

组织二元性的前因与影响结果研究进展

吴晓波, 雷李楠, 陈颖

(浙江大学管理学院, 浙江 杭州 310058)

摘要:发轫于西方发达国家大企业实践之中的组织二元性被视为企业竞争优势的新来源。文章在梳理组织二元性研究文献的基础上,整理出组织二元性的前因与影响结果的整体研究框架。对结构分离、情境设计、领导行为、企业网络等多种实现组织二元性机制进行分析。同时,关于现有研究对组织二元性与企业绩效的作用得到了正向、负向、不显著等三种不一致的结论,文章从两个方面对其成因做出解释。

关键词:组织二元性;组织网络;企业绩效;竞争优势

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2154(2015)09-0028-09

Research Progress on the Cause and Results of Organizational Ambidexterity

WU Xiao-bo, LEI Li-nan, CHEN Ying

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Organizational ambidexterity, which develops from large enterprises of western developed countries, has been regarded as a new source of firms' competitive advantages. This paper clears up a systematic framework of research on the cause and results of organizational ambidexterity through a systematic review of the existing literature. This paper analyzes the mechanisms which form the organizational ambidexterity including structural separation, context designing, leadership and network; meanwhile it also analyses the reasons from two aspects for the existing research results that the impact of organizational ambidexterity on enterprises performance has three conclusions showing positive, negative and not obvious impacts.

Key words: organizational ambidexterity; organizational network; performance; competitive advantage

一、引言

后发国家的历史情境决定着我国企业大多利用人口红利、劳动力成本优势,在先行企业设定的技术轨道和技术范式下对已知或成熟的技术知识进行学习和改进。尽管这种渐进式的创新可以提高效率、降低价格、缩短产品投入市场的周期,但其也有可能造成长期被锁定在零部件提供、简单加工制造等价值链低端环节的不利局面^[1],不仅无法获取关键核心技术,还在面对技术范式转变时遭受“非线性打击”^[2]。另一方面,对新技术知识的学习尽管有助于技术的激进式创新,但其不仅需要长期的资源投入,还伴随着由新技术不确定性带来的高失败率。

随着知识经济的到来和信息技术的迅猛发展,类似的两难困境也存在于市场领域。March(1991)认为探索和利用是两种不同的学习方式,两者彼此之间会争夺资源、自我强化并造成惯例冲突,因而企业需要对两者进行取舍。组织二元性就是指企业同时实施两种相互竞争的战略行为的能力^{[3][4]483}。学者们认为探

收稿日期:2015-01-06

基金项目:国家自然科学基金重大项目“中国企业自主创新与技术追赶理论研究:模式、机制与动态演化”(71232013)

作者简介:吴晓波,男,教授,博士生导师,主要从事创新管理,战略管理,全球化制造与竞争战略,信息技术与管理变革研究;雷李楠,女,博士研究生,主要从事技术创新与战略管理研究;陈颖,男,博士研究生,主要从事技术创新与战略管理研究。

索和利用并非是此消彼长的取舍关系,也有可能是正交的、互补的^{[5]703[6]}。对于资源丰富的大型企业而言,资源的限制并非无法克服。除此之外,企业还可以通过结构分离、情境设计、领导行为、外部网络等方式可以同时兼顾探索和利用这两种活动^{[7]25[8]212[9]}。

现有的研究关于组织二元性对企业绩效的作用得到了正向、负向、不显著等三种不一致的结论。由于利用活动会让企业更了解自身的知识和资源,并能够重构现有的知识和资源,从而有助于企业吸收能力的形成^[10-11],而探索活动又可以扩大企业的知识基,进而为利用活动提供新的知识来源。因此,组织二元性“自然”地有助于企业获取持续的竞争优势^{[4]483}。然而也有研究发现企业同时追求探索和利用活动会不利于企业绩效^{[12]79[13]1256}。这些研究结论的不一致也表明组织二元性作为一个新兴的研究领域,其概化能力需要进一步的深化和拓展。造成这些结论的原因可能是高估了同时追求探索和利用的正向互补作用,低估了其负面影响。尽管现有的研究都认同同时进行探索和利用会造成资源竞争、惯例冲突等不利影响,但也认为企业可以通过结构分离、情境设计、领导行为来抑制这些不利影响。然而,实施这些机制本身的资源耗费却较少受到关注和讨论,本文通过对现有文献的梳理和分类,对组织二元性的前因及其影响结果进行分析,以供组织二元性研究参考。不仅在一定程度上有助于对现有二元性研究的总结和比较,还有助于未来研究的细化和深入。

二、组织二元性的前因

March(1991)在提出探索和利用时,认为组织无法兼顾这两种活动,因为两种活动竞争资源、自我强化和需要不同的结构、文化、惯例等,而后续的学者对这些前提假设提出了质疑,他们认为组织可以同时进行探索和利用活动,这是因为:

第一、关于组织资源的有限性。尽管探索和利用争夺组织某些特定资源,但对于知识和信息这类“公共产品”的资源限制并不高^{[5]695}。企业可以通过学术期刊、专利引用、公开出版物等方式获得这种资源。Katila和Ahuja(2002)将组织引用新的技术专利视为探索,重复引用自身的专利视为利用^{[14]1186},Gupta,Smith和Shalley(2006)认为在这种情况下,同时实现探索和利用是可行而且必要的^{[5]695}。此外,对于规模较大的企业而言,由于其融资渠道更为广阔,融资成本也较低,因此探索和利用之间的资源竞争对于大企业而言并非无法克服^{[13]1250}。

第二、关于自我强化和不同的惯例、文化、管理方式。Gupta,Smith和Shalley(2006)认为对于个人、单一领域或子系统,探索和利用之间的冲突是不可避免,也在一定程度上难以逾越。探索和利用活动需要不同的惯例、文化和管理方式,并且两者都有“自我强化”的趋势。但它们并非是紧密耦合的,企业可以通过多元化业务单元的划分将两种活动松散地进行耦合,这样探索和利用活动可以在单个企业内并存并发挥互补作用^{[5]695}。

第三、随着专利授权等形式的“开放式创新”的兴起^[15],企业网络成为实现组织二元性的新形式^[16-18],企业的网络为企业及其合作者带来彼此异质和互补的知识,这些知识不仅有利于组织提供新的产品和服务^[19],还可以降低探索和利用活动在单一实体内的冲突。

正是在这一基础上,学者们认为组织可以从结构分离、情境设计、领导行为、企业网络等方面来实现探索和利用活动的兼顾。

(一) 结构二元性

结构二元性源于组织进化理论^{[20]26}。组织进化理论将组织看作是一个有机体,组织需要通过自我调整以适应外界环境的变化。在Burns和Stalker(1961)有机式组织结构和机械式组织结构的基础上^[21],Duncan(1976)提出组织可以通过在结构上进行调整以适应外界环境的渐进变化和突变变化^[22]。

由于探索和利用彼此的任务、环境不同,基于有限理性^[23]和认知能力的限制^{[24]253},结构二元性认为个人或下属业务单元不能够同时进行这两者,而通过将探索和利用在空间上进行分离可以实现高阶单元的

二元性^{[7]15}。然而,通过将探索和利用业务单元在空间上进行分离仅仅是实现组织二元性的前提条件。探索和利用在各自单元内部享有不同的文化、结构和流程,虽然有助于降低冲突要素彼此的干扰、增强各个单元内部的学习效应,但这种方式也有可能带来探索和利用业务单元相互隔离、“各自为战”的弊端,有鉴于此,学者们更加关注结构分离的适用条件和整合机制。

(二) 情境二元性

情境二元性根植于组织行为理论^{[20]27}。组织情境是指形成个人行为的组织系统、过程和信念^[25-26],既包括了组织中有形的管理机制,还包括一些潜在的文化、信念等因素,是结构情境、组织文化和组织氛围的集合体。

与结构二元性不同,情境二元性认为每个个体可以同时进行探索和利用活动,因而组织只需设计支持个体发挥这种能力的情境便可实现二元性。对于结构二元性基于个体无法同时进行探索和利用的假设,Adler,Goldoftas 和 Levine(1999)认为企业可以采用一些策略帮助个体获取这种能力,这其中包括元惯例(Meta-routine),即对创造型工作的程序化、系统化;工作丰富度(Job Enrichment)和换岗(Switching)等^[27]。组织情境可以从纪律、延展、支持和信任这四个维度进行设计^{[8]214}。

(三) 领导二元性

尽管学者们在提出以上两种机制时都认同高层管理者和高管团队的重要性^[28],但并未做深入的探讨。随后人力资源、心理学、组织行为领域的学者聚焦高层管理者在实现组织二元性中的作用,领导行为逐渐从上述两种机制分离出来,成为组织二元性研究中的另一热门领域。

矛盾理论认为个体在面对探索和利用活动时需要接受两者之间的冲突,并分离两者的差异,进而整合相互冲突的要素^{[29][30]}。Smith 和 Tushman(2005)在此基础上关注了高管团队在面对探索和利用矛盾时的应对策略。他们发现高管团队有着两种不同的类型,第一类高管团队是以某个个体为中心,另一类高管团队则相对分权。他们针对这两种不同的高管团队提出了一个围绕辨析冲突要素、整合冲突要素的认知框架,以实现组织二元性^[31]。

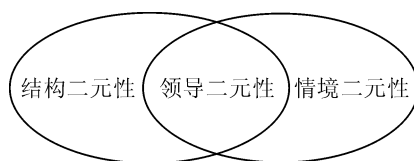


图1 结构二元性、情境二元性和领导二元性的联系和区别

(四) 组织间网络

在以上的实现方式中,学者们都从单个组织的视角去探讨如何实现二元性,而企业网络代表了一种有价值的资源或能力,它们可以给企业带来异质的资源和能力,一个企业的关键性资源可以从企业的外部来获得^[32]。正是在此基础之上,学者们开始关注通过组织间网络来平衡探索和利用。然而,这种方式在极端情况下可能会导致“非二元性”,即组织可以只专注于探索(或利用)活动。Gupta, Smith 和 Shalley(2006)认为这种极端情况很难出现,他用以下例子说明了此点(假设 A 专注探索, B 专注利用)^{[5]697}。

首先, A、B 之间的互补性要求企业 A 的探索产出能够完全被企业 B 所掌握,而由于探索活动涉及到变异、创新、新知识的学习^[33], B 企业无法做到完全专注于利用活动,它必须保障与 A 企业有一定的知识交集,以培养其吸收能力。其次, B 企业完全专注于利用意味着其本身外部的环境较为稳定, A 企业完全专注于探索意味着其本身外部的环境动态性更强。而在现实的世界中,环境的动态性一直存在,且对于新兴转型经济体,这种动态性会更强^[34]。最后,从交易成本的角度, A、B 企业通过市场或网络的治理模式进行交易只适用于交易成本较低或适中的条件之下^[35],它要求企业之间的互补协作程度较低。因为当互补程度较高时,通常会导致更高的机会主义行为风险,创新者难以从创新中受益^[36]。

因此,组织间网络可以降低探索和利用之间的冲突和资源竞争,但其本身并不意味着企业无需同时进行探索和利用。正如 Rothaermel 和 Alexandre(2009) 指出的那样,尽管跨边界的合作可以降低探索和利用的冲突,但对组织而言,同时进行探索和利用却是必要的。他们发现无论是对新知识还是已有的知识,企业综合使用内部研发和外部研发更加有利于财务绩效和研发绩效^{[37]776}。

综上所述,尽管学者们提出可以通过结构分离、情境设计、领导行为和企业网络等多种机制来实现组织二元性,但这些机制都是从不同的角度切入,而每种角度也有着不足之处。

三、组织二元性的影响结果

通过对现有文献的梳理和分类,组织二元性的前因和影响结果可以如图2所示。我们已经阐述了组织二元性的前因变量和实现方式,这里重点关注组织二元性对企业绩效的影响。

组织二元性主张企业通过平衡探索和利用活动进而享有两者的互补性,企业能够高效满足现有的需求,还能把握未来新的机会,因而有利于企业获得可持续的竞争优势^[38]。但综合现有研究,组织二元性对组织绩效的关系并未得到一致的结论:现有的实证研究结果发现组织二元性对于企业绩效的主效应有着正向、负向^{[13]1255} 和不显著作用^[39-40] 三种不一致的结果(表1、表2、表3)。

(一) 组织二元性与企业绩效的主效应

He 和 Wong(2004)首次用定量分析的方法支持了组织二元性对企业财务绩效的正向影响作用,他们利用新加坡和马来西亚的样本数据发现组织二元性可以带来更高的销售增长率^{[4]490}。而 Gibson 和 Birkinshaw(2004)则关注了业务单元层面,但他们同样发现同时兼顾探索和适应将会为业务单元带来更高的企业绩效^{[8]221}。Katila 和 Ahuja(2002)则考察了组织二元性对于创新绩效的关系,通过对全球机器人行业的专利数据,他们发现同时学习新的技术知识并利用已有的技术知识将促进知识的整合,进而正向影响新产品的开发^{[14]1191}。Wang 和 Rafiq(2014)还将组织二元性对绩效的影响进行了跨国的比较分析,通过对中国和英国的样本数据,他们发现在组织二元性对企业的创新绩效在两个国家都有显著的正向作用^[41]。

表1 组织二元性对企业绩效主效应显著为正的典型研究

作者	样本来源	样本行业	调节变量	企业绩效	绩效测度
Katila & Ahuja(2002)	美国、欧洲	机器人制造	无	创新绩效	新产品数量
He & Wong(2004)	新加坡和马来西亚	制造业	无	财务绩效	销售增长率
Lubatkin, Simesk, Ling & Veiga, et al. (2006)	美国	科技服务业、建筑、制造业	无	财务绩效	8个题项量表
Uotila, Maula, Thomas & Zahra (2009)	美国	制造业	环境动态性	财务绩效	市值
Cao, Gedajlovic & Zhang et al. (2009)	中国	生物制药、电子、软件等	企业规模 资源丰裕度	财务绩效	7个题项量表
Rothaermel & Alexandre(2009)	美国	制造业	吸收能力	创新绩效	专利数据
Wang & Rafiq(2014)	中国和英国	消费电子类、ICT、生命科学	无	创新绩效	8个题项量表

而 Wernerfelt 和 Montgomery(1988)认为组织同时追求两种相互冲突的活动会导致组织内部的不一致性,因此相对于那些专注于某一种活动的企业,这种不一致会不利于企业的绩效^[42]。Atuahene-Gima(2005)利用中国电子信息制造业的样本数据支持了这一论述,他们发现同时强调探索和利用不利于企业的技术创新^{[12]79}。Lin, Yang 和 Demirkan(2007)和 Yamakawa, Yang 和 Lin(2011)则在战略联盟领域中发

现,同时进行探索型联盟和利用型联盟都会不利于企业的财务绩效^{[43]1653[44]}。Lavie, Kang 和 Rosenkopf (2011)在战略联盟领域深化了组织二元性的研究,将探索型联盟和利用型联盟依据不同的领域进行定义,他们发现在同一领域内进行平衡不利于组织的市场价值,而不同领域之间的平衡则与此相反^{[45]1533}。

表2 组织二元性对企业绩效主效应显著为负的代表研究

作者	样本来源	样本行业	调节变量	企业绩效	绩效测度
Atuahene-Gima(2005)	中国	电子信息制造业	无	创新绩效	4个题项量表
Lin, Yang & Demirkan (2007)	美国	制造、计算机、食品加工、钢铁和造纸业	环境动态性 企业规模 网络中心度 结构洞数量 网络规模	财务绩效	销售额
Yamakawa, Yang & Lin, Yang & Lin(2011)	美国	医药、电脑、钢铁制造、食品加工、造纸行业	企业规模 企业战略 产业增长	财务绩效	二手数据
Lavie, Kang & Rosenkopf(2011)	美国	软件行业	组织规模	财务绩效	净利润 市值
Stettner & Levie(2013)	美国	软件行业	无	财务绩效	市值

表3 组织二元性对企业绩效主效应不显著的代表研究

作者	样本来源	样本行业	调节变量	企业绩效	绩效测度
Kyriakopoulou & Moorman(2004)	荷兰	食品加工行业	市场导向	财务绩效	5个题项量表
Ebben & Johnson(2005)	美国	制造业	无	财务绩效	资产回报率 投资回报率 股本回报率
Menguc & Auh(2008)	澳大利亚	制造业	市场导向	财务绩效	5个题项量表
王业静,曾德明(2013)	中国	医药生物、 机械设备、 信息技术等	高管异质性	财务绩效	销售利润率
Lichtenthaler(2012)	德国	化工和电子行业	技术动荡性	财务绩效	3个题项量表

(二) 组织二元性与企业绩效关系的调节变量

另外,还有学者发现组织二元性对于企业绩效的影响并不显著,只有在一定情境下,组织二元性才能体现其优势^{[46]461}。而为了解释主效应的不一致以及探究组织二元性的适用条件,越来越多的研究开始关注调节变量。这些调节变量包括环境因素、网络因素、资源因素和其他因素。

环境因素。Uotila, Maula, Thomas 和 Zahra(2009)发现环境动态性越强时,企业同时追求探索和利用更为有利于企业财务绩效^[47]。类似地, Lin, Yang 和 Demirkan(2007)发现企业处于愈加动态的环境中,就越需要平衡型联盟和利用型联盟,前者为企业带来异质的知识,后者则使得企业可以形成特定的能力和身份认同^{[43]1653}。Blindenbach-Driessen 和 Jan van den Ende(2014)研究了组织二元性在制造业和服务业的适用程度,他们发现组织二元性只在制造业对于企业绩效有着显著的正向影响,而在服务业并不存在这种作用^[48]。Lichtenthaler(2012)则发现技术动荡性越强时,组织二元性才会成为竞争优势的来源^{[18]986}。

网络因素。在战略联盟领域,更多的学者关注企业网络特征和位置对于平衡探索型联盟和利用型联盟

的影响。Lin, Yang 和 Demirkan(2007)研究了网络密度、结构洞数量和企业规模的作用^{[43]1654}。

资源因素。尽管学者们分别用不同的变量来测量资源的丰富程度,例如资源丰裕度、企业规模或相关性等^{[45]1532},但都发现资源的丰富程度对组织二元性和企业绩效作用的关系有着显著的正向调节作用。

其他因素。还有学者将吸收能力、市场导向和企业战略引入到组织二元性对于企业绩效的作用研究中。Rothaermel 和 Alexandre(2009)认为吸收能力有助于企业识别、筛选、内部化外界的知识,因而企业吸收能力越强时,组织二元性对企业财务绩效和研发绩效的正向影响更强^{[37]776}。Menguc 和 Auh(2008)除了将 Kyriakopoulou 和 Moonman(2004)研究中的市场导向作为调节变量,还考虑了企业的战略,发现当先行者具备更高的市场导向时,组织二元性会带来竞争优势,而对于防御者而言结论则相反^{[46]467}。

综上所述,组织二元性对企业绩效的作用尚未形成一致的结论,其是否有利于企业竞争优势需要进一步的分析。另一方面,现有研究发现组织二元性只有在一定情境下才能带来竞争优势,因此组织二元性对企业绩效的影响需要引入调节变量。

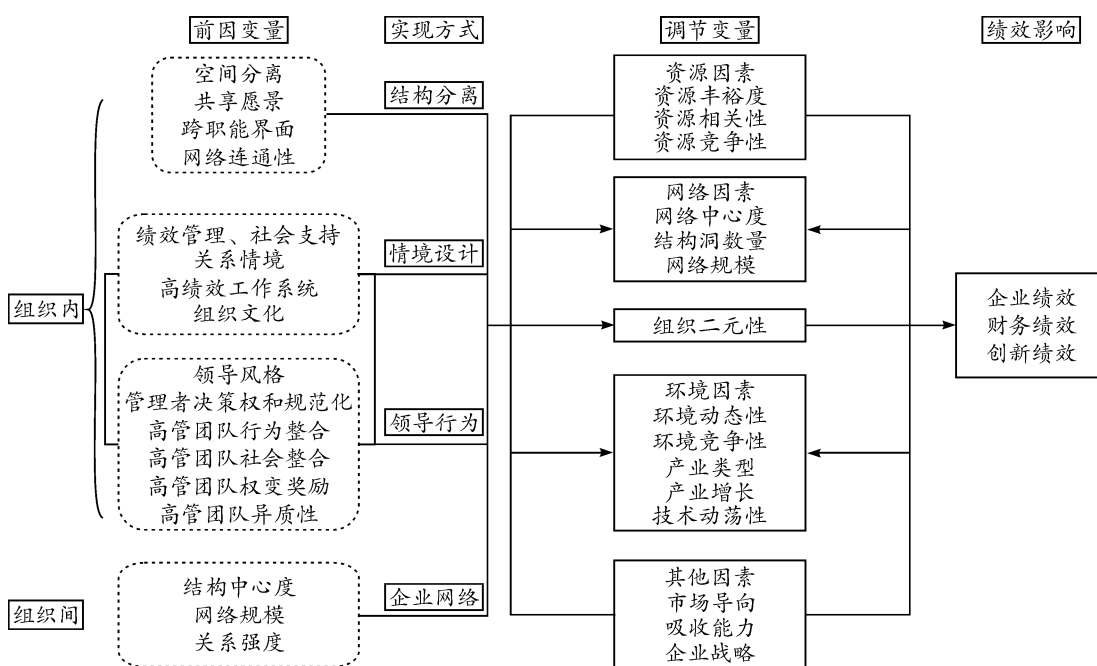


图2 组织二元性前因和影响结果

四、结论与展望

(一) 组织二元性的前因

尽管学者们提出可以通过结构分离、情境设计、领导行为和企业网络等多种机制来实现组织二元性,但这些机制都是从不同的角度切入,而每种角度也有着不足之处。

结构二元性强调将探索和利用单元进行空间结构上的分离,尽管这有助于缓解两者的冲突并能够支持两种活动发展各自的文化、惯例和运作方式,但结构二元性要求大量的资源投入,重复的部门设置对于资源有限的企业而言遥不可及。此外,业务单元的隔离会妨碍知识和信息在两种活动中的有效传递,相对于空间分离的结构设计,后续的整合机制更为必要。虽然后续的学者都从不同的角度提出了一系列的整合机制,但这些机制尤其是组织内的社会网络和共享愿景都要求更高的协调成本。最后,企业追求同时进行探索和利用分散了有限的资源,会丧失将这些资源形成某种探索或利用的核心能力的潜力^[48]。

情境二元性则强调通过组织情境设计使个体员工能自主的平衡协同和适应,但这一方式是建立在个

体具有二元性能力的假设之上,尽管对于高层管理者而言,这种前提假设有着一一定的合理性,但有限理性和认知能力的限制也表明并非所有个体可以具备这样的能力^{[24]261}。

其次,组织情境是与组织文化、组织氛围等密切相关的构念,但这些并不是一朝一夕即可形成的。最后,情境二元性要求员工个体更多的采取自主的行为,强调自主性会降低个体行为的可观察性,增加行为—结果的因果模糊性,从而可能滋长“搭便车”等机会主义行为^[50]。

领导二元性强调了高管个体和高管团队在平衡探索和利用活动中的作用,但领导行为最终落脚点还是体现在组织正式的结构设计和非正式的治理机制之中,因此,领导行为终究需要与结构分离和情境设计相结合才能发挥其在实现组织二元性中的作用。不仅如此,在我国大部分的企业缺乏正式的管理体系,高层管理者还受制于一些不利于实施新的战略行为的因素,例如缺乏正式的规章制度、员工培训、绩效考核等^[51]。此外,由于资金的有限性、信息不对称、潜在的道德危机和逆向选择,许多企业还缺乏必要的薪酬、愿景吸引具有二元能力的管理人才。

而组织间网络尽管有助于企业降低探索和利用的冲突,但其对中小企业而言却有着不利之处。中小企业在运用外部网络时,由于自身吸收能力的不足容易陷入价值链低端锁定的风险^[52]。不仅如此,由于中小企业急切希望从外部网络中寻求资源并缺乏合法性^[53],因而可能遭受掠夺性的联盟^[54]、实施不公平的契约或非合同条款^[55]等不利因素。同时,大型企业也会有意识地将中小企业束缚在某一特定的利基市场,以防止中小企业由于能力增长成为新的竞争者^[56],最终导致中小企业难以形成进一步发展所需的能力支撑。

(二) 组织二元性的影响

对于组织二元性对于企业绩效的影响作用,结合上文对现有研究结果的评述,可以得到以下结论。

第一、组织二元性对企业绩效的作用尚未形成一致的结论。这种作用的不一致可能来源于从收益和成本不同角度去看待组织二元性。认为组织二元性可以带来竞争优势的学者们强调了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,进而对这些资源知识进行重构。而对于同时进行两种活动会遭遇的资源竞争、惯例冲突,学者们进而认为可以通过结构分离、情境设计、领导行为和企业网络等方式来加以约束。然而,这种逻辑忽视了采用这些方式同样需要成本,这种成本会进一步加剧资源的争夺,进而可能会超过组织二元性的互补作用^[57],因此组织二元性是否有利于企业竞争优势需要进一步的分析。

第二、组织二元性对企业绩效的影响需要引入调节变量。现有研究发现组织二元性只有在一定情境下才能带来竞争优势。只有环境动态性较强、技术动态性较强、制造企业,同时追求探索和利用才能带来竞争优势。类似的,企业网络因素和市场导向、吸收能力等因素都对组织二元性和竞争优势的主效应起调节作用。

第三、组织二元性中探索和利用的内涵差异很大。在现有的研究中,尽管学者们都使用探索和利用一词,但这种对于探索和利用的拓展和延伸也使得组织二元性的研究广泛但杂乱,其内涵却有着巨大的差异,这也可能是导致研究结论不一致的重要原因。正如 Friedman 等指出的那样,将探索和利用运用在任何领域都如同“罗曼墨迹”测试一样——每个领域都可以得到自己想要的^[58]。例如, Katila 和 Ahuja (2002) 将探索和利用对应于新技术知识的搜索广度和使用技术既有知识的深度, He 和 Wong (2004) 则是将探索和利用应用于技术创新领域。而 Lin, Yang 和 Demirkan (2007) 将探索和利用对应于战略联盟,与新的合作伙伴形成的战略联盟是探索型联盟,与已有的合作伙伴再次形成联盟是利用型联盟。Lavie, Kang 和 Rosenkopf (2011) 尽管也将探索和利用应用在战略联盟领域,但他们是将与价值链上游形成的以获取研发技术知识的联盟定义成探索型联盟,而与价值链下游形成的以使用市场知识的联盟定义为利用型联盟。

(三) 研究展望

未来研究可以从以下方面展开:(1)梳理组织二元性研究中探索和利用的概念和内涵;(2)在组织二元性影响企业绩效的定量研究中引入调节变量作具体情境下的分析;(3)通过加入时间维度来探究企业在成长过程中组织二元性的动态演化机制;(4)以探索性案例研究如何动态调整技术和市场两个领域的学习方式以提升企业绩效。

参考文献:

- [1] 郑景丽, 龙勇, 聂鹰. 国外联盟能力研究前沿综述[J]. 科技进步与对策, 2011, 28(4): 156-160.
- [2] 吴晓波. 二次创新的周期和企业组织学习模式[J]. 管理世界, 1995, 3(2): 168-172.
- [3] RAISCH S, BIRKINSHAW J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators[J]. Journal of Management, 2008, 34(3): 375-409.
- [4] HE Z L, WONG P K. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis[J]. Organization Science, 2004, 15(4): 481-494.
- [5] GUPTA A K, SMITH K, SHALLEY C E. The Interplay between Exploration and Exploitation[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(4): 693-706.
- [6] CAO Q, SIMSEK Z, ZHANG H. Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47(3): 1272-1296.
- [7] TUSHMAN M L, O'REILLY C A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change[J]. California Management Review, 1996, 38(4): 8-30.
- [8] GIBSON C B, BIRKINSHAW J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity[J]. Academy of Management Journal, 2004, 47(2): 209-226.
- [9] LUBATKIN M H, SIMSEK Z, LING Y, et al. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration[J]. Journal of Management, 2006, 32(5): 646-672.
- [10] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(1): 128-152.
- [11] ZAHRA S A, NIELSEN A P. Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization[J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(5): 377-398.
- [12] ATUAHENE-GIMA K. Resolving the Capability-rigidity Paradox in New Product Innovation[J]. Journal of Marketing, 2005, 69(4): 61-83.
- [13] EBBEN J, JOHNSON A. Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms[J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(13): 1249-1259.
- [14] KATILA R, AHUJA G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction[J]. Academy of Management Journal, 2002, 45(6): 1183-1194.
- [15] CHESBROUGH H. The Era of Open Innovation[J]. MIT Sloan Management Review, 2003(Spring): 35-41.
- [16] 彭新敏. 企业网络对技术创新绩效的作用机制研究: 利用性-探索性学习的中介效应[D]. 杭州: 浙江大学管理学院, 2009.
- [17] HOANG H, ROTHAEEMEL F T. Leveraging Internal and External Experience: Exploration, Exploitation, and R&D Project Performance[J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(1): 734-758.
- [18] LICHTENTHALER U. Retraction, Technological Turbulence and the Impact of Exploration and Exploitation Within and across Organizations on Product Development Performance[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2012, 38(4): 979-993.
- [19] GULATI R. Alliances and Networks[J]. Strategic Management Journal, 1998, 19(4): 293-317.
- [20] 凌鸿, 赵付春, 邓少军. 二元性理论和概念的批判性回顾和未来研究展望[J]. 外国经济与管理, 2010(1): 25-33.
- [21] BURNS T, STALKER G. The Management of Innovation[M]. London: Tavistock, 1961: 187-207.
- [22] DUNCAN R. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation[C]// KILLMAN R H, PONDY L R, SLEVEN D. The Management of Organization. New York: North Holland, 1976: 167-88.
- [23] SIMON H A. Rational Decision-making in Business Organizations[J]. American Economic Review, 1979, 69(2): 495-501.
- [24] KATZ D, KAHN R L. The Social Psychology of Organizations[M]. New York: John Wiley & Sons Inc, 1978: 249-267.
- [25] BURGELMAN R A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm[J]. Administrative Science Quarterly, 1983, 28(4): 223-244.
- [26] DENISON R D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness[M]. New York: Wiley, 1990: 5-22.
- [27] ADLER P, GOLDOFTAS B, LEVINE D. Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System[J]. Organization Science, 1999, 10(3): 43-68.
- [28] O'REILLY C A, TUSHMAN M L. The Ambidextrous Organization[J]. Harvard Business Review, 2004, 82(1): 74-82.
- [29] CAMERON K, QUINN R. Organizational Paradox and Transformation[M]. Cambridge, MA: Ballinger, 1988: 1-18.
- [30] SMITH W, LEWIS M. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing[J]. Academy of Management Review, 2011, 36(2): 381-403.

- [31] SMITH W K, TUSHMAN M L. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams [J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522-536.
- [32] 郭劲光, 高静美. 网络、资源与竞争优势: 一个企业社会学视角下的观点[J]. *中国工业经济*, 2003(3): 79-56.
- [33] MARCH J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [34] HOSKISSON R E, EDEN L, LAU C, et al. Strategy in Emerging Economies[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 249-267.
- [35] WILLIAMSON O E. *The Logic of Economic Organization*[M]. Oxford: Oxford University Press, 1991: 65-83.
- [36] TEECE D J. Profiting from Technological Innovation[J]. *Research Policy*, 1986, 15(6): 285-305.
- [37] ROTHARMEL F T, ALEXANDRE M T. Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity [J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 759-780.
- [38] LEVINTHAL D A, MARCH J G. The Myopia of Learning[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(Winter Special Issue): 95-112.
- [39] 王业静, 曾德明. 组织二元性对高科技新创企业绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2013, 10(8): 1170-1178.
- [40] KYRIAKOPOULOS K, MOORMAN C. Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(3): 219-240.
- [41] WANG C L, RAFIQ M. Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms[J]. *British Journal of Management*, 2014, 25(1): 58-76.
- [42] WERNERFELT B. A Resource-based View of the Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.
- [43] LIN J, YANG H B, DEMIRKAN I. The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing[J]. *Management Science*, 2007, 53(10): 1645-1658.
- [44] YAMAKAWA Y, YANG H, 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.
- [45] LAVIE D, KANG J, ROSENKOPF L. Balance within and across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances[J]. *Organization Science*, 2011, 22(6): 1517-1538.
- [46] MENGUC B, AUH S. The Asymmetric Effect of Ambidexterity on Firm Performance for Prospectors and Defenders: The Moderating Role of Marketing Orientation[J]. *Industrial Marketing Management*, 2008, 37(2): 455-470.
- [47] UOTILA J, MAULA M V J, KEIL T, et al. Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations[J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(2): 221-231.
- [48] BLINDENBACH-DRIESEN F, JAN V D E. The Locus of Innovation: The Effect of a Separate Innovation Unit on Exploration, Exploitation, and Ambidexterity in Manufacturing and Service Firms[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(5): 1089-1105.
- [49] MADHOK A. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(1): 39-61.
- [50] 周俊, 薛求知. 二元性组织构建研究前言探析[J]. *外国经济与管理*, 2009, 31(1): 50-57.
- [51] KOK J M P D, UHLANER L M, ROY THURIK A. Professional HRM Practices in Family Owned-managed Enterprises[J]. *Journal of Small Business Management*, 2006, 44(3): 441-460.
- [52] 路风. 走向自主创新: 寻求中国力量的源泉[M]. 桂林: 广西师范大学出版社, 2006: 351.
- [53] ZIMMERMAN M A, ZEITZ G J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy[J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(3): 414-431.
- [54] LU J W, BEAMISH P W. Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Ventures[J]. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21(4): 461-486.
- [55] OSBOM R N, BAUGLM C C. Forms of Inter-organizational Governance for Multinational Alliances [J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(3): 503-519.
- [56] SINGH K, MITCHELL W. Growth Dynamics: The Bidirectional Relationship between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(6): 497-521.
- [57] 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.
- [58] FRIEDMAN V J, LIPSHITZ R, POPPER M. The Mystification of Organizational Learning[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2005, 14(1): 19-30.