

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20250103.401

企业数字化战略更新与动态能力构建 ——基于徐家汇商城股份的纵向案例研究

李真, 李馨怡

(华东师范大学经济与管理学院, 上海 200062)

摘 要: 在数字技术驱动下,越来越多的传统企业面临外部环境快速迭代与内部转型能力约束的双重压力,对于数字化战略更新、数字化动态能力构建和演化以及企业内部调节机制还缺乏充分的探讨。本文结合战略更新与动态能力理论,对上海徐家汇商城股份数字化战略更新展开案例研究和理论提炼。研究发现:(1)企业数字化战略更新的外部环境情景压力主要源于数字技术渗透带来的市场组织模式重塑、市场边界扩大以及价值创造模式重构。(2)围绕不同阶段的外部情境压力变化,企业数字化战略更新在战略变革深度—广度、价值链链内—跨链双截面空间维度上划分为链内渐进式、链内重构式、跨链跃迁式三种模式,并形成Y字形数字化战略演化路径。(3)企业数字化技术能力、数字化运营能力和数字化组织能力在行为目标上体现为获取、应用及转化,并按照“搜寻—整合—重构—迭代”逻辑构建,构建场景由内部局部向内部全流程、外部供应链转化,实现链内能力构建向跨链能力构建的跃迁。(4)高管认知、CEO变革型领导行为、企业家精神、组织容错能力、文化距离等组织内部特定属性对于实体零售企业克服原有的组织惯性以及数字化动态能力构建起到显著的调节作用。本文结论可以为企业数字化战略更新模式选择及数字化动态能力构建提供理论参考及管理启示。

关键词: 外部环境情境;数字化战略更新;数字化动态能力;调节效应

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)07-0101-19

一、引 言

“数字经济”的概念由美国学者唐·泰普斯科特(Don Tapscott)1996年在其著作《数字经济:网络智能时代的承诺与危机》一书中正式提出,此后互联网、大数据、云计算、人工智能等数字技术在商业领域的快速应用渗透不断改变着现有商业模式。以阿里巴巴、京东为代表的一大批互联网企业凭借其天然的数字化属性实现线上销售的高速增长,对传统零售业竞争格局构成

收稿日期:2024-08-16

基金项目:国家社会科学基金项目(22BJL045)

作者简介:李真(1981—),女,华东师范大学经济与管理学院教授,博士生导师;

李馨怡(2002—),女,华东师范大学经济与管理学院硕士研究生(通信作者,lxy17607278198@163.com)。

致谢:感谢匿名审稿人对本文提出的建设性意见,感谢南开大学许晖教授对本文提出的修改意见,感谢徐家汇商城股份总经理王斌先生及管理团队对本案例采集及研究工作提供的大力支持。当然,文责自负。

了巨大颠覆。基于知识差距、组织惯性以及转型结果不确定性等原因,传统实体零售企业数字化转型受到传统能力惯性与数字化能力构建之间的适应性挑战。经过二十多年的探索,实体零售企业数字化转型虽形成部分亮点及成效,但大多数先行者陷入“投入大,收效微”的两难窘境,企业数字化战略更新路径及数字化能力水平也参差不齐。党的十九大、二十大报告持续强调扩大内需,提振消费,促进数字经济和实体经济深度融合。故此,从理论源头揭示传统零售企业数字化战略更新与数字化动态能力之间的“黑箱”,具有重要理论意义和实践价值。

企业数字化战略通常被视为将数字化技术与企业生产、销售以及产品创新全流程紧密渗透,利用数字技术完成全业务流程的数字连接,以实现资源高效配置和精准管控。与制造业不同,传统实体零售企业不仅面临互联网电商对零售市场颠覆式竞争的冲击,还面临数字化变革对整个零售供应链重塑的压力。因此,有效识别实体零售企业外部环境情境是理解企业数字化战略的前提。在复杂多变的市场环境下,动态能力是企业实现战略更新的关键。关于数字化动态能力的构成,理论界普遍认为数字技术的研发和应用是主要驱动力(唐健雄等,2012),企业基于数字技术,推动业务流程和生产方式再造(戚聿东和肖旭,2020),并进一步改进产品和服务场景实现业务创新升级(刘淑春等,2021)。近年来,有研究开始从组织适应性、组织惯例等视角关注动态能力与战略更新之间的作用机制,但对于传统企业如何通过构建数字化能力以适应数字化战略更新背后的微观机制及动态演化研究仍不充分。此外,除了外部环境情景压力对传统零售企业数字化战略更新形成倒逼效应之外,不同企业内部特质性因素或存量性积累也对数字化战略更新模式选择、数字化动态能力构建过程产生“调节效应”。

基于上述分析,本文选取上海徐家汇商城股份有限公司(以下简称“徐家汇商城”)作为案例分析对象,聚焦探讨以下四个方面问题:(1)在不同的数字化战略阶段,传统实体零售企业主要面临哪些独特的外部环境情境压力?(2)在不同的外部环境情境压力下,企业数字化战略更新模式有哪些不同的类型?(3)数字化战略更新目标下企业如何构建适应性数字化动态能力?(4)企业特有属性如何影响或调节数字化动态能力构建及战略更新?针对上述问题,本文拟从演化理论视角出发,构建“环境—战略—能力—调节”综合分析框架。同以往的相关研究比,本文的边际贡献可能在于:(1)已有文献基础上构建了情景—战略—能力—调节的数字化战略更新分析理论框架,以探讨战略更新背后的数字化动态能力构建及演化“黑箱”。相关结论为数字化战略更新和动态能力研究提供了更为立体的观察口径,拓宽了现有研究边界,是践行党的二十大报告提出构建优质高效的服务业新体系、促进数字经济和实体经济深度融合的一次崭新理论探索。(2)将调节效应分析纳入数字化战略更新及动态能力研究领域,探讨战略“共性”之下存在的企业“个性”调节机制,这为现实案例中企业差异化的数字化战略及构建适配性的数字化动态能力提供了一个新的洞察视角。(3)企业数字化转型中的关键一环在于数字化技术获取路径选择,本案例研究的一个突出特色在于:研究对象作为传统实体零售百货企业在数字化技术选择决策中并未采取业内较为普遍使用的“引进式”或“合作式”技术路线,而是依托自身数字化动态能力积累开展持续性的自主创新战略演进。这对于从长期主义视角思考和规划企业自身动态能力积累与数字化战略更新模式选择提供一定的行业实践借鉴价值。

二、相关研究现状与理论基础

(一)数字化战略更新情境特征

情境特征是理论构建、扩展与修正的重要来源,如何有效识别企业数字化战略更新的情境独特性是探究企业数字化战略更新及动态能力构建的起点。当前大部分文献依据资源视角,将外部环境压力看作为企业数字化战略更新的主要情境特征。

第一,技术环境变革带来竞争要素重塑。新兴数字技术作为一种破坏性因素颠覆了传统企业原有的运营模式和竞争要素,给行业中在位企业带来了极大挑战。就零售业而言,数字技术重塑了“人货场”三大核心要素,传统零售企业资源竞争优势减弱。从“人”的角度看,价值创造从“结果”变量转为“过程”变量,消费者成为价值创造的内生因素,客户关系、内部流程和价值主张被重塑(Lamberton和Stephen,2016)。从“货”的角度看,数字经济时代中实体零售企业的货权、货期、货品属性都发生深刻变化,企业由产品经营转向顾客经营。数字技术打破了零售业对“场”的空间依赖性。数字技术使得过去主要受地理区位影响的市场结构开始变得扁平化与网格化,城市商业系统角色及公众意识里“附近视域”逐渐消失,依赖于地理空间的有形社会关系被淡化(项飙和张子约,2022),消费行为从“场地依赖”转为“场景依赖”。

第二,竞争环境变革推动市场组织模式更替。在传统实体零售的单边市场中,企业与消费者进行直接交换,消费者能接触到的商品品种和规模都较小,企业主要依靠价格进行市场竞争。数字技术驱动的平台业务模式形成多边市场,市场规模和交易红利实现巨量扩增,“平台”正在取代“旧世界公司”(Fenwick等,2019)。

第三,企业—消费者行为变化推动价值创造逻辑重构。数字互联时代,无形的数字要素权重、顾客感知价值差异性和不确定性日益增加,产业链各节点主体从单向交易关系转为链上循环的生态共生关系。

(二)数字化战略更新

企业战略更新可追溯到熊彼特关于创新是一个“通过对多样化系统进行全新重组的创造性破坏的过程”的观点。战略更新概念早期作为公司创业的一种类型被视为企业因经营环境变化而调整其战略意图和能力的过程(Hofer和Schendel,1978),包括了思想更新、业务更新、渠道变革、产品调整、流程重塑、组织更新等(Guth和Ginsberg,1990)。从这个角度看,数字化战略更新就是在数字技术全面变革下,企业利用数字技术改善业务、提升效率及重塑价值创造方式的过程。

关于企业数字化战略更新的动力机制,学习视角的研究认为企业战略更新动力来源于企业对探索式和利用式学习的平衡,企业通过互动学习完成新知识建构(Crossan和Berdrow,2003),强调战略更新固有的破坏性和递进性(Bloodgood等,2015)。资源视角则认为企业在发展受限时会重配其资源以填补能力的缺失(Augier和Teece,2009),更强调结合内外部更新以扩大关键资源(Tippmann等,2014)。据此衍生出两种的战略更新模式:重构式战略更新和渐进式战略更新。重构式战略更新主要来自技术变革、消费需求变化所导致的原有市场衰落,企业原有核心资源变得无用,由此迫使企业采取非连续性的战略转型来寻求新的能力重构(Kwee等,2011;肖静华等,2015)。渐进式战略更新则是企业通过拓展核心业务、提升研发能力、强化渠道营销等方式维持增长,形成累积优势,增强市场地位(Ben-Menahem等,2013)。

(三)数字化动态能力构建及演化

1.数字化能力的多维聚合

Teece等(1997)认为,动态能力是企业整合、建立和重构内外部资源以应对环境变化的能力。后续学者不断丰富动态能力的内涵,将动态能力视作多维度能力的聚合。例如:从资源视角将企业动态能力分为利用式动态能力和探索式动态能力(Monferrer等,2015);从能力进化视角分为适应能力、吸收能力和创新能力(Wang和Ahmed,2007);从解构视角划分为整合能力、重构能力、获取能力和释放能力(Eisenhardt和Martin,2000)等。尽管动态能力多维聚合被普遍应用,但是维度划分口径并未形成统一的论断,当前较偏重构建行为层面的分类。

对于大部分传统企业而言,数字化战略与其原有战略差异巨大,需要构建新型数字化能力以匹配战略更新。由于战略更新主要内容包括关键产品或技术开发、业务运营、组织结构及管

理协调等多个方面,因此从企业战略更新的内容具象维度划分的数字化动态能力应是包含技术能力、运营能力、组织能力等在内的多维聚合概念(焦豪,2011)。其中,数字化技术能力是企业数字化的先决条件(Ballestar等,2020),数字化运营能力体现了市场洞察、商业模式/产品/服务创新、供应链管理、辅助决策、财务管理等前中后台整合能力(Verhoef和Bijmolt,2019),数字化组织能力是企业克服原有组织惯性、开展组织变革的能力(Marabelli和Galliers,2017)。

2. 数字化动态能力构建及演化

演化经济学最早关注技术演化问题,该理论认为新技术在原有技术的基础上经过“创新、选择和扩散”不断演化(Crossan和Apaydin,2010),经济系统内的参与主体及其与环境之间交叉影响、相互适应,形成非线性、互动、系统内嵌等复杂的路径。动态能力由搜寻惯例、选择惯例和重构惯例构成,其作用在于整合、构建和重构企业内外竞争优势(Winter,2003)。

第一,数字化技术动态能力。数字化技术能力可以有效地帮助企业获取异质性的、隐性的知识信息,并通过跨组织的知识共享提高知识整合效率,进而保持组织竞争优势或改变原本劣势。企业根据自身的知识属性和技术创新需求,选择对外界知识采取互动式或非互动式知识搜寻策略(Roper等,2017),最终完成惯例重构。当传统企业的数字化技术能力构建起之后,不仅可利用该能力获取外部新知识,还能进一步并通过交易互动和市场反馈将新知识与现有知识进行二次整合,形成适合自身战略更新的关键资源。

第二,数字化运营能力。数字化运营能力是企业数字化战略更新过程中的核心落地能力,第一层构建侧重于“改进/增效”,即利用数字化技术赋能需求预测、产品/服务设计、定价与库存管理、供应链管理等(Huang和Mieghem,2014);第二层则侧重于“重构/创造”,通过需求创造、价值共创、供应链重构、生态圈构建等更好地服务于消费需求,创造更高的商业价值(陈剑等,2020)。

第三,数字化组织能力。组织结构变革和组织学习作为企业关键性组织惯例单元,为企业的数字化转型过程提供了基础支撑(曾德麟等,2021)。组织内垂直关系、部门间平行关系及组织制度变革调整,与战略更新并非始终同步,可能呈现出非对称性效应(苏钟海等,2023)。组织学习能力是将个体与群体学习嵌入到组织制度的能力(Crossan和Berdrow,2003),表现为个体层面的潜意识模式在与其他个体互动中相互影响,学习能力逐步由个体进入群体并构建共同认识及协调行动阶段,最后形成制度化以确保行为惯例化。

(四) 数字化战略更新的调节效应

经理人行行为的主动性和自发性,以及对组织环境的改造能力可以主观能动地创造和改变环境以促进企业发展(Hrebiniak和Joyce,1985)。因此,企业内部特质属性会影响到企业数字化技术能力构建。

1. 高管认知、CEO变革型领导行为与企业家精神

高层管理者的支持对企业技术能力构建、行动敏捷性、资源集成以及克服资源守旧等具有积极作用。因此,企业高管是企业数字化战略部署及组织协调的主导力量(钱晶晶和何筠,2021)。第一,高管数字化战略认知及权力配置直接影响战略决策和结果,其心智模式必须跟上环境变化并采取恰当行动以实现企业战略更新(Barr等,1992)。第二,CEO变革型领导行为能够通过品质魅力、鼓舞激励、智力激发、个性关怀等行为影响员工创造力和组织协同力(陈永霞等,2006)。第三,产业组织理论强调企业家精神对企业绩效的重要作用。企业家精神具有在不确定性环境下对有限或稀有资源进行协调配置、承担风险以及推动构建新型组织惯例的能力(Casson,1982;Wennekers和Thurik,1999),这些在很大程度上决定了战略更新方向。

2. 创新组织容错能力

由于创新活动具有投资周期长、失败风险高、经济回报不确定等特征,管理层可能面临创新研发投入失败所面临的降低薪酬、解雇等失败惩罚(Kaplan和Minton,2012),这严重抑制了管理层组织创新的意愿。因此,在企业数字化战略更新过程中,企业内部数字化创新容错程度会影响组织成员对于数字化动态能力构建路径的选择。一个更具有创新失败包容性、鼓励探索特质的容错机制,能够更好地自上而下带动员工坚持创新信念、激发创新潜力(Manso,2011)。

3. 知识距离调节

知识距离反映知识提供者与接收者之间在知识储备上的差异化程度,能够影响企业搜寻外部知识策略(Capaldo等,2017)。较高的知识距离提高了知识搜寻企业对于外部新知识整合与利用的难度。随着知识距离的缩小,合作主体间知识背景和技能重叠能有效提升企业沟通效率和学习效果(Tortoriello等,2012)。

目前关于企业数字化战略更新和动态能力的研究为本文研究提供了较为丰富的理论基础,但存在着一定的拓展空间:(1)已有研究主要聚焦于重构式战略或渐进式战略,然而随产业数字化对全产业链的加速深入渗透,产业链融合趋势日趋加速,企业在价值链上的嵌入位置边界日益模糊,这使得处于价值链消费终端的实体零售企业有向上游延伸的可能性和动机。然而,在从价值链嵌入视角方面观察的企业战略更新模式还未得到充分关注。(2)目前研究对于动态能力维度划分大多偏向于能力构建行为的抽象分类(Cepeda和Vera,2007),而缺少内容具象维度的观察。此外,动态能力的微观基础研究近年来逐渐兴起,但整体研究还不够充分(董俊武等,2004)。虽有部分研究从组织学习视角思考数字化战略更新与组织能力的演化关系(王永伟,2017),但是对企业技术能力和运营能力等构建过程尚未充分展开。(3)在实践运作中,企业相似的数字化战略更新模式的绩效结果往往存在巨大差异,相同行业的企业在数字化能力构建路径上也常具有显著差异,这背后的机理值得被进一步挖掘。

综上,本文从外部环境压力视角梳理传统实体零售企业数字化战略更新面临的独特情境,首先,从战略广度与深度、价值链链内与跨链的双截面维度归纳企业战略更新模式及演化路径;其次,从数字技术能力、运营能力和组织能力三个内容具象维度探究传统实体零售企业数字化动态能力构建机制以及演化;最后,从企业特定性属性视角对数字化战略更新的调节效应展开观察分析。根据案例线索推演归纳具有通用性及特色属性的理论发现。

三、研究设计

(一) 研究方法

本文采用单案例纵向研究方法,对徐家汇商城数字化战略更新不同阶段的重要节点性事件及其触发因素进行识别和分析,其原因在于:(1)单案例研究能够较好地保证案例研究的深度,有助于理解某一特定现象背后动态、复杂的过程与机制,提炼出解释复杂现象的理论或规律(毛基业和李高勇,2014)。企业数字化战略更新与数字化动态能力之间是一个复杂动态演化过程,本研究采用纵向研究有助于对这一过程进行详尽探讨。(2)本案例企业作为传统零售百货企业,在数字化战略更新过程中体现出多处与多数同行不同的动态能力构建路径,这也是本案例研究的一个独特所在。单案例纵向研究能够对相似问题下的结果差异进行“透视”观察,重点揭示战略结果是如何随着企业内部的特质属性差异而产生的,研究结论能够对具有相似属性的企业形成一定启示。

(二) 案例选择

本文采用理论抽样、启发性和典型性的原则,以上海徐家汇商城数字化转型事实为研究对

象,研究时间跨度为2004—2023年。案例选取基于以下考虑:(1)问题典型性。2003年之后电商平台零售的兴起使得传统实体零售以往“地段为优势”“产品为中心”的市场组织逻辑被电商平台零售企业“数据为优势”“消费者为中心”所取代,零售“人货场”三要素被重构。党的二十大报告强调重视利用数字技术对传统产业进行全链条改造,增强消费对经济发展的基础性作用,徐家汇商城数字化战略更新案例具有典型性特征。(2)结论启发性。本案例能够很好地反映传统实体零售企业在面临颠覆式技术和市场组织模式大变革的外部情境下如何选择数字化更新战略、构建与之匹配的数字化动态能力等行业“共性问题”,并进一步探讨由于企业内部特质属性所产生的调节效应的“个性问题”。这对理解和探讨传统企业如何选择一条适合自身发展的数字化战略更新路径及数字化能力构建模式具有较强的启发价值。(3)企业代表性。上海徐家汇商城股份(简称“徐家汇商城”)的前身是成立于1952年的上海市第六百货商店,为上海市徐汇区国资委控股的一家百货零售企业,2011年在深交所成功IPO上市。公司主营业务为百货零售,拥有“汇金百货”“上海六百”“汇联商厦”“汇金奥莱”和“汇金超市”等零售品牌。企业从2004年起开启以自主研发为核心竞争力的信息化、数字化战略,持续更新探索,并于2016年成立子公司“卖科电子商务有限公司”为公司提供数字化系统技术支持及线上线下一体化运营方案。徐家汇商城连续获得“2017年上海十大智慧社区商圈创新应用奖”“2018年上海十大智慧场景”“2019年数字化技术应用典范奖”“2020中国零售数字化最佳实践案例”“2021年中国商业联合会科学技术奖全国商业科技创新型企业”“2022年上市公司数字化转型典型案例奖”等荣誉称号。因此,该企业在实体零售企业数字化转型实践中具有代表性,能够较好提供可复制的决策启示。

(三)数据来源

本文遵循“证据三角”原则,通过长期实地调研并辅以大量案头研究搜集所需数据,深入全面了解徐家汇商城数字化战略全过程。案例数据资料主要来源于:一是半结构化访谈。访谈时间从2020年5月到2023年12月,分别采取现场和线上结合的方式对徐家汇商城股份高管团队、数字化相关部门主要负责人及核心业务人员开展访谈调查。二是参与式观察。通过参与企业数字化转型合作研究、参观线下实体店、线上App、小程序等渠道参与观察。三是企业内部及外部资料。包括企业部分内部文件(上市公司年报、研究报告、政策汇编)、官网及公众号、行业研究报告、媒体报道及采访视频、图书馆文献等。不同来源数据间形成三角验证,提高了本文研究结论的信度和效度。

(四)数据分析与编码

本文借鉴Gioia等(2013)、许晖等(2022)的已有研究,将理论与数据不断进行对比、映射、归纳,并按照以下逻辑进行数据分析。

1.案例企业数字化战略更新时间脉络梳理及演化阶段归类

通过对案例素材的梳理发现,徐家汇商城数字化战略更新经历三个演化阶段。第一,在信息化自主创新阶段,通过研发自有知识产权的信息化系统全面替代国外引入式系统,实现信息化技术与企业实际业务需求优化匹配及实时响应。第二,在零售业务数字化阶段,通过合作式创新研发数字化系统,完成企业及下属门店的数字化系统全面切换,重塑零售“人货场”零售关系,实现线上线下一体化运营。第三,在数字化业务创新及供应链数字化生态阶段,将零售数字化沉淀积累的经营数据进一步转化成创新型零售业务,并通过前中后台的全面数字化变革实现全流程、全业务数字化运营;同时,横向实现价值链跃迁,构建共享云平台,探索零售供应链上下游数据打通共享、从价值链终端零售商向科技零售服务商跨链跃迁。

2.原始数据编码

本文遵循Gioia等(2013)提出的归纳式主题分析方法并根据战略阶段发展顺序,对原始数据进行编码并逐步提炼理论主题。首先,根据访谈内容识别出不同数字化战略阶段的关键事件提炼形成74个一阶概念。其次,根据研究逻辑和现有理论对一阶编码进行归类,抽象出31个二阶主题;最后,聚焦理论范畴的理论属性和维度,对具有相似性的主题进行整合以形成12个聚合维度。

3.跨阶段演化过程及理论模型构建思路

编码过程发现,案例企业每阶段数字化战略的主要构建遵循从外部环境情境、战略更新路径、数字化动态能力构建、内部调节效应四个方面展开。首先,在分析聚合维度之间理论关联的同时,深入挖掘不同阶段的数字化战略更新模式及战略特征,从三个阶段特征中提炼出战略更新模式。其次,梳理数字化动态能力的构建机制为数字化战略更新提供微观基础。最后,提取案例企业内部属性特征,用于分析和解释企业数字化战略更新过程中的内部调节效应。

四、案例分析与发现

本部分依托徐家汇商城三次数数字化战略更新阶段中的关键事件,梳理传统企业战略更新的模式及演化路径,并按照“搜寻—整合—重构—迭代”的逻辑,从数字化动态能力构建视角细致探讨数字化战略更新的微观基础(详见图1)。同时,针对数字化战略更新中可能存在的转型噪音问题,分析企业内部特质属性的调节效应^①。

(一)信息化自主创新阶段

1.外部环境情境。本阶段徐家汇商城主要面临“技术外部依赖+内外市场竞争”双重外部环境情境压力:一是传统实体零售企业信息化系统高度依赖于外部供应商,长期存在外部技术供给与企业内部业务需求不适配的问题。二是来自外部互联网零售的技术变革和市场组织模式重构压力。2003年后,以阿里、京东为代表的互联网巨头推动线上零售高速增长,传统零售“人货场”三要素发生颠覆式重组,这对实体零售企业市场竞争力形成巨大挑战。

2.数字化战略更新。本阶段徐家汇商城处于数字化前期的信息化战略更新阶段,主要特征是通过对外部信息化知识和技术的搜寻、整合,研发具有自有知识产权的信息化系统,以摆脱信息化技术外部依赖,实现与实际业务需求实时响应、管理增效的目标。企业在这个过程中虽有内外知识交互和整合,但并未改变原有行业知识结构和本质,也未突破原有价值链嵌入节点,是在原有资源机知识基础之上的优化改进使之更加符合市场需求,可看作是既有信息化知识框架中的“渐进式战略更新”。

3.利用式数字化动态能力构建。第一,构建利用式数字化技术能力。徐家汇商城原信息管理系统主要依托于外部采购,无法及时匹配业务发展对系统迭代的需求,数据差错反复出现导致企业内部管理混乱。基于此情境,本阶段企业通过开放式创新,与高校研究机构合作研发具有自主知识产权的管理信息系统。该过程通过对外部知识搜寻、知识比较及跨组织知识整合,完成从“局部模仿、技术改进”到“自主研发、整体替换”的数字化能力构建,属于利用式技术能力。第二,构建利用式数字化运营能力。自主研发系统虽带来企业营销、库存、销售等运营能力大幅提升,但由于仍以线下零售运营为主,因此该阶段属于利用式运营能力构建。第三,构建利用式数字化组织能力。本阶段企业从组织结构变革和组织学习两个层面构建数字化组织能力,完成从个体意识到群体共同认知的构建及协调行动。例如,新设成立信息部,并抽掉调核心人员全程参与高校合作系统研发过程;公司领导层将业务部负责人调任至信息部并主持信息化

^①由于版面限制,本部分的编码范畴及案例证据示例表未放入正文中。

系统的自主研发工作,组织协同有效解决了以往外部系统开发与业务需求不适配的组织冲突问题。

4.内部调节效应。企业高层管理者认知决定了企业面向市场对机遇和威胁的感知和战略决策制定(Mezias等,2001),员工创造力则是保证企业战略决策落地实施的关键。本阶段徐家汇商城高管层在面对“外采系统”“嫁接电商”与“自主研发”三种数字化能力获取方式过程中,最终采纳公司青年业务骨干提出的自主研发方案。同时,为保障新技术能力有效构建,公司高管层在组织结构和组织学习上实施配套变革,在自主研发项目多次延期及资金不足情况下对创新团队失败风险展现出充分的容错能力,自上而下带动员工坚持创新信念、激发创新潜力,最终推动具有独立知识产权的信息化系统全面上线,并完成内部系统切换。

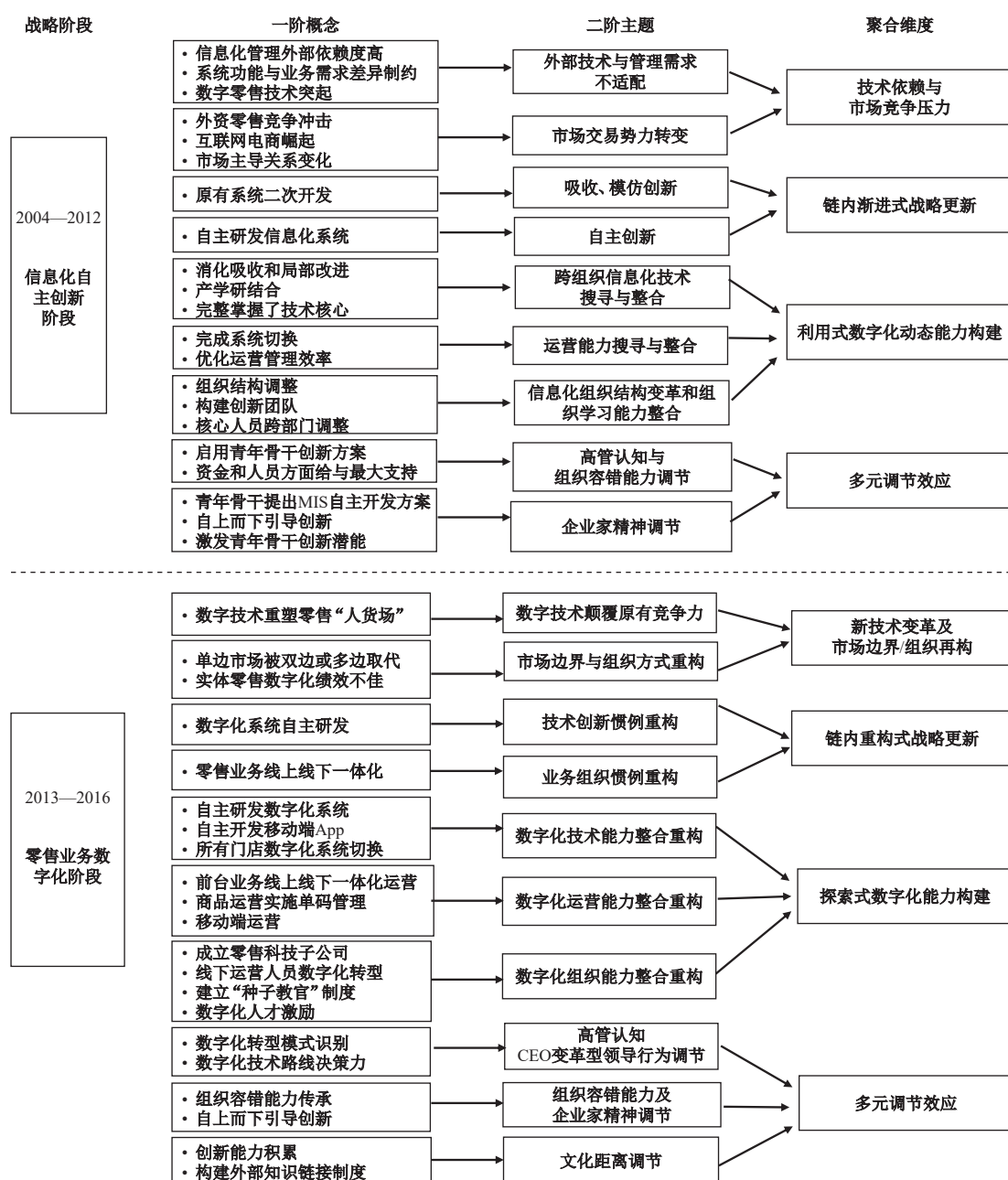


图1 案例数据结构

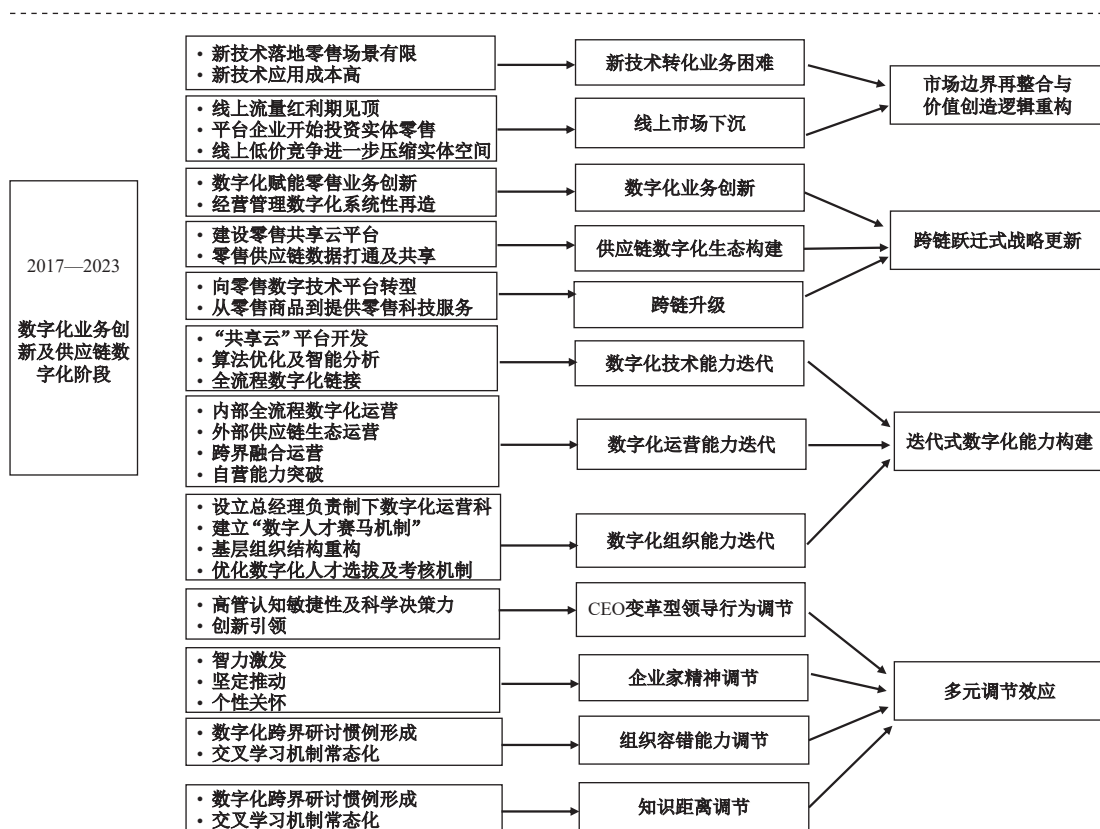


图1 案例数据结构（续图）

（二）零售业务数字化战略阶段

1. 外部环境情境。本阶段处于实体零售企业被互联网电商企业全面赶超时期，外部环境情境表现为“数字技术颠覆原有竞争力+市场边界及组织方式再构”。一方面，数字技术通过重塑零售供应链突破了传统零售核心要素“货”的广度和深度边界。另一方面，数字技术为零售市场从有限地理边界向无限虚拟边界扩大提供了可能性，以往零售企业与消费者之间的单边市场逐步被平台多边市场所取代，消费者不再仅仅作为产品价值的被动接受者，开始参与价值创造过程。

2. 数字化战略更新。本阶段徐家汇商城开启以零售数字化系统自主研发及线上线下一体化为核心的零售业务数字化战略，以解决线上线下业务数据分割问题，利用数据集成、连通和分析提升业务扩展、运营优化和智能决策的能力。在此过程中，企业对外部全新的数字化知识及内部已有的信息化积累重新进行整合，技术创新惯例和业务组织惯例被重构，企业所在价值链位置呈现非连续性提升。但由于尚未涉及跨链整合，本阶段属于以降本增效为核心目标的“链内重构式战略更新”。

3. 探索式数字化动态能力构建。第一，数字化技术能力。徐家汇商城将信息化系统自主研发积累性能力重构为数字化技术能力，通过内外数字化知识共享及合作创新机制，自主研发具有自主知识产权的数字化系统，为实现线上线下一体化提供技术能力支撑。第二，数字运营能力。所有前台业务环节均实现了数字化运营，通过线上线下一体化运营打通多场景零售数据，完成“人货场”数字化运营能力重塑。第三，数字化组织能力。徐家汇商城本阶段开展“自下而上”“由里及外”的数字化组织结构变革，包括成立零售科技子公司、推动基层数字化人员转型、

建立“种子教官”制度等。综上,本阶段企业从利用式战略更新向重构式战略更新转化,数字化能力呈现明显的“整合—重构”特点。

4.多元调节效应。第一,原有高管认知、组织容错能力和企业家精神的优势惯性得以持续传承和积累。本阶段,原信息部经理已经成长为公司总经理,继承了公司上一届高管层鼓励创新、包容创新的容错文化,且由于先后主导并参与了信息化系统、数字化系统的自主研发全过程,进一步提升了决策者关于传统零售和数字化零售、数字化技术、数字化运营之间复合型认知能力及交叉执行能力。第二,CEO变革型领导行为的突破性调节。高管层通过与不同主体间市场信息、经验和技术知识的交换和共享,利用其不同于组织自身的观点与经验,引发企业对现有认知模式和行为规则的思考,增强了对特定领域知识的认识以及对外界环境波动变化的警觉性感知和适应性思考(Taylor和Greve,2006)。例如,公司总经理带领团队成员对同行企业数字化转型模式展开多次实地调查和专题研究,通过对比研究结果和局部购物测试,综合商业模式、商品结构、库存结构等差异以及未来数据资产所有权的考虑,最终放弃与互联网平台企业合作以及引入第三方系统供应商的数字化转型方案,转而基于自身信息化技术积累开展数字化系统自主开发。同时,基于对4G/5G通信技术快速推动移动端零售业务一体化的敏感性感知,公司高管层有效避免了同行普遍自建网站可能导致的“高成本—低营收陷阱”。第三,知识距离的突破性条件。徐家汇商城基于前期信息化技术自主研发的能力积累,新旧知识距离相对较小,因此降低了数字化知识传递中的搜寻成本和管理成本。同时,企业所建立的定期行业考察制度、数字化系统研发周例会制度等有效实现了系统开发对业务需求的敏捷迭代,完成“个体洞见—群体共识—组织惯例”转化。

(三)数字化业务创新及供应链数字化生态阶段

1.外部环境情境。本阶段外部环境情景表现为“市场边界再整合+价值创造逻辑重构”。一方面,线上零售流量红利逐步见顶,电商引流成本骤增,互联网零售企业开始通过并购、参股等方式向线下实体零售企业渗透。另一方面,2022年拼多多“百亿补贴”策略推动线上竞争重回低价博弈阶段,并进一步压缩实体零售企业利润空间,大量传统实体零售店退出市场。在此情境下,实体零售企业如何进一步如何将业务数字化成果有效转化为业务创新是该阶段徐家汇商城需要应对的主要挑战。

2.数字化战略更新。2017年之后,徐家汇商城战略更新的重点主要体现在两个方面:一是整合、转化前期业务数字化积累数据以支持零售业务创新,进入以数字化支持业务创新的“数字化零售业务”阶段。二是将数字化场景从百货零售终端拓展至供应链上游,形成具有行业通用性的数字化转型服务的供给能力,在价值链上呈现“跨链跃迁式”特征。

3.迭代式数字化动态能力构建。第一,数字化技术能力迭代。徐家汇商城通过算法优化及智能分析、共享云平台开发、全流程数字化链接等技术步骤将对内技术底座能力进一步转化为技术应用及业务创新能力。(1)迭代数字化技术能力,完成从前台技术能力向中后台数字化技术能力的拓展,完成企业零售业务数字化全流程系统再造,属于“链内利用式技术”。(2)开发行业通用数据库“共享云”,通过多个品牌自营完成自主研发数字化系统与品牌商系统的数据打通、共享的技术可行性平行测试,属于“跨链探索式技术”。(3)为同行提供零售数字化系统及零售数字化服务方案,开始从百货零售商向零售数字化服务商转型,属于“跨链探索式技术”。第二,数字化运营能力迭代。为解决公司各类系统的“烟囱效应”,徐家汇商城制定了管理制度化、制度表格化、表格软件化、软件智能化的“管理四化”制度,数字化运营从前台向中后台拓展,实现全流程系统运营。同时,逐渐构建数字化自营和跨界运营能力。第三,迭代数字化组织能力。本阶段徐家汇商城完成自上而下的组织架构调整,将数字化学习机制惯例化。例如,成立总经

理直接负责制下的数字化运营管理部,建立“数字人才赛马机制”,形成“高管领航—中管指导—基层研学”的螺旋式跨部门数字化动态学习及人才选拔制度;优化数字化人才招聘、培训^①、考核、激励制度建设。

4.多元调节机制。(1)CEO变革型领导行为。以总经理为核心的决策层一方面持续推动“共享云”平台技术开发,一方面开展品牌自营业务,为供应链数字化生态构建提供了技术可行性。(2)企业家精神。徐家汇商城高管层对零售科技子公司进行战略定位调整,从为公司内部提供数字化服务逐渐转向为行业提供零售数字化系统和服务,实现跨链升级。(3)文化距离。本阶段企业建立跨部门交叉学习惯例,并通过同行调研、跨行学习等活动将外部知识链接惯例固化。

五、案例总结与理论框架提出

(一)双截面视角下的数字化战略更新模式及演化

通过上述案例事实追踪,本文发现:企业数字化战略更新是在技术、市场、价值创造的三元情景变革下,利用数字技术重塑零售业务流程、提升管理效率、重塑价值创造方式的过程。从动态视角看,企业数字化更新存在渐进式和重构式交替迭代的可能,是企业根据外部情景变化在战略变革“深度—广度”截面维度上交替推进演化的过程。数字技术与产业的深入融合的特征表现为企业所嵌入的价值链位置的改变,呈现出“链内—跨链”截面维度的攀升和跃迁。因此,实体零售企业数字化战略更新模式及演化路径需从双截面视角进行探讨和总结。

第一,在信息化自主创新阶段,中国实体零售企业面临技术外部依赖及内外部市场竞争的双重压力。作为原市场在位者,实体零售企业普遍缺乏与外资零售企业开展高效竞争的信息化系统主控能力,以及线上零售市场运营和组织能力。该时期实体零售企业主要技术性摩擦表现外部信息系统供给与企业实际业务需求的适配性不足问题。因此,实体零售企业的数字化战略更新目标主要体现为降低信息化系统不匹配所导致的“管理噪声”,摆脱外部系统技术高度依赖,巩固核心业务,提高零售管理效率。从战略变革“深度—广度”截面看,实体零售企业内部原有资源能力仍部分可用,技术、运营和组织能力有待于整合而非全面性重构,企业采取连续性战略转型需求维持增长,战略变革广度拓展明显,变革深度小幅提升,属于“渐进式更新”。另一方面,该阶段企业所具备的信息化自主创新能力仅用于内部管理提升,并未转化为产品对外供给,因此价值链嵌入位置在原有节点基础上连续性右移至点①(图2),属于链内战略。综上,该阶段的数字化战略更新属于“链内渐进式更新”。

第二,在零售业务数字化阶段,实体零售企业的外部环境情境特征表现为数字技术颠覆原有零售商业模式,市场边界及组织方式再构。在此外部情景压力下,中国实体零售企业原有市场衰落,核心资源能力变得无用,倒逼企业采取非连续性数字化转型战略以寻求降本增效及新的成长机遇。企业各项动态能力被重构,数字化深度和广度同时扩展,在战略截面上属于“重构式更新”。另一方面,该阶段实体零售企业采用数字化技术创新策略有效实现战略更新目标,企业在价值链上所嵌入的位置由于数字化赋能逐渐从图2中的点①右移到点②。业务数字化虽然提升了企业零售附加值,但仍未脱离原有价值链位置,属于“链内重构式”战略更新。

第三,在数字化业务创新及供应链数字化阶段,中国实体零售企业面临市场边界二次整合,价值创造逻辑重构等外部环境情境挑战。大量实体零售企业虽基本实现了全流程数字化能力,但进一步将业务数字化转化为业务创新的能力依然薄弱。同时,边界清晰的垂直产业链关系日益融合,产业链各节点主体从单向供应关系转为循环生态共生关系。因此,该阶段实体零售企业数字化战略更新主要围绕价值创造目标,从内部数字化业务创新和外部供应链数字化

^①徐家汇商城股份的子公司“卖科”2022年被认定为上海市高新技术企业。

两个维度展开。(1)内部前端业务数字化被进一步拓展至中后台数字化,实现全流程数字化管理,数字化场景加速落地,数字化动态能力在上一阶段基础上不断优化迭代,企业向以数据业务创新为核心的“数字化零售业务”深化与延展^①,属于“跃迁式战略更新”。(2)实体零售企业通过线上线下一体化实现核心业务创新,原有零售价值链整体得以从图2中点②处提升至点③处。同时,具有数字化自主研发能力的企业有能力通过供应链数字化生态体系从内部数字化服务转向为行业提供数字化系统产品和服务,原有零售价值链整体得以从点②处提升至点④处,完成了“跨链跃迁式战略更新”。

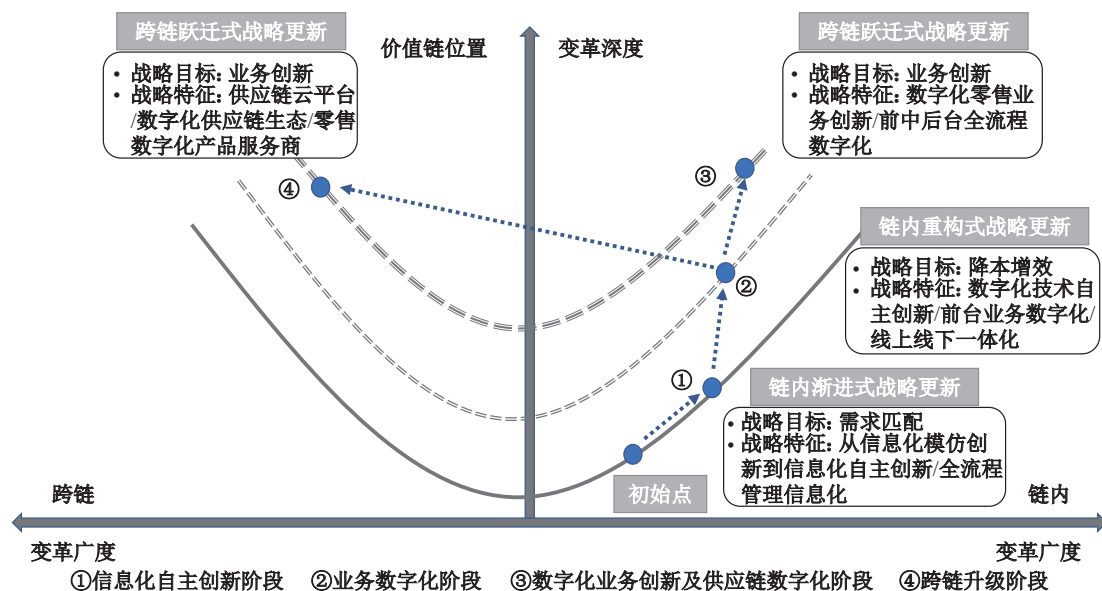


图2 双截面视角下的数字化战略更新模式及演化

由此,可以归纳以下结论:企业数字化战略更新围绕“需求匹配—降本增效—价值创造”三个战略更新目标,呈现出适应性演化特征。企业数字化战略在战略变革“深度—广度”与价值链“链内—跨链”双截面空间维度上进行联合演化:在较长时期都表现链内渐进式更新,而在受到技术或市场剧烈冲击之后表现为非线性重构,同时通过迭代进化实现跨链跃迁,最终形成“链内渐进式—链内重构式—跨链跃迁式”的Y字形战略更新演化路径,完成从重点突破到全面推进、从单体数字化到供应链数字化的战略变革(如图2所示)。

(二)中国实体零售企业的数字化动态能力构建及演化

数字化动态能力构建是理解企业数字化战略更新微观机制的关键,是企业数字化战略更新中的微观“常量”,由技术、运营、组织等关键能力维度构成,是不同能力维度知识的搜寻、整合、重构、迭代的非连续性构建过程。

1. 数字化技术动态能力构建与演化

数据获取、应用及转化的技术能力是企业数字化战略的“基座”,实体零售企业的数字化技术能力按照“搜寻—整合—重构—迭代”的构建逻辑形成了“链内利用式—链内探索式—跨链迭代式”演化(如图3上所示)。第一阶段,技术能力构建主要服务于链内原有业务需求和降本增效目标,通过确定技术自主权解决外部技术供给与内部业务需求不匹配问题,技术范畴属性是将

^①“零售业务数字化”是以计算机或网络能感知、识别、采集和存储的方式,将零售业务活动中产生的信息规整为可统一处理、统一分析和统一使用的数据信息。其核心是企业通过对关键业务环节的数字化管理,实现精准决策、降本增效。“数字化零售业务”则是以数据化后的信息为基础,进一步改进优化零售运营管理的过程,其核心在于以提高消费者价值获得为核心,聚焦实体零售业务数字化升级的全渠道业务,驱动企业产品、服务业务及商业模式的二次创新,突破原有经营增长曲线。

已有技术或知识通过企业外部搜寻整合为内部技术能力,属于“链内利用式”技术能力构建。第二阶段,技术能力构建以链内核心业务数字化转型需求为目标,基于对现有知识整合和互动式新知识搜寻,与外部建立和维持关系的过程中通过战略性合作,吸收自身缺乏的知识,获取数字化系统建设能力。这在技术深度上属于突破性重构,但仍以企业零售业务系统数字化改造、人货场数字化重构为主要技术场景,属于“链内探索式”技术能力。第三阶段,伴随着业务数字化程度逐渐成熟,数字化技术能力开始转向支撑创新业务的价值创造,技术能力应用场景从零售产品链跨链提升至零售数字化服务链,属于“跨链探索式”。

2. 数字化运营能力构建与演化

数字化运营能力是运用数字技术对传统的生产、服务流程进行资源重构的能力,包括数字化前台、中台和后台全系统运营以及线上线下一体化运营。通过案例研究本文发现:第一阶段,侧重于“搜寻—整合”,具有“链内整合式运营”的特征。企业通过内外知识互动,搜寻能够较好适配信息化技术能力提升所需的新型运营知识,并与已有运营知识进行整合,形成前中后台系统性信息化运营能力;第二阶段,通过“整合—重构”机制形成数字化前台运营能力,具有“链内重构式运营”的特征;第三阶段,数字化运营能力在数字化技术能力呈现出“链内迭代式+跨链重构式”的特征,对内侧重前台数字化创新业务运营能力构建,实现全流程系统运营;对外通过自营及跨界运营边缘测试逐步构建供应链数字化运营能力(如图3下所示)。

3. 数字化组织能力构建与演化

数字化技术能力和运营能力的整合和重构过程要求对企业的组织能力进行配套筹划,实体零售企业通过数字化组织知识的搜寻—整合—重构—迭代机制构建数字化组织能力,依托组织变革和组织学习两个场景,完成从点到面、从试点到惯例的数字化组织能力演化,实现从“链内组织能力”到“跨链组织能力”的跃迁(见图4)。第一阶段,无论是组织变革还是组织学习,数字化组织能力均表现为“内部技术偏向型”组织能力。数字化组织变革首先发生在内部技术部门,同时组织学习过程自下而上地围绕数字化技术搜寻及整合展开。第二阶段,组织能力呈现出承上启下的“外部技术偏向型+内部运营偏向型”特征。实体零售企业数字化战略更新目标开始瞄准从前台“人货场”数字化到中后台的全流程数字化,在对原有内部数字化组织结构及组织学习习惯例整合之后,组织变革从内部数字化技术部门拓展至数字化子公司;组织学习拓展至运营端,开展自下而上、由点及面的基层运营人员数字化转型。第三阶段,数字化组织能力呈现出“内部复合型+外部网络型”的特征。数字化战略更新从企业内部数字化跃迁至数字化业务创新及数字供应链生态,组织结构变革同时覆盖内部技术部门、运营部门以及上游供应链,组织学习中的前期试点在不断迭代过程中被惯例化。

根据上述分析,本文构建实体零售数字化动态能力构建及演化模型如下(图5所示)。在不同的数字化战略更新阶段,实体零售企业的数字化动态能力分别呈现出“链内利用式能力—链内探索式能力—链内迭代式能力”几种态势,不同态势的数字化能力在行为目标上体现为获取、应用和转化,并分别按照“搜寻—整合”“整合—重构”“重构—迭代”的机制进行构建。数字化动态能力构建的应用场景逐步由内部局部向内部全流程和外部供应链转化,实现链内能力提升向跨链能力升级的跃迁。

(三) 内部调节效应:噪音与去噪

传统企业数字化战略更新在具体落地过程会遇到组织惯性阻力“噪音”,在此环境中企业内部特征性属性,例如高管认知、CEO变革性行为、企业家精神、组织容错能力、文化距离等对于各类组织惯性“去噪”以及数字化动态能力构建方式起到显著的调节作用。

第一,企业高管对数字化战略的认知程度对数字化技术能力、运营能力及组织能力的构建

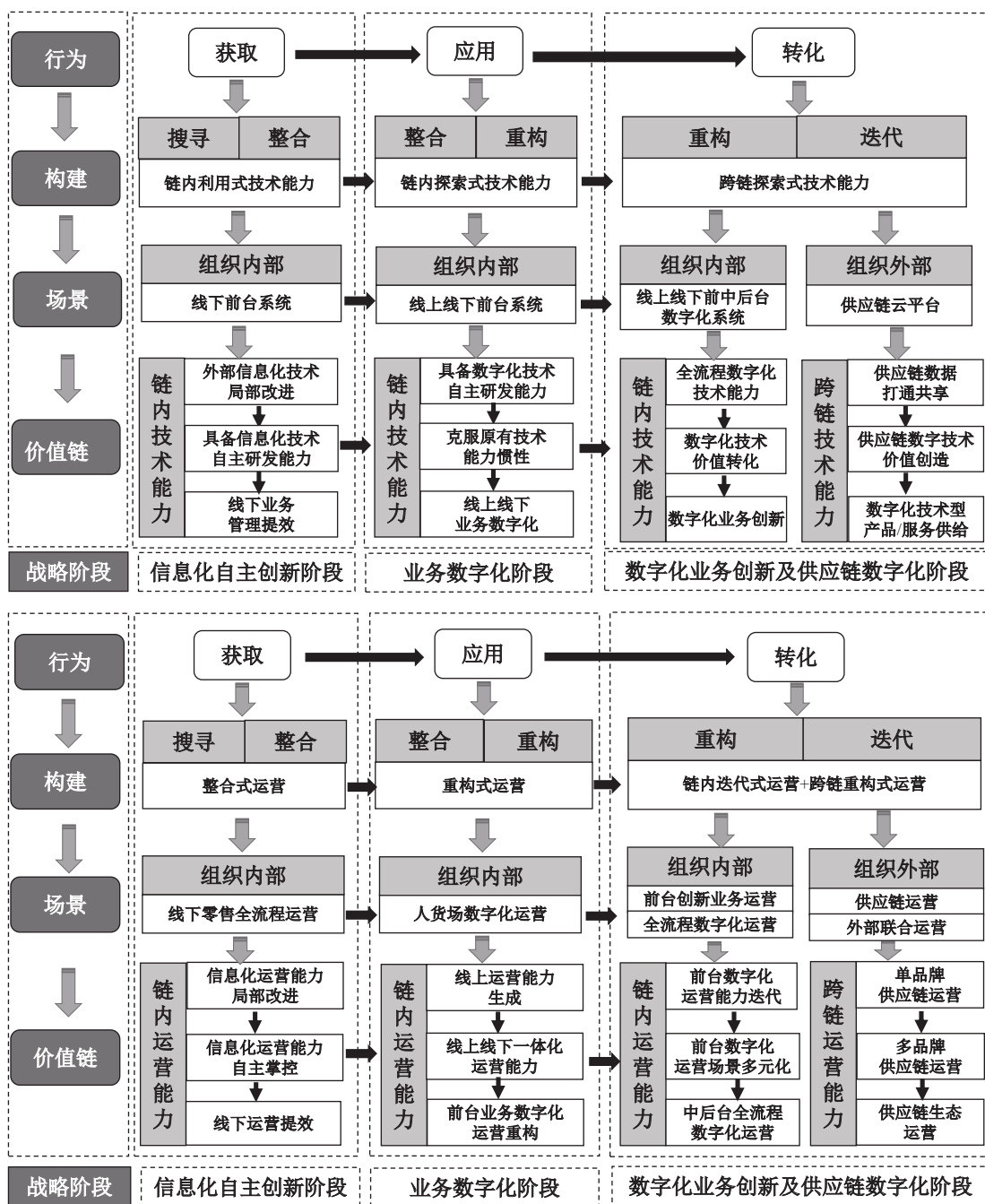


图3 数字化技术能力(上)、运营能力(下)构建机制

路径选择形成显著的正向调节效应。作为战略构想起点,高管层认知及其他管理层的联合认知能够有效带动传统实体零售企业识别市场机遇和威胁,提高对外部动态环境的高度敏感性,对于避免“盲目跟随式数字化战略陷阱”,突破战略认知局限具有“缓冲调节效应”。

第二,CEO变革型领导行为对于确定战略及推动战略落地、引领企业克服组织惯性、穿越数字化技术锁定风险具有“牵引调节效应”。CEO等核心决策者在组织变革前期可充分利用动态能力搜索创新,重塑企业内部的资源,有效推动企业内外部知识交互、流动及配置。CEO变革

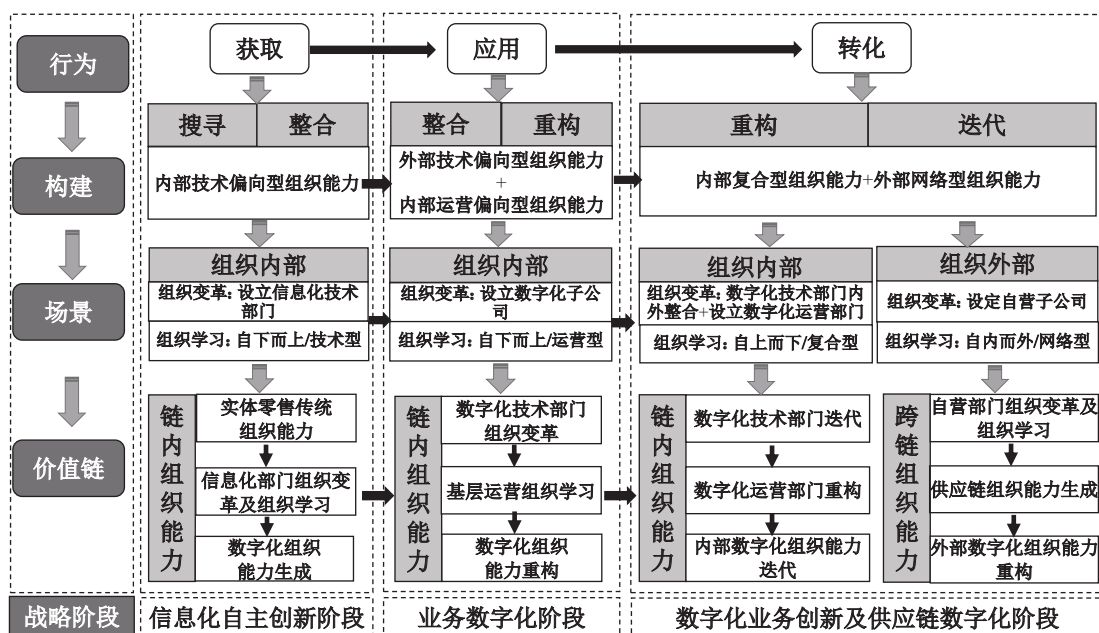


图4 数字化组织动态能力构建机制

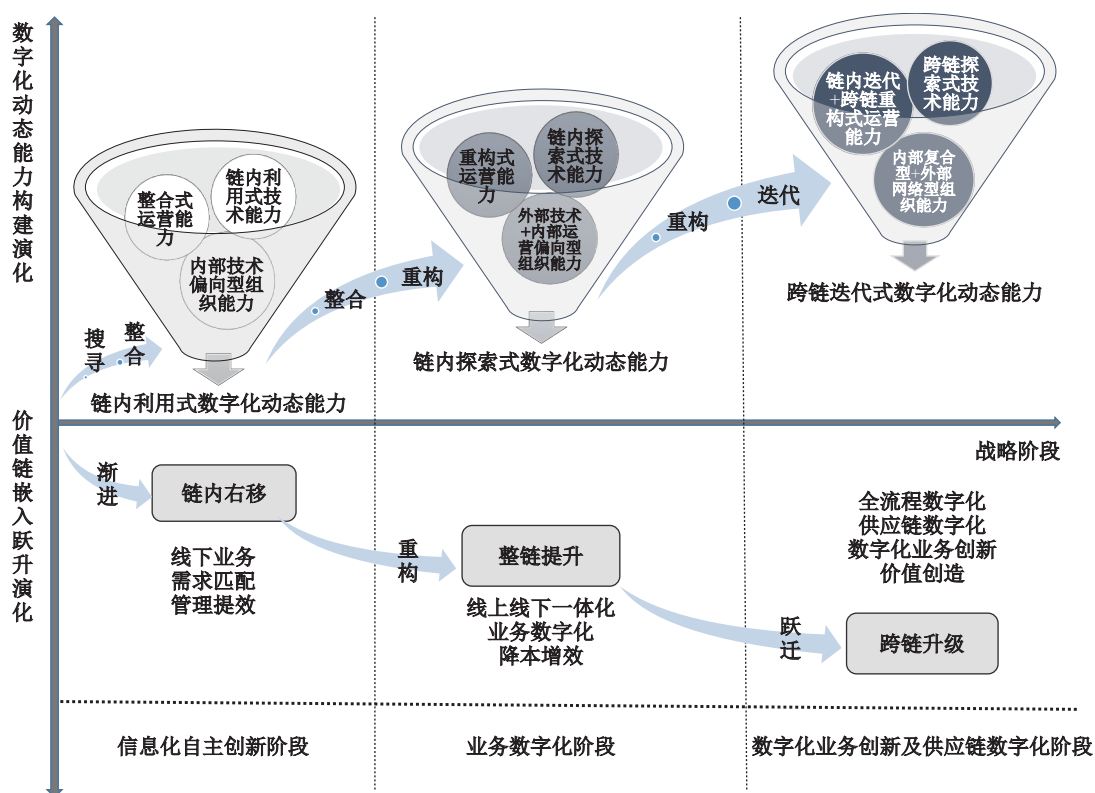


图5 数字化动态能力演化路径

型领导行为可自上而下引领、参与、把控数字化全流程,并有能力根据数字化业务需求对组织结构做出直接的适配性调整,为不同阶段的战略更新提供了稳定的牵引调节。

第三,企业家精神对于传统企业培养创新团队协同努力的氛围、设立组织共同愿景、培育员工成为新竞争优势的建设者和支持者具有重要的“文化调节效应”。企业家精神的树立、渗透及传承能够高效建立“自上而下引领+自下而上实践”的数字化创新文化、数字化价值认同文化,加速推动员工数字化思维和行为的生成、整合、交互、转化。

第四,组织容错能力是数字化能力重构过程中保护员工创造力、跨越知识鸿沟、实现“变道超车”的关键的、可传承的优势调节变量,具有“情绪调节效应”。与传统企业所强调的组合式创新不同,数字企业更注重技术与管理无缝融合以及生态共生性,个体突破性特征明显,这使得组织容错为外部创新探索提供了战略支撑。良好的组织容错性环境有利于组织成员积极引入外部知识资源,积极开展多元无边界性的外部学习与探索性技能创新,打破原有技术路径依赖,构建开放性的技术创新体系和跨组织知识交互机制,这也是传统实体零售企业采用及实施自主创新技术路线、实现跨链升级的一个关键但隐性的支撑。

第五,企业已有知识积累与外部新型知识之间的知识距离对数字化能力构建具有显著的“溢出调节效应”。本文研究发现数字化战略更新中的动态能力演化具有跨期连续性特征,较短的知识距离对自主创新式战略形成正向调节,较长的知识距离则更偏向引进式或合作式创新,而知识距离会通过纵向进化和横向叠加影响下一阶段企业数字化能力构建,形成“马太距离”。跨越“马太距离”需要企业投入更多数字化资本,并调动更为广泛的内部调节机制以突破原有路径,缓释数字化战略更新过程中的组织转化、摩擦及交易成本。

(四)综合理论框架

围绕着不同阶段的外部情境压力变化,实体零售企业数字化战略更新在战略变革深度与广度、价值链链内与跨链两个空间维度上进行联合演化,最终形成“链内渐进式—链内重构式—跨链跃迁式”的数字化战略更新路径。数字化战略更新要求企业数字化动态能力持续革新,不断打破原有路径依赖,从而与企业战略更新形成匹配。数字化能力按照“搜寻—整合—重构—迭代”进行构建,构建场景从局部向整体、由内部组织向外部供应链转化。其中:(1)数字化技术能力形成了“链内利用式—链内探索式—跨链迭代式”演化路径,数字化技术能力的渗透场景从企业内部前台数字化技术拓展至中后台数字化技术,从业务数字化技术拓展至数字化业务创新型技术及供应链数字技术。(2)数字化运营能力演化路径呈现出“链内整合式—链内重构式—链内迭代式—跨链重构式”的特征。运营能力构建场景从传统信息化运营,更新为“人货场”数字化重构下的前台业务线上线下一体化运营,最后拓展至前台数字化创新业务运营、前中后台全流程数字化运营及供应链数字化运营,完成从原有链内业务数字化运营能力向跨链数字化业务运营能力的重构。(3)数字化组织能力通过组织变革和组织学习两个维度构建,形成“内部技术偏向型组织能力—外部技术偏向型+内部运营偏向性组织能力—内部复合型+外部网络型组织能力”的演化路径。此外,高管认知、CEO变革型领导行为、企业家精神、组织容错能力、文化距离等组织内部特定属性通过缓冲调节、牵引调节、文化调节、情绪调节和溢出调节,对于企业克服原有的组织惯性与数字化动态能力构建起到显著的调节作用(详见图6)。

六、研究结论与管理启示

(一)研究结论

第一,实体零售企业数字化战略更新分别经过了业务信息化、业务数字化、数字化业务创新及供应链数字化生态等阶段,外部环境情景压力从对外信息技术依赖和内部行业竞争,逐渐转为数字技术冲击带来的市场边界与组织方式再构,以及线上市场下沉加速市场挤压和数字化技术业务创新压力。根据战略变革的深度和广度,企业数字化战略更新分为渐进式、重构式和跃迁式三种模式,根据企业战略变革所带来的其产业价值链嵌入位置的变化,数字化战略更

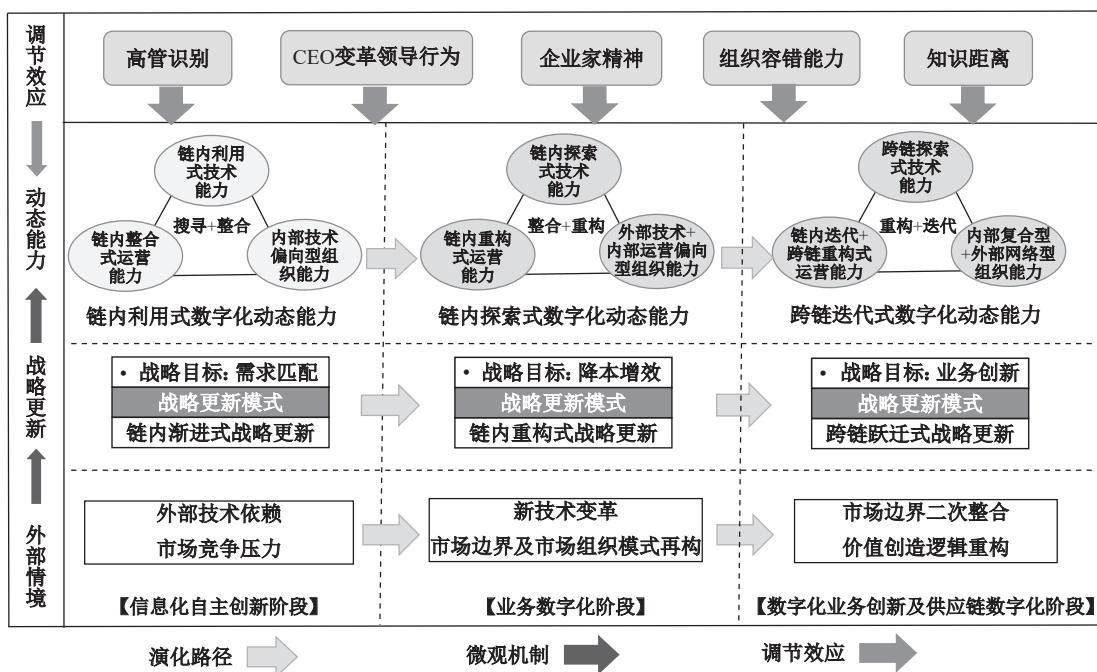


图6 综合研究框架

新又划分为链内式、跨链式两种模式，两种战略更新模式在双截面空间上联合演化。

第二，企业数字化动态能力包括技术能力、运营能力及组织能力，三种数字化能力按照“搜寻—整合—重构—迭代”的微观机制进行构建。不同的数字化战略更新阶段需要的是差异化的动态能力：一方面，战略更新对企业数字化能力构建提出新的需求，具有战略拉力。环境情景压力促使企业搜寻、识别新老能力差异，进而通过组织学习整合、重构、迭代提升数字化能力，强化现有的资源配置形态，实现战略升级。另一方面，各维度动态能力通过自我革新不断打破原有路径依赖及组织惯性与企业新阶段数字化战略更新目标匹配，且每阶段所积累的数字化动态能力又通过下一阶段整合、重构创造全新的动态能力，具有能力张力。

第三，与数字化战略更新的微观构建“常量”机制相比，企业内部特定属性可以看作为企业数字化战略更新的微观调节“变量”，更具备个性化、柔性化和非正式性特征。更加敏锐的高管认知、变革型的CEO领导行为、更具延展性的组织容错能力、良好的企业家精神以及持续缩短新老知识距离的学习惯例，均对传统企业数字化转型进行有效平滑，降低“转型噪音”；反之，将增加传统企业数字化战略更新过程中各项摩擦成本，放大“转型噪音”。

（二）管理启示

第一，在数字技术的广泛渗透下，传统实体零售企业的数字化战略更新路径应以企业内部的核心业务数字化作为起点，逐渐扩展至企业全流程、全系统业务数字化，实现前中后台数据互通共享。在完成企业内部数字化转型之后，需进一步将数据资产转化为数字化业务增长点，创新生产、服务及商业模式，完成从“业务数字化”向“数字化业务”更新，开发增长第二曲线，进一步从链内数字化向附加值更高的价值链跃迁，从而构建数字化供应链生态。在这个过程中，企业管理者需要构建起数字化战略的客观规律认知，即数字化转型短期内并无法有效提高企业营收，两者之间存在“惊险一跳”，即需要完成从降本增效目标到创新业务转化。由此观点看，开展数字化战略更新的传统企业需要树立长期主义转型观，将降本增效作为短期目标，逐步完成战略更新及动态能力迭代，以实现附加值提升及价值链升级的长期目标。

第二,企业数字化战略更新同步对数字化动态能力匹配提出了新的要求。首先,数字化技术能力提升是大部分企业重点提升的关键能力,在这个过程中企业需要结合自身已有的可转移的技术能力,加强内外知识交互和组织学习,制定适合自身的数字化技术能力构建路径。其次,企业数字化战略更新应重视技术、运营及组织三维能力协同提升。最后,企业数字化技术能力和运营能力的构建需要关注前中后台的全流程技术布局及有效运营,并积极探索能有效将业务数据转化为数据资产用以促进新产品、新服务、新模式创造的应用型数字技术获取和整合。核心企业还需关注数字化供应链技术能力和运营能力的培育及整合,通过数字化转型实现跨链升级。

第三,数字化转型是一套系统性工程,既需要科学,又需要艺术,只有理解“何以产生噪音”才能更好探究“如何更好去噪”,辨析内部特定调节机制对于探讨现实中传统企业数字化战略转型“过程相似”但“结果差异”具有重要意义。因此,传统企业在开展数字化战略更新过程中,需关注如何提升高管数字化认知、培养具有企业家精神的管理团队、构建具有变革型领导力的人才选拔制度以及建立一个具有组织容错能力的企业创新文化。同时,知识距离对于数字化技术路线选择至关重要。本案例中徐家汇商城基于早期信息化系统自主创新基础,迅速完成了数字化系统的自主研发,并依托前期数字资产积累,利用反馈式创新转化能力实现跨链升级,为供应链重组和流程再造提供数字服务支撑。因此,传统企业数字化战略需有步骤地培育数字化底层技术或应用型技术的自主创新能力,在数字化转型过程中持续缩短内外知识距离,在完成自身数字化能力重塑的同时实现跨链升级目标。

主要参考文献

- [1]陈剑,黄朔,刘运辉.从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理[J].*管理世界*,2020,36(2):117-128,222.
- [2]刘淑春,闫津臣,张思雪,等.企业管理数字化变革能提升投入产出效率吗[J].*管理世界*,2021,37(5):170-190,13.
- [3]戚聿东,肖旭.数字经济时代的企业管理变革[J].*管理世界*,2020,36(6):135-152,250.
- [4]苏钟海,魏江,胡国栋.企业战略更新与组织结构变革协同演化机理研究[J].*南开管理评论*,2023,26(2):61-72.
- [5]许晖,丁超,刘田田,等.中国民营企业国际化的适应性成长路径与机制——基于华源集团的探索性案例研究[J].*经济管理*,2022,44(7):80-100.
- [6]曾德麟,蔡家玮,欧阳桃花.数字化转型研究:整合框架与未来展望[J].*外国经济与管理*,2021,43(5):63-76.
- [7]Augier M, Teece D J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance[J].*Organization Science*, 2009, 20(2): 410-421.
- [8]Barr P S, Stimpert J L, Huff A S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal[J].*Strategic Management Journal*, 1992, 13(S1): 15-36.
- [9]Capaldo A, Lavie D, Messeni Petruzzelli A. Knowledge maturity and the scientific value of innovations: The roles of knowledge distance and adoption[J].*Journal of Management*, 2017, 43(2): 503-533.
- [10]Crossan M M, Berdrow I. Organizational learning and strategic renewal[J].*Strategic Management Journal*, 2003, 24(11): 1087-1105.
- [11]Crossan M M, Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature[J].*Journal of Management Studies*, 2010, 47(6): 1154-1191.
- [12]Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they?[J].*Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [13]Fenwick M, McCahery J A, Vermeulen E P M. The end of ‘corporate’ governance: Hello ‘platform’ governance[J].*European Business Organization Law Review*, 2019, 20(1): 171-199.
- [14]Gioia A D, Corley G K, Hamilton L A. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology[J].*Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [15]Kaplan S N, Minton B A. How has CEO turnover changed?[J].*International Review of Finance*, 2012, 12(1): 57-87.

- [16]Kwee Z, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: A longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(5): 984-1014.
- [17]Lamberton C, Stephen A T. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry[J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6): 146-172.
- [18]Marabelli M, Galliers R D. A reflection on information systems strategizing: The role of power and everyday practices[J]. *Information Systems Journal*, 2017, 27(3): 347-366.
- [19]Taylor A, Greve R H. Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams[J]. *The Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 723-740.
- [20]Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [21]Tortoriello M, Reagans R, McEvily B. 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.
- [22]Verhoef P C, Bijmolt T H A. Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2019, 36(3): 341-349.

Digital Strategy Renewal and Dynamic Capability Building in Enterprises: A Longitudinal Case Study of Shanghai Xujiahui Commercial Co., Ltd.

Li Zhen, Li Xinyi

(School of Economics and Management, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

Abstract: Driven by digital technology, more and more traditional enterprises are facing the dual pressure of rapid external environment iteration and internal transformation capability constraints. There is still a lack of sufficient exploration on digital strategy renewal, digital dynamic capability building, and internal adjustment mechanisms in enterprises. Combining with the strategy renewal and dynamic capability theories, this paper conducts a case study and theoretical refinement on the digital strategy renewal of Shanghai Xujiahui Commercial Co., Ltd. The results show that: (1) The external environmental pressure of digital strategy renewal primarily stems from market organization model reshaping, market boundary expansion, and value creation model reconstruction induced by digital technology penetration. (2) Digital strategy renewal can be categorized into intra-chain incremental, intra-chain restructuring, and cross-chain leapfrogging models, forming a Y-shaped digital strategy evolution path. (3) The digital technology capability, digital operation capability, and digital organization capability of enterprises are built through the logic of “searching–integration–reconfiguration–iteration”. (4) Executive cognition, CEO transformational leadership, entrepreneurship, organizational error tolerance, and cultural distance significantly play a moderating role in overcoming organizational inertia and building digital dynamic capabilities.

Key words: external environmental context; digital strategic renewal; digital dynamic capabilities; moderating effects

(责任编辑: 王雅丽)