

“入世式学术”生产中国本土管理知识： 重剑无锋，大巧不工

□ 武亚军

摘要：首先，本文赞同 Van de Ven 和井润田（2020）文章的核心命题，即“入世式学术”是进行严谨的本土化管理研究的一种建设性方法，同时，它也是一种认识论和研究哲学，理解与把握其认识论和本体论前提对于中国管理研究中运用好这一方法论是非常重要的。其次，运用典型学术实例说明“入世式学术”的四种理想方式可生产多类型的中国本土管理知识，特别是以《华为公司基本法》和《走出混沌》等为例说明了最近 20 多年基于华为的“入世式学术”对本土管理研究和企业实践所发挥的巨大作用。最后，指出在中国经济发展新阶段运用“入世式学术”生产中国本土管理知识正面临众多新机遇和挑战，并对其发展前景进行了展望。

关键词：“入世式学术”；中国管理知识；研究范式；华为研究；前景展望

本文赞同 Van de Ven（范德文）和井润田（2020）文章的核心命题，即“入世式学术”是进行严谨的本土化管理研究的一种建设性方法，其范围不仅包括中国，也包括美国以至全球。毋庸置疑，两位作者列举的近十年以来中国情境下与“势”有关的组织变革理论发展和 20 世纪 80 年代美国情境下“明尼苏达创新研究项目”的例子，都是富有说服力与重要启发意义的。基于评论者个人的学术背景和研究旨趣，本文愿意就“入世式学术”在中国本土管理知识生产中的重要价值及作用方式做进一步的引申与展望，以供管理学术界同人参考及指正。

一、“入世式学术”不仅是“本土化研究”方法论， 更是一种认识论和研究哲学

首先，我们很赞同本文对“本土化研究”的定义，即“使用当地语言、当地主题和在当地有意义的概念对当地现象进行的科学研究，旨在提出或检验能够在当地

社会和文化背景下解释和预测现象的理论”。这里作者连用了五个当地作定语——即“当地语言”、“当地主题”、“当地概念”、“当地现象”和“当地背景”，无疑是对“本土化研究”的更系统更多维的刻画。事实上，本土化研究之所以重要，就在于同一的全球化不过是表象，而印裔国际战略学者格玛沃特（2010）所谓的“半全球化”或“笼子中的全球化”才是真实。格玛沃特利用文化（C）、管制（A）、地理（G）和经济（E）四方面差异——所谓“CAGE”（“笼子”）框架，来刻画“国际距离”，本文更愿意用L-CAGE来刻画所谓的“半全球化”或“大笼子中的全球化”，其中CAGE前面的L特指语言的差异，如英语、汉语或德语等的影响。实际上，在中国管理本土化研究中，以前人们对汉语及其背后蕴藏的历史与中国传统哲学等探究较少，而这是深入的本土化研究及国际比较所要进一步关注和探究的方向（田辰山，2005，2016）。

其次，我们赞同本文作者所说的以汉语为主的“本土化研究”可以为大部分中国学者——特别是大陆地区管理学者提供一种扬长避短的职业发展策略，这也是大部分非海归背景的中国管理学者更现实、更具知识生产力的一种定位（武亚军，2015）。

最后，我们还需要明确地指出，“入世式学术”不仅是一种中国管理学者进行“本土化研究”的建设性方法论——就像Van de Ven在30多年前在开展“明尼苏达创新研究项目”时所进行的一样，它还是一种认识论和研究哲学范式。作为一种研究方法论，入世治学的“范德文钻石框架”确立了首尾相连的四个相关步骤，

并且在每一个环节都设置了一个相应的判定标准——即“（问题设定）相关性”、“（理论构建）有效性”、“（研究设计）真理性”和“（问题解决）影响力”，按此顺序通过多标准检验则可以达到管理入世治学的综合效果，即兼具相关性和严谨性的管理学术产品，这种管理学术正是“巴斯德象限”（Pasteur's Quadrant）的学术，而包括医学院、法学院、商学院等在内的职业学院，都应该以此作为知识生产的标准或追求（Tushman et al., 2007）。此处所说的研究哲学范式，是指从认识论和本体论角度对研究的现象的本质和人们认识它的合理方法的一种系统假定。“入世式学术”作为一种研究哲学，在本体论上采取客观主义的立场，在认识论上采取主观主义立场，即它把管理知识本质看作一种复杂性的社会参与者构建的实在，因此只有通过融入“参与者/知情者”和采取“多学科的”视角，才能更系统地认识“事物的本质规定”，才能“逼近”管理研究对象的“实在”，这在哲学上属于“批判实在主义”（critical realism）范式，而与“实证主义”（positivism）、“相对主义”（relativism）或“实用主义”（pragmatism）哲学范式有重要不同（Van de Ven, 2007: 37-38）。实际上，西方的科学哲学通常有实证主义、相对主义、实用主义和实在主义等主要范式（Van de Ven, 2007）。“入世式学术”认为所有的事实、观察和数据是“理论承载的”和“嵌入语言的”（Van de Ven, 2007）；更重要的是，管理研究所关注的现实往往是高度复杂的，它不是单个学者或单个理论视角所能解释的。因此，研究者对其在研究中的角色、利益和视角要更加透明且有更多的反思，并且要依照—

种“参与式框架”（而非“上帝之眼”）来认识和理解研究主题，这意味着需要融入更多的本地利益相关者——包括实践者及其他学科背景的研究者等（Van de Ven, 2007）。在跨国或不同文化环境下，它还包括加入熟悉本地文化的本土研究者。例如，井润田和范德文（Jing & Van de Ven, 2014）基于“势”的组织变革理论的合作研究，对于范德文来说即是一种入世治学范例（这里的“世”是指中国组织的变革实践情境与中国文化，范德文给自己选择的这个中文名字也代表了其“入世”之倾向）。事实上，范德文在其专著中已经明确地给出了“入世式学术”作为社会科学研究的批判实在主义所信奉的六项主要原则（Van de Ven, 2007）。

理解与把握“入世式学术”的认识论和本体论前提对于中国管理研究中运用好这一方法论是非常重要的。这主要是因为：①从根本上来说，只有了解或判定了所研究现象的本质（本体论），才能知道可以用什么方法去更好地理解或认识它（认识论）。②作为“入世式学术”方法论的实践者，需要了解不同领域学者或利益相关者的不同哲学倾向，以便更好地在研究中处理它们。事实上，在“入世式”研究过程中，建设性地管理各种观点的冲突或矛盾是至关重要的（Van de Ven, 2007）。③每个学者或研究者，作为曾经的学生或研究团体的一部分，往往隐含或不自觉地接受某种方法或方法论，而对其背后的认识论和本体论假定缺省不察。这在稳态或常规科学阶段并非大问题，而在重大转型或面临范式转换环境下则往往是有重大问题的，因为它使学者丧失了研究哲学（本体论及认识论）的选择能力，进而损害了研

究有效性（Van de Ven, 2007）。中国目前正处于转型发展的巨大变革期和互联网革命等信息文明快速发展的新时代，研究者所面对的各类型组织（如不同类型的企业）、各层级（如国家宏观、区域中观和企业微观）等各类管理现象错综复杂，作为学术主体的研究者尤其需要这种研究哲学的选择能力。④值得强调的是，作为世界范围内的后发性学术共同体，中国管理学术界是在30多年来学习西方尤其是美国主流管理学研究方法的基础上起步的，文化陌生感和哲学前提与思维方式的隐而不察往往阻止我们学习西方管理研究范式与方法论的精髓，妨碍我们根据不同的复杂管理现象创造性地运用合理的研究方法提出自己的本土理论，从而成为西方主流理论和单一方法（特别是实证主义方法）的简单模仿者，进而阻止了本土理论的繁荣和发展（武亚军，2015）。

二、运用四种方式可生产多种类型的中国本土管理知识

需要指出的是，Van de Ven 和井润田（2020）将重点放在入世治学的“钻石框架”及其四大步骤的阐释，意图对入世治学全过程进行具体的指导，这是可以理解的，也符合文章的主旨。不过，这也造成对所说的四种入世治学实践方式重要性的强调不足。事实上，所揭示的四种典型“入世式学术”具有“理想类型”的规范性质，在本土管理研究实践中具有重要的指导意义，值得进一步深入探讨。

首先，从管理研究目的与研究视角——即描述/解释或者设计/干预、外部分离或者内部

联结两个维度，提出了一种管理“入世式学术”的理想类型划分，可分别称为“①（听取利益相关者建议的）基础科学”、“②（与合作者的）共同生产”、“③（专业实践目的）政策/设计科学”和“④（为客户的）行动/干预研究”。这种基于研究目的及立场的四种类型划分十分重要，它涉及对管理学科性质的价值评判以及研究者与研究对象的关系性质。如前所述，商学院或管理学院中的管理学术作为一种“巴斯德象限”的知识领域，既需要考虑其严谨性（作为科学性的一面），也需要考虑其实用效果（作为专业的实用性的一面）。对于这一基础研究与发展的区别，著名管理学家西蒙在20世纪70年代就已经明确指出并据此讨论了管理学院的组织设计问题（Simon, 1976）。我国经济学家厉以宁（2018）也明确指出：经济学和管理学既是社会启蒙的科学，也是社会设计的科学。这种学科两重性反映出来就是“③政策/设计科学”和“④行动/干预研究”两种实践导向型知识供给也应该是管理学者们的一种社会责任或学术服务范围。更进一步地，从研究者与研究对象的主客关系性质来看：“①基础科学”与“③政策/设计科学”强调把研究者置身度外，力图从客观中性立场提供基础科学解释或提出普适性的评估框架；“②共同生产”和“④行动/干预研究”则需要研究者设身处地，力图从专家与局内人的联合视角提出符合利益相关者意见或要求的解释性知识产品（“共同生产”）或干预性行动方案（“行动研究”）。实际上，最近几十年来，传统的学院派管理学者往往侧重在“①基础科学”，甚至仅限于其中的纯学科研究（即未充分听取实践者、其他学科研究者

的意见或建议），而将“②共同生产”、“③政策/设计科学”和“④行动/干预研究”排除在其研究领域或知识产品范围之外。然而，就整个西方管理学术发展历史来看，“②共同生产”、“③政策/设计科学”和“④行动/干预研究”都是管理学术生产的同等重要方式，如果不说比纯学科生产方式更重要的话。例如，伯格曼和葛罗夫就曾基于INTEL公司的实践共同提出了公司战略转折点与战略转型领导理论（Burgelman & Grove, 1996, 2007）；德鲁克曾根据其对通用汽车的调查研究，写出了现代企业管理学历史上的开拓性与奠基著作《公司的概念》（1946, 2009）——它是第一本将“企业”视为一种为了满足社会需求和需要而将人们集合起来的组织，并将“管理”视为一种承担特殊功能和具备特殊职责的特殊机构——正如德鲁克所言，“它首次尝试揭示一个（工业企业）组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理”，他也坦诚指出“该书没有反映通用汽车公司或该公司任何领导者的观点和结论”。事实上，这也导致通用汽车领导人斯隆的不满，在相隔数十年后写出了著名的自述性管理经典著作《我在通用汽车的岁月》（斯隆，1963, 2005）。当然，大量的由咨询公司或管理顾问进行的针对企业的行动研究更是不必多说。不过，在现代管理学知识生产中，每一位学院内的学者并非都要涉猎这四种管理知识的生产，事实上，在现代学术市场经济中它们往往是由学者、有思想的企业家和咨询公司等加以分担和协作完成的。但本文想指出的是，这四种生产方式完全可以由一名卓越的人世治学管理学者来统合进行并取得世

界级的卓越贡献。例如，现任职美国哈佛商学院的 Tushman 教授就是一位这样的学术典范，他在 20 世纪 80 年代就与人合作提出了著名的“组织一致性模型”（Nadler & Tushman, 1980），在 21 世纪前十年他基于 IBM 实践并与其战略高管等合作开发了咨询界流行的 IBM 业务领先模型（Harrell et al., 2007），其中的组织管理部分就依据了“组织一致性模型”；同时，他又在此基础上系统开发了创新导向、多重一致性支撑的高潜能组织发展框架（Tushman et al., 1997, 2018）和组织二元性动态能力模型（O’Reilly III & Tushman, 2008）；在几十年的教学研究期间，他还进行了大量的针对特定企业（包括 IBM）的组织复兴与领导力培训及行动研究项目，并取得了卓越的实践绩效（Tushman et al., 2007）。

关于以解决实际问题、干预为目的的“入世式”管理研究，笔者在自身管理研究开展初期也有切身体会。事实上，笔者开展的第一个组织管理经验研究项目，是由 2003 年北大教师人事制度改革事件触发的。当时的北大教师聘任制改革方案一经颁布，就在校内外引起了强烈反响，引发了一场围绕中国高校人事制度、教育评聘与学术竞争、学术自主性以及大学改革合法性及程序公正等问题的大讨论。作为北京大学年轻教师中的一员，结合自己对战略管理研究的兴趣，笔者也对此事件进行了学术反思，决定围绕中国大学如何快速成为世界一流大学这一校长们也关心的主题，尝试从战略管理学术角度给出自己的解答与回应。为此，笔者在 2003~2004 年利用北大图书馆大学战略书籍、相关大学校长传记及著作和 2003 年去美国

硅谷一带做访问学者的机会，系统收集并梳理了近 40 年世界历史上三个著名快速成长大学——斯坦福大学、卡内基梅隆大学（CMU）和香港科技大学的典型案列，从大学治理、战略领导、战略规划和人力资源政策等角度，分析并总结了案例大学的成功经验，提出了一个快速成长为一流大学的战略管理政策体系，该项目的研究成果后来分成两篇文章刊发于教育类学术期刊《北京大学教育评论》（武亚军，2005，2006）。在随后的五六年里，基于此项研究和自己的学术背景，笔者还以项目组成员和专业协调者的身份参与了“北京大学发展战略规划（2008）”和“北京大学章程（草案）编写”等大学行动研究课题，从专业角度服务于所在大学的发展。15 年以后再回首，虽然当时的这项研究不够完备甚至还略显幼稚，但从大学管理政策角度来看仍然具有一定的学术意义和政策价值，由此产生的两篇论文也成为笔者自身学术生涯之战略管理案例研究的开篇之作。

三、基于华为的“入世式学术” 对本土管理研究发挥了 巨大的促进作用

在近二十年的本土管理学发展中，基于华为的“入世式学术”发挥了巨大的促进作用。首先，必须提到的是 1996 年华为领导人任正非邀请中国人民大学六位教授组成项目团队进入华为公司筹备和起草《华为公司基本法》，这是针对华为公司过去成功经验、现实机遇与挑战和未来发展纲要的一次系统梳理，其成果就是 1998 年修订出台的《华为公司基本法》（103

条)和作为其解读和理论支撑的合著《走出混沌》(黄卫伟等,1998)。《华为公司基本法》可以看作一个针对华为的行动/干预研究的成果,即第四种“入世式学术”的典范;《走出混沌》则是学术界和企业家(任正非)共同生产本土管理知识的一个典范,汇集了项目组进行的“入世式学术”的第二种和第四种学术成果。实际上,依笔者所见,华为公司是中国本土新兴企业中率先系统尝试战略管理体系的一个早期范本,这本20世纪末出版的《走出混沌》一书也可以被视作中国本土企业战略管理研究的“活化石”。作为“入世式学术”精品的《华为公司基本法》及其相关成果,对华为公司20多年的发展起到了制度奠基与巨大促进作用。

实际上,在随后的数十年内,基于华为管理实践的“入世式学术”研究也层出不穷,并且涌现出一系列标志性成果。例如,黄卫伟教授继续发挥其深度参与华为实践的优势,与华为内部成员一起编著了关于华为管理纲要的三部著作《以奋斗者为本》(2014)、《以客户为中心》(2016)、《价值为纲》(2017),这可以视作他与华为管理者共同生产本土管理知识的继续;田涛和吴春波从管理哲学的角度探讨了华为持续发展的原因及未来走势(田涛和吴春波,2015);吴春波利用其管理顾问的优势,从人力资源管理角度阐释他对华为发展经验的观察与理解(吴春波,2016,2018);吴晓波等深度调研了华为研发和供应链等变革实践,从管理变革角度系统梳理了华为持续发展的经验(吴晓波等,2017);笔者则在对华为公司实地调研的基础上,利用华为管理层及顾问的观察与大量历史文档,从企业战略模式与任正非战

略思维视角分析了华为竞争优势的来源和可持续发展挑战(武亚军,2009,2013);董小英教授及其团队则从二元能力和研发管理等视角探讨了华为从追赶到领先的成功经验,并对比了其于思科模式的异同(董小英等,2018)。最近,笔者还在调研华为引进IBM业务领先模型(BLM)和开发具有华为特色的战略管理流程基础上,总结提炼了转型发展经济中的业务领先模型:HW-BLM框架,尝试根据中国情境总结一套企业战略经营与管理相结合的框架式理论(武亚军和郭珍,2020)。此外,需要指出的是,以彭剑锋等管理顾问与华为合作的《华为公司人力资源管理纲要2.0总纲(讨论稿)》(2018)、大学科研院所与华为合作的《华为创新2.0》(2019)等企业行动研究都在持续进行中并显示出良好的发展势头。

四、新阶段本土学者“入世式学术”正面临众多新机遇与挑战

上面列举了“入世式学术”四种生产方式的可能应用。需要强调的是,对中国管理学者特别是大陆地区的管理学者来说,运用这些生产方式的机遇是广泛而众多的,特别是最近数十年以来互联网技术革命带动数字经济兴起和中国经济进入高质量发展阶段带来众多新机遇。一方面,改革开放以来中国大量本土新兴企业的经济实力不断提升,特别是近年来中国经济进入高质量发展阶段后,市场的相对饱和与竞争加剧导致企业提升管理与技术创新的需求越来越迫切,这些企业也迫切需要更多的合作研

究或行动研究为其持续发展助力，就像 20 多年前的华为公司一样；另一方面，随着本土新兴企业的成长特别是数字经济的发展，中国互联网相关产业已经涌现出一批世界级企业或正在向世界级企业迈进，如阿里巴巴、腾讯、小米、苏宁、滴滴、抖音、快手等，这些企业的快速发展为中国本土学者开发具有中国特色又有普适性的管理理论或知识提供了大量有价值的实践素材。事实上，已经有一批学者“投身”并且基于这样的企业实践而开发出一些有特色的管理理论或知识产品（陈威如和王诗一，2017；曾鸣，2019）。不限于此，中国经济的快速转型发展、大量本土特色企业的涌现和中国传统文化背景也都给本土学者发展“有世界水平的中国学问”提供了新机遇。前面范德文与井润田所述的基于四川公交集团的案例研究——产生了基于“势”的中国式组织变革理论，就是一个典型范例，笔者也曾与合作者就感兴趣的“海底捞现象”及其可持续发展模式为案例进行过初步尝试研究（武亚军和张莹莹，2015）。

然而，我们也必须坦诚地指出，要抓住这些新机遇并实现这一宏大目标并不容易。现实中的本土管理学者们，特别是商学院或管理学院体制内的学者们，在其职业生涯中面临着诸如学术评聘与发表制度、学术市场文化、研究哲学和方法论等多方面的障碍或挑战（徐淑英，2016；陆亚东，2015），因此，在学术共同体内缓解或弱化制度与文化约束成为重要一环。这意味着发展“有世界水平的中国学问”需要中国管理学术领导者们的勇气与智慧，以及管理学术共同体内部包括学者、机构和学术期刊的合理选择与多元定位（武亚军，2015）。就本土

学者个体而言，这一目标能否实现依赖于管理学者的问题意识、人文关怀和创新精神（武亚军，2010），也依赖于本土学者能否创造性地吸收包括“入世式学术”在内的方法论和研究范式的精髓（井润田和卢芳妹，2012；陆亚东，2015），并且还依赖于学者与管理实践者的良性合作以及能否植根本土实践进行长期艰苦而持续的努力（贾旭东等，2018；陆亚东等，2019）。

2020 年新年刚过，一系列重大挑战与众多新机遇已经摆在中国学者们面前！好在前进的方向已经明确，让我们依靠勇气和智慧勇敢前行，就像 2007 年范德文在阐述“入世式学术”所信奉的批判实在主义哲学原则时所说：“一个真实的世界就在那里，然而我们每个人对它的理解都是有限的。……在一个复杂的社会科学世界里，了解复杂的现实需要多元的方法。……选择更适合具体问题的研究模型，将带来知识的积累性增长”（Van de Ven，2007）。让我们一起为此而努力。

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2020 年 2 月 2 日

接受日期：2020 年 2 月 4 日

作者简介：

武亚军，博士，现任北京大学光华管理学院组织与战略管理系副教授。本科毕业于清华大学工程力学系，后在北京大学攻读并获得管理学硕士和经济学博士学位。他的研究兴趣主要在于公司战略与竞争战略、企业绿色战略管理、大学战略管理和环境税收与环境财政。

参考文献

[1] 陈威如、王诗一:《平台转型:企业再创巅峰的自我革命》,中信出版社2017年版。

[2] [美] 德鲁克:《公司的概念》,1946年英文版,机械工业出版社2009年中译本。

[3] 董小英、晏梦灵、胡艳妮:《华为启示录:从追赶到领先》,北京大学出版社2018年版。

[4] 格玛沃特:《决胜于半全球化时代》,商务印书馆2010年中译本。

[5] 黄卫伟、吴春波主编:《走出混沌》,人民邮电出版社1998年版。

[6] 黄卫伟主编:《以奋斗者为本:华为公司人力资源管理纲要》,中信出版社2014年版。

[7] 黄卫伟主编:《以客户为中心:华为公司业务管理纲要》,中信出版社2016年版。

[8] 黄卫伟主编:《价值为纲:华为公司财经管理纲要》,中信出版社2017年版。

[9] 贾旭东、何光远、陈佳莉、衡量:《基于“扎根精神”的管理创新与国际化路径研究》,《管理学报》,2018年第1期。

[10] 井润田、卢芳妹:《中国管理理论的本土研究:内涵、挑战与策略》,《管理学报》,2012年第11期。

[11] 厉以宁:《文化经济学》,商务印书馆2018年版。

[12] 陆亚东:《中国管理学理论研究的窘境与未来》,《外国经济与管理》,2015年第3期。

[13] 陆亚东、孙金云、武亚军:《中国企业管理理论创新研究》,科学出版社2019年版。

[14] [美] 斯隆:《我在通用汽车的岁月:斯隆自传》,1963年英文版,华夏出版社2005年中译本。

[15] [美] 迈克尔·塔什曼、查尔斯·奥赖利三世:《创新跃迁:打造决胜未来的高潜能组织》,1997

年英文版,四川人民出版社2018年中译本。

[16] 田辰山:《中国辩证法:从〈易经〉到马克思主义》,2005年英文版,中国人民大学出版社2016年中译本。

[17] 田涛、春波:《下一个倒下的会不会是华为》,中信出版社2015年版。

[18] 吴春波:《华为没有秘密》,中信出版社2016年版。

[19] 吴春波:《华为没有秘密2》,中信出版社2018年版。

[20] 吴晓波、穆尔曼、黄灿、郭斌等:《华为管理变革》,中信出版社2017年版。

[21] 武亚军:《面向一流大学的跨越式发展:战略领导的作用》,《北京大学教育评论》,2005年第4期。

[22] 武亚军:《面向一流大学的跨越式发展:战略规划的作用》,《北京大学教育评论》,2006年第1期。

[23] 武亚军:《中国本土新兴企业的战略双重性:基于华为、联想和海尔实践的理论探索》,《管理世界》,2009年第12期。

[24] 武亚军:《中国战略管理学的近期发展:一种本土视角的回顾与前瞻》,《管理学报》,2010年第11期。

[25] 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》,《管理世界》,2013年第4期。

[26] 武亚军:《基于理论发展的研究范式选择与中国管理学者定位》,《管理学报》,2015年第5期。

[27] 武亚军、张莹莹:《迈向“以人为本”的可持续型企业:海底捞模式及理论启示》,《管理案例研究与评论》,2015年第1期。

[28] 武亚军、郭珍:《转型发展经济中的业务领先模型:HW-BLM框架及应用前瞻》,《经济科学》,

2020 年待刊。

[29] 徐淑英：《商学院的价值观和伦理：做负责的科学》，《管理学季刊》，2016 年第 1/2 期。

[30] 曾鸣：《智能战略：阿里巴巴的成功与战略新蓝图》，中信出版社 2019 年版。

[31] Burgelman, R. A., & Grove, A. S. 1996. Strategic dissonance. *California Management Review*, 38: 8-28.

[32] Burgelman, R. A., & Grove, A. S. 2007. Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28: 965-979.

[33] Harreld, J. B., O' Reilly III, C. A., & Tushman M. L. 2007. Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49: 21-43.

[34] Jing, R., & A. H. Van de Ven. 2014. A Yin-yang model of organizational change: The case of Chengdu bus group. *Management and Organization Review*, 10: 29-54.

[35] Nadler, D. A., & Tushman, M. L. 1980. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational*

Dynamics, 9: 35-51.

[36] O' Reilly III C. A., & Tushman M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.

[37] Simon, H. 1976. *The business school: A problem in organizational design*. In H. Simon, *Administrative behavior*. NY: Free Press.

[38] Tushman, M. L., O' Reilly, C. A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. 2007. Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning & Education*, 6: 345-362.

[39] Van de Ven, A. H. 2007. *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

[40] Van de Ven, A. H., & 井润田：《从“入世治学”角度看本土化管理研究》，《管理学季刊》，2020 年第 1 期。