

探索“风口法则”的理论智慧： 基于案例诠释和情景实验的 混合研究*

井润田 程生强 王文静

摘要：“风口”法则在互联网企业实践中得到广泛应用，但也引起一些管理困惑与质疑，对其理论逻辑的探索与构建是一个重要且有挑战性的研究问题。为此，本文首先基于“启发新的理论灵感”的目的，通过对小米公司实地调研的访谈数据以及二手数据展开案例研究。案例研究发现：“风口”的实质是一种维持组织延续既定方向发展的情景力量，管理者对这种形势变化的心理感知为其辨识机会提供了可以把控的时间窗；而管理者有意识的系统布局或布局势是他们成功将创业风口转变为成长机会的前提，管理者以认知能力为代表的战略领导力有助于感知和构建心理势。我们将以上案例研究发现归纳为4个理论命题。接下来，本文基于案例命题和前期文献推导出理论模型和假设，采用情景实验研究方法收集465份有效问卷并进行了实证分析。分析结果验证了以上案例研究的发现：管理者所感知到的组织势对其成长机会把握有重要影响；而布局势和心理势这两种形态的组织势之间存在紧密的关联性；管理者的认知能力对组织势感知具有重要影响，分析性思维占优的管理者更能判别出两种形态组织势之间的关联性；结构需求高的管理者更能察觉到蕴含在当前组织成长情景中的布局势。本研究揭示出组织势在理解“风口”法则中的理论贡献，有助于从外部情景条件视角澄清“机会发现观”和“机会构建观”关于创业者角色的理论争议，启发企业管理者重视业务活动布局与组织势感知，以期实现组织成长。

关键词：风口理论 组织势 案例研究 组织成长 战略领导力

DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2023.0115

一、引言

当前，数智技术提供的及时、连续和细化的信息结构使得实时决策成为可能，使得企业可以与员工、用户、供应商之间建立直接联系(肖静华,2020)。这也使得环境力量对企业经营的影响日益明显，企业需要实时、敏捷地监控环境并作出反应，不能再等到变化完全显现再适应，而只能在变化开始浮现之际就学会通过“创造变化”来适应变化。为了描述这一影响，雷军提出“站在风口上，猪都能飞起来”这句名言。这样的“风口”代表了创业机会形成的重要基础，该说法在企业界得到广泛应用，管理者称其为互联网时代创业的“风口法则”。当然，作为一个常人理论，以上“风口法则”只是管理者的经验认识，缺乏规范的理论逻辑基础，在实践应用中还有一些令人质疑的地方^①。例如：很多人批评这样的“风口”说法太过消极，只是在鼓励投机：只要坐在风口上，创业者什么都不用做也能成功。

面对这些质疑，雷军在《小米创业思考》一书中解释认为：“‘风口上的猪’这句话的主语是猪，本意是说在进入新领域、寻找新机会时，放低姿态，虚心学习，既要埋头苦干，也要把握时机，顺势而为”。正如以上解释所指示的，“风口”在深层次的理论层面与“机会”和“势”等概念密切相关，深入探究这些概念的内涵及其关联性是准确理解“风口法则”的关键。在前期文献中，势被视为一种维持组织延续既定方向发展的情景力量(米勒、

*感谢此论文的评审专家、第三届企业管理哲学与组织生态论坛与会者给予的修改意见，以及小米公司所有接受研究访谈的管理者。本文系第三届“李占祥管理哲学优秀论文奖”获奖论文。

弗里森,1980),这种形势变化(即风口)会驱使组织在未来一段时期呈现出可预见的发展模式和方向,进而为管理者辨识和构建商业机会提供可把控的时间窗。换言之,“风口”作为雷军基于经验总结的认识,“势”的学术概念有助于反映其理论内涵;进一步,无论是风口或势都是人们在当下情景中得到的认知,但它们可以帮助管理者发现和抓住未来环境中的机会,这是势的概念具有的独特理论价值。

然而,学者们关于创业机会和组织势的研究还存在很多需要澄清的地方。作为创业研究的核心概念,机会到底是创业者发现的还是构建的?这是理论界长期争议不清的问题(斯晓夫等,2016)。在本研究情景中,雷军所言的“顺势而为”的“风口”代表了一种塑造创业机会的情景力量,这到底支持机会发现过程还是机会构建过程?进一步,作为解释“风口”的理论概念,“势”的理论内涵非常抽象,在中西方文化里有不同的认识。例如:作为西方组织势的代表性研究视角,构型观在后期发展过程中被批评缺乏对人的能动性考虑(维贝等,2012)。中国文化为“势”的概念赋予丰富的哲学基础,被视为人们在实现行动目的时可以依附的一种间接效能,人们具有改变势的能动性(如“造势”);但这样的哲学认识抽象层面较高,距离可以指导企业实践的理论逻辑还有较大差距。因此,本文提出如下的研究问题:作为“风口”的组织势是如何被企业管理者感知和构建的?本文旨在从组织势的角度,基于企业外部的环境要素,来研究机会感知和组织成长的机制。具体而言,本文将采用案例研究方法来阐明那些隐含在当前管理实践和理论认识背后的深层次意识和假设,建立一个解释管理者能动性和组织势之间关系的更加内嵌而简洁的理论模型(艾森哈特、格雷布纳,2007)。该理论模型有助于澄清关于机会发现与机会构建的理论争议、揭示不同形态组织势之间的关联性以及组织势对于企业快速成长的影响机制,这对于帮助管理者有效理解和把握“风口”机会以及实现组织成长也具有重要的现实意义。当然,这种基于本土实践和概念的研究也有很大的挑战性;正如黄光国教授在《构建中国管理学理论的机会与挑战》一文中所指出的:“本土社会科学要有真正的发展,必须做三个层次的突破:哲学的反思、理论的建构和实证研究”(黄光国,2012)。呼应以上要求,本文将通过哲学反思、理论建构和实证研究三方面对这样一个来自本土企业管理实践的常人理论进行深层次的理论诠释和检验。

二、文献综述

(一)组织势在机会形成中的重要性

前期研究表明,创业者的战略认知能力对于创业企业的机会形成有重要影响(西姆塞克等,2015),“机会构建观”和“机会发现观”是描述创业者在机会形成中作用的两种对立观点(瓦吉利、朱利恩,2010)。前者认为创业者以诠释方式对周围环境的信息进行加工,从而构建出创业机会,具有主观性;后者认为机会客观存在于环境,由创业者发现,具有客观性(斯晓夫等,2016;瓦吉利、朱利恩,2010)。研究表明,那些具有更高战略领导力的创业者更容易发现和构建机会(普特拉等,2023;西姆塞克等,2015),而建立在更强的分析性思维、结构需求基础上的认知能力是提升战略领导力的社会心理基础(埃尔森等,2018;赫尔曼、纳德卡尔尼,2014)。与前期高层管理团队研究关注人口统计性特征的影响不同,战略领导力研究正在“努力打开战略领导者们的互动及决策的‘黑箱’”,因此管理者的认知能力成为《战略管理学刊》(Strategic Management Journal)发表的260篇战略领导力相关研究关注的10个重要概念之一(张燕,2021)。

显然,机会形成同时受到创业者和外部环境的交互影响。前期机会构建观和机会发现观都侧重于创业者角度,两者的矛盾点在于机会到底是由创业者构建的还是发现的?我们认为,造成以上矛盾的一个可能原因在于忽视了创业者之外的情景力量即“势”在机会构建与发现过程中的重要性。决策理论认为,有效的预测都是建立在人们对事物发展的趋势或模式等相关信息的理解基础上;在完全随机的变化环境下,老练决策者也不能比刚入局者对结果有更好的预测(奥康纳等,1998)。无论是在其源自的物理学领域,还是后期被延展到的管理学领域,势代表的都是一种维持组织按既定方向变化的力量,这样的力量来自管理者所面临的问题本身、组织情景或者产业环境等不同层次(达顿,1993)。这样的情景力量(如移动互联网的产业发展趋势)驱使身处其中的组织在未来环境中呈现出可预见的变化方向(如智能手机市场的上升期),进而

为管理者辨识和构建商业机会(如决定进入智能手机产业)提供了可以把控的时间窗^②。本文认为,机会是管理者基于对当前组织势的理解和判断,所认识到的关于未来开展某项创业活动的有利时机。机会构建观与机会发现观关注于以上过程中管理者本身对机会形成的影响;以风口为代表的产业情景为管理者提供了理解组织发展趋势或模式的客观条件。如果忽视对这些使动情景的分析,建立在预测行为基础上的创业机会研究容易夸大管理者认知能力在机会形成过程中的作用,也不容易揭示出机会识别或者机会构建两种假设的理论边界。

(二)西方文献中两种不同概念化的组织势

1. 结构势的相关研究

米勒和弗里森(1980)首次将物理学的势概念引入组织管理场景;他们认为大多数组织都处于持续变化中,组织势是“组织在同一方向上保持发展的趋势”。不同于汉南等学者认为组织现状带来的惰性会阻碍变革的主流观点(汉南、弗里曼,1977),两位学者认为组织变化具有势能,所以组织现状具有维持和加速当前变化的力量。之后,米勒与其同事(米勒、弗里森,1982;米勒,1992)基于组织构型理论对于组织势进行了持续的概念化和实证研究。组织构型理论认为,系统中多个要素相互作用共同形成了具有时间稳定性的相互依赖关系,这种匹配关系并非权变观假设的静态均衡,而是一种随着组织环境而变化的动态均衡(艾伯特等,2015)。以上系统匹配关系的动态变化孕育着组织势能,这就是结构势(Structural Momentum)的来源。这里的结构是一个广义概念,不仅包括组织结构,也包括组织要素通过制度、流程连接形成的互依关系(阿吉娜等,2015)。

结构势的实证研究是通过对于组织内外部元素之间的相互依赖性进行度量的。例如:米勒和弗里森(1980)通过对26家企业中24项包括环境、组织结构和组织策略等变量互依关系的实证研究发现,结构势在组织中普遍存在,这从组织构型视角验证了组织业务系统中的相互依赖性促使组织变革的力量。后期,学者将这些由于企业业务活动的相互依赖性所导致的内部匹配视为组织成长、商业模式创新等的基础(西格尔考,2001;佐特、阿米特,2010)。基于实地调研,柯林斯将以上系统匹配所导致的成长势能称为“飞轮效应”;企业一旦建立稳定的业务飞轮,只需要维持这个飞轮一圈圈循环往复,组织规模和业务范围就会不断扩大(吉姆·柯林斯,2020)。

总之,结构势将组织势视为一种由客观存在的组织内外部要素之间的相互依赖性所构成的力量,管理者可以感知但无法改变这种相互依赖性。因此,后期研究对这种过于“结构主义”导向的组织势概念化越来越感到不满,希望能在其理论化中反映出管理者的能动性(维贝等,2012)。

2. 心理势的相关研究

心理势(Psychological Momentum)认为,组织势的本质是一种主观的认知体验或者心理能量(类似“心流”),它通过组织与个体之间不断的交互而产生并维持,研究聚焦于心理势的认知、生理、情感和行为等多方面的积极或消极影响(伊索·阿霍拉、多森,2014)。詹森(2004)认为,心理势不仅可以帮助组织维持在既有方向上的发展,也可以动态地创造新的变化;当外界环境发生变化时,组织能量也会相应改变,进而创造出组织新的发展路径或者行为模式。此时,管理者在组织势的形成和改变中扮演重要角色,他们对关键问题的理解和诠释决定了组织变革是否以及如何发生。

对于心理势产生的机制,研究将其普遍归结为一种心理认知过程。伊索·阿霍拉和多森(2016)认为,连续的成功是维持心理势的关键要素,即“成功是成功之母”,成功所带来的心理势可以显著增加其未来成功的概率,帮助人们实现更大的目标;这种心理势发生的频率越高、持续时间越长,则产生的效用越大。人们在实现初始成功后,自我效能感会随之改变,也增强对事情的胜任感和把控力^③。这些心理改变会进一步提高人们主观认为自己可获得成功的概率,从而改变自己的关注力、努力程度等,推动组织持续成功。这样一种将组织势抽象为初始成功诱发的自我诠释机制的认识,无法解释为何同样成功/失败的情景可能导致心理势的差异化发展路径,更无法指导现实情景下的心理势构建实践,因此被罗宾斯和贾奇(2019)批评作为一种近似心理幻觉

或神话的理论解释。

(三)中国文化关于“势”的哲学启示

中国文化对社会生活中与“势”有关的现象有着长期的观察和思考,并孕育了很多和“势”有关的词语,如“势如破竹”、“顺势而为”、“强者造势,智者乘时”等等。进一步,中国文化基于“势”这个概念构建了人与自然之间的和谐关系准则,并将其应用在军事、政治、美学等领域。

1. 中国文化关于“势”的概念诠释

中国文化关于“势”最精彩的论述来自《孙子兵法》一书。该书用一章内容阐述势的策略在战争场景下的应用,认为通过形势构造,部队将领可以达到“故善战者,求之于势,不责于人,故能择人而任势”的功效。这里,势是一种特定情景下支持作战意图的力量,将领一旦能够超前掌握这种作战形势发展的情景承载因素,战场上的胜负自不待言(“是故百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也”)。因此,战争成败的决定来自于形势支持,而不是靠将领对战争的模式化理解和士兵在战场上的奋力求胜。作为这种“势”思想的自然延展,所有影响战争结果的潜在力量都是间接存在的,人们只有通过影响和构造环境才能度过难关,这通常被称为间接效能观(井,2017)。

2. 与西方文献中概念的比较

与西方文献不同,中国文化所概念化的势是一种人造物,体现出人的能动性。在哲学分类里,人们日常接触的客观事物划分为两类:自然物体(Natural Objects)和人造物(Artifacts)。自然物体是指物体改变的内在根源在于其本质规律,即依附自身本质而存在,如太阳、岩石等;而人造物改变与否则依附自身之外的人而存在,如铲子、毛衣(洛森斯基,1990)。人造物的本质特征是人工性即人所赋予其中的目的性和价值,这使得人们可以处于自身创造的“第二自然界”(洛森斯基,1990)。在历史文化研究里,人造物也是一个重要概念,历史上的人造物(如图腾、饰物等)有意识或无意识地反映出创造和使用它们的人们的价值观和思想形态。

究其实质,西方文献所假设的结构势是一种自然物体,体现为一种与情景无关的普遍结构,在所有企业里都是相同的。因此,作为局外人的研究者可以采用二手数据分析方法来度量这种结构势的高低。作为自然物体,以上结构势的存在与管理者的主观意图无关,这也是前期研究批评这些研究对于管理者能动性缺乏考虑的原因。相反,在中国文化里,势被视为一种人造物,源于人们根据自身意图所做的提前布局(井,2017)。因此,本文将其称为“布局势”(Configurational Momentum)以示区别。虽然两者形式上都体现为一种客观存在的情景力量,但“布局势”更加强调人们在结构创造中的能动性。

表1比较了中国文化所概念化的布局势与前期研究中结构势、心理势之间的联系与区别。由于其人造物的本质,布局势内含了构建者的意图,其意义只有身处局内的人们才能理解,体现出高度的情景依赖性。例如:将领提前布局所形成的客观存在的形势变化会被进入战场的士兵们所感知到,也会赋予他们积极或消极的心理能量,故“兵得其势,则怯者勇;失其势,则勇者怯”。与情景无关假设的结构势不同,布局势为进入其场域中的人们感知到的心理势提供了客观基础,这体现在两方面:一是人们的布局行动总是在时间上先于入局者的心理感知;二是连接布局势和心理势的基础是前期布局行动通过物化所显现出的客观环境,这成为激发入局者心理认知的情景因素。与建立在信息加工心理学基础上的管理者认知理论不同,心理势认知是建立在生态心理学基础上。尽管两种理论范式都将认知作为核心概念,信息加工理论假设环境是独立于认知者自身的,所谓认知是环境刺激被人们的内在经验解释和加工的过程,而生态心理学关注于生物(包括人类)与客观存在的自然环境之间不断进化的相互依赖性(拉平,2013)。由于生态环境是

表1 布局势与结构势、心理势的联系与区别

比较项目	结构势	心理势	布局势
关注问题	结构势如何影响战略变革	心理势如何带来更好的行动机会	布局势是如何被提前规划和安排的
基础假设	势是由组织要素之间的相互依赖性产生的结构性力量	势是主观感受到的心理能量	势是由管理者有意识的提前布局而产生的力量
人的能动性	不重要,受制于结构	重要,用以评估合适的时机	非常重要,体现在布局的敏锐和意图方面

人们赖以生存和发展的基础条件,他们倾向于从适应和改造的交互视角认识自身与环境之间的关系。基于该视角,环境中发生的变化对不同人群具有不同意义,他们的观察与认知结果和其行动意图直接相关(井,2017)。在本研究中,管理者的系统布局所带来的环境变化是入局者感知到“在该情景力量帮助下可以做什么”的功能条件,这样的心理势认知结果就指向于他们的行动可能性(即“机会”)。

以上关于布局势和心理势的理论阐述也反映出中国文化就形势判断中“形”和“势”之间的关系认识,正如《孙子兵法》指出的,可以通过关联要素在时空上的布局构造出不同的作战形势。这里,“形”是从布局势视角认识到的结构关联性,“势”是基于该结构布局感知到的支持行动的力量,有利“形势”所支持的行动在实施过程中遇到的阻力较少(“善战者,求之于势,不责于人”)。这里,布局势与心理势的另一个区别体现在两者的主体可以是不同的。例如,雷军及其他创业者在小米公司为进入智能手机产业进行了布局行动,这样的布局带来的组织发展情景会引发其他员工可以感受到的心理势能。

(四)研究进展的述评

1. 西方文献关于组织势的理论化存在分歧

在组织研究领域,结构因素经常被视为行为产生的前因条件。然而,组织势研究却将结构视角和行为视角割裂为两个阵营:结构势认为“势”是一种客观存在的力量,组织要素间紧密联系的力量是可以自我维持的;心理势则被视为一种组织个体感知层面的属性,通常和自信心、胜任力、主观效能等心理特征相联系,依赖于个体认知和社会构建能力。无论是结构势还是心理势都描述了组织势某一方面的特征,但两者拘泥于自身的理论范畴,导致很难形成关于组织势形成机制中人的能动性与其结构的使能性之间作用关系的理论解释。

2. 中国文化为我们提供了关于组织势理论化的思想智慧

无论是道家所强调的“无为而治”还是《孙子兵法》所强调的“不战而胜”都代表了一种极致的间接功效观,即人们努力发现什么可以成为形势变化的载体,然后将自身行为意图承载于这样的情景力量之中(余莲,2009);当然,“无为而治”并非是指人们什么都不做,而是避免盲目、过多地干预社会运转自身的规则(即“道”)。以上文化诠释暗含了关于两种形态的组织势(布局势和心理势)之间可能存在关联性的认识;这点在李零教授对《孙子兵法》的思想评述中有精彩的描述,即“势是藏于形后,与形相伴的东西……看得见的都是形,看不见的才是势”(李零,2014)。然而,在组织势领域尚未看到相关的案例或实证研究,我们需要将以上思想认识在组织情景下进一步建构,形成可以指导企业实践的组织理论。

3. 需要更有效的研究方法来揭示和检验布局势和心理势之间的理论关系

组织势是依存于特定情景的一种社会现象,无论是人们根据主观意图布局的组织要素相互依赖而产生的布局势,还是组织个体感知到的心理势,都是在特定情景下产生的(如体育场上的热手效应);一旦环境变化,这种势能就会改变甚至消失。因此,对组织势的测量或控制是研究中非常重要但很有挑战性的问题,前期研究采用的行为实验(帕克等,2020)、二手数据(米勒、弗里森,1980)、问卷调查(詹森,2004)、案例研究(井、范德文,2014)等方法都从一个侧面度量出组织势的影响。如果需要实证检验布局势与心理势之间的关系,必须设定一种特定情景同时对以上两种形态的组织势进行度量,这也是前期两种理论视角难以整合的方法挑战。为此,本文将首先采用案例研究方法,归纳出关于组织势的概念内涵及其两种形态之间的理论关系;然后采用情景实验来对以上理论关系在更广泛的组织情景下进行实证检验。

三、案例研究设计

(一)案例选择

本文基于“启发新的理论灵感”的目的展开对于小米公司的案例研究,这也是案例研究最常见的使用目的(井润田、孙璇,2021)。因为前期研究并不能提供关于组织势形成机制的清晰解释,我们希望通过案例研究构建相关的理论模型。本文基于理论抽样原则选择该案例,因为无论是雷军的“风口”认识还是小米公司的组织

成长实践都对于构建组织势的理论具有其他企业难以比拟的启示价值。小米公司成立于2010年,由雷军和其他六位联合创始人共同建立,是一家专注于智能硬件和电子产品研发的全球化移动互联网企业。在管理经验的反思基础上,雷军总结出“站在风口上,猪都能飞起来”的名言(俗称“风口理论”),认为企业能顺利发展的关键不仅是天道酬勤,更重要的是“顺势而为”。同时,雷军不仅是这样说的,也是这样做的。在风口理论指导下,小米公司依靠独特的“铁人三项”业务模式抓住机会并取得快速成长。成立短短8年之后,2018年小米在香港交易所主板挂牌上市,此后第二年就进入《财富》世界500强榜单(此成长速度在国内外企业中也是最快的),2021年底在《财富》世界500强企业中排名第338位。这样的快速成长是以小米为代表的国内外互联网企业的典型特征,也启示我们深入剖析其中“顺势而为”理论机制的重要性。因此,本研究选择小米公司作为案例企业符合理论抽样的基本原则,即“找到最适合回答拟研究问题的案例,进而提出经得起检验的、在多情境中具有普适性的命题和理论”(井润田、孙璇,2021)。

(二)案例访谈与资料收集

1. 实地访谈

在2014年至2022年之间,研究团队先后对小米进行过3次集中的实地调研,第一次调研(2014年3月)主要集中于风口理论及其在智能手机市场上的实践,第二次访谈(2017年10月)关注以上实践的效果跟踪以及企业的生态链布局,第三次访谈(2021年6月)主要追踪企业伴随产业环境变化之后的业务调整与战略布局(如生态链拓展、“造车”计划等);此外,还包括一些补充性访谈和外地(如上海市、深圳市)调研(如小米门店走访等)等。前后共访谈企业22位管理者和员工,其中包括高层管理者3名、中层管理者11名、基层管理者与员工8名。每次访谈在1~2小时之间,共访谈约35小时。对管理者的访谈问题主要集中在小米创立前后的产业背景、对风口的判断能力以及企业如何掌握风口进行业务布局等,对员工的访谈主要集中在对小米组织成长过程重要事件的认识和评价。

2. 二手数据

我们通过“演讲与研究报告”、“书籍与学术出版”、“新闻与媒体报道”等渠道获得关于案例的二手数据。如表2所示,这些数据来源有不同的侧重点,可以从内外部、主客观等多角度对研究发现进行三角检验。此外,我们阅读了前期关于小米公司的大部分教学案例和研究案例,这些为我们关于小米业务活动系统构建的

表2 案例研究的数据来源

	访谈数据	二手数据		
		演讲与研究报告	书籍与学术出版	新闻与媒体报道
数量	22次	13份	23篇(部)	32篇
文字长度	约140页	约70页	约2150页	150页
字数	约16.3万字,共约35小时	约9万字	约210万字	约8万字
时间	2014年11月 ~2021年11月	2013年3月 ~2022年3月	2012年10月 ~2021年11月	2010年5月 ~2022年3月
数据描述	<ul style="list-style-type: none"> ·高层:CEO(T1)、销售副总裁(T2)、研发副总裁(T3)^a ·中层:研发部(M1)、组织部(M2)、手机部(M3)、设计部(M4)、供应链(M5)、行政助理(M6)、生态链公司总经理(M7)、智能电动车(M8)、外部生态链企业(M9-M11) ·基层:研发部(E1-2)、手机部(E3-4)、人力资源部(E5)、门店(E6)、外部生态链企业(E7-8) 	<ul style="list-style-type: none"> ·雷军的公开演讲 ·小米的新品发布会 ·艾瑞咨询(R1)、头豹研究院(R2)、Fortune Business Insights(R3)、Strategy Analytics(R4)、RUNTO(R5)等机构对小米及相关产业的研究报告 	<ul style="list-style-type: none"> ·发表在《管理世界》等国内外期刊上的论文 ·收录在毅伟等案例库的教学案例 ·关于小米(《一往无前》,B1)和金山公司(《生生不息》,B2)的传记著作 ·雷军口述、徐洁云整理的内部工具书(《小米创业思考》,B3) ·其他相关书籍 	<ul style="list-style-type: none"> ·关于雷军和小米公司重大事件的新闻报道 ·管理层在媒体上接受的采访报道
数据内容	关键决策事件、风口理论提出及其实践体会、以及相关参与者的管理活动	描述了企业在不同发展阶段的技术与产业进展和未来发展方向	企业利益相关者以及对小米感兴趣的学者的评估、分析和陈述	利益相关者和外部媒体对企业对整个产业发展的意见与评价
在数据分析中的价值	<ul style="list-style-type: none"> ·风口理论的提出背景及其基本含义 ·管理者和员工对风口理论及其实践的理解 ·生态链战略的提出及其实施方法 	<ul style="list-style-type: none"> ·产业发展趋势的客观依据 ·企业不同发展阶段的风口选择 	<ul style="list-style-type: none"> ·企业发展中的典型事件及其影响 ·小米用户参与、生态链战略的学术评价 	<ul style="list-style-type: none"> ·管理者在不同时期对风口理论、生态链战略的阐述 ·新旧“铁人三项”业务模式的事实陈述

注:a.数据描述中括号所示代码是对不同数据来源的编码,在正文中有相应引用。

评价分析提供了第三方视角。

由于本研究关注产业环境变化给小米带来的成长“风口”，我们特别收集了国内外关于智能手机、智能物联网等相关产业的权威研究报告。这些资料为我们评价通过访谈所得到的“风口”判断的主观引语提供了客观依据，有助于校正访谈数据可能存在的“自我粉饰”效应(艾森哈特、格雷布纳,2007)。

(三)案例描述与数据分析

不同于前期研究关于小米智能互联产品如何重塑企业边界或者小米生态系统构建的选题角度(曹鑫等,2022;周翔等,2023),本研究关注的是“风口”理论的内涵及其在小米组织成长历程中的实践。本文以此作为在数据分析环节基于过程设计的框架,组织和分析各方面来源数据的故事线(王凤彬、张雪,2022)。

雷军1992年大学毕业后加盟金山,是公司的创始团队成员之一。他在金山从22岁工作到38岁,那也是公司经营艰难的时期:企业定位是办公领域的通用软件,主打产品是WPS(文字处理系统),其定位同时面临高端和低端两个市场上的夹击。金山公司16年的工作经历使他明白一个道理:企业能顺利成长的关键法则,不仅是天道酬勤、更重要的是顺势而为,这也是他提出“风口理论”的初衷^①。

2010年初,雷军决定再次创业进入智能手机产业。此后,智能手机产品在全球市场的渗透率仅用3年时间就从40%提升到95%,在2017年达到市场需求最高点,中国市场上的智能手机出货量也从2010年4297万部提升到2013年5.8亿部。小米作为产业后来者的进入时机非常重要,恰当的“风口”卡位不仅意味着公司成立之后将面临的市場机会,也意味着从与生产规模有关的学习曲线里快速获得成本优势。

2013年,小米针对千元智能机市场开发红米系列手机,迅速抢占千元机市场。自此,小米后来居上的市场地位被树立起来,这是企业通过智能手机产业风口选择得到的第一次成长机会。然而,产业发展趋势也是在不断改变的。2013年雷军开始为物联网产业风口的到来做准备,成立生态链公司制造手机相关的周边产品,这是企业所做的第二次风口选择。2019年初,小米提出“手机+AIoT”战略,乘着物联网风口让产品进入更多家庭。当然,与通常的成长阶段划分不同,以上两次“风口”选择在时间上是相互叠加并影响的,本文接下来将其称为风口选择的两个情景:对于第二次物联网产业风口而言,第一次智能手机产业风口的选择既创造了资源基础(如客户、流量、技术等),也带来了市场约束(第二次选择无法摆脱前期形成的品牌、能力等因素的限制),这样的路径依赖性也给公司的未来发展带来不确定性。

接下来,在掌握风口法则的基本框架之后,我们开始建立以此为主轴的故事线,提炼相关的理论概念和命题进而理解公司重大决策展开背后的逻辑模式。在这个阶段,我们不断在访谈数据、二手数据和现场记录之间反复循环,仔细审查我们提出的每一个重要认识与命题。在以上数据分析的迭代过程中,我们详细记录了决策事件背后的动机、目的及相关参与者,这为我们理解特定情景下的风口战略选择与实施提供了丰富而详实的数据支撑。

最后,通过与现有文献的对话,我们提出解释风口选择与实施过程的组织势的理论模型,并提出可供实证检验的理论假设。

四、案例研究结果与理论模型构建

(一)风口选择的决策情景

1. 抓住智能手机产业风口

2009年是全球互联网产业裂变的前夕。雷军基于对该产业的观察,得到如下认识:(1)移动互联网的快速发展:苹果、谷歌等开启了移动时代,“相比苹果IOS、塞班和Windows Mobile系统,安卓是否在未来的移动互联网市场会有更广阔的空间?”(T1),这些外界环境变化引起雷军的深思^②。(2)从供给侧来看,雷军深感国内大环境仍然存在很多问题,供需结构不匹配,难以满足巨大的市场需求。首先,关于国产品牌问题:“当时国货好像是粗制滥造的,或者是偷工减料的代表”(T1),很多品牌都来自西方世界,而对中国制造的印象还停留在组装上;其次,当时山寨手机横行于世,2009年中国山寨功能手机的出货量达1.45亿部,进一步腐蚀了国产品牌

形象。

综合以上认识,一个在雷军心里推演了无数遍的业务系统模式也逐渐清晰,“做具有顶级配置、极佳性能的智能手机,搭载高度定制、体验绝佳的安卓系统和应用软件,以电商渠道取代所有中间环节,让产品直接面对消费者,最后持续提高互联网服务实现商业变现”(T1)。2010年3月小米公司成立,雷军开始为实现以上风口而正式行动。

2. 布局生态链产业风口

基于对互联网产业的理解,雷军认为成熟的公司在互联网时代很难孤立存在,需要在产业上下游建立一个全面的生态系统。“我们想着有没有可能将小米的模式复制到100个行业”(T1),这样小米不但可以给自己建立一道护城河,抵御可能的激烈竞争,也通过孵化自己的创业企业,为整个公司打造更多的流量入口。

2019年,小米确立了“手机+AIoT”的发展战略,“这两个不是独立的产品部门,而是紧密相关的,他们有共用的平台,在业务中互相补充,互相受益”(M6)。截至2021年底,小米AIoT连接设备(不包括智能手机、平板及笔记本电脑)数已达4.34亿件,拥有5件及以上连接至小米AIoT平台设备的用户数达到880万人(R3)。

3. 两个风口决策的比较

两个风口决策在产业风口、业务布局以及心理感知等方面也存在差异,就产业风口而言,第二个阶段的提前期更早、发展趋势不确定性更高;在业务布局上,生态链系统更加复杂,当时布局并没有完全想明白;当然,不同风口情景给人们带来的心理势感知也有所不同,越临近的风口带来的紧迫感越高,目标机会开发也可能更困难。这点体现在2010年小米创立并进入智能手机产业,“小米当年切入就迅速干到一个非常不错的成绩。之后很多公司都在跟进,但错过那一波最佳的进入时间点。我们优先进入,建立起品牌、口碑、技术等优势,新玩家再进入的难度很大。至今来看,我觉得这个风口都是一个非常成功的选择”(M5)。相对而言,第二次物联网风口到来则更远期一些,相应地需要企业更多的耐力和准备,“我们做物联网也是体现风口理论的,只是这件事我们动手要早一点。这带来的影响就是,我们需要更有耐心地投入,我们物联网近些年处于一个比较稳的投入期。但是,当年做手机是卡得非常精准的,移动互联网在中国也就是2012年、2013年快速发展的,微信也是在这个时间诞生的”(T2)。

(二)关键理论概念

在数据分析环节,我们采用乔依亚等(2010)提出的方法进行一阶和二阶构念的编码,完成从数据到理论的归纳过程。如表3和表4所示,这里一阶构念主要是从访谈对象视角所做的显分析,使用受访者的词汇描述案例过程;二阶构念是从研究者视角对信息深层结构所做的潜分析,在数据分析结果和现有理论概念之间建立联系(井润田、孙璇,2021)。

1. 特定产业风口下的心理势感知

初步的数据分析很快就表明,作为常人理论的“风口”与作为学术概念的“势”紧密相关。雷军在访谈中,就6次将“风口”与“势”相提并论。例如:“整个小米之所以发展这么顺利,就是形势比人强,是‘台风’好,不是我雷军多厉害,也不是小米公司多厉害,我们就是一头‘猪’在‘台风口’”(T1)。他所论述的“风口”与中国文化关于势的间接功效观非常一致,强调凡事“求之于势,不责于人”。

正如前期研究发现的(詹森,2004),心理势会触发人们积极的情绪认知,体现为一种心理能量(如工作激情、高涨的士气等)。如表3所示,这点体现在小米公司的两次“风口”选择中。在认识到智能手机产业“风口”之后,雷军和投资者刘芹有12小时的电话通话,“两个人越谈思路越清晰,越谈越豪情万丈,越谈越觉得要做的很多事情是史无前例的”(B1)。当然,产业风口也是在不断改变的,当智能手机产业地位逐渐稳固之后,小米开始搜寻新的风口。

“智者造势、庸者算利”。大多数管理者都是在当前市场上苦苦拼搏,而那些具有更高战略领导力的管理者则善于抓住风口来实现组织目标,研究也表明创业者的战略认知能力对于机会认识有重要影响(西姆塞克等,2015)。小米创立之前,在国内手机市场上除苹果、诺基亚、三星、索尼、摩托罗拉等国际品牌和中华酷联等

国内品牌外,还有6000多家山寨手机厂商。当时伴随手机产业需求的急速增加,山寨机成为一个利润极高的“发财行业”,但产业环境改变之后这些山寨机厂商也就迅速消失了。小米就是在这样的产业环境中迅速崛起的,也是进入《财富》世界500强榜单速度最快的企业,这一切离不开雷军提出的风口理论以及他的战略领导能力(见表4),这点也是调研中企业内外部的一致评价^⑥。因此,我们总结出如下命题。

命题1:在特定的产业发展情景下,管理者的战略领导力(如分析性思维)越高,他们越能感知到更强的心理势。

2. 心理势感知所促发的成长机会

无论是“风口”还是“心理势”都是人们的一种内心感知,这种心理能量是建立在他们对于产业发展趋势的判断和把握基础上的。雷军的两次风口选择时点(2010年、2013年)都是在全球智能手机、物联网产业开始增长的市场初期。与心理势不同,这种产业趋势是客观存在的。一旦被“风口”带来的心理势所激发,管理者会被可能的产业机会所吸引,采用创业、组织变革等行动来实现以上机会。例如:当雷军意识到智能手机的风口,就即刻开始为创业做好各项准备,用风口构建的愿景去吸引风险投资、吸引骨干人员加入创业团队、吸引知名企业加入供应链体系等等(B1)。如果只是从资源依赖的理论角度来看,像小米这样的创业公司初期拥有的有形资源很少,根本无法与大企业进行对等的资源交换;而他们正是依靠无形的“风口”带来的机会价值去影响和获取外部关键资源拥有者的支持。

创业者最重要的任务之一就是在现有资源和能力之外,觉察并抓住不断涌现的产业风口背后的机会;而这些机会的实现带来的就是企业的持续成长。2019年,全球智能手机出货量11年来首次出现下降,而小米同年物联网产品收入已达到智能手机收入的51%。之后3年间,物联网是小米增长最快的板块,2019~2021年复合增速约24%^⑦。由此,我们得到如下的命题。

表3 关于产业风口及其组织布局的数据编码

一阶构念	证据事例		二阶构念
	情景一	情景二	
产业风口	·“小米当年切入就迅速干到一个非常不错的成绩。之后很多公司都在跟进,但错过那一波最佳的进入时间点。我们优先进入,建立起品牌、口碑、技术等优势,新玩家再进入的难度很大。至今来看,我觉得这个风口都是一个非常成功的选择”(M7)。	·“2013年底时候市场开始看好智能硬件,当时刚好雷总也在提,有没有可能用小米模式复制一百个行业。但他的想法里不希望把公司做成一个巨无霸,就是公司什么都做,反之说就是投入要可控。他本人是一个很成功的投资人,就想到有没有可能用投资孵化的方式来做。这就是我们生态链的雏形,也是一个很好的风口”(M7)。	心理势: 成长动机被环境支持时给管理者带来的积极情绪和心理能量
投入热情	·雷军在和投资者刘芹的12小时通话中,“两个人越谈思路越清晰,越谈越豪情万丈,越谈越觉得要做的很多事情是史无前例的”(B1)。	·国际围棋大赛中智能机器人战胜人类后,雷军按捺不住激动的心情,在开会休息期间写了两篇专门的分析文章,打算切入人工智能赛道、布局智能家居业务(B1)。 ·“智能互联这个大趋势大家都看到了,行业对小米有较高的期待。这其实令我们特别鼓舞”(M2)。	
业务布局	·采用“硬件、软件和互联网”一体化发展的“铁人三项”业务模式,软硬结合使之能够灵活应对移动互联网时代用户体验的多样化需求,叠加互联网是为了抓住互联网时代流量的入口,利于企业下一步转换(B1)。 ·“有了‘铁人三项’业务模式,接下来工作就有了指引,这样的[未来]终局会反过头来告诉你当前要做什么事。比如说招人、组建创业团队,这个模式就会告诉你,做手机硬件最好的是摩托罗拉,做软件最好的是微软,做互联网最好的是谷歌,于是这个团队就是从这些方面去找需要的人”(M6)。	·企业设想出“1×4×X”的家居物联体系,即围绕一款最核心产品(如手机)连接,下面是4或多个(如电视、路由器、笔记本电脑、智能音响等)连接节点,再加上更多的连接终端(R2)。 ·“在生态链创办第一天雷总就给我们提出三个要求,即‘引流、品牌和顺便赚点钱’,这三个要求也是有优先顺序的。这三点至今依然是我们生态链业务的指导原则”(M7)。	布局势: 企业为了适应环境发展需要而提前开展的系统布局
调整适应	·“我个人觉得还是前些年跑得太快了。2010年第一款手机本打算卖掉30万支,一不小心卖了700多万支;2014年红米手机开始起量,直接干到1700万支。我们产品竞争力是足够强的,但组织体系无法支撑那样的发展规模。所以2016年开始就要补课了,补齐那些体系上的短板”(E3)。	·企业提出新铁人三项(即硬件、互联网服务、新零售),并在刚开始时将路由器视为连接家庭内部所有智能家居的关键节点。“目前,我们对路由器的认识也有了一些改变;最核心的改变是我们认识到智能家居的核心节点可能不是一个,也不是两个,可能会有几个。路由器是其中之一,但不是唯一”(M5)。	

命题2:管理者对于心理势的感知,可以帮助他们在环境变化之中抓住组织成长的机会。

3. 支撑机会构建的布局势

企业强调风口是否就意味着消极等待?分析结果表明,不是!正如无为而治的哲学基础所反映的,相信和依赖风口的力量,并不是指管理者什么也不用做,而是通过积极、有意识地提前布局,减少那些不符合形势需要的盲目投入(即维持自身行动与外部环境的匹配性)。为了抓住机会,管理者需要提前设计出适合风口判断的业务活动系统,而不是模仿当前流行的产业经验,这其实对管理者有很高的要求;“猪在飞起来前也需要做很多准备”(M6)。

中国文化将人们为了营造好的未来形势而作的提前布局称为“造势”,这是后期“顺势而为”或者达到“无为而治”境界的基础。就像《孙子兵法》所言,战略布局应该在战争开始之前就完成,实地战争则是以上有意识的布局在时间上的有序展开,因此战争结局的胜负往往在战争开始之前就已经形成。如表3所示,线上渠道只是小米业务活动系统的一部分,其总体模式是由“硬件”、“软件”和“互联网”三要素构成的所谓“铁人三项”,即:做具有顶级配置、极致性能的智能手机(“硬件”),搭载高度定制化、体验绝佳的系统和应用软件(“软件”),然后以高效的电商渠道取代所有中间环节,将产品直接送到用户手中并持续提供互联网增值服务(“互联网”)。以上三大要素相互支撑,构成一个“内部匹配”的循环系统,形成支撑小米快速成长的“飞轮”效应。与前期研究中结构主义导向的结构势不同,这样的内外匹配的业务活动系统是管理者有意识布局的结果,极大地依赖于个体能动性。“能提出这个模式是和雷总的个性有关。他在做很多决策时会先充分调研、学习、访谈,然后自己思考,基本上一件事情想得差不多了再开始动手。很多框架其实是在他脑子里推演好了才实施,这也是互联网科技领域中很多人对他的评价”(M2)。因此,管理者的风口感知以及实现依赖于提前的系统布局,否则只能错失时机。

当然,就像战争中的“道”与“术”,任何高明的战略布局都需要在现场实施中不断细化和调整,这点在案例

表4 关于战略领导力与机会感知的数据编码

一阶构念	证据事例		二阶构念
	情景一	情景二	
分析性思维	<ul style="list-style-type: none"> “2012、2013年微博等一系列的社交媒体,使得口碑传播速度和裂变速度变得很快。雷总很敏锐,果断让我们几乎所有的营销资源铺在社交媒体上,而不是传统广告上”(T2)。 “人不能逆天而为,人还是要顺势而为。这句话其实是两面,为什么雷总讲这个话?其实他本身还是坚持了那么些事情,但是他只是说在这个之余发现很多事情要顺应大势做,才能更顺利地得到更大的结果”(M3)。 	<ul style="list-style-type: none"> “他重新决定创业时,还是做了很详尽、冷静而且漫长的思考,也做了很多心理建设。原因很简单,他出道很早、年少成名,也经常给别人支招。所以再次决定创业,他自己需要做很多心理建设”(M2)。 “很多人看到小米,看到的是社会化媒体营销和粉丝经济,但是没有理解小米的实质是以口碑为核心;第一,你要做出超出用户预期的产品;第二,你要给用户超出预期的服务;第三,还要把用户弄进来变成朋友,变成自己人”(T1)。 	战略领导力: 一种预见环境变化和 组织发展方向 的领导能力
结构需求	<ul style="list-style-type: none"> “卓越网被卖掉、金山苦苦支撑,这些经历促使雷军总结出“风口理论”,要顺势而为(B2)。 “雷总其实是谨慎的,谨慎之后加大胆。就是谨慎放前面,但一旦想明白之后,是足够大胆的。从我们多年来识人的角度来说,他具备这样的性格”(M2)。 	<ul style="list-style-type: none"> “大多数做技术的人要判断风口还是很难的,因为这需要大的战略思路和思考。比如企业刚开始决定做生态链时,我们是没法理解的。当时手机卖得那么好,在这样的量级上为什么要做其他东西?但现在回过头来看,那时候确实应该这么干。当时就能想出来,我个人觉得很难”(E2)。 “把一件事想明白是不容易的,这点我们在雷总身上看到了;他要看到事物本质,希望把事情想明白”(M5)。 	
机会感知	<ul style="list-style-type: none"> “小米创立第一天我就加入了,当时雷总就是看准了手机从非智能到智能化转型的这样一个时期,他认为这是一个巨大的商业机会”(M7)。 “2010年前后,移动互联网在国内已经到了起飞的前夜,小米看到了这样的机会,踏进智能手机普及大潮中(B3)。 	<ul style="list-style-type: none"> “小米想用生态方式给自己建立更深的护城河,于是在物联网时代来临时,提前抓住新的发展机会(B1)。 “面对智能互联网风口,我们生态链有这么大的盘子、这么高的流量,肯定会带来很多机会。生态链孵化的每一个单独产品,其实都解决了很多用户痛点;当我们用手机再把这些智能产品连接起来,又解决了互联互通的痛点,这样整体下来的用户体验感会更好”(M7)。 	成长机会: 环境变化在时间窗上 赋予组织成长 的良好条件
机会开发	<ul style="list-style-type: none"> “2015~2020年小米智能手机业务年复合增速23.2%,业务增长较大,但在小米集团总营收中占比呈下降趋势,2020年智能手机业务营收占比约为61.9%(R2)。至2021年底,小米在全球智能手机出货量中排名全球第三,市占率约为14%(R5)。 	<ul style="list-style-type: none"> “过去五年间小米IoT及生活消费产品年复合增速50.6%,2020年在企业营收总额中占比达27.4%;与智能手机业务类似,IoT及生活消费产品业务仍侧重于硬件营收,IoT及物联网业务毛利率水平为12.8%(R3)。 	

第二次产业风口选择中体现得更为明显。如表3所示,企业提出新的铁人三项(即硬件、互联网服务、新零售)时,刚开始将路由器视为连接家庭内部所有智能家具的关键节点,但在经历3年多尝试之后企业将连接节点扩展到多个(如路由器、电视、笔记本电脑等)。

命题3:管理者有意识的系统布局(或布局势)是他们成功将特定产业风口情景下所促发的心理能量(或心理势)转变为成长机会的前提。

4. 战略领导力在业务布局中的重要性

如表4所示,战略领导力是“智者造势”所需要的认知能力。传统的监管式领导理论(如变革型领导、家长式领导)关注于企业内部领导者与下属之间的人际互动关系,强调领导者如何通过沟通和激励带领下属完成工作任务。战略领导力则更加强调领导者在复杂多变的环境中所表现出的一种预期未来、保持组织灵活性、为企业拓展可行前景的领导能力(张燕,2021)。相对于监管式领导理论所塑造的强干预性领导形象,战略领导力体现出间接功效观的特点,希望通过构建有利的环境来影响和改变下属,而非直接的行为干预或劝阻。近年来,研究者开始深入探究战略领导力的认知能力基础,如认知复杂性、结构需求、行为复杂性等问题(戈德法布、杨,2009;基斯等,2020)。

强调“风口”并非意味着领导者的消极无为,相反他们需要通过反思学习不断提升自我。在互联网产业,雷军的勤奋精神得到大家的公认,他希望通过自己的超前努力尽量将问题想明白,避免公司和员工的盲目投入。在日常管理工作或社会观察的同时,雷军喜欢通过类比或反思等思维习惯把自己所关注问题的本质想通透(B1)。

命题4:管理者的战略领导力(如结构需求)有助于他们感知和构建布局势。

如图1所示,以上4个理论命题之间体现为“战略领导力→组织势→成长机会”3个组织层面构念之间的理论关系,这呼应了前述文献综述所呼吁的同时结合创业者认知能力(即战略领导力)与组织势等组织内外部要素剖析创业机会问题的重要性。

(三)实证理论模型的构建

案例研究归纳出的是中层理论,所提出的理论命题通常无法直接进行实证检验^⑧。接下来,我们将结合上述的命题发现和前期文献,进一步推导出实证研究的理论假设。如图1所示,理论模型主要涉及战略领导力、组织势的感知与布局以及组织成长机会三方面的变量关系,数据分析为组织层面:在实证研究设计中,前期研究经常将管理者视为组织代表,采用其感知到的组织变量之间的关系来检验组织层面的理论模型(王铁男等,2017)。这也是本研究的数据收集和分析方法,我们在管理者感知层面收集布局势、结构需求、心理势、分析性思维、机会感知等变量,以此作为理论模型的实证分析基础。图1中圆圈内文字解释了不同变量之间的作用机制,这也是前述案例研究的分析结果(即回答“How/Why”问题)^⑨。

如表3所示,布局势是管理者为了适应环境发展需要而提前开展的系统布局,表现为组织内部要素之间的相互依赖性。总体而言,这种建立在管理者有意识的创业行动部署基础上的布局势会影响管理者对于未来产业机会的认识,我们提出以下假设。

假设1:管理者所感知到的布局势正向影响其对未来

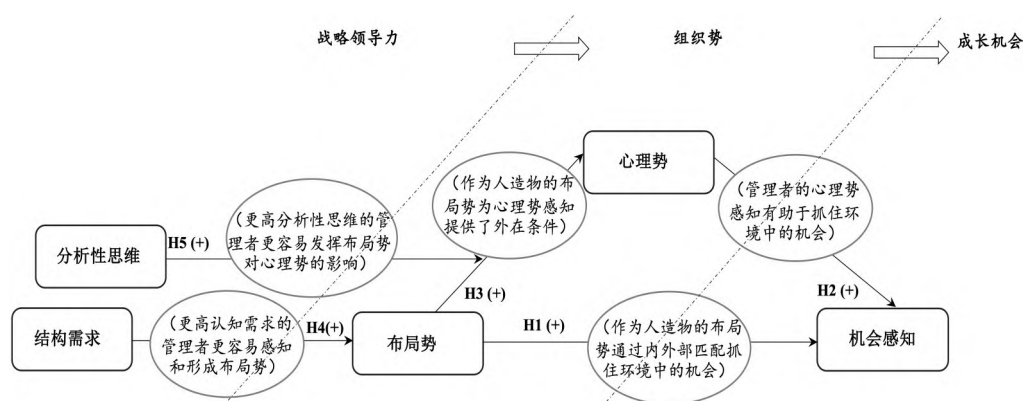


图1 实证研究的理论模型

机会的感知,即组织情景中的布局势越高,管理者的机会感知越高。

布局势具有其客观性,体现为现实中的产业趋势或组织系统;当其一旦被管理者意识到时,就会促发心理能量。这里,心理势是指管理者的成长动机被环境力量所支持时给他们带来的心理反映。就像案例所揭示的,管理者通过对产业趋势蕴含的势能感知,产生了特定情景下关于组织成长的心理体验(即“风口上的猪”),这种持续存在并可以不断验证的形势变化能给感知者带来稳定的、可识别的心理势,激发他们的创业激情或工作热情。更重要的,这种进入管理者主观意识和关注的风口,可以给他们更多的机会空间,帮助他们尽早做好各种机会开发需要的准备工作(格兰奎斯特、古斯塔夫森,2016)。就像势的间接功效观所揭示的,这样的“审时度势”避免了管理者一些无谓的努力或行动,在当前环境影响变得日益重要的数字化时代,它为企业持续增长提供了机会保证。

假设2:管理者所感知到的心理势正向影响其对未来机会的感知,即组织情景中管理者感知到的心理势越高,其对机会的感知越强。

正如案例研究所发现的,当管理者感知到蕴含在产业环境中的有利变化时,就可以顺势而为、抓住成长机会。这种被感知到的心理势在人群之中具有感染力和传播性,可以成为相互影响的人们在群体或组织层面共有的心理体验。就像2010年决定再次创业的雷军,他用自身所感知到的移动互联网风口去影响投资者、创业伙伴以及关键的供应链厂商等,迅速创建一个新的组织系统来抓住正在浮现的产业机会。因此,复杂产业情景中的机会与威胁很难像SWOT模型要求的那样可以客观分析,管理者作为创业者的重要职责就是不断认识和挖掘现有资源体系之外的市场机会。

假设3:管理者感知到的心理势在布局势与机会感知之间起到中介作用,即管理者对布局势的认识会影响其心理势感知,进而影响对组织成长机会的把握。

如图1所示,管理者的战略领导力(包括结构需求、分析性思维)影响他们对组织势的感知和把握。面对数字化环境,企业被越来越多的过载信息所包围,对于信息的加工处理逐渐成为管理者的重要挑战。心理学家认为,人们有两种方式减轻自己的信息认知负担:一种是回避策略,即采取一些措施减少自己所能接触的信息,阻碍外界环境带来的信息冲击;另一种是结构化自己所处的世界,使之尽可能可以理解和控制(科米尼亚查克、莱津斯卡,2014)。相对于回避策略,认知结构化的应对策略更加积极,它能够帮助人们减少认知资源消耗,通过一些抽象概念将以前的经验普适化,提升处理环境、社会和个人信息的效率(纽伯格、纽瑟姆,1993)。在组织情景中,结构需求高的管理者总是试图通过反思学习(即通过深入思考将问题“想通”),理解日常生活中遇到的具体问题背后的本质内涵。

假设4:管理者的结构需求水平与其感知到的布局势正相关,也即他们的结构需求水平越高,感知到的布局势越强。

分析性思维是相对于整体性思维的一种战略认知模式,拥有分析性思维的人们喜欢使用规律进行逻辑推理,进而解释和预测事物的发展方向(乔伊等,2007)。分析性思维占优的管理者会对组织本身及构成组织的各种要素进行深入分析,基于规律而非既有经验进行理解,使得他们对组织和产业的发展方向有更强的感知(桑·马丁等,2019;周等,2021);我们推测,这种思维差异性会影响管理者在同样的组织情景下对于风口的敏感性以及由此带来的心理势感知。

假设5:管理者的分析性思维能力正向调节他们感知到的布局势对心理势的作用,即管理者的分析性思维越强,他们感知到的两者间的关系越强。

五、基于情景实验的实证检验

(一)研究方法 with 数据收集

如前所述,组织势是一个需要在当下发生情景下(如体育赛场上的选手、正在加紧实施“铁人三项”业务模式的小米公司)测量的概念。为此,我们需要在研究设计中捕捉到不同调研对象所处的不同真实情景中的

布局势和心理势的强弱程度,同时反映出个体差异(如战略领导力)和情景差异(如形势布局)对成长机会感知的影响。传统实验研究通常是将被试置于同样或被操纵的实验情景,被试之间缺乏对于差异化形势影响的体验。为此,本文将采用情景实验方法;该方法兼顾了操纵性实验研究和实地研究的优势,通过调查来自不同实地情景下的被试,同时对被试不同个性之间和不同情景之间的方差进行分析(阿兹穆勒、斯坦纳,2010)。

具体而言,我们通过EMBA和MBA课程练习完成以上情景实验方法。本文第一作者在给学校EMBA和MBA学员讲授组织设计课程时,给他们布置了一个课后作业,要求学员首先采用“飞轮”形式描绘出(包括文字和图形)支撑自身所在企业成长的核心业务活动系统。然后,我们要求学员基于以上业务成长情景,填答一个问卷调查。第一步的“飞轮”题目反映了企业根据所处产业环境设计的业务活动系统;学员企业所处的产业环境众多,包括电子元器件制造、新能源电动车制造、软件开发、房地产开发等等,这些多样化的调研情景很好地拓展了上述案例研究所依附的产业环境。同时,我们也发现即使在相似产业环境中,不同企业构建的“飞轮”也有所不同、所依赖的核心业务活动差异很大。例如:即使同处在高端家居制造行业,有位高管学员只能展示出“进货→销货→收款”这样的刻板化流程,而另一位则描述出公司创新业务的紧密关联性和内在逻辑性。可以看出,在企业日常经营的具体事务之外,管理者对于维持组织成长底层规律的思考有很大差异,这也是问卷调查中结构需求拟反映的问题。

第二步的调查问卷内容共分为两个部分,包括对模型变量如布局势、心理势、机会感知以及个体的分析性思维和结构需求的测量,以及对被调查者个人和企业基本信息的调查。这些调查与上述的“飞轮”题目所配套,我们让学生先画出自己所在企业的成长飞轮,引导他们进入特定的布局势的情景下。然后,要求他们根据该情景下的心理感知,回答接下来的调查问卷。我们向被调查者说明数据仅用于学术研究,要求被调查人员根据真实感受进行作答即可。配合课程练习,我们共发放520份问卷,回收有效问卷465份,有效回收率89.4%。

(二)问卷设计及测量

基于文献综述,本文使用具有较高信度和效度的量表进行数据调查。在英文量表使用前严格遵循贝林和劳(2000)的回译法,将量表先从英文翻译为中文,再将中文翻译回英文版本,与原始英文版本进行对照,确保文本翻译的有效性。

1. 布局势

本量表基于组织业务活动系统视角(西格尔考,2001)测量管理者感知到的布局势,共3个题项。问卷采用引导话语(“在企业上述的业务活动系统中……”)将布局势的调查聚焦在第一步“飞轮”题目所反映的真实情景下,示例题项如“企业上述业务活动之间体现出明显的相互支持性”,该量表采用利克特6点量表,“1”代表非常不同意,“6”代表非常同意;题目分数越高,反映管理者感知到的布局势水平越高。

2. 心理势

本研究采用詹森(2004)开发的心理势量表,该量表在前期研究已多次使用。问卷同样聚焦在上述“飞轮”题目情景下,调查管理者身处其中所感知到的心理势,共5个题项,示例题项如“企业完全具备实现成长目标的良好势头”。量表采用利克特6点量表,包括一个反向题目;分数越高,表明个体感知到的心理势越强。

3. 机会感知

本研究采用巴尔和格林(2004)开发的机会感知量表,调查以上“飞轮”情景下管理者感知到的组织成长机会。量表共6个题项,示例题项如“企业未来成长将会更加顺利”。量表采用利克特6点量表,包括一个反向题目。分数越高,表明调查对象在给定情景下对未来成长机会越看好。

4. 分析性思维

本研究采用乔伊等(2007)开发的分析性思维量表对管理者的思维导向进行测量,其信效度得到前期研究

的大量验证。量表包括5个题项,示例题项如“从当前情景中可以预测未来事件的发生”。量表采用利克特6点量表,分数越高表明管理者的分析性思维越占优。

5. 结构需求

本研究采用纽伯格和纽瑟姆(1993)开发的结构需求量表,对管理者的结构需求水平进行测量。该量表的信效度在前期研究中已经得到验证,共包括3个题项,示例题项如“明确的问题处理框架会让我觉得工作更有效”。量表采用利克特6点量表,分数越高,反映管理者的结构需求水平越高。

同时,研究也收集了被调查者的个人和企业信息作为控制变量,包括被调查者的性别、职位层级、所属职能部门、企业所处产业、企业发展阶段、产业环境动态性等变量。

(三)数据分析

本文采用SPSS软件主成分法提取因子进行效度检验:KMO值为0.837,大于0.5,巴特利特球形度显著性为0,说明调查样本适合做因子分析。研究采用内部一致性系数(克龙巴赫 α)来进行检验构念信度。结果表明,布局势($\alpha=0.792$)、心理势($\alpha=0.762$)、机会感知($\alpha=0.768$)、分析性思维($\alpha=0.704$)和结构需求($\alpha=0.748$)等量表都具有较好的内部一致性,整体信度较高。

我们对调查数据也进行了共同方法偏差检验。我们首先从程序控制入手,通过锚定调查企业的业务活动系统收集客观数据,分两步进行分析,保证了研究把布局势作为心理势前导变量时因果事件在时间发生次序上的要求。其次,采用哈曼单因子检验方法对共同方法偏差进行检验。结果表明,第一个公因子方差解释量是25.97%,未超过40%,表明不存在严重的共同方法偏差问题。

我们对调查得到的465份有效样本进行了描述性分析。从样本特征来看,调查对象中男性286人(61.5%),女性179人(38.5%);被调查者在企业中的职位层级分布是高层管理者164人(35.2%)、中层管理者217人(46.7%)及基层管理者84人(18.1%)。

(四)分析结果

表5所示的是各变量的皮尔逊相关性分析结果;同时,各变量的偏态系数和峰态系数的绝对值小于1,表明理论模型各变量均服从正态分布要求。如表5所示,布局势与心理势($r=0.566, p<0.01$)、机会感知($r=0.391, p<0.01$)均显著正相关,心理势与机会感知($r=0.657, p<0.01$)显著正相关,结构需求与布局势($r=0.095, p<0.05$)显著正相关。这些结果为本研究的理论假设提供了初步的支持。

研究采用MPlus 8.3进行路径分析。研究模型的卡方值为31.723,自由度为23,模型总体拟合指标为:RMSEA=0.029, SRMR=0.041, CFI=0.981, TLI=0.977,有较好的拟合优度。验证后的模型路径参数如图2所示。

具体而言,管理者感知到的布局势($\beta=0.381, se=0.040, p<0.001$)和心理势($\beta=0.644, se=0.038, p<0.001$)都

表5 描述性统计表与相关系数矩阵

变量名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 布局势	0.792									
2. 心理势	0.566**	0.762								
3. 机会感知	0.391**	0.657**	0.768							
4. 分析性思维	-0.047	-0.050	-0.094'	0.704						
5. 结构需求	0.095'	0.062	0.063	-0.198**	0.748					
6. 性别 ^a	0.004	0.066	0.027	0.001	-0.060	--				
7. 职位层级 ^b	0.046	0.149**	0.093'	0.055	0.015	-0.096'	--			
8. 企业发展阶段 ^c	-0.069	-0.138**	-0.081	-0.071	-0.003	0.027	-0.271**	--		
9. 职能部门 ^d	0.079	0.082	0.051	0.057	0.038	-0.066	0.650**	-0.188**	--	
10. 行业动态性	0.004	0.056	0.032	0.055	0.052	0.051	-0.029	0.049	-0.053	--
N	465	465	465	465	465	465	465	455	456	459
Mean	4.351	4.197	4.029	2.029	4.585	0.385	1.171	1.134	4.290	8.211
SD	0.884	0.801	0.752	0.629	0.864	0.487	0.717	0.806	1.866	6.476
Min	1.000	1.200	1.333	1.000	2.000	0	0	0	1	3.171
Max	6.000	6.000	6.000	4.000	6.000	1	2	3	6	44.511

注:(1)* $p<0.05$,** $p<0.01$ (双尾检验),对角线为变量内部一致性系数克龙巴赫 α 。(2)a.0=男性,1=女性。b.职位层级分为3类:0=基层管理者,1=中层管理者,2=高层管理者。c.企业发展阶段分为4类:0=初创期,1=成长期,2=成熟期,3=衰退期或破产清算。d.职能部门分为6类:1=生产,2=研发,3=营销,4=财务,5=一般管理,6=战略。

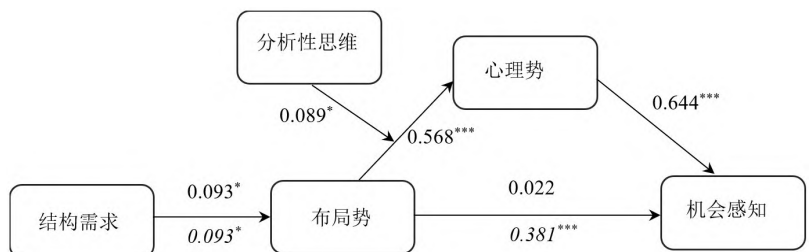


图2 路径分析结果

注:* $p<0.05$,** $p<0.01$,*** $p<0.001$ 。图形中汇报的均为标准化系数。两个斜体系数代表单独检验“结构需求→布局势→机会感知”路径时的结果;其余系数为检验全模型的结果。

显著正向影响他们对未来产业机会的认知,假设1和假设2均得到支持。心理势在布局势与机会感知之间具有中介作用(间接效应为0.305,标准误为0.039,95%置信区间为[0.230,0.383],自抽样次数为10000),因此假设3得到支持。在全模型中,布局势对机会感知的影响不显著($\beta=0.022$, $se=0.043$, $p=0.608$),这意味着心理势在布局势与机会感知之间是完全中介作用。管理者的结构需求正向影响他们感知到的布局势($\gamma=0.093$, $se=0.047$, $p=0.046$),因此假设4得到支持。分析性思维正向调节布局势与心理势之间的关联性($\beta=0.089$, $se=0.038$, $p=0.019$),因此假设5得到支持。

六、研究结论与讨论

(一)主要研究发现

本文采用案例研究与情景实验调查相结合的混合研究方法,对组织势的形成机理及其对组织成长的影响进行了探索性研究。案例研究发现:“风口”法则作为一个广泛被国内互联网企业接受的常人理论,其实质描述了当管理者的组织成长动机能被外部环境变化所支持时,所感知到的一种心理势。而管理者对于心理势的感知可以帮助他们在环境变化之中抓住成长机会,在案例中体现为小米公司对于智能手机、物联网两次产业风口的选择。进一步,管理者有意识的系统布局或布局势是他们成功将风口转变为可以实现的成长机会的前提,这体现为雷军设计出的新旧“铁人三项”业务模式在抓住两次风口机会时的重要性。管理者以认知能力为代表的战略领导力有助于他们感知和构建心理势,这点在当前数字化时代变得尤为重要。我们将以上研究发现归纳为4个理论命题。

在实证研究中,我们使用情景实验研究方法收集465份有效问卷,采用路径分析方法验证了以上案例研究的发现:管理者所感知到的组织势对其成长机会把握有重要影响,布局势和心理势之间存在紧密的关联性,有意识地建立在组织匹配关系基础上的布局势是心理势构建的基础。实证分析结果也验证了管理者的认知能力对组织势感知的影响,分析性思维占优的管理者更能判别出两种形态组织势之间的关联性,结构需求高的管理者更能察觉到蕴含在当前组织发展情景中的布局势。

(二)研究贡献与创新

创业过程的机会辨识和把握至关重要。本研究揭示出作为间接效能的组织势、影响组织势发展的产业环境、以及作为主观能动性的个体认知能力在创业机会形成中的理论价值,也从组织势和风口的独特视角阐释了组织成长的理论逻辑。对以上创新点的具体解释如下。

1. 基于中国文化视角首次揭示出布局势和心理势这两种不同形态组织势之间的关联性

中国社会对“势”概念的阐述有深刻的文化智慧,将其视为一种可以帮助人们实现自我行动意图的间接效能,体现为人们可以通过创设有利情景(“造势”)而非直接干预来实现变革目的。本文将其定义为布局势,并指出这种形态的组织势作为“人造物”的本质特征,即人们通过有意识地提前布局,而构建出的一种有利于后期行动的情景力量。以上概念化与西方前期关于结构势的界定不同(米勒、弗里森,1980),不只是关注企业业务活动与活动之间互依性产生的势效应(基尔等,2023),而且能够更清晰地揭示出人的能动性在势的构建中的作用。同时,前期文献将心理势视为人们在一种持续成功情景下的主观心理体验,该观点由于将势过度简化为一种类似幻觉的主观意识而受到批评(罗宾斯、贾奇,2019)。通过对小米的“风口”实践的案例研究,本文将布局势视为心理势感知的外在条件基础,具体而言,本文将布局势理论化为入局情景中人们心理感知的外在客观条件,将心理势理论化为人们基于形势布局形成的功能条件所感受到的支撑行动的情景力量;这是与中国文化关于“形”与“势”之间的关系诠释相一致的,该认识也在实证研究中得到验证。区别于前期文献关于结构势完全结构主义导向的假设,本文的研究结论揭示出管理者认知能力在影响和改变组织势中的能动性,启示未来研究应该关注那些塑造和设计组织情景的前导因素,这对于推进20世纪90年代之后几乎陷于停滞的组织势研究领域(维贝等,2012)具有很好的理论价值。本研究为前期两个不相关的组织势研究学派建立起理论桥梁,强调了外在情景因素在心理势塑造中的重要作用,也为管理者辨

析和把握产业风口提供了理论指导。

2. 强调了客观存在的环境条件在创业机会形成中的重要性

基于“风口”形势支持的研究视角,本文的研究结论有助于澄清“机会发现观”和“机会构建观”之间的一些理论争议(斯晓夫等,2016)。就总体理论逻辑而言,本文支持“机会发现观”的视角:产业环境是创业机会形成的客观条件,机会是产业趋于均衡过程中所浮现出的市场供求缺口,而有战略领导力的创业者才能发现这样的商业机会。例如:促使小米快速发展的两次风口分别源自全球智能手机和物联网产业发展的环境力量,而金山软件的艰难发展则是受到其面临的产业格局制约,即使同样作为企业管理者的雷军也难以逆转。在以上“顺势而为”的理论逻辑下,本文也揭示出作为人造物的系统布局是创业者在感知和构建机会时可以自我把控的情景力量,这是企业把潜在机会(头脑中认识到的)转变为自身可以实现的机会(抓住机会的行动)的关键,这是“机会构建观”力图诠释的方面(瓦吉利、朱利恩,2010)。换言之,本研究认为,机会发现观和机会构建观分别关注的是不同阶段(如头脑认识或行动实现中)的机会形态,因此对机会来源和管理者的角色假设不同;机会构建是对发现的心理机会外部实现化的过程,但必须以机会发现的客观环境作为基础。因此,即使对于机会构建观而言,也不能忽视客观存在的环境条件在创业机会形成中的重要性。

3. 构建了管理者组织势感知的理论模型,揭示了组织势与风口对企业快速成长的影响机制

本文构建了个体因素(如战略领导力)和情景因素(如形势布局)影响管理者组织势感知的理论模型,它较好地体现出中国文化思维的特点,揭示出“风口”法则和道教关于“无为”的思想一脉相承,其本质并非消极的“等待”或“投机”心理,而是强调管理者如何通过积极的战略认知和系统布局来避免对于组织活动施加无谓的干预,如何通过有意识地调整自身行动与情景力量协同性做到顺势而为,进而实现企业快速成长。前期文献通常采用资源基础观分析企业的成长过程(朱斯蒂齐埃罗等,2023;内森、威克伦德,2018),强调品牌、技术等要素在企业成长中的重要性,而这点对于解释类似小米这样的快速成长企业有明显的局限性:这些新创企业往往缺乏核心资源,但快速成长却依赖于这些资源的获取或交换。事实上,“风口”机会感知给企业提供了与当前在位企业经营模式不同的资源配置方式(如小米的“铁人三项”业务模式),帮助企业开拓出在现有核心资源(如技术、渠道等)短缺时差异化的成长路径,因此不断发掘现有资源之外的市场机会是支撑企业快速成长的使能条件。本文的研究结论揭示出风口机会对于企业获得核心资源时的重要性,这种无形的风口判断具有与有形的实体资源同样的交换价值。

(三)管理启示与建议

本文针对国内互联网企业广泛引用的“风口”法则展开理论构建研究,相关结论对于管理者更好地理解和应用以上法则具有一些启发价值。

1. 企业需要通过“审时度势”来不断感知和把握组织成长机会

当前数字化经营环境对企业的影响日益显著,这意味着未来组织成长的“风口”效应会更加普遍。企业在关注短期收益之外,更要学会辨析和驾驭产业“风口”;顺势而为,可以帮助企业提升运营效率和成长速度,这是势效应给企业带来的独特竞争优势。小米公司在这方面给我们提供了很好的案例,若没有“风口”支持,很难想象它在智能手机产业和物联网产业的迅速成功,其快速进入《财富》世界500强榜单的奇迹也难以实现。当然,在快速变化的环境下,企业成长也要求管理者不断在现有资源和能力之外拓展新的市场机会。管理者需要提前洞察“风口”变化,对“顺势而为”的时机有前瞻性地判断,做好产业转型的准备和布局。

2. 企业需要重视业务活动布局对于支撑企业成长的组织势的影响

与雷军自身关于小米创业历程的反思认识相同,本研究否定了实践界关于“风口”理论太过“宿命”、“消极”的批评意见,企业能把产业风口转变为成长机会依赖于管理者的主观能动性。即使一家企业幸运地遇到了风口,但抓住风口还需要更多的认知能力与布局行动。新的风口浮现,往往意味着影响产业发展的深层次因素发生了变化,这也导致企业很难用当前主导的资源配置和业务模式来实现新的产业机会。管理者需要根据环境变化及时调整业务活动布局,厚积薄发、守正出奇,从内外部协同的视角深入思考新的业务模式设计,

进而构建出支撑组织成长的组织体系。

3. 管理者需要提升自身对组织势的战略认知能力

本研究发现,管理者在组织势把控方面存在明显的个体差异性,而战略认知能力是造成以上差异的重要原因,那些具有更高水平的分析性思维和结构需求的管理者更容易感知和构建组织势。要具备这样的素养,管理者首先要有谦卑的态度应对环境变化,学会通过不断的否定自我和提升自我来辨析产业风口转型。此外,大学和企业可以开展一些领导力开发的培训活动,基于成长飞轮的设计思想开发模拟实验教学平台,帮助管理者学习如何采用逻辑思维和概念框架来分析现实管理问题。这些认知能力的提升有助于管理者在组织中做到审时度势,驾驭间接功效观所蕴含的潜能,保持对风口变化的敏感性,也有利于减少他们自身以及下属成员一些无谓的变革行动和努力。

(四) 研究局限与展望

本文通过案例研究建立了组织势不同形态之间的理论关联性,并采用情景实验方法进行了实证检验。研究还存在一些不足,需要未来研究进一步完善和改进,具体如下。

1. 布局势与心理势的动态变化研究

从结构化(Structuration)哲学角度来看,任何社会情景下的结构与行为之间都是相互转变的过程(吉登斯,1984)。与本研究相同,组织与战略研究中大多数研究(如结构—行为—绩效模型)关注的都是结构对行为的影响过程,而较少关注行为反过来对结构的塑造过程。当然,从心理势感知到行为选择、从行为选择到布局势的变化过程通常是涌现的、自下而上的过程,很难采用截面数据进行分析,未来可以通过跟踪研究分析心理势对布局势的可能影响过程。例如,可以基于企业业务活动决策的情景展开实地或情景实验设计,采用3~4轮跟踪研究调查在动态变化情景下的管理者心理势感知和采取的系列战略行动,以及由此带来的业务活动系统的结构变化。此外,在表4案例数据编码中成长机会包括机会感知和机会开发两个维度,本文的实证研究只检验了布局势与心理势对机会感知的影响,并未检验组织势对机会开发的影响。由于从机会感知到机会开发需要一个时间上的实施过程,未来研究可以采取跨时段研究方法进一步检验这个问题。

2. 群体与组织层面的组织势研究

基于本研究提出的理论模型,我们推测认为,处于同一群体或组织中的成员(如企业高层管理团队或现场一线团队中的管理者),更容易对当前情景下发生的业务布局和结构产生共同的认知,更容易共享相同的心理势体验。本文的问卷调查是基于管理者个体层面展开的,未来研究可以检验组织势的群体或组织效应,也可以通过更大范围内的问卷调查或者实验研究分析不同特征管理者群体在组织势感知方面的差异性。这可以在组织层面给本文提出的理论模型提供更科学的实证证据,也有助于解释在各类社会场景中由心理势感知带来的形势判断共识、情绪感染、团队士气等现象。

3. 其他战略领导力要素的研究

战略领导力领域正在从基于管理者传记性特征的结构化研究方法逐步转向基于社会心理学方法的管理认知能力研究(张燕,2021),本研究选取了其中的“分析性思维”和“结构需求”两个变量,实证检验了这两个认知能力要素对管理者组织势感知的影响。前期研究表明,认知复杂性、认知灵活性、认知层级、认知闭合等要素都可以在组织情景下有效预测管理者的战略决策能力(宋铁波、罗娜,2020;基斯等,2020),未来研究可以采用实验研究方法对以上要素在布局势和心理势构建中的作用进行深入分析,进而为提升企业管理者的战略认知能力提供更有效的培训和开发方案。

4. 研究成果的适用范围

本文揭示出组织势作为一种间接效能在支撑以小米为代表的互联网企业快速成长中的重要性,与之相应的是“顺势而为”的战略领导力要求。当然,以上研究结论也存在其适用范围,这体现为两方面的情景要求:一是环境变化快速且复杂,蕴育了大量促使企业快速成长的潜在机会;二是组织敏捷性高,企业能将管理者的形势判断转变为把控和实现新机会的组织能力。相反,当企业发展愿景和路径较为清晰、面临挑战主要来自内

部变革惰性时,那种强调直接干预的变革型领导行为更为有效。这也预示着“顺势而为”的战略领导力在当前数字化转型情景下更为重要,因为此时企业的转型目标和路径并不明确、但创新空间和机会很多(肖静华,2020)。未来研究也可以就组织势理论的适用范围进行深入分析^⑩。

(作者单位:上海交通大学安泰经济与管理学院)

注释

①社会常人和研究者一样,也会开发或使用自身的理论来理解和应对社会现象,常人理论如各种谚语或成语(如“塞翁失马,焉知非福”)被人们广泛应用在现实生活的解释和指导中。当然,与研究者使用的学术理论不同,常人理论并不需要提供支撑解释的概念逻辑,也不需要经过严格设计的实证检验。

②势到底是一个组织属性还是环境属性,这是一个前期研究争议较多的地方。本文认为,虽然环境是影响势的一个重要因素(通过外部匹配性),势的本质是一个组织属性,因为环境变化带来的势能改变是被承载在组织之中的,同时势所体现出的心理能量是被组织内部成员所感知和利用的。

③这种心理势在体育心理学中被称为“热手效应”:如果一位篮球运动员的手感特别好,连续投篮命中,那么他/她的下一投更有可能命中。然而,关于热手效应的理论解释一直是饱受争议的研究问题。

④《生生不息:一个中国企业的进化与转型》一书“第一部分 困局”详细描述了雷军在这个时期面临的艰难选择和深入反思(范海涛,2021),具体参见该书第17~27页。

⑤2009年智能手机的销量较上年同期增长3300万部,其中苹果手机的市场占有率达到14.4%,安卓手机的占有率则较上年同期提高7倍;同年,中华人民共和国工业和信息化部发放3G牌照。这些大环境的信号让雷军感知到未来移动互联网市场将有更大的需求空间。

⑥这意味着即使产业机会已经浮现,并非每个人都能主观认识到,而这也给予新创企业实现机会的时间窗。在小米成立之初,很多人并不看好其发展。在2011年一次交流会上,雷军完整地讲述了小米的“铁人三项”模式和思考,但参会者的积极回应很少(雷军、徐洁云,2022)。在《小米创业思考》一书“第一章 奇迹时代”有相关的具体描述(第14~16页)。

⑦当然,智能物联网风口是和移动互联网风口密切相关的,智能家居场景是对智能手机产品功能的一个自然延展(曹鑫等,2022)。相应地,小米提出适应新战略的业务模式布局,希望通过新的“铁人三项”(即硬件、互联网服务、新零售)来引领生态链体系建设。

⑧这里,我们赞同范德文(2007)的观点:相比于假设,命题是在更高层次的理论归纳,命题针对的是概念之间的理论关系,而假设指示的是变量之间的可能关系。因此,一个命题可以细化为一到多个相关假设。

⑨我们感谢评审人在这方面的建议,更好地体现出案例研究与实证研究之间的关联性。

⑩中外文人名(机构名)对照:米勒(Miller);弗里森(Friesen);维贝(Wiebe);艾森哈特(Eisenhardt);格雷布纳(Graebner);西姆塞克(Simsek);瓦吉利(Vaghely);朱利恩(Julien);普特拉(Putra);埃尔森(Elson);赫尔曼(Herrmann);纳德卡尔尼(Nadkarni);奥康纳(O'Connor);达顿(Dutton);汉南(Hannan);弗里曼(Freeman);艾伯特(Albert);阿吉娜(Aghina);西格尔考(Siggelkow);佐特(Zott);阿米特(Amit);柯林斯(Collins);伊索·阿霍拉(Iso-Ahola);多森(Dotson);詹森(Jansen);罗宾斯(Robbins);贾奇(Judge);井(Jing);洛森斯基(Losonsky);拉平(Lappin);帕克(Parker);范德文(Van de Ven);乔依亚(Gioia);戈德法布(Goldfarb);杨(Yang);基斯(Kiss);格兰奎斯特(Granqvist);古斯塔夫森(Gustafsson);科米尼亚查克(Kominiarczuk);莱津斯卡(Ledzińska);纽伯格(Neuberg);纽瑟姆(Newson);乔伊(Choi);桑·马丁(San Martin);周(Zhou);阿兹穆勒(Atzmüller);斯坦纳(Steiner);贝林(Behling);劳(Law);利克特(Likert);巴尔(Barr);格林(Glynn);克龙巴赫(Cronbach);哈曼(Harman);皮尔逊(Pearson);基尔(Keil);朱斯蒂齐埃罗(Giustiziero);内森(Nason);威克伦德(Wiklund);吉登斯(Giddens)。

参考文献

- (1)曹鑫、欧阳桃花、黄江明:《智能互联产品重塑企业边界研究:小米案例》,《管理世界》,2022年第4期。
- (2)范海涛:《生生不息:一个中国企业的进化与转型》,中信出版社,2021年。
- (3)黄光国:《构建中国管理学理论的机会与挑战》,载陈晓萍、徐淑英、樊立立主编,《组织与管理研究的实证方法(第2版)》,北京大学出版社,2012年。
- (4)吉姆·柯林斯:《飞轮效应》,中信出版社,2020年。
- (5)井润田、孙璇:《实证主义vs.诠释主义:两种经典案例研究范式的比较与启示》,《管理世界》,2021年第3期。
- (6)雷军(口述)、徐洁云(整理):《小米创业思考》,中信出版社,2022年。
- (7)李零:《兵以诈立—我读〈孙子〉》,北京中华书局,2014年。
- (8)斯晓夫、王頌、傅颖:《创业机会从何而来:发现,构建还是发现+构建?——创业机会的理论前沿研究》,《管理世界》,2016年第3期。
- (9)宋铁波、罗娜:《董事会认知复杂性对企业战略偏离的影响》,《财会月刊》,2020年第24期。
- (10)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》,《管理世界》,2022年第6期。
- (11)王铁男、王宇、赵凤:《环境因素、CEO过度自信与IT投资绩效》,《管理世界》,2017年第9期。
- (12)肖静华:《企业跨体系数字化转型与管理适应性变革》,《改革》,2020年第4期。
- (13)余莲:《势:中国的效力观》,北京大学出版社,2009年。
- (14)张燕:《战略领导力研究:最近20年的进展与未来研究方向》,《管理学季刊》,2021年第1期。
- (15)周翔、叶文平、李新春:《数智化知识编排与组织动态能力演化——基于小米科技的案例研究》,《管理世界》,2023年第1期。

- (16) Aghina, W., Smet, A. D. and Weerda, K., 2015, "Agility: It Rhymes with Stability", *McKinsey Quarterly*, vol.51(4), pp.2~9.
- (17) Albert, D., Kreutzer, M. and Lechner, C., 2015, "Resolving the Paradox of Interdependency and Strategic Renewal in Activity Systems", *Academy of Management Review*, vol.40(2), pp.210~234.
- (18) Atzmüller, C. and Steiner, P. M., 2010, "Experimental Vignette Studies in Survey Research", *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, vol.6(3), pp.128~138.
- (19) Barr, P. S. and Glynn, M. A., 2004, "Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating Threat and Opportunity", *Strategic Management Journal*, vol.25(1), pp.59~67.
- (20) Behling, O. and Law, K. S., 2000, *Translating Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solutions*, CA: Sage Publications.
- (21) Choi, I., Koo, M. and Choi, J. A., 2007, "Individual Differences in Analytic Versus Holistic Thinking", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.33(5), pp.691~705.
- (22) Dutton, J. E., 1993, "The Making of Organizational Opportunities: An Interpretive Pathway to Organizational Change", *Research in Organizational Behavior*, vol.15, pp.195~226.
- (23) Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol.50(1), pp.25~32.
- (24) Elson, S. B., Hartman, R., Beatty, A., Trippe, M., Buckley, K., Bornmann, J., Bochniewicz, E., Lehner, M., Korenovska, L., Lee, J., Servi, L., Dingwall, A., Lehner, P. E., Soltis, M., Brown, M., Beltz, B. and Sprenger, A., 2018, "Critical Analytic Thinking Skills: Do They Predict Job-Related Task Performance above and beyond General Intelligence?", *Personnel Assessment and Decisions*, vol.1(4), pp.9~29.
- (25) Giddens, A., 1984, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, CA: University of California Press.
- (26) Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. and Thomas, J. B., 2010, "Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity", *Administrative Science Quarterly*, vol.55(1), pp.1~46.
- (27) Giustiziero, G., Kretschmer, T., Somaya, D. and Wu, B., 2023, "Hyperspecialization and Hyperscaling: A Resource-Based Theory of the Digital Firm", *Strategic Management Journal*, vol.44(6), pp.1391~1424.
- (28) Goldfarb, A. and Yang, B., 2009, "Are All Managers Created Equal?", *Journal of Marketing Research*, vol.46(5), pp.612~622.
- (29) Granqvist, N. and Gustafsson, R., 2016, "Temporal Institutional Work", *Academy of Management Journal*, vol.59(3), pp.1009~1035.
- (30) Hannan, M. T. and Freeman, J., 1977, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol.82(5), pp.929~964.
- (31) Herrmann, P. and Nadkarni, S., 2014, "Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality", *Strategic Management Journal*, vol.35(9), pp.1318~1342.
- (32) Iso-Ahola, S. E. and Dotson, C. O., 2014, "Psychological Momentum: Why Success Breeds Success", *Review of General Psychology*, vol.18(1), pp.19~33.
- (33) Iso-Ahola, S. E. and Dotson, C. O., 2016, "Psychological Momentum—A Key to Continued Success", *Frontiers in Psychology*, vol.7, doi:doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01328.
- (34) Jansen, K. J., 2004, "From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum during the Early Stages of Strategic Change", *Organization Science*, vol.15(3), pp.276~294.
- (35) Jing, R., 2017, "Managing Organizational Momentum for Change: Connecting Chinese and Western Perspectives", *Academy of Management Proceedings*, doi:doi.org/10.5465/AMBPP.2017.55.
- (36) Jing, R. and Van de Ven, A. H., 2014, "A Yin-Yang Model of Organizational Change: The Case of Chengdu Bus Group", *Management and Organization Review*, vol.10(1), pp.29~54.
- (37) Keil, T., Deutsch, Y., Laamanen, T. and Maula, M., 2023, "Temporal Dynamics in Acquisition Behavior: The Effects of Activity Load on Strategic Momentum", *Journal of Management Studies*, vol.60(1), pp.38~81.
- (38) Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T. and Zachary, M. A., 2020, "CEO Cognitive Flexibility, Information Search, and Organizational Ambidexterity", *Strategic Management Journal*, vol.41(12), pp.2200~2233.
- (39) Kominiarczuk, N. and Ledzińska, M., 2014, "Turn down the Noise: Information Overload, Conscientiousness and Their Connection to Individual Well-Being", *Personality and Individual Differences*, vol.60, doi:doi.org/10.1016/j.paid.2013.07.343.
- (40) Lappin, J. S., 2013, "Inferential and Ecological Theories of Visual Perception", in Albertazzi, L., eds: *Handbook of Experimental Phenomenology*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- (41) Lososky, M., 1990, "The Nature of Artifacts", *Philosophy*, vol.65(251), pp.81~88.
- (42) Miller, D., 1992, "Environmental Fit versus Internal Fit", *Organization Science*, vol.3(2), pp.159~178.
- (43) Miller, D. and Friesen, P. H., 1980, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol.23(4), pp.591~614.
- (44) Miller, D. and Friesen, P. H., 1982, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol.3(1), pp.1~25.
- (45) Nason, R. S. and Wiklund, J., 2018, "An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future", *Journal of Management*, vol.44(1), pp.32~60.
- (46) Neuberg, S. L. and Newsom, J. T., 1993, "Personal Need for Structure: Individual Differences in the Desire for Simpler Structure",

Journal of Personality and Social Psychology, vol.65(1), pp.113~131.

(47) O'Connor, M., Remus, W. and Griggs, K., 1998, "Going Up-Going Down: How Good Are People at Forecasting Trends and Changes in Trends?", *Journal of Forecasting*, vol.16(3), pp.165~176.

(48) Parker, J. R., Paul, I. and Reinholtz, N., 2020, "Perceived Momentum Influences Responsibility Judgments", *Journal of Experimental Psychology: General*, vol.149(3), pp.482~489.

(49) Putra, F. H., Pandza, K. and Khanagha, S., 2023, "Strategic Leadership in Liminal Space: Framing Exploration of Digital Opportunities at Hierarchical Interfaces", *Strategic Entrepreneurship Journal*, forthcoming, doi:doi.org/10.1002/sej.1465.

(50) Robbins, S. P. and Judge, T. A., 2019, *Organizational Behavior (18 edition)*, New York: Pearson Education.

(51) San Martin, A., Schug, J. and Maddux, W. W., 2019, "Relational Mobility and Cultural Differences in Analytic and Holistic Thinking", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.116(4), pp.495~518.

(52) Siggelkow, N., 2001, "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal*, vol.44(4), pp.838~857.

(53) Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A. and Escriba-Esteve, A., 2015, "Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed?", *Journal of Management Studies*, vol.52(4), pp.463~478.

(54) Vaghely, I. P. and Julien, P. A., 2010, "Are Opportunities Recognized or Constructed? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification", *Journal of Business Venturing*, vol.25(1), pp.73~86.

(55) Van de Ven, A. H., 2007, *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*, New York: Oxford University Press.

(56) Wiebe, E., Suddaby, R. and Foster, W. M., 2012, "The Momentum of Organizational Change", in Maguire, S. and M. Schultz, eds: *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford: Oxford University Press.

(57) Zhou, X. Z., Requero, B., Gonçalves, D. and Santos, D., 2021, "Every Penny Counts: The Effect of Holistic-Analytic Thinking Style on Donation Decisions in the Times of Covid-19", *Personality and Individual Differences*, vol.175, doi:doi.org/10.1016/j.paid.2021.110713.

(58) Zott, C. and Amit, R., 2010, "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, vol.43(2), pp.216~226.

Exploring the Theoretical Wisdom behind "the Whirlwind (Fengkou) Principle": A Mixed Study Combining Case Interpretation and Vignette Experiment

Jing Runtian, Cheng Shengqiang and Wang Wenjing

(Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University)

Abstract: The "whirlwind (fengkou)" principle has been widely applied among the Internet enterprises, yet it has also raised some management perplexities and doubts. Exploring and constructing its theoretical logic is an important and challenging research issue. Hence, this paper first conducts a case study via combining interview data and archival data, based upon the purpose of "inspiration for new theoretical ideas". The findings of the case study indicate that the essence of "whirlwind" is a situational force that sustains the development of an organization in its established direction, and managers' psychological perception of such changes provides them with a controllable time window to identify opportunities. The purposeful configurational layout of organizational activities or configurational momentum by the managers is the premise for them to successfully turn the "whirlwind" into a growth opportunity. The strategic leadership of managers in terms of cognitive ability helps them to perceive and construct psychological momentum. We summarize the above findings into four theoretical propositions. In the empirical study, we then develop theoretical models and hypotheses based on the case propositions and previous literature, and collect survey data as valid 465 samples via a vignette experiment method. The results verify the findings of the case study and show that organizational momentum perceived by the managers has important impacts on their grasp of organizational growth opportunities. There is a close positive relationship between configurational momentum and psychological momentum. The managerial cognitive capability also has important effects on the perception of organizational momentum. Managers with higher levels of analytical thinking perceive stronger positive correlation between the two forms of organizational momentum. The managers with higher desire of structure are more aware of configurational momentum contained in the current organizational growth context. This study reveals the theoretical contributions of organizational momentum in understanding the "whirlwind" principle, to help clarify theoretical debates on the role of entrepreneurs regarding the perspectives of "opportunity discovery" and "opportunity construction" through the view of external situational conditions, which inspires managers to emphasize the layout of business activities and the awareness of organizational momentum to achieve organizational growth.

Keywords: whirlwind (fengkou) theory; organizational momentum; case study; organizational growth; strategic leadership

Exploring the Theoretical Wisdom behind "the Whirlwind (Fengkou) Principle": A Mixed Study Combining Case Interpretation and Vignette Experiment

Jing Runtian, Cheng Shengqiang and Wang Wenjing

(Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University)

Summary: The "whirlwind (fengkou)" principle has been widely applied among the Internet enterprises, yet it has also raised some management perplexities and doubts. Exploring and constructing its theoretical logic is an important and challenging research issue. Hence, this paper adopts a mixed research method by combining case study and empirical research to explore the formation mechanism of organizational momentum, which is the theoretical connotation of the "whirlwind", and its impacts on organizational growth.

Specifically, this paper first conducts a case study via combining interview data and archival data, based upon the purpose of "inspiration for new theoretical ideas". The findings of the case study indicate that the essence of "whirlwind" is a situational force that sustains the development of an organization in its established direction, and managers' psychological perception of such changes provides them with a controllable time window to identify opportunities. The purposeful configurational layout of organizational activities or configurational momentum by the managers is the premise for them to successfully turn the "whirlwind" into a growth opportunity. The strategic leadership of managers in terms of cognitive ability helps them to perceive and construct psychological momentum. We summarize the above findings into four theoretical propositions. In the empirical study, we develop theoretical models and hypotheses based on the case propositions and previous literature, and collect survey data as valid 465 samples via a vignette experiment method. The results verify the findings of the case study and show that organizational momentum perceived by the managers has important impacts on their grasp of organizational growth opportunities. There is a close positive relationship between configurational momentum and psychological momentum. The managerial cognitive capability also has important effects on the perception of organizational momentum. Managers with higher levels of analytical thinking perceive stronger positive correlation between the two forms of organizational momentum. The managers with higher desire of structure are more aware of configurational momentum contained in the current organizational growth context.

This paper mainly has the following three theoretical contributions. Firstly, our study is the first to reveal the connections between the two different forms of organizational momentum, namely the configurational momentum and psychological momentum, based on the perspective of Chinese culture. Secondly, this study emphasizes the importance of objective environmental conditions in the formation of entrepreneurial opportunities. Thirdly, we construct a theoretical model of managers' perception of organizational momentum, revealing the impact mechanism of organizational momentum and "whirlwind" on the rapid growth of enterprises. This paper also has several practical implications. Enterprises need to constantly perceive and grasp organizational growth opportunities through "sizing up the situation", pay attention to the impact of layout of business activities on organizational momentum that supports firm growth, and managers need to improve their strategic cognitive capability of organizational momentum. Overall, this study reveals the theoretical contributions of organizational momentum in understanding the "whirlwind" principle, to help clarify theoretical debates on the role of entrepreneurs regarding the perspectives of "opportunity discovery" and "opportunity construction" through the view of external situational conditions, which inspires managers to emphasize the layout of business activities and the awareness of organizational momentum to achieve organizational growth.

Keywords: whirlwind (fengkou) theory; organizational momentum; case study; organizational growth; strategic leadership

JEL Classification: M10, L26