

企业数字化转型的动因及绩效研究综述

黄小凡

江西理工大学经济管理学院, 江西 赣州

收稿日期: 2025年5月19日; 录用日期: 2025年5月29日; 发布日期: 2025年6月19日

摘要

数字化转型已经成为传统制造企业生存发展的重要策略。目前, 企业数字化转型已积累起一定的文献基础, 但缺少系统性的综述研究以提供全面认识。因此, 本文首先科学地界定数字化转型的内涵, 随后归纳了影响企业数字化转型的两种因素, 包括政府政策的导向作用、消费者行为的转变, 以及不同行业和区域之间的差异性等外部因素, 而内部因素则涵盖转型目标、资源和能力以及转型条件等各个要素。随后深入剖析数字化转型对企业绩效的正向、负向和不确定三种影响效果, 其中的影响机制包括特定的中介或调节机制。最后, 在已有研究的基础上对未来研究提出展望。

关键词

数字化转型, 影响因素, 影响效果, 影响机制

Summary of the Motivation of Enterprise Digital Transformation and Its Performance Research

Xiaofan Huang

College of Economics and Management, Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou Jiangxi

Received: May 19th, 2025; accepted: May 29th, 2025; published: Jun. 19th, 2025

Abstract

Digital transformation has become an important strategy for the survival and development of traditional manufacturing enterprises. At present, the digital transformation of enterprises has accumulated a certain literature basis, but the lack of systematic review research to provide a comprehensive understanding. Therefore, this paper first scientifically defines the connotation of digital transformation, then summarizes the two factors affecting the digital transformation of enterprises,

including the guiding role of government policy, the change of consumer behavior, as well as the differences between different industries and regions such as external factors, and internal factors include transformation target, resources and ability and transformation conditions and other elements. Then in-depth analysis of the positive performance of digital transformation on enterprise, Negative and uncertain three influence effects, where the influence mechanism includes specific mediation or regulatory mechanisms. Finally, future research is proposed on the basis of existing studies.

Keywords

Digital Transformation, Influence Factors, Influence Effect, Influence Mechanism

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

新一代信息技术驱动产业和社会迅速发展，深刻影响着产业结构和经济发展格局。数字化正不断改变传统的商业模式，并与制造业紧密结合，孕育出新的商业模式和产业发展形态。

数字经济时代，信息技术的崛起正以前所未有的速度推动产业与社会的蓬勃发展，数字化进程也推动着商业模式不断优化升级，强化产业发展新态势。企业应大力推进数字化转型战略，不断提高企业的财务绩效，把数字经济与实体经济两者紧密结合起来，助力我国经济实现高质量发展。传统制造业是我国制造业的主体，数字化转型对传统制造业的影响最为广泛，成为推动传统制造企业实现创新转型、促进企业长远健康发展的关键道路，这一现象也引起了学者们的广泛关注和深入研究[1]。

然而，传统制造企业进行数字化转型时面临着如下三方面的挑战：第一，受到行业限制，许多企业利润空间十分狭小，缺乏转型时空，数字化转型的代价太高，存在“不愿转”的现象；第二，企业本身缺乏足够的数字化转型能力，没有互联网企业与生俱来的数字化基因，导致“不会转”局面；第三，数字化转型会大幅改变现有的经营模式，稍有不慎就容易失败造成不少企业“不敢转”[2]。传统制造企业要跟随行业发展的趋势，从自身实际情况出发，积极革新企业的信息技术，尝试进行数字化转型变革，不断提升企业的综合实力。

当前国内外学者围绕企业数字化转型问题展开了较为深入的研究，其研究涉及数字化转型概念，动因，效果和作用机制等多个方面，但针对传统制造企业开展数字化转型的研究，存在知识框架不全、转型影响及作用机制不清晰等有待改进的地方。

因此，本文首先深入探究了企业数字化转型的丰富内涵，归纳了数字化转型的两种动因，阐述了三种转型后果以及实现转型的两种路径，并对今后的研究进行了展望，丰富针对企业数字化转型的研究深度。

2. 数字化转型的本质内涵

数字化转型指的是企业借助数字化手段，对战略规划、组织结构、业务流程以及商业模式进行全面重塑的进程，数字化转型的本质是由市场用户的需求所驱动的[3]。尽管数字技术在企业战略转型中扮演关键角色，但片面地强调技术驱动会导致误区。商业的本质在于发现并满足消费者的需求，如果脱离了市场用户需求，企业实施数字化转型战略将失去根基。

截至当前，针对数字化转型的研究对其并无统一的定义，不过学者们的、大多是以技术革新、数据

驱动以及企业改革为切入点来解读企业的数字化转型[4]。首先,有学者从技术驱动的角度出发,研究发现在数字化转型过程中,数字技术的兴起和普及起到了重要的促进作用,并将数字技术极大地改变了企业的经营模式作为数字化转型的定义,提出企业要跟上数字经济发展的潮流,革新内部技术,实现价值增值[5]-[7]。其次,有学者从数据驱动的角度出发,研究发现企业开展数字化改造的关键是对数据资源进行高效管理,充分发挥数据获取和数据分析的作用。并将充分利用企业数据为达到企业发展目标赋能作为数字化转型的定义[8][9]。最后,还有部分学者从企业改革的角度出发,发现数字化转型作为企业改革升级过程里的一个重要步骤,对企业的业务流程、管理结构、企业文化等方方面面造成重大影响,把企业发展战略的升级和企业改革的关键步骤作为数字化转型的定义[10]。

经过对上述文献的细致整理,能够发现尽管学者们在企业数字化转型的内涵上有着不同的关注焦点,但在数字技术能够助力企业进行数字化转型这一议题上,已经达成了一致的看法。在此基础上,本研究将积极利用企业内部数字技术的创新发展和强大的数据资源,对改变企业的各个方面(涵盖经营流程、管理结构、商业销售模式等)造成重要影响,最终用更高效的办法达到企业的最终目标的这一重要过程作为企业开展数字化转型的定义。

3. 企业数字化转型的影响因素研究

数字化转型的现有研究主要针对的是地区和产业两个维度,且早期学者的研究对象主要是零售企业,只有极少数的研究是针对传统制造企业的数字化转型实践[11]。从公司的角度分析,数字化转型受到的主要影响因素能够分为外因和内因两大类。

3.1. 企业外部动因

首先,是政府政策的导向。随着互联网+、大数据等新兴信息技术在各行各业的深入应用,企业的生产经营活动发生了深刻变化,政府部门在企业改革的这一重大趋势下,推出了各种数字经济政策和补贴支持,这对于企业进行数字化转型是非常有益的,可以为企业的数字化转型营造更好的转型环境,特别是对于国有企业和技术密集型企业开展数字化转型的促进作用尤为明显[12]。另外,国家深化对外开放进程,这不仅是推动企业进行数字化转型的关键因素,而且这一举措能丰富企业的各项资源,激发企业的创新创造潜力,减少企业高级管理人员的短视行为,不断缓解融资限制,提升数字化转型的经济效益[13]。

其次,消费者行为的变动所带来的效应。数字技术不断革新的同时,对消费者的购买行为转变起到了关键的作用,消费者正在逐渐将他们的购买行为由实体店转向在线商店,数字技术为消费者提供了众多购物平台,消费者可以实时反馈自己的产品需求,和产品制造商实现共同创造产品的价值,并分享产品的使用体验以协助企业的其他潜在客户。在大数据技术蓬勃发展的背景下,消费者有机会利用线上购物平台参与到公司的经营活动中,消费者群体之间的交流也非常便捷高效,可以帮助企业更有效地进行数字化转型[14]。

最后,不同行业与地区的差异性。有学者从行业角度出发,对中国制造型企业数字化进行了实证分析,探讨行业层面的因素对企业数字化转型之间的关系,发现企业的数字化程度在不同类型的行业或者我国不同地区之间存在明显的差距[15]。王莉娜的研究指出,尽管我国的企业在数字化方面展现出了良好的发展势头,但行业内的发展仍然存在不平衡性,制造业的数字化程度超过了服务业的企业。另外,我国不同地区的经济发展水平存在较大的差异,而数字经济的发展与区域经济增长水平又有着密切的联系,这将对制造业企业的数字化转型产生重大影响[16]。

3.2. 企业内部动因

首先,受到企业的转型目标的指引。在市场竞争激烈的背景下,企业要想取得竞争优势,就必须加

快推进数字化转型,形成自身发展特点。数字化转型作为促进企业增值的战略途径,最终目的是更有效地完成企业的长期愿景和使命。企业在实施数字化转型的过程中,能够把企业的各个业务流程与数字技术有机地结合起来,不断降低企业的生产成本、提升生产效率和产品利润,因此,那些致力于降本增效和强化竞争优势的企业,通常更倾向于开展数字化转型方针[17];另外,满足市场不断变化的需求成为促进中小企业开展数字化转型实践的关键动力[18]。数字化变革通过“减少成本”、“提高效率”、“强化创新”的途径,不断提高实体经济的运行质量和效益[19]。

其次,受企业本身资源和能力的影响。汤青慧和李军利用扎根理论探索物业服务企业数字化转型的影响因素,发现技术整合能力是最有效的直接影响因素[20]。王强等学者研究发现企业自身具备的数字化能力、价值再造能力和团队创新能力这三个方面的能力极大地影响了企业实施数字化转型的倾向以及成败[21][22]。从资源视角出发,影响因素主要包括企业拥有的资源整合能力、数字化人才储备规模、数字化技术的革新程度、软硬件与系统的集成度、数字化与信息化两者的融合进展、数字化创新能力等,企业的资源因素为企业成功实现数字化转型提供了坚实的支撑[23]。

最后,受企业内部的领导团队和公司策略支持的影响。在企业开展数字化转型的整个过程中,高级管理人员都发挥着重要的领导作用[24]。林川针对 2014 年至 2020 年中国沪深 A 股上市公司的案例进行了深入研究,通过实证检验的方式,得出多个主要股东有助于推动企业顺利实施数字化转型的结论[25]。其次,学者们还发现战略激进程度越高的企业,开展数字化转型的可能性更大、转型程度更高[26][27]。

4. 数字化转型对企业绩效的影响研究

针对数字化转型与企业绩效之间的复杂关系,众多学者研究发现数字化转型对企业绩效的影响主要有正向、负向和不确定这三种主要的情况[28]。另外,数字化转型大都是通过利用中介效应或调节效应这两种方式对企业的绩效产生重大影响,本文将从影响效应与影响机制这两个方面进行详细的梳理。

4.1. 数字化转型对企业绩效的影响

关于企业实施数字化转型过程中的成果,大部分的研究都集中在企业的财务表现上,并得出了三种结论:

4.1.1. 数字化转型会给企业绩效带来正向影响

Vial 在众多工业分析报告中看到数字化转型能够有效提升企业的整体绩效这一观点[29],我国众多学者的研究也证实了该观点[30][31]。数字化转型有利于企业减少运营成本、优化资源的配置、强化企业的科技创新能力,减缓企业管控及治理等方面的开支,从而提高企业的综合价值[32]。这些学者的观点具有重要的实践指导意义,可以看出数字化转型已经成为企业适应时代发展的一种重要手段,能够对企业绩效产生重大影响。

4.1.2. 数字化转型会给企业绩效带来负向影响

Gebauer *et al.*证实了数字化悖论情况,即尽管众多公司大力投资于数字化领域,但鲜有企业能因此实现显著的收入增长[33];Ardito *et al.*对 369 家北美中小企业的深入探索进一步表明,同时实施环境可持续性和数字化变革双重策略将对企业的非财务表现产生负面影响[34]。Kohtamäki 等学者把 131 个制造企业作为研究对象,发现实施高度服务化战略和数字化改革会将极大程度地降低企业的财务表现[35]。企业开展数字化转型实践不仅提升了企业的各项成本,而且可能阻碍数字优势的正向效应,最终削弱其对企业绩效的积极推动作用[36]。学者们的观点揭示了企业数字化转型过程中存在风险和挑战,因此,在实施数字化转型之前,需要综合考虑行业特性、企业规模、转型策略等因素,谨慎评估转型成本与收益,科学

决策，避免盲目转型。

4.1.3. 数字化转型对企业绩效的影响并不确定

蔡春花指出了用户数字化和关键业务数据化等公司开展数字化变革的具体举措与企业的绩效间不存在显著的线性关系[37]。Li & Jia 的调查结果同样显示，开展数字化转型对公司的总体业绩的作用并不是特别明显[38]。刘飞从业务模式转型、数字化投资和数字技术应用三个方面进行深入分析，发现数字化转型对企业生产效率的直接影响并不显著[39]。数字化转型虽然被视为企业提升竞争力的重要手段，但其对企业绩效的具体影响并非直接且显著的，会受到多种因素制约。因此，对于数字化转型的效果评估，需要采用更为全面和长期的视角进行准确衡量。

4.2. 数字化转型对企业绩效的影响机制

学者们主要从中介机制或调节机制的视角探讨数字化转型对企业绩效产生影响的作用机理。

4.2.1. 中介机制

学者们大多是从成本效率、技术创新以及动态能力这三个方面来探究数字化转型与企业绩效两者之间的中介机制，另外，其他少数学者也从资源管理和供应链等视角，研究其中的中介机制。

第一，将成本效率作为中介来影响企业绩效。我国有多位学者在研究发现了制造业企业在落实数字化转型战略时，能够充分地发挥减少各项生产成本、优化企业的资源配置以及不断提升运营效率等方面的中介作用，有力地推动企业绩效的上升。相反，增加企业的交易成本这一举措不利于增加企业的绩效[40] [41]。牟琳琳和付志华以 2015 至 2021 年间体育 A 股上市及新三板挂牌企业数据为样本进行实证检验，发现代理成本缓解在数字化转型对体育企业绩效的作用中，存在中介效应[42]。这些研究强调了数字化转型在企业成本控制和资源配置上的直接效益，为制造业等成本敏感型行业提供重要参考。

第二，将科技革新作为中介来影响企业绩效。通过对马来西亚的近百家科技企业的调查研究，Khin & Ho 得出了数字化转型借助了数字创新为中介，能够间接地提升企业绩效的结论[43]；池毛毛等学者通过研究揭示，在新产品开发流程中，数字化转型可以有力地推动企业业绩的提升[44]；杨戈宁等学者针对中国从 2011 至 2021 年间 A 股制造业上市公司的庞大数据展开了实证检验，最终得出制造业企业实施数字化转型对企业创新业绩的影响是正面的这一研究结论[45]。技术创新是企业持续发展的关键动力，数字化转型能够有力地推动技术创新和产品升级，帮助企业拓展新市场，从而提升绩效。

第三，将动态能力作为中介来影响企业绩效。在快速变化的市场环境中，动态能力是企业保持竞争力的关键。Michela *et al.* 选择了意大利的中小型制造业作为其研究焦点，揭示了数字化转型如何通过增强动态能力并给消费者带来了实际价值[46]；李晓宇和陈国卿对我国的制造业上市公司的庞大历史数据进行了深入的分析，揭示技术创新的动态能力在企业信息技术投资和促进企业绩效两者之间扮演着至关重要的中介角色[47]；刘静岩等学者通过模糊定性比较分析法或结构方程模型等方法研究了大量制造业企业的实践案例，得出了企业具备的动态能力对提升大数据资源使用效率与提高数字化转型绩效两者之间具有中介效应[48] [49]。数字化转型能够提供智能分析和自动化工具，增强企业的适应性与灵活性，帮助企业更好地感知市场变化并快速调整策略，从而提升企业绩效。

4.2.2. 调节机制

在研究企业数字化转型与绩效之间的关系时，众多学者发现行业特性、所有制类型、组织变革和技术嵌入，还有企业承担的社会责任等诸多因素都是调节数字化转型实践对绩效造成影响的变量。另外，还有少部分学者观察到认知冲突、企业文化、企业家精神以及企业对知识产权开展保护的程度等因素也具备调节效应。

第一，受行业属性、所有权结构以及企业规模大小的调节。靳毓的研究表明行业分类是影响数字化转型及绿色创新成果的核心要素。特别是对于那些高度污染行业的企业而言，通过积极推动数字化转型，企业能够显著增强绿色创新的效益[50]。白福萍通过情境分析，发现数字化转型对公司财务表现的影响会受到行业属性、公司所有权结构以及知识产权保护程度等多个因素的共同调节作用，在知识产权得到较高保护的国有制造企业里，实施数字化转型战略对增加企业绩效的促进作用尤为显著。可见，数字化转型效果受到企业外部宏观环境和内部具体特征的共同调节，因此，数字化转型需因地制宜，考虑企业所处的具体环境。

第二，受企业变革和技术嵌入的调节。叶丹等学者在研究数字创新绩效的作用机理时，发现在数字化转型进程中，企业能够调节运用 IT 能力和数字技术来影响绩效[51]。朱宏斌在探究中小企业数字化转型机制时，指出企业的外部网络关系嵌入可以有力地促进数字化转型发挥积极作用并影响企业的绩效[52]。刘婕与刘新从企业变革的角度出发，探究发现企业变革有利于优化企业的经营策略，有效地调节实施数字化转型实践对企业绩效的影响[53]。

第三，受企业承担的社会责任、企业内的学习导向和企业外的网络关系的调节。聂军的研究发现企业承担的社会责任在数字化转型和企业绩效之间起到了积极的推动作用，特别是在那些研发投入较大的行业里，这种积极的调节作用更为突出[54]。胡青在探究企业数字化转型的机制过程中观察到，企业内部学习导向和外部网络关系对提升财务绩效起到了正向调节作用[55]。

综上所述，学者们从不同研究视角探究了数字化转型与企业绩效间的影响机制，这些视角相互补充，共同揭示数字化转型对企业绩效影响的复杂性。这些研究能够为企业实施数字化转型提供多维度的参考和启示，帮助企业根据自身特点和市场环境选择合适的转型策略。

5. 研究总结与展望

5.1. 研究总结

本文对企业数字化转型的含义、影响要素、对企业业绩的作用以及其背后的机制进行了深入的整理和系统性的分析，具体的研究结论如下：

第一，关于数字化转型的定义，现有的研究主要从技术、数据和企业变革三个角度进行探索和解释。本文把企业的数字化转型定义为合理运用数字技术，对企业的数据资源进行深入分析，大幅改变企业的各方面状况，从而助力企业能够以一种高效率的方式实现企业目的的过程。

第二，影响数字转型的因素能够分为企业外部动因和内部动因两种。外部动因主要涉及政府政策的导向作用、消费者行为的转变，以及不同行业和区域之间的差异性等，内部动因则涵盖转型目标、资源和能力以及转型条件等各个要素。

第三，数字化转型对企业绩效的影响有正向、负向和不确定三种情形，影响路径包括特定的中介或调节机制。其中，技术创新、动态能力和成本效率三个维度的中介效应在间接影响企业绩效方面起到了关键作用。此外，数字化转型还能直接作用于企业绩效，在此过程中会受到多种因素的调节，如行业特性、所有制类型、组织变革和技术嵌入，以及企业社会责任等，这些因素均可以成为调节变量，加强或减弱数字化转型对企业绩效的实际影响。

5.2. 研究展望

数字化转型成为了一个非常活跃的研究领域，并且目前的研究已经获得了某些成果，不过这方面的研究仍然不够深入。未来的研究方向可以围绕数字化转型的丰富内涵和在中国特定环境下的数字化转型实践等多个维度展开深入分析。

第一，数字化转型概念和内涵。尽管各位学者已经从不同的角度出发对数字化转型的定义进行了明确，但关于“数字化转型具体指什么以及它包括哪些关键部分”这些议题上，仍然没有形成广泛的共识，这种情况造成该领域研究不够系统和完整，妨碍了企业数字化转型研究的进一步深化。在未来的研究中，可以针对具体的行业领域，例如重工业企业，对数字化转型的内涵和外延进行更为明确和统一的定义。

第二，关于中国环境中的数字化转型研究。我国在数字化转型领域得出的有影响力的研究成果较少，未来的研究应该更加贴近中国国情，结合国内企业的实践经验，持续深化数字化转型在中国独特环境下的影响因素和特征。同时，由于中国各行业在数字化转型方面的需求、紧迫性、主动性和关注重点各异，未来应该在广泛开展该领域研究的基础上，深入各个行业内部，深入挖掘各行各业，尤其是那些与民生发展紧密联系的行业内企业在数字化转型进程中的特色、重要步骤、影响、机制等诸多问题，深入研究数字化转型。

参考文献

- [1] 吴非, 胡慧芷, 林慧妍, 等. 企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J]. 管理世界, 2021, 37(7): 130-144+10.
- [2] 黄丽华, 朱海林, 刘伟华, 等. 企业数字化转型和管理: 研究框架与展望[J]. 管理科学学报, 2021, 24(8): 26-35.
- [3] 孙育平. 企业数字化转型的特征、本质及路径探析[J]. 企业经济, 2021, 40(12): 35-42.
- [4] 王永贵, 汪淋淋. 传统企业数字化转型战略的类型识别与转型模式选择研究[J]. 管理评论, 2021, 33(11): 84-93.
- [5] Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J. (2017) Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Information Systems Journal*, **28**, 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- [6] Bican, M.P. and Brem, A. (2020) Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, **12**, Article 5329. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- [7] Li, F. (2020) The Digital Transformation of Business Models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends. *Technovation*, **92**, Article 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- [8] Papanagnou, C., Seiler, A., Spanaki, K., Papadopoulos, T. and Bourlakis, M. (2022) Data-Driven Digital Transformation for Emergency Situations: The Case of the UK Retail Sector. *International Journal of Production Economics*, **250**, Article 108628. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108628>
- [9] Christian, D., Matthias, H., Jochen, W., et al. (2017) How AUDI AG Established Big Data Analytics in Its Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, **16**, Article 3.
- [10] Warner, K.S.R. and Wäger, M. (2019) Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, **52**, 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- [11] 王莉娜. 数字化对企业转型升级的影响——基于世界银行中国企业调查数据的实证分析[J]. 企业经济, 2020(5): 69-77.
- [12] 孔雯. 专精特新企业数字化转型影响因素分析[J]. 企业经济, 2024, 43(3): 90-102.
- [13] 李成明, 周迪, 董志勇. 资本市场开放推动企业数字化转型了吗?——基于准自然实验和文本分析方法[J]. 统计研究, 2023, 40(8): 96-109.
- [14] 胡元林, 庄永耀. 企业数字化转型的影响因素及其绩效研究进展[J]. 昆明理工大学学报(自然科学版), 2023, 48(1): 160-169.
- [15] 王守义, 刘柄呈. 制造业企业数字化转型的区域差异及其动态演进[J]. 统计与信息论坛, 2023, 38(7): 32-45.
- [16] 刘政, 姚雨秀, 张国胜, 等. 企业数字化、专用知识与组织授权[J]. 中国工业经济, 2020(9): 156-174.
- [17] Björkdahl, J. (2020) Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, **62**, 17-36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- [18] 张夏恒. 中小企业数字化转型障碍、驱动因素及路径依赖——基于对 377 家第三产业中小企业的调查[J]. 中国流通经济, 2020, 34(12): 72-82.
- [19] 何帆, 刘红霞. 数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J]. 改革, 2019(4): 137-148.
- [20] 汤青慧, 李军. 基于 DEMATEL-ISM 的物业服务企业数字化转型影响因素研究[J]. 石家庄铁道大学学报(社会科学版), 2024, 18(2): 1-9.

- [21] 林倩, 刘晓文. 制造型企业数字化转型绩效的组态路径研究[J]. 财会通讯, 2024(2): 156-160.
- [22] 王强, 王超, 刘玉奇. 数字化能力和价值创造能力视角下零售数字化转型机制——新零售的多案例研究[J]. 研究与发展管理, 2020, 32(6): 50-65.
- [23] 朱菲菲, 严小丽. 基于 ISM-AHP 的建筑企业数字化转型影响因素研究[J]. 建筑经济, 2022, 43(10): 66-73.
- [24] 于淼, 刘铭基, 赵旭. 企业数字化转型需要什么样的“领航员”: 基于机器学习方法的考察[J]. 中国软科学, 2024(5): 173-187.
- [25] 林川. 多个大股东能促进企业数字化转型吗[J]. 中南财经政法大学学报, 2023(2): 28-40.
- [26] 罗艳梅, 李秀媛, 张全爽. 战略激进度与制造企业数字化转型——来自中国制造业上市公司的经验证据[J]. 管理现代化, 2022, 42(4): 124-131.
- [27] 林菁, 仲继银. 公司治理对数字化转型的影响——环境不确定性的调节作用[J]. 企业经济, 2023, 42(1): 60-68.
- [28] 张继德, 刘洁, 黄思良, 等. 数字化转型与企业绩效: 综述和展望[J]. 财会通讯, 2023(14): 3-9+44.
- [29] Vial, G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, **28**, 118-144.
- [30] 石道元, 唐海森, 王鹏. 企业数字化转型、融资约束与企业绩效[J]. 会计之友, 2024(9): 108-116.
- [31] 李秀敏, 陈梓烁, 陈雅琪. 企业数字化转型与财务绩效——来自上市公司数字专利数据的证据[J]. 技术经济, 2024, 43(1): 73-87.
- [32] 白福萍, 刘东慧, 董凯云. 数字化转型如何影响企业财务绩效——基于结构方程的多重中介效应分析[J]. 华东经济管理, 2022, 36(9): 75-87.
- [33] Gebauer, H., Fleisch, E., Lamprecht, C. and Wortmann, F. (2020) Growth Paths for Overcoming the Digitalization Paradox. *Business Horizons*, **63**, 313-323. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.005>
- [34] Ardito, L., Raby, S., Albino, V., et al. (2021) The Duality of Digital and Environmental Orientations in the Context of SMEs: Implications for Innovation Performance. *Journal of Business Research*, **123**, 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- [35] Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P.C. and Gebauer, H. (2020) The Relationship between Digitalization and Servitization: The Role of Servitization in Capturing the Financial Potential of Digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, **151**, Article 119804. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804>
- [36] 戚聿东, 蔡呈伟. 数字化对制造业企业绩效的多重影响及其机理研究[J]. 学习与探索, 2020(7): 108-119.
- [37] 蔡春花. 商业模式数字化与企业绩效——基于“互联网+”板块 259 家上市企业的实证研究[J]. 商业研究, 2022(2): 1-11.
- [38] Li, M. and Jia, S. (2018) Resource Orchestration for Innovation: The Dual Role of Information Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, **30**, 1136-1147. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1443438>
- [39] 刘飞. 数字化转型如何提升制造业生产率——基于数字化转型的三重影响机制[J]. 财经科学, 2020(10): 93-107.
- [40] 尹夏楠, 詹细明, 唐少清. 制造企业数字化转型对财务绩效的影响机理[J]. 中国流通经济, 2022, 36(7): 96-106.
- [41] 许金富, 王海霞, 杨少雄. 体育用品制造企业数字化转型对经营绩效的影响及作用机制——基于沪深 A 股、新三板企业的实证研究[J]. 武汉体育学院学报, 2022, 56(10): 60-67.
- [42] 牟琳琳, 付志华. 数字化转型对体育企业绩效的影响机制与实证检验——基于公司治理的视角[J]. 北京体育大学学报, 2024, 47(1): 79-94.
- [43] Khin, S. and Ho, C.T. (2019) Digital Technology, Digital Capability and Organizational Performance. *International Journal of Innovation Science*, **11**, 177-195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- [44] 池毛毛, 叶丁菱, 王俊晶, 等. 我国中小制造企业如何提升新产品开发绩效——基于数字化赋能的视角[J]. 南开管理评论, 2020, 23(3): 63-75.
- [45] 杨戈宁, 万泳淇, 杨浩昌. 制造业数字化转型与企业创新绩效[J]. 统计与决策, 2024(11): 168-172.
- [46] Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. and Quaglia, R. (2021) Digital Transformation and Customer Value Creation in Made in Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Business Research*, **123**, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- [47] 李晓宇, 陈国卿. 信息技术投入、技术创新动态能力与企业绩效关系研究[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(16): 100-107.
- [48] 刘静岩, 雷乐. 基于 fs QCA 的企业数字化转型路径研究[J]. 经营与管理, 2023(9): 99-105.

-
- [49] 马鸿佳, 王亚婧. 大数据资源对制造企业数字化转型绩效的影响研究[J]. 科学学研究, 2024, 42(1): 146-157+182.
- [50] 靳毓, 文雯, 何茵. 数字化转型对企业绿色创新的影响——基于中国制造业上市公司的经验证据[J]. 财贸研究, 2022, 33(7): 69-83.
- [51] 叶丹, 姚梅芳, 葛宝山, 等. 数字技术驱动传统非互联网企业数字创新绩效的作用机理——组织合法性的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2023, 40(11): 11-18.
- [52] 朱宏斌. 数字经济视域下传统中小企业数字化转型与组织绩效研究[J]. 绍兴文理学院学报(自然科学), 2022, 42(1): 84-91.
- [53] 刘婕, 刘新. 商业模式数字化转型与新零售企业绩效——基于组织变革和技术嵌入视角[J]. 商业经济研究, 2023(2): 153-156.
- [54] 聂军. 数字化转型、社会责任履行与企业技术创新绩效[J]. 技术经济与管理研究, 2023(1): 50-54.
- [55] 胡青. 企业数字化转型的机制与绩效[J]. 浙江学刊, 2020(2): 146-154.