


山东财经大学工商管理学者文库

李文君 著

突发事件情境下
企业冗余资源
与绩效的关系

——基于机会情境的研究

TUFA SHIJIAN QINGJINGXIA
QIYE RONGYU ZIYUAN YU JIXIAO DE GUANXI

 经济科学出版社
Economic Science Press

工商管理学者文库

李文君 著

突发事件情境下
企业冗余资源
与绩效的关系

——基于机会情境的研究

TUFA SHIJIAN QINGJINGXIA
QIYE RONGYU ZIYUAN YU JIXIAO DE GUANXI

图书在版编目 (CIP) 数据

突发事件情境下企业冗余资源与绩效的关系：基于机会情境的研究/李文君著. —北京：经济科学出版社，2013. 12

(山东财经大学工商管理学者文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4184 - 9

I. ①突… II. ①李 III. ①企业管理 - 企业绩效 - 研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 318334 号

责任编辑：柳 敏 段小青

责任校对：杨 海

责任印制：李 鹏

突发事件情境下企业冗余资源与绩效的关系

——基于机会情境的研究

李文君 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：[http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京京鲁数码快印有限责任公司印装

710 × 1000 16 开 11 印张 170000 字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4184 - 9 定价：28.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

本书受到以下科研基金的资助

国家自然科学基金项目（编号：71072038）“突发事件情境下冗余资源与公司绩效的关系研究”

国家自然科学基金项目（编号：71102157）“中小企业组织冗余、组织搜索和产品创新：传导机制与情境因素研究”

总 序

人才历来被看成是社会进步、组织成长的重要竞争力来源，甚至有人将组织的竞争等同于人才之间的竞争。但是，人才不是一个孤立的概念，人才不能脱离组织的目标而独立存在，一个人是否是人才取决于其满足组织需求程度的高低。同样，人才能否满足组织的需要、能否发挥其应有的作用也不是孤立的，它受组织结构、机制、环境等多方面因素的影响。建立人才与组织目标之间的有效联系，使组织目标能够更有效地实现，也使人藉此能够更有效地成为人才，需要科学的管理机制。研究这些管理机制，帮助组织建立这些机制以充分发挥人才的作用和促进人才自身的发展，是管理学院存在的价值和使命。

山东财经大学工商管理学院成立于2011年11月，由原山东经济学院工商管理学院和原山东财政学院工商管理学院合并组建而成。学院历史悠久，其前身可追溯至1958年山东财经学院成立时的商业系。学院拥有本、硕、博三个办学层次，学科主体设置齐全，人才培养体系科学合理。目前，学院设有工商管理、人力资源管理、市场营销、旅游管理、房地产开发与管理、会展经济与管理6个本科专业；拥有工商管理一级学科博士、硕士学位授予权，有企业管理、人力资源管理、旅游管理、技术经济及管理4个二级学科硕士学位授权点。工商管理专业为国家级特色专业，人力资源管理专业为山东省省级特色专业；企业管理学科为“十二五”山东省省级特色重点学科，并拥有该学科“泰山学者”特聘教授岗位。山东财经大学管理创新研究院（山东省人才发展研究中心）、山东财经大学职业生涯教育研究中心挂靠本学院。

山东财经大学工商管理学院是一个研究平台、合作平台、服务平台和成长平台。学术研究是学院的立身之本，合作是开展工作的主要途

径，服务是学院的主要运作方式，教师和学生的成长是学院追求的目标。学院将致力于促使人才发挥其最大价值的管理机制研究，致力于人才成长的科学规律研究，致力于发现人才、培育人才、使用人才的有效途径研究，开展与国内外高校、研究机构、政府部门、企事业单位的广泛合作，以合作聚集研究力量，以合作提升研究水平，以合作推广研究成果；学院将致力于管理与服务，以服务繁荣学术研究，以服务协助政府决策、以服务促进企事业单位的发展、以服务成就人才，最大限度地促进教师和学生的成长，充分发挥学院的价值作用。

为鼓励学院教师积极从事高水平科研工作，促进学院学科建设水平，提高科技创新水平和服务社会能力，扩大学院在国内外的学术影响，依据《山东财经大学工商管理学院学术专著出版资助管理办法》，对学院在职在岗的中青年教师提供专著出版资助，并委托经济科学出版社出版。在此感谢经济科学出版社吕萍女士和宋涛先生的支持和辛苦工作！

让我们共同努力，以创新务实的工作态度、勤奋刻苦的工作作风、团结协作的工作方式，实现管理学院的价值和使命！

山东财经大学工商管理学院

2013 - 12 - 19

摘 要

资源是企业赖以生存和发展的基础，而冗余资源是企业中不可避免的一种资源存在形式。组织理论认为尽管冗余资源是作为成本存在的，但是对企业有着重要的影响。有学者指出，冗余资源的作用会随着研究情境的不同而有所区别。当企业面临困境时，冗余资源能够吸收和缓冲环境的冲击，帮助企业应对环境中的不确定性；而在机会情境下，冗余资源则可以通过支持企业生产销售规模的扩大来帮助企业开发利用环境中蕴藏的机遇，增加企业收益，增强企业的环境适应性。然而，现有关于冗余资源的研究大多是以稳定环境或威胁情境作为研究背景，常常忽略了冗余资源在机会情境下的作用发挥。目前我国突发事件频繁发生，企业的生存发展环境具有很高的动态性，在这种环境中往往蕴藏着较多的发展机遇，因此，在机会情境下对冗余资源进行研究非常必要。那么，随着机遇的出现和消失，组织冗余资源的作用以及冗余资源结构会如何改变？在机会情境下，不同类型的冗余资源是否同样有利于增加企业收益？机会大小不同是否会对冗余资源的作用发挥产生影响呢？

本书选择 2008 年汶川地震为具体研究背景，以在抗震救灾和灾后恢复重建过程中受益的上市公司为样本来源，根据发生和结束时间把突发事件分为“事件前”、“事件期”以及“事件后”三个阶段，按照冗余资源的自身特点分为非沉淀性冗余资源和沉淀性冗余资源两类。研究内容包括两部分：首先，应用多元回归方程模型，研究在机会情境下组织冗余资源与企业绩效之间的关系，并利用层级回归方法探讨二者之间的关系是否会随着机会的出现、消失以及程度不同而发生改变，即机会的影响时间和影响程度的调节效应；其次，分析了通过一定时间的积累与消耗，随着环境的改变组织冗余资源结构（冗余资源的相对数量）

的变化情况，以检验组织在环境变动时对冗余资源的消耗偏好以及是否倾向于在稳定时期维持一个固定的冗余结构。

本书的研究主要得到以下几个结论：

第一，两类冗余资源在三个研究阶段与企业绩效之间都存在正向的相关关系，有利于企业收益的增加。这与现有关于威胁情境下冗余资源的作用研究结论是有所区别的。在威胁情境下，沉淀性冗余资源并没有改善企业绩效，反而由于其维持成本的原因会降低企业绩效。而在机会情境下，沉淀性冗余资源由于可以免于转化直接投入使用而减少了企业的反应时间，能够提高企业绩效。

第二，本书的研究结果显示，突发事件带来的机会大小对沉淀性冗余资源与企业绩效的关系具有显著的正向调节效应，而对非沉淀性冗余资源的调节作用却不显著。这说明在不同的情境下，冗余资源的作用会有所区别，但两类冗余资源都有助于企业把握机遇，增强环境适应能力。

第三，突发事件的影响时间对两类冗余资源的作用存在不同的调节效应。与“事件前”阶段相比，非沉淀性冗余资源的作用显著降低，沉淀性冗余资源的作用则显著提高；而在“事件后”阶段两类冗余资源的作用都没有显著变化。这也同样验证了现有研究关于冗余资源的作用会随着组织环境变化的不同而改变的观点。

第四，在机会情境下，随着环境由常态到非常态，最后又恢复至常态，企业的冗余资源结构也会呈现出先减小后增加的趋势，并且回归结果表明在事件前后的稳定阶段并没有显著差异。这也与现有文献关于企业冗余结构不是可以任意改变的观点相一致。

突发事件的发生造成环境中资源可用性的降低，企业开展各项活动更加依赖先前积累的冗余资源。本书从突发事件带来的机会情境出发，研究了冗余资源与企业绩效之间的关系，实证结果表明冗余资源能够给企业提供资源支持，有利于企业把握环境中蕴藏的机遇，增强环境适应能力。其中，沉淀性冗余资源在机会情境下的作用更加突出。本书的结论在拓展冗余资源相关理论研究的同时，还可以对企业应对类似突发事件机会情境的环境改变提供一定的借鉴。

ABSTRACT

Resource is the basis of a corporation existing and developing and slack resource is an unavoidable resource existence form in enterprises. Organization theory suggested that although slack resource is a kind of cost, it is vital to corporations. Some scholars argued that the function of slack resource would be changing according to different research context. When corporations face with tough environment, slack resources can absorb and buffer the shock of environmental change, helping enterprises to deal with the environmental uncertainty. Under the opportunity context, the slack resources play a different role to corporations. They can help firms to develop and use the opportunity stores in environment and strengthen the corporations' environmental suitability through supporting production and sale scale expansion. However, most existence researches chose stable or threat environment as research background, but often ignore slack's function in opportunity context. In the present, emergencies occurred frequently, and make the environment more dynamic. But this kind of environment stores even more development opportunities. That's why the study of slack resource under opportunity context so necessary. So along with the appearing and subsiding of opportunity, what kind of effect do slack resources have to enterprises? Does different type of slack resources have the same function in raising corporations' income? And how does the level of opportunity affects slack resources' function?

This book takes Wenchuan Earthquake in 2008 as research context, and chooses beneficial companies in earthquake relief work and restoring & reconstruction project as sample source. And it divides the study period into for-

ward, duration and afterwards stages according to the appearing and subsiding of emergency, and divides slack resource into absorbed slack and unabsorbed slack based on their features. The research includes two parts: multiple regression analysis is used to test the relationship between slack resources and firms' performance. Hierarchical regression approach tests whether the relationship will be change along with the appearing and the level of opportunity. Furthermore, this book analysis the change of slack structure-relative quantity of slack resource-after the use and accumulation in a period of time, in order to test whether organizations tend to keep same slack structure in stable environment.

Based on the empirical analysis, this book comes to the following conclusions:

Firstly, two kinds of slack resources both have positive relationship with corporation performance in three stages. These are different from the slack function research under threat circumstance. In threat context, absorbed slack would decrease corporation performance for its maintained cost. While it can improve enterprise income through reducing response time by putting into use directly in opportunity context.

Secondly, the level of opportunity can strengthen the positive relationship between absorbed slack and corporation performance, but have no effect on unabsorbed slack function. This indicates that slack resources' function could be change in different research context. Both two kinds of slack can help enterprises to seize the opportunity, increase companies' environmental suitability.

Thirdly, the emergency period have different effect on two kinds of slack resources' function. Comparing the forward stage, unabsorbed slack's function reduced the absorbed slack have the opposite change in duration stage. But in afterward stage, their functions have no significant change. This result proves the existence viewpoint about slack resources' function could be different according to environment changes.

Fourthly, in the opportunity context, while environment change from

normal to abnormal and then return to normal, the slack structure would first increase, then decrease. And the regression result shows that there is no significant difference between the stable stage before and after emergency. This conclusion is the same as existing viewpoint that the slack structure cannot be changed randomly.

The occurrence of emergency reduced availability of resources in environment. Corporations have to depend more on accumulated resources before to carry out a series of activities. From the viewpoint of opportunity brought by emergencies, this book analyses the relationship between slack resources and corporation performance. And the empirical result shows that organizational slack, especially absorbed slack, could support enterprises to seize opportunities stored in the environment, thus strengthen firms' environmental suitability. Conclusions of this book would help to explore theoretical research of slack resources, and at the same time, could provide practical guidance about how to deal with similar opportunity situations.

s

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与问题提出	1
1.2 研究意义	4
1.3 研究框架与技术路线	6
1.4 章节安排	8
1.5 创新之处	10
第 2 章 文献综述	12
2.1 突发事件及其影响	12
2.2 组织冗余资源的界定	14
2.3 组织冗余资源的作用	25
2.4 机会情境与组织冗余资源	34
2.5 本章小结	42
第 3 章 理论分析与假设	45
3.1 机会情境下冗余资源对企业绩效的作用分析	45
3.2 机会情境下冗余资源对企业绩效的作用变化分析	58
3.3 机会情境下企业冗余资源结构的变化分析	67
3.4 本章小结	75

第4章 研究设计	78
4.1 样本选择	78
4.2 时间窗口选择	81
4.3 变量及测量	82
4.4 本章小结	89
第5章 实证检验结果	91
5.1 机会情境下冗余资源对企业绩效的作用检验	91
5.2 机会情境下冗余资源对企业绩效的作用变化检验	105
5.3 机会情境下企业冗余资源结构变化检验	118
5.4 本章小结	124
第6章 结论、启示与展望	128
6.1 研究结论	128
6.2 管理启示	130
6.3 研究不足与未来研究展望	134
参考文献	137
后记	158

绪 论

冗余资源对企业绩效的作用越来越受到关注，尤其是在动态复杂的环境中，冗余资源的这种作用更加突出，本书正是在突发事件的背景下，分析机会情境下冗余资源的作用及结构的改变。在本章中，首先围绕突发事件和冗余资源介绍了研究背景，并提出本书的主要研究问题，随后从理论和现实两个角度阐述了本书的研究意义。第 1.3 节提出研究框架以及实现该研究的技术路线，第 1.4 节介绍了各个章节的内容安排，最后分析了本研究的创新之处。

1.1 研究背景与问题提出

近年来，国内外频繁发生各种突发事件，我国制定的《中华人民共和国突发事件应对法》中对冗余资源的定义为“突然发生，造成或者可能造成严重社会危害，需要采取应急处置措施予以应对的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件”。^① 突发事件给企业的生存发展环境带来了很大的不确定性，例如，2011 年日本爆发的 9.0 级地震及随后引发的海啸和福岛核电站泄漏事故、2009 年我国大范围爆发的 H1N1 流感、2008 年的汶川大地震，这些突发事件的波及范围十分广泛，给环境和组织带来了严重的负面影响。然而，常常被人们忽视的

^① 《中华人民共和国突发事件应对法》，新华网（www.xinhuanet.com），2007 年 8 月 30 日。

是，在突发事件给一些企业带来威胁的同时，另外一些企业反而会从突发事件中受益，这主要是因为突发事件可能会改变消费者的需求数量、需求倾向甚至是需求结构。对于生产这些产品的企业而言，反映在资本市场上是一种利好消息的出现，能够增加企业的市场价值；反映在产品市场上是对企业产品需求的迅速扩大，能够提高企业的财务收益。例如，汶川地震的发生波及四川、云南、甘肃、重庆等八省市，很多上市公司遭受到损失。但是在灾后重建工作中，建材、工程机械、医药等行业的公司受到的影响可能偏正面，如地处湖北省的华新水泥，2007年在重庆的销售量达到91万吨，市场占有率达到3.1%，汶川地震后公司把销售区域延伸到四川省境内，拉动了公司的水泥销量。那么，与面临环境威胁的企业不同，在机会情境下的企业应如何把握突发事件带来的发展机遇呢？

突发事件的发生会增加环境的不确定性，容易带来信息的不对称，进而导致市场上资源的短缺或者剩余（McGrath, 1997），因此，在动态的环境中，企业无法准确判断是否能够从外部环境中获取充足的必要资源。组织环境发生变动时，企业需要消耗更多的资源去进行响应，企业拥有的冗余资源的作用便得到凸显。组织理论认为冗余资源可以给企业提供重要的资源支持，对组织环境的变动能够产生一定的吸收和缓冲作用（Tan & Peng, 2003）。然而，在威胁和机会两种不同情境下，冗余资源所表现出来的作用会有所区别，不同类型的冗余资源也会对企业有不同的影响。在威胁情境下，组织冗余资源的存在有助于维持企业正常的运营，企业需要获得、转化更多的资源，以支持企业针对环境的不确定性做出响应，此时，流动性较大的非沉淀性冗余资源可以增强企业的灵活性，有助于组织响应环境变化。而当企业面临的是机会情境时，环境变动给企业带来的更多的是资本市场的利好消息以及产品市场上需求数量的迅速扩张。并且在这种背景下，由于机会的存在，会吸引更多的企业进入行业，造成资源的相对短缺。而组织冗余资源的存在能够给企业扩大生产销售规模提供支持，使得企业可以开发利用环境变动带来的机遇。那么，在这种机会情境下，不同类型的冗余资源是否具有同样的作用？灵活性高的非沉淀性冗余资源以及内化在企业中的沉淀性冗余资源是否都能够支持企业对机会的把握呢？

此外,有研究认为,冗余资源的作用会随着组织环境的变化而发生改变(Sharfman et al., 1988)。环境变化一般包括影响程度(Brittain & Freeman, 1980)和影响时间(Wan & Yiu, 2009)两个维度。一方面,突发事件带来的机会对于不同企业的影响程度是不一样的,例如,在汶川地震过后,由于水泥、钢铁产品具有一定的销售半径,运输成本的制约使得这类产品具有一定的区域特性,对距离灾区较近企业的产品的需求量要大于其他地区;另一方面,突发事件发生之前,组织环境较为稳定,企业与市场之间对资源和产品的供给需求达到一种较为均衡的状态。而由于突发事件的发生是非预期的、突然的,其带来的机遇在短时间内使得相应的生产资源变得较为稀缺,可能导致供不应求现象的出现。随着突发事件的结束,企业面临的外部环境又会逐渐恢复平稳。那么,机会的大小会对组织冗余资源的作用产生什么样的影响?冗余资源的作用是否会随着环境变化阶段的不同而发生改变?不同类别的冗余资源的作用变化又是否一致呢?

总之,本书拟从机会的视角出发研究不同类型的冗余资源与企业绩效之间的关系,重点从程度和阶段两个方面检验了机会情境对冗余资源作用的调节效应。本书选择突发事件作为机会情境有两个方面的原因:第一,突发事件是一种非预期的事件,影响范围较为广泛,能够在短期内造成环境的变动,给企业带来的发展机遇在突发事件爆发时便会出现。因为突发事件导致企业从市场上获得资源的可能性降低,更多的生产经营活动要依赖以前积累和维持的冗余资源(Routledge & Gadenne, 2000)。在这种情况下,可以更好地体现出冗余资源在机会情境下能够支持企业扩大生产和销售规模,开发利用环境中蕴藏的机会的作用。第二,由于突发事件影响广泛,并且发生具有一定的时限性,因此选择突发事件作为机会情境能够为本书的研究提供机会影响从大到小、机会产生从无到有的梯度样本。因此根据生命周期理论,本书结合企业对产品需求市场的机会的响应过程把突发事件带来的环境改变分为“事件前”、“事件期”和“事件后”三个阶段。在“事件前”阶段,产品市场的供需处于一种相对均衡的状态,环境、企业以及市场都处于常态;在“事件期”阶段,市场上消费者的某些特定需求大幅增加,需要组织来进行响应,这也是企业所面临的发展机遇;在“事件后”阶段,

这种供需状态又会趋于平稳。那么，在机会情境下，冗余资源是否有利于增加企业绩效？冗余资源在“事件期”阶段是否比“事件前”和“事件后”阶段所发挥的作用要大？此外，随着冗余资源作用发挥的不同，企业的冗余结构又会有何改变呢？本书通过实证分析来回答这些问题，检验了机会情境对冗余资源作用的影响，也有助于探索特定情境下组织冗余结构的变化规律。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

相对于外国成熟的产品市场和金融市场，我国企业面临的生存环境存在更多的不确定因素，由于冗余资源具有吸收缓冲环境波动以及增加环境适应性的作用，因此，对我国的企业进行冗余资源的相关研究十分必要。近年来我国频繁发生各类突发事件，给社会经济以及企业发展带来了不可忽视的影响，但是现有研究都把这类事件看作是企业发展的一种威胁，而较少作为机会情境进行研究。因此，本书的研究意义体现在理论意义和现实意义两个方面，具体如下：

本书的理论意义首先体现在从机会的视角出发研究冗余资源的作用。现有文献大多是在稳定的环境或威胁背景下对冗余资源进行分析，但是在不同的情境下，冗余资源所发挥的作用是有所区别的。在稳定的环境中，冗余资源可以降低组织内部冲突、提高企业灵活性、促进企业创新和组织变革的发生等；在威胁的环境中，冗余资源的存在可以保护企业的技术核心不受破坏，吸收和缓冲环境变化给组织带来的冲击；而在机会情境下，面对产品市场上消费需求的迅速扩张以及消费结构的改变，冗余资源主要体现出的作用是能够支持企业根据市场改变产品结构，扩大生产销售规模。因此，在机会情境下对冗余资源的作用进行分析是对现有冗余资源相关研究的一个推进。

其次，本书的理论意义还体现在把突发事件作为机会背景来进行研