

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2017.05.006

欢迎按以下格式引用:吴航. 企业实施探索性与利用性国际化战略的组织冗余限制——基于稀缺性与吸收性的维度划分[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2017(5):54-63.

Citation Format: WU Hang. The impact of organizational slack on exploring and exploiting internationalization: Dimensions of resources rarity and absorption [J]. Journal of Chongqing University(Social Science Edition),2017(5):54-63.

# 企业实施探索性与利用性 国际化战略的组织冗余限制 ——基于稀缺性与吸收性的维度划分

吴航

(华东政法大学 商学院,上海 201620)

**摘要:** 国际商务领域的研究仅区分了国际化的探索和利用动机,突出了组织冗余对于国际化的战略意义,但却未剖析组织冗余如何影响探索性国际化、利用性国际化;组织领域关于冗余资源与探索、利用之间关系的研究更是得出了矛盾性的结论。本研究基于资源稀缺性和吸收性将组织冗余划分为四种类型,并实证检验了四种类型组织冗余对探索性国际化、利用性国际化的差异性影响。研究发现,财务冗余(非稀缺、非吸收冗余)对探索性国际化具有正向影响,对利用性国际化具有负向影响;关系冗余(稀缺、非吸收冗余)、运营冗余(非稀缺、吸收冗余)、人力资源冗余(稀缺、吸收冗余)对探索性国际化具有负向影响,对利用性国际化具有正向影响。研究结论弥补了目前国际商务与组织领域的研究缺口,对于国际化企业具有实践启示。

**关键词:** 财务冗余;关系冗余;运营冗余;人力资源冗余;探索性国际化;利用性国际化

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-5831(2017)05-0054-10

## 一、问题提出

实施国际化发展战略已成为企业拓展生存空间、实现创新追赶的重要举措。中国企业国际化发展之路呈现“探索”与“利用”并存的局面。一方面,部分企业将国际化视为一种市场多元化战略,通过在海外建立生产基地、销售渠道等方式来利用其技术和营销优势;另一方面,部分企业将海外市场视为创新发展的战略跳板,通过并购海外优质资产、搜索海外研发资源来探索建立新的竞争优势<sup>[1-3]</sup>。因此,对于国际化企业而言,组织战略决策的重要问题就在于确定如何在探索性和利用性国际化之间进行资源分配<sup>[4]</sup>。

目前,国际商务领域的研究虽然区分了探索性与利用性两种国际化战略,强调探索性国际化的实施重点在于跨国界寻求新的创新信息和互补资源,利用性国际化的实施重点在于跨国界转移和利用企业的竞争优势<sup>[1,5]</sup>,并且突出强调实施国际化战略需要一定的冗余资源<sup>[6-7]</sup>,但却并未指出组织冗余与探索性和利用性两种国际化战略之间的具体关系。尽管组织领域的研究为在国际化情境下思考组织冗余与探索、利用之

修回日期:2017-04-27

基金项目:国家自然科学基金青年基金项目“企业实施国际化二元战略的创新效应及关键影响因素研究”(71502064)

作者简介:吴航(1984-),男,湖北监利人,华东政法大学商学院副教授,博士,主要从事企业国际化与创新管理研究,Email:wuhang0503@163.com。

间的关系提供了理论借鉴,但仍留下了值得进一步研究的理论缺口。一方面,实证研究发现组织冗余与一系列探索活动正相关,如创新<sup>[8]</sup>、风险承担<sup>[9]</sup>、组织适应性<sup>[10]</sup>。另一方面,也有学者认为较高的组织冗余会导致自满情绪和风险规避倾向,使管理者在决策时患得患失,进而限制探索性活动的实施,转而选择实施低风险的利用性活动<sup>[11]</sup>。因此,关于组织冗余与探索、利用之间的关系仍是一个悬而未决的理论谜题,需要从新的视角进行破解。

鉴于此,本研究尝试从资源稀缺性和吸收性两个维度对冗余资源进一步细分,认为冗余资源的稀缺性和吸收性会对企业实施探索活动施加认知限制和结构性限制,进而影响探索性国际化和利用性国际化战略的实施。具体而言,以中国国际化制造企业为样本,重点研究财务冗余(非稀缺、非吸收冗余)、运营冗余(非稀缺、吸收冗余)、关系冗余(稀缺、非吸收冗余)、人力资源冗余(稀缺、吸收冗余)对探索性国际化和利用性国际化的影响。

## 二、理论与假设

### (一)基于探索与利用视角的国际化战略

March<sup>[12]</sup>在阐释组织学习理论时将探索定义为与搜索、风险承担、发现等相关的活动,将利用定义为与精炼、实施、执行等相关的活动。Baum<sup>[13]</sup>进一步指出探索是基于差异、计划的试验和实验所获取的学习,利用是通过本地搜索、试验性精炼和现有惯例的重复使用获得的学习。事实上,企业国际化包含探索和利用两个过程<sup>[1,5]</sup>,这一点在国际化理论中也得到了验证。早期的国际化理论(如垄断优势与内部化理论)均假定企业国际化是为了利用所有权优势<sup>[14]</sup>,而近期对于新兴经济国家的研究证实了企业国际化的另一重要目的在于探索发展所需的技术和互补资源<sup>[15-16]</sup>。依据这种逻辑,本研究认为企业国际化存在探索和利用两种战略选择,探索性国际化指企业在国际市场上广泛搜索新知识和互补资源的活动,重点在于对现有能力的更新和延伸,而利用性国际化指企业在国际市场上利用自身资源和知识的活动,重点在于对现有能力的适度修改和利用。

### (二)基于稀缺性和吸收性的组织冗余

冗余表示企业在一定时期内拥有的过剩资源<sup>[8]</sup>。组织冗余的获得可能是企业在一定时期内苦心经营的积累,或是计划失败导致的资源冗余。目前关于组织冗余对探索和利用影响效应的研究可以划分为两个阵营<sup>[8,10-11]</sup>。一派学者认为组织冗余使企业能够远离“救火”活动,而专注于探索性和创新性的思考。例如,财务冗余使企业能够在突破性创新项目上有的放矢,而不必过于担心项目失败所带来的巨大风险。另一种观点认为较高的组织冗余会导致风险规避倾向,使企业不愿在探索性活动上冒险,进而增加利用性活动的实施。这种观点认为冗余资源少的企业更倾向于实施探索性活动,特别是在高强度竞争环境下,企业迫于生存压力不得不实施冒险性的探索活动以寻求发展机遇<sup>[17]</sup>。

导致冗余与探索、利用这种矛盾性关系的原因在于理论上对于组织冗余缺乏深层剖析。依据资源观理论的逻辑,企业的持续竞争优势来源于所拥有和控制的各种稀缺的、有价值的、难以模仿的、不可完全替代的资源<sup>[18]</sup>。Christensen和Bower<sup>[19]</sup>进一步指出资源稀缺性是影响企业战略决策和竞争优势获取的重要因素。由于稀缺资源很难被取代,企业管理者并不愿意过度消耗稀缺资源,而是选择尽量多保存稀缺资源,因此组织冗余的稀缺性会影响企业实施高风险探索性国际化战略的动机。此外,Sharfman等<sup>[20]</sup>认为组织冗余在吸收性上也存在差异。由于吸收性冗余资源往往具有特定的用途,管理者在部署这些冗余资源时常常显得无能为力,因此组织冗余的吸收性会对企业实施探索性国际化战略施加结构性限制<sup>[11]</sup>。鉴于此,本研究认为从资源稀缺性和吸收性角度看,不同特性的组织冗余对于探索和利用的影响存在差异。

(1)稀缺性组织冗余。依据资源观的逻辑,企业竞争优势来自于稀缺资源。一些难以获得的原材料和人力资源往往是稀缺的;关系资本也是一种稀缺资源,因为关系资本的积累需要经过长时间的、复杂的过程。鉴于稀缺资源的低替代性,管理者对于稀缺的冗余资源倾向于选择保存,而不是急于消耗,因而会影响探索性活动的实施。

(2)吸收性组织冗余。一些未被吸收的冗余资源(如财务冗余)可以轻而易举地用于其他用途。然而,由于粘附性和专用性等原因,有些冗余资源(如生产能力、专业技工)很难被转用于其他用途。因此,资源吸收性所导致的这种结构性限制使得管理者往往难以将这些冗余资源再用于其他用途,进而限制探索性活动的实施,转而选择实施低风险的利用活动。

本研究重点研究四种冗余资源:财务冗余、关系冗余、运营冗余、人力资源冗余。财务冗余表示企业拥有的流动资产的水平,如留存现金量<sup>[10]</sup>。虽然财务冗余对于企业非常重要,但却是一种非稀缺性资源。财务冗余可以在内部通过多种渠道生成,或通过外部市场机制在短时间内筹集<sup>[21]</sup>。财务冗余也是一种非吸收性资源,企业可以将财务冗余轻易分配到多个项目上。关系冗余表示外部关系主体给予企业的过剩资源,主要表现为供应商、顾客、政府部门、中介机构等<sup>[10]</sup>。与一次性的、交易性的合作主体相比,与外部关系伙伴的密切接触能够稳定降低企业的生产销售成本,提高经营管理效率,带来可预期的金钱或信息收益<sup>[22]</sup>。关系冗余是一种稀缺的、非吸收性的资源。一方面,企业往往很难与外部主体建立持久的、忠诚的合作关系,这往往取决于企业的信誉和苦心经营。因此,关系冗余的获取实际上需要长时间的苦心经营和信誉积累。另一方面,企业在重新部署关系资源上却没有任何结构限制,能够将关系冗余应用于多种用途。运营冗余来自于没有用完或没有充分利用的生产经营资源,如过剩的生产能力<sup>[11,23]</sup>。由于运营冗余既不难获取,又不是组织所独有的,因此并不是稀缺资源,企业在部署运营资源时不会遭遇动机限制。然而,因为运营冗余往往是吸收性的,一般具有特定的用途,并且往往与其他资源一起形成共生关系,因而在短期内很难对其进行重新部署。人力资源冗余指专业化和熟练的人力资源<sup>[24]</sup>。激烈的竞争环境使企业认识到专业技工对于企业长期发展的重要性,导致专业技能人才往往难以获取(稀缺性)。同时,这些专业技能人才往往具有专门的用途(吸收性),通常仅适用于固定、狭窄的技术和产品领域,因而难以在企业内部重新配置。图1列出了四种冗余资源的吸收性、稀缺性特性。接下来,本研究将重点阐述财务冗余、关系冗余、运营冗余、人力资源冗余对探索性国际化与利用性国际化的不同影响。

		资源吸收性	
		低	高
资源稀缺性	低	财务冗余	运营冗余
	高	关系冗余	人力资源冗余

图1 不同冗余资源的吸收性、稀缺性分类

### (三)假设提出

#### 1. 财务冗余与探索性国际化、利用性国际化

如前所述,财务冗余是一种非稀缺性、非吸收性资源。因此,企业往往不会遭遇动机和能力限制来部署财务冗余资源。换言之,当财务冗余水平较高时,企业不会保存、而是倾向于在国际市场上利用其实施高风险的探索活动,以推动企业长期发展。财务冗余的非吸收性又使得企业能够轻松地将其部署到国际化探索活动上。因此,拥有较多财务冗余的企业往往倾向于在国际化市场探索新的竞争优势,而不屑于实施低回报的利用性活动。然而,当财务冗余水平较低时,此时企业倾向于保存财务冗余,规避实施高风险的探索性国际化活动,转而实施低风险的利用性国际化活动,即通过对现有产品进行略微调整、应用于国际市场以获取稳定的现金回报。此外,由于实施利用性国际化战略并不具有严格的资源限制,因此低水平的财务冗余能够满足利用性国际化战略的实施要求。因此,本研究提出如下假设。

H<sub>1a</sub>: 财务冗余与探索性国际化正相关。

H<sub>1b</sub>: 财务冗余与利用性国际化负相关。

## 2. 关系冗余与探索性国际化、利用性国际化

关系冗余是一种稀缺的、非吸收性的资源。尽管关系冗余的非吸收性能够推动探索性国际化战略的实施,但本研究认为关系冗余的稀缺性会极大地降低企业应用关系冗余实施探索性国际化战略的动力。鉴于关系建立的难度以及实施探索性活动的高投入、高风险性,企业管理者在应用关系冗余实施探索性国际化战略时往往会投鼠忌器,担心战略失败会导致企业声誉的丧失,危及企业关系资本的进一步获取。因此,即使企业拥有较多的关系冗余资源,企业管理者往往会保护辛苦建立并很难再次建立的关系冗余资源。相比之下,实施利用性国际化战略具有较低的风险,不会对企业辛苦建立的关系资本造成损失,同时较高的关系冗余更能够保障利用性国际化战略的成功实施。因此,本研究认为存在以下假设。

H<sub>2a</sub>: 关系冗余与探索性国际化负相关。

H<sub>2b</sub>: 关系冗余与利用性国际化正相关。

## 3. 运营冗余与探索性国际化、利用性国际化

运营冗余是一种非稀缺性、吸收性的资源。尽管运营冗余的非稀缺性能够推动探索性国际化战略的实施,但本研究认为运营冗余的吸收性会极大地降低企业部署、调动运营冗余实施探索性国际化战略的能力。因为运营冗余一般具有特定用途,并且往往与其他资源一起形成共生关系,因而使企业在短期内很难对其进行重新部署。当吸收性资源很多时,企业应用吸收性资源从事探索性国际化活动必然意味着资源浪费,此时企业会选择止损,降低国际化探索活动的实施。行为经济学中关于“心理账户”的研究也证实,企业倾向于收益虽小但稳定的战略方案,而不是收益颇丰但风险巨大的方案<sup>[25]</sup>。依据这种逻辑,高水平的运营冗余会导致企业选择风险规避行为,依靠现有的资源和能力来获取稳定的收益,即降低探索性国际化战略的实施,转而选择实施利用性国际化战略。因此,本研究提出下列假设。

H<sub>3a</sub>: 运营冗余与探索性国际化负相关。

H<sub>3b</sub>: 运营冗余与利用性国际化正相关。

## 4. 人力资源冗余与探索性国际化、利用性国际化

人力资源冗余是一种稀缺性、吸收性的资源,这将会对企业实施探索性国际化战略施加动机和能力限制。本研究认为人力资源冗余的这种稀缺性和吸收性使得其对探索性国际化具有负向影响,对利用性国际化具有正向影响。由于实施探索性国际化战略意味着在未知领域耕耘,因此企业不会选择将适用于专业领域的人力资源冗余应用于高风险的、收益不确定的探索活动,而是选择在国际市场上利用专业人才的技能优势。此外,由于专业化人力资源在内部流动面临结构限制,因而使企业很难在短期内将其用于国际化探索活动。因此,本研究认为有如下假设。

H<sub>4a</sub>: 人力资源冗余与探索性国际化负相关。

H<sub>4b</sub>: 人力资源冗余与利用性国际化正相关。

## 三、研究方法

### (一) 数据收集

通过问卷对来自上海、浙江、江苏、广州等地的国际化制造企业进行调查。样本选择基于以下两点考虑:(1)之所以选择中国国际化制造企业作为研究对象,是因为作为国内支柱产业,在政府政策驱使下,国内制造业企业国际化程度不断增加;(2)选择从上海、浙江、江苏、广州收集样本数据是因为这四个区域是国内经济发达、国际化程度较高的区域,区域内国际化企业具有较高的代表性。问卷的测量题项均来自已有的经典文献,问卷的填写者均是来自于国际化企业的高管和部门负责人。本研究通过现场发放、亲友关系发放、电子邮件发放问卷 729 份,回收有效问卷 227 份。企业主要分布于以下产业:电子信息(占比 30.40%)、专用设备(占比 19.38%)、交通运输设备(占比 13.22%)、一般机械(占比 12.78%)、金属制品(占比 9.25%)、纺织等其他产业(占比 14.98%)。通过对三种来源渠道的数据在企业年龄、企业规模指标上的独

立样本 T 检验后发现,不同数据收集方式获取的样本数据不存在显著差异,因此数据可以合并分析。

## (二) 变量测度

### 1. 探索性国际化与利用性国际化

Makino 等<sup>[1]</sup>、Hsu 等<sup>[26]</sup>均指出了探索性国际化是以在国际市场上寻求技术、营销和管理人才等战略资产为主要目的,利用性国际化是以在国际市场上利用企业专属资产为主要目的,因此基于经典文献分别选用 5 个题项作为探索性与利用性国际化的测量量表(见表 1)。

表 1 验证性因子分析及  $\alpha$  系数

构念	测度题项	标准化因子荷载值	AVE	$\alpha$ 系数
财务冗余	1. 留存收益	0.906	0.802	0.921
	2. 内部投资收益	0.854		
	3. 外部投资收益	0.925		
关系冗余	1. 顾客	0.882	0.804	0.942
	2. 政府机构	0.923		
	3. 中介机构	0.869		
	4. 供应商	0.912		
运营冗余	1. 机器设备	0.918	0.832	0.935
	2. 一线工人	0.937		
	3. 原材料	0.880		
人力资源冗余	1. 营销人员	0.911	0.827	0.950
	2. 管理人员	0.906		
	3. 研发人员	0.921		
	4. 生产人员	0.899		
探索性国际化	1. 从海外市场获取高层次的研发和管理人才	0.895	0.841	0.963
	2. 获取企业创新所需的技术和营销资源	0.898		
	3. 接近国外的创新环境,获取成果溢出	0.908		
	4. 利用国外良好的 R&D 硬件基础设施	0.894		
	5. 与当地行业领先企业建立战略合作关系	0.987		
利用性国际化	1. 在国外市场上利用企业的技术优势	0.848	0.702	0.921
	2. 占领国外市场以拓展企业的发展空间	0.844		
	3. 生产出满足国外顾客消费需求的产品	0.849		
	4. 在国外设立生产基地以降低运输成本	0.816		
	5. 利用国外市场廉价的劳动力和物质资源	0.831		

注:所有标准化因子荷载值均在  $p < 0.001$  水平上显著。

### 2. 组织冗余

借鉴 Nohria 和 Gulati<sup>[8]</sup>的测量思路,采用主观题项来测量组织冗余。本研究以 3 个题项来测量财务冗余,即企业留存收益、内部投资收益、外部投资收益各减少为目前的 90%,对下年度的经营运作或产值影响的严重程度;以 4 个题项测量关系冗余,即与企业有密切联系的顾客、政府机构、中介机构、供应商各减少为目前的 90%,对下年度的经营运作或产值影响的严重程度;以 3 个题项测量运营冗余,即企业的机器设备、一线工人、原材料各减少为目前的 90%,对下年度的经营运作或产值影响的严重程度;以 4 个题项测量人力资源冗余,即企业的营销人员、管理人员、研发人员、生产人员各减少为目前的 90%,对下年度的经营运作或

产值影响的严重程度。本研究使用李克特 7 点打分量表来测量,1 表示产出不受影响,7 表示产出将会下降 20% 甚至更多,中间点 4 表示产出将会下降 10%。因此,最终的得分越高表示组织冗余越低。鉴于此,对问卷测度值进行反向转换,用 7 减去测量值来测量组织冗余水平,该值越大说明组织冗余水平越高,越小说明组织冗余水平越低。

### 3. 控制变量

以企业总员工的自然对数测度企业规模;以企业的经营年限来测度企业年龄;以企业开展国际化业务至今的年限来测度国际化经验。以 5 个哑变量来控制产业类型。

### (三) 信度和效度分析

通过对各变量的 Cronbach  $\alpha$  系数分析发现,财务冗余( $\alpha = 0.921$ )、关系冗余( $\alpha = 0.942$ )、运营冗余( $\alpha = 0.935$ )、人力资源冗余( $\alpha = 0.950$ )、探索性国际化( $\alpha = 0.963$ )、利用性国际化( $\alpha = 0.921$ ) 6 个构念的  $\alpha$  值均大于 0.9,证明本研究所有变量均通过信度检验。验证性因子分析结果显示: $\chi^2(237) = 510.604$ ,  $\chi^2/df = 2.154$ , NFI(0.913)、NNFI(0.938)、CFI(0.951) 的值均大于 0.9, RMSEA(0.067) 小于 0.1,模型拟合良好,所有变量的标准化因子荷载值均大于 0.80( $p < 0.001$ ),同时所有变量的 AVE 值均大于 0.50(见表 1),证实本研究所有变量均具有良好的聚合效度。最后,通过比较分析,发现所有变量的 AVE 值的平方根均远大于构念间相关系数,证实财务冗余、关系冗余、运营冗余、人力资源冗余、探索性国际化、利用性国际化之间具有良好的区分效度。

## 四、研究结果

### (一) 相关性分析

表 2 显示探索性国际化与财务冗余正相关( $r = 0.270$ ),与关系冗余( $r = -0.232$ )、运营冗余( $r = -0.274$ )、人力资源冗余( $r = -0.307$ )均负相关;利用性国际化与财务冗余负相关( $r = -0.261$ ),与关系冗余( $r = 0.343$ )、运营冗余( $r = 0.261$ )、人力资源冗余( $r = 0.426$ )均正相关。

表 2 描述性统计分析与相关系数矩阵

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 企业年龄	15.800	8.246	1								
2. 企业规模	7.536	1.388	0.263 **	1							
3. 国际化经验	6.970	3.730	-0.036	0.021	1						
4. 财务冗余	3.582	1.375	-0.069	0.138 *	0.059	1					
5. 关系冗余	4.403	1.276	-0.006	0.106	0.072	-0.034	1				
6. 运营冗余	4.313	1.344	-0.053	0.071	0.044	0.006	0.200 **	1			
7. 人力资源冗余	4.524	1.322	0.017	-0.070	0.056	-0.317 **	0.321 **	0.337 **	1		
8. 探索性国际化	3.957	1.349	-0.001	0.198 **	0.172 **	0.270 **	-0.232 **	-0.274 **	-0.307 **	1	
9. 利用性国际化	4.591	1.066	0.041	0.143 *	0.176 **	-0.261 **	0.343 **	0.261 **	0.426 **	0.187 **	1

注:\*\*表示  $p < 0.01$ ; \*表示  $p < 0.05$ 。

### (二) 层次回归分析

多重共线性检验显示方差膨胀因子介于 2~3 之间,表明不存在多重共线性问题<sup>[27]</sup>。为了检验组织冗余与探索性国际化之间的关系,以探索性国际化作为因变量进行层次回归分析(见表 3)。模型 2 显示财务冗余对探索性国际化具有显著正向影响( $\beta = 0.262, p < 0.001$ ),假设  $H_{1a}$  得到支持;模型 3 显示关系冗余对探索性国际化具有显著负向影响( $\beta = -0.281, p < 0.001$ ),假设  $H_{2a}$  得到支持;模型 4 显示运营冗余对探索性国际化具有显著负向影响( $\beta = -0.303, p < 0.001$ ),假设  $H_{3a}$  得到支持;模型 5 显示人力资源冗余对探索性国际化具有显著负向影响( $\beta = -0.329, p < 0.001$ ),假设  $H_{4a}$  得到支持;此外,模型 6 的全模型回归分析结果也进一步支持了  $H_{1a}$ 、 $H_{2a}$ 、 $H_{3a}$ 、 $H_{4a}$ 。

表3 层次回归分析结果

步骤及变量	因变量:探索性国际化					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
企业年龄	-0.045	-0.015	-0.055	-0.072	-0.031	-0.042
企业规模	0.231**	0.198**	0.263***	0.255***	0.212**	0.236***
产业1:电子信息	-0.092	-0.100	-0.065	-0.047	-0.067	-0.038
产业2:专用设备制造	0.037	0.082	0.068	0.080	0.108	0.153 <sup>♀</sup>
产业3:交通运输设备制造	-0.001	0.003	0.051	0.011	0.062	0.071
产业4:一般机械制造	0.008	0.034	0.033	0.026	0.046	0.073
产业5:金属制品	-0.043	-0.021	-0.027	-0.009	-0.001	0.027
国际化经验	0.170*	0.154*	0.186**	0.178**	0.182**	0.178**
财务冗余		0.262***				0.212**
关系冗余			-0.281***			-0.186**
运营冗余				-0.303***		-0.223***
人力资源冗余					-0.329***	-0.130 <sup>♀</sup>
$R^2$	0.082	0.146	0.158	0.171	0.185	0.290
校正 $R^2$	0.048	0.110	0.123	0.137	0.151	0.250
$F$	2.436*	4.112***	4.512***	4.981***	5.459***	7.276***
MaxVIF	2.134	2.136	2.144	2.157	2.140	2.163

注:  $♀ p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ ,表中系数为标准化回归系数。

为了检验组织冗余和利用性国际化之间的关系,本文以利用性国际化为因变量进行如下层次回归(见表4)。模型2显示财务冗余对探索性国际化具有显著负向影响( $\beta = -0.272, p < 0.001$ ),假设  $H_{1b}$  得到支持;模型3显示关系冗余对探索性国际化具有显著正向影响( $\beta = 0.295, p < 0.001$ ),假设  $H_{2b}$  得到支持;模型4显示运营冗余对探索性国际化具有显著正向影响( $\beta = 0.244, p < 0.001$ ),假设  $H_{3b}$  得到支持;模型5显示人力资源冗余对探索性国际化具有显著正向影响( $\beta = 0.392, p < 0.001$ ),假设  $H_{4b}$  得到支持;此外,模型6的全模型回归分析结果也进一步支持了  $H_{1b}$ 、 $H_{2b}$ 、 $H_{3b}$ 、 $H_{4b}$ 。

表4 层次回归分析结果

步骤及变量	因变量:利用性国际化					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
企业年龄	0.029	-0.002	0.040	0.051	0.013	0.016
企业规模	0.186**	0.221**	0.152*	0.167*	0.208**	0.191**
产业1:电子信息	0.022	0.030	-0.007	-0.014	-0.007	-0.026
产业2:专用设备制造	0.203*	0.156 <sup>♀</sup>	0.171*	0.169*	0.119	0.082
产业3:交通运输设备制造	0.245**	0.241**	0.190*	0.236**	0.170*	0.158*
产业4:一般机械制造	0.161*	0.134 <sup>♀</sup>	0.135 <sup>♀</sup>	0.147 <sup>♀</sup>	0.116	0.092
产业5:金属制品	0.192*	0.169*	0.175*	0.165*	0.142*	0.121*
国际化经验	0.137*	0.154*	0.120 <sup>♀</sup>	0.131*	0.123*	0.127*
财务冗余		-0.272***				-0.192**
关系冗余			0.295***			0.188**
运营冗余				0.244***		0.129*
人力资源冗余					0.392***	0.231**
$R^2$	0.130	0.198	0.213	0.187	0.275	0.348
校正 $R^2$	0.098	0.165	0.181	0.153	0.245	0.311
$F$	4.055***	5.965***	6.531***	5.551***	9.142***	9.499***
MaxVIF	2.134	2.136	2.144	2.157	2.140	2.163

注: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ ,表中系数为标准化回归系数。

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

实施国际化发展战略已成为中国全面提高开放型经济水平,加快走出去步伐,增强企业国际化经营能力的重要战略举措。本研究认为冗余资源的稀缺性和吸收性会影响企业的感知,以及对资源的配置能力,进而影响国际化战略实施。基于资源的稀缺性和吸收性两个维度将组织冗余划分为四种类型,实证检验了财务冗余、关系冗余、运营冗余、人力资源冗余对于探索性国际化、利用性国际化的影响,并得出了以下几点结论。

其一,财务冗余对探索性国际化具有正向影响,对利用性国际化具有负向影响。财务冗余属于非稀缺性、非吸收性资源,企业在应用财务资源时不存在认知限制和结构性限制。这意味着当财务冗余较多时,企业愿意并且能够将其应用到高风险的探索性活动上,而不会选择追求短期收益的利用性国际化战略。

其二,关系冗余、运营冗余、人力资源冗余对探索性国际化具有负向影响,对利用性国际化具有正向影响。关系冗余属于稀缺性、非吸收性资源,运营冗余属于非稀缺性、吸收性资源,人力资源冗余属于稀缺性、吸收性资源。冗余资源的稀缺性和吸收性分别会给企业带来认知限制和结构性限制,进而阻碍企业对于探索性国际化战略的追求,转而实施低风险的利用性国际化战略。

### (二) 理论与实践意义

理论贡献主要体现为两个方面。一方面,国际商务领域的学者意识到企业在国际市场上可以同时实施探索和利用两种战略<sup>[1,5]</sup>,并且指出实施国际化战略需要具备一定的冗余资源<sup>[6-7]</sup>,然而已有研究并未指出组织冗余与探索性国际化、利用性国际化之间的关系。本研究进一步深化了该领域的研究,发现实施不同的国际化战略(探索性 VS 利用性)所依赖的组织冗余类型(财务冗余、关系冗余、运营冗余、人力资源冗余)存在差异。另一方面,尽管组织领域的学者对于组织冗余与探索和利用之间的关系给予了充分关注,但却并未得出一致结论<sup>[8-11]</sup>。究其原因在于现有研究将组织冗余视为一个整体,并没有对组织冗余进一步细分,因而不能准确反映组织冗余与探索、利用之间的关系。本研究基于资源稀缺性和吸收性将组织冗余划分为四种:非稀缺非吸收冗余、稀缺非吸收冗余、非稀缺吸收冗余、稀缺吸收冗余,并且在国际化情境下检验了四种组织冗余对探索、利用的影响,因而准确揭示了组织冗余与探索、利用之间的关系,回答了组织领域关于冗余资源与探索、利用矛盾性关系的问题。

本研究对企业管理者具有实践启示。谨慎的管理者倾向于保留一定的冗余资源以应对各种突发情况。然而,本研究进一步告诫管理者,对于倾向于实施探索性国际化战略的企业,需要留有较多财务冗余,而关系冗余、运营冗余、人力资源冗余要保持适当的量,因为过多的关系冗余、运营冗余、人力资源冗余会限制探索性国际化战略的实施。更进一步,对于倾向于经营关系的企业而言,应意识到尽管关系是一种宝贵的资源,但与政府机构、顾客、供应商等保持过于亲密的关系可能会阻碍企业在国际市场上探索新的知识和创意。

### (三) 研究局限性与未来研究展望

本研究还存在一定的局限性,这也为未来研究提供了空间。本研究仅从组织冗余的角度研究了实施探索性和利用性国际化战略的前置因素,未来研究可以考虑进一步拓宽分析思路,从战略导向、社会资本等角度分析其对探索性和利用性国际化的影响。如关于战略导向的研究认为防御性战略导向倾向于选择实施利用战略,激进性战略导向倾向于选择探索战略,分析性战略导向倾向于整合探索和利用两种战略。因此,未来研究整合战略导向的分析思维能够极大地拓展现有的理论分析框架。未来研究还可以进一步研究探索性国际化和利用性国际化对创新或财务绩效的影响机制,或者进一步剖析组织冗余在该过程中的调节效应。此外,本研究以上海、浙江、江苏、广州四地的国际化制造企业作为研究对象,因此研究结论的概化性值得进一步验证。未来研究可以考虑扩大样本规模,或者选择其他国家的国际化企业作为样本,以进一步验证组织冗余与两种国际化战略之间的关系。



## 参考文献:

- [1] MAKINO S, LAU C - M, YEH R - S. Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies[J]. *Journal of International Business Studies*, 2002, 33(3): 403 - 421.
- [2] TAN H, MATHEWS J A. Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers[J]. *Journal of World Business*, 2015, 50(3): 417 - 427.
- [3] THITE M, WILKINSON B A, BUDHWAR P, et al. Internationalization of emerging Indian multinationals: Linkage, leverage and learning (LLL) perspective[J]. *International Business Review*, 2016, 25(1): 435 - 443.
- [4] SIGGELKOW N, LEVINTHAL D A. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation[J]. *Organization Science*, 2003, 14(6): 650 - 669.
- [5] PRANGE C, VERDIER S. Dynamic capabilities, internationalization process and performance[J]. *Journal of World Business*, 2011, 46(1): 126 - 133.
- [6] TSENG C H, TANSUHAJ P, HALLAGAN W, et al. Effects of firm resources on growth in multinationality[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(6): 961 - 974.
- [7] CUI L, MEYER B K E, HU H W. What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms[J]. *Journal of World Business*, 2014, 49(4): 488 - 501.
- [8] NOHRIA N, GULATI R. Is slack good or bad for innovation?[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1245 - 1264.
- [9] SINGH J V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making[J]. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(3): 562 - 585.
- [10] KRAATZ M S, ZAJAC E J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence[J]. *Organization Science*, 2001, 12(5): 632 - 657.
- [11] TAN J, PENG M W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(13): 1249 - 1263.
- [12] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71 - 87.
- [13] BAUM J A C, LI S X, USHER J M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(4): 766 - 801.
- [14] DUNNING J H. International production and the multinational enterprises[M]. London: Allen and Unwin, 1981: 225.
- [15] LUO Y D, TUNG R L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 481 - 498.
- [16] 吴航, 陈劲. 新兴经济国家企业国际化模式影响创新绩效机制: 动态能力理论视角[J]. *科学学研究*, 2014, 32(8): 1262 - 1270.
- [17] KATILA R, SHANE S. When does lack of resources make new firms innovative?[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 814 - 829.
- [18] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99 - 120.
- [19] CHRISTENSEN C M, BOWER J L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(3): 197 - 218.
- [20] SHARFMAN M P, WOLF G, CHASE R B, et al. Antecedents of organizational slack[J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(4): 601 - 614.
- [21] 钱锡红, 杨永福, 徐万里. 企业网络位置, 吸收能力与创新绩效——一个交互效应模型[J]. *管理世界*, 2010(5): 118 - 129.
- [22] 孙理军. 从全球价值链到开放式创新: 低技术制造企业升级的理论基础探讨[J]. *中国地质大学学报(社会科学版)*, 2012, 12(6): 104 - 108.
- [23] GREVE H R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 685 - 702.
- [24] MISHINA Y, POLLOCK T G, PORAC J F. Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(12): 1179 - 1197.
- [25] ZEELENBERG M, VAN DIJK E. A reverse sunk cost effect in risky decision making: Sometimes we have too much invested to gamble[J]. *Journal of Economic Psychology*, 1997, 18(6): 677 - 691.

- [26] HSU C - W, LIEN Y - C, CHEN H. International ambidexterity and firm performance in small emerging economies[J]. *Journal of World Business*, 2013, 48(1): 58 - 67.
- [27] 张玉利, 杨俊, 任兵. 社会资本, 先前经验与创业机会——一个交互效应模型及其启示[J]. *管理世界*, 2008(7): 91 - 102.

## The impact of organizational slack on exploring and exploiting internationalization: Dimensions of resources rarity and absorption

WU Hang

(*Business School, East China University of Political Science and Law, Shanghai 201620, P. R. China*)

**Abstract:** Existing international business research only distinguishes the exploring and exploiting motives of internationalization, and points out that organizational slack is important for firm's internationalization, but ignores to discover how organizational slack impacts exploring and exploiting internationalization. Except that, organizational research on the relationship between slack resources and exploration or exploitation also obtains contradictory conclusions. Based on the resource rarity and absorption, this paper divides organizational slack into four types and examines how these four slacks influence exploring and exploiting internationalization. We find financial slack is positively related to exploring internationalization and negatively related to exploiting internationalization, meanwhile, relationship, operational and human resources slack are negatively related to exploring internationalization and positively related to exploiting internationalization. This study bridges the gap in international business and organizational research, and helps firm internationalize.

**Key words:** financial slack; relationship slack; operational slack; human resources slack; exploring internationalization; exploiting internationalization

(责任编辑 傅旭东)