

文章编号:1003-2053(2010)07-1112-09

## 企业家视角下外部取向管理创新决策 ——基于探索性多案例识别的实证研究

苏敬勤, 崔 淼, 张竞浩

(大连理工大学管理学院, 辽宁大连 116024)

**摘 要:**旨在探讨企业外部取向管理创新的决策机理。通过宝钢、首钢和太钢的战略创新, 三洋、海尔和美国哈斯曼的服务创新, 以及淘宝、易趣和网盛的商业模式创新三组探索性多案例研究析出了企业家在进行外部取向管理创新决策时重点考量的因素; 并据此构建了外部取向管理创新决策机理框架, 通过对北京、天津和东三省地区300家企业的问卷调查对框架进行了实证检验。研究表明, 企业家在进行外部取向管理创新决策时并非对企业内外部因素进行系统性考量, 而是重点分析客户需求、资源约束、技术能力等关键因素; 企业家对因素的不同认知决定了外部取向管理创新决策的异质性; 得出了企业规模、而非性质决定创新决策的结果。

**关键词:**外部取向管理创新决策; 企业家; 探索性多案例研究

**中图分类号:**F272.3

**文献标识码:**A

随着戴尔、海尔、淘宝等企业获得成功, 越来越多的企业加入到了管理创新的行列。然而麦肯锡2009年的调查却表明, 仅有1/3的管理创新称得上成功, 学者们主要从管理创新的实施视角剖析了其中的原因, 提出管理方法与组织内外部环境的不适配是造成失败的主要原因<sup>[1][2]</sup>。然而, 虽然实施过程中外部环境和组织对管理创新的支持和配合固然重要, 但企业家决策的好坏是决定其成败的首要因素。而现有管理创新的研究主要集中在创新的环境、主体关系、文化和绩效四个方面, 没有涉及到管理创新中的企业家决策领域, 因此在这种背景下深入到该领域具有理论与实践的双重意义。

此外值得注意的是, Damanpour 和 Wischnevsky 等学者提出有必要对创新实施分类研究, 因为不同类型创新的影响因素、过程和测量指标等都应该是有区别的<sup>[3]</sup>。鉴于此, 本研究在开始之初首先对管理创新进行了分类, 在调研过程中发现, 内外部取向这种分类维度是一种合理的分类维度, 其中最为

重要的一个原因就在于企业家在进行内外部取向管理创新<sup>①</sup>决策时所考量因素的侧重点不同。本文首先选取其中的外部取向管理创新作为研究对象, 立足于解析外部取向管理创新决策机理。

### 1 相关理论评述

目前国内外以管理创新为主题的相关研究还很少, 如 Business Source Premier Database 中共收录了72,853篇技术创新类的论文, 而管理创新的相关论文只有1,653篇; 同样在中文期刊全文数据库中, 1990年至今共有71,512篇技术创新类论文, 而管理创新类的论文仅有16,345篇(2009-4-30); 相对于国外学者, 国内学者在管理创新方面的研究更为系统和深入。表1是采用系统综述法(systematic review)对国家自然科学基金委员会管理科学学部指定的30种重点期刊中以管理创新为因变量的代表性实证研究结果的总结归纳。

① 内部取向管理创新是以企业内部变革为主的创新, 较少涉及到外部因素; 外部取向管理创新是企业实行的通过加强与外部主体的关系而实现目标的管理创新, 更多地涉及到企业外部因素, 外部因素对创新的成功起到了关键决定作用, 主要包括战略创新、商业模式创新、以及营销服务创新。

收稿日期:2009-11-06; 修回日期:2010-02-24

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70872013); 国家自然科学基金项目(70902032)

作者简介:苏敬勤(1961-), 男, 湖北武汉人, 教授、博士生导师, 研究方向为管理创新、技术管理、案例研究方法。

崔 淼(1982-), 女, 天津人, 博士研究生, 研究方向为管理创新、适配理论、案例研究方法。

张竞浩(1969-), 男, 北京人, 博士研究生, 研究方向为服务创新、适配理论、案例研究方法。

表1 管理创新影响因素的代表性研究成果

学者	创新类型	影响因素	研究方法	期刊
欧阳桃花	营销创新	高管的沟通能力	单案例	管理世界
汪森军	创新	组织结构、信息技术	扩展性生产函数	
陈国权	创新	组织学习	描述性统计	
谢洪明	管理创新	组织学习	结构方程	
辛冲	组织创新	战略导向型的技术创新	结构方程	中国软科学
李玉琼	创新	外部创新源	单案例	
谢洪明	管理创新	高层管理团队能力和经验、人才能力、技术创新	结构方程	管理评论
许庆瑞	制度创新	组织要素协同	单案例	
叶许红	创新	创新氛围	单案例	科研管理
张钢	创新	外部创新源(网络)、组织学习	单案例	
向刚	创新	企业文化、企业家精神、团队合作	多案例	
方润生	创新	组织结构、经营理念	结构方程	
刘帮成	创新	组织内部交流、客户知识能力、竞争者	垂直回归	研究与发展管理
向刚	创新	高层管理团队能力和经验、人才能力	多案例	中国管理科学
肖东生	组织创新	企业家特质、高层管理团队经验和能力	结构方程	系统工程
孙永凤	创新	战略控制、组织结构、环境动态性	结构方程	管理工程学报
喻子达	创新	组织内部交流、企业家特质、高层管理团队能力和经验、人才能力、制度能力、组织学习	因子分析	
龚艳萍	创新	企业规模、成立时间	相关分析	预测
张伟	管理创新	外部创新源、人才投入	回归分析	科学学与
何桢	管理创新	企业文化、企业家支持、高层管理团队能力和经验、管理能力	多案例	科学技术管理

从表1中可以看出,在外部环境对管理创新影响机理的研究方面,学者们重点关注了环境动态性、外部创新源(网络)、客户需求三个因素的作用。如孙永凤和李垣<sup>[4]</sup>在Ackoff和Tornatzky等学者的研究基础上提出,组织所处的环境影响了其行为和特点,是企业创新的主要驱动力之一,很多创新的观点和想法都是在企业所处的外部环境中孕育和发展的,影响了企业创新的结果和绩效,环境变化速度还会影响企业创新模式的选择,在高度变化的社会经济环境中,我国企业更加倾向于选择基于目标问题解决的创新模式;张伟和张世龙<sup>[5]</sup>将外部创新源作为创新的输入变量,通过实证研究证明了外部创新网络建设与创新过程和绩效之间的正相关关系;李玉琼和朱秀英<sup>[6]</sup>在对丰田在华公司的共生指数进行测算的基础上,提出丰田在我国的成功归功于各公司之间、以及各公司与供应商、客户和竞争对手之间的紧密连接,表现出共同进化性,从经济、文化、地域和技术等各个层面达成对外部环境的适应,此外,顾客需求变动是企业生态系统中信息流、产品/服务流、价值流运作的驱动源。在组织一般特性与能力对管理创新影响机理的研究方面,学者们重点关注了组织一般特性、领导者、组织能力、企业文化和技术创新等因素的作用。如龚艳萍和梁俊<sup>[7]</sup>的研究结果表明,企业的规模越大、成立时间越久,越倾向

于进行渐进式的创新;向刚和汪应洛<sup>[8]</sup>提出企业家以及企业核心和骨干层形成的团队是企业持续创新的核心和主体,企业家和企业团队的持续创新能力是企业持续创新能力的核心和本质,其作用体现为对创新项目的机会识别、推出和实施;欧阳桃花等<sup>[9]</sup>分别以海尔的产品经理、品牌经理、模块经理和型号经理为例,提出高层管理者之间、及其与客户、供应商、上下级之间的沟通是产品创新管理成功的关键;谢洪明、刘常勇和陈春辉<sup>[10]</sup>的研究表明,市场导向是组织学习的前因,组织学习是组织创新的原动力,而人才是对组织学习承诺的重要支撑,技术创新的实现往往需要管理创新的协同,因此技术创新成为管理创新的驱动因素之一,并且技术创新只有通过管理创新才能影响企业绩效;方润生、李垣、冯进路<sup>[11]</sup>提出组织的结构关系具有促进组织内部广泛合作的功能,一种新的组织结构还能使员工创造性地工作,这种变化意味着企业产出效率的变化,因此能够促进组织创新行为的发生。

从上述成果中可以发现,虽然已有研究成果为管理创新后续研究的开展奠定了理论基础,但总体而言仍有一些不足之处:首先,对创新的研究应该采用分类的原则,而除欧阳桃花等少数学者对创新进行了细分之外,很多研究并没有遵循这一原则;其次,缺少基于过程的探讨,管理创新的影响因素应该

是基于过程阶段的,即使是同一类型的创新在不同阶段其影响因素也应该是有所区别的,如在决策阶段企业家精神发挥了关键的支撑作用<sup>[12]</sup>,而在实施阶段企业家的持之以恒以及对内外部资源的调动则起到了关键作用。为此,本文基于已有研究和探索性多案例分析挖掘企业家在进行外部取向管理创新决策时的考量因素,研究企业家自身与外部取向管理创新决策之间的映射关系,并据此探讨我国企业外部取向管理创新决策的机理框架。

## 2 基于探索性多案例的研究框架构建

### 2.1 企业家在外部取向管理创新决策阶段的考量因素

采用具有理论构建功能的探索性多案例研究方法进行企业家在外部取向管理创新决策过程中考量因素框架的构建,分别基于宝钢、首钢和太钢战略创新的多案例,三洋、海尔和美国哈斯曼服务创新的多案例,以及淘宝、易趣和网盛商业模式创新的多案例

析出相关因素。研究的步骤是首先通过企业家访谈、相关人员访谈、文件、档案、期刊和书籍、以及网络资源等收集相关案例信息,资料收集导向是“企业家在进行外部取向管理创新决策时考量了哪些因素,从而导致了决策的异质性?”;其次,在对案例进行比较分析的基础上,总结归纳创新决策方案的异同,使用质性数据分析软件 ATLAS.ti 5.0 对数据进行分析<sup>[13]</sup>。并据此提出研究假设,这样的研究方法和技术路线组合弥补了传统问卷开发以理论研究和访谈为基础、缺乏现实背景、而影响设计信度和效度的缺陷。

#### (1) 宝钢、首钢和太钢战略创新的案例分析

在对宝钢、首钢和太钢调研的基础上,最终遴选出 12 份高相关度访谈记录和 30 份文字材料。经过案例研究小组的讨论认为企业家在战略创新决策上的异质性表现为产业链延伸的深度和广度、战略创新的新颖度、先动性与风险性五个方面。进而考察三家企业的企业家在战略创新决策过程中的考量因素,质性数据的分析结果如表 2 所示。

表 2 基于 ATLAS.ti 的宝钢、首钢和太钢战略创新多案例研究的分析结果

变量	访谈记录关键词编码	词频	百分比
客户需求	客户 * 求   顾客 * 求   消费者 * 求	42	15.3%
市场竞争	竞争	42	15.3%
资源约束	资源价   能源价   原材料价   矿 * 价   煤 * 价   海运	36	13.1%
资金能力	资金   钱   利润   贷款	40	14.5%
技术能力	研发   R&D   技术	35	12.7%
管理能力	管理   企业 * 层   员工   文化   团 * 精神   合作   交流	42	15.3%
营销能力	销售   营销   渠道   经销商   客 * 关系	38	13.8%
总计		275	100.0%

注: \* 表示通配符; | 表示布尔逻辑“或”

#### (2) 三洋、海尔、美国哈斯曼服务创新的案例分析

在对三洋和海尔调研的基础上,最终遴选出 12 份高相关度访谈记录和 26 份文字材料,哈斯曼服务创新的资料为二手资料,共 13 份。三者的企业家在服务创新决策上,表现出在客户细分(有/无)、自身服务定位(仅维保自有品牌产品/维保各种品牌产品)、服务网络性质(自有/外包/混合)、技术平台先进性、以及服务种类上的差异性,从中体现出了决策新颖度、先动性和风险性的区别。进而考察三家企业的企业家在服务创新决策过程中的考量因素,质性数据的分析结果如表 3 所示。

#### (3) 淘宝、易趣和网盛商业模式创新的案例分析

在对淘宝、易趣、网盛调研的基础上,最终遴选出 18 份高相关度访谈记录和 30 份文字材料。案例研究小组一致认为三家企业企业家所进行的商业模式创新决策的异质性表现为:运营模式(商业网站/小门户+联盟)、电子商业模式(B2C / C2C/B2B)、支付中介(首创/模仿)、收费模式(是/否)、联系工具(自有/无;自行开发/外购)、论坛管理模式(员工专门负责+会员参与/会员管理)、广告形式(网络/其他媒体;自有资源/多种资源),从而表现出了决策新颖度、先动性和风险性的区别。进而考察三家企业的企业家在商业模式创新决策过程中的考量因素,质性数据的分析结果如表 4 所示。

表3 基于 ATLAS.ti 的三洋、海尔和美国哈斯曼服务创新多案例研究的分析结果

变量	访谈记录关键词编码	词频	百分比
客户需求	客户 * 求   顾客 * 求   消费者 * 求	41	13.7%
市场竞争	竞争	51	17.0%
资源约束	原材料价   零 * 件价   钢 * 价	36	12.0%
资金能力	资金   钱   利润   贷款	40	13.3%
技术能力	研发   R&D   技术	35	11.7%
管理能力	管理   企业 * 层   员工   文化   团 * 精神   合作   交流	46	15.3%
营销能力	销售   营销   渠道   经销商   客 * 关系	51	17.0%
总计		300	100.0%

表4 基于 ATLAS.ti 的淘宝、易趣和网盛商业模式创新多案例研究的分析结果

变量	访谈记录关键词编码	词频	百分比
客户需求	客户 * 求   顾客 * 求   消费者 * 求   习惯	48	19.0%
市场竞争	竞争	48	19.0%
资金能力	资金   钱   利润   贷款	34	13.5%
技术能力	研发   R&D   技术	36	14.3%
管理能力	管理   企业 * 层   员工   文化   团 * 精神   合作   交流	40	15.9%
营销能力	销售   营销   渠道   广告   宣传   客 * 关系	46	18.3%
总计		252	100.0%

上述探索性多案例研究的结果表明,企业家在进行外部取向管理创新决策时均重点关注了客户需求、市场竞争、资金能力、技术能力、管理能力和营销能力,由此也造成了决策方案的差异,其差异可以归结为创新决策的新颖度、先动性和风险性,与 Lumpkin 和 Dess<sup>[14]</sup>提出的企业家导向维度相吻合;而在淘宝、易趣、网盛的商业模式创新中,资源约束的影响不显著,但考虑到服务业和制造业的区别,因此该维度予以保留。据此,提出假设  $H_1 - H_7$ : 客户需求、市场竞争、资源约束、资金能力、技术能力、管理能力、营销能力均对外部取向管理创新决策的企业家导向有正向影响。

## 2.2 企业家精神的调节作用

企业家的异质性长期以来受到学者的广泛关注,熊皮特首先提出企业家是有征服欲、有奋斗的冲动、渴望证明自己优于他人、并乐于创造和实施的经营者;行为学派的代表人物 Beugelsdijk 和 Noorderhaven 认为企业家的异质性表现为其乐于创造和积累财富、有能力识别出财富创造机会、并具备准确的判断力<sup>[15]</sup>;特征学派的代表人物 Miller 和 Friesen 提出企业家具有异质性的创新性、先动性和风险承担精神<sup>[16]</sup>,这种对企业家异质性的分类维度为学者们在后来的研究中,尤其是实证研究中所广泛采用。

创新性是指企业家个人的开放性、创造性、对新技术和管理方式的推行意愿,处理相关信息、进行决策以及解决问题的思维处理方式,独立进行决策的

倾向<sup>[17]</sup>;先动性是一种特殊的创新性,指企业家个人倾向于在某一或某些领域中最先采用和推行创新<sup>[18]</sup>;风险承担往往与企业家个人的创新性相伴生<sup>[19]</sup>,是企业家将重要资源用于具有合理风险、但失败代价却十分高昂项目的意愿<sup>[20]</sup>。具有高创新性、先动性和风险承担精神的企业家相对于具有一般创新性、先动性和风险承担精神的企业家更能够在对客户需求、市场竞争和资源约束形成认知、并就企业的资金、技术、管理和营销能力进行评估的基础上做出具有创新性、先动性和风险性的外部取向管理创新决策,据此提出假设:

$H_{8a-14a}$ :企业家的创新性对客户需求、市场竞争、资源约束、企业资金能力、技术能力、管理能力和营销能力与外部取向管理创新决策的企业家导向性之间的关系有显著影响;

$H_{8b-14b}$ :企业家的先动性对客户需求、市场竞争、资源约束、企业资金能力、技术能力、管理能力和营销能力与外部取向管理创新决策的企业家导向性之间的关系有显著影响;

$H_{8c-14c}$ :企业家的风险承担精神对客户需求、市场竞争、资源约束、企业资金能力、技术能力、管理能力和营销能力与外部取向管理创新决策的企业家导向性之间的关系有显著影响。

## 3 研究设计

### 3.1 变量的测量

对外部环境中客户需求、市场竞争和资源约束三个维度的测量在 Zahra, Dharwadkar 和 George<sup>[21]</sup> 开发的外部环境量表的基础上进行抽取和补充,其中客户需求维度的测量包括顾客偏好多样化、需求下降、顾客忠诚度下降等 6 个题项,市场竞争维度包括市场竞争激烈、技术创新速度加快等 6 个题项,资源约束使用原材料价格不断上涨进行测量。

企业能力 4 维度的量表开发情况如下:资金能力量表自行开发,使用企业固定资产总额多、可用流动资金多 2 个题项测量;技术能力的量表在 Nieto 和 Quevedo<sup>[22]</sup>, Tyler 和 Steensma<sup>[23]</sup>, 魏江、王铜安和刘锦<sup>[24]</sup> 开发的技术能力量表的基础上进行修正,包括研发投入多、专利数量多、每年推出多种新产品、技术人才数量多、技术人才教育程度高、外部创新源数量多等 10 个题项;管理能力维度量表自行开发,使用高管教育程度高、高管工作年限长、内部交流通畅、人员流动少、对供应商的掌控力度强、创新型企业文化等 10 个题项进行测量,营销能力量表根据 Vorhies、Harker、Rao<sup>[25]</sup>, Conant、Mokwa 和 Varadarajan<sup>[26]</sup> 开发的营销能力量表进行修正,包括对竞争

者的熟悉程度、产品和服务的客户导向性等 10 个题项。

企业家精神的创新性、先动性和风险承担均使用半结构化访谈进行测量,结合专家打分法进行评定,分别是请企业家谈谈对创新、先动的看法,以及给出一个项目不同方案的收益和风险,请企业家进行方案选择。

外部取向管理创新决策的企业家导向性量表在 Knight<sup>[27]</sup> 开发的量表的基础上进行修正,决策的创新性使用“本企业近年来推行了很多新的管理方法”进行测量;决策的先动性使用“本企业在行业中总是率先运用新的管理方法和手段”进行测量;风险性使用“本企业总是倾向于高风险的项目”进行测量。

3.2 样本数据

问卷在北京、天津、以及东三省范围内通过面对面调查、邮寄和电子邮件三种形式发放,共发放问卷 300 份,回收问卷 275 份,其中有效问卷 192 份,有效回收率为 64.0%,样本特征如表 5 所示。

表 5 样本特征描述

特性	分类	样本	百分比(%)	特性	分类	样本	百分比(%)
产 业	钢铁产业	12	6.2	员 工 人 数	300 人以下	80	41.4
	汽车产业	22	11.4		301 - 500 人	66	34.2
	装备制造产业	35	18.1		501 - 2000 人	32	16.6
	家电制造产业	10	5.2		2000 + 人	15	7.8
	商用设备制造产业	25	13.0	成 立 时 间	4 - 6 年	36	18.7
	造船产业	4	2.1		7 - 9 年	28	14.6
	石化产业	16	8.3		10 - 12 年	35	18.1
	家具制造业	14	7.2		13 - 15 年	35	18.1
	服装产业	30	15.5		16 - 20 年	24	12.3
	制药产业	10	5.2		21 - 25 年	20	10.4
	服务业	15	7.8		25 + 年	15	7.8

由于各个量表之间采用同一方法进行测量,难免对测量施加了一个系统影响,因此数据不可避免的会出现同源误差(Common Method Variances, CMV)。因此,在研究设计和统计分析上,本研究根据 Podsakoff 和 Organ 的建议,采取了相应措施,尽可能减少 CMV 的影响。首先,在研究设计上,保证问卷的匿名性、明确答案无对错之分,尽可能使用清晰明确的用语以及反向用语突破思维定势;其次,在统计上,通过 Harman 单因素检验来验证本研究数据同源误差的严重程度:将所有题项一起做因子分析,在未旋转时得到的第一个主成分,反映了 CMV

的量。本研究中得到的第一个因子解释了全部变量的 20.36%,表明没有单一因子解释了绝大部分的变异量,因此数据的同源误差问题并不严重。

3.3 信度和效度检验

本研究采用内部一致性法的 Cronbach's  $\alpha$  来检测样本数据的信度,研究中 9 个构念的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.74、0.71、0.74、0.72、0.78、0.83、0.81、0.74、0.76,均大于 Nunnally 提出的 0.7 的门槛值,具体见表 6,因此可以判定量表内部一致性较好,能够满足研究所需要的信度要求。

表 6 量表的信度和收敛效度检验

	题项编码	标准化因子载荷	标准化误差	CR	AVE	Cronbach's α
客户需求	Cus1	0.82	0.24	0.89	0.62	0.74
	Cus2	0.67	0.42			
	Cus3	0.78	0.29			
市场竞争	Com1	0.78	0.30	0.75	0.60	0.71
	Com2	0.70	0.39			
资源约束	Res1	0.80	0.26	0.80	0.55	0.74
资金能力	Cap1	0.80	0.40	0.71	0.51	0.70
	Cap2	0.79	0.32			
技术能力	Tec1	0.84	0.25	0.88	0.65	0.78
	Tec2	0.73	0.41			
	Tec3	0.72	0.22			
	Tec4	0.71	0.35			
管理能力	Man1	0.75	0.30	0.92	0.67	0.83
	Man2	0.69	0.30			
	Man3	0.77	0.38			
	Man4	0.82	0.29			
	Man5	0.72	0.22			
	Man6	0.71	0.35			
营销能力	Mar1	0.80	0.27	0.92	0.64	0.81
	Mar2	0.73	0.35			
	Mar3	0.81	0.24			
	Mar4	0.71	0.28			
	Mar5	0.74	0.34			
	Mar6	0.70	0.39			
企业家精神	Ent1	0.81	0.21	0.80	0.62	0.74
	Ent2	0.76	0.30			
	Ent3	0.74	0.27			
外部取向 管理创新决策	MID1	0.85	0.26	0.78	0.69	0.76
	MID2	0.70	0.23			
	MID3	0.72	0.24			

在效度检验方面,收敛效度 (convergent validity) 和区别效度 (discriminatory validity) 是最广泛的两项效度检测项目。在收敛效度方面,使用验证性因子分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 来进行检测。Fornell 和 Larcker 提出需要通过测算所有的标准化因子载荷 (Standardized Factor Loadings, SFL)、潜在变量的组合信度 (Composite Reliability, CR)、潜在变量的平均萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 三项指标才能判定研究具有收敛效度。本研究中所有变量的 SFL 均大于 0.5, 且达到显著水平, 表示测量指标具有良好的信度; 各潜在变量的 CR 值均大于 0.7, 表示各构面具有较好的内部一致性; AVE 均达 0.5 以上, 表示变量的变异均可显著的由其对应的构面所解释, 具体见表 6。结果表明, 本研究中所有测量项目均收敛于各对应的构面, 具有收敛效度。在区别效度检测方面, 本研究对外部环境、组织能力所包含的因素进行分别检验, 其

检测方式是将上述 2 个维度所包含因素的两两相关系数限定为 1, 将此限定模式与未限定模式进行卡方差异度检验。外部环境未限定测量模式的卡方值为 6.67, 限定客户需求与市场竞争相关系数为 1、客户需求与资源约束相关系数为 1、市场竞争与资源约束相关系数为 1 的卡方值分别为 8.72、9.65、10.31; 组织能力未限定测量模式的卡方值为 100.26, 限定资金能力与技术能力的相关系数为 1、资金能力与管理能力相关系数为 1、资金能力与营销能力相关系数为 1、技术能力与管理能力相关系数为 1、技术能力与营销能力相关系数为 1、管理能力与营销能力相关系数为 1 的卡方值分别为 128.64、136.52、163.27、152.31、167.28、159.20。结果显示, 限定模式的卡方值较未限定模式大, 且单位卡方值均已达显著水平, 故表示 2 个维度间具有区别效度。

# 4 实证分析结果

由于各变量具有良好的信度和效度,满足变量进行单一化处理的要求,因此为了简化运算分析过程,将外部环境、组织能力、企业家精神在因子分析

的基础上进行加权平均以实现变量的单一化,并在该过程中对数据进行了去中心化处理,以避免多重共线性。使用 SPSS 14.0 进行分层回归,对提出的研究假设进行验证,加入企业性质和规模作为控制变量,分析结果如表 7 所示。

表 7 分层回归模型分析结果

Dependent	DI			DP			DR		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
企业性质	0.013	0.004	0.026	0.004	0.009	0.032	0.011	0.023	0.045
企业规模	-0.145 *	-0.102 *	0.015	-0.105 *	-0.111 *	0.063	-0.120 *	0.083	0.082
客户需求		0.174 **	0.175 *		0.162 **	0.121 *		0.162 **	0.060
市场竞争		0.123 *	0.093		0.210 **	0.105 *		0.175 **	0.106 *
资源约束		0.145 **	0.146 *		0.013	0.004		0.031	0.026
资金能力		0.014	0.034		0.162 **	0.085		0.012	0.010
技术能力		0.178 **	0.096		0.101 *	0.060		0.062	0.052
管理能力		0.203 **	0.200 **		0.113 *	0.072		0.076	0.066
营销能力		0.078	0.072		0.114 *	0.031		0.003	0.002
企业家精神			0.006			0.042			0.051
客户需求综合项 * 企业家精神综合项			0.199 **			0.174 **			0.145 *
市场竞争综合项 * 企业家精神综合项			0.162 **			0.162 **			0.189 **
资源约束综合项 * 企业家精神综合项			0.135 *			0.012			0.037
资金能力综合项 * 企业家精神综合项			0.031			0.071			0.020
技术能力综合项 * 企业家精神综合项			0.132 *			0.165 **			0.086
管理能力综合项 * 企业家精神综合项			0.126 *			0.096			0.073
营销能力综合项 * 企业家精神综合项			0.151 **			0.171 **			0.081
调整的 R <sup>2</sup>	0.096	0.445 **	0.302 *	0.002	0.454 **	0.316 **	0.087	0.248 *	0.226 *
White 异方差检验 P (Obs * R - squared)	0.102	0.269	0.413	0.125	0.278	0.469	0.273	0.265	0.413

注: \*\* 表示在 0.05 显著性水平下显著; \* 表示在 0.1 显著性水平下显著

其中模型 M1 是以控制变量为自变量、以企业家的外部取向管理创新决策的创新性为因变量的回归模型;模型 M2 是在模型 M1 的基础上加入了客户需求、市场竞争、资源约束、企业的资金、技术、管理和营销能力为自变量的回归模型;M3 是在 M2 的基础上加入了企业家精神综合项、以及客户需求、市场竞争、资源约束、企业的资金、技术、管理和营销能力与企业家精神综合项的交互项为自变量的回归模型。M4 - M6、M7 - M9 是分别以企业家的外部取向管理创新决策的先动性和风险性为因变量,与 M1 - M3 具有相同结构的分层回归模型。

从表 7 中可以看出,企业性质与企业家的外部取向管理创新决策的企业家导向无关,而企业规模对外部取向管理创新决策的创新性、先动性和风险性有显著影响。模型 M2 说明,客户需求、市场竞争、资源约束、企业的技术和管理能力对外部取向管理创新决策的创新性有显著影响;模型 M5 说明,客

户需求、市场竞争、企业的资金、技术、管理和营销能力对外部取向管理创新决策的先动性有显著影响;模型 M8 说明,企业外部取向管理创新决策的风险性与客户需求和市场竞争正相关,因此 H<sub>1</sub> 和 H<sub>2</sub> 获得支持,而 H<sub>3</sub>、H<sub>4</sub>、H<sub>5</sub>、H<sub>6</sub> 和 H<sub>7</sub> 仅获得部分支持。模型 M3 说明,企业家精神影响了客户需求、市场竞争、资源约束、以及企业的技术、管理和营销能力与外部取向管理创新决策的创新性之间的关系,因此 H<sub>1a</sub>、H<sub>2a</sub>、H<sub>3a</sub>、H<sub>5a</sub>、H<sub>6a</sub> 和 H<sub>7a</sub> 获得支持,而 H<sub>4a</sub> 未获支持。模型 M6 说明,企业家精神对客户需求、市场竞争、企业的技术和营销能力与外部取向管理创新决策的先动性之间的关系有影响,因此 H<sub>1b</sub>、H<sub>2b</sub>、H<sub>5b</sub> 和 H<sub>7b</sub> 获得支持,而 H<sub>3b</sub>、H<sub>4b</sub>、H<sub>6b</sub> 未获支持。模型 M9 说明,企业家精神对客户需求、市场竞争与外部取向管理创新决策的风险性之间的关系产生影响,因此 H<sub>1c</sub> 和 H<sub>2c</sub> 获得支持,而 H<sub>3c</sub>、H<sub>4c</sub>、H<sub>5c</sub>、H<sub>6c</sub> 和 H<sub>7c</sub> 未获得支持。

## 5 结论与展望

采用企业家视角,基于探索性多案例研究和在北京、天津和东三省进行的问卷调查,本文探讨了企业外部取向管理创新的决策机理。研究结果表明:

(1)企业家在进行外部取向管理创新决策时,并非对所有的企业内外部环境因素进行系统性的考量,而是有重点地统筹其中的一些因素,包括:外部环境中的客户需求、市场竞争和资源约束,以及企业自身的资金、技术、管理和营销能力;而一般性的创新网络、供应链、企业制度能力和信息能力等并没有出现在企业家考量的范畴之内。上述7个影响因素的阈值范围综合决定了外部取向管理创新的企业家导向性。首先,客户需求多样化程度、市场竞争激烈程度、资源约束程度、企业技术能力或管理能力之一的提升,均会导致企业家在决策上出现更具创新性的倾向。其次,客户需求多样化程度、市场竞争激烈程度、企业的资金能力、技术能力、管理能力或是营销能力之一的提升,均会导致企业家在决策上出现更具先动性的倾向。再次,客户需求多样化程度或市场竞争激烈程度是影响企业家外部取向管理创新决策风险性的因素。

(2)企业家精神对企业内外部环境影响因素和外部取向管理创新的企业家导向性产生不同程度的调节作用。根据认知理论,即不同的企业家对同一因素的不同认知导致了决策的异质性。首先,企业家对客户需求、市场竞争、资源约束、以及企业的技术、管理和营销能力的不同认知,导致了决策创新的异质性。其次,企业家对客户需求、市场竞争、以及企业的技术和营销能力的不同认知导致了决策先动性的异质性。再次,企业家对客户需求和市场竞争的不同认知,导致了其外部取向管理创新决策具有不同的风险性。

(3)外部取向管理创新决策的异质性与企业性质无关,但与企业规模负相关,即小企业较大型企业更倾向于进行外部取向管理创新。研究结论驳倒了对于国有企业创新认识上的偏见,正如杰克韦尔奇对企业效率的解释一样——并非企业性质决定了其运作效率,效率的高低是由规模决定的。庞杂、冗长的管理体系在阻碍企业效率的同时也形成了对外部取向管理创新的障碍。

本研究总体而言还存在一些不足,如在今后的

研究中通过企业内部取向管理创新决策框架与外部取向管理创新决策框架的比较研究,对两者同、异质性进行总结归纳,对外部取向管理创新决策的特点进行更为深入的探讨。

### 参考文献:

- [1] Swan J, Newell S, Robertson M. The illusion of "Best Practice" in information systems for operations management[J]. European Journal of Information Systems, 1999, (8): 284-293.
- [2] Warrts E, Van Everdingen Y M, Hillegersberg J. The dynamics of factors affecting the adoption of innovations[J]. The Journal of Product Innovation Management, 2002, 19(6): 412-423.
- [3] Damanpour F, Wischnevsky D J. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation - generating from innovation - adopting organizations[J]. Journal of Engineering and Technology Management, 2006, 23(4): 269-291.
- [4] 孙永风,李垣. 转型经济下中国企业创新选择的实证研究:环境与组织因素[J]. 管理工程学报, 2007, 21(1): 41-46.
- [5] 张炜,张世龙. 创新型企业的组织创新性结构关系模型检验[J]. 科学学与科学技术管理, 2008, (8): 73-76.
- [6] 李玉琼,朱秀英. 丰田汽车生态系统创新共生战略实证研究[J]. 管理评论, 2007, 19(6): 15-21.
- [7] 龚艳萍,梁俊. 上市公司基本组织特征与创新类别的实证研究[J]. 预测, 2004, 23(6): 46-49.
- [8] 向刚,汪应洛. 企业持续创新能力:要素构成与评价模型[J]. 中国管理科学, 2004, 12(6): 137-142.
- [9] 欧阳桃花,周云杰. 中国企业产品创新管理模式研究(三)——以海尔产品经理为例[J]. 管理世界, 2008, (2): 136-147.
- [10] 谢洪明,刘常勇,陈春辉. 市场导向与组织绩效的关系:组织学习与创新的影响——珠三角地区企业的实证研究[J]. 管理世界, 2006, (2): 80-97.
- [11] 方润生,李垣,冯进路. 管理层人力资本结构的变化对企业绩效的影响[J]. 科研管理, 2002, 23(6): 93-99.
- [12] Mitchell R K, Busenitz L W, Bird B, et al. The central question in entrepreneurial cognition research 2007[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2007, 31(1): 1-27.
- [13] Muhr T. ATLAS/ti: Computer Aided Text Interpretation and Theory Building, Release 1.1E User's Manual (Second Edition)[M]. Berlin: Thomas Muhr, 1994.



- [14] 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.
- [15] Beugelsdijk S, Noorderhaven N. Personality characteristics of self - employed: an empirical study[J]. *Small Business Economics*, 2005, 24(2): 159 - 67.
- [16] Miller D, Friesen P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum [J]. *Strategic Management Journal*, 1982, 3(1): 1 - 25.
- [17] Marcati A, Guido G, Peluso A M. The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations[J]. *Research Policy*, 2008, 37(9): 1579 - 1590.
- [18] Goldsmith R E, Hofacker C F. Measuring consumer innovativeness[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1991, 19(3): 209 - 222.
- [19] Foxall G R. Cognitive styles of consumer initiators[J]. *Technovation*, 1995, 15(5): 269 - 288.
- [20] Kreuger N. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management* [M]. Oxfordshire: Routledge, 2002.
- [21] Zahra S A, Dharwadkar R, George G. Entrepreneurship in multinational subsidiaries: the effects of corporate and local environmental contexts[R]. Georgia State University, Syracuse University, 2000.
- [22] Nieto M, Quevedo P. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort [J]. *Technovation*, 2005, (10): 1141 - 1157.
- [23] Tyler B B, Steensma H K. The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(10): 939 - 965.
- [24] 魏江, 王铜安, 刘锦. 企业技术能力的要素与评价的实证研究 [J]. *研究与发展管理*, 2008, 20(3): 39 - 62.
- [25] Vorhies D W, Harker M, Rao C P. The capabilities and performance advantages of market - driven firms: an empirical investigation [J]. *European Journal of Marketing*, 1999, 33: 117 - 120.
- [26] Conant J S, Mokwa M P, Varadarajan P R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures - based study [J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(5): 365 - 383.
- [27] Knight G A. Cross - cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation [J]. *Journal of Business Venturing*, 1997, 12(3): 213 - 225.

### External orientation management innovation decision - making from the perspective of entrepreneurs: an empirical study based on the identification of exploratory multiple cases

SU Jing - qin, CUI Miao, ZHANG Jing - hao

(School of Management, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China)

**Abstract:** Aim to investigate the decision - making mechanism of external orientation management innovation of enterprises. Key factors to be considered by entrepreneurs when making external orientation management innovation decisions were identified by three groups of exploratory multiple cases, which are strategic innovations of Bao Steel, the Capital Steel, and Tisco Steel, service innovations of Dalian Sanyo Cold Chain Co. Ltd., Haire, and Hussmann (U.S.), and business model innovations of Taobao, Ebay, and Wangsheng separately. The mechanism framework of external orientation management innovation decision - making was constructed and empirically testified by questionnaire survey of 300 enterprises located in Beijing, Tianjin and Southeast of China. The conclusions showed that: Firstly, not all internal and external environmental factors, only some of them were considered by entrepreneurs when making external orientation management innovation decisions, including customer need, resource constraint, technological capacity, and so forth; Secondly, heterogeneity of external orientation management innovation decision was caused by the different recognition of entrepreneurs to the factors; Thirdly, scale not ownership determined the characteristics of external orientation management innovation decision.

**Key words:** external orientation management innovation decision - making; entrepreneur; exploratory multiple case study