

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.05.010

生生不息:破解绩效导向的悖论

罗肖依¹, 孙黎²

(1. 南开大学商学院, 天津 300071; 2. 美国洛厄尔麻省大学曼宁商学院, 洛厄尔01854)

摘要: 基于经济学正统的股东至上主义形成的绩效导向, 过于强调利润最大化和股东价值最大化而忽视其他利益相关者的福祉, 会加重管理者的“短视”, 强化对已有资源能力的利用, 降低探索等风险高的创新性活动, 从而陷入马奇所强调的“能力陷阱”或者米勒的“伊卡洛斯悖论”, 降低企业的韧性及适应能力, 增加企业失败的风险。迄今, 西方一些学者提出的解决方案并未跳出绩效导向的悖论框架。本文基于阴阳理论、组织韧性理论和利益相关者理论建立一个生生不息导向的理论框架, 让组织目标回到“道”——中国元典哲学中核心、本质的能量, “道”的创生、“道”的不断涌动和持续变化, 即《易经》所谓的“生生之大德”。本文进一步识别了前置因素——董事会的天下思维如何通过影响中介变量, 进而影响生生不息导向及其可能引致的战略后果, 增强企业开放式创新的程度以及更好地平衡企业间的竞合关系。

关键词: 生生不息导向; 绩效导向; 利益相关者理论; 股东至上主义; 悖论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)05-0128-13

一、引言

管理学界提出很多“导向”理论, 其中组织领域最著名的当属绩效导向。绩效是战略、公司治理、财务等领域研究者关注的终极因变量, 组织对资源、资本、客户的竞争使得组织绩效对现代公司的生存和成功至关重要。对组织绩效的度量使得企业和管理人员的行为能够得到评价, 组织绩效被普遍作为因变量凸显了其作为组织活动的最终评价标准的重要性。Richard等(2009)分析了2005—2007年发表在AMJ、ASQ、SMJ上的213篇论文, 发现其中24%的文章把组织绩效作为因变量, 以财务绩效指标为主, 如反映企业营利能力的会计类指标——资产收益率(ROA)、净资产收益率(ROE)、投入资本回报率(ROIC)、销售利润率(ROS)及经济增加值(EVA), 以及资本市场类指标, 如每股盈余(EPS)、市盈率(P/E)、股票市场回报及Tobin's Q等。

收稿日期: 2018-06-14

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71672088); 国家建设高水平大学公派研究生项目(留金发[2017]3109号); 人文社科重点研究基地重大项目(15JJD630002)

作者简介: 罗肖依(1992—), 女, 南开大学商学院、中国公司治理研究院博士研究生(通讯作者);

孙黎(1971—), 男, 美国洛厄尔麻省大学曼宁商学院创业与创新副教授。

但是,绩效导向在组织实践中往往偏离组织愿景,并产生两个悖论,一是企业的价值函数中应该只包含股东价值最大化这一单一维度指标还是应该包含增加利益相关者福祉的多维度绩效指标的悖论;二是管理者短期取向与长期取向之间的悖论。以财务绩效为导向的绩效度量方法会加重管理者“不冒险、求稳”的偏好,然而,组织要想获得可持续的发展,组织管理者就要不断创新、学习、试验、试错及具备风险承担的能力(Sun和Zou,2018),过于坚持财务绩效标准会产生能力陷阱和伊卡洛斯悖论(Icarus paradox),抑制创造力和学习(March和Sutton,1997; Miller,1990),阻止管理者进行创新及投资于培育潜在的竞争优势。鉴于单一维度的财务绩效指标鼓励管理者的短期行为,Kaplan和Norton(1992)提出了综合性的绩效评价指标——平衡计分卡。但是,在平衡计分卡的四个维度中,主要的因变量仍然是财务回报,其他的三个维度是能够最大化利润的因素,并没有从更广的意义来定义价值(Jensen,2002)。因此,平衡计分卡仍然没有跳出股东价值最大化的圈圈。

为了破解绩效导向的悖论,本文提出了生生不息导向的新概念,强调重视组织中各种相生相克的阴阳关系,关注对立、边缘的蓝军力量及利益相关者的福祉。此外,本文还探讨了前置因素董事会的天下思维如何通过影响中介变量公司治理机制——董事会中利益相关者的代表及董事会的合作取向,进而影响企业采取生生不息导向的可能性,同时考察了生生不息导向可能引致的战略后果,增强企业开放式创新的能力以及更好地平衡企业间的竞合关系。最后还讨论了生生不息作为一种东方话语,如何与西方管理概念对话。本文的创新点在于:首先,本文基于中国传统的阴阳理论以及西方的组织韧性理论、利益相关者理论,提出了“生生不息导向”这一新的理论构念,超越了股东至上主义所形成的绩效导向;其次,该理论作为东方话语与西方的战略理论如组织二元理论、可持续性及动态能力有很好的对话空间;最后,生生不息导向不仅对西方的利益相关者理论,对中国传统的阴阳理论也有很好的传承和创新发展。

二、绩效导向的悖论

悖论表示“相互冲突却相互关联的要素:需求、身份、利益或实践——这些要素孤立地看是有逻辑的,但是同时出现时是荒谬和非理性的”(Lewis和Smith,2014;Lewis,2000)。悖论无处不在,组织层面的战略悖论如竞争与合作之间的张力,利用与探索之间的张力,保持稳定与不断变革的张力(Farjoun,2010)。组织及其所处的环境变得越来越复杂,快速变化的商业环境使组织对短期利润的追逐与长期导向难以调和(Slawinski和Bansal,2015),并波及更广大的有着竞争性需求的利益相关者,这些战略悖论使管理者面临更复杂的选择压力,以期把许许多多竞争性的需求同时嵌入到组织中(Smith和Lewis,2011)。随着组织的悖论情境日益凸显,学者们开始探索悖论的本质、方法及后果。如Smith和Lewis(2011)通过定义、构念和关系来构建悖论理论,Dameron和Torset(2014)把悖论作为理论化的工具。悖论作为一种元理论(Lewis和Smith,2014)为管理科学提供了一个强有力的视角,加深了学者对组织张力研究中的构念、关系、动态的理解,也丰富了已有理论和理论化的过程(Schad等,2016)。本文从悖论理论出发,探讨组织绩效导向引发的悖论。

(一)单一绩效指标与多维度绩效指标的悖论

该悖论源于“Friedman-Freeman”争论,即以Friedman(1962)和Jensen(2002)为代表的倡导股东财富最大化的理论与利益相关者理论(Freeman,1984;Freeman等,2010)的冲突。前者认为,股东价值最大化应该是公司的优先目标,由于股东价值最大化可以为管理者承担创业风险创造适当的激励,因此也有利于利益相关者(Sundaram和Inkpen,2004)。后者主张,管理者在做决策时应该考虑包括员工、顾客、供应商、社区、环境等全体利益相关者的利益,而不仅仅是股东的利益。公司治理不应该仅仅聚焦于如何使管理层最大化股东价值(Blair,2003)。

二者的根本冲突在于企业的目标函数应该是单一价值的还是多元价值的(Jensen, 2002)。股东财富最大化的拥护者认为,企业应该只有单一价值的目标函数,他们强调利润最大化对于市场和商业的有效运行是重要的,担心在缺乏单一目标时管理者无法有效决策。多目标就等于没有目标,会导致管理者不能做出理性的决策(Jensen, 2002; Sundaram和Inkpen, 2004)。近两百年经济学和财务领域的研究也表明,当经济体中所有企业都能最大化其自身的企业价值时,社会福祉也获得了最优化。股东价值最大化的批判者则认为多个绩效指标要比单一的绩效指标好(Harrison和Wicks, 2013; Mitchell等, 2016)。

利益相关者理论的支持者认为,利润只是企业活动的一种结果,更重要的是看它是否为利益相关者创造价值(Freeman, 2008),管理者的战略决策不应该仅仅追求理论最大化这一种价值,而是应该同时追求不同的价值,决策制定应该被看作同时追求公司和其利益相关者价值的“效用函数”(Harrison等, 2010; Harrison和Wicks, 2013)。进一步来说,企业应该从经济、环境和社会价值三个方面来度量绩效,能够提高管理者所关注绩效的范围,增加企业所承担的责任。因此,组织应该采取“共享价值”方法,激励企业创造利润的同时也增加社会收益(Porter和Kramer, 2011)。

Friedman(1962)虽然认为企业需要追求利润最大化,但是应该在没有任何欺诈、公开、自由竞争的前提下最大化利润。因此,应该同时考虑利润最大化和其他价值。即使有法律和道德规范来保护这些价值,但是只有管理者理解这些价值的重要性并愿意遵从时,这些价值规范才能得到遵守。理解和遵从这些规则需要同时考虑利润最大化和这些“神圣的价值”,这些“神圣的价值”不仅仅局限于道德价值如自由和产权,还包括其他重要的价值如安全、客户信息隐私及员工生活与工作的平衡等。Facebook用户信息泄露事件,百度的“魏则西”事件反映出企业管理者在不同价值取向之间的失衡。因此,利润最大化与同时考虑多种不同的价值之间的悖论如何和解是股东财富最大化与利益相关者理论及管理者共同面临的挑战。

为了回应这一挑战,Kaplan和Norton(1992)设计了平衡计分卡,其四个维度中虽然有通过内部效率来度量客户感知及员工问题,却遗漏了供应商、社区等重要的利益相关者和环境。德鲁克研究会则依据德鲁克准则从顾客满意度、员工参与及发展、创新、社会责任、财务实力五个维度来综合评价公司绩效。第一,顾客。满足顾客的需求是每个企业存在的使命和目的。第二,员工参与及发展。企业一定要给它的员工提供一个愿景;满足员工对社区和社会做出有意义的贡献的愿望。员工是企业最有价值的资产,也是竞争优势最关键的来源。被员工感知为公平和关爱的组织实践,诸如给员工提供培训和晋升、参与战略决策的机会,以及其他激励,能够吸引高质量劳动力的加入,强化员工对组织的认同感和组织参与,降低离职率。第三,创新。每个组织要把四种创新和创业活动融入日常管理中:有组织地放弃已经不再是对资源进行最优配置的产品、服务、过程及市场;系统地、持续地改善;系统地、持续地利用已有的成功;系统地创新,即便这样做会取代当前最为成功的产品。第四,社会责任。这是管理层的责任,让任何真正的公共利益成为企业自身的利益。第五,财务实力。对于行业绩效仅有一个合适的标准,就是ROA或ROIC;生产力是检验管理者能力的第一个标尺,生产力的持续提高是管理层的一项重要工作。企业的市场地位需要依据它自身的市场潜力、竞争性产品和服务的绩效来进行评价。虽然德鲁克准则提供了一个比较好的悖论解决方案,但综合或平衡的办法,可能会使企业忽视那些未成形的力量、环境的新变化。

(二)绩效导向引发的短期取向与长期取向的悖论

公司需要平衡短期目标与长期目标,如既要关注短期的股票市场绩效,还要注重组织能力

的培养以使公司获取可持续的竞争优势和长期的成长(Laverty, 2004)。台湾宏基集团创始人施振荣认为:“未来的价值,就当下来看,常是属于无形、间接,甚至虚无缥缈的,因此常被大家不重视,我称之为隐性价值。然而,四十年来,我解过组织经营管理的无数难题,发现破题的关键往往在隐性方面。未来是当下的因果,现在是过往的体现,王道是在时间轴上创造价值的过程;现在越有能力创造隐性价值者,未来展现的显性价值就越高。所以,王道衡量的是总价值,包含显而易见的现在(短期)、直接、有形的显性三面向,加上无立即成效的未来(长期)、间接、无形的隐性三面向,两两相对,形成六面向价值”(施振荣和林静宜,2016)。代理理论认为,管理者的偏好与股东的偏好经常不一致,如管理者有较低的风险承担能力(Holmström, 1999),有更高的贴现率要求——管理者比股东更偏好短期回报。对短期结果的偏好又会被资本市场及管理者业绩考核所强化。Graham等(2005)的研究表明,78%受调查的高管将会牺牲净现值为正的项目,如果实施这些项目会导致企业不能达到季度的盈余预期。

绩效导向会加重管理者的短期取向,因为绩效导向鼓励达成目标和获取成功,强调能力证明和规避失败,会导致自我中心、工具性及防御性的行为。过于关注短期绩效目标的满足,容易使企业陷入“短视症”和成功的“能力陷阱”,即过于关注当前利益,依赖于过去和当前的成功经验,而忽略了对长期核心竞争力的构建(March和Sutton, 1997;曹仰锋和李平,2013)。为了有效地完成绩效目标,管理者会规避风险,强调利用已有的能力,避免由于探索引发的风险和不确定性损失,强化竞争而不是合作,降低学习的倾向。对比之下,组织学习强调技能、知识、能力的培养,是获取多元化信息的过程,会产生新的知识或组织洞察力以更新已有的知识和路径,质疑一贯的假设,进而形成新的思维方式。要解决这些悖论,单在绩效导向本身的框架中是无法解决悖论本身的。Chen(2002)提出了悖论式整合作为超越悖论的一种方式,悖论式整合扎根于中国的传统思想,正如孔子哲学思想中所蕴含的平衡与和谐的思想,是各个部分关系的总和,把本质上相互对立的要素(如自我与他人)融合在一起,就形成了一个整体。Li(2014, 2016)认为阴阳平衡可以作为解决悖论的一种方式,阴阳平衡有三个核心信条:(1)整体性。通过空间的平衡来反映相互对立要素的复杂的相互依赖关系。(2)动态的过程。通过暂时的平衡来反映相互对立要素的复杂互动及相互转化。(3)二元整合。把相互对立的要素视为统一的整体,二者同时存在,既相生又相克。

东方的阴阳平衡理论(either/and)不同于西方的悖论理论(both/or)。前者是一个相对的概念,后者是一个绝对的概念。Li(2014, 2016)认为二者的区别体现在以下三个方面:首先,阴阳平衡把相互对立要素的冲突与协同视为内生的,因为每一个对立要素“阴”包含另外一个对立要素“阳”的“种子”,这就形成了它们不可分离的相互依赖及相互重叠的身份的基础。相反,悖论观起始于这样的假设,即每个对立面是一个独立的实体,它们在开始时拥有不同的身份,但是当两个对立的要素相见之后整合为一体。其次,阴阳二元性认为没有一方能够完全转化为另一方,空间转换是它们循环往复的互动的基础。相反,悖论观认为每一方都可以完全转化为另一方,因此,在转换过程结束之后,每一方都会各自维持它们的身份。最后,阴阳二元性认为相互对立的要素是部分互补又部分冲突的(相生相克),没有必要获得最终的解决,相生相克要求持续的再平衡行为。相反,悖论观认为相互对立的要素是冲突的恶性循环,并且需要最终的解决,要么抑制要么超越。这种不同可能意味着阴阳平衡理论能够为化解悖论问题提供新的路径。因此,为了突破绩效导向引发的悖论,本文尝试从东方的阴阳元理论出发(罗肖依和孙黎, 2018),发展一个新的生生不息导向的理论框架。

三、生生不息导向的内涵

(一)“阴阳”二元性与生生不息的意象关联

“一粒种子,从地里破土发芽,在阳光雨露中逐渐长大,这就是一个‘阳’的过程,当它长到自己的最高点之后就会开始衰败。由生长直至极盛的过程就是‘阳’的过程,反之,从极盛而逐步衰败直至最后枯死腐败的过程就是‘阴’的过程”(余佳,2013)。

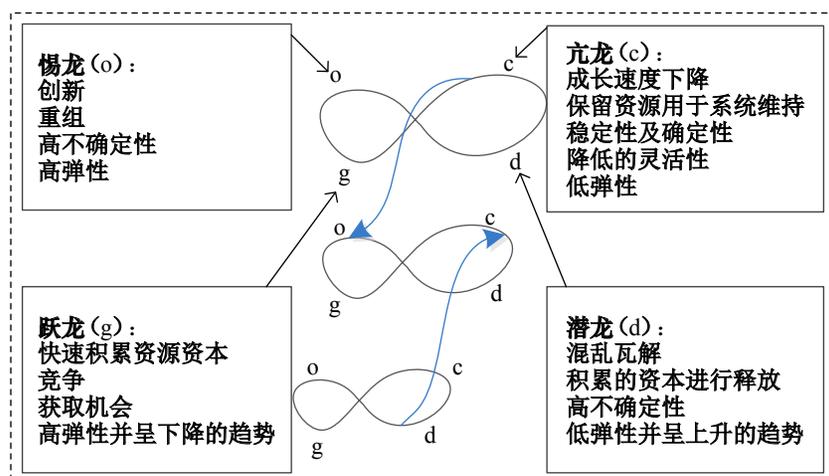
老子为此阐述:“万物并作,吾以观复;夫物芸芸,各复归其根;归根曰静,静曰复命”(《老子》第十六章);“功遂身退,天之道也”(《老子》第九章)。“道”赋予万物以生命,‘复命’即返回到本源的生生之‘道’。‘归根’即回到初心、复归于道。‘道’的创生是动态的和持续的过程,‘道’的不断涌动和变化就是中国传统中最核心、最本质的能量,成为《易经》中的‘生生之大德’。”(余佳,2013)“《老子》一书也即‘为了生’,讲‘如何生’的艺术。‘生生不息’的道的创生是‘生成论’的最大特点,与‘构成论’相互区别,这也是中国哲学与西方哲学中生命理解的最大区别所在。”(宫哲兵,2004)

(二)水式管理与生生不息的关联

“水是我们到处都看得到的在诞生和生长着的物质。泉源是一种不可抗拒的诞生,一种持续的诞生,如此重大的形象永远标志着热爱它们的无意识。”(加斯东·巴什拉,2005)水具有持久的生命力。“尽管我们可以想到某个‘源头活水’,但我们却从不分析水的能量来自它之外的哪里,它的能量毫无疑问来自它自身的不断涌动和变化。‘水’是‘永动’的,它的能量、它滋养万物都是持续不断的过程。”(余佳,2013)陆亚东和符正平(2016)认为“水”隐喻的理论特性包括动态性、灵活性、适应性、渗透性、开放性、持续性等特征。陈春花和刘祯(2017)认为“水样组织”,是指像水一样可以主动、灵活地应对环境变化的动态组织,具有坚韧性、个体能动性、动态适应性及融合性的特征,他们都强调组织应对环境变化的能力及坚韧性的重要性,也是企业在动态环境下获取持续竞争优势的关键要素。

韧性(resilience)的演化理解常被描述为一个“适应性周期”的过程,指一个系统结构和功能变化的四个阶段:成长(跃龙)、保存(亢龙)、创造性破坏(潜龙)、重组(惕龙)(Gunderson和Holling,2002),见图1所示。循环周期的第一环是系统结构的出现、发展和稳定;第二环是系统结构和功能的僵化,并打开新的及不可预测的可能性,也就是说,随着系统变成熟,韧性降低,成为“蓄势待发的一个事件”,当系统瓦解之后,一个“新的机会窗口”打开;创造性破坏阶段的不确定性最高,是创新和转换时期,在这个阶段危机可以被转化为机会,紧接着就是系统结构的重组和更新。在这个适应性周期过程中存在许多悖论,诸如一致性与变革、弹性与有效、韧性与转换等,为了解决这些对立,Gunderson和Holling(2002)提出了相对于“层级”的“无政府状态”的思想,也就是说,这四个阶段不是次序或固定的,系统不是以单一周期的方式运行的,而是以一系列相互嵌套的适应性周期的方式运行和互动的,并且运行的规模从小到大,以不同的速度从慢变快,以不同的时间框架从短到长,这就要求系统既要有效又要创新。

跃龙—亢龙—潜龙—惕龙不断演化发展,形成一个不断提升的正循环,不断激发学习、创造与探索;当然,一个陷入防守与惰性的组织则会掉入一个反向的负循环,不断下沉,很难翻身(Lewis,2000;Lewis和Smith,2014)。这个演化观吸收了持续性、适应及转换在不同时空结构下的动态交互,把制度、领导力、社会资本、社会学习的角色都纳入到韧性的范围。组织韧性(organizational resilience)是指组织吸收压力,在逆境的情况下,仍然可以保存提高运行作用的能力(Kahn等,2018)。有效学习的组织能够很好地适应环境的变化,当外部环境发生改变之后,适应能力差的组织可能会衰败并被新的组织所取代,具有“自我破坏”属性的组织学习能够增加组织韧性,从而实现生生不息。



资料来源:作者参考Gunderson和Holling(2002)、《易经》改写。跃龙、亢龙、潜龙、惕龙的演化出自《易经》。

图1 韧性的演化性内涵

(三)生生不息导向的概念内涵

1. 什么是生生不息导向。生生不息导向,是指重视组织中各种对立的阴阳关系,关注组织内部相互对立、边缘的蓝军力量及利益相关者的福祉。用阴中有阳,阳中有阴,阴阳相合,相生相克对应各种矛盾的对立、依存、展开、分化、和解或升华,从而顺应或激发组织资源能力、利益相关者的各种潜能,实现生而又生。生生不息导向下的企业既要追求股东价值,又要考虑除股东价值以外的利益相关者福祉,这样才能实现组织的健康发展。生生不息导向与绩效导向的对比如表1所示。

表1 绩效导向与生生不息导向的对比

对比维度	绩效导向	生生不息导向
理论基础	代理理论/股东价值最大化	阴阳理论/利益相关者理论/组织韧性理论
价值目标	股东价值最大化(财务指标为主)	天人合一的“道”
决策思维	直线思维 不可逆的;大跃进式的; 在完成后才可以检验效果	圆形思维 可逆的、可反复的;从小范围开始的;开放的; 可实验、可检验的;可复盘、测量效果的
竞争目标	组织投资、配置资源使经营边际效率最大化,建立持续的竞争优势	主动拆解自己的竞争优势,避免能力陷阱;资源配置是一种新意义的构建。 ^①
未来维度	战略定位为本,组织投资于对未来可能提高经营效率的项目	学习为本,不断从学习中提高;投资重视组织改善与人本精神,以企业愿景为基础
比喻/特性	刚硬的、强迫的	柔性的、水式的
适应环境	技术变革周期长;产业结构变化慢,市场稳定	更适应VUCA的竞争环境(volatility易变性、uncertainty不确定性、complexity复杂性、ambiguity模糊性)
组织模式	多部门(multi-unit)M型组织	水平化组织层级,红蓝军对抗的哑铃型组织(90%的资源用于持续发展现有技术和产品,10%的资源用于另一端试错),扶持内部创业
指挥模式	“搭班子、定战略、带队伍”,自上而下	“我所说的,都是错的”;“让一线直接呼唤炮火”,团队协作,轮值CEO/董事长
竞争策略	通过规模构建进入壁垒;长期投资品牌与定位,建立巴菲特所谓的“壕沟”,保护现有资源与定位	通过不断内部树立敌人,不让竞争对手模仿自己的竞争模式;通过建立生态系统增加组织的柔韧性

表1 (续)

对比维度	绩效导向	生生不息导向
竞争优势	方向性强,有利于高管团队复制各种过去的成功要素	反脆弱的,组织韧性高,应对危机的能力较强
竞争劣势	定位不可逆,调整方向会有巨大的沉没成本	从错误中复盘需要双环学习比较难,水平化组织可能带来管理混乱
业绩考核	业务驱动,KPI(key performance indicator)自上而下的业绩分解	鼓励探索、容忍错误;OKR(objectives and key results)行动导向、自下而上

资料来源:作者根据Bowman和Hurry(1993)、孙黎和魏刚(2015)整理。

2. 生生不息导向下绩效指标的设计及权重。研究表明,价值观会影响人们对组织有效性的评价。Quinn和Rohrbaugh(1983)认为,评价组织的有效性最终会涉及价值观问题,但是一个主要的问题是相关的价值观从来就不清晰,研究者或管理者通常选择一个或更多给定的概念,他们倾向于对当前的组织施加一个特定的价值观,但并没有意识到相对于其他没有被选择的观念之间的价值折中。组织有效性由不同的、相互对立的观念构成,这些不同的观念不能组合成一个单一的因变量。Quinn和Cameron(1983)认为,在组织生命周期的不同阶段,形成组织有效性的不同价值维度的重要程度不同。Van Der Linden和Freeman(2017)认为,应该在企业价值的效用函数中赋予不同价值维度以一定的权重,因为董事会和高管考虑不同价值观的方式决定了其如何追逐效用函数。

根据生生不息的内涵及德鲁克准则,本文认为企业价值函数中不仅应该包括反映股东价值的财务实力指标,还应该包括反映企业创新与成长的创新指标,以及其他利益相关者福祉的指标,如员工参与及发展、顾客满意度、社会责任。

$$\begin{aligned} \text{企业价值} &= V\{w_1\text{顾客}, w_2\text{员工参与及发展}, w_3\text{创新绩效}, w_4\text{社会责任}, w_5\text{财务实力}\} \\ &= f\{x, y, \dots\} \end{aligned}$$

式中, w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 分别是顾客、员工参与及发展、创新绩效、社会责任及财务实力五个维度指标在价值函数中的权重; x, y, \dots 是实现企业价值的途径和方法,如可以是动态能力、学习、机会识别、资源配置等。

基于正统的股东至上主义形成的绩效导向,企业为了实现绩效目标往往会忽视其他利益相关者的福祉,本文以高科技行业和高管制行业为例解释。高科技行业人力资本和创新是在该行业内竞争的企业获取成功的关键决定因素,高科技企业董事会往往在企业的价值函数中赋予股东价值、员工及创新更高的权重(如图2所示),但是如果忽视了社会责任及顾客满意度,如Facebook曾发生的泄漏用户隐私问题,会使企业的发展遭受冲击、甚至面临中断的风险。在高管制行业,政府对污染物的排放量及顾客的满意度有较高的强制性要求,如美国的电力行业顾客满意度是企业绩效的一个重要的驱动因素(Kim和Youm, 2017)。因此,高管制行业的企业董事会会在企业的价值函数中往往会赋予股东价值、顾客满意度及社会责任更高的权重。但是如果忽视了对创新投入及人力资本的培养,当管制政策发生改变之后,会使企业已有的竞争优势变成劣势,失去持续成长的能力。因此,本文认为生生不息导向更关注那些不均衡的部分,这些“未满足”的部分对企业形成挑战与张力,企业由此才能实现跃龙-亢龙-潜龙-惕龙的不断演化,从而实现生生不息的健康良性发展。为此,生生不息导向更关注未展现的、潜在的绩效指标,生生不息的组织并不是要平衡这五个不同的维度,而是要从不平衡中发现新的组织成长动力,建立蓝军,洗心革面,不断颠覆自己(孙黎, 2018)。

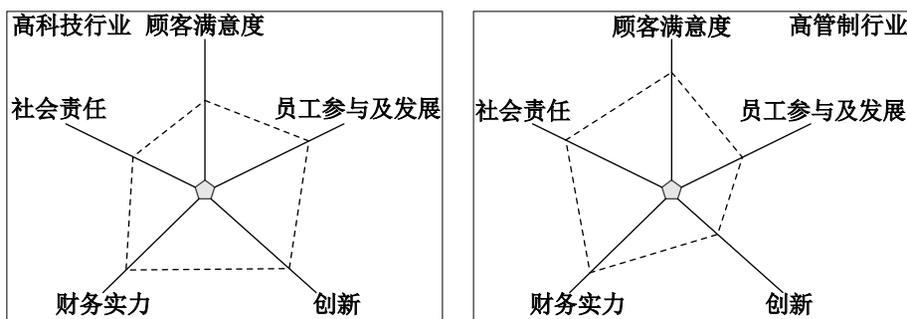


图 2 传统绩效导向下不同维度指标的权重

四、生生不息导向的前因与战略后果

(一) 生生不息绩效导向的前因

高阶梯队理论认为组织战略和有效性,是组织中高管的价值观和认知基础的反映(Hambrick和Mason, 1984)。本文将赵汀阳(2009)提出的“天下”这一政治哲学概念应用到管理思维中,注重“天下”的包容性和无外性。“天下”的包容性,是指天下体系包容万邦,天下体系每个层次都是同构的,以此保证天地神圣秩序在政治秩序中的普遍传递性,如果处于公司最高决策层级的董事会具备包容性的思维,就会拥有坐观天下的神圣性。“天下”的无外性,是指天下具有无外性质而与上天同构,足以“配天”,实现天人合一。具备天下世界理念的董事会将公司看作“义”“利”统一的万民公器,相应地会用一种世界性的尺度来衡量它。因此,拥有“天下思维”的董事会不会一味地追求股东价值最大化,而会同样地关注除股东以外的其他利益相关者的福祉。

处于公司最高决策层级的董事会的天下思维作为一种认知模式,能够通过影响中介变量公司治理机制设计(董事会中利益相关者的代表,董事会的合作取向),进而影响企业采取生生不息导向的可能性(Hambrick和Mason, 1984)。一方面,拥有天下思维的董事会能够为不同利益相关者代表在董事会中留有席位,以使更多的利益相关者参与公司的战略决策。当董事会中有更多利益相关者的代表如员工、顾客、环境专家时,董事会决策时就会更注重人力资本的培养和发展,如增加对员工的培训、事业发展、工作—生活的平衡、健康福利等投资;更关注生产的产品及为顾客提供服务的质量,增强董事会对气候变化风险的感知,在决策制定中会更多考虑生态自然环境。综上,本文提出以下研究命题:

命题1:董事会具备天下思维的企业更可能增加董事会中利益相关者的代表,进而增加企业采取生生不息导向的可能性。

拥有天下思维的董事会会影响其对高管团队是采取控制取向还是合作取向。董事会作为决策的控制者,负责对以CEO为代表的高管团队绩效进行评价考核,制定CEO的薪酬契约、激励计划,并做出晋升、解雇CEO的战略决策(Eisenhardt, 1989)。代理理论认为管理者是风险规避及自利的(Eisenhardt, 1989),CEO的薪酬、人力资本市场上的声誉及雇佣安全与绩效直接挂钩,出于对不利结果的规避,CEO倾向于强化对已有能力的利用,规避高风险活动。因此,董事会的天下思维会在很大程度上决定和改变以CEO为代表的管理者的行为。

Sundaramurthy和Lewis(2003)提出了控制与合作的治理方法,控制取向根植于代理理论,强调董事会的监督职能。Fama(1980)认为,董事会是企业内部最终的监督者,其最为重要的角色是审查管理者。过于强调控制会加深董事会与管理层之间的不信任及减少互动,进而引发管理层的防御行为、阻止学习。合作取向扎根于管家理论,强调董事会的服务、建议及资源供给职能,董事会存在并不主要是为了监督和约束管理层,而是帮助管理层进行更为有效的战略决策

制定,通过给CEO提供建议和指导,董事会可以与管理层合作来塑造企业的战略(McDonald等,2008)。Sundaramurthy和Lewis(2003)认为由于思维习惯及政治力量偏好,董事会通常要么强调控制,要么强调合作(Daily和Schwenk,1996)。当董事会把监督、评价和约束CEO作为董事会与CEO工作关系的基本属性时就展现了控制取向,就会频繁地询问与监督CEO的决策、活动及绩效结果。相反,当董事会把给CEO提供建议和指导,把CEO的工作需求作为董事会与CEO工作关系的基本属性时就展现了合作取向(Krause,2017)。当董事会对以CEO为代表的高管团队采取合作而不是控制取向时,董事会不仅仅把自己作为股东价值最大化的守护者,严格地监督和评价管理层短期绩效的完成情况,而是同时关注股东与非股东利益相关者之间的利益平衡。综上,本文提出以下研究命题:

命题2:董事会具备天下思维的企业更可能使董事会采取合作取向,进而增加企业采取生生不息导向的可能性。

(二)生生不息导向的战略后果

1. 生生不息导向与开放式创新。现代的创新过程要求企业掌握不同用户、技术及市场的高度专有化的知识,越来越多的企业正在向“开放式创新”的模式转移,即在创新活动中更多的从外部来源吸收知识,利用外部知识的能力是企业创新绩效的一个关键构成要素(Chesbrough,2003)。产品发展过程本身是一种解决问题的活动,是对技术思想的创造和重组,相应的搜寻过程涉及对塑造和维护利益相关者关系的投资,那些在搜寻的广度和深度上投入更多的组织会有更大的能力适应外部环境的改变。企业过度聚焦于内部、缺乏对外部环境的开放性可能会错失机会。Laursen和Salter(2006)的研究表明,对外部来源或搜寻渠道更为开放的企业更可能获取高水平的创新绩效,对外部来源的开放性可以使企业从外部吸收新的思想和技术,因为创新者的关键来源常常是顾客、供应商等利益相关者。对于每一种外部来源,企业都需要与其维持一种持续的互动关系,这样才能对这些利益相关者的偏好、习惯等形成专有化的理解和知识,进而将其整合到企业的创新努力中。

采取生生不息导向的企业会促使管理者将一部分注意力转移到利益相关者身上,更注重与利益相关者关系的培养,增加与利益相关者之间的互动,进而形成有关利益相关者的专有化的知识。Kor(2003)认为,在组织能力的发展过程中,专有知识是企业获取新成长机会的重要资产。在动态竞争环境中,企业创新需要重新配置资产结构,完成必要的内部和外部的转换。具有利益相关者如顾客、供应商及外部环境的缄默知识,能够促使管理者从事更多的外部搜寻活动,使其有效评价不同研发路径以及项目投资的绩效潜力。因此,本文提出以下研究命题:

命题3:采取生生不息导向的企业更可能增加企业开放式创新的程度。

2. 生生不息导向与企业间的竞合关系。竞合在广义上被定义为一个由企业的供应商、顾客、竞争对手组成的价值网,是企业之间同时采取的竞争与合作关系,由于竞合把两个相互对立、相互关联的要素并置起来,其悖论式的本质是竞合关系的关键特征(Chen,2008)。竞争可以使企业保持警觉和创新,被认为能够驱动动态发展;但是过度竞争会产生相反效果,高的竞争张力会降低知识共享,进而导致合作范围收缩,不利于企业的创新。在强合作关系中,创造性张力会降低,同样不利于企业创新。当企业之间的合作关系适中时,两个企业之间频繁的互动能够使参与者形成共享的理解,创造有效的知识共享路径,进而增加企业的创新能力。通过同时从事于竞争性及合作性互动,可以规避竞争与合作潜在的不利的后果,使企业更好地平衡合作与竞争的战略悖论,有助于企业获取竞争优势。采取生生不息导向的企业更为重视企业的学习、成长、探索与创新,更善于处理相互对立的悖论关系,能够使企业更好地平衡与合作伙伴、竞争对手之间的竞争及合作关系,实现良性成长。因此,本文提出以下研究命题:

命题4:采取生生不息导向的企业更善于平衡与外部企业之间的竞合关系。

五、讨论及研究启示

(一)中西理论的对话

生生不息导向作为一种本土话语,可以与西方的一些理论形成很好的对话与交流,实现“和而不同”,识别西方和东方各自的不足以迎接全球化的复杂性挑战;在发展这个构念的过程中,本文借鉴了Barkema等(2015)发展构念的方法;同时,也参考马奇本土观念的视角(parochialism),本土的构念是一种新的组织实验,可以拓展组织理论的多元性(March, 2005)。通过开放地接纳新的构念,可以看到东方管理范式的智慧和优势。东西方的学术对话可以针对同一研究问题,根据不同的情境,整合不同学派的思想,结合实践与经验,建构不同的意义,推进理论发展。

1. 与可持续性概念的对话。公司的可持续性是把可持续发展准则应用到企业层面进行分析(Bansal, 2005)。世界环境发展委员会把可持续性发展定义为“在不损害未来一代满足他们需求情况下,满足当前一代需求的能力”(WCED, 1987)。可持续性要求组织既要平衡短期和长期目标,又要平衡财务和生态社会目标,以创造共享的价值(Porter和Kramer, 2011)。可持续性已经不仅仅是组织拥有的一个好的公民身份的问题,它已经成为了公司生存的关键,公司需要以可持续的方式运作,需要把社会和环境责任作为外围的活动转化到公司的成长战略中(Bansal和Song, 2017)。可持续性发展要求管理者把“三重底线管理”的方法融入到日常的经营中。“三重底线管理”强调企业在增强财务上获利能力的同时,降低负的社会、生态的外部性。可持续性的概念内涵使公司在经营时更为关注社会生态环境问题,生生不息导向与可持续性的不同在于,生生不息导向重视组织中各种对立的阴阳关系,用阴中有阳、阳中有阴、阴阳相合、相生相克对应各种矛盾的对立、依存、展开、分化、和解或升华,从而顺应或激发组织资源能力、利益相关者的各种潜能,实现生而又生、天人合一。生生不息导向不仅仅使公司关注生态环境目标,还关注多重利益相关者的和谐共处及竞争性目标的实现。

2. 与组织双元的对话。组织的适应过程是探索新的可能性与利用已有的确定性之间的平衡,探索包括搜寻、变化、风险承担、实验及创新等词汇;利用包括改进、选择、生产、效率、实施及执行等词汇(March, 1991)。组织仅从事探索而不进行利用会遭受巨大的实验成本,而不能获取收益,如果仅从事于利用活动而不进行探索会陷入次最优的稳定性均衡及能力陷阱。因此,维持探索和利用之间的平衡是组织生存与繁荣的关键因素。组织长期的智力依赖于可持续地维持一定水平的探索,而增加利用降低探索的倾向会使组织产生核心刚性,陷入能力陷阱(March和Sutton, 1997)。生生不息导向作为企业层面的一种价值取向,是破解组织绩效导向悖论的一种方式,更加强调整合式地包容不同利益相关者的多元化利益诉求,因此,企业管理层在实现这一目标的方式上更注重处于资源配置及战略机会识别层面的利用与探索活动之间的平衡,以及主动创造矛盾和对立的力量,利用边缘的蓝军力量(孙黎, 2018)。

3. 与动态能力的对话。组织层面的动态能力是指能够使管理者有效地应对不断变化的环境的过程、路径和技能的能力(Teece等, 1997)。动态能力有助于管理者通过独特的结构、文化、学习过程及管理者能力来获取和整合新的信息,进而使管理者更容易接受悖论张力及采取生生不息导向。但动态能力理论对“能力陷阱”(March和Sutton, 1997)和能力僵化、固化以及如何更新不够重视(Leonard-Barton, 1992),也没有关注利益相关者的竞争性需求。本文提出的生生不息概念可以让动态能力理论更注重管理者认知上的复杂性——反映管理者识别和接收组织中潜在张力及对立要素的相互依赖的关系的能力(Smith和Lewis, 2011)。通过寻求竞争性力量之间的差异,并且识别它们之间潜在的协同因素,管理者处理好组织悖论关系、超越悖论的时候,也就可以更好地处理能力的动态性。

(二)生生不息的实践启示

本文提出的生生不息导向有着重要的实践启示。当前,GE、P&G、耐克、沃尔玛等公司都已经意识到组织面临的巨大挑战是如何维系基业长青,已经把产品创新、构建稳健的供应商和社区关系及员工能力的发展提上公司的战略日程。经历几年短暂的衰退之后,科技巨头惠普于2015年11月2日分拆为惠普企业和惠普公司两个独立的公司,前者专注于数据存储、软件和企业服务,后者则继续经营PC及打印机业务。分拆之后的惠普公司更善于倾听客户的声音、力争使产品更能反映客户的需要,把更多的资源投入到PC和打印产品本身的研发上,形成正向的良性循环,并做了大胆的改革——取消绩效评分,强调不断学习的能力,为员工创新赋能以充分发挥员工的最大潜能。施振荣通过推进六面向价值复兴宏基。在电信和网络设备市场进入平缓增长的时代,华为主动打破了自己的围墙,从B2B市场到涉足B2C业务,在组织架构、后台资源支持、产品研发和终端销售队伍建立等各个方面都进行了颠覆式的转变,其转型过程体现了华为生生不息导向的再造发展(环球企业家,2012-04-11)。海尔用两种绩效指标推进管理创新(曹仰锋和李平,2013)。董事会与高管团队作为决策的制定者,直接决定公司的战略方向及决策的有效性,需要从根本上转变思维方式,主动创造矛盾和对立的力量,利用边缘的蓝军力量,增加组织韧性,获取生生不息的健康发展。

六、结 论

德鲁克有一句名言:“最严重的错误,并非由错误的回答造成。真正危险的事,是问了错的问题。”绩效导向可能会“问错问题”,使企业产生能力陷阱。我们提出的生生不息导向,在“天下”的视角下,不仅关注股东价值最大化,还关注除股东以外利益相关者如员工、顾客、供应商、环境、社区福祉,此外,本文还初步提出了影响企业采取生生不息导向的前置因素,及与生生不息绩效导向可能引致的战略后果相关的研究命题。本文认为董事会天下思维通过影响中介变量(董事会中利益相关者的代表,董事会的合作取向),进而增加企业采取生生不息导向的可能性;采取生生不息导向的企业更可能增加企业开放式创新的程度及更好地处理企业间的竞合关系。未来的研究可以进一步考察制度等其他因素及CEO对战略问题的矛盾性理解(CEO ambivalence)对企业采取生生不息导向的影响(Plambeck和Weber,2010)。还可以结合二手数据及问卷调查对生生不息导向进行量化,对本文的研究命题进行实证检验。

我们期待生生不息导向的提出,可以改变股东至上的绩效目标设定、绩效导向下的资源配置方式及高管团队的激励考核方法,从而让企业关注无外利益相关者们的福祉,建立创新蓝军,最终实现天人合一、生生不息的发展,奏响水式管理的乐章。

主要参考文献

- [1]曹仰锋,李平. 海尔,中国式堂吉诃德:张瑞敏对话詹姆斯·马奇[J]. 哈佛商业评论,2013,(10): 154-159.
- [2]陈春花,刘祯. 水样组织:一个新的组织概念[J]. 外国经济与管理,2017,39(7): 3-14.
- [3]陆亚东,符正平. “水”隐喻在中国特色管理理论中的运用[J]. 外国经济与管理,2016,38(1): 3-14.
- [4]罗肖依,孙黎. 从悖论元理论看知行合一[J]. 清华管理评论,2018,(4): 89-95.
- [5]孙黎,魏刚. “圆形决策”时代到来[J]. 中欧商业评论,2015,(1): 29-33.
- [6]孙黎. 蓝军战略[M]. 北京:机械工业出版社,2018.
- [7]赵汀阳. 坏世界研究:作为第一哲学的政治哲学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2009.
- [8]Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. Organization Science,2009,20(4): 696-717.
- [9]Bansal P, Song H C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility[J].

- Academy of Management Annals, 2017, 11(1): 105-149.
- [10]Barkema H G, Chen X P, George G, et al. West meets East: New concepts and theories[J]. Academy of Management Journal, 2015, 58(2): 460.
- [11]Blair M M. Post-Enron reflections on comparative corporate governance[J]. Journal of Interdisciplinary Economics, 2003, 14(2): 113-124.
- [12]Chen M J. Transcending paradox: The Chinese “middle way” perspective[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2002, 19(2-3): 179-199.
- [13]Daily C M, Schwenk C. Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces?[J]. Journal of Management, 1996, 22(2): 185-208.
- [14]Eisenhardt K M. Agency theory: An assessment and review[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(1): 57-74.
- [15]Freeman R E. Ending the so-called “Friedman-Freeman” debate[J]. Business Ethics Quarterly, 2008, 18(2): 162-166.
- [16]Friedman M. Capitalism and freedom[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- [17]Gunderson L H, Holling C S. Panarchy: understanding transformations in human and natural systems[M]. Washington, DC: Island Press, 2002.
- [18]Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. Academy of management Review, 1984, 9(2): 193-206.
- [19]Harrison J S, Bosse D A, Phillips R A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage[J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(1): 58-74.
- [20]Jensen M C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function[J]. Business Ethics Quarterly, 2002, 12(2): 235-256.
- [21]Lewis M W, Smith W K. Paradox as a meta-theoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope[J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 2014, 50(2): 127-149.
- [22]Li P P. The unique value of Yin-Yang balancing: A critical response[J]. Management and Organization Review, 2014, 10(2): 321-332.
- [23]March J G, Sutton R I. Crossroads-organizational performance as a dependent variable[J]. Organization Science, 1997, 8(6): 698-706.
- [24]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. Organization Science, 1991, 2(1): 71-87.
- [25]Mitchell R K, Weaver G R, Agle B R, et al. Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation[J]. Academy of Management Review, 2016, 41(2): 252-275.
- [26]Plambeck N, Weber K. When the glass is half full and half empty: CEOs’ ambivalent interpretations of strategic issues[J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(7): 689-710.
- [27]Porter M E, Kramer M R. The big idea: Creating shared value[J]. Harvard Business Review, 2011, 89(1): 2-17.
- [28]Quinn R E, Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis[J]. Management Science, 1983, 29(3): 363-377.
- [29]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.
- [30]Sundaram A K, Inkpen A C. The corporate objective revisited[J]. Organization Science, 2004, 15(3): 350-363.
- [31]Sundaramurthy C, Lewis M. Control and collaboration: Paradoxes of governance[J]. Academy of Management Review, 2003, 28(3): 397-415.

“Live Long and Prosper”: A Dialogue with the Performance-Oriented Paradox

Luo Xiaoyi¹, Sun Sunny Li²

- (1. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China;
2. Robert J. Manning School of Business, University of Massachusetts, Lowell 01854, USA)

Summary: The performance-orientation is based on the shareholder supremacy view, which originated from the field of orthodox economic theory. It could generate two paradoxes: the first one is whether the value of an enterprise should be based on a single indicator or a multi-dimensional performance indicator; the second one is whether the performance-orientation should guide the manager to pursue short-term goals or long-term goals. Financial measurement of performance-orientation will increase managers' attitudes and preferences on risk-taking avoidance and Not-Invented-Here syndrome. However, in order to achieve sustainable development, managers need to constantly innovate, learn, experiment, test new ideas, and have risk-taking capabilities. Adhering to too much "good" performance standards will create "competence traps" and an "Icarus Paradox", which is a misleading signal for continuous improvement and innovation. Therefore, the performance-orientation could inhibit creativity and learning and reduce the resilience and adaptability of enterprises, thus further increasing the probability of firm failure. Western scholars developed the methods of balanced scorecard and anti-fragility to resolve this paradox, but they didn't fully address the paradox of performance orientation.

Unlike extant studies, this paper proposes a new theoretical framework of "Sheng-sheng-bu-xi" orientation (or "Live long and prosper", the Vulcan salutation in the television series Star Trek) to solve the performance-oriented paradox. We like to bring back organizational goals to "Tao"—the most essential energy of Chinese seminal philosophy, the creation, constantly surging and continuous change of "Tao", that is the so-called "the great virtue of life" proposed by *the Book of Changes*. "Sheng-sheng-bu-xi" orientation emphasizes the competing intra-organizational forces of "yin" and "yang". In other words, the manager should pay attention to the opposing forces and the welfare of marginal stakeholders. In addition, we explore how the antecedent factor—All-under-heaven ("Tianxia") mindset in the corporate board could influence the two mediating variables of corporate governance, the representatives of stakeholders at boards and boards' cooperative orientation, which further affect the likelihood of adopting "Sheng-sheng-bu-xi" orientation. "Sheng-sheng-bu-xi" orientation will positively enhance the degree of open innovation and have a good balance of co-opetition among partners or rivals. Finally, we also examine how "Sheng-sheng-bu-xi", as an Eastern management concept, dialogues with some Western management concepts.

This paper makes these contributions: First, unlike the performance-orientation based on the shareholder supremacy view, we propose a novel concept construct, namely "Sheng-sheng-bu-xi" orientation, based on the traditional Chinese yin-yang thinking, the Western organizational resilience theory, and the stakeholder theory. Second, this theory, with an Eastern root, could generate a good dialogue with Western strategic theories, such as organizational ambidexterity, sustainability, and dynamic capabilities. Finally, "Sheng-sheng-bu-xi" orientation has a good inheritance and innovative development for combining Western stakeholder theory and Chinese traditional "yin-yang" theory.

Key words: "Sheng-sheng-bu-xi" orientation; performance orientation; stakeholder theory; shareholder primacy; paradox

(责任编辑: 宋澄宇)