

组织惯例复制的情境嵌入*

——基于组织二元性的视角

陈彦亮¹ 高 闯²



(1. 山东工商学院国际商学院, 山东 烟台 264005;

2. 首都经济贸易大学工商管理学院, 北京 100070)

内容提要:组织惯例复制作为一种价值创造的战略日益受到学界的关注,但情境与惯例的互动博弈而引致的复制低效或失效则成为当前“复制困境”理论与实践的关键议题。传统研究着重从外部情境切入,保持对惯例复制的宏观层面分析,本研究则将组织惯例复制视为一种内生性政治进程,强调个体机构和管理的自由裁量权等内源性情境要素的作用机理,由此尝试揭示惯例复制微观机制进程中的情境嵌入机理。本文首先对组织惯例复制的情境依赖机制进行了梳理,指出内部情境嵌入是组织惯例复制的核心,而后引入全新的分析单位——特定业务单元,以展示和刻画复制进程中的“组织情境魔力”,进一步以“理性计算还是情感耦合”和“高管团队介入还是放任”作为业务单元特性维度表述了惯例复制过程中的情境差异性。区分并阐述了惯例复制的两种形态:精准的完全复制和适应性的漂移复制,阐述了两种形态的惯例复制在不同情境机制下对利用性能力和探索性能力的差异性匹配需求,然后结合组织二元性能力培育的四种途径创建了一个二维四象限的组织惯例复制模型,实现了结构二元、情景二元、领导二元和集成二元与组织情境(业务单元特性)的匹配适应。

关键词: 惯例复制 情境嵌入 业务单元 二元性

中图分类号: C936 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2020)03—0089—13

一、引言

惯例是研究组织演化和经济变迁的重要分析单元,而惯例复制则逐渐被学者视为一种组织价值创造战略(Winter和Szulanski,2001)^[1],从而为组织确立竞争优势并帮助组织从跨情境转移中受益。以纳尔逊和温特为代表的演化理论学派将惯例视为组织的“基因”,并通过“遗传机制”(Genetic Mechanism)来诠释组织惯例的复制机理,惯例则凭借在现有社会化情境中的优势被“应用”到新的组织情境中,从而帮助企业实现组织边界的延展(Zollo和Winter,2002)^[2]和运营效率的提升(Pentland和Feldman,2005)^[3]以及组织柔性和适应性的增强(Rerup和Feldman,2011)^[4]。惯例复制也被学者们广泛解读为基因复制(Winter等,2012)^[5]、生命周期延伸(Jonsson和Foss,2011^[6];Arnett等,2018^[7])、国际化战略转移(Safavi和Omidvar,2016)^[8]、价值增值(Friesl和Larty,2013^[9];Chliova和Ringov,2017^[10])、跨组织平移(Davies等,2018)^[11]以及知识转移(陈彦亮和高闯,2014^[12];Chliova和Ringov,2017^[13])等相关议题。

现有研究推动了组织惯例复制理论与实践的进展,但梳理文献不难发现,更多的研究只停留在

收稿日期:2019-05-14

* 基金项目:国家社会科学基金青年项目“中国企业海外拓展进程中的组织惯例复制机理研究”(15CGL027);国家社会科学基金项目“新时代企业家精神培育的双螺旋驱动机制、路径及对策研究”(18VJ084)。

作者简介:陈彦亮,男,教授,博士,研究领域是组织理论与组织管理,电子邮箱:chenyanliang412@sina.com;高闯,男,教授,博士生导师,研究领域是比较管理与企业理论,电子邮箱:gch60@vip.163.com。通讯作者:高闯。

表象陈述上,遵循的是演化经济学的范式,保持对惯例复制宏观层面的“直接转移”阐述:即惯例从一个情境中被完整准确地抓取,再被直接嵌入到新的组织情境中。但是惯例并非如一个表面光滑的小球孤立地“悬空”在组织情境中,相反,它“深陷”于不同组织的情境黑洞里,表面粗糙(内涵丰富且表征不同)以便能与复杂多变的组织情境互动匹配,同时保持着对刺激变化的敏感性,不断弥合其与组织情境的“良好”关系。因此复制就不能用简单的“直接转移”带过,需要从微观机制入手对这一过程机制进行详尽和深入的阐述——惯例是如何“具体地”与组织情境依从、内化、演进和成熟的?在复制进程中,组织惯例的代理者(Agency)是如何帮助组织实现跨情境“衔接”的?管理的自由裁量权如何在这一机制中发挥作用?而对这些惯例复制微观层面关键议题分析的缺失就成为引致“复制困境”(Replication Dilemma)的关键缘由(Winter等,2012)^[5]。所谓“复制困境”是指因惯例在组织范围内的标准化和特定组织情境的博弈而引起的复制低效或者失效,换句话说就是惯例复制时组织如何精准地创建一个“类似”的实体并进行有益的调整和修改实现惯例与新情境的匹配适应。

本研究拟以情境嵌入来揭示复制过程中“情境—惯例”互动机制,通过业务单元特性将管理的自由裁量权纳入到惯例复制的议题中,从而弥补惯例复制进程中内部情境的代理者缺失问题,相信这一努力不仅有助于本研究更加清晰地刻画和展现惯例复制进程中的组织情境魔力,诠释惯例复制的情境嵌入机理并打开惯例复制黑箱、解决复制困境,而且,从更宽广的视野来看,这一研究还可以丰富和完善管理移植、跨文化比较管理等企业成长相关理论。而从管理实践的角度来看,当前中国经济正处于迈向高质量发展的新阶段,这一研究可以帮助中国企业培育和发挥内生性动态能力,提高战略转换灵活性,进一步指导企业紧密围绕“一带一路”倡议、“创新驱动发展”等新发展理念,充分利用“两个市场、两种资源”,积极拓展海内外市场,提高资源配置能力,将自身积累和凝练的先进经验、成熟模式等组织惯例“应用”到新市场、新环境中,不断做强做大做优,实现基业长青和可持续发展。

二、组织惯例复制的情境理论简评与研究对象的确定

1. 组织惯例复制的情境理论简评

情境依赖作为组织惯例的关键特征早就得到了学界的接受和认可,在惯例转移、扩散等演化过程中也得到了关注和诠释。但受制于纳尔逊和温特演化经济学范式的影响,多数学者接受了组织惯例的“基因”隐喻,故也认为惯例的变迁主要受制于外部环境的影响,事实上有关这一议题的探讨最早可追溯到熊彼特和阿尔钦,他们在关注制度选择时就秉持了这一观点,认为外部环境的刺激是经济变迁的动因,此后新制度经济学派也遵循“物竞天择”的观点阐述了组织扩散过程中外部环境的重要性。Hayek(1945)^[14]很早就指出,企业经营问题的产生都是因为外部的情况发生了变化,因此外部环境的变动是惯例发生变化的根源。Tushman和Anderson(1986)^[15]则从惯例的适应性空间的角度对惯例的转移做了阐述,认为惯例具有空间概念,其演化、移植都依赖于特定的“场”——即粗糙和不确定性的外部“地形”。近年来的研究则更进一步地将外部情境具体化为特定变量,如D'Aveni等(2010)^[16]分析了行业的差异性和复杂性与惯例复制的水平之间的关系,叶英平和卢艳秋(2016)^[17]着重探究了网络权力和网络学习对网络惯例演化的作用机制。

而随着研究的推进,越来越多的学者开始关注组织惯例演化和扩散进程中的内部情境机制。Feldman和Pentland(2003)^[18]很早就关注到了组织结构约束与惯例代理者之间的情境互动对惯例演化的影响;D'Adderio(2008)^[19]以组织惯例的载体(Artifact)作为研究对象,探讨了组织内部的物质情境,如软件和手册等对惯例复制扩散的影响;李彬等(2013)^[20]以两家酒店为例,通过双案例比较分析,探究了组织动态能力对组织操作惯例变迁的影响;Grodal等(2014)^[21]则以认知承诺和情感承诺为情境,分析了组织成员之间互助机制对组织惯例递进和扩展的影响;Salvato和Rerup(2018)^[22]在分析惯例在平衡组织冲突时也提到,组织成员的个体角色以及组织的等级结构对组织

效能的发挥具有重要的作用。Nigam等(2016)^[23]则以医院为案例对象,关注到了组织和组织成员的角色对组织惯例变革的作用;Dittrich和Seidl(2018)^[24]则通过对一家制药企业一年的跟踪调查发现,在组织追求新目标时组织惯例更易进行扩展。可见,越来越多的学者将组织惯例复制(演化、扩散和更新等亦如是)视为一种内生性的政治进程,即惯例复制不仅仅是简单的宏观层面的直接转移,还是一种组织内源性的弥合裂痕的活动——通过适应性的修改和更新实现组织成员和机构与惯例的匹配互动。这一点作为本研究的核心议题将在后面惯例复制的分析中有更深入的探讨。由此,从复制的微观机制入手,组织的内源性因素逐渐成为研究组织惯例复制扩展的核心议题,“惯例的个体代理机构”进入到本文的研究视野中。本研究将沿着这一思路,尝试从内部情境出发,探究作为惯例代理者的个体机构和管理的自由裁量权在惯例复制扩散进程中的作用机理。

2. 研究对象的确立

组织惯例是嵌入在组织内部情境中的,功能性解释阐述了惯例是如何与任务互动完成组织目标的。惯例总是嵌入在组织以及组织结构中的,并且在特定的背景下表现出其特殊性。韦伯的“官僚组织模式”很早就有惯例是保持官僚层级结构稳定的重要因素的论断,是保证组织顺利完成任务的工作方式。Karim(2012)^[25]则更广泛地将惯例与组织内部结构之间的相互嵌入和依赖,称为情境链接(Contextual Link),认为随着时间的推移,惯例在与组织内部的某一单元进行特定任务的匹配和协调过程中会嵌入其内部。此时,如果另一个业务单元接管这一任务,惯例很可能难以实现与该单元的匹配适应,从而阻碍任务的完成,由此惯例与特定业务单元之间的情境嵌入将决定惯例能否保持任务单元内部的相关资源和能力的创造性,实现不同业务单元之间价值创造的差异性。此后,Helfat和Karim(2014)^[26]进一步地明确引入“结构嵌入”(structural embeddedness)这一概念来指代“驻留在组织内部的结构化情境并依赖于这一情境创造价值的活动和资源”,他们还进一步指出,这种依赖来自于组织所建立的惯例与代理机构之间的情境链接,代表了惯例与业务单元内部嵌入性活动和潜在资源之间的协调机制。

本文以情境嵌入为视角引入一个新的分析单位——特定业务单元来探讨惯例复制过程中的内部情境依赖机制,并以业务单元特性来表述惯例复制进程中的内部情境差异性。事实上,将组织惯例的情境链接锚定于特定业务单元并不缺乏明显的证据。因为惯例复制其本质是一个涉及企业边界转移或者扩散的过程,它反映的就是企业内部的知识转移、吸收和共享的能力。Rumelt等(1991)^[27]很早就指出影响企业盈利能力变化的最主要因素体现在业务单元层面;Murnann等(2003)^[28]认为组织的截面差异和魅力也主要体现在业务单元层面,并有“组织范围内的同一任务或者问题总是有多样的解决方案”的论断,他们以汽车组为例,认为尽管同一公司组装汽车有着相同的惯例,但不同业务单元在执行惯例(组装汽车)过程中总是会根据自身特性对惯例做出细节性修改,而且不同单元对惯例差异性的设置和调整都是结合本地搜索并伴随着组织学习不断推移的。Szulanski和Jensen(2006)^[29]的研究表明组织惯例在组织不同位置和业务单元之间寻求转移时会遇到阻碍,而这种阻碍主要来自于不同业务单元的特性。Pentland和Feldman(2005)^[3]在谈及组织的招聘惯例时强调,“即使在同一个人组织内,也会有纷繁复杂的变化以适应不同工作、不同部门和不同时间的招聘惯例……因此从某种意义上讲,没有任何两个部门的惯例是完全相同的”。

三、业务单元特性分析

探究组织惯例的复制机理,即惯例在跨业务单元之间的转移过程,需要首先对特定业务单元的特性做出澄清。业务单元作为一个组织中具有较为明晰的边界特征的实体,是帮助组织使和生产产品或服务的有效的工具性功能单位(Karim和Kaul,2015)^[30]。本研究也遵循这一观点,将业务单元作为复制进程中组织惯例的功能性载体单位,同时以管理的自由裁量权来展现和刻画其情境属性:一是作为独立的功能性实体单位,其内部管理偏好和倾向所表现出的特殊属性和排他属性特

征,即组织运行的管理导向;二是从跨层级协调和管理来展现其作为组织内部的一个单位与组织整体的功能性互动特性,即上级的管理授权的程度。关于前者,本研究关注的是业务单元是遵循制度、契约以及规则等理性管理要素行塑的功利性计算逻辑,还是偏好经验、感情以及关系等非理性管理要素耦合的精神性情感逻辑的管理导向。这里需要特别强调,本文并不想刻意挑起任何对立,尽管事实上二者之间的确存在着管理悖论和尖锐对抗,同时本文也不否认二者之间的交互,本研究只是以管理实践为基础表述管理实践领域中的两种风格鲜明的管理逻辑和导向。关于后者,本文则试图通过企业高层管理团队(TMT)参与特定实体业务单元决策的程度来展现,以衡量业务单元在跨层级协调进程中与其他业务单元及公司总体目标之间的互动和衔接。

1. 管理导向:理性计算还是情感耦合?

理性计算始于早起的成本——效率逻辑,后演变为韦伯的“合理性”计算、基于信息的精准管理逻辑等。这种逻辑源于西方理性思辨的文化传统,与泰罗等人的科学管理一脉相承,通过理性的清算与交换有效地实现组织的预设目标,是一种组织宏观层面的叙事模式。在业务单元层面,理性计算逻辑集中体现的是一种等级性、法理性、权威性的等级控制链条,通过明晰的规章制度来推进业务流程,组织与成员以及成员之间是依赖契约精神维系相互关系,而且由于大多数组织知识是显性的,正式权力和利益具有相当的权威,组织中的不确定性被大大降低,而组织的协调机制也变得较为高效。计算逻辑将业务单元描绘为一种强制性的秩序构建,秩序场内的组织成员都是精明的、理性的,一旦惯例任务下达,他们会最大程度地对惯例进行清晰的“扫描”,并以尽可能明晰的方式对惯例进行拆解和还原,而后按照计算的结果完成预设的模板,迅速组成一部快速运转的“机器”实现组织惯例的效能。

梅奥等人的霍桑实验则开启了另一个新的领域:基于意识形态的管理逻辑,他们认为传统学派忽视了组织管理过程中的作为重要参与者的员工的情感、兴趣和价值观的多样性和复杂性,由此,一种情感导向的运算逻辑受到学界和实务界的关注和推崇。情感逻辑主张的是一种柔性的管理倾向,通过组织和成员之间的情感交互继而满足各自的情感需求来实现组织的目标,是一种微观层面的认知叙事模式。在业务单元层面,情感耦合逻辑表现为一种平等的、精神的、尊重的网状结构,主要通过非正式的小群体行为、共同的价值观(如兴趣、爱好等)各尽其责,而且由于大多数知识是隐性的,成员之间主要依赖意会、默契等隐性规则达成共识,基于精神理念的微观权力(如小团体的领导者)具有更大权威,组织在一种良好而模糊的氛围中高效地运转,是一种自发演化性的秩序构建(高良谋和胡国栋,2013)^[31],秩序场内的组织成员都是自由的、情感丰富的,当组织惯例任务下达,他们会自发地组成规则或不规则的群体,并努力调整、适应从而不断地演化、改变,相互之间通过默契和心领神会迅速达成共识,并通过动机、期望、情感等精神因素的协调实现组织惯例的效能。

2. 高管团队(TMT):介入还是放任?

作为一个独立实体,业务单元具有一个较为明晰的边界,但其运行机制却很大程度上依赖于公司在多大程度上赋予他们决策权以及在协调、激励和控制业务单元运行过程中高层管理团队的介入程度。一个优秀的高管团队会根据组织自身的特点选择“或多”“或少”地参与业务单元的决策,从而确保“大家欢喜地在一起共同行动”(Karim和Williams,2012)^[32]。

当业务单元承担起组织惯例的代理者角色时,高层管理人员的参与协调就成为影响组织惯例践行的关键因素之一,这是因为异质性使得业务单元的内部情境变得非常复杂,充满了不确定,成员的经验、偏好、教育、性别等背景差异以及成员之间的沟通渠道、互动方式都使得内部冲突极大地增加并导致合作的效率降低,而一个高效的高层管理团队会通过宽视角、共享性的协作技能提高业务单元的运行机制的水平。而当涉及到跨业务单元的转移或共享时,各业务单元之间的相互依赖程度和高层管理团队的介入程度就变得更加鲜明了,可以预测,当两个或多个业务单元之间的相互依存度较高、任务关联度较高时,高层管理团队就需要更多地进行跨部门(单位)协调,以便整合配

置资源完成任务;反之,当业务单元之间相互依存度较低、任务关联度较低,此时业务单元内部的协调机制就更多地发挥作用,对高层管理团队的呼吁和需求就变得轻缓了。

当然,因组织惯例的工作特征不同,高层管理团队也会表现出不一样的介入度,Feldman等(2016)^[33]指出,一些例证惯例通常具有较为明确的操作流程和规范,如缺乏技术、市场或客户变化的操作程序,比如前面提到的汽车组装惯例,因此对高层管理团队的参与程度要求不高,因为这种惯例转移过程可能涉及和使用的更多的是单位内部的横向信息技术(如预算或采购流程)。当然,这并不意味着这种跨部门转移都不需要高层管理团队的干预,一些基本的操作惯例的跨部门协调有时也需要高层管理人员的关注,以确保业务单元之间的协调转移不出现差错,而没有这些关注,各个业务单元很可能只关心自己分派的任务,对涉及其他单位的业务会有“搭便车”的低效行为(Furlan和Grandinetti,2016)^[34]。

而一些组织惯例因为涉及组织变革和战略变化而表现出更强的动态性,这可能更需要更多的高层管理团队的干预。在一些多业务和跨职能领域的创新活动,比如“设计—制造”流程引物协调新产品和制造过程的设计,需要跨职能部门的协调同时还可能由高层管理人员的等级权威和控制,而且这种创新更多的是从公司层面展开的,而不是业务单元层面,因此就依赖于高层管理人员的介入。当然,也有一些惯例虽然具有较强的动态性,但对高层管理团队的依赖并不高,正如 Helfat和Karim(2014)^[26]所述,在一个通过动态惯例来进行多重药物试验创新的案例中,虽然创新项目需要对不同的医疗问题(如心脏病、癌症等)按照不同的标准和惯例以选择不同的创新途径,但这样的动态惯例对高层管理团队的依赖度并不高,特别是当这些惯例只涉及到个别的业务单元,而非公司整体层面时就不需要公司层面的战略考量,在这种情况下,业务单元内部的人员因为具有更高的信息和专业知识与技能,能够更好地聚焦于特定惯例而变得更加高效(Furlan和Grandinetti,2016)^[34]。

四、惯例复制与组织双元性

1. 惯例复制:完全复制与漂移复制

如上所述,组织惯例“复制困境”的关键议题在于惯例复制时组织如何进行有益的调整和修改,实现惯例与新情境的匹配适应,这意味着惯例复制并非是一种精准的“完全复制”,作为一种内生性政治进程,组织内部情境要素还会与组织惯例进行动态匹配和相互适应,在这一进程中组织惯例会得到维护和修改,本研究称之为“漂移复制”,以区别其和惯例重组和惯例变异的差异。这种漂移更多地表现为细微的、渐进式的优化适应,而后者更多地体现为一种变革性、颠覆性的战略调整。

而事实上,前文所述复制困境的核心议题“惯例复制时组织如何进行有益的调整和修改,实现惯例与新情境的匹配适应”更多地涉及到的就是惯例的漂移复制。当然,这并不是说精准的完全复制就是简单的,这种复制形态同样具有相当的难度,这是因为,完全复制的前提是对惯例进行清晰的扫描,深入挖掘惯例实体的知识单元内涵和内部复杂的关联结构,这就需要组织利用现有的知识和学习能力,感知、识别和归类知识单元,而不是机械地照搬照抄,可见这种能力更多地体现为一种“应用性能力”。而漂移复制则更多地强调组织进行适应性修改和调整,即开发一种“探索性能力”(Exploration),帮助组织有意识地创造、发现组织的新知识与学习能力,进行搜索、调整、试验。可见,完全复制和漂移复制这两种不同形态的复制表征所依赖的组织动态能力也是不同的。

2. 组织双元性

如上所述,业务单元具有不同的特性,因此当组织惯例在性质差异的业务单元之间进行跨单元转移时就需要有意识地开发和部署二元甚至多元属性来帮助组织惯例实现跨情境转移。早期的双元理论认为组织要尝试创建有机机构和机械结构以分别应对不同的任务,Tushman和O'Reilly(1996)^[35]则重拾这一概念,他们在《加州管理评论》撰文指出,企业应该同时具备两种不同类型的能力以应对演化式与变革性的变化过程,由此组织双元能力成为组织适应、变革以及创新理论研究的重要工具和视

角。同时,探索性和利用性作为组织双元的内涵也逐渐成为学界的共识,围绕探索性和利用性的组织双元能力实现途径,学者们也展开了深入的探索,本研究对此进行归纳整理和凝练,如表 1 所示。

表 1 组织双元培育途径的观点整合

组织双元类型	主要观点
结构双元 (Structural Ambidexterity)	<ul style="list-style-type: none"> · 企业需要双重结构,不同结构来启动不同任务 · 企业维护和调整组织结构的不同特性以应对差异性任务
情景双元 (Contextual Ambidexterity)	<ul style="list-style-type: none"> · 探索与利用的平衡需要组织张力、纪律以及信任等互动,而这些都依赖于一个支持性的组织情景
领导双元 (Leading Ambidexterity)	<ul style="list-style-type: none"> · 组织通过高级管理团队差异化的特质、偏好以及风格等特征实现探索/利用双元能力
集成双元/混合双元 (Integrated Ambidexterity)	<ul style="list-style-type: none"> · 以灵动的组织结构和模式、强烈的领导风格有意识地展现不同的组织能力

资料来源:本文整理

结构双元的早期观点认为组织需要不同的结构来执行不同的任务,这对于解释企业如何通过可视化的行为——构建二元结构,实现与环境的互动起到了积极的作用(肖丁丁和朱桂龙,2017)^[36]。但这种观点越来越受到质疑,因为组织的结构在一定时期内通常都保持一种稳定状态,组织不能也不愿“灵活随意”地切换,以免给组织带来不稳定性,于是近年来结构双元开始强调通过组织结构的双元特性来展现组织的双元能力,即发挥组织结构的二元特性从而确保自己的二元意图得以被高效执行,这种观点也越来越受到管理实践的积极反馈。情景双元则源于组织情景的文化、价值观以及规则等特性,通过建立一套流程或系统启用和鼓励个人在面对相互冲突的要求时做出自己的判断。领导双元则将注意力聚焦到了高层管理者(或团队)在决定探索/利用解决战略矛盾时的二元角色上,并通过刻画团队特征、领导风格等特质,实现领导效应与双元能力的匹配和适应。而近年来一些组织单元呈现出多重复杂的二元特性:既需要组织单元通过灵动的组织结构和运营模式以及松散扁平的组织成员关系来维持单元内部良好的秩序和交互机制,也强调高强度领导介入和垂直的管理体系以维持组织目标的统一性,这在多业务跨区域的跨国公司独立业务实体(子公司、事业部等)管理实践中颇为常见。因此组织有赖于一种更复杂的混合双元能力,本研究姑且称之为“集成双元”。

不过需要说明的是,这四种双元能力实现途径并非是孤立绝缘的,它们仅仅是组织双元能力的不同分析视角,是多层次嵌入在组织行为和进程中,以帮助企业实现资源的整合与重组。具体从分析层次来看,结构双元更多体现的是宏观组织层面的战略架构的情境嵌入,情景双元、领导双元和集成双元都属于微观层面的范畴,但侧重点不同,情景双元强调从组织内部的文化、价值观等情景因素培育组织双元能力,属于微观认知层面的范畴;领导双元则关注从高级管理团队的领导风格、团队偏好等领导特质角度实现组织的双元意图,属于微观人际技能层面的范畴;而集成双元则试图通过融合组织内部情景和高管团队介入来实现组织双元能力的培育,属于微观概念技能的范畴。当然,本文对于组织双元的引入更多的是从功能性角度出发,即试图通过对四类组织双元的起源和内涵的解读探求不同组织双元对情境的需求,从而帮助组织开发和培育惯例不同复制形态的差异化能力需求。

五、业务单元特性、双元能力与组织惯例复制的匹配机制

如上所述,组织惯例的完全复制和漂移复制这两种复制形态所依赖的组织动态能力是不同的,这就需要组织有意识地开发和部署二元能力来帮助组织惯例实现跨情境转移复制。而不同的业务单元特性则决定了企业实现组织双元能力的路径也是有差异的,由此,本研究以 TMT 介入和管理导向作为业务单元特性的维度,创建了一个 2×2 的二维四象限的模型,从而区分归纳了四种类型的业务单元。在对每一象限的业务单元特性进行深入分析的基础上,实现了结构双元、情景双元、领导双元和集成双元四种组织双元能力与不同业务单元的匹配,如图 1 所示。

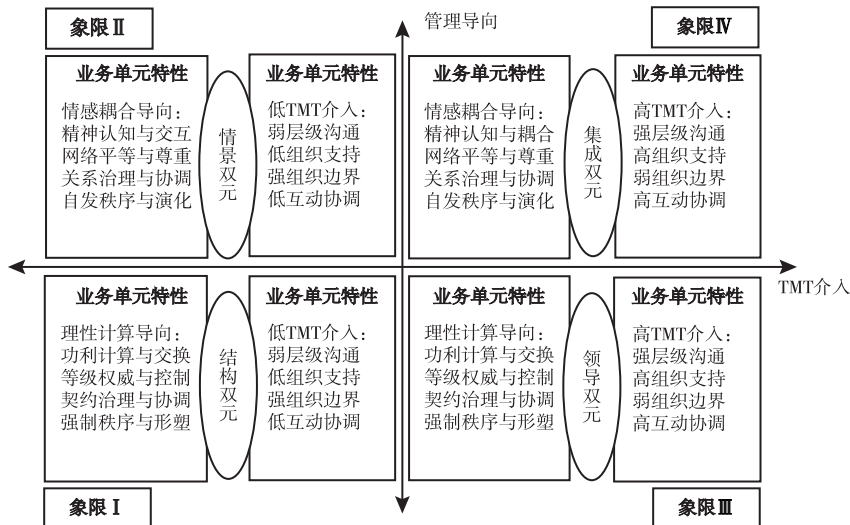


图1 业务单元特性、二元能力与组织惯例复制匹配模型

资料来源:本文绘制

1. 象限 I :理性计算、低 TMT 介入与结构二元

如上所述,复制意味着组织惯例在不同业务单元之间进行跨组织单元转移,因此复制也可以视为一种创建“类似单元”的过程。当组织业务单元呈现理性计算导向和低 TMT 介入的表征时,组织可以通过结构二元能力实现组织惯例的复制。

这是因为,这种业务单元表现为是理性计算的管理导向和低强度的高管团队介入。理性计算以功利性为原则,通过精准的计算和等价交换以及自上而下的结构化的等级权威来控制,并依据这种逻辑构建和塑造一种强制秩序,业务单元内部通过明晰的契约和各种精细的制度、规定实现治理和协调。可见这种导向是一种较为“刚性”的管理逻辑,强调既有的组织结构、业务流程以及规章制度的规范合法性。同时由于这种业务单元内部各种要素都是明晰的、可计算的——即显性知识,因此这种业务单元的合法性就是可设计、可建构和可塑造的。而低 TMT 介入又意味着业务单元和高层管理团队之间具有较强的组织边界,跨层级的沟通较弱,组织支持也较低,二者之间的互动协调也不高。因此,当呈现象限 I 这种特性表征的业务单元进行组织惯例复制时,或者说当组织试图再创建一个这种特性表征的业务单元时,面对组织惯例精准的“完全复制”和适应的“漂移复制”这两种不同的复制形态时,就可以通过有意识地设计和构建具有二元特性的组织结构来实现情境匹配,并进一步通过组织二元特性的切换和调整应对不同的复制进程。

追求基业长青的企业需要考虑组织结构的双重特性,并切换不同的特性启动和执行不同的业务流程,而结构二元则可以通过有意识地设计和建构既有组织结构在二元特性上的分立,并凭借二元特性——机械特性和有机特性的切换和调整,帮助组织通过利用能力和探索能力实现惯例复制。机械特性追求的是组织的一致性和效率,所谓一致性是指组织通过利用能力保持业务部门的共同目标和共同行动,而效率则是指凭借较为刚性的结构以较低的成本和熟练流程迅速实现组织意图。因此,当组织进行精准的完全复制时,这种结构将以敏感的情境关系匹配提升组织的复制效能。有机特性则关注适应性和柔性,适应性是指组织通过资源的重新配置优化,调整和修改现有业务流程,从而帮助组织达成其战略意图,而柔性则体现了这种结构特性的主动性、灵敏性和弹性。因此当惯例复制时,这种结构将实现与惯例漂移的敏感情境关系匹配。

管理实践中,以产品/项目负责人为主的项目式矩阵就表现为这种业务单元特性,比如韩都衣舍独创的多品牌赋能“业务小组”。公司通过高度授权成立了 300 多个“三人业务小组”,设计、采购、销售均由小组成员实现对精准目标客户的个性化运营,成员之间“责、权、利”高度明确,每个成

员都有自己理性的计算和清晰的边界,组成了强执行力的“自主经营体”,针对顾客需求和市场变化,每个业务小组都能快速响应,而这种业务小组也在公司内部快速地复制,企业实现了快速成长。总之,当组织的业务单元特性表现为理性计算的管理导向和低 TMT 介入时,结构二元将会被赋予较高的合法性帮助组织实现惯例复制。

2. 象限 II :情感耦合、低 TMT 介入与情景二元

处于象限 II 的业务单元特性为情感耦合的管理导向和低强度的高管团队介入。如图 1 所示,情感耦合的管理导向以精神性认知为基础,组织成员之间是一种网络性质的平等关系,以共同的感情需求和互动获得彼此的尊重,并以此在群体中树立权威,和理性计算的强制秩序不同,这种业务单元的场内秩序并非是有意识地构建和塑造的,其更多地表现为一种自发性的演化秩序,是一种通过情绪、人格特质、偏好等微观认知因素的非正式地互动博弈而形成的共识,更多地强调关系而非契约治理,业务单元的控制和协调主要通过信任、声誉等非理性因素来实现。可见这种管理导向是一种“柔性”的管理逻辑,关注的是情感价值、内隐规范以及组织氛围的认知合法性。而且这种业务单元内部充斥着模糊、混沌的非理性因素——即隐性知识,因此这种业务单元的认知合法性表现就为一种旁观者的集体意识与认知,通过非正式的默契互动、期望和感知等途径实现。而低 TMT 介入又意味着高层管理团队对业务单元的干预较低(上文所述,此不赘述),这种业务单元特性下的组织惯例复制就更多地依赖于业务单元自身的动机、信任、意会等情境属性因素,因此本文认为可以通过情景二元能力实现组织惯例在情感耦合的管理导向和低 TMT 介入的业务单元特性下的复制。

情景二元主张通过启用和鼓励组织内部的情感价值因素比如在纪律、拓展、信任和支持等来实现帮助组织开展一致性和适应性的活动,因此通过构建和设计二元情境可以帮助组织解决惯例复制过程中的困境。与结构二元通过创设二元结构并以此展现的双元能力来分别应对组织惯例的完全复制和漂移复制不同,情景二元更多的是通过一种微观层面的属性特征培育组织成员的共同意识和心态,鼓励员工在一致性和适应性两类活动中独立决策。一方面通过纪律去约束和要求组织成员高效地主动完成组织赋予的基本期望,精确地实现组织目标;另一方面又给予组织成员发现新问题、适应新机会的自由裁量权,鼓励员工发挥主观能动性,自发地调整 and 适应,从而探求和拓展组织利益。而在这一过程中,成员之间的信任互动关系就成为彼此依赖和相互承诺并达成共识的情境属性,有助于成员提升情感互动意愿,提升沟通品质,减少相互之间的猜疑和防御心态,创建共同愿景并达成共识。同时业务单元内部所秉持的支持性组织氛围将有助于组织开展开放性沟通,降低相互之间的冲突和负面情绪,提升组织凝聚力。由此,通过设计一种二元情境充分发挥异质性的组织成员背景和能力优势从而应对不同的复制形态就成为可行的方案之一。

管理实践中,海尔的“人单合一”模式就是这种类型。通过高度的授权,公司取消了一万多名中层管理者,企业裂变成上千个自创业、自组织、自驱动的小微业务单元,自主经营、自负盈亏并按单聚散。这种模式之所以能在海尔实现快速的复制和扩散,其关键在于海尔依靠规范制度和柔性设计创造和培育了一种二元情景:规范主要包括设立公开、公平、奖惩一致性的标准和程序激励员工达成组织设定目标,比如用户付薪,即薪酬标准与“单”的大小匹配,高单高酬,低单低酬;柔性设计引导鼓励员工追求更具有雄心的目标,不断向员工强化“我的产品,我制造”理念,各个“微主”自主“竞单”,互相之间“对赌跟投”;而信任则是公司通过建立透明程序和营造企业文化保证员工个人目标之间互相支持,上级管理者不是参与者而是“裁判”,依靠明晰的规则、透明的程序实现“创客”与公司及“创客”之间资源的分配和公平的竞争。至此,海尔通过纪律属性的刚性制度和支持性与信任环境的融合,为组织二元促进“人单合一”模式的复制创设了良好的组织情景。

3. 象限 III :理性计算、高 TMT 介入与领导二元

理性计算导向下的业务单元具有较高的组织执行力,这种执行力的来源主要是业务单元内部

的功利计算与交换,并凭借强制秩序构建组织合法性,具备合法性的组织往往能够自我复制。另一方面,高TMT介入又意味着高层管理团队和业务单元之间的组织边界较弱,能够进行高水平的组织沟通,二者之间的互动协调较为频繁,同时前者也能够为业务单元提供较多的组织支持,因此,母公司的高管团队会以更高的管理等级介入到业务单元实体的惯例复制进程中,因此从高管团队的领导特质、领导风格、团队偏好和异质性背景等方面寻求应对组织惯例复制进程中的二元能力,就成为此类业务单元特性的理性选择。高管团队作为业务单元的“旁观者”,能够感知组织惯例并有意识地通过与之适应的模式筛选和构建惯例复制与二元能力的匹配机制并不缺乏证据,Smith和Tushman(2005)^[37]的研究表明,通过构建高管团队感知模型可以将高层管理者的矛盾思维能力应用到组织开发二元性的努力中,从动态能力的内源性培育来看,高管团队能够开发和平衡组织利用能力和探索能力;O'Reilly和Tushman(2008)^[38]认为高管团队的认知和领导风格有助于组织二元能力的开发。有关领导双元的悖论表述很多,其中惯例规则视角下的研究尤以交易型领导和变革型领导为甚。

交易型领导关注组织的有序性和稳定性,强调明晰的程序和规则,分配清晰的任务并确保组织成员按照标准化的作业推进业务流程,追求的是组织一致性和效率,对能够严格按照规范和制度执行的员工兑现事先明确的承诺,而组织成员则可以通过标准化的重复活动不断地开发现有知识,从而提升业务单元的利用能力,因此在惯例复制时,当高管团队将组织惯例以一种明晰的任务方式告知并下达给业务单元后,后者将能够迅速地理解管理者的意图并按照熟练的业务流程创建一个类似的惯例实体,从而完成组织惯例的复制,特别是精准的完全复制。而变革型领导则强调理想化的影响力、鼓舞性激励以及个人化关怀等,看起来与业务单元理性计算的导向并不契合,但理论和实践中,高层管理者的个性魅力而带来的员工的崇拜和追随,鼓励下属挑战自我,倾听员工心声等,这些变革型领导的特质,以高强度的TMT介入传递至低层级的业务单元后,业务单元的管理团队会以理性计算的方式分解、部署,而一旦确认了组织的合法性,业务单元将会拓展其探索能力,帮助组织实现复制进程中的调整 and 适应,实现组织惯例的漂移复制。

管理实践中,格力电器的矩阵职能型结构就表现为这种典型的业务单元特性。一方面,基层业务单元奉行异常严格的刚性制度,“一旦确立,就要严格执行,任何人和事都概莫能外”,比如在员工制度和产品制度方面,公司甚至颁布了“总裁十二条禁令”“八严方针”等一系列规则;另一方面,以董明珠为代表的公司高管团队却通过强烈的领导风格强势取得了基层业务单位的高度价值认同,不仅通过交易型领导方式与刚性情境匹配实现公司的利用性创新发展,更是通过展现变革型领导方式带领格力取得了探索性创新,成为全球顶尖的空调制造企业和创新巨头,而格力电器也实现了跨越式快速成长,成为世界家电巨头。

4. 象限IV:情感耦合、高TMT介入与集成二元

如上所述,情感耦合管理导向的业务单元具有较强的情境柔性,业务单元可以通过创建共有情境培育组织二元能力,同时高管团队的高强度介入又使得管理者多样化的努力成为这种业务单元的构建二元性组织能力的途径,因此处于象限IV的业务单元特性的组织惯例复制依靠的是一种混合性的集成二元能力。

这种集成和混合体现为组织情景二元能力与管理者领导二元能力的互动和博弈,具体来说:一方面,在发挥业务单元内部的情景二元能力时,要引入跨层级互动和权变的领导风格等高管团队领导特质。比如在业务单元内部通过纪律去约束和强化组织基本能力时,高层管理团队可以通过特定的领导方式,如交易型领导以管理者权威的形式为业务单元设定明确目标,制定规范流程和标准化的作业程序,通过这种纪律性情境要素与交易型领导方式的互动和匹配,业务单元对现有知识的开发和利用将会不断得到强化,其利用能力将被大大提升,而这显然会对组织惯例复制,特别是精准的完全复制的效率和效能产生积极的影响。同时在业务单元通过情境延展和情境交换等方式进行情境拓展时,变革型高层管

理者则可以通过愿景、价值观和领导魅力的展示等方式对业务单元内部的柔性激励机制,为如前所述的调整、适应和创新等探索性能力的挖掘提供保障性激励,可以推断变革型领导与拓展情境的互动和匹配将会使得业务单元具有更强的适应敏感性,能够强化业务单元的探索能力,在组织惯例复制,特别是漂移复制时将会帮助其实现对惯例的适应性修改,解决组织范围内的标准化和特定组织环境的博弈困境;另一方面,高管团队的强介入也可能在业务单元面临组织惯例复制困境时以权威性的管理权力、通过领导双元的方式展现组织的双元能力,而此时情境要素就会通过情绪、人格特质、偏好等非正式情感要素实现与相应领导风格的匹配,通过非正式沟通、非正式协调等调整组织成员的异质性(如自我概念、态度和信仰等)而创造、开发和修改组织惯例从而实现与惯例复制过程中的适应性调整。

管理实践中,京瓷阿米巴模式就是该业务单元类型的典型代表。首先,通过有限赋权公司被划分成小的阿米巴,每个阿米巴都以“全员参与”的经营模式独立核算(即纪律属性);同时,反对成果主义,反对直接物质激励,提倡精神激励,并运用精神和理念渗透高层,建立“大家族”式精神理念(即信任与支持属性),从而培育一种双元情景。其次,虽然以有限赋权对部门进行了切割,但公司整体组织形态上仍然采用传统的科层制组织形式,在控制机制上,高层管理者采用的是自上而下的机械控制机制和精神控制结合的方式,一方面,高度尊重各阿米巴之间的协商交易,不压制各阿米巴的经营;另一方面,又高度强调高层管理者的最终决策权。通过这种混合的集成双元形式,京瓷的阿米巴不断复制扩展,至今已有3000多个阿米巴,而且每天都有30多个在调整。

当然,这里本研究并不强调情境要素与领导权力的等级和从属关系,因为从逻辑上来看,二者本身并不存在这种主次关系,只是组织双元能力体现的不同方式和途径,管理实践中,不同的企业或者业务单元会根据自身特质或者一些外部制度环境在惯例复制时选择和搜寻一种合理的互动关系,完成惯例的复制。而且更多的时候,二者之间的互动是相容的,正如上述京瓷阿米巴。比如组织成员之间的信任关系和组织支持氛围是业务单元情景双元的重要因素,而高层管理团队与业务单元之间进行跨层级互动和沟通时,领导—成员信任关系以及管理者展现的组织支持能力与这种情景双元有着天然的管理契合,而在具体的惯例复制时通过业务单元的异质性与高管团队的异质性激励相容则会成为解决惯例复制困境是一种有效的途径。

最后需要特别强调的是,上述四象限对应的业务单元特性、双元能力与惯例复制的匹配并不具有高低优劣之分,而这里所说的匹配也更多是基于组织惯例复制效能的论述,当业务单元表现为理性计算导向和低TMT介入的特性时,宏观层面的结构双元更能与之匹配,而情景双元或者领导双元在这种情境中帮助组织惯例实现复制的效能会较低:效果不好,效率很低。以此类推。而且本文也无意锚定或者过度强调任何一种匹配模式的适用性,只是试图从内部情境嵌入出发,通过管理导向和TMT介入两个维度刻画不同的业务单元特性,并以此为基础探寻不同特性下的业务单元如何开发和培育组织双元能力以应对组织惯例复制时面临的“复制困境”。因此,从管理实践角度来看,不同企业或者同一企业的不同业务单元可以根据自身的特性自主搜寻和选择相应的匹配模式。同时,本文也无意模糊或者回避组织外部情境对惯例复制的影响,因为作为一种跨情境转移,复制处于宽广的社会化情境中,自然受到外部动态情境变化的影响,而本研究着重强调和探究的是组织内源性情境因素对这一进程的影响,而且从另一个方面来看,任何一个业务单元特性都或多或少地包含了组织与外部情境的互动和博弈,是应对外部情境的“理性选择”,因此从内部情境探究惯例复制进程就成为本研究的基本逻辑。

六、结论与启示

组织惯例复制作为一种价值创造战略日益受到关注,传统理论学派保持了对复制过程的宏观层面分析,强调“物竞天择”过程中的外部因素,缺乏对惯例复制的内部微观机制分析,由此引致惯例与特定组织情境的博弈时出现复制低效或者失效,即所谓的“复制困境”。本研究则将个体机构和管理

的自由裁量权等内源性情境要素引入到惯例复制的进程中,从微观层面探讨作为一种内生性政治进程的惯例复制与组织内部情境的匹配、互动和适应,进一步丰富和完善组织惯例复制机理的理论框架和实践进展。本研究主要得到以下四条结论:(1)组织惯例的情境嵌入是解决惯例复制困境的途径之一,通过对现有文献的归纳和梳理,确立了业务单元作为组织内部情境分析的研究视角。(2)业务单元作为组织惯例的代理者和践行者,是探究组织惯例跨情境转移的主要载体,本文引入业务单元特性并从管理逻辑和授权程度两个维度来刻画情境差异性,更进一步地用理性计算还是情感耦合、TMT 介入程度高低来分别具体表述业务单元特性维度。(3)作为一种内生性政治进程,惯例复制具有两种形态:一种是精准的完全复制,依靠的是组织利用能力;另一种是适应性的漂移复制,依靠的是组织探索能力。(4)以业务单元特性为情境分析维度,创建一个 2×2 的二维四象限的模型,并分别以结构二元、情景二元、领导二元和集成二元实现与业务单元特性的匹配,深入分析了组织惯例复制的情境嵌入机理。

当前,市场环境动荡不安,竞争压力不断加剧,而企业做大做强的内在驱动又日益迫切,越来越多的中国企业正在经历发展的“瓶颈”带来的压力,在运用组织惯例复制发现新机会、开拓新市场以及创造新价值的同时,企业的能力,特别是组织适应、战略变革等动态能力正在受到挑战。本研究将为这些企业提供一定的借鉴和指导意义。具体来说:首先,组织惯例的复制的基本前提是对组织情境进行深入的解析。组织惯例的情境依赖属性不仅意味着惯例意涵作用机理的发挥离不开情境的支持,更重要的是惯例本身就是现有情境下的特定产物。而复制意味着组织惯例离开现有情境,进入一个新情境,这就要求企业必须对组织情境进行深入和详细地分析。其次,要通过管理手段来培育组织二元能力。惯例的刚性特征会阻碍组织惯例的复制进程,这就要求组织必须要有意地发挥主观能动性,以内生性驱动机制培育和强化组织的双元能力,尤其是考虑到双元能力不是企业的天然禀赋,是后天习得的。因此,只有发挥管理的职能,有意地按照特定方式重复地配置公司的资源,组织二元才会成为一种动态能力。最后,组织惯例复制的高效能需要组织二元与组织情境的匹配。组织情境是纷繁复杂的,而组织双元的实现途径也是多种多样的,这就需要组织在识别组织情境的基础上,主动搜寻与之匹配的组织二元并努力培育和构建,进而提升复制的效能。需要特别提醒的是,复制的成功也可能会给组织带来锁定效应,形成路径依赖,对现有复制路径的执迷会降低组织的感知和适应能力,阻碍组织的持续性地迭代复制,因此组织要不断保持和强化敏感性,避免陷入“能力陷阱”。

参考文献

[1] Winter, S. G., and G. Szulanski. Replication as Strategy[J]. *Organization Science*, 2001, 12, (6): 730 - 743.

[2] Zollo, M., and S. G. Winter. Deliberate Learning And The Evolution of Dynamic Capabilities[J]. *Organization Science*, 2002, 13, (3): 339 - 351.

[3] Pentland B T, and Feldman, M S. Organizational Routines as a Unit of Analysis[J]. *Industrial & Corporate Change*, 2005, 14, (5): 793 - 815.

[4] Rerup, C., and M. S. Feldman. Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (3): 577 - 610.

[5] Winter, S. G., G. Szulanski. and D. Ringov. Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations [J]. *Organization Science*, 2012, 23, (3): 672 - 685.

[6] Jonsson, A., and N. J. Foss. International Expansion Through Flexible Replication: Learning From The Internationalization Experience of IKEA[J]. *Journal of International Business Studies*, 2011, 42, (9): 1079 - 1102.

[7] Arnett, D. B., I. L. Sandvik, and K. Sandvik. Two Paths to Organizational Effectiveness-Product Advantage and Life-cycle Flexibility [J]. *Journal of Business Research*, 2018, (84): 285 - 292.

[8] Safavi, M., and O. Omidvar. Resist or Comply: The Power Dynamics of Organizational Routines during Mergers[J]. *British Journal of Management*, 2016, 27, (3): 550 - 566.

[9] Friesl, M., and J. Larty. Replication of Routines in Organizations: Existing Literature and New Perspectives[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2013, 15, (1): 106 - 122.

[10] Chliova, M., and D. Ringov. Scaling Impact: Template Development and Replication at the Base of the Pyramid[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2017, 31, (1): 44 - 62.

- [11] Davies, A. , L. Frederiksen, E. Cacciatori and, A. Hartmann. The Long and Winding Road: Routine Creation and Replication in Multi-site Organizations[J]. *Research Policy*, 2018, 47, (8) :1403 – 1417.
- [12] 陈彦亮,高闯. 基于组织二元能力的惯例复制机制研究[J]. 北京:中国工业经济, 2014, (10) :147 – 159.
- [13] Chliova, M. ,and D. Ringov. Scaling Impact; Template Development and Replication at the Base of the Pyramid[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2017, 31, (1) :44 – 62.
- [14] Hayek, F. A. The Use of Knowledge in Society[J]. *The American Economic Review*, 1945, 35, (4) :519 – 530.
- [15] Tushman, M. L. , Anderson P. Technological Discontinuities and Organizational Environments [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31, (3) :439 – 465.
- [16] D'Aveni, R. A. , G. B. Dagnino. ,and K. G. Smith. The Age of Temporary Advantage[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31, (13) :1371 – 1385.
- [17] 叶英平,卢艳秋. 社会关系视角的网络权力与网络惯例形成[J]. 北京:经济管理, 2016, (7) :167 – 176.
- [18] Feldman, M. S. , and B. T. Pentland. Reconceptualizing Organizational Routines as A Source of Flexibility And Change [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48, (1) :94 – 118.
- [19] D'Adderio, L. The Performativity of Routines: Theorising the Influence of Artefacts and Distributed Agencies on Routines Dynamics [J]. *General Information*, 2008, 37, (5) :769 – 789.
- [20] 李彬,王凤彬,秦宇. 动态能力如何影响组织操作常规——项双案例比较研究[J]. 北京:管理世界, 2013, (8) :136 – 153.
- [21] Grodal S, A. J. Nelson, and R. Siino. Help-Seeking and Help-Giving as an Organizational Routine: Continual Engagement in Innovative Work[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 58, (1) :136 – 168.
- [22] Salvato, C., and C. Rerup. Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2018, 63, (1) :170 – 209.
- [23] Nigam. A. , R. Huising, and B. Golden. Explaining the Selection of Routines for Change during Organizational Search [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61, (4) :551 – 583.
- [24] Dittrich. K. , and D. Seidl. Emerging Intentionality in Routine Dynamics: A Pragmatist View [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (1) :111 – 138.
- [25] Karim, S. Exploring Structural Embeddedness of Product Market Activities and Resources within Business Units [J]. *Strategic Organization*, 2012, 10, (4) :333 – 365.
- [26] Helfat. C. E., and Karim. S. Fit Between Organization Design and Organizational Routines [J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2014, 3, (2) :18 – 29.
- [27] Rumelt. R. P. ,D. Schendel, and D. J. Teece. Strategic Management and Economics [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, (S2) :5 – 29.
- [28] Murmann. J. P. , H. E. Aldrich, and D. Levinthal. Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium [J]. *Journal of Management Inquiry*, 2003, 12, (1) :22 – 40.
- [29] Szulanski, G. , and R. J. Jensen. Presumptive Adaptation and The Effectiveness of Knowledge Transfer [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27, (10) :937 – 957.
- [30] Karim, S. , and A. Kaul. Structural Recombination and Innovation; Unlocking Intraorganizational Knowledge Synergy Through Structural Change [J]. *Organization Science*, 2015, 26, (2) :311 – 631.
- [31] 高良谋,胡国栋. 情感与计算:组织中的逻辑悖论及其耦合机制[J]. 北京:中国工业经济, 2013, (8) :96 – 108.
- [32] Karim, S. , and C. Williams. Structural Knowledge: How Executive Experience with Structural Composition Affects Intrafirm Mobility and Unit Reconfiguration [J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33, (6) :681 – 709.
- [33] Feldman, M. S. , B. T. Pentland, L. D'Adderio, and N. Lazaric. Beyond Routines as Things; Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics [J]. *Organization Science*, 2016, 27, (3) :505 – 513.
- [34] Furlan, A. , and R. Grandinetti. Spinoffs and Their Endowments; Beyond Knowledge Inheritance Theory [J]. *Journal of Intellectual Capital*, 2016, 17, (3) :570 – 589.
- [35] Tushman, M. L. , and C. A. O'Reilly III. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change [J]. *California Management Review*, 1996, 38, (4) :8 – 30.
- [36] 肖丁丁,朱桂龙. 跨界搜寻、二元能力结构与绩效的关系研究——基于创新能力结构视角[J]. 北京:经济管理, 2017, (3) :50 – 64.
- [37] Smith, W. K. , and M. L. Tushman. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams [J]. *Organization Science*, 2005, 16, (5) :522 – 536.
- [38] O'Reilly III. C. A. , and M. L. Tushman. Ambidexterity as A Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, (28) :185 – 206.

Contextual Embeddedness of Organizational Routines' Replication: Based on the Perspective of Organizational Ambidexterity

CHEN Yan-liang¹, GAO Chuang²

(1. Shandong Technology and Business University, Yantai, Shandong, 264005, China;

2. Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China)

Abstract: Replication of organizational routines, as a value-creating strategy, is receiving extensive attention from academics, while replication dilemma, which refers to the interaction between a new context and existing routines, induces inefficiency or even failure of replication, thus becoming a pivotal topic of theoretical research and management practice. This paper attempts to reveal the contextual embeddedness of replication with regard to the processes of micro-level mechanisms.

Traditional research emphatically works based on the external context, and keep the macro analysis of the replication of organizational routines. This paper considers it as an endogenous political process, meaning that replication is not only a process of transfer at the macro level, but is also an endogenous activity to bridge the gap between organizational agency and routines by means of modification and adjustment. Following the effort to examine internal context, this paper emphasis on individual institutions and management mechanism of the endogenous situation elements, and provides a theoretical basis to open the micro mechanism of the black box process of replication of organizational routines.

This article first generalizes the context dependency of replication of organizational routines, points out that the internal situation embedded is the core of replication of organizational routines, and then creatively introduced new analysis unit—a specific business unit to show the context magic. Further it uses terms of “rational or emotional coupling” and “executive team involvement or indulge” as a business unit feature dimension expression of duplicating the differences between the context in the process of replication of routines, and differently analyze two forms of replication: precisely complete replication and adaptable drift of replication, and points out the match of the two forms of replication of routines and Exploration and Exploitation, and then through the induction of existing literature point out that the ambidexterous competence of four kinds of ways, which creates a two perspectives and four quadrant model to achieve matching between organizational ambidexterity and business-unit specificity, which are rational calculation, low TMT involvement and structural ambidexterity, emotional coupling, low TMT involvement, and contextual ambidexterity, rational calculation, high TMT involvement, and leading ambidexterity, and emotional calculation, high TMT involvement, and integrated ambidexterity.

This paper examines the interaction between routine and context through the concept of contextual embeddedness, applying the replication of routines to broad, vibrant micro cognitive contexts, and then combining managerial discretion in the replication process with the specificity of the business unit to offset the absence of individual agency. We believe that this effort will not only help us to clearly depict and present “organizational contextual magic”, open the “black box” of routine replication, and solve the replication dilemma, but will also enrich and improve theories relating to management transplantation, cross-cultural comparative management, and the growth of firms. From a management practice perspective, this research will guide enterprises in cultivating dynamic capacity, improving strategic flexibility, and replicating enterprises' own (or others') mature and advanced technology, business models, and system-specific practices in new social contexts in order to develop new markets, improve international strategies, and adapt to new contexts.

Key Words: replication of routine; contextual embeddedness; business-unit specificity; ambidexterity

JEL Classification: M10, M12, M21

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2020.03.006

(责任编辑:刘建丽)