

第4卷 第1期 2012年8月
Volume4 Issue1 Aug. 2012

比较管理

COMPARATIVE MANAGEMENT

1

2012

高层管理团队特征对战略二元性的影响研究

王益民 缪小梅

海尔集团人单合一双赢模式战略变革案例研究

赵剑波

区域创业比较研究：基于江苏样本企业的分析

刘兴国 沈志渔

王建国的理论与稻盛和夫的实践

程丽霞

比较管理研究范式的完善与发展

高闯 房茂涛

ISBN 978-7-5096-2377-0



9 787509 623770 >

图书在版编目 (CIP) 数据

比较管理. 2012 年. 第 1 期/高闯主编. —北京: 经济管理出版社, 2012.8
ISBN 978-7-5096-2377-0

I. ①比… II. ①高… III. ①比较管理学 IV. ①C93-03

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 057313 号

责任编辑: 晓 白
责任印制: 杨国强
责任校对: 蒋 方

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: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm/16

印 张: 7.75

字 数: 218 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2377-0

定 价: 20.00 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

管理学名家 (7)



高 闯

高闯，经济学博士，教授，博士生导师，享受国务院特殊津贴专家，全国模范教师。1998~2009年在辽宁大学任工商管理学院院长、MBA教育中心主任，2009年底调入首都经济贸易大学，现任首都经济贸易大学校长助理、杂志总社总编辑、国际比较管理研究院院长、工商管理学院院长。兼任国务院学位委员会工商管理学科评议组成员，教育部工商管理学科教学指导委员会委员，中国博士后管委会管理学科专家组成员、组长，国家自然科学基金委员会管理学部评审组专家，中国企业管理研究会副会长，中国管理现代化研究会公司治理专业委员会主任委员，中国社会科学院、南开大学、兰州大学等7所高校及科研院所的兼职教授（研究员）。曾荣获全国模范教师（2007）、沈阳市劳动模范（2006）、沈阳市优秀专家（2006）、沈阳市优秀教师等荣誉称号。

高闯教授自任教以来，长期从事企业管理与发展问题的教学研究工作，研究方向为公司治理和比较管理。在公司治理领域，高闯教授及其科研团队率先采用社会资本范畴分析终极股东控制权问题，拓展了终极股东控制权问题的分析思路，克服了国际主流分析范式的局限性。高闯教授还同学界同仁一起重开比较管理研究领域，将演化分析方法引入比较管理研究，为比较管理学科基础建设倾注了心血。高闯教授先后主持3项国家自然科学基金、2项国家社会科学基金及1项教育部人文社会科学研究项目，还获得了日本文部省国际交流基金资助，并同欧盟项目办、韩国高等教育财团等从事国际合作研究，在《管理世界》、《中国工业经济》和《经济社会体制比较》等重要刊物发表论文50余篇，出版专著10余部。曾荣获第3届蒋一苇企业改革与发展学术基金论文奖、第4届中国图书奖和第4届中国高校人文社会科学研究优秀成果奖等奖项。

· 主编寄语 ·

20世纪初,当茅以升先生在美国加州理工学院读到泰罗的《科学管理原理》(F.W.Taylor, 1911)时,“管理”还只是象牙塔尖里的学问。今天,时隔不到百年,它已经成为人们使用最多的一个词汇了。而且,人们还把管理同技术一起并称为推动经济增长的“两个车轮”。更重要的是,在跨国界、跨文化的研究中,人们发现,国家间在经济发展上的差距并非只是由于技术的原因,而更可能是管理或其他因素出了问题。为此,第二次世界大战结束后,在欧洲大陆还曾展开过一场激烈的论战:欧洲的科学技术并不比美国落后,可经济发展为什么落在美国后面?于是,人们试图从比较研究的视角去“揭示工业增长过程与管理间的密切联系”,并形成了比较管理分析的最初范式,其代表作就是《工业世界的管理:国际分析》(F.Harbison和A.Meyers, 1959),由此正式拉开了比较管理分析的序幕。美国纽约大学在1970年举办的比较管理学学术研讨会,被认为是比较管理学形成的重要标志。比较管理研究初期的特点是注重建立概念体系、分析框架,探讨管理是否具有可移植性,而20世纪80年代出现的“管理新潮流的四重奏”则采用案例研究方法比较日美企业管理的异同,更具有实证性特点。90年代以后,“硅谷模式”举世瞩目,比较研究的论著层出不穷,从最初的文化比较(AnnaLeeSaxenian, 1994)到后来的比较制度分析(Masahiko Aoki, 1999),研究不断深入,越来越深刻、精细。这期间,福山先生的专著《信任——社会美德与创造经济繁荣》(Francis Fukuyama, 1995)研究了信任结构与企业模式的关系,令人耳目一新,堪称比较文化管理研究的典范。

尽管比较管理研究的历史还相当短暂,但学者们的研究话题几乎涉及这一领域的各个方面:一国的管理特别是企业管理的方式和特点是什么?各国的企业管理有无异同优劣之分?影响各国企业管理的因素究竟有哪些?各国企业管理方式根植于何种不同的背景和环境?经历了怎样的演化过程?管理方式与经济发展究竟是什么关系?各国的企业管理方式之间是否具有可选择性、可移植性和互补性?是否存在特定的比较管理分析框架、范式和方法?无论从哪个角度观察和评价,这些问题的研究都还远远没有完成,更何况实践仍在发展着。因此,从比较研究的视角,用比较分析的方法去解读管理特别是企业管理问题,就成为我们创办《比较管理》的初衷,也是这本杂志所追求的特色。不知是机缘还是天意,它竟然是目前国内第一本专门立足于比较管理研究的学术刊物!因此,究竟如何迈步、走向何方,不仅要靠我们自己的努力,更有赖于作者和读者们的智慧。我们会竭尽全力,力图形成自己特定的分析范式、专业话语、品位和风格,同时又符合国际通行的学术规范,成为管理学界的一流刊物。因此,我们不仅突出其学术性、前瞻性,更注重其现实性,使其成为管理学领域解读“真实世界”的一个窗口。

《比较管理》的创办得到了国家自然科学基金委员会管理学部的悉心指导,以及清华大学、北京大学、中国人民大学、浙江大学、南京大学、中山大学、武汉大学、南开大学、大连理工大学、成都电子科技大学、山东大学、东北大学、汕头大学、北京交通大学、东北财经大学、西南财经大学、西北大学、南京工业大学、南京理工大学、重庆工商大学、江西财经大学、首都经济贸易大学以及辽宁大学等院校(还有许多院校,恕不一一列举)的同行专家及管理学院院长们的大力支持,中国企业管理研究会和经济管理出版社更是鼎力相助,我们非常欣慰,倍受鼓舞,在此一并表示谢意。

正值谷雨时节,绵绵春雨,处处新绿,启窗送目,气爽神怡,于不经意间发现,一粒种子已然植入土中……

《比较管理》学术委员会

○总顾问

陈佳贵 中国社会科学院

○学术顾问

赵纯均 清华大学

席酉民 西交利物浦大学

郑海航 首都经济贸易大学

黄速建 中国社会科学院

○学术委员会主任

徐二明 中国人民大学

○学术委员（以姓氏笔画为序）

于洪彦 吉林大学

王关义 北京印刷学院

井润田 电子科技大学

仝允桓 清华大学

刘延平 北京交通大学

刘文瑞 西北大学

刘 冰 山东工商学院

陈传明 南京大学

沈志渔 经济管理出版社

李良智 江西财经大学

李维安 南开大学

李新春 中山大学

李燕萍 武汉大学

李志强 山西大学

陈晓红 中南大学

张新民 对外经济贸易大学

张宗益 重庆大学

周小虎 南京理工大学

杨世伟 经济管理出版社

杨兆宇 沈阳建筑大学

林丹明 汕头大学

单忠东 北京大学

罗 珉 西南财经大学

赵顺龙 南京工业大学

赵曙明 南京大学

高 闯 首都经济贸易大学

高良谋 东北财经大学

徐向艺 山东大学

贾生华 浙江大学

戚聿东 首都经济贸易大学

董大海 大连高级经理学院

薛有志 南开大学

《比较管理》编委会

○主 编

高 闯 首都经济贸易大学

○副主编（以姓氏笔画为序）

杨世伟 经济管理出版社

陈传明 南京大学

高良谋 东北财经大学

○主编助理

关 鑫 清华大学

○编 委（以姓氏笔画为序）

申桂萍 / 刘 刚 / 张永美 / 张 艳 / 杜 娟 / 周江华 / 赵 晶 / 郭丽娟 / 韩亮亮

比较管理

Comparative Management

2012 年

第 1 期

目 录

企业战略与创新管理

- 高层管理团队特征对战略二元性的影响研究 王益民 缪小梅 (1)
- 中国垂直行业 B2B 大宗商品交易市场的研究——基于多案例比较分析 余镜怀 邢晓彤 (11)
- 海尔集团人单合一双赢模式战略变革案例研究 赵剑波 (22)
- 基于企业生命周期的商业模式转型与优化 钟耕深 陈 衡 (31)
- 区域创业比较研究：基于江苏样本企业的分析 刘兴国 沈志渔 (38)
- 福特与乔布斯管理模式的比较分析 徐艺文 (52)

管理思想与组织文化

- 王建国的理论与稻盛和夫的实践 程丽霞 (62)
- 荐举制度与考试制度在人才选拔中应用的比较研究
——基于科举考试兴废研究的启示 崔佳颖 车宏生 (71)
- 比较管理视角下的中国文化复杂性与管理路径
——基于势科学与信息人理论的分析 李德昌 (79)

研究范式与方法

- 从日本企业的质量经营认识管理移植 李 枫 (89)
- 比较管理研究范式的完善与发展 高 闯 房茂涛 (98)
- 国际比较管理研究院成立暨管理学发展的比较维度与研究范式研讨会综述
..... 柳学信 张祖群 (109)
- 第五届全国比较管理研讨会观点综述 关 鑫 (114)

Main Contents

Enterprise Strategy and Innovation Managements

- The Impact of Top Management Team on Strategic Ambidexterity
..... Wang Yimin, Miao Xiaomei (1)
- Study on Bulk Stock Marketplace of Vertical Industrial B2B in China—Applying Cross-Case
Analysis She Jinghuai, Xing Xiaotong (11)
- A Case Study on the Strategic Change of the Integration Between the Employees and the
Indents of Hair Group Zhao Jianbo (22)
- Transformation and Optimization of the Business Model Based on the Corporate Life Circle
..... Zhong Gengshen, Chen Heng (31)
- Regional Entrepreneurial Comparative Research: Analysis Based on Jiangsu Samples Enterprise
..... Liu Xingguo, Shen Zhiyu (38)
- The Comparison and Analysis of the Management Mode of Henry Ford and Steve Jobs
..... Xu Yiwen (52)

Management Thought and Organizational Culture

- The Theory of Wang Jianguo and the Practice of Namori Kazuo
..... Cheng Lixia (62)
- Comparative Research on the System of Recommendation and Imperial Examination in Ancient
Chinese Civil Service Selection—Based on Abolishing Examination
..... Cui Jiaying, Che Hongsheng (71)
- Comparative Management Under the Perspective of Chinese Culture Complexity and Management Path
—Based on the Shi Science and Information People the Analysis of the Theory
..... Li Dechang (79)

Research Paradigm and Methods

- Understanding Management Transplantation From the Quality Management of Japanese Companies
..... LI Feng (89)
- The Improvement and Development for the Research Paradigm of Comparative Management
..... Gao Chuang, Fang Maotao (98)
- Established International Comparison of Management Research and Comparative Dimension and
Research Paradigm of Management Development Seminar
..... Liu Xuexin, Zhang Zuqun (109)
- On the Viewpoints of the Fifth Academic Symposium of Comparative Management in China 2012
..... Guan Xin (114)

【企业战略与创新管理】

高层管理团队特征对战略二元性的影响研究

王益民 繆小梅

(山东大学管理学院, 济南, 250100)

【摘 要】 本文将组织二元性的研究延伸到战略领域, 探寻组织战略二元性的内在逻辑及其作用机制, 然后实证考察了高层管理团队 (TMT) 特征对组织战略二元性的影响及环境不确定性的调节作用。基于 127 份样本实证研究表明: ①高管团队的行为整合、社会资本 (商业联系、政治联系)、中庸思维对战略二元性具有显著的正向影响。②环境动态性显著增强了行为整合、中庸思维与战略二元性之间的关系, 而环境复杂性显著弱化了行为整合、中庸思维与战略二元性之间的关系。本文探索了不同于西方情境下的中国高层管理团队特征及其对本土企业战略行为的影响。

【关键词】 高层管理团队; 行为整合; 社会资本; 中庸思维; 战略二元性

一、引 言

当前中国经济正处于转型发展时期, 其典型特征是市场经济和制度体系不完善, 特别是缺乏规范的市场环境和完备的人才市场等。同时, 中国正逐步融入国际市场, 经济环境受到经济全球化的影响。在中国经济转型的历史进程中, 企业是推动经济转型的主体。中国企业家调查系统 (2010) 对中国企业经营者成长与发展报告表明, 提升企业战略决策能力的首要途径为: “优化高管团队的构成。” 将高管团队的构成放在第一位, 可见高管团队对组织战略决策的关键作用。作为组织战略决策的发起者, 高管团队在进行战略决策时会面临很多战略悖论, 如专业化—多元化、探索性创新战略—开发性创新战略、经济效益—社会效益等。在日益复杂多变的环境中, 企业要保持长久的成功既需要充分利用和提升当前的竞争优势, 又需要进行探索以适应未来环境的变化。因而, 处于转型期发展中国家的企业, 和发达国家同类企业相比, 其成长过程中所表现出来的组织和战略管理方面的“二元性”特征要更显著。

【基金项目】 国家自然科学基金资助项目《基于协同演化视角的制度转型期企业战略二元性实证研究》(批准号: 71072110); 教育部新世纪优秀人才支持计划资助 (批准号: NCET-11-0312)。

【作者简介】 王益民 (1971—), 男, 山东大学管理学院教授、博士, 研究方向: 战略管理、跨国公司管理; 繆小梅 (1985—), 女, 山东大学管理学院硕士研究生。

二、理论与假设

（一）双元性与战略双元

Duncan 于 1976 年首次提出“组织双元性”(Organizational Ambidexterity)这一概念。在后续研究中,学者们主要从组织学习、技术创新、组织适应等视角来解释组织双元。近年,国外关于组织双元的研究已经延伸到战略管理领域,一些研究者明确提出了“战略双元”(Strategic Ambidexterity)的概念,即组织同时平衡开发式创新与探索式创新的特性与能力,并开始运用“双元”概念来提炼战略管理研究领域中的一些核心问题。O'Reilly 和 Tushman 指出,“双元性”绝不仅仅是一个组织结构的问题,清晰的战略意图、战略愿景与价值观等也同样是影响和决定“双元性”的重要变量。因此,Raisch 等认为需要整合组织研究领域对组织双元的研究成果,发展战略双元这一重要概念,以深入对“双元性”的认识和理解。目前,学者开始将“双元性”与组织的动态能力、战略演化等核心问题有机地融合在一起,战略双元正日益成为组织与战略管理研究领域一个非常有潜力的方向。

处于转型经济中的企业行为明显不同于成熟经济中的企业行为,其高层管理团队的构成、运作过程及对于组织绩效所发挥的作用也不尽相同。在中国特定的管理情境下,高管团队的社会网络、与西方高管团队相比特有的中庸思维等,更具有本源性和基础性,是创新的源泉和基石。因此,在对高管团队特征进行研究的过程中,有必要把人格、认知、价值观等深层次的变量考虑进来。基于此,本文从高管团队的行为整合、社会资本和中庸思维三个维度出发,来考察高管团队特征对战略双元性的影响机制。

（二）高管团队行为整合与战略双元性

高管团队行为整合是指高管团队内部、高管团队成员之间进行思想和行为的集体互动过程,具体表现为团队合作、开放沟通和共同决策的行为过程。Lubatkin 等认为,行为整合直接影响了高管团队如何处理矛盾的知识过程。在发生认知冲突时,行为整合的团队能够更有效地利用知识,并利用冲突机会对战略问题进行辩论和讨论。高管团队通过行为整合过程,能够对探索和开发机会有更深入的认识,从而达到探索创新和开发创新的实现。而且通过行为整合,使团队成员能够结合多种知识和信息资源,从而对组织的战略决策方向激发新的视角和竞争力。因此,行为整合程度高的团队更能够以全面的视角看待组织适应不确定性环境的方式,既包括对原有技术、产品的改进,也包括开发新技术、新产品。因此,提出以下假设:

H1: 高管团队行为整合对战略双元性有显著的正向影响。

（三）高管团队社会资本与战略双元性

我国自古就有重视“关系”的文化传统,关系对于中国企业的发展具有重要意义。社会资本是企业高管团队的一种无形资源,通过这种资源可以为企业获得物质的、信息的和感情的帮助。任何一名高管团队成员都是社会人,必然与上级领导机关、当地政府部门、其他企业等发生联系,镶嵌于一组特定的社会关系网络中。陈伟民认为,企业高管团队的社会资本由团队的外部联系和内部关系共同构成,基于这些社会关系网络所形成的社会资本,是影响企业发展的重要因素。徐强、魏泽龙、李垣等指出,在研究转型经济背景下中国企业高管团队对企业战略变化的影响时,应该充分考虑高管团队外部联系、社会关系特征对战略变化的影响。本文主要研究高管团队社会资本的外部联系,并将高管团队社会资本分为商业联系和政治联系两个方面。

1. 高管团队商业联系与战略二元性

高管团队的商业关系主要指，高管团队成员与其他企业高管透过社会网络关系所形成的社会资本。商业关系为企业高管提供了来自企业之外的，有助于企业克服环境不确定性所需的资源、信息和知识，而这些信息和知识对企业当前和未来的竞争优势有着深刻的影响。

高管团队成员通过商业联系，从供应商、客户、消费者处搜集丰富的、有价值的信息资源和知识，这些信息和知识能够改善企业现有的内部知识库，促使企业高管团队能够分析思考企业现有产品、技术的优点、缺点，在一定意义上有助于企业在现有技术和现有市场需求基础上进行新产品、服务等活动的渐进式改良和改进，提高现有产品竞争力，从而有利于企业进行开发性创新。如果企业拥有良好的社会资本，就可借助各种社会联系，借助企业的各种关系网络，从联系密切的、信任度高的企业那里获得更有价值的隐性信息。因此，在高管团队成员与其他企业高管互动的过程中，存在大量的、新颖的、非冗余性的信息资源和知识，高管团队成员通过对这些信息的综合思考，打破传统思维模式，吸收、融合非冗余性的信息资源和知识，会给企业的技术创新范式带来巨大的冲击，促进企业进行重大产品和技术的研发、颠覆式的革新，有利于企业的探索性创新。因此，提出以下假设：

H2：高管团队商业关系对战略二元性有显著的正向影响。

2. 高管团队政治联系与战略二元性

高管团队的政治联系主要指高管团队成员与政府机关人员透过社会网络关系所形成的社会资本。企业高管与政府机关人员的社会关系网络，可帮助企业获取经营所需的资源、信息和知识，从而为企业面临商业环境的高不确定性时提供一定的缓冲。

首先，政治联系能够帮助企业取得更多的外部融资，这在一定程度上缓解了企业研发资金短缺的问题，加强了企业技术创新的投资保障，从而帮助企业顺利进行技术创新活动。其次，政治联系有利于企业打破行业进入壁垒，这在一定程度上降低了企业经营的不确定性，使得企业在保持现有产品或市场需求的基础上，能够打破行业进入壁垒，开发全新的产品，开拓全新的市场，从而对企业战略二元性产生积极影响。最后，企业高管的政治联系能够帮助企业提前掌握政策动态，有助于企业及时获得政府有关行业发展的宏观经济调控措施与产业技术导向，加强了企业对外部环境的认知和把握能力，从而使企业能够更加积极地进行创新投入和创新支撑活动，使企业的开发性创新活动和探索性创新活动保持在较高水平。因此，高管团队通过政治联系获取的资金、信息等重要资源有利于企业同时进行探索性和开发性活动，达到较高的战略二元水平。因此，提出以下假设：

H3：高管团队政治联系对战略二元性有显著的正向影响。

（四）高管团队中庸思维与战略二元性

由于受到中国传统文化的影响，中国管理情境下的高管团队认知能力与西方情境下的高管团队认知能力存在差异。其中比较典型的当属中庸思维。作为中国传统文化中最凸显的思维方式之一，中庸思维不仅体现了中国历代的伦理道德标准，同时也作为一种伦理价值观和思维方式，影响着中国管理者的行为和做事准则。陈建勋、凌媛媛和刘松博指出，中庸型领导一方面要寻求稳定以降低不确定性，减少交易成本，将已有的惯例制度化，保证企业现有的能力和优势的充分发挥；另一方面又要在适当的情况下放弃原有的惯例，寻求柔性和追求变化以适应快速变化的环境，打破常规思维，探索新的技术创意和市场，满足企业发展战略的要求，并根据产品市场需求的转化开发新的技术、开拓新的市场。中庸型领导通过平衡两种活动之间的矛盾可以满足企业的双重发展要求。因此，提出以下假设：

H4：高管团队中庸思维对战略二元性有显著的正向影响。

（五）环境不确定性的调节作用

一些学者已经开始注意到环境的不确定性对企业选择探索和开发的重要性。如 Rowley 等认为环境的不确定性对企业生存所需的创新活动提出了更高要求，因此，在不确定性的环境下需要企业进行更高水平的探索活动。然而，另一些学者研究发现高的环境不确定性可导致威胁刚性（Threat Rigidity）的产生，这促使企业更加重视对现有资源和关系的开发活动。基于前人的这些研究，本文认为，环境的不确定性调节了高管团队与战略二元之间的关系。在不确定环境下，战略二元可以平衡灵活性和效率的要求。同时，基于对环境不确定性的理解，本文将环境不确定性分为两个维度：动态性和复杂性。

1. 环境动态性的调节作用

环境的动态性是指组织所处环境的变化速度快，并且具有不可预测性。当环境的动态性高时，需求、竞争对手、技术和法规等信息快速变化，并且获取的这些信息往往是不准确、不可用的或过时的。因此，动态的环境要求组织能够对环境的变化做出迅速反应，并且扩大信息搜集的范围。

本文认为，在高度动荡的环境中，由于存在产品、技术、政策等信息的不可预测的变化，这对高管团队的信息搜集、选择和处理提出了更高要求。在高管团队内部，通过团队成员之间的合作、高质量的信息沟通和共同决策，可以更全面地掌握信息或资源的变化，并做出快速准确的反应，进而促进战略二元。由于环境的高度动荡性，高管团队需要加强与其他组织高管的联系、与政府机关人员的联系，获取有价值的商业信息和政治资源，有利于组织在动荡的环境中更准确地认知行业发展现状及未来趋势，有利于组织的探索性创新和开发性创新。在高度动荡的环境中，具备中庸思维的高管团队成员能灵活处理信息，能够同时追求探索和开发。因此，本文认为，相对于稳定的环境，高管团队的行为整合、社会资本为组织提供了丰富的信息和资源，从而帮助组织降低了其所处环境的动态性，进一步促进战略二元。因此，提出以下假设：

H5a：环境的动态性对于高管团队行为整合和战略二元性的关系具有显著的正向调节作用。

H5b：环境的动态性对于高管团队社会资本和战略二元性的关系具有显著的正向调节作用。

H5c：环境的动态性对于高管团队中庸思维和战略二元性的关系具有显著的正向调节作用。

2. 环境复杂性的调节作用

环境的复杂性是指构成环境的诸要素之间的差异性，以及环境要素之间相互联系的复杂性。一个组织所处的环境越复杂，组织在战略决策时越需要考虑异质性的行动者群体和利益相关者、复杂的活动与联系及处理组织边界外的互动。

中国正处于制度转型期，市场机制并不完善，政府仍然掌握着重要的稀缺资源的配置权，政府的政策增加了所处环境的复杂性。在本文中，环境复杂性特指政府政策和行为对组织经营的影响程度，影响程度越高，则组织所处的环境越复杂。

当政府政策与行为能够对组织经营产生很大影响时，由于影响组织经营的对象特殊性，增加了组织对外部环境进行监控和理解的难度。因此，组织面对的环境越复杂时，组织就越倾向于进行渐进式的战略变革。高管团队作为组织战略的制定者和决策者，在复杂的环境中，对探索性创新和开发性创新的选择更谨慎、更保守。因此，在环境复杂程度较高时，高管团队行为整合、社会资本、中庸思维对战略二元性的促进作用较弱。因此，提出以下假设：

H6a：环境的复杂性对于高管团队行为整合和战略二元性的关系具有显著的负向调节作用。

H6b：环境的复杂性对于高管团队社会资本和战略二元性的关系具有显著的负向调节作用。

H6c：环境的复杂性对于高管团队中庸思维和战略二元性的关系具有显著的负向调节作用。

综上所述，本文的理论框架如图 1 所示。

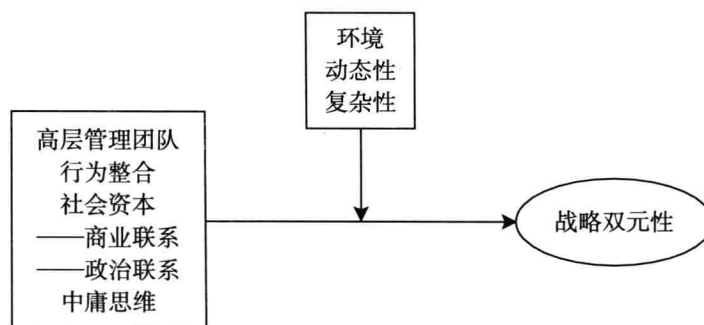


图 1 本文的理论框架

三、研究方法

(一) 样本选取与数据收集

本文主要采用调查问卷方法，以山东地区的企业为对象来研究高管团队特征对战略双元性的影响。本文问卷收集的方式主要通过现场发放、网络问卷及委托发放的方式进行。在进行正式问卷发放之前，为保证初始问卷的信效度，本文进行了预调研。预调研共发放问卷 102 份，实际回收 65 份。其中，剔除填写不完整问卷 5 份，有效问卷为 60 份，实际回收率为 58.82%。进行正式问卷调查时，本文共收回问卷 153 份，剔除重要数据缺失、前后填答矛盾、回答不认真的 26 份问卷，有效问卷为 127 份。

(二) 变量与测量

本文主要参考相关研究的成熟量表，并根据我国企业和研究目的进行了适当的修改。所有量表均采用 5 点 Likert 量表进行测量。

1. 因变量

本文对组织探索性和开发性活动的研究，主要通过组织的创新倾向来衡量，具体从组织在技术、产品、客户和市场方面的创新来考虑。本文主要参考 He 和 Wong (2004)、Jansen 等 (2006)、李剑力 (2009)、Kollmann 和 Stockmann (2010) 关于探索性创新和开发性创新的量表，共 14 个题项。利用 SPSS17.0 进行探索性因子分析，删去了 4 个载荷系数较低的题项，分析结果如表 1 所示。

表 1 战略双元性因子分析与信度分析结果 (N = 60)

变量	因子 1	因子 2
开发性创新		
A13: 贵公司注重提高业务自动化水平	0.822	
A14: 贵公司注重改进现有产品或服务以满足客户的需求	0.819	
A12: 贵公司注重为现有客户不断提供更多的服务	0.803	
A9: 贵公司努力巩固和扩大现有市场规模	0.708	
A8: 贵公司努力改进现有的产品和服务质量	0.648	
探索性创新		
A7: 贵公司注重寻求创新的方法来满足顾客的需求		0.853
A4: 贵公司勇于承担风险来开发新的产品或技术		0.714

续表

变量	因子 1	因子 2
A6: 贵公司注重使用新的分销渠道		0.705
A5: 贵公司重视顾客超越现有产品和服务的需求		0.679
A3: 贵公司勇于采用新的组织或管理方式		0.642
累积解释变异量 (%)	32.284	62.392
KMO 值	0.783	
Cronbach's alpha 系数	0.877	

注：因子分析抽取采用主成分分析法，转轴采用 Kaiser 正规化最大变异法。

2. 自变量

本文的高管团队行为整合量表参考姚振华和孙海法（2009）的高管团队行为整合量表，社会资本量表主要参考陆红英和董彦（2008）的量表，中庸思维量表参考吴佳辉和林以正（2005）的量表。

根据预调研所得数据进行分析结果显示行为整合、社会资本、中庸思维的内部一致性系数分别为 0.793、0.822、0.887，表明量表具有较高的信度。进行探索性因子分析结果显示各个题项的因子负载量均在 0.6 以上，表明量表具备较高的内容效度。

3. 调节变量

环境的动态性主要参考李剑力（2009）和贺远琼等（2008）关于环境动态性的测量量表。此外，本文认为中国经济转型期，中国政策体制环境的变化情况的调查对本文研究更具意义。同时，中国正逐步融入国际市场，经济环境受到经济全球化的影响，因此在原有量表的基础上，增加了两个题项：“行业所处的政策、体制环境变化很快，不稳定”，“对企业的经营与竞争产生影响的全球产业经济环境变化很快，不稳定”。

复杂性是指企业在外部环境中面临的外部利益相关者的数量和差异程度。参考贺远琼等（2008）的环境复杂性测量量表，并作相关修改，重点考察政府行为与政策对企业所处环境的影响。

对环境不确定性进行探索性因子分析，结果表明，各个题项的因子负载量均在 0.6 以上，内部一致性系数为 0.822，表明量表具有良好的信效度。

4. 控制变量

本文将组织成立年限、组织产权性质、行业性质和组织发展阶段也会影响高管团队成员行为和组织的战略导向，在我们的模型中将它们作为控制变量。

四、数据分析与结果

（一）相关分析

通过相关性分析，在显著性水平为 0.01 的情况下，高管团队行为整合、社会资本（商业联系、政治联系）、中庸思维与组织战略双元性的相关性系数分别为 0.650、0.603、0.459、0.612。这表明高管团队行为整合、商业联系、政治联系和中庸思维与组织战略双元性具有显著的正相关关系，如表 2 所示。

表 2 变量相关矩阵 (N = 127)

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 行为整合	3.995	0.591	1.000						
2. 商业联系	3.918	0.607	0.616**	1.000					
3. 政治联系	3.799	0.720	0.509**	0.438**	1.000				
4. 中庸思维	3.849	0.536	0.324**	0.195*	0.262**	1.000			
5. 环境动态性	3.508	0.809	0.329**	0.324**	0.195*	0.262**	1.000		
6. 环境复杂性	3.321	0.857	-0.075	-0.050	0.050	-0.016	0.396**	1.000	
7. 战略二元性	16.440	4.756	0.650**	0.603**	0.459**	0.612**	0.428**	0.072	1.000

注: ** 表示在 0.01 水平 (双侧) 上显著相关; * 表示在 0.05 水平 (双侧) 上显著相关。

(二) 假设检验

本文采用层级回归分析对假设进行检验。在计算变量的交互项之前, 变量均进行了标准化处理。

本文的层级回归分析结果如表 3 所示。模型 2、模型 3、模型 4 结果显示 TMT 行为整合、商业联系、政治联系均对战略二元性产生显著的正向影响, 因此假设 H1、H2、H3、H4 得到验证。行为整合、中庸思维与环境动态性的交互作用对战略二元性产生显著的正向影响, 因此假设 H5a、H5c 得到验证。行为整合、中庸思维与环境复杂性的交互作用对战略二元性产生显著的负向影响, 因此假设 H6a、H6c 得到验证。社会资本与环境动态性的交互作用、社会资本与环境复杂性的交互作用对战略二元性未产生显著影响, 因此假设 H5b、H6b 未得到验证。

表 3 TMT 行为整合、社会资本、中庸思维对战略二元性影响的回归分析 (N = 127)

研究变量	战略二元性						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
控制变量							
企业年龄	-0.071	0.047	-0.034	-0.029	0.020	-0.061	-0.045
产权性质	0.165*	0.116*	0.208***	0.145**	0.152**	0.213***	0.168**
产业性质	-0.008	-0.118*	-0.049	0.013	-0.086	-0.020	0.025
发展阶段	0.199	0.112	0.083	0.133	0.060	0.041	0.069
解释变量							
TMT 行为整合		0.653***			0.597***		
TMT 商业联系			0.477***			0.399***	
TMT 政治联系			0.201**			0.192**	
TMT 中庸思维				0.596***			0.470***
调节变量							
环境动态性					0.299***	0.284***	0.368***
环境复杂性					-0.057	-0.003	-0.059
交互作用							
行为整合 * 环境动态性					0.193***		
行为整合 * 环境复杂性					-0.162**		
商业联系 * 环境动态性						0.013	
商业联系 * 环境复杂性						-0.078	
政治联系 * 环境动态性						0.008	

研究变量	战略双元性						
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
政治联系 * 环境复杂性						0.011	
中庸思维 * 环境动态性							0.146**
中庸思维 * 环境复杂性							-0.368***
R ²	0.055	0.460	0.426	0.407	0.539	0.492	0.516
Adjusted-R ²	0.024	0.438	0.397	0.382	0.503	0.438	0.479
ΔAdjusted-R ²		0.414***	0.373***	0.358***	0.032***	-0.015	0.029**
Model F	1.789	20.652***	14.832***	16.591***	15.191***	9.198***	13.861***

注：①表中系数为标准化回归系数 β 值。

②*** 表示显著性水平 $p < 0.01$ ，** 表示显著性水平 $p < 0.05$ ，* 表示显著性水平 $p < 0.1$ 。

③各个回归模型的 D.W. 值均接近 2，方差膨胀因子 (VIF) 小于 10。

五、结果讨论与建议

(一) 研究结论

本文将双元性理论延伸到战略领域，并探讨了高管团队行为整合、社会资本（商业联系和政治联系）、中庸思维对战略双元性的影响，以及环境动态性和复杂性对上述影响的调节作用。研究结果表明：①高管团队的行为整合、社会资本（商业联系、政治联系）、中庸思维对战略双元性具有显著的正向影响作用。②环境动态性显著增强了行为整合、中庸思维与战略双元性之间的关系；而环境复杂性显著弱化了行为整合、中庸思维与战略双元性之间的关系。

本文从高管团队内部的运作机制——行为整合、外部联系——商业联系、政治联系、认知——中庸思维这三个角度刻画高管团队的特征，为研究高管团队特征提供了新的视角；本文立足于中国转型经济背景，研究了中国本土企业的高管团队特征与战略双元性的关系。

(二) 研究不足与展望

本文不可避免地存在一些不足，需要在今后的研究中逐步完善：首先，受调查对象的制约，样本量较小；其次，作为组织战略双元性应该集中体现探索性创新与开发性创新之间复杂互动与协调匹配的动态过程，本文以调查问卷的方式获取的是横截面数据，从静态的角度加以分析。今后可以扩大调查规模获得更大的样本，以研究本文结论的实用性，也可以针对某一个行业或地区比较进行实证研究，了解高管团队行为整合、社会资本、中庸思维对组织战略双元性的影响。同时，后续研究可以从一个时间（纵贯）历程中对处在转轨期企业组织的战略双元性演变进行检验，有助于深化理解制度转型期企业战略导向与战略行为所表现出的特质。

〔参考文献〕

- [1] Acquah M. Managerial Social Capital, Strategic Orientation and Organizational Performance in an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 2007, 28 (12).
- [2] Cull Robert, Lixin Colin Xu. Institutions, Ownership and Finance: The Determinants of Profit Reinvestment among Chinese Firms. *Journal of Financial Economics*, 2005 (2).
- [3] Davidson P., Honig B.. The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 2003 (18).
- [4] Dess G. G., Beard D.W.. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*,

1984 (29).

[5] Eisenhardt K. M., Bourgeois L. J.. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 1988 (31).

[6] Gabbay S. M., Leenders R.. CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage. In R. Leenders, S.M. Gabbay (eds), *Corporate Social Capital and Liability*: 1-14. Boston: Kluwer Academic Press, 2002.

[7] Hambrick D. C.. *Corporate Coherence and The Top Management Team*. Harvard Business School Press, 1998.

[8] Hambrick D. C.. Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of The Team Label. In B. M. Staw & Cummings L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1994 (16).

[9] He Z. L., Wong P.. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 2004 (15).

[10] Jansen J. J. P., Van Den Boach F. A. J., Volberda H. W.. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Managements Science*, 2006, 52 (11).

[11] Kollmann T., Stockmann C.. Antecedents of Strategic Ambidexterity: Effects of Entrepreneurial Orientation on Exploratory and Exploitative Innovations in Adolescent Organizations. *Int. J. Technology Management*, 2010 (52).

[12] Lubatkin M. H., Simsek Z., Yan L., Veiga J. F.. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 2006, 32 (5).

[13] Luo, Rui. An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economics. *Academy of Management Perspectives*, 2009 (11).

[14] O'Reilly C., Tushman M.. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 2008 (28).

[15] Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M. L.. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organizational Science*, 2009, 20 (4).

[16] Rowley T., Behrens D., Krackhardt D.. Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in The Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 2000 (21).

[17] Sidhu J., Volberda H., Commandeur H.. Exploring Exploration Orientation and Its Determinants: Some Empirical Evidence. *Journal of Management Studies*, 2004 (41).

[18] Siegel P. A., Hambrick D.. Business Strategy and The Social Psychology of Top Management Teams. *Advances in Strategic Management*, 1996 (13).

[19] Simsek Z.. Organizational Ambidexterity: Toward a Multilevel Understanding. *Journal Management Studies*, 2009 (46).

[20] Straw B. M., Sandelands L. E., Dutton J. E.. Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1981 (26).

[21] 陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. 领导者中庸思维与组织绩效: 作用机制与情境条件研究. *南开管理评论*, 2010, 13 (2).

[22] 陈伟民. 高管团队人口特征、社会资本和企业绩效. *郑州航空工业管理学院学报*, 2007, 25 (2).

[23] 邓新明. 我国民营企业政治关联、多元化战略与公司绩效. *南开管理评论*, 2011, 14 (4).

[24] 杜兴强, 曾泉, 杜颖洁. 关键高管的政治联系能否有助于民营上市公司打破行业壁垒. *经济与管理研究*, 2011 (1).

[25] 李剑力. 不确定环境下探索性和开发性创新的平衡与企业绩效关系研究. *中国科技论坛*, 2009 (1).

[26] 陆红英, 董彦. 高管团队社会资本量表开发及信效度检验. *经济论坛*, 2008 (9).

[27] 王宇, 余蓉. 外部环境复杂性和敌意性对上市公司战略变化的影响. *企业管理*, 2008 (8).

[28] 王珍义, 苏丽, 陈璐. 中小高新技术企业政治关联与技术创新: 以外部融资为中介效应. *科学学与科学技术管理*, 2011, 32 (5).

[29] 巫景飞, 何大军, 林伟等. 高层管理者政治网络与企业多元化战略: 社会资本视角——基于我国上市公司面板数据的实证分析. *管理世界*, 2008 (8).

- [30] 吴佳辉, 林以正. 中庸思维量表的编制. (台北) 本土心理学研究, 2005 (24).
- [31] 徐强, 魏泽, 李垣等. 高管团队特征与战略变化关系的理论分析框架研究. 西安交通大学学报 (社会科学版), 2009, 29 (1).
- [32] 杨鹏鹏, 万迪昉, 梁晓莉. 企业家社会资本及其与企业情报竞争力关系的实证研究. 情报杂志, 2005 (7).
- [33] 姚振华, 孙海法. 高管团队行为整合的构念和测量: 基于行为的视角. 商业经济与管理, 2009 (12).
- [34] 于林, 赵士军, 陈倩. 高层管理团队隐性人力资本研究. 工业技术经济, 2011 (2).
- [35] 余明桂, 潘红波. 政治关系、制度环境与民营企业银行贷款. 管理世界, 2008 (8).
- [36] 张平. 国外高层管理团队研究综述. 科技进步与对策, 2006 (7).
- [37] 朱振伟, 金占明. 战略决策过程中决策、决策团队与程序理性的实证研究. 南开管理评论, 2010, 13 (1).

The Impact of Top Management Team on Strategic Ambidexterity

Wang Yimin Miao Xiaomei

(Shandong University School of Management, Jinan 250100)

Abstract: Base on the research of relevant literatures, we extend the ambidexterity to strategic areas. This paper supposed a conceptual model between TMT and strategic ambidexterity. This paper identified behavioral integration, social capital and golden-mean thinking of TMT. By the questionnaire and empirical analysis, the paper draws some conclusions as follows: a) The TMT behavioral integration, social capital and golden-mean thinking have positive effects on strategic ambidexterity. b) Environmental dynamism positively moderates the relationship between TMT behavioral integration and strategic ambidexterity, and the relationship between TMT golden-mean thinking and strategic ambidexterity. Environmental complexity negatively moderates the relationship between TMT behavioral integration and strategic ambidexterity, and the relationship between TMT golden-mean thinking and strategic ambidexterity. The main contributions of this paper are that we explore the Chinese Tats' impact on strategic ambidexterity, which is different from the Western context.

Key Words: Top Management Team; TMT Behavioral Integration; TMT Social Capital; Golden-mean Thinking; Strategic Ambidexterity