

公司创业决策中的组织警觉产生过程： 一个纵向新零售案例研究

胡洪浩,王重鸣

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310012)

摘要: 以往警觉研究主要聚焦创业者个体对机会的识别与发现,然而在公司创业情境下,对一个组织如何警觉地注意到内外环境中的机会与威胁线索,并及时采取行动的问题缺乏深入研究。文章基于组织学习4I模型理论,通过对一家时尚连锁新零售企业的系列变革与创业决策事件的案例研究发现:(1)组织警觉的产生过程包括三个关键环节,即多源注意、跨层释义和整合判断;(2)不同过程间的有效衔接需要组织制度、领导成员互动等多个动力因素支持。基于案例分析,文章提出了公司创业决策中的组织警觉产生模型,该模型对中国企业发现转型升级与二次创业机会具有一定的理论指导和实践启示意义。

关键词: 公司创业;组织警觉;组织学习;案例研究;新零售

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-2154(2018)05-0028-12

DOI:10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2018.05.003

The Generation Process of Organizational Alertness in Corporate Entrepreneurship Decision Making: A Longitudinal New Retail Case Study

HU Hong-hao¹, WANG Zhong-ming²

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310012, China)

Abstract: In the past, the entrepreneurial alertness studies focused on the discovery and identification of opportunities for entrepreneurs. However, in the corporate entrepreneurship context, there was a lack of in-depth study of how an organization was alert to the opportunities and threats in the internal and external environment and acted in a timely manner. Based on the theory of organizational learning 4I model, through a case study of key business decision-making of a new-retail chain of fashion enterprise, we found that:(1)the generation process of organizing alertness includes three key processes, multi-source attention, cross-layer interpretation and integrated judgment;(2)the effective convergence between different processes requires driving factors, including enterprise organization system and leader-member exchange. Based on the case study, this paper puts forward the model of organizational alertness in the corporate entrepreneurship decision-making. The model has theoretical guidance and practical significance for Chinese enterprises to pursue transformation and upgrading opportunities.

Key words: corporate entrepreneurship; organizational alertness; organizational learning; case study; new retail

收稿日期:2018-01-10

基金项目:国家自然科学基金重点项目“基于并行分布策略的中国企业组织变革与文化融合机制研究”(71232012);2018年杭州市科技计划软科学项目(20180834M23)

作者简介:胡洪浩,男,助理研究员,管理学博士,主要从事公司创业与失败学习研究;王重鸣,男,教授,博士生导师,工业心理学博士,主要从事组织变革与创业创新研究。

一、引言

在现实中,我们往往能够看到有的企业能够及时抓住细微的线索,并实施公司创业与变革,而有的企业则错失良机。“微信”就是一个成功案例,它起源于广州研发部经理给马化腾的一封邮件;3M公司畅销全球的报事贴最早就是来自一位产品设计师;谷歌眼镜最初想法是来自几位谷歌公司工程师对“什么样的设备能够取代智能手机”的讨论。相反地,不少昔日的商业巨头却没有抓住这些细小但潜力无限的机会,走向衰落。如诺基亚公司早在十几年前就设计出了第一款触屏手机,但当这位工程师将设备提交给高层时,却被当场否决;同样,柯达的一位工程师将全球第一款数码相机拿给高层时,却被高管认为只是可爱的玩意并要求工程师不要再把时间浪费在这种发明上。本研究主要关注的问题是“为什么有的企业能够警觉地注意到内外环境中的机会与威胁线索,并及时采取行动”。

诸多创业领域的学者广泛探讨了创业者个体如何发现创业机会并开展行动的问题,并从多个理论视角,包括认知图示、认知加工、行动等研究了创业警觉的心理机制、认知机制与行为机制,刻画了警觉概念的内涵和结构,以及在创业机会发现与利用过程中的作用^[1-3]。这些研究较好揭示了 Kirzner 对创业警觉的最初定义,即企业家对市场机会的注意和感知能力及其在市场协调发展中的关键作用^[4]。然而这些研究主要围绕的是创业者个体的态度与行为,并没有关注组织中不同层次成员的行为,尤其是个体、团队与组织间的互动过程。另外,这些研究主要关注机会线索,部分涵括了机会、威胁以及不连续等多类信息,但并没有对机会与威胁信息进行综合考量。这是本研究重点关注的理论问题。

随着研究的深入,一些学者开始关注组织变革中的警觉问题^[5-7],并试图揭示警觉的集体表征与分布特征,如公司高管是如何注意外部环境变化以做出战略决策^[8]。但是,这些嵌入组织变革决策情境的研究仍处于起步阶段,并没有考虑警觉的情境特征、产生过程以及对组织变革的影响。对于一个大型组织而言,个体已经无法通过自身的警觉来识别新的机会或威胁,而是需要一种基于分散信息、群体意识的跨层互动过程^[9]。这就要求组织能够充分发挥不同成员在信息分析与加工过程中的作用,以降低信息的不对称性以及分析偏差^[10]。

可见,在创业情境下与组织变革情境下,警觉的内涵与生成过程具有较大的差异。因此,本研究的主要目的是揭示组织对内外环境中机会与威胁线索进行加工的“黑箱”,并试图刻画组织警觉的产生与演化过程。具体而言,本研究将聚焦组织变革与公司创业决策情境,以拓展警觉研究的领域与范围,从关注创业个体认知拓展到关注组织认知特征与过程,从关注创业机会发现拓展到多源线索关注,从关注个体决策判断到群体决策判断,这也是本研究的理论创新点与价值所在。

二、文献综述

关于组织如何进行信息加工的问题,不少理论提供了见解,包括注意力基础观理论^[11]、战略认知理论^[12-13]、意义建构理论^[14]⁵⁰以及组织学习理论^[15]。

注意力基础观(attention-based view)主要研究了组织如何配置注意力资源的问题,它强调组织对内部与外部线索保持最佳敏感性的能力。以 Ocasio 为代表的学者系统地研究了注意力在组织动态发展过程中的作用,提出一个组织的行动与策略主要是由决策者分配注意力资源所决定的^[11]。一个组织能够有效预防重大危机的发生,就必须关注内外环境中的可能信号并确保组织上下形成一定的警觉^[16]。基于注意力基础观的研究往往把警觉作为注意力资源配置的关键启动要素,组织成员能够对潜在的机会或威胁给予足够的注意力,必须要对相关的信息与线索形成警觉。

战略认知(strategic cognition)聚焦于组织战略决策中的认知问题,并认为组织与个体信息加工的最大差异是组织中会在信息搜索、编码与判断等环节形成共识。Narayanan 等学者系统回顾了战略管理决策中

的认知研究,并归纳了战略认知的三大关键要素以及四大认知过程。其中,战略形成过程强调了扫描、释意和决策三大关键环节^[17],扫描强调对组织外部环境中信息的搜集,释意强调组织成员能够对获取的信息与线索引起注意,而决策则强调信息与线索可能被决策者采纳。

意义建构理论(sensemaking)强调组织与环境的动态互动以及行动的过程,并认为组织是一种个体互动的过程与结果。意义建构能够帮助组织成员来理解并解释环境中的各种现象与信息,同时建立起对组织行动合理化的解释^{[14]51}。作为一种有效的认知工具,意义建构能够帮助组织成员理解组织的流程、规范以及制度,帮助领导者构建战略愿景并决策,与此同时,也能够影响组织文化形成、组织学习开展以及组织变革实施^[10]。

上述组织认知理论为本研究探讨组织成员开展信息加工的过程以及特征提供了基础。考虑到本研究关注的问题嵌入于中国转型经济时期的特殊情境,聚焦于组织不同层次成员的互动、沟通、行动与决策过程,强调了认知与行为方面的改变与调整。因此,本研究主要采用了组织学习的4I过程模型理论。

Crossan等^[18]提出的组织学习4I过程模型,揭示了组织不同层次间的学习互动与演进过程。4I学习模型包括了直觉、解释、整合和制度化四个阶段,起始于组织中个人的学习与探索,并经过团队以及组织的学习,完成递进式的动态过程。相比于其他组织学习理论与模型,4I理论主要有三个独特性:一是强调了组织学习是个体、群体、组织三个层面共同作用的动态结果,而不仅仅局限于个体^[19-20];二是强调了多个学习主体间的互动,也就是通过四个过程实现了个体、群体和组织的跨层衔接,并形成前馈学习和反馈学习;三是把组织学习看作是组织认知系统、行动以及环境三者间共同作用的结果,而非仅包括认知要素^[10]。因此,4I模型适合于研究过程机制的问题,如组织中权力与组织学习的关联^[21]、无声环境中的学习过程^[22]、变革型领导和交易型领导对组织学习过程的影响^[23]、领导对组织学习的干预^[24]、创业机会识别过程^[25]和组织战略更新过程^[26]等。

因此,本研究将基于组织学习4I模型,并结合“组织与环境交互”的观点^[10],以全面剖析组织为何能够对内外环境中的机会与威胁线索产生警觉的问题。此外,本研究也借鉴了相关领域的理论观点,包括战略决策制定过程、组织信息加工模式、失败学习等。如战略决策理论认为,组织图示影响战略决策形成的信息搜索与解释部分^[27-28];组织信息加工理论认为高管的权力分布与异质性影响所有成员共识达成的过程^[29-30];失败学习研究认为通过失败学习,组织可以习得启发式以促进组织的信息加工过程^[31-32]。这些研究结论都为本研究探讨组织警觉生成机制提供了理论旁证。

三、研究设计

(一) 研究方法

案例研究作为一种理论构建的方法,往往被学者们用来研究“怎么样”和“为什么”的问题^{[33][34]38}。案例研究方法适用于对组织与管理实践中出现的新现象与新问题的研究,尤其是关于过程与机制的问题。本研究采用单案例方法,试图揭示组织警觉内在产生机制与过程。

(二) 案例选择

本研究选取的案例企业为湖州布之韵时尚贸易有限公司(简称布之韵),位于浙江省湖州市,是一家经营时尚品牌布鞋的连锁企业。该公司已经有十四年发展历史,目前正处在商业模式的转型变革时期,从传统的线下零售模式转向线上与线下联动的新零售公司。选择布之韵作为案例研究对象,主要有以下三个原因:(1)符合理论抽样与建构要求。作为一家拥有较多直营店与加盟商的连锁企业,其最大的特征就是分布性。地理位置的不同使得每个门店在市场环境、客户分布、竞争强度等方面会出现一定的差异,这也使得公司在日常经营过程中能产生多样的信息与资讯,包括不同门店管理过程中的新问题,以及所在市场及

客户需求方面的变化等,而这些信息能否有效传递给公司管理层以及决策层,将影响公司的决策质量。因此,该案例企业的管理实践比较适合组织警觉理论的探索与发展;(2)具有典型性。案例企业作为一家传统的布鞋连锁企业,正在尝试商业模式的转型与升级,开始从销售转向以品牌管理为核心的新零售企业。该案例是江浙一带诸多中小企业推行二次创业的一个缩影,如从产品制造向品牌创造转型;3)案例企业的创始人在2012年6~10月期间参加了中国女性创业能力开发项目,本人作为该学员的指导人,为学员在学习期间以及毕业后提供了创业指导。另外,本人自2012年6月开始建立该案例企业的文档资料,对企业的整体发展与关键事件有比较全面而深入的了解,这也有助于提高研究的信度,以确保研究结论的可靠性。

(三) 案例介绍

湖州布之韵时尚贸易有限公司成立于2003年,公司从代理品牌布鞋起家,最初获得了多个中华老字号品牌布鞋的湖州地区代理权,包括内联升、步瀛斋、京花和福牌等,并陆续在湖州地区开设了多家直营店。2009年,公司开始与北京仟福斋鞋业有限公司开展合作,获得了“仟福斋”品牌在浙江地区的总代理权。随着合作的深入,公司开始参与“仟福斋”的产品设计、产品开发、营销策划等工作,并在2011年获得了“仟福斋”品牌的35%所有权。2011年,公司开始在直营店尝试连带销售,新增旗袍和手包等产品。2012年,公司正式启动了“自主品牌”转型计划,开始从代理与经销转向自主品牌经营,并启动网上销售。2014年,公司开始启动微商销售模式,并不断加强线上业务。截至2016年,公司已经拥有8家直营店和11家加盟店,正式员工47人,加盟店员工为38人,年销售额达到了2300万元。未来3~5年,公司目标为新增品牌直营店10家、加盟店50家,网店销售比例达40%,努力成为一家“两端驱动”的品牌连锁店,即“店商+电商”的终端渠道驱动和持续产品开发能力驱动。图1为公司发展沿革图,图2为公司组织架构图,表1为直营店与加盟店分布情况。

表1 布之韵直营店与加盟店分布情况

门店类型	序号	所在城市	门店名	员工数	业绩评级 ^①
直营店	1	湖州	新天地店	7	5星
	2	湖州	南浔嘉业路店	4	5星
	3	湖州	新华路店	6	5星
	4	湖州	南浔江南路店	4	4星
	5	湖州	长兴和平镇店	4	5星
	6	湖州	爱山广场店	5	3星
	7	宣州	宣州二轻广场店	4	5星
	8	湖州	德清贵和街店	4	5星
加盟店	1	宣州	宣州豆腐巷店	3	5星
	2	台州	椒江店	4	4星
	3	无锡	无锡惠山店	4	4星
	4	台州	泰州店	4	4星
	5	扬州	扬州宝应店	3	4星
	6	台州	玉环店	3	2星
	7	宁波	鼓楼店	4	5星
	8	湖州	德清吉祥路店	3	4星
	9	湖州	双林镇店	4	3星
	10	杭州	余杭宏昌路店	3	5星
	11	无锡	无锡江阴店	3	3星

在行业竞争方面,当前国内市场上的布鞋品牌超过200个,其中,国产品牌在中低端市场的竞争比较激烈。案例企业在浙江地区有五个主要竞争对手(见表2)。

(四) 数据搜集

本研究采用单案例的研究方法。通过咨询指导、实地考察、半结构访谈、电话访谈等方式获取一手资料。其中,咨询指导指的是给案例企业提供管理咨询建议,主要是一对一的辅导;实地考察是对门店的参观;半结构访谈是

表2 案例企业主要竞争对手分析

竞争对手	国内市场份额	竞争优势	竞争劣势
步源轩	20%	品牌时间长	款式欠时尚
福联升	16%	低端产品	中高端产品欠缺
仟福斋	15%	产品结构完善	宣传力度欠缺
福泰欣	8%	品牌时间长	区域保护不到位
四合院	7%	电子商务	实体店少
仟禧斋	6%	款式时尚	产品结构欠缺

①1-5星表示公司内部销售业绩评价情况,1星表示远低于公司销售指标,3星表示刚好达成公司销售指标,5星表示超出公司销售指标较多。

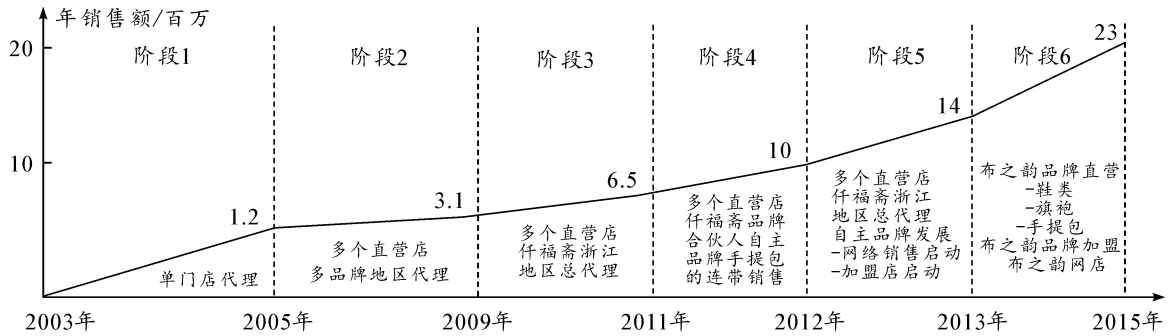


图1 案例企业发展历程与历史沿革

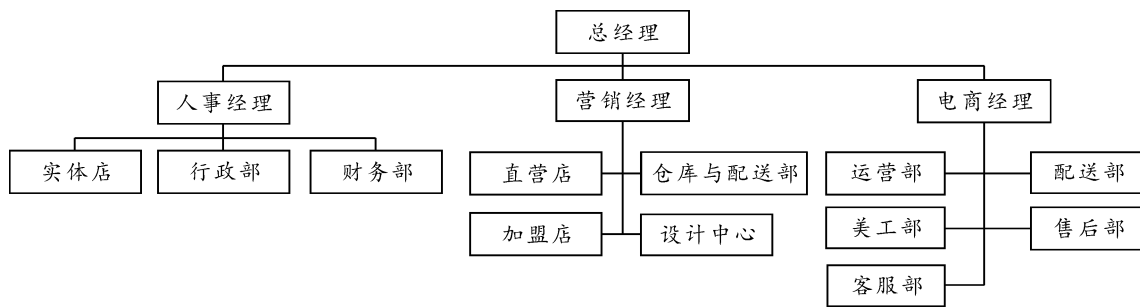


图2 案例企业组织架构

对企业的管理层以及门店店长的访谈,每次访谈时间为1个小时左右,总共进行了12次访谈;电话访谈主要是补充面对面访谈的细节问题以及相关资料。整个资料搜集从2013年开始。另外,本研究还借助其他渠道进一步搜集案例企业的相关资料信息,主要包括:(1)二手资料。企业网站资料、公司发展手册、运营流程、宣传 PPT、公司高管会议记录等;(2)门店走访与体验。走访直营店和加盟店,现场体验产品与服务。通过上述方式,验证了部分访谈回答内容的真实性。

(五) 数据编码与分析

本研究遵循探索式研究方法的编码思路,采用开放式编码形式对案例企业的数据进行分析。两位编码人员对文档进行阅读与分析,提炼主要概念,梳理主要概念间的逻辑关系。

编码主要遵循以下原则:(1)同一受访对象的相同或相近观点只算一个条目;(2)研究人员对编码不一致的地方,需要对原始文件讨论并达成一致;(3)发现初期编码不准确,讨论后修正;(4)发现新的编码条目,讨论后补充。

编码主要采用三级编码程序:首先对资料数据进行一级编码,识别出在公司创业决策过程中组织警觉的关键阶段以及特征,编码的条目达93条;其次,基于文献将组织警觉不同阶段的产生过程进行概念化编码,提炼二级条目库;最后对二级编码结果按照注意、解释、判断等关键阶段进行三级编码。见表3。

另外,本研究也采用了案例研究常用的信度和效度研究策略^{[34]102},对信度、建构效度、内在效度和外在效度进行控制和检验。比如在信度保障方面,本研究建立了详细的数据资料库并从不同渠道获得证据;在构建效度保障方面,本研究基于多源数据库对数据资料与理论间的关系进行反复检验与修正;在内在效度保障方面,本研究尽可能根据逻辑框架进行分层解释与说明;在外在效度保障方面,本研究基于文献回顾与分析,建立了有效的理论分析框架,确保数据资料与理论分析深度对话。

表3 公司创业决策中组织警觉的核心阶段、关键特征以及三级编码表(示例)

核心阶段	关键特征	编码条目	证据与关键事例(典型)	关键词
启动阶段: 多源线索 注意	内部机会 与威胁	12	“我们在一次月度工作会议上讨论了秋冬季新款式的销售策略,电商经理提出90后消费者的线上购买比例开始上升,如果当前能够针对性地来培育这部分客户,会给公司带来增量价值。”	客户价值
			“有一次我与财务经理讨论税务筹划的问题,财务经理提起公司库存已经超过了历史同期水平,并提醒我要做好资金压力增加的准备。”	问题隐患
	外部机会 与威胁	9	“在一次行业交流会上,我有幸于快乐玛丽品牌的营销经理坐在一起,这位经理与我分享了快乐玛丽未来三年的产品规划与计划,让我耳洞大开。”	标杆实践
			“有一次我去山东走访几家供应商,并谈起自主品牌布鞋的计划,供应商表示可以给我单独开一条生产线,但前提是需要保障订单量。”	挑战风险
释义阶段: 跨层互动 加工	内部多层 互动	5	“基本上,我们会提前一个季度召开下季度新品开发与销售专题会议,相关部门的负责人必须全程参与。”	高管与 中层
		12	“在新品上线前2周,营销部门的经理会对所有门店的负责人以及销售骨干进行封闭式培训。”	中层与 基层
		6	“无论是直营店,还是加盟店,我们都要求每个门店盘点每日的销售情况以及客户对产品的反馈情况,然后通过OA系统上报日志。”	基层内部
		5	“每年公司都会组织2次员工素质拓展活动,让大家可以畅谈个人发展与公司发展想法与建议。”	全体互动
	内外联动	9	“有一次,我参加了副市长召开的转型升级座谈会,市长传达了全市对中小企业开展电子商务的最新扶持政策,并让我们积极去申报补助。”	利益 相关方
		4	“自从中国女性创业能力开发项目毕业以后,基本上隔段时间都会跟同一组的创业姐妹聚会,大家一起分享各自公司的发展情况。”	跨行业 圈子
		4	“营销部已经把客户分为线上客户与实体店客户两种类型,其中,我们对线上客户的数据记录最为全面,也会做些客户需求分析等工作。”	多渠道 客户
判断阶段: 线索整合 判断	判断标准	8	“连带销售模式,虽然是考虑到公司资金链紧张,但更多还是基于公司长远考虑,以提升品牌的价值。”	面向未来
	风险分析	10	“在启动电子商务自主品牌业务时,我跟财务经理和市场经理足足做了两天的投资收益分析,以预测不同的风险与可能发生情况。”	期望分析
	风险偏好	9	“公司这两年的一系列转型,尤其是从线下拓展到线上,并实现线上与线下联动发展,确实有较大的风险,但是必须要这么做,即使短期出现亏损,也要坚持。因为这种转型代表着时尚连锁行业的未来。”	偏好倾向

四、案例分析与结果

(一) 警觉启动阶段:多源线索注意

案例公司从一家传统品牌代理商转向自主品牌经营商的公司创业过程中,经历了四个关键变革决策事件,通过比较发现,这四个关键事件间存在一定的关联性,而每个关键事件基本上都起源于来自公司内部或外部的一个细小线索或者信号,包括机会、威胁等(见图3)。这与4I模型的第一阶段个体直觉有异曲同工之妙,直觉强调了个体对环境中的信号产生一种潜意识的反应,这也意味着组织不同个体对内外环境的多个信号与线索产生注意。

案例的四个关键事件的发生可以相应地追溯到组织成员(包括员工和管理者)所注意到的相关机会与威胁线索(见表4)。

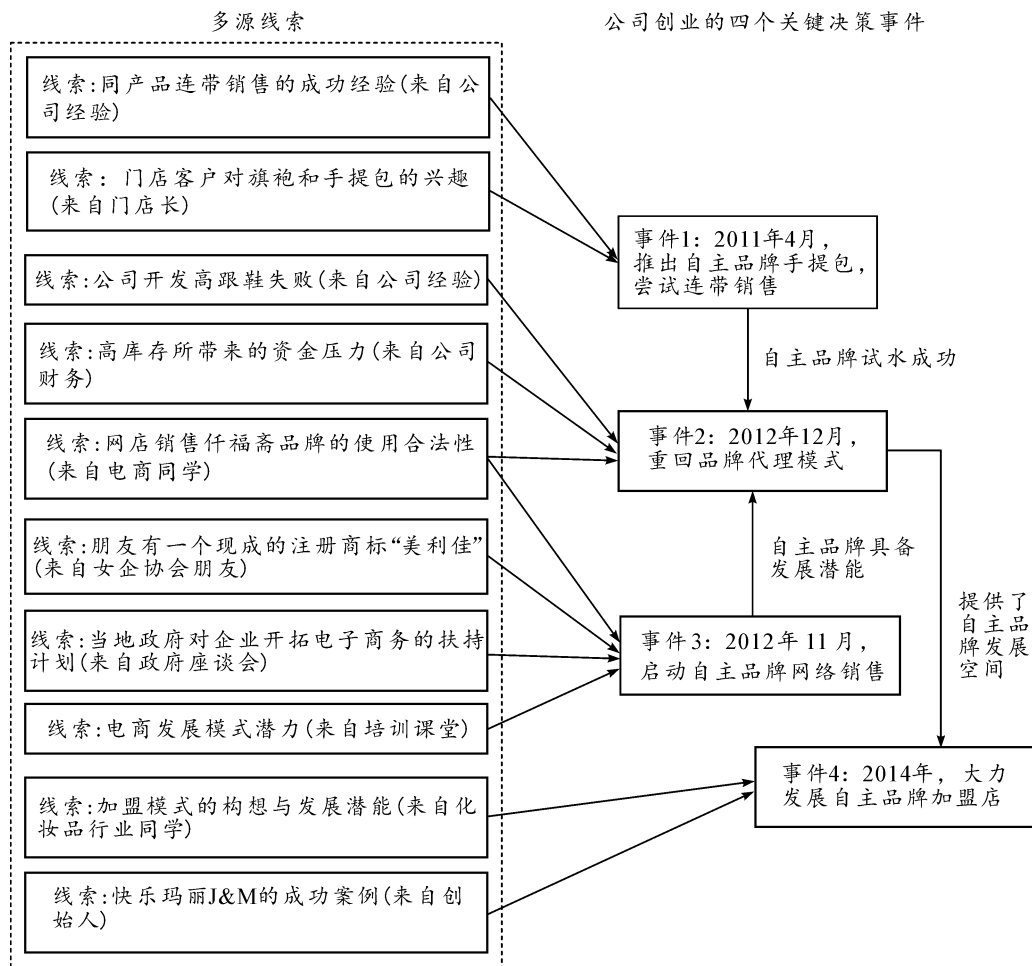


图3 公司创业变革决策中的主要机会与威胁线索(示例)

表4 注意类型(示例)

	来自组织内部	来自组织外部
机会型	A1: 创始人注意到同产品连带销售成功经验 A2: 门店长注意到客户对旗袍和手提包的兴趣 A3: 门店长注意到访店客户大部分是在30-50岁之间 A4: 电商经理和营销经理注意到90后潜在客户群的培育价值	B1: 创始人注意到快乐玛丽品牌代表了布鞋行业的新增长点(通过市场考察) B2: 创始人注意到当地政府对开展电子商务的政策支持(通过参加政府会议) B3: 创始人注意到电子商务发展模式(通过外部学习、第三方咨询机构) B4: 创始人注意到可使用的现成注册商标“美利佳”(通过行业协会) B5: 创始人注意到加盟模式的发展潜能(通过非同行业学习以及国外考察) B6: 创始人注意到网上销售“时尚布鞋”的市场潜力(通过朋友圈子)
威胁型	C1: 创始人注意到高跟鞋失败经验 C2: 财务经理注意到库存中手提包比例较高 C3: 财务经理注意到高库存带来的资金压力 C4: 营销经理注意到自主品牌使用的合法性问题 C5: 门店员工注意到老员工对客户态度冷漠 C6: 创始人注意到自身视野与能力局限 C7: 人事经理注意到部分老员工绩效不达标 C8: 营销经理注意到个别加盟店不服从公司管理	D1: 创始人注意到网上销售使用合伙品牌的潜在风险(通过朋友圈子、第三方咨询机构) D2: 创始人注意到时尚布鞋的流行将给传统布鞋带来巨大挑战(通过市场考察) D3: 创始人注意到时尚布鞋供应商的苛刻的供货条件(通过供应商考察)

本研究将这些注意线索与四个关键决策事件一一对应,可以发现,每个关键决策事件的最终发生都始于组织不同层次成员所注意到的线索,而且是多个线索的组合。以重回品牌代理决策为例,公司所注意到的是两种线索,分别是外部机会线索和内部威胁线索。其中,外部机会线索具体指创始人所注意到的行业发展新趋势以及可利用的外部资源,内部威胁线索具体指组织以往的失败经验、资金压力、品牌使用合法性问题以及创始人自身的能力局限,它们分别来自创始人、财务经理和营销经理(见表5)。

表5 关键事件与注意线索关联

关键事件	有效注意线索	线索类型
1. 尝试自主品牌手提包的连带销售	A1, A2, A3; C2	2种:机会(内) + 威胁(内)
2. 重回品牌代理	B1, B4; C1, C3, C4, C6	2种:机会(外) + 威胁(内)
3. 启动自主品牌布鞋网络销售	A4; B2, B3, B6; C4; D3	4种:机会(内 + 外) + 威胁(内 + 外)
4. 大力发展自主品牌加盟店	B5; C5, C7, C8; D2	3种:机会(外) + 威胁(内 + 外)

(二) 警觉释义阶段:跨层互动加工

互动加工意味着组织开始对线索进行沟通、解释,以形成共识,该过程需要每个个体与利益相关方进行互动,以表达不同观点,并最终达成共识,它是个体间认知改变并达成一致的过程。案例的四个关键事件,反映了组织存在两种内外线索的加工模式,第一种模式是组织与外部网络关系的互动加工;第二种模式是组织内部成员的互动加工。

外部网络关系主要有两类,第一类是利益相关方,包括客户、政府有关部门、行业协会组织、第三方咨询结构(律师事务所、咨询机构);第二类是创业者通过学习、社交等平台所结识的其他行业的企业家。这些外部网络主要有三个方面的作用。一是从行业发展的角度帮助企业更加认同所注意到的机会。比如在电子商务的发展上,公司创始人参加了副市长召开的转型升级座谈会,副市长向企业传达了当地政府部门对电子商务的最新支持政策。这使得公司创始人更加坚信启动电商销售的可行性;二是从专业的角度帮助企业核实潜在风险。比如律师事务所给企业提供了专业意见,让创始人认识到“仟福斋”合伙品牌的巨大风险;三是从跨行业合作的角度帮助企业拓宽视野,发现新方向。这方面,创始人的跨行同学与朋友提供了很多新思路。比如淘宝存在“时尚布鞋”的市场空白点,加盟方式的可行性等。

公司内部成员的互动加工,包括四种方式。第一种是中层管理者与公司高管的互动。案例中,主要是指中层管理与高管的每周工作例会、临时或者专题会议、季度新品开发与销售会议以及年度工作规划会议等;第二种是基层管理者与中层管理者的互动。案例中,主要体现了三种方式:门店与人事经理和营销经理的邮件沟通、营销经理每月走访所有门店、每季度新品销售培训;第三种是门店内部互动。案例中主要是指店长与店员关于客户、产品以及绩效制度等方面的常规沟通;第四种是公司全员互动,包括春季或秋季的员工拓展、优秀门店经验分享会以及公司年会。

值得一提的是,公司的管理信息系统有效确保了每家门店关键经营数据的实时上传。比如,门店的进货与库存数据每日汇入系统,相应的管理者可以根据权限来读取。总的来说,上述内外互动过程,能够让机会与威胁线索在公司内部有效传递,以帮助企业更好地决策(见图4)。

(三) 警觉判断阶段:线索整合判断

选择与判断阶段是组织将解释进行整合并转换成行动的关键环节。解释注重组织成员与其他利益相关者通过互动对创业机会达成共识,整合则注重组织上下连贯一致、共同开展新的行动。这个过程不仅鼓励成员提出多元观点,也需要不同成员有效识别差异并达成共识,最终做出行动调整的。

公司所做出的四个关键判断,主要体现了四个决策特征。一是判断标准,主要包括经验判断和面向未来的判断。案例中,公司退出品牌合伙身份,主要是从当前所遭遇的资金链危机以及公司长远发展两个方面来考虑的。二是判断过程,主要是指风险决策和不确定性决策。公司启动网络销售自主品牌布鞋的例子,体现了风险决策的特征,也就是公司充分分析了线上发展模式的可行性,也对其结果进行了预测,不确定性的因素相对较少。三是判断中决策者对风险的承担,也就是风险偏好。案例中的四个判断都体现了决策者对风险具有较高的偏好,敢于承担感知到的各种风险。四是决策任务的紧迫性。

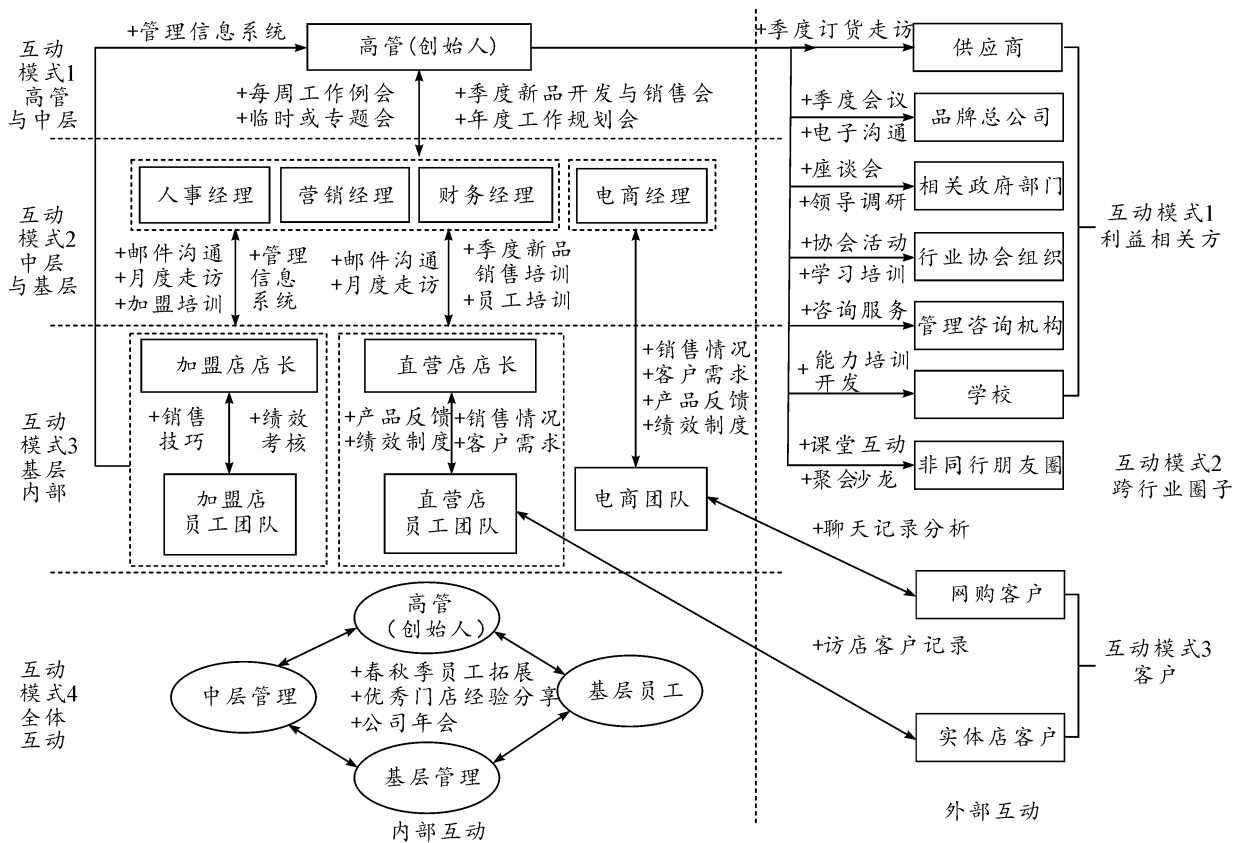


图4 组织内部与外部互动模式与过程

无论是重回品牌代理,还是开展电子商务业务,决策的时间窗口非常有限。在这种高时间压力的决策任务下,公司对决策信息的加工明显加快了,而且公司与外部利益相关者的互动也加强了。本研究也发现:决策过程中,除了第一个决策是由公司自己进行的,其他三个决策均获得了公司外部网络关系的智力支持,包括第三方咨询机构、跨行企业朋友以及专家学者等(见表6)。

表6 关键判断特征

关键决策事件	关键判断	关键决策特征	决策参与者
1. 尝试自主品牌手提包的连带销售	连带销售模式在不同产品组合中的应用。	<ul style="list-style-type: none"> • 基于以往经验 • 风险决策 • 体现决策者风险偏好较高 • 时间紧迫 	公司高管和部分中层管理者
2. 重回品牌代理	合伙品牌“仟福斋”的所有权隐患不可控,影响长远发展。	<ul style="list-style-type: none"> • 基于当前发展困境以及未来发展考虑 • 不确定性决策 • 体现决策者风险偏好较高 • 决策时间比较紧迫 • 决策方案比较复杂 	公司高管与部分中层管理者 第三方咨询机构,包括律师事务所和专家学者 跨行企业朋友
3. 启动自主品牌布鞋网络销售	时尚布鞋是行业新增长点,电子商务为自主品牌布鞋的发展提供了快速通道。	<ul style="list-style-type: none"> • 基于未来发展 • 风险决策 • 体现决策者风险偏好较高 • 决策紧迫 • 缺乏专业领域知识与技能,决策比较复杂 	公司高管 跨行企业朋友
4. 大力发展自主品牌加盟店	根据公司现有资源与能力,加盟模式资金投入较少,更接目标市场的地气,与此同时也增加了公司盈利的多样性,能与直营店协同发展。	<ul style="list-style-type: none"> • 基于未来发展 • 风险决策 • 体现决策者风险偏好较高 • 决策比较紧迫 	公司高管 专家学者 跨行企业朋友以及成功企业家

五、讨论

基于上述组织警觉的三个核心过程,本研究提出了组织警觉的产生模型(见图5)。组织警觉的产生过程主要经历了个体多源注意、群体跨层释义与组织整合判断三个关键过程,而判断后的行动也会对个体注意产生影响。

根据案例分析结果,组织内外环境中的机会与威胁线索能否被组织成员个体所注意到,主要受组织制度、文化以及外部关系网络的影响。以往研究主要关注的是个体的特质、能力等因素影响^[1-3],尚未对组织情境等因素进行深入分析^{[14]81[32]},本研究揭示了在线索注意阶段,个体或团队所处的情境能够让组织发现更多线索,尤其是威胁方面的线索。

根据案例分析结果,组织中不同层次成员所注意到的线索能否被传递到团队与群体层面进行解释与加工则受到四个方面因素的制约,分别是正式工作沟通渠道、领导成员互动、集体认知框架以及领导开放与包容性。该研究结论丰富了组织学习4I过程中的学习内涵,从单一的知识与经验学习,拓宽到了机会发现与识别。

根据案例分析结果,组织通过集体加工的认知结果能否产生决策判断,取决于组织能否克服集体决策的陷阱(如决策者过度自信、信息混淆等)。其中,外部决策支持是克服某些决策陷阱的有效途径之一。组织在完成决策后,组织成员能够保持行动的一致性与连贯性则主要受三个因素的制约,包括人力资源的调整、组织文化的重塑以及管理制度的细化。组织实现行动的调整也促使组织成员个体的注意力调整,以按照组织发展的新目标开展行动。

本研究的主要目标是探讨变革决策情境下的组织警觉新内涵,并揭示了组织警觉生成过程中的三个核心阶段及其关键特征,这与以往基于创业情境的警觉概念显著不同,包括研究对象、任务情境、理论视角等方面(见表7)。变革决策情境下的警觉研究通常重点聚焦于组织对内外部异常现象与潜在威胁的关注,而不是单一聚焦于新机会识别和发现。而且,在决策过程中,个体通过自身警觉已经无法有效识别新机会与新威胁,取而代之的是一种基于分散信息、群体意识和嵌入于关联行动的互动过程。其中,分散信息表明创业者需要通过多个信息渠道及产生源来交叉验证信息的准确性与有效性,尽可能降低信息的不对称性;群体意识强调在信息分析与加工过程中,充分发挥集体智慧的优势,以降低分析偏差;嵌入关联行动指明对信息价值的判断需要从整体的行动方案出发,而非局限于单一行动。可见,本研究所发现的组织警觉三阶段模型进一步拓展了警觉研究的领域与范畴,从关注创业者个体拓展到了组织特征与过程,从关注新机会发现拓展到了组织变革与公司创业决策,从对机会线索的单一关注到了对机会与威胁线索的多源关注等。

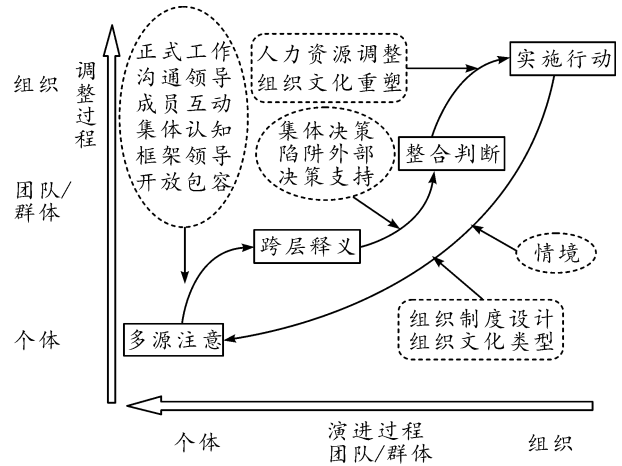


图5 公司创业决策中组织警觉的产生模型

表7 创业与组织变革情境下的警觉概念比较

指标	创业情境	变革决策情境
组织情境	新创企业(低于3.5年)	成长或转型企业(高于3.5年)
研究对象	创业者个体	组织不同层次人员
任务情境	创业机会识别与开发	组织变革决策
理论视角	创业认知理论	组织认知理论
具体内容	<ul style="list-style-type: none"> • 基于创业者个体特质,包括知识、经验与创业动机等 • 基于创业者个体个体图示特征 • 基于创业者个体个体直觉、理性 	<ul style="list-style-type: none"> • 基于组织愿景与战略 • 基于组织特征,如沟通模式、关系网络、组织资源、流程、文化等 • 基于组织内部多层互动 • 基于组织内外间的联动

六、结论与启示

(一) 基本结论

本研究采用单案例纵向研究方法探讨了组织警觉的生成与演进机制,也就是组织构建预警机制的过程。为了能够更加生动、详实地刻画组织警觉的生成过程,本研究首先选取了一家具有十年发展历史,经历多次转型与变革的时尚布鞋连锁企业作为案例样本。基于组织学习的4I过程视角,对案例企业在四个相互关联的变革决策事件中的决策线索诱发、内外互动、选择判断以及后续行动等四个认知过程进行了深入阐释,主要得到了以下基本结论:第一,在公司创业决策过程中,组织从发现到识别机会的过程,包括了三个关键过程,即多源注意、跨层释义和整合判断,并以此构成了组织警觉机制;第二,组织警觉的生成过程并非一蹴而就,每个过程的有效衔接受到了组织制度、领导成员互动、情境条件约束等多个因素的影响;第三,公司创业决策过程是一个组织内部跨层次互动的过程,警觉机制的构建有利于机会与威胁信息在内部有效传递并促进管理层及时响应。

(二) 理论贡献与管理启示

在转型升级新常态下,中国企业遇到最大的挑战无疑是:企业能够及时、准确地识别内外环境中的机会与威胁线索并做出变革决策。本研究选取了一家具有十四年发展历史,经历多次转型与变革的时尚布鞋连锁企业作为案例样本,探讨了一个机会或威胁信号到最终决策间的多米骨牌式的连环效应,提出了一个包括多源注意、跨层释义和整合判断等三大关键环节的组织警觉产生模型,其理论与实践启示如下:

(1) 本研究提出的公司创业决策下的组织警觉生成模型,拓宽了组织学习4I模型理论的内容与边界。以往组织学习理论提出的群体互动主要是两种类型,本研究按照组织成员的不同层次提出了内部互动中的多种模式,及外部互动中的多种方式。另外,本研究也将4I模型拓展到公司创业决策领域,属于探索性应用;

(2) 本研究认为组织警觉对机会发现的有效性受到组织制度、内部文化以及领导支持等因素的影响,企业可以利用组织警觉产生模型,及时对各种机会与威胁线索引起注意,以有效推进各级各部门成员对线索的加工与判断,快速促进信息在企业中的流动与传递,最终优化企业的决策与行动。

(3) 在转型经济的背景下,企业接受着纷繁复杂的信息。在有限的机会窗口,如何抓住关键线索并做出准确判断,关乎企业的长远发展。正如很多管理学家所说的,细节决定成败。组织必须要关注日常经营中的微弱线索,才能在发现机会的同时,防微杜渐。本研究提出的组织警觉模型,可以帮助企业注意到未注意的信息与线索,通过高效的内外互动与加工,实现公司创业与变革发展。

(三) 局限与展望

本研究的局限在于以访谈资料作为研究组织决策的主要数据来源。在决策研究中,回溯性的资料会存在一定的偏差,有可能出现回忆错误或者社会称许性。对此,本研究尽可能采取多种方法来控制偏差。比如通过不同对象对同一事件的访谈来三角验证;采用企业提供的正式文档与资料作为数据来源等。另外,本研究所选取的是一家零售业企业,无法代表其他行业。未来研究可选取其他行业企业进行研究,以增加研究结论的概化效度。

参考文献:

- [1] GAGLIO C M, KATZ J A. The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness [J]. *Small Business Economics*, 2001, 16(2): 95-111.
- [2] TANG J, KACMAR K M, BUSENITZ L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities [J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(1): 77-94.
- [3] LEE K, KIM Y, KOH D. Organizational learning, top management team's entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms [J]. *Asian Journal of Technology Innovation*, 2016, 24(3): 1-23.
- [4] KIRZNER I M. *Competition and entrepreneurship* [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1973: 30-45.
- [5] SIMSEK Z, LUBATKIN M H, VEIGA J, et al. The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(8): 810-817.
- [6] MA R, HUANG Y C. Opportunity-based strategic orientation, knowledge acquisition, and entrepreneurial alertness: the perspective

- of the global sourcing suppliers in China[J]. *Journal of Small Business Management*,2016,54(3):953-972.
- [7] ROUNDY P T, HARRISON D A, KHAVUL S, et al. Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance[J]. *Strategic Organization*,2017(2):1-35.
- [8] ZAHEER A, ZAHEER S. Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks[J]. *Management Science*,1997,43(11):1493-1509.
- [9] WEICK K E, ROBERTS K H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks[J]. *Administrative Science Quarterly*,1993,38(3):357-381.
- [10] DAFT R L, WEICK K E. Toward a model of organizations as interpretation systems[J]. *Academy of Management Review*,1984,9(2):284-295.
- [11] OCASIO W. Towards an attention-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*,1997,18(S):187-206.
- [12] VALLIERE D. Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness[J]. *Journal of Business Venturing*,2013,28(1):430-442.
- [13] BARON R A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions[J]. *Journal of Business Venturing*,2004,19(2):221-239.
- [14] WEICK K E. *Sensemaking in organizations*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,1995:40-82.
- [15] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*,1991,2(1):71-87.
- [16] RERUP C. Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises[J]. *Organization Science*,2009,20(5):876-893.
- [17] NARAYANAN V K, ZANE L J, KEMMERER B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review[J]. *Journal of Management*,2011,37(1):305-351.
- [18] CROSSAN M M, LANE H W, WHITE R E. An organizational learning framework: from intuition to institution[J]. *Academy of Management Review*,1999,24(3):522-537.
- [19] ARGYRIS C, SCHÖN D A. *Organizational learning: a theory of action perspective*[M]. Reading, MA: Addison-Wesley,1978:45-46.
- [20] CYERT R M, MARCH J G. *A behavioral theory of the firm*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1963:12-28.
- [21] LAWRENCE T B, MAUWS M K, DYCK B, et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework[J]. *Academy of Management Review*,2005,30(1):180-191.
- [22] BLACKMAN D, SADLER-SMITH E. The silent and the silenced in organizational knowing and learning[J]. *Management Learning*,2009,40(5):569-585.
- [23] VERA D, CROSSAN M. Strategic leadership and organizational learning[J]. *Academy of Management Review*,2004,29(2):222-240.
- [24] BERENDS H, LAMMERS I. Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis[J]. *Organization Studies*,2010,31(8):1045-1068.
- [25] DUTTA D K, CROSSAN M M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*,2005,29(4):425-449.
- [26] JONES O, MACPHERSON A. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework[J]. *Long Range Planning*,2006,39(2):155-175.
- [27] TAYLOR A, GREVE H R. Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams[J]. *Academy of Management Journal*,2006,49(4):723-740.
- [28] BHARDWAJ G, CAMILLUS J C, HOUNSHELL D A. Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth[J]. *Management Science*,2006,52(2):248-261.
- [29] RERUP C. Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises[J]. *Organization Science*,2009,20(5):876-893.
- [30] MAULA M V, KEIL T, ZARA S A. Top management's attention to discontinuous technological change: corporate venture capital as an alert mechanism[J]. *Organization Science*,2013,24(3):926-947.
- [31] SAMBAMURTHY V, BHARADWAJ A, GROVER V. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms[J]. *MIS Quarterly*,2003,27(2):237-263.
- [32] 王重鸣,胡洪浩. 创新团队中宽容氛围与失败学习的实证研究[J]. *科技进步与对策*,2015(1):18-23.
- [33] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*,1989,14(4):532-550.
- [34] YIN R K. *Case study research: design and methods*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,1994:95-101.

