

多重制度逻辑交互关系如何影响持续性变革过程?

——基于云南农垦集团20年政企分离转型纵向案例分析

潘琼,杜义飞,陈兴春,王琪琦

(电子科技大学经济与管理学院,成都611731)

摘要:在更加动态和复杂的背景下,持续性变革取向的价值更加凸显。本文采用案例研究方法,以一家国有组织20年政企分离转型的过程为分析对象,尝试探究持续性变革的动力来源及过程机制。结合多重制度逻辑理论,研究发现小社会逻辑和市场逻辑是组织政企分离过程中最突出的两种制度逻辑。多重制度逻辑交互关系与持续性变革状态转换之间的具体关系如下:①受到外部环境影响,市场逻辑迅速提升对内部小社会逻辑产生挤压,两种制度逻辑之间的冲突显性化促使组织从“解冻”状态进入“冻结”状态,随后转向“再平衡”的变革状态;②组织内部小社会逻辑的回顾使得制度逻辑之间的冲突性逐渐减弱,兼容性逐渐凸显,推动组织由“再平衡”状态转向“解冻”状态;③多重制度逻辑交互关系的不断转换为组织持续性变革提供情景动力。研究结合组织内外部因素对持续性变革的驱动情景进行了有益探索,丰富了组织变革理论研究,同时为当前背景下企业变革和创新实践提供启示。

关键词:持续性变革;多重制度逻辑;制度逻辑冲突;制度逻辑兼容

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2021)10—0078—12

一、引言

中国企业转型过程通常与制度、经济、社会文化等因素密切关联,穿梭于复杂和动态的内、外部环境之中。不同于西方国家企业组织基于完善的市场经济体制背景之下的计划式变革,中国企业的变革和转型之路倾向于“摸着石头过河”(王珺,2008)。在国家改革的大背景下,各类组织在不断的尝试、摸索和调整中推动组织成长和发展。现实实践中,云南农垦的政企分离转型过程提供了一个难得的观察窗口。1951年,为了打破西方国家对我国边岸线交流的封锁和保卫我国边疆的和平稳定,国家决定要在云南成立植胶区,从而组建了云南农垦。在计划经济体制下,云南农垦与其他农垦体系中的组织一样形成了中国典型的集生产、生活为一体的小社会组织。在企业改革的大背景下,云南农垦在1990年代开始了政企分离实践的尝试。经历20年左右的摸索,直到2014年,云南农垦集团才实现政企分离,成为独立的市场主体,而且是以一种意料之外的方式完成:直接将集团最重要的农场资源全部归属给地方政府。

云南农垦集团曲折的转型过程及出乎意料的转型方式超出了勒温范式下“计划式变革”路径(Lewin, 1947; Isabella, 1990; Balogun 和 Johnson, 2004; Balogun 和 Johnson, 2005)的理解范畴。不同于改革早期很多由地方政府入股、参与管理的企业,云南农垦由于其军事边防、产业特性,长期处于相对独立而封闭的国家农垦系统之中,使其建构起根深蒂固的小社会集体文化、信仰,这种内部力量与外部环境变化的长期较量,造就了复杂、动态的持续性变革过程(Weick 和 Quinn, 1999)³⁷⁵,并远远超出人们的控制和规划(Bamford 和 Forrester, 2003)。当前学者一方面关注外部环境变化压力下组织的连续变革,强调环境快速变化下的组织适应问题(Eisenhardt, 1989);一方面,从内部动态涌现的角度关注持续变革的发生机制,认为系统的不稳定、行动者在开放环境中与自身及他人的互动等内在因素是这种变革的关键动力源,不强调外部环境的动态性。正如张敬伟等(2020)指出,持续性变革取向最重要的是引发了人们对于变化的哲学反思,持续性变革取向强调变化是组织与环境交互过程中呈现出的结果(潘琼等,2020)¹²⁸⁷。因此有必要将外源性(关注外部环

收稿日期:2020—12—22

基金项目:国家自然科学基金资助项目“后跳板情境下后发企业跨国扩张的行为与路径研究:二元视角与嵌入逻辑”(71672021)

作者简介:潘琼,电子科技大学经济与管理学院博士研究生,研究方向:组织变革与创新;杜义飞,博士,电子科技大学经济与管理学院教授,研究方向:组织变革与创新;陈兴春,电子科技大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织变革与创新;王琪琦,电子科技大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织变革与创新。

境变化)和内源性(关注组织内部情景)结合起来,考察连续性变革过程及动力机制。

为了探究这样的问题,研究选择了多重制度逻辑视角(Royston et al, 2012)。一方面,外部变化通过某一种制度逻辑影响组织行动;另一方面组织行动者通过社会建构,发展出一套既定的观念和行为模式(毛益民, 2014)。因此多重制度逻辑视角能够作为拉通组织内外部情景的桥梁,进一步探索持续性变革的过程机制及源头动力。已有研究认为动态场域内多种制度逻辑之间的结构、交互关系变化将相应地带动组织变革(Reay 和 Hinings, 2005),制度逻辑之间冲突、融合与互补都可能是促进新市场搜寻、技术更新和组织变化的诱发因素(Dalpiaz et al, 2016)³⁴⁷,然而制度逻辑交互关系与组织变革过程,特别是变革状态转换之间的作用机制究竟如何还有待进一步研究(邓少军等, 2018)⁴。为此,本文的研究问题具体细化为:①组织的变革过程主要受到何种制度逻辑的影响?②不同的多重制度逻辑交互情景,即制度逻辑冲突和制度逻辑兼容如何影响组织变革状态的转换?

通过对云南农垦这样一个典型的企业变革历史进程的深入分析,研究试图基于多重制度逻辑关系演化去探索持续性变革的动力机制,构建多重制度逻辑交互关系变化与变革状态之间的影响关系模型。本文回顾和梳理了持续性变革过程与制度逻辑演化的相关研究文献,全面展现了本案例研究过程。通过案例企业的系统分析,逐步提炼出相应命题,并对研究结果进行展示和讨论。研究进一步拓展了持续性变革的研究,尝试揭示其情景动因,并为国有企业进一步深化改革实现转型提供实践意义。

二、理论基础

(一)持续性变革过程

由于外部环境的变化、复杂程度加剧,那种“开始-结束(Start-Stop)”的变革模型已经不适合应对组织持续变革和适应的要求(Stebbins 和 Braganza, 2009)。组织是持续变化着的,以意料中的或意料之外的方式。Bushe 和 Marshak(2016)认为组织是包含很多事物以不同的速度变化的流动过程,变化仅仅是一个时序上的问题。“稳定”其实只是一种相对缓慢的流动。因此什么事物在发生变化,或者为什么是这样的变化常常不在任何人或组织的控制之中。在线性的变革模型越来越难以对动态的组织过程进行解释时,持续性变革视角被提了出来。Weick 和 Quinn(1999)³⁶⁶在之前的研究基础上,总结出持续性变革视角下组织变革的三状态循环模型,即“冻结(Freeze)-再平衡(Rebalance)-解冻(Unfreeze)”,其中,“冻结”是指一种瞬时审视,使用认知图式诠释当下发生的事情,“再平衡”是指对过程进行重新释义,重新贴标签,使用吸引力的逻辑减少阻碍,“解冻”是指有意识地推动组织即兴和持续学习,承接变化。

当前学者一方面关注外部环境变化压力下组织的连续变革,强调环境快速变化下的组织适应问题(Eisenhardt, 1989)。这类研究最开始着眼于那些处于高速变化的行业环境中的组织,比如新科技、信息等行业组织,关注其如何在技术更新背景下快速迭代与创新(Eisenhardt, 1989; Brown 和 Eisenhardt, 1997)。随后拓展到成立时间不久,具有高度不确定性的创业组织,关注其如何在环境变化驱动下,不断试错、调整获得生存和发展(Rindova 和 Kotha, 2001, Ambos 和 Birkinshaw, 2010);另一方面,研究从内部涌现关注连续变革的发生机制,认为系统的不稳定、行动者在开放环境中与自身及他人的互动等内在因素是这种变革的关键动力源,不强调外部环境的动态性(Wee 和 Taylor, 2018)。例如,在(Plowman et al 2007)⁵¹⁵的研究中,组织的外部环境没有出现明显的变化。变革的动力源自教会内部情景的转移,比如教会衰落的趋势、内部领导更迭、成员身份认同上出现的差异和空白。不稳定的组织情景成为微小变化和自组织成长的温床,组织领导人发现这种新的模式和趋势并赋予其意义,从而促成了变革的持续发生和放大,使得即将衰落的教堂成为一个慈善集聚中心。

正如张敬伟等(2020)指出,持续性变革取向最重要的是引发了人们对于变化的哲学反思。在持续性视角下,组织变革是内部行为主体通过与外部互动形成新经历的交织(潘琼等, 2020)¹²⁸⁸。在这个过程中,变革可能在无意识、自发性和缓慢过程中完成,不稳定且偏离均衡态的内外部关系为这一过程提供了原动力。例如,Wiedner et al(2017)跳出组织内部局限,关联内外部解释了一家医疗机构中不受重视、资源缺乏的心理健康合同管理变革实现动因。组织变革的焦点从关注外部变化、组织自身,逐渐转移到组织与环境动态交互的持续延展过程(Panayiotou et al, 2017)。中国企业的组织转型过程通常与制度、经济、社会文化等因素密切相关,穿梭于复杂和动态的内、外部环境之中,更加需要将外部环境变化(外源性情景)与组织内部涌现(内源

性情景)结合起来,探索持续性变革的过程机制及情景动力。

(二)多重制度逻辑与组织变革过程

作为组织成员长期互动构建出的一套一致性的信念和价值系统(Thornton et al, 2012),制度逻辑对于组织成员理解社会实践和日常行为模式有着重要影响。不同于新制度理论强调“制度同构”,制度强调场域中处于主导地位的信念和价值系统如何影响企业的行为选择和变革倾向(Powell 和 DiMaggio, 1983),制度逻辑则看到了组织自身的能动性,这使得场域内往往存在多种制度逻辑,场域中的组织行为也不完全趋于一致。比如 Martin et al(2017)以典型的处于复杂制度场域中的医疗系统为例,认为至少存在专业逻辑、公司逻辑和市场逻辑等三种不同的制度逻辑交织影响着系统内的组织行动。系统内不同的组织对于这几种制度逻辑的遵循程度不同,就会呈现出不同的行动模式和发展过程。对于处于复杂场域中的组织而言,一方面,外部变化可以通过某一种制度逻辑的提升或衰退改变组织内外部制度逻辑的力量对比,从而影响组织不同利益诉求者之间的行为“较量”过程;比如伴随着改革开放,基于市场经济的制度逻辑被引入,对原本以基于政府计划的制度逻辑为主导的组织带来强大的转型压力;另一方面,随着时间的延续,组织行动者通过社会建构,发展出一套既定的观念和行为模式,并通过组织行动向外扩散,影响变革事件及规则系统,甚至改变局部环境。因此多重制度逻辑视角能够作为拉通组织内外部情景的桥梁,进一步探索持续性变革的过程机制及源头动力。

关于多重制度逻辑关系与组织变革过程的研究,研究者们首先关注了制度逻辑之间的冲突性如何影响组织变化过程。例如,Thornton 和 Ocasio(1999)基于对传统出版社转型的观察,发现在编辑逻辑和市场逻辑不相容的情况下,组织如何完成从关注于编辑逻辑到关注市场逻辑的转变。Reay 和 Hinings(2005)研究分析出具有竞争性的专业医疗逻辑和健康预防逻辑对于加拿大医疗系统变化的影响,并认为两种带有竞争性的制度逻辑也有可能长期并存,发现了不同制度逻辑之间兼容共存的一面。随后,程宣梅等(2018)通过对中国专车市场的研究,揭示了制度逻辑之间冲突、兼容状态对场域内各行动主体具有重要影响。综合当前研究可以看出,制度逻辑之间的冲突、兼容状态都可能是促进企业转型或创新的诱发因素(Dalpiaz et al, 2016)³⁴⁷,然而制度逻辑关系与组织变革过程之间的作用机制究竟如何还有待进一步研究(邓少军等, 2018)⁴。

(三)总结与述评

对于持续性变革视角下组织变革三状态循环模型而言,每一轮状态的转换并不只是简单地对上一轮过程的复制,而是进入新的变化之中。在不断的迭代过程中,新的组织形态呈现出来。因此研究影响各个状态转换的情景具有必要性。基于多重制度逻辑视角,观察制度逻辑交互关系如何影响组织变革状态的转换,能够实现结合组织内部情景(集中以某一种制度逻辑的发展和演变呈现出来)与外部环境变化(集中以某一种制度逻辑的发展和演变呈现出来)探索持续性变革的动力机制。

三、研究方法

本文属于现象驱动,主要探究多重制度逻辑的交互关系如何影响持续性变革过程,属于“如何”类型的问题,因而适合采用案例研究的方法(毛基业和张霞, 2008)。同时,研究希望通过案例探索一个过程性演化规律,适用于采用纵向案例分析。研究自2017年10月开启,在组织变革的研究视域下了解到案例,2018年1月,通过沟通获得案例企业的大力支持,进入现场实施了预调研,在预调研基础上不断讨论建立了初步的理论视角和研究框架。2018年8月对企业进行第二轮调研,进行资料的补充收集和针对性的结构化访谈。之后,研究团队在理论-数据-模型校验之间反复迭代,并使用电话、邮件的方式与企业保持持续沟通,以期发展出较为满意的模型构建。

(一)案例选择

本文选择了一家国有性质的传统生产组织——云南农垦集团有限责任公司(以下简称为“云南农垦集团”)作为案例分析对象。理由如下:①云南农垦集团从一家从事橡胶种植的工业组织发展成作为市场主体的企业,其曲折的转型探索过程为探索持续性变革过程提供了良好的观察窗口。组织从1951年发展到现在,经历了我国成立以来各个时期的经济形态:从计划式经济体制下的传统生产性组织,到改革开放后逐渐放权让利、尝试经济体制改革,再到市场化改造和公司化运营,云南农垦成为我国国有企业改革值得观察的活标本;②由于从属于传统的农垦体系之中,从事的橡胶农业的特殊性,云南农垦保留了非常典型的传统小

社会组织的特征,小社会逻辑根深蒂固。在改革开放之后,组织又受到国家经济体制改革带来的新兴的市场经济发展逻辑的影响。因此组织处于包含多重制度逻辑交互与演化的复杂制度环境中;③研究团队能够深入组织与相关人员进行沟通和交流,积累了大量的一手材料,非常细致地了解其改革过程。

(二)数据收集

研究主要通过半结构化访谈的方式搜集资料,辅以大量的档案文本等二手材料。具体情况参见表1。研究前后进行了两轮访谈,第一轮访谈共涉及7人,对云南农垦集团的部分管理层和员工进行了访谈和交流,共计正式访谈时长6小时45分钟;非正式访谈时长4小时。第二轮访谈中,涉及正式访谈4人,对云南农垦局的相关管理层及退休高层进行了访谈,其中共计有效访谈8小时32分钟;非正式访谈共计2人,共计有效时长约3小时。通过访谈,研究团队记录整理了超过20万字的文本材料,为本次研究积累了充足的一手资料。

表1 研究材料情况表

数据分类	编号	对象	职务	编号	对象	职务
半结构访谈	F1	王xx	农垦局办公室副主任	F8	李xx	集团办公室主任
	F2	雷xx	集团原财务高管	F9	秦xx	人力资源部部长
	F3	刘xx	农垦集团党办副主任	F10	臧xx	改革规划部主任
	F4	肖xx	集团原体改部副处长	F11	邵xx	发展与规划部部长
	F5	杨xx	下属西蒙公司人员	F12	候xx	经营管理部部长
	F6	陈xx	集团党办工作人员	F13	黄xx	下属公司总经理助理
	F7	王xx	农垦局原纪委	F14	李xx	集团办公室主任
文本资料	《绿色潮涌 纪念云南农垦创建50周年》《云南省志——农垦志》 农垦工作文件资料选编、年度工作报告、官网新闻、互联网报道等					

此外,通过知识共享平台、资源数据库等多种渠道,作者收集了广泛的文本资料,包括云南农垦相关书籍及纪念志、云南农垦集团工作文件、工作记录及总结、政府工作报告及红头文件等资料。此外,云南农垦官网、互联网等也为本文提供了云南农垦发展历史等较为可靠的文本资料。对所获得的数据资料进行了整理和归纳,梳理了云南农垦的事件序列,形成云南农垦发展大事记。为了保证文本资料的客观性和真实性,作者将文本与访谈者之间、文本与文本之间进行多次三角验证(刘洋和应瑛,2015),如云南天然橡胶产业上市失败的事件,在政府红头文件、大事记及多个受访者的回答中都得到印证。

(三)数据处理

①基础数据梳理,建立历史事件库。通过不同渠道收集整合的数据和信息,按照历史序列入库保存。与此同时,对访谈、文件、媒体新闻等途径的数据进行多方验证,保证案例信息的完备性和准确性;②根据进一步访谈和调研结果,梳理出关键事件,并重点梳理关键事件的整个过程,包括事件发生的时代背景、行业环境、参与主体、发展过程及结果。根据持续性变革过程的三状态模型,将关键事件与“冻结”“再平衡”“解冻”的状态转变识别进行匹配;③在多重制度逻辑视角下,对转型过程中的关键事件涉及的材料进行编码,识别出“小社会逻辑”“市场逻辑”;根据Thornton et al(2012)的研究,所有的制度逻辑都可以用不同的组成要素标识出来,比如从合法性来源、权威主体、身份认可或注意力基础、规范、战略等角度来进行标识。识别多重制度逻辑关系:逻辑冲突及逻辑兼容。研究涉及的主要概念及内涵见表2;④通过对理论与材料的反复迭代(Mantere 和 Ketokivi, 2013;李蓉等,2019),在基本文框架下建立持续性变革的过程模型。

表2 制度逻辑相关构念的内涵及识别标准

概念	内涵及识别标准
小社会逻辑	根据案例提炼,是指一种融社区逻辑和政府逻辑为一体的行为模式和准则。社区逻辑主要强调社会关联、忠诚、共同价值或个体关怀,他们相信整体意愿的重要性,成员对于信任和互惠的信奉是合法性的关键来源(Thornton et al, 2012);政府逻辑主要强调行政规划、公共福利和社会效益等(王涛和陈金亮,2018) ⁸¹
市场逻辑	经济目标为导向,利润最大化是组织的基本战略,合法性来自于市场价值的协商,股东行动占据权力来源;强调与商业结构、市场需求、交易形式、消费者、竞争对手等市场因素存在关联的基本规则(Thornton et al, 2012; 王涛和陈金亮,2018)
逻辑冲突	制度逻辑之间存在不一致,一方的存在不利于另一方的存在。比如由于遵循不同制度逻辑导致的资源冲突;认知、信念冲突等
逻辑兼容	制度逻辑存在一定的一致性,一方的存在不对另一方造成不良影响。比如市场逻辑从一定程度上保护了小社会逻辑的存续,小社会逻辑的存在有的时候为提升市场逻辑起到作用等

四、案例分析

(一) 转型阶段划分

选取标志着明显变化性的事件作为依据,将整个转型过程分为三个阶段:初期尝试阶段、内部政企分离阶段、外部政企分离阶段。

第一阶段,这一时期,在国家实施市场化改革,放权让利的政策环境下,组织开始以市场化的手段来获得市场竞争的优势。这一阶段是企业在顺应外部改革政策,通过多元化投资等方式进行市场化改革。云南农垦总公司改制为云南农垦集团有限责任公司,继续保持“两块牌子,一套人马”的架构。1996年起云南农垦集团借助期货市场从事产品的生产加工和销售,在边境贸易、房地产、旅游等行业均有业务的拓展和尝试。

第二阶段,受到东南亚金融危机的影响,企业经营严重受损。随后,企业决定发挥集团优势资源的作用,将橡胶产业从各个农场中分离出来,组成天然橡胶集团并筹备上市。这种情况下,企业内部的社会职能主要由各个农场承担,企业职能则集中在天然橡胶集团。因此企业将其称之为内部政企分离。为了推动天然橡胶公司上市,云南农垦集团要将资本集中投入到公司的发展建设上来,还要将公司所营收的部分投入教育、医疗等社会功能中,这严重抑制了公司本身作为市场经济体的快速发展。在这样的情况下,集团加速了对社会职能的剥离速度。首先是剥离了在昆明的一些工商企业所负担的社会职能。之后逐渐将农场所属的公安治安功能、教育职能等移交给地方政府,为企业减负。

第三阶段,市场化导致企业内部矛盾突出,在经过一系列的调研之后,逐步将下属各个农场移交给对应的地方政府。各个农场移交给地方政府之后,农场所承担的相关社会功能也一并归属地方政府进行管理。因此企业不再需要承担多余的社会职能;另一方面,农场的整体性剥离也使得企业不再拥有原来的土地和橡胶资源,之前想要通过橡胶集团上市来实现经济效益的提升,从而实现政企分离的路径发生改变。企业以新的发展模式进行生产经营。阶段划分与关键事件见表3。

表3 云南农垦集团政企分离转型过程阶段及关键事件表

阶段	事件序号	时间	主要内容
第一阶段 1994—1997年	事件1	1996	云南农垦总公司进行集团化改制,进行多元化投资
	事件2	1997	东南亚金融危机爆发,集团橡胶业务遭受重创,经营业绩迅速下滑
	事件3	1998	实施新制制改革推进垦区经济体制改革和经济增长方式转变
第二阶段 1998—2009年	事件4	2004	云南天然橡胶集团有限股份公司成立
	事件5	2006	实施“16+1”政策
	事件6	2007	“16+1”政策实施停止,继续推进橡胶集团上市
	事件7	2009	地方农场职能变化使得职工权利失去保障,农场出现群体性事件
第三阶段 2010—2017年	事件8	2010	集团农场资源剥离到各地方政府
	事件9	2014	云南农垦集团与云南农垦总局正式实现政企分离
	事件10	2017	云南农垦集团实现发展新突破

(二) 关键事件划分与识别

根据连续性变革过程模型,判断各个阶段中关键事件对应的变革状态。为方便表述,以下内容中使用E1、E2这样的简写代表事件1,事件2,以此类推;使用E1—E2表示事件1到事件2之间的时段,以此类推。根据定义,“冻结”状态以组织的瞬时审视为标志,使用认知图式诠释当下发生的事情。例如E2,1997年东南亚金融危机作为一个诱发情境让组织进入了“冻结”状态:“我感觉之所以出现这种情况,是之前的多元化投资太多,企业现金流不足”;“之所以出现这种情况,是因为我们并没有发挥出作为一个集团的真正优势。”“再平衡”过程紧接在“冻结”状态之后,以对过程进行重新释义,重新贴标签,通过调整以达到一个相对均衡状态为标志。例如E3,企业在改革的节奏上有所放松,做出相应调整,比如将主要关注点集中在原本的橡胶产业上,借助农垦系统的补贴维持垦区的教育、医疗等社会功能。“解冻”状态则是持续性变革过程中的常态,以组织有意识地推动组织即兴和持续学习,承接变化为标志,例如E4,集团将各个农场的优势资产剥离出来成立分公司,并在分公司的基础之上组建云南天然橡胶集团有限股份公司。

通过将关键事件与不同的变革状态进行关联,一个更加细致的转型过程可以被描述出来。具体参如图1所示。在图中,实心圆形标志除了变革进入“冻结”状态的标志性事件,三角代表了“再平衡”状态的关键事件,方形则标注了“解冻”状态的关键事件。

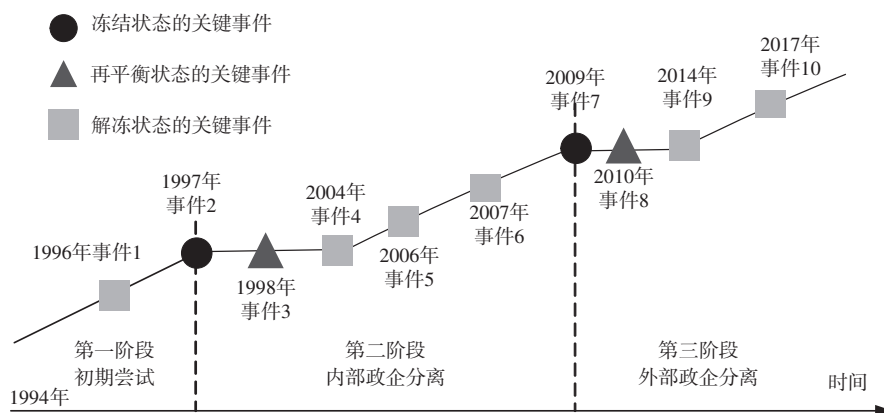


图1 组织持续性变革过程中的关键事件及状态分类

五、案例发现

在第三节的初步分析基础上,研究围绕转型过程中的关键事件,分析各时段中制度逻辑的分布和变化情况,以及多重制度逻辑之间交互关系如何关联持续性变革状态转换。根据已有研究,制度逻辑并存的情况主要构成两种具体情景:制度逻辑冲突和制度逻辑兼容。

(一)制度逻辑冲突情景下的状态转换

从图1中可以看出,“解冻”过程向“再平衡”过程转换是不同阶段的转换过程,不同阶段之间的转换以“冻结”的标志性事件(E2、E7)为分界点。因此本文主要分析节点事件E2和E7前后时段内制度逻辑分布情况及它们之间的交互关系。表4展示了本部分的数据分析过程。

第一阶段中,从变革状态来看,此时处于“解冻”状态,即组织有意识地、有目的地推动组织的变革计划。在大的政策方针下,企业开始启动市场化改革,进行多元化投资,并逐步同外部开展一些交流和合作。从制度逻辑的分布情况看,此时市场逻辑逐渐从外部市场中被引入进来。在整体市场经济体制改革的推动下,农垦管理者在集团层面进行了一系列的市场化尝试,从之前较为单一的橡胶生产、加工与销售业务逐渐扩展到其他相关领域,进行了大量的市场多元化尝试。同时由于农垦组织的特殊性,小社会逻辑仍然占据了主导地位。根据案例提炼,小社会逻辑是指一种融社区逻辑和政府逻辑为一体的行为模式和准则。社区逻辑主要强调社会关联、忠诚、共同价值或个体关怀(Thornton et al, 2012);政府逻辑主要强调行政规划、公共福利和社会效益等(王涛和陈金亮, 2018)⁶。不同于来源于外部制度环境变化而引入的市场逻辑,小社会逻辑一方面来源于早期国家政府对于橡胶生产组织的体制形态要求;另一方面也是更重要的,来自于组织中的人由于常年工作、生活、学习在一个相对封闭的环境中形成的共同价值、信念及传统。由此本文认为组织的内部要素及变动主要通过小社会逻辑的变化体现出来。在企业仍然有着与原来相同的组织结构,并承担相应的社会职能的情况下,组织内部的交互情况是不变的,这也意味着小社会逻辑的基础保持了不变。从制度逻辑交互的关系来看,这个时期下,相对稳定的农场生产和关系紧密的农场员工为企业表层的改革举措提供了支撑。因此,此时期两种制度逻辑之间是一种兼容的关系。

转入第二阶段,由于市场化的尝试不断增加、深入,企业投入大量的资金进行投资,而忽略了农垦内部集体福利和地位的提升,导致市场逻辑与小社会逻辑之间的冲突逐渐凸显出来,而突然的环境变化则加剧了这种冲突爆发的可能性。1997年,东南亚金融危机的到来对橡胶产业打击巨大,橡胶价格一路下滑。而由于之前企业将大量的资金投入多元化建设,导致很多农场资金链断裂,企业不仅难以抵御市场风险,甚至无法保证农垦内部职工的正常生活、学习和医疗,直接影响了农垦集体的生存。如访谈者提及:“1997年东南亚金融危机,橡胶肯定就直接到谷底了,我们不说是灭顶之灾,但是那个时候对我们的经济打击这种产业是非常大的。而且咱们还得保证这里面的职工的孩子上学啊,员工医疗等等。所以后期一些产业就没有做起来。”(王, F1)。

金融危机的爆发使得两种制度逻辑之间的冲突最大程度地显性化,企业需要对当下的情况进行重新认识和思考,也就是进入“冻结”状态,随后企业在改革的节奏上有所放松,做出相应调整,比如将主要关注点集

中在原本的橡胶产业上,借助农垦系统的补贴维持垦区的教育、医疗等社会功能等。企业尽力在提升市场效益和维持社区公共利益之间进行调整。因此,可以得到命题 1:

命题 1 受到外部环境影响,市场逻辑迅速提升对内部小社会逻辑造成挤压,两种制度逻辑之间的冲突显性化,促使组织从“解冻”状态进入“冻结”状态,随后转向“再平衡”的变革状态。

表 4 从“解冻”到“冻结”的转化过程制度逻辑关系变化编码示范

解冻状态(E1—E2/ E6—E7)	冻结状态(E2—E3/ E7—E8)
<p>制度逻辑分布状况</p> <p>● 市场逻辑 建立现代企业制度,成立云南农垦有限责任公司;(企业化) “我们在那里,那就是依托这个边境旅游这块我们开发,所以我们的饭店当时就生根,他就组建一个旅游公司”(经济投资) “我们比较快地剥离了学校,公安机关这些,就是轻装上阵,为了更好的发展我们整个集团的橡胶产业。”(社会职能剥离)</p> <p>● 小社会逻辑 “我们的基本建设资金,投资又是中央负责的,所以我们就叫中央直供垦区,就是基本建设,相当于是中央财政负责”(行政支持) “因为农垦他那个定位比较特殊,它农场相当于县团集团,十个农场跟当时的县是一个级别的。所以大家就感觉农场有点那个优越感,所以跟地方人很不接触的。”(内部关联)</p> <p>制度逻辑交互状态</p> <p>● 逻辑兼容 “我们和当地的县政府及当地的农民呢是达成一致的,我们每亩土地象征性地交一块钱,然后带动这些农民去把他开垦出来去种植橡胶,江城模式是比较成功地推动了集团的效益”(相互支撑) “2007年左右,企业借鉴广西农垦的做法,准备筹备“16+1”,就是基于农垦大集体的优势之下,赋予组织更多的自治权,从而提升市场运作效率”(相互支撑)</p>	<p>制度逻辑分布状况</p> <p>● 市场逻辑 “当时搞那个多种经营,就是到处去建酒店,建宾馆,后来很多农场的资金链就断了”(经济投资) “我们机关的人员去下海,由单位或国家它出这个资本,出这个注册资金,拿着资金去创办企业。”(追随市场)</p> <p>● 小社会逻辑 “那个时候对我们的经济打击这种产业是非常大的。而且咱们还得保证这面里的职工的孩子上学啊,员工医疗等等,所以后期一些产业就没有做起来。”(公共福利) “本来我们建农垦做农垦的时候,这个也是国家就是赋予我们的使命,就是天然橡胶种植好。”(行政使命)</p> <p>制度逻辑交互状态</p> <p>● 逻辑冲突 “1997年东南亚金融危机,橡胶肯定就直接到谷底了,对我们的经济打击这种产业是非常大的。而且咱们还得保证这面里的职工的孩子上学啊,员工医疗等等。所以后期一些产业就没有做起来。”(资源冲突) “我觉得我们农垦集团要保留农垦这个牌子,要把农垦发展上去,你怎么给农场衔接起来,没有农场做种植基地,农垦集团其实叫什么集团都可以了。”(认知冲突)</p>

通过案例分析,发现这样的规律同样适用于第二阶段向第三阶段的转变(以 E7 为进入“冻结”过程的标志性事件)。2003年前后,国企改革的形式逐渐清晰,中国国有企业改革逐渐进入到以大企业改革为主的阶段。伴随国资改革和国资监管日益成熟和深化,国资监管部门——国务院国有资产监督管理委员会(国资委)的成立,使国企改革和监管进入了新时代。云南农垦集团开始思考如何充分利用和发挥集团在资源整合、配置方面的优势,于是决定组建天然橡胶产业有限责任公司,并将其扶持上市。为此集团将各个农场的优势资产剥离出来成立分公司,并在分公司的基础之上组建云南省天然橡胶产业有限公司。这体现了大环境变化下组织内市场逻辑的提升。分公司主要负责橡胶的市场经营,其原有社会职能划归农场进行管理。“当时把各个农场橡胶资产划到对应的橡胶分公司之后,农场就相当于剩下的就是没有多少人了。”(雷, F2)。这种结构上的变化直接影响了农垦组织中成员原本的互动模式,从而在一定程度上动摇了小社会逻辑的根基,对于原来的农场职工而言,这个组织不再是一个整体,自己也不再是“农垦人”。在部分成员看来,橡胶集团的这种运作方式仅仅是将农场生产作为贡献效率的一方,这是与原本根植于土地之上的“农垦情怀”不符的。

从材料中可以看出,市场逻辑逐渐从组织结构的表层深入到组织内部。同时,云南农垦长期以来相对封闭、与地方政府关系疏离、缺乏沟通等种种原因,使得云南农垦的大部分社会职能无法剥离到地方政府,最后还是保留在组织内部。因此,在实行内部政企分离时,云南农垦集团只能将社会职能剥离到农场。这使得农场与橡胶分公司之间的冲突激化。就如访谈者说到:“因为感觉好的资产都到了分公司,农场领导和这个分公司领导之间意见很大,以前农场是一块板子,包括这块橡胶这些资产,所以就是一个农场。分局只是一个指导一个地区的管理机构,它没有这种主宰权,而现在产业公司不一样,它有权利的。”(雷, F2)。同时,推动企业上市的原因,橡胶产业公司运行承载的市场逻辑不断在各个农场渗透,比如减员增效,内部价格低价收购农场橡胶等,两种制度逻辑之间的冲突性更加凸显。“企业效益增加了,人员精简了,这倒是真的。但是这个就积累下很大的矛盾”(雷, F2)。在这样的情况下,企业后续在推进上市方面减缓,进入了再调整过程中。因此,可以发现两种制度逻辑之间的冲突显性化促使组织从“解冻”状态进入“冻结”状态,随后转向“再平衡”的变革状态。

(二)制度逻辑兼容情景下的状态转换

本部分主要分析“再平衡”状态向“解冻”状态的转化,具体地分析 E3—E4时段(再平衡)到 E4—E6时段(解冻)、E7—E9时段(再平衡)到 E9—E10(解冻)的转换。表 5 展示了本部分的数据分析过程。

表5 从“再平衡”到“解冻”的转化过程制度逻辑关系变化编码示范

再平衡状态(E3—E4/E7—E9)	解冻状态(E4—E6/E9—E10)
<p>制度逻辑分布状况</p> <p>● 市场逻辑 “当时搞那个多种经营,就是到处去建酒店,建宾馆,后来很多农场的资金链就断了”(经济投资) “我们机关的人员去下海,由单位或国家它出这个资本,出这个注册资金,拿着资金去创办企业。”(追随市场)</p> <p>● 小社会逻辑 “那个时候对我们的经济打击这种产业是非常大的。而且咱们还得保证这里面的职工的孩子上学啊,员工医疗等等,所以后期一些产业就没有做起来。”(公共福利) “本来我们建农垦做农垦的时候,这个也是国家就是赋予我们的使命,就是把天然橡胶种植好。”(行政使命)</p> <p>制度逻辑交互状态</p> <p>● 逻辑冲突 “1997年东南亚金融危机,橡胶肯定就直接到谷底了,对我们的经济打击这种产业是非常大的。而且咱们还得保证这里面的职工的孩子上学啊,员工医疗等等。所以后期一些产业就没有做起来。”(资源冲突)</p> <p>● 逻辑兼容 “我们是中央直供垦区,还有一部分的橡胶补贴,这让我们一些农场还有资金去低价收购一些快要破产的地方橡胶林,获得后来的发展。”(相互支撑)</p>	<p>制度逻辑分布状况</p> <p>● 市场逻辑 “04年的时候呢我们就开始筹建这个天然橡胶公司,并希望实现连续三年盈利,走向上市”(市场化) “成立橡胶公司以后,为了提升企业效益上,开始实施精简下岗,减少劳动力”(经济目标)</p> <p>● 小社会逻辑 “16+1”的政策相当于介绍它赋予农垦一些地市级的一些部分管理职能,形成一个大农垦的概念(集体价值)</p> <p>制度逻辑交互状态</p> <p>● 逻辑兼容 “通过发挥农垦内部自有农场的优势,我们可以以比外面的企业更低的价格收购橡胶,去增强市场竞争力,到2008年的时候,我们连续三年盈利,最高一年盈利了4.7个亿,这对于一个农业企业来说是非常不容易的”(相互支撑)</p>

在E3—E4时段中,大量的前期投资导致企业资金链断裂,又加上全球橡胶主要生产地东南亚发生金融危机,整个橡胶市场受到重创,企业陷入了巨大的危机之中。企业不仅仅难以抵御市场风险,甚至无法保证农垦内部职工的正常生活、学习和医疗。在这样的情况下,由于在农垦体系中,云南农垦集团能够获得垦区的直接财政补贴,这对于在市场化尝试中资金链断裂的企业来说至关重要:企业不仅顺利地度过此次金融危机,部分农场还乘市场低迷之机收购了当地的乡镇企业,扩大了农场经营规模,并且部分小企业还发展成为二级子公司,成为云南农垦之后发展的重要支柱,如江城公司。“那个时候因为胶价太低了,那个时候很多乡镇企业实在是熬不下去了。有了这个补贴,我们就去购买他的橡胶地,作为扶贫开发那种地方,就是我们现在的江城公司”(王, F1)。

危机期间,按照农垦体系传统,组织对于农垦内部民生的优先保障和关注,让农垦人对于组织的认同感增强,尤其是在与周边的地方公司状态进行对比的情况下。“我们肯定得保障咱们农垦职工的生活,孩子要正常上学,生病能看医生……这种情况下很多地方农场就直接破产了。”(王, F1)。这种情况下,小社会逻辑对于组织的影响变大,两种制度逻辑之间的冲突性减弱。特别是在危机期间,来自农垦体系的直接资金支持为企业继续市场化提供了保障。本文认为企业能够获得垦区的直接补贴是一种政府制度安排和保障,在困难时期保障内部生活和福利,增强认同感则体现了小社会逻辑仍然在组织中发生作用。小社会逻辑在一定程度上有利于市场逻辑的存在,制度逻辑之间的兼容性凸显出来。制度逻辑之间的冲突逐渐消减,组织转入了解冻状态(以E4、E5、E6为标志性事件),企业高管开始规划落实内部政企分离,并将各个农场橡胶资源整合起来成立单独的橡胶集团,筹备上市。因此研究提出以下命题:

命题2 组织内部小社会逻辑的回顾使得制度逻辑之间的冲突性逐渐减弱,兼容性逐渐凸显,推动组织由“再平衡”状态转向“解冻”状态。

这样的规律同样适用于2010年(以E8为代表性事件)左右的转换过程。2009年的突发性事件显示出两种制度逻辑之间的剧烈冲突。在E7—E9时段的再平衡过程中,面对两种制度逻辑的激烈冲突,农垦暂停了橡胶集团上市的计划和既定的改革路径,从2010年开始对公司内部的农场、土地等资产进行清算,将位于各个地方的农场划转给相应的地方政府。由于各农场是承载小社会逻辑的主要场域,这种做法实际上是通过将小社会逻辑从原本的制度场域中脱离出去的方式,以获得组织的相对均衡状态。“我们当时主要的资产是在版纳,版纳有180万亩左右的橡胶林,这些胶林都是随着划转,全部都交给地方了,现在我们集团更多的是以企业为主。”(秦, F9)。此后,云南农垦集团成为独立的市场主体,组织处于相对单一的制度场域中,市场逻辑成为组织的主导逻辑。E9—E10时段,处于相对均衡状态的组织开始转入新的“解冻”状态。云南农垦以市场化的方式不断突破,根植于农业产业核心进行产业板块整合与拓展,形成天然橡胶、高原特色、清洁能源、现代服务、机械制造几大主业。持续与各地方政府、学校等组织开展联系,寻求合作。

(三)制度逻辑交互关系与持续性变革过程

经过前面两个部分的分析,发现制度逻辑关系在冲突与兼容状态之间不断转换,每一次的转换都会带动组织变革过程进入新的状态。在“计划式”变革的预设下,组织变革是线性的,是由新状态取代旧状态的过程。持续性变革取向则认为组织并不是完全独立的封闭主体,而是动态场域中的开放性系统。在案例中,制度逻辑冲突的出现使得组织不得不进行回应,从而改变预定的变革路径。冲突的出现是企业内部状态与环境变动共同影响的结果,而非企业本身所能控制和预料。比如在案例中,两种制度逻辑冲突首次出现,既是组织一味推动市场化,造成资金链断裂,又是因为东南亚地区爆发金融危机导致橡胶市场价格暴跌导致。冲突的显性化意味着组织的相对均衡状态完全被打破,从而促使组织进行重新思考和行为调整。不断的调整过程使得制度逻辑关系回到相对兼容的状态,这样循环往复的运动映射到组织层面,便构成变革过程。

从案例中还可以看到,每一个过程中组织经历的“解冻”与“再平衡”状态的时间都是有差异的,这取决于组织所处的情景中制度逻辑关系状态的具体情况。比如,如果在某一时期内,制度逻辑冲突程度特别高,那么组织需要更多的时间进行重新思考和再平衡。如果某一段时期内,制度逻辑的兼容程度比较高,组织则能够带有较大的自主性进行变革活动。制度逻辑之间关系状态则与两种制度逻辑的动态变化相关,正如 Gümüşay et al(2020)所提出的,制度逻辑之间的较量过程是一种动态弹性的糅杂关系,而不是量化的平衡,各个制度逻辑在场域中的动态发展(Martin et al, 2021)使得两种制度逻辑交互关系不断在冲突与兼容之间转换。通过案例分析,提出以下命题:

命题 3 多重制度逻辑关系状态在兼容与冲突之间不断转换为组织持续性变革提供情景动力。

六、结论与讨论

(一)主要结论

组织发展与变革是组织理论和管理实践者长期关注和讨论的话题(Wee 和 Taylor, 2018; Panayiotou et al, 2017)。这个时代下,企业面临着一个随时变化而且非均衡的环境(Madsen et al, 2005)²¹³,多元复杂的制度要求交织在一起,加剧了环境的不确定性和冲突性(Waeger 和 Weber, 2019)。变革不再应被看待是某一阶段的活动,而是一种影响到个体和组织发展的关键性的、连续不断的现象。因此,对于组织而言,拥抱持续性变革是通向长续成长的必要过程(Madsen et al, 2005; Anju Mehta, 2016)。通过对云南农垦集团在 1994—2014 年期间以实现政企分离为改革主线的变化过程进行纵向案例分析,研究发现小社会逻辑和市场逻辑是企业政企分离转型过程最突出的两种制度逻辑。由于农业种植产业的特性,农场成为组织最主要的构成部分。为了方便管理,各个农场内部形成了相对完整的社会保障体系。农场之间由于共同的身份认同,形成了根深蒂固的小社会集体认知和信念,这是小社会逻辑的源头。小社会逻辑成为组织内部变化的最集中体现,无论是组织资源分配、结构调整还是认知改变,都可以通过小社会逻辑的强弱变化体现出来。相对而言,市场逻辑则倾向于一种外来的制度,随着国家层面制度改革对各个层级的组织产生影响。

在整体转型过程中,研究发现制度逻辑交互关系与变革状态转换之间的具体关系如下:①受到外部环境影响,市场逻辑迅速提升对内部小社会逻辑产生挤压,两种制度逻辑之间的冲突显性化,促使组织从“解冻”状态进入“冻结”状态,随后转向“再平衡”的变革状态。根据持续性变革模型,我们知道当组织处于相对均衡状态的时候,更容易根据当前状态有意识地推动变革,也就是处于“解冻”状态。因此,在组织相对稳定,同时大环境制度改革的影响下,市场逻辑获得迅速提升。市场逻辑的快速提升必然对组织内部小社会逻辑造成挤压,打破均衡状态;②组织内部小社会逻辑的回顾使得制度逻辑之间的冲突性逐渐减弱,兼容性逐渐凸显,推动组织由“再平衡”状态转向“解冻”状态;③多重制度逻辑关系状态在兼容与冲突不断转换为组织持续性变革提供情景动力。图 2 整体性展示了制度逻辑交互关系与变革状态转换之间的关系。

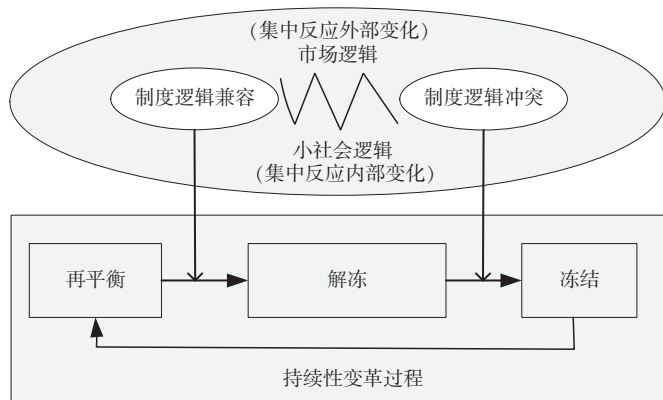


图 2 多重制度逻辑交互关系与组织持续性变革过程

(二)理论贡献

研究以一个典型企业的发展历史进程为案例,借助多重制度逻辑诠释一个复杂、动态的持续变革过程。研究对于持续性变革过程和制度逻辑理论具有以下几方面的启发。

首先,研究基于案例现象提炼出一种新的制度逻辑——小社会逻辑。这种新的制度逻辑的提炼不仅概括了影响组织转型过程的一股重要力量,更揭示了一种自下而上的制度逻辑生成和存续过程。在现有的研究中,学者普遍将中国国有企业面临的制度情景概括为政府逻辑和市场逻辑(涂智苹和宋铁波,2020),或者公共利益逻辑和市场逻辑(王涛和陈金亮,2018)的并存和混合状态。诚然,1978年改革开放前,通过国家计划体系配置资源,属于政府逻辑占绝对主导地位,而后市场逻辑逐渐融入,形成一种逻辑混合的局面。然而,在云南农垦这样的组织中,本文发现除了由政府计划、规定等形成的组织体制和观念外,组织成员之间由于常年工作、生活在一个集体中而产生的信念感和整体感随着时间的累积变得非常明显,并且正是这样一股相对“无形”的、对于集体的认同和感知对转型过程产生巨大的影响,由此认为小社会逻辑不仅仅是政府逻辑,而是融合了政府逻辑和社区逻辑为一体的混合性制度逻辑,这对我们更加深入地认识中国企业现象具有启发。

其次,研究融合了内外部情景要素探究持续性变革状态转换的触发情景和源头动力。当前学者一方面关注外部环境变化压力下组织的连续变革,强调环境快速变化下的组织适应问题(Eisenhardt, 1989);一方面,关注连续变革赖以发生和发展的内生机制,认为系统的不稳定、行动者在开放环境中与自身及他人的互动等内在因素是这种变革的关键动力源,不强调外部环境的动态性(Wee和Taylor, 2018)。然而不论是持续性变革的思想源头还是中国管理实践的现实,都亟待将组织内外部情景起来,综合考察持续性变革的动力和过程机制。研究通过构念小社会逻辑作为组织内生性制度逻辑,也是最重要的内部情景力量,观察其与外部制度环境要求的市场逻辑之间交互关系的变化,考察制度逻辑之间不同的融合情况如何影响持续性变革状态的转换,进一步丰富了持续性变革驱动情景和过程研究。

再次,研究发现了多重制度逻辑关系状态与持续性变革过程的关联机制。Weick和Quinn(1999)在之前的研究基础上,总结出持续性变革视角下组织变革的三状态循环模型,即“Freeze-Rebalance-Unfreeze”。然而当前研究对于这个过程的理解决大多停留在框架上,对于不同状态之间如何转换,在何种情景下进行转换尚不清楚。本文通过案例发现,多重制度逻辑之间的冲突状态容易激发组织变革进入“冻结”状态,进行再平衡,而多重制度逻辑之间的兼容状态则容纳组织进入“解冻”状态,有意识地推动组织即兴和持续学习,承接变化。同时,由于多重制度逻辑之间的力量处于动态拉扯和较量之中(Gümüşay et al, 2020; Martin et al, 2021),制度逻辑关系在冲突与兼容之间的转换也不具有规律性,使得组织变革过程展现出不确定性。

最后,研究重新定义和认识了制度逻辑之间的冲突状态对于变革过程的影响。在传统视角下,比如新制度理论认为,为了避免制度逻辑之间的冲突,组织应该尽量遵循“制度同构”获得认同和发展空间(Hinings et al, 2004)。一些研究者还认为,管理者应该特别注意在变革早期寻找不同制度逻辑的关联性,以免冲突凸现,造成变革阻碍(Misangyi et al, 2008)。本文发现,如果组织能够容纳和承接制度逻辑之间的冲突,冲突常常成为推动组织持续变革的动力。这个发现与Plowman et al(2007)⁵³³提及的在组织在一种远离均衡的冲突状态中,自组织和一些创造性理解得以涌现有一定的相通之处。

(三)实践贡献

当前,企业生长在一个快速变化和复杂升级的环境中,多重制度逻辑的交融已经是企业必须面临的常态。通过案例分析,本文至少可以在以下几个方面为企业实践带来启示。

首先,管理实践者应该同时理解和重视内外部力量对于组织变化和发展的影响。除了关注于内部力量对于变革的影响之外,还应在适当的时候能够充分从环境中“借力”。在环境相对稳定的情形下,计划式变革非常看重企业自身,尤其是变革管理者和经理人在变革过程中的主导作用,这样的思维方式在当下背景下可能并不适用。持续性变革取向下,企业管理者应该充分将组织融入环境,才能真正感受变化并随之而动。同时,管理者也应将自身充分融入组织,而不是完全站在一个控制者的角色去领导变革。

其次,管理者也应该转变心态,站在组织化(organizing)的角度理解和看待冲突,既然冲突是一种常态,其并不能真正靠组织“解决”,只是随着时间的不同,有不同程度的显现。最后,管理者应该明白,组织变革和转型过程并不是线性的,由一种新的模式或制度逻辑取代旧的模式或制度逻辑的过程,能够在不断尝试中实

现两种的融会贯通才能有助于组织持续发展。比如当前很多企业家也面临着传统行业业态向互联网时代转型的问题,企业家应该尝试将传统产业思维与互联网思维进行融会,而不是完全追随互联网企业的做法,抛弃传统行业实践经验。

(四)研究不足与未来研究展望

本文从多重制度逻辑视角理解持续性变革过程,对组织变革理论和实践具有启示。同时研究尚存在一些不足,希望在未来的研究中进一步努力。首先,为了研究的简洁性,研究涉及了组织中最主要的两种制度逻辑,即小社会逻辑和市场逻辑的比较与更替。未来研究可以更加细致地提炼和归纳影响组织的多重制度逻辑,便于理解更加复杂情况下组织变化过程。其次,研究主要关注了制度逻辑之间的冲突、兼容状态与组织持续性变革过程的关联机制,并认为制度逻辑关系状态的转换为变革提供了持续的动力。那么究竟是什么样的条件或情景使得制度逻辑关系发生转化还有待进一步的研究,以便获得一个更加丰富的解释框架。

参考文献

- [1] 程宣梅, 谢洪明, 陈侃翔, 等, 2018. 集体行动视角下的制度逻辑演化机制研究-基于专车服务行业的案例分析[J]. 管理科学学报, 21(2): 16-36.
- [2] 邓少军, 芮明杰, 赵付春, 2018. 组织响应制度复杂性: 分析框架与研究模型[J]. 外国经济与管理, 40(8): 4-17, 30.
- [3] 李蓉, 杜义飞, 唐洪娟, 等. 2019. 组织场域承载的战略转型过程——基于长虹集团的案例研究[J]. 技术经济, 38(6): 19-28.
- [4] 刘洋, 应瑛, 2015. 案例研究的三段旅程——构建理论、案例写作与发表[J]. 管理案例研究与评论(2): 189-198.
- [5] 毛基业, 张霞, 2008. 案例研究方法的规范性及现状评估[J]. 管理世界(4): 115-121.
- [6] 毛益民, 2014. 制度逻辑冲突: 场域约束与管理实践[J]. 广东社会科学(6): 211-220.
- [7] 潘琼, 杜义飞, 杨静, 2020. “约束”在组织学习与持续性变革过程中的双重角色[J]. 管理学报, 17(9): 1287-1297.
- [8] 涂智苹, 宋铁波, 2020. 多重制度逻辑、管理者认知和企业转型升级响应行为研究[J]. 华南理工大学学报(社会科学版), 22(1): 45-57.
- [9] 王珺, 2008. 基于组织路径的体制转轨逻辑——对我国体制改革30年的理论思考[J]. 广东社会科学(6): 5-12.
- [10] 王涛, 陈金亮, 2018. 二元制度逻辑的共生演化与动态平衡——基于国有企业组织场域的解释[J]. 当代经济科学(4): 75-83.
- [11] 张敬伟, 崔连广, 李志刚, 等, 2020. 连续变革理论述评与展望[J]. 研究与发展管理, 32(2): 144-154.
- [12] AMBOS T C, BIRKINSHAW J, 2010. How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures[J]. Organization Science, 21(6): 1125-1140.
- [13] ANJU MEHTA, 2016. Social exchange at work: Impact on employees' emotional, intentional, and behavioral outcomes under continuous change[J]. Journal of Organizational Psychology, 16(1): 43-56.
- [14] BALOGUN J, JOHNSON G, 2004. Organizational restructuring and middle manager sense-making [J]. Academy of Management Journal, 47: 523-549.
- [15] BALOGUN J, JOHNSON G, 2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sense-making[J]. Organization Studies, 26: 1573-1601.
- [16] BAMFORD D, FORRESTER P L, 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment[J]. International Journal of Operations & Production Management, 23(5): 546-564.
- [17] BROWN S L, EISENHARDT K M, 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentless shifting organizations[J]. Administrative Science Quarterly, 42(3): 1-34.
- [18] BUSHE G R, MARSHAK R J, 2016. The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world[J]. Organization Development Journal; Chesterland, 34(1): 37-65.
- [19] DALPIAZ E, RINDOVA V, RAVASI D, 2016. Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi[J]. Administrative Science Quarterly, 61(3): 347-392.
- [20] EISENHARDT K M, 1989. Making fast strategic decisions in high velocity environments [J]. Academy of Management Journal, 32(3): 543-576.
- [21] GÜMÜŞAY A A, SMETS M, MORRIS T, 2020. God at work: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity[J]. Academy of Management Journal, 63(1): 124-154.
- [22] HININGS C R, GREENWOOD R, REAY T, et al, 2004. Dynamics of change in organizational fields' in Handbook of organizational change and innovation [M]//M. S. Poole and A. Van de Ven (eds), New York: Oxford University Press, 304-323.
- [23] ISABELLA L A, 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events[J]. Academy of Management Journal, 33(1): 7-41.
- [24] LEWIN K, 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change[J]. Human Relations, 1(2): 143-153.

- [25] MADSEN S R, MILLER D, JOHN C R, 2005. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 16: 213-233.
- [26] MANTERE S, KETOKIVI M, 2013. Reasoning in organization science[J]. *Academy of Management Review*, 38: 70-89.
- [27] MARTIN G, BUSHFIELD S, SIEBERT S, et al, 2021. Changing logics in healthcare and their effects on the identity motives and identity work of doctors[J]. *Organization Studies*, 42(9): 1477-1499.
- [28] MARTIN G, CURRIE G, WEAVER S, et al, 2017. Institutional complexity and individual responses: Delineating the boundaries of partial autonomy[J]. *Organization Studies*, 38(1): 103-127.
- [29] MISANGYI V F, WEAVER G R, ELMS H, 2008. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources and institutional entrepreneurs[J]. *Academy of Management Review*, 33(3): 750-770.
- [30] PANAYIOTOU A, PUTNAM L L, KASSINIS G, 2017. Generating tensions: A multilevel, process analysis of organizational change[J]. *Strategic Organization*, 17(1): 8-37.
- [31] PLOWMAN D A, BAKER L T, BECK T E, et al, 2007. Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change[J]. *The Academy of Management Journal*, 50(3): 515-543.
- [32] POWELL P J, DIMMAGIO A, 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields[J]. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- [33] REAY T, HININGS C R, 2005. The re-composition of an organizational field: Health care in alberta[J]. *Organization Studies*, 26(3): 351-384.
- [34] RINDOVA V P, KOTHA S, 2001. Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function[J]. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263-1280.
- [35] ROYSTON G, ROY S, KERSTIN S, et al, 2012. Constructing an organizational field as a professional project: U. S. art museums, 1920—1940[M]. *Institutional Theory in Organization Studies*. London: SAGE Publications.
- [36] STEBBINGS H, BRAGANZA A, 2009. Exploring continuous organizational transformation: Morphing through network interdependence[J]. *Journal of Change Management*, 9(1): 27-48.
- [37] THORNTON P H, OCASIO W, 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958—1990[J]. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- [38] THORNTON P H, OCASIO W, LOUNSBURY M, 2012. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process[M]. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [39] WAEGER D, & WEBER K, 2019. Institutional complexity and organizational change: An open polity perspective [J]. *Academy of Management Review*, 44(2): 336-359.
- [40] WEE E X M, TAYLOR M S, 2018. Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change[J]. *Journal of Applied Psychology*, 103(1): 1-13.
- [41] WEICK K, QUINN R, 1999. Organizational change and development[J]. *American Review of Psychology*, 50: 361-386.
- [42] WIEDNER R, BARRETT M, OBORN E, 2017. The emergence of change in unexpected places: Resourcing across organizational practices in strategic change[J]. *Academy of Management Journal*, 60(3): 823-854.

How Does the Interaction of Multiple Institutional Logics Affect the Process of Continuous Change? A Case Analysis of 20-year Transformation of Yunnan State Farms Group

Pan Qiong, Du Yifei, Chen Xingchun, Wang Qiqi

(School of economics and management, University of Electronic Science and Technology of China, Chengdu 611731, China)

Abstract: In a more dynamic and complex context, continuous change has attracted more and more attention. Taking a typical state-owned organization's 20-year separation of government and enterprise as the analysis object, The research explores the source and process of continuous change. Based on organizational field and institutional logic, it is found that small society logic and market logic are the two most prominent institutional logics during the transformation. The relationship between the interaction of institutional logics and the process of continuous change is as follows. Firstly, the rapid rise of market logic squeezes the small social logic, leads to the conflict between the two institutional logics which stimulate the organization to enter the “freeze” state from the changing state, and conduct the instantaneous review of the current. Secondly, the retrospect of the small society logic within the organization makes the conflict between the system logic weaken gradually, and increases the compatibility gradually, which makes the organization turn to the “unfreezing” state. Finally, the dynamic of multiple institutional logical compatibility and conflict provides situational power for continuous change. The research makes a beneficial exploration on the dynamic mechanism of continuous change, enriches the research of organizational change, and provided enlightenment for enterprises' reform and innovation in the current context.

Keywords: continuous change; multiple institutional logic; institutional logic conflict; institutional logic compatibility