

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20201116.402

“做正确的事与正确地做事”： 资源编排视角下的创业企业绩效

邓渝

(西南政法大学商学院,重庆 401120)

摘要:与成熟企业不同,创业企业对资源需求的独特性以及自身资源管理能力的缺陷,使其通过联盟组合所构建资源多样性不成优势反成负担。基于资源编排理论的过程视角,本文提出对资源有效的杠杆化利用是决定“资源—绩效”关系的重要因素,具体而言,创业导向提供了指明资源正确投向的资源动员过程,促使企业“做正确的事”;联盟过程管理提供了规范资源有效利用的资源协调过程,保证企业“正确地做事”。以我国创业板上市公司为研究对象,通过二手资料手工编码的数据分析结果支持了理论假设,即联盟组合资源多样性越高,创业企业绩效越低;当企业创业导向水平较高以及具备联盟过程管理时,有效的资源动员与资源协调弱化了资源多样性对企业绩效的不利影响。本文通过重新审视资源对企业绩效发挥作用的根源,回应了已有研究中联盟组合多样性对企业绩效影响的矛盾结论,即资源特征本身不足以保证企业获取竞争优势时,有效的资源编排策略才能将资源潜力转换为现实的绩效收益,由此拓展并深化了创业企业联盟组合的研究。

关键词:资源多样性;创业导向;联盟过程管理;资源编排;联盟组合

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2021)05-0034-13

一、引言

对于普遍面临“小”与“新”困境的创业企业而言,通过外向的联盟合作以促进自身成长成为创业企业的普遍选择。现实观察同样表明,创业企业越来越注重建构以自身为核心的联盟组合,而不是将所有鸡蛋放在一个篮子里,其基本的理论假设在于联盟组合相较于单一联盟不仅能够产生外向资源获取数量上的增加,联盟之间可能存在的交互关联即相互支撑、相互补充,从整体视角来看所产生的跨联盟协同效应更有利于创业企业绩效的提升,即所谓的“1+1>2”的基本逻辑(Ozcan和Eisenhardt, 2009)。资源基础观是支持上述观点的主要理论依据,即企业能够通过对外联盟获取资源,而占有有价值的资源是企业获取竞争优势的决定性因素(Barney, 1991),由此形成了“资源—竞争优势”的经典理论框架。在联盟组合的研究情景下,企业能够获

收稿日期:2020-06-11

基金项目:国家自然科学基金重点项目(72032007);国家自然科学基金面上项目(71972159)

作者简介:邓渝(1978—),男,西南政法大学商学院教授,硕士生导师(通讯作者,stevenease@163.com)。

取并占有的资源更加丰富且多样,资源多样性看似进一步加强了“联盟—资源—绩效”的逻辑链条,但相关的实证研究结论却不尽相同:部分研究认为联盟组合能够帮助企业以较低的成本获取多样的资源、信息甚至能力,而多样性本身就是有利的,这也符合资源基础观和知识基础观的基本逻辑(Baum等,2000;Wassmer,2010);而另一部分研究则强调多样性也可能增加成本,包括协调的成本与更复杂的资源管理过程,由此使得多样性对联盟关系(Deken等,2018)、企业战略决策(Lee,2017)都产生了负向的影响,最终使得企业绩效受损(Goerzen,2007),交易成本理论是上述观点主要的理论依据。事实上,上述两种研究结论可能都是部分正确,即管理者能够理解多样资源对企业绩效的潜在收益,但潜在收益转化为现实绩效的复杂性给企业提出了极大的挑战。

对于创业企业而言,一方面,机会导向与创新导向的战略使得对资源的需求与成熟企业不一样,更强调资源聚焦以及联盟资源与自身资源的互补,资源多样导致的目标分散不利于企业“做正确的事”;另一方面,管理经验与能力的欠缺可能使得资源多样性的无限扩大对创业企业不是优势反成负担,增加管理成本降低资源利用效率从而难以“正确地做事”,因此在创业企业情景下更容易凸显出联盟组合资源多样性对企业绩效的不利影响。更重要的是,资源编排理论提出,为了实现快速成长,创业企业需要对所占有的独特资源进行杠杆化利用,这就要求有效的资源动员与资源协调(Barney等,2011),资源动员强调资源定位于与战略目标的匹配,我们将其视为“做正确的事”,资源协调要求将有价值的资源进行合理有效的利用,我们将其视为“正确地做事”,只有通过“做正确的事”保证目标与“正确地做事”保证效率,才能将资源潜力转换为现实的绩效收益。基于此,本文在创业企业构建联盟组合的研究情景下进一步提出,创业导向(EO)即创新性、主动性与冒险行为(Miller,1983)提供了对联盟组合所提供多样资源进行资源动员的愿景,联盟过程管理提供了促进联盟资源有效利用的资源协调过程,研究发现联盟组合资源多样性与创业企业绩效呈负相关关系,创业导向与联盟过程管理在上述关系中起正向的调节作用。本研究着力尝试在以下两个方面实现理论贡献。第一,本研究立足创业企业情境,基于对创业企业与其战略匹配的资源需求以及自身资源管理能力的讨论,探讨创业企业联盟组合资源多样性的绩效作用,回应已有研究中的矛盾结论。主流研究立足于对成熟企业的讨论,基于资源基础观的学者主张资源多样性的正面效应,基于交易成本理论的学者强调资源多样性的积极影响,可能忽略了创业企业独特的资源需求以及相对欠缺的资源管理能力,本研究以此为基础揭示创业企业联盟组合资源多样性的绩效作用,有助于提高“资源—绩效”的理论充裕度。第二,本研究引入资源编排理论,呈现杠杆化过程在“资源—绩效”关系中的作用,探索联盟组合资源多样性作用于企业绩效的理论边界。研究一方面丰富了资源基础观,与成熟企业情景下的研究结论互为补充;另一方面也回应了交易成本理论视角下管理成本所产生负面效应的内在机理,并有助于提供如何对其有效化解的理论解释。

二、理论背景与文献评述

(一)联盟组合资源多样性

正如前文所言,联盟组合相较于单一联盟所产生的外向资源获取数量上的增加,及其可能存在的交互效应是研究的重点。从已有研究来看,学者们已经从不同的视角定义了联盟组合的多样性,包括功能多样性、治理多样性、产业多样性甚至国籍多样性等(Lee,2017),但直接考察焦点企业从联盟伙伴处所获取的资源多样性的研究还比较少见,更常见的做法是用某一特定维度的多样性作为资源多样性的代理变量,例如Jiang等(2010)根据与联盟伙伴建立联盟的目的不同所定义的功能多样性,包括市场联盟、生产联盟、分销联盟等,而更高水平的功能多样性

能够使焦点企业获取互补资源并增加知识分享,从而提升企业绩效;Faems等(2010)根据联盟伙伴所拥有的技术能力不同所定义的技术多样性,认为焦点企业能够从中获取并利用多样的技术从而提升企业绩效,Harrison等(2001)则直接根据联盟伙伴本身的特征例如规模、结构与性质等定义组织多样性,提出不同的组织就能够给焦点企业提供多样的资源从而增加其绩效。事实上无论是联盟伙伴自身的特征还是其拥有的技术,以及与联盟伙伴建立的联盟功能,都并非焦点企业所获取资源本身,因此本文认为需要深入到资源层次考察企业通过联盟所获取的实际资源特征,这样才符合“资源—竞争优势”经典理论框架的基本逻辑。

(二)资源编排

战略创业观强调资源编排实践的重要性,它通过支持机会探索与机会开发提升创业企业的绩效(Baert等,2016)。仅仅依据企业所占有的资源并将其作为企业绩效的决定性因素是不完整的,资源编排理论强调通过对资源的有效动员与利用以实现企业的战略目标。资源编排过程包括结构化、能力化与杠杆化三个主要环节(Sirmon等,2007),结构化聚焦于资源组合的构建,具体是在对资源准确识别的基础上获取、积累与剥离资源;能力化是将已有资源组合转化为自身能力的过程,杠杆化是将已有资源与企业战略进行匹配的过程,通过资源动员与协调创造价值进而实现战略目标。

创业企业普遍面临资源约束以及有限的资源管理能力,通过跨组织合作以获取关键资源(Wiklund和Shepherd,2009)与新知识(Yli-Renko等,2001)是化解创业企业资源约束的有效途径,通过这种方式创业企业可以整合互补的资源和能力,实现协同效应(Wang和Zajac,2007),但是这既取决于资源自身能够互补并产生协同效应的潜力,更重要的是依赖于企业在编排企业内部和跨企业边界的资源以实现协同效应的效率和能力(Wiklund和Shepherd,2009)。因此资源编排对创业企业凸显出特别的意义,也提出了巨大的挑战。战略联盟是跨组织合作的主要方式,创业企业通过建立战略联盟,尤其是构建以自身为核心的联盟组合的过程,同时也是对资源进行结构化与能力化的过程,因此可以认为联盟组合为创业企业成长提供了潜在的可能;在此基础上管理者需要动员具有差异化特征的资源朝向具体而明确的目标与方向,并克服在对资源进行有效整合与利用过程中所遇到的障碍,因此资源动员与资源协调在联盟组合情景下的作用被进一步放大,这正是本文在联盟组合情景下重点关注的资源杠杆化过程的原因。

(三)创业导向

创业导向反映企业着眼于产品和市场创新,积极主动地识别机会以及偏好于风险承担的企业战略,因此比较广泛的被接受为一个企业层次的三维构念,包括创新性、先动性与风险承担。创新性主要反映企业从事并支持创新、具有实验精神的倾向,从而能够导致新产品的开发问世或现有产品的有效改进,并以之满足当前或未来市场的需求(McKenny等,2018)。先动性代表一种前瞻性的视角,其特征是对市场中未来需求的积极追求和预测,具有先动性的企业能够积极识别并利用新出现的机会并适应不断变化的竞争环境。风险承担代表了典型的企业家精神,其中失败的代价和潜在的回报水平都很高(Chirico等,2011)。后续Lumpkin和Dess(2001)在上述三维构念的基础上提出竞争进取性与自主性两个维度也应纳入创业导向的概念内涵,本文主要还是沿用经典的三维定义,以增加本研究与其他相关研究的可比性。Lumpkin和Dess(2001)还提出创业导向的核心内涵是在预见和追求未来机会的基础上采取主动行动,也就是说创业导向蕴含着特定的管理体系和管理风格,为资源利用提供了方向,从这个意义上说,创业导向也是企业战略方向的重要标志。从资源编排的理论视角来看,创业导向作为资源动员的具体方式,不仅可以作为企业战略愿景和方向的指标,还提供了动员资源朝向战略愿景与方向的视野,因此,在本文中我们将资源动员操作化定义为创业导向。

三、研究假设

在联盟组合的情景下,资源编排的过程也是创业企业实现资源与价值转换的过程,而杠杆化成为资源编排过程的核心环节,即资源价值实现的核心环节是杠杆化,包括资源动员与资源协调两个战略要素。基于此,本文首先探讨创业企业研究情景下联盟组合资源多样性效应对企业绩效的影响,然后分别讨论资源动员—创业导向与资源协调—联盟过程管理在上述关系中的调节作用。

(一)创业企业联盟组合资源多样性与企业绩效

就联盟组合多样性对企业绩效的影响而言,已有研究并未达成共识,支持多样性正向收益与负向成本的结论并存(Lee, 2017);就多样性类型而言,资源多样性是联盟组合最重要的特征,也是资源基础观视角下联盟组合效应得以产生最重要的机制,学者们已经从不同的视角定义了联盟组合的多样性,但直接考察焦点企业从联盟伙伴处所获取的资源多样性的研究还比较少见。因此在本文的研究情景下,需要整合不同理论视角,深入到资源层次,将资源效应作为联盟组合多样性研究的核心逻辑,立足于创业企业独特性考察资源多样性对创业企业绩效的影响及其内在机理。

资源基础观是支持联盟组合多样性正效应的主导理论,但聚焦于资源多样性的研究仍然出现了分化:一方面,资源多样性的增加意味着资源种类更加丰富,焦点企业更容易获取独特性的资源,由此形成具有互补效应的资源组合,这就使得焦点企业的资源基础更加扎实同时协同效应更容易得以产生,显然对企业绩效能够产生促进作用(Wassmer, 2010; Van Wijk和Nadolska, 2020);但另一方面,伴随资源多样性增加,认知水平限制、组织流程复杂与管理成本增加都使得焦点企业理解与应对大量差异化的资源类别更加困难(Duysters和Lokshin, 2011),通过资源搭配产生协同效应则是难上加难,这也是已有研究大多支持联盟组合多样性与企业收益呈现倒U形关系的主要原因(Duysters等, 2012; Piening等, 2016),即立足于资源基础观的多样性收益也需要保持在一定的限度范围内,“多”则不宜。对于创业企业而言,上述正负效应的权衡更容易达成一致结论:就创业企业的资源需求而言,创业企业往往聚焦于新产品或新服务开发的创新战略,创新导向的战略特征决定了多样性并不是创业企业对资源的主要需求,能力范围内联盟资源与自身资源互补产生的协同效应更加重要,这就使得在理解与应对多样性资源复杂性的过程中,要求创业企业对联盟组合内伙伴进行持续评估、互动与沟通,在对伙伴资源形成更清晰认知的基础上辨别资源的可靠性与相关性(Van Wijk和Nadolska, 2020),同时在伙伴关系中处于有利地位更易于挑选、吸收高价值资源(Subramanian和Soh, 2017),这对创业企业的联盟管理经验、能力以及相对企业地位提出了极大的挑战,此时多样性的收益很难实现而对创业企业更多成为负担。

交易成本理论是支持联盟组合多样性负效应的主导理论,但以此为基础的研究结论依然不尽相同:在联盟研究中,资产专有性是导致交易成本增加的核心逻辑(Geyskens等, 2006),联盟关系导致的资源交换往往意味着专为特定联盟伙伴的资源定制,由此产生针对特定用途或交易的资产专有性,而资产专有性可能增加机会主义行为导致的风险(Martinez-Noya等, 2013),一方面,随着焦点企业所面临的资源多样性水平增加,特定资源背后的单一伙伴机会主义行为更容易给整个组合内的其他伙伴显著信号产生连锁反应,联盟失败的概率极大增加;但另一方面,能够接入的资源多样性水平越高,意味着焦点企业更有可能在整合组合中多个伙伴资源基础上形成专有性,由此形成的产品和服务竞争对手更加难以模仿,从而增加焦点企业的竞争力水平(Madhok和Tallman, 1998)。为了实现这一潜在收益,要求企业掌握所有合作伙伴

的联盟意图与机会主义行为可能性的信息,同时具备管理差异化目标与冲突的能力(Degener等,2018),形成有效的针对性治理机制,这对企业经验基础上的联盟治理能力提出了极高的要求,也是创业企业往往很难具备的。Penney和Combs(2020)在其聚焦于交易成本视角下的联盟组合多样性最新研究明确提出,如果不能解决多样性所产生的交易成本,则建立的资源基础上的潜在收益也无法实现,据此本文提出假设:

H1:联盟组合资源多样性对创业企业绩效产生负向影响。

(二)创业导向的调节作用

创业导向是体现企业战略方向的核心构念,它为企业行为方式指明方向,也在一定程度上表示创业者和管理者应对环境和变化的反应。较高的创业导向意味着企业在创新性、先动性与风险承担三个方面均表现出积极的企业家精神,本文据此做出创业导向会对企业资源利用过程产生重要影响的学术判断,并将创业导向作为资源编排过程中杠杆化的重要战略要素——资源动员的操作化定义。

在资源编排过程中,创业导向为企业的资源动员提供了愿景和方向,具体表现为通过引导资源的使用,创业导向不仅进一步明确了企业的战略目标,更是通过帮助确定支持战略目标所需资源提升了战略与特定资源的匹配程度;对于创业企业而言,意味着战略目标更清晰更明确,创新导向的战略举措执行也更到位。如前文所述,在创业企业构建联盟组合的过程中,多样且互补的资源为创业企业的创业战略与举措提供了潜在的支持(Yi等,2016);同时创业企业对资源需求的独特性与有限的资源管理能力又使其难以充分发挥多样资源的优势甚至反受其累。此时,创业导向有助于在上述两个方面发挥作用,弱化资源多样性对创业企业绩效的负面影响:从资源与战略匹配的角度来看,创业企业更强调创新导向,聚焦于新产品或新服务的开发往往被视为创业企业特有的标签,相应的要求与之配套的资源聚焦,这就对创业者与创业企业的管理者提出了更高的要求,主要体现在对有效资源的筛选与控制,当企业的创业导向水平越高时,较高的创新性意味着企业创新导向的战略思路越清晰,企业更能够不受弱相关甚至不相关机会与资源的诱惑由此“保持初心”,例如梁强等(2016)研究发现较强的资源识别能力与先动性竞争战略能够共同促进企业绩效;对甄选的资源进行有效控制意味着有意愿有能力做出成本付出决策同时承担相应的后果,而先动性与风险承担使得创业企业在资源定位的基础上有决心和能力进行取舍,例如董保宝等(2019)研究发现企业风险承担与资源控制交互作用对企业绩效产生积极影响。从资源有效配用的角度来看,在识别与控制聚焦的战略性资源后,创业企业通过对资源合理的搭配使用实现价值增值,创新性能够帮助企业进行资源的创新组合与激活,同时强化资源的使用效率进一步强化资源与创新战略的匹配(Edelman等,2010),先动性与风险承担则能够增强企业应对市场变化的适应能力,打破企业的战略惯性与路径依赖,让企业在资源利用的过程中能够保持超前性,以此增强自身抵御市场风险的能力(van Doorn等,2017)。据此本文提出假设:

H2:创业导向正向调节资源多样性与创业企业绩效的关系,即较高的创业导向能够弱化资源多样性对创业企业绩效的负向影响。

(三)联盟过程管理的调节作用

如前文所述,在联盟组合研究情景下,资源编排过程中的资源动员与资源协调同等重要,创业企业通过创业导向动员具有差异化特征资源朝向具体而明确的目标与方向,同时还需要制度化的联盟过程管理克服在对资源进行有效整合与利用过程中所遇到的障碍,因此我们将联盟过程管理作为资源编排过程中杠杆化的另一重要战略要素——资源协调的操作化定义。

创业企业实施联盟战略过程中,联盟过程管理提供了对联盟资源进行协调的机制和规范,从而更充分地实现资源价值并降低资源多样性的不利影响。联盟过程管理是指企业进行特定的联盟管理规章制度建设,重视联盟合作中的过程管理,强调通过规范流程对关系中的资源与信息进行整合与有效吸收(Sarkar等,2009),以此促进资源的内化。制度化的联盟过程管理更有利于创业企业将分散的联盟资源整合形成自身战略需要的跨组织资源组合,这将在很大程度上充分发挥多样资源的协同效应,同时降低其不利影响;从资源与战略匹配的角度来看,创业企业构建联盟组合所获取的多样资源成为常态,对多样的资源进行有效的识取将成为创业企业联盟过程管理中的必备工作环节,而对资源的分析、编码与分类管理成为资源识取的基础性工作,因此是否对联盟合作过程进行制度化建设,将极大地影响创业企业资源识取的效率,降低资源冗余所产生的成本(Stam等,2014),这更有利于提升资源与战略的匹配度;从资源有效配用的角度来看,创业企业努力克服资源多样性的不利影响,更重要的是看重不同资源与信息互为补充的特性,进而充分利用不同维度不同视角的资源与知识可能产生的协同效应,这主要依赖于创业企业的资源配用能力,即通过对有价值的资源进行搭配使用实现原有价值基础上的进一步增值(Barney等,2011),以满足创新机会与战略的资源需求,制度化的联盟过程管理更有利于通过不断改进和完善高效和规范的流程,扩展对资源利用深度与宽度的认知,积累自身的资源配用能力。综上我们认为联盟过程管理作为资源编排过程中杠杆化的另一重要战略要素,能够通过促进资源与战略匹配的效率提升,同时积累自身的资源配用能力,更充分的发挥已有资源价值产生协同效应,降低资源多样性对创业企业绩效的不利影响,由此本文提出假设:

H3:联盟过程管理正向调节资源多样性与创业企业绩效的关系,即具备联盟过程管理能够弱化资源多样性对创业企业绩效的负向影响。

四、研究方法

(一)样本与数据收集

众所周知,国内暂时还没有专门披露企业联盟信息尤其是具体的联盟活动的数据库,但相关信息会在上市公司年度报告与联盟公告等进行发布,因此国家自然科学基金重点项目“新创企业商业模式形成与成长路径”与面上项目“创业企业联结组合的构成、治理与异变过程研究”联合资助构建了“创业板上市公司年度报告和战略联盟数据库”,通过文本编码的方式手工整理收集到包括本文所需的创业板上市公司联盟组合资源多样性、功能多样性以及联盟管理职能等多项联盟活动数据。整个编码工作持续约5个月,处理的编码文件包括3354份年度报告和5389份联盟公告,最终获得448家创业板上市且建立了战略联盟的企业联盟数据。本研究主要选取2017年以前上市且构建了联盟组合的443家企业,最终获得1249条战略联盟的公司年度数据。

(二)变量测量

1. 因变量:资产收益率

本研究的因变量为创业企业资产收益率。尽管反映企业绩效的标准比较多,但大多数研究以企业的盈利能力作为衡量企业绩效的重要指标,包括资产收益率与营收增长率等。本研究选择资产收益率一方面是由于相较于营收增长率,资产收益率更能反映企业的持续增长潜力。另一方面是由于资产收益率是更能够有效衡量企业资源管理有效性的指标,这正是本研究的立论基础之一,即对于创业企业来说,联盟组合这一组织创新是否以及如何通过资源效应转化为企业的现实收益。考虑到理论模型中自变量、调节变量与企业绩效潜在的双向因果关系可能产

生的内生性问题,以及资源效应与联盟战略对企业绩效影响的滞后性,本文使用滞后一期的企业绩效。

2. 自变量:联盟组合资源多样性

联盟组合资源多样性的计算是基于创业企业通过联盟所获取的实际资源类型,通过创业企业联盟公告中披露的信息,首先进行资源类型划分,参考Das和Teng(2000)、Rothaermel和Deeds(2006)的划分标准将资源划分为技术资源、管理资源、物质资源、市场资源和其他5种类别,同时考虑到我国转型经济情境下多元制度逻辑的独特性即政府在市场活动中所扮演的重要角色,增加了政治资源;然后采用Blau指数计算资源多样性水平,该指数已被广泛用于测量给定多样性分类变量的多样性程度,计算公式为:

$$D = 1 - \sum p_i^2 \quad (1)$$

式中, D 为多样化程度, p 为给定资源类型所占的比例, i 代表不同的分类数量。变量取值范围从0(完全同质)到1(完全异质,在所有类别中均匀分布)。

3. 调节变量:创业导向与联盟过程管理

创业导向。已有研究大多采用问卷调查的方式获取创业导向的横截面数据,为了反映创业导向的时序特征,本研究参考Williams和Lee(2009)和杨林(杨林,2014)的研究,综合企业内部研发与外部投资的配比对创业导向进行测量,研发强度(X_{it})为企业研发支出与销售收入的比值,投资强度(Y_{it})为企业投资现金流量净额与销售收入的比值,创业导向的计算公式为:

$$EO_{it} = \sqrt{X_{it}^2 + Y_{it}^2} \quad (2)$$

式中, X_{it}^2 表示第*i*家公司第*t*年的研发强度, Y_{it}^2 表示第*i*家公司第*t*年的投资强度, EO_{it} 表示第*i*家公司第*t*年的创业导向,数值越大表示创业导向强度越大。

联盟过程管理。根据创业企业联盟公告中披露的信息判断创业企业是否具备联盟过程管理以提供资源协调的机制和规范,将联盟过程管理设置为虚拟变量:如果创业企业安排特定流程以规范联盟项目的实施过程,或是对联盟中双方或多方的责权利做一说明,则联盟过程管理取值为1,否则取0。

4. 控制变量

控制变量方面,本文主要考虑了已有研究共同认可对企业绩效存在直接影响的因素,包括企业规模、行业、财务杠杆、主营业务增长率等基本控制变量。在联盟组合特征方面本文主要控制了创业企业的联盟组合规模。具体变量含义与衡量指标如表1所示。

表1 主要变量及衡量指标

变量类型	变量名称	计算方式
因变量	企业绩效 _{<i>t+1</i>}	资产收益率测量 _{<i>t+1</i>}
自变量	资源多样性	通过上市公司年报和联盟公告将伙伴通过联盟为企业提供的资源划分为技术资源、管理资源、物质资源、政治资源、市场资源和其他共计6种类别,进一步通过Blau指数计算其多样性程度
调节变量	创业导向	研发强度(X_{it})与投资强度(Y_{it})距离原点(0,0)的距离平方根
	联盟过程管理	是否具备联盟过程管理以提供资源协调的机制和规范
	企业规模	企业总资产
控制变量	财务杠杆	负债总额/资产总额
	主营业务增长率	(本期主营业务收入-上期主营业务收入)/上期主营业务收入
	联盟组合规模	用联盟组合包含的战略联盟数量测量
	行业	按照中国证券业监督管理委员会2012年上市公司行业标准

五、实证分析结果

(一)描述性统计与相关分析

表2给出了变量的描述性统计和相关系数结果,从表2可以看出联盟组合资源多样性与创业企业绩效显著负相关,相关系数为-0.124($p<0.01$),表明联盟组合资源多样性可能对创业企业产生负向影响。从控制变量来看,企业规模、财务杠杆以及联盟组合规模都与创业企业绩效显著相关。

表2 各变量均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
企业绩效	0.040	0.065	1.000								
资源多样性	0.451	0.278	-0.124***	1.000							
创业导向	0.335	0.162	0.088	0.112**	1.000						
联盟过程管理	0.728	0.313	0.024	0.096	0.075	1.000					
企业规模	21.558	0.764	0.048*	0.211***	0.178***	0.065	1.000				
财务杠杆	0.323	0.173	-0.279***	0.152***	0.132***	0.078	0.389***	1.000			
主营业务增长率	0.395	2.427	0.030	-0.035	0.008	0.096**	0.023	0.094***	1.000		
联盟组合规模	4.239	5.391	-0.071**	0.289***	0.165***	0.375***	0.187***	0.062*	0.127***	1.000	
行业	10.082	0.065	0.003	-0.050*	0.055	-0.086**	-0.065**	-0.015***	0.005	0.195***	1.000

注: *表示 $p<0.1$, **表示 $p<0.05$, ***表示 $p<0.01$ 。

(二)数据分析与假设检验

1. 回归结果分析

本研究采用层级回归方法运用stata14.0分析软件对理论假设进行检验。结果如表3所示,就主效应的检验结果来看,Model1是基准模型,仅放入控制变量,Model2将联盟组合资源多样性、创业导向与联盟过程管理加入回归模型,可以看到联盟组合资源多样性对企业绩效的影响为负($\beta=-0.022, p<0.01$),且回归系数在1%的置信水平上显著,表明假设1得到验证,即联盟组合资源多样性水平越高,则创业企业绩效水平越低。Model3在Model2的基础上增加了资源多样性与创业导向的交互项,可以看到交互项为正向显著($\beta=0.155, p<0.01$),表明假设2得到验证;Model4在Model2的基础上增加了联盟过程管理与创业导向的交互项,可以看到交互项为正向显著($\beta=0.132, p<0.01$),表明假设3得到验证。

2. 内生性问题

联盟组合多样性并非完全的外生事件,一方面,业绩越好的企业越容易吸引更多的联盟伙伴,因此本文的回归结果可能受到联盟组合多样性与企业绩效双向因果导致的内生性;另一方面,特定的区域商业环境(如产业集群)可能会影响企业的联盟范围,进而导致遗漏变量的干扰。为此本文主要通过两种方式降低内生性问题,一种方式是通过将因变量滞后一期,使得自变量对因变量的影响通过时序特征得以反映;另一种方式本文参考赵晶等的研究(赵晶和孟维焯,2016),以2010—2016年企业盈利能力即ROA均值为标准,将样本企业分为盈利能力高、低两组,盈利能力高的企业赋值为1,盈利能力低的企业赋值为0,然后将这一分类变量作为控制变量加入本文所设定的模型,这样可以减少企业自身盈利能力所产生的内生性。结果显示核心变量的回归系数与显著性变化不大,表明选择性偏误产生的内生性问题不显著,前文被验证的假设依然成立。

3. 稳健性检验

本文参考Aiken和West(1991)以及Hitt等(2001)的研究,采用样本分组的方式进行稳健性

检验。首先以创业导向为标准进行分类,分为功能多样性高于均值与低于均值两个子样本,在此基础上分别进行回归检验,如表4所示,Model1为创业导向低于均值的子样本,资源多样性对创业企业绩效的影响为负向显著,Model2为创业导向高于均值的子样本,资源多样性对创业企业绩效的影响为正向显著。随后以联盟过程管理为标准进行分类,建立联盟过程管理与没有建立联盟过程管理两个子样本,在此基础上分别进行回归检验,如表4所示,Model3为没有建立联盟过程管理的子样本,资源多样性对创业企业绩效的影响为负向显著,Model4为建立联盟过程管理的子样本,资源多样性对创业企业绩效的影响为正向显著,回归结果符合预期。

表3 联盟组合资源多样性对资产收益率影响机制的层级回归分析结果

	Model1	Model2	Model 3	Model 4
因变量				
资产收益率				
控制变量				
企业规模	0.017***(1.764)	0.019***(1.972)	0.011***(1.854)	0.009**(1.668)
财务杠杆	-0.134***(2.593)	-0.132***(2.585)	-0.099***(1.945)	-0.035***(0.953)
主营业务增长率	0.002(0.001)	0.001(0.001)	0.002(0.001)	0.001(0.001)
联盟组合规模	-0.001**(0.002)	-0.001(0.001)	-0.001(0.001)	-0.002(0.001)
行业	0.001***(0.042)	0.001***(0.042)	0.001(0.041)	0.002***(0.042)
自变量				
联盟组合资源多样性		-0.022***(2.233)	-0.003(0.002)	-0.002(0.002)
调节变量				
创业导向			0.001(0.001)	
联盟过程管理				0.002(0.002)
交互项				
资源多样性×创业导向			0.155**(3.112)	
资源多样性×联盟过程管理				0.132***(2.686)
N	1249	1249	1249	1249
R ²	0.1635	0.1790	0.1933	0.1942

注:*表示 $p<0.1$,**表示 $p<0.05$,***表示 $p<0.01$ 。

表4 联盟组合资源多样性对资产收益率(分组)影响机制的层级回归分析结果

	Model1	Model2	Model 3	Model 4
因变量				
资产收益率				
控制变量				
企业规模	0.012***(1.545)	0.025***(1.886)	0.009***(0.834)	0.014**(0.968)
财务杠杆	-0.078***(1.594)	-0.1176***(2.433)	-0.054***(1.224)	-0.022***(0.959)
主营业务增长率	0.001(0.001)	0.002(0.002)	0.001(0.001)	0.002(0.002)
联盟组合规模	-0.001(0.001)	-0.001(0.001)	-0.001(0.001)	-0.001(0.001)
行业	0.001**(0.001)	0.002**(0.002)	0.001**(0.002)	0.002***(0.002)
自变量				
联盟组合资源多样性	-0.024***(2.255)	0.033***(2.748)	-0.011**(1.356)	0.122***(3.575)
N	624	625	340	909
R ²	0.1158	0.1212	0.1232	0.1325

注:*表示 $p<0.1$,**表示 $p<0.05$,***表示 $p<0.01$ 。

六、结论与讨论

创业企业在构建联盟组合的过程中,通过外向的联盟合作能够获取到具有多样特征的资

源,资源基础观支持资源多样性对企业获取竞争优势的积极作用,但相关的实证研究却呈现出并不一致的研究结论。本文立足于创业企业的独特性,从“资源”与“战略”匹配以及对资源有效管理的视角,论证资源多样性对创业企业绩效的负向影响,在此基础上引入资源编排理论,探索杠杆化过程中资源动员与资源协调在上述关系中的调节作用。

第一,本研究发现,创业企业通过构建联盟组合所获取资源多样性水平较高时,不符合其创新导向的战略需求,反而对创业企业的联盟管理经验、能力以及相对企业地位提出了极大的挑战;同时极大地增加机会主义行为导致的风险,对企业经验基础上的联盟治理能力提出了极高的要求,这也是创业企业往往很难具备的。本研究结论似乎与支持联盟组合资源多样性正效应的资源基础理论不吻合,看似“意料之外”,但却是本研究聚焦于创业企业的情景同时深入到联盟组合资源层次“情理之中”的结果。一方面,资源基础观强调资源转化为实现的绩效收益是有条件的,即资源既要“有用”也要“可用”,而创新导向的战略需求更强调资源聚焦与互补,普遍的经验不足更使得创业企业对多样资源难以驾驭;另一方面,与已有研究多采用联盟伙伴的多样性作为联盟组合资源多样性的代理变量,但多样性特征的伙伴并不能保证焦点企业所获取资源的多样性,本研究通过文本编码的方式直接测量焦点企业通过联盟组合所获取资源本身的特征,这也是本研究的主要创新之一。

第二,本研究还发现,杠杆化作为资源编排过程的核心过程将对资源多样性的作用机制产生影响,资源动员与资源协调分别对资源多样性与创业企业绩效的关系起到正向的调节作用。具体而言,我们将资源动员操作化定义为创业导向,将资源协调操作化定义为联盟过程管理,进而论证创业导向与联盟过程管理通过增加创业企业“资源”与“战略”的匹配度,同时提升创业企业资源配用的效率,在更充分的发挥资源多样性的积极作用,弱化其对创业绩效的负向影响。已有研究在探索联盟组合资源多样性的理论边界过程中,分别探索了联盟组合构成、联盟管理与市场环境等要素的调节作用(Cui和O'Connor, 2012),但却没有深入揭示针对资源本身的管理要素如何影响资源多样性效应。资源编排理论是探讨资源管理的恰当理论,因此本文的研究结论弥补了已有研究的不足,丰富了关于“资源—绩效”的关系讨论。

(一)理论贡献

第一,本文尝试将新兴的资源编排理论研究应用于创业企业,通过深入挖掘创业企业如何通过资源管理行动,即有效地动员与协调具有异质特征的资源,更有利于实现资源价值以提升企业绩效,使得本文的研究结论扩展了人们对资源编排的理解。越来越多的研究认同拥有资源本身并不是企业取得竞争优势的充分条件,管理者需要对资源进行有效的利用以实现其潜在的价值,研究的焦点主要集中于如何对资源进行有效的战略实施(Sirmon等, 2011)。本文在这方面提出了新的观点,即由于创业企业创新导向战略对资源需求的独特性以及普遍存在的资源管理能力缺陷,资源多样性更容易对企业绩效产生消极的作用,此时资源编排视角下的杠杆化过程有利于转化资源多样性的不利影响从而实现资源价值,完整的杠杆化过程既需要动员资源朝向具体而明确的目标与方向,也需要协调资源进行有效整合与利用(Chirico等, 2011)。本研究在资源编排理论视角下,深入探讨了资源动员与资源协调这一管理过程的作用机制,从而加深了人们对资源与企业绩效关系的理解。

第二,本文是对联盟组合研究核心问题即多样性效应的深化,已有研究围绕联盟组合多样性得到了大量相互矛盾的研究结论,本文立足于创业企业的独特性,揭示出资源多样性的负效应,回应了联盟组合多样性的悖论观点。这一研究贡献有赖于两个方面的突破,一是对联盟组合多样性构念解析的深化:联盟组合多样性是一个多层次构念,既有研究或是将其视为一个整合构念进行研究,使得理论导入与构念测量都不够明确;或是对联盟组合多样性的概念定义与

测量方式匹配度不高,例如大多将联盟伙伴本身的多样性特征作为焦点企业获取资源多样性的代理变量(Lee,2017),本文深入到资源层次,在构念测量方面挖掘焦点企业构建联盟组合所获取资源多样性的实质特征,在理论导入方面以之匹配“资源—竞争优势”经典理论框架,由此突破了已有研究的局限。二是立足于创业企业独特性进行理论扩展:以往的研究多以成熟企业为研究对象,较少考虑企业获取资源的途径与所获取资源的价值,本文聚焦于创业情境,深入分析创业企业获取资源路径依赖所产生的实际资源与现实需求错位,应对机会主义行为所必备的联盟管理经验、能力以及相对企业地位方面的不足,最终对联盟组合多样性效应给出一个明确的结论。正是由于本研究对联盟组合多样性构念解析的深化以及聚焦于创业企业的研究情境,才能够为联盟组合多样性的矛盾结论提供不一样的解释,从而强化人们对联盟组合多样性的理论认知。

第三,本文对创业导向的研究也做出了相应的贡献。已有创业导向研究的主要研究范式是聚焦于“创业导向—企业绩效”关系的研究(Jiang等,2018),正如Wiklund和Shepherd(2003)提出创业导向实证研究主要考察其对企业绩效的作用机制,或是在特定环境因素对上述关系的影响,从企业内在管理要素关注创业导向的调节或中介作用的研究比较缺乏。本文从企业所构建的资源组合视角,将创业导向作为创业企业资源编排过程中资源动员环节的操作性定义,正是从企业内在管理要素对创业导向这一战略手段的理论扩展,并在此基础上进一步论证了资源与资源编排同时发挥作用才有助于企业绩效的提升。

(二)管理启示

第一,联盟组合资源多样性与企业绩效的负向关系表明资源的多样性特征并不总是有利于绩效的提升。这一结论与既有研究的部分结论相符,但值得注意的是本文主要基于企业战略与资源需求的匹配视角提出,具体表现在创业企业追求绩效主要采取创新策略,使得聚焦于创新战略的资源支撑对创业企业更加重要。具体到企业构建支撑战略发展的资源组合过程中,表明资源识取能力必须能够与企业的发展阶段相匹配,要有能力结合企业发展现状与发展战略对资源进行有效辨识,在此基础上使其能够为我所用。

第二,资源动员与资源协调对联盟组合资源多样性与创业企业绩效之间关系的调节效应说明,在创业企业成长过程中,资源本身的多样性水平可能并不是决定企业绩效的根本因素,也就是说,资源并非越多越好或是越同质越好,有效的资源编排是影响资源效应发挥的边界条件,也最终决定资源与企业绩效的关系。如果企业能够让资源动员与资源协调发挥最大化效用,则更容易发挥资源对企业战略的支撑作用,进而最大化实现资源价值。在这一过程中,创业企业能够通过提升创业导向水平,利用创新性、先动性以及风险承担的战略能力确保有效辨识的资源能够满足创新战略实施,同时通过联盟资源过程管理的制度化建设最大化资源之间的匹配与互补效应,进一步放大已有资源的战略价值。

(三)不足与未来研究方向

本文不可避免的存在一些研究思路与方法上的局限性,但这些局限也有可能为进一步研究拓展思路。第一,如前文所述,联盟组合多样性的测量是已有研究呈现矛盾结论的主要原因之一,尽管本研究深入到联盟组合多样性效应得以发挥的资源层次,但目前也仅仅关注到资源的类型特征,对资源的刻画还不够完整。在此基础上,未来研究可以进一步深入探索资源的其他维度,例如通过联盟所获取资源丰度的差异对创业企业绩效的影响,以更好地理解联盟战略如何影响资源不同维度的特征,从而对创业企业绩效产生不同影响。第二,本文着眼于创业企业所构建资源多样性以及相对应的资源编排策略的交互效应,未来研究可以进一步深入考察企业上述关系的动态变化。尽管都是创业企业,但是在创业企业的初创阶段与发展阶段,尤其

是IPO前后的不同,资源需求与资源构成都可能存在显著差异,由此可能产生一个有趣的研究话题,即从资源编排的视角管理者如何“编排”从一个资源组合到另一个更恰当的资源组合的过渡,以实现更好的企业绩效。最后,本文将行业作为控制变量,但不同行业对资源的需求显然呈现极大的差异,这使得未来研究如果进一步探索行业对资源的需求,并在此基础上深入挖掘差异化的资源配置与企业绩效的关系,将会更有实践价值。

主要参考文献

- [1]Baert C, Meuleman M, Debruyne M, et al. Portfolio entrepreneurship and resource orchestration[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*,2016, 10(4): 346-370.
- [2]Chirico F, Sirmon D G, Sciascia S, et al. Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*,2011, 5(4): 307-326.
- [3]Degener P, Maurer I, Bort S. Alliance portfolio diversity and innovation: The interplay of portfolio coordination capability and proactive partner selection capability[J]. *Journal of Management Studies*,2018, 55(8): 1386-1422.
- [4]Deken F, Berends H, Gemser G, et al. Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing[J]. *Academy of Management Journal*,2018, 61(5): 1920-1950.
- [5]Duysters G, Heimeriks K H, Lokshin B, et al. Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability[J]. *European Management Review*,2012, 9(3): 139-152.
- [6]Duysters G, Lokshin B. Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies[J]. *Journal of Product Innovation Management*,2011, 28(4): 570-585.
- [7]Jiang X, Liu H, Fey C, et al. Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach[J]. *Journal of Business Research*,2018, 87: 46-57.
- [8]Lee D, Kirkpatrick-Husk K, Madhavan R. Diversity in alliance portfolios and performance outcomes: A meta-analysis[J]. *Journal of Management*,2017, 43(5): 1472-1497.
- [9]Martinez-Noya A, Garcia-Canal E, Guillen M F. R&D outsourcing and the effectiveness of intangible investments: Is proprietary core knowledge walking out of the door?[J]. *Journal of Management Studies*,2013, 50(1): 67-91.
- [10]Mckenny A F, Short J C, Ketchen Jr D J, et al. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*,2018, 12(4): 504-521.
- [11]Penney C R, Combs J G. A transaction cost perspective of alliance portfolio diversity[J]. *Journal of Management Studies*,2020, 57(6): 1073-1105.
- [12]Piening E P, Salge T O, Schäfer S. Innovating across boundaries: A portfolio perspective on innovation partnerships of multinational corporations[J]. *Journal of World Business*,2016, 51(3): 474-485.
- [13]Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects[J]. *Journal of management*,2011, 37(5): 1390-1412.
- [14]Stam W, Arzlania S, Elfring T. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators[J]. *Journal of Business Venturing*,2014, 29(1): 152-173.
- [15]Subramanian A M, Soh P. Linking alliance portfolios to recombinant innovation: The combined effects of diversity and alliance experience[J]. *Long Range Planning*,2017, 50(5): 636-652.
- [16]van Doorn S, Heyden M L M, Volberda H W. Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: The interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity[J]. *Long Range Planning*,2017, 50(2): 134-144.
- [17]Van Wijk R, Nadolska A. Making more of alliance portfolios: The role of alliance portfolio coordination[J]. *European Management Journal*,2020, 38(3): 388-399.
- [18]Yi Y Q, Li Y, Hitt M A, et al. The influence of resource bundling on the speed of strategic change: Moderating effects of relational capital[J]. *Asia Pacific Journal of Management*,2016, 33(2): 435-467.

Do Right Things and Do Things Right: The Performance of Start-ups from the Perspective of Resource Orchestration

Deng Yu

(*Business School, Southwest University of Political Science & Law, Chongqing 401120, China*)

Summary: This paper proposes that entrepreneurial orientation provides a vision of resource mobilization for various resources provided by alliance portfolio, and alliance process management provides resource coordination to promote the effective utilization of alliance resources. On this basis, it further explores the theoretical boundary of resource diversity affecting the performance. The conclusions are as follows: Firstly, start-ups generate a high level of resource diversity by building alliance portfolio, but the multiple types of resources do not meet their innovation-oriented strategic needs and greatly increase the difficulty of their alliances and resource management, which finally result in the loss of enterprise performance. This is not consistent with the resource-based theory that supports the positive effect of alliance portfolio diversity. After in-depth analysis, it can be found that the transformation of resources into realized performance benefits requires resources to be both “useful” and “usable”, and diversified resources do not meet the above conditions for start-ups, so this research conclusion is a deepening of the resource-based view. Secondly, leverage, as the core process of the resource orchestration process, will have an impact on the mechanism of resource diversity. Specifically, entrepreneurship orientation increases the matching degree of “resources” and “strategy” of start-ups, and resource coordination improves the efficiency of resource allocation and utilization, which weakens the negative effect of resource diversity on entrepreneurship performance. The implications lie in that: Firstly, start-ups mainly adopt innovative strategies. Therefore, it is necessary to effectively identify resources according to the development status and strategy so that they can be useful. Secondly, if an enterprise can maximize the effectiveness of resource mobilization and coordination, resources will be easier to play the supporting role for corporate strategy, thereby maximizing the value of resources. Thirdly, start-ups can amplify the strategic value by improving the entrepreneurial orientation and the institutionalization of alliance resource process management. The contributions are that: Based on the uniqueness of start-ups, this paper reveals the negative effects of resource diversity, and responds to the paradox of alliance portfolio diversity. On this basis, resource orchestration theory is applied to explore how start-ups manage resources actions to realize the value of resources and to enhance performance, which expands people’s understanding of resource orchestration. At the same time, from the perspective of resource combination constructed by the enterprise, entrepreneurship orientation is regarded as the operational definition of resource mobilization, which enriches the theoretical connotation of entrepreneurial orientation.

Key words: resource diversity; entrepreneurial orientation; alliance process management; resource orchestration; alliance portfolio

(责任编辑:王雅丽)