

商业集团从属企业合法性双元与成长绩效关系^①

郑小勇¹, 魏江²

(1. 浙江师范大学, 金华 321004; 2. 浙江大学, 杭州 310058)

摘要: 根据商业集团从属企业双重身份的特点, 分析了其合法性的双元属性, 并提出了合法性双元的概念. 在此基础上, 文章将合法性双元解构为平衡和联合两个维度, 分别分析了两者与从属企业成长绩效之间的关系, 以及他们对从属企业成长产生作用的内在机理. 实证结果表明资源获取对联合维度与从属企业成长绩效的关系具有显著的中介作用, 而平衡维度与成长绩效的关系未得到实证支持. 文章还进一步探讨了对合法性双元与从属企业资源获取关系的调节性因素, 实证结果表明环境不确定性正向调节联合维度与资源获取的关系, 而对平衡维度与资源获取的关系具有反向调节作用; 环境包容性反向调节联合维度与资源获取的关系, 而对平衡维度与资源获取的关系具有正向调节作用.

关键词: 商业集团; 从属企业; 合法性双元; 资源获取; 成长绩效

中图分类号: F270.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2015)06-0001-14

0 引言

商业集团从属企业具有一定的特殊性. 一方面, 它是法律上独立的法人, 另一方面它同时又是商业集团的成员企业. 这就使得商业集团从属企业具有了双重的身份. 在这种情形下, 每一个商业集团从属企业都会面对集团所建构的标准、价值观、信仰和定义系统, 以及当地社会的组织、机构、社会团体及个人所建构的标准、价值观、信仰和定义系统等两套体系. 特别是当从属企业所在地与集团主导企业或核心成员企业所在地之间制度距离较大时, 从属企业就会面临更大的合法性挑战. 因为制度距离大就意味着从属企业所面对的两套体系就会存在着很大的差异. 在这种情形下, 某些被当地组织机构和社会成员看来是令人满意的行为, 在集团主导企业或核心成员企业看来却未必同样会认为是令人满意的或合适的. 也就是说, 由于制度距离的存在, 两地的组织、机构和社会团体等对从属企业行为的要求和判断标准或多或少会

有差异, 甚至是相互冲突. 处于这种情形之下的商业集团从属企业就存在着如何权衡和协调两者关系的问题. 从属企业对两者权衡与协调的结果对其成长有什么样的影响, 以及这种影响的内在机制是什么等问题在商业集团领域内现有文献中没有得到相应的回答, 需要更多的理论探讨. 本文在回顾组织合法性和组织双元性等领域的研究之后发现对这一问题的分析非常适合用双元性的分析逻辑.

1 从属企业合法性的双元性分析及概念界定

虽然, 到目前为止双元性的概念仍然没有一个清晰的界定, 但从现有的研究可以发现双元性所涉及的研究问题大都具有以下特点: 其一, 存在着两种可供组织选择的战略行为, 而这两种不同的战略行为将会导致组织实现不同的战略目标;

^① 收稿日期: 2012-10-14; 修订日期: 2013-07-18.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71072112).

作者简介: 郑小勇(1978—), 男, 浙江杭州人, 博士, 讲师. Email: xiaoyong_zheng@sohu.com

其二,这两种战略行为相互之间有明显差异性,甚至相互矛盾或者相互冲突;其三,这两种行为常常面临着难以取舍的问题,因为从不同的角度看,两种行为均在某种意义上对组织是有利的。从某种程度上讲,具备以上三个特征的议题可纳入到二元性的研究当中。事实上,这样的问题广泛存在于管理研究,如技术创新研究中内部知识源与外部知识源的关系^[1]、战略管理研究中延续与变革的关系^[2]及组织设计研究中柔性效率的关系^[3]等都是近年来的研究热点。那么,对于本文研究的从属企业合法性问题是否同样也适用于二元性的分析逻辑呢?对于这个问题,本文认为可以从分析从属企业合法性问题的特有属性入手,再来看是否符合上述有关二元性的基本特征,从而确定二元性分析逻辑的适用性问题。

1.1 从属企业合法性的二元属性分析

一些学者认为合法性是一个有着不确定意思的术语^[4],它的含义不是直接明了的^[5],制度理论家在讨论合法性问题时也总是带着拐弯抹角的方式,这使得不同组织对合法性的主观判断会有很大的差异^[6]。鉴于这种差异,可能会出现以下三种情形:第一,相同的活动或行为在不同的组织看来其合法性是不同的,从而组织在这一行为上表现出差异性,这是由不同的认知主体所引起的合法性差异。第二,不同的活动或行为在同一组织看来其合法性也是不同的,从而很可能会使一个组织在某些方面是合法的,而在其他方面却不是。第三,在不同的情境下,相同的活动或行为在同一组织看来其合法性也是有差异的,这是由于制度情境的差异或情境的改变所引起的。特别是对于本文所研究的集团从属企业而言,就存在着集团制度情境和社会制度情境,当两者并不一致时,就存在着合法性二元的问题。

事实上,有很多情况下,集团内部的规制、规范和认知与社会的规制、规范和认知并不完全是一致的,从而导致从属企业对内部合法性的诉求和外部合法性的诉求也不一样。因此,从属企业的同一活动和行为往往难以两全。以内部交易问题,也就是俗称的关联交易为例。虽然,关联交易在市场经济条件下广为存在,但它与市场经济的基本原则却不相吻合。按市场经济原则,一切企业之间的交易都应该在市场竞争的原则下进行,而在关

联交易中由于交易双方存在各种各样的关联关系,有利益上的牵扯,交易并不是在完全公开竞争的条件下去进行的。关联交易客观上可能给企业带来或好或坏的影响。从有利的方面讲,交易双方因存在关联关系,可以节约大量商业谈判等方面的交易成本,并可运用行政的力量保证商业合同的优先执行,从而提高交易效率。并且,在很多情况下关联交易是作为集团成员企业之间相互支持的方式之一,因此具有内部合法性。从不利的方面讲,由于关联交易方可以运用行政力量撮合交易的进行,从而有可能使交易的价格、方式等在非竞争的条件下去出现不公正情况,形成对股东或部分股东权益的侵犯,甚至对从属企业所在当地的地方利益也会有所侵害。这就会影响到从属企业在当地的社会合法性。所以,对于集团从属企业而言,一方面需要遵循集团网络成员的规则,以取得内部的成员合法性,另一方面又需要遵循作为独立法人的规则,以取得外部的社会合法性。特别是对于制度距离比较长远的从属企业在这个问题上表现得就更加明显。

基于以上分析可知:第一,对于商业集团的从属企业,在合法性问题上存在着两种合法化战略行为,一是通过内部合法化战略行为赢得商业集团内部的成员合法性,二是通过外部合法化战略行为赢得它作为独立法人的社会合法性。第二,这两种合法化战略行为或多或少是存有差异或冲突的。基于对合法性的理解,易知两者完全一致的情形是非常罕见的,更为常见的是两者具有一定的差异性或冲突性。特别是对于跨制度距离商业集团中的从属企业而言更是如此。第三,从某种程度上讲这两种合法化战略行为对于从属企业的发展都是有利的。一般而言,外部合法性有利于从属企业获取来自商业集团网络之外的资源,而内部合法性有利于从属企业获取来自商业集团网络内部的资源。因此,从属企业就需要在两者之间进行权衡和协调,以实现两者利益的最大化。可以说,从属企业的合法性问题符合前文中有关二元性问题的基本特征。因此,本文认为从属企业的合法性具有二元属性。

1.2 从属企业合法性双元的概念界定

基于以上分析,本文将商业集团从属企业通过协调和权衡内部合法性和外部合法性,实现内外部合法性的均衡发展的能力称之为合法性双

元. 根据 Cao 等的研究^[7], 可以把合法性二元进一步解构为内外部合法性的平衡和内外部合法性的联合两个维度. 其中, 内外部合法性的平衡维度强调的是从属企业充分运用协调机制, 协调从属企业的内部合法性和外部合法性, 在两者之间取得平衡. 此时, 从属企业的内部合法性水平与外部合法性水平是某一特定时点上的最佳组合, 两者的水平是比较相近的. 而内外部合法性的联合维度则强调的是内部合法性和外部合法性整合的重要性, 考察的是内外部合法性交互所产生的协同效应. 因此, 讨论从属企业合法性二元的问题可以进一步地从其内外部合法性的平衡及内外部合法性的联合两个方面进行探讨.

2 从属企业合法性二元与成长绩效的关系

2.1 从属企业合法性二元对成长绩效的主效应

虽然自上个世纪90年代末期以来, 有关组织二元性研究的数量在不断增加, 但针对组织二元性与绩效之间关系的讨论仍然很不充分. 在这些讨论中, 学者们的观点也有很大的分歧. 一种主流的观点认为二元性会对绩效产生直接的正向影响. 持这一观点的学者相对较多, 其中 Tushman 和 O' Reilly 是最早提出这一观点的学者之一, 他们在 Duncan 早期研究的基础上首次提出了组织二元性理论. 他们认为有能力同时追求探索和利用的企业比那些只强调一个方面而牺牲另一方面的企业更有可能取得较高的绩效^[8], 简单地讲就是二元性组织会有更好的绩效. 此后, 有不少学者也得到了类似的证据, 如 Lubatkin 等发现二元性导向与企业绩效呈正相关关系, 二元性越突出的中小企业相对绩效越高^[9]; 张玉利, 李乾文也发现二元能力与组织绩效有显著的正向关系^[10]. 另一种观点认为二元性会对绩效产生负面影响, 持这种观点的代表人物是 Menguc 和 Auh. 他们认为二元性的主要途径靠结构的方法来实现, 这就导致了组织结构上和文化上的分化与摩擦, 使得控制、整合及协调这些隔离子单元需要更多的管理努力, 从而对组织绩效造成不利影响. 由此可见, 组织二元性与绩效之间关系的结论是混合的.

在二元性与绩效关系存在较多观点的情形下, 从属企业合法性二元与绩效之间的关系又该如何确定呢? 首先, 以往研究中的探索与利用往往需要通过结构二元性的方式来实现, 增加了企业的整合及管理成本从而对绩效产生不利影响, 而合法性二元则可以不通过结构分化而是通过情境性均衡来实现, 所以不符合上述观点二的逻辑. 也就是说, 通过情境性均衡的途径, 使得原本可能导致合法性冲突的行为能够在同一个组织单元内同时发生, 既避免了顾此失彼, 又能减少不必要的分化与摩擦. 因此, 从这个角度上讲合法性二元有利于组织成长. 其次, 跨国公司的相关研究已经证实尽管内部一致性可能会使得子公司实现外部合法性更为困难, 但那些既注重与母公司保持一致性并同时注重适应本地的情境要求而拥有特殊性的子公司通常表现得更为出色^[11]. 子公司这种一致性和特殊性实际上反映的就是企业的内部合法性和外部合法性问题, 因此本文认为合法性二元是与企业绩效之间有直接关系的. 这些领域的研究与本文所指的合法性二元有很大的相似性, 研究成果可以借鉴. 这意味着以上研究结果为合法性二元与企业绩效正相关这一观点提供了直接的支持性证据. 基于以上的分析, 本文提出如下假设:

H1 从属企业合法性二元与从属企业成长绩效正相关.

H1a 从属企业内外部合法性的平衡水平与其成长绩效正相关;

H1b 从属企业内外部合法性的联合水平与其成长绩效正相关.

2.2 合法性二元对成长绩效的内在中介机制分析

2.2.1 合法性二元与资源获取的关系

前文对于合法性二元与从属企业成长绩效的主效应进行了分析, 为进一步探讨合法性二元对成长绩效的内在中介机制, 下文将对合法性二元的后果进行探讨, 在此基础上分析可能存在的中介机制.

首先, 内外部合法性的平衡强调协调从属企业的内部合法性和外部合法性, 在两者之间取得平衡. 此时, 从属企业的内部合法性水平与外部合法性水平是某一特定时点上的最佳组合. 一般而

言,内部合法性可以帮助从属企业获得集团网络资源,而外部合法性则可以帮助从属企业获取外部资源。那么,在这种情形下,一个从属企业若能很好地协调这两种合法性,取得内外部合法性的平衡,其整体资源获取状态也将会是比较理想的组合状态。当然,企业也可以采取比较极端的一边倒策略,既完全倾专注于成员合法性的构建或者完全倾专注于外部社会合法性的构建,此时合法性的平衡水平是最低的。但对于从属企业而言,稍加思考便会发现后者几乎是不可能或者是极为罕见的。因为完全倒向于外部社会合法性的构建意味完全强调从属企业作为独立法人的一面,跟普通独立企业无异,那么它就没有必要拥有这层从属关系。再者,即便从属企业想这么做,核心企业及其他成员企业也是不允许的。另一种极端情况就是完全倒向于内部合法性的构筑,相对于前者更为普遍一些,特别是对于多数小企业而言更是如此,从属关系对于他们就是用来弥补外部社会合法性不足的。尽管这样,他们也不可能完全放弃外部社会合法性的构建,因为毕竟他们除了商业集团成员企业的身份之外,还有独立法人的身份,所以即便是小企业也应考虑当地社会合法性问题,否则也是难以在当地的社会环境中立足的。所以,一般情况下更为多见的规律是企业首先集中他们的资源、管理惯例和知识流在一个方向上,而对另一方向只做一些边缘性的思考^[12],并在有条件的情况下再实现两者的均衡。通常,可采用的策略包括时间策略^[2]和空间策略^[13],或者是结构性策略^[14]和情境性策略等。很显然这种均衡不是在低水平上的中庸策略,而是建立在高水平协调基础之上的。

其次,内外部合法性的联合维度强调的是内外部合法性交互所产生的影响,体现的是内外部合法性整合后协同效应。一般而言,学者均会以乘积来表示两者联合后的幅度大小^[2]。因此,内部成员合法性或者外部社会合法性中的一方或者双方得到大幅提升,都能提高两者的联合效果,即此时的联合二元性水平比较高,相应地在这种情形下,无论是内部资源获取还是外部资源获取均会较之原来更为充分,从而整体资源获取水平达到比较理想的状态。从协同的角度看,也有类似的结论。正如前文所述内部合法性可以弥补从属企业

外部合法性的不足,反之亦然,两者具有互补性的作用,两者交互对从属企业资源获取会形成积极的正向影响。鉴于以上分析,本文得出以下两个假设:

H2 从属企业合法性二元与其资源获取正相关。

H2a 从属企业内外部合法性的平衡水平与其资源获取正相关;

H2b 从属企业内外部合法性的联合水平与其资源获取正相关。

2.2.2 资源获取与从属企业成长的关系

前文探讨了合法性二元与成长绩效以及合法性二元与资源获取之间的关系,为更清晰地定位资源获取的角色,下文将进一步分析从属企业资源获取与成长绩效的关系。首先,商业集团成员企业相互构筑起了一个内部市场,假设这个内部市场是高效的,那么它就可以产生巨大的经济利益^[15]。通过这个内部市场不仅可以缓解资本市场失灵的问题,而且可以缓解产品、技术和人力市场发展不足的问题。很显然,从属企业通过内部市场可以更为便利地获取各种资源,并且由于商业集团网络所具有的特性,通过这种网络内部资源获取具有互惠性质,通常所获资源质量更有保障,资源获取成本更为低廉。因此,商业集团网络内部资源获取对从属企业的成长很有益处。其次,商业集团网络内部资源也是有限的,从属企业或多或少还需要求助于网络外部资源的获取。事实上外部资源获取在一个企业的战略选择中的作用越来越重要^[16]。这些资源往往是从属企业需要的,商业集团网络内部无法提供或者从属企业不愿意从网络内部获取的。因此,它对于从属企业资源获取是有益的补充。在内外部资源获取的具体测量时本文以知识性资源获取与资产性资源获取来衡量,本文认为由以上两者所构成的从属企业资源获取对从属企业成长均会有积极的促进作用,这一观点与朱秀梅的研究发现不谋而合^[17]。

根据 Baron 和 Kenny 的观点和上文对于合法性二元、资源获取和成长绩效三者关系的分析,得到一个基本认识,即合法性二元首先影响的是从属企业的资源获取水平,然后才由资源获取水平的差异导致从属企业成长绩效的差异。也就是说,从属企业资源获取水平对合法性二元与成长绩效

的关系具有中介性作用. 由此, 可得如下假设:

H3 从属企业合法性二元对成长绩效的作用是通过影响从属企业的整体资源获取水平的方式实现的, 资源获取从中起到了中介性的作用.

H3a 内外部合法性的平衡对其成长绩效的影响是通过资源获取的中介作用而实现的;

H3b 内外部合法性的联合对其成长绩效的影响是通过资源获取的中介作用而实现的.

3 经营环境对从属企业合法性二元与资源获取关系的调节效应

组织理论的一个重要特点就是强调企业环境的重要性. 在组织二元性的研究中也是如此. 很多学者认为业务环境中动态水平和竞争水平是组织二元性的重要边界条件^[18-19]. 纵观现有二元性研究当中的环境条件, 基本上可以归为两大类型: 一是将环境因素作为自变量, 研究环境条件对组织二元性的直接影响; 二是将环境因素视为调节变量, 研究其对二元性与组织绩效之间的关系的调节作用, 或者对二元性前置因素与组织二元性之间关系的调节作用. 其中该领域内绝大多数的涉案研究属于后一类型. 鉴于此, 本文也将进一步分析环境因素对合法性二元与资源获取关系的影响, 具体以环境不确定性和环境包容性为主要环境特征, 阐述其在从属企业合法性二元与资源获取之间关系的调节作用.

3.1 环境不确定性的调节效应

一般而言, 当企业所处的经营环境具有较高的不稳定性或动荡性, 同时企业之间的相互竞争又比较激烈的情形下, 企业最好要努力成为一个二元性的企业^[20], 这样才能更好地应对环境的快速变化, 并保持竞争优势. 因此, 可以说环境的动态性与竞争程度均与企业对二元性的追求呈正相关关系. 本文所采用的环境不确定性概念指的就是环境变化、不稳定和不可预测性的程度^[21], 与以上学者描述的环境特征颇为相似, 由此本文认为环境不确定性与企业二元性之间也呈现出正向关系, 越是在不确定性高的环境中的企业越需要追求二元性, 也就是说二元性对于高不确定性环

境中的企业而言更为重要. 具体到从属企业合法性二元而言也是如此. 这一基本结论奠定了环境不确定性调节从属企业合法性二元与资源获取关系的基础.

为更加清晰地分析环境不确定性的调节作用, 以下将分四点来阐述. 第一, 环境不确定性对内部合法性与内部资源获取具有正向调节作用. 在高不确定性的环境中企业从外部环境中获取资源的难度就会变大, 而此时从集团网络内部获取资源的相对就会显得更为重要, 这种系统内的联系为成员企业带来的利益在某种程度上将他们与环境不确定性和动荡性隔离开来^[22]. 具有较高内部合法性的从属企业更容易从集团内部网络中获得资源, 从而缓解了环境不确定性的部分不利影响. 第二, 环境不确定性对外部合法性与外部资源获取具有正向调节作用. 环境的不确定性使那些具有较高外部合法性的企业更容易获取资源. 但由于高不确定性环境意味着环境变化很快^[23-24], 往往是难以预测和解释的. 所以在多数情况下, 企业在不确定的情形下往往会选择通过模仿成功企业的主流组织行为和结构以获取所在制度环境的合法性^[25]. 如 Barreto 和 Baden-Fuller 研究金融产业时发现在不确定性环境条件下, 企业合法性压力很大时, 无论是好的决策还是糟糕的决策, 企业都会采取模仿行为^[26]. 其目的就在于要赢得外部合法性从而赢得更多的发展空间和发展机会. 这正说明了高不确定性的环境中, 外部合法性对于企业发展就越加重要. 同理, 对于企业的资源获取也是如此. 第三, 在高不确定的环境条件下, 适当地权衡并协调内部合法性与外部合法性将会使得从属企业的资源获取取得最佳状态. 由前面两点的分析可知, 在高不确定性的环境中从属企业的内外部合法性对于资源获取都很重要. 因此, 在环境越具有高不确定性的情况下, 那些能够较好地权衡和协调内外部合法性的从属企业就越能够灵活地从内部或外部获取发展所需的资源. 特别地, 根据 Cao 等的研究结果推断, 对于那些资源约束比较明显的从属企业而言, 更应适当地权衡与协调两者的关系, 从而更多地享受平衡二元性的利益. 以上分析可知, 在高不确定性环境条件下, 内外部合法性的平衡会导致更好地资

源获取效应。第四,在高不确定性的环境条件下,内外部合法性的联合水平较高的从属企业将更有利于资源获取。以上分析中的第一点和第二点表明环境的不确定性会进一步放大内部合法性和外部合法性的资源获取效应,并且从前文中有关联合维度的阐述中可知,它是由内部合法性与外部合法性整合而成。由这样两个条件不难推断,在环境不确定性的情形下,合法性联合水平对从属企业整体资源获取的影响也将更为显著。基于以上论述,假设:

H4 环境不确定性对从属企业合法性二元与资源获取的关系具有正向调节作用。

H4a 环境不确定性对内外部合法性的平衡与其资源获取的关系具有正向调节作用;

H4b 环境不确定性对内外部合法性的联合与其资源获取的关系具有正向调节作用。

3.2 环境包容性的调节效应

首先,包容性环境对从属企业内外部合法性平衡与资源获取关系的影响。包容性环境意味着资源供给比较充分,企业比较容易从环境中获取生存与发展所需的各种资源^[27]等。在这种情况下,从属企业即使缺乏对内外部合法性的有效协调,也能够获取必要的资源。但是,如果在低包容性的环境中,资源相对比较稀缺,企业在资源获取方面的竞争程度就会比较激烈,无论是在商业集团内部还是外部均是如此。因此,从属企业在内外部任何一方面合法性的缺失或不足均会导致资源获取利益的损失。在这种情形下,从属企业若想获取充分的资源就必须在内外合法性之间进行慎重的权衡与取舍,想办法实现内外部两种合法性的最佳组合,从而使整体资源获取达到比较理想的水平。换句话说,在低包容性环境中,缺乏内外部合法性的平衡,就会存在或者内部资源获取或者外部资源获取不足的风险,也就有可能使企业存在着总体资源获取欠佳的风险。这就意味着越是在低包容性的环境中,从属企业越是要注重内外部合法性的平衡,才能一定程度上消除这种可能存在的潜在风险,才更有利于从属企业在资源比较稀缺的环境中获取发展所需的必要资源。

其次,包容性环境对从属企业内外部合法性联合的水平与资源获取关系的影响。通过前文的

分析,表明了内外部合法性的联合水平越高越有利于从属企业的资源获取。但在包容性的环境中,这种联合的积极效应会被削弱。因为在高包容性的环境中,相对丰富并可接触的外部资源可以帮助企业克服资源束缚,并会为企业提供更多的机会^[28]。在这种情况下,所有企业都相对比较容易获取生存和发展所需的各种资源,也就是说即便是那些合法性总体水平较低的从属企业也如此。这就是说,环境包容性部分地替代了联合二元性的资源获取效应。相反地,在低包容性环境中由于资源供给缺乏,无论是内部合法性还是外部合法性对从属企业的内外部资源获取都具有重要的意义。那么在这种情形下内外部合法性整合水平对资源获取的积极作用也相应会变得更加显著。也就是说,在低包容性环境中,内外部合法性的联合水平对从属企业的资源获取来说显得更加重要了,那些具有较高联合水平的从属企业获得资源水平最高。

综上所述,本文得到以下两个假设:

H5 环境包容性对从属企业合法性二元与资源获取的关系具有反向调节作用。

H5a 环境包容性对内外部合法性平衡水平与资源获取的关系具有反向调节作用;

H5b 环境包容性对内外部合法性联合水平与资源获取的关系具有反向调节作用。

3.3 结构性影响分析

前文分析得知环境不确定性对于从属企业内外部合法性的平衡与联合均有正向调节作用,而环境包容性对其具有反向调节作用。由此可知越是在低包容性和高不确定性的条件下,从属企业越要重视内外部合法性的权衡和协调,并重视内外部合法性的同时提升,努力提高和保持内外部合法性的总体水平,此时从属企业的资源获取水平最高。综上可得,具有合法性双元的从属企业在低包容性和高不确定性的环境条件下资源获取的水平最高。基于此,提出如下的结构性假设:

H6 合法性二元、环境不确定性及环境包容性对从属企业的资源获取形成结构性影响:具有合法性双元的从属企业在低包容性和高不确定性环境条件下的资源获取水平最高;具有合法性双

元的从属企业,在高包容性和低不确定性环境条件下的资源获取水平最低。

4 变量测量与数据

4.1 变量测量

1) 合法性双元的测量. 对于内外部合法性的测量, 本文主要是采用 Scott 的维度划分, 从规制、规范和认知三个维度来进行测量设计^[29]. 在此基础上, 参照 Cao 等对于二元性的测量思想, 以内外部合法性之差的绝对值作为平衡维度的观察值, 以内外部合法性的乘积作为联合维度的观察值。

2) 资源获取的测量. 首先将资源获取分成知识性资源获取和资产性资源获取两个维度^[30]. 然后结合资源可获得性的测量设计, 分别对知识资源获取和资产资源获取的渠道、充分性和低成本性进行测量。

3) 环境不确定性的测量. 主要借鉴 Khandwalla 对环境不确定性的测量, 涵盖了需求的不确定性、竞争强度和技术的的不同三个方面^[31]。

4) 环境包容性的测量. 根据 Castrogiovanni 提出的包容性内涵, 即环境能力、环境成长和环境机会^[32] 等三个方面进行测量。

5) 成长绩效的测量. 本文的测量包括员工增长速度、销售增长速度及市场份额增长速度^[33] 等三个指标。

6) 控制变量. 首先, 关于绩效的控制变量. 在相关研究中, 常见的控制变量主要有两个: 一是企业年龄^[34], 二是企业规模^[35]. 在具体操作上, 分别参照 Culhane 及 Yusuf 等人对企业年龄和企业规模测量的做法^[36-37]. 除了从属企业自身的两个重要的控制变量之外, 集团从属企业的绩效效应还有赖于集团的一些协变量, 特别是集团规模^[38] 和集团多元化水平^[39]. 其次, 对于资源获取的控制变量, 主要包括企业规模^[40]、企业年龄^[41-42] 和资源柔性三个。

4.2 数据

通过现场发放并现场回收的方式累计发放问卷 40 份, 回收问卷 40 份, 回收率为 100%, 其中有效问卷 39 份, 有效率为 97.5%; 通过电子邮件方式共计发放 20 份, 回收问卷 5 份, 回收率为 25%, 有效问卷 4 份, 有效率为 20%; 通过委托发放方式累计委托 19 人次, 共计委托发放 380 份, 回收问卷 195 份, 问卷回收率为 51.32%, 其中有效问卷 184 份, 有效率为 48.42%。

5 研究结果

5.1 相关性分析结果

根据研究规范性的需要, 首先应用相关性分析的方法对文中所涉及的所有变量之间的相关性程度进行了分析, 结果如表 1 所示。

表 1 变量的相关性分析

Table 1 Correlation analysis of the variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
企业年龄	1										
企业规模	0.369**	1									
集团规模	0.021	0.147*	1								
集团多元化	-0.101	0.012	0.476**	1							
资源柔性	0.074	0.003	0.067	0.078	1						
合法性平衡	0.082	-0.104	0.042	0.073	0.229**	1					
合法性联合	0.180**	0.204**	0.093	-0.004	-0.086	0.027	1				
环境不确定性	0.019	0.139*	-0.083	-0.035	-0.058	-0.165*	0.214**	1			
环境包容性	-0.024	0.109	-0.080	-0.030	-0.092	-0.206**	0.041	0.619**	1		
资源获取	0.089	0.208**	0.055	-0.009	0.114	-0.063	0.510**	0.526**	0.453**	1	
成长绩效	0.119	0.240**	0.105	0.085	0.145*	-0.091	0.507**	0.390**	0.283**	0.664**	1

注: * 代表 $p < 0.05$; ** 代表 $p < 0.01$ 。

5.2 合法性二元与资源获取: 主效应及调节变量

如表2所示,首先,在控制了相关控制变量之后,从属企业内外部合法性平衡对资源获取的影响并未达到显著水平,所以H2a未得到实证支持.其次,通过观察模型4中相关乘积项的回归系数值,发现环境不确定性与平衡维度乘积项达到了显著水平($p < 0.01$),且系数值为负($\beta = -0.227$).可见环境不确定性对平衡维度与资源获取的关系确实具有显著的反向调节作用,与原有假设不相吻合,所以假设H4a未得到验证.同时,环境包容性与平衡维度乘积项的回归系数也达到了显著水平($p < 0.01$),且系数值为正($\beta = 0.221$).由此可知,环境包容性对平衡维度与资源获取的关系也具有显著的正向调节作用,与原有假设不相吻合,假设H5a未得到验证.再次,通过观察模型5,发现内外部合法性平衡、环境不确定性和环境包容性三者乘积项的回归系数达到了显著水平($p < 0.01$),这说明三者对资源获取所形成的结构性影响是存在的,但由于环境不确定性的正向调节效应和环境包容性的反向调节效应均与原假设不同,所以由它们所形成的结

构性影响也会与原假设有些出入.

如表3所示,首先,在控制了相关控制变量之后,发现内外部合法性联合水平对资源获取仍然具有显著的正向影响($\beta = 0.487, p < 0.001$),这说明从属企业内外部合法性联合水平与资源获取正相关关系成立,从而验证了假设H2b.其次,观察环境确定性与内外部合法性联合的乘积项,发现其系数值为正且达到了显著的水平($\beta = 0.192, p < 0.001$),这说明环境确定性对内外部合法性联合与资源获取的关系具有一定的正向调节作用,从而验证了假设H4b.同时,还可以看到,环境包容性与内外部合法性联合乘积项的系数值为负($\beta = -0.370$),并且也达到了显著水平($p < 0.001$),这说明环境包容性对内外部合法性联合与资源获取的关系具有显著的反向调节作用,与原假设吻合,从而验证了假设H5b.再次,通过观察模型5中,内外部合法性联合、环境不确定性和环境包容性三者乘积项的回归结果,检验结果显示其值达到了显著水平($p < 0.001$),这说明以上三者对从属企业资源获取所形成的结构性影响是存在的,从而部分验证了假设H6.

表2 环境变量对内外部合法性平衡与资源获取关系的调节效应

Table 2 Moderating effects of environmental variables on balance of internal/external legitimacy and resource acquisition

	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
企业年龄	0.004	0.013	0.029	0.043	0.033
企业规模	0.207**	0.196**	0.122*	0.133*	0.127*
资源柔性	0.113 [†]	0.129 [†]	0.148**	0.134*	0.136*
平衡		-0.073	0.023	0.008	-0.051
环境不确定性			0.384***	0.460***	0.490***
环境包容性			0.221**	0.161*	0.169*
平衡*环境不确定性				-0.227**	-0.206*
平衡*环境包容性				0.221**	0.199*
平衡*环境不确定性*环境包容性					0.124 [†]
R ²	0.056	0.061	0.345	0.369	0.379
Adjusted R ²	0.043	0.044	0.327	0.346	0.353
F	4.425**	3.611**	19.323***	15.958***	14.689***
VIF最大值	1.165	1.183	1.659	2.479	2.530

注:因变量为资源获取;[†] $P < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

5.3 合法性二元与成长绩效: 主效应及中介变量

如表4所示,本文对内外部合法性平衡与成长绩效的主效应及资源获取的对两者关系的中介效应进行了检验.结果显示,在控制了成长绩效相关控制变量之后,平衡维度对成长

绩效的影响未达到显著水平,也就是说假设H1a未通过检验.由于平衡维度与成长绩效的主效应不显著,导致资源获取对以上两者的中介效应也就无法得到验证,假设H3a未能得到检验.

表 3 环境变量对内外部合法性联合与资源获取关系的调节效应

Table 3 Moderating effects of environmental variables on combination of internal/external legitimacy and resource acquisition

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
企业年龄	0.004	-0.052	-0.017	-0.006	-0.005
企业规模	0.207**	0.128*	0.061	0.091 [†]	0.091 [†]
资源柔性	0.113 [†]	0.075	0.119*	0.133**	0.110*
联合		0.487***	0.423***	0.370***	0.271***
环境不确定性			0.262***	0.272***	0.287***
环境包容性			0.277***	0.289***	0.257***
联合* 环境不确定性				0.192***	0.277***
联合* 环境包容性				-0.370***	-0.386***
联合* 环境不确定性* 环境包容性					0.191***
R ²	0.056	0.279	0.505	0.583	0.603
Adjusted R ²	0.043	0.266	0.490	0.567	0.587
F	4.425**	21.460***	37.218***	38.042***	36.687***
VIF 最大值	1.165	1.186	1.727	1.823	2.167

注: 因变量为资源获取; [†]P < 0.10, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

表 4 资源获取对内外部合法性平衡与成长绩效关系的中介效应

Table 4 Mediation effects of resources acquisition on balance of internal/external legitimacy and growth

	模型 1	模型 2	模型 3
企业年龄	0.045	0.058	0.046
企业规模	0.217**	0.203**	0.081
集团规模	0.040	0.042	0.016
集团多元化	0.067	0.074	0.090
平衡		-0.081	-0.053
资源获取			0.640***
R ²	0.067	0.074	0.464
Adjusted R ²	0.051	0.053	0.449
F	4.007**	3.518**	31.734***
VIF 最大值	1.329	1.329	1.331

注: 因变量为成长绩效; [†]P < 0.10, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

本文检验了内外部合法性联合对从属企业成长绩效的影响,如表 5 所示. 通过观察模型 2 结果发现控制了相关变量之后联合维度对从属企业成长绩效的积极影响仍然非常显著 ($\beta = 0.480$, $p < 0.001$) 即假设 H1b 得到了实证支持. 其次, 模型 3 在模型 2 的基础上将资源获取纳入回归模型中以检验资源获取对联合维度与成长绩效关系的中介作用. 结果发现, 在模型 3 中资源获取对成

长绩效的影响达到了显著水平 ($\beta = 0.538$, $p < 0.001$) 而与此同时联合维度对成长绩效的影响程度却显著下降了. 模型 3 中联合维度对成长绩效的影响程度较之模型 2 有了很大程度地削弱 β 系数由原来的 0.480 降为 0.214, 下降了 55.42%. 可以说, 由于资源获取这一变量的介入使得联合维度对成长绩效的解释力度大幅度地下降了. 这就说明资源获取对联合维度与成长绩效的关系具有中介性作用, 从而验证了假设 H3b.

表 5 资源获取对内外部合法性联合与成长绩效关系的中介效应

Table 5 Mediation effects of resource acquisition on combination of internal/external legitimacy and growth

	模型 1	模型 2	模型 3
企业年龄	0.045	-0.012	0.014
企业规模	0.217**	0.146*	0.078
集团规模	0.040	-0.001	0.000
集团多元化	0.067	0.084	0.090
联合		0.480***	0.214***
资源获取		0.554***	0.538***
R ²	0.067	0.284	0.494
Adjusted R ²	0.051	0.267	0.480
F	4.007**	15.169***	31.034***
VIF 最大值	1.329	1.336	1.398

注: 因变量为成长绩效; [†]P < 0.10, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

6 结果讨论

6.1 合法性双元的资源获取效应

首先,就联合维度与资源获取的关系而言,通过实证检验的结果可知,联合维度对从属企业资源获取水平具有显著的正向影响。环境不确定性对两者的关系起到了正向调节的作用,而环境包容性则对两者有反向调节的作用。并且,研究表明内外部合法性联合水平、环境不确定性和环境包容性三者对资源获取的结构性影响成立。也就是说,在环境不确定性高和环境包容性低的条件下,内外部合法性联合水平对资源获取的影响更为显著。

其次,就平衡维度与资源获取的关系而言,内外部合法性平衡对资源获取的主效应未达到显著水平,但环境不确定性和环境包容性两者与平衡维度的乘积项均达到了显著水平,这说明环境不确定性和环境包容性对平衡维度与资源获取的调节效应是存在的。并且,平衡维度、环境不确定性和环境包容性三者对资源获取的结构性影响也同样存在的。实证显示环境不确定性表现为反向调节作用,而环境包容性则表现为正向调节作用。也就是说,在低不确定性或者高包容性环境条件下,或者是两者并存的环境条件下,内外部合法性平衡的资源获取效应更为显著。实证结果没能支持原假设的理论推定,本文分析认为可能是由于以下两方面的原因所致。第一,可能由于在高不确定性的环境条件下,商业集团网络外部的投资人或资源拥有者的风险意识增强,而商业集团本身具有降低外部不确定性的作用。因此,在这种情形下外部合法性的资源获取效应相对于内部合法性的资源获取效应而言就会显得较弱。换句话说,高不确定性使得内部合法性对于从属企业资源获取而言显得更为重要,因此从属企业在内外部合法性的权衡上可能会偏向于认为内部合法性是较好的策略,从而偏向于内部合法性以至于平衡性较差。特别是对于那些资源约束较为明显的小企业而言,这一点可能表现得更为明显些。而在低不确

定性的条件下,内部合法性与外部合法性之间资源获取效应的差异相对较小,因此从属企业在内外部合法性权衡上认为两者均衡才是较好的策略。从而使得环境不确定性对内外部合法性平衡与资源获取的关系表现出反向的调节作用。第二,环境包容性在这里表现出正向调节作用,本文认为可能与调研对象多为规模偏小的从属企业有关。规模较小的从属企业受到的资源约束较多,所以,往往会在环境包容性低的环境下偏向于采取一边倒的策略,以更好地实现内部或外部某一方面的资源获取。而当环境包容性高,在能够较为容易克服资源约束的条件下才会更多地考虑内外部合法性平衡的问题。从而使得环境包容性对平衡维度与资源获取的实证结果表现反向调节的效应。

6.2 合法性双元的绩效效应

首先,就联合维度与从属企业成长绩效的关系而言,联合维度对成长绩效有显著的积极影响。并且,通过中介效应的检验方法,本文发现资源获取部分中介了联合维度对成长绩效的积极作用。其次,就平衡维度与从属企业成长绩效的关系而言,从理论上讲本文认为两者是正相关的,但实证结果不显著,未能有效支持本文的理论推定。本文认为统计结果不显著的原因可能与调研样本中很多是以规模偏小的从属企业为对象有关。规模偏小的企业往往更会集中他们的资源、管理惯例和知识流在一个方向上,而对另一方向只做一些边缘性的思考,这样反而能把有限的资源和能力用到点上,从而实现较好地成长绩效。正是因为可能存在着这样一种影响,使得平衡对成长绩效的影响变得不显著了。

7 结束语

7.1 理论贡献

(1) 对组织合法性领域的贡献。本文对于组织合法性领域的主要贡献在于提出了从属企业合法性双元的概念,并分析了合法性二元与从属企业资源获取之间的关联机制。在以往有关企业国

际化和跨国公司的相关研究中,一些学者已经注意到了跨制度距离情境下处于不同制度中的分支机构的合法性困境问题,即一方面要保持分支机构与其他分支机构之间以及分支机构与总部之间的一致性,另一方面又要保持与本地区域内其他组织和机构等的一致性,在这种情形下对组织的合法性就提出了挑战。但由于这些领域内的文献与商业集团的文献之间缺少对话,在现有商业集团的研究中还没有对这个问题引起足够的重视。而本文的研究恰当地将这两个领域内的共性问题建立起了对话的桥梁,提出了商业集团从属企业的合法性二元概念用以解释从属企业面临合法性困境下的成长逻辑。并且,还分析了合法性二元与从属企业资源获取的关系,识别出环境不确定性和包容性的调节效应。对于现有的组织合法性理论来说也是一项具有创新性的研究,对于推动商业集团理论中从属企业合法性的研究具有重要的启示性作用。

(2) 对组织二元性领域的贡献。本文对组织二元性领域的理论贡献有三个方面的:第一,拓展了组织二元性的研究范畴。国内一些学者已在二元性研究领域的拓展方面做了一些新的尝试,如张婧、段艳玲研究了市场导向均衡对产品创新绩效的影响^[43];李新春、梁强和宋丽红研究了外部关系与内部能力的平衡对新创企业成长的影响^[44]等。这些研究为本文在合法性领域内进行二元性研究给予了重要的启示。从而使得本文在一定程度上拓展了组织二元性的研究领域。第二,以合法性二元为例,提出了环境不确定性和环境包容性两个二元性情境对二元性结果的影响,印证了以往学者的猜测。Cegarra-Navarro and Dewhurst 在分析了组织学习、二元性情境和顾客资本之间的关系之后也承认所构建的模型中没有反映环境动荡性和不确定性可能的调节作用^[45]。他们认为在不

确定性条件下,二元性情境可能会产生不同的结果。而本文的研究从某种程度上印证了他们的猜想。第三,探索了合法性二元对成长绩效的作用机制,这对于组织二元性研究中关于二元性作用机制的讨论是一个有益的补充。现有关于组织二元性的研究,一般是将组织二元性作为中介变量^[14]来研究,而对于二元性与结果变量之间的中介变量的探讨较少。因此,本文对于讨论组织二元性与结果变量之间的中介性机制这一类型的文献是一个有益的补充。

7.2 实践意义

(1) 对不同环境条件下商业集团从属企业的合法化实践具有指导意义。总体而言合法性二元对于从属企业的整体资源获取具有积极的效应,但这种效应很大程度上受经营环境的调节。结论带来的实践启示就是,当从属企业面临不确定性高和包容性低的环境条件时,要更多地发挥内外部合法性的协同效应;而在不确定性低和包容性高的环境条件下,企业需要更多地采取内外部合法性平衡的策略,以更好地获取企业发展所需的各种资源。

(2) 对跨区域商业集团中从属企业的合法化实践具有指导意义。在从属企业的层次讲,本文一个重要的潜在假设就是在跨区域商业集团中的从属企业会普遍面临着合法性的权衡与协调问题。从前文分析可知跨区域意味着制度距离大,从属企业的合法性挑战也就越大,从而协调内外部合法性对于从属企业的成长意义也就越大。在这种情形下越要注重合法性双元的构建,才能更好实现资源获取利益和更高成长绩效。在商业集团层次讲,集团层面要充分考虑从属企业的合法化压力。特别是在跨区域商业集团中更应如此,这将有助于从属企业更好地实现合法性二元,从而实现快速成长。

参考文献:

- [1] Rothaermel F T, Alexandre M T. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 759-780.
- [2] Gibson C B, Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J]. *Acade-*

- my of Management Journal ,2004 ,47(2) : 209 – 226.
- [3]Adler P S , Goldoftas B , Levine D I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system[J]. Organization Science ,1999 ,10(1) : 43 – 68.
- [4]Meyer J W , Scott W R. Centralization and the legitimacy problems of local government[M] \ In Meyer J W , Scott W R. Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills: Sage Publications ,1983: 192 – 215.
- [5]Martin J. Institutional theory: Explaining organizational similarity[J]. Contemporary Psychology ,1990 ,35(3) : 231 – 232.
- [6]Ashforth B E , Gibbs B W. The double-edge of organizational legitimation[J]. Organization Science ,1990 ,1(2) : 177 – 194.
- [7]Cao Q , Gedajlovic E , Zhang H P. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions , contingencies , and synergistic effects[J]. Organization Science ,2009 ,20(4) : 781 – 796.
- [8]Tushman M L , O'Reilly Iii C A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change[J]. California Management Review ,1996 ,38(4) : 8 – 30.
- [9]Lubatkin M H , Simsek Z , Ling Y , et al. Ambidexterity and performance in small-to mediumsized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration[J]. Journal of Management ,2006 ,32(5) : 646 – 672.
- [10]张玉利 ,李乾文. 公司创业导向、二元能力与组织绩效[J]. 管理科学学报 ,2009 ,12(1) : 137 – 151.
Zhang Yuli , Li Qianwen. Corporate entrepreneurial orientation , ambidextrous competence and organizational performance [J]. Journal of Management Sciences in China ,2009 ,12(1) : 137 – 151. (in Chinese)
- [11]Kostova T , Zaheer S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise [J]. Academy of Management Review ,1999 ,24(1) : 64 – 61.
- [12]Ghemawat P , Costa J. The organizational tension between static and dynamic efficiency[J]. Strategic Management Journal ,1993 ,14: 59 – 73.
- [13]Raisch S , Birkinshaw J , Probst G , et al. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance[J]. Organization Science ,2009 ,20(4) : 685 – 695.
- [14]Jansen J J P , van den Bosch F A J , Volberda H W. Exploratory innovation , exploitative innovation , and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators [J]. Management Science ,2006 ,52(11) : 1661 – 1674.
- [15]Williamson O E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. New York: Free Press ,1985.
- [16]Arora A , Fosfuri A , Gambardella A. Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy[J]. Industrial and Corporate Change ,2001 ,10: 419 – 451.
- [17]朱秀梅 ,陈琛 ,蔡莉. 网络能力、资源获取与新企业绩效关系实证研究[J]. 管理科学学报 ,2010 ,13(4) : 44 – 55.
Zhu Xiumei , Chen Chen , Cai Li. Empirical analysis on relationship among network competence , resource acquisition and new firm performance[J]. Journal of Management Sciences in China ,2010 ,13(4) : 44 – 55. (in Chinese)
- [18]Siggelkow N , Levinthal D A. Temporarily divide to conquer: Centralized , decentralized , and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation[J]. Organization Science ,2003 ,14: 650 – 669.
- [19]Volberda H. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive[M]. Oxford: Oxford University Press ,1998.
- [20]Floyd S , Lane P. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal[J]. Academy of Management Review ,2000 ,25: 154 – 177.
- [21]Emery F E , Trist E L. The causal texture of organizational environments[J]. Human Relations ,1965 ,18(1) : 21 – 32.
- [22]Dranove D , Shanley M. Cost reductions or reputation enhancement as motives for mergers: The logic of multihospital systems[J]. Strategic Management Journal ,1995 ,16: 55 – 74.
- [23]Eisenhardt K M. Agency theory: An assessment and review[J]. Academy of Management Review ,1989 ,14(1) : 57 – 74.
- [24]Dess G G , Beard D W. Dimensions of organizational task environments[J]. Administrative Science Quarterly ,1984 ,29

- (3): 52-73.
- [25] Chan C M, Makino S. Legitimacy and multi-level institutional environments: Implications for foreign subsidiary ownership structure [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 621-638.
- [26] Barreto I, Baden-Fuller C. To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences [J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(7): 1559-1581.
- [27] Lincoln J R, Gerlach M L, Ahmadjian C L. Keiretsu networks and corporate performance in Japan [J]. *American Sociological Review*, 1996, 61: 67-88.
- [28] Pfeffer J, Salancik G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* [M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [29] Scott W R. *Institutions and Organizations* [M]. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- [30] 朱秀梅, 李明芳. 创业网络特征对资源获取的动态影响 [J]. *管理世界*, 2011, (6): 105-115.
Zhu Xiumei, Li Mingfang. The dynamic impact of the entrepreneurial network on the resource acquisition: An evidence based on China's transitional economy [J]. *Management World*, 2011, (6): 105-115. (in Chinese)
- [31] Khandwalla P N. *The Design of Organizations* [M]. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976.
- [32] Castrogiovanni G J. Environmental munificence: A theoretical assessment [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(3): 542-565.
- [33] Wiklund J, Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach [J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(1): 71-91.
- [34] Bantel K A. Technology-based, "adolescent" firm configurations: Strategy identification, context, and performance [J]. *Journal of Business Venturing*, 1998, 13(3): 205-230.
- [35] Singh A, Whittington G. The size and growth of firms [J]. *The Review of Economic Studies*, 1975, 42(1): 15-26.
- [36] Culhane J M H. *The International Entrepreneurial Comparative Orientation-Performance Linkage Study* [D]. Germany: University in High-Technology of Massachusetts Amherst, 2003.
- [37] Yusuf A. Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance [J]. *International Journal of Commerce and Management*, 2002, 12(3/4): 83-103.
- [38] Chang S J, Choi U. Strategy, structure, and performance of Korean business groups: A transactions cost approach [J]. *Journal of Industrial Economics*, 1988, 37(2): 141-158.
- [39] Khanna T, Palepu K. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India [J]. *Journal of Economics and Management*, 1999a, 8(2): 271-310.
- [40] Autio E, Sapienza H J, Almeida J. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(5): 909-924.
- [41] Lane P J, Lubatkin M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(5): 461-477.
- [42] Keats B W, Hitt M A A. Causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1988, 31(3): 570-598.
- [43] 张婧, 段艳玲. 市场导向均衡对制造型企业产品创新绩效影响的实证研究 [J]. *管理世界*, 2010, (12): 119-130.
Zhang Jing, Duan Yanling. The empirical research on impact of balance of market orientation on product innovation performance of manufacturing firms [J]. *Management World*, 2010, (12): 119-130. (in Chinese)
- [44] 李新春, 梁强, 宋丽红. 外部关系—内部能力平衡与初创企业成长——基于创业者行为视角的实证研究 [J]. *中国工业经济*, 2010, (12): 11-19.
Li Xinchun, Liang Qiang, Song Lihong. Leveraging external network and internal capability in new venture growth: Empirical evidence from the entrepreneurial behaviors [J]. *China Industrial Economics*, 2010, (12): 11-19. (in Chinese)

[45] Juan G , Frank D. Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs [J]. *International Journal of Human Resource Management* , 2007 , 18(10) : 1720 – 1735.

Correlation between ambidexterity of legitimacy and growth of affiliated firms in business groups

ZHENG Xiao-yong¹ , WEI Jiang²

1. Zhejiang Normal University , Jinhua 321004 , China;
2. Zhejiang University , Hangzhou 310058 , China

Abstract: According to the dual identities of affiliated firms of business groups , we analyze the dual attributes of the legitimacy and put forward the concept of ambidexterity of legitimacy. We divide the concept into two dimensions: balanced legitimacy and combined legitimacy , based on which we analyze the relationship between the ambidexterity of legitimacy and growth of affiliated firms. The result shows resource acquisition plays a significant mediation role in the relationship between the combined dimension and growth of affiliated firms , while the relationship between the balanced dimension and growth of affiliated firms is not supported. We also identify two moderating factors: environmental uncertainty and environmental munificence. The empirical study reveals that environmental uncertainty plays a significant positive moderating role in the relationship between the combines dimension and resource acquisition , while it plays a negative moderating role in the relationship between the balanced dimension and resource acquisition. However , environmental munificence plays a negative moderating role in the relationship between the combined dimension and resource acquisition , while it plays a positive moderating role in the relationship between balanced dimension and resource acquisition.

Key words: business group; affiliated firm; ambidexterity of legitimacy; resource acquisition; growth