

组织矛盾管理的悖论与辩证视角*

——迈向中西整合的新策略框架

武亚军¹ 葛明磊²

(1. 北京大学光华管理学院, 北京 100871;

2. 中共北京市委党校首都干部心理素养与领导力研究中心, 北京 100044)

内容提要:当今复杂动态环境下矛盾问题频发,悖论和辩证理论为长期视野下组织的矛盾管理提供了有效视角。本文在阐述现代组织悖论和辩证理论视角的异同与互补性基础上,引入蕴含中国古代和近现代辩证法精粹的内核性哲学元素——辩证和谐观和辩证斗争观,与现代西方矛盾管理理论加以整合,从而在哈格雷夫-范德文的四类型框架下,提出了一个中西整合性的矛盾管理八类型策略框架,以提升组织和企业在复杂多变环境下实现高质量与可持续发展的能力。本文进一步讨论了所增补的“抗中合作”“和而不流”“破而后立”“斗而不破”四种新策略的内涵,并对组织矛盾管理的战略过程进行了探讨。最后,对未来中国本土矛盾管理研究的拓展进行了展望,并对理论深化的方向提出了建议。

关键词:悖论 辩证 矛盾管理 整合框架 文化双融

中图分类号:F245;C976.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2024)06—0025—18

一、引言

矛盾是组织可持续成长的动力,矛盾管理是组织可持续成长的理论基础。当前跨文化、信息技术快速变化与国际关系复杂动荡的环境,呈现出不确定性(uncertainty)、模糊性(ambiguity)、复杂性(complexity)和快变性(changeability)并存的“UACC”特征(席西民等,2020)^[1];嵌入宏观政治经济体系的组织多元要素之间也越来越呈现出非线性复杂关系,其间蕴含着多元矛盾(周禹等,2019)^[2]。UACC环境加剧了当前组织管理中所面临的多种矛盾的权衡取舍难题,例如探索与利用、竞争与合作、盈利与社会责任、稳定与变革、灵活与控制等。资源稀缺、成员多样性、技术快速变化等也会促使潜在的组织矛盾显性化(Smith和Lewis,2011)^[3]。然而,在面临UACC环境和组织多元矛盾等问题时,西方传统的“非此即彼”(either/or)视角愈发“力不从心”。为此,许多西方管理学者从理论层面开始转向组织悖论(paradox)(Smith和Lewis,2011^[3];Schad等,2016^[4])和组织辩证(dialectic)(Clegg和Cunha,2017^[5];Hargrave和Van de Ven,2017^[6];Farjoun,2019^[7]),试图运用更为长期、系统的思维来应对复杂动态环境下的组织矛盾管理问题。

组织矛盾可从多个视角考察,悖论和辩证从管理学理论上为理解组织矛盾提供了不同但同时有效的视角:悖论视角意味着接受矛盾双方“both/and”逻辑并通过差异化与协同等方式来管理矛盾双方,而不是试图解决它们;相反,辩证的观点认为,矛盾双方不能持久共存,而是需要通过冲突

收稿日期:2023-07-24

* 基金项目:国家自然科学基金项目“中国企业高层领导者的辩证领导行为及其影响研究”(71872005)。

作者简介:武亚军,男,副教授,博士生导师,研究方向是战略管理,电子邮箱:wuj@gsm.pku.edu.cn;葛明磊,男,讲师,管理学博士,研究领域为战略管理与人力资源,电子邮箱:geminglei@126.com。通讯作者:葛明磊。

进行转化,产生出一种超越了原有对立双方的新元素(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。少部分西方学者持悖论与辩证互斥论,但学界大多认为二者是互补而不是相互排斥的,Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]、Smith(2009)^[8]、Raisch等(2018)^[9]已对二者的整合进行了有益探索。

从现实与管理实践角度来看,组织现象本身是一个包含多个矛盾的复杂演化过程,其中有一些矛盾是持续存在的,对应于组织悖论视角的“接受”;另一些矛盾则需要采用辩证视角的“消灭”处理方式。在组织矛盾问题上综合考虑悖论与辩证视角,也符合真实世界中复杂环境下组织现象本身的动态演化特点。

更进一步来看,悖论与辩证视角在本质上同样符合中国古代传统辩证哲学(方克,1985)^[10]以及近现代马克思主义唯物辩证法思想精髓。近年来,西方管理学者也多次呼吁借鉴东方思维来提升组织矛盾管理效能(Hargrave和Van de Ven,2017^[6];Smith,2009^[8])。由此,本文针对组织悖论和辩证这两个视角的异同点和互补性,引入包含中国古代和近现代马克思主义唯物辩证法思想在内的理论与西方理论体系并加以对比,在Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]研究的基础上,尝试建构一个中西整合性的策略类型模型,以增进对现实世界矛盾管理的理解,提升组织在复杂多变环境下矛盾管理的水平。具体而言,本文将从以下方面依次展开研究:(1)简要梳理悖论和辩证理论的当前研究进展;(2)依据中国辩证思维传统构建一个整合性的新策略类型框架;(3)对新增加的策略类型的内涵提供简要案例阐释,并对组织矛盾管理的战略过程进行系统探讨;(4)探讨并展望中国本土矛盾管理研究的未来方向并提出建议。

二、理论回顾

1. 悖论与辩证的概念及研究进展

悖论与辩证皆可作为一种元理论,为管理学中解释不同矛盾现象和提出具体理论提供更深层的逻辑与原则性指导(Schad等,2016)^[4],如人们比较熟知的竞合悖论(Chen,2008)^[11]、探索和利用的悖论(March,1991)^[12]等。

辩证与悖论、矛盾(contradiction)有着逻辑上的内在联系:矛盾是研究悖论和辩证的基础,矛盾意味着分裂、背反,强调双方的对立,属分离(separation)或二选一(either/or)逻辑(Clegg和Cunha,2017)^[5]。悖论是二者兼顾(both/and)与动态平衡的逻辑,被定义为相互矛盾又相互关联且随时间变化而持续存在的一对要素(Smith和Lewis,2011)^[3]。如果在长时间中对立两极持续存在,那么该矛盾就可被称之为悖论。悖论中的两极既对立又相互依赖、相互关联,且持续存在,可视为是矛盾加对偶性(duality);对偶性强调对立元素之间相互依赖、相互关联的关系。西方管理学者借用中国阴阳图示来说明悖论这一概念(Smith和Lewis,2011^[3];Clegg和Cunha,2017^[5])。

20世纪80年代,悖论理论被引入西方管理学,提出了与以往“非此即彼”不同的二者兼顾视角(Poole和Van de Ven,1989)^[13]。Poole和Van de Ven(1989)^[13]呼吁管理学要从逻辑学意义上的悖论转向现实世界中的悖论;Smith(2009)^[8]也较早探索了应对悖论的方法。随后,悖论的四种类型——组织(organizing)悖论、归属(belonging)悖论、执行(performing)悖论和学习(learning)悖论以及悖论管理的动态均衡模型被提出(Smith和Lewis,2011)^[3]。Jarzabkowski等(2013)^[14]在Smith和Lewis悖论分类的基础上,构建了不同类型悖论随时间共同演变进而影响组织结果的过程模型。Angeliki等(2015)^[15]从悖论视角分析组织二元性(ambidexterity),认为其由原先的“分离”走向悖论双方的综合或超越。在应对悖论的方法策略方面的研究也逐步走向统合,如Putnam等(2016)^[16]将个人和组织的方法划分为“非此即彼”(“either-or”)、“两者兼顾”(“both-and”)和“超出”(“more than”)三大类,基本将此前研究的观点囊括其中。

辩证的概念以悖论为基础,是矛盾、对偶性和超越(transcendence)三者的结合(Clegg和Cunha,

2017)^[5]。超越意味着两极的融合,对立双方的张力会形成新的更高阶的综合或“合题”(syntheses)。辩证是一种综合的逻辑,“合题”是对原有两极的“超越”,且是暂时的,最终是一个不断变化的过程(Clegg和Cunha,2017^[5];Farjoun,2019^[7])。与悖论研究相对应,辩证理论解释了组织的内在矛盾如何通过“综合”(synthesis)以形成新组织形态的过程(Clegg和Gunha,2017)^[5]。Benson(1977)^[17]早在20世纪70年代就探讨了组织研究的辩证方法。组织辩证理论解释了内在的矛盾对立双方或张力如何通过综合或合题形成新的组织状态,主要强调了对过程的关注(Clegg和Cunha,2017)^[5]。Harvey(2014)^[18]提出的辩证模型主要阐述了群体创造力的辩证过程:将群体成员的不同视角综合成一个创造性的“突破性思想”。由于辩证扩大了对组织矛盾和悖论状态的讨论范围,战略管理领域也开始使用辩证视角来构建新的理论和工具(Farjoun,2019)^[7]。组织学习领域,学者借助辩证理论开发了一个悖论的学习螺旋过程模型(Raisch等,2018)^[9]。

2. 悖论与辩证的整合研究

悖论与辩证为研究组织矛盾提供了不同视角:悖论视角关注的是对立元素之间的张力的共存和持续的管理,而辩证视角则认为这些张力需要通过矛盾而转化(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。尽管有上述不同,但二者都关注了矛盾双方相互关联和相互依赖的关系,其理论观点存在重叠之处。例如,周禹等(2019)^[2]基于矛盾视角指出,需要结合中国传统文化与现代意识中的矛盾辩证理念和西方管理学有关矛盾视角的主流文献进行系统性研究。遗憾的是,悖论与辩证的整合研究在国内尚未取得实质性进展。

相较而言,西方管理学者在反思和推进悖论研究的过程中,已开始关注悖论与辩证的整合研究并取得了一定成果。例如,从“辩证-悖论”视角研究高管团队的战略决策过程(Smith,2009)^[8]。最有代表性的研究Hargrave和Van de Ven(2017)^[6],他们从理论焦点、矛盾的特征、行动者意义建构、能动和变化过程的结果等方面对悖论视角、辩证视角以及悖论与辩证的整合模型进行了比较,进而提出组织矛盾管理方法的类型框架,完成了对悖论与辩证二者的初步整合(如表1所示,简称H-V框架)。该类型框架基于行动者意义建构和系统性力量的分配状态进行了主体认知和客观情境的区分与类型整合。除常见的辩证方法和悖论方法之外,该框架又增补并界定了同化(assimilation)与调适(adjustment)这两种新方法。此外,Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]还通过一个过程模型进一步呈现了他们的类型划分,从过程视角诠释了矛盾管理不同策略类型之间的复杂联系,描述了随着时间的推移组织中的矛盾产生的事件序列,包括矛盾的凸现、行动者对矛盾的意义建构、行动者为应对矛盾所采取的行动以及这些行动的结果(行动对矛盾本身的影响)等相关联的过程。

表1 矛盾管理的策略类型:H-V框架

		系统性力量的分配	
		稳定/对称	不稳定/不对称
行动者意义建构的方式	接受; 二者兼顾(both/and)	Q1 协同(synergy)	Q2 同化(assimilation)
	对抗(adversarial)	Q3 调适(mutual adjustment)	Q4 动员和冲突(mobilization & conflict)

资料来源:根据Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]论文内容整理

3. 研究评价

H-V框架对于悖论与辩证的整合具有重要启示。一个明显的优点是该框架将主观认知方面的行动者意义建构的方式同组织情境方面的系统性力量的分布特征同时考虑进来。这意味着如何应对和管理矛盾应该基于更为全面的综合性战略情境考虑,它既不是行动者纯粹主观的意识性

产物,也不完全由客观情境决定,而是主客观相结合的结果。不过,该框架是基于西方主流的思维模式和情境而提出的,能否适用于中国情境仍有可探讨的空间。

从根本上说,西方组织管理的悖论与辩证理论尽管也强调协同与统一,但以对立、冲突为基点,并未脱离二元分离的哲学框架。中国在此方面的哲学思维不同于西方的关键之处在于,将视角聚焦于两者的平衡和相互制衡,以维持整体的有序与发展。也就是说,在持续交互变化的动态过程中,如何实现两者在不同阶段的平衡是重点。中国关于事物矛盾的看法是一种更为积极、平等的思想,阴与阳相生相克,相互转化,生生不息。

具体而言,在中国传统哲学中,道家认为转化是无条件的、循环往复的、无可奈何的,而法家则强调矛盾,夸大对立的绝对性,认为转化是有条件的(庞朴,1980)^[19],二者可分别对应于西方悖论与辩证视角。儒家则更进一步,“承认二分又承认中庸,也就在事实上承认了一分为三”(庞朴,2000)^[20],当代文化综合创新学说的“兼和”思想与之类似(张岱年,1992)^[21]。回到现实中,中国当代管理实践中已体现出丰富的矛盾管理思想,其中具有代表性的案例当属华为灰度型战略领导力,即企业领导层对华为“资本与知本”“长期与短期目标”“中国与西方文化”“经营与管理”“国内与国际市场”“低成本与差异化”“开发与利用”“物质激励与精神激励”“个人与集体”“制度与文化”“稳定与变革”等核心矛盾的包容、转化、超越或者创造性化解(武亚军,2020)^[22]。任正非特别强调,“我们要用辩证法的思想来认识世界,否则就会扭曲我们的价值规律。华为的价值规律就像一根绳子,要正反拧,拧紧了会断,拧反了会散。对立统一的关系永远都讲不完,所以我们必须既做到合二为一,又做到一分为二。合二为一是结论,一分为二是指导思想和方法,而且必须适可而止”。显然,从行动者意义建构角度来看,在“接受”和“对抗”的两极之间,中国人有“执两用中”的中庸之道和适度性或“灰度思维”传统(Chen,2014)^[23]。事实上,中国传统的“儒家辩证法”和道家“阴阳观”以及“整体性思维”,都给中国领导者处理矛盾问题以深厚的文化滋养,并使得中国的领导者在国际范围内具有文化优势(武亚军,2020)^[22]。

必须指出,H-V框架在一定程度上忽略了组织矛盾的多重性与复杂性。H-V框架主要是针对单个矛盾及其对立双方而言的,属于静态性质的短期局部本位主义观。但在现实场景中,组织往往面临多元化的错综复杂的矛盾关系,即由多种不同矛盾所组成的“矛盾集”(李占祥,2007)^[24]。近期辩证视角对悖论理论发展的反思也指出了组织矛盾的多层嵌套和复杂互动(Farjoun,2019)^[7]。实践中,黄卫伟和吴春波(1998)^[25]在起草《华为公司基本法》时就提出了十个矛盾命题(或称为十大关系),即尊重个性与集体奋斗,开放合作与独立自主,顾客、员工(含股东)与合作者关系,精神文明与物质文明,公平与效率,民主与独裁,统一性与多样性,程序化与灵活性,速度与效益,继承与发展。不难看出,以上华为的十大矛盾关系是当时华为追求可持续成长中企业生产力和生产关系中多种重要矛盾关系的体现和凸显。理论上,李占祥(2007)^[24]曾根据中国企业特征将组织成长中的重要矛盾划分为基本(根本)矛盾、主要矛盾以及各种重大矛盾关系。其中,基本矛盾是决定事物矛盾运动的本质和事物生命自始至终存在的矛盾,非到过程完结之日,是不会消灭的;主要矛盾是在特定情况下对事物的性质有全局性影响的突出矛盾,在不同时间、地点、条件下会有不同的表现,形成了组织成长过程的各个阶段;各种重大矛盾关系中的两种力量之间对应关系的处理水平决定了组织成长的状态,需要建立起矛盾双方既对立又相互促进和转化的机制。实现企业可持续成长,需要正确处理企业的基本矛盾和主要矛盾(李占祥,2007)^[24]^①。本文认为,鉴于中国文化更注重长期整体性(Nisbett,2003)^[26],从长期导向的系统整体观来看,组织就不能仅仅停留在单一

^① 组织有些矛盾是长期持续存在的,也是组织需要长期面对的,如资本与劳动、利用与探索、稳定与变革等矛盾。这些矛盾如果被消灭,组织可能不复存在。

矛盾层面,而是要升维到对“矛盾集”中不同类型的矛盾及其相互间复杂关系的认识。这就要求行动者不能仅从接受矛盾或消灭矛盾的单一策略视角出发,更需要立足于复杂性和动态性逻辑进行辩证系统分析。

三、修正 H-V 框架:矛盾管理的一个中西整合性新框架

在过去的 20 多年里,战略和组织研究中的悖论研究发展迅速,然而,相关研究实际上仍处于探索阶段,特别是中国管理学界尚缺乏对组织矛盾管理的辩证-悖论整合的系统研究。由此,本文借鉴中西文化双融思想推进悖论理论与辩证视角的整合(Chen, 2014)^[23],在西方组织理论基础加入东方元素对其予以改造和补充,提出一个在现有矛盾管理理论上兼收并蓄的新策略框架(陆亚东等, 2015)^[27],以更全面的视角探究复杂情境下矛盾的认知及有效管理。

西方学者借鉴量子理论(波粒二相性)提出矛盾的双重性本体认识论(Hahn 和 Knight, 2021)^[28],它接近于马克思主义唯物辩证法认识论,即承认情境是行动主体基于客观社会物质环境的主观认知建构,主体的建构离不开客观环境,客观环境也需要经过主体的认知加工过程才能得以被人所认识。这就改变了西方内在固有(inherent)观和社会建构(socially constructed)观的二分逻辑,而是将二者结合在一起——悖论的本体论本身就是矛盾的,即悖论既是内在固有的又是社会建构的。

Hargrave 和 Van de Ven(2017)^[6]发展的框架界定了影响矛盾管理的两大因素:行动者的意义建构(纵轴)和系统性力量的分布(横轴)。基于矛盾的双重性本体认识论(Hahn 和 Knight, 2021)^[28],本研究对 Hargrave 和 Van de Ven(2017)^[6]这一框架做了进一步改造(如表 2 所示)。其中,横轴为矛盾情境(“系统性力量总体分布特征”),遵循“主观见之于客观”的逻辑,体现了行动者对客观矛盾情境的认知;纵轴为矛盾认知取向(“行动者矛盾认知模式”)。

表 2 行动者的矛盾认知与应对策略类型新框架

矛盾认知取向		矛盾情境	系统性力量总体分布特征	
			稳定、对称	不稳定、不对称
行动者 矛盾认 知模式	单一分离 视角	和谐并存观	Q1 协同	Q2 同化
		对立斗争观	Q3 调适	Q4 动员和冲突
	复杂联系 视角	辩证和谐观 (“和谐+斗争”)	Q5 和而不流	Q6 斗而不破
		辩证斗争观 (“斗争+和谐”)	Q7 抗中有合	Q8 破而后立

资料来源:作者整理

1. 新框架的横轴与纵轴

(1)矛盾情境:“系统性力量总体分布特征”。矛盾情境方面,本文选择战略变革管理的技术-政治-文化框架(简称 TPC 框架)来展开研究(武亚军等, 2013)^[29]。武亚军等(2013)^[29]得出了适合转型期中国企业战略管理的再修正 TPC 框架,并有不同于西方企业的研究发现:相对于发达经济体,政府、企业使命/战略与任务、企业战略决策政治系统等对转型期的中国企业绩效有更明显的影响,呈现出“制度影响战略”“战略形成重于执行”等特征,且企业家个人的领导作用对中国企业往往具有重要影响。

基于武亚军等(2013)^[29]的本土TPC框架(如表3所示),企业内部由三个子系统(性质)和九个组织要素(功能)组成,企业绩效受该27个单元的要素及其关系的影响。按要素性质将企业管理系统分为技术、政治和文化三个子系统,其中,技术系统主要涉及形成企业竞争优势的客观因素,包括环境分析、竞争方法及其组织实施等;政治系统主要涉及权力和权威等因素,决定了企业决策制定和资源配置权力分配;文化系统主要涉及核心价值观和共享理念,激发或约束企业针对顾客、竞争者、员工等的行为或反应。同时,TPC框架按功能将企业内部要素划分为使命/战略、任务、正式结构、人员、流程和非正式网络六个有联系的组织要素,并可归为战略、组织和人力资源三大类;企业外部环境划分为政府、消费者和竞争者三个要素。企业子系统之间的协调匹配是有效管理的前提,而触发某一子系统可能会使其产生与其他子系统之间的张力,进而改变企业状态。

表3 修正的TPC框架

核心系统	外部环境			内部要素					
	政府	消费者	竞争者	使命/战略	任务	正式结构	人员	过程	非正式网络
技术系统									
政治系统									
文化系统									

组织存在于所处的社会、制度和文化环境中,悖论与辩证研究都强调了环境特点对组织矛盾的影响(Smith和Lewis,2011^[3];Harvey,2014^[18])。辩证理论认为行动者嵌入社会政治环境并对环境压力做出反应。具体来说,本研究将行动者管理矛盾的方法与影响矛盾要素的力量分布联系起来(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。

本研究认为,修正的TPC框架较为全面地涵盖了组织内外部的各种要素,组织矛盾即存在于这些不同要素系统——环境、战略、结构、人力资源管理系统内部或者系统之间,类似于Smith和Lewis(2011)^[3]从学习、组织、归属、执行方面对悖论的划分,这就为行动者如何认知组织的矛盾情境提供了有效框架。

在H-V框架中,系统性力量仅是指通过社会(或组织)规则和惯例自动运行的制度化力量,它能使某些行动者占上风(DiMaggio和Powell,1983)^[30]。模仿、强制和规范的制度机制都是组织内系统力量的表现形式,它们通过技术、社会和文化系统来规范行为(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。本研究扩展了组织系统力量的监测范围,它涵盖了修正的TPC框架中的技术系统、政治系统和文化系统,以及组织的战略、结构和人力资源管理子系统,可以此来判断影响组织矛盾要素的系统性力量分布。

由此,本研究的横轴维度界定一方面参考了Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]基于组织制度理论提出的“系统性力量的分布特征”;另一方面结合修正的TPC框架以具体描述行动者所处的矛盾情境,重点突出从内外部环境的矛盾影响要素中实现对系统性力量总体分布特征的认知。这一分布特征是组织领导者等行动主体对客观矛盾情境的认知和判断,是以矛盾双重性本体论(Hahn和Knight,2021)^[28]和马克思主义唯物辩证法认识论作为其背后的哲学指导思想,体现了客观环境下行动者的主观能动性。

在稳定的、对称的系统力量关系下,不同矛盾要素各自的支持者接受对立要素的持续共存,因为他们认为冲突是没有结果的。相反,当环境系统中矛盾要素之间的力量不对称时,行动者会试图改变力量格局,而不是被动地接受它(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。

(2)矛盾认知取向:“行动者矛盾认知模式”。行动者的意义建构是指行动主体认知和解释其环境的过程(Weick,1995)^[31],但其对象界定略显宽泛。本研究更加聚焦于行动者对矛盾本身的感

受、觉察与认识,故纵轴使用“行动者矛盾认知模式”予以界定。行动者的矛盾认知来自于组织和行动参与者所处的社会、制度和文化环境,由其中的元素作为输入(即“横轴”),并且受行动者的主导认知逻辑或思维结构影响(即“纵轴”)(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。

在西方研究中,悖论视角将行动者描述为通过“both/and”这种兼而有之的方式理解矛盾,强调接受矛盾双方的同时存在。辩证视角将行动者描述为使用“either/or”这种非此即彼的方式理解矛盾,意味着矛盾的一方压倒另一方,看重矛盾双方的竞争与对抗。相应地,在矛盾管理方面,矛盾接受(acceptance)和解决(resolution)是其主要路径(Smith和Lewis,2011)^[3],这分别对应了悖论视角和辩证视角,再经矛盾理论与话语体系转换后可描述为“和谐”与“斗争”。

1)和谐并存观。和谐并存观维度对应于西方悖论视角。悖论视角参考了老子、孔子等中国古代哲学思想(Schad等,2016^[4];Hargrave和Van de Ven,2017^[6]),认为可通过管理矛盾的对立双方,使对立面并存,而不是将其彻底消灭(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。与辩证视角相比,悖论视角采取了“保守”立场,认为应接受矛盾双方持续并存的现实,学会与矛盾共生共存,可交替或综合采用分化(splitting)与整合(integration)策略来管理对立双方之间的张力,以实现动态均衡(Smith和Lewis,2011)^[3]。

以儒道为主体的中国古代哲学把矛盾对立双方的统一放在第一位,求和谐于对立:社会是一个整体,由不同等级和处在不同关系中的人们所组成,和谐助力社会稳定;而在西方,无论是黑格尔还是现代管理学者,都较少提及“和谐(harmony)”一词(彭燕韩,2016)^[32]。改革开放以来,中国共产党的现代辩证法思想也强调对立双方的统一与和谐一面。和谐哲学承认对立面的肯定因素,敢于扶植对立面,促进对立双方的合作与双赢,容忍矛盾性质的适度模糊,回避无休止的争论(张奎良,2005)^[33]。因此,和谐哲学是量变的哲学,它强调质的稳定性(毛卫平,2005)^[34]。西方悖论视角不仅在悖论的概念上援引了中国古典哲学的阴阳思想,其倡导的组织与矛盾共生共存、协同协作的矛盾管理方法也与中国和谐哲学及“合二为一”观点有共通之处。本文将之称为矛盾认知模式的和谐并存观。

2)对立斗争观。对立斗争观维度对应于西方辩证视角。西方组织辩证视角以黑格尔思想为核心,比悖论视角更为“激进”,它认为持续的动态平衡是不可能的,对立双方的冲突不可避免(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。同时,辩证视角强调对立面双方的转化,在转化过程中有新事物产生,这既包含也超越了原有的“肯定”面与“否定”面(Hargrave和Van de Ven,2017)^[6]。但这种“超越”性质的辩证式综合是暂时的、短期的,因为它保留了原有的潜在张力(Smith和Lewis,2011)^[3]。与中国古代哲学尚“和”不同,马克思主义唯物辩证法基于19世纪资本主义世界阶级对立的现实和革命运动的需要,把矛盾斗争性放在第一位,认为矛盾斗争是绝对的、无条件的;而统一是相对的、暂时的、有条件的。毛泽东根据中国革命时期的形势和政治需要,也提出了斗争哲学,指出矛盾斗争的一面是事物向前发展的根本动力。斗争哲学是质变的哲学,是革命党的哲学,强调通过斗争达到旧统一体的破裂,实现事物转化,类似于黑格尔式“超越”(毛卫平,2005)^[34]。而西方辩证视角实质上也是强调对立双方非此即彼的对抗性,它与东方斗争哲学都将矛盾双方理解为对立、竞争和斗争状态。因此,这种行动者对矛盾认知模式可称之为对立斗争观。

3)“辩证斗争观”与“辩证和谐观”。以上两种行动者的矛盾认知模式(即和谐并存观和对立斗争观)是就某一个矛盾的对立双方而言的,并未讨论多元矛盾同时存在这一情况及其背后的整体系统逻辑,也未充分考虑到时间层面的动态平衡长期逻辑,故总体上表现为一种短期局部本位观。

然而,当下中国正处于转型发展的复杂情境之下,组织所面临的国际环境、组织任务环境、组织内部环境各有不同,危机挑战与机遇合作并存,多元跨文化环境呈现出高度的UACC特性,现实

中多种矛盾并存已然发生。故分析当下和未来中国情境的组织矛盾问题,单一矛盾的讨论就显得片面和简化,仅考虑斗争或和谐的一面,难以为组织如何应对外部环境问题提供有效指导。从系统性全局视角来看,必须考虑不同时期可能存在的多元矛盾并存的情境,组织因此应升维至“矛盾集”,立足于整体全局性和时空动态性逻辑进行系统分析。在本土实践中,华为的“十大矛盾”研究体现了矛盾管理的长期系统整体观。

西方的组织悖论与组织辩证的概念存在逻辑上的递进关系(Schad等,2016^[4];Clegg和Cunha,2017^[5]),但在经验研究的类型与过程逻辑上,二者是并列或互补的关系(Hargrave和Van de Ven,2017^[6];Raisch等,2018^[9])。因此,现实中需要全面理解悖论视角的“接受矛盾与协同共存”逻辑与辩证视角“对抗冲突实现矛盾双方转化与超越”逻辑之统合对于组织管理的意义。从近代中国哲学来看,“矛盾是变化之源,和谐为存在之基”(张岱年,1988)^[35];矛盾是事物发展的根本动力,和谐是发展的第二动力、相对动力,二者在不同阶段交替作用(彭燕韩,2016)^[32]。这其中的“矛盾”一词实际上是指对立双方的斗争性一面。但自改革开放以来,中国最大的变化是由过去“一分为二”的革命斗争哲学转向以“合二为一”和谐哲学的全面回归(张奎良,2005)^[33]。

中国哲学家张岱年(1988)^[35]提出“以兼和易中庸”,中庸不如“兼和”,兼者兼容众异,含宏广大;和者和谐,“以他平他谓之”,即包含多样而得其平衡。“兼和”既是对片面强调斗争的斗争哲学的批判,也不同于不谈斗争的“和平主义”(刘鄂培,2009)^[36]①。这为进一步理解“和谐并存观”和“对立斗争观”提供了理论启示——应该力求超越斗争或和谐的单一视角,即实现“辩证的螺旋式上升”,进一步认识到矛盾的对立斗争与和谐并存这二者之间的辩证关系(Raisch等,2018^[9];彭燕韩,2016^[32])。而毛泽东“以斗争求团结”的矛盾哲学思想也体现了矛盾对立性与统一性的辩证关系。因此,推动矛盾的发展与转化,既不能过度激化矛盾,也不能走向四平八稳、和稀泥的另一极,坚持辩证思维的全面性,避免片面性的弊端。

鉴于行动者的“和谐并存观”和“对立斗争观”分别对应了短期局部本位观下针对单一矛盾的悖论和辩证视角,在上述基础上,本文补充提出长期系统整体观下针对矛盾集合(及其嵌套)的“辩证斗争观”(“斗争+和谐”)与“辩证和谐观”(“和谐+斗争”)。“辩证斗争观”对应于斗争主导下的斗争与和谐的综合,而“辩证和谐观”对应于和谐主导下的和谐与斗争的综合。实际上,“辩证斗争观”和“辩证和谐观”的背后是基于“复杂(灰度)人”和“复杂情境”的假设②。

需要注意的是,本研究将重点聚焦在组织层面的行动者。实际上,横轴“系统性力量总体分布特征”不仅仅适用于组织层面,也可广泛用于团队、场域、国家、国际等多个层次,不同层次结构与关系系统之中存在着国家、团队、个体等不同行动者。基于意识与存在、主观与客观具体的历史的统一之原则,主观意识层面的行动者认知取向(纵轴)与对客观情境的认知(横轴)共同构成了不同类型的应对策略,最终可得到行动者矛盾认知与策略类型新框架,如表2所示。

2. 新框架的类型

相较于Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]原有框架,新框架中象限1~象限4仍沿用Hargrave和

① 张岱年提出的新哲学范畴——“兼和”,是中国传统的辩证思维与西方辩证法的有机结合,实现了古代辩证思维的现代化和西方辩证法的中国化,既弥补了中庸思想的不足,又丰富了西方辩证法。“兼和”准确表述了矛盾的对立、斗争(“二”)与统一、和谐(“一”)的关系。“兼和”范畴是对辩证法的重大贡献,为中国的和平发展、构建和谐社会,为世界的和平、人类的幸福提供了一种创新性的哲学思维,具有重大的理论价值(刘鄂培,2009)^[36]。过往历史也已证明,“斗争哲学”与“和平主义”都是违背“二”与“一”相互依存、不可偏废的原则的,因此,“兼和”思想能为中国和平崛起与和谐发展探索出一条可行之路(刘鄂培,2009)^[36]。

② 这里的“复杂人”假设可以从人性善恶及利己利他兼有等加以反映,亦可称为“灰度人性假定”。而“复杂情境”包括多重制度逻辑、多种文化并存等方面。实际上,这也呼应了管理学者对矛盾的分层过程本体论哲学或关系过程哲学的认识(Schad等,2019)^[4]。

Van de Ven(2017)^[6]的名称,本文在其基础上增加了象限5~象限8。不同象限代表了行动者采取不同的行动策略(方式)来管理矛盾,如图1所示。

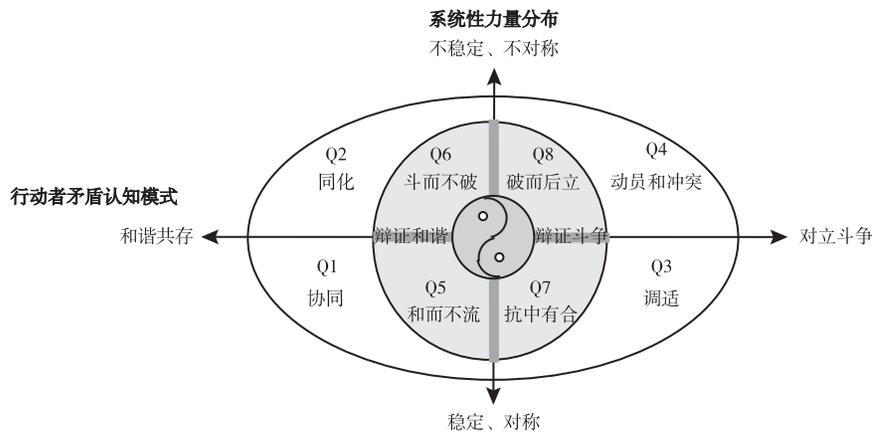


图1 行动者的矛盾认知与应对策略框架

结合 Hargrave 和 Van de Ven(2017)^[6]研究可知,在稳定、对称的系统性力量关系下,矛盾双方的支持者接受二者的持续共存。在此情境下,秉持和谐并存观的行动主体通过协同(Q1)的方式管理矛盾;视矛盾元素为对抗性的行动者则拒绝合作,而是选择调适(Q3)的方式,例如谈判、讨价还价、妥协、补偿等。当环境系统力量不稳定或不对称时,矛盾双方都可能会试图主动改变权力平衡,而不是被动接受现有状态。在崇尚对立斗争的辩证路径下,处于矛盾从属地位的一方倾向于动员和使用对抗性策略来尝试“革命”(Q4);而在和谐并存视角下,居于矛盾主导地位的一方倾向于同化从属的一方(Q2)。

辩证和谐观的行动者同时关注和谐逻辑和斗争逻辑,体现了“一分为二”与“合二为一”的辩证统一(杨献珍,1980)^[37]。矛盾的对立双方不仅相互对立、相互排斥,也相互依存、相互联系。离开统一性的斗争性和抛弃斗争性的统一性,都是片面的,不能成为事物发展的动力。象限5、象限6、象限7和象限8使用了既对立又统一思想和逻辑来管理矛盾,这就在“行动者矛盾认知模式”维度中的和谐观与斗争观二者之间增加了“混合”状态,从而突破了西方学者的“二分”类型逻辑,使原有类型框架更为丰富,更加符合中国人的认知特点以及“矛盾集合及嵌套”的实际需要^①。

(1)Q5“和而不流”。稳定、对称的力量关系为“和谐”创造了有利环境,但也容易使社会系统或组织走向封闭的恶性循环,陷入“熵增定律”的陷阱。根据物理热力学第二定律(熵增定律),熵是无序的混乱程度,封闭系统的熵是一直增加的,所有封闭系统最终走向平衡静止,即由熵增走向熵死(华为大学,2019)^[38]。系统的滞怠是熵增,表现为功能逐渐丧失,与之相反的熵减的核心价值就是激活系统结构与行动者的活力。以组织为例,新成员、新知识、简化管理等能为组织带来熵减,若想避免熵死,就要建立耗散结构,对内激发活力,对外开放,远离(低水平)平衡态,与外部交换物质和能量,不断提升组织发展势能,拓展业务发展的空间,并伺机跃迁至新的(高水平)平衡态。与“和谐并存观”只侧重“和谐”不同,“辩证和谐观”并不认为和谐就意味着没有冲突和斗争(林可济,2009)^[39]。稳定、对称权力下的“辩证和谐观”需要发挥主体能动性,适时打破组织常规,引入建设性张力,不流于组织惯性与过往传统惯例,激活“死水”,激发组织活力。

(2)Q6“斗而不破”。强调和谐中有斗争,以斗争固和谐,虽有斗争但不彻底决裂。中国共产党

^① Hargrave 和 Van de Ven(2017)^[6]在提出类型框架后又构建了相应的过程关系模型。参考此过程模型,Q5和Q6同Q1、Q2一致,其结果状态不是消灭矛盾,而是接受矛盾,与矛盾共存,并在此基础上增加了“度”的考虑。这与Q3、Q4、Q7、Q8意图通过斗争消灭矛盾以形成新的超越(transcendence)为主的结果状态是不同的。

在革命战争年代强调斗争的绝对性,而当下时期和平稳定成为主流大势。基于历史唯物主义视角,从更长时间跨度来看,不稳定/不对称权力的情况更可能是当下全球化主流趋势之下出现的暂时性状况。然而,这并不意味着在此时此刻面对矛盾时一味妥协、放弃斗争,同样也不是一味斗争、彻底打破世界共同体。实际上,宋代哲学家张载早就认为,无论是一个社会,还是整个宇宙,其正常的状态是“和”(林可济,2009)^[39],它继承了我国古代“和实生物”哲学意蕴^①,也和张岱年“和谐为存在之基”的命题同理(张岱年,1988)^[35]。然而,所谓的“和”并不是没有矛盾斗争,而是在充满了矛盾斗争的情况下保持最低的统一。稳定和谐的环境并不必然是自然生成的,很多时候需要靠自己创造,面对力量不均衡的对立面,通过“以战止战”,以斗争求和谐也是必要手段。

(3)Q7“抗中有合”。虽以斗争一面为主导,但强调了斗争的相对性。对立双方并非一定要拼个你死我活,而是斗争中有和谐,斗争中有团结。即便是作为冲突的最高表现形式的战争,其实质也是政治的继续(克劳塞维茨,2005)^[41]。纵观历史,多数战事最终都要回到谈判桌上签订停战协议。在稳定、对称的系统性力量情境中,对立双方的对峙态势已呈均衡态,处于持续对抗中的对立双方的斗争将可能打破此均衡态,若不能实现新的超越性均衡,易导致动荡与混乱,双方陷入两败俱伤的恶性循环。

(4)Q8“破而后立”。阐释了不稳定和/或不对称环境中斗争一面的相对性。在不稳定、不对称的环境力量关系中,必然有优势一方,有劣势一方。占据优势的一方有强烈动机主动打破现有态势,形成新的局面。在此过程中,斗争一面是主要的,和谐一面是次要的,但主要一面的斗争是有“度”的。与Q4“动员和冲突”不同,“破而后立”更类似于英国资产阶级革命历史中“不流血的政变”。此外,与Q3“调适”亦不同,“破而后立”由优势方主导,多了一种弱势方因力量差距而向优势方顺从的意涵。

以上论述最终形成行动者的矛盾认知与应对策略框架,如图1所示。这一框架更加关注组织或领导者等行动者战略认知的重要作用——行动者不同的认知模式带来不同的策略选择,构成了不同的策略空间。图1中核心的阴阳图代表了矛盾焦点/聚焦区。“行动者矛盾认知模式”构成了图1的横轴,一端是行动者“和谐并存”导向的认知,另一端是行动者的“对立斗争”导向的认知,“辩证和谐”与“辩证斗争”则是二者的中间态。“系统性力量总体分布特征”构成了图1的纵轴,一端是“不稳定、不对称”的状态,另一端是“稳定、对称”的状态。

横轴与纵轴将图1划分成策略空间的不同区域。其中,Q1、Q2、Q3、Q4处于策略空间的外围,代表了单一分离认知视角下行动者面对单一矛盾的策略选择,不同策略区域之间存在清晰的边界(如图1中横轴与纵轴的实线所示)。Q5、Q6、Q7、Q8位于策略空间的内侧,代表了复杂联系认知视角下行动者面对多元矛盾的策略选择,不同策略区域之间的边界相对模糊(如图1中横轴与纵轴的灰线所示)。

四、组织矛盾认知与应对策略新类型:华为案例阐释

为进一步加深对矛盾认知与应对策略新框架在组织层面的理解,本文选择华为公司“友商竞争”“市场部大辞职与重聘”“‘熵减’运动”和“应对制裁打压”为案例,对新扩展的象限5~象限8分别进行阐释。案例中的矛盾焦点分别涉及了修正后TPC中的战略、人力资源、组织、竞争者等模块的要素。为此,本研究收集并分析了近年来华为内部文档和华为官方编写的材料,如《熵减:华为活力之源》(华为大学编著)、《采访实录 2019.01-2019.05》(内部文件)、《采访实录 2019.05-2019.08》

^① 西周末期思想家史伯,提出“和实生物,同则不继”的命题,意为“和”确能生成万物,“同”就不能增益,而只能止步不前。用一物匀适地融入另一物称为“和”,因此而能丰富、发展,并使万物不脱离“和”的统一。参见张岱年(2015)^[40]关于“两一”的讨论(200—201页)。

(内部文件)等进行分析阐述。

选择华为作为案例企业的原因在于:华为领导人任正非是最早提出“灰度管理”理念的本土企业家,他的思想充满了战略前瞻性和矛盾管理智慧,呈现出“认知复杂性”“战略框架式思考”与“悖论整合思维”等典型特征(武亚军,2013)^[42]。分析华为案例可知,华为对组织矛盾的认知与应对策略在很大程度上体现了象限5~象限8的主要内容,具体如表4所示。

表4 组织矛盾认知与应对策略新框架的华为示例阐释

新框架	华为实践	事例与证据	要点分析
抗中有合	友商竞合策略	<p>“前20年我们把很多朋友变成了敌人,后20年我们要把敌人变成朋友”</p> <p>“与友商共同发展,既是竞争对手,又是合作伙伴,共同创造良好的生存空间,共享价值链的利益”</p> <p>“商业没有敌人,只有对手”</p> <p>“爱立信、诺基亚等与华为在不同的市场、产品、技术方面你中有我,我中有你,互有交叉与合作,是一种‘竞合关系’,而非‘你死我活’的‘零和博弈’”</p>	<p>相较于悖论视角的两者兼顾(both/and)侧重于矛盾对立双极的平衡,不强调矛盾的主次之分,“抗中有合”意味着对抗这一方面是主要的,其中也会有合作,但合作是次要的</p> <p>华为对提出“友商竞合”,但从长期来看,就市场经济以及华为此类商业组织与竞争对手的关系的本质而言,竞争对抗这一方面是主要的</p>
破而后立	市场部大辞职与重聘	<p>1994—1998年华为进入市场复制期。由于规模迅速扩大,企业领导者对市场部的员工很难进行精细化管理,容易产生“内讧”。山头主义、潜在的利益集团等现象在组织内部出现,组织与员工的关系、部门内部及跨部门之间的关系等组织政治权力的分布结构开始呈现复杂的关系特征</p> <p>1996年春节前,华为所有市场部干部向公司总部提交两份报告:一份是辞职报告,表明如果员工的能力不符合公司发展的要求,则愿意将职位让出来,留给更适合者;另一份报告是如果公司让员工继续从事现有工作,员工将如何更进一步地改进。此后,经过市场部集体辞职活动,大约30%的市场部干部人员被更换</p>	<p>全体辞职事件意味着打破旧秩序和旧利益格局,其过程必然充满对抗与冲突,但在华为由于平等对待,没有引起骚动、静坐、示威、上访、起诉、罢工,一切都是和谐有序地进行</p> <p>根据能力重聘标志着华为对于任职资格标准的尊崇以及向管理制度化规范化迈进的努力,开启了企业干部能上能下的先河,在维护了企业和谐稳定的基础上打破了过往的利益关系格局,为华为后续的全面变革行动创造了新局面</p>
和而不流	组织“熵减”运动	<p>“企业要想生存就要逆向做功,把能量从低到高抽上来,增加势能,这样就发展了;人的天性就是要休息、舒服,这样的企业是无法发展的。只有激发出华为人的生命活力和创造力,才能得到持续发展的企业活力”</p> <p>“美国给华为难题是给了我们极大帮助,在外部压力下,我们内部更团结了,在‘百炼成钢’中提升了队伍的凝聚力,铁要反复锻打才有韧性。华为公司现在是一个‘虚胖’的公司,因为三十年来快速扩张,人没有经历过艰难困苦考验。如果打几下,组织变结实了,人的意志坚强了,奋斗者的骨头也硬了,对我们未来的发展有好处的,所以我们不怕打击”</p> <p>“这个改革的催化剂,是美国政府给我们的……我正担心公司在摇摇欲坠的过程中,来了个外力,借助这个外力可以改造公司,我很兴奋”</p>	<p>在组织内部,华为确立熵减规律:承认资源与活力的不断交换、互为转换是组织的基本规律和基本逻辑;提醒高层管理者必须常有危机意识,不断与组织病变、组织熵增做斗争</p> <p>策略行动:华为的核心价值观针对人性弱点逆向做功;自我批评与组织变革围绕核心价值观展开;激励机制意在打破平衡,形成张力,多劳多得,推进获取分享制……</p> <p>华为遵循熵减机制,建立耗散结构,通过战略牵引吐故纳新:把新的开放、打破平衡和负熵因子引入进来,在个人和组织层面实现从旧的低效走向新的有效高效(华为大学,2019)^[38]</p>

续表 4

新框架	华为实践	事例与证据	要点分析
斗而不破	应对美国制裁打压	<p>“在这个关头,妥协也是没有出路的,唯有把华为公司做好,真真实实体现为全世界人民认真服务,体现它的价值出来”</p> <p>“其实我们公司以前一直是胆小的,因为美国打击我们,我们被迫挺起腰来了,是美国把我们逼成了英雄”</p> <p>“我们本来就准备打持久战,不是短期战,越打,我们可能会越强大”</p> <p>“我们在山顶相遇时,我绝不会与美国‘拼刺刀’,会相互拥抱,终于为人类数字化、信息化的服务胜利大会师了”</p>	<p>面对强势一方的美国政府多方位的打压,身处弱势一方的华为仍在竭力维持与美国方面的关系不致破裂,但其具体策略较以往有了较大变化,在商业、法律等各条战线均不再妥协退让,转而以斗争求和谐</p> <p>策略行动:关于孟晚舟问题,任正非始终坚持由法律来解决;针对美国政府不公平打压和遏制,华为于2020年3月正式起诉美国政府;在商业层面,华为积极研究替代产品,集中力量“补洞”,执行“备胎”计划</p>

资料来源:《熵减:华为活力之源》《采访实录 2019.01-2019.05》《采访实录 2019.05-2019.08》

华为的友商竞合策略体现了“抗中有合”。华为初期,任正非要求“必须建立一个适应‘狼’生存发展的组织和机制,吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部,激励他们像狼一样嗅觉敏锐,团结作战,不顾一切地捕捉机会,扩张产品 and 市场。”随着华为实力壮大,“狼性”对抗被摒弃,竞争对手也转为“友商”,例如爱立信、诺基亚等与华为在不同的市场、产品、技术方面你中有我,我中有你,互有交叉与合作,是一种“竞合关系”,而非“你死我活”的“零和博弈”。

华为 1996 年市场部集体大辞职是“破而后立”的典型例证。1995 年下半年,任正非觉察到山头林立的苗头,后由孙亚芳提出市场部大辞职的解决方案。2000 年,华为专门为此举办了一个市场部集体大辞职 4 周年颁奖典礼。组织人事变动往往伴随着利益格局和权力范围的变化,一旦处理不当就会招致激烈斗争与冲突,甚至动摇组织的存在基础。这一事件展示了华为向管理制度化规范化迈进的决心和努力,开启了企业干部能上能下的先河,也为后续一系列变革奠定了组织基础。

华为的“熵减”运动展现了“和而不流”。2019 年,华为大学团队编写了《熵减:华为活力之源》一书,系统回答了熵减如何成为华为活力之源的问题。稳定与持续性存活向来是许多国家、组织或个人所追求的目标,能为主体带来安全感,但外部冲击往往会毫无征兆地出现,内部问题也会经年累月悄无声息地积累,在某个契机时点爆发。对比早年华为从“游击队”向“正规军”转变的正规化阶段,如今华为更关注稳定成熟期的组织如何建立耗散结构、重振组织活力。华为选择了通过“熵减运动”不断激活组织,主动催生危机感。

华为应对制裁打压的态度与行动诠释了“斗而不破”。面对不公平打压和遏制,华为不仅没有倒下,反而展现出顽强的斗争精神与勃勃生命力,实现了战略突围。华为公司于 2020 年 3 月正式起诉美国政府,表现出强硬的态度:“我不会求中国政府给美国好处,放华为一马”。而对于长期合作的美国科技界工业界的供应商与合作伙伴,华为则积极维护与其之间的友好合作关系,任正非指出:“少量政客,他不能代表美国人民,也不能代表美国工业界、美国企业、美国科技界”。事件的演变也说明“斗而不破”的策略取得很好的效果。

五、新框架下的矛盾分析法对战略与组织管理的实践应用

过往西方研究已经发现,在组织战略管理中有越来越多的矛盾嵌入其中,但却难以对其进行有效管理。有效管理战略矛盾影响组织命运,这些矛盾的妥善处理或解决能够提高创造力、灵活性和长期成功(Smith, 2009)^[8];组织能否从矛盾中获得积极的收益尤其取决于领导者能否拥抱而不是抵制或拒绝矛盾(Smith 和 Tushman, 2016)^[43]。

本土管理学家认为,矛盾管理学是企业可持续成长的理论基础,也是推进经济社会可持续发展重要动力,因此需要正确处理企业的多种矛盾关系(李占祥,2007)^[24],在复杂事物发展过程中所存在的多个矛盾里抓住主要矛盾,将矛盾双方对立统一和向对立面转化看做组织发展的根源,在混沌中探索处理企业各种矛盾和内外利益关系的恰当尺度,这种对管理中的矛盾的平衡、取舍、转化和尺度的把握,恰恰是企业高层管理的实质(黄卫伟,2022)^[44]。

熟悉矛盾管理并参与华为管理实践的黄卫伟指出,所谓管理政策,是最高管理层制定的处理内外基本矛盾和重要利益关系的方针和原则,是各级管理者决策的指南(黄卫伟,2022)^[44]。由此视角出发,矛盾分析法就是利用和驾驭组织矛盾的运动、推动高层制定管理政策进而驱动组织可持续成长的基本方法,它应包括发现矛盾、分析矛盾和解决矛盾三个环节(李占祥,2007)^[24]。更进一步,本研究构建的矛盾管理策略新框架可以帮助管理者特别是组织领导者,在面对复杂环境及多元矛盾时充分利用矛盾分析法,对组织矛盾进行分析与综合,从各个矛盾之间以及矛盾的各方面的相互联系与相互作用中进行研究,揭示复杂矛盾的本质和应对之道。因此,本研究尝试在已有研究基础上,基于行动者的矛盾认知与应对策略类型新框架,进一步总结出复杂情境下领导者运用矛盾分析法进行认知和判断并进行战略管理的动态系统过程^①,其基本过程如图2所示。

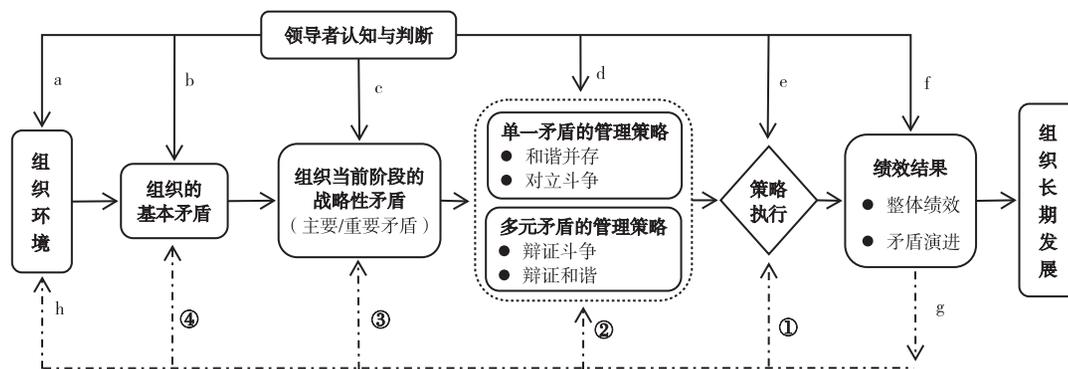


图2 复杂情境下领导者运用矛盾分析法进行战略管理的系统过程

注:a.环境洞察;b.矛盾识别;c.矛盾定性;d.策略选择;e.执行监控;f.绩效评估;g、h.反馈效应;

①执行调整;②策略调整;③战略转移;④制度变迁

资料来源:作者整理

第一,高管必须对组织内外部环境状况进行洞察。矛盾可能来自外部环境传导的压力,也可能本就隐藏于组织内部,是组织系统内在固有的矛盾在一定条件下的显现(Hahn和Knight,2021)^[28]。这就需要高层管理者基于客观的社会物质环境,对组织的内外部环境有全面、深刻、及时、有效的洞察,分析不同环境因素之间的关联及其对组织的影响,识别出可能存在的与组织相关的各个矛盾,包括组织外部环境中的各种宏观性矛盾以及组织内部各个具体矛盾。

第二,在众多矛盾中识别出组织的基本矛盾。基本矛盾,即决定组织整体的根本性质和贯穿组织可持续成长的全过程的矛盾(李占祥,2007)^[24]。基本矛盾若非过程完结,不会消亡,例如正确处理人们不断丰富和变化的物质文化生活需求同企业适应与满足这种需求有限性之间的矛盾;社会企业中达成社会目标与企业经济性生存之间的矛盾;家族企业中企业经济目的与家族传承之间的矛盾;商业企业中资本与劳动价值分配之间矛盾,以及外部市场机会与内部资源能力之间的矛

① 这一过程为广大企业家/管理者提供了一种身处复杂矛盾环境的方法论,更适合在中观层面展开分析。在微观层面,建议企业家/管理者将上述过程作为一种指导性原则,根据组织的实际情况加以应用,例如可根据组织不同生命周期和发展阶段所面临的特定矛盾进行判断和分析,具体可参考黄卫伟的《管理政策:矛盾、辩证法与实践》和张丽俊《组织的力量:增长的隐性曲线》等论著内容。

盾等。

第三,回到当下,找出当前阶段的战略性矛盾(即主要矛盾/重要矛盾)。主要矛盾是在特定时期、特定阶段、特定情境下对事物性质有全局影响的突出矛盾。在组织发展过程中,基本矛盾一般不会发生变化,但在不同时期会出现不同的主要矛盾,这构成了表现各异的组织各个成长阶段。重要矛盾是指存在于组织各阶段的非主要矛盾,重要矛盾与主要矛盾构成了组织某一阶段的战略性矛盾集合,决定了组织特定时期的战略关注焦点在哪里。黄卫伟等(1998)^[25]在早年研究华为公司的基础上提出了管理上的若干矛盾命题,他们指出,华为之所以与众不同,就在于处理组织矛盾上把握的方法及尺度与众不同,这是华为管理的精髓,也是认识华为的关键。

第四,矛盾识别后会触发组织的矛盾管理行动,相应的管理行动策略即合理地选择“和谐并存”“对立斗争”“辩证斗争”和“辩证和谐”等策略。矛盾管理策略主要涉及消灭矛盾还是接受矛盾的抉择。具体而言,当领导者认为组织面临单一矛盾时,“和谐并存”策略接受矛盾的存在,“对立斗争”策略旨在消灭矛盾。当组织面临多元矛盾并存的局面时,以主要矛盾的应对为主,选择消灭主要矛盾,对应于“辩证斗争”策略。接受主要矛盾,则对应于“辩证和谐”策略。

第五,策略执行、绩效结果和长期发展。策略执行的力度和效果一方面影响和决定组织的整体绩效;另一方面也推动了组织主要矛盾与重要矛盾的阶段性演进。组织整体绩效与矛盾演进状况进一步影响组织的长期发展,同时也为整个矛盾分析与管理过程提供了反馈效应:执行调整对应于策略执行,策略调整对应于四种矛盾管理策略的转换;战略转移是针对战略性矛盾的调整,制度变迁则涉及到组织或企业基本矛盾的调整。显然,愈是涉及前端的环节,其需要调整的程度和难度愈大。

必须指出,领导者的认知与判断能力与水平是运用矛盾分析法进行战略管理的关键。领导者需要首先通过全景式策略进行全面扫描,发现新的矛盾关系,而后通过聚焦策略在多个具体矛盾中识别主导矛盾。在具体矛盾认知方面,领导者需要注意快速转换焦点,从“非此即彼”的“either/or”模式转变为“两者兼得”的“both/and”模式,以满足长期内相互竞争的需求。在此过程中,领导者认知与判断的作用主要表现为:首先,洞察和分析组织的内外部环境;其次,识别组织的基本矛盾;第三,通过矛盾定性以识别界定当前阶段的战略性矛盾;第四,矛盾管理策略的具体选择;第五,通过监督控制以影响策略执行效果;第六,通过绩效评估及反馈调整影响组织绩效的达成。

六、管理理论与实践启示

1. 对本土战略管理、组织管理和领导力研究的理论启示

本文对悖论与辩证理论进行了整合与改造,创新性地构建了本土矛盾管理的策略类型新框架,是对 Hargrave 和 Van de Ven(2017)^[6]研究的本土化升级,也为中国管理者提供了更加清晰的模式界定和策略参考。在“灰度”管理、组织变革与发展、矛盾管理过程等研究方面,本文可提供如下理论启示:

首先,华为任正非提出“灰度”理念,即黑与白、是与非之间的状态,是一种极富有中国本土特色的管理理念和管理哲学,它生动地展现了悖论与辩证思维的东方智慧,是中国可能对世界管理学产生重大贡献的核心领域。从实践经验层面,吴春波(2020)^[45]全面阐述了任正非的灰度管理理论与实践。从组织管理理论来看,基于“灰度思维”或悖论整合的“企业灰度管理”可以被认为是华为的核心管理范畴之一(武亚军,2013)^[42],而华为价值共享机制和管理体系的基础正是任正非的“灰度哲学”。更进一步来看,任正非的灰度管理哲学的核心则是其认识论上的辩证法(武亚军,2020)^[22]。经过分析可知,华为实践中的灰度策略大致对应于本研究框架中的Q5(“和而不流”)、Q6(“斗而不破”)、Q7(“抗中有合”)、Q8(“破而后立”)和Q1(“协同”)。未来研究可进一步结合华为

案例,使用本研究框架作为分析工具,深化对企业灰度管理的认识。

其次,以关键矛盾演化为焦点的组织变革与发展研究。悖论与辩证视角注重矛盾的系统关联分析,组织内部和外部正在进行的社会建构过程产生了一系列相互关联的复杂矛盾(Benson, 1977)^[17]。鉴于矛盾嵌于组织和社会的广泛系统,且辩证从本质上更多地被视为是一种复杂关系过程视角(Benson, 1977)^[17],未来的研究可尝试将本文的整合框架用于分析关键矛盾为焦点的本土组织变革与发展研究,例如以价值分配中资本和劳动为核心矛盾的本土企业治理与发展研究,也可以用于分析更宏观视角下的行业场域、国家与社会变革与政策发展研究,例如分析总结中国近30年以来技术引进与自主创新为焦点的科技政策发展的经验与教训等(路风, 2020)^[46]。

再次,悖论与辩证整合视角下的矛盾管理过程研究。H-V的类型框架以针对单一矛盾为主,其复杂动态性是通过其所构建的过程模型来展现,该过程模型描述了矛盾随时间推移而形成的事件序列。本文扩充了Hargrave和Van de Ven(2017)^[6]的类型框架,新的四种类型在较大程度上已考虑且体现了矛盾管理的长期动态过程属性。在此基础上,未来研究仍需进一步解析新框架下的矛盾管理过程。此外,黄鸣鹏和王辉(2017)^[47]提出了“辩证领导行为”的概念及其具体维度,本文的主要观点与其所遵循的辩证思维三原则(即矛盾、变化和联系)相一致,未来可尝试将本文的整合框架、扩展的过程模型与辩证领导行为相结合,指导相关的矛盾管理过程研究的开展。

2. 矛盾管理与中国辩证哲学关系的再挖掘

本文的整合框架虽基于西方理论修正而得,但更强调行动主体的中国文化的现代影响,其底层逻辑与中国哲学有较多相通之处。北宋张载提出“有象斯有对,对必反其为;有反斯有仇,仇必和而解”,指出了阴阳两个对立方面的“和”与“统一”。现代儒学辩证法也有“一分为三”论——阴阳二者参杂和合所生之物是亦阴亦阳的第三态(庞朴, 1984)^[48]。实际上,中国传统哲学中的尚“和”思想对应于和谐并存观导向的Q1和Q2象限。近代革命时期(动荡环境)和社会主义建设时期(和平环境),中国共产党将矛盾的斗争性视为事物前进发展的动力,对应于Q3和Q4象限。改革开放以来,中国共产党秉持和谐辩证法,是一个由对立斗争向和谐统一的转变过程(张奎良, 2005)^[33]。杨献珍(1980)^[37]指出,对立面的统一和斗争是辩证法的核心,不能只强调其中一端。现今中国无疑身处更为复杂的内外部宏微观环境,Q5、Q6、Q7、Q8恰好为理解这一当下复杂时局、重新挖掘中国传统朴素辩证法和近现代辩证法的时代价值具有十分重要的意义。

3. 文化综合创新与“坚持文化自信”“讲好中国故事”

本文的目标之一是立足于东方话语体系和哲学基础,结合西方管理理论进行系统化和本土化改造,秉持了文化综合创新论(张岱年, 1988)^[35]与文化双融论(Chen, 2014)^[23]的思想,是适应世界跨文化情境下东西方相遇的一次探索性尝试,期望为中国管理学能讲好中国故事的倡议做出力所能及的贡献。

中国目前正处于转型经济的复杂情境之下,环境的UACC特性凸显,讲好中国故事实属不易。事实上,片面强调斗争的矛盾辩证思想,或片面强调同一的和谐辩证思想,都难以指导企业或组织如何适应当下跨文化环境下的竞合策略问题。从现实情况看,西方管理学研究多聚焦斗争对立而较少呼吁和谐,“合”理论(陆亚东等, 2015)^[27]、和谐管理(席西民等, 2020)^[1]等本土理论则更重视和谐统一而淡化斗争,二者之间仍有待更深层次的交流与对话。由此,本文认为,需恪守哲学家张岱年之“古为今用,洋为中用,批判继承,综合创新”的文化综合创新论原则(张岱年和程宜山, 2015)^[49]、“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的指导思想(李占祥, 2007)^[24],以及对立统一

的“兼和”方法论(方克立,2005)^[50]①,基于中国文化注重长期整体性的思维观念(Nisbett,2003)^[26],在认知和处理矛盾时超越斗争辩证法或和谐辩证法的单一视角,升维对辩证关系的认识,进一步达到“辩证的螺旋式上升”^②。通过古今中外融合创新,不仅有利于中国管理学的理论自信与学术自信,也有利于全球化新时代的中国文化自信与制度自信。

4.对各级管理者领导力开发的实践启示

2023年5月17日,习近平总书记在听取陕西省委和省政府工作汇报时对开展主题教育提出明确要求,强调“要提升思维能力,把新时代中国特色社会主义思想的世界观、方法论和贯穿其中的立场观点方法转化为自己的科学思想方法,作为研究问题、解决问题的‘总钥匙’,切实提高战略思维、辩证思维、系统思维、创新思维、历史思维、法治思维、底线思维能力,做到善于把握事物本质、把握发展规律、把握工作关键、把握政策尺度,增强工作科学性、预见性、主动性、创造性”。这也成为各级党政机关与企事业单位领导干部能力提升的重要指南。

领导干部的辩证思维、战略思维、系统思维、创新思维(守正创新)、历史思维等思维能力是唯物辩证法基本规律在思维活动中的体现,也是领导干部想问题、做决策的具体方式方法。本文研究发现为领导者如何运用矛盾分析法进行战略与组织管理这一问题提供了相对全面和系统的理论框架与实践应用,恰好对应了党中央对领导干部思维能力提升所要求的上述各类思维,为中国各级企事业单位的管理者领导力开发提供了理论指引与策略参考。

参考文献

- [1]席酉民,熊畅,刘鹏.和谐管理理论及其应用述评[J].北京:管理世界,2020,(2):195-209.
- [2]周禹,刘光建,唱小溪.管理学“矛盾视角”的概念内涵与主要范式[J].武汉:管理学报,2019,(9):1280-1289.
- [3]Smith, W. K., and M. W. Lewis. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing [J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36, (2): 381-403.
- [4]Schad, J., M. W. Lewis., S. Raisch., and W. K. Smith. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward [J]. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10, (1): 5-64.
- [5]Clegg, S., and M. P. E. Gunha. Organizational Dialectics [A]. Smith, W. K., M. W. Lewis., P. Jarzabkowski., A. Langley. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* [C]. Oxford University Press, 2017.
- [6]Hargrave, T. J., and A. H. Van de Ven. Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations [J]. *Organization Studies*, 2017, 38, (3-4): 319-339.
- [7]Farjoun, M. Strategy and dialectics: Rejuvenating a long-standing relationship [J]. *Strategic Organization*, 2019, 17, (1): 133-144.
- [8]Smith, W. K. A Dynamic Approach to Managing Contradictions [J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2009, 2, (3): 338-343.
- [9]Raisch, S., T. J. Hargrave., and A. H. Van de Ven. The Learning Spiral: A Process Perspective on Paradox [J]. *Journal of Management Studies*, 2018, 55, (8): 1507-1526.
- [10]方克.中国辩证法思想史(先秦)[M].北京:人民出版社,1985.
- [11]Chen, M. J. Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship A Transparadox Perspective [J]. *Journal of Management Inquiry*, 2008, 17, (4): 288-304.
- [12]March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. *Organization Science*, 1991, (2): 71-87.
- [13]Poole, M. S., and A. H. Van de Ven. Using Paradox to Build Management and Organization Theories [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 562-578.
- [14]Jarzabkowski, P., J. K. Lê., and A. H. Van de Ven. Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and

① 通古今之变、融中西之学是20世纪中国哲学最重要的特点,张岱年早在20世纪30年代即着眼于“综合”,要“连一切‘见’,去一切‘蔽’”“兼取众长而相资互益”。他倡导的以辩证唯物论为基础和主导的中、西、马“三流合一”、综合创新之路,代表了20世纪中国哲学发展的正确方向,也是新世纪中国哲学继续前行的现实道路(方克立,2005)^[50]。

② 基于辩证理论的元理论属性,可将和谐辩证法与斗争辩证法分别视为“正题”和“反题”(即对立双方),在此基础上再形成新的更高阶的新“合题”(即“统一”),参见彭燕韩(2016)^[32]、张奎良(2005)^[33]对和谐辩证法与斗争辩证法的论述,以及Raisch等(2018)^[9]对辩证的学习螺旋过程的讨论。

- Performing Paradoxes Coevolve[J].*Organization Science*, 2013, 11, (3): 245-280.
- [15] Angeliki, P., H. Loizos., and P. Sotirios. Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda[J].*Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, 51, (1): 71-93.
- [16] Putnam, L.L., G.T. Fairhurst., and S. Banghart. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach[J].*Academy of Management Annals*, 2016, 10, (1): 65-171.
- [17] Benson, J.K. Organizations: A Dialectical View[J].*Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, (1): 1-21.
- [18] Harvey, S. Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity[J].*Academy of Management Review*, 2014, 39, (3): 324-343.
- [19] 庞朴. “中庸”平议[J]. 北京: 中国社会科学, 1980, (1): 75-100.
- [20] 庞朴. 中庸与三分[J]. 济南: 文史哲, 2000, (4): 21-27.
- [21] 张岱年. 天人简论[A]. 张岱年文集(第3卷)[C]. 北京: 清华大学出版社, 1992.
- [22] 武亚军. 走向繁荣的战略选择: 博雅塔下的思考与求索[M]. 北京大学出版社, 2020.
- [23] Chen, M.J. Becoming Ambicultural: A Personnel Quest and Aspiration for Organizations[J].*Academy of Management Review*, 2014, 39, (2): 119-137.
- [24] 李占祥. 李占祥自选集[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [25] 黄卫伟, 吴春波. 走出混沌[M]. 北京: 人民邮电出版社, 1998.
- [26] Nisbett, R.E. The Geography of Thought: How Asians and Westerners think differently and why[M]. New York: Free Press, 2003.
- [27] 陆亚东, 孙金云, 武亚军. “合”理论——基于东方文化背景的战略理论新范式[J]. 上海: 外国经济与管理, 2015, (6): 3-25, 38.
- [28] Hahn, T., and E. Knight. The Ontology of Organizational Paradox: A Quantum Approach[J].*The Academy of Management Review*, 2021, 6, (2): 362-384.
- [29] 武亚军, 张曦如, 金滕, 张陆阳. 转型期中国企业绩效的关键影响因素——修正的TPC框架及应用分析[J]. 北京: 经济科学, 2013, (5): 97-110.
- [30] DiMaggio, P. J., and W. W. Powell. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields[J].*American Sociological Review*, 1983, 48, (2): 147-160.
- [31] Weick, K.E. Sensemaking in organizations[M]. London: Sage Publications Ltd, 1995.
- [32] 彭燕韩. 辩证法比较研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2016.
- [33] 张奎良. 从矛盾辩证法到和谐辩证法——辩证法的历史变迁[J]. 广州: 现代哲学, 2005, (2): 20-30.
- [34] 毛卫平. 从革命党的哲学到执政党的哲学——兼论“合二为一”与“一分为二”的哲学争论[J]. 南昌: 江西师范大学学报, 2005, (5): 25-28.
- [35] 张岱年. 真与善的探索[M]. 济南: 齐鲁书社, 1988.
- [36] 刘鄂培. 张岱年的“兼和”论——为纪念恩师张岱年诞辰100周年而作[J]. 宁波: 中共宁波市委党校学报, 2009, (5): 90-95.
- [37] 杨献珍. 对立面的统一和斗争是辩证法的核心[J]. 西安: 人文杂志, 1980, (5): 29-36, 64.
- [38] 华为大学. 熵减: 华为活力之源[M]. 北京: 中信出版集团, 2019.
- [39] 林可济. 冯友兰先生的矛盾观及其现实意义[J]. 福州: 福建论坛(人文社会科学版), 2009, (7): 59-63.
- [40] 张岱年. 中国哲学大纲[M]. 北京: 商务印书馆, 2015.
- [41] 克劳塞维茨. 战争论[M]. 北京: 解放军出版社, 2005.
- [42] 武亚军. “战略框架式思考”“悖论整合”与企业竞争优势: 任正非的认知模式分析及管理启示[J]. 北京: 管理世界, 2013, (4): 150-167.
- [43] Smith, W. K., and M. L. Tushman. “Both/And” Leadership: Don’t Worry so Much about Being Consistent[J].*Harvard Business Review*, 2016, (5): 63-70.
- [44] 黄卫伟. 管理政策——矛盾、辩证法与实践[M]. 北京: 中信出版集团, 2022.
- [45] 吴春波. 华为没有秘密3[M]. 北京: 中信出版社, 2020.
- [46] 路风. 星火[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020.
- [47] 黄鸣鹏, 王辉. 高层管理者的辩证领导行为: 一项探索性研究[J]. 北京: 经济科学, 2017, (3): 115-128.
- [48] 庞朴. 儒家辩证法研究[M]. 北京: 中国书局, 1984.
- [49] 张岱年, 程宜山. 中国文化精神[M]. 北京大学出版社, 2015.
- [50] 方克立. 张岱年与二十世纪中国哲学[J]. 北京: 中国社会科学, 2005, (2): 56-68, 205.

The Paradox and Dialectical Perspective of Organization Conflict Management: Towards a New Strategic Framework for the Integration of China and the West

WU Ya-jun¹, GE Ming-lei²

(1.Guanghua School of Management,Peking University Technology,Beijing,100871,China;

2.Capital Civil Servants Psychology and Leadership Research Center,Party School of Beijing Municipal Committee of C.P.C., Beijing,100044,China)

Abstract: Paradox and dialectical theory provide an effective perspective to understand the contradictions in complex environment. This article tries to elaborate the differences and similarities between the two perspectives and complementarity, introducing ancient and modern thought of dialectics theory to compare the theory system to construct a typology of integration of Chinese and western model, to improve the understanding of contradiction management of the real world, promoting the high quality and sustainable development of the organization (or country).

Firstly, the paper combs the philosophical foundation, conceptual connotation and research progress of paradox and dialectical theory. On the philosophical basis, western management scholars call for the introduction of Eastern philosophy to promote the study of organizational paradox and dialectics. Ancient China has a centuries-old tradition of dialectical thinking and philosophical wisdom, such as YinYang and the doctrine of the mean; In modern and contemporary China, there are dialectical philosophical thoughts such as Marxism-Leninism, Mao Zedong thought and so all.

Secondly, the paper compares the logical differences and relations between the concepts of dialectic, paradox and contradiction in western management theories. This paper introduces the respective research progress of paradox and dialectical theory, as well as the integrated research between the two theory perspectives, with emphasis on the H-V framework of Hargrave and Van de Ven (2017), which serves as the theoretical basis for this study.

Thirdly, combining Chinese dialectical theory and local situation, a new framework of actors' perception of contradictions and coping strategy types is proposed, which adds four new types compared with H-V framework: "cooperation in confrontation", "Harmony but not flow", "breaking then setting" and "fighting but not breaking". The corresponding strategic process of organizational conflict management is proposed.

In order to further deepen the understanding of the new framework of conflict cognition and coping strategy at the organizational level, this paper chooses Huawei's "Competition and cooperation between friends", "resignation and reemployment of the Marketing Department", "entropy reduction" movement and "coping with sanctions and repression" as cases to explain the newly expanded quadrants respectively. The contradictory focus of the case involves the elements of strategy, human resources, organization, competitors and other modules in the revised TPC.

On the basis of existing studies, this study attempts to further summarize the dynamic system process of leaders' cognition, judgment and strategic management in complex situations based on the new framework of actors' contradictory cognition and coping strategies. First, executives must have insight into the internal and external environment of the organization, analyze the relationship between different environmental factors and their impact on the organization and identify the possible contradictions related to the organization. Secondly, the basic contradictions of the organization are identified among the many contradictions. Third, go back to the present and identify the strategic contradictions in the current stage. Fourth, the contradiction identification will trigger the organization's contradiction management actions, and the corresponding management action strategies are to reasonably choose the strategies. Fifth, strategy execution, performance results and long-term development.

Finally, we consider some potential implications and prospects for the research on the local contradiction management in China. This paper calls for the re-excavation of the relationship between contradiction management and Chinese traditional philosophy, Advocating the theory of comprehensive cultural innovation and "adhere to cultural confidence", "tell Chinese stories well". Future points are shown below: the research on organizational change and development focusing on the evolution of key contradictions, contradiction management process model from the perspective of paradox and dialectical integration and research on national competition and contradiction management under the complex environment of globalization.

Key Words: paradox; dialectic; contradiction management; integrated framework; ambiculturalism

JEL Classification: M1, M14

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2024.06.002

(责任编辑:舟 山)