

战略敏捷性、惯例更新与制造企业 服务化转型绩效

杨蕙馨 刘如月

摘要: 服务化转型是制造企业为了应对动态环境的挑战而不断改造自身,优化内部能力以期与复杂动荡的市场环境动态匹配的过程。基于动态能力理论,以运营能力的微观基础为切入点,深入分析推动制造企业高质量发展情境下企业能力升级与演化的过程,构建从战略敏捷性到惯例更新,再到服务化转型绩效的过程逻辑,并分析战略一致性对该过程的限制性作用。通过对373家制造企业的调查数据进行实证检验,研究发现:(1)惯例修正行为和惯例创造行为在战略敏捷性和服务化转型绩效之间发挥中介作用;(2)战略一致性通过加速敏捷性企业惯例更新的进程,进而提升制造企业的服务化转型绩效。研究表明,敏捷地整合并利用企业内外部资源和能力可以推动企业能力的适应性演化,助力企业突破现有能力禀赋,更好地响应新需求、解决新问题等,同时随着战略一致性程度的增加,战略敏捷性对服务化转型提质增效的驱动作用不断被强化。

关键词: 战略敏捷性; 惯例修正行为; 惯例创造行为; 战略一致性; 服务化转型绩效

DOI: 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2020.05.014

一、引言

在我国经济从高速增长阶段转变为高质量发展阶段的重要战略机遇期,激活内生动力,深化制造业的转型升级无疑成为产业结构调整的重心。制造业的高质量发展要求企业寻找竞争优势新引擎,而沿着行业价值链向高价值环节攀升可以为制造企业带来更高的客户满意度、更好的盈利能力和更稳定的收入来源^①。制造企业从生产产品到注重提供服务的战略转变,也是企业发展的主导逻辑从以产品为中心转变为以服务为中心的过程^②。动态能力作为可持续竞争优势的源泉,帮助制造企业完成从产品到服务的过渡、向高价值解决方案或服务嵌入的转变^③。

制造企业的服务化转型是对客户需求升级、技术变革速度加快和竞争条件加剧的有效回应^④,传统

收稿日期: 2019-06-27

基金项目: 教育部创新团队项目“产业组织与企业成长”(IRT_17R67); 山东大学人文社会科学重大研究项目“供给侧结构性改革背景下制造业企业的转型与商业模式创新研究”(17RWZD20)。

作者简介: 杨蕙馨,山东大学管理学院教授、博士生导师(济南 250100; yhx@sdu.edu.cn); 刘如月(通讯作者),山东大学管理学院博士研究生(济南 250100; magician0099@sina.com)。

① Oliva R., Kallenberg R., “Managing the Transition from Products to Services”, *International Journal of Service Industry Management*, 2003, 14(2), pp.160-172.

② Kowalkowski C., Gebauer H., Kamp B., et al., “Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions”, *Industrial Marketing Management*, 2017, 60, pp.4-10.

③ Fischer T., Gebauer H., Gregory M., et al., “Exploitation or Exploration in Service Business Development? Insights from a Dynamic Capabilities Perspective”, *Journal of Service Management*, 2010, 21(5), pp.591-624.

④ Smithson S., Hirschheim R., “Analysing Information Systems Evaluation: Another Look at an Old Problem”, *European Journal of Information Systems*, 1998, 7(3), pp.158-174.

制造企业的服务化转型势必面临着与服务设计、运营战略和组织转型相关的各种挑战^①,有效的服务化转型需要企业流程和能力的转变^②,构建与服务化需求相匹配的投资与运营过程^③。动态能力理论强调在不断变化的环境中创建、扩展和修改当前资源和能力的基础来维持企业竞争优势^④,动态能力对制造企业实现服务化的驱动作用逐渐被发现^⑤。已有研究关注了不同类型的动态能力、动态能力间的复杂交互效应等对服务化转型的影响^{⑥⑦},强化了动态能力对制造企业服务化转型的驱动价值,但未能解释动态能力如何修改和扩展能力基础,以更好地实现能力演化与环境变化的动态匹配。事实上,企业能力植根于知识的组织过程和惯例,动态能力的输入是资源和流程、惯例的初始配置,其输出则是资源和惯例、流程的新配置,因此动态能力势必涉及惯例的转换过程^⑧。与以往研究不同,战略敏捷性不仅具备感知、抓住和重新配置等动态能力微观基础的特质^⑨,而且是一种能持续快速地感知和响应环境变化的动态能力^⑩,使企业始终保持对行业发展、用户需求变化的洞察力,加速服务化转型计划的实施。当出现机会或威胁时,战略敏捷性作为企业识别市场变化并有效配置资源以抓住机遇的动态能力,能够帮助企业确定停止或扭转现有资源能力承诺的时机^⑪,引导企业惯例进行不同程度的演化和更新,加速服务化转型的提质增效。

因此,本文基于动态能力理论,以惯例更新为切入点深入分析战略敏捷性作用于制造企业服务化转型绩效的内在逻辑。研究的理论贡献主要是:第一,关注服务化转型过程中动态能力对运营能力基础的修改和扩展过程,厘清服务化转型企业如何适应变化、创新价值捕获机制的动态过程。第二,发掘战略敏捷性引导惯例更新驱动制造企业服务化转型绩效的内部适用条件,强调企业的战略变革并非一蹴而就,需要企业各部门、各层级间达成一致并密切配合,弥补以往研究仅考虑环境不确定性、市场动荡性等外部情景因素的不足^⑫。

-
- ① Kanninen T. , Penttinen E. , Tinnilä M. , et al. , “Exploring the Dynamic Capabilities Required for Servitization: The Case Process Industry”, *Business Process Management Journal* , 2017 , 23(2) , pp. 226-247.
- ② Story V. M. , Raddats C. , Burton J. , et al. , “Capabilities for Advanced Services: A Multi-actor Perspective”, *Industrial Marketing Management* , 2017 , 60 , pp. 54-68.
- ③ Martinez V. , Bastl M. , Kingston J. , et al. , “Challenges in Transforming Manufacturing Organizations into Product-service Providers”, *Journal of Manufacturing Technology Management* , 2010 , 21(4) , pp. 449-469.
- ④ Eisenhardt K. M. , Martin J. A. , “Dynamic Capabilities: What are They?”, *Strategic Management Journal* , 2000 , 21 (10-11) , pp. 1105-1121.
- ⑤ Kindström D. , Kowalkowski C. , Sandberg E. , “Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach”, *Journal of Business Research* , 2013 , 66(8) , pp. 1063-1073.
- ⑥ Sjödin D. R. , Parida V. , Kohtamäki M. , “Capability Configurations for Advanced Service Offerings in Manufacturing Firms: Using Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis”, *Journal of Business Research* , 2016 , 69(11) , pp. 5330-5335.
- ⑦ Bustinza O. F. , Gomes E. , Vendrell-Herrero F. , et al. , “An Organizational Change Framework for Digital Servitization: Evidence from the Veneto Region”, *Strategic Change* , 2018 , 27(2) , pp. 111-119.
- ⑧ Cepeda G. , Vera D. , “Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective”, *Journal of Business Research* , 2007 , 60(5) , pp. 426-437.
- ⑨ Kindström D. , Kowalkowski C. , Sandberg E. , “Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach”, *Journal of Business Research* , 2013 , 66(8) , pp. 1063-1073.
- ⑩ Weber Y. , Tarba S. Y. , “Strategic Agility: A State of the Art”, *California Management Review* , 2014 , 56(3) , pp. 5-12.
- ⑪ Battistella C. , De Toni A. F. , De Zan G. , et al. , “Cultivating Business Model Agility through Focused Capabilities: A Multiple Case Study”, *Journal of Business Research* , 2017 , 73 , pp. 65-82.
- ⑫ Vecchiato R. , “Creating Value through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility”, *Technological Forecasting and Social Change* , 2015 , 101 , pp. 25-36.

二、理论机制和研究假设

(一)理论机制

制造企业的服务化转型是企业从销售产品转向销售产品服务系统的过程^①,对以产品为中心的制造企业而言,新增的服务导向往往涉及向新的战略方向、新的组织结构和新的技术等重大转变^②。已有研究证实了客户^③、供应链整合^④、信息技术等通过对服务化方向和组织结构等发挥作用而影响制造企业的服务化转型^⑤,但以上驱动因素的作用机制都是基于企业能够完全感知、抓住和适应机会。换言之,成功的服务化转型需要感知和抓住市场机会,以持续不断重新校准服务化方向,有效满足市场中的新需求。为了不断开发新服务并理解服务提供的基本逻辑,企业必须开发能够实现服务创新的动态能力,战略敏捷性作为企业转型的关键动态能力,可被视为长期保持高绩效的关键驱动因素^⑥。由此可见,战略敏捷性通过有效和高效地帮助企业在瞬息万变的竞争环境实现战略转变,已成为服务化转型的重要驱动因素。

在服务化转型过程中,战略敏捷性的高低决定了企业将资源、流程等与客户需求和期望进行协调的速度和效用,而能否成功的关键则取决于企业惯例。这是因为制造企业的服务化转型是企业的“跨界”升级过程,而企业现有的流程、惯例、组织设计等不能匹配服务化进程,惯例更新的速度和程度决定了企业能否迅速纠正组织的错位并快速响应新的机会。与战略敏捷性相比,企业的流程、惯例和组织设计等是低阶的能力,只有受到动态能力的影响才可能发生改变^⑦。动态能力帮助企业在不断变化的商业环境中重新配置、构建和整合其资源和能力^⑧,亦即战略敏捷性作为一种战略选择,引导企业在机会或需求出现时更新现有的惯例,以使组织和环境保持一致。通过支持创新活动的最佳配置,不仅有助于维持公司的适应性进化并防止僵化,而且可以有效弥补惯例与战略不匹配的差距。

虽然制造企业基于财务、战略和营销方面的考虑制定了服务化转型的决策,但决策的内化、接受和行动过程需要企业内部各职能领域对战略决策有基本的了解^⑨。高战略一致性的企业容易就竞争优先级、结构决策和运营决策表现出高度的共识,这种高度共识以及恰当的决策可以带来卓越的绩效;战略一致性程度较低的企业对这些相同的竞争优先事项、结构和基础设施决策的看法不一致,由

-
- ① Baines T. S., Lightfoot H. W., Evans S., et al., "State-of-the-art in Product-service Systems", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 2007, 221(10), pp. 1543-1552.
- ② Baines T., Ziaee Bigdeli A., Bustinza O. F., et al., "Servitization: Revisiting the State-of-the-art and Research Priorities", *International Journal of Operations & Production Management*, 2017, 37(2), pp. 256-278.
- ③ Ambroise L., Prim-Allaz I., Teyssier C., "Financial Performance of Servitized Manufacturing Firms: A Configuration Issue between Servitization Strategies and Customer-oriented Organizational Design", *Industrial Marketing Management*, 2018, 71, pp. 54-68.
- ④ Chakkol M., Karatzas A., Johnson M., et al., "Building Bridges: Boundary Spanners in Servitized Supply Chains", *International Journal of Operations & Production Management*, 2018, 38(2), pp. 579-604.
- ⑤ Rymaszewska A., Helo P., Gunasekaran A., "IoT Powered Servitization of Manufacturing-an Exploratory Case Study", *International Journal of Production Economics*, 2017, 192, pp. 92-105.
- ⑥ Fischer T., Gebauer H., Gregory M., et al., "Exploitation or Exploration in Service Business Development? Insights from a Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of Service Management*, 2010, 21(5), pp. 591-624.
- ⑦ Cepeda G., Vera D., "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective", *Journal of Business Research*, 2007, 60(5), pp. 426-437.
- ⑧ Teece D. J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7), pp. 509-533.
- ⑨ Rapert M. I., Velliquette A., Garretson J. A., "The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus through Communication", *Journal of Business Research*, 2002, 55(4), pp. 301-310.

于每项职能都旨在促进其在战略规划过程中的目标,各职能部门会努力将企业拉向不同的方向,导致实现的结果与预期的决策完全不同,实施的错位干扰了转型绩效的实现^①。随着战略一致性程度的改变,通过协调和调整公司内部的关键系统、流程和决策来促进战略决策实施的进程会受不同程度的影响。因此,提高目标一致性和达成共识等,可以创造性地利用每个参与者的潜力,更有效地推动转型决策的落地实施。

因此,本文引入动态能力理论打开能力的不同层级驱动制造企业服务化转型绩效的黑箱,以战略敏捷性为起点分析动态能力引导制造企业服务化转型的作用路径,旨在揭示具有动态能力的制造企业如何通过更新现有惯例完成服务化转型的运营能力升级,并揭示战略一致性如何发挥其限制性作用。

(二)研究假设

1. 战略敏捷性和服务化转型绩效。战略敏捷性是企业感知、识别环境变化并据此不断调整战略方向,更新价值创造方法的能力。服务化转型背景下,制造企业应始终保持自我更新和灵活性的能力^②,调整必要的组织配置以便持续快速地感知和响应不断变化的环境。具备敏捷性的制造企业以环境为依据不断重新配置企业能力,满足不断变化的客户需求和市场趋势,为服务化转型提供了先决条件^③。

制造企业并不拥有设计和提供服务所需的专业知识和想法等^④,实时信息的获取有助于提升制造企业服务化的时效性和实效性。首先,战略敏捷性帮助企业在更高效获取客户信息的基础上明确当前服务与客户需求之间的差距,有效识别市场需求和机遇,为制造企业采用更健全的生产计划以应对市场的突然变化提供了方向,并加强服务提供与服务设计周期之间的反馈循环^⑤。同时,敏捷性高的制造企业更能检测到市场中的技术变革和竞争对手的行为,感知市场环境中嵌入的机会、威胁和变化,然后通过重新配置其战略和资源实现快速响应。其次,战略敏捷性越高,意味着企业先发制人的概率越大。监管和政治环境的变化可能会带来新的市场或地理区域,敏捷性高的制造企业可以优先竞争对手获取稀缺资产来获得优势,这些资产可能是物质资源或其他过程投入,而早期进入的制造企业可以塑造客户的成本和结构偏好^⑥。最后,战略敏捷性意味着企业能够根据新事件和外部环境的变化,动态地审查或重构企业的服务化决策,以动荡的外部市场环境为基准,不断地优化企业的服务化方向和进程,通过前瞻性努力有效感知、抓住和识别服务创新的机会,以提供更具响应性、效用性的服务。因此,本文提出假设 H₁:

假设 H₁: 战略敏捷性正向影响服务化转型绩效。

2. 战略敏捷性和惯例更新。Nelson 和 Winter 将惯例概念化为类似反射的自动过程,使团体中的个体用一系列特定的重复动作对特定的刺激做出反应^⑦。通过强化或调节,某些行为反应随着时间的推移变得与某些刺激相关联,导致重复的行为模式。由于惯例是自动执行的,并不随着时间的推移

① Boyer K. K., McDermott C., "Strategic Consensus in Operations Strategy", *Journal of Operations Management*, 1999, 17(3), pp. 289-305.

② Doz Y. L., Kosonen M., "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3), pp. 370-382.

③ Sjödin D. R., Parida V., Kohtamäki M., "Capability Configurations for Advanced Service Offerings in Manufacturing Firms: Using Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis", *Journal of Business Research*, 2016, 69(11), pp. 5330-5335.

④ Opresnik D., Taisch M., "The Value of Big Data in Servitization", *International Journal of Production Economics*, 2015, 165, pp. 174-184.

⑤ Tan K. H., Ji G., Chung L., et al., "Riding the Wave of Belt and Road Initiative in Servitization: Lessons from China", *International Journal of Production Economics*, 2019, 211, pp. 15-21.

⑥ Bustinza O. F., Gomes E., Vendrell-Herrero F., et al., "An Organizational Change Framework for Digital Servitization: Evidence from the Veneto Region", *Strategic Change*, 2018, 27(2), pp. 111-119.

⑦ Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press, 2009, pp. 48-90.

而显著变化,因此企业惯例的变化在很大程度上取决于企业受到的环境刺激,而不是由执行惯例的个体进行的内生变化。企业的转型过程是企业为了更好地匹配外部环境进行的战略选择,市场环境的波动性和复杂性增加引起企业惯例的持续演化。惯例更新是企业通过环境扫描,对企业现有惯例进行拆解、变异、选择和保留等一系列活动以使企业惯例匹配企业发展的过程。高洋等在总结前人研究的基础上,通过类比进化理论中的遗传和变异两种形式,将惯例更新细分为惯例修正行为和惯例创造行为两个维度^①。其中,惯例修正行为是在遗传部分惯例的基础上,对不适应企业环境的惯例进行优化,以修正和完善企业惯例;惯例创造行为是对现有惯例的变异,通过试错和迭代,创造出新颖的、与环境耦合匹配的惯例。对惯例更新的维度划分体现了惯例变化程度的高低,因此本文采用该分类以分析惯例更新的传导机制。

敏捷的制造企业善于感知市场环境的变化,识别机会和威胁、搜寻和检索相关知识,积累的资源和能力等被不断转化和嵌入到企业惯例中,当前的惯例被持续改进和改变以及时适应新的市场环境。首先,战略敏捷性为企业惯例改进提供了方向。敏捷企业能够检测市场风险和不确定性,变革需求信号的释放引导企业不断发展和加强其能力,通过迭代、事前反馈、事后反馈和严格的调试等方法创建和重新组合新资源,打破企业现有内部流程和惯例的一致性和互补性,触发惯例的复杂性,以期及时有效地调整和修改其惯例或商业模式^②。其次,战略敏捷性为企业持续创新流程提供了更高的资源配置灵活性,更有效的集成、构建和重新配置内、外部资源可以加速企业进行流程和惯例规划设计,以更快的速度和更高的程度响应市场,实现企业惯例优化与环境动态性、不确定性的匹配。再次,高战略敏捷性的企业其高层管理团队往往更加团结并更易快速开展大胆的战略行动^③,敏捷企业的领导更易认识企业内外各级发生的具有潜在价值的实验,并鼓励和激励所有部门和外部合作者积极参与实验,以确定流程或惯例的持续运作中的新颖解决方案,不断探索和尝试新的业务模式^④。最后,高敏捷性的企业会持续创建复杂的多层次动态创新系统,企业日常环境突发事件警报反应机制更加健全,环境中不可预测的离散变动更易被企业感知并记录在案,有利于响应客户表达和潜在需求所需的流程和能力的发展,加速企业将资源重新分配到新路径的过程,重新部署企业的价值捕获机制。因此,本文提出假设 H_{2a} 和 H_{2b} :

假设 H_{2a} :战略敏捷性正向影响惯例修正行为;

假设 H_{2b} :战略敏捷性正向影响惯例创造行为。

3. 惯例更新和服务化转型绩效。服务化是制造企业实施转型的关键市场战略,随着服务化程度的提高,制造企业需要开发和改变其商业模式,从产品提供商转变为解决方案、甚至是绩效提供商,以提高竞争优势、客户满意度、运营绩效等^⑤。随着消费需求不断升级,制造企业面临着服务化转型速度、复杂性和不可预测性的增加,惯例更新帮助企业持续应对不断变化的市场环境和不可预见的变化,从而有效缓解企业当前状态与其市场环境之间的紧张关系。面对客户需求的个性化和定制化转变,惯例更新程度较高的制造企业能够减少启动和实施服务化转型所需的时间和精力,可以更快、更

① 高洋、葛宝山、蒋大可:《组织学习、惯例更新与竞争优势之间的关系——基于不同环境不确定水平的研究》,《科学学研究》2017年第9期。

② Sjödin D. R., Parida V., Kohtamäki M., "Capability Configurations for Advanced Service Offerings in Manufacturing Firms: Using Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis", *Journal of Business Research*, 2016, 69(11), pp. 5330-5335.

③ Weber Y., Tarba S. Y., "Strategic Agility: A State of the Art", *California Management Review*, 2014, 56(3), pp. 5-12.

④ Uhl-Bien M., Arena M., "Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework", *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(1), pp. 89-104.

⑤ Bustinza O. F., Vendrell-Herrero F., Baines T., "Service Implementation in Manufacturing: An Organisational Transformation Perspective", *International Journal of Production Economic*, 2017, 192, pp. 1-8.

有效地实现其变革目标,迅速利用市场机会或对内、外部变化做出响应^①。持续的流程和惯例改进加速了企业服务创新的进程,可以有效避免行业生命周期造成的技术过时,企业差异化竞争优势不断增加,差异化服务的不断涌现不仅可以有效地锁住现有客户,还可以吸引新客户,与客户构建长期的共赢关系。同时,惯例更新可以帮助企业整合资源和能力、精简人员、简化流程环节,并通过功能开发和资源集成来调整市场策略和方法,更好地提升转型绩效。换言之,惯例更新通过增益和释放资源有效降低运营成本,实现精益服务以构建持续竞争优势。因此,本文提出假设 H_{3a}和 H_{3b}:

假设 H_{3a}:惯例修正行为正向影响服务化转型绩效;

假设 H_{3b}:惯例创造行为正向影响服务化转型绩效。

4. 惯例更新的中介作用。战略敏捷性为企业快速感知机会和威胁、有效抓住新的服务机会提供了条件,可以更深入地了解市场新趋势、客户需求、新兴技术和新兴生产流程等。客户需求、竞争对手行为等驱使制造企业不得不重新思考和创新现有流程或开发新流程,推动企业从产品提供商到产品服务系统、一体化解决方案、绩效等提供商的转型,以支持服务化转型和新的价值主张获得更高和更稳定的利润^②。高惯例更新的企业能够更有效地将市场机会转化为创新性增值服务,通过提供完全根据客户的需求和目标量身定制的解决方案或产品服务系统等为客户创造更高的价值,缩小企业交付的服务与客户需求之间的差距,以期对现有和潜在客户更具吸引力。可见,惯例更新在战略敏捷性与服务化转型绩效之间发挥了重要的传导作用。因此,本文提出假设 H_{4a}和 H_{4b}:

假设 H_{4a}:战略敏捷性通过惯例修正行为正向影响服务化转型绩效;

假设 H_{4b}:战略敏捷性通过惯例创造行为正向影响服务化转型绩效。

5. 战略一致性的调节作用。战略一致性是指企业内部各层级、层级的各部门对企业战略和目标的共同理解,以及就如何实现战略目标的方法和方式达成一致认知的程度。战略一致性可以促进行动的沟通和协调,创造协同效应,加速变革和创新,并改善转型绩效^③。

企业想要获得持续竞争优势,必须同时兼顾正确地做事和做正确的事^④。战略敏捷性厘清了企业应该做哪些正确的事,而正确地做事不仅包括构建与企业战略匹配的流程、惯例和能力等,还需要企业内部就战略和目标达成一致认知。换言之,企业寻求和保持竞争优势需要各级和各部门对战略的一致认可与支持,增进不同部门或团队之间的协调。当企业战略一致性较低时,企业内部会对企业战略重点的理解和承诺不足,当企业的战略因环境变化而发生剧烈变化时,既定的惯例和结构会阻止企业更新当前的资源和能力基础,导致结构和认知惯性以及更高的失败概率^⑤。当企业战略目标一致性较高时,企业感知的环境信息和战略变更信息会更快地在企业内传播,企业内部拥有和理解共同的目标,企业各级和各部门可以根据战略目标分析其各自应承担的绩效、计划和行动,明确他们对实现战略目标的贡献,助推流程、能力、惯例等更新过程,更好地实现战略目标、能力和流程等之间的契合与匹配。因此,本文提出假设 H_{5a}和 H_{5b}:

假设 H_{5a}:战略一致性正向调节战略敏捷性与惯例修正行为的关系;

假设 H_{5b}:战略一致性正向调节战略敏捷性与惯例创造行为的关系。

① Heckmann N., Steger T., Dowling M., "Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance", *Journal of Business Research*, 2016, 69(2), pp. 777-784.

② Gebauer H., "An Attention-based View on Service Orientation in the Business Strategy of Manufacturing Companies", *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(1), pp. 79-98.

③ Tarakci M., Ates N. Y., Porck J. P., et al., "Strategic Consensus Mapping: A New Method for Testing and Visualizing Strategic Consensus within and between Teams", *Strategic Management Journal*, 2014, 35(7), pp. 1053-1069.

④ Vom B. J., Rosemann M., *Handbook on Business Process Management 2*, Heidelberg: Springer, 2015, pp. 5-43.

⑤ Heracleous L., Werres K., "On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure", *Long Range Planning*, 2016, 49(4), pp. 491-506.

战略一致性会影响整个企业各个层级的战略、目标、行动计划和决策的配置,从而对企业追求组织目标的合作、协调工作或实践产生影响,因此,各级管理人员和各个部门内部对企业战略和分级目标的共同理解是企业将机遇转化为绩效的关键。制造企业的服务化转型是制造与服务融合的跨界转型,制造企业感知客户需求升级以制定总体战略变动时,一致性程度越高,低层级的决策越可以与上层决策保持一致,各职能部门的活动和决策也可以实现相互补充、支持和协调,从而推动战略敏捷性通过惯例更新驱动制造企业服务转型绩效的全过程。因此,综合以上所有假设,本文提出假设 H_{6a} 和 H_{6b} :

假设 H_{6a} :战略一致性正向调节惯例修正行为在战略敏捷性与服务化转型绩效之间的中介作用。即战略一致性程度越高,战略敏捷性通过惯例修正行为影响服务化转型绩效的作用越强。

假设 H_{6b} :战略一致性正向调节惯例创造行为在战略敏捷性与服务化转型绩效之间的中介作用。即战略一致性程度越高,战略敏捷性通过惯例创造行为影响服务化转型绩效的作用越强。

根据以上假设及推导,本文的有调节的中介研究模型如图 1 所示。

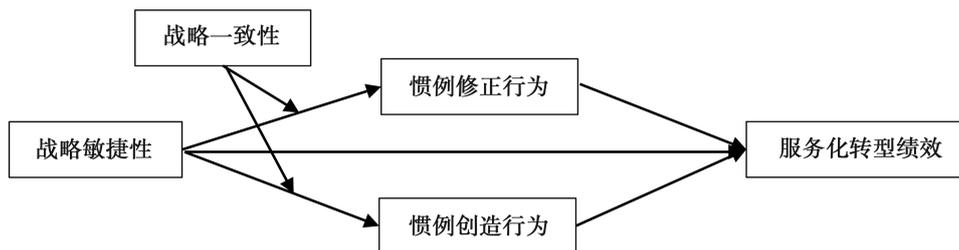


图 1 研究模型

三、研究设计

(一)变量测量

战略敏捷性主要参考了 Idris 和 Al-Rubaie 的量表^①,包含 8 个题项;惯例更新采用高洋等基于中国情景提出的量表^②,惯例修正行为和惯例创造行为各 3 个题项;战略一致性采用胡查平等开发的量表^③,共 4 个题项;服务化转型绩效主要参考了 Oliva 等和张雅琪等的量表^{④⑤},共 7 个题项。对于成熟的英文量表,研究采用双向互译法确定中文题项,并根据中国情景进行完善和修正。研究量表均采用 5 点式里克特量表,其中 1 表示非常不符合,5 表示非常符合。研究选取企业规模、企业对服务化转型支持程度(被试自评)、企业成立年限作为控制变量,以期更好地探究研究变量之间的效应。研究变量的具体题项详见表 2。

① Idris W. M. S., Al-Rubaie M. T. K., "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, 2013, 4(2), pp. 70-77.

② 高洋、葛宝山、蒋大可:《组织学习,惯例更新与竞争优势之间的关系——基于不同环境不确定水平的研究》,《科学学研究》2017 年第 9 期。

③ 胡查平、汪涛、王辉:《制造业企业服务化绩效——战略一致性和社会技术能力的调节效应研究》,《科学学研究》2014 年第 1 期。

④ Oliva R., Gebauer H., Brann J. M., "Separate or Integrate? Assessing the Impact of Separation between Product and Service Business on Service Performance in Product Manufacturing Firms", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2012, 19(4), pp. 309-334.

⑤ 张雅琪、李兆磊、陈菊红:《供应网络关系嵌入性视角下制造企业服务化战略对转型绩效的影响》,《科技进步与对策》2017 年第 24 期。

(二)数据收集

样本选择的标准是提供产品延伸服务的制造企业,问卷中设置选项跳题,无服务提供的样本企业会自动结束答题,调查对象为制造企业的中高层管理者,从而确保被试对调查内容有明确认知。问卷采用线上和线下两种方式发放,一方面通过课题组成员在制造业聚集的产业园区进行陌生拜访,另一方面选择制造业服务型制造较为发达的地区随机抽样,利用邮件向目标企业发送电子问卷。问卷发放和收回时间为2018年9至12月及2019年6月,在正式发放问卷前,随机发放65份问卷进行了预调研,对问卷进行修改和完善后展开正式调研,共发放问卷610份,剔除没有开展服务活动的制造企业问卷和填答无效问卷,共收回有效问卷373份,有效问卷回收率61.1%,有效样本主要来自山东、河南、广东、浙江和福建等地,样本描述统计结果如表1所示。

表1 样本描述统计结果

样本特征		频数	频率	样本特征		频数	频率
所有制性质	国有(含国有控股)企业	98	26.3%	行业类型	通讯、电子设备制造业	76	20.4%
	民营企业	182	48.8%		化学化工制造业	44	11.8%
	三资企业	77	20.6%		通用设备制造业	70	18.8%
	其他	16	4.3%		电气机械及器材制造业	52	13.9%
企业规模	小型企业	152	40.8%		交通运输设备制造业	28	7.5%
	中型企业	154	41.3%		金属及非金属制造业	26	7.0%
	大型企业	67	17.9%		专用设备制造业	27	7.2%
企业成立年限	5年及以下	112	30.0%		家具设备制造业	39	10.5%
	6-15年	186	49.9%		其他制造业	11	2.9%
	16年及以上	75	20.1%				

(三)信度和效度检验

研究通过SPSS 22.0对调研结果进行信、效度分析,使用科隆巴赫系数进行信度检验,各构念的科隆巴赫系数均大于0.8,因此量表具有较高的一致性信度;所有量表均是权威量表,在发放前经过课题组多次讨论,对问卷题项进行了反复修正,因此量表内容效度较高;使用因子载荷、AVE、复合信度(CR)等进行效度检验,所有研究题项因子载荷、变量AVE和CR均大于0.58,所以量表具有较高的收敛效度。具体数值如表2所示。

表2 变量的信度与效度

	题项	因子载荷	AVE	科隆巴赫系数
战略敏捷性 (简称SA)	会对用户需求的变化做出迅速反应	0.886	0.692	0.946
	可以为用户提供定制的产品/服务	0.826		
	可以对竞争对手开发的新产品/服务迅速做出反应	0.853		
	会根据竞争对手的价格变化迅速推出新的定价方案	0.800		
	可以将销售领域迅速扩展至新地区/市场	0.776		
	能够迅速调整产品/服务的种类	0.827		
	经常采用新技术以期更好、更快地提供质优价廉的产品/服务	0.835		
	经常通过更换供应商来降低成本、提高产品质量	0.848		

续表 2

	题项	因子载荷	AVE	科隆巴赫系数
惯例修正行为 (简称 RR)	如果掌握新的知识或技术,会用它们改进公司的流程规范	0.856	0.726	0.888
	会不断调整标准流程以获得更高的运作效率	0.854		
	会定期考察和评估现有的组织流程	0.847		
惯例创造行为 (简称 RC)	会主动变革企业流程以迎接外部新挑战	0.859	0.751	0.900
	鼓励员工以“试错”的方式创新组织规范/流程	0.866		
	有时会无意识地创造性改变一些组织规范,却收效良好	0.875		
战略一致性 (简称 SC)	会根据公司战略目标进行资源的配置与协调	0.856	0.732	0.916
	各部门会根据公司战略目标执行任务或项目	0.857		
	会密切关注任务或项目的实施或执行情况	0.844		
	各个任务或项目之间是相互支持的	0.864		
服务化转型绩效 (简称 STP)	服务化转型后年销售收入增长幅度变大	0.751	0.587	0.908
	服务化转型后主营业务利润率增长速度变快	0.694		
	服务化转型后盈利能力不断提升	0.793		
	收入中服务收入占比不断增加	0.755		
	提供产品服务解决方案的有效性不断提升	0.777		
	提供产品/服务的履约率不断增加	0.793		
	服务化转型后,客户对产品或服务的满意度不断提高	0.794		

主要研究变量的均值、标准差、AVE 的算数平方根及 Pearson 相关系数等,如表 3 所示。使用 AVE 进行判别效度检验,通过 AVE 和变量相关系数比较可知,所有变量的算数平方根均大于任意变量间的相关系数,因此量表判别效度较好。同时战略敏捷性、惯例创造行为、惯例修正行为、服务化转型绩效之间均在小于 0.01 的显著性水平下存在相关关系,为验证研究假设的合理性提供了初步证据。

表 3 主要变量相关系数及区别效度

变量	均值	标准差	相关系数及 \sqrt{AVE}				
			SA	RR	RC	SC	STP
SA	3.5593	1.03669	0.832				
RR	2.9687	1.18050	0.564**	0.852			
RC	3.1457	1.20851	0.551**	0.685**	0.866		
SC	3.1173	1.16879	0.080	0.491**	0.629**	0.856	
STP	3.4588	0.86803	0.519**	0.551**	0.539**	0.417**	0.766

注: ** 表示在 $P < 0.01$, 斜对角线上的数值为变量的 \sqrt{AVE} 。

(四)同源方差检验

研究使用 Mplus 7.0 统计软件对所有主要变量进行验证性因子分析,如表 4 所示。对比分析四因子模型、三因子模型、二因子模型和单因子模型,研究模型的模型配适度最优($\chi^2/df = 1.736$ 、 $RMSEA = 0.044$ 、 $TLI = 0.970$ 、 $CFI = 0.973$),显示出量表具有较好的判别效度,可以进行假设检验分析。

表 4 验证性因子分析结果

模型	所含因子	χ	df	RMSEA	TLI	CFI
研究模型	SA,RR,RC,SC,STP	459.984	265	0.044	0.970	0.973
四因子模型	SA,RR+RC,SC,STP	686.204	269	0.064	0.936	0.943
三因子模型	SA,RR+RC+SC,STP	1365.391	272	0.104	0.835	0.850
二因子模型	SA,RR+RC+SC+STP	2077.510	274	0.133	0.729	0.753
单因子模型	SA+RR+RC+SC+STP	3423.620	275	0.175	0.529	0.568
不可测量潜在因子模型	固定潜在在方差因子的所有载荷值相等,且方差为 1	563.737	250	0.058	0.948	0.957

注: + 表示将变量进行合并

为了削弱同源方差对研究结果的影响,调查问卷采用匿名答题的方式进行。为了进一步了解同源方差对研究结果的影响程度,本文使用 Mplus 7.0 进行控制不可测量潜在因子方法检验,由表 4 可知,研究模型($\chi^2/df=1.736, RMSEA=0.044, TLI=0.970, CFI=0.973$)的拟合优度明显优于控制不可测量潜在因子模型($\chi^2/df=2.255, RMSEA=0.058, TLI=0.948, CFI=0.957$)。因此,调研数据虽然是被试在同一时间地点的统一填写,存在共同方法偏差,但是同源方差问题对研究结果并未产生显著影响。

四、实证分析

(一) 中介效应检验

本文使用 SPSS 中 Hays 和 Preacher 教授开发的 PROCESS 3.3 版本通过 bootstrapping 方法进行假设检验,进行 5000 次重复抽样,偏差校正置信区间为 95%,以置信区间是否包含 0 为显著性判断标准,表 5 和表 6 显示了中介效应检验的结果。由表 5 可知,自变量到中介变量,即战略敏捷性到惯例修正行为($\beta=0.4862, P<0.001$)、惯例创造行为($\beta=0.4554, P<0.001$)均存在显著的正向影响,假设 H_{2a} 、 H_{2b} 得到支持;中介变量到因变量,即惯例修正行为($\beta=0.1641, P<0.001$)、惯例创造行为($\beta=0.1239, P<0.001$)显著影响服务化转型绩效,假设 H_{3a} 、 H_{3b} 得到支持;自变量到因变量,即战略敏捷性到服务化转型绩效的总效应($\beta=0.2719, P<0.001$)、直接效应($\beta=0.1357, P<0.01$)都得到了验证,假设 H_1 得到支持。

表 5 中介效应检验

效应	路径	估计值	标准误	t 值
直接效应	SA→RR	0.4862***	0.0570	8.5286
	SA→RC	0.4554***	0.0581	7.8429
	SA→STP	0.1357**	0.0443	3.0663
	RR→STP	0.1641***	0.0423	3.8766
	RC→STP	0.1239**	0.0416	2.9816
	企业规模→STP	0.0131	0.0546	0.2393
	企业对服务化转型支持程度→STP	0.1741***	0.0354	4.9214
	企业成立年限→STP	-0.0128	0.0574	-0.2222
总效应	SA→STP	0.2719***	0.1890	0.3548

注: *** 表示 $P<0.001$, ** 表示 $P<0.01$

研究采用 bootstrapping 分析方法,以惯例修正行为、惯例创造行为的中介效应置信区间是否显著不包含零作为惯例更新中介效应存在与否的判断标准。由表 6 可知,战略敏捷性通过惯例修正行为、惯例创造行为的中介效应分别为 0.0798(置信区间为 [0.0310, 0.1336])、0.0564(置信区间为 [0.0032, 0.1093]),置信区间均为正且不包含 0,因此惯例更新的中介作用存在,假设 H_{4a}、H_{4b} 得到支持。

表 6 中介效应 bootstrapping 分析及模型拟合优度结果

中介变量	效应	标准误	下限	上限	R ²	均方误差	F 值	自由度 1	自由度 2
RR	0.0798	0.0263	0.0297	0.1343	0.3615	0.8995	52.0887	4	368
RC	0.0564	0.0263	0.0066	0.1092	0.3679	0.9332	53.5541		

(二)被调节的中介效应检验

由表 7 可知,战略敏捷性($\beta=0.5540, P<0.001$)、战略一致性($\beta=0.4311, P<0.001$)及其交互项乘积($\beta=0.0966, P<0.01$)正向影响惯例修正行为,即战略一致性正向调节战略敏捷性与惯例修正行为,同时战略一致性程度高低对战略敏捷性和惯例修正行为的调节效应存在差异,因此假设 H_{5a} 得到支持;战略敏捷性($\beta=0.5457, P<0.001$)、战略一致性($\beta=0.5860, P<0.001$)及其交互项乘积($\beta=0.0777, P<0.05$)正向影响惯例创造行为,即战略一致性正向调节战略敏捷性与惯例创造行为,同时战略一致性程度高低对战略敏捷性和惯例创造行为的调节效应存在差异,因此假设 H_{5b} 得到支持。

表 7 调节效应检验

变量	RR			RC		
	效应	标准误	t 值	效应	标准误	t 值
SA	0.5540***	0.0492	11.2642	0.5457***	0.0430	12.6944
SC	0.4311***	0.0382	11.2787	0.5860***	0.0334	17.5433
SA×SC	0.0966**	0.0353	2.7360	0.0777*	0.0308	2.5202
SC 低值	0.4412***	0.0634	6.9594	0.4548***	0.0554	8.2095
SC 高值	0.6669***	0.0650	10.2605	0.6365***	0.0568	11.2057

注:***表示 P<0.001, **表示 P<0.01, *表示 P<0.05

由表 7 数据可以画出战略一致性调节战略敏捷性与惯例更新关系的调节效应图,如图 2 所示。由图 2 可以更清晰地看出战略一致性的调节效应。

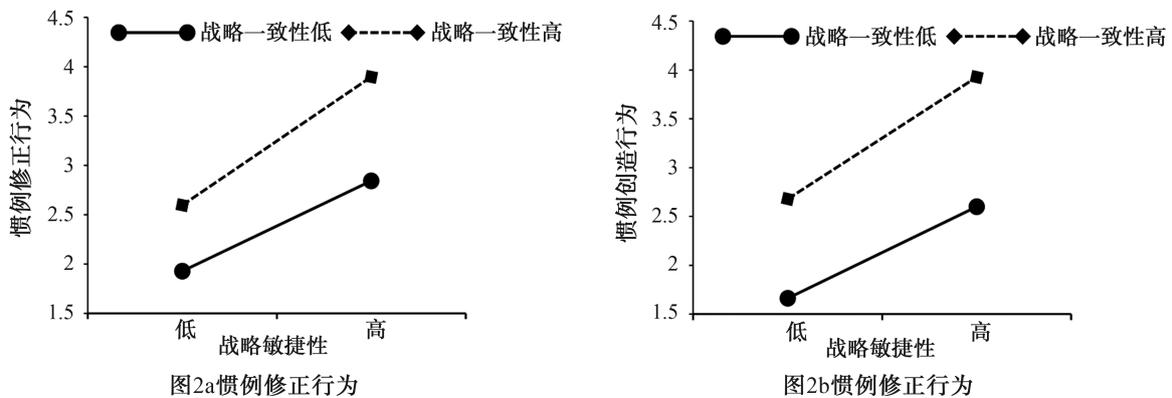


图 2 调节效应图

由表 8 可知,在战略一致性高值(均值+一个标准差)和低值(均值-一个标准差)的不同取值情况下的条件间接效应。当战略一致性程度较低时,战略敏捷性通过惯例修正行为、惯例创造行为影响服务化转型绩效的间接效应为 0.0724(置信区间为[0.0260, 0.1293])、0.0564(置信区间为[0.0051, 0.1116]);当战略一致性程度较高时,战略敏捷性通过惯例修正行为、惯例创造行为影响服务化转型绩效的间接效应为 0.1094(置信区间为[0.0431, 0.1820])、0.0789(置信区间为[0.0079, 0.1515])。由所有置信区间均不包含 0 可知,无论战略一致性程度高抑或低,战略敏捷性通过惯例更新对制造企业服务化转型绩效的间接效应都显著存在。同时,根据表 7 中 INDEX 等判定指标可知,战略一致性对战略敏捷性通过惯例更新进而间接影响服务化转型存在调节作用的 INDEX 值分别为 0.0158(置信区间为[0.0029, 0.0332])、0.0096(置信区间为[0.0004, 0.0220]),由置信区间均为正且不包含 0 可知,战略一致性的有调节的中介效应通过检验,假设 H_{6a} 、 H_{6b} 得到支持。

表 8 有调节的中介效应检验

中介变量	条件间接效应					有调节的中介			
	SC	效应	标准误	下限	上限	INDEX	标准误	下限	上限
RR	低值	0.0724	0.0261	0.0260	0.1293	0.0158	0.0078	0.0029	0.0332
	高值	0.1094	0.0353	0.0431	0.1820				
RC	低值	0.0564	0.0267	0.0051	0.1116	0.0096	0.0056	0.0004	0.0220
	高值	0.0789	0.0359	0.0079	0.1515				

五、结论与展望

(一)研究结论与管理启示

基于动态能力理论,立足经济发展的重要战略机遇期,探讨了推动制造企业高质量发展过程中企业战略敏捷性驱动服务化转型绩效的内在机理。通过对 373 份样本企业的数据进行实证检验,主要得出以下结论:

第一,企业服务化转型战略的快速实施和调整需要强大的动态能力,而高阶动态能力又能通过更新和重构运营能力的基础,指导低阶运营能力的迭代与升级,以应对新出现的威胁和机遇。与 Bustinza 等研究结论一致^①,证实了战略敏捷性作为面对新发展机遇时保持灵活性的动态能力和对制造企业服务化转型的驱动作用。随着时间的推移,企业面临的竞争环境、转型压力、技术手段和资源的复杂性在不断变化,战略敏捷性作为企业持续适应变化和动荡环境以确定战略更新和转型时机的动态能力,是服务化转型的重要先决条件。敏捷性的制造企业可以通过识别和利用客户需求与市场趋势、迅速感知技术变革、及时获取竞争对手的信息等行为,利用实时信息在稍纵即逝的机会中实现最优决策。同时,敏捷性的制造企业可以不断审视和调整企业资源配置、惯例和惯例组合、流程设置等,以服务化转型战略为导向改进和重新部署组织惯例,以更高程度的市场响应构建企业声誉并有效地增加其客户群。总之,战略敏捷性使制造企业持续感知和抓住机遇,用更高效的方式实现企业能力的升级与演化,通过为客户提供灵活性、响应性和有价值的产品和服务,缓解了市场环境与企业服务化战略之间的紧张关系。

第二,战略一致性加速了敏捷性企业惯例更新的进程,惯例优化的过程随着战略一致性程度的提

^① Bustinza O. F., Gomes E., Vendrell-Herrero F., et al., "An Organizational Change Framework for Digital Servitization: Evidence from the Veneto Region", *Strategic Change*, 2018, 27(2), pp. 111-119.

高而不断缩短,因此,响应市场需求的服务化转型不仅需要企业战略支持,更应是企业各层级与各部门的协同变革。研究支持了 McAdam 等的结论^①,在企业面临从简单环境到复杂环境转变的过程中,有效的战略一致性可以更快地通过迭代过程确定新的、修改的或冗余的企业实践,加速战略调整的落地与实施。战略一致性促使企业更加有重点和协调一致地追求目标,内部凝聚力的提升使企业战略变革的必要性和路径更易被感知,部门间可以开展更有效的非正式协调,以更加灵活地应对市场需求和惯例之间进行动态交互而出现的新问题,加速了惯例更新通过快速调动集成的资源和能力来提升响应市场需求的效率。总之,通过澄清组织和运营层面的愿景、减少与实现战略相关的任务的模糊性、提供组织优先事项的连贯反应等,战略一致性能够为企业各层级和各部门将运营与战略相结合提供动力,帮助企业更快找到外部定位和内部安排之间的正确匹配,加速服务化转型绩效的实现。

本文通过将战略敏捷性、惯例更新和企业内外部情境相结合,分析了服务化转型背景下敏捷地获取信息引导企业惯例迭代升级,进而作用于服务化转型绩效的过程机制,得到以下管理启示:

第一,敏捷地整合并利用企业内外部资源和能力可以推动企业能力的适应性演化,打破企业服务化转型中的能力限制。在动荡、复杂、不断变化的环境中创造、积累和利用资源与能力可以实现企业能力的升级,能力升级是企业持续构建竞争优势的关键。随着内外部环境的变化,现有关键资源和能力可能无法支持企业不断前进,甚至成为进一步发展的障碍,而对现有资源和能力的开发、利用以及对运营流程的重新部署,为制造企业更新价值捕获机制创造了条件。因此,制造企业的服务化转型需要打破已有惯例,而加速企业惯例改进或重构的导航虽然可以是组织学习、高管决策等,但更应该是企业现有的动态能力。动态地、持续地感知环境为企业能力的升级指明了方向,能力的迭代与更新实现了能力与外部环境的匹配。能力的升级过程意味着匹配和管理服务化转型战略与组织设计之间的双边依赖,战略契合程度不断提升。制造企业服务化转型背景下,适用于生产的企业能力虽然不能直接嫁接到服务提供能力中来,战略敏捷性却可以帮助企业优化累积的能力基础,不断提升其运营能力以助力企业能力的适应性演化,实现企业资源、能力与环境的匹配,获得高于行业平均利润的经济租金,最终实现持续竞争优势。例如,面对新型冠状病毒疫情的影响,珠海格力电器股份有限公司、长安汽车、上海通用五菱、富士康、广东欧珀移动通信有限公司等制造企业,借助先进的制造设备、柔性的生产线、充足的原材料供应等优势,响应政府号召,增设口罩、防护服等防疫产品线,通过敏捷地感知市场需求和有效地整合内外部资源,实现企业运营能力与市场需求的快速匹配,更好地向市场提供“跨界”服务。

第二,对用户需求和市场环境变化的透彻理解是制造企业实现跨职能整合与协调的基础,帮助企业以更具有成本效益的方式提高执行力,加速服务化转型的进程。服务化转型战略决策的实施是一个复杂而苛刻的过程,缺乏共同的目标、抵制变革、期待保持现状等会成为服务化转型的阻力,降低服务化转型计划的实施质量,而企业内部对服务化转型的共同理解可以最大限度地减少转型中的变革阻力,有效提升服务化转型绩效。服务化转型过程中服务不能仅是改进产品的附属物,更应是价值共创和持续改善价值结果的手段,持续的服务创新成为服务化转型的关键。服务创新不仅需要正确的方向,还需要企业内部不同层面的运营支持。对服务化转型的理解和认可促使企业各层级和各部门更清晰地理解并执行运营目标,减少与企业转型战略相关的具体战略目标的模糊性,加速市场环境、企业能力和惯例、服务化转型绩效的协同演化与匹配。总之,制造企业内部对服务化转型目标和路径达成战略共识,可以更好地将服务化转型战略与企业内部价值创造的战略举措联系起来,以更高的执行力实现服务化转型的提质增效。

^① McAdam R., Miller K., McSorley C., “Towards a Contingency Theory Perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment”, *International Journal of Production Economics*, 2019, 207, pp. 195-209.

(二)研究不足与展望

本文虽然基于动态能力理论揭示了战略敏捷性驱动制造企业服务化转型绩效的过程逻辑,仍存在很多不足。首先,研究虽然针对 373 家制造企业的调研数据进行了实证检验,但是仍不能包含所有类型的制造企业,有效样本量相对较少,后续研究可以扩大样本量增强研究结论的普适性。其次,虽然实证结果证实了共同方法偏差对研究结论的影响较弱,但是由于研究采用的是横截面数据,每家制造企业的问卷由该企业一位中高层管理者填写,后续研究可以分时间段对不同研究变量的内容进行调研,也可以将问卷的自变量、中介变量、调节变量和因变量由企业不同高管分别填写的方式,增加调研阶段的过程控制,减少同源误差对研究结果的影响。再次,本文认为惯例更新包括惯例修正行为和惯例创造行为,而惯例的修正行为和创造行为必须通过争夺稀缺的企业资源和市场份额来实现,企业应该如何权衡惯例更新的方式可以后续进行研究。最后,战略一致性加速了战略敏捷性驱动服务化转型的进程,那么具备能够传达企业战略愿景、管理持续冲突、建立和维护内部流程设计的企业家或高层管理团队是否能够发挥同样的调节作用,如何实现部门间协同耦合的最大效应,值得后续展开更深入的研究。

Strategic Agility, Convention Update and Service Transformation Performance of Manufacturing Enterprises

Yang Huixin Liu Ruyue

(School of Management, Shandong University, Jinan 250100, P. R. China)

Abstract: The service transformation of manufacturing enterprises is a process in which enterprises constantly transform themselves to cope with the challenges of dynamic environment and optimize their internal capabilities to dynamically match the complex and turbulent market environment. Therefore, based on the theory of dynamic capability, taking the micro-foundation of operational capability as the entry point, this paper deeply analyzes the process of promoting the upgrading and evolution of enterprise capabilities under the high-quality development situation of manufacturing enterprises, constructs the process logic from strategic agility to convention update, and to service transformation performance, then analyses the restrictive role of strategic consistency in this process. Base on a survey data of 373 manufacturing enterprises, we find that: (1) the behavior of organizational convention revision and creation plays an intermediary role between strategic agility and service transformation performance; (2) strategic consistency accelerates the process of agile enterprise convention update, and the process of optimizing conventions becomes constantly shortened with the improvement of strategy alignment, thereby improves the service transformation performance of manufacturing enterprises. The research results show that agile integration and utilization of internal and external resources and capabilities can promote the adaptive evolution of enterprise capabilities, help enterprises to break through existing capacity endowments, respond to new demands and solve new problems better. With the increase of the degree of strategic consistency, the driving force of strategic agility to improve the quality and efficiency of service transformation is continuously strengthened.

Keywords: Strategic agility; Organizational convention revision behavior; Organizational convention creation behavior; Strategy consistency; Service transformation performance

[责任编辑:郝云飞]