

# 创业型企业的多元化扩张:基于企业家能力的解释

贺小刚,林古艳

(上海财经大学 国际工商管理学院,上海,200433)

**摘要:**从企业家能力角度,对创业型企业的多元化扩张现象进行了理论探讨,并基于205家企业数据进行统计检验。结果表明:企业家能力越高,就越有动机采取多元化战略,甚至是非相关多元化战略;企业家能力越高,则企业绩效越高;有限多元化有助于企业赢利水平的改进,而相关多元化与非相关多元化则阻碍了企业的成长;拥有高企业家能力的企业,如果采取相关多元化战略,则会显著改进公司的绩效,但如果这些企业进入到非相关业务领域,则无法显著促进企业的成长。我们的研究表明,从企业家能力角度探讨创业型企业的多元化扩张是一个很有意义的研究方向。

**关键词:**创业型企业;企业家能力;多元化动机;企业绩效

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)10-0075-06

## 0 引言

在战略管理研究领域中,多元化问题一直备受关注。自Ansoff<sup>[1]</sup>提出多元化概念以来的几十年时间里,有关多元化的研究主要集中于两方面,一是关于多元化动机的探讨,二是关于多元化对企业成长的影响研究。其中,多元化战略的动机主要有以下几方面的理论解释<sup>[2]</sup>:资产组合理论、交易成本理论、委托代理理论、资源基础理论、制度与政府政策论。我们以贾良定等<sup>[2]</sup>所提及的文献为基础,抽取了《Strategic Management Journal》等刊物上有关多元化研究的62篇经典文献,进行统计分析发现,如果基于资源基础理论、委托代理理论、资产组合理论以及综合理论(包括交易成本理论、政府政策论、制度学派论等)进行分类,则有39.7%基于资源基础理论,17.6%基于委托代理理论,8.8%基于资产组合理论,33.8%基于综合理论。且值得注意的是,前期有关多元化实证研究的样本,都是大型公司或者上市公司,根据62篇经典文献的处理结果发现,样本的平均销售额达5.71亿美元,总资产额的均值达13.22亿美元。但现实却告诉我们,并非只有这些大型企业或上市公司才能采取多元化经营策略,一些创业型企业也同样涉足不同的经营领域,这就自然引发了一个很有意思的问题:为何在资源相对稀缺,甚至组织能力尚未得以培育的情况下,这些企业也采取多元化战略?此时,诸如资源理论、委托代理理论等可能都难以作出有力的解释。至于多

元化战略对企业绩效影响的研究,前期学者则主要是以多元化发展战略程度、类型及发展模式等为自变量,以产业结构因素、组织因素为调节变量,以企业的收益率和风险指标等为因变量进行实证研究<sup>[3]</sup>,但遗憾的是一直没有得出一致的结论。

本文试图从一个新的视角来探讨企业多元化这一重要的战略主题,即基于企业家能力理论来研究多元化的动因及其功效。事实上,很早就有学者指出,企业家的经营能力是决定企业边界的一个重要因素<sup>[4]</sup>,但很少有学者以此为依据进行理论探讨和实证检验。我们认为,基于这一理论对转型中的创业企业的多元化问题进行研究,不仅具有理论意义,还具有一定的现实指导意义。

## 1 理论假设与计量模型

### 1.1 企业家能力与多元化动机

企业家是企业组织的边缘人,是沟通组织内部和市场外部利益相关者的信息通道。相应地,其最为主要的职能,便是应对市场的变化、降低经营风险,管理组织、提高效率。具体而言,企业家综合的经营性行为主要体现在以下几个方面<sup>[5]</sup>:①发现机会,即企业家通过对环境的扫描、市场的预测,从非均衡市场中敏锐地发掘可赢利的潜在价值,并在此基础上认知机会,选择有前景的机会,并抓住至关重要的机会;②组建关系网络,即企业家与其它个体、组织建立稳定的、持续的交往模式,以获取资源、减少决策风

收稿日期:2008-01-10

基金项目:国家自然科学基金项目(70502019);教育部人文社会科学研究项目(08JA630048);教育部“新世纪优秀人才支持计划”项目(NCET-08-0804);上海市曙光计划项目(07SG41);上海财经大学“211工程”三期重点学科建设项目

作者简介:贺小刚(1971-),男,江西永新人,博士,上海财经大学国际工商管理学院副教授,研究方向为企业战略与组织;林古艳(1982-),女,山东泰安人,上海财经大学国际工商管理学院硕士研究生,研究方向为企业战略与组织。

险,实现产品或服务的市场化;③经营创新,即企业家敢于打破原有的模式,提出新的经营理念、管理方法,并将创意商品化;④管理组织,即企业家将各种零散的资源(包括人力资源、物质资源、无形资源和信息资源等)进行整合、激励、协调,做好计划、资金预算、程序运作、绩效评估以及其它执行战略所必需的工作等;⑤战略定位,即企业家根据市场环境与企业内部条件的变化,确定经营目标、经营边界,并及时作出战略反应。

多元化战略与企业家经营能力存在着必然的关系。首先,多元化业务的选择过程依赖于企业家的经营能力。多元化战略反映的是企业的业务定位问题,这就意味着企业家必须从纷繁复杂的世界,找到新兴的、具有市场前景的业务单元,这是一种机会挖掘能力,这种能力并非人人具备,它是一种稀缺资源;企业应该选择何种业务单元,实现多种业务的有效配置,并且随着外界环境的变化与业务单元生命周期的变化,作出及时的业务进退,即迅速地实现企业业务的重新整合,这需要企业家的战略能力。其次,在具体管理多元化业务时也取决于企业家能力的高低,因为业务的发展必须建立在充分的资源基础上,要获取资源,包括物质资源、人力资源、政府支持等各种市场要素,就要求企业家在与外界的市场交易过程中,建立良好的社会关系,社会资本是有助于资源获取的,即关系能力是一种润滑剂。而要对所有的资源,尤其是人力资源进行整合,将战略目标转化成为可以操作的工具,提高企业的执行力,就必须具备一种管理能力。最后,为了顺利完成各项活动,提高客户的可感知价值,企业组织还必须借助企业家的创新能力,包括技术的创新、管理的创新、营运的创新等。

## 1.2 企业家能力与企业绩效

企业家独特的经营能力最终促进了企业的可持续成长,这已经得到理论的支持及许多实证的检验<sup>[5,6]</sup>。第一,作为潜在机会价值的发现者,企业家发现机会的能力对企业绩效有着直接且显著的影响,因为企业家这种敏锐的机会发现能力,并非人人具备,事实上,仅有极少人能够正确地预计到一项投资的事后价值与事前获取资源的成本之间的差异以创造经济租金,除非他足够地幸运<sup>[6]</sup>。所以,企业家发现机会的能力是一种稀缺资源<sup>[7]</sup>,可以直接给企业带来投资收益或者利润。

第二,企业家的关系交往能力对企业组织产生一种直接、正面的影响。由于新创企业往往缺乏已形成的产品、先进的技术、长期的客户关系、有经验的管理团队以及良好的声誉,创业企业家常常通过借助社会网络关系,以低于市场价格的成本获取有价值的资源,以低交易成本获取销售渠道,并实现产品服务的市场化;以低交易成本获得相关信息,并缓解成长过程中的不确定性。最终赢得竞争优势。企业家的社会关系与企业组织成长之间存在正相关关系,已经得到了不少学者实证检验<sup>[8-9]</sup>。

第三,企业家的管理活动主要体现在,一是通过企业家对人财物等各种资源进行合理的配置,使资源的组合效应实现最大化;二是通过采取各种激活人力资源的机制,

使这种资源产生一种放大效应;三是通过组建非正式的制度,如企业文化、信任机制,以减少经营过程中的各种生产成本和沟通交流成本等。所以,企业家的管理活动是可以直接为企业创造效益的。如Chandler和Hanks<sup>[10]</sup>对企业家功能的研究发现,企业家的管理能力将直接为企业带来经济效益,一是利润的提高,二是市场占有率的上升。

第四,企业家的战略能力以及创新能力,是指企业家根据市场等外界因素以及企业自身的经营状况而作出战略调整或变革,是一种配应能力(Matching Competence)。这种配应能力,一方面可以缓解市场竞争的压力,比如通过企业家的战略定位能力,可以尽可能地避免冲突,而通过企业家的创新,则可以在激烈的市场竞争中做到差异化;另一方面,可以更加充分、合理地利用资源和能力的优势,如企业家对战略业务的正确定位,可使所有的资源配置活动产生最大的效应,而损失降低到最小的程度。企业家的创新能力是企业经济租金的源泉<sup>[6,7]</sup>,经济学家和管理学家早已对此作出了令人信服的理论研究和实证检验。

## 1.3 多元化与企业绩效

作为一种战略选择,多元化是否有助于改进企业的绩效,一直是一个受到争论的问题。我们对贾良定等<sup>[2]</sup>所提及的62篇多元化研究的经典文献进行统计分析发现,有26.5%的文章的结论表明,多元化与企业绩效负相关,18.4%认为相关多元化是有助于改进企业绩效的,14.3%认为多元化对企业绩效的影响并不显著,22.4%认为多元化的绩效取决于特定的条件。由于理论基础的不同,最终必将导致一个现象,就是多元化战略与公司绩效之间的正相关关系或负相关关系,将不断地被证实或证伪,因为多元化战略如何影响企业的绩效实际是依赖于一定条件的。从企业家能力角度来看,对于高企业家能力的公司而言,由于能够把握有利的市场机会、对市场的变迁作出及时的反应、获取充分的外部资源以确保战略的实施,并通过建立高效的管理团队对多项业务进行有效的治理,所以,这些企业家不仅有动机采取多元化战略,并且多元化战略的实施还将为企业带来更多的盈利和更大的成长潜力。企业的多元化战略,如果按照程度由低到高划分,则包括单一业务型、主导业务型、相关多元化、非相关多元化,其中,单一业务型和主导业务型往往被称为“有限多元化”<sup>[11]</sup>。

基于上述分析,我们提出以下假设:

假设1:企业家能力越强,则企业越有动机采用多元化战略;

假设2:企业家能力与企业绩效之间存在正相关关系;

假设3:在不考虑企业家能力的情况下,多元化战略与企业绩效之间并不存在显著的相关关系;

假设4a:强企业家能力的企业采取相关多元化战略,将有助于改进企业绩效;

假设4b:强企业家能力的企业采取非相关多元化战略,将有助于改进企业绩效。

我们通过相关分析来探讨各变量之间的依存关系,假设检验模型的具体方程如下:

$$D = \beta_0 + [\beta_1 \text{SCA} + \beta_2 \text{LIF} + \beta_3 \text{IND} + \beta_4 \text{STA} + \beta_5 \text{OWN} + \beta_6 \text{SHA}] + \beta_7 \text{EC} + \varepsilon \quad (1)$$

$$P_i = \beta_0 + [\beta_1 \text{SCA} + \beta_2 \text{LIF} + \beta_3 \text{IND} + \beta_4 \text{STA} + \beta_5 \text{OWN} + \beta_6 \text{SHA}] + \beta_7 \text{EC} + \beta_8 \text{UDYH} + \beta_9 \text{RDYH} + \beta_{10} \text{URDYH} + \beta_{11} \text{RDYH} * \text{EC} + \beta_{12} \text{URDYH} * \text{EC} + \varepsilon \quad (2)$$

方程(1)用以检验企业多元化战略形成过程中各个解释变量的贡献程度及其显著性、稳健性,但为了详细地获取解释变量与因变量之间的关系,我们准备分步骤进行检验。方程(2)用以检验多元化战略、企业家能力及其交互作用的功效。其中,SCA、LIF、IND、STA、OWN、SHA、EC分别代表企业规模、企业寿命、企业所处行业(制造业)、主营业务发展阶段、企业所有制性质(国有企业)、企业家持股量和企业家能力;D表示多元化程度; $P_i$ 分别代表企业的赢利能力和成长潜力;UDYH、RDYH、URDYH分别代表企业的有限多元化战略、相关多元化战略和非相关多元化战略。 $\beta_i$ 代表路径系数, $\varepsilon$ 是随机扰动项。

## 2 研究设计

### 2.1 数据收集

一个企业在达到成熟之前都叫作创业型企业,至于何时才能确定为“成熟”,则还没有得到理论上的验证,一般是指已经进入到生命周期的第二个阶段或相对稳定的阶段,但这一创业阶段的具体时期要依据行业、资源和战略来定,一般来说,最短的时期也要3~4年,8~12年的情况比较多见<sup>[12]</sup>。如果以企业核心能力的培育时间作为临界点,我们可以将10年作为判断依据<sup>[13]</sup>。

本文的调查对象为总经理和董事长等高层管理者,获取数据的方法是问卷调查。为控制企业家能力与企业绩效的时间不一致问题,要求问卷填写者参考公司过去3年的平均业绩进行评测,如果少于3年,则从开始负责经营公司的日期起计算。并且考虑到企业绩效和多元化动机,除与企业家经营能力有关外,还受企业规模、企业寿命、企业所有制性质、企业所处的产业、业务发展阶段、企业家的持股量等变量影响,本文将它们作为控制变量。样本选取来自以下几个途径:①根据黄页上的联系地址随机抽样;②滚动法收集样本;③从商学院就读的EMBA中选取样本。

本次调查共发出问卷2160份,回收358份,符合本研究的有效问卷205份。对样本进行描述性统计分析可以得知,这次调查中,企业员工数量最低为10人,均值为552人,但中小企业(500人以下)占有绝对的比重(87%);企业寿命的均值为7.61年,最长达10年,最短为1年;行业则主要集中于制造业(60.6%),其次是金融、房产以及一些中介服务业(30.7%),贸易业仅有8.7%;企业的所有制性质,涉及到国有独资或控股、私人独资、合伙制民营、有限责任公司、外商投资企业和集体企业6种形式,但以国有独资或控股为主,占据总样本的34.3%;企业家的平均持股量达到40%。对于上述变量,本文将在后续的实证研究中分别引入相应的虚拟变量。

### 2.2 变量测量

本研究涉及的主要变量有企业家能力、多元化战略、企业绩效,以及一些控制变量,如企业的规模、企业寿命、企业所处行业、业务发展阶段、企业的产权性质和企业家持股数量。

(1)企业家能力的测量。作为介于市场与组织之间的中间人,企业家同时发挥着多种机能,相应地,企业家能力也应是一个多维的概念。我们将企业家经营能力界定为战略定位能力、管理组织能力、建立关系网络能力、发现并抓住机会能力以及创新能力,并在文献评述及社会调查基础上,得出了一套可操作的企业家能力测量工具。其中,战略能力包括5个测项,管理能力包括8个测项,关系能力包括8个测项,机会能力包括5个测项,创新能力包括6个测项。考虑到企业家经营能力难以观察和数据获取的可行性,我们采取企业家自我评价的方法获取数据,采用7分制Likert式量表反映问卷填写者的自我经营能力评价。通过对企业家能力的构念效度进行检验。结果表明,衡量取样适当性量数的KMO值为0.88,大于Kaiser(1974)KMO值最小为0.5的标准,表示变量间的共同性因素很多,且各测项的最终负载值都在0.5以上,累计解释力则达到73%。对企业家的战略能力、管理能力、关系能力、机会能力、创新能力5个因子,采用“Cronbach”信度检验法,检验结果显示:战略能力、管理能力、关系能力、机会能力、创新能力的信度系数分别为0.85、0.83、0.82、0.83、0.82,都大于0.7的临界值,说明问卷中假设变量的设计和结果具有一致性和可信度。基于Pearson相关分析可知,企业家能力的5个因子间具有较高的相关性,最低为0.48,最高达到0.69,为了减少变量间的共线性,我们采用统计上常用的主成分分析法(Principal Component Analysis, PCA),将其组合成为“能力因子”,其特征值为2.667,累计已解方差达到67%,样本充分性的KMO值为0.81,最低的因子负载值为0.76,且反映信度的“Cronbach”值达到0.87,组合后变量的信度与效度都是可以接受的。

(2)多元化的测量。本文的被解释变量之一是公司的多元化程度,衡量多元化战略的方法有许多种,如Rumelt法、熵指数法、Herfindahl法。本文依据企业经营业务之间的相关性进行测量<sup>[11]</sup>:①单一业务型,即公司95%的销售来自同一行业;②主导业务型,即公司的70%~95%的销售来自同一行业;③相关多元化,包括相关约束多元化(公司的少于70%的销售都来自同一行业,并且各项业务之间相互关联)和相关联系多元化(公司的少于70%的销售都来自同一行业,并且各项业务之间相互关联程度较低);④非相关多元化(公司的少于70%的销售都来自同一行业,并且各项业务之间相互联系极少)。样本数据的结果显示,受调查企业的企业家中有50%采取了单一业务型、主导业务型的战略模式,40%采取的是相关多元化发展战略,采取非相关多元化发展战略的企业相对较少(10%)。

(3)企业绩效的测量。本文通过盈利性和成长性来测

量企业绩效。其中,盈利性包括以下测项:投资回报满意度、净利润满意度、与同行相比投资回报程度、与同行相比的净利润增长率程度;成长性包括以下测项:流动资金增长率、营业额增长率、市场占有率。问卷设计以5分制Liketer式量表反映企业盈利性,以6分制Liketer式量表反映企业成长性,“Cronbach”信度检验结果显示,盈利性和成长性的信度系数分别为0.883、0.857,都大于0.7的临界值,说明问卷中假设变量的设计和结果具有一致性和可信度。样本企业的盈利性和成长性的均值分别为3.32和3.42,处于中等偏上绩效水平,但不同企业之间的绩效差异还是比较明显的,标准差分别达到0.87和1.16。

### 3 结果与讨论

#### 3.1 多元化战略的形成

为探讨我国企业家能力在企业多元化战略选择中的作用,本文以多元化战略程度为因变量(相关多元化与非相关多元化战略=1,单一业务与主导业务战略=0),利用Logit模型,分两个步骤进行检验:①将所有控制变量引入模型进行检验;②在步骤①的基础上,将企业家能力变量引入模型进行检验。模型1和模型2的检验结果如表1所示。

表1 企业多元化战略的动机

	模型 1		模型 2	
	回归系数	标准误	回归系数	标准误
截距	1.381***	0.136	0.698**	0.306
Ln(企业规模)	8.499E-03	0.025	0.094	0.025
Ln(企业寿命)	0.139***	0.049	0.125**	0.049
行业(制造业=1,其它=0)	0.014	0.077	0.031	0.076
业务发展阶段(成熟阶段=1,其它=0)	-0.027	0.077	-0.026	0.077
企业性质(国有=1,其它=0)	-0.112	0.083	-0.117	0.082
企业家持股量	0.017	0.032	1.702	0.031
企业家能力			0.136***	0.055
卡方(Chi square)	14.214		15.307	
自由度(d.f.)	6		7	

注:样本量为205;\*\*表示 $P < 0.05$ ,\*\*\*表示 $P < 0.01$ 。

模型1的检验结果表明,在所有的控制变量中,只有企业寿命与企业是否采取多元化战略之间存在紧密的相关关系( $\text{Beta}=0.139, P < 0.01$ ),即企业的寿命越长,则企业愈倾向于采取多元化战略以维持企业的持续成长,在将企业家能力引入模型之后,企业寿命仍旧是影响企业多元化战略的重要因素( $\text{Beta}=0.125, P < 0.05$ ),说明这一变量的效应具有很强的稳健性。而其它变量与是否采取多元化战略并没有显著的相关关系,这与其它一些学者的观点是不太相同的。如尹义省<sup>[14]</sup>、马洪伟和蓝海林等<sup>[15]</sup>认为,国有企业在我国经济转型时期更加倾向于采取多元化战略,但本文的结果并没有验证这一点;基于代理理论的观点认为,当企业家未持有企业股份时,可能促使他们趋于采取多元化战

略,建立自己的“帝国大厦”<sup>[16]</sup>,本文的检验结果也没有验证这一观点。在模型2中,我们引入企业家的经营能力变量,检验的结果表明,企业家能力的未标准化系数为0.136,统计显著( $P < 0.01$ )。所以,假设1得到支持,即企业家能力越强,则企业越有动机采用多元化战略。

#### 3.2 多元化战略与企业绩效

企业绩效是多种因素综合作用的结果,但我们认为企业家的各种经营行为与能力对企业绩效的贡献不可忽视,而多元化战略,作为企业发展过程中的一种战略选择,对企业绩效并不产生显著的影响,但是在强企业家能力的作用下,企业采取多元化战略是有助于提升企业竞争力的。为检验企业家能力、多元化战略及其与企业家能力的交互作用,对于企业绩效的贡献的显著性与稳健性,本文采用Baron和Kenny<sup>[17]</sup>的建议,通过以下几个步骤进行:①将多元化战略变量和其它控制变量加入模型,以企业的盈利能力和成长潜力为因变量;②在保留步骤①的变量的基础上将企业家综合经营能力加入模型;③在步骤②的基础上,将企业家能力与多元化战略的交互作用因子引入模型。在检验过程中,考虑到变量之间的多重共线性问题,我们在引入解释变量时适当地删除了一些变量,同时考虑到单一业务型和主导业务型具有很大相似之处,理论上一般将它们作为有限多元化来处理<sup>[11]</sup>,故本文在统计过程中将它们组合成为一个新变量“有限多元化”。最终的统计检验结果如表2所示。

企业赢利能力的检验结果表明:有限多元化战略与赢利能力之间存在正相关关系,但不显著( $\text{Beta}=0.133, n.s.$ );非相关多元化虽然与企业赢利能力之间存在负相关关系,但也不显著( $\text{Beta}=-0.202, n.s.$ )。所以,假设3得到支持。但在引入企业家能力这一变量之后,发现企业家能力与企业赢利能力之间存在显著的正相关关系( $\text{Beta}=0.285, p < 0.01$ )。另外,虽然非相关多元化与企业赢利能力之间并不存在显著的相关关系( $\text{Beta}=-0.204, n.s.$ ),但企业的有限多元化战略有助于改进企业的赢利能力( $\text{Beta}=0.238, p < 0.01$ ),即企业家的综合经营能力对于企业多元化战略的功效确实具有一定的影响,这可以通过模型3的检验结果来说明。在模型3中,我们发现,当企业采取相关多元化战略,往往有碍于企业赢利能力的提高( $\text{Beta}=-0.246, p < 0.05$ ),而当企业采取非相关多元化战略时更加如此( $\text{Beta}=-0.428, p < 0.05$ )。但是,从企业家能力与多元化战略交互作用的因子贡献来看,当企业家能力较强时,采取相关多元化,有助于改进企业的赢利能力( $\text{Beta}=0.264, p < 0.01$ ),但如果采取非相关多元化,则无助于显著改进企业赢利能力( $\text{Beta}=0.128, n.s.$ )。

企业成长潜力的检验结果则表明:有限多元化战略与企业成长潜力之间存在负相关关系,但不显著( $\text{Beta}=-0.016, n.s.$ ),而非相关多元化与企业成长潜力之间则存在显著的负相关关系( $\text{Beta}=-0.595, p < 0.05$ ),即企业的过度多元化战略有碍于企业业务成长。在引入企业家能力这一变量之后,发现企业家能力与企业成长潜力之间存在显著

表2 企业绩效检验

	赢利能力			成长潜力		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距	2.660*** (0.202)	2.722*** (0.189)	2.965*** (0.185)	2.753*** (0.268)	2.733*** (0.258)	2.828*** (0.258)
Ln(企业规模)	0.086** (0.035)	0.919*** (0.033)	0.089*** (0.033)	0.196*** (0.046)	0.193*** (0.045)	0.196*** (0.045)
Ln(企业寿命)	0.075 (0.071)	0.033 (0.069)	0.035 (0.068)	-0.086 (0.096)	-0.126 (0.091)	-0.146 (0.080)
行业 (制造业=1,其它=0)	-0.069 (0.145)	-0.034 (0.110)	-0.031 (0.111)	-0.065 (0.104)	-0.017 (0.132)	-0.022 (0.138)
行业发展阶段 (成熟阶段=1,其它=0)	0.179* (0.109)	0.181* (0.108)	0.174* (0.108)	-0.163 (0.132)	-0.164 (0.135)	-0.154 (0.136)
企业性质 (国有=1,其它=0)	-0.272** (0.114)	-0.290*** (0.111)	-0.287*** (0.112)	-0.245** (0.132)	-0.273** (0.147)	-0.270* (0.142)
有限多元化	0.133 (0.110)	0.238*** (0.112)	--	-0.016 (0.143)	0.095 (0.140)	--
相关多元化	--	--	-0.246** (0.116)	--	--	-0.095 (0.144)
非相关多元化	-0.202 (0.189)	-0.204 (0.181)	-0.428** (0.178)	-0.595** (0.246)	-0.594*** (0.232)	-0.623** (0.246)
企业家能力		0.285*** (0.049)	0.255*** (0.051)		0.309*** (0.058)	0.280*** (0.051)
企业家能力×相关多元化			0.264*** (0.071)			0.374*** (0.089)
企业家能力×非相关多元化			0.128 (0.221)			-0.016 (0.289)
已解方差 (R <sup>2</sup> )	0.072	0.171	0.174	0.086	0.152	0.157
调整后方差 (adj.R <sup>2</sup> )	0.046	0.148	0.149	0.054	0.124	0.132
F 检验	2.816**	6.705***	5.444***	3.333***	5.719***	4.728***
膨胀系数 VIF 最大值	1.355	1.323	2.844	1.355	1.969	2.566

注:样本量为205;\*表示 $P<0.1$ ,\*\*表示 $P<0.05$ ,\*\*\*表示 $P<0.01$ ;括弧中的数据为标准差。

的正相关关系 ( $\text{Beta}=0.309, p<0.01$ )。另外,虽然此时有限多元化与企业成长潜力之间存在一定的正相关关系,但不显著 ( $\text{Beta}=0.095, n.s.$ ),而相关多元化战略则有碍于企业成长潜力的改进 ( $\text{Beta}=-0.594, p<0.01$ )。企业家的综合经营能力对企业多元化战略的功绩的确具有一定影响,这可以通过模型3的检验结果来说明。在模型3中我们发现,相关多元化战略与企业成长之间并没有显著的相关关系 ( $\text{Beta}=-0.095, n.s.$ ),但采取非相关多元化战略时,会明显地阻碍企业成长潜力 ( $\text{Beta}=-0.623, p<0.05$ )。从企业家能力与多元化战略交互作用的因子贡献来看,当企业家具有强大的综合性经营能力时,采取相关多元化战略有助于改进企业的成长潜力 ( $\text{Beta}=0.374, p<0.01$ ),但采取非相关多元化时,则并没有显著地改进或制约企业的成长 ( $\text{Beta}=-0.016, n.s.$ )。

综合上述分析,可以发现:假设1得到支持,即企业家能力越强则企业越有动机采取多元化扩张战略;假设2也得到支持,即企业家能力有助于改进企业绩效;假设3则没

有得到充分的支持,即有限多元化有助于企业提高盈利水平,但非相关多元化明显地有碍于企业业绩的改进;假设4得到部分支持,即当企业家具有强大的综合性经营能力时,企业采取相关多元化有助于企业改进绩效,但过度多元化进入到非相关多元化则不能显著改进企业绩效。

#### 4 结束语

对企业多元化战略的研究已经形成了比较成熟的体系,但本文所关注的不是大型的已成型公司,而是在我国经济转型背景下的创业型企业,这些企业也试图采取多元化扩张的战略实现自己的战略目标。本文的实证研究结果表明,企业家能力越高就越有动机采取多元化战略,但如果过度的多元化进入到非相关的经营领域则并不利于创业企业的成长。本文的检验结论对于指导我国创业型企业的成长,是具有一定的实践指导意义的。首先,多元化战略并非只是成熟企业的专利,在企业成长的初期,如果企业家具备足够的经营能力,可以通过采取适度多元化扩张的

战略快速地实现企业的战略定位;其次,由于受资源的限制,在创业阶段不可能通过将那些有限资源分散到完全不相关的业务而实现企业成长,即使企业具备足够的经营能力。我们的研究表明,从企业家的行为能力角度探讨企业的多元化战略是一个很有意义的研究方向。

参考文献:

- [1] ANSOFF, H.I. Corporate Strategy [M]. Homewood, IL: Dow Jones-Trwin, 1965:87.
- [2] 贾良定. 企业多元化的动机、时机和产业选择——西方理论和中国企业认识的异同研究[J]. 管理世界, 2005(8):94-104.
- [3] 杨林, 陈传明. 多元化发展战略与企业绩效关系研究综述[J]. 外国经济与管理, 2005(7): 34-43.
- [4] LUCAS ROBERT R. On the Size of Business Firms [J]. Bell Journal of Economics, 1978(9):508-523.
- [5] 贺小刚. 企业家能力、组织能力与企业绩效[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2006:76-82.
- [6] BARNEY, J.B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy[J]. Management Science, 1986, 32(10).
- [7] ALVAREZ, S.A. & BARNEY, J.B. Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm[J]. Journal of Business Venturing, Forthcoming, 2002.
- [8] HOLT, D.H. A Comparative Study of Values among Chinese and U.S. Entrepreneurs: Pragmatic Convergence between Contrasting Cultures[J]. Journal of Business Venturing, 1997(12): 483-505.
- [9] ZHAO, L.M. & ARAM, J.D. Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China [J]. Journal of Business Venturing, 1995(10):349-370.
- [10] CHANDLER, G.N. & HANKS, S.H. Founder Competence, the Environment, and Venture Performance [J]. Entrepreneur Theory and Practice, 1994, 18:77-89.
- [11] 杰恩·巴尼. 获得与保持竞争优势[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003:398.
- [12] CHRISMAN, JAMES J., BAUERSCHMIDT, ALAN, HOFER, CHARLES W. The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model Entrepreneurship [J]. Theory & Practice, 1998, 23(1):5-29.
- [13] PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3):79-91.
- [14] 尹义省. 适度多角化: 企业成长与业务重组[M]. 北京: 三联书店, 1999.
- [15] 姚俊, 吕源, 蓝海林. 我国上市公司多元化与经济绩效关系的实证研究[J]. 管理世界, 2004(11): 119-125.
- [16] PENROSE, E.T. The Theory of Growth of the Firm [M]. Oxford: Basil Blackwell Publisher, 1959:39.
- [17] BARON, R.M. & KENNY, D.A. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Consideration [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986(51):1173-1182.

(责任编辑: 万贤贤)

## Venturing Business Diversification: an Empirical Examination Based on Entrepreneurial Competence

He Xiaogang, Lin Guyan

(Finance & Economics School, Shanghai University, Shanghai China, 200433)

**Abstract:** Based on the entrepreneurial theory and the data obtained from the survey of 205 venturing businesses in China, this paper discusses the motivation and effects of diversification. The results indicate that, firstly, the higher the entrepreneur competence, the more likely the enterprise adopts diversification strategy, even the unrelated diversification strategy; Secondly, the entrepreneurial competence is positively related to the corporate performance; Thirdly, related diversification and unrelated diversification hamper the improvement of corporate performance, but the limited diversification strategy favors it; Fourthly, if enterprises with high entrepreneurial competence adopt related diversification strategy, their performance will be evidently improved, but if they expand to unrelated business, the effects will be insignificant. And our study also shows that, it is worthwhile to explore the research of diversification strategy based on the behavior competence of entrepreneurs.

**Key Words:** Venturing Business; Entrepreneurial Competence; Motivation of Business Diversification; Corporate Performance