

# 资源拼凑与企业绩效\*

## ——组织结构和文化的权变影响

赵兴庐<sup>1</sup>, 张建琦<sup>\*2</sup>

(1. 广东金融学院工商管理系, 广东 广州 510521;

2. 中山大学岭南学院, 广东 广州 510275)

**内容提要:** 本文从战略与结构的匹配视角, 考察组织结构和文化氛围在支持或阻碍企业实施资源拼凑战略方面的权变影响。对349家企业进行调查研究发现:(1)参与式决策的企业更善于集思广益, 为拼凑提供一手和现场的经验 and 知识, 进而提升拼凑效果;(2)部门间的关联程度越高, 越有可能实现跨职能的资源重组, 发掘新的资源协同性, 提升拼凑效果;(3)组织对失败的容忍程度越高, 企业越有可能从试错中找到更优的问题解决方案, 提升拼凑效果;(4)企业的学习氛围越强, 企业越可能从拼凑中学习并逐渐形成惯例和能力, 进而提升企业绩效。总体而言, 上述结果为深入理解资源拼凑之于企业绩效的权变化价值提供了新的经验证据。

**关键词:** 资源拼凑; 企业绩效; 组织结构; 组织文化

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2016)05—0165—11

### 一、引言

近年来的研究发现, 对手头资源进行“拼凑”——改造、整合和重组企业的现成资源以完成新的任务——能够创造性地解决许多问题, 尤其当问题(如机会和威胁)是突如其来, 资源拼凑者的绩效甚至远远高于资源规划者(方世建等, 2013)。Baker & Nelson(2005)将这种依靠手头资源解决问题的策略称为“资源拼凑”, 包含三个核心要素——奏效思维、手边资源驱动和重组资源行为。首先, 当问题出现时, 拼凑者不会浪费任何时间, 而是立刻寻找奏效方案, 尽管可能不是最优的; 其次, 拼凑者善于运用手边资源解决问题, 使用手边资源不仅经济成本低, 并且熟悉程度高, 能进行变通; 第三,

拼凑的结果是对资源的创造性改造和重组, 形成了替代标准做法的新问题解决方案。因此, 资源拼凑能帮助企业解决资源匮乏问题, 度过生存难关。

虽然拼凑现象广泛存在, 但拼凑能否为企业带来竞争优势却尚不明确。一些学者认为, 拼凑弊大于利, 因为拼凑本身不是解决问题的“规范性方法”, 拼凑行为多是即兴的、随意的和缺乏规划的, 其结果也是次优的、凑合的、应付的和不宜推广的(Senyard等, 2014), 因此, 拼凑或是一时权宜之法, 但不宜作为企业长期使用的战略手段(秦剑, 2012)。而另一些学者对拼凑则持更加积极的看法, 他们认为, 作为一种独特的资源管理方法, 拼凑能够激发企业家创造力, 在短时间内产生大量问题解决方案, 这其中不乏令人满意甚至惊喜的结果

收稿日期: 2015-11-03

\* 基金项目: 国家自然科学基金项目“资源驱动型拼凑对机会辨识与创新绩效作用机制的研究”(71572204)。

作者简介: 赵兴庐(1985-), 男, 贵州遵义人, 讲师, 管理学博士, 研究方向为资源拼凑与组织创新, E-mail: zhaoxinglu@gdudf.edu.cn; 张建琦\*(1957-), 男, 陕西宝鸡人, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 研究方向为企业家能力、创业管理与组织创新, E-mail: lnszjq@mail.sysu.edu.cn。\* 为通讯作者。

(Petruzzelli 等, 2014)。同时,拼凑者不循规蹈矩,往往能打破常规,形成新的制度、工艺和流程(Fuglsang 等, 2011)。此外,通过对资源进行改造和组合试验,拼凑产生了大量新的知识,这些知识能够提升资源的价值和使用效率,从而提升企业绩效(张建琦等, 2015)。

与理论研究的结果相似,近年来的实证研究也得到了一些情境化的权变结果。例如,祝振铎、李非(2014)发现,由于拼凑带来的是大量碎片化的黏性资源,因此,对财务型绩效有较好的正向影响,但对成长型绩效缺乏影响。类似地,Istanbuli 等(2014)发现,拼凑可以用来应对普通问题和一般机会,而若是重大而高创新性的机会,拼凑则不是一个好的战略;李晓翔、霍国庆(2015)则发现,当企业适度运用拼凑策略,即选择性地将其他项目的资源用来支持某个潜力项目时,可以得到正向的企业绩效,而在时间上连续地拼凑和同时在多个项目并行地拼凑,则会带来负面的效果。

上述研究为理解拼凑的权变价值提供了启发,不过,既有文献多集中于分析拼凑所适用的情境,却很少讨论拼凑的具体实施过程(梁强等, 2013)。换言之,既有文献似乎都暗含地假设企业具备相同的拼凑执行能力。然而,作为一种资源调度活动,拼凑的实施效果很大程度上取决于战略与结构的匹配程度:一方面,资源的调度和重组会受到企业组织框架的硬性影响;另一方面,人员的再配置效果也会严重地受到企业文化的群体观念和氛围影响。因此,合适的组织结构和文化氛围能够支持企业的拼凑战略,而不合适的结构和文化则会对拼凑造成阻碍。而目前文献关于这一过程的研究尚付阙如,值得深入探究。

## 二、理论与假设

### 1. 资源拼凑与组织结构的匹配性分析

组织结构是企业实际意义上的载体,任何企业行为都必须基于组织结构来运行,因此,企业的组织结构在战略实施的过程中扮演着重要角色。早在 Chandler 的经典研究中,就发现当企业进行多元化战略时,事业部型的组织结构才符合其要求,而

传统的直线职能型则难堪大用。在最近的研究中,组织结构被发现在企业资源管理战略中起到核心的作用,比如 Fang 等(2009)发现,正式化的规章制度有助于合资企业整合双边资源以形成东道国市场竞争力,而彼此割裂的部门化程度则在这一进程中起阻碍作用;Wilden 等(2013)发现,机械化的组织结构有助于企业进行渐进式的资源优化和培育,而有机化的组织结构则有助于企业进行激进式的动态资源管理。

作为一种独特的资源管理战略,拼凑也需要相应的组织结构与之相应。根据拼凑过程的特点(Duymedjian & Rüling, 2010),本文认为,结构对拼凑的影响存在于四个方面:第一,从拼凑的决策过程来看,拼凑不是自上而下的战略规划,而是自下而上的实用主义行动(Andersen, 2008),拼凑的智慧极大地依赖于一线员工的工作经验和建言献策,而不是机械地执行上级命令,因此,决策的参与性对拼凑效果存在影响;第二,从拼凑的执行基础来看,资源调度效果受资源灵活性影响很大,因此,灵活的组织结构可能是拼凑的理想情境,而机械的组织结构则会对拼凑造成阻碍;第三,从拼凑的行为特征来看,拼凑具有反复试错性,常常难以一次获得成功(Baker & Nelson, 2005),因此,组织是否具有包容失败的文化氛围,应当对拼凑结果具有显著影响;第四,从拼凑的结果来看,拼凑具有即兴的特点,其产生的知识和智慧是一次性的临时结果,还是能够被企业记录并在后续过程中不断改进和完善,这很大程度上取决于企业是否具有动态学习的倾向性。

### 2. 决策参与程度的权变影响

决策参与程度反映出组织对不同意见的包容程度和对员工建言和反馈的重视程度,因此,也被称为决策的去中心化程度(Leiponen & Helfat, 2011)。从拼凑过程来看,本文认为,更高层次的决策参与将有助于提升拼凑效果。这是因为,当决策参与水平较高时,由于决策权分布到一线部门甚至基层员工,有效地激发了员工对于业务问题的钻研意愿和创造力,为企业在基层积累了大量的一手经验和知识(Jansen 等, 2012)。当企业需要进行资源

拼凑时,原有的问题解决方案无法实施,需要替代性的问题解决办法,这时基层的经验和智慧就能够迅速拿出来为企业所用,而有能力的员工在这一过程中脱颖而出成为项目主管或管理人员。而在决策高度中心化的组织中,企业决策由管理者个人把持,员工机械性地负责执行,长此以往企业的知识主要集中在高层,这样当原有的问题解决方法无法执行时,企业仍然只能依靠管理者个人能力来应变。由于限制了拼凑知识的来源,拼凑的效果也就大打折扣。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:决策参与的程度越高,资源拼凑与企业绩效的关系越强。

### 3. 部门关联程度的权变影响

部门关联程度反映出企业不同职能部门之间的交流和整合程度(Fang & Zou, 2009)。在部门关联程度高的企业,企业常常整合多部门组成团队以完成任务,部门之间的社会交流密切;而在部门关联程度低的企业,部门之间沟壑清晰,各自按照职责行事并基于正式流程进行衔接。因此,从资源的可整合性出发,本文认为,部门关联程度高的情境更有利于拼凑的实施。具体而言,当部门关联程度较高时,由于不同部门经常进行交流,并且常常跨职能部门完成任务,因此,使得部门中的人员和资源的可塑性较强,能够根据上下游或兄弟部门的要求来进行调整和改变,这有利于企业临时地拼凑资源来应对机会或威胁(Banerjee等, 2009)。而在部门关联程度较低的企业,职能部门设立了专门的职业线条和岗位,员工按照岗位要求行事,逐渐成长为一个专业技术人员,使得人员的专业性较强但流动性不足。因此,当企业需要进行拼凑时,难以对个体进行整合,而往往只能对整个部门进行整合,这使得资源拼凑的难度增加、组织僵化、尾大不掉,难以应付突如其来的机会和威胁。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:部门关联的程度越高,资源拼凑与企业绩效的关系越强。

### 4. 失败容忍程度的权变影响

失败容忍程度反映出企业对试错行为的认可程度和对试错损失的包容程度(Danneels, 2008)。

从拼凑的行动特征来看,本文认为,对失败容忍程度高的企业更可能从拼凑尝试中找到更优的问题解决方法,而对失败容忍程度低的企业,由于无法接受拼凑带来的次优解和非规范等问题,导致拼凑效果较差。试错是拼凑本身所固有的一种特性,在拼凑者眼里,问题的解决方案不是一蹴而就的,而是经过反复尝试和试验得到可行解,再基于可行解不断改进和完善的结果(An等, 2014)。因此,在失败容忍度高的企业,组织文化支持企业大胆地进行拼凑,失败了就在此基础上进行新的尝试,直到找到奏效的办法为止。反之,对失败容忍程度低的企业,在一次或数次资源改造和重组的过程中没有找到稳定的奏效方案就容易放弃,由此降低了拼凑形成良好问题解决的可能性,从而在上述关系中起了阻碍作用。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:组织对失败的容忍程度越高,资源拼凑与企业绩效的关系越强。

### 5. 学习承诺程度的权变影响

学习承诺程度反映出企业动态地从经验和经历中形成新的组织惯例的倾向性(Bao等, 2012)。随着环境动态性的增加,企业越发依赖于动态学习以形成新的知识和能力。因此,作为一种问题解决方法的新探索,拼凑的结果能否为企业所用,很大程度上取决于企业的学习承诺导向。对于学习承诺高的企业,任何一次新的资源拼凑活动,都可能被记录下来,并且作为下一次行为的基础和参考(Real等, 2014),在此过程中,企业逐渐地从不断尝试中发现规律并形成新的能力。而对于学习承诺低的企业而言,由于拼凑往往都是在原有规则之外寻求新的资源组合办法,具有很强的即兴特征,因此,组织会倾向于将拼凑视为临时解决问题的将就办法,即一时应急之策,而不会将拼凑的智慧和结果加以提炼、总结和改进,因此,拼凑活动体现出频繁性、无规律性、低价值创造的特点,难以为企业创造新的知识和价值。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:组织的学习承诺程度越高,资源拼凑与企业绩效的关系越强。

### 三、实证检验

#### 1. 样本选择

参照以往资源拼凑的相关研究文献,本文采用问卷调查的方式对假设进行检验。本文首先参考中英文实证文献的研究量表,采取双盲翻译过程制成初步调查问卷,然后请中山大学20位EMBA班或总裁班的校友进行试填写,并根据填写者的反馈对量表部分条目和表达进行调整,以更符合中文情境的表达、理解和填写。在正式调查中,本文以广东省、北京市和湖北省的工商业联合会会员为总体,随机抽取带有高层管理人员联系方式的企业样本1500份,然后通过电子邮件发放问卷。此后,每两周对没有反馈的被访者进行电话访问,并适时补充发放问卷。为了提高回访率,本文承诺为受访者提供详细的调查分析报告。四个月,共回收问卷397份,去除信息不完整或随意填写等废卷48份,得可用问卷349份,可用率为23.2%。

从受访者的个体特征看,担任董事长职务占25.4%,总经理占27.7%,副总裁和副总经理等高层管理人员占46.9%;受访者的年龄在30岁以下的占7.9%,31~40岁的占60.7%,41~50岁的占27.7%,51岁以上的占3.7%;在行业生命周期方面,超过一半的企业正处于快速发展行业阶段(179家,占比51.2%),而处于成熟行业的企业有156家,占比44.8%,其他少数企业行业处于衰退阶段;从产业分布情况来看,第一产业(农林牧渔)有4家,占比1.2%;第二产业(采掘和制造业)有219家,占比62.8%;第三产业(服务业)有126家,占比36.1%。这一分布情况与我国目前以制造业为主的国情基本相符。整体而言,本文的样本质量良好。

为检验未返回选择偏差,本文运用T检验来比较已经收集回来的样本和未回复问卷的样本,未发现在企业年龄、企业规模、研发强度、发展阶段及行业分布方面存在显著差异。为检验是否存在共同方法变异的问题,根据Harman单因素方法对全文变量进行因子分析,在未旋转的情况下提取出六个因子,且第一因子仅解释了23.31%的变异,因为未

出现只有一个因子或某个因子解释力特别大的情况,因此,本研究数据未发现明显的共同方法偏差。另外,对变异膨胀因子(VIF值)进行了检验,其值介于1.246~1.897之间,表明预测变量和控制变量之间不存在明显的多重共线性问题。

#### 2. 变量测量

资源拼凑的量表参考Senyard等(2014)的做法,询问企业运用手边资源来解决问题的倾向性和具体拼凑行为的实施程度,包括“我们对通过手边资源来找出可行方案很有信心”、“我们乐意利用手边资源应对更多样化的挑战”和“我们通过对手边资源和廉价获得的新资源的组合来应对新挑战”等八个测项。

决策参与程度的量表参考Jansen等(2012),包括“决策是基于团队共识而不是个人独断”、“多数成员积极地参与到决策讨论中来”等四个测项。

部门关联程度的量表参考Jansen等(2012),包括“不同部门的人经常有机会聚在一起交流”、“管理者鼓励跨职能部门的合作和共事”等四个测项。

对失败的容忍程度的量表主要来自Danneels(2008),包括“失败被认为是成功的必须组成部分”、“失败被认为是采取创新行为不可避免的副产品”等四个测项。

学习承诺程度的量表来自Bao等(2012),包括“我们的基本价值观认为学习是成长的关键”、“学习被认为是一种关键以确保企业生存”等四个测项。

企业绩效的测量量表来自Zhou等(2005),包括“我们的销售增长率高于行业平均水平”、“我们的利润增长率高于行业平均水平”等四项指标,分别从销售增长率、利润增长率、投资回报率和整体利润水平来衡量企业绩效。

上述测量量表均采用李克特式设计,受访者根据实际情况对问项进行判断,选择“5”表示与实际符合程度最高,选择“1”则表示符合程度最低。此外,本文还测量了企业年龄、企业规模、研发强度、发展阶段和竞争强度等作为模型的控制变量。

3. 信度和效度检验

本文采用验证性因子分析进行信度和效度检验。表1给出了主要测量条目的因子载荷、Cronbach's  $\alpha$  值、组合信度(CR)和平均方差萃取值(AVE)。Hair等(1998)建议,每个条目的因子载荷应该都在0.5以上,数据显示,本研究所有条目都满足要求。信度方面,通常认为Cronbach's  $\alpha$  值应当在0.7以上才具有较好的内部一致性,本研究各变量的Cronbach  $\alpha$  值皆大于0.7,满足要求。CR值

指构念内部变异的一致性,通常来讲,组合信度CR值应该大于0.7(Hair等,1998)。本研究各变量的CR值都在0.7以上,符合要求。区分效度方面,测量构念的平均方差萃取值(AVE)应不低于0.5,且AVE的平方根应大于与该变量与其他变量之间的相关系数,才说明构念之间具有良好的区分效度。整体而言,本研究主要构念的因子载荷、Cronbach's  $\alpha$  值、组合信度和平均方差萃取值都满足要求,测量的信度和效度较好。

表1 主要测量构念的信度和效度

变量	条目	Loading	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
资源拼凑	Bricolage1	0.78	0.866	0.544	0.905
	Bricolage2	0.71			
	Bricolage3	0.76			
	Bricolage4	0.78			
	Bricolage5	0.67			
	Bricolage6	0.77			
	Bricolage7	0.74			
	Bricolage8	0.68			
决策参与程度	Decision1	0.84	0.869	0.719	0.911
	Decision2	0.86			
	Decision3	0.84			
	Decision4	0.85			
部门关联程度	Connection1	0.82	0.837	0.633	0.873
	Connection2	0.81			
	Connection3	0.76			
	Connection4	0.79			
失败容忍程度	Failure1	0.79	0.856	0.670	0.890
	Failure2	0.88			
	Failure3	0.79			
	Failure4	0.81			
学习承诺程度	Learning1	0.77	0.851	0.691	0.899
	Learning2	0.86			
	Learning3	0.87			
	Learning4	0.82			

变量	条目	Loading	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
企业绩效	Performance1	0.80	0.831	0.774	0.886
	Performance2	0.82			
	Performance3	0.79			
	Performance4	0.84			

资料来源:本研究整理

#### 4. 假设检验

本研究采用多元逐步回归的方法检验调节效应,表2是回归模型的全部结果。模型1纳入了所有的控制变量,发现研发投入与企业绩效正相关,而行业竞争强度和不确定性程度与绩效负相关。模型2纳入了主效应,发现资源拼凑与企业绩效存在显著的正相关关系( $\beta=0.382;p\leq 0.001$ )。在模型3纳入了调节变量的基础上,模型4~模型7分别检验了资源拼凑与四个调节变量的乘积项,结果发现:(1)决策参与程度正向调节资源拼凑与企业绩效的关系

( $\beta=0.108;p\leq 0.10$ ),因此,假设 H<sub>1</sub> 获得数据支持;(2)部门关联程度正向调节了资源拼凑与企业绩效的关系( $\beta=0.114;p\leq 0.05$ ),假设 H<sub>2</sub> 获得数据支持;(3)对失败的容忍正向调节资源拼凑与企业绩效的关系( $\beta=0.127;p\leq 0.05$ ),假设 H<sub>3</sub> 获得数据支持;(4)学习承诺与资源拼凑的乘积项也在0.10水平下显著( $\beta=0.102;p\leq 0.10$ ),假设 H<sub>4</sub> 也获得了数据支持。最后,模型8纳入了所有的解释变量,数据结果与单独回归的结果基本一致,说明各个解释变量之间对企业绩效的解释作用是相对彼此独立的。

表2 多元逐步回归模型结果

变量	因变量:企业绩效							
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
企业年龄	.036	.007	-.025	-.021	-.024	-.023	-.025	-.025
企业规模	.079	.107 <sup>+</sup>	.083	.081	.083	.090 <sup>+</sup>	.082	.085
研发投入强度	.116 <sup>*</sup>	.115 <sup>*</sup>	.117 <sup>*</sup>	.112 <sup>*</sup>	.117 <sup>*</sup>	.113 <sup>*</sup>	.119 <sup>*</sup>	.119 <sup>*</sup>
所在行业(制造业)	-.017	-.002	.013	.008	.012	.008	.012	-.007
行业发展阶段	-.070	-.032	-.017	-.014	-.017	-.017	-.018	-.019
行业竞争强度	-.116 <sup>*</sup>	-.097 <sup>*</sup>	-.071 <sup>+</sup>	-.076 <sup>+</sup>	-.071 <sup>+</sup>	-.076 <sup>+</sup>	-.072 <sup>+</sup>	-.088 <sup>*</sup>
环境不确定程度	-.171 <sup>*</sup>	-.130 <sup>*</sup>	-.115 <sup>+</sup>	-.116 <sup>+</sup>	-.115 <sup>+</sup>	-.107 <sup>+</sup>	-.115 <sup>+</sup>	-.098 <sup>+</sup>
资源拼凑		.382 <sup>***</sup>	.362 <sup>***</sup>	.368 <sup>***</sup>	.342 <sup>***</sup>	.330 <sup>***</sup>	.351 <sup>***</sup>	.292 <sup>***</sup>
决策参与程度			.145 <sup>*</sup>	.155 <sup>*</sup>	.145 <sup>*</sup>	.152 <sup>**</sup>	.142 <sup>*</sup>	.113 <sup>+</sup>
跨部门关联程度			.103 <sup>+</sup>	.100 <sup>+</sup>	.057	.103 <sup>+</sup>	.101 <sup>+</sup>	.089
失败容忍程度			.045	.043	.045	.045	.042	.047
学习承诺程度			.184 <sup>*</sup>	.187 <sup>*</sup>	.183 <sup>*</sup>	.186 <sup>*</sup>	.181 <sup>*</sup>	.173 <sup>*</sup>
拼凑×决策参与				.108 <sup>+</sup>				.089
拼凑×部门关联					.114 <sup>*</sup>			.109 <sup>*</sup>

变量	因变量:企业绩效							
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
拼凑 × 失败容忍						.127 <sup>*</sup>		.120 <sup>*</sup>
拼凑 × 学习承诺							.102 <sup>+</sup>	.098 <sup>+</sup>
$R^2$	.073 <sup>***</sup>	.222 <sup>***</sup>	.344 <sup>***</sup>	.357 <sup>***</sup>	.360 <sup>***</sup>	.362 <sup>***</sup>	.359 <sup>***</sup>	.387 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$		.149 <sup>***</sup>	.122 <sup>***</sup>	.013 <sup>**</sup>	.016 <sup>**</sup>	.018 <sup>**</sup>	.015 <sup>**</sup>	.043 <sup>***</sup>
$F$ value	3.836 <sup>***</sup>	12.112 <sup>***</sup>	14.697 <sup>***</sup>	13.723 <sup>***</sup>	13.532 <sup>***</sup>	14.006 <sup>***</sup>	13.546 <sup>***</sup>	12.767 <sup>***</sup>

注: <sup>+</sup>表示  $p < 0.1$ , <sup>\*</sup>表示  $p < 0.05$ , <sup>\*\*</sup>表示  $p < 0.01$ , <sup>\*\*\*</sup>表示  $p < 0.001$

资料来源:本研究整理

#### 四、讨论

##### 1. 主要研究发现

从数据结果来看,本文有三个主要研究发现:

第一,虽然以西方国家为情境的实证研究多得到了倒U型或者无显著影响的实证结果(Senyard等,2009; Senyard等,2015),但基于我国情境的实证研究多得到了资源拼凑对企业绩效的正向显著影响结果(李非等,2014;祝振铎等,2014)。在本文的实证检验中,对比表2中模型1和模型2的回归结果,发现当资源拼凑进入回归模型后,资源拼凑对企业绩效的影响系数为0.382,显著程度 $p$ 值小于0.001,且整体回归模型的拟合优度 $R^2$ 从0.73显著提升到0.222( $\Delta R^2 = 0.149$ ,  $p \leq 0.001$ ),说明本研究的349家企业样本支持了资源拼凑对企业绩效的显著影响,这与国内学者取得的实证结果相一致。进一步考虑中西方情境存在的这种实证结果差异,本文认为,可能是由于转型经济中的制度缺失和资源匮乏环境所引致的。在西方情境中,支持市场活动的制度比较健全,企业从外部获取资源的渠道较多。因此,企业多在创立期进行资源拼凑,而在企业逐渐成熟之后,资源拼凑的程度和效果就显著减少(Desa & Basu, 2012)。而在我国的转型环境中,由于市场支持制度不完善,同时,政策环境处于快速变化之中,导致企业更加广泛地依赖资源拼凑作为应对困难环境的灵活办法,因此,对企业绩效主要体现为正向影响。

(2)从有形的组织结构来看,决策参与程度与拼凑的交互项在0.10水平下显著( $\beta = 0.108$ ;  $p \leq 0.10$ ),表明决策参与程度显著地正向调节资源拼凑与企业绩效的关系(如图1左上所示)。这说明,在资源拼凑战略执行过程中,企业的基层一手资源和员工的经验知识起到了关键作用。这种“自下而上”的新创新机制近年来逐渐受到重视,例如Anderson等(2008)发现,基层的知识具有很强的局域性,贴合于具体的问题情境,而这在传统注重突破式创新的主流研究中往往被忽视,但实际上通过创造性整合和发展基层局域性知识,能实现有效的“微创新”,创造出新的价值出来(韵江等,2015)。本文的实证结果进一步支持了这一论述,说明在当前创新逐渐细节化和体验化、创新权力不断下放到基层甚至客户手中的情况下(杨涛等,2015),夯实的一手经验是创造性拼凑的有力基础,能够极大地提升资源拼凑绩效。此外,跨部门的关联程度与资源拼凑的交互项也对企业绩效有显著影响( $\beta = 0.114$ ;  $p \leq 0.05$ ),这表明,跨部门关联程度也显著地正向调节资源拼凑与绩效的关系(如图1右上所示)。传统的部门化、机械化、分工化的组织结构对资源拼凑造成了阻碍,阻止了资源的流动和共享,这在当前不断层级扁平化、资源共享化的经济趋势中,不利于资源的价值再分享和再创造。本文的研究发现,目前这一趋势已经体现在企业的生产经营活动之中,团队化和跨职能的组织结构将是资源共享和价值创造的理想情境。

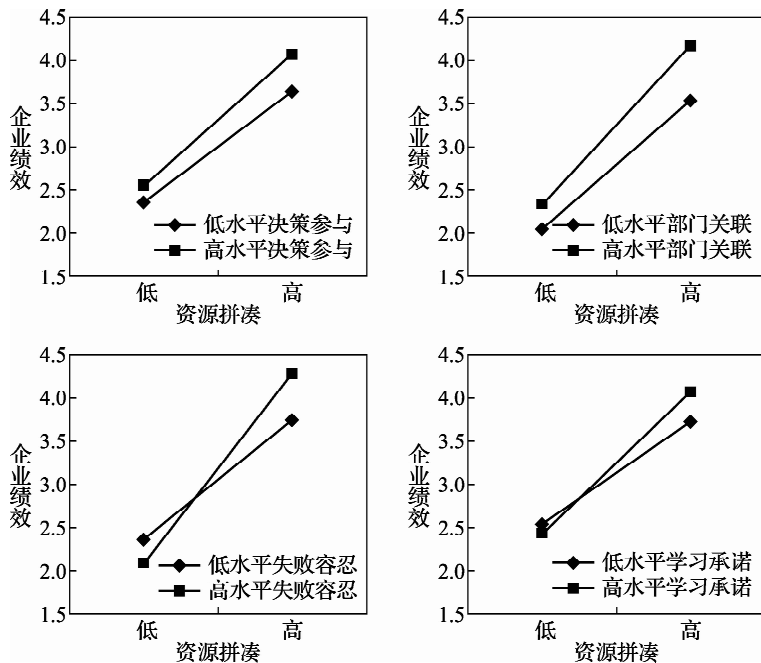


图1 组织结构和文化对资源拼凑与企业绩效的调节作用

资料来源:本研究整理

(3)从无形的组织文化来看,对失败的容忍程度( $\beta = 0.127; p \leq 0.05$ )和学习承诺程度( $\beta = 0.102; p \leq 0.10$ )显著地正向调节资源拼凑与绩效的关系(分别如图1左下和右下所示),这说明,良好的文化情境是充分实现资源拼凑价值的必要条件。根据资源基础观的VRIO模型,资源和能力对企业的价值很大程度上取决于其所在的组织情境。资源拼凑能够产生大量的试错式经验和带有即兴特征的问题解决方案,这些经验和方案如果能够加以改进和整理,将会成为有价值的、企业独特的和难以模仿的资源和能力,但如果缺乏合适的组织情境,那么,这些经验和知识就会被轻视乃至遗弃,而无法为企业创造价值。最近,高静、张应良(2014)的发现就在一定程度上验证了这一理论观点,他们发现,资源拼凑是我国农户应当采纳的有效创新策略,但成功的资源拼凑不仅需要农户坚持不懈地尝试,还需要政府和相关部门积极地提供技术和政策扶持,以帮助其形成稳定有效的运营模式。本文的研究结论从组织层面进一步阐明了这一过程,这对

于理解资源拼凑的运行机理提供了新的见解。

## 2. 理论和实践价值

理论贡献方面,通过引入战略与结构的匹配理论,本文从资源拼凑战略的实施视角重新审视并检验了资源拼凑之于企业绩效的价值和意义,这在一定程度上弥补了以往研究对企业实施资源拼凑的能力的考察缺失(梁强等,2013),有助于从充分性和必要性两方面建立起对资源拼凑的效能及其机制的全面认识。同时,跳出以往研究多局限于创业者个体的情况,把资源拼凑现象与企业层面的资源整合战略结合起来,既有利于将资源拼凑理论扩展到企业战略层面,又能够为企业的资源管理研究提供新的理论元素。此外,通过大样本具体考察四类结构和文化变量在资源拼凑过程中的权变影响,本文的研究发现还为进一步了解和认识资源拼凑的权变价值、寻找资源拼凑的适用边界提供新的经验证据。

本文的发现对企业实践也具有一定参考价值。首先,资源拼凑是一种有效的资源管理战略,管理



者应当积极地认识手头资源对于企业的价值,而不是一味地求新图大。实际上,在我国处于市场转型、制度支持不健全、市场政策变动幅度大且难以预测的情况下,有意识地运用手头资源解决问题,不仅可能帮助企业解一时之急,还能帮助企业形成资源的动态管理能力,增强环境的适应能力并提升企业绩效。其次,有形的组织结构决定了资源的可整合程度,对资源拼凑结果影响较大,本文的研究发现提示管理者在拼凑过程中要注意决策权力的下放,多从基层和一线员工处寻求问题的变通性解决方法,以提升拼凑知识来源的宽度和深度。同时,管理者也需要注重跨部门职能团队的培育,以改善基础资源的可塑性和可整合性,发现不同职能部门资源之间的潜在协同,通过资源共享和跨界整合来提升资源效力和企业效能。第三,组织文化是开发资源拼凑所产生知识的关键互补性环境,本文的研究发现提示管理者,在资源拼凑过程中要增大对失败的容忍程度,建立宽容性的企业文化,鼓励员工从试错中学习和积累经验,通过这一措施可以提升企业从资源拼凑中寻找更优的问题解决方案的可能性,使得资源拼凑不至于半途而废,从而更大地发挥即兴工作的功用。此外,管理者还需要

以积极的学习态度不断归纳、总结和改善资源拼凑得到的临时性知识,以最大化地利用资源拼凑这一知识创造工具,为企业提供持续性的竞争优势。

### 3. 研究局限与未来展望

本文采用了横断面数据作为分析来源,这不完全符合事物发生的先后逻辑顺序。为了克服这一点,本文请企业评价“过去三年中”的资源拼凑行为,以及“当前”的企业绩效,这在一定程度上可以减少横断面数据的不足。但作为具有严密逻辑发生顺序的能力形成过程,本文认为,未来的研究应当设计更为科学、客观的研究方法,从纵向的角度对本文的研究结论进行补充。此外,本文的研究结果发现,四种组织结构和文化因素对资源拼凑的功效存在权变影响,但对于具体的交互过程、影响机制的分析还处于推断阶段,并未反映在研究设计之中。因此,未来的研究可以采取质化研究办法,基于真实的企业案例进一步讨论企业结构和文化对资源拼凑实施过程的影响过程、交互机制及其结果,这不仅可以补充本文的大样本统计结果,而且有助于建立起更加全面和立体式的资源拼凑和战略实施理论。

#### 参考文献:

- [1] An, W. , Liu, H. , Zhao, X. , Wu, L. Bricolage, Subjective Opportunity Set and Corporate Entrepreneurship: A Subjectivist View[C]. Strategic Management Society Annual International Conference, Madrid, Spain, 2014.
- [2] Andersen, O. J. A Bottom-Up Perspective on Innovations Mobilizing Knowledge and Social Capital Through Innovative Processes of Bricolage[J]. Administration & Society, 2008, 40, (1) :54 - 78.
- [3] Baker, T. , Nelson, R. E. Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage[J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50, (3) :329 - 366.
- [4] Banerjee, P. M. , Campbell, B. A. Inventor Bricolage and Firm Technology Research and Development[J]. R&D Management, 2009, 39, (5) :473 - 487.
- [5] Bao, Y. , Chen, X. , Zhou, K. Z. External Learning, Market Dynamics, and Radical Innovation: Evidence from China's High-Tech Firms[J]. Journal of Business Research, 2012, 65, (8) :1226 - 1233.
- [6] Danneels, E. Organizational Antecedents of Second-Order Competences[J]. Strategic Management Journal, 2008, 29, (5) : 519 - 543.
- [7] Desa, G. , Basu, S. Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2013, 7, (1) :26 - 49.
- [8] Duymedjian, R. , Rüling, C. C. Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory[J]. Organization Studies, 2010, 31, (2) :133 - 151.

- [9] Fang, E. E., Zou, S. Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures[J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40, (5): 742 - 761.
- [10] Fuglsang, L., Sørensen, F. The Balance between Bricolage and Innovation; Management Dilemmas in Sustainable Public Innovation[J]. *Service Industries Journal*, 2011, 31, (4): 581 - 595.
- [11] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. *Multivariate Data Analysis*[M]. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- [12] Istanbuli, A. D., Bojica, A. M., Fuentes, M. & Ruiz-Arroyo, M. Bricolage and Performance in Resource-Restrained Contexts; The Case of Palestinian Women-Led Firms[C]. The 74th Annual Meeting of Academy of Management, 2015.
- [13] Jansen, J. P., Simsek, Z., Cao, Q. Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts; Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33, (11): 1286 - 1303.
- [14] Leiponen, A., Helfat, C. E. Location, Decentralization, and Knowledge Sources for Innovation[J]. *Organization Science*, 2011, 22, (3): 641 - 658.
- [15] Petruzzelli, A. M., Savino, T. Search, Recombination, and Innovation; Lessons from Haute Cuisine[J]. *Long Range Planning*, 2014, 47, (2): 224 - 238.
- [16] Real, J. C., Roldán, J. L., Leal, A. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance; Analyzing the Mediating Role of Organizational Learning and The Moderating Effects of Organizational Size[J]. *British Journal of Management*, 2014, 25, (2): 186 - 208.
- [17] Senyard, J., Baker, T., Davidsson, P. Entrepreneurial Bricolage: Towards Systematic Empirical Testing[J]. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2009, 29, (5): 5 - 21.
- [18] Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., Davidsson, P. Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31, (2): 211 - 230.
- [19] Senyard, J., Davidsson, P., Steffens, P. R. Environmental Dynamism as a Moderator of the Relationship Between Bricolage and Firm Performance[C]. The 74th annual meeting of Academy of Management, 2015.
- [20] Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. Dynamic Capabilities and Performance; Strategy, Structure and Environment[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46, (1): 72 - 96.
- [21] Zhou, K. Z., Yim, C. K., Tse, D. K. The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69, (2): 42 - 60.
- [22] 方世建, 黄明辉. 创业新拼凑理论溯源、主要内容探析与未来研究展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2013, (10).
- [23] 高静, 张应良. 农户创业价值实现与环境调节: 自资源拼凑理论透视[J]. 重庆: 改革, 2014, (1).
- [24] 李非, 祝振铎. 基于动态能力中介作用的创业拼凑及其功效实证[J]. 武汉: 管理学报, 2014, (4).
- [25] 李晓翔, 霍国庆. 资源匮乏、拼凑策略与中小企业产品创新关系研究[J]. 杭州: 商业经济与管理, 2015, (3).
- [26] 梁强, 罗英光, 谢舜龙. 基于资源拼凑理论的创业资源价值实现研究与未来展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2013, (5).
- [27] 秦剑. 基于创业管理视角的创业拼凑理论发展及其实证应用研究[J]. 北京: 管理评论, 2012, (9).
- [28] 杨涛, 马君, 张昊民. 新生代员工的工作动力机制及组织激励错位对创造力的抑制[J]. 北京: 经济管理, 2015, (5).
- [29] 韵江, 王玲, 张金莲. 团队创造力如何促进组织绩效? ——基于组织创新的中介效应检验[J]. 北京: 经济管理, 2015, (7).
- [30] 张建琦, 安雯雯, 尤成德, 吴亮. 基于多案例研究的拼凑理念、模式二元与替代式创新[J]. 武汉: 管理学报, 2015, (5).
- [31] 祝振铎, 李非. 创业拼凑对新创企业绩效的动态影响[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2014, (10).

## Resource Bricolage and Firm Performance

—The Moderating Effects of Organizational Structures and Cultures

ZHAO Xing-lu<sup>1</sup>, ZHANG Jian-qi<sup>2</sup>

(1. Guangdong University of Finance, Guangzhou, Guangdong, 510521, China;

2. Sun Yat-Sen University, Guangzhou, Guangdong, 510275, China)

**Abstract:** Does resource bricolage positively related to firm performance? As an emerging and important issue in theoretical and empirical fields of entrepreneurial research, two opposite viewpoints were hold by different scholars. At one hand, some scholar believe that although bricolage may be useful to new venture survivals, it is fundamentally harmful to firm's competitive performance and growth. The reason is most bricolage solutions are suboptimal, which means they are just accentual but not good enough to be replicated. Meanwhile, bricolage are often ad hoc improvisations, which is difficult to record and improved by rationality in future. As a result, bricolage would be most judged as a passive reaction to environmental threat, but not a good choice for growth. The second viewpoint, however, presents more positive evaluation to bricolage. These scholar suppose bricolage is mainly beneficial to firm performance and growth because it produce precious new knowledge (new problem solutions) through encouraging entrepreneurial spirits in harsh situations. Also, many new institutions, norms, and procedures was established in fast-yet-efficient decision contexts. What's more, by experimentally recombine resource at hands, new local service or applications were likely to emerge from existing resources, which either decrease the cost of resource usage or enhance pragmatic values of resource exploitations.

Existing research above enlighten us to consider this linkage in a context-contingent way. According to the synergy perspective of strategy and structure, the essay deems bricolage as a special resource management strategy managers could use to gain environment adaptability as well as competitive advantage. Since strategy implementation are deeply embedded in firms' structural arrangement, the effectiveness of bricolage process would heavily depended on firms' structural contexts. To be more specific, there are two sort structural contexts: (1) tangible structures, which is the physical environment for resource recombination, resource configuration, and resource architecture; (2) intangible culture, which is the social environment for experimental learning, new knowledge recording, and new institution establishment. Therefore, we induced the basic premise that suitable and well-fitted structure and cultures will enhance the effectiveness of bricolage strategy, while misfits of structures and cultures would decrease the effectiveness of bricolage strategy.

Based on the theoretical analysis above, this essay furthermore empirically examines the moderating effects of organizational structures and cultures on the linkage between resource bricolage and firm performance. We conducted a firm-level questionnaires in Beijing, Guangdong and Hubei provinces, and finally collected 349 valid samples in total. Statistical analysis of those data indicate that: (1) the context of decentralize decision making was a positive moderator on the relationship between resource bricolage and firm performance, because it help managers to access more first-hand skill and workplace experience in bricolage process, which is critical and valuable to derive new services from existing resources; (2) compared with the departmentalization structure, a flat team structure let the resources and routines are much more easily to be combined and removed, therefore would found more synergies among various resources in bricolage experiments; (3) with a higher level of failure tolerance culture, managers and first-line employees could figure out much more better solutions from experimental learning in bricolage attempts, substantially boosted the performance of bricolage consequences; (4) firms with a higher level of learning climate are more likely to forge and establish new knowledge, procedures as well as institutions from ad hoc improvisations, therefore enhance the effectiveness of bricolage activities. Overall, these empirical findings not only give us a novel perspective to reconcile the contradictory debate of the relationship between resource bricolage and firm performance, but also offer new empirical evidences to understand the contingent value of bricolage to firm's survival and growth.

**Key Words:** resource bricolage; firm performance; organizational structures; organizational culture

(责任编辑:文 川)