

【国民经济】

资源依赖还是战略制胜

——来自非上市公司的证据

陈 闯¹, 雷家骕¹, 吴晓晖²

- (1. 清华大学经济管理学院, 北京 100084;
2. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005)

[摘要] 本文通过对233家中国非上市公司成长绩效的研究,揭示了战略与资源这两种因素分别对新创企业与成熟企业成长绩效的影响方式。结果显示,在新创企业中,战略对于企业成长绩效不存在直接影响,而是通过影响新创企业资源的转换效率提高其成长绩效。专用资源对新创企业成长绩效有直接作用,通用资源促进专用资源的形成,进而提高成长绩效。在成熟企业中,战略清晰度直接对成长绩效产生作用,通用资源与专用资源能够影响战略清晰度。研究结论丰富了创业理论与战略理论对于企业成长的理解,为进一步研究企业成长机制提供了新的视角。

[关键词] 新创企业; 成熟企业; 通用资源; 专用资源; 战略清晰度

[中图分类号]J276.6 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2009)02-0015-10

一、引言

从事管理的实践者通常会观察到一个现象:为获得企业生存与发展机会,新创企业通常将赌注押在创业者个人能力与资源上,而成熟企业则更多依赖企业战略。对于一些新创企业或者中小企业来说,创始人的个人资源与社会网络通常成为企业生存与发展的基础。这些新创企业并不具备复杂的战略管理能力与手段,但是,由于他们往往拥有某项竞争对手无法获取的资源,所以能够获得高速增长。与创业者时常感觉到资源匮乏相反,很多成熟企业的CEO则通常为了战略问题感到烦恼。他们花费大量时间研究公司战略问题,希望通过有效的战略管理解决公司成长瓶颈。一些失去战略方向的成熟公司,即使拥有大量现金与技术资源,仍无法获得资本市场预期的成长目标。

理论界认为(George,2005),为了应对外部环境的压力,企业必须不断地提高业绩并获得成长,管理学领域的学者们也给出了影响企业成长绩效的多种不同要素(Gilbert et al.,2006)。在管理学者关注的诸多要素中,一类要素是通过观测新创企业与中小企业的成长特征总结出来的,例如,企业家的心理特征,企业家的自然特征,高管团队的组成等。这类因素更多用来解释新创企业与中小企业的成长绩效。而另外一类因素更具有一般性,这类因素通常包括:战略、资源与环境等。相比专门针对新创企业提出的要素,后者对企业成长的影响贯穿了企业发展的不同阶段。

[收稿日期] 2009-01-15

[基金项目] 国家自然科学基金项目“新创企业的治理模式分析:基于VC-NE关系的分析视角”(批准号70872097)。

[作者简介] 陈闯(1977—),男,安徽宿松人,清华大学经济管理学院博士研究生;雷家骕(1955—),男,陕西西安人,清华大学经济管理学院教授,博士生导师;吴晓晖(1971—),男,福建漳州人,厦门大学管理学院副教授,博士。

虽然第二类要素对处于不同阶段企业的成长绩效都有一定解释力,但是,学者们也注意到这些要素会随着企业生命周期的演进,发挥不同作用。例如,George(2005)指出对于资源与成长绩效之间关系最为重要的调节变量是公司成立时间,Fiengenbaum and Karnani(1991)则注意到战略在中小企业成长过程中发挥的作用与在大企业中发挥的作用并不一样。然而,由于创业领域更多关注的是新创企业与中小企业的成长,而战略与组织领域更多关注成熟企业,资源要素与战略要素对于新创企业与成熟企业成长的不同作用并没有得到应有重视。

本文希望通过对新创与成熟企业成长绩效的研究,揭示资源与战略这两种因素分别对这两类企业成长绩效的贡献。即对于新创企业来说,资源与战略如何影响企业成长绩效,这一影响模式在成熟企业的成长过程中发生了哪些变化。通过对这一问题的研究,丰富理论界关于资源与战略对于企业成长作用的理解,并且尝试推动战略管理领域与创业管理领域的进一步融合。

二、理论发展与研究假设

为了避免概念的混淆,本节围绕我们特定研究的需要,首先对本文中资源、战略以及企业成长绩效的相关含义以及维度进行描述。然后,在现有理论与实证结果基础上提出理论假设。

1. 资源、战略与企业成长绩效

(1)资源。创业领域的学者将资源引入对新创企业的研究主要是解释为什么有些企业能够克服所谓新进入者的不利性——新创企业由于缺乏生存的必要条件而比成熟企业更容易死亡。在新创企业需要从外界获取的必要资源中,两类资源得到高度的关注。一类是财务资源。财务资源可以使创业者完成既定的战略目标,允许新创企业改变原来的行动计划。另一类是人力资源。Cardon(2003)指出,相对于成熟企业,新创企业也许需要更加专业以及更加熟练的员工,一旦企业进入扩展期,它也许可以使用低技能的雇员满足生产的需求。

在企业的资源组合中,有些资源可以通过市场的方式获得,而有些资源则是通过企业内部逐步积累获得,无法通过市场方式获得。因此,我们将资源分为通用资源与专用资源两类。通用资源指的是企业能够通过市场的方式获取的资源,包括大部分物质方面的资源和一些可以通过市场获得的人力资源等;专用资源指的是企业为了特定的经营模式与目标,利用自身的一些通用资源逐步建立起来的严格依赖于企业经营模式的资源。这些资源包括企业关于自身经营的一些独特的经营知识,以及与外部的关系等。

(2)战略。在讨论战略与新创企业绩效之间关系的文献中,对于战略概念的使用主要存在两种倾向。一是将战略作为一项企业职能,讨论战略规划这项职能与企业产出之间是否存在必然的联系;二是将战略作为企业的一系列选择,直接讨论某种具体的战略选择与企业绩效之间的关系。

本文的研究重点在于研究战略功能对新创企业绩效与成熟企业绩效影响的区别,并不关注某种特定战略产生的绩效差异。因此,我们采用了将战略作为一项组织功能的方式来展开研究。但是,与以往文献偏重将战略作为一个收集信息,设定目标的过程不同,我们更加偏重战略是否明确并且被组织内部人员所认同,并将之定义为战略清晰度。与战略规划不同,战略清晰度并不关注企业是否具有正规的程序进行战略的分析、制定与反馈,而是强调企业是否有明确的愿景、目标以及行动方向,并且关注这些战略陈述是否被组织内部成员所理解与接受。

(3)成长绩效。我们选择成长绩效,而不是绝对绩效作为被解释变量是基于以下两个原因:一是大量的创业研究者已经指出成长对于创业成功是关键性指标。由于新创企业承受着新进入者的不利,如果他们缺乏成长,则存活率将会大大降低,最终导致新创企业的死亡。所以,成长对于新创企业来说有特殊意义,他们必须获得一定速度的成长,才能够获得生存的权利。二是成熟企业的经理人员也经常将成长作为组织设定与追求的重要目标(Brush et al.,2000)。至少有三方面的原因使得成熟企业经理人员关注成长而不仅仅是绝对的绩效指标:一是成长给组织带来了规模经济与范

围经济;二是成长可以使企业具有更大的能力承受外部环境突然变化;三是成长会给经理人员带来高工资收入(Tosi et al.,2000)以及其他管理者收益(Morck et al.,1990)。除了成长给企业和经理人员带来的收益之外,成长给企业带来的管理上的复杂性也使得经理人员必须关注成长方面的指标。因此,企业的成长性为战略研究领域重要的绩效变量(Mishina et al.,2005)。

2. 新创企业资源、战略与成长绩效之间的关系

除了极少的文献认为资源的稀缺可以促进资源使用的更加有效(Baker, Nelson, 2005; Starr, MacMillan, 1990),并且认为创业者的成功就是源于不顾资源限制对机会的追逐之外,大部分文献强调了资源对于企业成长的重要性。Van de Ven et al.(1984)认为资源的匮乏导致新创企业缺乏适应环境变化的能力,外部环境轻微的变化都可能带来企业的死亡。而 Eisenhardt et al.(1990)则认为既然资源限制将会导致新创企业的死亡,那么,丰富的资源必然能够对新创企业成长带来影响。至于资源对企业生存与成长产生影响的原因,主要包括丰富的资源能够允许新创企业发展或者更新能力应付外界的变化;资源鼓励了尝试与风险承担(George, 2005)。

以往对于新创企业资源与成长绩效之间的关系要么囿于某项具体资源的讨论,例如,人力资源或者财务资源,要么将资源作为一个整体,忽视了具有不同特征的资源对于成长绩效的影响。但是,恰恰区别不同类型资源对企业成长绩效的影响是重要的(Mishina et al.,2005)。我们认为,通用资源与专用资源对于新创企业的成长绩效具有不同的作用。专用资源是创业者围绕特定的机会开发或者获取的一种资源。这种资源具有一定程度上的稀缺性与不可替代性。由于这类资源是直接围绕机会与经营开发的,例如,与经销商或者供应商的合作关系,所以,这类资源对于新创企业,尤其是那种追求成长为目标的新创企业是必不可少的。创业者或者企业要获得专用资源必须投入大量的类似现金、人力资源等我们称为通用资源的另外一类资源。这些资源在创业者与经理人员有意识的引导下逐步转化为企业所用的专用资源。创业者与经理人员的角色就是将通用资源转化成企业的专用资源。所以,专用资源的发展是复杂的,并且具有路径依赖特征(Barney, Zajac, 1994)。专用资源的这种形成模式能够使得企业建立不可模仿的优势(Barney, 1991; Lado et al., 1997)。如果不是购买整个公司,竞争者不可能获得这些资源与能力。因此,我们提出:

假设 1a:新创企业的专用资源对其成长绩效具有正向影响。

假设 1b:新创企业拥有通用资源的程度对其专用资源的形成有正向影响。

战略清晰度对于资源的影响有两个方面,一是影响创业者将通用资源转化为专用资源的力度。由于新创企业资源有限,所以,创业者必须在通用资源与发展专用资源之间进行权衡。为了能够在生存与发展之间取得合理的平衡,新创企业必须将资源进行合理的分配(Arthurs, Busenitz, 2006)。专用资源的发展需要依赖通用资源的消耗。例如,技术创新程度不同的企业需要不同程度的资源,并且技术创新程度高的企业会消耗大量的企业资源。专用资源的消耗必然会导致通用资源的匮乏,并直接影响新创企业的存活。所以,创业企业战略的清晰度能够很好的指导创业者与经理人平衡好专用资源与通用资源之间的关系。二是源于对专用资源投入的一致性。创业战略将新创企业锁入了特定的战略方向,这是因为企业会根据这种最初的战略建立内部的一致性投资,这种投资会强化企业在某个方面的能力。并且,由于这些新创企业的战略会在企业成立之后的多个年代保持,所以会很大程度上影响企业在专用资源发展与培育的方向。新创企业的战略越清晰,企业在专用资源的建立上就会具有方向性与目标性,从而在专用资源发展上就更加具有连贯性与持续性。如果仅仅依靠创业者的直觉来发展专用资源,企业在专用资源的投入上会随着创业者认知能力的变化而发生转移,最终在专用资源的发展上过于分散。综合以上两个方面的论述,我们提出:

假设 1c:新创企业的战略清晰度对其专用资源的发展具有正向影响。

3. 成熟企业资源、战略与成长绩效之间的关系

与新创企业承受着资源匮乏之苦不同,成熟企业面临着如何有效管理组织成长带来的复杂性。

这种难以管理的复杂性主要是体现在两个方面,内部资源的配置与外部机会的把握。前者说明成熟企业应该关注内部各种活动的协调,后者则强调了成熟企业必须充分运用企业内部资源,把握市场机会(米歇尔等,2002)。战略管理的主要任务就是帮助企业解决这两个重要而复杂的问题。一个清晰并且能够得到内部成员认同的战略会给内部资源的配置带来效率,能够解决资源的需求与资源供给之间的矛盾(Armstrong,1982)。而且,一个清晰的目标有利于企业建立一系列的行动方案去完成他们的目标(Brews,Hunt,1999)。具有良好战略清晰度的企业,能够规划帮助企业从其他与目标无关的活动中解放出来(Robinson,1984),从而用系统的方式获得完成目标(Shrader et al.,1989)。Smith et al.(1990)还指出清晰的战略目标能够使得企业迅速纠正与目标偏离的行为,回到企业正确的方向上来。不仅如此,清晰并且被更多企业内部人认同的战略能够帮助企业抓住市场带来的机会,不会由于时间的耽搁而失去成长的机遇。所以,企业战略的清晰度能够直接影响企业的成长绩效,企业战略目标以及愿景被企业认可的程度影响了企业的成长。

米歇尔等(2002)在讨论企业资源在企业精神中的边际效应中指出,企业资源的过度投入会使得企业的经营模式和战略相对透明,他们认为这种透明会泄露企业战略意图,最终,可能会损害企业价值。虽然他们关于企业资源对于企业价值的负效应是否成立有待进一步检验,但是我们认为企业专用资源的不断积累,有利于企业战略的清晰化,并且能够让更多企业内部人认同企业战略。这种战略目标的清晰化与米歇尔等(2002)提出的透明化概念区别在于,前者强调战略目标在组织内部的作用,而后者则强调了竞争对手可以通过企业的行为猜测其战略意图。专用资源的积累意味着企业将大量的通用资源投入特殊的业务与职能领域,这种在某个领域或者职能方面的大量投入使得企业在制定、确立战略方向与目标时具有一定的限制,这种限制同时使得企业战略目标具有相对清晰。综合以上的论述,我们提出:

假设 2a:成熟企业的战略清晰度对其成长绩效具有正向影响。

假设 2b:成熟企业拥有专用资源的丰富程度对其战略的清晰度有正向影响。

三、研究设计

1. 研究样本

本文采用问卷调查方式收集样本,样本均来自中国的非上市公司。调查方式包括邮寄、电子邮件和课堂发放三种。通过邮寄及电子邮件方式发出调研问卷 629 份,回收 210 份,回收率为 33.8%。按照答题率 80%的要求,剔除无效问卷 66 份,有效问卷为 144 份。通过课堂发放方式发出问卷 105 份,回收 97 份,回收率为 92.4%。按照同样的答题率要求,剔除无效问卷 8 份后,有效问卷为 89 份。因此,共有有效问卷 233 份。样本的基本特征见表 1。我们检验了邮寄、电子邮件方式与课堂发放方式两组样本的均值、方差是否有显著差异,结果表明,两组样本的成立时间等四项基本特征以及 23 个概念测量题项均为方差齐性,且 t 检验显示均值不具有显著差异。

2. 缺失数据处理、未答复偏见检验等统计前的准备工作

可用的 233 份问卷变量测量部分的数据缺失率仅为 0.69%,明显低于 5%,且缺失数据没有明显规律,是随机的,因此,不会造成统计资料的缺陷。鉴于可用问卷中缺失数据的情况,本文采用均值替代法来处理。未答复偏见检验、正态分布假设检验和共同方法偏差检验三项的结果表明:较早和较晚回答的两组数据不存在显著差异,数据不存在未答复偏见问题;样本的单变量均没有表现出显著的非正态性;Harman 单因素检验法显示不存在一个能够解释大部分方差的因素,共同方法偏差问题不显著,即变量间的关系不是由共同方法偏差导致的。

3. 概念的测量与检验

成长绩效的测量与检验。成长绩效的量表主要参考了 De Clercq 与 Sapienza(2005)、Wijbenga et al.(2007)的研究,采用总体评价和单项评价两个维度。总体评价 3 个题项的 Cronbach α 值为

表 1 样本的基本特征

特性	分类	样本数	百分比	特性	时间(年)	样本数	累计百分比
年销售收入	1000 万元以下	38	16.59	企业 成立 时间	1	7	3.00
	1000 万—4999 万元	40	17.47		2	6	5.58
	5000 万—2.999 亿元	67	29.26		3	11	10.30
	3 亿—10 亿元	37	16.16		4	13	15.88
	10 亿元以上	47	20.52		5	16	22.75
员工人数	100 以下	54	23.18		6	7	25.75
	100—499	61	26.18		7	5	27.90
	500—1999	51	21.89		8	7	30.90
	2000—5000	26	11.16		9	9	34.76
	5000 以上	41	17.60		10	33	48.93
行业	信息业	65	28.02		11	7	51.93
	制造业	87	37.50		12	7	54.94
	服务业	66	28.45		13	5	57.08
	其他	14	6.03		14	1	57.51
						15	7
					16	3	61.80
					17	3	63.09
					18	10	67.38
					19	4	69.10
					20 以上	72	100.00

注：每一特性下的样本数总和为填答该项内容的样本数(填写行业的样本 232 个,有一份问卷未填答行业信息。销售收入也有 4 份问卷未填该项。但是这些样本特征数据的缺失,并不影响统计分析。详见缺失数据的处理)。

0.867。剔除一个题项后,单项评价 3 个题项的 Cronbach α 值为 0.840,成长绩效总量表的 Cronbach α 值为 0.891。成长绩效概念测量模型的验证性因子分析拟合结果是:GFI=0.994,NFI=0.995,AGFI=0.985,RMR=0.020, $\chi^2(8)=4.110,P=0.847$,且所有因子负载的标准化系数和测量误差均在可接受范围内并在 $p=0.001$ 下显著。因此,成长绩效的概念测量具有良好的有效性和可靠性。

战略清晰度的测量与检验。依据我们对战略清晰度的概念界定,其量表主要围绕战略陈述是否清晰、内部员工对战略是否认同等内容进行设计。这与 Brush and Chaganti(1999)通过测量具体战略类型来替代战略的清晰度有所区别。我们认为,本文采取的方法更容易减少答题人的误解。测量用总体评价(3 个题项)和单项评价(3 个题项)两个维度。剔除一个题项后,总体评价的 Cronbach α 值为 0.848;单项评价的 Cronbach α 值为 0.768,总量表的 Cronbach α 值为 0.853。战略清晰度概念测量模型的验证性因子分析拟合结果是:GFI=0.999,NFI=0.998,AGFI=0.995,RMR=0.016, $\chi^2(4)=0.790,P=0.940$,且所有因子负载的标准化系数和测量误差均在可接受范围内并在 $p=0.001$ 下显著。因此,战略清晰度的概念测量具有良好的有效性和可靠性。

专用资源丰富程度的测量与检验。对专用资源的测量与 Barney(1991)所做的工作一致。总体评价和单项评价的 Cronbach α 值分别为 0.719 和 0.716,总量表的 Cronbach α 值为 0.769。专用资源概念测量模型的验证性因子分析拟合结果是:GFI=0.982,NFI=0.960,AGFI=0.953,RMR=0.066, $\chi^2(8)=12.559,P=0.128$,且所有因子负载的标准化系数和测量误差均在可接受范围内并在 $p=0.001$ 下显著。因此,专用资源丰富程度的概念测量具有良好的有效性和可靠性。

通用资源丰富程度的测量与检验。本文对通用资源的测量,借鉴 Cooper et al.(1994)的研究,用人力资源(2 个题项)和财务资源(2 个题项)两个维度。人力资源和财务资源的 Cronbach α 值分

别为0.747和0.718,总量表的Cronbach α 值为0.782。通用资源概念测量模型的验证性因子分析拟合结果是:GFI=0.991,NFI=0.985,AGFI=0.908,RMR=0.042, $\chi^2(1)=2.677,P=0.102$,且所有因子负载的标准化系数和测量误差均在可接受范围内并在 $p=0.001$ 下显著。因此,通用资源丰富程度的概念测量具有良好的有效性和可靠性。

四、研究结果与分析

本文运用结构方程模型(SEM)分析变量间的相互影响关系来检验理论假设。采用的统计软件是AMOS4.0。在参数估计的方法上,采纳了对于较小样本下非正态问题最为可靠的极大似然法。模型设定中,我们遵循结构方程模型的简约性原则,对两阶的概念测量模型采用部分聚合模型,以减少大规模观测变量和估计参数对模型拟合效果的不良影响,以及大规模自由估计参数对样本容量的过高要求。我们遵循Yli-Renko et al.(2001)以及Fischer and Reuber(2004)在研究中对新创企业的界定,按照企业成立时间不超过10年与超过10年将样本分为两组进行统计分析。新创企业(成立时间不超过10年)的样本数为114,成熟企业(成立时间超过10年)的样本数为119。

1. 新创企业资源—战略—成长绩效之间关系的统计结果

按照假设1a、1b、1c设定模型,数据点大于需要估计的参数数目,满足模型识别的必要条件。修正前,模型拟合效果一般(见表2),存在修正空间。我们增加3个残差之间的相关关系,重新进行参数估计和模型拟合效果评价。修正后的模型拟合效果有了较大改进(见表2),综合各项拟合指标来看,拟合效果良好,可以用来检验本文提出的理论假设。

表2 修正前后新创企业资源—战略—成长绩效模型拟合结果摘要

	假设模型 (修正前)	假设模型 (修正后)	饱和模型	独立模型	修正后指标计算结果解释
$\chi^2(P)$	59.455 (0.000)	27.591 (0.016)	0.000	364.281 (0.000)	
χ^2/DF	3.497	1.971		13.010	很好,小于2
GFI	0.906	0.946	1.000	0.412	很好,大于0.90
RMSEA	0.149	0.093		0.326	介于0.08和0.10之间
NFI	0.837	0.924	1.000	0.000	很好,大于0.90
IFI	0.878	0.961	1.000	0.000	非常好,大于0.95
TLI	0.792	0.919		0.000	很好,大于0.90
CFI	0.874	0.960	1.000	0.000	非常好,大于0.95
AGFI	0.801	0.862		0.243	可以接受,大于0.80接近于0.90
PCFI	0.530	0.480	0.000	0.000	可以接受,接近0.50
AIC	97.455	71.591	72.000	380.281	小于饱和模型值,且远小于独立模型值

修正后模型的完全标准化参数估计结果如图1所示。新创企业的战略清晰度对专用资源的影响关系为正,标准化路径系数为0.83, $P<0.001$,具有很高的显著性,假设1c得到支持。新创企业的通用资源对专用资源的影响关系为正,标准化路径系数为0.84, $P<0.001$,具有很高的显著性,假设1b得到支持。新创企业的专用资源对成长绩效的影响关系为正,标准化路径系数为0.74, $P<0.001$,具有很高的显著性,假设1a得到支持。新创企业的成长绩效方差比率0.54,说明专用资源对成长绩效具有很好的预测能力。

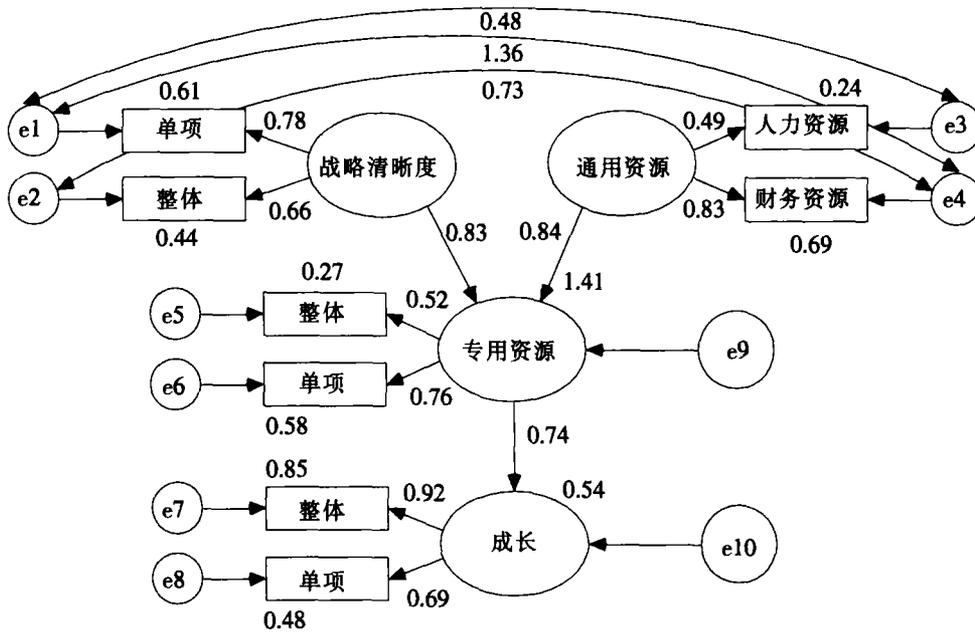


图1 新创企业资源—战略—成长绩效模型的完全标准化参数估计结果

2. 成熟企业资源—战略—成长绩效之间关系的统计结果

按照假设 2a、2b 设定模型,数据点大于需要估计的参数数目,满足模型识别的必要条件。修正前,模型拟合效果一般(见表 3),存在修正空间。我们增加 1 个残差之间的相关关系,重新进行参数估计和模型拟合效果评价。修正后的模型拟合效果有了改进(见表 3),虽然不是非常理想,但是可以接受,可以用来检验本文提出的理论假设。

表 3 修正前后成熟企业资源—战略—成长绩效模型拟合结果摘要

	假设模型(修正前)	假设模型(修正后)	饱和模型	独立模型
$\chi^2(P)$	78.138(0.000)	65.924(0.000)	0.000	526.580(0.000)
χ^2/DF	4.596	4.120		18.806
GFI	0.872	0.887	1.000	0.340
RMSEA	0.175	0.163		0.388
NFI	0.852	0.875	1.000	0.000
IFI	0.880	0.902	1.000	0.000
TLI	0.798	0.825		0.000
CFI	0.877	0.900	1.000	0.000
AGFI	0.729	0.745		0.151
PCFI	0.533	0.514	0.000	0.000
AIC	116.138	105.924	72.000	542.580

修正后模型的完全标准化参数估计结果如图 2 所示。成熟企业的专用资源对战略清晰度的影响关系为正,标准化路径系数为 0.80, $P < 0.001$,具有很高的显著性,假设 2b 得到支持。成熟企业的战略清晰度对成长绩效的影响关系为正,标准化路径系数为 0.74, $P < 0.001$,具有很高的显著性,假设 2a 得到支持。成熟企业的成长绩效方差比率 0.54,说明专用资源对成长绩效具有很好的预测能力。此外,统计结果显示,成熟企业的通用资源对战略清晰度的影响关系为正,标准化路径系数为 0.59, $P < 0.001$,具有很高的显著性。

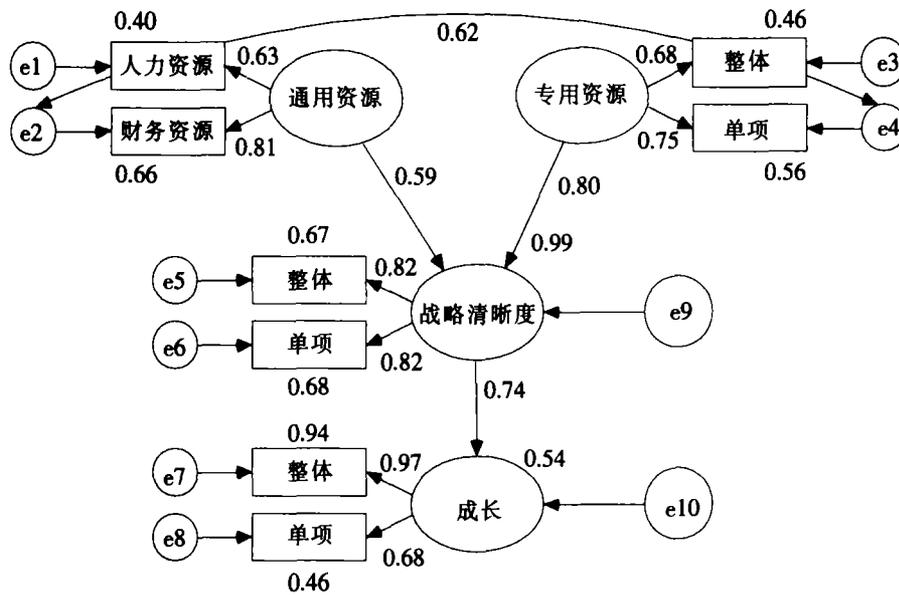


图 2 修正的成熟企业资源—战略—成长绩效模型的完全标准化参数估计结果

3. 复核效度检验与模型因果结构稳定性分析

对于新创企业与成熟企业的资源—战略—成长绩效模型，我们分别进行了复核效度检验和模型因果结构稳定性的分析。在复核效度检验方面，每个模型我们均将样本随机分为两组，利用多样本模型方法，宽松策略、温和策略和严谨策略的证据表明，随着策略严紧度的增加，效度样本卡方增量未达到 0.05 的显著性水平，卡方增量是随机变化量。而且，三种策略下的 ECVI 值都落在 90% 的置信区间内。因此，检验结果理想，模型在两组随机划分的样本间具有稳定性。在因果结构稳定性分析方面，我们在新创企业模型中增加战略清晰度与成长绩效以及通用资源与成长绩效的两个路径，体现其直接效应，得到两个标准化路径系数的 p 值均不具有显著性。同样道理，在成熟企业模型中增加通用资源与成长绩效以及专用资源与成长绩效的两个路径，体现其直接效应，两个标准化路径系数的 p 值均不具有显著性。这些结果表明，两个模型均具有一定的因果结构稳定性。

五、结论与讨论

我们的实证结果证实了资源与战略这两个因素对于新创企业的成长绩效与成熟企业的成长绩效有不同的作用。对于新创企业来说，战略的清晰程度对于企业成长绩效并没有直接影响，这一结论与 Brush and Chaganti(1999)在研究零售与服务类企业的战略对成长绩效影响所得出的结果具有一致性。但我们对于战略目标在新创企业成长过程的作用要比他们乐观很多，因为我们发现战略目标对于新创企业专用资源的形成有明显影响，而专用资源在我们的成长模型中具有核心地位。战略领域的学者普遍认同战略规划在企业成长过程的作用，创业领域的学者则突出创业者的动机、能力以及承担风险的意愿等要素的地位。我们的结论并不能简单地支持任何一方的理论，即使把范围缩小到新创企业，我们的结论也只能支持 Fiegenbaum and Karnani(1991)关于战略在小企业的功能与在大企业的功能并不一样的发现。在新创企业中，战略目标的外化，可以更好地帮助企业发展专用资源。战略目标的清晰可以提高通用资源向专用资源转化的效率，使得原本就资源匮乏的新创企业减少试错行为带来的资源浪费。这一结论启示我们，创业者不仅要关注如何获取企业发展的必要资源，而且应该通过明晰创业企业的战略提高资源使用的效率。

战略上的清晰能够直接提高成熟企业的成长绩效。这一结论与大部分战略学者与实践者的发现是一致的。但是，与许多学者强调战略与资源之间的匹配关系不同，我们发现资源充裕，能够提高

成熟企业的战略清晰程度。结合战略在新创企业中的作用,我们发现战略在新创企业成长过程中的作用是帮助企业更好地配置和利用资源,而在成熟企业中,资源形成路径则反过来决定了战略的清晰程度。所以,对于成熟企业来说,战略是否清晰并不简单取决于企业成文的战略陈述或者复杂的战略工具,而在于企业是否能够持续的、一致的发展某些专用资源。这一推论对于中国的成熟企业来说有着更为重要的意义。目前,很多中国的大企业都在发展自己的管理工具与手段,并强调战略规划在企业发展中的作用,这对于现阶段的中国成熟企业来说是非常必要的投资。但是,要提高企业战略的清晰度,必须持续地对专用资源进行投入,才有可能使得战略得到更多企业内部人的认同,最终提高战略的清晰程度。

[参考文献]

- [1]Armstrong, J. The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research [J]. *Strategic Management Journal*, 1982,3(3).
- [2]Arthurs, J. D., and Busenitz, L. W. Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists[J]. *Journal of Business Venturing*, 2006,(21).
- [3]Baker, T., and Nelson, R. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005,(50).
- [4]Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*,1991,(17).
- [5]Barney, J. B., and Zajac, E. J. Competitive Organizational Behavior: Towards An Organizationally -based Theory of Competitive Advantages[J]. *Strategic Management Journal*, 1994,(15).
- [6]Birley, S. New Ventures and Employment Growth[J]. *Journal of Business Venturing*, 1987,(2).
- [7]Cardon, M. S. Contingent Labor as An Enabler of Entrepreneurial Growth [J]. *Human Resource Management*, 2003,(42).
- [8]Brews, P., and Hunt, M. Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate[J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(10).
- [9]Brush, C. G., and Chaganti, R. Businesses without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms[J]. *Journal of Business Venturing*, 1999,(14).
- [10]Brush, T. H., Bromiley, P., and Hendrickx, M. The Free Cash Flow Hypothesis for Sales Growth and Firm Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2000,21(4).
- [11]Cohen, M. D., March, J. O., and Olson, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1972,(17).
- [12]Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., and Woo, C. Y. Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance[J]. *Journal of Business Venturing*, 1994,(9)
- [13]De Clercq, D., and Sapienza, H. J. When Do Venture Capital Firms Learn From Their Portfolio Companies[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2005,(July).
- [14]Eisenhardt, K. M., and Schoonhoven, C. B. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures,1978—1988[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990,(35).
- [15]Fischer, E., and Reuber, R. Contextual Antecedents and Consequences of Relationships between Young Firms and Distinct Types of Dominant Exchange Partners[J]. *Journal of Business Venturing*, 2004,(19).
- [16]Fiengenbaum, A., and Karnani, A. Output Flexibility: A Competitive Advantage for Small Firms [J]. *Strategic Management Journal*,1991,12(2).
- [17]George, G. Slack Resources and the Performances of Privately Held Firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4).
- [18]Gilbert, B. A., McDougall, P. P., and Audretsch, D. B. New Venture Growth: A Review and Extension[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6).
- [19]Lado, A. A., Boyd, N. G., and Hanlon, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Synergetic Model[J]. *Academy of Management Review*, 1997,(22).

- [20]Lee, C., Lee, K., and Pennings, J. M. Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 2001,(22).
- [21]Low, M. B., and MacMillan, L. G. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges [J]. *Journal of Management*,1988,(14).
- [22]Mishina, Y., Timothy G. P., and Joseph F. P. Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion[J]. *Strategic Management Journal*, 2005,(25).
- [23]Morck, R. A., Shleifer, A., and Vishny, R. W. Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions [J]. *Journal of Finance*, 1990,(45).
- [24]Nohria, N., and Gulati, R. Is Slack Good or Bad for Innovation [J]. *Academy of Management Journal*, 1996,(39).
- [25]Robinson, R. Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process [J]. *Journal of Small Business Management*,1984. 22(2).
- [26]Shrader, C., Mulford, C., and Blackburn, V. Strategic and Operational Planning,Uncertainty,and Performance in Small Firms[J]. *Journal of Small Business Management*, 1989,(10).
- [27]Smith, K., Locke, E., and Barry, D. Goal Setting, Planning, and Organizational Performance: An Experimental Simulation[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990,(46).
- [28]Starr, J., and MacMillan, I. Resource Cooptation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 1990,(11).
- [29]Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., and Gomez-Mejia, L. R. How Much Does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies[J]. *Journal of Management*, 2000,(26).
- [30]Van de Ven, A. H., Hudson, R., and Schroeder, D. M. Designing New Business Start-ups Entrepreneurial Organizational and Ecological Considerations[J]. *Journal of Management*, 1984,(10).
- [31]Wijbenga, F. H., Postma-Theo, J. B. M., and Stratling, R. The Influence of the Venture Capitalist's Governance Activities on the Entrepreneurial Firm's Control Systems and Performance [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007,(March).
- [32]Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2001,(22).
- [33][美]斯蒂文·米歇尔,大卫·斯道瑞,哈沃德·托马斯. 关于战略管理和企业家精神的开发和协调[A]. 米歇尔.A.赫特等. 战略性企业家——创建一种新的智力安排[C]. 徐芬丽等译. 北京:经济管理出版社,2002.

Resource or Strategy——Evidence from Privately-hold Firms in China

CHEN Chuang¹, LEI Jia-su¹, WU Xiao-hui²

(1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;

2. School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: Analyzing the determining factors of growth with the data of 233 privately-hold firms in China, this article examines the distinct impact of strategy and resource on the growth of start-ups and established companies, respectively. The study finds that strategy indirectly enhances growth by facilitating the development of specialized resource rather than directly influences growth of start-ups. Specialized resource has direct effect on the growth of start-ups, and conducts the mediating roles between general resource and growth. As to the established companies, strategic transparency has direct impact on the growth, while general resource and specialized resource facilitate the transparency of strategy. These findings promote the understanding of corporate growth in the field of entrepreneurship and strategy, and provide new academic perspectives of the growth mechanism in different development stage of a firm.

Key Words: start-ups companies; established companies; general resource; specialized resource; strategic transparency

[责任编辑:李海舰]