

战略柔性与其竞争绩效:环境动荡性的调节效应

王永贵, 邢金刚, 李元
(南开大学国际商学院, 天津 300071)

摘要: 作为一种特殊的竞争能力, 战略柔性日益成为驱动企业竞争绩效的战略要素, 因而备受关注. 通过对前人研究成果进行回顾和总结, 重点探讨战略柔性与其核心能力、企业竞争绩效之间的关系以及环境动荡性所扮演的特殊中介角色, 并运用来自中国企业的调研数据, 利用基于偏最小二乘法 (partial least square) 的结构方程模型 (SEM) 验证了不同类型的环境动荡性在战略柔性与企业竞争绩效之间的关系中的调节效应.

关键词: 战略柔性; 核心能力; 竞争绩效; 环境动荡性; 调节效应

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9307(2004)06-0070-09

0 引言

在当前动态的环境下, 战略柔性与其核心能力日益成为竞争优势赖以产生的重要源泉^[1]. 许多企业正努力强化战略柔性及其展开体系, 持续地获取、积蓄、运用和更新当前和未来竞争所需的各种资源与能力, 以期构建起以战略柔性和核心能力为基础的动态竞争优势体系^[2]. 然而, 目前国内有关战略柔性的探讨, 特别是战略柔性与其核心能力之间的关系及其对企业竞争绩效的影响的研究却为数不多, 检测环境动荡性调节效应的实证研究则更为罕见.

1 理论背景与研究命题

在当前的超强竞争环境里, 战略柔性成为企业竞争制胜和实现持续成长的关键所在^[2-4], 对企业竞争绩效具有重要的影响. 这种影响有多大? 影响方式是什么? 环境动荡性怎样影响战略柔性与企业竞争绩效的关系? 作为一种特殊的竞争能力, 战略柔性与其核心能力之间存在着什么关系?

1.1 战略柔性及其影响

时至今日, 有关柔性的探讨可谓不少, 但人们对柔性的界定仍存在差异^[3]: 在动态权变理论中, 组织柔性被视作在组织与环境间维持动态适合的一种组织潜力; 激进创新学派认为, 柔性是抛弃惯例以便提高适应和利用未来机会的组织能力^[5]; 在战略管理领域, 战略柔性被视作一种战略资产, 是企业对大规模的、充满不确定的、对企业绩效有重大影响的、快速的环境变化的适应能力, 是在环境的不确定性和环境的变化性的影响下, 有效管理“技术密集型企业所面临的多变环境”的能力, 主要由柔性资源与能力以及广泛的战略规划构成^[6]; 动态能力模型认为, 柔性是开发能够在未来的不同环境中仍然有效的资源 (包括能力) 的管理能力^[7].

综上所述, 战略柔性实际上是组织为了达到控制自己命运的目标而与内部和外部环境互动, 进而持续地塑造环境或及时进行调整并做出快速反应的能力^[8]. 通过对柔性进行管理, 企业可以为“应急战略所需要的管理能力与组织资源”创造出一组柔性, 并对“无意识的秩序”^[9]和“控制中的混乱”^[10]进行管理. 也就是说, 企业有能力对意外情

收稿日期: 2003-04-22; 修订日期: 2004-07-20.

基金项目: 国家社会科学基金青年资助项目 (02CL004); 国家自然科学基金青年基金资助项目 (70202002); 国家自然科学基金资助项目 (70472052).

作者简介: 王永贵 (1973—), 男, 东北人, 博士, 副教授.

况做出反应,能够采取旨在更新核心能力与战略资源的创新活动,也能够实施旨在提升核心能力与战略资源的持续改进活动,并进而实现较高的竞争绩效。随着技术变革速度不断加快,成本不断上升,顾客偏好的快速转换和市场剧变以及不连续创新和高技术产业的日益交融,企业面临的环境呈现越来越大的动荡性,要求企业在战略方面更富有柔性,积极构建动态环境下赖以成功的战略柔性^[11,12]。另外,戴斯把战略柔性视作高绩效的关键所在^[13];迈克尔等人则进一步指出:在21世纪企业竞争成败的关键因素中,战略柔性首当其冲,是最重要、最关键的要素,它和核心能力在互动的过程中,共同对企业竞争力产生影响^[14],对顾客感知价值、新产品绩效和企业总体绩效产生积极影响。这样不难得出如下命题:

命题1 战略柔性对顾客感知价值具有积极影响。

命题2 战略柔性对新产品绩效具有积极影响。

命题3 战略柔性对企业总体绩效具有积极影响。

1.2 核心能力的关键构成及其影响

目前,虽然核心能力对企业竞争优势的影响已经得到普遍认同,但有关核心能力的界定却存在很大分歧,不同学者往往有不同的侧重。例如,迈耶等人(Meyer)强调技术方面,把核心能力区分成研究与开发能力、生产与制造能力以及营销能力^[15];多西和提斯将其界定为资源分配能力、交易能力、行政管理能力和技术能力^[16];李纳德-巴顿强调知识的角色,将其界定为由员工的知识与技能、企业技术系统、企业管理系统和企业价值系统所构成的复杂知识系统^[17];哈默将其区分成市场进入相关能力、声誉相关能力和功能相关能力^[18];勃格纳和汤姆斯认为核心能力主要包括共享的价值观系统、秘诀与惯例以及对互动的隐性理解^[19];豪尔认为核心能力主要是由职能能力、定位能力、文化能力和制度能力所构成的整合系统^[20];温特斯库德等将其分成技术能力、市场驱动能力和整合能力三大类^[21],王永贵等人把核心能力分解成技术竞争能力、市场营销能力和整合能力^[2],与弗勒(Fowler)等人在2000年倡导的观点比较一致^[22]。尽管上述界定多种多样,但从整体来看,构成竞争能力的关键要素无外乎王永贵

等人概括的三大类,本文十分赞同这一观点。

其中,技术竞争能力指企业开发与设计新产品和新流程的能力以及以独特方式整合关于物质世界的知识的能力;市场营销能力是建立在对顾客的现实和潜在需求及其影响因素的深刻理解的基础上的,主要包括有关顾客需求、顾客通道和竞争对手的知识与能力;整合能力指把开发产品所需的能力、信息和观点(特别是技术方面和市场方面)整合起来,并使其快速有效地在产品与服务中体现出来的能力。通过整合能力,企业可以很好地把相互关联的、侧重于技术的能力和侧重于市场/商业的能力整合起来,以便在组织内部和外部创造、转移和组合知识,最终给企业带来竞争优势,并使其获得卓越的竞争绩效,并最终为顾客感知价值、新产品绩效或企业总体绩效表现出来。同时,战略柔性实际上就是企业经济有效地应对环境变化的能力,包括以不变应万变或快速地适应与有效地影响环境的能力。显然,这种能力也离不开富有柔性的核心能力的支撑。例如,为了应对顾客需求的变化,企业必须以市场营销能力为依托,综合考虑技术竞争能力所决定的技术可行性,并通过整合能力把市场营销能力与技术竞争能力组合起来,最终为顾客创造出优异价值^[2]。这样可以形成如下命题:

命题4 技术竞争能力对顾客感知价值有积极影响。

命题5 技术竞争能力对新产品绩效有积极影响。

命题6 技术竞争能力对企业总体绩效有积极影响。

命题7 市场竞争能力对顾客感知价值有积极影响。

命题8 市场竞争能力对新产品绩效有积极影响。

命题9 市场竞争能力对企业总体绩效有积极影响。

命题10 整合竞争能力对顾客感知价值有积极影响。

命题11 整合竞争能力对新产品绩效有积极影响。

命题12 整合竞争能力对企业总体绩效有积极影响。

命题 13 技术竞争能力对战略柔性有积极影响.

命题 14 市场竞争能力对战略柔性有积极影响.

命题 15 整合竞争能力对战略柔性有积极影响.

1.3 环境动荡性及其影响

战略柔性的强化活动往往不可避免地需要成本,从而出现了费用与效益问题.在相对稳定的环境里保持较高的战略柔性,企业很可能得不偿失.因此,有必要对环境动荡性进行分析,探讨其对战略柔性及其绩效结果的影响.

前人的研究已经识别出几种不同的环境动荡性^[23,24].与相关研究保持一致,本文从技术动荡性和市场动荡性(包括竞争强度因素)两个角度来剖析环境动荡性.其中,前者指对技术环境的一种感知,指人们无法准确预测或完全理解技术环境的某个方面.显然,随着新知识的快速采用,新产品的不断推出和实时顾客信息收集、分析与运用技术的进步,技术正促使企业不断对顾客价值的创造与交付过程进行重组;后者指顾客构成及其偏好以及竞争强度的变化.综合前人的有关研究,与环境动荡性调节市场导向与企业绩效的关系类似,在动荡环境里展开经营的企业,需要不断地调整其战略、产品和服务,以便对不同的环境动荡水平做出有效反应,更好地满足顾客不断变化的偏好和对竞争对手的行动及时做出有效反应.环境的动荡性越高,企业就越需要保持高水平的战略柔性,以便有效地对技术环境与市场环境的变化做出反应,实现较高的竞争绩效水平.一般来说,在不稳定的环境里,战略柔性会对企业竞争力或竞争绩效产生积极影响.这是因为在这类环境里,各业务单位需要根据动态的环境变化不断调整既有的经营活动或战略导向,以便更好地应对来自需求波动和技术创新的挑战.而战略柔性则有利

于提高沟通与计划效果和战略的有效性,有利于企业动态竞争能力的强化,并对企业绩效产生积极影响.这样可以形成如下命题:

命题 16 环境的动荡程度可以调节战略柔性与企业竞争绩效的关系.

为了有助于理解核心能力、战略柔性、环境动态性与和企业绩效之间的关系和上述命题,图 1 勾勒出它们之间的复杂关系——本研究的概念模型.

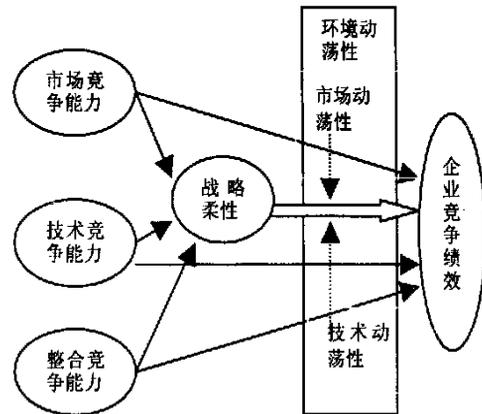


图 1 战略柔性与企业竞争绩效:能力驱动因素与环境动荡性
Fig. 1 Strategic flexibility and competitive performance of firms: competence-based drivers and environmental turbulence

2 研究方法

2.1 样本与程序

为了验证上述命题,在探测性研究和小组访谈的基础上,本研究采用企业问卷调研深入访谈的方式,对 300 家企业的高层管理者进行了调查(其中,天津 130 家,北京 70 家,深圳 100 家).受访者根据自己的实际感知,以李科特(Likert)7 分度量表为基础,对各项指标进行评价.本次调研一共回收有效问卷 89 份,有效回收率为 29.67%.其中,62 位有效的反馈者是男性,27 位是女性;71 位是企业的总裁或副总裁,18 位是负责企业战略管理与发展规划的高层经理.表 1 描述了被访者及其所在企业的一些基本信息.

表 1 被访者和调研企业的基本信息

Table 1 Profile of respondents and responding firms

(人)

年龄分布		性别分布		从业时间分布		教育状况分布		职位分布		产业分布		规模分布	
25 ~ 40 岁	35	男	62	1 ~ 5 年	21	本科及以下	41	副总裁以上	71	服务业	62	50 人以下	19
41 ~ 55 岁	46	女	27	6 ~ 10 年	53	硕士	34	战略管理与发 展规划经理	18	制造业	27	51 - 150 人	38
55 岁以上	8			11 年以上	15	博士及以上	14					150 人以上	32

根据 Chin 等人的研究,运用偏最小二乘法构建结构方程模型时,对样本规模的要求取决于用来测度潜在变量的形成型指标(formative indicator)的个数和影响因变量(内生变量)的自变量(必须是潜在变量)的个数^[25]。一般说来,有效的样本规模应该至少是上述两个数字中最大者的 10 倍。在本研究中,所有潜在变量都是用反映型指标来测度的,因此样本规模主要由影响任何一个因变量的自变量(必须是潜在变量)的个数来决定。在图 1 中,战略柔性和企业竞争绩效是因变量,影响前者的潜在变量的个数是 3,影响后者的潜在变量的个数是 4,如果加上为验证环境动荡性的调节效应所增加的 2 个互动因子,最大值是 6。显然,本文样本规模(89 > 60)满足了这一要求。

2.2 测度方法

本研究借鉴上文有关概念的不同界定,在高层经理小组访谈和探测性研究的基础上,制定了多个指标来测量每个潜在变量。其中,用于测度市场营销能力和技术竞争能力的量表各包括 8 项指标,测度整合能力和战略柔性的指标各 9 项,测度市场动荡性和技术动荡性的指标各 3 项,测度竞争绩效的指标包括顾客感知价值^[26]、新产品绩效和企业总体绩效三类,各 4 个指标^[2]。

3 实证分析

目前,至少有两大类结构方程模型的估计技

术:一种是基于最大似然估计的协方差结构分析方法;另一种是基于偏最小二乘法的方差分析方法。尽管后者使用不如前者普遍,但却可以避免不正确解、因子不确定和违背分布假设等前者固有的缺陷。在检测调节效应时,方差分析、分层/调节多元回归方法等传统方法经常使用,但却存在不少缺陷。例如,根据迟恩等人的研究,方差分析方法常常无法估计调节效应的大小,回归和路径分析技术对调节效应大小的估计常常偏低,具有较低的统计功效,而基于偏最小二乘法结构方程模型则可以避免上述不足^[27]。

3.1 测度属性的评价

为了确保命题验证的科学性,有必要先对测度模型的信度与效度进行检测。首先,所有潜在变量的综合信度系数值都明显大于最小临界值 0.70,表明测度模型具有较好的内部一致性。其次,所有测度指标的标准化因子负荷都明显高于最低临界水平 0.60^[28],而且都具有较强的统计显著性($P < 0.005$),充分显示了极强的内敛效度。同时,每个潜在变量的平均提炼变差(average variance extracted, AVE)都大于 0.52,满足了有关 AVE 应该大于 0.50 的标准^[29],如表 2 所示。第三,根据 Fornell 等人的研究^[29],为了确保判别效度,模型中每个潜在变量的 AVE 的平方根应该大于该变量与其它变量的相关系数,表 2 中的有关数字充分体现了这一点。此外,潜在内生变量(顾客感知价值、新产品绩效、战略柔性和企业总体绩效)的 R^2 值显示出所建模型具有较强的预测能力。

表 2 相关系数矩阵与平均提炼变差(AVE)的平方根

Table 2 Correlation coefficient matrix and the square root of average variance extracted

	技术竞争能力	整合竞争能力	市场营销竞争能力	战略柔性	顾客感知价值	新产品绩效	企业总体绩效	市场动荡性	技术动荡性
技术竞争能力	0.763								
整合竞争能力	0.647	0.731							
市场营销竞争能力	0.643	0.647	0.729						
战略柔性	0.570	0.682	0.678	0.748					
顾客感知价值	0.559	0.719	0.631	0.601	0.846				
新产品绩效	0.634	0.586	0.455	0.544	0.462	0.877			
企业总体绩效	0.423	0.554	0.348	0.447	0.469	0.636	0.811		
市场动荡性	0.025	0.051	0.058	0.208	-0.039	0.045	-0.002	0.839	
技术动荡性	0.529	0.519	0.542	0.482	0.495	0.570	0.410	0.108	0.804

注:相关系数分别列在矩阵的下半部,AVE的平方根在对角线上。

3.2 命题验证

在对测度模型建立起信心以后,开始检测核

心能力、战略柔性与企业绩效之间的关系。本研究分别针对顾客感知价值、新产品开发绩效和企业

总体绩效单独构建了结构方程模型,表3提供了有关的综合结果。

3.2.1 核心能力与战略柔性

表3的分析结果表明了核心能力的各项构成要素对战略柔性的影响程度和影响方向,而且表现出很强的一致性:整合竞争能力对战略柔性的积极影响最大,市场营销竞争能力次之,但没有发现足够的证据来支持技术竞争能力对战略柔性的积极影响。也就是说,命题14和命题15得到了证实,但命题13没有得到证实。在前面的论述中,曾多次提及技术因素,特别是信息技术对战略柔性的重要影响,但似乎在中国企业的当前经营活动中并未体现这一点。原因可能有很多,比较合理的一个解释是:中国企业在运用信息技术来改善生产经营活动方面,仍处于比较落后的境况,不仅计算机集成制造系统、企业资源计划系统、顾客关系管理系统、供应链管理系统等现代化的计算机管理系统尚未得到有效应用(有些企业即使开始运用上述系统,其运用状况也往往处于比较简单的初级阶段),而且企业的信息技术基础设施建设也不够发达,从而极大地限制了技术竞争能力对战略柔性的积极影响。不过,相信在不久的将来,随着技术突飞猛进的发展,技术竞争能力必将成为强化战略柔性的关键手段之一。

3.2.2 核心能力与战略柔性的绩效影响

根据表3的结果,整合竞争能力对顾客感知价值的影响最大(标准化的路径系数是0.466),其次是战略柔性(标准化的路径系数是0.147),再次是技术竞争能力(标准化的路径系数是0.097)。但遗憾的是,并没有足够的证据支持市场营销竞争能力对顾客感知价值的积极影响。也就是说,命题10、命题1和命题4得到了证实,而命

题7没有得到证实。但这并不表示市场营销竞争能力不重要,这是因为:一方面,根据整合竞争能力的概念,整合的关键是把市场营销竞争能力和技术竞争能力有机地组合起来,离开了强大的市场营销竞争能力的配合,整合竞争能力根本就无法发挥作用;另一方面,虽然市场营销竞争能力没有对顾客感知价值直接产生影响,但它却对战略柔性具有积极的显著性影响,而战略柔性又对顾客感知价值有积极的显著性影响,这就意味着市场营销竞争能力间接地对顾客感知价值产生重要影响。对于新产品绩效而言,最大的影响因素是技术竞争能力(路径系数是0.438),其次是整合竞争能力和战略柔性(路径系数分别是0.304和0.220),意味着命题5、命题11和命题2得到了证实。而对于企业总体绩效水平而言,整合竞争能力影响最大(路径系数是0.543),其次是战略柔性(路径系数是0.172),命题12和命题3得到了证实。但并未发现足够的证据支持技术竞争能力对企业总体绩效的积极影响(命题6)。另外,与命题9和命题8相反,市场营销竞争能力对企业总体绩效和新产品绩效具有显著的消极影响。之所以如此,一定程度上与不当的理解与运用密不可分:强大的“市场营销竞争能力”使企业几乎可以捕捉到有关顾客需求变化的任何信息,并不断地对新产品开发和推广产生影响,但这种频繁的信息反馈和影响过程很可能使产品开发活动缺乏足够的稳定性,甚至面临进退两难的窘境。另外,在调研中发现,不少企业的高层经理片面强调跟踪顾客需求变化的速度,而忽视获取的顾客需求信息的质量。显然,这些因素都有可能使市场营销竞争能力对新产品绩效和企业总体绩效产生消极影响。

表3 战略柔性、核心能力与企业竞争绩效的实证分析结果

Table 3 Empirical analysis results of strategic flexibility, core competences and competitive performance of firms

命题	关系	路径系数	T 值	结论
命题 13	战略柔性 技术竞争能力	0.129	1.204	没有得到支持
命题 14	战略柔性 整合竞争能力	0.348	2.323	得到支持
命题 15	战略柔性 市场营销竞争能力	0.336	2.858	得到支持
命题 4	顾客感知价值 技术竞争能力	0.097	1.293	得到支持
命题 10	顾客感知价值 整合竞争能力	0.466	4.576	得到支持
命题 7	顾客感知价值 市场营销竞争能力	0.121	0.912	没有得到支持
命题 1	顾客感知价值 战略柔性	0.147	2.357	得到支持

续表 3

命题	关系	路径系数	T 值	结论
命题 5	新产品绩效 技术竞争能力	0.438	3.557 8	得到支持
命题 11	新产品绩效 整合竞争能力	0.304	2.092	得到支持
命题 8	新产品绩效 市场营销竞争能力	- 0.198	- 1.358	没有得到支持
命题 2	新产品绩效 战略柔性	0.220	2.179	得到支持
命题 6	企业总体绩效 技术竞争能力	0.156	1.037	没有得到支持
命题 12	企业总体绩效 整合竞争能力	0.543	3.736	得到支持
命题 9	企业总体绩效 市场营销竞争能力	- 0.266	- 1.686	没有得到支持
命题 3	企业总体绩效 战略柔性	0.172	1.499	得到支持

R^2 : 战略柔性 0.54, 顾客感知价值 0.55, 新产品绩效 0.49, 企业总体绩效 0.36.

3.2.3 环境动荡性的调节效应

由于 PLS 方法没有做出任何有关统计分布的假设, 所以传统参数测试方法已经不再适用. 为此, 本文使用存在替代的自展抽样法, 并以 500 次自展为基础, 计算了标准误差. 首先, 把技术竞争能力、整合竞争能力、市场营销竞争能力、战略柔性和技术动荡性和市场动荡性都纳入到结构方程模型中(第 1 阶段). 然后把互动因子也放入模型中进行分析. 与回归分析类似, 通过把预测变量与调节变量相乘, 计算得出互动因子. 如表 4 所示, 在顾客感知价值作为内生变量的情况下, 战略柔性与市场动荡性的互动因子在 $P < 0.05$ 的水平上具有统计显著性, 标准化路径系数是 0.22. 运

用太巴迟尼克等人推荐的程序^[30], 可知由市场动荡性的调节效应带来的 R^2 的增加, 具有明显的统计显著性 ($P < 0.05$, $F_{2, 81} = 3.20 > F_{critical} = 3.11$). 因此, 市场动荡性的确对战略柔性与客户感知价值之间的关系具有调节作用(命题 16). 而且, 随着市场动荡程度的增强, 战略柔性对客户感知价值的积极影响也不断增大. 类似地, 分别围绕新产品绩效和企业总体绩效水平构建了结构方程模型, 并进行类似检验, 如表 4 所示. 不过, 无论是新产品绩效, 还是企业总体绩效, 战略柔性与市场动荡性或与技术动荡性的互动因子都不具有统计显著性, 因而也就没有必要继续检验 R^2 的增加是否是由于环境动荡性的调节效应引起的.

表 4 基于偏最小二乘法的结构方程模型分析结果: 主效应与调节效应

Table 4 Empirical analysis results of PLS based structural equation model: main effects and moderating effects

外生变量	内生变量					
	顾客感知价值		新产品绩效		企业总体绩效	
	第 1 阶段	第 2 阶段	第 1 阶段	第 2 阶段	第 1 阶段	第 2 阶段
技术竞争能力	0.04(3.00)	0.01(0.114)	0.32(3.20)	0.32(1.85)	0.13(1.22)	0.11(0.97)
整合竞争能力	0.44(6.57)	0.50(4.603)	0.25(2.07)	0.24(3.29)	0.46(3.05)	0.48(2.77)
市场营销竞争能力	0.07(1.67)	0.05(0.407)	- 0.20(- 1.62)	- 0.20(- 1.62)	- 0.29(- 1.89)	- 0.28(- 2.03)
战略柔性	0.14(1.91)	0.16(1.315)	0.17(1.88)	0.17(1.65)	0.20(1.87)	0.20(1.61)
市场动荡性	- 0.15(7.44)	- 0.21(- 1.699)	- 0.01(- 0.12)	- 0.02(- 0.18)	0.17(1.08)	0.18(1.22)
技术动荡性	0.14(3.99)	0.16(1.585)	0.34(2.95)	0.33(2.57)	0.20(1.39)	0.19(1.22)
战略柔性 × 市场动荡性		0.22(1.762)		- 0.04(- 0.23)		0.11(0.60)
战略柔性 × 技术动荡性		- 0.15(- 0.912)		0.02(0.10)		- 0.15(- 0.76)
R^2	0.533	0.568	0.552	0.553	0.413	0.426

注: 路径系数(T 值).

4 结论与管理启示

从上述实证研究中不难看出,在当前的动荡环境下,战略柔性的确是影响中国企业绩效水平的关键因素,它不仅对体现企业竞争优势强弱的顾客感知价值具有积极的显著性影响,也对新产品绩效和企业总体绩效具有重大的积极影响.在强化战略柔性和战略柔性体系的展开过程中,核心能力也发挥着十分重要的作用.核心能力的三项构成要素不仅构成了战略柔性的关键驱动要素,在通过战略柔性对企业竞争绩效产生间接影响的同时,也会直接对企业的竞争绩效产生影响.根据本文所构建的结构方程模型,技术竞争能力、整合竞争能力和市场营销竞争能力可以解释53%~55%的战略柔性的变差,而这三种竞争能力与战略柔性一道可以解释约55%的顾客感知价值的变差,49%的新产品绩效的变差和36%的企业总体绩效的变差.其中最重要的,还是整合竞争能力或因而产生的整合柔性,它不仅对战略柔性的总体水平和构成产生至关重要的影响,而且还直接对企业竞争绩效产生关键性影响.在当前状况下,除了市场的动荡性会对战略柔性与客户感知价值的关系产生影响以外,技术的动荡性并不会改变战略柔性对企业绩效的积极影响,意味

着中国企业应该对市场动荡性给予更多的关注,及时根据其动荡程度来动态地调整企业的战略柔性,以便实现理想的绩效水平.需要特别强调的是,当代的中国企业不仅是在技术变革和超强竞争等因素所共同影响的动态环境中开展经营活动的,而且处在由传统的计划经济向有中国特色的社会主义市场经济转轨和产业不断升级换代的过程中,因而面临着更多的动态变化,更多的复杂性和不确定性,从而对动荡环境下的有效管理提出了更严峻的挑战和更迫切的要求.所以,科学地对待核心能力与战略柔性的关系及其对企业竞争绩效的影响,是任何企业必须正视的难题.只有妥善处理好核心能力和战略柔性二者的关系,并借此构建起动态竞争优势的企业,才能在世界市场竞争中获胜^[31,32].

不过,对有关成果的解释,应该建立在对本研究不足之处的认识的基础上.本研究是一项横向设计,这表明未来研究可以收集和分析纵向数据.虽然我们开发出一套有效测度技术竞争能力、整合竞争能力和市场营销竞争能力以及战略柔性、环境的动荡性和企业绩效的量表,但构建起广泛接受的量表仍任重道远.同时,由于不同地区有不同价值观念和文化习惯,并有可能对核心能力和战略柔性,乃至企业绩效产生差异性影响,所以有必要扩大样本分布区域范围进一步验证上述结论.

参考文献:

- [1] Wang Yonggui, LO H P. Multi-level competition and the integrated hierarchical model of competitive advantages in turbulent environments: A resource-based view[J]. *Foresight—The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*, 2002, 4(3): 38—50.
- [2] 王永贵, 张玉利, 等. 对组织学习、核心能力、战略柔性与企业竞争绩效的理论剖析与实证研究[J]. *南开管理评论*, 2003, (4): 54—60.
Wang Yonggui, Zhang Yuli, et al. Theoretical analysis and empirical study of organizational learning, core competences, strategic flexibility and competitive performance of a firm[J]. *Nankai Business Review*, 2003, (4): 54—60. (in Chinese)
- [3] 王永贵. 战略柔性与企业高成长[M]. 天津: 南开大学出版社, 2003.
Wang Yonggui. *Strategic Flexibility and High Growth of Firms*[M]. Tianjin: Nankai University Press, 2003. (in Chinese)
- [4] 王永贵. 21世纪企业制胜方略——构筑动态竞争优势[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
Wang Yonggui. *Success Strategies in 21st Century: Build Dynamic Competitive Advantages*[M]. Beijing: China Machine Press, 2002. (in Chinese)
- [5] Schroeder R, van de Ven A, et al. Managing innovation and change processes: Findings from the Minnesota innovation research program[J]. *Agribusiness*, 1986, (2/4): 501—523.
- [6] Aaker D A, Mascarenhas B. The need for strategic flexibility[J]. *Journal of Business Strategy*, 1984, 5(2): 74—82.

- [7] Schoemaker P J. How to link strategic vision to core capabilities[J]. Sloan Management Review, 1992, (Fall).
- [8] 王迎军, 王永贵. 动态环境下企业竞争优势的关键维度——基于资源观的企业柔性透视(上、下)[J]. 外国经济与管理, 2000, (7/8): 2—5, 23—25.
- Wang Yingjun, Wang Yonggui. Key dimensions of competitive advantages in dynamic environments: Analysis based on resources (Part one and part two)[J]. Foreign Economy and Management, 2000, (7/8): 2—5, 23—25.
- [9] Mintzberg H, Waters J A. Of strategies, deliberate and emergent[J]. Strategic Management Journal, 1985, (6): 257—272.
- [10] Quinn J B. Strategies for Change: Logical Incrementalism[M]. IL, Irwin: Homewood, 1980.
- [11] 王永贵. 基于资源观的竞争优势研究(上、下)[J]. 当代财经, 2001, (3-4): 54—59; 60—65.
- Wang Yonggui. Study of competitive advantages: A resource based perspective(Part one and part two)[J]. Contemporary Finance and Economy, 2001, (3-4): 54—59; 60—65. (in Chinese)
- [12] Evans J S. Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework[J]. Journal of Management Studies, 1991, 28(1): 69—89.
- [13] Das T K. Managing strategic flexibility: Key to effective performance[J]. Journal of General Management, 1995, 20(3): 60—75.
- [14] Michael A H, Barbara W K, Samuel M D. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century[J]. Academy of Management Executive, 1998, 12(4): 22—42.
- [15] Meyer H, Utterback J. Core Competencies, Product Families and Sustained Business Success[R]. Working paper No. 341092, Sloan School of Management, 1992.
- [16] Dosi G, Teece D J. Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm[R]. CCC Working paper, No. 9311, University of California at Berkeley, 1993.
- [17] Leonard-Barton. Core capability & core rigidity: A paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(Summer Special Issue): 111—125.
- [18] Hamel G. The concept of core competence[A]. In: Hamel G, Heene A, ed. Competencies Based Competition[C]. New York: John Wiley & Sons, 1994. 11—35.
- [19] Bogner W C, Thomas H. Core competencies and competitive advantage: A model and illustrative evidence from pharmaceutical industry[A]. In: Hamel G, Heene A. ed. Competencies Based Competition[C]. New York: John Wiley & Sons, 1994. 111—144.
- [20] Hall R. A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantages[A]. In: Hamel G, Heene A. ed. Competence Based Competition[C]. New York: John Wiley & Sons, 1994. 140—169.
- [21] Winterscheid B C, McNabb S. From national to global product development competence in the telecommunications industry: Structure and process in leveraging core capabilities[A]. In: Sanchez R, Heene A, Thomas H. ed. Dynamics of Competence Based Competition[C]. New York: Pergamon, 1996. 279—298.
- [22] Fowler S W, King A W, et al. Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments[J]. Journal of Engineering and Technology Management, 2000, 17(3-4): 357—377.
- [23] Clark KB. The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution[J]. Research Policy, 1985, 14(5): 235—251.
- [24] Milliken F J. Three types of perceived uncertainty about environment: State, effect, and response uncertainty[J]. Academy of Management Review, 1987, 12(1): 133—143.
- [25] Chin W W, Newsted P R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares[A]. In: Hoyle R H. eds. Statistical Strategies for Small Sample Research[C]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999. 307—341.
- [26] 杨龙, 王永贵. 顾客价值及其驱动因素剖析[J]. 管理世界, 2002, (6): 146—147.
- Yang Long, Wang Yonggui. Analysis of customer value and its key drivers[J]. Management World, 2002, (6): 146—147. (in Chinese)
- [27] Chin W W, Marcolin, B L, Newsted P R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/ adoption study[J]. Information Systems Research, 2003, 14(1): 189—217.
- [28] Hatcher L. A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling[M]. Cary NC:

SAS Institute, 1994.

- [29] Fornell C, Cha J. Partial least squares[A]. In: Bagozzi R P. eds. *Advanced Methods of Marketing Research*[C]. Cambridge, Mass: Blackwell Business, 1994. 52—78.
- [30] Tabachnick B G, Fidell L S. *Using Multivariate Statistics*[M]. New York: Harper Collins College Publishers, 1996.
- [31] 汪应洛, 李 垣, 刘 益. 企业柔性战略——跨世纪战略管理研究与实践的前沿[J]. *管理科学学报*, 1998, 1(1): 22—25.
- Wang YingLuo, Li Yuan, Liu Yi. Flexible strategy of firms: Frontier of research and practice of strategic management across centuries[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 1998, 1(1): 22—25. (in Chinese)
- [32] Wang Yonggui, LO H P. The constituents of core competence and firm performance[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2004, (6): 249—280.

Strategic flexibility and competitive performance: Moderating effects of environmental turbulence

WANG Yong-gui, XING Jin-gang, LI Yuan

International Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China

Abstract: Nowadays, as one kind of the distinctive competences of a firm, strategic flexibility has become the strategic driving force of superior competitive performance. Based on previous studies, this paper makes an explorative study of the relationship between strategic flexibility, core competences and competitive performance. Then the moderating effects of environmental turbulence on the relationship between strategic flexibility and competitive performance of a firm is discussed and examined empirically by developing structural equation models using partial least squares method with evidence from Chinese's firms.

Key words: core competences; strategic flexibility; competitive performance; environmental turbulence; moderating effect