

· 创新管理专栏 ·

# 运营管理中的战略导向：研究评述与展望

寿涌毅<sup>1</sup>, 赵欣宇<sup>1</sup>, 邵金安<sup>2</sup>

(1. 浙江大学管理学院, 浙江 杭州 310058; 2. 宁波诺丁汉大学商学院, 浙江 宁波 315100)

**摘要:**关于战略导向的现有综述主要关注了战略管理和营销管理领域的研究,但缺乏对运营管理中的各类战略导向的系统论述。对这一文献空白进行填补,综述成本、差异化、质量、柔性、服务、可持续及供应链导向的定义、测量方式及相关研究的主要结论,并总结运营战略导向相关研究的特点。提出运营战略导向的未来研究方向:社会可持续导向和数字化导向对企业行为、能力和绩效的影响;更多情境因素对运营战略导向的调节效应;不同类型的战略导向对企业行为、能力和绩效的共同作用。

**关键词:**战略导向;运营管理;文献综述;研究展望

中图分类号:F273

文献标志码:A

文章编号:2096-2827(2022)01-0001-17

## 0 引言

为了在快速变化的市场中获取持续竞争优势,企业越来越意识到实施战略导向的重要性<sup>[1-2]</sup>。战略导向是指导企业行为和管理实践的战略方向,明确了企业的长期发展方向,体现了企业的战略定位,能够帮助企业在竞争激烈的市场中获得优异的成绩<sup>[3-4]</sup>。

现有研究关注了不同类型战略导向对企业行为、能力和绩效的影响,包括市场导向、创业导向、学习导向、技术导向、成本导向、质量导向、服务导向等<sup>[5-8]</sup>。为了更全面地回顾战略导向对企业绩效的影响,一些研究<sup>[4,9-11]</sup>进行了详尽的元分析或文献综述分析。然而,这些研究主要从战略或营销管理的角度评述了市场导向、创业导向和学习导向等战略导向<sup>[12]</sup>。但是,企业战略的实现还需要高效的运营和独特的实践<sup>[13]</sup>,这些运营实践还应兼顾对利益相关者的影响<sup>[14]</sup>。然而,尚未有研究从运营管理和运营战略的角度回顾不同类型的运营战略导向对企业行为、能力和绩效的影响。

为了填补这一文献空缺,本文系统综述运营战略导向的相关文献。具体地,本文介绍运营战略导向的内涵和类型,综述不同类型的运营战略导向对企业行为、能力和绩效的影响,总结运营战略导向相关研究的主要特点,并提出运营战略导向的未来研究方向。本文的主要贡献在于首次系统全面地梳理了国内外运营战略导向相关文献,并指出运营战略导向领域未来的研究方向。

基金项目:国家自然科学基金创新群体项目(71821002)

作者简介:寿涌毅(1974—),男,浙江诸暨人,博士,教授,主要从事运营管理研究。

通信作者:邵金安, E-mail: Jinan. Shao@nottingham. edu. cn

## 1 理论背景

### 1.1 企业战略导向

企业战略导向是指导企业致力于发展可持续商业绩效的战略方向<sup>[1,15]</sup>。较之“战略”的概念,战略导向的内涵相对清晰,它明确了企业的长期发展方向,反应了企业的战略定位<sup>[16]</sup>。企业战略导向试图在企业战略、组织资源及各类要素和企业追求的市场环境之间建立一种匹配<sup>[10,13,17-18]</sup>,从而更好地指导企业的决策、行为和活动,帮助企业获得优异的绩效和利润<sup>[19-21]</sup>。

企业战略导向有丰富的内涵和定义方式。面临着多样的市场环境,不同的企业会选择适合自身的战略导向。Venkatraman<sup>[2]</sup>指出,关于企业战略导向的测量可以有叙事式(narrative)、分类式(classificatory)和比较式(comparative)等测量方法。叙事式测量主要来自对特定企业仔细深入的定性研究。分类式和比较式测量的企业战略导向被大量地应用于实证研究。Miles等<sup>[22]</sup>提出了一种典型的战略导向分类,将企业分为探索者、分析者、防御者和反应者。基于比较式测量的战略导向反映了被测量对象的核心特征的强弱<sup>[2]</sup>。现有综述关注了不同情境下各类战略导向对企业的影响,包括市场导向、技术导向、创业导向、学习导向等<sup>[4-5]</sup>,其中一些已有详尽的元分析研究<sup>[9-11,23]</sup>。

企业战略导向能够指导企业建立一系列相关的运营能力<sup>[16]</sup>,包括结构能力及基础能力<sup>[3]</sup>。不同企业的运营能力也因其战略导向的选择而大相径庭<sup>[19]</sup>。例如,技术导向会降低企业的库存敏捷性,而市场导向则没有显著影响<sup>[24]</sup>;市场导向能够促进企业外部整合,而学习导向却没有显著作用<sup>[25]</sup>;战略导向是企业大规模定制生产能力的重要前因,但不同战略导向在不同产品生命周期的效果有显著差异<sup>[3]</sup>。尽管已有不少研究探索了企业战略导向与企业运营能力直接的关系,但多数研究<sup>[12,23]</sup>关注的市场导向、创业导向等主要是从营销或一般管理战略方面探讨了战略导向的影响,并没有关注这一过程中运营战略的作用,留下了研究空白。

### 1.2 运营战略导向概念界定

运营战略是企业战略落实为运营实践的指导蓝图<sup>[26]</sup>。运营战略是指企业开发、定位和匹配自身运营活动所需的长期的资源和能力的总体计划、决策和模式<sup>[27-29]</sup>。具体而言,运营战略涉及企业在产量配置、供应网络、技术流程、组织发展等诸多方面的运营安排<sup>[28]</sup>和策略形成过程<sup>[30]</sup>。运营战略旨在帮助企业更有效率地将各类资源和能力转化为产出<sup>[31]</sup>。但是,Porter<sup>[13]</sup>指出,运营有效性不是战略,只是战略的必要条件。因此,为了避免企业陷入互相追赶、盲目竞争的泥潭,企业需要通过运营战略来匹配竞争优势和企业整体战略,有针对性地实施运营战略,创造独特的持续竞争优势<sup>[32]</sup>。

竞争优先权(competitive priority)是运营战略的重要讨论对象,它既引导运营战略的意图,也指导着运营战略的实现<sup>[33]</sup>。在一般情况下,由于运营目标的逻辑矛盾<sup>[34]</sup>或企业资源限制<sup>[35]</sup>,决策者需要对资源的分配、流程及能力的建立和企业运营最关注的绩效表现作出取舍(trade-off)<sup>[36-37]</sup>。在这种情况下被优先满足的运营目标即为竞争优先权。竞争优先权被认为对企业运营的流程、能力、绩效等方面有显著的重要性<sup>[38]</sup>。最主要且常用的竞争优先权包括成本、质量、柔性和交付,这些维度更多地适用于制造企业,且它们的内涵往往存在着不一致,因而企业需要作出取舍<sup>[38-39]</sup>;一些研究还讨论了其他情境下服务<sup>[40]</sup>、供应链<sup>[26,41]</sup>和企业增长<sup>[29]</sup>的竞争优先权。竞争优先权的确立使得企业会开发一系列的技术、流程和运营管理实践来满足组织的目标。尽管已经有不少研究<sup>[42-43]</sup>讨论了企业可以累积地建立不同竞争优先权所需的能力,但竞争优先权的权衡仍然存在,并影响着组织运营战略的许多选择<sup>[28,37]</sup>。

笔者认为,在运营战略的实施过程中,组织推行某一个或若干个竞争优先权的战略意图即为运营战略导向。这一认知与 Noble等<sup>[44]</sup>认为战略导向是影响企业战略及战术的内部的竞争价值观或优先权异曲同工。一些研究明确地注意到了运营层面的战略关注对企业的影响。运营战略导向能反映出企业

对运营问题的重视程度,从而表现出对运营活动在资源分配、能力建设等方面赋予的高优先权,包括在成本、质量、柔性等方面的优先权<sup>[15]</sup>。Noble 等<sup>[44]</sup>指出,一些企业可能会选择生产导向作为组织的工作重心。具体而言,生产导向是指企业着重地通过生产效率、成本削减、大规模生产等方式来高效率地提供有价格吸引力和质量保障的产品或服务。Patel 等<sup>[45]</sup>在研究中强调了运营维度的供应链导向,该导向不但强调在企业层面将资源承诺、发展方向和资金支出倾向于企业的供应链关系管理,同时也强调企业要着重实施能加强与供应链伙伴的信任、交互、合作和促进供应链伙伴福利的行为与活动。尽管有许多文献<sup>[16,46-47]</sup>探讨了成本、质量、服务等方面的导向和企业运营的关系,现有的战略导向研究却主要聚焦于战略层面的因素,如企业家导向、市场导向、创新导向等<sup>[4-5,11]</sup>,缺乏了运营战略层面的分析。因此,本文综述了现有研究中较为常见的运营战略导向,从而丰富相应领域的研究认知,并为未来研究方向提供建议。

## 2 运营战略导向的基本分类

本节对现有文献中讨论较多的运营战略导向的定义、常见测量方式及特点进行简要介绍,包括成本、差异化、质量、柔性、服务、可持续和供应链导向。为进一步说明不同运营战略导向的重要作用,表 1 列示了相关实证研究的主要结论。

表 1 运营战略导向的实证研究介绍

运营战略导向	主要研究结论
成本导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>提高企业财务绩效<sup>[7,48-50]</sup></li> <li>提高企业绩效,提高企业高层人员对企业的满意度<sup>[51]</sup></li> <li>促进渐进式创新<sup>[52]</sup></li> <li>除了依托成本实施防御战略的企业外,采用市场探索或市场分析战略的企业并不能从成本导向中获益<sup>[53]</sup>;创业型企业也难以从成本导向中获益<sup>[20]</sup></li> <li>正向调节知识获取与传播对企业进行供应链整合的促进作用<sup>[54]</sup></li> </ul>
差异化导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>无法直接提高财务绩效<sup>[7,48,50]</sup></li> <li>促进企业质量管理能力,进而提高企业绩效<sup>[49]</sup></li> </ul>
质量导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进运营绩效<sup>[7,55]</sup>、市场绩效<sup>[55-56]</sup>、财务绩效<sup>[56-58]</sup></li> <li>促进员工自主性,进而提高市场绩效、客户满意度和运营效率<sup>[59]</sup></li> <li>促进创新性,进一步影响企业的新产品绩效<sup>[60]</sup></li> <li>促进供应商关系交换,进而提升企业的财务绩效<sup>[61]</sup>,促进利用式创新和探索式创新,进而促进企业持续增长<sup>[62]</sup></li> </ul>
柔性导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进企业利用先进制造技术获得较好的效益<sup>[6]</sup>(当管理层与运营层的柔性导向较为一致、员工自由裁量权较高时,企业的绩效表现更佳<sup>[63]</sup>)</li> <li>提高交互式利润规划能力,进而提升企业绩效<sup>[64]</sup></li> <li>调节不同制度压力下企业采纳互联网供应链管理系统的程度<sup>[46]</sup></li> <li>削弱企业出于竞争者的环境压力对环保策略主动性的促进作用<sup>[65]</sup></li> <li>加强企业因顾客压力而实施的绿色创新活动以及绿色创新对企业绩效的正向联系<sup>[66]</sup></li> <li>影响国际制造网络的结构、价值创造、治理方式等<sup>[67-68]</sup></li> </ul>
服务导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>提升企业盈利<sup>[69-70]</sup></li> <li>提高了客户的技术接受度和组织的服务能力,并通过这两项因素提高了企业总体的客户影响力<sup>[40]</sup></li> <li>促进客户关系绩效,然后提高企业盈利;促进员工满意度<sup>[71]</sup></li> <li>售出产品的服务导向和提供服务化解决方案的服务导向对产品销量和服务量有不同影响并受多个相关因素的调节<sup>[72]</sup></li> <li>服务导向中的客户接待和服务领导力有助于企业构建职能型服务能力,而服务技术系统和人力资源培训则能提高企业技术服务能力<sup>[73]</sup></li> </ul>

续 表 1

运营战略导向	主要研究结论
可持续导向(环境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进环境管理实践<sup>[74]</sup>、绿色供应链管理实践<sup>[75-77]</sup>、减少碳排放实践<sup>[78]</sup>、绿色供应商开发实践<sup>[79]</sup>和环境设计实践<sup>[80]</sup>、生态能力<sup>[81]</sup>、网络频率和网络规模<sup>[82]</sup>、环境合法性<sup>[83]</sup>以及绿色创新能力<sup>[84]</sup></li> <li>提高环境绩效<sup>[78,85]</sup>、运营绩效<sup>[86]</sup>、市场绩效<sup>[87]</sup>、出口绩效<sup>[88]</sup>、创新绩效<sup>[89]</sup>和财务绩效<sup>[90-93]</sup></li> </ul>
可持续导向(社会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进可持续供应链管理实践<sup>[76]</sup></li> <li>促进社会可持续供应链管理实践,进一步影响企业运营绩效和社会可持续绩效<sup>[94-95]</sup></li> </ul>
供应链导向	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进企业的供应链管理能力及绩效表现<sup>[96-97]</sup></li> <li>将供应链导向分为战略和结构两部分,战略供应链导向能促进结构供应链导向和企业绩效,且结构供应链导向起显著的中介作用<sup>[98]</sup></li> <li>提高供应链敏捷性<sup>[99]</sup></li> <li>促进内部整合<sup>[100]</sup></li> <li>影响供应链协作合同类型的选择<sup>[101]</sup></li> <li>促进运营柔性,进而提升企业绩效<sup>[102]</sup></li> <li>促进企业韧性,提升供应链绩效<sup>[103]</sup></li> <li>对供应链导向、市场导向和一些供应链管理能力和进行匹配,识别出若干企业竞争优势较强的组态<sup>[104]</sup></li> </ul>

## 2.1 成本导向(cost orientation)与差异化导向(differentiation orientation)

Porter<sup>[105]</sup>提出了企业获得竞争优势的两项基本战略,即成本领先战略和差异化战略。这一分析思路长期影响了许多企业对自身竞争优先权的认识和选择,因此许多研究<sup>[49,106]</sup>也并列地考虑成本与差异化导向。Fainshmidt等<sup>[106]</sup>对成本导向的定义是企业“配置效率驱动的价值链活动以提供具有价格竞争力的产品或服务”的发展方向,而差异化导向则被定义为能帮助企业发展“提高(客户)可感知的价值、独特性或质量的价值链活动”的战略方向。Tokman等<sup>[107]</sup>指出,成本导向的假设是高效的生产和运营能够(为市场)提供广泛可得的、相对廉价的产品和服务来吸引顾客,而差异化导向的基本假设则是通过独特的、表现优异的能力提供受欢迎的高利润产品和服务来吸引顾客。还有一些研究仅关注了成本导向:Kortmann<sup>[52]</sup>认为成本导向是“提高价值链中所有部分的效率并充分利用企业当前的市场定位”。Deshpandé等<sup>[20]</sup>认为成本导向侧重于让企业以最小化的成本和高效的生产和运营来提供质量有保证且价格有吸引力的产品。

除了成本导向外,一些研究也涉及了效率导向<sup>[67]</sup>和生产力导向<sup>[108]</sup>,但其内涵仍聚焦于通过更有效的资源使用及运营来控制成本,提高可靠性,提升企业绩效,实现利润增长。成本导向及差异化导向的测量方式与定义较为接近,此处不再赘述。基于不同的竞争力来源,成本导向和差异化导向对企业运营能力和各方面绩效表现的影响也很不相同。

## 2.2 质量导向(quality orientation)

在运营活动中,企业越来越意识到提高产品或服务的重要性,并将质量导向作为企业重要的运营战略<sup>[61]</sup>。质量导向是一种企业文化或理念,体现了企业致力于提高产品或服务质量的承诺<sup>[62]</sup>。学者们<sup>[57-58,62]</sup>认为质量导向是一个多维度的构念,包括高层管理承诺、员工质量培训、质量控制项目以及持续改进。高层管理承诺是指企业的高层管理人员对质量管理的重视和支持<sup>[62]</sup>。员工质量培训是指通过教育、培训和员工参与等措施实现提高企业的产品和服务质量的目标<sup>[62]</sup>。质量控制项目强调企业通过实施质量管理体系减少运营流程的变化和提供高质量的产品<sup>[109]</sup>。持续改进强调企业对于产品和服务质量持续改进的承诺<sup>[62]</sup>。质量导向被认为是企业获取可持续竞争优势的重要方式。

## 2.3 柔性导向(flexibility orientation)

在运营实践中,一些企业明显地会受到以组织、生产的灵活变化为重心的组织文化或价值取向的影

响<sup>[110-111]</sup>。这种重视柔性优先权的战略考量被称为柔性导向。柔性导向注重企业的创造力、自发性和风险承担<sup>[46]</sup>,具有柔性导向的企业往往倾向于自发地投入资源去发展独特的、与其他企业产生差异的能力或实践,并认为企业的异质性是竞争优势的来源。柔性导向强调企业的创造力、变革和授权,希望企业可以树立倡导创新的文化,还鼓励高级管理者授权给企业员工,帮助员工开发新技能,构建信任并减少可能的抵抗<sup>[6]</sup>。具备柔性导向的企业也会更重视快速响应外界变化、持续满足变化中的客户需求并提供定制化的产品及服务和实现长期的增长<sup>[66-67]</sup>。柔性导向还倡导建立自由高效的合作团队<sup>[64]</sup>。总而言之,柔性导向能够促进组织高层放权,提高成员自主性,激发集体的创造力、反应能力和风险应对能力,从而实现组织的快速变革并获得竞争优势。现有的实证研究<sup>[64-65]</sup>也往往基于这些方面,对柔性导向进行测量。柔性导向对企业的能力和绩效有着多样的影响。

#### 2.4 服务导向(service orientation)

在激烈的市场竞争中,提供优质的服务已经成为企业在制定其运营战略的一个重要选项,是企业持续竞争优势的重要来源<sup>[8,47,112]</sup>。为了实现这一目标,很多企业试图在组织中建立服务导向。企业的服务导向是指引组织通过服务创造非凡的客户价值的重要因素<sup>[113]</sup>。Homburg 等<sup>[69]</sup>回顾前人研究后指出,服务导向既反映企业的员工个人特性,也表现为企业组织层面的特定结构、文化或战略考量。本文主要关注后者。服务导向反映了组织对那些能够支持和奖励创造并提供优异服务的组织政策、实践或程序的接受程度<sup>[69,72,113]</sup>。在后续的一些研究中,服务导向的定义被进一步简化为“企业整体对提供优异服务的倾向”<sup>[47]</sup>。服务导向能为企业带来显著的积极影响,许多实证研究为此观点提供了支持。

尽管以往的研究<sup>[69,71-72,113]</sup>对组织服务导向的定义比较一致,但对服务导向的测量则不尽相同。Homburg 等<sup>[69]</sup>认为服务导向主要体现在:(1)企业提供的服务数量;(2)提供服务的广度;(3)理解的服务重要性。Antioco 等<sup>[72]</sup>认同并采纳了这一构念设计,同时强调这一设计符合商业导向的基本概念内涵,即宽度、重要性及完成程度。更多的研究则认为服务导向是个相对复杂的概念,难以通过寥寥数个问项来反映,需要设计高阶构念来全面刻画。例如,一些文献<sup>[71,113]</sup>认为企业的服务导向涉及企业的客户接待、服务技术、服务领导力和服务培训等 4 个维度。Oliveira 等<sup>[40,47]</sup>则从“最佳实践”的视角出发,将服务风气、市场聚焦、服务流程管理、人力资源政策或实践和度量标准这 5 个不同类型的服务能力整合起来,作为服务导向的测量方式。实证研究发现,在服务化的制造企业中,服务导向的组织结构和人力资源管理子维度能显著提高企业的财务和服务绩效,这一正向关系还被服务导向的组织文化维度正向调节<sup>[8]</sup>。

服务导向的适用情境较为广泛,已有文献讨论了在零售业<sup>[69,71]</sup>、制造业服务化<sup>[114-115]</sup>、电子商务运营<sup>[47]</sup>和博物馆运营管理<sup>[116]</sup>等多种场景下组织服务导向的重要意义。其中,制造企业服务化是一个较为复杂的情境。由于需要权衡产品导向和服务导向及其结果<sup>[72,114]</sup>,企业会出现对不同导向的理解差异甚至矛盾,进而可能带来负面的影响<sup>[115]</sup>。随着供应网络的全球化发展,Rasouli 等<sup>[117]</sup>提出的概念模型提倡加强供应网络内全体成员的服务导向,并借助有效的网络治理来共同促进供应网络成员的交互和合作,进而帮助整个供应网络在上下游协作、价值共创的客户服务竞争中脱颖而出。

#### 2.5 可持续导向(sustainability orientation)

随着利益相关者压力的不断增长,可持续导向逐渐成为企业运营战略的重要组成部分<sup>[15]</sup>。企业需要在运营活动中关注可持续导向,以应对不同利益相关者(比如员工、供应商、客户、当地社区、政府和非政府组织)在可持续发展方面日益增长的压力。可持续导向反映了管理者对于企业所面临的环境和社会问题的重要性的感知<sup>[15,118]</sup>。研究者将可持续导向划分为 2 个重要维度:环境可持续导向<sup>[119]</sup>和社会可持续导向<sup>[94]</sup>。环境可持续导向包括内部和外部环境可持续导向<sup>[75,119]</sup>。内部环境可持续导向是指企业内部关于环境保护承诺的价值观和道德标准,主要体现在企业环境保护相关政策的制定、可持续报告

的发布以及员工环保意识的提高;外部环境可持续导向是指企业管理者对于满足外部利益相关者的环境保护需求的重要性的感知<sup>[75]</sup>。社会可持续导向强调企业对于社会可持续管理实践的承诺,反映了以社会可持续发展为导向的企业文化<sup>[94]</sup>。现有关于可持续导向的研究主要集中在环境维度,探讨了环境可持续导向对企业行为、资源/能力和绩效的影响;而关于社会可持续导向的研究相对较少,主要探讨了其对企业行为和绩效的影响。

## 2.6 供应链导向 (supply chain orientation)

随着供应链的发展以及供应链管理相关研究的出现,研究者注意到许多企业在开展相关管理实践时都会受到企业内部对供应链的整体认识和供应链实践准备度 (readiness) 的影响<sup>[120]</sup>。这样一种聚焦于企业所处的供应链的战略思考或管理理解,被称为供应链导向<sup>[121]</sup>。由于思考内涵的差异,供应链导向被认为是一种区别于供应链管理的独立概念,供应链导向能够指导供应链中的诸多企业实施其供应链管理,最终影响企业的竞争优势。Mentzer 等<sup>[121]</sup>将供应链导向定义为“组织对于系统性、战略性地实施那些能够管理供应链中多种流(物流、信息流、现金流等)的具体活动的认知”。这一定义也为后续的诸多研究者<sup>[98-101]</sup>所采纳。基于这一定义,Patel 等<sup>[45]</sup>认为供应链导向是指企业从战略和运营层面同时践行供应链哲学。所谓供应链哲学,主要指通过以下 3 种方式提升企业绩效的思路:(1)采用系统方式将供应链视为一个整体;(2)建立与供应链伙伴协同来共同实现目标的战略关系;(3)聚焦于为最终用户创造价值<sup>[96,121]</sup>。Esper 等<sup>[98]</sup>的概念性研究也强调了需要从战略层面和结构层面分别理解供应链导向。

供应链导向的定义内容较为丰富,因此它的操作化也相对复杂。尽管 Mentzer 等<sup>[121]</sup>认为企业对供应链成员的信任、承诺、依赖、兼容、愿景、领导力和来自高管团队的支持可能是供应链导向的潜在前因,不少研究者<sup>[45,96,101]</sup>直接将其中的部分概念作为测量供应链导向的子维度。此外,一些研究<sup>[45,96-97]</sup>在测量供应链导向时纳入了其他因素,如对供应链成员的亲善度、可信性、协作共识、分享信息和收益的共识等多方面的认知。企业的供应链导向对企业能力和绩效有着显著的正向影响。

一些文章还关注了与供应链导向较为类似的其他导向。Ziggers 等<sup>[122]</sup>的研究将注意力更多地放在供应链的上游,提出了供应商库导向 (supply base orientation),并基于供应商库的结构化、对供应商的关注及对长期关系的关注对其进行测量。供应商库导向不但对企业绩效有积极的影响,还能正向调节客户导向对企业绩效的促进作用<sup>[122]</sup>。此外,一些研究者还注重发挥供应链在可持续运营管理方面的显著作用,研究了可持续供应链导向<sup>[123]</sup>和绿色供应链管理导向<sup>[124]</sup>的积极作用。

## 3 运营战略导向研究的主要特点

### 3.1 运营战略导向研究的文献分析

上文介绍了研究者关注较多的运营战略导向。成本、差异化、质量、柔性及服务导向主要聚焦于企业运营的经典维度,主要围绕企业内部产品及服务运营的效率与效果。随着利益相关者研究的兴起<sup>[125]</sup>,企业日益重视社会责任的重要性及其突出的战略意义<sup>[126]</sup>,许多企业注重通过调整企业的运营实践来落实可持续发展理念,这一理念的落实也吸引了大量研究者的兴趣。出于对利益相关者的考量,供应链伙伴及其福祉也成为运营管理研究的重要维度,得到了较广泛的关注。

图 1 总结了上述典型运营战略导向在 AJG(Academic Journal Guide)列表二星及以上期刊发表的论文数量。相较于企业战略导向丰富的研究数量,运营战略导向相关的研究较少。许多运营管理领域的研究从结果的维度来理解竞争优先权,分析企业在成本、柔性、服务等维度的绩效表现;而本研究基于运营战略对企业资源配置、能力构建和管理实践的指导作用来理解企业的竞争优先权,强调了运营战略导向对企业运营能力建设与发展的作用。

运营战略导向研究的变化反映了运营战略的发展趋势,可以简单总结为“由内到外,由简入繁”。相

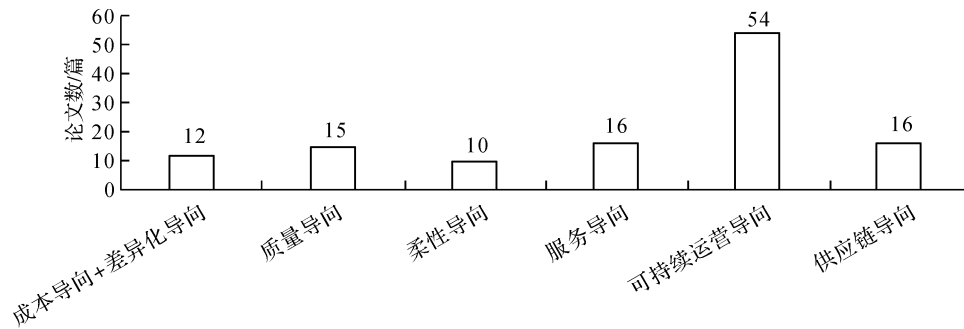


图 1 不同类型运营战略导向论文数量

比成本导向、质量导向或柔性导向,服务导向、可持续导向及供应链导向的内涵都比较丰富,跨越多个维度。此外,Ward等<sup>[38]</sup>指出运营战略中典型的竞争优先权包括成本、质量、灵活性和交付,服务导向的相关讨论也源远流长<sup>[114]</sup>,这些维度虽然也会受到供应链伙伴的影响,但主要通过企业内部运营的管理与控制进行。同时,本文注意到现有研究很少提及运输或交付相关的战略导向,可能的原因是运输、交付的目标较为简明可控,且产品或服务的交付与企业服务导向的内涵有所重叠<sup>[127]</sup>。当企业运营涉及对合作伙伴、环境、社会的影响时,企业就很难通过传统管理方式达到预定的目标,甚至正式治理的相关方式也难以有效实现企业的战略目的。因此,可持续导向及供应链导向如何改变企业对自身及所处环境的认知并对企业内外部资源、能力、实践等方面产生影响,还有很大的研究空白。

### 3.2 运营战略导向的作用

运营战略导向会对企业多种运营管理实践起到直接影响,且不同战略导向可能会影响同一类企业职能的不同方面。例如:Kortmann<sup>[52]</sup>证实成本导向能够促进渐进式的创新;Sethi等<sup>[109]</sup>分析了质量导向对企业创新的影响;Khan等<sup>[62]</sup>研究了质量导向对渐进式创新和探索式创新能力的促进作用。Germain等<sup>[61]</sup>说明质量导向如何促进供应商关系交换;而供应链导向能够提高供应链敏捷性<sup>[99]</sup>、影响供应链的组织间合作<sup>[101]</sup>。

运营战略导向对企业绩效有着较显著的作用,但往往要通过具体的运营活动或能力来实现。一类典型的实证研究的主要分析范式是运营战略导向调节企业运营实践到绩效的关系。Ruiz-Ortega<sup>[7]</sup>指出成本导向和质量导向均能正向调节企业技术能力对企业绩效的影响。差异化导向也会负向调节质量管理实践的绩效效应<sup>[51]</sup>。另一类研究<sup>[75,121]</sup>主要采用了“导向—实践—绩效”的逻辑框架。例如:服务导向先提高了客户的技术接受能力和组织的服务能力,进而促进了企业的市场表现<sup>[40]</sup>;柔性导向不但可以提高企业利润规划能力,还进一步提升企业绩效<sup>[64]</sup>。

### 3.3 从权变视角分析运营战略导向

不同战略导向的适用情境有所不同。现有研究主要有两类分析运营战略导向如何受到权变因素影响的方式:一类是基于分类、聚类或组态方法识别企业存在的类别差异,从匹配视角分析战略导向的差异;另一类则主要分析不同情境因素的调节作用。从匹配视角出发,研究<sup>[48]</sup>发现企业所处的不同行业生命周期会显著影响成本导向和差异化导向对企业绩效的作用;Fainshmidt等<sup>[49]</sup>的组态分析指出,环境的资源丰富程度与企业的差异化导向往往同时出现,环境的动态程度也与企业的运营战略导向紧密相关,这些组态都能够帮助企业构建竞争优势;Gligor等<sup>[104]</sup>也基于组态分析发现供应链导向、市场导向和供应链管理能够构成几种绩效表现较好的组合。

来自市场、制度或企业等层面的外部因素影响运营战略导向发挥作用的方式。较强的监管机构影响可以促进企业出于环境可持续导向而树立更好的环保策略<sup>[74]</sup>。服务导向对服务绩效的正向作用受企业的服务技术水平、服务训练等多种企业行为的调节影响<sup>[72]</sup>。柔性导向的研究还关注了企业对柔

性的重视程度对企业外部利益相关者的压力和企业绩效间的调节作用<sup>[65-66]</sup>。

### 3.4 战略导向的相互关系

许多研究<sup>[5,11,128]</sup>指出,不同类型的战略导向并非是互相独立的。Hakala<sup>[5]</sup>介绍了现有研究对不同企业战略导向之间关系的3种典型理解,分别是顺序型、替代型和互补型。顺序型关系是指战略导向是线性发展的,企业按一定次序、基于已经实现的战略导向逐步提升,最终实现对企业最优的战略导向;替代型关系是指不同战略导向适用情境有差异,企业出于权变因素的考虑,选择最适合当前情境的战略导向;互补型关系刻画了包含多种战略导向的组合,企业应该追求最匹配的战略导向组合<sup>[5]</sup>。

不少研究都同时关注了几种运营战略导向或同时关注了运营战略和其他维度的多种战略导向。从运营战略视角出发,不同战略导向之间的相互关系可以有进一步的分析思路。基于运营战略与企业战略之间的联系,运营战略导向可以成为实现企业战略的不同方式;而不同运营战略导向及其他职能维度的战略导向共存时,则可能存在一定程度的互补或替代。例如:企业的长期导向是服务导向的潜在前因<sup>[69]</sup>;市场导向是供应链导向的重要前因<sup>[96]</sup>;Wang等<sup>[55]</sup>指出存在着“市场导向—学习导向—质量导向”的顺序关系。这些研究展示了如何将企业战略层面的意图具象为特定的运营战略优先权。除了序列式的战略导向关系外,一些研究还发现不同的战略导向组合也体现出不同的作用。供应商导向与顾客导向同时出现时,两者对绩效的正向影响显著加强<sup>[122]</sup>。Tokman等<sup>[107]</sup>基于成本、差异化、销售和客户导向聚类得到了3种不同的战略导向组合,这些组合中的企业在柔性、信息分享和问题解决等方面表现出显著的不同。Sum等<sup>[129]</sup>基于新加坡的中小企业数据,刻画了基于成本、质量、柔性等不同运营优先权的企业聚类,聚类间差异展现出了成本与质量的取舍,类别间的企业职能及绩效表现也体现出明显差异。

除了上述3种战略导向的相互关系外,对不同战略导向取交集的做法也为一些研究者采用。基于不同战略导向的交集,企业可能更为清晰聚焦地开展运营战略导向的相应实践。Signori等<sup>[123]</sup>的定性研究发现企业高管的思维中存在着可持续供应链导向,这些管理者试图通过与供应链伙伴的激励、匹配和协同来更好地实现企业的可持续运营。类似地,Liu等<sup>[124]</sup>提出了绿色供应链管理导向,从战略重视程度、资源承诺、管理支持这3方面测量了企业对绿色供应链管理的关注程度,并探究了该导向对绿色供应链实践的积极作用。

## 4 未来研究方向

基于以上文献回顾以及对运营管理领域近期研究动向的观察,笔者提出关于运营战略导向3个值得关注的研究方向。

### 4.1 社会可持续导向和数字化导向的影响

随着企业与社会相互影响和企业数字化发展趋势的深化,社会可持续导向(social sustainability orientation)和数字化导向(digitalization orientation)将成为重要的研究方向。考虑到人权问题、安全生产问题以及社区发展问题的重要性在不断增长,越来越多的企业开始将社会可持续导向作为重要的运营战略导向<sup>[94]</sup>。然而,只有非常少的研究<sup>[76,94-95]</sup>探讨了社会可持续导向对企业可持续管理实践和绩效的影响。未来的研究可以考虑将社会可持续导向进一步划分为不同的维度,包括人权、安全、慈善、多样化等维度,探讨不同维度的社会可持续导向对企业可持续管理实践、创新能力以及不同类型绩效(社会绩效、市场绩效、运营绩效和财务绩效)的差异化影响。

此外,近年来数字技术(包括区块链、大数据、云计算和人工智能等技术)出现了快速发展,对企业的运营和供应链流程产生了巨大影响<sup>[120]</sup>。数字化导向作为重要的运营战略导向对企业在数字时代获取可持续竞争优势有着关键的作用。然而,以往的研究很少探讨数字化导向对企业行为、能力和绩效的影



响。通过系统的文献综述,发现只有 Ardito 等<sup>[89]</sup>探讨了数字化导向对企业创新能力的影 响。未来的研究可以进一步阐述数字化导向的内涵,探讨其对企业在数字化时代的新型实践、能力和绩效的影响。

#### 4.2 更多情境因素对运营战略导向的调节效应

运营战略导向对企业行为、能力和绩效的影响依赖于特定的情境因素。企业需要仔细审视运营战略导向的边界条件,从而更有效地提高企业的能力和绩效<sup>[61]</sup>。因此,探讨企业、行业和国家等不同层面的情境因素的调节效应具有重要意义。以往的研究主要关注了企业内部的情境因素,比如先进制造技术<sup>[6]</sup>、技术能力<sup>[7]</sup>、响应性<sup>[61]</sup>、利益相关者整合<sup>[91]</sup>以及组织文化<sup>[8]</sup>等。很少有研究探讨外部行业情境因素(比如行业复杂性、行业动态性、行业丰厚性、行业成熟度和行业革新速度等)以及国家层面情境因素(比如国家文化、政府监管质量、制度发展程度、经济发展程度和媒体透明度等)的重要调节作用。未来的研究可以进一步从情境理论的视角分析情境变量如何调节不同类型的运营战略导向对企业行为、能力和绩效的影响,从而对运营战略领域提供更多的理论贡献和实践启示。

#### 4.3 不同类型战略导向对企业行为、能力和绩效的共同作用

学者们<sup>[15,91]</sup>认为不同类型的运营战略导向之间存在紧密的关系,需要进一步探讨这些战略导向如何共同作用来影响企业行为、能力和绩效。企业通常会同时制定不同类型的运营战略导向。然而,现有研究对于不同类型的运营战略导向可能存在的顺序、互补作用以及替代或冲突作用的探讨仍然不足。只有少数学者探究了不同战略导向之间的关系。例如:Kirchoff 等<sup>[130]</sup>指出供应链导向通过环境导向影响企业的绿色供应链管理实践并进一步影响企业绩效;Danso 等<sup>[92]</sup>探讨了环境导向、成本导向和差异化导向对企业财务绩效的互补作用;Shou 等<sup>[15]</sup>探讨了可持续导向和运营导向对可持续供应商管理实践的冲突作用;Ardito 等<sup>[89]</sup>探讨了环境导向和数字化导向对企业创新绩效的替代作用。未来的研究可以进一步细致地分析不同类型的运营战略导向如何共同作用来影响企业行为、能力或绩效。例如:成本导向和差异化导向作为前因如何影响企业其他运营战略导向(比如质量导向、柔性导向和数字化导向)的实施,并进一步影响企业的运营或财务绩效?不同类型的运营战略导向(比如供应链导向和数字化导向)对企业动态能力和运营绩效的影响是否存在互补或增强效应?不同类型的运营战略导向(比如成本导向和可持续导向)对企业运营绩效的影响是否存在冲突效应?企业在实施不同运营战略导向时是否面临取舍?这些问题值得进一步探讨和分析。

#### 参考文献

- [1] GATIGNON H, XUEREB J M. Strategic orientation of the firm and new product performance[J]. *Journal of Marketing Research*, 1997, 34(1): 77-90.
- [2] VENKATRAMAN N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement[J]. *Management Science*, 1989, 35(8): 942-962.
- [3] WANG Q, WANG Z, ZHAO X. Strategic orientations and mass customisation capability: The moderating effect of product life cycle[J]. *International Journal of Production Research*, 2015, 53(17): 5278-5295.
- [4] 张妍,魏江. 战略导向国内外研究述评与未来展望[J]. *中国科技论坛*, 2014, 2014(11): 139-143.
- [5] HAKALA H. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2011, 13(2): 199-217.
- [6] KHAZANCHI S, LEWIS M W, BOYER K K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation[J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(4):

871-884.

- [7] RUIZ-ORTEGA M J. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles[J]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(12): 1273-1281.
- [8] YAN K, LI G, CHENG T C E. The impact of service-oriented organizational design factors on firm performance: The moderating role of service-oriented corporate culture[J]. *International Journal of Production Economics*, 2020, 228: 107745.
- [9] CANO C R, CARRILLAT F A, JARAMILLO F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(2): 179-200.
- [10] PENG L, LI Y, VAN ESSEN M, et al. Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2020, 37(2): 499-529.
- [11] SCHWEIGER S A, STETTLER T R, BALDAUF A, et al. The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension[J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(11): 1822-1851.
- [12] SAHI G K, GUPTA M C, CHENG T C E. The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the Industry 4.0 era [J]. *International Journal of Production Economics*, 2020, 220: 107395.
- [13] PORTER M E. What is strategy? [J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(6): 61-78.
- [14] PORTER M E, KRAMER M R. Creating shared value[J]. *Harvard Business Review*, 2011, 89(1): 62-77.
- [15] SHOU Y, SHAO J, LAI K H, et al. The impact of sustainability and operations orientations on sustainable supply management and the triple bottom line[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2019, 240: 118280.
- [16] FAINSHMIDT S, WENGER L, PEZESHKAN A, et al. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit[J]. *Journal of Management Studies*, 2019, 56(4): 758-787.
- [17] 邓程,杨建君,刘瑞佳,等. 技术知识与新产品开发优势:战略导向的调节作用[J]. *科学学研究*, 2021. DOI:10.16192/j.cnki.1003-2053.20201130.001.
- [18] 韩晨,谢言,高山行. 多重战略导向与企业创新绩效:一个被调节的中介效应模型[J]. *管理工程学报*, 2020, 34(6): 29-37.
- [19] HSU C C, TAN K C, MOHAMAD ZAILANI S H. Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics: Empirical evidence from an emerging market [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2016, 36(1): 86-110.
- [20] DESHPANDÉ R, GRINSTEIN A, KIM S H, et al. Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders? [J]. *International Marketing Review*, 2013, 30(3): 231-252.
- [21] 周琪,苏敬勤,长青,等. 战略导向对企业绩效的作用机制研究:商业模式创新视角[J]. *科学学与科学技术管理*, 2020, 41(10): 74-92.
- [22] MILES R E, SNOW C C. *Organizational strategy, structure, and process*[M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [23] 林嵩,刘震. 战略导向文献综述与研究展望[J]. *科技管理研究*, 2015, 35(5): 240-244.
- [24] UDENIO M, HOBERG K, FRANSOO J C. Inventory agility upon demand shocks: Empirical

- evidence from the financial crisis[J]. *Journal of Operations Management*, 2018, 62: 16-43.
- [25] BRAUNSCHEIDEL M J, SURESH N C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response[J]. *Journal of Operations Management*, 2009, 27(2): 119-140.
- [26] ZHAO X, LEE T. Developments and emerging research opportunities in operations strategy and supply chain management[J]. *International Journal of Production Economics*, 2009, 120(1): 1-4.
- [27] BOYER K K, SWINK M, ROSENZWEIG E D. Operations strategy research in the POMS journal [J]. *Production and Operations Management*, 2005, 14(4): 442-449.
- [28] SLACK N, LEWIS M. *Operations strategy*[M]. 5th ed. London: Pearson, 2017.
- [29] SHOU Y, ZHAO X, CHEN L. Operations strategy of cloud-based firms: Achieving firm growth in the Big Data era[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2020, 40(6): 873-896.
- [30] KIM Y H, STING F J, LOCH C H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation[J]. *Journal of Operations Management*, 2014, 32(7/8): 462-474.
- [31] HITT M A, XU K, CARNES C M. Resource based theory in operations management research[J]. *Journal of Operations Management*, 2016, 41(1): 77-94.
- [32] STRATMAN J K. Realizing benefits from enterprise resource planning: Does strategic focus matter? [J]. *Production and Operations Management*, 2009, 16(2): 203-216.
- [33] BOYER K K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies [J]. *International Journal of Operations and Production Management*, 1998, 18(4): 356-373.
- [34] ANDERSON J C, CLEVELAND G, SCHROEDER R G. Operations strategy: A literature review [J]. *Journal of Operations Management*, 1989, 8(2): 133-158.
- [35] WATSON K J, BLACKSTONE J H, GARDINER S C. The evolution of a management philosophy: The theory of constraints[J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(2): 387-402.
- [36] SKINNER W. Manufacturing strategy on the "S" curve [J]. *Production and Operations Management*, 1996, 5(1): 3-14.
- [37] BOYER K K, LEWIS M W. Competitive priorities: Investigating the need for trade-offs in operations strategy[J]. *Production and Operations Management*, 2002, 11(1): 9-20.
- [38] WARD P T, MCCREERY J K, RITZMAN L P, et al. Competitive priorities in operations management[J]. *Decision Sciences*, 1998, 29(4): 1035-1046.
- [39] SWINK M, WAY M H. Manufacturing strategy: Propositions, current research, renewed directions[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, 15(7): 4-26.
- [40] OLIVEIRA P, ROTH A V. Service orientation: The derivation of underlying constructs and measures[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2012, 32(2): 156-190.
- [41] RUDBERG M, OLHAGER J. Manufacturing networks and supply chains: An operations strategy perspective[J]. *Omega*, 2003, 31(1): 29-39.
- [42] FLYNN B B, FLYNN E J. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities[J]. *Journal of Operations Management*, 2004, 22(5): 439-457.
- [43] SINGH P J, WIENGARTEN F, NAND A A, et al. Beyond the trade-off and cumulative capabilities models: Alternative models of operations strategy[J]. *International Journal of Production Research*,

- 2015, 53(13): 4001-4020.
- [44] NOBLE C H, SINHA R K, KUMAR A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications[J]. *Journal of Marketing*, 2002, 66(4): 25-39.
- [45] PATEL P C, AZADEGAN A, ELLRAM L M. The effects of strategic and structural supply chain orientation on operational and customer-focused performance[J]. *Decision Sciences*, 2013, 44(4): 713-753.
- [46] LIU H, KE W, WEI K K, et al. The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems [J]. *Journal of Operations Management*, 2010, 28(5): 372-384.
- [47] OLIVEIRA P, ROTH A V. The influence of service orientation on B2B e-service capabilities: An empirical investigation[J]. *Production and Operations Management*, 2012, 21(3): 423-443.
- [48] RUIZ-ORTEGA M J, GARCÍA-VILLAVARDE P M. Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry[J]. *Journal of Business Research*, 2008, 61(4): 332-345.
- [49] ALBACETE-SÁEZ C A, FUENTES-FUENTES M M, BOJICA A M. Quality management, strategic priorities and performance: The role of quality leadership[J]. *Industrial Management and Data Systems*, 2011, 111(8): 1173-1193.
- [50] ZATZICK C D, MOLITERNO T P, FANG T. Strategic (MIS)FIT: The implementation of TQM in manufacturing organizations[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(11): 1321-1330.
- [51] BAPAT D. Linking strategic orientation with performance: Implication for Indian banks [J]. *Strategic Change*, 2017, 26(4): 403-411.
- [52] KORTMANN S. The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(5): 666-684.
- [53] OLSON E M, SLATER S F, HULT G T M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(3): 49-65.
- [54] YANG J, RUI M, RAUNIAR R, et al. Unravelling the link between knowledge management and supply chain integration: An empirical study[J]. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2013, 16(2): 132-143.
- [55] WANG E T G, WEI H L. The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry[J]. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2005, 16(10): 1161-1177.
- [56] LIN X, GERMAIN R. Product quality orientation and its performance implications in Chinese state-owned enterprises[J]. *Journal of International Marketing*, 2003, 11(2): 59-78.
- [57] MEHRA S, JOYAL A D, RHEE M. On adopting quality orientation as an operations philosophy to improve business performance in banking services[J]. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2011, 28(9): 951-968.
- [58] SITTIMALAKORN W, HART S. Market orientation versus quality orientation: Sources of superior business performance[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 2004, 12(4): 243-253.
- [59] MARINOVA D, YE J, SINGH J. Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and

- productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction[J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72(2): 28-45.
- [61] GERMAIN R, DAVIS-SRAMEK B, LONIAL S C, et al. The impact of relational supplier exchange on financial performance: A study of the hospital sector[J]. *Journal of Business Logistics*, 2011, 32(3): 240-253.
- [62] KHAN B A, NAEEM H. The impact of strategic quality orientation on innovation capabilities and sustainable business growth: Empirical evidence from the service sector of Pakistan[J]. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2018, 35(8): 1568-1598.
- [63] ZAMMUTO R F, O'CONNOR E J. Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture[J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17(4): 701-728.
- [64] PETERS M D, GUDERGAN S, BOOTH P. Interactive profit-planning systems and market turbulence: A dynamic capabilities perspective[J]. *Long Range Planning*, 2019, 52(3): 386-405.
- [65] DAI J, CHAN H K, YEE R W Y. Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 74: 227-236.
- [66] CHU Z, WANG L, LAI F. Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture[J]. *International Journal of Logistics Management*, 2019, 30(1): 57-75.
- [67] WANG X, ZHANG Y. Engineering network operations for international manufacturing: Strategic orientations, influencing factors and improvement paths[J]. *Production Planning and Control*, 2019, 30(2/3): 239-258.
- [68] ZHANG Y, GREGORY M. Managing global network operations along the engineering value chain[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2011, 31(7): 736-764.
- [69] HOMBURG C, HOYER W D, FASSNACHT M. Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes[J]. *Journal of Marketing*, 2002, 66(4): 86-101.
- [70] PLOYHART R, WEEKLEY J, RAMSEY J. The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(5): 996-1015.
- [71] BRIGGS E, DERETTI S, KATO H T. Linking organizational service orientation to retailer profitability: Insights from the service-profit chain[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 107: 271-278.
- [72] ANTIOCO M, MOENAERT R K, LINDGREEN A, et al. Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36(3): 337-358.
- [73] LUK S T K, LU K, LIU B. SERVOR in China: Testing the effect of service orientation on service skills performance[J]. *Journal of Services Marketing*, 2013, 27(1): 25-39.
- [74] CHAN R Y K. Corporate environmentalism pursuit by foreign firms competing in China[J]. *Journal of World Business*, 2010, 45(1): 80-92.
- [75] CHAN R Y K, HE H, CHAN H K, et al. Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive

- intensity[J]. *Industrial Marketing Management*, 2012, 41(4): 621-630.
- [76] MARIADOSS B J, CHI T, TANSUHAJ P, et al. Influences of firm orientations on sustainable supply chain management[J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69(9): 3406-3414.
- [77] YU Y, HUO B. The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2019, 211: 628-639.
- [78] MOUSSA T, ALLAM A, ELBANNA S, et al. Can board environmental orientation improve U. S. firms' carbon performance? The mediating role of carbon strategy[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2020, 29(1): 72-86.
- [79] CHAN R Y K, MA K H Y. How and when environmental orientation drives corporate sustainable development in a cross-national buyer-supplier dyad[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2021, 30(1): 109-121.
- [80] YANG M G, ROH J J, KANG M. The role of strategic environmental orientation in environmental design practices[J]. *Management Decision*, 2020, 59(2): 341-357.
- [81] GABLER C B, RICHEY R G, RAPP A. Developing an eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness[J]. *Industrial Marketing Management*, 2015, 45(1): 151-161.
- [82] DICKEL P, HÖRISCH J, RITTER T. Networking for the environment: The impact of environmental orientation on start-ups' networking frequency and network size [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2018, 179: 308-316.
- [83] DE MENDONCA T, ZHOU Y. What does targeting ecological sustainability mean for company financial performance? [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2019, 28(8): 1583-1593.
- [84] ZAMEER H, WANG Y, YASMEEN H, et al. Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage[J]. *Management Decision*, 2020. DOI: 10.1108/MD-01-2020-0065.
- [85] YASIR M, MAJID A, YASIR M, et al. Promoting environmental performance in manufacturing industry of developing countries through environmental orientation and green business strategies[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2020, 275: 123003.
- [86] FRAJ-ANDRÉS E, MARTINEZ-SALINAS E, MATUTE-VALLEJO J. A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance[J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 88(2): 263-286.
- [87] MENGUC B, OZANNE L K. Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(4): 430-438.
- [88] CHAN R Y K, MA K H Y. Environmental orientation of exporting SMEs from an emerging economy: Its antecedents and consequences[J]. *Management International Review*, 2016, 56(5): 597-632.
- [89] ARDITO L, RABY S, ALBINO V, et al. The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 123: 44-56.
- [90] ADOMAKO S, AMANKWAH-AMOAHAH J, DANSO A, et al. Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms [J]. *Business Strategy and the*

- Environment, 2019, 28(6): 1250-1259.
- [91] AMANKWAH-AMOA H J, DANSO A, ADOMAKO S. Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter? [J]. Business Strategy and the Environment, 2019, 28(1): 79-87.
- [92] DANSO A, ADOMAKO S, AMANKWAH-AMOA H J, et al. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance [J]. Business Strategy and the Environment, 2019, 28(5): 885-895.
- [93] LINDER M, BJÖRKDAHL J, LJUNGBERG D. Environmental orientation and economic performance: A quasi-experimental study of small Swedish firms[J]. Business Strategy and the Environment, 2014, 23(5): 333-348.
- [94] CROOM S, VIDAL N, SPETIC W, et al. Impact of social sustainability orientation and supply chain practices on operational performance[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2018, 38(12): 2344-2366.
- [95] NATH V, AGRAWAL R. Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2020, 40(10): 1589-1611.
- [96] MIN S, MENTZER J T, LADD R T. A market orientation in supply chain management[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2007, 35(4): 507-522.
- [97] MIN S, MENTZER J T. Developing and measuring supply chain management concepts[J]. Journal of Business Logistics, 2004, 25(1): 63-99.
- [98] ESPER T L, CLIFFORD DEFEE C, MENTZER J T. A framework of supply chain orientation[J]. The International Journal of Logistics Management, 2010, 21(2): 161-179.
- [99] GLIGOR D M, HOLCOMB M C, FEIZABADI J. An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: The role of a firm's orientations [J]. International Journal of Production Economics, 2016, 179: 24-34.
- [100] THORNTON L D M, ESPER T L, AUTRY C W. Leader or lobbyist? How organizational politics and top supply chain manager political skill impacts supply chain orientation and internal integration [J]. Journal of Supply Chain Management, 2016, 52(4): 42-62.
- [101] SLUIS S, DE GIOVANNI P. The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis[J]. Journal of Operations Management, 2016, 41: 1-11.
- [102] GLIGOR D M. A cross-disciplinary examination of firm orientations' performance outcomes: The role of supply chain flexibility[J]. Journal of Business Logistics, 2014, 35(4): 281-298.
- [103] CHOWDHURY M M H, QUADDUS M. Supply chain readiness, response and recovery for resilience[J]. Supply Chain Management, 2016, 21(6): 709-731.
- [104] GLIGOR D, FEIZABADI J, RUSSO I, et al. The triple-A supply chain and strategic resources: Developing competitive advantage[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2020, 50(2): 159-190.
- [105] PORTER M E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors[M]. New York: Free Press, 1980.
- [106] FAINSHMIDT S, WENGER L, PEZESHKAN A, et al. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit[J]. Journal of Management Studies, 2019, 56(4): 758-787.

- [107] TOKMAN M, RICHEY R G, DEITZ G D. A strategic choice theory taxonomy of retailers strategic orientations[J]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2016, 24(2): 186-208.
- [108] YE J, KING J. Managing the downside effect of a productivity orientation[J]. *Journal of Services Marketing*, 2016, 30(2): 238-254.
- [109] SETHI R, SETHI A. Can quality-oriented firms develop innovative new products? [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2009, 26(2): 206-221.
- [110] MCDERMOTT C M, STOCK G N. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation[J]. *Journal of Operations Management*, 1999, 17(5): 521-533.
- [111] RALSTON D A, TERPSTRA-TONG J, TERPSTRA R H, et al. Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(9): 825-843.
- [112] GEBAUER H, EDVARDSSON B, BJURKO M. The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies[J]. *Journal of Service Management*, 2010, 21(2): 237-259.
- [113] LYTLE R S, HOM P W, MOKWA M P. SERVOR: A managerial measure of organizational service-orientation[J]. *Journal of Retailing*, 1998, 74(4): 455-489.
- [114] BOWEN D E, SIEHL C, SCHNEIDER B. A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing[J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 75.
- [115] LENKA S, PARIDA V, SJÖDIN D R, et al. Towards a multi-level servitization framework: Conceptualizing ambivalence in manufacturing firms[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2018, 38(3): 810-827.
- [116] CAMARERO C, GARRIDO M J. Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums[J]. *Journal of Service Research*, 2012, 15(1): 39-58.
- [117] RASOULI M R, KUSTERS R J, TRIENEKENS J J M, et al. Service orientation in business networking: A demand-supply chain perspective[J]. *Production Planning and Control*, 2019, 30(1): 2-19.
- [118] HONG P, JAGANI S, KIM J, et al. Managing sustainability orientation: An empirical investigation of manufacturing firms[J]. *International Journal of Production Economics*, 2019, 211: 71-81.
- [119] BANERJEE S B. Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations[J]. *Journal of Management Studies*, 2001, 38(4): 489-513.
- [120] MIN S, ZACHARIA Z G, SMITH C D. Defining supply chain management: In the past, present, and future[J]. *Journal of Business Logistics*, 2019, 40(1): 44-55.
- [121] MENTZER J T, DEWITT W, KEEBLER J S, et al. Defining supply chain management[J]. *Journal of Business Logistics*, 2001, 22(2): 1-25.
- [122] ZIGGERS G W, HENSELER J. The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016, 52: 18-26.
- [123] SIGNORI P, FLINT D J, GOLICIC S. Toward sustainable supply chain orientation (SSCO): Mapping managerial perspectives[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2015, 45(6): 536-564.



- [124] LIU S, EWEJE G, HE Q, et al. Turning motivation into action: A strategic orientation model for green supply chain management [J]. *Business Strategy and the Environment*, 2020, 29(7): 2908-2918.
- [125] DONALDSON T, PRESTON L E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(1): 65-91.
- [126] PORTER M E, KRAMER M R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility[J]. *Harvard Business Review*, 2006, 84(12): 78-92.
- [127] PRIYA DATTA P, ROY R. Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2011, 31(5): 579-603.
- [128] GOTTELAND D, SHOCK J, SARIN S. Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 91: 610-620.
- [129] SUM C C, KOW L S J, CHEN C S. A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore [J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, 24(3/4): 321-345.
- [130] KIRCHOFF J F, TATE W L, MOLLENKOPF D A. The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2016, 46(3): 269-292.

## Strategic Orientations in Operations Management: Review and Prospect

SHOU Yongyi<sup>1</sup>, ZHAO Xinyu<sup>1</sup>, SHAO Jinan<sup>2</sup>

(1. *School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, Zhejiang, China*; 2. *Nottingham University Business School China, University of Nottingham Ningbo China, Ningbo 315100, Zhejiang, China*)

**Abstract:** The existing reviews on strategic orientation mainly focus on studies in the fields of strategic management and marketing management, yet lack systematic review on various types of strategic orientations in operations management. The definitions and measurement methods of cost, differentiation, quality, flexibility, service, sustainability, and supply chain orientations as well as the main conclusions of related studies are reviewed, and the characteristics of studies on operational strategic orientations are summarized. Several future research directions of operational strategic orientations are proposed: the impact of socially sustainable orientation and digitalization orientation on firm behaviors, capabilities, and performance; the moderating effects of contingency factors on operational strategic orientations; and the joint effects of different types of strategic orientations on firm behaviors, capabilities, and performance.

**Key words:** strategic orientation; operations management; literature review; future research