

Research on the Impact Mechanism of the SMEs' Strategic Completeness on Firm

Performance

by

Lei Zhang

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2024 by the
Graduate Supervisory Committee:

Lili Wang, Co-Chair

Qigui Zhu, Co-Chair

Bin Gu

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2024

中小企业战略完善度对企业绩效增长的影响机制研究

张雷

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2024 年 3 月批准:

王丽丽教授, 联席主席
朱启贵教授, 联席主席
顾彬教授

亚利桑那州立大学

二零二四年五月

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have emerged as a vital force in the economic development of our country, significantly influencing national economic growth, employment rates, market competition, and innovation. Consequently, the ability of SMEs to achieve stable performance growth is crucial for socio-economic development. Previous research has identified factors such as political connections, cash flow, capital, and information technology as significant contributors to business growth. However, SMEs often lack these resources or cannot control them, making existing research inadequate for guiding the performance growth of SMEs.

To address this issue, this study is grounded in the resource-based view and constructs a theoretical model on the impact of SME strategic completeness on performance growth. This model is based on literature research and in-depth interviews. It highlights the mediating roles of market adaptability, operational agility, and employee proactivity. Additionally, the model examines the moderating effects of competitive intensity, strategic implementation capability, and management digitalization. The study collected 203 valid SME samples for analysis and hypothesis testing, yielding the following conclusions:

(1) The more comprehensive the business strategy, the better the adaptability to external markets, the higher the operational agility, and the stronger the initiative of employees.

(2) Better market adaptability leads to faster performance growth.

(3) Higher operational agility accelerates performance growth.

(4) Greater employee initiative enhances performance growth.

(5) The stronger the external competitive intensity faced by a business, the more effective a well-developed strategy is in improving market adaptability, operational agility, and employee initiative.

(6) Stronger strategic implementation capabilities further enhance the effectiveness of a well-developed strategy in improving market adaptability and employee initiative.

(7) A higher level of management digitalization enhances the effects of market adaptability, operational agility, and employee initiative, thereby boosting business performance.

This study offers theoretical and practical value by clarifying the paths, mechanisms, and boundary conditions through which strategic completeness promotes business performance growth, enriching the theoretical system of SME performance growth. Furthermore, by integrating the cutting-edge concept of management digitalization into the research on strategic completeness and performance growth, this study contributes to the development and refinement of the research framework. Practically, it provides strategic recommendations for SMEs on how to enhance business performance growth through strategic completeness.

Key words: Strategic Completeness; Firm Performance Growth; Market Adaptation;
Operational Agility; Employee Proactivity.

摘要

中小企业已成为我国经济发展的生力军，他们的发展状况对于国家经济增长、就业率提升、市场竞争促进以及创新发展等各个方面都具有重要影响，因此，中小企业能否实现稳定的绩效增长对于社会经济发展至关重要。已有研究认为政治关系、现金流、资本以及信息技术等因素是促进企业增长的重要原因，但中小企业在这些方面是缺乏的，或者是无法掌控的，因此已有研究难以指导中小企业的绩效增长。

为解决这一问题，本研究以资源基础观为理论基础，在文献研究以及深度访谈调研的基础上，构建了中小企业战略完善度影响绩效增长的理论模型，在该模型中，市场适应性、运营敏捷性以及员工主动性扮演了关键的中介变量的角色，此外，还考察了竞争强度、战略实施能力以及管理数字化的调节效应。以中小企业为调研对象，收集了中小企业有效样本 203 份，通过假设检验等，得到如下研究结论：（1）企业战略越完善，企业对外部市场的适应性越好，企业的运营敏捷性越高，员工的工作主动性也越强；（2）企业的市场适应性越好，绩效增长越快；（3）企业的运营敏捷性越高，绩效增长越快；（4）企业员工的主动性越高，绩效增长越快；（5）企业面临的外部竞争强度越大，越能发挥所制定的完善的战略的作用，即更能提高市场适应性、运营敏捷性和员工主动性；（6）企业的战略实施能力越强，越能发挥所制定的完善的战略的作用，即更能提高市场适应性和员工主动性；（7）企业的数字化管理水平越高，越能发挥市场适应性、运营敏捷性以及员工主动性的作用，即提升企业绩效。

开展本研究也具有一定的理论和实践价值，理论价值方面，研究厘清了企业战略完善度促进企业绩效增长的路径、机制以及边界条件，丰富了中小企业绩效增长的理论体系，

此外，本研究将时下前沿——管理数字化，引入到企业战略完善度与绩效增长的研究中来，有益于研究框架的发展与完善。本研究主要的实践价值在于为中小企业应该如何通过战略完善度促进企业绩效增长提供策略建议。

关键词：战略完善度；企业绩效增长；市场适应性；运营敏捷性；员工主动性

目录

	页码
表格列表	vii
图表列表	ix
章节	
1 导论	1
1.1 研究背景及问题提出	1
1.2 研究内容与意义	4
1.2.1 理论意义	4
1.2.2 实践意义	5
1.3 研究方法与技术路线	6
1.3.1 研究方法	7
1.3.2 技术路线	9
1.4 论文结构安排	10
1.5 研究创新点	11
2 理论基础和文献回顾	13
2.1 资源基础观	13
2.1.1 RBV 的发展背景	13
2.1.2 RBV 的主要内容	14
2.2 企业战略的相关研究	15

章节	页码
2.2.1 企业战略的内涵与分类.....	15
2.2.2 战略管理思想的产生与演变.....	16
2.2.3 企业战略对企业的影响研究.....	23
2.2.4 述评.....	26
2.3 企业敏捷性.....	28
2.3.1 产生提出背景.....	28
2.3.2 企业敏捷性的内涵.....	29
2.3.3 企业敏捷性的分类.....	30
2.3.4 运营敏捷性的前因以及后果研究.....	32
2.3.5 述评.....	34
2.4 员工主动性行为.....	34
2.4.1 概念与内涵.....	34
2.4.2 员工主动性行为的影响因素研究.....	35
2.4.3 员工主动性行为的结果研究.....	37
2.4.4 述评.....	38
2.5 市场适应性.....	39
2.5.1 概念和内涵.....	39
2.5.2 市场适应性的影响因素.....	40
2.5.3 述评.....	41

章节	页码
2.6 管理数字化	43
3 理论模型与研究假设.....	45
3.1 理论模型构建.....	45
3.2 战略完善度与外部市场适应性.....	47
3.3 战略完善度与企业运营敏捷性.....	48
3.4 战略完善度与员工主动性	48
3.5 市场适应性与企业绩效增长.....	49
3.6 企业运营敏捷性与企业绩效增长.....	50
3.7 员工主动性与企业绩效增长.....	51
3.8 竞争强度的调节作用	52
3.9 战略实施能力的调节作用	53
3.10 管理数字化的调节作用	53
4 研究设计与方法.....	55
4.1 问卷设计.....	55
4.2 变量测量	57
4.2.1 战略完善度的测量量表开发	57
4.2.2 模型中其余变量的测量	67
4.3 预调研.....	70
4.3.1 预调研数据收集	70

章节	页码
4.3.2 预调研数据分析	75
4.4 正式数据收集与样本	83
4.5 研究将用到的统计方法	87
5 研究假设的实证检验.....	90
5.1 信度与效度检验	90
5.2 共同方法偏差检验.....	95
5.3 假设检验	96
6 研究结论与启示	108
6.1 研究结论.....	108
6.2 管理启示	113
6.3 研究局限和未来展望	114
参考文献.....	116
附录	
A 访谈提纲.....	135
B 中小企业战略完善度的调查问卷（量表开发）	138
C 中小企业战略完善度对企业绩效增长影响的调查问卷	143

表格列表

表格	页码
4-1 “战略完善度”的初始题项	59
4-2 样本的人口统计信息	61
4-3 企业的基本资料统计	62
4-4 Cronbach 信度分析结果	64
4-5 KMO 和 Bartlett 的检验	65
4-6 因子载荷与 AVE 值	66
4-7 量表验证性因子分析结果	67
4-8 预调研样本的人口统计信息	72
4-9 预调研企业的基本资料统计	74
4-10 测量变量的 kMO 值与 Bartlett 球形检验结果汇总	75
4-11 战略完善度的因子分析与 AVE 值	77
4-12 竞争强度因子分析与 AVE 值	78
4-13 战略实施能力的因子分析与 AVE 值	79
4-14 管理数字化因子分析与 AVE 值	80
4-15 运营敏捷性因子分析与 AVE 值	80
4-16 企业绩效增长因子分析与 AVE 值	81
4-17 员工主动性因子分析与 AVE 值	82
4-18 市场适应性因子分析与 AVE 值	82

表格	页码
4-19 测量变量的信度	83
4-20 正式数据收集的样本信息	84
5-1 各变量的因子载荷、信度、组合信度、AVE 值	90
5-2 均值、标准差以及相关分析	94
5-3 多元回归分析结果	99
5-4 中介效应检验	107
6-1 研究假设结论概览	109

图表列表

图表	页码
1-1 本文的技术路线图	9
3-1 理论模型	45
5-1 竞争强度的调节效应	104
5-2 战略实施能力的调节效应	105
5-3 管理数字化的调节效应图	106

1 导论

1.1 研究背景及问题提出

中小企业 (Small- and Medium-Sized Enterprises, SMEs) 是指在中华人民共和国境内依法设立的规模相对较小的企业, 包括中型、小型和微型企业¹。据相关资料显示, 截至 2021 年末, 我国企业数量已经达到了 4842 万户, 其中 99% 以上是中小企业²。这表明中小企业已成为我国经济发展的生力军, 对我国经济的发展起着中流砥柱的作用。中小企业的发展状况对于国家经济增长、就业率提升、收入差距缩小、市场竞争促进、劳动生产效率提高以及创新发展等各个方面都具有重要影响 (Das, Rangarajan, & Dutta, 2020; Yilin, Yunjun, & Zhuming, 2021)。中小企业在提供新增就业岗位、促进科技创新、增加税收以及提供给创业者平台等方面的作用已经得到广泛认可, 一些学者甚至认为中小企业是社会发展的稳定器 (辜胜阻, 韩龙艳, & 庄芹芹, 2018)。因此, 中小企业能否实现稳定的绩效增长对于社会经济发展至关重要。

但在发展过程中, 中小企业面临着许多问题, 例如创新能力弱 (Alqahtani, 2016)、商业资本和现金流缺乏 (Islam, Sarker, Hossain *et al.*, 2020; Luo, Zhang, & Zhou, 2018)、资源匮乏、竞争环境恶劣 (Islam *et al.*, 2020; Yoshino & Taghizadeh Hesary, 2016)、融资困难 (袁志刚, 郭学琦, & 葛劲峰, 2021)、信息基础设施缺乏 (Yoshino & Taghizadeh Hesary,

¹ 资料来源: 新华社, 2017-09-02, 《中华人民共和国中小企业促进法》(2017年9月1日第十二届全国人民代表大会常务委员会第二十九次会议修订), 访自: http://www.gov.cn/xinwen/201709/02/content_5222120.htm, 2021年10月13日访问

² 资料来源: 央广网, 2022-06-14, 全国企业数量 4842 万户 中小微企业核心竞争力显著提升, 访自: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735579288280582118&wfr=spider&for=pc>, 2022年6月16日访问

2016)、资本结构不合理(白晶, 2014)、数字化进程差(Eller, Alford, Kallmünzer et al., 2020)、财务管理能力弱(白晶, 2014; Karadag, 2015)、社会责任承担不到位(Belas, Çera, Dvorský et al., 2021)、竞争情报收集能力弱(Nenzhelele & Pellissier, 2014)、政府支持不够(Islam et al., 2020)、信用风险大(Yang, Chu, Pang et al., 2021)、成本居高不下(白晶, 2014)等等。此外, 中小企业在处理管理、组织和人力资源管理方面也面临困难, 例如低效的领导, 培训以及员工教育缺失, 营销战略缺乏等等(Cunningham & Rowley, 2010; Islam et al., 2020)。另外, 中小企业普遍存在生存时间较短的问题, Huang, Baruah, & Ward (2021)等学者统计发现中国中小企业的平均寿命只有 3.7 年, 超过半数的中小企业在 5 年内倒闭。因此, 如何生存下去并实现企业绩效的不断增长, 是中小企业面临的一大难题。

企业绩效是指企业在经营和管理过程中所达到的结果, 通常包括利润、市场份额、客户满意度、员工工作效率、社会责任履行等方面的表现, 是评价和判断企业经营效果的重要依据之一(吴琳, 2022)。它是一个综合性的概念, 反映了企业在各个层面上的经营状况和发展水平。企业绩效的好坏直接影响着企业的竞争力、发展前景和长期利益。因此, 学术界关于如何提升企业绩效积累了丰富的研究成果(Tuch & O'Sullivan, 2007)。

回顾学术界关于如何提升企业绩效的研究发现, 已有研究发现创新(韩杨 & 范静, 2022; Gunday, Ulusoy, Kilic et al., 2011; Shouyu, 2017)、知识型资产(Inkinen, 2015)、商业模式(王亮 & 申玲玲, 2023)、关爱员工(权小锋 & 朱宇翔, 2022)、研发投入(李怀建 & 耿晓晗, 2021; Belderbos, Carree, & Lokshin, 2004)、高管激励/薪酬(李增泉, 2000; 刘绍妮 & 王大艳, 2013)、人力资源管理(Dyer & Reeves, 1995)、股权激励/结构(杜莹 & 刘立国, 2002; 孙永祥 & 黄祖辉, 1999)、信息技术(Bharadwaj, Bharadwaj, & Konsynski, 1999)、

政治关系(邓新明, 2011; 罗党论 & 刘晓龙, 2009)、高管特征(王雪莉, 马琳, & 王艳丽, 2013; 魏立群 & 王智慧, 2002)、营商环境(孙莹 & 王甜甜, 2022)、竞争优势(Ma, 2000)、资本结构(陈德萍 & 曾智海, 2012; 于东智, 2003)、公司治理(Bhagat & Bolton, 2008)等等。但遗憾的是, 大部分中小企业缺乏上述促进企业绩效的因素, 中小企业在资产、创新能力、激励资本、政治关系、信息技术等方面是缺乏的, 因此已有研究难以指导中小企业的绩效增长。这也预示着研究需要站在中小企业的角度上, 以一种切实可行、经济高效的方式促进中小企业绩效增长。

本研究认为, 中小企业通常面临着资源短缺、匮乏的问题, 更需要研究从管理的角度探讨如何以一种更高效、经济的方式提升中小企业的绩效。基于这种思考, 本研究考察企业战略的作用, 具体来说: 中小企业在经济体中具有不可替代的作用, 然而, 由于竞争激烈和资源的限制, 这些企业需要制定长期战略以实现可持续增长。战略规划涉及对企业内部和外部环境的全面评估, 包括优势、弱点、机会和威胁的确定, 以确定企业的目标和行动计划。通过制定战略, 中小企业可以最大化利用其内部和外部资源, 并实现长期增长和盈利。制定战略还可以为企业清晰的方向, 帮助企业吸引投资者和客户, 提高绩效水平, 并确保企业在未来的成功和持续发展。因此, 中小企业制定战略是实现企业成功和可持续发展的关键。然后, 鲜有研究探讨中小企业战略完善度是否与企业绩效增长存在关系, 为解决这一理论缺陷, 本研究拟回答以下问题:

问题一: 中小企业的战略完善是否能促进企业绩效增长? 若是的话, 其内在机制是什么?

问题二: 战略完善度影响企业绩效增长的主效应的边界条件是什么?

本研究以中小企业为研究对象，从战略完善度视角来探究中小企业实现绩效增长的路径以及边界条件，以期中小企业实现绩效增长提供理论参考。

1.2 研究内容与意义

为回答上文提出的两个问题，本文以资源基础理论等为基础，以管理手段提升中小企业绩效为研究主线，从企业战略完善度为视角开展研究，构建了一个以企业战略完善度为自变量，市场适应性、企业运营敏捷性以及员工主动性为中介变量，企业绩效增长为因变量的主效应模型，此外，还考察了竞争强度和战略实施能力对中小企业战略完善度与三个中介变量之间关系的调节作用，以及管理数字化对三个中介变量与结果变量——企业绩效增长之间关系的调节作用，最后还考虑了中小企业所属行业、成立时间以及企业规模等控制变量的影响。开展该项研究具有以下重要的理论及实践意义。

1.2.1 理论意义

这项研究的理论意义在于以下几个方面：

(1) 研究丰富了中小企业绩效增长的理论框架。通过构建包括三中介的理论模型，本研究厘清了企业战略完善度促进企业绩效增长的路径与机制，这有助于丰富中小企业绩效增长的理论体系。研究发现，企业战略越完善，企业越能适应外部环境，企业的运营敏捷性也会提升，员工在战略指导下更为积极主动，这些都有助于企业绩效的增长。研究揭示了中小企业绩效增长的机制及其影响因素，对深入理解中小企业绩效增长具有重要意义。

(2) 研究深化了学术界对中小企业战略与绩效之间关系的认识。通过整合中小企业战略完善度与竞争强度以及企业战略实施能力，摸清了战略完善度影响中小企业绩效增长的边界条件，进一步丰富了企业绩效增长的理论文献。企业是嵌入在外部环境中运营的，企

业的发展势必会受到外部环境，如外部竞争强度的影响，因此考察战略完善度对中小企业的绩效的影响，必须要将联合考察外部环境的作用；此外，中小企业制定战略后能否按照战略执行还受到企业战略实施能力的影响，如果企业的战略实施能力较强，战略的作用势必会达到强化。因此，本研究考察企业战略实施能力是否会增强战略的作用。通过对这两个边界条件的探讨，能进一步丰富学术界对于企业战略完善度影响企业绩效增长之间关系的理解。

(3) 研究进一步拓展了中小企业战略与绩效关系研究的范围。本研究将时下前沿——管理数字化，引入到企业战略完善度与绩效增长的研究中来，有益于研究框架的发展与完善，进一步增进了对中小企业绩效增长机制的深刻理解，拓展了研究范围。

1.2.2 实践意义

本研究具有以下实践意义：

(1) 本研究为中小企业应该如何通过完善战略促进企业绩效增长提供策略建议。本文认为，为促进企业绩效增长，中小企业应该竭力完善战略，战略完善度越高的企业有更好的企业绩效表现。关于其机制，中小企业应该充分利用战略指导企业应对外部环境，提升组织运营敏捷性，并充分赋能授权员工，要求员工在战略指导下充分发挥主动性，以此来提升企业绩效增长。

(2) 为中小企业在外部竞争强度大，企业战略实施能力不确定的情况下应该如何提升战略的作用提供策略建议。中小企业完善战略以促进企业绩效增长还必须考虑外部竞争环境和内部的战略实施能力，本研究发现，外部竞争强度和战略实施能力都会强化战略完善

度的作用，因此，我们建议在外部竞争强度大的时候，企业更应该坚持贯彻战略规划，始终以战略规划为指导，此外还应该尽可能提升战略实施能力。

(3) 通过考察管理数字化对三个中介变量与企业绩效增长之间关系的调节作用，为中小企业是否应该开展管理数字化提供理论指导。如今，随着互联网、大数据、人工智能等新技术的突破式发展，越来越多的企业开展数字化转型，二十大报告也明确提出要“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造经济发展新引擎”。数字化转型是中小企业未来生存发展的必然之路，但是限于中小企业的规模与能力，大规模开展数字化转型难度较大，许多企业率先实现管理的数字化，管理数字化是否以及如何影响企业绩效增长还不得而知，这也阻碍了中小企业开展管理数字化的实践。本研究的结论指导中小企业开展管理数字化实践具有重要实践意义。

1.3 研究方法与技术路线

本文旨在从中小企业战略完善度的视角探究中小企业提升绩效的路径，要实现这个目标，需要首先对国内外已有的关于战略管理、资源基础理论、市场适应性、运营敏捷性、员工主动性、市场适应性、管理数字化等文献成果进行透彻的梳理、归纳与分析，在此基础上，通过深度访谈法获取文本资料，初步归纳总结出中小企业战略完善度影响企业绩效增长的理论框架。接着结合资源基础观等理论，在构建理论模型的基础上，从中小企业收集数据对模型进行实证检验，以得出本研究的主要结论。因此，本文认为将访谈、理论研究以及实证研究等方法结合起来是很有必要的，这为科学合理地对研究问题抽象化并简单化的基础上，保证了本研究的两大基础性，即严谨性与科学性。总的来说，本文主要采用了以下的几种研究方法。

1.3.1 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是一种研究方法，它涉及检索、搜集、甄别、整理和分析已有的权威、核心文献，以期望从中发现关于研究问题的已有看法。这种方法也被称为情报研究法、资料研究法或文献调查法。使用这种方法，研究人员可以通过许多不同的数据库来检索和收集文献，例如谷歌学术、中国知网、ProQuest、ScienceDirect、Elsevier、Web of Science 和 EBSCO 等。在使用该方法时，研究人员会仔细阅读搜集到的资料，并对其进行详细的归纳、总结和分析。在本文研究中，我们使用了文献研究法来收集关于战略管理、资源基础理论、竞争强度、战略实施能力、市场适应性、运营敏捷性、员工主动性、管理数字化以及企业绩效增长等领域的权威核心期刊、图书等媒介上的文献资料，并对这些资料进行了详细的阅读和分析。通过这种方法，我们找到了已有研究可能的理论缺口，并结合文献理清了研究的主要脉络，并建构了本文的理论模型。

(2) 深度访谈法

深度访谈法是一种质性研究方法，通过研究人员与受访者自由交谈的形式，获取有关研究主题的一手资料。除了能够发现研究问题和探寻研究空白外，深度访谈法还可以帮助研究人员更接近问题的本质，是一种非常重要的研究方法 (Minichiello, Aroni, & Hays, 2008)。通常情况下，深度访谈法采用非结构化方式进行，即研究人员初步列出访谈提纲，但在访谈过程中可以根据实际情况对问题和主题进行灵活处理。这种方法的优点在于受访者和研究人员可以共同交流和讨论研究主题，从而提供一定的自由度。

本研究将采用深度访谈的方式，根据附录 A-A1 的访谈提纲，了解访谈对象所在公司的战略现状、发挥的作用以及实施情况，了解企业的公司运营状况，了解公司的绩效状况，为构建理论模型寻找线索。此外，还利用附录 A-A2 的访谈提纲，了解战略完善度的内容、特征等，为量表开发奠定基础。

（3）问卷调查法

问卷调查方法是一种使用问卷这种工具来搜集一手数据资料的调查方法 (Hulland, Baumgartner, & Smith, 2018)。由于部分研究变量无法直接使用二手数据进行衡量，只能通过研究对象进行询问的方法来获取数据，同时问卷调查法具有性价比较高的优势，因此在管理学中较为常用。然而，问卷调查方法存在一些问题，如调查对象虚假填写、恶意填写、注意力不集中、不耐烦等，同时也受到研究人员对问卷设计、样本对象选择等方面的影响，从而影响问卷调查的准确性和数据质量(Kostyk, Zhou, & Hyman, 2019)。本文采用问卷调查方法来获取中小企业的一手数据，为了提高数据质量，我们在问卷设计、调研对象选择、填写控制等方面进行了重点关注，同时还采用了一些可以提高问卷收集质量的方法，如注意力检测、物质刺激等。所有的问卷题项都是来自国内外权威、核心期刊上的成熟量表，本文还将通过小范围的预测试对问卷的信度、效度进行测试，以确保大规模调研的科学性和合理性。

（4）数据统计分析法

为了对收集的问卷数据进行有效的实证性分析，本文使用了 SPSS(25.0 版本)和 AMOS (25.0 版本) 软件进行统计分析。分析内容包括百分比、均值、标准差等基础性描述性统计分析，以及进阶的探索性因子分析 (EFA) 和验证性因子分析 (CFA)，用于验证问卷测

量量表的信度和效度。本文还分析了可能存在的共同方法偏差问题（CMB），最后采用相关分析、多元回归分析、t 检验、F 检验等方法，验证相关假设，得出本文的主要结论。需要注意的是，这些方法是管理学研究中常用的方法，其科学性已得到充分证明。

1.3.2 技术路线

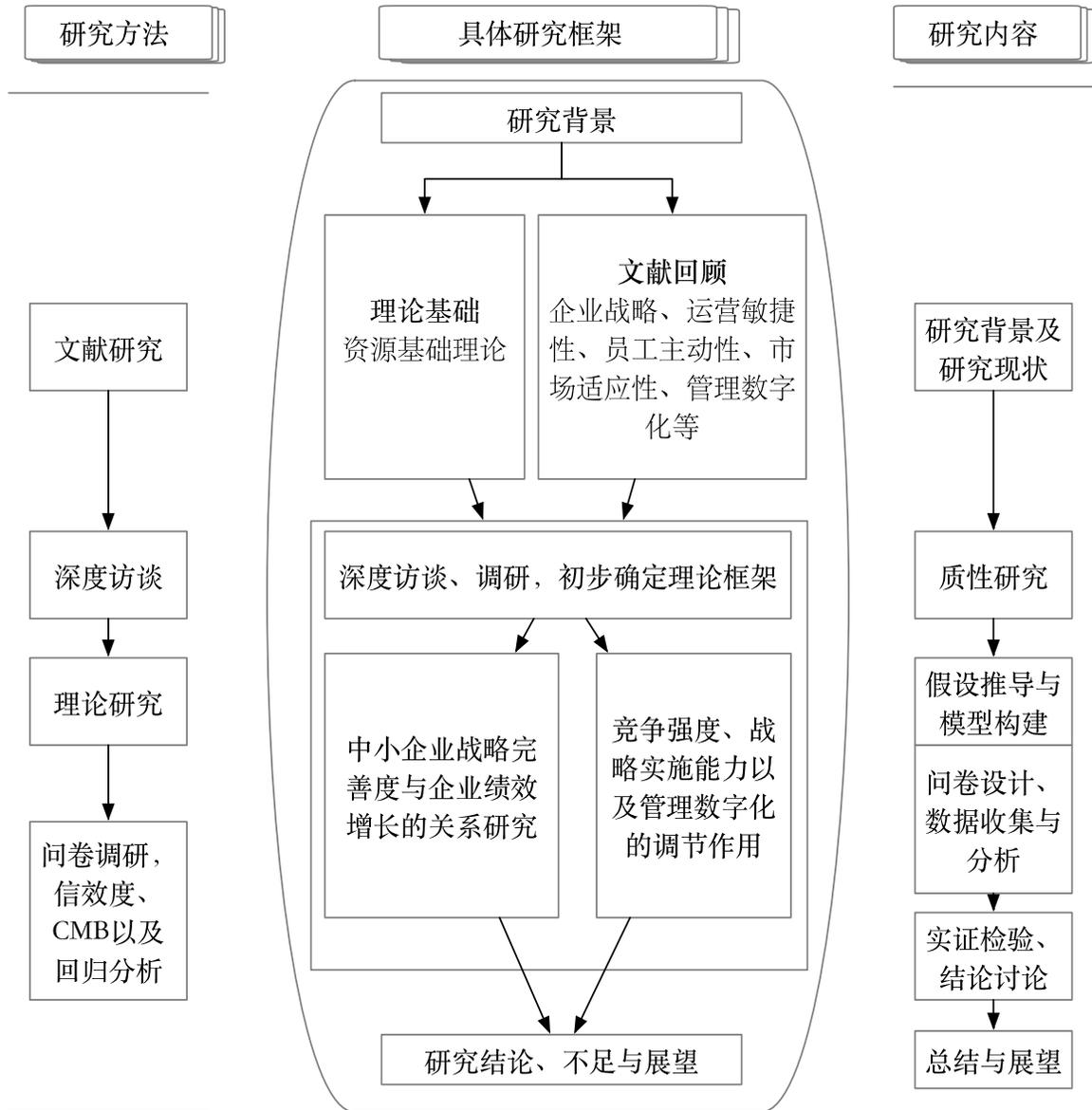


图 1-1 本文的技术路线图

1.4 论文结构安排

按照图 1-1 所示的本文的技术路线图，本研究分六个章节针对研究问题开展论述，本文的章节安排如下：

第一章 绪论：本章首先论述中小企业面临的现实问题和相关的理论背景，以及文章的背景和研究问题。在此基础上，阐述了本文的主要研究内容和研究目标，并报告了本文的研究意义（包括理论意义与实践意义）。最后，论述本文将会使用到的主要研究方法、技术路线图和论文的框架结构，以为为读者提供清晰的研究脉络。

第二章 文献综述：本章对企业战略、市场适应性、企业运营敏捷性、员工主动性、市场适应性、管理数字化等相关研究进行了全面系统性的文献梳理和充分的归纳讨论。结合中小企业的实践，本文对现有文献进行了思辨和洞察，对已有文献的理论缺口进行了述评，并汇总与界定了所有关键概念，为理论模型的建构奠定了文献基础。

第三章 理论模型构建及假设推演：本章包括研究假设推导和理论模型构建等内容，以期明确本文的研究假设和理论模型，并为后续研究提供指导。

第四章 研究设计与方法：本章首先对“战略完善度”进行了量表开发，并设计了问卷（包括问卷指导原则、访问对象、问卷设计步骤）；详细介绍了变量的操作性定义与测量；开展了预调研，并基于预调研结果正式确定了问卷，并开展了问卷调查，报告样本信息；最后详细介绍了用到的统计方法。

第五章 研究假设的实证检验：本章基于第四章收集的数据，开展了信度、效度检验、共同方法偏差检验以及假设检验等内容，以期检验研究假设的实证结果。

第六章 研究结论与展望：本章对前文的最终结论进行全面地、系统化地总结，包括研究的理论贡献以及管理建议，同时在客观公正的基础上指出本研究的不足之处和未来的研究展望，为在本研究基础上进一步开展研究提出切实可行的建议。

1.5 研究创新点

本研究的创新点包括以下四个方面：

创新点一：系统的提出了“战略完善度”的概念，并构建了战略完善度影响企业绩效增长的理论模型。揭示了企业战略完善度对中小企业绩效增长的积极影响，并通过市场适应性、运营敏捷性和员工积极主动性等中介机制，深化了对中小企业绩效增长的理论理解。

创新点二：对战略完善度影响中小企业绩效增长的边界条件的整合。该研究考虑了外部竞争强度、企业战略实施能力以及管理数字化对战略完善度与绩效增长之间关系的影响。企业是嵌入在外部环境中运营的，企业的发展势必会受到外部环境，如外部竞争强度的影响，因此考察战略完善度对中小企业的绩效的影响，必须要将联合考察外部环境的作用；此外，中小企业制定战略后能否按照战略执行还受到企业战略实施能力的影响，如果企业的战略实施能力较强，战略的作用势必会达到强化。因此，本研究考察企业战略实施能力是否会增强战略的作用。通过整合这些边界条件，进一步扩展了对企业绩效增长的理论研究，提供了更全面的理论视角。

创新点三：开发了“战略完善度”的测量量表。该研究在实证研究中开发了评估战略完善度的测量工具，为学术界进一步探究战略完善度的前因后果以及边界条件奠定了基础。这一量表的开发为相关领域的研究提供了有力的工具和方法。

创新点四：将时下前沿——管理数字化——引入到企业战略完善度与绩效增长的研究中。

这有益于研究框架的发展与完善，进一步增进了对中小企业绩效增长机制的深刻理解，拓展了企业战略完善度研究的范围。

2 理论基础和文献回顾

2.1 资源基础观

资源基础观（Resource-based view, RBV, 也称为资源基础理论）是一种理论框架，旨在探讨企业如何通过利用可用的战略资源来获得竞争优势(Barney, 1991)。由于战略规划是企业重要的无形资源，企业绩效增长是企业着力构建的竞争优势，因此，RBV 被视为本研究的一个重要理论基础。在本节中，我们将对 RBV 的发展背景和主要内容进行详细阐述，为后续研究奠定理论基础。

2.1.1 RBV 的发展背景

RBV 理论最初出现于 Penrose (1959)的经典著作《企业增长理论 Firm growing theory》中。从经济学的角度出发，Penrose 探讨了企业战略资源和企业发展之间的联系，他认为企业能够发展或在市场上立足的关键在于其掌握的内部资源，这与现今的 RBV 理论是一致的。因此，一些学者认为 Penrose 为 RBV 做出了最直接的贡献(Kor & Mahoney, 2004)。

随后，Wernerfelt (1984)发表的经典文献《公司的资源基础观（A resource-based view of firm）》正式提出了 RBV 理论。维尔纳费尔特认为相较于外部环境，企业内部环境对企业的发展更为重要，内部资源才是企业发展壮大并与竞争对手产生差异化的重要源头。然而，维尔纳费尔特的论文发表后并没有引起学术界的关注，直到 20 世纪 90 年代初，RBV 才开始引起学术界的重点关注。

之后，一些著名学者如 Barney (1991)、Grant (1991)、Porter (1991)、Amit & Schoemaker (1993)以及 Collis (1994)等深入、丰富、发展了 RBV，使 RBV 的研究开始呈现爆发式增长的态势。Barney 在 1991 年发表的《企业资源与持续竞争优势》被视为是 RBV 走向成熟的

关键文献。经过上个世纪 90 年代研究人员的共同深入研究，RBV 成为管理学中的经典理论之一，并开始成为战略管理领域的主导研究范式。

2.1.2 RBV 的主要内容

当企业需要获取竞争优势时，一个关键问题是在哪里寻找。学术界已有许多回答这个问题的理论，其中包括迈克尔·波特的产业分析理论。该理论认为，为了获得竞争优势，企业需要从外部寻求帮助，而外部的产业吸引力是竞争优势的主要源泉之一。波特的理论将产业结构作为企业获取竞争优势的基础，但忽视了企业内部资源的重要性，过于强调了企业外部条件的重要性。相反，资源基础视角（RBV）则将注意力集中在公司内部的资源上，但并不否认外部资源的作用。维尔纳费尔特以及巴尼等研究人员认为企业应将内部资源作为战略决策的逻辑中心，从而确定能提供竞争优势潜力的重要资源(Wernerfelt, 1984)。

然而，并不是所有资源都能带来竞争优势。Barney (1991)认为，企业的内部资源必须具备异质性和不完全流动性这两个特质，才能成为企业有价值的内部资源。这两个特质也成为了 RBV 成立的前提与假设。维尔纳费尔特以及巴尼认为企业持续的竞争优势源于企业所能掌握的资源以及能力，如果资源只是满足异质与不完全流动性的条件仍然是不够的。他们认为这些资源和能力还必须满足以下四个方面的要求，即有价值、稀有、不完全可模仿和不可替代（VRIN 准则）。这些资源包括任何有形或无形的资源，如无形的管理技能、组织流程、企业文化，当然也包括有形的设备、厂房等(Barney, 1991)。

随着时间的推移，VRIN 准则不断优化。Barney (2002)认为，对企业资源进行分析时，需要从两个不同的层次进行分析。较低层次包括价值性、稀缺性和不完全模仿性，而较高层次则是组织性。组织性可以简单地理解为整合 VRIO 资源的组织能力。企业如果掌控了

独特资源（必须满足 VRIO 准则），则企业可以更容易获得持久的利润以及相对于竞争对手的竞争优势。

概括而言，RBV 关注企业是否拥有具有异质性和不可移动性的有形和无形资源，如果这些资源满足 VRIO 属性，它们将成为 VRIO 资源，从而为公司带来竞争优势。该研究认为，RBV 理论可以有效地应用于研究企业绩效增长，因为绩效增长需要对有形和无形资源进行投资，并且企业的战略规划是企业无形资源的重要组成部分。在资源基础上，本研究探讨了企业战略这一无形资源如何为中小企业带来竞争优势，从而促进了企业的绩效增长。

2.2 企业战略的相关研究

2.2.1 企业战略的内涵与分类

企业战略（Corporate Strategy）可以简单的认为是企业管理一系列业务的方式 (Bowman & Helfat, 2001)，被定义为一种关于如何配置资源、制定目标并与外部环境互动以实现长期成功的决策和行动(Bowman & Helfat, 2001; Shapiro, 1989)。学者们对企业战略的理解是类似的，如 Ansoff (1965)认为，企业战略是企业在外部环境的影响下，通过内部优势和劣势的分析来选择最优决策方案的过程。Chandler Jr (1969)认为，企业战略是企业基于内部资源和外部环境而制定的长期规划。

总的来说，企业战略旨在帮助企业在竞争激烈的市场中获得优势，创造长期价值和可持续发展，并在未来的经营环境中保持强大的竞争力(Slater & Olson, 2001)。相应的战略管理（Strategic Management）是一门综合性的决策过程，旨在帮助组织达成其目标，它涉及制定、执行和评估跨部门的策略，并结合艺术与科学的方法，确保组织能够有效运作(David, 2011)。

在企业中，战略可以按照不同的标准进行分类。以战略在企业不同层级上的应用为例，可以将其分为制度战略、公司战略、业务战略和职能战略。这些战略层级旨在确保企业在不同层面上能够有效地制定和实施相应的决策，以实现整体目标的同时也满足特定领域的需求(Hofer & Schendel, 1978)。另一方面，根据战略的外部功能，可以将其区分为市场战略（如经济和竞争方面的战略）和非市场战略（例企业政治和企业社会责任战略）。此外，根据战略的属性，可以将其分为竞争战略、合作战略以及同时采用竞争和合作的竞合战略。而针对具体的战略构型，则需要考虑不同类型和层次的战略组合(马浩, 2019)。例如，一家采取产品多元化战略的跨国公司在其主营业务的核心地区，需要重视政府关系管理在营销战略方面的作用。

战略制定是指制定一系列长期目标和计划以实现组织或企业的愿景和使命，以应对外部环境和内部资源的变化。企业战略制定是战略管理综合模型的第一步，包括内部环境分析、外部环境分析，愿景和使命陈述的制定，长期目标的建立等(David, 2011)。企业战略的制定需要充分考虑内外部环境因素，如行业趋势、竞争格局、客户需求、技术创新等，以及企业自身的资源、能力和文化等因素。

2.2.2 战略管理思想的产生与演变

企业管理的发展可以划分为三个阶段：生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段(倪义芳 & 吴晓波, 2001)。在早期的单一卖方市场中，由于市场需求相对不足，企业的目标主要是提高生产效率和产品质量。在这种情况下，只要产品推向市场，就几乎没有竞争压力，企业可以保证销售。这就是生产管理阶段，该阶段侧重于生产过程的组织和控制，以

提高生产效率和产品质量为主要目标。这个阶段的管理着眼于规划生产流程、资源配置、生产计划和控制生产成本等方面。

然而，随着技术和经济的发展，生产厂商的数量不断增加，市场上的产品供应和种类也不断增加。这使得市场由单一卖方市场转变为买方市场，消费者的选择也随之增多。为了适应这种变化，企业开始转向经营管理。经营管理以市场为核心，以顾客需求为重点，通过协调生产、研发、营销、财务、人力资源等职能，实现企业的平衡发展。虽然经营管理并不强调竞争，但它通过对企业活动中各职能的清晰分离和规范，适应环境变化的需求，各职能相对独立，协调性较差。因此，只要企业根据市场和顾客信息生产产品，通常都能够完成销售，但竞争并不激烈。

随着商业环境的日益复杂化，企业面临的竞争愈发激烈。仅仅按照顾客需求生产产品并不能保证销售，这是因为顾客需求本身也在不断变化，市场趋势难以预测。因此，企业需要更加精细化地了解目标市场，积极探索创新的销售和营销策略，以满足顾客的多样化需求，并脱颖而出在激烈的竞争中取得成功。在这种背景下，战略管理的概念应运而生，企业需要通过制定有效的战略来获取竞争优势(倪义芳 & 吴晓波, 2001)。战略管理的核心是明确企业的目标、制定适当的战略，并利用企业的资源和能力实施这些战略。采用这种方法可以帮助企业更好地适应不断变化的市场环境，并在激烈的市场竞争中取得成功。

战略管理自 20 世纪 60 年代诞生至今只有约 60 余年的历史，经历了以下几个阶段的发展：

(一)20 世纪 60、70 年代的战略管理理论

《战略与结构》是艾尔弗雷德·D.钱德勒的经典著作(Chandler Jr, 1969), 在战略管理研究领域具有重要地位。该著作提出了“结构追随战略”的观点, 强调企业的组织结构应与其经营战略相适应。这一观点在当时被认为是非常先进的, 并在美国企业中得到广泛接受和应用。钱德勒的研究揭示了战略与组织结构之间的相互关系。他认为, 企业的战略决定了其组织结构的形态和发展路径。适应战略的结构设计可以提高企业的效率和灵活性, 从而帮助企业在竞争激烈的市场中取得竞争优势。这一思想在当时引起了广泛的共鸣, 并成为管理实践中的重要指导原则。企业开始将战略与组织结构相互衔接起来, 以确保企业的组织架构能够适应不断变化的市场环境和战略目标。这种整合的方法对于企业的成功和持续发展具有重要意义。

此外, 钱德勒还提出了“多元化”战略、“垂直整合”战略等理念, 这些理念也对企业战略管理产生了深刻的影响(Chandler Jr, 1969)。值得一提的是, 钱德勒的研究不仅关注企业的战略和结构, 同时也着眼于企业的历史演变和组织文化的影响, 他的研究视角和方法, 为战略管理研究开辟了新的方向。

在战略管理领域, 基于钱德勒的研究, 形成了两个主要学派: 设计学派和计划学派。设计学派, 以哈佛商学院的安德鲁斯为代表, 认为企业在制定战略时应首先分析内部的优势和劣势, 以及外部环境所带来的机遇和威胁。高层领导应担任战略制定的设计师, 并监督实施过程。他们提倡简单而非正式的战略构建模式, 关注指导原则的制定和应用(汪涛 & 万健坚, 2002)。计划学派以安索夫为代表, 主张战略构建应是一种有意识、有控制的正式计划过程。在这种模式下, 企业高层管理者负责整个计划过程, 而具体制订和实施计划的人员必须向高层管理者负责。安索夫在《公司战略》中首次提出了企业战略的概念, 将其定义

为“一个组织打算如何实现其目标和使命的方式，包括各种方案的拟定和评价，以及最终要实施的方案”（汪涛 & 万健坚, 2002; Ansoff, 1965）。

这两个学派在战略管理理论和实践中有着重要的影响。设计学派注重灵活性和创新，强调指导原则和战略设计的重要性。计划学派则更加注重正式的计划过程和层级管理体系，以确保战略的有效实施。这两个学派的观点和方法提供了不同的思考和操作框架，帮助企业制定和实施适合其需求和环境的战略。

早期企业战略管理的发展虽然存在不同学派，但它们的核心思想是相通的。它以内外部环境分析为出发点，企业需了解市场需求、竞争对手、技术进步等外部环境因素和自身的优势、劣势、机会和威胁等内部因素。企业的目标之一是提高市场占有率，因为只有市场上获得足够的份额，企业才能持续生存和发展。为了实现这个目标，企业需要对其组织结构进行相应的调整和变革，以使其与战略目标相适应。因此，早期企业战略管理实际上是适应内外部环境的过程，要求企业在制定战略时必须充分考虑外部环境的影响，同时也要考虑企业自身的资源和能力。透过调整组织结构和内部管理，企业能更好地实现战略目标，提高市场占有率，保持持续的竞争优势，从而达到长期稳定发展的目标。

（二）20 世纪 80 年代的战略管理理论

在 20 世纪 80 年代初，波特的竞争战略理论成为战略管理理论的主流研究领域(Argyres & McGahan, 2002)。波特提出，要获得竞争优势，企业需要综合考虑两个因素：所处产业的吸引力和企业在该产业中的相对竞争地位(Porter, 1997)。因此，在选择竞争战略时，必须考虑选择具有高潜在利润和吸引力的产业，并确定企业在该产业中的优势竞争地位(Argyres & McGahan, 2002)。进行对即将进入的产业结构和竞争环境的分析也是必要的。

波特的竞争战略理论的核心逻辑包括：（1）产业结构是影响企业盈利能力的重要因素 (Porter, 1980)；（2）企业可以通过选择和实施基本战略来影响产业结构中的五种力量，从而改善相对竞争地位，获取市场竞争优势（低成本或差异化）(Porter, 1980)；（3）价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过调整价值链活动和关系来实施基本战略(Koc & Bozdag, 2017)。

波特的理论成为企业战略管理学界进行外部环境分析和战略选择的重要模型，为企业提供了有价值的指导。它强调了产业结构和竞争力对企业的重要性，以及通过选择适当的战略来塑造企业的竞争地位和优势。这一理论对于理解企业竞争环境、制定战略方向以及优化价值链活动具有重要意义。

(三)20 世纪 90 年代早期的战略管理理论

随着信息技术的迅猛发展，市场竞争日趋激烈，企业为了在竞争中获得优势，开始更加关注内部环境，并积极积累独特的资源和知识。在 20 世纪 90 年代初，普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为《企业核心能力》的论文，为核心能力理论奠定了基础，并引领了“核心能力学派”的兴起(Hamel & Prahalad, 1991)。

核心能力理论的核心观点是，企业拥有独特的资源和能力，这些资源和能力无法简单地通过市场交易获得，也无法轻易被竞争对手复制。企业通过发展和利用这些核心能力，能够获得持续的竞争优势和创造性的业务成果(Hamel & Prahalad, 1991)。因此，核心能力理论强调了企业内部条件对于维持竞争优势和实现长期成功的重要性。在战略管理实践中，企业应该从自身的资源和能力出发，有选择地投资和发展那些与其核心能力密切相关的业

务领域。这种选择性发展战略可以帮助企业避免被市场吸引力误导，而集中精力在自身优势领域的经营活动上，从而保持竞争优势和实现持续的发展。

然而，尽管核心能力理论在弥补了波特结构理论过于偏重外部分析的不足方面做出了贡献，但它也存在一些固有的局限性。为了解决这一问题，David J.Collins 和 Cynthia A.Motgomery 在 1995 年提出了资源观的概念，通过将企业置于所处产业环境中，并与竞争对手的资源进行比较，发现企业所拥有的有价值资源(Collins, 1995)。资源观认为，企业的价值评估不能仅仅局限于内部，而需要全面考虑企业的外部竞争环境和产业格局(Collins, 1995)。

根据这个观点，企业在制定战略时，应充分考虑其内部资源和能力，发展和利用核心能力，以获取竞争优势和持续的业务成功。同时，企业也应该采用资源观的思维，将自身放置在外部产业环境中，与竞争对手进行比较，发现和利用有价值的资源。企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中，能够实现公司战略目标的各种要素的组合。这些资源可以包括品牌价值、专利技术、专业知识、供应链优势以及员工的技能和经验等。每个企业的资源组合都是独特的，因此不存在完全相同的公司。只有当企业拥有与其预期业务和战略目标最匹配的资源时，这些资源才具有最大的价值和竞争优势(Collins, 1995)。

在战略管理中，企业应该全面考虑内外部因素，并根据自身的核心能力和资源，选择适合的战略路径。这可能包括专注于核心业务领域的专业化战略，通过不断提升核心能力和资源的价值来实现市场占有率的增长。此外，企业还可以采取合作与联盟战略，通过与其他企业共享资源和知识，提高综合竞争力。另一种选择是进行多元化战略，通过进入相关领域扩大业务范围，以降低风险并实现长期可持续发展。

（四）21 世纪至今的多元化战略管理

21 世纪以来，企业战略管理理论发展呈现出多元化和综合性的趋势。企业不再将战略管理作为一项独立的管理活动，而是将其作为企业管理的核心部分。企业战略管理理论也经历了许多重要的发展和变革。这些发展主要包括以下几个方面：

（1）价值创造和可持续性。企业战略管理理论在 21 世纪初开始更加注重价值创造和可持续性。企业开始将社会责任作为一种战略考虑，强调通过创造社会价值来实现企业的长期成功(Kolk, 2016; Tantaló & Priem, 2016)。这也意味着企业需要更加关注环境、社会和治理因素，以及企业与利益相关者之间的关系。

（2）全球化和多元文化。随着全球化的发展，企业战略管理理论也越来越注重多元文化和国际化。企业需要了解和适应不同国家和地区的文化、法律和市场规则，同时也需要面对来自不同文化的竞争对手和合作伙伴(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016; Palich & Gomez-Mejia, 1999)。

（3）数字化和科技创新。数字化和科技创新对企业的战略管理产生了深刻影响。企业需要将数字化和科技创新纳入战略规划和实施过程中，以增强企业的创新能力和竞争优势。数字化和科技创新还带来了新的商业模式和产业变革，企业需要不断适应这些变化(Caputo, Pizzi, Pellegrini *et al.*, 2021; Vukanovic, 2009)。

（4）战略执行和组织能力。21 世纪的企业战略管理理论更加注重战略执行和组织能力。企业需要将战略转化为实际行动，并建立适应性强、灵活性高的组织结构和文化，以应对不断变化的市场和竞争环境(Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Sull, Homkes, & Sull, 2015)。

(5) 协同合作和生态系统思维。最近的发展趋势是企业战略管理理论开始强调协同合作和生态系统思维。企业需要与其他企业和组织进行协同合作，共同创造价值和解决社会问题。同时，企业需要采用生态系统思维，将企业视为一个生态系统，与利益相关者共同协作，共同维护这个生态系统的可持续性(Fjeldstad, Snow, Miles *et al.*, 2012; Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018)。

2.2.3 企业战略对企业的影响研究

战略对企业有何种影响一直是战略管理领域研究的热点问题，在过去几十年里，学者们对企业战略对企业发展的影响进行了广泛而深入的研究(马浩, 2019)。其中，学者们主要通过案例研究、实证研究、调查研究等方法，探讨了企业战略对企业绩效、创新以及组织结构等方面的影响。

(1) 对企业绩效的影响

研究表明，成功的战略（包括制度战略、公司战略、业务战略和职能战略等不同类型）可以显著提高企业的绩效(马浩, 2019)。一些研究人员发现战略与企业绩效之间的正向关系：例如，Hitt *et al.* (2016)研究了美国的大型制造企业，发现有效的战略能够显著提高企业的市场价值和财务绩效。类似的结果也被其他研究所证实，如 Miller & Shamsie (1996)、Zou & Stan (1998)以及 Hill & Snell (1988)等。中国学者也对该问题进行了深入具体的探讨，王双进, 田原, & 党莉莉 (2022)的研究表明工业企业不同的竞争战略与 ESG 责任履行的交互对财务绩效有不同的影响；王贞洁, 王惠, & 李真真 (2021)发现实施低成本、差异化战略能显著提高企业绩效；张宏 & 罗兰英 (2021)实证检验了竞争战略对企业社会责任与市场绩效曲线关系的调节效应。

也有一些研究表明战略与企业绩效之间的关系并不总是线性的。例如，**Bettis & Hitt (1995)**发现，对于一些公司，选择不同的战略路径会导致不同的绩效结果，但对于其他公司，战略选择并不重要。中国学者**孙涛 & 栾翔茹 (2022)**也发现多元化战略与企业绩效之间存在显著的 U 型关系。这表明，不同的公司可能需要采用不同的战略路径才能实现最佳绩效。

此外，战略的实施和执行也是影响企业绩效的重要因素之一。许多研究表明，即使战略本身很好，如果实施和执行不力，企业的绩效也会受到影响。例如，**Hrebiniak & Joyce (1985)**和**Hofer & Schendel (1978)**发现，对于那些实施和执行不佳的战略，即使它们在理论上是合理的，也不会带来预期的绩效。

相关研究领域关注战略规划对公司绩效的影响。战略规划涉及制定目标、制定战略和实施行动以实现这些目标的过程。研究表明，参与战略规划的公司比没有参与战略规划的公司表现更好(**Floyd & Wooldridge, 1997**)。战略规划通过促进更好的决策、增强组织一致性以及改善公司内部沟通和协调，从而提高了公司的绩效(**Chandler, 1962; Khandwalla, 1977**)

(2) 对企业创新的影响

战略管理领域的学者重点对企业战略对企业创新的影响进行了深入研究，发现企业战略在促进创新行为方面起到关键作用。一些研究表明，企业战略可以促进企业创新行为。例如，**Grimpe & Kaiser (2010)**发现，企业战略与创新行为之间存在正向关系。他们认为，企业战略对创新行为的促进作用主要来自于它提供了清晰的目标和方向。

然而,也有一些研究认为企业战略会对创新行为产生负面影响。例如,Zhou & Li (2007)指出,企业战略的过度关注于短期利润可能会抑制企业的创新行为。同样,Liu et al., (2016)也发现,过于强调成本效益的企业战略可能会对创新行为产生负面影响。

此外,还有研究表明,不同类型的企业战略对创新行为的影响可能不同。例如,Lu 等人(2019)认为,探索性战略能够促进企业的创新行为,而开发性战略则会抑制企业的创新行为。总之,企业战略对企业创新行为的影响是复杂的。企业应该根据自身情况制定适合自己的战略,并注意平衡短期利益和长期发展。

(3) 对企业组织结构的影响

企业战略是一个组织如何实现其目标并应对外部环境变化的蓝图。而组织结构则是这个蓝图实际上如何被执行和组织的方式。因此,企业战略和组织结构之间存在着密切的相互影响关系。如(Burgelman, Maidique, & Wheelwright, 1996)指出,企业战略和组织结构之间存在相互作用和相互影响。他们的研究发现,企业战略的实施需要组织结构的支持,并且组织结构的调整可能需要与企业战略的调整相一致。因此,组织结构和企业战略之间需要保持一致性。另一个支持这种观点的文献是(Galbraith & Lawler, 1993)的研究。他们认为,组织结构必须适应企业战略,以便更好地实现企业目标。而企业战略的变化可能需要对组织结构进行重大调整。而(Foss & Klein, 2012)指出,企业的战略和组织结构之间的关系也取决于企业的资源和能力。企业应该考虑其资源和能力,以确定其战略目标和组织结构。他们的研究发现,企业的资源和能力可以通过合理的组织结构得到更好的利用,从而实现战略目标。

在组织学领域, (Miles, Snow, Meyer *et al.*, 1978)提出了一种名为“策略类型”(Strategy Types)的框架, 该框架将企业分为四类, 即捍卫者(Defenders)、分化者(Prospectors)、分析者(Analyzers)和反应者(Reactors)。这种分类方法说明了不同的企业战略需要不同的组织结构。例如, 分化者企业需要灵活的组织结构, 以便适应快速变化的市场环境, 而反应者企业则需要高度中央化的组织结构, 以便快速响应市场变化。

在实践中, 企业在实施其战略时也会考虑组织结构的影响。例如, (Nohria & Gulati, 1996)研究了美国 50 家最大的公司, 在企业战略的不同阶段采用不同的组织结构。他们发现, 当公司处于增长阶段时, 它们更倾向于采用分散式的组织结构, 以便更好地利用创新和创造力。而当公司处于收缩或成熟阶段时, 它们则更倾向于采用中央化的组织结构, 以便更好地控制成本和风险。

总之, 在组织管理领域, 企业战略与组织结构之间存在着紧密的相互作用。企业的战略决策必须与组织结构相适应, 同时组织结构也需要灵活地响应企业战略的变化。这种相互影响关系是为了确保企业能够有效地实施战略并取得成功。企业战略的制定需要考虑组织结构的能力和资源配置, 以支持战略目标的实现。同时, 当企业战略发生变化时, 组织结构也需要相应地进行调整, 以适应新的战略方向和需求。这种动态的相互适应可以提高企业的灵活性、协同性和创新能力, 从而为企业的持续发展奠定坚实的基础。

2.2.4 述评

战略管理研究是管理学领域的一个重要分支, 它涉及到组织的长远规划和目标制定, 以及如何通过有效的资源配置和竞争优势的构建来实现这些目标。这个领域的研究范围非常广泛, 从战略制定和实施, 到战略执行和评估等方面都有涉及。但遗憾的是, 现有研究大

多只是探讨了战略和绩效之间的关系，而忽略了中介和调节效应。例如，组织能力等因素可能在战略和绩效之间发挥重要作用，但这些因素往往被忽略了，此外，针对于中小企业这一特殊群体，战略完善度如何影响企业绩效增长还有待进一步深入探讨。本研究将着力探究战略完善度与企业绩效增长之间的潜在机制以及边界条件。

近年来，随着全球化、信息化、技术革命等变革的发展，战略管理研究也面临着新的挑战 and 机遇。例如，数字化转型、可持续发展、社会责任等议题，已成为战略管理研究的重要领域。这也预示着现有研究还存在一些缺陷，比如：企业数字化如何影响战略与绩效之间的关系？本研究将对这一问题进行探讨。

需要说明的是，本研究关注的战略完善度与战略成熟度（**Strategic Maturity**）是战略管理领域中两个相关但不同的概念，它们之间的区别如下：战略成熟度指的是组织的战略能力随时间发展的水平和有效性，它代表了组织在战略思维、规划和执行方面的进展程度（Kenny, 2006; Witek-Crabb, 2016）。而战略完善度则是指组织的战略计划在实施过程中是否涵盖了所有必要的方面和要素，它表示战略规划过程的全面性和周密性，一个战略完善的计划包括清晰的愿景和使命、明确定义的目标、对内外环境的分析、战略行动计划以及监控和评估机制。它确保了组织在战略框架中涵盖和整合了组织运营和竞争环境的所有关键领域。总之，战略成熟度关注组织战略能力的整体发展和有效性（王琪, 2020; 王玉 & 王丹, 2007），而战略完善度强调战略计划涵盖了实施所需的所有重要要素的程度。这两个概念对于实现战略成功都很重要，因为一个具备战略成熟度且拥有完备且与组织目标对齐的战略计划的组织，能更好地适应、竞争并实现期望的结果。

战略完善是战略成熟的前提,对于中小企业而言,实现战略成熟的难度更大(王玉 & 赵涛, 2004),也不易于衡量,相对而言,战略完善对于中小企业而言更加易于达到且易于衡量,基于研究中小企业这一特殊对象,且本研究将通过实证方法进行探索,因此更多关注战略完善度。

2.3 企业敏捷性

2.3.1 产生提出背景

敏捷性的概念最早源于对制造型企业的研究。20世纪80年代初的研究中,敏捷性主要指企业在应对外部动荡环境方面的适应能力。它起源于精益生产(Lean production)的管理理念,该理念专注于迅速应对市场需求、及时调整生产运营方案、减少浪费并扩大利润。丰田公司在20世纪60年代率先将这一理念应用于生产实践,并发展出了“丰田生产体系”——一套标准化体系,用于规范生产流程。该体系利用了准时制库存方法、自动化等先进技术,旨在打造高质量、低成本、短交货期和低浪费的生产流程,取得了巨大成功。然而,这一体系的应用范围仅限于生产制造环节,并未推广到整个企业的管理范围。

在20世纪90年代,学者们进一步发展了精益生产的概念,包括Womack, Jones, Roos *et al.* (1991)等人在内,将其应用于企业的日常管理。这意味着精益理念不仅仅局限于生产制造环节,而是被应用于整个企业的管理实践中。敏捷性的概念也因此得以扩展,不仅关注生产环节的灵活性,还强调企业在面对快速变化的市场和竞争环境时的应变能力。企业需要快速调整战略、组织结构和运营方式,以适应不断变化的需求和挑战。这种敏捷性的管理方式在不同行业和组织中得到了广泛应用,并成为应对不确定性和提升竞争力的重要策略之一。

高敏捷性的企业能够有效地应对市场变化，实现较低成本和更大利润。根据 Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover (2003)的研究，企业敏捷性的关键在于创新。这种创新建立在对市场机遇的敏锐发现以及合理调配企业的资产、知识和关系等资源的基础上。为了实现敏捷性，企业需要通过产品创新、流程创新和渠道创新不断改进其价值创造模式，以获得竞争优势。Sambamurthy *et al.* (2003)等人将精益制造思想应用到企业的战略层面，并将该概念抽象到更高层次，以满足不同行业企业的需求。因此，企业敏捷性不再是制造型企业的特殊能力，也成为服务型企业的的基本要求。企业敏捷性的概念因此得到系统的论述，并在学术界引起了广泛关注。

简单的说，企业敏捷性是指企业以较低成本快速适应外部市场变化的能力(Ashrafi, Ravasan, Trkman *et al.*, 2019; Harraf, Wanasika, Tate *et al.*, 2015)。它是企业的关键竞争力之一，本文从内涵、影响敏捷性的因素以及敏捷性的后果三个方面回顾 OOA 的相关研究。

2.3.2 企业敏捷性的内涵

企业敏捷性指企业在不断变化的商业环境中，迅速且创新地应对变化，将其转化为推动企业蓬勃发展的商业机遇的能力(Lu & Ramamurthy, 2011)。敏捷性具备两个关键特点：快速性和创新性。快速性侧重于时间维度，着重强调企业能够快速反应；而创新性则关注内容维度，企业的反应必须包含各个方面的创新要素，如产品创新、服务创新、流程创新和系统创新等。因此，实现企业敏捷性需要同时确保效率和质量的平衡(Gloet & Terziovski, 2004)。创新是企业敏捷性的基本要求(Lu & Ramamurthy, 2011; Sambamurthy *et al.*, 2003)。在快速变化的市场环境中，企业难以仅依靠现有产品或服务满足日益多样化的消费

者需求。因此，快速而准确地推出新产品或服务成为获取竞争优势的关键。此外，研究指出，企业内部创新文化氛围在推动企业敏捷性方面发挥着重要作用(Harraf *et al.*, 2015)。具备创新思维的企业能够跳出被动适应的局限，主动而频繁地评估现有的系统、结构、流程和团队等要素，并进行创新变革，从而抓住市场变化所带来的机遇，成为市场的领导者(Harraf *et al.*, 2015)。

此外，一些研究认为企业敏捷性涵盖了两个方面的能力，即探索式能力和利用式能力(Chakravarty, Grewal, & Sambamurthy, 2013)。探索能力指企业为获取新的竞争优势、打破行业格局而进行的创新行动，如开发新产品、服务、商业模式等；而利用能力指企业对外部环境变化做出的调整和威胁的应对能力(Chakravarty *et al.*, 2013)。除此之外，企业敏捷性还包含感知和响应两个方面，即企业对市场的洞察和预测能力，以及基于市场情报制定和执行应对方案的能力(Roberts & Grover, 2012)。这些能力的发展和运用对于企业快速适应变化、抓住机遇，并在竞争中取得优势至关重要。

2.3.3 企业敏捷性的分类

随着企业敏捷性的不断演进，学界越来越多地认识到它不应该仅仅被视为单一的变量。在对企业敏捷性进行分类的研究中，存在多种不同的观点。例如，Chakravarty *et al.* (2013) 将其划分为创业型敏捷性 (Entrepreneurial Agility) 和适应性敏捷性 (Adaptive Agility)。前者指的是企业能够主动预测和把握市场机遇，从而改变其战略定位和业务流程，以在不断变化的商业环境中获得竞争优势；后者指的是企业通过防御性的方式侦测和应对市场的动荡，如保护自身利益、适应市场变化等(Chakravarty *et al.*, 2013)。

此外, Aburub (2015)和 Tseng & Lin (2011)提出了企业敏捷性的四个维度, 包括胜任力(Competency)、灵活性(Flexibility)、快速性(Quickness)和反应性(Responsiveness)。这种分类方法从不同角度强调了企业敏捷性的多个方面, 涵盖了企业的能力素养、适应能力、快速反应能力以及对市场变化的响应能力(Aburub, 2015; Tseng & Lin, 2011)。通过综合考虑这些维度, 企业能够更全面地理解和应对商业环境中的变化, 并提高其竞争力。

本研究采用 Lu & Ramamurthy (2011)提出的分类方法, 对企业敏捷性进行研究。他们认为, 企业敏捷性可分为运营敏捷性和市场敏捷性。运营敏捷性指企业通过调整内部生产运作和业务流程, 以适应外界变化的能力(Lu & Ramamurthy, 2011), 也是本研究的重点。这种敏捷性着重于内部整合, 为企业的创新提供基础支持, 将创新思想转化为产品和服务的实施。市场敏捷性则是指企业根据顾客的偏好和需求, 快速开发和改进产品或服务的能力(Lu & Ramamurthy, 2011)。它需要企业持续监测市场状态并与消费者进行密切沟通。这两类敏捷性都要求企业时刻准备应对市场变化的挑战。通过运营敏捷性, 企业可以优化内部运营流程, 提高效率和创新能力。而市场敏捷性使企业能够迅速响应市场需求, 快速推出满足消费者期望的产品和服务。综合运营敏捷性和市场敏捷性的实施, 企业能够在不断变化的商业环境中保持竞争优势。本研究将重点关注运营敏捷性, 并探讨其在企业发展中的重要作用。

据 Lu & Ramamurthy (2011)指出, 该分类方法有助于克服将敏捷性作为企业效率度量标准时所面临的矛盾。在这一分类方法中, 运营敏捷性涉及到企业内部各个层面, 如生产、运营和管理等, 而市场敏捷性则关注于外部环境, 包括销售和市场等方面。通过这种分类, 不仅能够全面涵盖敏捷性的核心特点, 如胜任力、灵活性、快速性和反应性, 还能够基于内

外部导向的角度对其进行明确区分。这样的分类方法更加准确地描述了企业的敏捷性，既考虑了内部运营和流程的整合，又强调了与外部环境的积极互动。

根据 Sambamurthy *et al.* (2003) 的研究，组织敏捷性可以从客户敏捷性、合作敏捷性和运营敏捷性三个方面进行解释。客户敏捷性指企业与客户合作，探索创新和竞争机会的能力。而合作敏捷性指企业通过战略联盟、伙伴关系、合资企业等方式，利用供应商、分销商、签约制造商和物流提供商的资产、知识和竞争力。客户敏捷性和合作敏捷性更加关注企业与外部世界的联系，即企业与客户、合作伙伴之间的关系。这种联系的建立和维护对于企业快速适应变化和获得竞争优势至关重要。另一方面，运营敏捷性强调企业内部的操作和流程，包括生产、运营和管理等方面。通过提高运营敏捷性，企业能够更好地应对变化，提高效率和质量，并为创新提供支持。因此，客户敏捷性、合作敏捷性和运营敏捷性共同构成了组织敏捷性的关键要素，帮助企业在不断变化的商业环境中保持竞争优势。

因此，运营敏捷性更加注重企业自身对环境变化的反应能力。考虑到本文的研究目的，我们将重点放在了运营敏捷性上。在面对不断变化的商业环境时，企业的运营敏捷性对于快速适应和取得竞争优势至关重要。

2.3.4 运营敏捷性的前因以及后果研究

鉴于企业运营敏捷性的重要性，学者们越来越关注如何提升企业的运营敏捷性。在面对不断变化的商业环境和市场需求的挑战时，企业需要不断探索和采用有效的方法来提高其运营敏捷性。学术界积累了丰富的研究成果，比如，大量的研究认为信息技术（IT）的发展对企业运营敏捷性有很大的影响，通过信息技术，企业可以更快地获取市场信息，并更好地分析和应对市场变化。同时，信息技术还可以改善企业内部的沟通和协作，提高生产

效率(Huang, Ouyang, Pan *et al.*, 2012)。此外, 信息处理能力(Akhtar, Khan, Tarba *et al.*, 2018)、领导敏捷性(Joiner, 2019)、数字化转型(Tsilionis, Wautelet, & Tupili, 2021)、云基础设施能力(刘森, 2016)、开放式创新导向(易锐 & 夏清华, 2018)、资源拼凑(刘念, 简兆权, & 王鹏程, 2021)、IT 资产(吴晓云 & 陈鹏飞, 2015)、技术敏捷性(全静, 霍春辉, & C.Parente, 2010)等等因素也是运营敏捷性的重要前因。

关于结果的研究表明, 运营敏捷性与组织绩效之间存在正向关系, 企业的运营敏捷性在提高企业快速应对市场变化能力方面起着关键作用, 从而有助于提升企业的绩效水平(刘森, 2016)。具体而言, 企业的敏捷性可以通过增强竞争行动能力和改善市场应对能力来提高绩效。敏捷性使企业在面对变化时具备更多的选择, 并能采取更多的行动来控制市场风险和不确定性。

通过提高运营敏捷性, 企业能够更快速地识别和把握市场机会, 迅速调整和优化业务流程, 满足客户需求, 并及时推出创新的产品和服务。这种敏捷性使企业能够更好地适应市场变化, 增强竞争优势, 并在竞争激烈的环境中脱颖而出。运营敏捷性还帮助企业降低成本, 提高效率, 优化资源配置。通过灵活的运营流程和快速的决策机制, 企业能够更有效地利用资源, 减少浪费, 提高生产效率和水平。

也有研究发现运营敏捷性还能改善新创企业脆弱性(易锐 & 夏清华, 2018)、服务创新绩效(刘念 *et al.*, 2021)、市场响应速度、产品质量、生产效率(全静 *et al.*, 2010)等等。

因此, 提升运营敏捷性对企业来说具有重要意义。它能够增强企业的市场适应能力、创新能力和竞争力, 进而对企业的绩效产生积极影响。企业应该重视并采取相应的措施来培育和发展运营敏捷性, 以保持在不断变化的商业环境中的竞争优势。

2.3.5 述评

尽管敏捷性作为一种组织特质已经引起了广泛的关注，但是在研究实践中仍然存在许多缺口。其中最明显的是，目前对组织敏捷性的研究主要集中在探究其与组织绩效之间的关系，而缺乏对敏捷性的多维度研究。同时，敏捷性的内部机制、形成过程以及对组织行为和管理等方面的影响等方面的研究也还不够深入。此外，对于敏捷性的测量方法和评估标准也需要更为科学和准确的方法。因此，在未来的研究中，需要进一步深化对组织敏捷性的研究，以更好地理解其内在机制和作用机制，为组织实现敏捷化转型提供更为有效的理论支撑和实践指导。本研究以期针对这些缺陷开展一些深入的探讨，以敏捷性的其中维度之一——运营敏捷性作为研究对象，考察战略完善度是否是影响运营敏捷性的重要前因，并考察竞争强度、战略实施能力的调节作用。

2.4 员工主动性行为

2.4.1 概念与内涵

主动性行为（**Proactive behaviour**）起源于积极心理学领域的研究，后被引入管理学领域。**Bateman & Crant (1993)**首先提出了主动性人格的概念，并初步确定了主动性行为的本质特征：有目的地、直接地改变环境。但人格视角弱化了环境对行为的塑造作用，因此随后的学者开始从行为视角界定主动性行为。**Crant (2000)**认为主动性行为是积极、自发地改善或创造当环境，而 **Parker, Williams, & Turner (2006)** 则认为其是个体自发的、以未来为导向的行为，旨在改变和改善环境或自身。胡青，王胜男，张兴伟 *et al.* (2011)则指出主动性行为包括三个成分：自发性、前瞻性和变革性。不过，部分学者认为以上观点过于静态，忽视了主动性行为的动态过程。因此，**Grant & Ashford (2008)**提出主动性行为主要包括预

期、计划、针对未来影响的行动这三个阶段，而 Parker, Bindl, & Strauss (2010)则从行动理论的角度提出主动性行为的四个阶段：设想、计划、实施、反思。

尽管有多种视角，行为视角仍然是当前有关员工主动性行为研究的主流方向，因此本研究将采取该视角。根据多位学者的定义，员工主动性行为可以被定义为员工在工作中自发、有目的地改善自身和改变环境的一系列建设性行为，它不是被动的适应，而是积极地面对工作环境，主动地采取行动来创造机会和解决问题。

2.4.2 员工主动性行为的影响因素研究

任何雇主都希望自己的员工拥有积极的主动性，因此，学术界和实践都在探究如何提升员工的主动性，学术界也积累了丰富的文献，总体来看，可以将这些影响因素分为个体因素和情境因素两类。其中，个体因素主要包括人格特质，知识和能力以及情感等。情景因素主要包括工作设计、领导风格或行为、职场氛围等。

(1) 个体因素

在人格特质方面，主动性人格和大五人格是研究得最多的。据大量的实证研究发现，主动性人格不仅直接预测多种主动性行为(Thompson, 2005)，而且还可以通过角色宽度和自我效能感等因素对主动性行为产生间接影响(Parker *et al.*, 2010)。此外，在大五人格中，各种人格倾向也会影响个体的主动性行为。实证研究表明，责任心和个人主动性(Fay & Frese, 2001)、建言行为(Van Dyne & LePine, 1998)等与主动性行为呈正相关；但神经质、宜人性和开放性这三种倾向对主动性行为的预测结果却不太一致(李银芳, 2022)。

研究表明，理解工作领域相关的知识和掌握工作相关技能是实施主动性行为的重要前提(Dutton, Ashford, O'Neill *et al.*, 2001)。此外，高水平的知识和技能有助于个体更好地识别和应对工作环境中的问题，从而展现自己的主动性(Fay & Frese, 2001)。

除此之外，情感因素同样能够影响主动性行为。积极情感能够导致个人更愿意从事负责任的行为(Isen & Reeve, 2005)。研究发现，拥有积极情感的个体在思考问题时往往思路更开阔，因此更容易实施具有挑战性的主动性行为(Hartog & Boon, 2012)。负面情感对个体主动性行为的影响引起了学者们的关注，但是并未得出一致的结论。一些观点认为，消极情感会抑制个体主动性行为，与积极情感的作用相反。然而，Bindl & Parker (2009)指出，消极情感可能会使个体更敏感、警觉，更容易发现存在的问题，从而促使个体表现得更加积极主动。

(2) 情境因素

在工作设计方面，(Hackman & Oldham, 1975)的工作特征模型是研究的基础，工作自主性有助于员工表现出主动性行为，充分发挥自己的才能和实现自己的想法；工作压力可以激发员工改进工作方法，提高员工实施主动性行为的可能性。但是，也有研究发现时间压力会导致员工缺乏充足时间和精力等资源从事主动性行为(杜林致 & 陈雨欣, 2023; 李银芳, 2022)。

此外，领导风格与行为对员工的主动性行为产生较大影响(史青, 张红卫, & 郭营营, 2022)。研究表明，变革型领导、伦理型领导、公仆型领导、包容型领导和谦卑型领导均与员工的主动性行为具有正向关系，而辱虐型领导和权威型领导则会负向影响员工的主动性行为(高山, 2021; 李银芳, 2022; 梁昊, 2022; 廖辉尧 & 梁建, 2015; 刘泱, 朱伟, & 赵曙

明, 2016; 马璐 & 王丹阳, 2016; 彭伟 & 李慧, 2018; 阮文字 & 付景涛, 2022; 张正堂, 赵李晶, & 丁明智, 2020)。

在职场氛围方面, 职场排斥这种冷暴力会负向影响员工的主动性行为, 这主要通过降低员工的组织自尊、组织认同、产生情绪耗竭和工作疏离感实现(孔靓 & 李锡元, 2019; 刘小禹, 刘军, 许浚 *et al.*, 2015; 周星, 程豹, & 郭功星, 2018)。另外, 职场负面八卦也会导致员工减少主动性行为。

2.4.3 员工主动性行为的结果研究

就个人而言, 实施主动性行为既有利又有弊。主动性行为的积极影响主要体现在绩效、人际关系、职业成功和工作满意度方面。具体来说, 实施主动性行为对个人改善工作和提升绩效具有积极影响(Pitt, Ewing, & Berthon, 2002); 主动性职业行为有改善人际关系的作用(Bindl & Parker, 2010); 主动性行为可能会带来更高的职业成功(Hou, Wu, & Liu, 2014); 在工作中表现出主动性的人更有可能获得更好的发展机会(Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008)。此外, 具体的主动性行为, 如寻求反馈、建立关系(Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), 都能够提高工作满意度。

然而, 实施主动性行为也存在一定的风险。首先, 并非所有的主动性行为都能够达到理想效果。一旦失败可能会招致惩罚, 甚至对员工的职业生涯发展产生负面影响, 即便成功了, 也可能被领导和同事归因, 比如帮助行为, 反馈寻求行为都有可能被解读为印象管理, 导致不良后果(李银芳, 2022)。另外, 主动性行为通常伴随着挑战现状, 可能会干扰和偏离现有的任务和角色, 因此可能会被视为“捣乱”, 引发同事和主管的负面反应(Fay & Frese, 2001; Grant & Ashford, 2008)。而且, 从事主动性行为可能会让员工感到压力, 一是需要

面对不确定性的环境和结果，二是需要付出额外的努力，可能引发角色冲突(Grant & Ashford, 2008)。

在组织层面上，在不确定的动态环境下，员工主动产生新想法，预防并解决可能出现的问题，这对组织的生存和发展而言都极为重要，主动性行为对组织最直接的影响体现在组织绩效上，比如，通过元分析，Tornau & Frese (2013)发现，主动性行为对组织绩效具有正向作用。

2.4.4 述评

综上，员工主动性是组织行为学领域的一个重要主题，研究员工主动性有助于了解员工如何以积极的方式参与工作，提高员工绩效和组织绩效。目前，学术界对员工主动性的研究主要集中在以下几个方面：(1) 定义和测量员工主动性：这些研究主要关注如何准确地定义和测量员工主动性。其中一些研究使用自我报告问卷来评估员工的主动性，而其他研究则利用管理者评估或行为观察方法来测量员工主动性。尽管这些方法都有一定的局限性，但研究者们正在努力找到最好的方法来测量员工主动性。

(2) 员工主动性的影响因素：这些研究探讨员工主动性的影响因素，例如个人因素（如个人特质和动机）、组织因素（如领导风格和组织文化）和工作特征（如任务复杂度和工作自主性）。这些研究的结果表明，员工主动性受多种因素影响，而这些因素的重要性在不同的情境下也可能不同。

(3) 员工主动性与绩效的关系：这些研究探讨员工主动性与绩效之间的关系。结果表明，员工主动性与工作绩效、组织公民行为、员工满意度和员工留存等因素密切相关。这些研究为组织提供了一些策略，以激励员工更多地表现出主动性，并提高组织绩效。

尽管已经取得了一些重要的研究进展,但目前的研究还存在一些理论缺陷,比如,鲜有研究探讨战略完善度是否影响员工主动行为,此外,员工主动行为与绩效的关系是否受到管理数字化的影响,最后,鲜有研究以中小企业为特定对象开展研究。本研究将着力解决这些问题。

2.5 市场适应性

2.5.1 概念和内涵

企业的发展离不开对外部环境的适应(Mintzberg, 1980)。适应性源自于生物学,指的是生物改变自己以适应变化的环境的能力(杨秀芝 & 李柏洲, 2007)。然而,环境变化引发的组织变化不一定与环境变化同步,可能导致无效率或痉挛式的变化(Carroll & Harrison, 1994; March, 1991; Tushman & Anderson, 1986)。因此,市场适应性反映了企业适应变化环境的能力(杨秀芝 & 李柏洲, 2007),是企业管理者和学者必须考虑的重要问题(赵晶, 祝丽敏, & 王明, 2015)。

关于其定义,学者们从不同的视角进行了界定,如 Cayla & Peñaloza (2012)认为市场适应性是指企业能够迅速反应以抓住市场中的风险和机遇,体现了企业在组织和营销战略上的柔性。另一方面,赵晶 *et al.* (2015)等学者认为市场适应性包括企业在不断变化的市场环境中努力适应并合理分配资源的能力。他们认为这种适应性不仅关注经济层面,还注重企业对社会压力的回应。

与此相似的研究有冯永春 & 许晖 (2015)的观点,他们通过调查观察到企业在国际市场上的适应性可以从市场反应性、市场成长性和市场绩效等方面进行评估。这些观测指标涵盖了企业在市场中对问题的反应速度和能力、销售收入增长以及市场占有率的增长等因

素。另外，秦勇，冯永春， & 李东进 (2018)等研究者提出了海外市场适应性的概念，指企业通过制定适宜的营销战略，在国际市场上塑造独特的形象，这种适应性展示了企业在国际经营中的战略灵活性，高度适应性的公司能够获得内部资源和灵活的资源分配机制。

结合已有研究，基于研究目的，本文认为市场适应性是企业面对不断变化的市场环境时，能够适应并调整自身资源和能力以保持竞争优势的能力。

2.5.2 市场适应性的影响因素

已有研究直接或间接探究了影响企业市场适应性的因素，本研究认为环境的影响、组织学习能力以及领导力及组织文化等是主要的影响因素。

市场环境的动态变化对企业的市场适应性产生重要影响。市场环境的变化可以包括市场需求的变化、技术进步、竞争格局的变化等。企业需要不断调整自身以适应新的市场条件，否则可能失去竞争优势。环境变化的不确定性和复杂性使得企业面临更多的风险和机遇。因此，企业需要积极关注市场变化，及时调整战略和资源配置，以适应变化环境(Miller, 1988; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997)。

组织学习能力是企业获取、整合和利用外部信息的能力。具有较高学习能力的企业更能及时获得市场变化的信息，并将其转化为有效的行动，从而增强市场适应性。组织学习能力包括知识获取、知识转化和知识应用三个层面。知识获取是指企业获取外部信息的能力，如通过市场调研、竞争情报等手段获取市场变化的信息；知识转化是指将获取的外部信息转化为内部知识，并与现有知识进行整合；知识应用是指将转化后的知识应用于实际的决策和行动中。组织学习能力能够帮助企业建立起灵敏的市场感知机制，提高对市场变化的敏感度和准确性，从而能够更好地调整战略和资源配置，以适应市场需求和竞争压力

(Fang, Palmatier, & Steenkamp, 2008; Helfat & Raubitschek, 2000; Slater & Narver, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002)。

领导力和组织文化对于市场适应性的发展和实施起着重要作用。具有积极主动、开放思维和敏锐洞察力的领导者更能引导企业对市场变化做出迅速反应。而积极的组织文化则能够鼓励员工的创新、学习和适应能力，为市场适应性的发展提供有利条件。领导者在市场适应性中起着关键的作用。他们需要具备对市场变化的敏感度和洞察力，能够及时捕捉到市场机遇和风险，并制定相应的战略和行动计划。同时，领导者还需要能够有效地传达市场变化的重要性和紧迫性，激发组织内部成员的积极性和创造力。组织文化是指在组织内部形成的共享价值观、信念和行为准则。积极的组织文化能够鼓励员工的创新和学习，使其更加愿意尝试新的市场策略和方法，并能够快速适应市场变化(Avolio & Yammarino, 2013; Denison, Haaland, & Goelzer, 2004; Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Hitt, Ireland, & Lee, 2000; O'reilly & Chatman, 1996)。

2.5.3 述评

市场适应性的研究是组织管理和战略管理领域中的一个重要研究方向。这一领域的研究关注企业如何有效地应对市场变化、适应新的市场条件，以保持竞争优势和实现可持续发展。市场适应性的研究在理论和实践上都具有重要意义，并对企业的决策和战略制定提供了有价值的指导。

一方面，市场适应性的研究为我们深入理解企业如何应对不断变化的市场环境提供了框架和模型。研究者通过探索企业内部和外部因素对市场适应性的影响，揭示了企业如何获取、整合和利用市场信息，以及如何调整战略和资源配置来适应市场需求和竞争压力。

这些研究为企业提供了宝贵的洞察力，帮助企业领导和管理者更好地理解市场适应性的重要性，并采取相应的行动来应对市场变化。

另一方面，市场适应性的研究为实践提供了指导和启示。基于对市场适应性的深入理解，研究者提出了一系列的管理实践和策略，帮助企业在不断变化的市场环境中保持竞争优势。这些实践包括灵活的战略规划、敏捷的组织结构和流程、开放的创新文化以及强调学习和适应能力的人才培养等。通过应用市场适应性的理论和实践，企业可以更好地应对市场变化，提高竞争力，实现长期成功。

尽管市场适应性的研究已经取得了一些重要的进展，但仍存在一些挑战和机会。其中一个挑战是如何更好地理解 and 应对市场不确定性和复杂性对市场适应性的影响。市场环境的不确定性和复杂性使得企业面临更多的风险和机遇，需要灵活应对，需要开展探索如何增强企业的敏捷性和应变能力，以应对不确定性和复杂性带来的挑战。另一方面，据我们所掌握的文献，没有研究从战略完善度的视角探讨是否对市场适应性有影响。

此外，随着数字化和技术进步的不断发展，市场适应性的研究也需要关注数字化时代下的新趋势和变革对企业的影响。新兴技术的出现和数字化转型对市场需求、竞争格局和消费者行为产生了深远的影响。因此，需要进一步探索数字化时代下的市场适应性策略和实践，帮助企业在数字化环境中实现市场适应性和创新。

综上所述，市场适应性的研究在理论和实践上都具有重要意义。通过深入研究企业如何应对市场变化、适应新的市场条件，我们可以提高对市场适应性的理解，并为企业的决策和战略制定提供有价值的指导。未来的研究应该关注市场不确定性和复杂性的影响，以及数字化时代下的市场适应性策略和实践。这将有助于推动市场适应性理论和实践的进一

步发展。为此，本研究关注战略完善度对市场适应性的影响，并考虑了竞争环境、战略实施能力的调节作用，此外，还考察了企业数字化管理对市场适应性影响企业绩效增长的调节作用。

2.6 管理数字化

管理数字化是企业数字化的一部分。在数字经济环境下，企业需要具备将生产要素转化为推动数字化商业模式创新的能力(易加斌, 张梓仪, 杨小平 *et al.*, 2022)。学者们从技术和产业的角度研究了企业数字化能力。Warner & Wäger (2019)提出了数字化转型动态能力模型, 包括数字感知、数字获取和数字转化能力; 马克·麦克唐纳 (2015)总结了提升数字化能力的实用公式, 即 $Y=f(\text{技术、业务、渠道、数据})$; Ritter & Pedersen (2020)从企业数字化的条件出发, 将数字化能力分为数据获取、数据使用和数据分析三个维度; Kapoor & Kaura (2018)指出, 企业需要具备有效利用数字化知识和信息的数字化能力以及数字资源协同能力。综合而言, 学术研究在企业数字化方面取得了一定进展, 为本研究奠定了基础。

参考易加斌 *et al.* (2022)的研究, 数字化能力包括数字感知能力、数字运营能力和数字资源协同能力。数字感知能力帮助企业感知数字经济环境中的机遇和威胁, 并识别具有数字创新价值的机会, 从而抓住数字机遇的时间窗口。数字运营能力则指企业制定数字化解决方案的能力, 通过创新驱动的价值创造、价值传递和价值获取等方面, 实现商业模式创新和数字商业价值的实现。数字资源协同能力涉及企业对内外部资源的整合与协同, 以实现数字资源的共享、共建、共治, 以及数字信息的共享和价值链的敏捷柔性。针对本研究

的目的，并考虑到中小企业在数字化投资方面的局限，本文将关注于管理数字化，并以数字运营能力作为衡量指标。

3 理论模型与研究假设

3.1 理论构建

本研究以资源基础观为基础，以中小企业为研究对象，探究企业的战略完善度是否以及如何影响企业绩效增长，构建了一个如图 3-1 所示的理论模型，在该模型中，中小企业战略完善度为自变量，外部市场适应性、企业运营敏捷性以及员工主动性为中介变量，企业绩效为因变量，此外还考察了竞争强度、战略实施能力以及管理数字化的调节作用，最后，中小企业所属行业、成立时间以及企业规模作为控制变量被纳入了理论模型。

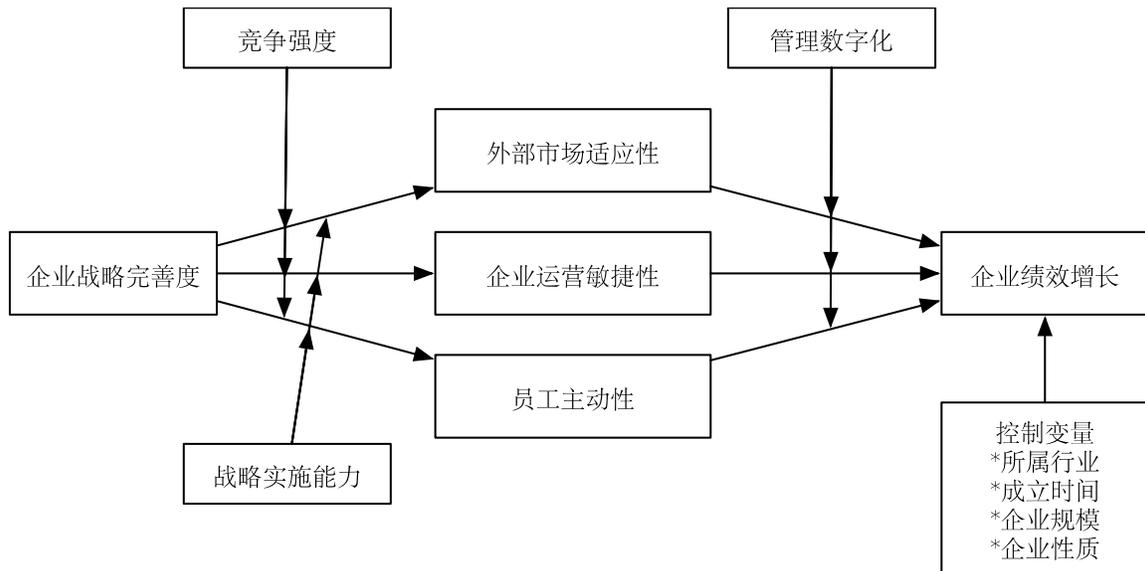


图 3-1 理论模型

根据资源基础观,我们首先利用 VRIN 框架对企业战略这一无形资源进行分析(Barney, 1991),可以得知,企业战略是有价值的,且不可替代的,但不稀缺,也可以被模仿,因此可以认为企业战略并不完全满足 VRIN 准则。在这种情况下,研究认为,通过为组织内部的其他资源、能力或流程提供有效的支持和协助,这类资源才可以为企业带来竞争优势(张涛 & 庄贵军, 2017; Wade & Hulland, 2004)。这意味着企业战略对竞争优势的影响并非直

接的，而是通过某些中介过程来实现。基于以下原因，本文选择了市场适应性、企业运营敏捷性以及员工主动性作为中介变量，即企业战略需要通过协助、支持企业对外部市场的适应性、企业运营的敏捷性以及员工的主动性，才能为企业带来绩效的增长。

首先，选择市场适应性作为中介变量是因为企业战略的有效实施需要与市场需求相匹配。通过适应市场，企业可以提供符合客户需求的产品或服务，并在竞争激烈的市场中获取竞争优势。因此，市场适应性作为中介变量可以帮助我们了解企业战略如何通过调整与外部市场的匹配程度来影响绩效增长。

其次，选择企业运营敏捷性作为中介变量是因为企业战略的实施需要有高效的内部运营支持。具备敏捷的运营能力可以帮助企业快速响应市场变化、灵活调配资源，并迅速适应战略调整的需要。因此，企业运营敏捷性作为中介变量可以帮助我们了解企业战略如何通过灵活的内部运营来影响绩效增长。

最后，选择员工主动性作为中介变量是因为企业战略的成功实施需要有高度投入和积极主动的员工。员工主动性可以促使员工主动寻找解决问题的方法，创造新的机会，并提出改进的建议。因此，员工主动性作为中介变量可以帮助我们了解企业战略如何通过激发员工的积极性和创造力来影响绩效增长。

总的来说，选择市场适应性、企业运营敏捷性以及员工主动性作为中介变量是基于对企业战略实施和绩效增长的关键因素的考量。这些中介变量可以帮助我们深入理解企业战略与绩效之间的关系，并揭示其中的影响机制。通过研究这些中介变量，我们可以探究企业战略如何通过协助和支持市场适应性、企业运营敏捷性和员工主动性来实现绩效的增长，从而为企业提供战略指导和管理建议。

3.2 研究假设

3.2.1 战略完善度与外部市场适应性

本研究认为中小企业必须拥有完善的战略以提高其在外部市场中的适应性。原因如下：首先，企业战略完善度的提高会使得企业更加清楚自身的定位和目标，并且更加有能力应对变化(David, 2011)。在市场竞争日益激烈的背景下，企业需要时刻关注市场变化和竞争对手的动态，以及与之相应的自身优劣势，从而制定出相应的战略(David, 2011)。当企业拥有完善的战略体系时，就能更好地应对外部环境的变化，比如市场需求、技术创新、政策法规等因素。

其次，战略完善度的提高会促使企业更加重视信息收集和分析，这有助于企业更好地把握外部环境的变化趋势(David, 2011)。一个完善的战略体系需要建立在充分的信息基础上，包括市场调研、竞争对手情报、政策法规变化等方面的信息。当企业拥有完善的信息系统和分析能力时，就能更加准确地了解外部环境的变化，从而更加迅速地做出反应。

最后，战略完善度的提高还会推动企业实现组织变革和升级，从而提高企业的适应性(Porter, 1991)。战略的实施需要一个高效的组织结构和管理体系，这就需要企业内部进行调整和优化。当企业通过战略的推行实现组织变革时，就能更好地应对外部环境的变化，从而提高企业的适应性和竞争力。

由此，本研究提出如下假设：

H1：企业战略完善度正向影响企业对外部市场的适应性

3.2.2 战略完善度与企业运营敏捷性

本研究认为，当企业的战略完善度提高时，其运营敏捷性也通常会随之提高，原因如下：首先，企业战略完善度的提高有助于企业建立起更加清晰和明确的业务目标和方向(David, 2011)。当企业明确了自己的战略目标和方向时，就能更加迅速地对市场变化和竞争挑战做出反应。研究表明，企业战略明确度对于企业的运营敏捷性有着积极的影响。

其次，企业战略完善度的提高也有助于企业优化内部流程和资源配置(David, 2011)。当企业制定出了清晰的战略方向时，就能更好地将内部资源和流程优化，以适应外部环境的变化。一些研究也显示，企业战略和流程的一致性对于企业的运营敏捷性有着重要的影响(Lambert & Cooper, 2000)。

最后，企业战略完善度的提高还有助于企业实现组织变革和升级，从而提高企业的运营敏捷性。随着市场和竞争的变化，企业需要不断地调整组织结构和管理模式，以适应新的市场环境。当企业拥有完善的战略体系时，就能更好地应对变化，实现组织变革和升级，从而提高企业的运营敏捷性。相关研究表明，企业战略的实施对于企业的组织变革和升级有着重要的推动作用(Finkelstein & Hambrick, 1996)。综上，本研究提出如下假设：

H2：企业战略完善度正向影响企业运营敏捷性

3.2.3 战略完善度与员工主动性

首先，企业战略的完善度有助于营造一个创新和鼓励员工自我实现的企业文化。当企业战略明确时，员工就能更加清晰地了解企业所需要的能力和技能，从而更加自主地选择和开发自己的能力和技能。此外，企业也会更加鼓励员工的创新精神和自我实现，以提高企业的创新能力和竞争力。相关研究表明，企业文化的创新性和鼓励员工自我实现的程度

对员工的自我激励和主动性有着重要的影响(Bakker & Demerouti, 2008; Perry-Smith & Mannucci, 2017)。

其次，企业战略的明确性和透明度对于员工的主动性有着重要的影响。当企业制定出明确的战略方向时，员工就能更好地理解企业的目标和愿景，从而更加自觉地为企业的成功贡献力量。

最后，企业战略完善度的提高还有助于提高员工的工作满意度和工作动力。当企业的战略方向明确时，员工就能更好地理解自己在企业中的角色和作用，从而更加自觉地为企业的成功贡献力量。相关研究表明，员工的工作满意度和工作动力对于员工的自我激励和主动性有着重要的影响(Deci & Ryan, 2000; Locke & Latham, 2002)。

综上所述，本研究提出如下假设：

H3：企业战略完善度正向影响员工主动性

3.2.4 市场适应性与企业绩效增长

一方面，市场敏捷性作为企业适应市场变化的能力之一，对于企业绩效有着显著的积极影响，这一点在研究中得到了证实。例如，Boso, Story, & Cadogan (2013)发现，市场敏捷性能够提高企业的销售增长率和市场份额。因此，企业市场适应性强的企业具有更好的市场敏捷性，从而能够提高企业绩效。

另一方面，市场适应性意味着市场导向，他们与企业的创新能力呈正相关关系。市场适应性可以促进企业的创新能力，从而提高企业绩效。例如，Aydin (2021)的研究表明，市场导向对企业创新能力具有正向影响，可以促进新产品的成功推出，从而提高企业绩效。

具体来说，市场适应性对于提升企业的学习能力和绩效具有促进作用，它有助于企业吸收新知识和技术。

总结以上内容可知，企业的市场适应性对于企业绩效增长产生积极影响，可通过提升市场敏捷性、促进创新能力和加强企业学习能力等方式实现。因此，企业应该注重提高市场适应性，以提高企业的绩效和竞争力。由此本研究提出如下假设：

H4: 企业市场适应性正向影响企业绩效增长

3.2.5 企业运营敏捷性与企业绩效增长

当企业具备较高的运营敏捷性时，可以更快地适应市场需求和变化。已有研究探讨了敏捷性与绩效之间的关系，结果表明运营敏捷性与组织绩效之间存在正向关系。企业的运营敏捷性是提升其快速应对市场变化能力的重要因素，因而对于提高企业绩效具有积极影响(刘森, 2016; Chakravarty *et al.*, 2013; Yang & Liu, 2012)。具体来说：

首先，运营敏捷性可以提高企业的创新能力和灵活性(樊志文, 张剑渝, & 邓广宽, 2019)。敏捷的运营方式可以激励企业不断创新，开发新产品和服务，探索新市场，以满足客户的不断变化的需求。这样，企业就能够不断扩大业务范围，开拓新市场，增强竞争力和盈利能力。

其次，运营敏捷性可以帮助企业更快地响应市场需求(全静 *et al.*, 2010)，提高客户满意度。敏捷的生产和供应链管理可以使企业更快地调整产品和服务的特性和数量，以满足客户的需求。这样，企业就能够赢得客户的信任和忠诚度，提高市场份额和销售额。

最后，根据 Ahmed 等人的研究，企业可以通过增强竞争行动能力和改善市场应对能力来提高绩效(Ahmed, Najmi, Mustafa *et al.*, 2019)。敏捷性为企业提供了更多应对变化的

选择，使其能够采取更多行动来应对市场风险和不确定性。这种敏捷性的提升有助于推动企业绩效的增长(刘森, 2016)。

综上所述，通过提升运营敏捷性，企业能够更好地适应市场需求和变化，从而提升绩效和盈利能力。因此，企业应该致力于加强运营敏捷性的建设，不断优化生产和供应链管理，以提高市场响应能力和灵活性。由此，本研究提出如下假设：

H5:企业运营敏捷性正向影响企业绩效增长

3.2.6 员工主动性与企业绩效增长

首先，员工主动性可以提高企业的效率(董霞, 高燕, & 马建峰, 2018; 李俊华 & 张春彩, 2021)。因为主动的员工能够更快地发现和解决问题，减少不必要的浪费和停滞，提高生产效率和质量。这样，企业就能够更快地生产出更多的产品和服务，提高市场份额和销售额(张颖, 段锦云, 王甫希 *et al.*, 2022; Thompson, 2005)。

其次，员工主动性可以促进企业的创新和持续发展(逢键涛 & 史卉, 2016; Escrig-Tena, Segarra-Ciprés, García-Juan *et al.*, 2018)。因为主动的员工能够不断提出新的想法和建议，开拓新的市场和业务领域，为企业提供更多的机会和可能性。这样，企业就能够不断创新，开拓新的市场和业务领域，增强竞争力和盈利能力(唐于红, 赵琛徽, 毛江华 *et al.*, 2021; Escrig-Tena *et al.*, 2018)。

最后，员工主动性可以提高企业的员工满意度和忠诚度(逢键涛 & 温珂, 2016; Li, Liang, & Crant, 2010)。因为主动的员工能够获得更多的自我实现和成就感，感受到企业的重视和支持，从而更加愿意为企业付出努力和时间。这样，企业就能够留住更多的人才，提高员工的工作积极性和效率，增强企业的核心竞争力(Li *et al.*, 2010)。

总之，员工主动性可以帮助企业提高生产效率、促进创新和发展、提高员工满意度和忠诚度，从而增强企业的竞争力和盈利能力。因此，为了促进员工的工作积极性和创造性，企业应该加强员工主动性的培养和发展，激发员工的潜能和能力。由此，提出如下假设：

H6:员工主动性正向影响企业绩效增长

3.2.7 竞争强度的调节作用

竞争强度是指一个行业中各个企业之间的竞争程度(Barnett, 1997),当一个行业中的竞争程度越大时，每个企业都面临着更加剧烈的市场竞争，此时，市场环境会变得更加动态和不确定，在这种情况下，战略作为指导性纲领，可以使企业临危不乱，按照既定的战略行动，战略的作用能得到进一步的发挥(Barnett, 1997)。外部竞争加大，随着市场需求不断发生变化，企业需要及时调整和完善其战略以适应市场变化 (Auh & Menguc, 2005)，完善的战略不仅包括当前的战略内容，也有一套动态的调整变化机制(Bowman & Helfat, 2001; Shapiro, 1989)，企业可以随着外部环境的变化对战略进行调整，相比于战略不完善的企业来说，战略越完善的企业，面对外部竞争，更能从容有序的面对挑战，因此增强了战略对外部适应性的作用；此外，企业面对的竞争越强大，企业更需要快速、及时、有序的响应市场，在面对竞争压力时，企业/员工更有可能按照战略的指引行事，这会迫使企业更加专注于外部环境，从而使得敏捷性进一步提升。在战略指导下，员工迫于外部严峻形势也能更加主动的开展工作。因此，本文提出如下假设：

H7a 企业外部面临的竞争强度越大，企业战略完善度对企业外部市场适应性的影响将增强

H7b 企业外部面临的竞争强度越大，企业战略完善度对企业运营敏捷性的影响将增强

H7c 企业外部面临的竞争强度越大，企业战略完善度对员工主动性的影响将增强

3.2.8 战略实施能力的调节作用

制定战略已经成为企业的共识，大部分企业都制定了战略，但是有的企业并不能完全发挥战略的作用，在实施战略方面有诸多困难(Hrebiniak, 2006)，因此，在拥有完善的战略后，是否能将战略实施下去是另一关键(Olson, Slater, & Hult, 2005)。战略实施能力是指组织在实施战略方案时所表现出来的能力，包括资源配置、组织管理、决策执行、监督评估等方面(Huber, 2011)。战略实施能力的重要性在于，战略方案的制定只是一个开始，真正实现战略目标需要有效地实施,只有拥有强大的战略实施能力，组织才能高效地利用资源、有效地执行决策、适时地调整策略，从而实现战略目标。因此，当企业具有较强的战略实施能力时，战略完善度的作用将更大程度得到发挥，市场适应性越强，敏捷性越高，员工主动性越高，由此，本研究提出如下假设：

H8a 企业战略实施能力越强，企业战略完善度对企业外部市场适应性的影响将得到强化

H8b 企业战略实施能力越强，企业战略完善度对企业运营敏捷性的影响将得到强化

H8c 企业战略实施能力越强，企业战略完善度对员工主动性的影响将得到强化

3.2.9 管理数字化的调节作用

数字化技术可以提高企业的运营效率和效益，帮助企业更快速、更准确地把握市场变化(易加斌 *et al.*, 2022)。一方面，企业可以通过数字化技术实现信息化和自动化，提高生产和服务效率，降低成本和错误率，提高资源利用率和利润率，这些效率和效益的提升可以为企业更好地把握市场变化、提升运营敏捷性提供更好的支撑和保障，更好的服务于绩

效增长。此外，数字化技术作为一种工具赋予员工，员工的工作效率也能随之提升，也有助于员工更好的为企业绩效增长服务。另一方面，数字化技术可以促进企业的组织变革和创新，提高企业的市场敏感性和适应性，企业可以利用数字化技术推动组织变革，改进管理方式和流程，提高组织的灵活性和敏捷性，更快速地响应市场需求变化。这些变革和创新可以帮助企业更好地适应外部市场变化，从而提高企业绩效的增长速度。由此，本研究提出如下假设：

H9a 企业管理数字化水平越高，外部市场适应性对企业绩效增长的影响将增强

H9b 企业管理数字化水平越高，企业运营敏捷性对企业绩效增长的影响将增强

H9c 企业管理数字化水平越高，企业员工主动性对企业绩效增长的影响将增强

4 研究设计与方法

4.1 问卷设计

问卷调查法 (Questionnaire survey) 是当前管理学研究领域较为常用的调查方法 (Hulland *et al.*, 2018), 它的优点颇多, 如可以经济、快速的获取具有代表性、多样性的大样本数据 (Dillman, Smyth, & Christian, 2014)。但问卷调查法也存在一些固有的缺陷, 比如存在对样本选择存在偏差、问卷设计不合理、调研对象不准确、受访者虚假填写信息等问题, 这些问题可能会导致问卷调查的数据质量出现偏差 (Kostyk *et al.*, 2019)。因此, 高质量的问卷设计与抽样程序把控是保证数据质量的前提。总的来说, 如果能严格按照学术规范高质量的对问卷进行设计、发放, 问卷调查法仍然是一种行之有效的研究方法。

(1) 问卷设计的指导原则

问卷设计是科学与艺术的有效结合 (Malhotra, 2006), 具体来说, 问卷设计具有一套科学的流程和设计指导原则, 遵循这些原则能有效的保证问卷设计的有效性, 但完全的照搬成功经验也不能保证问卷设计的成功, 因此需要设计者结合具体的研究情境, 在科学的指导下灵活处理。本研究遵循 Malhotra (2006) 等学者的建议, 在设计问卷时遵循了以下原则:

- (1) 目标明确。即以研究目标为核心确定所需信息, 围绕研究目标设计问卷内容;
- (2) 简洁明了。受访者通常不具备专业知识, 因此需要设计问卷时避免采用专业、复杂且抽象的术语, 采用通俗的语言;
- (3) 注意力测试题目。设计注意力测试题目以测试受试者是否专业作答;
- (4) 双向互译。对于采用的英文期刊的测量量表, 应该采用双向互译的方式以保证信息准确 (Brislin, 1980);

(5) 严格保密。对于受试者而言，信息严格保密是他们真实填写信息的保证，因此在问卷设计过程中告知并承诺对信息的保密性；

(6) 找到“真正”的受访对象。要确定受访者能够且具备回答测量问题的能力和资质。

(2) 问卷设计步骤

以前文的问卷设计指导原则为指导，参照 Churchill (1979) 等学者的研究结论，本研究的问卷设计步骤设计如下：(1) 以研究模型为基础，确定各变量的域；(2) 从国内外主流杂志（至少被 CSSCI、SSCI 收录期刊）搜寻测量变量的成熟量表，对于英文杂志上的测量量表，采用双向互译（Translation and back-translation）的方法确保信息的准确性(Brislin, 1980)，具体说，先将英文的量表翻译为中文，再另请具备一定英文能力的学者将中文翻译为英文，并将翻译后的内容与原文进行一一对照，确保信息准确无误；(3) 根据本研究各变量的域以及成熟量表发展适合本研究的题项，形成初始题项；(4) 为确保量表的效度，形成初始题项后，将初始题项分别交予给一名高校教师和一名工商管理博士研究生审核修改，确保所表达的意思准确且通俗，接着将修改后的初始题项交与给一名中小企业高层管理人员进行审阅，确保受试者能准确无误的理解问卷的含义，确保专业性，并根据企业管理人员意见再次修改；(5) 在大规模调查前开展一轮小规模의 预调研，根据数据分析结果对测量题项进行再次的优化；最后，根据预调研结果继续完善问卷，形成正式的调查问卷（附录 C）。

(3) 确定研究对象和抽象方法

本研究拟采取问卷调查的方法获取一手数据以对理论模型进行验证。需要说明的是，本研究中的“领导者”是中小企业的中高层管理者。本研究的样本均为作者服务过的中小型企业，向中小企业高层管理者一对一发放问卷，并指导填写。

4.2 变量测量

4.2.1 战略完善度的测量量表开发

据本文所掌握的文献，暂未搜寻到关于“战略完善度”的成熟量表，因此，本文遵循Churchill (1979)建议的量表开发程序，从维度识别以及概念界定、题项生成以及数据测试等方面开发战略完善度的量表用于研究。

(1) 维度识别及概念界定

如前文所述，企业战略被定义为一种关于如何配置资源、制定目标并与外部环境互动以实现长期成功的决策和行动(Bowman & Helfat, 2001; Shapiro, 1989)。企业战略的种类颇多，本研究关注公司总体战略。

本文认为，企业战略完善度是指一个组织或个人在制定、实施和调整战略方案时，所表现出来的系统性、全面性和协同性的程度。具体而言，战略完善度反映了组织或个人在以下方面的表现：**a 策略制定**：能否制定清晰、具体、可行的战略目标，并有效地将其与组织的使命、愿景和价值观相结合。**b 环境分析**：能否深入分析内外部环境，了解市场、竞争、技术等方面的变化趋势，并根据分析结果及时调整战略。**c 资源配置**：能否合理配置组织的资源，包括人力、财务、物流等，以支持战略实施，并在资源不足时寻找创新的解决方案。**d 组织协同**：能否在整个组织范围内实现战略目标的有效协调和实施，包括领导层、员工和

各个部门之间的协作和沟通。e 绩效评估：能否对战略实施过程进行及时、全面的监控和评估，并在必要时进行调整，以确保战略目标的实现。总之，战略完善度是一个综合性的指标，它反映了一个组织或个人在战略制定和实施方面的整体表现水平，可以帮助组织或个人提高战略决策的质量和效果，提高组织或个人的综合竞争力。

相应的，战略制定是指制定一系列长期目标和计划以实现组织或企业的愿景和使命，以应对外部环境和内部资源的变化。企业战略制定是战略管理综合模型的第一步，包括内部环境分析、外部环境分析，愿景和使命陈述的制定，长期目标的建立等(David, 2011)。企业战略的制定需要充分考虑内外部环境因素，如行业趋势、竞争格局、客户需求、技术创新等，以及企业自身的资源、能力和文化等因素。

因此，本文认为，系统、全面的企业战略应该包括以下内容：愿景、使命、发展目标、竞争战略、业务范围、目标市场、定位，以及与之相对应的资源配置、组织结构、实施步骤等。此外，制定战略前要进行系统的内外部环境分析，战略的制定应该是企业从上至下的多层次人员参与，战略也必须具备可执行性，对企业有切实的指导性，并且灵活，可以根据运行状况动态调整。

(2) 题项生成

在文献分析的基础上，组织进行了深度访谈，包括中小企业高层领导 6 人，大学教师 2 人，访谈主题是关于“完善的企业战略”应该包括哪些内容，对访谈结果进行整理后，形成了初步的题项池，共计得到 26 个初始题项。接下来，邀请大学教师对初始题项进行精炼、归纳，删除不相关的题项，共得到 17 个题项，题项正式生成，题项如下：

表格 4-1 “战略完善度”的初始题项

编号	题项内容	维度
ST1	我们公司有清晰的使命与愿景	战略内容
ST2	我们公司有明确的长远目标（包括财务目标和非财务目标等）	战略内容
ST3	我们公司有明确的竞争战略，包括我们的竞争优势，竞争对手的情况，以及如何开展竞争等	战略内容
ST4	我们公司的战略明确了公司业务范围、目标市场、定位等	战略内容
ST5	我们公司的战略规划有明确的实施路径/步骤，比如通过组织结构设计、资源配置等方式	战略内容
ST6	我们公司的战略规划体系全面且完善	战略内容
ST7	我们公司的战略规划是在充分考虑了内部资源、能力、条件等的基础上制定的	战略制定
ST8	我们公司的战略规划是在充分分析外部环境，比如市场机会，竞争环境等的基础上制定的	战略制定
ST9	我们公司的战略是在科学指导下制定的	战略制定
ST10	我们公司战略的制定是由高层领导牵头、各职能部门参与制定的	战略制定
ST11	我们公司的整体战略指导着我们日常的工作开展	战略执行
ST12	我们公司的整体战略能够帮助我们指明努力的方向	战略执行
ST13	我们公司的整体战略具备较高的可执行性	战略执行
ST14	我们日常工作中一直在践行公司战略	战略执行
ST15	我们公司的战略会根据内外部环境动态调整	战略调整
ST16	我们公司的战略不是一成不变的	战略调整

编号	题项内容	维度
ST17	我们公司会监控战略运行情况，并对其进行适时调整	战略调整

注：作者自行设计

(3) 量表检验

本研究以中小企业为调查对象，通过网络平台“问卷星”生成电子问卷（附录 B），然后一对一的发放问卷至作者服务过的中小企业在职员工，共计向 120 个企业发放了电子问卷，并指导填写。本次共收集问卷 102 份（回复率 85%），对问卷答案进行了逐一检查，剔除答案全部一样、作答时间低于 40 秒等无效问卷 2 份，最终得到有效问卷 100 份，有效率 98.03%。人口统计特征如表 4-2 所示。

本次共 100 人有效参与了本次调查。其中，高层领导占 45%，部门经理/主管等中层人员占 17%，基层管理人员 10%，基层员工占 28%。在性别分布方面，男性受访者共占 43%，女性受访者占 57%。年龄分布方面，25 岁及以下的受访者占 6%，26-35 岁的占 49%，36-45 岁的占 34%，46 岁及以上的仅占 11%；受教育程度方面，36%为本科，34%为专科，27%为高中及以下学历，仅 3%为硕士学位获得者。

表格 4-2 样本的人口统计信息

受访者个人信息	分类	频数	百分比 (%)
性别	男性	43	43
	女性	57	57
年龄	25 岁及以下	6	6
	26-35 岁	49	49
	36-45 岁	34	34
	46 岁及以上	11	11
职位	董事长/总经理等高层	45	45
	部门经理/主管等中层	17	17
	基层管理人员	10	10
	基层员工	28	28
受教育程度	高中及以下	27	27
	大专	34	34
	本科	36	36
	硕士及以上	3	3

注：N=100

我们对被调研企业信息进行了汇总（4-3）。首先，就公司成立时间而言，在 100 家参与调查的公司中，成立时间在 3-5 年之间的有 9 家；成立时间在 5-10 年之间的有 13 家；成立时间在 1-3 年之间的有 7 家；成立时间不到 1 年的有 8 家；成立时间超过 11 年的有 63 家，占比 63%；就企业规模而言，研究对象共包含了 7 家规模为 51-100 人的公司；7 家规模为 101-200 人的公司；5 家规模在 201-300 人的公司；有 41 家规模均为 50 人及以下的公司，40 家公司规模在 300 人及以上；企业性质方面，高达 93 家企业为私营企业，占比高达 93%，仅有 1 家企业为国有，4 家为集体所有制，2 家为联营；行业方面，30 家公司

零售和批发业务，6家企业从事食品与饮料行业，6家企业为软件与服务企业，2家企业从事服装纺织行业，1家企业从事交通与物流行业，19家企业从事制造与工程行业，22家企业从事环保行业，剩余14家从事其他行业。

表格 4-3 企业的基本资料统计

企业信息	分类	频数	百分比 (%)
成立时间	1年及以内	8	8
	1-3年	7	7
	3-5年	9	9
	5-10年	13	13
	11年及以上	63	63
企业规模	50人及以下	41	41
	51-100人	7	7
	101-200人	7	7
	201-300人	5	5
	301人及以上	40	40
企业性质	国有	1	1
	私营	93	93
	三资	0	0
	集体所有制	4	4
	联营	2	2
行业	零售和批发	30	30
	食品和饮料	6	6
	软件和服务	6	6
	服装和纺织	2	2
	交通和物流	1	1

企业信息	分类	频数	百分比 (%)
	制造/工程	19	19
	环保	22	22
	其他	14	14

注：N=100

接着，我们对量表的信度和效度进行了检验。

信度方面，Nunnally (1978)等建议 Cronbach'α 系数应大于 0.7。SPSS 分析结果如表 4-4 所示，Cronbach α 系数为 0.987，CITC 值均高于 0.8，且删除任何一项均不会带来 Cronbach α 系数的提升，因此，信度分析显示没有需要删除的题项

表格 4-4 Cronbach 信度分析结果

题项	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
ST1	0.866	0.987	0.987
ST2	0.886	0.987	
ST3	0.889	0.987	
ST4	0.905	0.987	
ST5	0.916	0.986	
ST6	0.933	0.986	
ST7	0.934	0.986	
ST8	0.944	0.986	
ST9	0.936	0.986	
ST10	0.930	0.986	
ST11	0.952	0.986	
ST12	0.938	0.986	
ST13	0.882	0.987	
ST14	0.894	0.987	
ST15	0.848	0.987	
ST16	0.811	0.988	
ST17	0.882	0.987	

在效度方面，本研究遵循管理学科学研究范式，并采用了常用的检验方法，包括内容效度、收敛效度和判别效度。针对内容效度，本研究通过清晰界定和定义变量、详细文献分析、参考成熟的量表、小组访谈的深度挖掘，以及专家访谈和题项筛选等多种方式进行测量量表的设计，从而确保量表具有良好的内容效度。

在收敛效度方面，本研究主要依据测量题项的因子载荷和平均方差提取（AVE）两个指标进行判断，一般认为，测量题项因子载荷需大于 0.55，AVE 需大于 0.5。为此，首先计算 KMO 值和开展 Bartlett 球形检验，结果显示 KMO 大于 0.8，这说明非常适合信息提取（如表 4-5 所示）。接着开展因子分析，计算因子载荷，结果显示，所有题项的因子载荷均大于 0.8，累计解释变异量为 83.67%，这表明该因子对于测量创新能力具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.7037，超过了 0.5（表 4-6），表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所开发的量表在效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair, Black, Babin *et al.*, 2014)。

表格 4-5 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值	0.919	
Bartlett 球形度检验	近似卡方	3140.210
	df	136
	p 值	0.000

表格 4-6 因子载荷与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量 (%)	AVE	CR
战略完善度	ST1	.881	.776	83.67%	0.7037	0.9757
	ST2	.900	.809			
	ST3	.902	.813			
	ST4	.917	.841			
	ST5	.926	.858			
	ST6	.941	.885			
	ST7	.941	.886			
	ST8	.949	.901			
	ST9	.944	.891			
	ST10	.938	.880			
	ST11	.957	.917			
	ST12	.947	.897			
	ST13	.896	.802			
	ST14	.908	.824			
	ST15	.866	.750			
	ST16	.831	.691			
	ST17	.896	.804			

注：N=100

在对量表内部结构有了较为清晰的理解后，通常使用验证性因子分析来直接检验研究预期，以确保量表所测量的特质具有稳定性、确定性和可靠性。因此，在探索性因子分析、信度和效度检验的基础上，运用结构方程模型进行验证性因子分析，其模型拟合情况见表 4-7。除了 RMSEA 略高于临界值 0.1 外，其他指标均在合理范围内。综合而言，量表的整

体拟合效果良好。此外，结合表 4-6 中各题项的因子载荷指标，所有测量题项的因子载荷介于 0.831 至 0.957 之间。综上所述，验证性因子分析检验表明，量表的结构符合探索性因子分析的结构要求。

表格 4-7 量表验证性因子分析结果

检验指标	CMIN/df	CFI	TLI	NFI	IFI	RMSEA
数值	2.113	0.970	0.953	0.946	0.971	0.106
临界值	3	>0.9	>0.9	>0.90	>0.90	<0.1

4.2.2 模型中其余变量的测量

为确保研究的信度和效度，本研究所用量表均来自权威期刊，并被反复使用过的成熟量表。量表来自英文文献，与调研环境存在语言差异，因此我们采纳了 Brislin (1980) 推荐的翻译和反向翻译程序以确保表达的准确性。

(1) 竞争强度

竞争强度的测量借鉴 Auh & Menguc (2005) 的研究，通过评价竞争对手的资源、能力、行为测量外部竞争强度，其中的题项包括“COM1 市场上有太多与我们产品相似的产品；COM2 市场中经常发生价格战；COM3 公司面临的市场竞争非常激烈和残酷；COM4 竞争对手经常试图抢夺我们的客户”。共计 4 个题项。使用 Likert 量表作为评价工具，在本研究中采用 5 级量表，评分范围从 1 到 5，其中 1 表示“完全不符合”，5 表示“完全符合”。

(2) 战略实施能力

战略实施能力的测量借鉴张一弛 & 李书玲 (2008) 关于战略实施能力的测量量表，题目包括“SIC1 我们公司普通员工知道怎样工作才能有助于公司的成功；SIC 2 我们公司管理层把员工看作是宝贵的资源；SIC 3 我们公司最高管理层具有战略眼光；SIC 4 我们公司的

决策风格可以被描述为参与型决策；SIC 5 我们公司管理层在决策过程中会认真考虑有关各方的利益；SIC 6 公司开发了财务业绩衡量指标并宣传贯彻；SIC 7 公司开发了客户反应衡量指标并宣传贯彻；SIC 8 公司开发了关键业务流程衡量指标并宣传贯彻；SIC 9 公司开发了组织的学习与发展衡量指标并宣传贯彻”。共计 9 各题项，使用 Likert 量表作为评价工具，在本研究中采用 5 级量表，评分范围从 1 到 5，其中 1 表示“完全不符合”，5 表示“完全符合”。

（3）管理数字化

管理数字化的测量参考易加斌 *et al.* (2022)关于数字运营能力的测量，包括“DM1 我们公司能够用数据分析技术从大量数据中提取有用信息，以更好地了解目标市场和客户行为；DM2 我们公司能够运用数字化手段来优化业务流程或资源配置；DM3 我们公司能够为市场分析和客户体验提供数字化的营销策略；DM4 我们公司能够开展服务和资源的实时动态分析进行柔性调节；DM5 我们公司通过数字工具和组件提高了商业智能决策的效率”共计五个题项，使用 Likert 量表作为评价工具，在本研究中采用 5 级量表，评分范围从 1 到 5，其中 1 表示“完全不符合”，5 表示“完全符合”。

（4）企业运营敏捷性

运营敏捷性的测量根据 Lu & Ramamurthy (2011)和 Liang, Wang, Xue *et al.* (2017)的测量量表修改而来，题项共 3 个，分别是“EA1 我们公司能够对市场需求变化做出快速响应；EA2 我们公司能够随市场变化趋势做出正确决策；EA3 我们公司持续寻求方法调整战略以对接市场”。使用 Likert 量表作为评价工具，在本研究中采用 5 级量表，评分范围从 1 到 5，其中 1 表示“完全不符合”，5 表示“完全符合”。

(5) 企业绩效增长

企业绩效增长的衡量借鉴张闯, 鄂嫫迪, & 顾芳 (2020)以及冯泰文, 陶静祎, & 王辰 (2020)的研究, 让被受访者评估, 相较于主要竞争对手, 公司在以下方面表现如何: “PER1 销售额增长; PER2 利润增长; PER3 市场份额增长”。使用 Likert 量表作为评价工具, 在本研究中采用 5 级量表, 评分范围从 1 到 5, 其中 1 表示“更差”, 5 表示“更好”。

(6) 员工主动性

员工主动性的测量借鉴 Griffin, Neal, & Parker (2007)的研究成果, 通过以下 3 个题项进行测量: “PB1 我们公司的员工能主动提出更好的方式来完成他的核心任务; PB2 我们公司的员工能想出改善核心任务完成方式的想法; PB3 我们公司的员工能对核心任务的完成方式进行改变”。使用 Likert 量表作为评价工具, 在本研究中采用 5 级量表, 评分范围从 1 到 5, 其中 1 表示“完全不符合”, 5 表示“完全符合”。

(7) 市场适应性

借鉴 Tuominen, Rajala, & Möller (2004)以及 McKee, Varadarajan, & Pride (1989)等学者关于市场适应性的测量, 开发了本研究中市场适应性的测量量表, 共计四个题项, 分别是“MA1 我们公司能非常快速的做出改变以适应客户的需求、经济状况等的变化; MA2 我们公司能快速响应竞争对手的各类战略、战术调整; MA3 我们公司能快速有效的识别行业发展的新趋势, 并做出相应的战略、战术调整; MA4 我们公司能够根据外部环境变化即时调整产品、价格、渠道以及促销策略等营销活动”。使用 Likert 量表作为评价工具, 在本研究中采用 5 级量表, 评分范围从 1 到 5, 其中 1 表示“完全不符合”, 5 表示“完全符合”。

4.3 预调研

预调研是问卷设计的最后一步，也是很有必要的一步(Diamantopoulos, Reynolds, & Schlegelmilch, 1994)，综合已有关于预调研的研究(Bolton, 1993; Diamantopoulos *et al.*, 1994; Hilton, 2017; Reynolds, Diamantopoulos, & Schlegelmilch, 1993; Willis, 2016)可以发现，预调研具有以下作用：（1）评估问卷可行性：通过进行小规模的数据收集和分析，可以评估问卷的可行性。这包括确定问卷中的问题是否清晰易懂，是否引导受访者回答问题，以及是否存在任何潜在的问题或误导。预调研有助于发现和解决这些问题，以确保最终的问卷调查能够得到可靠和有效的数据；（2）识别潜在问题：通过预调研，可以识别潜在的问题和挑战，以便在正式问卷调查之前进行调整和改进。通过及早发现这些问题，可以避免在正式调查中浪费时间和资源；（3）确保数据质量：预调研有助于确保最终的问卷调查能够收集到高质量的数据。通过评估受访者对问题的理解和回答的一致性，可以发现潜在的问题或模糊性，并采取适当的措施进行改进。这有助于减少数据收集过程中的偏差和误差，提高数据的可靠性和有效性；（4）提高问卷效率：预调研还有助于提高问卷的效率。通过识别冗长或重复的问题，可以减少问卷的长度，使其更加简洁和易于完成。这有助于提高受访者的参与度和问卷完成率，从而增加数据的可靠性和代表性。因此，可以认为开展预调研是科学的，且必要的步骤(Hilton, 2017)。

4.3.1 预调研数据收集

遵循学术界的普遍做法，预调研所采用小样本（小于 100 份）(Diamantopoulos *et al.*, 1994)，我们也遵循学者们的做法，收集小样本用于分析。数据收集过程如下：

(1) 形成调查问卷。基于以上量表，形成了初始调查问卷，并通过问卷星平台建立了电子问卷，问卷包括两个部分，个人/企业信息收集和量表题项。

(2) 数据收集方法选择：本研究选择了委托受过培训的同事、亲朋好友来联系中小企业，以收集问卷数据。这种方法的优势在于我们已与中小企业建立了合作关系，相互之间存在较高的信任度，可以更便捷地获取数据。

(3) 受访样本选择：本研究以本企业服务过的中小企业为样本池，然后从不同行业、地区或规模的中小企业中进行了随机抽样，本次随机抽取了 150 家中小企业。我们的目标是确保样本具有代表性和一定的多样性，以便更好地反映中小企业的实际情况。

(4) 联系企业获取数据。我们首先通过电话等方式联系了中小企业，确认是否愿意参与调研，基于良好的合作关系，146 家中小企业表示愿意参与调查。随后，我们通过电子邮件、微信、QQ 等方式向他们发送了问卷。在数据收集过程中，我们与受访者进行了充分的沟通和解释，确保他们对问卷的内容和目的有清晰的理解。同时，我们采取了保密措施，确保数据的安全性和保密性。最终我们收到了问卷 132 份。

(5) 数据清理和筛选：在收集到数据后，我们对数据进行了清理和筛选。我们检查并处理了可能存在的缺失值、异常值或重复回答等情况，以保证数据的质量和可靠性。通过这一过程，我们剔除了 28 份无效问卷，以确保最终获得的数据是有效的。

(6) 有效问卷率计算：经过筛选和清理，我们最终获得了 104 份有效问卷。有效问卷率为 78.78%。这一计算基于有效问卷数量与最初收集到的问卷总数之间的比例。

接下来，将对这些有效问卷的数据进行分析。

本次共 104 人有效参与了本次调查。其中，高层领导占 22.1%，部门经理/主管等中层人员占 19.2%，基层管理人员 12.5%，基层员工占 46.2%。在性别分布方面，男性受访者共占 40.4%，女性受访者占 59.6%。年龄分布方面，25 岁及以下的受访者占 16.3%，26-35 岁的占 58.7%，36-45 岁的占 16.3%，46 岁及以上的仅占 8.7%；受教育程度方面，26%为本科，36.5%为专科，35.6%为高中及以下学历，仅 1.9%为硕士学位获得者。

表格 4-8 预调研样本的人口统计信息

受访者个人信息	分类	频数	百分比 (%)
性别	男性	42	40.4
	女性	62	59.6
年龄	25 岁及以下	17	16.3
	26-35 岁	61	58.7
	36-45 岁	17	16.3
	46 岁及以上	9	8.7
职位	董事长/总经理等高层	23	22.1
	部门经理/主管等中层	20	19.2
	基层管理人员	13	12.5
	基层员工	48	46.2
受教育程度	高中及以下	37	35.6
	大专	38	36.5
	本科	27	26.0
	硕士及以上	2	1.9

注：N=104

我们对被调研企业信息进行了汇总（4-9）。首先，就公司成立时间而言，在 104 家参与调查的公司中，成立时间在 3-5 年之间的有 10 家，占比 9.6%；成立时间在 5-10 年之间

的有 35 家，占比 33.7%；成立时间在 1-3 年之间的有 8 家，占比 7.7%；成立时间不到 1 年的有 7 家，占比 6.7%；成立时间超过 11 年的有 44 家，占比 42.3%；就企业规模而言，研究对象共包含了 10 家规模为 51-100 人的公司占比 9.6%；6 家规模为 101-200 人的公司，占比 5.8%；4 家规模在 201-300 人的公司，占比 3.8%；有 55 家规模均为 50 人及以下的公司，占比 52.9%，29 家公司规模在 300 人及以上，占比 27.9%；企业性质方面，高达 96 家企业为私营企业，占比高达 92.3%，仅有 2 家企业为国有，1 家为集体所有制，2 家为联营；行业方面，40 家公司零售和批发业务，占比 38.5%，29 家企业从事制造与工程行业，占比 27.9%，9 家企业从事环保行业，占比 8.7%，剩余 21 家从事其他行业，占比 20.2%。

表格 4-9 预调研企业的基本资料统计

企业信息	分类	频数	百分比 (%)
成立时间	1年及以下	7	6.7
	1-3年	8	7.7
	3-5年	10	9.6
	5-10年	35	33.7
	11年及以上	44	42.3
企业规模	50人及以下	55	52.9
	51-100人	10	9.6
	101-200人	6	5.8
	201-300人	4	3.8
	301人及以上	29	27.9
企业性质	国有	2	1.9
	私营	96	92.3
	三资	3	2.9
	集体所有制	1	1.0
	联营	2	1.9
行业	零售和批发	40	38.5
	食品和饮料	0	0
	软件和服务	0	0
	服装和纺织	0	0
	交通和物流	0	0
	制造/工程	29	27.9
	环保	9	8.7
	其他	21	20.2

注：N=104

4.3.2 预调研数据分析

预调研的主要目的是对问卷的信度、效度进行检验，为此，本研究采用探索性因子分析（Exploratory Factor Analysis EFA）方法。

首先，在开始进行因子分析之前，本研究首先通过计算 KMO 值以及开展 Bartlett 检验，以评估数据是否可以用于因子分析。数据指标上，Hair *et al.* (2014)认为 KMO 值应最好高于 0.6，Bartlett 检验的 P 值必须小于 0.05。如果满足这两个标准，就可以进行因子分析和基于因子分析的组合效度（CR）分析。据此，本研究首先对各变量的 KMO 值与 Bartlett 球形检验结果进行分析，表 4-10 汇报了详细的信息：所有指标均通过检验，KMO 值大于 0.6，Bartlett 球形检验的 P 值小于 0.05，符合 Hair, Black, Babin 等学者的研究标准。因此，我们可以进一步开展因子分析及组合效度（CR）分析等。

表格 4-10 测量变量的 kMO 值与 Bartlett 球形检验结果汇总

测量变量	KMO 值	Bartlett 球形检验结果
战略完善度	0.891	0.000
竞争强度	0.860	0.000
战略实施能力	0.940	0.000
管理数字化	0.829	0.000
运营敏捷性	0.775	0.000
企业绩效	0.730	0.000
员工主动性	0.768	0.000
市场适应性	0.829	0.000

注：N=104

在因子分析中，正交旋转是一种常用的技术，可以使因子之间的相关性最小化，提高因子的独立性。因此接下来采用最大方差法进行因子正交旋转，以进一步开展因子分析。在

此过程中，我们将依照主成分分析法，提取特征值大于 1 的主成分。标准方面，学术界普遍采用 Hair et al. (2014) 的建议，要求因子载荷绝对值大于 0.5，否则没有实际意义，若高于 0.7 则说明数据质量更高。我们还考虑了共同因素累积解释变异量，标准方面，学术界普遍认同吴明隆 (2010) 的观点，萃取的共同因素累积解释变异量高于 60%，则说明数据的可靠性较高，因子分析结果更为可信。但是数据如果在 50%—60% 区间，也是可以接受的。

此外，我们考察了共同性，所谓共同性，就是指“题项能解释共同特质或属性的变异量” (吴明隆, 2010: 188)，标准方面，吴明隆 (2010) 等学者认为，如果单个题目与整个量表的总体同质性较低，那么其数值就越低。共同系数的标准方面，若某个题目的系数小于 0.2，则考虑剔除。最后，为了衡量每个变量对因子的解释能力，我们还需要计算每个变量的平均方差萃取量，即 AVE 值，通常情况下，Hair et al. (2014) 认为当 AVE 值大于 0.5 时，数据的质量较好。

(1) 战略完善度

对于战略完善度的研究，我们进行了主成分因子分析，并得到 1 个因子，它们的因子载荷均大于 0.5，表现出了良好的可接受性。累计解释变异量 85.153%，远远高于 50%，这表明我们的结果可靠。公因子方差也均大于 0.2，这意味着我们所研究的题目都和共同因素密切相关。此外，我们计算的 AVE 值为 0.8512，远超 0.5，说明量表具有良好的质量，这也意味着该量表有良好的收敛效度，达到了相应的研究标准 (吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-11 战略完善度的因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	共因子方差	累计解释量	AVE 值
战 略 完 善 度	ST1	.895	.801	85.153%	0.8512
	ST2	.906	.821		
	ST3	.916	.840		
	ST4	.936	.876		
	ST5	.932	.869		
	ST6	.939	.881		
	ST7	.932	.869		
	ST8	.946	.896		
	ST9	.927	.860		
	ST10	.931	.868		
	ST11	.956	.915		
	ST12	.938	.880		
	ST13	.957	.916		
	ST14	.961	.924		
	ST15	.949	.901		
	ST16	.735	.540		
	ST17	.906	.821		

注：N=104

(2) 竞争强度

我们对竞争强度进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.9，累计解释变异量为 86.418%，这表明该因子对于测量竞争强度具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.8646，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检

验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量竞争强度不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-12 竞争强度因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
竞争强度	COM1	.910	.827	86.418%	0.8646
	COM2	.937	.879		
	COM3	.947	.896		
	COM4	.925	.855		

注：N=104

(3) 战略实施能力

我们对战略实施能力进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.8，累计解释变异量为 73.699%，这表明该因子对于测量战略实施能力具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.8548，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量战略实施能力不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-13 战略实施能力的因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
战略实施能力	SIC 1	.898	.807	85.500%	0.8548
	SIC 2	.926	.857		
	SIC 3	.936	.876		
	SIC 4	.919	.845		
	SIC 5	.928	.861		
	SIC 6	.899	.808		
	SIC 7	.938	.881		
	SIC 8	.946	.896		
	SIC 9	.930	.865		

注：N=104

(4) 管理数字化

我们对管理数字化进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.9，累计解释变异量为 92.889%，这表明该因子对于测量管理数字化具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.9287，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量管理数字化不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-14 管理数字化因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
管理数字化	DM1	.958	.918	92.889%	0.9287
	DM2	.971	.943		
	DM3	.981	.963		
	DM4	.944	.890		
	DM5	.964	.930		

注：N=104

(5) 运营敏捷性

我们对运营敏捷性进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.9，累计解释变异量为 92.225%，这表明该因子对于测量运营敏捷性具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.9223，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量运营敏捷性不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-15 运营敏捷性因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
运营敏捷性	EA1	.953	.908	92.225%	0.9223
	EA2	.962	.925		
	EA3	.966	.933		

注：N=104

(6) 企业绩效增长

我们对企业绩效增长进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.9，累计解释变异量为 86.360%，这表明该因子对于测量企业绩效增长具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.8522，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量企业绩效增长不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-16 企业绩效增长因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
企业绩效增长	PER1	.899	.807	86.360%	0.8522
	PER2	.935	.875		
	PER3	.953	.909		

注：N=104

(7) 员工主动性

我们对员工主动性进行了主成分因子分析，提取了一个因子。该因子的特征根大于 1，因子载荷均大于 0.9，累计解释变异量为 92.00%，这表明该因子对于测量员工主动性具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2，说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.9203，超过了 0.5，表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中，所有指标均符合标准，不需要删除任何题目。综合而言，我们所使用的量表在衡量员工主动性不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-17 员工主动性因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
员工主动性	PB1	.949	.900	92.00%	0.9203
	PB2	.961	.923		
	PB3	.968	.937		

注: N=104

(8) 市场适应性

我们对市场适应性进行了主成分因子分析, 提取了一个因子。该因子的特征根大于 1, 因子载荷均大于 0.9, 累计解释变异量为 86.418%, 这表明该因子对于测量市场适应性具有高度的解释能力。所有题项与公共因素的方差均大于 0.2, 说明各个题目与共同因素的相关性较高。AVE 值为 0.9226, 超过了 0.5, 表示我们的数据具有良好的质量。在量表的同质性检验中, 所有指标均符合标准, 不需要删除任何题目。综合而言, 我们所使用的量表在衡量市场适应性不同方面的效度方面表现良好(吴明隆, 2010; Hair et al., 2014)。

表格 4-18 市场适应性因子分析与 AVE 值

因子	测量题项	因子载荷	公因子方差	累计解释量	AVE
市场适应性	MA1	.963	.928	92.259%	0.9226
	MA2	.946	.895		
	MA3	.965	.931		
	MA4	.968	.937		

注: N=104

综上所述, 根据因子分析的结果, 没有需要删除的原始题项。接下来我们需要对量表的信度进行验证。吴明隆 (2010: 228) 指出, 信度就是指测量所得结果的稳定性与一致性, 信度越大, 则说明测量标准误差越小。为了检验各变量的信度是否达标, 本研究采用了多个

数据指标，包括修正后的项目总体相关性（CITC）、克伦巴赫的 α 系数和组合信度（CR）。

总的来看，由于所有测量题项均为成熟量表，预调查结果良好，无需做任何题项删减。

表格 4-19 测量变量的信度

测量变量	Cronbach α 系数	CR
战略完善度	0.988	0.9897
竞争强度	0.947	0.9623
战略实施能力	0.978	0.9815
管理数字化	0.980	0.9848
运营敏捷性	0.956	0.9726
企业绩效	0.920	0.8522
员工主动性	0.956	0.9719
市场适应性	0.972	0.9795

注：N=104

4.4 样本与数据

基于预调研数据收集的有效性，正式数据收集采用类似的方法：

(1) 形成调查问卷：基于预调研的数据分析结果，对初始问卷进行微调，形成最终证实调查问卷（详见附录 C）。我们使用问卷星平台创建了电子问卷，该问卷包括两个部分：个人/企业信息收集和量表题项。

(2) 数据收集方法选择：我们仍然选择了受过培训的同事、亲朋好友来联系中小企业，以收集问卷数据。这种方法的优势在于我们已与中小企业建立了合作关系，相互之间存在较高的信任度，可以更便捷地、真实地获取数据。

(3) 受访样本选择：同样以本企业服务过的中小企业为总样本池，计划随机分层抽取 350 家中小企业作为样本。实施方面，我们从不同行业（制造业/工程业、零售和批发业、

食品和饮料业等)、不同地区(覆盖上海、安徽、四川、湖南、重庆、江苏、浙江等地)、规模(50人及以下、51-100人、101-200人、201-300人以及300人以上企业)以及成立时间(1年以及以内企业、1-3年企业、3-5年企业、5-10年企业以及10年及以上企业)的中小企业中进行了随机抽样。这样做的目的是确保样本具有代表性和一定的多样性,以更好地反映中小企业的实际情况。

(4)联系企业获取数据:首先,我们通过电话等方式联系了中小企业,确认是否愿意参与调研。在良好的合作关系基础上,337家中小企业表示愿意参与调查。随后,我们通过电子邮件、微信、QQ等方式向他们发送了问卷。在数据收集过程中,我们与受访者进行了充分的沟通和解释,确保他们对问卷的内容和目的有清晰的理解。同时,我们采取了保密措施,确保数据的安全性和保密性。最终,我们收到了306份问卷。

(5)数据清理和筛选:在收集到数据后,我们对数据进行了清理和筛选。我们逐一对问卷进行了检查,按照以下流程剔除无效问卷103份:(1)答题时间在100秒以下;(2)全部答案一致;(3)注意力测试题目不通过。确保最终获得的数据是有效的。

(6)有效问卷率计算:经过筛选和清理,我们最终获得了203份有效问卷。有效问卷率为66.34%。这一计算基于有效问卷数量与最初收集到的问卷总数之间的比例。

样本信息如表4-20所示:

表格 4-20 正式数据收集的样本信息

信息	分类	频数	百分比(%)	累计百分比(%)
性别	女	125	61.576	61.576
	男	78	38.424	100

信息	分类	频数	百分比(%)	累计百分比(%)
年龄	26-35 岁	100	49.261	49.261
	36-45 岁	54	26.601	75.862
	25 岁及以下	25	12.315	88.177
	46 岁及以上	24	11.823	100
受教育程度	高中及以下	78	38.424	38.424
	大学专科	75	36.946	75.369
	大学本科	44	21.675	97.044
	硕士及以上	6	2.956	100
成立时间	10 年及以上	112	55.172	55.172
	5-10 年	47	23.153	78.325
	3-5 年	23	11.33	89.655
	1 年以及以内	11	5.419	95.074
	1-3 年	10	4.926	100
规模	50 人及以下	90	44.335	44.335
	301 人及以上	79	38.916	83.251
	51-100 人	17	8.374	91.626
	201-300 人	9	4.433	96.059
	101-200 人	8	3.941	100
行业	制造业/工程业	74	36.453	36.453
	零售和批发	66	32.512	68.966
	其他	26	12.808	81.773
	食品和饮料	16	7.882	89.655
	环保	10	4.926	94.581
	软件和服务	6	2.956	97.537

信息	分类	频数	百分比(%)	累计百分比(%)
	纺织业	5	2.463	100
企业性质	私营企业	186	91.626	91.626
	三资企业（中外合资经营、中外合作经营、外资企业）	6	2.956	94.581
	国有企业	4	1.97	96.552
	集体所有制企业	4	1.97	98.522
	联营企业	3	1.478	100
公司的职位	普通员工	88	43.35	43.35
	董事长/总经理、高层管理人员	55	27.094	70.443
	部门经理、中层管理人员	40	19.704	90.148
	基层管理人员/骨干员工	20	9.852	100
合计		203	100.000	100.000

如表所示，个人信息方面，女性为 125，所占百分比 61.576%；男性为 78，所占百分比 38.424%。年龄频数分析结果显示：26-35 岁为 100，所占百分比 49.261%；36-45 岁为 54，所占百分比 26.601%；25 岁及以下为 25，所占百分比 12.315%；46 岁及以上为 24，所占百分比 11.823%，其中 26-35 岁(49.261%)最高，46 岁及以上(11.823%)最低；受教育程度分析结果显示：高中及以下为 78，所占百分比 38.424%；大学专科为 75，所占百分比 36.946%；大学本科为 44，所占百分比 21.675%；硕士及以上为 6，所占百分比 2.956%。其中高中及以下(38.424%)最高，硕士及以上(2.956%)最低。受访者公司的职位分析结果显示：普通员工为 88，所占百分比 43.35%；董事长/总经理、高层管理人员为 55，所占百分比 27.094%；部门经理、中层管理人员为 40，所占百分比 19.704%；基层管理人员/骨

干员工为 20，所占百分比 9.852%。其中普通员工(43.35%)最高，基层管理人员/骨干员工(9.852%)最低。

从公司信息方面，成立时间频数分析结果显示：10 年及以上为 112，所占百分比 55.172%；5-10 年为 47，所占百分比 23.153%；3-5 年为 23，所占百分比 11.33%；1 年以及以内为 11，所占百分比 5.419%；1-3 年为 10，所占百分比 4.926%。其中 10 年及以上(55.172%)最高，1-3 年(4.926%)最低。员工数量分析结果显示：50 人及以下为 90，所占百分比 44.335%；301 人及以上为 79，所占百分比 38.916%；51-100 人为 17，所占百分比 8.374%；201-300 人为 9，所占百分比 4.433%；101-200 人为 8，所占百分比 3.941%。其中 50 人及以下(44.335%)最高，101-200 人(3.941%)最低。所处行业分析结果显示：制造业/工程业为 74，所占百分比 36.453%；零售和批发为 66，所占百分比 32.512%；其他为 26，所占百分比 12.808%；食品和饮料为 16，所占百分比 7.882%；环保为 10，所占百分比 4.926%；软件和服务为 6，所占百分比 2.956%；纺织业为 5，所占百分比 2.463%。其中制造业/工程业(36.453%)最高，纺织业(2.463%)最低。企业性质分析结果显示：私营企业为 186，所占百分比 91.626%；三资企业（中外合资经营、中外合作经营、外资企业）为 6，所占百分比 2.956%；国有企业为 4，所占百分比 1.97%；集体所有制企业为 4，所占百分比 1.97%；联营企业为 3，所占百分比 1.478%。其中私营企业(91.626%)最高，联营企业(1.478%)最低。

4.5 统计方法

本研究将采用多种统计方法对构建的理论模型进行实证检验，包括描述性统计分析、共同方法偏差分析、信效度检验、变量相关分析、回归分析和功效检验等。分析将使用 SPSS

和 AMOS 等统计分析软件进行。具体分析步骤如下：首先，描述性统计分析将用于对企业样本和受访者样本的基本统计信息进行描述和分析，包括受试者的个人特征和所在企业的相关信息。其次，共同方法偏差分析将检验潜在的共同方法偏差，包括进行哈曼单因子检验、单一共同方法因子分析和标记变量的方法。接下来，将进行信效度检验，包括探索性因子分析和确认性因子分析，以评估量表的信度和效度。此外，还将进行变量相关分析、回归分析和功效检验，以探究变量之间的关系和模型的解释能力。以上分析将有助于验证理论模型的实证结果。

考虑到本研究中所有数据都是基于被试者的自我报告，为了确保数据没有潜在的共同方法偏差 (Common Method Bias, CMB)，我们需要进行相应的检验。首先，按照 Podsakoff & Organ (1986) 的建议，我们将采用哈曼单因子检验来初步检测是否存在严重的共同方法偏差。接下来，我们将采用 Lindell & Whitney (2001) 提出的标记变量法对 CMB 的存在进行确认。通过这些方法，我们能够更好地评估数据是否存在 CMB 风险，并确保研究的可靠性和准确性。

信度 (Reliability)，又称可靠性，指的是测量结果的一致性程度。高信度意味着测量误差较低，反映了测量的可重复性和稳定性(吴明隆, 2010; Nunnally, 1978)。本研究在衡量信度方面采用了多种指标，包括项目总体相关性、克伦巴赫的阿尔法系数以及组合信度等，以综合评估测量工具的信度水平。通过这些指标的应用，我们能够更准确地评估测量工具的信度，并确定其测量结果的一致性和稳定性。

效度 (Validity)，又称有效性，用于衡量研究所测量的变量与其真实概念之间的关联程度(John & Reve, 1982)。其中，收敛效度 (Convergent validity) 和判别效度 (Discriminant

validity) 是衡量有效性的两个重要方面(John & Reve, 1982)。判别效度指的是某一变量与其他变量之间的差异程度(John & Reve, 1982)。在测量方面, 我们首先计算平均方差提取值 (Average variance extracted value, AVE), 然后通过比较每个潜变量的 AVE 值的平方根与其与其他变量的相关系数的大小来评估判别效度(Fornell & Larcker, 1981)。另一方面, 收敛效度是指在衡量同一概念时使用不同测量方法所得结果的一致性程度 (John & Reve, 1982)。为验证收敛效度, 本研究采用了验证性因子分析 (Confirmatory factor analysis, CFA) 方法, 并观察 χ^2/df 、RMSEA、CFI、IFI、TLI 等指标, 以评估模型的拟合程度。因此, 效度是研究中的重要考量, 通过收敛效度和判别效度的评估, 可以确保测量工具与其所测量的概念之间的关联性和差异性。

在管理学研究中, 为了验证假设, 常使用相关分析 (Correlation analysis) 和回归分析 (Regression analysis) 等方法。相关分析主要用于探究变量之间的相关性质 (正负) 和程度 (强弱), 而回归分析则在相关分析的基础上进一步验证变量之间的因果关系。为了研究中介变量的作用, 我们还将采用 Preacher & Hayes (2004) 推荐的自助法 (Bootstrap) 对模型的中介效应进行检验。通过这些方法的应用, 我们可以更全面地了解变量之间的关系、验证因果假设, 并进一步探究中介效应的存在与程度。

5 研究假设的实证检验

5.1 信度与效度检验

首先检验信度，我们对研究涉及到的相关变量的克伦巴赫 α 系数和组合信度（CR）进行了计算，结果如表 5-1 所示：战略完善度、市场适应性、运营敏捷性、员工主动性、绩效增长、管理数字化、竞争强度以及战略实施能力的克伦巴赫 α 系数分别为 0.984, 0.968, 0.943, 0.957, 0.928, 0.973, 0.931 和 0.971，组合信度均大于 0.9，均达到 Hair *et al.* (2014)等学者建议的标准，表明量表具有良好的一致性，信度得到有效验证。

效度方面，使用了两个重要的指标即收敛效度和判别效度(John & Reve, 1982)来进行检验。首先，采用验证性因子分析（Confirmatory factor analysis），即 CFA 分析来检验收敛效度。我们使用 AMOS 25.0 软件对 8 个变量进行了一阶斜交 CFA 分析，结果显示， $\chi^2/df=2.331$ ，小于 3，RMSEA=0.081，小于 1，CFI=0.908、IFI=0.909、TLI=0.900，均大于 0.9，模型整体拟合较好(Anderson & Gerbing, 1988)。接着，我们观察了标准化的因子载荷，如表 5-1 所示，仅有 ST16 的因子载荷介于 0.6—0.7 区间之外，其余所有题项的因子载荷均大于 0.8，根据 Hair *et al.* (2014)的标准，达到了可接受的标准。我们进一步计算了平均方差萃取值（average variance extracted, AVE），结果如表 5-1 所示，均大于 0.5，表明模型的收敛效度良好。

表格 5-1 各变量的因子载荷、信度、组合信度、AVE 值

变量	测量题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
战略完善度	ST1	.859	0.984	0.9862	0.8086
	ST2	.886			

变量	测量题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
	ST3	.901			
	ST4	.870			
	ST5	.921			
	ST6	.931			
	ST7	.935			
	ST8	.922			
	ST9	.930			
	ST10	.901			
	ST11	.929			
	ST12	.924			
	ST13	.925			
	ST14	.927			
	ST15	.914			
	ST16	.695			
	ST17	.888			
竞争强度	COM1	.885	0.931	0.9513	0.8302
	COM2	.891			
	COM3	.952			
	COM4	.915			
战略实施能力	SIC 1	.858	0.971	0.9751	0.8135
	SIC 2	.902			
	SIC 3	.915			
	SIC 4	.894			
	SIC 5	.856			
	SIC 6	.915			

变量	测量题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
	SIC 7	.919			
	SIC 8	.931			
	SIC 9	.924			
管理数字化	DM1	.949	0.973	0.9791	0.9038
	DM2	.955			
	DM3	.970			
	DM4	.937			
	DM5	.942			
运营敏捷性	EA1	.954	0.943	0.9636	0.8981
	EA2	.942			
	EA3	.947			
绩效增长	PER1	.931	0.928	0.9542	0.8742
	PER2	.937			
	PER3	.937			
员工主动性	PB1	.956	0.957	0.972	0.9204
	PB2	.954			
	PB3	.968			
市场适应性	MA1	.916	0.968	0.952	0.8323
	MA2	.897			
	MA3	.920			
	MA4	.916			

接着，为了评估测量量表的判别效度，我们采用了 Fornell 和 Larcker (1981) 提出的方法。这种方法通过比较每个潜在变量的平均方差提取值 (AVE) 的平方根和其与其他变量的相关系数的大小关系来判断判别效度。具体而言，若一个变量的 AVE 的平方根大于其与

其他变量的相关系数，那么该变量的判别效度被认为是可接受的。我们根据这个方法来评估本研究测量量表的判别效度。结果显示，每个潜在变量的 AVE 的平方根值均大于其与其他变量的相关系数值，包括对角线上的潜在变量（见表 5-2）。因此，我们可以得出结论，该测量量表具有较高的判别效度。

表格 5-2 均值、标准差以及相关分析

变量	均值	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.战略完善度	4.2960	0.8513	0.8992	0.400**	0.687**	0.769**	0.700**	0.483**	0.695**	0.742**
2.竞争强度	4.0062	0.9279	0.386**	0.9111	0.232**	0.281**	0.269**	0.054	0.327**	0.302**
3.战略实施能力	4.1929	0.7698	0.683**	0.246**	0.9019	0.779**	0.732**	0.652**	0.740**	0.783**
4.管理数字化	4.0808	0.8952	0.769**	0.272**	0.775**	0.9506	0.844**	0.562**	0.806**	0.831**
5.运营敏捷性	4.2398	0.7705	0.699**	0.271**	0.732**	0.843**	0.9476	0.507**	0.789**	0.847**
6.绩效增长	4.0425	0.8734	0.483**	0.041	0.643**	0.562**	0.504**	0.9349	0.450**	0.554**
7.员工主动性	4.0673	0.9302	0.693**	0.329**	0.741**	0.805**	0.789**	0.447**	0.9593	0.846**
8.市场适应性	4.1958	0.8085	0.741**	0.303**	0.782**	0.830**	0.847**	0.551**	0.846**	0.9123
9.性别 (MV)	-	-	0.015	-0.219**	0.008	-0.039	-0.048	-0.037	0.050	-0.096

注：1. 表格中对角线上是各潜在变量平均方差提取值 (AVE) 的平方根，对角线以下是对应两个变量的相关系数；2. *, **, ***表示分别在 0.05, 0.01 和 0.00 水平上显著；3. 潜在的共同方法偏差的调整后的相关性在对角线的上方(Lindell & Whitney, 2001)；4."MV"是指标记变量。

总体来看，我们使用多种方法进行了变量测量题项的验证，结果表明所有变量的信度和效度都较高，可以准确地反映变量的本质，因此我们可以使用这些题项来进行假设检验。

5.2 共同方法偏差检验

共同方法偏差(CMB)风险在自我报告型数据中有较大的可能存在(Podsakoff & Organ, 1986)，若存在 CMB 问题，那么后续的假设验证将不准确。为了提高数据质量，杜绝 CMB 问题，我们在事前和事后均采取了一些方法。事前，本次调研针对的是不同行业、不同规模的企业，避免同一个群体对题项作出回答，这是避免 CMB 的有效方法。事后，我们用统计学方法进行了一系列检验，确保已有数据不存在 CMB 问题，具体检验如下：

为了初步确认是否存在严重的共同方法偏差(CMB)，本研究开展了哈曼单因子检验进行检测，按照 Podsakoff & Organ (1986)的建议，为了确定研究中是否存在严重的共同方法偏差(CMB)问题，我们使用主成分分析对所有变量进行了分析，然后在未进行因子旋转的情况下提取特征值大于 1 的因子，并查看第一个因子所占的累计方差比例。通过使用 SPSS 软件，我们得出第一个因子所占比例为 29.296%，远低于 50%的标准值，因此初步确认不存在严重的 CMB 问题。

最后，我们还采用了标记变量的方法(Marker variable approach) (Lindell & Whitney, 2001)，受访者性别在理论上与分析中的至少一个变量不相关，被选为标记变量。我们使用性别和其他已实施的潜在变量之间最低的正相关($r=0.008$)来调整变量之间的相关性，由于在标记变量调整后，各变量之间的相关性变化不明显(表 5-2)，因此，CMB 不太可能成为一个主要问题(Lindell & Whitney, 2001)。

综合上述事前控制和事后两种方法的检验，我们可以安全的得出如下结论：本研究不存在严重的 CMB 问题。

5.3 假设检验

根据 Gefen, Straub, & Boudreau (2000)的观点，分层回归分析适合于研究概念框架中的影响机制，而本研究的主要目的正是探索战略完善度对绩效增长的影响机制。此外，逐步回归法的另一个优点是可以揭示每组变量的解释能力(Cohen, West, & Aiken, 2014)。因此，本研究使用 SPSS 25.0 软件，采用多元层次回归的方法检验理论模型的假设。

遵循学术界的普遍做法，我们将数据进行了中心化处理，这样一来可以有效的避免多重共线性的问题。回归结果如表 5-3 所示。主效应方面，首先将市场适应性作为因变量，将战略完善度为自变量，联合控制变量共同纳入模型 2，结果显示战略完善度显著的影响企业对外部市场的适应性 ($\beta=0.722, t=14.27, p<0.001$)，支持假设 H1；将运营敏捷性作为因变量，战略完善度作为自变量，联合控制变量纳入模型 6，结果显示，战略完善度显著的影响企业的运营敏捷性 ($\beta=0.683, t=12.68, p<0.001$)，支持假设 H2，将员工主动性作为因变量，将战略完善度为自变量，联合控制变量共同纳入模型 9，结果显示战略完善度显著的影响企业员工的工作主动性 ($\beta=0.658, t=12.26, p<0.001$)，支持假设 H3。用同样的方法可以看到，模型 14 表明市场适应性正向影响企业绩效增长 ($\beta=0.512, t=8.35, p<0.001$)，支持假设 H4；模型 16 表明运营敏捷性正向影响企业绩效增长 ($\beta=0.462, t=7.34, p<0.001$)，支持假设 H5；模型 18 表明员工主动性影响企业绩效增长 ($\beta=0.405, t=6.12, p<0.001$)，支持假设 H6。

竞争强度的调节效应方面，本研究将市场适应性作为因变量，将控制变量、战略完善度、竞争强度以及交互项（战略完善度*竞争强度）共同纳入模型 3，结果显示，竞争强度会增强战略完善度与外部市场适应性之间的正向关系（ $\beta=0.184, t=3.42, p<0.01$ ），加入调节项后，模型的解释能力得到了增强，这可以从 R^2 和调整后 R^2 的显著提高得到支持，进一步证实了假设 H7a 的有效性。使用同样的方法，模型 7 的结果显示，竞争强度会增强战略完善度与运营敏捷性之间的正向关系（ $\beta=0.163, t=2.84, p<0.01$ ），支持假设 H7b，模型 11 的结果显示，竞争强度会增强战略完善度与员工主动性之间的正向关系（ $\beta=0.226, t=4.03, p<0.001$ ），支持假设 H7c。

战略实施能力的调节效应方面，本研究将市场适应性作为因变量，将控制变量、战略完善度、战略实施能力以及交互项（战略完善度*战略实施能力）共同纳入模型 4，结果显示，战略实施能力会增强战略完善度与外部市场适应性之间的正向关系（ $\beta=0.116, t=2.65, p<0.05$ ），加入调节项后，模型的解释能力得到了增强，这可以从 R^2 和调整后 R^2 的显著提高得到支持，进一步证实了假设 H8a 的有效性。使用同样的方法，模型 8 的结果显示，战略实施能力对战略完善度与运营敏捷性之间的正向关系没有产生调节效应（ $\beta=0.086, t=1.36, p>0.05$ ），H8b 未能得到数据支持，模型 12 的结果显示，战略完善度会增强战略完善度与员工主动性之间的正向关系（ $\beta=0.119, t=2.45, p<0.05$ ），支持假设 H8c。

管理数字化的调节效应方面，本研究将绩效增长作为因变量，将控制变量、市场适应性、管理数字化以及交互项（管理数字化*市场适应性）共同纳入模型 15，结果显示，管理数字化会增强市场适应性与绩效增长之间的正向关系（ $\beta=0.327, t=5.16, p<0.001$ ），加入调节项后，模型的解释能力得到了增强，这可以从 R^2 和调整后 R^2 的显著提高得到支持，进

一步证实了假设 H9a 的有效性；使用同样的方法，模型 17 的结果显示，管理数字化对运营敏捷性与绩效增长之间的正向关系具有正向影响（ $\beta=0.373$, $t=5.81$, $p<0.001$ ），支持假设 H9b，模型 19 的结果显示，管理数字化对员工主动性与绩效增长之间的正向关系具有正向影响（ $\beta=0.324$, $t=5.16$, $p<0.001$ ）支持假设 H9c。

表格 5-3 多元回归分析结果

变量	MA			EA				PB				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
控制变量												
公司性质	0.073	0.037	0.527	0.021	0.067	0.033	0.023	0.021	0.089	0.056	0.041	0.041
公司规模	0.304***	0.049	0.979	0.004	0.278**	0.039	0.044	0.000	0.368***	0.137*	0.156*	0.092
成立时间	-0.036	-0.013	-0.358	0.002	-0.047	-0.026	-0.031	-0.009	-0.116	-0.096	-0.101	-0.080
行业	0.028	0.032	0.678	0.065	0.053	0.057	0.057	0.087	0.017	0.021	0.027	0.053
主效应												
ST		0.722*** (t=14.27)	0.776*** (t=13.34)	0.409*** (t=7.25)		0.683*** (t=12.68)	0.738*** (t=11.79)	0.379*** (t=5.89)		0.658*** (t=12.26)	0.702*** (t=11.55)	0.363*** (t=5.78)
调节效应												
COM			0.072 (t=1.37)				0.048 (t=0.848)				0.141* (t=2.566)	
SIC				0.545*** (t=10.12)				0.498*** (t=8.12)				0.522*** (t=8.71)

COM*ST			0.184** (t=3.42)				0.163** (t=2.82)				0.226*** (t=4.03)	
SIC*ST			0.116* (t=2.65)				0.086 (t=1.36)				0.119* (t=2.45)	
R ²	0.092	0.554	0.580	0.708	0.081	0.494	0.514	0.622	0.112	0.496	0.542	0.639
调整后 R ²	0.074	0.543	0.565	0.698	0.062	0.481	0.496	0.608	0.094	0.484	0.525	0.626
F 值	5.007**	48.976***	38.424***	67.673***	4.340**	38.445***	29.452***	45.794***	6.238***	38.822***	32.935***	49.294***

1, *, **, *** 表示分别在 0.05, 0.01 和 0.00 水平上显著; 2.N=203; 3. COM 为竞争强度, SIC 为战略实施能力; ST 为战略完
; MA 为市场适应性; EA 为运营敏捷性; PB 为员工主动性

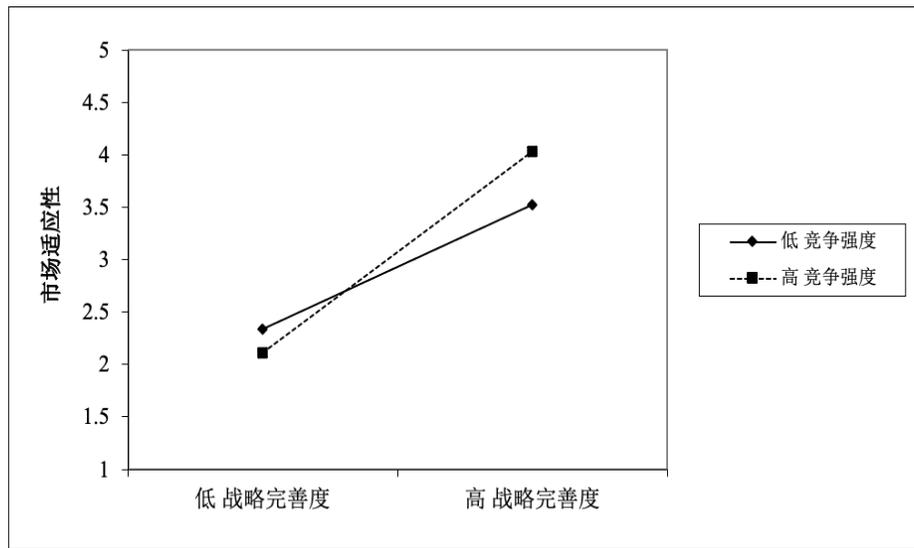
表 5-3 多元回归分析结果(续)

变量	企业绩效增长						
	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17	模型 18	模型 19
控制变量							
公司性质	0.043	0.006	-0.009	0.012	-0.004	0.007	0.000
公司规模	0.235**	0.080	0.007	0.107	0.015	0.086	0.034
成立时间	0.064	0.083	0.080	0.086	0.073	0.111	0.059
行业	0.043	0.029	0.038	0.019	0.043	0.036	0.052
主效应							
MA		0.512*** (t=8.35)	0.388*** (t=3.89)				
EA				0.462*** (t=7.34)	0.271* (t=2.587)		
PB						0.405*** (t=6.12)	0.057 (t=0.60)
调节效应							
DM			0.373*** (t=3.76)		0.490*** (t=4.72)		0.638*** (t=6.62)

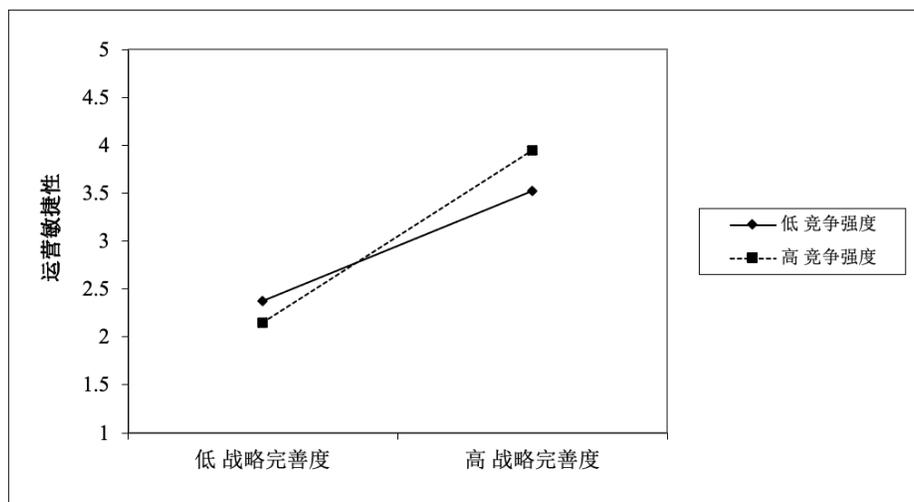
变量	企业绩效增长						
	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17	模型 18	模型 19
DM*MA			0.327*** (t=5.16)				
DM*EA					0.373*** (t=5.81)		
DM*PB							0.324*** (t=5.16)
R ²	0.088	0.326	0.431	0.284	0.433	0.233	0.412
调整后 R ²	0.069	0.309	0.411	0.266	0.412	0.214	0.391
F 值	4.755**	19.055***	21.131***	15.606***	21.253**	11.993***	19.492***

注：1, *, **, *** 表示分别在 0.05, 0.01 和 0.00 水平上显著；2.N=203；3. COM 为竞争强度，SIC 为战略实施能力；MA 为市场适应性；EA 为运营敏捷性；PB 为员工主动性

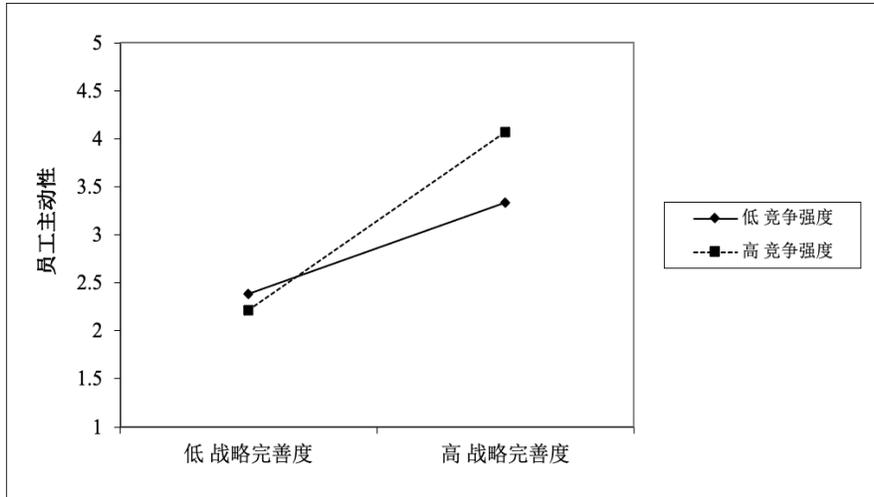
为了使调节效应更加直观,我们采用 Preacher, Curran, & Bauer (2006)提供的方法,我们分别在高调节水平和低调节水平下计算了简单斜率,并利用调节效应图形象地展示了交互作用,如图 5-1 所示。从图 5-1 (a) 中可以看出,当企业面临更高竞争强度时,战略完善度对市场适应性的作用增强了(斜率更大),进一步验证了假设 H7a,类似的,图 5-1 (b) (c) 进一步验证了假设 H7b 和假设 H7c。



(a) 竞争强度对战略完善度与市场适应性之间关系的调节效应图



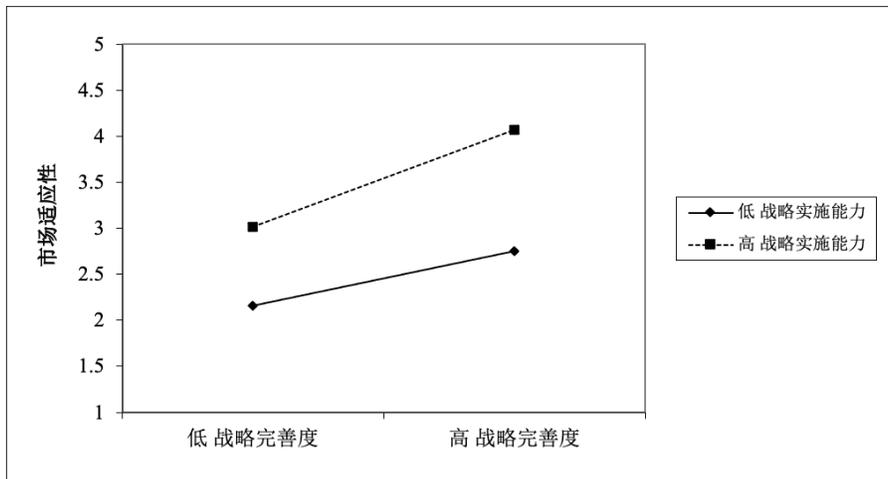
(b) 竞争强度对战略完善度与运营敏捷性之间关系的调节效应图



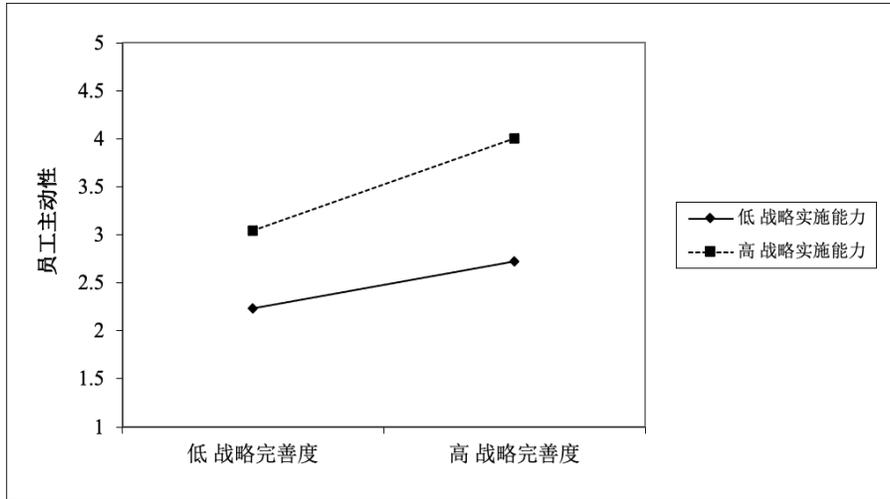
(c) 竞争强度对战略完善度与员工主动性之间关系的调节效应图

图 5-1 竞争强度的调节效应

从图 5-2 (a) 可以看出，当企业的战略实施能力较高时，战略完善度对市场适应性的作用得到了增强（斜率更大），进一步验证了假设 H8a；同样的，从图 5-2 (b) 可以看出，当企业战略实施能力较强时，战略完善度与员工主动性之间的正向关系增强了，进一步验证了 H8c。



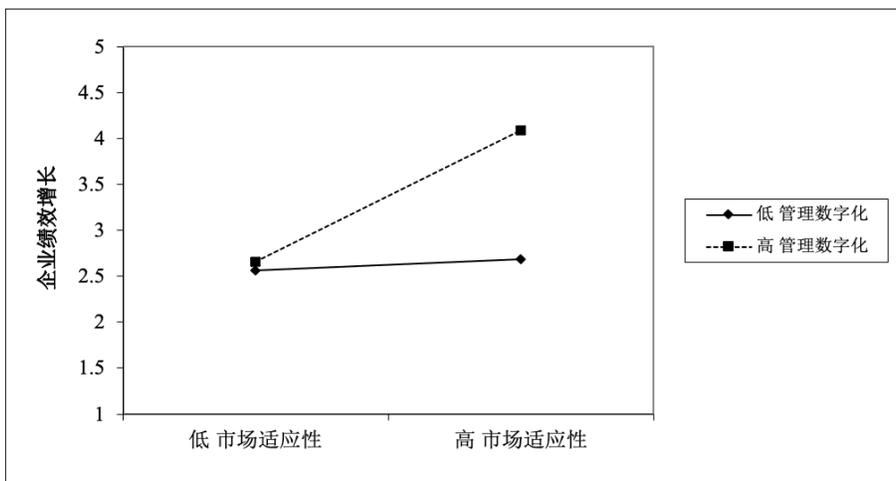
(a) 战略实施能力对战略完善度与市场适应性之间关系的调节效应图



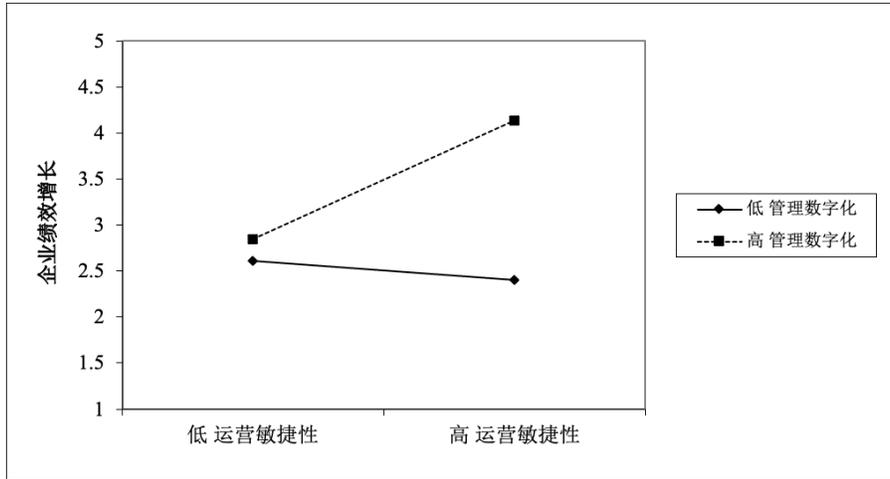
(b) 战略实施能力对战略完善度与员工主动性之间关系的调节效应图

图 5-2 战略实施能力的调节效应

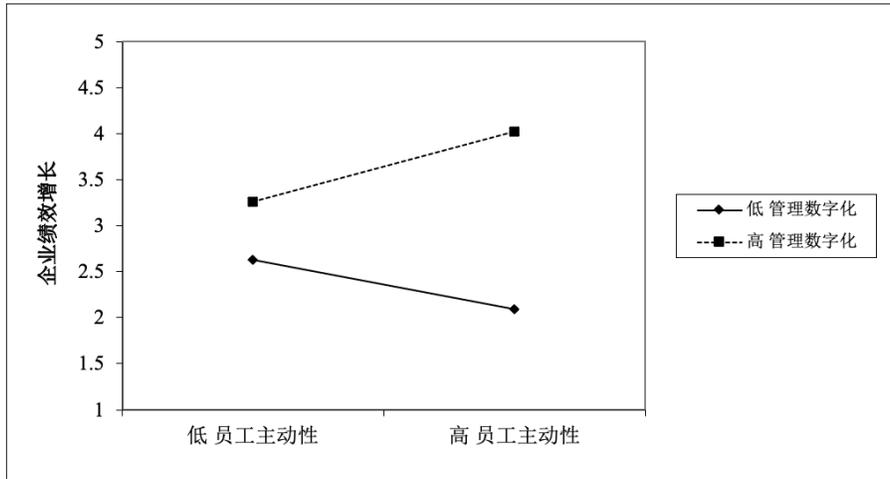
从图 5-3 (a) 可以看出, 当企业的管理数字化水平较高时, 市场适应性对绩效的作用得到了增强 (斜率更大), 进一步验证了假设 H9a; 同样的, 从图 5-3 (b) 可以看出, 当企业的管理数字化水平较高时, 运营敏捷性与绩效增长之间的正向关系增强了, 进一步验证了 H9b, 图 5-3 (c) 也进一步证实了假设 H9c, 即当数字化水平高时, 员工主动性与绩效增长之间的关系会得到强化。



(a) 管理数字化对市场适应性与绩效增长之间关系的调节效应图



(b) 管理数字化对运营敏捷性与绩效增长之间关系的调节效应图



(c) 管理数字化对员工主动性与绩效增长之间关系的调节效应图

图 5-3 管理数字化的调节效应图

最后，本研究借鉴 Preacher & Hayes (2004)提出的自助法，即 Bootstrap，对三个中介变量，即外部适应性、运营敏捷性和员工主动性的中介效应进行了检验，并得出了表 5-4 中的结果。该表显示，即使在考虑其他影响因素的情况下，战略完善度仍通过增加对外部市场的适应性的方式对企业绩效增长产生积极的促进作用，中介效应达到了 0.2995，其 95% 的置信区间为 [BootLLCI = 0.1545, BootULCI = 0.4805]，0 不在区间内，这意味着中介效

应显著(Preacher & Hayes, 2004), 由此, 假设 H1 和 H4 得到进一步印证。利用同样的方法, 检验了运营敏捷性和员工主动性的中介效应, 结果显示, 运营敏捷性的间接效应为 0.2275, 其 95%的置信区间为[BootLLCI =0.0642, BootULCI=0.0995], 0 不在区间内, 这意味着中介效应显著(Preacher & Hayes, 2004), 假设 H2 和 H5 得到进一步验证; 员工主动性的中介效应也同样显著 ([BootLLCI =0.0266, BootULCI=0.2708]), 由此, 假设 H3 和 H6 进一步得到了印证。

表格 5-4 中介效应检验

模型	间接效应	BootSE	95%置信区间	
			BootLLCI	BootULCI
战略完善度-市场适应性-绩效增长	0.2995	0.0844	0.1545	0.4805
战略完善度-运营敏捷性-绩效增长	0.2275	0.0642	0.0995	0.3554
战略完善度-员工主动性-绩效增长	0.1495	0.0625	0.0266	0.2708

6 研究结论与启示

本研究基于多种理论框架，采用文献研究法、深度访谈法、问卷调查法和数据统计分析法等方法，旨在探究企业战略完善度对企业绩效增长影响机制。通过文献和访谈构建了研究框架，通过问卷调查等手段验证了理论模型，揭示了企业战略对企业绩效增长的影响路径和边界条件。本文的研究结果对中小企业绩效增长的理论探讨具有重要意义，对中小企业提升企业绩效具有指导意义。本章总结了研究结论和理论价值，并提出了相应的管理意义。最后，本章也对研究局限进行了讨论，并提出了未来可拓展的研究方向。

6.1 研究结论

本文基于中小企业绩效增长的理论缺口，以及中小企业面临的现实困境，基于资源基础理论，构建了一个理论模型探讨中小企业应该如何通过完善战略提升企业绩效，从中小企业获取问卷调查数据，通过回归分析等技术方法，除假设 H8b 未能得到数据支持外，其余所有假设均得到证实（表 6-1 汇总了本研究的假设及结论）。据此，本研究得到如下研究结论：

表格 6-1 研究假设结论概览

假设	结果
H1: 企业战略完善度正向影响企业对外部市场的适应性	证实
H2: 企业战略完善度正向影响企业运营敏捷性	证实
H3: 企业战略完善度正向影响员工主动性	证实
H4: 企业市场适应性正向影响企业绩效增长	证实
H5: 企业运营敏捷性正向影响企业绩效增长	证实
H6: 员工主动性正向影响企业绩效增长	证实
H7a 企业外部面临的竞争强度越大, 企业战略完善度对企业外部市场适应性的影响将增强	证实
H7b 企业外部面临的竞争强度越大, 企业战略完善度对企业运营敏捷性的影响将增强	证实
H7c 企业外部面临的竞争强度越大, 企业战略完善度对员工主动性的影响将增强	证实
H8a 企业战略实施能力越强, 企业战略完善度对企业外部市场适应性的影响将得到强化	证实
H8b 企业战略实施能力越强, 企业战略完善度对企业运营敏捷性的影响将得到强化	不支持
H8c 企业战略实施能力越强, 企业战略完善度对员工主动性的影响将得到强化	证实
H9a 企业管理数字化水平越高, 外部市场适应性对企业绩效增长的影响将增强	证实
H9b 企业管理数字化水平越高, 企业运营敏捷性对企业绩效增长的影响将增强	证实
H9c 企业管理数字化水平越高, 企业员工主动性对企业绩效增长的影响将增强	证实

资料来源: 笔者根据本文假设和实证结果整理

第一, 企业战略越完善, 企业对外部市场的适应性越好。一个完善的企业战略会考虑到外部市场的变化和竞争环境, 并制定相应的应对措施。这样的企业战略能够使企业更加敏

锐地感知市场变化，更快地做出反应并适应市场环境。此外，企业战略的完善还可以使企业在竞争激烈的市场中更具竞争优势，一个完善的战略可以帮助企业明确自身的定位和目标，从而更好地发挥自身的优势，提高市场份额。

第二，企业战略越完善，企业的运营敏捷性越高。一方面，一个完善的企业战略能够使企业在决策和资源配置方面更加明晰和高效。企业可以更好地把握市场变化，明确自身的优势和劣势，从而更好地配置资源，实现快速响应市场需求的能力。另一方面，一个完善的企业战略可以帮助企业建立更加高效的组织和管理体系。企业可以根据战略目标来设置组织结构，优化流程和决策机制，提高决策效率和执行力，从而增强运营敏捷性。总之，一个完善的企业战略可以使企业在运营过程中更加高效、灵活，更好地适应市场环境的变化，提高企业的运营敏捷性。

第三，企业战略越完善，员工的工作主动性越强。一方面，企业战略的完善可以为员工提供更加清晰的工作目标和方向。员工可以根据企业战略的指引来制定自己的工作计划和目标，并努力实现这些目标，提高工作主动性和积极性。另一方面，企业战略的完善可以为员工提供更加广阔的发展空间。企业战略通常会涉及到企业的未来发展方向和战略重点，员工可以根据企业战略来发掘自己的潜力和机会，并不断提高自己的能力和素质，实现自身的职业发展和成长。总之，一个完善的企业战略可以帮助员工更好地理解企业的发展方向和目标，从而更好地发挥自身的主动性和创造力，为企业创造更大的价值。

第四，企业的市场适应性越好，绩效增长越快。一方面，市场适应性可以帮助企业更好地满足消费者的需求，提高产品和服务的质量和满意度，从而提高销售额和市场份额。在市场环境变化较快的行业，企业必须具备快速响应市场需求的能力，否则就会失去市场竞

争力。另一方面，市场适应性可以帮助企业更好地把握市场机遇，推出更有市场竞争力的产品和服务，扩大企业的市场规模和份额。如果企业能够灵活地适应市场需求，抓住市场机遇，就可以获得更高的利润和增长，进而促进企业的绩效增长。因此，如果企业具有良好的市场适应性，可以更好地把握市场机遇，增强企业的竞争力，从而促进企业的绩效增长。

第五，企业的运营敏捷性越高，绩效增长越快。一方面，企业如果能够在市场环境变化中快速做出反应和调整，就可以更好地满足消费者的需求，提高产品和服务的竞争力和市场占有率。如果企业具有良好的运营敏捷性，可以更好地应对市场的需求变化，提高企业的竞争力，从而促进企业的绩效增长。另一方面，运营敏捷性可以帮助企业更好地管理成本和风险，提高企业的效率和效益。企业如果能够快速地调整生产和物流计划，以适应市场需求的变化，就可以避免生产过剩或缺货的情况，减少库存成本和流动性风险。总之，如果企业具有良好的运营敏捷性，可以更好地应对市场的需求变化，提高企业的竞争力，从而促进企业的绩效增长。

第六，企业员工的主动性越高，绩效增长越快。一方面，员工的工作主动性可以帮助企业提高生产效率。如果员工能够在工作中主动思考、积极进取，就可以更好地发现生产过程中的问题，提出改进措施，从而提高生产效率，减少资源浪费。另一方面，员工的工作主动性可以帮助企业提高产品质量和服务水平。如果员工能够在工作中自我激励，不仅完成任务，还能够主动地为企业提出改进意见和建议，就可以更好地满足消费者的需求，提高产品质量和服务水平。此外，员工的工作主动性还可以促进企业的创新和发展。如果员工能够在工作中不断地思考、探索，提出新的想法和创新，就可以为企业带来更多的商业机

会和发展空间，促进企业的绩效增长。因此，如果企业的员工具有良好的工作主动性，可以更好地提高企业的生产效率、产品质量和服务水平，从而促进企业的绩效增长。

第七，企业面临的外部竞争强度越大，越能发挥所制定的完善的战略的作用，即更能提高市场适应性、运营敏捷性和员工主动性。当企业外部面临较强竞争强度时，市场环境变得更加动荡和不确定，战略作为指导性纲领，可以使企业临危不乱，从容应对，按照既定的战略行动，战略的作用能得到进一步的发挥。

第八，企业的战略实施能力越强，越能发挥所制定的完善的战略的作用，即更能提高市场适应性和员工主动性。企业制定完善的战略方案只是一个开始，真正实现战略目标需要有效地实施，只有拥有强大的战略实施能力，组织才能高效地利用资源、有效地执行决策、适时地调整策略，从而实现战略目标。因此，当企业具有较强的战略实施能力时，战略完善度的作用将更大程度得到发挥，市场适应性越强，员工主动性越高。遗憾的是，H8b 即“企业战略实施能力越强，企业战略完善度对企业运营敏捷性的影响将得到强化”并未得到数据的支持，本研究认为可能的原因是，战略实施能力越强，企业越有可能固化自己的行为，从而影响敏捷性的提升。

第九，企业的数字化管理水平越高，越能发挥市场适应性、运营敏捷性以及员工主动性的作用，即提升企业绩效。首先，数字化管理可以帮助企业实现更精细化、高效化的业务运营和管理，加快反应市场变化的速度。通过数字化的方式，企业可以收集和分析更准确、更及时的数据，帮助企业更好地了解市场需求和变化，及时做出相应的调整和优化；其次，数字化管理可以提升企业的协同效率和团队合作能力，增强员工的主动性。企业可以通过数字化平台搭建协作和沟通渠道，让员工更加方便地进行信息交流和协同工作，提高员工的

工作效率和满意度；最后，数字化管理可以帮助企业更加精准地把握市场机会，提高市场适应性和运营敏捷性。企业可以利用数字化技术对市场进行更加深入的研究和分析，准确预测市场趋势和变化，做好业务规划和布局，从而提高企业在市场上的竞争力和市场占有率。因此，企业的数字化管理水平越高，越能够发挥市场适应性、运营敏捷性以及员工主动性的作用，从而提升企业绩效。

6.2 管理启示

基于本研究的结论，可以给中小企业提供如下启示：

第一，鉴于战略完善度能有效促进企业绩效增长，中小企业应该着力完善战略。一方面，企业需要明确公司的使命、愿景、目标、竞争战略、业务范围等内容；另一方面，企业仅仅有使命、愿景、目标等战略内容还不能代表战略完善，完善的战略还意味着战略的制定必须是科学，要在充分分析内外部环境的基础上，高层牵头，各部门协同参与制定，完善的战略还意味着战略必须是能够执行的，能指导员工开展工作，完善的战略还意味着战略不是一成不变的，而是需要根据内外部环境变化动态调整。

第二，中小企业在拥有完善的战略后，为最大化战略的价值以提升企业绩效，应该着重利用战略提升对外部市场的适应性，企业运营的敏捷性以及员工的主动性。好的战略是企业的重要的一项无形资源，根据资源基础理论的 VRIO 准则，如何更好的利用资源是重中之重，通过本研究的探索，摸清了企业战略这一无形资源实现价值的路径，即通过战略指导，提升中小企业对外部市场的适应性，运营的敏捷性，以及员工的主动性。

第三，中小企业面对外部竞争的压力时，应该更加注重战略的作用。中小企业通常都面临着较强的竞争压力，因此，如何有效利用竞争压力是必然面对的问题。根据研究结论，在

面对外部竞争压力时，战略的作用更加凸显了，因此，企业在面对外部竞争时，完善的战略是应对竞争的有效方法，战略可以指导企业如何在竞争中有序、从容的运营。

第四，中小企业应该着力提升战略实施能力，这是发挥战略作用的关键。中小企业仅仅制定战略是不够的，更关键的是具备战略实施的能力，本研究发现战略实施能力更强的企业，战略对绩效的影响作用更大，因此，中小企业必须着力提升战略实施能力。

第五，中小企业应该着力提升数字化管理水平。数字化是现在以及未来企业发展的关键，如何促进实体经济数字化转型是未来的中小企业工作重点之一，我们的研究发现，管理数字化水平更高的企业，他们在绩效增长方面的表现更好，因此，中小企业应该着眼未来，在能力允许的情况下，尽早实现数字化转型升级，尤其是管理数字化水平。

6.3 研究局限和未来展望

本研究也存在一些局限值得未来进一步关注：

第一，本研究数据全部采用自我报告的方式获取，这种数据获取方式可能存在自我陈述偏差和记忆偏差等问题，因此未来研究应采用多种数据获取方式以确保数据的客观性和可靠性，虽然共同方法偏差问题不严重，但仍有待改进。未来的研究可以考虑从多种途径获取数据，例如，以净资产收益率、资产周转率、负债率等指标衡量企业绩效增长。

第二，理论外部性有待验证。本文以中国中小企业的在职员工为调研对象，结论是否适用于大型企业以及行政单位、事业单位等有待进一步验证，未来的研究可以考虑以多国家的大型企业作为调研对象以考察理论的外部性。

第三，管理数字化是学术界与实践领域未来重点关注的话题，从理论逻辑的角度来看，本研究中的调节变量——管理数字化——似乎也会影响三个中介变量。具体来说，随着企业

管理数字化水平的越高，相应的，在智能能力、连接能力以及分析能力的加持下，企业对外部市场的适应性也越强，企业敏捷性也越高，员工主动性也越高。但限于研究主题和篇幅，本研究未对这一关系作深入探讨。未来的研究可以深入探讨管理数字化对外部市场的适应性、企业运营的敏捷性以及员工主动性。

参考文献

- 白晶. (2014), “中小企业可持续发展问题探析”, 财会通讯, No.08, pp. 69-70.
- 陈德萍 & 曾智海. (2012), “资本结构与企业绩效的互动关系研究——基于创业板上市公司的实证检验”, 会计研究, Vol.No.298, No.08, pp. 66-71+97.
- 邓新明. (2011), “我国民营企业政治关联、多元化战略与公司绩效”, 南开管理评论, Vol.14, No.04, pp. 4-15+68.
- 董霞, 高燕, & 马建峰. (2018), “服务型领导对员工主动性顾客服务绩效的影响——基于社会交换与社会学习理论双重视角”, 旅游学刊, Vol.33, No.06, pp. 61-72.
- 杜林致 & 陈雨欣. (2023), “时间压力促进还是抑制员工主动工作行为? 认知评价的中介作用和时间管理技能的调节作用”, 中国人力资源开发, Vol.40, No.04, pp. 6-20.
- 杜莹 & 刘立国. (2002), “股权结构与公司治理效率:中国上市公司的实证分析”, 管理世界, No.11, pp. 124-133.
- 樊志文, 张剑渝, & 邓广宽. (2019), “后发企业营销能力对颠覆性创新的影响机制”, 科技进步与对策, Vol.36, No.22, pp. 74-81.
- 冯泰文, 陶静祎, & 王辰. (2020), “绿色创业导向对绿色创新和企业绩效的影响——基于行业的调节作用”, 中国流通经济, Vol.34, No.10, pp. 90-103.
- 冯永春 & 许晖. (2015), “国际企业市场知识开发对其市场适应性的作用机制研究——基于营销二元视角的分析”, 营销科学学报, No.4, pp. 15.
- 高山. (2021), “谦逊型领导引导员工主动担责行为的实施路径”, 领导科学, Vol.No.800, No.15, pp. 51-53.
- 辜胜阻, 韩龙艳, & 庄芹芹. (2018), “营造中小企业发展良性法治环境的战略思考——基于新版《中华人民共和国中小企业促进法》的视角”, 经济纵横, No.02, pp. 30-34.
- 韩杨 & 范静. (2022), “农业上市公司治理结构、技术创新对企业绩效的影响研究”, 经济纵横, Vol.No.444, No.11, pp. 106-114.
- 胡青, 王胜男, 张兴伟, 程斌, & 孙宏伟. (2011), “工作中的主动性行为的回顾与展望”, 心理科学进展, Vol.19, No.10, pp. 1534-1543.
- 孔靓 & 李锡元. (2019), “职场排斥对主动性行为的影响机制研究——基于不同来源的排斥”, 技术经济与管理研究, Vol.No.274, No.05, pp. 68-73.

- 李怀建 & 耿晓晗. (2021), “研发投入、高管激励与企业绩效——基于我国上市公司的实证研究”, 哈尔滨商业大学学报(社会科学版), Vol.No.181, No.06, pp. 36-48.
- 李俊华 & 张春彩. (2021), “双元领导、员工双元行为与企业创新绩效——员工主动性人格的调节作用”, 河南师范大学学报(哲学社会科学版), Vol.48, No.04, pp. 80-87.
- 李银芳. 2022. 非工作时间工作连通行为对员工主动性行为的影响: 员工活力和分割偏好的作用. Unpublished 硕士, 西南财经大学.
- 李增泉. (2000), “激励机制与企业绩效——一项基于上市公司的实证研究”, 会计研究, No.01, pp. 24-30.
- 梁昊. (2022), “变革型领导更替一定会影响员工主动行为吗?”, 华东经济管理, Vol.36, No.11, pp. 105-116.
- 廖辉尧 & 梁建. (2015), “自我牺牲型领导与员工主动行为: 一个整合模型”, 中国人力资源开发, Vol.No.341, No.23, pp. 28-37.
- 刘念, 简兆权, & 王鹏程. (2021), “大数据分析能力与制造企业服务创新绩效: 一个链式中介模型”, 科技管理研究, Vol.41, No.24, pp. 125-135.
- 刘森. (2016), “云计算影响企业绩效的作用机理——基于运营敏捷性视角的实证研究”, 科技管理研究, Vol.36, No.20, pp. 226-233.
- 刘绍妮 & 万大艳. (2013), “高管薪酬与公司绩效: 国有与非国有上市公司的实证比较研究”, 中国软科学, Vol.No.266, No.02, pp. 90-101.
- 刘小禹, 刘军, 许浚, & 吴蓉蓉. (2015), “职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角”, 心理学报, Vol.47, No.06, pp. 826-836.
- 刘泱, 朱伟, & 赵曙明. (2016), “包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究”, 管理学报, Vol.13, No.10, pp. 1482-1489.
- 罗党论 & 刘晓龙. (2009), “政治关系、进入壁垒与企业绩效——来自中国民营上市公司的经验证据”, 管理世界, Vol.No.188, No.05, pp. 97-106.
- 马浩. (2019), “战略管理研究: 40年纵览”, 外国经济与管理, Vol.41, No.12, pp. 19-49.
- 马克·麦克唐纳. (2015), “企业数字化能力锻造秘诀”, 中国工业评论, Vol.No.7, No.07, pp. 28-34.
- 马璐 & 王丹阳. (2016), “共享型领导对员工主动创新行为的影响”, 科技进步与对策, Vol.33, No.22, pp. 131-136.

- 倪义芳 & 吴晓波. (2001), “论企业战略管理思想的演变”, 经济管理, No.06, pp. 4-11.
- 逢键涛 & 史卉. (2016), “员工主动性人格与创新行为:工作满意度、工作水平及组织任期的调节作用”, 科技进步与对策, Vol.33, No.15, pp. 133-138.
- 逢键涛 & 温珂. (2016), “主动性人格、工作满意度与员工创新行为——对中国医药生物技术企业的实证分析”, 科学学研究, Vol.34, No.01, pp. 151-160.
- 彭伟 & 李慧. (2018), “悖论式领导对员工主动行为的影响机制——团队内部网络连带强度与上下级关系的作用”, 外国经济与管理, Vol.40, No.07, pp. 142-154.
- 秦勇, 冯永春, & 李东进. (2018), “国际化知识与市场学习能力对企业市场适应性的影响机制研究——基于新兴国际化企业的实证分析”, 现代管理科学, Vol.No.300, No.03, pp. 27-29.
- 全静, 霍春辉, & C.Parente, R. (2010), “组织敏捷性的形成机理模型与实证研究”, 管理学报, Vol.7, No.12, pp. 1767-1772.
- 权小锋 & 朱宇翔. (2022), ““员工关爱”文化、成本粘性与公司绩效”, 财贸经济, Vol.43, No.07, pp. 118-133.
- 阮文字 & 付景涛. (2022), “自恋型领导对员工主动行为的影响——基于不合规任务感知的中介作用”, 领导科学, Vol.No.817, No.08, pp. 76-79.
- 史青, 张红卫, & 郭营营. (2022), “真实型领导对员工主动报告差错行为的影响研究”, 领导科学, Vol.No.817, No.08, pp. 80-83.
- 孙涛 & 栾翔茹. (2022), “多元化战略对企业集团发展的“双刃剑”效应”, 现代经济探讨, Vol.No.490, No.10, pp. 85-95.
- 孙莹 & 王甜甜. (2022), “营商环境改善是否可以提高企业绩效?——基于 2008—2020 年中国 A 股上市公司的经验证据”, 河海大学学报(哲学社会科学版), Vol.24, No.06, pp. 121-128+132.
- 孙永祥 & 黄祖辉. (1999), “上市公司的股权结构与绩效”, 经济研究, No.12, pp. 23-30+39.
- 唐于红, 赵琛徽, 毛江华, & 丁振阔. (2021), “地位竞争视角下员工主动性行为与创新绩效的关系研究”, 科研管理, Vol.42, No.03, pp. 191-200.
- 汪涛 & 万健坚. (2002), “西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势”, 外国经济与管理, No.03, pp. 7-12.

- 王亮 & 申玲玲. (2023), “商业模式如何影响上市传媒公司绩效? ——基于 NCA 和 QCA 方法的因素与机制研究”, 新闻大学, Vol.No.203, No.03, pp. 104-118+123.
- 王琪. (2020), “竞争战略、战略成熟度与费用粘性”, 财会通讯, Vol.No.842, No.06, pp. 51-56.
- 王双进, 田原, & 党莉莉. (2022), “工业企业 ESG 责任履行、竞争战略与财务绩效”, 会计研究, Vol.No.413, No.03, pp. 77-92.
- 王雪莉, 马琳, & 王艳丽. (2013), “高管团队职能背景对企业绩效的影响:以中国信息技术行业上市公司为例”, 南开管理评论, Vol.16, No.04, pp. 80-93.
- 王玉 & 赵涛. (2004), “中国企业的战略成熟度分析”, 财经研究, No.08, pp. 122-133.
- 王玉 & 王丹. (2007), “企业战略成熟度评价指数的构建”, 统计与决策, Vol.No.250, No.22, pp. 175-177.
- 王贞洁, 王惠, & 李真真. (2021), “竞争战略、资本经营与企业绩效”, 经济经纬, Vol.38, No.06, pp. 103-112.
- 魏立群 & 王智慧. (2002), “我国上市公司高管特征与企业绩效的实证研究”, 南开管理评论, No.04, pp. 16-22.
- 吴琳. 2022. 价值共创对企业绩效的影响及作用机制研究. Unpublished 博士, 华东师范大学.
- 吴明隆. 2010. 问卷统计分析实务——spss 操作于应用. 重庆: 重庆大学出版社.
- 吴晓云 & 陈鹏飞. (2015), “信息技术对服务企业组织敏捷性影响的实证研究”, 外国经济与管理, Vol.37, No.09, pp. 80-96.
- 杨秀芝 & 李柏洲. (2007), “企业适应能力的内涵及其提升对策研究”, 管理世界, Vol.No.163, No.04, pp. 166-167.
- 易加斌, 张梓仪, 杨小平, & 王宇婷. (2022), “互联网企业组织惯性、数字化能力与商业模式创新”, 南开管理评论, Vol.25, No.05, pp. 29-42.
- 易锐 & 夏清华. (2018), “开放式创新有助于改善新创企业脆弱性吗?”, 科学学研究, Vol.36, No.06, pp. 1096-1109+1118.
- 于东智. (2003), “资本结构、债权治理与公司绩效:一项经验分析”, 中国工业经济, No.01, pp. 87-94.

- 袁志刚, 郭学琦, & 葛劲峰. (2021), “中小企业融资与中小银行发展——由中国现实问题引发的理论与实证分析”, 上海经济研究, No.03, pp. 70-83.
- 张闯, 鄂嫚迪, & 顾芳. (2020), “渠道建言: 多层面驱动因素及其对渠道绩效的影响”, 南开管理评论, Vol.23, No.02, pp. 167-178.
- 张宏 & 罗兰英. (2021), “竞争战略与社会责任对企业市场绩效的协同效应研究”, 管理学报, Vol.18, No.08, pp. 1204-1211+1219.
- 张涛 & 庄贵军. (2017), “如何由 IT 资源获取渠道权力?以信息的搜集和共享为途径”, 管理评论, Vol.29, No.01, pp. 134-143.
- 张一弛 & 李书玲. (2008), “高绩效人力资源管理与企业绩效:战略实施能力的中介作用”, 管理世界, Vol.No.175, No.04, pp. 107-114+139.
- 张颖, 段锦云, 王甫希, 屈金照, & 彭雄良. (2022), ““近朱者赤”: 同事主动行为如何激发员工动机和绩效”, 心理学报, Vol.54, No.05, pp. 516-528.
- 张正堂, 赵李晶, & 丁明智. (2020), “授权型领导对员工主动变革行为的影响机制”, 科研管理, Vol.41, No.10, pp. 218-226.
- 赵晶, 祝丽敏, & 王明. (2015), “市场适应性、社会资本和企业制度化研究——基于国美电器的案例分析”, 经济理论与经济管理, Vol.No.289, No.01, pp. 95-109.
- 周星, 程豹, & 郭功星. (2018), “职场排斥对顾客服务主动性行为的影响——一个有调节的中介模型”, 经济管理, Vol.40, No.06, pp. 38-52.
- Aburub, F. (2015), “Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector”, Information Technology & People, Vol.28, No.3, pp. 570-588.
- Ahmed, W., Najmi, A., Mustafa, Y., & Khan, A. (2019), “Developing model to analyze factors affecting firms’ agility and competitive capability: A case of a volatile market”, Journal of Modelling in Management, Vol.14, No.2, pp. 476-491.
- Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., & Jayawickrama, U. (2018), “The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility”, Technological Forecasting and Social Change, Vol.136, pp. 307-316.
- Alqahtani, K. M. (2016), “Challenges of Innovation for Chinese Small and Medium-sized Enterprises: Case Study in Beijing”, International Business Research, Vol.9, No.12, pp. 165-171.

- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic management journal*, Vol.14, No.1, pp. 33-46.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological bulletin*, Vol.103, No.3, pp. 411-423.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*: McGraw-Hill Companies.
- Argyres, N. & McGahan, A. M. (2002), "Introduction: Michael Porter's competitive strategy", *Academy of Management Perspectives*, Vol.16, No.2, pp. 41-42.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019), "The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance", *International Journal of Information Management*, Vol.47, pp. 1-15.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005), "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity", *Journal of business research*, Vol.58, No.12, pp. 1652-1661.
- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. 2013. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*: Emerald Group Publishing.
- Aydin, H. (2021), "Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability", *European Journal of Innovation Management*, Vol.24, No.4, pp. 1233-1267.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career development international*, Vol.13, No.3, pp. 209-223.
- Barnett, W. P. (1997), "The dynamics of competitive intensity", *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-160.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Pearson Education, Inc.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", *Journal of organizational behavior*, Vol.14, No.2, pp. 103-118.

- Belas, J., Čera, G., Dvorský, J., & Čepel, M. (2021), "Corporate social responsibility and sustainability issues of small-and medium-sized enterprises", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.28, No.2, pp. 721-730.
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004), "Cooperative R&D and firm performance", *Research policy*, Vol.33, No.10, pp. 1477-1492.
- Bettis, R. A. & Hitt, M. A. (1995), "The new competitive landscape", *Strategic management journal*, Vol.16, No.S1, pp. 7-19.
- Bhagat, S. & Bolton, B. (2008), "Corporate governance and firm performance", *Journal of corporate finance*, Vol.14, No.3, pp. 257-273.
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999), "Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q", *Management science*, Vol.45, No.7, pp. 1008-1024.
- Bindl, U. & Parker, S. 2009. Investigating self-regulatory elements of proactivity at work: Working paper, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- Bindl, U. K. & Parker, S. K. 2010. Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work, *Handbook of employee engagement*: Edward Elgar Publishing.
- Bolton, R. N. (1993), "Pretesting questionnaires: content analyses of respondents' concurrent verbal protocols", *Marketing science*, Vol.12, No.3, pp. 280-303.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013), "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy", *Journal of business Venturing*, Vol.28, No.6, pp. 708-727.
- Bowman, E. H. & Helfat, C. E. (2001), "Does corporate strategy matter?", *Strategic management journal*, Vol.22, No.1, pp. 1-23.
- Brislin, R. W. 1980. Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology*, vol. 2: 389-444. Boston: Allyn and Bacon.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. 1996. *Strategic management of technology and innovation*: Irwin Chicago.

- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021), "Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field", *Journal of Business Research*, Vol.123, pp. 489-501.
- Carroll, G. R. & Harrison, J. R. (1994), "On the Historical Efficiency of Competition Between Organizational Populations", *American Journal of Sociology*, Vol.100, No.3, pp. 720-749.
- Cayla, J. & Peñaloza, L. (2012), "Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation", *Journal of Marketing*, Vol.76, No.6, pp. 38-54.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013), "Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles", *Information systems research*, Vol.24, No.4, pp. 976-997.
- Chandler, A. D. (1962), "Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire", Cambridge Mass.
- Chandler Jr, A. D. 1969. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*: MIT press.
- Churchill, G. A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, No.1, pp. 64-73.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. 2014. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*: Psychology press.
- Collins, D. J. (1995), "Cynthia A. Motgomery competing on Resources: Strategies in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August.
- Collis, D. J. (1994), "Research note: how valuable are organizational capabilities?", *Strategic management journal*, Vol.15, No.S1, pp. 143-152.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive behavior in organizations", *Journal of management*, Vol.26, No.3, pp. 435-462.
- Cunningham, L. X. & Rowley, C. (2010), "Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research", *Asia Pacific Business Review*, Vol.16, No.3, pp. 319-337.
- Das, M., Rangarajan, K., & Dutta, G. (2020), "Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective", *Journal of Asia Business Studies*, Vol.14, No.1, pp. 109-138.

- David, F. R. 2011. Strategic management concepts and cases: Prentice hall.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000), "The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological inquiry*, Vol.11, No.4, pp. 227-268.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004), "Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?", *Organizational dynamics*, Vol.33, No.1, pp. 98-109.
- Diamantopoulos, A., Reynolds, N., & Schlegelmilch, B. (1994), "Pretesting in questionnaire design: The impact of respondent characteristics on error detection", *International Journal of Market Research*, Vol.36, No.4, pp. 1-15.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. 2014. Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method: John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001), "Moves that matter: Issue selling and organizational change", *Academy of Management journal*, Vol.44, No.4, pp. 716-736.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *International Journal of human resource management*, Vol.6, No.3, pp. 656-670.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008), "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles", *J Appl Psychol*, Vol.93, No.6, pp. 1438-1446.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic management journal*, Vol.21, No.10-11, pp. 1105-1121.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020), "Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization", *Journal of Business Research*, Vol.112, pp. 119-127.
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018), "The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance", *International Journal of Production Economics*, Vol.200, pp. 1-14.

- Fang, E., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J.-B. E. (2008), "Effect of service transition strategies on firm value", *Journal of marketing*, Vol.72, No.5, pp. 1-14.
- Fay, D. & Frese, M. (2001), "The concept of personal initiative: An overview of validity studies", *Human performance*, Vol.14, No.1, pp. 97-124.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*: Citeseer.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012), "The architecture of collaboration", *Strategic management journal*, Vol.33, No.6, pp. 734-750.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997), "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management studies*, Vol.34, No.3, pp. 465-485.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.3, pp. 382-388.
- Foss, N. J. & Klein, P. G. 2012. *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*: Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. & Lawler, E. E. 1993. *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*: Jossey-Bass.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.4, No.1, pp. 7.
- Gloet, M. & Terziovski, M. (2004), "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of manufacturing technology management*, Vol.15, No.5, pp. 402-409.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008), "The dynamics of proactivity at work", *Research in organizational behavior*, Vol.28, pp. 3-34.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California management review*, Vol.33, No.3, pp. 114-135.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007), "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of management journal*, Vol.50, No.2, pp. 327-347.

- Grimpe, C. & Kaiser, U. (2010), "Balancing internal and external knowledge acquisition: the gains and pains from R&D outsourcing", *Journal of management studies*, Vol.47, No.8, pp. 1483-1509.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011), "Effects of innovation types on firm performance", *International Journal of production economics*, Vol.133, No.2, pp. 662-676.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp. 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2014. *Multivariate data analysis* (seven edition). England: Pearson.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991), "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard business review*, Vol.69, No.4, pp. 81-92.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015), "Organizational agility", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol.31, No.2, pp. 675-686.
- Hartog, D. N. D. & Boon, C. (2012), "HRM and leadership", *Managing human resources: human resource management in transition*, pp. 198-217.
- Helfat, C. E. & Raubitschek, R. S. (2000), "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products", *Strategic management journal*, Vol.21, No.10-11, pp. 961-979.
- Hill, C. W. & Snell, S. A. (1988), "External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries", *Strategic management journal*, Vol.9, No.6, pp. 577-590.
- Hilton, C. E. (2017), "The importance of pretesting questionnaires: a field research example of cognitive pretesting the Exercise referral Quality of Life Scale (ER-QLS)", *International Journal of Social Research Methodology*, Vol.20, No.1, pp. 21-34.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Lee, H.-u. (2000), "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay", *Journal of Engineering and Technology management*, Vol.17, No.3-4, pp. 231-246.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2016. *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*: Cengage Learning.

- Hofer, C. W. & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*: St. Paul: West Pub. Co.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008), "Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals", *Journal of applied psychology*, Vol.93, No.3, pp. 655.
- Hou, C., Wu, L., & Liu, Z. (2014), "Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among Chinese graduates", *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol.42, No.6, pp. 903-912.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985), "Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism", *Administrative science quarterly*, pp. 336-349.
- Hrebiniak, L. G. (2006), "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, Vol.35, pp. 12-31.
- Huang, P.-Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L., & Chou, T.-C. (2012), "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", *International Journal of Information Management*, Vol.32, No.3, pp. 294-298.
- Huang, Y., Baruah, B., & Ward, T. 2021. How do High-Tech Software SMEs in China Manage Risks and Survive in Today's Complex Environment?, 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2021: 1144-1152.
- Huber, A. J. 2011. *Effective strategy implementation: Conceptualizing firms' strategy implementation capabilities and assessing their impact on firm performance*: Springer Science & Business Media.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018), "Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.46, No.1, pp. 92-108.
- Inkinen, H. (2015), "Review of empirical research on intellectual capital and firm performance", *Journal of Intellectual capital*, Vol.16, No.3, pp. 518-565.
- Isen, A. M. & Reeve, J. (2005), "The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control", *Motivation and emotion*, Vol.29, pp. 295-323.

- Islam, A. K. M. H., Sarker, M. R., Hossain, M. I., Ali, K., & Noor, K. M. A. (2020), "Challenges of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Business Growth: A Case of Footwear Industry", *Journal of Operations and Strategic Planning*, Vol.4, No.1, pp. 119-143.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", *Strategic management journal*, Vol.39, No.8, pp. 2255-2276.
- John, G. & Reve, T. (1982), "The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.4, pp. 517-524.
- Joiner, B. (2019), "Leadership Agility for organizational agility", *Journal of Creating Value*, Vol.5, No.2, pp. 139-149.
- Kapoor, D. & Kaura, M. (2018), "Digital payment services: A move in the way of cashless economy", *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, Vol.7, No.10, pp. 101-106.
- Karadag, H. (2015), "Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach", *EMAJ: Emerging Markets Journal*, Vol.5, No.1, pp. 26-40.
- Kenny, J. (2006), "Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy", *The Learning Organization*, Vol.13, No.4, pp. 353-368.
- Khandwalla, P. N. (1977), "The chemistry of effective management", *Vikalpa*, Vol.2, No.2, pp. 151-164.
- Koc, T. & Bozdog, E. (2017), "Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach", *European Journal of Operational Research*, Vol.257, No.2, pp. 559-567.
- Kolk, A. (2016), "The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development", *Journal of World Business*, Vol.51, No.1, pp. 23-34.
- Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2004), "Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management", *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.1, pp. 183-191.

- Kostyk, A., Zhou, W., & Hyman, M. R. (2019), "Using surveytainment to counter declining survey data quality", *Journal of Business Research*, Vol.95, pp. 211-219.
- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000), "Issues in supply chain management", *Industrial marketing management*, Vol.29, No.1, pp. 65-83.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010), "The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective", *J Appl Psychol*, Vol.95, No.2, pp. 395-404.
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S. (2017), "Unraveling the alignment paradox: how does business—IT alignment shape organizational agility?", *Information Systems Research*, Vol.28, No.4, pp. 863-879.
- Lindell, M. K. & Whitney, D. J. (2001), "Accounting for common method variance in cross-sectional research designs", *J Appl Psychol*, Vol.86, No.1, pp. 114-121.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey", *Am Psychol*, Vol.57, No.9, pp. 705-717.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011), "Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination", *MIS quarterly*, Vol.35, No.4, pp. 931-954.
- Luo, S., Zhang, Y., & Zhou, G. (2018), "Financial structure and financing constraints: Evidence on small-and medium-sized enterprises in China", *Sustainability*, Vol.10, No.6, pp. 1774.
- Ma, H. (2000), "Competitive Advantage and Firm Performance", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol.10, No.2, pp. 15-32.
- Malhotra, N. K. (2006), "Questionnaire design and scale development", *The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances*, pp. 83-94.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, Vol.2, No.1, pp. 71-87.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989), "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective", *Journal of marketing*, Vol.53, No.3, pp. 21-35.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978), "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of management review*, Vol.3, No.3, pp. 546-562.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications", *Academy of management Journal*, Vol.31, No.2, pp. 280-308.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of management journal*, Vol.39, No.3, pp. 519-543.
- Minichiello, V., Aroni, R., & Hays, T. N. 2008. *In-depth interviewing: Principles, techniques, analysis*: Pearson Education Australia.
- Mintzberg, H. (1980), "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management science*, Vol.26, No.3, pp. 322-341.
- Nenzhelele, T. E. & Pellissier, R. (2014), "Competitive intelligence implementation challenges of small and medium-sized enterprises", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.5, No.16, pp. 92-92.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of management Journal*, Vol.39, No.5, pp. 1245-1264.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- O'reilly, C. A. & Chatman, J. A. 1996. *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*: Elsevier Science/JAI Press.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005), "The importance of structure and process to strategy implementation", *Business horizons*, Vol.48, No.1, pp. 47-54.
- Palich, L. E. & Gomez-Mejia, L. R. (1999), "A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity", *Journal of management*, Vol.25, No.4, pp. 587-606.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work", *Journal of applied psychology*, Vol.91, No.3, pp. 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010), "Making things happen: A model of proactive motivation", *Journal of management*, Vol.36, No.4, pp. 827-856.

- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perry-Smith, J. E. & Mannucci, P. V. (2017), "From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey", *Academy of management review*, Vol.42, No.1, pp. 53-79.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R. (2002), "Proactive behavior and industrial salesforce performance", *Industrial marketing management*, Vol.31, No.8, pp. 639-644.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, Vol.12, No.4, pp. 531-544.
- Porter, M. E. (1980), "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial analysts journal*, Vol.36, No.4, pp. 30-41.
- Porter, M. E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal*, Vol.12, No.S2, pp. 95-117.
- Porter, M. E. (1997), "Competitive strategy", *Measuring business excellence*, Vol.1, No.2, pp. 12-17.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol.36, No.4, pp. 717-731.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006), "Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis", *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, Vol.31, No.4, pp. 437-448.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. (1993), "Pre-testing in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research", *International Journal of Market Research*, Vol.35, No.2, pp. 1-11.
- Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020), "Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future", *Industrial Marketing Management*, Vol.86, pp. 180-190.
- Roberts, N. & Grover, V. (2012), "Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities", *Journal of business research*, Vol.65, No.5, pp. 579-585.

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003), "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *MIS quarterly*, pp. 237-263.
- Shapiro, C. (1989), "The theory of business strategy", *The Rand journal of economics*, Vol.20, No.1, pp. 125-137.
- Shouyu, C. 2017. The relationship between innovation and firm performance: A literature review, 2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017): 648-652: Atlantis Press.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997), "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp. 305-318.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of marketing*, Vol.58, No.1, pp. 46-55.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2001), "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis", *Strategic management journal*, Vol.22, No.11, pp. 1055-1067.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015), "Why strategy execution unravels—and what to do about it", *Harvard business review*, Vol.93, No.3, pp. 57-66.
- Tantalo, C. & Priem, R. L. (2016), "Value creation through stakeholder synergy", *Strategic management journal*, Vol.37, No.2, pp. 314-329.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management journal*, Vol.18, No.7, pp. 509-533.
- Thompson, J. A. (2005), "Proactive personality and job performance: a social capital perspective", *J Appl Psychol*, Vol.90, No.5, pp. 1011-1017.
- Tornau, K. & Frese, M. (2013), "Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities", *Applied Psychology*, Vol.62, No.1, pp. 44-96.
- Tseng, Y.-H. & Lin, C.-T. (2011), "Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers", *Information Sciences*, Vol.181, No.17, pp. 3693-3708.

- Tsilonis, K., Wautelet, Y., & Tupili, D. 2021. Digital Transformation and Operational Agility: Love Story or Conceptual Mismatch, PoEM Workshops: 1-14.
- Tuch, C. & O'Sullivan, N. (2007), "The impact of acquisitions on firm performance: A review of the evidence", *International journal of management reviews*, Vol.9, No.2, pp. 141-170.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004), "How does adaptability drive firm innovativeness?", *Journal of Business research*, Vol.57, No.5, pp. 495-506.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative science quarterly*, pp. 439-465.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management journal*, Vol.41, No.1, pp. 108-119.
- Vukanovic, Z. (2009), "Global paradigm shift: Strategic management of new and digital media in new and digital economics", *The International Journal on Media Management*, Vol.11, No.2, pp. 81-90.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004), "The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research", *MIS quarterly*, Vol.28, No.1, pp. 107-142.
- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000), "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process", *J Appl Psychol*, Vol.85, No.3, pp. 373-385.
- Warner, K. S. & Wäger, M. (2019), "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal", *Long range planning*, Vol.52, No.3, pp. 326-349.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp. 171-180.
- Willis, G. B. (2016), "Questionnaire pretesting", *The SAGE handbook of survey methodology*, pp. 359-381.
- Witek-Crabb, A. (2016), "Maturity of strategic management in organizations", *Oeconomia Copernicana*, Vol.7, No.4, pp. 669-682.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., & Technology, M. I. o. 1991. *The machine that changed the world: The story of lean production*: Harper Collins.

- Yang, C. & Liu, H. M. (2012), "Boosting firm performance via enterprise agility and network structure", *Management Decision*, Vol.50, No.6, pp. 1022-1044.
- Yang, Y., Chu, X., Pang, R., Liu, F., & Yang, P. (2021), "Identifying and predicting the credit risk of small and medium-sized enterprises in sustainable supply chain finance: evidence from China", *Sustainability*, Vol.13, No.10, pp. 5714.
- Yilin, Z., Yunjun, Y., & Zhuming, C. (2021), "Artificial Intelligence, SME Financing and Bank Digitalization", *China Industrial Economics* No.12, pp. 69-87.
- Yoshino, N. & Taghizadeh Hesary, F. (2016), "Major challenges facing small and medium-sized enterprises in Asia and solutions for mitigating them".
- Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2007), "How does strategic orientation matter in Chinese firms?", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.24, pp. 447-466.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization science*, Vol.13, No.3, pp. 339-351.
- Zou, S. & Stan, S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International marketing review*, Vol.15, No.5, pp. 333-356.

附录 A

访谈提纲

访谈 A1 探索中小企业战略完善度是否以及如何影响企业绩效增长（模型构建）

访谈对象：中小企业在职员工/管理者

访谈方式：个人深度访谈（面对面方式或者网络方式）

访谈问题共分四个部分 8 个问题，具体如下：

第一部分：企业战略

1. 请描述一下贵公司的战略，有哪些具体的内容？
2. 您认为公司的战略发挥了什么作用？
3. 您认为贵公司的战略得到了真正的执行吗？如果没有的话，你认为原因是什么？

如果一致的话，又是什么使战略得以成功执行？

第二部分：公司运营

4. 请描述一下贵公司典型员工的工作状态、行为？
5. 请描述一下贵公司的运营现状？
6. 请描述一下贵公司应对外部市场变化的状态？

第三部分：企业绩效

7. 您所在企业的绩效如何？你觉得企业绩效好的原因是什么？不好的原因又是什么？

第四部分：个人信息

8. 请问您的企业的基本信息，个人信息

访谈 A2 战略完善度的内涵（量表开发）

访谈对象：中小企业管理者、大学教师

访谈方式：个人深度访谈（面对面方式或者网络方式）

访谈问题共分两个部分 4 个问题，具体如下：

第一部分：企业战略

1. 请描述您公司的战略？
2. 您认为您公司的战略完善吗？为什么？不完善的话还缺什么？
3. 您认为一个完善的战略是什么样的？应该具备哪些基本内容？哪些基本特质？

第二部分：个人信息

4. 请问您的企业的基本信息，个人信息

附录 B

中小企业战略完善度的调查问卷（量表开发）

尊敬的先生、女士：

您好！

首先非常感谢您参与我们的此项匿名研究调查。本问卷由亚利桑那州立大学研究人员发起，目的在于了解中小企业的战略完善度，以期为新形势下中小企业的健康发展提供一些建议。本问卷并没有标准答案，请您根据实际情况填写即可。此份问卷仅供学术研究之用，我们承诺将对您所填答的所有内容严格保密，且不作于任何商业用途，敬请安心作答。

再次感谢您的参与！

第一部分 个人及企业基本信息

1.您的性别：男 女

2.您的年龄段：30岁及以下 31—40岁 41—50岁 51岁及以上

3.请问您在现在的公司的职位：

董事长/总经理 部门经理、主管 基层管理人员/骨干员工 其他普通员工

4.请问您的受教育程度是：

高中及以下 专科 大学本科 硕士研究生及以上

5.请问贵公司成立至今多长时间：

1年及以下 1-3年(含3年) 3-5年(含5年) 5-10年(含10年) 10年以上

6.请问贵公司有多少位正式员工:

50 人及以下 51-100 人 101-200 人 201-300, 300 人以上

7.请问贵公司主要所处的行业是(单选)

零售和批发 食品和饮料 软件和服务 纺织业 运输和物流 制造业/
工程业 环保 其他

8.请问贵公司的企业性质是:

国有企业 私营企业 三资(中外合资、中外合营、外资) 集体所
有制企业 联营企业

第二部分 正式调查

9. 请根据您所在公司的战略现状回答以下问题, 判断每一个描述是否符合您公司目前的现状(1 代表完全不符合, 5 代表完全符合, 没有标准答案, 我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
ST1	我们公司有清晰的使命与愿景	1	2	3	4	5
ST2	我们公司由明确的长远目标(包括财务目标和非财务目标等)	1	2	3	4	5
ST3	我们公司有明确的竞争战略, 包括我们的竞争优势, 竞争对手的情况, 以及如何开展竞争等	1	2	3	4	5
ST4	我们的战略明确了公司业务范围、目标市场、定位等	1	2	3	4	5
ST5	我们的战略规划有明确的实施路径/步骤, 比如通过组织结构设计、资源配置等方式	1	2	3	4	5
ST6	我们的战略规划体系全面且完善	1	2	3	4	5
ST7	我们的战略规划是在充分分析了内部资源、能力、条件等的基础上制定的	1	2	3	4	5
ST8	我们的战略规划是在充分分析外部环境, 比如市场机会, 竞争环境等的基础上制定的	1	2	3	4	5
ST9	我们的战略是在科学指导下制定的	1	2	3	4	5
ST10	我们公司战略的制定是由高层领导牵头、各职能部门参与制定的	1	2	3	4	5
ST11	我们的整体战略指导着我们日常的工作开展	1	2	3	4	5
ST12	我们的整体战略能够帮助我们指明努力的方向	1	2	3	4	5
ST13	我们的整体战略具备较高的可执行性	1	2	3	4	5
ST14	我们日常工作中一直在践行公司战略	1	2	3	4	5
ST15	我们的战略会根据内外部环境动态调整	1	2	3	4	5
ST16	我们的战略不是一成不变的	1	2	3	4	5

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
ST17	我们公司会监控战略运行情况，并对其进行适时调整	1	2	3	4	5

-----问卷一到此结束，再次感谢您的参与! -----

附录 C

中小企业战略完善度对企业绩效增长影响的调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好！

首先非常感谢您参与我们的此项匿名研究调查。本问卷由亚利桑那州立大学研究人员发起，目的在于了解中小企业的战略完善度，以期为新时代背景下中小企业的健康发展提供一些建议。本问卷并没有标准答案，请您根据实际情况填写即可。此份问卷仅供学术研究之用，我们承诺将对您所填答的所有内容严格保密，且不作于任何商业用途，敬请安心作答。

再次感谢您的参与！

第一部分 个人及企业基本信息

1.您的性别：男 女

2.您的年龄段：30岁及以下 31—40岁 41—50岁 51岁及以上

3.请问您在现在的公司的职位：

董事长/总经理 部门经理、主管 基层管理人员/骨干员工 其他普通员工

4.请问您的受教育程度是：

高中及以下 专科 大学本科 硕士研究生及以上

5.请问贵公司成立至今多长时间：

1年及以下 1-3年(含3年) 3-5年(含5年) 5-10年(含10年) 10年以上

6.请问贵公司有多少位正式员工:

50 人及以下 51-100 人 101-200 人 201-300, 300 人以上

7.请问贵公司主要所处的行业是(单选)

零售和批发 食品和饮料 软件和服务 纺织业 运输和物流 制造业/
工程业 环保 其他

8.请问贵公司的企业性质是:

国有企业 私营企业 三资(中外合资、中外合营、外资) 集体所
有制企业 联营企业

第二部分 正式调查

9. 请根据您所在公司的战略现状回答以下问题(没有标准答案, 我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	评分标准				
		完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
ST1	我们有清晰的使命与愿景	1	2	3	4	5
ST2	我们有明确的长远目标(包括财务目标和非财务目标等)	1	2	3	4	5
ST3	我们有明确的竞争战略, 包括我们的竞争优势, 竞争对手的情况, 以及如何开展竞争等	1	2	3	4	5
ST4	我们的战略明确了公司业务范围、目标市场、定位等	1	2	3	4	5

ST5	我们公司的战略规划有明确的实施路径/步骤，比如通过组织结构设计、资源配置等方式	1	2	3	4	5
ST6	我们公司的战略规划体系全面且完善	1	2	3	4	5
ST7	我们公司的战略规划是在充分分析了内部资源、能力、条件等的基础上制定的	1	2	3	4	5
ST8	我们公司的战略规划是在充分分析外部环境，比如市场机会，竞争环境等的基础上制定的	1	2	3	4	5
ST9	我们公司的战略是在科学指导下制定的	1	2	3	4	5
ST10	我们公司战略的制定是由高层领导牵头、各职能部门参与制定的	1	2	3	4	5
ZYL	此题请选 3	1	2	3	4	5
ST11	我们公司的整体战略指导着我们日常的工作开展	1	2	3	4	5
ST12	我们公司的整体战略能够帮助我们指明努力的方向	1	2	3	4	5
ST13	我们公司的整体战略具备较高的可执行性	1	2	3	4	5
ST14	我们日常工作中一直在践行公司战略	1	2	3	4	5
ST15	我们公司的战略会根据内外部环境动态调整	1	2	3	4	5
ST16	我们公司的战略不是一成不变的	1	2	3	4	5
ST17	我们公司会监控战略运行情况，并对其进行适时调整	1	2	3	4	5

10.请根据贵公司所面临的竞争状况回答以下问题(没有标准答案，我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
COM1	市场上有太多与我们企业相似的产品/服务	1	2	3	4	5
COM2	市场上经常发生价格战	1	2	3	4	5

COM3	我们公司面临的市场竞争非常激烈和残酷	1	2	3	4	5
ZYL	此题请选 5	1	2	3	4	5
COM4	竞争对手经常试图抢夺我们的客户	1	2	3	4	5

11.请根据贵公司在经营过程中的实际情况回答以下问题(没有标准答案,我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
SIC1	我们公司普通员工知道怎样工作才能有助于公司的成功	1	2	3	4	5
SIC2	我们公司管理层把员工看作是宝贵的资源	1	2	3	4	5
SIC3	我们公司最高管理层具有战略眼光	1	2	3	4	5
SIC4	我们公司的决策风格可以被描述为参与型决策	1	2	3	4	5
SIC5	我们公司管理层在决策过程中会认真考虑有关各方的利益	1	2	3	4	5
SIC6	公司开发了财务业绩衡量指标并宣传贯彻	1	2	3	4	5
SIC7	公司开发了客户反应衡量指标并宣传贯彻	1	2	3	4	5
SIC8	公司开发了关键业务流程衡量指标并宣传贯彻					
SIC9	公司开发了组织的学习与发展衡量指标并宣传贯彻	1	2	3	4	5

12.请根据贵公司在经营过程的数字化管理实际情况回答以下问题(没有标准答案,我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合

DM1	我们公司能够用数据分析技术从大量数据中提取有用信息，以更好地了解目标市场和客户行为	1	2	3	4	5
DM2	我们公司能够运用数字化手段来优化业务流程或资源配置	1	2	3	4	5
DM3	我们公司能够为市场分析和客户体验提供数字化的营销策略	1	2	3	4	5
ZYL	此题请选 1	1	2	3	4	5
DM4	我们公司能够开展服务和资源的实时动态分析进行柔性调节	1	2	3	4	5
DM5	我们公司通过数字工具和组件提高了商业智能决策的效率	1	2	3	4	5

13.请根据贵公司运营的实际工作情况回答以下问题(没有标准答案，我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
EA1	我们公司能够对市场需求变化做出快速响应	1	2	3	4	5
EA2	我们公司能够随市场变化趋势做出正确决策	1	2	3	4	5
EA3	我们公司持续寻求方法调整战略以对接市场	1	2	3	4	5

14.请根据贵公司员工的工作状态回答以下问题(没有标准答案，我们将对您的回答严格保密)

编 码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
PB1	我们公司的员工能主动提出更好的方式来完成他的核心任务	1	2	3	4	5
PB2	我们公司的员工能想出改善核心任务完成方式的想法	1	2	3	4	5
PB3	我们公司的员工能对核心任务的完成方式进行改变	1	2	3	4	5

15. 请根据贵公司对外部市场的适应情况回答以下问题(没有标准答案, 我们将对您的回答严格保密)

编码	测量题项	完 全 不 符 合	不 符 合	一 般	符 合	完 全 符 合
MA1	我们公司能非常快速的做出改变以适应客户的需求、经济状况等的变化	1	2	3	4	5
MA2	我们公司能快速响应竞争对手的各类战略、战术调整	1	2	3	4	5
MA3	我们公司能快速有效的识别行业发展的新趋势, 并做出相应的战略、战术调整	1	2	3	4	5
ZYL	请问 $5+3-5=?$	1	2	3	4	5
MA4	我们公司能够根据外部环境变化即时调整产品、价格、渠道以及促销策略等营销活动	1	2	3	4	5

16. 相较于主要竞争对手, 我们公司在以下方面表现如何:

编码	测量题项	更 差	差 一 些	一 样	好 一 些	更 好
PER1	销售额增长	1	2	3	4	5
PER2	利润增长	1	2	3	4	5
PER3	市场份额增长	1	2	3	4	5

-----问卷到此结束, 再次感谢您的参与! -----