

Competitive Advantages from Digital Business Strategy

—Analysis of Walmart in Chinese Market

Yunzhong Wang, Fang-Yi Lo

College of Business, Feng Chia University, Taichung Taiwan
Email: yun1988_0924@126.com, fylo@fcu.edu.tw

Received: Jun. 30th, 2016; accepted: Jul. 18th, 2016; published: Jul. 22nd, 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

Wal-Mart as a bellwether in retail industry, there is no doubt that it has the dominance in worldwide. The Wal-Mart's business mode strategy has long time been a benchmark for companies competing to imitate. From the strategy point of view in the traditional, the entire retail industry will face to high homogeneity and low entry barriers; in other words it should be said that the retail industry is a very low barrier to imitate, enormous competitive pressures and poor environment industry. Even so, however, Wal-Mart can still be a NO. 1 in retail industry and then invincible. In the past literature, many of researches focus on Wal-Mart's business strategy, including different competitive advantages, low-cost strategy and so on. But they negative information technology and digital business strategy. Nowadays, as we seen the sudden emergence of the Amazon etc. electricity supplier, they have already shocked traditional business model. With respect to e-commerce, traditional stores show weakness mainly in the logistics and services. To be more specifically, e-commerce suppliers have customized service and point to point delivery, which the traditional store cannot offer. However, in this study we suggest that, the traditional chain store like Wal-Mart has powerful supply chain and logistics chain. If the traditional chain store can rationally use information management system, they will reshape consumer spending habits and gain benefit. Therefore, in this study, the authors used a common concept in economics, equilibrium analysis, to be combined with management information system, and strived to digitize from the perspective of commercial competitive strategy to explore a new way of traditional retailers. At the same time, this study points out the weakness and disadvantage of Wal-Mart in the real operation by the qualitative research method of dynamic analysis and static analysis as well as multi-angle interpretation, and gives advices to traditional store in the marketing operation.

Keywords

Management Information System, Digital Business Strategy, Competitive Advantage, Dynamic Capability

数字化商业策略之竞争优势

—沃尔玛于中国市场之分析

王允中，罗芳怡

逢甲大学商学院，台湾 台中

Email: yun1988_0924@126.com, fylo@fcu.edu.tw

收稿日期：2016年6月30日；录用日期：2016年7月18日；发布日期：2016年7月22日

摘要

沃尔玛作为零售商的老大，毫无疑问其在全世界范围内都具有统治力。它的营运模式长久以来都是企业争相模仿的标杆。从传统意义上的策略角度来看，整个零售产业具有同构型极高进入门槛非常低的产业特质，应当说零售业是一个模仿障碍很低，竞争压力巨大且生存环境恶劣的产业。然而即便如此，沃尔玛依然能稳如泰山，长久领跑立于不败之地。在过去许多传统文献的研究中，专家学者们对沃尔玛的营运策略众说纷纭，既有谈到差异化竞争优势，也有提及低成本策略。但信息发达的今天，我们看到诸如亚马逊，淘宝，阿里巴巴等众多电商的异军突起，沃尔玛最赖以生存的法宝，强大的买方议价能力已经显现不出明显的竞争优势。相对于电子商务，传统超商的疲态主要显现在物流与服务方面，电商形成的客制化服务，以及点对点的送货上门，使得传统超商所能提供的便利性相形见绌。但本研究认为，类似沃尔玛之类的传统超商，其供应链与物流链都十分强大，如果能够合理使用信息管理系统，重塑消费者的消费习惯，传统超商将能捕获更大的价值收益。因此在本研究中，作者采用经济学中的常用概念，均衡分析，加以结合信息管理系统，力求从数字化商业竞争策略的角度来探讨传统零售商的新出路。同时，利用动态分析与静态分析的质性推导，多角度阐释沃尔玛在实务运作上存在的不足，并提出改善性的建议。供传统零售行业在策略营运上做出参考。

关键词

信息管理系统，数字化商业策略，竞争优势，动态能力

1. 引言

现今对于数字化商业策略的讨论，已经非常普及。例如：业务流程的重新设计以及企业与企业间透过信息技术(Information Technology, IT)作出商业价值判断等。本研究着重在信息管理系统(Management Information Service, MIS)，透过个案分析 MIS 在策略管理层面如何提升企业在管理决策上的判断能力。站在全球一体化的视域高度，信息数据的发展已经成为企业战略赖以生存的必要手段。数字化的商业策略，其本质上也即是 IT 策略与企业经营策略之间的融合。

1996年始, 沃尔玛成功进入中国市场。但要在中国市场获得成功, 沃尔玛发现必须调整固有的推销和经营策略, 只有走本土化中国化的路线, 更加符合中国之国情才能有更好的价值捕获。例如, 沃尔玛已经了解中国消费者更倾向于看到新鲜的食材, 甚至是在他们面前现场宰杀。而不是沃尔玛最初提供给中国消费者的速冻食品或者死鱼以及封装在塑料袋中的肉品。因此, 沃尔玛开始展示现切的肉, 安装鱼水槽, 让消费者可从水槽中捞鱼。此举使得它们销售骤升。此外, 他们原本降低成本的策略也发生改变。早期沃尔玛利用网络化的经营模式, 通过大数据, 定期稽查他们在中国地区的上下游供应链。然后以其强大的议价能力, 不断施压上游供应链, 要求他们降价。但现在沃尔玛的经营策略已经转变成为主动协助供货商, 对他们提供技术支持与较佳的管理模式, 藉此以提升生产效率, 而不再是采取支付低工资或者强制性的交易手段。如今沃尔玛已宣布, 中国是沃尔玛的成长策略中心。

虽然现阶段沃尔玛在中国市场的经营策略与发展看似鹏程似锦, 但我们观测到已有潜在因素试图打破这样的平衡——数字化的经营模式。在过去的十年间, 互联网飞速成长, 根据《STORES》杂志在2014年公布的美国百强零售排行榜, 亚马逊以27.2%的销售额增幅跻身榜单前十, 沃尔玛虽然还是稳居榜首, 其销售额增幅却仅有1.7%。换言之, 也即是说沃尔玛已经走入经营模式创造价值捕获的瓶颈。就现阶段而言, 断定在线的网络零售商会不会取代传统的线下实体零售商还为时过早, 因为沃尔玛在传统零售市场基本饱和, 所以并不宜将两种商业模式进行对比。但从信息技术的科技创新角度, 很明显MIS提供的动态能力, 对传统零售商带来了巨大的冲击。在互联网时代氤氲而生的以信息管理作为导向的商业模型, 已经制造了消费者直接与供货商沟通议价的桥梁。沃尔玛在面对中国电商在市场上异军突起时, 其市场占有率大幅降低。不仅如此, 其它类似沃尔玛的传统零售商也在这样的一波波浪潮之中, 日渐引退。因此我们尝试从MIS的角度切入, 探询传统零售商在面对数字化商业模式冲击下的生存新方向。

2. 文献分析

基于对动态能力与资源基础的认识, 人们意识到仅仅只要对技术做出提升, 对组织的文化进行微调, 就能改善企业环境, 收获良好的价值增益。现今的许多信息科技相关之研究成果, 往往促使着企业在拥有信息系统能力愈强的时候, 愈倾向于策略性的使用信息系统以获取企业的竞争优势。因此, 信息技术蓬勃发展的今天, 数字化技术已然使得不同形式的动态能力适用于各种复杂的环境。数字技术不仅改变了社会组织关系的结构, 甚至还改善了消费者和企业间的社交网络关系(Susarla and Tan 2012) [1]。但Carr (2003)认为: 由于科技进步带来信息科技有形成本的陡降, IT已从公司藉以胜过对手的专属科技资产, 变成所有竞争者所共同拥有的基础资源。信息导向理论提出: IT将成为了企业差异化的重要因素(Bresnahan *et al.*, 2002) [2] [3]。信息科技能否带来预期的效果, 其中信息科技的用户是否有足够的信息管理应用能力是个非常重要的因素。此外, 数字化进程的发展, 正在逐步改变传统的商业模式, 商业模式正在从传统的实体端走向新兴的虚拟端。在沃尔玛的个案中, 这一点体现的非常明显, 从MIS的角度, 沃尔玛在对于IT的应用并没有很充分, 他们在策略层级仍有所不足。

伴随着科技发展的日新月异, MIS所提供的动态能力已经成为企业在制定策略上不可忽视的力量。以零售商为例, 好的信息分享不但可以消除供应链内的供货商之过多存货, 而且经销商也可以减少商品之缺货率和增加顾客满意度, 甚至可以减少因需求变动而造成的长鞭效应(Disney and Towill, 2006)。利用数字技术革命性的发展, 虚拟化, 点对点网络, 云计算, 因特网服务, 以及其它IT的研究与开发, 商业营运的规则正在发生改变, 许多行业的商业模式被颠覆(Iansiti and Levien 2004) [4]。也正因如此, 电子商务的崛起, 才对主要依靠实体物流供应链商业模式下的传统零售商, 形成一种破坏式的创新。它改变了人们过去即有的价值认知, 对于传统超商经营模式下的价值捕获产生了巨大的压迫力。

过去学者认为, 沃尔玛在中国的经营需要着眼在文化的冲突与矛盾, 以及政府的法令法规, 这些才

是经营的最大障碍(Slater 2004) [5]。策略上趋于保守, 沃尔玛受限于中国的制度, 使得其在美国营运非常成功的策略环节, 物流, 配送, 企业文宣等, 都无法奏效(Stoward 2003)。中国的配销系统是沃尔玛的最大挑战, 克服地方主义, 科技, 非贸易障碍, 财政因素, 运用良好的供应链管理才能取得商业策略的成功 (Huffman 2003) [6]。无疑, 前述学者都认为政策导向决定了沃尔玛的经营困难。时至今日, 有些问题沃尔玛已经克服, 有的问题它们仍然存在。但新的障碍也已经来临。基于 MIS 概念下的数字商业策略, 我们将藉由 Bharadwaj (2013)提出的四个主轴, 即: 数字化经营的范围, 数字化经营的规模, 数字化经营的速度, 价值增加与价值捕获在数字化经营的资源。以此分析个案中, 沃尔玛应如何提高自己的竞争优势[7]。

3. 研究架构与分析

对于信息技术策略存在一个普遍观点, 它是一个功能级策略, 必须具有一致性, 与企业的文化, 选择, 资源分配, 业务策略保持一致。换言之, 也即是说企业信息技术策略是依托于 MIS 的数字化作业, 通过对数据的挖掘整合信息, 从而制定相关策略, 形成一个具有极高适应性, 可以随时做出调整的动态循环体系。

因此, 本研究以沃尔玛为案例, 提出了一个新的可循环价值捕获体系。主要强调传统超商应如何利用 MIS 使得资源的配置更加合理, 达到利益最大化。

根据前人文献对传统零售商的研究, 例如张保隆&伍忠贤《零售个案分析》(2006)指出, 沃尔玛的策略管理架构应分为三大模块, 投入, 竞争优势及产出。在投入中又包括物流, 信息, 采购, 人资四个构面。而由投入到产出则必须经过商品, 价格, 服务三个构面创造差异化的竞争优势, 才能获得良好的产出[8]。

无疑, 前人的研究角度是在宏观层面, 对于整个零售行业以及综合沃尔玛的上中下游供应链做出分析, 所以得出结论, 沃尔玛的竞争优势来源于商品, 价格, 服务的差异化。但本研究则是整合前述观点, 并从微观的角度分析, 认为沃尔玛的竞争优势还可以透过对自己内部的信息管理获得。

这是一种新思维, 不再只是集中在投入与产出, 或者投入与竞争优势之间的关联性, 而是着力探讨传统超商在引入 MIS 后, 信息系统所能提升的价值捕获能力。MIS 使得物流, 采购, 产品, 价格, 服务等因素之间的循环关系发生变化。这也将直接导出传统零售商在未来, 有可能面对的商业模式新出路。

本研究制定的沃尔玛策略管理循环图如下所示(图 1)。

4. 动态分析

在沃尔玛的传统经营理念中, 正如上述架构之虚线所示, 它们在中国市场以农村包围城市, 低价渗透为策略导向。透过强大的物流链, 完成其对市场的补给与兜售。沃尔玛一直打造的核心竞争力, 主要有三个面向。一、服务质量, 有正面积极的员工服务; 二、上游供应链稳定, 在所有零售商中沃尔玛的库存水平是最好的; 三、买方议价能力强, 他们的定价和耗材成本相对其它同业较低。

然而这些都还停留在众所周知的传统概念。沃尔玛今天仍然具有强大的买方议价能力, 只是因为它依然是世界上最大的零售商, 具有绝对统治力。但资源基础的优势才是竞争优势的来源, 而不是其产品(Wernerfelt 1984) [9]。正如亚马逊最出名的一个例子, 它们仅透过大数据就能计算出一位准妈妈的生产日期。信息技术大革命的时代, 资源的重新配置至关重要。企业必须相信, 客户可以为自己创造价值(Normann and Ramirez 1993) [10]。因为数字化进程的发展, 客户通过信息的交换, 在网络上更容易获得称心如意的产品, 这点在最早的网络交易平台, 福特公司的 AutoXchange 已得到充分证实。面对中国庞大的市场, 电商与物流的完美结合, 着实给沃尔玛这样的传统零售商家造成了不小的冲击。这种压力甚至有可能超

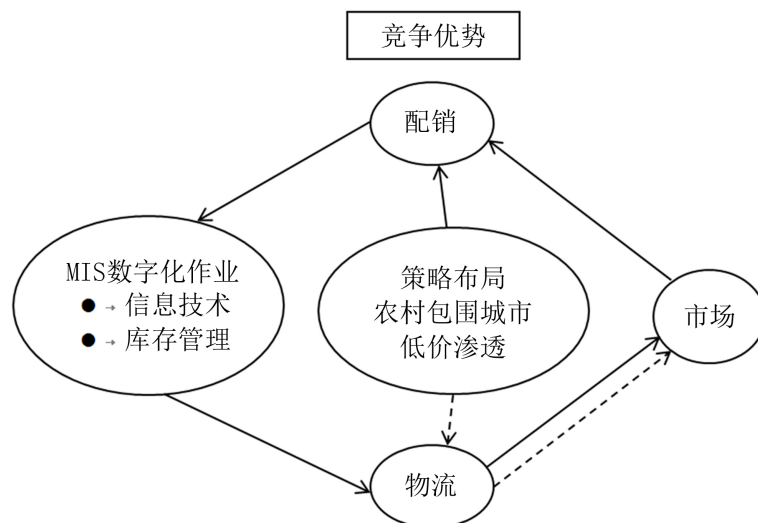


Figure 1. Walmart's MIS recycle model

图 1. 沃尔玛策略管理循环图

过, 过去学者所论述的文化与政策的不兼容。

沃尔玛过去在中国市场的经营中, 其赖以生存的成功三要素在于, 天天平价, 顾客服务原则以及善待员工(魏才 2006) [11]。而进入数字化网络化时代, 淘宝, 天猫, 亚马逊等一系列的电商, 它们更平价, 消费者习惯由线下服务转为在线服务, 买家可与卖家直接交谈, 省去极大一部份交易成本。每个人也都是个体经营, 丝毫不存在善待员工。沃尔玛的三大竞争优势就在顷刻间土崩瓦解, 以至于沃尔玛的客户群体急遽缩小。随之而来的连带反映就是由于目标群体的改变, 销售的产品也发生改变, 部分产品的销量将减少。这些虚拟市场对实体市场的挤压都是由于网络化数字化的动态能力所致。

因此, 本研究主张利用 MIS 的动态能力, 弥补传统零售商在虚拟市场受到的冲击。也就是上述循环架构中的实线部分。本研究认为 MIS 能够提供一种动态平衡的循环能力。

4.1. MIS 库存管理配置

在 MIS 的运行之中, 它并不干扰策略层级, 它是功能级策略。因此, 如上述研究架构所示。首先, 策略层级制定农村包围城市与低价渗透的方式并行, 提供配销信息, 但配销信息并不直接转入物流, 否则就与原本的既定商业模式无异。而是藉由 MIS 通过对配销信息的筛选, 透过库存管理, 指定物流配送货物。

实际上, 沃尔玛拥有丰富的大数据数据, 他们的计算机系统仅次于美国五角大楼。甚至他们可以在浩如烟海的数据中跟踪每一笔订单, 并且透过结账时的 POS 机记录下客户的购买习惯。藉由数据统计显示, 他们还可以知道在沃尔玛的哪些分店比较好卖, 他们的市场占有率如何, 以及台风天会比普通天气的时候卖的更好。他们在物流层面做足了功夫, 台风天都不会缺货。同时他们拥有稳定的供货商, 并且提供实时的产品销售数据, 供给供货商查询, 让供货商们知道哪类产品更有市场, 从而促进一个良性的合作综效。当正确的产品恰好出现在了合适的位置, 这便是买卖双方与供货商最愿意看到的理想情况。面对数字化的大趋势, 我们提供另一种立体的, 更适合于新经济体系的组织, 尤其是对于那些在供应链和需求链上, 有数字化需求的产业(Peppard and Rylander 2006) [12]。因此, 本研究提出沃尔玛在物流链上的竞争优势, 体现了其在信息管理上的数字化优势。它与亚马逊, 淘宝等电商一样, 在掌控消费者的消费行为习惯上具有强大的竞争优势。

4.2. MIS 信息技术反馈

此外，本研究认为 MIS 的数字化作业是动态平衡的循环体系。通过市场对产品销售信息的反馈，形成一条封闭式回路。由市场端重新整合配销信息，继而反馈到 MIS 进行信息作业，由信息系统根据客户的喜好制定定制化的方案，并提供在线到线下的交易平台，利用物流链透过沃尔玛进行网络的直销或者线下超市的配货。

沃尔玛在中国市场并非没有尝试或者不能做电子商务，它拥有强大的买方议价能力，进军电商的虚拟市场也同样具有影响力。只是由于消费者的行为习惯，导致沃尔玛在电子商务市场上始终无法脱颖而出。因此，本文提出构念，信息技术与管理配置两条回路并行，相互弥补，充分利用 MIS 对大数据的管理和物流链的供应。补强在线到线下的商业营运模式。

除了一些众所周知的英文缩写，如 IP、CPU、FDA，所有的英文缩写在文中第一次出现时都应该给出其全称。文章标题中尽量避免使用生僻的英文缩写。

5. 静态分析

依据 Bharadwaj *et al.* (2013)提出的理论架构，数字化经营策略可分为两组，即：外部数字化趋势以及内部组织移转能力。

本研究对沃尔玛的数字化商业效力进行分析结果，如表 1 所示。

表 1 分析结果揭示沃尔玛在数字化进程效力的判断。沃尔玛在网络化连接的渗透性，丰富的信息资源，全球化供应链，云计算的能力以及大数据的出现几个构面均具有良好积极的效力。仅仅是通过信息技术增加绩效的能力有所欠缺。

这是由于沃尔玛作为传统零售商的商业模式局限所造成。新兴的商业模式都依靠数字化的商业策略赚的盆满钵满，然而沃尔玛的价值增加与价值捕获还是依靠传统的商业策略，透过实体销售以及与上游供应链议价，降低成本达到规模经济。但即使如此，仍不影响沃尔玛在整体数字化趋势中呈现出良好的效力。

在沃尔玛的营运策略中，IT 技术利用最多的面向来自于物流的配送及调货。他们可以做到良好的配销到每一个仓储，但由此也可看出沃尔玛与亚马逊等电商在策略层级最大的差异。电商由于没有实体店，或者把实体店作为仓库，因此他们的物流链往往是直接配送到客户。这在中国地区形成了一个独特的现象，快递公司盛行。因为电子商务所提供的交流平台使得各个阶层的人们都能享受到定制化的服务，而沃尔玛之类的超商则停留在了原地，他们只能守住传统消费习惯的消费者，更重要的是这些消费者也正在减少。

因此本研究认为，传统超商在 IT 上并不滞后，落后的是商业模式。在价值捕获上他们没有更充分的挖角 IT 所带来的潜力，这点是可以通过 MIS 来弥补的。

沃尔玛的内部组织移转能力分析，结果如表 2 所示。

表 2 分析结果揭示沃尔玛在移转能力的判断。根据图表分析，沃尔玛在传统商业模式的局限性，IT 多面向的使用，CIO 及 IT 的授权，增加 IT 关联度的能力均是负向。实际上通过前述对沃尔玛在利用 IT 增加价值捕获中，已经可以看出传统零售商有着固有的经营模式，他们很难改变现有的商业营运模式。

沃尔玛虽然有很庞大的用户数据，但组织结构僵固，并且没有自己的创新性产品。因此，沃尔玛在组织移转能力上非常弱，并不可能像科技企业或者新兴的数字化商业策略企业直接进入数字化时代，沃尔玛需要一个中间缓冲地带。

以电商作为横断面的比较，Osterwalder *et al.* (2002)提出，电子商务的商业模式本体包含以下四个支柱，分别是产品创新、基础设施管理、客户关系以及公司财务[13]。沃尔玛作为传统零售商，它们没有属

Table 1. Walmart's digital business strategy static analysis

表 1. 沃尔玛数字化商业效力静态分析结果

无处不在的网络	正向	
丰富的信息	正向	
覆盖全球的供应链	正向	效力良好
IT产生价值/绩效的增加	不显著	
云计算能力的增长	正向	
大数据的出现	正向	

Table 2. Walmart's organization shifting analysis

表 2. 沃尔玛的内部组织移转能力分析结果

传统商业模式的局限性	负向	
IT的多面向使用	负向	移转能力差
CIO及IT的授权	负向	
增加IT关联度	负向	

于自己的产品，其次管理及客户关系也是依靠强大的议价能力，缺乏弹性。这使得他们在面对与电商的竞争时，疲态尽显。

沃尔玛在 IT 端的运用主要体现在了物流链，正如前述动态分析中所提，它们将大数据充分利用在如何调配货物。但这仅仅是 IT 的一个面向，MIS 则是 IT 的另一个面向。也即是说沃尔玛除了充分利用 IT 在物流链上保持竞争优势，还应该像电商一样，透过 P2P 的交易来扩大竞争优势，把物流链与资源配置结合，形成 O2O 的网络化经营。实际上沃尔玛有这样去做，它们也有部分产品在網上兜售。但相较亚马逊等知名电商，沃尔玛的电商之路却显得非常惨淡。这与沃尔玛的用户群及消费者的行为习惯紧密相连。因此，在 IT 的多面向与关联度上，沃尔玛都呈现不足。

CIO 与 IT 的授权将决定企业的动态能力。相较于依靠创新的电商经营模式，沃尔玛在整个经营策略中，动态能力都不是重点。它们的经营主要是依靠规模经济，大批量的采购与贩售，利用买方与卖方的议价能力从中赚取差额。因此，CIO 与 IT 的授权在沃尔玛的营运中显得并不重要。但正如前述动态分析所提，在引入 MIS 后，CIO 将成为一个关键点。如何利用 MIS 整合调配资源，形成一个线上与线下并行的封闭式回路，则显得至关重要。

由前述可知，沃尔玛的营运模式在讲求大数据环境的背景之下，似乎显得乏力。他们对整个数据系统都有着极强的掌控能力，但却又受限于企业自身的结构与传统营运模式。因此，在整个网络模块上，利用信息信息的动态能力部分都还可以进行调整或者补强。根据 Pagani (2013) 的观察，产业结构垂直，产品结构完整时，分散的力量将把组织结构推向水平化和模块化的配置，这些力量将包括：一、众多竞争对手；二、保持未来竞争力需要技术的多维度，以及市场系统的完整性；三、官僚与组织的僵固化。这些力量通常削弱垂直巨头并且增加组织水平化与模块化的压力(Staudenmayer *et al.* 2005) [14] [15]。反之，组织产业水平时，另一组力量就将把他推向垂直。一、子系统进步可以提供给市场拥有者力量；二、市场力量的一个子系统鼓励链接其他子系统以提高控制增加价值；三、市场力量的一个子系统，鼓励工程技术整合其他子系统，开发专有的整体解决方案。

显然，这一观点也验证了沃尔玛在组织结构上的不足。根据上述描述性的定义，沃尔玛在由纵向往横向的水平推动能力比较好，由横向到纵向的垂直整合能力较弱。当今许多企业利用数字技术，跨越不

同的行业和部门,正在从根本上改变竞争策略,业务流程,企业能力,产品及服务。并在企业关系,战略合作伙伴等方向寻求拓展,提升网络化。沃尔玛在数字化商业策略,还有不足。虽然其拥有庞大的数据系统,但仅仅是将其用在了供应链的部分。

6. 结论

本研究引入 MIS 透过静态分析与动态分析,全方位立体的剖析沃尔玛个案,意在给传统零售商提出一个新的商业营运模式。实际上 IT 从上世纪九十年代已经开始蓬勃发展,经过这二十年,信息技术带来的商业收益随处可见。传统行业并非不是没有使用 IT 技术,而是在思维上具有僵固性,缺乏对商业模式的探索与创新。沃尔玛是一个典型的代表,他在中国市场的转型与融合非常成功,在供应链与物流链上的策略也一直被当作教案来研究。但不可否认的是,我们也看到诸如亚马逊, eBay, 阿里巴巴等电商对传统超商,超市带来的冲击。他们更自由,自主,拥有更好的客制化服务,具有更多元化的产品,同时电商还与物流商形成了协力关系。这些都是传统超商所缺乏的竞争优势。

因此本研究主张,沃尔玛应当重新考虑 IT 在策略中的作用,将这—个功能级策略的战略意义扩大,根据传统的商业模式架构作增补与修整。例如,融合电子商务概念,将大数据充分利用在 B2B, B2C 以及 O2O 等商业模式,加入 P2P 的点对点服务,采用网络上的购物系统与线下实体经营管理相结合的模式,利用信息管理系统捕获最大化的价值。我们可以看到沃尔玛游走在封闭式垂直整合模型与零散式合并模型之间,它始终呈现出一个线性状发展态势,无法实现网络化结构的非线性多边平台模型。换言之,也即是缺乏创新力。沃尔玛拥有强大的有形资产,缺乏无形资产。例如:智能资本,动态能力等。

本研究从 MIS 的角度,对个案中的沃尔玛进行了静态与动态的分析,将前人的研究成果由宏观引向微观,对于今后的研究,作者认为还可以从资源基础观的角度来深入探讨,结合信息系统,传统零售商还可以从企业内部资源攫取价值捕获的可能。

而在实务上,沃尔玛应当将网络与实体相结合,提供用户更完善的虚拟购物体验平台,增加第三方支付等。将其强大的物流和供应链与客户建立直接联系。加强对 MIS 的利用,从数字生态循环系统出发,数字商业策略将极大程度提高沃尔玛的营运范畴,使其更具有模块化,完善规模化市场。与电商的结合也将是传统零售商的新出路。

参考文献 (References)

- [1] Susarla, A., Oh, J-H. and Tan, Y. (2012) Social Networks and the Diffusion of User-Generated Content: Evidence from YouTube. *Information Systems Research*, **23**, 123-141. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1100.0339>
- [2] Carr, N.G. (2003) IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*, **81**, 41-50.
- [3] Bresnahan, T., Brynjolfsson, E. and Lorin, M.H. (2002) Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, **117**, 339-376. <http://dx.doi.org/10.1162/003355302753399526>
- [4] Iansiti, M. and Levien, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press. Boston.
- [5] 黄秀媛,译. 沃尔玛王朝 (The Wal-Mart Decade) [M]. 台北市: 天下远见, 2004.
- [6] Huffman, T.P. (2003) Wal-Mart in China: Challenges Facing a Foreign Retailer's Supply Chain. *The China Business Review*, **30**, 18-21.
- [7] Bharadwaj, A. (2013) Digital Business Strategy toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, **37**, 471-482.
- [8] 张保隆, 伍忠贤. 零售个案分析[M]. 台北: 全华图书, 2006.
- [9] Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, **5**, 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- [10] Normann, R. and Ramirez, R. (1993) Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation, John

Wiley & Sons, Chichester, UK:

- [11] 魏才. 沃尔玛, 出路在何方[J]. 记者观察(山西), 2006(11): 49-52.
- [12] Peppard, J. and Rylander, A. (2006) From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal*, **24**, 128-141. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
- [13] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002) An E-Business Model Ontology for Modeling E-Business. *Proceedings of the 15th BLED Electronic Commerce Conference E-Reality: Constructing the E-Economy*, Bled, Slovenia, 17-19.
- [14] Pagani, M. (2013) Digital Business Strategy and Value Creation Framing the Dynamic Cycle of Control Points. *MIS Quarterly*, **37**, 617-632.
- [15] Staudenmayer, N., Tripsas, M. and Tucci, C.L. (2005) Inter firm Modularity and Its Implications for Product. *Journal of Product Innovation Management*, **22**, 303-321.

期刊投稿者将享受以下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

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