

创业企业的二元战略导向与企业绩效的关系研究*

郭 晓

(中央财经大学商学院,北京 100081)

摘要: 该文研究发现,创业导向对企业绩效的正向影响呈“加速上升”趋势,影响效率更高,而小企业导向对企业绩效的正向影响呈“减速上升”趋势。同时发现,战略导向如介于创业导向和小企业导向之间,即较为模糊时,企业绩效呈下降趋势。结论揭示了二元战略导向对绩效的趋势影响差异,为创业者战略导向的制定提供了理论依据。

关键词: 创业企业;战略导向;创业导向;小企业导向;企业绩效

中图分类号: F270.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-2404(2011)43-0032-07

1 引言

小企业缺乏研究价值吗? 企业规模是开展学术研究的甄选标准之一吗? 现在的回答当然是“*No*”,但针对小企业的研究曾经一度被学术界轻视。小企业研究的起源和发展正是得益于学术界对企业规模优势假设的修正,起因很简单,企业生命周期中大多数“活动”(即企业的“诞生”和“消亡”)都发生在“小”企业中,企业“诞生”之初,往往规模都很小,很少有新创企业达到上万人规模,直至企业“消亡”,往往曲终人散,只留下少数人收拾残局(Tan, J et al., 2009)^[1]。1981年, Welsh 和 White 在《哈佛商业评论》上发表文章首先提出“小企业并非规模小的大企业”的观点,并提出“大企业里的变化是小变化,小企业里的变化是大变化”^[2]。由此引发了学术界的一场影响深远的革新运动,以往鉴于小企业的规模局限性、把小企业视为重要“变革代理人”的动态观点获得广泛认可(Audretsch, 1995; Audretsch and Thurik, 2001)^{[3]-[4]}。

现在,创业企业已成为技术创新的主体,针对创业企业的研究成果也不断增加,但很多创业研究的重要概念都源于战略管理和组织理论文献。其中,“战略导向”(Strategic orientation)就是一个很重要的战略管理概念。Miller(1986, 1996)^{[5]-[6]}、Miller

and Friesen(1982)^[7]、Tan and Litschert(1994)^[8]以及 Venkatraman(1989)^[9]将战略导向划分为5大维度:前瞻性(Futurity)、主动性(Proactiveness)、冒险性(Riskness)、分析性(Analysis)和防御性(Defensiveness)。在此基础上,很多学者运用“战略导向”这一概念研究创业型企业及其情境(Tan, 1996)^[10],并沿着这一理论演化路径提出了“创业导向”(Entrepreneurial orientation, Lumpkin and Dess, 1996; Runyan et al., 2008; Tang, J et al., 2008)^{[11]-[13]}的概念。

创业研究中,针对创业导向的研究最多,但是 Carland 等(1984)提出,小企业的所有者并不都是创业者,并且首次将“小企业导向”(SBO: Small Business Orientation)定义为小企业所有者扩展其个性特征和目标的一种倾向^[14]。而对于创业导向, Covin and Slevin(1989)将创业导向分为3个维度,分别强调前瞻性、创新性和风险承担性^[15]。而小企业导向认为个人所有并经营一家企业可以出于自己的心理需求或情感需求,并非具有充分的扩张冲动和风险承担意愿,因此强调对小企业进行分类,除了研究实施创业导向的小企业外,还应对实际上实施小企业导向战略的企业进行研究。Stewart 等(1998, 2001)也认为小企业导向与创业导向是两种不同的战略导向,前者从心理角度强调企业战略是依据所有者的目标和情感来制定的,而后者则从企业扩张的角度强调企业战略是依据外部竞争环境来制定的^{[16]-[17]}。因此,创业导向和小企业导向成为创业企业的两种典型性战略导向,即二元战略导向。

关于创业导向与企业绩效的关系已有很多研

收稿日期:2011-02-23

作者简介:郭晓,讲师,企业管理博士,主要从事战略管理、创业与创新管理等方面的研究。E-mail: guox862932@163.com

* 本文得到中央财经大学“中财 121 人才工程”青年博士发展基金资助、中央财经大学“211 工程”三期资助,在此表示感谢。项目编号: QBJGL201013(121 人才工程)

究,大多数研究都认为创业导向与企业绩效呈正相关关系(Wiklund and Shepherd, 2005; Avlonitis and Salavou, 2007)^{[18]-[19]}。但小企业导向与企业绩效的关系研究还不多,主要是Rodney等(2008)^[20]和马鸿佳等(2009)^[21]对此进行了研究,认为两者也是正向关系。尽管现有文献认为,创业导向和小企业导向作为创业企业的二元战略导向,均对企业绩效有正向影响,但由于两种战略导向的侧重点不同,虽然影响的方向一致,但对企业绩效的影响程度、大小应该存在差异。本研究就是通过实证研究的方法,进一步考察这种差异的具体形态,为创业企业战略导向的制定提供理论依据。

2 理论研究及假设提出

2.1 创业导向与企业绩效

前文已提到,“创业导向”的概念源于“战略导向”在创业情境中的应用,因此其就是创业企业的一种战略导向。前已述及,战略导向可划分为5大维度,分别是前瞻性、主动性、冒险性、分析性和防御性。在此基础上,Covin和Slevin(1989)则将演化来的创业导向概念分为3个维度,分别是前瞻性(Future)、创新性(Innovativeness)和风险承担性(Risk-taking)。前瞻性强调创业企业的战略选择以预测并满足未来市场需求为导向,以准确的市场嗅觉和果决的投入为制胜的要件。创新性则是在创业过程中,通过新的生产力和生产方式来提供产品或服务,将前瞻性的战略通过创新性的模式来提供。风险承担性是指创业企业自认在满足以上两点的情境下,将有限的资源投入到具有前瞻性和创新性的未知中去,以求将高风险转化为高收益。这3个维度也得到了很多学者的广泛应用,后文对创业导向的变量度量也将以此为依据。

Tan(1994)分析了创业企业战略导向与环境动态性(Dynamism)、复杂性(Complexity)和敌对性(Hostility)的关系。Horng和Chen(1998)分析了台湾中小企业市场导向对企业绩效的影响。Tan(2009)分析了国家、文化等因素对创业战略导向的作用机制^[22]。这些研究主要关注创业导向与企业绩效的关系(Wiklund and Shepherd, 2005^[18]; Covin and Slevin, 1989^[15]; 夏霖、陆夏峰, 2006^[23]), 大多数研究都认为创业导向与企业绩效呈正相关关系(Wiklund and Shepherd, 2005; Avlonitis and Salavou,

2007)^{[18]-[19]}。由此,提出以下假设:

假设 H1: 创业导向与企业绩效正相关。

2.2 小企业导向与企业绩效

关于小企业导向, Jenkins和Johnson(1997)^[24]认为,部分企业所有者将经营企业作为一种生活方式和选择,从而有意无意地实施了小企业导向战略,他们经营的初衷是为了在工作和生活之间建立一种平衡。一方面获得创业活动必要的利润,另一方面又获得适当的自由和休息时间,避免为别人工作时的受制于人。因此可以说,创业导向是将经营企业作为事业,而小企业导向是将经营企业作为一份工作。Brush和Chaganti(1998)^[25]也认为,小企业导向是以所有者对企业的情感需求为出发点的,他们更期望企业能够永续存在以体现出个人价值的持续存在。基于此,他们更重视企业绩效的稳定性,强调低风险特征,并非追求企业短期绩效的最大化(Katila and Ahuja, 2002)^[26]。Kreiser等(2002)提出相对于采取创业导向的所有者,采取小企业导向的所有者对前瞻性、创新性和风险承担性的追求较弱,只求能够获得一定的心理期望收益^[27]。关于SBO与企业绩效的关系, Rodney等(2008)^[20]和马鸿佳等(2009)^[21]对此进行了研究,前者用企业所有者的目标以及所有者对企业的情感依附两维度来反映SBO,并以美国小企业的数据对其关系进行了研究,提出SBO与企业绩效之间是正向关系;同时还进一步指出所有者在创业初期往往出于企业生存需要而采取创业导向战略,而当企业盈利模式稳定后便采取小企业导向,更注重企业的持续平稳发展而非快速成长。而后者则延用了前者的两维度度量指标来衡量SBO程度,同样发现无论企业所有者拥有企业的年限在6年以下或以上, SBO均对企业绩效有显著的正向影响。由此,提出以下假设:

假设 H2: 小企业导向与企业绩效正相关。

通过以上对文献的梳理和分析,本文将创业导向和小企业导向作为创业企业的两种基本战略导向,即二元战略导向。但在战略管理领域,始终存在对基本战略类型的分割与交织。波特(1980, 1985)认为,成本领先与差异化是两种相互矛盾、无法同时存在的战略。相应也有很多相反观点认为两者可以交织(Proff, 2000; Faulkner and Browman, 1992)^[32-33]; 其中秦宇等(2010)针对中国饭店业进行多案例研究,也发现经济型酒店通过将低成本战略的要素和

差异化战略的要素密不可分地交织在一起,进而获得了竞争优势^[34]。因此,本研究也需要探讨创业导向与小企业导向是否存在混合交织的可能,这一点将通过两种战略导向之差的绝对值与企业绩效的关系来进行初步识别。

而且李子奈和齐良书(2010)^[35]发现“广义的或者说完整的计量经济学模型方法,包括模型设定和模型检验两个阶段,并不是一般认为的‘只能检验,不能发现’,而是一个能够做出科学发现的研究全过程。”因此,后文的计量检验结果不仅可以验证假设,还可以发现哪一种战略导向能够更显著地改善绩效,并初步验证两种战略导向相互交织后,对绩效有无显著影响。

3 样本及变量度量

3.1 样本数据

本研究的数据来自问卷调查。2011年中国中小企业投融资高峰论坛在北京举行,论坛的举办是为了帮助中小企业充分掌握2011年的总体经济态势,更好地立足自身现实来制定科学的发展战略,参会者多为中小企业家、高管、专家学者等等,与本研究的主体相一致,故问卷也借此机会发放。共发放问卷209份,实际回收186份,剔除严重回答不完整的问卷21份以及由非企业代表填写的13份问卷,共得到有效问卷152份。同时,由于调查的是创业企业的战略导向和绩效,只有创业者本人或高管才熟悉,故剔除15份部门经理及以下的填写者,最终符合要求的有效问卷共计137份,有效率为65.6%。

3.2 变量度量

3.2.1 创业导向

在度量创业导向时,Covin和Slevin(1989)提出的9项度量指标已被广泛使用,也已十分成熟。Niehm(2002)曾借助此量表来对小企业的创业导向问题进行研究^[28]。马鸿佳等(2009)也用此量表度量创业导向^[21]。因此,本文也借鉴这9项指标用Likert5刻度来度量创业导向。各项指标均值的分值越高,表明企业的创业导向倾向越明显。具体指标见表1。

3.2.2 小企业导向

在度量小企业导向时,Rodney等(2008)^[20]首次对小企业导向设计了度量指标,分别用5项指标度量企业所有者的目标和目的维度,用4项指标度

量所有者的情感依附维度。马鸿佳等(2009)也用此量表度量小企业导向。因此,本文也借鉴这9项指标用Likert5刻度来度量小企业导向。各项指标均值的分值越高,表明企业的小企业导向的倾向越明显。具体指标见表1。

表1 战略导向与企业绩效的度量指标

变量	维度	度量指标
创业导向	创新性维度	强调技术领先和研发的程度
		新产品(服务)线上马率
		新产品(服务)创新性
	前瞻性维度	公司提早采取行动的倾向
		公司作为行业领导者的倾向
		高管未雨绸缪的程度
风险承担维度	选择高风险、高回报的倾向	
	采取大胆、积极态度的倾向	
	采取大胆、快速行动的倾向	
小企业导向	企业所有者的目标和目的	创业源于更符合生活理想,不愿打工
		创业源于自己的个性,而非经济回报
		尚没有扩张的冲动(规模/营业额)
		创业企业是个人收入的主要来源
	企业所有者的情感依附	个人对该企业的目标是建立更多分公司
		创业是为了满足家庭需求
		个人将企业视为个性的延伸
		个人热爱自己企业的程度
企业绩效	与行业内其它企业相比,企业的总体绩效状况	与上年相比,企业的总体绩效状况
		与主要竞争对手相比,企业的总体绩效状况
		与行业内其它企业相比,企业的总体绩效状况

3.2.3 企业绩效

对企业绩效度量的准确性将直接影响到研究的价值,而通过客观的财务指标来度量往往不够全面,因此大量研究开始采用主观绩效度量方法(Covin et al., 1994)^[29]。而针对小企业,Gils和Zwart(2004)^[30]认为只选取部分绩效指标难以全面反映小企业的绩效状况,且易出现判别误差。因此,本研究借鉴Frazier(2000)^[31]的度量指标,用主观度量指标来度量企业绩效,这些指标也被Runyan等

(2008)和马鸿佳等(2009)所采用。其指标有三个:(1)与上年相比,企业的总体绩效状况;(2)与主要竞争对手相比,企业的总体绩效状况;(3)与行业内其它企业相比,企业的总体绩效状况。本文依旧用Likert5 刻度来度量这3 个指标,得分越高,表示企业绩效越好。

3.2.4 控制变量

为了得出更有价值的结果,我们设计三个控制变量:(1)是否是高科技企业。我们设置一个哑变量来区分创业企业是否属于高科技企业,当公司属于高科技企业时,其值为1,否则为0。(2)企业规模大小。我们用员工人数的对数来反映企业规模。(3)创业企业已经营年限。

4 实证分析结果

4.1 探索性因子分析

4.1.1 创业导向的探索性因子分析

按照特征值大于1 的原则,用主成分分析法对创业导向进行探索性因子分析。通过检验,KMO 值为0.837, Bartlett球检验卡方值为624.623(P 为0.000),反映出适合作因子分析。通过应用最大方差法(Varimax)进行因子提取,得到具有清晰结构的3 个维度:前瞻性、创新性和风险承担性。3 个因子

累计总解释方差为85.003%。三个因子的 Cronbach 值分别是0.734、0.836、0.826,均超过了0.7 的可接受水平,说明各变量通过了信度检验。

4.1.2 小企业导向的探索性因子分析

按照特征值大于1 的原则,用主成分分析法对小企业导向进行探索性因子分析。通过检验,KMO 值为0.744, Bartlett球检验卡方值为563.263(P 为0.000),反映出适合作因子分析。通过应用最大方差法(Varimax)进行因子提取,得到具有清晰结构的2 个维度:企业所有者的目标目的和所有者的情感依附。2 个因子累计总解释方差为72.513%。2 个因子的 Cronbach 值分别是0.776、0.848,均超过了0.7 的可接受水平,说明各变量通过了信度检验。

4.1.3 企业绩效的探索性因子分析

经检验,KMO 值为0.794, Bartlett球检验卡方值为512.075(P 为0.000),反映出适合作因子分析。公共因子总解释方差为82.754%,且企业绩效的 Cronbach 值为0.784,超过0.7 的可接受水平,说明通过了信度检验。

4.2 假设检验

在检验了量表的度量有效性后,下面通过相关分析和回归分析来检验假设。各变量的相关系数见下表2。

表2 各变量的相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7
1. 企业绩效	1.000						
2. 是否高科技企业	0.342**	1.000					
3. 企业规模	0.120	0.101	1.000				
4. 经营年限	0.166*	-0.082	0.110	1.000			
5. 创业导向(EO)	0.417**	0.224*	-0.352**	0.093	1.000		
6. 小企业导向(SBO)	0.331**	0.130	-0.232*	0.105	0.129	1.000	
7. (EO-SBO)的绝对值	0.249*	0.058	0.045	0.220*	0.068	0.039	1.000

注:***、**、* 分别表示在0.01、0.05、0.10 水平上双尾检验显著

由表2 可看到,多个变量间均存在相关关系。为进一步检验假设,下面进行回归分析。

表3 企业绩效的多因素回归分析结果

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
是否高科技企业	0.245*	0.175*	0.211*	0.078
企业规模	0.132	0.054	0.100	0.167*
经营年限	0.095	-0.122	0.143	0.188*
创业导向 (EO)	0.312**			
小企业导向 (SBO)	0.276**			
(EO-SBO)的绝对值	0.288**			
R ²	0.221	0.421	0.358	0.363
Adj. R ²	0.169	0.377	0.320	0.331

注:***、**、*分别表示在0.01、0.05、0.10水平上双尾检验显著

由表3可看到,创业导向与企业绩效显著正相关(0.312**),假设H1得到验证。小企业导向与企业绩效也显著正相关(0.276**),假设H2得到验证。而且,在回归拟合图像中,创业导向与企业绩效的散点分布呈现“加速上升”的趋势,而小企业导向与企业绩效的散点分布呈现“减速上升”的趋势。同时,(EO-SBO)的绝对值与企业绩效也显著正相关(0.288**),这初步说明当创业企业的战略导向介于创业导向和小企业导向之间时,即战略导向处于模糊状态时,企业绩效也处于低水平,随着战略导向逐渐偏向于某一端时,企业绩效也有更好表现。

5 小结

中小型创业企业的跨越式发展离不开战略导向的正确制定,本文以创业情境为背景,分析了创业企业的两种典型性战略导向,即创业导向和小企业导向分别对企业绩效的影响效应。研究结论可以通过下图1来表现。

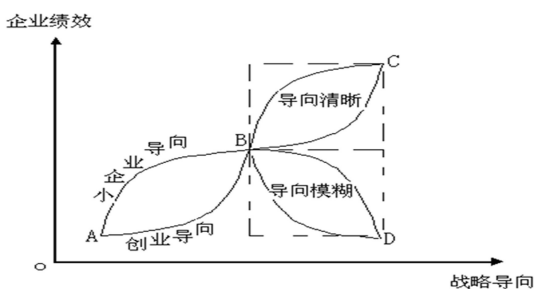


图1 创业企业的二元战略导向与企业绩效的关系

图1可形象反映研究发现。作为创业企业的两种战略导向,创业导向和小企业导向都对企业绩效有正向影响作用,但前者的影响效率更高,而后的影响效率相对较低。反映在图中,从总体大样本规律出发,假设创业企业在A点采取的战略导向非常清晰,那么绩效的总体发展趋势是向上的,但从A点向B点发展时就存在“加速上升”(创业导向)和“减速上升”(小企业导向)两种趋势轨迹。研究也发现,当采取的战略导向不清晰,即创业导向倾向和小企业倾向分离的不明确时,企业绩效也更低。反映在图中,假设创业企业以B点为新的起点时,如果导向模糊,则绩效的演化轨迹将滑向D点,也存在加速下滑和减速下滑两种方式。而如果导向清晰,则绩效的演化轨迹将迈向更高的C点,同样表现为“加速上升”(创业导向)和“减速上升”(小企业导向)两种趋势轨迹。

这一研究结论进一步细化了现有研究,虽然创业导向和小企业导向的内涵不同,但它们对于企业绩效都有正向影响,而本文的理论贡献就在于识别了两者对企业绩效影响的不同趋势差异,同时初步发现当创业企业的战略导向较为模糊,介于创业导向和小企业导向之间时,对绩效往往是不利的。这些发现有助于创业者和高管强化自己的战略意识,强调战略选择的明确性,避免力求兼得而被“夹在中间”。

参考文献

- [1] Tan, J. Fischer, E. Mitchell, R. Phan, P. At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting[J]. Journal of Small Business Management, 2009, 47(3):233-262.
- [2] Welsh, J. A., White, J. F., A Small Business is not a Little Big Business[J]. Harvard Business Review, 1981, 59(4):18-27.
- [3] Audretsch D. Innovation and Industry Evolution[M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.
- [4] Audretsch D., Thurik R. What's New about the New Economy Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies[J]. Industrial and Corporate Change, 2001, 10(1):267-315.
- [5] Miller, D. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis[J]. Strategic Management Journal, 1986.

- [6] Miller, D. Configurations Revisited[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (7) : 505 – 512; 7 (3) : 233 – 249.
- [7] Miller, D., Friesen. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum [J]. *Strategic Management Journal*, 1982, 3 : 1–25.
- [8] Tan, J., Litschert, R. J. Environment–Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry [J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15 : 1–20.
- [9] Venkatraman, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement [J]. *Management Science*, 1989, 35 : 942–962.
- [10] Tan, J. Regulatory Environment and Strategic Orientations: A Study of Chinese Private Enterprises in a Transitional Economy [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1996, 21 (1) : 31–46.
- [11] Lumpkin, G. T., Dess, G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1) : 135 – 172.
- [12] Rodney Runyan, Cornelia Droge, Jane Swinney. Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What are Their Relationships to Firm Performance [J]. *Journal of Small Business Management*, 2008, 46 (4) : 567–588.
- [13] Jintong Tang, Zhi Tang, Louis D. Marino, Yuli Zhang, Qianwen Li. Exploring an Inverted U–Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures [M]. *ET&P*, 2008 : 219–239.
- [14] Carland, J. W. , F. Hoy, W. R. Boulton, J. C. Carland. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9 (2) : 354–359.
- [15] Covin, J. G., D. P. Slevin. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments [J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10 (1) : 57–75.
- [16] Stewart, W. H. , P. L. Roth. Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-analytic Review [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1) : 145–153.
- [17] Stewart, W. H. , W. E. Watson, J. C. Carland, J. W. Carland. A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners and Corporate Managers [J]. *Journal of Business Venturing*, 1998, 14 : 189–214.
- [18] Wiklund, J., D. Shepherd. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach [J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20 (1) : 71–91.
- [19] George J. Avlonitis, Helen E. Salavou. Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness and Performance [J]. *Journal of Business Research*, 2007, 60 : 566–575.
- [20] Rodney Runyan, Cornelia Droge, Jane Swinney. Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What are Their Relationships to Firm Performance [J]. *Journal of Small Business Management*, 2008, 46 (4) : 567–588.
- [21] 马鸿佳, 董保宝, 葛宝山等. 创业导向、小企业导向与企业绩效关系研究 [J]. *管理世界*, 2009, (9).
- [22] Tan, J., Chou, I. Isolating Cultural and National Influence on Value and Ethics: A Test of Competing Hypotheses [J]. *Forthcoming in Journal of Business Ethics*, 2009.
- [23] 夏霖, 陆夏峰. 创业导向与企业绩效: 胜任力和资源的影响 [J]. *应用心理学*, 2006, (12).
- [24] Jenkins, M. , G. Johnson. Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study [J]. *Journal of Management Studies*, 1997, 34 (6) : 895–920.
- [25] Brush, C. G. , R. Chaganti. Business Without Glamour? An Analysis of Resources of Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms [J]. *Journal of Business Venturing*, 1998, 14 : 233–257.
- [26] Katila R. , Ahuja G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 : 1183–1194.
- [27] Kreiser P. , Marino L. , Weaver K. Reassessing the Environment–EO Link: The Impact of Environmental Hostility on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation [J]. *Academy of Management Proceedings*, 2002, ENT : G1 – G6.
- [28] Niehm, L. S. Retail Superpreneurs and Their Influence on Small Communities [M]. Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, East Lansing, MI, 2002.
- [29] Covin, J. , D. Slevin, R. Schultz. Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices [J]. *Journal of Management Studies*, 1994, Vol. 31 : 481–505.
- [30] Van Gils, A., Zwart, P. Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: The Role of Strategic Al-

- liances [J]. *European Management Journal*, 2004, 20 (6):685-692.
- [31] Frazier, B. The Influence of Network Characteristics on Information Access, Marketing Competence and Perceptions of Performance in Small, Rural Business [M]. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing, Michigan, 2000.
- [32] Proff, H. Hybrid Strategies as A Strategic Challenge—The Case of The German Automotive Industry [J]. *Omega*, 2000, 28 (5):541-553.
- [33] Faulkner, D., C. Browman. Generic Strategies and Congruent Organizational Structures: Some Suggestions [J]. *European Management Journal*, 1992, 10 (4):494-499.
- [34] 秦宇, Liping A. Cai and Howard Adler. 交织混合型战略——一个多案例研究的发现 [J]. *管理世界*, 2010, (10):135-157.
- [35] 李子奈, 齐良书. 关于计量经济学模型方法的思考 [J]. *中国社会科学*, 2010, (2):69.

Study on the Relationship between Venture Companies' Binary Strategic Orientation and Enterprise Performance

Guo Xiao

(*Commercial College of Central Finance and Economics University, Beijing100081, China*)

Abstract: Strategic orientation is the important part of the strategic management theory. The author introduces two concepts: the entrepreneurial orientation and the small business orientation, which form the typical binary entrepreneurial strategic orientation. After studying the different impacts of them on the enterprise performance, the author reveals the relationship between the binary strategic orientation and the enterprise performance.

Key words: venture company; strategic orientation; entrepreneurial orientation; small business orientation; enterprise performance