

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.06.002

中国民营制造企业如何构建动态能力

——基于吉利汽车的案例研究

蒋瑜洁

(重庆大学公共管理学院, 重庆 400044)

摘要: 动态能力对于中国民营制造企业适应环境变化, 持续保持竞争优势至关重要。然而中国民营制造企业如何构建动态能力, 尚未得到学界的充分认识。本研究在引入日本制造企业动态能力构建机制研究框架的基础上, 通过中国吉利汽车的单案例分析研究, 探索并尝试阐释了中国民营制造企业动态能力的构建机制: 由于企业先期经验、资金、技术等资源积累不足, 组织内外环境变化加剧, 组织计划的不确定性增加, 非计划突发应对式动态能力发展路径成为主导; 由于企业“感知、补足、重构”过程时间缩短和员工离职率偏高, 动态能力主体范围缩小并集中于组织忠诚度较高的多样职能背景出身的高层管理者; 同时需要强化组织外部支持, 建立全职能对接式产学研联盟, 在员工入职前培养中层和基层员工的组织常规能力, 从而支持组织基本职能的运行。本研究有助于深入理解中国民营制造企业的组织特征, 构建东方特色企业治理理论, 对于中国民营制造企业动态能力的提升具有一定的指导意义。

关键词: 动态能力; 构建机制; 吉利汽车; 案例研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)06-0017-12

一、引言

改革开放40年以来, 中国借助后发性优势与人口红利高速发展, 相较于欧、美、日、韩等先发国家, 在更短的时间内成长为世界第一制造大国, 引起了各国各界的广泛关注。然而, 近年来, 随着经济全球化的到来, 以及物联网、人工智能等新兴技术的兴起, 中国制造企业面临着产品与技术换代更新加快、全球化市场竞争加剧、劳动力和资源成本攀升等多方压力。

2015年国务院颁发《中国制造2025》制造业发展纲领性指导文件, 提出“立足当前, 着眼长远”的战略发展基本原则, 要求切实提高制造业的核心竞争力和可持续发展能力, 适应经济发展环境的重大变化。据此, 中国制造企业需要在短时间内、更加准确地感知企业发展环境的变化, 通过动态管理企业内部资源, 识别并获取相应的企业外部资源, 提高企业绩效, 促进企业可

收稿日期: 2018-08-09

基金项目: 重庆市社会科学规划项目(2017QNGL60); 中央高校基本科研业务费项目(2019CDJSK01PT02)

作者简介: 蒋瑜洁(1988—), 女, 重庆大学公共管理学院公共管理系讲师, 日本中京大学企业研究所特任研究员。

持续性成长和发展。

中国民营制造企业作为社会主义市场经济的重要组成部分^①,天生对市场环境敏感且机制灵活,在优化产业结构、推进技术创新、促进转型升级等方面投入力度较大。然而,不同于中国国营制造企业与外资制造企业,不少民营制造企业发展起步较晚,尚未积累起强大的技术能力,面临着管理与运营经验尚显不足、人才流失严重等课题。在此情况下,研究中国民营制造企业如何敏锐感知市场环境的变化,并有效应对的机制,是实现《中国制造2025》战略目标的重要研究课题之一。

动态能力(dynamic capability)作为企业持续保持竞争优势的关键能力之一,在企业发展中不可或缺,近年来越来越多的学者将动态能力引入中国企业的研究中。部分研究学者开始探究和论证动态能力对中国民营企业的技术创新、组织绩效提高的有效性与影响机制,尝试从组织学习、企业家素质、领导力等角度探讨不同因素对动态能力构成和提高的影响。然而,现有研究中融合不同因素系统性地探讨动态能力构建机制的研究仍相对不足,中国民营制造企业如何构建动态能力的整体画像尚未得到充分的认识。

中国民营制造企业如何构建其动态能力?本文在此研究旨趣的关照下,回顾了动态能力“机能论”与“产生论”文献,在引入日本制造企业动态能力构建机制研究框架的基础上,以中国吉利汽车为研究对象,通过2012—2018年数次对吉利汽车以及中国汽车产业的相关人士的调查访问,探索并尝试系统性地阐释了中国民营制造企业动态能力的构建机制。本研究发现:由于中国民营制造企业先期经验、资金、技术等资源积累相对不足,企业发展环境变化加剧,组织制定计划的不确定性增加,非计划突发应对式动态能力发展路径成为主导;由于中国民营制造企业“感知、补足、重构”过程时间缩短和员工离职率偏高,动态能力主体范围缩小并集中于多样职能背景出身的高层管理者;同时需要强化组织外部支持,建立全职能对接式产学研联盟,在员工入职前培养中层和基层员工的组织常规能力,从而支持中国民营制造企业的组织基本职能运行。本研究的主要贡献在于:第一,综合组织学习、领导力等不同影响因素,从构建路径、构建主体和组织特征三个方面系统地阐释了动态能力的构建机制,进一步丰富和完善了动态能力“产生论”的理论研究;第二,基于中日制造企业动态能力构建机制的对比,引入中国民营制造企业发展情境,对先期经验与资源积累相对不足的制造企业动态能力提升具有一定的实际指导意义,也有助于深入理解中国民营制造企业的组织特征,构建东方特色企业治理理论。

二、理论背景

20世纪90年代Teece和Pisano提出企业动态能力理论,指出通过感知机会和威胁,整合和重构资源,助力企业及时有效地动态适应外界变化,突破了战略定位论与资源基础观等静态研究的极限。然而,现有动态能力的研究成果大多属于动态能力的“机能论”研究^②,探索和揭示组织及时有效地动态适应外界变化的动态能力本身从何而来的“产生论”研究^③仍存在欠缺(宝贡敏和龙思颖,2015;Leih和Teece,2012)。动态能力“机能论”的兴起和推广引起了实践界和学术界更广泛的关注和重视,然而动态能力“产生论”的欠缺限制了动态能力理论研究的深入开展,一定程度上影响了相关研究对企业管理实践的指导作用。

^①据全国工商联统计,截至2017年,中国民营企业数量超过2 700万家,个体工商户超过了6 500万户,注册资本超过165万亿元,民营经济占GDP的比重超过了60%。自2012年起,民间投资连续5年占全国固定资产投资比重超过60%,其中,制造业领域的民间投资比重超过了80%;中国65%的专利、75%以上的技术创新、80%以上的新产品开发是由民营企业完成。

^②动态能力“机能论”研究是指探讨动态能力是什么、怎样发挥效用、为什么能发挥效用,论证动态能力的重要性。

^③动态能力“产生论”研究是指探讨动态能力形成与发展的构建机制,动态能力的构建路径是什么,主体是谁,组织特征是什么等问题。

(一)丰富的动态能力“机能论”研究

对于动态能力的“机能论”研究,学界研究成果可以分为宏观理论层面的探究和具体个案的阐释两种类型。在宏观理论层面的探究方面,学界探讨了动态能力的概念界定、动态能力的维度划分、动态能力的测量方法等内容;在具体个案的阐释方面,学界探讨了动态能力影响组织常规的变化机理,动态能力及时有效地助力组织适应环境变化的作用机制,论证了动态能力对企业持续获得并保持竞争优势的有效性。

虽然学术界基于“动态能力特征”的角度和“动态能力作用过程”的角度对动态能力概念存在不同的界定(Winter, 2003; Teece, 2007; 冯军政和魏江, 2011),但在不同表述形式与划分方法的背后,本文认为其共同阐释的是:动态能力属于组织改变的高阶能力,是组织带有目的性地感知并辨认机会或威胁,通过保护、强化、统合或重置企业内部与外部资源,机敏地抓住机会或及时应对威胁,从而持续获得并保持竞争优势的能力或发展过程。

由于动态能力概念的界定不统一,理论内核不明确导致动态能力维度的划分也没有统一(Teece, 2007; Wang和Ahmed, 2007),但基于动态能力概念界定的组织认知角度和组织过程角度,本文认为可将不同的动态能力划分维度整合为:“感知能力”,即收集与创造、学习与解释顾客、上级供应企业、协作企业、竞争对手的技术等方面信息,把握周边事业领域动向的信息;“补足能力”,即基于对机会或威胁的感知情况,构建新的管理流程、组织构造与意思决定的准则,同时招聘与培养相关人才,促进人才组织化与组织同一化,另外还需要发挥领导力、投资新事业;“重构能力”,即在感知机会或威胁后做出的补足行动,如知识管理,激励体系设计,分权化,新事业投资。

在理论基础性研究和案例实证性研究中,大多数研究者采用问卷测量法、案例研究法和仿真等方法,将动态能力作为单一维度,或者将动态能力划分为多个二阶维度进行测量(Danneels, 2008; 李彬等, 2013; 马鸿佳等, 2014)。例如,将动态能力作为一个单一维度,从资源整合、资源重构、组织学习和响应环境变化速度等方面,利用量表来统计测量;也有将动态能力划分为研发创新能力、组织战略能力、营销能力等二阶能力,从多个维度,利用量表来统计测量;还有通过坚实的实证案例研究,检验和论证动态能力整理或动态能力的某个维度影响组织操作常规变化的作用机制及保持企业竞争优势的效用等。

上述学术界的研究成果集中在动态能力的“机能论”研究领域,对组织及时有效的适应复杂多变的市场环境的动态能力的定义、测量维度与方法等方面做出了细致深入的研究,论述了动态能力对于企业持续获得并保持竞争优势的有效性与重要性。

(二)日本动态能力“产生论”研究

目前,动态能力的研究仍处于发轫之期,管理学领域的研究者对动态能力的“产生机制”仍处于不断探索和丰富阶段,研究者在理论研究中主要从组织学习、高层管理者认知、领导力等角度探讨了不同因素对动态能力“产生”的影响,指出试错、即兴创作、模仿等学习机制是动态能力的发展机制(Zahra等, 2006),变异和选择能够促进动态能力的进化(Eisenhardt和Martin, 2000),强调高层管理者在感知和把握机会或威胁方面起着至关重要的作用(Zahra等, 2006; Teece, 2012),提出需要提高高层管理者的感知、注意力、逻辑推理与语言沟通等认知能力(Helfat和Peteraf, 2015),并根据组织变革的不同阶段通过不同的领导力类型影响组织学习,从而促进企业动态能力的增强(Dixon等, 2010)。

然而,现有研究中有关如何构建动态能力的系统性研究仍相对不足,需要更多综合不同影响因素,探究企业如何感知和应对环境变化,获得并保持竞争优势的实证研究。相较偏向以大量数据为基础,构建及论证动态能力理论的欧美学者的研究,日本管理学领域的研究学者通过

质性研究方法在探索动态能力产生机制方面取得了一定的成果(伊丹敬之,1984;野中郁次郎,1996;藤本隆宏,1997)^①。和田刚明(2013)在现有日本管理学研究理论的基础上,通过深入的案例分析,提出了基于日本制造企业的动态能力构建机制模型(参见表1)。

表1 日本制造企业动态能力的构建机制模型

构建路径	计划驱动自主式路径	组织成员自主设定变化目标和推动变化发生的实施计划,按照原定计划主动改变组织内部或外部环境,自主性地创造并应对机会或威胁的发展路径
	非计划突发应对式路径	组织成员事先并未设定变化目标和推动变化发生的实施计划,当组织内部或外部产生变化后,组织能动地感知机会或威胁,被动地应对变化的发展路径
构建主体	高层管理者	理解与把握机会或威胁,制定与修改战略,调整组织构造,创造不断自主挑战与创新的企业文化与愿景,引导并提高中层管理者和基层员工积极性
	中层管理者	向基层员工传递高层管理者制定的战略目标,制定战略实施策略并传递给基层员工;整理总结基层员工反馈的一线情况,并上报给高层管理人员
	基层员工	组织战略目标实现的具体执行者;向中层管理者反馈一线发生的变化情况
组织特征	独立运营与共享基盘	独立运营新事业与本业的同时,共享组织高阶能力的基盘,解决同时发展非关联性与关联性事业的对立性问题
	稳定常规、部分组织遗忘与部分组织学习	保持稳定的组织能力构建常规,组织遗忘固执发展落后事业的发展逻辑,组织学习技术开发和市场开拓知识,应对市场与技术的突变
	创新探索型组织愿景和文化	构建具有不断自主挑战与创新意愿的组织愿景和文化,作为企业进化的原动力

资料来源:本文根据和田刚明(2013)整理制作。

日本制造企业动态能力构建路径包含计划驱动自主式路径与非计划突发应对式路径。藤本隆宏(1997)发现日本丰田汽车不仅存在计划驱动自主式动态能力路径,也存在非计划突发应对式动态能力路径。藤本隆宏提出,动态变化的环境异常复杂,企业预测组织内外环境变化的难度较大,事前计划式自主发展路径的可靠性降低,预测错位风险升高。为把握复杂多变的环境中的机遇,应对环境威胁,企业不应拘泥于事前设立的计划,应将已发生的变化积极地通过低阶学习转化为高阶学习^②,由一般的操作常规转化为组织的高阶常规。

日本制造企业动态能力的构建主体包含了高层管理者^③与中层管理者^④、基层员工。Burgelman(2002)指出,高层管理者根据环境变化制定计划驱动式战略,同时创造不断挑战创新的企业文化或愿景,并评价中层管理者的活动,分配相应的支持性资源,激励中层管理者和基层员工。野中郁次郎(1988)指出,中层管理者在制定计划驱动式战略应对环境变化的过程中,起着将高层管理者的抽象愿景转化为具体实施策略,统合基层反馈的意见,并做出相应决策的关键作用。黄雅雯(2011)补充,在适应环境变化的过程中,不仅仅是高层管理者实施前瞻计划式战略,基层员工在非计划突发变化的应对过程中是实施发起的源头,无论是计划驱动式变化或非计划突发应对式变化,变化发生后中层管理者和基层员工及时有效地整理和分析所

^①伊丹敬之(1984)提出了“无形资产动力论”,野中郁次郎(1996)提出了“知识创造理论”,藤本隆宏(1997)提出了“能力构建能力理论”,但由于日本学者多以日文的形式在日本国内期刊发表研究成果,因此不少日本学者的优秀研究成果未得到广泛的传播和认知。

^②高阶学习是指,组织目标与组织行为结果不一致时,修改组织常规以外,从组织行为为基础的价值层面出发,构建新的价值体系与规范;低阶学习是指修正组织常规,改善组织行为。

^③高层管理者是指CEO等C级别高级管理人员及主要部门负责人。

^④中层管理者是指高层管理者以下2、3阶层的子部门的负责人。

有变化结果反馈给上级管理人员起着重要的作用。

动态能力较高的日本制造企业的组织构造具有以下三方面的特征。第一,为解决非关联性与关联性事业发展的对立问题^①,紺野登和野中郁次郎(1995)根据企业核心竞争力的阶层性提出,动态能力较高的制造企业应独立运营新事业与本业在开发、生产、品质监管等方面低阶职能活动,与此同时共享持续改善组织常规的高阶职能活动。第二,为解决过度深耕现有资源导致“学习的近视”和探索新资源带来高风险两者对立性问题,高橋伸夫等(2000)提出应活用现有资源实现盈利从而支持具有高风险性的新资源探索,与此同时组织遗忘执着于发展落后事业的逻辑惯性,加强技术开发和市场开拓等方面的组织学习与创新活动。第三,藤本隆宏(1997)和榊原清则(1992)指出组织文化能够保持组织成员较高的工作效率,促进其积极应对环境变化,从变化中寻找提升核心竞争力的意识。

(三)中日制造企业动态能力存在差异

随着中国经济的崛起和腾飞,近年来越来越多的国内外研究学者开始关注中国企业与日本、韩国企业管理模式的异同,倡导研究东方哲学和智慧,探索具有中国特色的当代管理实践(陈春花和刘祯,2017)。

相较于欧美等先发国家地区,中国大陆、日本、韩国、中国台湾同属后发国家地区,在借鉴先发国家地区产品技术开发、企业管理等方面的经验的同时,后发国家地区需要强化发现机会或威胁的感知能力,需要加强选择、吸收并融合适合自身可持续发展资源的补足和重构能力。换言之,后发国家地区需要较强的动态能力,从而调整组织构造及组织间关系,修改发展模式,获取并吸收相适应的资源,追求在更短的时间能实现经济发展(川上桃子,2012)。周维宏(2012)研究指出,日本制造企业通过主动与被动感知组织内部和外部环境变化,吸收融合了组织外部环境资源,实现了较欧美国家现代化发展的时间更短的压缩式发展。具承桓(2015)研究指出,韩国、中国台湾等亚洲新兴工业化国家和地区,在宏观经济发展层次、产业发展层次和企业发展层次,都实现了比日本所用时间更短的“压缩式成长路径”。

連宜萍(2013)根据中国大陆和中国台湾地区贸易构造和国际投资变化的实证分析,指出中国大陆比中国台湾地区应对环境变化的速度更快。相较日本、韩国以及中国台湾地区,中国大陆地区制造企业需要更强的动态能力以在更短的时间内适应更加剧烈的环境变化,从而实现更大强度的技术能力赶超。

技术能力的压缩式发展路径表明,中国制造企业的动态能力和日本制造企业的动态能力不尽相同。日本管理学领域对动态能力构建机制模型的研究成果不能完全适用或解释压缩式发展路径中的中国制造企业动态能力构建路径的特征特性。因此,在借鉴日本企业动态能力构建的经验用于中国企业发展时,修订日本动态能力构建机制模型从而适用于中国制造企业的发展成为了重要的研究课题之一。

三、研究方法与分析框架

(一)研究方法的选择

本研究尝试探索动态能力的“产生论”,期望通过研究并阐释中国民营制造企业动态能力构建机制的特征特性,突破动态能力“机能论”的局限,从而为中国民营制造企业更有效地适应复杂多变的市场环境提供指导。

由于统计定量研究方法是以大量数据为基础,构建及检验理论:论证各个独立变量间的相互影响关系、检验案例研究中设定并推导出的因果假说是否有效、建立新的理论或推进既存理

^①应对环境变化,动态能力需要发展与本业关联性低的新事业;但为了加强核心竞争力,动态能力需要发展与本业关联性高的事业。

论的发展;案例研究方法更有利于探究事物发展过程,解释过程背后的隐含因素,分析各个事物现象间的共通点与区别(Eisenhardt和Graebner,2007;Yin,2009)。因此,作为一项过程机制的探索性研究,为了更好地解答本次研究的问题意识,本研究采用了单案例深入研究的方法,在日本动态能力研究理论框架的基础上,结合中国现状,定性地分析企业内在机理和影响机制,为将来动态能力理论与东方特色企业治理理论的建设和拓展提供依据。

(二)研究对象的选择

本研究的案例企业选定为浙江吉利控股集团有限公司(以下简称吉利汽车),原因主要有三点(参见表2):(1)吉利汽车自创立以来发展方向多次发生巨大的改变,由最初追求高端变为追求性价比,再转变为追求环保和安全性,即企业发展具有一定程度的动态性;(2)吉利汽车从创立以来发展状况良好,是2017年度唯一进入《财富》世界500强汽车行业类排行榜的中国民营汽车制造企业,即企业动态发展具有一定的有效性;(3)吉利汽车从创立以来发展速度快,对比日韩汽车企业呈典型的压缩式发展路径,即一定程度上具有中国企业特性的代表性。

表2 吉利汽车基本概况

发展现状 2017年	成立时间	集团创建于1986年,1997年进入汽车产业	
	研发设计中心	国内	上海、杭州、宁波
		国外	瑞典、英国、西班牙、美国
	生产工厂	国内	路桥、宁波和慈溪、湘潭、济南、成都、宝鸡、临海、晋中
		国外	美国、英国、瑞典、比利时、白俄罗斯、马来西亚
	销售	数量	1 247 116台
国内市场		市场份额5%,排名乘用车企业第7位,其中民企第1位	
国外市场		20个国家20名销售代理和231家销售和服务网点	
发展变化	1997—2001年	发展方向	中国的奔驰→造老百姓买得起的汽车
		组织行为	改善汽车制造基础技术相关的日常业务体系和组织常规
	2001—2007年	发展方向	造老百姓买得起的汽车→造老百姓买得起的好车,让吉利汽车走遍全世界
		组织行为	整合和改良研发、生产和销售体系,通过国际并购等方式推进国际化事业发展
	2007年至今	发展方向	造老百姓买得起的好车,让吉利汽车走遍全世界→造最安全、最节能、最环保的好车,让吉利汽车走遍全世界
		组织行为	积极发展新能源和节能汽车事业,同时保持和改进传统汽车事业
压缩式发展路径	吉利汽车(中国)	成立于1997年,用10年时间实现累计生产100万台	
	现代汽车(韩国)	成立于1967年,用近20年时间实现累计生产100万台	
	日产汽车(日本)	成立于1933年,用30余年时间实现累计生产100万台	

资料来源:本文根据中汽协和吉利汽车公开资料整理制作。

(三)数据收集

本研究的数据来源主要有以下三个方面:(1)公开的论文、书籍、新闻等二手资料;(2)2012年至2016年,2018年3月和7月通过数次对吉利汽车以及中国汽车产业的相关人士的调查访问,收集到的一手资料;(3)通过邮件、电话等方式收集到的补充资料。

本研究主要围绕以下三个方面的子问题,对中国民营制造企业如何构建动态能力的具体机制进行了调查访问:第一,企业的组织构造特征;第二,应对企业发展环境变化做出组织改变的过程;第三,应对企业发展环境变化做出组织改变的主体是谁,发挥了什么样的作用?

(四)分析框架

本研究在引入日本制造企业构建动态能力机制框架的基础上,通过中国吉利汽车的单案

例深入分析研究,探索并尝试系统性地阐释中国民营制造企业动态能力的构建机制(参见表3)。本文认为,相较于日本制造企业动态能力构建机制研究,以吉利汽车为代表的中国民营制造企业动态能力构建机制的不同之处在于:(1)构建路径以非计划突发应对式发展为主;(2)构建主体范围与层级的缩小集中化;(3)强化组织外部支持的企业组织特征。

表3 中国吉利汽车动态能力构建机制分析框架

	日本制造企业	中国吉利汽车
构建路径	计划驱动自主式路径与非计划突发应对式路径并存	非计划突发应对式路径
构建主体	高层管理者、中层管理者和基层员工全员参与	高层管理者
组织特征	终身雇佣制,强化组织各部门间人员密切交流与沟通	全职能对接式产学研联盟,强化组织外部支持

资料来源:本文分析制作。

后文将以此框架具体论证吉利汽车如何构建动态能力,从而适应复杂多变的企业发展环境,持续获得并保持竞争优势,并在精炼此分析框架的同时探析吉利汽车动态能力构建机制的合理性。

四、案例分析

1997年吉利集团通过并购四川德阳监狱汽车厂获得两厢汽车生产资格,进军汽车制造产业。在之后的汽车制造发展历程中,吉利汽车以多样职能背景出身的高层管理者为主导,通过全职能对接式产学研联盟为支持,非计划式被动应对组织内外环境变化,实现了企业发展方向与组织行为的多次重大转变。截至2017年,吉利汽车已成长为中国最大的民营造车企业之一,国内市场份额位列民营汽车制造企业之首。

(一)非计划突发应对式发展路径

在日益复杂多变的组织内外部环境,制定精准的企业发展计划的难度加大,企业要预测什么时候、在哪个环节会发生什么变化及其变化程度,需要积累更多的先期经验,获取更多的技术知识、资金、人才资源做支持。然而,吉利汽车发展起步较晚,尚未积累起强大的技术能力,管理与运营经验也尚显不足,人才流失严重,面临着精准计划制定的挑战较大等课题。

1997年进入汽车行业的吉利汽车,由于起步时间相对较晚,导致其积累的先期经验相对不足;作为民营企业,吉利汽车在资金、人才和技术等方面的资源支持相对较弱^①;再加上20世纪90年代中国汽车产业发展政策限制民营企业造车,将乘用车的生产权控制在“三大三小两微”等国营汽车制造企业手中,民营企业造车的政治不确定因素更大。最终,吉利汽车做出的计划驱动自主式发展计划大多由于中途发生的意外变量影响,而无法按计划有效实施,更多地被迫落入非计划突发应对式路径的状态(参见表4)。

例如,20世纪90年代,为解决汽车核心零部件研发能力不足和生产能力较弱的短板,吉利汽车通过企业外部采购发动机等核心零部件,保证制造汽车的整体质量。同时,吉利汽车通过自主生产其余零部件,控制制造汽车的整体成本。然而,2000年在吉利汽车整车售价3万—5万元/台的情况下,吉利汽车发动机供应商天津丰田突然提出要将供货价由1.75万元/台提高到2.3万元/台。时任吉利汽车宁波工厂厂长的安聪慧与天津丰田艰苦谈判无果,使吉利人惨痛地

^①在先期经验方面,始建于1986年的吉利集团在进入汽车领域以前主要从事冰箱、摩托车和建筑装潢材料的生产,相较已有十几年的造车经验且拥有一批成熟的工厂技术设计师的上海汽车制造厂等国营汽车制造企业,先期经验明显不足;在资金方面,20世纪90年代中国汽车产业的门槛为15亿元人民币,而吉利汽车开始造车之时,对外宣布投资5亿元人民币,实际只有1亿元人民币的资金;在技术人才方面,20世纪90年代中国国营汽车制造企业的技术人员不愿意到民营企业工作,吉利汽车造车之初,只有3名有湖南汽车制造厂大货车改装经验的技术人员。

意识到核心技术必须把握在自己手中,从而被迫开始汽车核心零部件的自主研发和生产。最终,2002年吉利汽车自主研发的MR479Q发动机下线,在保障质量的同时,其成本降至1.2万元/台。

表4 吉利汽车非计划突发式发展

原计划		中途突发变量	非计划应对结果	
时期	原计划		时期	结果
1997年	制造高端车型	政策限制,技术瓶颈	1998年	制造经济车型,“豪情”下线
20世纪90年代	核心技术外包	天津丰田8A发动机事件	2002年	开始自主研发核心技术,MR479Q发动机下线
20世纪90年代	制造经济车型,实施成本领先战略	中端新车型“远景”市场受挫,价格战白热化	2007年	制造经济型加优质车型,发布《宁波宣言》,追求技术、品质、品牌领先
-	-	DSI ^① 中国大股东代理律师拜访吉利高层	2009年	开启国际并购之路,收购DSI
2010年	吉利是吉利,沃尔沃是沃尔沃的独立发展战略	寻求沃尔沃CMA平台开发合作者困境	2016年	吉利汽车与沃尔沃汽车基于CMA平台合作,吉利汽车推出新品牌“领克”

资料来源:本文整理制作。

2010年,吉利汽车并购瑞典豪华轿车品牌“沃尔沃”。为保护被并购的全球领先企业的品牌价值,降低吉利与沃尔沃之间的文化冲突,减少企业间调和成本,在并购之初吉利汽车提出两公司独立发展的管理方针。并购后,沃尔沃计划基于CMA平台开发沃尔沃小型车及后续系列车型,并在汽车行业内寻找其他成熟的车体架构公司合作。然而,经过一段时间的寻觅,与众多企业在价格、技术等方面的交涉未果。无奈之下,吉利汽车与沃尔沃联合起来,基于CMA平台共同研发。在此基础上,2016年,吉利汽车推出了全新品牌“领克”,成为其全新高端品牌。

对于吉利汽车多次成功转型,细细梳理其发展历程发现:吉利汽车的发展过程中充满了自我定位的失误,战略与发展计划等方面的错判,其“计划驱动自主式发展路径”多次由于发展途中的种种阻碍或突发因素而行不通,被迫落入“非计划突发应对式发展路径”。

(二)动态能力主体的集中化与组织外部支持的强化

吉利汽车将动态能力的主体范围与层级缩小集中在多样职能背景出身的高层管理者,并建立了全职能对接式的产学联盟体系,在入职前,培养学生即潜在员工的日常组织工作常规能力,企业文化认同感与组织归属感、创新探索志向。

1. 多样职能背景出身的高层管理者为主导

在非计划突发应对主导式发展过程中,吉利汽车无法像日本制造企业拥有充足的时间,无法按照计划一步一步地布局前进,需要吉利汽车动态能力的主体与相应的组织构造在更短的时间内理解与把握机会或威胁,及时获取把握机会或应对威胁的资源,进而有效地保护、强化、统合与重置组织内外部资源,完成“感知、补足、重构”过程。同时,由于中国企业面临着员工离职率偏高的挑战^②,频繁的员工离职容易导致吉利汽车“感知、补足、重构”过程的被迫中断。因此,吉利汽车将动态能力的主体范围与层级缩小集中在高层管理者。同时,为保障各职能领域

^①Drivetrain Systems International(后简称DSI)是澳大利亚的一家全球知名,集研发、制造、销售为一体的自动变速器专业公司,是全球仅有的两家独立于汽车整车企业之外的自动变速器公司之一。

^②《平成28年雇用动向调查结果の概況》数据表明,2016年日本企业员工离职率为11%,然而,根据《2017离职与调薪调研报告》数据表明,2016年中国企业员工离职率为20.1%。

活动的有效实施,区别于日本制造企业通过长时间培养技术出生的高中基层员工,吉利汽车更积极地启用多样职能背景出身的高层管理者。

例如,吉利集团董事兼副总裁安聪慧作为吉利汽车的高层管理者,于1996年加入吉利汽车并参与了1997年吉利第一车“吉利一号”的试做项目。随后吉利汽车首个整车制造厂临海工厂开建,安聪慧作为主要负责人负责临海工厂的整体建设、人员安排以及供应链、销售链布局等工作。1999年吉利汽车的第二个整车制造厂宁波工厂开建,作为宁波美日汽车有限公司总经理,安聪慧负责宁波工厂的建设、运营、工厂生产技术研发等工作,并亲自担任宁波发动机工厂厂长,带头研究攻克发动机技术。同时,安聪慧也参与研发攻克变速器技术,引进韩国技术人员,改善焊接车间生产技术、提高整车设计能力等。作为吉利汽车高层管理人员,安聪慧1996年毕业于湖北经济管理大学会计专业,承担着吉利汽车高强度的“感知、补足、重构”过程任务。

曾任吉利集团副总裁兼研究院院长的赵福全2006年加入吉利汽车,主持建立和完善了吉利汽车技术平台体系,统一了吉利汽车设计标准与开发流程,将各基地自主研发的分散职能与权力集中于研究院,制定了5个技术平台、15个产品平台和42款车型的技术发展规划,将吉利汽车研究院队伍从最初的几百人扩大到几千人。同时,拥有海外汽车事业实战经验的赵福全在吉利汽车海外并购发展上起着关键作用,在2009年澳大利亚DSI并购过程中,赵福全第一时间飞赴澳大利亚负责收购的各项事宜,在2010年瑞典沃尔沃汽车并购过程中,赵福全负责技术方面的具体谈判。作为吉利汽车的高层管理人员,赵福全入职吉利汽车前就职于戴姆勒—克莱斯勒、沈阳华晨金杯等汽车公司,具有较强的技术研发能力、丰富的海外事业经验与人脉,承担着高强度的“感知、补足、重构”过程任务。

多样职能背景出身的高层管理者作为吉利汽车动态能力的主体,减少了从基层员工到中层管理者再到高层管理者的层级,帮助吉利汽车缩短了动态能力非计划突发性路径主导下“感知、补足、重构”过程的时间。同时,将动态能力的主体集中在离职率相对较低的高层管理者,一定程度上避免了中、基层员工的离职导致的“感知、补足、重构”过程中断等问题。

2. 全职能对接式产学研联盟作支持

中国员工离职率普遍偏高,导致吉利汽车面临着附着于人的经验、技术、管理能力等企业先期知识随着员工离职而流失的风险,以及短时间内员工离职导致入职培训无效等课题。吉利汽车无法像日本制造企业全员参与动态能力的“感知、补足、重构”过程,也无法像日本制造企业在员工入职后培养其日常组织工作常规能力,企业文化认同感与组织归属感、创新探索志向。为应对高离职率带来的人才培养时间不足,强化先期知识的企业内部积累和传承,在短时间内提高员工生产技能、培养现场改善意识,吉利汽车建立起了从一线员工到高层管理者的各层职级,从生产技术到运营管理各种职能的集团整体的产学研联盟人才培养模式。通过入职前培养学生即潜在员工的日常组织工作常规能力,企业文化认同感与组织归属感、创新探索志向,应对中层与基层人员高流动性导致的企业内部人才能力不连续性,实现动态能力的培养与延续。

1997年吉利汽车临海工厂建设之初,吉利汽车创始人李书福即决定在工厂内建起专门的技术学校,与德国职业教育机构联合培养专业技术员工。之后吉利汽车相继于2003年创办吉利大学,2005年创办三亚学院,2007年创办浙江汽车工程学院。同时,吉利汽车秉承在工厂的周边设置专门技术学校或者联合既有的专门技术学校,为其培养专业技术人才。其中,吉利汽车与产学研联盟高校实行“三导师双轨制度”、“企业实习制度”等职业教育培训系,以吉利汽车的员工、产学研合作的学校教师、外聘其他企业或者学校的高级技术和管理人才作为导师,通过学校理论课程与吉利汽车各个工厂和职能部门的实践实习,同时培养学生作为吉利汽车的潜在员工。并将吉利汽车在企业发展运营中的经验实时反馈到产学研合作高校,将企业的先期经验积累

到产学研联合培养的最新的一批学生当中,以强化先期知识的企业内部积累和传承,促进知识吸收能力的构建与提高。

吉利汽车实行“三导师双轨制度”、“企业实习制度”等职业教育培训系,促进吉利汽车的日常组织工作常规能力,企业文化认同感与组织归属感、创新探索志向等经验、价值观等先期知识通过产学研联盟体系积累于教育体系并反馈组织内部,缩短员工入职后培训的时间也减少了进入吉利汽车的新员工适应新的工作环境所需使用时间。截至2010年,吉利汽车70%左右的一线员工和40%左右的技术工程师由吉利汽车的联盟学校自主培养,2012年吉利汽车产学研联盟高校的在校生达到6万人。全职能对接产学研联盟支持,帮助吉利汽车应对高离职率带来的人才培养时间的不足,一定程度上解决了附着于人的经验、技术、管理能力等企业先期知识随着员工的离职而流失的风险等课题。

五、结论与讨论

本研究在引入日本制造企业动态能力构建机制框架的基础上,采用探索性单一案例研究的方法,选择了中国具有代表性的吉利汽车作为典型案例研究对象,通过横向地域与纵向时间的调查分析,探索并尝试阐释了在“发展起步较晚,尚未积累起强大的技术能力,管理与运营经验尚显不足,人才流失严重”等情况下,中国民营制造企业如何实现对市场环境变化的敏锐感知与有效应对的机制(参见表5),为深入理解中国民营制造企业的组织特征,丰富东方特色企业治理提供了有意义的线索,对于中国民营制造企业动态能力的提升具有指导意义。

表5 中国民营制造企业动态能力构建机制模型

	主要特征	影响因素
构建路径	非计划突发应对式发展路径	组织内外部环境复杂多变,先期经验与人才、技术、管理经验等资源的不足,政策限制
构建主体	范围与层级缩小集中于多样背景出身的高层管理者	可供企业“感知、补足、重构”的过程时间缩短,员工离职率较高
组织特征	组织外部支持的强化	可供企业“感知、补足、重构”的过程时间缩短,员工离职率较高

资料来源:本文分析制作。

第一,中国民营制造企业动态能力的构建路径是以非计划突发应对式路径为主。以吉利汽车为代表的中国民营制造企业由于起步相对较晚,先期经验积累相对不足;不同于先发型外资制造企业或国营制造企业,在人才、资金、技术等资源的获取和积累方面,面临着较大的挑战;再加上政策的不确定性,民营制造企业的原定计划由于发展中途的突发变量,导致原计划的失效,被动转为非计划突发应对为主导的发展路径。

第二,中国民营制造企业动态能力的构建主体的范围与层级缩小集中在多职能背景出身的高层管理者。非计划突发应对主导式发展过程中,以吉利汽车为代表的中国民营制造企业没有充足的时间按照计划一步一步地布局前进,需要其动态能力的主体与相应的组织构造在更短的时间内,理解与把握机会或威胁,获取把握机会或应对威胁的资源,有效地保护、强化、统合与重置组织内外部资源。同时,由于中国企业面临着员工离职率普遍偏高的挑战,因此全员参与式“感知、补足、重构”过程可能由于员工的离职而中断。为保障各职能领域职能的有效实施,吉利汽车更积极地启用离职率相对较低的多职能背景出身的高层管理者,以保障各职能领域机能的更加快速有效的实施与动态“感知、补足、重构”过程的一贯性。

第三,中国民营制造企业动态能力的构建需要强化组织外部支持,从而保障组织基本职能

的运行。为了应对员工高离职率带来的人才培养时间不足,强化先期知识的企业内部积累和传承,在短时间内提高员工生产技能、培养现场改善意识,以吉利汽车为代表的中国民营制造企业通过产学研联盟的形式,在校培养学生即潜在员工的日常组织常规能力,企业文化认同感与组织归属感、创新探索志向。在员工入职前培养中层和基层员工的组织常规能力,从而支持组织基本职能的运行,并缩短员工入职后人才培养、人才组织化和同一化的时间,并应对中层与基层人员高流动性导致的企业内部人才能力不连续性,实现企业动态能力的传承延续。

本研究主要包括两个方面的理论贡献。第一,在动态能力的理论研究方面,本文尝试探索和系统性阐释了企业动态适应环境变化的能力本身是从何而来的动态能力“产生论”,融合了组织学习、高层管理者认知、领导力的角度,从动态能力的构建路径、构建主体和组织特征三个方面相对系统地阐释了民营制造企业构建动态能力的机制,进一步丰富和完善了动态能力的理论研究。第二,在东方特色企业治理的研究方面,本文基于日本特色的制造企业动态能力构建机制,引入中国民营制造企业发展中“发展起步较晚,技术与运营管理经验积累相对薄弱”、“市场竞争加剧,发展周期压缩化”、“员工流动率高,人才培养时间不充足”等中国情境因素,对比分析并尝试总结了中国民营制造企业动态能力构建机制的特征,对深入理解中国组织特征,完善东方特色企业治理理论具有一定的推进作用。

然而,由于本文为单一样本的案例研究,得出的结论有一定程度解释的局限性,基于吉利汽车单案例研究提出的中国民营制造企业动态能力构建机制仍然较难概化。同时,中国民营制造企业动态能力的构建机制是一个动态变化的过程,受政治制度、世界经济环境、企业内部组织惯性等因素的影响,没有完全固定的模式可循,不能一概而论。因此,需要在将来的研究中,对同一案例的持续深入的跟踪研究,并通过大量样本的实证研究对案例研究结论进行检验。

主要参考文献

- [1]宝贡敏,龙思颖.企业动态能力研究:最新述评与展望[J].外国经济与管理,2015,37(7):74-87.
- [2]陈春花,刘祯.水样组织:一个新的组织概念[J].外国经济与管理,2017,39(7):3-14.
- [3]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[J].外国经济与管理,2011,(7):26-33.
- [4]李彬,王凤彬,秦宇.动态能力如何影响组织操作常规?——一项双案例比较研究[J].管理世界,2013,(8):136-153.
- [5]马鸿佳,董保宝,葛宝山.创业能力、动态能力与企业竞争优势的关系研究[J].科学学研究,2014,32(3):431-440.
- [6]Dixon S E A, Meyer K E, Day M. Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47(3): 416-436.
- [7]Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they?[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [8]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [9]Helfat C E, Peteraf M A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities[J]. Strategic Management Journal, 2015, 36(6): 831-850.
- [10]Nonaka I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation[J]. Sloan Management Review, 1988, 29(3): 9-18.
- [11]Nonaka I. Dynamic theory of organizational knowledge creation[J]. Organization Science, 1994, 5(1): 14-37.
- [12]Teece D J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [13]Teece D J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action[J]. Journal of Management Studies, 2012, 49(8): 1395-1401.
- [14]Wang C L, Ahmed P K. Dynamic capabilities: A review and research agenda[J]. International Journal of Management

- Reviews, 2010, 9(1): 31-51.
- [15] Winter S G. Understanding dynamic capabilities[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 991-995.
- [16] Yin, R K. Case study research: Design and methods [M]. Sage Publications, 2013.
- [17] Zahra S A, Sapienza H J, Davidsson P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda[J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(4): 917-955.
- [18] Zollo M, Winter S G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities[J]. *Organization Science*, 2002, 13(3): 339-351.
- [19] 安藤史江. 超企業: 組織論—企業を超える組織のダイナミズム[M]. 有斐閣, 2000.
- [20] 伊丹敬之. 経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム[M]. 日本経済新聞社, 1984.
- [21] 藤本隆宏. 生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス[M]. 有斐閣, 1997.
- [22] 藤本隆宏. 能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか[M]. 中央公論新社, 2003.
- [23] 福澤光啓. ダイナミック・ケイパビリティ-組織論レビュー[M]. 白桃書房, 2013.
- [24] 川上桃子. 圧縮された産業発展—台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム[M]. 名古屋大学出版会, 2012.
- [25] 黄雅雯. ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性[J]. *商学研究科紀要*, 2011, 73: 29-42.
- [26] 具承桓. 現代自動車グループのモジュール生産戦略の展開とその特徴—後発企業の危機対応とキャッチアップへの取り組み[J]. *研究技術計画*, 2015, 30(3): 201-216.
- [27] 紺野登, 野中郁次郎. 知力経営[M]. 日本経済新聞社, 1995.
- [28] 榎原清則. 企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは[M]. 中央公論新社, 1992.
- [29] 野中郁次郎. 経営略論(新版)[M]. 有斐閣, 1996.
- [30] 連宜萍. 圧縮型経済発展に基づいた中国と台湾の比較[J]. *麗澤経済研究*, 2013, 21(2): pp.21-35.
- [31] 和田剛明. ダイナミック・ケイパビリティの構築-発揮プロセス[J]. *赤門マネジメント・レビュー*, 2013, 12(5): 371-396.

How Was the Dynamic Capability Constructed in China's Private Manufacturing Enterprises? A Case Study of Geely Auto

Jiang Yujie

(School of Public Affairs, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Summary: Dynamic capabilities are crucial for China's private manufacturing enterprises to adapt to environmental changes and maintain their level of competitiveness. However, no thorough conclusions have been drawn as to how to cultivate dynamic capabilities, adapt to the increasingly complicated environment, and maintain competitive edges for China's private manufacturing enterprises that lack management experience and adequate operational resources. Basing on the literature review about the "function-based theories" that cover the definition, elements, and dimensions of dynamic capabilities and the "formation-based theories" that include the organizational learning and leadership impact during the development of dynamic capabilities, this study introduces the study framework of the dynamic capability building mechanism in Japan's manufacturing enterprises, followed by an exploration and interpretation of the building mechanism of dynamic capabilities in China's private manufacturing enterprises, which was done via interviews with the staff of Geely Automobile and industrial insiders from 2012 to 2018. The findings suggest that the dynamic capability building paths in

(下转第42页)