

# 泰国华人家族企业创业导向、组合创业与创业绩效的相关性研究

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, PORTFOLIO ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE OF THAI CHINESE FAMILY ENTERPRISE IN THAILAND

蔡荣庄<sup>1</sup>

Chai Thanichanun<sup>1</sup>

徐二明<sup>2</sup>

Erming Xu<sup>2</sup>

## 摘要

泰国华人家族企业在面对日益加剧的环境不确定性的时候，很多公司采取组合创业战略以提升企业竞争力。首先从理论上厘清与泰国华人家族企业组合创业相关的概念，归纳和总结组合创业的影响因素及其可能产生的创业绩效；其次，探讨家族企业组合创业、创业导向及创业绩效三者间的相互影响作用，深层次研究创业导向、组合创业与创业绩效的相关关系；最后，通过226份有效样本验证了泰国华人家族企业组合创业及创业导向对创业绩效的正向影响作用，并验证了组合创业在创业导向和创业绩效两者之间的中介作用。

**关键词：**创业导向，组合创业，创业绩效

## Abstract

Thai Chinese family enterprises in Thailand are facing great environment uncertainty, and many enterprises adopt portfolio entrepreneurship strategy to improve enterprise's competitiveness. Firstly, theoretically clarify the related concepts of portfolio entrepreneurship of Thai Chinese family enterprises, introduce and summarize the influence factors of portfolio entrepreneurship and its influence on entrepreneurial performance; Secondly, discuss the mutual influence among family enterprise portfolio entrepreneurship, entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance, study the relationship among them deeply; Finally, by analyzing 226 effective questionnaires of Chinese family enterprises in Thailand, validate the positive effect of portfolio entrepreneurship and entrepreneurial orientation on entrepreneurial performance, and also verify

<sup>1</sup> 正大管理学院在读工商管理博士, Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: cairzh@sina.com

<sup>2</sup> 教授, 正大管理学院, Professor, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: emxu@ruc.edu.cn

that the mediating effect of portfolio entrepreneurship between the entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Portfolio Entrepreneurship, Entrepreneurial Performance

## 引言

华人家族企业集团的形成和发展，是第二次世界大战之后东南亚国家经济发展的一个新的重要组成部分。同样，华人家族企业在近几十年来泰国的经济建设与发展中发挥了巨大作用，促进了泰国经济的发展，加快了泰国的现代化进程。与此同时，泰国华人家族企业也在发展中不断壮大自己，在世界华人经济中占有重要地位。泰国华人家族企业集团经历了长期的创业、原始资本积累后，于1954年迎来了《促进工业发展投资法》的颁布。为数众多的泰国华人家族企业，开始以此为契机，利用其善于经营管理的个性与独特经营方式，积极响应泰国政府提出的进口替代战略，实施工业化发展，华人家族企业集团迅速形成，并不断发展壮大起来。

当外部环境发生变化时，没有创业战略的指导，家族企业在创业过程中很容易失去先机。在创业过程中，如果没有对创业战略以及影响创业绩效影响因素的正确认识，家族企业也很难对稀有创业资源的分配效率和效果以及创业绩效的好坏做出明确的判断和评价，因此在后续的创业过程中也无法进行做出相应的改进和调整。由此可见，合理有效的战略规划有助创业团队做出正确的判断和企业的长期发展 (Lin Song, 2008)，对创业型企业非常重要。

本研究通过总结前人关于创业导向、组合创业的研究成果，认为创业导向与组合创业对创业绩效产生正向影响。本研究还通过

226份有效问卷对假设进行检验，得到了初步结论：第一，创业导向中的创新性与风险承担对创业绩效产生正向影响；第二，反映组合创业的四个维度，即产品组合创新、事业部组合创业、公司组合创业、公司战略组合更新，它们对创业绩效的促进作用都得到了实证检验的支持；第三，组合创业对创业导向和创业绩效的关系产生中介作用。最后提出了本文的不足以及未来的研究方向。

## 组合创业、创业导向的多维性与理论模型的构建

### (1) 创业导向及其与创业绩效的关系

创业导向是一个企业层面的概念 (Zahra et al., 1999; Covin & Slevin, 1991)，它是指当面对市场机会的时候，企业所具有的自主行动、创新、风险承担、超前行动、积极进取的意向和倾向，是导致新进入行为所引起的程序、实践与决策活动 (Lumpkin & Dess, 1996)。最早关于创业导向与组织绩效之间关系的研究是直接考查两者之间的关系。从创业导向的概念来看，创业导向是为追求市场和产品不断创新的企业参与创新、承担一定风险、进行超前性创新活动，以此来打击竞争对手的过程。那么创业导向与企业绩效间应该呈正向相关关系，很多学者的研究 (Covin & Slevin, 1989; Zahra et al., 2000; Wiklund & Shepherd, 2003) 支持了这一假设，它是组织成功的一个重要组成部分，是企业获取和保持竞争优势

势的关键要素，尤其是在激烈竞争的环境下几乎对所有企业的生存和发展都是至关重要的 (Lumpkin & Dess, 1996)。随着研究的逐步深入，学者们发现创业导向对组织绩效的作用并不是固定不变的 (Rauch et al., 2000)。Covin等人于1991年的研究发现，创业导向是一种资源消耗型战略，它是一种长期战略，而非短期战术行为。Wiklund (1999) 的纵贯研究表明，公司创业活动对组织的长期绩效贡献比对短期绩效贡献更大，正是因为这一原因，有部分学者的研究表明创业导向对企业绩效没有明显正向相关关系，Lee等人 (2001) 的实证研究发现，创业导向与新创企业的绩效只有微弱的正向相关关系。

根据上述创业导向的研究总结和分析，本研究对创业导向这一变量进行如下界定：创业导向是指企业在面对各种创业机会时所具有的自主、创新、先动、风险承担、积极竞争的意向和倾向。本研究认为创业导向与创业绩效之间存在着正向的相关关系，因此提出以下假设：

假设1：创新性正向影响创业绩效。

假设2：先动性正向影响创业绩效。

假设3：风险承担正向影响创业绩效。

## (2) 组合创业及其与创业绩效的关系

研究学者们观察到许多创业者都拥有超过一家以上的企业，为了探寻这个现象背后的原因，现代企业管理中关于组合创业 (Portfolio Entrepreneurship) 的研究开始出现 (Birley & Westhead, 1993)。学者们倡导研究组合创业是因为它对创业领域的意义重大，它可给予创业过程一个的经济和社会重要性 (Westhead & Wright, 1998;

Wiklund & Shepherd, 2003)。国内学者陈江和陈凌 (2013) 以公司为分析单位，从组织层面提出了一个集体维度的组合创业定义，认为组合创业是指企业根据内、外环境状况，在维持原有经营基础上，综合运用产品创新、事业部和公司创建、战略重组或更新等策略，从而实现企业新、旧组成部份或业务优势互补、协同成长的一种创业战略。组合创业作为一种中小型企业成长所采取的一种创业战略，其作用是多重的。首先，创业者创办第一家公司的经验可以降低其创立第二家及以后的企业的风险；其次，创业者通过在几个不同的产业或领域进行投资，随着市场内外部环境的变化，能够迅速在不同的企业之间调动他们的资本；再次，组合创业公司能够获取更多的外来投资；最后，通过多公司所有权获取实现创业发展和公司成长。由于组合创业战略给创业企业带来的这些益处，它在现实中的应用极为广泛，尤其在转型经济或发展中国家，已成为众多企业最重要的成长战略之一。而随着经济环境的不断变化，组合创业也逐渐成为跨国公司一种重要的品牌延伸战略。

因为本论文是研究企业组合创业战略与创业绩效的关系，关注企业通过组合创业达成企业成长的目标，陈江等人在2013年提出的概念表达了本论文中所研究的公司组合创业的内涵，既不局限于新公司实体创建这个严格界定，又增加了产品创新、事业部和公司创建、战略更新等新内容，强调企业新、旧组成部分或业务的协同功效，揭示了公司组合创业最独特的功能，因此，本研究采用这个定义。本研究认为组合创业与创业绩效之间存在着正向的相关关系，因此提出以下假设：

假设4: 产品组合创新正向影响创业绩效。

假设5: 事业部组合创业正向影响创业绩效。

假设6: 公司组合创业正向影响创业绩效。

假设7: 公司战略组合更新正向影响创业绩效。

根据前面所提出的7个假设, 本研究构建出第一个研究实证框架, 如图1所示

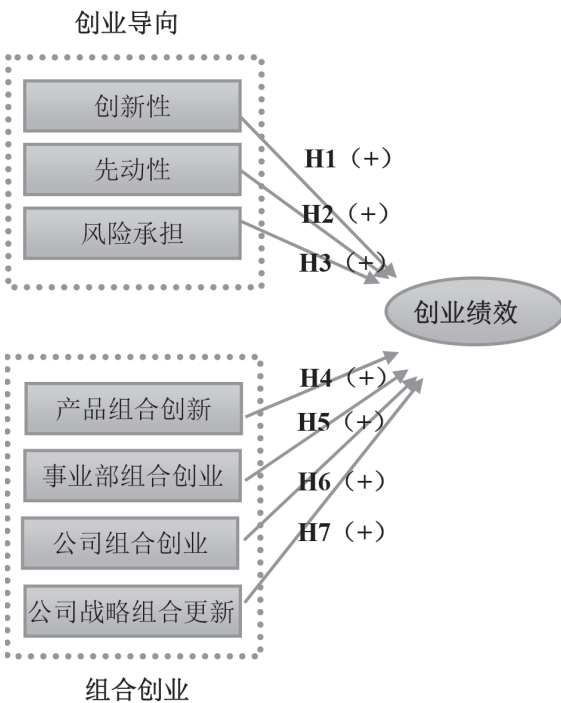


图1 本研究的实证框架1

(3) 组合创业对于“创业导向——创业绩效”关系的中介作用

组合创业是企业在维持原有经营的基础上, 采取一种进攻性、前瞻性的创业行动。而创业导向的概念也是指企业为追求市

场和产品竞争力不断提高, 参与创新、承担一定风险、进行超前性创新活动。由此我们可以看出, 组合创业战略和创业导向在创新性、先动性和风险承担等几个方面存在关联性, 但目前学术界对组合创业和创业导向两者关系的研究还不多, 所以本研究试图探讨创业导向是否对组合创业产生积极的正向影响, 本研究认为创业导向与组合创业之间存在着正向的相关关系, 因此提出假设8: 创业导向正向影响组合创业。

另外根据前面所提出的假设1-3, 本研究认为创新性、先动性、风险承担、对创业绩效分别具有正向的影响关系, 即创业导向会对创业绩效产生积极的正面影响关系。而所提出的假设8认为创业导向会对组合创业产生积极的正面影响关系, 所以基于假设1-3、假设8的分析, 本研究认为创业导向可能通过组合创业对创业绩效产生作用。在此基础上, 本研究设想创业导向首先直接作用于组合创业, 进而通过对组合创业的影响而间接作用于创业绩效。因此, 本研究提出以下假设:

假设9: 组合创业对“创业导向——创业绩效”的关系起到中介作用。

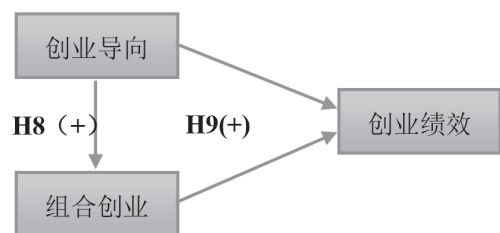


图2 本研究实证框架2

根据以上的理论分析和推演, 将本研究的假设总结如下:

表1 本研究的假设总结

序号	假设
H1	创新性正向影响创业绩效
H2	先动性正向影响创业绩效
H3	风险承担正向影响创业绩效
H4	产品组合创新正向影响创业绩效
H5	事业部组合创业正向影响创业绩效
H6	公司组合创业正向影响创业绩效
H7	公司战略组合更新正向影响创业绩效
H8	创业导向正向影响组合创业
H9	组合创业对“创业导向——创业绩效”的关系起到中介作用

## 变量的测量与样本调查

### (1) 创业导向的测量

创业导向是描述一个创业型公司的价值观、独特理念与关键特征，是一种组织层面的创业特质和创业文化。Miller与Friesen (1978) 首次对创业导向的维度进行了划分。Miller (1983) 指出，创业型企业的创新性、冒险性和先动性三个特征须同时具备，缺一不可。若创新仅是模仿（没有冒险性），而不是发明，创新性是无效的，或者若企业不具备先动性，其创新性也是无效的。Lumpkin与Dess于1996年提出了自主性、创新性、先动性、风险承担、积极竞争这五个创业导向维度，较为全面地概括了创业型企业所具备的特征和文化，并认为这五个维度之间是相互独立的。他们认为，在给定的情境下，创业导向的五个显著维度可以彼此独立变化，可以按照不同的组合出现，这与企业所追求的创业行为类型相关。创业导向的每个维度并不是越多越好，采用不同创业行为

的企业在创业导向上是有差异的，这取决于它们对创业导向不同维度的重视程度。本研究创业导向的划分维度采用 Covin & Slevin 于1989年提出的创新性、先动性和风险承担三个维度。每个维度的测量借鉴了Miller/Covin & Slevin (1989)的创业导向量表，编制为9个项目的语义区分量表。

### (2) 组合创业的测量

目前学术界关于组合创业的定量研究较少。陈江于2013年的研究中借鉴Shaker公司创业的三个维度：创新（Innovation）、创业（Venturing）和战略更新（Strategic Renewal），把组合创业问题分为三大类：产品组合创新（Product Portfolio Innovation）、业务组合创业（Business Portfolio Venturing）和公司战略组合更新（Corporate Portfolio Strategic Renewal）。该研究进一步将业务组合创业分为两类：事业部组合创业（Divisional Portfolio Venturing）和公司组合创业（Corporate Portfolio Venturing）。由于关于组合创业的实证研究很少，本研究采用陈江的测量方法，将组合创业分为产品组合创新、事业部组合创业、公司组合创业、公司战略组合更新四个维度，编制为13个项目的语义区分量表。

### (3) 因变量的测量

本研究所选取的因变量是家族企业的创业绩效，而对家族企业创业绩效的衡量标准并没有统一的指标体系，不同的研究往往由于不同的研究目的而选取不同的绩效指标。目前大多数研究对企业绩效衡量进行多方面和多层次的考察，不仅对财务绩效进行考察，还考察反应企业价值增值与能力成长的非财务绩效，这使创新、创业等在较长时间内产生财务绩效的一些要素得到了关注，

从而延伸了企业绩效的内涵。借鉴Murphy (1996) 年的研究结果, 本研究从效率 (efficiency)、成长性 (growth) 和获利性 (profit) 等创业研究中最常使用的绩效指标中选取利润率、投资回报率、销售增长、企业市场价值、顾客满意度五个维度测量创业绩效。

## 回归统计与假设检验

### (1) 样本及数据收集

考虑到不同的被调查者的阅读习惯, 本研究的问卷发放方式主要选择了纸质问卷和电子问卷同时发放的方式, 把两种形式的问卷通过邮寄和电子邮件等方式都发放给被调查者, 从而保证不存在回答的偏差。本研究具体的数据收集地点选择在泰国曼谷、清迈等城市。

### (2) 假设检验方法

为了检验组合创业、创业导向和创业绩效之间关系的理论模型, 本研究首先对各个研究变量的测量量表信度和效度进行了检验, 验证本文所设计的问卷是否能够可靠和正确地反应本研究所涉及的构念或特质。

在验证了问卷的可靠性和正确性之后, 运用层级回归分析 (Hierarchical Regression Analysis) 方法, 进一步检验三个变量之间的关系。具体操作步骤如下:

第一步, 首先将本研究的3个控制变量 (家族企业规模、所在地区、家族企业所处行业) 作为第一层变量引入回归方程1, 形成模型1, 对创业绩效进行回归:

$$\text{创业绩效} = \beta_{11}\text{企业规模} + \beta_{12}\text{地区} + \beta_{13}\text{行业}$$

**方程1**

第二步, 将本研究的3个创业导向主效应变量, 即创新性、先动性、风险承担,

作为第二层变量引入回归方程2, 形成模型2, 对创业绩效进行回归:

$$\text{创业绩效} = \beta'_{11}\text{企业规模} + \beta'_{12}\text{地区} + \beta'_{13}\text{行业} + \beta'_{21}\text{创新性} + \beta'_{22}\text{先动性} + \beta'_{23}\text{风险承担}$$

**方程2**

第三步, 将本研究4个组合创业主效应变量, 即产品组合创新、事业部组合创业、公司组合创业、公司战略组合更新, 作为第三层变量引入回归方程3, 形成模型3, 对创业绩效进行回归:

$$\text{创业绩效} = \beta''_{11}\text{企业规模} + \beta''_{12}\text{地区} + \beta''_{13}\text{行业} + \beta''_{21}\text{行业} + \beta''_{22}\text{创新性} + \beta''_{23}\text{先进性} + \beta''_{31}\text{产品组合创新} + \beta''_{32}\text{事业部组合创业} + \beta''_{33}\text{公司组合创业} + \beta''_{34}\text{公司战略组合更新}$$

**方程3**

最后计算三层之间R<sup>2</sup>产生的变化以及这种变化的F检验值, 并考察R<sup>2</sup>是否有显著的提高。通过以上步骤和方法对理论模型中提出的假设进行检验。

## 研究结论

### (1) 问卷发放及回收的基本情况

本研究共发放了300份问卷, 调查时间为2015年3月至2015年6月, 最终回收问卷250份, 其中因问卷信息缺失过多、问卷答案不合理 (比如测谎题答案错误、所有的测项都选择了同一个分数等情况, 其中出现最多的情况是所有的测项都选择了同一个分数) 等原因导致的无效问卷为24份。因此, 经过较严格的筛选程序, 最终得到实际有效问卷226份。经过统计, 本次调查问卷的回收率为83.33%, 有效率为75.33%, 有效回收率为62.77%, 从回收样本的数量来看, 可以满足本研究所用的多元回归方法的最小样本容量要求。

## (2) 信度与效度检验

在实证研究中,准确、系统地收集被调查对象的数据是一项很重要的工作。由于问卷涉及被调查者的主观判断,检验这些测量得到的数据的可靠性或是正确性的问题就需要借助信度检验 (reliability tests) 和效度检验 (validity tests)。信度与效度是所有科学测量的核心议题。

信度是指采用统一方法对同一对象进行调查时,结果的可靠性、稳定性和一致性,反映了测量工具能否稳定地测量研究对象。在信度检验中,本研究使用项目总体相关分析对测量题项进行判断,寻找并删除那些项目删除后可以显著增加 Cronbach's  $\alpha$  系数的测量题项,并删除CITC小于0.35的测量项目;同时采用 Cronbach's  $\alpha$  大于0.7的标准对变量的题项进行纯化,从而达到纯化量表的目的。通过这一方法,本研究所涉及的变量:创业导向、组合创业及创业绩效均通过信度检验。由于篇幅所限,这里不再将检验结果一一展示。

效度 (Validity) 是指测量值与真实值的接近程度,反映了概念定义和操作化定义之间的吻合程度,即效度是指测量的正确性和有效性。本研究主要采用探索性因子分析 (Exploratory Factor Analysis, EFA) 方法来检验构念的理论建构维度与探索性因子分析所得出的实证性维度是否相符合,从而检验构念效度。EFA的稳定性与样本量存在着密切关系。通常采用的原则是,每道测量项目需要4-10个样本所获得的分析结果较为稳定 (Kerlinger, 1986)。因为本研究的样本量不足以稳定的同时分析模型中所有研究变量的量表测量项目,所以采用逐项分析量表的方法来检验构念效度。通过这一方法,

本研究所涉及的创业导向、组合创业及创业绩效均通过效度检验。由于篇幅所限,这里不再将检验结果一一展示。

## (3) 多元回归分析

多元回归分析与层级回归分析是研究多个随机变量之间的相关关系的常用统计方法。本研究采用这两种方法分析变量之间的相互关系,并检验提出的概念模型。

首先本研究对模型1~3进行了回归,结果分别见表2、表3和表4。

对比模型1与模型2,加入“创业导向”的“创新性”、“主动性”与“风险承担”3个主效应变量之后,模型2比模型1的 $R^2$ 增加了0.639,且这种变化在 $p < 0.001$ 水平下是显著的,这说明“创业导向”确实会对“创业绩效”产生影响。而对比模型2与模型3,加入“组合创业”的“产品组合创新”、“事业部组合创业”、“公司组合创业”及“公司战略组合更新”4个主效应变量之后,模型3比模型2的 $R^2$ 又增加了0.210,且这种变化在 $p < 0.001$ 水平下是显著的,这说明“组合创业”确实也会对“创业绩效”产生影响。

从表2中的模型3中可以看到,在创业导向的三个维度中,创新性的标准b系数为0.064,且在 $p < 0.1$ 水平下显著,这说明创新性对于创业绩效具有正向影响,研究中的**假设1获得支持**;主动性的标准b系数为0.037,但回归的结果显示主动性对创业绩效的效应不显著,本论文提出的**研究假设2 (主动性正向影响创业绩效) 未获支持**;风险承担标准b系数为0.129,且在 $p < 0.001$ 水平下显著,说明风险承担对创业绩效具有正向影响,研究中的**假设3获得支持**。由显著水平可以得出,在“创新性”、“主动性”及“风险承担”

这三种创业导向维度中，“风险承担”对创业绩效的影响最为显著。

从表2中的模型3中可以看到，有关组合创业四个维度，产品组合创新的标准b系数为0.162，且在 $p < 0.001$ 水平下显著，这说明产品组合创新正向影响创业绩效，**假设4获得支持**；事业部组合创业的标准b系数为0.086，且在 $p < 0.01$ 水平下显著，这说明事业部组合创业正向影响创业绩效，研究中**假设5获得支持**；公司组合创业的标准b系数为0.482，且在 $p < 0.001$ 水平下显著，这说明公

司组合创业正向影响创业绩效，**假设6获得支持**；公司战略组合更新的标准b系数为0.148，且在 $p < 0.001$ 水平下显著，这说明公司战略组合更新正向影响创业绩效，**假设7获得支持**。由显著水平可以得出，在“产品组合创新”、“事业部组合创业”、“公司组合创业”及“公司战略组合更新”这4种组合创业中，“产品组合创新”、“事业部组合创业”、“公司组合创业”对创业绩效的影响最为显著。

表2 模型1、2、3回归分析结果

自变量	创业绩效					
	模型1		模型2		模型3	
	标准b系数	t值	标准b系数	t值	标准b系数	t值
控制变量						
企业规模	0.035	0.531	-0.020	-0.502	-0.015	-0.618
企业所在地区	-0.005	-0.048	0.004	0.061	0.061	1.460
企业所处的行业	0.167	1.530	0.102	1.561	0.112	2.785**
主效应						
创新性			0.353	7.522***	0.064	1.966+
先动性			0.158	3.616***	0.037	1.308
风险承担			0.478	9.290***	0.129	3.511***
产品组合创新					0.162	4.170***
事业部组合创业					0.086	2.670**
公司组合创业					0.482	11.149***
公司战略组合更新					0.148	4.429***
$R^2$	0.031		0.670		0.880	
$\Delta R^2$			0.639***		0.210***	
F值	2.404+		73.999***		158.292***	
调整后的 $R^2$	0.018		0.661		0.875	

+ $p < 0.1$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$



为了验证本研究提出的假设8，本研究用“创业导向”自变量对“组合创业”因变量进行回归，得到模型4（见表3）。从模型4可以看出，创业导向对组合创业的标准b

系数为0.762，且在 $p < 0.001$ 水平下显著，这说明，创业导向对于组合创业具有显著的正向影响关系，因此，假设8得到支持。

表3 模型4回归分析结果

自变量	组合创业	
	模型4	
	标准b系数	t值
控制变量		
企业规模	0.012	0.281
企业所在地区	-0.090	-1.261
企业所在行业	-0.016	-0.221
主效应		
创业导向	0.762	17.553***
$R^2$	0.589	
F值	79.263***	
调整后的 $R^2$	0.582	

+ $p < 0.1$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

本研究在以下部分结合模型4、模型5和模型6（见表4，检验“‘组合创业’对‘

创业导向—创业绩效’的关系起到中介作用”这个假设。

表4 模型5、6回归分析结果

自变量	创业绩效			
	模型5		模型6	
	标准b系数	t值	标准b系数	t值
控制变量				
企业规模	-0.007	-0.166	-0.016	-0.614
企业所在地区	-0.089	-1.306	-0.022	-0.514
企业所处的行业	0.042	0.609	0.054	1.245
主效应				
创业导向	0.773	18.524***	0.202	4.982***
组合创业			0.749	18.468***
$R^2$	0.621		0.851	
$\Delta R^2$			0.230***	
F值	90.369***		251.782***	
调整后的 $R^2$	0.614		0.848	

+p<0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

为了检验“组合创业”对“创业导向—创业绩效”的关系起到中介作用假设，本研究首先将“创业导向”构念的三个维度——“创新性”、“先动性”、“风险承担”进行加权处理，同时，也对“组合创业”构念的四个维度——“产品组合创新”、“事业部组合创业”、“公司组合创业”及“公司战略组合更新”进行加权处理，用于检验“组合创业”对“创业导向—创业绩效”的中介效应。

通常，检验中介效应时要考察自变量、中介变量、因变量等3个变量之间的关系。首

先假定自变量与因变量之间有较高的相关，当在它们之间加入中介变量时，如果自变量与因变量的相关或回归系数明显降低，就可以认为中介作用明显。根据 Baron & Kenny (1986) 提出的检验中介作用的方法，需要分步骤进行回归。即：首先检验自变量对中介变量的效应是否显著；其次检验自变量对因变量的主效应是否显著；最后将中介变量代入自变量对因变量的回归方程中，检验二者对于因变量的效应，若自变量的效应与之前相比大大减少甚至变为0，那么说明该变量的确起到了中介的作用。如图3所示：

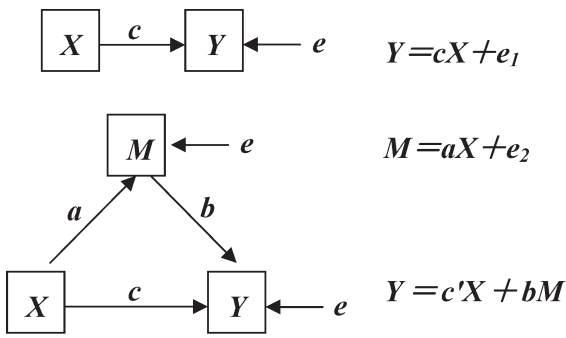


图3 中介变量检验示意图

为了验证假设8，基于 Baron & Kenny (1986) 的方法，本研究将分三个步骤来分别检验以下关系：

第一步：“创业导向”是否显著影响“组合创业”；

第二步：“创业导向”是否显著影响“创业绩效”；

第三步：在第二步分析的基础上，加入“组合创业”变量，检测“创业导向”、“组合创业”与“创业绩效”之间的关系，观察“创业导向”对“创业绩效”的效应系数是否发生明显变化。

若以上步骤的结果均为“是”，则H8获得支持。

对应的回归方程表示如下：

组合创业 =  $\beta_{11}$ 企业规模 +  $\beta_{12}$ 企业所在地区 +  $\beta_{13}$ 企业所在行业 +  $\beta_{21}$ 创业导向

方程4

创业绩效 =  $\beta'_{11}$ 企业规模 +  $\beta'_{12}$ 企业所在地区 +  $\beta'_{13}$ 企业所在行业 +  $\beta'_{21}$ 创业导向

方程5

创业绩效 =  $\beta''_{11}$ 企业规模 +  $\beta''_{12}$ 企业所在地区 +  $\beta''_{13}$ 企业所在行业 +  $\beta''_{21}$ 创业导向 +  $\beta''_{22}$ 组合创业

方程6

对于第一步而言，本研究已经在前面通过模型4检验出，“创业导向”对“组合创业”具有显著的正向影响作用，这里不再重复进行检验；

对于第二步而言，从模型5可以看出，“创业导向”对于“创业绩效”的标准  $\beta$  系数为0.773，且p值小于0.001，这说明“创业导向”对“创业绩效”具有显著的正向影响作用；

对于最后一步而言，从模型6可以看出，当加入“组合创业”变量后，“创业导向”对于“创业绩效”的标准  $\beta$  系数变为0.202，p值小于0.001，但系数减少了0.571，且t值也从18.524下降为4.982，这说明“组合创业”确实会对“创业导向—创业绩效”起到中介作用。然而，由于“创业导向”对于“创业绩效”的标准  $\beta$  系数没有显著减少为0，因此，该中介变量虽然不是完全中介作用，但也起到部分中介的作用。基于以上的分析，可以得出结论：本研究中提出的假设8获得支持。

本研究所有假设的检验结果汇总，详见表5。

表5 研究假设检验结果汇总

假设	假设获得支持情况
H1: 创新性正向影响创业绩效	获得支持
H2: 先动性正向影响创业绩效	未获得支持
H3: 风险承担正向影响创业绩效	获得支持
H4: 产品组合创新正向影响创业绩效	获得支持
H5: 事业部组合创业正向影响创业绩效	获得支持
H6: 公司组合创业正向影响创业绩效	获得支持
H7: 公司战略组合更新正向影响创业绩效	获得支持
H8: 创业导向正向影响组合创业	获得支持
H9: 组合创业对“创业导向——创业绩效”的关系起到中介作用	获得支持

#### (4) 多重共线性检验

由于模型3、模型6涉及到多个变量，且是本研究的重点模型，因此，本研究着重对这两个模型进行多重共线性检验。

研究结果表明模型3每个主效应自变量的容忍度值介于0.297~0.975之间，远远大于0.1的判断标准，而VIF值介于1.026~3.363之间，远远低于10的判断标准。因此，本研究的模型3不存在多重共线性问题。

研究结果表明模型6中创业导向的容忍度值为0.412，远远大于0.1的判断标准；其VIF为2.429，也远远低于10的判断标准。组合创业的容忍度值为0.411，远远大于0.1的判断标准；VIF为2.435，远远低于10的判断标准。因此，本研究的模型6不存在多重共线性问题。

以上所有检验结果表明，本研究的回归分析结果是有效并可信的。

#### 研究展望

尽管本研究基本达到了预期的研究目的和研究目标，但仍然存在一些不足和局限性，

这些不足和局限也为未来有关泰国华人家族企业的创业研究提供了一些有益的启示，在一定程度上提供了进一步研究的可能方向。具体而言，本研究的局限性主要体现在以下几个方面：

第一，本研究的实证模型中仅仅考虑了创业导向和组合创业两个关键因素对创业绩效的影响，对于其他因素与创业绩效之间的关系没有进行深入的探讨，这在以后的研究过程中还有待进一步深入。本研究通过对创业绩效的理论学习和梳理发现，在理论上影响创业绩效的因素有很多，另外本研究得出的实证研究结果中的R方值也比较小，这两个方面都说明还有很多影响创业绩效的其他因素在本论文的研究中没有考虑进去，以后在这方面还有待进一步研究。如：创业环境、创业学习等因素对企业创业绩效的影响。

第二，本研究采用的问卷调查方法得到的数据是截面数据（Cross-sectional Data），而在家族企业创业过程中，创业环境和创业行为本身具有动态性，而且创业管理实践中各个自变量对创业绩效的影响也是动

态的。因此，对本论文的所研究的具体问题而言，通过静态数据分析对创业导向、组合创业和创业绩效所形成的认识还不够全面，理想的实证研究应该最好采用面板数据 (Panel Data)。即，设定一个时间跨度，例如3年或5年的时间，在这样的一段时间内，采取长期跟踪的方法，应用相同的问卷对同

一个问卷填答人进行持续的跟踪调查，然后对所获取到的时间序列数据进行综合研究。综上所述，在未来的研究中，可以进一步对泰国华人家族企业的创业过程进行长时间的调查跟踪，增加实证研究的时间序列数据以及增加典型的案例研究，也是今后研究的一个非常有意义的方向。

## 参考文献

- Baron, R. M. & Kenny D. A. (1986). "The moderator2mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Birley, S. & Westhead, P. (1993). A comparison of new businesses established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 12(1), 38-60.
- Covin, J. G. & Dennis, P. S. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. & Dennis, P. S. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. (3<sup>rd</sup> ed.). Chicago: Holt, Rinehart and Winston.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and Performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6), 615-640.
- Lumpkin, G. T. & Gregory, G. D. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). *Human capital of small scale business owners and business success: A longitudinal study of moderators and mediators*. Paper presented at the ICSB World Conference 2000, Brisbane.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different?. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173-204.

- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial Orientation - performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Zahra, S. A. & Dennis M. G. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.



**Thanichanun Chai (Cai Rongzhuang)** received his Master Degree of Business Administration Management, major in Retailing Business Management from Panyapiwat Institute of Management in 2011. After that, he studies his Doctor of Philosophy Program in Business Administration at Panyapiwat Institute of Management in 2013, and will graduate this year.



**Erming Xu** (Ph.D., Renmin University of China) is the Professor of Management. He has been invited to be a lecturer by more than ten universities in China, Dr. Xu has been a visiting professor to many universities around the world, and as a Fulbright scholar twice in USA. He has authored several books, on strategic management and international business and has published numerous articles on Strategic Management and Innovation in scholarly journals. He has been responsible for research on many subjects put forward by the National Natural Science Foundation, the National Social Science Foundation, and other authorities at provincial and ministry level. Currently he is a professor of Panyapiwat Institute of Management, and his research areas are related to strategic management, organizational theories, international management and education management.