

# 互联网时代企业跨界颠覆式创新的逻辑

张 骁， 吴 琴， 余 欣

**[摘要]** 互联网时代，“跨界”已经成为热点问题，一些企业在跨界后甚至颠覆了传统的行业运作模式，但现有理论对组织跨界内部动因的研究较为充分，而对跨界颠覆的过程关注不够。本文通过对尚品宅配跨界历程的纵向案例分析，运用案例间的复制逻辑构建了组织跨界颠覆的理论模型。模型表明，组织跨界颠覆有以下三个时序阶段：①知识内化阶段，在组织创新能力和学习能力的催化下，组织通过跨界涉入活动转化边界以外的异质性知识，拓展组织知识池。②组织边界跨越阶段，组织通过环境洞察能力前瞻性地识别跨行业机会和本行业威胁，然后以IT能力为载体，利用组织柔性能力整合冗余资源，开展跨界经营以实现不同的组织目标。③颠覆阶段，组织以客户价值为导向，通过创新商业模式颠覆行业传统的运作模式，实现“创造性破坏”。此外，本文还探究了不同目标导向组织边界跨越策略的适用情境。能力导向策略适用于组织面临的跨界内部风险低，外部风险高的情境；效率导向策略适用于组织面临的跨界外部风险低，内部风险高的情境；而权力导向策略适用于组织面临的跨界内外部风险都高的情境。本文运用丰富的案例资料呈现组织边界演化的微观细节，为解释跨界颠覆新现象构建过程理论模型，为企业跨界经营提供了洞见，对互联网情境下的组织边界动态管理实践具有启发意义。

**[关键词]** 跨界； 颠覆； 知识内化； 创新； 动态能力

**[中图分类号]**F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2019)03-0156-19

## 一、引言

进入互联网时代，越来越多的企业借助信息科技的力量纷纷谋求跨界发展。这些行业新进入者的跨界经营行为不仅加剧了现有行业的竞争激烈程度，也在很大程度上挑战了原有业务经营的运作模式，从而产生了所谓的“跨界颠覆”现象。例如，阿里巴巴跨界进入支付行业后，颠覆了传统的消费和支付模式，之后跨界开展互联网理财业务，又颠覆了传统的理财模式。这些“跨界颠覆”新现象的出现一方面考验着商业实践者的智慧，另一方面也对现存的理论提出了新的挑战。本文认为，所谓跨界颠覆，其现象本身反映的是一种过程逻辑，即组织跨越边界进入另一个领域后，运用新的价

**[收稿日期]** 2018-10-31

**[基金项目]** 国家社会科学基金重大项目“‘互联网+’驱动传统产业创新发展路径及模式研究”(批准号16ZDA015)。

**[作者简介]** 张骁，南京大学商学院教授，博士生导师，管理学博士；吴琴，南京大学商学院博士研究生；余欣，南京大学商学院硕士研究生。通讯作者：张骁，电子邮箱：zhangxiao@nju.edu.cn。特别感谢华南理工大学工商管理学院李卫宁教授、黄嫚丽教授在案例调研过程中提供的支持。特别感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见，当然文责自负。

值创造方式替代行业原有的传统价值创造方式,并引致整个行业发生相应的改变。产品、服务、商业运行模式等方面的创新都可以帮助组织实现颠覆(Christensen and Roynor,2005)。跨界,从本质上来讲,代表着组织经营范围的扩大并伴随着组织边界的扩张,而过去研究对组织边界扩张和动态变化的关注主要从交易成本理论、资源基础观和资源依赖理论三个研究视角出发,其核心都侧重于解释“组织边界为何,以及在什么条件下会发生动态的变化”,但这仅仅回答了跨界的动因问题,即“Why”的问题,而一直以来,理论界对“组织如何实现跨界,又如何从跨界经营中构建起新的竞争优势并获利”这一问题并没有给予充分的关注。过去的研究表明,在快速变化的竞争环境中,组织僵化会损害企业外部适应性,而跨界进入新的业务领域可以帮助企业摆脱核心刚性,提升竞争力(Levina and Vaast,2005),因此,企业愈加需要培养组织边界跨越能力。但是,在互联网时代,组织发展的非线性逻辑更加复杂,企业的组织边界跨越的实现过程更加的模糊和不确定,因此,需要通过典型案例的深度解剖刻画出企业从跨越组织边界到实现行业颠覆的过程模型,并在此基础上提炼和抽象出组织实现跨界颠覆的基本逻辑。

基于此,本文的研究贡献集中表现为以下三个方面:①已有组织边界方面的研究主要从能力、效率、权力等视角展开分析,但总体而言,相关研究都停留在较为单一和分散的视角,本研究从整合视角出发,将三种研究视角共同纳入跨界颠覆过程逻辑的研究中,为不同研究视角理论观点的适用情境提供了案例证据。②本研究通过纵向案例分析,利用三个嵌套式案例间的复制逻辑构建跨界颠覆过程模型,模型从理论层面对“组织如何实现跨界”这一问题做出了相应的解释,该模型的提出在一定程度上丰富和拓展了组织边界跨越理论。③本研究将组织边界跨越的内部动因与外部环境中的机会与威胁相结合,研究不同目标导向类型的边界跨越行为的外部触发条件,从而拓展了组织边界跨越的动因研究。在此基础上,本研究进一步从组织跨界所面临的内外部风险两个维度探究能力导向、效率导向和权力导向的组织边界跨越策略适用情境,为企业跨界经营实践提供洞见。

为此,本研究基于知识基础观、组织边界等理论构建过程模型来揭示组织跨界颠覆的内在逻辑。研究方法上,本研究采用纵向案例分析方法响应 Santos and Eisenhardt(2005,2009)从时序视角来研究边界问题的倡议。本研究属于理论建构型的案例研究,故不预设理论框架。后文结构如下:第二部分是相关理论背景回顾,第三部分是研究设计陈述,第四部分是三个嵌入式案例的研究发现,第五部分通过案例间的复制逻辑构建跨界颠覆的综合理论模型,第六部分是基本结论及研究启示。

## 二、理论背景

### 1. “跨界”的概念界定

组织边界(Organizational Boundaries)的概念最早由经济学家 Coase 在《企业的性质》中提出,开创了现代企业理论研究的先河。多年以来,许多研究领域的学者对组织边界的概念、分类、演化、确定等问题进行了探讨。组织与管理研究学者们认为,组织边界是组织与外部环境之间的界限,是一种组织应对外部环境压力的保护机制,可以把组织与外部环境相对地区分开来(林志扬和林泉,2007)。但是,在竞争激烈的环境中,传统组织边界的稳定性可能会限制组织内部沟通合作和外部资源整合,并导致组织缺少应对动态外部环境的灵活性和适应性(Rindova and Kotha,2001;丁雪等,2017),组织可以通过边界跨越活动改变组织边界的功能和形态,实现组织内部的高效沟通和对外部资源的有效整合,进而获取竞争优势。

学者们主要从跨区域、跨领域、跨行业、跨组织等角度来研究跨界。跨国公司的创新属于跨界创新问题,这类跨区域或跨境创新是一种地理边界跨越,其本质是组织边界在宏观地域层面的扩张

(张庆普等,2018);Cooke(2018)从跨技术领域的角度提出并研究了由人工智能、机器人技术等多领域相互作用形成的多元化跨平台创新;跨行业视角主要强调组织在与本企业所处行业具有显著区别的行业开展跨界合作活动(汤临佳和范彦成,2015);更多的研究从战略联盟、创新主体跨团队或跨组织的合作来定义跨界。本研究将“跨界”界定为企业通过一系列行业内或行业间的边界跨越活动来管理企业边界,既包括行业间的跨越与合作,也包括行业内的渗透与融合。

## 2. 组织边界的演化逻辑

演化经济学派认为,组织边界始终处于持续动态变化的历程中,组织边界的变化可以反映组织成长的速度和方式,组织可以通过积极的边界管理促进成长和创新(Andersen et al.,2013)。跨界,其本质是一个组织边界不断向外扩张的动态演化过程,边界演化是组织跨界颠覆过程的核心主导逻辑,因此,从边界演化视角剖析组织跨界颠覆过程具有特殊价值。已有研究针对“组织边界为什么不断发生变化”这一问题,主要存在三种研究视角,即效率视角、能力视角和权力视角。其中,效率视角认为交易成本最小化是组织边界向外扩张或向内收缩的关键动因(Dyer,1996)。能力视角认为,“企业的边界在于能力的适用边界”(Teece et al.,1997),组织中不断演化的资源和能力塑造了自身的边界。第三种视角,即权力视角,以资源依赖理论为基础,主要关注组织如何控制交易关系。针对这三种研究视角,本文梳理了组织边界的理论基础和演化逻辑(如表1),详细分析如下。

表1 三种组织边界研究视角

	效率视角	能力视角	权力视角
组织定义	依靠命令(区别于市场调节)的治理机制	在产品/市场领域配置的资源束	促进协调以减少依赖和运用权力的制度
理论根源	交易成本经济学	资源基础观	资源依赖论
分析单元	交易	战略性资源	战略性关系
中心目标	成本最小化	成长性	自主权
组织边界	区别组织内进行的交易	区别组织拥有的资源	区别组织施加影响的领域
演化动因	最小化交易成本	最大化资源价值	最大化战略控制

资料来源:根据 Santos and Eisenhardt(2005)整理。

(1)效率视角。以 Coase 和 Williamson 为代表的交易成本理论主张运用交易成本这一概念来分析企业的边界问题。Williamson(1973)认为企业是替代市场资源配置的科层制治理机制,随着企业不断向外扩张,内部管理成本也会不断增加,当企业组织规模扩张的边际管理成本等于边际交易成本时,企业的边界也就决定了。日常生产经营中,企业应该根据交易成本最小化的原则作出制造或购买(Make-or-Buy)的边界决策,如果自制的成本低于外购,那么就扩大企业规模,企业边界向外扩张;但如果自制的成本高于外购,则收缩企业边界,采用业务外包等方式进行经营(曾楚宏和朱仁宏,2013)。相对于外部市场,组织内部更易于实施控制、激励和信息收集,当在组织内部进行交易的成本低于市场交易成本时,交易必将在企业内进行。因此,从交易成本理论出发,交易成本是决定企业效率高低的關鍵,效率最大化决定的生产规模即边界,企业是否应该进一步扩张取决于企业边界是否能产生效率。组织边界管理是为了确定特定交易应该由市场还是组织来完成,进而减少边界冗余,降低成本,提高组织运行效率。效率视角下,交易成本是边界决策的关键因素,企业进行边界管

理的中心目标是实现交易成本最小化(Santos and Eisenhardt,2005)。

(2)能力视角。随着战略联盟、虚拟企业等新的组织形式的出现,以“市场和科层制两种资源配置方式相互替代”为基本观点的企业理论显然是片面的、不完全的,企业的能力在很大程度上也会影响企业的边界选择(Williamson,1999)。从资源基础观出发,异质性的资源和能力决定了组织竞争力的差异。因此,能力视角下,组织即为了获取竞争优势而在市场中配置的资源束,组织能力价值最大化才最有可能为企业赢得竞争优势。因此,组织边界主要关注组织如何开发和利用其特有的资源基础优势(Penrose,2009),以及如何掌控组织所拥有的核心能力和关键性资源,换言之,组织资源的组合、选择和利用是边界决策的主要关注焦点。在动态竞争环境中,能力视角下的组织边界管理关注组织的资源基础和其战略定位之间的“推论性契合”(Whitford and Zirpoli,2014)。为了有效利用内部资源,组织需要作出边界选择以使其内部资源和环境中的机会匹配,并进而通过边界的动态变化以利用组织中不断演化的资源和能力(Brusoni et al.,2001)。总之,能力视角下,边界管理的核心是组织边界的设置应能最大化组织资源组合的价值(Santos and Eisenhardt,2005),实现组织的成长性目标。

(3)权力视角。组织在与外部主体发生交易的过程中,往往相互依赖,而这种相互依赖关系是一种潜在的权力来源。并且,在相互依赖的环境中,外部约束会影响组织内部的运行机制及其绩效。一方面,组织可以通过选择特定经营领域减少对外部环境的需求来管理外部依赖;另一方面,组织可以通过并购来扩大权力范围,也可以通过非所有权机制,如董事会协议、联盟、游说等来影响其他重要的外部组织。因此,权力视角下,学者们认为组织往往需要通过对外部战略性关系的管理来减少不确定性,因而边界决策需要确定组织应在何种领域施加权力,即主要关注组织影响力的适当范围。从资源依赖论出发,组织被认为是开放系统,可以通过对外部关键行动体施加权力提高绩效,组织边界则是对组织与环境之间依赖关系的认知(Whitford and Zirpoli,2014),组织进行边界管理活动主要是为了减少外部依赖,组织边界的设置应最大化对关键外部力量的战略控制(Santos and Eisenhardt,2005)。组织进行边界管理的中心目标是实现对战略性关系控制的最大化,使企业获得充分的自主权。

(4)三种视角的联系。Santos and Eisenhardt(2005)在研究过程中,进一步阐述了以上三种视角在边界决策中的联系:①对于效率视角和能力视角,组织可能为了获得更优战略性资源带来的竞争优势而损失组织效率,从短期来看,组织边界可能由本身拥有的资源和能力确定,但从长期看,企业边界变化将对组织交易治理能力产生影响,进而改变效率,两者表现出协同的共同演化关系。②权力视角强调通过联盟等边界决策来扩大影响范围,在一定程度上拓展了效率视角的研究。本质上,权力视角与效率视角并不矛盾,即通过其他非所有权机制来控制组织的专有性投资,进而降低交易成本。③能力视角和权力视角具有良好的互补性,组织对外部关系施加控制的过程中离不开对组织战略资源的合理配置,但同时,组织也需要通过进一步更新资源和能力来扩大控制范围和影响力。

以上三种视角从不同角度很好地解释了组织跨界的内部动因,组织可能因为降低交易成本、最大化利用资源或获取权力等原因开始跨界活动,拓宽经营领域。这三种视角在组织边界的水平和垂直演化问题上都有很强的解释力,为组织边界的战略性研究提供了一个较完整的研究框架,并且本质上,三种视角存在千丝万缕的内在联系。但是,目前基于这三个视角的组织边界研究均将研究焦点对准了组织边界扩张的前因,而对组织边界的动态演化过程,以及动态竞争情境下企业如何通过组织边界管理颠覆传统运作模式进而提升竞争优势的内在发生机制关注不够。



### 三、研究设计

#### 1. 研究方法

本文关心动态环境中企业的跨界颠覆现象,拟重点解决此研究问题:在互联网时代,组织是如何跨界开展新业务并且颠覆原有行业的价值创造模式的?这属于“**How**”形式的研究问题,案例研究最适合回答这类问题(Yin,2013)。陈向明(2000)也认为“过程性问题”注重研究情境对现象的影响,需观察研究现象在具体情境下的动态变化过程,适合用质的研究。案例研究方法能够从丰富而厚实的案例细节中研究组织边界决策的复杂性,得出更深刻的洞见。由案例建构理论是根据案例中的实证资料创建理论构念、命题或中层理论的一种研究策略(Eisenhardt and Graebner,2007),这种方法得到了越来越多学者的认可和使用。虽然案例分析及质性数据的严谨性受到了一些学者的质疑,但质性数据不缺乏说服力,只是需要不同于量化分析的另一种复杂而系统化的分析(Kuckartz,2014)。

#### 2. 案例选择

本案例研究采用理论抽样的方法,即出于建构理论的需要而进行案例选择(Eisenhardt,1989)。跨界颠覆作为一个新现象,在商业实践中引发了较大关注。为了回答研究问题及建构理论,制定了以下案例选择标准:①本文关注互联网情境下的组织边界演化,故案例企业需受互联网影响较显著。②至少有一次经营业务领域的重大改变,即有过跨界经营活动。③至少有一次跨界经营活动对原有行业产生了颠覆性影响。进行广泛的资料查询后,最终选取尚品宅配集团<sup>①</sup>作为研究案例。尚品宅配是一家有着IT基因的企业,从它的前身圆方软件1994年成立以来,先后从软件行业跨界进入家具行业和装修行业,且每次跨界均对传统行业的运作模式有颠覆性的影响。尚品宅配的持续跨界历程经历了20多年,这点非常有吸引力,可以使本研究观察到很有意义的时序模式,从而揭示其跨界颠覆的内在逻辑。

#### 3. 数据收集

研究遵循Yin(2013)提出的四大资料收集原则:①采用现场观察、实物证据、深度访谈及二手资料四种资料收集的方法,以便使通过不同途径获取的资料相互印证,形成证据三角形;②建立案例研究数据库;③根据研究问题和研究设计进行资料收集,以形成证据链;④制定网上二手资料编码的原则。

研究团队与尚品宅配的多位高管进行了半结构化访谈,平均每位高管的访谈时间为1.7个小时。研究者先依据研究问题准备好访谈提纲,主要由一名经验丰富的教授进行提问,根据访谈的进展情况对访谈提纲进行灵活调整,并展开追问(陈向明,2000)。团队中其他研究者进行记录并在访谈最后补充提问,以免中断被访者的思路。研究者根据被访者职位的不同设计了差异化的访谈提纲,而对于关键信息,则征询了多位访谈对象的观点,尽量减小被访者的回答误差对研究的影响。访谈结束后,研究者将录音转为文字资料,并将资料放入案例研究数据库。研究团队多次走访了尚品宅配在广州的O店及唯尚工厂,得到该店经理和工作人员的同意后,研究者记录了关键信息并对实物资料进行拍照。获取研究资料后,研究团队向被研究者承诺,该资料只用于学术研究,并会妥善保管,避免资料泄露。

研究者主要采用以下几种方式收集二手资料:①根据研究主题,在CNKI数据库里搜索相关期刊文章;②在百度上搜索相关新闻及报道(主要关注尚品宅配高管的演讲及访谈);③在尚品宅配的官网上寻找相关资料;④阅读有关尚品宅配的专著。

<sup>①</sup> 下文简称尚品宅配,不同于尚品宅配集团旗下的定制家具品牌尚品宅配。

#### 4. 质性资料分析

本文利用计算机辅助软件 NVivo 进行质性资料的编码。Strauss 和 Corbin 等学者发展的编码技术为质性资料分析提供了很多具体的指导意见,这些意见也适用于案例研究(Yin,2013)。在分析策略上,由于本研究关注组织边界的演化过程,故吸纳了 Yin(2013)提出的“时序分析”策略,找到相关构念在前后时间内的变化轨迹并探讨其关系。为了保证研究质量,本文吸纳了 Eisenhardt(1989)和 Yin(2013)的质量判断标准,采用了如表 2 所示策略。

表 2 保证研究质量的策略

质量标准	策略
建构效度	多元证据来源;形成证据链;请主要访谈对象检查案例报告。
内部效度	谨慎分析资料;进行时序分析,尝试提出解释;与文献对话。
外在效度	选择典型案例,控制外部变化,强化外部效度;形成理论后,与文献对话。
信度	采用案例研究草案;建立案例研究资料库。

#### 5. 案例简介

尚品宅配的前身圆方软件成立于 1994 年,早期从机械制图软件做起,后成功研发了中国第一个面向装修行业的室内设计软件,主要服务于装修行业,并针对家具和装修软件进行研发,为家具生产工厂提供软件设计服务。2004 年,广州尚品宅配家具用品有限公司成立,正式从软件行业跨界进入定制家具行业,以其独特的商业模式受到消费者的青睐,颠覆了传统的成品家具销售模式。2006 年,尚品宅配建立唯尚工厂,实现了大规模定制化的家具生产,颠覆了传统的流水线式家具生产模式。经过数年发展,尚品宅配在家具行业内做到了前三名。2017 年 10 月以新居网为主体推出“HOMKOO 整装云”,是旨在赋能中小装修公司的云服务平台,革新了装修行业的供应链模式。总的来说,尚品宅配的发展经历了从软件行业跨入家具行业,再跨入装修行业的历程,从生产方式看,尚品宅配通过边界跨越活动将多业务、多领域、多行业整合,着力于打造全流程、全产业链生态景象。

目前,尚品宅配主要由 5 个模块构成:圆方软件,对内提供软件和技术支持,对外销售软件产品和 IT 能力解决方案;尚品宅配(简称尚品)和维意定制(简称维意),尚品宅配集团旗下的定制家具品牌;唯尚工厂,为尚品和维意提供制造及配套服务;新居网,尚品宅配自有的垂直电商运营平台。尚品宅配主要的子公司职能及相互间业务关系如图 1 所示。

经过分析,本研究发现尚品宅配具体经历了三次跨界历程,如图 2 所示。

### 四、研究发现

纵观尚品宅配的三次跨界历程,本研究将其每一次实现跨界颠覆的过程分为知识内化阶段、边界跨越阶段和颠覆阶段。下文将根据这一划分,详细阐述尚品宅配如何基于组织拥有的资源和能力以及外部异质性知识三次实现跨界并颠覆行业原来的运作模式,而后,通过案例纵向对比分析,探索和总结跨界颠覆新现象的过程逻辑。

基于对尚品宅配的访谈和二手资料的编码分析,并结合已有文献,本研究发现,尚品宅配之所以面临动态变化且竞争激烈的环境依然能够获得快速成长,是因为拥有了较强的动态能力。动态能力这一概念自 Teece et al.(1997)提出以来,众多学者对其概念内涵进行了丰富和发展,在概念界定上,本

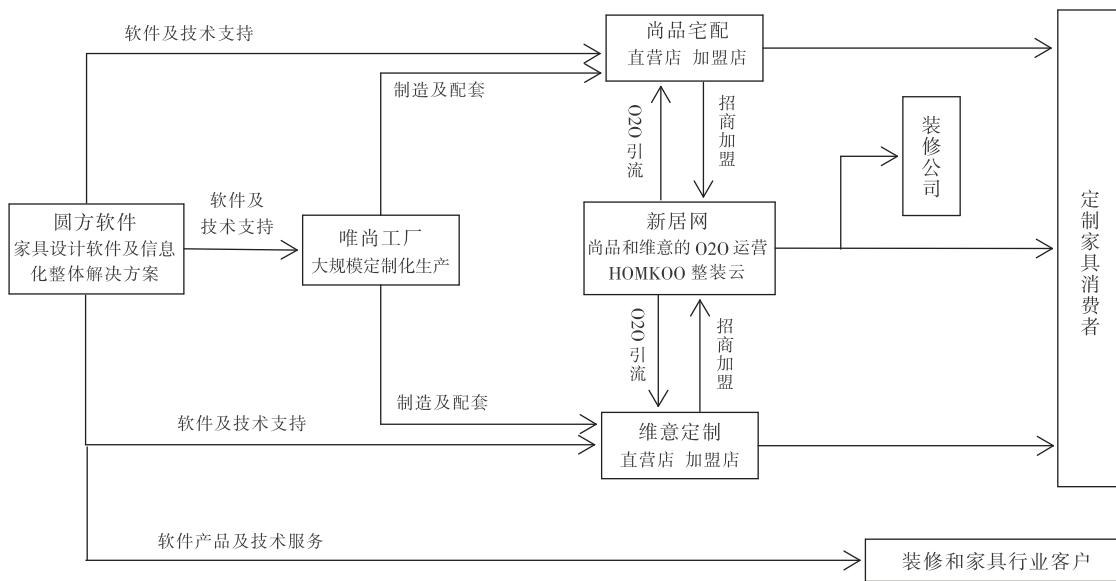


图 1 尚品宅配主要子公司职能及相互间业务关系

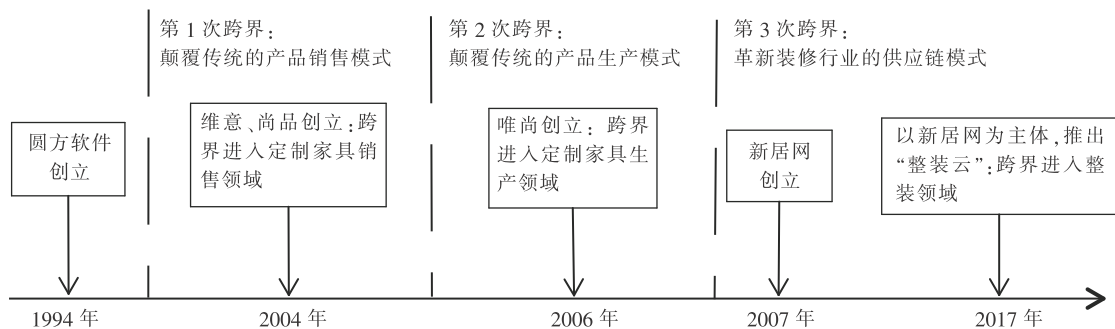


图 2 尚品宅配的发展历程

研究采用 Eisenhardt and Martin(2000)的观点,他们认为,区别于资源基础理论(RBV)中强调的组织有价值的、稀有的、不可模仿的和不可替代的战略性资源与能力(Barney, 1991),动态能力指的是一种组织过程或惯例,企业通过释放、整合或重组自身的资源来适应动态环境变化,或凭借战略惯例不断更新资源配置,以满足环境变化的需要。而在内涵阐释方面,学者们普遍认为动态能力包括了环境洞察、组织创新、技术柔性、组织柔性、组织学习和战略隔绝等方面的内涵(贺小刚等,2006;焦豪等,2008;董保宝等,2011;马鸿佳等,2014)。通过对案例证据的分析,可以发现,尚品宅配的动态能力<sup>①</sup>主要体现为以下四个维度:环境洞察能力、组织创新能力、组织柔性能力及组织学习能力。

1. 第 1 次跨界颠覆:能力导向的组织边界跨越,颠覆传统的产品销售模式

依据案例资料中翔实的细节,本研究发发现圆方软件从软件行业跨界进入家具行业,从事定制家

① 动态能力与其他核心构念的编码范式说明、证据示例及三次跨界颠覆历程的访谈内容引用详见附件,可在《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)下载。

具销售,主要经历了3个阶段:知识内化阶段、能力导向的组织边界跨越阶段和颠覆阶段。

(1)知识内化。日本管理大师 Nonaka 指出,组织显性知识和隐性知识之间的相互转化实质上是知识创造的过程(Nonaka and Takeuchi,1995)。据此,他提出了知识转化 SECI 模型,SECI 即知识群化(Socialization)、知识外化(Externalization)、知识联结(Combination)和知识内化(Internalization)。其中,知识内化是知识转化创造的最后一个阶段,也是整个过程的核心,是一个将显性知识储备吸收、消化、转化为内部隐性知识的过程。

所有知识,最初都源于实践经验。在第一次跨界颠覆历程中,尚品宅配首先通过跨界涉入(Cross-boundary Involvement)活动吸收组织边界之外的各类异质性知识,并消化、转化为组织内隐性知识。1994年,李连柱和周淑毅成立圆方软件,主要研发和销售室内设计软件。1996年,为了研发并推广家具设计软件业务,圆方开始和家具工厂取得紧密联系,IT人员和软件销售人员深入到家具工厂推广软件,从单纯卖软件的“软件供应商”逐步转变为依托不同情境做项目的“服务供应商”。项目进行的过程,也是圆方软件从软件行业跨界涉入到家具行业的过程,其IT及其他相关人员都了解并学习到许多家具销售行业的知识和经验。

然而,通过跨界涉入活动从家具销售企业吸收异质性知识只是第一步,消化并转化这些外部异质性知识才是关键,那么,圆方软件在此过程中是如何成功实现知识内化的呢?本研究认为,较强的组织动态能力不可或缺,尤其是组织学习能力和组织创新能力。组织学习能力使得圆方软件有效地吸收了家具销售行业的知识和经验,而创新能力体现了更深层次的知识演化过程,即通过从家具销售企业学习来的知识进一步创造新的知识。在组织学习能力和创新能力的催化下,圆方软件将家具行业的异质性知识与自身的软件行业知识进行整合并创新,产生了利用软件业务基础能力来做定制家具销售的初步构想。

(2)能力导向的组织边界跨越。在知识内化阶段,圆方软件希望利用软件业务基础能力来发展定制家具销售业务,主要是为了实现组织战略性资源(IT能力)的价值最大化。此时,圆方软件也确有足够的冗余资源和能力通过家具设计软件实现定制化销售,跨界经营看似是一个水到渠成的选择,但是事实上,圆方软件真正打破组织现有的边界进行跨行业经营是一个艰难实现的过程。圆方软件决定进行第一次跨界经营主要还是因为彼时受到来自本行业威胁以及跨行业机会的双重驱动。一方面,纵然拥有强大的软件研发能力,圆方软件的软件业务仍增长乏力。李连柱在2000年创立了家具门户网站72home.com(新居网的前身),希望借助互联网风潮去纳斯达克上市,而互联网泡沫的破灭导致72home上市失败,加剧了圆方软件的困境。作为国内最大的装修和家具软件提供商,到2004年,圆方软件的软件销售额仅有3000万元。为了突破企业发展瓶颈,圆方软件必须积极寻求新的市场机会。另一方面,在为家具企业做项目的过程中,凭借敏锐的环境洞察能力,圆方软件发现,随着生活水平的提高,消费者对个性化的定制家具有着强烈的需求,而当时市场上的定制家具主要有两种模式:一种是中小作坊的定制家具,靠技术工人手工制作,效率低,质量不能保证;另一种是高端定制家具,质量可靠,但价格昂贵。这两种模式都难以兼顾消费者对定制家具质量和价格的期望。为了尽快改变软件业务增长乏力的局面,也为了把握消费者个性化定制需求增加所带来的机会,圆方软件的高层认为此时将IT软件业务和家具设计相结合来做家具定制销售是一条好的出路。虽然跨界经营还面临着许多风险,比如当时IT能力在面向家具生产企业的市场上并没有得到认可,许多为家具生产企业研发的家具设计软件在市场上没有销路。并且,贸然进入一个新的行业,是否会遭到打击报复等都是未知之数。但是,这是一次“不得不”进行的冒险。李连柱“悄悄成立了一个小公司,专门卖定制家具”。所幸,圆方软件的坚持,最终得到回报。试水之后,李连柱发现消费者对定制家具非常青睐,于是在2004年



正式创立维意和尚品两个品牌,跨界进入家具行业进行定制家具销售。

在圆方软件的第一次跨界经营决策过程中,良好的组织柔性能力保证了组织内部迅速形成项目团队,抓住机会抓紧时间整合组织拥有的冗余资源,如高管团队、技术人员以及其他人力、技术、财务资源等。

(3)颠覆。通过跨界经营,圆方软件进一步整合组织的跨界资源,坚持以客户价值为导向,从“销售者主导”向“消费者主导”转变,不但通过设计软件为顾客提供免费设计方案,并且持续为顾客提供差异化的产品和服务。颠覆性创新(Disruptive Innovation)理论认为,被成功开发出来的颠覆性的技术、产品或商业模式,可以为企业创造价值,并使得企业显著改变传统的竞争规则 and 市场需求,最终削弱原有产业的市场竞争力,使其发生本质性改变。尚品宅配正是通过商业模式创新颠覆了家具销售行业的运作模式,在尚品宅配跨界进入定制家具销售领域之前,家具市场主要的产品销售模式还是 B2C 模式。定制家具市场规模很小,并且主要的两种定制模式(小作坊和高端定制)性价比都不高,尚品宅配通过跨界经营形成一种创新的家具销售商业模式,先为消费者设计家具,再进行销售(C2B 模式)。从内部来看,传统的 B2C 模式以企业为中心,集中为消费者提供标准化的产品,消费者的个性化需求难以得到满足,而尚品宅配这种新的 C2B 家具定制化销售模式以消费者需求为核心,根据消费者的个人偏好提供个性化定制服务,将设计的权力还给消费者,使得尚品宅配不仅成功地从软件销售行业进入家具定制行业,而且迅速赢得了消费者的认可,新业务规模不断扩张,其直营店和加盟店数量不断增多,在经济危机期间销售额也逆势上扬。而从企业外部整个家具销售行业来看,定制销售这种新的商业模式对原有的成品家具销售模式产生了巨大冲击,越来越多的家具企业效仿尚品宅配开始销售定制家具,尚品宅配成功实现对原有的家具销售模式的颠覆。

综上,通过对知识内化、组织边界跨越和颠覆三个阶段的细节剖析,本研究架构了尚品宅配第一次跨界颠覆的实现过程(如图 3 所示),圆方软件在跨界涉入到家具行业的过程中,吸收、转化家具行业的异质性知识,并感知到巨大的跨界发展机会,然后以提升定制化家具营销能力为导向,跨越企业在软件行业和家具行业间的边界,开展跨界经营活动,最终颠覆家具销售领域传统的 B2C 商业模式。

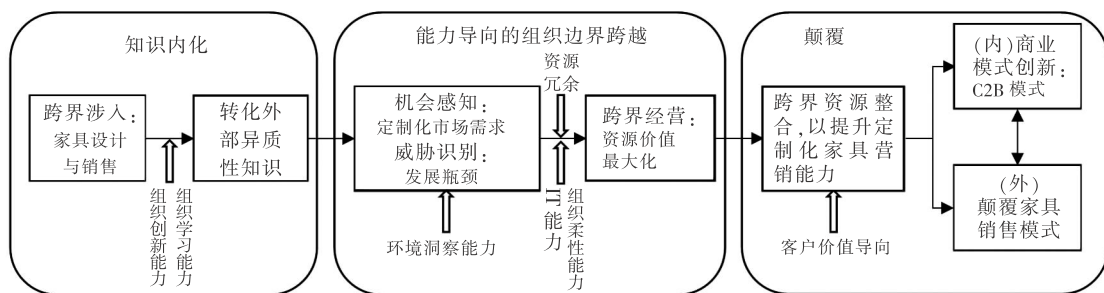


图 3 能力导向的组织边界跨越历程

## 2. 第 2 次跨界颠覆：效率导向的组织边界跨越，颠覆传统的产品生产模式

本研究发尚品宅配在家具行业的发展过程中,从家具销售领域跨界进入定制化家具生产领域也经历了 3 个主要过程:知识内化、效率导向的组织边界跨越以及颠覆。

(1)知识内化。从圆方软件开发家具设计软件以来,一直和家具企业打交道,为了研发出更符合家具企业需求的软件,圆方软件的员工深入了解家具生产过程。持续十几年的跨界涉入活动使尚品宅配积累了大量关于家具生产的知识,并且发现可以基于自身的 IT 能力通过信息化改造来重塑整

个家具生产流程,实现大规模定制化生产。

(2)效率导向的组织边界跨越。维意和尚品创立之初,整个定制家具行业都难以实现大规模定制化生产,只能按订单逐一排产,或将订单拆分为标准件和非标准件。2005年前后,由于尚品宅配没有自己的生产工厂,代工的缺陷逐渐显露出来,一方面,代工价格过高,不利于企业降低成本;另一方面,客户体验会由于代工生产的产品质量不稳定、交货期难以保证等因素而下降,总之,生产环节跟不上销售环节的发展速度。尚品宅配的高管们不得不开始思考,如何降低成本,提高效率,实现高效化生产?虽然许多高管都已经开始意识到,相对于外包,企业自制既有利于内部沟通和管理控制,又可以更好地满足消费者的定制需求,实现更高效的生产,用“自制”取代“外包”似乎是更好的选择,但这毕竟是一项投入十分巨大的战略决策,“交易成本最小化”的内部动因不足以让尚品宅配即时做出跨界经营的抉择。最终,尚品宅配之所以决心创立唯尚,跨界进入家具生产领域经营,主要是因为当时组织面临巨大的外部环境威胁。维意和尚品经历了两年的发展,其业务规模快速扩大,顾客对个性化定制家具的要求不断提升,但大规模工业流水线式的生产不但不能满足消费者个性化的生产需求,反而会导致企业的接单交货都受到极大的外部限制。尽管,一旦决定跨界进入家具生产领域,便意味着尚品宅配可能面临巨大的资金、人力、物力投入配置风险,但为了更好地满足消费者需求,尚品宅配决定打破组织边界,实施纵向一体化战略来改善生产外包缺乏效率的局面。很快,尚品宅配创立唯尚,在组织内部迅速抽调人手组建项目团队,组建家具生产业务的运营团队来进行唯尚工厂的建设。圆方软件的一些IT人员也成为常驻工厂的生产力促进小组,利用其强大的IT能力,进行软件研发和工艺落地,成功研发出大规模定制生产软件系统,成功破除组织生产瓶颈,实现了高效化的定制家具生产。

在这一阶段,组织柔性能力进一步促进了尚品宅配内部资源和能力的快速调用,并整合冗余资源,如人力资源和资金资源等。在此过程中,尚品宅配十分强调通过给一线员工授权来帮助组织在快速变化的商业环境中迅速抓住转瞬即逝的机会。

(3)颠覆。事实证明,尚品宅配的第二次跨界经营再一次取得了成功,其定制化生产能力得到极大发展。秉承“客户价值导向”的核心理念,通过研发“周期短、出错率低、智能化”的智能生产系统,不仅实现了从生产外包到家具自制的转型,在生产端极大地提高了定制家具的生产效率,降低了成本,使尚品宅配赢得了高于竞争对手的效率收益,获得价格和质量优势;而且,就整个家具行业而言,唯尚家具通过信息化和IT能力重塑生产系统突破了C2B商业模式难以规模化生产的难题,实现了消费者个性化家具的“个性化、大批量”的规模化生产。这种大规模定制化柔性生产模式在行业内并没有先例,颠覆了传统的流水线标准化家具生产模式。

综上,尚品宅配以提升家具定制生产效率为导向,突破了C2B商业模式的核心难题,实现了第二次价值创造方式的颠覆性改变(如图4所示)。和第一次跨界颠覆不同,尚品宅配第二次没有跨越行业边界,本质只是沿价值链向家具制造环节的渗透。

### 3. 第3次跨界颠覆:权力导向的组织边界跨越,革新装修行业的供应链模式

同样,资料显示尚品宅配跨界进入装修行业经历了3个主要过程:知识内化、权力导向的组织边界跨越和颠覆。

(1)知识内化。圆方软件从成立之初,一直在为装修企业提供IT装修设计方案,有着“23年实力沉淀”。尚品宅配的成员,尤其是元老成员,对装修行业的了解都十分深入。当然,转型做装修并不是一个“拍脑门”的决定,这都是基于尚品宅配在跨界涉入装修行业的过程中,吸收到大量装修行业的知识,尤其是嵌入在实践中的隐性知识。尚品宅配的管理层深刻意识到,将装修领域的知识和自身

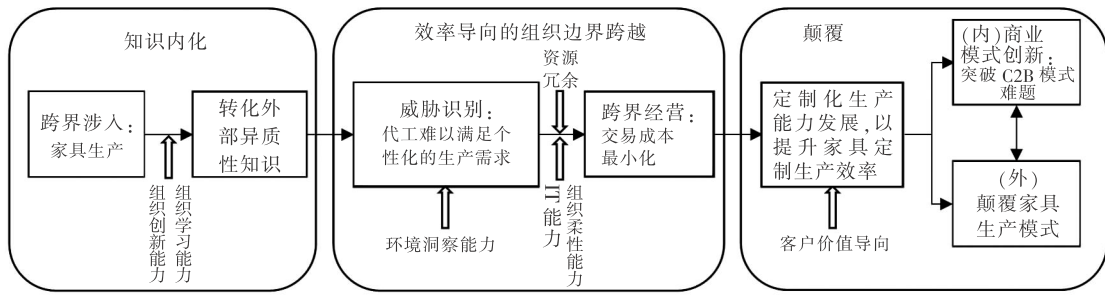


图4 效率导向的组织边界跨越历程

的 IT 能力整合,利用信息技术创新性地构建柔性化配送和实时化监测的高效供应链,是装修行业蕴藏着的巨大潜力。

(2)权力导向的组织边界跨越。在跨界涉入到装修行业的过程中,尚品宅配发现了装修行业的两大痛点:一方面,装修业主由于装修需要耗费大量的时间和精力,苦不堪言;另一方面,装修企业由于信息不对称和供应链低效等问题,装修过程中浪费巨大,利润有限。同时,凭借敏锐的环境洞察能力,尚品宅配也前瞻性地识别其可能面临的潜在威胁:装修公司是关键性的外部战略主体,如果不通过抓住跨领域的机会,进而改变与装修公司之间的战略关系,可能会导致尚品宅配在未来的发展中陷入被动。虽然尚品宅配可以通过此次跨界和许多装修企业确立合作关系,但以巨大的资源投入跨界进入一个全新行业,尚品宅配还是面临着极高的内外部风险。在最大化战略控制的驱动下,尚品宅配最终跨界进入装修行业,于 2017 年正式推出“HOMKOO 整装云”。这是一个为装修企业赋能的平台,装修企业可以进驻整装云平台与尚品宅配合作,免费使用尚品宅配研发的软件系统,并利用其柔性化的供应链减少浪费,降低成本,提升效率和利润。尚品宅配此次跨界以“控制权”而非“所有权”的形式进入,并未投资成立实体的装修公司,而是建立一个服务装修企业的平台。装修公司可以通过这个平台获益,但同时其对尚品宅配的依赖性也显著增强。尚品宅配通过施加对装修公司的影响,从而获益于这种以最大化“战略控制权”为目标的商业模式,进一步提升自身全屋家具定制等方面的核心竞争力。2018 年,尚品宅配进一步整合现有冗余资源,进行整装云平台的运营与推广,新居网进行平台的主体运营,尚品宅配和维意定制利用其知名度进行平台宣传,唯尚家具负责仓库管理与物流配送等,各个业务单元为了实现组织目标进行灵活的合作。组织柔性能力极大地促进了资源和能力的再配置。

(3)颠覆。尚品宅配通过建立“HOMKOO 整装云”平台,以客户价值为导向,服务装修企业,同时实施对装修企业的战略控制,增强其自身在装修行业的话语权。而尚品宅配通过整合智能化分析及柔性化的材料配送系统,充分运用其资源和信息优势赋能给中小装修公司,这是一种在家具和装修行业都尚无先例并且“‘未来五年最领先的 S2B’商业模式”,即一个大的供应链平台为小企业赋能,然后共同服务消费者的商业模式。这种商业模式在互联网时代有着极大的发展空间,目前,在整合装修企业供应链方面,尚品宅配是行动最早的企业,“HOMKOO 整装云”平台有效地改善了装修行业“客户等工人”、“工人等材料”、“配送的材料不满足需求”等供应链低效和资源浪费的情况,使装修企业能够更好地服务客户,更高效地管理施工现场,提升运作效率,一定程度上革新了装修行业的供应链模式,使装修行业低效的传统供应链开始向高效的创新供应链转变。

综上,和前两次跨界颠覆历程一样,本研究架构了尚品宅配跨越家具行业边界,进入装修行业,

并创新商业模式的过程模型(如图5所示)。尚品宅配以增强在装修行业的话语权为导向,突破性地构建领先的S2B商业模式,颠覆装修行业的供应链模式,为自身打造新的价值创造方式。

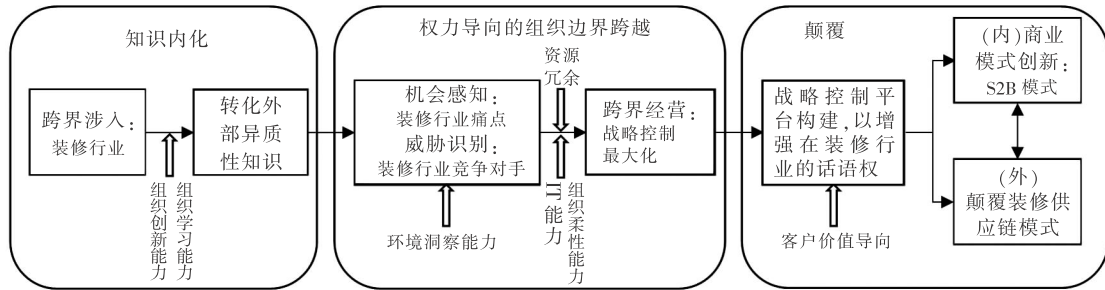


图5 权力导向的组织边界跨越历程

### 五、构建跨界颠覆的综合理论模型

上文将尚品宅配的三次跨界经历作为三个嵌入式案例进行了单独分析,接下来将利用案例间的复制逻辑来构建理论,即将这三个嵌入式案例看作多元实验,每个案例都可以用来验证或拒绝从其他案例中得出的结论,以提高结论的可靠性(Eisenhardt, 1991; Yin, 2013)。

知识内化是组织跨界颠覆的第一环节,是组织扩大规模展开跨界经营的基础和前提,在此环节,组织主要依靠自身的学习能力和创新能力,通过跨界涉入活动进行外部异质性知识转化。具体而言,即组织主动或被动进入其他行业、领域进行与本公司业务相关的活动,学习、吸收其他组织不同的知识和经验并消化、转化为自身的知识储备,其本质是一个知识内化的创造性过程,集中体现了组织的学习和创新能力。在知识内化阶段,成功转化外部异质性的知识是关键。虽然已有研究表明,异质性知识能与组织现有知识、经验、惯例、技术进行重组,从而促进创新,利于公司成长和新业务的开展(Piezunka and Dahlander, 2015; Jung and Lee, 2016),但由于知识本身的特性,组织在处理边界外异质性知识时比处理本领域知识时面临着更大的挑战,转化知识困难重重(Piezunka and Dahlander, 2015; Tortoriello and Krackhardt, 2010)。例如,隐性知识的存在会极大地增加知识转化的难度(Tortoriello et al., 2012)。

在对尚品宅配跨界历程的分析中,本研究发现了组织知识内化的微观行为基础,即组织的跨界涉入活动。虽然在互联网时代,组织可以在市场上直接获取大量新知识,并将其纳入知识池从而实现创新,但此方式存在一些不足:从知识的价值看,公开市场中的知识被很多组织学习和运用,其价值被稀释;从知识的搜寻成本看,市场中的大量知识对组织来说只是无用的信息,组织寻找有用的知识需要投入大量资源;从知识的学习程度看,由于知识的嵌入性特性,组织在学习市场中的知识时,可能存在“只见树木,不见森林”的局限。而组织进行的跨界涉入活动能更好地帮助组织获取有价值的知识,减少跨领域知识的搜寻成本,并促进对异质性知识的深入理解,为知识转化提供前提。和跨界搜寻有些类似,跨界涉入是“干中学”式的组织学习过程,在快速变化的环境中更具创造新知识的优势,但和跨界搜寻不同的是,跨界涉入不是一个完全主动的过程,往往和自身主营业务高度相关。在跨界涉入的过程中,学习能力强的组织更能吸收有价值的隐性知识,保证组织在吸收外部知识后,知识池得到扩充和拓展,而创新能力强的组织更能促进对外部知识和现有知识的创造性组



合,实现异质性知识的内化。综上,本文提出命题1,此命题在三个嵌入式案例的实证证据中均能得到支持,实现了逐项复制。

命题1:知识内化是跨界颠覆的首要环节,而组织的跨界涉入活动构成知识内化的微观行为基础。在组织学习能力和组织创新能力的催化下,组织通过跨界涉入活动吸收、消化并转化外部异质性知识,从而实现知识内化,拓展组织知识池。

从案例来看,组织基于不同目标导向进行组织边界跨越是跨界颠覆的重要实现途径,尚品宅配通过三次跨界经营三次颠覆了行业原来的运作模式。进一步对比分析尚品宅配的三次跨界历程,可以发现,虽然三次跨界经营的内部动因分别是最大化资源价值、最小化交易成本和最大化战略控制,但彼时这都不足以成为组织立即做出跨界经营决策的理由。促使尚品宅配做出跨界经营决策的直接理由是受到外部环境中的机会和(或)威胁的触发。尚品宅配第一次跨界进入定制家具销售领域更多地是因为当时陷入了经营困境,第二次跨界进入定制家具生产领域是由于难以找到合适的外包厂家,生产外包难以满足消费者需求,第三次跨界进入装修行业则是发现了装修行业痛点和潜藏的机会。换言之,组织对外部机会的感知和威胁的识别是组织进行跨界经营的触发条件,组织是在跨行业机会和本行业威胁的作用下,做出跨界经营的决策。

另外,从知识内化阶段到组织边界跨越阶段,组织机会感知和威胁识别离不开组织知识池的拓展。第一次跨界历程中,圆方软件的IT和其他相关人员学习到家具行业的经验和知识,才使得他们发现消费者对家具的个性化定制需求;同样,第二次跨界历程中,尚品和维意虽然只开展了定制化家具销售业务,但对于定制化家具的前端生产知识也十分熟悉和了解,这使得他们可以敏锐地察觉到行业现有的生产模式跟不上定制化销售的需求;第三次跨界,更是尚品宅配从一开始销售家具设计软件就累积的装修行业知识,使其十分清楚装修行业的根本痛点,进而为解决这些痛点开展跨界经营。

更进一步,本研究发现,这些外部的机会和威胁与组织跨界的内部动因存在匹配的关系,即组织是在面对不同类型的机会威胁时,会基于不同导向开展跨界经营。在尚品宅配的第一次跨界历程中,消费者的定制需求是重要的机会,要利用这个机会只能发挥自身资源和IT能力的优势,即能力导向的组织边界跨越;第二次跨界,代工模式难以满足个性化的生产需求是一种威胁,要规避此威胁,提高生产效率是唯一选择,即效率导向的组织边界跨越;第三次跨界,装修行业本身存在的大量问题为尚品宅配提供了机会,要利用此机会,通过建立平台实施对装修企业的外部控制是最好的选择,即权力导向的组织边界跨越。不同类型的外部机会和威胁促使尚品宅配采取不同目标导向开展跨界经营。但是机会和威胁的感知在很大程度上依赖于组织的管理者,尤其是高层管理者对环境的洞察能力。尚品宅配的高管在多年的创业历程中积累了大量经验,而经验的积累及视野的变化都使他们做决策越来越有前瞻性,进而使得尚品宅配感知并利用机会、规避威胁的能力大大增强。

最后,在组织边界跨越阶段,组织的IT能力在跨界经营的过程中至关重要。互联网时代,IT能力已然是许多组织成长必不可缺的核心能力,它不仅是提升效率的基础条件,更是创造经济价值的有效工具(Lin,2007)。尚品宅配在三次跨界经营过程中,不仅依靠圆方软件强大的IT能力开展日常业务经营,而且在整合其他领域知识后研发了个性化家具设计软件、大规模定制化生产系统和整装云平台,这为尚品宅配最终跨界成功奠定了基础。当然,IT能力作为一种硬实力只是基础和载体,组织还需利用柔性能力这种软实力进一步整合冗余资源、组织柔性能力使得组织可以在动态环境中快速改变结构及形态,产生适合的团队来整合资源、运营跨领域业务,越有柔性的组织在动荡环境中越能灵活而有效地组织资源以实现其战略目标。综上,本文提出命题2,此命题在尚品宅配三次

跨界过程中均得到复制。

命题2:组织边界跨越是颠覆的实现途径,而机会感知和威胁识别是组织边界跨越的外部触发条件。组织知识池的拓展有助于组织发现不同类型的新机会和威胁,进而促使组织采取不同目标导向的跨界经营策略。组织的环境洞察能力越强,越能前瞻性地识别出跨行业的机会和本行业的威胁。跨界经营过程中,组织柔性能力促进了资源的整合过程。

纵观尚品宅配三次跨界颠覆历程,通过组织边界跨越,都颠覆了行业原来的运作模式,而在此过程中,无论是战略的调整、组织架构的变迁,还是新业务领域的进入,都存在着大量的创新性活动,这集中体现了跨界颠覆“创造性破坏”的内涵。尚品宅配是如何实现颠覆的呢?对比案例三次跨界颠覆历程可以发现,圆方软件第一次跨界进入家具销售行业,形成了新的先设计(销售)后制造的C2B商业模式,颠覆了传统的先制造后销售的B2C销售模式。唯尚第二次跨界进入家具生产行业,完成了对C2B模式核心难题的突破,颠覆了家具生产企业传统的流水线标准化生产模式。而尚品宅配第三次跨界经营进入装修行业,供应链平台赋能企业(S2B)的商业模式革新了装修行业传统的低效的供应链模式。正是这些新的商业模式快速被消费者接受、认可,使得尚品宅配实现了三次跨界颠覆,这也回应了颠覆性创新理论提出者Christensen认为商业模式创新可以帮助企业实现颠覆的观点。因此,通过跨界经营形成新的商业模式是颠覆阶段的关键,这些新的商业模式在一定程度上激发了客户的潜在需求,改变了客户的消费习惯,为企业价值创造和实现提供了前提。

所谓商业模式,实质上就是一个组织创造价值的内在逻辑,组织通过商业模式运用为自身、客户和其他利益相关者创造价值。组织的商业模式是颠覆的价值创造要素,在案例中,尚品宅配通过第一次和第二次跨界在家具行业构建并突破了C2B模式,截至2017年,这依然是尚品宅配的核心竞争优势来源,而第三次跨界在装修行业构建S2B模式是未来尚品宅配的全屋定制主营业务重要的流量入口。商业模式运营过程中,组织所面临的外部环境变化十分迅速,要求组织不断调整商业模式的细节来适应环境的快速变化,但万变不离其宗,即以消费者需求为核心,以客户价值为导向。尚品宅配之所以能实现三次颠覆性创新,也正是因为始终坚持客户价值导向,以进一步挖掘客户的潜在需求、解决客户的痛点为目标,不断为消费者创造新的价值。互联网时代,顾客的选择范围逐步扩大,消费者的话语权逐渐增强,组织必须要更贴近市场,更具有灵活性,对客户的反应速度要快,要满足消费者的个性化需求和体验价值(赵曙明等,2014)。只有从顾客的角度思考问题,强调满足消费者的需求甚至是潜在需求,组织才能最终得到顾客认可并获取顾客忠诚。综上,本文提出命题3,此命题在尚品宅配三个嵌入式案例的实证证据中均得到复制。

命题3:颠覆是跨界的“创造性破坏”结果,而组织的商业模式是颠覆的价值创造要素。在客户价值导向的主张下,组织通过创新商业模式打破原有行业的运作模式,最终实现颠覆。

总体来看,不同目标导向的组织边界跨越是组织可选择的跨界策略,尚品宅配依次进行了能力、效率和权力导向的三次跨界经营,这三次跨界经营在因果和情境干预条件方面既有相似之处,又有不同点。相似之处在于动态能力对于跨界颠覆历程的影响,动态能力的不同维度在跨界颠覆的不同阶段发挥着促进作用,组织创新能力和学习能力催化了组织边界以外异质性知识的转化和组织知识池的拓展,环境洞察能力促进了对跨行业机会的感知和本行业威胁的识别,组织柔性能力有利于快速将组织人力、技术、财务等方面的冗余资源再次整合。而不同点在于组织所面临的外部机会与威胁以及组织内部资源和能力所共同构成的跨界经营决策情境。从案例来看(如图6所示),为了把握跨行业机会或规避本行业威胁所面临的组织内外部风险是尚品宅配考虑的核心因素,内部风险包括组织内部面临的资源编排、结构调整、人员配置等方面的风险,外部风险指的是来

自组织外部,包括行业内及宏观环境带来的风险。

在第一次跨界经营决策过程中,圆方软件跨界进入定制化家具销售行业,作为一个家具行业的新进入者,面对行业原有在位企业的竞争压力,组织所面临的外部风险较高,而作为一家轻资产企业,其核心战略资源——IT能力的专用性不高,能够灵活地与家具行业知识进行整合,内部风险较低。这种情况下,为了降低较高的外部风险,组织可以以能力为导向,将组织内部的优势资源和外部资源进行整合,从而形成组织新的

竞争战略优势。第二次跨界经营决策,尚品宅配选择进入家具生产领域,相较于圆方软件,尚品和维意已经转变为重资产企业,涉及到更多的固定投入,比如销售门店,与供应商建立的联系等,从“外包”转向“自制”意味着必须在生产设备、人才支持、价值链重构等方面做出重大调整,而且,许多组织资源具有较高的专用性,改变这些专用性资源的用途可能面临巨大的“沉没成本”,这都使得组织面临较高的内部风险,而进入生产领域事实上只是向本行业价值链上游的一次扩张,所承担的行业外部风险并不高。因此,在此情境下,为了应对较高的内部风险,组织改变边界更好的选择是以效率为导向,不断降低交易成本,优化资源配置,提升生产经营的效率,拉大自身与其他竞争力量的差距。尚品宅配进行第三次跨界经营是因为在互联网时代,用户流量成为“兵家必争之地”,装修行业和家具行业拥有几乎一致的目标客户群体,尚品宅配必须提前把握“流量入口”。但直接跨界进入装修行业不仅要承担作为行业新进入者所面临的高外部行业竞争风险,并且尚品宅配作为一个规模较大、组织架构相对复杂的重资产企业,进行这样一项投入大,耗时长,需要承担的组织内部风险也较高。在此情境下,不直接从事装修业务,而利用自身多年发展积累的不同层面的异质性战略资源,如IT能力、商业模式、企业文化、品牌声誉等,来通过平台的形式对装修行业竞争力量施加控制,这有助于同时降低组织跨界面临的内外部风险。因此,当跨界面临的内外部风险都较高时,组织可以选择以权力为导向的跨界策略,通过战略干预进入新的业务领域,一方面,防止潜在竞争对手对自身业务领域的反向进入和渗透,另一方面,通过构建平台将潜在竞争对手转化为商业合作伙伴。综上,本文提出:

命题4:动态能力是组织采取边界跨越策略的基本要素,而能力导向、效率导向、权力导向的组织边界跨越策略适用于不同的情境。能力导向策略适用于组织面临的跨界内部风险低、外部风险高的情境;效率导向策略适用于组织面临的跨界外部风险低、内部风险高的情境;而权力导向策略适用于组织面临的跨界内外部风险都高的情境。

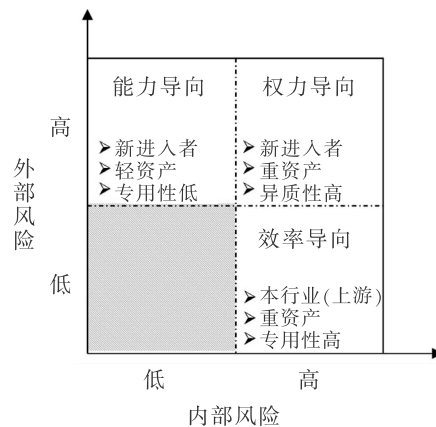


图6 不同目标导向组织边界跨越策略选择矩阵

## 六、结论与启示

### 1. 基本结论

对尚品宅配三次跨界的嵌入式案例进行单独分析后,本研究基于复制逻辑,进行案例间的交叉分析。总体看,尚品宅配的三次跨界经营体现了组织边界不断向外扩张的过程,即边界演化,而每一



次跨界经营都导致行业内原有的运作模式受到巨大冲击而发生改变,即所谓的“跨界颠覆”。研究发现,尚品宅配的跨界颠覆历程都经历了三个时序阶段,分别是知识内化阶段、组织边界跨越阶段和颠覆阶段。跨界颠覆的整个过程可以表述为“跨界涉入→转化外部异质性知识→机会感知与(或)威胁识别→跨界经营→创新商业模式→颠覆行业传统的运作模式”,即组织通过跨界涉入活动转化外部异质性知识,实现组织知识池的拓展,而组织知识池的拓展有助于组织发现不同类型的新机会和威胁,之后组织将基于不同风险情境选择不同目标导向的跨界经营策略,然后在强调客户价值的基础上,创新商业模式,从而实现跨界颠覆。

本文在构建跨界颠覆的综合理论模型的基础上具有以下三个方面的研究发现:一是组织可能基于不同目标导向进行边界跨越活动,组织的中心目标不同,边界跨越策略选择不一致,不同目标导向的边界跨越策略适用于不同的情境。具体而言,能力导向策略适用于组织面临的跨界内部风险低、外部风险高的情境;效率导向策略适用于组织面临的跨界外部风险低、内部风险高的情境;而权力导向策略适用于组织面临的跨界内外部风险都高的情境。二是通过构建跨界颠覆过程模型,提出了跨界颠覆的前提和基础,即组织通过跨界涉入活动转化边界外的异质性知识,从而实现知识内化;发现了跨界颠覆的推进剂,即组织的动态能力。具体地,组织学习和创新能力推进了异质性知识的内化过程,环境洞察能力有利于外部机会感知与威胁识别,组织柔性能力促进了组织整合冗余资源进而开展跨界经营。三是组织能动地识别外部环境中的机会和威胁,然后开展跨界经营以实现不同的跨界目标是组织边界跨越的重要动因。

## 2. 管理启示

互联网的出现实现了原来人们认为“不可能”的商业模式,企业面临着变幻莫测的商业环境,工业经济时代线性的增长逻辑已经不再适用。快速变化的环境使企业难以利用固有的竞争模式获取优势,产品和服务的生命周期不断缩短,不能迅速调整组织来适应环境变化的企业将会被淘汰。本文为实践提供的启示主要有三方面:

(1)互联网时代,商业的逻辑在改变,沿着旧的思维方式难以实现创新,行业内外的异质性知识的作用至关重要。因此,企业必须不断扩充知识池,吸收和转化行业外的异质性知识,尤其是基于互联网的新知识。具体地,企业可以从以下三个方面着手:一是向客户学习。互联网时代,客户是创造企业价值的中坚力量,企业要高度关注客户的需求和想法,从中获得具有商业价值的想法,创新商业模式。尚品宅配的跨界成功在很大程度上就来源于尽最大努力满足客户的定制化需求。二是向竞争对手学习。虽然强势的竞争对手是企业生存发展的巨大威胁,但从另一个角度看,他们同时也是对所在行业、对产品把握最深入的群体,向竞争对手学习,是取长补短获取异质性知识的有效途径。三是从社会变革中汲取营养。互联网时代,社会变革速度快,力量强,很难有企业或者个人独善其身,企业必须顺应时代趋势,从社会变革中汲取营养。尚品宅配从互联网时代跨入“互联网+”时代取得的巨大成功,离不开对社会变革趋势的整体把握。

(2)在动态环境中,企业更需要注意“核心刚性”和“一阶能力陷阱”,尤其是传统的生产制造型企业。原有的“核心竞争力”不再能够使企业获取持续的竞争优势,反而可能使组织落入“竞争力陷阱”。企业应与外部环境进行密切的交互,时刻关注跨行业的创业机会,做好动态管理组织边界的准备。而对于跨行业的创业机会捕捉,可以从以下三个方向着手:一是基于资源互补的边界跨越。关注企业的战略性资源,并以此为基础,利用外部资源和机会,通过对优势资源的延展和其他互补资源的挖掘,构建新的竞争优势。二是打通产业链关键环节。大多数制造业企业都只是产业链上的一环,可以通过向产业链前端或后端的渗透来提高效率。三是面向未来的跨组织合作。互联网时代组织的



决策应该面向未来,互联网降低了信息不对称,却显著增加了环境不确定性,跨组织合作可以有效降低企业面临的内外部风险。但是,在跨组织合作过程中企业要着重关注自身的话语权,尽可能增强合作组织对自身的依赖。

(3)在快速变化的互联网环境下,有效的组织边界管理活动可以提升企业的竞争力。互联网技术的快速发展为企业跨界经营提供了巨大的机遇。在边界管理过程中,企业应该重视以下三个方面能力的培养:一是IT能力。IT能力是企业实现组织跨界目标并提升竞争优势的重要因素,企业可以利用IT能力来开发互联网平台,对内有利于提高企业管理质量和效率,对外有利于获取跨界关键信息。二是动态能力。企业可以通过营造鼓励创新、宽容失败的创新文化氛围来提高组织的创新能力和学习能力,可以通过建立感知环境变化、洞察变革趋势的长期机制来提升企业整体的环境洞察能力,可以去除组织繁杂、冗余的组织架构,通过扁平化管理来提高决策速度和行动质量,进而提升组织柔性能力。三是风险承担能力。跨界本身即意味着风险,无论是以能力为导向,还是以效率或权力为导向,企业的风险承担能力都是基础。具体而言,企业要想采取跨界经营策略,首先还是应该提升自身在产品竞争、财务柔性、组织协调方面的基础能力,使企业长期保有一定的资源冗余和柔性,为跨界决策承担可能的风险。

### 3. 研究局限与未来展望

本文存在一定的局限性:一方面,本文重点阐释跨界颠覆现象的过程逻辑,而“颠覆”后的新的价值创造方式的基本特征和机理同样值得深入地探讨,未来可以进一步围绕这一主题展开研究;另一方面,虽然本文基于尚品宅配三次跨界历程提炼了跨界颠覆现象的过程逻辑,但是研究结论的运用仍需谨慎,未来可以进一步通过其他行业的案例研究或定量研究拓展研究结论的普适性。

### 〔参考文献〕

- [1]陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京:教育科学出版社, 2000.
- [2]董保宝,葛宝山,王侃. 资源整合过程、动态能力与竞争优势:机理与路径[J]. 管理世界, 2011,(3):92-101.
- [3]丁雪,杨忠,张骁. 组织无边界化变革:情境与策略的匹配研究[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2017,(6):16-22.
- [4]贺小刚,李新春,方海鹰. 动态能力的测量与功效:基于中国经验的实证研究[J]. 管理世界, 2006,(3):94-103.
- [5]焦豪,魏江,崔瑜. 企业动态能力构建路径分析:基于创业导向和组织学习的视角[J]. 管理世界, 2008,(4):91-106.
- [6]林志扬,林泉. 未来企业的组织边界会消失吗[J]. 经济管理, 2007,(3):28-33.
- [7]马鸿佳,董保宝,葛宝山. 创业能力、动态能力与企业竞争优势的关系研究[J]. 科学学研究, 2014,(3):431-440.
- [8]汤临佳,范彦成. 面向异质行业领先企业的跨行业合作创新研究——来自西子联合的案例[J]. 科技进步与对策, 2015,(12):86-92.
- [9]曾楚宏,朱仁宏. 基于战略视角的企业边界研究前沿探析[J]. 外国经济与管理, 2013,(7):2-11.
- [10]赵曙明,鲍迪克,陈春花,彭剑锋,穆胜,韩树杰. 走向无边界组织——组织与人力资源转型圆桌论坛[J]. 北大商业评论, 2014,(12):38-55.
- [11]张庆普,周洋,王晨筱,陆露. 跨界整合式颠覆性创新内在机理与机会识别研究[J]. 研究与发展管理, 2018,(6):93-105.
- [12]Andersen, P. H., H. Kragh, and C. Lettl. Spanning Organizational Boundaries to Manage Creative Processes: The Case of the LEGO Group[J]. Industrial Marketing Management, 2013,42(1):125-134.
- [13]Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991,17(1):99-120.
- [14]Brusoni, S., A. Prencipe, and K. Pavitt. Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the

- Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(4): 597–621.
- [15] Christensen, C., and M. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating And Sustaining Successful Growth* [M]. Harvard Business School Press, 2005.
- [16] Cooke, P. Generative Growth with “Thin” Globalization: Cambridge's Crossover Model of Innovation [J]. *European Planning Studies*, 2018, 26(6): 1–20.
- [17] Dyer, J. H. Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage [J]. *Organization Science*, 1996, 7(6): 649–666.
- [18] Eisenhardt, K. M. Building Theories From Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532–550.
- [19] Eisenhardt, K. M. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(3): 620–627.
- [20] Eisenhardt, K. M., and J. A. Martin. Dynamic Capabilities: What are They [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(4): 1105.
- [21] Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25–32.
- [22] Jung, H. J., and J. J. Lee. The Quest for Originality: A New Typology of Knowledge Search and Breakthrough Inventions [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5): 1725–1753.
- [23] Kuckartz, U. *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice & Using Software* [M]. London: SAGE Publications, 2014.
- [24] Levina, N., and E. Vaast. The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems [J]. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 2005, 29(2): 335–362.
- [25] Lin, B. W. Information Technology Capability and Value Creation: Evidence from the US Banking Industry [J]. *Technology in Society*, 2007, 29(1): 93–106.
- [26] Nonaka, I., and H. Takeuchi. *The Knowledge-creating Company* [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [27] Penrose, B. E. The Theory of the Growth of the Firm [J]. *Managerial & Decision Economics*, 2009, 2(3): 192–193.
- [28] Piezunka, H., and L. Dahlander. Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(3): 856–880.
- [29] Rindova, V. P., and S. Kotha. Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1263–1280.
- [30] Santos, F. M., and K. M. Eisenhardt. Organizational Boundaries and Theories of Organization [J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 491–508.
- [31] Santos, F. M., and K. M. Eisenhardt. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 643–671.
- [32] Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509–533.
- [33] Tortoriello, M., and D. Krackhardt. Activating Cross-Boundary Knowledge: The Role of Simmelian Ties in the Generation of Innovations [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(1): 167–181.
- [34] Tortoriello, M., R. Reagans, and B. McEvily. Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units [J]. *Organization Science*, 2012, 23(4): 1024–1039.

- [35]Whitford, J., and F. Zirpoli. Pragmatism, Practice, and the Boundaries of Organization [J]. *Organization Science*, 2014,25(6):1823–1839.
- [36]Williamson, O. E. Markets and Hierarchies:Some Elementary Considerations [J]. *The American Economic Review*, 1973,63(2):316–325.
- [37]Williamson, O. E. Strategy Research:Governance And Competence Perspectives [J]. *Strategic Management Journal*, 1999,20(12):1087–1108.
- [38]Yin,R. K. Case Study Research:Design and Methods[M]. London:SAGE Publications, 2013.

## The Logic of Cross-Boundary Disrupt Innovation of Enterprises at Internet Age

ZHANG Xiao, WU Qin, YU Xin

(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** Crossing the organizational boundaries has been a controversial topic in the age of Internet since some companies disrupted the traditional industrial operation pattern after crossing the boundary. A huge body of published theoretical literature, however, which has fully investigated the internal motivation for crossing the organizational border, pays insufficient attention to the change process of cross-boundary. Based on the longitudinal case study into the crossing course of SPZP, the present research takes advantage of the replication logic between different cases to construct a theoretical model for explaining how an organization disrupt by means of crossing boundary. The theoretical model proposes a triple-time-stage of cross-boundary disruption. Stage of knowledge internalization refers to organizations catalyzed by internal capabilities to innovate and learn transform heterogeneous knowledge outside the boundary by cross-boundary involvement activities, which can expand the knowledge pool. Stage of boundary crossing refers to organizations proactively identify the opportunities from other industries and threats from own industries by having insight into the environment, then uses the IT capability and organizational flexibility to integrate redundant resources to run cross-boundary operations for achieving different organizational objectives. Stage of disruption refers to organizations that is oriented toward customer value make use of new business model to overturn the conventional paradigm of industry development for realizing creative destruction. In addition, this paper also explores the applicable context of different goal-oriented boundary crossing strategies. Competence-oriented strategies are applicable to situations where organizations face low cross-border internal risks and high external risks, efficiency-oriented strategies are applicable to situations where low cross-border external risks and high internal risks, and power-oriented strategies are applicable to situations where both internal and external risks are high. In summary, the present study demonstrates the comprehensive evolution details about organizational border according to rich case documents, which contributes to a theoretical process model for interpreting new phenomena of cross-boundary disruption. The arguments provide insights into cross-boundary running for enterprises and offer implications how to manage the dynamic change of organizational boundary in the Internet context.

**Key Words:** cross-boundary; disruption; knowledge internalization; innovation; dynamic capability

**JEL Classification:** M13 O31 O32

[责任编辑:王燕梅]