

# 企业战略变化有效性的环境相对性标准<sup>①</sup>

——一个综合的实证观点

刘海潮<sup>1</sup>, 李 垣<sup>2</sup>

(1. 大连理工大学管理学院, 大连 116024; 2. 西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 基于战略变化与环境变化的“一致性”观点及 3 类绩效决定论, 依据“竞争战略变化幅度变量、竞争压力变化幅度变量、二者函数关系曲线”对样本空间的划分, 来实证战略变化、环境变化、二者一致性对企业绩效的独立影响和综合作用方式, 对来自 10 省市跨行业样本数据的分析表明: 一致性是战略变化有效性的主要判断标准, 环境因素和战略变化相对起次要作用, 它们共同决定企业绩效。

**关键词:** 战略变化; 有效性; 环境相对性

**中图分类号:** F830 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2009)04-0035-07

## 0 引言

战略作为企业应对未来环境不确定性的重要工具, 其本身的动态性问题在目前经济环境下自然突显, 尤其在在我国宏观经济转型的背景下, 产业快速成长及体制改革等因素使得企业战略变化成为我国当前最重要的微观经济现象之一<sup>[1]</sup>。毋庸置疑, 企业战略变化的主要目的是生存和更好的绩效表现, 学者们也普遍认为战略变化的有效性主要依赖于其同环境变化的一致性<sup>[2]</sup>。但这一“公理”式结论基本来自于概念推理和理论演绎, 国内外都普遍缺乏有力的实证研究支持<sup>[3]</sup>, 更少研究探究“一致性”因素同“环境变化”、“战略变化”等因素对企业绩效的综合作用方式, 本文期待在以上两方面做出有益的探索。论文先阐述假设的理论基础, 进而定义实证研究变量, 在此前提下基于样本空间的划分提出相关假设, 最后基于规范的变量度量指标设计和具有区域和行业代表性的样本数据来检验假设的正确性并归纳研究结论。鉴于本文目的在于对代表性理论观点进行实证检验, 因此后续论述的重点不在于假设观点

本身, 而在于实证研究过程。

## 1 非主流观点

战略变化的基本内涵可表述为: 企业同其环境的一致性随着时间的变化在形式、内涵、状态上所表现出来的差异<sup>[2]</sup>。虽然大部分学者认为战略变化的绩效提升能力取决于其同环境变化的一致性<sup>[4]</sup>, 但也有部分学者提出了不同观点。关于环境变化、战略变化、企业绩效 3 者间关系的非主流理论观点有三。

(1) 环境决定论 种群生态观点 (population ecology view) 是环境决定论的典型代表<sup>[3]</sup>, 认为企业的战略选择差异并不能带来绩效上的差异, 是环境因素决定了企业的绩效甚至生存和发展, 与企业的战略变化没有必然联系, 那么战略变化同环境变化的一致性也就无从谈起。经济学领域有关产业市场结构同企业绩效关系的实证研究结论也在一定程度上支持了种群生态观点, 如国内学者针对工业企业的跨行业研究和针对特定产业的时间序列研究等<sup>[5]</sup>。有关企业特定经营行为绩

① 收稿日期: 2007-02-15; 修订日期: 2008-07-14。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (79925004); 教育部人文社科基金资助项目 (07JA630019)。

作者简介: 刘海潮 (1972—), 男, 河北固安人, 博士, 讲师。Email: hchli@dlut.edu.cn

效(如并购绩效)的影响因素(如产业成长性)的研究也持类似观点<sup>[67]</sup>.

(2)战略决定论 战略变化研究领域的大部分国外学者青睐在一般条件下或者特定行业背景下孤立探讨企业战略变化同企业绩效之间的关系.部分研究认为,战略变化提高了企业的财务绩效和生存的可能性<sup>[8]</sup>,而另一些研究的结论则恰恰相反<sup>[9]</sup>,甚至有些学者发现二者之间存在混合关系<sup>[10]</sup>.国内学者一方面从战略的基本特性角度,如冒险性、柔性、多元化、前瞻性等,揭示了战略对绩效的重要影响<sup>[11-14]</sup>,一方面通过对持不同战略姿态的企业绩效的比较,证实了战略同绩效间的密切联系<sup>[15]</sup>.以上学者们的研究虽角度和观点有差异,但都相信战略变化本身是决定企业绩效的核心力量.

(3)共同决定论 许多学者对环境决定论和战略决定论进行了综合.例如 Hrebiniak 将环境和战略选择的作用程度作为两个维度构建了描述企业战略变化的 4象限矩阵<sup>[16]</sup>;再如 Zammuto 研究了在不同的产业中,组织环境和战略选择所发挥的作用的差异性<sup>[17]</sup>.国内学者如刘海潮等人较早期的研究也从竞争角度证实了战略和环境对企业绩效的共同影响<sup>[18]</sup>.共同决定论承认战略和环境的共同绩效影响力,但并没有强调二者间一致性的重要性.

## 2 要素及假设

### 2.1 要素内涵界定

战略变化过程以及环境变化内容的复杂性要求只有在合理限定要素内涵的情况下才能实施实证研究.鉴于业务战略是企业战略体系的核心内容,本文将战略变化的范畴定位在此层次上(与公司战略或者职能战略相对应).竞争战略变化的内容可以从很多角度去诠释,例如:1)产品或服务内容的变化<sup>[19]</sup>;2)特定的战略行为<sup>[20]</sup>;3)目标市场的变化<sup>[21]</sup>;4)战略类型的变化<sup>[22]</sup>.鉴于本文的目的是从竞争角度检验战略变化同环境变化之间的联系,因此利用竞争行为来反映战略变化.同时,由于竞争是业务战略关注的焦点(这也是业务战略被称作竞争战略的主要原因),企业竞争环境是影响这一层次战略变化的主要动因.因

此可以将环境变化具体界定为竞争环境变化,并从竞争压力的角度去分析和判断.综合以上分析过程,企业战略变化同外部环境的一致性问题的在本文实证研究过程中就转化为竞争战略变化同竞争压力变化的一致性问题.

### 2.2 独立作用假设

基于环境决定论,可以提出以下假设:

假设 1 竞争环境变化有利的企业绩效表现会优于竞争环境变化不利的企业.如图 1所示.图中“Ⅰ”、“Ⅱ”两个区域分别代表竞争压力变化不利和有利的两个区域,那么总体上来看,前者范围内企业的平均绩效应该低于后者.

基于战略决定论,可以提出如下假设:

假设 2 竞争战略变化幅度大的企业绩效表现会优于竞争战略变化幅度小的企业.如图 2所示.图中“Ⅰ”、“Ⅱ”两个区域分别代表竞争战略变化幅度较小和较大的两个区域,那么总体上来看,前者范围内企业的平均绩效应该低于后者.

基于共同决定论,可以提出如下假设:

假设 3 企业竞争战略变化的幅度较大且竞争压力变化较有利的情况下,企业的绩效表现会最好;企业竞争战略变化的幅度较小且竞争压力变化较不利的情况下,企业的绩效表现会最差;其它两种情况下,企业绩效处于中间状态.如图 3所示.图中“Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ”分别代表基于两个变量划分的样本空间,区域“Ⅰ”中企业总体绩效表现应该优于其它区域企业;区域“Ⅲ”中企业总体绩效表现应该劣于其它区域企业.

基于关系决定论,可以提出如下假设:

假设 4 企业竞争战略变化同竞争压力变化的一致性较好的企业绩效表现会较好.如图 4所示.图中“Ⅰ”、“Ⅱ”、“Ⅲ”三个区域中两变量之间的关系分别是“明显低于”、“基本一致”、“明显高于”三种情况.那么区域“Ⅱ”中企业的平均绩效应该高于其它区域企业.

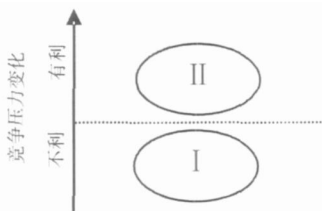


图 1 竞争压力变化对企业绩效的影响

Fig. 1 Influence of competitive pressure change on performance.

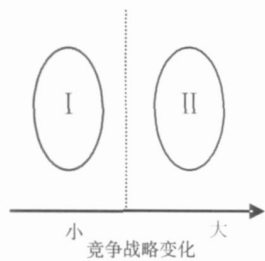


图 2 竞争战略变化对企业绩效的影响

Fig. 2 Influence of competitive strategic change on performance

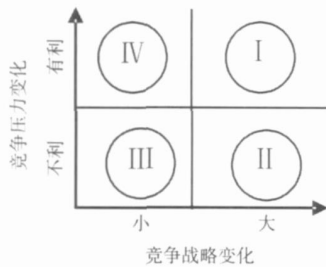


图 3 竞争战略变化、竞争压力变化对企业绩效的同时影响

Fig. 3 Mutual influences of competitive strategic change and competitive pressure change on performance

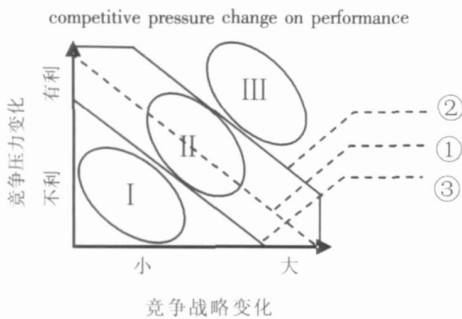


图 4 竞争战略变化与竞争压力变化一致性对企业绩效的影响

Fig. 4 Influences of competitive strategic change-competitive pressure change resonance on performance

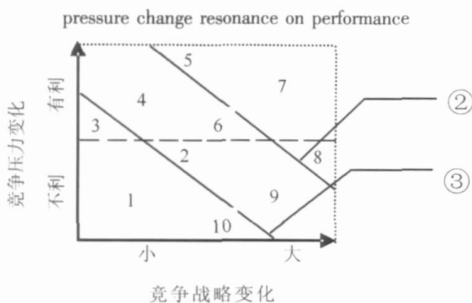


图 5 竞争战略变化、竞争压力变化、二者间关系一致性对企业绩效的综合影响

Fig. 5 Comprehensive influences of competitive strategic change, competitive pressure change, resonance between the two on performance

### 2.3 综合作用假设

基于以上独立假设, 既然竞争压力变化、竞争战略变化、关系一致性都会影响企业最终绩效, 那么以上三者共同决定企业绩效过程中必然存在一定的主次关系. 基于战略变化的基本理论观

点<sup>[2 19~ 21]</sup>, 可提出如下假设:

假设 5 企业竞争战略变化同竞争压力变化的一致性, 相对竞争战略变化、竞争压力变化的独立及综合作用而言, 对企业绩效更具关键性影响.

图 5 中基于以上 4 个假设将样本划分为 10 个区域, 可以通过对其中几个代表性区域间关系进行分析来实施假设验证, 如“4 9”、“3 1, 10”、“5 7, 8”等. 以区域“4 9”之间的关系为例, 如果假设 3 成立, 那么可推理出区域“4 9”之间应该存在明显绩效差异, 原因在于两个区域企业的竞争环境和战略思路存在不同; 而如果假设 4 也成立, 那么可推理出两区域间绩效水平应表现出相似性, 原因在于两区域处于同一“一致性”水平范围内. 因此“一致性”因素与“战略”、“环境”因素对两个区域间关系的作用方向正好相反, 那么如果实际数据检验证明区域“4 9”之间确实无明显差异, 即可推断出“一致性”因素在决定企业绩效的过程中发挥了主要作用. 同理, 如果区域“3 1, 10”之间以及“5 7 8”之间也都不存在明显差异, 假设 5 的成立就具备了充分依据.

## 3 研究方法

### 3.1 变量度量

为使研究具有操作性, 基于产业组织理论、竞争战略理论、营销理论, 本文将竞争环境的变化定位在几个重要的竞争维度上, 它们包括“产品价格、产品质量、产品技术、产品品种、产品营销”, 以上维度选取的理论和实证研究依据请参考文献<sup>[23]</sup>. 要求问卷回答人就以上各指标的变化情况按照“1- 极为不利, 7- 极为有利”的标准进行评价. 企业竞争环境的现实变化除了包含以上维度的独立变化以外, 还可能由某些因素导致的综合性变化情况, 如新产品的推出可能既意味着产品品种的变化, 也意味着价格或质量的变化. 但鉴于以上 5 个维度能较系统和全面的反应竞争环境变化, 那么任何因素的综合影响都可通过以上多个维度来共同反应, 因此以上指标设计也具备现实合理性.

与以上竞争环境变化维度相对应, 本文将反应企业竞争战略变化的内部行为划分为 5 类: “降低产品成本、提高产品质量标准、技术改进及

研发、改变产品组合、改进销售流程和技术”，要求问卷填写人就以上指标按照“1-没有采取行动”至“7-做了极大努力”7级标准进行战略变化幅度评价。为全面反映企业的战略变化绩效，本文同时使用财务绩效和战略绩效指标，而且为尽量消除宏观环境因素对企业绩效的影响，研究考虑使用相对绩效，比较的对象选取主要竞争对手。针对相对综合企业绩效，问卷中使用“投资回报率与最强的竞争对手相比、利润与最强的竞争对手相比、主要产品的市场占有率与最强的竞争对手相比、总体绩效与最强的竞争对手相比”4个指标，要求问卷填写人就其按七级量表法打分，其中“1”表示“相差很远”，“7”表示“高出很多”。

### 3.2 样本空间划分

为实施后续数据检验，必须对“竞争战略变化与竞争压力变化的一致性”的范围进行定义。图4中线条“①”代表竞争战略变化幅度完全等同于竞争压力变化幅度的情况，其函数关系可以表示为  $C_c + S_c = 40$  图中线条“②”代表竞争战略变化幅度稍微大于竞争压力变化幅度的情况，其函数关系可以表示为  $C_c + S_c = 45$  图中线条“③”代表竞争战略变化幅度稍微小于竞争压力变化幅度的情况，其函数关系可以表示为  $C_c + S_c = 35$  因此可以认为处于“②③”线之间的样本企业的绩效应该较好。

3条直线方程的推理过程如下：由于越有利的竞争压力变化带来的企业战略变化幅度会越小<sup>[17]</sup>，即较高的环境变化值应该对应较低的战略变化值，且两个变量的最大值为7，最小值为1，因此对每个变量的单一指标而言，竞争战略变化同竞争压力变化一致的情况下其对应的直线方程应该是  $C_c + S_c = 8$  但由于度量两个变量的指标都分别为5个，因此其总体方程应该为  $C_c + S_c = 40$  考虑到在7级量表的情况下，如果竞争战略变化的值同标准值（同环境变化保持完全一致性的值）的差距在±1的范围内，就可以将其看作与环境变化一致。同样考虑到每个变量是5个指标，所以变量值的浮动范围应该是±5，从而推理是“②③”直线的方程应该分别为  $C_c + S_c = 45$  和  $C_c + S_c = 35$

### 3.3 数据收集

本文调研企业的地区分布情况如下：陕西 70

家、山西 45家、河南 134家、四川 51家、上海 30家、深圳 98家、山东 105家、辽宁 52家。被调查单位包括国有独资与国有控股企业、三资企业、集体（合伙）企业、股份有限公司、有限责任公司、民营企业、乡镇企业。其中，上海、深圳和山东属于中国东部发达地区，合资、外资和民营企业比例高，企业运作市场化程度高；辽宁属于中国东北地区并且是中国重工业基地，传统的大型国有企业比例高；山西和河南属于中国中部地区，中小型国有企业比例相对较高；陕西和四川位于中国西部，发展水平相对落后，企业运作的市场化程度较低。被调查企业主要分布在工业制造业，以电子、机械、制药、加工等行业为主。

研究确定的被调研周期是1996年至2001年。问卷发放主要采取专业研究人员实地到访、当面填写、随机抽检的方式以保证质量。为获得有关企业战略变化的准确信息，问卷保证由对企业整体情况比较了解企业高层管理人员填写。被访者在企业工作年限均值为8.99年，已经满足普遍认为的5年为一个战略周期的要求，10年左右的时间已经保证问卷填写人对企业现状、历史和未来有比较充分的了解，且其在任期间也正处于90年代的经济转型时期，因此其对环境变化的了解也应该比较充分。被访问人年龄大部分居于30至40岁之间，本科及以上学历的被访问者占总体样本的三分之二以上，在调研人员的配合下，对问卷问题的理解应该不存在问题。调研从2002年2月份开始，至2002年8月份共回收有效问卷607份。

## 4 数据分析

鉴于本项研究涉及的变量数据来源相同，可能存在“同源方差”问题，因此先应用“单因子测试”法对数据进行检测<sup>[24]</sup>，结果共产生3个因子（而非一个因子），且每个因子的方差解释比例都不超过三分之一，说明不存在一个可以解释大部分方差的单一因子。以上分析过程表明同源方差问题不会对后续关系验证的结果产生显著不利影响。

### 4.1 效度、信度分析

鉴于本文使用的变量度量指标有比较充分的理论基础且多为其他学者采用，因此可仅使用验

证性因子分析来解释 3 个变量对应量表的效度。通过 AMOS 进行的 CFA 分析结果如下表 1 所示。各变量量表都具备较好的效度。对以上 3 个变量所使用的量表进行可靠性检验, 其信度都比较理想, 见下表 2

表 1 效度分析

Table 1 Validity analysis

变量	$\lambda^2$	$df$	$P$	AGFI	RMSEA
企业绩效	5.908	1	0.015	0.952	0.090
竞争压力	3.718	3	0.286	0.988	0.021
战略变化	7.012	4	0.135	0.983	0.035

表 2 信度分析

Table 2 Credibility analysis

变量	企业绩效	竞争压力	战略变化
Cronbach' $\alpha$	0.878	0.785	0.845

#### 4.2 假设验证

本文利用 SPSS 软件中 ANOVA 分析方法, 通过对每个假设中涉及的样本空间中企业绩效均值进行比较来验证假设的正确性, 结果如下。

##### 1) 独立作用假设验证

表 3 假设 1 验证结果

Table 3 Results of hypothesis 1 test

	$N$	Mean	Sig
II	203	15.59	—
I	203	17.88	0.000

表 4 假设 2 验证结果

Table 4 Results of hypothesis 2 test

	$N$	Mean	Sig
II	496	17.14	—
I	97	14.52	0.000

以上数据验证结果表明, 竞争压力环境变化和竞争战略变化自身都对企业绩效具有显著影

响, 假设 1、2 都是成立的。

表 5 假设 3 验证结果

Table 5 Results of hypothesis 3 test

I (18.17)	I	II	III
II (16.15)	0.055	—	—
III (16.12)	0.001	0.978	—
IV (13.92)	0.000	0.048	0.000

注: 表中第 1 列数据为均值, 其它数据为置信度。

表 6 假设 4 验证结果

Table 6 Results of hypothesis 4 test

I (18.09)	I	II
II (15.92)	0.016	—
III (14.47)	0.000	0.000

表 5 验证结果表明, 从总体上看, I、III、IV 区域内企业绩效之间的差异非常明显, 说明竞争战略变化同竞争压力变化的综合作用效果是客观存在的; 但 II 区域与 III 区域之间的差异比较模糊, 假设 3 不能完全成立, 但这恰恰表明竞争战略变化和竞争压力变化对企业绩效的作用不是完全独立的, 从而暗示了关系一致性的潜在作用。表 6 验证结果表明, I、II、III 区域之间的差异都比较显著, 反应出它们绩效水平的明显不同, 假设 4 可接受。

##### 2) 综合作用假设验证

表 7 所示为图 5 各个区域内样本企业的绩效均值差异检验结果。其中“4、9”区域绩效水平差异的置信度为 0.964。区域“1、3、10”之间配对比较的置信度水平也都高于 0.3。区域“5、7、8”之间配对比较置信度水平最低为 0.09。这表明以上三组代表性区域内细分区域间关系都未表现出差异性, 假设 5 可成立。即竞争战略变化同竞争压力变化的一致性是企业绩效最关键的决定因素, 以上二者的独立和综合作用相对起次要作用。

表 7 竞争战略变化、竞争压力变化、二者间关系一致性对企业绩效的综合影响验证

Table 7 Test of Comprehensive influences of competitive strategic change, competitive pressure change and resonance between the two on performance

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	0.171								
3	0.561	0.634							
4	0.352	0.083	0.313						
5	0.595	0.208	0.426	0.936					
6	0.691	0.166	0.465	0.745	0.781				
7	0.000	0.003	0.051	0.146	0.562	0.101			
8	0.006	0.017	0.141	0.544	0.838	0.358	0.099		
9	0.047	0.045	0.264	0.964	0.914	0.705	0.000	0.153	
10	0.304	0.074	0.312	0.944	0.904	0.771	0.056	0.404	0.957

注: 表中数据为置信度。

## 5 结束语

以上研究过程表明:从竞争压力变化影响竞争战略变化的这一代表性关系的角度来引申,战略变化的有效性从根本上取决于其同环境变化的一致性,这种一致性不但表现在变化方向的一致性上,更重要的是表现在变化幅度的统一上.但不可否认的是,环境本身也会直接作用于企业绩效;战略变化也会在一定程度上独立作用于企业绩效,且战略变化的形成要基于内外部因素的变化.战略变化、环境变化、一致性在决定企业绩效过程中的交互作用机制可以用图 6表示.

本文的研究结论对“战略—环境”一致性的观点提供了有力的实证支持,突出了企业控制战

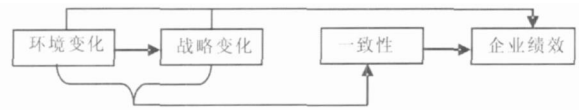


图 6 战略变化、环境变化、二者间关系一致性对企业绩效的交互作用  
Fig 6 Comprehensive influences of competitive strategic change, competitive pressure change, and resonance between the two on performance

略变化幅度与环境变化水平相一致的重要性.但值得注意的是,即使对竞争战略而言,竞争压力变化也仅仅是变化的动因之一而已,因此本研究结论的可推广性还有待进一步验证.另外,本文研究的基本前提假设是企业战略变化的方向同竞争压力变化的方向一致,从而可以只简单考虑变化的幅度问题.但诸多情况下企业并不能正确做到战略变化方向同环境变化方向相一致,因此后续研究还需要对方向一致性问题作深入探讨.

## 参考文献:

- [1]原国锋. 大则有兼并热潮种的冷思考[J]. 经营与管理, 1999, 17(11): 37—39.  
Yuan Guofeng. Big and profitable rational analysis of M&A wave[J]. Management and Administration, 1999, 17(11): 37—39. (in Chinese)
- [2]Rajagopalan Nandini. Toward a theory of strategic change: A multi lens perspective and integrative framework[J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 48—79.
- [3]Tushman M L. Organizational evolution: A metaphors model of convergence and reorganization[J]. Administrative Science Quarterly, 1985, 7(2): 171—222.
- [4]王大刚. 战略一致性在中国公司绩效下的实证检验[J]. 系统工程理论与实践, 2007, 27(7): 52—56.  
Wang Dargang. Strategic resonance in China: An empirical study with performance[J]. Systems Engineering Theory & Practice, 2007, 27(7): 52—56. (in Chinese)
- [5]刘小玄. 中国转轨经济中的产权结构和市场结构——产业绩效水平的决定因素[J]. 经济研究, 2003, 38(1): 21—29.  
Liu Xiaoxuan. Property structure and market structure in transitional economy of China: the decisive factor of industrial performance[J]. Economy Study, 2003, 38(1): 21—29. (in Chinese)
- [6]刘志坚. 产业集中及其绩效——对中国摩托车行业的研究[J]. 管理世界, 2007, (3): 164—165.  
Liu Zhijian. Industry concentration and performance - A study of motorcycle industry in China[J]. Management World, 2007, (3): 164—165. (in Chinese)
- [7]范从来. 成长性、成熟性和衰退性产业上市公司并购绩效的实证分析[J]. 中国工业经济, 2002, (8): 65—72.  
Fan Conglai. Growth, maturity and the performance of listed companies in declined industry[J]. China Industrial Economics, 2002, (8): 65—72. (in Chinese)
- [8]Zajac E J, Kraatz M S. A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(Summer special issue): 83—102.
- [9]Havenan H A. Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation[J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37(4): 607—617.
- [10]Smith K G., Grimm C M. Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation[J]. Strategic Management Journal, 1987, 8(4): 363—376.
- [11]张映红. 动态环境对公司创业战略与绩效关系的调节效应研究[J]. 中国工业经济, 2008, (1): 105—112.  
Zhang Yinghong. A study on the accommodation effects of dynamic environment on the relationship between innovation strategy and performance[J]. China Industrial Economics, 2008, (1): 105—112. (in Chinese)
- [12]王永贵. 战略柔性性与竞争绩效: 环境动荡性的调节效应[J]. 管理科学学报, 2004, 7(6): 70—78.

- Wang Yong-gui. Strategic flexibility and competition performance: The accommodation effects of environmental dynamics [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2004, 7(6): 70—78 (in Chinese)
- [13] 朱江. 我国上市公司的多元化战略和经营业绩 [J]. *经济研究*, 1999, 34(11): 54—61.  
Zhu Jiang. Diversified strategy and performance of listed companies in China [J]. *Economy Study*, 1999, 34(11): 54—61. (in Chinese)
- [14] 刘海建. 企业组织资本、战略前瞻性与企业绩效: 基于中国企业的实证研究 [J]. *管理世界*, 2007, (5): 83—93.  
Liu Hai-jian. Enterprise organization capital, strategic foresight and performance: An empirical study based on China enterprises [J]. *Management World*, 2007, (5): 83—93 (in Chinese)
- [15] 孙先定. 基于企业价值的我国家电上市公司的战略集团与绩效关系研究 [J]. *中国管理科学*, 2002, 10(3): 77—81.  
Sun Xian-ding. A study of the relationship between strategic group and performance of China listed appliance companies based on enterprises value [J]. *China Management Science*, 2002, 10(3): 77—81. (in Chinese)
- [16] Hrebiniak L G. Organizational adaptation, strategic choice, and environmental culturalism [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30(3): 336—349.
- [17] Zammuto R F. Organizational adaptation: Some implications of organizational ecology for strategic choice [J]. *Journal of Management Studies*, 1988, 25(2): 105—119.
- [18] 刘海潮. 竞争压力、战略变化、企业绩效间的结构关系——我国转型经济背景下的研究 [J]. *管理学报*, 2008, 5(2): 282—287.  
Liu Hai-chao. Competitive pressure, strategic change and performance: A structural study of transitional economy [J]. *Journal of Management*, 2008, 5(2): 282—287. (in Chinese)
- [19] Brian R. When will boards influence strategy? [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(12): 1087—1111.
- [20] Vincent L B. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(1): 13—38.
- [21] Ken G. Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation [J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(4): 363—376.
- [22] Edward J. Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications [J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(5): 243—262.
- [23] 刘海潮. 转型经济背景下竞争压力变化对企业战略变化的影响 [J]. *管理工程学报*, 2006, 20(1): 7—11.  
Liu Hai-chao. The influence of competitive pressure change on strategic change in transitional economy [J]. *Journal of Engineering Management*, 2006, 20(1): 7—11. (in Chinese)
- [24] Philip M P, Dennis W O. Self-reports in organizational research: Problems and prospects [J]. *Journal of Management*, 1986, 12(4): 531—544.

## Environmental relativity criteria of strategic change effectiveness—An integrated empirical perspective

LIU Hai-chao<sup>1</sup>, LI Yuan<sup>2</sup>

1. Dalian University of Technology, Dalian 116024, China

2. Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

**Abstract** Based on the resonance perspective and three performance theories about strategic change and environmental change, according to the partition of empirical sample space by competitive strategic change magnitude, competitive pressure change magnitude and the relationship function curve, the separated and comprehensive performance implication of strategic change, environmental change and the resonance are studied. The analysis of data collected from ten provinces support the conclusion that the resonance is the fundamental criteria of strategic change effectiveness, with the subordinate influences of environment itself and strategic change, all of the three factors make their contribution to performance.

**Key words** strategic change; effectiveness; environmental relativity