

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

 全国博士后管理委员会资助项目

组织超越

——企业如何克服组织惰性与实现持续成长

Organization Transcendence

—How to Overcome Organizational Inertia and
Achieve Sustainable Growth

白景坤 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

组织超越

——企业如何克服组织惰性与实现持续成长

Organization Transcendence

—How to Overcome Organizational Inertia and
Achieve Sustainable Growth

白景坤 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

组织超越——企业如何克服组织惰性与实现持续成长 / 白景坤著. —北京: 经济管理出版社, 2017.12

ISBN 978-7-5096-5394-4

I. ①组… II. ①白… III. ①大型企业—企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 249082 号

组稿编辑: 宋 娜

责任编辑: 宋 娜 范美琴

责任印制: 黄章平

责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 16

字 数: 262 千字

版 次: 2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5394-4

定 价: 88.00 元



·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

博士后制度在我国落地生根已逾 30 年，已经成为国家人才体系建设中的重要一环。30 多年来，博士后制度对推动我国人事人才体制机制改革、促进科技创新和经济社会发展发挥了重要的作用，也培养了一批国家急需的高层次创新型人才。

自 1986 年 1 月开始招收第一名博士后研究人员起，截至目前，国家已累计招收 14 万余名博士后研究人员，已经出站的博士后大多成为各领域的科研骨干和学术带头人。其中，已有 50 余位博士后当选两院院士；众多博士后入选各类人才计划，其中，国家百千万人才工程年入选率达 34.36%，国家杰出青年科学基金入选率平均达 21.04%，教育部“长江学者”入选率平均达 10% 左右。

2015 年底，国务院办公厅出台《关于改革完善博士后制度的意见》，要求各地各部门各设站单位按照党中央、国务院决策部署，牢固树立并切实贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，深入实施创新驱动发展战略和人才优先发展战略，完善体制机制，健全服务体系，推动博士后事业科学发展。这为我国博士后事业的进一步发展指明了方向，也为哲学社会科学领域博士后工作提出了新的研究方向。

习近平总书记在 2016 年 5 月 17 日全国哲学社会科学工作座谈会上发表重要讲话指出：一个国家的发展水平，既取决于自然科学发展水平，也取决于哲学社会发展水平。一个没有发达的自然科学的国家不可能走在世界前列，一个没有繁荣的哲学社

会科学的国家也不可能走在世界前列。坚持和发展中国特色社会主义，需要不断在实践和理论上进行探索、用发展着的理论指导发展着的实践。在这个过程中，哲学社会科学具有不可替代的重要地位，哲学社会科学工作者具有不可替代的重要作用。这是党和国家领导人对包括哲学社会科学博士后在内的所有哲学社会科学领域的研究者、工作者提出的殷切希望！

中国社会科学院是中央直属的国家哲学社会科学研究机构，在哲学社会科学博士后工作领域处于领军地位。为充分调动哲学社会科学博士后研究人员科研创新的积极性，展示哲学社会科学领域博士后的优秀成果，提高我国哲学社会科学发展的整体水平，中国社会科学院和全国博士后管理委员会于2012年联合推出了《中国社会科学博士后文库》（以下简称《文库》），每年在全国范围内择优出版博士后成果。经过多年的发展，《文库》已经成为集中、系统、全面反映我国哲学社会科学博士后优秀成果的高端学术平台，学术影响力和社会影响力逐年提高。

下一步，做好哲学社会科学博士后工作，做好《文库》工作，要认真学习领会习近平总书记系列重要讲话精神，自觉肩负起新的时代使命，锐意创新、发奋进取。为此，需做到：

第一，始终坚持马克思主义的指导地位。哲学社会科学研究离不开正确的世界观、方法论的指导。习近平总书记深刻指出：坚持以马克思主义为指导，是当代中国哲学社会科学区别于其他哲学社会科学的根本标志，必须旗帜鲜明加以坚持。马克思主义揭示了事物的本质、内在联系及发展规律，是“伟大的认识工具”，是人们观察世界、分析问题的有力思想武器。马克思主义尽管诞生在一个半多世纪之前，但在当今时代，马克思主义与新的时代实践结合起来，越来越显示出更加强大的生命力。哲学社会科学博士后研究人员应该更加自觉地坚持马克思主义在科研工作中的指导地位，继续推进马克思主义中国化、时代化、大众化，继

续发展 21 世纪马克思主义、当代中国马克思主义。要继续把《文库》建设成为马克思主义中国化最新理论成果宣传、展示、交流的平台，为中国特色社会主义建设提供强有力的理论支撑。

第二，逐步树立智库意识和品牌意识。哲学社会科学肩负着回答时代命题、规划未来道路的使命。当前中央对哲学社会科学愈加重视，尤其是提出要发挥哲学社会科学在治国理政、提高改革决策水平、推进国家治理体系和治理能力现代化中的作用。从 2015 年开始，中央已启动了国家高端智库的建设，这对哲学社会科学博士后工作提出了更高的针对性要求，也为哲学社会科学博士后研究提供了更为广阔的应用空间。《文库》依托中国社会科学院，面向全国哲学社会科学领域博士后科研流动站、工作站的博士后征集优秀成果，入选出版的著作也代表了哲学社会科学博士后最高的学术研究水平。因此，要善于把中国社会科学院服务党和国家决策的大智库功能与《文库》的小智库功能结合起来，进而以智库意识推动品牌意识建设，最终树立《文库》的智库意识和品牌意识。

第三，积极推动中国特色哲学社会科学学术体系和话语体系建设。改革开放 30 多年来，我国在经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设和党的建设各个领域都取得了举世瞩目的成就，比历史上任何时期都更接近中华民族伟大复兴的目标。但正如习近平总书记所指出的那样：在解读中国实践、构建中国理论上，我们应该最有发言权，但实际上我国哲学社会科学在国际上的声音还比较小，还处于“有理说不出、说了传不开”的境地。这里问题的实质，就是中国特色、中国特质的哲学社会科学学术体系和话语体系的缺失和建设问题。具有中国特色、中国特质的学术体系和话语体系必然是由具有中国特色、中国特质的概念、范畴和学科等组成。这一切不是凭空想象得来的，而是在中国化的马克思主义指导下，在参考我们民族特质、历史智慧



的基础上再创造出来的。在这一过程中，积极吸纳儒、释、道、墨、名、法、农、杂、兵等各家学说的精髓，无疑是保持中国特色、中国特质的重要保证。换言之，不能站在历史、文化虚无主义立场搞研究。要通过《文库》积极引导哲学社会科学博士后研究人员：一方面，要积极吸收古今中外各种学术资源，坚持古为今用、洋为中用。另一方面，要以中国自己的实践为研究定位，围绕中国自己的问题，坚持问题导向，努力探索具备中国特色、中国特质的概念、范畴与理论体系，在体现继承性和民族性、体现原创性和时代性、体现系统性和专业性方面，不断加强和深化中国特色学术体系和话语体系建设。

新形势下，我国哲学社会科学地位更加重要、任务更加繁重。衷心希望广大哲学社会科学博士后工作者和博士后们，以《文库》系列著作的出版为契机，以习近平总书记在全国哲学社会科学座谈会上的讲话为根本遵循，将自身的研究工作与时代的需求结合起来，将自身的研究工作与国家和人民的召唤结合起来，以深厚的学识修养赢得尊重，以高尚的人格魅力引领风气，在为祖国、为人民立德立功立言中，在实现中华民族伟大复兴中国梦的征程中，成就自我、实现价值。

是为序。

王东林

中国社会科学院副院长

中国社会科学院博士后管理委员会主任

2016年12月1日

摘 要

长期以来,组织变革被认为是成熟期企业主动适应环境变化的主要方式,但实践中的组织变革往往很难成功。近年来,组织惰性逐渐被认为是制约组织变革和持续成长的重要因素;同时也有研究认为,随着环境变化加剧,公司创业导向和组织学习是成熟期企业积极应对环境变化以实现持续成长的主要方式。然而,公司创业导向和组织学习究竟如何或者在何种程度上能够克服组织惰性,克服组织惰性是否就意味着能够实现持续成长,组织惰性可以超越吗?对此,无论在实践层面还是在理论层面,都未能给出令人信服的结论。本书以成熟期企业为研究对象,运用理论探讨、案例研究和问卷调查等研究方法,构建理论模型,探讨公司创业导向、组织学习、组织惰性和企业持续成长的关系,以期揭示组织惰性的形成与演化及其对企业持续成长的作用机理。

本书的主要内容包括以下几方面:①强化组织惰性的因素。基于文献分析构建基于环境与路径“双重锁定”的组织惰性生成分析的理论框架。在整合组织生态学、新制度组织理论、路径依赖理论和资源基础观等不同学科视角的相关研究成果后,提出组织惰性是环境锁定和路径锁定共同作用的结果,而资源(能力)基础理论关于核心能力惰性特征的界定恰恰描述了“双重锁定”下的组织惰性的表现形式。②弱化组织惰性的因素。通过对中兴通讯案例的纵贯考察和多时点比较研究揭示公司创业导向、组织学习和组织惰性的关系机理:公司创业导向能够有效克服(弱化)组织的洞察力惰性和行动惰性;探索式学习有利于产生或发现新技术、新产品、新机会或新的组织方式,有利于克服组织洞察力惰性,同时也能够激发组织对现有技术

和管理路径进行改进与完善，对克服行动惰性有积极作用；利用式学习有利于直接改进与完善企业的技术与管理路径，因而有利于克服组织的行动惰性，但利用式学习强调“埋头苦干”，可能会因路径依赖而导致路径锁定，最终强化组织的洞察力惰性；公司创业导向通过探索式学习的中介作用能够进一步强化对克服组织的洞察力惰性的积极作用，通过利用式学习的中介作用强化对克服组织行动惰性的积极作用；利用式学习对组织洞察力惰性具有强化作用，这在一定程度上会弱化公司创业导向对克服组织惰性的积极作用；环境变化在公司创业导向和组织学习、组织惰性关系中具有调节作用。在高度变化的环境下，公司创业导向对组织学习的积极作用得到强化，公司创业导向对组织惰性的积极作用也得到强化。③组织惰性作为情境因素对组织创新过程具有调节作用。一是通过实证研究发现，组织惰性对组织双元学习和组织绩效的关系具有负向调节作用。二是通过实证研究发现，结构惰性对公司创业导向和战略变革的关系具有负向调节作用。三是通过实证研究发现，学习惰性对公司创业导向和探索式创新、开发式创新的关系均具有负向调节作用，但经验惰性对公司创业导向和探索式创新、开发式创新的关系具有正向调节作用。该结论改变了通常认为的动态环境下知识惰性不利于创新的观点。④组织惰性的后果。通过对柯达公司的案例分析发现，克服组织惰性并不意味着组织变革的成功或实现持续成长。尽管动态环境下组织变革是打破组织惰性和促进企业持续成长的重要因素，但组织变革能否最终促进企业持续成长，则取决于在组织惰性被打破后组织是否能够及时建立起组织战略、结构和文化间及其与外部环境相匹配的新模式。最后得出结论，组织战略、结构和文化之间及其与环境的动态匹配是影响组织变革与持续成长关系的重要因素。⑤基于组织动态性和双元性视角探讨如何超越组织惰性。一是构建旨在避免组织惰性负效应的动态能力演化框架。在整合动态能力现有研究成果的基础上，本书认为避免组织惰性负效应，需以“市场机会”为导向，在组织层面构建具有递进关系的由搜寻惯例、选择惯例和重构惯例构成的动态能力，并据此适应环境的



变化,通过改变资源和能力基础及其组合方式以挖掘潜在机会,对多样性潜在机会进行选择,集中力量于选择机会和形成动态竞争优势。二是对组织双元成长的路径进行探讨,发现公司创业导向和网络能力是获得双元性的重要前因变量,同时也发现双元组织与成熟企业创新成长的关系会受到公司创业导向等组织情境因素的影响。

本书创新之处:①提出基于“双重锁定”的组织惰性生成分析框架。整合环境选择理论和企业路径依赖理论的相关研究成果,从外部技术和制度环境锁定、内部路径自我强化两个层面剖析组织惰性生成的必然性,并以资源基础观的惰性理论为基础,对组织惰性的结构特征进行刻画,最终构建较为系统的组织惰性生成过程模型。②发现组织旨在克服组织惰性的因素,同时也具有强化组织惰性的作用。③组织模式的动态协调是影响组织变革与组织持续成长关系的重要因素。④组织惰性具有既促进组织变革又阻碍组织变革的双重属性。⑤构建旨在避免组织惰性负效应的分析框架。通过文献梳理和理论探索,本书基于“机会逻辑”,构建组织的搜寻惯例、选择惯例和重构惯例,推动机会发生(变异)、机会选择(选择)和机会把握(保留)的循环,从而提出实现持续成长的分析模型。

关键词: 组织惰性; 公司创业导向; 组织学习; 动态能力; 双元型组织

Abstract

Organizational change has long been regarded as the main way for enterprises that actively adapt themselves to environmental change. However, organizational change in practice is often difficult to achieve. In recent years, organizational inertia is gradually considered to be an important factor restricting organizational change and sustained growth. At the same time, with the change of environment, some studies have found that the corporate entrepreneurial orientation and organizational learning gradually become the main way that mature enterprises respond to environmental change actively to achieve sustained growth. However, how and to what extent entrepreneurial orientation and organizational learning overcome organizational inertia is still unknown. Whether the firm can achieve the sustained growth after overcoming organizational inertia? In this regard, it has no convincing conclusions both in theoretical and practical level. This book takes mature enterprises as the research object, and applies theory research, case study and questionnaire survey to construct the theoretical model to explore the relationship among entrepreneurial orientation, organizational learning, organizational inertia and organizational sustained growth in order to reveal the formation and evolution mechanism of organizational inertia.

The main contents and conclusions of this study are as follows:

① The factors that strengthen organizational inertia. Based on literature analysis, we construct the theoretical framework of the generation of organizational inertia which is based on environment and path which are called “double-locking”. After integrating the



related research perspectives of organizational ecology, new institutional organization theory, path dependence and RBV, we think that organizational inertia results from the environment locking and path locking, and the definition of core capability from resource (capability) based view precisely describes the manifestation of organizational inertia under “double locking”. ② The factors that weaken organizational inertia. By the long runs and time-series study of ZTE, we reveal the mechanism among entrepreneurial orientation, organizational learning and organizational inertia: Corporate entrepreneurial orientation can effectively overcome (or weaken) organization insight inertia and action inertia. Exploratory learning is benefit for the generation or discovery of new technologies, new products, new opportunities and new organizations, is good for overcoming organization insight inertia and action inertia and stimulating the organization to improve existing technology and the path of management as well. Exploitative learning is conducive to improve the technology and the path of management directly, so it's better for overcoming action inertia. But exploitative learning emphasis “work hard” which may result in path locking and ultimately strengthen the organization insight inertia. Through the mediating role of exploratory learning, the corporate entrepreneurial orientation can further reinforce positive effect on overcoming organization insight inertia and it will strengthen positive effect on overcoming organization action inertia by the mediating role of exploitative learning. Exploitative learning can strengthen organization insight inertia, which weakens the positive role of corporate entrepreneurial orientation on weakening organizational inertia in some extent. The environmental change has a regulating effect on the relationship among entrepreneurial orientation, organizational learning and organizational inertia. In frequently changing environment, the positive role of entrepreneurial orientation on organizational learning and organizational inertia can be strengthened. ③ The organizational inertia can

regulate the process of organizational innovation as situational factors. Though the empirical research, we find that organizational inertia has a negative regulation on the relationship between organizational dual learning and organizational performance. The structural inertia also has a negative on the relationship between corporate entrepreneurial orientation and strategic changes. Further-more, we find that the learning procrastination negatively regulates corporate entrepreneurial orientation and exploratory and exploitative innovation, but experience inertia positively regulates the relationship of corporate entrepreneurial orientation, exploratory innovation and exploitative innovation. This conclusion has changed the opinion that knowledge rigidity is not conducive to innovation in dynamic environment. ④ The result of organizational inertia. Through the case study of Kodak, we found that overcoming organizational inertia did not mean a successful organizational change or a sustained growth. Although the organizational change is an important factor which can broke organizational inertia and promote the sustained growth of the enterprise in a dynamic environment, but whether organizational change could eventually promote sustained growth or not depends on whether the organization can establish a new model of organizational strategy, structure and culture and the suitable external environment or not. As the conclusion, organizational strategy, structure and culture and the matching between dynamic environment and them are the important factors that influence the relationship between organizational change and sustained growth. ⑤ Based on Organizational Dynamic and Bivariate Perspectives, how to overcome the organizational inertia. Firstly, constructing an evolution framework of dynamic capabilities aimed to avoid the negative effects of organizational inertia. Based on the integration of existing research results of dynamic capabilities, to avoid negative effects of organizational inertia, we should make "market opportunities" as a guide to build dynamic capabilities which consist of search routines,

selection routines, and refactoring routines in the organizational level. In this regard, organizations can adapt to environmental changes. Though changing the basis and combinations of the organizational resources and capacity, the organizations can discovery potential opportunities. Besides, they can form a dynamic and competitive advantage by choosing diversity of potential opportunities. Secondly, though exploring the dual path of organizational growth, we find that the corporate entrepreneurial orientation and network capacity are important antecedent variables to obtain the duality, and we also find the relationship of innovation growth between ambidextrous organizations and mature companies will be influenced by the corporate entrepreneurial orientation and some other organizations situational factors.

The innovations of this book are as follows: ① This paper proposes an analysis framework of organizational inertia based on “double locking”. Though integrating the results of environmental choice theory and path dependence theory, this paper analyzes the inevitability of organizational inertia from two aspects: The locking of external technology and system environment and the path locking of internal path self-reinforcement. Based on the inertia theory of resource-based view, this paper analyzes the structure characteristics of the organization inertia, and ultimately we could build a more systematic model of organizational inertia generation process. ② We find the factors which are used to overcome the organizational inertia also strengthen organizational inertia. ③ We find that the dynamic coordination of organization inertia is an important factor of affecting organizational change and sustained growth. ④ We find organization inertia can promote organizational change and hinder organizational change as well. ⑤ We aim to construct an analysis framework about negative effect of avoiding organizational inertia. Though literature review and theoretical discussion and based on the “opportunity logic”, this study conducts organizational search routines, selection



routines, and refactoring routines, and drives the circle of chance generation, chance selection, and chance reservation, and then forms the analysis model of sustained growth.

Key Words: Organizational inertia; Corporate entrepreneurial orientation; Organizational learning; Dynamic capability; Ambidextrous organization

目 录

第一章 导 论	1
一、研究背景	1
二、研究意义	3
三、研究内容	4
四、研究方法与技术路线	7
五、创新之处	9
第二章 文献综述	13
一、引言	13
二、组织惰性的研究视角与研究层次	16
三、组织惰性的概念与构成	22
四、组织惰性的前因后果	28
五、研究不足与展望	35
第三章 组织惰性的前因	39
第一节 强化组织惰性的因素	39
一、引言	39
二、环境选择：组织惰性生成的外部压力机制	41
三、路径依赖：组织惰性生成的内部强化机制	44
四、组织惰性构成：资源惰性与惯例惰性	47
五、组织惰性生成的整合模型	50
六、研究结论	52
第二节 弱化组织惰性的因素	53
一、引言	53



二、文献回顾与理论框架	55
三、研究设计与案例介绍	58
四、案例分析	61
五、研究结论	72

第四章 作为情境的组织惰性

77

第一节 组织惰性、二元学习和创新绩效

77

一、引言	77
二、文献回顾与研究假设	78
三、研究设计	82
四、实证分析	83
五、研究结论	86

第二节 结构惰性、公司创业导向和战略变革

87

一、引言	87
二、文献回顾与研究假设	87
三、研究设计	92
四、实证分析	94
五、研究结论	98

第三节 知识惰性、公司创业导向和二元创新

100

一、引言	100
二、文献回顾与研究假设	101
三、研究设计	106
四、实证分析	108
五、研究结论	113

第五章 组织惰性的后果

117

一、引言	117
二、文献回顾与理论框架	118
三、研究方法	121
四、案例分析	122
五、研究结论	128