

# 企业家导向、市场导向与企业绩效的关系研究

## ——一项基于组织冗余调节效应的实证分析

李 妹,高山行

(西安交通大学 管理学院,陕西 西安 710049)

**摘 要:**基于资源基础理论,探讨了企业家导向、市场导向对企业绩效的作用,以及组织冗余在企业家导向—绩效、市场导向—绩效关系之间的调节作用。通过对 270 家我国企业的实证研究发现:市场导向与企业家导向都对绩效有正向的促进作用;不同种类的组织冗余在两种战略导向与企业绩效之间发挥的调节作用不同,未吸收冗余正向调节了企业家导向与企业绩效的关系,已吸收冗余正向调节了市场导向与企业绩效的关系。研究结论发展了战略管理文献,具有一定的理论与实践意义。

**关键词:**企业家导向;市场导向;企业绩效;组织冗余

**DOI:**10.3969/j.issn.1001-7348.2012.04.015

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2012)04-0063-07

## 0 引言

随着市场竞争程度越来越激烈,产品生命周期不断缩短,企业面临着前所未有的压力。为了在全球竞争中抓住机会,保证企业绩效的增长,战略导向越来越引起企业的重视<sup>[1]</sup>。企业家导向与市场导向是战略导向的两种形式<sup>[2]</sup>,绝大多数研究都证实它们对企业绩效均有促进作用。对于企业家导向—绩效、市场导向—绩效的研究大部分集中于直接的线性的关系,近几年一些研究已经开始探索影响这些关系的边界条件<sup>[3]</sup>。如企业家导向—绩效的调节因素主要包括:企业外部环境、国家环境、组织结构、学习导向、企业内部的社会交换进程等<sup>[4]</sup>;市场导向—绩效的调节因素主要包括:环境不确定性、供给与需求、策略形态等<sup>[5]</sup>。但是,现有文献对资源在这两对关系中的影响重视不够。资源基础理论(RBV)认为企业的资源可以支持企业创新,促进企业战略活动的实施<sup>[6]</sup>。而组织冗余是企业自身的一种可利用资源,能够被转化和利用以实现组织的目标<sup>[7]</sup>。如何利用这些资源势必会影响到企业战略的发挥,所以组织冗余有可能在战略导向与绩效的关系之间起到调节作用。由于近年来的一些研究越来越倾向于将组织冗余进行分类,认为不同类型的冗余在企业内所发挥的作用不同<sup>[8,9]</sup>,所以本文沿用这些文章

的分类,将组织冗余划分为已吸收冗余与未吸收冗余进行研究。

本文拟通过 270 家企业的调研数据,就以下问题展开讨论:企业家导向与市场导向是否都能促进企业绩效的增长?不同类型的组织冗余对企业家导向—绩效、市场导向—绩效之间关系的调节作用是否不同?不同类型的组织冗余怎样调节企业家导向—绩效、市场导向—绩效之间的关系?

## 1 文献综述与理论假设

### 1.1 企业家导向与市场导向对企业绩效的影响

企业家导向作为企业层面的一个现象,代表了一种企业文化,指的是“导致新进入行为(new entry)的进程、惯例和决策活动”,并且反映的是企业如何运作而不是企业做了什么<sup>[10]</sup>。大多数研究都认为企业家导向是一个多维度构念。Miller(1983)<sup>[11]</sup>认为企业家导向具有 3 个维度:创新性、冒险性、先动性。Lumpkin 和 Dess (1996)<sup>[10]</sup>发展了以往的研究,把企业家导向的特征概括为 5 类:自主性(Autonomy)、创新性(Innovativeness)、冒险性(Risk Taking)、先动性(Proactiveness)、竞争进取性(Competitive Aggressiveness)。其中,自主性表示企业独立地提出想法并独立完成;创新

收稿日期:2011-05-04

基金项目:国家自然科学基金项目(70772111)

作者简介:李妹(1984—),女,河北河间人,西安交通大学博士研究生,研究方向为技术创新、联盟知识管理;高山行(1963—),男,陕西西平人,西安交通大学教授,研究方向为知识产权管理、技术竞争。

性是指企业支持可能产生新产品、服务或技术过程的新想法、试验和创新性的过程等;冒险性指企业倾向于进入未知领域,投入大量资产以及大量贷款等行为;具有先动性的企业通常是行业的领导者而不是跟随者,这种企业能预见并抓住新时机;具有竞争进取性的企业倾向于在市场上打败自己的竞争对手<sup>[10]</sup>。

先前的大多数文献都认为企业家导向对企业绩效有正向的促进作用<sup>[12]</sup>。具有高水平企业家导向的公司会不断地扫描与监督周围的环境来发现新机会,并因此增强自身的竞争优势<sup>[13]</sup>。不仅如此,企业家导向的不同方面也都对企业绩效有正向的影响:自主性的企业倾向于独立地提出想法并独立完成,不依附于任何外部企业,而且可以使企业拥有自主知识产权;创新不仅可以产生卓越的经济绩效,而且一直被认为是经济增长的动力<sup>[14]</sup>;高风险性不一定会导致高绩效,但是往往会导致高水平的平均绩效,并且可能在长期来看是获利的<sup>[15]</sup>;先动性可以使公司拥有先动优势,占有最优的市场份额,制定较高的价格等<sup>[16]</sup>;具有高度竞争进取性的企业会对竞争对手的策略进行快速反击,由于对市场环境的高度警惕并及时做出调整,所以使得企业不至于落后于竞争对手。综合以上分析,提出:

假设 1:企业家导向正向促进了企业绩效的提高。

市场导向在营销领域研究广泛。针对市场导向的定义以及所包含的内容目前有两种不同的观点:一种认为市场导向是企业的一种文化<sup>[17]</sup>;一种则把市场导向看成企业的一种行为<sup>[18]</sup>。有的学者将两者进行融合,认为市场导向的文化会导致市场导向的行为<sup>[19]</sup>,但是许多学者从组织文化的观点来研究市场导向,认为市场导向只有融入到组织文化中才能发挥应有的效力<sup>[20]</sup>。

Narver 和 Slater (1990)<sup>[17]</sup>认为市场导向是企业文化的一方面,目的在于创造和保持超级顾客价值,包含 3 个因素:①顾客导向(customer orientation);②竞争者导向(competitor orientation);③跨部门协调(inter-functional coordination)。顾客导向是指足够了解目标顾客并且能够持续地为他们创造超级价值;竞争者导向是指了解现有以及潜在竞争者的短期优劣势和长期能力及战略;部门间协调是指利用公司的一切资源为目标顾客创造超级价值<sup>[17]</sup>。

由于市场导向关注的是顾客现有的以及潜在的需求,所以注重运用各种关系获取市场需求消息和技术,并且倾向于投入很多资源来消化和运用这些市场消息来迎合顾客的需求<sup>[21]</sup>,因此能够为顾客传递更加有价值的产品,在获得顾客满意的同时也增加了企业的绩效<sup>[22]</sup>;企业对竞争对手的关注也使得企业掌握一些有关竞争对手的优劣势信息,知己知彼,百战不殆;跨部门协调促进了企业内部各部门间的协作,增进了企业内部员工的互相学习,增强了员工的成就感与满足感<sup>[18,19]</sup>。所以,市场导向不仅能够提高产品质量,增加员工的满意度,还保持了对竞争对手的高度警惕性,这些都势必会

显著增强企业的绩效。综合以上分析,提出:

假设 2:市场导向正向促进了企业绩效的提高。

## 1.2 组织冗余的调节作用

组织冗余概念一直是战略管理领域的核心概念之一。对冗余的定义有:组织内部实际或潜在的闲置资源,可以使组织应对内外部环境的变化<sup>[23]</sup>;在给定的产出水平时,组织超出的最低必须投入的资源存积<sup>[24]</sup>等。到目前为止,对组织冗余的研究还是有争议的。组织理论认为组织冗余有利于公司的长期生存<sup>[23]</sup>;与以上观点相反,代理理论认为组织冗余会导致企业的低效,是企业的一种浪费,是管理者的自利行为<sup>[25]</sup>。近年来,对于组织冗余与企业创新和绩效实证关系研究也没有取得一致的结论。有的研究结果支持组织冗余与绩效的线性关系<sup>[6,8,26]</sup>,其中不同类型的冗余或正或负地影响了组织绩效;有的研究结果证实了两者的非线性关系,例如: Tan 和 Peng<sup>[8]</sup>实证结果显示组织冗余总量与企业绩效的倒 U 型关系;蒋春燕、赵曙明<sup>[27]</sup>实证研究支持组织冗余和绩效之间具有一种转置 S 型曲线关系。Tan 和 Peng<sup>[8]</sup>进一步把组织理论与代理理论对组织冗余的观点融合在一起,认为组织理论所解释的冗余对企业的正向作用主要指的是企业的未吸收冗余,而代理理论所认为的导致企业低效的冗余主要包括企业的已吸收冗余。未吸收冗余与已吸收冗余是组织冗余的两种类型<sup>[26]</sup>。目前越来越多的研究开始认为不同类型的冗余在企业内所发挥的作用不同,并且倾向于认为已吸收冗余与企业绩效负相关<sup>[8][9]</sup>。本文并不认为已吸收冗余一定会导致企业的低效,但是已吸收冗余与未吸收冗余在企业内所发挥的作用可能是不同的,所以将组织冗余进行分类是很必要的。

未吸收冗余是指组织没有被投入的资源,更容易重新配置在其它地方,使组织有更多选择的自由<sup>[8]</sup>。例如:现金、现金等价物、原材料存货、有价证券等<sup>[28]</sup>。未吸收冗余不仅可以为组织提供探索新机会的资源,还可以在环境剧烈变化时作为组织的缓冲剂,使自己的核心技术免受组织内外部变化的影响<sup>[23]</sup>。已吸收冗余是指企业内已经吸收作为成本的,不容易重新配置的资源,例如:被纳入组织进程的原材料存货、熟练劳动力、柔性较低的设备多余能力<sup>[23]</sup>。由于已吸收冗余的资产专用性(asset specialization)强<sup>[23]</sup>,所以将其用于其它用途的可能性小。

基于资源的理论认为,企业要想抓住新机会取得市场环境中的胜利,与企业现有的资源是密不可分的<sup>[29]</sup>。企业家导向的典型的特点是被未开发的市场机会所驱动<sup>[3]</sup>。所以企业家导向被认为是十分消耗资源的战略导向,必须有一定的资源储备才能去实施<sup>[13]</sup>。未吸收冗余与企业的其它资源不同,由于没有被企业吸收利用,较容易被察觉,而且又可以用于多种用途<sup>[9]</sup>,所以为企业家导向活动提供了非常好的资源。而已吸

收冗余由于资产专用性强,粘性较大,不容易被用在其它用途上,所以很难为企业家导向的探索活动提供合适的资源。不仅如此,由于企业家导向主要致力于对未知领域的探索,风险很大,所以未吸收冗余的存在能使企业承受创新的失败,作为企业的缓冲剂。相对于企业家导向水平高的企业来说,已吸收冗余则可能是一种资源浪费,不仅很难被利用,还有可能会阻碍企业家导向活动的实施。

研究认为市场导向的企业倾向于进行一些渐进式的创新活动<sup>[30]</sup>,而且市场导向高的企业往往是厌恶风险,避免进行高风险高投入的项目<sup>[25]</sup>,主要目的是为现有目标顾客提供最大价值,所以对资源的需求相比企业家导向要少,但是仍然需要一定资源的支撑。未吸收冗余由于应用的灵活性,也可以为顾客导向的活动提供资源。已吸收冗余由于其专有性强,很难用于别的用途,但可以为一些正在实施的项目以及一些渐进式的创新提供有用的资源。市场导向水平高的企业还可以通过积极挖掘与利用企业的已吸收冗余来提高自身资源使用效率。不仅如此,相对松散、宽松的企业环境还有利于部门间的交流与沟通,有利于产生一些能够为顾客创造价值的创意。综合以上分析,提出:

假设3:未吸收冗余在企业家导向与企业绩效关系之间发挥正向调节作用。

假设4:已吸收冗余在企业家导向与企业绩效关系之间发挥负向调节作用。

假设5:未吸收冗余在市场导向与企业绩效关系之间发挥正向调节作用。

假设6:已吸收冗余在市场创新与企业绩效关系之间发挥正向调节作用。

根据以上假设,本文构建了以下概念模型,如图1所示。

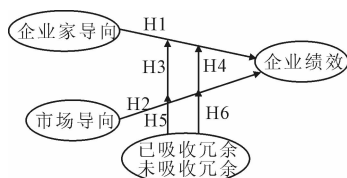


图1 概念模型与研究假设

## 2 研究设计

### 2.1 研究样本与数据收集

为了提高样本的代表性,我们的调研涉及的地区包括上海、广东、天津、山东、河南、陕西、甘肃、辽宁、河北、江苏、山西、四川等省市;涉及的企业类型包括国有企业、私营企业、中外合资企业、外商独资企业、国有控股企业、私人控股企业等;涉及的行业主要集中于制造业(能源、化工、机械、电子等)。调研对象主要为公司的CEO以及其他高层管理者。

问卷主要基于国外的一些成熟量表进行设计。首

先将英文量表翻译成中文,再将中文量表进行回译以保证翻译的准确性以及问卷的信度和效度。在大规模调研开始之前,先选取位于西安高新开发区的3家企业进行预调研,根据预调研的结果将问卷进行修正。该3份调研问卷不包括在最终问卷中。此次调研时间从2007年7月开始至2008年1月结束,调研方式以面访为主,以邮寄问卷为辅,共发放问卷600份,问卷回收率45%,其中有效问卷270份。

通过t检验比较未回答问卷与已收回问卷的企业规模、所有权、行业等变量无显著差异,说明不存在无回应偏差。我们用验证性因子分析方法将所有指标提取一个因子,结果拟合度很差,说明问卷不存在共同方法偏差。

### 2.2 变量测量

研究变量均采用7分度的Likert量表从“强烈反对”到“强烈赞同”进行测量。

#### 2.2.1 自变量

企业家导向:测量基于 Lumpkin 和 Dess (1996)<sup>[10]</sup>的研究,设计了5个题项:①公司重视研发、技术领先和创新;②经常是率先引进新产品/服务/技术等;③经常采取竞争的、进取的姿态;④偏好高风险、高收益的项目;⑤偏好于自主运行。

市场导向:测量基于 Narver and Slater(1990)<sup>[17]</sup>的研究并做了相应修正,设计了11个题项:①竞争优势是建立在对顾客需求的了解之上;②经常系统地衡量顾客的满意度;③顾客对公司的影响程度很高;④在全公司内部分享竞争对手的情报;⑤在公司的员工和管理人员之间交换有关竞争对手的消息;⑥高层管理者经常会面交换竞争对手的优劣势信息;⑦企业鼓励员工大胆尝试以促进方法和产品的创新;⑧企业鼓励部门间不同职位人员的合作;⑨研发部门与市场营销部门的沟通联系紧密。其中前3个题项测量顾客导向,中间3个题项测量竞争者导向,最后3个题项测量部门内协调。

#### 2.2.2 调节变量

组织冗余:测量基于 Tan 和 Peng(2003)<sup>[8]</sup>的研究量表并作了适当修正,用两个题项来测量企业的已吸收冗余:①我们公司的运转未满足负荷;②生产能力的发挥余地还很大。用3个题项测量企业的未吸收冗余:①我们的盈利余额足够满足企业开发市场的费用需要;②我们有足够的资金储备去应付突发性的投资需要;③我们很容易获得贷款。

#### 2.2.3 因变量

基于 Peng 和 Luo(2000)<sup>[31]</sup>的研究,用企业过去3年里投资回报、资产回报、市场占有率的增长来测量企业绩效。

#### 2.2.4 控制变量

为了有效控制其它因素对企业绩效的影响,还选

取企业规模、所有制类型、所处行业的市场竞争状况、所处行业的发展阶段作为控制变量。用企业员工总数的对数来测量企业规模；所有权用虚拟变量(1=国有企业,0=其它)进行测量；所处行业的市场竞争状况用一个7分度的Likert量表从“完全没有竞争”到“竞争非常激烈”进行测量；所处行业的发展阶段用(1=投入阶段,2=成长阶段,3=成熟稳定阶段,4=衰退阶段)进行测量。

### 2.3 数据分析

#### 2.3.1 信度和效度检验

本文采用SPSS16.0进行结果检验。首先使用Cronbach Alpha系数对各因子的信度进行检验。如表1所示,所有研究变量的 $\alpha$ 系数均超过或接近0.70<sup>[32]</sup>。

表1 信度与效度

因子	测量题项	载荷值	解释方差百分比	$\alpha$ 值
企业家导向	公司重视研发、技术领先和创新	0.769	68.216	0.712
	经常是率先引进新产品/服务/技术等	0.839		
	经常采取竞争的、进取的姿态	0.797		
	偏好高风险、高收益的项目	0.626		
	偏好于自主运行	0.627		
市场导向	竞争优势是建立在对顾客需求的了解之上	0.886	67.148	0.754
	经常系统地衡量顾客的满意度	0.862		
	顾客对公司的影响程度很高	0.697		
	在全公司内部分享竞争对手的情报	0.820		
	在公司的员工和管理人员之间交换有关竞争对手的消息	0.823		
	高层管理者经常会面交换竞争对手的优劣势信息	0.763		
	企业鼓励员工大胆尝试以促进方法和产品的创新	0.825		
	企业鼓励部门间不同职位人员的合作	0.849		
	研发部门与市场营销部门的沟通联系紧密	0.733		
	研发部门与市场营销部门的沟通联系紧密	0.733		
已吸收冗余	公司的运转未达负荷	0.796	63.368	0.682
	生产能力的发挥余地还很大	0.796		
未吸收冗余	我们的盈利余额足够满足企业开发市场的费用需要	0.829	71.086	0.790
	我们有足够的资金储备去应付突发性的投资需要	0.915		
	我们很容易获得贷款	0.780		
企业绩效	投资回报	0.740	70.662	0.792
	资产回报	0.699		
	市场占有率的增加	0.681		

表2 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 企业规模	2.821	0.903	1								
2 所有制类型	0.440	0.498	0.304***	1							
3 市场竞争状况	5.550	1.470	0.118	-0.048	1						
4 行业发展阶段	2.470	0.620	0.185**	0.053	0.084	1					
5 企业家导向	4.605	0.978	0.192**	-0.010	0.100	-0.082	0.826				
6 市场导向	5.013	0.765	0.137*	-0.076	0.262***	-0.135*	0.454***	0.730			
7 未吸收冗余	4.490	1.396	0.159**	-0.046	-0.060	-0.011	0.321***	0.339**	0.843		
8 已吸收冗余	3.525	1.613	-0.134*	-0.090	-0.096	-0.002	-0.196**	-0.336***	-0.236**	0.796	
9 企业绩效	4.719	1.066	0.000	-0.068	0.007	-0.121*	0.260***	-0.391***	0.443***	-0.242***	0.841

注:显著性水平 \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001, (2-tailed), 粗体值为能解释方差值的平方根, 对角线下面的数值为变量间的相关系数。

#### (3) 模型验证分析

本文采用多元线性回归来验证上文的假设。

首先检验企业家导向、市场导向对绩效的直接效应。检验步骤如下:先将控制变量放入模型作为企业

证明我们的量表具有良好的信度。然后利用探索性因子分析检验各因子的聚合效度。如表1所示,所有题项在其相关概念上的因子载荷值几乎全部大于0.6<sup>[33]</sup>,并且每个因子所解释的方差百分比均大于50%<sup>[34]</sup>,说明该量表具有良好的聚合效度。最后检验了各因子的区分效度。表2显示的每个因子所解释的方差百分比的开方值比其所在行与列的其它系数值都大,例如阴影部分所示,所以量表具有较好的区分效度<sup>[35]</sup>。

#### 2.3.2 变量的描述性统计与相关性分析

表2列出了各因子的均值、标准差以及因子间的相关系数(对角线以下)。相关系数反映了2个变量之间线性相关的强弱程度。由表2可见,变量之间存在一定的相关关系。

绩效的自变量,如模型1所示;模型2以企业家导向、市场导向作为自变量,企业绩效为因变量进行回归,检验H1、H2。如表3所示,企业家导向与企业绩效显著正相关( $\beta=0.108, p<0.05$ );市场导向企业家导向显著正

相关( $\beta=0.363, p<0.001$ );因此假设 H1、H2、得到了支持。

表 3 假设关系的检验

	模型 1	模型 2	模型 3
控制变量			
企业规模	0.044	-0.044	-0.098 <sup>+</sup>
所有制类型	-0.074	-0.027	-0.030
市场竞争状况	0.009	-0.091	-0.032
行业发展阶段	-0.126 <sup>*</sup>	-0.046	-0.045
自变量			
企业家导向		0.108 <sup>*</sup>	0.078 <sup>+</sup>
市场导向		0.363 <sup>***</sup>	0.252 <sup>***</sup>
未吸收冗余			0.334 <sup>***</sup>
已吸收冗余			-0.031
企业家导向×未吸收冗余			0.106 <sup>*</sup>
企业家导向×已吸收冗余			-0.056
市场导向×未吸收冗余			0.031
市场导向×已吸收冗余			0.234 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.020	0.177	0.326
△R <sup>2</sup>	0.005	0.158	0.294
F 值	1.371 <sup>*</sup>	9.420 <sup>***</sup>	10.353 <sup>***</sup>

注: <sup>+</sup>  $p < 0.1$ ; <sup>\*</sup>  $p < 0.05$ ; <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$ ; <sup>\*\*\*</sup>  $p < 0.001$ ;模型因变量均为企业绩效;除控制变量外,所有系数均为标准化系数。

模型 3 在模型 2 的基础上加入了未吸收冗余、已吸收冗余以及二者与企业家导向和市场导向的 4 个交互项,用来检验两种冗余的调节作用 H3-H6。将所有变量进行标准化处理减小多重共线性。结果表明,企业家导向与未吸收冗余的乘积项与企业绩效显著正相关( $\beta=0.106, p<0.05$ ),说明未吸收冗余正向调节了企业家导向与企业绩效的关系,假设 H3 得到支持;市场导向与已吸收冗余的乘积项与企业绩效显著正相关( $\beta=0.234, p<0.001$ ),说明已吸收冗余正向调节了市场导向与企业绩效的关系,假设 H6 得到支持。调节作用如图 2、图 3 所示。

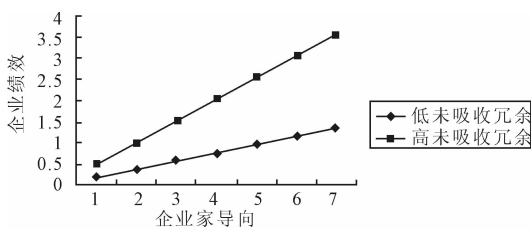


图 2 未吸收冗余的调节作用

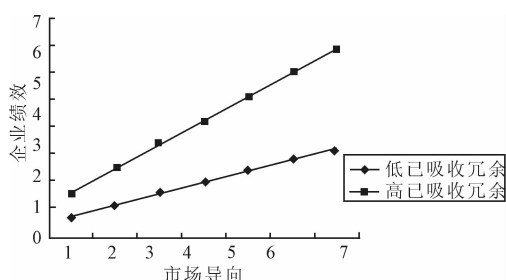


图 3 已吸收冗余的调节作用

企业家导向与已吸收冗余的乘积项与企业绩效的关系系数为负,但是不显著,假设 H5 没有得到支持;市

场导向与未吸收冗余的乘积项与企业绩效的关系系数为正,但是也不显著,假设 H6 没有得到支持。导致这两个假设没有被支持的原因可能有两点:①企业家导向与企业绩效的关系可能不被企业内已吸收冗余的高低所影响,市场导向与企业绩效的关系可能不被企业未吸收冗余的高低所影响,即这两项调节作用不存在;②我们假设的这两个调节作用可能是存在的,但是由于检验样本相对较小或者测量的信度不足导致统计检验的效力不足,从而没有得到我们期望的结果。

综合以上分析,检验结果如表 4 所示。

表 4 理论假设及其检验结果

理论假设	检验结果
企业家导向正向促进了企业绩效的提高	支持
市场导向正向促进了企业绩效的提高	支持
未吸收冗余对企业家导向与企业绩效间的关系有正向的调节作用	支持
已吸收冗余对企业家导向与企业绩效间的关系有负向的调节作用	不支持
未吸收冗余对市场导向与企业绩效间的关系有正向的调节作用	不支持
已吸收冗余对市场导向与企业绩效间的关系有正向的调节作用	支持

### 3 结论与意义

#### 3.1 研究主要结论

本文通过实证研究,检验了企业家导向、市场导向的关系与企业绩效的关系以及组织冗余在其间的调节作用,得出了以下结论:

(1)企业家导向、市场导向是企业绩效的源动力。本文在以往研究的基础上将二者纳入同一框架下,分析了二者对绩效的影响。研究发现了市场导向与企业家导向均对企业绩效有正向的影响。

(2)企业的市场导向活动需要一定资源的支持才能顺利完成。基于资源的观点认为,企业的冗余资源可以为企业的市场导向提供必要的资源。研究结果表明,未吸收冗余能够有效地补充企业家导向所需的资源,是企业家导向到企业绩效过程的助推器;同时,与最近几年的研究<sup>[8][9]</sup>不同,本文认为已吸收冗余并不一定会阻碍企业绩效的提高,在市场导向与企业绩效的关系上已吸收冗余发挥了正向的调节作用。

#### 3.2 研究的理论意义

本研究的理论意义主要体现在以下 3 点:

(1)以往的文献主要基于企业家导向、市场导向与企业绩效的直接关系,并且倾向于将企业家导向、市场导向分开进行研究。本文将二者置于同一框架下,研究了二者对绩效的影响以及其中关系的调节因素。

(2)虽然近年来许多文献开始关注企业家导向一绩效、市场导向一绩效关系的种种限制因素,但是很少有学者关注组织资源对于以上关系的影响,尤其是组

织冗余的影响。本文基于资源基础理论,研究了组织冗余在战略导向—绩效关系间的调节作用。

(3)大多数对企业家导向—绩效、市场导向—绩效的实证研究是基于西方发达国家的样本,该研究有利于将西方成熟的理论扩展到我国转型经济中,有利于进一步研究中国企业面临的相同问题。此外,我国作为最大的转型经济国家,为现有的管理理论的检验与完善提供了一个很好的环境<sup>[36]</sup>。

### 3.3 研究的实践意义

本研究对于我国企业的有很好的借鉴意义,主要体现在:

(1)企业家导向、市场导向是两种既有区别又有联系的战略导向,两种导向都有助于促进企业绩效的提高。企业要想在激烈的竞争环境中持续发展,保持竞争优势,两种导向都是不可缺少的。所以市场导向水平高的企业在满足现有顾客需求的同时,需要不断发现并探索新机会,以免落入过度模仿其它成功企业的圈套<sup>[3]</sup>;企业家导向水平高的企业在探索潜在机会的同时,也要注意关注现有顾客的需求,因为在市场导向基础上的企业家导向更倾向于得到市场的认可。

(2)组织冗余存在于任何企业,如果不对其加以利用,组织冗余则是一种浪费,所以企业应该充分挖掘、利用并适当保持这些资源。企业的未吸收冗余是企业一笔宝贵的财富,它可以为企业家导向活动提供宝贵的资源,所以企业家导向水平高的企业应注意对其未吸收冗余的利用和合理保持一定水平的未吸收冗余。但是仍不能忽视对企业内部已吸收冗余的利用,因为对已吸收冗余的合理利用可以促进企业的市场导向到企业绩效的转变过程,所以市场导向程度高的企业要充分挖掘自身的已吸收冗余加以利用。

### 参考文献:

- [1] WIKLUND J, SHEPHERD D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach [J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(1): 71-89.
- [2] BERTHON P, HULBERT J M, PITT L P. To sever or create? Strategic orientations toward customers and innovation [J]. *California Management Review*, 1999, 42: 37-59.
- [3] NWOKAH N G. Strategic market orientation and business performance: the study of foods and beverages firms in Nigeria [J]. *European Journal of Marketing*, 2008, 42(3): 279-86.
- [4] DE CLERCQ D, DIMOV D, THONGPAPANL N. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship [J]. *Journal of Business Venturing*, 2010(25): 87-103.
- [5] LONIAL S C, P S RAJU. The impact of environmental uncertainty on the market orientation-performance relationship: a study of the hospital industry [J]. *Journal of Economic and Social Research*, 2001, 3(1): 5-27.
- [6] CHENG J L C, KESNER I F. Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns [J]. *Journal of Management*, 1997 (23): 1-18.
- [7] GEORGE G. Organizational slacks and the performance of privately held firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2005(48): 661-676.
- [8] TAN J, PENG M W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(13): 1 249-1 263.
- [9] JU M, ZHAO H. Behind organizational slack and firm performance in China: The moderating roles of ownership and competitive intensity [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2009(6): 701-717.
- [10] LUMPKIN G T, DESS G G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135-172.
- [11] MILLER D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms [J]. *Management Science*, 1983 (29): 770-791.
- [12] KEH H T, NGUYEN T T M, NG H P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs [J]. *Journal of Business Venturing*, 2007, (22): 592-611.
- [13] COVIN J G, MILES M P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999(23): 47-63.
- [14] SCHUMPETER J. *The theory of economic development* [M]. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1934.
- [15] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991(2): 71-87.
- [16] ZAHRA S, COVIN J. Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis [J]. *Journal of Business Venturing*, 1995 (10): 43-58.
- [17] NARVER J C, SLATER S F. The effect of a market orientation on business profitability [J]. *Journal of Marketing*, 1990(54): 20-35.
- [18] KOHLI A K, JAWORSKI B J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(2): 1-18.
- [19] ZHOU K Z, LI J J, ZHOU N, SU C. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(9): 985-1000.
- [20] ROBERT F HURLEY, G TOMAS, M HULT. Innovation, market orientation, and organizational learning: an Integration and empirical examination [J]. *Journal of Marketing*,

- 1998(62):42-54.
- [21] 高宇,高山行. 企业战略导向与管理者社会资本的交互作用机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2010(4):149-155.
- [22] SLATER S F, NARVER J C. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two[J]. Strategic Management Journal, 1998, 19(10):1 001-1 006.
- [23] BOURGEOIS L J. On the measurement of organizational slack[J]. Academy of Management Review, 1981(6):29-39.
- [24] NOHRIA N, GULATI R. Is slack good or bad for innovation[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(5):1 245-1 264.
- [25] JENSEN M, MECKLING W. Theory of the firm: managerial behavior agency cost and ownership structure [J]. Journal of Financial Economics, 1976(3):305-360.
- [26] SINGH, J. Performance slack and risk taking in organizational decision making. Academy of Management Journal [J], 1986, 29(3):562-585.
- [27] 蒋春燕,赵曙明. 组织冗余与绩效的关系:中国上市公司的时间序列实证研究[J]. 管理世界, 2004(5):108-115.
- [28] SHARFMAN M, WOLF G, CHASE R, TANSIK D. Antecedents of organizational slack[J]. Academy of Management Review, 1988, 3(4):601-614.
- [29] HAMEL G. Leading the Revolution[M]. Cambridge: Harvard Univ. Press, 2000.
- [30] CHRISTENSEN C M, J L BOWER. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms[J]. Strategic Management Journal, 1996(17):197-218.
- [31] PENG M W, LUO Y. Managerial ties and firm performance in a transaction economy: The nature of a micro-macro link [J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(3):486-501.
- [32] NUNNALLY J. Psychometric Methods [M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [33] HILDEBRANDT L. Consumer retail satisfaction in rural areas: a reanalysis of survey data[J]. Journal of Economic Psychology, 1987(8):19-42.
- [34] BAGOZZI R P, YI Y. On the evaluation of structural equation models[J]. Journal of Marketing Research, 1988(14):396-402.
- [35] FORNELL C, LARCKER D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. Journal of Marketing Research, 1981(18):39-50.
- [36] LI, Y, PENG, M. W. Developing theory from strategic management research in China[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2008(25):563-575.

(责任编辑:赵 可)

## Research on the Relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Firm Performance

— an Empirical Analysis Based on Moderating Effect of Organizational Slack

Li Mei, Gao Shanxing

(School of Management, Xi'an Jiao Tong University, Xi'an 710049, China)

**Abstract:** Based on resource based view, this paper explores the relationships between entrepreneurial orientation (EO), market orientation (MO) and firm performance, and moderating effect of organizational slack on EO performance and MO performance relationships. The empirical results based on 270 Chinese firms indicate that EO and MO both have positive effect on firm performance; different kinds of organizational slack can differently moderate the relationships between the two strategic orientations and firm performance, unabsorbed slack positively moderates the EO performance relationship, while absorbed slack positively moderates the MO performance relationship. This research develops the literature of strategic management, and has some theoretical and practical significance.

**Key Words:** Entrepreneurial Orientation; Market Orientation; Firm Performance; Organizational Slack