

doi: 10.11835/j.issn.1008-5831.2018.04.008

欢迎按以下格式引用:杨大鹏,王节祥,蔡宁.平衡二元性与企业绩效关系再研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2018(4):86-95.

Citation Format: YANG Dapeng, WANG Jiexiang, CAI Ning. Rethinking the relationship between organizational ambidexterity and firm performance [J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2018(4): 86-95.

平衡二元性与企业绩效关系再研究

杨大鹏^{1,3}, 王节祥², 蔡宁³(1.中共浙江省委党校 工商管理教研部,浙江 杭州 310012;2.浙江工商大学 管理学院,浙江 杭州 310018;
3.浙江大学 公共管理学院,浙江 杭州 310058)

摘要:探索和利用二元平衡是企业重要的战略选择。然而,理论界对平衡二元性与企业绩效关系的研究呈现出相悖的结论。文章尝试通过平衡二元性的维度细化和作用情境引入两条路径消除已有研究的悖论:一方面,通过区分高能平衡和低能平衡,发现高能平衡促进企业绩效而低能平衡对企业绩效存在负面影响;另一方面,引入种群生态理论“生态位选择”的观点,考察环境动荡性的情境调节效应,发现环境动荡程度(市场环境和技术环境)对平衡二元性与企业绩效关系存在显著的负向调节作用。研究结论说明低能平衡并不能带来绩效的显著提升,而且在高度动荡的环境中,二元平衡(通才策略)并不利于提高企业绩效,反而是偏才(专注于探索或利用)致胜。研究结论对于商业生态竞争趋势下的企业战略选择具有重要启示意义。

关键词:组织二元性;二元平衡;企业绩效;环境动荡性;生态位**中图分类号:**F272.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2018)04-0086-10

二元性是指组织同时高效开展利用性活动(exploitation)和探索性活动(exploration),其中利用性活动包括对现有机会、资源和能力的调动和应用等,探索性活动则包括对新机会、新资源和能力的学习和开发等^[1-2]。利用活动致力于改进企业现有能力,而探索活动旨在探索新的知识和机

修回日期:2018-01-16**基金项目:**国家自然科学基金一般项目“集群企业跨界创业行为及传导的机制研究”(71473229);浙江省自然科学基金青年项目“平台企业的边界治理及其动态演化:基于浙江的多案例研究”(LQ18G020001);中国博士后基金项目“互联网平台企业的开放度治理及其动态演化研究”(2017M621962);浙江省软科学一般项目“环境规制、企业生态创新对浙江产业升级的关联机理与促进政策研究”(2016C35G2130228)**作者简介:**杨大鹏,男,浙江慈溪人,中共浙江省委党校工商管理教研部讲师,浙江大学公共管理学院博士研究生,主要从事创新管理研究,Email:yangdp@zju.edu.cn;蔡宁,男,浙江杭州人,浙江大学公共管理学院教授,主要从事战略管理和非盈利组织管理。**通信作者:**王节祥,男,安徽安庆人,浙江工商大学工商管理学院讲师,博士后,管理学博士,主要从事平台战略、创新管理研究,Email:jiexiangwang2017@163.com。**致谢:**感谢浙江大学公共管理学院吴结兵教授在数据收集和论文写作过程中的帮助。

会^[3]。企业可以通过平衡、协调探索和利用两种互补性活动而产生协同效应,即同时高效满足现有需求和探索未来发展的机会,因而有利于企业获取竞争优势^[4]。然而,组织二元性与企业绩效关系的实证研究并未得到一致结论。一部分学者研究发现,组织通过结构分离、情境设计、领导行为和企业网络等方式可以解决资源竞争问题,实现探索式创新和利用式创新的二元平衡,从而有助于提升企业绩效^[5-7]。另一部分学者则认为,组织同时追求相互冲突的活动会引发组织内部的不一致甚至内部矛盾,因而相对于那些专注于探索或利用活动的企业,这种内部矛盾会降低企业绩效,即同时强调探索和利用反而不利于企业创新^[8-9]。

从实践看,在“互联网+”推动企业转型背景下,快速拥抱互联网开展战略转型和精益于原有领域的企业,均有取得卓越绩效的实例^[10]。如小米科技以用户需求为导向,快速利用“低价高品质”智能手机的市场机会,充分开展整合利用式创新,而不是长期的技术研发,迅速建立起竞争优势。相反,过于注重二元性平衡的企业则可能在战略选择上陷入“卡在中间(stuck-in-the-middle)”的困境。特别是对于资源匮乏的中小企业而言,实现二元平衡本身就是一厢情愿的伪命题。不少制造企业甚至得出“不进行互联网转型是等死,开展互联网转型则是找死”的尴尬结论。对于企业的二元性战略选择而言,一方面与企业在探索和利用上可以达到的水平密切相关,当二者能够实现的水平均较低时,平衡可能使企业出现冲突加剧,“两边不靠”的结果;另一方面,根据种群生态学的观点,在高度动荡的环境中,在某一方面具有特殊优势的偏才可能比全才更具竞争优势^[11]。相对非平衡发展的企业,二元平衡的企业可能由于才能不突出,而并不占优。由此,本文聚焦于“平衡二元性与企业绩效的关系”这一经典问题,尝试从区分平衡二元性的水平和考察外部情境条件的调节效应两条路径,拓展已有组织二元性研究的框架。提出相应理论模型和研究假设,运用企业大样本数据开展实证检验,以消除平衡二元性与企业绩效关系研究的悖论。

一、理论基础和研究假设

(一) 平衡二元性与企业绩效关系的悖论

保持组织二元性平衡,即探索性活动和利用性活动强度相匹配,能够控制结构性的绩效风险从而有利于企业绩效;反之,探索性活动和利用性活动的不平衡会提高绩效风险而不利于企业绩效^[4,12]。具体看,当利用强度远超过探索强度时,企业能通过利用现有产品和市场获取短期收益,但容易出现能力退化问题,特别是在市场和技术变革情境下,企业现有能力容易过时,导致路径依赖或能力刚性阻碍企业学习和更新,企业竞争优势难以维持^[13]。相反,当企业过度强调探索而忽视利用时,企业无法保障稳定的收益,同时要承担搜索和实验活动带来的成本,容易陷入收入危机甚至探索困境^[14]。Teecce^[15]认为,企业的创新投入缺乏相应的计划来开展互补利用活动,将导致无效探索。从资源基础观看,探索能力和利用能力对企业绩效都是有价值且稀缺的,而探索和利用的平衡是一种更为复杂的能力,这种能力具有明显的模糊性和复杂性,是其他企业难以模仿或其他能力难以替代的,可以为企业带来持续的竞争优势^[9]。

组织二元性对企业绩效影响研究的差异,可能源于从成本和收益两个不同视角去看待问题。认可组织二元性的积极作用的学者强调探索和利用活动的互补性,探索为利用带来新的知识基础,而利用则使得企业更加了解自身的知识和资源,进而通过重构提高利用效率,关注二元平衡带来的收益^[16-17];而认为组织二元性对绩效存在负面影响的学者认为,通过结构分离、情境设计、领导行为

或企业网络等方式可以解决资源竞争问题,但这些行为本身带来的成本不容忽视^[18-19]。组织内部协调存在风险,可能引发部门间冲突,加剧资源竞争,削弱甚至抵消探索和利用互补带来的好处。在联盟组合的研究中,发现这些协调成本的增加,会显著地降低企业的市场价值和净利润^[20]。在企业资源和能力有限的情况下,探索水平和利用水平都处于相对较低的状态,企业处于消极的低能平衡状态时,企业容易陷入“卡在中间”(stuck-in-the-middle)的困境,在探索和利用活动都表现一般,导致企业绩效不佳。

(二) 平衡二元性维度细化和情境条件的引入

当前组织二元性的研究迫切需要探索组织二元性的新维度,特别针对组织二元性对绩效出现矛盾的作用,细化平衡二元性维度和引入情境条件将有助于解释当前研究结论之间的冲突^[21]。现有研究未区分低能平衡和高能平衡二元性,将两者混为一谈,导致平衡二元性对绩效的影响出现不一致的结论^[19]。具体而言,保持探索和利用二元平衡的企业,在相同的二元平衡水平上,不同企业的探索或利用水平的差异可能很大,也即需要区分“高能平衡”(如5:5平衡)和“低能平衡”(如1:1平衡)^[22]。当企业处于高能平衡状态时,资源相对富足,探索和利用活动之间具有互补效应,有助于企业绩效提升;而当企业处于低能平衡状态时,资源竞争激烈,企业须在探索和利用活动之间作出权衡取舍,这种“此消彼长”的竞争关系引发的冲突和协调难题,将不利于企业绩效提升^[23]。因此不区分两种平衡二元性,而直接与非平衡企业进行绩效对比,容易产生矛盾或者不显著的结果。

遵循权变理论逻辑,组织战略活动与绩效的关系必然受到外部环境的影响。已有研究发现组织二元性与绩效关系受到外部情境因素的影响,例如环境动态性、制度环境和企业间网络环境等^[1]。然而,外部环境对于平衡二元性与绩效关系的影响机理,已有研究并未给出深入阐释。将探索和利用创新的选择与企业能力生态位(niche)选择进行对应,专注某一方面可视为“偏才(specialist)策略”,注重二者平衡则可视为“通才(generalist)策略”。基于此,本文尝试引入种群生态学理论观点,以拓展组织二元性研究框架。种群生态学借鉴自然界的物种选择研究,认为企业的生态位选择受到外部环境动荡程度的影响,当环境变化粒度较粗(coarse grained)时,通才相对偏才的死亡率更低;而当环境变化粒度较细(fine-grained)时,偏才相对通才的死亡率则更低^[11]。实际上,在“互联网+”背景下,企业之间的竞争越来越表现为商业生态系统之间的竞争,典型如BAT各自构建起的商业生态圈,在这一生态圈内企业本质上都将面临着“生态位宽度(niche width)”的选择,探索和利用即是其中重要的内容。与此同时,在互联网推动产业融合、跨界竞争广泛发生背景下,环境动荡程度与日俱增。综上,企业平衡二元性与绩效的关系研究,需要在种群生态学理论背景下引入对环境动荡性情境的考察。

(三) 假设提出

消除平衡二元性与企业绩效的关系悖论需要区分高能平衡二元性和低能平衡二元性。高能平衡的企业,可以获得探索和利用式技术创新的互补效益,也即探索过程与利用过程存在互相促进作用^[23]。企业的利用水平较高,对其现有资源和知识的功能理解更为深刻,有助于现有资源、知识与新能力的重构,可以提高企业在探索新知识和开发产品或市场所需资源的有效性^[19]。同样地,成功的探索可以提高现有利用行为的经济效益,企业通过探索将外部的知识和资源内化,增强了利用活动的基础,有利于提高利用活动的有效性。因此,探索和利用活动结合能充分使用组织资源和能

力,有助于两者互相促进进而提升企业绩效^[24]。但是,当资源和能力条件有限的企业追求二元平衡时,容易陷入“卡在中间”困境,同时追求探索和利用式创新的提升而在两项活动中表现得并不成功,致使企业探索和利用式技术创新水平都不高^[24]。当企业处于消极的低能平衡状态时,企业绩效较差,需要同时提高探索和利用式技术创新水平以实现高能平衡和提升企业绩效^[22]。基于以上分析,本文提出以下假设。

假设 H1:低能平衡对企业绩效有显著的负向影响,高能平衡对企业绩效有显著的正向影响。

根据种群生态理论观点,环境动荡程度对企业的生态位宽度选择具有重要影响^[25]。如前所述,将探索和利用置于企业能力生态位的两端,探索和利用的二元平衡程度则可以视为企业的“生态位宽度”。由此,平衡二元性的生态位战略选择同样会受到环境变化粒度的影响。根据种群生态理论观点,当环境动荡程度较高时,环境变化表现出变化类型多、变化周期短的特点,环境变化粒度较细,此时选择较窄的生态位(偏才)更为合适;当环境动荡程度较低时,环境变化表现出变化类型少、变化周期长的特点,环境变化粒度较粗,此时选择较宽的生态位(通才)更为合适^[11]。由此,对应到企业的平衡二元性生态位选择:当环境动荡程度低时,具有较宽生态位的通才型企业更能适应发展,也即选择探索和利用式创新二元平衡的企业,绩效更好;相反,当环境动荡程度较高时,具有较窄生态位的偏才型企业则更能适应发展,也即选择专注于探索或利用式创新的企业,绩效更好^[26]。基于以上分析,本文提出以下假设。

假设 H2:环境动荡性显著地负向调节平衡二元性与企业绩效的关系。

二、研究方法

(一)数据收集

本研究样本数据采用匿名问卷形式收集,于2014年5—8月间以浙江省企业库数据为基础进行随机抽取调查。为克服共同方法偏差问题,本研究采用多源数据收集方式,对企业高管和财务高管进行单独调查,针对企业家本人主要调查技术和管理相关问题,而财务绩效相关问题由财务高管进行填答,部分题项由两位高管分别填答,以其均值为最终标准。本次调查共发放问卷420份,回收272份,回收率为64.8%。按照以下标准进行样本剔除无效问卷:(1)填写缺漏严重的问卷;(2)答案具有明显规律性作答或答案大篇幅相同的问卷;(3)来自非竞争性行业的问卷,如来自农林牧渔、水利交通、公共环境设施等行业的问卷。最终得到有效问卷185份,有效回收率为44%。为了检验未回复偏差的影响,本文将最先和最后收到的30份问卷进行独立T检验,检验结果发现样本在企业规模($p=0.7202$)和企业年龄($p=0.7599$)上均无显著性差异。

(二)变量测量

为确保测量的效度及信度,本研究基本采用国内外文献已经使用过的量表。(1)自变量:平衡二元性。本研究借鉴He和Wong^[6]的研究,形成了探索和利用量表。以1减去探索和利用式创新的绝对差值来测量平衡二元性。高能平衡二元性为虚拟变量,平衡二元性高于均值且探索式创新和利用式创新水平都高于平均水平的赋值为1,其余为0;低能平衡二元性赋值方法类似,平衡二元性高于均值但探索式创新和利用式创新水平不都高于平均水平的赋值为1,其余为0。(2)因变量:企业绩效。企业绩效以近三年的销售增长率衡量。(3)调节变量:环境动荡性。环境动荡性包括两

个方面:市场竞争强度和技术动荡程度,其中,市场竞争强度是指企业由于现有市场存在大量竞争者或缺乏未来增长的机会而带来的竞争激烈程度;技术动荡性是指企业对技术环境的感知,是人们无法准确预测或完全理解技术环境的某个方面。基于 Cadogan 等^[27]和 Song 等^[28]的研究,形成了市场竞争强度和技术动荡程度两个变量的测量量表。(4)控制变量。本文选取了企业规模、企业年龄、企业类型和产业类型作为控制变量,其中企业规模以企业员工人数取对数进行测量,企业年龄以企业成立至今的时间取对数进行测量,企业类型为虚拟变量,取值为1代表高新产业,取值为0代表非高新企业,产业类型也是虚拟变量,取值为1代表第二产业,取值为0代表第三产业。以上问卷题项均采用7分量表,其中7分代表题项的描述“非常符合”,1分代表题项的描述“非常不符合”,其他分值在两者之间。

(三)信效度检验

信度分析发现所有变量的Cronbach's α 系数均大于0.8,说明量表具有良好的内部结构拟合度。效度分析上,由于量表均采用权威、成熟量表,因此具有良好的内容效度。聚合效度分析发现因子分析结果如表1所示,所有变量均通过了球形检验,且测量题项的因子载荷值均大于0.55,表明量表具有良好的聚合效度。量表信效度总体较好,可以开展进一步分析。

表1 量表信度效度检验结果

潜变量	测试题项	Cronbach's α	载荷
探索式创新	近三年内公司引入新一代产品	0.850 9	0.69
	近三年内公司扩大产品范围		0.77
	近三年内公司打开新市场		0.86
	近三年内公司进入新的技术领域		0.74
利用式创新	近三年内公司提高现有产品的质量	0.865 3	0.75
	近三年内公司提高生产柔性		0.66
	近三年内公司降低生产成本		0.86
	近三年内公司提高生产效率		0.89
市场竞争强度	企业间的市场竞争非常激烈	0.800 5	0.61
	很难预测顾客需求及产品偏好变化		0.83
	竞争对手的市场行为难以预测		0.73
	市场需求增长非常快		0.58
环境动荡性	潜在市场需求非常大	0.900 9	0.55
	新企业进入较多		0.70
技术动荡程度	技术变化非常快	0.900 9	0.79
	技术发展趋势很难预测		0.90
	技术环境很不确定		0.91

三、实证分析

(一)相关分析

各变量的均值及变量之间的相关系数如表2所示,进一步的统计检验表明回归方程的VIF值未超过10,说明并未出现严重的共线性问题^①,适合进行后续的统计分析。

^①由于高能平衡二元性和低能平衡二元性的计算基础是探索式创新和利用式创新,导致变量之间相关性极高,因此在包含高能平衡二元性和低能平衡二元性的模型中,不加入探索式创新和利用式创新作为控制变量。

表2 变量间相关系数表

	均值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.绩效	4.67	1									
2.平衡二元性	0.46	0.047	1								
3.探索式创新	5.43	0.421***	0.264***	1							
4.利用式创新	5.73	0.308***	-0.038	0.728***	1						
5.市场竞争强度	5.05	0.306***	0.0220	0.292***	0.335***	1					
6.技术动荡程度	4.99	0.089	-0.034	0.261***	0.265***	0.702***	1				
7.企业规模	279.96	0.119	0.067	0.174**	0.121*	0.011	0.027	1			
8.企业年龄	12.35	-0.117	0.073	0.071	0.002	-0.021	0.063	0.328***	1		
9.企业类型	0.24	0.151**	0.127*	0.231***	0.145**	0.095	0.075	0.362***	0.174**	1	
10.产业类型	0.81	0.007	0.045	0.029	-0.023	0.042	-0.083	0.356***	0.169**	0.173**	1

注:***表示 $p<0.01$,**表示 $p<0.05$,*表示 $p<0.1$

(二) 假设检验

针对研究假设,本文通过 STATA 统计软件,采用 OLS 回归方法开展实证检验,实证结果如表 3 所示。

表3 平衡二元性的绩效影响分析

变量	模型(1) 绩效	模型(2) 绩效	模型(3) 绩效	模型(4) 绩效	模型(5) 绩效
平衡二元性		-0.185 (-1.04)		-0.261 (-1.49)	-0.220 (-1.25)
低能平衡			-0.536** (-2.49)		
高能平衡			0.394** (1.98)		
市场竞争强度				0.418*** (3.71)	
平衡二元性×市场竞争强度				-0.394** (-2.23)	
技术动荡程度					0.191* (1.67)
平衡二元性×技术动荡程度					-0.466*** (-2.70)
探索式创新	0.524*** (4.19)	0.582*** (4.25)		0.586*** (4.39)	0.631*** (4.60)
利用式创新	-0.019 (-0.15)	-0.066 (-0.50)		-0.138 (-1.06)	-0.057 (-0.44)
企业规模	0.093 (1.20)	0.092 (1.19)	0.129 (1.62)	0.129* (1.71)	0.112 (1.47)
企业年龄	-0.371** (-2.60)	-0.367** (-2.58)	-0.353** (-2.39)	-0.398*** (-2.86)	-0.382*** (-2.71)
企业类型	0.163 (0.79)	0.176 (0.85)	0.236 (1.11)	0.201 (1.00)	0.187 (0.92)
产业类型	-0.056 (-0.25)	-0.055 (-0.25)	-0.128 (-0.56)	-0.131 (-0.61)	-0.121 (-0.55)
常数项	2.400*** (3.71)	2.429*** (3.75)	4.943*** (11.23)	2.813*** (4.34)	2.111*** (3.19)
R^2		0.211	0.216	0.152	0.248

注:***表示 $p<0.01$,**表示 $p<0.05$,*表示 $p<0.1$

模型(1)只包括企业规模、年龄等控制变量。模型(2)中平衡二元性对绩效影响不显著($\beta = -0.185, p > 0.1$),其原因在于平衡二元性与绩效关系可能存在正、负效应的复杂作用机制,从而导致结果不显著,这也进一步佐证了本文研究的必要性。模型(3)引入高能平衡二元性和低能平衡二元性两个虚拟变量,结果发现高能平衡二元性对企业绩效有显著的正向影响($\beta = 0.394, p < 0.05$),而低能平衡二元性对企业绩效有显著的负向影响($\beta = -0.536, p < 0.05$)。由此,假设 H1 得到验证。

模型(4)引入市场竞争强度作为调节变量,结果发现平衡二元性与市场竞争强度的交互项对企业绩效有显著的影响($\beta = -0.394, p < 0.05$),市场竞争强度负向调节平衡二元性对组织绩效的影响。进一步地,平衡二元性对企业绩效的影响存在一个阈值(4.4),当市场竞争强度低于该值时,平衡二元性对组织绩效有正向作用;当市场竞争强度高于该值时,平衡二元性对组织绩效有负向作用,调节作用的变化如图 1 所示。在不同的市场竞争条件下,平衡二元性对组织绩效的影响不同。模型(5)引入技术动荡程度作为调节变量,结果发现平衡二元性与市场竞争强度的交互项对企业绩效有显著的影响($\beta = -0.466, p < 0.01$),技术动荡程度负向调节平衡二元性对组织绩效的影响。平衡二元性对企业绩效的影响存在一个阈值(4.6),当技术动荡程度低于该值时,平衡二元性对组织绩效有正向作用;当技术动荡程度高于该值时,平衡二元性对组织绩效有负向作用,调节作用如图 2 所示,在不同的技术环境条件下,平衡二元性对组织绩效的影响不同。综上,假设 H2 得到验证。

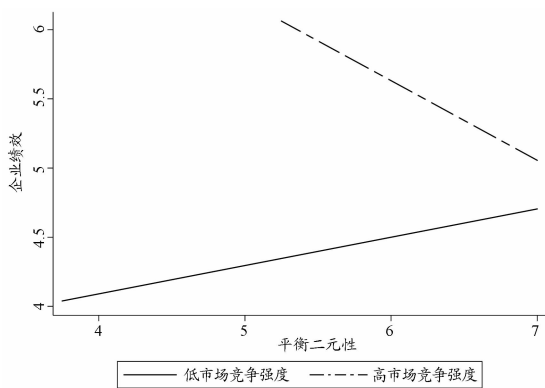


图 1 市场竞争强度的调节作用

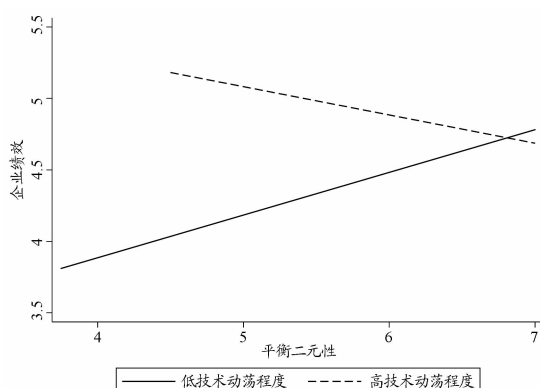


图 2 技术动荡程度的调节作用

(三) 结果讨论

实证结果表明平衡二元性与企业绩效的关系不显著,这是对已有研究悖论的佐证^[19],同时也印证了本研究对平衡二元性细化和作用情境引入的必要性。进一步地,本文区分了高能平衡和低能平衡两种不同的二元平衡状态,并发现两者对企业绩效的影响存在显著的差异,扩展和深化了现有研究。本文对于二元平衡水平的区分,响应了王凤彬等^[22]研究的呼吁。后续研究在区分高能平衡和低能平衡的基础上,可以尝试进一步改进二元平衡水平测度,特别是注意对“结合二元性”研究流派的整合^[24]。本文引入种群生态学观点开展对环境动荡性的考察是对已有理论的重要拓展,这一理论创新为平衡二元性与绩效的关系悖论提供了新的阐释,即在不同的环境动荡程度下,平衡二元性对绩效存在不同的影响。

不同于以往的研究认为在环境动荡程度较高的情况下,组织保持二元平衡会促进企业绩效的提升^[1],本文研究发现,环境动荡性对组织二元性与企业绩效的关系存在负向调节作用。这一研究结论与种群生态学中关于生态位(niche)的研究结果相一致。Freeman 和 Hannan 认为在粒度较细

(fine grained)的环境中,专才比通才更加适应环境,因此有较高的生存率。本文研究发现,在高度动荡的市场和技术环境中,专注于探索或利用式创新的企业(专才)相比于试图在探索和利用式创新取得平衡的企业(通才),更能集中自身的资源和能力使其成为某一方面的专家,更有可能取得竞争优势。作为研究结果的意外涌现,本文数据表明环境动荡程度的调节作用甚至可以“扭转”平衡二元性与企业绩效的作用方向。当环境动荡程度低于阈值时,组织二元性对绩效存在正向的影响;当环境动荡程度超过阈值之后,环境的调节作用使主效应的作用方向转变,出现组织二元性“失效”现象,平衡二元性不仅不能提升企业绩效,反而对企业绩效产生负面影响。

四、理论贡献与管理启示

(一)理论贡献

1.为平衡二元性与企业绩效关系悖论提供了有力解释

本文通过解构核心概念(组织平衡二元性)和引入情境变量(环境动荡性)两条路径,解释了现有研究中平衡二元性与企业绩效关系悖论产生的原因,并且通过规范的实证方法,实现了对平衡二元性水平的测度,实证检验了相关假设。研究拓展了组织二元性的分析框架,未来研究可以沿此思路进一步深化。一方面可以对研究主变量进行分拆,如企业绩效可以划分为市场绩效和创新绩效等。另一方面进一步尝试拓展情境条件,如基于二元创新的资源观,考察冗余资源等因素的调节作用等。

2.将种群生态理论引入组织二元性研究,通过理论整合拓宽了研究思路

对二元性与绩效关系的已有研究,已经涉及外部环境等调节因素,但是外部环境作用于组织内部过程的机理解释并不明晰,本文创新性地引入种群生态学理论,将探索和利用平衡选择视为企业适应外部环境的一种“生态位选择”战略。通过实证分析表明环境动荡程度高时,平衡反而会对企业绩效产生负效应。这为组织二元性研究深化提供了一种基于理论整合的新思路。

(二)管理启示

1.打造冗余型组织,提升二元平衡水平

在中国转型经济背景下,跨界竞争日趋激烈,关键稀缺资源获取困难程度不断提升,而正如本研究结论所言,二元平衡战略选择的关键是要实现高能而非低能平衡,高能平衡的实现资源需求则更高。已有研究表明,企业的冗余资源在一定程度上可以缓解探索和开发式创新之间的资源竞争^[29]。因此,企业应着力开展冗余型组织建设。在冗余型组织中,冗余并不是一味的资源浪费,相反企业信息、商业活动和管理责任的重叠可以促进企业内不同部门间的自由对话和沟通^[30],从而可以消除探索和利用的平衡冲突,提高探索和利用的平衡水平,避免企业陷入低能平衡困境。

2.互联网商业生态竞争逻辑中,“专才”反而优于“通才”

本文研究结论表明,在互联网推动产业融合背景下,破坏式创新屡见不鲜,企业经营的外部环境急剧动荡。在此情况下,企业专注探索和利用某一方面的“专才”策略反而优于过度强调探索和利用平衡的“通才”策略。管理者不应一味强调探索和利用的平衡,探索和利用的有所侧重反而是上策。这也与当下倡导的“互联网思维”不谋而合,“极致”和“专注”是不断变化的互联网商业生态环境中所必需的思维。当然,企业应该保持随情境而调整的动态能力,以实现企业内外部的联动^[26]。

参考文献:

- [1] RAISCH S, BIRKINSHAW J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators[J]. *Journal of Management*, 2008, 34(3): 375-409.
- [2] TUSHMAN M L, O'REILLY III C A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change[J]. *California Management Review*, 1996, 38(4): 8-30.
- [3] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 1(2): 71-87.
- [4] LEVINTHAL D A, MARCH J G. The myopia of learning[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(S2): 95-112.
- [5] GIBSON C B, BIRKINSHAW J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J]. *The Academy of Management Journal*, 2004, 47(2): 209-226.
- [6] HE Z L, WONG P K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. *Organization Science*, 2004, 15(4): 481-494.
- [7] JANSEN J J P, Van Den BOSCH F A J, VOLBERDA H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [8] YAMAKAWA Y, YANG H B, LIN Z J. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit[J]. *Research Policy*, 2011, 40(2): 287-296.
- [9] ATUAHENE-GIMA K. Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(4): 61-83.
- [10] 蔡宁, 王节祥, 杨大鹏. 产业融合背景下平台包络战略选择与竞争优势构建——基于浙报传媒的案例研究[J]. *中国工业经济*, 2015(5): 96-109.
- [11] FREEMAN J, HANNAN M T. Niche width and the dynamics of organizational populations[J]. *American Journal of Sociology*, 1983, 88(6): 1116-1145.
- [12] 杨雪, 顾新, 王元地. 企业外部技术搜寻平衡研究——基于探索—开发的视角[J]. *科学学研究*, 2015, 33(6): 907-914.
- [13] CHRISTENSEN C M, OVERDORF M. Meeting the challenge of disruptive change[J]. *Harvard Business Review*, 2000, 78(2): 1-13.
- [14] STETTNER U, LAVIE D. Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(13): 1903-1929.
- [15] TEECE D J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy[J]. *Research Policy*, 1986, 15(6): 285-305.
- [16] CAO Q, SIMSEK Z, ZHANG H P. Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(7): 1273-1296.
- [17] 潘松挺, 郑亚莉. 网络关系强度与企业技术创新绩效——基于探索式学习和利用式学习的实证研究[J]. *科学学研究*, 2011, 29(11): 1736-1743.
- [18] LAVIE D, ROSENKOPF L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 797-818.
- [19] LAVIE D, STETTNER U, TUSHMAN M L. Exploration and exploitation within and across organizations[J]. *Academy of Management Annals*, 2010, 4(1): 109-155.
- [20] LAVIE D, KANG J, ROSENKOPF L. Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances[J]. *Organization Science*, 2013, 22(6): 1517-1538.
- [21] 刘洋, 魏江, 应瑛. 组织二元性: 管理研究的一种新范式[J]. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2011, 41(6): 132-142.
- [22] 王凤彬, 陈建勋, 杨阳. 探索式与利用式技术创新及其平衡的效应分析[J]. *管理世界*, 2012, 19(3): 96-112, 188.
- [23] GUPTA A, SMITH K G, SHALLEY C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [24] CAO Q, GEDAJOVIC E, ZHANG H P. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic

effects[J].*Organization Science*,2009,20(4):781-796.

- [25] HANNAN M T, FREEMAN J. The population ecology of organizations[J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5): 929-964.
- [26] SIMSEK Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding[J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(4): 597-624.
- [27] CADOGAN J W, CUI C C, LI E K Y. Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence[J]. *International Marketing Review*, 2003, 22(5): 493-513.
- [28] SONG M, DROGE C, HANVANICH S, et al. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(3): 259-276.
- [29] 李剑力. 探索性创新、开发性创新与企业绩效关系研究——基于冗余资源调节效应的实证分析[J]. *科学学研究*, 2009, 27(9): 1418-1427.
- [30] NONAKA I. The knowledge-creating company[J]. *Harvard Business Review*, 1991, 69(6): 96-104.

Rethinking the relationship between organizational ambidexterity and firm performance

YANG Dapeng^{1,3}, WANG Jiexiang², CAI Ning³

(1. *Department of Business Administration Teaching and Research, Party School of Zhejiang Provincial Party Committee of the CPC, Hangzhou 310012, P.R. China;*

2. *School of Management, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, P.R. China;*

3. *School of Public Affairs, Zhejiang University, Hangzhou 310058, P.R. China)*

Abstract: Balancing exploration and exploitation and being an ambidextrous organization has been a crucial strategic decision for many firms. However, there's mixed conclusion of relationship between organizational ambidexterity and firm performance in current literature. This paper tries to resolve the paradox of organizational ambidexterity and firm performance by two means. First, this paper distinguishes organizational ambidexterity into high-level balance or low-level balance and the result shows that firms with high-level balance ambidextrous firms exceed those low-level balance ambidextrous firms. Second, based on the niche width decision from ecological population theory, this paper introduces environmental turbulence to explore its effect on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance, the result shows environmental turbulence negatively moderates the relationship between ambidexterity and firm performance. In conclusion, low-level balance brings no better performance, especially in highly dynamic environment, specialists (focused on exploration or exploitation) bring better performance than generalists (balancing exploration and exploitation). The conclusions provide meaningful reference for firms making strategic decision in business ecosystem competition.

Key words: organizational ambidexterity; firm performance; environmental turbulence; niche width

(责任编辑 傅旭东)