

知足躺平 VS 争脸再卷

——中国文化背景下本土企业成长惰性的成因与破解

代吉林^{1,3}, 李新春^{2,3}, 伍兆祥^{2,3}

(1. 铜陵学院 工商管理学院, 安徽 铜陵 244000; 2. 中山大学 管理学院, 广东 广州 510000;

3. 中山大学 中国家族企业研究中心, 广东 广州 510000)

摘要: 组织惰性常常是企业成长过程中的一种“知足躺平”现象, 对企业发展、变革、创新和绩效具有负面影响。现有研究认为组织惰性主要源于组织成员成功满足、模式依赖等因素, 可以通过改变认知、管理再造等方式予以克服。尽管一些研究关注到组织惰性生成背后的文化因素, 但依然缺乏对中国文化心理因素(如知足常乐、面子)与组织惰性之间关系的深度研究, 同时也缺乏中国文化情境下本土企业实践经验的探讨。基于过程理论和扎根理论方法, 文章通过对 Y 公司案例材料的探索性分析, 探讨“知足”和“面子”文化心理机制与组织惰性之间的关系。研究结果显示, 组织惰性是“知足”心理驱动下企业难以避免的一种状态, 中国文化情境下的“面子”激励是组织惰性克服的一种潜在心理机制, 而战略、组织以及思想文化方面的变革则是组织惰性克服的重要实践机制。本研究从“知足、面子”中国文化要素解释组织惰性, 丰富了现有组织惰性的研究, 也有利于理解和助力扎根于熟人网络社会中的本土企业的成长。

关键词: 组织惰性; 知足; 面子; 中国文化; 管理变革

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)09-0062-13

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.09.005

Contentment vs. Face: Reason and Solution of the Organizational Inertia of Native Enterprises in the Chinese Culture Context

DAI Jilin^{1,3}, LI Xinchun^{2,3}, WU Zhaoxiang^{2,3}

(1. School of Business and Management, Tongling University, Tongling 244000, China;

2. School of Business, Sun Yat-Sen University, Guangzhou 510000, China;

3. Research Centre for Chinese Family Firm, Sun Yat-Sen University, Guangzhou 510000, China)

Abstract: Organizational inertia is often a phenomenon of “contentment lying flat” in the process of enterprise growth, which has a negative impact on enterprise development, reform, innovation and performance. This research holds that organizational inertia mainly stems from factors such as successful satisfaction of organizational members and mode dependence, which can be overcome by changing cognition and management reengineering. Although some studies have focused on the cultural factors behind the formation of organizational inertia, there is still a lack of in-depth research on the relationship between Chinese cultural psychological factors

收稿日期: 2023-02-08

基金项目: 国家社会科学基金项目“基于家族价值理念和治理模式视角的民营企业新产品开发影响机制研究”(19BJL070); 国家自然科学基金重点国际(地区)合作项目“家族企业国际化与创新:基于制度-文化的比较研究”(71810107002); 广东省自然科学基金面上项目“效果推理与新创企业绩效研究——基于创业机会再造视角”(2022A1515011036)

作者简介: 代吉林,男,教授,管理学博士,主要从事战略与组织研究;李新春,男,教授,博士生导师,经济学博士,教育部“长江学者奖励计划”特聘教授,主要从事家族企业研究;伍兆祥(通讯作者),男,博士研究生,主要从事家族企业国际化研究。

(such as contentment and face) and organizational inertia, and there is also a lack of discussion on the practical experience of local enterprises. Based on the process theory and grounded theoretical method, through the exploratory analysis of the case materials of Y Company, this paper explores the relationship between the psychological mechanisms of “contentment” and “face” culture and organizational inertia. Results show that organizational inertia is an unavoidable state for enterprises driven by the “contentment” mentality, but the “face” incentive in the context of Chinese culture is a potential psychological mechanism to overcome organizational inertia, and the reform in strategy, organization and cultural aspects are important mechanisms to overcome organizational inertia. This study explains organizational inertia from the Chinese cultural elements of “contentment and face”, which enriches the existing research on organizational inertia, and is also conducive to understanding and helping the growth of local enterprises rooted in the network society of acquaintances.

Key words: organizational inertia; contentment; face; Chinese culture; management reform

一、引言

扩张是人性的本质欲望。这种欲望在市场经济中的表现就是企业对于成长的强烈追求。但缺乏市场机会、企业家精神减弱、管理懈怠、融资不足、满足于现有财富等一系列因素都会影响企业成长。彭罗斯(1959)曾指出,“不是所有商人都愿意为创造财富而放弃生活的乐趣,……以牺牲个人生活去获取更高的收入不是他们追求的”^[1]。张远飞等(2013)^[2]实证研究发现,当经营业绩高于期望水平并处于相对富有状态时,企业会追求安稳策略,安于现状且战略趋于保守。吴炯和戚阳阳(2020)^[3]在研究家族企业传承后的创新活动时,也发现家族企业在业绩达到期望水平时存在“小富即安”现象。

安于现状、战略保守和小富即安是组织惰性的典型特征^[4],用现代网络用语形容就是“知足躺平”^①。所谓组织惰性是心理、行为倾向和状态表现的结合,是组织基于多年知识经验积累固化所形成的某种心理行为倾向或模式,它导致组织对环境变化和组织变革产生抵触和阻碍,从而使组织自身处于相对静止、维护现状和发展基本停滞的状态^[5-7]。知足躺平引发的组织惰性通常在激烈的市场竞争、快速的技术变化以及多变的消费者偏好中难以为继,“再卷”^②常常成为躺平者自我救赎的唯一选择。“躺平”到“再卷”是企业克服组织惰性以寻求成长的过程,而中国文化中比较特殊的因素——“面子”,往往成为企业从“躺平”到“再卷”的潜在影响因素。

基于几千年农业经济和熟人社会的中国文化具有明显的“知足常乐、讲究脸面”^③的心理特征^[8-9],“知足常乐”和“争脸好面”由此成为企业尤其是扎根于地方熟人网络社会的本土企业组织惰性形成(躺平)和破解(再卷)的潜在心理机制。中国文化情境下的本土企业可能因业绩达到预期而“知足躺平”,也可能因“躺平”造成绩效停滞或下滑“有损颜面”而“争脸再卷”。可见,组织惰性的形成及破解与“知足”“面子”有着极为密切的关系。当然,面子作为一种激励因素还需要和战略、组织、文化方面的管理变革相结合才能破解企业的组织惰性,推动企业持续成长。现有文献对组织惰性的产生、影响和克服办法进行了较为广泛的研究,认为组织惰性的产生主要源于组织成员成功满足、惯性依赖和安逸追求等^[4,10],会对变化环境中组织发展、变革、创新及绩效产生负面影响^[11-12],可以通过认知重塑、管理再造、加强学习、领导变革等办法予以克服^[5,13-16]。但很少有研究从“面子”视角探索组织惰性破解问题。本文试图基于中国文化中

①躺平:本指平卧,引申指休息。现为网络流行语,《咬文嚼字》编辑部将其定为“2021年度十大流行语”,多指一种“不作为”“不反抗”“不努力”的生活态度,面对各种压力选择“一躺了之”。在此表示企业满足现状、不思进取的状况。

②卷:“内卷”,原指一种文化模式达到了某种最终的形态以后,既没有办法稳定下来,也没有办法转变为新的形态,而只能不断地在内部变得更加复杂的现象。现成为网络流行语,表示当某一种社会资源有限,但争夺它的人越来越多的时候,每个人得到的都越来越少,却付出得越来越多,活得越来越累。在此表示企业积极参与到市场竞争当中以寻求自身发展的行为。

③胡先缙对“脸”和“面子”做了区分,认为“脸”是“社会对个人道德品格的信心”,“面”是“人从社会成就而拥有的声望,是社会对人看得见的成就的承认”。因为本研究并不是对于“脸面”的专门研究,出于研究便利,对“脸”和“面”不做区分。

“知足”与“面子”要素,结合管理变革有关机制,以Y公司(1984—2023)纵向成长案例为基本素材,利用过程理论和扎根理论方法对组织惰性背后的文化心理因素及有关机制进行探索性研究。

二、研究设计与案例描述

(一) 研究方法与案例选取

本文通过Y公司1984—2023年纵向案例分析探讨组织惰性的成因和破解机制,是对企业成长过程的探索性分析。王凤彬和张雪(2022)^[17]指出,现有定量研究和扎根理论方法都相对忽视了时间性和过程机制,因此建议纵向案例研究中采取Langley等人(2013)^[18]所倡导的过程研究范式,同时在数据分析上借助扎根理论、可视化图示等方法。扎根理论作为一种质性研究方法,通过一套系统的经验数据收集及分析手段来建构理论^[19]。与其他扎根理论方法相比较,Strauss的程序化扎根理论主要通过开放式编码、主轴编码和选择性编码对经验材料进行逐级抽象并形成理论^[20]。参考王凤彬和张雪(2022)^[17]和Strauss(1987)^[19],本文采取过程研究范式和程序化扎根理论相结合的方法对Y公司的资料进行阶段化编码处理,以显示其成长惰性的成因、破解过程及有关机制。

案例选择需要一定的特殊性才能具有说服力^[21]。本研究的目的是从中国文化中的“知足”和“面子”两个要素及有关管理机制探讨本土企业成长惰性的生成和破解问题,因此选择“成立时间较长、企业经历过组织惰性阶段、在当地和行业内有一定社会声誉”的企业案例就非常重要。根据上述要求,我们选择Y公司作为研究对象。

综合来看,Y公司具有如下特点:(1)本土性,Y公司是地地道道的本土企业,父亲W任董事长,儿子w任总经理,股权集中,扎根本地发展。(2)历史悠久、发展稳定,Y公司自1984年创立至今已经有39个年头,企业经营效益整体处于增长状态,但也曾经出现组织惰性、增长基本停滞的阶段。(3)历史连贯、资料丰富。(4)声誉良好,Y公司是当地经济发展的重要力量,在行业、当地政府中具有良好口碑。

(二) 数据来源

本研究用资料和数据主要来自对Y公司管理层的调研访谈和二手材料收集,具体如表1所示。2020年10月至2023年3月,我们通过集体座谈、面对面访谈以及微信沟通等方式与Y公司管理层进行交流,收集了大量的一手数据和二手材料。

表1 数据采集与汇总

采集方式	对象	频次与时长	字数(万字)
集体座谈	董事长	3次,10小时	3.5
	总经理		
	党委副书记		
	常务副总		
	业务副总		
面对面访谈 微信交流	总经理	1次,1小时	3
	党委副书记	1次,1小时	
	常务副总	1次,1.5小时	
	业务副总	1次,1小时	
公司志(1967—2017)			10
年度工作报告			
财务报告			
公司制度汇总			
公司十三五、十四五发展规划报告			
公司网站资料			

(三) 企业背景

Y公司成立于1984年,曾是一个名不见经传,全部资产不足20万元、员工仅10余人的乡办小厂。在改革开放政策的指引下,创始人W及其合作伙伴经过30多年的艰苦奋斗,将这家乡办小厂发展成为拥有机械制造、汽车城、产业园区和服务业四大业务板块,拥有一个省级技术中心和两个省高新技术企业,资产达9亿元,员工近千人,年营业收入超过5亿元,年上缴近3000万元税收的区域型中大型企业集团。39年的发展过程中,Y公司大致经历了“初创成长—并购扩张—调整稳定—规划突破”四个阶段,如图1所示:

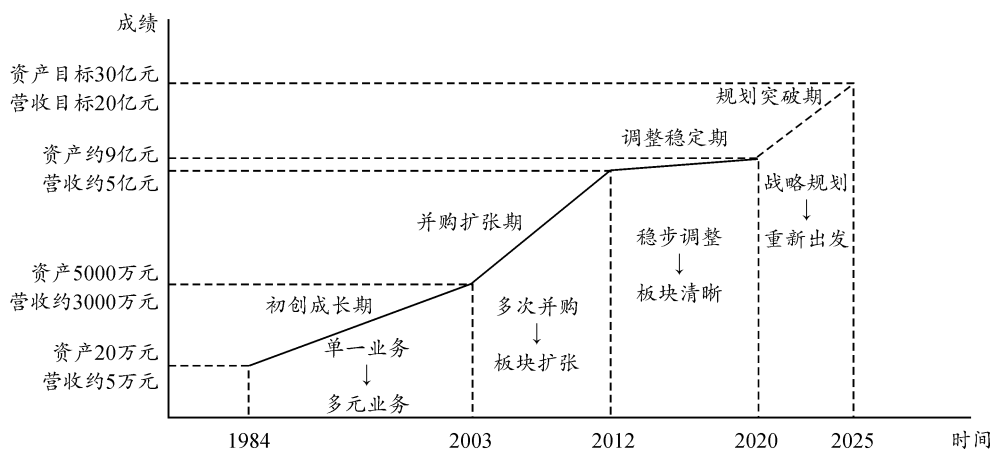


图1 Y公司发展历程与变化

1. 初创成长期(1984—2003)。1984年到2003年,通过锐意改革、技术创新和跨业发展,Y公司从一家以生产水泥预制构件、业务单一的乡办小厂发展为业务多元的综合性企业集团。从创立初期的20万元资产、年营收约5万元发展到资产5000万元、年营收约3000万元。

2. 并购扩张期(2003—2012)。2003年4月,产权制度改革使Y公司成为独立的民营股份制企业,创始人W成为控股股东。产权制度清晰化以后,Y公司加快了发展步伐,退出营利低的行业(制衣业),收购多家企业夯实机械板块,涉足地产项目(住宅房地产和工业地产)和酒店业务。资产从2003年的5000万元扩增到2012年的9亿元,年营收从3000万元增长到5亿元。

3. 调整稳定期(2013—2020)。2013—2020年,Y公司进入一个调整稳定阶段,对已有各板块进行梳理和规范,形成机械制造、汽车城、产业园区和服务业四大业务板块,资产基本保持在9亿元,年营收为5亿元左右,个别年度略有下降。

4. 规划突破期(2021—2025)。2021—2025年是“十四五”规划发展时期。因不满足于前期发展的稳定性、滞后性以及资产和营收增长的停滞状态,Y公司积极调研,寻找市场机会,通过向化工新材料领域扩张,寻求公司创新突破发展。公司计划到“十四五”结束时,资产目标达到30亿元,营收目标达20亿元。

综合来看,Y公司39年发展所经历的“初创成长—并购扩张—调整稳定—规划突破”四个阶段基本对应了“扩张发展(1984—2012)—稳定守业(2013—2020)—反省突破(2021—2025)”这三个过程。Y公司所经历的这三个过程恰好符合本研究理论建构的需要。

三、基于过程与扎根理论的组织惰性成因和破解的要素探索

(一) 扎根理论编码过程

Strauss的程序化扎根理论的编码过程主要包括开放式编码、主轴编码和选择性编码^[19]。开放性编码是将原始数据进行抽象化、概念化,是扎根理论分析的基础,可以采用逐行编码,也可以采用逐句编码;主轴编码就是将开放性编码获得的概念再进行分类和比较,然后提炼出“主范畴”;选择性编码则通过比较

不同主范畴之间的关系,提炼出能够统领所有范畴的“核心范畴”^[20]。本研究根据主题需要,从Y公司数据中共提取452个条目,并按照程序化扎根理论和Y公司成长阶段对上述条目进行编码,以提炼主范畴和核心范畴。

(二) 阶段性编码 I : 扩张发展 (1984—2012)

Y公司从1984年到2012年,经历了一个扩张发展的阶段,资产从20万元扩增至9亿元,年营收从约5万元增长到5亿元。通过对有关条目进行编码,本研究发现Y公司的扩张成长有三个主要原因(核心范畴):战略进取、组织建设和思想支持。如表2所示。

表2 扩张发展阶段编码结果

文本内容(举例)	初始概念化	核心概念化	主范畴	核心范畴
(a384)1984年3月,W担任预制构件厂厂长后,大力实施改革创新,特别是技术创新,企业得到快速发展;(a386)2003年4月,Y公司进行产权制度改革……	W担任厂长;改革创新;产权制度改革	更换管理层 改革创新 快速发展	创新发展	战略进取
(a387)1990年,创办制衣厂;(a388)1993年,与台湾客商合资创办SD机械有限公司;(a393)2004年10月,成立SET离心机有限公司;(a396)2006年9月,汽车城一期项目竣工交付使用……	办厂;开公司;做地产;上海办公司;项目竣工;并购企业;成立车辆检测公司	做实业 多行业 不相关多元 异地办企	业务扩张	
(a390)2003年5月,SD公司研发部成功研制DPF530淀粉分离机;(a401)2008年12月,SET公司被省有关部门认定为“高新技术企业”;(a410)2010年,Y公司技术中心升级为省级企业技术中心……	研制新产品;企业技术认定;技术获奖;技术中心升级	新产品开发 专利申请 资源投入	技术开发	
(a403)2009年1月,经营层领导分工;(a415)2008年5月,Y公司将原行政部、人力资源部、企划发展部进行合并成立综合管理部……	明确领导分工;成立信息化领导小组;机构调整;部门合并;出台管理制度	责任确定 机构设置 制度制定	组织制度	组织建设
(a418)“四气”和“四千”精神;(a419)“为社会做贡献,为股东谋利益,为职工谋福利”的核心价值观;(a420)“基业长青,持续发展,打造百年老企”的企业愿景……	队伍风气;工作精神;价值导向;发展愿望	责任意识 进取精神 愿景驱动	文化设定	思想支持

(三) 阶段性编码 II : 稳定守业 (2013—2020)

2013年到2020年间,Y公司进入一个稳定守业阶段。八年左右的时间里,Y公司的资产基本保持在9亿元左右,年营业收入始终在4亿—5亿元间浮动。而在此期间,我国的GDP年均增长速度为6.6%。显然,从业绩角度上看,Y公司并没有随着我国经济的增长而增长,反而进入一个发展的停滞期或瓶颈期。通过对有关条目进行编码,本研究发现Y公司在这个时期的经营特点主要表现为三个方面(核心范畴):稳健战略、组织完善、思想自满。如表3所示。

表3 稳定守业阶段编码结果

文本内容(举例)	初始概念化	核心概念化	主范畴	核心范畴
(a422)2013年6月,投资建设“高速精密重载轴承滚动体智能制造装备产业化项目”;(a423)2014年8月,成立CF车辆尾气检测有限公司……	项目建设; 新公司设立	产业配套投资 服务型公司	配套发展	稳健战略
(a184)优化提升技术工艺;(a185)优化拓展产品体系(新产品开发);(a186)优化提高产品质量;优化完善产业链条(延展产品和服务);(a187)优化提升产业效益……	优化工艺; 拓展产品线; 优化产品质量;	产品优化 技术优化	优化策略	

(续表3)

文本内容(举例)	初始概念化	核心概念化	主范畴	核心范畴
(a193)优化管理体系,加强成本管控;(a417)2016年底,Y公司部门共有“四部三中心”:党政办公室、财务结算中心、人力资源部……	优化管理体系; 出台制度; 组织结构确定	制度优化 结构稳定	完善策略	组织完善
(a47)我们自己也有点心满意足了,进入了一个守业的阶段,日子过得很轻松;(a424)公司整体的发展思路比较传统,甚至有些保守……	心满意足;守业; 过轻松日子; 思路传统保守, 缺乏竞争力	知足自满 守业 创业精神减弱	自满保守	思想自满

(四) 阶段性编码Ⅲ:反省突破(2021—2025)

2021年以后,Y公司进入反省突破发展阶段。国家“十四五”规划的形势驱动,发展滞后的压力和企业扩张的本性使Y公司走向再次扩张发展的道路。通过对有关条目进行编码,本研究发发现Y公司2021年以后的思想行为主要表现为五个方面(核心范畴):自我反省、面子激励、稳健与突破相结合的双元战略、组织重构、文化重塑。如表4所示。

表4 反省突破阶段编码结果

文本内容(举例)	初始概念化	核心概念化	主范畴	核心范畴
(a173)传统产业运营模式、经营理念老化、竞争力不强;(a174)机械装备制造板块底子薄、开发能力不足、转型升级步伐较慢……	运营模式传统; 转型升级慢; 市场敏感性弱; 缺少手段	模式陈旧 转型慢 适应力差 发展缓慢	问题发现	自我反省
(a41)2005年到2009年,我们纳税都是全市前10,销售在前50;(a43)后来就排不上了,前50都排不上;(a424)要加快建设进度,力促项目快落地、快建设、快见效……	业绩停滞;排名下降; 领导鞭策;自我激励	差距比较 心理落差 社会地位下降	面子需要	面子激励
(a35)我们做了调研;(a36)复合材料跟国家“十四五”规划基本相吻合;(a155)推进化工新项目建设……	市场调研;高端市场; 国家政策;项目建设	寻找机遇 行业评估 项目落地	新业务开拓	稳健与 突破相 结合的双 元战略
(a154)抓住长三角一体化发展战略和省市大力发展新兴产业战略机遇,实施再创业,推动机械制造业转型升级;(a191)优化提升现有产品,提高自动化水平;(a202)推动产业、产品转型升级……	战略机遇;再创业; 自动化;产品升级	把握机遇 创业发展	现有 业务升级	
(a125)集团总部将打造“三中心+三平台”;(a133)在组织架构上,成立机械业务事业部;(a152)坚持企业管理高标准,增产节支提效……	提高管理水平; 集团定位; 打造支持平台; 建立事业部制	架构调整 清晰定位	组织结构 调整	组织重构
(a103)立足本地,不断向周边和长三角地区拓展市场;(a104)推动地方经济发展的重要贡献者、创造社会福祉的重要担当者;(a105)以科技和创新为引领,致力成为受人尊敬的民营企业集团……	立足本地;积极拓展; 责任担当; 科技创新引领; 共创价值	角色定位 社会责任 价值共创共享	企业文化	文化重塑

通过上述三个阶段的编码分析,基本可以看出Y公司39年来的动态发展过程及有关的机制:1984—2012年,依靠“创新发展、业务扩张、技术开发”等手段,Y公司采取进取型战略打造了一个涵盖机械、地产、酒店等行业的商业版图,奠定了日后发展的业务框架;在此期间,Y公司建制立规并塑造吃苦耐劳、团结奋进的企业文化,从而为商业版图的构建和扩张提供了制度支持和思想保障。2013—2020年,Y公司进入一个稳健调整阶段,战略上主要以巩固现有商业版图和经营模式为主,组织上侧重于制度的优化与完

善;但在这个阶段也出现了知足自满的情绪,业绩上出现了停滞甚至下滑。2021年至今,在自身反省和面子激励下,Y公司通过采取稳健与突破兼顾的双元战略,在原有商业版图基础上跨行业进入化工新材料领域并初见成效,同时在组织架构和文化上也采取了更加积极的态度和行动。图2对Y公司的成长过程进行概括。

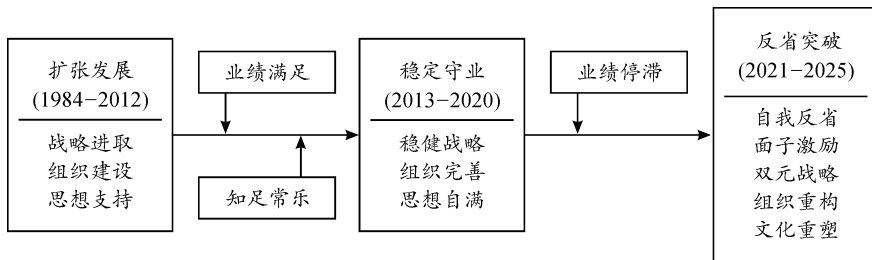


图2 基于过程与扎根理论的Y公司(1984—2023)动态演变

四、案例分析

(一) 组织惰性形成的心理因素:小富即安中的知足躺平

2003年到2012年,是Y公司发展最快的十年。产权制度改革的成功为Y公司发展注入了巨大活力,公司进入了投资及并购扩张发展的快车道。通过采取进取型战略,Y公司在多个行业(机械、商业地产、汽车城等)进行非相关多元化发展且取得了很好的业绩。这一方面源于当时国家经济的中高速发展,另一方面也取决于Y公司领导者独到的战略眼光、管理团队的精诚合作、组织制度建设以及思想文化的强力支持。短短十年左右的时间,Y公司的资产从2003年的5000万元增长到2012年9亿元左右,营收从3000万元增长到5亿元。但2012年以后一直到2020年,公司基本进入了一个稳定期或业绩停滞期,出现了一定程度的组织惰性。这既是公司发展过程中自我调整的需要,同时也因为管理团队出现了一定程度上的知足自满心态。“我们自己也有点心满意足了,进入了一个守业的阶段,日子过得很轻松(a47)。”Cyert和March(1963)^[22]曾指出,经营业绩期望的满意值是决策者决策选择和行动的重要参照点。当企业经营业绩高于决策者期望时,组织会高度相信以前战略和管理方法的合理性、满足于现有盈利模式与成功经验并予以坚持,形成管理惯性或惰性,进入一种满意知足的状态并抵触变革^[2,23]。

业绩满意带来的知足感很容易在中国传统文化中找到共鸣。中国几千年农耕经济决定了“知足”必然是人们思想和行为的理性选择。铁器时代农业经济的土地有限性、小规模耕种和较低产量以及人口的增长和分布相对聚集必然产生生产—消费之间的矛盾以及相应的人地人际关系紧张,故“崇俭、知足、养德、裕民、富国”作为维护社会存续的一种资源配置调节手段、伦理规范和治国思想得到了古代文化精英即士大夫阶层的理论呼吁和国家的政策倡导^[24]。老子说“知足不辱,知止不殆,可以长久”^{[25]176}。孔子说“君子惠而不费”“君子食无求饱,居无求安”^{[26]13}。谚语中则说“知足者常乐,能忍者自安”^[27]。几千年来,节用爱人、知足常乐不断被强调、被尊崇、被效仿、被笃行并固化于中国人的思想意识和行为当中,成为中国人追求小富即安、享受生活安定、体会家庭幸福、感受内心宁静的心理基础。知足常乐表现在企业组织中,就会出现所有者或管理者甚至全体员工不再以追求经济利益为主要目标,而以追求精神生活、生活幸福指数为最大目标,进而在企业具体经营上表现出“躺平”特点,即贪图安逸、满足现状、不思进取、得过且过、相信和依赖已有成功模式、墨守成规、不求改变、忽视或抵触外部变化^[4,15]。由以上分析可以看出,Y公司创业成功之后出现的自满情绪和组织惰性既是业绩期望满足后的正常行为,也是中国传统文化中“小富即安”思想的一种现实表现。

(二) 组织惰性破解的心理机制:面子需要下的争脸再卷

知足自满所带来的组织惰性给Y公司的发展造成一定的阻碍甚至损害。2013—2020年间,Y公司虽然

也在业务上进行了一些拓展,但主要是基于原有业务的补充或配套,投资额度远小于上个时间阶段;尽管组织制度变得更加完善,但进取的思想却渐渐消失且文化变得相对保守。这八年中,Y公司的资产和年收入几乎没有增长(年收入在个别年份还有下降),错过了国家“十三五”经济发展的良机。“这十年国家经济发展得很快,而我们却没有把握机会再上一个台阶,确实也有点遗憾(a367)” ;“市里其他一些企业发展太快了,相比较而言,我们的发展步伐没有跟上,确实落伍了(a45)”。Y公司发展的相对停滞也受到了市、区政府领导的一些关注。一些政府领导到Y公司考察时对公司发展提出了要求和期望。历史优秀成绩和良好社会声誉对照下的现实平庸与相对落后以及政府领导的高度关切确实让Y公司管理层感受到了精神上、心理上、面子上的压力。

弗兰克尔(1988)^[28]指出,人具有“追求意义的意志”“如果人缺少意义的意志,不理解他存在的意义,就会产生意义意志挫败即存在挫败(existential frustration)或存在空虚(existential vacuum)”。“面子”是“中国人性格的第一特征”^[29],并在中国人生活中具有独特的价值意义^[30]。众多学者对“面子”予以定义,认为“面子”是“人从社会成就而拥有的声望,是社会对人看得见的成就的承认”^[31],是“个体根据他人的正负评价而形成的自我感受和认定”^[32],不是行为的标准、人格、地位、尊严、荣誉、声望,而是“个人因地位和贡献而从他人那里获得的尊重和顺从”^[33]。定义的多元化显示了“面子”的复杂性。赵卓嘉(2012)^[34]基于已有文献中的定义从社会自我价值、社会性资源、自我价值观和心理体验几个方面对“面子”进行概括,从而较为全面地展现了“面子”的内涵特征。

作为“一种根植于文化的社会心理建构”^[35],中国人面子的形成有着深厚的文化根源。儒家对和谐的重视以及对社会秩序的规定为每个人赋予角色和地位,这是“爱面子”最基本的文化和制度基础^[9]。黄光国(2008)^[9]将“道德脸面”和“社会脸面”与儒家思想“尊尊”和“亲亲”的深层结构联系起来,认为一个重视“道德脸面”的人,无论遇到任何困难,都会履行应尽的义务,都不会做出违反道德原则之事;而拥有“社会脸面”人会因为自己的血亲地位或社会成就而受到他人的尊重。

对“面子”的重视产生了对“面子”的需要(face need)和相应的行为。当个体面子受到威胁时,为争面子、防止丢面子以及保全面子的需求就构成一种极其强烈的社会动机^[33],并影响个体的认知和行为反应^[36]。结构视角(structuralist perspective)的理论家们秉承行为心理学派的“刺激—反应”模式提出“面子威胁”(face threat)对此予以解释,认为外界对面子的直接威胁信息刺激行为主体做出保护面子的反应^[37],而持知觉视角(perceptual perspective)的研究者则认为主体对面子威胁所产生的反应具有情境依赖性^[38]。综合来看,“丢面子”总会因为带来负面情绪而驱使主体采取一些防范性措施以挽回或保护面子,且主体对面子越重视,面子就越具有激励性^[39]。对于企业经营者而言,经营业绩的停滞或者损失往往是一件“有损颜面”的事情并感受到面子压力。因此,在面临业绩不佳的情况下,出于面子需要,经营者通常有强烈动机采取积极措施增进绩效以避免“丢面子”并“挽回面子”^[40]。2013—2020年与2003—2012年经营业绩的强烈反差以及社会地位的下降,在一定程度上来说确实让Y公司在当地有点“丢面子”,为了“挽回面子”和抓住国家“十四五”发展机遇,Y公司开始再次寻找自己的业绩破局之路。

(三) 组织惰性破解的行为机制:自我反省下的管理变革

2020年以后,Y公司走上自我反省、战略突破的发展道路。“搞企业首先要成为强者,市场永远不会同情弱者(a383)”。W董常用这句话来激励自己和员工。在此阶段,Y公司发展上采取二元战略,即在保持原有业务板块稳定的同时,积极寻找新的业务增长点。2020年上半年尝试性战略进入化工新材料领域,但项目因技术方无法提供相关技术数据、工艺参数、标准而被迫终止。2020年下半年,公司多次与高校科研院所专家和化工行业业内人士沟通交流,经综合研判选择电子级环氧树脂作为公司新的业务发展方向。“我们做了调研,这个材料主要用于电子行业和复合材料行业,附加值高(a35)”“复合材料是相当高端的,也跟国家“十四五”规划基本相吻合(a36)”。该项目于2021年开工建设,2023年3月已进入试生产阶段;预计全部投产后能给公司带来15亿—20亿元的营业收入,在“十四五”结束时,公司资产将达到30亿元,营收将达到20亿元。与此同时,为配合二元战略的实施,Y公司积极重塑组织架构和思想文化。

从前述过程及扎根理论分析来看,Y公司的破冰之旅源于自我反省和面子激励之下的战略变革、组织

重构与文化重塑。白景坤(2014)^[41]指出,战略变革、结构变革和文化变革是改变组织惰性(如战略惰性、结构惰性和文化惰性)和保持企业持续成长的关键。巴尼(2011)^[42]认为,战略变革是企业适应环境变化、提升自身适应性的重要手段。通过战略变革,企业或者在环境中找到更多潜在发展机会,或聚焦核心业务以提高运营效率^[43],徐鹏和李廷刚(2022)^[44]研究发现,战略变革有利于帮助衰退企业实现成功逆转。如果说战略变革的作用在于引领资源使用方向、改变战略惰性,那结构变革的作用则在于通过改变资源配置方法提高资源使用效率以减少组织结构惰性。职能部门与管理层级的设置、职权与职责的规定、集权与分权的选择、机械式或有机式结构的确定等,都是组织变革的重要内容,企业需要根据环境和自身战略特点来对组织结构进行适当性调整以提高资源整体运行效率^[45-46]。与此同时,文化变革为战略变革和组织变革提供了思想意识上的保障。作为可持续竞争优势的重要来源^[47],良好的组织文化能够通过愿景使命和价值观引导,对员工思想和行为产生凝聚、导向、激励和约束作用,进而削弱思想文化惰性并对企业绩效产生积极影响^[48]。从Y公司2023年新项目投产后所初步取得的效果与行业专家评价来看,Y公司在2021年以后所采取的稳定与突破相结合二元战略、组织重构以及文化重塑等措施是非常正确且有效的。

综合来看,中国文化情境下本土企业组织惰性形成和克服的心理文化基础即“知足”和“面子”。知足是组织惰性或躺平的动机,但躺平所带来的企业业绩损失会使企业感觉“丢面子”,而在自感“没面子”、“要争面子”的潜在激励下,企业通过积极寻求管理变革(战略、组织、文化)以克服组织惰性来提高企业绩效,进而重新“获得面子”。基于此,本文以“知足”和“面子”作为组织惰性产生和破解的心理机制,尝试性构建战略变革、组织变革和文化变革与战略惰性、结构惰性和文化惰性方面之间的关系。具体如图3所示。

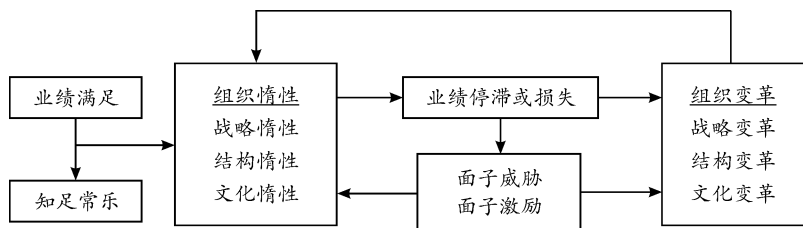


图3 组织惰性的心理基础与变革机制

五、研究结论与启示

(一) 研究结论

组织惰性是企业成长过程中出现的一种相对静止的状态,对企业成长具有一定的负面影响。因此,如何寻找组织惰性成因及克服的方法,就成了现有研究的主要话题。已有研究在此方面做了很多工作,但在探索组织惰性背后的文化要素时,却忽视了中国文化要素“知足”尤其是“面子”的影响。本研究借助过程理论和扎根理论方法,以Y公司1984—2023年的资料为基础,对组织惰性形成的原因和破解机制进行探索,阐述了“知足、面子”在组织惰性形成和破解中所具有的潜在影响作用,并指出组织惰性的消除或破解还依赖于企业在战略、组织结构以及文化层面的有效变革。

1. 组织惰性可能是企业成长过程中难以避免的一种状态。企业获得持续成长或竞争优势一直是战略管理理论关注的核心问题,但持续成长并不意味着就是一条斜率不变且始终向上的直线或一条单调递增的平滑曲线,而是一个“螺旋式发展”^[49]或“阶梯式发展”^[50]过程,因此必然有发展停顿甚至向下调整的可能。这是企业成长过程中出现组织惰性的哲学基础。

企业是人的组织。人有追求安全、稳定的需要,倾向于在一个安全、具有确定性、有秩序的环境中生存。正是基于这种安全稳定需要,老子才将美好的社会幻想成“甘美食,美其服,安其居,乐其俗,邻国相望,鸡犬之声相闻,民至老死不相往来”。^{[25]299}“人同此心,心同此理,往古来今,概莫能外”。^[51]一个企业经过动

荡发展获得成功之后,管理层和员工自是对稳定的经营秩序和安定的生活状态充满了期待,满足并信奉于现有的盈利管理模式当然是人之常情。这是企业成长中出现组织惰性的心理学基础。

企业是资源的集合。成长扩张期多种资源的快速整合所带来的各种矛盾冲突通常会被企业整体盈利的大幅增加所掩盖,并被管理者刻意忽视。但当企业的资源所产生的生产性服务和产出已基本达到饱和,不再有冗余资源能够用于扩张时,营收也基本已接近资产的能力极限。这时候,企业就必然进入了稳定调整阶段,管理层此时也开始认识到处理扩张阶段所积累的问题和矛盾的重要性。这是企业成长中出现组织惰性的资源能力基础。

Y公司在经历了2003年到2012年快速扩张之后,管理层和员工出现知足自满行为、冗余资源基本消耗殆尽、整个企业进入稳定调整甚至停滞等显然也是较为正常的现象。

2. 中国人的“面子”是克服组织惰性的一种潜在激励机制。“面子”是中国人精神以及行动的纲领,影响着中国人生活的方方面面。面子主要通过让人感到“羞耻感”而激发人的行为。“知耻近乎勇”^{[26]326}就是这个意思。朱瑞玲(1989)^[39]指出,中国人越在乎面子,就对面子的得失越敏感,也就越会根据社会期望或者他人评价调整自己的行为。

组织惰性是组织处于相对静止、维护现状和发展基本停滞的状态。一般而言,组织惰性的存在不利于组织变革,对企业学习能力、创新以及绩效也产生负面影响^[11,52]。企业绩效的下降或增长缓慢会有损企业在所在行业、当地政府和社会上的颜面,尤其是该企业还曾经是当地的明星企业。颜面的丧失和心理的落差往往会激发企业的斗志,成为其再次拼搏的动力。Y公司的案例也很好说明了这一点。2003—2012年间,Y公司共获得省部级奖项44次、市级奖励50次,2013—2020年间省部级奖励只获得了不到20次,市级奖励只有十余次。前后对比,Y公司创始人和管理层的心理落差应该是极大的。我们难以估计这种心理落差究竟给Y公司管理层带来多大的颜面损害,但2020年以后积极的扩张行为以及十四五充满雄心的发展目标似乎都在向我们暗示“面子”所具有的强大的激励作用。

3. 中国文化情境下本土企业组织惰性的破解是面子激励与管理变革共同作用的结果。“知足”和“面子”都是中国文化中的重要因素,“面子”尤其受到中国人的重视。从弗洛姆的期望理论看,“知足”和“面子”都是一种心理期望,都是一个人根据以往经验对一定时间里希望满足自身需要的一种心理活动。“知足”是物质期望满足后的一种心理状态,而“面子”是期望获得尊严的一种心理状态。

企业既是物质财富的创造者,也是人们心理活动的重要场所。当企业的财富创造达到其所有者或管理层的物质期望时,自然就容易产生知足的心理,削弱企业家精神并导致企业成长进入稳定期甚至惰性期。而组织惰性所带来的物质财富损害或增长缓慢一方面可能会破坏人们原有的物质期望并引起不满,另一方面可能会促使管理层因感到自身社会地位丧失或下降而期望重获尊严。向往物质满足后知足常乐的闲适生活以及追求基于财富增长的面子荣光是中国文化情境下扎根于熟人网络社会中的本土企业或企业家的双重期望。但这双重期望却因各自对财富的矛盾性要求而产生对立但又不得不统一于企业之中。中国文化情境下的本土企业家常常就在这种对立的期望中不断寻求自己偏爱的价值,企业也因此“在‘创业成长—成功—稳定停滞—再发展(衰落)’中不断演化着自己的命运”。

当然,面子激励只是组织惰性破解的潜在心理机制。这种心理机制需要通过战略、组织以及文化变革具体表现出来并执行到企业具体经营实践之中,才能起到应有的作用。Y公司成长案例很好地说明了面子激励与管理变革共同作用在破解组织惰性方面的积极效果。

图4对“知足、面子”以及管理变革与组织惰性和企业成长的关系进行了总体概括。

(二) 研究启示

本研究借助过程理论和扎根理论方法对Y公司案例资料进行探索性分析,以发现中国文化背景下本土企业成长惰性形成的原因和破解机制。研究显示,“知足”与“面子”影响本土企业组织惰性的潜在心理因素,面子激励和管理变革的共同作用是破解组织惰性的有效机制。本研究的主要贡献如下:

1. 理论价值。本研究的理论价值包括:(1)组织惰性是企业成长的一个重要阶段。现有研究多从负面角度思考组织惰性给企业成长带来的危害,但少有研究从心理文化以及组织需要层面探讨组织惰性问题。

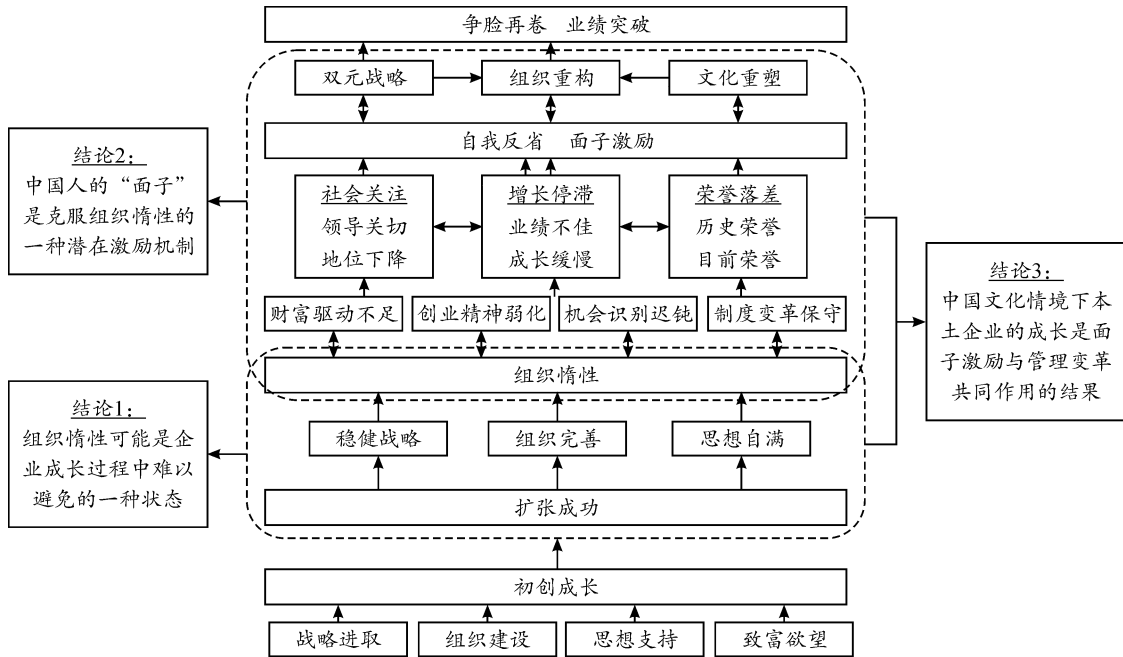


图4 “知足、面子”以及管理变革与组织惰性和企业成长的关系

本研究指出,组织惰性作为企业追求稳定性和变化性对立统一发展过程中的一种较为极端的状态,有其存在的心理文化基础和现实需要基础。因此,我们在关注组织惰性危害的同时,也要从企业本质属性上思考组织惰性在客观及主观上所具有的合理性。(2) 尽管众多研究在讨论组织惰性的前置变量时涉及“知足”要素,但并没有对此进行深入探讨,同时还忽视了中国文化中的“面子”在组织惰性克服方面所可能具有的激励作用。本研究将“知足”和“面子”与组织惰性的生成和破解联系起来,指出扎根熟人社会网络的本土企业组织惰性生成和破解背后的中国文化元素的作用,认为中国人的“面子”是克服组织惰性的一种潜在激励机制,但这种潜在激励机制需要与管理变革的实践支持相结合才能有效破解组织惰性。这种研究视角有助于我们更全面地理解中国文化情境下本土企业成长中的组织惰性问题。

2. 实践启示。本研究的实践意义在于:(1) 企业在成长过程中既要重视组织惰性问题,但也不要将其视如猛虎、谈虎色变,而应认识到组织惰性只是企业追求稳定性的一种过度表现或者一种自我偏离;学者在指导企业管理实践时也无须对组织惰性的负面作用夸大其词,而应在基于组织惰性客观必然性及合理性的基础上向企业管理层客观分析组织惰性的利弊,通过科学调研及合理建议帮助企业回归到正常的稳定状态并共同商讨未来的成长问题。(2) 生存于熟人社会网络中的本土企业不论是追求“知足”以自乐还是崇尚“面子”以自强都无可厚非,毕竟企业的成长还受到市场环境、容量以及技术变迁的限制,因此所有的企业不可能都成长为大企业。但本土企业要认识到,尽管可以没有成为企业帝国的抱负理想,但一定要有“活下来”的智慧、勇气和信心,要把“活着”当作企业的一种本分。“知足”可以是一种“小富即安”,但不代表就是保守落后;“知足”的企业完全可以在一个细分市场中通过精耕细作而长久地甚至很好地“活着”。这一点日本的长寿企业已经给我们做了很好的示范。国家这两年提出的“专精特新”也是这个导向。能够在一个细分市场中基业长青,这本身就是一种荣誉、尊严和面子。很多本土企业蛊惑于“做大”,结果大而不强,大而不久,反而丧失了颜面。因此对于中国人的“面子”,本土企业家们要予以客观对待,要在遵守市场规律和企业成长规律的约束下去合理地追求自己的“面子”,将“面子”当作一种激励,让“面子”成为提升“里子(管理能力)”的一种动力,不要因过度追求“面子”而失了“里子”,也不要“里子”不足而强要“面子”。

(三) 研究不足与展望

本研究也存在一些局限性:(1) 单案例研究在探索理论框架的同时可能因自身所具有的特殊性而限

制了研究结论的推广性,这可以通过今后的多案例研究予以弥补;(2)本研究虽然探讨“知足”“面子”在组织惰性生成和破解中的机制及作用,但并没有对“知足”和“面子”的结构维度做进一步的讨论。现有研究对“面子”和组织惰性的结构维度做了很多细致的分类,这些维度之间的关系及其对企业成长的影响是很值得研究,也应该是很有意思的。

参考文献:

- [1]伊迪斯·彭罗斯. 企业成长理论[M]. 赵晓,译. 上海:上海人民出版社,2007:39-40.
- [2]张远飞,贺小刚,连燕玲.“富则思安”吗?——基于中国民营上市公司的实证分析[J]. 管理世界,2013(7):130-144, 188.
- [3]吴炯,戚阳阳. 抱残守缺与小富即安:业绩期望差距对家族企业传承后创新活动的影响[J]. 当代经济科学,2020(4): 99-112.
- [4]许小东. 组织惰性行为初研[J]. 科研管理,2000(4):56-60.
- [5]白景坤,苟婷,张贞贞. 组织惰性:成功的副产品,抑或组织病症?——基于系统性审查方法的述评与展望[J]. 外国经济与管理,2016(12):113-128.
- [6]简兆权,刘益. 战略转换中的组织惯性形成及其经济学分析[J]. 数量经济技术经济研究,2001(5):55-58.
- [7]张佳敏,薛晋洁. 国际企业组织惰性、竞合行为与创新绩效[J]. 科研管理,2022(8):140-147.
- [8]赵锋. 面子、羞耻与权威的运作[J]. 社会学研究,2016(1):26-48,242-243.
- [9]黄光国. 华人社会的脸面观[M]//杨国枢. 华人本土心理学. 重庆:重庆大学出版社,2008:355-394.
- [10]MILLER D, CHEN M J. Sources and consequences of competitive inertia: a study of the US airline industry[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(1): 1-23.
- [11]HUANG H C, LAI M C, LIN L H, et al. Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: an open innovation perspective[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, 26(6): 977-1002.
- [12]周钟,陈智高. 产业集群网络中知识转移行为仿真分析——企业知识刚性视角[J]. 管理科学学报,2015(1):41-49.
- [13]COLOMBO M G, DELMASTRO M. The determinants of organizational change and structural inertia: technological and organizational factors[J]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2002, 11(4): 595-635.
- [14]张薇. 企业变革性成长中的组织惰性行为及其干预[J]. 中国人力资源开发,2009(6):47-49.
- [15]白景坤,王健. 环境威胁与创业导向视角下的组织惰性克服研究[J]. 中国软科学,2016(9):180-192.
- [16]余义勇,杨忠. 动态情境下企业如何克服组织惰性以实现持续成长?——基于“情境—认知—行动”分析框架[J]. 管理世界,2022(12):159-177.
- [17]王凤彬,张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事:过程研究范式、过程理论化与中西对话前景[J]. 管理世界,2022(6): 191-213.
- [18]LANGLEY A, SMALLMAN C, TSOUKAS H, et al. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 1-13.
- [19]STRAUSS A. *Qualitative analysis for social scientists*[M]. Cambridge: Cambridge University press, 1987: 55-81.
- [20]吴毅,吴刚,马颂歌. 扎根理论的起源、流派与应用方法述评——基于工作场所学习的案例分析[J]. 远程教育杂志, 2016(3): 32-41.
- [21]EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [22]CYERT R M, MARCH J G. *A behavioral theory of the firm*[M]. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 1963: 99-114.
- [23]HANNAN M T, FREEMAN J. *Organizational ecology*[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989: 71-93.
- [24]王雪萍. 儒家的节俭知足消费观及其现代价值[J]. 社会科学家, 2010(2): 32-35.
- [25]老子. 老子[M]. 汤漳平, 王建华, 译注. 北京: 中华书局, 2014: 176, 299.
- [26]孔子, 戴圣. 论语大学中庸[M]. 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015: 13, 326.
- [27]温端正. 中国谚语大辞典[G]. 上海: 上海辞书出版社, 2018: 1344.
- [28]维克多·弗兰克尔. 追求意义的意志[M]. 司群英, 郭本禹, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 28-43.
- [29]翟学伟. 人情、面子与权力的再生产(第2版)[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013: 154.

- [30] 吴铁钧. “面子”的定义及其功能的研究综述[J]. 心理科学, 2004(4): 927-930.
- [31] 胡先缙. 中国人的面子观[M]//黄光国编. 中国人的权力游戏. 台北: 巨流图书公司, 1989: 57-78.
- [32] 翟学伟. 中国人的脸面观模型[M]//翟学伟. 中国社会心理学评论(第二辑). 北京: 社会科学文献出版社, 2006: 217-228.
- [33] HO D Y F. On the concept of face[J]. The American Journal of Sociology, 1976, 81(4): 867-884.
- [34] 赵卓嘉. 面子理论研究述评[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2012(5): 128-137.
- [35] 周美伶, 何友晖. 从跨文化的观点分析面子的内涵及其在社会交往中的运作[M]//杨国枢, 余安邦. 中国人的心理与行为. 台北: 桂冠图书公司, 1993: 205-254.
- [36] 宝贡敏, 赵卓嘉. 面子需要概念的维度划分与测量——一项探索性研究[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2009(2): 82-90.
- [37] HOLTGRAVES T. Language structure in social interaction: perceptions of direct and indirect speech acts and interactants who use them[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(2): 305-314.
- [38] BROWN P. Politeness strategies and the attribution of intentions: the case of Tzeltal irony[M]//GOODY E N. Social intelligence and interaction: expressions and implications of the social bias in human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press, 1995: 153-174.
- [39] 朱瑞玲. “面子”压力及其因应行为[M]//杨国枢, 黄光国. 中国人的心理与行为. 中国台北: 桂冠图书公司, 1989: 177-212.
- [40] 陶厚永, 章娟, 刘艺婷. 外部监督、面子需要与企业高管的承诺升级[J]. 南开管理评论, 2019(4): 199-211, 224.
- [41] 白景坤. 组织惰性视角下组织变革对企业持续成长影响研究——以柯达公司历史上的5次重大组织变革为例[J]. 财经问题研究, 2014(11): 120-126.
- [42] 杰伊·B. 巴尼. 战略管理: 获得与保持竞争优势(第三版)[M]. 朱立, 译. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2011: 5-12.
- [43] 连燕玲, 周兵, 贺小刚, 等. 经营期望、管理自主权与战略变革[J]. 经济研究, 2015(8): 31-44.
- [44] 徐鹏, 李廷刚. 高管团队稳定性、战略变革与衰退企业逆转[J]. 财经论丛, 2022(7): 90-101.
- [45] HANNAN M T, FREEMAN J. The population ecology of organizations[J]. American Journal of Sociology, 1977, 82(5): 929-964.
- [46] TIDD J, BESSANT J R. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change (Sixth Edition)[M]. Hoboken: Wiley, 2018: 91-100.
- [47] BARNEY J B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? [J]. The Academy of Management Review, 1986, 11(3): 656-665.
- [48] 陈春花. 从理念到行为习惯——企业文化管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011: 77-92.
- [49] 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局. 马克思恩格斯文集: 第9卷[M]. 北京: 人民出版社, 2009: 401.
- [50] 朱训. 阶梯式发展是物质世界运动和人类认识运动重要形式[J]. 自然辩证法研究, 2012(12): 1-8.
- [51] 陆九渊. 陆九渊集[M]. 钟哲, 点校. 北京: 中华书局, 1980: 273.
- [52] 刘海建, 周小虎, 龙静. 组织结构惯性、战略变革与企业绩效的关系: 基于动态演化视角的实证研究[J]. 管理评论, 2009(11): 92-100.



(责任编辑 束顺民)