资制度),企业文化建设(强调“英式规范”+“美式创新”,干部要承认华为核心价值观又能自我批判等),以及对人员的领导(强调组织能力而达到高层无为而治与基层英雄的统一)等。同时,“悖论整合”(灰度思维)的具体运用又是独特的、情境化的,需要根据具体情况而把握,这使得它具有相当的创新性(稀缺性)和难模仿性、难替代性^⑧。从这个意义上讲,基于任正非“灰度思维”的“企业悖论整合”体现了战略思维的系统性、意图性、机智性和创新性^⑨的统一,是华为作为一个企业组织的“灵魂之魂”,是华为战略管理的一个核心认知范式^⑩。正如任正非所说的,“任何事物都有对立统一的两极,管理上的灰色,是我们的生命之树”(任正非,2009),这句话准确地表达“悖论整合”在华为管理中的基础地位。

事实上,任正非的“战略框架式思考”和“悖论整合”认知模式确实对华为的竞争优势和持续发展产生了显著的影响,我们针对华为公司文档和华为以前中高层管理者的论述及访谈资料的内容/事件分析也支持了上述观点。附表2概括了本研究归纳的任正非“战略框架式思考”和“悖论整合”影响华为长期发展的主要途径和一些事实证据。

根据表2、表4的归纳和附表2的经验事实,我们认为任正非的“战略框架式思考”和“悖论整合”认知模式促进华为形成了合理的或创新的——即既符合一般战略思维特性,又适应独特的环境和自身条件的——经营战略^⑪,以及产生了任正非所谓的“因地制宜、实事求是的管理进步”(包括员工股份制、干部和企业文化培养等)。同时,结合以上对企业领导人“战略框架式思考”、“悖论整合”认知模式主要维度/范畴的界定及其对转型经济中企业竞争优势影响的理论分析(见表5),我们可以更一般地认为:企业领

导人的“战略框架式思考”、“悖论整合”认知模式或思维方式,体现了战略思维的要求,并且可以作为转型经济中企业的一种战略能力,对持续竞争优势产生积极作用。由此,我们在利用已有概念——特别是“悖论式认知”(Smith & Tushman, 2005)概念内涵的基础上,提出如下两个正式命题。

命题1.在转型经济中,企业领导人的战略框架式思考通过对企业长期目标、动态竞争路径和内部技术与管理能力瓶颈及其关系的构思或谋划,可以促进企业形成合理或创新的经营战略,从而对企业持续竞争优势产生促进作用。

命题2.在转型经济中,企业领导人的悖论整合思维通过对企业目标、市场竞争方式、技术研发、利益分配、人员领导和文化培育领域的矛盾要素的包容与平衡,可以促进企业形成合理/创新的经营战略或管理进步,从而对企业持续竞争优势产生促进作用。

值得强调的是,上述的企业领导人“战略框架式思考”和“悖论整合”思维,在转型经济中的动态复杂经营环境下,其作用和价值才能更好地体现出来。在相对静态和简单环境中,其作用可能非常有限甚至无法体现(如在垄断性或弱竞争的产业领域)。事实上,任正非所领导的华为所在的通讯设备制造和服务正是中外企业(包括跨国公司)激烈竞争的竞争性产业,同时也是一个技术密集型产业,其经营环境是复杂的,技术变化是快速的,并且处于中国制度环境不完善与经济转型发展的大背景下(武亚军, 2009),正是这种复杂动态环境使得任正非所具有的这两种思维模式的价值得以充分体现出来。

五、进一步讨论与延伸

(一)领导人价值观、产权制度创新与企业长期绩效

在前面的分析中,我们发现了任正非的“不私自”、“宽容”和“忠于事业”的价值观及其家庭、经历的影响。实际上,按照经典的价值观理论(Bilsky & Schwartz, 1994),“不私自”和“忠于事业”的价值观可以归为“自我超越”(Self-Transcendence)价值观^⑫。正像任正非所说的:“华为今天这么成功与我不自私有一点关系”,任正非的这种“不私自”和“不计个人荣辱,忠于事业”的自我超越性价值观影响了华为很多重要战略选择。比如,任正非的“不私自”和“忠于事业”促进了华为很早就开始在员工中推行股份制和“知识资本化”政策,并且把股份制和知识

资本化作为“宪法”写进《华为公司基本法》，促使“在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体”、“奉献者定当得到合理回报”成为公司的核心价值观，促使“知识资本化”和“化矛盾为动力”成为华为核心利益分配原则(武亚军, 2009)。事实上,任正非作为华为的创始人和实际最高领导人,原本在华为创建时拥有 1/6 的股份,但在华为 20 多年的发展中任正非主动地将个人股份比例稀释到 1.42% 的较低水平(到 2010 年,公司约有 6.15 万员工持有公司 98.58% 股份)^⑧。如果没有任正非“不自私”和“忠于事业”价值观的支持,上述股份比例的调整是不可能的,任正非所拥有的个人“绝对财富”和“股份比例”也会比现在大很多(张利华, 2009)。实际上,任正非在华为早期就推行员工股份制,一方面使华为在成长期可以获得相对稀缺的资金,另一方面,公司员工每年可以获得不少分红,这显著地增强了公司员工的工作积极性,并且将更多资金投入华为公司(张贯京, 2007);更重要的是,通过员工持股制,华为在长期竞争力和短期效益之间、员工和管理者之间形成了矛盾平衡(武亚军, 2009;任正非, 2011b)。因此,我们认为,华为创新性的“员工股份制”产权制度及激励体系就是任正非“不自私”、“忠于事业”的超越性价值观和“悖论整合”思维(员工和管理者利益、短期利益和长期竞争力的矛盾整合)等共同作用的产物(汤圣平, 2004)。无须置疑,在中国转型期动态复杂环境或技术密集型产业中,类似华为的这种分享型产权或激励制度创新可以在公司范围内提高员工的战略执行力、工作主动性和人本型企业文化建设的有效性。由于在复杂动态环境或技术密集型产业中,有效的高层领导往往涉及变革型领导或魅力型领导,这种领导行为会因为企业的分享型产权或激励制度而被下属认为是可信的和真实的,因而会增加可信度和领导的有效性,从而增强人力资本和企业文化培育,促进企业的效益或长期增长。事实上,虽然华为的“员工股份制”仍存在相当程度的“灰色”和“不规范性”,但其对华为长期发展的积极作用已经被观察家、企业员工和研究者广泛指出(汤圣平, 2004;张贯京, 2007;张利华, 2009;黄丽君等, 2010;周君藏, 2011;武亚军, 2009)。当然,对任正非的自我超越性价值观对华为长期发展的影响途径和机制,以及领导人价值观对其认知模式和领导行为的影响,我们还需要做进一步的研究,而且,像近年来国际上一些关

注中国情境下企业领导人行为的学者所倡导的,我们有必要对中国转型时期企业领导行为、制度创新与企业文化的关系进行更系统也更加深入的研究(Tsui et al., 2006),并尝试对国际上企业战略领导的整合性研究做出贡献(Boal & Hooijberg, 2001)。

(二)“悖论整合”、中西思维融合与战略创新

正如我们前面所分析的,“悖论整合”作为任正非的基本思维模式之一在华为长期发展中发挥了重要作用:第一,它促进了华为长短期目标的协调、竞争手段综合及研发战略中探索与利用的平衡(March, 1991);第二,它与任正非的“不自私”价值观一起促进了华为分享型的企业产权制度创新;第三,它促进了华为的组织管理进步,包括人力资本培养和企业文化的建设(见表 4 和附表 2)。事实上,任正非自己认为华为成功的基因就是“中庸之道”(王育琨, 2011)。这里所谓的“中庸”并非是无原则地“和稀泥”,而是在坚持原则和方向(理想)的前提下,将矛盾的双方创造性地加以平衡和融合,从而形成对立中的统一,动态中的平衡,有原则的妥协,即任正非所谓的“灰度管理”^⑨。

华人学者陈明哲教授(Chen, 2002)从中西方思维的特点出发,认为西方的思维倾向于分类和分析,而中国的思维倾向于整合和包罗万象。在面对矛盾问题时,西方思维典型的解决方案是逃避、面对或者超越,而东方的思维大多是折衷的思维,倾向于矛盾的整体性(Nisbett, 2003)。因此,陈明哲提出了“悖论整合”或“悖论超越”的观点,倡导在东西方思维方式之间建起桥梁,即既承认矛盾双方的对立性,同时又利用其统一性^⑩。事实上,任正非的思维就是典型的“悖论整合”或“悖论超越”思维,用任正非的话讲就是“灰度思维”,即“并不是非黑即白,非此即彼,而是使各种影响发展的要素在一段时间和谐。”具体到华为二次创业时期的动态化高性价比竞争战略,其本质就是一种创新性地将速度、低成本与差异化相结合的战略(见表 2)^⑪。应该说,这种“悖论(矛盾)整合”思维在中国经济转型发展时期是可以产生比较大作用的,因为转型发展中充满了大量复杂而快速的制度转变与利益矛盾,同时,中国经济的开放与发展要求中国企业在国际化竞争中提供高性价比的产品及快速的反应,这都是“悖论整合”可以发挥重要作用的领域。实际上,近年来,国际上著名的华人战略学者就基于中国一些企业(包括华为)的实践,提出了若干有影响的企业战略新概念,如“低成本创

中国工商管理案例研究

新”(曾鸣,威廉姆斯,2008)、“竞合超越”(Chen, 2008)、“双元战略”(Luo & Rui, 2009)。正如任正非所言,“我们二十年来,有自己成功的东西,我们要善于总结出来,我们为什么成功,以后怎样持续成功,再将这些管理哲学的理念,用西方的方法规范,使之标准化,基线化,……只有这样我们才不是一个僵化的西方样板,而是一个有活的灵魂的、管理有效的企业”(任正非,2009)。我们相信,正像任正非所倡导并加以运用的“灰度思维”一样,中国优秀的企业领导人能够在传统思维方式(如“中庸”和“阴阳”辩证系统思维)的基础上,吸收西方分析性和竞争性思维的精华,结合中国的实际,发展出世界范围内具有优势的战略思维与战略创新模式(Li, 2012)。

(三)“悖论整合”作为一种认知模式和管理理论视角

在前面的分析中,我们提出了任正非所具有的“战略框架式思考”和“悖论整合”两种思维模式。从本质上讲,“悖论整合”(或悖论超越)是一种更基础的认知模式,当转型经济的企业领导人将其运用于表5中所展示的6个企业领域的矛盾性因素的包容和平衡时,它就变成了一种企业战略思维,而“战略框架式思考”则是一种典型的市场型企业战略思维模式。实际上,当企业领导人同时运用“战略框架式思考”和“悖论整合”时,它可以产生相互强化作用(即互补)。例如,从表5我们可以发现,对企业长短期目标的协调和低成本/差异化竞争手段的整合是“(企业)悖论整合”的一部分,它同时也会促进企业经营战略的有效性或创新,从而提高“战略框架式思考”产生企业竞争优势的效果,而“战略框架式思考”中的战略意图或使命/愿景也有助于实现“(企业)悖论整合”。这方面的例子,在华为任正非的案例中也都有体现(参见图3和附表2)。

需要指出,“悖论整合”作为一种管理理论视角目前已经引起了国际上管理学界的重视,出现了一种发展“悖论理论”的倡议(Smith & Lewis, 2011)。实际上,在这篇重要的理论文章中,Smith和Lewis系统总结了过去近20年期间国际上管理文献讨论的组织四大要素内部及其之间的悖论,这四大要素是意识化(Belonging)、组织化(Organizing)、学习(Learning)和实施(Performing)[®],她(他)们进一步利用“悖论认知”等概念发展了一种实现组织化(Organizing)内部悖论整合的“动态均衡”模型,并且倡导一种管理组织矛盾的新理论视角,这种视角超越了

传统组织理论和权变视角下“非此即彼”的思维模式,将组织视为一种始终充满矛盾的复杂动态系统,而管理的核心就是处理这些始终存在的组织悖论(Smith & Lewis, 2011, pp.386)。应该说,这种新的理论视角是知识经济时代或复杂动态环境下组织管理的一种非常有前景的理论,它和美国高科技产业的企业战略管理实践相一致(Brown & Eisenhardt, 1998),也和我们前面所述的中国“阴阳”平衡和系统思维方式相一致(Li, 2012)。实际上,从企业作为一种组织而言,发展“企业悖论理论”应该是企业管理学特别是动态复杂环境下企业战略管理学的一个有前景的新视角或趋势,这在Eisenhardt等战略学者所发展的“战略作为结构性混沌”或“简练法则”的努力中已经得到体现(Brown & Eisenhardt, 1998; Davis et al., 2009; Sull & Eisenhardt, 2012),而中国所处的转型经济背景下的复杂动态环境无疑会使这种悖论理论视角和相关理论大有用武之地(武亚军, 2009)。事实上,本文上述的理论(特别是命题2)就是基于转型经济环境下中国优秀企业家实践而发展“企业悖论理论”的一种初步尝试。当然,还有不少重要问题值得进一步研究,例如:如何测度企业家的“悖论整合”认知模式?一般地说,企业内部存在着哪些“核心悖论”?中国本土企业的发展中存在哪些“核心悖论”?它们又是如何被“有效整合”?“悖论整合”和“战略框架式思考”之间存在怎样的关系?企业家的价值观(如“自我超越”)与“悖论整合”等认知模式存在怎样的关系?更进一步,我们还应该思考如下一些涉及中国战略管理学术发展的方向问题:中国本土新兴企业CEO/高层对企业发展的重大影响是否意味着高层视角是一个值得优先考虑的理论发展方向(Hambrick, 2007)?或者至少应该把认知学派观点看作是一个同产业组织观、资源基础观或制度基础观同等重要甚至更具包容性的战略视角(Nadkarni & Barr, 2008)?抑或中国战略管理研究也需要像欧洲一样转向更加关注战略家及其行动的实践导向研究(Whittington, 2004)?显然,面对这些重要研究问题和理论潮流,华为、联想等中国本土优秀的成长型企业的实践已经并正在为我们提供丰富的素材,并可以对中国转型经济中的战略理论发展提供富于启发性的洞见。

需要强调的是,前面的命题和讨论主要是基于二次创业期任正非和华为的案例研究得出的,实际上华为的行业特性、企业发展阶段和企业基础制度

等都可能影响上述观点的普适性或应用性。比如,华为所处的信息通讯产业属于技术密集型和激烈竞争产业,在此类产业内上述命题会更加适用;本研究主要聚焦于华为的二次创业阶段(或持续成长阶段),而在其全面国际化阶段(或成熟阶段),文中部分观点——如命题2中所涉及的悖论领域——可能需要修正或补充;华为的纯民营性质和任正非的创业领导人身份也为任正非发挥战略领导力提供了空间或自由度,而这种条件在其他类型企业(如国有或国有控股)中可能并不存在。我们在这里揭示这些理论适用的情境因素(谁、何时和在何地),目的是使中国管理学者在拓展这些基于转型经济情境的本土理论时保持一种必要的审慎态度,并尝试发展有更高普适性和应用价值的战略管理理论(Jia et al., 2012)。

六、结论与启示

本研究通过对任正非关于华为发展重要讲话的认知地图和扎根分析,发现“战略框架式思考”和“悖论整合”是其战略思维的两个重要模式,前者包括“战略意图”、“基本战略回路”和“战略驱动路径”3个要素,并具有鲜明的目的性、系统性、时间性和动态性;后者将“灰度思维”应用于“长短期目标协调”、“竞争战略”、“技术创新”、“利益整合”、“人员领导”和“文化培养”等企业发展的重要方面,成为华为企业管理的基础范式。本文的研究表明,在中国转型发展的复杂动态环境下,任正非的这种“战略框架式思考”和“悖论整合”思维模式具有有价值、稀缺、难模仿、难替代等特征,是华为可持续竞争优势的一种重要来源。研究还表明,任正非的“战略框架式思考”、“悖论整合”等认知模式及价值观因素,通过影响华为战略发展的有效性(合理化或创新)、共享型产权或激励制度创新及“实事求是”的管理进步,显著地影响了华为的长期绩效。

本文提出了转型经济中企业领导人的“战略框架式思考”和“悖论整合”思维模式产生竞争优势作用的两个命题,并以此为基础讨论了“悖论整合”作为一种认知模式和管理理论视角在中国和国际上的发展前景,倡导一种基于中国优秀企业家和企业实践的战略研究导向。这些理论发展,呼应了近年来国际战略学界所倡导的“管理者认知”研究(Huff, 2005),扩展和丰富了高阶层视角的战略管理理论(Hambrick, 2005),特别是加深了我们对转

型环境下中国本土优秀企业领导人认知模式和价值观对企业发展作用机制的理解(武亚军, 2009)。显然,关于中国经济转型和传统文化背景下本土优秀企业领导人的战略思维与领导及其作用机制,还需要更多更系统的研究,本文的研究仅仅是一个开始。值得注意的是,中国“阴阳辩证”和“整体思维”的传统,为中国企业领导人发展“战略框架式思考”和“悖论整合”战略思维提供了丰富的文化资源,它表明以中国思维传统为基础,吸收西方的分析性和竞争性思维,可以形成融合创新的战略思维模式,并对企业战略与管理模式创新发挥重要的影响作用(Chen & Miller, 2011)。

需要指出的是,本文基于案例研究所提出的管理命题和理论探讨,仍待进一步验证或修正,未来还需要基于中国经济转型和文化背景下的企业战略管理实践提出更系统深入的扎根理论。无论如何,本研究所揭示的优秀企业领导人战略思维模式对企业持续竞争优势的作用机制,意味着中国企业领导人在转型发展的动态复杂环境下,需要不断发展和强化战略框架式思考和悖论整合思维,并倡导以终极事业为目标的超越性价值观,进而发展有效的经营战略,实现产权或激励制度创新及“实事求是”的管理进步,才有可能实现企业的长期发展。简言之,开发有效的创新型经营战略、实施产权或激励制度创新及不断推动管理进步,是中国企业领导人需要面对的重要挑战,而培养企业领导人的复杂性认知、战略框架式思考、悖论整合以及超越性价值观则是中国企业家领导力修炼的基础。

(作者单位:北京大学光华管理学院;责任编辑:尚增健)

注释

①本文的管理者认知特指高层管理者在长期经营活动中所形成的认知模式。这种认知模式,有时也被称为认知图式、因果图式、心智模式等。参见尚航标、黄佩伦, 2010年,第71页以及杨迦(2007)。

②作为质性研究方法,扎根研究和认知地图分析在应用范围和有效性上是有差异的,前者是社会领域发展出来的、适用范围较广、可以对很多类型资料进行分析,后者是认知心理学领域发展出来的、适用范围较窄、主要用于讲话等资料的分析,但两种方法又存在一致性或互补性,例如,将被研究者讲话资料进行扎根研究得到的核心概念/范畴之间的关系用图形加以表示就可以变成某种形式的认知地图。作者感谢本刊审稿人提醒作者注意这两种方法的异同与联系。

③扎根研究方法的两位创立者在发展该方法的具体运用时出现了不同的倾向,Glaser偏向概念或理论发现性, Strauss偏向证实性,参见卡麦兹(2009)第11页。

④由Strauss和Corbin开发的扎根方法对程序进行了较严

pp. 515~549.

(51) Brown, S. I. and K. M. Eisenhardt, 1998, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston: Harvard Business School Press.

(52) Cossette, P. and M. Audet, 1992, "Mapping of an Idiosyncratic Schema", *Journal of Management Studies*, Vol.29(3), pp.325~347.

(53) Chen, M-J., 2002, "Transcending Paradox: the Chinese 'Middle Way' Perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19, pp.179~199.

(54) Chen, M-J., 2008, "Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, pp.288~304.

(55) Chen, M-J. and D. Miller, 2011, "The Relation Perspective as a Business Mindset: Managerial Implications for East and West", *Academy of Management Perspective*, August, pp.6~18.

(56) Dension, D. R., R. Hooijberg and E. R.Quinn, 1995, "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership", *Organization Science*, Vol.6(5), pp.524~540.

(57) Davis, J., K. M. Eisenhardt and C. B. Bingham, 2009, "Optimal Structure, Market Dynamism and the Strategy of Simple Rules", *Administrative Science Quarterly*, Vol.54, pp.413~452.

(58) Eden, C., F. Ackermann and S. Cropper, 1992, "The Analysis of Cause Maps", *Journal of Management Studies*, Vol.29(3), pp.309~324.

(59) Finkelstein, S. and D. C. Hambrick, 1996, "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations", St.Paul, MN: West Publishing.

(60) Galsser, B. G. and A. L. Strauss, 1967, *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.

(61) Hooijberg R., Hunt G. J., Dodge E. G., 1997, "Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model", *Journal of Management*, Vol.23(3), pp.375~408.

(62) Hambrick, D. C. and P. A. Mason, 1984, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.193~206.

(63) Hambrick, D. C., 2005, "Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns and Lessons Learned", *Great Minds in Management: the Process of Theory Development*, pp.109~127, edited by Smith, G. K. and A. M. Hitt, Oxford University Press.

(64) Hambrick, D. C., 2007, "Upper Echelons Theory: An Update", *Academy of Management Review*, Vol.32(2), pp.334~343.

(65) Huff, A. S., 1990, "Mapping Strategic Thought", Huff, A. S. (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, New York: Wiley.

(66) Huff, A. S., 2005, "Managerial and Organizational Cognition: Islands of Coherence", *Great Minds in Management: the Process of Theo-*

ry Development, pp.331~354, edited by Smith, G. K. and A. M. Hitt, Oxford University Press.

(67) Jia, L. D., S.You, Y. Z., Du, 2012, "Chinese Context and Theoretical Contributions to Management and Organization Research: A Three-decade Review", *Management and Organization Review*, Vol.8(1), pp.173~209.

(68) Kaplan, S., 2011, "Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future", *Journal of Management Studies*, Vol.48(3), pp.665~695.

(69) Lee, W. Thomas, 1999, *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications. Inc.

(70) Lyles, A. M. and R. C. Schwenk, 1992, "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures", *Journal of Management Studies*, Vol.29(2), pp.155~174.

(71) Li, P. P., 2012, "Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.29, pp.849~872.

(72) Liedtka, M. J., 1998, "Strategic Thinking: Can it be Taught?", *Long Range Planning*, Vol.31(1), pp.120~129.

(73) Luo, Y. D. and Huaichuan Rui, 2009, "An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies", *Academy of Management Perspectives*, Nov., pp.49~70.

(74) March, J. G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, pp.71~87.

(75) Martin, R., 2007, "How Successful Leaders Think", *Harvard Business Review*, June, pp.60~67.

(76) Nisbett, R. E., 2003, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently and Why*, New York: Free Press.

(77) Nadkarni, S. and S. P. Barr, 2008, "Environmental Context, Managerial Cognition and Strategic Action: an Integrated View", *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.1395~1427.

(78) Porac, F. J. and H. Thomas, 2002, "Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions", *Handbook of Strategy and Management*, Edited by Pettigrew, A., H.

附表1 “悖论整合”(灰度思维)作为任正非的认知核心范畴:一个三角验证

来源	事实依据	引证举例
任正非的自我认知	在数十年中的多个场合(私人谈话、内部讲话、短信、公开刊物)谈到“灰度思维”的重要性	“1996年,有一次在保加利亚雪山脚下散步,任正非忽然问刚回到华为不久的梁国世:“你知道华为公司为什么能成功吗?”梁国世心中一喜,赶紧回应:“我刚来华为,怎能悟出这般深奥的道理。您说,为什么呢?”任正非答道:“中庸之道。” “企业永续发展的秘密就在于创新和变化。然而,创新则意味着破坏,变革亦伴随着动荡。所以,如何把握创新与秩序的均衡,如何拿捏变革的节奏与分寸,恰恰是企业管理的真正难点。” ^b
2002年以后任正非非讲话题目分析	在2002~2011年的32篇讲话中,16篇以上(超过50%)采用了“悖论整合式”标题,范围涉及产品研发、海外市场拓展、财经变革、干部培训、企业文化建设、员工生活等众多领域	“认知驾驭客观规律,发挥核心团队作用”(2004); “鼓励自主创新更要保护知识产权”(2005); “要快乐地度过充满困难的一生”(2006); “上甘岭是不会自然产生将军的,但将军曾经是英雄”(2006); “以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化”(2007); “将军如果不知道自己错在哪里,就永远不会成为将军”(2007); “从泥坑里爬起来的人就是圣人”(2008); “从汶川特大地震一片瓦砾中,一座百年前建的教堂不倒所想到的”(2008)
华为前管理者、管理顾问、产业观察家的认识	在数十位前华为管理者、咨询顾问及产业观察家眼中,几乎都认为“灰度思维”是其核心范畴,它被描述为“否定之否定”、“均衡”、“动态均衡”、“中庸之道”、“正向经营+灰色哲学”等	“2000年之后,任正非开始明确地提出了所谓灰色的理念。……永远都在进行的否定之否定,贯穿了任正非的所有思想,也成为了他哲学思维的关键核心”(吴建国,冀勇庆,2006,第89~91页) “华为公司任正非总裁的经营管理可归结为均衡的思想。自2001年起,在任正非总结的华为‘十大管理要点’中,不管内外部环境发生了如何的变化,‘坚持均衡发展’一直放在第一条。可以讲,任正非的经营管理思想的核心就是均衡,均衡是其最高的经营管理哲学。”(吴春波,2009) “一如走钢丝的平衡,任正非的‘中庸之道’就是一个诀窍。它不是按照既定的模式或套路,而是在混沌、颤抖中把握节律和平衡的实际体验,是很多尝试和失败的精华。”(王育琨,2011)

注:a:转引自王育琨(2011);b:任正非发给吴春波的短信,转引自周君藏(2011),第130页。

Thomas and R. Whittington, pp.165~181. Sage Publications. Inc.

(79) Quinn, 1988, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes of Competing Demands of High Performance*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

(80) Smith, W. K. and M. L. Tushman, 2005, "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Stream", *Organization Science*, Vol.16, pp.522~536.

(81) Smith, W. K. and M. W. Lewis, 2011, "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review*, Vol.36(2), pp.381~403.

(82) Schwenk, C. R., 1984, "Cognitive Simplification Process in Strategic Decision-making", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.111~128.

(83) Schwenk, C. R., 1985, "Management Illusions and Biases: Their Impact on Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol.18(5), pp.74~80.

(84) Snow, C. C. and J. B. Thomas, 1994, "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Development and Testing", *Journal of Management Studies*, Vol. 31(4), pp.457~480.

(85) Streufert, S. and S. C. Streufert, 1978, *Behavior in the*

Complex Environment, Washington DC: Winston.

(86) Streufert, S. and R. W. Swezey, 1986, *Complexity, Managers and Organizations*, Orlando FL: Academic Press.

(87) Strauss, A. and J. Corbin, 1998, *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, (2nd ed), Thousand Oaks, CA: Sage.

(88) Strauss, A. L., 1987, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, New York: Cambridge University Press.

(89) Sull, D. and K. M. Eisenhardt, 2012, "Simple Rules for A Complex World", *Harvard Business Review*, Sep., pp.69~74.

(90) Tsui, A. S., Z. X. Zhang, H. Wang, K. Xin, B. Wu, 2006, "Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture", *Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.113~137.

(91) Yin, K. R., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc.

(92) Walsh, J. P., 1995, "Managerial and Organizational Cognition: Note from a Trip Down Memory Lane", *Organization Science*, Vol.6, pp.280~321.

(93) Whittington, R., 2004, "Strategy after Modernism: Recovering Practice", *European Management Review*, Vol.1, pp. 62~68.

附表2 任正非认知模式对华为长期发展的影响:主要途径与证据举例

企业影响 认知因素	主要影响途径 ^a	典型事实 ^b	旁证举例 ^c
战略框架式思考	树立远大目标,并根据实际合理选择目标市场和竞争优势类型	创业早期就树立了“建立世界级企业”理想;开拓国内市场从“农村包围城市”;从20世纪90年代中后期就积极开拓国际市场;坚持高性价比和相对技术优势	“任正非创造性、建设性、制度性地解决问题的总体‘策略’,是‘世界级’,辅之以‘压强原则’和‘均衡管理’。‘世界级’既是方向也是驱动力,‘压强原则’负责处理轻重缓急,‘均衡管理’负责‘修筑城池’。”(周君藏,第147页)
	坚持压强型研发形成高性价比优势,提高企业核心竞争力	华为的研发和营销人员占80%以上;研发费用占销售额多年超过10%;2002年发明专利申请居国内首位	“2005年,伴随着华为国际化步伐的加快,华为重新梳理了自己的使命愿景和发展战略。其战略定位于:1.为客户服务是华为存在的唯一理由,客户需求是华为发展的原动力;2.质量好、服务好、运作成本低,优先满足客户需求,提升客户竞争力和赢利能力;3.持续管理变革,实现高效的流程化运作,确保端到端的优质交付;4.与友商共同发展,既是竞争对手,也是合作伙伴,共同创造良好的生存空间,共享价值链的利益。”(吴春波,2009)
	加强管理与服务,突破瓶颈推动企业成长	引入顾问协助制定华为基本法传承管理经验;引进IBM、Hay等国际咨询公司改造企业研发流程、人力资源管理体系	“我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化,但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段,员工的人均年收入高于行业相应的最高水平。”(华为基本法,1998)
悖论整合 (灰度思维)	企业长期目标和短期目标的协调	寻找机遇时,强调“不为短期利益所动”,围绕核心竞争力;在推行激励机制时,强调可持续发展;业务发展中“长短结合,相得益彰”;国际化发展中“扩张”与“精细化管理”平衡	“我们要有坚定不移的战略方向,也要有灵活机动的战略战术,要敢于胜利,也要善于多变”(EMT纪要,[2006]01号)
	市场竞争手段中质量、服务与低成本配合	强调发挥“职业化”和“服务好”;早期强调靠“质量、价格、服务”三者取胜,后来加上快速及时响应需求	“我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务,满足顾客日益增长的需要。质量是我们的自尊心。”(《华为公司基本法》,1998)
	研发战略中利用和探索的平衡	在研发中坚持市场竞争力导向,善于“拿来”,从管理结构上改进对核心技术、关键技术、成熟技术和合作技术的开发和利用	“任正非曾在中研部掀起了‘创业与创新的大讨论’,并提出‘新开发量高于30%不叫创新,叫浪费’,号召研发人员研发一个新产品时应尽量减少自己的发明创造,而应着眼于继承以往产品的技术成果,以及对外部进行合作或购买”(张利华,第202页)
	变革管理中稳定和变化的平衡	在引进IBM的集成产品开发系统(IPD)中采取了“先僵化、后优化、再固化”;任职资格推行中,“先推行、后平冤、再优化”	“他要求管理者在处理矛盾的过程中要更加的成熟。成熟不是不敢冒风险,也不是意味着失去激情,衡量成熟的重要标志就是不走极端,多一些危机之前的未雨绸缪和循序渐进的持续变革。”(吴建国等,第91页)
	员工和管理者的利益矛盾整合产生了员工持股制	1990年开始的员工持股与工资、年终奖等构成华为薪酬体系的一部分;2003年大额度配股,将员工持股转换为“虚拟受限股”,并实行期权制度	“尝过了高分红比例的不少华为人每年都想设法地想多挣一些股票,而多挣一些股票的唯一办法就是多给公司创造价值!因此大家一心都放在工作上,一心想公司的发展,部门的发展以及个人在华为的发展”(张利华,第79页)
	干部培养中经受磨难与权力平衡,坚持原则与“自我批判”结合	推动“市场部集体大辞职”等;树立毛生江为“凤凰精神”的典范;培养各级领导人要认同“核心价值观”,也要“自我批判”	“毛生江是华为公司干部中能上的代表……好个毛生江同志,后来他通过智慧、奋斗以及‘泼辣’的作风,在山东办事处打下一片天地,创建了一个明星办事处,再次成就了自己的伟业,从而荣登华为副总裁之列,他随即也成了如暴风雨般内部宣传上的华彩篇章。”(汤圣平,第208页)
	企业文化建设的中西观念、竞争与合作精神结合	号召“实事求是”、“思想上艰苦奋斗”、“狼烟合作”;引进“职业精神”等价值观;确立“以客户为中心,以奋斗者为本”的企业文化	“2000年之后,特别是从IBM引入集成产品开发、集成供应链之后,华为传统的狼性文化和西方规范的商业文化开始交织在一起,在渐渐向西飘移的变革过程中,任正非开始体现出高层管理者的‘走钢丝’艺术”。(吴建国等,第90页)

注:a:根据任正非多篇讲话内容分析的简要概括;b:典型事实是作者对华为前管理者的著作、访谈和公司文档资料的多方印证后所做的简要列举;c:旁证来自华为内部文件及前管理者、管理顾问的论述,出版日期详见参考文献。

格的规定:开放性编码的程序为定义现象(概念化)—挖掘范畴—为范畴命名—发掘范畴的性质和性质的维度;主轴编码是指通过运用因果条件—现象—脉络—中介条件—行动/互动策略—结果这一典范模型,将开放性编码中得出的各项范畴联结在一起的过程;核心(选择性)编码是指选择核心范畴,把它系统地和其他范畴予以联系,验证其间的关系,并把概念化尚未发展完善的范畴补充完整的过程。参见 Strauss 和 Corbin (1998)。

⑤ Snow 和 Thomas (1994)总结了战略管理研究中田野研究的4种主要方法:直接参与式的调查研究、访谈、问卷调查和文档分析。他们认为,观察法、访谈法、公司文档分析更适用于理论的构建,而问卷调查和模拟实验方法更加适合于理论的检验。

⑥ 本文将1998年作为华为二次创业阶段起点,是基于华为内部的认识和总结,其标志是1998年完成的《华为公司基本法》开始实行,目标是公司的可持续发展并且使各项工作与国际接轨。参见任正非《要从必然王国,走向自由王国》(1998)。本文将华为全面国际化发展阶段的起点定在2005年,是因为该年华为国际市场销售额首次超过国内市场,标志着华为成为国际化企业的开始。参见吴建国等(2006)第8章。

⑦ 这期间任正非的其他5篇讲话包括:《华为的红旗到底能打多久》(1999)、《华为的冬天》(2001)、《向美国人民学习什么》(1998)、《要从必然王国,走向自由王国》(1998)、《狭路相逢勇者胜》(1998),其中,前2篇战略主题更为突出,内容也较全面,可以作为备选分析资料。

⑧ 这里总共分析了任正非1998-2001年关于公司持续发展、战略与总体管理的5篇讲话,占此期间相同主题(8篇)讲话的60%以上。需要说明,任正非的一些讲话公开发表时可能经过了润饰,但本文采用的多文本和深层结构分析可以避免或减弱这一局限,作者感谢审稿人提醒注意对讲话资料进行认知分析可能带来的局限性。

⑨ 作者2008年以来对华为4位中高层管理者的访谈超过12小时(包括一位轮值CEO成员),并对华为深圳总部进行了数次参观访问。

⑩ 值得指出,这里对不同主题的讲话采取扎根分析或认知地图分析是基于不同的分析目的和效率考虑,对讲话3进行扎根分析可以更有效提炼任正非创新认知模式的核心范畴,对讲话1和2进行认知地图分析则可以更清晰地展现其战略认知的主要概念、概念间的逻辑关系,两者的分析目的不同,因而采用不同的方法。

⑪ 任正非对华为长期战略目标的设定参见《华为公司基本法》第一条:“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递,使内部机制永远处于激活状态。”这一市场导向的理想型宗旨规定了华为长期努力的方向和追求的目标,是依靠市场竞争能力为顾客创造价值并成为“世界级领先企业”,而不是追求利润最大化。参见任正非《华为的红旗到底能打多久》(1998)以及周君藏(2011)对任正非“理想型企业家”特质的讨论。

⑫ 事实上,曾作过华为管理顾问的彭剑锋较早时指出,“市场环境的变化、竞争格局的重塑要求企业摒弃机会主义时代的随意性决策,逐步建立起基于战略的系统性思维,同时要将战略构思同企业具体运作有效结合起来,使战略能够落地生根,使战略思想能够被战术化执行”,参见彭剑锋、文跃然(2002)。一些国际学者也注意到优秀的美国企业领导人具有“整合式思维”的认知方式,并认为这些领导人在确定问题的影响因素、因果关系分析、感悟决策架构、提出解决方案过程中表现出与众不同的特点,参见 Martin (2007)。

⑬ 有日本学者将“从整体思考”称为“框架式思考力”,“从

结论思考”称为“假设思考力”,“单纯地思考”称为“抽象化思考力”,参见细谷功(2010)。

⑭ 任正非2010年1月14日在华为2009年全球市场工作会议上的讲话,参见《商界评论》等的转载,曾用题是《开放、妥协与灰度》。事实上,早在2001年,任正非就提出管理变革必须以适用为目的,并提出了管理变革的“七反对”原则:即坚决反对完美主义、坚决反对繁琐哲学、坚决反对盲目创新、坚决反对没有全局效益提升的局部优化、坚决反对没有全局观的干部主导变革、坚决反对没有业务实践经验的人参加变革、坚决反对没有经过充分论证的流程。这些原则可以视作“灰度思维”在华为管理变革中的具体应用。参见任正非,《华为的冬天》,2001年。

⑮ 由于主题和篇幅的原因,这些领导人价值观对企业行为和长期绩效的影响机制在本文中未进行深入分析,本文第五部分第一小节的讨论中涉及这一内容及未来需要进一步研究的问题。

⑯ 所谓的“时间思维”,是指过去、现在和未来的相关关系,即为了实现未来的目标,需要对过去做哪些扬弃,现在又需要创造什么新事物。参见 Liedtka (1998)。

⑰ 中国一些学者认为,战略思维是针对广阔的事物格局做出宏大深远的决策,以期按照目的支配事物现实格局的演变;战略的机制在于通过某种行动诱导整体形势向战略目标演化;其主导内容是具体的因果关系链条而非抽象的理论概念;战略思维包含着主观能动的因素,怎样构造一个对策环节以及怎样把握和应付进一步的现实反应,都有相当的自由性和灵活性,需要机智来创造性地在动态思维取向中完成战略思维。这些看法与西方学者的看法是很类似的。参见韩沛伦、崔平(2006)。

⑱ 例如,一位曾在华为担任中层以上管理者的前华为人士描述华为的高薪水为“一半是现金,一半是股份”,员工往往需要把新发的薪水(工资+分红)的大部分——甚至通过再贷款——投入到公司购买股票,从而形成“不离开就一直欠华为的钱”,这种员工股份制和年终分红方式“创造性”地把员工和公司结合成为一个长期利益共同体,形成“一荣俱荣,一损俱损”。参见张利华(2009)第5章。

⑲ 一些西方学者明确地指出战略性思维最根本的要素是策略性创造力,“由于策略性思维处理的主要是复杂的问题,不确定性和含糊性,并且涉及发现被别人忽视了的方法,因此,实践者在方法上应该具备创造性这一点是极其重要的。”参见勒尔(2001),第3页。

⑳ 任正非认为,“坚持因地制宜、实事求是的管理进步”,是华为组织的两个“活的灵魂”。我们进一步提出,基于认知复杂性的“悖论整合”(即任正非所谓的“思想上艰苦奋斗”与“灰度思维”)是“因地制宜、实事求是的管理进步”的前提条件,因此,这里称其为“灵魂之魂”。参见任正非(2009)。

㉑ 这里所谓的合理化或创新的经营战略,包括明确的长期目标、适应性的竞争战略和形成核心竞争能力等相关要素。具体到华为案例,包括其成为世界一流市场型企业的宗旨、整合低成本/差异化的竞争战略,以及注重形成核心竞争力的技术研发策略等。参见表5的相关内容以及吴春波(2009)对华为2005年战略定位的讨论。

㉒ 所谓的“自我超越”(Self-Transcendence)价值观,包括普遍主义(Universalism)和仁爱(Benevolence),它与“自我加强”(Self-Enhancement)价值观(包括权力和成就等)形成鲜明对比,参见 Bilsky 和 Schwartz (1994)。

㉓ 任正非和华为为员工持股比例来源于华为公司公布的2009年年报,参见华为公司(2010)。从总体上看,华为公司的股份状况及公司治理仍有透明化和改进的空间。

㉔ 一些任正非和华为的近距离观察者可能在此点上发生不

同的判断,例如周君藏认为“任正非绝不中庸,绝不‘和稀泥’,而且坚决反对下属干部无原则地‘和稀泥’。抱怨与中庸,是中国文化之中类似基因似的负面因素”,而王育琨则认为,“以这样对中庸有所偏颇的理解来判断,显然还过于急促和草率”。他援引任正非的话指出“中庸之道”正是任正非和华为的成功密码。吴春波也明确指出“均衡是华为管理的最高哲学”。参见王育琨(2011)、吴春波(2009)。本文作者认为,前两者的观点并无本质上的差别,只不过前者更强调任正非思维的原则性或理想性,后者更强调其理想性对现实的妥协。事实上,周君藏就曾用“正向经营+灰色哲学”或“务实的理想主义”来概括任正非的认知模式,参见周君藏(2011)第80页。

⑤简单地说,西方分析性思维强调一分为二(Either/Or),东方系统性思维强调两者合一(Both/and),陈明哲倡导的中西融合的超越性思维,是指既一分为二,又合二为一(Either/Or-Both/and),在这一系统中矛盾的双方可以呈现“独立的双方”、“相联系的对立”、“相依赖的对立”3种状态,参见Chen(2008)。

⑥在华为全面国际化发展阶段,任正非要求管理层在海外市场拓展时根据市场情况采取“乱中求治”或者“治中求乱”,他强调“市场不是绘画绣花,不光是精细化管理,一定要有清晰的进取目标,要抓住住市场的主要矛盾与矛盾的主要方面……要敢于胜利,才能善于胜利”。这体现了任正非悖论整合思维的新运用,参见任正非(2007)。

⑦这4个悖论范畴代表了组织的核心活动和组织要素,即学习(知识)、意识化(认同/人际关系)、组织化(流程)和实施(目标),企业作为一种有特定目标的组织,也存在这4个范畴及其之间的悖论。

参考文献

- (1)陈传明:《企业战略调整的路径依赖特征及其超越》,《管理世界》,2002年第6期。
- (2)卡麦兹:《建构扎根理论:质性研究实践指南》,重庆大学出版社,2009年中译本。
- (3)克雷格·勒尔:《策略性思维》,辽宁教育出版社,2001年中译本。
- (4)德鲁克:《管理:任务、责任、实践》,中国社会科学出版社,1987年中译本。
- (5)华为公司:《华为基本法》,1998年。
- (6)华为公司:《华为技术有限公司2009年年报》,2010年。
- (7)华为公司:《华为公司管理理念汇编》,2011年。
- (8)韩沛伦、崔平:《战略思维与实践智慧》,《江西社会科学》,2006年第11期。
- (9)贺小刚、李新春:《企业家能力与企业成长:基于中国的实证研究》,《经济研究》,2005年第10期。
- (10)黄丽君、程东升:《资本华为》,当代中国出版社,2010年。
- (11)李信忠:《华为的思维:解读任正非企业家精神和领导力DNA》,东方出版社,2007年。
- (12)罗必良、李控岳:《价值观、控制权与战略选择:对第二次世界大战前福特与通用的战略比较》,《经济理论与经济管理》,2006年第10期。
- (13)彭剑锋、文跃然:《系统战略思维——中国企业发展瓶颈》,《中国营销》,2002年10月(上)。
- (14)任正非:《向美国人民学习什么》,《华为人》,1998年第63期。
- (15)任正非:《狭路相逢勇者胜》,《华为人》,1998年第64期。
- (16)任正非:《要从必然王国,走向自由王国》,《华为人》,1998年第66期。
- (17)任正非:《华为的红旗到底能打多久》,《华为人》,1998年第71期。
- (18)任正非:《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》,《华为人》,1999年第84期。
- (19)任正非:《不做昙花一现的英雄》,《华为人》,1998年第75期。
- (20)任正非:《创新是华为发展的不竭动力》,《华为人》,2000年第107期。
- (21)任正非:《我的父亲母亲》,《华为人》,2001年第114期。
- (22)任正非:《华为的冬天》,《华为人》,2001年第115期。
- (23)任正非:《任总在英国代表处的讲话纪要》,《华为人》,2007年8月31日。
- (24)任正非:《深淘滩,低作堰——任总在运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话》,《管理优化》,2009年第331期。
- (25)任正非:《管理的灰度》,《商界评论》,2010年第4期。
- (26)任正非:《为客户服务是企业生存的唯一理由:谈谈华为公司的企业战略》,《秘书工作》,2011a年第5期。
- (27)任正非:《一江春水向东流:为轮值CEO鸣锣开道》,2011b年12月26日, <http://it.sohu.com/20111226/n330187945.shtml>。
- (28)尚航标、黄佩伦:《管理认知与动态环境下企业竞争优势:万和集团案例研究》,《南开管理评论》,2010年13卷第3期。
- (29)石盛林、陈圻:《高管团队认知风格与竞争战略关系的实证研究》,《科学学与科学技术管理》,2010年第12期。
- (30)孙海法、伍晓弈:《企业高层管理团队研究的进展》,《管理科学学报》,2003年第4期。
- (31)汤圣平:《走出华为》,中国社会科学出版社,2004年。
- (32)王辉、忻榕、徐淑英:《中国企业CEO的领导行为及对企业绩效的影响》,《管理世界》,2006年第6期。
- (33)王育琨:《华为的中庸密码》,《上海证券报》,2011年5月19日, <http://wangyukun.blog.sohu.com/173190483.html>。
- (34)吴春波:《华为:均衡发展模式的成功》,《中国经营报》,2009年10月12日, <http://www.cb.com.cn/1634427/20091012/54607.html>。
- (35)吴春波:《对两个企业文化问题的思辨》,《华为人》,2011年第240期。
- (36)吴建国、冀勇庆:《华为的世界》,中信出版社,2006年。
- (37)武亚军:《中国本土新兴企业的战略双重性:基于华为、联想和海尔实践的理论探索》,《管理世界》,2009年第12期。
- (38)细谷功:《锻炼“地头力”:打造你的黄金思考力》,金城出版社,2010年中译本。
- (39)杨逸、贾良定、陈永霞:《认知学派:战略管理理论发展前沿》,《南大商学评论(第15辑)》,2007年。
- (40)曾鸣、彼得·威廉姆斯:《龙行天下:中国制造未来十年新格局》,机械工业出版社,2008年。
- (41)张凌:《基于认知地图的隐性知识表达与共享》,武汉大学出版社,2011年。
- (42)张文慧、张志学、刘雪峰:《决策者的认知特征对决策过程及企业战略选择的影响》,《心理学报》,2005年第3期。
- (43)张志学、张文慧:《认知需要与战略决策过程之间的关系》,《心理科学》,2004年第2期。
- (44)张贯京:《华为四张脸》,广东经济出版社,2007年。
- (45)张利华:《华为研发》,机械工业出版社,2009年。
- (46)周君藏:《任正非这个人》,中信出版社,2011年。
- (47)周晓东、王启敏:《高层管理者的战略信念及其对企业战略的影响》,《南华大学学报(社会科学版)》,2011年第2期。
- (48)Bilsky, W. and S. H. Schwartz, 1994, "Values and Personality", *European Journal of Personality*, Vol.8, pp.163-181.
- (49)Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17(1), pp.99-119.
- (50)Boal, B. K. and R. Hooijberg, 2001, "Strategic Leadership Research: Moving On", *Leadership Quarterly*, Vol.11(4),