

赵剑波/著

组织认知对免疫行为和 组织健康影响机制的研究

Research on the Influence of Cognitive Antecedents
on Organizational Immunity and Health



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014062069

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

F272.9
480

赵剑波/著

组织认知对免疫行为和 组织健康影响机制的研究

Research on the Influence of Cognitive Antecedents
on Organizational Immunity and Health



北航

C1749418

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F272.9
480

图书在版编目 (CIP) 数据

组织认知对免疫行为和组织健康影响机制的研究/赵剑波著. —北京: 经济管理出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5096-2782-2

I. ①组… II. ①赵… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271257 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 160 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2782-2

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

2007年我考入清华大学经济管理学院做博士研究生，王以华教授是我的导师。在面试的时候才发觉自己真的不是为大场面而生，内心紧张不安，面对老师们咄咄逼人的提问，更是忐忑而又语无伦次。王老师面带微笑，亲切地询问我的一些学习和工作经历，又问了几个专业问题。我当时感觉这位老师很和蔼，就像一位慈祥的老太太，不像面试组的其他老师那么严肃。当时清华经济管理学院的博士生入学考试竞争很激烈，由于王老师的坚定，我有幸能够进入清华大学经济管理学院攻读管理学博士学位，并在清华园度过了四年的时光。在这四年里，王以华教授作为我的博士生导师，不但指导我的学习，还和小组其他同学一起做课题、进行研究和学术讨论，时常到深夜，而我也渐渐地对王老师有了一些了解，并逐渐形成了自己的学术理念和追求。

组织免疫是王以华老师提出的一个概念，她认为，一方面，战略管理研究不应停留在企业层面，而需要深入企业内部，研究作为个体的组织成员；另一方面，组织也不可能完全随环境的变化而变化，战略管理研究也要关注企业或组织中那些稳定和不变的内容。组织免疫主要从生物学类比的视角，把企业组织看作一个免疫系统，研究当面对内外部威胁时，组织如何进行应对的行为与过程。

组织免疫的概念一提出，就不断面对学界的质疑。一方面，认为它不符合当前的学术规范；另一方面，认为它是用新奇的概念来囊括

旧有的管理学内容。虽然我们小组的成员也退缩过，但是很庆幸，在王老师的带领下，大家都坚持了下来，并以此为题完成了各自的博士学位论文。本书的内容只是诸多组织免疫论文中的一篇，论文得到了国家自然基金的资助。

本书采用威胁与问题导向的视角，从组织层面研究认知对免疫行为和组织健康的影响，解释组织为什么不能适应动荡或复杂环境的深层原因，具有重要的理论价值和现实意义。

基于“组织认知—免疫行为—健康结果”的逻辑，本书提出了组织认知影响免疫行为和组织健康的机制模型——认知的三个维度，价值判断、认知动机和认知多样性影响组织中枢、专职、周边免疫子系统的应对能力与水平，进而影响组织健康。

本书选择了三鹿和丰田两家处于危机中的企业，以及小肥羊和北大纵横两家快速成长的企业作为研究对象，采用多案例研究方法，验证了相关的命题，得出以下研究结论：

首先，关于组织认知三因素与免疫行为和组织健康的关系。本书认为组织的正确的价值观、积极的认知动机、丰富多样的知识会正面影响企业的免疫行为，促进组织健康。

其次，关于组织认知三因素之间的关系。本书认为组织的价值观是影响企业免疫行为和组织健康的最关键的认知因素；组织积极的认知动机是影响企业免疫行为和组织健康的必要认知因素。

最后，关于组织免疫三个子系统之间的关系。本书认为中枢免疫系统的认知发挥主导作用，塑造或制约专职免疫系统和周边免疫系统的认知，对企业免疫行为和组织健康的影响最关键；专职免疫系统的认知发挥辅助作用，引导或误导中枢免疫系统和周边免疫系统的认知，影响企业免疫行为和组织健康；周边免疫系统的认知发挥终端作用，传递或阻断中枢免疫系统和专职免疫系统的认知，影响企业免疫行为

和组织健康。

在未来的研究中，组织认知对组织免疫与健康的影响机制研究可以推广到行业层面，从自组织与他组织的交互关系中，探讨如何建立有效的免疫系统。

2011年完成博士学位论文毕业后，本人依旧选择了学术研究作为职业。回顾在清华大学的学术生活，觉得作为一个管理学者应该注意两方面的事情，一是不要盲从，二是要坚持和执着。每当回想起团队在进行课题讨论时，总是有成员不断地强调困难，而忽视了我们所做的种种努力和取得的成绩。如果我们只是跟踪那些现有的时髦理论、研究工具和方法，那么研究内容必定缺乏突破和创新。如果我们轻易言弃，没有就一个问题做深做透，那么在学术上也很难有所建树。清华大学给予我的是一种学术信念，即相信和坚持，正像我们在课堂讨论电视剧《士兵突击》所强调的“不抛弃、不放弃”精神。作为一个学者，如果连自己都不相信自己的研究对于管理学的贡献，又如何要求别人相信自己的研究是有意义的呢？

毕业以后，回顾自己的学术成长道路，我真心感谢王以华老师的引领。在进行学术研究时，所培养的“不唯书、不唯上、只唯实”的精神，将一直指导着我的学术工作。

赵剑波

2013年11月

目 录

第一章 引 言	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究意义	2
第三节 研究内容	4
第四节 研究方法	6
第五节 内容安排	8
第二章 理论基础	10
第一节 战略管理研究	10
第二节 组织认知理论	13
第三节 组织免疫研究	19
本章小结	26
第三章 组织认知影响免疫行为和组织健康的理论模型	28
第一节 研究框架	28
第二节 研究内容	31
本章小结	52

第四章 研究方法过程	53
第一节 研究对象选择	53
第二节 案例过程分析	60
本章小结	66
第五章 危机型企业免疫机制研究	67
第一节 危机型企业案例分析一：乳制品行业和三鹿集团	67
第二节 危机型企业案例分析二：2009 年丰田汽车召回事件	83
第三节 危机型企业案例研究总结和讨论	99
本章小结	100
第六章 成长型企业免疫机制研究	102
第一节 成长型企业案例分析一：中国餐饮业和小肥羊餐厅	103
第二节 成长型企业案例分析二：国内管理咨询业和北大纵横	118
第三节 成长型企业案例研究评价和总结	141
本章小结	143
第七章 跨案例研究	144
第一节 跨案例分析过程	144
第二节 案例分析结果讨论	162
本章小结	166

第八章 总结与讨论	168
第一节 主要研究结论	168
第二节 主要贡献和创新点	170
第三节 管理实践启示	172
第四节 局限性与未来研究	175
本章小结	177
参考文献	178
后 记	185

第一章 引言

第一节 问题的提出

“知己知彼，百战不殆”是战略制胜亘古不变的真理。然而，战略管理和组织理论尚未将认知研究从个人和团队层面提升到组织层面，因此难以系统说明认知对战略成败的影响；同时，相对于强调机会和优势（O/S），理论界似乎轻视了威胁与劣势（T/W）导向的认知研究，或把组织失灵的原因简单归结于组织不能适应动荡环境或者超竞争环境，难以解释为什么具有核心能力的企业面对危机依旧难以生存的现象。因此，采用威胁或者问题导向的视角，从组织层面研究认知对免疫行为和组织健康的影响机制，解释组织为什么不能适应动荡或复杂环境的深层原因，具有重要的理论价值和现实意义。

本书采用威胁与问题导向的视角，将研究范围从“战略形成”延伸到“战略实施”与“战略控制”的持续循环之中，从组织认知角度探讨认知有效性对组织免疫行为和组织健康影响，并试图解释组织为什么不能适应动荡或复杂环境的深层原因。本书重点研究以下问题：组织认知是否影响组织免疫行为和组织健康？如何影响？组织认知由

哪些维度构成？组织认知各维度之间的关系是什么？组织内部中枢、专职、周边子系统的认知关系如何？其各自的认知状态如何影响组织免疫行为和组织健康？

第二节 研究意义

一、现实意义

随着技术变革和全球竞争的加剧，竞争环境变得越来越激烈。企业所面临的问题是必须将自身的业务能力与变化的环境相适应。出于对环境认知和应对的考虑，很多企业都在实施变革或创新，例如从公司外部引进高层管理人员，或对企业组织架构进行重组等，目的在于保持健康的状态。然而，这些企业努力的结果是不同的，有的企业能够及时摆脱困境，而有的企业却一直在“疾病”的状态中挣扎，甚至消失和死亡。

观察国内一些老字号企业的经营困境可以看到，“坐商”的思维使得企业不能有效识别内外部环境的变化。而另一些发生过危机的企业，我们经常会了解到在危机之前其实已经有现象能预示危机的发生，某些企业成员已经捕捉并了解其危害性，但是并不能够有效传达给决策者。

本书试图通过理论分析和案例研究来说明，面对复杂的内外部环境，为什么企业的各个层级不能有效识别那些潜在的危害，从而采取有效的应对措施？从认知角度深入研究这些问题及其存在的根本原因，无疑对指导企业实践有重要的价值。

二、理论意义

战略管理的核心问题是，组织在动荡环境中如何持续生存发展？是什么影响组织采取不同的行为模式？是什么导致组织成功或失败？以往组织和外部环境关系的研究，强调组织对于外部环境中机会和威胁的识别，并形成组织适应性，以创造竞争优势。在回顾了战略管理研究的主要内容之后，本书主要关注于组织认知研究，并考虑其对于组织免疫视角可能提供的理论基础和影响。在此基础上，本书考虑了影响组织健康状态的关键因素，并建立组织认知、组织免疫和组织健康三者之间的逻辑联系。

（一）组织认知

组织认知是战略管理的中心环节（Ansoff, 1979）。然而 30 年来，在战略管理理论的主流学派中，认知学派（Cognitive School）尽管将来可能成为最重要的学派，但是至今仍然是最不重要的一个（明兹伯格，2006）。该学派至今主要研究个体层面的认知，特别是领导者个人或团队的认知，很少研究组织各个层级和部门之间，以及整个组织内部的认知冲突与融合、分歧与统一等问题。组织认知应成为未来研究的重点。本书站在组织认知理论的前沿，研究组织免疫系统内，中枢、专职、周边子系统的认知内容和特征，对组织认知理论研究的深化和拓展有重要意义。

（二）组织免疫

组织免疫是组织的防卫系统，它侧重关注 SWOT 分析中对外部威胁与内部问题（Weak and Threat）的战略控制，发挥监视、防御、记忆三大功能，识别和消除一切对组织健康有害的内外因素和老化因素，并产生记忆（徐波，2005；王以华等，2006）。以往的成果正面研究了组织免疫的演化和效用（苏晓阳，2007）、行为机制（吕萍，2008）、

最终状态（杨震宁，2009）以及高层团队的认知多样性对组织免疫的影响（杜德斌，2010），但尚未深入研究组织免疫行为失效和组织层面认知之间的关系。因此本书着重分析影响组织免疫行为有效性和组织健康的关键因素——组织认知，深化了组织免疫理论。

（三）组织健康

组织健康是企业的理想状态，是组织免疫捍卫的目标。刘雯雯（2010）研究了组织的脆弱性。杨震宁（2009）提出了组织健康的四个维度，即适度的结构均衡、功能活跃、环境适应、社会和谐。本书将在此基础上，分析组织健康的多种状态（组织健康、组织疾病、组织失效或者组织死亡）以及导致其发生的种种认知因素，具有理论意义和实践价值。

总而言之，组织认知、组织免疫、组织健康都属于前沿基础理论命题，具有跨生物学与管理学的性质，揭示三者之间的逻辑关系无疑具有重要的理论价值。因此，本书将研究组织如何认知一切干扰战略形成和实现的有害因素，并采取有效的管理应对行为、形成有效的组织能力、捍卫组织的健康发展，避免企业出现重大损失乃至死亡。本书的研究具有很强的现实价值和理论意义。

第三节 研究内容

本书主要研究组织认知对于免疫行为和组织健康状态的影响机制。对于组织认知，本书同时考虑了人和组织因素两个方面，主要包括价值判断、认知动机和认知多样性三个维度。在组织免疫“监视—防御—记忆”过程研究的基础上，重点考虑了组织免疫应对行为的特征。

最后，分别研究了组织认知、组织免疫行为、免疫有效性和组织健康状态之间的逻辑关系。

综上所述，本书将实现如下目标：

第一，作为一种组织和个体特征，组织认知包括什么内容？如何分类和结构化这些内容维度？本书提出的价值判断、认知动机（包括内在和外在动机）和认知多样性，作为测量组织认知的变量，是否能够充分体现其内涵？各个认知维度之间的关系是什么？

第二，组织认知对组织免疫和组织健康是否发挥作用？组织认知的各个维度对组织免疫和组织健康是否发挥作用？分别发挥什么作用？

第三，组织内部的中枢、专职、周边子系统各自的认知状态对组织免疫行为和组织健康产生了什么影响？三个子系统影响的差别是什么？

第四，“组织认知—组织免疫—组织健康”的机制模型是否成立？

通过具体案例分析，解释组织认知、免疫行为的结构和内容，以及它们对于组织健康和组织绩效的影响具体表现在什么地方？体现出何种形式？本书将继续梳理相关的重要文献、寻找新的研究问题、充实并修正理论模型，使本书更加科学和合理。

本书拟解决的关键问题主要有五个：

（1）根据“组织异己”的概念，确定组织认知和组织免疫系统作用的对象，并按照熟悉/陌生的角度对这些组织异己进行分类，明确强调“经验”作用及组织免疫系统对这两种组织异己的不同应对方式。组织异己是短期内造成组织健康或者组织疾病的原因，其研究关注的焦点不同于组织生态学和演化经济学的长期组织消亡或者生存。组织生态学经常把这些现象归因于行业和生命周期等方面的因素。组织免疫和组织异己研究主要关注组织对于影响其生存发展的问题或危机事件的应对过程。

（2）正确定义“组织认知”的概念和维度。从组织认知角度研究，

为什么某些组织会逐渐陷入不健康的状态，从而产生组织危机并造成重大损失？如三鹿的倒闭、丰田汽车的召回事件等。从组织免疫理论上讲，主要在于理解造成企业陷入危机的认知原因。

(3) 明确“组织认知”对“免疫行为”的影响。本书需要从逻辑和事实上证明组织认知对于免疫行为是否产生影响？产生什么影响？是什么干扰企业有效识别和应对组织异己（包括内、外部有害因素和老化因素三种潜在风险）？不同于以往主要强调外部机会利用的研究，也不同于以往把组织失灵简单归结于组织环境适应性的研究，本书重在从认知角度、从内部解释，组织为什么不能适应动荡或者超竞争环境的深层原因。

(4) 明确“组织认知”通过“免疫行为”最终影响“组织健康”的作用机制。本书跳出战略管理传统的研究范式“结构—行为—绩效”，按照“认知—行为—结果”的逻辑顺序，将组织免疫行为的效果与组织健康的状态相联系。本书还需要从结构与动态上区分组织健康状态的类型。

(5) 正确选择研究方法。管理研究的方法包括归纳和演绎，不管是传统强调案例研究的归纳方法，还是现在强调文献综述和数据模型的演绎方法，都有助于我们根据不同研究对象和问题进行有效的陈述和证明。本书适合采取文献研究、生物类比、案例研究相结合的研究方法。

第四节 研究方法

本书将从哲学的高度，运用矛盾论、系统论、实践论来指导研究。

对于一个具有交叉前沿性质的研究课题，企图在各个方面，特别是操作层面，很快有重大技术性突破是有难度的。我们认为当前主要任务是通过文献研究、生物类比和案例研究等方法完成本书的主要目标。

一、文献研究

本书将对战略管理理论、组织认知理论、组织免疫理论、组织健康理论进行系统梳理，以明确组织认知及其维度划分的理论基础，并基于组织免疫理论，提出组织认知影响免疫行为和组织健康的机制模型。

二、生物类比

在组织免疫理论研究中，大量借鉴了生物免疫学的一些观点。例如，借鉴医学免疫提出组织免疫的概念，即企业识别和应对各种内外部“异己”，并清除有害因素，产生记忆，以维护组织健康的行为和能力。

类比方法（Metaphor）为理解组织现象提供了新的角度。类比转化（Metaphor Transfer）能够刺激新的知识产生，类比转化能够使得组织研究从其他研究领域获得新概念、假设乃至理论。类比方法使得我们能够理解两个不同领域所共享的属性和联系，这种理解依赖于类比转化所揭示的客观相似性，并通过各种假设进行表达（Oswick et al., 2002）。

我们需要正确使用类比的研究方法，以便于从生物学中获得更多的管理启示。类比强调客观现象对于创造性思维的启发，不是简单的、直接的、机械的塑造，从而形成理论概念和模型以及进行实证研究。

在组织认知对组织免疫和组织健康的影响研究过程中，本书既注意理解类比思维创造性的启发，又注意其对于战略理论的贡献和作用，

而不致过于侧重方法应用而偏离我们的研究目标。

三、案例研究

(一) 企业访谈和调研

案例研究方法是本书研究中的关键环节,这种方法适合对现实中某个复杂问题进行深入和全面的考察。通过案例研究,可以对某些现象、事物进行描述和探索。在理论构建阶段,采用案例研究的方法,有助于把真实、鲜活的故事转化成理论元素,在因素繁多、关系复杂的情况下,找出变量之间的相互关系、作用方向、变量转换模式和影响等。本书将选取两个危机案例(三鹿、丰田)和两个成长案例(小肥羊、北大纵横)进行访谈调研。

(二) 二手资料分析

此外,本研究通过掌握二手资料,了解这些典型案例的行业背景和其他内部情况,以便全面理解组织认知与免疫应对行为和结果的关系,例如三鹿“三聚氰胺”事件和丰田汽车2009年“召回”事件等。

(三) 跨案例研究

在完成四个单案例研究的基础上,通过进行跨案例分析,对研究模型进一步修正。

第五节 内容安排

全书共分为八章,主要的内容安排如下:

第一章:引言。在引言部分提出了本书的研究问题及其现实意义和理论意义,并讨论了可能采用的研究方法和路线设计。