

# 互联网平台型企业敏捷性发展研究

郑晓东

(浙江工商大学 公共管理学院, 浙江 杭州 310018)

**摘要:** 互联网技术的普及在推动互联网平台型企业快速发展的同时也导致了外部市场环境的剧烈动荡。在这种情况下,发展企业敏捷性以快速应对市场环境变化就显得十分重要。文章以LQ公司为例,采用案例分析的研究方法,识别互联网平台型企业的企业敏捷性影响因素以及产生影响的具体程度。通过研究发现,互联网平台型企业的企业架构、企业团队和企业合作对企业敏捷性有积极的促进作用,其中企业团队和企业合作与企业敏捷性存在强相关关系,而企业架构与企业敏捷性存在弱相关关系。本研究发展了企业敏捷性理论和互联网平台型企业理论,可以为互联网平台型企业合理架构平台,规划运营方向,从而为提升企业敏捷性提供借鉴。

**关键词:** 企业敏捷性;互联网平台型企业;案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)05-0046-11

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.05.005

## Research on Organizational Agility Development of Internet Platform Enterprise

ZHENG Xiao-dong

(School of Public Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** The popularity of Internet technology not only promoted the rapid development of Internet platform enterprises, but also led to violent turbulence in external market environment. Under such circumstances, it is very important to develop organizational agility to respond quickly to market environment. Taking LQ as an example, this paper uses case study method to explore the influencing factors as well as their impact on organizational agility in Internet platform enterprises. The research result suggests that enterprise architecture, enterprise team and enterprise cooperation of Internet platform enterprises play active roles in promoting organizational agility. Among them, the correlation between enterprise team and organizational agility as well as enterprise cooperation and organizational agility is strong, while the correlation between enterprise architecture and organizational agility is weak. This study develops the enterprise agility theory and the Internet platform enterprise theory and can provide a reference for Internet platform enterprises to enhance organizational agility through rationally structuring the platform and planning the direction of operation.

**Key words:** organizational agility; internet platform enterprise; case study

## 一、引言

自从国家大力支持大众创业、万众创新以来,新型的创业企业层出不穷。在这些企业中,平台作为可以创造价值的资产,并且具备范式特征,具有极大的经济重要性<sup>[1]</sup>,在互联网企业中占据较大比例。市场的需求每天都在发生新的变化,导致企业难以准确预测当前的外部市场环境。在这种情况下,企业

收稿日期: 2019-02-21

基金项目: 教育部哲学社会科学重大课题攻关项目“新型政商关系研究”(17JZD008)

作者简介: 郑晓东,男,副教授,主要从事创新管理研究。

快速反应并有效应对不断变化的外部市场环境变得十分关键。企业这种迅速反应并有效应对市场环境变化,进而利用这些市场变化获得竞争优势的能力称为企业敏捷性<sup>[2]</sup>。在众多行业中,互联网平台型企业尤其需要不断提升自身的敏捷性能力,因为该类型企业需要提供产品和服务以促进双边用户交易,只有不断通过信息交互、大数据分析等技术来完善并发展自身的产品和服务,才能满足不断变化的市场需求。

企业敏捷性概念来源于传统制造业领域。近年来,企业越来越多地需要快速应对多变的市场需求,因而这一概念逐渐被引申到管理学领域中来。随着国内外学者对其研究的不断深入,企业敏捷性的定义越来越明确,这为后续学者研究发现企业敏捷性的影响因素提供了前提和基础。但目前已有的关于企业敏捷性的研究主要集中在企业敏捷性的影响因素<sup>[2-5]</sup>和评估指标<sup>[6-8]</sup>两个方面,很少有学者深入地去探究互联网平台型企业背景下企业敏捷性发展的关键影响因素及其影响机理。因此,本文的研究问题为:研究互联网平台型企业中实现企业敏捷性发展的关键因素及其影响机理。

在互联网金融行业中,LQ公司作为一家2015年成立的互联网平台型企业,能够有效应对市场的快速变化并在激烈的竞争中取得长足发展,有力地说明了其具备良好的企业敏捷性。因此本文以LQ为例,采用案例分析的研究方法,探究互联网平台型企业发展企业敏捷性的关键因素及其影响机理。

## 二、理论基础

### (一) 企业敏捷性

**1. 企业敏捷性的概念。**企业敏捷性(Organizational Agility)最早是由美国通用汽车公司和Iacocca研究所在1991年提出的“敏捷性制造”这一概念发展而来的。近年来,企业敏捷性被越来越广泛地应用于管理学领域的研究,但目前学术界对其内涵与外延尚未做出一致的界定<sup>[9]</sup>。Sambamurthy等<sup>[10]</sup>认为,企业敏捷性是指企业识别市场竞争中的创新机会,并通过调用资产、知识和关系等资源来快速抓住这种创新机会的能力。Lu和Ramamurthy<sup>[2]</sup>将企业敏捷性定义为企业通过快速和创新的响应来处理在商业环境中无法预测的变化,并利用这些变化帮助自身成长发展的能力。Lee等<sup>[11]</sup>认为企业敏捷性是企业能够识别威胁和机会,并组合做出适当的应对反应所需要的资源和能力,在判断采取该行动所带来的利益和风险的基础上,迅速成功地执行该行动的高阶动态能力。综合以上各位学者的观点,本文认为,企业敏捷性是指企业在快速变化且无法预测的市场竞争环境中,利用各种资源进行快速反应的能力。

**2. 企业敏捷性的维度。**国内外学者对企业敏捷性维度的划分同样做出了诸多探索。Sambamurthy等<sup>[10]</sup>从动态能力理论的角度出发,将企业敏捷性划分为运营敏捷性、合作伙伴敏捷性和用户敏捷性。在此基础上,Overby等<sup>[12]</sup>认为企业敏捷性主要包含感知能力和反应能力;Lu和Ramamurthy<sup>[2]</sup>将企业敏捷性划分为市场利用敏捷性和运营敏捷性。为了解释企业内部的运营情况,也有国内学者<sup>[9]</sup>将企业敏捷性划分成中心敏捷性、平台敏捷性和系统敏捷性。本文采用目前学术界较为认可的Sambamurthy等<sup>[10]</sup>的研究成果。其中运营敏捷性是指企业以保持员工个性、制度优化等方式快速应对环境变化的能力;合作伙伴敏捷性是指企业与合作伙伴之间通过某种合作模式和合作方法实现资源的互补,协同应对市场变化的能力;用户敏捷性表现为企业能够快速感知用户需求变化,并及时地提供相应的产品和服务以满足市场需求的能力。

**3. 企业敏捷性的研究焦点。**目前国内外关于企业敏捷性的研究主要集中在三个方面。一是企业敏捷性的度量 and 评估体系。如国外学者提出的基于知识的模糊逻辑框架<sup>[6]</sup>、用系统的复杂性衡量敏捷性<sup>[7]</sup>、模糊逻辑法<sup>[13]</sup>;国内学者提出的模糊评价法<sup>[8]</sup>、联盟企业的向量评估法<sup>[14]</sup>、虚拟企业的AFHW法<sup>[15]</sup>、熵和模糊技术结合的方法<sup>[16]</sup>等。二是提高企业敏捷性的方法和途径。研究者们认为,信息技术能力<sup>[2,4,10,17]</sup>、IT人员能力<sup>[3]</sup>、IT采纳程度<sup>[5,18]</sup>等是提升企业敏捷性的重要因素。三是对供应链敏捷性的研究。作为企业敏捷性重要的拓展研究分支,学者们还对供应链敏捷性的前因和结果进行了大量的探索<sup>[19-25]</sup>。

## （二）互联网平台型企业

平台的概念最早被用来分析产品创新和开发中的产品平台<sup>[26]</sup>,是指通过促成双边或多边用户交易来获取利润的第三方接入系统<sup>[27]</sup>。随后,越来越多的学者基于商业生态系统理论将平台重新定义为一系列可以提供互补性产品、技术或者服务的企业<sup>[28]</sup>,由此发展出了平台型企业的概念。平台型企业是指以互联网构建的社交网络为基础,通过发掘市场需求,在社交平台上推广产品和服务,利用衍生产品、增值服务、广告收费以及和供销商的合作等来获取价值的企业<sup>[29]</sup>。随着网络技术的普及和网络经济的发展,互联网平台型企业得到快速发展。作为平台的提供者,互联网平台型企业提供开放的端口给众多的参与方进行连接,通过制定统一的标准及提供产品和服务,促进双边或多边用户交易,满足多变的、不同类型的市场需求<sup>[30]</sup>。

## （三）研究评述

从已有的成果来看,目前关于企业敏捷性的相关研究主要侧重于对企业敏捷性的度量和前因的探索上,而在对企业敏捷性前因的探索中,缺乏在互联网平台型企业背景下对企业敏捷性的理论和实证研究。平台型企业因其卓越的竞争优势,已经在互联网企业中占据了重要的地位。互联网平台型企业的核心竞争力在于快速应对企业内外环境的变化,敏捷地满足不断变化的市场需求。对于这一类型企业来说,较快地发展企业敏捷性对企业自身的发展起着关键作用。因此,探索互联网平台型企业敏捷性的影响因素并明确这些因素对企业敏捷性的具体影响,有助于这类企业针对性地采取措施来提升其敏捷性,从而增强自身的竞争力。本文通过对 LQ 公司这个典型的互联网平台型企业的案例分析,识别互联网平台型企业发展其企业敏捷性的影响因素,揭示这些因素对企业敏捷性的影响机理,这将有利于发展企业敏捷性理论和互联网平台型企业理论,同时也可为企业提升自身敏捷性提供借鉴。

# 三、研究方法

## （一）方法选择

本文意在在互联网平台型企业中提升企业敏捷性的关键因素及其影响机理进行探索性研究,根据这一目的,案例研究是适合的研究方法<sup>[31]</sup>。具体原因在于:一方面,本研究要探究的问题——互联网平台型企业中影响企业敏捷性发展的因素“是什么”以及这些因素“如何”对企业敏捷性产生影响——属于管理实践中新涌现的现象,归纳式的案例研究方法更有利于寻找和提炼规律,以推进对实践中的新现象的理解;另一方面,对上述问题的探究还需要分析多种影响因素相互之间的复杂关系,这是基于定量分析方法难以实现的。因此,本文选择从案例到理论的“分析归纳法”对这一问题进行探究<sup>[32]</sup>。

## （二）案例选择

本文选择 LQ 公司为案例研究的对象,主要基于以下三个方面的考虑:第一,LQ 在 2015 年成立之后迅速占领大学生市场,成功应对了多个危机,企业敏捷而迅速地发展,最终形成了基于“花、借、赚、还、存”的生态闭环的互联网平台,取得骄人的业绩,在同类企业中排名全国领先,具有典型性;第二,LQ 从创立到成长至今所面对的问题以及发展的数据都保留完整,提供了较为丰富的研究数据;第三,本案例的研究者同 LQ 的高层有长期的良好关系,便于开展深度访谈,并能够获取相对完整的案例数据。

## （三）案例描述

浙江 LQ 信息科技有限公司是一家互联网平台型企业,隶属于 D 集团,成立于 2015 年 3 月。公司专注于大学生市场,于 2015 年 8 月正式上线 LQ 分期平台,同年 9 月推出相应的移动端 APP,为在校大学生提供金融分期服务。从创立到 2016 年 7 月,LQ 公司时刻准确地把握用户需求,面对多变的市场不断做出敏捷反应,在经历了生态业务布局前期、生态业务布局期和生态业务成长期三个阶段之后,最终形成了“花、借、赚、还、存”的生态闭环。

1. 生态业务布局前期(2015年1月—2015年2月)。在LQ公司创立之前,D集团的校园业务主要是为江西各大高校的大学生提供3C产品的分期服务。由于风控技术不成熟,分期还款率低等状况频出,D集团的董事长及其他管理者经过审慎分析,及时将校园分期业务转往高新技术云集的杭州,并于2015年3月成立了LQ公司。

2. 生态业务布局期(2015年3月—2016年4月)。企业成立之后,LQ迅速进入了业务拓展期。针对前期出现的风控技术不完善的问题,LQ研发了自己的风控体系,通过与银行、第三方平台和芝麻信用的数据共享合作,获取贷款者的交易记录、芝麻信用值等信息来辅助判断其信用,弥补了以往仅以数据处理商统计的贷款者平台注册数、信息真实度等为依据进行评估的不足。

此外,随着杭州高校大学生群体由原本购买商品或白条借款的单一化需求走向兼具管理和赚取生活费等多元化需求,LQ公司及时调整业务结构,增加了“赚、存”业务,形成了“花、借、赚、还、存”的业务生态闭环体系。通过为大学生提供兼职信息和理财产品,改善大学生还款率低的问题,降低了风险。

3. 生态业务成长期(2016年5月—2016年年底)。完成业务生态体系布局之后,LQ公司根据内外部环境的变化,对企业业务敏捷地做出了一系列调整。例如,根据大学生的偏好走向,利用信息技术设计并推出符合大学生当下偏好的产品;通过加减法运算,运营部门及时下架了部分缺乏竞争力的产品;对还款率低的地区,及时制定地区性风控管理系统等。

#### (四) 数据收集与编码

本文的数据主要来源于两方面:第一,2016年对LQ公司各部门人员进行了全面的实地访谈和交流,整理了近20万字的文字记录;第二,对LQ公司的中高层进行了访谈和研究,收集了大量公司的管理制度和政策。

同时,本文采用自下而上的编码形式,以内容编码分析法<sup>[33]</sup>为基础,对访谈资料中的定性数据进行渐进式编码<sup>[34-35]</sup>。相关过程如下:

首先,将筛选出的有效定性数据进行罗列,将条目分为七个类别,名称分别为:企业架构(M)、企业团队(T)、企业合作(H)、企业敏捷性(Q)、企业架构与企业敏捷性关系(M-Q)、企业团队与企业敏捷性关系(T-Q)和企业合作与企业敏捷性关系(H-Q)。先经过初步筛选编码得到189条有用的定性数据条目,再通过前后比对数据资料和文献查询的方式剔除了其中35条意见有冲突或逻辑存在问题的条目,最后确定的有效数据条目为154条。

在所筛选出的有效条目中,企业架构条目为23条,企业团队条目为16条,企业合作条目为26条,企业敏捷性条目为35条,企业架构与企业敏捷性关系条目为15条,企业团队与企业敏捷性关系条目为21条,企业合作与企业敏捷性关系条目为18条。考虑到条目数太少表示该维度不具有显著性,本研究剔除了条目数小于所在类别条目总数1%的维度,得到最终编码结果分别见表1、表2、表3、表4、表5、表6和表7。

## 四、案例讨论

为了方便表述,本文对LQ公司的11位被访谈者进行了编号,分别为S1、S2、S3……S11。

### (一) 企业架构

企业架构是指企业通过产品和制度对企业整个运营框架进行的定义。通过对筛选出的定性数据的编码,本文发现企业架构一共有三个最主要的维度:产品模式、审核制度和违约制度。产品模式表现为企业产品的形式,为用户满足何等价值;审核制度表现为企业对于用户账户进行审核的过程和要求,是企业减少风险的一种有效方法;违约制度表现为企业面临用户违约时的处理方式,即采取合理的方式来减少企业的损失。表1详细列举了企业架构的维度和典型条目。

表1 企业架构的维度和典型条目

| 维度      | 典型条目   |
|---------|--|
| M1 产品模式 | <ul style="list-style-type: none"> <li>这个货都是从沃尔玛仓库直接发走的,也就是国内淘宝比较流行的“一件代发”。</li> </ul>                       |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>洗护美妆、数码配件、户外运动、潮流配饰、手机通信、电脑平板、生活日用、服饰鞋包、相机单反,现在还有新增的服务培训哦。</li> </ul> |
| M2 审核制度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>有一个认证,认证的时候他有一个基本材料、基本信息。</li> </ul>                                  |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过这些验证了以后,那么他提交了那么多信息,那我的数据再去跑一遍,基本就会有个判断。</li> </ul>                 |
| M3 违约制度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>坏账认定需要三个月,因为只有出现三个月,我们坏账叫 M1、M2、M3 嘛。</li> </ul>                      |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>逾期是会有逾期的,但基本就是他忘记了,你打个电话让他把钱还一下,那边就说好的好的,就这样。</li> </ul>              |

在这三个维度中,产品模式是最为重要的,在定性数据中占据绝大部分。企业的产品模式是企业架构中的基础性要素,帮助企业建立起运营的大致框架。对于这一点,许多访谈者都有提到,例如在访谈中,S3 提道的“大部分我们是和沃尔玛合作的,这个货都是从沃尔玛仓库直接发走的,也就是国内淘宝比较流行的‘一件代发’”。

除了产品模式之外,企业架构中的审核制度也十分关键。没有审核制度,企业架构是不完整的。在访谈中,S1 提道“那么学信网一匹配,包括我们对公安局的,身份证的,还有三大运营商之间合作的,就是说数据保证是肯定正确的。因为这个是要由本人来操作的嘛,那么再进行一道银行的分工。”

在访谈中,也有不少人提到了违约制度。违约制度是企业架构中,在面临用户违约风险时进行适当反应的制度,是企业产品运营过程中的最后保障。就如在 S1 访谈中提及“M1 是轻度违约嘛,可能用户会说,我下个月发工资了我会还你的。两个月就是 M2 了,就存在赖皮的可能了,但可以再等一等啊。三个月基本就不可能了,三个月只能通过法律仲裁了”。

在违约以及市场竞争的压力下,LQ 将产品的模式定义为平台且建立一件代发的模式,同时设立了严格的审核制度和违约制度,对事前和事后都进行了一定的把控。

## (二) 企业团队

通过对与企业团队相关的有效条目进行筛选,可以发现企业团队可以分为两个维度:团队结构和团队能力。企业团队的平均年龄、工作年限对企业快速反应能力有正向影响<sup>[36]</sup>,团队结构在这里主要表现为企业团队成员的年龄结构。团队能力是指企业团队在某一方面的工作能力,在此处主要表现为对市场变化的反应能力,反应能力越强,企业越能适应市场的环境。表2详细列举了企业团队的维度和典型条目。

表2 企业团队的维度和典型条目

| 维度      | 典型条目  |
|---------|---|
| T1 团队结构 | <ul style="list-style-type: none"> <li>比较年轻,我们的运营团队全部都是90后,所以说这一点的话刚好切合大学生市场。</li> </ul>                                |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>我们这边是这样子的,整个团队都是比较年轻的,大多数人是80后,少数90后。</li> </ul>                                 |
| T2 团队能力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>我们跟其他平台不一样,我们可能会跟用户玩起来,比如说我们这边的话可能就是跟时事热点,可能有欧洲杯或怎么样,我们会给用户提供一些相应的福利。</li> </ul> |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>我们就了解95后到00后的用户群体他们关注什么,喜欢玩什么,通过这些,就是说我们希望把用户当成朋友,我们也希望给用户提供更好的价值。</li> </ul>    |

团队能力在企业团队访谈数据中条目最多,表明团队能力是企业团队中最为重要的维度,决定了这一团队的好与坏。在访谈中,S2 曾提及:“我们还有那个专门划分的一个架构组。这个架构组就相当于技术能力比较好的,然后可以规划整个,就相当于它是一个打地基的部门,因为我们系统整个要做得更加灵活,更加健壮,维护性更好,需要这个架构组的人去支撑,支撑这个技术”。

除了团队能力之外,团队结构也相当重要。对于企业尤其是互联网平台型企业来说,在快速变化的大环境中,团队结构中的年龄结构决定了团队是否拥有开放性的思维来应对变化。在访谈中,S11 提道:“我们是互联网公司,互联网呢也是最近才发展起来的,这两年比较激烈,然后之前也面试过年纪比较大的人,

七几年的呢,像那种年纪比较大一点的呢,思想可能跟我们不一样,感觉可能会没有创新,跟我们有代沟。”说明了年龄结构年轻化对团队结构有着正向作用。

团队是企业发展的基础,没有团队也就不存在发展,在面临竞争的压力和市场的年轻化时,LQ 构建了相对年轻化的团队结构,对发展起到了积极作用。

### (三) 企业合作

通过对与企业合作有关的有效条目进行筛选和提炼,可以发现企业合作一共有两个维度:合作模式和合作方法。合作模式表现为企业之间的合作选择和形式,具有代表性的企业合作模式有企业合作网络、战略联盟、供需链管理、企业集团等。合作方法表现为在企业合作过程中,为了达成合作目标所采用的具体方法。表3详细列举了企业合作的维度和典型条目。

表3 企业合作的维度和典型条目

| 维度      | 典型条目  |
|---------|---|
| H1 合作模式 | <ul style="list-style-type: none"> <li>包括我们对公安局的、身份证的、还有三大运营商之间合作的,就是说数据保证是肯定正确的。</li> <li>我可能是我先帮别人卖,我去卖沃尔玛的货,我去卖苏宁的货,我去卖寿全全的货。</li> </ul>           |
| H2 合作方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>缴费的,就是这个 TD 的话,你要用它的数,要十万块钱一年,同时你要把你的数据交给他,这两个数据都要同时达到。</li> <li>跟那个 ZS 去谈,ZS 就是希望我们去帮他忙,完成3万个注册指标。</li> </ul> |

合作模式在企业合作的有效条目中占据较大比重,显示合作模式是企业合作的主要内容,不同的合作模式决定了企业不同的合作方向,对企业最终的合作结果有相当影响。对于这一点,访谈者有所提及,例如 S2 提道:“我们系统刚开发了一个商家版,就是商家可以入驻到我们平台,然后我们跟商家有一个协议的价格,基本上就是开放店的形式,就是和京东他们一样的,就是 P2P 的形式”。可以看出合作模式的选择对于企业的发展方向有着引导性的作用。

合作方法在企业合作中也占有重要作用,是合作模式的后续操作,合作方法决定了企业是否能够快速完成合作目标。在这一问题上,S1 提道:“他大学生的数据其实还比较少,他跟社会接触得比较多。我会把我的一些数据给他,他会拿我的做小样本,他去开发一个新的产品的时候,他们有样本的,别人不跟他合作,我就跟他们合作”。显然,对于不同的对象、不同的合作模式,采取了不同的合作方法。

### (四) 企业敏捷性

对与企业敏捷性有关的有效条目进行合理归纳之后,可以总结为三个维度:运营敏捷性、合作伙伴敏捷性和用户敏捷性。表4详细罗列了企业敏捷性的维度和典型条目。

表4 企业敏捷性的维度和典型条目

| 维度         | 典型条目   |
|------------|--|
| Q1 运营敏捷性   | <ul style="list-style-type: none"> <li>很多事情我会交给下面的人来做,他们很多时候去我办公室,我就问他们,这件事你自己能不能做主?能不能自己拿主意?能,能就不用来问我了。</li> </ul>  |
| Q2 合作伙伴敏捷性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>比如说,招募他们,来谈到的这些,拉到合作的这些,然后呢,这些金融机构就是说跟你合作,你对他们的价值啊会有哪些。</li> <li>从熟悉了解的情况下去入手,然后再去从一些职业化的操作,一些流程、一些制度,既然要玩这个游戏,就要遵循它制定的规则。</li> </ul> |
| Q3 用户敏捷性   | <ul style="list-style-type: none"> <li>每到9月份的时候,苹果手机出新款,那很多学生一次性拿不出这么多钱,会到我们平台上来申请分期。</li> <li>因为他们有购物需求,那有一部分有实物消费需求的,我们就帮他们满足嘛。</li> </ul>                                 |

运营敏捷性和合作伙伴敏捷性是企业提升组织敏捷性的重要手段,而客户敏捷性是企业提升组织敏捷性的最终目的。各维度之间相辅相成,环环相扣,共同影响和决定着企业敏捷性<sup>[37]</sup>。对于运营敏捷性,S1 提道:“因为90后嘛,我很讨厌去约束他们,他们也很讨厌我约束他们,所以说大家就都不要约束了。但告

诉你,这些活你自己干的,干完就下班,你爱干吗就干吗去”。在保持员工个性的基础上,员工的思维能够发散,有助于提高企业敏捷性。

对于合作伙伴敏捷性,S2提道:“共赢。我得告诉他我的成本是多少,我要赚多少,要怎么样,就是透明化,更多是一种透明化。解决难题也是这样子的,放在台面上解决,不是说咱们开始说好的东西就变卦了”。通过一些形式使得双方资源得到了互补,实现了企业敏捷性的提高。

对于用户敏捷性,S7提道:“我们只是说自己先精选适合学生的这一部分,大部分比较潮流的,比较适合学生,性价比比较高的一些产品,我们就供应到我们平台上,做一个桥梁,满足学生们的需求”。根据用户的需求及时为用户提供相应的商品,通过这一形式实现用户敏捷性的提高。

### (五) 企业架构与企业敏捷性关系

按照企业架构三个维度与企业敏捷性三个维度进行计算,理论上存在企业架构和企业敏捷性关系维度九个。但是通过筛选和编码,本研究发现企业架构和企业敏捷性关系的主要维度实际有三个:产品模式与合作伙伴敏捷性关系、审核制度与运营敏捷性关系和违约制度与运营敏捷性关系。表5详细罗列了企业架构与企业敏捷性关系的维度和典型条目。

表5 企业架构与企业敏捷性关系的维度和典型条目

| 维度(条目数)                | 典型条目   |
|------------------------|--|
| M1-Q2产品模式与合作伙伴敏捷性关系(9) | <ul style="list-style-type: none"> <li>其他的一些美妆啊什么东西,他们都是批发商这边帮我们代发。</li> </ul>                                       |
| M2-Q1审核制度与运营敏捷性关系(4)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>我是至少还考虑到社会化的负面的影响,我肯定是,我的用户肯定损失很多,我是损失了很多用户的。</li> </ul>                      |
| M3-Q1违约制度与运营敏捷性关系(2)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>三个月只能通过法律仲裁了,不是吓他啊,就是律师文件已经过去了,告诉他什么时候起诉,什么时候仲裁。就给你这么15天时间,你自己去处理。</li> </ul> |

为了便于分析,本研究按以下规则确定维度关系的强弱:当某一关系维度的条目数不小于所在类别条目总数的30%,认定两者关系较强;反之则较弱。就企业架构与企业敏捷性关系而言,条目总数为15条,因此在该类别中,条目数大于4条的即视为维度关系较强。这里,产品模式的有效条目一共9条,占据所有相关条目的60%,对于合作伙伴敏捷性存在强相关关系;审核制度与违约制度的有效条目数为4条和2条,分别占全部有效条目的26%和13%左右,对于运营敏捷性存在弱相关关系。

同时,企业架构、企业团队、企业合作与企业敏捷性关系的条目总数为54条,其中企业架构与企业敏捷性关系有效条目为15条,占各变量与企业敏捷性关系条目总数的比重约为27%,因此判定企业架构与企业敏捷性存在弱相关关系。

由此可得影响关系:

G1:产品模式与合作伙伴敏捷性存在强相关关系。

G2:审核制度与运营敏捷性存在弱相关关系。

G3:违约制度与运营敏捷性存在弱相关关系。

G4:企业架构与企业敏捷性存在弱相关关系。

### (六) 企业团队与企业敏捷性关系

按照企业团队两个维度与企业敏捷性三个维度进行计算,理论上存在企业团队和企业敏捷性关系维度六个。但是通过筛选和编码,本研究发现企业团队和企业敏捷性关系的主要维度实际有两个:团队结构与用户敏捷性关系和团队能力与运营敏捷性关系。表6详细罗列了企业团队与企业敏捷性关系的维度和典型条目。

表6 企业团队与企业敏捷性关系的维度和典型条目

| 维度(条目数)               | 典型条目   |
|-----------------------|--|
| T1-Q3团队结构与用户敏捷性关系(13) | <ul style="list-style-type: none"> <li>第一个熟悉大学生,第二个从大学生来到大学生去,这样的群体,他们的思维和思考方式都很贴近大学生。</li> <li>大学生群体本来就是到了社会都是优质人才,对,我们就抢先一步,把这些优质人才培养起来。</li> </ul>        |
| T2-Q1团队能力与运营敏捷性关系(8)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>邮件,邮件发一封,然后短信发一条。再接着呢,然后呢,第三天,开始打电话了,就是我们比较好的学生打电话给他。</li> <li>其实用户的需求才是这个产品真正的存在的价值,一定是这样的,一定以需求为出发点去做产品。</li> </ul> |

采用与前述相同的维度关系强弱判定规则,经过计算,企业团队与企业敏捷性条目总数为21条,因此该类别中条目数大于6条即视为维度关系较强。就企业团队维度来说,团队结构与用户敏捷性关系有效条目为13条,占据企业团队与企业敏捷性有效条目比重约为62%,说明团队结构与用户敏捷性存在强相关关系;团队能力与运营敏捷性关系有效条目为8条,占据企业团队与企业敏捷性有效条目比重约为38%,说明团队能力与运营敏捷性同样存在强相关关系。同时,因各变量与企业敏捷性关系的条目总数为54条,其中企业团队与企业敏捷性关系的有效条目数为21条,占比约为39%,说明企业团队与企业敏捷性存在强相关关系。

由此可得影响关系:

G5:团队结构与用户敏捷性存在强相关关系。

G6:团队能力与运营敏捷性存在强相关关系。

G7:企业团队与企业敏捷性存在强相关关系。

### (七) 企业合作与企业敏捷性关系

按照企业合作两个维度与企业敏捷性三个维度进行计算,理论上存在企业合作与企业敏捷性关系维度六个。但是通过筛选和编码,本研究发现企业合作与企业敏捷性关系的主要维度实际有三个:合作模式与合作伙伴敏捷性关系、合作模式与运营敏捷性关系和合作方法与合作伙伴敏捷性关系。表7详细罗列了企业合作与企业敏捷性关系的维度和典型条目。

表7 企业合作与企业敏捷性关系的维度和典型条目

| 维度(条目数)                | 典型条目   |
|------------------------|--|
| H1-Q2合作模式与合作伙伴敏捷性关系(7) | <ul style="list-style-type: none"> <li>一个人做肯定是有吃力的嘛。所以说会不断地去考虑和其他的机构去合作。甚至说出让自己的利润,对吧。</li> </ul>                |
| H1-Q1合作模式与运营敏捷性关系(8)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>我首先承诺我是京东的,但是我作为京东没货了,在征得消费者的同意下,我会跟他协商嘛。</li> </ul>                      |
| H2-Q2合作方法与合作伙伴敏捷性关系(3) | <ul style="list-style-type: none"> <li>别人想要的东西你给不了别人,完了你还要求那么多,就会失去信任。我想就是相互给相互想要的东西,这个和那个,求同存异,相互包容。</li> </ul> |

经过计算,企业合作与企业敏捷性条目总数为18条,按照前述规则,该类别中条目数大于5条即视为维度关系较强。对于企业合作维度来说,合作模式与合作伙伴敏捷性关系的有效条目数为7,占企业合作与企业敏捷性有效条目数的比重达38%,说明合作模式与合作伙伴敏捷性存在强相关关系;合作模式与运营敏捷性关系的有效条目为8条,占企业合作与企业敏捷性有效条目数的比重达44%,可以看出合作模式与运营敏捷性存在强相关关系;合作方法与合作伙伴敏捷性的有效条目数为3条,占企业合作与企业敏捷性有效条目数比重为16%,可以看出合作方法与合作伙伴敏捷性存在弱相关关系。同样地,因各变量与企业敏捷性关系的条目总数为54条,其中企业合作与企业敏捷性关系的有效条目为18条,占比约为33%,说明企业合作与企业敏捷性存在强相关关系。

由此可得影响关系:

G8:合作模式与合作伙伴敏捷性存在强相关关系。

G9:合作模式与运营敏捷性存在强相关关系。

G10:合作方法与合作伙伴敏捷性存在弱相关关系。

G11:企业合作与企业敏捷性存在强相关关系。

## (八) 企业架构、企业团队和企业合作影响企业敏捷性模型

根据 LQ 的案例分析,本文提出了企业架构、企业团队和企业合作影响企业敏捷性的模型,如图1所示。

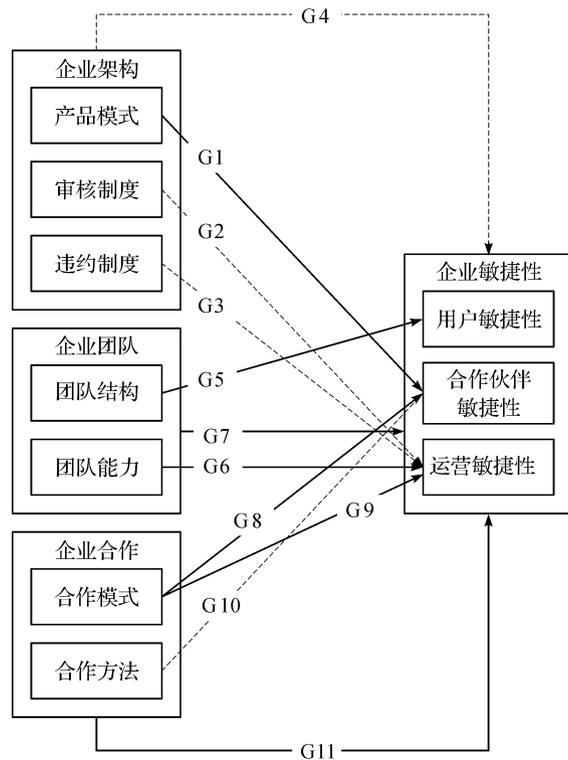


图1 企业架构、企业团队和企业合作影响企业敏捷性模型

注:维度关系较强,用实线表示;维度关系较弱,用虚线表示

## 五、结论与展望

### (一) 研究结论与意义

**1. 研究结论。**通过对 LQ 公司访谈资料和文档资料的编码分析,本研究得出以下主要结论:

第一,互联网平台型企业的企业架构对企业敏捷性发展有促进作用。由 G1、G2、G3可以看出,产品模式对于企业敏捷性的促进作用最大,对于这类企业来说,一个符合市场需求、对市场变化有一定包容性的平台模式,具有极大的正向作用。这也正是互联网平台型企业最大的特点,依托互联网,平台模式能够包容市场的变化。而审核制度和违约制度与企业敏捷性只为弱相关关系,这并不奇怪,任何互联网平台型企业对于审核和违约都会建立比较强的约束机制,优劣只在于细节以及机制是否与产品贴合而已。

第二,互联网平台型企业的企业团队对企业敏捷性发展有促进作用。合适的企业团队结构和强有力的团队能力能够促进互联网平台型企业敏捷性发展,这也是该类型企业所必需的。互联网平台型企业作为一个需要快速变化又要有一定融合能力的企业,对企业团队结构和团队能力的要求显得十分突出。由 G5、G6可以看出,团队结构和团队能力与企业敏捷性都存在强相关关系。对于互联网平台型企业,年轻化的团队年龄结构和强有力的团队能力十分重要。

第三,互联网平台型企业的企业合作对企业敏捷性发展有促进作用。由 G8、G9、G10可以看出,合作模式与企业敏捷性存在强相关关系,灵活的合作模式和适应性的合作方法对于促进互联网平台型企业敏捷性有重大帮助。

2. 理论意义和实践启示。LQ 公司从企业架构、企业团队、企业合作三个不同角度对企业敏捷性水平进行了提升,确保企业能够准确感知市场需求变化,并通过相应机制将这些变化迅速传达至平台内部,使得平台能够调用各种资源对外界用户需求和市场变化进行快速反应,实现企业敏捷性发展。这为互联网平台型企业的企业敏捷性发展提供了理论和实践的指导意义。

本研究的理论意义在于:第一,本研究识别出了互联网平台型企业中的企业架构、企业团队和企业合作这三类企业敏捷性的影响因素。过去对于企业敏捷性的研究当中,侧重点多为制造业企业敏捷性以及IT企业敏捷性,研究重点在于信息系统<sup>[9]</sup>等对企业敏捷性的影响,很少研究互联网平台型企业背景下的企业敏捷性发展。本文识别的互联网平台型企业中对企业敏捷性产生影响的三个因素,丰富了与互联网平台型企业和企业敏捷性相关的研究。

第二,本研究明确了企业架构、企业团队和企业合作对企业敏捷性的影响。目前已有的关于互联网平台型企业和企业敏捷性的研究当中,主要侧重于通过对平台型企业的分析提出提高敏捷性的相关建议,很少直接探索相关影响因素对企业敏捷性的产生的影响。本研究通过案例研究的方法探究互联网平台型企业的企业架构、企业团队和企业合作对企业敏捷性产生的影响,对互联网平台型企业企业敏捷性的发展具有重要的理论贡献。

本文的实践价值在于为互联网平台型企业如何提高自身的敏捷性提供了借鉴。作为互联网平台型企业,LQ公司的核心竞争力在于企业敏捷性在宏观和微观上的不断演化和发展。通过对LQ公司的案例研究,可以归纳出企业提升敏捷性的途径为:宏观上,要致力于构造科学的企业架构和制度体系,建立良好的外部合作关系;微观上,要努力找准有利于运营的产品模式,并细致地规划和配置相应的运营团队。本研究有利于指导互联网平台型企业合理架构平台,规划运营方向,从而提升企业敏捷性并最终赢得竞争优势。

## (二) 局限性和展望

访谈这一数据收集方式的特性决定了本项研究的局限性。访谈特有的回顾性质,很容易发生被访谈者对于事件的错误回忆或将其他事件与该事件混淆。为了最大限度地避免这个问题,我们在访谈中专门采访了“与LQ敏捷性发展过程决策相关并亲身经历”的人。为了对所得数据信息进行更加严格的审核,我们对LQ进行了较为全面的访问,团队性地收集资料,保证在访谈中所得的信息可以“三角化为至少两个数据来源”<sup>[38]</sup>。

本文采用的是从案例研究到理论归纳的“分析性归纳”原理<sup>[32]</sup>。本研究可以作为互联网平台型企业企业敏捷性发展研究的前瞻性探索。未来对于互联网平台型企业的相关研究可以在本文的基础上进行延展,探索互联网平台型企业企业敏捷性发展的内在机理。另一方面,也可以通过对多种类型的互联网平台型企业的企业敏捷性进行对比分析,进一步深化互联网平台型企业的企业敏捷性研究。

## 参考文献:

- [1] STABELL C B, FJELDSTAD D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(5): 413-437.
- [2] LU Y, RAMAMURTHY K. Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination [J]. *MIS Quarterly*, 2011, 35(4): 931-954.
- [3] FINK L, NEUMANN S. Gaining agility through IT personnel capabilities: the mediating role of IT infrastructure capabilities [J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2007, 8(8): 440-462.
- [4] CHEN Y, WANG Y, NEVO S, et al. IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors [J]. *European Journal of Information Systems*, 2014, 23(3): 326-342.
- [5] ZAIN M, ROSE R C, ABDULLAH I, et al. The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia [J]. *Information & Management*, 2005, 42(6): 829-839.
- [6] TSOURVELOUDIS N C, VALAVANIS K P. On the measurement of enterprise agility [J]. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 2002, 33(3): 329-342.
- [7] ARTETA B M, GIACHETTI R E. A measure of agility as the complexity of the enterprise system [J]. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 2004, 20(6): 495-503.
- [8] 贡文伟. 中小企业敏捷性指标体系的建立及其评价 [J]. *经济管理*, 2002(6): 45-50.

- [9]周宇,仲伟俊,梅姝娥.信息系统提升企业敏捷性的机制研究[J].科学学与科学技术管理,2015(7):70-83.
- [10]SAMBAMURTHY V, BHARADWAJ A, GROVER V. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms[J]. MIS Quarterly,2003,27(2):237-263.
- [11]LEE O K D, SAMBAMURTHY V, LIM K H, et al. How does IT ambidexterity impact organizational agility? [J]. Information Systems Research,2015,26(2):398-417.
- [12]OVERBY E, BHARADWAJ A, SAMBAMURTHY V. Enterprise agility and the enabling role of information technology[J]. European Journal of Information Systems,2006,15(2):120-131.
- [13]LIN C T, CHIU H, TSENG Y H. Agility evaluation using fuzzy logic[J]. International Journal of Production Economics,2006,101(2):353-368.
- [14]许青松,范玉顺,吴澄,等.联盟企业敏捷性的向量评估法[J].中国机械工程,2002(10):851-854.
- [15]王硕,唐小我.虚拟企业敏捷性度量的AFHW方法[J].中国工程科学,2002(7):29-32.
- [16]彭本红,吴晓伟,孙绍荣.基于熵和模糊技术的动态联盟企业的敏捷性评价[J].科学管理研究,2004(3):52-55.
- [17]CHAKRAVARTY A, GREWAL R, SAMBAMURTHY V. Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles[J]. Information Systems Research,2013,24(4):976-997.
- [18]吴红玲,黄国青,王常松.信息技术接受和企业组织敏捷性的关系[J].科技进步与对策,2008(2):61-64.
- [19]BRAUNSCHEIDEL M J, SURESH N C. The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response[J]. Journal of Operations Management,2009,27(2):119.
- [20]DEGROOTE S E, MARX T G. The impact of IT on supply chain agility and firm performance: an empirical investigation[J]. International Journal of Information Management,2013,33(6):909-916.
- [21]NGAI E W T, CHAU D C K, CHAN T L A. Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: findings from case studies[J]. Journal of Strategic Information Systems,2011,20(3):232-249.
- [22]KISPERSKA-MORON D, SWIERCZEK A. The agile capabilities of polish companies in the supply chain: an empirical study [J]. International Journal of Production Economics,2009,118(1):217-224.
- [23]AGARWAL A, SHANKAR R, TIWARI M K. Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach[J]. European Journal of Operational Research,2006,173(1):211-225.
- [24]CHRISTOPHER M. The agile supply chain: competing in volatile markets[J]. Industrial Marketing Management,2000,29(1):37-44.
- [25]YUSUF Y Y, GUNASEKARAN A, ADELEYE E O, et al. Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives [J]. European Journal of Operational Research,2004,159(2):379-392.
- [26]王娜.基于互联网的平台型企业商业模式创新研究述评[J].科技进步与对策,2016(22):156-160.
- [27]EISENMANN T, PARKER G, VAN ALSTYNE M W. Strategies for two-sided markets[M]. Harvard Business Review,2006,84(10):92-101.
- [28]GAWER A. Platforms, markets and innovation[M]. Cheltenham: Edward Elgar,2009:273-375.
- [29]秦翠娟,刘亚慧.基于生命周期的平台型企业商业模式研究——以欢聚时代公司为例[J].中小企业管理与科技,2017(21):35-38.
- [30]丁宏,梁洪基.互联网平台企业的竞争发展战略——基于双边市场理论[J].世界经济与政治论坛,2014(4):118-127.
- [31]EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. The Academy of Management Review,1989,14(4):532-550.
- [32]YIN R K. Case study research design and methods(3rd Edition)[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,2003:23-45.
- [33]WIMMER R D, DOMINICK J R. Mass media research: an introduction[M]. Boston, Mass: Cengage Wadsworth,2011:155-183.
- [34]姚铮,胡梦婕,叶敏.社会网络增进小微企业贷款可得性作用机理研究[J].管理世界,2013(4):135-149.
- [35]郑晓明,丁玲,欧阳桃花.双元能力促进企业服务敏捷性——海底捞公司发展历程案例研究[J].管理世界,2012(2):131-147.
- [36]胡一锋.企业管理层团队结构对企业发展的影响研究[D].杭州:浙江工业大学经贸管理学院,2011.
- [37]刘建基.“互联网+”时代制造企业组织敏捷性提升机理及对策[J].党政干部学刊,2017(1):54-60.
- [38]PAN S L, TAN B J I. Organization demystifying case research: a structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies[J]. Information & Organization,2011,21(3):161-176.

