

组织惯例更新触发因素与影响效应

——基于先动型市场导向和可持续竞争优势视角

邓昕才 陈子楠 吕萍 吴亮¹

(贵州师范大学 经济与管理学院, 贵州 贵阳 550001)

【摘要】: 组织惯例更新是企业进行组织优化和迭代以适应外部动态环境的重要途径, 基于组织学习理论和动态能力理论, 构建先动型市场导向—组织学习—组织惯例更新—动态能力—可持续竞争优势研究框架, 探讨组织惯例更新触发因素与影响效应。通过对 191 家科技型企业进行问卷调研发现: (1) 先动型市场导向显著正向影响组织惯例更新, 组织学习在先动型市场导向与组织惯例更新之间起部分中介作用; (2) 组织惯例更新显著正向影响企业可持续竞争优势, 动态能力在组织惯例更新与可持续竞争优势之间发挥完全中介作用。研究结论有助于厘清组织惯例更新触发因素、丰富组织惯例更新结果研究, 并对企业建立可持续竞争优势具有一定指导意义。

【关键词】: 组织学习 组织惯例更新 动态能力 先动型市场导向 可持续竞争优势

【中图分类号】: C936 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 1001-7348(2022)18-0021-10

0 引言

当前, 新冠肺炎疫情等“黑天鹅”事件对科技、经济、政治产生了难以预料的影响, 环境动荡性和不确定性成为企业直面的新常态。在此背景下, 推动企业流程和制度创新以保持“基业长青”成为亟需解决的关键问题。而组织惯例更新作为推动企业变革以及增强企业环境适应能力、帮助企业有效应对动态环境的重要途径, 引起实业界和学术界广泛关注^[1]。实施组织惯例更新能够避免企业过度依赖原有惯例和路径而陷入“惯性陷阱”, 并快速响应环境变化, 从而实现转型升级^[2]。为此, 学者们围绕组织惯例更新触发因素及影响效应进行了积极探索。

从组织惯例更新触发因素看, 已有学者发现企业内部因素会促进组织惯例更新, 如管理者领导行为通过影响惯例执行者工作动机和意愿打破企业思维定势^[3]。而组织学习倾向则有助于促进组织知识交融, 为组织惯例更新带来动力^[4]。从企业外部看, 外部环境变化产生的异质性信息是组织惯例演化的重要原因^[1,5]。在此基础上, 姚艳红等^[2]指出新技术导入有助于形成组织规范, 而企业竞争与合作能够帮助企业明确定位、加强交流, 为组织惯例更新创造条件。除上述因素外, 战略导向作为企业对内外部资源和环境趋势的总体规划, 决定资源配置和导入方向, 影响组织惯例发展、复制、迭代和重构^[6]。组织惯例更新作为组织战略选择的结果, 受到战略导向的影响, 但鲜有学者从战略导向视角研究组织惯例更新触发因素^[1]。相较于关注、应对和解决当下问题的响应型市场导向, 先动型市场导向更关注未知市场, 强调主动挖掘顾客潜在需求, 使企业能够预测市场变化, 进而获取外部信

作者简介: 邓昕才(1985-), 男, 贵州贵阳人, 博士, 贵州师范大学经济与管理学院副教授、硕士生导师, 研究方向为战略管理与创新管理; 陈子楠(1996-), 男, 贵州贵阳人, 贵州师范大学经济与管理学院硕士研究生, 研究方向为组织创新管理; 吕萍(1964-), 女, 贵州贵阳人, 贵州师范大学经济与管理学院教授、硕士生导师, 研究方向为战略管理; 吴亮(1969-), 男, 贵州威宁人, 博士, 贵州师范大学经济与管理学院教授、硕士生导师, 研究方向为科技管理与商务智能。

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目(20YJC630014); 贵州省教育厅自然科学研究项目(黔教合 KY 字[2021]292); 贵州省哲学社会科学规划重大课题(21GZZB33)

息^[7]。先动型市场导向在一定程度上可以帮助企业感知现有惯例与应有惯例之间的差距，使企业意识到组织惯例更新的必要性，但其对组织惯例更新的作用机制有待检验。根据组织学习理论，先动型市场导向企业在获取大量多元化信息后，需要对信息进行筛选和沉淀并将其转化为企业知识基，进而为组织惯例更新提供“源头活水”^[7,8]。而组织学习可以打破组织惯性思维，提高组织对异质性知识和信息的吸收及转化能力^[9]，为先动型市场导向和组织惯例更新提供媒介。因此，本文认为组织学习在先动型市场导向与组织惯例更新之间发挥“桥梁”作用。

另外，现有研究证实无效惯例淘汰和更新对于企业创新绩效具有积极影响^[1,2]。企业通过对自身惯例进行反复迭代，革新商业模式、任务流程及组织规划，有助于增强企业战略变革优势并使企业建立长期竞争优势^[10,11]。然而，现有文献对组织惯例更新与可持续竞争优势关系的探讨较少。技术发展和环境变化使企业竞争手段及逻辑不断被重构，企业与外部环境之间的均衡被打破，基于静态环境所建立的竞争优势已无法满足企业现实需要，可持续竞争优势逐渐成为企业追求的新目标(魏江等，2021)。为此，探讨组织惯例更新驱动企业可持续竞争优势形成的作用机理对于企业生存与发展具有重要意义。组织惯例更新既是流程再造过程，也是新旧惯例融合和能力升级的过程。根据动态能力理论，动态能力嵌套于企业流程之中，有助于改变企业僵化惯例，因此惯例更新能否促进企业可持续发展需要企业动态能力作为支撑^[10]。动态能力作为企业吸收、学习、重构能力的体现，不仅能够帮助企业处理惯例更新过程中产生的巨量信息，提高组织新旧知识更新和融合效率，还能够提高企业生存能力，为企业创造新竞争优势(焦豪等，2021)。

基于上述分析，本研究从组织学习和动态能力视角出发，深入剖析组织惯例更新触发因素和影响效应，构建先动型市场导向—组织学习—组织惯例更新—动态能力—可持续竞争优势研究框架，通过对 191 份科技型企业调研数据进行实证分析，可为企业在动态环境中利用战略导向培育组织学习氛围、提高组织学习能力、推进组织惯例更新、提高企业动态能力并最终建立可持续竞争优势提供参考依据。

1 理论基础与研究假设

1.1 先动型市场导向与组织惯例更新

Nelson^[12]从生物进化论视角出发，指出组织惯例具备演化特质，通过“遗传”和“变异”两种功能实现组织惯例更新与迭代。自此，组织惯例不再是创新变革的对立面，而成为组织发展和演化的内生因素与源泉^[5]。在现有研究的基础上，本文将组织惯例更新定义为：“当组织现有惯例不能适应外部环境变化时，组织通过构建新惯例、摒弃旧惯例提高组织效能的内部迭代过程^[1]。”该过程需要两个步骤：①选择，即企业首先需要找到无法适应环境变化的组织惯例以及可以满足现有需要的新惯例；②更新，即企业淘汰无效惯例并纳入新惯例，促进企业流程再造及新标准制定。

市场变化是组织变革的外部因素，现有关于市场导向的研究证实先动型市场导向对组织创新和组织变革具有积极影响^[13]。先动型市场导向是指企业为适应环境变化，通过主动学习、与领先用户合作等方式挖掘顾客潜在需求，有效预测市场变化趋势，把握新商机，进而克服企业转型认知阻力和结构阻力^[7]。探索性是先动型市场导向的固有特质，要求企业关注不熟悉的信息领域及不同资源，并具有强烈的创新和冒险意识。因此，先动型市场导向有助于塑造企业不同能力，并加快企业组织惯例更新^[14]。同时，先动型市场导向在匹配环境、获取信息等方面对组织惯例更新具有指导作用，决定组织惯例更新方向，能够使企业先于竞争对手发现和利用机会并获得先入者竞争优势，进而建立强大的关系网络。一方面，先动型市场导向可以提高企业外部环境感知能力，减少企业知识资源获取成本，帮助企业获取更多外部异质性知识，扩大企业信息面，从而建立可供企业挑选的惯例库^[7]；另一方面，先动型市场导向有助于企业维护和谐的生态环境，帮助企业寻求潜在市场机会，有效感知用户偏好，找准自身定位，准确识别无效惯例；同时，还能够预判新组织惯例，提高企业创新绩效，有针对性地形成满足企业需求的机制、结构和流程^[14]。除此之外，前瞻性能够帮助企业克服组织惰性，促使企业更新组织惯例。组织惯例更新通常伴随着较高的风险，秉持先动型市场导向的企业具备更高的风险偏好和风险承受能力，能够制定相应预算预案，降低企业不确定性，使企业承担组织惯例更新带来的风险，进而促进组织惯例更新^[15]。据此，本文提出以下假设：

H₁:先动型市场导向对组织惯例更新具有正向影响。

1.2 组织学习的中介作用

Sinkula 等^[16]指出,组织学习是一种组织层面的学习状态或学习能力,其内涵包括学习承诺(组织认同学习的重要价值)、开放心智(组织打破固有思维,摆脱现有惯例)、分享愿景(组织高层与组织成员共享企业未来发展愿景)3个方面。基于此,本文将组织学习定义为基于开放价值观和心智模式,通过组织学习不断整合组织知识及优化组织资源的一种能力。知识基础观认为,企业作为一个知识系统,组织学习是不同知识耦合的结果^[17],这些知识最终会促进新组织惯例的形成,而先动型市场导向恰好为知识融合提供了信息基础。首先,组织学习需要信息的获取、理解和传播^[18],先动型市场导向为企业与外部环境信息交互创造了条件^[7]。企业通过深入了解顾客需求和竞争者决策并将其传递给企业各部门,在此过程中不断搜寻和吸收的信息能够带动组织学习能力提升^[13,14];其次,具有先动型市场导向的企业更愿意探索未知市场,注重对异质性知识和外部信息的获取,这与组织学习强调知识资源重要性的观点不谋而合。因此,先动型市场导向企业会将更多资源分配到组织学习中,提高组织成员知识挖掘能力^[8];再次,在先动型市场导向影响下,为挖掘顾客潜在需求,企业通常需要具备更加多元化的知识背景和知识结构,从不同视角看待和处理问题,以减少组织短视行为,从而开放组织心智^[16];最后,先动型市场导向企业能够形成一种学习型和创新型文化氛围,产生集体学习意愿,打破组织内部信息壁垒,帮助组织不断共享和优化现有知识结构^[15,19]。

组织惯例更新具有不可预见性,要求企业打破常规,而企业在发展过程中形成的固定认知和标准化惯例会使企业产生路径依赖,阻碍组织惯例更新^[5]。组织学习是组织筛选外部信息、扩展企业知识库、丰富组织知识多样性的过程,能够降低知识缺失和知识僵化所引发的搜索成本,提高组织惯例选择的准确性和惯例更新的可预见性^[18]。同时,足够的知识存量和多样化的知识基础有助于转换组织思维方式,打破组织认知障碍,帮助企业改善突破性创新效率,使企业作出创造性决策,进而促进组织惯例更新^[4]。企业获取的新知识虽然是组织惯例更新的基础,但新旧知识之间的差异有可能使组织无法直接将已经学到的新知识运用到组织惯例更新中。而组织学习则能够提高组织提炼和消化异质性知识的能力,帮助企业更好地识别知识差异,从而加快构建与环境相匹配的标准和惯例^[9,20]。在组织惯例更新过程中,不同部门对知识的隐藏会削弱组织对新惯例的理解能力,从而造成资源浪费和成本增加。而组织学习可在共享愿景及知识挖掘过程中形成学习氛围,使组织获得高目标导向,推动知识在不同部门之间以及企业内部与市场之间良性互动,从而对组织准则、规范及行为模式重新定位^[4,17]。据此,本文提出以下假设:

H₂:组织学习在先动型市场导向与组织惯例更新之间起中介作用。

1.3 组织惯例更新与可持续竞争优势

Barney^[21]基于资源基础理论,指出具有价值性、稀缺性、难以模仿性的组织资源决定企业竞争优势,拥有独特资源是维持企业竞争优势的关键;Prahalad & Hamel^[22]从能力观角度指出,企业内部所拥有的竞争对手难以模仿的核心能力与面向企业外部的竞争能力是维持企业可持续竞争优势的关键。然而,在复杂多变的环境中,企业过于依赖现有资源及能力有可能导致核心能力刚性,无法及时适应环境变化,不利于企业获取长期竞争优势;Teece 等^[23]结合外部动态环境,指出企业在动态环境中建立、整合和重构资源的能力决定企业可持续竞争优势的获取。综上所述,本文认为可持续竞争优势是指企业拥有的独特资源和能力,即根据环境变化不断对资源和能力进行动态调整以时刻领先于竞争对手的能力^[23,24]。企业可持续竞争优势具有两种特性:①持续性,即企业获取竞争对手难以模仿的资源和能力以维持长期竞争优势;②动态性,即企业通过重新配置资源和能力不断建立新竞争优势。

已有研究指出,战略变革有助于企业获取长期可持续竞争优势^[25],而组织惯例更新是组织变革的核心要素,与可持续竞争优势之间存在天然的联系。具体体现在:第一,组织惯例从某种程度上讲是一种重复性的集体行为,组织惯例更新可以帮助组织形成集体学习习惯和制度,使企业定期组织集体学习和培训,不断更新和深化企业知识^[5]。丰富的知识不仅可以提高企业内部资源的复杂性和不可模仿性,还可以辅助企业识别有价值且稀缺的关键资源,为企业战略选择及企业研发、制造、运营能力的形成提

供支撑^[26]。第二，企业核心优势是企业区别于其它企业的关键能力，根植于企业日常生产活动和流程中，需要随环境变化而不断进行动态调整。而组织惯例更新可以摒弃企业旧有惯例，改善企业流程，加快企业演化，帮助企业构建核心能力^[22]。同时，组织惯例更新还能够帮助企业选择和改变资源配置方式，形成新资源组合方式，提升企业对环境的适应性能力。反过来，通过组织更新产生的能力和资源组合进一步形成专属于企业自身的资源能力体系，为企业带来新竞争优势^[24]。第三，组织惯例更新涉及组织变革和结构重塑，是产生新理念和范式的重要途径，是企业创新的核心动力，而创新能力是组织维持可持续竞争优势的保障。第四，组织惯例更新能够降低环境不确定性，通过筛选行之有效的方法和准则，增加企业预见性，简化企业惯例选择程序，从而极大地提高企业运行效率，为企业维持可持续竞争优势提供保障^[1]。据此，本文提出以下假设：

H₁:组织惯例更新对企业可持续竞争优势具有正向影响。

1.4 动态能力的中介作用

随着外部环境的变化，企业静态资源和能力无法与动态环境相匹配的问题日益凸显。Teece 等^[27]提出动态能力的概念，将其定义为企业构建、整合和重新配置资源及能力以迅速应对环境变化的能力，以及使企业不断升级和成长的潜能。综合学者观点，企业资源整合能力、学习吸收能力、环境感知能力及创新变革能力均是动态能力的细化^[18,25]。根据动态能力理论，组织惯例更新对于构建与提升动态能力发挥重要作用。首先，组织惯例更新通过重构企业生产和经营流程推动资源在各流程、部门间高效流动，确保企业不同部门之间的资源配置合理，以降低组织惰性，最终提高企业重新部署及重构资源配置的能力^[22]。换言之，企业资源整合和重构能力越强，越有利于不同领域知识和信息融合，越能够促进企业创新能力形成，并推动企业转型升级^[28]；其次，包含流程、组织结构、教育培训在内的管理体系是提高企业学习能力和吸收能力的载体，组织惯例更新有助于完善企业管理体系，使企业积极整合人力、设备、知识、技能等有形资产和无形资源^[18,29]；最后，企业面对新环境变化，旧有惯例不再适用，这就要求企业提高环境感知能力，在不断感知中形成环境敏感性，通过准确识别并淘汰旧惯例增强企业适应外部环境变化的能力。

动态能力是一种高阶能力，通过高效利用企业资源可以改变和发展企业其它能力，从动态视角解释了随时间推移企业可持续竞争优势的来源^[23]。首先，企业需要不断调整和改组资源组合方式，并将其转化为企业可持续发展能力。动态能力通过动态调整资源配置，不断重构组织知识体系和组织结构，提高创新资源利用率，使企业比竞争对手更快获得长期竞争优势，而这种资源整合和重构能力需要长时间积累，对企业创新绩效至关重要，因此是企业可持续竞争优势的来源^[30]；其次，动态能力嵌入在企业流程之中，有助于提高企业对内外部信息的获取和吸收能力，不仅能够使企业准确识别机遇和风险并及时做出相应决策，还能够将知识、惯例更新成果应用于后续创新和惯例演化，进而形成良性循环^[20]。企业应用新知识和新惯例能够避免路径依赖，从而提高企业应变能力^[31]；最后，企业环境扫描能力作为动态能力的细化，既可以帮助企业搜寻关键资源、把握市场机遇、建立新竞争优势，又能够提高企业创新能力，促进企业可持续发展^[28]。据此，本文提出以下假设：

H₂:动态能力在组织惯例更新与可持续竞争优势之间起中介作用。

综上所述，本文构建理论模型如图 1 所示。

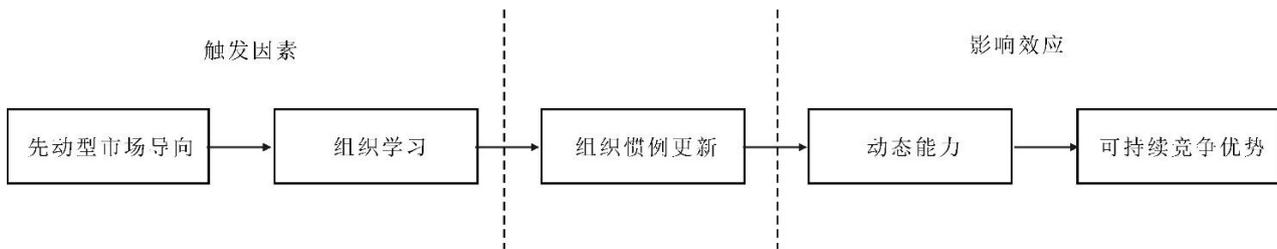


图 1 理论模型

2 研究方法

2.1 样本选取与数据统计

本文选取贵州、湖北两省进行调研,通过线下发放纸质问卷获取研究样本,为准确掌握先动型市场导向、组织学习、组织惯例更新、动态能力与可持续竞争优势实际情况,以企业高管作为问卷填写对象,并对数据收集过程进行严格控制,以确保样本信效度。首先,采用电话、邮件等方式联系企业,说明此次调研目的和过程,征得企业同意后,筛选出300家科技型企业;其次,安排调研人员或企业相关负责人现场发放问卷,对填写人员高管身份进行确认,并告知此次调研的内容、目的、意义及各专业术语(组织惯例更新、动态能力)内涵,承诺调研问卷匿名填写;最后,填写过程不透露变量相关关系,并给予调研人员充足的填写时间,填写完毕后统一回收和整理问卷。最终,本次调研共发放问卷300份,回收问卷226份,剔除填写不完整或者重复填写问卷,最后回收有效问卷191份,问卷有效回收率为63.7%。其中,公司成立平均年数为24.66年;公司总人数的平均值为1160.73;在企业性质方面,样本企业以私营企业为主,占55.5%,国有企业占31.4%,外资企业占13.1%;在所属行业方面,样本企业以制造业为主,占69.6%,其它为服务业。

2.2 变量测量

本研究使用国内外成熟量表对变量进行测量,采用5级Likert计分法(1~5代表从“非常不同意”到“非常同意”)进行统计。为确保量表相关题项符合中国情境下的表述习惯且语义完整,由英语专业人士及战略管理专家共同完成翻译工作,形成原始问卷后,再邀请企业高管对问卷进行改良,最终形成本研究所使用的问卷,变量测量题项如表1所示。①先动型市场导向(Proactive Market Orientation, PMO)借鉴Narver等^[71]开发的8题项测量量表,李雪灵等^[15]将该量表引入国内组织情境使用;②组织学习(Organizational Learning, OL)采用Sinkula等^[16]开发的11题项测量量表,许长青等^[30]基于国内情境使用过该量表;③组织惯例更新(Organizational Routine Updating, ORU)采用王永伟等^[4]开发的量表,共包含8个题项;④动态能力(Dynamic Capabilities, DC)测量参考Tsui等^[32]开发的量表,共包含8个题项,邓昕才等^[28]、陈志军等(2015)结合中国情景使用过该量表;⑤可持续竞争优势(Sustainable Competitive Advantage, SCA)测量借鉴Wiggins & Ruefli^[24]、Yu等^[26]的研究成果,从产品和服务、研发能力等6个方面进行测量,共包含6个题项,杨苗苗和王娟茹^[31]发现该量表在国内组织情景下具有较好的适用性;⑥控制变量。本研究将企业背景(企业年龄、企业规模、企业性质、所属行业)设为主要控制变量,以精确分析模型中各变量之间的关系。

3 实证结果分析

3.1 信效度检验

为确保分析的可靠性,本文首先对各变量进行信效度检验,结果如表1所示。从中可见,各变量Cronbach's α 值均大于0.7的标准值,说明各题项内部一致性较好;同时,组合信度CR(Composite Reliability)均在0.8以上,高于阈值要求。此外,使用AVE(Average Variance Extracted)平方根对各变量相关系数进行比较,结果如表3所示。从中可见,潜变量直接相关系数均小于AVE的平方根,说明各构念之间区分效度良好。为进一步检验模型区分效度,将五因子模型与四因子模型、单因子模型进行比较。由表2可知,五因子模型($\chi^2(769)=1030.95, CFI=0.91, TLI=0.90, RMSEA=0.042$)拟合度显著优于其它模型,表明本研究变量之间具有较好的区分效度。

表1 变量题项信效度检验结果

变量	题项	Cronbach's α	CR
----	----	---------------------	----

先动型市场导向 (PMO)	PMO ₁ 本公司会帮助顾客预测市场发展趋势	0.88	0.91
	PMO ₂ 本公司坚持不断地挖掘顾客潜在需求		
	PMO ₃ 本公司新产品和服务提出满足顾客潜在需求的解决方案		
	PMO ₄ 本公司会通过头脑风暴法讨论顾客如何使用公司产品和服务从而发现一些新需求		
	PMO ₅ 本公司冒着现有产品可能会被淘汰的风险进行创新		
	PMO ₆ 本公司从顾客未能清晰表述其需求的领域寻找商业机会		
	PMO ₇ 本公司会与领先用户紧密合作, 这些领先用户通常比大众市场早几个月甚至几年意识到新顾客需求		
	PMO ₈ 本公司通过预测关键变化趋势了解现有市场顾客需求		
组织学习 (OL)	CL ₁ 本公司高层认为本公司学习能力对于建立竞争优势来说非常重要	0.80	0.84
	CL ₂ 本公司将学习视为改进的主要方法是基本价值观之一		
	CL ₃ 本公司将员工学习视为一项投资而不是成本费用		
	CL ₄ 本公司认为不断学习是公司生存的必要保障		
	SV ₁ 本公司内部有一个共同的奋斗目标		
	SV ₂ 本公司内部各层级和部门都认同组织愿景		
	SV ₃ 本公司所有员工都努力实现公司目标		
	SV ₄ 本公司员工都觉得他们对公司未来发展负有责任		
	OM ₁ 本公司经常反思对于顾客的各种假设		
	OM ₂ 本公司经常反思对于市场的各种假设		
	OM ₃ 本公司经常反思对于顾客信息的解析		
组织惯例更新 (ORU)	ORU ₁ 本公司员工提出的改善组织规范的建议能够很快被采纳	0.87	0.90
	ORU ₂ 本公司鼓励员工参与组织规范修订过程		
	ORU ₃ 本公司能够定期考察和评估已有组织规范运作效率		
	ORU ₄ 本公司能够及时为员工提供新组织规范培训和指导		
	ORU ₅ 本公司员工能够很快接受并运用新组织规范		
	ORU ₆ 本公司会对新组织规范实施效果进行定期评估		
	ORU ₇ 本公司能够主动进行组织变革以迎接内外部环境挑战		
	ORU ₈ 本公司鼓励员工定期提交改善组织规范的提案		

动态能力 (DC)	DC ₁ 本公司能够从外部环境变化中识别新发展机会	0.79	0.85
	DC ₂ 本公司能够对下游客户需求做出快速反应		
	DC ₃ 本公司能够为下游客户提供个性化产品和服务		
	DC ₄ 本公司能够快速进入目标市场		
	DC ₅ 本公司各部门间能够有效协作，以应对快速变化的外部环境		
	DC ₆ 本公司能够整合各部门业务活动以满足下游客户独特需求		
	DC ₇ 本公司各部门目标与公司总体战略目标高度协调		
	DC ₈ 本公司能够根据战略目标变化及时调整业务组合		
可持续竞争优势 (SCA)	SCA ₁ 本公司提供的产品或服务质量优于竞争对手	0.89	0.92
	SCA ₂ 本公司研发能力强于竞争对手		
	SCA ₃ 本公司拥有的管理能力优于竞争对手		
	SCA ₄ 本公司盈利能力更强		
	SCA ₅ 本公司企业形象优于竞争对手		
	SCA ₆ 本公司竞争优势难以被竞争对手所模仿		

注：N=191

3.2 共同方法偏差检验

为消除研究变量间可能存在的共同方法偏差问题 (Common Method Bias, CMB), 进一步进行探索性因子分析 (EFA)。KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值检验及 Bartlett's 球形检验结果显示, 先动型市场导向、组织学习、组织惯例更新、动态能力、可持续竞争优势 KMO 值均大于 0.8, 且卡方值显著, 说明可进行验证性因子分析。首先, Harman 单因素检验结果显示, 最大因子方差解释了 24.94% 的变异量, 低于总解释率 (58.17%) 的一半, 表明没有一个因子能够解释大部分变异量, 可粗略估计 CMB 影响效应有限; 其次, 由表 3 可知, 关键变量间相关系数最大值为 0.53, 远小于 0.7, 初步判断本文共同方法偏差问题不显著; 再次, 为更加准确地消除共同方法偏差的影响, 采用共同方法潜因子进行检验, 将所有题项载荷至共同方法因子上, 形成含有 CMB 因子的模型^[33]。若含有 CMB 因子模型的适配度优于不包含 CMB 因子模型的适配度, 则说明样本数据存在共同方法偏差问题, 结果如表 2 所示。从中可见, 加入共同方法因子后, 模型拟合改善程度有限, 说明共同方法偏差影响在可接受范围内。

3.3 相关性分析

本文研究变量均值、标准差及相关系数结果如表 3 所示。从中可见, 先动型市场导向与组织学习 ($r=0.47, p<0.01$) 显著正相关; 组织学习与组织惯例更新 ($r=0.35, p<0.01$) 显著正相关; 组织惯例更新与动态能力 ($r=0.45, p<0.01$) 显著正相关; 动态能力与可持续竞争优势 ($r=0.33, p<0.01$) 显著正相关。就关键变量相关关系而言, 本研究假设初步得到验证。此外, 公司成立年数、企业规模、企业性质、所属行业在不同程度上与先动型市场导向、组织学习、组织惯例更新、动态能力、可持续竞争优势等关键变量存在较为显著的相关关系, 因此将上述变量设为控制变量, 以提高研究结论的准确性。

3.4 假设检验

本文样本量为 191, 测量指标总数为 41, 按照吴艳和温忠麟^[34]的建议, 只有样本数量约等于测量指标总数的 10 倍才能够确保结构方程模型方法测量的科学性, 如果直接建模将会导致参数产生较大误差, 故将单维量表划分为 3 个指标最佳。为此, 本文使用项目一结构平衡法对题项按因子载荷高低进行排序与组合, 将先动型市场导向、组织惯例更新、动态能力及可持续竞争优势等单维量表测量题项分别划分为 3 个指标; 组织学习多维量表则遵循内部一致法, 将属于同一维度的题项打包, 取测量题项均值, 也设置 3 个指标。对模型拟合优度进行检验, 得到 $\chi^2(80)=102.99$, CFI=0.98, TLI=0.98, RMSEA=0.039, 拟合优度指标符合标准。

表 2 验证性因素分析结果

模型	χ^2	Df	RMSEA	CFI	TLI
零模型 ^a	3612.11	820	0.134	0.00	0.00
五因子模型+CMB	949.90	730	0.040	0.92	0.91
五因子模型	1030.95	769	0.042	0.91	0.90
四因子模型 1 ^b	1214.52	773	0.055	0.84	0.83
四因子模型 2 ^c	1421.89	773	0.066	0.77	0.75
四因子模型 3 ^d	1301.95	773	0.060	0.81	0.80
四因子模型 4 ^e	1193.85	773	0.054	0.85	0.84
四因子模型 5 ^f	1434.12	773	0.067	0.76	0.75
四因子模型 6 ^g	1289.89	773	0.059	0.82	0.80
单因子模型 h	2003.95	779	0.091	0.56	0.54

注: **p<0.01, *p<0.05; a 代表在零模型中, 所有测量项目之间没有关系; b 将 PMO 和 OL 合并为一个潜在因子; c 将 PMO 和 ORU 合并为一个潜在因子; d 将 OL 和 ORU 合并为一个潜在因子; e 将 ORU 和 DC 合并为一个潜在因子; f 将 ORU 和 SAC 合并为一个潜在因子; g 将 DC 和 SAC 合并为一个潜在因子; h 将所有项目归属于同一个潜在因子

表 3 各变量描述性统计及相关系数矩阵结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 公司成立年数 ^a	(1)										
2. 企业规模 ^b	0.66**	(1)									
3. 国有企业	0.62**	0.43**	(1)								
4. 私营企业	-0.52**	-0.46**	-0.76**	(1)							

5. 外资企业	-0.08	0.09	-0.26**	-0.43**	(1)						
6. 所属行业 ^c	-0.15*	-0.23**	0.14**	-0.12	0.08*	(1)					
7. 先动型市场导向	-0.27**	-0.17*	-0.46**	0.33**	0.15*	-0.18*	0.737				
8. 组织学习	-0.19**	-0.87	-0.32**	0.25**	0.08	-0.26**	0.47**	0.577			
9. 组织惯例更新	-0.07	-0.06	-0.33**	0.26**	0.07	-0.17*	0.35**	0.35**	0.723		
10. 动态能力	-0.13	-0.10	-0.34**	0.25**	0.09	-0.07	0.39**	0.31**	0.45**	0.641	
11. 可持续竞争优势	-0.29**	-0.07	-0.43**	0.29**	0.18*	-0.16*	0.49**	0.53**	0.36**	0.33**	0.802
平均值(M)	24.66	2.72	0.31	0.56	0.13	1.30	3.70	3.89	3.84	3.88	3.65
标准差(SD)	18.10	0.61	0.47	0.50	0.34	0.46	0.67	0.46	0.46	0.51	0.73

注：N=191，**p<0.01，*p<0.05，下同；对角线加粗部分表示各变量的 AVE 平方根；a 表示企业年龄：(1)10 年及以下；(2)10~20 年；(3)20 年以上；b 表示企业规模：企业总人数取以 10 为底的对数；c 表示所属行业：(1)制造业；(2)服务业

3.4.1 主效应检验

本文采用结构方程分析法，使用 Amos24.0 软件对假设进行检验，结果如图 2 所示。从中可见，直接效应模型各拟合指标 ($\chi^2(60)=8.54$, CFI=0.98, TLI=0.97, RMSEA=0.05, $\chi^2/df=1.48$) 均达到临界值。先动型市场导向对组织惯例更新的影响系数为 0.44 ($p<0.01$), 说明先动型市场导向对组织惯例更新具有显著正向影响, 因此 H_1 得到验证; 组织惯例更新对可持续竞争优势的影响系数为 0.33 ($p<0.01$), 说明组织惯例更新对可持续竞争优势具有显著正向影响, 因此 H_3 得到验证。

3.4.2 中介效应检验

进一步，加入组织学习和动态能力两个中介变量，使用 Amos24.0 软件对模型拟合优度进行检验，结果如图 3 所示。从中可见，中介效应模型各拟合指标 ($\chi^2(151)=261.60$, CFI=0.94, TLI=0.93, RMSEA=0.06, $\chi^2/df=1.73$) 均达到临界值。

3.4.3 巢模型检验

进一步，本研究运用结构方程模型检验组织学习和动态能力的中介作用，比较假设模型 M_1 与竞争模型 M_2 、 M_3 的拟合度，结果如表 4 所示。其中， M_1 为初始基准模型， M_2 在 M_1 的基础上增加先动型市场导向与组织惯例更新路径， M_3 在 M_1 的基础上增加组织惯例更新与可持续竞争优势路径。首先，比较 M_1 和 M_2 发现卡方值变化显著， $\Delta \chi^2=8.25$, 说明模型 M_2 适配度更优；其次，比较 M_2 与 M_3 发现卡方值变化显著， $\Delta \chi^2=7.41$, 但改善值没有 M_2 显著，说明 M_2 为最优模型，即组织学习在市场导向与组织惯例更新之间起部分中介作用，动态能力在组织惯例更新与可持续竞争优势之间起完全中介作用，因此 H_2 和 H_4 得到验证。

3.4.4 路径分析与假设检验

本文对最优模型 M_2 进行检验，结果如图 4 和表 5 所示。从中可见，关于组织惯例更新触发因素，先动型市场导向对组织学习具有显著正向影响 ($\beta=0.58$, $p<0.01$), 组织学习对组织惯例更新具有显著正向影响 ($\beta=0.27$, $p<0.05$)。结合中介效应和巢模型检验结果可知，组织学习在先动型市场导向与组织惯例更新之间起部分中介作用，因此 H_2 得以验证。由表 5 可知，组织惯例更

新对动态能力具有显著正向影响 ($\beta = 0.60, p < 0.01$), 动态能力对可持续竞争优势具有显著正向影响 ($\beta = 0.31, p < 0.01$); 同时, 参考相应中介效应和巢模型检验结果可知, 动态能力在组织惯例更新与可持续竞争优势之间起完全中介作用, H_4 得到验证。

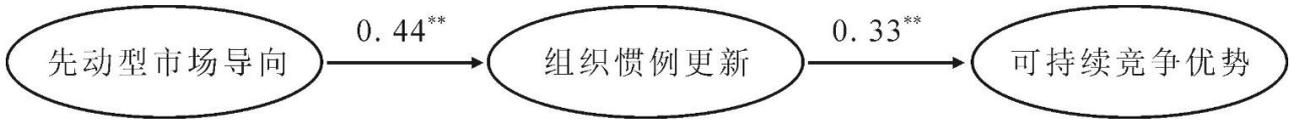


图2 主效应检验结果



图3 中介效应检验结果

表4 巢模型比较分析结果

模型	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2(df)$
M ₁ : 基准模型	261.60	151	0.94	0.93	0.06	—
M ₂ : 嵌套模型	253.35	150	0.95	0.93	0.06	8.25(1)**
M ₃ : 嵌套模型	254.19	150	0.95	0.93	0.06	7.41(1)**

注: N=191; *表示 $p < 0.05$ ($\chi^2(1) = 3.84$), **表示 $p < 0.01$ ($\chi^2(1) = 6.63$)。其中, $\Delta \chi^2(df)$ 表示与假设模型比较得出的结果



图4 最优模型检验结果

表5 最优模型路径系数检验结果

路径	标准化路径系数	P
先动型市场导向>组织学习	0.58	**
组织学习>组织惯例更新	0.27	*
组织惯例更新>动态能力	0.60	**
动态能力>可持续竞争优势	0.31	**

先动型市场导向>组织惯例更新	0.29	**
----------------	------	----

4 结论与启示

4.1 研究结论

本文以“企业如何在动态环境中推进组织惯例更新进而建立可持续竞争优势”为出发点，基于组织学习理论和动态能力理论，从战略导向视角出发，构建先动型市场导向—组织学习—组织惯例更新—动态能力—可持续竞争优势模型，使用 191 家企业问卷调查数据，实证检验组织惯例更新触发因素和影响效应，得出如下结论：

(1) 先动型市场导向是组织惯例更新的重要驱动因素。

先动型市场导向有助于增加企业市场感知和顾客信息，帮助企业建立全方位信息获取渠道，从而为组织惯例更新提供信息、知识及各种社会资源储备，并加快组织惯例更新。

(2) 组织学习在先动型市场导向与组织惯例更新之间发挥中介作用。

企业通过学习承诺、开放心智、共享愿景等方式树立组织变革意识，打破组织惯性思维，形成交流氛围，进而提高企业对于异质性知识的应用能力，为组织惯例更新创造条件。

(3) 组织惯例更新对企业可持续竞争优势具有正向影响。

组织惯例更新就是企业摒弃不符合市场趋势的知识架构和战略思维并重新进行业务调整的过程，通过流程和思维重构使企业推陈出新，不断建立新竞争优势。

(4) 动态能力在组织惯例更新与可持续竞争优势之间发挥中介作用。

企业动态能力能够提升组织灵活性，有助于企业对新惯例进行学习、吸收和整合，从而将组织惯例更新带来的组织灵活性优势转化为企业可持续竞争优势。

4.2 理论贡献

(1) 虽然现有文献从多个视角探讨组织惯例更新触发因素，但仅涉及外部环境、高管领导、组织学习等，鲜有研究从战略导向视角挖掘先动型市场导向与组织惯例更新之间的关系。本文认为先动型市场导向是组织惯例更新的前因变量，拓展了战略导向影响组织惯例更新的经验证据，为企业加快组织惯例更新提供了新视角。

(2) 竞争优势一直是企业战略研究的主题，现有研究主要从创新、企业战略等方面探讨企业竞争优势的建立，缺乏动态环境对企业可持续竞争优势影响的探讨，且仅从创新、环境等方面探讨组织惯例对可持续竞争优势的影响，针对组织惯例更新与可持续竞争优势关系的研究较少。本文以此为切入点，将组织惯例更新作为可持续竞争优势的驱动因素，从惯例层面探究可持续竞争优势形成路径，丰富了竞争优势理论研究，加深了企业管理者对可持续竞争优势形成原因的认知。

(3) 学术界对组织惯例更新及可持续竞争优势影响机制的探讨较少，尤其是针对战略导向对组织惯例更新作用路径以及组织

惯例更新对企业可持续竞争优势获取的研究更少。本文以组织学习为“桥梁”，揭示先动型市场导向影响组织惯例更新的“黑箱”，丰富了相关组织学习理论研究。另外，引入动态能力理论解释组织惯例更新与可持续竞争优势关系机制，拓展了动态能力前因研究，阐明了动态能力对企业可持续竞争优势的重要性。同时，基于组织学习理论和动态能力理论，本文为战略导向推动组织惯例更新和可持续竞争优势建构提供了合理解释，有助于促进组织学习理论与动态能力理论交融。

(4) 本文构建先动型市场导向—组织学习—组织惯例更新—动态能力—可持续竞争优势研究框架，在厘清战略导向、组织惯例更新、可持续竞争优势之间内在关联机制的同时，为后续研究提供了基础。

4.3 管理启示

根据上述研究结论，本文提出如下启示：

(1) 企业应重视组织惯例更新与动态能力构建。

组织惯例是静态环境中企业可持续发展的保障，而组织惯例更新则是企业在动态环境中扫除组织变革障碍的主要方式，也是组织完成新陈代谢和提升组织效能的重要途径。因此，面对严酷的市场竞争和环境变化，企业管理者应该积极引导组织惯例选择，加大企业资源倾斜度，推动组织惯例更新，充分发挥组织惯例的积极效能，为企业创新战略和可持续竞争优势的建立提供有效支撑。另外，企业还需要拥有动态能力，将新组织惯例融入企业流程，通过组织惯例更新摆脱核心能力刚性，提高企业动态能力，从而维持长期竞争优势。

(2) 企业管理者应借助先动型市场导向及组织学习引发组织惯例更新。

在当今科技发展更替迅速背景下，战略导向始终是影响企业发展的主要因素。因此，企业应以先动型市场导向为主，建立强大的关系网络，储备丰富的社会资源并获取大量市场信息，提高企业环境感知能力，准确预测市场未来需求，并迅速调整自身结构和组织惯例。同时，企业资源转化依赖于组织学习能力提升，企业应重视先动型市场导向与组织学习之间的有效结合，不断提高组织学习能力，打破“惯性陷阱”，加快组织惯例更新，从而实现企业流程和标准再造以及新竞争优势的建立，最终满足市场多元化需求。

4.4 不足与展望

本研究存在如下不足：首先，测量工具多采用国外权威量表，未来可结合中国组织情景开发本土化量表；其次，由于本研究可用资源有限，研究样本多局限于西部地区，未来可在更广泛区域收集数据，以提高研究结论的普适性；再次，研究变量采用横截面数据，不利于探讨变量之间的动态关系，未来可采用追踪性调研法，以获取更有说服力的数据；最后，仅将先动型市场导向纳入分析框架进行研究，其它战略导向能否影响组织惯例更新未进行深入探讨，且先动型市场导向对组织惯例更新的影响是否存在其它中介机制也不明晰，未来可从这些方面着手进行研究。

参考文献：

[1] 王永伟, 韩亚峰. 环境不确定情境下组织惯例更新的前因与后果[J]. 科研管理, 2019, 40(10): 268-277.

[2] 姚艳虹, 宋绪萍, 陈欢欢. 竞合关系、组织惯例更新与突破式创新——环境不确定性的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(24): 1-9.

-
- [3]王永伟. CEO 变革型领导行为对组织惯例更新的影响机制研究[J]. 中国软科学, 2017, 32(6):163-173.
- [4]王永伟, 马洁, 吴湘繁, 等. 变革型领导行为、组织学习倾向与组织惯例更新的关系研究[J]. 管理世界, 2012, 38(9):110-119.
- [5]FELDMAN M S, PENTLAND B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1):94-118.
- [6]DEUTSCHER F, ZAPKAU F B, SCHWENS C, et al. Strategic orientations and performance: a configurational perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(2):849-861.
- [7]NARVER J C, SLATER S F, MACLACHLAN D L. Responsive and proactive market orientation and new-product success[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2004, 21(5):334-347.
- [8]POPOVA-NOWAK I V, CSEH M. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective[J]. *Human Resource Development Review*, 2015, 14(3):299-331.
- [9]张梦晓, 高良谋. 组织学习与组织创新关系的元分析——维度分化和边界效应[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(19):17-23.
- [10]PENTLAND B T, RERUP C, BECKER M C. Dynamics of organizational routines: a generative model[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8):1484-1508.
- [11]WENZEL M, DANNER-SCHRÖDER A, SPEE A P. Dynamic capabilities? unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines. *Journal of Management Inquiry*, 2021, 30(4):395-406.
- [12]NELSON R R. An evolutionary theory of economic change[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1985.
- [13]王灿昊, 段宇锋. 市场导向、顾客知识获取、战略柔性 with 组织二元性创新[J]. 软科学, 2019, 33(1):10-13, 18.
- [14]郝生宾, 于渤, 王瑜. 新创企业市场导向对产品创新绩效的影响机制[J]. 管理科学, 2018, 31(5):84-96.
- [15]李雪灵, 姚一玮, 王利军. 新企业创业导向与创新绩效关系研究: 积极型市场导向的中介作用[J]. 中国工业经济, 2010, 28(6):116-125.
- [16]SINKULA J M, BAKER W E, NOORDEWIJER T. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, 25(4):305-318.
- [17]沈波, 卢宜芳, 吴甜. 组织学习对知识创新的影响: 以组织忘记为中介[J]. 管理评论, 2020, 32(12):135-145.
- [18]ANTUNES H J G, PINHEIRO P G. Linking knowledge management, organizational learning and memory[J]. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2020, 5(2):140-149.
- [19]MAHMOUD M A, BLANKSON C, OWUSU-FRIMPONG N, et al. Market orientation, learning orientation and business

performance:the mediating role of innovation[J]. International Journal of Bank Marketing, 2016, 34(4) :623-648.

[20]ZAHRA S A,GEORGE G.Absorptive capacity:a review,reconceptualization,and extension[J].Academy of Management Review,2002,27(2):185-203.

[21]BARNEY J B.Firm resources and sustained competitive advantage[J].Journal of Management,1991,17(1):99-120.

[22]PRAHALAD C K,HAMEL G.The core competence of the corporation[J].Social Science Electronic Publishing,2010,68(3):275-292.

[23]TEECE D J.Business models and dynamic capabilities[J].Long Range Planning,2018,51(1):40-49.

[24]WIGGINS R R,RUEFLI T W.Sustained competitive advantage:temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance[J].Organization Science,2002,13(1):81-105.

[25]徐泽磊,于桂兰.战略变革前瞻性对企业创新绩效的影响研究[J].管理学报,2020,17(8):1150-1158.

[26]YU C,ZHANG Z,LIN C,et al.Knowledge creation process and sustainable competitive advantage:the role of technological innovation capabilities[J].Sustainability,2017,9(12):2280.

[27]TEECE D J.Explicating dynamic capabilities:the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J].Strategic Management Journal,2007,28(13):1319-1350.

[28]邓昕才,叶一娇,吴亮,等.跨界搜寻的创新驱动力:一个有调节的中介模型[J].科技进步与对策,2020,37(24):19-28.

[29]BINGHAM C B,HEIMERIKS K H,SCHIJJEN M,et al.Concurrent learning:how firms develop multiple dynamic capabilities in parallel[J].Strategic Management Journal,2015,36(12):1802-1825.

[30]许长青,简兆权,吴隆增.组织学习对组织动态能力与持续竞争优势的影响研究[J].科技进步与对策,2008,25(5):192-195.

[31]杨苗苗,王娟茹.跨界搜索、知识整合与企业可持续竞争优势[J].科学学研究,2020,38(4):696-704.

[32]YUNG-CHING H,TSUI-HSU T.The impact of dynamic capabilities with market orientation and resource-based approaches on NPD project performance[J].Journal of American Academy of Business,2006,8(1):215-229.

[33]PODSAKOFF P M,MACKENZIE S B,LEE J Y,et al.Common method biases in behavioral research:a critical review of the literature and recommended remedies[J].Journal of Applied Psychology,2003,88(5):879-903.

[34]吴艳,温忠麟.结构方程建模中的题目打包策略[J].心理科学进展,2011,19(12):1859-1867.