

# 电子商务企业动态能力一致性与绩效关系模型实证研究\*

## ——以阿里巴巴集团为例

涂 艳<sup>1</sup> 孙宝文<sup>2</sup> 王天梅<sup>1</sup> 张巍<sup>1</sup>

(1 中央财经大学信息学院 北京 100081)

(2 中央财经大学科研处 北京 100081)

tuyancufe@yahoo.com.cn

**摘要:** 企业面对着巨大的不确定性、模糊性以及不断增多的战略不连续性, 这些因素使竞争环境表现出“超竞争 (Hyper-Competition)”的特征, 企业要想在这种高度动态变化的电子商务竞争环境下获得良好绩效, 就必须重视形成企业间绩效差异的原因。本文基于企业动态能力一致性视角, 通过描述性案例研究, 提出对电子商务企业在竞争战略、商业模式以及业务流程三个层面的动态能力一致性, 能够显著提升企业绩效观点, 并认为电子商务企业通过具有快速预见能力的企业战略、具有灵活应变机制的商业模式及具有敏捷调整能力的业务流程, 能够共同确保企业动态能力在战略层、战术层及操作层的一致性 (即相互适应性) 调整, 从而全面适应电子商务环境的动态变化, 并使企业内部结构与外部变化环境相匹配, 进而获得良好的企业绩效。

**关键词:** 动态能力一致性 绩效 电子商务企业 战略柔性 商业模式灵活性 业务流程敏捷性

## The Empirical Study on Relationship Model between E-Commerce Enterprises Dynamic Capabilities and Performance based on Alibaba Group

Tu Yan Sun Baowen Wang Tianmei Zhang Wei

(Information School, the Central University of Finance and Economics, Beijing 100081)

(Department of Science and Research, the Central University of Finance and Economics, Beijing 100081)

**Abstract:** With the background of e-commerce, the rapid process of economic integration, the rapid technological development, the sharp decrease in the product life cycle, and the increasing industry competitive lead to an unpredictable and dynamic commerce environment which brings a lot of uncertainties to enterprises. In order to effectively respond to environmental changes and guide business practices, there is an urgent need of a systematic theory which reflect the dynamic nature, the formation and the evolution of enterprises. Dynamic capabilities theory meets the demand, with its view that enterprises must continuously innovate with the changes in the environment in order to obtain good performance. In this paper, to enhance the operability of our conclusions on theoretical and practical application, a hybrid method to integrate empirical analysis and case studies is adopted. Based on Alibaba Group's competition strategy, business model, and business process, this paper analyzes the relationship between dynamic capabilities

\* 本文为教育部人文社会科学研究基金项目“电子商务环境下企业动态能力一致性与绩效关系研究”(09YJC630240)、国家自然科学基金项目“面向动态环境的电子商务模式优化组合方法研究”(70872120)及国家社会科学基金项目“基于企业知识生态系统的动态能力影响机制研究”(09CTQ015)的阶段性成果之一, 并感谢教育部、国家自然科学基金委以及全国哲学社会科学规划办公室的资金资助。

consistency and performance, builds the consistency model of enterprise dynamic capabilities, and verifies its effectiveness and operability.

**Key words:** dynamic capabilities consistency, performance, E-Commerce enterprises, strategic flexibility, business model elasticity, business processes agility

## 一、引言

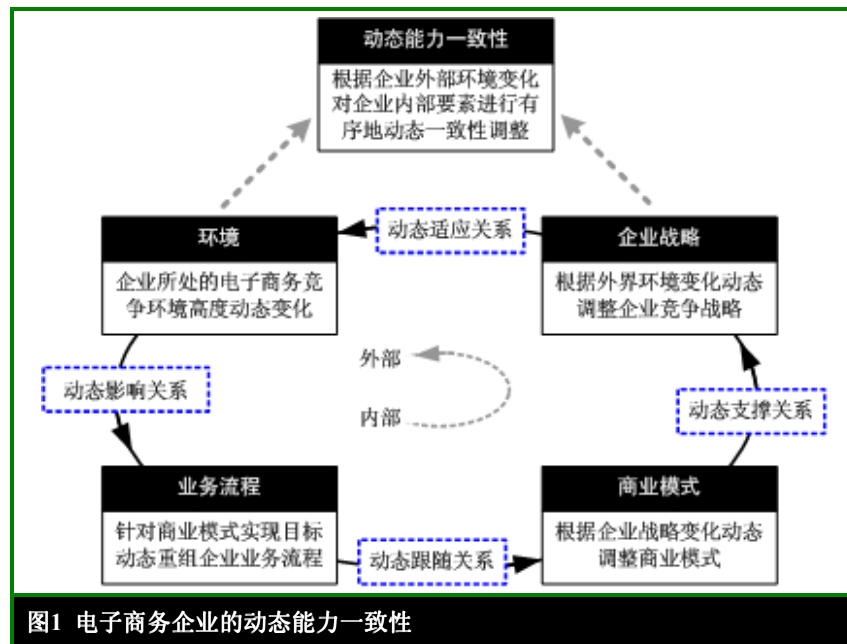
随着经济一体化进程不断加快、技术发展突飞猛进、市场环境变幻莫测、产品生命周期急剧缩短、行业竞争日益激烈,许多企业纷纷大规模推行着电子商务的变革,在很大程度上提升了企业战略的核心竞争力。然而,在电子商务竞争环境中,“唯一不变的就是变化”,这一变化除源自于信息技术本身的飞速发展外,还包含着很多由此而产生的衍生性变化,导致电子商务竞争环境动态多变、日趋复杂,进而为企业发展带来诸多不确定性的影响。

传统企业战略规划中的“刚性”已无法解决战略的长期性与竞争环境快速多变的矛盾,使得电子商务环境下的企业战略相对于传统企业战略而言发生了显著变化,现代企业战略必须具备快速的“预见”能力和灵活的应变机制,以柔性的战略规划及调整能力全面适应电子商务竞争环境的动态变化。作为企业竞争战略的支撑力量——商业模式,也必须随之调整,电子商务的发展不仅改变了企业所面临的竞争环境、竞争规则,企业获得规模经济和范围经济的电子商务战略,而且也树立了企业效率、效益的新标准,形成了支撑其战略实现的创新性竞争模式和成长模式,进而使得某些传统商业模式黯然失色,因此,在电子商务环境下,企业间的竞争不再只是产品或服务之间的竞争,更是支撑企业电子商务战略实现的企业商业模式之间的竞争。为使企业的商业模式得以有效实现,其下层业务流程的执行与实施也必须顺应商业模式的演化方向,以有效实现上层商业模式的价值创造目标,企业进而纷纷利用电子商务平台及互联网信息技术实现其核心业务流程的快速调整或重组,以提高企业业务流程的敏捷性,在企业业务流程适应商业模式适时性变化的基础上,对竞争环境及客户需求变化予以快速响应,持续获得竞争优势。

因此,企业在面临快速变化的电子商务动态竞争环境时,有必要遵循商业逻辑的演化规律,在确保企业各商业要素一致协调发展的基础上,全面提升企业各层面的动态能力,使作为企业“战略层”的竞争战略有效适应内外界电子商务竞争环境的动态变化,使作为企业“战术层”的商业模式有效支撑竞争战略的调整目标,使作为企业“操作层”的业务流程有效支持商业模式的具体实现,最终使得企业在战略层、战术层以及操作层上进行动态的、一致性的调整,以动态适应企业所处电子商务内外部竞争环境的快速变化,进而在全面提升企业动态能力的基础上,促进企业经营绩效的大幅攀升,如图1所示。

## 二、研究方法 with 资料获取

企业管理的研究方法主要有规范研究、实证研究和案例研究三种方法。案例研究法关注现实客观世界中的人与事,尤其是具有特殊意义的组织和事件,不拘泥于常规的有限的数个因子、变量与统计规律等(乔坤,马晓蕾,2008)<sup>[1]</sup>,案例研究依据研究性质与目的的不同,又可分为探索性案例研究(exploratory case study)、解释性案例研究(explanatory case study)和描述性案例研究(descriptive case study)。探索性案例研究往往是界定一个研究问题前的



试验性研究；解释性案例研究通常用于因果关系的探索；描述性案例研究是在研究前就形成和明确一个理论导向，并以此作为案例分析的理论框架，它一般要求在研究前明确分析单元（Yin, 1994; Winston, 1997; Berg, 2001）<sup>[2]</sup>。本文将采用描述性案例研究法，通过选取电子商务竞争环境中具有典型代表性的样本企业——阿里巴巴，对其企业竞争战略、商业模式、业务流程层面的动态一致性调整能力，进行多阶段、多单元分析，发现和挖掘电子商务企业的动态能力一致性与绩效之间的关系。

为了获得足够可信的信息，本文采取如下五种资料收集方式，并在案例分析中采纳了不同渠道所获的相互印证的信息：（1）搜寻与阿里巴巴有关的公开出版物。迄今较全面介绍管理模式与经验的著作主要包括：其一，《阿里巴巴集团考察：阿里巴巴业务模式分析》（荆林波，2009，该书对阿里巴巴的业务发展历程进行了全面调查，并详细介绍了阿里巴巴自 98 年成立至今各发展阶段的业务模式，例如：B2B 模式、淘宝模式、支付宝模式、雅虎口碑模式、阿里软件、即时通信业务、网络广告等；其二，《网上赢天下》（梁春晓、宋雯，2008），该书详细描绘了海量的小企业及创业者所形成的网商商业形态；其三，《阿里巴巴神话：马云的美丽新世界》（孙燕君，2007）从领导者与企业关系的角度描述了马云成就阿里巴巴神话的奋斗史和发展脉络；其四，《芝麻开门-马云和阿里巴巴的成功之道》（余在杭，2007）讲述了马云与阿里巴巴的成功之道，这些著作分别由研究学者、任职于阿里巴巴的高层管理人员和资深财经媒体人士执笔。通过对比研读，使本研究获得了全面、动态、翔实、可靠的相关资料及信息。（2）阿里巴巴公司、网商研究中心、阿里巴巴集团研究中心网站上披露的信息进行了汇总分析。（3）业内访谈。本研究访谈了 6 位现任及曾任职于阿里巴巴的中高层管理人员，7 位电子商务咨询及服务行业的业内人士，通过访谈内容协助本文确定和验证了相关理论研究框架及研究结论。（4）跟踪媒体对阿里巴巴关键人士的公开访谈及对公司发展事件的相关报道，对阿里巴巴发展历程进行全面的梳理，并得出相对客观的评价。（5）专家咨询。本文所形成的初步结果曾在 2008 年商业模式创新研讨会上与 4 位与会专家进行了交流，主要研究结论获得了专家的一致认可，也获得了一些有益的修正建议及意见。由于研究者联系渠道有限及企业高层管理者商务繁忙等原因，本文选择了上述多元化的资料收集渠道，也符

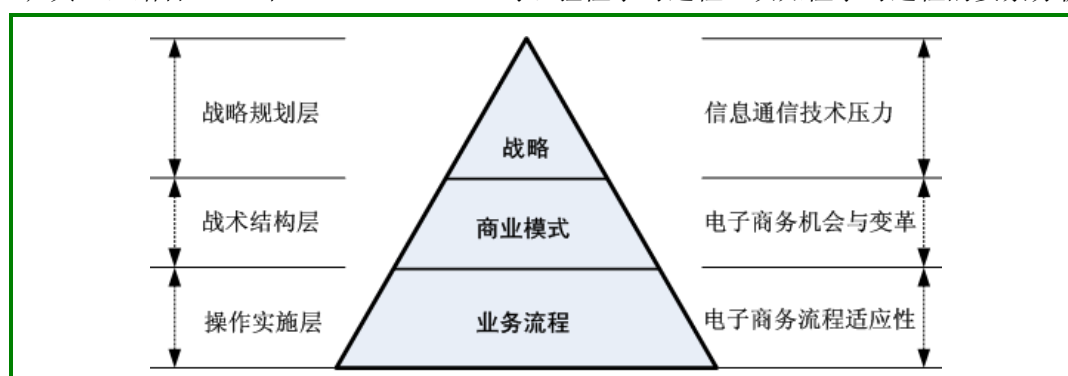
合案例研究方法鼓励资料收集方法多样化的主导思想<sup>[20]</sup>。

### 三、理论框架

#### （一）电子商务企业动态能力层次模型

根据 Teece, Pisano 和 Shuen (1997) 从战略调整的角度、Zollo 和 Winter (2002) 从商业运营规则和模式的角度、Eisenhardt 和 Martin (2000) 从业务流程角度对动态能力的解释<sup>[3,4,5]</sup>, 结合电子商务竞争环境的特性, 对传统企业动态能力的内涵进行扩充性研究后, 本文认为电子商务企业动态能力反映企业在面临较之传统市场竞争环境而言, 更加复杂的、不稳定的、不确定的动态竞争环境时, 电子商务企业由外而内 (即内部战略因外部环境而变)、自顶向下 (即从战略层到战术层再到操作层) 地动态调整、整合、重构自身各商业要素, 以全面满足、适应、甚至驾驭外界竞争环境的综合能力。

根据 Eisenhardt 和 Martin (2000)、Daniel 和 Wilson (2003)、Newbert (2005) 提出的不同企业在动态能力方面具有共性的研究结论, 即虽然不同企业的动态能力在细节上的表现有所差异, 且各有特质, 但是有效的动态能力在关键特征上却表现出显著的共同性或相似性, 而这种共性也一定与所有企业都相关且遵循的商业逻辑模型有关<sup>[5,6,7]</sup>。本文根据 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur (2002) 所提出的企业商业逻辑模型<sup>[8]</sup> (如图 2 所示) 及前人对动态能力影响因素的研究成果, 将企业动态能力的影响因素界定为三个层面: 其一, 结合 Helfat 和 Peteraft (2003), Adner 和 Helfat (2003) 对管理决策与管理层认知等要素的分析, 将其界定为战略规划层面的影响因素, 具体对应着企业商业逻辑模型中的竞争战略<sup>[9]</sup>; 其二, 结合 Adams 和 Lamont (2003) 对组织的学习能力、创新能力、知识管理系统等要素的分析, 将其界定为战术结构层面的影响因素, 具体对应着企业商业逻辑模型中的商业模式<sup>[10]</sup>; 其三, 结合 Zollo 和 Winter (2002) 对经验性学习过程、认知性学习过程的要素分析,



资料来源: 参考 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, Proceedings of 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002, PP2-12绘制。

图2 企业商业逻辑模型

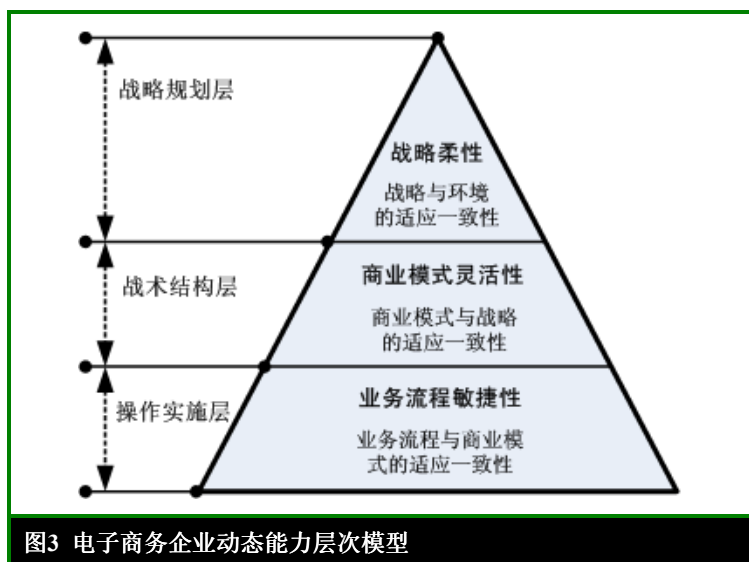
Rindova 和 Kotha (2001) 对学习过程的要素分析, Eisenhardt (2004) 对业务流程等要素分析, 将其界定为操作实施层面的影响因素, 具体对应着企业商业逻辑模型中的业务流程<sup>[4,5,11]</sup>。实际上, 上述研究学者从不同研究视角提出的动态能力影响因素均可逐一归纳至上述三个层面之中。综上所述, 本文将企业动态能力的影响因素和衡量指标定位于战略、商业

模式与业务流程三个层面。

动态能力的三个层面之间互为支撑，是具有能力递进及柔性调整的双重过程的集合（Schreyog 和 Kliesch-Eberl, 2007）<sup>[12]</sup>。早期资源基础理论的一个潜在逻辑就是：企业的组织能力越接近某些核心能力，企业就越能赢得竞争优势；而动态能力观则认为只有不断打破能力“刚性”，强化动态特征，才能适应范式变化，进而由外到内、自顶向下地达到动态能力在三个层面的和谐管理及彼此间的适应性，即动态能力一致性。但是，任何单一的过程都不可能同时既使规则“稳固”又不断“打破”规则，所以要整合企业能力和动态性就必须包括两个过程——能力实践过程和动态调整过程，只有这样才能既稳步提升组织能力，又不断进行调整，而这两个过程也并非相互独立，而是相辅相成的，共同构成动态能力框架（孟晓斌等，2007）<sup>[13]</sup>。因此，Schreyog 和 Kliesch-Eberl（2007）从能力的动态性角度提出了包括能力递进过程和柔性监控过程的双重过程模型<sup>[12]</sup>，基于这一思想，结合“格式塔（gestalts）”理论，沿着战略层、战术层、实践操作层的方向，自上而下地对动态能力进行递进式分解，并结合和谐管理理论的思想，在此过程中，强调柔性调整及灵活应变的过程控制能力，在能力递进及柔性控制的基础上确定电子商务企业动态能力层次模型，如图 3 所示。

## （二） 电子商务环境下的企业绩效

本文的主要研究对象就是探索企业动态能力与绩效之间的内在联系，一直以来，对企业绩效的研究都是企业管理领域的重要议题，现有文献对企业绩效的定义，可以从不同角度考量：从社会学角度看，企业绩效是一种企业间互惠的交换行为；从管理学角度而言，企业绩效是企业及组织期望的结果；从经济学角度看，企业绩效是企业经营过程中体现出的财务水平。与此同时，很多学者也对企业绩效进行了测度，这些测度指标主要包括：增长率、利润率、市场份额、资产回报率、现有产品和新产品的销售额、企业与客户之间的联系与忠诚度、生存状况等。通过对现有企业绩效的相关文献进行梳理后发现，目前对企业绩效的测度指标可以归结为五个方面：收入与利润、成本降低、市场份额、过程改进与客户关系。

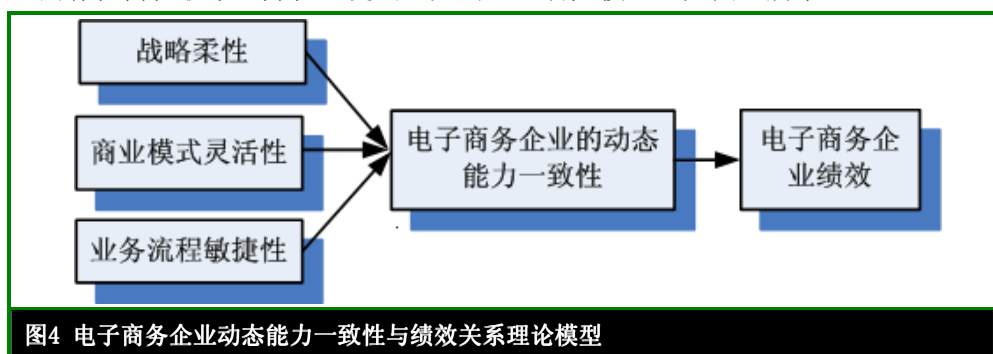


## （三） 电子商务企业动态能力一致性与绩效关系理论模型

根据企业动态能力三个层面的影响因素和衡量指标：战略、商业模式与业务流程，本文认为企业在保持战略柔性、商业模式灵活性、业务流程敏捷性方面的能力优势，将有助于提升企业的动态能力；其次，根据对动态能力与竞争优势关系研究成果发现，几乎所有的研究



学者们都一致认为,企业的动态能力与竞争优势之间存在内在联系,而竞争优势又是提升企业绩效的直接驱动力和来源(Zott, 2003)<sup>[14]</sup>。本文认为电子商务环境下的企业动态能力与绩效之间存在内在联系,并在此提出全文的理论研究模型,如图4所示。



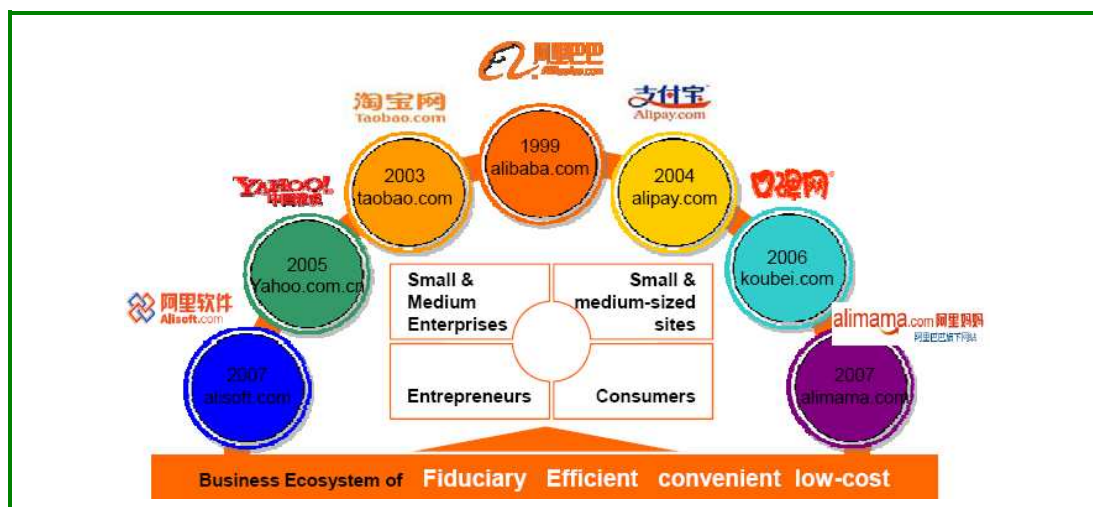
就模型整体结构而言,电子商务环境下的企业动态能力为因变量(即被解释变量),战略柔性、商业模式灵活性、业务流程敏捷性为自变量,外部竞争环境的动态性为调节变量。在电子商务环境下的企业动态能力与绩效关系研究理论模型中,一方面,所有影响企业动态能力构建,并保持动态能力一致性,进而取得良好企业绩效的元素被划分为战略柔性、商业模式灵活性、业务流程敏捷性三大层面;另一方面,鉴于外部竞争环境的动态性会自顶向下对企业产生较大影响,换言之,企业由内而外,自顶向下的动态一致性程度,即战略与外界环境的匹配程度、商业模式与战略的匹配程度、业务流程与商业模式的匹配程度也都将影响到企业动态能力及其一致性程度的演化方向,进而影响企业绩效。

## 四、案例分析

对于描述性案例的选择,确立以下标准:第一,必须已经推广并开展了大量的电子商务应用活动,才能称之为具有代表性的、典型的电子商务企业;第二,必须是电子商务市场环境中具有超级竞争特征行业中的企业,因为只有在这样的行业中,企业才会特别持续高度关注对环境变化的动态适应能力,并努力实现动态能力在各层次的协同一致性演化,否则,不可能实现持续发展;第三,必须是已获得持续发展的企业,由此可较为准确地检测超级竞争条件下持续发展的电子商务企业中其动态能力一致性对企业绩效的影响关系。结合上述标准,还可知所选电子商务企业具有极强的管理能力,从而具有理论抽象和经验推广的价值。通过深入考察其管理细节,就可知所选企业的动态能力一致性水平,建立一个管理标杆;第四,必须是在发展过程中被市场广泛认可的电子商务企业,由此可判断,动态能力一致性是否是企业持续性发展,并获得良好绩效的一种必然选择,从而可知是否具有普适性。

阿里巴巴是一个完全满足上述标准的企业。阿里巴巴(Alibaba.com)成立于1998年12月,总部设于浙江省杭州市区,并在海外设立美国硅谷、伦敦等分支。阿里巴巴是企业间电子商务的著名品牌,是目前中国最大的网上贸易市场之一。“倾听客户声音,满足客户需求”是阿里巴巴生存与发展的根基,“让天下没有难做的生意!”是阿里巴巴始终坚持的信念和使命,良好的定位、稳固的结构、优秀的服务使阿里巴巴成为中国商人网络推广的首选网站,被商人们评为“最受欢迎的企业间网站”<sup>[15]</sup>。阿里巴巴集团是全球电子商务的领导者,也是中国最大的电子商务服务公司,自1999年成立以来,阿里巴巴集团茁壮成长,员工数量从最初的18人发展到如今的超过10000人,目前,阿里巴巴网络旗下包括中国站、国际站、

日文站、淘宝网、支付宝、中国雅虎、雅虎口碑网、阿里软件、阿里巴巴及阿里妈妈<sup>[16]</sup>，公司的发展历程如图 5 所示。

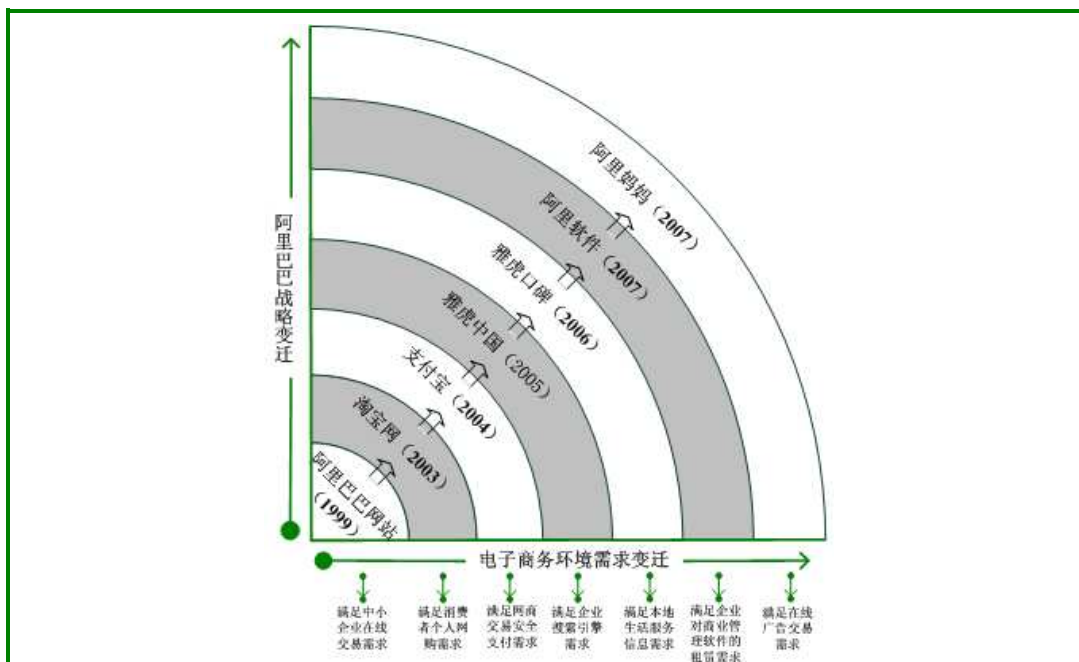


资料来源：第二届中国信息管理夏季研讨会（CSWIM 2008）的主题发言“阿里巴巴与中国电子商务发展（Alibaba.com and The Development of China's E-commerce）”，阿里巴巴副总裁梁春晓

图5 阿里巴巴公司发展历程

#### （一） 战略与环境的适应一致性

互联网的出现使得长久以来商界人士已经非常熟悉的原有商业版图，正在变得面目全非，一个未来商业世界的轮廓，则正在从看似芜杂的土壤中悄然生长，种类数不胜数的网上商品、层出不穷的全新消费景观、近在咫尺的贸易全球化、日渐融合的生产与消费、不再遥不可及的诚信体系——一幅全新的商业版图正在基于互联网的电子商务应用迅速普及的形势下应运而生<sup>[19]</sup>，并对参与电子商务市场交易的买卖双方均产生了较大影响，使得消费者行为与供应商行为产生较大变化，进而形成了全新的电子商务竞争环境，如图 6 所示。



资料来源：参考阿里巴巴集团考察：阿里巴巴业务模式分析，经济管理出版社，2009.3.表1-5整理绘制。

图6 电子商务市场环境与阿里巴巴战略定位

互联网以低廉的成本为无数创业者和中小企业提供了参与全球贸易竞争的机会,如若能将互联网的力量与开放公平的全球贸易环境相结合,通过为中小企业提供节约成本的产品及服务的市场营销平台,就能够为发展中国家创造出更多的就业岗位和富有活力的经济市场环境,就能使更多中小企业将自己的产品推向全球国际市场,电子商务虽然不是中小企业面临危机时刀枪不入的防弹衣,但绝对是其抵御这场突如其来的金融危机与互联网十年寒冬侵袭的防寒棉衣(卫哲, 2008)\*。也正是基于这种潜在的市场需求,阿里巴巴集团创建了阿里巴巴(1999)交易网站,并通过发展新的生意方式创造出一个截然不同的世界,让天下没有难做的生意,只要是商人就一定要用阿里巴巴的战略目标和长期远景规划。

电子商务环境为消费者的个性化需求提供了以较低成本透过“大规模定制、按需生产”方式得以彰显与实现的基本前提,但由于供应商和消费者的分布较为分散和无序,就需要有一个在广阔范围内实现大规模集中和导流的销售采购平台,将原来少量的供给需求与采购需求汇集在一起,以有序的方式形成足够规模的市场需求,并通过大范围的相互协作,以有序的分工实现对供应商及消费者多元化需求的满足,为了给个性化小众商品提供新机会,阿里巴巴集团确定了通过创建在线购物网站——淘宝网(2003),以实现分散供应与分散需求快速匹配的战略发展目标。

在电子商务的快速发展过程中,最终决定网站胜负的不是资金或技术,而是看哪家公司能够真正把“诚信”体系建设起来,并能实现商家“诚信”价值的动态生成和动态更新的诚信评价体系,并使这一过程公正、公开、透明化,一方面,将极大地约束商家在网上交易平台的商业行为,有效降低欺诈等道德风险,并鼓励商家高度重视自身的诚信表现;另一方面,消费者在进行网上购物时,更能放心地感受网上无限丰富、无限个性化的商品种类,以及享受到无远弗届、触手可及的购物体验,基于诚信体系的网络购物安全性和便捷性在得到网民的充分认可后,网民消费的心理阈值也将不断提高。基于市场环境的这一现实要求,马云本着“诚信不是一种销售手段,不是一种高深空洞的理念,是实实在在的言出必行,是点点滴滴的细节”的理念,引领着阿里巴巴集团确定了建立公平、公正、动态、高效的诚信评价体系的战略目标,并推出了中国领先的在线支付服务提供商——支付宝(2004),帮助个热闹悉化企业安全、轻松、快速地在线收付款项,为淘宝和阿里巴巴用户提供在线支付服务。

随着商业规模的不断扩充,基于海量商业信息的电子商务交易平台势必将面临着有效信息筛选及提取的准确性与及时性的挑战,如何使在线企业仅在交易平台网站中便能搜索到其所需信息,如何有效收集和采编第一手的商业资讯,如何有所侧重地反馈给在线企业,如何保证真实信息及时被目标企业接受,这些都成为制约阿里巴巴服务质量提升的瓶颈,为有效克服这一制约性因素,阿里巴巴集团需要以商人的眼光和手法提供咨询信息采编技术及搜索引擎技术,并实现对中国领先的门户和搜索引擎——雅虎中国(2005)的并购,并发布了全新的搜索引擎。

电子商务的市场空间中,企业始于技术,而成于信誉,品牌比产品更重要,信誉比企业更重要,今天的质量是明天的市场,企业的信誉是无形的市场,用户的满意是永恒的市场,而这一切都凝结在企业 and 产品(或服务)的品牌之中,消费者的购物倾向会受到企业品牌形象、品牌预期价值、品牌服务口碑、企业品牌信誉等因素的影响,仅仅拥有最好的产品是远

\*通过对卫哲在博鳌论坛上接受央视记者采访时的访谈内容总结而来。



远不够的,企业必须让消费者信任其品牌价值和品牌影响力,以培养客户对企业品牌的忠诚度,为了让消费者快速了解无法直接进行在线交易的无形产品的相关信息,并为其提供各种主题的本地生活信息,包括:租赁、酒店、旅游、娱乐和招聘信息,阿里巴巴确定以创建中国领先的信息分类网站雅虎口碑(2006)满足这一市场需求的战略目标,并于2007年获得“最佳分类广告类Web2.0网站”、“年度最佳本地生活搜索引擎”等奖项。

由于大量供应商希望向细分市场的客户群快速推广自己的产品,于是站内在线广告的需求应运而生,为满足这一需求,就需要为其搭建一个广告位供需双方的沟通平台,推动实现互联网广告的价值,合理开发广告资源,让发布商能够获得实实在在的收益。于是,阿里巴巴集团首次引入“广告是商品”的概念,确定了建设一个公开、透明的广告交易市场——阿里妈妈(2007)的战略目标,与唯一传媒旗下的唯一联盟达成战略合作伙伴关系,通过唯一联盟来拓展更多的个人网站资源及流量业务,让天下没有难做的广告,并充分体现了诚信、互动、公正的特色,让广告主和发布商放心交易。

为了向更多在线中小企业提供供销存的商品管理软件的使用权,以尽可能减少企业自行研发的生产成本,有必要向没有实力进行软件研发的中小商家提供软件支持,并鼓励更多的软件开发商开发出与阿里软件平台接口兼容的软件,挂在平台上,通过这种形式,一方面,能有效满足不同供应商对软件产品的各类需求,另一方面,软件开发商也能更加直接地定位到自己的目标客户,为软件开发商提供软件推广的完整解决方案和发布平台。为给中小企业提供低成本、易操作的企业和财务管理工具,阿里巴巴集团确定了创建软件交易平台——阿里软件(2007)的战略目标,投资1亿元人民币组建阿里软件商务管理软件公司,全面进入企业商务软件领域。

面对消费者对电子商务服务业提出的更高要求,全面改善交易平台服务质量,充分挖掘和顺应电子商务市场的内生规则,积极应对外界竞争环境的波动震荡,全面推动我国电子商务服务业的快速发展,阿里巴巴确定了打造全方位的电子商务生态系统的战略目标,并大力推行了一系列业务整合举措,其中包括中国雅虎与口碑网的整合;淘宝网网上C2C交易平台与阿里妈妈网络广告交易平台的整合;淘宝网、支付宝同时进入无线互联网移动电子商务市场;组建搜索技术中心、4P4运营中心和媒体销售中心三大中心等。

从阿里巴巴企业经历的初创期、发展期及整合期的发展过程来看,阿里巴巴自创建以来,一直和它的客户群体——数以百万计的中小型企业面对动态变化的电子商务环境,以企业主动适应和驾驭环境的柔性战略定位思想一同经历着市场化、网络化和全球化的洗礼。阿里巴巴希望建立一家自上世纪末到下个世纪持续发展102年三个世纪的公司,成为世界十大网站之一,为中小企业插上互联网的翅膀,在全世界自由飞翔,并致力于推动我国电子商务服务业及生态环境进入良性循环的可持续发展阶段<sup>[17,19]</sup>。

从战略柔性角度分析,其一,就能力柔性而言,阿里巴巴通过业务的全面整合实现的灵活性品牌维系能力,为有效适应及驾驭环境变化培育的果断性战略决策能力,受企业社会责任感驱动形成的快速性危急处理能力,因勇于尝试新技术造就的突破性创新能力,都使阿里巴巴集团在企业战略上保持了较强的能力柔性。其二,就组织柔性而言,无论是企业内部各职能部门间,亦或是价值网内部不同企业间,阿里巴巴集团均具有较强的协调能力及组织柔性。一方面,阿里巴巴在2006年进行了企业内部的业务架构及人员架构的调整,在2007年上市前后对集团组织架构和融资结构进行了重组,这些举措均表明阿里巴巴在企业内部各

职能部门及人员安排上具有较强的组织调整能力；另一方面，从企业间的协调能力而言，阿里巴巴先后与中国工商银行、招商银行、中国建设银行、VISA 国际组织、重庆中小企业局、微软等国内外企业达成战略合作伙伴协议，形成合作性的战略联盟，例如：就支付宝产品而言，中国工商银行总行首次为第三方支付平台支付宝公司做资金托管的审核报告《客户交易保证金托管报告》；阿里巴巴与建设银行共同推出了国内首张专注于电子商务的联名借记卡——支付宝龙卡；与中国邮政合作，由中国邮政的 EMS 作为支付宝的推荐物流服务商，并推出 e 邮宝产品；与西班牙饮品公司瑞尔普威在品牌、市场等领域展开全方面合作等，由此不难看出阿里巴巴在与其它企业进行合作过程中，表现出极强的组织间协调能力，在保证企业自身的顺利发展的同时，也使价值网达到共赢的总体战略目标。其三，就文化柔性而言，自阿里巴巴于 1998 年成立以来，始终坚守着被誉为“六脉神剑”的企业价值观：客户第一（即关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长）、团队合作（共享共担，以小我完成大我）、拥抱变化（突破自我，迎接变化）、诚信（诚实正直，信守承诺）、激情（永不言弃，乐观向上）、敬业（以专业的态度和平常的心态做非凡的事情），基于阿里巴巴价值观体系的强大的企业文化已成为阿里巴巴集团及其子公司的基石和公司 DNA 的重要部分，无论是在雇用、培训，或是绩效评估的公司管理系统中均融入了上述个核心价值观，阿里巴巴的梦想就是要通过发展新的生意方式创造一个截然不同的世界，其在商业上的成功和快速增长主要也是以企业家精神和创新精神为基础，并且始终关注于满足客户的需求<sup>[18]</sup>，在 2007 年年会上，马云曾表示：“企业文化和价值观正式阿里巴巴保持快速稳健发展的关键因素”，阿里巴巴对企业文化柔性的凝聚力、激励力、约束力、导向力、纽带力及辐射力的整体关注及重视程度，便能由此管中窥豹，见其一斑。其四，就资源柔性而言，阿里巴巴不仅多次获得战略投资，而且还曾获得国内互联网史上额度最大的国际资本投资，拥有充足的资金资源，在人才储备上具有前瞻性，集团与子公司之间的资源能够实现互补性配置，避免资源浪费及短缺的现象，提高了资源的利用率，因此，阿里巴巴具有较好的资源柔性。综上所述，电子商务环境虽然实时变化，国际政治经济局势波动性较之以往也显著增加，但阿里巴巴依然保持着与环境之间的良好互动性发展模式，适应并预见环境变化，以具有前瞻性的战略创新能力，从整体上保持了企业的战略柔性，进而实现企业稳定持续地快速发展目标。

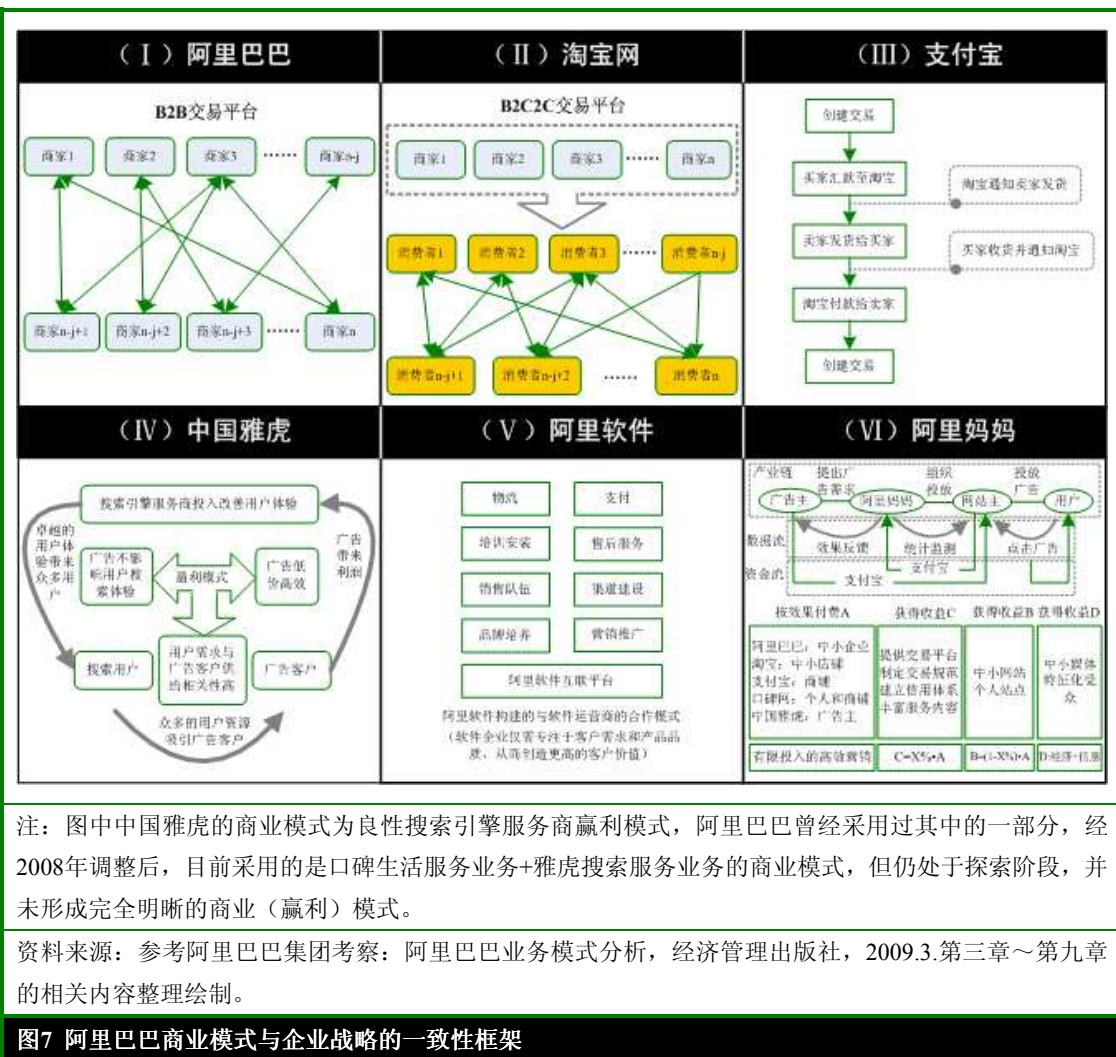
## （二）商业模式与战略的适应一致性

阿里巴巴集团根据电子商务环境和市场需求变化，确定了为中小企业创建领先商业交易平台的企业发展战略后，先后创建了基于 B2B（Business to Business）模式的阿里巴巴、基于 B2C2C（Business to Customer to Customer）淘宝网\*、基于诚信评价体系及网络安全支付模式的支付宝（2004）、基于企业搜索引擎技术的雅虎中国（2005）、基于口碑营销模式的雅虎口碑（2006）、基于广告交易模式的阿里妈妈（2007）、基于软件服务化（Software-as-a-Service）模式的阿里软件（2007），进而实现企业在快速发展阶段的各项战略目标，并基于此，在 2008 年进入业务整合期之后，构建了完整意义上的电子商务生态系统\*，以全面实现企业的总体战略目标：“让天下没有难做的生意”，阿里巴巴商业模式与企

\* 2003 年，淘宝网创建伊始的定位为 C2C 模式，但随着供应企业及消费客户的不断发展和壮大，淘宝网实际上已逐渐向 B2C（Business to Customer）甚至 B2B 模式的方向进行演化，或按阿里巴巴所言为 B2C2C 交易平台，但文中依然按照淘宝网的最初战略定位及绝大多数资料报道的 C2C 模式进行定位。

\* 有些文献将其描述为电子商务生态圈或生态链。

业战略之间的关系结构如图 7 所示。



下面将结合商业模式灵活性的关键影响因素: 客户关系模式灵活性、基础设施管理模式灵活性、财务模式灵活性以及产品/服务模式灵活性的分析框架对阿里巴巴集团的现有电子商务进行分析。

第一, 就客户关系模式灵活性而言, 阿里重视客户关系的维系, 正如卫哲所言: “阿里巴巴创新全部来自于客户, 我们不做客户不喜欢的创新, 我们的创新在于解决客户的问题”。阿里巴巴通过两个基于 B2B 商业模式的交易网站将全球客户连接为一个整体, 并创建了灵活的客户关系模式及全球化的基础设施。其一, 阿里巴巴国际站 (www.alibaba.com), 主要为全球买家和进口商提供寻找来自中国和其他制造业国家供应商的网上 B2B 交易平台; 其二, 阿里巴巴中国站 (www.alibaba.com.cn), 是中国国内企业间的 B2B 网上交易平台。当然, 正如卫哲所言, “B2B 实际上最终一定会落到 B2C, 任何一个交易, 最终产品的绝大部分, 哪怕是工业品, 做了半天还是为了制造消费品而存在, 所以一定会回到 B2C, 而消费的个性化一定会迫使企业的生产个性化, 这个“个性化”就是挑战现在的大企业唯一的利器” (梁春晓, 2008)。为了给消费者提供商品交易平台, 也为了让企业能直接及时地了解客户的最终需求, 在此之后, 创建了基于 C2C 商业模式的淘宝网 (www.taobao.com), 并随着加入淘宝网企业数量和规模的增长, B2C 的商业模式也逐渐融入其中, 至此, 阿里

巴巴通过上述所有三种商业模式的融合实现与供应商、采购商及普通消费者等各类客户的全面接触，先后通过推出具有较高价值的客户资源、深入人心的商务形象、较高安全性的“淘宝旺旺”、“贸易通”和集成后的“阿里旺旺”，为客户之间的即时通讯提供了日趋完善、丰富的交流和沟通渠道，通过创建阿里学院、交流社区、视频教学、讲座辅导等灵活多样的沟通形式，帮助中小企业借助阿里巴巴交易平台走出困境，并实现快速发展；在 2008 年全球经济运行不稳定因素迅速增加，企业诚信问题和企业伦理困境屡屡显现的经济情势下，通过“出口通”的推出，让数千万中小企业融入电子商务，帮助中国的中小企业在严峻的经济形势下，以更低成本达到更好的海外营销效果；在中国遭遇雪灾和地震等巨大自然灾害，全球中小企业和创业者经历金融危机和经济寒冬冲击时，阿里巴巴在 2008 年社会责任报告中指出企业社会责任应内生于企业商业模式，惟其如此才能实现可持续发展的企业社会责任感，由此不难看出，阿里巴巴集团的商业模式为客户带来了较高的满意度，并使客户对企业品牌拥有了较高的信任度和忠诚度。

第二，就基础设施管理模式灵活性而言，一如马云所言，“阿里巴巴集团将协同最广泛的合作伙伴，共同构建和完善电子商务基础设施，共同培育一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统”（梁春晓，2008），阿里巴巴拥有大量的合作企业，并保持着多样化的合作形式，除了在业界与各投资公司、银行、政府等单位合作之外，还积极与学术研究界展开联手研究工作，例如：其创始人、首席执行官马云也曾多次应邀为全球著名高等学府麻省理工学院、沃顿商学院、哈佛大学讲学，同时，阿里巴巴还积极与中国 70 余所一流大学联手进行合作研究，为教授和学生提供电子商务培训课程，每年邀请 100 余名大学教授至杭州总部学习电子商务核心课程<sup>[18]</sup>，2009 年开展“活水计划”等科研项目与大学青年学者共同探讨研究电子商务的未来发展之道，进一步在学术界打开其影响力；同时，阿里巴巴始终围绕着交易平台产品进行研发、运营和维系，并不断在其中添加各种增值服务，以核心技术和理念运营多款平台产品，也使得阿里巴巴在资源、管理模式及其它行为模式的可重用性得到加强，保持了较好的基础设施灵活性。

第三，就财务模式灵活性而言，阿里巴巴集团拥有多元化的创新型赢利模式，其一，阿里巴巴网站采用了以交易为导向的B2B商业模式，其赢利来源于中国供应商会员和诚信通付费会员，针对不同的客户群提供不同的产品（或服务），阿里巴巴目前已经意识到必须避免单靠会员的收入维持业绩增长，而必须通过增值服务以开拓新的利润来源，根据阿里巴巴的年报数据，国际交易市场的营业收入增长主要来自于“中国供应商”会员数目以及增值服务销售额的增加；其二，淘宝网经过多年发展后，其所采用的免费模式成为其在成立初期迅速累积大量卖家资源，并成功挑战eBay的关键商业模式之一，当然这一模式也在后期成为制约淘宝网快速发展的绊脚石，随后尝试性推出了“招财进宝”赢利模式，其夭折后，淘宝便较为谨慎地开展其它收费模式，并在实践中渐进式地融合了B2C和C2C的商业模式，并逐渐形成了B2C2C的新商业模式；其三，支付宝目前采纳的赢利模式是完全免费，不收用户的手续费，也不与银行分利，当然阿里巴巴也意识到免费策略不能长期持续，随着常驻资金规模及公司规模的不扩大，支付宝有可能适时推出合理的收费方式；其四，中国雅虎的搜索服务品牌定位仍不清晰，搜索赢利模式目前也尚无明显创新，还较为中庸，缺乏个性，当然，也会存在众多潜在的整合机会，如何把握这些整合机会将决定中国雅虎未来的市场表现，正如其在2008年与雅虎口碑网进行的整合，由于雅虎搜索在中国搜索服务市场的竞争中并不能形成竞

争优势,因此,阿里巴巴采纳了口碑生活服务业,而舍去了中国雅虎搜索服务业务,阿里巴巴目前对雅虎网的赢利模式也在进行进一步的探索;其五,阿里软件在赢利模式上目前主要采取的是“免费”价格策略,致力于为超过4000万中小企业开发、销售基于互联网的商业管理软件,在数以千计的独立软件开发商的支持下,阿里软件的软件互联平台形成了一个在线的软件超市,使中小企业用户自行选择需要的软件,实现用多少付多少的赢利模式;其六,阿里妈妈的网上广告C2C业务模式中,其仅充当了规则的制定者、监督者和服务者的角色,为网络广告的供给方提供网站主广告资源的登录、展示和出售的服务,同时帮助广告主发布、收集和购买营销需求,广告主可以自己掌握广告的投放位置和费用,选择多种付费方式。

第四,就产品/服务模式灵活性而言,阿里巴巴并未提供任何实物商品,而是通过各种创新性的商业模式,集中于优势领域,创建并逐步完善在线交易平台,提供了互补性的多元化产品(或服务),主要包括:电子商务企业交易平台、个人网购平台、在线支付平台、生活服务信息平台、商业管理软件平台,通过这些互补性的平台产品,构建了完整的电子商务生态系统,并最终实现了为中小型企业提供全方位服务的企业战略目标。关注阿里巴巴的人总是会被其不断推出的创新性产品和增值服务所吸引,正如金建杭在成功推出阿里妈妈网站试运行百日后所言,阿里妈妈为中国数千万中小企业和中小网站提供了一个非常切合实际的商业模式和收入模式。正是因为阿里巴巴始终以坚持不断创新,才使得其产品及服务能够吸引甚至创造巨大的潜在消费市场。

综上所述,为了实现阿里巴巴集团的永恒使命——“让天下没有难做的生意”和战略目标——培育开放、协同、繁荣的电子商务生态圈,其在客户关系模式、基础设施管理模式、财务模式以及产品/服务模式始终注意保持着灵活性和创新性,一如马云所表示,他早期处理一些难题的方式就是保持灵活性\*。

### (三) 业务流程与商业模式的适应一致性

任何有一定规模的企业,都存在着业务流程实施、调整、变革及管理的问题,电子商务同样如此,推广、营销、报价、询盘、组织生产等,一整套事务都需要不同岗位的人去负责和跟踪,这就需要企业电子商务团队建立起有效的内部流程与流程管理制度,以保障电子商务的通畅运转,不至于因为管理问题而影响业务,在日常电子商务业务的运行中,按照既定的业务流程和相应的制度,分工合作,及时总结经验,努力促成交易的成功至关重要。但是,由于与企业内部业务流程相关的具体细节部分涉及到企业的商业机密,因此,这部分信息较难获取,进而使本文在对阿里巴巴企业业务流程与商业模式适应程度的判定上存在一定困难,但是,本文将从侧面信息入手,结合业务流程敏捷性的关键影响因素:变革速度、兼容性、可调整性及变革能力的分析框架对阿里巴巴集团现有电子商务业务流程的敏捷性进行分析。

\* <http://it.sohu.com/20090501/n263723327.shtml>, 马云入选《时代》“2009年百大最具影响力人物”, 2009年5月1日,【搜狐IT消息】报道,美国《时代》周刊日前公布了2009年全球百大最具影响力人物,多名IT行业知名人士入选,其中包括阿里巴巴董事局主席马云。除马云之外,入选这一名单的科技行业名人包括亚马逊首席执行官杰夫·贝佐斯, Twitter的三名联合创始人Evan Williams、Biz Stone和Jack Dorsey, 4chan网站的创始人“Moot”, 游戏工作室Rockstar的创始人Sam Houser和Dan Houser, 以及Infosys Technologies的联合创始人Nandan Nilekani等。该文还刊载了《哈佛商业评论》总编辑Adi Ignatius的一段描述:“马云表示,他早期处理一些难题的方式是保持灵活性。‘我们能生存下来有3个原因:我们没有钱、没有技术、没有计划。’不过,马云目前在这三方面都非常富有。”



进入 2008 年以来,为了适应外部市场环境及集团运营、发展的需要,阿里巴巴集团的新兴业务与平台整合并进,搭建了一个容纳买家、卖家、支付、物流、金融、搜索、营销为一体的网上商务生态系统,就 2008 年的几次较大规模的业务调整而言,不难发现阿里巴巴企业业务流程的敏捷性及其与商业模式的配套适应性,为进入无线互联网市场,新增移动电子商务,2008 年 2 月对淘宝网及支付宝网络平台进行了业务调整,随后,2008 年 4 月再次对淘宝网进行调整以推出 B2C 业务,2008 年 6 月对中国雅虎与口碑网平台进行业务整合,推出了电子商务、社区和通信业务的本地和全网搜索生活服务平台,2008 年 9 月再度对淘宝进行业务调整,以整合网商交易 C2C 与网络广告交易,并在业务调整过程中对其执行结果进行实时监督和评价,以及时进行纠偏处理,因此,从如此频繁的业务调整幅度来看,其变革速度较快,而要保证每次业务调整的实例开展及实施,只有现有业务流程具有可调整的空间,即可调整性,并且有能力保证新旧业务流程之间的良好衔接性,即变革能力及兼容性,才能得以顺利开展及实施。

#### (四) 企业动态能力一致性对企业绩效的影响

阿里巴巴在战略上具有的柔性、商业模式上具有的灵活性以及业务流程上具有的敏捷性,帮助其建立了较强的企业动态能力各层面之间的适应性及一致性,这也使得阿里巴巴成为目前众所周知的、最为成功的电子商务公司之一,其企业绩效也有目共睹,本文将从以下两个侧面对阿里巴巴的企业绩效进行描述,其一,截止目前所获取到的最新统计数据来看,阿里巴巴网站“中国供应商”的付费会员数量 2007 年年底已达到 27384 名,阿里巴巴的国际诚信通付费会员 2007 年年底已达 12152 名,淘宝 2008 年一季度用户数已达 6200 万人,交易额突破 188 亿元人民币,同比增长 170%,在推出“品牌商城”后;淘宝已经成为包含 C2C 业务和 B2C 业务的中国用户规模最大、上线产品最多、年交易额最高的综合性、开放性网上购物平台;其二,阿里巴巴 B2B 在德国柏林的颁奖礼上荣获 2007 年的 Wharton Infosys 商业创新奖(Wharton Infosys Business Transformation Award 或 WIBTA),评审委员会对阿里巴巴公司强劲的营运增长和市场领先地位印象深刻,也表扬阿里巴巴公司在推动世界贸易方面开拓了一个崭新的方法,因此,一致决定选阿里巴巴公司为 WIBTA 的获奖者。从上述两个方面不难看出,阿里巴巴企业的整体竞争优势和绩效在同行业竞争者中的领先地位,而这一地位在很大程度上得益于其企业战略对环境的适应能力、其商业模式对企业战略的支撑能力以及业务流程对商业模式实施的快速实现能力,因此,从阿里巴巴的案例研究发现:在电子商务竞争环境下,企业动态能力一致性对企业绩效存在显著、积极的影响<sup>[20]</sup>。

## 五、结 论

从动态能力的本质而言,企业动态能力是一种以由外而内、自顶向下的动态调整为表现形式的变化适应性能力;从动态能力演化过程而言,企业动态能力调整的协同一致性程度会引致差异化的企业绩效演化过程及演化方向;从彼此间的影响机制而言,影响企业动态能力一致性的关键因素将在不同程度上间接影响到企业的经营绩效。电子商务企业只有由外而内、自顶向下对企业进行动态一致性地调整,以柔性、灵活性、敏捷性全面适应企业内外环境的变化,才能获得良好的企业绩效。

全球化的电子商务竞争环境表现出“超竞争(Hyper-Competition)”的特征,这种高度动

态多变的环境不断产生着混乱、非均衡和不确定性，几乎形成了一种永久性的不均衡状态，使电子商务企业战略的执行“有效期”不断被压缩、企业“持续性的”竞争优势不复存在、企业决策和创新速度加快。在这种情况下，企业不可能长时间恪守着始终如一的战略、缺乏创新的商业模式和一成不变的业务流程。为了获得持续性的生存和发展，企业需要及时地开展组织转型和能力更新，这都是以动态能力的开发和利用作为保障和前提的。本文基于企业战略管理理论对企业动态能力进行结构性层次分析，并基于动态能力理论，对 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 的企业商务逻辑模型进行全面扩展研究，构建了电子商务企业动态能力一致性结构模型，并据此厘清企业动态能力的层次关系以及各层间的协同演化关系，进而从各层间一致、匹配、适应性调整的角度，梳理出基本的运行机理，结合案例研究，分析了电子商务企业内部各层次动态一致性的互动影响机制，为电子商务企业开展动态能力一致性建设，并提升企业绩效，确定企业的整体动态能力一致性对企业绩效的影响作用，提供实践操作指南。

## 参考文献

- [1] 乔坤，马晓蕾，论案例研究法与实证研究法的结合[J]，管理案例研究与评论，2008.2(1):p.62-67.
- [2] 肖海林，闻学，超级竞争条件下企业整体管理的基本维度与共生型控制模式——一个描述性案例研究[J]，管理世界，2006.12:p.131-141.
- [3] Teece, D.J, and Pisano, G. The dynamic capabilities of firm: An introduction[J]. Industrial and Corporate Change, 1994, 3(3):p.537-556.
- [4] Zollo, M, and Winter, S G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities [J]. Organization Science, 2002.13(3):p.339-351.
- [5] Eisenhardt, K.M, Martin, J.A, Dynamic Capabilities: What are they [J]. Strategic Management Journal, 2000.21(4):p.1105-1121.
- [6] Daniel , E. M. and Wilson , H. N., The role of dynamic capabilities in e- business transformation [J], European Journal of Information Systems, 2003. 12:p.282-296.
- [7] Newbert, S.L., New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective , Journal of Small Business Management, 2005.43(1):p.55-75.
- [8] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business [C]. Proceedings of 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002:p.2-12.
- [9] Adner, R. and Helfat, C. E. , Corporate effects and dynamic managerial capabilities [J], Strategic Management Journal, 2003,24:p.1011-1025.
- [10] Adams, G.L. and Lamont, B.T., Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage [J], Journal of Knowledge Management, 2003.7(2):p.142-154.
- [11] Rindova, V. P. and Kotha , S., Continuous “morphing”[J], Academy of Management Journal, 2001.44(6):p.1263.

- [12] Schreyogg G. and Kliesch-Eberl M., How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization [J]. Strategic Management Journal, 2007.28(4):p.15-24.
- [13] 孟晓斌, 王重鸣, 杨建锋, 企业动态能力理论模型研究综述, 外国经济与管理, 2007.10(29):p.9-15.
- [14] Zott, C., Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study [J], Strategic Management Journal, 2003.24:p.97.
- [15] <http://baike.baidu.com/view/2296.htm>
- [16] <http://china.alibaba.com>
- [17] 梁春晓, 阿里巴巴与中国电子商务发展 (Alibaba.com and The Development of China's E-commerce), 第二届中国信息管理夏季研讨会 (CSWIM 2008) 主题发言
- [18] <http://baike.baidu.com/view/2296.htm>
- [19] 梁春晓, 宋雯, 网上赢天下——阿里巴巴的商业新视界, 中信出版社, 2008.7
- [20] 涂艳, 企业动态能力一致性与绩效关系研究, 经济科学出版社, 2010.5