



# 动态吸收能力对企业双元性创新能力的影响：以全柴动力为 例

**Mr. Yisong YAN**

工商管理硕士独立研究报告

泰国博仁大学创新商务管理与会计学院

二零二壹



**The impact of dynamic absorptive capacity on firms' duality  
innovation capability: the case of Quanchai Power**

**Mr. Yisong YAN**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Business Administration  
Graduate School, College of Innovative Business and Accountancy  
Dhurakij Pundit University**

**2021**



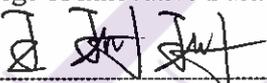
## Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 动态吸收能力对企业二元性创新能力的影响: 以全柴动力为例  
Title of Thematic: The impact of dynamic absorptive capacity on firms' duality innovation capability: the case of Quanchai Power  
Researcher|研究者: Mr. Yisong Yan  
Program | 课程: Master of Business Administration  
Principal Supervisor: Dr. Daoming Wang  
Co-supervisor:

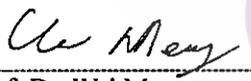
The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in the College of Innovative Business and Accountancy.

x   
-----  
Dr. Shanshan Wang

Committee President  
评审委员会主席

  
-----  
Dr. Daoming Wang

Committee Examiner / Principal  
Supervisor  
委员会考官 / 首席导师

  
-----  
Asst. Prof. Dr. Wei Meng

Committee Examiner  
委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).

  
-----  
Asst. Prof. Dr. Siridech Kumsuprom

Dean of College of Innovative Business and  
Accountancy  
创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期: 28/07/2022

研究报告题目： 动态吸收能力对企业双元性创新能力的影响：以全柴动力为例  
作者： 颜熠嵩  
主指导教师： 王道明博士  
副指导教师： -----  
学系： 工商管理硕士  
学年： 二零二壹

## 摘要

本次研究的对象为全柴动力，国内外宏观经济环境复杂多变，在新能源汽车下乡、补贴等政策加持下，发动机市场竞争激烈，企业需要通过创新活动，不断改变目前的状况，且平衡新技术的问题，提高自身的竞争力，过去的学者认为难以兼顾，但越来越多的研究显示，成功的企业是可以以双面兼具的方式兼顾二者，研究提高这种双元性创新能力的方法一直是学术界的重点，本次研究建立了动态吸收能力对双元性创新能力发展影响的模型，以线上问卷的形式收集数据，通过卡方检验的方法分析。研究结果显示，全柴动力的动态吸收能力对双元性创新能力有显著影响且成正相关。

**关键词：**双元性创新能力;企业竞争力;动态能力;吸收能力



Thematic Paper Title: The impact of dynamic absorptive capacity on firms' duality innovation capability: the case of Quanchai Power  
Author: Yisong YAN  
Principal Advisor: Dr. Daoming WANG  
Co-advisor: -----  
Department: Master of Business Administration  
Academic Year: 2021

## Abstract

The object of this study is Quanchai Power. The macroeconomic environment at home and abroad is complex and changing, and the engine market is highly competitive with the support of policies such as new energy vehicles going to the countryside and subsidies, and companies need to continuously change the current situation through innovation activities and balance the problems of new technologies to improve their competitiveness, which scholars in the past thought was difficult to balance, but more and more studies show that successful companies are able to balance both in a two-sided This study establishes a model of the impact of dynamic absorptive capacity on the development of dual innovation capabilities, collects data in the form of an online questionnaire, and analyzes it by means of a chi-square test. The results of the study show that the dynamic absorptive capacity of QuanChai Power has a significant and positive influence on duality innovation capability.

**Keywords:**Duality Innovation Capability; Firm Competitiveness; Dynamic Capability; Absorptive Capacity

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景

长久以来，为了保证企业的永续经营，大量的学者和商业从业者一直在寻求提高企业竞争力的关键因素。二元性创新，也就是同时追求探索性创新和开发性创新，成为了众多学者关注的焦点，现在的市场竞争激烈，组织需要不断地适应外部的动态环境，满足发展的需求，同时也要保证一定的稳定性，维持现有的商业模式，获得稳定的收益。多数企业过去长期追求模仿改进，进行大量的开发性创新，导致自身的自主创新能力不足（邹荣，2017），成为制约企业持续发展的短板，在此背景下，如何维持探索性创新和开发性创新之间的平衡，保证企业在竞争之中获胜，成为了学术界和实业界关注的问题。

现有文献已经认识到了探索性创新和开发性创新之间的紧张关系是制约二元性创新能力发展的关键因素（Fang,2010），也为如何处理两者间的紧张关系，提供了一定的见解。Lavie 和 Rosenkopf（2006）从社会网络方面来分析，建议通过外包或建立联盟将开发性创新或者探索性创新外部化。Tiwana（2008）发现，在联盟的背景下，整合知识需要强有力的联系，而获取多样化、新颖的知识则需要桥梁联系。此外，Tiwana（2008）提出，社会网络可以增强二元性方面的发展。Tempelaar 等人（2008）发现，外部社会关系促进知识获取，而内部社会关系促进知识传播。他们的结论是，二元性创新需要互补的内部和外部社会关系。因此，平衡各种紧张关系的复杂社会网络可能产生二元性。也有不少学者从组织效能视角，探讨了组织结构、组织环境塑造以及环境与结构互动等要素在二元创新中的重要作用（Yang,Z 等人，2015），另外，也有学者从动态能力视角展开研究，但大多进行的是以线性因果关系为基础的定量研究，且目前关于动态能力对二元创新的影响仍存在争议。因为现有研究存在的不足，基于此本文从动态吸收能力的视角，对二元性创新的发展进行数据分析的定量研究。

2020年，国内外宏观经济环境复杂多变。在汽车、工程机械、农业机械等终端市场增长的拉动下，国内内燃机累计销量较去年基本持平，整个行业呈平稳发展态势。多缸柴油机主要配套的商用车市场快速增长，带动多缸柴油机市场出现

了较大增幅。根据中国内燃机工业协会统计数据显示，2020年国内多缸柴油机实现销售534.96万台，同比增长19.70%。但受国家排放标准要求、整车及发动机企业的产业链和产品线延伸、同行企业产品价格竞争以及新能源汽车下乡、补贴等政策加持下的快速发展等影响，从主要企业的产品销量及市场份额占比情况看，国内柴油机市场竞争十分激烈。

安徽全柴动力股份有限公司（以下简称“全柴动力”）是一家集研发、制造、销售、服务于一体的上市企业，是国家高新技术企业，国家技术创新示范企业，国内专业的中小缸径发动机研发与制造企业。2021年的经营计划显示，全柴动力将继续引进国际先进技术，利用新产品试验室的先进设备，逐步推进产品的研发工作，形成“高颜值”、“高质量”、“低排放”的全系列发动机产品，以不断满足客户的新需求。继续加强创新能力平台建设，持续开展课题研究、技术储备及技术培训，提升技术队伍的研发能力、创新能力，推动技术创新水平再上新台阶。根据上述信息笔者认为，无论是宏观环境导致的企业竞争加剧，还是企业的发展目标，全柴动力仍然需要提高企业的核心竞争力。基于此，本次研究将以全柴动力为样本，研究动态吸收能力对双元性创新能力的发展所带来的影响。

## 1.2 研究目的

本次研究试图为提升双元性创新带来更清晰的方向，为未来的理论发展和研究提供更坚实的基础以及对管理者带来启示。本次研究目的包括以下 2 点：

1.分析全柴动力双元性创新中探索性创新和开发性创新之间紧张关系的来源。

创新是一项至关重要但极具挑战性的管理目标。创新是指复杂的知识管理过程，识别和利用想法、工具和机会来创造新的或改进的产品或服务（Subramaniam 和 Youndt, 2005）。为了在激烈的竞争市场中生存和发展，企业必须擅长开发性和探索性创新，以应对不同的挑战，然而不同的知识管理过程产生了紧张关系。正如 Atuahene（2005）所解释的，开发性探索磨练和扩展了现有知识，寻求更高的效率和改进，以实现增量创新。另一方面，探索性创新需要发展新知识，进行实验，以培养更激进的创新所需的变异性和新颖性。二元性意味着一个公司需要管理这些紧张关系的能力。本次研究将回顾过去对双元性创新的研究，梳理分析双元性创新中探索性创新和开发性创新之间紧张关系的来源。

2.检验动态吸收能力如何影响全柴动力双元性创新能力的发展

知识是创造和保持竞争优势的核心，这几乎是不言而喻的，为了保证公司的产品技术始终紧跟全球先进水平。全柴动力相继承担和参与了多项国家重点研发计划、国家重点新产品项目和国际科技合作项目。在有了获取知识的渠道之后，吸收知识的能力变得至关重要，本次研究将检测动态吸收能力是如何影响全柴动力双元性创新能力的相互关系。

### 1.3 研究问题

本次研究的问题一共有两点：

1. 全柴动力的探索性和开发性之间的紧张关系，与其动态能力有什么样的关系。
2. 全柴动力的动态吸收能力与双元性创新能力的发展呈现怎样的关系。

### 1.4 研究意义

本次研究的意义分为理论意义和实践意义两方面

#### 1.4.1 理论意义

本次研究将在理论上完善影响双元性创新发展因素方面的研究。现有研究多关注动态能力对双元性研究的影响，很少从分支吸收能力方面单独探究，缺乏一个较为完整的角度探索动态吸收能力对企业双元性创新能力发展的影响。

本次研究将丰富动态吸收能力可能带来的价值，从学术视角探讨动态吸收能力在企业双元性能力发展中起到的作用，以此弥补现有研究中存在的维度不足问题，完善新的研究范式。

#### 1.4.2 实践意义

现有环境下，创新作为竞争力的主要来源之一，需要得到更多的重视，本次研究将明确双元性创新在企业创新绩效方面的重大作用，为企业的管理者推动创新发展提供强有力的支持。

### 1.5 研究框架

本次研究的目的是检验动态吸收能力对全柴动力双元性创新能力发展所产生的影响。因此，研究的自变量是企业的动态吸收能力，包括动态能力和吸收能力 2 个变量。研究的因变量是全柴动力双元性创新能力，包括结构双元性、情境双元性和领导双元性三个变量。如下图：

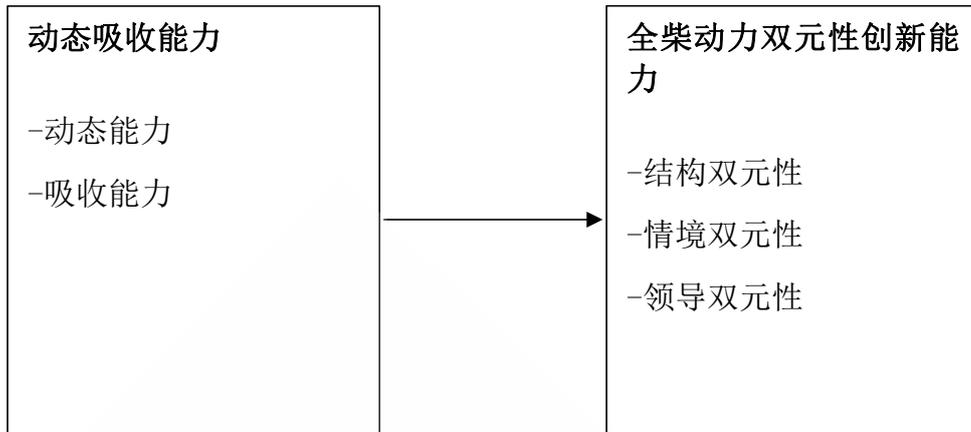


图 1.1 研究框架

资料来源：本研究设计

## 第 2 章 文献综述

本次研究的目的是，通过企业的动态吸收能力，包括动态能力和吸收能力，来检验其对全柴动力双元性创新能力发展所产生的影响。本章将首先回顾双元性创新能力的有关文献，厘清双元性创新能力的概念，归纳出本次研究将考察的因变量，即结构双元性、情境双元性和领导双元性。接下来回顾动态吸收能力相关的文献资料，准确理解动态能力和吸收能力的理论定义。最后，归纳动态吸收能力对企业双元性创新能力影响的相关研究，为本次研究采用的方法提供理论依据。

### 2.1 双元性创新能力

双元性创新在过去一直被定义为同时对开发性和探索性活动的追求（李桦,2011），其中的探索性创新是幅度大、激进的一种创新行为，目的是为了实现突破性变化。企业要不断改变、提高自身竞争力，就需要通过探索来开发新产品和开拓新市场等。探索性创新具有投入大、高风险和高回报的特性，而开发性更多的是在原有基础上进行改进。相对于探索性创新，开发性创新的成本少，回报也会相对的更低。这两项活动都被视为企业建立和保持持续竞争优势的关键。由于探索和开发在结构上的关联性，双元性已经作为一个整体概念来表示公司在探索和开发方面的取向。双元性所代表的矛盾性思维和管理模式对于企业的发展来说具有重要意义。在日益复杂的外部环境中，企业经常面临着开发已有的竞争能力与探索新的竞争能力的矛盾，既要成功变革又要保持已有的优势。

根据已有文献（如 Poole 和 Van de ven1989），研究者区分了技术创新和组织创新。组织创新涉及到组织结构和管理流程的变革，本文主要研究在技术创新背景下的双元性能力，虽然技术创新只代表了组织学习活动的子集，但这样的关注使得这项研究更易于管理。在过去对双元性的研究中，大致可以分为三种双元性。

#### 1. 组织双元性

March（1991）首次在管理文献中引入探索和开发这两个孪生概念时，他认

为探索和开发给公司带来了内在冲突的资源 and 组织需求。在这种观点下，探索和开发之间的权衡被视为不可避免的。March（1991）认为，开发性创新是一个相对稳定和渐进式的创新，而探索性创新需要破坏使他们组织成功的一致性，进入到革命性变革的世界中运作。这些截然不同的管理需求要求管理者定期销毁已创建的内容，以便重建更适合下一波竞争或技术的新组织。

我们可以通过区分创新的目标来区分探索性创新和开发性创新的界限，探索性创新的意图是寻求新的可能性，通过一系列尚不成熟、激烈且具有较大风险的创新行为开辟无相关经验的细分市场、获取新的消费者、发展新的分销渠道。而开发性创新强调的是对现有的知识进行开发、提炼和改进，对公司已经积累的业务进行较为成熟的、小幅度的、渐进式的创新，并应用于当前的业务之中，以提高企业的核心竞争力。

在过去的组织科学研究中，有一个长久的观点是，一个组织的长期成功取决于其开发现有能力的能力和同时探索新方向的能力（Levinthal 和 March，1993）。但是探索和开发之间的关系也非常紧张，一方面，对现有环境需求的适应可能会助长结构惯性，降低企业适应未来环境变化和新机遇的能力（Hannan 和 Freeman，1984）。另一方面，试验新的替代品会降低现有能力改进和完善的速度，失败的探索性努力可能会破坏公司现有领域的成功惯例，而在新领域没有任何重大成功来弥补现有业务的损失（Mitchell 和 Singh 1993）。

有观点认为没有一家公司能够建立一个可持续的竞争优势，因为今天的优势很快就会变成明天的劣势（Aveni，1994）。企业必须通过创造一系列的暂时性优势来积极地破坏自身优势和竞争对手的优势，而不是试图创造稳定和平衡的系统。但这种方法很可能导致企业陷入破坏性的过度探索之中，许多创新型企业之所以无法在市场上取得成功，至少部分原因在于它们倾向于不断探索新产品和陌生市场，而没有分配足够的资源，在更熟悉或更狭窄的市场领域发挥其能力（Levinthal 和 March，1993）

而另一方面，当一家公司的开发规模远远超过其探索规模时，该公司很可能面临过时的风险。受这类风险影响的公司可能会从现有开发的产品和市场获得短期成功，但面对重大的市场和技术变革时，这种成功可能是短暂的不可持续的（Tushman 和 Anderson 1986）。

探索 and 开发产生紧张关系的根本是因为其不同的逻辑，它们争夺企业的稀缺资源，导致企业需要管理两者之间的取舍。然而 March (1991) 也指出，在探索 and 开发之间保持适当的平衡对于企业的生存 and 繁荣是至关重要的，正如 Levinthal and March (1993) 所说：“一个组织面临的基本问题是进行充分的开发，以确保其目前的竞争能力，同时投入足够的精力进行探索，以确保其未来的竞争能力。”其次，March (1991) 认为，探索 and 开发活动，会进行自我强化，但一家企业的资源总量是固定的，两种活动的自我强化会对对方的发展造成挤压。

总而言之，因为两者紧张而又能协同的关系，企业需要管理两者之间的平衡。基于此，Tushman and O' Reilly 在 1996 年提出了结构二元性亦可以称为组织二元性，在多元组织的不同单位，建立彼此相异的结构性机制，以应对探索 and 开发这种对立性的活动提出的竞争性要求，同时进行这两种活动非常困难，所以必须建立不同的组织分别处理这两个问题。

虽然理论上预测了探索 and 开发之间的积极协同关系，但是除了 Tushman and O' Reilly 引用的案例外，并未有进一步的实例支撑，他们认为，很少有公司能够成功地管理二元性创新，因为两种活动之间的不同逻辑，需要不同的战略 and 结构支持，这之间的关系很难调和。

在后续的研究中，He and Wong (2004) 研究证实了探索性创新策略 and 开发性创新策略之间的交互作用与销售增长率正相关以及技术创新背景下的二元灵活性的积极作用，Cao and Gedajlovic (2009) 延续了他们的研究，给二元性结构明确了内涵，他们认为组织二元性包含了两个维度：一个与勘探 and 开发之间的平衡有关，称之为“双灵巧性的平衡维度” (Balance Dimension of Ambidexterity, BD)；另一个则与它们的组合幅度有关，称之为“双灵巧度的组合维度” (Combined Dimension of Ambidexterity, CD)。这两个维度通过完全不同的方式对绩效产生作用，例如探索 and 开发过程之间互补资源的开发和利用，提高了企业绩效。此外，高水平的 BD and CD 的协同效应，通过第三种机制提高企业绩效，使现有的知识和资源更充分地用于获取新的能力，同时允许新的知识和资源更充分地融入现有的能力库。而这种维度通过其主要影响或与其他维度的相互作用，解释了以前无法解释的企业绩效差异，高水平的。

由于结构二元性的分析目标往往是具有多个单位的公司，如果是存在于单一

目标、内部结构框架紧密的业务单位、团队或者个人，很难实现结构上的分离。但是，现实中又的确存在探索和开发活动能够在—一个单位或者团队内部共存的情况，因此，—一些学者提出了情景二元性的概念。

## 2. 情景二元性

越来越多的组织学者已经认识到同时平衡看似矛盾的紧张关系的重要性，并开始将他们的重点从权衡非此即彼（either/or）转向让彼此矛盾的二者兼备（both/and）思维（Bouchikhi, 1998; Earley&Gibson, 2002; Morgeson 和 Hoffman, 1999 年）。

在对组织二元性的讨论中，已经明确了探索性和开发性活动之间是很难权衡的，于是过去的研究中渐渐出现了第二种的观点，组织可以创建结构和系统来调和看似矛盾的紧张关系。例如 Adler(1999) 提出的一个结构性解决方案是时间分离，即一个系统中，一个完整的单位一天专注于一组任务，然后下一天专注于一组不同的任务,这种方法可以消除组织二元性中所需要面对的调和成本，虽然这种方法仍然依赖于结构解决方案，看起来还属于组织二元性。但是和过去的二元性有着本质的区别——不再需要权衡探索性活动和开发性活动之间的关系。

基于此，Gibson 和 Birkinshaw 于 2004 年正式提出了“情景二元性”的概念，情景二元性是指在—整个业务单元中同时表现出一致性和适应性的行为能力。其中的一致性是指业务单元中所有活动模式之间的一致性，所有人员和资源朝着同样的目标的努力，而适应性则代表能够快速—地重新配置业务单元的活动，以适应不断变化的竞争需求。

二元性是一个组织在单个业务单元内同时实现探索性和开发性的能力，但 Gibson 和 Birkinshaw 的观点认为最好不要通过结构、任务或时间分离来实现，而是通过建立一个业务单元环境，鼓励个人做出自己的判断，如何在相互冲突的探索性和开发性需求之间最好地分配时间。这种方法的好处是可以保证业务单元内的每个单位都可以关注任务环境的变化，并相应地采取行动。这可能是一种比结构分离更具可持续性的模式，因为它有助于帮助调整到整个业务单元。

除了避免了协调探索性和开发性活动的成本，情景二元性的另一个作用是将

双元性从整个业务单元体现到组织上个人的具体行动中去。举个例子，在他们的日常工作中，个人经常面临这样的选择：他们应该如何花费时间？是满足现有的客户，还是开发一个新的客户？在过去的二元性组织中，通常个人会得到明确的指示，但是在情景二元性的组织当中，允许个体使用自己的判断，换言之，这样可以使得组织的行为更加动态以及灵活。

情景二元性和组织二元性虽然是两种概念，但是它们的研究逻辑都是一样的，阿德勒及其同事（1999年）提到了两种具体的机制来协调效率和灵活性之间的内在紧张关系，这两种机制依赖于员工个人做出自己的选择：（1）将创造性过程系统化，（2）使员工在工作中更具创新性和灵活性的工作，充实他们的日常工作。显而易见的是情景二元性选择的是第二种机制，将其定义为系统能力的相互作用，以实现同时渗透到整个业务部门的一致性和适应性。

Gibson 和 Birkinshaw（2004）认为协调和适应性的能力是通过在业务单元级别创建特定类型的组织情景来发展的，而组织情景的定义是在组织中形成个人行为的系统、过程和信念（Burgelman, 1983）。组织情景与结构情景、组织文化、组织氛围等相关概念有着重要的相似性。结构情景指的是建立管理机制，以培养员工的行为，重点是相对有形的制度和过程，例如激励或职业管理（Bower 和 Doz, 1979）。组织文化则是反映了组织中个人的基本信仰体系和价值观，是作为组织管理系统的基础信念和原则（Denison, 1990）。组织氛围被描述为一种组织刺激或环境特征的体现，被认为会影响个人的行为和态度（James 和 Jones, 1974）。组织情景的概念包括了以上这些要素，它反映了业务部门的结构情景、文化和氛围的组合，并被视作整个部门的一个更高层次的属性。

这一观点与 Ghoshal 和 Bartlett（1994）提出的观点一致，他们将用四种行为定义了组织情景：纪律、拓展、支持和信任。纪律促使成员自愿努力满足所产生的所有期望，建立明确的绩效和行为标准，建立公开、坦诚和快速反馈的制度，以及实施制裁的一致性，助力于组织内部纪律的建立。拓展是一种环境属性，它促使成员自愿争取更多的目标，建立共同的抱负，发展集体认同感，赋予个人意义的能力有助于组织的建立。支持促使成员们给予他人帮助和支持，是一种组织成员的资源互助的机制。信任是语境的一种属性，它促使成员依赖于彼此的承诺，可以带来更多的公平公正。

Ghoshal 和 Bartlett (1994) 认为纪律、拓展、支持和信任这四个属性是需要相互依存的。过分强调纪律和拓展会造成员工的倦怠,但过分强调支持和信任会让员工不思进取,导致没有工作可以做。纪律、拓展、支持和信任在组织情景中相互依存的特征,是不可替代的,这四个特征塑造了个人和集体行为,而这些行为反过来又塑造了业务部门的情景二元性,正是这种二元性导致了卓越的绩效。

语境本身的属性如果不能同时促进构成二元性的协调能力和适应性,就可以产生和放大内部紧张。例如,管理者越注重纪律,他们就越不支持冒险,对环境的信任也就越少,从而抑制了学习 (Edmondson, 2001)。在新产品开发环境中, Leonard Barton (1992) 发现,核心能力和创新需求之间的不一致常常导致对现有优势的更密集利用,导致团队一再错过创造性突破的机会。但创造性的突破往往需求组织中的系统和流程开发一个支持和信任的环境。

结构二元性和情景二元性的本质区别其实就是面对探索和开发可能产生的矛盾,组织的处理方式到底应该采取差异化,还是一体化的问题?结构二元性认为,由于任务不同,因此组织内部不同的单位需要培养特定的运作方式以分别进行开发和探索。那些追寻探索性的组织单位应该比开发性的组织单位规模更小、更不集中化,以及更加具有弹性。这种结构性的差异化帮助二元性组织保持了不同的能力,从而满足来自不同领域和渠道的机遇和挑战。而情景二元性则选择一体化的方式,设计一种行动机制,保证组织能够在同一个单位内部同时处理开发和探索行为。

因为结构二元性是组织层次、情景二元性是单位层次,在分析层次上它们存在着一些差异,不过这并不代表它们在二元性上是矛盾的,甚至还存在着一些互补的关系。不过,不管是结构二元性还是情景二元性都面临着“协调”的问题,在组织具备二元性,同时进行开发和探索活动的时候,组织的领导者、管理者是否也需要具备二元性的特征,才能够协调组织的二元性呢?

### 3.领导二元性

在个人层次上分析个人能够同时进行探索和开发活动的可能性,产生了一系列的研究方向。二元性的一个核心命题是如何有效处理组织中探索和开发活动的张力 (O'Reilly 和 Tushman, 2013),不少学者指出管理者二元性在其中起着关

键作用，周俊和薛求知（2009）认为作为组织的关键领导，高层管理者在塑造双元性过程中可以发挥重要的作用，领导团队可以通过整合机制来管理由结构分离造成的子结构之间的冲突，而领导的过程也是组织双元性的主要来源，双元性是一种内在含在高层领导学习行为中的独特能力，可以用各方式重置组织内的资产以适应不断变化的外部环境能力。而管理者的团队行为整合可以在一定程度上弥补资源短缺带来的竞争力不足问题，这种整合程度越高，则企业的双元性倾向越大。Bonesso（2014）对具有的领导双元性能力的个人进行了分析，首先他认为具有这种双重能力的个人，他们的角色要求他们在探索和开发之间保持平衡，但他们的行为只遵循一种学习方向。具体而言，在分析的案例中，有些个体的行为更倾向于探索，这些个体的行为与他们的感知不一致。具有双元性能力的管理者需要解决这个问题，首先企业需要意识到实现“完美的领导双元性”的复杂性，并应同时考虑个人感知和行为在其中的作用。此外，Bonesso（2014）的分析为企业提供了如何促进“完美的领导双元性”的建议。首先，需要澄清并适当传达双元性角色的要求，以避免角色模糊、角色冲突和认知失调的问题。第二，对影响平衡行为的因素的研究结果表明，管理人力资源，通过根据过去的跨职能或跨公司经验或情感和社会能力的组合等标准招聘和选择人员，可以促进“完美的领导双元性”，使他们能够追求有效的双元性行为。此外，培训应旨在改变员工的个人特征，例如发展广泛工作经验和建立个人能力档案的具体计划。在这方面，一系列纵向和临床研究提供了成功训练过程的证据，这些训练过程在情感和社会能力方面产生了持续的行为变化和发展。

笔者在研究中梳理领导双元性相关文献的时候发现，过去的研究虽然在领导双元性方面已取得了一定的进展，但整体发展仍然相当有限，表现在以下两个方面：第一，没有一个清晰的阐释描述领导双元性的内涵和特征；第二，对领导双元性的测量方式仍然未取得共识。

虽有不少学者围绕双元性创新能力进行研究分析，但重点大部分都在组织双元性和情景双元性上，这些研究虽然在领导双元性方面也有所涉及，大多只是简单提及，缺乏一个系统的整合以及深入的剖析。

Bledow（2009）以有效整合探索和开发活动的的能力来界定领导双元性，Mom（2009）将领导双元性定义为在一定时间内同时表现出探索性和开发性的行为倾

向，Keller 和 Weibler（2015）则以同时擅长探索和开发活动来界定领导二元性。这些界定虽各有侧重，但本质都在强调领导如何处理探索和开发活动的张力。

处理探索性活动和开发性活动所带来的问题时，领导者层面所面临的困难比组织层面更大。首先，这两种活动的展开基于不同的逻辑（March，1991），组织可将其分配给擅长不同活动的个人或单位上面，这在管理者层面显然会更难以实现（Raisch 等，2009）。其次，两种活动逻辑之间的转换在组织层面更加容易实现（Gupta 等，2006）。效率更高的团队往往能够在开发性活动和探索性活动之间的快速转换（Gilson 等，2005），而个体在行动时往往受阻于固化的行为习惯，在面对变化时难以做出高效的改变（Audia，2000）。最后，这两种活动会争夺组织内有限的资源（March，1991）。相对组织层面来说，资源的有限性，会在个体层面更为突出，尤其是注意资源的有限性使得领导者对这两种活动的兼顾变得更加困难（Laureiro-Martínez 等，2010）。

在团队/组织层面可以采用结构型双元和情境型双元来处理两种活动的张力（Raisch 等，2009），这些在个体层面都无法实现（Gupta 等，2006）。Mom 等（2009）指出，双元型领导者能深刻理解各种看似矛盾的机会和目标，找到两者的联结并进行创造性整合。Smith 和 Lewis（2011）则提出，双元型领导者首先需要接纳对立要素的共存，然后再通过分离和整合两种策略来处理其中的张力。

这些研究对领导二元性的阐述非常模糊，李悦（2018）在研究中对个体管理者在两种活动之间张力的处理提出了三种特征：

首先是均衡特征，即通过平衡探索性活动和开发性活动之间的比重来确保这两种活动能在企业发展中获得足够的资源和地位。一般来说，领导者通常都具有规避风险、追求高效以及追求短期利益而忽略长期不确定收益的发展倾向（Eisenhardt 等，2010），往往更加偏好开发性的创新活动（Smith 和 Tushman，2005）。而优秀的二元性领导者，则能克服这种倾向，保证探索性和开发性活动在企业发展中的比重。

其次是切换特征，即根据市场竞争的需求在开发性活动和探索性活动之间及时切换。Lewis 等（2002）发现，面对产品开发项目中创新和效率所带来的问题，优秀的二元性领导者能在不同的风格间及时切换，从而激发出下属的探索和开发行为。Mom 等（2015）也指出，优秀的二元性领导者擅长多种任务和角色，并

能在不同任务和角色间及时切换。

最后是协同特征,即发现两种活动的连结之处,通过策略使其产生协同效应。探索性活动和开发性活动之间的协同之处在过去的研究中多有提及(Lewis等,2002;Smith和Lewis,2011),优秀的双元性领导者能够发现双元性活动所带来的矛盾要素之间的内在关联与互补之处,通过资源共享、交叉销售等策略使开发性活动和探索性活动之间产生协同效应(Gibson和Birkinshaw,2004),从而收获更多的创新绩效。

双元性领导是双元性概念的重要组成部分,但是对个人层次双元性的未来研究方向仍然存在一些疑问,即个人层次上的双元性问题究竟是作为一种独立的双元性研究形态,还是应该作为组织双元性的前因变量。

## 2.2 动态吸收能力

### 2.2.1 动态能力

关于动态能力的文献是在两篇重要论文的影响下发展起来的:Teece、Pisano和Shuen 1997以及Eisenhardt和Martin 2000(Peteraf、Di Stefano和Verona 2013)。根据Teece、Pisano和Shuen(1997)的观点,动态能力代表了一家企业整合、构建和重新配置内部和外部能力以应对动态环境的技能。Eisenhardt和Martin(2000)将其描述成企业整合、重新配置、增加价值和释放资源调整以及创造市场变化的过程,在动态能力是否有可能解释快速变化的商业环境中的可持续竞争优势这一问题上,它们存在显著差异(Peteraf, Di Stefano和Verona, 2013)。尽管他们在理论支持上存在差异,但都认为绩效和竞争优势来自于以环境和组织惯例为出发点的资源重组,也在一定程度都表达了动态能力能在企业发展中提供重大的帮助。

公司需要发展自己独特的能力,不断更新其战略资产和资源,从而实现成功(Evers 2011)。与良好的战略相结合,将使企业成为市场的先锋或领导者(Rumelt 2011),或者是创造新的产品类别,提供市场可接受的产品,满足消费者的需求和技术机会(Teece 2012)。这些都取决于企业在动态战略能力的部署(Evers 2011)。

动态能力受到管理领域学者和实践者的高度关注,大量的实证研究形成了对动态能力的理解(Schilke等人,2018)。例如,通过深入的案例研究,Macpherson

等人（2004）阐明了动态能力与企业成长之间的联系，将知识库转化为未来的创新。动态能力是由一个目的驱动的，他的结果是先前选择的结果，而不是一个自动产生的结果。

动态能力是由专用于特定目的的资源组成的，因此，动态能力具有不同的目的（Helfat 等人，2007）。其中一个目的是利用外部知识进行创新。Zahra 和 George（2002 年）将吸收能力重新定义为一种动态能力，定义为“企业获取、吸收、转化和利用知识以产生动态组织能力的一套组织惯例和过程。”这一定义进一步的明确了吸收能力的定义，意味着这是一个既不是静态的也不是自动的过程（Andersen 和 Kask，2012）。

Helfat 等人(2007)确定了企业动态能力的两个标准：技术(内部)适应性和进化(外部)适应性。技术适应性是指能力被有效发挥的程度与其所产生的成本的比值，动态能力并不是体现于企业是否拥有其能力。这一衡量方法可以表明，与其他企业相比，一些企业的动态能力可能或多或少在技术上是匹配的。进化适应性是指企业通过创建、扩展或调整其资源基础，以超越其他企业从外部获取生存的能力。动态能力有助于企业实现进化适应性。

Pavlou 和 Sawy(2011)构建了一个框架。根据该框架，企业可以从这几个方面强化动态能力：通过感知能力来发现、解释和寻求来自内部与外部刺激的机会；使用学习能力来确定必须重新修改、重建或重新配置哪种组织能力以生成新的知识；运用整合能力综合了解并对其运营能力进行必要的改变；利用协调能力来实现和使用重新配置的运营能力；继续详细调查外部和内部刺激。

### 2.2.2 吸收能力

吸收能力最初由 Cohen 和 Levinthal（1990）定义为识别和评价外部知识、吸收和应用外部知识的能力。此后，许多文献在这项研究的基础上澄清和改进了这一概念。根据这些思路，Zahra 和 George（2002）将吸收能力描述为企业获取、吸收、转化和利用知识的一组组织惯例和过程，从而描述了吸收能力的四个维度。

Zahra 和 George（2002）提出了关于吸收能力的理论模型，将其分为潜在吸收能力和实现吸收能力，他们认为潜在吸收能力是企业理解和预测竞争环境变化的能力，帮助企业拓展战略的选择，包括获得和吸收新的外部知识，如分析、处理、解释和理解（Zahra 和 George，2002）。较高水平的潜在吸收能力提高了企

业理解和预测竞争环境变化的能力；因此，潜在吸收能力拓宽和限定了战略选择。此外，不断更新未来创新的关键知识库（Ben Menahem 等人，2013）。因此，潜在吸收能力为企业展示了新的战略，并使这些战略在实施所需的知识方面成为可能。

而实现吸收能力是企业将资源转换为成果的能力。通过将现有知识与来自外部资源的新知识相结合来实现的，以供开发和反馈，虽然外部知识的鉴定和内部化的过程不能确保其一定能被利用，但转化和利用过程却一定会导致组织的变化率增加（Ben Menahem，2013），这个理论模型概述了企业创造和维持竞争优势的条件。

此外，Lane、Koka 和 Pathak（2006）通过三个连续过程描述了吸收能力：（1）通过探索性学习，识别和理解企业外部新的潜在有价值的知识，（2）通过转化学习吸收新的有价值的知识；利用吸收的知识，通过开发性学习创造新的知识和商业成果。最后，Lichtenthaler（2009）准备的工作对这一概念进行了微调，表明 Lane 及其同事所描述的顺序过程的定义可以适应 Zahra 和 George（2002）的动态能力概念，并提出，探索性学习与潜在吸收能力的概念相对应；学习的开发体现在实现的吸收能力概念中；最后，转化学习将这两个过程联系起来，这是指随着时间的推移知识的保持。从这个意义上说，这些作者对吸收能力作为一种动态能力有了更广泛、更精细的理解，在 Zahra 和 George（2002）所考虑的前两种能力的基础上又增加了一个组成部分。

### 2.3 动态吸收能力对企业双元性创新影响的相关研究

动态能力是企业通过环境扫描发现机会并据此对内外部资源不断进行整合和重构，从而形成持久、快速适应环境变化的能力。Swoboda 和 olijnik（2016）的研究表明，动态能力能帮助企业重新规划自身的发展，通过识别和利用机会适应环境的变化。在竞争市场上，获取信息可以帮助企业规避不必要的风险，而获得信息、认识信息的价值，吸收信息并加以利用的技能也能提供竞争优势（Bagchi 等人，2014）。

吸收能力作为一种不可替代的重要动态能力，帮助企业识别外部知识等资源价值，并将其消化吸收，应用于生产运作以实现商业化的能力（Cohen 和 Levinthal，1990），其实质是企业的资源动态整合能力。资源整合和运用不仅发生在企业与

外部组织合作共享过程中，也可以发生在企业内部，这可能能有效解决双元性创新带来的资源挤压。

另一方面，从双元性创新来看，探索性研究强调外部获取新知识的重要性。Eisenhardt 和 Martin（2000）描述了当企业从内部获取所有知识时，企业无法适应市场的变化，面临淘汰的风险。Puranam 和 Srikanth（2007）描述了管理者通过收购创新企业来更新其知识库所面临的组织挑战。收购会迫使公司在利用现有知识和加强创新能力之间做出选择。这种紧张关系，其实代表的是开发性创新和探索性创新之间的紧张关系。本文认为，公司的动态吸收能力越强大，吸收新获取的知识的速度也将越快，能够一定程度缓解这种紧张关系，而这带来的收获也将是巨大的。

另有研究表明，组织间的活动，如客户关系（Im 和 Rai 2008）、企业风险投资（Hill 和 Birkinshaw 2008）和战略联盟（Lin et al. 2007、Rothaermel 和 Deeds 2004）都可以实现对开发性创新和探索性创新知识的获取。管理者作为其中的中介，跨越组织的边界，将资源整合收集在一起。然而，与此同时，必须吸收和整合外部获得的知识，才能实现其潜力，转化为企业自身的竞争能力（Kogut 和 Zander 1992 年）。

关于吸收能力的研究认为，尽管内部知识处理和外部知识获取都是必要的，但一方或另一方的过度支配将导致功能失调（Zahra 和 George 2002）。这也符合了 Rosenkopf 和 Nerkar（2001）的研究，他们认为超越组织边界的探索比组织内部的探索影响更大，然而一味的获取通过外部获取新知识也会面临风险。

因此，双元性创新需要面对的不仅有平衡开发和探索的管理挑战，而且需要整合外部和内部知识。而作为资源和创新之间的转化工具的吸收能力，对企业的双元性创新能力发展具有积极影响（Zahra 和 George 2002）。段庆锋和潘小换（2018）认为吸收能力较强的企业在知识转化和整合运用过程中具有更高效率和更好效果，企业创新力也更强。专门探讨吸收能力对双元创新影响效应的研究不多，且目前学者们对两者关系的认识还不明确。一方面认为，相比开发式创新，吸收能力对探索式创新具有更大影响。因为持续吸收和利用外部知识的企业具备先发优势，能快速响应顾客需求，产生与当前产品组合大不相同的创新性产品，满足新市场需要。另一方面认为，吸收能力对双元创新具有显著正向影响，能够

有效缓解两类创新活动因资源竞争产生的张力（王建等人，2015）。吸收能力不仅包含模仿性学习能力，能够消化吸收外来新科技知识，改进新产品以满足现有市场需求；同时，还包含创造性学习的问题解决能力，能够创造出与原有知识具有较大差异的新产品以创造新市场需求（陈劲等人，2011）。

动态能力本身就是一系列能力的复合体，各种能力相互交叉并嵌入创新创业过程中。双元创新的发展与多个因素相关，是多元能力相互作用的复杂过程。研究者对相关文献进行整理后发现，现有研究多关注动态能力对双元性研究的影响，很少从分支吸收能力方面单独探究，缺乏一个较为完整的角度探索动态吸收能力对企业双元性创新能力发展的影响。

本次研究，笔者将双元性创新能力分为了组织双元性、情景双元性和领导双元性三个维度，组织双元性方面，首先明确了双元性创新能力的内涵，即同时对开发性和探索性活动的追求，接着回顾了 March（1991）对开发性和探索性活动的定义，对组织双元性来说，紧张关系的来源是开发性和探索性活动之间不同的逻辑，保持适当的平衡对于企业的生存和繁荣是至关重要的，最后总结了 Cao 和 Gedajlovic（2009）对组织双元性维度的研究，高水平的 BD 和 CD 协同可以导致公司更好的绩效。

情景双元性方面，情景双元性是在对组织二元性的讨论中，已经明确了探索性和开发性活动之间是很难权衡的，而诞生的第二种观点，Gibson 和 Birkinshaw 于 2004 年正式提出了“情景双元性”的概念，指在整个业务单元中同时表现出一致性和适应性的行为能力。Ghoshal 和 Bartlett（1994）用四种行为定义了组织情景：纪律、拓展、支持和信任。这四个特征塑造了个人和集体行为，而这些行为反过来又塑造了业务部门的情景双元性，正是这种双元性导致了卓越的绩效。

不管是结构双元性还是情景双元性都面临着“协调”的问题，于是在过去的研究中产生了对领导者是否需要双元性能力的疑问，周俊和薛求知（2009）认为领导者的整合可以在一定程度上弥补资源短缺带来的竞争力不足问题，这种整合程度越高，则企业的双元性倾向越大。李悦（2018）在研究中对领导双元性的三种特征进行了总结：均衡特征、切换特征和协同特征。这三种特征是领导者保证探索性和开发性活动之间的平衡，并使开发活动和探索活动产生协同效应的关键。

在动态吸收能力方面，Eisenhardt 和 Martin（2000）将其描述成企业整合、

重新配置、增加价值和释放资源调整以及创造市场变化的过程，大量的实证研究形成了对动态能力的理解， Helfat 等人(2007)确定了企业动态能力的两个标准， Pavlou 和 Sawy(2011)构建了一个框架来强化动态能力。

吸收能力最初由 Cohen 和 Levinthal（1990）定义为识别和评价外部知识、吸收和应用外部知识的能力。随后由 Zahra 和 George（2002）完善，将吸收能力分为潜在吸收能力和实现吸收能力，此外， Lane、Koka 和 Pathak（2006）将吸收能力的发展分为了三个连续的过程，使学术界对吸收能力有了更广泛、更精细的理解



## 第 3 章 研究方法与设计

本次研究的目的是,分析全柴动力双元性创新中探索性创新和开发性创新之间紧张关系的来源,检验动态吸收能力如何影响全柴动力双元性创新能力的发展。研究提出的假设是 1、全柴动力探索性创新和开发性创新之间的紧张关系,与其动态吸收能力有显著关系。2、全柴动力的动态吸收能力与双元性创新能力的发展呈正相关。为了检验上述假设,本次研究采取定量数据分析与定性数据分析相结合的方法,对收集的数据进行分析和归纳。本章将说明为了检验研究假设,研究者所依据的数据来源,使用的数据收集方法、分析和统计方法。

### 3.1 研究假设

根据研究目的和问题,本次研究假设是:

- 1) 全柴动力探索性创新和开发性创新之间的紧张关系,与其动态吸收能力有显著关系。
- 2) 全柴动力的动态吸收能力与双元性创新能力的发展呈正相关。

### 3.2 数据来源

为了防止本次被调查的企业可能从事的技术创新活动太少,以至于谈论这家企业的双元性创新发展可能毫无意义,本次研究的对象选择了安徽全柴动力有限公司,这是一家来自中国的上市企业,成立于 1998 年,是国家高新技术企业、国家技术创新示范企业。为了响应国家号召,全柴动力承担和参与了多项国家重点研发计划、国家重点新产品项目和国际科技合作项目,研究了大量的产品,不仅提升了企业的核心竞争优势,也为企业带来了更多的市场机遇。

### 3.3 数据收集方法

#### 3.3.1 调查问卷设计

本次研究的数据收集使用调查问卷法,问卷设计的依据是研究者对以往文献资料的总结归纳,参考 Constantine 和 Marianne (2008) 基于双元性创新管理的访谈,和 Henk 等人 (2010) 对于吸收能力在组织领域的梳理等内容。问卷分为 4 个部分,其中,前 3 个部分采用封闭式问题 (Close-end),第 4 部分采用开

放式问题（Open-end），包括：

1. 样本的人口统计信息
2. 全柴动力动态吸收能力调查
3. 全柴动力双元性创新能力调查
4. 样本对全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性的评价

被试对问题的回答，采用李克特量表（Likert scale）7 等级方式，分为：非常同意、同意、一般同意、不一定、有点不同意、不同意、非常不同意等七种态度，分别记为 7、6、5、4、3、2、1。并将分数相加得出研究对象的分数

### 3.3.2 调查问卷的信度与效度检验

本次研究使用的调查问卷，预计使用专家检验法检验信效度，预计将调查问卷分别发送给 3 位相关领域的专家学者，进行信效度评价，研究者将根据专家的反馈调整问卷内容。

### 3.3 抽样方法

以往的这类研究通常采用单一案例研究方法，或者依赖单一信息提供者代表整个组织回答问题，但这两种方法都有明显的局限性。与此相反，本次研究的方法是要求大量的个人样本对他们的业务部门的双元性创新进行评分，然后汇总他们的回答。

本文的研究对象为全柴动力有限公司员工。目前该公司共有员工 2922 名。本次研究使用 Yamene（1967）设计的样本量由样本总量决定方程，根据方程计算：

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

n：样本量，e：误差 5%，N 为总样本量。

由此可计算出， $n \approx 350$  此次调查预计抽取 350 位员工来回答调查问卷。

### 3.4 数据分析和总结

本次研究将采用 SPSS 软件，对全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力之间的关系进行卡方检验（Chi-Squared Test）。

$H_0$ ：全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力无显著关系

$H_1$ ：全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力存在显著关系

当 P-值小于 0.05，拒绝  $H_0$  假设，接受  $H_1$  假设，即：全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力存在显著关系。

归纳样本对全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性的评价，根据样本对全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性评价的百分比，总结自变量与因变量之间是正相关或是负相关。当样本认为动态吸收能力与企业双元性创新能力呈正相关状态分布的百分比达到 60%以上，即接受全柴动力有限公司动态吸收能力与企业双元性创新能力发展呈正相关的假设。



## 第 4 章 研究结果分析

本章节主要是围绕研究工作数据收集和分析的开展,笔者将对本次回收的问卷进行说明,并根据前文所述中提出的研究假设,进行各项目的统计分析,使用了下列统计符号代表相关含义:

n: 样本量

$\bar{x}$ : 平均数

s.d.: 标准差

### 4.1 问卷设计与说明

本次研究所采用的问卷为《全柴动力动态吸收能力对双元性创新能力的影响调查问卷》,其中有关组织双元性量表部分参考傅晓(2012))的4道量表题目,情景双元性量表部分参考郑建军(2009)的23道量表题目,领导双元性量表部分参考潘静洲(2013)的6道量表题目,吸收力量表部分参考康青松(2015)的5道量表题目,动态力量表部分参考冯海龙(2010)的18道量表题目。最终编制成本次研究的问卷初稿,委请了2位专家学者对于内容进行查验,给予修正意见,分别是Rangsit University的Asst. Prof. Dr. Somchai Prajunban和Dhurakij Pundit University的Dr. Xi Xi,两位专家学者均认可本次问卷信效度,所以认为本次研究所发放的问卷有较好的信度和效度,建立本次调查效度和信度。经过专家学者的指导,对问卷进行发放。本次研究使用线上发放问卷的形式,共计发放19天。

### 4.2 数据回收与说明

本次研究回收了317份问卷,与预计样本数350接近,采用线上发放问卷的形式,回收率90.57%,为了防止刚入职的员工不了解公司的情况,剔除了18份来自入职时间一年以内员工的问卷,实际检验数据为299份。

表 4.1 样本人口学基本特征

样本人口学基本特征		n	%
1.性别			
	男	180	60.2
	女	119	39.8
合计		299	100
2.年龄			
	25 岁以下	47	15.71
	26-30 岁	69	23.07
	31-35 岁	70	23.41
	26-40 岁	58	19.39
	40-45 岁	41	13.71
	46 岁以上	14	4.68
合计		299	100
3.参加工作时间			
	3 年以下	65	21.73
	3-7 年	61	20.4
	8-10 年	89	29.76
	11-15 年	60	20.06
	16 年以上	24	8.02
合计		299	100
4.职位			
	管理人员	49	16.39
	基层人员	250	83.61
合计		299	100

资料来源：本研究收集

由表 4.1 可以看出全柴动力的男女比例约为 6 比 4，较为均衡。员工方面，46 岁以上的员工占比较少，25 岁以下到 45 岁的员工年龄分布比较均匀。在参加工作时间方面，与员工年龄情况相近，16 年以上的员工较少，其余部分分布比较均匀，以此可以判断全柴动力在招收新员工方面进行了持续的工作。最后是职位方面，管理人员占比 16.39%，基层人员占比 83.61%，提高管理人员的占比以保证问卷数据更接近真实情况。

### 4.3 全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力人口统计数据

#### 4.3.1 组织双元性

表 4.2 组织二元性人口统计数据

组织二元性	程度									分析
	非常不同意	不同意	有点不同意	不一定	一般同意	同意	非常同意	$\bar{x}$	s.d.	
1. 你们公司经常对已有技术进行改良以适应当前需要吗？	1	16	17	19	52	92	102	5.62	1.48	同意
2. 你们公司经常努力提高已有技术和技能在相关领域的适用性吗？	0	0	4	23	61	26	85	5.92	0.95	同意
3. 你们公司会经常开拓全新的、尚无相关销售经验的细分市场吗？	0	2	5	25	53	31	101	5.29	1.05	同意
4. 你们公司会经常开发全新的、变革性的产品吗？	0	0	4	35	55	2	103	5.93	0.85	同意
5. 你们公司会经常对公司积累的业务经验进行提炼，并应用于当前业务中吗？	0	1	3	30	42	24	99	5.95	1.09	同意
总平均值								5.85	1.10	同意

资料来源：本研究收集

由表 4.2 可以看出，全柴动力组织二元性方面的“你们公司经常对已有技术进行改良以适应当前需要吗？”有一小部分员工不是很同意，其他四个选项基本没有不同意的。根据数据的平均值判断，大部分员工还是很同意全柴动力具有一定水平的组织二元性。

#### 4.3.2 情景二元性

表 4.3 情景二元性人口统计数据

情景二元性	程度							$\bar{x}$	s. d.	分析
	非常不同意	不同意	有点不同意	不一定	一般同意	同意	非常同意			
1. 单位的奖励结构使大家富于创新热情	4	7	13	25	68	9	84	5.6	1.33	同意
2. 单位鼓励员工提出有创意的点子	0	0	7	21	57	2	87	5.8	0.98	同意
3. 工作中同事表现出了良好的沟通与协调能力	0	2	5	31	54	2	84	5.8	1.05	同意
4. 当我遇到困难时, 我愿意依赖同事的帮助和支持	0	1	4	24	56	3	79	5.8	0.96	同意
5. 当我在重要问题上举棋不定时, 我愿意依赖同事的意见	1	1	4	27	65	2	80	5.8	1.03	同意
6. 我愿意信赖同事做出的工作决策	0	2	7	15	60	2	91	5.9	1.00	同意
7. 我愿意向同事指出当前的工作问题	5	16	16	20	53	0	85	5.5	1.50	同意
8. 我愿意向同事如实反馈自己在工作中的困扰	2	14	11	18	52	0	98	5.7	1.38	同意
总平均值								5.7	1.15	同意
								62	737	同意

资料来源：本研究收集

由表 4.3 可以看出，在全柴动力情景二元性方面，“单位的奖励结构使大家富于创新热情”、“我愿意向同事指出当前的工作问题”和“我愿意向同事如实反馈自己在工作中的困扰”，有一小部分员工给出了不同意的意见，其余五个选项，基本集中在同意的意见上面，根据数据综合分析，笔者认为全柴动力具有一定程度上的情景二元性。

### 4.3.3 领导二元性

表 4.4 领导二元性人口统计数据

领导二元性	程度							非 常 同 意	$\bar{x}$	s. d.	分 析
	非 常 不 同 意	不 同 意	有 点 不 同 意	不 一 定	一 般 同 意	同 意	同 意				
1. 我经常看到上级管理者在工作中表现出有创造性的行为	3	15	13	17	61	0	88	5.6	1.419	同意	
2. 我经常看到上级管理者在工作中有创新性的想法	0	1	8	30	48	12	100	5.88	1.086	同意	
3. 我经常看到上级管理者运用合理的方法和技能解决工作中的问题	0	1	6	29	47	34	82	5.85	1.017	同意	
4. 上级管理者认为创造支持产生新想法的工作条件非常重要	5	10	12	13	55	10	94	5.71	1.381	同意	
5. 我经常看到上级管理者运用新的方法或流程工作	1	17	12	16	62	98	93	5.63	1.399	同意	
总平均值								5.734	1.2604	同意	

资料来源：本研究收集

在全柴动力领导二元性方面，“我经常看到上级管理者在工作中表现出有创造性的行为”、“4.上级管理者认为创造支持产生新想法的工作条件非常重要”和“我经常看到上级管理者运用新的方法或流程工作”具有少量选项给出了不同意的意见，整个领导二元性方面大部分的意见都集中在同意上面，根据平均值分析，笔者认为全柴动力具有一定程度的领导二元性。

#### 4.3.4 动态能力

表 4.5 动态能力人口统计数据

动态能力	程度					非常同意	s.d.	分析
	非常不同意	不同意	有点不同意	不一定	一般同意			
1. 你觉得你们公司善于感知和检测组织内外部的各种新动向吗？	4	8	15	14	49	100	5.75	1.36 同意
2. 你觉得你们公司善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验吗？	5	10	12	13	55	100	7.11	1.38 同意
3. 你觉得你们公司能综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划	0	0	5	27	55	100	5.10	1.00 同意

做出动态调整吗?						4		9	1	
								1		
4. 你觉得你们公司善于对各种信息知识和经验进行积累吗?	0	2	7	17	46	1	2	5	1.	
						8	99	9	0	同意
								7	6	
5. 你觉得你们公司善于从行为中总结出经验和教训吗?	0	1	6	26	53	1	2	5	1.	
						6	87	8	0	同意
								6	2	
总平均值								5	1.	
								.	1	同意
								8	5	同意
								4	9	

资料来源：本研究收集

在全柴动力的动态能力方面，“你觉得你们公司善于感知和检测组织内外部的各种新动向吗？”和“你觉得你们公司善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验吗？”拥有少量不同意意见，其余大部分问卷的意见集中在同意方面，通过平均数分析，笔者认为全柴动力拥有较好的动态能力。

#### 4.3.5 吸收能力

表 4.6 吸收能力人口统计数据

吸收能力	程度							$\bar{x}$	s.d.	分析
	非常不同意	不同意	有点不同意	不一定	一般同意	同意	非常同意			
1. 你愿意为提高绩效付出积极的努力吗?	2	11	12	16	56	1	95	5.72	1.32	同意

2. 你认为企业员工的技能水平很高吗?	0	1	6	23	52	7	93	5.	9	1.	同意
						1		91	1.	01	
						4			1		
3. 你认为企业员工的整体能力很强吗?	0	1	5	26	55	1	100	5.	1.	同意	
						2		91	03		
						1			3		
4. 你觉得你们公司善于学习新的知识、理念和别人先进的经验吗?	0	11	13	17	56	0	94	5.	1.	同意	
						8		74	28		
						1			2		
5. 你们公司采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新吗?	2	9	18	19	45	0	105	5.	1.	同意	
						1		74	37		
									3		
<b>总平均值</b>								5.	1.	同意	
								80	20		
								4	56		

资料来源：本研究收集

在全柴动力的吸收能力方面，大部分意见都集中在同意上面，不同意的意见较少，且根据平均值进行分析，笔者认为全柴动力具有较好的吸收能力。

#### 4.4 全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力的关系

##### 4.4.1 全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性人口数据表

表 4.7 全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性人口数据表

样本人口学统计		同意		不同意	
		n	%	n	%
1.性别					
	男	157	58.3	23	76.7
	女	112	41.7	7	23.3
		269	100	30	100
2.年龄					
	25 岁以下	41	15.2	6	20
	26-30 岁	60	22.3	9	30
	31-35 岁	66	24.5	4	13.4
	26-40 岁	54	20	4	13.4
	40-45 岁	35	13	6	20
	46 岁以上	13	5	1	3.2
合计		269	100	30	100
3.参加工作时间					
	3 年以下	53	19.7	12	40
	3-7 年	52	19.3	9	30
	8-10 年	84	31.2	5	16.7
	11-15 年	56	20.8	4	13.3
	16 年以上	24	9	0	0
合计		269	100	30	100
4.职位					
	管理人员	45	16.7	4	16.7
	基层人员	224	83.3	26	83.3
合计		269	100	30	100

资料来源：本研究收集

由表 4.7 可知，性别方面，全柴动力男女都有认为全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力不相关的员工。而年龄方面，46 岁以上只有 1 位认为不相关的员工。参加工作时间方面，参加工作时间越久的员工对公司越认同，认为不相关的越少，16 年以上的老员工都认为具有相关性，而职位方面大部分管理人员都认为具有相关性，不认同的员工多集中在基层人员。

#### 4.4.2 卡方检验

表 4.8 卡方检验

## 卡方检验

	值	自由度	渐进显著性 (双 侧)	精确显著性 (双 侧)	精确显著性 (单 侧)
皮尔逊卡方	70.802 <sup>a</sup>	1	.000		
连续性修正 <sup>b</sup>	69.220	1	.000		
似然比	74.644	1	.000		
费希尔精确检验				.000	.000
线性关联	70.684	1	.000		
有效个案数	598				

a. 0 个单元格 (0.0%) 的期望计数小于 5。最小期望计数为 74.50。

b. 仅针对 2x2 表进行计算

资料来源：本研究收集

对样本中的全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性的评价, 根据样本对全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性评价的百分比, 总结自变量与因变量之间是正相关或是负相关。根据回收数据显示, 共有 30 位员工认为全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力不相关, 占比 10%, 有 269 位员工认为全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关, 占比 90%, 超过预计要求 60%, 且根据卡方检验数据分析显示, 显著性 $<0.001$ 。因此, 本次研究接受全柴动力有限公司动态吸收能力与企业双元性创新能力发展呈正相关的假设。即: 全柴动力的动态吸收能力越强则企业双元性创新能力发展越强。

## 4.5 全柴动力动态能力与双元性创新能力的关系

### 4.5.1 动态能力与组织双元性的关系

以下是动态能力的五个选项对组织双元性的假设分析, 通过皮尔逊相关性检验进行分析, 如果 Sig. 小于 0.05, 则认为该选项对全柴动力组织双元性具有显著性。其次, 在下列文章中用以下统计符号代表相关含义:

r: 皮尔逊相关性 n: 样本量

#### 4.5.1.1 感知和检测组织内外部各种新动向与组织双元性的关系

H<sub>1a</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与组织双元性之间不相关。

H<sub>1b</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与组织双元性显著相关。

表 4.9 动态与组织双元性 1

你觉得你们公司善于感知和检测组织内外部的各种新动向吗？	r	1	.936**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
组织双元性	r	.936**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.9 可知, 感知和检测组织内外部各种新动向与组织双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝 H<sub>1a</sub> 假设, 接受 H<sub>1b</sub> 假设, 即: 感知和检测组织内外部各种新动向与组织双元性显著相关。

#### 4.5.1.2 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与组织双元性的关系

H<sub>2a</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与组织双元性之间不相关。

H<sub>2b</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与组织双元性显著相关。

表 4.10 动态与组织双元性 2

组织双元性	r	1	.123*
	Sig. (双尾)		.033
	n	299	299
你觉得你们公司善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验吗？	r	.123*	1
	Sig. (双尾)	.033	
	n	299	299

\* . 在 0.05 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.10 可知，善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与组织双元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{2a}$  假设，接受  $H_{2b}$  假设，即：善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与组织双元性显著相关。

#### 4.5.1.3 综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与组织双元性的关系

$H_{3a}$ ：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与组织双元性之间不相关。

$H_{3b}$ ：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与组织双元性显著相关。

表 4.11 动态与组织双元性 3

组织双元性	r	1	.337**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司能综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整吗？	r	.337**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.11 可知，综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与组织双元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{3a}$  假设，接受  $H_{3b}$  假设，即：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与经验与组织双元性显著相关。

#### 4.5.1.4 善于对各种信息知识和经验进行积累与组织双元性的关系

$H_{4a}$ ：善于对各种信息知识和经验进行积累与组织双元性之间不相关。

$H_{4b}$ ：善于对各种信息知识和经验进行积累与组织双元性显著相关。

表 4.12 动态与组织双元性 4

组织双元性	r	1	.588**
	Sig. (双尾)		.000

	n	299	299
你觉得你们公司善于对各种信息知识和经验进行积累吗？	r	.588**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.12 可知, 善于对各种信息知识和经验进行积累与组织双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{4a}$  假设, 接受  $H_{4b}$  假设, 即: 善于对各种信息知识和经验进行积累与组织双元性显著相关。

#### 4.5.1.5 善于从行为中总结出经验和教训与组织双元性的关系

$H_{5a}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与组织双元性之间不相关。

$H_{5b}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与组织双元性显著相关。

表 4.13 动态与组织双元性 5

组织双元性	r	1	.889**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于对各种信息知识和经验进行积累吗？	r	.889**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.13 可知, 善于从行为中总结出经验和教训与组织双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{5a}$  假设, 接受  $H_{5b}$  假设, 即: 善于从行为中总结出经验和教训与组织双元性显著相关。

#### 4.5.2 动态能力与情景双元性的关系

以下是动态能力的五个选项对情景双元性的假设分析, 通过皮尔逊相关性检验进行分析, 如果 Sig. 小于 0.05, 则认为该选项对全柴动力情景双元性具有显著性。其次, 在下列文章中用以下统计符号代表相关含义:

r: 皮尔逊相关性 n: 样本量

#### 4.5.2.1 感知和检测组织内外部各种新动向与情景二元性的关系

H<sub>6a</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与情景二元性之间不相关。

H<sub>6b</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与情景二元性显著相关。

表 4.14 动态与情景二元性 1

情景二元性	r	1	.800**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于感知和检测组织内外部各种新动向吗?	r	.800**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾), 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.14 可知, 感知和检测组织内外部各种新动向与情景二元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝 H<sub>6a</sub> 假设, 接受 H<sub>6b</sub> 假设, 即: 感知和检测组织内外部各种新动向与情景二元性显著相关。

#### 4.5.2.2 善于听取与接受来自组织内外部各种信息知识与经验与情景二元性的关系

H<sub>7a</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部各种信息知识与经验与情景二元性之间不相关。

H<sub>7b</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部各种信息知识与经验与情景二元性显著相关。

表 4.15 动态与情景二元性 2

情景二元性	r	1	.092
	Sig. (双尾)		.013
	n	299	299
你觉得你们公司善于听取与接受来自组织内外部各种信息知识与经验吗?	r	.092	1
	Sig. (双尾)	.013	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.15 可知，善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与情景二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{7a}$  假设，接受  $H_{7b}$  假设，即：善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与情景二元性显著相关。

#### 4.5.2.3 综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与情景二元性的关系

$H_{8a}$ : 综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与情景二元性之间不相关。

$H_{8b}$ : 综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与情景二元性显著相关。

表 4.16 动态与情景二元性 3

情景二元性	r	1	.692**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司能综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整吗？	r	.692**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.16 可知，综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与情景二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{8a}$  假设，接受  $H_{8b}$  假设，即：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与情景二元性显著相关。

#### 4.5.2.4 善于对各种信息知识和经验进行积累与情景二元性的关系

$H_{9a}$ : 善于对各种信息知识和经验进行积累与情景二元性之间不相关。

$H_{9b}$ : 善于对各种信息知识和经验进行积累与情景二元性显著相关。

表 4.17 动态与情景双元性 4

情景双元性	r	1	.854**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于对各种信息知识和经验进行积累吗?	r	.854**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.17 可知, 善于对各种信息知识和经验进行积累与情景双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{9a}$  假设, 接受  $H_{9b}$  假设, 即: 善于对各种信息知识和经验进行积累与情景双元性显著相关。

#### 4.5.2.5 善于从行为中总结出经验和教训与情景双元性的关系

$H_{10a}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与情景双元性之间不相关。

$H_{10b}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与情景双元性显著相关。

表 4.18 动态与情景双元性 5

情景双元性	r	1	.115*
	Sig. (双尾)		.048
	n	299	299
你觉得你们公司善于从行为中总结出经验和教训吗	r	.115*	1
	Sig. (双尾)	.048	
	n	299	299

\* . 在 0.05 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.18 可知, 善于从行为中总结出经验和教训与情景双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{10a}$  假设, 接受  $H_{10b}$  假设, 即: 善于从行为中总结出经验和教训与情景双元性显著相关。

#### 4.5.3 动态能力与领导双元性的关系

以下是动态能力的五个选项对领导双元性的假设分析, 通过皮尔逊相关性检验进行分析, 如果 Sig. 小于 0.05, 则认为该选项对全柴动力领导双元性具有显著性。其次, 在下列文章中用以下统计符号代表相关含义:

r: 皮尔逊相关性 n: 样本量

#### 4.5.3.1 感知和检测组织内外部各种新动向与领导双元性的关系

H<sub>11a</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与领导双元性之间不相关。

H<sub>11b</sub>: 感知和检测组织内外部各种新动向与领导双元性显著相关。

表 4.19 动态与领导双元性 1

你觉得你们公司善于感知和检测组织内外部的各种新动向吗？	r	1	-.003
	Sig. (双尾)		.953
	n	299	299
领导双元性	r	-.003	1
	Sig. (双尾)	.953	
	n	299	299

资料来源: 本研究收集

由表 4.19 可知, 感知和检测组织内外部各种新动向与领导双元性的关系, 检验结果 p-值大于 0.05, 不具有统计显著性。因此, 接受 H<sub>11a</sub> 假设, 拒绝 H<sub>11b</sub> 假设, 即: 感知和检测组织内外部各种新动向与领导双元性之间不相关。

#### 4.5.3.2 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与领导双元性的关系

H<sub>12a</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与领导双元性之间不相关。

H<sub>12b</sub>: 善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与领导双元性显著相关。

表 4.20 动态与领导双元性 2

领导双元性	r	1	.501*
	Sig. (双尾)		.033
	n	299	299
你觉得你们公司善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验	r	.501*	1
	Sig. (双尾)	.033	

吗?	n	299	299
----	---	-----	-----

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.20 可知，善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与领导双元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{12a}$  假设，接受  $H_{12b}$  假设，即：善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识与经验与领导双元性显著相关。

#### 4.5.3.3 综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与领导双元性的关系

$H_{13a}$ ：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与领导双元性之间不相关。

$H_{13b}$ ：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与领导双元性显著相关。

表 4.21 动态与领导双元性 4

领导双元性	r	1	.670**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司能综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整吗?	r	.670**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	m	299	299

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.21 可知，综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与领导双元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{13a}$  假设，接受  $H_{13b}$  假设，即：综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整与领导双元性显著相关。

#### 4.5.3.4 善于对各种信息知识和经验进行积累与领导双元性的关系

$H_{14a}$ ：善于对各种信息知识和经验进行积累与领导双元性之间不相关。

$H_{14b}$ ：善于对各种信息知识和经验进行积累与领导双元性显著相关。

表 4.22 动态与领导双元性 4

领导双元性	r	1	.711**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于对各种信息知识和经验进行积累吗?	r	.711**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.22 可知, 善于对各种信息知识和经验进行积累与领导双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{14a}$  假设, 接受  $H_{14b}$  假设, 即: 善于对各种信息知识和经验进行积累与领导双元性显著相关。

#### 4.5.3.5 善于从行为中总结出经验和教训与领导双元性的关系

$H_{15a}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与领导双元性之间不相关。

$H_{15b}$ : 善于从行为中总结出经验和教训与领导双元性显著相关。

表 4.23 动态与领导双元性 5

领导双元性	r	1	.666**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于从行为中总结出经验和教训吗	r	.666**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别 (双尾) , 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.23 可知, 善于从行为中总结出经验和教训与领导双元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝  $H_{15a}$  假设, 接受  $H_{15b}$  假设, 即: 善于从行为中总结出经验和教训与领导双元性显著相关。

## 4.6 全柴动力吸收能力与双元性创新能力的关系

### 4.6.1 吸收能力与组织双元性的关系

以下是吸收能力的五个选项对组织双元性的假设分析,通过皮尔逊相关性检验进行分析,如果 Sig.小于 0.05,则认为该选项对全柴动力组织双元性具有显著性。其次,在下列文章中用以下统计符号代表相关含义:

r: 皮尔逊相关性 n: 样本量

#### 4.6.1.1 愿意为提高绩效付出积极的努力与组织双元性的关系

H<sub>16a</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与组织双元性之间不相关。

H<sub>16b</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与组织双元性显著相关。

表 4.24 吸收与组织双元性 1

组织双元性	r	1	.019
	Sig. (双尾)		.742
	n	299	299
你愿意为提高绩效付出积极的努力吗?	r	.019	1
	Sig. (双尾)	.742	
	n	299	299

资料来源:本研究收集

由表 4.24 可知,愿意为提高绩效付出积极的努力与组织双元性之间的关系,检验结果 p-值大于 0.05,不具有统计显著性。因此,接受 H<sub>16a</sub> 假设,拒绝 H<sub>16b</sub> 假设,即:愿意为提高绩效付出积极的努力与组织双元性之间不相关。

#### 4.6.1.2 企业员工的技能水平与组织双元性的关系

H<sub>17a</sub>: 企业员工的技能水平与组织双元性之间不相关。

H<sub>17b</sub>: 企业员工的技能水平与组织双元性显著相关。

表 4.25 吸收与组织双元性 2

组织双元性	r	1	.041*
	Sig. (双尾)		.042
	n	299	299

你认为企业员工的技能水平很高吗？	r	.041*	1
	Sig. (双尾)	.042	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.25 可知，企业员工的技能水平与组织双元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{17a}$  假设，接受  $H_{17b}$  假设，即：企业员工的技能水平与组织双元性显著相关。

#### 4.6.1.3 企业员工的整体能力与组织双元性的关系

$H_{18a}$ : 企业员工的整体能力与组织双元性之间不相关。

$H_{18b}$ : 企业员工的整体能力与组织双元性显著相关。

表 4.26 吸收与组织双元性 3

组织双元性	r	1	.006
	Sig. (双尾)		.920
	n	299	299
你认为企业员工的整体能力很强吗？	r	.006	1
	Sig. (双尾)	.920	
	n	299	299

资料来源：本研究收集

由表 4.26 可知，企业员工的整体能力与组织双元性之间的关系，检验结果  $p$ -值大于 0.05，不具有统计显著性。因此，接受  $H_{18a}$  假设，拒绝  $H_{18b}$  假设，即：企业员工的整体能力与组织双元性之间不相关。

#### 4.6.1.4 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织双元性的关系

$H_{19a}$ : 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织双元性之间不相关。

$H_{19b}$ : 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织双元性显著相关。

表 4.27 吸收与组织双元性 4

组织双元性	r	1	.160*
-------	---	---	-------

	Sig. (双尾)		.047
	n	299	299
你觉得你们公司善于学习新的知识、理念和别人先进的经验吗？	r	.160*	1
	Sig. (双尾)	.047	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.27 可知，善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{19a}$  假设，接受  $H_{19b}$  假设，即：善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织二元性显著相关。

#### 4.6.1.5 采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织二元性的关系

$H_{20a}$ ：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织二元性之间不相关。

$H_{20b}$ ：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织二元性显著相关。

表 4.28 吸收与组织二元性 5

你们公司采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新吗？	r	1	.021
	Sig. (双尾)		.714
	n	299	299
组织二元性	r	.021	1
	Sig. (双尾)	.714	
	n	299	299

资料来源：本研究收集

由表 4.28 可知，采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织二元性之间的关系，检验结果  $p$ -值大于 0.05，不具有统计显著性。因此，接受  $H_{20a}$  假设，拒绝  $H_{20b}$  假设，即：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织二元性之间不相关。

## 4.6.2 吸收能力与情景二元性的关系

以下是吸收能力的五个选项对情景二元性的假设分析,通过皮尔逊相关性检验进行分析,如果 Sig.小于 0.05,则认为该选项对全柴动力情景二元性具有显著性。其次,在下列文章中用以下统计符号代表相关含义:

r: 皮尔逊相关性 n: 样本量

### 4.6.2.1 愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性的关系

H<sub>21a</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性之间不相关。

H<sub>21b</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性显著相关。

表 4.29 吸收与情景二元性 1

情景二元性	r	1	.560*
	Sig. (双尾)		.035
	n	299	299
你愿意为提高绩效付出积极的努力吗?	r	.560*	1
	Sig. (双尾)	.035	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别 (双尾), 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.29 可知, 愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝 H<sub>21a</sub> 假设, 接受 H<sub>21b</sub> 假设, 即: 愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性显著相关。

### 4.6.2.2 企业员工的技能水平很高与情景二元性的关系

H<sub>22a</sub>: 企业员工的技能水平很高与情景二元性之间不相关。

H<sub>22b</sub>: 企业员工的技能水平很高与情景二元性显著相关。

表 4.30 吸收与情景二元性 2

情景二元性	r	1	.715**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你认为企业员工的技能水平很高吗?	r	.715**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.30 可知，企业员工的技能水平很高与情景二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{22a}$  假设，接受  $H_{22b}$  假设，即：企业员工的技能水平很高与情景二元性显著相关。

#### 4.6.2.3 企业员工的技能水平很高与情景二元性的关系

$H_{23a}$ ：企业员工的整体能力与情景二元性之间不相关。

$H_{23b}$ ：企业员工的整体能力与情景二元性显著相关。

表 4.31 吸收与情景二元性 3

情景二元性	r	1	-.090
	Sig. (双尾)		.122
	n	299	299
你认为企业员工的整体能力很强吗？	r	-.090	1
	Sig. (双尾)	.122	
	n	299	299

资料来源：本研究收集

由表 4.31 可知，企业员工的整体能力与情景二元性之间的关系，检验结果  $p$ -值大于 0.05，不具有统计显著性。因此，接受  $H_{23a}$  假设，拒绝  $H_{23b}$  假设，即：企业员工的整体能力与情景二元性之间不相关。

#### 4.6.2.4 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与情景二元性的关系

$H_{24a}$ ：善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与情景二元性之间不相关。

$H_{24b}$ ：善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与情景二元性显著相关。

表 4.32 吸收与情景二元性 4

情景二元性	r	1	.669**
	Sig. (双尾)		.000
	n	299	299
你觉得你们公司善于学习新的知识、理念和别人先进的经验吗？	r	.669**	1
	Sig. (双尾)	.000	
	n	299	299

\*\* . 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.32 可知，善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与情景二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝  $H_{24a}$  假设，接受  $H_{24b}$  假设，即：善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与情景二元性显著相关。

#### 4.6.2.5 采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与情景二元性的关系

$H_{25a}$ ：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与情景二元性之间不相关。

$H_{25b}$ ：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与情景二元性显著相关。

表 4.33 吸收与情景二元性 5

情景二元性	r	1	.010
	Sig. (双尾)		.865
	n	299	299
你们公司采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新吗？	r	.010	1
	Sig. (双尾)	.865	
	n	299	299

资料来源：本研究收集

由表 4.33 可知，采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与情景二元性之间的关系，检验结果  $p$ -值大于 0.05，不具有统计显著性。因此，接受  $H_{25a}$  假设，拒绝  $H_{25b}$  假设，即：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与情景二元性之间不相关。

#### 4.6.3 吸收能力与领导二元性的关系

以下是吸收能力的五个选项对领导二元性的假设分析，通过皮尔逊相关性检验进行分析，如果 Sig. 小于 0.05，则认为该选项对全柴动力领导二元性具有显著性。其次，在下列文章中用以下统计符号代表相关含义：

r：皮尔逊相关性 n：样本量

#### 4.6.3.1 愿意为提高绩效付出积极的努力与领导二元性的关系

H<sub>26a</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与领导二元性之间不相关。

H<sub>26b</sub>: 愿意为提高绩效付出积极的努力与领导二元性显著相关。

表 4.34 吸收与领导二元性 1

领导二元性	r	1	.060
	Sig. (双尾)		.305
	n	299	299
你愿意为提高绩效付出积极的努力吗?	r	.060	1
	Sig. (双尾)	.305	
	m	299	299

资料来源: 本研究收集

由表 4.34 可知, 愿意为提高绩效付出积极的努力与领导二元性之间的关系, 检验结果  $p$ -值大于 0.05, 不具有统计显著性。因此, 接受 H<sub>26a</sub> 假设, 拒绝 H<sub>26b</sub> 假设, 即: 愿意为提高绩效付出积极的努力与领导二元性之间不相关。

#### 4.6.3.2 企业员工的技能水平很高与领导二元性的关系

H<sub>27a</sub>: 企业员工的技能水平很高与领导二元性之间不相关。

H<sub>27b</sub>: 企业员工的技能水平很高与领导二元性显著相关。

表 4.35 吸收与领导二元性 2

领导二元性	r	1	.115*
	Sig. (双尾)		.047
	n	299	299
你认为企业员工的技能水平很高吗?	r	.115*	1
	Sig. (双尾)	.047	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别 (双尾), 相关性显著。

资料来源: 本研究收集

由表 4.35 可知, 企业员工的技能水平很高与领导二元性的关系, 检验结果  $p$ -值小于 0.05, 具有统计显著性。因此, 拒绝 H<sub>27a</sub> 假设, 接受 H<sub>27b</sub> 假设, 即: 企业员工的技能水平很高与领导二元性显著相关。

#### 4.6.3.3 企业员工的整体能力与领导二元性的关系

H<sub>28a</sub>: 企业员工的整体能力与领导二元性之间不相关。

H<sub>28b</sub>: 企业员工的整体能力与领导二元性显著相关。

表 4.36 吸收与领导二元性 3

领导二元性	r	1	-.046
	Sig. (双尾)		.424
	n	299	299
你认为企业员工的整体能力很强吗?	r	-.046	1
	Sig. (双尾)	.424	
	n	299	299

资料来源: 本研究收集

由表 4.36 可知, 企业员工的整体能力与领导二元性之间的关系, 检验结果 p-值大于 0.05, 不具有统计显著性。因此, 接受 H<sub>28a</sub> 假设, 拒绝 H<sub>28b</sub> 假设, 即: 企业员工的整体能力与领导二元性之间不相关。

#### 4.6.3.4 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与领导二元性的关系

H<sub>29a</sub>: 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与领导二元性之间不相关。

H<sub>29b</sub>: 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与领导二元性显著相关。

表 4.37 吸收与领导二元性 4

领导二元性	r	1	.001
	Sig. (双尾)		.992
	n	299	299
你觉得你们公司善于学习新的知识、理念和别人先进的经验吗?	r	.001	1
	Sig. (双尾)	.992	
	n	299	299

资料来源: 本研究收集

由表 4.37 可知, 善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与领导二元性之间的关系, 检验结果 p-值大于 0.05, 不具有统计显著性。因此, 接受 H<sub>29a</sub>

假设，拒绝 H<sub>29b</sub> 假设，即：善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与领导二元性之间不相关。

#### 4.6.3.5 采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与领导二元性的关系

H<sub>30a</sub>：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与领导二元性之间不相关。

H<sub>30b</sub>：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与领导二元性显著相关。

表 4.38 吸收与领导二元性 5

领导二元性	r	1	.130*
	Sig. (双尾)		.025
	n	299	299
你们公司采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新吗？	r	.130*	1
	Sig. (双尾)	.025	
	n	299	299

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：本研究收集

由表 4.38 可知，采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与领导二元性的关系，检验结果  $p$ -值小于 0.05，具有统计显著性。因此，拒绝 H<sub>30a</sub> 假设，接受 H<sub>30b</sub> 假设，即：采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与领导二元性显著相关。

通过数据分析，在动态能力与二元性创新能力方面，动态能力的善于感知和检测组织内外部的各种新动向与组织二元性和情景二元性显著相关，与领导二元性不相关。善于听取与接受来自组织内外部的各种信息知识、综合内外部的各位信息知识和变化对未来的规划做出动态调整、善于对各种信息知识和经验进行积累和善于从行为中总结出经验和教训与经验与组织二元性、情景二元性和领导二元性显著相关。

吸收能力与二元性创新能力方面，吸收能力的愿意为提高绩效付出积极的努力与情景二元性显著相关，与组织二元性和领导二元性不相关。企业员工的技能水平很高与组织二元性、情景二元性和领导二元性显著相关。企业员工的整体能

力很强与组织双元性、情景双元性和领导双元性不相关。善于学习新的知识、理念和别人先进的经验与组织双元性和情景双元性相关，与领导双元性不相关。采用了一定的激励制度来鼓励员工的持续学习和创新与组织双元性和情景双元性相关，与领导双元性不相关。



## 第 5 章 结论与讨论

虽然已经有很多关于动态能力和吸收能力对双元性创新能力影响研究的文章，但是我们的文章系统地回顾了该领域的文献之后，对双元性创新能力进行了更进一步的解释，细分了组织双元性、情景双元性和领导双元性三个维度。通过对全柴动力这一案例的研究，笔者试图为提升双元性创新能力带来一个可靠的方向。全柴动力通过强大的创新能力获得了赞誉，然而，这次的案例能否将本次研究扩展到其他服务以及更传统的制造业是更为重要的问题。

### 5.1 结论

本次研究在研究动态吸收能力对双元性创新能力的研究的基础上，对双元性创新能力的研究创新性的划分了三个维度，分别是组织双元性、情景双元性和领导双元性。以组织双元性、情景双元性和领导双元性的多重视角构建动态吸收能力对双元性创新能力是否存在显著关系的研究模型。采用网络问卷的调查方式获取验证模型所需数据，运用卡方检验对模型进行分析得到结论：全柴动力动态吸收能力与双元性创新能力存在显著关系。与本次研究的预期结果相符合。

对样本中全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关性的评价的百分比进行分析，一共有 30 位员工认为全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力不相关，占比 10%，有 269 位员工认为全柴动力动态吸收能力与企业双元性创新能力相关，占比 90%，超过预计要求 60%，因此，本次研究接受全柴动力有限公司动态吸收能力与企业双元性创新能力发展呈正相关的假设。这也证实了王建等人（2015）的研究结论，而动态吸收能力作为资源和创新之间的转化工具，对企业双元性创新能力具有积极影响，也符合（Zahra 和 George 2002）的研究预期。

本文的目的是回顾有关双元性创新能力三个维度以及动态能力和吸收能力有关的现有文献，建立新的研究模型，从而对管理者的政策制定和未来的研究产生影响。

### 5.2 建议

多年来，创新一直是企业的首要战略重点之一。组织单位在组织创新中起着

关键作用，然而探索与开发之间的紧张关系，也将企业的目光转移至内部环境的改变上，而领导这些单位的高管的领导行为对于提高组织单位的创新能力也至关重要。通过将这三个维度一起纳入我们的研究模型中，我们确认，动态吸收能力能对双元性创新能力各个维度产生显著的正向影响。

现有文献提供了很多提高双元性创新能力的思路，然而由于过去的工作的模糊性，管理者往往难以在探索和开发之间实现关键的平衡。研究者认为，全柴动力在双元性创新方面，可以建立拥有探索和开发性元素的情景单元，同时满足探索和开发的需求。其次，提高管理者的双元性能力，提供激发实验和创造力的技术的指导和培训，以及系统有效地规划和指导新想法实施的战略。

提高企业的动态能力和吸收能力能有效的缓解探索和开发性创新带来的紧张关系，帮助情景单元的建立，以及帮助管理者对探索和开发元素的协同和分离，有效提高企业的双元性创新能力。

管理者作为其中的中介，跨越组织的边界，将资源整合收集在一起。然而，与此同时，必须吸收和整合外部获得的知识，才能实现其潜力，转化为企业自身的竞争能力。

通过对第四章的数据分析得到的结果来看，在感受组织内外部的新动向方面做出努力，可以有效提高企业的组织双元性和情景双元性能力。其次要善于接受各方面的讯息，保证能综合内外部的信息对未来的规划做出调整，最后对各种信息知识进行总结分析，能够有效地提升三种双元性创新能力维度，即提高企业的双元性创新能力。

而吸收能力与双元性创新能力方面，提高员工对绩效努力的动力可以有效提高企业的情景双元性，这方面可以通过提高与绩效挂钩的薪酬和福利实现。而企业员工的技能水平很高时，双元性创新能力的三个维度都有显著提升，这方面可以通过提高在招收新员工的门槛和对员工进行技能培训实现强化。

最后，在分析研究中，笔者发现能够对领导双元性造成显著正向相关的因素相比组织双元性和情景双元性更加稀少。笔者认为，领导双元性更多的来自于领导者本身的锻炼与发展，想要提升领导双元性，更多的时候需要在招聘方面提高门槛，例如最基本的学历方面的要求，以及工作经验方面。最后再通过企业的环境进行锻炼。

### 5.3 后续研究建议

第一，与任何研究模型一样，由于模型是在一个案例的变量和研究背景的帮助下进行分析的，因此仍然存在局限性。每一个不同的组织的文化和内涵是复杂的，在其他案例的研究中，不一定能使用本次研究所使用的模型。

第二，在样本获取的过程中，或许还有其他方法，或许需要扩大调查的范围并且增加样本数量，使样本更具普遍性和科学性。在样本设计中，日后还要加强样本的语言表达准确性。建议在后续的研究中，加强这方面的内容。

第三，本次研究依赖于调研对象对量表问题的主观评价，为了防止目标人群无法理解问卷的内涵以及无法感受到公司的内部环境。根据专家的意见以提高问卷数据的可靠性，本次问卷调研中有大约 20%的人为全柴动力的管理人员，其次剔除了来自入职 1 年以内员工的问卷，然而这并不能够保证所有员工均能理解此次问卷调研的内容，教育背景以及学历等因素并未参与我们的研究。因此，在后续的研究中，建议加强对这方面因素的重视。

在当今充满活力的世界中，创新可能为组织带来更大的优势和挑战。处理好探索和开发的两极紧张关系以及获得协同作用的好处，可以有效提高企业的竞争力。创造一个拥有探索性和开发性的情景单元，也是一种解决思路。而在这些的基础上培养的领导者二元领导力可以帮助企业更好的运行。从研究角度来说，可以扩大外延，除了动态能力和吸收能力之外，也可以从其他角度构建提升二元性创新能力的研究模型，除了全柴动力之外添加新的案例，或许会有新的发现。

## 参考文献

1. 陈劲,蒋子军,陈钰芬 (2011)。开放式创新视角下企业知识吸收能力影响因素研究。《浙江大学学报(社会人文科学版)》, 41(5), 71-82。
2. 段庆锋,潘小换 (2018)。组织间技术扩散网络对双元创新的影响研究。《研究与发展管理》, 30(5), 27-37。
3. 冯海龙 (2010)。组织学习对战略执行力的影响分析。《管理评论》, 22(9), 75-83。
4. 傅晓,李忆,司有和 (2012)。家长式领导对创新的影响: 一个整合模型。《南开管理评论》, 15(2), 121-127。
5. 康青松 (2015)。组织学习导向、知识转移和吸收能力对国际企业绩效的影响研究。《管理学报》, 12(1), 53-60。
6. 李桦,储小平,郑馨(2011)。二元性创新的研究进展和研究框架。《科学学与科学技术管理》, 32 (4), 58-65。
7. 李悦(2018)。管理者二元性研究现状探析和未来展望。《外国经济与管理》, 40(8), 112-124。
8. 潘静洲,姜雅婷,周文霞 (2013)。龙生龙? 凤生凤? 领导创新性工作对下属创造力的影响。《心理学报》, 45(10), 429-433。
9. 王建,胡珑瑛,马涛 (2015)。吸收能力、开放度与创新平衡模式的选择——基于上市公司的实证研究。《科学学研究》, 33(2), 304-312。
10. 郑建军,金盛华,马国义 (2009)。组织创新氛围的测量及其在员工创新能力与创新绩效关系中的调节效应。《心理学报》, 41(12), 1203-1214
11. 周俊,薛求知 (2009)。二元型组织构建研究前沿探析。《外国经济与管理》, (1), 50-57。
12. 邹荣,王满仓,李勇 (2017)。新常态下中国自主创新困境的制度性因素分析。《西北大学学报(哲学社会科学版)》, 47(1), 123-127。
13. Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
14. Andersen, J. and Kask, J. (2012). Asymmetrically realized absorptive capacity and relationship durability. *Management Decision*, Vol. 50 No. 1, 43-57.
15. Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *J. Marketing*, 69, 61-83.
16. Audia P G, Goncalo J A.(2007). Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry. *Management Science*, 53(1), 1-15.
17. Bagchi, P., M. A. Lejeune, and A. Alam (2014). How Supply Competency Affects FDI Decisions: Some Insights. *International Journal of Production Economics*, 147(Part b), 239-251.
18. Ben-Menahem, S.M., Kwee, Z., Volberda, H.W. and Van Den Bosch, F.A.J. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, Vol. 46 No. 3, 216-235.
19. Bledow R, Frese M, Anderson N, et al. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

20. Bonesso S, Gerli F, Scapolan A.(2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392–405.
21. Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 2,217–232.
22. Bower, J. L., & Doz, Y. L.(1979). Strategy formulation: A social and political process. In D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic management*.,152–166.
23. Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8,61–70.
24. Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H(2009).Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects.*Organization Science*, 20(4), 781 – 796
25. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990).Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.*Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, 128.
26. Constantine, Marianne W. Lewis (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, Vol. 20, No. 4 , 696–717.
27. D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *Free Press*, New York.
28. Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6,524 –540.
29. Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). Multinational teams: A new perspective. *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
30. Edmondson, A. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685–716.
31. Eisenhardt K M, Furr N R, Bingham C B. (2010).CROSSROADS-Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6),1263–1273.
32. Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000).Dynamic capabilities: what are they?.*Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, 1105-1121.
33. Evers, N. (2011). International New Ventures in 'Low Tech' Sectors: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*,18(3), 502–528.
34. FANG,C.LEEJ,Schilling,M.A(2010).Balcancing exploration and exploration through structural design:the isolation of subgroups and organizational learning.*Organization Science*,21(3),625-642.
35. Ghoshal, S., & Bartlett, C. A.(1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15,91–112.
36. Gibson C B, Birkinshaw J(2004).The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity.*Academy of Management Journal*, 47(4), 209 – 226.
37. Gilson L L, Mathieu J E, Shalley C E, et al(2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?. *Academy of Management Journal*,48(3),521–531.

38. Gupta A K, Smith K G, Shalley C E(2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*,49(4),693–706.
39. Hannan, M. T., J. Freeman.(1977). The population ecology of organizations. *Amer. J. Sociol*,83, 929–984.
40. He, Z.-L., P.-K. Wong. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organ. Sci.*,15(4), 481–494.
41. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, John Wiley, New York.
42. Henk,W., Nicolai.J., Marjorie,A(2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *OrganizationScience*. Vol. 21, No. 4 , 931–951.
43. Hill, S. A., J. Birkinshaw. (2008). Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *J. Bus. Venturing* ,23, 423–444.
44. Im, G., A. Rai. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in longterm interorganizational relationships. *Management Sci.* 54(7) ,1281–1296.
45. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review or theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096 –1112.
46. Keller T, Weibler J(2014). Behind managers' ambidexterity - studying personality traits, leadership, and environmental conditions associated with exploration and exploitation. *Schmalenbach Business Review*, 66(3), 309–333.
47. Kogut, B., U. Zander. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3(3), 383–397.
48. Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006).The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 4, 833-863.
49. Laureiro-Martínez D, Brusoni S, Zollo M(2010). The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2),95–115.
50. Lavie, D., L. Rosenkopf. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Acad. Management J*,49, 797–818.
51. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
52. Levinthal, D. A., J. G. March.(1993). The myopia of learning. *Strategic Management J*,14, 95–112.
53. Lewis M W, Welsh M A, Dehler G E, et al(2002). Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*,45(3),546–564.
54. Lichtenthaler, U. (2009).Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes.*Academy of Management Journal* ,52(4), 822–846.
55. Lin, Z., H. Yang, I. Demirkan.(2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Sci*,53(10), 1645–1658.
56. Macpherson, A., Jones, O. and Zhang, M. (2004).Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R and D Management*, Vol. 34 No. 2, 161-177.

57. March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci*, 2(1), 71–87.
58. Mitchell, W., K. Singh.(1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organ. Sci*,4,152–180.
59. Mom T J M, Fourné S P L, Jansen J J P(2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), S133–S153.
60. Mom T J M, van den Bosch F A J, Volberda H W(2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
61. Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A.(1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24,249 –265.
62. O'Reilly C A, Tushman M L(2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
63. Peteraf, M., G. Di Stefano, and G. Verona (2013). The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal* ,34, 1389–1410.
64. Poole, M. S., A. H. Van de Ven. (1989). Using a paradox to build management and organization theories. *Acad. Management R*,14 ,562–578.
65. Puranam, P., K. Srikanth. (2007). What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management J.*,28(8), 805–826.
66. Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, et al(2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*,20(4),685–695.
67. Rosenkopf, L., A. Nerkar. (2001). Beyond local search: Boundaryspanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management J.* 22(4), 287–306.
68. Rothaermel, F. T., D. L. Deeds.(2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management J*,25(3), 201–221.
69. Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *New York: Crown Business*.
70. Schilke, O., Hu, S. and Helfat, C.E. (2018).Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research.*Academy of Management Annals*, Vol. 12 No. 1, 390-439.
71. Smith W K, Lewis M W(2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2),381–403.
72. Smith W K, Tushman M L(2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
73. Subramaniam, M., M. A. Youndt.(2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Acad. Management J*, 48 ,450–463.
74. Swoboda, B., and E. Olejnik (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation.*Journal of Small Business Management* ,54(1), 139–161.

75. Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1396–1401.
76. Teece, D., G. Pisano, and A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
77. Tempelaar, M., J. J. P. Jansen, F. A. J. van den Bosch (2008). Knowing your clients: The joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity. *Strategic Management Society Annual Conference*, Cologne, Germany.
78. Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management J*, 29(3), 251–272.
79. Tushman, M. L., C. O'Reilly. (1996). Ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Rev*, 38, 8–30
80. Tushman, M. L., P. Anderson (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Admin. Sci. Quart.* 35, 9–30.
81. YANG, Z. ZHOU, X. ZHANG, P. (2015). Discipline versus passion: collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 745–769.
82. Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 2, 185–203.

