

论战略导向对企业组织能力的影 响

袁喜娜,王世伟

(厦门大学 管理学院,福建 厦门 361005)

摘 要:处于不同产业的企业,在不同的战略导向作用下如何有针对性地配置资源,形成适合自身的能力组合以获取可持续竞争优势,是战略研究中亟待解决的问题。以资源基础理论和资源配置理论为基础,通过对京津地区 290 家企业的实证调查研究结果表明,市场导向对创新能力和营销能力具有正向影响;学习导向对创新能力具有正向影响,而对营销能力有负向影响;创新能力在制造业企业中发挥着更重要的作用,而营销能力在服务业企业中的作用更加突出。随着服务化程度的提升,企业需要逐步加大对营销能力培育的投入,这更有利于维持企业绩效的增长。

关键词:创新能力;营销能力;学习导向;市场导向;产业差异

中图分类号:F272.1 **文献标识码:**A **文章编号:**0438-0460(2013)03-0050-09

近年来,越来越多的学者开始关注新兴市场中企业的发展战略问题。中国作为全球瞩目的新兴发展市场,已然成为这一研究领域的焦点。目前,中国正处于经济转型期,市场经济体系日趋完善,在为企业创造大量发展机遇的同时,其市场环境的改变也为企业带来了新的挑战。企业如何在中国市场中取得可持续发展成为首要面对的问题。

组织能力作为竞争优势的主要来源,对企业保持可持续发展具有重要影响。学者们已经从资源基础观、能力基础观和知识基础观等不同视角出发,对组织能力进行了多方位的研究,其中创新能力和营销能力更是受到重点关注。在新兴市场中,企业对有限资源进行合理配置,形成和培养适应市场环境变化的创新能力和营销能力是生存和发展的关键。但是,现有文献中,企业在不同的战略导向(例如市场导向和学习导向)下,应该如何有针对性地配置资源以形成创新能力和营销能力,从而使企业取得更好的绩效这个问题仍悬而未决。另一方面,创新能力和营销能力在处于不同产业的企业中所发挥的作用是否存在差异也是目前研究的一个空白。在当今世界制造业服务化发展的大趋势下,该研究更是显得尤为重要。

鉴于此,本文以中国企业为样本,将创新能力和营销能力置于同一研究框架中,讨论二者在不同战略导向作用下对企业绩效的影响,并检验了两种能力在不同产业中(制造业对比服务业)对企业绩效影响的差异,以期填补相关研究文献的不足。实证研究结果表明,不同战略导向(学习导向和市场导向)对创新能力和营销能力的影响存在差异,而这两种能力对制造业企业和服务业企业

收稿日期:2013-02-20

基金项目:国家自然科学基金青年项目“金融生态环境,管理层异质性与企业税收遵从”(71202060)

作者简介:袁喜娜,女,天津人,厦门大学管理学院助理教授,管理学博士;王世伟,男,山东禹城人,厦门大学管理学院博士研究生。

绩效的影响程度也明显不同。本文就企业如何合理分配有限的组织资源,以更好地获取竞争优势提供了建议。

一、理论基础及文献回顾

(一) 理论基础

本文以资源基础理论(Resource-based theory)和资源配置理论(Resource deployment theory)为理论基础。传统的资源基础理论认为企业内部资源储备是企业竞争优势的来源,企业的竞争优势取决于企业所拥有的区别于竞争对手的、不可模仿的以及不可替代的资源储备(Eisenhardt and Martin, 2000)。企业无形资产更难以被竞争对手察觉,不容易被模仿(Day, 1994),因此无形资产的培养和储备对企业尤为重要。资源占有观为解释企业竞争优势来源提供了理论基础,但在指导企业配置资源方面却存在局限性(Morgan et al., 2009)。

资源配置理论在资源占有观基础上引入动态能力理论来弥补其局限性。Eisenhardt和Martin(2000)认为动态有两个含义:(1)与“资源获取”相关,即对新知识、技术的获得,可以通过联盟以及收购的形式从外部获取企业所需要的新资源;(2)与“资源整合”相关,是指为了实现企业目标获取利益,企业需要将产品开发,广告战略等内部机能与新市场需求相结合。因此,面对不断变化的市场和日趋激烈的竞争,新知识吸收和资源整合对企业获取竞争优势是同等重要的。

(二) 创新能力与营销能力

创新能力是一种连接企业独特文化和企业绩效的重要组织能力。本文将创新能力定义为“企业感知、获得和利用新知识、新信息调整新思路以创造新方法的动态能力”,它贯穿技术、运营、营销等组织的各方面。现有研究已经证明创新能力与企业绩效的正相关关系。例如,Jansen等(2006)发现企业在探索和利用创新上的努力有助于提升企业的盈利能力。李婧、贺小刚和茆键(2010)验证了创新能力与企业绩效之间存在显著的正相关关系。

营销能力(Marketing Capability)是指一个组织为满足市场需求,通过识别、收集和应用各种知识技能,合理利用自身资源组织营销活动提升营销价值的能力(Vorhies and Morgan, 2005; Day, 1994)。以往研究表明营销能力对企业绩效(包括市场绩效、财务绩效、创新绩效等)有正向的影响(Vorhies, 1998)。例如,张睿等(2008)通过对我国759家装备制造企业的调查研究发现,营销能力和组织绩效具有正相关关系。

(三) 学习导向和市场导向

学习导向(Learning Orientation)和市场导向(Market Orientation)作为企业特有的无形资产,被认为是企业竞争优势的主要来源(Day, 2011)。学习导向反映了企业的价值观,能够影响企业知识获取、知识重组、采取新方法等组织活动,使企业迅速及持久地应对环境变化。以往研究表明,学习型企业具有明显的市场优势(Baker and Sinkula, 1999b),在快速变化的市场中学习导向对企业尤为重要。但很少研究证明学习导向对企业绩效具有直接影响(Baker and Sinkula, 1999a)。

市场导向主要指企业对外部顾客以及竞争者信息掌握的程度,并通过信息获得、信息传播对市场变化采取有效的应对措施(Kohli and Jaworski, 1990)。研究表明市场导向对新产品成功、盈利能力等企业绩效有正向影响(Slater and Narver, 2000)。因此,市场导向被认为是竞争优势的来源之一。但也有学者指出市场导向与企业绩效之间没有直接的关系(Diamantopoulos and Hart, 1993)。

学习导向和市场导向指导企业日常的商业活动以保证企业业绩持续增长(Baker and Sinkula, 1999b)。面对企业内外部环境的变化,不同战略导向会对企业绩效产生不同影响(Gatignon and Xuereb, 1997)。本文以中国市场为研究背景,提出以下研究假设。中国作为新兴市场具有以下特

点:市场信息不稳定,客户需求变化迅速,竞争环境复杂。在这种市场环境下,学习导向和市场导向对企业把握市场需求,取得竞争优势至关重要。

二、研究假设与研究设计

(一) 研究假设

(1) 学习导向与创新能力和营销能力

根据资源基础理论,学习导向有助于企业利用最少的资源从市场上获取最大价值(Farrell, Ozkowsky and Kharabsheh, 2008)。实证研究证明学习导向较强的企业在管理模式创新和提高生产效率方面表现得更好(Baker and Sinkula, 1999a)。谢洪明等(2007)验证了学习导向对技术创新和管理创新都有显著正向影响。彭红霞和达庆利(2008)的研究表明组织学习与创新能力之间呈显著正相关关系。

Slater 和 Narver(2000)指出,通过组织学习企业可以获得新知识,培育新的市场潜力,并直接影响一系列的企业行为。Celuch, Kasouf 和 Peruvemba(2002)研究发现,学习导向较强的企业具有较高的市场应变能力。这些企业能够更加有效地进行营销策划,更加有利于创造互惠互利的伙伴关系,进行多元化的促销以及定价决策。因此,学习导向更加有利于企业构建营销能力(Baker and Sinkula, 1999b)。基于以上分析,我们提出以下假设:

H1a:企业学习导向对创新能力有正向影响。

H1b:企业学习导向对营销能力有正向影响。

(2) 市场导向与创新能力和营销能力

市场导向被认为是一种独特的企业文化。Menguc 和 Auh(2006)研究表明,企业的市场导向与创新结合在一起,可以使新产品远远超出消费者预期,提升消费者的满意度。Agarwal 等(2003)提出,市场导向和创新能力的直接作用可以提升企业的创新绩效。因此,我们认为市场导向不但能及时把握市场环境变化的信息,而且可以有效地发掘市场上的新知识和新技术,从而促进企业对新资源的获取和整合,即市场导向对企业的创新能力有正向的影响。

学者们也探索了市场导向对营销活动的影响。Celuch, Kasouf 和 Peruvemba(2002)的研究证明,市场导向较强的企业在产品服务、营销、技术、信息系统和高层管理等方面的表现都比较好。Gatignon 和 Xuereb(1997)提出,在市场需求不确定的情况下,企业应以市场为导向,形成有效计划和实施营销活动的的能力。基于以上分析,我们提出以下假设:

H2a:企业市场导向对创新能力有正向影响。

H2b:企业市场导向对营销能力有正向影响。

(3) 学习导向和市场导向

学习导向和市场导向作为企业的战略导向和企业文化,存在一定的相似之处。Dickson(1992)认为,学习导向是比市场导向更普遍更高阶的企业战略导向,可以影响企业的各项活动。Baker and Sinkula(1999b)提出,学习导向包括组织内部所有信息处理方式,关系到企业长期规划。因此,学习型企业会不断鼓励员工审视现有组织规范和跨部门分享信息,引导员工正确看待包括客户和竞争对手在内的市场环境。因此,我们提出以下假设:

H3:企业学习导向对市场导向有正向影响。

(4) 产业差异

当今,全球经济已经进入“服务经济”时代,我国制造企业也开始由产品制造商向服务提供商转变。然而,创新能力和营销能力对处于不同产业企业所起的作用是存在差异的。在制造业服务

化的过程中,企业要不断调整自身资源配置以合理构造相适应的核心组织能力。

为客户提供更具有竞争力的产品是制造业企业获取竞争优势的重要途径。只有增强自身技术能力,制造业企业才能更好地获取利润。因此,对制造业企业,创新能力更有助于企业学习运用新知识,寻求新方法以实现产品革新,从而提升企业的竞争能力。

而在服务业企业中,企业生存和发展的重要保障是为客户持续提供满意的服务。通过提升营销能力,企业可以准确地把握顾客需求,与顾客建立良好的关系,将企业的有形资产和无形资产有效地转换为顾客价值(Weerawardena,2003)。在服务业中,营销能力更有助于企业在市场活动活跃的环境中,凭借市场信息重组企业日常活动来创造市场价值(Eisenhardt and Martin,2000)。

基于以上分析我们提出以下假设:

H4a:制造业企业中,创新能力比营销能力对企业绩效的正向影响更为显著。

H4b:服务业企业中,营销能力比创新能力对企业绩效的正向影响更为显著。

(二)样本选取和数据收集

本次调查通过对京津地区随机抽取的2000家企业的管理人员邮寄调查问卷收取数据。380家企业做出回复,剔除填答不完整和明显不认真作答的无效问卷90份,有效问卷为290份,有效回收率为14.5%。被调研者主要是营销相关的部门经理,平均工作年限为5年。参与调研企业的产业分布为:制造业企业172家,占总体的59.3%;服务业企业118家,占总体的40.7%。

(三)变量测量

本次研究所有测量均采用Likert的7级量表,从非常不同意(1)到非常同意(7)。为确保测量工具的信度及效度,除创新能力外,本研究采用现有文献已使用过的量表,只是在原基础上根据研究目的适当修改。其中,营销能力包括定价、促销、销售等五个题项(Vorhies and Morgan,2005);学习导向包括四个题项,源自Sinkula等(1997)的研究;市场导向包括八个题项,采用Narver和Slater(1990)的测量量表;市场绩效采用三个以市场为基础绩效的估计值(Ruekert et al.,1985);通过相关文献回顾,并结合专家深入访谈,创新能力采用了三个测量题项:技术程序创新、对创新的支持程度和对创新策划的接受程度;控制变量为企业规模和企业年龄。

三、数据分析

我们使用Anderson和Gerbing(1988)提出的两步分析法对数据进行分析,并且使用SPSS和AMOS软件对测量的信度和效度以及结构方程模型进行验证性因子分析,以检验本文提出的假设。

(一)信度和效度检验

描述性统计(均值和标准差)、各变量之间的相关系数及收敛效度分析结果见表1。各量表题项的信度通过主成分分析法进行初次评价,使用Zaichowsky(1985)提出特征值1及因子载荷系数0.5为分解值的判断标准。各个维度的聚合(Convergent)效度使用三个标准进行评价,分别是:(1)根据Nunnally(1978)提出的0.7阈值的标准,每个变量的信度都介于0.82和0.91之间,可以接受;(2)除营销能力外,其他构念的组合信度(CR)都大于0.8,高于0.7的阈值;(3)所有构念的平均提取方差(AVE)值超过了0.5的阈值。其中营销能力的CR值为0.68,稍小于0.7,但是其信度和AVE值均在可接受范围。因此我们认为量表的内部一致性是可以接受的。

我们使用验证性因子分析(CFA)对内部一致性、聚合效度和区别效度进行评价。首先对市场导向的测量量表进行二阶验证性因子分析,评价其信度和效度,其结果表明测量数据完全可以接受($\chi^2 = 132.602$, d. f. = 24, $p = 0.000$; $RMR = 0.051$, $GFI = 0.922$, $CFI = 0.957$, $RMSEA = 0.109$)。据此,市场导向的三个子构念(顾客导向、竞争者导向、跨职能协调)的平均得分可以用于下一阶段

的一阶验证性因子分析,以确定每个子构念分配到的相应比例。我们也采用了结构式模型和一阶模型进行测量。聚合效度的确定表明连接所有变量(维度)的因子,即相应的潜在构念的载荷系数是显著的(Bagozzi and Phillips,1991)。表2中统计结果表明,验证性因子分析的拟合度得到数据的验证($\chi^2 = 397.590, d. f. = 122, p = 0.000; RMR = 0.060, GFI = 0.898, CFI = 0.933, RMSEA = 0.077, N = 385$)。各题项的一阶因子载荷值都介于0.522与0.913之间,超过了0.50的阈值,表明具有较高的效度。

表1 变量描述统计与收敛效度分析

	均值	标准差	AVE	CR	Cronbach' α系数	市场导向	学习导向	营销能力	创新能力	市场绩效
市场导向	6.00	0.89	0.74	0.87	0.843	1				
学习导向	6.02	1.04	0.84	0.93	0.889	0.671**	1			
营销能力	5.93	0.74	0.61	0.68	0.783	0.656**	0.529**	1		
创新能力	5.73	0.93	0.77	0.93	0.810	0.562**	0.576**	0.684**	1	
市场绩效	5.88	0.98	0.75	0.88	0.893	0.542**	0.485**	0.649**	0.595**	1

注:**相关系数的显著性水平为0.01(双尾);AVE代表平均提取方差;CR代表组合信度。

(二)研究假设的检验

在进行假设检验之前,我们对数据进行了标准化处理,整体模型具有良好的拟合度($\chi^2 = 731.117, d. f. = 156, p = 0.000; GFI = 0.900; CFI = 0.910; RMR = 0.061; RMSEA = 0.075$)。在估计结构方程模型路径系数时,我们使用最大似然估计法进行估计(Bollen,1989)。为评估不同的影响,我们使用标准化系数作为因果关系系数(Im and Workman,2004)。分析结果如表3所示。

(1)学习导向对创新能力和营销能力的影响。本文假设学习导向对创新能力和营销能力都是正向影响。结果表明,学习导向对创新能力的的作用只是略微显著($\gamma = 0.125 (0.078), p < 0.10$),对营销能力却是负向作用($\gamma = -0.137(0.066), p < 0.10$),即接受H1a而拒绝H1b。

(2)市场导向对创新能力和营销能力的影响。检验结果支持了我们的假设($\gamma = 0.554 (0.094), \gamma = 0.854 (0.091); p < 0.01$),H2a和H2b得到验证。

(3)学习导向对市场导向的影响。本文假设学习导向对市场导向有正向影响。检验结果支持了我们的假设($\gamma = 0.750 (0.046), p < 0.01$),H3得到支持。

表2 信度与效度分析与因子载荷值

	因子结果	因子载荷
市场导向	顾客导向	0.788
	竞争者导向	0.858
	跨职能协调	0.762
学习导向	学习承诺	0.868
	共享氛围	0.881
	开放思想	0.815
营销能力	定价能力	0.582
	新产品开发能力	0.595
	物流关系管理能力	0.522
	产品宣传能力	0.587
	产品销售能力	0.546
创新能力	技术程序创新	0.642
	对创新的支持程度	0.816
	对创新策划的接受程度	0.851
企业绩效	销售额	0.836
	市场份额	0.913
	市场收益率	0.831

$\chi^2 = 397.590, d. f. = 122, p = 0.000; RMR = 0.060, GFI = 0.898, CFI = 0.933, RMSEA = 0.077, N = 290$

(4)此外,我们还发现创新能力和营销能力能够对企业绩效产生正向作用($\gamma = 0.354$ (0.047), $\gamma = 0.409$ (0.069); $p < 0.01$),与之前的研究结果相一致。作为控制变量的企业规模(以企业员工数来衡量)对营销能力有正向作用($\gamma = 0.124$ (0.019); $p < 0.01$),而企业成立时间(从成立之日算起)对营销能力却有负向作用($\gamma = -0.067$ (0.014); $p < 0.10$)。

表3 结构方程的路径系数以及假设检验

变量间的关系	标准系数 (标准差)	T 值	检验结果
主模型			
创新能力→企业绩效	0.354 (0.047)	7.824***	
营销能力→企业绩效	0.409 (0.069)	8.109***	
学习导向→创新能力	0.125 (0.078)	1.825*	支持 H1a
学习导向→营销能力	-0.137 (0.066)	-1.836*	不支持 H1b
市场导向→创新能力	0.554 (0.094)	7.452***	支持 H2a
市场导向→营销能力	0.854 (0.091)	9.022***	支持 H2b
学习导向→市场导向	0.750 (0.046)	15.009***	支持 H3
控制变量			
企业规模→营销能力	0.124 (0.019)	3.187***	
企业年龄→营销能力	-0.067 (0.014)	-1.739*	
企业规模→创新能力	0.044 (0.024)	1.155	
企业年龄→创新能力	-0.018 (0.018)	-0.468	
企业规模→企业绩效	-0.061 (0.024)	1.636	
企业年龄→企业绩效	0.003 (0.018)	0.075	

注:*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.10$; $N = 290$

为检验创新能力与营销能力的影响是否存在产业间的差异,我们通过结构方程模型对制造业企业和服务业企业进行了比较,结果显示在表4。根据 Bagozzi 和 Phillips (1982) 的研究,我们选取 $\Delta\chi^2$ (d. f. = 1) > 3.84 为验证标准。结果表明,创新能力对制造业企业的影响更加显著 ($\Delta\chi^2 = 4.791$, $\gamma = 0.638$, $p < 0.01$: 制造业; $\gamma = 0.066$, $p < 0.050$: 服务业),而营销能力对服务业的影响更加显著 ($\Delta\chi^2 = 6.768$, $\gamma = 0.121$, $p > 0.10$: 制造业; $\gamma = 0.558$, $p < 0.01$: 服务业),支持 H4a 和 H4b。

此外,数据结果还显示,在不同产业中,学习导向和市场导向对两种组织能力的影响存在着明显差异。学习导向和市场导向在制造业企业中对创新能力有更显著的影响(学习导向: $\Delta\chi^2 = 10.226$, $\gamma = 0.350$, $p < 0.10$ (制造业), $\gamma = 0.292$, $p > 0.10$ (服务业); 市场导向: $\Delta\chi^2 = 9.430$, $\gamma = 0.483$, $p < 0.10$ (制造业), $\gamma = 0.572$, $p > 0.10$ (服务业))。而在服务业企业中两种导向则对营销能

力的影响更显著(学习导向: $\Delta\chi^2 = 9.163, \gamma = -0.397, p < 0.10$ (制造业); $\gamma = 0.058, p < 0.05$ (服务业))。市场导向: $\Delta\chi^2 = 8.849, \gamma = 0.014, p > 0.10$ (制造业); $\gamma = 0.738, p < 0.10$ (服务业))。这在某种程度上也证明了 H4a 和 H4b, 即在制造业企业中学习引导因素(学习导向和创新能力)发挥着更为显著的作用, 而在服务业企业中市场引导因素(市场导向和营销能力)的影响更加明显。

表 4 制造业企业与服务业企业之间的比较

	$\Delta\chi^2$ (d. f. = 1)	标准系数		假设验证
		制造业 (172)	服务业 (118)	
创新能力→企业绩效	4.791 **	0.638 ***	0.066 **	支持 H4a、H4b
营销能力→企业绩效	6.768 ***	0.121	0.558 ***	
营销能力→企业绩效	6.768 ***	0.121	0.558 ***	
学习导向→创新能力	10.226 ***	0.350 *	0.292	
学习导向→营销能力	9.163 ***	-0.397	0.058 **	
市场导向→创新能力	9.430 ***	0.483 *	0.572	
市场导向→营销能力	8.849 ***	0.014	0.738 *	
学习导向→市场导向	2.174	0.760 ***	0.785 ***	

注: *** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.10$ 。

四、结论

本文通过对中国 290 家企业的调查分析, 探索了不同战略导向(学习导向和市场导向)对不同组织能力(创新能力和营销能力)的影响, 并比较了处于不同产业(制造业对比服务业)的企业中创新能力和营销能力对绩效影响的差异, 从理论和管理实践两个方面作出了贡献。

研究结果表明, 企业市场导向对创新能力和营销能力都具有积极影响, 但学习导向只对创新能力具有积极影响, 对营销能力的影响却是负向的。我们分析产生这个结果的原因可能有两个: 第一, 因为本次调研企业规模较小, 企业所拥有的资源相对匮乏。当企业采取学习导向时, 其资源分配会向创造知识资源整合平台倾斜, 此时企业创新能力会加强, 但投入营销能力培育的资源则会减少, 因此直接导致营销能力减弱。第二, 学习导向对组织能力的影响受其他变量调节或者中介。例如, 处于不同产业的企业中, 学习导向对组织能力的影响存在差异。在附加检验中, 我们就发现学习导向在服务业企业中对营销能力具有积极的作用, 但在制造业企业中的影响却不明显。然而, 这只是我们的猜测, 需在进一步研究中进行证实。对企业决策者而言, 我们的研究结果指出如果企业的目标是提升营销能力, 就不要将资源过多地投入创建学习导向的活动中, 这对营销能力的提升没有帮助, 甚至会造成损害。

另外, 我们发现不同产业中, 创新能力和营销能力对企业绩效的影响存在差异。在制造业中, 创新能力的培育比营销能力的培育更加重要; 而在服务业中, 营销能力的作用则更为重要。对处于制造业服务化过程中的企业来讲, 这个发现具有重要意义。在转型过程中, 随着服务化程度提升, 企业需要逐步加大对营销能力培育的投入, 这更有利于维持企业绩效的增长。

当然, 本文研究也存在需进一步完善和深化的地方。其一, 数据来源为战略业务单元里的一个关键联系人, 尽管战略研究领域一直在使用这种方法, 但是由多个联系人反馈所获得的数据更为准

确,在以后的研究中更应该被推广。其二,我们只是研究了创新能力和营销能力对绩效的直接影响和中介影响,却没有进一步探索两者之间的关系,也没有考虑其他组织能力(如生产运营能力)的影响,这需要更进一步的研究。

参考文献:

- 李婧、贺小刚、茆键,2010:《亲缘关系、创新能力与企业绩效》,《南开管理评论》第3期。
- 彭红霞、达庆利,2008:《企业文化、组织学习、创新管理对组织创新能力影响的实证研究》,《管理学报》第1期。
- 谢洪明、罗惠玲、王成、李新春,2007:《学习、创新与核心能力:机制和路径》,《经济研究》第2期。
- 张睿、汪克夷、夏立坤、刘佑铭,2008:《企业市场知识能力、营销能力及组织绩效间关系研究》,《大连理工大学学报(社会科学版)》第2期。
- Agarwal S, Erramilli M. K., Dev CS, 2003, “Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation”, *Journal of Services Marketing*, 17(1).
- Anderson JC, Gerbing D. W, 1988, “Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two – Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103(3).
- Bagozzi, RP, Phillips LW,1982. “Representing and testing organizational theories: A holistic construal”, *Administrative Science Quarterly*: 459 – 489.
- Bagozzi RP, Yi Y, Phillips LW, 1991, “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, *Administrative Science Quarterly*, 36(3).
- Baker W E, Sinkula JM, 1999a, “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending models of Organizational Performance”, *Journal of Market – Focused Management*, 4(4).
- Baker W E, Sinkula JM, 1999b, “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4).
- Bollen K A, 1989, “A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models”, *Sociological Methods & Research*, 17(3).
- Celuch K G., Kasouf C J, and Peruvemba V, 2002, “The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities”, *Industrial Marketing Management*, 31(6).
- Day GS, 2011, “Closing the Marketing Capabilities Gap”, *Journal of Marketing*, 75(4).
- Day GS, 1994, “The Capabilities of Market – Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58(4).
- Diamantopoulos A, Hart S, 1993, “Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski’s Framework”, *Journal of Strategic Marketing*, 1(2).
- Dickson P R, 1992, “Toward a General Theory of Competitive Rationality”, *Journal of Marketing*, 56(1).
- Eisenhardt KM, Martin JA, 2000, “Dynamic Capabilities: What are They?”, *Strategic Management Journal*, 21(10/11).
- Farrell M A., Oczkowski E., Kharabsheh R., 2008, “Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3).
- Gatignon H, Xuereb JM, 1997, “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, 34(1).
- Im SB, Workman JP, 2004, “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High – Technology Firms”, *Journal of Marketing*, 68(2).
- Jansen J, Van Den Bosch F, Volberda HW, 2006, “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, *Management Science*, 52(11).
- Kohli, A. K, and Jaworski B. J, 1990, “Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54(2).
- Mavondo FT, Chimhanzi J, Stewart J, 2005, “Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation,

- Human Resource Practices and Performance”, *European Journal of Marketing*, 39(11/12).
- Menguc B, Auh S, 2006, “Creating a Firm – Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1).
- Morgan NA, Slotegraaf RJ, Vorhies DW, 2009, “Linking Marketing Capabilities with Profit Growth”, *International Journal of Research in Marketing*, 26(4).
- Narver JC, Slater SF, 1990, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4).
- Nunnally JC, 1978, “Psychometric Theory”, 2nded. New York: McGraw Hill.
- Ruekert RW, Walker OC, Roering KJ, 1985, “The Organization of Marketing Activities: a Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49(1).
- Sinkula JM, Baker WE, Noordewier WE, 1997, “A Framework for Market – Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviors”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4).
- Slater SF, Narver JC, 2000, “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: a Balanced Replication”, *Journal of Business Research*, 48(1).
- Vorhies D W, 1998, “An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness”, *Journal of Strategic Marketing*, 6(1).
- Vorhies DW, Morgan NA, 2005, “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Marketing*, 69(1).
- Weerawardena J, 2003, “The Role of Marketing Capability in Innovation – Based Competitive Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, 11(1).
- Zaichkowsky JL, 1985, “Measuring Involvement Construct”, *Journal of Consumer Research*, 12(3).

[责任编辑:叶颖玫]

A Study of the Impact of Strategic Orientation on Organizing Capacity and Industrial Difference

YUAN Xi-na, WANG Shi-wei

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, Fujian)

Abstract: This paper argues that it is a strategic imperative for enterprises from different sectors to figure out the right way of deploying resources to form their own capability-portfolio with various strategic orientations in order to secure sustainable competitive advantages. Based on resource-based theory and resource deployment theory as well as an empirical investigation of 290 enterprises across Beijing and Tianjin, our study shows that market orientation exerts a positive effect on both innovative ability and marketing ability, whereas learning orientation has a positive effect on innovative ability, but a negative effect on marketing ability. In addition, innovative ability has a stronger impact on manufacturing firms, while marketing ability plays a more important role in the service sector. With a higher degree of service, it is suggested that firms need to invest gradually more in cultivating marketing ability, which works better to maintain a sound business performance.

Key words: innovative capability, marketing capability, learning orientation, market orientation, industrial difference