

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.10.004

## 组织资源冗余：概念、测量、成因与作用

廖中举, 黄超, 姚春序

(浙江理工大学经济管理学院, 浙江杭州 310018)

**摘要:** 资源冗余一直是资源基础理论、委托代理理论等关注的焦点。在过去的30年中, 有关资源冗余的研究取得了大量的成果。在对资源冗余相关文献系统梳理的基础上, 本研究剖析了资源冗余的内涵、分类结构与测量方法, 围绕外部环境、风险倾向、组织以往绩效、组织规模与年龄等探究了资源冗余的影响因素, 重点阐释了资源冗余与企业经济绩效之间的机制, 包括技术创新、社会责任以及多元化战略的中介作用, 行业动态性、风险资本等的调节作用。本研究为组织资源冗余研究提供了新的思路, 丰富了资源基础理论, 也为组织合理配置资源提供了有益的借鉴。

**关键词:** 资源冗余; 创新冗余; 管理冗余; 风险资本; 经济绩效

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)10-0049-11

### 一、引言

为了降低不确定性风险、确保战略决策的及时性等, 资源冗余成为现实企业管理中的一个普遍现象; 然而, 面对激烈的竞争环境, 部分企业大幅度甚至过度缩减冗余资源。因此, 冗余资源是否对企业有必要存在大量的争议。以往关于资源冗余对企业绩效作用的研究也未得出一致的结论, Singh (1986) 认为资源冗余对企业绩效有正向影响, Davis和Scout (1992)、Greenley和Oktemgil (1998) 等得出负向影响的结论, 而后续研究发现两者之间存在不确定关系, 例如, 正U形 (Bromiley, 1991)、倒U形 (Nohria和Gulati, 1996; Tan和Peng, 2003)、转置的S形 (蒋春燕和赵曙明, 2004) 以及受情境因素的影响 (Bradley等, 2011; Vanacker等, 2013) 等。此外, 资源冗余的具体构成, 如何测量资源冗余, 以及究竟哪些因素会导致组织资源冗余的差异性, 也缺乏统一的结论。因此, 开展组织资源冗余的研究, 挖掘资源冗余的成因、剖析

收稿日期: 2016-06-27

基金项目: 浙江省高校重大人文社科项目攻关计划项目 (2014QN045)

作者简介: 廖中举 (1985—), 男, 浙江理工大学经济管理学院讲师 (通讯作者);

黄超 (1993—), 女, 浙江理工大学经济管理学院硕士研究生;

姚春序 (1966—), 男, 浙江理工大学经济管理学院教授, 硕士生导师。

资源冗余作用结果的不确定性等，具有重要的意义。

从理论意义上而言，通过梳理资源冗余的相关研究成果，整合形成清晰的研究框架，为未来的研究提供了借鉴；同时，丰富了资源基础理论、委托代理理论等在资源冗余研究领域的运用。从实践意义而言，在对资源冗余的构成进行区分的基础上，研究影响资源冗余的因素，例如，从外部环境、组织的风险倾向等方面深入剖析资源冗余对组织绩效的作用机理，有利于组织合理的配置各类资源，实现竞争优势的提升。本研究基于对文献的系统梳理，从资源冗余的概念界定出发，采用组织理论和代理理论对其内涵进行了阐释；厘清了资源冗余的类型，以及各种资源冗余的测量方法，在此基础上探究了影响资源冗余的各类因素，重点剖析了资源冗余对企业绩效、技术创新、多元化战略的作用结果；最后得出了研究结论，提出了未来研究的四个方向。本研究可能具有以下几个方面的创新点：系统的梳理了资源冗余的内涵、分类与测量方式，有利于清晰地认识资源冗余的构成及其测量方法；挖掘了资源冗余的前因和资源冗余作用于企业行为、能力及绩效的作用机制，为后续更加深入的研究提供了理论借鉴。

## 二、组织资源冗余的概念辨析与结构分类

### （一）组织资源冗余的概念辨析

资源是被半永久地捆绑在公司的有形或无形资产，它由公司控制，并用于使公司能够制定和实施提高效率与效益的战略（Wernerfelt, 1984）。资源冗余又称冗余资源，在字面上指的是企业中过剩的、暂时闲置的资源，例如，Bromiley（1991）将其界定为“在既定的规划周期内，组织存储的可用的过剩资源”。从资源冗余对企业的作用出发，国内外学者对资源冗余的内涵界定可以分为两个方面（Richtnér等，2014）。

一方面，组织理论认为资源冗余具有积极的作用，当企业面对外部环境变化时，它能够起到缓冲的作用，为企业战略的制定提供灵活性。例如，Greenley和Oktemgil（1998）、Gentry等（2016）认为资源冗余是指那些还没有被充分部署的资源，但它使得公司能够适应环境变化，为公司制定战略选择以寻求机会提供了灵活性的手段；Levinthal和March（1993）指出它是一种知识库存，没有一个明确的目标，但最终面对不确定和动态环境时是可用的；George（2005）将其界定为“潜在的可利用资源，为实现组织的目标，可被转移或重新部署”。

另一方面，代理理论认为资源冗余对企业具有消极作用，代理理论从委托—代理关系出发，提出组织是由委托人和代理人通过契约所构成的综合体，而冗余资源的存在仅仅对作为管理者的代理人有利，对于整个企业而言冗余意味着资源的浪费、低效。其中，Nohria和Gulati（1996）、Zona（2012）等认为冗余资源是超出生产既定水平的产量所需最低投入的那部分资源存积，例如，额外的人员、闲置资本等；Cheng和Kesner（1997）提出冗余资源是闲置在企业中增加成本、降低运营效率的资源，组织有必要减少或消除一定的冗余。将主要学者对资源冗余的界定进行了整理，见表1。

从表1中可以看出，国内外学者基于不同的理论视角，对资源冗余做出了界定，既有正面的界定，也有负面的界定，但它们主要围绕“过剩、闲置”的作用展开。组织理论侧重资源冗余中“过剩、闲置”的未来作用，认为资源冗余对企业应对环境变化十分

表1 资源冗余的内涵

类别	界定	作者
组织理论观点	那些还没有被充分部署的资源，但它使得公司能够适应环境变化，为公司制定战略选择以寻求机会提供了灵活性的手段	Greenley和Oktemgil（1998），Gentry等（2016）
	一种知识库存，没有一个明确的目标，但最终面对不确定和动态环境时是可用的	Levinthal和March（1993）
	潜在的可利用资源，为实现组织的目标，可被转移或重新部署	George（2005）
代理理论观点	超出生产既定水平的产量所需最低投入的那部分资源存积	Nohria和Gulati（1996），Zona（2012）
	闲置在企业中增加成本、降低运营效率的资源，组织有必要减少或消除一定的冗余	Cheng和Kesner（1997）
其他观点	在既定的规划周期内，组织存储的可用的过剩资源	Bromiley（1991）

资料来源：根据相关文献整理。

有利；而代理理论的关注点在于“过剩、闲置”的当前作用，认为其会增加企业目前的生产成本、降低生产效率等。因此，结合上述文献，本研究将资源冗余界定为：满足企业正常经营业务需求后暂时闲置的，但未来可能被利用的资源存积。

## （二）组织资源冗余的结构分类

冗余的资源以多种形式存在于企业之中，可以依据不同的标准对其分类，主要包括资源是否被用于实现战略目标、资源的易恢复程度、资源流动性和使用灵活性等。

首先，多余资源与战略目标。根据多余资源是否被用于实现战略目标，Cyert和March（1963）将资源冗余划分为未被吸收的冗余与已被吸收的冗余两个类别。未被吸收冗余指的是未被利用的流动资源，例如，手头现金、可利用的融资或应急团队被暂时或故意闲置，但可以迅速转移到用于提高产量或满足其他一些目标；吸收冗余是被利用的资源发挥一种有意的作用，但产生多余的组织费用，例如，闲置产能或过剩人员（Thomson和Millar，2001）。

其次，资源的易恢复程度。另外一个分类是基于“易恢复程度”将资源冗余分为未被吸收的冗余、已吸收的冗余和潜在的冗余（Bourgeois，1981；Singh，1986）。未被吸收的冗余大部分是流动的，并可用于替代方案；已吸收的冗余已经被利用，但经有效调配后可被最终利用；潜在的冗余与企业用于将来吸引更多的财务资源的能力相关（Esposito De Falco和Renzi，2015）。

最后，冗余资源还存在其他的分类方式，例如，基于流动性和使用灵活性两个维度水平的高低，Sharfman等（1998）将冗余资源分为非沉淀性和沉淀性冗余资源两类（李晓翔和刘春林，2011）；按照资源的性质，Mousa和Reed（2013）将资源冗余划分为财务冗余、创新冗余和管理冗余。

## 三、组织资源冗余的测量

### （一）财务指标测量

参照不同的分类方法，资源冗余的测量也不尽相同，已有研究中大多利用财务指标来测量各类资源冗余。Bourgeois（1981）综合早期研究中的测量方式，将资源冗余分为三类对其进行测量，此类方法得到了较多学者的认同并被广泛采用。流动比率（流动资

产/流动负债)用于测量可用的资源冗余,它表明企业的流动资产满足当前债务的能力;股权资产负债率,表明企业的闲置借贷能力,用于测量潜在的资源冗余;管理费用占销售额的比例,用于测量可恢复的资源冗余(Cheng和Kesner,1997)。

其他类似的研究也同样采用财务指标来衡量资源冗余,例如,财务冗余可采用公司的年度流动比率衡量——流动资产除以流动负债(Malen,2015);不同的财务指标也被用于测量可用的、可恢复的、潜在的资源冗余。其中,财务冗余采用现金存量测量、可恢复的冗余采用应收账款和库存测量、潜在冗余采用资产负债率的对数测量(Bradley等,2011)。Singh(1986)直接使用现金及现金证券与流动负债的比率来表示企业的未被吸收冗余,成本费用率及运营资本占销售收入的比率表示已吸收的冗余。蒋春燕和赵曙明(2004)用流动率(当前资产/当前负债)、资产负债率(所有者权益/总负债)、销售管理和一般费用对销售收入的比率来整体表示企业的资源冗余。

此外,Geoffrey Love和Nohria(2005)将资源冗余分为绝对冗余和相对冗余,并指出绝对冗余资源是嵌入于组织内部的可量化的,能够用财务指标来直接测量,而相对冗余资源则是难以识别的,测量时需要对其进行适度处理。

#### (二) 问卷与非财务指标测量

多题项问卷、员工数量等也被广泛用于测量企业的资源冗余,尤其在问卷测量方面,Troilo等(2014)、Moreno等(2009)、Nohria和Gulati(1996)等展开了大量的研究。Troilo等(2014)基于Atuahene-Gima(2005)的研究,采用3项条款测量企业的资源冗余:有未使用的资源以在短时间内为战略举措提供支持;有大量可用的资源以在短期内为举措提供支持;在短时间内获取资源以支持新的战略举措,没有任何问题。该量表的信度值为0.82,各个测量条款的因子载荷值也都大于0.75(5点量表)。Moreno等(2009)采用Nohria和Gulati(1996)中的2项条款测量资源冗余,以管理者主观判断打分的形式来测量企业冗余(1表示该产出不受影响,7表示产出会下降20%或更多):假设企业的发展情况突变,你的部门所有人的10%的时间都必须花在与部门的任务和职责完全无关的事务上,你的产出在明年会受到影响的程度;假设由于类似的发展,你部门的年度经营预算减少了10%,你明年工作受到影响的程度。

其次,非财务指标测量。除了问卷测量,客观的非财务指标测量也被用于测量资源冗余。例如,Lecuona和Reitzig(2014)在研究资源冗余时采用普通员工数量衡量低嵌入性冗余、专家数量衡量高嵌入性冗余;Hendricks等(2009)采用库存天数衡量操作性冗余;Mousa和Reed(2013)对创新与管理冗余采用研发投入/公司资产-行业平均研发投入/行业平均资产、专利数量/公司资产-行业平均的专利数量/行业平均资产、高管数量/公司资产-行业平均高管数量/行业平均资产等指标测量。

将资源冗余的财务指标、问卷及其他测量方法进行归纳,见表2。

#### 四、组织资源冗余的影响因素

首先,行业外部环境。按照组织理论的观点,企业储备大量的资源是有必要的,当外部环境发生变化时,资源能够降低外部环境的负面影响,起到缓冲的作用。Sharfman等(1988)识别出了外部环境中影响企业资源冗余的因素:外部环境变化越快、越大,

企业越需要更多的资源冗余；市场越易于盈利，企业越会降低资源冗余；行业类别对资源冗余也具有影响，与制造行业的企业相比，服务行业的企业通常需要更多的资源冗余；就行业生命周期而言，处于成熟阶段的企业通常保持更低的资源冗余。

表2 资源冗余的测量

测量方法	测量指标	作者
财务指标	流动比率、股权资产负债率、管理费用占销售额的比例	Bourgeois (1981), Cheng和Kesner (1997), Malen (2015)
	现金存量测量、应收账款和库存测量、资产负债率的对数测量	Bradley等 (2011)
问卷测量	3项条款 (5点量表), 信度值为0.82	Troilo等 (2014)
	2项条款, 以管理者主观判断打分的形式来测量 (1表示该产出不受影响, 7表示产出会下降20%或更多)	Moreno等 (2009)
其他指标	普通员工数量、专家数量	Lecuona和Reitzig (2014)
	库存天数	Hendricks等 (2009)
	研发投入/公司资产-行业平均研发投入/行业平均资产、专利数量/公司资产-行业平均专利数量/行业平均资产等	Mousa和Reed (2013)

资料来源：根据相关文献整理。

其次，组织规模与年龄。规模始终被认为是战略和组织研究中的一个重要的变量，这意味着更大的组织具有更丰富的资源。这些潜在的和现有的资源可以用来实现组织的目标，并通过转移或重新分配以确保理想的组织绩效 (Ho和Peng, 2016)。随着企业年龄的增加，企业逐渐认识到如何有效的配置资源，成立时间较长的企业更倾向于将资源冗余以低流动性冗余的形式储存，其沉淀冗余数量可能较多；而成立时间较短的企业则可能倾向于维持较多的高流动性冗余，其非沉淀冗余数量可能较多 (李晓翔和刘春林, 2010)。

再者，组织前期绩效。根据Cyert和March (1963) 的理论，资源冗余会随着企业的绩效增加，从而防止期望水平的过度上升；但逆境中，资源冗余下降，期望水平维持不变。因此，资源冗余用来稳定期望水平和吸收环境的波动 (Singh, 1986)。Singh (1986) 进一步发现良好的前期绩效与已吸收、未吸收的资源冗余相关，已吸收的资源冗余在组织绩效对风险承担的过程中起到中介作用，即良好的前期绩效会导致已吸收的资源冗余增加，这又会导致更大的冒险行为。

第四，组织风险倾向。风险倾向描述的组织采取或规避风险的倾向 (廖中举, 2015)，企业决策活动具有不确定性，资源冗余作为企业的一项决策活动受其风险倾向的影响，企业风险倾向程度的不同也会造成对资源冗余持有的不同。风险规避型企业更倾向于存储较多的资源冗余以应对未来可能出现的突发情况，而风险偏好型企业则更可能减少资源冗余并提高资源的利用率；同时，由于各种类别的冗余资源的作用存在差异，也导致风险倾向的影响作用。例如，相比起高流动性冗余资源，低流动性冗余资源能够更直接和更有效地缓冲环境变化，保护企业的核心活动免受影响，风险倾向高的企业常常维持较多的低流动性冗余资源 (李晓翔和刘春林, 2010)。

最后，部分研究发现企业的决策类型、长期导向、管理者的特征等也对资源冗余具

有影响作用。例如，方润生等（2009）研究证实，非程序化决策对物质资源冗余和人力资源冗余具有正向影响，程序化决策与关系资源具有显著的正相关关系；Breton-Miller和Miller（2015）提出长期导向的家族企业在构建与使用冗余资源方面要优于其他企业。

## 五、组织资源冗余的绩效作用机制

### （一）资源冗余对组织经济绩效的直接作用

现有文献中关于资源冗余与企业绩效的研究十分丰富，早期的研究认为资源冗余与企业绩效呈线性相关，但研究结果却有正有负，存在较大争论。也有学者提出受时间序列、企业生命周期等因素的影响，资源冗余与企业经济绩效之间存在着非线性的关系，即正U形、倒U形、转置的S形关系等。

首先，资源冗余对组织经济绩效的正向影响作用。组织行为学家认为，资源冗余将增加实验、创新和冒险，并允许企业尝试新的项目，例如，产品进入市场，虽然这样的项目可能会有风险，但对企业的绩效至关重要。此外，资源冗余保护公司免于动荡的环境（O'Brien, 2003; George, 2005; Sapienza等, 2006; Vanacker等, 2013），因此，资源冗余对企业的经济绩效具有正向促进作用。例如，Miller和Leiblein（1996）研究发现可恢复冗余与资产回报率存在正相关关系，李文君和刘春林（2012）研究表明非沉淀性冗余、沉淀性冗余正向影响企业的资产净利率。

其次，资源冗余对组织经济绩效的负向影响作用。一些学者认为，资源冗余造成了低效和浪费，不利于企业的经济绩效，它减少了对有效项目的投资，尤其是减少了创业的独创性；资源冗余容易导致管理者利用冗余资源来进行过度的分散投资和多元化，也可能使企业家过度自满和过于乐观，安于现状，从而削弱企业对市场的快速反应，因而资源冗余可能降低企业的经济绩效。Davis和Scout（1992）、Greenley和Oktemgil（1998）等研究也表明资源冗余对企业的经济绩效具有负向影响作用。

最后，资源冗余对组织经济绩效的非线性影响作用。部分学者综合行为理论、资源限制理论的观点，提出资源冗余与企业的经济绩效之间存在非线性关系。例如，李晓翔和刘春林（2011）以上市公司作为研究样本，发现在经营状况不良的企业中，资源冗余和企业经济绩效之间均存在正U形关系，而在经营状况良好的企业中，资源冗余和企业经济绩效之间存在倒U形关系。蒋春燕和赵曙明（2004）选用中国278家上市公司从1994年至2001年的数据作为样本，综合了先前研究中关于资源冗余和绩效关系的结论，结果证实资源冗余和企业经济绩效之间均存在转置S形的关系。

### （二）资源冗余与组织经济绩效之间的中介作用机制

在研究资源冗余与组织经济绩效之间关系的基础上，Troilo等（2014）、Voss等（2008）、Kang等（2016）学者选取技术创新、社会责任行为、多元化战略等中介变量，尝试着以“资源—行为—绩效”与“资源—能力—绩效”的逻辑打开两者之间的黑箱。

首先，技术创新。资源冗余为企业提供了更高的灵活性以抓住用于产生突破性创新的市场和技术机会，这些企业有更大能力去获得和开发需要降低与激进型创新相关高风险的知识，并有助于确保持续投资和支持激进创新过程的不同阶段，因此，资源冗余对激进型创新具有正向的促进作用，两者之间存在线性关系（Troilo等, 2014; Hughes等,

2015)。为检验企业的创新行为是否是资源驱动，Malen（2015）采用2000年至2014年间的2 231家美国制造业企业的数据，实证分析表明：人力资源和物质资源冗余与高水平创新活动有关，而当企业同时具有更广泛的未被吸收财务冗余时，两者之间的关系更强。针对利用型和探索型创新，Voss等（2008）研究发现，已吸收的、一般性的资源与利用型创新正相关，与探索型创新负相关；然而，未吸收的资源，无论是一般的还是稀缺的，均会导致高水平的探索型创新、低水平的利用型创新，但只有当感知环境威胁高的时候才成立。

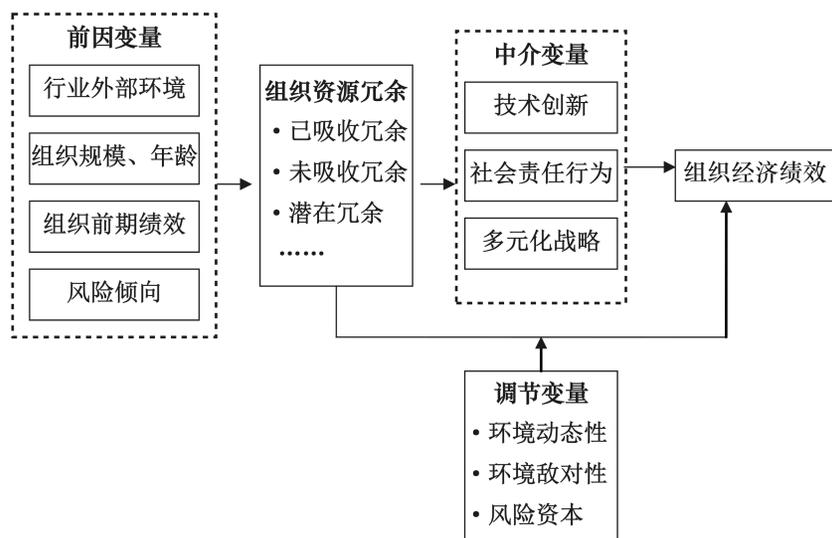
其次，社会责任行为。资源冗余为短期绩效的需求提供了缓冲，使管理人员能够采取长期的观点，并尝试新的战略；由于环境投资往往被视为显著的支出，是长期的回报，因此，具有冗余资源的企业更加倾向于这样的投资，Leonidou等（2013）也证实资源冗余对企业的绿色产品、绿色定价、绿色分销等体现企业社会责任的绿色活动具有促进作用。然而，Kang等（2016）却发现资源冗余实际上在几年后可能会导致企业社会责任行为的下降，事后采访了11位高层管理者给出的原因是：当公司的业绩突然增加，即资源冗余增加时，他们一般不会增加与业务非相关的投资，例如，履行企业社会责任行为以努力避免危及其丰厚的年薪。

最后，多元化战略。企业的多元化战略对企业资源的数量、类别等提出了更高的要求，当企业具有过剩的资源时，为了更好地配置资源，企业往往实施多元化战略，可用冗余、可恢复冗余与潜在冗余越多，企业的多元化程度越高（刘冰等，2011）。资源冗余也会影响企业的战略转型，贾晓霞和张瑞（2013）发现专用性冗余资源对企业的战略转型存在正向促进作用，一般性冗余资源与企业战略转型之间存在正U形关系，而且这两类资源对进行战略转型的影响受市场导向和企业家导向的差异性的调节。

### （三）资源冗余与组织经济绩效之间的调节作用机制

针对资源冗余与组织经济绩效之间的不确定关系，Bradley等（2011）、Vanacker等（2013）等考虑了情境因素的影响，环境敌对性、风险资本投资者等在资源冗余对企业经济绩效影响的过程中起到调节作用。资源冗余对组织经济绩效的影响受外部环境所调节，虽然财务冗余确实提供了缓冲能力（在敌对和动态环境中），以及用于实验的灵活性（在宽松和动态的环境中），但就新成立的企业而言，财务冗余和绩效之间的正相关关系在敌对的环境中要更强（Bradley等，2011）。此外，风险资本的调节作用也被证实，风险资本投资者正向调节财务资源冗余、人力资源冗余与企业绩效之间的关系，而天使投资人仅仅正向调节人力资源冗余与企业绩效之间的关系（Vanacker等，2013）。

资源冗余还被其他研究当作重要的调节变量，并得到了证实。例如，Moreno等（2009）基于202位质量管理者的数据发现资源冗余调节组织学习对质量管理的正向作用；Su等（2011）基于中国企业的调查，结果发现创业战略制定对企业绩效具有显著的正向影响，但为实现创业战略制定对企业绩效的影响，企业既需要灵活的人力资源，又需要未吸收的资源冗余，而不是其中之一，即灵活的人力资源 and 未吸收的资源冗余两者同时在创业战略制定对企业绩效影响的过程中起到正向调节作用。基于上述研究，可以清晰地形成组织资源冗余的研究框架，包括资源冗余的成因及其作用结果机制，见图1。



资料来源：根据相关文献整理。

图1 组织资源冗余研究整体模型

## 六、研究结论与未来展望

### （一）研究结论

先前学者围绕资源冗余的内涵界定、维度构成与测量方法、资源冗余的前因与结果等多个方面展开了研究，对深入了解资源冗余的特点，以及更好的利用冗余、优化资源配置提供了依据。具体而言，本研究主要得出以下几个方面的结论：

首先，资源冗余的构成与测量研究日益成熟。依照多余的资源是否被用于实现战略目标（Cyert和March，1963）、资源的易恢复程度（Bourgeois，1981；Singh，1986）、资源的流动性和灵活性（Sharfman等，1998）等，资源冗余被划分为多个类别。在测量方面，Malen（2015）、Bradley等（2011）、Geoffrey Love和Nohria（2005）等采用现金存量、流动率、资产负债率等财务指标对资源冗余进行测量；除了财务指标，Troilo等（2014）、Moreno等（2009）、Nohria和Gulati（1996）等采用多项问卷、员工数量等测量企业的资源冗余。

其次，外部环境、风险倾向、以往绩效等因素对组织资源冗余具有影响作用。现有研究主要从企业层面考查资源冗余的前置因素，包括企业的年龄、规模、以往绩效（Ho和Peng，2016；Singh，1986）等，少数研究也涉及外部环境（Sharfman等，1988）、风险倾向（李晓翔和刘春林，2010）等因素的影响，这也为未来研究在剖析资源冗余的相关问题时，将企业的规模、年龄等因素作为控制变量，提供了实证依据。

最后，资源冗余与企业行为、绩效等因素之间具有不确定性关系。资源冗余的作用结果是先前研究关注的重点，大量学者研究了资源冗余对企业技术创新（Troilo等，2014；Voss等，2008）、社会责任（Leonidou等，2013）、多元化战略（刘冰等，2011）以及企业绩效（Vanacker等，2013；Greenley和Oktemgil，1998；李晓翔和刘春林，2011）等的作用，得出了丰富的结论。其中，资源冗余对企业的技术创新、经济绩效等是否具有正向促进作用，以往的研究未给出一致的结论，尤其是资源冗余与企业经

济绩效之间存在正相关、负相关、U形、S形等关系，这也使得企业是否有必要储备大量的冗余资源，缺乏一致的实证结果支持；然而，部分研究也发现资源冗余受企业经济绩效的影响，导致两者之间的因果关系更加模糊。

## （二）未来展望

以往的研究在取得进展的同时，也存在着几个方面的不足，构成了未来研究的方向。其一，关于资源冗余的构成还缺乏统一的标准，导致资源冗余的具体构成是什么缺乏清晰的答案。部分学者对资源冗余的分类与测量并不一致，或者对资源冗余进行划分后，缺乏相应的测量量表，少数学者也采用单一财务指标或单一题项测量整体资源冗余，使得量表的内容效度偏低。因此，在对资源冗余的构成清晰划分的基础上，特别在中国情境下，开发出信度和效度良好的资源冗余测量量表是下一步的研究方向。其二，资源冗余的前因研究相对偏少，处于起步阶段，以至于难以认清资源冗余是如何形成的。先前的研究在分析外部环境、企业年龄、企业规模等因素对资源冗余的影响时，也未充分考虑调节因素的作用，即这些因素对资源冗余的影响受哪些潜在因素的调节，不同的影响因素之间是否存在交互效应等，也是未来研究需要进一步关注的方向。其三，在资源冗余的作用结果方面，多数关于资源冗余的研究未充分考虑中国情境的影响，需要未来加以深化。此外，由于资源冗余与组织行为、绩效等存在不确定的关系，未来的研究也可采用纵向数据，充分识别两者之间的因果关系。其四，随着企业战略情境的动态变化，资源冗余的形成因素与绩效作用机制可能会变得更加复杂，这对未来的实证研究提出了更高的要求，未来研究在检验资源冗余与其他变量之间的因果关系时，不仅需要对具体情境进行限制，也需要获取动态数据，以使得研究结论更加清晰。

## 主要参考文献

- [1]方润生, 陆振华, 王长林, 等. 不同类型冗余资源的来源及其特征: 基于决策方式视角的实证分析[J]. 预测, 2009, (5): 59-64.
- [2]贾晓霞, 张瑞. 冗余资源、战略导向对制造业企业战略转型的影响研究[J]. 中国科技论坛, 2013, (5): 84-90.
- [3]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, (4): 108-115.
- [4]李文君, 刘春林. 突发事件情境下冗余资源与企业绩效的关系研究——基于机会的调节作用[J]. 现代管理科学, 2012, (5): 15-17.
- [5]李晓翔, 刘春林. 高流动性冗余资源还是低流动性冗余资源——一项关于组织冗余结构的经验研究[J]. 中国工业经济, 2010, (7): 94-103.
- [6]李晓翔, 刘春林. 冗余资源与企业绩效关系的情境研究——兼谈冗余资源的数量变化[J]. 南开管理评论, 2011, (3): 4-14.
- [7]廖中举. 组织风险倾向研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2015, (8): 78-86.
- [8]刘冰, 符正平, 邱兵. 冗余资源、企业网络位置与多元化战略[J]. 管理学报, 2011, (12): 1792-1801.
- [9]Atuahene-Gima K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation[J]. Journal of Marketing, 2005, 69(4): 61-83.
- [10]Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack[J]. Academy of Management Review, 1981, 6(1): 29-39.
- [11]Bradley S W, Shepherd D A, Wiklund J. The importance of slack for new organizations facing 'tough' environments[J]. Journal of Management Studies, 2011, 48(5): 1071-1097.
- [12]Breton-Miller L, Miller D. The arts and family business: Linking family business resources and performance to industry characteristics[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2015, 39(6): 1349-1370.
- [13]Bromiley P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance[J]. Academy of Management Journal, 1991,

34(1): 37–59.

- [14]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): 1–18.
- [15]Cyert R M, March J G. A behavioral theory of the firm[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1963.
- [16]Davis G F, Stout S K. Organization theory and the market for corporate control: A dynamic analysis of the characteristics of large takeover targets, 1980–1990[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4): 605–633.
- [17]Esposito De Falco S, Renzi A. The role of sunk cost and slack resources in innovation: A conceptual reading in an entrepreneurial perspective[J]. *Entrepreneurship Research Journal*, 2015, 5(3): 167–179.
- [18]Gentry R, Dibrell C, Kim J. Long-term orientation in publicly traded family businesses: Evidence of a dominant logic[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40(4): 733–757.
- [19]Geoffrey Love E, Nohria N. Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977–93[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1087–1108.
- [20]George G. Slack resources and the performance of privately held firms[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(4): 661–676.
- [21]Greenley G E, Oktemgil M. A comparison of slack resources in high and low performing British companies[J]. *Journal of Management Studies*, 1998, 35(3): 377–398.
- [22]Hendricks K B, Singhal V R, Zhang R R. The effect of operational slack, diversification, and vertical relatedness on the stock market reaction to supply chain disruptions[J]. *Journal of Operations Management*, 2009, 27(3): 233–246.
- [23]Ho S S H, Peng M Y P. Managing resources and relations in higher education institutions: A framework for understanding performance improvement[J]. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2016, 16(1): 279–300.
- [24]Hughes M, Eggers F, Kraus S, et al. The relevance of slack resource availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation[J]. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 2015, 26(1): 116–138.
- [25]Kang C, Germann F, Grewal R. Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance[J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(2): 59–79.
- [26]Lecuona J R, Reitzig M. Knowledge worth having in “excess” : The value of tacit and firm-specific human resource slack[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(7): 954–973.
- [27]Leonidou C N, Katsikeas C S, Morgan N A. “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off?[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, 41(2): 151–170.
- [28]Levinthal D A, March J G. The myopia of learning[J]. *Strategic management Journal*, 1993, 14(S2): 95–112.
- [29]Malen J. Motivating and enabling firm innovation effort: Integrating penrosian and behavioral theory perspectives on slack resources[J]. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 2015, 49(1): 37–54.
- [30]Miller K D, Leiblein M J. Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(1): 91–122.
- [31]Moreno A R, Fernandez L M M, Montes F J L. The moderating effect of slack resources on the relation between quality management and organisational learning[J]. *International Journal of Production Research*, 2009, 47(19): 5501–5523.
- [32]Mousa F T, Reed R. The impact of slack resources on high-tech IPOs[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(5): 1123–1147.
- [33]Nohria N, Gulati R. Is slack good or bad for innovation?[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1245–1264.
- [34]O'Brien J P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(5): 415–431.
- [35]Richtner A, Åhlström P, Goffin K. “Squeezing R&D” : A study of organizational slack and knowledge creation in NPD, using the SECI model[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(6): 1268–1290.

- [36]Sapienza H J, Autio E, George G, et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 914–933.
- [37]Sharfman M P, Wolf G, Chase R B, et al. Antecedents of organizational slack[J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(4): 601–614.
- [38]Singh J V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making[J]. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(3): 562–585.
- [39]Su Z F, Xie E, Wang D, et al. Entrepreneurial strategy making, resources, and firm performance: Evidence from China[J]. *Small Business Economics*, 2011, 36(2): 235–247.
- [40]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): 1249–1263.
- [41]Thomson N, Millar C C J M. The role of slack in transforming organizations: A comparative analysis of east German and Slovenian companies[J]. *International Studies of Management & Organization*, 2001, 31(2): 65–83.
- [42]Troilo G, De Luca L M, Atuahene-Gima K. More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 259–277.
- [43]Vanacker T, Collewaert V, Paeleman I. The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors[J]. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(6): 1070–1096.
- [44]Voss G B, Sirdeshmukh D, Voss Z G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(1): 147–164.
- [45]Wernerfelt B. A resource-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171–180.
- [46]Zona F. Corporate investing as a response to economic downturn: Prospect theory, the behavioural agency model and the role of financial slack[J]. *British Journal of Management*, 2012, 23(S1): S42–S57.

## **Organizations' Slack Resources: Definition, Measurement, Antecedents and Outcomes**

Liao Zhongju, Huang Chao, Yao Chunxu

*(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)*

**Abstract:** The slack resources have been the focus of resource-based theory, agency theory and so on. Over the past thirty years, the research on slack resources has made a lot of achievements. On the basis of the systematic review of relevant literature, this paper analyzes the connotation, classification structure and measurement methods of slack resources, and explores the factors affecting slack resources from the perspectives of external environment, risk propensity, previous organizational performance and organizational size & age. And it illustrates the relationship between slack resources and corporate economic performance, especially the mediating role of technological innovation, social responsibilities and diversification strategy, and the moderating role of industry dynamism and venture capital. It provides a new idea for the research of organizational slack resources, enriches resource-based theory, and also offers useful reference for reasonable resource allocation in organizations.

**Key words:** slack resources; innovation slack; managerial slack; venture capital; economic performance

(责任编辑: 子文)