

情境化知识与普适化理论的有机结合

——探索中国管理学研究的理论创新之道

□ 李海洋 张 燕^①

摘 要：本文基于作者自身的研究经历，讨论如何把普适化的管理理论和中国的情境及管理实践相结合来达到管理研究的理论创新。我们的基本观点是：中国管理研究要基于但是不能局限于中国情境或实践，而是应该把中国情境或实践放到更加普适化的理论背景中去讨论；这个过程需要在普适化理论和中国情境之间进行反复的相互验证。通过这样一个过程，我们可以将中国的情境化知识与普适化的理论进行有机融合。这种融合不仅可以加深我们对中国情境和管理实践的认识，还可以达到理论创新的目的。

关键词：情境化知识；普适化理论；本土化管理研究；理论创新

一、引言

过去 20 多年来，中国管理学研究随着中国经济的快速发展获得了长足的进步。这主要表现在以下三个方面：第一，国内高校中从事管理学研究的学者（包括博士生）越来越多，大家开始重视学术研究，努力发表学术论文，积极参加各种与学术研究相关的学术会议、研讨会、培训班。与此相辅相成的是，中国管理研究的社群建设也迈上了一个新台阶。比如中国管理研究国际学会（IACMR）的双年会和研究方法工作坊为国内外学者提供了相互交流与合作的平台。第二，中国学者参与国际学术活动，比如管理学会（Academy of Management）年会、战略管理学会（Strategic Management Society）年会等的规模和比例也大幅度增长（张静等，2016）。中国学者不再仅仅是在国

^① 李海洋、张燕，美国莱斯大学商学院。本文是在张燕和李海洋（2008）所写的“发表中国管理研究论文的挑战”基础上改写而成的，原文载于陈晓萍、徐淑英和樊景立主编的《组织与管理研究的实证方法》，北京大学出版社 2008 年版。感谢李瑜、王元地以及《管理学季刊》负责本文的领域编辑在评审过程中提出的建设性建议。

内与海外学者交流，更是现身于国际学术舞台，积极主动地参与学术研究对话。第三，中国管理学研究所涉及的管理问题更加广泛和深入，质量也日趋提高。一些由国内学者参与甚至主导的学术论文已经在国际一流学术期刊（比如 *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, 以及 *Journal of Applied Psychology* 等）发表。针对中国管理的研究，来自中国的管理研究俨然已经成为国际管理学研究的一股生力军。

与中国经济发展的轨迹类似，中国管理学研究的发展也经历了一个引进、学习和模仿（应用）西方管理理论和研究范式的过程。在引进—学习—模仿的过程中，自然而然地会出现一些问题，比如西方管理理论和中国管理实践的脱节、一些已经发表的文章在理论创新上乏善可陈等。近年来，一些学者对中国管理学研究开始反思，探讨未来中国管理理论创新的发展道路。其中一个比较容易引起共鸣的观点是：中国管理研究一定要结合中国实践，强调中国管理研究的本土化。比如，陈春花（2010）在阐述“当前中国需要什么样的管理研究”时提出，中国管理研究要直接面对中国管理实践而非国际一流学术标准、框定问题优先于界定方法，以及倡导全球化思考本地化行动。郭重庆（2011）指出中国管理研究必须融入中国情境，加强实践导向。徐淑英在一个访谈中强调本土化管理研究的重要性。她认为“中国管理学者需要真正地进行探索性研究来发展中国管理的新构念和理论，依赖于现有文献的模仿和构建不会带来根本的创新”（徐淑英、吕力，2015）。

中国管理学研究需要与中国管理实践相结

合（或者更广泛地来讲，管理学研究需要与管理实践相结合）这个大方向虽然无可非议，但是，如何做到这一点，以及中国管理学研究需要多大程度上的“本土化”却有待商榷。

第一，虽然中国管理学研究需要与中国管理实践相结合，但是管理实践不同于管理理论（反之亦然）。因此，即使中国学者具有接触中国管理实践的“天然优势”（蔡玉麟，2016），但是这个“天然优势”并不一定能够转化为高质量的学术研究，也并不一定能够转化为管理理论的创新。事实上，要把接触中国管理实践这个优势转化为管理创新，恰恰需要现有理论的指导。管理实践纷繁多样，犹如丛林。在理论的引导下，我们更有可能给树种分类、看清整个森林，而非迷失其中，“只见树木，不见森林”。在管理学的相邻学科——经济学中，钱颖一（2016）在谈到“中国经济学创新之可能”时一针见血地指出：“在我们致力于研究中国经济相关问题时，我们容易看到中国的现象与现有的理论之间的距离，但不容易看清其中的深层次原因，更不容易搞清楚其中的机制原理。因此，在经济学创新，无论是理论上、实证上，还是政策上，严谨、系统、深入的研究是必需的。”

第二，过度强调中国管理研究及管理理论的“本土化”有可能让我们闭门造车、重复造车。虽然中国有自己独特的历史、社会、政治和文化背景，但中国企业和国外企业在根本上仍然有许多共同点。例如它们都要建立核心竞争力，开发新产品和服务，适应环境变化，建立和保持有效的管理团队以及和本地、外国竞争者竞争等。随着中国经济进一步向市场机制

转型以及中国企业越来越多地参与全球竞争，中国企业和西方企业之间的差异可能会越来越小。因此，现有的西方基本管理理论例如资源基础观、代理理论（agency theory）、交易成本理论（transaction cost theory）等能够并且应该可以用来考察中国的管理问题。相反，如果我们过分强调中国情景及中国企业的独特性，则有可能会面临重复发明理论的风险（the risk of wheel-inventing theories）。可能的后果之一是出现很多似是而非的、缺乏系统性及严谨性甚至是缺乏可证伪性的“贴标签”式的管理理论。这样的结果不仅无助于我们深入地了解中国管理问题、指导中国管理实践，也会将中国的管理学研究与现有的学术对话和知识构建相隔离，使得与中国相关的管理研究变成“特例”、变得边缘化。

事实上，如何达到管理理论与管理实践之间的有机结合不是一个新问题。Roethlisberger（1977）在谈到有关组织（organizations）的研究时指出，组织研究像一个“知识企业”（knowledge enterprise），它的最大特征是情境化的经验知识和普适性的分析知识之间存在着连续的、不断重复的相互影响（参看 Whetten，

2002a）。因此，管理学者需要不断地通过“将普适性知识应用到具体情境中”和“将特定情境的知识普适化”来把新的特定情境下的现象和现有的学术知识连接起来。

Roethlisberger 的这个思路到今天依旧有用，可以运用到中国管理研究及理论创新的实践中去。在本文中，我们基于自身的研究经历，探讨如何把中国管理的情境化知识与普适化管理理论相结合，从而达到管理理论创新的目的。在以下内容里，我们介绍三篇关于中国企业管理研究（见表 1）的修改和再提交（Revise & Resubmit）的过程。这三篇文章在研究问题、理论框架和研究设计等方面各不相同。我们首先描述这些文章最初的研究问题、所使用的理论，以及对文献的贡献。然后，我们讨论刊物编辑和评审者所给出的意见和建议，以及文章终稿的理论运用及对普适性知识的贡献。在对每篇文章进行介绍之后，我们将讨论如何在情境化知识和普适性知识之间进行“连续重复的相互影响”这个关键问题。最后，我们会集中讨论过度强调中国管理研究本土化有可能带来的误区。

表 1 三个与中国相关的管理研究

论文	样本	所使用的理论	理论对文章的重要作用	文章对理论的贡献
Li 和 Zhang, 2007	对中国技术产业 184 家新创企业的一手调查数据	资源基础观和独占性理论	帮助建立一个转型经济背景下管理能力的权变价值的整合性理论框架并形成研究假设	我们的理论和实证结果显示转型经济背景下制度背景影响新创企业从它们的管理资源中攫取利益的程度
Zhang、Li、Hitt 和 Cui, 2007	243 家国际合资企业档案数据（数据来自中国第三次工业普查）	独占性理论	帮助建立一个转型经济背景下跨国公司研发投资的权变价值的拱形理论框架并形成研究假设	我们的理论和实证结果显示跨国公司在转型经济中的研发投资的价值依赖于它们能够在多大程度上成功解决创新的知识泄露风险

续表

论文	样本	所使用的理论	理论对文章的重要作用	文章对理论的贡献
Zhang、George 和 Chan, 2006	对 159 个跨国公司在华子公司本地高级经理人员的一手调查数据	社会认同理论	帮助确立研究问题并建立一个整合性理论论点。早先的研究问题是：什么因素影响跨国公司在华子公司本地高级经理人员的离职意向？现在的研究问题是：人们如何处理他们的多重社会身份，特别是当这些社会身份在地位上不一致的时候	利用本地高级经理人员在跨国公司子公司中的独特地位，来考察这个广泛的理论问题。我们的研究结果显示，与高地位群体的认同能够降低与低地位群体的认同所带来的负面影响

二、三项有关中国企业的管理研究

（一）Li 和 Zhang（2007，*Strategic Management Journal*）

这篇文章题目为：The Role of Managers’ Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance：Evidence from China’s Transition Economy。此文考察中国高新技术产业中管理人员的政治网络和职能经验与新创企业绩效之间的权变关系。在初期的版本中，我们试图填补文献中的两个实证空白。首先，此前有关转型经济情境下的研究重在考察管理联系（关系）（managerial ties）在企业绩效中的作用，西方发达国家背景下的研究则强调管理人员的行业和职能经验（industry and functional experience）的重要性，但没有考察转型经济背景下管理联系和管理经验如何影响新创企业绩效的实证研究。其次，我们对转型经济的特定背景如何影响管理联系、职能经验与新兴企业绩效之间的关系知之甚少。我们的讨论最初建立在资源基础观（the resource – based view）上。我

们认为企业管理人员能够提供两种类型的管理资源：①他们在多个职能领域的管理经验和技巧（职能经验），这体现了他们的人力资本。②他们与外部相关者的联系（我们集中考察他们的政治网络），这反映了他们的社会资本。根据资源基础观，我们推测这些管理资源能够帮助新创企业获得好的绩效。虽然我们也提出了有关权变效应（contingency effects）的研究假设，但是这些假设并没有特定的理论基础。

这篇文章在提交给 *Strategic Management Journal* 评审之后，评审者反馈各异。一位评审者指出：“这项研究的结果……为理解管理能力、制度发展和新创企业绩效之间的关系做出了坚实的贡献。”然而另一位评审者的评论则不太正面，他/她问道：“为什么管理人员的政治网络和职能经验影响新创企业绩效这个研究问题是有趣的（既然已经预期到这一点）？”该评审者进一步指出：“关于你们的交互作用的论断，没有抓住所讨论情况的内在复杂性，从而失去了创造发展理论的机会。”

我们认同第二位评审者提出的问题，既然能够预见到主效应——管理人员的政治网络和

职能经验影响新创企业绩效（这似乎是常识），那么这个问题就不是特别有意思（not interesting）。这些有关主效应的研究假设自然可以为进一步发展更有趣的权变效应提供基础。那么问题是：如何建立一个能够抓住转型经济中管理能力的权变效应复杂性的整合性理论框架（overarching theoretical framework）呢？

经过反复考虑和讨论，我们决定使用独占性理论（appropriability theory）来建立理论框架。根据 Teece（1986）的研究，独占性（appropriability）指的是企业能够从它们的创新活动中获得报偿的能力。根据这个逻辑，我们推测管理者所带来的资源（他们的人力资本和社会资本）对新创企业绩效的作用将会随着制度环境的不同而发生变化。在修订稿中，我们一开始就直接地提出了两个主效应假设：管理人员的政治网络和职能经验对新创企业绩效有正向影响。以此为基础，我们提出，由于关系能够替代转型经济中不完善的制度结构，因此当制度对新创企业的支持比较弱的时候，管理人员的政治网络对新创企业绩效的正向影响会更强。此外，如果制度环境允许新创企业有效地收获他们管理人员的职能经验所产生的收益（rents），管理人员的职能经验对新创企业绩效的正向影响会变得更强烈。

基于这样一个总体理论框架，我们考察了新创企业的所有权类型（相对非国有类型的所有制，国家所有制意味着更强的制度支持）和市场环境中不良竞争（dysfunctional competition）的程度（不良竞争的程度越高意味着制度支持越弱）如何调节管理人员的政治网络和职能经验对新创企业绩效的影响。我们的实证结果显

示，管理人员的政治网络对新创企业绩效的正向影响没有受到这些调节变量的影响。但是，当新创企业是国家所有制以及/或者市场不良竞争的程度较低的时候，管理人员的职能经验对新创企业绩效有更强的正向影响，这一发现和我们最初的假设相吻合。

在终稿中，这项研究的贡献已经超越了管理者的人力资本及社会资本、所有权和市场不良竞争与新创企业绩效之间的实证结合。我们的研究结果说明，在转型经济背景下，制度结构如何影响新创企业从管理者资源特别是他们的职能经验（人力资本）中攫取利益。我们所构建的理论框架和实证研究结果对其他组织资源和情境变量（那些能够体现独占性的制度差异）在转型经济中的角色也有所启示（正如我们在下文中所做的那样）。

（二）Zhang、Li、Hitt 和 Cui（2007，*Journal of International Business Studies*）

此文题目为：R&D Intensity and International Joint Venture Performance in an Emerging Market: Moderating Effects of Market Focus and Ownership Structure。在最初投稿中，这篇文章主要考察市场专注（market focus）（专注出口市场或专注本地市场）和所有权结构（ownership structure）（外资控制还是本土控制）如何独立地和交互地影响跨国公司在华合资企业的研发集中度（R&D intensity）。然而，该刊物的部门主编陆亚东教授和一位评审者对我们的研究关注点提出了质疑。陆亚东教授清楚地指出，“既然已经有很多研究考察了当地市场适应性和所有权结构对资源投入的影响（研发集中度是资源投入的代理变量），那么将这两者直接联合起来进行考

察的价值可能就比较有限”。他建议考察市场专注和所有权结构如何分别地和联合地影响合资企业研发投资活动对其绩效的影响，他认为这个研究问题将会比较引人注目。

我们完全同意陆亚东教授和那位评审者的意见和建议。那么接下来要做的，就是建立一个令人信服的整合性的理论框架，并以此来分析这些复杂的权变组合关系。这包括两个两维的交互关系及一个三维的交互关系。比如，市场专注如何调节研发集中度与合资企业绩效之间的关系（两维的交互关系）？研发集中度、市场专注和所有权结构之间的各种不同组合对合资企业绩效的影响（三维的交互关系）甚至更加复杂。受到我们发表在 *Strategic Management Journal* 上的那篇文章的启发（上文讨论的文章），我们决定使用独占性理论来建立我们的理论框架和推测研究假设。

运用知识泄露风险（appropriability hazard）这个概念，我们提出跨国公司在新兴市场（emerging markets）的合资企业里进行研发活动会面临两种类型的知识泄露风险：与本地市场相关的知识泄露风险（local market - related appropriability hazard）和与本地合作方相关的知识泄露风险（local partner - related appropriability hazard）。一方面，与本地市场相关的知识泄露风险之所以会产生，是因为新兴市场对产权的保护不完善，合资企业的研发活动及成果可能会被泄露给当地的其他企业，因此合资企业也许无法从它们的研发投资中获得充分甚至部分收益。另一方面，与本地合作方相关的知识泄露风险之所以会产生，是因为合资企业的本地合作伙伴可能会滥用跨国公司转移到合资企业

的专有技术（proprietary technology），本地合作伙伴也可能会使用合资企业的研发资源为自己的利益服务。因此，国际合资企业的研发集中度与其绩效之间的关系可能会取决于这些潜在的知识泄露风险的水平。也就是说，当知识泄露的风险较低时，国际合资企业的研发集中度及其绩效之间会出现正向的关系。反之，当知识泄露的风险较高时，国际合资企业的研发集中度及其绩效之间可能没有显著的关系，甚至出现负向的关系（因为研发是成本，如果不产生足够的收益，会对绩效产生负向影响）。

基于这个总体理论框架，我们考察了两种不同的防御机制的调节作用：①合资企业的市场专注；②外资比例。我们推论，合资企业如果更加专注于出口市场，那么当地其他企业模仿合资企业的研发过程及成果的可能性就会降低。这是因为合资企业的产品如果直接出口，较少在本土市场上面市，那么本土其他企业则没有太多的机会观察到以至于模仿合资企业的产品及技术，从而减少与本地市场相关的知识泄露的风险。此外，如果跨国公司在合资企业中拥有多数股权（大于 50%），这将使得跨国公司对合资企业的研发资源的使用及其研发的过程有更大的控制权，从而降低与本地合作方相关的知识泄露的风险。使用多重构造（configuration）的方法，我们进一步推论，在关注出口市场和跨国公司拥有多数股权并存的情形下，研发投入对合资企业绩效的正向影响关系最强。因为在这种情形下，上面所讨论的两种知识泄露风险都得到了有效的控制。

我们的实证研究结果显示：①当合资企业专注于出口市场而非本地市场时，研发集中度

对合资企业的绩效有正向影响；②外方股权对研发集中度和合资企业绩效之间的关系没有调节作用；③在合资企业专注于出口市场并且跨国公司在合资企业中占多数股权的组合中，研发集中度对合资企业的绩效有正向的影响，但在其他的市场专注及所有权结构的组合中则没有显著影响。

这轮修改之后，我们的研究问题变为：跨国公司如何在产权保护不完善的新兴市场上从研发投资中获益？正如陆亚东教授所评论的那样，这是一个“在理论上和实践上都非常重要的问题”。更重要的是，通过发展一个内部协调一致的理论框架，我们系统性地解释了新兴市场上的知识泄露风险是如何发生以及如何影响研发投资和合资企业绩效之间的关系的，我们的实证结果说明，知识泄露风险可能产生于本地市场上其他企业的模仿，也可能产生于本地合作方的利己行为。更重要的，我们的实证结果说明，合资企业的研发只有在这两种知识泄露风险都得到有效控制的情形下，才能对业绩产生正向的作用。通过理论构建和实证研究，这篇文章不仅推动了有关文献的发展，而且这个理论模型也可以有更为广泛的应用。譬如，对于跨国公司在新兴市场上的独资子公司（wholly-owned subsidiaries）而言，与本地市场相关的知识泄露风险将比与本地合作方相关的知识泄露风险更为相关。此外，在一个拥有有效知识产权保护的东道国，与本地市场相关的知识泄露风险对跨国公司的子公司（独资或合资）可能并不重要。这些推论都是我们这项研究所发展和验证的理论观点的延伸性应用。从这个意义上看，我们的理论模型可以作为考察

跨国公司海外研发活动（或者跨国公司的其他资源配置）及其绩效之间的关系的的一个总体指导框架。

（三）Zhang、George 和 Chan（2006, Journal of Management）

此文题目为：The Paradox of Dueling Identities: The Case of Local Senior Executives in MNC Subsidiaries。在这篇文章的初次投稿中，我们提出了如下研究问题：如果在跨国公司的海外子公司中，高级经理人员的本土化（managerial localization）很重要，那么跨国公司如何才能留住本地高级经理人员、降低他们的离职意向？

根据社会认同理论（social identity theory），我们认为，本地高级经理人员可能会基于共同的国籍而与本地的其他员工相互认同。那么，如果本地的其他员工被认为不称职（缺乏知识和技能而且不被尊重），那么这个相互认同将可能导致本地高级经理人员也感到低人一等及不被重视，因此产生辞职意愿。基于这个理论观点，我们推论，感知到本地员工不称职的程度会与本地高级经理人员的离职意向有正向关系。我们进一步提出，跨国公司总部与本地高级经理人员之间的关系（比如本地高级经理人员和总部之间交流的质量、总部对本地高级经理人员的控制和本地高级经理人员对总部的信任等）可能对这种正向关系有调节作用。

虽然我们在文章中使用了社会认同理论，但我们只是用这个理论去解释跨国公司在华子公司的本地高级经理人员的离职意向，并没有对如何发展这个理论进行讨论。该刊物的执行主编 Carol T. Kulik 教授在她的信中清楚地指出了这个问题。她认为：“成功地修改此文需要注

意两方面的问题：一个是理论上的，另一个是方法上的。在理论方面，我想要看到你们对该论文的理论贡献有更广泛和更清晰的理解。目前你们只是把研究局限在新兴市场上跨国公司所聘用的本地经理人员身上。然而，我相信这里存在一个更加广泛的问题——组织成员如何处理他们的双重身份问题（dual identities），特别是当一种身份被丑化或者处于不利位置的时候。我想要看到你们在更大程度上——既在前面的理论背景中又在后面的讨论中——强调这个问题。没有这个更加广泛的框架，我们就有可能需要为在各种类型的组织（例如跨国公司和纯粹的国内企业）中各种类型的员工（例如本地非管理人员、本地管理人员和海外雇员）分别地来探讨他们的离职理论/模型。”对于Kulik教授来说，有关理论方面的讨论将直接影响到这篇论文是否被接受发表。我们同意她的看法。

经过两轮的修改和再评审之后，我们成功地解决了这个主要的理论问题以及其他问题。在文章的最终稿中，我们开篇就讨论社会认同理论。我们首先简要地回顾了社会认同理论及其建立在内群体偏差（ingroup bias）上的核心观点，然后讨论了有关社会认同理论的最新研究进展。在回顾文献的基础上，我们指出社会认同理论的一个重要缺口。之前大部分的研究假定每个人只是一个群体的成员，或者属于高地位群体或者属于低地位群体。然而，因为存在多种社会分类，例如性别、年龄、国籍和在组织层级中的位置等，一个人能够同时属于多个群体。一个重要而有趣的研究问题是：人们如何对待他们的多重社会身份，特别是当他们

的多个社会身份在地位上不一致（例如当多重身份中的一个身份处于较低的地位或者被丑化）的时候。

我们认为跨国公司在华子公司的本地高级经理人员代表了一个适合探讨这个理论问题的情境。跨国公司子公司中的本地高级经理在组织中处于一个相当独特的位置，从而使他们有可能认同工作环境中地位非常不同的两个群体。一方面，他们作为“本地人”会认同本地其他员工；另一方面，他们作为“高级经理人员”可能认同公司的管理层。在这项研究中，我们感兴趣的是他们的双重身份如何影响他们的离职意向。我们推论，如果本地员工被认为是不称职的，那么本地高级经理人员为了避免和不称职本地员工发生负面认同，有可能想离职。我们进一步推论，本地高级经理人员获得总部管理者（一个高地位群体）认同的程度越高——通过更高质量的交流、更低水平的控制（也就是更高水平的自治权）和更高水平的信任——他们同相对较低地位群体之间的认同会变得不太重要。在这些情形中，感知到的本地员工的不称职和本地高级经理人员离职意向之间的正向关系将会减弱。我们的实证结果支持了这个推断。

在最终稿中，本文的贡献超出了跨国公司在华子公司高级经理人员这个特定情境。我们的研究结果对社会认同理论做出了重要贡献，而且能够被应用到其他情境中去。这是因为在复杂多样的现代组织中，具有两个或者多个在地位上不一致的社会身份很常见。例如，非洲裔经理人员可能认同地位不一致的两个群体：非洲裔群体（传统上一个种族地位相对较低的

群体)和经理人员群体(在组织层级地位上相对高的群体)。考察多重社会身份的影响不仅丰富了社会认同理论,而且有助于我们理解现代组织中群体间和群体内影响过程的机制。我们的研究结果建议,为了留住员工,组织应该强调正向的身份认同,同时减弱负向的身份认同。

在 Kulik 教授的论文接受函里,她对我们的修改感到非常满意。她写到,“我非常高兴看到这篇文章在前面及中间部分突出其理论贡献。我认为你们非常有效地表达了你们所研究的多重社会身份这个普遍性的问题,但是又没有失去你们所选择的特殊研究情境中的有意思的成分。与先前的版本相比,这个版本将会吸引更多广泛的读者”。

三、普适性管理理论和中国管理实践相结合过程中的一些关键问题

以上我们简短地描述了三篇文章修改和再投稿的过程,通过听取执行主编和评审者的评论和建议,我们修改了文章并使文章最终得以发表。文章能够在高水平的期刊上发表固然值得高兴,更为重要的是,在这些修改和再投稿的过程中(当然不只局限于这三篇文章,也包括我们发表的其他文章甚至是最终被拒掉的文章),我们受益良多。其中最深的一个体会是:即使我们(作为中国人)对中国的管理现象和实践很熟悉,也并不意味着我们能够真正理解这些现象和实践、抽象出这些现象和实践背后的普适性问题与普适性理论。就如我们在此文开篇时指出的,我们熟悉中国情景这个“天然优势”并不一定能够转化为中国管理的理论创

新。这和钱颖一教授(2016)所提到的中国经济学者对于中国经济现象“不容易看清其中的深层次原因,更不容易搞清楚其中的机制原理”是一个道理。事实上,基于日本丰田汽车管理实践发展起来的“精益生产”理论也不是由日本人而是由美国人 John Krafcik 提出的。John Krafcik 曾任职于丰田—通用在加州的合资企业,他在 MIT 学习时写了一篇“Triumph of the lean production system”,发表在 *MIT Sloan Management Review* 上(见 Krafcik, 1988)。

我们认为,把普适性管理理论和中国管理实践相结合,需要着重解决三个问题:①如何根据学术文献和管理实践选择重要而有趣的研究问题?②如何构建整合性的研究框架去探讨所选择的研究问题?③如何把研究结果普适化,从而推动理论的创新?前两个问题是如何将普适性知识(理论)应用到具体情境中;后一个问题是如何将特定情境的知识(研究结果)普适化,融入现有的管理理论知识体系中去。这三个问题结合在一起,代表了情境化知识和普适性理论之间“相互影响”的过程。

1. 根据学术文献和管理实践选择研究问题

Huff (1999) 在她的一本书里专门探讨如何写作并发表学术论文。Huff 鼓励作者把“写作学术论文”和“加入学术对话讨论”类似看待。根据 Huff 的观点,写作学术文章的作者需要“确定合适的研究问题”。换句话说,什么样的研究问题?听众是谁?为什么所选择的研究问题是和听众相关而且是有趣的?就我们自己的观察,中国管理学者(包括我们自己)在设定研究问题时有两种倾向:第一,许多研究问题只是关注文献中没有考察过的变量之间的实

证联系而不是更广泛的理论问题，这些研究问题甚至和管理实践也没有太大关系。这样的研究问题不仅不太有趣，对实践的意义也不大。第二，与第一种情况正好相反，另外一些研究只是注重现象或实践本身，过度强调所关注的现象的特殊性，而不能把这些现象和普适性的管理理论联系起来。我们认为，无论我们最初关注的研究问题从哪里来（从文献中来也好、从实践中来也罢），这些问题必须和理论结合才能变成合适的研究问题。俗话说：问对了问题就等于解决了问题的一半。确定合适的研究问题是我们迈向理论创新的一个关键步骤。

以 Zhang、George 和 Chan（2006）为例来说明这个问题。如上文所提到的，在初次投稿中，我们的研究问题是：什么因素可能影响跨国公司在华子公司中的本地高级经理人员的离职意向？这个研究问题来自我们对中国现象的观察：跨国公司在华子公司中本地高级经理人员的离职意向及频率很高。但是这个研究问题的目标听众范围却非常狭窄，只有那些对跨国公司如何留住当地高级经理人员这个问题感兴趣的听众。在最终稿中，依据社会认同理论，我们的研究考察了一个更为广泛的理论问题：人们如何处理他们的多重社会身份，特别是当这些多重社会身份的社会地位不一致的时候？既然多重社会身份在现代企业中相当普遍（例如女性经理人员、少数族裔经理人员、跨职能团队和联盟管理团队等），那么这个研究问题的听众就会更加广泛，使得这个研究能够加入到一个更加宽广的学术对话中。并且，研究这个问题的实证结果不仅有助于理解“什么因素可能影响跨国公司在华子公司中本地高级经理人

员的离职意向”（我们最初基于中国现象提出的问题），而且有助于理解社会认同理论在中国情境（跨国公司在华子公司）中的运用，从而具有理论和实践的双重意义。

在另外两篇文章中，我们也用理论去重新设定甚至修正我们最初的研究问题。例如，在 Li 和 Zhang（2007）的文章中，早期版本的研究问题是：管理人员的政治网络和职能经验如何影响新创企业绩效以及这种影响如何被新创企业的所有权结构和市场不良竞争的程度所调节？之所以选择这个问题，是因为我们认为政治网络在中国转型经济中非常重要（这个属于中国情境、中国现象）。然而，在最终的版本中，基于独占性理论，我们的研究问题则要广泛得多：企业如何在知识产权保护薄弱的转型经济中从管理人员的能力中受益？在 Zhang、Li、Hitt 和 Cui（2007）的文章中，起初的研究问题是这样的：合资企业的市场专注和所有权结构如何分别或联合影响合资企业的研发集中度？这个问题来自现有文献，却并非很有趣。我们最终版本的研究问题则变为：跨国公司如何在知识产权保护薄弱的转型经济中从其研发投入中获益？这不仅是一个更为根本的学术问题，也是一个非常重要的实践问题。

很显然，这三篇文章最初的研究问题要么以某个中国情境（或现象）为中心（来自实践），要么以一些变量为中心（来自文献）来考察变量之间的实证联系。这些狭窄的研究问题有可能需要我们根据不同情况（例如，每种类型的雇员，每种类型的组织，转型经济中企业的每种环境维度、资源维度和战略维度）建立和检验理论模型。但是，在理论的指导下，这

些文章的最终稿都提出了更有普适性、更令人感兴趣的研究问题。正是这些更有普适性的研究问题,使得我们的研究和现有的理论研究建立起了密切关系,而且也具有更加广泛的实践意义。

2. 建立整合性理论框架

确定了合适的问题之后,如何去研究这些问题?这里不仅涉及研究方法的问题[这一点超出了本文的讨论范围,可参见陈明哲教授(2016)和徐淑英教授(2016)对这一问题的精彩讨论],更重要的是需要建立简约而具有内部一致性的理论框架(Dubin, 1978; Whetten, 1989)。建立简约而具有一致性的理论框架的目的,是要在现有理论或逻辑的基础上提出我们自己分析问题和解决问题的理论和逻辑。在这个框架中,各部分(因变量、自变量和调节变量等)都是整体框架的自然组成部分。那些给理论框架带来很少附加价值的因素不应当被包含在框架内。这样的框架能够整体地指导一项研究中的各项关系,帮助我们深入理解我们所研究的问题,这是我们迈向理论创新的另一个重要步骤。

以 Li 和 Zhang (2007) 的文章为例。这篇文章最初考察了影响管理能力和新创企业绩效之间关系的两个调节变量(所有权类型和环境不良竞争的水平)。我们为什么考察这些调节变量呢?它们如何组合?这些调节作用的理论意义是什么?在早期版本中,因为缺少一致的整合性理论框架,我们无法回答这些问题。在终稿中,我们使用独占性理论建立了一个具有一致性的整体理论框架。这个理论框架指出,由于政治网络能够替代不完善的制度结构,因

此在制度支持较弱的情况下,转型经济中管理人员的政治网络对企业的业绩更有价值;如果制度背景允许新创企业保留管理人员的职能经验所产生的收益,那么管理人员的职能经验就可以对企业的业绩更有价值。基于这个理论框架,我们提出了具体的权变假设。由于所有权类型和市场上不良竞争的水平符合我们整合性理论框架的逻辑,并能用来检验文章所构建的理论框架,我们使用这两个变量作为调节变量。我们认为,和其他所有权类型的新创企业相比,国有的新创企业面临的制度支持更强,因此管理人员的政治网络对企业绩效的正向影响就较弱,而国有新创企业管理人员的职能经验对企业绩效的正向影响则更强。相似地,我们认为市场上不良竞争的程度越高,制度支持(例如产权保护和契约履行等)越弱,因而管理人员政治网络的正向效应会较强,管理人员职能经验的正向效应则会较弱。

与此类似,Zhang、Li、Hitt 和 Cui (2007) 的文章在提出特定研究假设之前也构建了一个内部一致性的整合理论框架。这个框架指出,跨国公司在新兴市场上的合资企业面临着两种类型的知识泄露风险:与本地市场相关的知识泄露风险和与本地合作方相关的知识泄露风险。当知识泄露风险较低时,研发集中度和国际合资企业绩效之间可能存在正向影响关系。根据这个基本论点,我们研究合资企业的市场专注和所有权结构如何分别地、联合地调节研发集中度和合资企业绩效之间的关系。我们认为合资企业专注于出口市场有助于减轻与本地市场相关的知识泄露风险,跨国公司拥有合资企业的多数股权有助于减轻与本地合作方相关的知

识泄露风险。这项研究的实证结果不仅昭示了市场专注和所有权结构的调节作用，更重要的是提供了证据来支持这个普适性的理论框架。

可以看出，正是因为提出了这些具有内部一致性的总体理论框架，我们对研究问题的分析和解决提升到了一个理论层面。我们的研究不再只是停留在情境化知识的层面，而是和理论有了更加紧密的结合。

3. 将研究结果普适化

在评审与中国管理研究相关的论文时，许多学刊的评审者常常问这样的问题：你如何将来自中国情境下的研究结果应用到其他情境中？虽然期望与中国有关的管理研究必须能应用到其他可能的情境中去并不公平，但对于中国管理研究而言，情境敏感性确实很重要。这一方面是因为中国独特的政治、文化和经济体制会影响企业的行为及其结果，另一方面也说明在国际顶级管理学刊物上有关中国企业研究的论文相对较少，很多评审者对这个特定领域缺乏了解。

为了回答这个普适化的问题，学者们通常会讨论样本的特征，并以其他类似的研究作样本，最终进行研究结果的比较。学者们也可能会考虑“理论的效果是否会而随时间而变化，这可能是因为存在其他依赖于时间变化的重要变量，也可能是由于某种原因而使原来的理论效果不稳定”（Whetten, 1989）。虽然这些处理方法都有用，但我们相信回答这个普适化问题最终还是要回到理论、依赖理论。具体地说，如果一项研究的整合性理论框架是建立在强有力的理论基础上的，那么即使样本、测度和方法具有情境特定性，研究的实证结果也能够对

理论提供指导和启示。

让我们回过头来看看 Huff（1999）关于写学术论文就像参加学术对话的评论。Huff 认为，学者们在写文章时要强调自己的研究对所加入的学术对话的贡献。也就是说，当一些人在围绕着某个或某些问题进行对话时，请想象一下你的加入会给这场对话带来什么新的内容（包括新的观点、新的理论或者新的方法）。相似地，Whetten（2002a）也指出，学者们在研究新的、特定情境中的某个现象时将会面对两个障碍：①让同行们对新现象熟悉起来；②证明该现象和当前的讨论是相关的。

根据我们的经历，我们的文章之所以能将情境化的研究结果应用到更为普适性的理论和文献中，是因为我们的理论模型就是建立在现有的理论和令人信服的逻辑基础之上。这样做的结果是，我们的研究同理论和逻辑是紧密相连的，这种相连使我们能够将特定情境下所发现的研究结果普遍化。例如，在 Zhang、George 和 Chan（2006）一文中，研究结果发现所感知到的当地员工不称职和本地高级经理人员的离职意向呈正相关，而且当总部和本地高级经理之间的交流质量高、本地高级经理人员对总部管理层高度信任的时候，这种正相关关系会减弱。没有一个强有力的理论框架，这些实证结果至多只能说明所感知到的当地员工不称职、和总部与本地高级经理人员之间的关系可以单独地、联合地影响跨国公司子公司本地高级经理的离职意向。然而，在此文中，我们确定了一个更为广泛的研究问题：组织成员如何处理他们的双重社会身份，尤其是当一种身份被丑化或者处于相对不利位置的时候？基于社会认

同理论,我们阐述了这个更为广泛的理论问题。这样,我们的实证结果的贡献就超出所检验的实证关系,我们的实证结果为我们的普适性理论观点提供了证据。因为理论观点可以普遍应用,我们的研究结果就能够对基于其他情境(例如现代组织中的女性经理和非裔经理)的研究提供重要启示。

在 Zhang、Li、Hitt 和 Cui (2007) 一文中,我们的研究结果显示:①当合资企业专注于出口市场而不是专注于当地市场时,研发集中度对合资企业绩效有正向的影响;②在专注于出口市场和跨国公司占多数股权这两个条件并存的情形下,研发集中度对合资企业绩效有正向的影响,但在其他的市场专注和所有权结构的组合下没有影响。因为我们在现有理论基础上建立了一个整合性的理论框架,这些实证研究结果的贡献就超出了所考察的特定实证关系。这些实证结果为整合性的理论框架提供了实证支持,而且能够普遍应用到其他情境中,例如,跨国公司在新兴市场上的独资子公司或者跨国公司在产权保护更加先进有效的东道国的子公司(独资或合资)中。

Li 和 Zhang (2007) 这篇文章也具有类似的特征。我们的实证研究结果显示:在国有新创企业或者市场上不良竞争程度较低时,管理人员的职能经验和新创企业绩效之间的正向关系会更强。没有坚实的整合性理论框架,这些研究结果仅能显示所有权类型和不良竞争会如何调节管理人员的职能经验和新创企业绩效之间的关系。那样的话,我们就无法得出普适性的结论,而是需要为其他各种类型的权变变量分别建立和检验模型。然而,因为我们的研究

假设来自整合性的理论模型,我们的实证结果就能够对更广泛的问题有所启示:新创企业如何从它们的资源中获得利益?这项研究对这个问题的回答是:新创企业能够从其资源中获得利益的程度取决于制度环境中独占制度(appropriability regime)的完善程度。因此,这些发现能被推广应用到新创企业其他类型的资源和新创企业所面临的其他独占制度的情形中去。

四、总结:理论创新来自情景化知识和普适性理论之间的重复迭代

从以上讨论可以看出,我们的研究通常是从一个有趣的、独特的中国情境现象开始。我们关注的问题并非源于现有的理论,而是源于新颖的、与中国特定情境相关的管理现象。在选择“研究什么”的时候,用 Tsui (2006) 的话来说,我们采用了“由内而外”而不是“由外而内”的方法。这种“由内而外”的方法是直接关注、理解中国特有的问题。相反,“由外而内”的方法是在中国情境中考察现有文献所关注的话题或者现象(Tsui, 2006)。正如 Tsui (2006) 进一步指出的,“我倡导和支持‘由内而外’的方法,‘由内而外’的方法可以确定重要的独特问题或者至少是对中国企业、经理人员和雇员重要的问题,即便这些现象对于这个情境之外的学者可能是陌生的”。比较而言,“由外而内”的方法则有可能错过在中国情境中真正重要的组织和管理问题。

当谈到“如何研究”时,问题会变得更加复杂。Tsui (2006) 批评了应用型方法(即直

接把西方的理论应用到中国情境中)所隐含的问题。她指出:“观察和分析被限定在现有理论中的变量和隐含逻辑中。”但西方理论赖以建立的一些关键假设可能在中国情境中并不正确。因此,她建议学者可以在中国情境中创造必须通过完全不同的视角才能发现的新的理论(Tsui, 2006)。

我们的方法居于应用和创造这两种方法中间,代表了“利用西方理论或将其拓展到中国情境的理论构建研究”(Tsui, 2006)。一方面,我们的研究并不是西方理论的直接应用,其原因如下:①我们从中国情景中的独特管理现象引出研究问题,即“研究什么”;②我们通过整合西方现有理论和中国情境来建立整合性的理论框架;③在很多情况下我们研究的变量及其关系尚未在文献中考察过。另一方面,我们的研究又是建立在西方理论基础之上,并且和现有的文献是紧密结合的。

我们通过在理论、现象以及数据之间重复迭代、相互印证,从而达到理论创新的目的。这种方法与广泛应用于扎根理论构建研究的重复研究过程类似(Eisenhardt & Graebner, 2007; Glaser & Strauss, 1967; Whetten, 2002b)。在扎根理论构建研究中(grounded theory - building research)(详细讨论请参见 Glaser & Strauss, 1967; Whetten, 2002b),学者通常从熟悉数据或现象开始,然后确定关键的构念(constructs)以及构念之间的关系(理论模型)来接近数据或现象。他们往往会经历一个在“理论”和“数据”(或现象)之间重复迭代的过程,直到他们对“模型”和“数据”(或现象)之间的“契合”感到满意为止。

我们以上讨论的三项研究都经历了这样一个在“理论”和“数据”(或现象)之间重复迭代的过程。从熟悉现象和数据开始(对现象的观测和初步实证研究结果),之后回到理论中去并使用各种理论(不仅仅使用一个理论)来解释现象和实证结果。不同的理论可能意味着不同的实证模型和构念之间的关系,于是我们又回到数据来检验其他可能的模型和构念关系。这个过程不断重复迭代,直到我们(以及编辑和评审者)对“理论”和“数据”之间的契合感到满意为止。这样一个重复迭代过程的结果是,我们的研究在保持独特的情境化知识的同时,也能够加入到现有的学术对话中去。更重要的是,我们能够利用独特的情境化知识来拓展现有的理论。正如 Whetten (2002a) 所观察到的,“这种将新的特定情境的现象和现有的学术知识联系起来的模式促成了过去的 20 年里组织研究领域的大部分发展”。显然,我们的方法和 Whetten 的观察相一致。

我们认为,探索中国管理的理论创新需要避开两个误区。第一,片面强调“理论创新”的误区。Hambrick (2007) 指出,片面强调理论创新会让我们忽略对事实、现象的正确理解,而真正的理论创新恰恰是在对事实或现象的深入理解的基础之上才慢慢发展起来的。他认为,在创造理论之前,更为重要的是用逻辑或现有理论去描述和理解那些有意思的现象。Hambrick 对管理学界片面追逐“理论创新”的反思同样适用于中国管理学研究。如果我们过于追逐中国管理学研究的理论创新,有可能会产生一些似是而非的、贴标签式的理论。这样的理论不仅无助于真正有价值的管理理论创新,反

而会让我们忽略真正有意思的、重要的中国管理现象和问题。

第二, 过分强调本土化研究的误区。在强调“本土化”研究之前, 我们首先要搞清楚“本土化研究”指的是什么。①研究问题的本土化? 这应该不是一个问题, 因为大部分中国管理学学者所研究的问题都是与中国企业相关的。②管理理论(理论视角)的本土化? 虽然中国有自己独特的历史、社会、政治和文化背景, 但是中国企业和国外企业在根本上有许多共同点。因此, 我们不能否认现有西方管理理论例如资源基础观、代理理论(agency theory)、交易成本理论(transaction cost theory)和独占性理论与中国管理实践的相关性。也许有学者提出, 我们可以到中国的传统文化和古代的管理思想中寻找本土的管理研究视角。社会科学包括哲学、经济学、社会学、心理学及管理学在过去的几百年甚至上千年有了巨大的发展。要把中国的传统文化和古代的管理思想整合、提升到今天社会科学的标准是一件不容易的任务。我们需要非常小心, 不能为了本土化而本土化, 把中国古代的管理思想信手拿来, 放在今天这个情境中去解读。③研究方法的本土化? 那么, 本土化的研究方法是什么? 更为重要的是, 强调研究方法本土化是否意味着我们要放弃目前占主导地位的实证研究范式? Hambrick 和 Chen (2008) 探讨一个新的学科如何能够被现有的相邻的学术界接受, 从而成为一个具有社会合法性(social legitimacy)的独立学科。他们以战略管理学科为例来说明这个问题。战略管理学科是一门年轻的学科, 它的起源是教学的需要, 要用案例教学的方法让学生像管理者

那样思考问题(general management perspective)。与此相连, 在 20 世纪 70 年代中期之前, 战略管理研究绝大多数是定性的案例研究。当时对战略管理研究的一个典型批评是, 战略管理“具有宗教的全部特征。有很多信念, 但是没有实证知识”(Business policy has all the characteristics of a religion. A lot of belief, no empirical knowledge.) (Hambrick & Chen, 2008, p. 38)。在 70 年代末期, 号召以理论为基础的实证研究才被正式提出来。很快, 这个新领域就开始采用定量研究这个已经被相邻的、更为成熟的学科(尤其是市场营销和组织行为)所采用的研究范式。毫不夸张地说, 正是采用了以理论为基础的定量研究这个研究范式才使得战略管理获得了社会合法性、被相邻学科所接受, 从而成为一门独立学科(Hambrick & Chen, 2008)。尽管我们鼓励中国管理学研究要采用多元化的研究方法, 但是, 如果因为本土化而放弃实证研究的范式, 中国管理学研究不仅不会进步, 反而可能会倒退至“具有宗教的全部特征, 有很多信念, 但是没有实证知识”这一状态。

事实上, 这种对本土化研究的倡议已经引起一些学者的警惕。比如, 谭劲松(2006)认为, 这种本土化研究的观点“有一个潜在的危险, 这就是当我们用‘中国特色’来提高进入门槛的同时, 也把自己的发展空间限制住了”。章凯、张庆红和罗文豪(2014)从组织行为学研究出发, 认为由于人类的本质、组织和企业实践都有超出文化和地域的共同属性, 因此, 中国管理研究应该走普适性管理理论的道路, “理论普适化是理论发展的最高境界, 管理学科最终要建构起文化兼容的理论。这样的理

论应该对东西方管理都具有借鉴和指导意义。即便是中国学者基于中国管理实践开发出的新理论,也要进行普适性的检验,并在检验中不断修正完善”。同样,在经济学领域,钱颖一(2016)也指出,经济学的创新“是能够不仅解释中国,也能有一般意义的创新”。

总之,在本文中,我们利用自身的研究经历,着重讨论了如何把现有的普适化管理理论与中国特殊的管理情境相结合来推动中国管理研究的理论创新。我们的经历和经验显示,普适性的理论和中国情境化知识之间连续地重复迭代、相互印证的过程可以达到管理理论创新的目的。只有把针对中国情境的研究放到更普适化的理论框架中,中国管理研究才能更有活力,才能更好地为人类管理学知识的发展做贡献。而这些也正是中国管理学创新的根本目的之所在。

(接受编辑:李新春

收稿日期:2016年10月29日

接受日期:2016年11月14日)

参考文献

- [1] 蔡玉麟:《也谈中国管理研究国际化和理论创新——向张静、罗文豪、宋继文、黄丹英请教》,《管理学报》,2016年第8期。
- [2] 陈春花:《当前中国需要什么样的管理研究》,《管理学报》,2010年第9期。
- [3] 陈明哲:《学术创业:动态竞争理论从无到有的过程》,《管理学季刊》,2016年第3期。
- [4] 郭重庆:《中国管理学者该登场了》,《管理学报》,2011年第12期。
- [5] 钱颖一:《我眼中的中国经济学发展以及对经

济学研究的几点建议》,凤凰国际智库(http://pit.ifeng.com/a/20161006/50064345_0.shtml),2016。

[6] 徐淑英:《商学院的价值观和伦理:做负责任的科学》,《管理学季刊》,2016年第1/2期。

[7] 徐淑英、吕力:《中国本土管理研究的理论与实践问题:对徐淑英的访谈》,《管理学报》,2015年第3期。

[8] 张静、罗文豪、宋继文、黄丹英:《中国管理研究国际化的演进与展望——中国管理研究国际学会(IACMR)的发展范例与社群建构》,《管理学报》,2016年第7期。

[9] 章凯、张庆红、罗文豪:《选择中国管理研究发展道路的几个问题——以组织行为学研究为例》,《管理学报》,2014年第10期。

[10] Dubin, R. 1978. *Theory building*. New York: Free Press.

[11] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25–32.

[12] Hambrick, D. 2007. The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Review*, 50, 1346–1352.

[13] Hambrick, D. C., & Chen, M. J. 2008. New academic fields as admittance-seeking social movements: The case of strategic management. *Academy of Management Review*, 33 (1), 32–54.

[14] Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies in qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.

[15] Huff, A. S. 1999. *Writing for scholarly publication*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[16] Krafcik, J. 1988. Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30 (1), 41–52.

[17] Li, H., & Y. Zhang. 2007. The role of manag-

ers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28, 791 – 804.

[18] Roethlisberger, F. J. 1977. *The elusive phenomena*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[19] Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15, 285 – 305.

[20] Tsui, A. 2004. Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (4), 491 – 513.

[21] Tsui, A. 2006. Contextualization in Chinese management review. *Management and Organization Review*, 2, 1 – 13.

[22] Whetten, D. A. 1989. What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490 – 495.

[23] Whetten, D. A. 2002a. *Constructing cross – context scholarly conversations*. In Tsui, A. , Lau, C. M. (eds.), *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*: 29 – 47. Boston: Kluwer Academic Publishers.

[24] Whetten, D. A. 2002b. *Modeling – as – theorizing: A systematic methodology for theory development*. In Partington, D. (Ed.), *Essential Skills for Management Research*, 45 – 71. London, UK: Sage.

[25] Zhang, Y. , Li, H. , Hitt, M. , & Cui, G. 2007. R&D intensity and international joint venture performance in an emerging market: Moderating effects of market focus and ownership structure. *Journal of International Business Studies*, 38, 944 – 960.

[26] Zhang, Y. , George, J. M. , & Chan, T. S. 2006. The paradox of dueling identities: The case of local senior executives in MNC subsidiaries. *Journal of Management*, 32 (3), 400 – 425.