

企业战略选择的情绪基础:基于IT服务 供应商的多案例研究

陈 诚, 毛基业

[摘要] 本研究采用多案例对比的方法,以战略选择模型为理论视角,通过分析四家IT服务供应商运营能力的构建和战略选择的演化过程,来揭示不同的情绪基础影响战略选择的机制以及原因。研究发现:当供应商对细分市场怀有正面情绪基础时,倾向于采取探索战略;反之,倾向于采取利用战略。此外,供应商的情绪基础通过影响运营能力构建过程作用于战略选择。具体而言,不同的情绪基础通过影响组织注意力,进而影响运营能力的构建,即惯例构建和运营能力组装两个子过程,最终导致不同战略选择。本研究的理论贡献在于,定义并操作化了“情绪基础”这一概念,并且从供应商的视角,探讨了个体层面的情绪对组织层面战略选择与能力开发的影响机制。本文的管理启示在于,面对动荡的市场环境,服务外包供应商需关注组织情绪基础对战略决策的影响,发挥组织情绪基础的作用,以形成更有效的战略选择。

[关键词] 情绪基础; 战略选择; 战略选择模型; IT外包; 多案例研究

[中图分类号]F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2017)04-0176-17

一、问题提出

组织战略决策以及动态能力开发等过程的微观基础(Microfoundation)已成为战略管理研究的热点之一(Felin and Foss,2005; Helfat and Peteraf,2015; Lee and Meyer-Doyle,2017)。微观基础指基于个体层面,但影响组织决策和行为的微观因素或微观机制(Barney and Felin,2013),其作用可以被加总,通过影响管理者解读环境和理解组织资源等过程(Montealegre,2002),影响组织能力的开发和利用,最终影响战略选择(Eggers and Kaplan,2013)。探索微观基础影响战略决策过程的具体机制,有利于更好地理解组织如何配置资源和制定决策(Gavetti et al.,2007),提高决策与沟通的质量和效率(Hodgkinson and Healey,2011),以及改善组织绩效(Helfat and Peteraf,2015;Su,2015)。例如,Liu et al.(2017)发现领导的情绪管理以及同员工之间良好的情绪交流能够促进员工

[收稿日期] 2017-01-05

[基金项目] 国家自然科学基金项目“IT外包供应商应对环境剧变的过程和影响因素研究”(批准号71320107005);中国人民大学科学研究基金(中央高校基本科研业务费专项资金资助)“IT外包供应商组织战略选择的情绪基础”(批准号15XNH088)。

[作者简介] 陈诚(1988—),男,四川内江人,中国人民大学商学院博士研究生;毛基业(1963—),男,吉林蛟河人,中国人民大学商学院教授,博士生导师,管理学博士。通讯作者:毛基业,电子邮箱:maojiye@rbs.ruc.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

真实反馈工作中遇到的实际问题,进而提高组织沟通的质量。

组织战略决策的微观基础之一是心理基础,由个体认知和情绪共同组成(Hodgkinson and Healey,2011)。其中,情绪是指个体因事物诱发而产生的情感状态和表达。情绪基础(Emotional Root)是相对长期、稳定的组织情绪,源自组织中核心决策者的情绪。现有文献对心理基础影响战略选择机制的讨论还比较少(Ployhart and Hale,2014),并且集中在讨论个体认知因素对组织绩效、决策以及能力开发等的影响(Eggers and Kaplan,2013)。然而,仅考虑认知因素的影响已经不能很好地解释一些管理现象。例如,Vuori and Huy(2016)通过分析诺基亚从手机行业的“领头羊”到没落过程中高管和中层管理者的情绪发现,在苹果手机面世之前,公司已经获悉并认定了触屏手机将成为手机行业的未来(认知),但是管理者们怀有恐惧的情绪,害怕变革而选择了忽视认知的结果。最终,诺基亚没有选择投资触屏手机而逐步走向没落。只有将情绪因素考虑在内,诺基亚失败的问题才能够得到解释。此外,情绪作为认知因素的有效补充可以提高战略选择的质量(Hodgkinson and Healey,2011)。在特定的决策环境中,例如,需要快速决策应对动荡市场环境时,情绪的作用甚至远大于认知因素的作用。然而情绪如何从个体(微观)层面发展成为组织层面的情绪基础并最终影响战略选择,现有研究还未能给予充分解答,与情绪在组织中的重要作用不相称(Hodgkinson and Healey,2011)。

为探讨情绪基础对战略选择的影响机制,本研究选取IT外包行业作为研究情境。具体原因如下:一是IT服务供应商的能力是影响其战略选择的重要因素(Jarvenpaa and Mao,2008;Su,2013;Schwarz,2014),而供应商的能力构建受到情绪基础的影响。二是国内IT服务供应商面临高度动荡的市场环境。首先,近年来传统离岸外包业务需求量锐减,致使不少供应商业务难以为继(毛基业和苏芳,2013;Su et al.,2014)。其次,人民币大幅升值以及国内劳动力成本上升导致外包业务利润骤降。以对日外包市场为例,从2012年8月到2015年8月,人民币对日元显著升值达46%,以前编码、测试等业务的丰厚利润现在变得微薄。面对动荡的市场环境,供应商纷纷通过战略调整和能力构建积极转型,这个过程不仅仅依赖于决策者的个体认知,更需要依靠组织的情绪基础(Hodgkinson and Healey,2011)。

本文采用多案例研究方法,通过比较技术能力和业务领域类似却具有不同情绪基础的四家IT服务供应商,分析其情绪基础在应对动荡市场环境的战略选择中所起的作用。本文具体回答如下研究问题:IT服务供应商对细分市场的情绪基础如何影响其战略选择?为什么会影响战略选择?本研究针对IT外包情境引入并定义了“情绪基础”这一概念,发现情绪基础通过影响组织惯例构建与能力拼装影响供应商的战略选择。

二、理论背景

1. 情绪基础与IT外包

Hodgkinson and Healey(2011)详细探讨了微观层面因素对宏观层面因素的影响,并强调情绪和认知往往共同影响组织决策。个体的情绪和认知是相互区别又相互依存的(Zhang,2013),两者之间的区别在于认知一般和信息搜集、分析以及处理有关,而情绪是个体情感体验和情感表现;它们之间的联系在于情绪可以由认知进行测量(Vuori and Huy,2016)或者从认知推测出情绪(Van Knippenberg and Van Kleef,2016)。在心理学领域,情绪的认知评价理论(Cognitive Appraisal of Emotion)(Smith and Ellsworth,1985)已经确认不同情绪总是可以用多个认知维度进行测量。

在IT外包情境下,管理者的情绪源于同客户合作的经历或者前景的认知。这种认知是基于信

息检索、收集与分析以及处理的判断(Yin et al., 2013),而情绪与认知相伴而生。例如,IT外包供应商管理者通过对国家政策、经济环境以及合作经历的分析,判断对日外包的某一细分市场(或者客户)将越来越不景气(认知),进而对该市场业务前景悲观或是失望。这种基于认知的情绪是一种长期、稳定的情绪状态和表达(Watson et al., 1988),只有通过长时间的、反复的其他认知信息刺激才会改变(Vuori and Huy, 2016)。管理者会将这种稳定的情绪传播开来,最终得到组织层面对某一市场或者业务一致的情绪(Parkinson, 2011)。在IT外包情境下,情绪基础源自于个体管理者(尤其是核心决策者)同客户合作、业务往来或对该市场前景评价而产生的情绪。以下本文提到的“情绪基础”均指组织层面的情绪,而“情绪”则是指个体决策者的,如高管的情绪。

组织内的个体,尤其是高管团队中的核心决策者的情绪对战略选择和能力开发具有重要的影响(Hodgkinson and Healey, 2011; Powell et al., 2011)。本文认为情绪的传播是指其从核心个体到组织层面展开情绪蔓延(Emotion Contagion)的过程。情绪蔓延具体指个体,尤其是在组织中处于中心地位的个体,将其情绪像“疾病”一样传播给身边的人,使得他人拥有与其相同的情绪,并且这种情绪一经形成便具备相对长期和稳定的性质(Parkinson, 2011; Liu et al., 2017)。在IT外包业务实践中,战略选择的核心决策者(包括公司创业合伙人、高管等)对某一市场或业务产生特定情绪后,会首先在高管团队中“蔓延”其情绪,这种情绪也较为容易在其他高管成员间“同化”(Vuori and Huy, 2016)。之后,高管团队将特定情绪传播给组织的其他个体,最后形成供应商的情绪基础。

理解情绪和情绪基础对组织层面变量的作用途径,有利于解释组织现象背后的机制,包括运营能力开发(Teece, 2012)和战略形成(Powell et al., 2011)等。例如,组织在调配资源(如组织经验和惯例)应对动荡环境时,情绪基础影响组织的战略关注点(Eggers and Kaplan, 2009):核心决策者在分析环境变化时,情绪影响其解读过程(Hodgkinson and Healey, 2011),最终影响组织的注意力;而组织注意力的转移促成战略调整。本文定义的组织注意力是指组织发展的焦点,其本质是管理者对某项决策的关注并相应地(重新)配置组织资源以支持决策。但具体影响机制和作用原因还有待进一步揭示。此外,已有关于IT服务供应商战略选择的文献仅考虑了组织能力和资源(毛基业和苏芳, 2013; Su, 2013; Su et al., 2014),而忽略了情绪基础的作用。

2. 战略选择模型

Eggers and Kaplan(2013)通过文献研究,构建了战略选择模型用以解释组织的战略选择与绩效提高过程。战略选择是组织面对市场需求发生变化时,分析组织内外部资源和能力,在备选方案中做出选择的决策行为。战略选择模型主要包括两阶段:一是组织经验的提炼,以形成组织能力;二是组织能力支持战略选择的实施(例如,肖静华等, 2015)。在组织外部环境和市场发生变化的时候,管理者会首先解读变化并制定应对变化的战略方案。紧接着,组织通过业务运营、交易管理,与同行竞争,逐渐积累经验,并通过进一步的总结归纳,形成最佳实践,再将达到最佳实践的知识和技巧凝聚下来,形成组织能力。换句话说,组织能力的开发源于组织经验的萃取。最后,管理者基于调整后的能力,支持先前拟定的战略选择,也就是说战略选择的落实需得到组织能力的支持。战略选择的一般过程模型便包含“组织经验”→“组织能力”→“战略选择”的一系列过程。战略选择的结果将直接导致绩效发生变化。绩效的变化以及战略选择的落实情况又将反馈给组织,推动或者抑制相关经验的提取过程,进而影响组织能力的进一步开发。这样,形成了两个闭环(如图1所示)。而本文关注的是供应商具体战略选择的形成过程。

此外,Eggers and Kaplan(2013)通过引入管理者个体认知这个微观层面的概念拓展了战略选择模型,并提出了管理者认知与能力开发、战略选择相互作用的“认知与能力递归”模型(Recursive

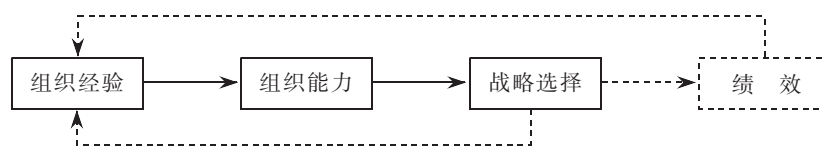


图1 战略选择模型

注:因为本文重点关注战略选择的形成,所以只讨论实线部分的内容。

资料来源:根据 Eggers and Kaplan(2013)整理。

Model),用以解释个体认知对组织层面能力构建、战略选择等的影响机制。在该模型中,个体认知扮演重要的角色,它的作用贯穿整个递归模型。比如,当管理者编码组织经验以形成组织惯例时,个体的认知起到了筛选作用,它通过影响管理者关于什么样的经验能够用于惯例构建的判断,从而影响经验挑选的过程。在组织惯例形成组织能力的过程中,管理者要结合自己对组织未来发展的了解,判断组织需要什么样的能力,这些能力需要哪些惯例才能形成;而管理者的认知会再一次影响这些判断,他们基于自身对已有环境信息的处理、分析与解读来挑选惯例。但值得注意的是,他们并没有讨论情绪及情绪基础在这些过程中是否以及如何发挥作用。然而,个体认知和情绪作为微观基础这枚硬币的两面是相辅相成的(Hodgkinson and Healey,2011),此类研究应该将情绪及情绪基础纳入考察范围。

本研究借鉴“认知与能力递归”模型的发现过程,选择“战略选择模型”作为参照理论,以此指导数据分析和理论构建(克雷斯韦尔,2007)。

三、研究方法

本研究之所以采用多案例研究的方法,是因为:一是本文的核心是“如何”以及“为什么”的问题,适合案例研究(Eisenhardt,1989; Yin,2009);二是本研究所涉及的概念和关系,如情绪基础及其作用机制等,相关前期研究比较少,因而适合使用定性研究方法进行深入探索(Corbin and Strauss,2014);三是相对于单案例研究来说,多案例能够构建出更具有一般性的理论(Lee and Baskerville,2003)。

1. 案例选择与数据收集

本研究采用理论抽样的方式选择案例,即在尽量控制其他变量干扰的前提下(比如企业规模、创建时间、业务背景、所有权性质等),寻找案例中正面/负面情绪基础对探索/利用战略的影响规律。为了提高理论的效度,将进行两类对比,即案例内对比和跨案例对比。案例内对比的思路是分析企业内部两种不同业务的情绪基础和战略选择之间的关系,这样做的目的在于进一步控制企业层面的干扰变量影响,例如控制不同供应商高管的偏好、企业资源等。而跨案例对比,则是为了确保构建理论的外部效度(Eisenhardt,1989)。

本研究理论抽样的标准是:所选案例来自离岸外包服务供应商,因为高度动荡的环境使得供应商必须重新选择战略且情绪基础在决策制定过程中扮演重要角色;所选案例是民营企业,公司规模与技术能力相当,从业市场与业务相似,且处于相似生命周期但情绪基础—战略选择不同的供应商。基于上述条件,本研究从所调研的七家供应商中,选择了符合标准的四家(A、B、C和D公司),并挑选每个供应商的两项典型业务:A1、A2、B1、B2、C1、C2、D1、D2,其中A1、B1、C1、D1为对应公司重点发展业务(核心业务)。

2008年的金融危机以来,A公司的传统对日业务迅速萎缩,逐渐转移重心到新的细分市场——移行市场(A1),即将客户基于过时程序开发语言的旧有的系统移植到新的开发环境,例如A公司会从事从VB系统升级到VB.Net系统的项目。但为防范风险,公司仍旧保留约1/5的业务从事传统在岸外包与国内劳务派遣业务(A2)。金融危机后,B公司的欧美业务受到巨大冲击,在依旧维持现存美国客户的供应链开发(B2)的同时,于2012年借助为国内某家电龙头企业提供电商解决方案的契机,进入国内电子商务市场(B1),并在该市场上蒸蒸日上。因为金融危机,C公司的海外客户的发包量明显减少,因而打算转型进入国内旅游行业市场(C2),同时继续从事传统对日外包业务(C1)——编码、单体测试以及少量的详细设计工作。D公司是国内最大的对日软件服务供应商之一,长期专注传统的对日外包业务(D1),业务主要来自一家大型日本证券公司。因为与主要客户的深度合作以及扎实的技术能力,业务量受金融危机的影响并不十分明显,但面对日元贬值,劳动力成本上涨,利润受到严重挤压,公司开始反思发展路线,并尝试转型,尽量争取和探索高附加值业务,如电力领域的配电业务系统开发(D2)。这四个公司八个业务的基本情况如表1所示。

本研究的数据来源是以现场深度访谈为主(见表2),也包括公司网站公开信息(如财报、新闻发布等),以及媒体新闻报道等。现场访谈采用半开放式的问题进行,并且根据访谈对象的回答,调整问题以发掘更多的有用信息。访谈对象包括项目经理、事业部部长以及中层管理者和高管等。每次访谈大概持续1—1.5小时,访谈录音全部被转录为文字稿件。

表 1 案例基本情况

公司	A		B		C		D	
公司规模(员工人数)	400+		200+		60+		1500+	
公司成立时间	2002		2004		2003		1995	
所有权	民营;日资独资		民营;中外合资		民营;日资独资		民营;股份有限公司	
业务	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2
所在市场及占比(%)	日本 80	国内 20	国内 50	欧美 50	日本 30	国内 ≈20	日本 >67	日本 <5
业务开始时间	2007	2008	2012	2012	2006	2004	2001	2005
业务内容简述	帮助日本客户更新信息系统	终端客户系统开发以及人力派遣	为国内企业提供电子商务解决方案	为客户开发与维护供应链管理产品	继续为已有客户提供传统外包服务	依托为一家央企开发旅游信息系统进入旅游信息系统市场	继续为客户提供传统外包服务,是该客户最主要供应商	提供电力领域配电业务的系统开发与解决方案

资料来源:作者整理。

表 2 访谈基本情况

公司	被访谈者职位	访谈(人次)
A	董事长,副总经理,品质部部长,开发部部长,项目经理	7
B	运营总监,人事经理,业务部部长,项目经理,小组长	8
C	高管(合伙人),高管兼事业部部长,项目经理,品质部主管,小组长	16
D	集团副总裁(CIO),集团副总裁(CCO),副总裁,总经理,副总经理,办公室负责人,开发部部长,品质部监理,项目经理	17

资料来源:作者整理。

2. 数据分析方法

数据分析主要基于访谈笔记和访谈录音转录稿,并结合其他二手数据,以便还原战略选择过程和能力开发过程,并最大程度上克服回溯性偏差的问题。具体的分析策略主要按照 Pettigrew (1990)提出的四个步骤进行。①本研究根据被访者的描述和对网站公开信息的整理,大致描述四家供应商八个业务单元的决策、能力培养的“分析年表”(Analytical Chronology),以此了解四家供应商应对金融危机和动荡市场环境的来龙去脉;②依据“分析年表”,本研究重点关注并整理能够回答研究问题的数据,即形成“诊断性案例”(Dialogical Cases);③依据参照理论并基于同已有文献的对话,本研究充分解读“诊断性案例”,并从中“涌现”或者“细化”关键概念——情绪基础,并初步探讨概念间关系;④做跨案例对比分析,构建理论。

四、数据分析与研究发现

1. 供应商的情绪基础

对情绪分类的方法比较多,本文采用的方法是将个体情绪划分为正面和负面情绪,这种方法得到了广泛的应用和认可(Staw et al., 1994),且其对情绪的测量简便有效(Watson et al., 1988)。根据 Watson et al. (1988)构建的正面情绪与负面情绪量表(Positive and Negative Affect Schedule, PANAS),把兴奋、感兴趣、乐观、满意、积极、自信、自豪、自我肯定等情绪定义为正面情绪;而把悲观、消极、冷漠、压抑、担忧、失望、恐惧、紧张、充满敌意等情绪定义为负面情绪。本研究采用这样的测量方式与已有研究的方法和结论一致(周小虎等, 2014; Tsai and Bagozzi, 2014)。

本文采用了两种方法测量个体情绪:一是被访谈者直接陈述自身的情绪体验,例如在访谈过程中直接说对某项业务的兴奋、自信的情绪感受。二是通过分析被访者对相关决策的认知评价,进而推断其情绪(Huy, 2002)。例如,担忧是一种负面情绪,这种情绪在认知层面可以表现为被访者对某项决策消极评价或是开展相关工作时的忧心忡忡和无可奈何。

对于情绪基础的测量,本文采纳组成方法的原理(Compositional Approach)(Healey et al., 2015),即将组织内或者团队内大部分个体基本一致的情绪作为情绪基础。具体做法是:本研究计算访谈对象情绪基础百分比,即某种情绪的访谈者数量比访谈者的总数,以此测量情绪基础。例如,一个团队中,绝大部分成员的情绪是正面的,那么这个团队的情绪基础是正面的。据此,针对IT外包业务,本文把被访者的情感流露、语气、手势,以及访谈中对细分市场业务前景的感兴趣、乐观、满意、积极、自信、自豪、自我肯定等的稳定的情绪,判定为正面情绪,并统计访谈者们的情绪比例,将他们基本一致的正面情绪定义为正面情绪基础。例如,B公司运营总监在谈及他们进入国内电子商务市场时,非常兴奋且肯定,“我觉得我们公司不缺运气,其实我们也没想到(项目会如此成功)”,这是正面情绪。对B公司其他管理者的相关情绪进行统计,发现他们全部表现为正面情绪,根据组成方法的原理,判定B公司在这项业务上有正面的情绪基础。反之,对细分市场业务前景的悲观、消极、冷漠、压抑、担忧、失望等情绪判定为负面情绪,并统计访谈者们的情绪,将他们基本一致的负面情绪定义为负面情绪基础。例如,C公司对传统对日外包市场持有的负面情绪基础,表现出了无可奈何与愤懑,“这个精力花得有点冤,其实没有特别大的必要,所以这样的客户(和业务),其实我们不太愿意干,非常累”。这是个体的负面情绪,而其他管理者负面情绪的比率是100%,则对该项业务C公司有负面的情绪基础。

为尽量消除编码过程中对情绪基础的主观臆断,作者还邀请课题组的其他成员,阅读本文的数据展示,并评判作者对情绪基础的测量是否存在错误或有偏差;如有,作者则与相关成员进行探讨,

分析具体原因,并进行修改。

通过数据整理,本研究发现:供应商的情绪基础完全一致,如A1、B1、C1、C2、D2中高层领导的情绪是100%一致的(例如,对于A1来说,7人次的访谈者全部表现出了正面情绪,达到100%,所以情绪基础是正面的);部分细分市场存在不同情绪共存的情况,如D1,他们对该市场前景的负面情绪是基本一致的(82.4%,即 $14/17=82.4%$),但情绪基础仍旧是负面的。本文对A2市场情绪基础进行了特殊处理,因为在数据收集时,A企业对该市场已经不重视,所以在收集数据时,能够获得的信息有限,不能直接测量A2的情绪基础。A公司将重心基本放在A1市场,而保留A2市场只是想“多条腿走路(副总裁)”以避免风险。从公司上下的氛围以及管理者的关注点和对A1的极度正面情绪基础,可以推测A2的情绪基础为负面。四个供应商对八个细分市场的情绪基础情况如表3所示。

表3 IT服务供应商对细分市场的情绪基础

公司	业务	情绪举例	情绪基础(%)	
A	A1	“我们有信心,(完成这种项目)促进了我们的信心,我们觉得这样做(从事这种移行业务)没问题”(董事长:自信、自豪)(+)	7/7	正面(100)
	A2			负面
B	B1	“我们公司不缺运气,其实我们也没有想到(项目会如此成功)”(总监:自我肯定、兴奋)(+)	8/8	正面(100)
	B2	“虽然我们想做美国(供应链管理)市场,但是美国市场比较难做,它一定会慢慢地收缩”(业务部部长:担忧、焦虑、消极)(-)	6/7	负面(85.7)
C	C1	“这个精力花得有点冤,其实没有特别大的必要,这样的客户(和业务),其实我们不太愿意接手,非常累”(高管乙:消极、生气、愤懑)(-)	16/16	负面(100)
	C2	“他们(竞争对手)的营销是好,(但)代价很高,开发能力也一般,所以(就算客户)见了(竞争对手),(我们)也不担心,即使受到冲击,我们的业务量还是排名第一”(高管甲:自信、乐观)(+)	4/4	正面(100)
D	D1	“因为我在这个行业做的时间比较长,有20多年了。(如果)你让我不做对日(外包业务)而去做别的(业务),不是不能做,但是我的优势没了”(副总裁:担忧、消极、无可奈何)(-)	14/17	负面(82.4)
	D2	“电力系统(这部分业务)基本上,百分之六七十(的业务),我们应该都做过了(并积累了该行业的专业知识)”(项目经理:自信、乐观)(+)	2/2	正面(100)

注:(+)表示正面的情绪,指访谈过程中,中高层管理者的情感流露、语气以及谈话内容所表现出来的对特定市场自信、乐观、积极、自我肯定和兴奋等情绪与评价。(-)表示负面的情绪,即管理者表现出来的对特定市场不自信、悲观、消极、冷漠和生气等情绪与评价。对于A2市场,没有数据直接体现情绪基础,但可通过公司的重心和被访者的态度推测得到。最后一栏,情绪基础的百分比是指用某种情绪的访谈者数量除以总的访谈数量,如对于D1来说,17人次的访谈中表现出负面情绪14人次,正面的3人次,则负面情绪基础是 $14/17=82.4%$,可以说基本一致。

资料来源:作者整理。

2. 情绪基础与战略选择

借鉴 March (1991) 的框架, 本研究将战略选择结果划分为探索战略和利用战略。探索 (Exploration) 战略, 指配置资源在不确定的战略方案中进行搜索, 以期发现新机遇的组织行为 (March, 1991)。探索战略包括构建新能力、进入新市场和研发新技术 (He and Wong, 2004)。与之相对, 利用 (Exploitation) 战略是指充分聚焦现有的业务, 并在现有确定的业务中找到最优战略的组织行为 (March, 1991)。利用战略包括加强已有能力、利用已有技术, 以及完善已有产品 (He and Wong, 2004) 等活动。具体到 IT 外包情境, 供应商的探索战略指的是开拓新市场, 发展新客户, 或从事新业务; 利用战略是维持已有市场, 深挖已有客户, 或坚守已有业务。本研究用市场、客户和业务三个维度确定战略选择, 如果有任何两个以上维度是“新”的状态, 则判定其为探索战略; 否则是利用战略。

供应商的新旧市场战略可以共存, 即供应商的部分业务部门 (A1、B1、C2、D2) 积极探索并进入新的市场, 开发新的业务, 开拓新的客户, 其他部门仍从事原有业务。例如, B1 把个性化解决方案集成封装成通用性电子商务产品, 进入国内电商解决方案市场, 兼作相关咨询, 引导客户并支持其开发电子商务平台; C2 利用旅游行业的业务知识, 探索开发旅游网站 (平台) 的市场。与之相对, 供应商的其他业务部门则努力利用已有客户 (A2、B2、C1、D1)。例如, B2 继续从事原有美国客户关于供应链管理软件的开发和维护工作; C1 充分利用 Java 开发的两套框架, 并努力提高生产效率, 继续承接该客户传统外包业务。四家供应商新旧市场战略选择情况如表 4 所示。

综上所述, 数据中涌现了正面情绪基础—探索战略/负面情绪基础—利用战略的对应规律; 供应商的四个细分市场 (A1、B1、C2、D2) 对新市场、新客户以及新业务持有正面情绪基础, 他们选择了探索战略, 即积极进取, 提高自身有关客户的能力。相反, 对四家供应商已有的市场, 公司持有负面情绪基础, 如 B2 公司的情绪基础则表现为失望、担忧、无可奈何和焦虑。他们最终都选择了利用战略 (A2、B2、C1、D1), 即加强同已有客户的合作关系, 维系已有客户提供的传统业务。

为了确保从案例中得到的结论具有可重复性和推广性 (Eisenhardt, 1989), 本研究分两类进行对比: 一是进行组织内核心业务与非核心业务的比较, 对比供应商内部不同市场情绪基础—战略选择的情况; 二是进行跨案例对比, 识别不同企业在核心业务市场上的情绪基础与战略选择的关系。这两类比较对应了案例研究的对比逻辑和复制逻辑。对比逻辑, 即相反的自变量变异水平得到相反的结果; 而复制逻辑, 即相似的自变量变异水平得到相似的结果。

首先, 对比组织内不同市场, 它们的情绪基础和战略选择的关系为: 当组织拥有正面情绪基础时, 决策者倾向于认为当前的环境变化是在可预测和可应付范围以内的, 可以通过动态调整加强对已有资源和组织惯例的利用, 重新分配企业资源来寻找新的出路 (Teece, 2007)。例如, 供应商 A 和 B 分别对 A1 和 B1 持有正面情绪基础, 一个成功地开发了新的对日外包细分市场, 另一个成功地进入国内电子商务方案解决市场。相反, 当组织拥有负面情绪基础时, 环境变化的信息让决策者感到不安和担忧, 并认为已有的资源不足以进行“冒险”性新尝试, 以应付环境的动荡, 决策者更倾向于选择“原地踏步”, 继续从事自己熟悉的重复的工作。因此, 持有负面情绪基础的 IT 服务供应商会选择加强已有业务以应对环境动荡, 例如, C1 和 D1 业务。通过 A1 与 A2, B1 与 B2, C1 与 C2, D1 与 D2 四对案例的对比, 本文提出:

命题 1a: 当 IT 服务供应商对细分市场 (业务前景) 持有正面情绪基础时, 它会倾向于选择探索战略;

命题 1b: 当 IT 服务供应商对细分市场 (业务前景) 持有负面情绪基础时, 它会倾向于选择利用

表 4 IT 服务供应商对细分市场的情绪基础和战略选择

公司	业务	情绪基础	战略选择			
			市场	客户	业务	战略选择
A	A1	正面	“(客户)原来有一套系统,因为它的软件(过时)和人员(流失)原因,不得不再重新构架一遍(信息系统)。我们后来参与到这个新业务(更新系统)”(品质部部长;新市场)	“我们会逐个发邮件咨询日本的公司,询问它们有没有合作意向。有意向的我们去拜访,然后做提案,发展成客户,就是新客户”(董事长;新客户)	“(为了从事该新业务)我们组建了一个研发团队,并对此进行技术攻关。我们开发出了很多(可以促成)旧系统移植到新系统(的工具),即能(快速从事这种)升级(旧有系统的业务)吧”(副总;新业务)	探索
	A2	负面	“都是原来(客户)的一些信息系统维护之类的合同,还有一些其他类新开发的,(称之为“新规”(新软件开发)的一些(项目)”(副总;已有市场和客户)		“国内仍旧是(面对)终端客户,还有一部分实际上是人力派遣,就是国内供应商之间的业务转包”(副总;已有业务)	利用
B	B1	正面	“没有接触同已有客户相同业务领域的国内客户,因为国内这边主要是电商(和以往客户不同)”(业务部部长乙;新市场)	“开始的时候,我们对国内市场完全不熟悉,就是碰(运气),(如果)觉得有个客户很好,(那么)我们就尽量给它做”(运营总监;新客户)	“其实我们会充当两种角色,一是实施,二是咨询(新的角色),咨询就是站在工程角度上,你(客户)的业务要怎么转化成是一个软件产品”(事业部部长甲;新业务)	探索
	B2	负面	“(业务涉及的)行业比较多,有制造业,有零售业。我们也会做IC测试,每年(的)开发(项目)基本上就这几块(不会变)”(运营总监;已有市场)	“同样的客户,同样的团队,一直在持续(做)维护(项目)”(业务部部长乙;已有客户)	“这个业务做了以后,其实(该业务是)没有可扩展性(一直都还是以往的业务范畴)”(运营总监;已有业务)	利用
C	C1	负面	“(因为)项目本身的延续性,我们长期做该客户的两个 framework,比如JAVA的两种架构(这些业务属于已有的业务市场)”(高管甲;已有市场)	“(一直做)该客户的(业务),因为该客户的整个发包量比较大,该业务量占公司一半以上。”(高管甲;已有客户)	“该客户的管理相对单纯,它不需要(我们)动太多脑筋,换句话说,就是(项目的)每一步怎么管理它都是有指标的,我们就按照那个(指标)走就行了”(高管乙;已有业务)	利用
	C2	正面	“(我们公司)现在的重心在向开发国内旅游和餐饮信息系统方向转移”(高管乙;新市场)	“探索国内市场(旅游行业)才发现,应该先把握市场,再进行产品开发,新市场开拓(旅游业)、新客户发掘(中小旅行社)”(高管甲;新客户)	“我们实际上一直在摸索(做)旅游的(信息系统)平台,但做平台的话,不(仅仅)要求有开发能力,还需要有构建整个平台的运营能力和双方的O2O整合能力”(高管乙;新业务)	探索
D	D1	负面	“(客户)IT部门的服务对象有证券、金融、保险等,我(们)在证券这个领域为它做了十几年”(副总经理;已有市场)	“新的(业务)一直都有,但多数客户(业务)还是属于那种系统升级和系统维护,有一些移植业务。”(集团副总裁;已有客户)	“(业务)也不是不辛苦,但是该客户的活比较有套路,一般按照这个套路做的话还是比较轻松的(因为一直都是相似的业务)”(副总裁;已有业务)。	利用
	D2	正面	“它是个新项目,肯定要有新的东西才可能给你开发。比如,现在咱们这个是关于新能源的”(项目经理;新市场)	“它的终端客户在其他地方。比如美国,欧洲也有(不再仅仅是日本客户)”(项目经理;新客户)	“2017年会进入一个新阶段。因为我跟客户协商的结果是,从2017年开始,他们把最核心的业务外包给我们做”(项目经理;新业务)	探索

资料来源:作者整理。

战略。

数据显示,战略选择与决策者的情绪及组织的情绪基础相关。这个现象的理论解释如下:组织理性的决策无法应对所有的环境变化,尤其是复杂的变化(March,2006)。此时决策者的情绪会影响战略决策(Hodgkinson and Healey,2011)。当他们拥有正面的情绪并传递给组织时,组织会认为有能力应付动荡环境,也就倾向于试验、摸索新的出路,进行探索战略。相反,当组织拥有负面的情绪基础,会不愿承担未知的风险,于是倾向于深挖和汲取已有的资源和策略,实施利用战略。

研究发现,供应商通过动态地筛选与整合组织经验形成惯例,并再通过惯例组装重构运营能力,以此支持战略选择。在这两个子过程中,供应商的情绪基础对经验和惯例的选择,以及怎么组装成运营能力方面起着重要作用。借鉴参照理论,本研究把这两个子过程定义为惯例构建(Constructing Routines)与能力拼装(Assembling Capabilities)。本研究将利用跨案例对比(A1和B1与C1和D1)分别对此进行讨论。

3. 组织惯例构建

“惯例构建”是指组织提炼经验、构建惯例。这里的经验可从三个维度进行度量:熟悉度、重复度以及成功与否(Eggers and Kaplan,2013)。其中熟悉度指组织对所提炼的经验的熟知程度;重复度是指这些经验被组织反复使用的程度;成功与否是指这些经验是来自组织成功的尝试还是失败的尝试。由于本研究探讨的“组织经验”来源于IT服务供应商与细分市场客户之间业务往来时获得的组织经验,并且这些经验均是从成功项目中获得的,所以只讨论熟悉度和重复度。

在反复试错并不断累积经验的过程中,A和B公司“幸运”地发现了关键业务A1和B1,并对其背后的新市场持有正面情绪基础。A、B管理层不断通过举办例会和培训等方式,将原本不熟悉、陌生的经验通过组织惯例固化下来。与此相对,C公司在转型受挫后,只能不断从事重复性高、熟悉度高的传统编码、测试、运行维护等工作(C1)。D公司凭借其在对日外包业务中的成功,不断深挖客户(D1)资源;通过开发工具提高生产效率,通过例会同客户定期沟通,保证业务质量。由此可见,A1和B1中提炼的都是供应商先前很少涉足的市场,所涉及的熟悉程度低且重复度低的经验,构建组织惯例。而相反,C1与D1提炼的是传统IT外包业务的经验,即熟悉度高且重复度高的经验(见表5)。

一般而言,组织在选择经验进行惯例构建时,往往会选择熟悉的重复度高的经验(Eggers and Kaplan,2013),但如果考虑情绪基础在其中起到的作用,其结论可能并非如此。本研究发现,如果核心决策者持有正面情绪,组织拥有正面的情绪基础,组织会投入更多的注意力去提炼不熟悉的经验以形成惯例。原因在于,如果管理者认为有盈利机会,也会积极探索生疏的业务。伴随着这些业务的完成,供应商开始慢慢地识别这种机遇,往往是模糊的和探索性的,但是他们会同已有的熟悉的业务、知识进行联系和对比,以便更多地了解新业务。这个过程中,管理者的正面情绪支持和鼓励尝试,使得组织成员更有信心去发掘、摸索新机遇的轮廓和内涵,更愿意去承担尝试的风险。随着时间的推移,供应商的尝试会获得越来越多的反馈,管理者也会搜集到更多的信息,操作层面会形成越来越多的固定工作活动,这种机遇会变得越来越清晰,供应商再进一步调整组织注意力(重心),将资源集中在落实新机遇上,组织的能力和新机遇的需求也越发契合。这种将不熟悉的经验提炼形成惯例和能力的过程,得到了Isabella(1990)提出的理论模型的支持。反之,当供应商持有负面情绪基础时,他们更愿意做自己熟悉的事情,以降低风险,维持基本运营。因此,本研究提出:

命题2a:当IT服务供应商对细分市场(业务前景)持有正面情绪基础时,它会通过提炼熟悉程度低且重复程度低的经验构建惯例,从而支持后续的探索战略的选择过程。

命题2b:当IT服务供应商对细分市场(业务前景)持有负面情绪基础时,它会通过提炼熟悉程

表 5 惯例构建过程中的情绪基础与组织经验

情绪基础		A1	B1	C1	D1
		正面情绪基础	正面情绪基础	负面情绪基础	负面情绪基础
组织经验	熟悉度	低 “但是这个(项目)怎么做,这个技术怎么突破,实际上没有前车之鉴可以借鉴,我们就探索”(副总裁)	低 “然后它把这个东西(电商项目)给我们了,让我们帮它去改,我们(直到那个时候才)终于知道电商这个系统怎么去做了”(总监)	高 “基本上还是在单体和详细设计往后的业务(即编码、单体测试、结合测试等业务),(这些技术性质的业务)接得比较多(因此熟悉了)”(高管乙)	高 “这个(项目)积累了一些对于该系统的了解(和经验),(熟悉这个系统之后)能够把这些经验用到下一个项目中,因为项目是连续的”(开发部部长甲)
	重复度	低 “后来又有大型机这种(业务),(这些业务)对于我们来说一直都是非常困难的,因为我们一直都在做一些以前没做过的事情”(开发部部长甲)	低 “所以它们(指两个项目之间)偏向的(重点)不一样,(以往软件开发的经验)对我们来说,根本没有价值(因为它们没有重复的地方)”(项目小组长)	高 “基本上最高只会让你做到详细设计到结合测试,前期的需求、基本设计、机能设计,它不会发出来让你单独做”(所以,一直重复做下游业务,如编码,测试)(高管甲)	高 “其实不管做什么类型的项目,你跟它之间的合作接口是一直重复的,这个项目给你那样一个东西(客户需求),一般都是限定好(即限定好软件开发的标准和内容,只用写代码或者测试就行)”(项目经理乙)

资料来源:作者整理。

度高且重复程度高的经验构建惯例,从而支持后续的利用战略的选择过程。

4. 运营能力拼装

情绪基础起作用的第二个子过程是能力拼装过程。“能力拼装”是指组织的能力是由“组织惯例”的组装和拼接而形成(Eggers and Kaplan, 2013),不同类型或不同内容的组织惯例将被拼装成不同的能力。首先,本研究从数据中归纳得到了IT服务供应商的基本组织惯例,以分析其能力发展。其次,本研究用组织的运营能力测量组织能力,即供应商能够为客户提供价值的的能力,例如,掌握古老程序开发语言,能够从事代码开发、测试、需求分析、业务咨询等能力。

本研究从案例数据中识别出三种惯例,它们是供应商构建的运营能力“基石”:①例会召开,是指IT服务供应商与客户定期召开会议。会议的主要内容是了解客户对项目的总体要求,汇报项目工作进度,提出项目进行过程中遇到的问题并获得客户方的解答或是业务资料,以及总结项目经验、教训并形成实施后续项目的的能力。②工具开发,是指IT供应商为特定客户开发工具、或是将工具封装成通用性产品,达到提高工作效率等目的。③员工培训,是指供应商基于特定客户业务要求,对员工进行培训,包括外语、编程语言和项目管理技能等。供应商之间的不同情绪基础影响这三类惯例的内容筛选;惯例内容各不相同,导致运营能力出现差异。

例如,A公司积极在日本市场进行营销、宣传,推广新型业务模式A1,认定动荡的市场环境反而是“移行业务”的助推器,只要能够攻克技术难关(掌握“古老”编程语言),那么新业务一定可以帮助企业成长。在这一过程中,总经理善于营销并把乐观积极的情绪传递给公司上上下下。通过“例会召开”积极地推动技术攻关和“移行业务”概念化,并在项目实践中,开发工具,提高“移行”效率,而

且有针对性地进行“员工培训”,使得员工掌握“移行业务”的开发模式,转换传统“瀑布式”开发的理念。A公司通过这些惯例的作用,最终掌握多种“古老”开发程序语言,提高了技术能力。B公司的正面情绪基础促进了惯例内容及时更新,并逐步开发出针对电子商务解决方案(B1)咨询的能力。相反,对于D1来说,公司有负面情绪基础,其惯例的内容则与A完全不同。“例会召开”主要还是依据项目的进展,定期向客户汇报进度并进行问答(Q&A)反馈等交谈,而“工具开发”主要是为了提高已有业务的工作效率,“员工培训”也一般停留在已有业务知识和技术技巧的传授上,以确保更好地开展已有业务,企业依旧是提炼并进一步加强已有的运营能力,“吃老本”。C1的运营能力开发情况也和D1相似,公司仅仅是加强了已有的能力。基于此,本研究提出:

命题 3a:当IT服务供应商对细分市场(业务前景)持有正面情绪基础时,它会通过更新惯例的内容来开发出新的运营能力,推动探索战略的形成。

命题 3b:当IT服务供应商对细分市场(业务前景)持有负面情绪基础时,它会通过维持已有惯例内容来加强已有的运营能力,推动利用战略的形成。

以上两组命题背后的理论解释是:情绪基础起作用的机制在于影响组织注意力的转移,亦即影响组织对环境的解读和对变化的判断,从而影响运营能力的开发。组织注意力是一种宝贵的资源,它影响着企业对环境变化的反应效率(许晖和郭净,2013),也是特定能力得到开发和战略形成的前提:只有当某种特定的能力被管理者正面、积极地解读为能够帮助组织应对环境变化、解决相应困难时,该种能力才会得到组织的关注和重视,进而获得必要的资源进行开发。反之,即使某种特定的能力能够解决组织遇到的问题,但管理者却对该种能力存在怀疑、冷漠、消极等负面情绪,管理者很可能拒绝甚至阻碍组织分配相应的资源,组织获得负面情绪基础而继续“墨守成规”,将注意力放在已有能力的维持上。这个过程也就解释了,即使组织具备相似的惯例形式、资源、能力基础,但是因为组织拥有不同的情绪基础而导致惯例内容不同,最终促使组织运营能力的开发出现差异。

五、结论与讨论

本研究解释了IT服务供应商正面或者负面情绪基础通过影响组织运营能力开发最终影响战略选择(探索战略和利用战略)的机制,并进一步解释了情绪基础发挥重要作用的原因在于其影响能力构建的两个子过程:即惯例构建和运营能力组装过程。供应商战略选择的实施又反过来影响组织应对动荡环境的经验积累和能力开发(见图2)。

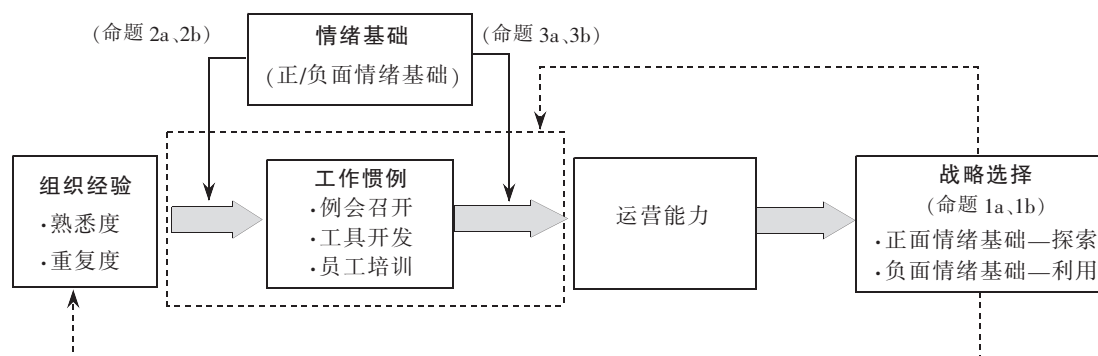


图2 情绪基础影响战略选择的过程模型

资料来源:作者绘制。

1. 理论贡献

(1)本研究定义并操作化了“情绪基础”这一概念,并通过引入“情绪蔓延”从逻辑上推测了情绪从微观(个体)层面发展到宏观(组织)层面的扩散机制。本研究发现,企业是有“情绪”的,即情绪基础,其在组织能力构建、战略选择等过程发挥重要作用;情绪基础的测量转嫁于测量组织成员一致性的情绪(Healey et al.,2015)。本研究对情绪基础的定义和测量填补了现有文献中其定义和测量方式模糊的空白(Hodgkinson and Healey,2011),这为后续实证研究提供了更为清晰的概念界定和操作化借鉴,也将对后续的关于情绪基础作用的大样本实证研究起到借鉴作用。

(2)本研究为探讨IT服务供应商应对动荡市场的策略和措施提供了新的理论视角:基于战略选择模型,本文不仅呈现了情绪基础的重要地位,还揭示了不同情绪基础对供应商运营能力开发以及战略选择产生影响的机理:①现有关于IT外包的研究还没有探讨情绪基础在供应商快速决策应对动荡环境时的影响,本文揭示了其作用途径从而填补了这一空白。②现有的文献集中在强调个体或团队层面的情绪在组织决策中的重要地位(Voronov and Weber,2016),例如,Håkonsson et al.(2016)发现个体成员正面的情绪对探索新的惯例来应对市场变化有显著影响。但这些文献都没有揭示出个体情绪影响组织决策制定和选择的路径与原因。本研究填补了这一空白:情绪基础通过影响组织注意力(资源的配置)影响惯例构建和运营能力拼装等过程,最终影响战略选择。③本研究对Hodgkinson and Healey(2011)提出的情绪基础影响组织战略决策质量的理论进行了深化研究:作为理论文章,Hodgkinson and Healey(2011)的重点放在论述情绪基础影响战略决策的逻辑关系上,而本研究的创新之处则是在于针对IT服务供应商的情境厘清了具体的影响过程。

(3)本研究揭示了微观基础(情绪基础)影响组织层面战略选择的具体机制和原因,针对IT外包情境,对Eggers and Kaplan(2013)的战略选择模型进行了理论深化:①本研究创新性地揭示了在供应商组织惯例构建阶段,使用熟悉或不熟悉经验构建惯例的前提条件,即描绘了在正面(负面)情绪基础的作用下,使用不熟悉(熟悉)经验构建惯例的过程,补充和完善了Eggers and Kaplan(2013)的模型。②本研究细化并拓展了该模型,即在IT外包情境下,一方面操作化了“惯例”这一概念,具体描述了供应商通过例会召开,工具开发以及员工培训三个惯例构建运营能力的过程;另一方面,本研究聚焦于具体的探索—利用战略,阐释了情绪基础对此二元战略决策的影响。③Eggers and Kaplan(2013)的战略选择模型探讨的核心是个体认知对战略选择与组织绩效的影响,而本文研究的是情绪及情绪基础对战略选择的影响。鉴于微观基础由情绪和认知共同组成,而个体认知的作用已经得到了相对充分的研究,本文的创新之一就在于,详细探讨了情绪基础的作用机制,补充了对微观基础的研究(Eggers and Kaplan,2013; Hodgkinson and Healey,2011)。④本研究充实了战略管理领域微观基础层面到宏观层面(战略选择)影响机制的研究。情绪是个体层面、微观层面的状态,它们对战略选择起到了重要的作用,而组织战略选择是宏观层面的行为。本研究归纳出微观层面状态和行为是如何影响宏观层面状态和行为,不仅仅响应了战略管理领域对微观机制研究的呼吁(Helfat and Peteraf,2015; Barney and Felin,2013; Foss and Lindenberg,2013),也将为后续研究提供借鉴。

2. 实践启示与管理对策

(1)本研究的发现将有益于IT服务供应商理解决策行为的情绪基础,并制定更有效的战略决策。面对动荡市场环境,IT服务供应商需要快速、高效地应对环境变化,仅仅依靠管理者的认知是不够的,还需要在很大程度上依赖于直觉、经验和情绪(周小虎等,2014; Kahneman,2011)。例如,当企业对行业环境进行重新审视,需要重新发掘盈利机会,制定战略目标,配置企业资源,开发相应运营

能力等过程时,决策者的行为往往受到其情绪的影响。正确地认识和对待情绪化决策的行为并有意地利用情绪辅助管理认知决策制定过程,将有利于企业更好地应对快速多变的市场。在高管层例会召开(例如,董事会)过程中定期进行管理者情绪状态的调研和分享是帮助管理者认识、管理甚至利用自身情绪的良好途径之一。通过例会召开将情绪管理活动正式化与合法化,也有利于管理层内部成员之间的情绪沟通和交流(Voronov and Weber,2016)。

(2)受情绪基础影响的战略决策行为将导致IT服务供应商在面对同一动态环境的情况下,采取不同的战略调整。这一研究结论有利于管理者更为清晰地看到组织能力开发的内在机制。在企业实践中,组织资源是构建能力的重要基础,且管理者往往更为强调认知对资源配置、能力开发等决策起到的作用。但本文发现,管理者的情绪以及组织的情绪基础是影响组织配置资源(例如,组织注意力)的重要影响因素之一。管理者可以合理地识别和利用组织的情绪基础,以厘清组织能力开发的路径和机制:在组织内部能力构建过程中,中层管理者的情绪可能存在与情绪基础相悖的情况(Vuori and Huy,2016),管理者们需要设置情绪展示和分享的渠道,例如,建立中高层管理人员在线讨论群组,在群组中适时分享情绪以促成情绪基础形成进而推进能力构建。

(3)高层管理者可以将情绪基础或者自身的情绪作为一种有效的管理工具。在情绪蔓延方面,情绪从个体层面(核心决策者、高管)到组织层面的传递过程中,可能会遇到情绪相悖的情况,即除了少数核心决策者对某项市场业务持有特定情绪以外,高管团队的其他成员的情绪处于不确定甚至相反情绪的情况。这种情绪相悖将阻碍战略选择的实施。核心决策者必须通过管理、控制以及传递自己的情绪给其他管理者,用情绪“同化”情绪(Parkinson,2011),最终促成情绪的基本一致即获得情绪基础而推进战略实施与绩效改善。这就需要组织适当地进行投入(Liu et al.,2017)以使得个体懂得如何更好地利用情绪和情绪基础。例如,组织可以聘请相关咨询人员对管理者进行情绪管理与传播的课程讲解和培训,也可以定期组织见面会让员工同管理者进行充分沟通。

(4)为保证情绪的蔓延和情绪基础的形成,组织的结构设计也应该保证人才的流动并鼓励跨部门的合作。国内的IT外包供应商大都是以客户或者市场为单位划分的事业部,各个事业部之间存在资源竞争关系,部门之间的合作程度有限,各部门人员很可能拥有不一样的情绪,甚至“敌对”情绪。例如,当高管对新市场新客户存在正面情绪时,他们本应将正面情绪扩展到组织层面以形成情绪基础,但旧市场项目团队会产生负面情绪,这将阻碍情绪蔓延。一种解决办法是在组织设计时增加人才流动的可能性,并鼓励与监督跨部门的合作。人才流动性的提高、跨部门合作的加强都能增加情绪在跨部门之间传递,最终减轻“相反”情绪程度。

3. 研究的局限性与未来研究展望

本研究有以下局限性:①测量情绪基础的数据相对单薄。尽管本研究通过访谈、网页信息、财报等多种途径收集数据,但对个体情绪信息的捕捉和判断难免存在一定程度上的主观臆断。而且情绪与认知时常是相互交织在一起的,很难彻底从数据中区分开来(Hodgkinson and Healey,2011)。后续的研究,可以通过开发量表,在更严格区分情绪和认知的条件下,更充分地收集数据来测量情绪。②在分析战略决策时,没有考虑决策者的风险偏好。这也为后续的研究提供了新的机遇,即将决策者的风险偏好作为内生变量考虑在内,研究风险偏好对情绪基础、运营能力和战略决策的影响,进一步完善本研究构建的理论。③在探讨情绪基础形成时,引入“情绪蔓延”,这个过程在逻辑上是合理的。但本研究在数据搜集过程中没能直接访谈4家企业的所有高管,尤其是核心决策者,导致关于高管团队内部“情绪蔓延”过程的数据十分有限,因此不能提供充分的数据展示。未来的研究可以考虑运用单案例研究对一家IT服务供应商不同等级高管之间的情绪蔓延过程进行深挖或者

运用其他实证研究方法对“情绪蔓延”的具体机制予以探讨。④没有将供应商的不同生命周期及不同所有权性质等因素纳入考察范围,但是这些因素会影响公司战略决策权利的集中程度,进而可能影响情绪基础在权力不同的管理者之间的扩散过程。后续研究可以考虑加入这些影响因素以更全面地考察情绪基础的作用机制。

综上所述,本研究定义并操作化了新概念——“情绪基础”,揭示了情绪基础对战略选择的作用机制,细化和完善了战略选择模型。本文为后续相关的实证研究提供了借鉴,并对IT服务供应商管理情绪基础提供了对策。

[参考文献]

- [1][美]克雷斯韦尔. 研究设计与写作指导: 定性、定量与混合研究的路径[M]. 崔延强等译. 重庆:重庆大学出版社, 2007.
- [2]毛基业,苏芳. 组织连接破裂与应对措施: 供应商视角的案例研究[J]. 南开管理评论, 2013,15(6):111-122.
- [3]肖静华,谢康,吴瑶,廖雪华. 从面向合作伙伴到面向消费者的供应链转型——电商企业供应链双案例研究[J]. 管理世界, 2015,(4):137-154.
- [4]许晖,郭净. 中国国际化企业能力—战略匹配关系研究: 管理者国际注意力的调节作用[J]. 南开管理评论, 2013, 16(4):133-142.
- [5]周小虎,姜凤,陈莹. 企业家创业认知的积极情绪理论[J]. 中国工业经济, 2014,(8):135-147.
- [6]Barney, J., and T. Felin. What Are Microfoundations [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013,27(2): 138-155.
- [7]Corbin, J., and A. Strauss. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2014.
- [8]Eggers, J. P., and S. Kaplan. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change[J]. *Organization Science*, 2009,20(2):461-477.
- [9]Eggers, J. P., and S. Kaplan. Cognition and Capabilities:A Multi-Level Perspective[J]. *Academy of Management Annals*, 2013,7(1):295-340.
- [10]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(4):532-550.
- [11]Felin, T., and N. J. Foss. Strategic Organization: A Field in Search of Microfoundations [J]. *Strategic Organization*, 2005,3(4):441.
- [12]Foss, N. J., and S. Lindenberg. Microfoundations for Strategy: A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation[J]. *The Academy of Management Perspectives*, 2013,27(2):85-102.
- [13]Gavetti, G., D. Levinthal, and W. Ocasio. Perspective-Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future[J]. *Organization Science*, 2007,18(3):523-536.
- [14]Håkansson, D. D., J. K. Eskildsen, L. Argote, M. B. Dan, M. Richard, and B. Obel. Exploration versus Exploitation: Emotions and Performance as Antecedents and Consequences of Team Decisions [J]. *Strategic Management Journal*, 2016,41(9):985-1001.
- [15]Healey, M. P., T. Vuori, and G. P. Hodgkinson. When Teams Agree while Disagreeing: Reflexion and Reflection in Shared Cognition[J]. *Academy of Management Review*, 2015,40(3):399-422.
- [16]He, Z. L., and P. K. Wong. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis[J]. *Organization science*, 2004,15(4):481-494.
- [17]Helfat, C. E., and M. A. Peteraf. Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities[J]. *Strategic Management Journal*, 2015,36(6):831-850.
- [18]Hodgkinson, G. P., and M. P. Healey. Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and

- Reflection in Strategic Management[J]. *Strategic Management Journal*, 2011,32(13):1500–1516.
- [19]Huy, Q. N. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002,47(1):31–69.
- [20]Isabella, L. A. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events[J]. *Academy of Management Journal*, 1990,33(1):7–41.
- [21]Jarvenpaa, S. L., and J. Y. Mao. Operational Capabilities Development in Mediated Offshore Software Services Models. *Journal of Information Technology*[J]. 2008,23(1):3–17.
- [22]Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*[M]. London: Macmillan, 2011.
- [23]Lee, A. S., and R. L. Baskerville. Generalizing Generalizability in Information Systems Research[J]. *Information Systems Research*, 2003,14(3):221–243.
- [24]Lee, S., and P. Meyer–Doyle. How Performance Incentives Shape Individual Exploration and Exploitation: Evidence from Micro–data[J]. *Organization Science*, 2017,28(1):19–38.
- [25]Liu, W., Z. Song, X. Li, and Z. Liao. Why and When Leader’s Affective States Influence Employee Upward Voice[J]. *Academy of Management Journal*, 2017,60(1):238–263.
- [26]March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. *Organization Science*, 1991,2(1):71–87.
- [27]March, J. G. Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence [J]. *Strategic Management Journal*, 2006,27(3):201–214.
- [28]Montealegre, R. A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil[J]. *Organization Science*, 2002,13(5):514–531.
- [29]Parkinson, B. Interpersonal Emotion Transfer: Contagion and Social Appraisal [J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2011,5(7):428–439.
- [30]Pettigrew, A. M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. *Organization Science*, 1990,1(3):267–292.
- [31]Ployhart, R. E., and J. D. Hale. The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage[J]. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 2014,1(1):145–172.
- [32]Powell, T. C., D. Lovallo, and C. R. Fox. Behavioral Strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 2011,32(13):1369–1386.
- [33]Schwarz, C. Toward an Understanding of the Nature and Conceptualization of Outsourcing Success [J]. *Information and Management*, 2014,51(1):152–164.
- [34]Smith, C. A., and P. C. Ellsworth. Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985,48(4):813–838.
- [35]Staw, B. M., R. I. Sutton, and L. H. Pelled. Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace[J]. *Organization Science*, 1994,5(1):51–71.
- [36]Su, F., J. Y. Mao, and S. L. Jarvenpaa. How Do IT Outsourcing Vendors Respond to Shocks in Client Demand and Quest: A Resource Dependence Perspective [J]. *Journal of Information Technology*, 2014,29(3):253–267.
- [37]Su, N. Internationalization Strategies of Chinese IT Service Suppliers[J]. *MIS Quarterly*, 2013,37(1):175–200.
- [38]Su, N. Cultural Sense–Making in Offshore Information Technology Service Suppliers: A Cultural Frame Perspective[J]. *MIS Quarterly*, 2015,39(4):959–984.
- [39]Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2007,28(13):1319–1350.
- [40]Teece, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action [J]. *Journal of Management Studies*,

- 2012,49(8):1395-1401.
- [41]Tsai, H. T., and R. P. Bagozzi. Contribution Behavior in Virtual Communities: Cognitive, Emotional and Social Influences[J]. MIS Quarterly, 2014,38(1):143-163.
- [42]Van Knippenberg, D., and G. A. van Kleef. Leadership and Affect: Moving the Hearts and Minds of Followers[J]. Academy of Management Annals, 2016,10(1):799-840.
- [43]Voronov, M., and K. Weber. The Heart of Institutions: Emotional Competence and Institutional Actorhood [J]. Academy of Management Review, 2016,41(3):456-478.
- [44]Vuori, T. O., and Q. N. Huy. Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle[J]. Administrative Science Quarterly, 2016,61(1):9-51.
- [45]Watson, D., C. A. Lee, and A. Tellegen. Development and A Alidation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1988,54(6):1063-1070.
- [46]Yin, D. Z., S. D. Bond, and H. Zhang. Anxious or Angry? Effects of Discrete Emotions on the Perceived Helpfulness of Online Reviews[J]. MIS Quarterly, 2013,38(2):539-560.
- [47]Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- [48]Zhang, P. The Affective Response Model: A Theoretical Framework of Affective Concepts and Their Relationships in the ICT Context[J]. MIS Quarterly, 2013,37(1):247-274.

Emotional Roots of Organizations' Strategic Choices: A Multiple Cases Study Based on IT Service Providers

CHEN Cheng, MAO Ji-ye

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: This study adopts the multiple-case study method. Taking the standard model of strategic choice as a theoretical lens, this study analyzes processes of 4 Chinese IT service providers' operational capabilities development and strategic choices to uncover mechanisms and rationales of different emotional roots' impacts on strategic choices. The findings are organized as follows: when IT service providers have positive emotional roots, they prefer to select an exploratory strategy; otherwise, they prefer to select an exploitative strategy. In addition, IT service providers' emotional roots affect strategic choices by influencing operational capabilities development. Specifically, variant emotional roots firstly direct organizational attention, and then impact on operational capabilities development which consists of two sub-processes named routine-constructing and capability-assembling, and finally the emotional roots influence the strategic choices. Theoretical contributions lie in the fact that this study defines and operationalizes a concept of "emotional roots" as well as explores how individual emotions influence organizational strategic choices and capabilities development from a perspective of IT service providers. As for the managerial implications, IT service providers need to take into consideration the impact of emotional roots on strategies in order to make more effective strategic choices when they are facing turbulent environment.

Key Words: emotional roots; strategic choice; standard model of strategic choice; IT outsourcing; cases studies

JEL Classification: M21 D23 D83

[责任编辑:湘学]