

引用格式: 李宁娟, 杨卓尔. 未吸收冗余与企业竞争力: 外部信息获取和内部战略更新的链式中介作用机制[J]. 技术经济, 2025, 44(4): 117-133.

Li Ningjuan, Yang Zhuoer. Unabsorbed slack and competitiveness of firms: A study on the serial mediation mechanism of external information acquisition and internal strategic renewal[J]. Journal of Technology Economics, 2025, 44(4): 117-133.

未吸收冗余与企业竞争力: 外部信息获取和内部战略更新的链式中介作用机制

李宁娟, 杨卓尔

(西北工业大学公共政策与管理学院, 西安 710072)

摘要: 整合企业行为理论和资源管理视角, 提出了一个被调节的链式中介模型, 探究了外部信息获取和内部战略更新两种资源管理战略如何协同作用促进未吸收冗余转化为企业竞争力。基于 288 家制造企业数据的实证结果表明: 环境扫描和战略更新不仅分别中介了未吸收冗余与企业竞争力之间的关系, 也在未吸收冗余与竞争力之间起到了链式中介作用; 竞争强度负向调节了环境扫描在未吸收冗余与竞争力之间的中介作用, 正向调节了战略更新在未吸收冗余与竞争力之间的中介作用, 正向调节了环境扫描和战略更新的链式中介作用。研究深化了对不同资源管理战略协同作用机制的认识, 打开了未吸收冗余影响企业竞争力的内部机制黑箱, 对企业管理者制定有效的冗余资源管理战略有重要启示。

关键词: 未吸收冗余; 环境扫描; 战略更新; 企业竞争力; 竞争强度

中图分类号: F273.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002-980X(2025)04-0117-17

DOI: 10.12404/j.issn.1002-980X.J24052207

一、引言

近年来, 我国制造企业面临着巨大的变革压力。一方面, 国家政策层面的新导向是这一变革压力的主要来源。党的二十大报告明确倡导要“全面贯彻新发展理念, 着力推动高质量发展, 主动构建新发展格局”, 并着重强调了“经济高质量发展取得新突破”的紧迫性和必要性。这标志着中国经济正从追求速度向追求质量转变, 聚焦于提升经济效率、优化产业结构及确保可持续性。2024 年 1 月, 习近平总书记在中共中央政治局第十一次集体学习时强调, 加快发展新质生产力, 扎实推进高质量发展。所谓新质生产力, 其核心在于技术的革命性突破、生产要素的创新性配置及产业的深度转型升级。另一方面, 人工智能 (artificial intelligence, AI) 技术的迅猛发展正在重塑商业格局。AI 算法、机器学习、大数据分析的不断进步迫使企业必须重新评估其市场定位、运营模式、产品和服务。这两股变革力量不仅重塑了制造业的竞争格局, 也对企业的既有战略和竞争优势带来了严峻考验。面对这些挑战, 制造企业亟须通过战略更新来增强其竞争力。Schmitt 等^[1]指出, 企业战略更新的核心在于有效管理和利用冗余资源。这一观点与新质生产力框架下对生产要素创新性配置的要求不谋而合。由此引出了一个核心议题: 冗余资源如何及通过何种机制促进企业战略的迭代升级, 进而增强其市场竞争力?

冗余资源, 作为组织内部超出其基本运营所需资源量的一部分, 被视为一种缓冲机制, 旨在帮助企业应对不确定性与变化^[2-3]。理论上, 这些额外资源可以提供灵活性, 保护核心技术免受外部冲击, 从而发挥提升企业绩效的潜力^[4]。不过, 冗余资源的存在也引发了争议。有批评者指出冗余资源可能诱发代理问题^[5], 导致资源利用效率低下^[6], 甚至抑制创新精神, 最终可能对企业绩效造成负面影响。因此, 冗余资源

收稿日期: 2024-05-22

基金项目: 国家自然科学基金青年科学基金“新兴技术企业制度协同战略对双元绿色创新的影响机制研究”(72102182)

作者简介: 李宁娟 (1983—), 博士, 西北工业大学公共政策与管理学院讲师, 研究方向: 企业创新、数字经济; (通信作者) 杨卓尔 (1988—), 博士, 西北工业大学公共政策与管理学院讲师, 研究方向: 绿色创新, 价值共创。

究竟为企业带来积极作用还是消极作用仍然存在理论分歧。实证上,冗余资源对创新、绩效和企业成长等不同结果的影响也呈现出正向、负向和非线性的混合型结果^[7],也反映了其影响的复杂性。为解决这些分歧,学者们从三个方面进行了拓展:一是对冗余资源进行分类细化。例如,区分已吸收冗余和未吸收冗余,以及财务冗余和人力资源冗余等,并分析了不同类型冗余资源对绩效等结果变量的差异化影响^[4,8-9]。二是考虑内外部权变因素,如所有制类型、制度不稳定性等,以细化对冗余资源与结果变量之间关系的边界条件的认识^[10-11]。

现有研究虽然为理解冗余资源的潜在价值奠定了基础,但尚未完全调和既有冲突性结果,一定程度阻碍对冗余资源影响企业竞争力的理解。企业行为理论强调冗余资源可以帮助企业缓冲外部环境冲击,促进企业尝试创新和变革,提升企业对环境变化的适应性^[2]。然而,这一理论更多关注冗余资源的潜在价值,并未深入研究如何实现这些目标。另外,资源管理视角^[12]强调,仅拥有资源并不足以确保企业在市场上的竞争优势,企业需要通过资源管理进行有效利用才能为顾客创造价值^[12],从而实现从资源到竞争力的转化。综合考虑两个理论,不同资源管理战略的组合和协同可能在冗余资源转化为竞争力的过程中起到中间传导作用。Carnes等^[7]也指出,如果没有对冗余资源利用方式的清晰界定,那么对于冗余资源如何以及在何时影响企业绩效的理解将继续处于矛盾和受限的状态。由此,本文认识到企业行为理论和资源管理视角具有互补性,为打开冗余资源影响企业竞争力的内部机制黑箱,调和冲突性研究发现提供了可能。近年来,一些研究开始聚焦于冗余资源通过资源管理协同^[8]、竞争行为^[7]、资源拼凑^[13]对创业机会识别、竞争优势等结果的影响。Carnes等^[7]也强调,未来研究需要进一步深化冗余资源与绩效之间中介作用机制的研究。然而,不同资源管理战略如何协同作用促进冗余资源转化为竞争力仍然没有得到系统的研究。

为了弥补上述研究局限,回答之前提出的关键问题,本文整合企业行为理论^[2-3]和资源管理视角^[8,12],提出了一个被调节的链式中介模型,以揭示未吸收冗余影响企业竞争力的深层机制。冗余资源有不同分类,其中可用、可回收和潜在冗余的三维度分类方法^[14]和已吸收、未吸收冗余的二元分类方法^[4]应用最广泛。这两种分类存在一定重叠,例如,可回收冗余又可称为未吸收冗余^[7],是未被指定用途、流动性较高的冗余类型。一些研究揭示,与已吸收冗余相比,未吸收冗余更容易被再分配、再利用,在企业应对外部环境变化和提升绩效方面具有更加显著的作用^[15]。因此,本文重点关注未吸收冗余。

本文的理论模型探讨了两种资源管理战略——环境扫描和战略更新如何协同作用,促进企业有效管理和利用未吸收冗余,从而提高企业竞争力。第一,当企业在高度不确定性的环境中运营时,管理者需要利用冗余资源获取外部信息^[12]。环境扫描是一种系统性的外部信息获取战略,有助于企业认识环境变化趋势、探寻潜在的市场机会^[16]。从企业行为理论的角度看,环境扫描与冗余搜寻紧密相关^[17],能够加强企业对环境的理解和认知,对企业决策和绩效会产生重要影响^[18]。从资源管理视角分析,环境扫描是企业管理和利用资源创造价值的第一步^[12],也是利用冗余资源的重要管理策略^[19]。因此,探讨未吸收冗余影响企业竞争力的机制时,有必要分析和检验环境扫描的中介效应。第二,战略更新指对企业业务范围、市场动向的改变^[20],代表了企业对内部战略的转型或调整,与企业行为理论强调的组织适应性变革紧密相关^[1,2,21],也代表了特定类型的资源管理战略。基于我国企业的实证结果支持战略变革有利于提升绩效^[22]。利用冗余资源开展战略更新活动能够提升企业自身战略与环境变化的匹配度^[1,21],对提升企业竞争力有重要作用^[23]。因此,有必要分析和检验战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间是否起到中介作用。第三,Sirmon等^[12]认为,开展资源管理要求企业先要持续地扫描和监督外部环境,特别要关注可能影响企业价值创造的潜在变化。原因在于,战略更新需要环境扫描提供的外部信息和知识的支持^[23-24]。因此,结合资源管理视角,探讨环境扫描和战略更新是否起到链式中介作用有利于明晰不同资源管理战略的协同作用机制。第四,激烈的外部竞争给企业生存和发展带来了巨大压力,提高了企业获取外部信息、调整内部战略的紧迫性。本文认为,外部竞争强度会影响不同资源管理战略的有效性,因此有必要检验其如何起到调节作用。

结合我国288家制造企业的双份调研数据,本文对理论模型进行了实证检验。与既有研究相比,本文有

以下理论贡献：第一，识别了在未吸收冗余影响竞争力过程中可能起到关键作用的两种不同资源管理战略——外部信息获取（环境扫描）和内部战略更新，并进一步分析和检验了两种资源管理战略的中介作用。丰富了对未吸收冗余与企业竞争力之间中介因素的认识，对组织冗余相关文献有一定贡献。第二，整合企业行为理论和资源管理视角，进一步研究了环境扫描和战略更新的链式中介作用，阐明了两种不同资源管理战略如何协同作用，深化了对冗余资源影响企业竞争力的深层作用机制的认识。第三，为战略更新研究提供了基于我国制造企业的实证证据。研究结果启示战略更新，不仅具有转化未吸收冗余资源的能力，也具有吸收和利用环境扫描提供的信息和知识的能力，为 Teece 等^[25]和 Teece^[26]的研究中提出的战略更新代表重要动态能力的观点提供了实证支持。一些学者关注了中国制造企业的战略变革或战略更新的前因、实现过程^[22,24,27]。而本文进一步丰富了这一领域的研究，从资源管理视角强化了对战略更新潜在价值的认识。第四，引入了对竞争强度调节作用的分析，丰富了对不同资源管理战略有效性的边界条件的理解，为“未吸收冗余→环境扫描→战略更新→企业竞争力”这一链式中介作用的情境因素提供了新见解。

二、理论与假设

（一）冗余资源和企业行为理论

从企业行为理论出发，冗余资源对企业适应复杂和不确定的商业环境至关重要^[2]。关于冗余资源在组织适应过程中的角色，有两种不同观点：一种观点视其为创新和变革的驱动剂。学者们认为，冗余资源使组织能够试验新的战略和创新，简化寻找满意决策的过程，并可能减轻不同子单位间的利益冲突^[28]。另一种观点则将冗余视为组织与外部不确定性之间的缓冲剂。在充当缓冲的角色上，冗余资源能够保护企业核心技术或战略免受环境动荡的影响，允许企业在面临压力和危机时仍能平稳运行^[29]。在缓冲视角下，冗余资源会让组织变得被动，实际上可能削弱企业对环境变化的适应性回应，限制企业战略变革的发生。

从企业行为理论的视角看，搜寻活动在企业决策中扮演关键角色。当实际绩效未达预期时，企业往往会进行问题搜寻，即针对具体问题寻找解决方案；而在企业内部存在过剩资源时，企业倾向于进行冗余搜寻，即探索和尝试那些在资源紧张的情况下可能无法批准的战略选择^[2]。Greve^[30]的研究表明，问题搜寻和冗余搜寻会使得企业研发预算增加，进而影响企业新产品开发。Troilo 等^[17]发现，可支配冗余通过影响企业外部知识和信息搜寻促进了企业突破性创新。郭津毓等^[31]认为，冗余资源可以通过促进搜寻活动提升企业的吸收能力。

冗余资源可以服务于不同的目的，正因如此有不同类别。一些学者采取了三元分类方法，区分了可用冗余、可回收冗余和潜在冗余^[14]。可用冗余（available slack）代表尚未承诺用于特定用途的资源。例如，现金流或流动性资产，既可用于资助创新活动，也可用于拓展新市场等战略活动。可回收冗余（recoverable slack）指那些已经被纳入组织结构、流程或惯例中的，作为间接成本的资源，这些资源可以通过组织重组的方式被回收再利用。潜在冗余（potential slack）代表未来获取资源的可能性（如通过增发股权来筹集额外资金）。另一些学者则基于冗余资源在组织中存在的状态，采取了已吸收冗余（absorbed slack）和未吸收冗余（unabsorbed slack）的二元分类方法^[4,6]。两种分类方式有重叠之处，如可用冗余与未吸收冗余吻合，而可回收冗余对应于已吸收冗余。一些研究发现，与已吸收冗余相对比，未吸收冗余易于在多种资源管理战略中被重新分配和利用，会对绩效产生更加突出的影响^[15]。鉴于此，本文着重探讨未吸收冗余。

冗余资源对企业究竟是有益的还是有害的，仍然没有定论。企业行为理论认为，尽管存在一定成本，冗余资源仍可能产生积极结果^[2,4]。因此，企业必须获得冗余资源，以利用新的市场机会并缓冲外部环境变化带来的冲击^[28]。然而，从经济学的角度看，冗余可能是浪费的，甚至是有害的。冗余不仅是低效资源配置的结果，更糟糕的是它可能使管理者采取利己和破坏价值的行为^[5]。冗余资源与绩效的关系也是实证研究的焦点。Carnes 等^[7]和 Daniel 等^[32]的文献综述表明，冗余资源对企业绩效的影响根据具体类型而变化。特别地，一些实证结果表明，当面临重大外部冲击时，未吸收冗余（现金、财务冗余等）对企业生存和绩效的积极

影响非常突出^[8,14,33]。近年来,学者们开始分析和检验不同类型冗余资源对企业竞争力、组织韧性的影响。Ross等^[34]利用美国得克萨斯州石油钻探承包商数据的研究发现,闲置资源(如工厂、设备、工人等已吸收冗余)会导致能力退化,进而可能危及企业竞争优势。田博文等^[10]的研究表明,未吸收冗余和已吸收冗余对组织韧性分别有倒U型和U型影响。然而,这些研究多集中于直接效应,冗余资源影响企业竞争力的深层机制是什么仍然是一个黑箱。

(二) 资源管理视角

Sirmon等^[12]系统论述了资源管理过程,将动态环境下的价值创造与企业资源管理行为联系了起来。他们认为,资源管理是一个综合过程,涵盖了企业构建资源组合、捆绑资源以构建能力,以及利用这些能力创造并维持对客户和所有者的价值。构建资源组合涉及使用一系列过程(即获取、积累和剥离)来获得资源;捆绑则是整合资源形成能力的过程(即稳定化、丰富化和先驱化);利用则涉及动员、协调和部署资源以抓住市场机会。资源管理视角是资源基础理论的延伸和发展,弥补了资源基础理论动态性不足、突发事件解释力不够、管理者角色不明确等局限。

资源管理是企业产生和维持竞争优势的关键。研究发现,那些在资源管理与环境要求之间达到更好匹配的企业通常能够实现更优异的绩效^[8]。Sirmon和Hitt^[35]对银行业样本的研究发现,资源投资和部署决策的一致性比单独追求最大化或最小化任何一种决策更能优化组织绩效。Maritan和Peteraf^[36]发现,企业需要将资源进行合理分配和捆绑才能获取异质性资源,并由此产生竞争优势。Chirico等^[37]从资源管理视角探讨了企业如何与供应商协作,有效地整合和管理外部资源以推动产品创新。

资源管理视角提供了有效管理冗余资源以提升绩效或竞争力的独特见解。冗余资源,特别是未吸收冗余,可能不具备稀缺性或不可模仿性,仅拥有这些资源无法发展出竞争优势或从中创造价值^[3,12]。然而,在资源稀缺的环境中,组织和管理冗余资源的策略可能是独特的^[38]。Tognazzo等^[39]认为,企业成长和绩效的机会源于管理层重新部署和管理冗余资源的能力。Agustí等^[14]对西班牙制造企业的研究揭示,经济危机和复苏期间需要对不同类型冗余资源进行配置,以提升绩效。Bentley和Kehoe^[8]对美国商业银行的研究发现,对财务冗余和人力资源冗余的管理能够提升绩效。郭彤梅等^[40]从资源管理视角对A股制造企业的研究表明,未吸收冗余通过提高企业数字化水平与公司治理水平两条路径影响组织韧性。王炳成等^[41]则指出,互联网服务型企业通过重新组织和管理冗余资源促进了商业模式创新。

企业行为理论通常将冗余资源视作一种缓冲,帮助企业抵御环境变化带来的冲击,或作为探索新战略的资源基础。而资源管理视角则更重视如何通过有效部署和重新编排这些资源来创造价值。因此,企业行为理论更关注冗余资源的静态角色,而资源管理视角则更强调冗余资源的动态管理和利用。特别值得注意的是,资源管理视角提供了探讨不同资源管理战略协同作用机制的框架。这两种理论各有侧重,但共同之处在于它们都认为冗余资源对企业适应环境和实现战略目标具有重要价值,提供了企业将冗余资源转化为实际竞争力的互补性解释。因此,整合企业行为理论和资源管理视角有助于揭示冗余资源如何影响企业竞争力的内部机制黑箱。

(三) 未吸收冗余对企业竞争力的影响

竞争力指的是与竞争对手相比,企业自身产品、服务或技术在市场上的竞争优势,及企业有效应对市场变化的能力,实际上是企业竞争优势的重要体现^[42]。本文认为未吸收冗余能够增强企业竞争力:

第一,面对外部环境变化,快速、有效的响应是提高企业竞争力的关键。未吸收冗余为企业提供了缓冲,使得企业在面临环境变化时仍能够保持运营^[15]。同时,未吸收冗余也激励企业采取有一定风险的战略行为,如组织变革、探索和利用新的市场机会^[4]。因此,未吸收冗余是企业快速采取应对措施的关键,能够促进企业战略与环境动态匹配^[43],这有利于提升企业竞争力。

第二,未吸收冗余为企业采取竞争策略提供了必备条件。未吸收冗余容易被再分配、再利用的特点使其可以被方便地投入到能力构建、改变价格、进入市场或者是退出市场、联盟、收购等竞争行为中^[7]。由此,未吸收冗余鼓励企业探索新的竞争策略。这些竞争策略能够将企业与竞争对手区别开来,促进企业在竞争中胜出。相反,那些未吸收冗余水平相对较低的企业,可能因资源短缺更倾向于保留冗余资源^[15],而非积极

应对竞争对手发起的竞争行为,这可能会削弱企业竞争力。

第三,值得注意的是,也有研究提出了不同观点,认为过多的冗余资源会产生代理问题,助长管理者的浪费和自利行为,导致企业效率低下、过度投资^[44],进而可能损害企业竞争力。尽管如此,近期以中国企业为背景的研究多支持未吸收冗余对企业有积极作用。Tan 和 Peng^[4]对中国国有企业的研究发现,作为重要的未吸收冗余类型,盈余对提高市场地位有正向影响,而可自由分配的基金和债务融资对利润有正向影响。付龔钰和彭正银^[45]对创业板上市企业的研究发现,非沉淀冗余对绩效有正向影响。考虑到中国不同地区市场发展水平不均衡,企业很难完全通过市场机制获取流动性较高的资源^[46]。未吸收冗余为解决这些资源困境提供了可能,其带来的潜在收益超过了可能存在的成本,进而对提升企业竞争力有积极效应。

整合上述论述,提出以下假设:

未吸收冗余正向影响企业竞争力(H1)。

(四) 未吸收冗余、环境扫描与企业竞争力

环境扫描是企业系统性地搜集外部环境中事件、趋势和关系等相关信息的战略行为^[47]。这一过程能够帮助企业减少信息空白,避免由于信息匮乏导致的决策短视。根据企业行为理论,在有限理性的框架下,环境扫描有利于加强企业对环境的理解和认知,从而影响其后续战略决策^[18]。Sirmon 等^[12]在论述资源管理过程时强调,企业“应当持续扫描并监控其外部环境,特别关注可能影响其为客户创造价值能力的潜在变化”。因此,从资源管理视角分析,环境扫描是企业利用资源创造价值的重要组成部分。Daft 等^[18]的研究表明,外部环境不确定性越高,企业开展环境扫描越频繁、范围越大。通过环境扫描获取的外部信息能够帮助企业识别外部市场竞争、社会、经济和技术发展变化的关键问题^[48]、机会与威胁^[49]。在分析环境扫描获取的知识和信息的基础上,企业能够判断市场的未来走向,制定应对战略^[48]。然而,环境扫描的目的不仅仅在于收集外部环境信息,更重要的是在后期战略决策中对这些信息和知识的吸收与利用。

本文认为环境扫描中介了未吸收冗余与企业竞争力之间的关系:

第一,未吸收冗余能够驱动企业积极开展环境扫描。较高的未吸收冗余可以被企业管理者灵活地分配到环境扫描活动中,确保企业在维持日常运营的同时,有足够的资源进行环境扫描^[16]。环境扫描范围越广、强度越大所需要的未吸收冗余越多^[16]。相反,未吸收冗余较低时,企业内部不同部门、不同战略间的资源争夺会加剧。此时,环境扫描获得的资源支持不可避免地会减少。因此,从资源管理的角度看,环境扫描是企业利用未吸收冗余搜集外部环境信息和知识的战略选择。

第二,环境扫描为企业战略决策制定提供了外部事件变化和发展趋势的关键信息^[18]。一方面,环境扫描有利于高层管理者更准确、更全面地理解外部环境,促进企业更快、更好地做出决策。在充足的环境情报的支持下,企业能够针对环境变化、对手的竞争行为做出快速反应^[12]。正确判断环境变化趋势并及时采取应对战略不仅有利于企业适应外部环境变化^[50],也有利于企业利用新的市场机会^[49]。反之,未能及时感知环境变化会导致企业失去竞争先机,对企业竞争力产生负面影响。另一方面,环境扫描为企业带来了多样的外部信息,增加了内部知识的丰富性,促进企业员工注意到探索新的战略活动的机会^[51],进而能够提高企业应对环境变化的有效性^[52]。Sun 等^[53]基于中国企业的实证研究发现,环境扫描对组织绩效有正向影响。而优越绩效是企业竞争力的重要体现。由此,本文认为环境扫描对竞争力有正向影响。

第三,环境扫描既是企业有效利用冗余资源的一种资源管理战略,也是促进企业更好地理解外部环境变化、发现新市场机会的途径,有利于提高企业战略行为的有效性和针对性。一定程度上,动态能力的构建与环境扫描紧密相关^[54]。Danneels^[51]指出,冗余资源促进企业实施环境扫描,而环境扫描能够支持企业形成二阶动态能力(如研发能力和吸收能力),进而成为企业竞争优势的重要来源。

基于以上分析,提出如下假设:

未吸收冗余能够通过环境扫描的中介作用正向影响企业竞争力(H2)。

(五) 未吸收冗余、战略更新与企业竞争力

在战略领域中,Floyd 和 Lane^[55]认为战略更新这一概念与战略变革的演化模型紧密联系在一起。战略

更新指的是信念、行为和学习的往复改变,旨在使组织战略与不断变化的环境相适应。在创业领域中,学者们将战略更新视为企业家精神的重要组成维度,描述了企业通过改变业务范围、竞争方式或两者兼有,以使企业重新充满活力的战略行为^[56]。整合两个视角,本文将战略更新定义为企业为应对环境变化和保持竞争力而进行的深层次、根本性的战略调整与变革。一方面, Schmitt 等^[1]的综述强调,战略更新反映了特定类型的战略变革,涉及商业模式的变更及组织特征的更新与替代。企业行为理论认为组织可以被视为适应性系统,它们不断地根据环境变化动态调整自己的目标和策略^[2]。因此,从企业行为理论的视角分析,战略更新也代表了企业的适应性行为。另一方面,战略更新伴有较大风险,需要大量的资源投入,涉及战略资源池的调整和部署^[57]。连燕玲等^[27]发现高管团队的社会资本为企业的战略背离行为提供了资源和能力基础。Eisenhardt 和 Martin^[38]强调,企业层面的更新是通过不同的资源重新配置模式实现的。因此,从资源管理视角分析,战略更新是更高层次的资源管理策略,涉及有形资源(如资金等)和无形资源(如信息和知识)的编排和管理^[1,12,57]。

首先,未吸收冗余为企业进行战略更新提供了有力的资源支撑。战略更新要求企业重新配置资源,以适应新的竞争态势和利用新的市场机会^[58]。在这种情况下,未吸收冗余——即企业尚未充分利用的资源——成为关键要素。根据 Cyert 和 March^[2]的观点,未吸收冗余可以作为企业应对环境不确定性的缓冲剂,同时也是企业进行创新和变革的资本。具体而言,未吸收冗余使企业能够在遇到市场变化时迅速响应,调整战略方向,抓住稍纵即逝的机会^[1]。此外,未吸收冗余还能缓解战略更新与日常运营之间的资源冲突,为试验和采纳新的战略方案提供了空间^[2]。

其次,战略更新是企业提升竞争力的关键途径。一方面,战略更新促使企业在环境变化中主动求变,或者先于环境变化主动通过组织更新探索和利用市场机会,进而促进企业抓住宝贵的时间窗口^[59]。这意味着,战略更新能够使企业领先竞争对手适应环境变化、占据有利的竞争位置^[1]。另一方面,战略更新也涉及构建或获取新能力,这些能力不仅能够为企业自身,也能为利益相关者创造价值^[56]。此外,战略更新还促进了企业内部结构、战略和能力与外部环境相匹配^[60],增强了企业抵御环境变化冲击的能力,有利于企业保持甚至提升竞争力^[23]。近期一些学者的实证结论支持了这一观点:Shin 和 Pérez-nordtvedt^[61]对韩国企业的案例研究发现,高速变化的产业中,战略更新能够为企业带来优越绩效;Shu 等^[20]基于中国制造企业的研究表明,战略更新对绩效有正向影响。

综合上述讨论,作为企业资源的重要组成部分,未吸收冗余为企业实施战略更新提供了坚实的资源基础。战略更新不仅增强了企业内部战略与环境变化的匹配性,还提升了企业捕捉和利用新市场机会的能力,有利于提升企业竞争力。由此推断和战略更新作为一种关键的资源管理策略,是连接未吸收冗余与企业竞争力的重要桥梁。

基于以上分析,提出如下假设:

未吸收冗余能够通过战略更新的中介作用正向影响企业竞争力(H3)。

(六) 环境扫描和战略更新的链式中介作用

整合假设 H2 和假设 H3 的论述,本文认为环境扫描和战略更新可能在未吸收冗余与企业竞争力之间发挥了链式中介作用。

第一,环境扫描是企业洞察外部环境变化趋势的关键工具,对推动战略更新至关重要。在缺乏市场、技术、竞争等方面的认知和理解的情况下,企业往往很难下定决心进行战略更新。环境扫描通过获取外部信息和知识,能够对企业战略更新计划的制定和实施起到支撑和驱动作用。一方面,环境扫描扩展了企业的知识边界,使企业能够接触到不熟悉的领域并吸收外部多样性知识。通过吸收和整合多样性知识,明晰市场竞争、技术发展的方向和趋势,企业能够更加清楚地审视现有战略的局限和问题。这有助于企业明确战略更新的目标、内容和实施路径,促使企业更倾向于开展战略更新活动^[21]。另一方面,环境扫描还增强了企业内部沟通与交流,不仅提升了沟通频率,也丰富了交流的内容^[50]。高效的内部沟通有助于企业解决战略更新的模糊性问题,确保企业内部就战略更新目标、规划和执行达成共识,减少组织内部对战略更新的抵触情绪。

第二,不同资源管理协同是实现未吸收冗余高效利用的关键^[12],尤其在环境扫描与战略更新的互动中表现突出。战略更新利用了未吸收冗余的资源支撑,而环境扫描则为企业开展战略更新提供了信息和知识支撑。这一观点与王满四等^[24]的观点相呼应,他们强调“机会识别为战略更新指明方向,而资源整合则为战略更新的落地提供必要的支撑”。在本文研究情境中,企业通过环境扫描能够洞悉市场变化趋势,识别新的市场机会,进而推动战略更新的实施。正如 Danneels^[51]所指出的,环境扫描能够支持企业形成较强的二阶动态能力。Teece 等^[25]也强调,企业动态能力具有更新企业核心能力的潜力。基于此,本文认为战略更新既是未吸收冗余触发的战略变革,也是吸收和整合环境扫描获取的知识和信息的过程,体现了将未吸收冗余结构化为动态能力的过程。因此,可以推断,企业可以通过更新既有战略能更有效地应对外部环境变化,提升竞争力。

未吸收冗余能够帮助企业缓冲外部冲击,增强组织适应性,尽管存在一定成本,但仍然能为企业带来积极结果^[4]。然而,仅仅拥有未吸收冗余并不能有效提升企业竞争力^[12]。借鉴 Carnes 等^[62]关于资源协奏的观点,未吸收冗余实现竞争力增强效应的关键在于对不同资源管理战略的组合和协同。因此,整合企业行为理论和资源管理视角,外向性的信息获取战略(环境扫描)和内向性的战略更新会通过链式中介的方式促进未吸收冗余的结构化和新能力构建,最终提升企业竞争力。

基于以上分析,提出如下假设:

环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间起到了链式中介作用(H4)。

(七) 竞争强度的调节作用

竞争强度反映了企业所在行业的竞争激烈程度^[63]。激烈的产业竞争经常伴随着价格战、广告战、产品更新换代快、许多企业提供附加产品服务等,不但威胁企业利润、侵蚀企业竞争力,也是影响企业资源管理有效性的关键市场力量^[16]。

本文认为,竞争强度会增强未吸收冗余对企业战略更新的促进效应。在市场竞争激烈的环境下,企业需要展现出更高的灵活性、革新性和创造性,以适应不断变化的竞争格局^[27]。研究显示,在外部产业竞争激烈的情况下,企业更难以从外部市场获取充足的资源^[50],尤其是流动性较大的财务资源^[16]。此时,未吸收冗余成为一种宝贵的内部资源,能够以更加灵活方式进行资源配置,支持企业实施战略更新。在高度竞争的环境中,解决资源限制是企业进行战略更新所必须面对的问题。竞争强度越高,拥有未吸收冗余越多的企业越倾向于通过战略更新打破竞争僵局;而未吸收冗余较少的企业则可能更专注于维持当前运营,更少采取风险性较高、资源需求较高的战略更新活动。

基于以上分析,提出假设:

竞争强度正向调节了未吸收冗余与战略更新之间的关系(H5)。

环境扫描是一个目标明确、任务相关的搜寻设计,旨在获取企业管理和控制所需要的事实知识。高竞争强度时,以往显而易见的指导企业进行战略决策的因素和这些因素之间的关系变得非常不确定,企业不仅需要快速分析竞争动态,也需要快速制定应对计划。一方面,环境扫描决定了企业是否能够及时获取外部信息、理解市场的动态变化。环境扫描获取的外部信息是企业高度竞争的环境中快速反应的前提^[48]。未能有效获取足够的信息,识别新的竞争动向会导致企业在竞争中处于不利地位,甚至可能威胁企业的生存。另一方面,环境扫描也能帮助企业减少信息空白,避免信息缺乏导致的短视^[48]。它促进了企业对外部环境中影响竞争力的关键因素、事件和趋势的全面和深入的理解。而竞争强度越高,避免短视、识别竞争的关键点对企业竞争力的提升变得越重要。

基于以上分析,提出如下假设:

竞争强度正向调节了环境扫描与企业竞争力之间的关系(H6)。

战略更新是企业应对外部环境变化,增强适应性的重要战略选择^[60]。在竞争强度较高的情况下,以往的竞争方式、组织结构、产品或服务可能变得与外部需求不匹配,企业原本的竞争优势可能逐渐消减。战略更新有助于企业摆脱原有的组织战略与市场竞争不相适应的困境,促进企业寻找到新的、有效的竞争战略。在激烈竞争的情况下,战略更新能够促进企业比竞争对手更有效地提高运营效率,降低运营成本。例如,依

靠商业概念更新(如建立绿色、可持续的竞争理念)或者是调整核心商业活动,企业能够在激烈的市场竞争中更有效地满足顾客的差异化需求,打破激烈竞争的僵局,从而提升竞争力。相比之下,固守原有组织战略的企业则可能难以有效应对竞争对手层出不穷的竞争策略、不断涌现的新技术、快速变化的市场需求,最终可能导致市场份额缩水、竞争力下滑。

基于以上分析,提出如下假设:

竞争强度正向调节了战略更新与企业竞争力之间的关系(H7)。

(八) 被调节的中介效应

在市场竞争激烈的情况下,竞争对手不断有新的竞争动向,产业中也不断有新的进入者,忽视环境扫描的企业可能会迅速丧失竞争力。而那些重视环境扫描的企业,能够及时收集信息、迅速制定应对激烈竞争的策略,从而保持乃至提升自身的竞争力。假设 H2 的论述揭示环境扫描在未吸收冗余与企业竞争力之间起到了中介作用。整合假设 H6 的调节效应和假设 H2 的中介效应论述,可以推断,市场竞争越激烈,环境扫描在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用也越大。

基于以上分析,提出如下假设:

竞争强度正向调节了环境扫描在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用(H8)。

假设 H3 阐述了战略更新如何在未吸收冗余与企业竞争力之间发挥中介作用。根据假设 H5 的论述,当竞争强度提高时,企业从市场中获取资源的难度增大,未吸收冗余的战略价值会更加突出,对战略更新的积极影响也会提高。战略更新有助于企业打破竞争僵局,增强内部战略与激烈竞争的市场环境的匹配度,进而提升企业竞争力。假设 H7 的论述指出,竞争强度会提高战略更新对竞争优势的促进作用。整合假设 H3、假设 H5 和假设 H7 的论述,可以推断,竞争越激烈,战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用越大。

基于以上分析,本文提出如下假设:

竞争强度正向调节了战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用(H9)。

假设 H4 论述了环境扫描和战略更新两种资源管理战略如何在未吸收冗余与企业竞争力之间发挥链式中介作用。假设 H7 的论述表明,竞争强度能够正向调节战略更新与企业竞争力的关系。具体来看,在竞争激烈的环境中,企业需要持续监控外部环境变化,包括竞争对手的动态、行业趋势、技术革新、消费者需求变化等。环境扫描能够促进企业及时、有效地开展战略更新活动,以应对竞争环境的变化。整合假设 H4 和假设 H7 的论述,可以推断,竞争强度越高,环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间起到的链式中介作用越大。

由此,提出如下假设:

竞争强度正向调节了环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的链式中介作用(H10)。

综合上述假设,基于“资源基础→资源管理→竞争优势”的分析框架,本文构建的理论模型如图1所示。这一模型的核心观点在于:尽管未吸收冗余不具备稀缺性和难以模仿性,但它却是企业应对竞争,构建和维持竞争优势不可或缺的资源基础;环境扫描与战略更新则是将未吸收冗余转化为竞争力的两大关键资源管理战略;企业竞争力提升,依赖于对未吸收冗余的有效管理和利用。首先,这一模型探讨了未吸收冗余的竞争力提升价值,由此提出了假设 H1。其次,中介效应机制分析。一是探讨了两种资源管理战略各自分别发挥的中介作用,也可称为两种资源管理战略的组合效应,分别形成了假设 H2 和假设 H3。二是关注了两种资源管理战略的协同效应,即环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的链式中介作用,进而提出了假设 H4。最后,竞争强度的调节效应分析。假设 H5 考察了竞争强度对未吸收冗余与战略更新之间关系的调节作用;而假设 H6 与假设 H7 则分别探讨了竞争强度对环境扫描、战略更新两种不同资源管理战略与企业竞争力之间关系的调节作用。进一步地,该模型聚焦于被调节的中介效应,即假设 H8~假设 H10,以分析在不同竞争强度的影响下,环境扫描、战略更新的中介效应和链式中介效应是否会发生显著变化。

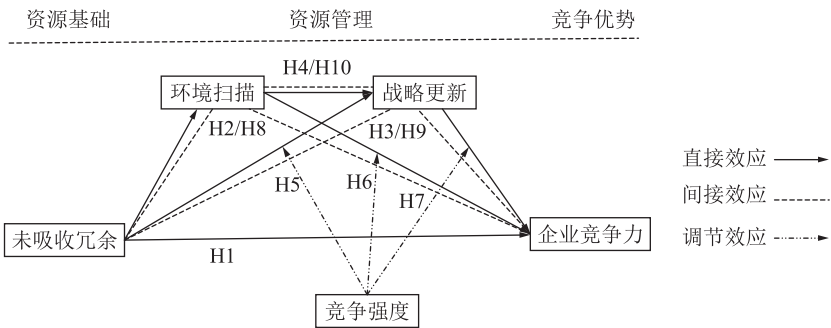


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 研究样本与数据收集

本文采用问卷调查的方式收集数据,相关变量测量主要基于国内外文献的成熟量表。为保证数据质量,采取了以下措施:①对选自英文文献的量表进行了严格翻译和回译,以保证中文版本问卷的效度;②选择 10 家企业进行预调研,根据预调研反馈的意见对问卷进行修改,以保证问卷在汉语情境下的清晰、准确描述;③为降低社会期望偏差,调研人员告知受访者所有题项的选择均没有对错之分,并且会为受访者保密。

不同地区经济发展差异较大。因此,本文采用了等距分组的方法,根据全国各省份 GDP 总量将 31 个省份(因数据缺失,未包含港澳台地区)划分为三个调研区域。之后,收集各省份开发区管委会或政府部门提供的制造类企业的目录,每个调研区域选择 500 家调研,共发放 1500 套(每家企业两份)问卷。正式调研采用面访和电子问卷相结合的方式,最终收回 490 家企业的问卷。排除数据缺失严重、只有单份问卷的企业后,有效双份问卷企业为 288 家,有效回收率为 19.2%。样本企业特征如表 1 所示。因样本中一个企业的主营业务涉及机械、汽车、化工、能源的多元化经营,因此,该企业在这 4 个行业中存在重复统计情况。

表 1 样本企业基本信息

特征	企业特征	样本数	所占比例(%)
企业规模	100 人以下	50	17.4
	100~500 人	93	32.3
	500 人以上	145	50.3
产业类别	机械	43	14.9
	汽车	30	10.4
	化工	27	9.4
	能源	21	7.3
	其他	170	59.0
所有制类型	国有企业	112	38.9
	民营企业	92	31.9
	中外合资企业	32	11.1
	外商独资企业	30	10.4
	其他	22	7.6

(二) 变量测量

除特别说明外,所有变量都采用 7 点 Likert 量表度测量,其中 1 代表“完全不同意”,7 代表“完全同意”,具体测量见表 2。

(1) 战略更新:借鉴 Zahra^[56] 的研究,用 5 个题项测量,主要反映企业重新调整业务单位、人力资源、引入新业务等方面的措施。

(2) 企业竞争力:借鉴 Chen^[42] 的研究,并根据企业实际情况做适当调整,用 5 个题项测量企业在产品和服务、对市场机会做出反应、应对市场变化等方面的竞争优势。

(3) 环境扫描:借鉴 Beal^[64] 的研究,用 8 个题项测量,包括经常收集顾客意见、进行市场研究、对宏观经济趋势和竞争对手动向的信息获取。

(4) 竞争强度:借鉴 Jaworski 和 Kohli^[63] 的研究,用 3 个题项测量企业面临的外部市场竞争的激烈程度。

(5) 未吸收冗余:借鉴 Tan 和 Peng^[4] 的研究,用 3 个题项测量,包括可供企业自由配置的财务资源、盈余和银行贷款。

(6) 为控制企业特征因素的影响,本文选取企业年龄、规模、所有制类型作为控制变量。具体而言,企业

年龄采用调研开展年份与企业成立年份之差的自然对数测量;规模采用员工数的自然对数测量;所有制类型采用虚拟变量,1 代表国有企业,0 代表非国有企业。考虑到不同行业中,冗余资源对企业竞争力的影响会存在一定差异,本文进一步控制了企业的所属行业类型,具体包括机械、汽车、化工、能源 4 个变量。行业类型均采用虚拟变量测量,1 表示企业属于该行业,0 代表企业不属于该行业。

四、数据分析与假设检验

(一) 信度和效度

采用 SPSS22.0 和 Mplus 8.3 软件进行信度和效度分析,结果见表 2。探索性因子分析的 KMO 值为 0.874,表明量表适合进行因子分析,所有变量的测量题项都没有出现交叉负荷现象,每一变量的测量题项聚集于其所应代表的构念上。所有变量的 Cronbach's α 系数均大于 0.7,表明量表具有良好的信度;每个变量的测量题项的因子载荷都接近或大于 0.7,解释性方差百分比(AVE)均大于 50%,表明量表聚合效度良好。

随后进行区别效度的检验。表 3 为验证性因子分析结果:五因子测量模型各指标的拟合度达到可接受的水平,所有题项都显著荷载于其所应指示的潜变量上;与四因子、三因子和二因子相比,五因子模型的拟合指标最好,表明各变量具有良好的区别效度。此外,表 4 对角线上的数值为对应变量的 AVE 的平方根,均大于其所在行与列的相关系数,也表明量表区有较好的区别效度。

表 2 信度与效度

变量	测量题项	因子载荷	Cronbach's α	AVE
战略更新 (SR)	对每一个业务单元调整竞争战略	0.814	0.885	68.7%
	重组各运营单元和部门来提高业务单元间的协调和沟通	0.799		
	重新定义所在行业	0.823		
	引入创新型人力资源项目	0.854		
	在行业中率先引入新业务概念和实践	0.852		
企业竞争力 (CP)	本公司可以提供更高质量的产品和服务	0.838	0.913	79.4%
	本公司能够更快速地认识市场(如竞争、规则等)的变化	0.917		
	本公司能够更快速地对出现的市场新机会做出反应	0.929		
	本公司的关系网络能够帮助我们更快速地应对市场需求	0.877		
环境扫描 (ES)	明确跟踪竞争对手的战略战术	0.790	0.887	56.0%
	对竞争对手的战略战术进行预测	0.768		
	对销售额、顾客偏好和技术等进行预测	0.675		
	专门进行市场营销研究	0.689		
	对贸易杂志、政府出版物和新闻媒体密切关注	0.768		
	来自供应商和其他渠道成员信息的收集	0.729		
	详细观察在国外使用的趋势、实践和战略	0.804		
	追踪未来宏观经济趋势信息	0.751		
竞争强度 (CI)	本行业经常有强大的竞争者进入	0.817	0.718	64.1%
	市场竞争状况难以预测	0.835		
	同行之间的竞争越来越激烈	0.747		
未吸收冗余 (UAS)	本公司有充足的财务资源应付突发的投资需求	0.908	0.893	82.6%
	本公司的保留盈余足够满足公司开拓市场的费用需求	0.936		
	本公司很容易获得银行贷款	0.881		

表 3 验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI
五因子模型(SR、CP、CI、ES、UAS)	462.020	214	2.16	0.063	0.937	0.926
四因子模型(SR+CP、CI、ES、UAS)	740.801	218	3.40	0.091	0.867	0.846
三因子模型(SR+CP+CI、ES、UAS)	914.781	221	4.14	0.104	0.824	0.798
二因子模型(SR+CP+CI、ES+UAS)	1349.302	223	6.05	0.132	0.714	0.675

注:SR 为战略更新;CP 为企业竞争力;CI 为竞争强度;ES 为环境扫描;UAS 为未吸收冗余。 χ^2 为卡方统计值; df 为自由度; χ^2/df 为卡方自由比;RMSEA 为均方根误差近似值;CFI 为比较拟合指数;TLI 为塔克-刘易斯指数。

(二) 共同方法偏差

本文采用两种方法避免共同方法偏差的影响。第一,每家企业由两名中层以上管理人员独立完成调研问卷,分别编码为 A 卷和 B 卷。因变量企业竞争力和战略更新及控制变量选自 A 卷数据,自变量未吸收冗余、环境扫描、竞争强度选自 B 卷数据。第二,采用 Harman 单因素法检验。将所有测量题项进行无旋转的主成分分析,析出的第一个因子只解释了所有指标变异量的 35.175%,表明不能由一个因子解释大部分指标变异。因此,本文采用的数据不存在严重的共同方法偏差问题。

(三) 描述性统计

表 4 为变量的均值、标准差和相关系数。所有变量间的相关系数处于合理范围;所有变量的方差膨胀因子(VIF)均小于 2,远低于门槛值 10,表明各变量间不存在严重的多重共线性问题。

表 4 变量均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 战略更新	0.829											
2 企业竞争力	0.581 **	0.891										
3 环境扫描	0.421 **	0.412 **	0.748									
4 竞争强度	0.096	0.146 *	0.245 **	0.801								
5 未吸收冗余	0.365 **	0.387 **	0.442 **	0.022	0.909							
6 年龄	-0.043	-0.049	-0.036	0.027	-0.054							
7 规模	0.101	0.069	0.192 **	0.040	0.262 **	0.485 **						
8 所有制类型	-0.091	-0.123 *	-0.047	0.007	-0.033	0.270 **	0.165 **					
9 机械	-0.124 *	-0.088	-0.050	-0.025	-0.085	-0.002	-0.027	-0.034				
10 汽车	0.081	-0.008	0.047	0.035	0.052	0.016	0.070	-0.085	-0.111			
11 化工	-0.008	0.042	-0.002	-0.037	-0.057	-0.014	-0.042	0.037	-0.101	-0.071		
12 能源	-0.046	-0.027	-0.064	-0.022	0.058	0.039	0.113	0.215 **	-0.080	-0.052	-0.044	
均值	4.552	5.065	4.929	4.925	5.005	2.693	6.445	0.389	0.149	0.104	0.093	0.073
标准差	1.050	1.064	1.049	1.061	1.210	0.8514	1.923	0.488	0.357	0.306	0.292	0.260

注: **、* 分别表示在 0.01、0.05 水平上显著(双尾检验);对角线粗体数值为 AVE 的平方根。

(四) 假设检验

本文采用 Mplus 8.3 软件构建结构方程模型检验假设,Bootstrap 次数为 5000。

1. 中介效应检验

中介效应检验结果见表 5。第一,未吸收冗余影响企业竞争力的系数为 $\beta=0.130$,95%的置信区间不包含 0,显著,假设 H1 得到了支持。直接效应检验还发现,环境扫描、战略更新与竞争力显著正相关;未吸收冗余与环境扫描显著正相关;未吸收冗余和环境扫描都与战略更新显著正相关,初步为链式中介模型提供了一定支撑。

表 5 中介效应检验

效应	路径关系	非标准系数	SE	95%置信区间
直接效应	未吸收冗余→企业竞争力(H1)	0.130 *	0.053	[0.046, 0.219]
	环境扫描→企业竞争力	0.106 ⁺	0.062	[0.016, 0.219]
	战略更新→企业竞争力	0.435 ***	0.074	[0.320, 0.562]
	未吸收冗余→环境扫描	0.393 ***	0.071	[0.287, 0.521]
	未吸收冗余→战略更新	0.203 **	0.073	[0.078, 0.318]
	环境扫描→战略更新	0.358 ***	0.083	[0.234, 0.507]
中介效应	未吸收冗余→环境扫描→企业竞争力(H2)	0.042 ⁺	0.025	[0.009, 0.093]
	未吸收冗余→战略更新→企业竞争力(H3)	0.088 **	0.034	[0.037, 0.146]
链式中介	未吸收冗余→环境扫描→战略更新→企业竞争力(H4)	0.061 ***	0.018	[0.038, 0.101]
总间接效应	未吸收冗余→企业竞争力	0.191 ***	0.038	[0.137, 0.266]
总效应	未吸收冗余→企业竞争力	0.321 ***	0.055	[0.236, 0.416]

注:SE 为标准误;***、**、*、⁺分别表示在 0.001、0.01、0.05、0.1 水平下显著。

第二,“未吸收冗余→环境扫描→企业竞争力”的中介效应系数为0.042,95%的置信区间不包含0,显著,假设H2得到了支持,表明环境扫描在未吸收冗余和企业竞争力之间起到了部分中介作用。“未吸收冗余→战略更新→企业竞争力”的中介效应系数为0.088,95%的置信区间不包含0,假设H3得到了支持,表明战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间起到了部分中介作用。

第三,链式中介效应系数为0.061,95%的置信区间不包含0,显著,假设H4得到了支持,表明环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的链式中介作用机制得到了支持。

2. 调节效应检验

表6为竞争强度调节作用的检验结果。第一,交互项“竞争强度×未吸收冗余”影响战略更新的系数为0.076,95%的置信区间不包含0,显著,假设H5得到了支持,表明竞争强度正向调节了未吸收冗余与战略更新之间的关系。

第二,交互项“竞争强度×环境扫描”影响企业竞争力的系数为-0.177,95%的置信区间不包含0,显著,意味着竞争强度负向调节环境扫描与企业竞争力之间关系。这一结果与假设H6的论述相反。

第三,交互项“竞争强度×战略更新”影响企业竞争力的系数为0.129,95%的置信区间为不包含0,显著,假设H7得到了支持,表明竞争强度越高,战略更新对企业竞争力的影响越大。

对假设H6未得到支持的结果加以分析和讨论。以往研究多强调环境扫描对企业创新^[17]、绩效^[18]的积极作用,未考虑外部竞争强度变化时,环境扫描的积极作用会提升还是降低。本文最初从组织学习、资源基础观的角度分析,认为竞争强度越高,环境扫描对企业竞争力的影响越大,但是实证结果与理论预期相反。系统梳理现有研究,本文认为信息加工和动态能力理论为这一结果提供了解释。高度竞争的环境下,过度关注环境扫描的信息获取,可能出现信息过载问题,给企业战略决策带来困难。May等^[65]的研究指出,企业对外部环境信息的认知、解读和诊断尤为重要。高竞争强度时,环境扫描获取的信息模糊性增强、解读和诊断难度加大,其对企业竞争力的直接作用可能会减弱。尽管与理论预期相反,但这一实证结果仍有非常强的理论和实践意义。在理论方面,这一结果深化了我们对环境扫描与企业竞争力之间权变因素的认识,启示我们要特别重视产业竞争可能带来的外部信息解读困难和因果模糊性的挑战。在实践方面,启示企业管理者面临激烈竞争时,不应止步于外部信息的搜集和获取。因为竞争强度增强的情况下,环境扫描对企业竞争力的正向影响会减弱,企业应重视利用对环境扫描获取的外部信息和知识的更深层次的利用和整合,以提高企业的快速决策能力,积极开展战略更新活动。

表6 调节效应检验

效应	路径关系	非标准系数	SE	95%置信区间
直接效应	未吸收冗余→企业竞争力	0.132*	0.054	[0.042, 0.219]
	环境扫描→企业竞争力	0.164**	0.060	[0.071, 0.266]
	战略更新→企业竞争力	0.452***	0.056	[0.355, 0.539]
	竞争强度→企业竞争力	0.096*	0.047	[0.022, 0.177]
	未吸收冗余→环境扫描	0.352***	0.057	[0.255, 0.442]
	未吸收冗余→战略更新	0.187***	0.057	[0.089, 0.279]
	环境扫描→战略更新	0.316***	0.070	[0.203, 0.435]
	竞争强度→战略更新	-0.011	0.061	[-0.113, 0.088]
调节效应	竞争强度×未吸收冗余→战略更新(H5)	0.076*	0.041	[0.009, 0.146]
	竞争强度×环境扫描→企业竞争力(H6)	-0.177***	0.055	[-0.259, -0.082]
	竞争强度×战略更新→企业竞争力(H7)	0.129*	0.060	[0.025, 0.222]

注:SE为标准误;***、**、*、+分别表示在0.001、0.01、0.05、0.1水平下显著。

3. 被调节的中介效应检验

本文通过检验不同竞争强度时中介效应和链式中介效应是否发生了显著变化来判断是否存在被调节的中介效应,结果见表7。第一,低CI时,“未吸收冗余→环境扫描→企业竞争力”的间接效应系数为0.124,95%的置信区间不包含0,显著;高CI时,这一间接效应系数为-0.008,95%的置信区间包含0,不显著。高CI与低CI时中介效应的差值(diff_1)为-0.132,95%的置信区间不包含0,显著,表明竞争强度负向调节了

环境扫描在未吸收冗余与战略更新之间的中介作用,假设 H8 没有得到支持。

第二,低 *CI* 时,“未吸收冗余→战略更新→企业竞争力”的间接效应为 0.033,95%的置信区间包含 0,不显著;高 *CI* 时,这一间接效应增大到 0.158,95%的置信区间不包含 0,显著。两者的差值(*diff_2*)为 0.124,95%的置信区间不包含 0,假设 H9 得到了支持,表明竞争强度正向调节了战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用。

第三,低 *CI* 时,链式中介效应为 0.035,95%的置信区间不包含 0,显著;高 *CI* 时,链式中介效应增大到 0.065,95%的置信区间不包含 0,显著。两者的差值(*diff_3*)为 0.031,95%的置信区间不包含 0,显著,假设 H10 得到了支持,表明竞争强度越高,环境扫描和战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间起到的链式中介作用越大。

表 7 被调节的中介效应检验

竞争强度(<i>CI</i>)	间接路径	非标准系数	<i>SE</i>	95%置信区间
低 <i>CI</i>	未吸收冗余→环境扫描→企业竞争力(中介 1)	0.124***	0.038	[0.068, 0.124]
高 <i>CI</i>		-0.008	0.025	[-0.050, 0.030]
<i>diff_1</i> (H8)		-0.132**	0.045	[-0.215, -0.068]
低 <i>CI</i>	未吸收冗余→战略更新→企业竞争力(中介 2)	0.033	0.025	[-0.001, 0.082]
高 <i>CI</i>		0.158***	0.045	[0.091, 0.238]
<i>diff_2</i> (H9)		0.124*	0.047	[0.051, 0.206]
低 <i>CI</i>	未吸收冗余→环境扫描→战略更新→企业竞争力(链式中介)	0.035*	0.015	[0.017, 0.068]
高 <i>CI</i>		0.065***	0.019	[0.041, 0.104]
<i>diff_3</i> (H10)		0.030*	0.015	[0.010, 0.063]

注:低 *CI* 指低于竞争强度均值一个标准差;高 *CI* 指高于竞争强度均值一个标准差;*diff_1*、*diff_2* 和 *diff_3* 分别为中介 1、中介 2 和链式中介在高 *CI* 与低 *CI* 时间间接效应的差值;***、**、*、+ 分别表示在 0.001、0.01、0.05、0.1 水平下显著。

4. 稳健性检验

参考王新红和孙美娟^[66]的研究,构建竞争模型,对比分析竞争模型与本文假设模型的拟合指标,通过交叉验证的方法进行稳健性检验。如表 8 所示,本文设置了 4 个竞争模型:完全中介模型仅考虑了 *ES* 和 *SR* 在 *UAS* 与 *CP* 之间的链式中介效应;部分中介模型 1 考虑了 *ES* 和 *SR* 的链式中介效应,也考虑了 *UAS* 对 *CP* 的直接影响;部分中介模型 2 考虑了 *ES* 和 *SR* 的链式中介效应,*SR* 在 *UAS* 与 *CP* 之间的中介效应,也考虑了 *UAS* 对 *CP* 的直接影响;部分中介模型 3 考虑了 *ES* 和 *SR* 的链式中介效应,*ES* 在 *UAS* 与 *CP* 之间的中介效应,也考虑了 *UAS* 对 *CP* 的直接影响。

第一,模型拟合指标比较: χ^2/df 、*RMSEA*、*SRMR* 越小,模型拟合越好;*CFI*、*TLI* 越大,模型拟合越好。由表 8 可知,与竞争模型对比,本文假设模型的拟合指标更优。

第二,卡方差异性检验。由于竞争模型均与假设模型构成嵌套模型(指与基准模型相比,删掉或增加某些路径后形成的模型),采用卡方差异性检验对假设模型的稳健性进行检验。具体结果如下:①对比假设模

表 8 模型拟合指数比较

模型	结构	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>
完全中介模型		580.629	281	2.066	0.061	0.920	0.906	0.072
部分中介模型 1		564.034	280	2.014	0.059	0.924	0.911	0.061
部分中介模型 2		560.56	279	2.009	0.059	0.925	0.911	0.060
部分中介模型 3		553.601	279	1.984	0.058	0.927	0.914	0.056
本文假设模型		549.423	278	1.976	0.058	0.928	0.914	0.054

注:*SR* 为战略更新;*CP* 为企业竞争力;*CI* 为竞争强度;*ES* 为环境扫描;*UAS* 为未吸收冗余。 χ^2 为卡方统计值;*df* 为自由度; χ^2/df 为卡方自由比;*RMSEA* 为均方根误差近似值;*CFI* 为比较拟合指数;*TLI* 为塔克-刘易斯指数。

型与部分中介模型 3, $\Delta\chi^2(1) = 4.178 (P < 0.001)$; ②对比假设模型和部分中介模型 2, $\Delta\chi^2(1) = 11.137 (P < 0.001)$; ③对比假设模型与部分中介模型 1, $\Delta\chi^2(2) = 14.611 (P < 0.001)$; ④对比假设模型与完全中介模型, $\Delta\chi^2(3) = 31.206 (P < 0.001)$ 。综合这些结果, 可以判断假设模型与 4 个竞争模型均存在显著性差异, 假设模型拟合是最优的, 进一步证明本文前述研究结论是稳健的。

五、研究结论和启示

(一) 结果与讨论

本文整合企业行为理论和资源管理视角, 构建了一个被调节的链式中介模型, 旨在揭示未吸收冗余影响企业竞争力的深层机制。为进一步验证理论假设, 本文采用 288 家企业的问卷调查数据进行了实证分析, 得出以下主要结论:

第一, 未吸收冗余对企业竞争力具有正向影响。简单判断组织冗余对绩效有害还是有益是没有意义的, 而应结合冗余资源类型、研究情境进行细致分析^[7]。有观点担心未吸收冗余可能会提升管理者非理性决策的动机, 引发资源滥用, 降低资源使用效率。然而, 考虑到我国制造企业面临竞争加剧和迫切需要寻求转型的实际情境, 结合未吸收冗余易再分配、再利用的特点, 本文结论与 Tan 和 Peng 等^[4]、Su 等^[43]的研究结果相吻合: 对于制造企业, 未吸收冗余对企业竞争力的正面促进作用大于其因代理问题可能引发的负面影响。

第二, 外部信息获取(环境扫描)和内部战略更新不仅分别中介了未吸收冗余与企业竞争力之间的关系, 也能通过链式中介作用促进未吸收冗余转化为更高的企业竞争力。赵兴庐等^[13]和 Troilo 等^[17]均强调, 应重视资源管理在冗余资源与结果变量之间起到的关键转化作用。本文的研究结果表明, 尽管未吸收冗余可能并不具备较高程度的稀缺性, 但通过有效的资源管理, 它们可以显著提高企业竞争力。具体来看, 两种资源管理战略可以通过组合作用(环境扫描和战略更新分别起到中介作用)和协同作用(环境扫描和战略更新起到链式中介作用)促进冗余资源更有效地转化为竞争力。

第三, 竞争强度是关键权变因素。①竞争强度正向调节了未吸收冗余与战略更新之间的关系, 正向调节了战略更新与企业竞争力之间的关系。这些结论与 Shin 和 Pérez-nordtvecht^[61]和 Schmitt 等^[1]的研究一致, 即战略更新是企业应对外部竞争压力, 保持甚至是提高企业竞争力的重要选择。②与初始假设相反, 竞争强度却负向调节了环境扫描与企业竞争力之间的关系。本文认为, 信息过载和企业管理者的有限理性可能是造成这一结果的背后原因。尽管外部信息获取对企业竞争力有正向影响, 但随着竞争越来越激烈, 即使企业依靠环境扫描获取了大量信息, 由于信息过载、环境信息加工难度上升和企业认知能力有限, 这些信息对企业提升竞争力的有效性会大打折扣。也即, 面对激烈竞争, 如果企业仅止步于通过环境扫描获取外部信息, 其竞争力的提升将受到严重限制。

第四, 存在被调节的中介效应。①竞争强度越高, 环境扫描在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用越低, 与假设 8 相反。这可能是由于竞争强度负向调节了环境扫描与企业竞争力之间的关系。②竞争强度越高, 战略更新在未吸收冗余与企业竞争力之间的中介作用越大。③竞争强度越高, 环境扫描和战略更新的链式中介作用越大。因此, 面对激烈的市场竞争, 企业组合使用环境扫描和战略更新两种关键资源管理战略能够更有效地促进未吸收冗余转化为竞争力。

(二) 实践启示

第一, 尽管过去有观点认为未吸收冗余代表了资源浪费和效率低下, 但对多数制造企业而言, 未吸收冗余对提升企业竞争力的积极作用大于其可能带来的消极影响。企业应重视对未吸收冗余的资源管理, 认识到其在提升组织适应性和竞争力中的关键作用。这一管理过程不应局限于简单的资源囤积, 而是要深入到资源的战略性配置与优化利用中。

第二, 企业应综合考虑外部信息获取和内部战略更新的协同作用, 单独依赖任一资源管理策略都将限制未吸收冗余在竞争力提升中的效能。本文的结论启示, 环境扫描与战略更新的协同作用可能是稀缺、有价值且难以模仿的资源管理能力, 是提升企业竞争力的关键驱动力。

第三,市场竞争的激烈程度会影响资源管理战略的有效性。具体而言,企业不应仅限于通过环境扫描获取外部信息,特别是在竞争白热化的市场中,企业更应重视利用未吸收冗余促进外部信息获取和内部战略更新的协同作用。战略更新作为一种复合型资源管理策略,不仅能提升未吸收冗余的利用效率,还能增强环境扫描所获取的外部市场信息资源的应用效果,对于打破组织惰性、应对竞争环境变化具有突出作用。

(三)展望

本文仍存在以下几点局限:第一,横截面性质的数据限制了本文对变量间因果关系的推断。未来研究可收集纵向面板数据,或采用追踪性调研方法收集多期数据对本文的理论模型进行因果检验。第二,最新的研究试图拓展战略更新的维度,认为战略更新可能包含过程、内容和结果等不同维度^[59]。受篇幅和研究焦点限制,本文并未区分战略更新的不同维度。未来研究可以进一步细化战略更新的各个维度,考察它们在未吸收冗余转化为企业竞争力过程中的差异化作用,从而为企业战略更新的规划与执行提供更具体的指导。第三,未来研究有必要探索其他类型的资源管理策略如何协同作用,以丰富对组织冗余向企业竞争力转化机制的认识,并为企业的资源管理实践提供更全面的视角。

参考文献

- [1] SCHMITT A, RAISCH S, VOLBERDA H W. Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(1): 81-98.
- [2] CYERT R, MARCH J. A behavioral theory of the firm[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- [3] VANACKER T, COLLEWAERT V, ZAHRA S A. Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(6): 1305-1326.
- [4] TAN J, PENG M W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(13): 1249-1263.
- [5] JENSEN M C, MECKLING W H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure[J]. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4): 305-360.
- [6] NOHRIA N, GULATI R. Is slack good or bad for innovation?[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1245-1264.
- [7] CARNES C M, XU K, SIRMON D G, et al. How competitive action mediates the resource slack-performance relationship: A meta-analytic approach[J]. *Journal of Management Studies*, 2019, 56(1): 57-90.
- [8] BENTLEY F S, KEHOE R R. Give them some slack—They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context[J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(1): 181-204.
- [9] 周杰. 创业企业联盟组合规模与绩效关系实证研究——资源冗余的调节作用[J]. *技术经济*, 2022, 41(10): 68-78.
- [10] 田博文, 李灿, 吕晓月. 抑制还是促进: 企业冗余资源对组织韧性质量的影响研究[J]. *技术经济*, 2022, 41(12): 168-180.
- [11] DU Y, KIM P H, FOURNÉ S P L, et al. In times of plenty: Slack resources, R&D investment, and entrepreneurial firms in challenging institutional environments[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 145: 360-376.
- [12] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [13] 赵兴庐, 刘衡, 张建琦. 冗余如何转化为公司创业? ——资源拼凑和机会识别的双元式中介路径研究[J]. *外国经济与管理*, 2017, 39(6): 54-67.
- [14] AGUSTÍ M, GALÁN J L, ACEDO F J. The effect of slack configurations on company performance from a dynamic perspective[J]. *European Management Review*, 2023, 20(2): 170-187.
- [15] VOSS G B, SIRDESHMUKH D, VOSS Z G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(1): 147-164.
- [16] 李宁娟, 高山行. 未吸收冗余、环境扫描、探索式创新——基于企业内外部因素调节作用的研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2017, 38(1): 108-119.
- [17] TROILO G, DE LUCA L M, ATUAHENE-GIMA K. More Innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(2): 259-277.
- [18] DAFT R L, SORMUNEN J, PARKS D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study[J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9(2): 123-139.
- [19] JIN S, WANG J, ZHU P. Environmental scanning, resource orchestration, and disruptive innovation[J]. *R&D Management*, 2025(1): 27-50.
- [20] SHU C, DE CLERCQ D, ZHOU Y, et al. Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2019, 25(3): 433-456.
- [21] BASU S, WADHWA A. External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2013, 30(5): 956-975.

- [22] 张明, 蓝海林, 陈伟宏, 等. 殊途同归不同效: 战略变革前因组态及其绩效研究[J]. 管理世界, 2020, 36(9): 168-186.
- [23] BEN-MENACHEM S M, KWEE Z, VOLBERDA H W, et al. Strategic renewal over time: The enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change[J]. Long Range Planning, 2013, 46(3): 216-235.
- [24] 王满四, 周翔, 张延平. 从产品导向到服务导向: 传统制造企业的战略更新——基于大疆创新科技有限公司的案例研究[J]. 中国软科学, 2018(11): 107-121.
- [25] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.
- [26] TEECE D J. Strategic renewal and dynamic capabilities: Managing uncertainty, irreversibilities, and congruence[M]// TUNCDOGAN A, LINDGREEN A, VOLBERDA H, et al. Eds. Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations, New York: Routledge, 2019.
- [27] 连燕玲, 叶文平, 刘依琳. 行业竞争期望与组织战略背离——基于中国制造业上市公司的经验分析[J]. 管理世界, 2019, 35(8): 155-172, 191-192.
- [28] BOGETOFT P, KERSTENS P J. Distinguishing useful and wasteful slack[J]. Operations Research, 2024, 72(4): 1556-1573.
- [29] BOURGEOIS L J. On the Measurement of organizational slack[J]. Academy of Management Review, 1981, 6(1): 29-39.
- [30] GREVE H R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(6): 685-702.
- [31] 郭津毓, 邹波, 李艳霞. 知识吸收能力的形成与发展机理——基于企业微观行为的视角[J]. 科研管理, 2020, 41(4): 192-199.
- [32] DANIEL F, LOHRKE F T, FORNACIARI C J, et al. Slack resources and firm performance: A meta-analysis[J]. Journal of Business Research, 2004, 57(6): 565-574.
- [33] CHEN L, LI T, JIA F, et al. The impact of governmental “COVID-19” measures on manufacturers’ stock market valuations: The role of labor intensity and operational slack[J]. Journal of Operations Management, 2023, 69(3): 404-425.
- [34] ROSS J M, LI T X, HAWK A, et al. Resource idling and capability erosion[J]. Academy of Management Journal, 2023, 66(5): 1334-1359.
- [35] SIRMON D G, HITT M A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance[J]. Strategic Management Journal, 2009, 30(13): 1375-1394.
- [36] MARITAN C A, PETERAF M A. Invited editorial: Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation[J]. Journal of Management, 2011, 37(5): 1374-1389.
- [37] CHIRICO F, NALDI L, HITT M A, et al. Orchestrating resources with suppliers for product innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2024, 41(4): 735-767.
- [38] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic capabilities: What are they?[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [39] TOGNAZZO A, GUBITTA P, FAVARON S D. Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms[J]. Entrepreneurship & Regional Development, 2016, 28(9/10): 768-790.
- [40] 郭彤梅, 陈红, 武嘉欣, 等. 非沉淀性冗余资源如何影响组织韧性——来自中国制造业上市公司的证据[J]. 贵州财经大学学报, 2024(3): 51-61.
- [41] 王炳成, 张强, 黄瑶. VUCA 环境下商业模式裂变路径与机理——基于扎根理论的探索性研究[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(4): 66-76.
- [42] CHEN Y S. The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms[J]. Journal of Business Ethics, 2008, 77(3): 271-286.
- [43] SU Z, XIE E, LI Y. Organizational slack and firm performance during institutional transitions[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2009, 26(1): 75-91.
- [44] GEIGER S W, MARLIN D, SEGREST S L. Slack and performance in the hospital industry: A configurational approach[J]. Management Decision, 2019, 57(11): 2978-2996.
- [45] 付龔钰, 彭正银. 冗余资源、联盟组合资源多样性与企业创新绩效的作用机制[J]. 中国科技论坛, 2022(1): 45-54.
- [46] 杜善重. 家族决策权配置与企业创新——基于冗余资源与社会情感财富的调节效应[J]. 管理评论, 2022, 34(6): 62-75.
- [47] AGUILAR F. Scanning the business environment[M]. New York, NY: Macmillan, 1967.
- [48] YU W, CHAVEZ R, JACOBS M, et al. Environmental scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2019, 39(5): 787-814.
- [49] 纪炆, 周二华, 李彩云, 等. 创业者信息扫描与创新机会识别——直觉和环境动态性的调节作用[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(8): 29-42.
- [50] BOH W F, HUANG C, WU A. Investor experience and innovation performance: The mediating role of external cooperation[J]. Strategic Management Journal, 2020, 41(1): 124-151.
- [51] DANNEELS E. Organizational antecedents of second-order competences[J]. Strategic Management Journal, 2008, 29(5): 519-543.
- [52] KHAN S J, MIR A A. Ambidextrous culture, contextual ambidexterity, and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors[J]. Business Strategy and the Environment, 2019, 28(4): 652-663.

- [53] SUN J, SONG S, WIPAWAYANGKOOL K, et al. Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance[J]. *Information Development*, 2021, 37(1): 122-135.
- [54] WILDEN R, GUDERGAN S P, NIELSEN B B, et al. Dynamic capabilities, and performance: Strategy, structure, and environment[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(1/2): 72-96.
- [55] FLOYD S W, LANE P J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal[J]. *The Academy of Management Review*, 2000, 25(1): 154-177.
- [56] ZAHRA S A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(6): 1713-1735.
- [57] 王世权, 韩冬梅, 汪炫彤. 连续转型中高管团队注意力、资源编排与战略更新——基于东软的案例研究[J]. *南开管理评论*, 2022, 25(6): 183-194.
- [58] AGARWAL R, HELFAT C E. Strategic renewal of organizations[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 281-293.
- [59] NGUYEN K, PELTONIEMI M, LAMBERG J A. Strategic renewal: Can it be done profitably?[J]. *Long Range Planning*, 2022, 55(6): 102179.
- [60] SCHMITT A, BARKER V L, RAISCH S, et al. Strategic renewal in times of environmental scarcity[J]. *Long Range Planning*, 2016, 49(3): 361-376.
- [61] SHIN K, PÉREZ-NORDTVEDT L. Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2020, 24(9): 2035-2055.
- [62] CARNES C M, HITT M A, SIRMON D G, et al. Leveraging resources for innovation: The role of synchronization[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2022, 39(2): 160-176.
- [63] JAWORSKI B J, KOHLI A K. Market orientation: Antecedents and consequences[J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(3): 53-70.
- [64] BEAL R M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms [J]. *Journal of Small Business Management*, 2000, 38(1): 27-47.
- [65] MAY R C, STEWART W H, SWEQ R. Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 403-427.
- [66] 王新红, 孙美娟. 非高管员工持股影响混合所有制企业创新的路径分析——基于结构方程模型的多重中介效应[J]. *华东经济管理*, 2023, 37(8): 59-70.

Unabsorbed Slack and Competitiveness of Firms: Serial Mediation Mechanism of External Information Acquisition and Internal Strategic Renewal

Li Ningjuan, Yang Zhuoer

(School of Public Policy and Administration, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710072, China)

Abstract: Integrating insights from organizational behavior theory and resource management perspective, a moderated serial mediation model was proposed. The mechanisms through which external information acquisition and internal strategic renewal transform unabsorbed slack resources into firm competitiveness were examined. Empirical results derived from a sample of 288 manufacturing firms show that unabsorbed slack resources positively influence firm competitiveness not only through the distinct indirect effects of environmental scanning and strategic renewal, but also through their serial mediating roles. Specifically, competitive intensity negatively moderates the mediating effect of environmental scanning on the relationship between unabsorbed slack resources and competitiveness, while it positively moderates the mediating effect of strategic renewal within the same relationship. Moreover, competitive intensity enhances the serial mediating effect of environmental scanning and strategic renewal. It deepens the understanding of the mechanisms underlying the synergistic effects of different resource management strategies, opens up the black box of the internal mechanisms through which unabsorbed slack impacts firm competitiveness, and provides significant implications for firm managers aiming to devise effective strategies for managing slack resources.

Keywords: unabsorbed slack resources; environmental scanning; strategic renewal; firm competitiveness; competitive intensity