

数智战略研究的现有版图与未来疆域

戴维奇¹, 孟伊铭¹, 李炜文², 魏江¹

(1. 浙江财经大学 管理学院, 浙江 杭州 310018; 2. 中山大学 管理学院, 广东 广州 510275)

摘要:“数智战略”专刊旨在推动数智战略研究的深化与发展,为学者提供清晰的研究地图,为实践者提供系统的行动思考框架。数字技术的演进发展使企业战略范式发生了根本性的变革,“数智战略”已成为融合多学科视角的核心研究领域与实践焦点。本文首先系统梳理了数智战略的知识版图,将其归纳为概念内涵演进、核心构成维度、组织与领导力基础、制定与实施过程、绩效影响机制及情境化路径六大主题,并概括了主要的研究进展。接着,介绍了专刊接受的七篇论文的核心发现与理论贡献,揭示数智战略的微观动因、过程机制与差异化路径。最后,批判性分析当前研究在理论构建、议题分布、情境覆盖、方法论应用及前沿伦理探索等方面的缺口,提出未来研究亟须拓展的五大领域。

关键词:数智战略;数字技术;数字化转型;战略管理;生态系统

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2026)01-0003-15

一、数字时代的战略范式转移

我们正身处一个由数字技术深刻重塑商业和社会结构的时代。以大数据、人工智能、云计算、物联网和平台架构为代表的数字技术,已经从后台支持工具演变为驱动价值创造、重构竞争格局和组织形态的根本性力量。在此背景下,“数智战略”作为一个融合了战略管理、信息系统、创新理论和组织行为学等多学科视角的交叉研究领域,在过去十年迅速崛起,成为学术界与实践界共同关注的核心议题。数智战略的兴起,标志着企业战略思维的范式性转移。它超越了传统“信息技术战略”(IT strategy)将技术视为支持性功能的定位,也不同于“业务与IT对齐”(business-IT alignment)所隐含的技术与业务二元分立逻辑。数智战略的核心命题在于:将数字技术内嵌于商业活动的各个环节,成为构想价值主张、设计商业模式、构建竞争优势和组织能力的核心维度与内在驱动力。正如Bharadwaj等(2013)的经典论断所言,数智战略是一种通过“杠杆化”利用数字资源来创造差异化价值的组织战略。这一定义将数字资源(数据、算法、连接

收稿日期:2025-12-18

基金项目:国家自然科学基金项目(72472137, 72091312)

作者简介:戴维奇(1977—),男,浙江财经大学管理学院教授,博士生导师;

孟伊铭(1998—),女,浙江财经大学管理学院博士研究生;

李炜文(1982—),男,中山大学管理学院教授,博士生导师;

魏江(1970—),男,浙江财经大学管理学院教授,博士生导师(通信作者, weijiang@zju.edu.cn)。

性、平台)从“实现战略的工具”提升为“战略构想本身的源泉”。然而,这一新兴领域的研究版图仍显凌乱和分散。鉴于此,我们发起“数智战略”专刊,在厘清现有研究脉络的基础上,通过开启新视角、注入新思维进一步推动数智战略研究的发展。本文旨在对当前数智战略的知识版图进行系统梳理——通过深入剖析现有文献,试图构建一个理解数智战略的知识框架。其次,对专刊遴选的七篇论文进行介绍,明确其理论贡献和实践意义。最后,批判性地总结现有研究的共识与分歧,并展望未来的研究方向。

二、当前数智战略研究的主要进展

既有研究围绕数智战略是什么、内容焦点有哪些、靠什么支撑、如何实施、有何影响和不同情境下有何差异等基本问题展开,从而形成了概念内涵演进、战略内容维度、组织与领导力基础、动态实施过程、绩效影响机制以及情境化路径六大研究主题,如图1所示。

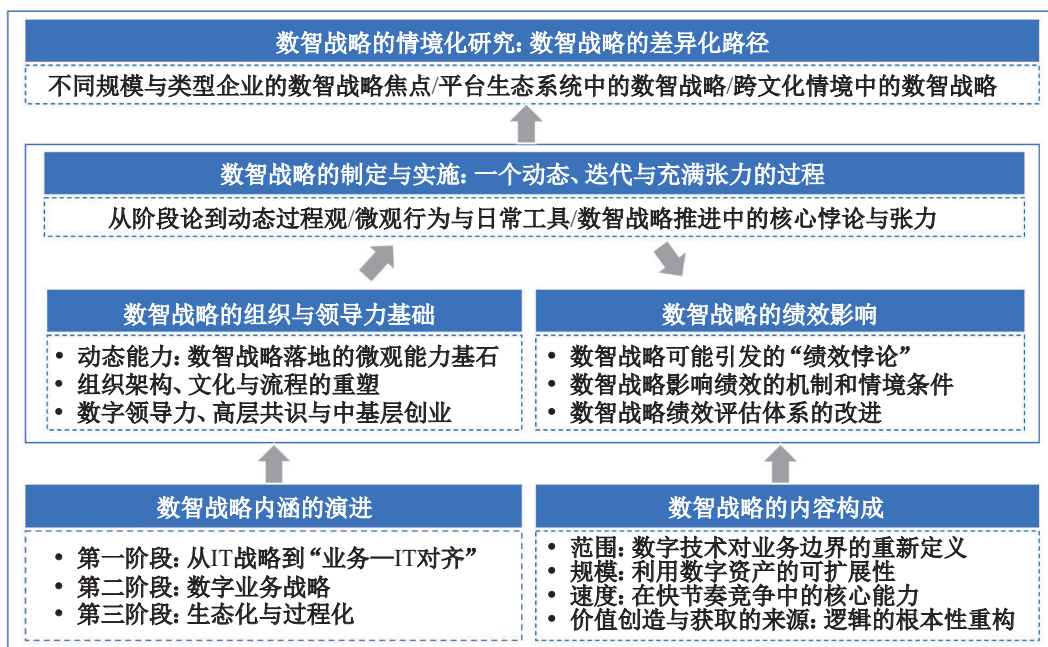


图1 数智战略六大研究主题

(一)数智战略内涵的演进：从工具、融合到生态与过程

数智战略的概念是从相关概念中演化而来的,其独特内涵的确立总体上经历了三个发展阶段。

1.第一阶段：从IT战略到“业务—IT对齐”

早期研究聚焦于“IT战略”,关注如何规划和管理信息技术投资以支持业务运营。随后,“业务—IT对齐”成为主流范式,强调IT投资的目标、优先级和治理必须与业务战略保持高度一致,以实现商业价值最大化(Bharadwaj等, 2013)。这一阶段核心理念是技术服务于业务,战略的主导权在业务侧,IT部门是执行者和使能者。然而,这种范式在数字时代暴露出其局限性:它预设了业务战略与技术是分离的,未能预见数字技术本身已成为定义新业务、重塑行业规则和创造新价值网络的原生力量。

2.第二阶段：数字业务战略——技术与业务的融合

随着互联网企业的崛起和数字技术对传统行业的渗透,学者们意识到需要一个新的战略

框架。Bharadwaj等(2013)提出的“数字业务战略”概念成为里程碑。他们指出,数智战略并非业务战略的一个子集或IT战略的升级版,而是业务战略在数字时代的新形态。其核心特征在于“融合”(fusion):数字资源与业务构想深度融合,数字能力成为竞争优势的基础。Matt等(2015)进一步将数字转型战略具体化为一个包含技术应用、价值创造变革、组织结构调整和财务规划四个维度的协同变革蓝图。这一阶段的研究确立了数智战略的系统性、整合性与变革性本质,强调其是对组织整体而不仅是IT部门的挑战。

3. 第三阶段:生态化与过程化——战略视野的拓展

近年来,数智战略的研究视野进一步拓宽,呈现出两个显著趋势:一是生态化视野。数字竞争的基础日益从企业间的对抗转向生态系统间的协作与竞合。战略的核心任务变为在由用户、互补者、供应商甚至竞争者构成的复杂、动态的价值网络中进行定位、治理、协调与价值攫取(Jacobides, 2022)。企业需要思考的不再仅仅是优化内部价值链,而是如何设计平台架构、制定治理规则、管理网络效应,以构建、参与或领导一个繁荣的生态系统。这要求战略思维从“控制资源”转向“管理关系”,从“零和博弈”转向“价值共创”。二是过程化视角。受“战略即实践”(strategy-as-practice)和过程哲学的影响,研究越来越关注数智战略的形成、演变和实施的动态过程,而非静态的规划。数智战略被视为一个在行动中持续涌现、迭代和调整的组织过程(Matt等, 2015)。学者们开始探究管理者与员工在日常工作中如何利用协同软件、数据分析平台等数字工具进行沟通、决策、实验和资源分配,即“战略化”(strategizing)的微观实践。这揭示了战略制定与执行的边界日益模糊,战略在“做”的过程中被不断重构。可见,数智战略的内涵已演进为一个融合数字技术基因,聚焦生态系统竞争,并强调动态实践过程的综合性战略范式。

(二)数智战略的内容构成:一个四维度框架

为了将数智战略概念操作化,学者们致力于提炼其核心构成维度。例如,Bharadwaj等(2013)提出范围(scope)、规模(scale)、速度(speed)以及价值创造与获取的来源(sources of value creation and capture)四个维度,而Matt等(2015)提出技术应用、价值创造模式、结构变革及财务等维度。相对而言,Bharadwaj等(2013)提出的四维度框架被较为广泛地引用和拓展,成为剖析数智战略“内容”的关键工具(Bharadwaj等, 2013; 魏江等, 2022)。

1. 范围:数字技术对业务边界的重新定义

数智战略的“范围”维度涉及对企业从事何种业务、服务哪些客户、在哪些市场竞争的根本性再思考。数字技术极大降低了信息不对称、交易成本和跨界运营门槛,推动企业突破传统行业分类的束缚,利用数字能力进行非连续性的业务拓展或重构,最终使企业以前所未有的速度重新划定自身业务边界。其表现形式多样,既包括利用数字平台直接连接生产者和消费者、压缩或重塑传统价值链的垂直整合与“去中介化”,也涵盖基于核心数字资产向看似不相关领域扩张的水平多元化,同时还体现为从提供单一产品或服务转向提供整合解决方案的价值网络重构。当前,关于范围维度的研究主要聚焦在以下几个方面的问题上:企业如何识别和评估数字技术带来的新市场机会?在深化现有领域还是开拓全新领域方面如何决策?在生态系统中企业应该扮演何种角色?等等。

2. 规模:利用数字资产的可扩展性

“规模”维度关注企业如何利用网络效应、数据驱动的学习效应和数字资产的可扩展性,基于价值创造与获取实现快速、低成本的扩张。数字产品与服务具有近乎零的边际复制成本,而平台能催生强大的网络效应,这些都使得数字企业能够实现传统物理世界难以企及的“指数级”增长。其中的关键机制包括:(1)直接与间接网络效应:前者如社交网络中用户数量增长能直接提升平台价值,后者如工业互联网平台通过吸引更多互补者间接提升自身价值;(2)数据

驱动的规模经济:更多的用户和数据能带来更精准的算法、更个性化的服务和更强的竞争优势,形成自我强化的良性循环;(3)数字资产的杠杆效应:一次开发的软件、算法或平台架构可近乎零成本服务于全球海量用户。相关研究聚焦于如何设计平台机制(如定价、开放接口、治理规则)以激发和维持网络效应,如何管理快速增长带来的组织、治理和伦理挑战(如垄断、用户隐私),以及在达到临界规模后如何实现从“增长”到“可持续盈利”的转变等问题。

3. 速度:在快节奏竞争中的核心能力

在数字市场中,竞争优势的窗口期急剧缩短,率先发现需求、快速推出产品、持续迭代优化的能力至关重要。“速度”维度关注企业利用数字技术加速所有关键组织流程的能力,包括市场洞察、产品开发、决策迭代和组织学习等。实现这一能力的路径多样;企业可采用“小步快跑”、持续集成/持续部署的开发模式,通过敏捷开发实践缩短产品上市周期;也可借助嵌入式传感器、用户行为分析工具建立实时数据收集与分析系统,以实时数据反馈闭环推动基于最新市场信号的决策;同时还需构建扁平化与授权型组织,减少决策层级,赋予一线团队更多自主权以快速响应变化。当前研究关注的焦点在于速度与质量、稳定性的权衡,因为过快的迭代可能导致技术债累积、用户体验碎片化或战略方向偏离。相关研究探讨了如何建立既快又稳的运营体系,以及容忍失败、鼓励实验等组织文化如何支撑速度竞争。

4. 价值创造与获取的来源:逻辑的根本性重构

数字时代价值创造与获取的逻辑,因挑战了工业时代根深蒂固的价值逻辑而成为数智战略中最深刻、最复杂的维度。数字时代价值创造与获取的逻辑发生了范式性转变。第一,从产品到体验与解决方案:价值中心从交易一次性实体产品,转向提供持续性的、个性化的数字化体验和“端到端”的解决方案。第二,从链式到网络化:价值在由多边参与者(企业、用户、互补者)构成的生态网络中共同创造。企业成为价值网络的协调者和赋能者。第三,从实体到数据驱动:数据成为新的“石油”,是洞察需求、优化运营、创新服务和实现个性化价值的核心生产要素。第四,价值获取模式创新:传统的“成本加成”定价在数字世界常常失效。订阅制、免费增值、交易抽成、数据变现、广告等创新模式成为主流。围绕价值创造与获取的逻辑这一维度的研究焦点主要包括商业模式创新、生态价值分配和数据价值化三个方面。在商业模式创新领域,研究关注如何设计全新的价值主张、收入流和成本结构,例如“产品即服务”(product-as-a-service)、平台中介、数据经纪等模式;在生态价值分配方面,研究聚焦于在共同创造的价值网络中,如何设计公平、可持续的分配机制(如平台抽成比例、数据共享规则),以激励各方参与并防止生态崩溃;而在数据价值化领域,研究探讨如何合规且合乎伦理地收集、分析数据并将其资产化,同时平衡商业价值与用户隐私、社会信任之间的关系。

值得强调的是,数智战略的四个维度并非孤立存在,而是相互关联、彼此强化。例如,企业拓展新的业务范围,如进入金融科技领域,可能需要构建新的平台以获取规模效应,这就要求组织具备极高的响应速度来迭代试错,而这一系列举措的成败最终又取决于能否设计出持续创造和获取价值的商业模式。因此,四个维度的协同推动了企业数智化战略的落地与深化。

(三)数智战略的组织与领导力基础:超越技术的深层组织变革

数智战略的成功绝非仅仰仗于技术采购或IT项目,其最艰巨的挑战在于组织架构、文化与流程的重塑以及企业各层级人员的自我变革。动态能力理论则为理解这一变革提供了核心理论视角。

1. 动态能力:数智战略落地的微观能力基石

现有研究运用了Teece等(1997)提出的感知(sensing)、捕捉(seizing)和重组(transforming)三大动态能力,解构企业实施数智战略所需的底层组织能力(Gyamerah等, 2025; Canhoto等,

2021)。第一,感知能力:指持续扫描数字环境、识别新兴技术趋势、捕捉微弱市场信号和潜在颠覆性机会的能力。这依赖于建立广泛的内外部情报网络,如与初创公司合作、参与开源社区等,培养数据驱动的市场洞察文化,以及鼓励跨界思维。第二,捕捉能力:指在识别机会后,迅速动员和配置资源(资金、人才、数据)将其转化为实际投资和行动的能力。在数字化情境下,这体现为建立敏捷团队、进行快速原型开发、采用精益创业方法进行低成本实验,以及建立灵活的资源分配机制。第三,重组能力:这是最根本也最困难的能力,指为了适应或引领变革,持续调整和更新企业的有形与无形资产,包括组织结构、业务流程、知识基础、管理体系和组织文化。

2. 组织架构、文化与流程的重塑

为支撑动态能力,企业的组织“硬件”和“软件”须同步升级。首先,在组织结构方面,要从“金字塔”走向网络化、敏捷化。僵化的职能型或事业部制结构难以适应数字时代的快速响应需求,趋势是向更加扁平、以团队为中心、具备高度自主性的网络化结构转型。例如,构建集中化的“能力中台”(如数据中台、技术中台)以赋能前台业务单元或采用“合弄制”(holacracy)等去中心化的管理模式。其次,在组织文化方面,要培育数字基因。数智战略的成功推进需要一种与之匹配的文化,包括实验与学习文化——鼓励试错,将失败视为学习机会而非惩罚理由;数据驱动决策文化——尊重事实和数据分析结果,而非仅凭经验或层级权威决策;开放与协作文化——打破部门墙,促进跨职能甚至跨组织的知识共享与协同创新;客户中心文化——将深度理解并快速响应客户需求置于一切工作的中心。研究证实,这种“数字文化”是连接战略与绩效的关键中介变量(Bhatti等, 2025; Proksch等, 2024)。最后,在流程与治理方面,决策流程要更加去中心化、快速和基于数据;要建立新的治理机制来管理数字时代特有的风险与资产,如数据治理、平台生态治理规则以及与合作伙伴的协同创新治理等。

3. 数字领导力、高层共识与中基层创业

研究表明,数智战略的落地需要企业高层、中层和基层员工的自我革命与协同。首先,高层管理者需要开发数字领导力——要求高层管理者超越传统IT领导者的技术专家角色,具备数字远见、变革魄力、生态思维和赋能能力(Porfirio等, 2021; Yao等, 2024)。他们必须是“翻译家”和“联结者”,能将技术的潜力转化为清晰的商业愿景和战略叙事,并激励整个组织克服变革阻力。现有研究特别强调了首席数字官(chief data officer)或类似角色在协调跨部门数字倡议、推动文化变革中的关键作用(Hornuf等, 2021)。其次,高层承诺与战略共识。数智战略的推进是“一把手工程”,高层管理团队必须对数智战略的必要性、愿景、资源投入优先级和变革路径达成深刻且一致的共识。有研究指出,首席执行官与首席信息官、首席数据官之间的相互理解和紧密协作对于数智战略的成功至关重要(Hornuf等, 2021)。最后,中层管理者与一线员工的创业者角色。数智战略的最终落地依赖于广大中层和一线员工的理解、接纳与执行。他们的个体创业导向(即主动性、风险承担意愿、创新性)被证明对数智战略目标的实现有积极影响(Ritala等, 2021)。上述数字领导力、战略共识和个体创业导向相互交织,共同构成了数智战略从构想到落地所需的“组织—人”深层支撑体系。

(四)数智战略的制定与实施:一个动态、迭代与充满张力的过程

数智战略的宏伟蓝图通过具体、琐碎且充满挑战的日常实践来实现,其制定与实施是一个非线性的、涌现的且充满内在张力的过程。

1. 过程模型:从阶段论到动态过程观

现有文献从阶段论和动态过程观两个视角理解数智战略的展开过程。一是阶段模型。一些研究试图将转型过程划分为清晰的阶段。例如,Canhoto等(2021)基于对欧洲中小企业的研究,提出了一个包含被动接受、连接、沉浸、融合、转化的五阶段模型,并揭示了每个阶段所需的动

态能力组合(Canhoto等, 2021)。另一项研究则提出了探索、构建、扩展的三阶段对齐过程模型(Yeow等, 2018)。这些模型有助于管理者理解数智战略的长期性和渐进性。二是动态过程观。更多研究强调,数智战略实施并非一个线性、可预测的工程项目,而是一个持续迭代、学习与调整的动态过程。它更像是一个通过“感知—行动—反馈”循环不断演进的组织旅程(Chanias等, 2019)。战略在实施过程中会根据市场反馈、技术进展和组织学习而被不断修正和重塑。

2. 战略即实践:微观行为与日常工具

“战略即实践”视角将研究焦点从宏大的战略文本,转向了战略在日常工作中的形成过程,即“战略化”。相关文献聚焦于数智战略的微观实践以及数字工具的作用。微观实践方面,研究关注管理者与员工如何通过具体的会议、对话、演示、文本撰写、数据分析等活动来共同构建战略意义并推动战略执行(Matt等, 2015)。数字工具作用方面,相关研究强调数字技术本身也成为了战略实践的工具。例如,Slack和Teams等协同平台改变了战略沟通的节奏和范围,促进了更扁平、更快速的交流;Tableau和Power BI等数据可视化与商业智能工具使战略讨论更加具有“数据驱动”的特征;在线社区与开放式创新平台被用于战略制定过程,邀请内外部参与者贡献创意,改变了战略制定的权力结构和知识来源(Plotnikova等, 2021)。这些工具不仅提升了效率,更在无形中重塑了组织的沟通模式、权力关系和战略认知本身。

3. 数智战略推进中的核心悖论与张力

既有文献指出,企业在推进数智战略时,常常需要驾驭一系列相互矛盾但又必须共存的诉求,即所谓“战略悖论”(Gawer, 2021)。这包括:(1)探索与利用的悖论:如何在投资于可能颠覆现有业务的突破性创新(探索)与持续优化和获取当前核心业务的利润(利用)之间分配有限的资源、注意力和管理精力?(2)开放与控制的悖论:平台企业需要决定开放哪些接口、数据和功能以激发生态系统的创新活力(开放)?同时,还需要保留哪些核心控制点以维持平台质量、安全性和自身的价值获取能力(控制)?互补者如何在依赖平台获取流量与保持自身独立性和议价能力之间进行权衡?(3)敏捷与稳定的悖论:组织需要保持敏捷和灵活以应对不确定性,但转型本身又需要一定的战略定力、执行纪律和运营稳定性来保障长期目标的实现。为此,如何在鼓励试错、快速迭代的文化与确保质量、控制风险和坚持战略方向之间取得平衡?(4)全局转型与局部创新的悖论:是推行一场自上而下、涉及全组织的激进转型,还是鼓励自下而上的、在业务单元内进行的局部创新试点?前者可能遇到较大阻力,后者可能难以形成合力。(5)技术赋能与组织变革的悖论:企业往往过度关注前沿技术的硬件和软件投资,而严重忽视与之匹配的流程再造、技能升级、激励机制调整和文化转型,这导致先进技术沦为昂贵的“技术孤岛”,无法产生预期的业务价值(Westerman, 2018)。(6)投入与产出的绩效悖论。数字化转型初期巨额的投入与财务回报滞后之间存在矛盾,这要求企业在战略耐心与短期绩效压力之间寻求平衡。成功的企业并非执意消除这些悖论,而是发展出“悖论思维”,建立相应的组织结构和流程,如设立独立的创新单元或采用双元性组织设计,最终使这些相互冲突的需求得到有效管理。

(五)数智战略的绩效影响:影响机制及评估体系

探索数智战略的绩效影响也是现有研究的焦点。研究文献表明,数智战略对绩效的影响多通过中介机制间接实现,除了前述的商业模式创新外,还包括数字能力构建与组织敏捷性提升等路径。鉴于传统财务指标难以衡量数智战略的长期价值,现有研究提出了新的、多维度的绩效评估体系。

1. 执行数智战略可能引发的“绩效悖论”

数字投资,尤其是转型初期的巨额投入,不一定立即带来财务回报,甚至可能导致短期利

润下滑。这被称为“数字转型悖论”。其形成原因包括：高昂的初期投资成本、对现有高利润业务的“蚕食效应”、新业务需要时间培育才能盈利以及组织学习曲线带来的效率损失。例如，有研究发现服务商加入数字平台可能提高了新客获取率，却因价格透明和竞争加剧导致了整体销售额和利润的下降(Hänninen和Smedlund, 2021)。

2. 数智战略影响绩效的机制和情境条件

数智战略对企业财务、运营、创新、市场等绩效维度的影响通常是间接的，需通过构建和提升一系列中间能力来实现，包括：(1)数字能力：数智战略指导企业对数字平台能力、数据分析能力、敏捷IT能力等进行定向投资。这些能力进而驱动运营效率提升、客户体验改善、新产品/服务开发加速，最终传导至财务和市场绩效(Bhatti等, 2025; Gyamerah等, 2025)。(2)组织敏捷性：数智战略通过推动组织结构扁平化、流程敏捷化和文化开放化，增强组织整体感知市场变化、快速决策和灵活调整的能力(即组织敏捷性)。这种敏捷性使企业能更好地抓住机会、规避风险，从而提升长期适应性绩效(AINuaimi等, 2022)。(3)商业模式创新：数智战略通过驱动商业模式的根本性重构来创造全新的价值源泉。例如，从卖产品转向卖服务，或从线性价值链转向多边平台生态。这种商业模式的质变是影响长期竞争地位和盈利能力的核心(Aversa等, 2021)。此外，研究还发现数智战略与最终绩效之间的关系受到众多情境因素的调节，包括行业环境(技术变革速度、监管强度)、组织特征(规模、存续时间、历史路径)、领导力特质以及外部制度压力等。这意味着同一战略在不同情境下可能产生截然不同的结果。

3. 数智战略绩效评估体系的改进

传统的财务指标(如ROI、利润率)具有滞后性，且难以全面衡量数智战略所创造的长期价值(如生态系统价值、数据资产价值、品牌数字影响力)。因此，现有研究提出要建立更丰富、更前瞻的指标体系，包括：(1)客户维度指标：净推荐值(NPS)、客户生命周期价值(CLV)、活跃用户数、参与度等；(2)运营与创新维度指标：新产品上市速度、实验频率与成功率、数据资产价值评估、平台生态健康度等；(3)组织能力维度指标：员工数字技能水平、跨部门协作效率、战略决策速度等；(4)社会与环境维度指标：数字包容性、数据伦理合规性、碳足迹等。

(六)数智战略的情境化研究：数智战略的差异化路径

现有研究还基于不同情境对数智战略的焦点和逻辑展开研究。总体上，既有研究表明，数智战略没有“最佳实践式”的万能模板，其重点、路径和挑战因组织类型、行业特性及其在生态系统中的角色而异。

1. 不同规模与类型企业的数智战略焦点

既有研究围绕大型成熟企业、中小企业和传统行业企业展开数智战略研究。首先，大型成熟企业通常拥有丰富的资源、品牌和客户基础，但同时也受制于厚重的组织惯性、复杂的层级结构和“创新者的窘境”。其数智战略常面临双重挑战：一是利用数字技术优化核心业务(提高效率、改善客户体验)；二是培育未来增长引擎，可能通过内部孵化、设立独立数字部门或通过投资并购来探索新业务。其核心挑战在于克服内部阻力、激活创新活力，并管理新旧业务之间的协同与冲突(Becker和Schmid, 2020; Björkdahl, 2020)。

其次，对中小企业而言，资金、人才、技术等资源约束是其最大挑战，但决策链条短、灵活性强是其优势。中小企业的数智战略往往更聚焦、更务实，可能侧重于：(1)利用现成的云服务和SaaS解决方案实现运营数字化，降本增效；(2)利用社交媒体和电商平台开拓线上销售与营销渠道；(3)在大型平台生态中扮演专业化、敏捷的互补者角色，提供细分领域的产品或服务。研究特别关注其“即兴创作”能力、企业家精神的关键作用以及在资源限制下的创造性战略选择(Canhoto等, 2021; Eller等, 2020)。

最后,对于制造、金融、零售等传统行业企业而言,数智战略的核心是利用数字技术重塑其核心价值链和商业模式。例如,制造业向“智能制造”和“产品即服务”转型,金融业发展金融科技和开放银行,零售业构建全渠道体验。在此情境中,数智战略的落地被概念化为一个漫长、艰难且无明确终点的“再创造”旅程(Chanias等, 2019; Fernandez-Vidal等, 2022)。

2. 平台生态系统中的数智战略博弈

平台是数字时代最重要的组织创新之一,其战略逻辑与传统企业截然不同。对于平台主导者(所有者)而言,其战略的核心是生态系统的设计与治理,包括:(1)平台架构设计:决定平台的模块化程度、核心与互补部分的边界;(2)治理规则制定:设定定价策略、准入标准、数据共享政策、争议解决机制等;(3)价值主张与冷启动:如何为不同“边”(如用户、互补者)提供初始价值,解决“鸡生蛋、蛋生鸡”的冷启动问题;(4)竞争与竞合:如何应对其他平台的竞争?如何处理与平台内大型互补者(可能成为潜在竞争者)的关系?对于互补者(参与者)而言,研究揭示了互补者在平台生态中面临的战略困境与权衡。例如,有研究发现,App开发者若同时在单一平台和单一产品类别中追求相对高地位,或在多个平台和多个产品类别中广泛布局,其市场表现都可能受损。最优策略往往是专注单一平台或单一类别,以建立深度声誉和实现规模经济或范围经济(Tavalaci和Cennamo, 2021)。互补者还需策略性地管理对平台的依赖,通过构建自有用户关系、开发跨平台兼容能力等方式,增强自身的议价能力和生存韧性。

3. 国际化与跨文化情境中的数智战略

数智战略在国际化背景下呈现出特殊复杂性。数字平台使企业能以较低成本触及全球市场,但也带来了数据本地化、内容审查、文化差异、地缘政治等挑战。研究开始关注数智战略如何与国际营销战略相结合,以及数字技术如何改变跨国公司的全球价值创造与获取逻辑(Christofi等, 2025)。

三、“数智战略”专刊收录论文的主要内容

本期“数智战略”专刊聚焦数智战略的深层机理与动态过程,汇集了7篇前沿研究论文,从管理者认知、战略共识、组织边界、平台赋能、价值创造、国际化影响及技术采纳节奏等多个角度系统探讨了数智战略的微观动因、过程机制和情境化路径等内容,与既有文献共同描绘了一幅更为丰富和全面的数智战略研究图景。

邢小强等(2026)撰写的《新创企业管理者认知驱动的商业模式演化与数字价值创造》一文,以服务影视文化产业的新创企业“小土科技”为案例,探究了在数字经济背景下,新创企业如何通过管理者认知的迭代驱动其商业模式演化,进而实现从解决产业问题到赋能、使能全产业链的数字价值创造过程。该研究将新创企业视为产业数字化的推动者而非被动接受者,构建“产业问题—管理者认知—商业模式演化—数字价值创造”的理论模型。该研究涉及了数智战略的领导基础、过程研究、绩效结果以及情境化研究等多重主题,具有多维度的理论贡献,包括:(1)丰富了数字价值创造理论:将推动数字价值创造的主体从传统的产业链龙头或核心企业,拓展至新创企业,揭示了新创企业通过持续的商业模式创新驱动产业数字化转型的独特路径;(2)深化了管理者认知研究:识别了数字时代新创企业管理者认知的独特演化机制,即一种以“产业问题”信息为核心的问题导向型认知结构,以及从分析式到分析式与启发式交互融合的双元认知过程,回应了复杂环境下管理者决策认知的模糊性问题;(3)打通了商业模式动态演化的理论鸿沟:从动态演化视角,揭示了新创企业商业模式从单点设计到线性延伸,再到组合构建的完整演化路径,阐明了模式间基于数据、功能的互补与协同机制,弥补了现有研究对“商业模式组合如何形成”解释的不足。

林柯秀等(2026)撰写的《数字时代大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业——基于组织边界理论》一文,探讨了数智战略的重要组织基础——组织架构变革和内部创业。该研究以海尔集团为案例,引入组织边界理论,探究数字时代大型企业如何通过组织形态变革来驱动战略性内部创业。研究发现,这一过程可概念化为组织边界动态演化的三个阶段。研究揭示了组织边界管理即动态调整边界内涵、边界对象和边界角色是连接组织形态变革与战略性内部创业目标的深层机制。该文的贡献在于:(1)提出了基于边界、边界对象、边界角色的整合分析框架,揭示了数字时代边界对象(如可信息化的业务、可能力化的资源、可生态化的能力)的独特性,为理解组织形态变革提供了新视角;(2)将组织边界理论应用于解释大型企业通过内部创业实现战略更新的动态过程,揭示了边界管理在数字时代组织创新中的核心作用,并提出了“效率边界优化、能力边界再造、权力边界跨越”的三阶段演化机理。这些研究发现丰富了数智战略组织基础方面的研究,为企业提升数智战略的“准备度”提供了有价值的启示。

张媛等(2026)撰写的《基于意义建构视角的数智战略共识形成机制研究》一文,聚焦推进数智战略的重要领导力基础——数智战略共识,以三一重工为案例,基于意义建构理论,探究了企业在推动数智化转型过程中,如何跨越组织内外并与多元利益相关者形成数智战略共识。研究发现,共识的形成是一个动态、交互的循环过程:始于高层领导者的意义建构,包括解读环境、提出转型愿景等。随后,通过意义给赋策略向组织成员及外部伙伴扩散。意义给赋通过“话语策略”(塑造认知)与“行动策略”(提供实证)的“互补—强化”组合,推动共识从高层向全员及外部利益相关者扩散。外部利益相关者的反馈与适配行动也会反过来影响和强化组织内部的数智战略共识。该文响应了“对数智战略微观认知层面展开深入研究”的呼吁,将研究焦点从技术、组织等显性层面,转向至关重要的认知与意义建构微观过程,有效弥合了该领域的缺口。同时,该文还通过提出“数智战略共识”这一情境化概念扩展了战略共识研究,并将共识的主体从传统的中高层管理者,扩展至组织全员及外部利益相关者(包括一线员工、供应商、客户等),强调了在数智化转型中构建广泛利益共同体的重要性。

余维臻等(2026)撰写的《服务型平台如何赋能中小企业全周期数字化转型:适应性学习视角》一文,以“盘石”服务型平台为案例,基于适应性学习视角,探究了服务型平台如何成为中小企业全周期数字化转型的关键外部驱动力。研究构建了“平台赋能—适应性学习—转型绩效”的整合性理论框架(OPIE模型)。平台通过心理、资源和结构三个维度的系统性赋能,催化并重塑企业的适应性学习范式,驱动企业进行探索性学习、试错学习、双元学习和忘却学习的螺旋式演进。学习成果体现为“内隐”(战略更新、能力提升、组织重构)和“外现”(数字化导向、点状数字化、集成数字化、生态数字化)两个层面的螺旋式共演。转型成功取决于平台赋能策略、企业学习方式与转型阶段核心痛点的动态匹配。该文构建了“外部赋能—内部学习”整合分析框架,将平台赋能从简单的“资源输入”角色,深化为激发企业内生学习能力的“学习催化者”,揭示了“平台赋能→适应性学习→转型绩效”的中介传导路径,为解释中小企业数智化转型成效差异提供了新视角。同时,该文提出了“平台赋能—适应性学习”动态匹配的螺旋演进模型:揭示了赋能与学习在不同转型阶段(探索、采纳、应用、深化)需要动态匹配,转型是内外因素互动、学习能力迭代升级的非线性过程,丰富了数字化转型的过程理论。此外,该文揭示了赋能转化的“内隐—外现”双螺旋微观机制:阐明了平台赋能的目标在于驱动企业“内隐”层面(战略、能力、组织)的根本变革,进而实现“外现”业务数字化的成果。这一机制帮助中小企业构建不可替代的内生能力,为破解“平台依附性失能”悖论提供了理论方案。

王娜等(2026)撰写的《裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理研究》一文,在服务业情境下探讨在孵企业推进数智战略的过程机制。具体而言,该文以海尔集团孵化的创业孵化平台

“海创汇”为案例,聚焦创业孵化平台“共性”孵化体系与在孵企业“个性”需求间的矛盾,基于机会—资源一体化理论,构建“服务资料数据化—服务流程数字化—服务决策智能化”三阶段演化模型:(1)服务资料数据化阶段:平台面对信息碎片化矛盾,利用母体的IT资源建立信息采集系统;(2)服务流程数字化阶段:针对响应慢与协同难的问题,利用积累数据捕捉协同机会,构建在线协同系统;(3)服务决策智能化阶段:为满足个性化需求,撬动算法资源开发智能决策支持系统。整个过程体现了“矛盾困境—利用既有资源捕捉数智机会—撬动母体新资源—实现平台服务升级并带动在孵企业数智化”的动态循环。该文的研究贡献主要有两个方面:(1)拓展了服务业数智化转型理论。突破了以往研究多关注单一主体转型的局限,从服务主体(平台)与服务对象(在孵企业)互动的双主体视角,揭示了创业孵化平台在转型中必须协同推动服务对象数智化的独特机制。(2)深化了机会—资源一体化理论。揭示了在平台服务数智化转型过程中,机会驱动型与资源驱动型的一体化并非静态,而是存在动态转换与链接,即利用既有资源发现机会,再借助该机会撬动更多新资源,推动了该理论的动态过程研究。

贺小刚和李宁泊(2026)在《“争先恐后”还是“后发制人”?——企业人工智能采用速度与竞争优势》一文中,考察了数智战略对绩效结果的影响机制。该研究基于2000—2023年中国上市公司数据,深入探究企业AI采用速度与竞争优势的关系并开展实证检验。研究发现,二者呈显著倒U形关系,且存在最优的AI采用速度窗口期。若过早采用会面临高探索成本、技术市场不确定性和被“搭便车”的风险;过晚采用则会错失降低长期学习成本、抢占优质资源的机会。此关系由先发优势与劣势双重机制共同作用形成。研究进一步发现,企业的资源基础能调节这对关系:高管IT背景和数字互补性资产(如物联网、大数据平台)能使倒U形曲线的拐点右移、曲率变小,即增强企业承受早期采用风险的能力,更早、更平稳地获得竞争优势。该文将研究焦点从常见的“AI采用强度”转向“AI采用速度”,首次系统构建并实证检验了AI采用速度对企业竞争优势的影响。不仅如此,该文还构建并验证了倒U形理论模型:首次将“先发劣势”机制纳入分析框架,提出并验证了AI采用速度与竞争优势的倒U形关系,为理解AI战略效果的复杂性提供了更全面、辩证的理论解释。更重要的是,该文深化了数智战略效应的情境机制研究——揭示了高管IT背景和数字互补性资产两个关键资源基础是调节倒U形关系的重要边界条件,明确了哪些企业更具备“争先”的资格,增强了模型的解释力与实践指导性。

邓豪瀛等(2026)撰写的《数智化转型能提升OFDI深度和广度吗?——基于价值驱动视角的实证研究》一文同样关注了数智战略的绩效结果。具体而言,该文基于2010—2024年中国A股上市公司数据,从价值驱动视角实证检验了企业数智化转型对其对外直接投资(OFDI)深度(介入与嵌入程度)与广度(市场覆盖与行业多样性)的影响及机制。研究发现,数智化转型能显著提升OFDI的深度与广度。其内在机制在于抬升企业“元宝曲线”(即“微笑曲线”)两端的价值:技术价值(通过数字技术促进跨界创新)和品牌价值(通过数字化提升品牌运作能力)。这两种价值的提升增强了企业在国际市场的竞争力,从而驱动了OFDI二元边际的拓展。研究还发现,当企业战略重心偏向价值创造(如研发高于广告)或高管具备长期导向时,数智化转型对OFDI的促进作用更强。该效应在非国有企业、高开放水平地区企业和高市场势力企业中更显著。该文融合了“元宝曲线”与价值共创理论,构建了数智化转型通过提升技术价值和品牌价值来重塑OFDI二元边际的内在机理框架,为企业“走出去”的优势来源提供了新的价值驱动路径,同时也拓展了数智战略绩效后果方面的研究。

四、未来数智战略研究疆域的拓展

上述7篇专刊论文从数智战略的组织 and 领导力基础、过程机制、绩效效应和情境化研究等

角度切入并展开深入研究,得到了有意义的发现,使得数智战略研究“地图”进一步完善。然而,与快速发展的数智战略实践相比,数智战略的理论研究还相对滞后,数智战略的知识体系在快速扩展的同时依旧暴露出诸多缺口,亟待未来研究者拓展。

(一)数智战略理论构建与范式更新亟待突破

当前数智战略研究最根本的缺口在于理论发展的深度与原创性不足。大量研究仍依赖于在工业时代形成的经典战略理论(如资源基础观、动态能力理论、制度理论)作为分析框架,未能充分回应数字技术带来的根本性范式变革。一是对数字原生战略要素的理论化不足:现有理论框架在解释数据、算法、平台和生态系统等数字时代核心战略资产与竞争逻辑时显得力不从心。例如,资源基础观强调资源的稀缺性、价值性、难以模仿性和不可替代性。然而,数据具有非竞争性、生成的外部性以及产权模糊性;平台的核心价值在于其促成的网络效应和生态协同,而非对资源的独占控制。这些新特性挑战了传统战略理论的底层假设。尽管有文献呼吁“更新资源基础观”(Helfat等, 2023),但系统性的理论重构仍显匮乏。未来研究亟需发展能够解释数据资产估值、算法竞争优势、平台治理与生态价值共创及分配的新理论框架。

二是微观基础与宏观影响之间的联结断裂:现有研究存在“微观隔离主义”(micro-isolationism)倾向(Matt等, 2015)。一方面,大量“战略即实践”研究深入剖析了数字工具如何改变战略会议、沟通和决策的微观过程;另一方面,宏观研究关注数智战略对企业绩效、行业结构的影响。然而,连接微观日常实践与宏观组织成果及市场影响的中介机制和转化过程仍是“黑箱”。我们尚不清楚,一个在开源社区中的协作行为,如何最终累积并转化为可持续的竞争优势或全新的商业模式。建立连接实践、能力与绩效的跨层次理论模型是未来研究者的关键任务。

(二)对于数智战略核心议题的研究亟待丰富

现有文献在议题分布上存在显著不平衡,导致对某些关键现象的理解尚不深入。首先,当前研究过度聚焦于数智战略的制定、形成与实施过程(即“战略化”),相对忽视了其作为“结果”的具体内容、形态及最终影响(Matt等, 2015)。我们对于企业最终采纳了何种类型的数智战略(如是效率导向还是增长导向,是防御性还是颠覆性),以及这些不同类型战略如何通过不同的中介路径(如能力构建、组织重构、生态定位)影响多元化的绩效结果(如财务绩效、创新产出、生态权力、社会价值),缺乏系统性的分类研究和因果链条的精细验证。不少研究仅笼统地探讨“数智战略”与“企业绩效”的关系,忽略了其间的复杂权变因素。其次,对“数字惯性”与转型失败的深层原因探索不够。现有文献较多探讨数字化转型成功因素和最佳实践,但对于为何高达66%~84%的转型项目会失败(Correani等, 2020),即组织“数字惯性”或“转型阻力”的根源,研究相对薄弱。对失败案例的深度解剖、对惯性力量的类型学分析及其克服机制的研究,对于实践具有同等甚至更重要的价值(Kohtamäki等, 2025)。

(三)数智战略研究情境的多样性与普适性亟待提升

数智战略研究的情境多样性不足,限制了其理论的普适性和对特定群体的指导价值。一方面,对中小企业与非数字原生企业的关注不足。尽管已有研究开始关注中小企业(Proksch等, 2024; Canhoto等, 2021; Bhatti等, 2025),但主流文献和理论模型仍过度依赖于对大型企业、科技公司或“数字原生”企业的案例观察。中小企业面临独特的资源约束(资金、人才)、战略灵活性与正式流程缺失的悖论,以及不同的生态系统参与方式(多为互补者而非主导者)。将基于大企业得出的结论(如大规模平台投资、设立独立首席数据官岗位)直接套用于中小企业,可能产生误导。未来需要更多基于中小企业情境的理论构建,关注其即兴创作、战略试错和资源拼凑等独特能力所起到的作用。另一方面,对传统行业、特定地域与制度环境的嵌入性研究缺乏。大

多数研究集中在零售、金融、媒体等数字化前沿行业或北美、西欧等发达经济体。对于制造业、建筑业、农业等传统重资产行业的数字化转型独特路径、挑战与战略,研究尚不充分(Björkdahl, 2020)。同样,研究对不同制度环境和文化背景下如何塑造数智战略的内容与过程关注甚少。例如,在数据治理严格或数字鸿沟显著的地区,数智战略的可行选项与伦理考量必然不同。为此,我们呼吁未来研究者开展更多“情境化”和“比较性”的研究。

(四)数智战略的研究方法亟待丰富与更新

在研究方法上,当前领域存在明显偏好,限制了对动态复杂现象的理解。一是定性案例主导,定量与混合方法研究不足。该领域绝大多数深刻见解来源于小样本的定性案例研究(Matt等, 2015; Morton等, 2022)。虽然这有助于深度理解过程,但限制了研究发现的普适性、变量间关系的精确度量以及不同构念间复杂的“组态效应”(configuration)。未来需要更多大样本的定量研究来检验理论假设,以及采用模糊集定性比较分析(fsQCA)等组态方法(Porfirio等, 2021),探究导致高数字成熟度或卓越绩效的多重并发条件路径。二是纵向与过程追踪研究的稀缺。数智战略的本质是一个动态的、迭代的、涌现的过程。然而,多数研究采用横截面数据或回溯性案例,难以捕捉战略随时间演化的轨迹、关键转折点、反馈回路以及路径依赖效应。我们缺乏对数智战略从萌芽、试错、调整到制度化(或失败)全过程的长期纵向跟踪。这种“过程研究”(process research)的缺失,使得我们尚无法真正回答“数智战略是如何在行动中形成和改变的”这一核心问题。显然,这一局面也亟待改观。

(五)新兴前沿与伦理维度的前瞻探索亟待展开

面对技术加速迭代,研究对若干前沿议题和深层伦理挑战的反应相对迟缓。首先,对人工智能等颠覆性技术战略内涵的探索刚起步:生成式AI、自动驾驶、量子计算等新一代技术正在重塑数智战略制定的基础。现有研究虽提及AI,但对其如何重塑战略分析(如预测与模拟)、战略选择(算法辅助决策)、战略实施(自动化 workflows)乃至战略创新(AI驱动的商业模式)的机制,缺乏深入探讨(Kohtamäki等, 2025)。AI不仅是工具,更可能成为战略的“共同制定者”,这要求全新的数智战略理论。其次,对“开放战略”与“民主化”实践的深入研究不足:数字工具(如内部社交平台、开放式创新社区)使得战略制定过程可能向更广泛的内部员工甚至外部伙伴开放。然而,对于这种“开放战略”(open strategy)实践如何影响战略质量、执行承诺、组织合法性,以及其背后的权力动态、冲突管理与共识构建机制,现有知识非常有限(Plotnikova等, 2021)。最后,伦理、责任与可持续性议题的战略整合缺失:数智战略研究在很大程度上仍遵循“商业价值最大化”的单一逻辑,对算法偏见、数据隐私、数字鸿沟、平台垄断、工作替代、环境影响(如数据中心能耗)等伦理与社会责任议题的战略整合严重不足。未来的数智战略研究须回答:企业如何在追求竞争优势的同时,构建负责任的、包容的、可持续的数智战略?这需要与科技伦理、企业社会责任(CSR)和可持续发展目标(SDGs)研究进行深度对话。

综上所述,数智战略作为一个蓬勃发展的跨学科研究领域,在过去十年间吸引了战略管理、信息系统、创新研究及组织理论学者的广泛关注。既有研究已从概念演进、维度构建、过程模型、组织前因、绩效后果以及情境化路径等多个方面,展开了富有成效的探索,初步勾勒出数字时代企业战略管理的复杂图景。然而,在取得丰硕成果的同时,数智战略研究正站在一个需要深化与拓展的关键时间点。未来研究需要在理论原创性即构建数字原生理论、焦点平衡性即深化结果与惯性研究、情境包容性即覆盖多元组织与场域、方法严谨性即采用多元纵向设计,以及前瞻责任感即拥抱前沿技术与伦理挑战这五个方向上同时发力。此外,未来研究应立足于中国企业的数智战略实践,提炼出体现中国情境特征的标识性概念,构建具有中国特色、世界

意义的数智战略自主知识体系。唯有如此,该领域才能在描述和解释数字时代战略现象的基础上,为组织在日益复杂、不确定和充满伦理挑战的数字世界中竞合提供坚实的理论指引。

主要参考文献

- [1]邓豪瀛,衣长军,张吉鹏.数智化转型能提升OFDI深度和广度吗?——基于价值驱动视角的实证研究[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):132-152.
- [2]贺小刚,李宁泊.“争先恐后”还是“后发制人”?——企业人工智能采用速度与竞争优势[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):115-131.
- [3]林柯秀,郑大庆,王雨.数字时代大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业——基于组织边界理论[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):36-56.
- [4]王娜,李志刚,龙玉洁,等.裂变型创业孵化平台服务数智化转型机理研究[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):94-114.
- [5]魏江,杨洋,邬爱其,等.数字战略[M].杭州:浙江大学出版社, 2022.
- [6]邢小强,刘丰,何玮萱.新创企业管理者认知驱动的商业模式演化与数字价值创造[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):18-35.
- [7]余维臻,王露,刘秀芬,等.服务型平台如何赋能中小企业全周期数字化转型:适应性学习视角[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):76-93.
- [8]张媛,孙新波,张浩.基于意义建构视角的数智战略共识形成机制研究[J].外国经济与管理, 2026, 48(1):57-75.
- [9]AlNuaimi B K, Singh S K, Ren S, et al. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 145: 636-648.
- [10]Aversa P, Haeffliger S, Hueller F, et al. Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(5): 101985.
- [11]Becker W, Schmid O. The right digital strategy for your business: An empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs[J]. *Business Research*, 2020, 13(3): 985-1005.
- [12]Bharadwaj A, El Sawy O A, Pavlou P A, et al. Digital business strategy: Toward a next generation of insights[J]. *MIS Quarterly*, 2013, 37(2): 471-482.
- [13]Bhatti S H, Sumbal M S, Ahmed A, et al. Digital strategy for firm performance-mediating role of digital platform capabilities and digital culture in manufacturing SMEs[J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2025, 37(11): 2068-2082.
- [14]Björkdahl J. Strategies for digitalization in manufacturing firms[J]. *California Management Review*, 2020, 62(4): 17-36.
- [15]Canhoto A I, Quinton S, Pera R, et al. Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2021, 30(3): 101682.
- [16]Chanias S, Myers M D, Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28(1): 17-33.
- [17]Christofi M, Lamprinakos G, Nguyen D K, et al. Digital strategy design and digital transformation: A review and future research directions[J]. *International Marketing Review*, 2025, 42(6): 1065-1086.
- [18]Correani A, De Massis A, Frattini F, et al. Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects[J]. *California Management Review*, 2020, 62(4): 37-56.
- [19]Eller R, Alford P, Kallmünzer A, et al. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 112: 119-127.
- [20]Fernandez-Vidal J, Gonzalez R, Gasco J, et al. Digitalization and corporate transformation: The case of European oil & gas firms[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, 174: 121293.
- [21]Gawer A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(5): 102045.
- [22]Gyamerah S, Afshari L, Asante D. Digital transformation in the SME context: The nexus between leadership, digital capabilities and digital strategy[J]. *International Small Business Journal*, 2025, 43(3): 303-328.
- [23]Hänninen M, Smedlund A. Same old song with a different melody: The paradox of market reach and financial performance on

- digital platforms[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(7): 1832-1868.
- [24] Helfat C E, Kaul A, Ketchen Jr D J, et al. Renewing the resource - based view: New contexts, new concepts, and new methods[J]. *Strategic Management Journal*, 2023, 44(6): 1357-1390.
- [25] Hornuf L, Klus M F, Lohwasser T S, et al. How do banks interact with fintech startups?[J]. *Small Business Economics*, 2021, 57(3): 1505-1526.
- [26] Jacobides M G. How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework[J]. *California Management Review*, 2022, 64(3): 99-123.
- [27] Kohtamäki M, Rabetino R, Parida V, et al. Strategy in the digitalization era[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2025, 27(3): 309-323.
- [28] Matt C, Hess T, Benlian A. Digital transformation strategies[J]. *Business & Information Systems Engineering*, 2015, 57(5): 339-343.
- [29] Morton J, Amrollahi A, Wilson A D. Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda[J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2022, 31(2): 101720.
- [30] Plotnikova A, Pandza K, Sales-Cavalcante H. How strategy professionals develop and sustain an online strategy community—The lessons from Ericsson[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(5): 102015.
- [31] Porfirio J A, Carrilho T, Felício J A, et al. Leadership characteristics and digital transformation[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 124: 610-619.
- [32] Proksch D, Rosin A F, Stubner S, et al. The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture[J]. *Journal of Small Business Management*, 2024, 62(1): 1-29.
- [33] Ritala P, Baiyere A, Hughes M, et al. Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, 171: 120961.
- [34] Tavalaei M M, Cennamo C. In search of complementarities within and across platform ecosystems: Complementors' relative standing and performance in mobile apps ecosystems[J]. *Long Range Planning*, 2021, 54(5): 101994.
- [35] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [36] Westerman G. Your company doesn't need a digital strategy[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2018, 59(3): 1-5.
- [37] Yao Q, Tang H J, Liu Y Q, et al. The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types[J]. *Journal of Enterprise Information Management*, 2024, 37(3): 903-927.
- [38] Yeow A, Soh C, Hansen R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2018, 27(1): 43-58.

The Existing Landscape and Future Domain of Digital-Intelligence Strategy Research

Dai Weiqi¹, Meng Yiming¹, Li Weiwen², Wei Jiang¹

(1. *School of Management, Zhejiang University of Finance & Economics, Hangzhou 310018, China;*
2. *School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China*)

Abstract: The special issue on “Digital-intelligence Strategy” aims to promote the deepening and development of digital-intelligence strategy research, providing scholars with a clear research map and practitioners with a systematic framework for action. The evolution of digital technology has driven fundamental changes in strategic management paradigms, and digital-intelligence strategy has become a core research field integrating multidisciplinary perspectives. This paper first systematically reviews the

knowledge landscape of digital-intelligence strategy, summarizing it into six themes: conceptual connotation evolution, core constituent dimensions, organizational and leadership foundations, formulation and implementation processes, performance impacts, and contextualized paths, and outlines the main research progress under each theme. Then, it introduces the core findings and theoretical contributions of the seven papers accepted by this special issue, revealing the micro-level motivations, process mechanisms, and differentiated paths of digital-intelligence strategy. Finally, it critically analyzes the gaps in current research in terms of theoretical construction, topic distribution, context coverage, methodological application, and frontier ethical exploration, and proposes five major domains that urgently need to be expanded in future research.

Key words: digital-intelligence Strategy; digital technology; digital transformation; strategic management; ecosystem

(责任编辑: 宋澄宇)