

# 液态战略：数字经济环境下的中小企业竞争战略选择

李江予

北京师范大学经济与工商管理学院, 北京

Email: lijiangyu@bnu.edu.cn

收稿日期: 2021年8月24日; 录用日期: 2021年9月20日; 发布日期: 2021年9月27日

---

## 摘要

中小企业一直是市场竞争中的弱势群体, 而数字技术提供了新的机会, 一大批弱势群体因此具有了前所未有的竞争力, 但它们中的很多企业未能延续这种状况。2020年以来的新冠疫情更使企业无所适从。中小企业迫切需要新的思想或方法论来指导自己的竞争战略选择, 但是数字技术带来的新的竞争环境特征和竞争方式, 使得传统的竞争战略理论难以企业的生存和竞争提供有效指导。本文基于对数字环境竞争方式特征的分析, 认为数字技术加剧了市场环境的不确定性, 瞬时优势特征使得企业需要频繁切换或建构新的竞争优势, 生态化的数字平台是最主体的竞争策略方向, “连接”构成了新的资源能力。依据动态能力理论和社交资本理论, 本文提出了液态战略, 中小企业可以通过选择加入不同的生态平台, 构建自己的价值链网络系统, 通过自我虚拟生态系统建构自己的商业生态, 基于社会资本的社群机制创新商业模式, 从而建构自己的动态能力和商业资本。

---

## 关键词

中小企业, 数字环境竞争, 生态化平台, 液态战略

---

# Liquid Strategy: Competitive Strategy Choices of SMEs in Digital Economic Environment

Jiangyu Li

Business School, Beijing Normal University, Beijing

Email: lijiangyu@bnu.edu.cn

Received: Aug. 24<sup>th</sup>, 2021; accepted: Sep. 20<sup>th</sup>, 2021; published: Sep. 27<sup>th</sup>, 2021

## Abstract

SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) have long been the Disadvantaged Group in competitive market, but digital technology provided new chances for them. Large population in this Disadvantaged Group gained huge competitiveness that has never had before, among which a large group of companies have failed to keep their ongoing competitiveness, and a large group of new companies have kept emerging in the midst of development of digital technology. It makes enterprise more disoriented since the outbreak of COVID-19 in 2020. SMEs urgently need new thought and methodology to guide their strategic competitive choices. But old and traditional competitive strategy theories face huge challenges, might not be able to provide useful guidance while encountering with new competitive environment and model brought by digital technology. Based on the analysis of competitive features in competitive environment, this paper said that ecological digital platform is the most important competitive strategic direction. The feature of instant advantage asks enterprises to change or build up new competitive advantage frequently, and "connection" becomes a new power of resources. Based on dynamic capability theory and social capital theory, this paper puts forward liquid strategy, by which SMEs can join in different ecological digital platforms to build up their own business system and network system of value chain, further to build up their own business ecological system by self-construal virtual ecosystem, eventually to build up their own dynamic capabilities and business capital.

## Keywords

Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Digital Competitiveness, Ecological Platform, Liquid Strategy

---

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

如何竞争才能成功？近年数字技术的快速发展使得竞争环境日新月异，也使得这个问题历久弥新。爆发的拼多多、依然火热的双十一、充满争议的滴滴和小米，使得人们在谈论这个问题时往往有些无所适从。这个问题推动了战略管理理论的持续发展，从最初常识性的 SWOT、波士顿矩阵之类的论述，到备受关注和最受追捧的五力模型，再到资源基础观理论、动态能力理论和交易成本经济学理论等逐一问世，海量的相关实证研究纷纷涌来，也使得既有战略管理理论的有效性备受考验。2020 年初以来席卷全球而尚未见终了的新冠疫情使得这种危机急剧加深。在这个环境中，不仅财大气粗的大企业焦虑万分，而且众多的中小企业更是风雨飘摇。但在这个变革的过程中，一批极具颠覆性的新势力涌现了(包括网络新贵和独角兽们)，一大批的弱势群体变得前所未有的具有竞争性(如草根网红)，过于强势的网络平台引发了社会和监管层的关注。于是，数字化转型成了众多企业最为急迫而又无所适从的问题了，但是目前关于数字化转型的诸多讨论基本都是参照少数大企业的实践，其有效性有待检验，而且对家底薄弱的中小企业来说几乎没有多少借鉴意义，在疫情带来的市场巨变中大都束手无策或盲目尝试。但是数字技术为中小企业提供了前所未有的机遇，它们迫切需要全新的商业思想来构筑自己的竞争方式，这不能靠企业领导人的经验感知和盲目尝试，这需要一套理论[1]。

## 2. 中小企业的竞争困境与数字机遇

在我国，中小企业占据绝大多数，一直就是国家经济和就业的主体，也一直是市场竞争中的弱势群体，尽管电子商务能够帮助企业发现机会、有效提高企业效率并降低成本，但中小企业(尤其是小微企业)的生存能力很弱，而且各种资源能力严重制约了其对电子商务的理解和策略选择能力，规模越小的企业采用电子商务策略的程度越小[2]。但网络平台的崛起，为这些处于竞争力底层的企业带来了巨大的机会。中国的“淘宝村”就是世界上独一无二的现象。淘宝村是一场由“边缘人群”在“边缘区位”靠“边缘产品”发起的“边缘革命”，“成为一支改变中国城乡经济地理格局的重要力量”[3]。世界银行把数字技术带来的这种变革及其变革的潜力称为“数字红利”，认为数字技术为弱势群体带来了机会[4]。联合国相关报告中也认为数字技术带给欠发达国家加入全球价值链的机会，但数字机会与数字能力不匹配，弱势国家或企业也可能错失数字红利的班车[5]。快速发展的数字技术发展使得曾经被认知有效的商业策略不再有效，技术的迭代直接带来的是商业方式的迭代、是淘宝村的迭代，适应这种迭代的能力一直都是中小企业(尤其是小微企业)的最大困境。2020年以来的新冠疫情中，受到较大生存威胁的基本都是数字化意识和能力薄弱的企业，而快速崛起的带货直播博主们也大多是曾经的草根群体。

## 3. 数字环境下的竞争方式

### 3.1. 环境快速多变与瞬时竞争优势特征

数字技术的直接特征就是发展变化迅速，企业面临的挑战是需要直面快速变换的竞争方式，人们熟悉和依赖的竞争优势与优势资源不那么有效了。过去的17年，多一半世界500强企业从名单上消失了，其中有一部分是被并购了，更多的是破产了、灰飞烟灭了[6]。人们不断尝试创造新的术语来描述造就这种改变的新势力和造就这种改变的新环境特征，如ABCDEI (AI, Blockchain, Cloud Computing, Data & Data Analytics, edge-compute, IOT)、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)时代等[7]。中美贸易战爆发之后，漩涡中的数字企业巨头华为的领导人任正非先生在谈及人工智能、量子技术等新技术的对社会、企业的影响及其挑战时，接连使用了多个“不知道”[8]。联合国贸发会议在2017年10月2日发布的《2017年信息经济报告》中指出，当前数字经济的发展非常迅速，但其前景也非常不确定，没有人能够确切地知道结果会怎样[5]。于是，我们能不断地在每一个数字浪潮中“眼见他起高楼，眼见他宴宾客，眼见他楼塌了”。张瑞敏的“永远战战兢兢，永远如履薄冰”也是众多企业领导人的共同感受。

丽塔·麦格拉思(2013)把这种环境下企业的竞争优势称之为瞬时优势，当优势逐渐消退时，需要尽快切换到新的竞争优势上，数字技术使得优势周期的切换变得更频繁了[9]。奥马尔·阿布什(2019)就认为新技术会促成新的颠覆者的出现，从而给未能做好准备的企业带来突然降临的颠覆，尽管颠覆者起势的速度很慢，但只要他们起势，竞逐利润的过程往往就会在一瞬间结束，如果企业没有为此做好准备，获胜的机会很小[10]。

### 3.2. 数字平台模式与数字驱动特征

不过确定的是，在数字技术的推动下，数字数据和数字平台是数字经济扩张的主要驱动因素，七个超级平台(微软、苹果、阿里巴巴等)占据了总市值的三分之二，它们也构成了新的商业基础设施[9]。与之对比更为强烈的是它们的发展时间。十大平台经济体平均年龄仅为22岁，而十大传统跨国公司平均年龄达129岁，十大平台经济体(苹果、谷歌、微软、亚马逊、Facebook、阿里巴巴、腾讯、Priceline.com、百度、Netflix)市值远超十大传统跨国公司(伯克希尔·哈撒韦、埃克森美孚、强生、摩根大通、通用电气、富国银行、美国电话电报公司、宝洁、雀巢、沃尔玛)[11]。阿里巴巴把自己的服务称为数字时代的商业操作系统。而且数字化的能力或势力也基本体现了国家的竞争实力。

世界银行把数字技术的这种推动作用称为“推动发展的三种方式”(包容性,效率和创新) [4]。这种包容性和效率得益于数字技术带来的交易成本的大幅降低,平台技术聚集使得新增企业的新增交易的边际交易成本将到近乎于零,这是互联网之前制约企业尤其是中小企业(尤其是小微企业、残疾人等弱势人群)参与竞争的最重要因素之一。平台技术对大规模变参与者的聚集,不仅带来了网络效应,而且也产生了生态效应,并因此带来前所未有的价值创新模式和相应的商业模式。因为生态系统聚集的参与者大量、多样,具有不同的能力和价值需求。在特定生态中,再小众的独特价值也会有巨大市场,如草根网红体现的商业价值,而且生态系统也赋予了参与者之间前所未有的商业能力和商业资源,参与者可以籍此建构和整合自己的价值链网络,某种程度上可以说,每一个生态系统中的参与者都是一个具有巨大商业资源的巨型企业。所以说,生态战略,不仅是大企业的战略选择,也是中小企业的选择,不同的是:大企业要使自己成为一个生态系统,而中小企业要参与到生态系统中[12]。

由于网络效应、锁定效应,特定技术或行业的平台生态会发展成高度垄断地位的市场结构,这种垄断地位为特定企业提供了巨大创新资源,也为特定行业提供了巨大的效率。但新技术会带来的创新商业模式往往能颠覆原有的市场,原有垄断企业易于被创新型企業颠覆,市场结构处在一个新技术颠覆旧技术的迭代过程,这种现象称之为“技术进步与商业模式创新的市场不相容定律”[13]。也有人称之为“竞争性垄断的市场结构”[14]。这也正是大型网络平台不断拓展竞争边界进入不同领域的原因,它们通过打造不断扩张且相互连接的生态系统不断壮大,成为“枢纽企业”[12]。这种现实和趋势,持续而大规模和深度地变革了商业竞争环境,会逐步扩散到几乎所有领域,重塑参与者的竞争优势和竞争方式,适者生存、壮大,其中自然包括中小企业。

## 4. 竞争战略相关理论

### 4.1. 经典竞争战略理论的局限性

“数字创新时代,企业正在经历范式变革:竞争本质在改变”,这是迈克尔·加可拜(2019)在“生态系统经济企业战略选择”一文中对于现在企业竞争战略的观点[12]。其根源在于数字技术发展的持续性、不确定性和对竞争环境的深度重塑。技术发展的巨大颠覆性潜力及其不确定性,为企业战略选择带来了巨大的困扰。Gartner 发明的技术成熟度曲线和基于此的年度新技术成熟度报告,告示令人眼花缭乱的新数字技术势力的兴衰。凯文·凯利(2018)曾用形成(Becoming)、流动(Flowing)、知化(Cognifying)、重混(Remixing)、互动(Interacting)、共享(Sharing)等的方式描述科技发展趋势及其对社会的影响趋势[15]。陈春花(2019)把这种不断变化的商业环境归结为“所有东西都在不断迭代升级”、“一切都正在转换为数据”、“连接比拥有更重要”、“数字时代大多数的创新都是现有事物的重组”等[16]。

陈春花(2019)把这种环境下的竞争战略称为数字时代的战略,而把之前的传统战略理论归为工业时代的战略(如五力模型),工业时代的商业环境是相对稳定的静态环境(与数字时代相比),行业结构相对清晰稳定,资源能力相对可靠,特定行业和价值创造方式基本稳定,通过内外环境、资源优劣势的分析就可以确定相对有效的竞争战略[17],传统的资源基础观、核心能力理论等竞争理论均是这个逻辑下的产物。但数字时代,客户对体验的追求而导致的需求多变、行业边界的模糊和跨边界的竞争,使得这些相对稳定、可靠的东西都变得不稳定和不可靠了,有可能使得企业的既有价值逻辑和资源优势变得没有意义,所以她提出了“顾客主义战略”,认为战略逻辑的基础和重心在于对顾客需求的洞察、预见,进而是创新价值主张,但创新价值需要新的资源和新商业模式,这要求建立与顾客、既有伙伴和潜在跨行业伙伴的新的关系模式,并视之为一个生态系统中的参与者,彼此促进推动发展,“共生逻辑”取代“竞争逻辑”应该成为数字时代的战略认知框架[16] [17]。2020 年以来新冠疫情下的商业环境和企业的反应就是这种状况的典型体现。

迈克尔·瑞尔(2013)把数字时代的战略称为“新竞争战略”[18]，也认为五力模型将竞争与五类不同参与者捆绑到一起，增添了不必要的复杂性，而且五力模型强调价值索取而非价值创造，进而将竞争力定义为实际价值创造与潜在价值创造之间的张力(即企业与现有合作伙伴交易创造出的实际价值、与公司与其他交易对象交易所可能创造的潜在价值)，潜在价值越大，企业面临的竞争越大。这种直接与间接价值创造的交易关系被称为企业的价值网，取代了价值链的概念。但网络等数字技术(如平台、生态等)，不断改变或重构这样的价值网，企业竞争力的建构需要有利的价值网，以尽快提升对对价值网中各方创造的实际价值和潜在价值的影响。

## 4.2. 动态能力理论

动荡的外部环境，使得动态能力(dynamic capabilities)愈发受到关注。动态能力理论认为与外部环境保持动态平衡的企业才能够在竞争中取得长期的优势地位，而动态能力是使企业与环境保持动态平衡的主要因素[18]。“动态”即是适应不断变化的市场环境、具有不断更新自身胜任的能力。这里的“能力”对于更新自身胜任以满足环境变化的要求方面具有关键的作用，包括吸收、整合、重塑内外部组织知识、技能、资源等。动态能力是企业整合、构建和重构企业内外部能力以应对快速变化的环境的才能。环境的动荡性越强，动态能力发挥的作用越大[19]。

自 Teece 等人于 1992 年提出以来，动态能力理论被当成当前企业战略管理研究中新兴的、热门的研究议题，吸引了众多学者的关注和参与，并分别整合了许多成熟的理论和学派的观点，如产业组织理论、资源基础观、核心能力理论、知识基础观、组织学习理论、创新理论、企业网络理论等等[20]，使得该理论具有很好的发展前景和生命力。因为视角和研究方法、整合不同理论的差异，人们对于动态能力的观点有一些差异，如张凤海(2013)从构成要素的角度，将动态能力界定为一个复合的统一构念：动态能力是企业系统解决问题的潜力，由洞察环境能力、变革创新能力、组织柔性能、适应能力和学习能力五个具体而又相互关联的维度构成[19]。胥家硕(2011)基于实证研究把动态能力可以被划分为环境感知能力、组织学习能力、整合能力以及重构能力四个维度[20]。Teece (1997)认为动态能力的本质内嵌于各种各样的组织和管理流程中，它们体现企业内处理事情的方式、惯例、当前实践和学习的模式，而企业的资产位势(包括当前技术与智力产权方面的禀赋、客户基数、与上游和供应商关系等)和历史演化路径(即有利于企业的战略选择，及未来机会的吸引力)塑造了这些流程，它们一起决定着企业的竞争优势[21]。

## 4.3. 社交网络与社会资本理论

数字技术也使得社会资本成了愈发重要的资产，直播网红薇娅、李佳琦成了最炙热的新的社会和商业现象，抖音重塑了全球最亟需建构自身影响力的年轻人的行为方式和价值取向。万倩雯(2019)对农村电商项目的研发发现，在面向社会金字塔底层群体的创新商业模式中，企业社会创业家主要识别和依靠这个群体中具有社交优势的个体合作者，而没有考虑金融资产、无形资产、技术能力和分享意愿等传统因素，而且企业社会创业进入稳定阶段的过程中，通过建立关系网和形成利益共同体的方式，构建了一个囊括了企业、当地个体合作者、普通村民、政府和其他组织的全新社群，它既能够加深该群体所内嵌的社会资本，又使得他们得以形成强烈的共同承诺以及互相依赖[22]。这体现了新的现实特征、金字塔底层群体市场的巨大意义与企业创新能力的关系，我国拼多多和草根网红新势力的快速崛起，都体现了基于新社会资本的资源能力特征及其在商业创新中的作用。通过电子商务方式，即使传统意义上最具商业弱势的农民，也能够因此改善自己的社会资本而具有创业能力[23]。

社会资本描述是内嵌于个人、社群、网络和社会关系中的实际与潜在资产[24]，是“个人或组织所拥有的关系网络中嵌入的、可获得的以及衍生出的资源总和”[25]。数字技术改变了人们社交的方式，自然

也改变了人们建构社会资本的方式。

Nanapiet 和 Ghoshal (1998)首次将社会网络分为三个维度[26]: 结构维度体现群体中人与人或组织与组织之间是否有联系及其联系的程度; 关系维度体现的是被链接的主体之间是否存在相互的信任、规范与义务、期望; 认知维度体现群体成员拥有的共享观念的程度, 如价值观、共同的语言、共同的立场和观点等。社交网络不仅在重塑消费者与企业之间的关系, 而且社交网络也在重构人们和组织之间社交资本, 也包括企业内部的纵向层级组织结构、企业外部的供应链协作关系。

有人对数十个电子商务联盟的研究发现, 跨越结构洞的桥联结有助于多样性知识和能力的获取, 它们构成社会资本中的桥接资本, 有助于获得新信息、认知和创新, 但是这种弱联结关系无法实现知识整合, 而强联结关系却有助于知识整合的实现, 两者的结合能够增强其对环境变化的适应性[27]。平台或生态, 恰恰有助于这种能力的整合, 其中提供有助于获得丰富多样的连接关系, 以便于获得有益的信息和商业洞察, 而在其中构建的合作关系有助于强链接关系的建立, 能够促进特定相关商业能力的建构。知识获取以及知识整合是影响动态能力的关键构成要素[28]。

## 5. 中小企业的战略选择

由上述分析可知, 动态多变是当前及未来最主要的竞争环境特征, 竞争优势和竞争能力都是暂时的, 唯有适应这种状况特征、构建和更新不断适应环境的能力才是最重要的竞争方式和竞争能力, 这正是动态能力理论的核心思想。动态能力主要包括洞察环境的能力、学习能力、变革创新能力、整合与重构能力等。业界关于企业数字化转型的研究和策略模型也基本体现了动态能力在快速变化的市场环境特征下的变革策略。但与拥有较多资产和组织架构的企业相比, 中小企业(尤其是小微企业)具有更少的资源能力但更多的转型“包袱”, 更容易快速转型, 中小企业可以充分利用新技术促成的平台或商业生态来构建自己的动态能力, 本文称之为液态战略, 其核心思想就是因“势”利导、随“波”逐流, 摒弃拘泥于既有资源和优势的简单竞争, 转向于对外界的敏感、创新客户价值主张以及基于此的敏捷反应, 基于新的社会资本策略构建创新竞争方式。这里的“势”和“波”就是外部的环境和社会化资源, 相关数字平台是构筑自己竞争方式、竞争资源、竞争能力的主要工具。

液态战略由三个策略构成(图 1):

1) 加入既有商业生态, 基于生态构建自己的价值链。

在特定的平台或商业生态里, 通过与特定生态参与者连接可以形成必要的价值链, 一旦业务发生变化或创新新的业务时, 也可以在生态里籍此更换既有合作链条企业而构建由新的参与者组成的新价值链, 也就是可以创造和构建支持自己价值主张的业务系统和业务流程。这种整合资源的能力和重新构建新的业务支持体系的能力, 是中小企业应对外部变化和创新的重要资源支持能力。

2) 加入多个相关的商业生态, 构建自己的价值链网络。

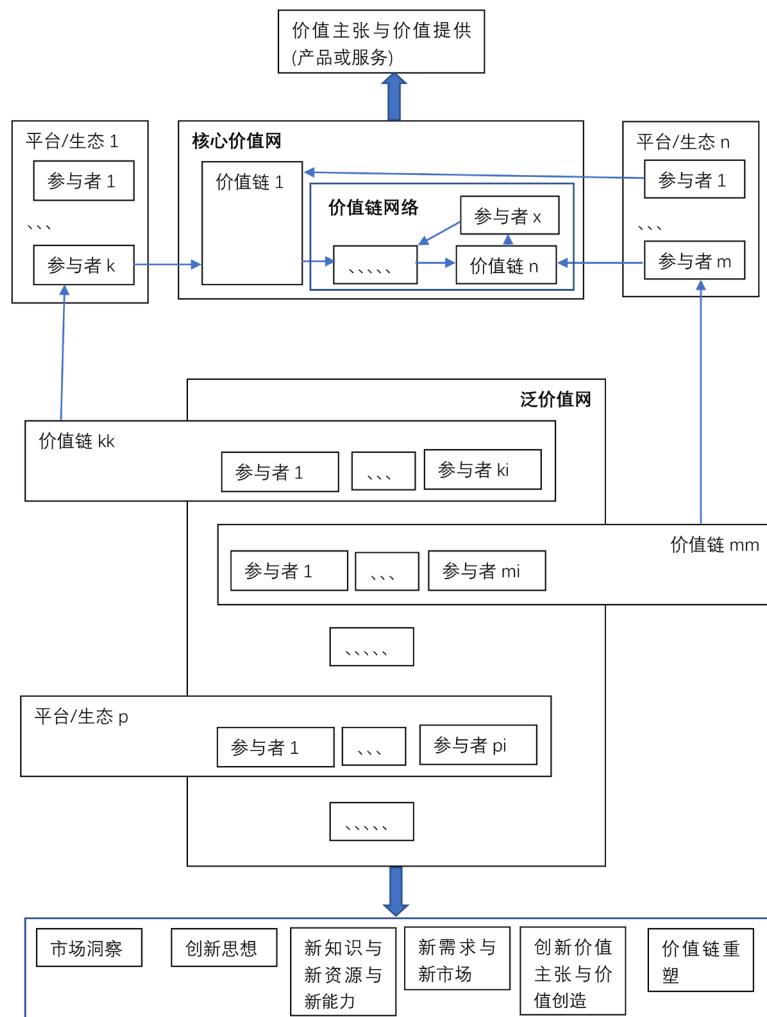
因为商业生态的特征和类别差异, 单一生态不能满足企业的全部商业资源的需求, 而中小企业有没有足够的资源来构建相应的业务支持体系, 但企业可以整合多个生态中的资源和价值链而建立自己价值链网络。特定生态系统中, 都有相关的规则来规范和约束参与者的行, 并以此来管理参与者在该平台上的业务关系。由此, 基于平台的资源整合和价值链重构也能够大大降低因为建立信任和商务合作方式而需要的成本, 而且基于此的企业组织和管理方式更为简单、易变、适应力强, 也就是组织柔性更大, 企业因此扩展了自己的资源边界、组织边界、竞争边界。而适应这种平台规则和文化的过程, 也是企业文化的构建过程。

3) 建立自我虚拟生态系统, 以自己为中心建立商业生态。

这里包括两个部分, 即核心价值网(由自己在不同生态上的直接商业伙伴构成)和泛价值网(由直接商业伙伴的上下游供应链企业和自己邻近价值链企业构成)。自我虚拟生态系统的核心是不拘泥于特定的平

台、不拘泥于自己既有的业务领域和业务价值链企业，而要把视野扩展到与自己价值链关联的其它领域，把自己和自己的业务体系放在更大的商业背景下考虑和建构自己的能力体系，以洞察和平衡自己与外部环境的关系和能力适应。

基于社交网络理论认为，这种价值网体现了企业对外部异质资源的连接和相应资本的获取。社交网络的结构维度体现了人与人或组织之间是否由联系或联系的程度，弱连接有助于异质信息的获得，有利于对外部环境的洞察、感知，也是创新思想的重要来源，它们构成了桥接资本，因此跨越结构洞的桥联结和一定连接程度、连接方式和规模的异质人群和企业群体，有助于企业洞察环境能力的建设。自我生态系统的构建就是企业动态感知外部环境的能力系统，当外部市场环境发生变化时，这种变化也会因此迅速传递到企业。在这个系统中，可以逐步强化泛价值网中的相关企业相关连接之间的关系，推动强连接关系的形成，以便整合知识创新价值或价值链方式，形成新的价值链或价值链网络，这个价值链或价值链网络不仅可以协同创新产品或服务，而且也能够在协作的过程增强企业的相关能力，体现为不同特征的社会资本，由此，核心价值网和泛价值网也随之改变或变形，新的商业和运作模式形成。所以，自我生态系统也是企业的组织学习能力系统，也是企业的创新能力系统和快速响应系统。



**Figure 1.** Liquid strategy and its component (value chain, value chain network, self virtual ecology <core value network and pan-value network>)

**图 1.** 液态战略及其构成(价值链、价值链网络、自我虚拟生态<核心价值网和泛价值网>)

既然是生态，自我虚拟生态系统就应该是开放和具有自我演化的机制，企业领导人需要开放的心态和高度的敏感度来寻求与特定群体或网络节点的连接，基于对特定社会资本的需求和意义，持续调整和维持特定网络结构和网络规模，以关系网和形成利益共同体的方式构建社群机制，加深该参与者群体所内嵌的社会资本，促成彼此间强烈的共同承诺和互相依赖<sup>[22]</sup>。正如尼古拉斯·克里斯塔基斯(2017)在《大链接》中提及的网络连接规则：“‘我们’因网络而改变”、“‘我们’决定着网络结构”<sup>[29]</sup>。这样的生态应该是跨越既有平台或生态系统的节点连接网络。

## 6. 结论

数字技术环境带来了新的竞争环境和新的竞争方式，平台或生态系统为中小企业提供了有别于传统竞争方式的新资源优势和竞争优势策略，液态战略为此提供了一个新的发展框架。

液态战略所界定的动态能力系统中，“连接”是核心，其实质在于不同的连接关系的建立，不同平台或生态提供了不同的连接方式和规则机制，它们提供了建构不同业务系统和价值网络系统的资源和方式。中小企业不必拥有可能“瞬时”过时的“重”资源系统，而是基于生态平台的“连接”拥有动态能力。因为平台或生态系统的不同，被连接的节点可以是企业组织，也可以是个人。连接形成的社会资本的意义要远远大于企业既有知识、资产等的传统资本意义，因为这些知识、资产不仅容易过时，而且也容易重构。中小企业需要专注的是，如何洞察并创新为谁提供独特价值，基于社会资本的社群机制创新商业模式，而自我虚拟生态系统构建了这样的能力。以此，“弱小的”中小企业就能够跟随既有生态平台的涨落而顺势而为，逐浪而行。

## 参考文献

- [1] 托德·岑格. 你的公司有理论吗? [J/OL]. 哈佛商业评论.  
<https://www.hbrchina.org/2013-06-05/1246.html>, 2013-06-05.
- [2] Burke, K. (2011) The Impact of Firm Size on Internet Use in Small Businesses. *Electronic Markets*, **15**, 79-93.  
<https://doi.org/10.1080/10196780500083738>
- [3] 阿里巴巴. 中国淘宝村发展报告(2014-2018) [R]. 南京: 南京大学空间规划研究中心, 阿里新乡村研究中心, 2018. <https://i.aliresearch.com/img/20181216/20181216145248.pdf>, 2018-12-16.
- [4] 世界银行. 2016年世界发展报告: 数字红利[R]. 华盛顿哥伦比亚特区: 世界银行, 2016.  
<http://pubdocs.worldbank.org/en/845911452690992379/WDR2016MainMessages-CHINESE-WebRes.pdf>, 2016-01-14
- [5] UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2017) Information Economy Report 2017. United Nations, Geneva. [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf)
- [6] IBM 价值研究院. 紧跟客户的感觉 数字化重塑的终极目标[R/OL].  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/WJ641OWY>, 2017-12-21.
- [7] Kaivo-oja, J.R.L. and Laureaus, I.T. (2018) The VUCA Approach as a Solution Concept to Corporate Foresight Challenges and Global Technological Disruption. *Foresight*, **20**, 27-49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>
- [8] 任正非不知华为融资 300 亿 称华为资金十分宽裕[EB/OL].  
<http://www.chinaz.com/sees/2019/0927/1051160.shtml>, 2019-09-27.
- [9] 丽塔·麦格拉思. 瞬时竞争优势[J/OL]. 哈佛商业评论.  
<https://www.hbrchina.org/2013-06-05/1245.html>, 2013-06-05.
- [10] 奥马尔·阿布什, 拉里·唐斯. 企业应开始为 5G 做准备[J/OL]. 哈佛商业评论.  
<https://www.hbrchina.org/2019-06-05/7316.html>, 2019-06-05.
- [11] UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2019) Digital Economy Report 2019 (Overview). United Nations, Geneva. [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_en.pdf)
- [12] 迈克尔·加可拜. 生态系统经济企业战略选择[J/OL]. 哈佛商业评论.  
<https://www.hbrchina.org/2019-10-11/7536.html>, 2019-10-11.

[13] 苏治, 荆文君, 孙宝文. 分层式垄断竞争\_互联网行业市场结构特征研究[J]. 管理世界, 2018(4): 80-188.

[14] 李怀, 高良谋. 新经济的冲击与竞争性垄断市场结构的出现——观察微软案例的一个理论框架[J]. 经济研究, 2001(10): 29-37.

[15] 凯文·凯利. 必然[M]. 电子工业出版社, 2018.

[16] 北京大学国家发展研究院. 陈春花: 跨界时代的管理进化[EB/OL]. <https://www.nds.pku.edu.cn/sylm/gd/257972.htm>, 2018-09-04.

[17] 陈春花, 廖建文. 顾客主义: 数字化时代战略逻辑[J]. 哈佛商业评论. <https://www.hbrchina.org/2019-01-02/7077.html>, 2019-01-02.

[18] 迈克尔·瑞尔. 新竞争战略崛起[J/OL]. 哈佛商业评论. <https://www.hbrchina.org/2013-06-05/1248.html>, 2013-06-05.

[19] 张凤海. 动态能力对新企业绩效的影响机理研究[D]: [博士学位论文]. 大连: 大连理工大学, 2013.

[20] 肖家硕. 动态能力、制度与企业绩效的关联性研究[D]: [博士学位论文]. 吉林: 吉林大学, 2011.

[21] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

[22] 万倩雯, 卫田, 刘杰. 弥合社会资本鸿沟: 构建企业社会创业家与金字塔底层个体间的合作关系——基于 LZ 农村电商项目的单案例研究[J]. 管理世界, 2019, 35(5): 179-196.

[23] 王金杰, 牟韶红, 盛玉雪. 电子商务有益于农村居民创业吗?——基于社会资本的视角[J]. 经济管理与研究, 2019, 40(2): 95-110.

[24] Burt, R.S. (1997) The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 339-365. <https://doi.org/10.2307/2393923>

[25] Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005) Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, **30**, 146-165. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281445>

[26] Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, **23**, 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

[27] Tiwana, A. (2008) Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, **29**, 251-272. <https://doi.org/10.1002/smj.666>

[28] Prieto, I.M. and Easterby-Smith, M. (2006) Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: An Exploration. *European Journal of Information Systems*, **15**, 500-510. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000642>

[29] 尼古拉斯·克里斯塔基斯, 詹姆斯·富勒. 大链接[M]. 北京: 北京联合出版公司, 2017.