

# Study on the Moderating Effect of Enterprise Dynamic Capability on Business Model and Enterprise Performance

Wenchang Liu<sup>1</sup>, Xingchi Wang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Management College, Liaoning University of Technology, Jinzhou Liaoning

<sup>2</sup>Graduate College, Liaoning University of Technology, Jinzhou Liaoning

Email: 1040117667@qq.com

Received: Sep. 21<sup>st</sup>, 2017; accepted: Oct. 5<sup>th</sup>, 2017; published: Oct. 17<sup>th</sup>, 2017

---

## Abstract

Under the background of economic globalization, business model has gradually become a strategic means for enterprises to achieve higher performance. But the business model is directly on the corporate performance, or under the regulation of other variables on the impact of enterprise performance, the current study of this is still vague. This paper is based on the dynamic capacity composition. The model of enterprise dynamic capability regulation relationship between business model and business performance has been constructed. 194 sample data of Liaoning, Jilin and Heilongjiang provinces have been used, and the hierarchical regression analysis method has been used to test the theoretical hypothesis. The purpose of this paper is to analyze the influence of dynamic capability between business model and enterprise performance, and to provide some reference value for enterprises to develop business model design to improve enterprise performance.

## Keywords

Dynamic Capability, Business Model, Enterprise Performance, Hierarchy Regression Analysis

---

# 企业动态能力对商业模式与企业绩效的调节作用研究

刘文昌<sup>1</sup>, 王星驰<sup>2</sup>

<sup>1</sup>辽宁工业大学, 管理学院, 辽宁 锦州

<sup>2</sup>辽宁工业大学, 研究生学院, 辽宁 锦州

Email: 1040117667@qq.com

## 摘要

经济全球化的背景下, 商业模式已逐渐成为企业获取更高绩效的战略手段。但商业模式是直接作用于企业绩效, 还是在其他变量的调节下对企业绩效产生影响, 目前对此的研究还较为模糊。因此本文基于动态能力构成的基础上, 构建企业动态能力对商业模式与企业绩效的调节作用关系模型, 采用辽宁、吉林、黑龙江三省共60个企业样本数据, 运用层次回归分析法对理论假设进行了实证检验。文章旨在分析动态能力在商业模式与企业绩效间的影响, 为企业开展商业模式设计来提高企业绩效提供一定的参考价值。

## 关键词

动态能力, 商业模式, 企业绩效, 层次回归分析

Copyright © 2017 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

## 1. 引言

如今的商业环境处于动态多变的环境, 这便为企业如何有效的提升绩效提出了更高的挑战。学术界逐渐意识到商业模式以及企业动态能力对于提高企业绩效发挥出的关键作用: Mitchell 和 Coles [1]指出有效的商业模式可以帮助企业率先获取新顾客, 从而帮助企业获得先行优势; Zott C 等[2]指出商业模式是企业绩效提高的重要驱动因素; 王翔等[3]指出, 商业模式各构成之间的耦合相较于各构成本身的质地而言对企业绩效的影响更为显著。Chesbrough H [4]提出在商业模式创新过程中, 企业的动态能力是促进商业模式变革的关键因素; Arash Najmaei [5]建立了商业模式演化与动态能力之间的关系, 指出动态能力在商业模式变革中发挥重要作用。虽然近年来, 商业模式对企业绩效影响的研究越来越多, 但从总体来看, 其研究还相对独立, 虽明确了动态能力、商业模式对于企业绩效具有影响作用, 但是对于三者之间的关系尤其是动态能力对商业模式与企业绩效关系的影响还鲜有研究。本文聚焦此问题进行展开研究, 提出企业动态能力对商业模式与企业绩效间的关系具有调节作用。将三者联系起来, 这为提升企业绩效建立了一个更加系统的驱动力, 有助于企业的动态能力与商业模式形成全面的认识。

## 2. 理论基础与研究假设

### (一) 商业模式

商业模式的概念具有多角度、多层次的特点, 研究的角度和防范不同, 对其的理解便会存在差异。从交易成本理论视角, Amit 等[6]认为商业模式是被设计用来利用商业机会创造价值的交易内容、结构和方式; 从系统视角, Osterwalder 等[7]认为商业模式是包含了九种要素和及其关系的概念性工具, 用以阐明某个特定实体的商业逻辑; 从价值视角, Linder 等[8]认为商业模式是组织价值创造与传递的核心逻辑; 从企业投入产出视角, Demilune, B.等[9]认为商业模式就是企业在其实施过程中使其产出大于投入而获得利润的系统。在系统梳理分析以往文献的基础上, 本研究认为商业模式是企业创造和获取价值的系统构架, 是企业内外资源整合的战略反映, 是企业维持正常经营活动的流程框架。

### (二) 商业模式与企业绩效的关系

关于商业模式与企业绩效的关系的研究主要观点是商业模式能够提高企业绩效。如: Mitchell 和 Coles [10]指出商业模式会大大提升企业在销售、利润和现金等方面的绩效; Zott, Amit [2]认为商业模式设计过程要关注四个方面的因素: 创新、效率、锁定和互补, 它们会影响企业绩效的不同方面; Giesen 等[11]认为商业模式能够帮助企业创造新的市场或帮助企业占领现有市场, 从而帮助企业获取更多价值。一般来说, 商业模式一方面可以为客户带来更好的价值体验, 激发更大的购买欲望; 另一方面, 商业模式促进组织内外部资源和能力的整合, 从而产生  $1 + 1 > 2$  的协同效应。因此, 本研究提出假设:

假设 1: 商业模式对企业绩效具有显著的正向影响。

### (三) 动态能力

Teece 等[12]人于 1997 年首次提出动态能力的概念, 将动态能力定义为是整合、建立和再配置内外部资源和能力的的能力。此外, Wang 和 Ahmed [13]认为动态能力是企业能够利用独特的资源升级并重构核心能力以回应日益变化的市场来获得并维持持续竞争的优势; 而 Collis [14]认为, 动态能力实际上是企业动态适应外部环境变化过程中管理其它能力的一种能力。综合以往研究成果, 本研究认为, 动态能力是企业的一种抽象能力, 是企业资源与能力的整合、内外部环境适应的能力, 即贯穿于组织与管理始终的能力。

同时, 在动态能力的构成维度上, Wu [15]认为资源整合与协调能力和组织重构能力是动态能力重要组成部分; Wang 和 Ahmed [13]提出了动态能力的三维度, 即适应能力、吸收能力和创新能力。本研究旨在构造全面、系统的动态能力维度, 在综合分析有关动态能力研究成果的基础上, 将动态能力划分为以下 4 个维度(见图 1), 即资源整合能力、组织重组能力、环境适应能力和创新变革能力。

#### 1) 资源整合能力

资源整合是包括资源的识别、配置、利用等的一个复杂的动态过程, 是资源的重新组合, 将资源进行优化配置后并形成能力的过程。资源整合能力是指企业能够对现有内外部资源整合、配置、重新构建以产生更大价值的能力, 使企业原有的资源优势可以得到可持续发展并创造新的价值。每个企业都具有其独特的资源特点, 其资源整合能力将决定着企业能否充分发挥其资源效能。

Teece 指出企业能够有效的识别现有资源的内在价值并联合资源以创造新的价值, 会带动内部流程的改进和外部组织结构的优化。由于企业资源是在一定流程下实现价值转化, 若资源组合方式发生了改变, 流程需要重新设计, 新的高效率和低成本的组合方式取代原有流程。当内部资源组成木商子外部资源组合时, 促使企业立新的协作关系, 而企业内外流程的变化直接转化为企业经济效益[12]。

因此, 本研究提出假设:

假设 2: 资源整合能力正向调节商业模式与企业绩效之间的关系。

#### 2) 组织重构能力

组织重构能力是指企业对内外环境的变化、业务服务的变化, 采取的适时的技术、资源、能力等方面结构的调整, 使各个方面紧密协调, 进而带来更高的价值升值。Teece 认为组织重构能力对企业运营模式的改变是建立在新的知识和要素组合基础上的, 组织重构能力从根本上改变了现有产品结构、流程和

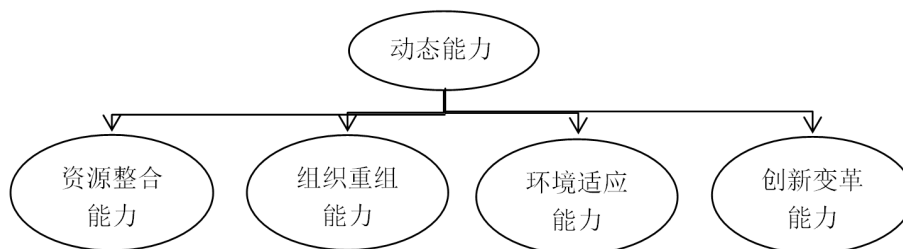


Figure 1. Consist of dynamic capability dimension  
图 1. 动态能力维度构成

组织关系, 打破了现有产品服务、作业流程和组织结构之间的一致性, 组织重构能力对运营模式的影响通常也会伴随着企业收入模式的改变和目标市场的重新划分[12]。当企业利用新技术、新资源, 根据客户的需求重新设计新产品、新组织流程, 更新企业内外部的合作关系、沟通模式的这一过程正组织重构能力对企业商业模式产生的影响过程, 同时商业模式的价值观、价值网络发生的一系列变化又进一步引起企业绩效的变化。

因此, 本研究提出假设:

假设 3: 组织重构能力正向调节商业模式与企业绩效之间的关系。

### 3) 环境适应能力

环境适应能力是企业对外部环境及内部环境的分析、判断、把握和应变。外界环境变幻莫测, 原有的商业模式或是照搬其他企业的商业模式在其环境高度复杂的情况下, 已不足以适应其新的市场环境以赚取更高利润。当企业对自身有一个准确的定位, 在自身情况的基础上根据资源、市场容量等进行可行性分析、调整及适应, 其商业模式及企业的整个运营流程将会为企业绩效带来显著增长。

因此, 本研究提出假设:

假设 4: 环境适应能力正向调节商业模式与企业绩效之间的关系。

### 4) 机会识别能力

机会识别能力是一种认知方面的动态能力, 它是指企业内外部信息的发现、收集、整理、利用等持续的能力, 一般可以概括为“机会发现 - 机会整理 - 机会评估 - 机会改进利用”等步骤。Foil 研究认为机会识别能力可以使企业更容易获取各类新知识, 包括产业技术的新发展, 新的组织变革形式, 新的营销模式及营销理念, 这些新知识融合到企业现有模式中, 就能有效地促进企业内部流程的改进和竞争优势的提升。

机会识别能力可以加快企业处理周围变化的速度, 创新选择方案增多, 企业对于自身的商业模式的调整更加及时、准确, 精准地把握住客户的需求, 自然企业的竞争优势增加, 企业绩效得以提高。

因此, 本研究提出假设:

假设 5: 机会识别能力正向调节商业模式与企业绩效之间的关系。

## 3. 研究设计

### (一) 样本选取与数据来源

本研究假设检验所需要的数据通过问卷调查的方式获取。调研在辽宁省、吉林省以及黑龙江省三个省份的 60 家企业中展开, 通过实地调研、电子邮件、邮寄、电话等方式共发放调查问卷 280 份, 共收回 228 份问卷, 其中由于填写不完整等原因剔除问卷 34 份, 最终有效问卷为 194 份, 问卷的回收率为 81.14%, 有效率为 85.09%。

### (二) 变量测量

本研究采用 Likert 五级量表对本文的变量进行测量。填写者按“1~5”数字来衡量问卷中的问题与实际的吻合情况, “1”表示非常不符合, “5”表示为非常符合。

此外, 本文在相关研究的基础上, 引入 4 个控制变量, 即企业规模、企业年龄、高新技术企业和市场环境。首先, 企业规模的大小可以反映企业资源以及其经营实力, 在某种程度上对企业活动中资源的投入会有一定影响, 故用企业员工数量的对数值衡量企业规模; 其次, 成熟企业对初创企业, 其资源整合的各方面能力可能更强, 而初创企业在创新及变革方面能力可能会更强, 所以本研究将企业年龄作为控制变量; 再次, 高新技术产业更易适应企业面临的市场环境, 其商业模式创新与一般企业也有较明显的区别, 因此本研究将控制企业所处行业, 0 为非高新技术企业, 1 为高新技术企业; 最后在严峻的市

市场竞争条件下, 其市场环境对各企业的商业活动也会带来显著影响。

### (三) 信度与效度分析

通过对各个变量的分析, 如表 1 所示, 所有变量的  $\alpha$  值均大于 0.7, 表明各个变量均具有较好的信度; 所有的 AVE 值和组合信度值也均大于 0.7, 表明各个变量均具有较好的收敛效度。表 2 给出所有变量间的相关系数值, 可以看到最大相关系数值为 0.588, 可知, 各变量间具有良好的区别效度。

**Table 1.** Measuring item and factor load

**表 1.** 测量题项和因子载荷

变量及其测量	因子荷载	$\alpha$ 值	C.R.	AVE
商业模式				
提供给顾客的是增值的产品或服务	0.77			
形成收入金字塔, 创造了新的盈利方式	0.84	0.84	0.89	0.71
企业服务的目标市场应用领域广泛、且市场高速增长	0.85			
所在供应链价值以及自身在供应链中的影响力明显	0.83			
资源整合能力				
能够充分结合行业相关技术知识与信息	0.90			
企业核心资源能够根据环境变化进行重新优化	0.86			
行业信息或市场信息能够在企业内部实现共享	0.89	0.93	0.94	0.75
善于根据合作需要灵活的调整企业组织结构	0.86			
善于挖掘外部资源并及时更新企业现有资源	0.86			
组织重构能力				
能够根据客户的需求对产品进行重新设计	0.88			
能够更新企业内外部的合作关系、沟通模式	0.81	0.88	0.91	0.79
能够及时优化企业组织设计流程	0.82			
环境适应能力				
对于企业面临的外部风险能够及时采取防范措施	0.91			
能够采取有效的手段应对竞争者的挑战	0.81	0.82	0.89	0.73
对于市场、政策的变化具备良好的反映力	0.86			
机会识别能力				
善于发现客户的需求变化及潜在需求	0.85			
能够及时了解市场的发展趋势	0.90	0.88	0.93	0.91
能够及时掌握竞争对手的发展方向	0.85			
能够紧随新技术的发展步伐	0.80			
企业绩效				
销售的增长	0.89			
市场份额的增长	0.89	0.92	0.95	0.81
利润的增长	0.90			
资产回报率	0.92			



**Table 2.** Descriptive statistics and correlation coefficient matrices (N=194)  
**表 2.** 描述性统计和相关系数矩阵(N = 194)

	企业规模	企业年龄	高新技术企业	市场环境	商业模式	资源整合能力	组织重构能力	环境适应能力	机会识别能力	企业绩效
企业规模	1.000									
企业年龄	0.588**	1.000								
高新技术企业	0.438**	0.504**	1.000							
市场环境	0.376**	0.284**	0.226**	1.000						
商业模式	0.452**	0.506**	0.382**	0.342**	1.000					
资源整合能力	0.493**	0.287**	0.387**	0.213*	0.281*	1.000				
组织重构能力	0.132	0.106	-0.031	-0.034	0.215**	-0.43	1.000			
环境适应能力	0.166	0.196**	0.160*	0.354**	0.317**	0.109	-0.107	1.000		
机会识别能力	0.224*	0.336**	0.202**	0.123	0.175*	0.225**	-0.074	0.059	1.000	
企业绩效	0.372**	0.273**	0.169*	0.161*	0.338**	0.180*	0.078	0.255**	0.079	1.000
均值	2.634	3.309	0.516	2.922	2.876	3.309	3.294	3.072	3.325	2.655
标准差	0.936	1.006	0.501	0.538	0.849	0.617	0.457	0.438	0.692	0.827

\*\*\*在 0.001 水平(双侧)上显著相关, \*\*在 0.01 水平(双侧)上显著相关, \*在 0.05 水平(双侧)上显著相关。

#### (四) 回归分析

为了准确地验证本文假设, 该研究采用层次回归分析的方法。首先, 检验商业模式与企业绩效的关系, 回归分析结果如表 3 所示。表 3 中, 模型 1 和模型 2 为的因变量为企业绩效, 模型 1 的自变量为 4 个控制变量, 模型 2 的自变量是在控制变量的基础上加入商业模式。

由表 3 可知, 模型 2 的 F 值 6.337, 在显著性水平  $p < 0.001$  上显著, 表明模型 2 的回归方程有意义。回归结果表明, 商业模式对企业绩效存在显著的正向影响,  $\beta = 0.208$ ,  $p < 0.001$ 。H<sub>1</sub> 得到验证。

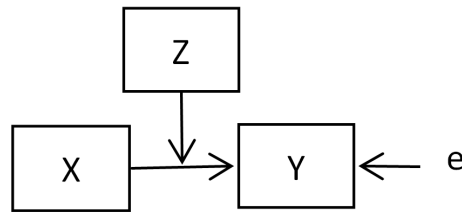
其次, 进行调节作用的回归分析。所谓调节作用就是指两个变量的关系会受到第三个变量的影响, 即自变量 X 在影响因变量 Y 时变量 Z 在其间有着程度大小不同的影响。下图 2 为调节变量 Z 对变量 X 和 Y 的调节作用。

在用分层回归分析进行调节作用的检验时, 首先, 做 Y 对 X 和 Z 的回归, 得到测定系数 R<sup>2</sup>。第二步, 做 Y 对 X、Z 和 XZ 的回归, 得到测定系数 R<sup>2'</sup>, 若 R<sup>2'</sup> 显著高于 R<sup>2</sup>, 调节效应显著。

本研究使用 SPSS 对资源整合能力、组织重构能力、环境适应能力和机会识别能力的调节作用进行分析。模型 1 中的自变量包括 4 个控制变量以及商业模式和动态能力, 模型 2 是在模型 1 的基础上加入商业模式与动态能力的乘积项, 如表 4 所示。

由表 4 回归结果看出, 由模型 1 到模型 2, 加入商业模式与资源整合能力的乘积项之后, 企业绩效的 R<sup>2</sup> 增加了 0.028, 乘积项系数显著, 说明资源整合能力在商业模式和企业绩效之间有调节作用, 即本文 H<sub>2</sub> 假设通过检验。

由表 5 回归结果看出, 由模型 1 到模型 2, 加入商业模式与组织重构能力的乘积项之后, 企业绩效的 R<sup>2</sup> 增加了 0.045, 乘积项系数显著, 说明组织重构能力在商业模式和企业绩效之间有调节作用, 即本文 H<sub>3</sub> 假设通过检验。



**Figure 2.**  
图 2. Z 对 X 和 Y 的调节作用

**Table 3.** Regression analysis of business model to enterprise performance  
表 3. 商业模式对企业绩效的回归分析

自变量	因变量: 企业绩效	
	模型 1	模型 2
企业规模	0.271 <sup>***</sup>	0.242 <sup>***</sup>
企业年龄	0.099 <sup>**</sup>	0.045
高新技术企业	-0.49	-0.092
市场环境	0.028 <sup>**</sup>	-0.028 <sup>**</sup>
商业模式		0.208 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.147	0.178
调整后 R <sup>2</sup>	0.129	0.156
R <sup>2</sup> 变化		0.031
F 值	5.859 <sup>***</sup>	6.337 <sup>***</sup>

**Table 4.** Regression analysis of the effect of resource integration capability to business model and enterprise performance  
表 4. 资源整合能力对商业模式和企业绩效调节作用的回归分析

自变量	因变量: 企业绩效	
	模型 1	模型 2
企业规模	0.245 <sup>***</sup>	0.247 <sup>***</sup>
企业年龄	0.044	0.045
高新技术企业	-0.089	-0.084
市场环境	-0.028 <sup>**</sup>	-0.022 <sup>*</sup>
商业模式	0.208 <sup>*</sup>	-0.137
资源整合能力	-0.010	-0.328
商业模式 × 资源整合能力		0.106 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.175	0.203
调整后 R <sup>2</sup>	0.155	0.158
R <sup>2</sup> 变化		0.028
F 值	6.732 <sup>***</sup>	5.863 <sup>***</sup>

由表 6 回归结果看出, 由模型 1 到模型 2, 加入商业模式与环境适应能力的乘积项之后, 企业绩效的 R<sup>2</sup> 增加了 0.028, 乘积项系数显著, 说明环境适应能力在商业模式和企业绩效之间有调节作用, 即本

**Table 5.** Regression analysis of the act on organizational restructuring capability to business model and firm performance  
**表 5.** 组织重构能力对商业模式和企业绩效调节作用的回归分析

自变量	因变量: 企业绩效	
	模型 1	模型 2
企业规模	0.244 <sup>***</sup>	0.229 <sup>***</sup>
企业年龄	0.045	0.02
高新技术企业	-0.096 <sup>**</sup>	-0.133 <sup>**</sup>
市场环境	-0.030	-0.035
商业模式	0.211 <sup>**</sup>	0.476
组织重构能力	-0.024	0.116 <sup>**</sup>
商业模式×组织重构能力		0.280 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.133	0.178
调整后 R <sup>2</sup>	0.110	0.154
R <sup>2</sup> 变化		0.045
F 值	6.737 <sup>***</sup>	6.151 <sup>***</sup>

**Table 6.** Regression analysis of the moderating effects of environmental adaptation to business model and firm performance  
**表 6.** 环境适应能力对商业模式和企业绩效调节作用的回归分析

自变量	因变量: 企业绩效	
	模型 1	模型 2
企业规模	0.254 <sup>***</sup>	0.253 <sup>***</sup>
企业年龄	0.041	0.038
高新技术企业	-0.1 <sup>**</sup>	-0.073
市场环境	-0.107	-0.161
商业模式	0.169	0.115
环境适应能力	0.335	0.331
商业模式×环境适应能力		0.291 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.204	0.232
调整后 R <sup>2</sup>	0.178	0.203
R <sup>2</sup> 变化		0.028
F 值	7.967 <sup>***</sup>	8.035 <sup>***</sup>

文 H<sub>4</sub> 假设通过检验。

由表 7 回归结果看出, 由模型 1 到模型 2, 加入商业模式与机会识别能力的乘积项之后, 企业绩效的 R<sup>2</sup> 增加了 0.014, 乘积项系数显著, 说明机会识别能力在商业模式和企业绩效之间有调节作用, 即本文 H<sub>5</sub> 假设通过检验。

#### 4. 结论

本研究基于动态能力理论的视角, 结合商业模式与企业绩效的关系, 揭示了动态能力对商业模式与



**Table 7.** Regression analysis of the effect of opportunity recognition capability to business model and firm performance  
**表 7.** 机会识别能力对商业模式和企业绩效调节作用的回归分析

自变量	因变量: 企业绩效	
	模型 1	模型 2
企业规模	0.243***	0.23***
企业年龄	0.051**	0.055**
高新技术企业	-0.09**	-0.109**
市场环境	-0.027	-0.02
商业模式	0.208*	-0.379
机会识别能力	-0.031	-0.052
商业模式×机会识别能力		0.183***
R <sup>2</sup>	0.178	0.192
调整后 R <sup>2</sup>	0.152	0.162
R <sup>2</sup> 变化		0.014
F 值	6.758***	6.323***

企业绩效的协调作用。研究表明, 商业模式对企业绩效具有显著的正向影响, 成功的商业模式会为企业绩效带来极大的提升和改善, 因此企业就要随时关注客户的需求、产业环境的变化、行业技术的发展等等。其二, 企业动态能力会正向调节商业模式与企业绩效间的关系, 企业动态能力是企业最高级能力, 商业模式与企业绩效间是相对静态的, 而随着企业内外环境的变化, 就必须在适当的情况下进行适当调整, 动态能力能够为企业发现潜在市场机会、实现资源优化以及新的价值体系。如果说将优势企业的商业模式照搬到自身企业, 但并没有达到预想的效果, 很大程度上说明商业模式发挥效果的前提是企业的动态能力大小, 能否根据自身特点发挥自身优势, 适应环境变化。好的商业模式还需要有强的动态能力才会实现企业绩效。

## 基金项目

辽宁省教育厅科学研究项目(项目编号 W2015210)。

## 参考文献 (References)

- [1] Mitchell, D. and Coles, C. (2003) The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *The Journal of Business Strategy*, **24**, 15-21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- [2] Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, **37**, 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- [3] 王翔, 李东, 后士香. 商业模式结构耦合对企业绩效的影响的实证研究[J]. *科研管理*, 2015, 36(7): 96-104.
- [4] Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, **43**, 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- [5] Najmaei, A. (2011) Dynamic Business Model Innovation: An Analytical Archetype. 2011 3<sup>rd</sup> *International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR*, **12**. 165-171.
- [6] Amit, R. and Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, **22**, 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- [7] Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. University of Lausanne, Lausanne.
- [8] Linder, J. and Cantrell, S. (2001) Changing Business Models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Stra-

tegic Change.

- [9] Demil, B. and Lecocq, X. (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, **43**, 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- [10] Mitchell, D. and Coles, C. (2003) The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *The Journal of Business Strategy*, **24**, 15-21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- [11] Giesen, E., Berman, S., et al. (2007) Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, **35**, 27-33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- [12] Teece, D.J. et al. (1997) Dynamic Capabilities and Strategis Management. *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- [13] Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007) Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, **9**, 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- [14] Collis, D.J. (1994) Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, **15**, 43-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- [15] Wu, L.Y. (2010) Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views under Environmental Volatility. *Journal of Business Research*, **63**, 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2331-0189, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [bglo@hanspub.org](mailto:bglo@hanspub.org)