

文章编号:1000-2995(2013)10-009-0109

市场导向组织变革的动力机制研究

张 婧¹,段艳玲²

(1. 华中科技大学管理学院,湖北 武汉 430074;
2. 武汉体育学院体育经济管理学院,湖北 武汉 430079)

摘要:论文首先基于跨案例研究,从组织变革的理论视角,提出了市场导向组织变革动力的概念框架,然后使用问卷调查对概念框架进行验证,并比较了具体变革动力的作用强度。研究发现:制度环境压力构成的情境动力(包括战略联盟、体系认证、标杆管理、管理咨询和竞争压力)一方面驱动企业家认知和行为层面的触发动力(包括领导者示范作用和危机变革意识),另一方面促动内部支持系统构成的使能动力(包括部门间联系、正式化、基于市场的薪酬、基于市场的培训、以及信息技术使用),进而推动了市场导向的组织变革过程。本文是首个综合使用多案例分析和问卷调查对中国企业市场导向执行问题进行的学术研究,丰富了市场导向、组织变革、制度基础观、领导理论等方面的文献,对企业提升市场导向水平具有切实的指导意义。

关键词:市场导向;组织变革;战略实施;动力机制

中图分类号:713.5

文献标识码:A

1 引言

过去二十年间,市场导向的概念被认为是战略营销的基石,是实现竞争优势和提供独特顾客价值的首要前提,因此这一构念成为国内外营销战略领域最炙手可热的研究主题。我国企业在相当短的时间内在发展市场导向方面取得了显著进步,并将其作为可持续竞争优势的主要来源(Kshetri,2009)^[1]。然而,我们观察到,同样实施市场导向战略,不同企业的绩效仍存在很大差异。究其原因,我国企业在市场导向发展程度和模式上呈现较大差距,而市场导向的绩效结果很大程度上取决于具体的实施路径和方法。换言之,市场导向的关键挑战在于战略执行环节。

多数研究基于静态视角从内容范畴、测量工

具、绩效结果和前因变量等方面为市场导向变革问题提供了有益思路。其中,概念性定义为变革实施确立了活动内容框架(Narver和Slater,1990)^[2];操作性定义(测量量表)有助于现状诊断及战略执行效果评估(Kohli等,1993)^[3];市场导向与组织绩效的关系及其调节变量和中介变量的研究隐含着对市场导向变革条件的探讨,即:为什么要实行市场导向?怎样的外部环境和内部组织条件下实行市场导向是有利的?(Han等,1998)^[4];前因变量的探讨则为市场导向变革提供了改进方向和思路(Kirca等,2005)^[5]。

少数研究从动态角度考察了市场导向变革的执行问题。一些研究集中于如何改变比较抽象的组织方面(规范、文化、价值链等)(如Gebhardt等,2006;Pandelica和Pandelia,2009)^[6,7];其他研究则集中于改变具体的活动,如支持系统、制度或过程等(如

收稿日期:2012-03-27;修回日期:2012-09-14.

基金项目:国家自然科学基金(项目批准号:70872036;起止时间:2009年1月至2011年12月);国家自然科学基金(项目批准号:71272125;起止时间:2013年1月至2016年12月);中央高校基本科研业务费研究项目(项目批准号:2011WB011;起止时间:2011年1月至2013年12月)。

作者简介:张婧(1973-10),女(汉),湖北咸宁人,华中科技大学管理学院教授。研究方向:战略营销。
段艳玲(1972-11),女(汉),湖北汉川人,武汉体育学院经济管理学院讲师。研究方向:企业战略。

Kennedy 等,2003;Beverland 和 Lindgreen,2007)^[8,9]。

总体而言,市场导向的相关文献存在如下研究缺口:其一,相对于定义、测量和模型问题,市场导向变革实施的探讨非常欠缺,尚未发现有学者针对中国特定情境探讨市场导向的执行问题。其二,与市场导向变革直接相关的文献大致分为两类。第一类文献探讨了变革的前因变量,但此类研究大多关注组织内部因素,将外部环境视为调节变量,认为企业需要根据客观环境相机决策。然而,不少战略营销文献主张,环境应该成为战略导向选择和执行的前因(Low 等,2007)^[10],因此环境认知应作为战略导向的重要外部前因纳入概念模型,进而探讨不同层面驱动力量间的动力机制和因果逻辑关系。另一类文献基于个案研究,探讨组织市场导向变革的步骤、成效或者阻碍因素,但缺乏在较大样本中的重复验证,因此结论的普遍性不足。

将市场导向执行视为组织变革的过程有助于从整合角度考察这一主题(Amalia 和 Ionut, 2010)^[11]。Kirca 等(2005)对市场导向文献的元分析结果显示,制造型企业市场导向对组织绩效的影响较之服务型型企业更为显著^[5]。基于上述理论和现实背景,本文拟借助组织变革的理论框架,将外部环境和内部组织因素纳入整合模型,探查不同层面(包括环境、人员、结构、技术等)的变革力量及其相互之间的作用机制,从而为企业市场导向的组织变革提供更具普适性和操作性的对策建议。具体而言,研究以我国制造型企业为对象,首先通过对四家企业的深度跨案例研究,构建市场导向组织变革动力机制的概念框架和研究假设,然后通过大样本问卷调查,对研究假设进行检验,并比较各动力要素对市场导向的驱动力大小。研究结论不仅弥补了市场导向文献的不足,还能为我国企业的市场导向组织变革实践提供有益的行动指南。

2 案例研究及概念框架提出

2.1 案例研究方法

殷(2004)认为,基础理论为案例研究提供了指导性框架^[12]。本研究中,一方面,市场导向文献已经积累了大量理论成果和实证结论,另一方

面,中国的独特背景赋予了研究主题的特殊情境。因此,我们将结合归纳和演绎两种方式,首先基于已有文献形成半结构化概念框架,然后对案例企业进行数据采集和分析,进而提炼出关键的理论构念,形成结构化概念模型和研究假设。

(1) 案例选择。

按照相似性和差异性原则,我们采用理论抽样,选择了四家企业进行案例研究^①。在相似性方面,四家企业^①均为大型 B2B 制造企业,有助于资料分析时控制规模和交易主体等方面的变差;^②均发展迅速,具有重要的行业地位,研究结论对其他企业具有较强的标杆借鉴意义;^③发展市场导向有一定年限;^④均为上市公司和知名企业,可以提供更多的公开数据,有利于数据收集和分析。同时四家案例企业在所在地域、所有制结构、市场导向发展水平和重点等方面存在显著差异,有助于我们从比较的视角深度分析调研数据,得出更具普遍意义的结论。

(2) 数据来源和分析。

调研数据的主要来源是半结构化深入访谈,即参考事先准备好的访谈提纲,对每家企业至少三位中高层经理和三位普通员工进行采访。为增强研究信度和效度,我们采用了如下技术:^①资料三角形,即除访谈外,使用二手数据、直接观察、问卷调查等其他方法辅助数据收集;^②理论三角形,即被访人员包括不同部门和不同职位的人员,对同一份资料从多方面进行核实;^③研究者三角形,即后期数据编码由多位研究者独立完成。^④研究结束后,课题组将研究报告提供给案例企业参考核实,以增加结论的可信度以及企业接受调查的主观意愿。

我们运用扎根理论的主轴编码和开放编码,从调研数据中析出关键构念,包含构念的命名、定义与证据。研究识别了四大类构念,即市场导向、制度环境、企业领导、组织支持系统,继而对四大类构念的子维度进行二次和三次编码,并形成构念间关系的理论架构。

2.2 初始概念框架

市场导向执行可被视为组织变革的过程(Pandelica 和 Pandelica, 2009)^[13]。组织变革是组织无法适应外界环境变化时采用新的思维或者

① 由于部分研究数据涉及企业内部信息,应受访者要求,我们隐匿了企业名称。

行为模式的过程,是包含变革内容、变革过程和动力机制的复杂体系(Lewis等,2006)^[14]。随着该领域研究不断深入,组织变革的驱动要素成为焦点主题。根据组织-环境匹配理论,Greenwood和Hinings(1996)提出的组织变革动力机制模型,将组织变革动力区分为情境动力(context dynamics)和组织内动力(intraorganizational dynamics),组织内动力又分为触发动力(precipitating dynamics)和使能动力(enabling dynamics)^[16]。触发动力是组织变革的愿望动因,使能动力则是组织变革的能力动因。

以市场导向的相关构念为关键变量,以组织变革理论为主导框架,我们构建了半结构化的初始概念框架(如图1所示),其主要思想是:第一,政治、经济和社会制度深刻变迁导致的外部环境压力构成了市场导向组织变革的情境动力;第二,决策层的认知和行动倾向是将情境动力转化为使能动力的中介触发动力;第三,根据市场导向文献对于前因变量的研究结论以及Leavitt(1996)提出的三维组织变革观^[18],我们将组织架构、人员和技术作为市场导向变革的使能动力;第四,触发动力和使能动力相结合,提供了组织变革的愿望和能力,推动了市场导向的组织变革过程。

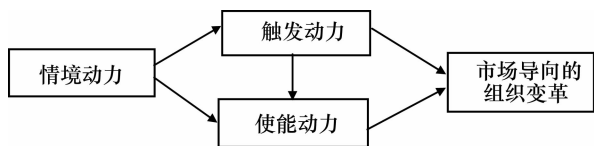


图1 研究的初始概念框架

Figure 1 Preliminary conceptual framework of this research

2.3 案例研究结论

(1)市场导向的情境动力:制度性压力。

组织变革研究的制度视角强调组织形式和实践的同质性(DiMaggio和Powell,1983^[17]),认为有悖于制度环境的组织或个人行为产生的合法性危机将驱动组织形成结构上的相似性,从而产生制度趋同性。制度将产生强制性、规范性和模仿性等三方面压力(DiMaggio和Powell,1983)^[17],这与Scott(2001)把制度划分为管制、规范和认知是一致的^[18]。

案例研究表明,经济转型过程伴随着新的法律、规则的出现以及社会对市场经济的认知变化,

这些制度层面的因素对市场导向变革产生深刻的影响。其中,强制性制度压力来自于为社会提供稳定性和秩序的法律和法规,包括政府规章和强制机制。该制度压力更多对国有企业的市场导向变革产生驱动作用,对民营企业的影响不明显。规范性制度是在社会生活中引入一种规定的、可评估的和责任性维度来帮助理解价值和规范如何形成自己的选择(Scott,2001)^[18]。研究发现,四种形式的规范性制度压力对市场导向变革起着显著的驱动作用。模仿性制度压力是当意识到他人具有更高层次的效率时产生模仿的行为(Lawrence等,2001)^[19]。尤其在不确定的环境条件下,为了规避风险,企业更倾向于学习已取得成效的类似变革行为。三种模仿性制度压力在我国企业尤其是民营企业的市场导向变革中发挥着重要作用。

(2)市场导向的触发动力:领导认知和行为。

组织变革文献中有关内部适应性调整的研究认为,高管对战略议题的不同理解和意向性行为是导致组织行动和绩效差异的重要原因(Liang等,2007)^[20]。尤其在中国转型背景中,正式和非正式游戏规则处于持续、根本和全面的改变中,企业高管尤其是企业领导者的认知和行动是市场导向变革过程中外部情境动力和内部使能动力的重要转换器。研究发现:领导者的危机变革意识、风险规避倾向以及示范行为是市场导向变革的关键触发动力。

(3)市场导向的使能动力:内部支持系统。

市场导向的实施需要组织架构、人力资源管理(Jaworski和Kohli,1993)^[3]和信息技术(Borges等,2009)^[21]提供支持。研究表明,市场导向组织变革中,人力资源管理、组织架构调整和信息技术支持成为重要的使能动力。

表1列出了市场导向变革动力的子构念及其含义或典型例证。

(4)动力机制的概念模型。

综合四家制造企业的跨案例研究,从组织变革的理论视角,我们得出了市场导向变革动力的概念模型(见图2)。其中,强制性制度压力、规范性制度压力和模仿性制度压力是变革的情境动力;领导者危机和变革意识、风险规避倾向、示范行为是变革的触发动力;基于市场的培训和薪酬制度、组织结构分权化、制度正式化、部门间联系和信息技术使用是变革的使能动力。

表 1 市场导向组织变革动力的关键概念及其含义或典型证据

Table 1 Key constructs and their meanings or typical evidence of market oriented organizational change

市场导向的组织变革动力			含义或典型例证
情境动力	强制性制度压力	政府政策	两家国有企业从公司组建到参与市场竞争,直至进行股份制改革、在管理体制上与国际接轨,其历次市场导向变革均由政府推动。
		规范性制度压力	体系认证
	管理教育		国内管理和营销教育体系渐渐与海外接轨,源自成熟市场经济国家的经营理念影响着管理者和员工,驱动着企业市场导向变革。
	员工流动		员工的流动尤其是低位流动帮助企业低成本引入优秀企业在营销实践中的先进理念和成功经验,促动了市场导向的组织转型过程。
	管理咨询		C 公司曾聘用 IBM 业务咨询服务部进行组织结构流程重组,拆分业务并组建事业部,通过分权和授权加快市场响应速度,改善市场导向水平。
	模仿性制度压力	市场竞争	买方市场的形成、管制放松和国际化经营等带来的竞争压力迫使企业尤其是缺乏政府庇佑的民营企业通过提升市场导向来获取持续发展。
		战略合作	外方合作伙伴先进的管理经验、信息技术、人力资源管理和营销理念带来了强有力的示范作用,促动了市场导向的转型需求。
		标杆管理	优秀本土企业和 FDI 的大量引入,使得企业感受到了成功模板背后的支持要素,即丰富的营销资源、先进的实践经验、以及高管对市场导向的重视,进而促进了企业对市场导向实践的积极模仿和学习。
	触发动力	危机变革意识	
风险规避倾向		企业变革面临不同的路径选择,市场导向相对其他战略导向显得更为稳健和务实,战略选择的风险相对较低。	
示范作用		四家企业的高管在不同程度上都通过示范性行为向员工积极传递市场导向变革的战略意图。	
使能动力	人力资源管理	以市场为导向的培训	D 公司入职新员工的培训教材的一条“精诚服务,凝聚顾客身上”,专门阐述了顾客价值创造、顾客需求理解和引导、顾客联系沟通和快速响应等理念,深刻反映了市场导向的内涵与经营思想。
		以市场为导向的薪酬	D 公司中,客户满意调查结果和信息搜集职责完成情况与员工薪酬直接挂钩。这些机制都极大地促进了员工的市场导向行为实践。
	组织架构	分权化	为了解决组织规模不断扩张时决策集中和运营效率间的矛盾,四家企业采用了分权的组织架构,从而提升了顾客导向和竞争者导向水平。
		正式化	企业把市场导向的战略目标分解和传递到每个部门和岗位。尤其两家民营企业在制度化建设方面则更为健全,在企业 and 市场界面上的流程均制定有详尽科学的工作职责和流程。
		部门间联系	市场导向需要部门间密切联系、资源共享和高效协同予以支持。四家企业均采用跨职能会议沟通、部门间书面报告、员工轮岗等加强部门联系。
		信息技术使用	信息化在推动企业实施市场导向、提升效率和客户快速响应上发挥着支撑性作用,也促进了各职能部门的紧密联系。

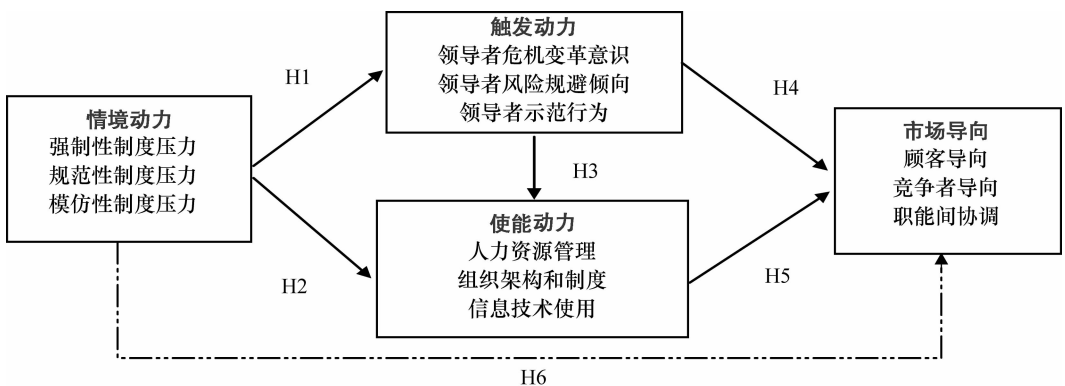


图 2 我国制造型企业市场导向组织变革动力机制的概念框架

Figure 2 Conceptual framework for dynamics of market oriented organizational change of Chinese manufacturing firms

基于该概念模型,我们提出如下假设:

- H1:情境动力正向影响触动力;
- H2:情境动力正向影响使能动力;
- H3:触动力正向影响使能动力;
- H4:触动力正向影响市场导向;
- H5:使能动力正向影响市场导向;
- H6:情境动力不直接影响市场导向,而是通过触动力和使能动力产生间接影响。

3 问卷调查及研究假设检验

3.1 研究方法

(1) 样本和数据。为检验上述研究假设,我们对武汉、上海、深圳等地制造型企业进行了历时一年的问卷调查。数据主要来源于三个途径:

①企业实地调查。即借助政府机构、校友朋友、私人关系等途径对三地企业当面发放问卷共计152份,回收有效问卷111份;②高校EMBA学员调查,发放问卷共计110份,回收有效问卷86份;③委托调查。即委托某开发区管委会发放问卷60份,回收有效问卷38份。问卷发放共计322份,回收有效问卷235份。通过对三组样本进行卡方检验和方差分析,并没有出现显著性差异,说明三种渠道的样本来自同一群体,可以合并使用分析。

(2) 问卷设计和测量量表。研究使用结构性问卷采集数据,直接采用或改编现有成熟量表来测量各构念变量,以保证量表的内容效度。所有量表均采用七点李克特量表,刻度从“非常不同意”到“非常同意”(具体来源请参看表2)。

表2 理论构念的测量量表来源
Table 2 Sources of measurement scales of theoretical constructs

构念	量表来源
市场导向	Narver 和 Slater(1990) ^[2] 开发的 MKTOR 量表
政府政策	Zhu 和 Kraemer(2005) ^[22] 、Kuan 和 Chau(2001) ^[23]
体系认证	DiMaggio 和 Powel(1983) ^[24] 、Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Delmas 和 Toffel(2004) ^[26]
管理教育	DiMaggio 和 Powel(1983) ^[24] 、Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Delmas 和 Toffel(2004) ^[26]
人员流动	DiMaggio 和 Powel(1983) ^[24] 、Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Delmas 和 Toffel(2004) ^[26]
管理咨询	Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Kuan 和 Chau(2001) ^[23]
市场竞争	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
战略合作	Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Delmas 和 Toffel(2004) ^[26]
标杆管理	Giblin 和 Burruss(2009) ^[25] 、Delmas 和 Toffel(2004) ^[26]
领导示范作用	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
领导危机变革意识	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
领导风险规避倾向	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
部门间联系	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
正式化	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
分权化	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
基于市场的培训	Ruekert(1992) ^[28]
基于市场的薪酬	Jaworski 和 Kohli(1993) ^[27]
信息技术使用	国家信息化测评中心(NIEC)的“中国企业信息化指标体系”及刘春红和陈辉胜(2005) ^[29] 的企业信息化管理评价指标

3.2 量表的信度和效度

(1) 市场导向量表的信效度。
我们使用二阶验证性因子分析对市场导向量

表(MKTOR量表)的信效度进行检验。各子维度的Cronbach's α 系数(介于0.845到0.906之间)和组合信度CR(介于0.847和0.907之间)

都超过了 0.70 的阈值,平均萃取方差(AVE)大于 0.50(介于 0.619 到 0.689 之间),说明量表具有较高信度。

MKTOR 量表在文献中广为使用,非常成熟,其内容效度可以保证;CFA 结果表明,测量模型整体拟合指标良好($X^2/df = 3.10$;MSEA = 0.095;NFI = 0.96;NNFI = 0.97;CFI = 0.97;GFI = 0.90;IFI = 0.97;RFI = 0.95),一阶标准化载荷系数(介于 0.74 到 0.85 之间)和二阶标准化载荷系数(介于 0.79 到 0.91 之间)均在 0.01 水平下显著,因此量表具有良好的聚合效度;各子维度的 AVE 的平方根均大于其对应行和列的相关系数,说明三个子构念之间显著地互不相同,量表具有较高的区分效度。

(2) 其他量表的信效度。

情境动力、触发动力和使能动力可以视为由若干个一阶反映式构念(reflective constructs)构成的高阶生成式构念(formative constructs)。因此,我们运用一阶验证性因子分析对低阶反映式构念进行信效度分析,然后将指标取均值得到低阶构念的测量值,最后对低阶构念求均值得到高阶构念的测量值。

结果显示:所有一阶构念测量量表的 Cronbach's α 系数(介于 0.701 到 0.927 之间)和组合信度 CR(介于 0.689 到 0.950 之间)均在 0.7 以上或接近于 0.7,平均萃取方差(AVE)大于 0.50(介于 0.503 到 0.819 之间),表明量表具有较高的信度。研究均直接采用或者参考文献中的成熟量表,因此具有良好的内容效度;CFA 结果表明,测量模型整体拟合情况较好($X^2/df = 1.88$;RMSEA = 0.061;NFI = 0.93;NNFI = 0.96;CFI = 0.97;GFI = 0.82;IFI = 0.97;RFI = 0.93),各测量指标和子构念的因子载荷均在 0.50 以上(介于

0.55 到 0.93 之间),说明量表具有较高的聚合效度;所有构念的 AVE 的平方根大于其对应行和列的相关系数,显示量表具有良好的区分效度。

3.3 假设检验

我们利用结构方程模型中的路径分析对概念模型和研究假设进行了验证。结果表明(图 3),除了情境动力对市场导向的直接影响不显著($\beta = 0.06$; $t = 0.94$; $p > 0.05$)以外,其他路径系数均在 0.05 的水平下显著(β 在 0.38 到 0.67 之间, t 值在 5.44 到 13.59 之间),因此,所有假设得到证明。

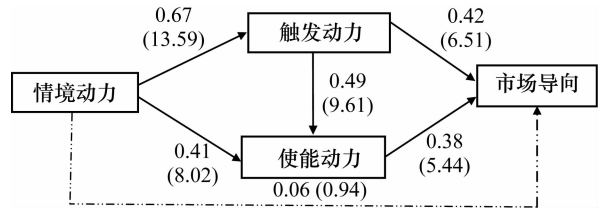


图 3 市场导向组织变革动力间关系的路径分析

Figure 3 Path analysis of relationship between dynamics factors of market oriented organizational change

我们运用分层回归分析依次分析了三类动力要素对市场导向的影响。结果表明(见表 3),在情境动力因素中,对市场导向组织变革产生显著正向影响的有(按照影响大小排列):战略合作、体系认证、标杆管理、管理咨询和市场竞争,而政府政策、管理教育和人员流动的影响并不显著。政府政策的影响不显著,因为其影响更多针对大型国有企业,而样本企业以中小型和非国有企业为主;管理教育和人员流动涉及到人力资源的来源和挑选标准,如果这些员工不能占据核心管理层,则对市场导向组织变革的意义并不明显。

表 3 市场导向变革动力要素影响力的回归分析结果

Table 3 Regression analysis results of the impacts of dynamics factors upon market oriented organizational change

因变量:市场导向					
模型 1		模型 2		模型 3	
控制变量		控制变量		控制变量	
企业规模	-0.022(-0.318)	企业规模	-0.063(-1.167)	企业规模	-0.016(-0.371)
企业年龄	-0.076(-1.103)	企业年龄	-0.100(-1.887)	企业年龄	-0.054(-1.244)

续表

因变量:市场导向					
模型1		模型2		模型3	
自变量:情境动力		自变量:触动力		自变量:使能力	
政府政策	-0.016(-0.276)	领导示范作用	0.484(8.018)***	部门间联系	0.263(4.582)***
体系认证	0.181(2.864)**	领导危机变革意识	0.323(5.221)***	正式化	0.221(3.799)***
管理教育	0.122(1.623)	领导风险规避倾向	-0.069(-1.578)	分权化	0.024(0.419)
人员流动	-0.048(-0.727)			基于市场的培训	0.181(2.754)**
管理咨询	0.137(2.087)*			基于市场的薪酬	0.183(2.628)**
竞争压力	0.099(1.662)+			信息技术使用	0.131(2.287)*
战略联盟	0.328(4.728)***				
标杆管理	0.154(2.434)*				
R ²	0.445		0.588		0.561
调整后的R ²	0.418		0.583		0.549
F值	16.753***		110.077***		48.511***
VIF	≤2.145		≤2.142		≤2.516

注:(1)系数已标准化;(2)括号里标注的是t值;(3)+: $p < .10$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < 0.001$

在触动力因素中,对市场导向组织变革产生显著正向影响的依次为:领导者示范作用、领导者危机变革意识,而领导风险规避倾向的影响不显著。在使能力因素中,对市场导向组织变革产生显著正向影响的依次为:部门间联系、正式化、基于市场的薪酬、基于市场的培训、以及信息技术使用,而分权化的影响并不明显,这一结论与学者 Jaworski 和 Kohli(1993)^[27]的结论一致。领导风险规避倾向影响不明显的原因在于,市场导向很多时候会导致企业后续的创新行为(技术创新和管理创新),尤其是先动型市场导向隐含着较大的风险和不确定性,因此管理层对于风险的好恶并不必然决定市场导向的变革决策。此外,分权化对市场导向的影响是双重的,提高企业市场响应速度的同时也妨碍了职能部门间的信息沟通和协调配合(Cadogan等,2008)^[30],因此总体上表现为不显著的净效应。

4 研究结论和管理启示

4.1 研究结论

研究显示,市场导向已成为企业建立竞争优势的重要战略选择。然而,文献缺乏对执行问题的足够关注,尤其是没有针对转型经济情境进行

研究,使得市场导向的理论探索难以为企业战略实践提供切实的行动指南。本文首先基于四家制造企业的跨案例研究,从组织变革的理论视角,构建市场导向执行的变革动力的概念框架;然后运用235家制造企业的问卷调查数据对概念框架中的假设进行检验,并比较各个动力因素对市场导向作用强度。研究发现:制度环境压力构成的情境动力(包括战略联盟、体系认证、标杆管理、管理咨询和竞争压力)一方面驱动企业家认知和行为层面的变革触动力(包括领导者示范作用和危机变革意识),另一方面促动内部支持系统构成的使能力(包括部门间联系、正式化、基于市场的薪酬、基于市场的培训、以及信息技术使用),进而推动了市场导向的组织变革过程。

本文是首个综合使用多案例分析和问卷调查对中国企业市场导向执行问题进行的学术研究,丰富了市场导向、组织变革、制度基础观、领导理论等方面的文献,对我国企业提升市场导向水平也具有切实的指导意义。

4.2 管理启示

基于上述研究结论,企业可以识别市场导向组织变革的主要动力机制和具体行动的关键领域,从而通过培育市场导向以促动企业绩效的提升。

第一,企业需要培养对外部制度环境(尤其是规范性和模仿性制度环境)的感知和持续学习的意识和能力,并能有效将之转化为内部改进的动力。具体而言,企业可以通过与先进企业缔约战略联盟、积极参与各类管理体系认证、针对行业优秀公司实施标杆管理、接受专业管理咨询的建议以及持续形成市场竞争压力的积极认知等途径,为市场导向的战略转变提供初始的情境动力。

第二,决策层感知和展现出来的变革必要性和紧迫性是市场导向组织变革的关键,尤其是企业高管需要具备充分的忧患和变革意识,并通过言传身教将市场导向的改革意图沟通给员工,形成市场导向变革的触发动力。

第三,更为关键的是,企业需要建立内部支持系统以提供市场导向变革的使能动力。具体措施包括:改善部门间的沟通和联系;明确以市场为导向的内部经营流程和各岗位的职责权利范围;建立基于市场的薪酬和培训制度;提供信息技术的合理支持。其中,部门间联系和正式化最为关键。

第四,企业需要从顾客导向、竞争者导向和职能间协调等方面持续诊断组织市场导向的水平和程度,同时监控各个动力要素的变动,以辨明未来变革的方向。在这一方面,本研究提供的测量量表可以作为诊断和测评的重要战略工具。

4.3 局限性和未来研究方向

尽管我们严格遵循了案例研究和问卷调查研究的方法,局限性仍然存在,从而有助于辨明未来研究的方向。首先,受到个案数目和样本量的限制,结论是否穷尽了关键的变革动力以及是否具有普遍性,仍然有待更多案例和更大样本量实证研究的验证;第二,由于涉及到较多的变革动力要素,因此研究并未具体考察它们之间的关系,未来研究可以从本文的概念框架中选择重点构念,对其之间的关系以及调节和中介变量进行探讨。第三,本研究侧重从静态视角分析市场导向的动力机制,未来研究尚需从动态视角考察市场导向执行过程中关键事项的先后顺序,从而提供更有价值的管理启示。

参考文献:

- [1] Kshetri N. . The Development of Market Orientation; A Consideration of Institutional Influence in China[J]. Asia Pacific Journal of Marketing, 2009, 21(1): 19-40.
- [2] Narver, J. C., and Slater S. F. . The Effect of a Market Orientation on Business Profitability[J]. Journal of Marketing, 1990, 54(4): 20-35.
- [3] Kohli A., Jaworski B. and Kumar A. . MARKOR: A Measure of Market Orientation[J]. Journal of Marketing Research, 1993, 30(4): 467-477.
- [4] Han J. K., Kim N., and Srivastava R. K. . Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? [J] Journal of Marketing, 1998, 62(4): 30-45.
- [5] Kirca, A. H., S. Jayachandran, and Bearden W. O. . Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance[J]. Journal of Marketing, 2005, 69(2):24-42.
- [6] Gebhardt, G. F., Carpenter G. S., and Jr. Sherry J. F. . Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation[J]. Journal of Marketing, 2006, 70(4): 37-55.
- [7] Pandelica, A., and Pandelica, I. The Development of a Methodological Framework of Market Orientation Implementation: A Value Chain Perspective[J]. The Journal of Academy of Business, 2009, 14(2): 285-292.
- [8] Kennedy, K. N., Goolsby, J. R. and Arnould E. J. . Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application[J]. Journal of Marketing, 2003, 67(4): 67-81.
- [9] Beverland M. B. and Lindgreen A. . Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A Multiple Case Study[J]. Industrial Marketing Management, 2007, 36(4): 430-442.
- [10] Low D. R., Chapman R. L. and Sloan T. R. . Inter-relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs [J]. Management Research News, 2007, 30(12): 878-891.
- [11] Amalia P. and Ionut P. Market Orientation: A Holistic Approach of the Implementation Process[J]. Economic Science Series, 2010, 19(1): 731-736.
- [12] 罗伯特·K·殷. 案例研究设计和方法[M]. 重庆:重庆大学出版社, 2004.
- [13] Pandelica, A., and Pandelica, I. The Development of a Methodological Framework of Market Orientation Implementation: A Value Chain Perspective[J]. The Journal of Academy of Business, 2009, 14(2): 285-292.
- [14] Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. and Weir, K. E. Advice on Communicating During Organizational Change[J]. Journal of Business Communication, 2006. 43(2): 113-137.
- [15] Greenwood R. and Hinings C. R. . Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism[J]. Academy of Management Review, 1996. 21(4): 1022-1054.
- [16] Leavitt, H. J. . Applied Organizational Change in Industry:

- Structural, Technological and Humanistic Approaches. in March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations* [C], Rand McNally, Skokie, IL, 1965: 1144 – 1170.
- [17] DiMaggio P. J. and Powell W. W.. The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields [J]. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 147 – 160.
- [18] Scott, W. R.. *Institutions and Organizations* [M]. Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.
- [19] Lawrence, T. B., Winn M. I., and Jennings P. D.. The Temporal Dynamics of Institutionalization [J]. *The Academy of Management Review*, 2001, 26 (4): 624 – 644.
- [20] Liang H – G., Saraf N. and Hu Q.. Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management [J]. *MIS Quarterly*, 2007, 31(1): 59 – 87.
- [21] Borges, M., Hoppen N., and Luce F. B.. Information Technology Impact on Market Orientation in E – business [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(9): 883 – 890.
- [22] Zhu, K., and Kraemer, K. L.. Post – Adoption Variations in Usage and Value of E – Business by Organizations: Cross – Country Evidence from the Retail Industry [J]. *Information Systems Research*, 2005, 16(1): 61 – 84.
- [23] Kuan, K. K. Y., and Chau, P. Y. K.. A Perception – based Model for EDI Adoption in Small Businesses Using a Technology – Organization – Environment Framework [J]. *Information & Management*, 2001, 38(8): 507 – 521.
- [24] DiMaggio P. J. and Powell W. W., The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields [J]. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 147 – 160.
- [25] Giblin, M. J., and Burruss, G. W. Developing a Measurement Model of Institutional Processes in Policing [J]. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 2009, 32(2): 351 – 376.
- [26] Delmas, M., and Toffel, M. W. Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2004, 13(4): 209 – 222.
- [27] Jaworski, B. and Kohli A.. Market Orientation: Antecedents and Consequences [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(3): 53 – 70.
- [28] Ruekert, R. W., Developing a Market Orientation: An Organization Strategy Perspective [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, 9(3): 225 – 246.
- [29] 刘春红, 陈辉胜. 企业信息化管理评价指标的建立及在银行业的实证研究 [J]. *南开管理评论*, 2005, 8(2): 84 – 90.
- [30] Cadogan J. W., Souchon, A. L., and Procter, D. B.. The Quality of Market – oriented Behavior: Formative Index Construction [J]. *Journal of Business Research*, 2008, 61(12): 1263 – 1277.

A study of dynamics of market oriented organizational change

Zhang Jing¹, Duan Yanling²

(1. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China;

2. School of Sports Economics and Management, Wuhan Sports University, Wuhan 430079, China)

Abstract: Based on the cross – case study, this paper presents a conceptual framework incorporating the dynamics of market oriented organizational change from the theoretical perspective of organizational change. Based on a questionnaire survey, the conceptual framework is empirically tested and the magnitudes of the impacts of dynamics factors are compared. This paper comes to the following conclusions: the context dynamics which consist of institutional environment pressures (including the strategic alliance, system certification, benchmarking, management consultancy and competitive pressure) drive precipitating dynamics on the level of top managers' perception and behavior (including the leader's demonstration effect and change awareness in crisis) on one hand, and facilitate enabling dynamics which consist of internal supporting systems (including inter – functional connectedness, formalization, market – based reward system, market – based training and use of IT) on the other hand, and finally improve the market oriented organizational change process. This study is the first kind of research which probes into the implementation issue of market orientation among Chinese firms by combining cross – case study and questionnaire survey. It contributes greatly to the literature of market orientation, organizational change, institution – based view and leadership theory, and also can provide relevant managerial implications for Chinese firms to implement market oriented changes.

Key words: market orientation; organizational change; strategy implementation; dynamics