

The Construction and Realization of Dynamic Capability of Electronic Commerce Enterprise

—Based on the Case Analysis of Jumei Youpin

Xiaoling Wang, Xiaodan Liu

Business School, Jiangxi Normal University, Nanchang Jiangxi

Email: xiaoling6302@sina.com

Received: Feb. 5th, 2016; accepted: Feb. 20th, 2016; published: Feb. 25th, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

Abstract

Through the research on the dynamic capability of the electronic commerce enterprise, and integrating the existing dimension of dynamic capability, this paper puts forward the three-dimensional structure of the dynamic capability of the enterprise, namely perception ability, integration ability, innovation ability, which is based on the characteristics of the electric business enterprise. The dynamic capability of electronic commerce enterprise is the ability that enterprises regard the perceiving the environmental change as a prerequisite, through integration and innovation resources make enterprises adapt to environmental change in order to obtain sustainable competitive advantage. Finally, we use case study method, and select Jumei Youpin as the case, and analyze its construction and realization of the dynamic capability.

Keywords

Electronic Commerce Enterprise, Dynamic Capability, Construction, Realization

电子商务企业动态能力的建构与实现

—基于聚美优品的案例分析

王晓玲, 刘小丹

江西师范大学商学院, 江西 南昌

Email: xiaoling6302@sina.com

文章引用: 王晓玲, 刘小丹. 电子商务企业动态能力的建构与实现[J]. 现代管理, 2016, 6(1): 16-22.

<http://dx.doi.org/10.12677/mm.2016.61003>

收稿日期: : 2016年2月5日; 录用日期: 2016年2月20日; 发布日期: 2016年2月25日

摘要

本文通过对电子商务企业动态能力的研究, 整合已有动态能力构成维度, 结合电子商务企业的特点, 提出了电子商务企业动态能力的三维度构架, 即感知能力、整合能力、创新能力。电子商务企业的动态能力是指企业以感知环境变化为前提, 通过整合、创新资源使企业适应环境变化以获得持续竞争优势的能力。本文最后通过案例分析方法, 以聚美优品为案例分析了其动态能力的构建和实现。

关键词

电子商务企业, 动态能力, 建构, 实现

1. 引言

互联网的普及和应用在逐渐颠覆着企业原有的运作模式, 而电子商务已经成为世界经济的主要运作模式。相比于传统运作模式, 电子商务有节约成本、精简运作程序和提升差别化服务等优势。如此优势使得电子商务行业急剧发展也使得行业竞争愈来愈激烈。但是, 在竞争日益激烈且复杂多变的动态环境下, 有些电子商务企业能够长盛不衰, 成为傲立行业的佼佼者。如阿里巴巴集团成立至今仅 16 年时间已成为“巨无霸”型的行业领导者, 是世界上销售收入最大的第三方电子商务平台。还有如京东、当当网等大型电子商务企业, 都以迅雷不及掩耳之势在发展壮大。然而, 也有为数不少的电子商务企业曾经风靡一时, 但却在短短几年的时间里就盛极而衰, 逐渐没落甚至破产。如麦考林、万国商业网、PPG 等。同一行业的不同企业命运为何如此不同, 为了回答这个问题, 学者们近年来非常关注企业如何获得和保持竞争优势的研究。80 年代最为主流的分析方法是迈克尔·波特(1980)提出的竞争力分析理论, 它强调企业面临的外部力量, “由外而内”的分析企业竞争优势。近十余年来, 随着企业面临环境的动态性和复杂性特征日益明显, 学者们开始关注企业内部能力的研究。用组织的知识和能力来解释企业的成功和失败, 逐渐成为战略管理和组织理论新的主流。越来越多的学者开始“由内而外”地分析企业持续竞争优势的来源, 其中最具有影响力之一的概念就是“动态能力”[1]。Teece 等认为, 企业需要具备动态能力, 通过感知环境的变化和识别机会与威胁进而捕捉机会, 提高、整合必要时重构企业资产来保持竞争优势[1]。目前对于动态能力研究文献比较丰富, 但是具体于电子商务企业则较少, 本文将选择电子商务企业的动态能力作为研究的切入点, 主要探究电子商务企业动态能力具体含义以及电子商务企业动态能力构成维度, 选取聚美优品为案例分析其动态能力的构建和实现。

2. 文献回顾与整合

2.1. 电子商务企业定义

IBM 认为电子商务是在互联网上开展的商务活动, 它包括商品交换、提供服务和信息咨询等各方面。一般所述的电子商务企业主要是指运营或应用电子商务方式的主体。其模式按商务角色划分, 主要有 B2B、B2C、C2C、O2O、C2B、B2G [2]。其中 B2C 业务又可以分为综合类电子商务, 垂直类电子商务和线上到线下(online to offline, O2O)的区域性生活服务类电子商务。

本文所涉及的电子商务企业, 主要是指以信息技术为手段, 通过互联网、企业内部网以电子交易为

主开展商业活动的企业, 是网络化、信息化、电子化的新型商业组织。

2.2. 动态能力

2.2.1. 动态能力定义

自 Teece [1]等人在 1997 年系统提出了动态能力的概念和理论框架, 后续学者对于动态能力的研究主要有如下四个观点: ①资源整合观, 认为动态能力是企业整合、建立和重构内外部胜任力以适应快速变化的外部环境的能力[3]。其强调企业对自身资源和能力不断整合、重构、更新和重建; ②流程观, 认为动态能力是企业使用资源的流程, 具体来说整合、重构、获取和释放资源的流程, 以匹配甚至创造市场的变化[4]; ③组织学习观, 认为动态能力是一种稳定的、集体学习的行为模式, 企业可以借以系统地产生和改变运营惯例, 从而追逐绩效的提高[5]; ④技术创新观, 认为动态能力是企业和技术范式变化条件下, 为了创造和抓住新的技术机会, 建立新的资源与能力结构的战略与组织管理惯例[6]。

尽管学者观点各异, 但是综上所述我们可发现动态能力的如下必要关键点: ①动态能力的目的是为了适应快速变化的环境以实现和维持企业持续竞争优势; ②动态能力不仅包括对自身资源和能力的整合和利用, 还包括对外部资源的整合和利用; ③动态能力作为更新能力的能力, 需要具有创新能力。

2.2.2. 动态能力维度划分

借鉴国内外学者研究发现, 绝大多数学者认为动态能力构成并不是单一维度, 而是由一些关键能力构成的一个整体[7]。本文通过相关文献整理, 归纳出企业动态能力维度的构成情况, 如表 1 所示。

从表 1 的文献整理可看出, 动态能力的构成维度不仅包括资源整合和创新变革等行为维度, 还包括感知能力等认知维度, 其在组织的不同层面存在着, 产生形式和路径也不相同。尽管学者对动态能力的构成维度没有形成完全一致的观点, 但对动态能力中的几个关键维度, 如环境感知能力、资源整合能力和创新能力等学者们有了相当程度地认同, 大有趋于融合之势。

2.3. 电子商务企业的动态能力

Sambamurthy 等认为电子商务动态能力包括数字化过程、企业家敏捷性和消费者敏捷性三方面[12]。Rashidirad 等认为在快速变化的环境中, 电子商务企业需将动态能力与竞争战略进行战略匹配, 这样够构造出符合电子商务时代的动态能力[13]。相比于传统企业, 电子商务企业其运营模式、盈利方式、产品价值、客户关系、中间流通环节都发生了重大的改变。

综合电子商务企业特点和动态能力关键因素, 笔者认为电子商务企业的动态能力是指企业以感知环境变化为前提, 通过整合、创新资源使企业适应环境变化以获得持续竞争优势的能力。而其维度本文将划分为感知能力、整合能力和创新能力三个维度(如图 1 所示)。感知能力是指企业感知、洞察内外部环境和市场变化进而识别机会与威胁的能力, 具体体现为识别环境变化能力、感知市场机会能力、定位客户需求能力。整合能力反映企业调配和配置资源的能力, 包括内部整合能力和外部整合能力。创新能力是指企业创新服务和开发新市场等方面的能力。而动态能力的三维度本质上构成了一个循环系统, 感知能力在感知到机遇与威胁后, 由整合能力做出反应, 而创新能力作为后盾能够在资源无法满足当前环境时, 更新现有资源使其与当前环境相匹配, 从而持续不断地促使企业获得和保持企业竞争优势。

3. 电子商务企业动态能力的实现: 以聚美优品为例

3.1. 案例背景简介

聚美优品创立于 2010 年 3 月, 前身为美容化妆品的团购网站“团美网”, 业务范围涵盖美容护肤化妆品、美容工具和数十个女装服饰品牌。创立之初, 以“100%销售正品”的承诺和“专业女性美容护肤

Table 1. Review of the construction dimensions of dynamic capability

表 1. 动态能力构成维度回顾

时间	学者	维度
1997	Teece 等	构建能力、整合能力、重构能力
2000	Eisenhardt & Martin	整合能力、重构能力、获取能力、释放能力
2003	Sambamurthy	数字化过程、企业家敏捷性、消费者敏捷性
2008	焦豪等[8]	环境洞察能力、变革更新能力、技术柔性能力、组织柔性能力
2009	罗珉, 刘永俊[9]	市场导向的感知能力、组织学习的吸收能力、社会网络的关系能力、沟通协调的整合能力
2013	刘刚, 刘静[10]	感知能力、学习能力、协调整合能力、创新变革能力
2014	董保宝, 李白杨[11]	环境适应能力、组织变革能力、资源整合能力、学习能力

资料来源：根据相关研究文献整理。

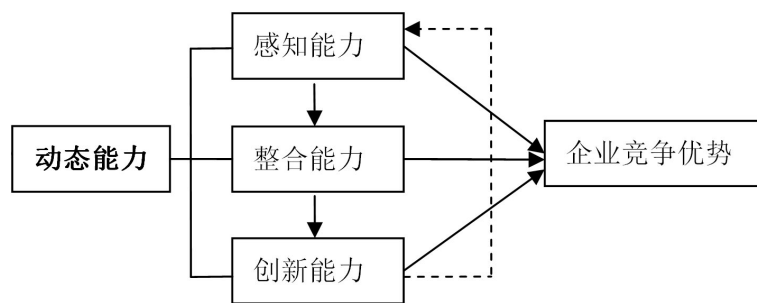


Figure 1. The construction dimensions of dynamic capability of electronic commerce enterprise

图 1. 电子商务企业动态能力构架图

服务提供商”的经营理念，在电子商务领域寻得了创新性的突破口和诱人的空白市场，获得了较快发展。经营模式上，聚美属于以团购形式来运营垂直类女性化妆品的 B2C。其 2011 年、2012 年和 2013 年净营收分别为 2180 万美元、2.332 亿美元和 4.83 亿美元，2014 年净交易额(GMV)为 10.7 亿美元，比去年同期增长 30.9%。

2014 年 5 月 16 日晚间，聚美优品在纽交所正式挂牌上市[14]。同年 6 月，聚美优品低调上线海淘网站海外购。9 月，聚美全面发力海外购。2015 年第一季度财报显示营收为 2.51 亿美元，同比增长 61.8%，第二季度净营收同比增长 99.5%。此为聚美优品连续 13 个季度盈利。至今，聚美优品已是国内目前最大的跨境电子商务。

3.2. 聚美优品动态能力分析

聚美优品(以下简称“聚美”)自 2010 年成立后四年就成功在纽交所上市，目前已转型为国内最大跨境电子商务，其成功在于聚美精准的客户定位，在满足客户需求条件下，成功的整合自身的优势，有效地配置各项资源，拥有强有力的持续创新能力，最终实现了完美转型。这也说明聚美能够敏锐地感知电子商务行业的环境的变化对其所带来的机会与威胁，并及时利用整合能力将资源配置在最优位置，创新能力作为更新资源的能力以使其资源能够匹配其所处的环境，从而源源不断地获得并保持其竞争优势。

3.2.1. 感知能力

1) 识别环境变化能力

聚美能够较强地感知到国家对于电子商务行业所出台的利好政策给自身所带来的机遇。国家在发布

了一系列针对电子商务企业的利好政策, 从而使得聚美由前生的“团美网”中蜕变出来, 在成立之初, 在了解到国家对于电子商务行业的鼓励, 聚美优品一路披荆斩棘, 由国内最大的垂直类化妆品电子商务转型为目前国内最的跨境电子商务。聚美自去年转型以来, 仅用 4 个月的时间便成为了中国最大的跨境电子商务, 使得聚美在化妆品和母婴市场抢占了市场先机。聚美能够如此快的实现完美转型主要得益于其抓住了国家目前有关跨境电子商务的政策风向。十二届全国人大二次会议开幕会上, 李克强总理将跨境电子商务单独强调, 表示要“鼓励进口政策, 增加国内短缺产品进口, 扩大跨境电子商务试点”[15]。还有如《关于促进电子商务应用的实施意见》、税收优惠+自贸区试点为核心等跨境电子商务的利好政策。

2) 感知市场机会能力

根据调查, 2010 年我国的化妆品市场规模接近 1300 亿, 是全球第三大化妆品消费市场, 从而为打造一个物美价廉的化妆品网购平台市场铺平了道路。而团购的商业模式清晰、盈利快, 一旦具备较强的运营能力和市场累计, 盈利压力较少, 可以快速实现收支平衡。在感知到如此的市场机会, 聚美的成立似乎成为了必然。由于国产化妆品假货风波不断, 国内不断出现称之为“水客”、“人肉代购机”等群体去港澳台和国外代购各类化妆品和母婴产品, 中国人所到之处其疯狂的购物行为让聚美发现了海外代购机遇, 在酝酿此业务后聚美自 2014 年开始全力发展“极速免税店”业务, 仅两个季度后聚美优品就成为了国内最大的跨境电子商务。

3) 定位客户需求能力

陈欧发现中国的广大女性消费者对于线上购买化妆品的信心不足, 线上化妆品行业没有领头羊企业存在。且中低端女性客户很希望能够消费高端产品, 化妆品就是新大陆。他总结出了三个“可行条件”。首先, 电子商务在中国正在高速发展是不争的事实; 其次, 化妆品需求很大, 但市场上还没有一个可信的化妆品网站; 最后, 做这个别的男人不好意思做的行业反倒给了自己机会[16]。基于此, 高管在了解女性顾客对化妆品的需求后, 聚美其主推产品主要以女性需求为主导, 以团购模式经营, 目标客户为广大女性。

3.2.2. 整合能力

内部整合方面, 从 2014 年 9 月起, 聚美开始业务转型, 把第三方平台化妆品业务全部转为自营。转型后的聚美将增长动力寄托于新开展的海外购业务——极速免税店。其商业模式在于跨过传统的中间环节, 和海外品牌商建立货品直供合作。除了弥补取消第三方平台美妆业务后减少的 SKU, 极速免税店业务吸引了大量新客户, 拉动整个平台的业务量[17]。2014 年年底聚美对外宣布转型, 其中极速免税店是聚美全年重点扶持方向, 聚美持续投入巨额的财力补贴物流、税收和商品差价[18], 此后每个季度的财报表明了其业绩进入了高速增长期。

外部整合方面, 2015 年 1 月, 聚美与美国奢侈品闪购鼻祖 Gilt Groupe, Inc. 达成合作协议, 在官网推出 Gucci, Burberry, BV 等奢侈品牌, 意在于保证轻奢品类的优质渠道。同年 6 月收购韩国美妆品牌 it's skin 部分股份在于占据化妆品供应链优势, 7 月份聚美再度出手战略投资国内母婴平台宝宝树, 主要目的在于强大其用户群体的流量。结合宝宝树的优势, 聚美以其最大能力迅速占领母婴市场。

3.2.3. 创新能力

服务创新方面, 2011 年自建物流仓储, 通过自有的物流体系来配送货物。聚美率先推出“假一赔三, 30 天无条件退换货、全程保障”三大政策, 树立了行业标杆; 营销创新方面, 聚美作为一家女性电商, 聚美用户群体与时尚娱乐受众高度重合, 凭此特点聚美高管不断与时尚娱乐界互动、共同创造话题, 其以独特的娱乐营销方式不但收获瞩目, 还建立起了强大的品牌效应, 聚美还将继续探索其时尚娱乐媒体电商道路[19]。经营模式创新方面, 以团购形式运营垂直类女性化妆品的聚美主要卖最畅销的 20% 那部

分化妆品, 并且聚美具有完整的采购、物流和服务团队, 自己掌控从进货到发货的全过程, 能够更好的提升消费者的服务体验。

4. 结论

本文借鉴相关研究提出了电子商务企业动态能力的定义和其三维度构架, 本文将电子商务企业动态能力划分为感知能力、整合能力和创新能力。而三维度本质上构成了一个循环系统, 其中以感知能力作为前提, 感知外界环境的变化并识别出机会与威胁, 然后企业整合内外部资源以做出反应。而在企业的资源无法满足当前环境的需要时, 企业借助创新能力及时整合和更新资源, 使其能够及时匹配当前环境以维持企业的竞争优势。最后本文以聚美优品为案例, 分析了其动态能力的三维度的建构和实现,

本文认为, 电子商务企业在发展历程中, 应当首先了解和掌握电子商务行业发展变化的基本趋势和国家针对该行业的政策方针, 否则很难应对发展多变的环境。企业通过对内外部环境的正确评价, 发现自身所面临的机会和威胁, 在整合资源, 决策调整的支撑和保障下, 不断提升创新能力, 为企业及时更新资源, 使企业能够紧跟市场, 保持长远发展。

致 谢

非常感谢国家自然科学基金资助项目(71262026)“区域战略性新兴产业技术创新联盟构建及治理机制研究: 基于动态演化视角”项目的支持, 同时也非常感谢相关专家朋友对本论文撰写时给予的意见和帮助。在论文的创作过程中, 本文也借鉴和引用了相关专家学者的研究专著, 在此, 也非常感谢本论文所引用文献的各位学者和专家, 如果没有这些学者专家的研究成果的启发和帮助, 本论文也将无法顺利完成。

基金项目

国家自然科学基金资助项目(71262026) “区域战略性新兴产业技术创新联盟构建及治理机制研究: 基于动态演化视角”。

参考文献 (References)

- [1] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- [2] 赵卫东, 黄丽华. 电子商务模式[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2011: 231-237.
- [3] Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-Foundations of Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, **28**, 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- [4] Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, **21**, 1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- [5] Zollo, M. and Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, **13**, 339-351. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- [6] 尹丽萍. 技术范式转变视角下的企业动态能力——基于战略过程维度的研究[J]. 首都经济贸易大学学报, 2009(2): 37-42.
- [7] 李兴旺, 高鸿雁, 武斯琴. 动态能力理论的研究与发展: 回顾及展望[J]. 科学管理研究, 2011(2): 92-96.
- [8] 焦豪, 魏江, 崔瑜. 企业动态能力构建路径分析: 基于创业导向和组织学习导向[J]. 管理世界, 2008(4): 91-106.
- [9] 罗珉, 刘永俊. 企业动态能力的理论架构与构成要素[J]. 中国工业经济, 2009(1): 75-86.
- [10] 刘刚, 刘静. 动态能力对企业绩效影响的实证研究——基于环境动态性的视角[J]. 经济理论与经济, 2013(3): 83-94.
- [11] 董保宝, 李白杨. 新创企业学习导向、动态能力与竞争优势关系研究[J]. 管理学报, 2014, 11(13): 376-382.

- [12] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003) Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, **27**, 237-263.
- [13] Rashidirad, M., Soltani, E. and Syed, J. (2013) Strategic Alignment between Competitive Strategy and Dynamic Capability: Conceptual Framework and Hypothesis Development. *Strategic Change*, **22**, 213-224.
<http://dx.doi.org/10.1002/jsc.1934>
- [14] 证券时报网(深圳). 聚美优品纽约所“抢跑”, 市值 34 亿美元[EB/OL].
<http://money.163.com/14/0519/07/9SJGMB9600253B0H.html>, 2014-05-19.
- [15] 通信信息报. 国家密集发文促电子商务发展, 扶持释放新兴业态潜力[EB/OL].
<http://www.chinanews.com/it/2015/05-13/7272874.shtml>, 2015-05-13.
- [16] 百度百科, 陈欧[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/subview/2033923/6707639.htm>.
- [17] 腾讯科技. 聚美优品发布财报, 去年净营收 6.3 亿美元[EB/OL].
<http://tech.qq.com/a/20150317/007005.htm>, 2015-03-17.
- [18] 证券日报-资本证券网(北京). 四大电子商务一季度报超预期, 聚美优品变身跨境电子商务[EB/OL].
<http://money.163.com/15/0525/03/AQEEMU6U00253B0H.html>, 2015-05-25.
- [19] TechWeb.com.cn. 聚美优品开拍影视剧, 欲成为时尚娱乐媒体电商[EB/OL].
<http://www.techweb.com.cn/internet/2015-12-09/2238903.shtml>, 2015-12-09.