

从“由外至内”到“由内至外” ——衍生组织独立能力构建过程研究



□霍 龙¹ 杜义飞² 唐洪娟³

[1. 东莞市石龙镇政务服务中心 东莞 523326; 2. 电子科技大学 成都 611731; 3. 重庆交通大学 重庆 400074]

[摘要] 【目的/意义】 如何使衍生组织完成自主创新、成功实现独立发展是组织能力研究中一个重要问题。【设计/方法】 以特定的衍生组织——新华学院为例,通过纵向案例研究方法探索组织独立能力的形成与演化机制。【结论/发现】 组织独立能力可重构为内部复制能力与内部创新能力;组织独立内部创新能力的积累与相互作用激发了组织外部的能力活跃性,驱动着组织能力“由内至外”的持续释放;在环境压力与机会的驱动下,组织独立能力是一个“由外至内”——“能力留存”——“由内至外”的循环构建过程。能力留存这一过程机制对组织独立能力“由外至内”转变为“由内至外”逻辑重起着作用,它驱动着组织从对外部资源的依赖转化为组织内部的能动性,不断激发组织的创新活力。

[关键词] 衍生组织; 组织独立能力; 由外至内; 由内至外; 能力留存

[中图分类号] C936

[文献标识码] A

[DOI] 10.14071/j.1008-8105(2022)-3002

From “Outside-in” to “Inside-out” —Research on the Construction Process of Organizational Independence Capability of Spin-offs

HUO Long¹ DU Yi-fei² TANG Hong-juan³

(1. Government Service Center of Shilong Town Dongguan 523326 China;
2. University of Electronic Science and Technology of China Chengdu 611731 China;
3. Chongqing Jiaotong University Chongqing 400074 China)

Abstract [Purpose/Significance] How to make spin-offs to complete independent innovation and successfully realize independent development is an important issue in the field of organizational capability. [Design/Methodology] Taking Xinhua College as an example, this paper explores the formation and evolution mechanism of organizational independence through longitudinal case study. [Conclusions/Findings] It is found that organizational independence can be reconstructed as internal replication capability and internal innovation capability; the accumulation and interaction of independent internal innovation capabilities stimulate the activity of external capability and drive the continuous release of organizational “inside-out” capability; driven by environmental pressure and opportunities, organizational independence capability is a circular construction process of “outside-in”——“capability retention”——“inside-out”. The process mechanism of capability retention plays an important role in the transformation of organizational independent capability from “outside-in” to “inside-out” logic. It drives the organization of dependence on external resources to internal initiative, and constantly stimulates

[收稿日期] 2021-12-08

[基金项目] 国家自然科学基金资助项目(71672021)。

[作者简介] 霍龙(1983-)男,博士,东莞市石龙镇政务服务中心讲师;唐洪娟(1990-)女,重庆交通大学经济与管理学院博士研究生。

[通信作者] 杜义飞(1974-)男,博士,电子科技大学教授、博士生导师。E-mail: duyf@uestc.edu.cn.

the innovation vitality.

Key words spin-offs; organizational independence capacity; outside-in; inside-out; capacity retention

引言

在社会组织中,有一类组织是通过母体组织“产卵”的方式产生,它们被称为“衍生组织”或“衍生企业”^[1]。由于衍生组织先天存在资源匮乏、原有知识储备不足、技术与市场能力欠缺等劣势,它们当中的大部分组织并未从母体组织中真正独立,而是与母体组织处于“分而不离”的状态^[2]。当然,衍生组织也能够抓住市场机遇,通过自身能力的积累与构建,实现了“主辅分离”,成功地脱颖而出,完成了组织的独立发展。作为通过“产卵”方式而产生的新组织,它拥有母体组织的背景或资源,如声誉或品牌,快速提升合法性^[3]。衍生组织在发展过程中也会不断地探索、获取外部有价值的新知识与资源^[4],对其进行转化、利用与整合,创造出自己独特的竞争优势^[5],形成路径依赖^[6],弥补在市场能力与技术能力上的双重劣势^[7-8]。从资源依赖理论角度看,资源匮乏组织获取、消化和利用外部资源或知识,本质上隐含了一个“由外至内”转移的过程与逻辑^[7]。

然而,过度的“由外至内”发展路径导致组织缺乏活力不利于衍生组织独立能力的发展,知识或资源的转化、吸收和利用更眷顾有准备的组织^[9-10]。衍生组织需要在原有知识基础上激发组织内部的创新活力^[9,11],逐步转移到“由内至外”,才能持续推进衍生组织独立发展的能力。吸收能力研究学者强调对外部知识获取的“由外至内”逻辑^[9-11],也关注组织知识的外部知识进行整合并创造出组织新知识并对外释放的过程^[9,12-15]。“由内至外”是“由外至内”的反向过程,其本质在于自我创新的溢出,代表了企业通过内在能力扩散来实现对外部的影响、带动与主导的力量。由此,衍生组织独立发展过程,其能力实现“由外至内”到“由内至外”的转变显得尤为重要。

因此,本文选择了典型的衍生组织——中山大学新华学院为典型案例,通过纵向的探索性研究来洞悉这一转变过程,探索衍生组织能力实现“由外至内”到“由内至外”转移的过程机理。

一、研究基础

(一) 衍生组织“由外至内”逻辑

资源基础观认为组织能力是企业获取竞争优势

的重要指标^[16-17]。学者多数认为组织能力是指“组织为了实现特定的结果利用组织资源协调一系列活动的的能力”^[18],对企业的战略决策和创新有直接影响^[19]。组织利用外部知识的能力是实现企业自主创新的关键部分,它很大程度上取决于组织原本所具备的知识基础^[9,15]。一方面,前期积累有助于提升组织下一时期对新知识的获取、转化与利用的能力^[20];另一方面,它可以对外部获取的知识或资源实现自我强化与整合^[20-21]。

衍生组织内在特性决定了组织的发展、战略导向及绩效严重依赖于母体组织所提供的知识与资源^[6,22],需要具备对外部新知识的消化和利用^[23]、转化整合和利用的实际吸收能力^[12,24]。衍生组织强调的是组织原有的知识基础在组织吸收外部新知识过程中起的重要作用,将知识运用于组织学习、商业活动与组织创新,更准确地预测未来技术进步^[10],激发了组织内部知识的活性,其本质上顺应了“由外至内”的逻辑^[7]。它有力地弥补了衍生组织在发展初期的缺陷,推动了其内生在能力的促发与形成。

(二) 衍生组织“由内至外”逻辑的转移

衍生组织新生性所导致的成长劣势与弱性,使其市场与技术存在着高度的不确定性^[25],其战略导向与绩效主要依赖于母体组织的支持^[6,22],能力的发展与成形也离不开对母体组织的依赖^[6,26]。衍生组织积极地向母体组织建立链接、探索以及获取其有价值的知识与资源,它因此对母体组织的知识或资源产生强依附性,其成长与发展会被锁定在固化的路径中^[6],缺乏创新动力与活力。但是,企业对外部资源依赖常常动态变化,企业通过自身内在能力的创生、积累和形成来调和与缓冲学习与创新之间的矛盾,进而动态调整来自外部资源依赖关系的锁定效应^[27]。为了弱化对母体组织的资源依赖程度,组织能力的发展需积累自身的知识基础,并将其整合、利用发展成自己独特的竞争优势与能力发展路径。因此,衍生企业自身知识基础的积累,释放内在独特的竞争优势与能力,“由外至内”逐步转向“由内至外”,相应的转变过程与机制就值得深入探究。

二、研究方法

(一) 方法选择

本文研究是回答“如何”的问题,案例研究符

合这一研究需求^[28]。单案例研究更适用于时间纵向的分析^[29],多阶段划分也与之相吻合。本文着重挖掘时间演变下的复杂现象,也事宜采用探索性单案例研究^[28]。

(二) 案例选择

本文根据典型性原则,选择以中山大学新华学院(简称“新华学院”)为案例研究对象^[30]。原因在于:其一,新华学院于2005年成立,依托母体组织——中山大学,经历15年发展,属于典型的衍生组织,适合进行纵向的过程分析;其二,新华学院已基本完成了自身独立能力的构建,与本文的问题相吻合;其三,据中国校友会2020年广东省综合实力排名数据显示,新华学院在同类院校中广东省排名第4名,全国排名第14名,办学层次为中国一流。因此,本文研究对象具有典型性,所得结论对衍生组织独立能力构建过程具有启发性。

(三) 案例描述

中山大学新华学院是由中山大学与广东东宝集团有限公司根据教育部教发〔2003〕8号文的精神,并经教育部批准于2005年联合创办的新机制新模式的高等教育学院。学院是一所涵盖经济学、管理学、文学、法学、工学、理学、医学、艺术学等学科的综合性全日制普通高等院校。多年的办学经验和积淀,学院已形成成熟的独立发展能力,已获得“2017年度社会影响力学院”“广东国防教育学会工作先进单位”“2017年度就业竞争力高校”和“全国国防教育特色学校”等荣誉。

本文以新华学院成立、校区建设完成以及扩大招生三个关键时间节点为依据,将新华学院独立能力的形成过程概括为三个阶段:外部的能力引进阶段(2005~2011年)、内部的能力留存阶段(2011~2014年)、能力“由内至外”发展阶段(2014年至今)(如表1所示)。

第一阶段:外部的能力引进阶段。新华学院于2005年5月由中山大学与广东东宝集团有限公司联合创办。此阶段,学院资源严重缺乏,需要依靠引入来自中山大学的各项资源,完成学院的基本建设与运营。第二阶段:内部能力留存阶段。2011年底,东莞校区一期工程完工,标志着“一校两区”的格局正式形成,学院有了教学地点与办公场所,开始引进师资,完善教学质量。第三阶段:能力“由内至外”发展阶段。通过第二阶段能力的基本建设,学院于2014年9月开始面向省外招生,并逐步构建具有自身特色的教学方式,如招收“本科插班生”、创立“新华逸仙班”、开办“青马100学生骨干培训班”等,整合内外部资源,完成组织能力的构建。

(四) 资料收集与编码

本研究数据的收集主要有四个阶段(如表2):第一阶段,通过与新华学院在职老师的讨论,初步确定研究方向与研究对象;第二阶段,收集、整理新华学院内部资料、网络新闻、公众平台等二手资料,并阅读与梳理相关理论文献,进一步锁定研究问题;第三阶段,与新华学院的老师、管理人员、学生、家长等对象进行半结构化访谈,深入了解研

表1 阶段划分

发展阶段	关键时间点
第一阶段:外部的能力引进阶段(2005年5月~2011年底)	2005年5月,中山大学新华学院经国家教育部(教发函〔2005〕68号)批准正式招生。
第二阶段:内部能力留存阶段(2011年底~2014年9月)	2011年底,东莞校区一期工程完工,新华学院“一校两区”正式形成。
第三阶段:能力“由内至外”发展阶段(2014年9月至今)	2014年9月,面向广东省外10个省份招生,首次招收本科插班生。

表2 数据收集方式及内容

阶段	时间	方式	内容
阶段一:选题及研究计划	2016-05-28	讨论	熟悉案例对象,确定选题大致范围
	2016-09-07	讨论	基本框定研究的问题、所需理论、所用的方法、可能的贡献点和确定研究计划
	2016-09-15	讨论	确定研究问题,收集材料
阶段二:二手材料收集与整理	2016-11-28	材料收集	2005~2011年鉴及其他内部材料,网络新闻、公众平台等二手材料的收集
	2017-03-03	讨论	对现有数据的整理与讨论,确定还需添加的资料
	2017-05-15	讨论	广州实地调研计划及准备工作
	2017-05-17	实地调研	广州新华学院实地调研,与各层级有代表性的人物进行半结构化访谈
阶段三:访谈材料收集与整理	2017-06-01	访谈整理	将广州新华学院访谈材料整理成文字并进行编码
	2017-06-19	材料收集	补充其他二手材料,如2012~2013年鉴、年度总结等,并整理编码
	2017-07-20	讨论	确定研究问题,并决定补充一手访谈材料
	2018-10-19	补充访谈	进一步访谈教师、家长和学生16人
阶段四:补充访谈材料收集与整理	2018-12-10	访谈整理	将补充访谈内容整理成文字,并进行编码
	2019-03-13	讨论	论文的撰写
	2019-06~2019-10	反复讨论与修改	调整论文内容与理论基础
	2020-05-28	讨论	研究结论讨论及确定

究案例, 获得一手访谈资料; 第四阶段, 结合一手资料与二手资料, 确定最终研究问题, 并在此基础上, 扩大访谈对象与访谈形式, 对一手资料进行补充, 确定研究结论。

本文的数据来源主要包含一手资料与二手资料。其中一手数据的获取主要通过对9名教师、7名学生与7名家长的实地调研、半结构化访谈、电话

访谈或邮件沟通获得, 访谈时间为31小时, 整理的文字约27.33万字; 二手数据的获取主要通过新华学院年度计划与总结、招生与就业率、网站新闻、微信公众号等途径获得。案例资源来源及编码详见表3。本文通过多样化的数据来源途径, 使数据能够取长补短、交叉验证, 充分保证了案例研究的信度与效度^[28]。

表 3 案例资料来源及编码

类别	来源		编码	主要内容	访谈时间 (小时)	整理文字 (万字)
	部门	岗位				
一手资料	学生处	就业办主任	F1	就业和招生的优劣势; 学院如何吸引学生; 当前学院的困难。	2.5	1.74
	学生处	辅导员	F2	老师与学生对学院的认知分别是什么; 什么是学生的管理工作; 当前的困难。	1.5	1.38
	督导处	教学督导	F3	学院的定位以及发展前景; 科研与实践的选择; 当前的困难。	1.5	1.41
	行政	院长助理	F4-F5	学院的定位以及发展前景; 科研与实践的选择; 当前的困难。	2.5	2.9
	管理学院	教师	F6、F8	学院的定位、与民办学院的差异、老师的发展前景、与学生的互动、与其他部门的互动。	4	4.2
	管理学院	教师	F7、F9	董事会对学校的影响; 学校的资本来源和去向; 学院未来的发展方向; 学院与中山大学的关系; 学院的定位。	3.5	3.8
	各行业	家长	J1~J7	报考学院的理由; 对学院与中山大学的区别; 对学院的建议。	4	4.2
	管理学院	学生	X1~X7	报考学院的理由; 对学院的建议; 学院与中山大学的区别; 什么事情印象最深。	11.5	7.7
二手资料	2005~2013年年鉴		S1	学院、行政工作文件与总结; 领导机构; 教学工作; 学科建设; 科研工作; 行政管理; 校园建设; 党群工作; 学科系与教学研究部工作; 奖励与表彰; 综合统计表。	-	-
	学院网站、新闻平台		S2	学院的项目介绍、招生计划、发展概况等。	-	-
	2005~2017年度总结		S3	学院的招生情况、发展目特色、关键事件、工作计划、经验总结等。	-	-
	学院内部文件		S4	学院的规章制度、项目计划、招生计划等。	-	-

（五）数据分析

本文对衍生组织能力赋予了新的诠释, 指衍生组织实现内部与外部环境协调发展的能力, 分为内部复制能力、内部创新能力和外部能力^[31]。组织内部能力侧重组织与环境变化的动态调适过程^[32], 其中, 内部复制能力基于能力的资源层面^[16], 强调对外部资源的引入与利用; 内部创新能力强调利用现有资源实现有目的创建、扩展或修改^[33~34]。本文的核心构念的具体含义见表4。

表 4 核心构念及定义

核心构念	定义
内部复制能力	组织为应对环境变化, 探索组织之外的资源, 并将其引入、借用到组织内部的能力。
内部创新能力	组织为应对环境变化, 利用自己现有的资源, 有目的地创建、扩展或修改其基础资源所获得的能力。
外部的能力	组织之外的能力。

本文主要采用数据编码和归类的方法对资料进行分析和整理, 主要分为数据缩减、关键词提取、总结归类三个编码阶段^[29]。首先, 通过数据缩减的过程完成第一次编码。数据缩减是指对质性文本进

行选择、聚焦、简化、摘取与转化的过程^[35]。由于本文收集的质性资料数量较大, 需要从材料中提取与研究相关的条目, 通过筛选, 共提取了565条数据; 其次, 由3名研究人员采取独立编码的方式完成初级编码。他们分别在筛选的条目中提取关键词, 对存在争议的条目或关键词进行充分讨论, 直到达成一致; 然后, 编码人员分别对提取的关键词进行分类, 提炼出初级编码, 再合并重复项, 对有异议的条目进行讨论, 统一放入条目库或删除。通过初级编码最终留下529个条目; 最后, 根据初级编码的结果, 对条目来源的主体进行判断, 放入对应的次级编码库中。在此基础上, 通过条目内容发生的时间, 划入对应的阶段(如表5所示)。例如: 在对X1的访谈中提取出“我在网上看他们的招聘要求, 现在要求学历是博士, 前两年的要求还不怎么高, 硕士以上就行”条目, 从条目表达的意思中提炼出关键词“招聘、博士、硕士”, 依据关键词我们将其初级编码为“师资力量”, 再辨别能力来源的主体为新华学院, 因此判断属于组织内部

的能力，然后辨别师资力量是组织借用外部的，还是组织积累、沉淀的能力，此处师资力量是组织内部招聘的，属于组织自己的教师，因此编码为“内部创新能力”。

表 5 数据编码过程

条目描述	来源	关键词	初级编码	次级编码
我在网上看他们的招聘要求，现在要求学历是博士，前两年的要求还不怎么高，硕士以上就行。	X1	招聘、博士、硕士	师资力量	内部创新能力
希望能多申请省级国家级科研项目，还有国际刊物，知名刊物发文章，学校比较看重这些。	F3	科研、文章	科研能力	
一些专业的领头人都是中大退休或者过来兼职的教授。	X5	兼职	师资力量	内部复制能力
我本人也毕业于中大岭南学院，经常回母校找我的导师进行学术交流。	F4	学术、母校	科研能力	
中山大学为985、211名牌大学，教师水平高、师资力量强。	J3	教师、师资	师资力量	外部的能力
中山大学科研实力强、学术氛围浓厚。	F4	学术	科研能力	

三、阶段分析

（一）第一阶段：外部的能力引进阶段

本文将新华学院2005~2011年划分为组织能力构建的第一个阶段，这一阶段学院的主要行为是引进组织外部的能力完成学院的基本建设。自从2003年5月，教育部印发相关文件，高校兴起了建

立二级院校的热潮，新华学院也应运而生。新华学院是由中山大学与广东东宝集团有限公司于2005在广东省合作创办。根据对质性材料的编码（表6）我们可以得知，学院成立之初仅拥有来自于东宝集团董事会与学生所注入的资金与学费。组织其他的资源与能力主要来源于中山大学，如品牌效应、师资力量、管理能力、运作资本与基础设施等。

表 6 新华学院第一阶段能力编码过程

典型例证	条目数	关键词	初级编码	次级编码
资金来源仅仅依靠学生的学费，国家的补贴一点儿也没有。	6	学费、资金、补贴、筹资	资本运作	内部创新能力
硬件设施缺乏，没有体育馆，没有图书馆。	4	图书馆、体育馆、设施、校区	基础设施	
通过中山大学师资来打响我们学校的品牌。	9	品牌、名气、牌子、借助、挂名	品牌效应	内部复制能力
广东东宝集团与中山大学合作建校。	5	合资、合作、筹资	资本运作	
对学生的一个吸引力是来自中山大学的教师。	6	兼职、协助、支持	师资力量	
需要借用中山大学的学生宿舍、教室。	3	借用、暂住	基础设施	
从人员上看，也不是完全从社会上自己招聘的，开始要中山大学派出中层以上管理人员，中山大学派出的各个部长，各个系主任。	3	聘请、指派、兼任、中山大学	管理能力	外部的能力
中山大学为985、211名牌大学，拥有一流的资源与平台。	35	品牌、名气、牌子、借助、挂名、名牌	品牌效应	
中山大学教师水平高、师资力量强。	29	教师、老师、师资、教授、专家、学者	师资力量	
借用中山大学的宿舍与教学资源。	3	图书馆、体育馆、设施、校区、宿舍	基础设施	
学校的中高层领导大部分是中山大学的。	5	领导、中高层、主任、部长、管理层	管理能力	
中山大学科研实力强、学术氛围浓厚。	13	科研、学术、论文、文献、知网	科研能力	
有许多质量的企业来学校开宣讲会以及举办招聘会。	43	实习、校企合作、实践、方案、专业	实践能力	

相对于其他公立高校，新华学院作为衍生组织，其创建之初存在资源缺乏、能力不足的特点，组织的生存不得不依赖从外部环境所获取的关键资源与能力^[36]。正如访谈所提到的，学院基础设施缺乏，“学校教学设施缺乏、没有宿舍、没有体育馆、也没有图书馆，我们只能暂时借用中山大学的（F1、F2、X1、F4）”；“学校的条件非常艰苦，大部分地方还是蕉林，出门时必须带上口罩（F2）”；“学校大部分教师来源于中山大学，对学生来说这是吸引力（F1、F3、J4）”；“学生比较看重中山大学的名气，毕业时拿的是中山大学的毕业证与学位证（F1、F4、F9、J1）”，管理理念需要借鉴中山大学（F1）。除此之外，学院也没有

自己的管理人员、党委会、教学指导委员会、学生申诉处理委员会等，只能通过中山大学的资源完成组织基本能力的构建（F1）等。

这一阶段，为了克服内在的竞争弱势，使组织能够完成最基本的建设，新华学院的主要行为倾向于与母体组织建立联系，搜索与获取中山大学所拥有的有价值的知识、资源与能力，如管理能力、基础设施、师资力量、品牌效应与资金运营能力等。新华学院通过复制、转化与利用这些知识、资源与能力，使组织快速进入正常运营阶段。此时，对于新华学院而言，组织正处于起步阶段，在教学、管理等方面缺乏基础，对从外部获取的知识、资源与能力也仅仅处于复制、转化与利用阶段，并未形成

组织内部创新能力。学院在利用这些资源的过程中,或多或少会留存一些关于教学、管理等方面的知识与经验。这些知识与经验为内部的能力形成奠定了知识与资源的基础(图1),我们得出:

结论1:创建初期,衍生组织将组织外部的能力引进到组织内部所形成的内部复制能力,实现“由外至内”的能力构建过程。

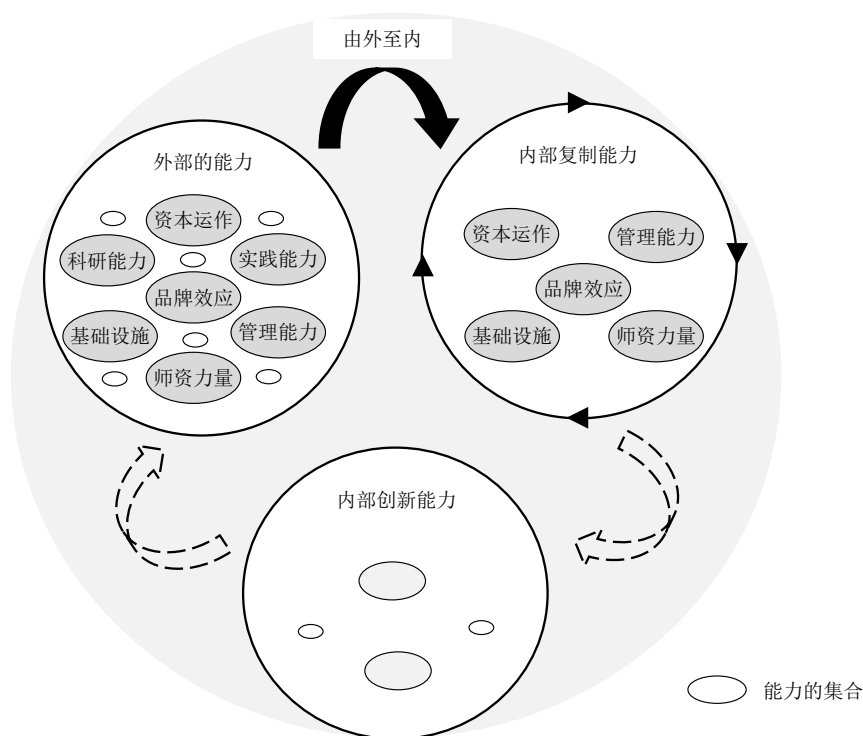


图1 第一阶段：独立能力“由外至内”构建过程图

(二) 第二阶段：内部能力留存阶段

本文将2011~2014年划分为组织能力构建的第二个阶段，这二阶段新华学院的主要行为是实现组织内部的能力留存。一方面，它继续保持与中山大学的联系，搜索与获取中山大学所拥有的有价值的知识、资源与能力；另一方面，它拓展了对外部有价值的知识、资源与能力的搜索范围，形成了属于组织内部的独特创新能力，并将这部分能力留存下来。

根据表7对质性材料的编码结果所示，新华学院组织内部的能力主要从几方面有了明显的突破。基础设施方面，它增大了对基础设施的建设力度；资金运作能力方面，它拓展了运作资金来源渠道；师资力量方面，教师不仅从中山大学获取，还逐渐从国外或其他高校引进人才；实践能力方面，它通过与组织外部的企业建立联系，引进企业资源，为学生提供就业与实践机会，提升了学生的实践能力；管理能力方面，管理层对学校日常管理、教学管理方面有较大改进；品牌效应方面，它通过各种手段提升其品牌影响力。组织内部的能力逐渐提

升，为其独立发展奠定了基础。

这一阶段，新华学院的发展仍然离不开对母体组织的资源依赖，它需要中山大学的品牌声誉为其维持甚至扩展生源，也需要中山大学的师资力量来满足学生对教学的要求，提升科研水平。衍生组织的独立能力的形成路径一方面需要依赖于对外部资源的引入；另一方面，它将外部的能力复制到组织内部，在运转过程中却逐步留存了组织内部的能力，在能力之间相互作用中形成组织的内部创新能力。反过来，衍生组织内部的能力留存使组织与外部建立更广泛的资源链接关系，逐步减弱对外部资源的依赖性，为组织独立发展提供了基础条件（如图2所示）。由此我们得出：

结论2：衍生组织独立能力“由外至内”的构建过程中，内部复制能力的相互作用会促发“能力留存”路径，形成组织内部创新能力。

(三) 第三阶段：独立能力“由内至外”发展阶段

这一阶段新华学院的主要行为是实现能力“由内至外”的发展过程。在第二阶段中，新华学院虽

表 7 新华学院第二阶段能力编码过程

典型例证	条目数	关键词	初级编码	次级编码
赞助，铺租，学生学费；最初以学费为主，如今开拓了多种方式。	3	学费、资金、补贴、筹资、租赁	运作资本	
教育方面，越来越多的专业老师加入。	8	招聘、新招、外聘、教师、师资	师资力量	
2012年，与东宝集团合作举办“东宝杯”策划大赛。	11	专业、方案、实践、实习、企业、合作	实践能力	内部创新能力
学校教学内部管理程序更有条理。	2	经验、监督、管理	管理能力	
每一年招聘会需要有媒体来进行报道来扩大自己的影响力。	2	品牌、影响力、排名、知名度、名气	品牌效应	
校内有足球场、体育馆，还有多了几幢宿舍。	8	图书馆、体育馆、校区、宿舍、足球场	基础设施	
依托母体学校中大，资源平台一流，学术优势明显。	5	依托、名气、品牌	品牌效应	
聘请中山大学的讲师、教授进行授课。	3	兼职、协助、支持	师资力量	
天然的科研优势，更加靠近985母体学校中大，更容易接近学术大师，进行有效的学术交流。	3	科研、学术、图书资料、借助、母校	科研能力	内部复制能力
学生毕业实习的时候要要去企业实习两个月，旅游专业实习比较长，要求四到六个月。	7	实习、校企合作、实践、方案、专业	实践能力	
中山大学为985、211名牌大学，拥有一流的资源与平台。	35	品牌、名气、牌子、借助、挂名、名牌	品牌效应	
广东东宝集团与中山大学合作建校。	5	合资、合作、筹资	资本运作	
中山大学教师水平高、师资力量强。	29	教师、老师、师资、教授、专家、学者	师资力量	
借用中山大学的宿舍与教学资源。	3	图书馆、体育馆、设施、校区、宿舍	基础设施	外部的能力
学校的中高层领导大部分是中山大学的。	5	领导、中高层、主任、部长、管理层	管理能力	
中山大学科研实力强、学术氛围浓厚。	13	科研、学术、论文、文献、知网	科研能力	
有许多有质量的企业来学校开宣讲会，以及举办招聘会。	43	实习、校企合作、实践、方案、专业	实践能力	

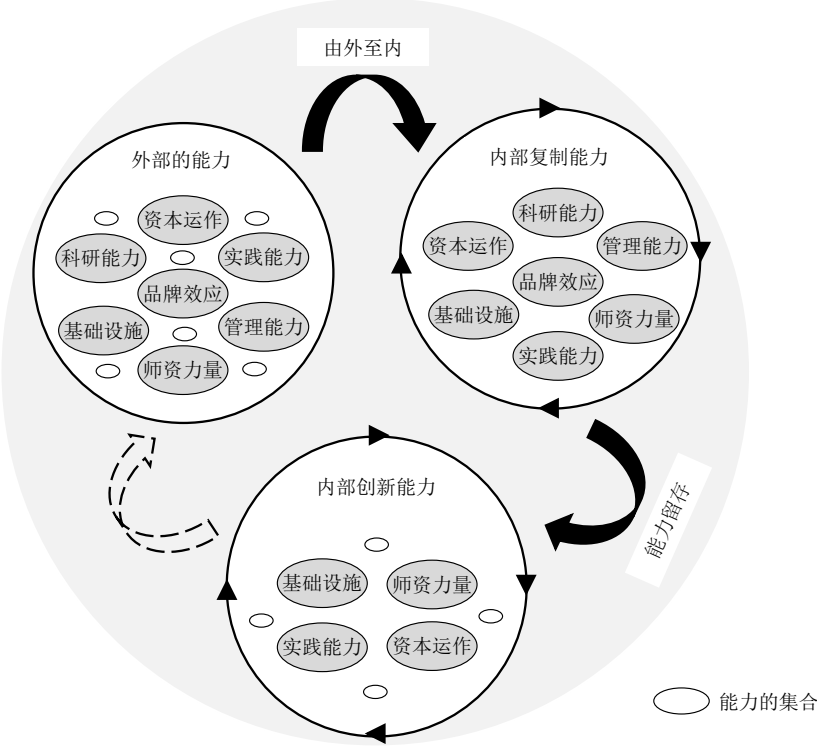


图 2 第二阶段：内部能力留存过程图

然留存了部分能力，但仍出现民办高校常发生的问题，如董事会掌控力问题、教师频繁跳槽、师资力量不足、社会与学生质量供需不匹配等，正如被访谈者（F3）所描述的“面临的环境越来越复杂多变”。为应对多变的外部环境，解决出现的问题，这一阶段新华学院内部结构发生了调整，不再主要依赖于中山大学的资源，而是进一步发展其组织内部的能力建设。

根据表8对质性材料的编码结果所示，新华学院第三阶段组织内部的能力建设主要体现在几个方面：教师团队方面，为了解决教师频繁跳槽的问题，重新制定了教师的薪酬结构，同时还提升了对教师素质的要求；实践能力方面，为了解决学生质量与社会需求不匹配的问题，持续地与外部企业建立关系，增强学生的社会实践能力；资本运作方面，鼓励大学生创业、就业，并为学生建立“创客

坊”，增强学生的创业、就业能力，并鼓励校友回校赞助；管理能力方面，董事会不再只是投入资金，更多的是深入到学院的日常管理中，加大对教学、学生的管理，实施教学改革，新增督导倍增计划、开设就业指导平台等；科研能力方面，鼓励教师开展科研工作，提供科研经费，调整教师考

核指标，对发表学术论文的教师予以奖励，从其他学校聘请专家、学者来校交流，鼓励新进教师回母校进行学术交流等；品牌效应方面，持续对教师团队、实践能力、科研能力等方面的提升，新华学院在全国的排名逐年靠前，渐渐得到了社会、学生、家长的认可。

表 8 新华学院第三阶段能力编码过程

典型例证	条目数	关键词	初级编码	次级编码
通过鼓励大学生创业就业，吸引回校赞助。	16	学费、资金、补贴、筹资、赞助、租赁	运作资本	
我在网上看他们的招聘要求，现在要求学历是博士，前两年的要求还不怎么高，硕士以上就可以。	38	招聘、新招、外聘、教师、师资	师资力量	
每个学期邀请成功的专业人员和毕业的学生到学校开展讲座。	65	专业、方案、实践、实习、企业、合作	实践能力	内部创新能力
教学改革、督导倍增计划、请专家学者演讲。	13	经验、监督、管理	管理能力	
现在的排名也是年年往前走。	24	品牌、影响力、排名、知名度、名气	品牌效应	
希望能多申请省级国家级科研项目，还有国际刊物，知名刊物发文章，他比较看重这些，	25	科研、学术、论文	科研能力	
硬件方面，教学楼设备，宿舍环境还是可以的。	38	图书馆、体育馆、校区、宿舍、足球场	基础设施	
新华学院拥有较多中山大学的资源，这是其他学院所不能及的。	21	依托、名气、品牌	品牌效应	
一些专业的领头人都是中大退休或者过来兼职的教授。	21	兼职、协助、支持	师资力量	
我本人也毕业于中大岭南学院，经常回母校找我的导师进行学术交流。	11	科研、学术、图书资料、借助、母校	科研能力	内部复制能力
共建实习基地或合作经营，如与京东合作无人车项目。	34	实习、校企合作、实践、方案、专业	实践能力	
母校学校退休的，或者做过学院领导把她们聘请过来，兼任我们的系主任，专业主任。	2	兼任	管理能力	
中山大学为985、211名牌大学，拥有一流的资源与平台。	35	品牌、名气、牌子、借助、挂名、名牌	品牌效应	
广东东宝集团与中山大学合作建校。	5	合资、合作、筹资	资本运作	
中山大学教师水平高、师资力量强。	29	教师、老师、师资、教授、专家、学者	师资力量	外部的能力
借用中山大学的宿舍与教学资源。	3	图书馆、体育馆、设施、校区、宿舍	基础设施	
学校的中高层领导大部分是中山大学的。	5	领导、中高层、主任、部长、管理层	管理能力	
中山大学科研实力强、学术氛围浓厚。	13	科研、学术、论文、文献、知网	科研能力	
有许多有质量的企业来学校开宣讲会，以及举办招聘会。	43	实习、校企合作、实践、方案、专业	实践能力	

通过对材料的分析，我们发现衍生组织在这个阶段的内部的能力主要来源于两个途径：一是组织运营过程中通过复制外部的能力留存下来的；二是组织在发展过程中创新出来的。内部创新能力的第一种来源途径在第二阶段中已进行详细描述。衍生组织一方面面临着生存与发展的压力；另一方面又面临着突如其来的发展机会。在生存与发展压力、发展机会的作用下，衍生组织持续对外部有价值的知识、资源与能力进行了探索，除了对其进行消化、利用与整合之外，还能通过组织内部创新能力的交互，激活组织自主创新的活力。衍生组织广泛地与外部组织建立联系，探索与获取新的有价值的知识与资源，加以利用、整合构建组织内部的能力，并将能力逐渐留存，积累企业现有的知识与能力，如图3所示。由此提出：

结论3：衍生组织内部创新能力的积累与相互作用激发了组织外部的能力活跃性，驱动着能力“由内至外”的持续释放。

（四）独立能力演化过程机制

新华学院成立之初，基础建设、知识基础、办

学经验等各个方面都表现出不足，其生存与发展需要依赖于母体组织的支持^[6, 22]。母体组织为其提供了基本的运营能力，主要包括校区建设、招聘师资、引进管理、输入品牌和招收学生。新华学院在资源与市场方面存在双重劣势：薄弱的知识基础、教学资源；外部市场因其合法性难以得到社会大众的认可，无法快速进入市场。它将这种资源与需求的劣势识别为环境的压力与机会。在压力与机会的驱使下，新华学院通过对中山大学的知识、资源、能力进行探索，获取组织所需的关键资源，并将其复制到组织内部，使其能快速得到社会大众的认可，才能保证组织能够正常运行。其独立能力发展路径实质是一个“由外至内”的发展逻辑。

新华学院资源短缺的问题依然存在，它构成组织的压力；国家扩大的招生政策持续推行，为其提供了更广阔的市场需求，学院将其识别为组织的机会。在压力与机会的驱动下，它一方面继续向中山大学探索有价值的知识、资源与能力，将其复制到组织内部，完成组织运营；另一方面，它通过对外

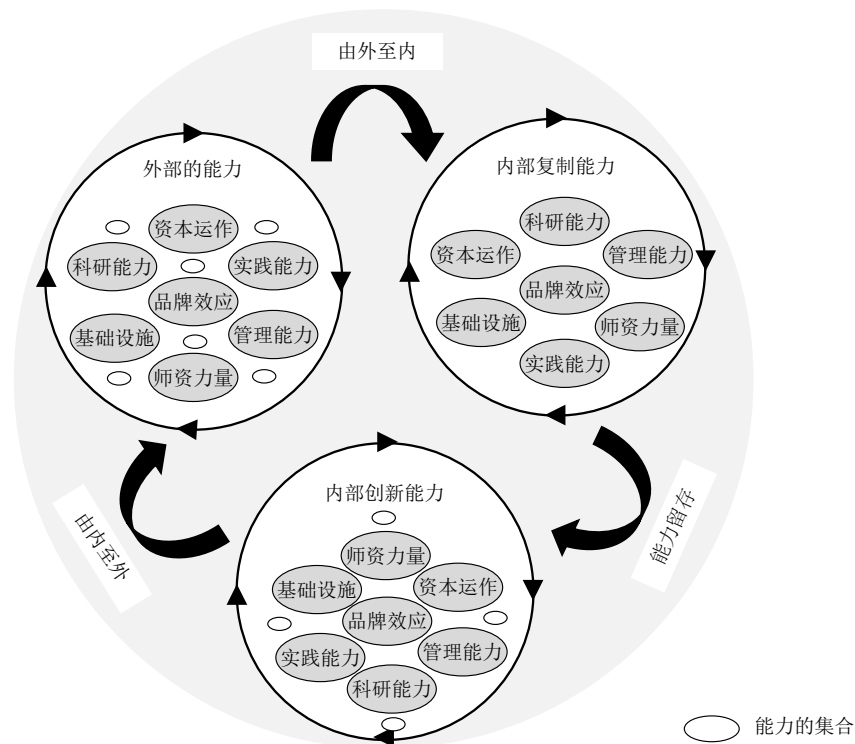


图3 第三阶段：独立能力“由内之外”的发展路径图

部的能力复制，在组织运营过程中通过能力留存，为组织内部创新能力的积累奠定了知识基础。新华学院基于已有的基础知识之上，开始尝试链接更广阔的资源，逐步培养组织的内部能力，并通过整合、利用、创新，逐渐积累组织的内部创新能力。因此，衍生组织在组织能力“由外至内”的构建过程中，内部复制能力的运营会通过“能力留存”路径，形成组织内部创新能力。

新华学院面临的生存与发展压力比其他公立大学更大，它不具备成熟的管理能力、良好的品牌吸引力，也没有政府雄厚的补贴资助。它的发展既面临着组织内部招生、就业、成本、盈利等因素的束缚，又承受着组织外部同类学院之间的激烈竞争和因政策变动所导致的独立威胁。在另一方面，外部也存在着大量的机会，主要包含组织内部主体所拥有的资源与政府政策变动所带来的机遇。在压力与机会的驱使下，它不仅需要依赖中山大学的资源，增强基础知识的积累，而且还拓展了多个依赖的主体，帮助企业获得更广泛的知识、资源或能力的链接，巩固组织的基础知识，以此来降低学院对母体组织的依赖。这一过程既为衍生组织激发组织的创新能力与能动性奠定了基础，也是体现出能力“由内至外”的逻辑（过程模型如图4所示）。因此本文提出：

结论4：在环境压力与机会的驱动下，衍生组

织创新活力被不断激发，并持续降低了对母体组织的依赖，实现能力“由外至内”——“能力留存”——“由内至外”的循环构建过程。

综合上面的结论我们认为，衍生组织的组织能力可重构为内部复制能力与内部创新能力，在环境压力与机会的驱动下，组织能力是一个“由外至内”——“能力留存”——“由内至外”的循环构建过程^[12-15]。建立初期，组织能力主要是通过“由外至内”的逻辑建构^[27]；随着组织的发展，其能力“由外至内”的形成路径会通过“能力留存”产生能力存量。能力存量与环境认知能够激发组织内外部的能力活跃性与能动性，驱动着吸收能力“由内至外”的持续释放，促进能力的循环发展，最终帮助组织实现独立发展。这些结论对衍生组织独立能力演变发展过程进行了清晰展现，揭示出其路径规律。

四、研究启示与局限

新华学院代表了中国情景下衍生组织的典型形态，它们最终走向自主创新、独立发展的道路。本文以中山大学新华学院2005~2019年的发展历程为典型案例，通过纵向的探索性案例研究的方法，对衍生组织独立能力“由外至内”到“由内至外”的演化机制进行了探索、分析与提炼，并得到结论。

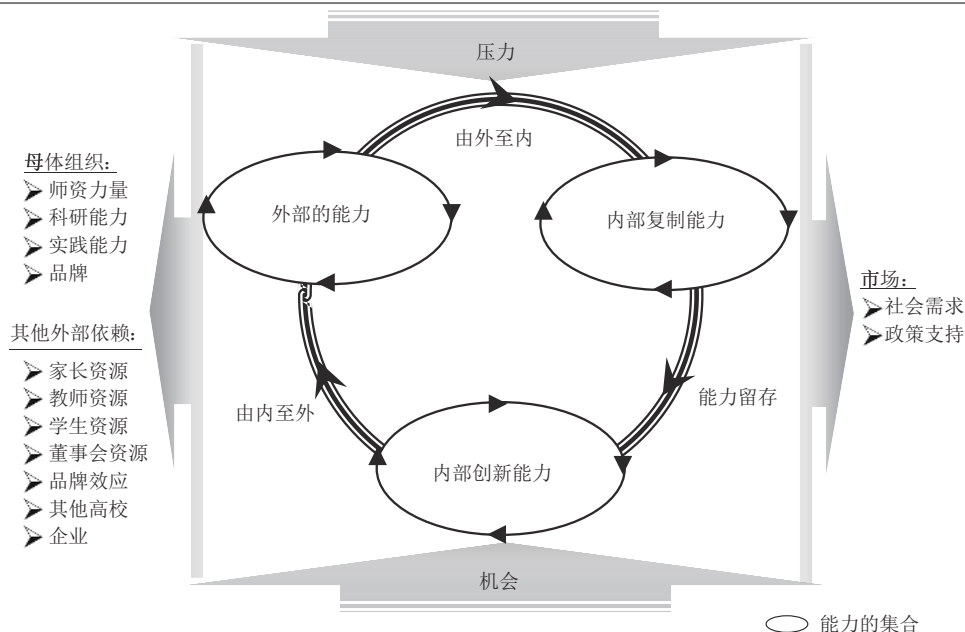


图4 独立能力演化过程机制模型

（一）研究启示

本文主要有以下两点理论启示。第一，本文揭示出衍生组织“由外至内”到“由内至外”逻辑转换过程，表明“能力留存”机制对衍生组织实现逻辑转换中所发挥的重要作用。衍生组织从对外部资源的依赖中转变能力，逐步释放组织内部的能动性与创新活力。这可以直接对话吸收能力或后发企业的组织内在能力的实现机制^[4, 9, 12-15, 27]，也拓展到衍生组织的独立能力与成长路径。第二，本文在保持组织能力的整体性与活性不被破坏的前提实现对衍生组织独立能力的解构，探析企业演化过程，捕获其能力动态的结论。我们把组织能力“利用组织资源协调一系列活动”的认知进行了延拓^[18]，触及衍生组织独立能力形成与演化过程。基于此，衍生组织独立能力清晰地展现为一个有机整体，其动态性与演化特征得到明确的显现。更深入地，衍生组织中的内部复制能力与内部创新能力互为促进、相互依存可直接地推动组织持续发展。

本文对实践的启示体现在两方面。第一，对衍生企业组织能力发展的方向带来参考价值。实践中，衍生组织往往会持久依附于母体组织，缺乏独立发展的动机和路径，本文理清衍生组织从依附发展到独立发展直接转变逻辑，对接组织能力发展。第二，本文结论指导衍生组织在发展独立能力中，特别注意中间环节“留存能力”的关键作用，直接指导组织在保持整体活性基础上有效地规划并落地能力释放基本路径与基本过程。

（二）研究局限

虽然本文得出了一些有启发性的结论，但仍有

以下不足：一是研究样本的局限，本文以一个典型的衍生组织——新华学院为研究对象，属于单案例研究，可能存在复制性的缺陷^[29]，下一步研究可以自然扩大范围，采用多案例研究方法强化结论的一般性；二是本文仅采用了对质性材料的分析、归纳、总结提炼出的结论，适度推动相关的实证性研究是非常有必要的。

参考文献

- [1] CHATTERJI A K. Spawned with a silver spoon? entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(2): 185-206.
- [2] 杜义飞. 衍生企业组织演化: 驱动与约束的权衡——来自企业纵向事件抽取与趋势分析[J]. *南开管理评论*, 2011, 14(4): 42-49.
- [3] 卞庆珍, 任浩, 叶江峰. 大学衍生性资源对衍生企业的创业导向和创业绩效的影响——基于中国卓越联盟大学衍生企业的样本调研[J]. *科学学与科学技术管理*, 2018, 39(11): 113-129.
- [4] MATHEWS J A. Competitive advantages of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19(4): 467-488.
- [5] LU Y, SUN J. A new perspective of Chinese enterprises' growth strategy: the concept, connotation and method of compound foundation view[J]. *Management World*, 2013, 10: 106-117.
- [6] RASMUSSEN E, BORCH O J. University capabilities in facilitating entrepreneurship: a longitudinal study of spin-off

ventures at mid-range universities[J]. *Research Policy*, 2010, 39(5): 602-612.

[7] 王建刚, 杜义飞. 资源双依赖下后发企业“由外至内”逻辑的研究[J]. *管理学报*, 2016, 13(11): 1624.

[8] 谢瑜, 杜义飞, 万青松, 等. EM MNEs何以撬动国际化资产和机会: 资源链接与交替主导[J]. *管理学季刊*, 2017, 2(1): 45-68.

[9] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1): 128-152.

[10] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Fortune favors the prepared firm[J]. *Management Science*, 1994, 40(2): 227-251.

[11] LICHTENTHALER F W, VOSS P. Nitromethan-kondensation mit dialdehyden, XVI. synthese cyclischer nitrodithiole durch cyclisierende bismercaptoalkylierung von nitromethan[J]. *European Journal of Organic Chemistry*, 2010, 724(1): 10.

[12] ZAHRA S A, GEORGE G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension[J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(2): 185-203.

[13] LANE P J, KOKA B R, PATHAK S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 833-863.

[14] MARTINKENAITE I, BREUNIG K J. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(2): 700-708.

[15] KIM L. Building technological capability for industrialization: analytical frameworks and Korea's experience[J]. *Industrial & Corporate Change*, 1999, 8(1): 111-136.

[16] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.

[17] WERNERFELT B. A resource-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.

[18] HELFAT C E, PETERAF M A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 997-1010.

[19] WINGWON B. Effects of entrepreneurship, organization capability, strategic decision making and innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises[J]. *Journal of Management and Sustainability*, 2012(2): 137.

[20] 杨森, 齐捧虎. 社会资本、吸收能力与企业绩效关系研究——基于农业上市公司实证研究[J]. *技术与创新管理*, 2019, 40(1): 71-79.

[21] TZABBAR D, AHARONSON B S, AMBURGEY T

L. When does tapping external sources of knowledge result in knowledge integration?[J]. *Research Policy*, 2013, 42(2): 481-494.

[22] KROLL H, LIEFNER I. Spin-off enterprises as a means of technology commercialisation in a transforming economy—evidence from three universities in China[J]. *Technovation*, 2008, 28(5): 298-313.

[23] COHEN W M, LEVINTHAL D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D[J]. *Economic Journal*, 1989, 99(397): 569-596.

[24] XIA T, ROPER S. Unpacking open innovation: absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(3): 931-952.

[25] 朱秀梅, 费宇鹏. 关系特征、资源获取与初创企业绩效关系实证研究[J]. *南开管理评论*, 2010, 13(3): 125-135.

[26] 夏清华, 李雯. 知识特性、大学资源禀赋与衍生企业的创生机会[J]. *管理学报*, 2012, 9(2): 238.

[27] 王建刚, 陈丽华, 杜义飞. “解铃还须系铃人”: 后发企业资源依赖关系的悖论动态视角[J]. *珞珈管理评论*, 2018(1): 34-54.

[28] YIN R K. Case study research: design and methods[J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2010, 44(1): 108-108.

[29] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.

[30] PATTON M Q. How to use qualitative methods in evaluation[M]. Oaks, CA: Sage Publications, 1987.

[31] ROGAN M, MORS M L. A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations[J]. *Organization Science*, 2014, 25(6): 1860-1877.

[32] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic capabilities: what are they?[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11): 1105-1121.

[33] PETERAF M A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(3): 179-191.

[34] HELFAT C E, PETERAF M A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(6): 831-850.

[35] MILES M, HUBERMAN A. Focusing and bounding the collection of data: the substantive start[J]. *Qualitative Data Analysis*, 1994, 1: 40-50.

[36] PFEFFER J, SALANCIK G R. The external control of organizations: a resource dependence perspective[M]. Stanford: Stanford University Press, 2003.

编辑 何婧