

企业实施国际化二元战略的前因：一个整合模型

吴 航, 陈 劲

摘 要：实施国际化二元战略已成为企业对接国际创新源、降低创新风险的重要举措，但该领域的研究仅指出了其战略意义和绩效影响，而未揭示出如何实现国际化二元。尽管组织二元领域的研究证实了可以从结构分化、高绩效情景、战略领导三个方面实现二元，然而却停留于单要素的影响分析。本研究构建了一个整合的研究框架，分析了战略领导、结构分化、高绩效工作系统对于国际化二元的影响机理。研究发现，变革型领导通过正向影响结构分化和高绩效工作系统进而推动国际化二元战略实施，交易型领导通过负向影响结构分化和高绩效工作系统进而阻碍国际化二元战略实施。

关键词：变革型领导；交易型领导；高绩效工作系统；结构分化；国际化二元

中图分类号：F272.1 **文献标识码：**A **文章编号：**1671-0169(2018)01-0128-09

DOI:10.16493/j.cnki.42-1627/c.2018.01.015

一、引 言

实施国际化发展战略已成为我国企业对接国际市场，实现创新追赶的重要战略抓手。企业进入国际市场面临两种战略选择：探索新资源或利用现有优势^[1]。March^[2]认为探索和利用在目标任务、组织情景、结构和制度设计上存在差异，因此企业在探索与利用之间只能是二者选其一。然而Luo等^[3]、Prange等^[4]整合组织二元与国际化理论，提出企业应实施国际化二元战略。Hsu等^[5]甚至实证证实了企业实施国际化二元战略能够提升财务绩效。目前国际化二元领域的研究并未回答企业如何克服二元战略带来的矛盾与限制，即缺乏对于国际化二元前因的研究。

组织二元领域的研究为企业寻找实施国际化二元战略的抓手提供了理论指导，认为可以从结构分化、高绩效情景、战略领导三个方面实现二元^[6]。结构分化指的是“将组织系统分割成若干个子系统，每个子系统根据外部环境的需求形成特定的属性”^[7]。结构分化的解决方案强调企业在内部建立结构上分离的探索与利用业务单元，业务子单元之间拥有各自的人员配备、结构、流程、文化，企业随后再以一定的协调机制进行整合^{[7][8]}。然而，Gibson等^[9]认为探索和利用活动可以发生于同一业务单元内部，企业可以在内部创造一个“鼓励个体员工在矛盾性的探索和利用需求上就如何分配时间做出自主决策”的高绩效情景来实现组织二元。Patel等^[10]进一步指出企业通过打造高绩效工作系统能够推动高绩效情景的建立。高绩效工作系统是一系列人力资源管理最佳实践组成的

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）；华东政法大学纪念“改革开放 40 周年”校内青年专项科研项目“基于二元理论的中国企业国际化战略研究”（17HZK007）

作者简介：吴航，管理学博士，华东政法大学商学院副教授（上海 201620）；陈劲，管理学博士，清华大学经济管理学院教授、博士生导师（北京 100084）

集合, 能够提升企业员工的知识、技能、承诺和灵活性, 有效帮助企业实现探索和利用的平衡^{[11][12]}。

值得指出的是, 结构和情景两派的学者都认为战略领导在实现组织二元方面能够发挥重要作用^[6]。结构分化容易形成探索与利用单元之间各自为战的局面, 因而增强了不同业务单元之间的整合难度, 而高管领导能够推动这个整合过程^[13]。此外, 建立一个高绩效的行为情景也需要领导在资源获取透明性、行动自主权、决策制定公平和公正性等方面进行指导^[9]。Lubatkin 等^[13]认为通过建立一个行为整合的高管团队, 高管人员能够开放并自由的交流差异化的知识, 解决冲突, 达成共识, 并最终实现组织二元。Nemanich 等^[14]发现变革型领导通过在内部建立起学习型文化, 进而推动探索与利用的整合。

虽然组织二元领域的研究能够为探究国际化二元的前因找到证据, 但仍存在理论缺口。一方面, 已有研究只是从结构、情景、领导的单一视角进行剖析, 缺乏整合性的研究。Raisch 等^[6]认为应该整合三种视角, 探索三种影响因素对于组织二元的影响机理; Chang 等^[15]甚至认为三种影响因素对于组织二元的影响存在理论重叠。另一方面, 目前对于组织二元前因的讨论多集中于结构和情景方面, 对于领导特征的关注较少, 且集中于变革型领导^[14]。基于此, 本研究建立一个整合的研究框架, 关注变革型领导、交易型领导两种领导类型, 分析战略领导、结构分化、高绩效工作系统对于国际化双元的综合影响机理。

二、理论与假设

(一) 战略领导与国际化二元

1. 变革型领导与国际化二元。变革型领导的概念是基于马斯洛需求层次理论提出来的, 重视提升员工的内在动机, 将员工的工作愿景和价值观从单纯的利益交换、利己主义转变成自我实现和集体主义^[14]。变革型领导作为变革推动者, 具有极强的洞察力和变革意识, 能够在内部建立一个积极向上、充分共享的工作氛围, 调动员工的工作积极性以克服二元战略实施障碍^{[16][17]}。尽管在国际市场上实施二元战略会面临较大的资源限制和协调矛盾, Jansen 等^[16]认为变革型领导通过在内部营造信任、包容、创新、开放共享的文化氛围能够帮助企业克服这些困难。在变革型领导行为下, 领导与员工、员工与员工之间建立的是一种高度信任关系^[18]。变革型领导使得企业内部确立了一种“组织利益高于个人利益”的文化氛围, 员工的行事准则以组织利益最大化为原则^[14], 因此这种文化氛围对于企业内部的资源分享和知识交流是极为有利的, 使得国际化二元战略能够顺利实施。李圭泉等^[19]、王雪莉等^[20]研究发现变革型领导对于内部知识分享具有正向影响。鉴于此, 本研究认为:

H1a: 变革型领导对国际化二元具有正向影响

2. 交易型领导与国际化二元。交易型领导是以奖赏方式来领导下属工作, 当下属完成特定的工作后, 便给予承诺的奖赏, 整个过程好像一项交易^{[21][22][23]}。交易型领导明确规定了员工的行为方向, 对于符合领导意图的行为予以表彰, 同时对出现的错误予以纠正^[17]。在交易型领导行为下, 领导与员工之间确定的是一种明确的奖惩关系, 而员工与员工之间是一种直接的竞争关系, 企业内部的社会交互是基于经济利益的考量^[23]。因此, 交易型领导使得企业内部确立了一种“自我利益至上”的文化氛围, 自我利益高于组织利益, 员工的行事准则以自我利益最大化为原则, 这种文化氛围对于资源分享和知识交流是极为不利的, 因而使得国际化二元战略难以成功实施。Bryant^[24]认为交易型领导能够推动内部知识利用, 而对于知识分享具有阻碍作用。Rank 等^[25]发现交易型领导对于创新型知识分享活动具有负向影响。鉴于此, 本研究认为:

H1b: 交易型领导对国际化双元具有负向影响

（二）结构分化在战略领导与国际化双元中的中介效应

通过结构分化实现国际化双元意味着通过对探索性和利用性业务单元进行结构分离，使得企业能够同时实施探索性国际化和利用性国际化活动。结构上的分离实际上在企业内部创造了一种真实的边界，使得探索性国际化和利用性国际化活动能够彼此不受干扰^[7]。本研究认为战略领导通过影响结构分化进而影响国际化双元战略的实施。尽管结构分化使得企业能够同时在国际市场上实施探索性和利用性活动^[7]，但探索与利用业务单元的结构分离使得企业需要克服内部资源限制和协调矛盾^{[8][16]}。变革型领导将个体认知转变成集体认知，由利己主义转向集体主义^[26]，使得员工认知与企业目标紧密绑定，促使员工更加愿意进行资源共享和知识交流^[14]。Bass^[21]认为变革型领导鼓励组织员工分享他们直觉的洞察力、质疑现有假设、充满好奇心、提出创造性的观察。变革型领导充分激励员工突破常规性思维模式，以不同的视角观察问题，思考新的资源共享和知识交流方式。此外，变革型领导行为使得领导成为了员工的角色楷模，向内部员工不断灌输共享理念。因此，变革型领导会在内部建立一种鼓励资源共享和知识分享的氛围，以推动结构分化的形式实现国际化双元。

与变革型领导相比，交易型领导使得组织成员与领导之间的交互是以完成目标后明确的奖励条件为前提^[21]。交易型领导者对员工和团队的绩效进行监测，以预见可能的错误并在需要的时候采取纠正措施^[22]。因此，交易型领导使得企业内部确立了一种“自我利益至上”的文化氛围，这种交换关系创造了一种不利于探索性与利用性部门进行资源共享和知识交流的情景^[26]。因此，交易型领导不利于在内部建立一种鼓励资源共享和知识分享的氛围，进而阻碍企业以结构分化的形式实现国际化双元。鉴于此，本研究认为：

H2a: 变革型领导通过正向影响结构分化进而推动国际化双元战略实施

H2b: 交易型领导通过负向影响结构分化进而阻碍国际化双元战略实施

（三）高绩效工作系统在战略领导与国际化双元中的中介效应

Gibson等^[9]认为实施双元战略需要建立一个“纪律、拓展、支持和信任”的高绩效情景，纪律和拓展推动利用性战略的实施，支持和信任推动探索性战略的实施。人力资源领域的研究证实了这种高绩效情景来自于高绩效工作系统^[27]。Patel等^[10]实证发现高绩效工作系统能够建立一个推动双元战略实现的高绩效情景。本研究认为战略领导通过影响高绩效工作系统进而影响国际化双元。高绩效工作系统是一个系统的概念，强调通过多种人力资源实践的组合来创造高绩效情景^[11]。企业领导行为直接影响高绩效工作系统的建立^[10]。变革型领导具有极强的变革意识，鼓励员工将所有精力投入到工作中去，并且希望员工能够在不稳定环境下高效完成任务^[12]。因此，变革型领导认为人力资源管理体系不仅应能保证企业拥有技术熟练的员工，而且能充分调动员工的工作积极性，为员工提供充足的工作机会。换言之，变革型领导希望建立一个集能力提升型人力资源实践（员工招聘、选择和培训）、动力提升型人力资源实践（绩效管理、职位晋升、工作安全）、机会提升型人力资源实践（灵活的工作设计、员工参与）于一体的高绩效工作系统，进而推动国际化双元战略的实施。

相比之下，交易型领导强调维持现状，充当着维持者的角色，注重对现有战略的实施，关注提升现有活动的效率，沿着现有的创新轨迹做一些小的改进^[17]。Avolio等^[22]认为交易型领导在任务执行上更加强调效率和一致性，惯于依据过去的经验和实施惯例来行事。因此，交易型领导偏重建立利用导向的人力资源管理实践，而不是建立一个系统化的高绩效工作系统^[10]。例如出于成本考量，交易型领导可能只注重对人员的招聘和选择，而不会花费大量的精力在人员培训上；注重建立一个清晰的、基于绩效的考核体系，而忽略对员工职位晋升、职业发展的考虑；注重一定程度的信

息分享, 而忽视员工参与项目管理和灵活的工作设计。因此, 交易型领导不利于在内部建立一个高绩效工作系统, 进而阻碍国际化双元战略的实施。鉴于此, 本研究认为:

H3a: 变革型领导通过正向影响高绩效工作系统进而推动国际化双元战略实施

H3b: 交易型领导通过负向影响高绩效工作系统进而阻碍国际化双元战略实施

三、样本与数据

(一) 数据收集

以问卷调查的方式收集数据, 问卷发放主要通过现场发放、委托发放、电子邮件发放三种形式, 调查对象主要是 MBA、EMBA 学员或企业中高层管理人员。问卷的所有题项均来自于顶级期刊的经典文献, 并且经过了反向翻译和专家咨询过程。利用三种方式共发放问卷 729 份, 回收有效问卷 227 份。在样本结构方面, 男性占比 70.93%, 本科程度以上填写者占比 83.26%, 企业年龄 5 年以上占比 92.95%, 企业规模 500 人以上占比 74.45%。为了检验大量未回复问卷可能导致的应答偏差 (Response Bias), 对比分析了早期问卷 (前 25%) 与晚期问卷 (后 25%) 在控制变量上的差异, 结果显示不存在显著的无应答偏差。Harman 单因子检验分析结果也显示不存在共同方法偏差。

(二) 变量测度

1. 战略领导。依据 Bass^[21]、Avolio 等^[22]开发的、被广泛使用的多因素领导行为问卷, 采用 16 个题项来测量变革型领导, 采用 7 个题项来测量交易型领导。探索性因子分析结果显示 (KMO 值为 0.831, Bartlett 球形检验值为 3 906.450, $p < 0.001$) 提取的六个公共因子共解释了总变异量的 79.620%, 说明战略领导量表具有良好的建构效度。变革型领导包含四个因子: 理想化影响 ($\alpha = 0.866$)、鼓舞性激励 ($\alpha = 0.867$)、智力激发 ($\alpha = 0.911$)、个性化关怀 ($\alpha = 0.924$), 交易型领导包含两个因子: 权变奖励 ($\alpha = 0.967$)、主动例外管理 ($\alpha = 0.919$), 量表信度良好。理想化影响采用四个题项来衡量公司领导被推崇、信任的程度, 如公司领导“往往吃苦在前, 享受在后”等; 鼓舞性激励采用四个题项来衡量员工对公司未来发展的期待程度, 如公司领导“让员工理解公司的长远发展目标”等; 智力激发采用四个题项来衡量领导对员工创造性和创新性的激发程度, 如公司领导“鼓励员工寻求新的问题解决方式”等; 个性化关怀采用四个题项来衡量领导对员工个人发展和工作细节的关怀程度, 如公司领导“耐心解答员工工作中遇到的问题”等。权变奖励采用三个题项来衡量领导按照员工绩效发放奖励的行为, 如公司领导“告诉员工完成任务时会获得的收益”等; 主动例外管理采用四个题项来衡量领导对员工工作绩效的监测和纠正行为, 如公司领导“对员工的工作活动进行持续监测”等。遵循先前研究的处理方式^{[18][20]}, 本研究将变革型领导各子维度的均值作为测量项目来使用, 把交易型领导各子维度的均值作为测量项目来使用。

2. 高绩效工作系统。依据 Sun 等^[28]、Patel 等^[10]的研究成果, 选用 27 个题项来测量高绩效工作系统。探索性因子分析结果显示 (KMO 值为 0.845, Bartlett 球形检验值为 6 207.449, $p < 0.001$) 提取的七个公共因子共解释了总变异量的 84.285%, 说明测度量表具有良好的建构效度。高绩效工作系统共包括七个因子: 员工招募 ($\alpha = 0.889$)、员工培训 ($\alpha = 0.973$)、绩效管理 ($\alpha = 0.962$)、晋升机会 ($\alpha = 0.915$)、工作保障 ($\alpha = 0.900$)、工作设计 ($\alpha = 0.912$)、决策参与 ($\alpha = 0.924$), 量表信度理想。员工招募包含四个题项, 如“企业在招聘所需人才方面花费了很大精力”等; 员工培训包含四个题项, 如“企业为提升员工能力提供了正规的培训项目”等; 绩效管理包含五个题项, 如“绩效评估强调长期成绩和团队成绩”等; 晋升机会包含四个题项, 如“企业内部员工可以晋升到多个不同岗位”等; 工作保障包含三个题项, 如“想要开除一名员工是一件非常困难的事”等; 工作设计包含三个题项, 如“企业对每项工作的要求都描述的很清楚”; 决策参与包含

四个题项,如“员工经常被要求参与决策制定”。遵循先前研究的处理方式^{[10][11]},本研究将高绩效工作系统各子维度的均值作为测量项目来使用。

3. 结构分化。依据 Jansen 等^[8]的研究,选用六个题项来测量结构分化,主要测量组织将探索和利用活动划分到不同的组织单元的程度。结构分化量表反映了企业内部各部门在目标、时间导向、职能、产品/市场领域的差异。探索性因子分析结果显示(KMO 值为 0.922, Bartlett 球形检验值为 1 273.784, $p < 0.001$)提取的一个公因子(即结构分化)共解释了总变异量的 79.760%,说明结构分化量表具有良好的建构效度。结构分化($\alpha = 0.948$)量表信度理想。

4. 国际化二元。遵循 Hsu 等^[5]、吴航等^[1]的研究,分别采用五个题项来测量探索性国际化、利用性国际化。探索性因子分析结果显示(KMO 值为 0.868, Bartlett 球形检验值为 2 306.514, $p < 0.001$)提取的两个公共因子共解释了总变异量的 81.909%,说明量表具有良好的建构效度。探索性国际化与利用性国际化变量的 Cronbach α 值为 0.963、0.921,表明量表信度理想。遵循 Cao 等^[29]对于组织双元的计算方式,先求出探索性国际化和利用性国际化差的绝对值,再用 5 减去二者的绝对离差来测量国际化双元的平衡。

5. 控制变量。将企业年龄、企业规模、国际化经验作为控制变量。以企业人数的自然对数来测度企业规模;以企业成立之初至调查之日的经营年限来测度企业年龄;国际化经验表示企业开始进入国际市场至今的经营年限。

四、实证检验

(一) 相关性分析

从表 1 中可见,变革型领导(相关系数为 0.317, $p < 0.01$)、结构分化(相关系数为 0.408, $p < 0.01$)、高绩效工作系统(相关系数为 0.367, $p < 0.001$)与国际化二元均显著正相关,交易型领导(相关系数为 -0.298, $p < 0.01$)与国际化二元显著负相关。

表 1 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
1. 企业年龄	15.800	8.246	1							
2. 企业规模	7.536	1.388	0.095	1						
3. 国际化经验	6.970	3.730	-0.033	0.021	1					
4. 变革型领导	4.207	0.631	0.046	0.239**	0.025	1				
5. 交易型领导	4.158	1.152	-0.122	0.000	-0.133*	-0.204**	1			
6. 结构分化	4.155	1.196	-0.041	0.095	0.159*	0.542**	-0.302**	1		
7. 高绩效工作系统	4.396	0.654	-0.001	0.091	0.172**	0.272**	-0.331**	0.407**	1	
8. 国际化二元	3.705	1.067	0.001	0.143*	0.067	0.317**	-0.298**	0.408**	0.367**	1

注:**表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$ 。

(二) 回归分析

本研究主要是检验战略领导对于国际化二元的影响,以及结构分化、高绩效工作系统对于战略领导与国际化二元关系的中介作用,因此利用了 Baron 等^[30]的三阶段中介效应检验方法(具体分析结果如表 2 所示)。

首先,分别检验战略领导对结构分化和高绩效工作系统的影响。以结构分化为自变量,依次加入控制变量(企业年龄、企业规模、国际化经验)和自变量(变革型领导、交易型领导)进行回归分析,发现变革型领导($\beta = 0.508, p < 0.001$)对结构分化具有显著正向影响,交易型领导($\beta = -0.193, p <$

0.001)对结构分化具有显著负向影响。以高绩效工作系统为自变量,逐次加入控制变量(企业年龄、企业规模、国际化经验)和自变量(变革型领导、交易型领导)进行回归分析,发现变革型领导($\beta=0.204, p<0.001$)对高绩效工作系统具有显著正向影响,交易型领导($\beta=-0.278, p<0.001$)对高绩效工作系统具有显著负向影响。

表 2 层次回归分析结果

步骤及变量	结构分化		高绩效工作系统		国际化二元			
	模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
企业年龄	-0.045	-0.082	-0.004	-0.004	-0.010	-0.048	-0.025	-0.037
企业规模	0.096	-0.021	0.088	0.044	0.143*	0.089	0.094	0.078
国际化经验	0.156*	0.118*	0.170*	0.128*	0.064	0.024	-0.009	-0.007
变革型领导		0.508***		0.204**		0.247***	0.102	0.196**
交易型领导		-0.193**		-0.278***		-0.250***	-0.195**	-0.182**
结构分化							0.285***	
高绩效工作系统								0.248***
R^2	0.036	0.354	0.037	0.174	0.025	0.167	0.220	0.218
校正 R^2	0.023	0.339	0.024	0.155	0.012	0.148	0.198	0.196
F	2.760*	24.199***	2.879*	9.283***	1.890	8.869***	10.325***	10.210***
Max VIF	1.010	1.082	1.010	1.082	1.010	1.082	1.547	1.210

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

其次,检验战略领导(变革型领导、交易型领导)对国际化二元的影响。以国际化二元作为因变量,逐次加入控制变量(企业年龄、企业规模、国际化经验)和自变量(变革型领导、交易型领导)进行层次回归分析,结果显示变革型领导($\beta=0.247, p<0.001$)对国际化二元具有显著正向影响,假设 H1a 得到支持;交易型领导($\beta=-0.250, p<0.001$)对国际化二元具有显著负向影响,假设 H1b 得到支持。

最后,检验加入中介变量(结构分化、高绩效工作系统)后战略领导(变革型领导、交易型领导)对国际化二元的影响。以国际化二元为因变量,在模型 2 基础上加入中介变量(结构分化)。模型 3 显示变革型领导对国际化二元的影响不显著,说明结构分化在变革型领导与国际化二元之间起到完全中介作用,假设 H2a 得到支持;交易型领导对国际化二元的回归系数绝对值显著降低(β 从-0.250到-0.195),说明结构分化在交易型领导与国际化二元之间起到部分中介作用,假设 H2b 得到支持。此外,以国际化二元为因变量,在模型 2 基础上加入中介变量(高绩效工作系统)。模型 4 显示变革型领导对国际化二元的影响显著降低(β 从 0.247 到 0.196),说明高绩效工作系统在变革型领导与国际化二元之间起到部分中介作用,假设 H3a 得到支持;交易型领导对国际化二元的回归系数绝对值显著降低(β 从-0.250到-0.182),说明高绩效工作系统在交易型领导与国际化二元之间起到部分中介作用,假设 H3b 得到支持。

五、结论与讨论

在国际市场上打出探索和利用的组合拳已成为企业应对创新风险、寻找创新机遇的重要战略抉择。自从 Luo 等^[3]、Prange 等^[4]提出国际化双元的概念以来,Hsu 等^[5]实证检验了国际化二元与企业绩效的关系,却鲜有研究探究国际化双元的前因。尽管已有研究指出了可以从战略领导、结构分化、高绩效工作系统三方面实现二元,但并未揭示出三者对于组织双元的影响机理。本研究建立一个整合的研究框架,实证检验战略领导(变革型领导、交易型领导)、结构分化、高绩效工作系

统对于国际化双元的影响机理。

研究发现,变革型领导对国际化双元具有正向影响,交易型领导对国际化双元具有负向影响。目前对于双元前因的研究主要集中于结构分化和高绩效情景两个方面^{[7][8][9][10]},而对于战略领导的关注较少,仅有 Nemanich 等^[14]在团队层面研究了变革型领导对组织双元的影响。本研究深化了该领域的研究成果,在国际化情境下检验了变革型领导和交易型领导对国际化双元的影响效应,发现变革型领导能够在内部建立一个利于资源分享和知识交流的文化氛围进而推动国际化双元战略的实施,而交易型领导在内部确立了一种“自我利益至上”的文化氛围,不利于资源分享和知识交流,进而阻碍国际化双元战略的实施。

研究还发现,结构分化在变革型领导与国际化双元中起到完全中介作用,在交易型领导与国际化双元中起到部分中介作用;高绩效工作系统在变革型领导、交易型领导与国际化双元中起到部分中介作用。尽管现有研究识别了结构分化^[8]和高绩效工作系统^[10]是推动双元战略实施的两种典型方式,并且认为战略领导也能在组织双元中发挥重要作用^[14],但缺乏整合性的研究。Chang 等^[15]甚至认为三种影响因素对于组织双元的影响存在理论重叠,却仍未揭示出战略领导、结构分化、高绩效工作系统对于组织双元的综合影响机理^[6]。本研究填补了该理论缺口,建立了一个整合的研究模型,深化了组织双元前因的研究成果。同时,本研究进一步深化了国际化双元领域的研究,弥补了国际化双元前因领域的研究空白。

本研究对国际化企业具有实践启示。尽管国际企业管理者已经逐渐意识到探索性国际化能够为企业实现创新追赶带来动力,利用性国际化能够帮助企业收回创新投资、降低创新风险,然而对于如何实现国际化双元缺乏了解。国际化企业可以通过将探索性和利用性业务部门分离的方式实现双元,也可以通过在内部建立一个高绩效工作系统实现双元。更为重要的是,企业管理者应选择变革型的领导方式,而不是交易型的领导方式。变革型领导能够正向影响结构分化和高绩效工作系统来实现国际化双元,交易型领导对于结构分化和高绩效工作系统具有抑制作用,进而不利于国际化双元的实现。

本研究还存在一定的局限之处。本研究提供了一个整合的研究框架,探讨了战略领导对于国际化双元的影响,以及结构分化和高绩效工作系统的中介效应,未来研究可以在以下方面做进一步的探索,如揭示战略领导、结构分化、高绩效工作系统影响国际化双元的情境条件,或者进一步剖析结构分化、高绩效工作系统影响国际化双元的中介机制。此外,本研究收集的是横截面数据,研究的是变量之间的静态关系,未来研究可以考虑利用案例分析挖掘战略领导、结构分化、高绩效工作系统对于国际化双元的动态影响。

参考文献

- [1] 吴航,陈劲. 社会资本对探索性国际化、利用性国际化的差异性影响研究[J]. 中国地质大学学报(社会科学版),2017(2).
- [2] March, J. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991(1).
- [3] Luo, Y., H. Rui. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises form emerging economies [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2009(4).
- [4] Prange, C., S. Verdier. Dynamic capabilities, internationalization process and performance[J]. *Journal of World Business*, 2011(1).
- [5] Hsu, C-W., Y-C. Lien, H. Chen. International ambidexterity and firm performance in small emerging economies[J]. *Journal of World Business*, 2013(1).
- [6] Raisch, S., J. Birkinshaw. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators[J]. *Journal*

- of Management*, 2008(3).
- [7] Tushman, M. L., III. C. A. O'Reilly. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change[J]. *California Management Review*, 1996(Summer).
- [8] Jansen, J. J. P., M. P. Tempelaar, F. A. J. van den Bosch, et al. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms[J]. *Organization Science*, 2009(4).
- [9] Gibson, C. B., J. Birkinshaw. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2004(2).
- [10] Patel, P. C., J. G. Messersmith, D. P. Lepak. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013(5).
- [11] Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms[J]. *Academy of Management Journal*, 2012(6).
- [12] Mihail, D. M., P. V. Kloutsiniotis. The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece[J]. *European Management Journal*, 2016(4).
- [13] Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, 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(5).
- [14] Nemanich, L. A., D. Vera. Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition [J]. *The Leadership Quarterly*, 2009(1).
- [15] Chang, C-C., M. Hughes. Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms[J]. *European Management Journal*, 2012(1).
- [16] Jansen, J. J. P., G. George, F. A. J. Van den Bosch, et al. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2008(5).
- [17] Pieterse, A. N., D. V. Knippenberg, M. Schippers, et al. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010(4).
- [18] Deichmann, D., D. Stam. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas[J]. *Leadership Quarterly*, 2015(2).
- [19] 李圭泉, 席酉民, 刘海鑫. 变革型领导对知识共享的影响机制研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2014(9).
- [20] 王雪莉, 林洋帆, 杨百寅, 马琳. 信任的双刃剑: 对变革型领导与知识分享关系的中介作用[J]. *科学学与科学技术管理*, 2013(8).
- [21] Bass, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999(1).
- [22] Avolio, B. J., B. M. Bass, D. I. Jung. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999(4).
- [23] 吴敏, 黄旭, 徐玖平, 等. 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究[J]. *科研管理*, 2007(3).
- [24] Bryant, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2003(4).
- [25] Rank, J., N. E. Nelson, T. D. Allen, et al. Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009(3).
- [26] Jansen, J. J. P., D. Vera, M. Crossan. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009(1).

- [27] Chang, Y-Y. A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity[J]. *Human Resource Management Journal*, 2015(1).
- [28] Sun, L. Y., S. Aryee, K. S. Law. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 2007(3).
- [29] Cao, Q., E. Gedajlovic, H. Zhang. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects[J]. *Organization Science*, 2009(4).
- [30] Baron, R. M., D. A. Kenny. The mediator-moderator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986(6).

Drivers of International Ambidexterity: Integrating Strategic Leadership, Structural Differentiation and High-performance Work Systems

WU Hang, CHEN Jing

Abstract: Implementing international ambidexterity strategy has become a vital countermeasures for firms to obtain international knowledge and cope with innovation risk. Research in the field of international ambidexterity has pointed out the strategic importance and empirically tested the performance effect, but ignored to discover the drivers of international ambidexterity. Although existing research in organizational ambidexterity has demonstrated the important role of structural differentiation, high-performance work systems and strategic leaderships, it does not uncover the integrated influence mechanism among the above three factors. This paper constructs an integrated research framework, and empirically explores the complicated impacts of structural differentiation, high-performance work systems and strategic leaderships on international ambidexterity. The results show that transformational leadership has a positive impact on international ambidexterity through positively influencing structural differentiation and high-performance work systems while transactional leadership has a negative impact on international ambidexterity through negatively influencing structural differentiation and high-performance work systems.

Key words: transformational leadership; transactional leadership; structural differentiation; high-performance work system; international ambidexterity

(责任编辑 孙 洁)