

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2015.02.003

本土领导者在应对不确定性中的作用

——基于王石案例的扎根分析

张笑峰¹ 席酉民^{1,2} 张晓军²

(1. 西安交通大学管理学院; 2. 西交利物浦大学)

摘要: 运用建构主义扎根理论的方法, 基于王石领导活动的质性数据, 分析了本土领导者面临的不确定性管理挑战, 以及领导者在应对不确定性挑战中发挥的作用, 提出了一个本土领导者应对不确定性的作用模型。研究表明, 在应对环境、组织和领导者个人 3 个方面不确定性挑战时, 本土领导者分别发挥了不同作用, 即寻找机遇、把握机遇, 关注与响应政策变化、应对竞争环境变化; 推动组织进化, 调动资源危机处理; 收放职位权力, 形成领导权威, 积累管理经验, 开展组织外学习。研究结论对本土企业的管理实践具有一定的启示作用。

关键词: 不确定性; 本土领导者; 扎根理论

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2015)02-0178-09

What Is the Role of Local Leaders in Responding to Uncertainties?

A Grounded Theory based Study on Mr. Shi Wang

ZHANG Xiaofeng¹ XI Youmin^{1,2} ZHANG Xiaojun²

(1. Xi'an Jiaotong University, Xi'an, China;

2. Xi'an-Liverpool University, Suzhou, Jiang Su, China)

Abstract: Based on grounded theory and by collecting the data of Mr. Shi Wang, this present study aims to investigate uncertainties facing by local leaders and the role of local leaders in responding to uncertainties. A model of local leader dealing with uncertainties is proposed, and local leaders play different roles in dealing with uncertainties from environment, organization and individuals. In the case of environmental uncertainty, leaders search and grasp opportunity, following and responding to policy and competition changes. As per organizational uncertainty, leaders promote the organization evolution and mobilize resources for crisis management. As per individual uncertainty, leaders consolidate position power and construct leadership authority, and additionally, leaders accumulate experience and develop external learning.

Key words: uncertainty; local leaders; grounded theory

长期以来, 不确定性作为管理世界中的一个重要话题一直得到学术界与实践界的共同关注。迪屈奇^[1]提出了对管理研究有重要影响的有限理性假说, 认为经济行为主体的知识、信息、经验和能力都是有限的, 他们在主观上追求理性, 但只能在有限程度上做到这一点。THOMPSON^[2]指出, 不确定性是高级管理者必须应对的一个基本问题。随着时代的发展、科学技术的进步, 人们的认知水平与解决问题的技巧得到了很大的提高, 但却陷入了更大的疑惑: 在经济全球化、网络与信息技术突飞猛进

的时代背景下, 人与人、人与物之间的关系呈现出联系更为紧密的非线性特点, 并处于快速变化的持续过程之中, 组织管理正面临着前所未有的不确定性挑战^[3]。未来管理世界不确定性、模糊性、复杂性以及快变性的特征对组织管理的核心——领导者的作用提出了更高的要求^[4]。

就中国情境来看, 改革开放 30 多年间, 本土领导者带领了一批根植中国土壤的企业, 经历国内外经济环境的发展变化、宏观政策与行业规制的不断调整, 以及中国企业制度的持续

收稿日期: 2014-04-03

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(71032002, 71232014)

改革和完善,尝试着对已有 200 多年发展历程西方企业的追赶。显然,作为企业的最高决策者,本土领导者在这一深刻变革历程中经历了太多的不确定性挑战,并将继续在未来更加不确定的管理世界中摸索。鉴于此,探讨本土领导者具体面临了哪些不确定性的挑战,以及他们在应对不确定性挑战的过程中发挥了哪些作用等问题,对理解本土领导者具有重要的理论意义和现实意义。当前,国内管理学界存在“倾向于生吞活剥地应用西方理论而忽视了中国管理的历史根源和现实状态”^[5]等问题,在呼吁“直面中国管理实践”^[6]、“解释中国现象,解决中国问题”^[7]的背景下,总结中国经济发展 30 年中的企业领导者应对不确定性的经验与启示,具有重要的方法论意义。

1 文献回顾

1.1 不确定性的定义

学术界与实践界均认为不确定性是知识经济和信息技术革命环境下管理世界面临的主要挑战,但是在阐释“不确定性”的概念时,不同学科的理解存在一定的分歧。有学者指出,风险是可计算或可预见的一种可保险成本处理的可能性,而不确定性则说明人们难以通过现有理论或经验对事件可能的结果进行预见和定量分析。王益谊等^[8]认为,有限理性和行为不稳定性是不确定性产生的根源。也有学者认为,从动态的角度看,不确定性的概念表现为由于必然难以拥有绝对完备的知识、信息、经验与能力,处于当前某一时点的人无法对下一时点的人、时间乃至整个世界进行准确的预测^[9,10]。韩巍等^[11]指出,“不确定性”是理解“领导”的前提,无论从作为组织参与者的复杂个体,还是基于个体间关联的共同体,都无法超越由于人类之必然无知所造成的“意愿-行动-结果”的不一致,并借助对最小组织模型“人-人”的“意愿-行动-结果”不确定性来源的分析。图 1 抽象描绘了组织管理系统中不确定性来源的全景式图谱。由图 1 可知,经历“环境-战略-组织群体-组织结构-组织机制”多个层级间不确定性的叠加,再加上未知因素的影响,组织预期与结果之间的偏差显得难以避免,而领导则可以被理解为解决人的不确定性困扰的“支配权”。

1.2 不确定性研究的主要范畴

(1) **环境不确定性** 作为组织理论研究中的一个热点问题,不确定性在解释组织与环境之间的关系时显得尤为重要^[2,12,13]。目前,涉及

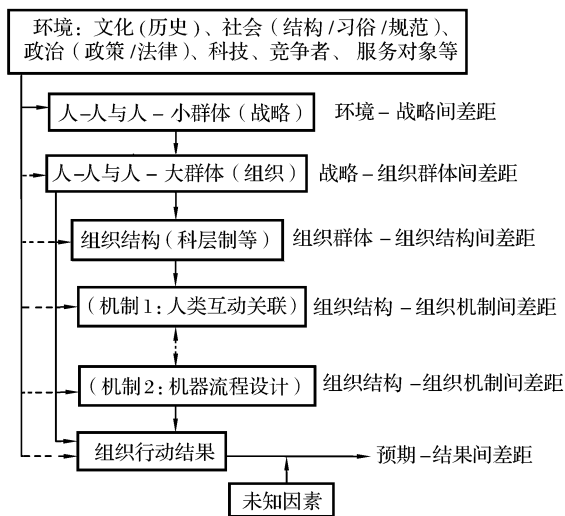


图 1 不确定性来源的全景式图谱^[11]

“环境不确定性”的研究较多,但在组织理论研究中关于其定义和内涵却存在两种不同的理解:①认为不确定性是关于组织外部环境快速变化、不稳定的一种客观现象;②强调不确定性是人的一种主观感知,反映人在决策时感受到的一种缺乏环境关键信息的状态。尽管对环境不确定性概念的理解存在无法回避和无法割裂的两重性,但都认为不确定性是一种缺乏关于组织外环境信息的状况。MILLIKEN^[13]指出,被引用最多的环境不确定性的定义应该是一种主观感受,且在说明环境不确定性的本质时其定义存在一定分离,故将其归纳为 3 个方面,即未来事件发生的可能性概率难以确定;关于因果关系链条的信息缺失;决策导致的影响难以被精确预测。MILLIKEN 基于感知的观点,还认为环境不确定性是指,个体由于缺少区别相关和不相关数据的能力或缺少信息,对于组织环境感到难以精确预测,并给出了 3 种环境不确定性类型:①管理者缺少环境组成要素状态变化信息的“状态的不确定性”;②表征管理者难以预测未来环境变化对组织影响的“影响的不确定性”;③表征管理者缺少做出有效决策的知识,又或者难以预测反映决策可能结果的“反应的不确定性”。

(2) **组织内部不确定性** 指领导者难以对组织成员行为,是否会朝着有利于组织目标实现的方向努力进行衡量与控制,又被称为行为的不确定性。德鲁克^[14]指出,如何提高知识型员工的劳动生产率将会是 21 世纪最大的管理挑战,大量知识型员工的涌现削弱了从军队管理衍生而来的“命令-支配型”管理模式存在的基础^[15]。由于知识型员工的个体行为比较复杂

和难以预测,因此,增加了组织内部环境的不确定性风险^[16]。在如今的组织行为领域,虽然较少直接提出组织内部不确定性问题,但大量的经验研究对员工态度与行为的影响因素及其作用机理进行了探讨,从而解释了领导者与组织和员工之间的关系链条。事实上,组织成员行为的不确定性天然地存在于组织内部,这种由人的行为引起的不确定性其实是组织制定制度、流程和结构的原因所在^[17]。相对而言,现有内部不确定性的研究较少,但越来越多的研究开始关注组织内部环境的不确定性^[18],并逐步纠正先前的一些研究者把组织环境单纯地聚焦于组织外部的局限性,这对全面地认识组织环境和不确定性有着重要意义^[10]。

(3) **领导者自身的不确定性** 领导理论发展至今已形成“丛林”态势。已有研究过分关注领导个体的特质、行为、能力等方面的积极作用^[19],忽视了领导作为社会组织驱动力一直存在的“模糊性、多变性”^[20]。韩巍等^[21]指出,个人的现实生活经验和有限理性假说告诉人们“领导是可错的,甚至必错的”。领导者在“何时、如何、为何”做错事值得反思^[22]。虽然已有不确定性相关研究中并未将领导者自身的不确定性作为关注的重点,但是根据上述学者的质疑与批评,领导者自身的不确定性是广泛存在的。作为最高决策者,领导者自身的不确定性甚至会给企业的发展带来比环境不确定性、组织不确定性更为直接和深刻的影响。

1.3 领导者的作用

随着学者们对不确定性问题的探讨逐渐深入,已有部分思辨研究将领导者应对不确定性的作用提升到显著位置。席酉民等^[3]指出,未来管理研究应注重日益复杂多变环境下的组织领导人及其团队的作用。他们认为不确定环境下领导者在组织发展中的地位将更为突出,这主要有两方面的原因:①领导者的能力直接影响着组织愿景,领导者必须能识别环境中新的机会与趋势,从而设定组织新的战略^[23];②(和谐)主题的确定和更新以及特定主题下双规则匹配方式的选择等,都需要组织领导者的洞察力和设计能力和整合能力。相关研究也支持了这个论点,如 ROSENBLOOM^[24]认为,组织变革时期领导者是组织应对变化的关键;领导者负责组织运作各环节多种现实问题中最具高复杂性和冲突模糊性的问题,尤其在变动的情境下,领导者在组织对环境的适应过程中起着关键作用,显著增加对绩效的影响^[1,25]。

管理研究的基本思路是运用各种方法和工具以尽可能确定的方式达成组织目标。由此,管理研究解决的主要问题就是控制目标实现过程中的不确定因素^[11]。席酉民等^[3]指出,组织管理实践中所面临的不确定性问题随着时代背景与情境的变化而呈现出不同的程度,管理者应对不确定性的思路也因此存在明显差异(见图2)。组织在面临的不确定性程度较低的情况下,管理者主要通过制定目标和基于目标的设计和执来完成管理任务;在不确定性程度增加时,管理者通过方案比较和概率计算来选择相对利益最大化的方案;如果不确定性高到组织无法获取过程的信息,管理者只能“摸着石头过河”,采取目标明确基础上的路径探索;在组织环境复杂多变、不确定性空前提高的情况下,管理者则需要不断提高自身能力,相机行事,能动致变。

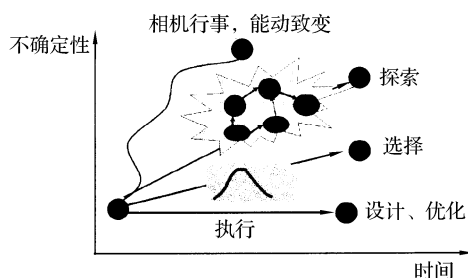


图2 管理者应对不确定性的思路

综上所述,不确定性作为组织管理中的一个重要话题,得到了学术界的广泛关注,但是已有研究仍存在以下不足:①虽然学术界均承认管理活动中“不确定性”的广泛存在及其重要影响,但是关于不确定性的定义、内涵仍没有取得共识。本研究倾向于将不确定性看作未来管理世界的重要挑战之一。在信息时代复杂快变的环境下,人的有限理性和行为的不稳定性使不确定性挑战突显,本土领导者管理实践中面临不确定性的具体内容需要识别。②组织管理中不确定性问题没有得到全面的认识,现有文献大都将组织外部环境的不确定性作为关注的重点,展开了概念、来源、测量维度等方面的研究,但却忽视了组织内部环境,尤其是领导者自身的不确定性挑战;虽然有学者在部分思辨研究中分析了不确定性的来源以及基于和谐管理理论应对不确定性的启示,强调了领导者或领导团队的重要作用,但仍然缺少根植于中国管理实践的经验研究作为回应。由此,本研究以应对不确定性为视角,试图全貌分析以王石为代表的中国本土领导者发挥作用的过程,总结其

中规律,并提出未来研究的方向。

2 研究设计

2.1 研究方法

本研究采用扎根理论开展相关讨论。作为一种对丰富的质性资料进行分析的方法,扎根理论方法为从“历时”、“情境”和“互动”中理解组织的真实动态提供了一套系统而又灵活的准则,研

究者通过搜集和分析质性数据,并扎根在数据中建构理论。自1967年诞生至今,扎根理论经历了多位学者不同方向的发展,形成了经典扎根理论、程序扎根理论和建构扎根理论3种不同流派。由于这三者的争论至今没有停止,扎根理论方法在社会科学研究中虽然被广泛使用却也误解最深^[26],其发展历程和主要观点见表1。

表1 扎根理论发展历程与观点

来源	主要观点
文献[27]	GLASER等首先提出扎根理论方法,提倡在基于数据的研究中发展理论,而不是从已有的理论中演绎可验证性的假设
文献[28,29]	GLASER维持了对于经典扎根理论方法的解释,认为研究者从质性数据中“发现”理论,强调数据的自然呈现过程
文献[30]	STRAUSS等将扎根理论向证实方向进行了发展,提出了一些新的概念和方法,如维度化、主轴编码和条件矩阵等
文献[29]	GLASER批评STRAUSS等的程序使得数据和分析进入了预设的类属,背离了扎根理论方法最可贵的精神——不先入为主地构想问题、类属和假设来强制性地选择资料和形成理论,而是完全让数据中蕴含的社会规律自然呈现
文献[31,32]	CHARMAZ提出了建构主义扎根理论,认为数据和理论都是不被发现的,研究者本身就是所研究世界及所搜集数据的一部分,通过研究者过去和现在的参与,以及与人们、视角和研究实践的互动,研究者建构了自己的扎根理论

相较于传统的实证主义研究方法,基于诠释学传统的自我呈现及反思的研究方法可以更好地揭示、解释特定组织情境中的互动关系,丰富探索组织真实结构和机制的认识途径^[33]。本研究以“解释学”为主要研究取向,研究目标是描述和理解本土领导现象,构建本土意义。由此,本研究采用CHARMAZ^[31,32]倡导的建构扎根理论研究套路:①确定开放性的研究问题,带着这些问题搜集丰富的细节和充分的数据,并将其放在相关的情境和社会背景中;②对资料进行分析,形成初始编码,伴随分析的深入,继续搜集数据,将使用最重要的和/或出现最频繁的初始编码提升为聚焦编码;③继续完善概念类属,探寻编码间的可能关联,通过理论抽样寻找具体的新数据,形成解释领导行为的框架,最终完成理论建构。需要指出的是,撰写备忘录在数据搜集和分析过程中,尤其是在将编码提升为概念类属过程中起到了关键作用。

2.2 案例选择

本研究选择王石作为研究对象,满足样本选择应当具有的重要性或极端性特征。具体如下:①王石1951年出生于广西。1968年参军,1973年转业就职于郑州铁路局水电段。1978年本科毕业于兰州铁道学院给排水专业。尔后,先后供职于广州铁路局、广东省对外经济贸易委员会、深圳市特区发展公司(简称“深特发”)。1984年组建万科公司(简称“万科”)的前身深圳现代科教仪器展销中心(简称“深科仪”),任总经理。1988年起任万科董事长兼总经理,现任万科董事会主席。作为中国地产业的教父,王石被经济观察网评选为中国改革开

放后第一代企业家的典型代表。②王石所在企业从玉米饲料贸易起步,拓展科教仪器进出口贸易中的利润,完成股份化改组,经历多元化发展战略扩张到专业化转型,创造了大陆企业发展历程中的多项第一,“君万之争”等案例甚至影响了相关领域法律规制的建立与完善;“万科”已发展成为国内最大的住宅开发企业之一。③作为改革开放后的第一批试水者,王石的领导活动与宏观经济的发展变革有着紧密联系,经历了中国经济发展不同时期多种类型的不确定性挑战,具有代表性和典型性;同时,丰富的历史性数据使得王石可以作为本土领导者应对不确定性作用研究的一个很好的案例。

2.3 数据来源与保障数据有效性的措施

关于研究对象王石的质性资料来源主要有3个方面:①已出版的关于王石的书籍,包括《道路与梦想,我与万科20年》、《王石说》、《王石这个人》和《王石传》;②关于“万科”与王石的新闻报道、访谈视频、公开讲演,以及CNKI数据库中收录的与王石企业管理主题相关的文章;③从“万科”获取的反映“万科”成长的大事记,以及由王石及其团队负责维护的“王石视博”中关于王石各类活动的视频和图文记录。通过对上述资料进行整理,形成了包含57个领导活动片段共约59000字的王石“故事”文本,作为后续质性资料分析的基础。

为了尽量保障质性分析数据的有效性,本研究采用了以下策略:①对改革开放以来阐述中国社会经济发展,尤其是与本土企业、领导者活动相关的背景资料文献进行了广泛的阅读,增进研究者对本土领导者的整体成长环境和发

展脉络的理解,提高对二手数据选择与使用的判断能力;②在形成后续分析的“故事”文本时,所选择的领导活动片段内容均可由不同来源的主观数据与相对客观的数据支撑,数据的三角验证保证了资料的可靠性。

3 质性资料的分析

建构主义扎根理论对数据的分析过程依次为初始编码、聚焦编码和理论编码3个步骤。本研究严格遵循该过程。^①

3.1 初始编码

初始编码是指首次对数据内容进行定义的过程。编码意味着给数据片段贴上标签,同时对每一部分数据进行分类、概括和说明。进行初始编码时,要对能够在数据中识别的任何理论可能性保持开放,并关注以下问题,如“这些数据是关于什么的研究”、“这些数据表明了什么”等^[33]。通过对质性资料的初始编码分析,最终从王石数据中抽象出261个初始编码,其中有些编码表现出很强的数据包容性,具有发展成为一个类属的潜质,譬如“个性特点的养成”、“贵人相助”和“自我修炼”等。^②

3.2 聚焦编码

作为编码的第二个主要阶段,聚焦编码更加具有指向性、选择性和概念性的特点^[31]。聚焦编码要求判断哪些初始编码最能敏锐、充分地分析数据;同时,为了形成最能反映资料本质的聚焦代码,需要在资料和初始代码以及各初始代码间进行不断循环往复的比较。最终从261个初始代码中发展出24个聚焦代码成为主要类属作为后续分析的重点。挖掘出的类属分别为“环境-向市场经济持续与快速转型”、“环境-经济法律、制度逐步建立但仍不完善”、“环境-政府是经济活动的主导力量”、“行业宏观政策突变”、“行业竞争环境突变”、“利益攸关方的影响不确定”、“寻找与把握机遇”、“关注与响应政策变化”、“建立与维系政府关系”、“建立与维系银行等攸关方关系”、“企业逐步发展成长”、“企业突发运营危机”、“推动组织进化”、“调动资源应对危机”、“控制权的威胁”、“个人能力与企业发展不匹配的挑战”、“巩固职位权力”、“形成领导权威”、“积累管理经验”、“组织外学习”、“家庭环境影响”、“初期社会化性格特点”、“初期社会化个人能力”、“初期社会化行为方式”。

以不确定性挑战内容分析为例,展示聚焦编码的具体过程:①对初始编码进行筛选,选择

了58个与领导者面临不确定性挑战内容有关的初始代码,按照时间顺序将初始代码整理到“时间-初始代码”表中;②对比初始编码的不同指向性,发现不确定性挑战相关代码主要来源于3个方面,即领导者面临的“环境不确定性挑战”、“组织不确定性挑战”和“领导者个人不确定性挑战”;③垂直调整初始代码位置,将初始代码划入“环境”、“组织”和“个人”对应的3个区域,通过反复的比较资料与初始编码,参考备忘录,在各自区域内调整初始代码的垂直位置,实现不同类型初始编码的“分层”,不同的分层代表不同的类属,可以发现不确定性挑战的3种来源中均包含“突变型”和“趋势型”的不确定性类型。在此阶段关于不确定性挑战内容的聚焦编码得到了10个类属,表2展示了其中与环境不确定性挑战有关的6个类属。

表2 聚焦编码举例

聚焦代码	初始代码
行业宏观政策突变	“姓资还是姓社”的讨论;进口产品销售政策调整;中央调控积压股市房市泡沫等
行业竞争环境突变	民众对股票难以接受;商品住宅向大众消费转变;房地产遭遇寒冬等
利益攸关方的影响不确定	深特发的影响;寻求银行发行可转债受阻;民营开发商社会资源分散等
政府是经济建设的主导力量	批文的年代;计划外车皮的申请;中央把住宅业作为经济增长点等
经济体制持续与快速转型	商品经济写入中央纲领性文件;深圳特区国营企业股份化试点;深圳证券交易所成立等
经济法律制度逐步建立但仍不完善	深圳土地管理条例通过;宪法修正案土地使用权可转让;1993年股市规章制度仍需完善等

3.3 理论编码

理论编码“把支离破碎的故事重新聚拢在一起”^[28]。聚焦编码中形成了类属,而理论代码就是让这些类属之间可能的关系变得具体化。质性资料分析的结果显示,不确定性挑战内容可以聚类为环境、组织和个人3个层面,分别对应于“突变型”不确定性挑战和“趋势型”不确定性挑战。整理与领导者面临的环境不确定性、组织不确定性、领导者个人不确定性挑战,以及应对不确定性挑战领导者活动有关的聚焦代码,可以发现3个脉络链条,具体如下。^③

① 限于篇幅,本研究只列出了最终编码和分析的结果,理论抽样以及分析过程中的归纳与演绎的往复过程暂略,有兴趣的读者可与作者联系。

② 限于篇幅,初始编码的示例暂略,有兴趣的读者可与作者联系。

③ 限于篇幅,有关图示暂略,有兴趣的读者可与作者联系。

3.3.1 应对环境不确定性的作用

宏观环境不确定性包含宏观环境发展趋势与宏观环境突变两个方面的内容。

(1)宏观环境发展趋势 在改革开放 30 多年的历程中,企业生存发展所面临的宏观环境整体上呈现为经济体制由计划经济向市场经济的持续与快速转型。工业革命后工厂制的建立标志着企业的诞生,真正意义的现代企业则产生于 20 世纪初自由资本主义向垄断资本主义过渡,至今已历经 100 多年的发展与变革。可见经济体制的转型并非中国专有,中国的特殊性在于改革开放短短 30 多年间的“持续”与“快速”转型。在这个转型过程中,相关的经济法律制度从无到有逐步建立,政府是经济建设的主导力量。这种宏观环境发展趋势中的不确定性要求领导者善于在中国经济持续增长的浪潮中寻找并把握带领组织盈利、推动组织发展的机遇。就王石来看,在改革开放初期只要能够申请到政府批文,然后订货、交货就能赚得丰厚的利润。在这种时代背景下,王石并没有盲目跟风选择进口当时十分畅销的产品(如折叠伞等),他预计经历申请政府批文、订货再到交货时市场会供过于求。一个偶然的的机会,王石发现了饲料企业的玉米运输问题,从而开始了玉米中间商生意,赚取了人生的第一桶金。

在成长型市场中顺势寻找机遇是领导者的作用之一,此类领导活动集还包括发现科教办公用品进出口贸易中的利润、借助股份制改造之利、预见房地产市场潜力、东南亚金融风暴背景下实施“海盗计划”、拓展跨地域综合商社等。领导者的作用还表现为积极运作把握机会。在王石的第一单玉米饲料业务中,他先后联系赤湾码头、广州远洋等公司,并最终通过与广州海运局的沟通首次开通了大连到赤湾的航线,从而解决了采购东北玉米运输难的问题。领导者把握机遇的活动集还包括敢于放手一搏、努力坚持目标、好胜心驱动、赢得资金支持、争取地方主政人员支持、组织内部协调等。值得注意的是,寻找与把握机遇应是所有领导者都需发挥的作用,而本土领导者的独特性表现如下:①从历史性的视角看,寻找机遇的方式在不断发展演进:由“体制-市场”的畸形关系中发现暴利的“空子”(如批文、车皮指标等),转变为在逐步建立但仍不完美的法律、制度环境下展现商业嗅觉,从市场竞争中发现机遇。②积极的政企关系,对本土领导者更好地把握机遇有重要影响。

(2)宏观环境突变 宏观环境突变中的不确定性挑战包括宏观政策突变和竞争环境突变两个方面内容。在向市场经济转型的过程中,国家决策部门结合国内外环境与经济运行情况,多次从宏观政策层面对国家经济进行调控。宏观政策突变给企业的运行带来了显著而紧迫的不确定性挑战。例如,“姓资还是姓社”的讨论、国家进口产品销售政策调整、中央调控挤压房地产泡沫等。在应对宏观政策突变的不确定性挑战时,领导者发挥的作用是关注与响应政策变化。通过建立与维系与政府关系,维系与银行等攸关方关系、成立中城联盟等措施,王石可以通过更为便利的渠道获得政策变化的信息,并借助政府的支持迅速做出反应;同时,作为深圳特区起步较早的行业领军企业领导者和地产专家,王石有机会被邀请参加原建设部、国务院住房办等国家部委的小范围研讨会,这使得其可通过直接参与者的身份加入地方政府乃至国家层面地产有关政策的讨论与制定过程中。竞争环境突变导致的不确定性问题是领导者难以回避的重要挑战。改革开放初期,国家逐步放开对进出口商品国内交易的控制,大部分商品都是供不应求的状态,竞争环境的变化主要表现在商品供需状态由供不应求向市场饱和的逐步转变,以及突发事件如香港鸡肉风波等导致的市场环境变化。万科走专业化道路主攻房地产业务后,房地产公司竞争逐渐激烈,市场周期性的由冷转暖,又进入寒冬;商品住宅由从面向少数群体的“奢侈消费”转向普通人的“大众消费”;房地产市场逐渐成熟,信息披露越来越充分,业主对居住质量的要求也越来越高。在应对竞争环境变化的挑战中,领导者的作用表现为判断市场行情,调整竞争策略,积极能动地应对竞争环境变化。

3.3.2 应对组织不确定性的作用

经历 30 多年的发展,王石所在企业的规模、结构和功能发生了剧烈变化,在企业运营过程中也经历了多次危机。根据聚焦编码对组织不确定性定性数据的分析,组织层面的不确定性挑战主要有企业持续发展壮大中的不确定性问题,以及企业突发性的运营危机两方面的内容。

自从进入领导岗位,王石所在企业经历了从“1983‘深特发’贸易部饲料组-饲料科-‘深科仪’-深圳现代科仪中心-万科”多个阶段的发展。在企业不断发展的过程中,领导者需要应对的不确定性问题的内容:在“深特发”贸易部时

期,王石的主要任务是通过市场交易为企业赢得更多利润,此时企业发展壮大面临的挑战主要是在供不应求的贸易中获得更多的计划外指标(如车皮)。随后的挑战还包括企业经营权与所有权冲突,多元化经营战略与跨地域发展战略实施过程中的资金与人力紧张,企业规模扩大后的产品质量风险等。作为领导者,王石的主要活动包括认识到控制风险的重要性、脱离“深特发”的直接控制、建立稳定的人事结构、借助媒体造势、邀请专家调研、搭建网络平台、推广品牌形象等。组织学习是应对组织不确定性的一种有效工具,成员怎样获得对组织的理解并形成统一的看法,是组织学习应致力解决的问题^[34]。王石在管理活动中注重推进组织学习,通过带团队向专家学习专业知识、向外资企业(渣打银行)学习专业素养和精神、向同行学习质量控制、通过制度管理企业,通过此类领导活动王石在应对企业持续发展壮大带来的不确定性挑战中发挥了推动组织进化的作用。例如,在20世纪90年代“万科”处于跨地域发展战略的迅速扩张时期,在地方政府土地规划意图不明的情况下,通过邀请经济学家和城市规划专家授课,“万科”认识到土地开发最重要的是产出和消费,而当时该地区的人口和产值无法支撑如此大规模的基本建设。经过学习和反思,王石提出在发展企业的过程中要遵循经济规律,不做超过25%利润的项目,给“万科”后来的专业化道路埋下伏笔,成为企业稳步发展壮大的推动力量。

在企业发展过程中,充满不确定性的企业突发运营危机给领导者带来了巨大挑战,需要领导者调动一切可以利用的资源来进行危机处理。以王石为例,经历了诸如“4 000万美金调汇案”、股改阻力、卖期房变为卖现房的压力、“捐款门”等事件。面对突发危机,王石几乎穷尽一切可能的方式来应对,包括同政府职能部门交涉、寻求朋友帮助、争取政府支持、亲自带队向机构团体推销股票等,通过无数的沟通最终解决了有关问题。例如,“万科”开发的四季花城项目曾发生配套公交系统司机与业主冲突的客户危机,王石认为没有调查就没有发言权,在事发后的第二天就登上相关公交快线,亲自寻找问题所在。他坦承班车问题业主早有反映,矛盾激化是自己失察,“万科”必须向业主道歉;同时,于第三天同业主代表和公交公司磋商达成了10条改进措施,希望亡羊补牢给业主一个满意的答复。作为深圳乃至全国知名的企业

家,王石以迅速反应、积极处理的态度亲自投入到矛盾解决的过程中,缓和了业主情绪,对化解危机有重要作用。同时,客户危机问题也让王石反思,随着收入和生活水平的提高,业主对居住质量的要求也不断提高。此次事件之后,持续超越顾客不断增长的期望成为“万科”核心价值观中最为重要的理念。对危机深层原因的反思,有助于领导者规避部分未来的运营危机,而成功应对危机的经历,也使得领导者在应对未来可能发生的不确定性挑战时,可以有更好的表现。

3.3.3 应对领导者自身不确定性的作用

本研究质性资料分析的结果发现,领导者个人不确定性内容主要包括两个方面:①领导者对企业掌控能力的威胁,包括个体(王石)能够以领导者的职位身份做出决策,以及如何保障领导者的决策在组织中得以有效推进。②领导者个人能力与组织发展相匹配的挑战,即随着组织的发展壮大以及环境的不断变化,做出正确的决策需要领导者具备与组织和环境相匹配的个人能力。

(1)领导者对企业掌控能力的威胁 此时,领导者主要发挥了两种作用:①巩固职位权力,确保领导者(或者由其带领的决策团体)行使企业运营控制权的合法性;②形成领导权威,获得高层管理团队、员工对领导者的认同感,保障决策顺利传递,组织正常运转。就王石来看,与职位权力相关的领导活动包括:顶替意见不合的“深科仪”经理走上领导岗位;调汇危机中与上级主管公司“深特发”高层正面冲突,直接抵制安排与任命;通过股份制改造分离企业所有权与经营权,建立稳定的人事结构;打赢“君万之争”的诉讼官司,避免控制权旁落;卸任总经理,重新划分对公司高级管理人员的工作重心和工作职责,激活人力资源等。通过此类领导活动,王石的职位权力得到巩固,从而正当或者名正言顺地作为企业的最高决策者引领组织的发展方向。此外,王石敏锐的商业头脑、不断带领企业渡过难关并实现资本的积累,以及登顶珠峰的英雄主义形象使其成为员工心中“领袖”式崇拜的对象。此外,王石尊重年轻员工的选择,在股改中放弃个人股权,增加员工福利并推动团队培训和员工学习,积极出现在一线解决企业危机,此类领导活动有助于形成领导权威,并获得员工内心的认同感,领导者的决策可以顺利向下实施,从而提高领导者对企业的掌控能力。

(2)领导者个人能力与组织发展相匹配的

挑战 此时,领导者也发挥了两种作用:①随着组织发展不断丰富的领导阅历中反思与总结,积累管理经验,实现个人能力的提升;②面对未知难题时,积极通过组织外学习获得对决策的判断能力,从而实现个人能力与组织发展的匹配。改革开放初启,市场体制欠缺,王石等第一代企业家的成长历程中贯穿着对未知领域的勇敢探索和对必备能力的不断学习^[35]。在改革开放初期理论界“姓资还是姓社的讨论”背景下,王石从任职之初就认识到企业的命运、深圳经济特区的命运与决策者的态度密切相关,从而保持了对国家宏观政策的敏感性;在被迫裁员的痛苦中认识到控制风险的重要性,提出业务扩张要遵循经济规律;经过在房地产市场中的不断打拼,王石总结出“万科超过25%的利润不做”的企业金科玉律,理性思维获得了市场的认可;艰难打赢“君万之争”,使王石开始对股市炒作保持警惕,保护小股东利益成为“万科”文化的一部分。在组织外学习方面,王石从第一单业务开始就努力补充财务知识,在企业发展过程中积极参与专家学者的调研活动,聘请专家给团队讲授经济学,以及城市规划领域的专业知识,学习利用金融工具,用经济学知识武装经营头脑,通过自发性的主动学习提高自身能力;同时,也凭借参与政策制定部门的小范围研讨,成立中城联盟与其他地产商进行互动,利用间接学习使自身能力与组织的发展相匹配,使得其在应对管理挑战时可以做出正确的决策。

4 研究结论

本研究基于王石质性数据的分析区别了本土领导者面临的“突变型”与“趋势型”两种不确定性挑战类型,并相应探究了二者来自环境、组织和领导者个人的3个方面来源,拓展了不确定性研究的领域:①环境不确定性挑战方面,领导者面临的外部环境经常处于突变的状态,包括宏观政策环境突变、行业竞争环境突变以及利益攸关方的影响不确定等;同时,外部环境的变化中仍有一些相对稳定的趋势需要领导者应对,如政府是经济建设的主导力量、经济体制持续与快速转型、经济法律制度逐步建立但仍不完善等。②组织不确定性挑战方面,企业运营过程中经常面临无法预知的突发运营危机,需要领导者被动应急处理;同时,企业发展壮大过程中的人力资源、企业制度与企业文化、高层管理团队建设等挑战需要领导者积极面对。③领导者个人不确定性挑战方面,包括领导者的企

业掌控危机,以及领导者个人能力与组织发展相匹配的挑战。

改革开放以来,伴随中国经济体制变革,带领企业一同成长的本土领导者相较于其他国家组织的领导者,其管理活动中的不确定性挑战更为丰富。本研究的质性分析发现,对应不确定性挑战的不同来源,领导者发挥的作用主要体现在3个方面:①在中国整体经济快速发展的大势中寻找机遇和把握机遇,实现资本积累和组织规模扩大,应对宏观环境发展趋势中的不确定性挑战;关注与响应政策变化和竞争环境变化,积极应对宏观环境突变中的不确定性挑战。②推动组织进化,应对企业持续发展壮大过程中的不确定性挑战;寻求朋友、员工、政府甚至曾经对立部门的帮助与支持,调动一切可以利用的资源应对企业突发运营危机。③通过管理经验积累和组织外学习两条路径应对个人能力与组织发展匹配的挑战;通过巩固职位权力和形成领导权威,保障决策在组织中顺利推进。

本研究的理论意义在于:①提出了一个本土领导者应对不确定性挑战的作用框架,质性资料的分析具体呈现了改革开放后本土领导者带领企业发展过程中面对不确定性挑战的内容。②将组织管理中不确定性问题关注的重点,从外部环境拓展到组织内部以及领导者自身,重点探索了领导者在应对不确定性挑战中的作用;同时,“万科”案例丰富的过程数据,给管理实践者如何应对组织管理中的不确定性挑战提供启示。

本研究也存在着一定的局限性:①在数据收集方面,主要采用研究对象亲自撰写的文本资料,并通过网络报道、报告资料等不同数据来源互相印证,后续研究中仍然需要访谈等一手资料来源作为补充。②只选择了王石一个案例,虽然尽可能多地收集了其领导活动中的数据,但仍需要在后续研究中进行多案例的比较来丰富和完善本研究所提出的领导者作用框架。

参 考 文 献

- [1] 迪屈奇 M. 交易成本经济学——关于公司的新的经济意义[M]. 北京:经济科学出版社, 1999
- [2] THOMPSON J D. Organizations in Action [M]. New York: McGraw Hill, 1967
- [3] 席西民, 张晓军. 从不确定性看管理研究逻辑及和谐管理理论的启示[J]. 管理学报, 2010, 7 (1): 1~6
- [4] MUMFORD M D, ZACCARO S J, HARDING F D, et al. Leadership Skills for a Changing World: Sol-

- ving Complex Social Problems[J]. Leadership Quarterly, 2000, 11 (1): 11~35
- [5] TSUIA S. Autonomy of Inquiry: Shaping the Future of Emerging Scientific Communities[J]. Management and Organization Review, 2009, 5 (1): 1~14
- [6] 齐善鸿,白长虹,陈春花,等. 出路与展望:直面中国管理实践[J]. 管理学报, 2010, 7 (11): 1 685~1 691
- [7] 韩巍,席酉民. 中国管理学界的社会责任与历史使命——一个行动导向的解读[J]. 管理学家:学术版, 2010 (6): 3~19
- [8] 王益谊,席酉民,毕鹏程. 管理中的不确定性及其系统分析框架[J]. 管理评论, 2003, 15 (12): 45~51
- [9] 王浩瀚. 从确定性到复杂性——经济理论和分析方法的变革[J]. 福建论坛:经济社会版, 2001(5): 9~11
- [10] 王益谊,席酉民,毕鹏程. 组织环境的不确定性研究综述[J]. 管理工程学报, 2005, 19 (1): 46~51
- [11] 韩巍,席酉民. 不确定性—支配权—本土化领导理论:和谐管理理论的视角[J]. 西安交通大学学报:社会科学版, 2009, 29 (5): 7~18
- [12] LAWRENCE P R, LORSCH J W. Organization and Environment[D]. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1967
- [13] MILLIKEN F J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty[J]. Academy of Management Review, 1987, 12 (1): 133~143
- [14] 德鲁克 P. 21 世纪的管理挑战[M]. 刘毓玲,译. 北京:三联书店, 2000: 131
- [15] DRUCKER P F. The Coming of the New Organization [J]. Harvard Business Review, 1988(1/2): 45~53
- [16] 赵菁,张翼. 组织和谐管理中内部不确定性的博弈分析[J]. 商业时代, 2010(8): 69~72
- [17] 张晓军. 双重理性领导:基于互动与社会化视角的本土研究[D]. 西安:西安交通大学管理学院, 2013
- [18] VAN DEN BOS K, EUWEMA M C, POORTVLIET P M, et al. Uncertainty Management and Social Issues: Uncertainty as an Important Determinant of Reactions to Socially Deviating People[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2007, 37 (8): 1 726~1 756
- [19] TIERNEY P, TEPPER B J. Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Destructive Leadership[J]. Leadership Quarterly, 2007, 18(3): 171~173
- [20] DERUE D S, ASHFORD S J. Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations[J]. Academy of Management Review, 2010, 35(4): 627~647
- [21] 韩巍,席酉民. 机会型领导—幻觉型领导:两个中国本土领导研究的关键构念[J]. 管理学报, 2012, 9(12): 1 725~1 734
- [22] MUMFORD M D. A Hale Farewell: The State of Leadership Research [J]. Leadership Quarterly, 2011, 22(1): 1~7
- [23] FIOL C M, LYLES M A. Organization Learning [J]. Academy of Management Review, 1985, 10(4): 803~813
- [24] ROSENBLOOM R S. Leadership Capabilities and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21 (10/11): 1 083~1 104
- [25] TUSHMAN M, ADERSON P. Technological Discontinuities and Organizational Environments [J]. Administrative Science Quarterly, 1986, 31 (3): 439~465
- [26] SUDDABY R. From the Editors: What Grounded Theory Is Not[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49 (4): 633~642
- [27] GLASER B, STRAUSS A. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research[M]. Boston: Aldine Publishing Company, 1967
- [28] GLASER B G. Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory [M]. Mill Valley: Sociology Press, 1978
- [29] GLASER B G. Emergence Vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis[M]. New York: Sociology Press, 1992
- [30] STRAUSS A, CORBIN J. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques[M]. New York: Sage Publications Ltd, 1990
- [31] CHARMAZ K. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods[M]. Thousand Oaks: Sage, 2000
- [32] CHARMAZ K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis (Introducing Qualitative Methods Series)[M]. New York: Sage Publications Ltd, 2006
- [33] 韩巍,席酉民. 自我呈现及反思——组织管理研究的一种补缺性方法论[J]. 西安交通大学学报:社会科学版, 2009, 29(3): 31~39
- [34] 张晓军,席酉民. 基于和谐管理理论的组织演化研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2009(2): 129~137
- [35] 经济观察网. 企业家的群星闪耀时[EB/OL]. [2013-12-27]. <http://www.eeo.com.cn/zt/2013/ssst/diyidai.shtml>

(编辑 郭恺)

通讯作者: 席酉民(1957~),男,陕西长安人。西交利物浦大学(江苏省苏州市 215123)执行校长;西安交通大学(西安市 710049)管理学院教授、博士研究生导师,博士。研究方向为和谐管理理论、领导理论、管理行为与机制。E-mail:ymxi@mail.xjtu.edu.cn