



管理学研究丛书

GUANLIXUE YANJIU CONGSHU

中国国际化企业双元组织 能力培育及其绩效影响

沈 鲸 著



中央编译出版社

Central Compilation & Translation Press

湖南省“十二五”重点建设学科企业管理学科建设经

G

管理学研究丛书

UANLIXUE YANJIU CONGSHU

中国国际化企业二元组织 能力培育及其绩效影响

沈 鲸 著



中央编译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国国际化企业二元组织能力培育及其绩效影响 /
沈鲸著. —北京: 中央编译出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5117-2365-9

I. ①中… II. ①沈… III. ①国际化—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 238971 号

中国国际化企业二元组织能力培育及其绩效影响

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

责任编辑: 李 童 曲建文

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座(100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612315 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 261 千字

印 张: 15.75

版 次: 2014 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

网 址: www.cctphome.com 邮 箱: cctp@cctphome.com

新浪微博: @中央编译出版社 微 信: 中央编译出版社 (ID:cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>)

本社常年法律顾问: 北京市吴栎赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

前 言

随着经济全球化的迅速发展和信息技术的不断革新，国际化发展是中国企业融入世界经济一体化的必然要求。经过几十年的发展，中国企业已处于国际分工体系的“中游”位置，中国企业在国际化经营中面临着特殊的复杂性和矛盾性，然而传统的企业国际化理论秉承“权衡取舍”的观点，忽视了对矛盾战略目标的同时满足，理论的演进和实践的发展呼吁运用新的思想和采取新的方法对中国企业国际化问题进行研究。

以动态环境为背景产生的双元组织能力理论为中国企业的国际化经营提供了新视角。对此，在现有文献基础上，本书主要回答和解释中国国际化企业双元组织能力培育及其绩效影响的相互关联而又层次递进的五大问题：（1）双元组织能力理论与中国企业的国际化经营实践是否能够契合？（2）中国国际化企业的双元组织能力具有怎样的维度结构？随着我国企业国际化程度的不断深入，企业的双元组织能力会发生怎样的动态演变？（3）影响中国国际化企业双元组织能力形成的因素有哪些？（4）我们能否构建中国国际化企业双元组织能力培育及其绩效影响的理论模型？这个模型又能否通过中国国际化企业数据的实证检验？（5）我国国际化企业如何培育双元组织能力？

围绕上述问题，本书通过理论演绎、案例分析、统计检验等方法，明晰了中国国际化企业双元能力的前因后果，构建了以双元组织能力为核心的中国国际化企业绩效改进的分析框架：

1. 双元组织能力理论对中国企业国际化的适用性。一方面通过对当前中国

企业国际化的基础、动因、行为的多样性的分析,发现我国企业国际化经营的复杂性和矛盾性与组织双元观的适用情境相吻合;另一方面,中国企业也具有强烈愿望和独特条件以实现和运用双元能力,表现在:以后发大国为背景的企业国际化经营特定优势;以和合思想和阴阳哲学为核心的中国传统文化;以“内向国际化”经验为基础的吸收能力和全球市场中的“后来者优势”。

2. 中国国际化企业双元组织能力的结构维度及其动态演变。以双元学习模式和国际化经营的战略管理过程为二维,本书得到中国国际化企业双元组织能力的四个内容维度:动机双元性、进入模式双元性、战略双元性、竞合双元性,其中每个维度都含有探索性学习元素和利用性学习元素。这四个维度相互影响、互相促进、彼此加强,整合为一体。通过多案例的比较研究,本书发现双元组织能力的各内容维度水平是动态变化的,它受企业所处的国际化阶段、企业的战略意图以及东道国的市场条件影响。

3. 中国国际化企业双元组织能力的的影响因素。本书研究发现双元组织能力受多层次因素影响,在组织层次,二元结构、兼具绩效管理特征和社会支持特征的组织情境、高管团队的知识异质性、理念一致性、行为整合程度是影响双元组织能力的的关键变量,他们与双元能力都是正向影响关系。在网络层次,网络位置中心度、网络规模对国际化企业的双元组织能力具有促进作用。

4. “前件—双元组织能力—企业国际化绩效”概念模型的构建与实证研究。本书引入环境不确定性为关键调节变量,构建中国国际化企业双元组织能力培育及其绩效效果的理论模型,并通过问卷调查获得国际化企业的相关数据,主要运用结构方程模型、多元回归和阶层多元回归等方法对概念模型进行实证检验。研究结果表明,“前件—双元组织能力—企业国际化绩效”理论模型及其假设基本得到实证数据支持,进而对实证检验结果进行分析与讨论。

5. 中国国际化企业双元组织能力的培育路径。本书从双元组织能力的构建过程入手,建立了双元能力各影响因素的关系模型,然后分别从组织层面和网络层面探讨双元组织能力的培育路径:在组织层面,国际化企业可以从建立双网络结构、实施二元管理制度、确立清晰明确的文化价值观和规则、培养高层管理团队的悖论认知能力来实现双元组织能力;在网络层面,网络

能力具有天然改善企业所处外部网络组态的功能，国际化企业可通过提升网络能力培育双元能力。最后运用海尔集团的案例论述了中国国际化企业双元组织能力的培育与发展，研究发现海尔案例能较好地嵌入本书提出的理论中，海尔的成功与不足展现了中国国际化企业在构建双元组织能力方面的真实情景。

根据研究结果，本书对中国企业的国际化实践和政府作用发挥提供了相应政策建议，最后分析了本研究的不足，并提出了未来研究的方向。

目 录

CONTENTS

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、中国企业国际化现状及其理论挑战	1
二、环境动态性与双元组织能力研究的兴起	4
第二节 研究的问题与意义	6
一、研究的问题	6
二、研究意义	7
第三节 研究内容、研究方法与技术路线	8
一、研究内容	8
二、研究方法	9
三、篇章结构与技术路线	10
第四节 主要创新点	12
第二章 文献综述	14
第一节 企业国际化理论研究述评	14
一、企业国际化与国际化经营	14
二、企业国际化研究的主要理论学说	16
第二节 双元组织能力研究的兴起与发展	19
一、双元组织能力的含义和内部维度	20

二、对双元组织能力前件的研究	22
三、双元组织能力的分析层面	25
四、双元组织能力的绩效效果	26
五、国内的研究情况及评析	27
第三节 中国企业国际化与双元组织能力理论	28
一、组织双元观的适用情境分析	28
二、企业国际化经营的复杂性和矛盾性	30
三、中国国际化企业发展双元组织能力的条件分析	33
本章小结	38
 第三章 中国国际化企业双元组织能力内容维度及其演变	39
第一节 中国国际化企业的内在特质和环境特点	40
一、中国企业国际化的背景	40
二、中国企业国际化经营的行为特征	41
三、中国企业国际化经营的优劣势分析	45
四、未来中国企业国际化经营面临的机遇与挑战	48
第二节 中国国际化企业双元组织能力内容维度分析	50
一、双元能力二维框架构建	50
二、双元能力的内容维度分析	53
三、双元能力内容维度的整合模型	57
第三节 双元能力内容维度的表现与演变：基于中国国际化企业的 多案例研究	59
一、研究方法 with 案例选取	59
二、案例分析	61
三、案例小结	73
本章小结	77
 第四章 中国国际化企业双元组织能力培育及其绩效影响：研究模型与 理论假设	78
第一节 国际化企业双元组织能力的多层次影响因素	78

第二节 组织层次影响因素探析	79
一、二元结构	79
二、高绩效的组织情境	82
三、高层管理团队特征	85
第三节 网络层次因素对双元组织能力的影	88
一、企业国际化行为的网络嵌入性	88
二、企业网络对双元组织能力形成的作用机理分析	90
三、网络层次因素的影响作用	93
第四节 双元组织能力对企业国际化绩效的影响	96
一、双元组织能力的绩效影响	96
二、环境不确定性的调节作用	98
第五节 研究模型构建	101
本章小结	102
第五章 实证研究设计	104
第一节 研究对象的选择与问卷设计	104
一、研究对象的选择	104
二、问卷设计	105
第二节 数据的收集	106
第三节 变量测量	107
一、解释变量	107
二、中介变量	110
三、调节变量	110
四、被解释变量	111
五、控制变量	111
第四节 研究方法	112
一、描述性统计分析	112
二、信度分析	112
三、效度分析	113
四、探索性因子分析	113

五、验证性因子分析	114
六、阶层多元回归法	115
本章小结	115

第六章 中国国际化企业双元组织能力培育及其绩效影响：假设检验与

结果讨论	117
第一节 问卷数据整理与描述性统计	117
第二节 信度与效度分析	120
一、影响因素的信度与效度分析	121
二、双元组织能力的信度与效度分析	134
三、环境不确定性的信度与效度分析	137
四、企业国际化绩效的信度与效度分析	140
第三节 假设检验	143
一、相关分析	143
二、多元回归三大问题检验	143
三、模型检验	145
第四节 结果讨论	153
一、组织内因素对双元组织能力的影晌作用分析	153
二、组织间因素对双元组织能力的影晌作用分析	154
三、双元组织能力的绩效效果分析	155
四、双元组织能力的中介效应分析	155
五、环境不确定性的调节效应分析	157
本章小结	158

第七章 中国国际化企业双元组织能力的培育路径

第一节 双元组织能力的构建过程	161
一、双元组织能力构建的两阶段模型	161
二、双元组织能力影响因素的相互关系	165
第二节 组织层面的中国国际化企业双元组织能力实现路径选择	168
一、组织结构的选择——双网络结构	168

二、正式的制度和系统	173
三、文化价值观和规则	179
四、领导者和高层管理团队	181
第三节 基于网络能力的双元组织能力构建分析	183
一、网络能力、外部网络组态与双元组织能力	183
二、网络能力的提升策略	185
第四节 国际化企业双元组织能力的培育与发展：以海尔集团为例 ...	187
一、组织结构的调整	187
二、正式的管理体系与企业文化	190
三、海尔的外部网络活动	194
四、高层管理团队的思维与建设	195
本章小结	196
 第八章 研究结论与展望	197
第一节 本书研究的主要结论	197
第二节 本研究的理论价值与实践意义	201
一、理论价值	201
二、实践意义	202
第三节 本书研究的局限与未来研究议题	204
一、研究局限	204
二、未来研究展望	205
 参考文献	207
 附 录	229
 后 记	238

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、中国企业国际化现状及其理论挑战

经济全球化的迅速发展,以及信息技术革新是21世纪世界竞争格局形成的两大主要原因。国际化发展是中国企业融入世界经济一体化的必然要求。当前,世界性的社会化大生产网络已经形成,传统的以自然资源、产品为基础的国际分工格局已被打破,世界各国经济已经成为世界经济活动的一部分。经济全球化和区域一体化的趋势要求企业成为国际化的企业。这种趋势不可逆转,也无可回避。

改革开放以来,中国通过“引进来”积极参与经济全球化,在新一轮全球产业分工中赢得了一席之地,成为经济全球化的一个受益国。在“引进来”战略确定以后,我国主要是利用中国生产要素低成本优势和巨大的市场潜力,吸引发达国家和地区的跨国公司,重组中国的生产要素,使中国进入跨国公司产业链的全球布局;并通过跨国公司在中国的投资、采购、定牌生产和来料加工等形式使中国的产业、产品以及市场与国际接轨,成为经济全球化的参与者。但是随着中国经济科技的发展和企业实力的增强,这种微观层面的被动式的国际化已经不能适应新的形势,不能帮助推动中国工业化的目标。

中国外向型经济模式也正在由“引进来”战略，转向“引进来”与“走出去”相结合的战略，即通过跨国公司投资重组中国要素资源的同时，中国企业也要走出去，通过跨国经营配置国际经济资源。企业实施国际化经营战略，充分利用国际国内两个市场，优化资源配置，拓宽发展空间，是企业发展成为具有国际竞争力的大公司、大企业集团的必由之路。此外，从宏观视角来看，经济全球化的发展使企业自由活动的空间越来越大，国际经济竞争的重心从国家层次转向企业层次。因此，通过鼓励企业的国际化经营、培育自己的跨国公司来增强本国的国际竞争力，也成为每一个国家政府的必然选择。早在2003年，全国人大九届三次会议公报就指出：“随着我国经济的不断发展我们要积极提高参与国际经济竞争的能力并努力掌握主动权，必须不失时机地实施‘走出去’战略，把‘引进来’和‘走出去’紧密结合起来，更好地利用国内外两种资源、两个市场。”国家“十一五”规划纲要中提出，实施“走出去”战略，形成一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业，发展具有较强竞争力的大公司大企业集团。“十二五”规划纲要中继续强调要统筹“引进来”与“走出去”，在提高利用外资水平同时加快实施“走出去”战略。一国的经济竞争力归根到底体现在企业的竞争力上。中国企业要在21世纪的国际经济中成为有力的竞争者，就必须走国际化的道路（鲁桐，2000）。中国企业实施国际化战略已经刻不容缓。

近年来，我国企业对外直接投资明显加速，据2007年发表的《2006年度中国对外直接投资统计公报》，我国企业在全球大多数国家都有投资和经营，商务部登记的我国的对外直接投资企业共5163家，设立了对外直接投资企业近万家，分布在全球172个国家和地区，占全球国家（地区）的85%，其中亚洲和欧洲地区的覆盖率分别达到了95%和87%，此外，公报显示，2006年在全球100家最大的发展中国家跨国公司排序中，中国的跨国公司占50%。另据统计，2010年中国对外投资同比增长20%，达到680亿美元（非金融投资和金融投资），首次超过日本，世界排名第五（UNCTAD，2011）。我国有些领域的企业已经出现较大规模的境外投资和跨国并购，一些企业有望成为大型跨国公司。尽管我国越来越多的企业制定了国际化战略并付诸实施，但我国企业国际化由于内外部宏观环境和企业自身原因，很多企业的国际化战略屡屡受挫甚至遭到了失败。总体来看，对外直接投资的公司还是少

数,并且投资规模偏小;在非贸易性海外投资项目中,近40%属于低附加值、低技术含量的劳动力密集项目(资源开发及初级加工等),对外投资地区结构不尽合理,绝大多数集中在港澳地区。更重要的是中国公司还没有形成较强的国际竞争力,在战略、管理和经营理念上仍与当代跨国公司有相当大的差距。根据2006年世界经济论坛公布的国际竞争力评价报告,中国企业的国际竞争力几乎属于最低的20%之列。所以目前我国公司的国际化仍处于初级阶段,还存在许多方面需要加强与完善。

正如联想集团总裁杨元庆先生指出的,为应对国际竞争的挑战,国内企业最要紧的是要提升自己的“内功”,而所谓“内功”就是企业所拥有的资源和能力。战略管理的RBV(资源基础观)认为,企业所拥有的各种资源,以及这些资源所具有的价值创造、稀缺、不可复制、不容易被替代(VRIN)等特点,是企业赢得竞争优势的决定因素。这些资源构成了企业核心能力(core capability)。但是在外部环境的动态变化、内部组织变革日益激烈的双重情景之下,RBV却遭遇了自己的理论边界。当面临新技术层出不穷、产品生命周期缩短、消费者需求多样化和激烈竞争的环境时,企业如果一成不变地恪守既有优势极易陷入“能力陷阱”,无法对环境变化做出迅速反应,从而湮灭在激烈的市场竞争与角逐中。为赢得长期、持续的竞争优势,国际化经营企业必须立足于现实情况,不断调整能力结构,在充分利用现有能力的同时不断探索,发展新能力以确保生存与发展。

中国企业国际化与其他国家企业的国际化相比,具有自身的特点:第一,中国企业面临着市场化和国际化的双重任务,一方面国有企业改革从经营权扩大到市场化的产权改革,民营企业从创立时期的家族制到逐步建立公司治理结构,政府进行着职能转变以适应市场经济的要求;另一方面,大量外国直接投资涌入,使中国企业在自己的本土上面对国际竞争。因此,中国企业的国际化将有不同的特征和路径选择。第二,中国是发展中国家,中国企业在进行国际化时,在竞争优势、外国市场的进入模式和所有权方式等方面与发达国家企业特别是跨国公司的全球化战略有明显不同。这种特殊性决定了中国企业国际化难以借鉴西方发达国家企业国际化的成功经验,也难以套用现成的有关企业国际化理论。然而目前国内学术界对于企业国际化的理论研究仅仅停留在西方国际化理论的引进和评价阶段,尚未对中国特殊条件下企业的国际化行为做出系

统和深入的理论和实证研究,因此运用新的思想和采取新的方法对中国企业国际化进行理论和实证研究将具有重要的指导意义与实践价值。本研究认为双元组织能力理论能为我国企业的国际化经营提供理论支持和实践帮助。

二、环境动态性与双元组织能力研究的兴起

20世纪80年代以前,企业面临的基本上是一个稳定、可预测的环境,这种环境的主要特征是:竞争主要是在本国相同产业内的竞争对手之间展开;产业立法限制了竞争者的加入;科层组织对员工进行控制和约束;企业政策与程序和工作说明书限制了企业中的行事方式。在这样的环境下,管理者可以通过计划、组织、激励和控制来进行管理,通过任务的专业化分工和把整个企业分成不同的独立部门来提高效率,以较低的价格出售大量制造的标准化商品,或者以高价出售定制化的高质量产品来展开竞争,其关注的是效率、秩序、职业化和纪律,并且很多企业都在应用这些规则。自20世纪80年代以来,科学技术飞速发展,全球化的市场竞争日趋激烈,使企业外部经营环境发生了巨大变化。一是来自客观需求的变化。随着社会财富的日益富足,消费者用愈来愈挑剔的眼光看待企业所提供的产品和服务,要求更多的个性化和更高的性价比,对产品和服务的依赖性和忠诚度在下降。二是来自市场的迅速变化。在多样化、复杂化、个性化的顾客需求的强力驱动下,市场上企业间竞争日益激烈,每个竞争者都极力抓住转瞬即逝的市场机会。在如此快速多变而又充满不确定性的市场中,企业面临的挑战是应该以什么样的组织管理模式,使自己保持着弹性与自适应性,去把握市场多变的机会。三是来自竞争态势的变化。从竞争的范畴上讲,企业除了面对来自于区域内的同行竞争外,更多地面临全球业界竞争者的竞争。企业的竞争环境从相对稳定的静态转向动态复杂性。不确定环境、快速变化的环境、复杂环境、动荡的环境、超竞争等概念的出现,反映众多学者对环境动态复杂性的关注。

动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点。竞争对手之间的互动明显加快,竞争优势的来源正以逐渐加快的速度被创造出来和侵蚀掉。所有的竞争优势都是短暂的,若固守在原有的优势上将导致更大的灾难。动态复杂环境具有自我增强、自我复制的特性,不仅改变了竞争的规则、竞争的性质和可持续竞争优势的源泉,而且对企业竞争优势问题和传统的竞争优势理论提

出了更严峻的挑战。为了应对这一挑战,国内外理论界一直在努力寻找可以有效地指导动态复杂环境下企业竞争优势实践的理论框架。然而无论是安德鲁斯的 SWOT 模型、波特的产业结构模型、巴尼等人的资源基础论,还是普拉哈拉德等人的能力基础论,都立足于稳定的企业竞争环境,并着眼和局限于单一方面,无法说明处于动态环境中企业可持续竞争优势的性质及其来源,也不能令人信服地解释当代的企业实践。企业竞争环境不断向动态复杂性演变的趋势要求战略管理领域研究从稳定环境的假设转向动态复杂环境假设下的企业战略管理问题。

双元组织能力理论正是在这一背景下产生的。当竞争加剧和变化步伐加快,企业将更持续地面临开发现有能力和探索新能力(March, 1991)、产生优势和维持优势(Grant, 1996)、能力保持和能力变化(Volberda, 1998)等压力。组织寻求灵活性、追求对快速变化环境的迅速反应,并加强他们的能力水平;同时,他们寻求稳定去降低不确定性、管理关系和降低转换成本(Leana & Barry, 2000)。很多在位企业面临探索新的、经常是不确定机会的挑战,而同时要继续操作他们的现有业务。因为企业如果单方地强调利用会导致“能力陷阱”,使公司无法对环境变化做出迅速回应;相反,过多地强调探索会导致“创新陷阱”使公司陷入无止境的“探索——失败——无回报变革”的恶性循环中。动态复杂的环境增加了组织结构和战略矛盾的需求。这样矛盾的环境要求组织必须掌握处理悖论的能力。Levinthal 和 March (1993)认为组织长期的生存与成功依赖于具有“进行充分利用以确保当前利益并进行充分探索以确保未来利益”的组织能力。当竞争激烈增加,学者们开始从交替关系思维向辩证关系思维转变,研究者们越来越意识到战略矛盾以及平衡各种组织矛盾张力的重要性。双元组织能力理论主张平衡矛盾的张力,可以说是能够将组织中悖论进行融合的一种有效途径。自从 Duncan (1976)提出了“双元组织能力”(简称为“双元能力”)(organizational ambidexterity)这个术语,研究者们已用它解释了多种重要且复杂的组织现象,双元能力理论被广泛应用于战略管理、技术创新、组织学习和组织设计等领域,在实践中双元能力被认为是组织生存和绩效提升的基础。双元能力理论正成为组织理论中新兴的研究范式。双元组织能力不同于权衡取舍的交替关系(trade-off),它强调对两个矛盾竞争事务的同时满足而不是非此即彼的

选择。就像人一样,面临越来越大的环境压力,如果我们能学会灵活运用双手,同时开发左右大脑,我们会变得更聪明,适应不断变化的社会的能力也会大大提升。组织又何尝不是如此呢?O'Reilly 和 Tushman (2007) 认为双元能力是保证企业在变化中生存下来,并获得和保持竞争优势的基础。

如前所述双元组织能力理论正发展成为一种新兴的研究范式,并应用广泛,然而目前国内外用双元组织能力理论来解释企业国际化经营的研究仍然比较稀少。现有的研究也大多关注处于国际化较高阶段企业的双元组织能力的内容和实现,缺乏对处于国际化初级阶段企业的双元组织能力的探讨。虽然 Tushman 和 O'Reilly (1996) 认为跨国公司为保持成功必须具备双元能力;Han (2007) 认为无论是跨国企业还是国际新创企业,要获取卓越国际化绩效的途径是构建双元能力;Han 和 Celly (2008) 用加拿大企业数据实证了双元能力对国际新创企业国际化绩效的促进作用,但是双元组织能力是否同样也是新兴经济体国家国际化企业竞争优势的源泉?我们能否通过双元组织能力培育与发展来改进我国国际化企业的绩效?双元组织能力理论对中国企业国际化经营实践的解释力如何?中国国际化经营企业的双元组织能力是否有独特内涵,它的动态演变机理是什么?哪些因素会影响双元组织能力的形成?中国国际化企业培育双元组织能力的路径又有哪些?目前国内将企业国际化与双元组织能力理论联系起来的研究不多,对于这些问题还未见较为详尽的论述以及实证上的支持。理论研究上的缺陷,影响了研究者对于我国企业国际化的理解和实践者开展国际化的努力,这也是本研究的重要动因。

第二节 研究的问题与意义

一、研究的问题

企业国际化战略作为企业战略的一种发展形态,吸收最新的思想并建立新的企业国际化理论框架是理论创新的重要动力。西方关于双元组织能力的研究正在迅猛的发展,而我国学术界虽然已经观察到了这种趋势,但