

# 配置注意力过程： 悖论思维对悖论均衡决策的影响机理研究

刘相彤，刘宏双，林海芬

(大连理工大学经济管理学院, 大连 116000)

**摘要：**高质量发展等带来的悖论冲突困境要求管理者做出能够同时融合多维矛盾要素的悖论均衡决策行为，而非传统的“二选一”式决策。悖论均衡决策行为以认知层面的悖论思维为前提。但悖论思维影响悖论均衡决策的作用机理仍未可知。为此选取注意力过程为研究视角，以雷士电商为研究样本展开单案例研究，研究发现：(1)悖论思维的不同维度对选择性注意力和执行性注意力过程分别具有差异化作用，形成注意力聚焦阶段、复杂思考阶段及信息整合创造阶段，经由认知层作用于行为层；(2)在矛盾要素并置思考基础上形成对悖论关系的深层或创新认知，进而产生创新性悖论应对策略，是悖论均衡决策形成的内在机理；(3)注意力焦点在聚焦时表现出的专注性和排他性以及在此时表现出的灵活性和多任务目标共存性是注意力过程在其中发挥作用的关键。通过引入注意力过程视角，揭示出悖论思维对管理决策的重要影响，能够充实管理悖论领域的微观基础，可为管理者合理应对悖论情境提供指导。

**关键词：**悖论思维；悖论均衡决策；注意力过程与配置；案例研究

中图分类号：F270

文献标识码：A

DOI 编码：10.7511/JMCS20240503

## 0 引言

随着竞争环境越来越复杂、变化节奏越来越快，矛盾也在加剧，冲突无处不在<sup>[1-2]</sup>。中国情境下的本土企业面临着经济高质量发展带来的全新挑战<sup>[3]</sup>。数字化转型与服务化变革成为共同塑造企业发展的关键力量<sup>[4]</sup>。面对市场环境的冲击与内部变革的挑战，多维悖论冲突在企业中进一步凸显：快速变化的商业环境创造了短期利润和长期愿景似乎不可协调的矛盾<sup>[5]</sup>；技术人员在保障现有供应的同时，重点着眼于高端市场需求的创新<sup>[6]</sup>；各方利益相关者拥有相互竞争但同样有效的价值诉求<sup>[2]</sup>。理论研究表明，在面对悖论决策情境时，管理者通常

会表现出三种差异化的行为反应：①传统的“二选一”式单一型决策行为在矛盾两极间择一而取<sup>[7]</sup>，因破坏矛盾共生，常导致恶性循环<sup>[8]</sup>；②迫于环境压力不得已做出的短暂性折中方案仍以单一型决策为最终结果<sup>[1]</sup>；③融合矛盾对立要素的“两者皆”式悖论均衡决策行为接纳悖论要素的长期共存共生。因此，面对迷雾丛生的悖论情境，管理者需要做出悖论均衡决策以化解错综复杂的悖论难题<sup>[9-10]</sup>。例如，波司登集团在高端化战略变革过程中运用悖论均衡决策妥善处理稳定与变革、本土发展与全球布局等多对悖论要素的对立冲突，不仅重塑了品牌势能，还实现了整个集团的顺利转型和成功变革，成为行业引领者。

收稿日期：2023-10-12

基金项目：辽宁省社会科学规划基金项目“不确定情景下企业持续战略变革新理论构建：从适应到重塑”(L23ZD026)

作者简介：刘相彤，通讯作者，女，黑龙江牡丹江人，大连理工大学经济管理学院博士研究生，研究方向为组织悖论、引领型企业，E-mail: Liu\_9802@163.com；刘宏双，女，辽宁铁岭人，大连理工大学经济管理学院博士研究生，研究方向为组织悖论、塑造型战略；林海芬，女，浙江丽水人，大连理工大学经济管理学院教授，博士生导师，博士，研究方向为高端化战略变革、塑造型战略、组织创新、组织悖论。

悖论均衡决策不以消除矛盾紧张态势为目的,而是利用矛盾要素化解悖论冲突,通过悖论共融促进企业的良性循环<sup>[11]</sup>,平衡相互竞争的目标<sup>[12]</sup>,进而为企业的长期可持续发展创造空间以实现更大的成功<sup>[13]</sup>。而如何认识企业中的悖论冲突关系、如何处理悖论情境、做出何种决策行为有赖于个体的认知模式和思维框架<sup>[1,11]</sup>。悖论思维促使个体运用悖论的方式应对悖论难题,具有悖论思维的管理者往往允许悖论要素的长期共存,能够打破思维定式的局限性,形成对悖论情境的全新理解<sup>[2]</sup>。因此,妥善处理悖论紧张局势、打破恶性循环需要管理者运用悖论思维批判性反思和改变根深蒂固的“二选一”式假设,构建对矛盾对立面更为包容的理解。尽管研究已经明确悖论均衡决策的产生依赖于悖论思维的运用<sup>[7,14]</sup>,但对悖论思维与悖论均衡决策的讨论仍局限于表面的正向影响关系,并未深入揭示悖论思维到底是如何促进悖论均衡决策产生的,即缺少对过程视角的关注,并且并非所有具备悖论思维的管理者均能做出悖论均衡决策<sup>[1,11]</sup>,其中是否蕴含着其他的关键影响要素,仍然需要深入挖掘。

究其本质,悖论思维影响悖论均衡决策的问题属于管理认知与管理行为的范畴,而注意力过程是连接两者不可忽视的关键枢纽。研究表明,个体配置注意力的过程受到认知图式、任务需求及外界环境的影响<sup>[15]</sup>,而管理者的决策行为正是注意力配置的结果<sup>[16-17]</sup>,也是选择性关注某些信息的表征,解释管理者行为首先就要解释其如何配置和管理注意力过程。注意力基础观将决策行为与注意力过程相结合,强调个体在决策过程中的有限理性<sup>[15-16]</sup>,为解释决策行为提供新的有益视角。但管理悖论领域较少关注注意力过程与配置等相关主题对悖论思维的影响。鉴于注意力过程能够为悖论思维影响悖论均衡决策研究提供新颖的洞察视角,本文尝试运用单案例研究方法回答“具有悖论思维的管理者是如何运用悖论思维做出悖论均衡决策的?注意力过程和配置在其间产生何种影响?”的问题,以期充实管理悖论领域的微观研究基础并为企业管理者妥善处理悖论情境提供理论指引。

## 1 文献综述与研究框架

### 1.1 悖论思维及其作用

悖论广泛存在于组织生活中,表示相互依存的要素之间的持续矛盾,具有表面相互对峙但实际彼此联系、相互定义的特点<sup>[17-19]</sup>。悖论思维用于描述并界定能够改变个体看待和阐述悖论的方式以及有效化解悖论的个体认知能力<sup>[20-22]</sup>,通常置于悖论认知框架之中,是个体用来接受看似矛盾的任务或情境时使用的心理模板<sup>[23-24]</sup>。研究发现,那些表现出认知复杂性<sup>[1]</sup>、行为复杂性<sup>[22]</sup>和情绪平稳性<sup>[23]</sup>的个体更容易理解和接受悖论且往往遵循“两者皆”而非“非此即彼”的认知逻辑,并置理解矛盾要素,拥抱而非回避或否认由此引发的紧张关系<sup>[20]</sup>。研究进一步揭示出悖论思维由包容性认知、复杂性思考和创新性联想三个相互促进、彼此强化的结构维度构成<sup>[22]</sup>。其中包容性认知包括感知并欣然接纳矛盾要素共存、对异己思想和见解表现出乐观的态度、处理悖论感到心情平缓、主动“拥抱”悖论,主要描述了个体主动接纳并包容差异的思想特征<sup>[7]</sup>。复杂性思考包含了对相同情境的多视角解读,能够帮助个体挑战既定假设、突破常规思维<sup>[1]</sup>,对固有观点进行再思考与再分析,主要体现了个体对矛盾要素的批判性反思,通常通过对悖论要素的区分与整合和反复对比分析来实现。创新性联想描述了个体悖论思维的动态性和试错性,认为具有悖论思维的个体能够广泛搜寻并整合外部资源,结合过往有效经验,发现并创造事物间新的关联,构建实现良性循环与发展的悖论均衡型策略,诠释了个体能够广泛搜寻信息、灵活调用并分解重组的思维能力特点。

### 1.2 悖论思维与管理决策

企业良好的绩效表现和可持续发展源自管理者发现潜在机会并做出正确且独特战略决策的有效能力<sup>[9]</sup>。组织行为主要取决于核心管理者的决策选择,而管理者决策行为是复杂因素共同作用的结果,既受到管理者认知因素的驱动,如思维方式、个体情绪等,同时受到多层次经济因素的影响,如组织结构与外部制度环境等<sup>[25]</sup>。因此,在面对相似的组织环境时,管理认知成为管理决策的主要驱动因素。但是

相比于对经济层面影响因素的广泛讨论<sup>[17]</sup>,对认知因素影响管理决策的相关研究仍相对薄弱。

在面对悖论情境时,如果管理者视矛盾冲突为企业发展的阻碍和必须加以解决的难题,将注意力集中在消除由其引发的不适以缓解紧张和焦虑,那么体验悖论冲突可能为其带来威胁<sup>[11]</sup>。管理者因此倾向于在多种策略选择之间择一而取,然后努力保持对这一选择的持续承诺以体验一致性并在行为层面做出“非此即彼”的单一型决策。或者迫于环境与自身的压力,不得已思考悖论共存的可能性,做出暂时的妥协,但这种短暂的防御性反应并不意味着管理者真正接纳矛盾要素的共存共生,反而会进一步加剧矛盾要素之间的对立冲突<sup>[1,2,7]</sup>。持有这种认知方式的管理者本质上抵触矛盾要素共存,其管理决策行为表现为以消除悖论为目的的短暂性整合策略。相反,表现出悖论思维特征的部分管理者能够接纳矛盾要素的长期共存共生<sup>[21]</sup>。他们侧重于找到能够同时满足悖论要素对立需求的方法来化解涌现出的或潜在的悖论态势,而非致力于消除悖论要素共存来短暂缓和紧张态势<sup>[14]</sup>,因此往往会做出“两者皆”式的整合型悖论决策行为,以期激发悖论的积极影响,并利用悖论关系创造良性循环,实现企业或个体的创新发展<sup>[11,26]</sup>。

综上所述,相关研究已经明确管理者依赖于悖论思维及由此产生的悖论均衡决策可以应对悖论情境并化解矛盾冲突态势<sup>[27]</sup>,但个体运用悖论思维做出悖论均衡决策的具体过程与机理仍不明晰,相关研究大多停留在探明两者之间正向影响关系的表层之上,使得对过程端的理解仍相对薄弱。中国企业在当今时代情境下面临着当前和未来、社会使命与财务需求等持续的拉锯战,悖论作为重要的理论范式能够为理解复杂的组织现象提供有利视角<sup>[28-29]</sup>,而悖论均衡决策行为的产生和应用是妥善化解悖论情境的唯一有效途径<sup>[1,11]</sup>,悖论思维的运用与发挥又进一步成为决定悖论均衡决策产生的关键因素<sup>[12]</sup>。因此,探明悖论思维如何影响悖论均衡决策行为的产生不仅能够扎实管理悖论领域的研究根基,同时能够明确做出悖论均衡决

策行为的核心要素与关键点,并为管理者处理复杂的悖论情境提供理论支持。

### 1.3 注意力过程与研究框架

注意力的概念源自心理学研究,后被引入管理学领域,认为管理决策的关键在于如何有效配置管理者的注意力过程,并强调注意力作为有限资源的稀缺性和重要性。随后在此基础上提出注意力基础观,并将注意力界定为管理者投入时间和精力对组织中存在的问题与可能的答案进行关注、编码、解释和聚焦的过程<sup>[15]</sup>。因此,管理者的决策行为与管理者的注意力配置过程密切相关,管理者总是会选择性地关注某些信息从而做出不同的策略选择,注意力基础观能够为理解管理决策行为提供关键且新颖的研究视角<sup>[27]</sup>。

注意力过程可划分为选择性注意力和执行性注意力<sup>[30-31]</sup>,两种注意力过程的核心内涵如图1所示。在竞争性的信息环境中,选择性注意力将个体的选择偏向于某一选项,执行性注意力同时过滤其余选项中的干扰<sup>[31]</sup>。具体来看,选择性注意力描述个体在某一时刻将信息处理集中在一组特定感官刺激上的过程,受到个体认知取向、组织目标和任务需求的驱动<sup>[32]</sup>。个体不能做到同时关注身边出现的所有刺激<sup>[33]</sup>,选择性注意力可以理解为“下意识关注”。在面对繁杂的信息和分散注意力的多种刺激源时,这种选择机制对保持行动的一致性和连贯性尤为重要<sup>[15-16]</sup>。执行性注意力涉及更为复杂的认知过程,蕴含着对认知资源的调取与分配,是解决矛盾冲突和做出均衡决策的核心机理所在。具体来看,其作用可分解为:第一,过滤有效信息并抑制干扰<sup>[30,34]</sup>;在不同目标之间实现注意力的剥离和依附<sup>[15-16]</sup>。第二,将新观察到的有效信息输入工作记忆中进行整合性存储并在短期记忆中发挥信息管理的作用<sup>[35]</sup>。总体来看,选择性注意力侧重于注意力过程的聚焦和对竞争性信息的选择性关注,是执行性注意力发挥作用的基础。而执行性注意力属于认知层面更深层次和更复杂的内容,一方面,对无效信息干扰的抑制和过滤有助于更好地聚焦于有价值的刺激源,辅助选择性注意力发挥作用<sup>[30-34]</sup>。在应对不同刺激目标时,

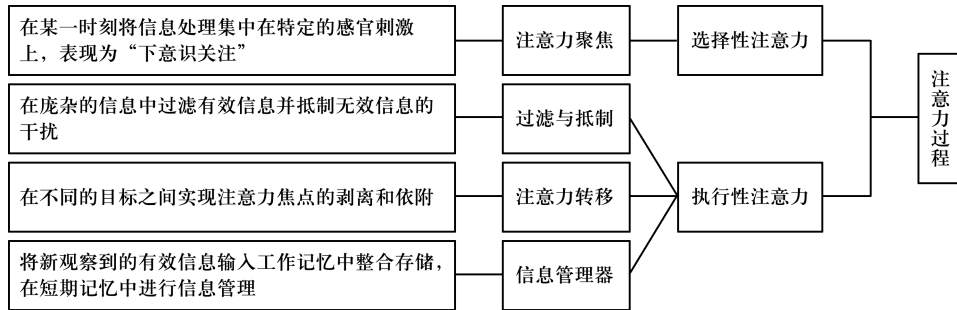


图 1 两种注意力过程的核心内涵

Fig. 1 Core connotations of the two attentional processes

对注意力焦点的依附和剥离带来个体“灵活专注”与“下意识关注”的重要信息。另一方面，执行性注意力对认知的调配与整合存储过程是其能够从认知层面作用于行为层面的关键。

综上所述，注意力过程是连接个体认知与决策不可忽视的重要桥梁<sup>[27,36]</sup>。在处理相互冲突的悖论关系时，管理者做出的策略选择以其注意力配置过程为基础，但注意力过程及配

置对管理者悖论思维与决策行为的作用关系尚未得到清晰阐述。因此，本文以注意力过程为视角提出研究框架(图 2)，认为表现出悖论思维的个体在化解复杂的悖论难题时，悖论思维的不同维度通过与管理者配置不同注意力过程发生关系而影响悖论均衡决策的产生，旨在解开从悖论思维到悖论均衡决策的谜团，探索悖论思维与两种注意力过程的交互。

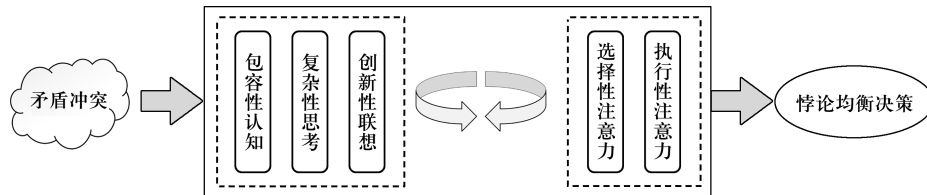


图 2 研究框架

Fig. 2 Research framework

## 2 研究设计

### 2.1 研究方法

本文采用嵌入式单案例研究方法。理由如下：其一，悖论思维相关研究隶属于微观层面的理论研究，虽然自提出以来便得到了较为广泛的关注，但其与注意力过程之间的影响路径与作用关系仍不明晰，符合案例研究的探索性应用情境<sup>[37]</sup>。其二，相比于多案例研究方法，单案例研究在深入挖掘与探索构念间的影响关系方面具有更明显的优势，可以通过集中开展案例分析工作揭示资料数据内部潜藏的深层含义<sup>[38]</sup>。其三，选择嵌入式单案例研究方法，有助于提高信效度。单案例研究在结论的外部推

广性方面存在一定弊端，通过增加不同的分析单元可以提高研究的效度和信度，在某种程度上弥补上述弊端。

### 2.2 案例样本选取

#### 2.2.1 标准与原则

第一，筛选研究情境。组织悖论往往是潜伏的，在环境多元化、稀缺性或组织变革等情境下更为突出<sup>[1-2]</sup>，其悖论紧张关系也更加明显，管理者的悖论思维也更易识别。因此，考虑到理论构建的准确性，选择正在经历或已经完成战略变革的企业为研究样本，筛选得到 5 家企业作为备选案例样本。第二，筛选研究对象。选择具有鲜明悖论思维特征的管理者为研究对象。以测量个体是否具有悖论思维的理论量表

为依托,对 5 家企业的高层管理者加以测试和检验<sup>[11,29]</sup>,并根据其在处理矛盾紧张态势时表现出的认知与行为表现,例如,心理状态、思考路径及决策行为等最终识别出 2 位具有鲜明悖论思维的高层管理者。第三,充足的数据基础。悖论思维相关研究隶属于微观认知层面,具有隐蔽性和复杂性的研究难点,需要与目标管理者展开多次深入的面对面访谈。因此,样本企业必须具有高度合作意愿。根据上述原则,最终选定芜湖雷士照明电子商务有限公司(简称雷士电商)的高层管理者 H 为研究对象。

### 2.2.2 样本企业

雷士电商隶属于雷士集团,成立于 2014 年,旨在专门处理集团的互联网相关业务。成立伊始,雷士电商仍受集团控制,后在管理者 H 的争取下脱离集团实现独立运营。雷士电商的发展过程充斥着各色各样的悖论态势。例如,作为互联网企业,雷士电商需要妥善处理线下渠道与线上渠道之间相互竞争又彼此依存的悖论关系,管理者 H 通过与线下经销商之间建立起相对稳定的竞合共生关系来化解两者之间的紧张态势,在保持现有市场地位基本稳定的同时,力求与经销商共同努力,确立雷士品牌在互联网灯饰行业中的领导地位。“内部小微”概念的创新性提出是管理者 H 运用悖论思维做出悖论均衡决策的又一典型例证。互联网灯饰行业市场份额相对分散,众多小品牌或“杂品牌”占

领了部分碎片化市场。为此,管理者 H 在雷士电商内部提出“小微经营体”的概念,让小微经营体从事那些大品牌做起来略显“纠结”的零散业务,推动企业向资源平台化演进,最终企业在众多竞争者中脱颖而出。

### 2.3 数据收集

本文将深度访谈获取的资料作为主要数据来源,将实地观察所得文档资料作为辅助数据,构建三角验证,提高研究的信度与效度,从不同渠道获取的数据资料整理后共计 12 余万字。第一,深度访谈。访谈过程以目标管理者 H 为核心展开,同时将与存在直接或间接关系的工作人员纳入访谈范围,以期通过直接与间接访谈相结合的方式了解目标管理者 H 的真实想法与行为。调研访谈对象与时间安排见表 1。第二,观察数据。为了对访谈数据形成有效支撑,在实地调研时,观察企业的实际经营状况,包括内部作业环境、组织人文环境与企业产品等。同时利用闲暇时间与企业员工进行非正式交流以了解企业的真实信息,并详细记录内部员工对目标管理者决策行为的客观描述。第三,文档数据。从样本企业内部获取文档资料,同时利用互联网广泛收集文档资料。所得数据全部经由样本企业核查以提升可信度。上述渠道极大充实了信息基础,有助于从多角度深入了解企业现状、目标管理者的认知和行为,为后续研究提供了重要支撑。

表 1 调研访谈对象与时间安排

Tab. 1 Research interview subjects and time schedule

| 访谈对象                           | 访谈类型与时间  | 访谈内容  |
|--------------------------------|--|---|
| 目标对象<br>公司总经理<br>(目标管<br>理者 H) | 正式访谈<br>2018/8/17<br>9:00~11:00<br>14:00~17:00<br>共计约 5 小时 | 雷士电商的独立及快速发展历程;公司经历的一些阻力较大的重大决策;目标管理者 H 对公司与经销商、电商平台与集团之间关系及具体事例的阐述;对于企业内外部矛盾的认识与解决办法;自述在面对悖论困境时的认知过程、问题分析路径、决策及行为表现等 |
|                                | 2018/8/18<br>8:00~11:00<br>持续约 3 小时                        | 对企业发展中应对矛盾冲突的具体事例及相关内容进行补充说明;了解小微经营体的创建目的及结果  |
|                                | 补充访谈<br>2019—2020 年<br>进行 4 次电话访谈<br>每次持续约 2 小时            | 关注后续企业发展动态、目标管理者的认知心理特点、决策行为及实施结果等  |

(续表)

| 访谈对象      | 访谈类型与时间  | 访谈内容  |
|-----------|--|---|
| 间接对象      | 分别负责市场、财务、产品与人力资源的4位部门负责人<br>正式访谈<br>2018/8/18—<br>2018/8/19<br>集体访谈<br>共计约6小时 | 对具体事例及相关内容进行补充性说明;了解小微经营体的创建、结果与对目标管理者实际做法及想法的客观描述和评价等              |
|           | 非正式访谈<br>2018/8/18—<br>2018/8/19<br>共计约4小时                                     | 通过访谈后的交流,了解各部门负责人对目标管理者的评价及悖论均衡决策对其所在部门的真实影响等                       |
| 管理者H的助理秘书 | 非正式访谈<br>2018/8/17—<br>2018/8/18<br>共计约6小时                                     | 因调研的基本日程安排均由助理秘书负责,因此利用空余时间或非正式时间与其交流,主要目的在于了解管理者H在日常工作中的真实状态与行事风格等 |
|           | 补充访谈<br>2018—2019年<br>以邮件形式的交流   | 主要关注后续的企业动态、决策行为的实施结果等具体事例,也获得了部分所需的企业内部文件等材料                       |

## 2.4 数据分析

数据分析共包含三个阶段。第一阶段为资料初步梳理阶段,目的在于划定嵌入式单案例研究的分析单元,识别其中涉及的矛盾困境与管理者H相对应做出的悖论均衡决策。第二阶段为理论初步构建阶段,旨在对每一个独立的分析单元展开研究,分别探索其中涌现出的核心要素间的相互作用关系,并据此形成初步的理论模型。第三阶段为理论构建阶段,在对5个分析单元展开比较分析的基础上梳理逻辑主线,随后通过再次梳理编码事件与核心构念,反复对照现有理论框架与文献内容,划分理论模型的作用层面与影响阶段,构建悖论思维对悖论均衡决策的影响路径。

当组织生活的不同方面在逻辑上形成两个相互竞争和不相容的方向时,便认为组织悖论存在其中,即组织处于悖论情境<sup>[36]</sup>。而相比于悖论要素的矛盾性和冲突性,其相互依赖性即相互依存和相互联系的作用关系是悖论得以持续演化的关键所在<sup>[17]</sup>。因此,本文依据涌现出的“逻辑上相互竞争但又相互依赖、彼此依存”的悖论要素界定悖论情境,并最终识别出雷士电商在经营过程中所经历的悖论情境。悖论均衡决策能够从根本上化解悖论要素间的矛盾对立关系并激发悖论要素的良性循环,促进企业的长远发展<sup>[14,21]</sup>。不同于折中性的悖论解决方案仅是迫于无奈或出于对环境等的妥协而具有鲜明的短期性和浅层性特征<sup>[1]</sup>,悖论均衡决

策具有积极应对悖论情境、长期可持续和深入处理悖论难题的特点<sup>[11,22]</sup>。因此,本文根据这些特征来识别管理者H在面临悖论情境时的悖论均衡决策。

案例分析单元A:雷士电商与经销商之间相互博弈又合作共生的悖论情境。为快速增加互联网业务体量,提高品牌认知度,雷士集团在雷士电商成立之初开发了众多线上经销商以实现品牌聚合。随着子公司开始独立运营,雷士电商一方面要同经销商合作以共同扩大雷士品牌的整体影响力,另一方面又要在体量上超越各大经销商,保证官方旗舰店的最高销量并充分发挥经销商的灵活性以提高应对市场环境快速变化的柔性能力,同时需要妥善处理随电商业务迅猛发展而逐渐凸显并激化的线上渠道与线下渠道之间矛盾的紧张态势。面对线下经销商的集体“征讨”,管理者H坚持合作共赢,通过逐步推进产品区隔降低渠道间的冲突,同时强调双渠道的一体性,积极调节内外部敌对情绪并在各大经销商内部安排雷士电商的管理人员,构建“半直营式”体系,最终实现了双渠道的协同运作及对经销商既灵活又稳定的管控。

案例分析单元B:雷士电商与电商平台之间相互竞争又彼此支撑的悖论情境。随着电商平台的迅猛发展,管理者H意识到入驻各大主流电商平台是企业赢得市场竞争胜利并实现长期可持续发展所必须依仗的重要渠道。但随着与电商平台在经济利益等方面的持续博弈,管

理者 H 发现自身与电商平台之间存在着复杂且微妙的竞合关系,一方面,雷士电商与各大主流电商平台相互支撑又彼此依存,雷士电商入驻电商平台能够丰富电商平台的品牌种类,有利于增加平台的使用者黏性,电商平台也为雷士电商提供了更便利的交易渠道。另一方面,雷士电商与电商平台在经济利益和成交额等方面又是相互竞争的。为此,管理者 H 认为需要与主流电商平台展开积极合作并创新性提出了双店长制策略,维持与电商平台间耦合的悖论均衡关系。

案例分析单元 C:雷士电商与内部小微经营体之间围绕控制与授权的悖论情境。随着公司的业务不断发展成熟,雷士电商面临着增长乏力的发展瓶颈。互联网照明市场约 90% 的市场份额由各种小品牌或杂品牌占据,碎片化严重且用户个性化需求持续攀升,但小批量生产却让大企业“倍感压力”。面对众多小品牌竞争者,为抢占碎片化市场,管理者 H 创新性提出“内部小微”策略即在企业内部打造出小微经营体,同时逐步将自身资源进行“平台化”整合,以此为内部小微经营体提供稳定的资源保障,鼓励小微经营体积极与市场中的“小品牌、杂品

牌”竞争。在为小微经营体提供极大自主权的同时承诺为其失误买单,谋求授权与控制的平衡,最终企业实现了整体的创新性发展,在互联网灯饰行业中脱颖而出。

### 3 案例分析与讨论

本文通过对分析单元的剖析识别出样本数据背后隐含的认知思维、注意力过程,由此构建分析路径并发现,悖论思维通过与两种注意力过程的差异性交互作用,经由注意力聚焦阶段、复杂思考阶段、信息整合创造阶段产生悖论均衡决策行为。通过对每一分析单元进行关键证据举证,识别出其中涉及的关键构念(表 2)。

#### 3.1 注意力聚焦阶段:包容性认知与选择性注意力

在注意力聚焦阶段,包容性认知对选择性注意力的作用关系包含包容性认知、选择性注意力、矛盾要素并置三个主要构念,以及情绪包容、注意力焦点等相关构念,是管理者面临悖论困境时最先进入的认知层面,主要体现为管理者面对矛盾冲突情境的情绪反应及注意力焦点的配置问题。

包容性认知:包容性认知是外界刺激先进

表 2 关键证据举证及分析

Tab. 2 Proofs and analyses of key evidence

| 分析单元 | 典型事件举证描述片段   |
|------|--|
|      | 面对线下商家的集体“讨伐”,管理者 H 并不赞同“线上生意冲击线下,两者必然一方受损”这一竞争式关系(情绪包容:接受悖论要素共存),反而认为:我们和线下能够实现共赢(矛盾并置:考虑悖论要素共存的可能性),线上购买是必然趋势,我们不可能因为冲击线下而抑制线上(情绪包容:接受悖论要素共存),这个冲击已经出现了,我们要想办法如何能够互相促进(选择性注意力:注意力焦点聚焦)……线上的好处在于价格透明、测试成本低……而线下则是占地为王,消费者可以实际去感受商品(批判性反思:多维度思考与分析)……线上做好了,可以迅速提升用户对品牌的认知,为线下引流,线下生意做好了也能促进线上的生意,最后我们可能会以新的方式共存,类似新零售这种模式(区分与整合:更高层次上的整合性思考)……我们应该关注的是线上的生意如何能够提高用户对雷士品牌的认知(选择性注意力:注意力焦点聚焦),而不是抱着竞争的心态左手打右脚(情绪包容:接受悖论要素共存)……   |
| A    | 我们很感谢经销商们,虽然在某种程度上他们是我们的竞争对手,但我认为我们属于伙伴关系(情绪包容:对异己思想的乐观态度),大的经销商我们去扶持,业务上有一些竞争,但我们依然要去扶持他们做得更好(选择性注意力:注意力焦点聚焦),我们之间这种关系既有竞争又有合作,因为我们必须得一起往前冲,只有这样才会越来越好(矛盾并置:考虑悖论要素共存的可能性)……经销商的好处在于他们可以帮助我们提升品牌认知度,当然他们也是我们的客户,不好的一点是他们也是我们的竞争对手……我们是伙伴,需要进行合作也要保持着竞争(批判性反思:多维度思考与分析),但对外的态度肯定一致,一码归一码(执行性注意力:注意力焦点的剥离),合作的时候就是以合作为主(选择性注意力:注意力焦点聚焦)……必须明确阶段性目标,这样才能有针对性地进行资源的调配、整合(分组与重组:分解现有资源并创新利用)……其实我们在制定这个方案之前,结合以往的经验(执行性注意力:工作记忆交互),加上跟其他企业的学习(学习与创造:主动性学习)……在决策的过程中我们再集中大家的智慧对方案进行创新调整(学习与创造:创造性模仿)…… |

(续表)

| 分析单元 | 典型事件举证描述片段   |
|------|--|
| B    | <p>我们与平台的关系其实也是复杂的,我要防着他又要和他进行密切合作(情绪包容:接受悖论要素共存),有的平台与我们还有竞争关系,相互之间要保持一个恰到好处的距离(矛盾并置:考虑悖论要素共存的可能性)……既然如此,我下意识就觉着那能不能合作(选择性注意力:注意力焦点聚焦)……就要考虑很多方面,我们要在平台花钱去购买流量……平台不会让我们全死掉……但是也不会让我们过得很舒服(批判性反思:多维度思考与分析)。互联网平台变动很快,作为电商我们必须足够灵活敏捷,不能死盯一处,要做到与他们合作时足够紧密稳定但又能在变动时及时调整(执行性注意力:注意力焦点的剥离)……可能有的人觉得很奇怪,说你一个卖灯的应该好好专心把灯卖好,总搞一些奇奇怪怪的事情干什么?但我觉得这个时代就是这样,我们乐于接受时代的变化和不确定性,我很希望能够和不同的领域去合作(情绪包容:对异己思想的乐观态度),可能刚开始在同行眼里看来比较另类,但我接受这种变化、这种不确定性之后我会下意识地关注我们之间合作共赢的这种可能性,而不是非得争个你死我活(选择性注意力:注意力焦点聚焦)……这样想我们慢慢就可以找到那个和平台相处的平衡点……</p>   |
| C    | <p>我们要想突破就一定要拿下碎片化市场,围绕着这个目标我们要想办法创新,出去学习其他企业经验,有用的经验信息我们都学过来(学习与创造:主动性学习),但不会忘了自己要做什么(选择性注意力:注意力焦点聚焦)……我们与韩都衣舍走得挺近,韩都衣舍当初也面临碎片化市场这个问题,所以他提出阿米巴制,我们现在也在模拟这种方式,我们也去阿里借鉴他们的管理办法(学习与创造:主动性学习)。我们不是同行,但很多问题是类似的,所以我们学习他们的经验方法再结合自己的处境问题进行创新,创造出我们自己的核心竞争力(学习与创造:创造性模仿)……每天有各种信息充斥着,但我们不会被其他事情扰乱方向(执行性注意力:过滤干扰信息)……</p> <p>既然市场允许这个东西(碎片化市场)的存在,那我们为什么不经营(选择性注意力:注意力焦点聚焦)?我们自己创造内部小微,去用我们孵化的小品牌冲击其他小品牌,来抢占碎片化市场(批判性反思:突破既定思维的束缚)……但我们孵化的小品牌不会发展太大,一年干几千万元就行,大了就被其他大一点的品牌盯上了,别的品牌就会来吃它,但也不能太小,因为太小了活不了,就要维持这样一个适中的体量(批判性反思:多维度分析与思考),所以我在想我们的转型应该就是多品牌化,我们一个主品牌雷士,下面有多个小品牌跟着,这些小品牌与其他市场上的小品牌不同,因为他们后面有企业做支撑,资源什么的都是有保障的,所以我们的品牌会活得更好(区分与整合:关注差异性)。为了支持小微业务,同时也是为了我们内部更灵活敏捷,我们自身也在考虑往平台化发展(矛盾并置:考虑悖论要素共存的可能性),把营销、供应链等这些变成平台化了,保证每一模块都稳定有序运行,它们内部就可以灵活支撑上面模块……然后大家可以共享它(区分与整合:更高层次上的整合性思考)……每个人都有很棒的想法,通过不停解构,分解到最细的环节,再去重新组合就会产生新的东西,我们注重创新的结果(分组与重组:资源的创新性利用)……</p> |

人的认知层面。具有悖论思维的管理者在面对悖论情境时往往体现出包容性认知的特点,以乐观的心态主动接纳矛盾要素共存并包容二者间的差异性<sup>[7,22]</sup>,同时具有容错性,在情绪上表现平静且往往感到情感舒适<sup>[26]</sup>。例如,管理者H不赞同其他管理者所认为的“线上生意冲击线下,两者必然一方受损”这一竞争式关系,反而认为两个渠道之间可以实现合作共赢,这种从容的情绪和包容接纳的心态使得管理者H在处理渠道冲突时考虑两者平衡共存的可能性,而非压制或舍弃其中之一。同样,在面对市场的不确定性和环境的挑战时,正是在认知层面接纳悖论的长期存在,管理者H才表现出乐观的接纳心态和包容的情绪体验。这种情感舒适性促使其关注悖论的积极侧面,是妥善处理悖论情境的先决条件,也是悖论思维产生悖论均衡决策行为的第一要点。

选择性注意力:个体不可能同时关注身边出现的所有刺激,总是有选择地关注某一刺激而忽视同时呈现的其他多种刺激,选择性注意力则是促使管理者在某一时刻将信息处理集中在一组特定感官刺激之上的关键注意力过程<sup>[31]</sup>,这一过程受到管理者认知取向的驱动<sup>[15-16]</sup>。悖论思维作为管理者面临悖论决策情境时的主导思维,会影响选择性注意力的配置结果,促使个体将注意力焦点置于矛盾要素的平衡之处。同时,个体的选择性注意力过程具有“聚焦”的特点,即“下意识专注”于悖论要素共存的可能性,平衡考虑矛盾两极之间的关系。例如,即使面临着部分经销商的不满情绪,管理者H依然以“伙伴”定义两者间的关系,将自身的注意力过程配置在思考如何实现与经销商的相互促进和合作共赢之上。

矛盾要素并置:悖论性决策情境本身具有

“对立”“冲突”“复杂”等特点<sup>[1]</sup>,包容性认知促使管理者以平静的情绪和乐观的心态看待可能会导致焦虑或紧张情绪的悖论要素,这一思维特点赋予管理者冷静和积极面对悖论情境的能力<sup>[11,22]</sup>,进而将注意力焦点定位于思考矛盾要素长期共存的可能性,将矛盾的对立面放置在一起加以考虑,而不是在急于摆脱紧张情绪的驱动下抑制矛盾两极的一端。面对悖论情境时,包容性认知主导驱动管理者的选择性注意力过程使得管理者“下意识关注”矛盾要素并

置。例如,面对电商平台的“压榨”,管理者 H 积极接纳自身与电商平台之间的利益冲突,认为两者实则相互依存、互利共生。

综合上述分析,得到包容性认知与选择性注意力的作用关系(图3)。因此,在注意力聚焦阶段,包容性认知对选择性注意力具有主导驱动作用,注意力焦点的下意识关注是主要特征,矛盾要素并置直接决定悖论均衡决策行为的产生与否。

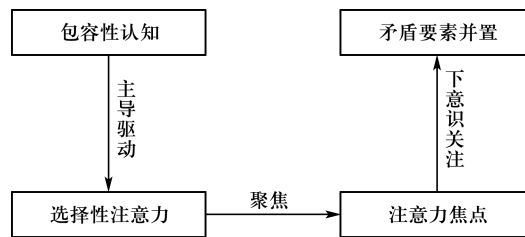


图3 注意力聚焦阶段的作用关系

Fig. 3 Relationship of the roles in the attention focusing stage

### 3.2 复杂思考阶段:复杂性思考与执行性注意力

在复杂思考阶段,复杂性思考与执行性注意力的相互作用关系包含复杂性思考、执行性注意力、深层或创新性认知三个主要构念,以及批判性反思、区分与整合、注意力焦点剥离等相关构念,主要体现为管理者对矛盾要素并置的思维方式和注意力过程的灵活性。

**复杂性思考:**复杂性思考是悖论思维发挥作用的中间环节。对矛盾冲突态势的复杂性思考促使管理者从多个视角解读悖论情境,敢于质疑传统假设并打破既定思维的局限性,对不同要素和同一要素的不同侧面进行反复对比分析<sup>[23,27]</sup>,进而细致区分并灵活整合矛盾两极。例如,管理者 H 通过对雷士电商与电商平台之间关系的批判性反思,突破了以往认为的“平台是平台,企业是企业”的认知束缚,认为企业与电商平台的合作需要把握“保持足够紧密的同时能够灵活转移”的原则。对悖论情境进行全方位的分析能够提升管理者在不同目标之间切换的灵活性<sup>[2]</sup>,为其注意力焦点的剥离提供基础,并提高执行性注意力在不同刺激目标上灵活转移的能力<sup>[34]</sup>。例如,在思考与电商平台之

间的悖论性关系之时,管理者 H 能够在自身、电商平台、目标客户与竞争对手间灵活转移关注点,保持注意力过程的敏捷性。

**执行性注意力:**执行性注意力允许个体在不同的刺激目标上进行注意力的剥离和依附,并协调处理多个任务目标<sup>[16,35]</sup>,能够为管理者对矛盾要素并置展开复杂性思考的过程提供注意力支撑,使得管理者在理解多维悖论要素时能够灵活配置其注意力,避免因持续关注悖论的某一侧面而忽视其他关键要点可能产生的负面影响,帮助管理者在更宽泛的决策情境下捕捉可能产生影响的的不同因素,综合考虑因素之间的作用关系。例如,管理者 H 在雷士电商与经销商的合作过程中表示:“合作的时候就是以合作为主,其他信息要关注但那是次要的。”这说明执行性注意力能够在关注不同目标时灵活转移注意力焦点。同样在处理内部小微经营体与企业的悖论关系时可以将注意力焦点从关注小品牌的市场竞争转移到资源平台化。

**深层或创新认知:**复杂性思考首先通过批判性反思打破个体对于悖论要素的思维定式,改变以往“矛盾两极相互对立,只能二者中取其一”的认知逻辑<sup>[11]</sup>,而后展开对悖论要素的反

复对比分析,通过细致区分矛盾两极的异同之处,灵活整合其间的相互依存关系<sup>[1,39]</sup>,将对立的矛盾两极发展成为相互协调的创新性产物<sup>[28]</sup>。这一过程既以执行性注意力的有效发挥为注意力支撑,又能够提高执行性注意力的运作效率,通过复杂性思考与执行性注意力之间的相互作用关系形成对悖论要素的深层或创新认知。例如,管理者H认为,内部小微经营体必须保持适度体量以实现平衡性发展,这种区分与整合使得管理者H形成对内部小微经

营体的创新性认知,并最终认为“主品牌和小微企业”的运营模式能够夺取碎片化市场。

综合上述分析,得到复杂性思考与执行性注意力的作用关系(图4)。因此,在复杂思考阶段,复杂性思考对执行性注意力具有促进作用、执行性注意力对复杂性思考具有支撑作用,形成对悖论要素的深层或创新认知,注意力焦点灵活切换是这一阶段的主要特征,也是悖论均衡决策行为产生的主要动力。

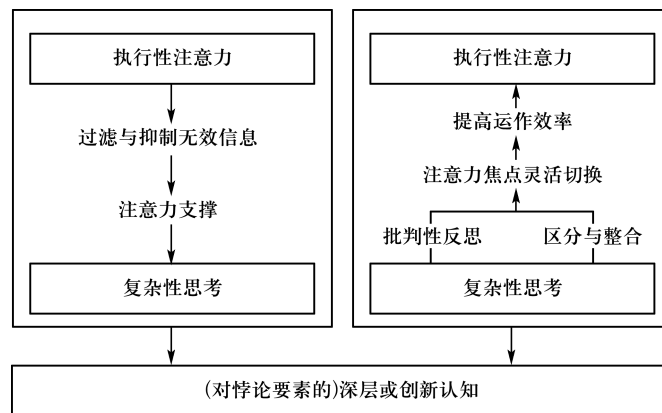


图4 复杂思考阶段的作用关系

Fig. 4 Relationship of the roles in the complex thinking stage

### 3.3 信息整合创造阶段:创新性联想与执行性注意力

在信息整合创造阶段,创新性联想与执行性注意力的交互作用包含创新性联想、执行性注意力、创新性解决方案三个主要构念,以及信息过滤、资源重组、学习与创造等相关构念。这一阶段处于认知底层,亦是行为输出的前端,体现为管理者广泛收集和整合加工信息资料、不断学习和创新利用的过程。

**创新性联想:**创新性联想代表悖论思维的认知底层,是行为输出的前端,赋予个体在面对矛盾冲突态势或事先尚未经历过的情境时广泛收集信息、灵活调取<sup>[22]</sup>与创新创造<sup>[40]</sup>的能力。具有悖论思维的管理者之所以能够妥善化解悖论难题,最重要的原因就在于其能够对内外部信息资源进行有效筛选与整合,提出不同于以往的创新性悖论应对策略。创新性联想赋予管理者信息资源重塑性和灵活创新性等特点<sup>[17]</sup>,能够对有效信息资源进行加工创造,形成新的

工作记忆,是创新性解决方案的形成基础。在广泛搜寻并调取原有工作记忆的基础上配置现有资源,管理者能够充分发挥创新性联想,通过对信息资源的分解与重组、学习与创造形成创新性的悖论均衡应对策略<sup>[2]</sup>。例如,小微策略是以先进经验为基础,结合企业实际创造得出的。

**执行性注意力:**执行性注意力能够在没有预定模式的情况下引导个体的认知与行为,为创新性联想的有效发挥提供信息基础。一方面,执行性注意力帮助管理者有效过滤认知层面的庞杂信息<sup>[30,34]</sup>,具有聚焦主要目标的作用,提高管理者发挥创新性联想的信息有效性。例如,“首先就是明确阶段性的目标,只有这样我们才会针对具体目标去进行资源的调配整合……”和“电商变化很快……在这个过程中我们一直有自己的目的,不会被其他事情扰乱方向”均体现了管理者H通过执行性注意力过滤有效信息、抑制其他干扰的特点。另一方面,执

行性注意力将新观察到的信息与工作记忆进行交互,实现新工作记忆的存储和调离,在此基础上整合并重新配置认知资源<sup>[31]</sup>,为创新性联想提供信息支撑。例如,“半直营式”体系与“内部小微”策略的产生均依赖于管理团队内部以往工作经验的相互激发与解构重组。

创新性解决方案:无论管理者在认知层面如何看待矛盾两极,希望以何种方式处理悖论决策情境,如果应对悖论难题的创新性解决方案缺失,管理者便无法做出悖论均衡决策行为,进而难以有效化解矛盾冲突态势。而案例分析发现,创新性解决方案的产生取决于创新性联想与执行性注意力之间的耦合作用关系,有效

配置执行性注意力过程,加之创新性联想的充分发挥,便会在行为层面促进悖论均衡决策行为的产生。例如,“双店长制”策略的产生依赖于管理者H高效配置执行性注意力,广泛筛选并有效整合信息资源、提高创造性解决问题的能力。

综合上述分析,得到创新性联想与执行性注意力的作用关系(图5)。因此,在信息整合创造阶段,创新性联想与执行性注意力存在耦合作用,由此产生应对悖论情境的创新性解决方案,资源重组、学习与创造是主要特征,也是悖论均衡决策行为产生的策略性基础与关键支撑。

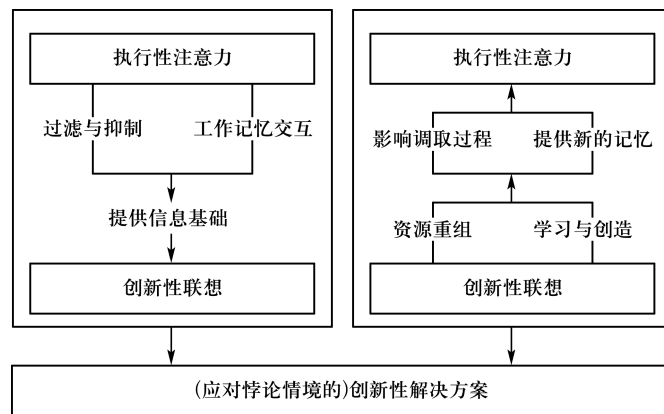


图5 信息整合创造阶段的作用关系

Fig. 5 Relationship of the roles in the information integration and creation stage

#### 4 悖论思维影响均衡决策行为的模型构建

悖论思维的三个维度与两种注意力过程相互作用,这些差异化的作用关系彼此交互,共同构成悖论思维,影响悖论均衡决策产生的作用路径。当悖论思维是管理者的主导思维时,管理者的注意力焦点会“下意识关注”矛盾要素共存的可行性,并且管理者具有较高的执行性注意力,实现对矛盾要素本身及矛盾要素之间注意力的均衡配置,对悖论关系的复杂性思考和创新性联想推动创新性策略的形成,管理者在面对悖论情境时就会做出悖论均衡决策行为。因此,悖论思维与注意力过程经由两个层面、三个阶段影响管理者均衡决策行为的产生。

阶段之间并非相互孤立,而是彼此联系,逻辑

递进。包容性认知要求个体将矛盾的悖论要素并置思考,而随后的复杂性思考也需要个体持续地将矛盾要素并置加以整合<sup>[22]</sup>。因此,包容性认知通过“矛盾要素并置”引发个体的复杂性思考。复杂思考阶段承接注意力聚焦阶段的认知成果。只有首先以乐观的心态接纳悖论的存在并将矛盾要素并置思考<sup>[39]</sup>,个体才能够对矛盾两极展开深入的理解与剖析。而个体的复杂性思考并非毫无目的,对于矛盾两极的深刻或创新性理解旨在获取化解悖论紧张关系的有效措施,同时能够进一步强化管理者的执行性注意力。因此复杂思考阶段的认知产出激发个体对悖论应对策略的积极搜寻与有效构建,是创新性联想发挥作用的基础条件。综上可知,包容性认知是管理者面临悖论情境时最先进入的认知层面,其所在的注意力聚焦阶段同样是

悖论均衡决策产生的先决条件；复杂思考阶段承前启后，以矛盾要素并置作为思考问题的逻辑起点，其认知成果强化后一阶段的思维过程；而信息整合创造阶段以上述过程为基础。因此，三个作用阶段之间存在逻辑递进关系，矛盾要素并置与深层或创新认知发挥关键连接节点作用。注意力聚焦阶段是后续环节发挥作用的先决条件；复杂思考阶段承前启后，是连接矛盾要素并置与创新性解决方案的枢纽；信息整合创造阶段汲取前面的思维成果，让认知层面复杂思维过程的“因”结出行为层面积积极的“果”。

知于始，行于成。悖论思维首先作用于认知层面，使得管理者“灵活专注”于矛盾要素并置，同时形成更深刻的创新性认知，提高执行性注意力的运作效率，为行为层面提供认知与思维基础。包容性认知中体现出对矛盾要素并置的宽容情绪和对悖论紧张关系的平静情感体验<sup>[7]</sup>，能够在认知层面主导驱动管理者的选择性注意力，引发注意力焦点“下意识关注”矛盾要素共存的可行性，是管理者均衡配置注意力的前提条件。这一阶段管理者的注意力特点为“专注”。在复杂思考阶段，管理者往往会批判性反思、多角度观察、区分并整合对立的悖论要素<sup>[11,14]</sup>，促使管理者主动对矛盾要素进行反复

且深入的对比分析，为执行性注意力过程中目标的灵活剥离提供思维基础，是注意力实现均衡配置的主要动力，这一阶段管理者的注意力特点为“灵活专注”。注意力聚焦与剥离过程往往交互进行，在高度专注的同时保持灵活转移的能力，共同促使管理者均衡配置注意力并形成对矛盾要素并置的深层或创新认知。管理者在此基础上通过信息整合创造阶段的耦合作用关系形成应对悖论情境的创新性解决方案，进而在行为层面做出“两者皆”的悖论均衡决策行为。因此，悖论思维影响悖论均衡决策的过程始自认知层面，作用于行为层面，注意力过程是连接桥梁。其中，注意力焦点表现为“灵活专注”与管理者“下意识关注”的矛盾要素并置，其在聚焦时表现出的专注性与排他性以及剥离时表现出的灵活性和多任务目标共存性是注意力过程发挥作用的关键所在。

综上所述，在面临矛盾紧张凸显的悖论性决策情境时，如果管理者的注意力聚焦于矛盾要素共存的优势，在实现注意力均衡配置的同时又具备了应对紧张态势的创新性解决方案，管理者便会做出“两者皆”式的悖论均衡决策行为。悖论思维对均衡决策行为的影响机理模型如图 6 所示。

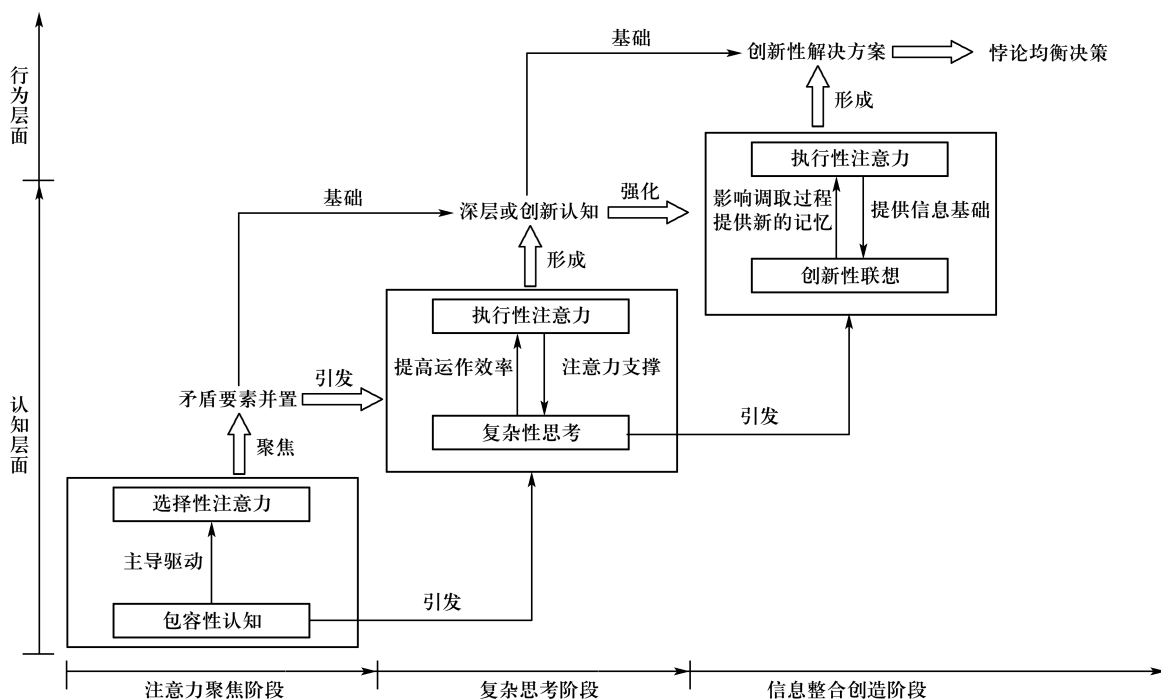


图 6 悖论思维对均衡决策行为的影响机理模型

Fig. 6 An effect mechanism model of paradoxical thinking on balanced decision-making behaviors

## 5 结论与启示

### 5.1 研究结论

随着企业经营与商业环境不断涌现新的特点,管理者会面临复杂的悖论决策情境,而悖论均衡决策是应对悖论冲突、实现企业短期平稳过渡与长期持续发展的有效途径。研究已经明确,悖论均衡决策行为的产生从根本上依赖于认知层面悖论思维的运用,且注意力过程在其中发挥关键作用,但具体作用路径仍不明晰。本文为此通过对雷士电商的单案例研究得到如下研究结论:首先,悖论思维所蕴含的包容性认知、复杂性思考、创新性联想与选择性注意力过程和执行性注意力过程分别具有差异化的作用关系,形成注意力聚焦、复杂思考、信息整合创造三个阶段,分别探索了悖论均衡决策行为产生的先决条件、主要动力和关键所在。其次,三个作用阶段之间逻辑递进、相互关联,通过矛盾要素并置、深层或创新认知加以连接,共同构成悖论思维影响均衡决策行为的完整路径。这个过程始自管理者的认知层面,经由注意力过程的加工与支撑作用最终表现在个体的决策行为层面。当管理者能够均衡并高效配置其注意力过程且具有应对悖论冲突的创新性解决方案时,悖论均衡决策行为则随之产生。最后,探究了注意力过程发挥作用的深层机理,发现注意力焦点在聚焦时表现出的专注性与排他性、在剥离时表现出的灵活性和多任务目标共存性是注意力过程在个体运用悖论思维做出悖论均衡决策行为的关键。

### 5.2 理论贡献

首先,本文探索了从悖论思维到悖论均衡决策的理论谜题,认为存在注意力聚焦、复杂思考和信息整合创造三个阶段,有助于管理者认知对管理决策的作用机制探索,并拓展了悖论微观领域的研究。企业的短期绩效与长期持续发展在很大程度上取决于管理者的决策行为<sup>[27,36]</sup>,但相比于制度环境与市场竞争等经济因素,对影响管理行为的关键认知因素仅探索了因果关系等表层问题<sup>[17]</sup>。尽管研究已经明确,悖论思维作为重要的认知因素会导致悖论均衡决策行为的产生<sup>[2,22]</sup>,但其间的过程机理仍未可知,导致从悖论思维到悖论均衡决策行为的逻辑关系断裂<sup>[27]</sup>。本文将悖论思维这一

管理者认知的重要组成部分引入悖论决策的研究中,发现悖论思维通过与两种不同的注意力过程相交互,经由注意力聚焦、复杂思考和信息整合创造三个阶段产生最终的悖论均衡决策,揭示了从悖论思维到悖论均衡决策的过程机制并强化了悖论管理领域的微观基础。

其次,本文识别出需要在矛盾要素并置基础上形成深层或创新认知,进而具备创新性解决方案是悖论均衡决策产生的内在机理,揭示了悖论思维影响悖论均衡决策的底层逻辑,积极响应对开展更多悖论微观研究的号召,将悖论思维作用与悖论均衡决策产生的相关研究引入纵深发展<sup>[22]</sup>。悖论均衡决策的产生依赖于悖论思维的有效运用<sup>[7,14]</sup>,但并非所有具备悖论思维的管理者均能够做出悖论均衡决策行为<sup>[1,11]</sup>,对于悖论均衡决策行为到底是如何产生的问题仍然缺少清晰的理论回答。本文立足于管理悖论微观领域,深入挖掘出将矛盾要素并置思考、形成对矛盾要素的深层或创新认知以及产生区别于传统“非此即彼”式的创新性解决方案是悖论均衡决策产生的关键机理,通过构建悖论思维影响悖论均衡决策的路径模型,揭示出悖论思维对决策行为的影响机理并明晰了悖论决策行为产生的内在机理。

最后,本文创新性地从认知科学中有关注意力过程的内容引入悖论领域,丰富了悖论相关研究的理论视角。注意力作为连接管理者认知与行为决策的关键中间环节<sup>[15,30]</sup>,相比于经济因素等对管理决策的重要影响,需要更多的关注和探索。虽然以往研究论述了对竞争性需求的注意力配置均衡程度是应对策略选择的起点<sup>[27]</sup>,但并未进一步探讨注意力作用于悖论思维对管理决策行为的影响<sup>[19]</sup>。本文通过深入的单案例研究回答了这一问题,认为受到悖论思维驱动的选择性注意力聚焦是实现注意力均衡配置的首要条件,与执行性注意力的耦合作用则构成悖论均衡决策的关键环节,深入揭示了注意力过程发挥作用的深层机理,不仅能够丰富企业注意力基础观的研究,而且能为悖论微观领域提供可供参考的理论视角。

### 5.3 实践启示

纷繁复杂的竞争环境使得原本潜伏的悖论紧张关系不断涌现并催生新的悖论难题,传统的悖论应对方法或暂时妥协或只取其一,都可

能导致企业陷入内耗不断的恶性循环之中,企业因此需要高层管理者运用悖论思维做出“两者皆”式悖论均衡决策,以实现健康的发展,本文对悖论思维与悖论均衡决策作用机理的探索能够给管理者两方面启发。

其一,鼓励管理者有意识地提高均衡配置注意力的能力。研究发现具有悖论思维的管理者在面对悖论困境时选择性将注意力聚焦于矛盾要素并置,而非从中只择其一,这是实现悖论均衡决策的前提条件。执行性注意力在广泛搜寻并过滤有效信息的同时,也在灵活调取原有工作记忆并存储新的工作记忆。因此,管理者应当在实践工作中不断提高下述能力:第一,有效配置作为稀缺资源的注意力,能够帮助管理者更好地把握组织中存在的潜在竞争需求,提高对悖论的敏锐感知和对矛盾要素并置的包容程度;第二,扩大对庞杂信息的注意范围和视野,提高在冗余的信息资源中准确捕捉高价值内容的效率;第三,悖论创新性应对策略的产生有赖于工作记忆信息库的强大信息支撑,因此,管理者可以不断构建自身更丰富、更有价值的工作信息库,积累经验并广泛学习,以此为制定更有效的悖论应对策略提供信息支撑。

其二,不同阶段的作用机理可以为管理者妥善处理悖论困境提供方法论指导。“矛盾要素并置”“深层或创新认知”与“创新性解决方案”是悖论均衡决策的关键要点,为此,面对组织中不断涌现的悖论难题,管理者可以提高下述能力:①学会真正接纳紧张局势,以包容和乐观的心态接受悖论要素的长期共生共存,并将其并置思考,为此需要管理者转变对悖论要素的认知,锻炼坦然面对悖论情境的能力,保持情绪平稳,进而平衡考虑矛盾紧张关系;②摒弃原有思维框架,打破思维定式的束缚,通过反复对比区分和批判性反思揭示矛盾要素背后的本质性联系,形成更为深层的认知,为此需要管理者学会透过现象看本质,在对立的表象之下挖掘悖论要素之间深层的内在联系,同时扩大思考问题的注意力范围;③广泛搜寻、灵活调用有价值的外部信息资源与内部工作经验,不断培养自身的创新性思维和资源重组能力。面对复杂的国际竞争环境,谋求中国企业品牌的全球化发展,合理运用悖论思维进行悖论均衡决策或许是一个好的选择。

#### 5.4 研究局限与展望

作为一篇探索性单案例研究论文,本文主要存在下述不足:第一,悖论思维属于微观认知层面的内容,具有抽象性、隐蔽性、复杂性、难以捕捉等研究难点,在数据处理和分析过程中难免会带入个人主观色彩。虽然为此作者团队在数据处理和模型构建的过程中,不断回溯原始数据与相关文献,认真思考涌现出的研究构念,反复斟酌,仔细求证,并先由团队成员独立工作,再经由多轮讨论确认核心构念的使用,但仍然建议未来对不同样本展开广泛调查以巩固本文提出的研究模型或对其做出修正。第二,单案例研究虽然更为深入,嵌入式单案例可以通过多个分析单元提高结论的可靠性,但仍然存在研究情境单一的弊端,研究结论可能受到企业特性的影响,比如组织文化、管理者特质等。为了更好地验证已构建的影响机理模型,需要进一步获取更丰富的实践数据加以验证、补充。第三,为了更好地聚焦研究主题,本文只讨论了注意力过程这一单一认知因素在悖论思维对悖论均衡决策的影响作用,未来可以将其他的认知特质纳入研究框架,开展更深层次的探究。

#### 参考文献:

- [1] Smith W K, Tushman M L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams [J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522-536.
- [2] Schad J, Lewis M W, Smith W K. QuoVadis. Paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development [J]. *Strategic Organization*, 2019, 17(1): 107-119.
- [3] 宁吉喆. 中国式现代化的方向路径和重点任务 [J]. *管理世界*, 2023, 39(3): 1-19.
- [4] Tian J, Coreynen W, Matthyssens P, et al. Platform-based servitization and business model adaptation by established manufacturers [J]. *Technovation*, 2022, 118(1): 102222.
- [5] Margolis J D, James P W. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(2): 268-305.
- [6] 林海芬, 刘相形. 打破身份的藩篱: 高端化战略变革中的组织身份变革 [J/OL]. *南开管理评论*, 2024-04-08.
- [7] Lewis M W. Exploring paradox: Toward a more

- comprehensive guide [J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 760-776.
- [8] Schad J, Lewis M W, Raisch S, et al. Paradox research in management science [J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 1-60.
- [9] 唐慧洁, 罗瑾琰, 易明, 等. 科创企业创新悖论的主动应对机制——基于管理者角色身份建构的探索性案例研究 [J]. *管理世界*, 2023, 39(10): 189-205.
- [10] Zhang Y, Zhang Y, Law K S, et al. Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: Effects of employee holistic thinking [J]. *Journal of Management Studies*, 2022, 59(3): 695-723.
- [11] Miron-Spektor E, Ingram A, Keller J, et al. Micro foundations of organizational paradox: The problem is how we think the problem [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 26-45.
- [12] Tobias R, Sven H, Fiona S, et al. Navigating through learning tensions at the front end: How firms can motivate paradoxical thinking when screening the creativity of ideas [J/OL]. *Research and Development Management*, 2024-02-13.
- [13] Hahn T, Figge F, Pinkse J, et al. A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(2): 1-14.
- [14] Calabretta G, Gemser G, Wijnberg N M. the interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective [J]. *Organization Studies*, 2017, 38(3-4): 365-401.
- [15] Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(S1): 187-206.
- [16] Ocasio W. Attention to attention [J]. *Organization Science*, 2011, 22(5): 1286-1296.
- [17] 刘宏双. 管理者悖论思维及其对决策倾向的影响研究 [D]. 大连: 大连理工大学, 2021.
- [18] Smith W K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1592-1623.
- [19] Rany S, Dorit E T. What's in it for the worker? Nonmobile global work, structural conditions, and paradoxical thinking [J]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2023, 2023(1): 1-6.
- [20] Pamphile V D. Paradox peers: A relational approach to navigating a business-society paradox [J]. *Academy of Management Journal*, 2022, 65(4): 1274-1302.
- [21] 朱晓红, 孙淳. 迭代创新如何化解“速度-新颖”创新悖论? [J]. *管理案例研究与评论*, 2023, 16(2): 163-176.
- [22] 林海芬, 刘宏双, 刘相彤. 悖论思维的概念界定及结构模型 [J]. *管理评论*, 2023, 35(4): 339-352.
- [23] Smith W K, Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing [J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [24] Knight E, Paroutis S. Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions [J]. *Organization Studies*, 2017, 38(3-4): 403-432.
- [25] Irwin J, Lahneman B, Parmigiani A. Nested identities as cognitive drivers of strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(2): 269-294.
- [26] Smith W K, Erez M, Jarvenpaa S, et al. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change [J]. *Organization Studies*, 2017, 38(3-4): 303-317.
- [27] 罗瑾琰, 管建世, 钟竞, 等. 迷雾中的抉择: 创新背景下企业管理者悖论应对策略与路径研究 [J]. *管理世界*, 2018, 34(11): 150-167.
- [28] Lewis M W, Smith W K. Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating paradox is paradoxical [J]. *Academy of Management Review*, 2022, 47(4): 528-548.
- [29] Carmine S, De Marchi V. Reviewing paradox theory in corporate sustainability toward a systems perspective [J]. *Journal of Business Ethics*, 2023, 184(1): 139-158.
- [30] André V. Symbiosis of executive and selective attention in working memory [J]. *Frontiers in Human Neuroscience*, 2014, 8: 588.
- [31] Amso D, Scerif G. The attentive brain: Insights from developmental cognitive neuroscience [J]. *Nature Reviews Neuroscience*, 2015, 16(10): 606.
- [32] Smith S E, Posner M. I. The attention system of the human brain: 20 years after [J]. *Annual*

- Review of Neuroscience, 2012, 35(1): 73-89.
- [33] Nadkarni S, Barr P. S. Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view [J]. Strategic Management Journal, 2008, 29(13): 1395-1427.
- [34] Lorentz H, Laari S, Engblom J, et al. Attention-based view on achieving ambidexterity in purchasing and supply management [J]. Journal of Purchasing & Supply Management, 2019, 25(5): 100560.
- [35] Posner M I, Rothbart M K. Research on attention networks as a model for the integration of psychological science [J]. Annual Review of Psychology, 2007, 58: 1-23.
- [36] 林海芬, 胡严方. 从恶性循环到良性循环: 组织变革中授权与控制悖论动态演化研究 [J]. 管理世界, 2023, 39(11): 191-216.
- [37] 王振波. 国内案例研究方法的图景概况与审思评判 [J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(3): 335-346.
- [38] 刘志迎, 杨重, 张孟夏, 等. 案例研究方法比较——以 Eisenhardt 和 Pan 的论文为例 [J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(6): 685-697.
- [39] Miron-Spektor E F, Gino L A. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011, 116(2): 229-240.
- [40] Benbenisty Y, Luria G. A time to act and a time for restraint: Everyday sense giving in the context of paradox [J]. Journal of Organizational Behavior, 2021, 42(8): 1005-1022.

## Configuring Attention Processes: Study on the Mechanism of Paradoxical Thinking on Paradoxical Equilibrium Decision Making

LIU Xiang-tong, LIU Hong-shuang, LIN Hai-fen

( School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian 116000, China )

**Abstract:** The paradoxical decision-making dilemma brought about by high-quality development requires managers to make paradoxically balanced decision-making that can simultaneously integrate multidimensional contradictory elements. Paradoxical equilibrium decision-making is based on the premise of paradoxical thinking at the cognitive level. However, its mechanism is still unknown. Based on the role of attention in the link between cognition and behavior, this paper selected Rays E-commerce as a research sample, and combined with the attention process theory to carry out a single case study. We find that: (1) the different dimensions of paradoxical thinking and the two kinds of attention processes have differentiated roles in the formation of the three stages of focusing attention, complex thinking, and the integration of information and creation; (2) the juxtaposition of thinking about paradoxical elements based on the formation of deep or innovative perceptions that lead to innovative paradoxical coping strategies is an intrinsic mechanism of paradoxical equilibrium decision-making generation; (3) the concentration and exclusivity of the attentional focus when focusing, and the flexibility and multitasking goal coexistence when divesting, are the key to the role of attentional processes. By introducing the perspective of attentional processes and configuration, this study reveals the important influence of cognitive drivers on managerial decision-making, solidifies the micro-foundation of the field of managerial paradox, and provides guidance for managers to reasonably cope with paradoxical situations.

**Keywords:** paradoxical thinking; paradoxical equilibrium decision-making; attention process and configuration; case study