

管理学季刊
2021 年第 6 卷第 2 期

张玉利 Haiyang Li (国际) 井润田 主编

经济管理出版社

《管理学季刊》 第二届编委会

主 编：

张玉利（南开大学）

李海洋（Rice University, 国际）

井润田（上海交通大学）

领域编辑：

竞争战略：Jun Xia（The University of Texas at Dallas）、Tieying Yu（Boston College）、
张书军（中山大学）

战略与公司治理：Wei Shen（Arizona State University）、李炜文（中山大学）、
Pei Sun（University of Manchester）

全球战略与跨国管理：马旭飞（清华大学）、李瑜（对外经济贸易大学）

创业管理：路江涌（北京大学）、Yong Li（University of Nevada）、
任兵（南开大学）

创新与技术管理：杨海滨（香港城市大学）、高旭东（清华大学）、李雪灵（吉林
大学）

制度与竞争环境：贺小刚（上海财经大学）、杜运周（东南大学）

战略与领导行为：贾良定（南京大学）、梁建（同济大学）、黄旭（香港浸会大学）、
周欣悦（浙江大学）

本期责任编辑：

张玉利（南开大学） 主编

Tieying Yu（Boston College）

梁 建（同济大学）

路江涌（北京大学）

高旭东（清华大学）

Pei Sun（University of Manchester）

编辑部：

朱 沅（中山大学）

田 莉（南开大学）

秦 昕（中山大学）

尹珏林（中山大学）

林道谧（中山大学）

叶文平（暨南大学）

《管理学季刊》学术委员会

(按姓氏拼音排序)

蔡 莉 (吉林大学)
陈国权 (清华大学)
陈 劲 (清华大学)
陈明哲 (University of Virginia)
陈晓红 (中南大学、湖南商学院)
贾建民 (香港中文大学)
蒋东生 (首都经济贸易大学)
李家涛 (香港科技大学)
李维安 (南开大学)
李新春 (中山大学)
李 垣 (同济大学)
陆亚东 (University of Miami)
毛基业 (中国人民大学)
彭维刚 (The University of Texas at Dallas)
苏敬勤 (大连理工大学)
王宗军 (华中科技大学)
魏 江 (浙江大学)
徐二明 (中国人民大学)
张 燕 (Rice University)
张志学 (北京大学)

《管理学季刊》 战略发展委员会

(按姓氏拼音排序)

蔡 莉 (吉林大学)

井润田 (上海交通大学)

李海洋 (Rice University)

李新春 (中山大学)

李 垣 (同济大学)

王 帆 (中山大学)

吴 刚 (国家自然科学基金委员会)

徐二明 (中国人民大学)

张玉利 (南开大学)

评审委员会 2021 (按姓氏拼音排序)

蔡亚华, 上海财经大学
陈 晋, 宁波诺丁汉大学
陈 默, 中国科学技术大学
陈志俊, 上海财经大学
池毛毛, 华中师范大学
邓子梁, 中国人民大学
窦军生, 浙江大学
杜 健, 浙江大学
杜 旌, 武汉大学
杜义飞, 电子科技大学
段锦云, 华东师范大学
古志辉, 南开大学
郭 海, 中国人民大学
贺 伟, 南京大学
江积海, 重庆大学
江诗松, 武汉大学
江 源, 哈尔滨工业大学
姜 嫵, 南京大学
金 婧, 中国人民大学
连燕玲, 华东师范大学
林道谟, 中山大学
林 嵩, 中央财经大学
刘 斌, 厦门大学
刘景江, 浙江大学
刘 知, 北京大学
买忆媛, 华中科技大学
莫申江, 浙江大学
秦 昕, 中山大学
戎 珂, 清华大学
石军伟, 中南财经政法大学
宋继文, 利兹大学
苏依依, 同济大学
苏中锋, 西安交通大学
王凤彬, 中国人民大学
王 磊, 东北财经大学
王世权, 东北大学
王元地, 四川大学
卫 田, 复旦大学
卫 武, 武汉大学
魏 峰, 同济大学

魏 昕, 对外经济贸易大学
魏泽龙, 西安交通大学
邬爱其, 浙江大学
吴建祖, 兰州大学
武亚军, 北京大学
谢 恩, 同济大学
谢绚丽, 北京大学
杨 俊, 浙江大学
杨 治, 华中科技大学
姚小涛, 西安交通大学
易希薇, 北京大学
尤树洋, 东北财经大学
于晓宇, 上海大学
张 钢, 浙江大学
张 骁, 南京大学
张 宇, 中欧国际工商学院
赵小平, 上海交通大学
朱 虹, 北京大学汇丰商学院
Dan Li, Indiana University
Geng Cui, Lingnan University
Gracy Yang, The University of Sydney
Guoli Chen, INSEAD
Jiao Luo, University of Minnesota
Jing Li, Simon Fraser University
Jinyu He, The Hong Kong University of Science and Technology
Kenneth Huang, National University of Singapore
Lin Cui, Australian National University
Liqun Wei, Hong Kong Baptist University
Minyuan Zhao, The University of Pennsylvania
Rongrong Ren, Temple University
Shubin Wu, University of Liverpool
Sibin Wu, University of Texas Rio Grande Valley
Sunny Li Sun, University of Massachusetts Lowell
Vivian Guo, The Hong Kong Polytechnic University
Wei Shi, University of Miami
Xiaoli Yin, Baruch College
Yan Ling, Oakland University
Yanbo Wang, National University of Singapore
Yi Tang, The University of Hong Kong
Yue Wang, Macquarie University

管理学季刊

Quarterly Journal of Management

2021 年第 6 卷第 2 期

目 录

名家专栏

《管理学季刊》主编论坛

——与顶级期刊主编对话：“新形势下中国管理的研究与发表” (1)

“数字时代的工作设计和组织转型”特刊文章

数字时代工作设计和组织关系的变化与研究机遇 梁 建 黄 旭 陈威如 陈志俊 (30)

远程办公情境下如何提升上级的信任感和绩效评价?

——解释水平理论视角下电子沟通即时性的作用 王海江 宋学静 龙立荣 黄韞慧 (36)

传统双边市场数字化转型的过程研究

——网络效应视角的案例分析 王节祥 翟梦菲 陈威如 (57)

动态能力视角下制造企业数字化转型路径

——基于步科公司的案例研究 张 培 张苗苗 (79)

研究文章

女性政治领袖当选对企业任用女性领导的影响研究

——来自缅甸的证据 刘 斌 王 鹏 (101)

做得好更要说得好!

——组织合法性的话语建构研究回顾与展望 林晨雨 符正平 成林峰 王 曦 (119)

Contents

Working from Home: How to Improve Supervisors' Trust and Performance-ratings? —A Construal Level Theory Perspective on the Role of Electronic Communication Instancy Haijiang Wang Xuejing Song Lirong Long Yunhui Huang (36)	
Research on the Digital Transformation Process of Traditional Two-sided Markets —Case Study from the Perspective of Network Effect Jiexiang Wang Mengfei Zhai Weiru Chen (57)	
Digital Transformation Path of Manufacturing Enterprises from the Perspective of Dynamic Capabilities—Based on the Case Study of Kinco Pei Zhang Miaomiao Zhang (79)	
Female Political Leader Election and Its Influence on Female Managerial Leadership in Myanmar Bin Liu Peng Wang (101)	
Well Done, Better Said! —A Review of Discourse Application in Organizational Legitimacy Construction Chenyu Lin Zhengping Fu Linfeng Cheng Xi Wang (119)	

《管理学季刊》主编论坛

——与顶级期刊主编对话：“新形势下中国管理的研究与发表”

2020年10月11日,《管理学季刊》主编论坛——与顶级期刊主编对话:“新形势下中国管理的研究与发表”于线上成功举行。《管理学季刊》编委会邀请了10位国内外权威期刊的主编(副主编)进行对话。五位英文期刊主编包括 *Journal of International Business Studies* (JIBS) 领域编辑池太岚教授(Tailan Chi), *Strategic Entrepreneurship Journal* (SEJ) 副主编李涌教授(Yong Li), *Academy of Management Review* (AMR) 副主编王鹤丽教授(Heli Wang), *Academy of Management Journal* (AMJ) 副主编姚咏仪教授(Daphne Yiu), *Strategic Management Journal* (SMJ) 副主编赵敏渊教授(Minyuan Zhao)。五位中文期刊主编包括《南开管理评论》主编白长虹教授、《管理评论》副主编乔晗教授、《管理世界》李志军社长、《管理科学学报》主编张维教授和《管理学季刊》联席主编井润田教授。论坛由《管理学季刊》联席主编李海洋教授主持,与会主编分别就对中国本土管理研究理论贡献的思考、中国企业管理实践研究存在的问题与挑战、主要期刊针对中国情境研究的评审考虑、对意向投稿者的建议及期刊投稿情况等方面展开了深入、详细的讨论,并和逾1750位参会学者在

云端进行热烈互动,获得非常强烈的积极反响。《管理学季刊》编辑部根据论坛嘉宾的发言录音,整理成文字,以飨读者。

李海洋教授主持:

各位嘉宾,各位老师,各位同学,欢迎大家参加《管理学季刊》2020年的主编论坛。中国改革开放40多年以来,中国管理学研究取得了很大的进步,我们在学习、引进和创新中国管理研究方面做出了很多的成绩。但是随着中国改革开放的不断发展,我们也遇到了很多问题。这些问题体现在中国企业发展得非常快,有很多非常好的管理实践,然而中国学者在管理研究方面可能做得还不够。因此在过去的一段时间以来,很多学者也都在积极探索中国管理研究的发展方向。比如在2017年,我和李新春老师在华中科技大学组织了一次《管理学季刊》的论坛,论坛的题目就是《中国管理研究向何处去?》^①。过去三年来国际形势和国内形势都发生了很大的变化,尤其是新冠肺炎疫情的发生,对整个社会、经济、企业以及我们个人都提出了很多的挑战。在此背景下,《管理学季刊》编委会决定举办这次主编论坛,希望

① 李海洋、李新春:《中国管理研究向何处去?》,《管理学季刊》,2018年第2期。

邀请国内、国外顶级期刊的主编和副主编一起来探讨中国管理研究所面临的问题以及未来发展的机会。这就是我们要主办这样一个论坛的初衷。今天的议程很简单，我们主要有两个小组讨论：一个是英文期刊的主编论坛，另一个是中文期刊的主编论坛。需要说明的是，举办这个论坛得到了《管理学季刊》编委会和战略发展委员会的大力支持，也得到了中山大学管理学院的倾力协助，在此表示衷心感谢！

英文期刊主编论坛

池太岚教授（JIBS 领域编辑）：

李海洋老师给出了几个命题，我就从 JIBS 的角度来谈一谈。先提供一些数据：JIBS 的接受率现在是 7%，我不知道其他刊物怎么样，JIBS 有一个特点，那就是初审拒稿率很高。2019 年是 50% 多一点，2020 年已经达到 60%。这样做的主要目的是要把有希望的稿子送到审稿人那里，节省审稿人的时间，这样审稿人就能好好审，提供高质量的评审报告，能够帮助有希望的文章进一步提高、改进，最后能产生更大的影响。一个评审周期是两个多月。在这里我想谈几个具体的问题。

第一个问题是投稿情况。我还没有看到 JIBS 整体上的最新数据，从我个人负责的领域来看，我没发现和新冠肺炎疫情之前有什么差异。我个人感觉，由于初审拒稿率真的比较高，导致最近的投稿率有所下降。另外，对中国情境的研究是不是有特殊的考虑？JIBS 没有一个具体的态度和政策，而是把审稿权放到领域编辑的手里。各位领域编辑有自己的考虑或者有

自己的偏好，甚至也可能有偏见。主要是由初审主编（review editors）首先评估一下文章是不是有足够的影响力或潜在的影响力，对文章质量做出总体判断。从中国情境出发做的研究普适性不太高，也可能会影响到初审拒稿率。我没有具体数据，这只是我的猜想，但是 JIBS 强调要有帮助作者努力改进文章的审阅过程，所以我们不要求评审信有多长，但内容要实在，要确实对作者有所帮助。因此如果看到有希望的文章，一般的编辑，不管是领域编辑还是顾问主编（consulting editor），都会努力帮助作者改进文章，希望达到期刊发表的水平。即使文章最终被拒了，我们也希望能够给作者提供很好的评审和改进意见。作为领域主编，也作为审稿人，我感觉到有一些普遍性的问题。比如，从中国情境出发的文章，很多是源于一个研究项目，资助研究资金的机构好像是要强调对中国政策和管理具有应用性。一般在申请资金的时候大家可能强调对中国管理政策有什么帮助，当然强调对中国的应用是有利的，但是在最初设计的时候就可能对这个项目产生一些局限：一个是强调在中国应用的时候，研究结果的一般性可能就被忽视了；另一个是强调指导现实的时候可能忽视了理论，这是我在审稿的时候发现的一些问题。这对申请研究基金的中国大陆学者提出了一些挑战，比如，在申请基金的过程中或者是获得研究基金以后，从一开始的研究设计就跟国际学术理论的前沿紧密地联系起来。如果在一开始设计的时候没有明确的目标，这样产生出来的结果可能就有局限性。

第二个问题是理论贡献。我经常在一些工

作坊里讲到这个问题。在这里对理论的理解是第一步，理解有深度和广度问题。在审稿人当中，特别是做编辑的这些学者，他们很多人对社会科学理论都是很精通的，当然每个人的领域不一样，比如经济学、社会学、心理学，有时候提的问题也比较深刻。如果作者对这些理论理解不够深入的话，跟审稿人交流就有困难。我在审稿过程中或做编辑的过程中也遇到过这些问题。对于有些审稿人提出的问题作者不知道从何着手，而且作者有时候提出和审稿人意见不一样的修改思路，最后就发现作者对于理论没有很好地理解，这些情况我都遇见过。当然，还有一个广度的问题。对一个问题的研究，不管是战略管理、国际管理，还是一般企业管理，都有各种理论，这些理论可能是基于经济学、社会学或者心理学。我看到有一些文章经常把不同的理论做一个文献综述，这类综述涉及很多的文章。如何综合起来呢？每个理论都有一整套假设，不同的理论常有不同的假设。那么，这些理论之间是不是相容、兼容？特别是在其假定方面，对人的行为的假定，对分析逻辑的假定是否相容？分析方法是否相容？……这些问题如果被忽略了，就会产生相当严重的问题，这种文章就很容易被拒。当然理论创新是最重要的，这也是这次会议的重点。我为《管理学季刊》写过一篇文章^①，谈到跟国际接轨的同时，也要有中国的特定情境以及理论贡献。但是有一种倾向是，不管是否其他国家也有中国这样的问题，只要以前没有人做这个地区的研究，我就从零开始做一个新的理论。

其实仔细想想，可能有很多人已经做过类似的研究，也许不在管理学界，而是在社会学领域，或者是在经济学领域，有人一直在做这方面的研究，所以一定要对这个领域的理论特别熟悉以后再投入很大的努力，这样也节省时间，容易提高研究的质量。

最后我就顺着李海洋老师提出的问题，讨论第三个问题：在新形势下会有什么新的问题。现在由于国际政治形势发生的一些变化，有些课题可能会变得更敏感一点。比如知识产权问题、“一带一路”问题，有一定的敏感性。但是研究这种问题也是有利有弊的，JIBS对这些敏感问题特别愿意去探讨。最近我审过一篇文章，研究知识产权的问题，其观点跟美国政府的观点、一些主流媒体的观点很不一样，它用了大量的数据和分析来证明一些问题，这是一个好处。当然也有弊处，弊处是确实要对理论有贡献才行，光是有一个有争论性的话题可不行。另外，我再谈谈审稿人是不是有偏见的问题。西方现在是“种族主义抬头”和“白人至上主义抬头”。在管理学者中，这种人还是很少的，但是也不能说不存在，遇到这种情况该怎么办呢？我当然没有什么特别好的办法，我在这个领域已经工作很久了，对这个领域的学者大都比较熟悉，所以知道谁可能有偏向。比如有人在 Facebook 上发有偏向的帖子，我可以看到，但是大家不一定都知道，所以找公正的编辑可能会减轻这种偏见的影响。另外就是一些学者对中国经济社会制度可能存在误解。在一

① 池太岚：《中国的改革开放与管理学研究——再看吸收西方理论和本地创新的关系》，《管理学季刊》，2019年第4期。

个学术工作坊里，有一位从伊朗来的博士生在做报告讲他的文章，我发现他就把政治上的集权制度跟经济制度完全混同，他不太懂这些问题。从这种偏见出发，他会认为中国企业并不是追求利润的，而可能是由政府完全管控的，甚至对市场竞争的结果都有怀疑，当然对数据可靠性可能也有怀疑。因此这就要求从中国情境出发写文章要有一些铺垫性工作，就是要把研究背景介绍清楚，要说得既简练又清晰，这样的话就像在告诉这些审稿人，这就是我要说的

李涌教授 (SEJ 副主编):

我先简单地谈一下 SEJ。这是一家比较年轻的期刊，在我们今天所有谈论的期刊中它最年轻，只有十多年的历史，但它也是一家进步非常快的期刊。今年的 SSCI 影响因子已经超过一些主要期刊。从投稿量来说，因为现在创业正当时，创业研究也正当时，所以投稿量在不断增加。作为一家年轻的期刊，保持质量始终是最优先的考量。因为它是季刊，这就意味着一年四期，每期发表的文章不多，所以它的接受率偏低。从接受的文章来看，主要还是来自美国，另外还有一些欧洲国家。1~2 个月出具第一轮副主编的意见。我现在就针对所提的问题来谈一下自己的看法。

过去四五年我处理的文章有 10% 左右是与中国有关的，这些文章涵盖了各种各样的话题。既有偏理论的，也有偏实证的。绝大部分都被拒了。但这么多年来在这个期刊我接受的第一篇文章还是与中国有关的，所以从这个角度来看，我觉得中国学者的进步还是非常明显的。

针对中国情境的研究，在邀请评审人的时

候有没有特别的考虑呢？我谈一下自己的一些选择标准。我一般会在理论方面邀请一位评审人，然后在情境或者现象方面邀请一位评审人。如果是做中国方面的研究，我会尽量邀请一位熟悉中国情境的，或者是做过新兴市场研究的，或者至少是做过与亚洲相关研究的评审人。我认为中国学者的优势一般还是在实证方面，但是在实证方面有一个问题容易被忽视，就是取样的问题。很多文章在理论方面相对弱一点。那些被拒的文章，当然会有各个方面的问题，但我认为主要有两个：第一个是研究动机偏弱，就是不清楚为什么要做这个研究。这个通常体现在对该领域的文献不太熟悉，或者是研究做得不深入。研究动机一般要回答几个问题：“What has been done about the topic? What insights have accrued from prior research? What issues remain unresolved?” 如果作者能够清楚地回答这些问题，那么评审人通常就会更容易明白。第二个是理论和假设的发展。这方面我发现有两个极端：一是缺少理论基础，刚才已经谈到了这个问题。SEJ 强调理论贡献。没有理论基础，你讲的这个故事缺少一个框架，就像人缺少一个骨架。二是对理论的应用不当。就像池太岚老师刚才讲的，堆砌一大堆理论，也不管那些理论的应用是不是能够带来额外的洞见，或者是那些理论能不能放在一起。比如一个经济学理论和一个心理学理论，它们的假定是不是相容。总体上，我认为我经手的中国学者写的文章主要存在两大问题：一个是研究动机比较弱，另一个是理论和假设发展较弱。一般顶级的期刊，首先就是看文章的前面部分，前面部分做得不好的话，后面的实证就失去很

大的意义了。

对于中国大陆学者的建议,我觉得第一个(其实与我刚才讲的有紧密的联系)就是要有洞见(insights, original ideas),要有理论上的贡献。当然我们经常讲理论创新(novelty)。我个人认为,如果是在探讨理论上比较基础性的东西,即使是复制性研究,也是可以接受的。但是一般而言,尤其是做渐进性的研究,需要有很强的研究动机,然后有逻辑清晰的理论和假设发展。第二个,我想特别说明的是,很多文章被拒,问题在于什么呢?一方面他们想要强调文章有理论,另一方面他们想要强调中国的特定情境,但在建构理论或推导假设的时候,又基本忽略了中国特有的那些因素:你给了假设一二三,但在这些假设中好像把“中国”一词去掉,换成另外任何一个国家都行。这样的话,如果说你的贡献是研究中国特定情境下的现象,那么问题就来了。所以,如果要强调针对中国的情境来做研究并且具有一些理论贡献,我们期待在理论和假设的发展中加入一些与中国特定情境相关的变量。

看到大家对于中国本土化研究的讨论,我觉得这非常好。但我个人认为,过多强调针对特定情境比如中国情境的理论,这本身是有矛盾的,因为理论本身要讲普适性。所以,我非常希望基于中国情境的研究发现一些理论上的东西,不仅对中国情境的理解有帮助,而且放到其他的情境之下也能带来一些真知灼见,我认为这是比较好的中国本土化研究。

王鹤丽教授(AMR 副主编):

其实在AMR做副主编三年多以来,我很少收到与中国有关的文章,这可能跟AMR只发表

理论性的文章有关。我搜索了一下过去几十年AMR发表的文章,先是看题目和主题是否包含“China”或“Chinese”,我发现没有,然后就看摘要,还是没有找到。我就接着搜索任何包含“China”或“Chinese”的领域,找到大概20篇文章。这些文章大概有一半是关于文化的理论研究,里面会提到“China”或者“Chinese”,可能因为中国文化是其中的一个重要组成部分。还有大概1/3是关于新兴经济体或者转型经济体的,这里面“China”也是作为其中的一部分,而不是专门进行讨论的。其余的文章就是关于国际商务(IB)、合资企业,还有制度理论或者制度逻辑方面的。我做AMR副主编的这段时间收到的关于中国相关主题的文章,可能就只有一两篇,最终也没有被接受。但是中国学者的文章提交到AMR的会多一些,印象中大概也不到10篇吧。其实这个我觉得也不是特别让人惊讶,因为理论,就像刚才李涌老师讲的,实际上它应该还是比较有普适性的,那么关于中国特定情境下的理论就可能不容易被大家认可。我具体谈谈为什么在AMR上发表中国相关主题的论文很有挑战性,供大家参考。

第一,中国有很多现象虽然是很独特的、有特点的,但是它可能不一定需要新的理论来解释。这里面还有几点是我考虑到的:比如关于中国的研究一定程度上与中国的文化、中国的哲学(如儒家、道家等)联系起来。在这些文化情境或哲学的基础上发展起来的理论,可能表面上看起来有一些不一样的地方,确实是中国的一些特定的东西,但是深挖一下,并不一定能产生非常不同的预测。或者审稿人会觉得这个其实也能用另外一种理论进行解释,就

像一些基于传统的价值观、宗教等的理论。这些已有的理论可能并没有和基于中国文化的研究所本质的差别。因此应用到管理的情境中,好像只是概念名称换了一下,也没有什么新意或本质上的理论差别。

第二,跟上面讲的有关系,就是学者可能观察到一个现象,觉得好像现有的理论支撑不够,就可以发展出新的理论。但实际上再深入地看一下,我们会发现现有理论只要稍微延伸或者修正一下,其实还是能解释很多现象的。当然这种修正或者说理论延伸也是很有意义的。如果一个假设,比如说对于人类本性的一些假定,或者是关于经理人行为的假定做些许修正,可能得出一些不同的结论。这样的理论文章是有它的意义的。但是如果现有理论和文章的理论只是有一些细微的差别,基于一些小程度的修正,我觉得这可能产生一篇很好的实证研究,但不一定是 AMR 所追求的那种理论,因为 AMR 对理论的要求更高一些。举个简单的例子,ASQ 的一篇很有名的“关系研究”(guanxi study) 文章^①。Guanxi 本身是中国的,但是本质上和很多西方理论中的概念,像社会资本、网络等是共通的。这篇文章大致讲结构洞在中国有什么不一样,它是一篇非常优秀的实证研究。但是如果写一篇这方面的、专门的理论性文章,可能还是需要更多、更深入的延展。

第三,关于评审人的问题。刚才池太岚老师和李涌老师都有谈到,评审人多数融入西方的情境中,毕竟我们是后来者,不是先发者,所以在国际期刊上发表文章,会有先入为主的

偏见。因此如果有一个新的在中国情境下发展起来的理论,评审人通常会更严格地来审,从他们的角度出发,审核观点是不是完全新的,同时还会关注普适性的问题。通常来讲,如果你提出很新的一个理论,比如说基于中国的一些特殊文化,或者是中国哲学的一些观点,可能会受到较多的挑战。即使是在西方情境下,他们自己发展一个特别新的东西一般也会受到很多的挑战。有时候就遇到这种情况,就是特别新颖的文章,可能有的人会特别喜欢,但也会有人特别不喜欢。这种情况,不仅在中国情境下,就是在西方情境下也是非常常见的。那么关于中国的一篇文章,可能这个挑战会更大一些,因为还是会受到一些主观偏见的影响。我觉得这个也是可以理解的,毕竟我们是后来者,会面临更严格的一些审视。

我个人认为,中国的管理研究要走向世界,最有潜力的一个途径,从长远期来看可能还是从我们中国的期刊,如《管理学季刊》《南开管理评论》等着手。先从中文的期刊开始发表特别有创新的理论,希望这些期刊慢慢地发展起来,然后期刊中重要的文章被翻译成英文,随着期刊影响力的增加,能够被世界其他国家的学者所认可,从而走向世界。如果真有特别新的中国理论的作品,我个人认为,这可能是一个更有效的途径。

最近几年我也在做与中国情境有关的研究,想简单分享一些我的看法。国际期刊到底是如何看待中国情境或者中国数据的?很多人都问

^① Xiao, Z., & Tsui, A. 2007. When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52: 1-31.

这个问题。一般情况下如果你用中国数据来检验一个通用性的理论，实际上还是会受到很多质疑，首先评审人会提很多问题，就是你为什么要用中国数据来做，相反，如果是美国数据就没人问，这还是个先入为主的问题。即使数据质量比较好的话，还是需要相当强的理论贡献，但这种相对来讲比较难一些。要克服这些挑战，我认为作者需要阐明使用中国情境和中国数据的合理性：第一，理论或者是关键变量是与中国情境有关的。这样就不需要做更多说明，因为理论推演里面就包含了中国的或者新兴经济的因素，而且变量（比如关于国有股权的或者政府关系的）就比较容易说服评审人。因为这是与中国有关的，所以就用中国数据，这种没有什么问题。第二，你的理论比较通用，变量也是通用性的，但是你的中国数据能够提供某些国外数据不能提供的信息，一些变量就必须通过这个数据才能检测，或者说数据的独特性能够让检测变得更好。不管是样本选择，还是其他问题就能够解决得更好，这也能比较好地说明使用中国数据的合理性。

姚咏仪教授（AMJ 副主编）：

我以前当过很多年 *Asia Pacific Journal of Management* (APJM) 和 *Journal of World Business* 的资深主编。今天特别地说一下 AMJ。如果要在 AMJ 上发表中国研究和在一些 IB 导向的期刊上发表会有什么不一样的要求？请注意，发表中国研究与发表使用中国数据的研究可能有很大的区别。在 AMJ，我过去这一年中其实没有

收到很多使用中国数据的研究文章，至于中国研究就更没有了。但是我要强调的是 AMJ 是非常欢迎 IB 研究的。AMJ 在过去一年有 1520 篇论文提交，今年到 9 月底就提交了接近 2000 篇论文。评审周期（turnarounds）很快，而且它的 R&R 其实也跟 JIBS 等期刊一样，是发展性评审，其 R&R 比例大概有 20%，初审拒稿率为 45%。AMJ 除了强调文章要有理论贡献，还要有实证贡献，以及要有与管理实践的相关性。我做了一个小小的统计，AMJ 发表国际研究，它对国际性的定义就是与跨国公司（MNC）和外商直接投资（FDI）有关系的研究，而且这类文章的引用率还是挺高的，尤其是关于一些一般的 IB 主题。比如外来劣势（liability of foreignness），这是一个在 IB 研究中非常重要的概念^①。另一个是分裂群体（factional group），是 Li 和 Hambrick 的文章^②中提出的，虽然是用中国的数据（中国的合资企业），但是就像刚才王鹤丽教授说的，文章并没有强调“China”或者“Chinese”，而是发展了一个新的概念——分裂群体。这是一个借助于组织人口统计特征的断层线概念而开发出的一个新概念。所以，我的看法是，如果要在 AMJ 上发表中国研究，很重要的就是要回答两个问题。第一个问题：为什么是中国？第二个问题：你的贡献是什么？可以是理论贡献、实证贡献，以及实践贡献。就后者而言，我觉得在中国的情境里面会有很多的机会。我等一下会说一些具体的例子。

我博士毕业回到中国香港之后就一直在香

① Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38: 341-363.

② Li, J., & Hambrick, D. C. 2005. Factional group: A new vantage on demographic faultlines, conflict and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48: 794-813.

港中文大学任教。在过去将近 20 年的时间,我看到许多中国的学者都有非常好的发表文章的经验。这里我就针对 AMJ 来讨论如何在这个期刊发表文章,怎么样与 AMJ 的社区进行对话,因为在论文评审过程中,沟通是非常重要的。当在做中国研究的时候,你的目标期刊是 AMJ,那么 AMJ 是个怎样的期刊?它跟 JIBS、APJM 不一样的地方是,AMJ 的关注点不是一个地区,不是一个国家,不是一个国际相关的主题,而是管理、是组织,所以 AMJ 的受众是广泛的。如果你的研究主题比较窄的话,你也需要做进一步发展。为什么这个特殊情境的题目跟一般想要多了解一点管理、多了解一点组织的受众有关系?他们为什么需要了解你研究的这个题目?而且你做的研究对企业家、政策制定者有什么帮助?换句话说,为何中国所发生的事情或现象对 AMJ 社区的成员来说是重要的,而且他们应当需要了解?这一点非常重要。因此在你文章的标题或摘要里面需要明确交代的是:虽然你做的是中国研究,或者你的数据来自中国,但是它跟 AMJ 的读者到底有什么关系?为什么他们要花时间去看你的文章呢?

正如刚才一位嘉宾也说到的,就是要看看自己的假设,如果用一个中国以外的样本,这个假设是不是也可以成立呢?如果是这样的话,在假设中,在理论架构(framing)里面,根本就不需要特别强调你做的是一个“中国研究”。但是如果不是的话,你需要考虑用中国特有的一些概念,或者一些样本,那么文章的普遍性

意义又是怎么样的?AMJ 强调,你的贡献在于是不是开展一个学术对话,即在这个 AMJ 社区里面是不是可以跟别人建立一个对话。建立这个对话可能是非常难的,就好像在自己家里,你跟你的孩子沟通时,很多时候他们都不在意,所以最重要的就是怎样去取得并保持他们的关注,你跟想要对话的人是不是真正有交流。当然这是需要技巧的。比如,你可以开启一个新的对话。这正如徐淑英教授(Anne Tsui)^①和梁觉教授(Kwok Leung)^②所倡导的,发展本土的、中国特色的研究需要新的概念、新的现象和新的理论。但是这么多年过去了,这个过程是非常非常难的,因为真的需要做很多的理论发展、很多的实证检验,才能够做得到。

另外,如果你观察到的中国现象是非常独特的,跟外国的或者西方的不一样,那么我们就说在中国发现了新的东西、完全不一样的东西,那就和现有的对话割裂开来(split the conversation)。在这种情况下,由于你没有开创一个新的对话,没有跟其他的学者去交流什么是一样的,什么是不一样的,这可能也是一个非常有风险的策略。

最后一个情形是,如果大家有很多不同的见解,那就要将对话整合起来,这个也很难。我认为需要有丰富的经验才可以看得到中国的研究跟西方的研究有什么共同的地方。另外就是重启一个“老的对话”,做一些重复检验、理论检验的研究,但是在评审人的眼中这样做可能没有新颖的贡献。所以我觉得最可以考虑的

^① Tsui, A. 2007. From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. *Academy of Management Journal*, 50: 1353-1364.

^② Leung, K. 2007. The glory and tyranny of citation impact: An East Asian perspective. *Academy of Management Journal*, 50: 510-513.

问题就是,进一步发展一个现有的对话,人家做了什么东西,自己增加了什么内容,在中国情境里面有一个怎样新的知识创造,这个可能比较容易做到。

不少作者可能有很多的实证数据,现在也有很多纵向数据,大数据对获得数据非常有帮助。但是我发现对于作者来说,最难的东西就是他们不太清楚,文章如果投到 AMJ,要创建这个对话,最重要的是要找到自己的定位、锚定的文献在哪里。文献可能很一般化,而你的现象可能是具体情境的,必须要找到一个更一般性的管理主题来跟这个主题里面的人交流沟通。所以我认为,如何去识别锚定文献的问题往往被不少作者所忽略,但是这一点却非常重要,因为你必须要知道所贡献的研究“缺口”、增加的价值、边界伸展(boundary spanning)到哪里。发表在 AMJ 的文章,通常都是以一些一般性的、广泛性的概念来作为出发点,尽管作者研究的情境是不一样的,可能是在中国。

那么,什么是理论贡献?我认为主要有三点:第一就是它改变了我们的思考方式,第二就是填补了我们所知的空白(fills gaps in what we know),第三就是推动了一个领域(advances the field)向前发展,这三个方面我觉得任何一个主流期刊都是非常看重的。

最后,再谈一下在 AMJ 发表的文章中哪些主题可能更多与中国有关。首先是新兴市场战略,我认为这是在中国的作者中做得比较多的;其次就是现在有很多与数据有关的题目,这些方面的数据在中国容易收集到;再者是关于流动性,和劳动力迁移有关;最后就是企业社会责任(CSR)和业务可持续性,这也是最近收

到的比较多投稿的主题。尤其是中国有一些新的政策,还有一些公司披露了很多新的 CSR 实践,所以数据可得性很高。总之,我给大家的问题是:“你的研究以何种方式有创见地丰富了特定领域的现有知识?”当你投稿到 AMJ 的时候,一定要牢牢记住:为什么你在中国做的研究可以开启一个对话?如何跟 AMJ 广泛的受众进行有效沟通?

赵敏渊教授(SMJ 副主编):

我想从一个外来人的角度讲一讲可能前面没有提到的问题。什么叫“外来人”呢?我是从经济学转行的,我读博士的前三年是做宏观经济理论的,所以转行的幅度比较大。一开始转到管理这个领域是有一些不适应的,比如说对于“什么叫理论”,不同领域的界定可能不一样,而刚才几乎每一位嘉宾都提到了理论的重要性。作为 SMJ 副主编,我现在刚刚上任 9 个月,共处理了 24 篇文章,只有 4 篇进入了修改再提交阶段,一开始我还有点不敢相信,怎么会有那么多拒稿!于是跑去问主编,是不是把差的文章都派发给我了?结果他说就是这样的拒稿率。派到我这里的很多文章是中国学者写的,我觉得主编在派发文章的时候不仅是看研究领域,而且因为我比较熟悉中国,所以把有关中国的文章派发到我这里的可能性也比较大。在做 SMJ 副主编之前,我也服务于其他期刊的评审委员会,包括 *Administrative Science Quarterly*、*Organization Science*、*JIBS*、*Global Strategy Journal*, 还有 SMJ,我自己又在 *Management Science* 上面发表过几篇文章,所以对各个期刊的区别了解得比较多,所以我想从这个方面来给大家讲一下。

首先,从期刊的差别来说。记得当我刚写

完博士论文之后，开始在市场上找工作，招聘者问的第一个问题就是“你的理论是什么？”然后我就傻掉了，我完全不知道我的理论是什么，然后每到一个学校，他们就给我出主意，“你可以往交易成本理论上靠；你可以往组织理论上靠；你可以往权变理论上靠”。作为一个经济学研究背景的人，我想“什么叫权变理论呢？”听到了100个建议之后，我就想“我为什么要那些理论呢？”看了理论，文章改到一半觉得要不我投出去再说，我就投了 *Management Science*，我记得当时的编辑对我说，我们只在意一个清楚明确的故事。你要把那个逻辑说得很清楚，别费那个脑筋套理论了。费那个脑筋还不如把那个故事讲清楚，把实证工作做扎实一些。这之后，我后来发表的第2篇 *Management Science* 文章也还是没有理论。我并不是说其他的嘉宾说的不重要，我想强调的是，理论这个概念在不同的期刊有不同的意义。

我的这两篇发表在 *Management Science* 上的文章甚至连一个假设都没有。基本上就是我想说一件事情，然后我看是不是能在实证分析里面发现这件事情。刚才姚咏仪教授说得挺好，就是“*How do I change the way people look at things? How do I change the conversation?*”假如我指出了别人以前没有看到过的东西，那这就是一个贡献。后来经过了那么多年，我觉得“*I have theoretical contributions, I change the way people look at things*”。我讲的是一个别人以前没有讲过的故事，这个就是我的理论贡献。后知后觉好多年之后，我才意识到其实我的文章是有理论在里面的，但是我不一定要套用权变理论，或者交易成本理论。过去多年，我评审

过很多中国学者的文章。我发现有很大一部分文章就是为了“安帽子”而去“安帽子”。结果帽子安得太大，然后实证方面就非常奇怪，因为一定要往那个帽子上面靠。结果评审人就说，不对，你的测量作为理论概念的代理变量显然不合适。为了套这个帽子你去用那个理论概念，结果显得你测量的东西很奇怪，然后理论与实证之间发生错配，换来的结果就是拒稿。这并不是说理论不重要，但这个理论必须是你的故事、你的视角。如果为了套理论的帽子而去套，结果实证跟不上，其实得不偿失。

其次，我想谈谈数据的问题。刚才大家讲了中国的独特情境，我遇到的是两个极端的问题。一个问题就是大量的问卷调查数据。中国的学者有很多接触企业的机会，然后他们就发问卷、收问卷，收了很多非常有价值的调查问卷。我真是觉得很多美国学者跺着脚说我要是有这样的机会就好了。虽然是非常好的问卷调查数据，但是到评审人的手里，他们会问：“怎么知道这个数据是可以证实（verify）的？怎么知道这个数据是可信的？”其实把这个工作做足非常重要，包括很多的总结性统计（summarized statistics），而不要着急呈现回归结果。假如你对数据的总结、对原始数据的描述合理，可信度就会增加很多。但是，它仍然有挑战。因为你是独此一家收的问卷，独此一家的结果，怎么说服评审人？这个非常具有挑战性。

我碰到的另外一个极端情况，就是很大比例从中国提交的论文用的是规模以上企业的数据，即中国工业普查数据。因为这个用得多了，数据本身存在的各种问题大家也都知道，所以一旦集中在一起，这就是另外一个问题了。假

如是独一无二的问卷调查，人家不知道你这个数据是否真实；要是用大家都用，各种问题都已经被剖析得差不多了，然后评审人就说我知道有些人也用这个，他们说这个数据有问题。以前的学者指出的数据局限性评审人都见到了，然后看到一篇新的论文，马上就会把这些放在评审意见里。我不是说要避开这些数据，而是说必须要对它的局限性非常清楚，它在什么问题上面适用，什么问题上面不适用，你必须要比评审人知道得还清楚，把局限性写得很清楚，不给评审人起疑心的机会。其实在这两个极端当中还是有很多研究机会的，很多中国独有的机会。我有一个同事，他是一年能发4篇 *Management Science* 文章的那种人，极其高效，他就是在中国做随机实验。还有一些学者在中国做组织架构的实验。中国有不少公司愿意接受新的管理经验，所以研究机会还是有很多的。

最后想说一下如何应对评审人的问题。你研究的结果是否具有普适性，这是评审人经常提的问题，但是普适性不是一个最重要的问题。即使研究中国的问题，比如中国乡镇企业的问题，需要指出的是你的新洞见，即在这个情境当中有什么新洞见，而不要太着急地做普适性思考。为什么呢？因为很多文章，包括我自己的文章在第二轮评审中是被拒的，就是在改文章过程中为了要说服评审人我的文章结论有一些普适性，反而把独特的洞见都改掉了。第二轮评审之后，评审人就问，“What’s new? We already knew about this”。“两害相权取其轻”的话我建议还是少讨论普适性，而更多地去强调独特的贡献。你可以说这是依赖于特定的情境 (contingent to the specific environment)，但最终，

就像前面李涌教授也说过的，理论是通用的，假如我发现了这个新的洞见，这个新的洞见就是通用的，只是实证的情境是独特的，你必须在这个特定的情境下观察那些关系。假如在别的地方观察不到，很遗憾，我没有那些情境的资料，但是这个理论逻辑是普遍的。

我离开经济学领域20年了，转了一大圈，最终我发现经济学、战略、管理等学科对理论的理解其实是一样的：它指的是清晰的逻辑。你把逻辑说清楚了，无论是用经济学模型还是用管理理论，到最后只要把那个逻辑一步一步说清楚了，你就能够握着评审人的手，让他一路觉得信服，一步步点头过去，其他的都是可以讨论、可以争辩的点。我在许多杂志社都待过一段时间，什么都尝试了一点点，自己的研究也是走了一条很长的路过来的，所以就从这个角度来给大家分享一下。

李海洋教授总结：

感谢各位嘉宾，大家讲得非常好！从大家的演讲中我也学到了很多：第一，不同的期刊其侧重点可能不太一样，虽然这些期刊都强调理论贡献，但是怎么去理解理论贡献，可能有分歧。因为有些人可能要“戴一些帽子”，但根本上，其实是关于逻辑的问题。你的文章是不是有一个清晰的逻辑，有一些新的洞见，我认为这是一个非常重要的东西。第二，从方法上来讲，我认为是可信性，你的数据（包括收集过程）是不是可信？你是不是花了很多功夫让评审人觉得，不管你的数据是来自哪里，是二手数据还是问卷调查，你是否真正花了工夫让人觉得你的数据本身可信？你的分析过程可信？你的结果可信？我觉得这可能对很多学

者包括我自己来说都是很有帮助的。

英文期刊主编论坛问答 (Q&A)

问题 1: 同样一篇 IB 的文章投稿至 *Journal of International Business Studies* 和 *Academy of Management Journal*, 是否需要做些改变, 期刊侧重点在哪里呢?

姚咏仪教授 (AMJ 副主编):

其实我认为好的文章无论在 AMJ 还是 JIBS 发表都是一样的, 但在具体投稿时, 如何构建理论框架 (set up framing) 是很重要的。在 AMJ 发表文章, 一定需要比较宽的、需要联系到一个主流管理学的主题。但对于 JIBS 来说, 由于读者群不同, 其 IB 知识不同、深度不同, 所以是不一样的。在 AMJ 发表文章, 非常重要的一点是需要首先提到文章的研究动机 (motivation) 与某个一般性的主题可以联系起来, 其次是文章的贡献如何, 最后的启示不仅需要与 IB 领域的管理者有关系, 还需要看是否能够与更加一般的管理者联系起来, 是否对他们有启示? 对于讨论部分, 很多人不太重视, 但其实讨论是帮助评审人和读者看到该研究与他们研究的关系, 是为将来的研究打基础 (build forward), 不仅是与以往的研究有关, 更可能会引导未来的研究。

池太岚教授 (JIBS 领域编辑):

从写作技巧上来看, JIBS 与 AMJ 也很不一样, AMJ 的受众比较广, 而且评审人、读者基本上是管理领域的。但 JIBS 的受众很杂, 有经济学、营销、战略管理等, 所以在写文章时, 需要有明确的读者目标, 比如经济理论, 就要

让经济学领域的人能够看懂, 能够看出贡献。AMJ 则需要让各种人, 尤其是管理学领域的人能够看懂, 看出研究的贡献。

问题 2: “老话题” 在一个新的情境中, 如何有效地提炼理论贡献? 会不会有 “新瓶装旧酒” 的意思? 可否举一个例子帮助大家更好地理解这个问题?

池太岚教授 (JIBS 领域编辑):

SMJ 前两年发表过一期全是复制性研究的内容, 现在不少期刊开始接受有关复制性研究的文章, 但是还得有贡献: 第一, 方法比以前的要好, 纠正以前研究的潜在缺陷; 第二, 把其他学者做的研究方法综合一下, 将更合适的方法用上后, 再看结果是否一样, 这其中可能会有新的理论贡献。

李涌教授 (SEJ 副主编):

举一个例子, 我们讲新兴市场, 新兴市场的制度一般是欠发展的, 有一系列的原因, 产生一系列的后果, 这方面的文章已经非常多了。现在可以用中国情境研究制度变迁, 中国在过去 20 年, 制度经历了很大的变化, 这就是一个既在情境方面比较有趣, 同时在理论方面, 如果能很好地将制度变迁和中国过去 20 年的情境有机结合起来, 那我认为这也是一个比较坚实的贡献。

问题 3: 如何核定数据并使其具有说服力? 是否调查数据越新越好?

赵敏渊教授 (SMJ 副主编):

我从 SMJ 的角度来回答这个问题, 数据新旧应该不是问题, 但跟所研究的问题有关系, 如果是研究一些基础性的问题, 20 世纪七八十年代的数据还在用, 这应该完全不是问题。但

是假如你要研究的是中美贸易争端对管理的影响,采用2016年的数据,就会有问题。除非有时效性,数据的年份应该不成问题。关于问卷调查数据的问题,现在所有的期刊都允许有附录,你可以添加很多表格,甚至可以把调查的原始问卷加上,原始数据提供得越多,越会让人信服。

问题4: 请问王鹤丽老师,从哪些角度可以找到中国情境的变量?

王鹤丽教授 (AMR 副主编):

一个经常被用到的与中国情境有关的变量是所有权。要去找的变量,需要与你的故事有关系,最好是与你的理论发展或讨论有关,做一个调节变量也好,或者做一个自变量也好,需要把故事揉进去,不能为了加中国变量而加,加的时候当然就是加情境关联度高的,比如政企关系或者文化哲学,佛教或者儒家思想之类的。

池太岚教授 (JIBS 领域编辑):

如果把情境变量作为理论的一部分,就更加有效。比如研究制度在中国与其他国家不一样,或者中国不同省份制度的差别。将理论与情境联系起来,那么机会就大一些。

问题5: 对于年轻的学者来讲,在学术生涯早期如何进行理论的训练?

赵敏渊教授 (SMJ 副主编):

我的一个经验是做很多的学术报告,不停地讲,直到把故事提炼清楚。

池太岚教授 (JIBS 领域编辑):

如果是在博士项目上,或者博士项目刚刚毕业,需要花时间去读懂理论,把理论之间的关系看清楚,在脑海中形成一幅图。我博士毕业后又

读了很多书,对经济学研究也感兴趣,还读了很多博弈论的书,做的第一篇文章在 *Management Science* 上发表,评审人相当有挑战性,让我把方法要弄对了,基本的训练没有捷径。

姚咏仪教授 (AMJ 副主编):

中国学者很多时候不太懂得如何和外界交流。我觉得很重要的一点是,你的想法,你所看到的,所读到的都不要只放在你自己的心里,而是需要与别人交流。做学术报告是其中一种方式,这些都是一种社会学习、一种社会化过程。所以,要多去看别人的文章,要多与你所信任的老师、同学、同事去交流,只有这样才能学会批判性思考。

王鹤丽教授 (AMR 副主编):

进行交流和思考。多读文献是肯定的。还有两个比较实际的建议:一是读文章,看到文献的缺口在哪里;二是从实践中观察,特别是观察中国情境中有很多有趣的现象,再联系到阅读,看看哪些东西是解释不了的,这可能就是一个很好的缺口。

李涌教授 (SEJ 副主编):

不光是要多读,而且要精读经典;可以从这个角度考虑一下:所做的博士论文,其中的理论部分、文献综述未来是否可以发表到好的期刊。

问题6: 在中文环境中,如何打造一流的学术期刊,尤其是对《管理学季刊》有什么样的建议?

赵敏渊教授 (SMJ 副主编):

我在沃顿商学院任教时,看着丹尼尔·A. 利文索尔 (Daniel A. Levinthal) 把 *Strategy Science* 期刊慢慢地建起来,还有 *Strategic Management Review*。

这些期刊有很重要的两个特点：一是明确定位，非常清晰地明确定位，要服务什么类型的群体，但不一定是顶级期刊的定位，比如 *Strategic Management Review* 就是提供一个平台让大家“吵”，我们在顶级期刊发表文章，斟字酌句，做得非常小心，缺少一个平台让大家敞开来“吵”、敞开来辩，他们就是出于这个目的，我认为这是一个好的定位。*Strategy Science* 也是说：我们是管理学者，但多数的管理期刊强调的不是我们想强调的理论体系。二是人，即高质量的编辑、高质量的评审人，一定要有愿意做“坏人”的人，这是我的感觉，特别是在期刊成立的最初阶段，要有一双批判的眼睛，一开始把质量控制做好是非常重要的。

王鹤丽教授 (AMR 副主编)：

有两方面建议，一方面是要开放，如果有新的想法 (idea)，可能其他方面不太成熟，一定要对新想法保持开放，这是一个基础。另一方面是实证研究要强调可信性，相对于贡献而言，可信性更重要，要做可信且负责任的研究。

姚咏仪教授 (AMJ 副主编)：

很多中国甚至亚洲的管理学者，把在顶级期刊上发表文章当作一个梦想来努力，MOR (*Management and Organization Review*) 和 APJM (*Asia Pacific Journal of Management*) 虽然用英文出版，也是类似的例子。要达到国际水平会有很多约束条件，影响因子、期刊排名等这些已经界定了顶级期刊的标准，我觉得很难去打破，而只能接纳这样的标准，如果要追求这个梦想，一定需要有一些突破性的思考者 (groundbreaking thinker)，真正对中国管理有贡献的

思考者，他们愿意将最好的研究成果投到这个期刊，不考虑其是否有影响因子，或者排名如何。只有认真地思考中国管理需要什么东西，即使其他的顶级期刊不会发表，你的期刊却可以发表，做到对中国管理研究有独特发现的时候，这个目标自然就实现了。

李涌教授 (SEJ 副主编)：

好的期刊首先是文章质量要好，这个很重要，宁缺毋滥。团队也非常重要，以 SEJ 为例，过去十多年来，SEJ 应该是管理学期刊中质量提升最快的期刊之一，十多年前就进入了 FT50，被越来越多顶尖的学校所看重。它的创始主编之一也是 SMJ 创始主编丹·申德尔 (Dan Schendel)，后来又有杰恩·巴尼 (Jay Barney) 等在战略或创业方面很有建树的一些学者加入。另外，在选择副主编和编委会成员时，非常看重这些成员的研究做得好不好。发表文章的篇数、文章引用率当然很重要，但这样的学者可能有很多，所以还要看这些学者所做的研究是否扎实。SEJ 非常注重编委会的发展。我们最近有幸邀请到密歇根大学的吴迅加入副主编行列。所以打造一流的学术期刊，编辑团队需要不断增强。

池太岚教授 (JIBS 领域编辑)：

一开始鼓励人们将最好的文章送到新的期刊发表是不容易的，在把握质量时就得灵活一些，比如一篇文章送到 SMJ 或 AMJ 或 JIBS 被拒掉，可能数据上有一些缺陷，可能普适性不够，或者不是最好的测量，但是文章想法很好，很有创新性，只要是可靠的，这种文章发表后，可能会扩大影响，提高期刊文章的引用率。

中文期刊主编论坛

白长虹教授（《南开管理评论》主编）：

各位的分享非常有帮助，刚才英文期刊几位主编的发言给了我很大的启发。今天非常难得，可以有机会与各位研究者一起在“云上”对话、交流，我就中国管理研究怎么面向实践转型这个话题谈点自己的看法。前段时间《管理世界》李志军社长发起了这一问题的讨论，引起了热议，我今天继续就这个话题谈一点想法。

管理学研究面向实践转型的目的很清楚，就是鼓励大家做好的管理研究、创造好的管理理论。关于好的研究，管理作为一个实践性、应用性学科，扎根实践、解释实践、引领实践，就是好研究的主要特征。作为好的理论，应该回应真实的问题，能与已有的成熟理论形成融贯的关系，对解决实践问题是有用有效的，理论表达是简明的，这些是我认为好理论具备的几个特征。

今天谈面向实践，我们研究中国管理最大的一个背景是：十几年来一批中国企业在管理创新方面做出了成就和成果，如海尔的人单合一模式、华为的流程性组织等；一批企业通过创新探索赢得了显著的竞争优势，而且展现了新型管理思想和经验的力量，成为企业界学习的对象，也成为学界研究的热点。我们有理由相信在中国大地上有很多企业在进行着管理创新的探索，他们或许已经取得了一些重要的成果，但是被繁忙的事务、繁杂的信息淹没了，探寻这些宝藏让他们发出应有的理论光芒是管

理研究者应该承担的任务，也是管理学面向实践转型的机遇所在。但是迄今为止，这些成果还是没有得到有效的扩散，就是说在理论的总结上还是有欠缺的。究其原因，一是这些创新成果本身不是一瞬间思想顿悟的结果，而是在实践中逐步摸索生成雏形，又经过不断的实践得以完成。二是目前一些实践研究成果主要体现结构或者流程的一些外显特征描述，不足以解释深刻的实践逻辑。实践逻辑跟一般性原理或者一般性理论不同之处在于，理论表达往往就是概念、新概念发展或者概念和概念之间的关系即理论模型，这些概念都有明确的定义，关系也可以被清楚地描述，一个好理论的描述往往有着非常强的证据。而实践逻辑有时可以呈现为显性的知识，被清楚地描述，有时却隐含在管理的行动当中，以默会知识的形式在多种关系或多变情境中才能表现出来。从一些成功企业的情况来看，实践逻辑本身是具有稳定性的，能够有效地为企业带来竞争优势、带来绩效，同时也能够为一些意外的情况甚至突发事件提供一些常态化的处置方式，如面对这次新冠肺炎疫情，一些先进企业能做得很好。实践逻辑能够对一些重大问题或者主次问题给出解释，为管理决策提供支持，更重要的是这些逻辑在组织内本身是可以传承、可以复制的，否则这些创新成果就无从谈起了。

管理创新从实践逻辑上是可以认知并且可以被其他组织复制学习的，它需要一个理论研究、理论发现的过程。那么学界的研究应该尽量完整、清晰、深刻地展示实践的逻辑，这种研究首先要说明管理创新的核心理念、原理到底是什么，和人们已经熟悉的既有原理在哪些

方面是背离的或者对既有原理做出了哪些修正。刚才几位海外主编在谈到中国管理研究的时候也特别强调中国的情境跟既有理论的对比关系。新理念或者新原理与实践逻辑的关系也是我们要探查的东西,这些理念或原理是通过一组实践逻辑转化为实际行动的,而有关的研究应该去说明实践者在这种逻辑驱动下,在什么情形下可以做出什么样的决策,比如组织内部是如何分工、如何协作、如何进行业务控制的。Tik Tok 在海外的发展到底内部的组织形式是什么力量、什么方式?这都是我们很感兴趣的一些问题。比如说进一步去研究实践者在变化的情境中如何践行这种逻辑,在复杂的关系中如何建立起新的适应性连接,这就需要我们的研究者用深描的方法力求阐释出那些默会知识中的内涵。通过对管理实践在不同情境下的反复观察,识别出实践逻辑中可创造性和可延续性的内容,使学习者包括企业的学习者和我们的学生或者其他的学者可以根据自己的条件进行再创造,使创新得以扩散。

新冠肺炎疫情暴发不久,2020年3月26日哈佛大学商学院网站上发布了一篇哈佛商学院学者观点的汇总文章,关注疫情带来的新变化,比如新型冠状病毒如何改变企业未来的发展方向,关键词包括了很多东西。

我举这些例子是要做一个总结,今天在面向实践转型的时候,实际上有几个主要推动力量:一是中国企业的不凡表现,目前按照“独角兽”企业数量的统计,中国和美国基本上是并驾齐驱、遥遥领先,占据全球500个“独角兽”企业的80%,大体上是200多家。二是外部环境的剧烈变化,类似这次新型冠状病毒肺

炎疫情。三是技术革命、新的工业革命带来的一些变化。此外,很重要的一个推动力量就是管理学者的深刻反思。

目前在管理研究实践转型方面存在的一个主要障碍因素在研究方法上。我们收到的不少论文其量化研究很多假设实际上是常识化的,换句话说通过观察就可以看到、认识到,或者干脆偏离现实,而且一些操作性定义过于简化,它的量表与概念是脱节的,实证方法单一。在质化研究方面,格式化的现象严重,一味套用方法、证据链脆弱、缺乏高质量的分析,对研究发现所进行的理论探讨与分析常常是简化甚至敷衍的。当然中国管理研究毕竟有一个大的学术环境在那里,受限于评价机制、受限于现在的学术风气、受限于理论和实践的割裂。尽管几位国际期刊主编很羡慕中国学者可以扮演导师角色带着学生做,但总体氛围并不良好。当然这也跟期刊的导向有关。为此,在推动管理研究实践转型方面,《南开管理评论》做了一些工作。

我们通过“主编寄语”不断地提出面向实践的导向论述,来提示《南开管理评论》的办刊定位,比如好理论的特征、关于问题导向、调研方法等。我们设立了评论栏目,对于有好的研究想法、有好的理论建构但可能在数据论证或方法上面有瑕疵的文章,给予特别对待,避免被严密、严格的评审流程给屏蔽掉。我们也加强了对重大项目的约稿和一些主题征稿。

好期刊一定要有自己鲜明的定位。《南开管理评论》的定位是“面向实践、面向未来”。面向未来很好理解,我们欢迎针对管理的趋势性、方向性的一些研究和成果;面向实践是我

们今天谈的主题。我们也努力加快审稿速度、提高质量、扩大容量,通过专业主编互相协作回应实践转型这一时代课题。

乔哈教授(《管理评论》副主编):

非常感谢《管理学季刊》的邀请,让我有机会与青年学者们探讨新形势下中国管理的研究与发表。刚刚也通过交流学到了很多,前面几位英文期刊主编和白长虹主编的发言都让我受益匪浅,也特别期待后面听到井老师、李老师的高见,这对我来说也是一个非常好的学习机会。

《管理评论》成立于1989年,是管理学领域的综合性中文学术期刊,论文发表的范围既包括管理学各分支领域,也涵盖经济和金融领域。2015年7月,《管理评论》首创“案例研究”专栏,每月固定发表两篇案例研究论文,用于支持基于中国情境的案例研究、鼓励学者们通过案例“讲好中国故事”、建构中国的管理学理论。案例研究属于质化研究方法范畴,因此《管理评论》对量化研究和质化研究论文都是欢迎的。

一般来说,期刊评价一篇管理学论文,有六个评价维度,分别是选题意义、研究范式、研究方法、结果分析、理论贡献以及实践启示。

第一,从选题意义方面看,《管理评论》响应国家自然科学基金委的号召,管理学者们要做“顶天立地”的研究。一个好的选题往往有四个特性:新颖性、重要性、实用性和有趣性,其中前面三个特性是特别重要的,如果能在前面三个特性的基础上研究还具有有趣性,那就更好了。《管理评论》主编汪寿阳教授经常强调研究的问题导向性,一项好的研究应该选择新

的、重要的并且对管理实践有指导意义的问题,而不是单纯强调新问题。研究有四个层次:新方法解决新问题、旧方法解决新问题、新方法解决旧问题、旧方法解决旧问题。好的研究往往是问题导向的,在研究新问题的过程中发现已有的方法不好用,需要提出新方法来解决这一特定问题,运用新方法解决新问题的研究由此而生。

第二,从研究范式方面看,研究范式事实上是在初审环节拒稿比较多的一个原因。我们要看研究范式是否适合《管理评论》。研究范式可以是思辨的、可以是解释性的、可以是演绎性的,还可以是分析性的。但是无论采取哪种研究范式,都需要与经典的理论进行对话。学者库恩专门提出了研究范式的四要素,这四要素包括了专业的研究群体、共同的研究问题、达成共识的基本假设以及通用的研究方法。刚才敏渊教授提到了一个问题:不同的期刊对理论是有不同的看法的,其实这也代表着不同的期刊所要求的研究范式是不一样的,因为读者群体和作者群体可能都会有所不同。《管理评论》要求研究是要有研究范式的,选好了问题之后不能只进行现象的探索,学术论文是要遵循研究范式的,并且要与经典的理论对话。

第三,《管理评论》对研究方法也是有要求的,但是我们不强调一定要有数学模型。比如,质化研究就是不需要数学模型的,但它依然是一种标准的研究方法。像质化研究、量化研究、实证研究、数理模型研究、案例研究等,《管理评论》都是欢迎的。在科学的研究范式的基础上用科学的研究方法,对方法的要求是要选择适当,选择适合研究问题的方法;同时研究方

法要严谨，研究设计要合理。

第四，从结果分析方面看，我们会审视论文的研究结果是否正确、是否合理。同时我们很关注数据的可信性和真实性，在现有数据的基础上，是否别人用这些数据也能得到一样的结果，其稳定性是否可被再次检验，审稿专家有时候会要求作者提供数据，希望能够复现研究结论，并且看一看这个数据来源是否严谨。期刊始终认为研究结果要能够被验证，是可以被再次检验的。反直觉的结论也是期刊欢迎和关注的，但是反直觉的结论要能够给出有说服力和自洽的解释，如果是在研究中发现了反直觉又能够合理解释的结论的话，反而被认为是一个好的研究结果，同时对于结果的分析 and 解释要清晰到位。

第五，学术研究要有理论贡献。评审专家希望看到作者与经典理论进行对话，在此基础上判断一篇学术论文中是不是包含一个全新的理论建树，如果是的话，那么它的适用性如何，未来的可扩展性又如何？如果不是一个全新的理论建树，论文研究是否有重要的理论突破？填补了什么样的空缺或者有什么指导意义？如果论文没有特别重要的理论突破，但是有理论创新，那是做了什么样的拓展和延伸？这些拓展和延伸的应用价值是什么？期刊会从这些角度判断管理学论文的理论贡献。

第六，实践启示。在期刊初审时就会审核研究结果是否真的有实际的应用价值，基于论文的研究结论是否可以给政府部门提供一些政策建议作为参考，至少是关于政府部门要怎么做，是要能够落地的结果？企业或者组织应该怎么做？高管团队应该怎么做？项目组或者是

工作组应该如何做？企业中的员工应该怎么做？……这些问题，都是判断实践启示的方法。期刊经常会收到有非常好的、非常漂亮的模型研究论文投稿，但最终结果缺乏管理学的启示和讨论。这种应该是我们现在讨论的太数学化的模型文章。其实从管理学论文的角度去评判的话，我们觉得模型是一种方法，当然是可以用的，而且现在是比较多地被应用，但是重点不在于模型是否建得美轮美奂、是否高深，关键问题是要用合适的方法，哪怕是很简单的模型，如果可以得到引人深思的结果和有用的结论，那么也是期刊所认可的。

《管理评论》鼓励学者们基于中国情境构建新理论，讲好中国故事，但是我们强调研究要有科学通用的研究范式，要和国内外的经典文献对话。很重要的一点是不能光与中国的文献对话，而是也要能与国外的经典文献对话，这样才能够有利于我们的理论传播，有利于中国的文化、中国的理论向外传播，要用中西方学者都能听得懂的声音去讲话，才会更有利于中国理论和中国文化走向世界。

李志军教授（《管理世界》社长）：

各位上午好！很高兴参加《管理学季刊》组织的这次论坛，见到了老朋友，也认识了新朋友，所以很高兴！刚才听了各位海外的朋友还有国内的同行的发言和讨论，我很受启发也很有收获。

改革开放40多年来，我们国内的管理学研究逐步与国际接轨，取得了很大的进步和很好的成绩，这是有目共睹的，应该给予充分的肯定。但是现在大家也都有一个共识，国内的管理学研究还是存在一些问题，在研究内容上有

很多研究是不接地气的，没有很好地总结中国经济社会发展中的管理方面的实践和成功的经验，有一些研究是毫无意义、毫无价值的。我看到过有些文章讲银行高管的脸部长宽比例对一些情况的影响，我觉得这样的研究没有什么意义，这是第一点。

第二点，在研究方法上有些是我们讲得比较多的。有些研究数学化、模型化的趋势让人担忧，有的学术期刊也是全然走了样子，这也就是《管理世界》2020年第4期“编者按”的一个要义，讲的就是这种情况。

第三点，我觉得国内有一种崇洋媚外的现象，照抄照搬国外的理论和研究方法，研究国内问题的一些好的、高质量的文章都到国外去发表，给国外交版面费。中国知网有个统计数据是每年交10多亿元版面费，北京工业大学有一位教授研究说不止10多亿元，而是上百亿元，反正是有一笔很大的经费作为国外杂志的版面费；反过来，国内的期刊缺少优质的稿源，也不允许我们收版面费，所以这是一件很不公平的事情，影响了国内期刊的发展。

我认为中国未来管理学研究要重视三个方面，第一个方面是要学习西方管理学研究的理论方法。第二个方面是要吸收中国历代管理方面的优秀成果，中国几千年的历史积攒下了很多管理方面的经验，我知道国内有人研究中国古代的管理学、东方的管理学，都有很好的成果。第三个方面是应该要研究中国现实的问题，习总书记讲要“把论文写在祖国的大地上”，我们要研究中国现实的问题，为中国企业的发展、为中国经济社会的发展服务，这也就讲到了学者的责任，即学术研究的社会责任感、时代感、

使命感，在这个方面期刊实际上是可以有所作为的，所以我们要倡导研究中国问题，讲中国的故事，构建有中国特色、中国风格、中国气派的学科体系、学术体系、话语体系；研究我们国家经济社会发展中的重大的现实的管理学问题；我们提倡研究范式要规范，研究方法要多样化，一个研究成果要提出有主体性、原创性的理论观点，体现出有学理的新的理论。

中国改革开放40多年，中华人民共和国成立也已70多年，我们的经济社会发展进程取得了伟大的成就。2021年是建党100周年，在实践当中蕴藏着巨大的理论创新动力和活力，我们要研究这些新情况、新问题，为管理学创新贡献中国的智慧，实际上中国是最好的“实验室”。我们的企业形态丰富且各异，有国有企业、民营企业、家族企业、外资企业，为管理学思想提供了很好的土壤和鲜活的样板。我们应该好好地总结、提炼，把实践的经验上升到理论、上升到系统化的理论。中国企业的变革也是在国际化的进程当中，有一些企业做强做大，进入了“500强”，比如说《管理世界》与中国人民大学毛基业教授做的“中国企业管理案例与质性研究论坛”已经举办了13届，今年是第14届，都是研究中国本土企业的管理案例。我觉得这是很好的一件事情，所以我们要很好地研究中国的这些实践经验，特别是改革开放这种大的舞台、大的背景为管理学的创新提供了这么好的一个基础，作为学者应该抓住历史的机遇为世界贡献中国的经验、中国的智慧、中国在管理方面最好的案例。比如说这次暴发的新冠肺炎疫情，我们在应急管理方面得到了考验，也提供了一些很好的经验。现在很

多新的业态包括网上服务、网上购物、网上讲课,还有网络会议等一些新的情况、新的形态都出来了,我们要很好地去研究、去总结。

我们要重视对中国实践经验的总结,反过来拿这些理论去指导企业的发展,指导经济社会的发展。要从中国的实际国情出发,使理论和政策创新能够符合中国的实际,要做很多的调查研究,现在很多的研究不深入,深入不到企业里去。我们可以看一下过去像费孝通先生做乡村经济的研究,深入中国农村去住上几个月、半年做研究,我们做企业的同志是否能到企业里去挂职,到企业里去工作一段时间呢?我认为现在很多的研究还是浮在面上,特别是大学一些教授没有很好地扎根中国的实际,包括比如现在大家研究较多的中国农村问题,但是有多少人真正到中国农村去看一看、走一走,在那里住上半年、几个月,了解农村的问题呢?这也是乡村治理、乡村振兴过程中一些很现实的问题。

另外,我觉得吸收西方的理论没有问题,但是必须要体现中国的一些思想、世界观、立场方法。我们一般讲自然科学的研究是世界性的标准,但是在人文社会科学方面,比如管理学的一些研究还是有意识形态的问题和导向的问题,所以我们还是要重视这件事情。

张维教授(《管理科学学报》主编):

非常感谢有这样一个机会跟我的同行和潜在的读者群和作者来交流。

《管理科学学报》的中文版,是从1986年开始的,到2016年有了英文版,但英文版领域要窄一些。中文版和英文版都是国家自然科学基金管理科学部合作主办的,也都是采用国际

通行的双向匿名评审的审稿制度。当年成思危先生做主编时确立的一个愿景,就是成为管理科学家发表中文代表作的的首选,我们还要继续为之努力。刚才大家谈了很多一般性的问题,我就不说了,大家可能都差不多。

今天讨论的一个主要的话题是如何鼓励与实践相关的选题,实际上无论是中文还是英文,都非常鼓励源于实践的研究选题。在英文版中,我们也特别强调了这一点,因为与其他已有同类刊物相比,它要有一些特点,所以特别鼓励面向实践、交叉性学科的新颖观点。这两份期刊既有理论文章被接受,也有实践文章被接受,这两种类型的文章在技术文章上是比较主要的。我们也有少部分是具有评论性风格的文章。

讲几个基本的问题,第一个问题是我们怎么去鼓励面向中国实践的研究。从工具上来看,主编会邀请专论文章,以凸显学者对于一些面对实践发展动向的思考和洞察认知。另外,在2019年,我们配合国家自然科学基金的改革,推出了一个相关的系列研究专题。最近,我们计划设立一个新的专栏,并与其他期刊一样也有一些专辑的考虑,我们邀请有影响力的领域专家来做合作主编,就一些重大的实践动向形成相关的主题。2019年我们做了大概三个主要的专题,并配上一些讨论性的文章,都是邀请了国内的一些比较重要的管理学家。我们准备2020年或者是2021年开始推出“管理科学前沿与探索”专栏,期待有一些新的思想、新的观察、新的思考的文章被推出,它们有必要的分析逻辑、数据和文献支撑,但从一个完整的角度来看,可能还没有一个特别完整的形式化的模型或者非常严密的论证,但是它具有思想

性,因此想通过这种形式来加以推出,推动与实践的结合。

关于专辑,2020年我们要做的是大数据与管理的问题。大数据或者说互联网时代,造就了很多新的东西,我们邀请香港中文大学贾建民教授和清华大学陈剑教授来当客座主编,试图在这方面反映中国管理的一些前沿的东西。在英文版中,我们也做了一些专辑,有些已经刊登出来了,有些是正要发表的。比如中国的大型工程项目有很多而且都是世界级的,在这方面也有很多的经验以及相应的一些研究积累,我们邀请南方科技大学黄伟等三位教授一起来做客座主编。另一个例子是关于都市交通的,在大数据时代、分享经济时代也有很多特点,中国在这一方面的实践也是如此,我们邀请北京航空航天大学的黄海军老师和香港科技大学的杨海老师来做这个专辑。此外,我们还邀请了肯萨斯大学的 Zongwu Cai 教授等和香港城市大学的 Leon Zhao 教授等分别就两个不同的专题做英文版的专辑:一个是关于中国定量经济研究40年的回顾,另一个是关于目前中国发展比较热的金融科技方面的研究工作。

第二个问题是面向管理实践的时候还有哪些问题和障碍。前一段时间为国家自然科学基金组织专家做“十四五”时期战略研究时,我们梳理了一些我国管理学科目前发展的不足和问题,以及导致这些问题的若干制约因素。我们认为,这些约束一部分是外部的、体制性的约束,也就是来自环境的约束;另一部分是来自我们研究者自身的一些局限性。大家可能都知道,其实有一些外部的因素、体制性的安排(比如学术考核的评价机制、学术影响力的评价

机制等)还比较僵化,当然现在正在改变,不过还需要一个时间过程。另外是中国商学院中做基础性的管理科学研究,其资助模式与在发达经济体中商学院的资助模式是不太一样的,我们可能更多依靠一些竞争性项目形式进行资助,所以大家都要去申请项目。不同的项目之间是有区别的:一是它们的渠道和定位不一样,而这些渠道可能有些地方不太协调,有冲突的地方;二是在项目的类型设置上可能也不太一样,跟我们在做研究的本身工作相比可能不是一一对应的,所以就造成了一种比较扭曲的现象;三是高质量的数据资源短缺,虽然我们一些公共研究数据资源得到积累、开放、共享,但这些方面还依旧存在一些比较薄弱的地方。

如果要列举下去,可能还有一些因素,但这些可能是比较主要的。

除了这些来自外部的制约,还有来自研究者自身的一些约束。我们对学科特点的认知其实彼此是有差异的,不同的人可能从不同侧面看同一个问题,这需要我们很好地去进行思考。同时,对于一些需要长期探索的、不确定性很大的研究,大家都不大愿意去触及,因为考虑到职业风险,再加上由于现在的一些制度性约束,其实很多学者不太敢做这种事情。此外,我们的研究视角也具有一定的局限性,从文化的多样性、学科多样性上看还比较欠缺,特别是不太习惯站在全球视角上来看中国实践的一些本质性的规律,这个可能我们需要有一定的转变。

第三个问题是怎么看待中国本土研究的理论贡献。其实我觉得这个问题也挺简单,如果所有的科学研究结论一定都是建立在假设基础

上的,那么也可以把管理研究的情境看成一种非常复杂的假设,包含很多政治经济制度、历史文化观念、技术发展状态等,这些都是扭结在一起的,有的时候还不太好显性表达,甚至在研究的时候被遗忘掉了(倒不是说一定会有意遗忘,而可能是根本没有意识到),但是管理研究的结论其实都是建立在这些情境或者假设性基础上的。所以,我们才常说,管理活动规律与情境是相对应的,才有了本土和普适的问题。按照自然科学的研究说法,通常的表达方式是如果有A,那么就会有B。在这里,B就是结论、A就是情境或者假设。其实,所谓的本土研究要么是扩展了情境A、要么是提出一个新的情境A',然后得到了另外一个结果B'。如果这么理解这个问题的话,其实在某种意义上就能回答这个所谓“本土化”的问题。

在此,给有兴趣投稿的学者提出几点建议:

最近大家一直在强调我们要做负责任的研究、做社会的研究,这其中包含两个部分:一是具有相关性,二是要非常严谨。自然科学基金认为科学的发展来源于实践的驱动、来源于科学家的兴趣;对于管理学而言,更多的是来源于实践需求推动的科学研究,那么就需要我们从实践出发,抽象出需要研究的学术问题,然后看看这些学术问题的解答是否能够对于实践问题的解决有所帮助。我觉得,学术研究结论不一定马上或者直接能够去解决某一个实际问题,这可能更多的是咨询公司在做的事情,但你一定要从实践问题出发再到抽象出学术研究问题;或者从学术文献的薄弱点出发找到研究问题,但一定要问自己这样的问题是否具备影响实践的潜质。在帮助大家的选题方面,北

京大学的陈春花老师曾经提出一个“两出两进”的模型,上次在广州的一个战略研讨会上报告过;我自己提出一个螺旋模型,在博士生课程中也一直讲授,大致说的也是这个意思。从实践出发,看看能够出现什么科学问题;然后去看文献,看看这个科学问题是否得到解决;如果前人没解决,那你就做这个研究;如果解决了,那对不起,你得再回到实践去重新寻找研究问题。当然你也可以从学术出发、从学者的好奇心和兴趣出发,但一定要看看现实里有没有与之对应的问题,如果有,你可以去做,因此它是一个循环的过程。更重要的是我们要把眼界放大一点:我们研究的无非就是管理活动有哪些规律,如果与理论相冲突,就会出现一些异象,那么异象是怎么来的,一定是与管理活动的一些构成要素有关系,这些构成要素可能会受到若干因素的影响,所以我们去找这些东西,看其异象,最后就会得到一些新的规律,这是理论发展的一些基本逻辑。

前一段时间国家自然科学基金管理科学部在做“十四五”时期学科发展战略时,专家们经过讨论大概划分了当今时代推动管理活动规律发生变化的四大类重大影响因素,每一类可能都会产生一些新的管理研究的新问题。对作者来讲,发表什么在某种意义上不重要,重要在于研究的是什么;甚至有的时候我在想,研究什么都不重要,为什么研究更重要。把这个事情想明白,其实有好的发表也不是难事。

在最近的自然科学基金的战略研究中我们有一些思考,现在强调的是从中国管理实践出发,基于这样的管理进行研究得到一些新的原创理论,对全人类的管理知识有所贡献,这是

我们希望得到的结果。同时如果基于一般的管理实践研究做一些理论的工作也能产生影响,只不过现在可能更多的是强调这个大的方向而已。但是大家不要忘记,从某种意义上讲,理论的创建应该是对全人类的管理知识有所贡献,如果结论是非常局限的,可能会被认为一般化的意义没有那么大。其实,科学家或者学者总是试图追求某种普适性。从科学的角度来讲,给定一组假设、得到一个结论,然后放松假设、得到一个更一般的结论,使结论更普适化,这个就是大家都在追求的。所以,我有时候开玩笑说科学家做着做着就变成了哲学家,因为哲学被认为能够比科学的解释更一般化;甚至,有的哲学家做着做着就变成了神学家,因为他可能认为神学对于世界的解释会更一般。当然这是开玩笑,但却反映了这样一种基本的逻辑。

井润田教授(《管理学季刊》主编):

《管理学季刊》的定位是比较清晰的,其发展历史在今天参与讨论的五本中文期刊里是最短的,即使从原来的《中大管理研究》开始算,时间也不长。更名《管理学季刊》后,首刊于2016年6月刊出,《管理学季刊》本身在诞生时的定位其实是非常清晰的,刚才听了几位英文期刊主编的意见之后,总体上来讲,我的切身体会是中文期刊的存在特别重要。因为像国际期刊都特别强调所谓理论的普适性,敏渊教授刚才讲到,文章要有逻辑,但事实上从理论研究来看,从本质上来说,像卡尔·维克(Karl Weick)也讲过任何理论其实都是所谓的普适性、精确性和简洁性的一个折中,不可能

把三件事都做好,那就意味着当我们追求非常高的普适性时,可能会给当地的情境实践甚至理论的简洁性带来一定影响。刚才几位中文期刊的主编像白教授讲到的实践逻辑,像乔教授讲到的实践的指导意义等,我们都高度强调实践,尤其在当下的中国,倡导“把论文写在祖国的大地上”,显然这个实践不容忽视,当然在英文期刊中大家也会讨论这个问题:理论研究对实践到底有多大的启示意义?因此从这点上来说,其实在中国或者本土情境中,期刊显然需要能够平衡理论研究的三件事情本身存在矛盾的目的。相比其他四本期刊,《管理学季刊》的定位很清楚,就是聚焦于战略、创新创业以及组织研究领域,或者就是稍微宏观一点的企业管理的研究。当然,我们定位本身也是希望能够在在中国的情境中推动理论的发展。应该讲在发展过程中我们一直在为期刊的定位做讨论,也做了很多的反思。一年以后,在2017年的武汉会议上大家就再一次讨论这样的定位到底对不对,我们研究中国问题的话是否真的需要解决实践相关性等这样一些问题。这样的讨论也在《管理学季刊》发表了出来^①,所以我们一直在为《管理学季刊》的初心做一些讨论。

2019年,四位创刊主编把主编的接力棒交给我们三位,当然海洋教授一直在担当联席主编,那个时候还一直在思考期刊的发展问题。另外,在2019年特别重要的是成立了《管理学季刊》的首届学术委员会、战略委员会,希望能够在整个期刊发展的更高层面上提出导向、定

^① 李海洋、李新春:《中国管理学研究向何处去?》,《管理学季刊》,2018年第2期。

位等。因此《管理学季刊》从刚开始诞生到发展过程中一直在为定位做清晰的规划，当然也有组织上的保证。

《管理学季刊》在本土情境、本土研究中到底有一些什么具体的做法，我与海洋教授、玉利教授也做了一些讨论，总的来讲，我们一直在坚持这样几个原则或做法：一是坚持开设整个《管理学季刊》的特色栏目——名家约稿，约请在整个管理研究领域中做出了重要理论贡献的国内外学者。即使是名家约稿，其实讲的很多问题还是针对中国研究的；反过来讲，在中国的研究情境中，在追求理论普适化的同时，也确实需要一些情境化的贡献，在中国情境中研究新兴经济，包括中国的独特的研究到底意味着什么，另外，像“家长式领导”这样一个非常具有中国的本土概念的研究接下来会有什么样的一些发展等。目前我们的名家约稿已经完成了16篇文章，这些约稿在整个公众群中，包括我们的期刊论文中有很高的引用率，即使是海外的一些学者在谈中国研究，他们也会谈到在中国的情境中我们怎么样去从事更好的研究。因此从这点上来说，我们既是一个希望能够在国际上产生影响的期刊，同时也一直在坚守本土情境的初衷。

二是和张维教授刚刚讲到的一样，《管理学季刊》也一直在办一些特刊，从2016年到现在，也就只有四年的时间，我们已经办了七个特刊，最主要的就是回应当下中国比较重要的一些问题，包括家族企业、“一带一路”的国际化等在中国情境中很重要的研究问题，如医疗创新、商业模式、数字化等这样一些特刊。整个特刊收到了61篇稿件，刊登出7篇，另外还

有两个特刊目前正在评审和发表阶段。

三是《管理学季刊》还有一个特点，在特刊征稿之外，我们本身有一种比较大的国内外的评审委员会，因此差不多每一次的特刊，都会举办一个专门的专题讨论会来帮助作者改进论文，帮助作者改进论文的方法也得到了很多作者非常好的评价。今天下午，由梁建、黄旭、陈威如和陈志俊四位教授负责的特刊“数字时代的工作设计和组织转型”会举办这个活动，因此，《管理学季刊》其实一直在做着与作者群体对话的事情。不只是简单发表，而且希望通过这个过程能够帮助作者提升自己的研究能力，这是《管理学季刊》的另外一个做法。

从期刊论文的发表上来看，在研究中国本土问题时，如果对一种现象或者对这个问题不是很清楚，就说要和什么普适性的理论来对话显然是很难的，因此从这一点上来说，定性研究包括案例研究在这中间显然会非常重要。从2016年到当下投稿《管理学季刊》的论文中定性研究（也包括QCA的一些方法）所占的比例平均下来是27%，应该讲还是呈上升的趋势，这个比例相比刚才几家英文期刊来看，大概翻了一倍多，像AMJ、ASQ这样的期刊通常定性的论文大概只占到12%，因此刚才我看到也有作者在问是否可以更鼓励做这种定性研究。几位中文期刊主编刚才都讲到实践导向，我相信大家对定性研究的重视也达成了共识，因此通过鼓励定性研究希望能够真正实现像刚才李社长讲到能够贡献一些在我们中国的独特情境、文化中有价值的一些新的理论，那么这也是《管理学季刊》在办刊过程中一直坚持的

一点。

我之前搜寻了一下 CNKI 数据库, 查找《管理学季刊》高引用的 20 篇论文。我发现这 20 篇高引用论文, 无外乎两个最主要的原因, 一个原因是这些论文可能回答的是一个一般性的问题, 但一般性的问题反而不像 AMJ 这样定位于广泛的理论贡献, 可能就是在方法上或者方法论上的贡献, 像王宇、李海洋教授这篇内生性的论文其实是引用最高的一篇^①, 像刘东、刘军关于实践理论的研究的新的方法^②, 包括像贾良定老师等讲到的怎么样去做调节变量^③, 梁建老师等讲到的关于量表的开发^④等, 这些都是在方法或者是方法论方面的一些贡献。另外一个非常独特的是这些高引用的论文通常都是在中国情境下目前出现的一些特别重要的现象或者是一些研究的问题, 像平台在整个高引用中明显占有优势, 研究平台组织是中国情境下一个特别重要的问题; 后发企业也是中国情境下的一个现象; 还有一个特别重要的就是研究这种制度等, 往往都是和我们中国的情境特别相关。其实像刚才几位海外的主编也讲到的, 这样的论文如果要想在这种一般性的、国际性的、好的英文期刊上发表, 就特别需要想办法去处理情境的问题。恰恰在《管理学季刊》中我们看到, 这其实是大家喜欢这些论文, 愿意去看这些论文的一个特别重要的原因。因此, 在《管理学季刊》目前来看, 高引用的论文通常有这两个特点, 我们也特别鼓励今天线上的读者

群或者作者群, 大家以后也就知道《管理学季刊》有这样一个所谓的风格或者特点。

另外, 《管理学季刊》于 2016 年 6 月首发(第一期、第二期合刊), 到 2020 年 6 月一共发表了 298 篇论文, 这其中包括像“名家约稿、评论”这样一些短文。这 298 篇论文, 按研究的主题词大致可以划分成四类: 首先是创业或者创新, 然后是组织或者是战略的问题。另外非常独特或者重要的一点, 刚才所讲到的中国的管理问题一直是《管理学季刊》特别重要的一个特色, 在这方面中国情境、中国实践、中国管理问题的研究等一直是特别重要的关键词; 另外还有特别有趣的一点是, 在我们发表的论文中, 有很多的论文特别讲到了关于中国的学术社区的一些建设, 《管理学季刊》在刚开始成立的时候, 我专门把当时的四位创刊主编作的发刊词拿出来, 可以看得到当年在发刊的时候就特别强调在我们中国这样一个研究场域中, 需要有自己的学术平台, 特别是还需要有一些更加专业化领域的一本学术期刊, 最后这一段现在来看依然让我们特别受鼓舞: “本刊以公元 2016 年作为始点, 是国内与海外战略管理、创业、创新领域华人学者在以上共识基础上做出的一次重大行动。我们期望以此学术平台的搭建为契机, 创立一个顶尖的管理学刊物, 推动学术共同体朝向有崇高理想和社会价值观的方向发展, 迎接国内管理学知识创新时代的到来。”那么应该讲《管理学季刊》从刚开始成

① 王宇、李海洋:《管理学研究中的内生性问题及修正方法》,《管理学季刊》,2017年第3期。

② 刘东、刘军:《事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析》,《管理学季刊》,2017年第2期。

③ 贾良定、郑雅琴、尤树洋、李珏兴:《如何在组织和管理研究中探讨调节作用?模式和证据》,《管理学季刊》,2017年第2期。

④ 梁建、刘芳舟、樊景立:《中国管理研究中的量表使用取向(2006-2015):关键问题与改进建议》,《管理学季刊》,2017年第2期。

立到目前来看，总体上我们的一些研究领域和办刊的定位应该是非常吻合的，因此也非常感谢四位创刊主编，他们一方面有学术的热情，在总结关键词的时候看到“学术创业”也是特别重要的关键词，他们真的是以学术创业这种精神帮助国内一些作者和一些读者搭建了一个不只是研究发表，而且是学术交流的平台。每年《管理学季刊》也会有一些会议，通过会议来交流我们怎么做更好的研究，我觉得这个确实让人深受鼓舞和感动。另一方面我们也看到，确实四位创刊主编（都是战略学者）给《管理学季刊》的愿景、使命定位水平特别高，差不多从2016年的定位到最后实践下来，我们的目标一直非常清晰而且始终没有改变。因此，四位创刊主编，以及包括像贾良定、梁建等当年在整个期刊的创立过程中都做出了大量的贡献。

《管理学季刊》在过去四年的发展过程中，取得了非常高的社会认可，比如，创立一年后就进入了CSSCI的期刊目录中，2020年进入了FMS高质量权威期刊的列表中，这些都是让大家感到特别兴奋的消息。当然所有这些成就都离不开《管理学季刊》的清晰定位，离不开编委会以及所有评审人无私的奉献和努力，也离不开兄弟期刊相互之间的支持以及广大的读者和作者对于《管理学季刊》的关注和厚爱。希望大家能够持续地对《管理学季刊》给予更多的关注和支持，我们也希望把它的定位能够继续发扬光大，实现对国内学术平台发展的支持，回应中国管理实践不断发展的要求。

中文期刊主编论坛问答（Q&A）

问题1：很多年轻学者不愿意向国内期刊投稿的最大原因是国内期刊审稿太慢，很多期刊审了七八个月后直接拒稿，或者审了几个月告诉作者不刊发非教授一作的文章，如何解决这一困境？

《管理世界》李志军社长：

实事求是地说，研究中国问题、讲中国故事的文章在中国发表读者面会很广，不仅是学界的学者，还有企业高管、政府官员都会阅读，由此了解学术界的动态。文章发表在国内，影响力会更大。国内期刊确实存在审稿周期比较长，不发非教授第一作者文章的情况，但我觉得不是全部，绝大部分的期刊还是在尽心尽力地提高办刊的质量，在加快审稿速度等方面下功夫，以文章质量为第一标准，国内期刊一直都在进步、在提高。我们都希望好文章越多越好，国内学者将好文章都投到国外，使国外期刊得到发展壮大，这对国内期刊发展是不利的。

《管理学季刊》井润田教授：

《管理学季刊》的审稿周期是较快的，从投稿到发表平均为7~8个月，我们也一直在思考如何进一步加快评审的进度。

问题2：请问各期刊每年的收稿量有多大？接受率是多少？

《管理世界》李志军社长：

《管理世界》的接受率在4%~5%，近几年约稿的力度加大了，包括会议上也会有一些投稿。听到一些反映说：中青年学者发稿有些难度，所以我也跟编辑部讲要重视、关注中青年学者。

《管理科学学报》张维教授：

《管理科学学报》的接受率在5%~6%，除了专论或专题有一定的约稿以外，其他均为投稿文章。初审拒稿的比率在5%左右。

《南开管理评论》白长虹教授：

《南开管理评论》一年收稿有2300~2400篇，录稿率为5%左右，每期19篇左右，一共6期。拒稿率分两轮来看，第一轮根据不同的学科与栏目大体上在50%左右，高的达到80%。第二轮是评审后拒稿。关于出版周期的问题，我们已努力做了改变，在接受上面增加了程序，正式刊发前的接收与录扩周期加快了；刊发的周期确实与收稿和刊发率有关，还不是很理想。在尊重时间原则的基础上（先接受先刊发），还需要将一些论文，包括新的思想、思路做一些组合（后接受的论文可能针对封面主题或者当下关注的热点做一些组合式的刊发）。

《管理评论》乔晗教授：

2019年我们的收稿量在4000篇以上，因为是月刊，发稿量也比较大，同时也响应作者的要求，帮助作者解决发表的问题。过去几年中，我们一直在扩版，年发表量最高为320篇，也与论文的页数有关，平均发表290~320篇。录用率在4%~5%，综述性的文章一般为主编约稿，向非常有经验的、在领域中有一定见解的学者约稿。我们特别理解作者对于论文尽快见刊的需求，也做了很多的努力，但录用与发表的总数在这里，想要继续解决发表速度的问题，只有从两个方向去努力，一方面在审稿的环节已经尽力推动，另一方面就需要进一步降低录用率，但这也是我们不愿意看到的情况，还是希望尽可能地支持好的文章。我们非常尊重第

三方评审专家评审的意见，严格地遵循三审三校制度，不会出现外审专家同意发表，编辑部卡掉的情况。

问题3：在中国情境下，针对中国的实践问题，作者通过哪些途径或方式可以更好地对理论层面（如理论框架、理论贡献上等）予以提升，做出比较好的、一般性的理论推进？希望各位主编给一些建议。

《管理科学学报》张维教授：

中文语境下的理论与西方理论是不一样的。如果我们把所谓的理论援引到前面几位英文期刊主编语境下，存在一个所谓普适性的问题。从中国情境出发，如何得到一个相应的有一定普适性的理论，是大家都在关注的。这首先需要现有理论有一个清楚的认识，包括它们之间的关系、基础假设等，然后在给定的特殊情境下，如何嵌入理论原来的假设，或者假设有哪些扩充类似这样的方法就可以考虑到一些问题。不能笼统地说中国情境，而是必须要把中国情境具体化，变成一些可以确认的假设或前提，在此基础上扩充现有的理论，这是我个人的看法，不一定正确，但反映了某一种看法。

《管理学季刊》井润田教授：

总的来讲有三个层次。从中国数据中会有理论贡献，最基本的一种贡献（第一层次）就像前面几位英文期刊主编所说的，以中国数据写的论文投到国际期刊上后，往往是验证了现有的理论，最多增加一些调节变量、中介变量，总的来说文章的基本框架其实还是基于已有的西方理论，这是目前最简单、最普遍的研究。更高一点，我们需要在理论的基本假设层面上做一些研究，就像鹤丽教授举的那个例子，如

果假定中国的“关系”是弱关系的话，那么人的关系管理策略会发生怎样的影响？如果改变一个假定之后，可能会有一个什么样的新的理论现象，可能这个解释的框架是原来的，但是假定是不一样的，这是第二种可能做出的理论贡献。第三种就是贡献了一个新的理论，在实证研究中显然很难，因此大家往往做定性研究、开发新的概念、描述概念之间的关系，我觉得这个是有意义的。当然，我觉得张维教授刚刚指出这一点特别重要，中国人与西方人对理论的理解往往不一样，理论真正发展起来其实是很多个研究最后累积出来的结果，需要不断地验证、拒绝，在争辩之后形成新的理论。因此，从理论层面来看，要有好的贡献，都是一点一点积累发展的过程。

问题 4：国内的期刊为什么不努力推进在线出版？这样对大家都有利，而且成本很低。

《管理科学学报》张维教授：

我们已经努力往这个方向走，但有规则的问题，可能也有运营上的习惯。我们的英文版是在线出版的，我想大家都在努力，方向应该是这样的。

《管理评论》乔晗教授：

《管理评论》是有在线出版的，我们与中国知网有优先在线的协议，所以作者着急的话，联系到编辑部会尽可能地优先在线出版，但可能在疫情期间，中国知网在线的承载率下降，所以在疫情期间在线工作有所延迟。

问题 5：刚才听李社长讲强调立足中国现实问题，要纠正过度数字化、模型化倾向，是否表明《管理世界》更鼓励和偏好本土情境下的定性管理研究？

《管理世界》李志军社长：

不是的，我们倡导多种研究方法，根据研究问题的性质决定使用的方法，需要模型就做个模型，需要简单的模型就不要做成复杂的模型，不需要玩数学游戏，没有否定数学模型的意思，我们反对的是过度地使用、滥用，我们的“编者按”写得很清楚。

问题 6：《管理学季刊》目前聚焦战略、创业创新和组织管理领域，随着期刊发展越来越好，请问未来可能会拓展研究领域吗？比如偏向于微观领域？

《管理学季刊》井润田教授：

目前还未考虑，像刚才几位英文期刊主编给我们的建议，好的刊物要有一个明确的定位。《管理学季刊》在发展过程中能获得大家的认可也是因为聚焦于专业的领域。当然，这个决定显然需要学术委员会、战略委员会、编委会的集体讨论，但目前来看，我们还没有讨论过这个问题。总体来讲，《管理学季刊》还是在坚守2016年成立的初衷，聚焦于战略、创业创新和组织管理领域，办成一流的中文学术期刊。

问题 7：《管理学季刊》发表过一篇关于“本命年”的研究，这样的研究比较有中国特色，很有趣，但对管理实践似乎少了点管理意义，请问主编们如何看待这类文章？

《管理学季刊》井润田教授：

刚才很多主编都讲到，中国有很多有趣的现象，但不能被现象忽视了理论的贡献。像“本命年”，我自己猜测可能的结论无外乎就是本命年的人会更加保守一些，不愿意做太多冒险的事情，所以它背后所揭示的理论和概念是更重要的，研究结论不应该只解释“本命年”

这件事本身，更可能反映了人们的心理因素和风险倾向。因此从这一点来说，我们国内的作者都讲到理论训练问题，这样既能发现有趣的现象，同时还能得出更好的理论，包括在实践中指导的意义。

《管理科学学报》张维教授：

我觉得需要去挖掘背后的东西，只看到两件事情之间的关联是不够的，在科学研究上叫所谓的“发现一种现象”，但学者的工作更重要的是如何去解释这种现象。我没看这篇文章，我猜测，比如从人们的风险态度角度来看，不同的风险态度决定了不同的决策结果，其实前面已经做了很多工作；现在提出风险态度可能取决于本命年这样特殊的年份，那这里可能会找到一些关联，可能会找到一些新的贡献，而不是局限于现象本身的某一种观察。就又回到井教授说的，我们的理论训练够不够。

总结

《管理学季刊》李海洋教授：

非常感谢各位主编的精彩演讲和问答互动！

作为《管理学季刊》联席主编，我在审稿时也观察到了两个关于写作的共性问题，在此作下补充。第一，不少文章在讨论贡献（discussion部分）时都很简略，贡献和发现部分没有详细的讨论，没有和现有的文献进行对接。这是比较可惜的。其实很多文章是有贡献的，但在和文献脱节的情况下，文章贡献很难体现出来。第二，不少作者写中文文章很随意，错别字很多，病句很多，似是而非的句子也很多，甚至用英文的思路来写中文。我们可以更认真一些，少一些病句，把意思表达得更简洁、更清楚一些。

最后想说的是，本次主编论坛是《管理学季刊》为管理学界搭建学术交流平台的又一次新的尝试。《管理学季刊》主编论坛将作为一个品牌活动在未来持续、定期举办。中国管理研究需要更多、更好的平台，《管理学季刊》希望携手各兄弟期刊一起推动中国管理研究学术共同体的建立与发展，期望创造、培养更多的热衷于管理研究的学术同路人。再次感谢大家的积极参与！再见！

数字时代工作设计和组织关系的变化与研究机遇^{*}

□ 梁 建¹ 黄 旭² 陈威如³ 陈志俊⁴

(1. 同济大学管理高等研究院; 2. 香港浸会大学商学院;
3. 阿里巴巴/中欧国际工商学院; 4. 上海财经大学商学院)

在新一轮的科技革命和产业变革中,人工智能模拟了人类智慧,使机器具备学习和推断能力。在通信技术、物联网以及云计算的协同下,人工智能成为改变人类社会生产和组织方式的新兴科技。与此同时,以人工智能为代表的现代科技将会给我们的生产和生活带来根本性的转变,它不仅将颠覆传统行业的商业模式,而且会对人与人之间的关系、他们所做的工作以及他们为之工作的组织都产生重大的影响(Fuller et al., 2019)。广泛的数据是这些新兴科技得以发挥作用的关键条件。中国拥有全球最庞大的人口基数,是数据的最大生产者。据估算,2020年全球数据总量预计将达到44ZB,中国的数据量将达到8060EB(约等于7.9ZB),占全球数据总量的18%(德勤,2018)。中国企业将于“人口红利”时代之后,在数字经济时代再次面临前所未有的发展机遇。因此,在中国企业大踏步进行数字化转型的同时,管理学者有必要抓紧对数字时代的工作设计和组织转型进行研究,及时总结和归纳企业数字化转型中的组织管理问题。

现有的组织管理理论大多脱胎于工业大生产时代,较为关注如何通过提升效率帮助组织开展大规模生产。在传统的组织理论中,一个高效的组织应该具备四个基本特征(Puranam et al., 2014):①一个由多个参与主体自愿组成的紧密系统。在一个组织中,必须有多个主体自愿加入而组成,他们能够根据自己的意愿决定加入还是退出。②具有一个明确可识别的边界。在一个组织中,其边界往往是基于资产所有权和员工的雇佣合同来明确界定的,以便确定企业与外部伙伴和内部成员的关系。③具有一个清晰、明确的集体目标。组织目标需要参与者通过集体行动才能实现,单独的个体成员无法实现。在某种情况下,组织目标与个体的目标可能存在明显的

^{*} 本文受国家自然科学基金青年项目“公司主导联合体利益相关者取向的价值创造机制研究”(72002091)的资助。

不同。④存在一套激励约束机制,能够使动机不同的个体愿意为实现共同的集体目标而做出贡献。因此,在传统的理论中,组织是为了实现共同的组织目标而设计的一种合作方式,通过激励约束机制来协调各个参与者的行为,使个人愿意为了集体目标而付出努力。

从以上四点特征去分析数字时代的企业组织形式,我们可以发现四点明显的变化。第一,在数字化时代,随着雇佣关系发生变化,传统意义上结构严密的组织变成了一个松散的联合体。在数字革命发生之前,人们的工作模式一般是全职的、常规的雇佣模式,即“在公司管控的运营地点、按照固定的工作时间进行工作,并且双方都希望延续双方的合作关系”(Kalleberg et al., 2000: 257)。但是,随着全球化和数字技术的发展,企业开始逐步引入灵活的雇佣方式,自雇佣的人数也在近十年来持续增长(Bidwell, 2013; Kalleberg, 2012)。在新型的雇佣模式下,很多人是自由职业者,直接与客户交换他们的技能,也可能是电脑程序员、工程师甚至是制片人等各类背景不一的知识工作者(Osnowitz, 2010)。他们领取的是根据工作开始前在合同规定时间内按照项目支付的报酬,而不是按期结算的工资(Cappelli & Keller, 2013)。工作越来越多地发生在“更具渗透性的边界且人员可以更自由地在内部和外部流动的组织”(Boudreau & Lakhani, 2015: 11)。雇佣模式的变化改变了以往的工作方式,影响员工对企业的认同和他们之间的人际互动。Cappelli 和 Keller (2013: 575) 总结认为:“过去对理解工作性质似乎很有道理的区分方式,例如工作是全职还是兼职,已经不再适用。继

续采用这种思维会阻碍我们构建有关这些新型工作模式的进程。”

第二,在数字时代,伴随雇佣关系和工作方式的变化,传统商业社会原本清晰的组织边界正在逐渐消失。得益于就业市场数字技术的不断渗透,平台赋能个人零成本创业,企业的边界日益变得模糊。得益于公司采用一些知识共享工具(例如即时通信软件、线上会议平台、开放式创新讨论区或者其他沟通网站),个人与企业正在形成一种“以我为中心”的新型社群关系(忻榕等, 2019)。在这种松散耦合的组织形式中,参与者的进入和退出壁垒都非常低。对平台系统不满的贡献者可能用“退出”而不是“建言”来回应(Oh & Jeon, 2007; Hirschman, 1970)。随着企业内、外部的边界变得越来越模糊,如何在来自各地的参与者间建立彼此信任关系,整合、共享和利用平台信息资源对于数字时代的企业将至关重要。

第三,在数字时代,企业面临着高度复杂和不确定性的外部环境,产品或者服务的边界和目标变得非常模糊。在传统的创新模式中,产品的概念是固定的,因此产生了诸如产品生命周期(Utterback, 1994)、间断式创新模式(Anderson & Tushman, 1990)、结构创新(Henderson & Clark, 1990)等概念和模型。这些理论的共同点是它们都假定企业产品和创新有一个固定的边界和清晰的目标。而在数字时代,产品或服务创意不仅会传播,还会随着传播而变异和进化。数字技术使多模块组合创新的模式日益普遍,越来越多的公司通过将现有的模块与嵌入式数字功能相结合来创造新的产品或服务。任何产品或服务在整个生命周期中都可能是不完整的,

用户可以不断地添加和删除应用程序并更改它们的性能，这一开放性的特征为以后的创新创造了无数的可能性。为了应对这种复杂性和不确定性，企业需要越来越多地借助普适数字技术创建融合知识、技能、学习过程、结构和战略的共生平台，形成一个复杂的创新生态系统（陈威如和王诗一，2016）。

第四，在数字时代，人们的工作需求和动机发生了很大的变化，传统的激励约束机制日渐面临挑战。在经典组织理论中，为了保障组织目标的实现，组织需要设计一套激励约束机制以协调、整合组织成员之间的合作（Lawrence & Lorsch, 1967）。任何组织都必须拥有激励组织成员的隐性或显性机制，以此鼓励新成员的加入并延续现有成员关系（Gulati et al., 2005）。在传统的企业组织中，激励机制主要是劳动合同中规定的经济报酬，以及工作条件和头衔、同事的支持和晋升机会等各种非经济类报酬（Gibbons, 1998）。但是，这些机制可能因为雇佣关系的变化和后工业化时期成长起来的新生代的价值取向及工作动机与先前员工的明显差异而无法发挥其预期的效果。例如，在自发形成的互联网社区中，成员追求的是基于个人兴趣和社会价值的社区目标（Pollok et al., 2019）。因此，我们必须针对数字时代的特性，制定合理、有效、公平的激励和约束机制，以此吸引开放式创新体系的参与者，维持并促进社区用户贡献行为的良性健康发展（Shaikh & Levina, 2019）。

由以上分析可见，数字时代的来临已经显著改变了传统的人员组织原则和企业运作模式。这些变化已经超出了20世纪六七十年代诞生的

管理学概念，无法指导新兴的工作模式和组织实践（Oldham & Hackman, 2010; Parker et al., 2017）。因此，在数字时代，如何恰当地进行工作设计，将来自内、外部的参与者整合为一个有机整体，解决彼此之间的合作和协调问题，有效地实施数字化转型是一个亟待解决的问题，要求我们尽快进行系统的研究。在《管理学季刊》编辑部的支持下，我们组织这样一期特刊，精心选择了三篇文章。

第一篇文章是王海江、宋学静、龙立荣和黄韞慧共同完成的《远程办公情境下如何提升上级的信任感和绩效评价？——解释水平理论视角下电子沟通即时性的作用》。在这篇文章中，作者结合后疫情时期日益广泛的远程办公趋势，尝试从解释水平（construal level）的视角分析远程办公情境中上下级的互动过程。通过对93对上下级被试开展为期10天的经验抽样（experience sampling），他们发现员工回复工作信息越即时，上级对员工的信任水平和绩效评价就越高。当上下级背景不相似时，员工电子沟通即时性与上级信任水平和绩效评价的正向关系更强。这项有趣的研究对理解数字时代上下级之间新的互动模式，以及理解如何构建数字时代的领导力都具有一定的启示意义。对相关问题的讨论和关注无疑将有助于我们对数字时代管理模式变化的理解和把握。

第二篇文章是王节祥、翟梦菲、陈威如共同完成的《传统双边市场数字化转型的过程研究——网络效应视角的案例分析》。近年来，在数字技术和平台模式冲击下，传统的百货、批发市场类商业企业举步维艰。这项研究以杭州

银泰商业为例,分析其依托数字化转型实现逆势增长的过程,提出传统双边市场企业可以依托在线化、互联化和智能化的数字化行为,通过信息对称、网络桥连和创新互补机制消除瓶颈,激发网络效应,改变产业组织关系。这篇文章分析了大量的一手资料,进行了规范的研究和扎实的理论思考,不仅会对我们了解传统商业企业数字化转型提供一种清晰的路径分析,同时也为在中国情境中开展高质量的定性研究起到一定的示范作用。

第三篇文章是张培、张苗苗共同完成的《动态能力视角下制造企业数字化转型路径——基于步科公司的案例研究》。与第二篇文章类似,这篇文章关注的也是传统企业的数字化转型。不同的是作者从动态能力视角分析了制造业企业的转型过程。他们发现数字获取能力是数字化转型过程中的关键能力,只有实现数据可采集,连通不同业务场景的数字化,才能识别并消除生产过程中的“瓶颈”。通过制造端触发的数字化转型会产生重要的影响,不仅可以促进供应链效率的提升,还可以引发管理模式革新和商业模式创新。这篇文章的案例数据方面稍显薄弱,理论加工也存在一定的提升空间,但它聚焦了传统制造业企业的数字化转型,主题新颖,有助于揭示数字工厂建设过程中动态能力变化与重构的内在机理,在当前的时空背景下尤其具有现实意义。

从以上讨论可见,本次特刊收录的三篇文章基本涉及了目前数字化转型中的热点问题。从研究内容和领域上讲,第一篇文章是微观的组织行为研究,分析了数字技术的应用对组织内人际互动的影响;第二篇和第三篇文章则是

从企业层面讨论数字化转型的实施路径。后两篇文章与当前大家关心的话题密切相关,分别涉及服务业和制造业的转型,前者侧重分析组织借助数字化实现商业模式转型的策略和方法,而后者侧重构建评价组织在数字化转型升级中动态能力的指标体系。我们在此由衷感谢参与特刊投稿和评审、网上特刊文章研讨会的各位专家和同事。没有大家的热忱参与,这次的特刊不可能如此顺利地完成。同时,我们也深深地意识到,面对之前讨论的数字时代带来的巨大变化,这次特刊所征集到的文章对于讨论数字时代的工作设计和组织转型还远远不够。数字化转型是一项复杂的系统工程,它促使人类在第一次工业革命后再一次面临生产关系和工作模式的巨大变化。如何理解企业进行数字化的原动力?工业大生产时代的管理模式是否一定消亡?新旧管理模式转化的基本路线是什么?如何有效地管理企业数字化转型面临的混乱和风险?这些问题都需要我们尽快给出答案或思考。传统的组织行为和管理研究通常集中于已经发展成熟的现象,而较少关注即将爆发的重大变革和事件。因此,对于数字化领域的研究,需要管理学者摆脱已有的研究范式,大胆地进行跨学科的合作和交流,尽快探索、学习和使用与数字时代相匹配的研究方法和分析手段。我们衷心希望,这次特刊的组织能够起到抛砖引玉的作用,促进这一领域产生越来越多的高质量研究!

参考文献

- [1] 陈威如、王诗一:《平台转型:企业再创巅峰的自我革命》,中信出版社2016年版。

- [2] 德勤:《中国人工智能产业白皮书》,2018年。
- [3] 忻榕、陈威如、候正宇:《平台化管理:数字时代企业转型升维之道》,机械工业出版社2019年版。
- [4] Anderson, P., & Tushman, M. L. 1990. Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35: 604–633.
- [5] Bidwell, M. J. 2013. What happened to long-term employment? The role of worker power and environmental turbulence in explaining declines in worker tenure. *Organization Science*, 24: 1061–1082.
- [6] Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. 2015. “Open” disclosure of innovations, incentives and follow-on reuse: Theory on processes of cumulative innovation and a field experiment in computational biology. *Research Policy*, 44: 4–19.
- [7] Cappelli, P., & Keller, J. R. 2013. Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38: 575–596.
- [8] Dougherty, D., & Dunne, D. D. 2011. Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science*, 23: 1467–1484.
- [9] Fuller, J., Wallenstein, J., Raman, M., & de Chalendar, A. 2019. *Future Positive*. Published by BCG, Harvard Business School.
- [10] Gibbons, R. 1998. Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12: 115–132.
- [11] Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. 2005. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26: 415–440.
- [12] Henderson, R. M., & Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9–30.
- [13] Hirschman, A. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organization, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- [14] Kalleberg, A. L. 2012. Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges. *Work and Occupations*, 39: 427–448.
- [15] Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. 2000. Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65: 256–278.
- [16] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1–47.
- [17] Oh, W., & Jeon, S. 2007. Membership herding and network stability in the open source community: The Ising perspective. *Management Science*, 53: 1086–1101.
- [18] Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 463–479.
- [19] Osnowitz, D. 2010. *Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy*. Ithaca: ILR Press.
- [20] Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. 2017. One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102: 403–420.
- [21] Pollok, P., Lüttgens, D., & Piller, F. T. 2019. Attracting solutions in crowdsourcing contests: The role of knowledge distance, identity disclosure, and seeker status. *Research Policy*, 48: 98–114.
- [22] Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. 2014. What’s “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39: 162–180.
- [23] Shaikh, M., & Levina, N. 2019. Selecting an open innovation community as an alliance partner: Looking

for healthy communities and ecosystems. *Research Policy*,
48: 103766. 1–103766. 16.

[24] Utterback, J. M. 1994. *Mastering the Dynamics*

*of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the
Face of Technological Change*. Boston: Harvard Business
School Press.

远程办公情境下如何提升上级的信任感和绩效评价？

——解释水平理论视角下电子沟通即时性的作用*

□ 王海江 宋学静 龙立荣 黄韞慧

特刊编辑推荐语：

“本文将解释水平理论运用到上下级电子沟通的情境下，引入了人际信任的视角与机制，为数字时代组织设计远程办公和虚拟团队提供了创新性的建议与指导。”

——陈志俊

摘 要：远程办公是工作灵活性的体现，但上级对于远程办公的员工并非总是持有积极的态度和评价。由于不能时刻“看到”员工的工作状况，上级可能会怀疑远程办公的员工是否真的在努力工作。本文基于解释水平的理论视角，尝试去理解电子沟通特征（电子沟通即时性）如何影响上级对远程办公员工的信任和绩效评价。电子沟通即时性，即沟通一方感知到的另一方的信息响应时间，构成了一种时间距离。我们认为，电子沟通越即时，上级对沟通对象的人际信任水平越高，进而对沟通对象的评价也就越积极。为了验证假设，我们对93对上下级被试开展为期10天的经验抽样法研究。结果发现：员工总体上回复工作信息越即时，上级对员工的信任水平和绩效评价就越高。补充性分析的结果发现，在个体间水平，上下级背景相似性调节电子沟通即时性与上级信任的假设得到部分支持：当上下级学历、司龄越不相似时，员工电子沟通即时性与上级信任的正向关系越强。

关键词：远程办公；解释水平理论；心理距离；电子沟通即时性；人际背景相似性

* 本文受国家自然科学基金青年科学基金项目“工作重塑的多水平模型：基于心理所有权的视角”（71701074）、国家自然科学基金面上基金项目“知恩图报还是恩将仇报？帮助者和受助者互动视角的帮助行为研究”（71772072）、国家自然科学基金重点基金项目“基于跨界共享的组织竞合与突破性创新机制研究”（71832004）以及国家自然科学基金面上基金项目“恢愜犷怪的魅力：营销中的偏离常规影响消费行为的机制和边界”（71772083）的资助。作者们非常感谢陈志俊老师、梁建老师、李海洋老师以及两位匿名审稿人在论文修改过程中给出的建设性意见！

一、引言

在数字经济时代,工作特征发生了显著的变化,主要表现在工作自由度的增大以及技术赋能的提升(Bartel et al., 2012; Boudreau, 2016)。工作自由度使办公时间更加灵活,而技术赋能,如个人移动设备的普及,使办公地点不再受限于物理空间。作为一种移动办公方式,远程办公(telecommuting)就成了数字时代的典型工作模式(Allen et al., 2015)。远程办公正在中国快速发展,特别是受到新冠肺炎疫情的影响,越来越多的企业员工被允许开展远程办公(霍伟伟等, 2020)。而电子沟通(electronic communication)是远程办公的主要沟通形式,它是以计算机技术与电子通信技术为基础的一种沟通形式(Bailey & Kurland, 2002; Nilles, 1975)。电子沟通主要依赖于电子邮件、微信、腾讯会议、钉钉等电子沟通工具。Quest-Mobile 中国移动互联网数据报告显示,在2020年第一季度,多家移动办公互联网APP实现了几何倍数增长,这也从侧面体现了远程办公的兴起。

远程办公是工作灵活性的体现,它可以减少员工的通勤时间,更好地平衡他们的工作与家庭生活,因此会提升员工的工作满意度、组织承诺等积极的工作态度,增加工作自主性体验,降低离职意愿和压力等(Gajendran & Harrison, 2007; Allen et al., 2015; Bailey & Kurland, 2002)。然而,由于不能近距离地监督员工的工作状况(management by walking around),上级对于远程办公的员工并非总是持有积极的

态度和评价。有研究表明,员工使用灵活办公政策会导致消极的工作后果(Bourdeau et al., 2019),比如较低的主观绩效评价,甚至较少的职业晋升机会与较低的工资增长等(Williams et al., 2013; Golden & Eddleston, 2019)。那么,在远程办公的情境下,如何提升上级的信任感和绩效评价?本文基于解释水平理论的视角,尝试去理解电子沟通特征(电子沟通即时性)如何影响上级对远程办公员工的人际信任和绩效评价。

心理距离(psychological distance)是个体对某客体(物体、事件、人物等)与参照点(自己、此刻、此地)的距离形成的主观体验(Trope & Liberman, 2010)。解释水平理论(construal level theory)认为心理距离有四种表现形式:空间距离(spatial distance)、时间距离(temporal distance)、社会距离(social distance)和假设性距离(hypothetical distance)。空间距离是指个体对目标物在空间上与自己相隔远近的感知;时间距离是指个体对事件的发生在时间上距离自己远近的感知;社会距离是指个体对他人与自己的关系亲近或疏远程度的感知;假设性距离是指个体对事件与现实的距离远近的感知(即对事件发生可能性大小的感知)(Trope & Liberman, 2010)。人们与客体的心理距离会影响客体的心理表征,心理距离越远,客体的心理表征越抽象(Wiesenfeld et al., 2017)。解释水平理论认为,因为不同形式的心理距离影响客体心理表征的作用机理是类似的,所以这些心理距离应该是相互关联的。心理距离的关联性表明在某个距离维度上的刺激(比如空间维度)会影响另一个距离维度上的感知(比如社会维

度) (Stephan et al. , 2010; Trope & Liberman, 2010)。例如, 即时通信工具大大缩短了异地沟通的时间间隔, 这使远在天边的人好像近在眼前, 即时间距离近在某种程度上弥补了空间距离远带来的影响。

基于解释水平理论的观点, 在远程办公的情境下, 空间距离可能在无形中增加了社会距离, 导致上级对远程办公员工的信任降低 (Song et al. , 2012), 怀疑他们是否真的在努力工作。我们认为, 在空间距离远的情况下, 可以考虑从时间距离维度出发, 通过缩短时间距离减少社会距离进而提高人际信任。时间距离是指人们对过去或将来事件发生时间点远近的感知 (Trope et al. , 2007)。在本文中, 我们关注远程员工电子沟通即时性, 认为员工通过即时的电子沟通回复, 能够缩短上级感知的时间距离, 拉近彼此的社会距离, 从而获取较高的信任水平与绩效评价。信任可以分为认知性信任和情感性信任 (McAllister, 1995)。认知性信任 (cognition-based trust) 是基于个人表现出的能力和可靠性; 情感性信任 (affect-based trust) 是基于与他人的社会互动, 反映了对他人的信心和情感关系 (Ng & Chua, 2006)。本文关注的是基于员工能力与可靠性的认知性信任。

我们将电子沟通即时性定义为在一次沟通事件中, 沟通一方知觉到另一方整体上对信息的响应时间。这里我们想澄清三个方面: 首先, 当一方发起沟通需求时, 就形成了一次沟通事件。其次, 在一次沟通事件中, 双方可能会经历多轮的信息交换, 电子沟通即时性是指对多轮信息交换整体上的感知。最后, 电子沟通即

时性是一种主观体验, 反映了心理距离中的时间距离。电子沟通越即时, 时间距离越短。例如, 假设上级在此时收到了员工的回复, 那么此时此刻和上级向员工发出信息的那个时间点之间就形成了一个时间距离。一次沟通事件内的多轮信息交换形成了多个时间距离, 也就形成了上级对员工电子沟通即时性整体上的感知。

我们进一步考察上下级背景相似性 (relational demography similarity) 对电子沟通即时性的调节作用。背景相似性 (比如性别、年龄、学历等) 是形成主观社会距离感知的外在客观线索。一般认为, 背景越不相似, 主观感知到的社会距离就越远 (Liviatan et al. , 2008)。我们认为在空间距离远 (远程办公)、上下级背景相似性低的情况下, 社会距离的拉近会更加依赖于时间距离维度的缩短。据此, 我们提出当上下级背景相似性低时, 远程办公员工的电子沟通即时性对上级信任的正向作用更强。本文的理论模型如图 1 所示。

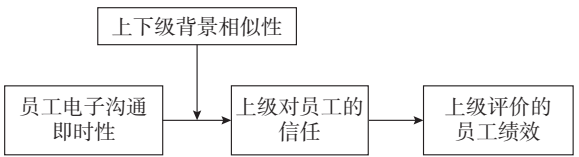


图 1 本文的理论模型

本文的理论贡献主要有三点: 首先, 在远程办公的情境下, 人际互动主要依赖于电子沟通, 但电子沟通的特征如何影响人际互动和人际关系, 还缺少相应的理论和实证研究。基于解释水平理论, 本文从电子沟通即时性的角度, 为理解上级如何形成对远程办公员工的态度和评价提供了新的视角。其次, 研究表明上级往往对远程办公员工缺乏足够的信任 (Bourdeau

et al., 2019)。那么电子沟通即时性能否通过缩短时间距离从而拉近社会距离,进而提高上级的信任水平和绩效评价就是一个值得考察的研究问题。国内外研究者探讨了非工作时间电子沟通的情感语调和所需时间对员工工作态度和行为的影响(Butts et al., 2015; 何玉杰和余敬, 2020; 张光磊等, 2019),但尚未有研究考察工作时间电子沟通即时性的影响。最后,我们引入上下级背景相似性的调节作用,这有助于理解在远程办公情境下电子沟通即时性在何种情况下更为重要。同时,我们对不同心理距离之间关系的边界条件的考察也丰富和拓展了解释水平理论现有的文献。

二、研究假设

(一) 员工电子沟通即时性、上级信任和上级绩效评价

在人际沟通和互动的研究领域,响应时间是一个重要的变量,它往往真实地或者被解读成反映了沟通者内在的特性,如人格特质、态度和动机等。例如,在决策沟通中,决策方的响应时间会被对方解读成与怀疑的态度有关:响应时间越长(短),表明怀疑越多(少)(Van de Calseide et al., 2014)。同样地,一个人决定采取道德行为的时间也会被解读成与坚定的态度有关,从而影响他人对此人有关道德信念的评价(Critcher et al., 2012)。在远程办公的情境下,人际互动依赖于电子沟通。电子沟通即时性是指对信息的响应时间,体现了电子沟通的时效性。基于电子沟通的人际互动,其质量和结果不仅会受到沟通内容(比如情感

语调、沟通清晰度等)的影响(Butts et al., 2015; 张光磊等, 2019),也会受到沟通过程中响应时间的影响。研究者认为电子媒介的反馈即时性(feedback immediacy)可以实现快速的双向沟通,并且能够促进个体对其他人在场(co-presence)的感知,引发更多的社会情感交流(Daft & Lengel, 1986; Kahai & Cooper, 2003)。因此,电子沟通即时性会对人际互动和人际关系产生影响。

根据解释水平理论,人们对客体(物体、事件、人物等)的心理表征会影响对客体的评价、判断和预测(Wiesenfeld et al., 2017)。这种心理表征可以是具体的、充满细节特征的,也可以是抽象的、只保留核心特征的。对客体的心理表征和人们感知到的与客体之间的心理距离有很大的关系。心理距离越远,对客体的心理表征越抽象。反过来,人们也会将心理表征更抽象的客体感知得更远。心理距离可以表现在客体与此时(时间距离)、此地(空间距离)、自我(社会距离)以及现实(假设性距离)的远近程度。但无论是哪种心理距离,它们在功能上是类似的,都会以相似的方式影响心理表征。根据心理距离各维度功能的相似性,研究者得出一条重要的推论,即心理距离各维度之间相互关联、相互作用(Trope & Liberman, 2010)。有研究表明较远的空间和时间距离会使人们感受到更大的社会距离(Stephan et al., 2010)。这可能是因为较远的空间和时间距离会使人们对客体的心理表征更加抽象,而抽象的心理表征反过来会使人们感知到与客体之间的社会距离也较远。

最近几年,研究者开始将解释水平理论应

用在组织管理和组织行为学领域 (Wiesenfeld et al., 2017)。研究者特别指出,在远程办公或者虚拟工作的场景下,解释水平理论可以有很好的“用武之地”(Wilson et al., 2013)。我们认为在远程办公的环境下,员工电子沟通即时性代表了一种时间距离,会影响上级对员工的信任。员工电子沟通越即时,意味着上级向员工发出信息与收到员工回复的时间距离越短。而较短的时间距离会使上级对员工的心理表征更加具体,从而感知到与该员工的社会距离较近。人际信任与社会距离有着十分密切的关系,更近的社会距离能够预测更高水平的人际信任 (Etang et al., 2010; Karlan & Dean, 2005; Glaeser et al., 2000; Song et al., 2012)。因此,我们认为远程办公员工的电子沟通即时性会提升上级对该员工的信任程度。基于以上分析,本文提出下面的假设:

假设 1: 员工电子沟通即时性与上级信任呈正相关。

上级对员工的主观绩效评价受到上级信任的影响。大量的研究表明,主观评价的绩效受到评价者情感和态度的影响 (Lefkowitz, 2000; Zajonc, 1980; Pichler, 2012)。评价者积极的情感和态度往往会导致绩效评价较高,甚至造成“晕轮效应”。例如,Wayne 和 Ferris (1990) 经研究发现,在控制了员工工作能力和客观衡量的工作绩效之后,喜欢 (liking) 能够预测主观绩效评价。上级对员工的认知性信任是一种积极的认知判断 (McAllister, 1995; Kaplan et al., 2018), 因此会导致对员工更高的绩效评价。另外,对于高度信任的员工,上级倾向于将其看作“内部人”,而上级对内部人的绩效评价比外

部人更高 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。实证研究也发现了上级信任与上级绩效评价的正向关系 (Pichler, 2012; Dirks & Ferrin, 2002)。

综合以上分析,我们提出员工电子沟通即时性通过提升上级信任进而提高上级的绩效评价。在远程办公的电子沟通中,员工回复上级信息越即时,上级对该下属的人际信任水平越高,并做出更积极的绩效评价。换句话说,上级信任中介员工电子沟通即时性与上级绩效评价的正向关系。因此,我们提出以下假设:

假设 2: 上级信任在员工电子沟通即时性和上级绩效评价之间起到中介作用。

(二) 上下级背景相似性的调节作用

因为背景相似性是形成主观心理距离感知的外在客观线索,所以我们进一步考察上下级背景相似性 (relational demography similarity) 对电子沟通即时性的调节作用。上下级背景相似性是指在人口统计学变量上,如性别、年龄、学历、司龄 (公司年资) 等方面,上级和员工的一致性。相对于深层次的人格层面的相似性,背景相似性是一种浅层次的人际相似性。研究发现背景相似性在社会和组织情境下有着重要的影响。一般认为,背景越不相似,主观感知到的心理距离就越远 (Liviatan et al., 2008)。

Tsui 和同事们的系列研究发现 (Tsui et al., 1992; Tsui & O'Reilly III, 1989), 背景相似性可以预测员工的工作角色感知、工作态度和绩效以及组织依恋等变量。上级和下属的人口统计学背景差异越大,上级对下属的绩效评价、态度和情感等就越消极。比如,种族或性别的差异会负向影响上级对下属的绩效评价;年龄差异与下属经历的角色模糊正相关,而与上级对

该下属的绩效评价呈负相关；学历的差异对上级表达的态度和情感产生消极作用；司龄的差异与下属的角色模糊呈正相关。换句话讲，较大的背景差异不利于上下级之间的信息交流，并且对上级的主观评价有消极作用。

我们认为员工电子沟通即时性与上下级背景相似性会对上级信任有交互作用。在空间距离远（远程办公）、上下级背景相似性低的情况下，心理距离的拉近会更加依赖于时间距离维度的缩短。因此，电子沟通即时性（代表一种时间距离）在这种情况下会发挥更大的作用。换句话说，当上下级背景相似性低时，远程办公员工的电子沟通即时性对上级信任的正向作用更强。另外，当上下级背景相似性高时，上级更容易相信下属，对下属的判断较少依靠其行为线索，而主要依靠下属的个人特质（Abrams et al., 2003; Williams, 2016），这样电子沟通即时性的作用就不太重要了。因此，我们提出以下假设：

假设3：上下级背景相似性（性别、年龄、学历、司龄）调节员工电子沟通即时性与上级信任之间的关系。在低相似性的情况下，员工电子沟通即时性对上级信任的正向作用比在高相似性的情况下更强。

三、研究设计

（一）样本与过程

我们认为电子沟通即时性不仅会因人而异，也会在同一个人身上发生变化。另外，研究表明人际信任和主观绩效评价也会在短时间内发生波动（Halbesleben & Wheeler, 2015; Binnewies &

Mojza, 2009; Tims et al., 2014）。为了捕捉这些重要变量在个体间和个体内的变化，我们采用经验抽样法（experience sampling method）的研究设计，关注上级和远程办公员工每天的工作互动情况。

本文利用华中地区一所高校的校友网络收集数据。受新冠肺炎疫情影响，全国各地在2020年2月底才有序开展线上复工复产。我们在3月2日通过微信发布招募被试的广告，寻求合适的被试。参与问卷调查的要求如下：个人推荐自己的直接上级或一名下属，共同参与问卷调查；下属处于远程办公的状态，而且上下级每天有线上的工作沟通，包括但不限于通过微信、钉钉、Skype等进行工作安排与交流。问卷调查分为两个阶段：在第一个阶段，我们通过一次性问卷收集了被试的人口统计学变量；在第二个阶段，我们通过经验抽样法（又称日记法）收集了沟通即时性、上级信任和绩效评价等研究变量，这个阶段持续2周共10个工作日。每日问卷在下午5点左右发放，参与者需在当天晚上11点之前提交问卷。每次填写完问卷，参与者都将获得8元的报酬作为激励（共计88元）。通过删除无效问卷，我们获得的有效样本量为93对上下级被试（回收率为86%），共计641个包含电子沟通的观察点。

在93名上级被试中，男性占比50.5%，女性占比49.5%；年龄平均32.4岁，标准差为9.63；学历水平在本科以下的占23.7%，本科学历占55.9%，硕士及以上学历占20.5%；在当前公司工作年资平均7.2年，标准差为9.43。

在93名被试员工中，男性占48.4%，女性占51.6%；年龄平均27.9岁，标准差为5.77；

学历在本科以下的占 32.2%，本科学历占 55.9%，硕士及以上学历占 11.8%；在当前公司工作年资平均 3.5 年，标准差为 4.92。

(二) 测量

(1) 员工电子沟通即时性。我们首先询问当日上下级之间有没有进行电子沟通，如果有，我们进一步测量电子沟通即时性。我们将电子沟通即时性操作定义为信息的响应时间，采用一个自编的题项，由上级进行评价：“今天在您尝试与这名下属沟通时，TA 的反馈总体上是否即时。”该题项采用 Likert 5 点量表计分：1=回应非常即时（秒回信息）；2=回应很即时（几分钟内回信息）；3=回应有点即时（一小时内回信息）；4=回应不即时（几小时内回信息）；5=回应非常不即时（联系不到人，需要尝试其他沟通渠道）。对量表进行反向计分，即分数越高代表电子沟通即时性越强。

(2) 上级信任。对员工信任的测量采用两个题项 (Ng & Chua, 2006)，原量表来自 McAllister (1995)，由上级进行填答。测量题项包括：“今天，您觉得可以信赖 TA 去做重要的工作”“今天，您觉得 TA 认真对待工作”。题项均采用 Likert 5 点量表计分，对应为：1=完全不符合；2=不符合；3=部分符合；4=符合；5=完全符合。该量表在研究中 10 天的平均信度为 0.82。

(3) 上级评价的员工绩效。上级评价的员工绩效测量采用两个题项 (Xanthopoulou et al., 2008)，原量表来自 Goodman 和 Svyantek (1999)，由上级进行填答。测量题项包括：“今天，TA 满足了工作任务的要求”“今天，TA 工作表现不错”。题项均采用 Likert 5 点量表计分，对应

为：1=完全不符合；2=不符合；3=部分符合；4=符合；5=完全符合。该量表的平均信度为 0.82。

(4) 上下级背景相似性。根据前人的研究 (Tsui & O'Reilly III, 1989)，我们选择上级和员工的性别、年龄、学历和司龄等背景信息来计算两者的相似性。计算的方法是将上级和员工对应的背景信息相减并进行平方，这样计算出来的数值越大，代表两者的差异性越大，即越不相似。比如上级年龄为 48 岁，员工年龄为 30 岁，年龄差异性 = $(48-30)^2 = 324$ ；如上级学历为专科 (2=专科)，员工学历为硕士 (4=硕士)，学历差异性 = $(2-4)^2 = 4$ 。由于上下级年龄、学历和司龄相似性的取值范围较大，在分析调节作用之前我们将这三个变量进行了标准化处理。需要说明的是，标准化与否并不会影响调节作用的显著性。

(5) 控制变量。为考察结果的稳健性，我们尝试控制电子沟通清晰度、电子沟通总时长（每天的沟通总时长为多少分钟）、员工自评的任务绩效（量表同上级绩效评价的量表，平均信度为 0.84）、上级评价的员工能力 [四个题目 (Cuddy et al., 2008) 如“请问您在多大程度上觉得该下属是胜任的”，信度为 0.84]、上下级共事时间 [“请问您和这名下属共事多长时间了（折算成年）”]、员工的工作类型 [员工回答“在您的工作中，与人沟通（同事、上级、客户等）占总的工作的比例多少”]和个体即时性的一致性变量。电子沟通清晰度采用题项“今天您与这名下属的沟通中，TA 的反馈总体上是否清晰”进行测量，采用 Likert 5 点量表计分（从 1=非常清晰到 5=非常不清晰）。对

量表进行反向计分,即分数越高代表沟通越清晰。因为员工电子沟通即时性有10天的重复测量,我们用即时性的方差代表在10天内个体即时性的一致性,方差越大说明个体即时性越不一致。

四、数据分析结果

由于数据的嵌套性质,我们使用Mplus 8.3统计软件对数据进行多水平分析。在正式检验假设之前,首先分析了每天的测量变量在个体间与个体内的变化。结果显示电子沟通即时性、上级信任和上级绩效评价的个体内方差分别为49.38%、41.06%和50.88%,表示这些变量在个体内具有充分的变异和方差,适合做进一步的多水平模型分析。然后,我们采用多水平验证性因子分析(multilevel confirmatory factor analyses, MCFA)来检验变量的区分效度。由于电子沟通即时性是单条目测量,我们并未将其放入测量模型之中。测量模型的结果显示上级信任和上级绩效评价的两因子模型具有非常好的拟合指标 [$\chi^2=1.21$, $df=2$, $CFI=1.00$, $TLI=1.01$, $RMSEA=0.00$, $SRMR=0.005$ (within)/0.005 (between)],并且显著优于将两者合并后的一因子替代模型 [$\chi^2=81.22$, $df=4$, $CFI=0.87$, $TLI=0.60$, $RMSEA=0.15$, $SRMR=0.045$ (within)/0.028 (between)]。

各主要变量的均值、标准差和变量间的相关关系如表1所示。可以看出,电子沟通即时性与上级信任呈显著正相关($r=0.17$, $p<0.01$);上级信任与上级评价的员工绩效呈显著

正相关($r=0.49$, $p<0.01$)。这些结果初步支持了我们的研究假设(假设1和假设2)。

为检验上级信任对电子沟通即时性与上级绩效评价关系的中介作用,我们在回归分析中先放入控制变量,再放入自变量、中介变量和调节变量及其交互项(见表2)。我们采用Pseudo R^2 汇报回归模型的解释量(Chen et al., 2010; 廖奔等, 2018)。模型2a显示员工电子沟通即时性对上级信任的回归系数显著($b=0.15$, $SE=0.04$, $p<0.01$),假设1得到了验证。模型2b显示员工电子沟通即时性对上级绩效评价有显著的直接作用($b=0.09$, $SE=0.04$, $p<0.05$)。模型3b显示上级信任会导致更高的绩效评价($b=0.51$, $SE=0.07$, $p<0.001$),而员工电子沟通即时性对上级绩效评价的直接关系不再显著($b=0.01$, $SE=0.03$, $p=0.44$)。进一步的中介效应检验显示上级信任中介效应为0.076,95%的置信区间为[0.037, 0.116],区间没有包括0,因此上级信任的中介效应假设(假设2)得到了支持。

我们对假设3,即上下级背景相似性调节员工电子沟通即时性与上级信任的关系进行验证。调节效应的结果显示(模型7a),上下级年龄相似性($b=-0.02$, $SE=0.03$, $p=0.58$)、性别相似性($b=-0.04$, $SE=0.04$, $p=0.32$)、学历相似性($b=0.10$, $SE=0.06$, $p=0.12$)和司龄相似性($b=-0.01$, $SE=0.04$, $p=0.90$)都不存在调节作用。也就是说,假设3并没有得到支持。整体研究模型的分析结果如图2所示。

表1 各主要变量的均值、标准差及相关关系

变量名称	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 电子沟通清晰度	4.28	0.44	—																
2. 电子沟通总时长	32.84	28.07	0.03	—															
3. 电子沟通即时性	4.24	0.41	0.25**	0.04	—														
4. 上级信任	3.98	0.53	0.14**	0.08	0.17**	—													
5. 上级绩效评价	3.93	0.54	0.10*	0.01	0.08*	0.49**	—												
6. 员工自评绩效	3.83	0.61	0.07	-0.08	-0.03	0.09**	0.07*	—											
7. 上级性别	1.49	0.50	0.08	0.26**	-0.03	0.06	0.01	-0.10**	—										
8. 上级年龄	32.38	9.56	0.07	-0.14**	0.02	0.02	0.05	0.02	0.08	—									
9. 上级学历	2.89	0.87	-0.08	-0.02	-0.03	-0.04	-0.08*	0.05	-0.23*	-0.23	—								
10. 上级司龄	7.20	9.37	0.14**	-0.18**	0.07	0.09*	0.14**	0.03	0.14	0.77**	-0.36**	—							
11. 员工性别	1.52	0.50	-0.13**	0.25**	-0.15**	0.01	-0.07	-0.06	0.35**	-0.12	-0.02	-0.16	—						
12. 员工年龄	27.9	5.73	0.08	-0.13**	-0.03	0.07	0.07	-0.06	0.01	0.51**	-0.20	0.53**	-0.06	—					
13. 员工学历	2.72	0.77	0.09*	0.16**	0.11**	0.07*	0.03	0.06	0.13	-0.12	0.49**	-0.23	0.01	-0.32**	—				
14. 员工司龄	3.49	4.89	0.10*	-0.05	0.06	0.05	0.05	0.02	0.05	0.50**	-0.23*	0.55**	-0.08	0.84**	-0.34**	—			
15. 上下级共事时间	2.77	1.09	0.12**	-0.21**	0.07	0.09**	0.08*	0.04	-0.06	0.39**	-0.33**	0.56**	-0.25*	0.39**	-0.32**	0.62**	—		
16. 员工的工作类型	55.88	23.41	0.01	-0.16**	0.01	-0.06	-0.01	-0.13**	0.13	0.01	-0.16	-0.10	0.11	0.00	-0.15	0.02	0.00	—	
17. 上级评员工能力	5.80	0.60	0.12**	-0.03	0.13**	0.29*	0.25**	-0.03	0.11	-0.16	-0.04	0.04	0.04	-0.09	-0.01	0.05	0.16	0.10	—
18. 即时性的一致性	0.36	0.27	-0.03	-0.06	-0.16**	-0.08*	-0.02	-0.03	0.11	0.02	0.01	-0.14	-0.06	0.02	0.06	0.04	-0.11	0.07	-0.17

注：** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ ；个体间变量（ $n=93$ ，变量序号7~18），个体内变量（ $n=641$ ，变量序号1~6）；变量编码为上级性别（1=男、2=女）、上级学历（1=高中及以下、2=专科、3=本科、4=硕士、5=博士及以上）。沟通时长的单位为分钟，上下级共事时间单位为年。员工工作类型指沟通事务占整个工作内容的比例。

表 2 回归分析结果

预测变量	上级信任						上级绩效评价			
	模型 1a	模型 2a	模型 3a	模型 4a	模型 5a	模型 6a	模型 7a	模型 1b	模型 2b	模型 3b
控制变量										
电子沟通清晰度	0.17 ^{***} (0.06)	0.12 [*] (0.05)	0.14 [*] (0.07)	0.14 [*] (0.07)	0.13 [*] (0.07)	0.14 [*] (0.07)	0.13 [*] (0.07)	0.15 ^{**} (0.06)	0.13 [*] (0.06)	0.07 (0.04)
电子沟通时长	0.002 [*] (0.001)	0.002 [*] (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)
员工自评的任务绩效	0.09 ^{**} (0.03)	0.10 ^{**} (0.03)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)	0.10 [*] (0.05)	0.10 [*] (0.04)	0.05 (0.04)
上级评价的员工能力	0.22 ^{***} (0.06)	0.21 ^{**} (0.06)	0.26 ^{**} (0.08)	0.26 ^{**} (0.08)	0.25 ^{**} (0.08)	0.26 ^{**} (0.08)	0.25 ^{**} (0.08)	0.19 ^{**} (0.06)	0.18 ^{**} (0.06)	0.18 ^{**} (0.06)
上下级共事时间	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.05 (0.05)	0.05 (0.05)	0.06 (0.05)	0.05 (0.05)	0.06 (0.05)	0.05 (0.03)	0.05 (0.03)	0.05 (0.03)
下级的工作类型	-0.002 (0.002)	-0.002 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.002)	0.000 (0.002)	0.000 (0.002)	0.000 (0.002)
个体电子沟通即时性的一致性	-0.10 (0.14)	-0.05 (0.14)	0.01 (0.20)	0.01 (0.19)	0.03 (0.20)	0.01 (0.20)	0.02 (0.20)	0.03 (0.14)	0.05 (0.13)	0.06 (0.13)
自变量										
电子沟通即时性	—	0.15 ^{**} (0.04)	0.13 ^{**} (0.05)	0.13 ^{**} (0.05)	0.15 ^{**} (0.05)	0.13 ^{**} (0.05)	0.15 ^{**} (0.05)	—	0.09 [*] (0.04)	0.01 (0.03)
中介变量										
上级信任	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.51 ^{***} (0.07)
调节变量和交互项										
年龄相似性	—	—	0.16 (0.14)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.02)	0.07 (0.11)	—	—	—
性别相似性	—	—	0.000 (0.030)	0.10 (0.06)	0.002 (0.029)	-0.001 (0.030)	0.17 (0.16)	—	—	—
学历相似性	—	—	-0.06 [*] (0.03)	-0.06 [*] (0.03)	-0.43 [*] (0.22)	-0.06 [*] (0.03)	-0.46 [*] (0.23)	—	—	—
司龄相似性	—	—	-0.02 (0.03)	-0.03 (0.03)	-0.03 (0.03)	0.08 (0.16)	-0.002 (0.186)	—	—	—
电子沟通即时性×年龄相似性	—	—	-0.04 (0.03)	—	—	—	-0.02 (0.03)	—	—	—
电子沟通即时性×性别相似性	—	—	—	-0.02 (0.04)	—	—	-0.04 (0.04)	—	—	—
电子沟通即时性×学历相似性	—	—	—	—	0.09 (0.06)	—	0.10 (0.06)	—	—	—
电子沟通即时性×司龄相似性	—	—	—	—	—	-0.02 (0.04)	-0.01 (0.04)	—	—	—
Pseudo R ²	0.31	0.08	0.00	0.00	0.05	0.00	0.03	0.25	0.02	0.15

注：+ $p < 0.1$ ，** $p < 0.001$ ，*** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ 。以上为非标准化回归系数，括号里为标准误差。当不加入任何控制变量时，主要变量的回归系数没有发生显著的变化。

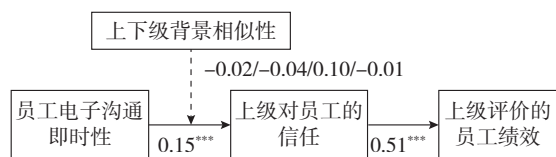


图2 研究模型结果

注：以上为非标准化的回归系数；*** $p < 0.001$ 。年龄/性别/学历/司龄相似性的调节作用均不显著，交互项的系数分别为-0.02 ($p = 0.58$)、-0.04 ($p = 0.32$)、0.10 ($p = 0.12$)、-0.01 ($p = 0.90$)。

在补充性分析方面。本文采用经验抽样法对被试开展为期10天的数据收集，考虑到变量关系可能在个体间和个体内有所不同，所以我们在个体内和个体间两个水平进行补充性分析，并检验上下级背景相似性在个体间的调节作用。结果表明，不论是在个体内水平还是在个体间水平上，电子沟通即时性都能够提高上级信任，进而提高上级对员工的绩效评价，上级信任起到中介作用。而在个体间水平上，当上下级的学历相似性与司龄相似性较低时，电子沟通即时性对上级信任的正向作用更强。详细结果请见后文附录。

五、讨论

研究发现，电子沟通即时性能够通过上级信任影响上级的绩效评价，员工在电子沟通中回复得越即时，上级会更加信任该员工，进一步对该员工有更高的绩效评价。但上下级背景相似性的假设并没有得到支持。

补充性分析发现，不论是在个体内还是在个体间，电子沟通即时性都通过上级信任影响上级的绩效评价。个体内电子沟通即时性代表某个员工在某一个时间段具体的行为表现，具

有临时性和波动性。因此，电子沟通即时性和信任的关系在个体间水平上更强一些。解释水平理论也认为，相较于具体行为，人格特质（如尽责性）代表着更高的解释水平，更会影响人际信任（Trope & Liberman, 2010; Henderson et al., 2006）。两个水平的分析结果表明，如果员工A比员工B回复得更加即时，那么员工A可能会受到上级更多的信任；如果员工A（相比平时）在某天回复得更加即时，那么在这天员工A可能会受到上级更多的信任。

另外，上下级背景相似性的补充性分析结果显示，在个体间水平上，上下级的学历和司龄相似性对电子沟通即时性与上级信任之间的关系起到了调节作用。这些结果说明，如果员工A和员工B回复得都很即时，但员工A与上级背景相似性更低，那么员工A可能会受到上级更多的信任（见图4和图5）。

（一）理论贡献

本文的理论贡献主要有三点：

第一，本文探讨了在远程办公情境下，电子沟通特征（即时性）对人际互动的影响。过去的研究大多从员工视角出发，考察了非工作时间电子沟通对员工带来的负面影响。例如，非工作时间的电子沟通可能会加剧员工的工作-家庭冲突（Boswell & Olson-Buchanan, 2007），损害员工的身心健康（Schieman & Young, 2013; 张光磊等, 2019），诱发员工愤怒的情绪（Butts et al., 2015）等。本文从上下级互动的视角出发，试图去理解上级如何形成对远程办公员工的态度和评价。研究发现，员工电子沟通即时性显著影响上级对员工的信任和绩效评价，这拓展了以人际互动为基础的上下级关系

研究,表明电子沟通的过程特征(响应时间)也会对上下级互动产生影响。在数字工作时代,研究者呼吁构建虚拟团队中人际关系的新理论(Oldham & Hackman, 2010)。我们的研究响应了这种呼吁,为理解虚拟环境下人际信任的建立和影响提供了理论启示。

第二,本文将解释水平理论应用在电子沟通的情境下,考察了心理距离不同维度之间的相互关联。结果表明,在空间距离较远的情况下(如远程办公),时间距离与社会距离有一致性趋势:上下级之间沟通的即时性能够拉近上级感知的社会距离,进而提高上级信任与绩效评价。在远程办公沟通情境下,人际信任显得尤为重要(Handy, 1995; Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999)。研究者认为远程办公下的信任缺失可能与电子沟通的特征有关。相较于面对面沟通,电子沟通不可避免地会损失部分有关建立人际信任的社交线索(Friedman & Currall, 2003),如面部表情、神态动作等。电子沟通本身的局限性限制了在远程办公的情境下人际信任建立的方式。换句话说,他人(如上级)很容易对远程办公的员工产生不信任的感觉。我们的研究表明,远程办公的员工可以通过缩短沟通响应时间的方式提高他人的信任和绩效评价。

第三,虽然解释水平理论假设不同心理距离之间的关系可能会受到其他变量的调节,但是实证研究却较少关注到这一点(Trope & Liberman, 2010)。虽然对上下级背景相似的调节假设没有得到支持,但补充性分析发现,在个体间水平,当上下级在学历、司龄等方面的相似性较低时,电子沟通即时性与信任的关系

更强。这可能说明当上下级背景相似性低时,个体对时间距离感知更能影响社会距离感知。我们的研究发现了不同心理距离之间关系的边界条件,拓展了已有的解释水平理论的文献。需要注意的是,上下级背景相似性的调节作用只存在个体间水平,这说明,如果两名远程办公的员工回复得都很即时,但其中一名员工与上级背景相似性更低,那么该员工可能会受到上级更多的信任。

(二) 管理启示

远程办公、虚拟团队等工作模式不是一个设想,而是当下很多企业的真实办公场景。本文的研究结果表明员工的电子沟通即时性越高,上级的信任水平和对员工的绩效评价水平就越高。因此,在远程办公情境下,员工应该在能力范围内尽可能地即时回复工作信息,以赢得上级的信赖,提高上级的绩效评价。同时,当上下级背景相似性较低时,上级信任与主观绩效评价更容易受到电子沟通响应时间的影响,远程办公员工需要综合考虑上级的特征并调整沟通习惯。在实际的工作中,远程办公的员工可能因为沉浸于手头的工作任务,而没有看到工作消息。为了避免这种情况,员工可以设置定时提醒,每隔一段时间(如45分钟)回复一下沟通软件里的工作消息,这样既保证了工作任务的进度,也不至于因为迟迟不回复,给上级造成不好的印象和评价。

但是需要注意的是,沟通即时性可能与员工的任务完成度、真实绩效水平并没有直接联系。由于电子沟通即时性并不能够完全反映员工真正的工作情况,为了避免由此造成的绩效评价偏差,在远程办公的情境下,上级和管理

者需要结合以工作结果为导向的绩效评价机制。对于组织来讲,电子沟通带来了提升组织效率、降低组织成本等积极影响。但不可否认的是,由于缺少丰富的反馈信息与社交线索,电子沟通相较于面对面沟通也更加容易引发工作矛盾和冲突(Friedman & Currall, 2003)。基于本文的研究结果,组织可以考虑建立合理的电子沟通规范,鼓励远程办公的员工即时回复工作信息,从而提高工作中的人际信任和沟通质量。但一些强制性的惩罚手段也并不可取,因为会损害员工的工作自主性体验。

(三) 研究局限与未来展望

本文不可避免地存在一些局限与不足。首先,本文主要变量的测量均是采用上级报告,这可能会导致共同方法偏差的问题。在稳健性分析中,我们采用了员工自评的当日绩效数据作为结果变量,结果也支持了上级信任中介效应的研究假设。尽管如此,我们呼吁未来研究可以采用更加多样的数据来源来验证电子沟通特征的影响。例如,可以利用电子沟通软件的客观数据来反映电子沟通即时性等变量。另外,虽然日记法研究能够捕捉电子沟通的动态性,但是我们对每日变量的测量都是在同一时间点完成的,即变量测量之间没有时间间隔。在实际条件允许的情况下,研究者可以考虑在当天的不同时段测量每日的变量。例如,在中午测量沟通即时性(自变量),在下班前测量信任(中介变量),在睡觉前测量绩效(结果变量),这样不仅可以有效避免共同方法偏差的影响,也会为变量因果关系的推论提供 stronger 的证据(Podsakoff et al., 2003)。

其次,基于前人的实证研究(Song et al.,

2012; Karlan & Dean, 2005; Glaeser et al., 2000),我们可以得知社会距离能够导致人际信任,但是我们并没有直接测量社会距离并检验它与电子沟通即时性的关系。采用上级信任作为感知到的社会距离的结果,虽然存在一定的合理性,但我们建议未来研究可以对社会距离进行更加准确具体的测量。人际信任的积极后果有很多,未来研究也可以关注除绩效评价以外的其他结果变量。另外,我们对电子沟通即时性的测量采用了1个自编题项,这可能会存在测量可信度的问题。

再次,虽然我们发现了电子沟通即时性的积极作用,但这种积极作用可能与特定的工作类型有关。有研究表明远程办公与工作绩效的关系受到工作类型的调节作用(Golden & Gajendran, 2019)。在本次问卷中,我们询问了被试人际沟通所占工作内容的比例。平均而言,人际沟通占到了整个工作内容的56%,这说明我们的被试所从事的工作类型是偏人际沟通的。虽然我们控制了电子沟通清晰度、电子沟通时长、员工自评的任务绩效、上级评价的员工能力、上下级共事时间、下属的工作类型和个体即时性的一致性 etc. 等变量,但没有考虑上下级已有的信任关系、任务的难度等变量,而这些变量可能会对我们的研究结果产生影响。此外,本文关注了静态解释水平在远程办公情境下的作用,未来也可以关注动态的解释水平、解释水平一致性偏好、改变敏感性等问题,深入探究时间重塑与人际重塑的关系。

最后,我们鼓励未来研究使用实验方法去验证我们的研究结果。在电子沟通中,有很多因素伴随着沟通即时性,比如沟通内容、沟通

质量、沟通者当时的情绪等。在本文的日记法研究中，我们无法有效地控制这些因素的影响（虽然我们控制了沟通时长、沟通清晰度和个体即时性的一致性等变量），这就导致我们的研究并不能提供强有力的因果证据，证明电子沟通即时性可以单独发挥作用。通过随机分配和设计合适的实验材料，未来研究者可以用实验研究去考察电子沟通即时性的纯效应。

（四）研究结论

远程办公是数字时代的典型工作模式，在这种工作模式下，人际互动主要依赖于电子沟通。那么，电子沟通的特征如何影响工作中的人际互动和人际关系？我们对 93 对上下级被试开展为期 10 天的经验抽样法研究，研究结果发现了员工电子沟通即时性与上级对员工的信任和绩效评价的相关关系，即员工的电子沟通响应时间越短，上级的信任感和绩效评价就越高。另外，我们发现了一些证据支持在个体间水平上下级背景相似性越低，员工电子沟通即时性对上级信任的积极作用越强。

接受编辑：陈志俊

收稿日期：2020 年 6 月 26 日

接受日期：2021 年 5 月 21 日

附录

补充性分析。我们在回归分析中，先放入个体内和个体间的控制变量，之后，我们再放入自变量、中介变量、调节变量及其交互项。我们汇报了个体间和个体内回归模型的 *Pseudo*

R^2 （廖卉等，2018）。回归模型分析结果如图 3 和表 3 所示。

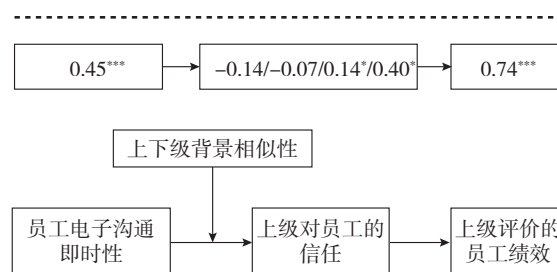


图 3 个体间水平和个体内水平模型分析结果

注：以上为非标准化的回归系数；* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。年龄/性别/学历/司龄相似性的交互项的系数分别为-0.14（ $p = 0.40$ ）、-0.07（ $p = 0.41$ ）、0.14（ $p < 0.05$ ）、0.40（ $p < 0.05$ ）。

在个体内水平，模型 2a 和模型 3b 显示员工电子沟通即时性对上级信任的回归系数显著（ $b = 0.12$ ， $SE = 0.05$ ， $p < 0.01$ ），并且上级信任会导致更高的绩效评价（ $b = 0.51$ ， $SE = 0.07$ ， $p < 0.001$ ），而员工电子沟通即时性对上级绩效评价的直接关系不显著（ $b = -0.01$ ， $SE = 0.04$ ， $p = 0.89$ ）。进一步的中介效应检验显示上级信任中介效应为 0.06，95% 的置信区间为 [0.010, 0.112]，区间没有包括 0，因此上级信任在个体内的中介效应得到了验证。

在个体间水平，模型 2a 和模型 3b 显示电子沟通即时性同样能够预测上级信任（ $b = 0.43$ ， $SE = 0.08$ ， $p < 0.001$ ），并且上级信任与上级绩效评价同样存在显著的正向关系（ $b = 0.75$ ， $SE = 0.11$ ， $p < 0.001$ ）。进一步的中介效应检验显示上级信任中介效应为 0.34，95% 的置信区间为 [0.193, 0.488]，区间没有包括 0，因此上级信任在个体间的中介效应也得到了验证。

表 3 个体间水平和个体内水平回归分析结果

预测变量	上级信任						上级绩效评价			
	模型 1a	模型 2a	模型 3a	模型 4a	模型 5a	模型 6a	模型 7a	模型 1b	模型 2b	模型 3b
控制变量（个体内）										
电子沟通清晰度	0.13 ⁺ (0.06)	0.09 (0.05)	0.13 (0.08)	0.13 (0.08)	0.13 (0.08)	0.13 (0.08)	0.13 (0.08)	0.10 (0.06)	0.08 (0.06)	0.03 (0.05)
电子沟通时长	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)
员工自评的任务绩效	0.07 (0.03)	0.08 ⁺ (0.03)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.09 ⁺ (0.04)	0.09 ⁺ (0.05)	0.05 (0.04)
控制变量（个体间）										
上级评价的员工能力	0.24 ^{**} (0.07)	0.19 ^{**} (0.06)	0.21 ^{**} (0.07)	0.22 ^{**} (0.07)	0.20 ^{**} (0.08)	0.21 ^{**} (0.07)	0.20 ^{**} (0.08)	0.20 ^{***} (0.07)	0.15 ^{**} (0.06)	0.01 (0.04)
上下级共事时间	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.02 (0.06)	0.01 (0.06)	0.02 (0.06)	0.02 (0.06)	0.01 (0.06)	0.06 (0.03)	0.05 (0.03)	0.03 (0.02)
下级的工作类型	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	0.000 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.000 (0.002)	-0.001 (0.002)	0.001 (0.001)
即时性的一致性	-0.10 (0.16)	0.05 (0.14)	0.05 (0.21)	0.02 (0.21)	0.04 (0.21)	0.05 (0.21)	0.06 (0.20)	0.03 (0.15)	0.15 (0.14)	0.12 (0.11)
自变量和中介变量（个体内）										
电子沟通即时性	—	0.12 ^{**} (0.05)	0.15 ⁺ (0.06)	0.15 ⁺ (0.06)	0.15 ⁺ (0.06)	0.15 ⁺ (0.06)	0.15 ⁺ (0.06)	—	0.06 (0.05)	-0.01 (0.04)
上级信任	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.51 ^{***} (0.07)
自变量和中介变量（个体间）										
电子沟通即时性	—	0.43 ^{***} (0.08)	0.35 ^{***} (0.11)	0.37 ^{***} (0.12)	0.37 ^{***} (0.11)	0.39 ^{***} (0.10)	0.45 ^{***} (0.12)	—	0.37 ^{***} (0.08)	0.05 (0.06)
上级信任	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.75 ^{***} (0.11)
调节变量和交互项（个体间）										
年龄相似性	—	—	0.02 (0.04)	-0.01 (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.04 (0.03)	-0.11 (0.09)	—	—	—
性别相似性	—	—	0.01 (0.05)	0.01 (0.05)	0.01 (0.05)	0.01 (0.05)	0.01 (0.05)	—	—	—
学历相似性	—	—	-0.01 (0.04)	-0.004 (0.041)	0.02 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.01 (0.03)	—	—	—
司龄相似性	—	—	-0.004 (0.037)	0.03 (0.04)	0.02 (0.04)	0.04 (0.04)	0.09 (0.07)	—	—	—
电子沟通即时性× 年龄相似性	—	—	0.12 ⁺ (0.07)	—	—	—	-0.14 (0.16)	—	—	—
电子沟通即时性× 性别相似性	—	—	—	-0.03 (0.10)	—	—	-0.07 (0.08)	—	—	—
电子沟通即时性× 学历相似性	—	—	—	—	0.13 ⁺ (0.08)	—	0.14 ⁺ (0.07)	—	—	—



续表

预测变量	上级信任					上级绩效评价				
	模型 1a	模型 2a	模型 3a	模型 4a	模型 5a	模型 6a	模型 7a	模型 1b	模型 2b	模型 3b
电子沟通即时性× 司龄相似性	—	—	—	—	—	0.22 *** (0.06)	0.40 * (0.20)	—	—	—
Pseudo R ²	0.15 / 0.26	0.02 / 0.28	0.00 / 0.14	0.00 / 0.11	0.00 / 0.15	0.00 / 0.18	0.00 / 0.23	0.09 / 0.26	0.01 / 0.25	0.20 / 0.63

注：+ $p < 0.1$ ，*** $p < 0.001$ ，** $p < 0.01$ ，* $p < 0.05$ 。个体内变量采用组平均数中心化（group-mean centering）处理，个体间变量采用总平均数中心化（grand-mean centering）处理。以上为非标准化回归系数，括号里为标准误。当不加入任何控制变量时，主要变量的回归系数没有发生显著的变化。“/”前面的数字为个体内回归模型的 Pseudo R²，“/”后面的数字为个体间回归模型的 Pseudo R²。

在个体间水平（模型 7a），我们发现员工电子沟通即时性与上下级年龄相似性（ $b = -0.14$, $SE = 0.16$, $p = 0.40$ ）以及上下级性别相似性（ $b = -0.07$, $SE = 0.08$, $p = 0.41$ ）的交互作用均没有达到统计上的显著水平。员工电子沟通即时性与上下级学历相似性的交互作用显著（ $b = 0.14$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$ ）。当上下级学历相似性较低时（低于均值一个标准差），员工电子沟通即时性与上级信任的正向关系增强，当上下级学历相似性较高时（高于均值一个标准差），员工电子沟通即时性与上级信任的正向关系减弱。调节作用示意图如图 4 所示。另外，员工电子沟通即时性与上下级司龄相似性的交互作用也达到了显著水平（ $b = 0.40$, $SE = 0.20$, $p < 0.05$ ）。当上下级司龄相似性较低时，员工电子沟通即时性与上级信任的正向关系增强，当上下级司龄相似性较高时，员工电子沟通即时性与上级信任的正向关系减弱。调节作用示意图如图 5 所示。综上，上下级背景相似性的调节效应在个体间水平得到部分验证。

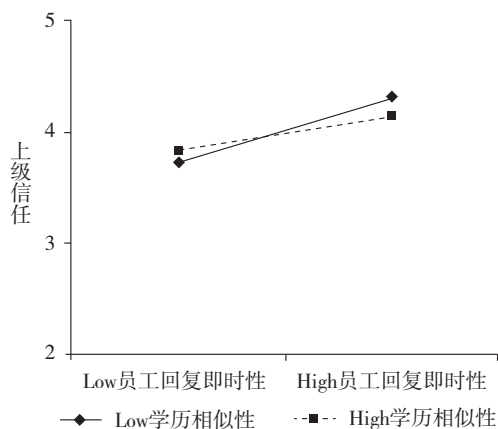


图 4 上下级学历相似性的调节作用示意图

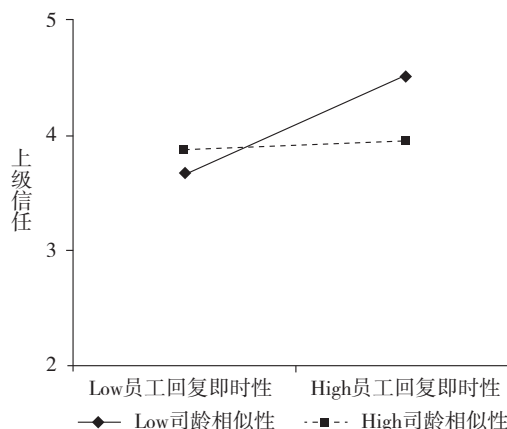


图 5 上下级司龄相似性的调节作用示意图

作者简介:

王海江(通讯作者, E-mail: hjiangwang@gmail.com), 华中科技大学管理学院副教授。2017年2月博士毕业于埃因霍温理工大学。主要研究方向集中在工作设计和组织社会化。已经在国内外期刊上发表论文20余篇, 包括《心理学报》《中国人力资源开发》《人力资源管理评论》与 *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Occupational and Health Psychology*, *Journal of Vocational Behavior* 等。

宋学静, 华中科技大学管理学院企业管理专业研究生。主要研究方向集中在远程工作、虚拟沟通等。

龙立荣, 华中科技大学管理学院教授, 博士生导师。2001年7月博士毕业于中国科学院心理研究所。主要研究方向集中在分享型领导、雇佣关系、数字化与人力资源管理。已经在国内外期刊上发表论文100余篇, 包括《管理世界》、《心理学报》、《管理学报》与 *Personnel Psychology*, *Journal of Organizational Behavior*, *Asia Pacific Journal of Management* 等。

黄韞慧, 南京大学商学院教授, 博士生导师

师。2011 年 1 月博士毕业于北京大学心理学系，主要研究方向集中在消费者心理与行为（包括管理者决策、服务场景和组织内部的冲突与沟通、感官体验与感官营销、营销沟通与推论、线上与线下零售心理等）。已经在国内外高水平学术刊物上发表文章 40 余篇，包括《心理学报》《南开管理评论》《营销科学学报》与 *Journal of Consumer Research*, *Information Systems Research*, *Journal of Consumer Psychology* 等。

参考文献

[1] 何玉杰、余敬：《非工作时间电子沟通对员工时间侵占行为的影响：基于资源保存理论视角》，《中国人力资源开发》，2020 年第 1 期。

[2] 霍伟伟、龚靖雅、李鲜苗、聂晶：《主动及被动模式下在线远程办公影响效果研究述评与展望》，《中国人力资源开发》，2020 年第 8 期。

[3] 廖卉、庄瑗嘉、刘东：《多层次理论模型的建立及研究方法》，载陈晓萍、沈伟主编：《组织与管理研究的实证方法》，北京大学出版社 2018 年版（第三版）。

[4] 张光磊、程欢、李铭泽：《非工作时间电子沟通对员工主动性行为影响研究》，《管理评论》，2019 年第 3 期。

[5] QuestMobile 研究院：《2020 中国移动互联网春季大报告》，<http://www.questmobile.com.cn/research/re-port-new/90>，2020 年 4 月。

[6] Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17: 64-77.

[7] Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. 2015. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the*

Public Interest, 16: 40-68.

[8] Bailey, D. E., & Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 383-400.

[9] Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. 2012. Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23: 743-757.

[10] Binnewies, C., & Mojza, S. E. J. 2009. Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 67-93.

[11] Boswell, W. R., & Olson - Buchanan, J. B. 2007. The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33: 592-610.

[12] Boudreau, J. 2016. Work in the Future Will Fall into These 4 Categories. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/03/work-in-the-future-will-fall-into-these-4-categories>.

[13] Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houliort, N. 2019. Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review*, 44: 172-193.

[14] Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. 2015. Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58: 763-788.

[15] Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. 2010. When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of

the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53: 1110–1130.

[16] Critcher, C. R. , Inbar, Y. , & Pizarro, D. A. 2012. How quick decisions illuminate moral character. *Social Psychological & Personality Science*, 4: 308–315.

[17] Cuddy, A. , Fiske, S. T. , & Glick, P. 2008. Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the bias map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40: 61–149.

[18] Daft, R. , & Lengel, R. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32: 554–571.

[19] Dirks, K. T. , & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611–628.

[20] Etang, A. , Fielding, D. , & Knowles, S. 2010. Does trust extend beyond the village? Experimental trust and social distance in Cameroon. *Experimental Economics*, 14: 15–35.

[21] Friedman, R. A. , & Currall, S. C. 2003. Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. *Human Relations*, 56: 1325–1347.

[22] Gajendran, R. S. , & Harrison, D. A. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524–1541.

[23] Glaeser, E. L. , Laibson, D. I. , Scheinkman, J. A. , & Soutter, C. L. 2000. Measuring Trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115: 811–846.

[24] Golden, T. D. , & Eddleston, K. A. 2019. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116: 103348.

[25] Golden, T. D. , & Gajendran, R. S. 2019. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34: 55–69.

[26] Goodman, S. A. , & Syvante, D. J. 1999. Person organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55: 254–275.

[27] Graen, G. B. , & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6: 219–247.

[28] Halbesleben, J. R. B. , & Wheeler, A. R. 2015. To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41: 1628–1650.

[29] Handy, C. 1995. Trust and the virtual organization. *Long Range Planning*, 73: 40–50.

[30] Henderson, M. D. , Fujita, K. , Trope, Y. , & Liberman, N. 2006. Transcending the “here”: The effect of spatial distance on social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 845–856.

[31] Jarvenpaa, S. L. , Knoll, K. , & Leidner, D. E. 1998. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14: 29–64.

[32] Jarvenpaa, S. L. , & Leidner, D. E. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10: 791–815.

[33] Kahai, S. S. , & Cooper, R. B. 2003. Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality.

ty. *Journal of Management Information Systems*, 20: 263–299.

[34] Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. 2018. Unpackaging manager mistrust in allowing telework: Comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33: 365–382.

[35] Karlan, & Dean, S. 2005. Using experimental economics to measure social capital and predict financial decisions. *American Economic Review*, 95: 1688–1699.

[36] Lefkowitz, J. 2000. The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 67–85.

[37] Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. 2008. Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44: 1256–1269.

[38] McAllister, D. J. 1995. Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24–59.

[39] Ng, K. Y., & Chua, R. Y. 2006. Do I contribute more when I trust more? Differential effects of cognition – and affect – based trust. *Management and Organization Review*, 2: 43–66.

[40] Nilles, J. 1975. Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23: 1142–1147.

[41] Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 463–479.

[42] Pichler, S. 2012. The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta – analysis. *Human Resource Management*, 51: 709–732.

[43] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee,

J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879–903.

[44] Schieman, S., & Young, M. C. 2013. Are communications about work outside regular working hours associated with work – to – family conflict, psychological distress and sleep problems? *Work & Stress*, 27: 244–261.

[45] Song, F., Cadsby, C. B., & Bi, Y. 2012. Trust, reciprocity, and Guanxi in China: An experimental investigation. *Management and Organization Review*, 8: 397–421.

[46] Stephan, E., Liberman, N., & Trope, Y. 2010. Politeness and psychological distance: A construal level perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98: 268–280.

[47] Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2014. Daily job crafting and the self – efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29: 490–507.

[48] Trope, Y., & Liberman, N. 2010. Construal – level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117: 440–463.

[49] Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. 2007. Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17: 83–95.

[50] Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A. 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior – subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32: 402–423.

[51] Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549–579.

[52] Van de Calseide, P. , Keren, G. , & Zeelenberg, M. 2014. Decision time as information in judgment and choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125: 113–122.

[53] Wayne, S. J. , & Ferris, G. R. 1990. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487–499.

[54] Wiesenfeld, B. M. , Reyt, J. N. , Brockner, J. , & Trope, Y. 2017. Construal level theory in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 4: 367–400.

[55] Williams, M. 2016. Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross–boundary relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 346–373.

[56] Williams, J. C. , Blair – Loy, M. , & Berdahl, J. L. 2013. Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69: 209–234.

[57] Wilson, J. , Crisp, C. B. , & Mortensen, M. 2013. Extending construal – level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality. *Organization Science*, 24: 629–644.

[58] Xanthopoulou, D. , Baker, A. B. , Heuven, E. , Demerouti, E. , & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13: 345–356.

[59] Zajonc, R. B. 1980. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35: 151–175.

传统双边市场数字化转型的过程研究

——网络效应视角的案例分析*

□王节祥 翟梦菲 陈威如

特刊编辑推荐语:

“聚焦于百货商场这一传统双边市场，这篇文章以平台网络效应视角分析了其数字化转型过程的关键要素和过程，为我们理解数字时代企业的经营逻辑和成长机制提供了一个崭新的理论视角。”

——梁建

摘 要: 在数字技术和平台模式冲击下，以百货、批发市场等为代表的传统双边市场企业发展维艰。与互联网平台企业相比，这类企业缺乏“基于数字技术的基础区块”，导致网络效应的激发面临瓶颈约束。数字化被认为是其转型发展的方向，但如何推进数字化、数字化转型又为何能够帮助其激发网络效应仍是战略迷思。本文以银泰商业为例，分析其依托数字化转型实现逆势增长的过程。研究发现，传统双边市场网络效应激发面临来自网络规模、结构和关系维度的供需受限、场景分割和个性缺失瓶颈；传统双边市场企业可以依托在线化、互联化和智能化的数字化行为，通过信息对称、网络桥连和创新互补机制消除瓶颈，激发网络效应，实现规模和效益提升。

关键词: 数字化转型；传统双边市场；网络效应；过程模型

一、引言

与互联网平台企业相比，传统双边市场发展维艰。双边市场（two-sided markets）是指市场中存在两种不同类型的用户，他们通过一个基础区块（building block）连接并发生交易活动；双边用户间存在网络效应，即一边用户的增加会给另

* 本文受国家社会科学基金重大项目“融媒体环境下互联网平台型企业现代治理模式研究”（20&ZD322）、教育部人文社会科学重点研究基地浙江工商大学现代商贸研究中心课题（2019SMYJ11ZC）和浙江省自然科学基金青年项目“平台企业的边界治理及其动态演化：基于浙江的多案例研究”（LQ18G020001）的资助。感谢《管理学季刊》“数字时代的工作设计和组织转型”特刊论文工作坊中井润田教授、高旭东教授的精彩点评，感谢李海洋教授、梁建教授和外审专家的建设性意见。文责自负。

一边用户带来价值增值 (Rochet & Tirole, 2006; 王节祥和蔡宁, 2018)。进入 21 世纪后, 互联网蓬勃发展, 双边市场中的“基础区块”开始以数字技术作为支撑, 这极大地强化了网络效应的作用, 为用户规模增长带来价值增值, 而增加的边际成本几乎为零 (Gawer, 2014), 市场可以提供全域、全天候的交易服务。以“是否基于数字技术搭建基础区块”为标准, 可以划分出互联网平台企业和传统双边市场企业两种类型。连接商家与顾客的百货商场、连接批发商与零售商的批发市场等都是典型的传统双边市场。在中国互联网平台企业蓬勃发展的当下, 传统双边市场饱受冲击, 经营维艰。以百货商场为例, 2010 年之后出现普遍性衰退, 甚至发生“关店潮”现象^①。

传统双边市场开始探索数字化转型, 但数字化到底如何帮助企业实现转型, 尚是实践界的战略迷思。一部分企业成为转型探索的“牺牲者”, 例如万达百货率先展开探索, 创立“飞凡网”, 历经多次“换帅”和战略调整之后, 于 2019 年 2 月被出售给苏宁, 侧面宣告转型失败。另一部分企业则通过转型实现了逆势增长。例如银泰商业销售额增长了 37%。^② 剖析传统双边市场推进数字化转型的过程机理无疑具有重要现实意义。对此, 理论研究尚存在两大缺口: 一是已有研究较多关注以线上 (online) 业务为主的互联网平台企业, 分析其激发网络效应实现快速增长的策略 (Gawer, 2014; McIntyre & Srinivasan, 2017), 但缺少对以线下 (offline) 业

务为主的传统双边市场加以关注。互联网平台企业的网络效应激发策略并不适用于传统双边市场, 例如互联网平台惯用歧视性定价, 即对某一边用户实施免费策略, 实现快速做大 (get big fast) (Cennamo & Santalo, 2013)。如果将歧视性定价应用于传统双边市场, 由于时空受限, 企业并不能利用规模快速增长激发网络效应, 反而可能产生网络拥挤的负效应。二是尽管数字化的重要性被广泛探讨, 但对于数字化的内涵是什么、数字化到底如何重构企业发展模式等问题的研究尚处在起步阶段 (Nambisan et al., 2019)。目前缺少对传统双边市场数字化转型的研究, 更没有揭示数字化转型促进网络效应激发的内在机制的探索。

综上, 本文的研究问题是“传统双边市场如何借助数字化转型激发网络效应 (how)”, 由于本文所关注的问题是和“过程”相关的, 因此适合采用案例研究方法开展理论构建 (Eisenhardt, 1989)。银泰商业是一家深耕百货行业 20 年的传统百货企业, 在行业普遍衰退背景下, 通过拥抱数字化转型实现了逆势增长, 符合案例选择的启示性原则 (Siggelkow, 2007)。本文发现传统双边市场网络效应激发面临来自网络规模、结构和关系三个维度的瓶颈约束; 采取在线化 (digitization)、互联化 (interconnection) 与智能化 (intelligentization) 数字行为, 可以消除三大瓶颈, 帮助传统双边市场转型为线上线下一体化的平台企业。

^① 中国百货商业协会统计显示, 从 2012 年开始出现的中国百货行业关店潮, 到 2015 年有愈演愈烈之势, 截止到 2015 年 4 月, 全国共有近 180 家内外资实体百货零售店关店。

^② 《2018-2019 年中国百货零售业发展报告》显示, 在百货全行业萧条背景下, 银泰通过数字化转型实现了销售额逆势增长 37%。

二、文献综述

（一）传统双边市场转型研究及其对平台特征的忽视

以传统双边市场为对象的研究很多，但较少围绕平台特征深入展开剖析。结合 Rochet 和 Tirole (2006) 对双边市场的定义以及 Gawer 和 Cusumano (2014) 对平台组织的分类，本文认为双边市场按照“是否基于数字技术搭建基础区块”可以区分为传统双边市场与互联网平台企业。百货、批发和纸媒等都是典型的传统双边市场，已有文献对这些企业开展了大量转型研究。以百货业为例，目前学界已经对其转型展开丰富研究，认为传统百货重新占据市场份额的关键是建立满足顾客各种需求的渠道，转型要在渠道管理领域向线上企业靠拢，发展全渠道经营模式 (Webb, 2002; 汪旭晖等, 2018; Berman & Thelen, 2004)。然而，这些研究仍较多是经验策略的总结，并未揭示策略背后的理论实质。

平台的核心特征是网络效应 (Gawer, 2014)，传统双边市场由于基础区块的限制，在网络效应激发上面临诸多瓶颈，已有研究若不从如何激发网络效应切入，就难以揭示传统双边市场转型的内在理论机制。传统双边市场作为平台模式的代表，早已广泛存在，但威力并未凸显。直到数字技术出现，电子商务、移动支付等新型双边市场应运而生 (Bakos & Katsamakas, 2008; Rochet & Tirole, 2014)，依靠网络效应实现指数级增长，平台模式才广受关注。因此，研究需要关注传统双边市场的平台特征，

分析其如何借助数字技术突破网络效应激发瓶颈。

（二）网络效应激发策略研究及其在平台情境下的应用

网络效应研究由来已久，其讨论焦点历经了从网络规模 (network size) (Katz & Shapiro, 1985; Rochet & Tirole, 2006) 向网络结构 (network structure)、网络关系 (network relationship) 的演进，被学者总结为网络效应所需要关注的三大维度 (Afuah, 2013)。Katz 和 Shapiro (1985) 对于网络规模的研究被誉为“网络效应研究的开山之作”。研究指出网络规模在具有网络效应的市场中至关重要，市场已有用户越多，其规模越大，网络价值越高。潜在的网络用户将直接通过网络中的用户总数来评估该网络的价值，并倾向于加入价值更高的网络。Rochet 和 Tirole (2006) 提出定价结构以解决网络启动 (Chicken-egg) 难题，即应用跨边网络效应实现网络规模的快速增长。但是，如果网络提供者 (network provider) 只聚焦网络规模来制定战略，会丧失基于网络结构与网络关系的竞争优势。基于社会网络理论 (social network theory)，Afuah (2013) 指出网络结构是所有成员之间的所有联结关系的集合。网络价值因其结构而分化，成员之间能够两两相连的网络结构能够为网络及其成员创造更大的价值。此外，网络关系也会对网络价值产生影响。具体而言，网络成员的角色感知会影响网络关系的多样性，进而影响网络价值；每个成员扮演的角色越多，形成的网络关系越丰富，则网络价值越大。

平台情境下的网络效应研究已然引起了广

泛关注 (Gawer, 2014; Zhu & Iansiti, 2019)。但是,作为平台企业绩效增长的核心机制,平台网络效应激发研究仍存在以下不足:第一,理论基础方面。平台网络效应激发策略仍较多聚焦于网络规模 (Afuah, 2013),有关网络结构与网络关系的讨论不足。第二,研究主体方面。平台网络效应研究的主要分析对象多是互联网平台企业,研究结论对传统双边市场应用平台战略实现“网络增长”的现象解释力不足。第三,研究方法方面。平台网络效应激发策略以数理模型构建的范式为主流,缺乏以质性手段对网络效应激发过程机制的阐释研究。

(三) 数字化研究及其与传统双边市场转型的脱钩

现有对数字化的研究还停留在概念和框架探讨阶段,关于策略和过程的分析比较缺乏。数字化重塑企业竞争优势,成为转型的趋势和重要方向 (Hinings et al., 2018; Vial, 2019),但对于“数字化的概念到底是什么”这一问题,学界仍处在探索阶段。Gallaughier 等 (2002) 对数字化转型的定义是通过信息、计算、通信和连接技术的组合来触发实体特性的重大变化,从而改进实体的过程。Vial (2019) 通过对已有文献数字化转型定义的系统梳理,将数字化转型定义为主体通过整合使用信息技术、计算技术、沟通技术和连接技术对其经营活动进行重要变革的过程。本文认为这一定义反映了数字化转型定义所应抓住的两个本质,即“数字技术”和“作用对象”。对应到企业数字化转型则是需要分析数字技术如何重构企业经营活动。当前,基于数字技术特征的探讨较多,但是对数字技术如何作用于企业经营活动的研究

还比较少 (Vial, 2019)。可以达成共识的是,数字化转型是企业的突破性变革 (radical innovation),但其到底如何重构企业经营逻辑尚待进一步探讨。

少量研究已经开始涉及数字技术影响企业经营活动的过程 (肖静华等, 2014),但当前数字化转型与双边市场的研究还处在脱钩状态,数字化如何帮助传统双边市场重构经营逻辑,有待进一步研究的揭示。尽管已有研究关注到数字化与平台企业的联系 (Cennamo, 2019; 胡海波和卢海涛, 2018),但本质关注的仍是互联网平台企业的数字化赋能,并未关注到传统双边市场如何借助数字技术,转型成为线上线下一体化的平台企业。

(四) 文献述评

综上,传统双边市场转型研究忽视其平台网络效应特征,难以揭示转型策略背后的理论机制。互联网平台企业的网络效应激发策略并不适用于缺乏“数字技术基础区块”的传统双边市场,并且已有研究较多关注网络规模对网络效应激发的影响,而忽视网络结构和关系维度的作用。传统双边市场需要数字化转型,构建“基于数字技术的基础区块”,但如何实施数字化有待进一步研究。因此,本文关注传统双边市场通过怎样的数字化行为过程,作用于网络的规模、结构和关系瓶颈,从而激发网络效应。

三、研究方法

本文采用单案例研究方法来探讨传统双边市场数字化转型如何激发网络效应,原因在于:

首先,本文需要对数字化转型激发传统双边市场网络效应的机制进行探讨,研究问题的关系隐藏在复杂现象背后,案例研究能生动、细致地对所发现的关系进行描述和剖析,揭示现象背后隐含的机制(肖静华等,2014)。其次,本文的研究问题是“传统双边市场如何借助数字化转型激发网络效应”,属于过程和机制研究,案例研究适用于这类“如何”和“为什么”的问题(Eisenhardt, 1989),因此选择案例研究方法。最后,相比于多案例研究,单案例研究更强调故事性,可以对单个情境进行深入剖析与详尽说明,带来不同寻常的新见解和启发性(毛基业, 2020),进而提供更全面的描述和清晰的解释。

本文通过理论抽样的方式选择银泰商业作为案例研究对象有以下几个原因:首先,案例独特性。银泰商业是传统双边市场百货业态中的佼佼者,遵循“与众不同”的变革精神,在数字化革命中勇立潮头,正处于数字化转型期,因此选择银泰商业作为研究对象可以实现深入研究,进而发现其理论意义(Siggelkow, 2007)。其次,案例适配性。本文需要一个进行数字化转型的传统双边市场,转型过程完整且明晰,为本文研究提供一个动态视角来观察其转型过程。与同行业公司相比,银泰商业数字化转型探索较早、过程完整,适合本文的分析需求(Eisenhardt & Graebner, 2007)。最后,资料可得性。银泰商业曾是香港上市企业,其数据更加丰富和透明;作者团队能够通过关系网络,获得企业高管的一手访谈素材。多来源数据形成“三角验证”,能够提升研究的信效度。

(一) 案例情境

1998年,沈国军先生在浙江杭州创立银泰百货,后发展成为涵盖百货、购物中心等多种业态的大型集团。本文关注百货业务的转型历程,公司主体是银泰集团旗下的“银泰商业”,2007年银泰商业成为国内第一家港股上市的百货公司。2010年以后,在电子商务冲击下,银泰商业进入转型期。2010年,银泰网上线,作为银泰百货重金打造的电子商务平台,初期依靠银泰线下资源和资金支持发展迅速,但并未实现规模化盈利。与行业其他企业相似,银泰商业的总收入、利润等业绩增速逐年递减至个位数。

2015年后,银泰商业逐步成为阿里探索“新零售”的试验田。2015年7月,阿里巴巴增资占股32%,成为银泰商业第一大股东。2017年5月,阿里巴巴以总价约198亿港元正式私有化银泰商业,对此阿里巴巴CEO张勇曾说:“阿里巴巴对银泰商业的定位非常清楚,它将会是‘阿里集团舰队’中的一艘‘主力舰’,担负线上线下零售百货转型升级平台的使命。”随后,银泰商业正式开启“旧城改造”,并提出“从-1到0再到1”的整合和改造理念。所谓“从-1到0”,是指下沉到行业中去,深入剖析实体零售百货的业态、顾客关系,进行问题诊断,再反向推导解决方法,而不是强行照搬互联网的世界观和方法论;“从0再到1”则是指在回归零售本质的基础上,依托阿里巴巴强大的技术能力和商业生态,彻底改造现有商业模式,发展智能商业,为传统零售百货业的转型发展提供“样板”。银泰商业在CEO陈晓东与CTO(chief technical officer)鄢学鹄领导下推出

多项数字化举措（见图 1）。主要包括：2017 年推出会员数字化与商品数字化，两者相互配合，提升运营效率和购物体验；2018 年推出交易数字化，识别会员线下行为并与线上行为进行关联，优化场内货品陈列；2019 年基于商业要素数字化进行服务升级，优化供应链。最终银泰通过数字驱动重构各模块间关系，实现了数据的全链路打通和服务体验的综合提升。本文将对银泰商业进行案例分析，归纳数字化转型过程，探索其数字化转型背后的理论机制。

（二）数据收集

为确保案例研究的信度与效度，本文采用了一手和二手数据多种收集方法结合的方式收集所需数据，采用访谈、现场观察和二手资料收集等方法。通过采用多层次、多数据源的资料收集方法，形成三角验证（毛基业，2020）。资料来源主要分为一手访谈、参与式观察和二手资料三类（见表 1）。访谈主要包括两个来源：一是商场方面，访谈的对象是银泰百货 CTO，CTO 是数字化转型的执行负责人，通过非正式访谈可以了解银泰数字化的过程和细节，为本文研究提供了丰富和可靠的素材；二是用户方面，笔者在杭州银泰城内随机访谈其顾客，获得顾客视角下银泰数字化效果，为本文研究提供补充信息。参与式观察是笔者以顾客身份实地考察样本企业的实体百货商场、线上网络及物流和售后的各个环节，获得相关资料。此次研究还收集了大量的二手资料，覆盖银泰商业相关的行业研报、公司年报（2017 年退市前）和策略解读文章等。通过二手资料的解读，能够对银泰商业的数字化过程有清晰的认识。

表 1 案例企业资料汇总

资料来源	获取途径
一手访谈	对银泰 CTO 访谈，形成约 3.5 万字的访谈资料，并邀请其参与高管课程研讨，形成约 2 万字的讨论资料； 银泰用户（会员与非会员）访谈，形成约 3 万字的访谈资料； 与零售行业研究专家的交流，形成约 2 万字的访谈资料
参与式观察	线下场景参观：杭州武林银泰、杭州庆春银泰、杭州西湖银泰等； 线上 App 使用：喵街 App、银泰网的购物体验
二手资料	CNKI 中有关银泰商业相关文献、银泰商业的公开报告、CEO 等领导团队的公开讲话和采访等，累计整理约 10 万字；还包括企业年报，如 2008~2016 年银泰商业集团年报等

（三）数据分析

鉴于对传统双边市场数字化转型过程理解有限，本文采用扎根理论编码方法对数据开展结构化分析（毛基业，2020）。本文的分析包括四个主要阶段：首先，访谈之前笔者团队先根据二手资料，撰写了约 10 页纸的银泰发展历程文本。之后在访谈基础上，对案例文本进行了更新，并且建立了银泰商业发展的时间轴，记录重要事件的发展轨迹（见图 1）。其次，本文围绕研究主题，采用开放编码对收集到的数据进行一阶概念化，一阶概念化尽量直接采用来自素材的表述。通过循环和比较，剔除重复数据，最终确定了 16 个一阶编码。再次，开展二阶编码，进行理论对话，并且寻找一阶编码之间的关系，得到 8 个二阶编码。进一步地，基于“前因—行为—结果”的模式，将二阶编码聚合到理论维度，得到 3 个聚合主题。例如，

本文将二阶编码“供需受限瓶颈”“场景分割瓶颈”与“个性缺失瓶颈”聚合为“网络效应激发瓶颈”，反映传统双边市场在数字化转型的每一阶段所面临的困境或挑战。由此，形成本文分析的数据结构，它是从数据到理论的桥梁（毛基业，2020）。如图2所示，包括“网络效应激发瓶颈”“数字化行为过程”“网络效应激发效果”。最后，本文使用8个聚合的二阶编码和3个聚合主题构建临时模型，并通过多次迭

代，对模型进行优化，直到得到最终模型。在此基础上，为了提高模型的有效性（Vuori & Huy, 2016），本文对此进行检查，包括将模型的关键元素和逻辑呈现给银泰 CTO，询问其是否同意本文模型的描述。在结论及验证阶段，如果发现存在数据不充分或逻辑不完整的地方，则会回到数据收集阶段，或补充关键数据，或对存疑数据进行追访修正。



图1 银泰商业发展历程

资料来源：笔者绘制。

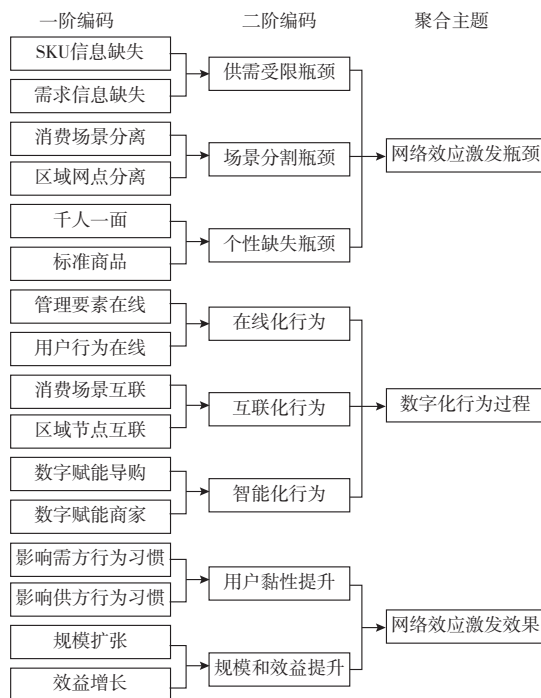


图2 数据结构

资料来源：笔者绘制。

四、案例分析

本文以银泰商业为研究对象，归纳出传统双边市场数字化转型激发网络效应的过程模型（见图3）。传统双边市场网络效应激发面临来自网络规模、结构和关系维度的供需受限瓶颈、场景分割瓶颈和个性缺失瓶颈。传统双边市场可以通过在线化、互联化和智能化的数字化行为，依托信息对称、网络桥连和创新互补机制，消除三大瓶颈，从而帮助传统双边市场转型为线上线下一体化的平台企业。其中，在线化、互联化与智能化是三个存在递进关系的数字化行为过程，后一行为过程需要前一行为过程提供基础。互联化要以要素和行为的在线化为基础，智能化要以各个维度的要素和行为数据互联化为基础。但是，值得指出的是，各个行为过程在企业数字化转型实践中，并非严格的前后区分，企业往往是做了部分在线化，同时就会推进相应的互联化和智能化，然后螺旋递进，推进更具难度的在线化、互联化和智能化。例如银泰商业先从会员在线化、数据互联化和智能信息推送切入，再做商品在线化、数据互联化和智能补货建议等。下面将按照数字化行为过程展开，呈现对银泰商业的案例分析。

（一）在线化过程

银泰商业面临供需受限瓶颈，主要表现为银泰并不掌握供需双方的信息，供需双方也不了解彼此的完整信息和总体规模。对此，银泰采取在线化举措，促进管理要素在线与用户行为在线，克服供需受限瓶颈，激发网络效应。

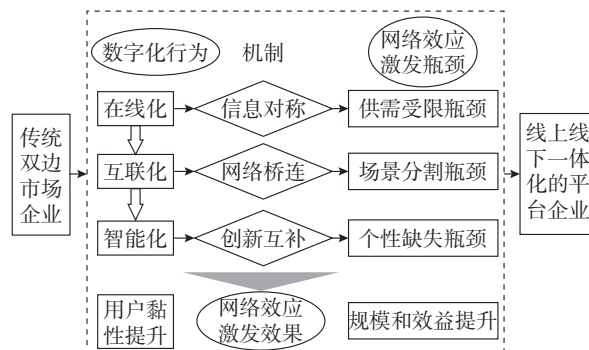


图3 传统双边市场数字化转型的过程模型

资料来源：笔者绘制。

1. 银泰的供需受限瓶颈

供需受限瓶颈主要表现为商场、顾客及商家之间信息高度不透明（Tan et al., 2015）。一方面，传统百货商场不掌握商品SKU（stock keeping unit）信息，商场管理者不了解货品存量及销售的实时情况，无法对SKU进行针对性调整和营销；另一方面，顾客的差异化购物需求被忽视，其需求信息无法传递给商场中的商家。

（1）SKU信息缺失。传统百货线下SKU庞大，商场的重要数字资产处于无积累、无沉淀状态，管理者不能完全掌握其动态变化，不能向顾客表达“我有什么”。银泰CTO在访谈中说道：“从商场的维度，应该说大型连锁百货中，没有一个CEO知道商场有多少SKU，有哪些畅销、哪些滞销。”这是由于长久以来，传统百货商场对于交易行为只掌握大颗粒度的信息，关注重心在于租金收入而不是交易内容的本质所造成的。银泰CEO说道：“顾客来到这个地方买东西，基本上要么是基于位置，要么是基于你有某个品牌，并不了解商场具体的SKU。”尽管顾客同时具有“逛和找”的需求，但传统

商场并不能快速、高效地满足其“找”的需求。正如一位网购用户提道：“我在网上搜索很方便，淘宝、京东上什么都有，百货商场就是和朋友去逛逛。”

(2) 需求信息缺失。百货商场忽视顾客需求信息，同质化经营日趋严峻，各商场并不掌握顾客“我要什么”的信息。银泰商业 CTO 对这一问题提道：“一个商场主要为周围 10 千米服务，不同的商场周围 10 千米的人群差别特别大，所以商场里面的核心内容应该是根据客户需求为这 10 千米内的人群定制。然而，百货企业别说定制，现在客户信息就是个手机号，而且大部分都是假的。”大型商家对商场周边顾客可能有一些小范围的调查和会员登记，但信息十分有限。各类商家的顾客管理，基本依靠导购人员的个人经验。零售行业研究专家指出：“充分了解顾客是零售的基础，如果百货商场能帮助商家把自己的顾客‘管起来’，那将是具有极大价值的事情。”

2. 银泰的在线化数字行为

银泰为克服供需受限瓶颈，采取在线化数字行为，包括管理要素在线和用户行为在线。具体表现为将会员和货品等静态管理要素与用户交易等动态行为电子化。

(1) 管理要素在线。搭建喵街 APP，将传统会员体系与货品库存信息电子化。第一步，将会员信息在线，银泰于 2017 年 8 月推出 365 付费会员 (Intime 365)。银泰商业数据库负责人这样描述这一举措：“利用阿里云中间件，银泰技术团队将原来会员库的所有数据以及逻辑整体搬迁至阿里云。2017 年夏天，银泰在百货行业里第一个推出了有偿会员卡服务，云上数

据库坚挺地支撑住了线上会员大量增加带来的冲击。”这一举措将 800 万量级的会员转移到线上，顾客可以在线下实体门店与喵街等线上平台同时享受会员权益。第二步，将货品信息在线，银泰将线上线下货品实现在线数字化打通，为供应链协同优化提供基础。银泰商业 CTO 说道：“2018 年核心做的事情就是把整个商场的货品单品管理起来，然后又做了商品数字化和线上销售。”至此，在供给侧，商场能够实时掌握货品信息及其变动；在需求侧，电子会员能够查询到商场的 SKU 商品，每个用户拥有线上线下一体化的“one ID” (identity document)，享受多种会员增值服务。

(2) 用户行为在线。用户行为在线主要是交易行为在线化，使数据信息得到沉淀。银泰改变传统线下统一收单模式，借助云 POS (point of sale) 把顾客所有的线下交易信息都变成了线上交易数据。银泰商业产品技术负责人说道：“得益于和阿里云协作的脱网交易模式，基于云端自动同步的离线技术，不论网络出问题还是服务云端异常，POS 机会自动和商场早已部署好的边缘节点连接，保证收银正常进行，为顾客提供线上交易服务……通过云 POS，实时记录了顾客交易行为，这些都是传统百货商场所没有的。这些交易数据未来与商品信息进行互联互通，就可以实现线上线下的实时变动。”借此，银泰将顾客的线上线下行为进行关联和打通，数据整合后为智能分析提供基础，未来将如银泰商业 CEO 所言：“新零售后，银泰在顾客、内容 (商品) 两个方面做了数字化。过去‘人找货’的‘物以类聚’，变成‘货找人’的‘人以群分’。”

3. 在线化行为与网络效应激发

在线化行为是通过数字技术连接产品与顾客 (Lenka et al., 2017), 推进要素和行为电子化, 消除信息不对称, 提升供需双方的可视化规模 (Afuah, 2013), 从而激发网络效应。具体而言, 管理要素在线与用户行为在线使供方获取会员交易信息与 SKU 信息, 使需方获取目标产品的 SKU 信息, 提升购物效率。在线化改造之前, 商家只能在有限的时间和空间内通过实体商场接触到部分顾客, 顾客亦是如此; 在线化改造之后, 喵街等线上平台使银泰突破时间与空间限制, 商家与顾客通过线上线下场景可以看到对方几乎全部的规模。银泰基于商家与顾客双方可视化规模的提升建立信息对称机制解决了供需受限瓶颈。商场内商家凭借在线网络做到提前部署, 提升顾客服务质量, 使用户基数突破临界值 (Afuah, 2013), 从而激发来自规模维度的网络效应 (见图 4)。

在线化后, 银泰商业的网络效应激发主要表现在: 用户行为被重新塑造, 交易规模快速

增长。从入驻品牌角度, 在线化使商家真正看到各个商场的用户以及他们的不同, 拥有了自己的用户运营工具, 使其受益匪浅, 阿里云研究中心战略总监说道: “从入驻品牌角度, 商品数字化可以帮助品牌依托商场资源, 配合数字化会员体系, 提升运营效率, 为顾客带来更好的购物体验。” 同时, 需方用户基数呈指数级增长, 正是由于在线化提升了顾客购物的效率, 一位银泰会员用户说道: “我觉得喵街帮助我了解银泰的货物更新, 而且还可以对比一下价格, 购物更方便了。” 这说明银泰对供需双方用户行为的塑造非常成功, 提升供需双方用户黏性。另外, 银泰商业 CEO 在报告中对在线化带来的规模增长非常自信: “目前, 银泰已有 100 万付费会员, 银泰百货整个交易的 70% 由付费会员提供。” 在银泰新零售的成绩单中, 银泰商业 CEO 提到效益增长时说: “2017 年喵街的销售额是 6000 万元左右, 2018 年已经达到了 4 亿元, 增长 8~10 倍。”

表 2 供需受限瓶颈与在线化行为的案例证据援引

网络效应激发瓶颈 (供需受限)	A. SKU 信息缺失	A1. 从商场的维度, 应该说大型连锁百货中, 没有一个 CEO 知道商场有多少 SKU, 有哪些畅销、哪些滞销 (银泰商业 CTO)
		A2. 顾客来到这个地方买东西, 基本上要么是基于位置, 要么是基于你有某个品牌, 并不了解商场具体的 SKU (银泰商业 CEO)
		A3. 我在网上搜索很方便, 淘宝、京东上什么都有, 百货商场就是和朋友去逛逛 (银泰非会员用户)
	B. 需求信息缺失	B1. 一个商场主要为周围 10 千米服务, 不同的商场周围 10 千米的人群差别特别大, 所以商场里面的核心内容应该是根据客户需求为这 10 千米内的人群定制。然而, 百货企业别说定制, 现在客户信息就是个手机号, 而且大部分都是假的 (银泰商业 CTO)
		B2. 充分了解顾客是零售的基础, 如果百货商场能帮助商家把自己的顾客 “管起来”, 那将是具有极大价值的事情 (零售行业研究专家)
数字化行为过程 (在线化)	C. 管理要素在线	C1. 利用阿里云中间件, 银泰技术团队将原来会员库的所有数据以及逻辑整体搬迁至阿里云。2017 年夏天, 银泰在百货行业里第一个推出了有偿会员卡服务, 云上数据库坚挺地支撑住了线上会员大量增加带来的冲击 (银泰商业数据库负责人)
		C2. 2018 年核心做的事情就是把整个商场的货品单品管理起来, 然后又做了商品数字化和线上销售 (银泰商业 CTO)

续表

数字化行为过程 (在线化)	D. 用户行为在线	D1. 得益于和阿里云协作的脱网交易模式, 基于云端自动同步的离线技术, 不论网络出问题还是服务云端异常, POS 机会自动和商场早已部署好的边缘节点连接, 保证收银正常进行, 为顾客提供线上交易服务……通过云 POS, 实时记录了顾客交易行为, 这些都是传统百货商场所没有的。这些交易数据未来与商品信息进行互联互通, 就可以实现线上线下的实时变动 (银泰商业产品技术负责人)
		D2. 新零售后, 银泰在顾客、内容 (商品) 两个方面做了数字化。过去 “人找货” 的 “物以类聚”, 变成 “货找人” 的 “人以群分” (银泰商业 CEO)
网络效应激发效果	E. 用户黏性提升 (1)	E1. (供方) 从入驻品牌角度, 商品数字化可以帮助品牌依托商场资源, 配合数字化会员体系, 提升运营效率, 为顾客带来更好的购物体验 (阿里云研究中心战略总监)
		E2. (需方) 我觉得喵街帮助我了解银泰的货物更新, 而且还可以对比一下价格, 购物更方便了 (银泰会员用户)
	F. 规模和效益提升 (1)	F1. (规模) 目前, 银泰已有 100 万付费会员, 银泰百货整个交易的 70% 由付费会员提供 (银泰商业 CEO)
		F2. (效益) 2017 年喵街的销售总额是 6000 万元左右, 2018 年已经达到了 4 亿元, 增长 8~10 倍 (银泰商业 CEO)

(二) 互联化过程

银泰商业面临场景分割瓶颈, 线上线下各场景间的产品和服务缺乏互联互通, 商场销售业绩增长缓慢。对此, 银泰采取互联化举措, 促进消费场景互联与区域节点互联, 克服场景分割瓶颈, 激发网络效应。

1. 银泰的场景分割瓶颈

场景分割瓶颈主要表现为传统百货企业各业务模块间存在分割。一方面, 线上线下购物场景分离, 场景内服务不能互联; 另一方面, 区域内各网点间商品库存不能共享, 商场不能及时调货满足顾客需求。尽管在线化举措使银泰 “上云”, 但是为了满足顾客快节奏生活中的多样性需求, 如何克服分割困境产生联动效益是银泰这一阶段所面临的重大难题。

(1) 消费场景分离。银泰拓展线上业务之后没有在各场景服务间建立有效联系, 顾客未能享受串联各服务模块后产生的联动效益。传

统百货场内服务间缺乏连接, 如服装与洗衣等存在相关性的服务没有关联, 赢商网发布的报告就曾对国内百货缺乏联动的内因进行剖析: “在社会商品丰富、顾客购物需求日趋多样化和体验化的今天, 百货有限的经营面积与陈旧的经营理念在客观上制约了百货的进一步发展, ‘联营为主、自营不足’ 的模式未能满足顾客的 ‘一揽子’ 购买行为^①。” 银泰商业 CTO 提到他的思考和创想: “我觉得商场内的服务之间可以结合, 只是今天还没有构建起来。比如说, 65 家银泰都有洗衣业务, 当你买了开元银泰的衣服, 我给你发一张洗衣券, 你可能下次还会来武林银泰洗, 带动其他品类的消费。到时候整个商场的流动性就会完全不一样。” 传统商场对各场景内服务联动效益的忽视, 造成消费场景分离的局面, 未能给予顾客便利的服务。

(2) 区域网点分离。传统百货商场各区域网点间缺乏互联互通, 在线化后这一问题更加

^① 2014 年 7 月 12 日, 赢商网上海站发布文章《国内百货公司转型之路: 线上线下联动开展自营业务》(<http://news.winshang.com/html/026/3955.html>), 其中提及联营商铺考虑的是个体收益, 不关心消费者的整体购物体验。

凸显。银泰商业 CTO 在访谈中提到这一问题：“做了货的数字化以后，因为传统专柜里的货库存很浅，在互联网上卖是卖不出来的。这就是为什么传统商场很难在互联网上卖东西，因为它一共就没有多少货，容易造成缺货断码，一买就没有了。”在完成货品在线化以后，银泰各专柜内的库存不能同时满足产品在线上线下同时销售。“有时候就是每个地方的一些活动不一样，商店里看好的东西，有地方在打折，有的不打折，它不统一，买到不打折的感觉有点亏。”银泰顾客反映，除了商品库存，区域间商品服务也未能统一。尽管银泰已经构建线上交易场景（喵街），但线上线下仍然是分割的，各个商场之间缺乏互通的渠道，导致不能形成集货效益和商品服务的统一。

2. 银泰的互联化数字行为

银泰为克服场景分割瓶颈，采取互联化数字行为，包括消费场景互联和区域节点互联。具体表现为将线上线下各消费场景内顾客权益打通与统一调配区域店仓内商品库存。

（1）消费场景互联。消费场景互联主要是利用前期数字基础设施联合各商场间服务，形成联动效益。银泰商业借助互联网突破时空限制，策划跨店铺的营销活动，进而联动场内所有产品和服务，银泰商业 CTO 说道：“借助互联网，银泰商业在‘双 11’期间尝试跨店铺营销，联合商场内的专柜做一次凑单购买，不论是生活日用品还是服饰精品都可以用一张券……这是一次崭新的尝试，我觉得也会是未来趋势。”这一设想在 2019 年“双 11”期间得到验证。一位参与 2019 年银泰“双 11”活动的会员说道：“当时，我记得银泰旗下所有线下门店与喵街（线

上）都参与了‘双 11’。我在喵街上买了一些商品，虽然是不同店铺的，但是可以同时享有优惠，365 会员权益还可以叠加使用，很划算。”从顾客视角看，银泰此举打破不同消费场景间的服务壁垒，全面提升了顾客购物的便捷性。

（2）区域节点互联。区域节点互联主要在供应链管理方面添加数字因素，实现区域互联以应对电子商务便捷的配送方式。首先，通过集货的方式将各个商场的货都集合在一起，银泰商业 CTO 阐释了联通场间库存的做法：“同样的专柜在 65 家银泰里面，其实有好多家，我们把这些货都集合在一起，通过集货的方式来增加它的周转率和动销（拉动销售）。”场间集货提升专柜货品周转率，达到区域协同配合。随着线上线下销量进一步增长，银泰商业 CEO 对做深库存有了新的想法和举措：“当武林银泰卖的货越来越多的时候，只是用陈列库存卖货是不行的，所以我们做了仓配物流，开始真正地在商场里面搞一个前置仓。”从商家视角看，银泰构建前置仓形成店仓一体，区域内店仓在物流、仓储、配送等方面统一管理，形成并提升集货效益。

3. 互联化行为与网络效应激发

互联化行为是通过数字技术打破消费场景和商品供给的分割（Sandberg et al., 2020; Lenka et al., 2017），在群体间建立桥（bridge）连接，提升供需双方的可触达范围（Afuah, 2013），从而激发网络效应。其中，消费场景互联将各场景内服务联通，满足顾客“一揽子”购物需求；区域节点互联统一调配区域内商品库存，提升顾客购物便捷性。互联化改造之前，银泰诸多线下实体商场以及它涵盖的商家和周



边顾客都是一个个独立的个体，产品与服务之间缺乏关联；互联化改造之后，商家间的产品与服务可以联动并面向更广阔的顾客群体，顾客亦可以享受更加丰富的产品与便捷的服务。银泰基于各网络模块间联动性增长建立网络桥连机制解决场景分割瓶颈。商场通过网络桥连机制增强模块间的互联互通，各场景间不仅能达到服务联动，而且能够库存共享，提升交易关系发生的可能性（Afuah, 2013），从而激发来自结构维度的网络效应（见图4）。

互联化后，银泰商业的网络效应激发主要表现在：顾客在各场景内购物频率大幅提升，商家规模与效益进一步提升。从入驻品牌角度，银泰为他们提供了库存管理工具，线下专柜内产品同时拓展线上销售，极大提升了周转效率，银泰商业 CTO 说道：“今天因为有了互联网之

后，我们是相当于在逛的基础上，利用货品为顾客构建了某种我们认为能够适合这个顾客的场景……专柜产品的转化率和复购率明显提高了。”同时，打通各场景内产品与服务以及统一调配库存，使顾客购物方式多样化，提升其购物频率，一位银泰用户说道：“现在购物很方便，在线上看中什么产品，既可以选择快递配送，也可以选择线下自提。在店里如果没有存货，还可以从其他店拿货……我也考虑要购买银泰 365 会员了。”另外，在规模方面，银泰商业 CEO 在报告中说道：“2019 年 44 个单品迈入千万俱乐部，百万单品阵容超越上年，达到 1000 多个。”在效益方面，据中国连锁经营协会公布的 2019 年连锁百强销售榜单显示：“银泰商业集团以 14.6% 的销售增速及 34.3 亿元的销售业绩居百强榜第 18 位，逆势双位数增长。”

表 3 场景分割瓶颈与互联化行为的案例证据援引

网络效应激发瓶颈 (场景分割)	G. 消费场景分离	G1. 在社会商品丰富、顾客购物需求日趋多样化和体验化的今天，百货有限的经营面积与陈旧的经营理念在客观上制约了百货的进一步发展，“联营为主、自营不足”的模式未能满足顾客的“一揽子”购买行为（赢商网上海站）
		G2. 我觉得商场内的服务之间可以结合，只是今天还没有构建起来。比如说，65 家银泰都有洗衣业务，当你买了开元银泰的衣服，我给你发一张洗衣券，你可能下次还会来武林银泰洗，带动其他品类的消费。到时候整个商场的流动性就会完全不一样（银泰商业 CTO）
	H. 区域网点分离	H1. 做了货的数字化以后，因为传统专柜里的货库存很浅，在互联网上卖是卖不出来的。这就是为什么传统商场很难在互联网上卖东西，因为它一共就没有多少货，容易造成缺货断码，一买就没有了（银泰商业 CTO）
		H2. 有时候就是每个地方的一些活动不一样，商店里看好的东西，有地方在打折，有的不打折，它不统一，买到不打折的感觉有点亏（银泰非会员用户）
数字化行为过程（互联化）	I. 消费场景互联	I1. 借助互联网，银泰商业在“双 11”期间尝试跨店铺营销，联合商场内的专柜做一次凑单购买，不论是生活日用品还是服饰精品都可以用一张券……这是一次崭新的尝试，我觉得也会是未来趋势（银泰商业 CTO）
		I2. 当时，我记得银泰旗下所有线下门店与喵街（线上）都参与了“双 11”。我在喵街上买了一些商品，虽然是不同店铺的，但是可以同时享有优惠，365 会员权益还可以叠加使用，很划算（银泰会员用户）
	J. 区域节点互联	J1. 同样的专柜在 65 家银泰里面，其实有好多家，我们把这些货都集合在一起，通过集货的方式来增加它的周转率和动销（拉动销售）（银泰商业 CTO）
		J2. 当武林银泰卖的货越来越多的时候，只是用陈列库存卖货是不行的，所以我们做了仓配物流，开始真正地在商场里面搞一个前置仓（银泰商业 CEO）

续表

网络效应激发效果	K. 用户黏性提升 (2)	K1. (供方) 今天因为有了互联网之后, 我们是相当于在逛的基础上, 利用货品为顾客构建了某种我们认为能够适合这个顾客的场景……专柜产品的转化率和复购率明显提高了 (银泰商业 CTO)
		K2. (需方) 现在购物很方便, 在线上看中什么产品, 既可以选择快递配送, 也可以选择线下自提。在店里如果没有存货, 还可以从其他店拿货……我也考虑要购买银泰 365 会员了 (银泰非会员用户)
	L. 规模和效益提升 (2)	L1. (规模) 2019 年 44 个单品迈入千万俱乐部, 百万单品阵容超越上年, 达到 1000 多个 (银泰商业 CEO)
		L2. (效益) 银泰商业集团以 14.6% 的销售增速及 34.3 亿元的销售业绩居百强榜第 18 位, 逆势双位数增长 (2019 年连锁百强销售榜单)

(三) 智能化过程

银泰数字化转型最新面临个性缺失瓶颈, 主要表现为“千人一面”的服务与标准化的商品使商场建设日趋同质化。对此, 银泰采取智能化举措, 利用数字赋能打造差异化服务与定制化产品, 克服个性缺失瓶颈, 激发网络效应。

1. 银泰的个性缺失瓶颈

个性缺失瓶颈反映了顾客日益增长的个性化购物需求与商场建设同质化的矛盾 (Haans, 2019)。一方面, 顾客个性化的购物需求日益增长; 另一方面, 商场模式单一, 无法满足顾客的定制化需求。

(1) 千人一面。传统百货尽管商品类目齐全, 但是商场布景与顾客服务却大同小异。赢商网发布的报告剖析了造成这一现象的本质原因: “国内百货长期以来对联营模式的过度依赖导致其商品经营能力弱化; 自营能力不足是国内百货千店一面的重要原因。”商场缺乏对差异化建设的意识, 而事实上满足顾客的个性化需求才能真正触达顾客。一位银泰的非会员用户如是说: “在跟商家的沟通方面, 沟通的渠道会比较少, 没有跟淘宝一样的一对一客服, 你要去跟商家沟通的话, 就只能打专柜电话。”商场和商家都没有针对顾客提供专门的服务界面,

零售行业研究专家指出: “传统百货商家的营销未从以产品为中心转向以顾客为中心, 但是针对顾客数据与潜在需求提供灵活应变的差异化服务才是大势所趋。”

(2) 标准商品。传统百货基本以联营和租赁为主, 提供标准化产品, 此类经营方式极度缺乏个性化。银泰商业 CTO 说道: “整个银泰六十几个商场大概相当于 600 万平方米, 一半是租赁的。像餐饮之类很多都是租赁, 另一半是联营, 在联营里面有少量的自营和大牌化妆品的经销……基本都是成熟的进货卖货。”传统商场未能与场内商家共享信息及建立更深层次的合作关系。传统百货经营无论在与顾客的互动, 还是在与商家的合作中都缺乏创新。这一困境催生商场、顾客与商家之间的新型合作关系。银泰商业 CTO 决定借助数字化技术, 打造新型多边关系: “大部分商场中的货来自品牌方, 如果我跟他合作, 那么与品牌方合作的关系就变了, 但它现在并没有被充分利用起来。”未来银泰需要充分利用前期数字化成果, 在各主体间建立沟通的渠道促进创新形成。

2. 银泰的智能化数字行为

银泰为克服个性缺失瓶颈, 采取智能化数字行为, 包括数字赋能导购与数字赋能商家。

具体表现为利用大数据为各主体间的沟通搭建桥梁,使差异化服务与定制化产品成为可能。

(1) 数字赋能导购。导购是传统百货里商家与顾客间的服务沟通桥梁,需要给导购进行数字化赋能,进而为顾客提供差异化服务。银泰商业 CTO 解释道:“这个定位就是导购员,他没有网红那么厉害,但是他又比普通人专业。在一个实体店里面,他为同城顾客服务,这是与互联网模式的结合。有意思的是,有很多商品都是顾客先跟导购员咨询之后再买的。”商品的全链路数字化赋能导购,导购员通过喵街等线上平台对顾客多样的个性化问题及时给予反馈。在喵街上,银泰为导购员设置专门的营销界面,帮助导购员营销私域用户,随着会员数据的丰富,导购将改变传统单纯依靠经验的推销方式。除了专业咨询,银泰还赋予导购查货调货的权力,一位银泰会员用户说道:“在银泰,顾客在买东西和试穿的时候,如果发生一些没有尺码的状况,导购员会给顾客找尺码,没有的话,他们会联系就近的其他商场或仓库,及时调货(互联化提供的基础)。”可见,数字赋能导购为顾客带来与传统百货商场截然不同的购物效果,真正提升顾客的消费体验。

(2) 数字赋能商家。数字赋能商家主要是将前期数字化成果与商家共享,建立新型合作关系,为顾客提供定制化产品与服务。银泰数据专家介绍了定制生产的内涵:“银泰提供的产品含有阿里数据加持的银泰顾客喜欢的元素,数据不止包括顾客在单一产品上的偏好,还包括其他元素偏好。货品设计上,我们有大量数据模型,去帮助商家设计不一样的东西,发布联名款商品。”在喵街等平台上,顾客会有意识

或无意识地留下对产品的需求信息,一方面通过问卷调查、访谈等方式提供建议,主动参与产品设计;另一方面,顾客在喵街等平台上的浏览信息会被数字网络所捕获。银泰通过分析顾客留下的全部信息,系统地得出顾客潜在需求,为商家产品设计提供指导。客观数据支持下的定制化产品能够填补空白,为商家带来不错的收益。另外,在生产配货阶段,商场与商家进一步合作,银泰数据专家提道:“在知道有多少人会喜欢这种设计风格的情况下,我们自然就会知道这些人大致的需求量。这时候品牌方在生产和备货的时候,就能够知道大概备多少货。”得益于大数据的支持,使商家充分估计市场需求,改进产品设计,并且减少库存和资源浪费。

3. 智能化行为与网络效应激发

智能化行为是通过数字技术将沉淀的数据转换为有价值的见解和可操作的指示能力(Sandberg et al., 2020; Lenka et al., 2017),促进顾客和商家之间的交互和创新(Afuah, 2013),从而激发网络效应。具体来说,数字赋能创新了商场、商家与顾客的角色与合作关系,达到服务与产品的差异化。智能化改造之前,商场、商家与顾客间缺乏深层次的交流与合作,仅扮演本职角色;智能化改造后,基于数字网络,三者均拥有多重身份。商家不仅提供产品,还提供个性化咨询服务;顾客不仅是购买者,还是参与产品设计的生产者;商场更是拥有了数据专家、设计者等身份。银泰基于三者新型合作关系建立创新互补机制解决个性缺失瓶颈。银泰在新的关系网络中,扮演多重角色,促进三主体之间的交流互动,提升三者间的信任感,

产生“1+1>2”的互补创新（Afuah，2013；Jacobides et al.，2018），从而激发来自关系维度的网络效应（见图4）。

智能化后，银泰商业的网络效应激发主要表现在：提供产品与服务的创新程度迅速增强，用户体验提升，经营收益增长。从入驻品牌角度，银泰改变了传统收租金的模式，通过服务、合作来收费，真正按照坪效而不是租金高低来筛选商家。银泰数据专家说：“银泰与品牌的合作直接体现在定制款的推出上。未来银泰的定制将延展至‘门店定制’，将‘定制’概念与特定区域的客人相匹配。”同时，与用户之间的沟通渠道数量与沟通质量上升，增加了商场与用户间的有效交流与服务多样性，有利于两者

信任关系的长久建立，正如银泰一位会员用户所说：“天猫的很多功能，银泰喵街现在都有了，还有一些定制商品，家旁边还有店，蛮方便的。”零售行业研究专家说道：“从被动变主动，银泰参与的程度越来越深，卖货的效率越来越高。从顾客偏好研究、销量预测、货品设计到精准营销等各个环节，都有银泰的影子。”在效益增长方面，对于商家而言，直观的结果就是定制化产品受到市场欢迎，银泰商业 CEO 在公开报告中指出：“仅珠宝行业，古名珠宝与银泰进行定制化合作之后，新品推出一个月不到就卖出了近 700 件，创造了近 70 万元的业绩，是以往单品的二三十倍，售罄率近 70%。”

表 4 个性缺失瓶颈与智能化行为的案例证据援引

网络效应激发瓶颈（个性缺失）	M. 千人一面	M1. 国内百货长期以来对联营模式的过度依赖导致其商品经营能力弱化；自营能力不足是国内百货千店一面的重要原因（赢商网上海站）
		M2. 在跟商家的沟通方面，沟通的渠道会比较少，没有跟淘宝一样的一对一客服，你要去跟商家沟通的话，就只能打专柜电话（银泰非会员用户）
		M3. 传统百货商家的营销未从以产品为中心转向以顾客为中心，但是针对顾客数据与潜在需求提供灵活应变的差异化服务才是大势所趋（零售行业研究专家）
	N. 标准商品	N1. 整个银泰六十几个商场大概相当于 600 万平方米，一半是租赁的。像餐饮之类很多都是租赁，另一半是联营，在联营里面有少量的自营和大牌化妆品的经销……基本都是成熟的进货卖货（银泰商业 CTO）
数字化行为过程（智能化）	O. 数字赋能导购	O1. 这个定位就是导购员，他没有网红那么厉害，但是他又比普通人专业。在一个实体店里面，他为同城顾客服务，这是与互联网模式的结合。有意思的是，有很多商品都是顾客先跟导购员咨询之后再买的（银泰商业 CTO）
		O2. 在银泰，顾客在买东西和试穿的时候，如果发生一些没有尺码的状况，导购员会给顾客找尺码，没有的话，他们会联系就近的其他商场或仓库，及时调货（互联化提供的基础）（银泰会员用户）
	P. 数字赋能商家	P1. 银泰提供的产品含有阿里数据加持的银泰顾客喜欢的元素，数据不止包括顾客在单一产品上的偏好，还包括其他元素偏好。货品设计上，我们有大量数据模型，去帮助商家设计不一样的东西，发布联名款商品（银泰数据专家）
		P2. 在知道有多少人喜欢这种设计风格的情况下，我们自然就会知道这些人大概的需求量。这时候品牌方在生产和备货的时候，就能够知道大概备多少货（银泰数据专家）



续表

网络效应激发效果	Q. 用户黏性提升 (3)	Q1. (供方) 银泰与品牌的合作直接体现在定制款的推出上。未来银泰的定制将延展至“门店定制”，将“定制”概念与特定区域的客人相匹配（银泰数据专家）
		Q2. (需方) 天猫的很多功能，银泰喵街现在都有了，还有一些定制商品，家旁边还有店，蛮方便的（银泰会员用户）
	R. 规模和效益提升 (3)	R1. (规模) 从被动变主动，银泰参与的程度越来越深，卖货的效率越来越高。从顾客偏好研究、销量预测、货品设计到精准营销等各个环节，都有银泰的影子（零售行业研究专家）
		R2. (效益) 仅珠宝行业，古名珠宝与银泰进行定制化合作之后，新品推出一个月不到就卖出了近 700 件，创造了近 70 万元的业绩，是以往单品的二三十倍，售罄率近 70%（银泰商业 CEO）

五、讨论与结论

本文通过对一个传统双边市场企业的纵向案例分析，从网络效应视角探讨了传统双边市场数字化转型的过程（见图4），揭示了传统双边市场数字化转型成功的内在机制是激发网络效应，并提炼出数字化转型激发网络效应的过程模型。具体而言，传统双边市场数字化转型过程分为在线化、互联化和智能化三个过程。在线化过程主要涉及人与场的重构，通过数字技术连接产品与顾客，拓展了商户与顾客两者间的可视化规模，让用户群体内原本不可连接的个体能够建立起连接，增加了双边市场两边的用户数量，即从网络规模维度增强了网络价值。互联化过程主要涉及货与场的重构，通过数字技术促进消费场景互联与区域节点互联，让用户群体内分割的网络间能够建立起连接：在商场层面体现在分离的线下网点可以通过互联网平台联通，从网络结构维度增强了网络价值。智能化过程主要涉及人与货的重构，利用数字赋能打造差异化服务与定制化产品，让用户群体具备多重身份，使网络中的主体能够建

立起更加多样的连接，从网络关系维度增强了网络价值。

（一）结果讨论与理论贡献

传统双边市场数字化转型与互联网平台企业发展的逻辑并不相同，具体如表5所示。传统双边市场数字化转型和互联网平台企业发展的战略关键点是一致的，即激发网络效应。但互联网平台企业的网络效应激发主要关注网络规模瓶颈，即“鸡生蛋”的冷启动困境（Caillaud & Jullien, 2003），只有当平台用户基数增加达到临界点（Rochet & Tirole, 2006），网络规模才能呈几何级数增长。对此，网络效应的激发策略主要是歧视性定价（骆品亮和傅联英，2014）。“价格策略”能够迅速扩大平台用户基数，激发由规模带来的网络效应。然而，本文基于银泰案例的研究发现，传统双边市场网络效应的激发不仅与网络规模相关，还需要打通线上和线下，从网络结构和网络关系维度来增强其网络效应。在网络结构方面，相较于互联网平台企业，传统双边市场是区域分割的、线上线下是相分离的。在网络关系方面，传统双边市场、商家与顾客间是缺少关系交互的。因此，传统双边市场网络效应的激发需要在线化、互联化、

智能化的数字行为，而不是简单依靠定价策略帮助传统双边市场实现持续增长。来做大规模，也即基于补贴的引流策略并不能

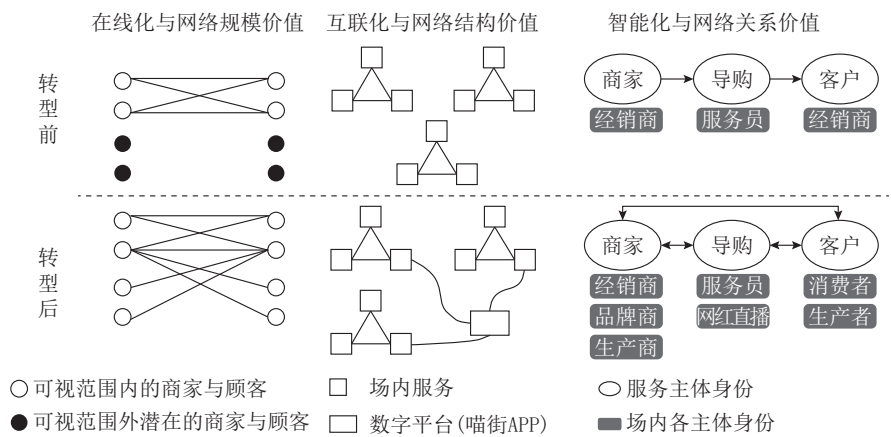


图4 数字化激发网络效应的机制示意图

资料来源：笔者绘制。

表5 传统双边市场的数字化转型与互联网平台企业发展战略的比较

类型差异 比较维度	互联网平台 企业发展战略	传统双边市场的 数字化转型
代表文献	Rochet 和 Tirole (2006)； 骆品亮和傅联英 (2014)	本文
典型情境	电商平台	百货商场
战略关键点	网络效应激发	网络效应激发
网络效应 激发瓶颈	“鸡生蛋”困境 (规模瓶颈)	供需受限（规模瓶颈） 场景分割（结构瓶颈） 个性缺失（关系瓶颈）
网络效应激发策略	歧视性定价	在线化/互联化/智能化
外显的实践逻辑	流量运营优先	效率提升优先

资料来源：笔者绘制。

本文响应了 Afuah（2013）基于社会网络理论指出网络效应研究要突破单一规模视角分析的呼吁，认为数字化行为包括在线化、互联化和智能化。首先，传统双边市场利用数字技术将各类要素信息化，通过信息对称机制促进

规模可视化（Katz & Shapiro，1985），增加双边用户数量规模，克服来自网络规模维度的供需受限瓶颈，激发网络效应。其次，传统双边市场依靠数字技术打通各网络群体间的壁垒，通过网络桥连机制搭建联通桥梁提高网络密度，提升整个网络的交易可行性（Burt，1992），克服来自网络结构维度的场景分割瓶颈，激发网络效应。最后，传统双边市场重构与各主体间关系，通过创新互补机制促进新产品和新服务的产生（Jacobides et al.，2018），使网络中主体能够建立起更加多样化的连接，克服来自网络关系维度的个性缺失瓶颈，激发网络效应。从理论机制在企业实践发展中的外显逻辑看，传统双边市场数字化转型与以往互联网平台企业的发展逻辑存在本质区别。前者的逻辑内核是流量运营，强调规模，是传统双边市场向互联网平台企业学习的产物，仅仅开辟一个线上商城，实施线上线下引流。后者的逻辑内核则是效率提升，强调规模、结构和关系的协同的

关键是打通线上线下场景，真正提升供需双边用户的交易和创新效率。当然，产业实践中两者并不是非此即彼的关系，可能随企业发展阶段和战略情境的演变而相互切换。

综上，本文研究的理论贡献：一是弥补了已有文献对传统双边市场这一类平台主体的研究缺失。双边市场是日益重要的组织形态，按照是否存在基于数字技术的基础区块，可以划分为互联网平台企业和传统双边市场。大量研究关注的是互联网平台企业成长、竞争和治理的议题（McIntyre & Srinivasan, 2017），对传统双边市场企业如何开展转型缺乏关注。二是建立起平台研究与数字化研究的勾连。当前数字化研究和平台研究分别受到信息系统领域和战略管理领域学者的关注，但最新研究已经开始呼吁关注两个领域的交叉融合（Vial, 2019；陈冬梅等，2020）。本文响应了这一研究呼吁，以平台网络效应视角切入数字化过程研究。三是开展了基于网络规模、结构和关系多维度网络效应激发的案例研究。已有网络效应仍较多关注用户规模，而对网络结构和网络关系维度的分析比较缺乏（Afuah, 2013），本文为整合维度的研究提供了经验证据，未来研究可以在此基础上，对各个维度网络效应的激发策略进行系统和比较分析。

（二）管理启示

（1）企业家需要开放心态，重塑对数字化的认知。对零售企业而言，数字化不是构建简单的渠道补充，而是战略性重构。对待新生事物，大量企业往往容易陷入对抗思维，例如传统双边市场思考自身的优势并予以放大，却忽视了拥抱新事物。数字化是对整个业务运营流

程的重构，而不是简单的在线卖货、送货到家。

（2）在数字技术推进产业全链路重构的背景下，企业经营不能简单沿用消费互联网的流量逻辑。零售业数字化转型的“人、货、场”重构是线上线下融合，而非简单的引流。简单的引流模式，并不能真正帮助企业提升运营效率，只是短期的流量聚集，不可持续。线上线下融合是重构平台企业、商家和顾客之间的关系。联动网络内部各模块，建立价值共创的新型合作模式。对此，互联网平台企业同样在推进融合，开展“线下布店”，更好地利用线上线下一体化所带来的协同效应。

（3）传统企业应注重探索利用数字化激发网络效应，把握业绩指数级增长的机会。数字化转型不仅是降本增效，更能够实现新业务增长，数字技术帮助企业沉淀能力，构建数字技术基础区块，将基础区块和数字能力赋能更多的主体，利他而更好地利己。新一轮的变革存在利用网络效应实现指数级增长的机会，传统企业要加快拥抱、把握机遇。

（三）理论适用的边界条件

尽管本文通过研究设计和理论概念化来提升研究的适用性，但由单一案例分析发展得来的理论模型存在适用的边界条件。首先，本文的模型是针对百货商场这一传统双边市场数字化转型的分析，是否适用于非双边市场企业的数字化转型有待进一步研究。银泰商业是一家百货企业，本身就是一个双边市场，连接商家与顾客。因此，本文的模型适用于类属同一性质的企业，例如购物中心、批发市场等业态。这些企业可以借鉴本文模型，利用数字化转型激发网络效应。但是，对于一般性的零售企业

乃至制造厂商的数字化转型,比如过程自动化制造商内部产品平台的数字化转型(Sandberg et al., 2020),本文结论的适用性需要再分析。其次,本文分析的企业并不是从0到1的全新开始,而是已具有一定用户规模的企业。在数字化转型之前,银泰已经拥有百万量级规模的用户基数,只是用户并未得到有效运营。对于新创企业的数字化而言,可能重点更偏向如何通过数字化快速获取新客户,因此本文模型的适用性有待进一步剖析。最后,数字化转型的过程从哪一环节切入,需要根据企业特征进行差异化选择。银泰案例的特殊性在于百货商场并不掌控“货”,再加上银泰商业与阿里巴巴平台合作,平台在“人(顾客/会员)”的运营方面有强大的能力积累,因此,银泰商业的数字化是从“会员”在线切入的,但是这一顺序对于掌控“货”的企业,可能并不适用,例如超市业态,以自营商品为主,可能会直接做货品的在线化和互联互通。但是,本文提炼的“在线化、互联化和智能化”是数字化转型的一般过程,对于超市业务仍然是具有解释力的。至于具体切入环节上的差异,未来研究可以通过多案例间的比较,对传统企业“依附平台”和“依靠自身”推进数字化转型的不同,开展进一步分析。

接受编辑:梁建

收稿日期:2020年6月30日

接受日期:2021年4月19日

作者简介:

王节祥,浙江工商大学工商管理学院副教

授、硕士生导师,2017年3月博士毕业于浙江大学管理学院,研究关注平台战略、数字化转型与商业生态系统。曾在《管理世界》《中国工业经济》和 *Electronic Commerce Research and Applications*, *Technology Analysis & Strategic Management* 等期刊发表论文20余篇。

翟梦菲(通讯作者, E-mail: zhaimengfei2021@163.com),浙江工商大学工商管理学院企业管理专业硕士研究生,研究方向为平台战略与数字化转型。

陈威如,中欧国际工商学院战略学副教授,美国普渡大学战略管理学博士,研究关注企业行为与竞争战略,特别是平台战略与数字化转型。在 *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Research Policy* 等期刊发表论文,出版《平台战略》《平台化管理》等著作。

参考文献

- [1] 陈冬梅、玉佩珍、陈安霓:《数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望》,《管理世界》,2020年第5期。
- [2] 胡海波、卢海涛:《企业商业生态系统演化中价值共创研究——数字化赋能视角》,《经济管理》,2018年第8期。
- [3] 骆品亮、傅联英:《零售企业平台化转型及其双边定价策略研究》,《管理科学学报》,2014年第10期。
- [4] 毛基业:《运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——中国企业管理案例与质性研究论坛(2019)综述》,《管理世界》,2020年第3期。
- [5] 王节祥、蔡宁:《平台研究的流派、趋势与理论框架——基于文献计量和内容分析方法的诠释》,

《商业经济与管理》，2018年第3期。

[6] 汪旭晖、赵博、刘志：《从多渠道到全渠道：互联网背景下传统零售企业转型升级路径——基于银泰百货和永辉超市的双案例研究》，《北京工商大学学报（社会科学版）》，2018年第4期。

[7] 肖静华、谢康、吴瑶、冉佳森：《企业与顾客协同演化动态能力构建：B2C 电商梦芭莎案例研究》，《管理世界》，2014年第8期。

[8] Afuah, A. 2013. Are network effects really all about size? *The Role of Structure and Conduct*, 34: 257-273.

[9] Bakos, Y. , & Katsamakas, E. 2008. Design and ownership of two-sided networks: Implications for Internet platforms. *Journal of Management Information Systems*, 25: 171-202.

[10] Berman, B. , & Thelen, S. 2004. A guide to developing and managing a well-integrated multichannel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32: 147-156.

[11] Burt, R. S. 1992. *Structural Holes*. MA: Harvard University Press.

[12] Caillaud, B. , & Jullien, B. 2003. Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *The RAND Journal of Economics*, 34: 309-328.

[13] Cennamo, C. 2019. Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*. DOI: 10.5465/amp.2016.0048.

[14] Cennamo, C. , & Santalo, J. 2013. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34: 1331-1350.

[15] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

[16] Eisenhardt, K. M. , & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges.

Academy of Management Journal, 50: 25-32.

[17] Gallagher, J. M. , & Wang, Y. - M. 2002. Understanding network effects in software markets: Evidence from web server pricing. *MIS Quarterly*, 26: 303-327.

[18] Gawer, A. 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43: 1239-1249.

[19] Gawer, A. , & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31: 417-433.

[20] Haans, R. F. J. 2019. What's the value of being different when everyone is? The effects of distinctiveness on performance in homogeneous versus heterogeneous categories. *Strategic Management Journal*, 40: 3-27.

[21] Hinings, B. , Gegenhuber, T. & Greenwood, R. 2018. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28: 52-61.

[22] Jacobides, M. G. , Cennamo, C. , & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39: 2255-2276.

[23] Katz, M. L. , & Shapiro, C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75: 424-440.

[24] Lenka, S. , Parida, V. , & Wincent, J. 2017. Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & Marketing*, 34: 92-100.

[25] McIntyre, D. P. , & Srinivasan, A. 2017. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38: 141-160.

[26] Nambisan, S. , Wright, M. , & Feldman, M. 2019. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48.

[27] Rochet, J. C. , & Tirole, J. 2006. Two-sided

markets: A progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37: 645–667.

[28] Rochet, J. C. , & Tirole, J. 2014. Platform competition in two-sided markets. *Competition Policy International*, 10: 181–218.

[29] Sandberg J. , Holmström J. , & Lyytinen K. 2020. Digitization and phase transitions in platform organizing logics: Evidence from the process automation industry. *MIS Quarterly*, 44: 129–153.

[30] Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50: 20–24.

[31] Tan, B. , Pan, S. L. , Lu, X. , & Huang, L. 2015. The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba.com. *Journal of the Association for Information Systems*,

16: 248–280.

[32] Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28: 118–144.

[33] Vuori, T. O. , & Huy, Q. N. 2016. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61: 9–51.

[34] Webb, K. L. 2002. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31: 95–102.

[35] Zhu, F. , & Iansiti, M. 2019. Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, 1: 118–125.

动态能力视角下制造企业数字化转型路径

——基于步科公司的案例研究*

□ 张 培 张苗苗

特刊编辑推荐语:

“这篇文章揭示了数字工厂建设过程中动态能力变化与重构的内在机理,对我们理解制造业企业的数字化转型过程大有裨益。”

——梁建

摘 要: 加快制造业数字化转型是当前我国的重大发展战略,本文采用扎根理论编码方法对一家制造企业展开纵向案例研究,试图打开制造企业数字化转型过程的数字能力“黑箱”。研究发现:①制造企业的数字化转型需要构建的动态能力包括数字感知能力、数字获取能力和数字转化能力,并进一步细化为七个子能力;②数字获取能力是数字化转型过程中的关键能力,只有实现数据可采集,连通不同业务场景的数字化,实现数据的协同,数据才具有穿透力,从而发现生产过程中的“瓶颈”;③制造端触发的数字化转型影响,显性且短期可实现的是供应链效率的提升,其中改善生产过程的触发机制发生显著变化,由此引发管理模式革新和商业模式创新。研究揭示了数字工厂建设过程中动态能力变化与重构的内在机理,拓展和丰富了数字时代企业动态能力的理论情境和内涵。

关键词: 制造业;数字化转型;数字工厂;动态能力

一、引言

以“云大物移智”为代表的新一代数字技术迅猛发展,引发了新一轮技术产业

* 本文受国家自然科学基金项目“多主体参与服务创新过程中的价值共创机理与演进路径研究”(17BGL096)的资助。感谢初审专家、外审专家、领域编辑,以及主编李海洋教授提出的宝贵意见。感谢《管理学季刊》编辑部于2020年10月11日组织的“数字时代的工作设计和组织转型”特刊论文研讨会。感谢期间高旭东教授、井润田教授各位专家学者提出的宝贵意见。本文文责自负。

变革,新技术规模化应用日益拓展,商业新模式新业态不断涌现。数字技术与行业深度融合正在改变许多产品与服务形态,从需求端到供应端的全面数字化转型成为共识(何伟等,2020;余江等,2017)。数字基础设施、数字平台和数字组件形成的数字技术体系对制造业数字化转型的牵引力不断增强,数字化转型推动制造企业构建泛在感知、智能决策、敏捷响应、动态优化的生产新范式,这将从根本上改变制造企业核心业务模式,例如产品开发、制造、营销、售后服务等,进而引发生产方式、商业模式和组织形态的深刻变革(Porter & Heppelmann, 2015)。

在制造业数字化转型的影响下,我国制造业的规模、成本和产业配套等传统优势有被大幅削弱的可能,作为全球制造基地的地位可能加速弱化;更加严峻的是,部分发达国家试图通过实施贸易摩擦和技术封锁来削弱中国在全球价值链中的主导地位。在这种情况下,中国制造业必须抓住数字革命带来的新机遇,通过发展智能制造突破发达国家对我们的技术封锁(马名杰等,2019;陈琛,2020)。为此,中央政府从2015年开始陆续出台了“互联网+”行动、国家信息化发展纲要、促进大数据发展行动纲要、新一代人工智能发展规划等系列重大战略和政策措施,加速制造业数字化转型的进程。当下,随着新基建的持续推动,网络协同化平台、柔性化智能工厂、弹性供应链打造将为制造业的数字化转型提供机会。

目前学术研究大多集中于分析我国当前制造业转型现状,从促进制造业转型升级的影响因素(孟凡生和赵刚,2018;陈畴镛和许敬涵,

2020)、对企业管理变革的影响(林琳和吕文栋,2019)、数据驱动视角下制造业的转型升级过程(孟凡生等,2019;刘祎等,2020;刘意等,2020;池毛毛等,2020)这三方面对我国制造业数字化转型展开研究。近期有国外学者指出数字化转型现象与动态能力的构建过程十分契合,并提出以动态能力理论为基础,探讨数字化转型过程的研究路径(Vial, 2019)。此外,动态能力作为高阶能力可以解释企业如何应对快速的技术和市场变化(Eisenhardt & Martin, 2000)。国内外关于数字化转型情境下动态能力的研究已有一些成果,研究对象主要聚焦于平台型企业(朱晓红等,2019;钱雨等,2021),例如对韩都衣舍的案例研究(周文辉和孙杰,2020),研究问题关注动态能力与商业模式创新的互动关系(崔森和周晓雪,2021;Matarazzo et al., 2021)。归纳来看,当前关于制造企业数字化转型存在以下研究缺口。第一,现有研究较少关注制造企业数字化转型过程中能力的变化与重塑机理,这是亟须解答的。数字化能力是企业数字化转型的关键要素,也是数字时代企业持续获得竞争优势的重要前提(Annarelli et al., 2021)。本文认为制造企业数字化转型的本质是组织能力的重塑过程。相比较而言,制造企业的数字化转型过程,具有更高的复杂性、过程性和渐进性等特征。一是按照产品制造企业可划分为装备制造、工业品制造和消费品制造等,按照生产模式可划分为流程型和离散型,由此组合形成不同的制造业务场景,使制造企业数字化转型中要实现的人、机、物等生产要素的连接,具有相对较高的复杂性;二是制造企业自身信息化水平不同,或

者自身的数字化成熟度不同,选择哪些数字平台或数字组件,是制造企业数字化转型中关键的数字技术应用选型问题,而选型确定后的数字平台或数字组件的导入应用过程,影响数字化转型的进程乃至成败。这就使制造企业数字化转型中面临着“既要做好当前的业务活动”“又要快速学习应用新技术”这种较高的双元能力要求。第二,缺乏数字时代下动态能力概念界定和维度划分等基本理论问题的研究。尽管动态能力框架十分契合数字时代企业变革,然而面对“数字工厂”这一具体业务场景,制造企业需要塑造哪些子能力?这需要根据案例企业的具体实践进行甄别和归纳。

针对以上研究缺口,本文试图聚焦我国制造行业,重点探讨数字时代制造企业应该构建的动态能力以及如何构建,进一步揭示数字化转型中动态能力的变化和重构机理。由于这是一种过程机制探索性研究,因此采用案例研究方法,选取制造业数字化转型的标杆企业步科自动化股份有限公司作为研究对象,采用扎根理论编码方法分析和归纳其数字化转型过程中动态能力的构建,为我国制造企业的转型升级提供借鉴。

二、文献回顾

(一) 数字化转型

通过梳理文献发现,尽管数字化转型(digital transformation, DT)成为当前的热点研究问题,但是关于其定义并未形成统一且明确的见解。结合众多学者的观点发现,尽管定义存在差异,但是存在相似之处,可以分为三个

层面(Reis et al., 2018):

(1) 技术层面。DT是基于对社交媒体和移动终端等分析或嵌入式设备等新兴数字技术的使用。Nambisan(2017)按照数字技术的集成程度和创造性将其分为:数字组件(digital artifacts)、数字平台(digital platforms)和数字基础设施(digital infrastructure)。数字组件(例如设备上的软件)具有可编程性、可追溯性和可通信性等特点(Yoo, 2010)。数字平台的定义分为两类(McIntyre & Srinivasan, 2017):产业组织学派认为平台用于促进两方或更多方之间的交易,如eBay、阿里巴巴等平台;技术管理学者则强调平台的模块化结构,为其他主体建立相关产品或服务的基础,如通用电气的Predix平台。社交媒体、数据分析、云计算和3D打印等属于数字基础设施,促进新兴的数字公司进行快速扩展。

(2) 组织层面。DT涉及关键业务运营的转型,并影响产品和流程以及组织结构和管理理念,引起商业模式的变革(Matt et al., 2015)。Gartner公司指出利用数字技术可以提供新的收入和价值创造机会,转向数字业务;通过重塑客户价值主张,并使用数字技术转变其运营模式,可以更好地与客户进行互动和协作(Berman, 2012),最终将导致组织文化的深层次变革(Warner & Wäger, 2019)。

(3) 社会层面。DT是一种社会现象,在这一过程中,更广泛的个体、组织和社会环境采用数字技术,数字技术作为新的基础设施(Legner et al., 2017),影响人类生活的方方面面,比如数字医疗保健的兴起,政府的日益数字化、文化产品的数字化(Park et al., 2010)等。

综上所述,企业数字化转型可归纳为企业利用各类新兴数字技术,对其经营活动、业务运营进行改善优化以创造价值和提升绩效的组织变革过程,这一过程将对其商业模式、组织结构和企业文化产生一定的影响。

(二) 动态能力理论

在战略管理领域,企业要取得长期成功,不仅需要具备在现有市场竞争的运营能力,还必须具备重新配置资产和重组结构以适应新兴市场和技术的的功能。从这个意义上说,动态能力能够通过技能、流程、程序、组织结构、决策规则和纪律的创新,使公司的高级领导者能够识别威胁和机遇,重新配置资产以应对这些机遇和挑战(O'Reilly & Tushman, 2008)。此外,动态能力(dynamic capability)是对资源基础理论(Resource-Based View, RBV)过于静态的回答(Barney, 2001),可以帮助企业克服路径依赖和能力惯性,适应不断变化的市场环境。尤其是随着数字技术与产品的嵌入程度越来越深,变革速度越来越快,导致环境的波动性、复杂性和不确定性。因此,制造企业需要在数字化转型过程中重塑组织能力,并且赋予动态能力在数字时代新的内涵。

动态能力这个概念是在管理学界的研究中逐步浮现和发展起来的,主要从两个视角出发(宝贡敏和龙思颖, 2015):能力视角和过程视角。其一,基于能力视角。能力视角是从抽象的企业组织和管理过程来界定动态能力,揭示了动态能力不同于运营能力的高阶组织能力的本质属性。Pisano和Teece(1994)首次明确提出动态能力的概念,为现代企业的价值创造与获取研究提供了一种全新的视角。随后,Teece

等(1997)进一步详细指出动态能力是企业整合、构建、重构内部和外部资源的能力,以应对快速变化的环境的能力,该文被认为对动态能力研究具有里程碑意义,对后续动态能力研究产生了深刻的影响。Winter(2003)进一步将动态能力定义为用来拓展、修改、创造常规能力(低阶能力)的高阶能力。它可以创造、更新、保护独特的资源。在此基础上,Teece(2007)进一步拓展了动态能力的定义,将动态能力分解为三个维度:①感知并辨认机会和威胁的能力;②抓住机会的能力;③增强、整合、保护,必要时重构企业有形和无形资产来保持竞争优势的能力,第一次明确提出感知是动态能力的一部分。国内学者也对动态能力进行了解构:焦豪等(2008)开发出动态能力的四个构面,包括环境洞察能力、变革更新能力、技术柔性能力与组织柔性能力;吴航(2016)根据内外部整合的理论视角,将动态能力进一步分解为机会识别能力和机会利用能力。

其二,基于过程视角。过程视角是从具体的企业实施战略和组织过程或惯例的角度来界定动态能力,将动态能力视为一种惯例、过程、模式。Eisenhardt和Martin(2000)从组织和实证的角度对动态能力进行了深入的辨析,认为动态能力嵌入在组织适应、学习和重组的过程中,由企业完成具体的战略与组织过程的能力构成,如产品开发、战略联盟和战略决策能力。Eisenhardt和Martin的这项研究导致以往对动态能力的抽象认识重新回归到具体的企业行为层次,从而有助于明晰动态能力概念,因而得到了学者们的广泛认同。罗仲伟等(2014)从组织学习、知识管理、运营能力和执行能力展开

对动态能力解读,即通过响应环境变化的组织学习实现对信息的捕捉是动态能力的前提,通过知识管理实现企业产品或服务的更新是动态能力的基础,通过整合、协调与重构能力实现运营能力改变是动态能力的实施手段,在具体操作层面的独特实干能力是动态能力的实现路径。其他学者在其基础上发展动态能力,认为动态能力包括研发能力、营销能力或新市场开发能力(Danneels, 2008)、新技术开发和应用能力(Macher & Mowery, 2009)。

这两种视角并不矛盾,动态能力本身不是过程和惯例,但它嵌在企业的过程或惯例中(宝贡敏和龙思颖, 2015);它通过改变企业内部的基础资源和常规能力配置,实现企业更新、整合和重构资源,是改变低阶能力的高阶能力(Winter, 2003)。因此,笔者坚持动态能力概念的传统界定方法,即能力视角,从抽象的企业组织和管理过程来界定动态能力,体现不同企业的动态能力共性。

(三) 动态能力与数字化转型

在数字化转型的趋势下,企业必须采取相应行动避免被淘汰,而动态能力的构建可以帮助企业找到转型路径。Warner和Wäger(2019)通过研究德国汽车企业、能源企业、银行、媒体公司等传统企业数字化转型过程,构建了数字化转型过程模型,指出企业应该建立的动态能力,包括数字感知能力(digital sensing capability)、数字获取能力(digital seizing capability)和数字转化能力(digital transforming capability)。其中数字感知能力是通过数字侦察(digital scouting)、数字场景规划(digital scenario planning)、形成数字心态(digital mindset)建立;数字获取

能力通过快速原型设计(rapid prototyping)、平衡数字组合(balancing digital portfolios)、战略敏捷(strategic agility)获得;数字转化能力通过加入创新生态系统(navigating innovation ecosystems)、再设计内部结构(redesigning internal structures)、提高数字成熟度(improving digital maturity)获得。

数字化转型势必对企业的动态能力产生影响。首先,动态能力的形成主体增加。由于消费者的高度授权,数字化环境中的动态能力研究需要引入消费者这一主体,强调消费者与企业资源互动过程,提出捕捉、适应和引导消费者变化的能力形成了企业与消费者的协同动态能力(肖静华等, 2014)。其次,动态能力的形成路径多样化。朱晓红等(2019)研究解析了平台型企业构建过程中的迭代创新模式演化过程,并识别出迭代创新模式其实是动态能力形成过程所需的关键共演路径。姜忠辉等(2020)提出企业动态能力的演化与企业外部结构洞网络的演化呈现双螺旋前进的状态,在结构洞劣势阶段,企业主要依靠内部异质性的资源以形成动态能力,但随着企业网络演化到结构洞均势和优势阶段,企业更多地依赖外部资源支撑企业动态能力的演化。最后,动态能力的形成过程具有阶段性。黄俊等(2018)分析了我国汽车制造企业智能化转型升级阶段,研究发现不同阶段下企业的核心能力是在变化的,并指出动态能力是企业面对内外部复杂环境、实现自身核心能力提升、摆脱核心能力刚性、形成可持续竞争力的关键要素。

制造业是立国之本、兴国之器、强国之基,是国民经济的主体,也是今后我国经济“创新

驱动、转型升级”的主战场（周济，2015）。“数字工厂”是目前企业在制造端进行数字化转型的最终目标，它是一种生产环境，在该环境中，生产系统和物流系统在很大程度上无须人为干预即可实现自组织，确保信息传递和资源使用效率更高（Lichtblau，2015）。这需要生产系统、信息系统和人员之间的实时协作，实现全链路数字化协同。然而，中国情境下制造企业“数字工厂”建立过程中，制造企业需要塑造的动态能力尚不清晰。因此，本文借助扎根理论编码思想，对制造企业的数字化转型路径进行探索，揭示国内制造企业数字化转型过程的动态能力变化与重塑机理。

三、研究设计

（一）研究方法

本文重点回答“制造企业如何进行数字化转型”和“建立数字工厂需要塑造的动态能力是什么”，这是关于“如何”和“是什么”的问题，适合进行案例研究。单案例可以对单个情境进行深入的剖析与详尽的说明，并且，故事性强能够引人入胜，带来不同寻常的新见解和启发性，因此选取单一案例作为研究对象。

扎根理论是一种针对现象进行归纳的研究，旨在帮助研究者在原始资料的基础上进一步发展成为理论，其精髓在于通过科学的逻辑，归纳、对比、分析，螺旋式循环逐渐提升概念及其关系的抽象层次，最终形成新的概念或理论（Glaser & Strauss，1967）。编码是扎根理论中重要的一环，包括三个级别：开放式编码（open coding）、主轴编码（axial coding）和选择

性编码（selective coding）。本文借鉴了扎根理论方法中对于数据编码的思路，遵循从原始材料和数据中进行开放性编码与提炼的扎根思想，对案例资料进行逐步编码分析。

因此本文采用单案例研究方法，通过扎根理论编码方法，对收集到的案例资料进行自下而上的编码分析，从而进行理论模型构建。

（二）案例选择

遵循案例研究理论抽样的原则，案例研究要求的样本企业必须具备极端性和启发性（Eisenhardt，1989），本文选取步科自动化股份有限公司（以下简称“步科”）作为研究案例。原因如下：①极端性。步科自2014年开始数字化转型的探索，历经费尽周折的选型和上线失败，之后偶遇金蝶形成合作，一蹴而就完成工厂的数字化改造，期间有波折，也有偶然和必然，步科在这一过程中积累了丰富的实践经验，2015年推出数字化工厂解决方案，荣获“中国制造业年度创新企业奖”。从“数字工厂”的探索到“数字化工厂解决方案”的输出，从探索者到指导者这一身份的转变，其成功经验亟须总结。②启发性。步科数字工厂经历了精益改善、MES尝试，再到与金蝶Cloud的战略合作，逐步实现从业务流程规范化到数据透明化再到智能化深入。目前为止，已经实现工厂内部信息的自动传输。步科的数字化转型过程经历了挫折，这可以给中小型制造企业更多启示，降低试错成本。③资料可得性。考虑到实际可操作性，研究选取行业内关注度高，信息资料较为公开且翔实的案例，这样有利于获取数据，以保证研究有效进行。

案例企业介绍：①起步发展阶段。步科自



动化股份有限公司 1996 年以贸易起家，成立深圳市步进科技有限公司，代理销售国外的制造软件；2002 年开始自有硬件的研发与生产，进入人机界面（human machine interface, HMI）市场；2008 年上海步科自动化有限公司成立，并成为集团新总部；2012 年上海步科自动化股份有限公司成立，上海步科自动化和深圳步科电气被认定为国家级高新技术企业。②数字化转型阶段。2014 年 3 月 18 日，由生产运营总监曹总负责，开始通过上新制造执行系统（manufacturing execution system, MES），尝试做生产车间的数字化改造。在走访国内 200 多家 MES 方案提供商后，最终选择广州的一家企业，花费近 150 万元，经过半年时间的安装，在 2015 年 6 月完成系统上新，但是员工认为不好用，管理者也认为这不是希望的数字制造；2015 年 10 月与金蝶国际软件集团有限公司（以下简称金蝶）达成合作，开始联合实现工厂

的数字化、智能化。2015 年 10 月 1 日到 7 日，在七天内完成所有系统的上新；一个月内恢复正常生产，没有出现交不了货、找不到货、系统崩溃等问题，成功完成数字化改造。③数字化扩展阶段。步科的终极目标是与金蝶联手打造小而美的云工厂，就是要将所有的数据都存放到云端，让工厂可以和设计者、客户、供应商在云端共享数据，并通过应用软件进行协同。

（三）数据收集

案例研究的数据应当有不同的来源，以保证研究的信度和效度。本文采用半结构化访谈、非正式访谈、现场观察和二手资料收集等多种不同的数据收集方法，通过多样化的信息和资料收集渠道，形成对研究数据的三角测量（毛基业和张霞，2008），交叉验证研究数据和信息，尽可能获得翔实的信息，提高研究的信度和效度。具体收集过程如表 1 所示。

表 1 案例的资料来源与收集过程

资料来源	资料相关内容
正式访谈	2019 年 9 月 26 日 9:00 至 10:30 在深圳步科对步科行业营销部经理进行面对面访谈，14:00 至 15:30 对步科生产运营总监进行访谈。访谈内容主要是近半年来步科在数字化转型过程中采取的具体措施和最新进展，整理录音资料 31118 字
现场参观	2019 年 9 月 26 日 10:30 至 11:30 参观步科数字工厂，由步科行业营销部经理带领参观步科“数字工厂”的具体流程，对工程师、多工种工人密切沟通交流，整理录音资料 11896 字；对步科的合作伙伴金蝶的市场部经理和金蝶云星空智能制造专家进行访谈，参观金蝶体验厅，最终整理录音资料 25186 字
二手资料 (网络、PPT、 公司文档等)	整理调研时获得的现场图片与 PPT 文字资料；通过官方媒体及其他渠道发布的行业动态等相关内容进行整理，收集相关内容共计 11 篇共 15000 余字

（1）以半结构化、非正式访谈、现场观察收集一手资料。对企业进行访谈之前，我们首

先对需要访谈的企业进行相关资料的收集整理，对被访谈企业有一个整体的了解和认识，然后

根据研究主题，设计相应的访谈提纲并对访谈提纲进行斟酌修改；在调研过程中，当我们发现企业实际情况与访谈提纲问题不符时，研究团队会随时进行问题调整与问项增补。同时，如果后续论文写作中出现访谈未涉及的问题，我们会增加补充调研环节，通过多轮迭代保证数据完整与真实。对负责步科数字化转型的生产运营总监、行业营销部经理进行面对面正式访谈时间总计 3 个多小时，整理录音资料 31118 字。

访谈结束后进行步科数字工厂的现场参观，从而可以有更加直观的体验。在参观步科数字工厂的仓库和车间时，对现场工程师、多工种工人进行交流沟通并录音，整理录音资料 11896 字。生产运营总监负责步科数字化转型，参与了全过程，行业营销部经理掌握更加全面的信息，工程师与员工是数字化转型过程的执行者，对步科数字化转型的了解更加完整和客观，具有极高的参考价值。

同时，对步科的合作伙伴金蝶的市场部经理和金蝶云星空智能制造专家进行访谈，收集第三方资料，具体包括金蝶云星空云智能制造地图和转型路线介绍，金蝶产品生命周期管理（product lifecycle management, PLM）云介绍，参观金蝶体验厅，最终整理录音资料 25186 字，与访谈调研的数据资料进行三角验证。

（2）收集二手资料进行验证。现场调研结束后，研究团队继续追踪步科最新动态，查阅学术文献搜索行业信息，通过搜索引擎等新媒体密切关注管理者动态信息，从而补充了步科董事长在《中小微企业智慧成长机会》主题活动现场演讲的资料。

（四）数据分析

参照 Gioia 和 Corley（2013）的研究方法，借助 NVIVO 11 对所获得的数据和信息进行三级编码（Nag & Gioia, 2012）。

第一步，与收集到的经验资料进行持续不断的“对话”，来理解制造企业的数字化转型过程，从资料中获取和发展一级概念，并且必须与资料相适应，即开放式编码。当“没有新的资料出现”时，一级概念达到饱和，并进入下一步。通过初步归纳、整理现象摘要并加以分类，共得到 28 个概念并为其命名（编码前缀为“aa”）。

第二步，分析一级概念之间的关系，并将概念根据共同的属性组织在一起，形成二级主题，类似于 Strauss 和 Corbin（1997）提出的主轴式编码。二级主题同样遵循原始资料，但是更加具体化，可以代表相关的现象。将与同一现象有关的概念聚拢成一类，在对同类概念进行整理、分析、归类后，本文使用概括性更强的词语来表达相似概念的实质，从而实现资料的继续归纳，便于后续分析，本文提炼出 10 个主题（编码前缀为“A”）。

第三步，进行选择式编码，形成四个聚类维度来反映制造企业数字化转型过程中动态能力的发展以及转型后的影响（见表 2）：数字感知能力、数字获取能力、数字转化能力和数字化转型影响。基于此，可以得到以下故事线：在发展数字经济的大背景下，制造企业管理层洞察到技术的变化和潜在的影响，通过评估自身业务场景及管理能力，确定数字化转型方案。为了推进此方案的实施，积极寻找战略合作伙伴，提高数据采集能力、数据连通能力，从而

实现数据穿透能力。在这一过程中,通过员工赋能和技术赋能,最终促使传统工厂向数字工厂的转变,由此提升了内部供应链效率、变革管理模式,并实现商业模式创新。

为了保证数据编码的可靠性,三名研究人员共同对编码后的数据进行整体校对,检验理

论饱和度。理论饱和是指当收集新鲜数据不再产生新的理论和概念时,理论就达到饱和并停止收集材料。通过继续选取步科(Kinco)“数字工厂”报道资料进行理论饱和度检验,没有得到新的概念和关系,因此,本文的编码在理论上是饱和的。

表2 案例编码数据结构

一级概念	二级主题	聚类维度
aa1 顾客需求变化、aa2 国家政策支持、aa3 技术环境变化、aa4 竞争对手变化	A1 环境洞察能力	AA1 数字感知能力
aa5 衡量管理水平、aa6 业务场景优势	A2 管理评估能力	
aa7 采集数据、aa8 改造逻辑、aa9 战略合作	A3 数据采集能力	AA2 数字获取能力
aa10 数据可追溯、aa11 数据监测与衡量、aa12 数据连通	A4 数据连通能力	
aa13 生产进度透明化、aa14 数据可分析、aa15 数据真实客观	A5 数据穿透能力	
aa16 工作行为变化、aa17 工作职权变化、aa18 工作价值变化	A6 员工赋能	AA3 数字转化能力
aa19 按需排产、aa20 柔性制造、aa21 精益制造	A7 技术赋能	
aa22 高效利用资源、aa23 制造效率提升	A8 供应链效率提升	AA4 数字化转型影响
aa24 人力资源管理、aa25 质量管理理念	A9 管理模式变革	
aa26 新业务——提供数字解决方案、aa27 数字价值主张、aa28 构建数字化制造生态	A10 商业模式创新	

四、案例发现

通过对案例资料整理发现,制造企业的数字化转型过程就是能力的动态发展过程,这不仅契合了 Teece 等(1997)的动态能力理论,更为重要的是拓展了数字化转型中企业动态能力的理论内涵,在其对动态能力维度划分的基础上,结合制造企业数字化转型实践,将感知能力、获取能力和转化能力赋予数字时代的新内涵,发展为数字感知能力、数字获取能力和数字转化能力;此外,与 Warner 和 Wäger(2019)提出的数字感知能力、数字获取能力和数字转化

能力不同的是,本文结合的是中国制造企业建立“数字工厂”的实践,聚焦流程型企业,通过建立数字时代的能力实现数字化转型,将数字感知能力、数字获取能力和数字转化能力细化为七个子能力。此外,本文将数字转化能力看作一种赋能机制,而不是资源重新配置的过程。具体来说数字感知能力是制造企业数字化转型的动因,包括两个子能力:环境洞察能力与管理评估能力。数字获取能力和数字转化能力是数字化转型的过程,其中数字获取能力包括数据采集能力、数据连通能力与数据穿透能力三个子能力。数字转化能力体现在员工赋能与技术赋能方面。数字化转型首先会带来供应

链效率的提升，接着影响管理模式的革新，最终实现商业模式创新。因此抽象出的理论更具本土特色，包括前期盲目上新 MES 到后期与金蝶合作实现成功，数字化对于制造企业究竟是什么？这也是目前困扰国内制造企业的实际问题，总结步科数字化转型的成功经验，对国内企业更具参考价值。

（一）数字感知能力

数字感知能力对外表现为环境洞察能力。

环境洞察能力是企业对技术环境、顾客需求、竞争对手和国家政策这些外部因素的敏感度，能否灵敏感知这些外部环境因素的变化，取决于企业的环境洞察能力；对内则体现在管理评估能力，包括对自身管理水平和业务场景优势的了解。案例资料示例如表 3 所示。

表 3 数字感知能力案例资料示例

案例证据资料	贴标签	一级概念	二级主题
订单批量变小，但是品种变多了，具体的交货周期越来越短	批量小、品种多、交期紧	aa1 顾客需求变化	A1 环境洞察能力
客户是最变化无常的，这一刻跟你说可以。等会打个电话告诉你就是不行	变化快		
2013 年 4 月 24 日，在德国的汉诺威工博会上，由西门子代表德国政府向全球宣布了德国政府的国家级战略——“工业 4.0”战略	工业 4.0	aa2 国家政策支持	
BAT 三大传统互联网公司全部向产业互联网转型，因为未来的战场已经换了，不是在消费互联网，而是在实体经济	产业互联网	aa3 技术环境变化	
基于大数据工业互联网大数据下的自学习、自适应、自改变	工业大数据		
马云提出了“五新”里面有一个叫“新制造”	新制造	aa4 竞争对手变化	
为什么阿里巴巴想做最后的收割，收割什么？那就是数据变现	数据变现		
工厂管理能力匹配可以全面上新，所以说你上得不好，不要怪金蝶的伙伴，怪你的工厂管理能力不匹配	管理能力匹配	aa5 衡量管理水平	A2 管理评估能力
我们只用了不到一个月时间，生产就全部正常，没有出现所谓的交不了货、找不到货，也没有出现哪里崩溃了、垮掉了	管理能力强	aa6 业务场景优势	
它在做这块的便利程度要高于其他的业务场景、行业场景	行业特点		
步科本身是做自动化的，我们有大量控制器的协议	PLC 协议		
……	……		
步科主要有两项业务，一是做机械自动化的零部件，二是电机、变频器	产品特点		

环境洞察能力包括四个方面：

首先是对技术环境的变化察觉。2013 年德国汉诺威工博会上，由西门子代表德国政府向全球宣布了德国的国家级战略，“工业 4.0”战

略——步科管理层感知到技术变革可能对步科带来的影响。在访谈中，生产运营总监提道：“步科从 2013 年就被感染，因为 2013 年步科就在汉诺威现场。当时步科的管理层认为数字化能给我

们带来什么，因此对所谓的数字制造是从2013年就有认识。”

其次是来自国家层面关于制造业的政策支持。

再次是来自竞争对手的威胁。马云多次在公开场合宣布“新制造”，战场由“消费者互联网”转至“工业互联网”，步科管理层认为鼓励企业上云是为了“最后的收割”，即数据变现。

最后是来自顾客需求的变化。客户的订单呈现多品种、小批量、交期紧的特点，为了及时响应顾客需求，工厂需要及时变化。正如步科董事长所说：“因为当时步科也同样面临着小批量、多品种的局面——有时候我们一天要生产几十个不同的工单，一个工单可能只有5台控制器、10台控制器，但它也是一个工单，一个工单可能8分钟就生产完了，所以面临的一个挑战就是让数据和物料都及时送达，缺一不可。”综合以上原因，步科开始数字化转型的探索。

在数字工厂改造过程中，内部的管理评估能力极其重要。根据自身管理能力的强弱，匹配改造方案，步科经过评估认为自身管理能力强大，因此决定所有模块上新系统。生产运营总监指出：“不一定要着急上新星空云的所有模块，除非你有这个实力，这个实力不是说你有钱，而是指工厂的管理能力能够匹配。”

步科本身从事自动化产品制造，并且工序简单，以组装为主，具有独特的业务场景优势，

因此创造了金蝶的奇迹。

生产运营总监提道：“只用了七天上新所有系统，花费不到一个月的时间正常生产，没有出现交不了货、找不到货、系统崩溃等问题，开启了良好的开端。”

根据数据分析发现，环境洞察能力的重要性要远高于自身管理评估能力。由于外部的结构性变化大于企业自身的变化，因此在数字感知能力中，环境洞察能力是数字化转型的必要条件；这验证了数字技术是一切破坏的根源(Cohen et al., 2017)，数字技术可能在一夜之间改变整个行业，这种破坏性需要所有企业保持警惕，敏感察觉外部环境的变化，防止被颠覆，同时积极探索数字化转型路径。因此环境洞察能力是数字化转型的必要条件。步科作为自动化产品的制造商，具有业务场景优势，并且管理能力强，因此管理评估能力加速了其数字化转型的成功，这是数字化转型的充分条件。

命题1：数字感知能力是制造企业数字化转型的基础能力，由环境洞察能力和管理评估能力构成。其中环境洞察能力是企业数字化转型的前提条件，而管理评估能力是促进企业数字化转型的保障条件。

(二) 数字获取能力

数字获取能力是企业数字化转型的关键能力，具体包括数据采集能力、数据连通能力和数据穿透能力（见表4）。

表 4 数字获取能力案例资料示例

案例证据资料	贴标签	一级概念	二级主题
我们通过自己的硬件——采集器，实现数据采集	采集器采集	aa7 采集数据	A3 数据采集能力
一些老设备可能没有常规的控制器的，可以通过传感器信号等读出来，通过采集器实现数据采集	传感器读取		
小车到现场去做入库操作时，扫条码进行入库，然后再下库位码，进行库位绑定	库位管理		
金蝶制定整个顶层设计的方案，这叫大处着眼	顶层设计	aa8 改造逻辑	
从单台设备、一条线一个车间，到整个工厂，从大处着眼、小处着手……	改造方案		
基于数据的工厂数字化，步科一直在路上，从未停止	持续改善	aa9 战略合作	
我觉得最重要的是金蝶的实施能力特别强，我们的人员和金蝶的伙伴合作了整整四个通宵……	合作伙伴		
我们上新 PLU，做 ERP 升级改造，从 MES 升级到 Cloud，上 WMS，所有系统同时上新，我们只用了七天……	历时短		
金蝶主要做的是这一层面，比如 ERP、PLM、CRM 的软件，就不需要重复录入这个系统	软件层面		
步科主要做的是执行层，比如设备现场、生产现场，程序汇报、设备的数据如何接到软件上	设备层面	aa10 数据可追溯	
有数据的，绿色代表合格，显示 4~8 小时	数据记录		
自检合格以后就会打印一个条码，这个条码是随产业流动的，就是说后面的流程	生成条码		
我们监测 PMC 创建工单的效率，规定 PMC 要以最快的速度把工单创建出来	监测拓展		
金蝶做的这些模块都是尺子，计划环节、备料环节、现场看板、数据访问都是尺子	数据尺子	aa11 数据测量	
我们的数据就通过采集器，实时传输到数据中心的软件上面	数据采集		
每一个工序上配备一个终端，终端就是一个配件，和 ERP、MES、现场工人交汇的一个配件	终端配件	aa12 数据传输	A5 数据穿透能力
是为了让所有工厂的运行数据都在云上……	数据上云		
看板主要是集合了工厂所有数据，也就是说我们可以通过看板看到每个工厂、每个车间具体的加工情况	加工透明化	aa13 生产进度透明化	
数据中心通过透明电视看板，即时呈现的某某地方；如果你的工厂是上云的，就在云上面	数据可视化		
可以看到具体的人工单流程，每一步的完成进度，以及它的生产质量情况	掌握人单进度		
我们会把工单的所有环节切开，用数字化的手段分析，通过数据了解每一段为什么会不衔接	分析原因	aa14 数据可分析	
为智能化制造的一切工作提供相应的决策依据，数字化是为了精准地找到约束点	找准瓶颈点		
我们根据这样的图，马上成立项目组	成立项目组		
以前的直通率都掺水分，因为是质量部自己做出来，现在直通率的数据是自动出来的	直通率真实	aa15 数据真实客观	
现在步科每一个工单只要关闭，围绕着这张工单的价值流图就可以显示出来	价值流图		
人工去手写汇报可能掺杂了一些个人的主观意见……但这种方式很简单，点一下就行，而且是标准格式	数据客观		

数据采集能力中，步科积极寻找合作伙伴，最终找到最佳搭档金蝶。遵从“大处着眼，小处着手”数字改造逻辑，双方有明确的分工，金蝶提供顶层设计，对步科实现模块化改造；步科实现机器的数据采集，将采集到的数据上传至金蝶的软件平台。关于寻找合作伙伴的过

程，生产运营总监提道：

“几乎在 2014 年走遍了中国大部分的 MES 提供商，在半年至少拜访 200 多家，最后选了广州某家 MES 提供商，花费接近 150 万元，在 2015 年 6 月完成上新。但是总觉得不好用，不是想象中的数字制造，员工都说不好用，这个

时候金蝶出现,也就是2015年10月15日。由金蝶的徐总,带着金蝶所有的高管团队,包括当时的孙总、林总、韩姐、沈总一起来到步科,和步科的老板一起做了交流,当场就拍下来。徐总说我们应该帮助步科,步科说我们需要金蝶,就这样两家公司走到一起。”

具体的数据采集实施过程如唐董所说:“步科在采购、检验、仓库、生产、销售、售后等环节启用条码管理,我们把过去用的金蝶K/3换成了金蝶云·星空,步科可能是最早使用金蝶云·星空的用户之一。但是光有金蝶云·星空不行,因为制造工厂有很多的设备、产线,它们都需要物联网。所以依托步科的自动化技术,我们开发了物联网设备:比如智能终端,在每一个工位都安装智能终端,工人通过智能终端,可以将整个生产过程、质量过程及时地录入系统;比如物联网数据采集器、智能电子大看板等,用可触控的电子大看板实时地显示生产状况。”

数据连通能力是指实现不同业务场景的数据连通。步科已经实现业务系统的信息化,打造数字车间的目的是实现机器的互联互通,即制造层面的数字化,然后通过与金蝶的合作,实现所有制造数据上传至统一业务平台,实现数据的统一存储,打通业务层和制造层两种业务场景,最终实现数据协同。唐董说道:“Cloud通过过程数据采集,能够清晰地确认到生产物流数据:仓库什么时间开始备料,工单什么时间完成,成品检验什么时候开始等;在终端上用户能方便地进行条码扫描、上料、报工、报警、切换工单、首检、完工送检、打印、查看作业指导书等操作,让车间用户通过智能

终端就能实现所有业务。”

数据穿透能力是指在数据可得、数据连通之后的效果,可以实现生产进度的透明化、数据可分析和数据真实客观。正如生产运营总监所说:“所有的工厂有一个共同的‘死穴’,并且这个‘死穴’是所有人都认同的,那就是少一把能及时地、客观地、透明地反映工厂各个环节的数字尺子。”步科通过数字化改造,找到了这一把“数字尺子”,唐董总结道:“通过生产工序节拍数据的分析,步科能很清楚地知悉制造过程中存在的问题和未达成产能的原因等”,从而获得数据穿透能力。数据穿透能力的实现与否取决于如何用好这把“数字尺子”,关键在于对“数字尺子”进行分析,找到问题并解决问题,这是数字化转型过程中的关键节点。下面通过步科两个精益改善项目来详细说明如何通过数据分析,实现数字穿透能力。

根据步科提供的关于人机界面(human machine interface, HMI)线体精益改善项目资料可知,通过采集数据并分析工单,从生产及物料控制(production material control, PMC)下达至成品入库需要4.21天以上,制造周期太长。因此,首先对工单执行工序完成时间进行整理,分析等待因素,发现等待要素占比较高的依次是烧录等待、组装等待、老化等待和抽检等待,之后点对点解决问题:首先,在现有区域不变下进行线体扩充,由4线扩充至7线;其次,老化车改造,由装满1车(120台)需要4小时更改至组装1车(40台)需要1.2小时;出货品质检查(outgoing quality control, OQC)抽检改善为小而轻易推动测试工具齐全的OQC工作车,可以随意推动抽检各条线体,

最终将制造周期缩短至两天以内；根据 BZ1 蜂鸣器声音异常改善项目资料，首先对 HMI 蜂鸣器不良占比数据进行分析，发现包括无声音、声音异常和蜂鸣器上贴纸漏撕。第一次客户加工 1500pcs ET070 蜂鸣器，抬高试验产品，蜂鸣器不良（无声）主板有 4pcs，不良率 0.27%，抬高验证没有发现蜂鸣器有声音异常不良，初步表明抬高对蜂鸣器声音异常可能有一定效果，然后通知客户此型号一直做蜂鸣器抬高，下单 2400pcs 生产 1030pcs 发现 1pcs 不良，不良率为 0.10%；第二次实验测试 2000pcs 原材料没问题后，发给供应商抬高 1.5 毫米做实验，型号 MT4434 5.3158，现客户加工时焊烙铁温度 345℃，焊接停留 3 秒，做 1308pcs，2pcs 不良，不良率为 0.15%。综合以上实验：结论实验有效，与工程

沟通 HMI 产品全面开展此方案。这两个精益改善项目说明数字获取能力实现的关键在于对数据的分析，根据数据分析结果采取实际措施解决问题，才能真正凸显数字化转型带来的精益。

因此，得到命题 2。

命题 2：数字获取能力是数字化转型过程中的关键能力，由数据采集能力、数据连通能力和数据穿透能力构成。数据采集能力是数字获取能力的前提，数据连通能力是数字获取能力的关键，两者交互实现数据协同，由此形成数据穿透能力。

（三）数字转化能力

数字转化能力表现为数字获取能力实现后的赋能机制，体现在两个方面：员工赋能和技术赋能，案例资料如表 5 所示。

表 5 数字转化能力案例资料示例

案例证据资料	贴标签	一级概念	二级主题
每个人都抢着去学技能的时候，每个人都有很多技能的时候，就能实现前面所说的按需生产、柔性制造	员工技能提高	aa16 工作行为变化	A6 员工赋能
我发现数字化以后，工程师都听我的	员工和工程师权力对调	aa17 工作职权变化	
步科的员工是高，高在哪里？你公司的员工会搞 PMC 吗，会下达工单吗？	员工价值感提升	aa18 工作价值变化	
他也下了 1000 套衣服给我，所以说你要多问一句，你这个礼拜具体要用多少衣服？如果他这个礼拜要 1000 套，他给了我一个礼拜时间，如果按步科现在的境界，我可以把它分成七次	分批完成	aa19 按需排产	A7 技术赋能
我们一条线最多的时候一天可以换 38 次	频繁切换产线	aa20 柔性制造	
我们所有的所谓好的系统、好的方案，一定都是从减少浪费去策划和推进的	减少浪费	aa21 精益制造	

员工赋能是指在数字化转型过程中，通过组织变革，员工的工作内容发生变化，职权逐渐变大，进而引起工作价值的提升。由于一线员工了解产线进度，因此在 PMC 创建工单后，员工负责在收到预警信号下达工单，下令仓库

备料。员工的工作是操作不同的按钮，工作变得有趣化，工作内容也逐渐复杂；此外，员工与工程师的权力对调，从机器故障到机器修复完好，员工决定了工程师的服务绩效，从而员工的价值感也在逐步提高。

唐董提道：“在2014年步科就做了组织变革，叫生物化组织。我们把部门都视为细胞，叫作细胞化的组织，让它实现自我管理、自我协作和自我进化，实际上它的特点就是生物化、扁平化。我们还在销售部门搞了游戏化，最后就是数字化。因为没有数字平台就无法支撑这样一个自我管理、自我协作、自我进化的细胞组织。”

当然改变员工工作习惯并非那么顺畅，员工A说道：“由于采用精益柔性细胞线的作业方式，以实现精益化管理生产。让我们从一直坐着工作的状态改成站立式作业，一开始肯定有不理解不适应的地方，甚至有些人会有些抵触，但是曹工（生产运营总监）从改善我们体验的角度出发，他想办法从其他地方借来厚厚的脚垫子，让我们站在上面更舒服，还根据每个人实际作业时间进行灵活调整，让我们每工作一小时就休息10分钟，并且还耐心地和我们讲为什么要推行精益柔性细胞线的作业方式。”

关于数字化为员工带来工作价值的变化，员工B解释道：“精益柔性细胞线的作业方式的改变，实际上给了我们更大的自由，变得更自主、更容易获得工作的成就感。慢慢地，我们已经开始享受这种改变，因为逐渐体验到精益柔性细胞线的作业带来的自由的乐趣，发现工作操作更有意思了，主观能动性更强了，通过工作获得的成就感更多了。”

技术赋能体现在生产实现了按需排产、柔性制造和精益制造。由于顾客需求的变化，工厂需要调整排产计划，按照顾客需求将生产计划细分至以天为单位，频繁切换不同产线，完成不同工单的生产。具体如营销部经理在访谈

中所说：“我们可以看到一个生产线一天要做十几、二十几个工单的切换，我们要用数字化的工具去提升工单切换效率。工单对应的物料清单（bill of material, BOM）、作业参考书都要实现无纸化的传递，而不是用传统的手动打印后发到产线上；同时实时了解每个工单加工到哪一步，及时地做一些生产排程方面的调整；具体的物料实现了强化管理，关键物料上都有对应的条码，那么生产过程对应的一些质量、BOM都会用到这个条码。那么这个可以做后续的条码的追溯。”步科通过购买“U”形线，在生产设备加滑轮，实现产线布局的随意调整；通过数据的可视化和多次分析，消除一切浪费，实现精益生产。唐董总结：“2017年，步科的平均制造周期，从年初的7.6天做到了年末的1.7天。”基于以上分析，提出命题3。

命题3：数字转化能力是能力内化的动态特征，包括员工赋能和技术赋能。其中员工赋能影响员工工作行为、工作职权和工作价值的变化，技术赋能则体现为按需排产、柔性制造和精益生产等效率提升。

（四）数字化转型影响

数字化转型直接影响到步科供应链效率，从而引起内部管理模式的变化，导致商业模式创新。首先，由于工厂实现了数字化转型，达到了柔性制造和精益制造水平，产线的产能实现最大化，一天产品可出库，缩短了工单制造周期，不仅提高了生产效率，还可以在发现错误时及时止损，库存用于原材料存放，而不是传统工厂中的半成品，实现资源利用的最大化，进而提升了供应链效率。根据公司内部提供的数据：从工单制造周期来看，2017年1月

至12月步科整体产品线制造周期由7.67天降低至1.71天。其中，HMI产线由9.35天降至1.54天；运动控制器（motion control，MC）产线由6.68天降至1.89天；可编程控制器件（programmable logic controller，PLC）产线由6.65天降至1.09天；变频器产线由11.4天降至1.94天；2018年1月至12月步科整体产品线制造周期由1.54天降低至0.80天。其中，HMI产线由1.50天降至0.99天；MC产线由1.59天降至0.71天；PLC产线由1.19天降至0.35天；变频器产线由1.51天降至1.33天。因此，工单制造周期不断下降，验证了供应链效率的提升。

其次，人力资源管理和质量管理模式发生了变化。数字时代要求员工掌握更多技能，步科重新规划员工薪酬体系，一项技能等于一份津贴，员工争抢学习新技能，凭借自己的努力提高工资。步科试图打破传统理念，一线工人的工资可以超过工程师。每个员工拥有自己的档案，详细记录所学技能，方便后期的生产任务匹配，这为工厂实现柔性制造储备了大量技能人才。正如生产运营总监所说：“员工现在每天都在学习新的岗位技能，每学会一个就加份津贴，从50元到100元不等。我们步科员工如果做到高级资深技师，他就可以拿到57个岗位津贴，也就是6700元，再加上你的底薪，差不多就是1万元。所以说步科想打造一个不一样的薪酬，就是一线员工的工资可以秒杀工程师，甚至管理人员。”在质量管理理念方面，步科认为不应设立精确目标，而是应该追求质量曲线的持续下降，这是因为质量目标让员工有犯错的机会，应该追求百分之百的零缺陷，这需要

根据数据结果做持续优化改善。根据公司内部资料，从一次通过率来看，2019年1月至8月，产线1的一次通过率保持在98.2%；产线2的一次通过率由97.2%提升至98.4%；产线3的一次通过率由92.9%提升至95.9%；产线4的一次通过率由97.1%提升至97.8%。不同产线的一次通过率均有不同幅度的上升，证明产品质量不断优化。

最后，带来商业模式的创新，主要体现在成立新业务、数字制造价值主张以及构建数字化制造生态。步科从2018年开始以数字化服务提供商的身份与金蝶一起为中国工厂提供数字化解决方案，致力于改造中国工厂，助力完成数字化转型。步科凭借独特资源，拥有大量PLC协议，通过硬件抓取机器的数据，统一存储在数据中心，金蝶负责将信息统一存储至系统平台，上传至云端，实现数据的安全存储和数据的充分利用；步科在数字化转型中强调追求高利润空间，“物以稀为贵”，通过柔性制造满足客户多品种需求，建立新的价值主张；工厂作为营销的一部分，实时响应客户需求，更好地服务客户，未来实现制造服务化，让顾客来定义工厂。步科的新业务可以根据KK（Kingdee Cloud+Kinco IoT）智慧工厂解决方案，划分为直达设备、设备管家和工厂物流解决方案服务，通过CJ10专用采集盒、KW无线可编程采集器、HMI人机界面、智能终端这些硬件设备实现数据的采集和标准化交付，应用案例即迪卡依气动式流水成衣产线数据采集，帮助迪卡依实现个人效率透明化、质量分析数据化和生产信息透明化；设备管家主要包括工厂建模、设备监控、设备点检、设备报警、设备维

修和设备保养。应用案例即定型机设备综合效率（overall equipment effectiveness, OEE）分析，实现精益分析数据化和设备效率透明化；智能立体仓储系统把仓库管理系统（warehouse management system, WMS）软件的数据分析，搬运机器人手的创新设计，以及智能的亮灯拣货系统完美地结合起来，形成一套人、机与数据完美结合的高效的存储与拣货解决方案，实现小批量多品种工厂的高效配送。

通过上述分析可以发现，数字化转型引发生产改善的触发机制变革。之前由于制造端（M端）不易改变，通常是通过需求端（C端）牵引，例如，客户关于交货期长、质量原因等反馈，工厂需要被动地进行生产的调整，反应具有滞后性，并且制约点不易找出。实现数字化转型后，生产的改善是由制造端（M端）触发，原因在于数字化转型之后，生产流程数据可以实时、显性呈现，由于有大量数据支撑，企业能够精准发现制约点，实时进行改善，从

而使工厂积极主动地寻找改善方案，从而避免客户反馈引起的“倒逼式改善”。因此，提出命题4。

命题4：从制造端触发的制造企业数字化转型遵循由内到外的路线，内部实现数据连通和数据协同并由此提升内部供应链效率，之后向外实现改善客户订单交付效率和创新客户价值，由此引发从客户需求、订单处理到生产计划、排产作业，再到仓储服务、订单交付等端到端的业务流程变革和商业模式创新。

五、结论与展望

（一）研究结论

本文通过对步科数字工厂的纵向案例研究，梳理了步科企业的数字化转型过程。为了更清晰地理解转型路径，本文提出一个整合性的研究框架，如图1所示。这一框架涵盖了本文的全部结论和见解。

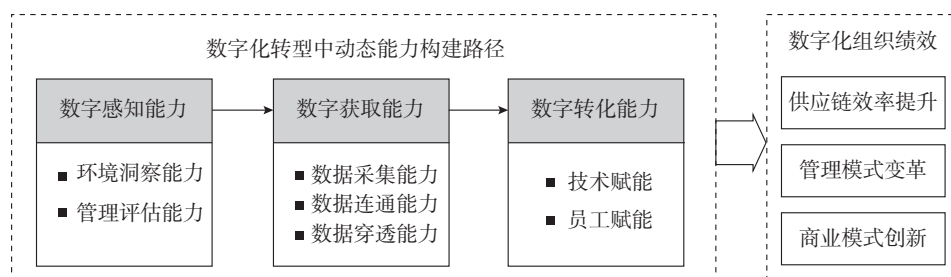


图1 制造企业数字化转型中动态能力的构建路径及其影响

第一，步科的数字化转型过程是动态能力构建的过程，始于数字感知能力，具体分为对外的环境洞察能力和对内的管理评估能力。其中，环境洞察能力是数字化转型的前提条件，管理评估能力加速了数字化转型过程；数字获取能力是数字化转型过程中要建立的关键能力，

只有实现数据可采集，连通不同业务场景的数字化，实现数据的协同，数据才可以有穿透力，生产进度才能透明化，从而发现生产过程中的“瓶颈”；由于“数字工厂”的改造场景，数字转化能力主要体现在员工赋能和技术赋能，员工实现工作行为、职权和价值的改变，制造环

节在数字技术的支撑下,实现按需排产、柔性制造和精益生产。这三种能力的构建过程为数字化转型搭建了路径框架:数字感知能力→数字获取能力→数字转化能力。

第二,制造企业数字化转型的影响体现在三个方面:首先,显性且短期可实现的是供应链效率的提升,表现在生产效率的提高和资源利用的最大化,并且生产改善过程的触发机制发生重大变革;其次,管理范式发生变革,体现在人力资源管理和质量管理的理念发生改变;最后,制造企业的商业模式开始革新,这是一种长远的且潜在的影响,表现在开辟新业务,建立新的价值主张,构建数字化制造生态。

第三,数字工厂的建设是由制造端触发的制造企业数字化转型,生产过程改善的触发机制发生了显著变化,即数据协同带来的由客户端(C端)需求牵引转为制造端(M端)触发,从之前盲目、滞后、被动地改善,转变为有数据支撑、实时、主动地改善,引发企业从客户需求、订单处理到生产计划、排产作业,再到仓储服务、订单交付等端到端的业务流程变革,使其经营和运营的内在逻辑发生变化,促进企业管理变革和商业模式创新。

(二) 理论贡献

通过前文的分析和讨论,本文的理论贡献主要有两点。

第一,本文不仅关注数字时代下动态能力构念本身,还关注其构成维度层面的构念甚至子构念。首先,延续了 Teece 等(1997)关于动态能力的维度划分,也进一步界定和明晰了感知能力、获取能力、转化能力的内涵,将研究嵌入制造企业“数字工厂”的构建情境中,

进一步细化为七个子能力:环境感知能力、管理评估能力、数据采集能力、数据连通能力、数据穿透能力、技术赋能和员工赋能。其次,与 Warner 和 Wäger(2019)的研究不同的是,前者根据德国不同传统行业提取的数字动态能力,从广度上涵盖不同行业数字化转型的共同点。而本文聚焦中国制造企业,从深度上挖掘制造端数字化转型场景,剖析制造企业资源重组、流程再造、能力重构机制,针对“数字工厂”的实现过程,业务场景更加具体,因此提出的七个子能力具有其独特价值和地位,可操作性更强。此外,步科代表了一批经历信息化改造后面临众多“数据烟囱”状况的企业,这反映了我国制造企业数字化转型现状,贴合我国制造企业数字化转型进程。最后,与以往学者研究进行对话,本文不仅回应冯军政和魏江(2011)提出的把动态能力作为合并型多维构念来研究的观点,即不但关注动态能力的构念本身,还要关注其构成维度层面的构念甚至子构念;而且本案例验证动态能力理论同样适用于像中国这样的转型经济体,丰富了动态能力理论研究情景,从而发展了数字时代下的动态能力理论,进而完善动态能力理论、提高该理论的普适性。

第二,本文利用单案例的研究方法,通过步科数字工厂改善的案例,刻画了制造企业数字化转型的路径,搭建了数字化转型路径模型,构建具有可操作性动态能力框架。与 Warner 和 Wäger(2019)不同之处在于前者强调数字化转型是持续性战略更新过程,强调战略敏捷性,并且认为通过建立动态能力可以帮助企业实现数字化转型;本文则认为数字化转型过程本身

就是组织动态能力的构建过程,强调“数字化能力”的塑造。构建数字感知能力、数字获取能力和数字转化能力单向流动路径框架,并且随着能力流的不断流动,能力实现高阶化转变,成为其他企业难以模仿的能力:从基础性的数字感知能力到关键性的数字获取能力,最后的数字转化能力体现了数字化转型过程中的赋能机制,是企业的内化能力,这样的高阶能力是企业在数字时代持续获取竞争优势的来源,也进一步重申“数字化转型过程的本质是企业能力提升的过程”这一观点,丰富了“数字化能力”的研究(Annarelli et al., 2021)。

本文坚持极端性和启发性原则选取数字化转型实践领域的制造企业做理论分析,但由于案例研究本身的局限性,本文结论的普适性成为不可忽略的局限之一。本文所选案例企业位于自动化行业,而制造企业的数字化转型的表现之一是自动化与信息化的融合,因此该类行业具备业务场景优势,更容易触发数字化转型。此外,制造企业所处的产业链地位不同,产品用途不同,面对用户群体不同。本文模型匹配的是M端数字化触发场景;当制造企业面对的终端客户为C端时,则要考虑C端数字化触发情境,数字获取能力和数字转化能力会有不同的内容,相应的数字化转型场景不同,之后应结合具体案例,展开多案例对比研究;并且,本文所展示的动态能力路径仅仅是众多演化路径之一,而不是唯一的路径,也有学者从企业智能制造、行业平台赋能和园区生态构建的路径推进传统产业的数字化转型(吕铁, 2019)。未来研究可以通过动态仿真等方式对研究结论的有效性进行检验和扩展。

(三) 实践意义

数字化转型是当前制造业关注的热点问题,本文具有两点启示意义。第一,制造企业数字化转型过程是企业动态能力重构与提升过程。数字化转型不仅是应用数字技术提升业务活动效率,更重要的是数字技术与业务流程、业务场景的深度融合后产生的数据赋能。从短期来看,数字动态能力的塑造需要企业大量的资金和时间投入,需要不断试错和匹配;从长远来看,企业在这一过程中的快速迭代更新,积淀的知识与经验,构成了企业长久发展的组织能力“基石”。

第二,数字化转型中动态能力建设要把握从数字感知能力到数字获取能力再到数字转化能力的关键路径。数字感知能力要求企业加强对内、外环境变化的敏感度,包括外部技术环境、国家政策,内部管理能力、生产状况,加速企业对数字化转型的必要性和潜力性的认识;数字获取能力启示企业根据自身价值主张与利益诉求,借助包括IT提供商在内的数字化解决方案提供商的力量,决定打通哪个环节以及如何打通该环节的“数据流”,依次实现数据采集—数据连通—数据穿透;数字转化能力强调制造企业的数字化转型不仅是对数字技术的应用,更重要的是培养员工的“数字思维”和“数字技能”,实现组织模式与业务流程的数字转化。

接受编辑:梁建

收稿日期:2020年6月1日

接受日期:2021年5月6日

作者简介:

张培(通讯作者, E-mail: zhangpei@hebut.

edu.cn), 河北工业大学经济管理学院教授; 获得河北工业大学管理学博士学位。曾在《科研管理》《管理评论》《科学学与科学技术管理》《管理学报》等国内知名期刊发表有关服务创新、价值共创、服务外包关系治理等主题的学术文章。目前研究兴趣为数字化转型、服务创新等。

张苗苗, 河北工业大学经济管理学院硕士研究生, 研究领域为数字化转型。

参考文献

- [1] 宝贡敏、龙思颖:《企业动态能力研究:最新述评与展望》,《外国经济与管理》,2015年第7期。
- [2] 陈琛:《智能制造助力人类命运共同体构建》,《中国科技论坛》,2020年第4期。
- [3] 陈畴镛、许敬涵:《制造企业数字化转型能力评价体系及应用》,《科技管理研究》,2020年第11期。
- [4] 池毛毛、叶丁菱、王俊晶、翟姗姗:《我国中小制造企业如何提升新产品开发绩效——基于数字化赋能的视角》,《南开管理评论》,2020年第3期。
- [5] 崔森、周晓雪:《在位企业的能力构建与数字化战略更新:一项质性元分析》,《研究与发展管理》,2021年第1期。
- [6] 冯军政、魏江:《国外动态能力维度划分及测量研究综述与展望》,《外国经济与管理》,2011年第7期。
- [7] 何伟、张伟东、王超贤:《面向数字化转型的“互联网+”战略升级研究》,《中国工程科学》,2020年第4期。
- [8] 黄俊、郭耿轩、刘敏、秦颖:《动态能力视阈下我国汽车制造企业智能化转型升级路径研究——对3家本土自主品牌车企的跨案例探讨》,《科技进步与对策》,2018年第23期。
- [9] 姜忠辉、罗均梅、孟朝月:《动态能力、结构洞位势与持续竞争优势——青岛红领1995—2018年纵向案例研究》,《研究与发展管理》,2020年第3期。
- [10] 焦豪、魏江、崔瑜:《企业动态能力构建路径分析:基于创业导向和组织学习的视角》,《管理世界》,2008年第4期。
- [11] 林琳、吕文栋:《数字化转型对制造业企业管理变革的影响——基于酷特智能与海尔的案例研究》,《科学决策》,2019年第1期。
- [12] 刘祎、王玮、苏芳:《工业大数据背景下企业实现数字化转型的案例研究》,《管理学报》,2020年第1期。
- [13] 刘意、谢康、邓弘林:《数据驱动的产品研发转型:组织惯例适应性变革视角的案例研究》,《管理世界》,2020年第3期。
- [14] 罗仲伟、任国良、焦豪、蔡宏波、许扬帆:《动态能力、技术范式转变与创新战略——基于腾讯微信“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析》,《管理世界》,2014年第8期。
- [15] 吕铁:《传统产业数字化转型的趋向与路径》,《人民论坛·学术前沿》,2019年第18期。
- [16] 马名杰、戴建军、熊鸿儒:《数字化转型对生产方式和国际经济格局的影响与应对》,《中国科技论坛》,2019年第1期。
- [17] 毛基业、张霞:《案例研究方法的规范性及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述》,《管理世界》,2008年第4期。
- [18] 孟凡生、赵刚:《传统制造向智能制造发展影响因素研究》,《科技进步与对策》,2018年第1期。
- [19] 孟凡生、徐野、赵刚:《高端装备制造企业向智能制造转型过程研究——基于数字化赋能视角》,《科学决策》,2019年第11期。
- [20] 钱雨、孙新波、苏钟海、董凌云:《传统企业动态能力与数字平台商业模式创新机制的案例研究》,《研究与发展管理》,2021年第1期。

[21] 吴航:《动态能力的维度划分及对创新绩效的影响——对 Teece 经典定义的思考》,《管理评论》,2016 年第 3 期。

[22] 肖静华、谢康、吴瑶、冉佳森:《企业与消费者协同演化动态能力构建: B2C 电商梦芭莎案例研究》,《管理世界》,2014 年第 8 期。

[23] 余江、孟庆时、张越、张兮、陈凤:《数字创新: 创新研究新视角的探索及启示》,《科学学研究》,2017 年第 7 期。

[24] 周济:《智能制造——“中国制造 2025”的主攻方向》,《中国机械工程》,2015 年第 17 期。

[25] 周文辉、孙杰:《创业孵化平台数字化动态能力构建》,《科学学研究》,2020 年第 11 期。

[26] 朱晓红、陈寒松、张腾:《知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究》,《管理世界》,2019 年第 3 期。

[27] Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. 2021. Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166: 120635.

[28] Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27: 643-650.

[29] Berman, S. J. 2012. Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40: 16-24.

[30] Cohen, B., Amorós, J. E., & Lundy, L. 2017. The generative potential of emerging technology to support startups and new ecosystems. *Business Horizons*, 60: 741-745.

[31] Danneels, E. 2008. Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29: 519-543.

[32] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from

case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

[33] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

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

[35] Gartner Inc. 2017. Gartner IT Glossary - Digitalization. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>.

[36] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16: 15-31.

[37] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.

[38] Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., & Ahlemann, F. 2017. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59: 301-308.

[39] Lichtblau, K. 2015. *Industrie 4.0 - Readiness*. Impuls-Stiftung.

[40] Macher, J. T., & Mowery, D. C. 2009. Measuring dynamic capabilities: Practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20: S41-S62.

[41] Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. 2021. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123: 642-656.

[42] Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. 2015.

Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57: 339–343.

[43] McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. 2017. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38: 141–160.

[44] Nag, R., & Gioia, D. A. 2012. From common to uncommon knowledge: Foundations of firm – specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55: 421–457.

[45] Nambisan, S. 2017. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41: 1029 – 1055.

[46] O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185–206.

[47] Park, A., Lee, K. J., & Casalegno, F. 2010. The three dimensions of book evolution in ubiquitous computing age: Digitalization, augmentation, and hypermediation. In 2010 IEEE International Conference on Sensor Networks, Ubiquitous, and Trustworthy Computing. *IEEE*, 374–378.

[48] Pisano, G., & Teece, D. J. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3: 537–556.

[49] Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. 2015.

How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93: 96–114.

[50] Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. 2018. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In World conference on information systems and technologies. Springer, Cham: 411–421.

[51] Strauss, A., & Corbin, J. M. 1997. *Grounded Theory in Practice*. London: Sage Publications.

[52] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.

[53] Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.

[54] Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28: 118–144.

[55] Warner, K. S., & Wäger, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52: 326–349.

[56] Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991–995.

[57] Yoo, Y. 2010. Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly*, 34: 213–231.

女性政治领袖当选对企业任用女性领导的影响研究

——来自缅甸的证据

□刘 斌 王 鹏

领域编辑推荐语:

“从文章的具体问题、内容以及贡献的角度来看,这是一个非常有趣的研究,它的主题非常重要,研究问题对应真实、动态的现实情境与实践,知识背后的故事素材具有很强的时效性和鲜活性。”

——任兵

摘 要: 组织研究中对性别不平等的讨论常常围绕女性高管为企业带来的优势展开,但却少有探讨女性如何能够在制度性的不平等下获得晋升。事实上,政治领域中女性领导力的制度化是提升企业管理领域中女性领导任用的重要影响因素。本文以2015年昂山素季领导的全国民主联盟赢得大选前后作为背景,根据制度理论提出了女性政治领袖赢得选举能够显著提升企业领导任用中的性别平等程度。本文运用双重差分模型,验证了女性政治领袖赢得选举能够推动企业中女性领导任用的制度化,从而增加女性晋升高管的机会。这一效应在制度欠发达的地区更为显著。本文为女性政治领袖当选提升企业领导任用中的性别平等程度提供了直接证据;填补了关于性别平等改善的影响因素研究的空白,同时回应了近期有关重大事件影响作用的呼吁;除此之外,本文还考虑到了制度变迁的地区异质性。

关键词: 女性政治领袖当选; 企业领导任用中的性别平等; 制度理论; 地区异质性; 缅甸

一、引言

时至今日,女性高管仍然鲜见。最新统计数据显示,在全球高管团队中,女性

* 本文受中央高校基本科研业务费专项资金(2072021126)和“UIC Start-up Research Fund”(R720 21118)资助。笔者感谢初审专家、外审专家、领域编辑和主编 Haiyang Li 教授的宝贵意见,感谢朱沅、Letian Zhang 等学者在本文修改过程中提出的建设性意见。

大约占 13%；即便是女性高管比例最高的国家——泰国，女性占比也只有 26.5%（Jeong & Harrison, 2017）。与之相似，摩根士丹利资本国际 2020 年的全球指数显示，女性董事比例大约占 20%（STCN, 2020）。为解决企业领导任用中的性别不平等问题，组织研究提出女性高管可以带来创造性和创新、减少风险行为（Jeong & Harrison, 2017）、向潜在的投资者发送积极的信号（Zhang, 2020），进而提升组织绩效（Ali et al., 2011）。

但是，少有文献研究这些女性高管最开始是如何打破自己的“职业天花板”的。已有文献只指出了女性领导对组织绩效有所裨益，却不曾深入解释为何在普遍的、制度化的性别不平等中，这部分女性能罕见地成为高管乃至总经理。个人能力和规章制度等固然是重要的解释因素（Kabeer, 2005；Zhang, 2020），但除此之外，女性政治领袖的曝光对企业中性别平等的影响也不容忽视（Lucas, 2003）。然而，女性政治领袖的诞生常常也会带来相关法律法规的变化，由于很难将女性当选政治领袖这一事件与由此事件所带来的制度变化（如立法）剥离开来，这一因素的检验就显得相当棘手（Bolzendahl & Myers, 2004；Kabeer, 2005）。

新兴经济体为研究女性领导力的制度化提供了理想的情境。新兴经济体具有经济高速增长和制度自由化不充分的特点，因而时常面临政治领袖的更替（Kabeer, 2005），这也使新兴经济体处于制度欠缺和制度高度不发达之中（Zhang, 2020）。由于政治领袖更替和制度变迁并非同时发生，而是存在一定的时间差，这就为检验女性政治领袖对企业中性别平等的影响

提供了很好的机会。尽管性别平等具有更广泛的含义——指不同性别在教育、就业、晋升等多个维度上实现平等（Kogut et al., 2014；United Nations, 2020；Jeong & Harrison, 2017；Parker et al., 2020；Zhang, 2020），本文将聚焦于企业研究领域对企业领导任用中性别平等问题的讨论中来。

缅甸政权更迭频繁，性别不平等问题严峻。作为一个典型的新兴经济体，缅甸为我们提供了一个绝佳的研究背景。2015 年昂山素季领导全国民主联盟（以下简称民盟）取得大选胜利后，缅甸一度陷入了政局动荡；但这次胜利为转变女性长期受压迫的局面提供了宝贵的检验情境（The Asia Foundations, 2016）。尽管昂山素季在罗兴亚难民问题上饱受争议，这位传奇女性还是获得了极高的支持，带领民盟在 2015 年取得了大多数席位。民盟大选的胜利对军政府的长期统治构成了挑战（BBC News, 2016）。在缅甸的这次历史性过渡中，影响工作环境中性别平等的两个关键因素——法律法规及人口统计特征，都没有发生显著变化（Ferner et al., 2005；Terjesen et al., 2015）。而后昂山素季被阻止出任总统，其政治改革也随即遭到了限制（近期，她也被军政府拘留），因此企业领导任用中的性别平等问题的改善很可能只是受她在选举中获得政治胜利这个单一事件的影响。这就排除了其他因素的影响，为研究提供了绝佳的自然实验环境（Kogut & Zander, 2000）。在控制了其他干扰因素之后，如果获聘的女性总经理数量显著上升，就可以证明女性政治领袖当选有助于改善企业领导任用中的性别平等。

本文以制度理论为基础,尤以其中的制度化(去制度化)作为核心逻辑(Oliver, 1992; Peng, 2003)。制度化(去制度化)逻辑认为,强大的制度创业者可以推动新制度代替旧制度(Mahoney & Thelen, 2009; Waylen, 2014),促成制度环境和制度条件的进化(Lucas, 2003; Terjesen et al., 2015; Waylen, 2014)。政治领袖受到全社会的广泛关注,并牵动着许多人的切身利益,正是一股强大的制度改变的驱动力(DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003)。因此,本文提出假设,女性政治领袖当选会改善企业领导任用中的性别平等;而且因制度欠发达地区的制度基础薄弱,此种效应在制度欠发达地区的企业中更为显著。

本文采用的样本是2014年和2016年世界银行对缅甸企业进行调研获得的面板数据。本文不仅用实证方法验证了提出的假设,也为政治领袖在制度变迁中发挥的重要作用提供了新的依据。同时,本文还揭示了企业中女性领导任用制度化初始阶段的机制——即在强制性规则缺位的情况下,通过引入制度理论中的认知路径对性别平等进行了解释(Terjesen et al., 2015; Zhang, 2020)。换言之,即使缺乏强大的政治权力,看似温和的政治曝光,也可以使性别平等得到明显的改善。本文通过进一步研究发现,这种制度变迁存在地区差异,强调了地区异质性的重要性。

本文后续内容安排如下:第二部分,回顾文献综述并提出假设;第三部分,阐述假设的研究分析过程;第四部分是结果讨论;第五部分是研究结论及启示。

二、文献综述及假设

相比男性,女性晋升高管的通道尤为狭窄。在识别出企业管理层的性别不平等后(Ali et al., 2011; Zhang, 2020),许多研究致力于为“女性领导有助于提升组织绩效”寻找依据(Jeong & Harrison, 2017)。例如,Ali等(2011)证明了性别多样性和组织绩效之间存在正向关系。这篇文章指出男女心理差异可以构建一个复合的知识体系,激发创造活力,形成可持续的竞争优势。Jeong和Harrison(2017)发现,女性CEO的风险厌恶程度比男性CEO更高,做决策时会更加谨慎,有利于提升组织的长期绩效。Zhang(2020)进一步指出,性别多样性提升了企业市值,这一关系在对性别多样性包容程度更高的环境下尤为显著。

尽管上述研究对于性别平等具有重要的促进作用,但是在制度化的不平等下,女性如何得以晋升高管仍然存疑。个人特质及能力当然都是十分重要的因素(Jeong & Harrison, 2017; Kabeer, 2005),但要使组织中的性别平等认知发生变化,必定存在某种制度前提(Lucas, 2003; Waylen, 2014)。否则,组织中产生女性领导必然会被视为不恰当、不合法(Zhang, 2020)。制度是在一定的社群范围内,规范人的行为和互动的一系列规则和结构(Li et al., 2019; Meyer & Peng, 2016; North, 1990; Scott, 1995; Qian et al., 2018),也决定了社群中的“恰当”与否。

就其本质而言,组织出于合法性(legitimacy)考虑(Greve & Zhang, 2017; Suchman, 1995),

会倾向于顺从现有的社会惯例 (Inhetveen, 1999; Liu & Wang, 2020), 即在社会体系中做出恰当、合适的行为, 顺从特定群体的规则和信仰。顺从是有益的, 只有顺从才可以带来社会的接纳 (如尊重、威望) 和随之而来的必要资源 (如人才和物料), 这对于企业的生存至关重要 (Li et al., 2019; Suchman, 1995)。

学者们长期以来对制度条件如何减少性别不平等保持着兴趣, 却还没有很好地揭示其中的机制 (Waylen, 2014), 并且现有研究大多关注已有的制度条件, 却少有关关注制度的变化。女性广泛参加工作 (Bolzendahl & Myers, 2004)、女性受教育权的普及 (Kabeer, 2005) 和反性别歧视的立法 (Ferner et al., 2005; Terjesen et al., 2015) 等都是影响工作中性别平等的重要因素, 但这些制度因素没有一个是从天而降的。相反, 这些制度的建立需要经过反复的斗争, 而非按部就班上演的剧本 (Jones & Olken, 2005; Waylen, 2014)。如前所述, 女性政治领袖的诞生和在此过程中与已有制度的斗争是性别平等改善的基础要素 (Lucas, 2003; Waylen, 2014)。但有一个棘手的问题——女性当选政治领袖这一事件和伴随此事件的制度变化很难剥离开来 (Bolzendahl & Myers, 2004; Kabeer, 2005)。

本文认为在新兴经济体的情境下, 运用制度化 (去制度化) 的逻辑可以更好地阐释女性政治领袖当选的影响。组织行为会受到成文法、规章等正式制度和不成文的风俗、文化和信仰等非正式制度的约束 (North, 1990; Peng, 2003; Scott, 1995; Waylen, 2014; Zhang, 2020), 但这并不意味着企业所处环境中的制度将一成不

变。实际上, 环境中的制度化与去制度化过程循环往复, 推动着制度环境和制度条件的进化 (Lucas, 2003; Terjesen et al., 2015; Waylen, 2014)。依托着这股创造驱动力, 新制度对旧制度会产生替代、竞争、共存、漂移或者融合的作用 (Mahoney & Thelen, 2009; Waylen, 2014)。

具体而言, 去制度化和制度化同时存在, 去制度化是由制度化的组织实践的侵蚀或中断所引发 (Oliver, 1992; Peng, 2003), 而制度化则是在行为变得常规化、当然化和内部化的过程中发生的 (Inhetveen, 1999; Terjesen et al., 2015)。从本质上讲, 去制度化和新制度化的基础催化剂是环境中的偶发事件所引发的替代解译方案 (alternative interpretive schemes) (Hinings & Greenwood, 1989; Oliver, 1992)。政治领袖受到广泛的关注, 并影响着许多人的利益 (DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003)。女性领袖在国家体系中的曝光就很可能是推动去制度化和新制度化的关键偶发事件 (Bolzendahl & Myers, 2004; Waylen, 2014)。如果偶发事件的“星星之火”与集体的理念和利益相呼应, 那么去制度化和新制度化进程都将成燎原之势 (Bolzendahl & Myers, 2004)。在那些旧制度条件远远落后于先进地区的非都会区, 这种制度变迁能积攒起更多的力量 (DiMaggio & Powell, 1983)。

然而, 女性领袖本身可能制定有助于性别平等的立法, 因此很难分离出女性政治领袖曝光和其新政的影响 (Ferner et al., 2005; Terjesen et al., 2015)。新兴经济体是研究这种复杂效应的理想情境。与发达经济体相比, 新兴经济体往往政治领袖更替频繁 (Kabeer, 2005)、制度发展滞后 (Zhang, 2020)。新兴经

济体中的女性政治领袖立法权受限,其政治曝光对性别平等的影响更方便观察。而制度发展滞后还可以减少现存制度条件的干扰。在众多新兴经济体中,缅甸是一个理想的情境,昂山素季领导民盟赢得选举前后的缅甸更是一个绝佳的研究情境。

根据制度化的逻辑,如果新惯例得到了利益相关者的普遍接受,新制度就更有可能建立起来(Oliver, 1992; Terjesen et al., 2015)。女性政治领袖当选的影响广泛(DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003),能够积累起更大的力量,对现有的性别不平等提出重大挑战。本文认为,女性政治领袖的当选可以推动认知观念和利益的变化,巩固新的非正式规范,最终改善企业管理层的性别平等(Terjesen et al., 2015)。

女性政治领袖的当选对企业领导层的性别平等起到了具象的基于曝光的激励效应(exposure-based incentives)。根据基于曝光的激励机制,当个体遇到与女权主义产生共鸣的观点或情况时,他们会改变对女性社会地位的看法(Bolzendahl & Myers, 2004)。自上而下来看,选举本身就是全国性的重大事件,为公众所广泛讨论,“女性政治领袖当选”这一偶发事件会给社会传递一种强有力的信号。由于任何个体都置身于并被其所处的环境所影响着(Liu & Wang, 2019; Scott, 1995),昂山素季成功当选这件事情本身便很好地反驳了女性能力比男性差的观点(Lucas, 2003; Schein, 2001)。新闻的宣传和她本人在公开场合出席的一系列活动都有助于打破社会对女性的既有架构和刻板印象,在社会中形成男女能力相当、男女平等的

共同观念(Kostova & Roth, 2002; Scott, 1995)。这种认知上的改变会促使企业中出现一种反性别歧视的新文化规范,给予女性更多机会成为企业的领导者。

企业方面也会对上述社会架构的转变产生直接的共鸣。企业趋利避害的本能驱使他们主动追求合法性的获得(Greve & Zhang, 2017; Suchman, 1995),进而顺应这种转变。但鉴于女性目前依然遭受着广泛的不平等待遇(The Asia Foundations, 2016),企业顺应转变也可能是出于另一种认知。企业认为任命女性高管有助于削减成本,增强企业的竞争力。提供女性劳动力的企业很有可能认可并传播上述意图和认知,而由员工聘任所带来的经济收益及自我实现也可为企业的转变提供更多经济利益方面的驱动力(Bolzendahl & Myers, 2004)。

综上,女性政治领袖当选带来的认知变革,以及企业对此的解读和考量,都有助于形成企业领导任用的性别平等新规范。为此,本文提出以下假设:

假设 1: 女性政治领袖当选能够提升该国企业领导任用的性别平等程度。

然而,并非每个地区的制度变迁情况都如出一辙。新兴经济体制度发展的核心特征之一就是地区差异显著(Qian et al., 2018)。这种差异体现在市场交易效率和监管透明度上,并随经济发展水平的提高而缩小(Wang & Liu, 2021; Zhou et al., 2017)。某些地区可能会较晚受到新信息和新知识(包括性别平等在内)的影响(Wang et al., 2021),但政治选举对一个国家内所有地区的影响几乎是同时的。在制度发达的地区里,管理或其他领域的新方法需

要通过培育和分享，才能逐渐铺开。但是，政治选举不需要。政治家们会到全国各地宣传自己，尽其所能地争取选票。这就决定了政治选举的影响本身就是全国性的。

本文认为，相较于发达地区，女性政治领袖对制度欠发达地区的积极影响更加显著。原因是在制度欠发达地区，性别不平等更为严峻。曾有调查结果显示，农村地区的性别不平等问题更加突出（亚洲基金会，2016）。因此，欠发达地区存在着许多可能受大选影响或激励的女性劳动力。女性劳动力的供给变得越充足，企业主就更有可能从中寻找到一位优秀的经理人，为企业缩减成本。需要特别指出的是，本文关注的是相对变化而非绝对变化。欠发达地区在大选的影响下有更大的改善空间，因此这些地区的相对变化可能要更大一些。

即使上述积极影响可能随着与政治中心距离的增大而削弱，但与此同时，距离越远，受到旧制度的阻力也越小。众所周知，一项强有力的制度不可避免地会产生同构压力（isomorphic pressures）和行为示范（behavioral reference），因此在那些制度发达的地区，逾越制度将会遭到严厉的惩罚（North, 1990; Wang & Liu, 2021）。而在制度本身就不发达的地区，新制度与现有制度逻辑的中心还有很远的距离，制度的变迁就显得无伤大雅（Zhang, 2020）。也就是说，在欠发达地区的人们受现存制度的约束更少，受现有规范和实践的影响也更少（Greenwood et al., 2008）。

将地区间不同的性别平等基准水平纳入考虑，本文提出以下假设：

假设 2：女性政治领袖当选可以提升该国企业领导任用的性别平等程度，此种关系在制度欠发达的地区更加显著。

三、研究分析过程

本文利用缅甸大选作为实证情境。缅甸长期处于军政府的统治之下，但是昂山素季这位年逾古稀的女性突然改变了缅甸的政治生态。消息一出，举世瞩目。昂山素季幼年丧父，曾在家中被捕，于近几年重返政坛，得到了公众巨大的支持；在罗兴亚难民问题出现前，她在公众视野里一直是一位坚韧而令人钦佩的女性领袖（BBC News, 2016）。2015 年大选时，她领导的民盟获得了国会中的大多数席位；但她本人随后被禁止参选总统，仅被任命为第一届国家顾问、外交部部长和总统府部长（Cochrane, 2016）。这限制了她推行激进的性别平等新规或新经济政策的可能^①，有利于排除新规和新经济状况的影响，凸显女性政治领袖当选的效应。

本文采用世界银行的企业调研数据作为样本。通过公开渠道，获取了世界银行在 2014 年和 2016 年对缅甸的企业所有者和高管的采访数据。这些数据：①在行业上，涵盖了制造业、零售业及其他服务行业的私营企业；②在规模上，包含了小（5~19 名雇员）、中（20~99 名

^① 缅甸 2014 年和 2016 年的 GDP 分别为 654.46 亿美元和 632.25 亿美元（以当前汇率换算），三年间经济状况未发生较大变动。详情可查询世界银行的网站：<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>。

雇员)、大(100名及以上雇员)三种规模的企业;③在地域上,覆盖了仰光、曼德勒、勃固、东枝和蒙育瓦五个主要地区。这个调研的目的在于记录缅甸商业环境的变化。世界银行在许多国家也进行过类似的系统性调研。

初始数据集中包含1239个样本,其中有556个样本是278家企业在两个年份里的观察值;剩余683家企业只有1年的观察值。为构建双重差分的准自然实验设计,本文剔除只有1年观察值的企业,保留556个企业-年度面板数据。虽然这些调研数据都已十分成熟且为专业内所熟知,但是究其本质仍是自述式的数据,本文还对调研的效度进行了检验。只有高管和所有者提供的事实型信息较为一致,采访结果才可以算是有效的。因此,本文根据“企业开始运营的年份”这个问题的答复来筛选采访结果。考虑到2014~2016年受访者发生变化及其夸大历史的可能性,本文将相差 ± 10 年的采访结果都视为有效。这也能保证本文的多变量模型有足够大的样本规模支撑。经过筛选后,本文最终获得231家企业的462个企业-年度面板数据。

(一) 因变量

女性就任企业经理人一直被视为企业领导层中性别平等的关键指标,代表了女性在高层职位上与男性竞争的信心和机会(Jeong & Harrison, 2017; Zhang, 2020)。因此,本文将因变量(DV)设计为虚拟变量,变量名称为“企业总经理是否为女性”(Is the Top Manager Female)。1代表是,0代表否。本文将7个表示“不确定”的答案取作0,因为受访者本身就是企业高管,理应知道企业内是否有女性经理人。

(二) 自变量

在经济学和社会学领域,评估政策效应常用双重差分模型。双重差分模型通过对比组间差异,能够有效地控制干扰因素的影响(Lechner, 2011)。这个模型需要选取两个观察组在两个不同时期的样本。对其中一组(实验组)在第二个时期内施加影响,另一组(控制组)则不施加影响。最后,检验实验组和控制组之间经过一段时间后是否有显著的差异。如此,双重差分模型便可以排除未观察到的干扰因素的影响(Wooldridge, 2007)。

$$DID = [(DV_1 | time = 1) - (DV_0 | time = 1)] - [(DV_1 | time = 0) - (DV_0 | time = 0)]$$

在公式中, DV_1 是实验组的因变量, DV_0 则是控制组的因变量。吸引—选择—磨合模型(attraction-selection-attrition model, ASA)假设,所有者倾向于聘请与自己同性别的经理人(Schneider, 1987)。本文将2014年所有者为女性的样本作为控制组,共有51家企业;将2014年所有者非女性的样本作为实验组,共有180家企业。如前所述,此处亦将表示“不清楚总经理是否为女性”的样本,视作该企业的总经理并非女性。根据ASA模型(Schneider, 1987)和制度理论,2014年所有者为女性的企业不受选举的影响下,也倾向于聘请女性总经理。这是个有说服力的分组指标,毕竟只有13%的缅甸企业所有者是女性(The Sasakawa Peace Foundation, 2017),操纵信息的空间不大。换句话说,如果本文得出,女性总经理受聘程度的双重差分估计量的系数显著为正,便可以拒绝原假设,并直接得出结论——女性当选政治领袖显著地改变了以往的认知,对企业

领导任用中的性别平等产生了积极影响。

综上，本文模型共有三个自变量（IVs）。第一，时间变量（*time*）。对于2016年的样本，此变量取1，否则取0。第二，实验变量（*treated*）。2014年所有者非女性的实验组样本取1，否则取0。第三，双重差分估计量（*DID*）。它是时间变量（*time*）和实验变量（*treated*）的交乘项，只在样本属于2016年的实验组时，双重差分估计量（*DID*）才等于1。双重差分模型的这一特点排除了选举结果本身内生于某种制度变迁的可能性（Inhetteen, 1999; Jones & Olken, 2005; Zucker, 1977）。

调节变量是制度发展水平。但由于缺乏数据，本文引入经济基础设施（*economic infrastructure*）作为制度发展水平的代理变量。具体数据是城市一级变电站停电的信息。一方面，供电是工业化时代的基本功能，是制度发展的有效指标。另一方面，已有研究发现，在新兴经济体中，制度发展和经济发展之间存在很强的相关性，更发达的（沿海）地区拥有更成熟的市场和信息更透明的政府（Wang & Liu, 2021; Zhou et al., 2017）。因此，本文使用城市层面的停电次数代为度量。停电信息缺失值用当地企业的均值来代替。在未引入自变量的模型中，经济基础设施亦作为控制变量。

（三）控制变量

为得出更准确的检验结果，本文除了挑选一个理想的情境之外，还控制了企业、行业及制度三个层面的特征变量（CVs）。

第一类，企业特征变量。首先，控制所有者的教育水平（*owner education*）。所有者的教育水平越高，越可能意识到工作环境中的性别

平等问题（Bolzendahl & Myers, 2004）。本文用所有者接受到的最高教育水平测量这一变量。当所有者未接受教育，此变量取1；小学教育，取2；初中或高中教育，取3；职业技术培训，取4；大学教育，取5；本科以上教育，取6。其次，控制企业规模（*firm size*）。企业规模影响着企业的自主权（Greve & Zhang, 2017）和社会责任行为（Lepoutre & Heene, 2006）。当样本为微型企业，此变量取0；小型企业，取1；中型企业，取2；大型企业，取3。最后，控制企业绩效（*firm performance*）和内销导向（*domestic orientation*）。企业绩效定义为上一年销售收入取自然对数后的值（以缅币计量），内销导向定义为上一年国内销售额占总销售额的比例。本文认为企业绩效越好，越少关注劳动力成本；内销导向越强，曝光于国际标准的可能性就越低。两者都会对工作环境中的性别平等产生消极影响。对于表示“不确定”上一年销售收入的样本，本文用1239个样本的行业均值代替（Little & Rubin, 2002）。

本文还控制了互联网意识（*internet awareness*）和国际资质（*international qualification*）。如前所述，根据基于曝光的激励机制，依托互联网和国际资质，企业可以与外部制度建立更紧密的联系。企业对性别平等问题的关注度也可能因此提升。对于拥有企业网站的企业，互联网意识变量取1；对于拥有国际资质或认证的企业，国际资质变量取1。将1个表示“不确定是否有企业网站”的样本视同没有企业网站；将5个表示“不确定有无国际资质或认证”的样本视同没有国际资质或认证。最后，控制外国股东（*foreign shareholders*）和企业的法律地

位 (legal status)。外国股东变量定义为外国股东所控制的股份比例。本文认为,无论是外资持股比例上升,还是外资股东数量增加,都有可能影响企业领导任用中的性别平等。对于独资企业,法律地位变量取1;有限合伙企业,取2;合伙企业,取3;非公开上市股份公司,取4;公开上市公司,取5。

第二类,行业特征变量。本文控制了行业竞争程度 (competition)。行业竞争程度及行业结构对企业绩效具有显著影响,甚至会使企业产生制度模仿效应 (Scott, 1995)。为此,首先,本文引入了两个控制变量——同行业的受访企业数量和企业所属行业 (industry belonging, 共25个行业)。这两个变量都来自原始样本^①。因此,本文将同行业的受访企业数量视为企业的直接竞争对手数量。其次,本文还纳入了企业注册地所在区域变量 (regional market, 共5个城市),目的是控制额外的竞争效应和市场区位造成的地方制度差异。

第三类,制度特征变量。虽然缅甸情境有利于排除基于制度理论的其他可能解释 (Wang et al., 2018),但本文仍尽可能地控制任何可能影响制度动态变化的地区经济发展差异 (De Mesquita & Smith, 2009)。本文控制了当地市场潜力变量 (local market potential)。这个变量直接来自调研结果,根据企业所在城市的人口规模定义,将城市规模划分为当地人口超过100

万、25万~100万和5万~25万三个档次。有研究发现,地方市场自给程度可能会影响组织行为 (Wang & Liu, 2021)。因此,本文将企业所在城市的就业女性数量 (local working female population) 纳入控制。本文采用缅甸政府的人口和住房普查数据,通过将女性人口数量与中心城市女性劳动力就业率相乘,得到各城市的就业女性数量。为了进一步控制区域差异,本文还引入了表示企业所在城市的位置虚拟变量 (location),包括仰光、曼德勒、勃固、东枝和蒙育瓦五个地区。

(四) 结果

为了检验有无多重共线性问题,本文首先对控制变量进行了相关性分析,结果如表1所示。市场潜力和就业女性数量呈现显著的负相关关系 ($\beta = -0.7164$, $p < 0.001$),这说明缅甸女性缺少工作的机会。另外,企业规模越大,国内销售额占其总销售额比例越小 ($\beta = -0.5055$, $p < 0.001$)。外资持股比例越高,对国内市场的依赖越低 ($\beta = -0.5301$, $p < 0.001$)。在缅甸这个新兴经济体中,发现这两组关系不足为奇。方差膨胀因子检验结果显示,只将因变量对控制变量回归时,VIF的平均值仅为1.46,最大值也仅为2.34,VIF的数值远小于10,说明模型并没有严重的多重共线性问题 (Sayari & Omri, 2017)。

^① 本文还尝试引入受访者自述“企业相同产品/服务板块内竞争者数量”题项的结果 (答案为1~107不等),最后得到的检验结果一致。

表 1 描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Own Education	1. 0000											
2. Firm Size	0.1560 ***	1. 0000										
3. Firm Performance (ln)	0.2858 ***	0.4511 ***	1. 0000									
4. Domestic Orientation	-0.0882 +	-0.5055 ***	-0.3160 ***	1. 0000								
5. Internet Awareness	-0.0591	-0.3005 ***	-0.1607 ***	0.1251 **	1. 0000							
6. International Qualification	-0.0764	-0.2977 ***	-0.1436 **	0.1453 **	0.2433 ***	1. 0000						
7. Foreign Shareholder	0.1084 *	0.3610 ***	0.3349 ***	-0.5301 ***	-0.0752	-0.0272	1. 0000					
8. Legal Status	0.0753	0.2277 ***	0.1002 *	-0.1264 **	-0.1104 *	-0.0807 +	0.0952 *	1. 0000				
9. Competition	0.0224	-0.0532	0.0141	0.0601	0.0495	0.0257	-0.0432	-0.1026 *	1. 0000			
10. Local Market Potential	-0.1817 ***	-0.3582 ***	-0.2289 ***	0.2356 ***	0.1703 ***	0.0887 +	-0.1412 **	-0.1432 **	0.0178	1. 0000		
11. Economic Infrastructure	0.0241	0.2011 ***	0.1566 ***	-0.1790 ***	-0.0143	0.0197	0.1576 ***	0.0772 +	-0.0083	-0.1537 ***	1. 0000	
12. Local Working Female Population	0.0622	0.2412 ***	0.2057 ***	-0.1487 **	-0.1387 **	-0.0937 *	0.0910 +	0.1023 *	-0.0297	-0.7164 ***	0.0722	1. 0000
Observations	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
Mean	4.2435	1.4177	18.8478	90.1082	1.8528	1.9632	3.4481	1.1645	57.5108	2.4805	13.1140	514230
Std. dev	1.0329	0.8466	1.7440	29.4580	0.3547	0.1885	17.5368	0.5992	33.8480	0.6706	12.5888	171348
Min	1	0	14.2210	0	1	1	0	1	1	2	1	89499
Max	6	3	27.5902	100	2	2	100	5	107	4	100	609769

注：+ $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ ；②自上而下：所有者教育水平、企业规模、企业绩效（取自然对数）、内销导向、互联网意识、国际资质、外国股东、法律地位、行业竞争水平、当地市场潜力、经济基础设施、当地就业女性数量、样本数量、均值、标准差、最小值、最大值。

表2呈现了主要变量的回归结果。因为因变量是虚拟变量,本文进行了 Logistic 回归分析,这是因为线性概率模型下的预测值会落在 $[0, 1]$ 区间范围之外,从而导致结果偏误 (Wooldridge, 2015)。同时本文运用稳健标准差方法来解决异方差问题。Logistic 模型实际上将因变量 (DV) 转换为对数概率,其值等于 $\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right)$ 。 p_i 是女性受聘总经理这一事件的概率。模型1只包含控制变量,可以提供控制变量回归系数的预期方向。但结果表明,根据已有文献推断出的大多数控制变量对企业领导任用中的性别平等没有产生显著的影响,这与缅甸严峻的性别不平等现状一致 (The Asia Foundations, 2016)。只有法律地位 (*Legal Status*) 变量产生了显著负向影响 ($\beta = -0.6070$, $p < 0.01$),说明上市公司的市场话语权大,更不重视企业领导任用中的性别平等。这也从侧面印证了缅甸的性别不平等现象。

表2 回归结果

变量	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Difference-in-difference (DID) Estimator</i>		2.1858 *** (0.000)	1.9083 ** (0.001)
<i>DID × Economic Infrastructure</i>			0.0378 * (0.021)
<i>Treated</i>		-3.4110 *** (0.000)	-3.5663 *** (0.000)
<i>Time</i>		-1.4974 ** (0.002)	-1.7141 ** (0.002)
<i>Owner Education</i>	0.1554 (0.157)	0.1016 (0.392)	0.1023 (0.389)
<i>Firm Size</i>	0.0376 (0.842)	-0.0316 (0.875)	-0.0209 (0.918)

续表

变量	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Firm Performance (ln)</i>	-0.0491 (0.497)	-0.0472 (0.587)	-0.0569 (0.507)
<i>Domestic Orientation</i>	-0.0050 (0.299)	-0.0034 (0.529)	-0.0037 (0.479)
<i>Internet Awareness</i>	-0.2317 (0.480)	-0.1681 (0.664)	-0.2167 (0.575)
<i>International Qualification</i>	-0.1048 (0.866)	-0.3177 (0.623)	-0.3175 (0.621)
<i>Foreign Shareholder</i>	0.0076 (0.273)	0.0158 * (0.041)	0.0144 * (0.061)
<i>Legal Status</i>	-0.6070 ** (0.006)	-0.6709 * (0.023)	-0.6880 * (0.022)
<i>Competition</i>	0.0014 (0.668)	0.0046 (0.235)	0.0045 (0.254)
<i>Industry Belonging</i>	Controlled	Controlled	Controlled
<i>Local Market Potential</i>	-0.2665 (0.273)	-0.0168 (0.952)	0.0592 (0.834)
<i>Location</i>	Controlled	Controlled	Controlled
<i>Economic Infrastructure</i>	0.0010 (0.908)	-0.0053 (0.597)	-0.0234 + (0.075)
<i>Local Working Female Population</i>	6.12e-07 (0.508)	9.37e-07 (0.399)	1.29e-06 (0.274)
Observations	462	462	462
Wald Chi ²	31.53	92.32	86.24
Prob > Chi ²	0.0028 **	0.0000 ***	0.0000 ***
Pseudo R ²	0.0527	0.2117	0.2189

注: ①+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; ②自上而下: 双重差分估计量、双重差分估计量×经济基础设施、实验组、时间、所有者教育水平、企业规模、企业绩效(取自然对数)、内销导向、互联网意识、国际资质、外国股东、法律地位、行业竞争水平、所属行业、当地市场潜力、企业所在城市、经济基础设施、当地就业女性数量、观察值、Wald Chi²、Prob > Chi²、伪 R², 括号中为 p 值。

模型2在模型1的基础上加入双重差分估计量 (*DID*)、时间变量 (*time*) 和实验变量 (*treated*), 用于检验假设1。模型拟合度显著提高, 伪 R² 足够高, p 值足够小 ($p < 0.001$), 可以拒绝原假设。在双重差分模型下, 假设1得

到了验证。可以看到，女性总经理的平均受聘概率在实验组更低 ($\beta = -3.4110, p < 0.001$)，且随时间推移而降低 ($\beta = -1.4974, p = 0.002$)。但是，双重差分估计量的系数显著为正 ($\beta = 2.1858, p < 0.001$)，支持了假设 1。即女性当选减少了不平等，提升了企业领导任用中的性别平等程度，女性能有更多的机会晋升为总经理。虽然女性当选政治领袖并不能完全消除性别歧视，但是能够显著改善性别平等状况。换言之，女性政治领袖的当选改变了商业群体对管理领域性别平等的认知。在其他变量不变的情况下，女性受聘总经理的概率提高了 8.9 倍。

模型 3 用于检验假设 2。结果显示，女性政治领袖当选和企业领导任用中的性别平等程度有显著的正相关关系，并且在制度欠发达的地区，这一关系尤为显著。双重差分估计量和经济基础设施的交乘项系数显著为正 ($\beta = 0.0378, p = 0.021$)，支持了本文提出的假设 2。制度欠发达地区聘请女性总经理的概率是制度发达地区的 1.04 倍，结果呈现于图 1。

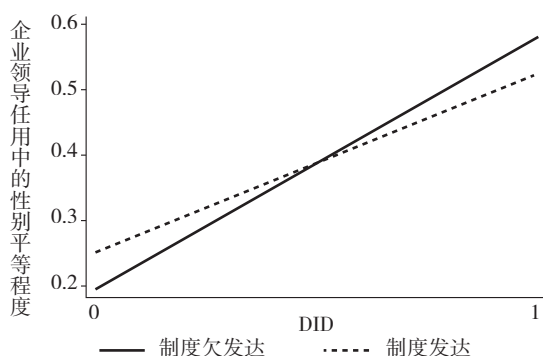


图 1 制度发展水平的调节效应

还可以看到，在模型 2 和模型 3 的数据结果中，外资持股比例的回归系数都显著为正。即外资持股比例越高，女性晋升总经理的机会就越大。这意味着，国际化可以在某种程度上促进企业管理层的性别平等。但另外，企业的股东数量越多，越可能遵循性别不平等的普遍规范，女性晋升总经理的机会越少。

(五) 稳健性检验

首先，本文检验了实证结果在不同的模型设定下是否依旧稳健，调用 Stata 14.2 的 diff 命令，验证了本文的主效应实证结果稳健 ($t = 4.11, p < 0.001$)。本文进一步研究发现，虽然女性当选没有彻底消除工作环境中的性别歧视，但相比控制组，实验组的负向效应显著削弱 (之前， $\beta = -0.667$ ；之后， $\beta = -0.277$)。本文还用 diff 命令进行了三重差分 (DDD) 分析，发现调节效应结果依然稳健 ($t = 3.07, p = 0.002$)^①。

其次是针对不显著的控制变量的稳健性检验。为了排除控制变量的组合导致自变量恰好显著的可能，本文去除所有的控制变量后，再次检验数据结果是否会受控制变量选择的干扰。结果发现，主效应 ($\beta = 1.7521, p = 0.002$) 和调节效应 ($\beta = 0.0363, p = 0.032$) 依然稳健。综上，多次实证检验都支持了本文提出的假设——认知转变会提升企业领导任用中的性别平等程度，并且此种效应在制度欠发达地区更为显著。

再次，本文的经济基础设施变量 (econ-

① 本文未报告具体检验结果，感兴趣的读者可联系笔者获取。

omic infrastructure) 可能与当地的人口数量有关联,人口更密集的地区用电更为紧张,发生停电的概率更大。因此,本文根据缅甸人口普查数据,收集了每个地区的人口数量,然后对经济基础设施变量进行了基于人口数量的比例调节。结果显示,主效应 ($\beta = 1.9218, p = 0.001$) 和调节效应 ($\beta = 0.5529, p = 0.029$) 依然稳健。

最后,在制度欠发达的地区,企业主有可能在选举前便出于经济利益考虑,招募了大量的女性员工。这会导致调节效应得出的结果不可信。为此,本文控制了企业女性员工数量(local working female population)。对女性员工数量取自然对数处理,用同地区同行业企业的女性员工数量均值代替缺失值^①。加入这个新控制变量后,主效应 ($\beta = 2.1204, p = 0.001$) 和调节效应 ($\beta = 0.0404, p = 0.021$) 依然稳健。本文进一步探讨,女性当选是否改善了就业机会方面的性别平等。最后得到的发现与预期一致:女性当选提升了企业招聘女性员工的概率 ($\beta = 1.2402, p = 0.028$),而且在制度欠发达地区,这种提升效果更强 ($\beta = 0.0470, p = 0.009$)。

四、结果讨论

无论是在实践中,还是在学术研究中,人们都为争取工作环境中的性别平等进行了长久的努力。但是,“女性如何突破职业天花板成为总经理”这个问题一直没有得到解答。为了解答这个问题,本文运用制度化(去制度化)的

逻辑,探讨了源于女性政治领袖当选、未进行任何制度改革情况下的组织变革。本文通过两个假设,阐释了新兴经济体中提升企业领导层的性别平等程度的两大机制——基于曝光的激励机制和自上而下的制度改善机制,即女性政治领袖当选会提升企业领导任用的性别平等程度。本文选取的缅甸情境非常具有代表性。昂山素季及其领导的民盟获得胜利增加了女性晋升总经理的机会,有力地证明了本文的假设。在考虑其他制度和经济因素的情况后,女性政治领袖当选依然能够提升企业领导任用中的性别平等程度。本文还通过进一步研究发现,上述效应在制度欠发达的地区更为显著。虽然本文实证结果的普适性还有待后续检验,但依然具有一定的理论和实践意义。

首先,本文证实了政治领袖更替会带来新的制度演化(Lucas, 2003; Waylen, 2014)。在昂山素季政治权力受限的情境下,本文证明,女性政治领袖当选这一事件会推动整个社会认知观念的变化,从而提升企业领导任用中的性别平等程度。这说明制度变迁并不一定需要强大的政治权力。此外,本文围绕宏观及政治观点角度展开,有利于重新凸显组织战略领域探讨的领导战略的重要性(Hambrick & Mason, 1984),特别是象征维度(symbolic dimension)的重要性。未来的研究可以进一步探讨,少数族裔高管上任除了可以减少企业风险行为(Jeong & Harrison, 2017)和提升绩效(Zhang, 2020)以外,是否可以显著提升组织中的性别

① 用行业均值、地区均值和全样本均值代替缺失值,实证结果依然稳健。

平等和种族平等程度。这会是一个颇具潜力的研究方向。

其次，本文有助于探明政治认同与改善性别平等之间的关系。女性参加工作（Bolzendahl & Myers, 2004）、受教育权（Kabeer, 2005）和反性别歧视的立法（Ferneret et al., 2005; Terjesen et al., 2015）固然是很重要的影响因素，但本文发现，除了现存制度之外，政治领域的制度变迁也会对企业治理领域的性别平等产生影响。本文以昂山素季的选举获胜为背景，证实了仅仅是女性领袖的象征性曝光就能够显著提升企业管理中的性别平等程度。也就是说，女性领袖当选嵌入、诠释和增强了政治意识形态的同时，还培育了工作领域中追求性别平等的、基于曝光和利益的动机和激励机制。

在其他制度背景下去检验上述机制的一般性，具有重要的实证意义。未来研究可以针对智利的巴切莱特、韩国的朴槿惠当选事件进行类似的检验。如果在这些制度背景下，公开的政治选举对于性别平等的作用依然稳健存在，将十分有益于政策制定者和政治活动家们推行变革。女性直接参加选举、参与政治生活与以往关于选举配额制（Waylen, 2014）的情境类似，但又有所不同。女性直接参与选举，能最高效地消除原有的制度化歧视、建立新的制度化平权。

最后，本文加入了最近的文献对次国家层级的异质性在组织行为研究中的讨论（Qian et al., 2018; Zhou et al., 2017）。新兴经济体在制度发展方面往往存在显著的地区差异（Qian et al., 2018; Zhou et al., 2017）。在相同的制度变迁或政策下，不同地区的企业会有

不同的表现（Li et al., 2019; Wang & Liu, 2021）。未来的研究可以检验性别多样性是否会导致不同地区的企业市值不同（Zhang, 2020）。探讨偶发事件对不同地区企业的组织战略和绩效的影响，也是一个颇有前景的研究方向。

本文亦有不足，未来的研究可以有针对性地做出完善。第一，本文选取的国家和事件背景过于单一，只选取了缅甸作为检验情境，有其优点，但也受限于其单一的历史和制度条件。只有在其他新兴经济体的类似事件中，能得出类似的结果，本文结论才更具普适性。

第二，本文无法区分是领袖的女性身份，还是其锐意革新的个人特质对性别平等产生了影响，而昂山素季身上兼具这两种特质。但这不会产生很严重的问题，因为大多数政府基金会（美国亚洲基金会，2016）、社会组织（Wedu Global, 2020）和媒体报道（Oxford Business Group, 2020）强调的都是昂山素季的女性身份。有大量的报道称，昂山素季已经成为缅甸女性的榜样，显著增强了她们的信心（The Asia Foundations, 2016），这有助于保证研究结果的可靠性。但是，最好的办法还是可以将这两种特质对性别平等的影响区分开来。

第三，本文进一步研究得出了女性当选政治领袖提高女性受雇率的结论，但这只是初步的发现。因其不属于主要研究范围，并未进行相关的理论分析。已有研究发现，女性领导力显著减少了焦点企业中的性别刻板印象（Zhang, 2020），本文得出的研究结论与之一致。而新上任的女性经理人可以多大程度提升女性受雇率，值得未来研究深入探讨。

五、研究结论及启示

本文利用缅甸大选作为自然实验情境,验证了女性政治领袖当选有助于提升企业领导任用中的性别平等程度,并且这种影响在制度欠发达的地区更加显著。本文主要有以下三方面的贡献:①证明了除推行改革之外,政治领袖的曝光可以触发重大社会变革;②探明了促进企业领导任用中的性别平等的又一重要因素;③丰富了制度理论,考虑到了制度变迁下的次国家层级的差异。一句话概括便是,起源于政治领域的新制度化过程会对经济领域产生积极影响,而这种影响在非都会区更甚。最后,衷心希望本文能为性别平等贡献一份力量,助力建立新的规则与规范。

接受编辑:任兵

翻译:罗银燕

收稿日期:2020年5月21日

接受日期:2021年3月31日

作者简介:

刘斌,现任厦门大学管理学院企业管理系助理教授,在香港中文大学获得博士学位。他的研究方向为家族企业、国际商务及“一带一路”,研究成果发表于 *Asia Pacific Journal of Management*, *Journal of World Business*, *Multinational Business Review*, *Nankai Business Review International* 以及《南大商学评论》《教育学术月刊》等国内外学术期刊。

王鹏(通讯作者, E-mail: pengwang@

uic.edu.cn), 现任北京师范大学-香港浸会大学联合国际学院工商管理学部助理教授,在西安交通大学和香港城市大学获得博士学位。他的研究方向为组织间关系和企业国际化战略,研究成果发表于《系统工程理论与实践》以及 *Strategic Organization*, *Australian Journal of Management* 等国内外学术期刊。

参考文献

- [1] Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. 2011. The gender diversity - performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1464-1485.
- [2] Asian Development Bank. 2016. Gender equality and women's rights in Myanmar: A situational analysis. Retrieved on Jan 27, 2018, from http://them-imu.info/sites/themimu.info/files/documents/Situation_Analysis_Gender_Equality_Womens_Rights_2016.pdf.
- [3] BBC News. 2016. Profile: Aung San Suu Kyi. *BBC, Asia*. Retrieved on Jan 27, 2018, from <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-11685977>.
- [4] Bolzendahl, C. I., & Myers, D. J. 2004. Feminist attitudes and support for gender equality: Opinion change in women and men, 1974-1998. *Social Forces*, 83: 759-789.
- [5] Cochrane, L. 2016. Aung San Suu Kyi to become "State Counsellor" of Myanmar. *ABC, News*. Retrieved on Jan 28, 2018, from <http://www.abc.net.au/news/2016-04-05/aung-san-suu-kyi-to-become-state-counsellor/7301994>.
- [6] De Mesquita, B. B., & Smith, A. 2009. Political survival and endogenous institutional change. *Comparative Political Studies*, 42: 167-197.
- [7] DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1983. The

iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147–160.

[8] Ferner, A. , Almond, P. , & Colling, T. 2005. Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of “workforce diversity” in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36: 304–321.

[9] Greenwood, R. , Oliver, C. , Sahlin, K. , & Suddaby, R. 2008. *SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage.

[10] Greve, H. R. , & Zhang, C. M. 2017. Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60: 671–694.

[11] Hambrick, D. C. , & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

[12] Helmke, G. , & Levitsky, S. 2004. Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*, 2: 725–740.

[13] Hinings, C. R. , & Greenwood, R. 1989. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell.

[14] Hoskisson, R. E. , Eden, L. , Lau, C. M. , & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43: 249–267.

[15] Inhetveen, K. 1999. Can gender equality be institutionalized? The role of launching values in institutional innovation. *International Sociology*, 14: 403–422.

[16] Jeong, S. H. , & Harrison, D. A. 2017. Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60: 1219–1252.

[17] Jones, B. F. , & Olken, B. A. 2005. Do leaders matter? National leadership and growth since World

War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 120: 835–864.

[18] Kabeer, N. 2005. Gender equality and women’s empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13: 13–24.

[19] Keegan, J. 2007. *Winston Churchill*. London: Penguin.

[20] Klein, E. 1984. *Gender Politics*. Cambridge: Harvard University Press.

[21] Kogut, B. , Colomer, J. , & Belinky, M. 2014. Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, 35: 891–902.

[22] Kogut, B. , & Zander, U. 2000. Did socialism fail to innovate? A natural experiment of the two Zeiss companies. *American Sociological Review*, 65: 169–190.

[23] Kostova, T. , & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45: 215–233.

[24] Lechner, M. 2011. The estimation of causal effects by difference – in – difference methods. *Foundations and Trends® in Econometrics*, 4: 165–224.

[25] Lepoutre, J. , & Heene, A. 2006. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67: 257–273.

[26] Li, J. , Liu, B. , & Qian, G. 2019. The belt and road initiative, cultural friction and ethnicity: Their effects on the export performance of SMEs in China. *Journal of World Business*, 54: 350–359.

[27] Little, R. , & Rubin, B. 2002. *Statistical analysis with missing data (2nd ed.)*. New York: Wiley.

[28] Liu, B. , & Wang, J. 2019. Demon or angel:

An exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*, 11: 317–343.

[29] Liu, B., & Wang, Q. 2020. Can certification help incumbent firms? *Asia Pacific Journal of Management*, 37: 1061–1083.

[30] Lucas, J. W. 2003. Status processes and the institutionalization of women as leaders. *American Sociological Review*, 68: 464–480.

[31] Mahoney, J., & Thelen, K. 2009. *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. New York: Cambridge University Press.

[32] Meyer, K. E., & Peng, M. W. 2016. Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47: 3–22.

[33] North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

[34] Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13: 563–588.

[35] Oxford Business Group. 2020. Daw Aung San Suu Kyi, Chairperson, National League for Democracy (NLD), on gender equity and democratisation: Viewpoint. Retrieved on Sep 6, 2020, from <https://oxfordbusinessgroup.com/viewpoint/daw-aung-san-suu-kyi-chairperson-national-league-democracy-nld-gender-equity-and-democratisation>.

[36] Parker, O., Mui, R., & Titus Jr, V. 2020. Unwelcome voices: The gender bias-mitigating potential of unconventionality. *Strategic Management Journal*, 41: 738–757.

[37] Peng, M. W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28: 275–296.

[38] Qian, G. M., Liu, B., & Wang, Q. T. 2018. Government subsidies, state ownership, regulatory infra-

structure, and the import of strategic resources: Evidence from China. *Multinational Business Review*, 26: 319–336.

[39] Sayari, S., & Omri, A. 2017. Earnings management, accruals and stock liquidity. *Journal of Finance*, 5: 17–28.

[40] Schein, V. E. 2001. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57: 675–688.

[41] Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437–453.

[42] Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., & Phillips, R. A. 2016. Historic corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 41: 700–719.

[43] Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations: Foundations for Organizational Science*. London: A Sage Publication Series.

[44] STCN. 2020. Can women hold up “half of the sky”? The latest change in the ratio of men to women on public listed company boards, who are paid more? [in Chinese] Retrieved on March 3, 2021, from http://news.stcn.com/sd/202012/t20201204_2593981.html.

[45] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.

[46] Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. 2015. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128: 233–251.

[47] The Asia Foundations. 2016. Gender (in) Equality in the governance of Myanmar: Past, present, and potential strategies for change. Retrieved on Sep 4, 2020, from <https://www.burmalibrary.org/docs22/AF-2016-05-06-Gender+Governance-en-red.pdf>.

[48] The Sasakawa Peace Foundation. 2017. Ad-

vancing women's empowerment: Growing women's entrepreneurship through ICT in Southeast Asia. Retrieved on Sep 5, 2020, from https://www.spf.org/awif/wp-content/uploads/2018/05/Womens-Entrepreneurship-and-ICT-SE-Asia_2017_en-2.pdf.

[49] United Nations. 2020. Gender equality. Retrieved on Sept 3, 2020, from <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>.

[50] Wang, Q., & Liu, B. 2021. State equity and outward FDI under the theme of belt and road initiative. *Asia Pacific Journal of Management*, DOI: 10.1007/s10490-020-09716-y.

[51] Wang, P., Jiang, X., & Dong, M. C. 2021. Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127020982875.

[52] Wang, P., Ma, Y., & Hu, Z. 2018. Unravelling the effect of alliance experience on alliance formation and alliance governance structure: A meta-analytic approach. *Australian Journal of Management*, 43: 653-671.

[53] Waylen, G. 2014. Informal institutions, institutional change, and gender equality. *Political Research Quarterly*, 67: 212-223.

[54] Wedu Global. 2020. Who inspires us: Aung San Suu Kyi and Burmese democracy. Retrieved on Sep 5, 2020, from <https://www.weduglobal.org/who-inspires-us-aung-san-suu-kyi-and-burmese-democracy/>.

[55] Wooldridge, J. 2007. What's new in econometrics? Lecture 10 difference-in-differences estimation. *NBER Summer Institute*. Retrieved on Jan 28, 2018, from www.nber.org/WNE/Slides7-31-07/slides_10_diffindiffs.pdf.

[56] Wooldridge, J. M. 2015. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Toronto: Nelson Education.

[57] Zhang, L. T. 2020. An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 31: 439-457.

[58] Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. 2017. State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62: 375-404.

[59] Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.

做得好更要说得好！

——组织合法性的话语建构研究回顾与展望*

□林晨雨 符正平 成林峰 王 曦

领域编辑推荐语：

“企业如何通过‘说’实现组织合法性，进而重构形象、提升竞争绩效，本文进行了系统的文献梳理与评述，并就未来的研究提出了可行的方向。”

——贺小刚

摘要：本文讨论了管理情境下话语建构组织合法性的形成机制和过程。合法化是话语重要的社会功能，组织可以利用话语策略建构合法性认同。本文首先采用文献计量研究梳理了组织使用话语建构合法性的发表成果，其次剖析了话语视角与组织合法性的关系和相关研究方法，厘清了建构组织合法性的话语策略以及话语施事结果，并在此基础上提出了话语建构组织合法性的机制模型。本文在一定程度上拓展了人们对话语建构组织合法性的认识，提出了未来的研究方向，为企业有效利用话语资源建构合法性提供了指引和借鉴。

关键词：组织合法性；话语分析；修辞策略；叙事策略；视觉策略

一、引言

随着媒体日益发达，形形色色的企业话语越来越被人们所熟知。比如海底捞被曝光卫生状况堪忧后迅速进行危机公关，在公告中果断认错、承担责任，成功挽回了声誉；万科在面临股权争夺时，管理层与其支持者将收购方定义为“野蛮人”，称其“信用不够，会毁掉万科”，从而拉开了收购与反收购的序幕；獐子岛集团在年报中回应巨额亏损的情况，采用了扇贝“饿死”“逃跑”等描述，引起了社会广泛关注。因为能够表达企业的不同诉求或目的，这些企业话语也逐渐成为管理领域的研

* 本文受国家自然科学基金专项“中国特色自由贸易港‘1+N’模式的制度创新及实现路径研究”（18VSJ075）和南华大学博士科研启动基金“联盟成员企业的组织身份形成及演化问题研究——基于角色地位的视角”（190XQD133）的资助。感谢悉尼大学商学院张唤助理教授的宝贵意见，当然文责自负。

究热点。管理研究中的“话语”通常包括两层含义：从狭义的日常交际来看，话语指的是人们使用的口语以及因此产生的对话，体现了人们的直接交流和互动；从广义的语言系统来看，话语是相互联系的观点及其表达方式，一般是指口头和书面语言等符号系统的集合及其累积表达的含义（张慧玉和杨俊，2016）。在管理情境下，研究者越来越关注企业的书面文件（书籍、董事会公告等）、高管言语（公开演讲、媒体采访等）、宣传符号（企业广告、愿景和使命等）和其他象征形式的材料（媒体报道、利益相关者评价、视频宣传等），因为这些话语能够塑造利益相关者对企业的看法，影响利益相关者对企业的合法性判断。在合法性研究中，话语的作用一直没有得到清晰的阐释，因此加强组织合法性的话语建构研究无论在理论还是实践上都是极为必要的。

作为一种社会建构，合法性由社会符号系统规定，是根据文化规范定义实体或活动是否恰当的考量（Scott，1995），从广义上说获取合法性的战略行动是一种交际行为，往往与辩护有关，具有话语的属性（佟彤，2017）。具体来说，所谓合法性的话语，就是组织为其战略行动和思想观点提供论点和论据，寻求受话者对说话者及其言行或者思想的理解与支持，从而为某种制度或秩序的具体实践活动赋予合理性的语言（辛斌，2020）。举例来看，创业企业往往需要包装其拥有的资源，通过讲故事的方式获得外界的认同和支持，比如在滴滴出行创业过程中，程维宣称要打造“一站式出行平台”，从而颠覆了路边拦车的概念，也获得了众多投资人的认可。在建构产品独特性时，苹果创始

人乔布斯以引领潮流为傲，他提出“伟大的艺术品不必追随潮流，因为它本身就在引领潮流”，得到了广大“果粉”的认同。在危机公关时，企业话语更为重要。比如蚂蚁金服在被监管约谈后，提出了“稳妥创新、拥抱监管、服务实体、开放共赢”的方针，力图获取监管机构的认可。因此，话语是支持组织制定和运用相应合法性战略的重要手段。

既有的合法性研究主要从两个视角展开。制度视角认为场域结构化的动力来自于制度压力，结构同形是一种有效获得合法性的方式（DiMaggio & Powell，1983），战略视角则将组织合法性作为一种重要资源来看待（Zimmerman & Zeitz，2002）。目前大多数研究聚焦于合法性作为一种属性（property）产生的影响（Suddaby et al.，2017），但对作为过程的合法性（legitimacy as process）关注较少。除了传统的组织同构，组织如何获取合法性？在合法性战略中，话语是一种重要的手段。一部分学者认为合法性是由多个参与者谈判形成的产物，主要通过行动者持续的互动实现（Berger & Luckmann，1991），合法化被定义为一个嵌入社会框架中的实体利用叙述等方式解释其存在的合理性并期望获得社会支持的过程。因此在组织管理实践中，话语不仅可以用于描述，同时也在扮演着积极的建构者角色（彭长桂和吕源，2014），将话语分析引入合法性理论的研究，对我们理解组织合法性的建构起到了关键作用。

基于话语分析方法的组织合法性研究文献在国内外顶级期刊上已有发表，但仍需进一步的探讨：一方面，企业的文化软实力及影响力的扩大需要通过话语实现，需要相应的理论

指导；另一方面，既有的文献分别探讨了应用于合法化研究的话语分析方法、促进事物合法化的话语策略等内容，需要进一步将两种理论有机对接，梳理相关的研究并整合既有研究成果。基于此，本文紧密围绕组织管理合法性的需要，对国内外重要管理学期刊的152篇文章进行了系统梳理，分析了话语建构组织合法性研究的发展脉络，话语视角与组织合法性研究的关系，围绕“话语策略—语义功能—合法性获取—话语施事结果”的路径提出了话语建构组织合法性的形成机制模型，为我们剖析理解组织如何通过话语的生产与传播获得合法性的认同提供了一个新颖的视角。最后，本文结合组织合法性的话语研究现状，对相关研究做出了展望。

二、话语视角及组织合法性

在管理研究中，合法性指的是一个实体的行为在一个由社会所构建的规范、价值、信念和定义的体系中被评价为可取的、恰当的、合适的（Suchman, 1995）。合法性的评判标准由制度确定，Brown等（2012）认为制度是一种文化体系，由多个参与者通过持续的社会谈判建构而成，是一系列的社会符号系统以及相互关联的文本的集合，是决定人们理解特定问题的意义框架。因此合法性与话语有着重要的关系。具体来说，话语被视为组织获得合法性认同的重要文化资源，合法性则是组织获取其他资源并赢得竞争优势的根本前提。

Suddaby等（2017）对既有合法性研究进行了总结，他们认为现有研究包括三个方向：

一是将合法性看成一种属性（property），合法性被认为是一个组织的物质表现（结构、产品、惯例等）与外部环境的规范性期望之间的契合程度；二是将合法性作为一种过程（process），主要探讨合法性是如何被组织采取战略性行动而建构的；三是将合法性视为一种接受者的感知（perceive）和评价（evaluation），从组织战略目标对象的角度探讨行动者在看/听/感受到组织的战略行动后如何给予组织合法性评价。话语策略作为一种合法性策略，一方面能够影响组织获取合法性，另一方面能够影响话语接受者的感知和评价，因此采用话语视角能够为我们理解组织合法性的建构过程提供一个新的切入点，其一可以增加我们对企业如何运用话语建构组织合法性的认识；其二，话语增加了合法性战略接受者的观感素材，为合法性研究的感知与评价视角提供有益的补充。同时，对话语的研究还有助于我们理解组织如何将现有实践去合法化，进而重塑社会制度的过程（Maguire & Hardy, 2009），因此话语的视角有助于我们打开组织合法性建构过程的“黑箱”。

（一）话语是一种建构意义的符号系统

一般认为，话语是人类用来进行交流和传播的一套工具符号，是关于意义、编码与相互关系的复杂系统（Fairclough, 2003），人类的语言不仅能够简单表征外部世界，也能生成意义（丁建新, 2007）——创造性解释外部世界的发展逻辑，同时建构社会语境的具体内容。詹姆斯·保罗·吉（2011）指出，除了建构意义，话语还具备六项建构任务，分别是建构活动、建构身份、建构关系、建构立场、建构联系以及建构复合系统与知识。因此组织可以利

用话语影响具体的意义建构过程和话语接受者的注意力方向（彭长桂和吕源，2014；彭长桂和吕源，2016）。

（二）合法化是一种意义建构的过程

意义建构是一种话语的沟通过程，人们通过言语的沟通去理解实践中的问题（杜晶晶等，2018）。正如 Hallstrom 和 Bostrom（2010）所观察到的，合法化是一种意义建构的过程，对语言的分析能使我们清楚地理解合法性建构过程中行动者之间的博弈、互动与沟通，尤其是合法化的三大过程：说服/翻译/叙述（persuasion/translation/narration）、理论化（theorization）、认同/分类（identification/categorization）都离不开语言的表述（Suddaby et al.，2017）。说服和翻译是指研究者将合法化定义为基于语言的说服和影响过程；理论化是通过将现有的规范和实践抽象为广义规范或范畴，加速实践的扩散和传播，从而使实践被视为理所当然的社会建构；认同是指建构同既有规范要求相似的身份以获取合法性，同时也将自己与竞争对手区分开来。

（三）合法性是意义建构和制度化的结果

Balogun 等（2014）认为，组织可以通过话语为自身和他人建构关于不断变化的组织背景和外部情境的意义，进而传播组织共同体思维认知和制度逻辑（Phillips et al.，2004）。通过词汇文本的编码，制度逻辑被具体化——话语建立了场域的规范，创造了意义、权力和知识的关系，为场域内的组织提供基本假设，并塑造组织的认知和行为（Schmidt，2008）。组织的合法性评价与制度的三个支柱有着重要的关系，它们是建立在实务支柱、道德支柱与认知支柱的基础上的（Scott，1995），因此，Berger 和 Luckmann（1991）指出，制度建立在语言基础上，合法性大厦则以此为基石，最终形成一套解释和论证社会活动的话语，为组织的行动提供良好的理由、基础以及动机（Van Dijk，1998）。

基于以上分析，话语作为一种符号系统，能够影响意义建构的过程，组织采用合法化的话语影响场域的制度化进程，最终形成或再生了组织的合法性（见图 1）。



图 1 话语视角下的组织合法性建构过程

资料来源：笔者结合 Suddaby 等（2017）的研究绘制。

三、组织合法性的话语建构 研究文献统计及分析

(一) 文献搜索及基本数据介绍

既有研究对话语/语言建构组织合法性的过程和策略进行了一定的探讨。本节以“话语分析”“叙事”“修辞”“讲故事”“组织合法性”为主题在中国知网进行检索,以“discourse analysis”“narrative”“rhetoric”“telling story”“organizational legitimacy”为主题在 Web of Science 核心合集数据库进行检索,从 *Organization Studies* (曾出版两期组织话语研究专刊)、*Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*, 以及《管理世界》《中国工业经济》等国内外重要的管理学和组织研究期刊遴选出契合本文主题的 152 篇重要文献,其中英文文献 147 篇、中文文献 5 篇。

我们借助 CiteSpace 软件工具对收集文献进行科学计量与可视化研究,揭示组织合法性的话语建构研究热点及演变趋势,为研究者了解该领域的研究进展建立初步印象。CiteSpace 可以用来分析和识别研究主题的前沿领域、关注热点和发展趋势,其操作是将筛选过的文献在输出数据时以作者、单位、标题、期刊、关键词、摘要、主要结论和参考文献等信息的形式进行保存并导入软件中,设置合理参数和阈值,进行聚类、合作网络、共现和共被引等分析,以展现话语建构合法性研究的发展趋势和热点前沿。

图 2 是历年发表的文章分布,基于该领域历年发表文献的数量,组织合法性的话语建构研究可以分为两个阶段。第一阶段是 2009 年以

前,合法性理论的研究者更多基于制度的视角而非战略和过程的视角进行研究,话语分析的方法尚未普及于管理研究之中。这一时期除了概念介绍的理论性文章,发表了少数经典的基于话语分析的案例研究。第二阶段是 2009 年以后,话语理论同组织合法性的研究产生了一定交集,首先是合法性研究的视角不再局限于制度的约束和影响,进一步拓展到研究合法性建构的过程和评价者的感知方面;其次是话语与制度的理论联系更加明确,因此话语分析的方法也被大家更为普遍地纳入合法性的研究之中。在管理情境下,企业的跨国并购、危机公关、战略变革以及创业等行动都需要运用到话语,随着企业话语实践的快速发展,相关理论研究越来越广泛和深入。

(二) 基于 CiteSpace 软件分析组织合法性的话语建构研究热点及其演进趋势

CiteSpace 提供了时间线的呈现方式以探索文献发表演进趋势。相同聚类的文献处于图像上方,发表时间在下方水平排列,越向右的时间距离现在越近,聚类中文献越多代表某一研究领域越重要。

如图 3 所示,组织合法性的话语建构研究发展趋势可以分为三个阶段。第一阶段研究的重点是组织话语同制度建构的关系,以及话语建构的制度如何赋予组织合法性。这一时期主要是话语研究同制度理论的结合,多为理论性文章。第二阶段是经济发展过程中的企业危机促使话语策略成为一种特殊的企业合法化战略。在这一时期,研究者开始研究话语如何具体作用于组织的印象管理行为之中,企业使用话语促进利益相关者理解其伦理、道德和责任,并

建构相应的企业认同。第三阶段，越来越多的学者将组织话语分析引入创业企业合法性的研究中，探究话语在帮助创业者获取合法性方面的作用。在这一时期，研究者不仅关注组织华丽的辞藻，也开始关注图像等其他有助于组织实施话语实践的素材。分析三个阶段的演进，

我们发现学者的研究逐步从宏观分析制度的形成到微观探究企业具体的话语策略如何建构合法性，研究的方向也逐步从理论与少量管理案例分析发展到更多探究管理情境下的企业活动。

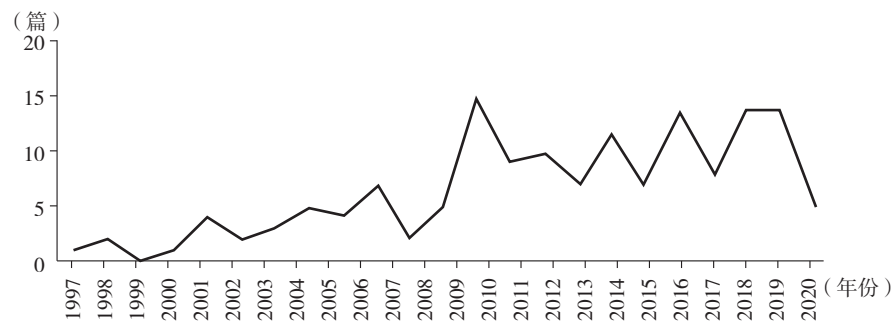


图2 组织合法性的话语建构研究历年发表文章数量分布（1997~2020年）

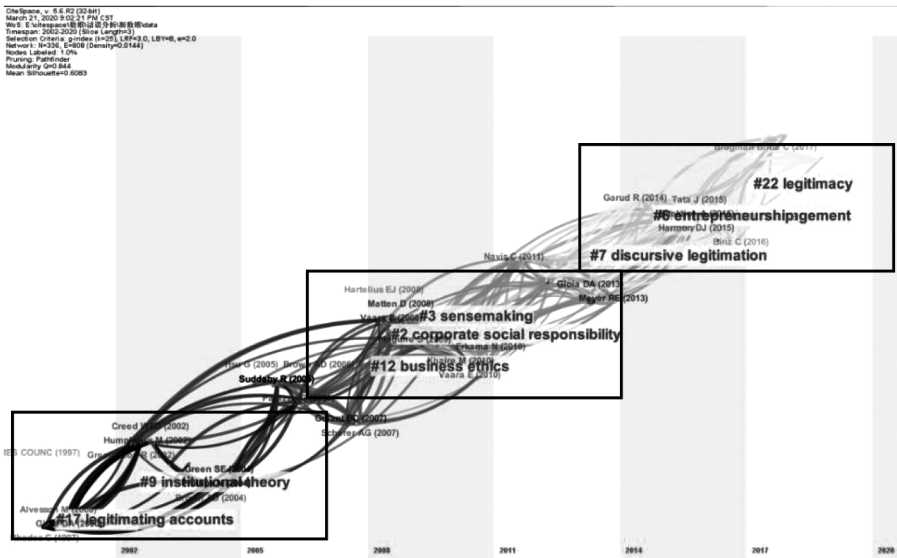


图3 组织合法性的话语建构研究发展趋势

具体来说，我们可以进一步通过关键词的共现和聚类探究本领域的研究热点（见图4），重要关键词包括合法性（legitimacy）、话语（discourse）、战略（strategy）、组织（organization）、意义建构（sensemaking）、叙事（narrative）、修辞（rhetoric）等，这些关键词聚类形成了元叙事、企

业责任、能动性、创业者、组织认同、权力、声望、文化、叙事和金融危机十个较有意义的类别。结合关键词共现我们可以发现话语构建组织合法性的研究大致分为几个脉络：一方面是探究合法性话语的运用主体，多数焦点放在企业身上，尤其是创业企业成为重要的研究对象；

另一方面是合法性话语策略的运用情况及其构建结果，比如企业如何使用叙事策略、修辞策略促进利益相关者形成合法性认同并达到自身期望的目的，组织能够以意义建构、身份认同建构、权力关系建构的意识形态重塑为中介，最终达到制度创业、制度变迁、公司并购、文

化制定、声望建设或是创业资源获取等结果。同时我们看到这些研究将越来越多的情境变量也纳入到了合法性话语的研究之中，比如不同的文化环境、权力结构以及市场竞争状况都会影响企业合法性的使用。

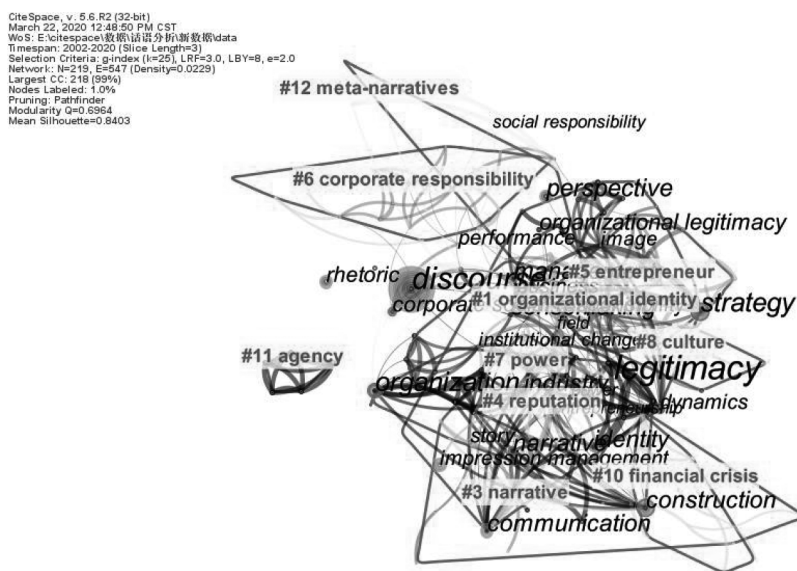


图4 组织合法性的话语建构研究关键词共现及聚类分析

进一步看，CiteSpace 提供的突发文献分析也能支撑我们对某一时期研究热点领域的把控，从而加深对本领域的了解。突发文献是某个时期引用次数大幅增加的文献，本文从 1997 ~ 2020 年所有文献中找到 5 篇在同年间突发性最强的文献（见图 5），图中 Begin 与 End 代表了热点文献成为焦点的起止时间，Year 代表了突发文献的发表时间，Strength 体现了文献受关注的程度。5 篇文献的发展遵循从理论研究到合法性话语策略分析的演进过程：早期文献提出话语分析可以为制度化过程提供一个连贯的分析框架，并强调了文本、话语、合法性、制度和行动之间的关系；合法性话语策略研究描述

了修辞、讲故事等策略在制度变革、企业创业等方面促进合法化的作用；最新的研究热点表明合法性研究需要进一步纳入现象学传统和社会符号学观点，对视觉信息等素材在组织语境中的广泛使用进行探讨。

以上分析表明，话语建构合法性是组织和制度研究领域处于成长期的研究主题之一，目前的研究已经厘清了话语建构组织合法性的理论基础，建立了话语与组织合法性获取之间的初步关系，重点探讨了组织使用的各类话语策略。尽管取得了一定进展，但相比制度理论及合法性理论的广泛研究成果，针对组织话语获取合法性的分析还是相当稀少的。研究者尚

上,因为词汇语法具有的基本功能包括概念意义(阐述人类所认知的各种经验片段及其逻辑关系)、人际意义(言语具有的功能以及表明说话人的态度、判断)和谋篇意义(语言靠自身机制将词句组成连贯的语篇,以表达概念和人际意义),因此该方法着重分析主位结构、主位推进模式、语气结构、修辞结构和语篇模式等话语的基本元素。

微观的系统功能语法分析针对语篇具有的三种意义进行分析,包括情态分析、及物性分析、词汇分析和语法分析等,通过考察微观句式如何影响人们的阅读和认知以形成合法性。彭长桂和吕源(2016)运用系统功能语法对苹果公司和谷歌回应政府问责的公告进行分析,发现两个企业在小句中使用了不同的情态系统,苹果公司通过建立话语交集、尊重东道国的权威获得了合法性认可。同时,彭长桂和吕源(2014)还采取了框架分析的视角,在结合系统功能语言学分析的基础上,认为个人层面的认知判断和组织层面的合法性构建之间需要建立有效的链接,能够帮助人们更好地理解组织合法性的微观构建过程。

2. 批评话语分析 (Critical Discourse Analysis, CDA)

批评话语分析起源于应用语言学,用来探索组织语言的基础及其与社会权力产生的主导结构的关系(Fairclough, 2003; Wodak & Meyer, 2009)。Vaara和Tienari(2008)认为批评话语分析通过考察互文性、语篇之间相互作用的过程与社会历史背景的联系从而影响处在特定历史环境中人们的思维与认知,这使其成为研究合法化话语的最常用的工具。

批评话语分析具有五个特性(Vaara et al., 2006):第一,批评话语分析旨在揭示社会、政治和经济领域中呼吁和行动者之间的权力关系;第二,语境(社会历史和制度情境)是批评话语分析研究的重要问题;第三,互文性即话语活动之间的相互联系(比如引用别人的话语)十分重要;第四,话语能够表现思维与认知,并将特定的思维与认知和霸权联系起来,并重新产生特定的思维认知和霸权(Van Dijk, 1998);第五,话语及其表达的意义的内在复杂性意味着理解特定社会现象的话语建构需要一种相互关联的方法。根据以上特性,分析合法性话语的批评话语研究分为三个流派:社会认知学派(Socio Cognitive)认为,话语结构不同于社会结构的特性使人们应该使用批判性的方法理解知识、态度、思维等认知界面对权力关系的影响,话语的合法性需具备来源合法、真实可靠的表征事实以及话语形式具有得体性、权威性和恰当性;话语历史分析学派(Discourse Historical Analysis)注重研究语篇的互文性和话语间性,认为除了注重文本的语言细节,也要涉及话语产生的历史背景和其他不同类别的话语,在进行话语合法性分析时要包括内容与主题分析、策略分析和语言实现方式分析(Reisigl & Wodak, 2017);社会符号学派(Social Semiotics)认为话语可以将社会实践语境化,即语境是组织采用特定的方式对话语组成的各个元素进行删减、变换、排列、替代而形成的,其目的适用于特定的交际场合(Van Leeuwen, 2007)。语境化的过程也就是社会现实合法化的过程,当语境化的主体是组织时,组织就获得了合法性的认同。社会符号学派的研究框架体现了

组织能动性地整合话语资源并对特定事物合法化的过程，是话语合法化研究的经典框架。总的来说，批评话语分析的本质就是寻求理解组织现象是如何被社会话语建构的，包括研究话语如何在战略制定和变革的过程中为组织获取合法性并动员战略资源（Erkama & Vaara，2010），同时也探索组织在特定历史背景下如何使用话语来获取合法性以达到促进变革的目的（Hardy & Maguire，2010）。

作为一个有效的工具语言学，系统功能语言学可以揭示语言创造和表达意义的过程（彭长桂和吕源，2016），适用于少量文本的语篇分析，能够帮助研究者在单个语篇的主位结构和主位推进、人际话语的语态和情态等方面同组

织层面的合法性构建之间建立有效的链接，从而了解组织合法性构建的微观过程。但运用系统功能语法进行分析需要较强的语言学基础，所以这种分析方法在合法性研究中并不普遍和流行。批评话语分析的优点在于理论基础较为广泛，能够从不同理论中选择拼凑一些对达到自己的分析目的方便有用的概念和方法进行分析，运用较为广泛，适用于将文本与社会情境和制度背景结合的合法性研究。缺陷在于往往从语篇中抽取样本进行孤立的详细考察和分析，容易造成对语篇的过度解读（辛斌，2008），导致缺乏效度的问题。话语建构组织合法性的研究方法对比如表2所示。

表 2 话语建构组织合法性的研究方法对比

类别	系统功能语言学（SFL）	批评话语分析（CDA）
主要流派	—	社会认知学派、话语历史分析学派、社会符号学派
分析对象	文本的情态、及物性、词汇、语法、结构	文本内容、话语实践和社会实践的相互关系
理论基础	符号学、系统功能语言学、社会语言学等	管理学、社会学、心理学、政治学等相关学科
特征	强调微观句式和话语框架对话语接受者合法性认知形成的影响	强调行动者使用的具体话语战略在特定社会情境和制度背景下的合法化过程
典型研究	彭长桂和吕源（2014，2016）	Vaara 等（2006）、Erkama 和 Vaara（2010）、Kahl 和 Grodal（2016）

资料来源：笔者根据文献整理。

（二）研究素材

能够传递组织意图的话语素材多种多样，包括书面文件、口头文字、艺术品、图片、符号和其他素材。从研究层次看，合法性的话语建构研究主要包括中观和微观层次。中观层次主要是组织层次，包括政府部门、企业及其他非政府组织一系列合法性建构的话语行为，微观层次主要是企业管理团队、高级管理人员运

用话语工具构建合法性并促使话语接受者达成共识。中观层次的研究素材一般包括媒体在报纸、博客发布的报道，组织在大型论坛或会议上形成的备忘录，企业与政府谈判达成的协议。因为公共媒介是说话者直接或间接提供解释和依据的“场所”，企业可以通过框架战略或议程设置战略性的操纵信息的发布（Patriotta et al.，2011）。在微观层次，研究素材可以是董事会致



股东的信、董事会开会的会议内容及公司内部档案文件，相关人员的访谈记录，甚至是与企业战略相关的 PPT 等图片素材或是对新闻发布

会的发言人进行话语和肢体动作分析。微观话语行为被认为具有更重要、更直接的合法性建构的人际功能（Breeze, 2012）（见表 3）。

表 3 组织合法性话语建构的素材来源

研究层次	话语素材
中观	媒体报道（Erkama & Vaara, 2010）、企业的公开辩护（Breeze, 2012）、会议备忘录（Hardy & Maguire, 2010）、组织和政府达成的协议（Maguire & Hardy, 2013）、历史文档（Kahl & Grodal, 2016）、可持续发展报告与行业准则（Etzion & Ferraro, 2010）、广告图片（Munir & Phillips, 2005）、企业故事（Garud et al., 2014）
微观	董事会致股东信（Patriotta et al., 2011）、企业战略 PPT（Knight et al., 2017）、新闻发言人的动作（Wenzel & Koch, 2017）

资料来源：笔者根据文献整理。

中观层次的研究素材适宜采用批评话语分析方法进行研究，有助于结合组织话语与宏观的社会情境和制度背景；微观层次的素材适用于研究材料较少的情境，对个体制作的 PPT、肢体动作等特殊素材的研究更有助于学者从新颖的角度揭示战略制定者使用特殊的合法性策略建构合法性的过程。

五、合法化话语策略的运用与话语施事结果

由于合法性认同与组织话语密切相关，因此组织合法化的过程可以认为是一种话语建构的过程，无论是合法化过程中的说服/翻译/叙述、理论化还是认同/分类都需要通过具体话语策略的应用来实现。通过应用话语策略，组织通过生产能够传播的文本进行合法性意义的建构，从而导致实践与制度的合法化或去合法化。

（一）话语策略分类及其语义功能

话语策略是人们为实现特定的社会、政治、

心理或语言结果而采取的话语实践（Kwon et al., 2014），比如用针对性的言辞操纵、防卫性的符号行动来构建或维持其信念系统，为其行为和物质实践的逻辑合法化做出令人信服的解释（Hardy & Thomas, 2014）。对话语接受者而言，不同的话语将会影响观察，尤其是注意力方向会被施事话语在某种程度上主导（彭长桂和吕源, 2014）。所以在行动之前，组织会进行有意识的思考，根据特定情况采取具体的话语策略完成合法性的建构，带来不同的战略结果（彭长桂和吕源, 2016），组织常用的合法性话语策略有以下三种：

1. 叙事策略

叙事的本意是讲述和传递信息，是我们给这个世界赋予意义、建构生活和共同体、理解组织情景的主要方式（杜晶晶等, 2018）。从意义建构的角度来看，叙事可以建构组织，管理者也可以利用叙事指导组织行动，塑造人们的反应，展现出权威性和合法性（Abolafia, 2010）——口头和书面语言、神话、传说、寓

言、故事、史诗、戏剧、喜剧、电影、新闻都是叙事策略的常见形式，甚至健康记录、组织文件和民谣也可以被认为是叙事的形式之一 (Dailey & Browning, 2014)。

讲故事是最为重要的一种叙事策略，也是组织获取合法性的常用策略。讲故事通过把一系列错综复杂的情节精心组织起来，将需要解决的问题变成一个连贯且充满情感的叙述，影响人们对现实的理解。随着用户互动、社群传播的兴起，讲故事在合法性获取的过程中发挥着越来越重要的作用：组织通过讲述不同的情节来翻译事件和价值观，展现组织情感，使现有的制度问题化，协调组织过去和现在的不同解释和意义。作为一种获取合法性的机制，“会讲故事”“讲个好的故事”可以增强“观众”的共鸣，使组织在突破资源约束与获得利益相关者认可的过程时起到“四两拨千斤”的效果 (Aldrich & Fiol, 1994; 杜晶晶等, 2018)。

创业研究发现，讲故事常常被用来合法化创业者的身份：从主体的角度看，讲故事体现出一种关于创业者的自我认知与体验，在故事当中，作者常常用英雄主义的、充满阳刚气质的、个性化的等话语标注创业者的身份，创建了创业者的自我身份认同 (Garud et al., 2014)。从客体的角度看，描述公司的创立、目标、产品和活动的话语必须与社会共享的信念体系和商业模式相吻合，讲给读者听的创业故事既要注重客观性，也要注重区分性，强调自身的创业实力和潜力，比如优秀的高管团队、坚实的组织架构、独特的创业资源、新颖的商业模式，从而获得认知合法性，实现无形的文化动员 (倪宁和李钊仪, 2016)。Mollick

(2014) 发现创业者通过构建故事情节减少了利益相关者的不确定性感知，从而获得了众筹网站上投资者的合法性认可。创业活动此时不再是“客观存在的客体”，而是由社会过程实现、形成和建构，是语言及论述通过理解和意义传递创业知识的过程。在制度变革研究中，讲故事更注重意义建构和共识形成 (Pollack et al., 2012)，行动者通过讲述制度变革发生的社会嵌入过程，改变听众思考问题所依据的惯常逻辑，从而使听众能够接纳那些原本会抵制的新事物，增强变革的合法性。Munir 和 Phillips (2005) 基于对柯达的案例发现技术创新本质上不一定具有破坏性，采用理论化的讲故事方法降低了推广新技术这一重大组织变革的阻力，并颠覆了既有的制度逻辑。企业进行并购时，管理者可以通过构建多重叙事，提升企业内外部的合法性，降低利益相关者的反对声音 (Landau et al., 2014)。在营销研究中，学者们发现品牌故事对企业塑造高端品牌尤其重要，因为讲故事可以为消费者提供现实消费的意义框架，传递品牌的理念和价值观，从而提升品牌的合法性，增强消费者与品牌的情感联结 (汪涛等, 2011)。而在应对组织危机时，讲故事也可以重塑组织的合法性。2010 年，在“深水地平线”钻井平台爆炸并造成人员伤亡以及严重的环境污染之后，英国石油公司陷入了一场企业合法性危机。为应对墨西哥湾灾难，英国石油公司发表了一篇关于“超越石油、重塑品牌”和“做出正确选择”的叙事性文章，将英国石油公司描绘为一个注重环保、有能力履行企业社会责任的公司，他们承诺将会加快组织变革，引入绿色运营和管理的理念 (Matejek &

Gössling, 2014)。而石油行业其他的大型公司壳牌、埃克森美孚也通过讲故事的方式将自身与可持续发展和未来利润联系起来,以此恢复公众的信心并实现合法化。

在使用叙事策略时,研究者们还指出,为保持组织合法性,故事叙述应该随着业务和环境的变化而改写。这意味着故事不是一成不变的,组织必须不断地制造和重制故事,将故事从个体叙事发展为集体叙事,并同具体的语境背景相联系(Lounsbury et al., 2019)。一方面,组织通过叙事创新重新诠释过去,并在叙事中隐含了新的期望(Abolafia, 2010);另一方面,某些故事在早期叙述时可能无法达到预期的效果,就需要进行重复叙述,通过讲述投射性的故事情节,从而为组织获得合法性奠定基础,并实现控制/抵抗、分化/整合和稳定/变化的功能(Dailey & Browning, 2014)。

2. 修辞策略

“修辞原是达意传情的手段。主要为着意和情,修辞不过是调整语辞使达意传情能够适切的一种努力(陈望道, 2001)。”“达意”和“传情”意味着修辞是一种使用者根据思想内容调整表达形式,从而确立以语言为媒介的建构有效目的的广义对话。作为一种话语工具,组织修辞通常包含某种特定目的,比如在不确定情况下进行谈判、产生和加强共识,或在制度变迁时发挥建构的功能(武守强和冯云霞, 2018)。Suddaby 和 Greenwood (2005)认为,修辞策略的主要目的就是积极地采用一定的制度性词汇以及有说服力的修辞表达,通过在创新的属性、主导制度逻辑和制度变革模块之间创造一致性或矛盾,为组织创新建构合法性。

一般认为,修辞策略的三个要点是论证、理由和说服(Balogun et al., 2014),说服是组织建构合法性的主要修辞手段,也是修辞策略与叙事策略的主要区别。在经典的亚里士多德修辞学中,合法性的说服被分为三种模式(Aristotle, 1991):诉诸人格(Ethos)的,演讲者展现自身知识及道德水平从而“以德服人”,将人们的行为和制度与文化规范相联系,有助于建立道德合法性;诉诸逻辑(Logos)的,演讲者以逻辑推演的方式对听众“晓之以理”,迎合大众对有效行动的渴望,有助于获取实务合法性和认知合法性;诉诸情感(Pathos)的,演讲者用深刻情感唤起听众的共鸣做到“动之以情”,建立实务合法性(Brown et al., 2012)。亚里士多德的三种说服模式与中国古代倡导的“喻德、喻理、喻情”不谋而合(王伟等, 2016),体现了修辞策略的目的是通过创建一种具有说服力的论证体系和结构,表达理性诉求,为具体组织决策进行辩护,建构社会接受的普遍共识,也揭示了修辞策略在分析组织如何管理合法性方面具有重要的前景(Gauthier & Kappen, 2017)。

研究中常见的修辞策略包括隐喻、提喻、转喻、类比、拟人化、翻译以及元叙事等。Etzion 和 Ferraro (2010)发现类比可以通过规范和认知两种机制影响制度化过程并为新的制度提供合法性。“翻译”打破了意义的扩散模型,即意义在时空中传播时,不可避免地会发生变化,而不是完整地传递下去(Hardy & Maguire, 2010)。因此翻译就是一种转换形式,在转换的过程中,各方重塑并传递信息,从而形成新的共享意义并使实践合法化(Ruebottom,

2013)。“元叙事”则是一种无所不包的叙述,具有主体性、目的性、连贯性和统一性,通过建构、抵制、改变文化或使制度变得恰当,从而建立合法性。一个典型的元叙事探索是 Suddaby 和 Greenwood (2005) 关于五大会计师事务所促使多元化经营合法化的研究,他们发现五大会计师事务所采用本体论(基于什么修辞可以或不可以共存)、历史论(追溯历史和传统)、目的论(行为的目的的神圣性)、秩序论(强调必然性)和价值论(强调更广泛的信仰体系)的元叙事,最终改变了会计与法律行业原有的制度逻辑,促进了新实践的合法化。

Bitektine 和 Haack (2015) 认为合法性应该被视为一个跨层次的建构,因此不同的修辞策略能促进不同层次的合法性。在微观上,组织利用修辞说服个体改变情感和理性,构成了个体对组织的社会可接受性的评价。例如,通过强调特定实践的成功,或一种实践的道德性,从而认为该实践为问题提供了一个令人信服的解决方案(Hardy & Maguire, 2010; Brown et al., 2012)。在宏观上,组织利用修辞建构一种嵌入在社会背景下的发展战略,强调组织行动的理所当然和不可避免,代表了群体层次或社会层次上对组织合法性的普遍共识(Gauthier & Kappen, 2017)。例如,组织在寻求获得利益相关者对于跨境并购的支持时,通过强调全球化的影响,提高了并购成功的潜在可能性(Vaara & Tienari, 2008),Erkama 和 Vaara (2010) 则从组织变迁的角度研究了沃尔沃汽车如何利用修辞合法化地描绘了其关闭位于芬兰的工厂的决定。因此从某种意义上说,合法性说服的成功不仅取决于修辞技巧,也在很大程度上取决于不断变化

的社会道德价值观(Joutsenvirta, 2011)。

3. 视觉策略

既有的合法性话语策略研究主要关注组织的话语施事行为,即通过语言、文字来表达具有一定含义和所指的某个语句,最终创造出一定的意义(奥斯汀, 2013),并形成语言和组织合法性之间的紧密关系。虽然 Berger 和 Luckmann (1991) 认为合法化的大厦是以语言为主要工具的,话语分析的核心关注的是行动者说了什么(Balogun et al., 2014),较少关注行动者创造、观看、绘制或展示什么,但战略方法中的一种观点认为视觉策略同样是有说服力的话语手段,许多情况下比口头或文本语言更能建构合法性(Meyer et al., 2013)。

最近有一些学者开始关注话语战略的视觉效应,因为印象管理在建构合法性方面具有重要作用(Vaara et al., 2006),合法化的印象管理所涉及的言辞操控不仅包括话语,还包括组织如何通过舞台展示的主题演讲来传递他们的合法性,漫画、照片、PPT、表格以及肢体动作成为了增强语言影响的关键要素(Meyer et al., 2013; Wenzel & Koch, 2017)。Pache 和 Santos (2010) 认为图像充当叙述主体时,视觉能在响应制度需求获取合法性的战略中起到核心作用。

话语实践的视觉策略是指组织利用可视化的客体或人工组件构建、转换、传播意义,影响话语接受者的感知和评价,从而使实践付诸实施(Meyer et al., 2013; Knight et al., 2017)。包含话语信息的可视化符号不仅可以向观众传播行动者的话语意义,也可以激发观者的联想从而创造视觉影像没有直接表达的额外含义。一方面,视觉策略有助于创造新的身份

认同和意义,促进公司的战略制定,使新的战略获得利益相关者的合法性认同。比如 Gylfe 等 (2016) 的研究表明,战略企业家可以通过利用不同的手势和其他身体动作来支持自上而下和自下而上的企业战略制定。Knight 等 (2017) 通过对咨询公司 PPT 以及咨询顾问的演讲研究,发现 PPT 展示通过描述、并列和凸显三种视觉机制来促进话语意义的形成,从而促进了战略的制定。Balogun 等 (2015) 指出,在与消费者的互动中,一线员工通过结合语言和肢体动作来帮助实现公司的战略。另一方面,话语还能推进产品的销售。Wenzel 和 Koch (2017) 研究了苹果公司 2001~2011 年新产品发布的主题演讲视频,发现演讲者通过引用、关联、划分类别和神秘化四种演讲类型,将身体动作概念化

为主题演讲体裁产生和再现中话语实践不可分割的一部分,从而构建和定义了社会现实,在不引人注意的情况下使其推广苹果公司产品的战略行动合法化。Munir 和 Phillips (2005) 研究了柯达的发展历史,提出摄影活动从一个专业性的活动最终成为一个商业性的大众活动,广告图片创造的新的客体位置和技术概念最终导致了便携式相机获得了消费者的合法性认同,并促进了传统制度的变迁。以上的研究表明,通过实施话语实践而产生的语言与其他可视性“产品”是一致的,并且不能与之分离,只有相互结合才能更好地创造意义。

组织合法性话语策略及功能对比如表 4 所示。

表 4 组织合法性话语策略及功能对比

类别	定义	典型方法	建构合法性的语义功能	应用领域典型研究
叙事策略	将需要解决的问题变成连贯且充满情感的叙述从而影响人们对合法性的判断	讲故事、叙述	愿景化 权威化 正常化 合理化 道德化 问题化 神话化	创业:创业故事对创业合法性的影响 (Garud et al., 2014) 制度变革:叙述对可持续发展报告与会计行业准则变化的影响 (Etzion & Ferraro, 2010) 危机应对:BP 利用博客、公开信讲故事重塑石油泄漏危机后的形象 (Matejek & Gössling, 2014) 营销:达芙妮通过讲故事塑造品牌 (汪涛等, 2011)
修辞策略	采用一定的制度性词汇以及有说服力的表达形式,通过论证、讲道理和说服的方式创造遵从性或矛盾,为组织建构合法性	隐喻、提喻、转喻、类比、拟人化、翻译、元叙事等		制度变革:五大会计师事务所利用修辞影响行业监管制度的变化 (Suddaby & Greenwood, 2005) 战略决策:跨国公司利用修辞获得关闭分支机构的合法性认同 (Erkama & Vaara, 2010)
视觉策略	组织利用可视化的客体或人工组件构建、转换、传播意义影响话语接受者的合法性感知和评价,从而使实践付诸实施	PPT、图片展示、肢体语言		战略决策:企业 PPT 对战略决策管理人员的认知影响 (Knight et al., 2017) 营销:苹果新产品的主题演讲对消费者合法性认同的影响 (Wenzel & Koch, 2017); 淘宝利用视频和图片在不同阶段建构利益相关者合法性认同 (张慧玉等, 2019)

资料来源:笔者根据文献整理。

总的来说,叙事策略主要是为了动员资源,通过讲故事的方式使无形的文化动员发生在有

形的资源动员之前,起到降低听众的抵触和怀疑情绪的效果,从而激发相关主体行动起来共同建构合法性认同(倪宁和李钊仪,2016)。修辞策略的采用是组织主体与利益相关者进行沟通的过程,其目的是形成共同的推理,有助于听话者的意义获取和框架形成,它是合法化过程的关键驱动力,能够帮助受众不知不觉接受说话者背后的价值取向,从而改变自身的合法性判断。视觉策略主要由图片、视频和演讲人的肢体动作等视觉内容呈现,能够对观看者的感官形成冲击。从符号学的角度来说,不仅文字和语言是表达符号,图像和肢体动作等视觉信息也是建构意义的符号系统。视觉信息不仅能够传递和再现口语及书面文本所表达的内容,而且还能通过不同的影像信息激发观者的情绪,营造紧迫感等心理从而构建表演者的战略概念,最终影响合法性的建构(Wenzel & Koch, 2017)。

从应用上来说,意义的形成过程是通过说话和视觉之间的相互作用来实现的。既有的研究表明,叙事讲故事策略更多用于创业领域,偏重改变听者的认知结构,比如创业者可以用故事介绍新公司以及新产品,提升投资人对公司和产品的认识。修辞策略在竞争领域更为常见,偏重影响听者的价值结构,用于说服利益相关者改变价值判断,也有利于企业在危机事件中修复自身形象。视觉信息作为声音和文字的延伸和实例化的延伸,更多地作为叙事和修辞策略在建构合法性过程中的有益补充。

企业管理者要充分掌握好合法性话语策略的内涵及使用方法,在建构合法性的过程中多元化地使用各种话语元素进行意义建构,从而获取合法性。

4. 语义功能

Van Leeuwen 和 Wodak (1999) 认为语言是实现合法化的核心手段,任何形式的合法化都可以通过实施话语策略来实现:组织在合法化过程中进行操纵与说服,激发了语义功能,进而改变了人们的价值观和社会认知,改变了对其他行动者的合法性评价,从而达到合法性建构的目的(Van Dijk, 1998)。话语策略实现合法化建构要依靠不同的语义功能,建构组织合法性的四种语义功能分别是:权威化(包括惯例、权威和推荐,即通过参考传统、习俗、法律的权威,以及被授予某种制度权威的人的权威而使之合法化)、合理化(描述事物的内在逻辑和外走向,表现事物的诞生和发展自然合理,比如符合效用、经济效益)、道德化(通过参照特定的价值体系,为合法化提供道德基础)、神话化(通过讲述故事或构建叙事结构,以表明问题与过去或未来的关系以及暗示事物的美好结局从而实现合法化)。Vaara 和 Tienari (2008) 在 Van Leeuwen 和 Wodak 的基础上新提出了“正常化”的语义功能,即把正常化作为一个单独的权威类别加以区分,以强调使具体行动或现象“正常”或“自然”的战略的重要性。Maguire 和 Hardy (2009) 进一步提出了问题化的语义功能。问题化是指组织在采用话语实践,促进新制度获得合法性的过程中,首先要改变支持现有制度的信念系统,达到对现有实践“去合法化”的目的。“问题化”以一种更能唤起共鸣的方式使用具有反对效果的元叙事,使现有组织实践的问题被放大,以破坏支持现有实践的合法性支柱,从而证实“现有实践的无效和不公正”,达成去制度化。“愿景



化”是通过讲故事设定对未来的期望从而获取合法性。Garud 等（2014）认为行动者可以通过故事设定两种期望，一种是认知期望，即增加人们对组织未来特征和环境的理解，包括市场、技术和竞争；另一种是务实期望，强调组织的利益相关者可能获得的未来利益，如金融家的投资回报、职业前景、员工的股票期权，以及客户的有价值的产品。

（二）话语施事结果

组织使用话语策略的根本动因是组织可以通过语言的使用改变或影响利益相关者的态度及合法性判断，从而诱导利益相关者做出有利

于组织的行动或是提升组织的竞争优势与绩效。但目前相关研究侧重于组织如何使用话语策略建构或获取合法性的过程，少有研究探讨话语建构合法性的具体施事效果，或仅作为附带性结果讨论。但从战略管理的角度来看，任何企业策略的价值都应由其实施效果体现。Gao 等（2016）将组织使用话语的情境分为创业情境、危机形象修复情境、财务情境以及竞争情境（见表5）。组织运用话语建构合法性除了较少涉及财务情境，在其他三个情境多有涉及，下面我们将结合这三个情境讨论话语建构组织合法性的结果。

表5 合法性话语施事结果对比

情境	应用领域	具体结果
创业	一般创业	饿了么、Silicon Graphics 等企业应用讲故事策略获得创业资源支持（Lounsbury & Glynn, 2001；于铁英和林文琛, 2018）
	社会创业	英国和印度尼西亚的社会企业应用讲故事策略获得社会创业资源支持（Margiono et al., 2019）
	制度创业	五大会计师事务所应用修辞策略促使政府管制政策发生变化（Suddaby & Greenwood, 2005）
危机形象修复	环境污染	BP 通过公告、公开信等方式重塑品牌形象（Matejek & Gössling, 2014；George & Kenneth, 2019）
	不良绩效	Vattenfall 公司利用修辞改变客户对其事故导致绩效下跌的负面形象（Beelitz & Merkl-Davies, 2012）
	违法行为	苹果通过发布公告强调服从东道国的管制权威以重建其政府关系（彭长桂和吕源, 2016）
竞争	企业竞争	IBM 采用积极的话语策略提升企业竞争优势从而获得更高销售数量（Kahl & Grodal, 2016）
	国际商务	大型跨国公司采用修辞策略加强并购后组织整合、关闭不良绩效工厂以及获得分部所在地政府的政策扶持（Vaara et al., 2006；Vaara & Tienari, 2008；Joutsenvirta & Vaara, 2015）
	政府组织与非政府组织	非政府组织在听证会上采用“翻译”的话语策略说服政府改变 DDT 的使用政策（Maguire & Hardy, 2009）
	营销	普锐斯利用图片广告引导观众想象并构建共同参与感，使普锐斯成为全球混合动力销量第一的汽车品牌（Garland et al., 2013）

资料来源：笔者根据文献整理。

1. 创业情境

创业活动可以分为一般商业创业、社会创业和制度创业。组织通常通过接受采访或是撰文讲述创业动因、历程和产品的独特性以获得

利益相关者的合法性认同从而争取创业支持。Lounsbury 和 Glynn（2001）通过研究硅谷成功企业家的创业历程发现，讲故事可以帮助创业者创造一种身份，为利益相关者设定期望并引

起共鸣,从而获得合法性认同,进而获取创业所需的资源支持,他们把这种讲故事的策略称为文化创意。比如吉姆·克拉克(Jim Clark),被誉为互联网时代最具创造力的工程师兼企业家,他创立了Silicon Graphics、Netscape和Healtheon三家市值超过10亿美元的科技公司,并利用讲故事的策略不断创造人们的期望并获得资金和技术的支持。滴滴出行创始人程维在介绍自己的创业历程时,常常提到其一次误机经历,表明与听众遇到的“打车难”经历相似,以此拉近与听众的距离,最终他们在2013年获得1800万美元的融资。饿了么创始人张旭豪也提到他的创业经历是从与同学收集上海交通大学附近的餐馆信息并印成一个小册子开始的,这样的创业故事为他获得3.5亿美元的融资以及大批的消费者支持(于铁英和林文琛,2018)。张慧玉等(2019)对淘宝网进行研究,发现创业型企业在成长的不同阶段需要运用不同的话语框架策略建构和维护不同的合法性,淘宝网的发展正是将平台成长、电商模式与文化保护、乡村发展、国家建设等话语主题相结合,更加符合新时期的道德规范和社会期望从而成长为中国的第一大电商平台。在社会创业研究方面,Margiono等(2019)发现讲故事也有助于社会创业企业获取利益相关者的合法性认同。他们对印度尼西亚和英国社会企业案例的研究发现针对不同的观众,有个人化及非个人中心两种不同的叙事机制,不同的叙事策略有助于社会创业企业激起听众的共鸣从而获得合法性以及捐赠支持。这个案例还发现了视觉机制在社会企业获得帮助中的积极作用,图像对于提升观众的理解至关重要。制度创业的主要结果是传

统规制的变革以及新制度逻辑的推广。Suddaby和Greenwood(2005)对五大会计师事务所促进法律规制的变化过程进行了研究,发现修辞策略激发的五种语义功能有助于揭示和操纵制度逻辑的变化,北美会计师事务所最终将咨询业务拓展到法律咨询的范围。以上研究从话语分析的角度进一步拓展了组织创业合法性获取的相关理论。

2. 危机形象修复情境

组织危机形象主要由负面事件引起,比如环境污染、不良业绩以及违法行为等。组织采用话语策略,最终起到形象修复的效果。举例来说,2010年英国石油公司(以下简称BP)在墨西哥湾的原油泄漏对环境造成了巨大的影响,企业必须通过一系列话语策略修复企业在公众中的形象。Matejek和Gössling(2014)发现,BP通过有技巧的修辞,强调其商业活动的正当性、技术的先进性以及对环保事业的热忱,使利益相关者认为将原油泄漏事件的责任只归于BP是不公平的,化解了BP的信任危机。George和Kenneth(2019)的研究也发现,BP利用公开信和公告,从气候科学以及可持续发展两个主题出发,谈论了气候科学、可持续性、进步、技术、利润、市场、政策七个方面的内容,使BP最终重塑了品牌,重新树立了企业在利益相关者心目中的形象,2018年BP在全球品牌价值榜位列第54。彭长桂和吕源(2016)通过研究谷歌与苹果公司发布公告的情态词语,发现谷歌意图转移话语对象,建立新的合法性标准,而苹果通过强调东道国的管制权威以及市场特性,主动服从制度约束以获取合法性认同。两家公司在与中国政府的管制争端中,谷

歌最终退出了中国市场，而苹果却不断壮大。Beelitz 和 Merkl-Davies (2012) 通过研究 CEO 的话语，揭示了瑞典能源公司 Vattenfall 在其位于德国的一座核电站发生事故后，利用修辞进行印象管理而非耗费大代价进行真正的变革，便能修复其与利益相关者冲突的过程。以上研究从话语分析的视角进一步拓展了组织形象修复及印象管理的相关理论。

3. 竞争情境

竞争情境广泛存在于组织之间，既有企业与企业之间的竞争，也有非政府组织与政府组织的竞争。我们认为话语能力也是企业的一种动态能力，在竞争过程中运用话语获取合法性可以显著提升企业的竞争优势进而提高企业的绩效。Kahl 和 Grodal (2016) 研究了 IBM 与雷明顿公司的竞争案例，发现使用积极的话语策略并从客户的角度进行沟通，有助于获取用户的合法性认同并提高产品的销售业绩。在国际商务方面，Vaara 等学者进行了多项跨国企业并购及开设分厂的案例研究，发现组织可以利用话语策略提升并购的合法性，为并购后的组织整合、关闭不良绩效的跨国工厂以及获得分厂所在地政府的政策扶持提供支持 (Vaara et al., 2006; Vaara & Tienari, 2008; Erkama & Vaara, 2010; Joutsenvirta & Vaara, 2015)。在政府组织与非政府组织方面，Maguire 和 Hardy (2009) 的研究最为典型。他们发现非政府组织可以采取“翻译”的方式破坏既有制度安排的合法性支柱，起到去合法化的作用并为新的制度安排获取合法性认同，最终 DDT 的使用被大范围禁止，自然环境得到了保护。在营销方面，Garland 等 (2013) 研究了普锐斯的图片广告，

发现丰田公司利用影像的视觉效应引导观众的想象、构建共同参与感，将普锐斯汽车与环保、自然等概念联系在一起，获得了消费者的合法性认同，使普锐斯成为全球混合动力销量第一的汽车品牌。以上研究从话语分析的视角进一步拓展了竞争情境下的相关组织理论。

我们综合以上分析并结合 Zimmerman 和 Zeitz (2002) 的研究，总结了话语建构组织合法性的作用机制模型 (见图 6)。组织在合法化的过程中可以利用话语策略激发语义功能，阐释其实施的合法性行动，从而影响利益相关者的认知和判断，建构组织合法性。获得合法性认同有利于组织实现形象构建、创业支持和竞争等目标。同时，良好的话语施事结果也会影响组织下一步的合法性话语策略以及利益相关者眼中的合法性印象，导致一个循环往复的过程。

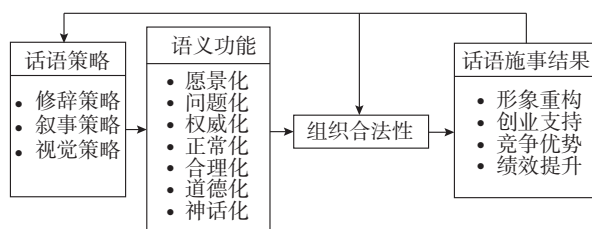


图 6 话语建构组织合法性的作用机制模型

六、结论与讨论

(一) 研究结论

合法性的话语建构是组织研究中日益受到重视的议题，本文对相应的研究方法、合法性话语策略以及合法性话语的施事结果进行了梳理。具体来说，本文认为：首先，话语与组织

合法性有着重要的联系,话语能够影响组织合法性的生成或再生。其次,话语理论与组织合法性研究的整合经过不同阶段发展日趋成熟,研究方法多维度、研究素材多来源有助于该领域研究的深化。再次,组织合法化的过程是一种话语建构的过程,组织可以有效运用叙事策略、修辞策略以及视觉策略等合法性话语策略激发愿景化、权威化等语义功能,进而改变利益相关者的价值观和社会认知,提升利益相关者对其的合法性认同。最后,合法性话语策略一般应用于组织的创业、危机形象修复以及竞争情境,其目的是改变利益相关者的认知和评价以提升组织的合法性水平,成功使用合法性话语策略将使组织更容易获取生存所需的资源,改变组织的形象,提高组织的竞争力。

(二) 贡献与不足

本文聚焦于1997~2020年组织合法性的话语建构研究,借助CiteSpace可视化软件对研究热点及文献发表进展进行了梳理,全面分析和总结了该领域的152篇发表文献,系统回顾了研究的脉络,形成了一定的体系,使研究者对相关研究有了初步印象,本文的主要贡献表现在三个方面:第一,厘清了话语与合法性建构的关系,对组织使用的话语策略以及合法性话语的施事结果进行了论述并提出了话语建构组织合法性的作用机制模型。研究表明,话语是语言层面的组织行为,是建构组织合法性的文化资源和重要手段,也是分析和了解组织合法性的有效途径(彭长桂和吕源,2014)。与传统组织合法性研究相比,以组织话语为对象进行的分析打破了话语的辅助性、从属性和工具性地位,使学者能够以可观察、易捕捉的视频、

报告和图片等话语材料的使用为切入点,结合情境分析组织合法性构建的动态过程,有利于语言转向与传统研究的融合,在适度标准化和规范化,严格控制研究主观性并配合部分量化研究方法的基础上,可以提高研究结论的普适性(张慧玉等,2016),为现有的合法性研究做出有益补充。第二,指出合法性话语的运用具有一定的情境性,不同情境下的合法性话语会产生不同的施事结果。有助于拓宽组织合法性研究的思路,推动合法性话语聚焦于不同层面的情境特征进行研究。第三,从管理实践来看,指明了合法性话语对企业的作用。企业需要提升话语使用的能力,从而通过实施合法性话语策略确保企业宗旨、愿景的实现。本文对话语策略做出的分类、对内涵的解释以及对其激发语义功能的阐释,有助于企业对照自身进行剖析,提升相关话语能力。

本文还存在如下不足之处:第一,本文虽较为全面地关注了近20年的发文趋势,但未能就该领域各流派的研究差异进行对比,尤其是研究主题、研究理论、研究层次的发展变化;第二,本文运用了一定的可视化分析和定量数据分析,但仍缺乏研究数据的深层次挖掘,具有一定的片面性;第三,话语分析在合法性中的应用只是组织话语研究的一个流派,本文尚未分析该领域与其他领域关注问题的结合点。因此,仍有很多重要问题可以通过文献分析解决,从而使研究者们对该领域的研究目的、理论视角、研究方法和研究主题建立更全面的理解。

(三) 未来展望

语言不仅是传播和交流思想的工具,而且

与组织现象息息相关,是组织行动者交流的载体。鉴于语言使用在组织运营中的重要作用以及其与制度、合法性的密切关系,该领域仍有极大的研究潜力,组织合法性的话语建构值得更多的关注和研究。

第一,从话语视角下的组织合法性建构过程来看,首先,组织被认为需要越来越多地向利益相关者传达符合期待的话语从而获得合法性(Gauthier & Kappen, 2017),但还需要对合法性话语的分类、内涵继续深入挖掘,尤其是从理论内涵来说,要进一步明确企业合法性话语的边界和意义,区别于其他印象管理策略。其次,从合法化过程上来说,既有研究对策略影响说服/翻译/叙述的过程探讨较多,而对理论化、认同/分类等过程探讨较少,未来可以对合法性话语如何促进实践的理论化、促进企业身份的认同与分类做进一步论述。最后,从合法性结果来说,对组织合法性话语的施事结果值得后继研究(邓晓辉等, 2018)。同时,既有研究主要是进行正向的研究即话语策略对合法性获取的影响,那么场域已经建立的制度和合法性对企业运用话语的反作用是怎样的,如何在现有研究和实践的基础上进一步指导企业优化可能使用的话语策略,从而达到最大化的效果。

第二,从研究情境来看,中国情境下的合法性话语研究刚刚起步,具有较大的独特性,需要学者们进一步发展以丰富主流的话语分析。具体而言,中国博大精深的文化要求我们使用中国的语言将这些思想呈现给观众(陆亚东, 2015),开展中国本土化的合法化话语研究具有理论和现实的要求。首先,可以对比中外企业

合法化话语策略的采用有何异同,探讨是否有更为适合中国情境的话语策略。其次,可以进一步探讨在何种条件下或什么类型的中国企业更适合采用话语策略获取合法性?叙事策略、修辞策略和视觉策略在何种情况下以何种方式进行组合能为企业获取合法性发挥最大的效用?企业需要何种资源来支持话语策略的运用?再次,在动态竞争的环境下成长起来的中国企业家的话语能力也值得我们细细研究。比如可以研究企业合法化话语能力的构建、提升或完备需要怎样的企业文化、领导力和企业流程的支持?总之,我们仍需要深入挖掘中国典型企业的话语实践发展,通过典型案例分析和提炼中国企业话语策略运用的独特规律,促进中国本土理论的构建和发展。正如李海洋和李新春(2018)所说,中国的管理研究一定要结合中国实践。

第三,在研究范式方面,话语分析的方法应该经得起那些用于评价科学理论和科学方法的普遍检验的标准(韩礼德, 2015)。其一,在研究理论上应该融入更多施事话语理论、符号学内容以及合法性判断者的视角,而非只是系统功能语言学、批评话语理论等,从而有助于理论的整合。其二,目前合法性话语分析的语料库都比较小,国内话语研究甚至几乎没有使用大型语料库的先例(武守强和冯云霞, 2018)。因此未来的研究一方面可以采用多案例分析的方法,对比不同的行动者如何运用话语建构合法性意义从而得出结论;另一方面可以更多地采用定量分析方法,使用计算机分析并进行量化研究是语言学下一步的发展方向。在实证研究中,学者们可以尝试开发出系统且科

学的指标体系以及符合管理情境的话语策略量表,还可以适当增加调节变量,研究不同情境下组织如何使用话语战略建构相应合法性要求,使话语分析在组织合法性的研究中更加完备。其三,既有的组织合法性话语研究更多关注话语本身,强调语篇的语法分析和结构分析,而忽视了图片等非语言元素。事实上,符号学是话语研究的基础之一,而文字和图片都可以被视为交流的符号,视觉交流具有独特的作用,视频、图片、幻灯片也能成为意义构建和合法性获取的重要手段(Munir & Phillips, 2005; Knight et al., 2017),因此未来的研究应该考虑多方面收集话语素材,增强研究的效度。

接受编辑:贺小刚

收稿日期:2020年4月28日

接受日期:2021年1月25日

作者简介:

林晨雨,中山大学管理学院博士研究生,在《研究与发展管理》等期刊发表文章,主要从事合法性理论和创新创业研究。

符正平,中山大学管理学院教授,博士生导师,北京师范大学经济学博士,在《管理世界》《中国工业经济》等期刊发表文章,主要从事产业经济及战略管理研究。

成林峰,中山大学管理学院硕士研究生。

王曦(通讯作者, E-mail: wangx247@mail2.sysu.edu.cn),南华大学经济管理与法学学院讲师,中山大学管理学博士,在《研究与发展管理》等期刊发表论文,主要从事基于科学的创业与风险资本的关系研究。

参考文献

- [1] [英] 奥斯汀:《如何以言行事》,杨玉成、赵京超译,商务印书馆 2013 年版。
- [2] 陈望道:《修辞学发凡》,上海教育出版社 2001 年版。
- [3] 邓晓辉、李志刚、殷亚琨、武琼:《企业组织正当性管理的修辞策略》,《中国工业经济》,2018 年第 4 期。
- [4] 丁建新:《叙事的批评话语分析:社会符号学模式》,重庆大学出版社 2007 年版。
- [5] 杜晶晶、王晶晶、陈忠卫:《叙事取向的创业研究:创业研究的另一种视角》,《外国经济与管理》,2018 年第 9 期。
- [6] 郭毅、王兴、章迪诚、朱熹:《“红头文件”何以以言行事?——中国国有企业改革文件研究(2000~2005)》,《管理世界》,2010 年第 12 期。
- [7] 韩礼德:《论语法》,杨炳钧译,北京大学出版社 2015 年版。
- [8] 李海洋、李新春:《中国管理学研究向何处去?》,《管理学季刊》,2018 年第 2 期。
- [9] 林乐、谢德仁:《分析师荐股更新利用管理层语调吗?——基于业绩说明会的文本分析》,《管理世界》,2017 年第 11 期。
- [10] 陆亚东:《中国管理学理论研究的窘境与未来》,《外国经济与管理》,2015 年第 3 期。
- [11] 倪宁、李钊仪:《创业故事的三成分模型:探索文化创业的微观结构》,《外国经济与管理》,2016 年第 11 期。
- [12] 彭长桂、吕源:《组织正当性的话语构建:谷歌和苹果框架策略的案例分析》,《管理世界》,2014 年第 2 期。
- [13] 彭长桂、吕源:《制度如何选择:谷歌与苹果案例的话语分析》,《管理世界》,2016 年第 2 期。
- [14] 佟彤:《批评话语分析视角下的合法化话语

策略研究：回顾与展望》，《广州广播电视大学学报》，2017年第4期。

[15] 汪涛、周玲、彭传新、朱晓梅：《讲故事塑品牌：建构和传播故事的品牌叙事理论——基于达芙妮品牌的案例研究》，《管理世界》，2011年第3期。

[16] 王伟、陈伟、祝效国、王洪伟：《众筹融资成功率与语言风格的说服力——基于Kickstarter的实证研究》，《管理世界》，2016年第5期。

[17] 武守强、冯云霞：《修辞视角下组织合法性的话语构建——以中国百胜和麦当劳为案例》，《经济管理》，2018年第1期。

[18] 辛斌：《批评话语分析：批评与反思》，《外语学刊》，2008年第6期。

[19] 辛斌：《英文新闻标题中的合法化话语策略分析——以〈华盛顿邮报〉和〈纽约时报〉有关南海争端报道为例》，《外语学刊》，2020年第4期。

[20] 于铁英、林文琛：《不战而屈人之兵？——综述语言使用在竞争中的作用与影响》，《管理学季刊》，2018年第2期。

[21] [美] 詹姆斯·保罗·吉：《话语分析导论：理论与方法》，杨炳钧译，重庆大学出版社2011年版。

[22] 张慧玉、胡望斌、汤晓路：《组织词汇研究述评及展望》，《经济管理》，2016年第7期。

[23] 张慧玉、沈煜、陆文娟、李华晶：《创业型企业话语框架策略与合法性构建：基于成长阶段的纵向案例分析》，《南方经济》，2019年第10期。

[24] 张慧玉、杨俊：《组织话语研究述评及展望》，《外国经济与管理》，2016年第7期。

[25] Abolafia, M. Y. 2010. Narrative construction as sensemaking: How a central bank thinks. *Organization Studies*, 31: 349-367.

[26] Aldrich, H. E. , & Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19: 645-670.

[27] Aristotle. 1991. *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. MA: Oxford University Press.

[28] Balogun, J. , Best, K. , & Lê, J. 2015. Selling the object of strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies*, 36: 1285-1313.

[29] Balogun, J. , Jacobs, C. , Jarzabkowski, P. , Mantere, S. , & Vaara, E. 2014. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51: 175-201.

[30] Beelitz, A. , & Merkl-Davies, D. M. 2012. Using discourse to restore organizational legitimacy: “CEO-speak” after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 108: 101-120.

[31] Berger, P. L. , & Luckmann, T. 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (No. 10) . MA: Penguin UK.

[32] Bitektine, A. , & Haack, P. 2015. The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40: 49-75.

[33] Breeze, R. 2012. Legitimation in corporate discourse: Oil corporations after Deepwater Horizon. *Discourse & Society*, 23: 3-18.

[34] Brown, A. D. , Ainsworth, S. , & Grant, D. 2012. The rhetoric of institutional change. *Organization Studies*, 33: 297-321.

[35] Dailey, S. L. , & Browning, L. 2014. Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39: 22-43.

[36] DiMaggio, P. , & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

- [37] Erkama, N. , & Vaara, E. 2010. Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shut-down case. *Organization Studies*, 31: 813–839.
- [38] Etzion, D. , & Ferraro, F. 2010. The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting. *Organization Science*, 21: 1092–1107.
- [39] Fairclough, N. 2003. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. MA: Psychology Press.
- [40] Gao, H. , Yu, T. Y. , & Cannella, A. A. 2016. The use of public language in strategy: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Management*, 42: 21–54.
- [41] Garland, J. , Huising, R. , & Struben, J. 2013. “What if technology worked in harmony with nature?” Imagining climate change through prius advertisements. *Organization*, 20: 679–704.
- [42] Garud, R. , Schildt, H. A. , & Lant, T. K. 2014. Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 25: 1479–1492.
- [43] Gauthier, J. , & Kappen, J. A. 2017. Corporate rhetorical strategies in the legitimation of genetically modified foods. *Journal of Communication Management*, 21: 218–235.
- [44] George, F. , & Kenneth, A. 2019. Fueling climate (in) action: How organizations engage in hegemonization to avoid transformational action on climate change. *Organization Studies*, 7: 1–25.
- [45] Gylfe, P. , Franck, H. , Lebaron, C. , & Mantere, S. 2016. Video methods in strategy research: Focusing on embodied cognition. *Strategic Management Journal*, 37: 133–148.
- [46] Hallstrom, K. T. , & Bostrom, M. 2010. *Transnational Multi-stakeholder Stand-Ardization: Organizing Fragile Non-state Authority*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- [47] Hardy, C. , & Maguire, S. 2010. Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53: 1365–1392.
- [48] Hardy, C. , & Thomas, R. 2014. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. *Journal of Management Studies*, 51: 320–348.
- [49] Joutsenvirta, M. 2011. Setting boundaries for corporate social responsibility: Firm – NGO relationship as discursive legitimation struggle. *Journal of Business Ethics*, 102: 57–75.
- [50] Joutsenvirta, M. , & Vaara, E. 2015. Legitimacy struggles and political corporate social responsibility in international settings: A comparative discursive analysis of a contested investment in Latin America. *Organization Studies*, 36: 741–777.
- [51] Kahl, S. J. , & Grodal, S. 2016. Discursive strategies and radical technological change: Multilevel discourse analysis of the early computer (1947 – 1958). *Strategic Management Journal*, 37: 149–166.
- [52] Knight, E. , Paroutis, S. , & Heracleous, L. 2017. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39: 894–921.
- [53] Kwon, W. , Clarke, I. , & Wodak, R. 2014. Micro – level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies*, 51: 265–290.
- [54] Landau, D. , Drori, I. , & Terjesen, S. 2014. Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. *Human Relations*, 67: 1321–1345.
- [55] Lounsbury, M. , & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22: 545–564.

- [56] Lounsbury, M. , Gehman, J. , & Glynn, M. A. 2019. Beyond homo entrepreneurs: Judgment and the theory of cultural entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 56: 1214–1236.
- [57] Maguire, S. , & Hardy, C. 2009. Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52: 148–178.
- [58] Maguire, S. , & Hardy, C. 2013. Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. *Academy of Management Journal*, 56: 231–255.
- [59] Margiono A. , Kariza, A. , & Heriyati, P. 2019. Venture legitimacy and storytelling in social enterprises. *Small Enterprise Research*, 26: 55–77.
- [60] Matejek, S. , & Gössling, T. 2014. Beyond legitimacy: A case study in BP's "Green Lashing". *Journal of Business Ethics*, 120: 571–584.
- [61] Meyer, R. E. , Höllerer, M. A. , Jancsary, D. , & Van Leeuwen, T. 2013. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. *Academy of Management Annals*, 7: 489–555.
- [62] Mollick, E. 2014. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29: 1–16.
- [63] Munir, K. A. , & Phillips, N. 2005. The birth of the "Kodak Moment": Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization Studies*, 26: 1665–1687.
- [64] Pache, A. - C. , & Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455–476.
- [65] Patriotta, G. , Gond, J. P. , & Schultz, F. 2011. Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48: 1804–1836.
- [66] Phillips, N. , Lawrence, T. B. , & Hardy, C. 2004. Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29: 635–652.
- [67] Pollack, J. M. , Rutherford, M. W. , & Nagy, B. G. 2012. Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 915–939.
- [68] Reisigl, M. , & Wodak, R. 2017. *The discursive-historical approach*. In the Routledge handbook of critical discourse studies: 44–59.
- [69] Ruebottom, T. 2013. The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28: 98–116.
- [70] Schmidt, V. A. 2008. Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. *Annual Review of Political Science*, 11: 303–326.
- [71] Scott, S. M. 1995. *Institutions and organizations*. MA: Sage Publications.
- [72] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.
- [73] Suddaby, R. , Bitektine, A. , & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11: 451–478.
- [74] Suddaby, R. , & Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50: 35–67.
- [75] Vaara, E. , & Tienari, J. 2008. A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33: 985–993.
- [76] Vaara, E. , Tienari, J. , & Laurila, J. 2006. Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of

global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27: 789–813.

[77] Van Dijk, T. A. 1997. *Discourse studies: A multidisciplinary Introduction*. MA: Sage Publications.

[78] Van Dijk, T. A. 1998. *Ideology: A multidisciplinary approach*. MA: Sage Publications.

[79] Van Leeuwen, T. 2007. Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1: 91–112.

[80] Van Leeuwen, T. , & Wodak, R. 1999. Legitimizing immigration control: A discourse – historical analysis.

Discourse Studies, 1: 83–118.

[81] Wenzel, M. , & Koch, J. 2017. Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, 39: 639–663.

[82] Wodak, R. , & Meyer, M. 2009. Critical discourse analysis: History, agenda, theory and methodology. *Methods of Critical Discourse Analysis*, 2: 1–33.

[83] Zimmermann, M. A. , & Zeitz, G. J. 2002. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27: 414–431.

Contents

Working from Home: How to Improve Supervisors' Trust and Performance-ratings? —A Construal Level Theory Perspective on the Role of Electronic Communication Instancy

Haijiang Wang¹ Xuejing Song¹ Lirong Long¹ Yunhui Huang²

(1. School of Management, Huazhong University of Science and Technology;

2. School of Business, Nanjing University)

Abstract: Purpose: Telecommuting makes work more flexible and allows employees to better balance their work and family lives. Studies have shown that telecommuting increases positive work attitudes, such as job satisfaction and organizational commitment. However, without watching telecommuters closely, supervisors may have doubts in employees' work motivation. The present study focuses on how characteristics of electronic communication have an impact on interpersonal interactions between superiors and subordinates. Based on construal level theory, we propose that employees' electronic communication instancy representing a temporal distance has an influence on their supervisors' trust and performance-ratings. We further propose that supervisors' reactions to electronic communication instancy are moderated by supervisor-employee relational demography similarity.

Design: We conducted a daily diary study among dyads of supervisor-employee for 10 days. Prior to the daily survey, we collected data on demographic variables (e.g., gender, age, education, organizational tenure, etc.) with a one-time questionnaire. In the next two weeks, we collected data on electronic communication instancy, supervisors' trust, and performance-ratings on a daily basis. Daily questionnaires were distributed around 5 PM, and had to be sent back by participants by 11 PM on the same day. In the end, we had 93 dyads of supervisor-employee (response rate was 86%) and the number of valid observations was 641.

Findings: Results obtained from multi-level analyses indicate that electronic communication is positively related to supervisors' trust in telecommuters and performance-ratings on both within- and between-person levels. That is, the more immediately telecommuters respond to work-related information during electronic communication, the higher trust supervisors are likely to have in telecommuters and the higher performance level supervisors were likely to rate. Moreover, the supplementary analyses show that

Contents

when supervisors and employees have low similarity in their age and organizational tenure, employee communication instantcy has a stronger influence on supervisors' trust and performance-ratings on the between-person level.

Originality: In the context of telecommuting, interpersonal interactions mainly rely on electronic communication. However, there is still a lack of relevant theoretical and empirical research on how the characteristics of electronic communication affect interpersonal interactions and relationships. Based on the construal level theory, this study provides a new perspective for understanding how superiors form attitudes and evaluations of telecommuting employees. Previous studies show that supervisors often don't have enough trust in telecommuters. Our findings suggest that electronic communication instantcy may decrease social distance by shortening temporal distance, which may further improve the level of trust and performance evaluation of superiors. The findings on the moderating effect of demography similarity between superiors and subordinates on the between-level shed light on the question of when the electronic communication instantcy is more important in telecommuting situations, which enriches and expands the research on construal level theory.

Implications: This study provides a new perspective for understanding how supervisors form attitudes and performance evaluations toward telecommuting employees. The findings highlight the important role of instantcy in electronic communication as it influences supervisor's feelings of trust in and performance-ratings of telecommuters. This study applies construal theory in the telecommuting context and enriches our understanding of interactions of different dimensions of psychological distance. Our findings suggest that telecommuting employees should strive for immediate reply to work-related information in order to gain trust from supervisors. Yet, our findings also suggest that supervisors' performance-ratings may be subject to characteristics of electronic communication. They should be aware of this effect and may employ result-oriented performance appraisal in order to avoid bias in subjective evaluation.

Key Words: telecommuting; construal level theory; psychological distance; electronic communication instantcy; relational demography similarity

Research on the Digital Transformation Process of Traditional Two-sided Markets —Case Study from the Perspective of Network Effect

Jiexiang Wang¹ Mengfei Zhai¹ Weiru Chen²

(1. School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University;

2. Department of Strategy and Entrepreneurship, China Europe International Business School)

Abstract: Traditional two-sided markets represented by department stores and wholesale markets are struggling to survive in the context of digitalization and platform economy. Compared with Internet platform enterprises, these traditional two-sided markets face many bottlenecks in stimulating network effects without “building block based on digital technology” and digital transformation may be considered as an effective solution to such problems. However, how to advance digitalization and why digital transformation can stimulate network effects are still mysterious to us. There are three main gaps in existing research: First of all, there are a lot of studies focusing on traditional two-sided markets, but few of them focus on the platform characteristics of network effects, thus those studies remain in the mode comparison rather than mechanism revealing. Secondly, there are many studies on stimulation strategies of platform network effect, but most of them focus on stimulating network effect by rapidly enlarging the network size, with less attention on network structure and network relationship, which makes it difficult to explain platform practices in the new context of digitalization. Finally, existing research on digitization is still in the stage of concept and framework discussion, the analysis on strategy and process is relatively lacking. Therefore, it is both theoretically and practically necessary to explore the process mechanism of digital transformation of traditional two-sided markets which is based on the network effects perspective. For the study of process mechanism, the case study method is suitable. This study uses a case study to explore how network effects can be stimulated during the digital transformation of traditional two-sided markets. According to the principle of theoretical sampling, this paper mainly analyzes the process of Intime’s countertrend growth relying on digital transformation, and focuses on what kind of digital behavior process it uses to act on the network size, network structure and network relationship bottleneck, so as to stimulate network effect and realize the improvement of size and benefit. In order to ensure the reliability and validity of the case study, we rely on first-hand interview data and archival data.

We find that the bottlenecks of supply and demand limitation, scene segmentation and personality deficiency from the dimensions of network size, network structure and network relationship result in a restricted network effect on traditional two-sided markets. To eliminate these bottlenecks, traditional two-sided markets use mechanisms of information symmetry, network bridging and innovation complementation by digitization, interconnection and intelligentization. The digitization process mainly promotes information symmetry by connecting products and customers through digital technology, expands the visual size between suppliers and customers, and enhances the network value from the dimension of network size. The interconnection process mainly promotes the connection of consumption scenes and regional nodes through digital technology. That is, the separated offline outlets can be connected

through the Internet platform, which enhances the network value from the dimension of network structure. The intelligentization process mainly makes use of digital enabling to create differentiated services and customized products, promotes innovation complementarity through digital technology, and enhances the value of network from the dimension of network relationship. To sum up, this study has the following three theoretical contributions: One is to supplement research on traditional two-sided market, which is a kind of platform. The second is to establish the link between platform research and digital research. Thirdly, the case study of multi-dimensional network effect stimulation is carried out based on the network size, network structure and network relationship.

There are several managerial implications: Firstly, entrepreneurs may consider reshaping their cognition of digitalization, which is not a simple channel supplement but a strategic reconfiguration. Secondly, in the context of digital technology promoting industrial restructuring, platform enterprises may not simply focus on the user size. Finally, traditional enterprises should focus on using digital technology to stimulate network effects and seizing opportunities for rapid growth. Although this study uses research design to improve reliability and validity, the theoretical model developed from single-case analysis still has certain applicable boundaries. First of all, the model is aimed at the analysis of the digital transformation of traditional two-sided market. Whether it is applicable to the digital transformation of other enterprises requires further exploration. Secondly, the enterprise analyzed in this paper is not a new venture from 0 to 1, but one that already has a certain user size. Finally, the beginning of the digital transformation process should be differentiated according to the context. Future research can focus on the differences in the process between traditional companies' "depending on the platform" and "depending on their own" to promote digital transformation through the comparison of multiple cases.

Key Words: digital transformation; two-sided markets; network effects; process model

Digital Transformation Path of Manufacturing Enterprises from the Perspective of Dynamic Capabilities—Based on the Case Study of Kinco

Pei Zhang Miaomiao Zhang

(School of Economics and Management, Hebei University of Technology)

Abstract: With the development of digital technology, a new wave of industrial revolution is taking place, and the digital technology system formed by digital infrastructure, digital platforms and digital artifacts has continuously strengthened the traction of the digital transformation of the manufacturing industry. As high-level capability, dynamic capability can help companies cope with rapid technological and market changes. However, prior studies pay little attention to the change and reshaping mechanism of capabilities in the process of digital transformation of manufacturing enterprises, and research on basic theoretical issues such as the definition and the dimensions of dynamic capability in the digital age remains less explored.

Therefore, drawing on the dynamic capability perspective, we selected Kinco Automation Co., Ltd. as the subject of our single case study and collected first-hand and second-hand data through interviews and other methods. We then used grounded theory coding method to conduct bottom-up coding analysis. We finally discussed the dynamic capabilities that manufacturing companies should build in the digital age and how to build them, and further revealed the changes and reconstruction mechanisms of dynamic capabilities in digital transformation.

First of all, we find that the digital transformation process of Kinco is a process of building dynamic capabilities, starting with digital sensing capability, which are specifically divided into external environmental insight capability and internal management evaluation capability. Environmental insight capability is a prerequisite for digital transformation, and management evaluation capability accelerates the process of digital transformation; digital seizing capability is a key capability in the process of digital transformation. Only when data can be collected and connected, and data collaboration is realized, data can have penetrating power, and the “bottleneck” in the production process can be discovered; digital transforming capability is a dynamic feature of capability internalization, including employee empowerment and technology empowerment. The work behavior, authority and value of employees have changed. The manufacturing process is supported by digital technology to achieve on-demand production scheduling, flexible manufacturing and lean production. Secondly, the obvious and short-term realization of digital transformation for manufacturing companies is the improvement of supply chain efficiency, which is manifested in the improvement of production efficiency and the maximization of resource utilization, and the trigger mechanism of the production improvement process has changed. Then there is a change in the management paradigm, which is reflected in the change of the concepts of human resource management and quality management. The long-term and potential impact is the innovation of the business model of manufacturing companies, manifested in establishing new businesses, proposing new value propositions, and building a digital manufacturing ecosystem.

Contents

This paper not only focuses on the dynamic capability itself, but also explores the constructs and even sub-constructs of it. At the same time, it emphasizes the shaping of “digital capability”, and builds a one-way flow path framework for digital sensing capability, digital seizing capability, and digital transforming capability. With the continuous flow of capabilities, capabilities achieve high-level transformation and become capabilities that other companies are difficult to imitate, enriching the research on “digital capability”.

In terms of practical implications, this paper points out that digital transformation is not only the application of digital technology to improve the efficiency of business activities, but more importantly, the data empowerment generated by the in-depth integration of digital technology, business processes and business scenarios. This suggests that companies should grasp the key path: i. e. , from digital sensing capability to digital seizing capability and then to digital transforming capability.

Despite all the contributions, this study has several limitations. Firstly, due to the use of case study methods, the generalizability of the conclusions needs to be verified. On the one hand, the case company is in the automation industry. This type of industry has advantages in business scenarios and is easier to trigger digital transformation. On the other hand, The model in this paper matches the digital trigger scenario on the M (manufacturing) side, and the digital trigger scenario on the C (customer) side has differences in the specific content of digital seizing capability and digital transforming capability. Therefore, future studies can compare across multiple cases while analyzing specific cases. Secondly, the dynamic capability path proposed in this research is only one of the evolution paths, not the only path. Future research can test and extend the validity of the research conclusions through dynamic simulation and other methods.

Key Words: manufacturing; digital transformation; digital factory; dynamic capability

Female Political Leader Election and Its Influence on Female Managerial Leadership in Myanmar

Bin Liu¹ Peng Wang²

(1. School of Management, Xiamen University;

2. Division of Business and Management, BNU-HKBU United International College)

Abstract: Purpose: While organization studies have criticized the gender inequality issues by highlighting the benefits of having female top managers, the organization literature remains largely silent about how those female top managers broke the glass ceiling at the very beginning. Paradoxically, previous studies advocate that female managerial leadership is actually conducive to organizational performance without explicating the antecedents of those rare appointments under their assumed general institutionalized inequality. This study aims to investigate whether the exposure of gender roles in political spheres triggers the rise of gender equality in managerial leadership.

Design/methodology/approach: Myanmar is a perfect research context, a typical emerging economy of serious gender inequality issues and frequent regime changes. Though under political turmoil recently, the winning of the National League for Democracy (NLD) led by Aung San Suu Kyi in Myanmar in the year 2015 just provides a valuable experimental context that may fill the gaps, where females are being oppressed for a long time. Despite criticized under the Rohingya's crisis, the legendary lady Aung San Suu Kyi has won high appraisals in the past and successfully led the NLD to take the majority of seats on the General Election in the year 2015, which presents as the most salient challenges to the long-term military governance. However, neither legislations nor demographic trends, which two factors are believed as the key influencers of gender equality in employment, have changed significantly in Myanmar within this historical transition. To probe the contention, we have adopted the panel survey pertaining to The Enterprise Survey in Myanmar initiated by the World Bank in the year 2014 and 2016. Specifically, this study has constructed a quasi-experiment design with the modeling of difference-in-difference. 462 firm-year observations from 231 firms have entered into the final dataset.

Findings: We invoked the (de) institutionalization logic and investigated whether organizational changes start from the election of female political leader even in the absence of any regulatory changes. Though limited to two primary hypotheses, we deem that the examination depicts a crucial exposure-based and top-down institutionalization mechanism of improvements in gender equality in managerial leadership in emerging economies. That is, the female exposure in the political sphere triggers organizational changes in gender equality. The contextualization in Myanmar serves as a representative sample to verify whether the election of a female political leader can enhance the cognitive awareness of gender equality in managerial leadership among the business entities. The hypothesis is well justified that the winning of lady Aung San Suu Kyi and her party NLD has created prominently positive effects in improving women's chances of being appointed as the top managers within the business sectors. This presents direct evidence that the election of female political leaders generates salient influences on organizational acceptance of gender equality in managerial leadership when accounting for other regulatory and economic factors. We have also identified that such conducive effects

Contents

are more profound in institution-wise poorer regions. Though further empirical evidence needs to be found to consolidate the generalizability, our preliminary finding provides several theoretical and practical implications worth mentioning.

Originality/value: Firstly, the study provides direct evidence to corroborate that new institutionalization starts from the change of political leaders. Given that Aung San Suu Kyi has limited political power, we have unveiled that a female leader's political election per se can significantly change cognitive perceptions that help improve gender equality in managerial leadership, which highlights that strong controlling powers are not a necessary condition for an institutional change. Secondly and relatedly, the study contributes to unraveling the thorny interpretations of the relationship between political identification and improvements in gender equality. While women's participation in the workforce, access to education, legislation that outlaw sex discrimination are critical, we further add that the institutional change emerging from the political sphere rather than the pre-existed institutional outputs can make a difference. Lastly, we also join with the recent literature by reminding of the consideration of subnational idiosyncrasy when examining organizational behaviors.

Implications/research limitations/suggestions for future research: The first issue is about a single country and a single event context. Although we have highlighted the merits of the sampling context, the findings should be bounded by those historical and institutional conditions thus generalizability can be assured only if we found similar results across similar events that happened in other emerging economies. Secondly, the study cannot completely tease out the effects of electing a female leader from electing an institutional innovative (democratic) leader since Aung San Suu Kyi carries both identities. However, it is not a serious concern since most of the government-supported foundations, social enterprises, and media coverage have emphasized her female identity while reminding her limited power in the political sphere. Yet, it is certainly fruitful to find ways to separate the two potential effects apart.

Key Words: female political leader election; gender equality in managerial leadership; institutional theory; subnational heterogeneities; Myanmar

Well Done, Better Said! —A Review of Discourse Application in Organizational Legitimacy Construction

Chenyu Lin¹ Zhengping Fu¹ Linfeng Cheng¹ Xi Wang²

(1. Sun Yat-sen Business School, Sun Yat-sen University;

2. School of Economics, Management and Law, University of South China)

Abstract: Purpose: Discourse can expand the soft power and influence of organizational culture, and organizations can use discourse strategies to construct legitimate identity. The discourse action of organizational legitimacy needs more theoretical guidance, and academic research needs to further integrate legitimacy and organizational discourse. Therefore, this paper discusses the formation mechanism and process of discourse construction of organizational legitimacy under the management context.

Approach: Firstly, we selected 152 important studies from leading management journals through keyword screening. Secondly, we used the Citespace software tool to scientifically measure and visualize the collected documents, revealing the research focus and evolution trend of discourse construction of organizational legitimacy. Thirdly, through intensive reading, this paper analyzes the relationship between discourse perspective and organizational legitimacy and related research methods, and clarifies the legitimized discourse strategy and illocutionary results. Finally, the mechanical model of discourse construction of organizational legitimacy is put forward.

Findings: First of all, the integration of discourse theory and organizational legitimacy has gone through different stages of development. Multi-dimensional research methods and research data from various sources are helpful to deepen the research in this field. Secondly, the process of organizational legitimization is a discourse construction process. Organizations can effectively use narrative strategies, rhetoric strategies and visual strategies to stimulate changes of stakeholders' values and social cognition, and enhance their legitimacy. Thirdly, the application of legitimacy discourse strategy can help organizations to obtain resources, change their image and improve their competitiveness.

Value: Firstly, this paper points out the relationship between discourse and legitimacy construction, and the mechanism model of discourse construction of organizational legitimacy is presented. Organizational discourse analysis breaks the auxiliary, subordinate and instrumental position of discourse in traditional legitimacy research, enables scholars to analyze the dynamic process of organizational legitimacy construction in combination with context, and is beneficial to the integration of language turn and traditional research. Secondly, it points out that there are certain situations in the use of legitimized discourse, which will produce different results in different situations. This will help broaden the thinking of organizational legitimacy research, and promote legitimacy discourse to pay attention to different levels of situational characteristics. Finally, this paper points out the role of legitimized discourse in business management. Enterprises need to improve their discourse use ability, so as to ensure the realization of their goals and vision by implementing legitimized discourse strategies.

Limitation: Firstly, although this study pays more attention to the publishing trend in the past 20 years, less attention has been paid to compare the differences of various research streams in this field, especially the development and changes of research

Contents

topics, research theories and research levels. Secondly, visual analysis and quantitative analysis are adopted in this study, but there is still a lack of deep mining of research data, which is one-sided to some extent. Thirdly, this paper does not analyzed the combination of this research streams with other research streams. Therefore, there are still many important problems that can be solved through literature analysis, so that researchers can have a more comprehensive understanding of the research objectives, theoretical perspectives, research methods and research topics in this field.

Future research: First of all, from the perspective of organizational legitimacy, we can pay attention to the classification and connotation of legitimized discourse, especially to further clarify the boundary and significance of legitimized discourse of enterprise, so as to distinguish it from impression management strategies. With regards to the process of legitimization, we can further explore how legitimized discourse can promote the theorization of future practice and the identification and classification of corporate identity. From the results of legitimacy, the role of legitimized discourse of organizational deserves further study. Secondly, from the perspective of research context, researchers can compares similarities and differences between Chinese and foreign enterprises in the application of legitimized discourse strategies, and explores more suitable discourse strategies in the Chinese context. We can further explore the conditions under which Chinese enterprises are more suitable to use discourse strategies to gain legitimacy, the ways and scenarios that the combination of narrative strategies, rhetorical strategies and visual strategies can maximize the effectiveness of enterprises in gaining legitimacy, and what resources enterprises need to support the use of discourse strategies. Thirdly, more perspectives of illocutionary discourse, semiotic and legitimacy judgment can be integrated into the theory. Multi-case analysis and quantitative analysis can be used. Visual communication symbols such as PPT and pictures are also important methods of meaning construction and legitimacy acquisition. We can also collect different types of materials from various sources to improve the research reliability and validity.

Key Words: organizational legitimacy; discourse analysis; rhetorical strategy; narrative strategy; visual strategy

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学季刊. 2021. 02 / 张玉利等主编. —北京: 经济管理出版社, 2021. 6
ISBN 978-7-5096-8090-2

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—文集 IV. ①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 127777 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 董杉珊

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm / 16

印 张: 10.5

字 数: 216 千字

版 次: 2021 年 6 月第 1 版 2021 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-8090-2

定 价: 30.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

