



# 客户导向和竞争者导向的 整合与企业绩效

李瑜, 谢恩

西安交通大学 管理学院, 西安 710049

**摘要:** 结合市场导向和组织二元理论, 讨论如何整合客户导向和竞争者导向的问题。识别出客户导向和竞争者导向的两种整合方式, 即组合和平衡, 探讨两种整合方式对企业绩效的直接效应及企业资源对两种整合方式与企业绩效关系的调节作用。以209家中国制造企业为对象进行问卷调查, 运用多元回归分析等方法对以上直接效应和调节作用进行统计检验。研究结果表明, 组合客户导向和竞争者导向会提升企业绩效, 平衡客户导向和竞争者导向不能提升企业绩效。企业的营销能力和规模显著调节不同整合方式对企业绩效的作用, 企业营销能力负向调节平衡方式对绩效的影响, 正向调节组合方式对绩效的影响; 企业规模会正向调节平衡方式对绩效的影响, 但不能显著改变组合方式对绩效的影响。最后, 提出企业根据营销能力和企业规模的特点对客户导向与竞争者导向进行整合的相关建议。

**关键词:** 客户导向; 竞争者导向; 企业绩效; 营销能力; 企业规模

**中图分类号:** F272.3

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2014.03.002

**文章编号:** 1672-0334(2014)03-0014-10

## 1 引言

市场导向对企业绩效的影响是战略管理和营销领域的学者共同关注的重要问题<sup>[1-3]</sup>。借助 Narver 等<sup>[4]</sup>的分类, 许多学者逐步认识到市场导向是一个多维概念, 并证实客户导向和竞争者导向对企业绩效有正向影响<sup>[5-6]</sup>。然而在实践中, 企业往往既需要关注客户的需求, 也需要了解竞争对手的行为和态势。因此, 管理者可能会以某种方式整合客户导向与竞争者导向, 以实现最佳的绩效目标。然而, 已有研究或者只是笼统地讨论市场导向对企业绩效的影响, 或者割裂地分析客户导向或竞争者导向单独对企业绩效的作用, 尚未探讨两类战略导向存在哪些整合方式以及不同整合方式如何影响企业绩效。

实际上, 客户导向和竞争者导向被看做市场导向的两个维度, 许多研究都已表明它们有着完全不同的内涵且会对企业产生不同的影响。学者们对于二

者或对立或互补关系的讨论为研究二者整合问题提供了基础。近年来, 组织二元理论的兴起也为客户导向与竞争者导向整合问题的研究提供了新的视角。从思路上看, 二元研究的本质是探索企业能否以及如何将不同甚至是相互矛盾的两种活动整合在一个组织当中<sup>[7]</sup>。借鉴这一思路, 本研究探讨客户导向与竞争者导向有哪些整合方式、不同整合方式对于企业绩效的影响如何、不同整合方式的有效性是否依赖于企业的资源和能力, 结合二元理论和市场导向理论构建相关理论模型和假设。

## 2 相关研究评述

### 2.1 客户导向和竞争者导向

客户导向是指企业在充分理解目标客户的基础上, 为客户持续创造更高的价值; 竞争者导向是指企业清晰了解现有和潜在竞争者的短期优势和劣势以

**收稿日期:** 2013-09-20 **修返日期:** 2014-01-22

**基金项目:** 国家自然科学基金(71172185, 71222202)

**作者简介:** 李瑜(1990-), 女, 重庆人, 西安交通大学管理学院博士研究生, 研究方向: 企业战略和创新管理等。

E-mail: yurb01@stu.xjtu.edu.cn

及长期能力和战略,并据此制定行动策略<sup>[4]</sup>。对客户导向和竞争者导向的研究起源于市场导向领域的相关研究,该领域的研究大致可以归纳为4个阶段。第一阶段,学者们对市场导向的内涵进行界定并产生争论<sup>[4,8]</sup>。尽管对其涵义和测量存在争议,但无论“文化观”还是“行为观”都将市场导向看做一个单维概念。第二阶段,学者们开展一系列关于市场导向对企业绩效、创新、新产品开发和组织学习等影响的研究<sup>[9]</sup>。一部分研究认为市场导向对企业有利<sup>[10]</sup>,另一部分研究得出的结论却是市场导向会损害企业的利益<sup>[11]</sup>。由于研究中出现的结果不一致,第三阶段的研究主要通过寻找学习导向、市场增长率和技术导向等一系列边界条件来解释市场导向所导致的不同结果<sup>[12-13]</sup>。在第四阶段,学术界逐渐认识到市场导向对企业产生不同效果是由其不同维度的不同影响所造成的,尤其关注客户导向和竞争者导向所产生的不同作用<sup>[14-15]</sup>。

客户导向和竞争者导向代表着两种不同的企业关注点和决策思路,它们为企业带来不同的竞争优势,产生不同的治理结果。许多研究都发现,两种导向在适用条件和作用效果上存在很大差别<sup>[5,15]</sup>。已有研究为分析二者间的关系提供了基础,但遗憾的是大多数研究都是将它们割裂开来研究,忽视了多数时它们会在企业同时存在这一事实。Day等<sup>[16]</sup>认为,单纯的客户导向和竞争者导向都不能保证企业在复杂市场环境下成功,因而应该将二者同时使用。已有研究的不足以及现实激烈的市场竞争,使客户导向与竞争者导向的整合成为亟待解决的问题。

## 2.2 组织双元

组织双元领域的研究为探讨客户导向与竞争者导向的整合问题提供了全新的思路。经典的组织双元领域的研究探讨了探索和应用两类活动在企业中的整合问题<sup>[17-19]</sup>,探索与应用之间的关系是二者整合方式的基础,存在两种观点。一种观点认为探索和应用两类活动会争夺企业资源,是相互竞争、相互对立的关系<sup>[18]</sup>;另一种观点认为它们之间是相互独立和正交的关系,不存在对企业资源的竞争<sup>[7]</sup>。如何认识探索与应用之间的关系,决定了企业如何对它们进行双元整合。根据Cao等<sup>[18]</sup>的建议,如果探索和应用相互对立,应该追求二者的平衡;如果它们相互独立且互补,应该追求二者的组合。

通过文献回顾,本研究发现已有组织双元领域的研究向着两个方向发展。一方面,学者们对经典的组织双元研究进行拓展,即在研究探索和应用的双元对企业绩效的直接影响基础上,探讨组织环境等因素的调节作用。另一方面,一部分学者发现组织双元理论不仅可以解释探索和应用的整合问题,同样可以将这一理论的研究思路拓展到其他领域,如Ebben等<sup>[20]</sup>运用组织双元理论的研究思路分析了柔性战略和效率战略的整合问题。

基于第二种研究思路,本研究运用组织双元理论分析客户导向与竞争者导向的整合问题,这种对理

论运用范围拓展的基础是客户导向与竞争者导向之间也呈现出与探索和应用相类似的关系。有学者认为当将关注点放在竞争者优势而非未满足的客户需求上时,客户导向与竞争者导向是互相对立的<sup>[21]</sup>。较少的研究认为无论是单纯的客户导向还是竞争者导向都有其弱点,应该将两者进行结合使用<sup>[16]</sup>。基于客户导向和竞争者导向的关系与探索和应用间关系的相似性以及其它研究领域对于组织双元理论的成功借鉴,本研究认为组织双元领域的研究成果同样可以应用到客户导向与竞争者导向的整合问题上,客户导向与竞争者导向也存在两种整合方式,即平衡和组合。

## 3 研究假设和模型

### 3.1 客户导向与竞争者导向的两种整合方式

#### 3.1.1 客户导向与竞争者导向的平衡(BD)

基于平衡的整合方式强调,企业应尽可能地在客户导向与竞争者导向之间保持一种平衡。这一观点的理论基础是基于关注力的公司理论<sup>[22]</sup>,该理论认为组织的行为和相应的结果可以从组织如何分配关注力的角度来解释。组织的关注力一方面由其管理者的特征所决定,另一方面也由其所在的组织情境决定。根据这一理论,组织的关注力是一种有限的资源,两个不同甚至相反的关注点会争夺组织关注力,进而对企业绩效产生副作用。具体到客户导向与竞争者导向的关系上,客户导向关注客户需求,竞争者导向关注竞争者活动,两者的关注点不同,导致它们对企业关注力资源的争夺,同时会产生不同的企业资源配置方式<sup>[21]</sup>。陈海涛等<sup>[23]</sup>发现客户导向会促进企业进行渐进式创新,竞争者导向鼓励企业进行技术创新。

基于平衡的整合方式表明,由于客户导向与竞争者导向相互对立且存在对资源的争夺,因此企业必须有意识地在两者之间寻求平衡,避免过度关注客户或过度关注竞争对手带来的竞争劣势。从度量上看,平衡测度企业客户导向与竞争者导向的差异,差异越小说明企业在两种战略导向上越平衡,反之则说明越不平衡。

#### 3.1.2 客户导向与竞争者导向的组合(CD)

基于组合的整合观认为,企业应当同时追求客户导向和竞争者导向的最大化。持组合观点的学者认为,客户导向与竞争者导向相互独立且相互补充,并不存在对组织资源的争夺<sup>[4,24]</sup>。一方面,客户导向关注客户需求,竞争者导向关注竞争者活动,两者需要的资源是不同领域的;另一方面,客户导向和竞争者导向本质上是两种企业文化,因此不存在对有形资源的争夺。企业关注客户需求的同时了解竞争者动态,能够帮企业规避来自这两方面的风险。事实上,企业有可能通过同时追求两种导向以实现更好的绩效<sup>[5]</sup>。从度量上看,组合测度企业客户导向与竞争者导向的绝对程度,可以用两者的乘积来表达<sup>[18]</sup>。

为了更清晰地说明客户导向与竞争者导向两种整合方式的含义及其度量,表1给出两种不同整合方式的示例。假设有A、B两个企业,它们在客户导向和竞争者导向上的得分如表1所示。企业A的客户导向与竞争者导向的乘积(28)比企业B(16)大,因而是一种强调组合的整合方式;企业B的客户导向与竞争者导向的差异(0)比企业A(3)更小,因而是一种基于平衡的整合策略。

**表1 客户导向与竞争者导向不同整合方式的含义**  
Table 1 Implications of Different Integration Patterns of Customer Orientation and Competitor Orientation

	客户导向 评分	竞争者导向 评分	客户导向与 竞争者导向 的组合	客户导向与 竞争者导向 的平衡
企业 A	7	4	高	低
企业 B	4	4	低	高

### 3.2 不同整合方式对企业绩效的影响

有学者认为,追求客户导向与竞争者导向的平衡能够提升企业的绩效,客户导向与竞争者导向是同一连续体上相对立的两个极端<sup>[7, 21]</sup>,这两种战略之间存在实物资源和认知资源的争夺。根据 Al-alak 等<sup>[25]</sup>的观点,客户导向使企业着重培养差异化优势,竞争者导向使企业更加关注低成本优势的获取,这就产生了企业资源分配的矛盾。客户导向与竞争者导向的平衡表明企业同时关注客户和竞争者,并且注重客户导向与竞争者导向之间的权衡,使企业的关注点和资源配置不会极端地偏向于任意一方。

相反地,客户导向与竞争者导向的不平衡会加剧管理者在认知和实物资源分配方面的困惑和冲突。当企业的客户导向远远超过竞争者导向时,该企业也许能够享受差异化带来的好处,但由于不了解竞争对手,因而有可能忽视主流市场和行业的技术变革而最终失去竞争力<sup>[26]</sup>。类似地,如果企业过度强调竞争者导向而忽视客户需求的变化,虽然该企业有可能在短期内获得低成本优势<sup>[27-28]</sup>,但长期看,不了解客户的需求企业无法设计和生产出客户满意的产品,从而阻碍企业绩效的提升。因此,平衡观认为企业越注重客户导向与竞争者导向之间的平衡,越能取得好的绩效。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 追求客户导向与竞争者导向的平衡能够提升企业的绩效。

组合观认为同时追求客户导向和竞争者导向的最大化才能够实现更好的绩效。①客户导向与竞争者导向是彼此独立的两种活动,在实物资源的需求上并不存在显著的竞争<sup>[5, 24]</sup>。因此,企业在两个彼此独立的领域内追求各自的最大化有望最大限度地提升企业绩效。②同时追求两种导向可以进一步提升企业的竞争优势。一方面,关注竞争者活动可以满

足企业提升当前竞争优势的要求<sup>[29]</sup>;另一方面,关注客户需求又能帮助企业构建长期的竞争优势<sup>[30-31]</sup>。同时追求客户导向和竞争者导向的最大化,可以规避企业由于只关注一个方面而丧失商业机会的风险。③两类导向在实施过程中存在相互支持的关系。当企业采取高度客户导向时,能很好地了解客户需求,如果同时还能关注竞争对手的活动,就能根据竞争对手的状态来决定是否和如何满足客户需求,从而构筑竞争壁垒<sup>[32]</sup>;如果企业在坚持竞争者导向的同时还能追求客户导向,则能够根据市场需求决定是否和如何参与竞争。也就是说,客户导向与竞争者导向的确会产生协同作用来促进绩效。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 追求客户导向与竞争者导向的组合能够提升企业的绩效。

### 3.3 企业资源的调节作用

组织双元研究表明,企业的资源构成是探索与应用的整合提升企业绩效的一类关键边界条件<sup>[18, 33]</sup>。类似地,通过整合客户导向与竞争者导向提升企业的绩效,同样必须考虑企业的资源特征。一方面,市场导向本身是一种文化层次的概念,其主张的行为能否得到有效实施并提升企业绩效,强烈地依赖于企业的资源基础;另一方面,企业的资源构成对于实现不同整合方式具有显著影响。因此,有必要分析企业资源如何调节两种整合方式对绩效的影响。

在相关研究中,学者们发现企业的营销能力显著调节市场导向对企业绩效的影响<sup>[34]</sup>;同时,企业规模也被认为是调节市场导向对企业绩效影响的主要因素<sup>[35-36]</sup>。因此,本研究重点关注营销能力和企业规模如何调节不同整合方式对企业绩效的作用。

#### 3.3.1 营销能力的调节作用

营销能力是指企业开发和实施营销计划的能力<sup>[37]</sup>。作为市场导向的两个基本维度,客户导向和竞争者导向使企业能够获取、传播和响应关于客户需求、竞争者行为以及更加广泛商业环境的情报和信息<sup>[4, 38]</sup>。营销能力决定企业能否有效地运用和配置营销资源,从而充分利用市场情报和信息创造经济价值<sup>[34, 39]</sup>。因此,企业的营销能力能够调节客户导向与竞争者导向两种整合方式对绩效的影响。具体而言,对于营销能力较弱的企业,客户导向与竞争者导向的平衡会获得更多的收益。当企业营销能力较弱时,其根据相关情报和信息开发和执行营销策略的能力较低。在这一条件下,专注于客户、试图通过差异化建立竞争优势的可能性会受到薄弱的营销能力的限制。类似地,通过关注竞争对手建立低成本优势的可能性也会降低。因此,追求客户导向和竞争者导向平衡能够帮助营销能力较弱的企业避免陷入过于极端和专注的策略中。相反,对于营销能力较强的企业,即使选择性地关注客户或者竞争对手,其出色的营销能力也能够帮助企业建立竞争优势。

如果企业拥有较强的营销能力,那么客户导向与

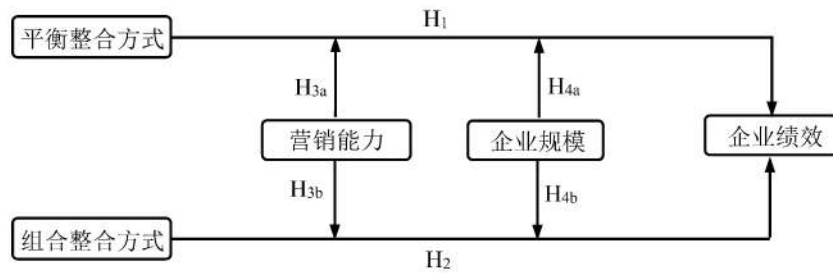


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model

竞争者导向的组合会获得更好的绩效。①客户导向与竞争者导向的组合能够帮助企业充分地获取与客户和竞争对手相关的市场情报和信息。企业的营销能力越强,越能够确保企业有效地利用这些情报和信息创造经济价值<sup>[40]</sup>。②两类导向的组合可以使管理者将客户和竞争者两方面的情报和信息进行综合,识别出更加复杂的市场机会。如果没有强大的营销能力作为支撑,企业很难把握住这些机会从而创造价值。因此,本研究认为营销能力促进了组合对于企业绩效的正向影响。综合以上论述,本研究提出假设。

$H_{3a}$  客户导向与竞争者导向的平衡对企业绩效的正向影响,在营销能力弱的企业当中更加显著。

$H_{3b}$  客户导向与竞争者导向的组合对企业绩效的正向影响,在营销能力强的企业当中更加显著。

### 3.3.2 企业规模的调节作用

企业规模的大小从一般意义上反映了企业资源的丰富程度<sup>[41]</sup>,企业规模越大往往拥有越高的资源禀赋,而小企业通常会受到资源不足的制约<sup>[42]</sup>。由于客户导向和竞争者导向对绩效的影响主要是通过获取、传播和分享市场信息来实现,因此企业基本的资源状态显然会影响两类导向对绩效的作用。根据组织双元的研究,企业资源是二元提升绩效的关键边界条件,因为丰富的资源缓解了资源争夺和认知冲突<sup>[33]</sup>。本研究认为,对于规模较大的企业,客户导向与竞争者导向的平衡或者组合都会获得更好的绩效。

首先,客户导向与竞争者导向的平衡对大企业更加有利。①客户导向与竞争者导向不平衡会给大企业带来更大的风险,使企业的关注力和资源配置会极端地偏向一方,不能兼顾客户需求和对竞争者的关注。大企业往往在产品线、业务板块和市场覆盖面上多于小企业,这就导致大企业可能受到竞争对手打击的业务越多。企业规模越大,客户导向与竞争者导向的不平衡就会导致企业有更多业务可能受到竞争对手打击,从而带来更大的风险。②与小企业相比,大企业更容易追求客户导向与竞争者导向的平衡。资源的匮乏不允许小企业同时关注客户需求和竞争者动态等多个方面。Ebben等<sup>[20]</sup>的研究

证实小企业专注于一种战略比同时采用多种战略更好。大企业凭借丰富的资源缓解客户导向和竞争者导向对资源的竞争,在平衡整合时更有优势。因此,大企业追求客户导向与竞争者导向的平衡更符合企业资源状态的实际,并能减少企业所面对的风险,更好地促进企业绩效。

其次,规模越大的企业越能从客户导向与竞争者导向的组合中获益。虽然组合观认为客户导向与竞争者导向之间并不存在对资源的竞争,但企业仍然需要分别对它们进行资源的投入。大企业拥有更丰富的资源以保证企业同时提升客户导向和竞争者导向,而小企业往往会受到资源约束,在组合两种导向时面临困难。另外,客户导向和竞争者导向转化为企业经营成果的前提条件是长期的关注和资源投入<sup>[4]</sup>,需要持续的资源投入作为支持。大企业对二者持续的资源投入能够帮助企业更好地完成市场信息的搜集、传递和转化,将其转化为特定的竞争优势。而规模较小的企业由于资源的限制,即使有效地组合了两种导向,也未必能充分地将相关信息和识别的机会转化为实际利益。因此,本研究提出假设。

$H_{4a}$  客户导向与竞争者导向的平衡对企业绩效的正向影响在规模较大的企业中更加显著;

$H_{4b}$  客户导向与竞争者导向的组合对企业绩效的正向影响在规模较大的企业中更加显著。

本研究构建的概念模型如图1所示。

## 4 研究方法

### 4.1 样本和数据收集

本研究以客户导向和竞争者导向为研究对象,选取制造企业总经理或高级经理为受访对象,通过电话访谈,确定232家制造企业为本次调研的样本。调研由陕西、北京、山东和上海等地几所高校的研究人员共同完成,从2006年10月至2007年1月,历时4个月,参与调研人员9人,调研人员在调研之前均经过专业培训。为了消除地域偏差,此次调研对象广泛分布于沿海、中部和西部等省市。为了使问卷能够得到及时有效的回收从而提高有效问卷回收率,采取实地发放问卷的形式。共回收问卷228份,剔除不

合格问卷19份,最后得到有效问卷209份,有效回收率为90.086%。被调查企业主要为化工类制造企业,混合所有制企业占41.627%,国有企业占17.225%,民营企业占29.186%,其他类型企业占11.962%;企业成立10年以下(含10年)的占41.148%,成立30年以上的占18.182%;在地域分布上,华东地区企业占76.555%,与中国华东地区制造业较发达的情况吻合;公司规模在2000人以下的中小企业占87.560%。

#### 4.2 变量的测量

调查问卷由4部分组成,第1部分是企业基本信息,第2部分是关于企业面临的环境,第3部分是关于企业的资源和能力,第4部分是关于企业战略和组织特征。问卷中的量表均被已有研究广泛采用过,信度和效度都能满足研究要求。除部分反映企业基本信息的变量外,其他变量的测量均采用Likert 7级指标测量法。

①针对企业6个方面的绩效增长综合度量企业绩效。②客户导向和竞争者导向的量表来源于 Narver 等<sup>[4]</sup>的研究。根据 Cao 等<sup>[18]</sup>对二元维度的划分,采用客户导向与竞争者导向之差的绝对值度量客户导向与竞争者导向的平衡,为了方便理解,对其进行反向处理,即用5减去该绝对值表示客户导向与竞争者导向的平衡程度。采用客户导向与竞争者导向的乘积度量二者的组合,为避免多重共线性,在相乘之前对二者进行中心化处理。③根据 Vorhies 等<sup>[40]</sup>的研究,采用4个题项度量营销能力。④以企业员工数量度量企业规模,按照中国国家统计局制定的制造企业规模划分标准,1为小企业,员工人数小于300人;2为中型企业,员工人数为300人~2000人;3为大型企业,员工人数超过2000人。

根据已有研究,还有许多因素会影响企业绩效,本研究将其作为控制变量加入到模型中。企业年龄以企业成立的年限测量,研发投入以企业当年实际研发投入额表示。借鉴 Grewal 等<sup>[43]</sup>和郭海等<sup>[44]</sup>的研究,针对企业面临的技术环境的不确定性,用4个题项测量技术不确定性;针对企业面对的客户需求的的不确定性,用5个题项测量需求不确定性。

#### 4.3 信度和效度检验

本研究采用Cronbach's  $\alpha$ 系数估计量表的信度,采用验证性因子分析(CFA)检验量表的效度。量表信度和收敛效度结果见表2。由表2可知,所有量表的Cronbach's  $\alpha$ 值均超过了0.700,表明其信度良好,通过了内部一致性检验。绝大部分测量指标的因子载荷大于0.700的标准,表明这些指标可靠。所有变量的可解释方差百分比(AVE)都大于0.500,且组合信度(CR)都大于0.700,表明这些变量的度量指标都有效。综合以上两个方面,本研究中的量表收敛效度较好。

变量的描述性统计、相关分析和判别效度分析结果见表3。判别效度方面,从表3可以看出,每个隐变量可解释方差百分比的平方根都大于其在行和列的相关系数,说明本研究量表的判别效度良好。

#### 4.4 统计方法

本研究提出的假设既涉及因素之间的直接影响,也包含相应变量产生的调节作用。为此,采用层次回归方法进行假设检验,软件环境为SPSS 15.0。

#### 5 研究结果

由表3可知,变量间的相关系数大都小于0.600,表明变量间不存在严重的多重共线性。虽然营销能力和客户导向的相关系数较高(0.637),但本研究并不直接研究它们之间的关系,所以不会构成多重共线性问题。多元回归分析结果见表4。表4中,模型1验证自变量的主效应是否成立;模型2在模型1的基础上加入营销能力作为调节变量,验证营销能力对主效应的调节作用;模型3在模型1的基础上加入企业规模作为调节变量,验证企业规模对主效应的调节作用;模型4为加入所有变量的全模型。为了避免回归模型中自变量之间可能出现的多重共线性问题,在进行多元回归分析之前对所有自变量进行中心化处理。所有模型的F值都在 $p < 0.001$ 的水平上显著,并且调整的 $R^2$ 值在0.419~0.524之间,模型中的变量能够较好地解释因变量。

表4模型1的结果表明,客户导向与竞争者导向的平衡与企业绩效之间并不存在显著的正相关关系, $\beta = -0.094, p > 0.050$ , $H_1$ 未得到支持;客户导向与竞争者导向的组合与企业绩效之间存在显著的正相关关系, $\beta = 0.123, p < 0.050$ , $H_2$ 得到支持。

虽然平衡与企业绩效之间的直接关系被拒绝,但是模型2、模型3和模型4的结果却表明它们之间的关系会随着企业营销能力和规模的不同而发生变化。表4模型2的结果表明,营销能力对客户导向和竞争者导向的平衡与企业绩效之间的关系存在显著的负向调节作用, $\beta = -0.192, p < 0.010$ , $H_{3a}$ 得到支持;营销能力对客户导向和竞争者导向的组合与企业绩效之间的关系存在显著的正向调节作用, $\beta = 0.166, p < 0.010$ , $H_{3b}$ 得到支持。

表4模型3的结果表明,企业规模对客户导向和竞争者导向的平衡与企业绩效之间的关系存在显著的正向调节作用, $\beta = 0.121, p < 0.050$ , $H_{4a}$ 得到支持;企业规模对客户导向和竞争者导向的组合与企业绩效之间的关系不存在显著的调节作用, $\beta = -0.097, p > 0.050$ , $H_{4b}$ 未得到支持。

在模型4中,所有变量同时加入模型,与将自变量和调节变量单独加入模型呈现出总体一致的结果, $H_2, H_{3a}, H_{3b}$ 和 $H_{4a}$ 得到验证, $H_1$ 和 $H_{4b}$ 未得到验证。另外,全模型调整的 $R^2$ 达到0.524,表明自变量对因变量具有较强的解释力。

$H_2, H_{3a}, H_{3b}$ 和 $H_{4a}$ 得到验证,与基于理论的假设一致。但是回归结果拒绝了 $H_1$ 和 $H_{4b}$ ,这可能是由于,客户导向与竞争者导向更多地还是相互独立和正交的关系,因而两者的平衡不能对企业绩效产生显著的影响,而两者的组合在不同规模的企业中对企业绩效的促进作用没有明显差异。

表2 量表、信度和收敛效度分析  
Table 2 Scales, and Reliability and Convergent Validity Analysis

测量指标	因子载荷	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
企业绩效		0.836	0.621	0.906
近两年我公司的员工数量有较大增长	0.535			
近两年我公司的客户满意度有较大增长	0.830			
近两年我公司的长期竞争力有较大增长	0.839			
近两年我公司的产品质量有较大增长	0.826			
近两年我公司产品或服务方面的创新有较大增长	0.815			
近两年我公司的综合绩效有较大增长	0.836			
客户导向		0.920	0.719	0.939
“让客户满意”是我公司最重要的经营目标	0.817			
我公司经常通过各种方式评价下游客户对我公司的满意程度	0.839			
我公司已经在提高售后服务方面做出很多的努力	0.877			
我公司强调时刻服务于下游客户	0.861			
我公司强调为下游客户创造更多的价值	0.854			
我公司在更好地理解下游客户需求方面做了很大的努力	0.838			
竞争者导向		0.843	0.682	0.896
我公司强调密切关注竞争对手并对其竞争行为做出迅速反应	0.781			
高层管理团队经常讨论竞争者的战略和经营情况	0.846			
我公司经常分析竞争者的优势并研究如何应对或效仿	0.884			
我公司销售人员将获得的竞争对手情况向公司其他部门及时反馈	0.789			
营销能力		0.919	0.805	0.943
与主要竞争对手相比,我公司搜集市场信息方面更出色	0.858			
与主要竞争对手相比,我公司在营销计划方面做得更出色	0.897			
与主要竞争对手相比,我公司在营销技能开发方面更出色	0.920			
与主要竞争对手相比,我公司在营销计划执行方面更出色	0.912			
技术不确定性		0.849	0.688	0.898
在我公司所处产业中,技术方面的变革和发展非常迅速	0.813			
如果不紧跟技术的变化和发展,我公司将很快失去竞争力	0.831			
由于科技发展行业中经常有一些传统技术和工艺被淘汰	0.850			
行业中生产和制造技术方面发生变革的程度很大	0.823			
需求不确定性		0.706	0.533	0.814
我公司需要经常根据市场需求的变化对生产计划进行调整	0.477			
市场对我公司的产品需求情况每周都会变化	0.831			
我公司对原材料和零部件的需求每周都会有很大变化	0.818			
很难准确预测市场对我公司产品在数量和品种上的需求	0.737			

表3 描述性统计、相关系数和判别效度分析

Table 3 Descriptive Statistics, Correlation Coefficient and Discriminant Validity Analysis

变量	企业绩效	客户导向	竞争者导向	营销能力	企业规模	企业年龄	研发投入	技术不确定性	需求不确定性
企业绩效	0.788								
客户导向	0.568**	0.848							
竞争者导向	0.270**	0.479**	0.826						
营销能力	0.601**	0.637**	0.374**	0.897					
企业规模	-0.051	-0.071	-0.066	-0.009	1.000				
企业年龄	-0.152*	-0.145*	-0.145*	-0.074	0.128	1.000			
研发投入	0.063	-0.046	-0.223**	-0.043	0.191**	-0.028	1.000		
技术不确定性	0.299**	0.189**	0.230**	0.191**	0.109	-0.077	-0.074	0.829	
需求不确定性	0.097	0.190**	0.213**	0.084	-0.022	-0.192**	-0.060	0.214**	0.730
均值	5.680	6.073	5.722	5.528	2.140	16.581	63.460	5.009	4.219
标准差	0.776	0.796	0.940	0.931	1.400	13.713	117.942	1.259	1.713

注: \*为  $p < 0.050$ , \*\*为  $p < 0.010$ ,  $N = 209$ , 下同; 相关系数矩阵对角线上的数据为 AVE 值的平方根。

表4 多元回归分析

Table 4 Multiple Regression Analysis

变量	模型1 企业绩效	模型2 企业绩效	模型3 企业绩效	模型4 企业绩效
控制变量				
企业年龄	-0.079	-0.093*	-0.040	-0.078
研发投入	0.062	0.084	0.100	0.111*
技术不确定性	0.251***	0.233***	0.238***	0.232***
需求不确定性	-0.120**	-0.041	-0.096	-0.046
主效应				
客户导向	0.549***	0.296***	0.540***	0.310***
竞争者导向	0.069	-0.076	0.059	-0.067
BD ( $H_1$ )	-0.094	-0.107	-0.039	-0.028
CD ( $H_2$ )	0.123*	0.184***	0.124*	0.242***
营销能力		0.419***		0.418***
企业规模			-0.055	-0.073
交互效应				
BD × 营销能力 ( $H_{3a}$ )		-0.192**		-0.189*
CD × 营销能力 ( $H_{3b}$ )		0.166**		0.165**
BD × 企业规模 ( $H_{4a}$ )			0.121*	0.135*
CD × 企业规模 ( $H_{4b}$ )			-0.097	-0.107
$R^2$	0.464	0.576	0.481	0.590
调整的 $R^2$	0.419	0.523	0.419	0.524
F 值	10.393***	10.929***	7.830***	8.897***

注: \*\*\*为  $p < 0.001$ ; 回归系数为标准化回归系数(双尾)。

## 6 结论

本研究将组织双元理论与市场导向理论相结合,分析客户导向与竞争者导向的整合方式及其对企业绩效的影响。研究表明,客户导向与竞争者导向的组合可以促进企业绩效,客户导向与竞争者导向的平衡不会对企业绩效产生明显的作用。企业如果过于强调客户导向与竞争者导向的平衡,虽然其初衷是为了兼顾企业两方面竞争优势,但是却使企业陷入对资源过度竞争的不可调和状态而造成资源的浪费,反而不利于企业在市场上保持竞争优势,企业资源构成了不同整合方式提升企业绩效的一类边界条件。本研究发现企业营销能力越强,组合客户导向与竞争者导向会进一步提升企业绩效;当企业的营销能力较弱时,追求两种导向的平衡可能是更好的选择。在控制企业营销能力的差异之后,大企业追求客户导向与竞争者导向的平衡,而非同时追求两种导向的最大化,才能够显著地提升绩效。本研究结果进一步表明,营销能力和企业规模会调节市场导向不同维度的整合方式对绩效的影响。资源是组织双元的边界条件,不同类型的资源所产生的调节作用有显著的差异。

本研究仍然存在一些不足,客户导向与竞争者导向的双元整合与企业绩效的关系受营销能力和企业规模的调节,是否还有其他更多类型的资源构成双元提升企业绩效的边界条件还有待进一步探讨;本研究数据来源仅局限于中国制造业,未来研究还可以在其他国家或行业进行,以验证本研究结论的普适性;本研究实证部分使用的数据是搜集于2006年~2007年的截面数据,使用更新的截面数据或者纵贯数据将能够更好地检验本研究提出的理论观点。

## 参考文献:

- [1] Boso N, Story V M, Cadogan J W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy [J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(6): 708-727.
- [2] 刘石兰. 市场导向、学习导向对组织绩效作用的影响: 以产品创新为中介变量[J]. *科学学研究*, 2007, 25(2): 301-305.  
Liu Shilan. Market orientation, learning orientation and organizational performance: An integrating research through product innovation [J]. *Studies in Science of Science*, 2007, 25(2): 301-305. (in Chinese)
- [3] 张婧, 段艳玲. 制造型企业市场导向执行模式及前因变量和绩效[J]. *管理学报*, 2011, 8(5): 691-697, 744.  
Zhang Jing, Duan Yanling. Antecedents and performance consequences of implementation patterns of market orientation of manufacturers [J]. *Chinese Journal of Management*, 2011, 8(5): 691-697, 744. (in Chinese)
- [4] Narver J C, Slater S F. The effect of a market orientation on business profitability [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(4): 20-35.
- [5] Zhou K Z, Brown J R, Dev C S, Agarwal S. The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(2): 303-319.
- [6] 仝允桓, 杨艳, 朱恒源, 吴贵生. 中国企业的产品创新: 从竞争者驱动到顾客导向[J]. *科学学与科学技术管理*, 2009, 30(1): 44-50.  
Tong Yunhuan, Yang Yan, Zhu Hengyuan, Wu Guisheng. The current situation and trend in product innovation of Chinese enterprises: From imitation based competition orientation to customer orientation [J]. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2009, 30(1): 44-50. (in Chinese)
- [7] Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation [J]. *The Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [8] Kohli A K, Jaworski B J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(2): 1-18.
- [9] 杨智, 刘新燕, 向兵, 万后芬. 市场导向研究综述[J]. *科研管理*, 2005, 26(3): 135-143.  
Yang Zhi, Liu Xinyan, Xiang Bing, Wan Houfen. Market orientation: A literature review [J]. *Science Research Management*, 2005, 26(3): 135-143. (in Chinese)
- [10] Jaworski B J, Kohli A K. Market orientation: Antecedents and consequences [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(3): 53-70.
- [11] Christensen C M, Bower J L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(3): 197-218.
- [12] Atuahene-Gima K, Ko A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation [J]. *Organization Science*, 2001, 12(1): 54-74.
- [13] 杨智, 邓炼金, 方二. 市场导向、战略柔性与企业绩效: 环境不确定性的调节效应[J]. *中国软科学*, 2010(9): 130-139.  
Yang Zhi, Deng Lianjin, Fang Er. Market orientation, strategic flexibility and performance: The moderating effect of environmental uncertainty [J]. *China Soft Science*, 2010(9): 130-139. (in Chinese)
- [14] Zhou K Z, Li C B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging



- economics [ J ]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(3):224-231.
- [15] 张婧,段艳玲. 市场导向对创新类型和产品创新绩效的影响 [ J ]. *科研管理*, 2011, 32(5):68-77.  
Zhang Jing, Duan Yanling. The impact of market orientation on types and performance of product innovation [ J ]. *Science Research Management*, 2011, 32(5):68-77. (in Chinese)
- [16] Day G S, Wensley R. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority [ J ]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(2):1-20.
- [17] 焦豪. 双元型组织竞争优势的构建路径: 基于动态能力理论的实证研究 [ J ]. *管理世界*, 2011(11):76-91.  
Jiao Hao. The road to establishing the competitive advantage of the dual type of organizations: Founded on the a case study theory of the dynamic capabilities [ J ]. *Management World*, 2011(11):76-91. (in Chinese)
- [18] Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects [ J ]. *Organization Science*, 2009, 20(4):781-796.
- [19] Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation [ J ]. *Organization Science*, 2009, 20(4):696-717.
- [20] Ebben J J, Johnson A C. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(13):1249-1259.
- [21] Deshpandé R, Farley J U, Webster F E, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis [ J ]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(1):23-37.
- [22] Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm [ J ]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(S1):187-206.
- [23] 陈海涛,于晓宇. 机会开发模式、战略导向与高科技新创企业绩效 [ J ]. *科研管理*, 2011, 32(12):61-67,73.  
Chen Haitao, Yu Xiaoyu. Opportunity exploitation mode, strategic orientation and performance of high-tech start-ups [ J ]. *Science Research Management*, 2011, 32(12):61-67,73. (in Chinese)
- [24] 张婧. 市场导向对产品创新的影响研究 [ J ]. *科研管理*, 2005, 26(3):129-134.  
Zhang Jing. The impact of market orientation on product innovation [ J ]. *Science Research Management*, 2005, 26(3):129-134. (in Chinese)
- [25] Al-alak B A, Tarabieh S A. Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation [ J ]. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2011, 1(5):80-91.
- [26] Gebauer H, Gustafsson A, Witell L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies [ J ]. *Journal of Business Research*, 2011, 64(12):1270-1280.
- [27] Li J J, Zhou K Z. How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation [ J ]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(8):856-862.
- [28] Rosenbusch N, Brinckmann J, Bausch A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs [ J ]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(4):441-457.
- [29] Njonya E T, Niemeier H M. Do dedicated low-cost passenger terminals create competitive advantages for airports? [ J ]. *Research in Transportation Business and Management*, 2011, 1(1):55-61.
- [30] Chowdhury M M H. Ethical issues as competitive advantage for bank management [ J ]. *Humanomics*, 2011, 27(2):109-120.
- [31] Henderson S. The development of competitive advantage through sustainable event management [ J ]. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2011, 3(3):245-257.
- [32] Zhou K Z, Brown J R, Dev C S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective [ J ]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(11):1063-1070.
- [33] Mom T J M, van den Bosch F A J, Volberda H W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms [ J ]. *Organization Science*, 2009, 20(4):812-828.
- [34] Morgan N A, Vorhies D W, Mason C H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance [ J ]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(8):909-920.
- [35] Mahmoud M A. Market orientation and business performance among SMEs in Ghana [ J ]. *International Business Research*, 2011, 4(1):241-251.
- [36] 张畅,张旭,董大海. 基于企业文化的市场导向与组织绩效的关系研究 [ J ]. *中国软科学*, 2006(12):103-109.  
Zhang Yang, Zhang Xu, Dong Dahai. An examination of the relation between marketing orientation and business performance: A cultural standpoint [ J ]. *China Soft Science*, 2006(12):103-109. (in Chinese)

- [37] Vorhies D W, Morgan N A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance [J]. *Journal of Marketing*, 2003, 67(1): 100–115.
- [38] Sørensen H E. Why competitors matter for market orientation [J]. *European Journal of Marketing*, 2009, 43(5/6): 735–761.
- [39] 陈晓红, 于涛. 营销能力对技术创新和市场绩效影响的关系研究: 基于我国中小上市企业的实证研究 [J]. *科学学研究*, 2013, 31(4): 585–595.  
Chen Xiaohong, Yu Tao. An empirical study of the relationship among marketing capability, technological innovation and market performance: An empirical investigation based on the listed SMEs in China [J]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(4): 585–595. (in Chinese)
- [40] Vorhies D W, Morgan N A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage [J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(1): 80–94.
- [41] 胡平, 温春龙, 潘迪波. 外部网络、内部资源与企业竞争力关系研究 [J]. *科研管理*, 2013, 34(4): 90–98.
- Hu Ping, Wen Chunlong, Pan Dibo. The mutual relationship among external network, internal resource, and competitiveness of enterprises [J]. *Science Research Management*, 2013, 34(4): 90–98. (in Chinese)
- [42] 庞长伟, 李垣. 制度转型环境下的中国企业家精神研究 [J]. *管理学报*, 2011, 8(10): 1438–1443.  
Pang Changwei, Li Yuan. Chinese entrepreneurship in the context of institution transformation [J]. *Chinese Journal of Management*, 2011, 8(10): 1438–1443. (in Chinese)
- [43] Grewal R, Tansuhaj P. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility [J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65(2): 67–80.
- [44] 郭海, 薛佳奇. 领导权变更、创业导向及自主创新关系的实证研究 [J]. *管理学报*, 2011, 8(2): 241–247.  
Guo Hai, Xue Jiaqi. Leadership change frequency, entrepreneurial orientation, and indigenous firm innovation [J]. *Chinese Journal of Management*, 2011, 8(2): 241–247. (in Chinese)

## The Integration of Customer Orientation and Competitor Orientation and Firm Performance

Li Yu, Xie En

School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

**Abstract:** Drawing on market orientation and organizational ambidexterity theories, this study explores how to integrate the customer and competitor orientation. First, two integration patterns are identified, including combination and balance. Then, the study explores the direct effect of two integration patterns on firm performance and the moderating effect of organizational resources between integration patterns and firm performance. The empirical analyses were based on survey data of 209 Chinese manufacturing enterprises, and multiple regression analyses were used to test the above-mentioned direct effect and moderating effect. Results show that combination of customer and competitor orientation enhances firm performance, while the balance between customer and competitor orientation could not improve performance. In addition, firms' marketing capabilities and size significantly moderate the effects of integration patterns on firm performance. Specifically, marketing capabilities negatively moderated the balance-performance linkage, but positively moderated the combination-performance linkage. Moreover, firm size positively moderated the effect of balance pattern on firm performance, while the impact of combination on firm performance did not depend on firm size. Finally, finding-oriented recommendations that firms should integrate these two orientations according to firm-specific marketing capabilities and firm size are provided.

**Keywords:** customer orientation; competitor orientation; firm performance; marketing capabilities; firm size

**Received Date:** September 20<sup>th</sup>, 2013      **Accepted Date:** January 22<sup>nd</sup>, 2014

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (71172185, 71222202)

**Biography:** Li Yu, a Chongqing native (1990 –), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Xi'an Jiaotong University. Her research interests include enterprise strategy and innovation management, etc. E-mail: yurb01@stu.xjtu.edu.cn □