



整合能力与企业绩效： 商业模式创新的中介作用

庞长伟¹, 李 垣², 段 光¹

¹ 南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094

² 上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200052

摘要:经济全球化的背景下,企业为了构建竞争优势,获取更好的绩效,开始利用整合能力和商业模式创新应对多变的外部环境。然而,当前研究对于两者之间存在何种联系的认识是模糊的。针对理论研究的缺陷,基于动态能力的理论视角,通过分析商业模式创新对整合能力与企业绩效的中介作用,揭示企业整合能力和商业模式创新促进企业绩效提高的内在机制,采用中国6省1市319个企业样本数据,运用线性回归的统计方法对理论假设进行实证检验。研究表明,整合能力和商业模式创新都对企业绩效具有正向的促进作用,同时整合能力与企业绩效之间存在着一定的中间机制。整合能力通过提高组织变革和价值创造效率两个方面促进商业模式创新,而商业模式创新作为中间纽带将整合能力与企业绩效联系起来。企业的整合能力越高,越有利于开展商业模式创新,进而促进企业绩效的提高。研究揭示了整合能力和商业模式创新共同促进企业绩效提高的内在理论机制,打开了能力与绩效间关系的“黑箱”,对于中国企业开展商业模式创新具有重要的实践指导意义。

关键词:整合能力;商业模式创新;企业绩效;中介作用;动态能力

中图分类号:F270

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2015.05.003

文章编号:1672-0334(2015)05-0031-11

1 引言

进入21世纪以来,经济全球化以及信息技术的飞速发展改变了企业的运营环境,动态多变的环境给企业提出了新的挑战,同时也带来新的机遇,在当前的环境下如何更为有效地提高企业绩效也成为学者讨论的热点。当前学术界对于如何提高企业绩效存在两个研究主流,一个是基于动态能力的观点,认为整合能力有利于企业绩效的提高^[1-3];另一个认为商业模式创新是企业绩效提高的重要驱动因素^[4-5]。

虽然两个研究主流都取得了令人信服成果,但是对于两者之间存在何种联系的认识是模糊的。这使得在管理实践中,企业在重点关注整合能力的提高还是优先实施商业模式变革促进企业绩效提高

的选择上模棱两可,企业在发展过程中走到了决策制定的十字路口。针对当前理论研究存在的缺陷和企业管理实践的诉求,本研究的重点在于探究企业的整合能力和商业模式创新共同促进企业绩效提高的内在机制。

Wang等^[6]认为,虽然动态能力正向促进企业绩效的提高,但是从企业具备动态能力到绩效提高这一过程中间存在着某些中间机制,动态能力的发挥需要相关组织活动传导到企业绩效。基于动态能力的观点,Teece^[1,7]提出整合能力的概念,认为良好的整合能力是企业实施商业模式创新的重要因素。相关研究也认为商业模式创新的核心是创造新颖和有价值的产品和服务,会改变企业的生产流程和运营方式^[4-5],需要组织能力的支撑。商业模式创新要

收稿日期:2015-04-24 **修返日期:**2015-08-18

基金项目:国家自然科学基金(71132006);中央高校基本科研业务费专项资金(30915013103, 30915013104)

作者简介:庞长伟(1985-),男,山东泰安人,管理学博士,南京理工大学经济管理学院讲师,研究方向:技术创新与战略管理等。E-mail:pangchangwei1015@126.com

对组织结构、运作模式、商业流程以及价值创造和传递等过程进行重新设计,涉及一系列复杂的、相互联系的交易关系和组织活动^[5],单一的组织能力无法实现对整个商业运作模式变革的支持,需要企业具备一定的系统整合能力,综合运用各种能力和资源,形成协同效应,促进商业模式变革。因此,组织能力的存在是商业模式创新的基础^[1]。

同时,整合能力的形成是组织发展过程中逐步积累起来的,是一个长期过程^[7]。整合能力受到组织多方面因素的影响,单一的创新活动无法成为其发展的关键影响因素^[1-2]。整合能力的4个子维度中,市场机会识别能力的前因驱动力是外界环境以及市场开拓等市场环境因素;伙伴选择能力则受到联盟构建、资源获取等因素的影响;资源与能力的匹配能力是在组织对内外部资源和能力进行吸收、整合和重新配置的过程中形成和发展的;风险控制能力则是组织风险管理的结果。所以,从这4个方面来说,商业模式创新无法全面地影响整合能力的发展,因而不能成为其关键的前因驱动力。

遵循这一观点,本研究认为在经济全球化的背景下,整合能力对企业绩效的正向促进作用需要商业模式创新作为中间机制将两者联系起来,这有助于对整合能力和商业模式创新形成一个更为全面的认识。

2 相关研究评述

2.1 整合能力

整合能力是企业系统整合、协调、配置以及重新构建内外部资源和能力以积极应对外部市场变化的能力^[1]。整合能力是一个多维度的概念^[8],是企业识别机会的能力、整合资源的能力以及对组织内部的各种能力进行协调和匹配的能力;作为一种更高级的组织能力,有助于促进系统化的组织活动。通过对动态能力相关研究的回顾,本研究认为整合能力包括4个方面的能力,分别为机会识别能力^[9]、伙伴选择能力^[10]、资源与能力匹配能力^[2]和风险控制能力^[11]。机会识别和伙伴选择能力属于外部能力,影响组织与外部的交流和沟通,促进企业对外界多变的环境快速地做出相应的反应;而资源与能力匹配和风险控制能力则属于内部能力,对于组织运作管理效率的提高有着重要的影响^[12]。作为一种动态能力^[2],整合能力强调子维度间的协调和配置,加强企业对外部环境的敏感性和对商业机会的识别能力,同时还帮助企业对拥有的资源和能力进行匹配和协调,发挥资源与能力的协同效应,更好地提高企业绩效^[6,13]。

2.2 商业模式创新

商业模式创新是指组织为了实现更高的价值获取而对涉及到价值创造、传递和获取的一系列组织活动和架构进行的创新和变革,是一种系统化的创新活动,能够为顾客创造和传递新的价值^[14]。不同于产品和过程创新,商业模式创新强调组织结构、运

作模式、商业流程和价值创造的重新设计^[15],扩展组织的边界^[16],揭示企业价值创造和传递机制^[5]。商业模式还描述了企业如何创造和传递给顾客价值的逻辑,涉及价值创造和传递的收入、成本以及利润结构^[7]。Zott等^[5]认为商业模式是一种组织系统,是企业内完整的从产品、服务到信息流的体系,包含了一系列生产要素及其关系,用来阐明组织的商业逻辑^[17]。通过商业模式这一系统,企业可以管理自身拥有的各类资源,利用具有的组织运作、生产和营销等能力,生产和提供可以满足消费者需求的产品和服务^[18-19]。随着市场环境动荡性的提高,企业需要不断地变革当前的商业模式来保持竞争优势^[20]。很多学者认为商业模式创新是企业提高绩效的重要和有效手段,企业可以通过对现有商业模式的变革获取更好的企业绩效^[4-5]。

2.3 整合能力与商业模式创新的关系研究

Teece^[1]认为良好的组织整合能力是企业实施商业模式创新的动力和重要因素。在随后的研究中,诸多学者对两者的关系进行了深入探讨。Achtenhagen等^[21]基于能力视角提出组织能力是实现商业模式变革的重要因素,并提出探索和识别新商业机会的能力、平衡利用资源和能力的的能力以及实现有效领导、企业强文化和员工承诺的能力3种关键能力,认为关键能力是将持续的价值创造战略化的推进剂,而这种关键能力则是由不同的活动和能力组合而成的,各种关键能力的互补有利于商业模式的变革。Smith等^[22]研究如何管理复杂商业模式,认为企业对复杂商业模式的有效管理和变革创新取决于管理者是否可以开展动态决策和有效利用组织内外部各种资源和能力。商业模式的复杂性提升了组织对于动态的、柔性的和可适应性的组织能力的的需求。商业模式创新情景下,Bock等^[23]聚焦组织能力和结构驱动力对战略柔性的影响,探究组织商业模式创新过程中组织文化和结构对战略柔性的影响,认为创造性组织文化对于战略柔性和商业模式创新效率的提升有关键的影响,这一作用机制是通过加强企业的动态能力改变和调整资源与活动实现的。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^[24]。Helfat等^[25]认为作为一种动态能力,CEO的认知能力对商业模式的设计和变革具有重要的影响。对于新创企业,市场机会的获取是商业模式变革的基础^[1]。商业模式设计和实施过程需要各种组织资源和能力的配合与协调,涉及到组织活动的战略协同和互补^[5]。推理和解决问题的认知能力可以帮助管理者有效配置组织内外部的各类资源和能力,促进对新的商业机会的探索和识别^[5]。因而,具备良好推理和问题解决能力的管理者有更大的潜力来设计有效的商业模式。

以上研究探索了企业的整合能力对商业模式创新以及两者分别对企业绩效的影响,而对于两者如何共同影响企业绩效的研究非常匮乏。Wang等^[6]的研究已经指出整合能力与企业绩效之间存在着“黑

箱”,这也为本研究将整合能力和商业模式创新纳入到一个理论模型中探讨两者对企业绩效的共同作用机制提供了理论基础。

3 研究假设

商业模式创新是对企业现行的商业模式的变革,属于一种系统性的创新活动^[5],因此对商业模式进行变革和创新需要企业诸多资源和能力的支持^[24]。关于动态能力的研究认为整合能力作为一种特殊的动态能力,可以改进企业的商业运作流程^[3],优化组织的过程控制机制^[11],促进企业开展创新活动。整合能力对商业模式创新的影响主要体现在以下4个方面。

(1) 在外部环境高度动荡的背景下,市场机会和需求变化很快^[26],企业原有的商业模式已经无法适应新的市场发展的需求,这需要新的商业模式加强市场机会的识别,改进商业运作效率。机会识别能力有助于企业掌握市场发展的最新动向^[27],将市场需求转为企业现实的生产活动。如果企业脱离市场的变化和 demand,一味照搬国内外先进商业模式的经验,会导致组织混乱。脱离市场需求的商业模式变革和创新如无源之水,会很快枯竭消亡。因此对市场机会的识别是企业成功实施商业模式创新最重要的前提条件。

(2) 作为一种系统性活动,商业模式创新需要企业对整个运作流程进行变革和创新以及资源和能力的支持与协调配合^[5]。但在多变的市场环境下,许多企业缺乏充足的资源实施创新活动^[28]。为了保障创新活动的顺利实施,必须与其他企业合作来获取必需的资源与能力^[29-30]。当企业具备良好的伙伴选择能力时,就可以及时准确地选择合适的合作伙伴。伙伴选择能力越高,企业就越有可能从合作伙伴获取商业模式变革必需的关键资源^[31],更能促进商业模式创新的顺利实施。

(3) 商业模式的创新涉及组织的整个运作流程,需要企业各类资源和能力的支撑。Gambardella等^[32]认为商业模式的成功依赖于组织内部重要的战略性资源的积累和协调配合,Parkhe^[33]也认为组织资源与能力的协同效应对于组织开展创新具有重要的积极影响。组织具备较好的资源与能力匹配能力,就可以减少冗余,提高资源利用效率,保障商业模式创新的顺利实施。因此,资源与能力的匹配能力对商业模式创新的开展具有重要的影响。

(4) 商业模式创新涉及组织内广泛的领域,不仅需要对产品生产进行变革,创造新颖的产品,还需要对营销渠道进行整合^[34]。因此,对商品运作环节进行风险控制成为实施商业模式创新的关键^[11]。由于企业的营销渠道涉及内外部诸多利益相关者^[16],在对现有商业模式进行变革的过程中,如果不能对各环节风险进行有效控制,组织必然会受到来自外部甚至内部利益相关者的抵触,恰当处理利益相关者的冲突对于顺利实施创新活动有决定性的影响^[11]。

因此,在实施商业模式创新时需要构建良好的风险控制能力^[35],以确保创新活动的稳定性和可控性。

综上所述,整合能力的4个子维度都对商业模式创新有重要的影响。因此,本研究提出假设。

H₁ 企业的整合能力越高越有利于开展商业模式创新。

本研究认为企业实施商业模式创新可以有效地促进企业绩效的提高,原因如下。

(1) 商业模式创新的主旨就是为顾客创造新的价值,提供更好的价值体验^[5]。当顾客从产品或服务中获得新的价值时,就会激发顾客购买产品或服务的欲望^[36],这必然提高企业产品或服务在市场上的认可度,从而促进企业绩效的提高^[16]。

(2) 商业模式创新依赖于组织内外部资源与能力的协调配合^[37]。这一方面保障了创新活动的顺利实施,同时资源与能力的协同效应也可以产生1+1>2的效果,从而提高资源和能力的利用效率。当组织内部产生协同效应时,企业运作管理的效率会显著提高,同时也将促进冗余资源的利用,降低资源管理的成本^[7],促进企业绩效的显著提高。

(3) 商业模式创新促进研发投入。商业模式创新活动需要大量新颖的技术和资源,而新颖技术更多来源于企业的研发活动^[38]。因此,当实施商业模式创新时,企业的研发投入会相应地增加。研发活动不仅可以为企业创造新颖的产品,还可以促进其他的生产经营活动^[39]。诸多学者已经通过理论和实证研究证实了研发活动对企业绩效的正向促进作用^[38,40]。所以,商业模式创新活动可以通过对研发活动的投入来提高企业绩效。

(4) 商业模式创新产生模仿壁垒。作为一种系统性活动,商业模式创新需要组织进行全面的变革和调整以应对外界环境的变化^[5]。商业运作模式的变革需要对商业运作的组织结构、管理模式和生产流程等诸多方面进行改变。由于对组织结构和管理模式等的变革需要组织较多的人力和物力,而实力较弱的竞争对手没有充足的资源和能力无法进行简单的模仿^[7]。因此,商业模式创新为竞争构建了进入壁垒,降低了竞争强度,增加了利润回报,企业绩效也得到相应的提高。

此外,Pohle等^[4]的研究认为,实施商业模式创新的企业在销售增长方面比竞争对手高出5%左右,而采用产品、服务和市场创新的企业仅出现较小的提高,为1%左右。众多学者也认为商业模式创新对企业绩效具有正向促进作用^[7,16],因此,本研究提出假设。

H₂ 实施商业模式创新的企业会获得更高的企业绩效。

尽管通过实证研究,Liao等^[8]认为整合能力可以提高企业绩效,但是当前研究对于整合能力如何发挥作用以及整合能力与企业绩效之间是否存在中介机制的认识仍然不明确。

本研究认为整合能力对企业绩效的正向作用是

通过商业模式创新的中介机制实现的,具体是通过提高组织变革和价值创造的效率两个方面促进绩效的提高。

首先,组织变革是与企业外部环境的变化相辅相成的。在高度动荡的环境中,不能及时更新当前的运作模式和组织架构,企业就有可能失去对顾客的吸引力。若企业缺乏对市场需求变化的准确识别,而是人云亦云地对组织结构进行改变,将导致组织架构的混乱,不仅会造成资源浪费,还可能导致组织冲突的产生,严重损害组织绩效。对市场机会的识别能力可以帮助企业及时准确地识别市场上最新和潜在的需求变化以及发展机会,这是实施组织变革的前提条件。同时,有效的伙伴选择与资源能力匹配有助于企业充分利用组织内外部的资源和能力,对于组织变革的效率有重要的促进作用。因此,整合能力为企业实施组织变革奠定了坚实的基础。作为一种系统化活动,商业模式创新的实施需要组织结构的支持^[7],运作模式、组织结构和价值创造的重新设计都需要有效的组织变革^[5]。因此,整合能力可以有效地促进组织变革,保障商业模式创新的实施,从而促进企业绩效的提高。

其次,与产品创新和管理创新相比,在整合能力的支撑下,商业模式创新可以为顾客创造更多的价值。原因在于对市场机会和需求的识别可以帮助企业获取顾客最为迫切和直接的需求信息,这是价值创造的基础。企业与合作伙伴的联系则为实施商业模式创新提供了足够的资源和能力,通过对自身拥有的以及从外部合作伙伴获取的资源和能力进行重新配置和协调,可以促进企业迅速创造出满足顾客需求的产品或服务。在竞争激烈的环境中,准确迅速地开展价值创造对于企业绩效的提高有关键性的影响。因此,整合能力提高了价值创造的效率,进而增强了企业绩效。

综上所述,企业通过实施商业模式创新获取更好的绩效,而具有良好整合能力的企业可以通过提高组织变革和价值创造效率两个途径更为有效地促进商业模式创新,从而提高企业绩效。结合之前两个假设,本研究提出假设。

H₃ 商业模式创新正向中介整合能力与企业绩效的关系。

基于相关研究评述和假设分析,构建整合能力、商业模式创新和企业绩效之间的理论研究模型,见图1。

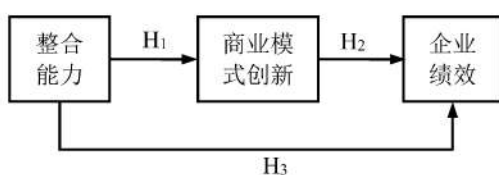


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

4 研究方法

4.1 研究样本和数据收集

本研究通过问卷调查的方式获得数据,选择陕西、吉林、广东、山东、河南、江苏和上海市的企业作为调研对象。这6省1市分布于中国的西部、东北、华南、华东和中部地区,较好地消除了区域文化和经济差异带来的系统性误差。

此次调研于2011年9月共发放1 000份问卷,截至2012年5月共回收436份问卷,其中117份问卷由于测量题项填写不完整等被剔除,最终有效问卷为319份。问卷的回收率为43.600%,有效率为73.165%。

4.2 变量测量

本研究采用Likert 5阶计分法对变量进行测量,问卷填写者根据每个题项与企业实际管理情况的吻合程度打分,1为非常不符合,5为非常符合。

(1)整合能力。借鉴已有研究,本研究设计机会识别^[9,36]、伙伴选择^[10,41]、资源与能力匹配^[2,30]和风险控制^[11]4个子维度对整合能力进行测量,分别用5个题项测量,加总4个子维度的值计算平均值作为整合能力的测量值。各题项描述见表1。

(2)商业模式创新。借鉴Zott等^[16]对商业模式创新的测量方法,结合中国情景,本研究用5个题项测量商业模式创新。各题项描述见表1。

(3)企业绩效。采用Chen^[42]的量表,通过4个题项反映企业绩效水平(与竞争对手相比)。各题项描述见表1。

(4)控制变量。选取企业规模、企业年龄、高技术企业和市场环境特征等因素作为控制变量。

①企业规模。企业规模的差异反映企业拥有资源的富裕程度,会影响企业能力的发挥以及创新活动的资源投入。本研究采用企业员工的数量衡量企业规模,为了避免数量型变量分布左偏或者右偏带来的数据误差,采用员工人数的常用对数测量。

②企业年龄。企业成立的时间越长,整合能力也就越强。由于存在组织惯性,老企业的创新意愿往往低于新创企业,因此需要对企业年龄进行控制,本研究用企业成立到被调研时持续经营的年数的自然对数测量企业年龄。

③高技术企业。高技术企业的商业模式创新显著区别于其他企业,本研究对企业是否为高技术企业进行控制,0为非高技术企业,1为高技术企业,采用名义变量测量。

④由于中国处于转型经济期,外部环境会显著影响企业的创新活动^[28]。因此,选择5个指标作为环境控制变量,分别为需求动态性、竞争强度、市场不确定性、技术不确定性和技术机会。需求动态性是指在本行业内客户经常更换供应商;竞争强度是指其他公司经常试图抢占本企业的客户;市场不确定性是指顾客数量很难预测,因为顾客总数经常无规律变化;技术不确定性是指在行业中技术变化较难预测;技术机会是指技术变化为本行业提供了巨大的机会。

表1 测量题项和因子载荷
Table 1 Measurement Items and Factor Loadings

变量	子维度	题项	因子载荷	组合信度	AVE 值	α 值
机会识别		1. 本企业善于发现需求变化带来的新机会	0.851	0.932	0.734	0.906
		2. 本企业善于发现技术变化带来的新机会	0.887			
		3. 本企业善于发现政策变化带来的新机会	0.861			
		4. 本企业善于发现竞争变化带来的新机会	0.888			
		5. 本企业善于发现全球化带来的新机会	0.794			
伙伴选择		1. 本企业能够及时找到恰当的研发合作伙伴	0.881	0.942	0.765	0.922
		2. 本企业能够准确的评价研发合作伙伴的潜力	0.896			
		3. 本企业能够快速与合作伙伴建立良好的关系	0.905			
		4. 本企业能够设计良好的契约控制合作风险	0.864			
		5. 本企业能够很快构建研发网络	0.826			
整合能力 资源与能 力匹配		1. 本企业将自身与合作者的优势资源进行匹配	0.858	0.942	0.764	0.922
		2. 本企业在合作中善于使合作者的资源优势得到充分发挥	0.903			
		3. 本企业善于使自己的优势在合作中得到发挥	0.880			
		4. 本企业善于根据环境变化对资源重新优化	0.871			
		5. 本企业善于根据合作需要优化整个合作网络的资源配置	0.857			
风险控制		1. 本企业能够采取有效的手段估计企业外部创新的风险	0.871	0.957	0.817	0.944
		2. 本企业能够采取有效的手段回避企业外部创新的风险	0.899			
		3. 本企业能够采取有效的手段转移企业外部创新的风险	0.919			
		4. 本企业能够采取有效的手段分离企业外部创新的风险	0.906			
		5. 本企业能够采取有效的手段抵消企业外部创新的风险	0.924			
商业模式创新		1. 本企业的商业模式采用了创新的交易方式	0.831	0.942	0.764	0.923
		2. 本企业的商业模式能提供增值的产品或服务	0.842			
		3. 本企业的商业模式创造了新的盈利方式	0.912			
		4. 本企业的商业模式创造了新的盈利点	0.901			
		5. 本企业的商业模式是新颖的	0.882			
企业绩效		1. 销售的增长	0.890	0.946	0.813	0.923
		2. 市场份额的增长	0.900			
		3. 利润的增长	0.924			
		4. 资产回报率	0.892			

4.3 信度和效度检验

本研究采用 Cronbach's α 系数评估变量的信度,由表1可知,所有的 α 系数都超过了0.700,说明变量具有较好的组合信度。

通过 AVE 值和组合信度值判断收敛效度。由表1可知,所有 AVE 值均显著大于0.500,组合信度值也都大于0.700,因此各变量具有良好的收敛效度。

通过各变量的 AVE 值的平方根是否大于测量变量间相关系数判断区别效度。表1中最小的 AVE 值为0.734,其相应的平方根值为0.857。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0.563。对比可知,各变量间具有良好的区别效度。

同源方差是统计分析中必须考虑的问题,鉴于调研过程中由每个样本企业的两个中、高层管理者填写同一份问卷,两份问卷分别编为 A 卷和 B 卷,为了最大限度地降低同源方差带来的影响,在统计分析中,自变量数据选自样本企业的 A 卷,因变量数据选自同一样本企业的 B 卷。

5 研究结果

本研究利用 SPSS 21 对模型中所有变量进行相关性分析,分析结果见表2。由表2可知,各个变量间的相关系数都没有超过0.700,说明变量之间的区分度比较明显,没有严重的共线性问题。

为了准确验证本研究假设,采取分层回归分析方法,表3给出回归分析结果。表3中,模型1和模型2的因变量为商业模式创新,模型1的自变量为8个控制变量,模型2的自变量是在控制变量的基础上加入整合能力;模型3~模型5的因变量为企业绩效,模型3的自变量为8个控制变量,模型4的自变量是在控制变量的基础上加入整合能力,模型5的自变量是在控制变量的基础上加入商业模式创新,模型6的自变量是在控制变量的基础上加入整合能力和商业模式创新。所有模型中每个变量的容限度均大于0.100,方差膨胀因子也都小于10,因此自变量间不存在强的多重共线性问题。

由表3可知,模型2的 F 值为10.464,在显著性水

表2 描述性统计和相关系数矩阵($N=319$)
Table 2 Descriptive Statistics and Correlation Coefficients ($N=319$)

	企业规模	企业年龄	高技术企业	需求动态性	竞争强度	市场不确定性	技术不确定性	技术机会	整合能力	商业模式创新	企业绩效
企业规模	1.000										
企业年龄	0.563**	1.000									
高技术企业	0.187**	0.067	1.000								
需求动态性	-0.105	-0.030	-0.130*	1.000							
竞争强度	0.035	0.071	0.008	0.447**	1.000						
市场不确定性	-0.176**	-0.105	-0.019	0.414**	0.190**	1.000					
技术不确定性	-0.218**	-0.227**	-0.083	0.303**	0.121*	0.449**	1.000				
技术机会	0.006	-0.175**	0.177**	0.020	0.106	0.169**	0.248**	1.000			
整合能力	0.104	-0.094	0.154**	-0.087	0.067	0.039	0.026	0.249**	1.000		
商业模式创新	0.034	-0.074	0.088	-0.057	0.074	0.093	0.011	0.376**	0.363**	1.000	
企业绩效	0.095	-0.048	0.168**	-0.094	0.030	0.019	0.025	0.322**	0.315**	0.517**	1.000
均值	2.353	2.402	-	3.080	3.750	2.640	2.890	3.670	3.742	3.589	3.699
标准差	0.735	0.832	-	1.030	0.965	1.098	0.975	0.959	0.590	0.772	0.784

注: *为 $p < 0.050$, **为 $p < 0.010$, 双尾检验, 下同。

表3 回归分析结果(N=319)
Table 3 Results of Regression Analysis (N=319)

	商业模式创新			企业绩效		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
企业规模	0.047	-0.002	0.104	0.064	0.083	0.065
企业年龄	-0.057	-0.009	-0.069	-0.030	-0.043	-0.026
高技术企业	-0.008	-0.053	0.173	0.136	0.177 [†]	0.159
需求动态性	-0.111 [†]	-0.073	-0.104	-0.074	-0.054	-0.043
竞争强度	0.079	0.050	0.043	0.020	0.008	-0.001
市场不确定性	0.113 [†]	0.095	0.026	0.011	-0.026	-0.029
技术不确定性	-0.111 [†]	-0.106 [†]	-0.019	-0.015	0.032	0.030
技术机会	0.369 ^{***}	0.317 ^{***}	0.291 ^{***}	0.249 ^{***}	0.123 [*]	0.115 [*]
自变量						
整合能力		0.277 ^{***}		0.225 ^{***}		0.109 [*]
商业模式创新					0.455 ^{***}	0.423 ^{***}
R ²	0.166	0.234	0.133	0.178	0.305	0.315
调整后R ²	0.144	0.211	0.110	0.154	0.285	0.292
R ² 变化		0.068		0.045	0.172	0.182
F值	7.704 ^{***}	10.464 ^{***}	5.919 ^{***}	7.411 ^{***}	15.063 ^{***}	14.132 ^{***}

注: [†]为 $p < 0.100$, ^{***}为 $p < 0.001$ 。

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,整合能力对商业模式创新存在显著的正向影响, $\beta = 0.277, p < 0.001$ 。H₁得到验证。

模型5的F值为15.063,在显著性水平 $p < 0.001$ 上显著,表明模型5有意义。回归结果表明,商业模式创新对企业绩效也存在显著的正向影响, $\beta = 0.455, p < 0.001$ 。H₂得到验证。

遵循Baron等^[43]的分析方法,检验中介效应。用模型4、模型5和模型6验证商业模式创新对整合能力与企业绩效的中介效应。首先,验证整合能力对企业绩效的影响。由模型4可知,整合能力正向影响企业绩效, $\beta = 0.225, p < 0.001$ 。由模型2可知,整合能力也显著影响中介变量商业模式创新(H₁)。因此,中介检验中自变量与中介变量和因变量的关系都显著。其次,检验中介变量与因变量的关系。H₂已经证明商业模式创新对企业绩效具有显著的正向影响。最后,由模型6可知,当商业模式创新作为中介变量加入后,整合能力对企业绩效的影响的数值和显著性有较大的下降, $\beta = 0.109, p < 0.050$,表明商

业模式创新部分中介整合能力与企业绩效的关系。

中介效应占总效应的比值为 $0.277 \times \frac{0.423}{0.225} \times 100\% = 52.076\%$ 。因此,H₃得到部分验证。

6 结论

6.1 研究结论

基于动态能力理论视角,本研究分析整合能力、商业模式创新和企业绩效之间的关系,揭示整合能力与商业模式创新影响企业绩效的作用机制。

当前学术界倾向于从企业资源能力和商业模式创新两个方面探讨提升企业绩效的途径和方法,然而组织能力的发挥是需要中间机制传导的。本研究结果表明,整合能力正向影响商业模式创新,企业的整合能力越强,越有利于开展商业模式创新;商业模式创新活动正向促进企业绩效的提高,原因在于商业模式创新可以为客户创造和传递新的价值,开展商业模式创新可以为企业带来更高的绩效回报;整合能力与企业绩效之间存在着一定的中间机制,整

合能力通过提高组织变革和价值创造效率促进商业模式创新,而商业模式创新作为中间纽带将整合能力和企业绩效联系起来,因而商业模式创新中介整合能力与企业绩效之间的正向联系,这揭开了整合能力影响企业绩效的内在作用机制。这表明在全球化竞争的背景下,商业模式创新是一条有效可行的途径,可用来联系企业的能力与绩效。具有较高整合能力的企业可以通过对现有的商业模式进行变革和创新获取更好的组织绩效。当企业具有较好的整合能力,就可以及时准确地识别外部市场机会,选择恰当的合作伙伴弥补资源的不足,并能够将外部资源与内部资源协调匹配,控制内部运作以及外部合作的风险,这将提高企业组织变革和价值创造的效率,进而有利于对现有的商业模式进行适度的变革,探索适合自身发展的商业模式,促进企业绩效的提高。

6.2 理论贡献和现实意义

(1) 基于动态能力的视角,通过将商业模式创新引入到理论框架中扩展了整合能力的研究,揭示了整合能力与商业模式创新共同促进企业绩效提高的内在机制。商业模式创新是整合能力与企业绩效的中间媒介,企业具有良好的整合能力就可以对现有商业模式实施创新,从而促进企业绩效的提高。通过中介效应的检验,发现整合能力是商业模式创新的一个关键前因变量,丰富了商业模式创新的理论研究。

(2) 本研究采用来自中国的统计数据。之前关于商业模式创新的实证研究更多地来自发达国家,随着新兴经济体的飞速发展,越来越多新的商业模式开始在新兴经济体中出现。作为最大的新兴经济体,中国正处于转型经济时期,各类商业模式不断涌现出来,为开展理论研究奠定了良好的现实基础。将中国的实践数据引入到研究框架中,丰富了商业模式创新的理论研究。

此外,本研究还具有一定的实践指导意义。商业模式创新作为中间媒介正向影响整合能力与企业绩效的关系,这表明如果公司想获得更好的绩效,实施商业模式创新是一个明智的选择。依托企业良好的整合能力,可以有效地促进对市场机会的识别、合作伙伴的选择、资源与能力的匹配和对风险的控制,这是实施商业模式创新的基础。同时,商业模式创新还可以为企业带来新颖的产品、服务,促进企业开展市场创新。因此,在未来的管理实践中,管理者应重视商业模式创新的作用,积极推动对现有商业模式的变革,以提高企业的绩效。

6.3 研究局限和未来研究方向

首先,单一的中介变量。在整合能力影响企业绩效的研究中,除了商业模式创新外,还可能存在其他的中介因素,需要在未来的研究中开展深入的研究。其次,数据的新颖性。本研究采用的数据来源于3年前的调研,有可能对研究结果产生一定影响。为了确保研究的科学性,在未来的相关研究中应及

时更新数据库,反映企业发展的最新状态。最后,横截面数据的局限。横截面数据无法反映组织演进的过程,不能验证商业模式创新的动态发展过程。在未来研究中可对企业采取多轮次的数据收集,准确地把握组织发展的轨迹,有助于提高理论研究的准确性和严谨性。

参考文献:

- [1] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [2] Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [3] Akdeniz M B, Gonzalez-Padron T, Calantone R J. An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(1): 150-160.
- [4] Pohle G, Chapman M. IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters [J]. *Strategy & Leadership*, 2006, 34(5): 34-40.
- [5] Zott C, Amit R, Massa L. The business model: Recent developments and future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1019-1042.
- [6] Wang C L, Ahmed P K. Dynamic capabilities: A review and research agenda [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2007, 9(1): 31-51.
- [7] Teece D J. Business models, business strategy and innovation [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 172-194.
- [8] Liao J, Kickul J R, Ma H. Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms [J]. *Journal of Small Business Management*, 2009, 47(3): 263-286.
- [9] Baron R A. Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2006, 20(1): 104-119.
- [10] Beckman C M, Haunschild P R, Phillips D J. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection [J]. *Organization Science*, 2004, 15(3): 259-275.
- [11] Das T K, Kumar R. Regulatory focus and opportunism in the alliance development process [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(3): 682-708.
- [12] 杜晓君, 刘赫. 基于扎根理论的中国企业海外并购关键风险的识别研究 [J]. *管理评论*, 2012, 24(4): 18-27.
Du Xiaojun, Liu He. A grounded-theory-based study on the key risk identification of Chinese enterprises'

- cross-border M&As [J]. *Management Review*, 2012, 24(4):18-27. (in Chinese)
- [13] Zahra S A, George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension [J]. *The Academy of Management Review*, 2002, 27(2):185-203.
- [14] 王雪冬,董大海. 商业模式创新概念研究述评与展望 [J]. *外国经济与管理*, 2013, 35(11):29-36,封三.
Wang Xuedong, Dong Dahai. Literature review on the concept of business model innovation and prospects [J]. *Foreign Economics & Management*, 2013, 35(11):29-36, inside back cover. (in Chinese)
- [15] 李永发,李东. 面临颠覆威胁的在位者商业模式重塑策略 [J]. *科研管理*, 2015, 36(4):145-153.
Li Yongfa, Li Dong. Reshaping strategies for incumbents' business models when faced with subversive threats [J]. *Science Research Management*, 2015, 36(4):145-153. (in Chinese)
- [16] Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1):1-26.
- [17] 张敬伟,王迎军. 新企业商业模式构建过程解析:基于多案例深度访谈的探索性研究 [J]. *管理评论*, 2014, 26(7):92-103.
Zhang Jingwei, Wang Yingjun. How can new ventures construct business model: An exploratory multicase study [J]. *Management Review*, 2014, 26(7):92-103. (in Chinese)
- [18] 易加斌,谢冬梅,高金微. 高新技术企业商业模式创新影响因素实证研究:基于知识视角 [J]. *科研管理*, 2015, 36(2):50-59.
Yi Jiabin, Xie Dongmei, Gao Jinwei. The empirical research on factors of business model innovation of high-tech enterprises from the perspective of knowledge [J]. *Science Research Management*, 2015, 36(2):50-59. (in Chinese)
- [19] 张新香. 商业模式创新驱动技术创新的实现机理研究:基于软件业的多案例扎根分析 [J]. *科学学研究*, 2015, 33(4):616-626.
Zhang Xinxiang. Realization mechanism of technology innovation driven by business model innovation: A multi-case grounded theory method according to software industry [J]. *Studies in Science of Science*, 2015, 33(4):616-626. (in Chinese)
- [20] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective [J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(6):726-735.
- [21] Achtenhagen L, Melin L, Naldi L. Dynamics of business models-strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation [J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(6):427-442.
- [22] Smith W K, Binns A, Tushman M L. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3):448-461.
- [23] Bock A J, Opsahl T, George G, Gann D M. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation [J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(2):279-305.
- [24] Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3):354-363.
- [25] Helfat C E, Peteraf M A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(6):831-850.
- [26] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box [J]. *The Academy of Management Review*, 2007, 32(1):273-292.
- [27] 吕一博,康宇航,王淑娟. 基于共现分析的技术机会发现与可视化识别 [J]. *科研管理*, 2012, 33(4):80-85.
Lyu Yibo, Kang Yuhang, Wang Shujuan. Visualized identification and discovery of technology opportunities based on co-occurrence analysis [J]. *Science Research Management*, 2012, 33(4):80-85. (in Chinese)
- [28] Li Y, Peng M W. Developing theory from strategic management research in China [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008, 25(3):563-572.
- [29] 张涵,康飞,赵黎明. 联盟网络联系、公平感知与联盟绩效的关系:基于中国科技创业联盟的实证研究 [J]. *管理评论*, 2015, 27(3):153-162.
Zhang Han, Kang Fei, Zhao Liming. Network ties, perception of justice and the performance of strategic alliance: Research on China's hi-tech enterprises alliance [J]. *Management Review*, 2015, 27(3):153-162. (in Chinese)
- [30] Wright P M, Dunford B B, Snell S A. Human resources and the resource based view of the firm [J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6):701-721.
- [31] 高展军,王龙伟,陈锋. 市场导向与联盟控制对知识获取的影响研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2012, 33(1):69-76.
Gao Zhanjun, Wang Longwei, Chen Feng. The influence of market orientation and alliance control to knowledge acquisition [J]. *Science of Science and Management of S. & T.*, 2012, 33(1):69-76. (in Chinese)
- [32] Gambardella A, McGahan A M. Business-model in-

- novation; General purpose technologies and their implications for industry structure [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 262-271.
- [33] Parkhe A. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances [J]. *Organization Science*, 1993, 4(2): 301-324.
- [34] 夏清华, 娄汇阳. 商业模式刚性: 组成结构及其演化机制 [J]. *中国工业经济*, 2014(8): 148-160.
Xia Qinghua, Lou Huiyang. Business model rigidity: Structural composition and evolutionary mechanism [J]. *China Industrial Economics*, 2014(8): 148-160. (in Chinese)
- [35] 殷群, 贾玲艳. 产业技术创新联盟内部风险管理研究: 基于问卷调查的分析 [J]. *科学学研究*, 2013, 31(12): 1848-1853, 1847.
Yin Qun, Jia Lingyan. The internal risk management research of industrial technology innovation alliances: Based on the analysis of questionnaire surveys [J]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(12): 1848-1853, 1847. (in Chinese)
- [36] Ma R, Huang Y C, Shenkar O. Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(11): 1183-1205.
- [37] Johnson M W, Suskewicz J. How to jump-start the clean-tech economy [J]. *Harvard Business Review*, 2009, 87(11): 52-60.
- [38] 姚明明, 吴晓波, 石涌江, 戎珂, 雷李楠. 技术追赶视角下商业模式设计与技术创新战略的匹配: 一个多案例研究 [J]. *管理世界*, 2014(10): 149-162.
Yao Mingming, Wu Xiaobo, Shi Yongjiang, Rong Ke, Lei Li'nan. The fit, from the perspective of the technological catch-up, between the business model design and the technology innovation strategy: A multi-case study [J]. *Management World*, 2014(10): 149-162. (in Chinese)
- [39] 王道平, 韦小彦, 方放. 基于技术标准特征的标准研发联盟合作伙伴选择研究 [J]. *科研管理*, 2015, 36(1): 81-89.
Wang Daoping, Wei Xiaoyan, Fang Fang. Study on selection of cooperated partners of R&D alliance based on technical standard [J]. *Science Research Management*, 2015, 36(1): 81-89. (in Chinese)
- [40] Artz K W, Norman P M, Hatfield D E, Cardinal L B. A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2010, 27(5): 725-740.
- [41] Shah R H, Swaminathan V. Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context [J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(5): 471-494.
- [42] Chen C J. Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(1): 93-103.
- [43] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.

Integrative Capability and Firm Performance: The Mediating Effect of Business Model Innovation

Pang Changwei¹, Li Yuan², Duan Guang¹

¹ School of Economics & Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China

² School of Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China

Abstract: Under the background of economic globalization, enterprises are facing a highly dynamic and uncertain situation from the external business and operation environment. Recent strategic management research has paid more attention to how firms improve performance in the highly uncertain market. There are two streams to explain this issue. One stream emphasizes the effects of integrative capability on firm performance from the perspective of dynamic capability. The other stream focuses on business model innovation. Some scholars have suggested that business model innovation is a key to firm performance. More and more enterprises also begin to use integrative capability and business model innovation to respond to changing external environment to

build competitive advantage and obtain better performance. However, it is still unclear in regard to their relationship in current research.

In the light of theoretical gap, from the perspective of dynamic capability, this study analyzes the mediating effects of business model innovation that connects integrative capability and firm performance, and reveals the internal mechanism between integrative capability and business model innovation to improve firm performance using 319 valid sample data from six provinces and one Chinese city in 2011. The empirical results showed that three hypotheses proposed in this study received full support and validated the theoretical model presented in our research.

The results of linear regression suggest that integrative capability and business model innovation positively affect firm performance. As the effects of integrative capability on firm performance are not direct and need some intermediary mechanism, we test the mediating effects of business model innovation following strict and standard analysis procedure. We find that integrative capability will enhance the effectiveness of organizational change and value creation, which is the base of the implementation of business model innovation. As an intermediary, business model innovation can effectively link integrative capability and firm performance. The higher the enterprise owns integrative capability, the better it implements business model innovation, and it can acquire higher firm performance correspondingly.

The main theoretical contribution of our study is that we reveals the question that how integrative capability and business model innovation interact to promote the improvement of firm performance. As an intermediary, business model innovation connects integrative capability and firm performance and reveals the black box between organizational capability and performance, which has an important guiding significance for Chinese enterprises to carry out the business model innovation. Theoretical limitations and future research are also discussed in the end.

Keywords: integrative capability; business model innovation; firm performance; mediating effects; dynamic capability

Received Date: April 24th, 2015 **Accepted Date:** August 18th, 2015

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71132006) and the Fundamental Research Funds for the Central Universities (30915013103, 30915013104)

Biography: Pang Changwei (1985 - , Native of Taian, Shandong), Doctor in Management and is a Lecturer in the School of Economics & Management at Nanjing University of Science and Technology. His research interests include technology innovation and strategy management, etc.

E-mail: pangchangwei1015@126.com

□