

# 数字时代大型企业组织形态变革 驱动战略性内部创业 ——基于组织边界理论

林柯秀<sup>1</sup>, 郑大庆<sup>1,2</sup>, 王 雨<sup>3</sup>

(1. 上海财经大学 信息管理与工程学院, 上海 200433; 2. 上海财经大学 计算经济交叉科学教育部重点实验室, 上海 200433; 3. 复旦大学 管理学院, 上海 200433)

**摘 要:** 数字时代, 战略性内部创业对大型企业的转型升级至关重要。然而, 如何通过组织形态变革驱动战略性内部创业仍需深入研究。本研究基于海尔集团的纵向案例, 引入组织边界理论, 探究组织形态变革驱动战略性内部创业的过程机制。研究发现, 过程机制可概念化为组织边界动态演化的三个阶段: 效率边界优化、能力边界再造、权力边界跨越, 相应表现为组织形态变革。各阶段的边界内涵、对象和角色具有不同特征: 边界参与者借助“可信息化的业务”“可能力化的资源”“可生态化的能力”三种数字边界对象分别与效率、能力、权力边界交互, 承担“信息枢纽型”“资源匹配型”“协同共创型”边界角色并发挥其功能。战略性内部创业的二维目标(创业机会寻求和竞争优势寻求)在三个阶段分别呈现出“引致”“互塑”“反哺”的动态平衡关系。本研究不仅丰富了战略性内部创业的过程研究, 还拓展了组织边界理论, 为大型企业在数字时代探索持续成长提供管理启示。

**关键词:** 组织形态; 组织边界; 战略性内部创业; 创新驱动创业

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2026)01-0036-21

## 一、引 言

当今世界正面临百年未有之大变局——单边主义抬头、技术壁垒高企、逆全球化思潮蔓延、地缘政治博弈加剧、数字技术快速迭代, 中国企业在全球市场面临的挑战日益复杂多变。在此动荡和变化不断加剧的内外部环境, 核心业务增速放缓促使大型企业纷纷探索企业发展的“第二增长曲线”(Handy, 2015), 转型升级迫在眉睫。2020年8月, 国务院办公厅发布《关于提

收稿日期: 2025-06-23

基金项目: 海尔“雨林学者计划”资助项目(Yulin-202003); 国家社会科学基金项目(20BGL287); 上海财经大学数字经济系开放课题(2023110284)

作者简介: 林柯秀(1998—), 女, 上海财经大学信息管理与工程学院博士研究生;

郑大庆(1978—), 男, 上海财经大学信息管理与工程学院教授, 博士生导师;

王 雨(1994—), 女, 复旦大学管理学院博士后(通信作者, wangyuuu@fudan.edu.cn)。

升大众创业万众创新示范基地带动作用进一步促改革稳就业强动能的实施意见》，鼓励大型企业发挥创业带动作用，发展“大企业+创业单元”的新模式。党的二十大报告进一步指出要“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合”。因此，大型企业发起适应数字时代的战略性内部创业，对促进我国产业转型升级、实施创新驱动发展战略、贯彻新发展理念、构建新发展格局具有重要现实意义。

企业战略性内部创业是指母体企业通过推动内部创业单元的创业活动，以获取可持续竞争优势的自主战略过程(于森等, 2024; 郭长伟等, 2024; Ireland等, 2023)，旨在同步实现创业机会寻求和竞争优势寻求(Hitt等, 2001)。大型企业在资源禀赋和风险控制方面具有明显的优势(朱亚丽和郭长伟, 2021)，其内部创业成功率却较低。Gartner调查报告显示，仅有20%左右的内部创业项目最终转化为可持续的商业成果，关键制约因素包括管理机制、资源支持等。随着企业规模的扩张和成熟度的提升，内部创业成功率可能下降(Elfenbein等, 2010)。大型企业并不总能同步实现“创业机会”和“竞争优势”的目标，核心矛盾源于实现这两种目标对资源的利用方式有所不同，甚至相互冲突：创业机会寻求依赖资源的灵活配置与快速整合，强调资源流动性，而竞争优势寻求强调资源的稳定性和重构(郭长伟等, 2024; Zhao等, 2020)。

已有研究主要从资源视角和组织视角为理解创业机会寻求和竞争优势寻求的平衡提供了重要基础。资源视角主张通过阶段性侧重资源在创业和竞争寻求之间的配置实现两种寻求的动态平衡(Swift, 2016)，组织视角强调通过组织隔离使母体企业和内部创业单元分别主导两种寻求(Ireland等, 2003)。然而，现有文献多聚焦内部创业单元如何合法获取母体企业资源以实现创业机会开发(郭长伟等, 2024)，以及母体企业如何通过平台化推动内部创业单元的创业活动(李宇和马征远, 2020)。少数文献讨论了母体企业如何通过内部创业实现数字化转型或商业生态系统重塑的战略目标，进而获取竞争优势(王冰和毛基业, 2021)。这些研究普遍忽视了母体企业和内部创业单元不同的资源利用方式，以及由此引发的分工协调问题(王节祥等, 2024)。企业的分工与协调模式，即企业组织形态，已被指出对企业内部创业绩效有重要影响(Hernández-Perlines等, 2022)。但何种组织形态能够有效调和资源利用矛盾，实现创业机会和竞争优势的同步寻求，仍缺乏理论检验。

数字时代的用户需求快速涌现和迭代，竞争模式从大鱼吃小鱼转变为快鱼吃慢鱼的模式(戚聿东和徐凯歌, 2024)。企业可持续竞争优势的构建越来越依托于组织快速重新整合、构建和配置内外部资源的动态能力(董保宝等, 2011)。数字化连接打破了组织内外部的边界，有助于培养动态能力，并推动竞争优势构建从静态资源占有转向动态能力主导的生态化竞争(焦豪, 2023; Nambisan等, 2019; Teece, 2016)。因而“传统企业—平台型企业—平台生态系统”的组织形态变革逐渐成为大型企业获取可持续竞争优势的必要路径，为研究组织形态变革驱动战略性内部创业提供了新情境。组织边界理论则为研究变革的内在机制提供了契合的视角。组织边界界定了组织与环境间的界限，是认识“组织存在性”和“组织成长性”的关键工具(魏江等, 2021)。企业组织边界的相关研究扩展了传统“组织边界等同法律边界”的概念认知，提出了效率边界、能力边界、权力边界等边界内涵(Santos和Eisenhardt, 2005)，并将其用于解释企业战略联盟、模块化和平台化组织等新形态的产生(Leong等, 2019)，有助于揭示组织形态对战略性内部创业的影响。组织边界理论认为边界是可变的，企业可以通过管理边界实现战略目标和可持续增长(赵长轶等, 2025; Langley等, 2019)，组织形态变革是这一过程的相应表现。因此，组织边界理论能够更加深刻地揭示组织形态变革驱动战略性内部创业的过程机制。

针对上述的实践新现象及理论研究契机，本文关注“数字时代大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程机制”。为回答这一问题，本文采用纵向单案例研究方法，借助组织边界

理论揭开了大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程黑盒。本文有以下三点边际贡献。第一,引入组织边界视角,将大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程概念化为“效率边界优化、能力边界再造与权力边界跨越”三个阶段,厘清了创业机会寻求与竞争优势寻求之间引致、互塑和反哺的动态协同平衡关系,丰富了战略性内部创业研究的理论体系。第二,构建了基于边界内涵、边界对象和边界角色三大组织边界理论要素的整合分析框架,揭示了各阶段要素之间的互动机制,进一步阐明了数字时代边界对象的特征,充实和拓展了组织边界理论。第三,探讨了企业组织形态变革驱动战略性内部创业的具体实践,提出了对应三个变革阶段的管理策略:业务信息化、资源能力化和能力生态化,为大型企业借助战略性内部创业贯彻国家创新驱动发展战略提供了实践指南。

## 二、文献综述

### (一) 企业战略性内部创业

企业战略性内部创业,指母体企业通过推动内部创业单元的创业活动,以获取可持续竞争优势的自主战略过程。这一过程整合了两大导向(Ireland等, 2003):创业视角下的创业机会寻求(opportunity-seeking)和战略管理视角下的竞争优势寻求(advantage-seeking)。创业机会寻求包含创业机会识别和依托企业既有资源进行“机会—资源”的快速匹配与开发(朱亚丽和郭长伟, 2021);竞争优势寻求则侧重通过资源重构与能力迭代,突破资源的刚性约束并形成新的能力。其中,具备独特性、不可完全模仿、可广泛延伸应用、可持续迭代特征的能力被认为是企业的核心能力,用以强化、更新企业竞争优势(Teece, 2016)。

企业战略性内部创业的关键目标是同步实现创业机会和竞争优势的寻求(于淼等, 2024)。然而,实现这两种目标对资源的利用方式有所不同,甚至相互冲突。创业机会寻求依赖资源的灵活配置与快速整合,强调资源流动性,而竞争优势寻求强调资源的稳定性和重构。这种动态矛盾,成为战略性内部创业实施的主要挑战(Wirtz, 2020)。因此,平衡两者之间的关系是战略性内部创业研究领域的重点(Ireland等, 2023)。已有文献主要从两种视角探讨创业机会寻求和竞争优势寻求的平衡:资源视角认为组织可以将资源重构为具有标准化接口、可灵活重组的模块,以此增强资源的共享性,满足二者差异化的资源匹配需求(王节祥等, 2024)。通过阶段性调整资源分配,组织可以在不同阶段实现机会寻求和优势寻求的间断平衡(Swift, 2016);组织视角侧重通过组织设计与变革实现组织隔离(organization separation),使物理隔离的不同组织单元专注于不同的战略目标(Ireland等, 2003)。此外,有研究证实企业的分工与协调模式,即企业组织形态,会对内部创业绩效产生重要影响(Hernández-Perlines等, 2022),但企业组织形态对战略性内部创业的具体驱动机制尚待明确。

### (二) 企业组织形态

企业组织形态,指企业的分工与协调模式(魏江等, 2021)。组织隔离策略认为,尽管大型企业擅长建立竞争优势,但因组织僵化,往往难以灵活识别创业机会。因此,企业可以在内部设立分离运作的内部创业单元,使其专注于创业机会寻求,母体企业与内部创业单元各司其职(Ireland等, 2003)。已有研究探讨了内部创业单元如何合法获取母体企业资源以实现创业机会开发(郭长伟等, 2024),以及母体企业如何通过平台化推动内部创业单元的创业活动(李宇和马征远, 2020)。然而,这些研究更多关注内部创业单元的资源整合,忽视了母体企业寻求竞争优势时对资源稳定性的需求,以及随之产生的资源协调问题。

为解决这一问题,Birkinshaw和Gupta(2013)指出企业的创业机会寻求单元应采用松散耦合的团队形态,专注机会识别与快速试错,竞争优势寻求单元则依托企业权威体系的效率优



势,优化现有业务的资源利用。不同单元之间应设立结构耦合点,通过非标准化的人工响应接口角色,促进单元之间的资源协调和知识整合(王凤彬等, 2019),或利用数据共享平台减少信息不对称(Nambisan等, 2017)。总之,适度分离又协同的组织形态需同时包含物理分离与协调连接机制。在数字时代,“传统企业—平台型企业—平台生态系统”的组织形态变革逐渐成为大型企业获取可持续竞争优势的必要路径(戚聿东和徐凯歌, 2024; 董保宝等, 2011)。企业从封闭走向开放,边界日益模糊、跨界融合成为常态(焦豪, 2023; Nambisan等, 2019)。相应地,企业分工协调范围也由内部扩展至企业之间(陈春花等, 2022; 魏江等, 2021),传统的组织隔离策略难以适应新情境下内部创业单元、母体企业与外部生态之间复杂的协调需求。与此同时,企业竞争优势构建逻辑逐渐从静态资源占有转向动态能力主导的生态化竞争,其本质是通过资源与能力的持续互动,实现从存量资源激活、增量价值创造到生态优势锁定的正向循环(Teece, 2016),而企业组织形态对生态化竞争优势构建的驱动过程尚未明确,亟须深入研究。

组织边界是企业战略管理的核心议题,通过定义组织与外部环境的界线来回答“组织为何存在”这一本质问题(魏江等, 2021)。边界塑造了战略的主体,框定了战略应用的范围(史轩亚等, 2023)。组织通过其结构和功能,以边界为媒介与环境进行交互。在这种交互关系中,边界依据某种属性塑造组织与环境的差异,并由此成为属性向外或向内扩展的基点。据此,已有研究主要探讨了组织边界的三种内涵:效率边界、能力边界和权力边界。效率边界源于交易成本理论,强调通过比较内部组织成本与外部市场交易成本进行边界决策(Williamson, 1985);能力边界基于资源基础观,强调资源组合价值最大化和企业内外部资源的协调整合,以适应动态环境(曾楚宏和林丹明, 2005);权力边界源自资源依赖理论,指组织通过建立资源能力优势最大化地控制关键外部资源,强调组织在减少外部依赖的同时,加强对外部资源的控制能力(Leiblein和Miller, 2003)。

(3)能力构建引擎,推动战略变革(Langley等, 2019)。边界对象是边界参与者用以与边界交互的关键工具,不同参与者对边界对象可能存在差异化管理理解(Levina和Vaast, 2005)。边界对象既强调标准化的形态(如ISO体系、平衡计分卡、API接口),以建立形成共识与协作的基础,又需要具备可塑性和情境性,以适应边界参与者的不同需求(Zhou等, 2024)。数字技术的数据同质化特征使实体资源得以转化为数字信息,从而在虚拟数字空间中被高效地分析和调用(Yoo等, 2012)。这一转变有助于拓展边界对象的形态,进而引发对组织边界管理策略(如图1所示)的新思考。

图 1 组织边界管理策略示意图

现有关于组织边界管理的研究在两个方面亟待深入探索。一方面,组织边界管理策略的内在机理尚未得到充分解读。现有研究多聚焦边界角色或边界对象等单一要素,忽视了二者与组织边界内涵的协同关系:边界参与者在与不同内涵组织边界的互动过程中承担不同的边界角色,发挥信息过滤、资源保障、能力构建等多元功能(Langley等, 2019);边界对象具有情境性,边界参与者使用不同的边界对象与不同内涵的组织边界互动。这种对边界内涵、边界角色和边界对象之间协同关系的忽视,易使组织边界管理策略失效,数字技术带来的变化与挑战更加剧了这一挑战。另一方面,数字时代的企业竞争逐渐表现为生态化竞争,企业组织边界由静态封闭转向动态开放。越来越多的研究开始关注组织边界内涵的动态演变及其对企业关键战略活动的影响(赵长轶等, 2025; Zobel和Hagedoorn, 2020)。例如,赵长轶等(2025)研究了组织边界演变如何助力企业突破技术封锁、实现核心技术突破,Zobel和Hagedoorn(2020)探讨了不同边界内涵的企业如何跨界创造价值。组织边界理论为理解企业组织形态和战略性内部创业之间的复杂关系提供了理论框架。企业组织形态会影响效率边界及能力边界的变动;不同内涵的组织边界可相互演化,通过降低信息不对称风险,模块化促进内外资源整合、渗透组织间边界扩大影响力,实现创业机会识别与开发(Leong等, 2019),并促进竞争优势的形成(Pushpanathan和Elmqvist, 2022; Santos和Eisenhardt, 2005)。

#### (四) 研究框架

企业通过组织形态变革构建适度分离又协同的组织体系,进而实现创业机会与竞争优势寻求两个战略性内部创业目标的动态平衡。然而,现有研究对“企业组织形态变革如何驱动战略性内部创业”的理解尚不充分,尤其缺乏对过程机制的深入探索。基于相关研究的梳理,本文认为应对边界内涵、边界角色和边界对象三大组织边界理论要素进行整合分析,并形成三个基本观点。(1)母体企业与内部创业单元间的分工协调模式,定义了不同的边界内涵。(2)边界参与者与不同内涵的组织边界互动,部分参与者在借助边界对象管理边界时承担了特定边界角色并发挥功能,进而引发组织形态变革。(3)组织边界管理策略驱动实现战略性内部创业过程中创业机会寻求与竞争优势寻求的动态平衡。基于此,本文框架如图2所示。

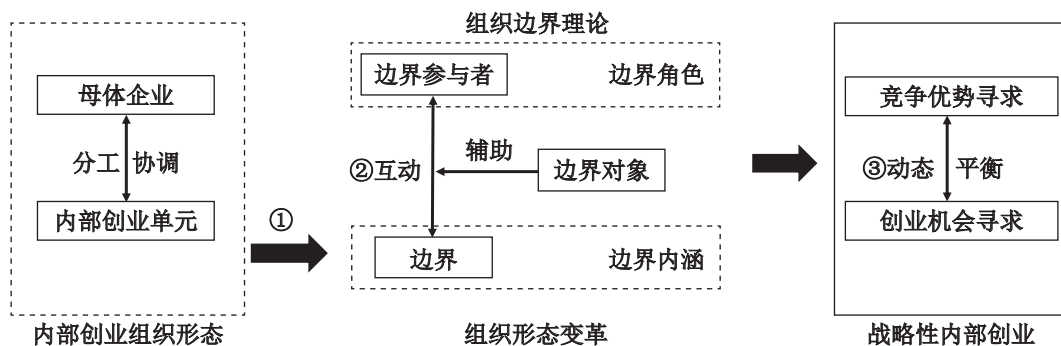


图2 研究框架

### 三、研究设计

#### (一) 研究方法

本文聚焦企业如何通过组织形态变革影响战略性内部创业,适宜采用探索性单案例研究方法。首先,案例研究适合回答“为什么”和“如何”这类问题(Yin, 2002),通过剖析案例情境能更透彻地揭示复杂现象背后的机制与规律。其次,组织形态变革驱动战略性内部创业是一个复杂的多阶段演化过程,纵向单案例研究适合阐释这种动态演变机制(Langley等, 2013)。

## （二）案例选择

单案例研究的案例选择需兼顾典型性和启发性。综合本文问题的特质,本文选取海尔集团作为研究对象,主要基于两点考虑。首先,海尔集团作为大型企业,在战略性内部创业方面成果卓著,具有典型性。截至2024年,海尔集团孵化了7家上市公司、7家独角兽企业、102家瞪羚企业和175家专精特新“小巨人”,海尔内部员工转型创客超2万人。海尔也由此实现了从传统家电品牌向生态品牌的转型,连续7年作为全球唯一物联网生态品牌荣获“凯度BrandZ最具价值全球品牌100强”,成功实施了战略性内部创业。其次,海尔积极拥抱数字技术,特别是物联网技术。在战略性内部创业的过程中,持续进行以内部创业孵化为核心的组织形态变革,建立了超模块的生态链群组织(王凤彬等, 2019),构建起平台生态系统。基于以上标准,本文选择海尔集团为案例研究企业,围绕其在2005—2024年的持续战略性内部创业实践,将其组织形态变革驱动战略性内部创业的过程作为案例研究对象。

本文按照时间顺序梳理海尔组织形态变革和战略性内部创业的关键事件(见图3),结合组织边界特征及已有文献基于协调范围(企业内、企业内外、企业间)对不同组织成长模式的划分(陈春花等, 2022),本文将海尔的组织形态变革驱动战略性内部创业实践划分为企业内部组织形态变革、企业内外部组织形态变革和企业间组织形态变革三个阶段。在企业内部组织形态变革阶段(2005—2012年),海尔进入全球化战略阶段,引入“人单合一”管理模式,推动内部部门转型为自主经营体。海尔在该阶段继续强化了家电领域的领头地位,实现了全球化,从国内市场单引擎驱动变成了国内外双市场引擎驱动。在企业内外部组织形态变革阶段(2012—2018年),海尔进入网格化战略阶段,数字技术让连接更为便捷,海尔主导推动工业互联网和智慧家庭两大领域的资源开放共享,转型为孵化创客的资源互联互通平台。截至2018年底,海尔培育了200多个创业小微,3 000多个节点小微,聚集了2 400多个创业项目,超100个小微营收过亿。在企业间组织形态创新阶段(2019年至今),海尔进入了生态战略阶段,开始推广实施“链群合约”。顺应物联网技术的发展趋势,海尔布局智慧住居、大健康 and 数字经济三大赛道搭建开放生态系统,持续在跨界中培育新的增长点,成功从一家传统家电制造商转型为物联网生态平台的构建者和主导者,在激烈的市场竞争中建立了独特且难以复制的竞争优势。截至2024年,海

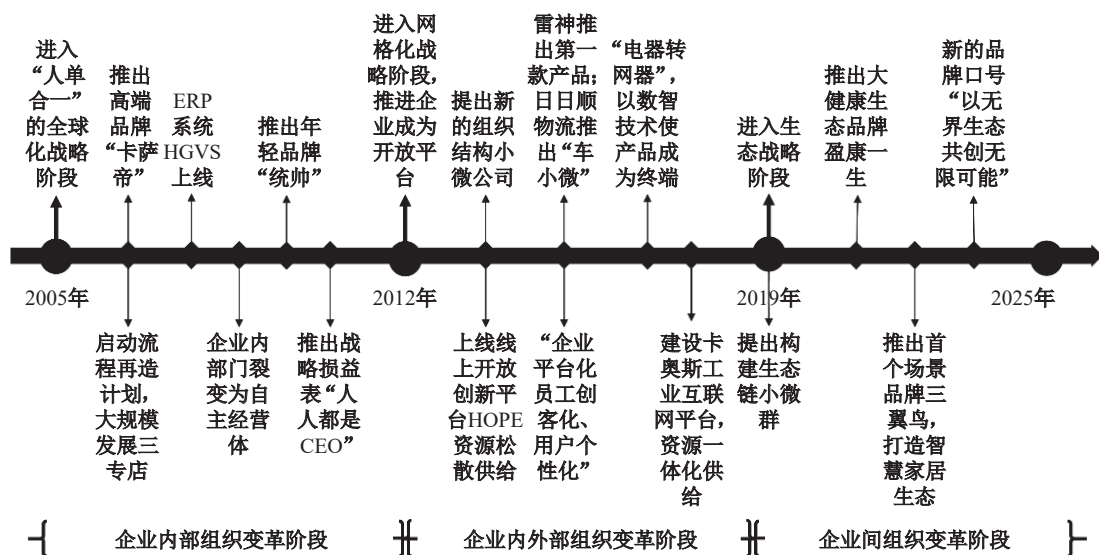


图3 海尔战略性内部创业关键事件轴



尔连续7年作为全球唯一物联网生态品牌荣获“凯度BrandZ最具价值全球品牌100强”,连续16年稳居欧睿国际数据全球大型家电品牌零售量第一名。

(三) 数据收集与分析

本文通过半结构化访谈、文件查阅及其他二手资料收集等多种渠道获取数据。一手资料方面,本文团队自2019年起便长期关注海尔,多次实地访问海尔公司及其下属企业,并进行了多次深度访谈。为保证数据的准确性,每次访谈都进行了详细记录。在调研对象的选取上,重点对集团高层、IT部门、链群主及其成员进行访谈。调研对象兼顾了母体企业和内部创业单元的高中层,形成对海尔组织形态变革过程的详细资料收集。具体到内部创业单元(链群)的选取,本文遵循抽样典型性和数据可获得性两个标准,选取健身场景链群、阳台场景链群以及疫苗网链群作为典型内部创业单元采访对象:典型性方面,本文的研究情境为企业战略性内部创业,其内涵在于母体企业通过推动内部创业单元的创业活动,以获取可持续竞争优势的自主战略过程。因此,选取的内部创业单元应当具备两个特征:其一,创业项目应为海尔已有业务之外的扩展,具有创业机会寻求的特征;其二,海尔在推动内部创业单元完成机会开发与扩张形成生态组织的同时,巩固或更新了企业的竞争优势,具有竞争优势寻求特征。本文选取的三个链群均具有以上特征,并归属于海尔主要布局的智慧住居和大健康两大产业生态赛道。数据可获得性方面,研究团队曾作为“海尔雨林计划学者”受邀对海尔生态链群进行研究,在可采访的链群中,团队选取了能够保证调研过程中链群主及成员具有高配合度,能够展开持续跟踪调研的链群。二手资料则涵盖海尔的内部刊物、档案、宣传材料、高管发言,以及相关的新闻报道、学术研究、书籍等。多样化的数据来源有助于获取丰富的案例资料,并通过不同资料间的三角验证确保信息真实性,提高研究的信度和效度(Yin, 2002)。收集的案例资料情况请见表1。

表 1 案例资料收集情况

资料类型	资料来源	资料数量	资料内容	编码
一手资料	疫苗网链群主及核心成员访谈	1次(120分钟)	录音文件、访谈记录	H1
	阳台场景链群主及核心成员访谈	1次(100分钟)	录音文件、访谈记录	H2
	健身场景链群主及核心成员访谈	2次(160分钟)	录音文件、访谈记录	H3
	海尔智家PSI总监	1次(60分钟)	录音文件、访谈记录	H4
	海尔高管会议讨论	2次(120分钟)	会议记录	H5
	海尔人单合一模式研究院专家	4次(210分钟)	会议记录	H6
	海尔公司年度会议	3次(290分钟)	会议记录	H7
二手资料	海尔提供的内部资料	9份	人单合一、链群合约等	F1
	从公开网站和专业学术网站获得的相关资料	30份	海尔发展历程、信息化过程、数字化过程	F2
	公开出版书籍、传记等	9份	海尔发展历程、海尔高管纪实	F3

经过对案例材料的梳理,企业在实施战略性内部创业的不同阶段,首先识别该阶段组织边界内涵,接着采取相适应的边界管理策略,最后实现战略性内部创业的阶段目标。本文采用结构化归纳分析法,归纳出一阶概念、二阶主题和聚合维度(Gioia等, 2013)。具体步骤如下。

第一步,以受访者为中心,研究团队采用双盲方式,首先在原始数据中选出关于组织形态变革驱动战略性内部创业相关的数据,然后独立将数据提炼为一阶概念,编码过程中力求以贴近受访者原话的词汇来表述。

第二步,以研究者为核心,在理论指导下,进一步提炼一阶概念获得二阶主题,再整合相似的二阶主题,形成聚合维度。编码过程围绕事件发生时的初始组织情境、组织形态变革参与者的行动、战略性内部创业结果展开。(1)分析关键事件发生时的初始组织情境。每一阶段的战略

性内部创业目标都有赖于母体企业和内部创业单元之间分工协调并共同推动。由此得出“效率边界”“能力边界”“权力边界”三个二阶主题。进一步将二阶主题聚合为“内部创业组织边界”维度。(2)分析组织形态变革参与者的行动。围绕边界参与者和边界对象的分析主线编码并归类。边界参与者方面,得出“信息枢纽型”“资源匹配型”“协同共创型”三个二阶主题,将其聚合为“边界角色”维度。边界对象方面,得出“可信息化的业务”“可能力化的资源”“可生态化的能力”三个二阶主题,将其聚合为“数字边界对象”维度。(3)分析战略性内部创业结果。本文发现战略性内部创业结果在不同阶段具有不同表现。创业机会方面,得出“创业机会高效识别”“创业机会快速开发”“创业机会拓展”三个二阶主题,并聚合为“创业机会寻求”。竞争优势方面,得出“既有竞争优势巩固”“核心能力沉淀”“竞争优势更新”三个二阶主题。研究团队在数据、模型和现有理论间反复验证比对、迭代优化编码,强化数据与研究问题的适配性。

第三步,在聚合维度形成的基础上,研究团队纵观整个案例分析阶段内和阶段间要素的关系与互动,构建理论关联,对过程进行理论抽象。(1)通过分析各阶段内数字边界对象、边界角色和边界内涵之间的协同关系,归纳出“效率边界优化”“能力边界再造”“权力边界跨越”的组织边界管理机制。(2)关注“创业机会寻求”和“竞争优势寻求”之间的互动关系,发现引致、互塑和反哺的动态协同平衡关系。最终数据结构如图4所示。

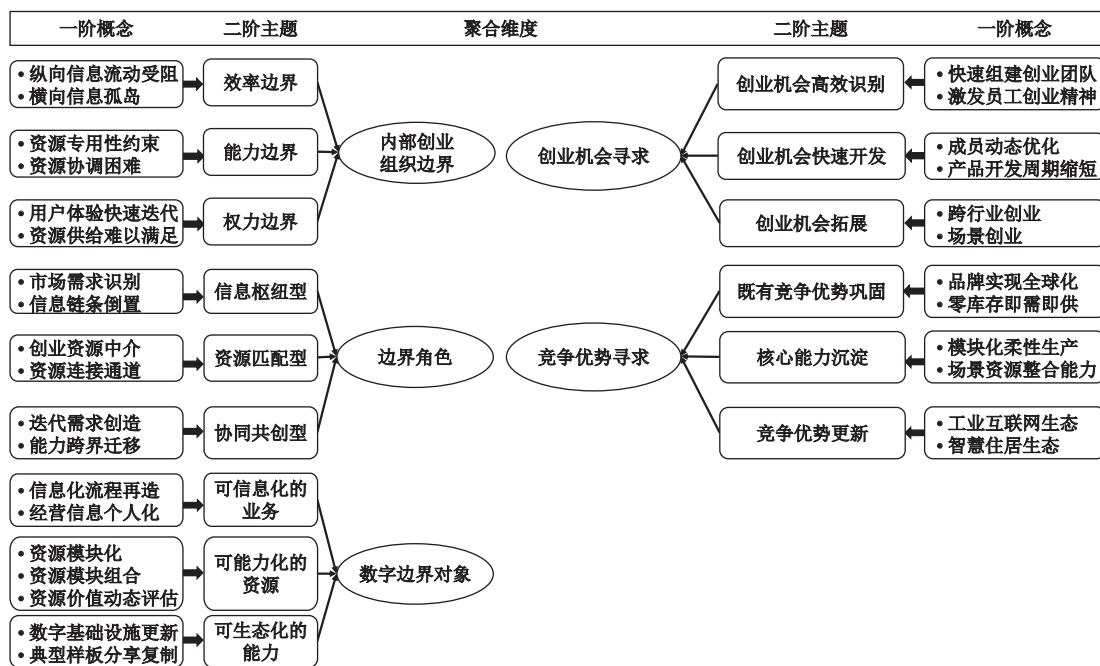


图4 数据结构图

#### 四、案例分析

战略性内部创业关注母体组织和内部创业单元之间的关系,企业协调范围可分为组织内、组织内外、组织之间,不同范围对应不同的组织成长模式(陈春花等, 2022)。本文将海尔战略性内部创业分为三个阶段:(1)内部组织形态变革,海尔由传统科层制组织转向“倒三角”组织;(2)内外部组织形态变革,海尔转型为平台组织;(3)企业间组织形态变革,海尔和外部企业协同创造价值,转型为生态组织。本文基于这三个阶段及组织边界理论展开案例分析。



### （一）企业内部组织形态变革

截至2005年底,海尔已发展为产品覆盖96大门类的家电产业巨头,具有明显的市场竞争优势。然而,在互联网与全球化浪潮下,海尔面临来自国内和国际对手的双重压力,市场供应日趋饱和。与此同时,传统的以产定销模式逐渐无法满足用户的需求,海尔意图转型为用户驱动的即需即供模式。这要求海尔能够快速识别用户的需求并据此驱动产品和服务的升级。由此,海尔开创了人单合一的管理模式,“人就是员工,但本质是顾客资源,包括顾客的需求、顾客的价值”,推动企业内部员工转型为创客,主动识别用户需求,并构建内部创业单元。在该阶段,海尔组织边界内涵为效率边界,过程中发现了信息枢纽型边界角色和可信息化的业务边界对象,母体企业实现了既有竞争优势巩固和创业机会高效识别。表2展示了该阶段的典型编码证据。

表2 企业内部组织形态变革阶段典型证据示例

典型例证	一阶概念	二阶主题
企业越大,离市场却越远。员工在企业中完全听命于上层。但是市场的变化非常快,上层的决策不一定都对。(H3)	纵向信息流动受阻	效率边界
领导难以直达终端……就算我是个神仙,也不可能掌握市场变化的所有信息。(F3)	纵向信息流动受阻	
海尔不同的业务部门使用不同的IT系统,不同系统之间的数据处理规则不一样。(H4)	横向信息孤岛	可信息化的业务
一个市场链以产品为单位,按照产品从研发到最后交付的全流程来组建。链条上的“市场关系”由上下游双方签订合同来确定,合同需要对于“交付”和“对价”进行详细的规定。(F2)	信息化流程再造	
通过“信息化”将物流、商流、订单信息流、资金流等业务数据整合在一起。(H6)	信息化流程再造	
把海尔的三表与业务数据结合分析可以向“三自”和决策者提供对应的经营信息。(H4)	经营信息个人化	
在内部考虑如何把庞杂的数据落到每个人身上,让海尔的三表(战略损益表、日清表、人单酬表)变成每一个人的损益表。(F3)	经营信息个人化	信息枢纽型边界角色
通过和用户的持续交互,我先打造了个样板……弄好以后,我发现这个业务可以干,开始在系统上发“单”,其他人认可就抢“单”上岗。(H1)	市场需求识别	
用人权、财权和决策权,尤其用人权最为重要。我们要做什么不是来自领导的行动指令,而是与用户交互后,自己考虑明白目标是什么。(H3)	市场需求识别	
我的收入来自我服务的经营体……帮助经营体成功,就是帮助我成功。(H4)	信息链条倒置	创业机会高效识别
我这个体长不是领导任命的,是“官兵互选”竞争来的,公司会成立一个专门的委员会进行选拔。(H2)	信息链条倒置	
集团内部提倡“人人都是CEO”,鼓励员工创立小企业。(H6)	激发员工创业精神	
位于平台经营体中的人力资源经营体帮助确认型号经营体的职责和流程,符合条件的员工竞聘进入经营体。(F3)	快速组建创业团队	既有竞争优势巩固
截至2012年,海尔海外收入占集团收入26%,在中国白色家电品牌的海外销售中,海尔占比为85%以上。(F2)	品牌实现全球化	
海尔所有的产品在上生产线之前就有明确的目标用户,所以我们的不入库率可以达到75%以上。(F3)	零库存即需即供	

1.内部创业组织形态。海尔鼓励员工挖掘潜在市场机会,组建内部创业单元进行创业活动。然而,在传统科层制组织中,海尔员工面临业务信息不对称难题,难以有效识别市场机会。一方面,横向分工体系致使部门间形成“部门墙”,信息无法顺畅流动;另一方面,纵向控制体系使蕴含市场机会的业务信息在传递中被过滤,易错失良机。因此,该阶段核心问题是信息不对称,导致母体企业无法及时响应内部创业单元的机会识别需求,原有的效率边界面临失效。

2.组织边界管理策略。海尔首先以“市场链”机制串联各部门,并将部门业务信息同步到海

尔全球增值系统(HGVS),形成标准化信息流,进而实现业务信息在各层级即时呈现,有效解决了横纵向信息不对称问题。例如:海尔集团人力资源中心主导开发的“海尔集团劳动生产率管理系统”将事务性工作标准化、数字化,可实时显示每天的劳动生产率、工作时间、销售收入等业务数据。HGVS系统使用相关业务数据结合海尔的宙斯管理模型(战略损益表)进行自动化分析,向“三自”(信息、人力、战略)和各级决策者提供对应的分析结果,辅助决策。尽管如此,部分与市场机会相关的隐性知识难以完全在HGVS系统中以数字化呈现,这类信息多掌握在一线员工手中。因此,海尔将感知和决策的关键环节委托给直面市场的内部组织单元,并授予其更多权力(樊利钧和周文,2007)。一方面,施行“抢单”机制,“单”即用户订单,员工梳理创业机会并转化为订单发布到海尔内部平台,其他员工或单元则带着“目标、团队、机制”方案抢单上岗,抢单行为代表其对创业机会的认可。另一方面,下放人权、财权和决策权,并采取逆层级的绩效考核机制,以保障内部创业单元的高效组建。海尔通过HGVS系统向员工呈现“三表”(战略损益表、日清表、人单酬表),监督员工绩效完成情况并结算薪酬。这使员工清楚了解业务优劣势,促使其主动挖掘用户潜在需求,识别创业机会。

3. 战略性内部创业结果。该阶段,海尔实现了既有竞争优势巩固和创业机会高效识别。通过实时掌握从供应商到终端用户的完整信息流,海尔基本实现了零库存下的按需即供,显著降低了生产和协调成本,巩固了既有竞争优势。“零库存下的按需即供不是目的,要让全流程、所有人都关心用户的需求”,转型使得海尔员工接触到更丰富的业务信息,部分员工由此发现潜在用户需求,并将其转化为“单”,吸引他人共同组建内部创业单元,实现创业机会的高效识别。集团着力培育“人人都是CEO”的创业文化,催生更多具有创新创业精神的创客及内部创业单元。

在企业内部组织形态变革阶段,原有组织形态阻碍了内部创业单元与母体企业间的信息传递,导致双方信息不对称,创业机会识别失灵。此时,海尔面临的边界阻碍是以信息传递效率最大化为核心的效率边界。边界参与者借助可信息化的业务边界对象与效率边界交互,扮演信息枢纽型角色,发挥筛选过滤市场信息,减少环境不确定性的功能。海尔由此实现了创业机会高效识别并巩固了既有竞争优势,如图5所示。

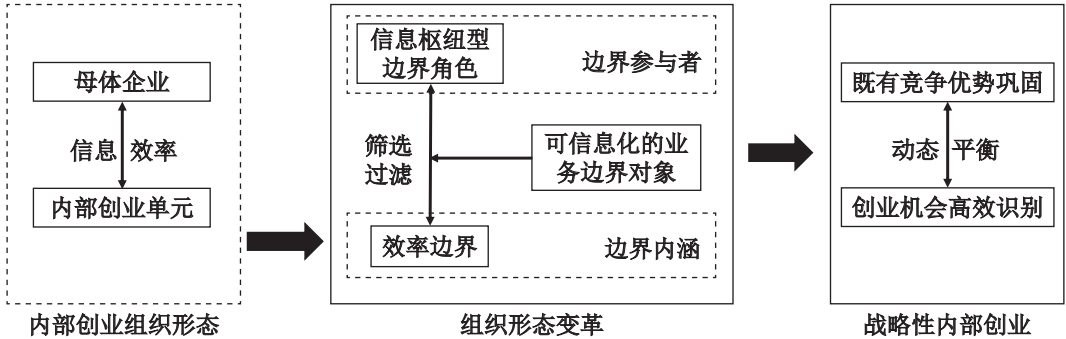


图5 企业内部组织形态变革阶段核心构念的逻辑关系

(二) 企业内外部组织形态变革

经过上一阶段的变革,业务信息在海尔内部的高效传递,员工创业机会识别能力得以提升。海尔提出“人人都是CEO”的口号,推动发现市场新需求的员工(称为创客)组建内部创业单元,即小微公司(简称小微)。然而,企业的主要资源仍由海尔内部各类资源部门(平台)掌握。张瑞敏谈到:“各个平台资源独享,导致出现霸王条款”。同时,张瑞敏认为“家电硬件竞争已经是饱和的价格战”,家电行业面临与互联网企业跨界竞争的风险,这些企业用互联网的方式交互

用户和连接资源,获得了高速增长。海尔由此提出两个网络化:一是企业网络化,构建网络化的组织,以开放的姿态连接各类资源;二是用户网络化,更加精准地识别和满足用户需求。在该阶段,海尔组织边界内涵为能力边界,过程中发现了资源匹配型边界角色和可能力化的资源边界对象,母体企业实现了核心能力沉淀和创业机会快速开发。表3展示了该阶段的典型编码证据。

表 3 企业内外部组织形态变革阶段典型编码示例

典型例证	一阶概念	二阶主题
最大的阻力是指标,比如我们做洗衣机的,从产品总监到销售代表的主指标就是洗衣机。如果你给他新项目,由于新产品业务占比很小,他的收益有限。(H2)	资源专用性约束	能力边界
随着业务发展,团队成员需要转型,做不擅长的,他不愿意。(H1)		
不配合的时候很难用考核去强迫他,当时每个节点给我们的对接人变化非常快,随便派个人给你,一问三不知。(H3)	资源协调困难	可能力化的资源边界对象
像资源引进问题,原有的组织里面如果已经有一些部门在承接这个内容我们就可以拿来用。(H3)	资源模块化	
我半年可能就找法务一回,这种情况我会直接找平台,让平台派合适的人来协调。每次来的人不一定是同一个。(H1)	资源模块化	
数字化云服务平台,线下入职、离职、合同续签等53项业务和113个流程节点转型为15个云场景。(F2)	资源模块组合	
实时观察体系就是我之前锁定了这个节点,以及它这一段时间的目标,我可以在系统里实时看到各个节点的业绩达成情况。(H3)	资源价值动态评估	资源匹配型边界角色
我们团队前期缺培养政府关系这方面的经验,生物医疗的人力知道我们这个需求以后,抢单提供了一个公共关系的学习平台。把老师请过来以后,我们学习了政府工作人员怎么思考问题,他们关注的问题以及如何做决策,对我们帮助挺大的。(H1)	创业资源中介	
节点代表跟我们直接对接,有什么事情我直接找他。如果还得找工厂负责人,那效率太低了。(H3)	资源连接通道	
如果发现这个节点一直是我们的“短板”,持续完成不了目标,那么我们肯定很快就优化掉这个人了。(H2)	成员动态优化	创业机会快速开发
海尔全空间保鲜冰箱大规模定制,颠覆了以往开发一个新产品需6个月才上市的体系,45天快速上市。(F3)	产品开发周期缩短	
海尔建成了7大互联工厂,构建了以模块化为基础的柔性生产体系。(F2)	模块化柔性生产	核心能力沉淀
将小微和链群签订的合同沉淀在平台,并总结为智能合约模板。智能合约平台极大地提高了签订合同的效率,深受创业团队的欢迎。(F1)	资源整合能力	

1.内部创业组织形态。创业小微在协调获取母体资源时,尽管掌握更多市场信息,却因缺乏资源而处于弱势地位。当资源不足时创业小微需联合母体企业的多个节点小微共同实现创业机会开发,但部分节点小微并不对其直接负责,使得资源整合与链条协调困难重重。这反映了内部创业单元与母体企业间的资源协调失灵,导致内部创业单元难以有效整合母体资源以快速开发创业机会,海尔现有能力边界无法适应内外部环境变化(Santos和Eisenhardt, 2005)。

2.组织边界管理策略。海尔首先将内部资源模块化,并按共享程度由弱到强划分至产业平台、专业平台和大共享平台。产业平台按产品划分,由若干用户小微和节点小微构成;专业平台按资源类型划分,打造为节点小微提供个性化服务的资源池;大共享平台则提供标准化、可自动响应的资源模块,供全集团随取随用,这客观上打破了资源专用性导致的垄断,便于内部创业单元获取和整合资源(王节祥等, 2024)。为提升内部创业单元主导开发的产品和服务的市场竞争力,海尔要求专业平台成员均承担“资源接口人”职能,负责为创业小微引入一流资源,这些资源作为节点小微与创业小微连接构成一个链群组织。节点作为一个“1”融入链群获取链群需求,并协调背后(可能非海尔)的团队资源快速满足需求。此时,节点能力至关重要,“假如



融入的这一个节点,他背后的体系不支持的话,这样的节点不可能有能力服务我们整个链群”。海尔使用实时观察系统对节点进行价值评估。该系统实时显示各节点业绩,并对低效者进行标红警示,帮助内部创业单元及“资源接口人”动态优化资源组合,增强资源匹配能力。

3.战略性内部创业结果。海尔在该阶段实现了核心能力沉淀和创业机会快速开发。内部创业单元能快速整合企业内外部资源,既充分利用大共享平台的标准化资源模块,也借助专业平台“资源接口人”提供的个性化专业资源。在此过程中,常用资源模块组合被封装转化为企业优势能力。例如,海尔的数字云服务平台,通过整合与人力相关的多个业务与流程节点,形成了15个高效的人力云场景,提升了内部创业单元的人事活动效率。此外,创业小微或节点小微之间可组成负责用户交互的体验链群或负责实现用户需求的创单链群。各链群内部协调整合资源,形成超越单个小微的能力。两类链群之间相互协同,共同实现创业机会的开发。

在企业内外部组织形态变革阶段,既有组织形态的能力边界对内部创业单元与母体企业之间的资源协调造成阻碍,该边界定义了企业有效协调资源以适应环境的最大范围。边界参与者借助资源边界对象与能力边界互动,扮演资源匹配型边界角色,充当资源中介或通道。海尔由此实现对创业机会的快速开发,并将创造性资源组合沉淀为核心能力,如图6所示。

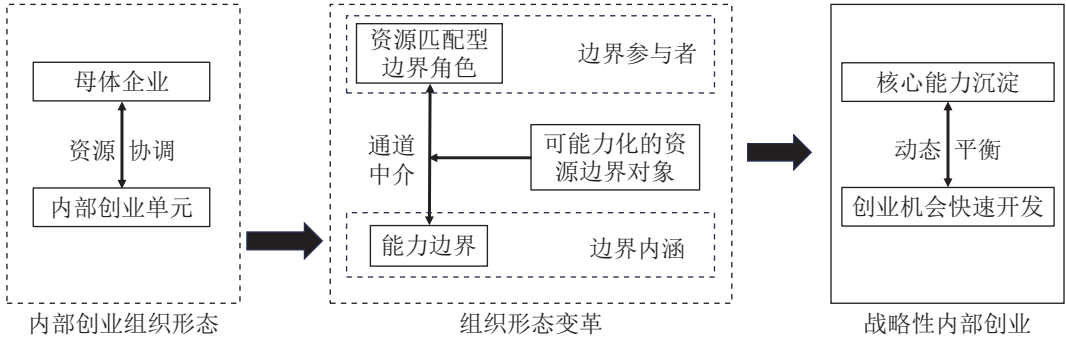


图6 企业内外部组织形态变革阶段核心构念的逻辑关系

### （三）企业间组织形态变革

海尔经过上一阶段的变革,实现了资源的开放共享,转型为孵化创客的平台。内部创业单元可以通过构建链群,借助母体企业提供的资源围绕用户需求即时提供新的产品和服务,商业模式雏形得以建立。机会开发成功的内部创业单元开始迈入扩张阶段,随着目标市场趋近饱和,专注于开发单一产品或服务的内部创业单元亟需寻求新的增长点。在与用户交互的过程中,内部创业单元不断发现用户基于产品使用场景的多元需求,海尔的资源和能力逐渐难以满足这些快速迭代的需求。伴随着物联网技术的发展,海尔进入了生态战略阶段,协同外部生态方的资源和能力满足用户的场景需求。在该阶段,海尔组织边界内涵为权力边界,过程中发现了协同共创型边界角色和可生态化的能力边界对象,母体企业实现了竞争优势更新和创业机会拓展。表4展示了该阶段的典型编码证据。

1.内部创业组织形态。在与用户互动的过程中,内部创业单元持续发现用户基于产品或服务使用场景的多元需求。例如,专注于洗衣机产品的小微主发现,上海用户喜欢在阳台放洗衣机,进一步交流揭示了阳台使用需求的多样化:“有用于收纳的阳台、健身的阳台、养宠物的阳台和养绿植的阳台等等”。然而,海尔的资源与能力难以满足这些快速迭代的多元场景需求,导致供需迭代失衡。母体企业难以支持内部创业单元的增长,内部创业单元亟须与多个外部企业实现跨产品、跨行业的协同。此时,海尔既有的权力边界已无法满足内部创业单元的发展需要,

表4 企业间组织形态变革阶段典型编码示例

典型例证	一阶概念	二阶主题
企业凝聚在平台上,如果不能实现增值就没有意义。增值来自用户的体验是否迭代。(H5)	用户体验快速迭代	权力边界
不管用户在阳台收纳、洗护、萌宠、绿植,包括要换玻璃、换地面、换墙,我都需要做到。(H2)	资源供给难以满足	
海尔提出了要“把电器变成网器,把网器变成网站”(H7)		可生态化的能力边界对象
从原来的互联网到现在物联网,它能够让家庭每一个物件都能够去连接,就是我们现在所说万物互联。(H2)	数字基础设施更新	
冰箱识别食材后,用户可直接在屏幕下单缺货商品,或调用烤箱的烘焙程序。(F2)	典型样板分享复制	
我们将智慧阳台申报为典型样板,并在大会上分享。围绕这个模式,进一步构建了智家的“5+7+N”场景方案。(H2)		协同共创型边界角色
卡奥斯平台与蜂蜜、陶瓷、房车等行业的企业共同打造基于物联网的新商业模式,实现全产业链管控、全程溯源,解决了用户对产品信任度低的问题。(F2)	能力跨界迁移	
我们在上海智家一号店做了体验云直播,直播连续12小时不间断。目的是推广并与用户共同创造智家的各种场景解决方案。(H2)	迭代需求创造	创业机会拓展
智家宣布要推出“5+7+N”全场景定制化智慧成套方案,这给了我们很多新的创业机会(H2)	场景创业	
海尔通过“人单合一”小微创业的方式来运营跨行业工业互联网子平台。(F1)	跨行业创业	竞争优势更新
“三翼鸟”场景品牌打破家电、家装与家居的边界,以“一键定制智慧生活”推动行业从硬件销售转向场景服务(H7)	智慧居住生态	
海尔深耕工业互联网赛道,工业互联网平台已推广应用到机械、服装、医疗等15个行业,覆盖交互、设计、采购等7个领域。(F2)	工业互联网生态	

组织应通过建立资源能力优势以扩大影响力(Leiblein和Miller, 2003)。

2.组织边界管理策略。海尔首先主张“把电器变成网器,把网器变成网站”,推动数字基础设施更新。前者利用物联网技术将传统家电升级为智能互联设备,使其具备数据感知、交互和联网能力,后者则让联网设备成为体验迭代的入口,收集用户的数据以驱动生态化服务。“以前主要以产品为主,现在更重要的是要有生态收入和生态收益”。为此,海尔构建体验云平台,加强体验链群的小微与用户交互,将用户从消费者转为“产消者”,协同发现场景需求。海尔将生态化成效显著的内部创业单元作为样板,通过样板大会集中展示和总结经验,数字化后形成可快速复制的工具包(如“链群合约”模板),通过内部系统,分发并构建子链群系统,快速复制样板能力,推动内部创业单元生态化裂变。例如,海尔智家平台“智慧阳台”链群的阳台场景模式作为典型样板推广,链群主概括的“从一开始做电器,到后来实际上做组合,再到现在迈入了家装行业”模式路径,已被成功延伸并应用于智家平台的“5+7+N”框架中。海尔平台基于各链群或小微能力进行跨行业迁移,赋能其他产业创造新需求,实现生态化。数智能力是典型代表,如房车制造行业的康派斯与卡奥斯平台合作,利用卡奥斯平台的全流程数字化孪生(从设计到售后全链路数据可视化管理)、模块化生产系统和供应链协同(连接上下游企业,优化库存与物流效率)能力,为房车制造工厂提供智能制造改造服务,大幅降低康派斯房车的平均生产周期,并使其拥有了直达用户的能力。

3.战略性内部创业结果。海尔在该阶段实现了竞争优势更新和创业机会拓展。企业通过跨界迁移数智能力和利用场景整合能力满足持续迭代的需求这两种途径,推动能力生态化,协同外部生态方共创价值,实现竞争优势更新。由于数智能力与场景整合能力均可自主进化迭代,保障了企业竞争优势的可持续性。同时,生态化带来的用户增长,揭示了更多未满足需求,拓展

了创业机会,促使企业裂变出更多的内部创业单元。

在企业间组织形态变革阶段,既有组织形态阻碍了内部创业单元与母体企业间的供需迭代。面对市场饱和,母体企业与内部创业单元均寻求增长。海尔面临的边界阻碍是权力边界,强调依赖自身资源能力优势控制外部企业。边界参与者借助可生态化的能力边界对象与权力边界交互,承担协同共创型边界角色,发挥迭代需求创造或能力跨界迁移功能。海尔由此实现竞争优势更新,并通过生态化带来的市场扩张拓展了创业机会(见图7)。

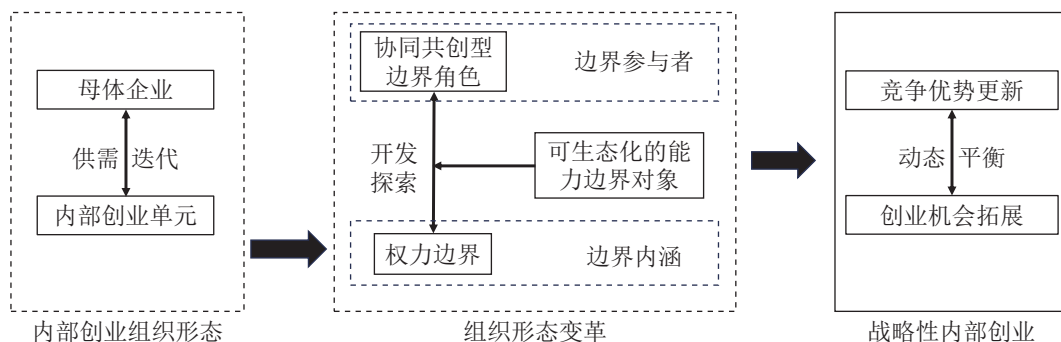


图7 企业间组织形态变革阶段核心构念的逻辑关系

## 五、研究结论

通过对海尔持续组织形态变革驱动战略性内部创业的纵向案例分析,本文提出了数字时代大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程模型(见图8),该模型基于边界内涵、边界对象和边界角色三大组织边界理论要素构建的动态整合分析框架,通过揭示要素间的互动机制形成组织边界管理策略,并最终实现创业机会寻求和竞争优势寻求的动态平衡。进一步地,本文发现了战略性内部创业企业组织形态跨阶段变革的边界演化路径。

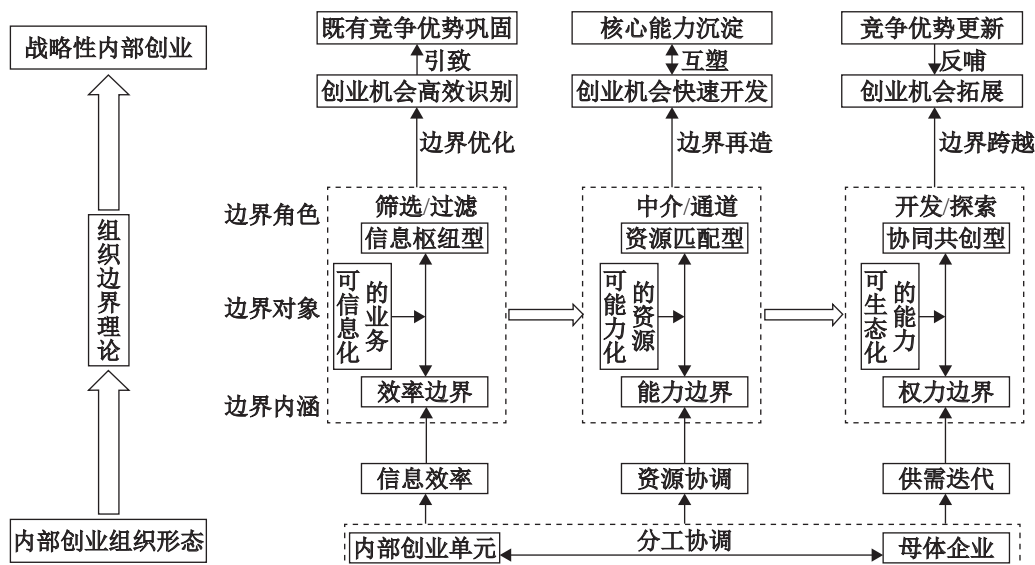


图8 大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程模型

### (一) 数字时代大型企业战略性内部创业的组织边界管理策略

案例分析表明,战略性内部创业企业通过协同边界内涵、边界对象和边界角色管理组织边



界,其策略遵循本文提出的动态整合分析框架,表现为相应的组织形态(见表5),初步检验了框架的有效性和解释力。进一步地,本文归纳了数字边界对象的特征。

表 5 数字时代企业组织形态变革驱动战略性内部创业的组织边界管理策略

组织边界管理策略	边界优化策略	边界再造策略	边界跨越策略
协调范围	企业内部	企业内外部	企业间
组织边界内涵	效率边界	能力边界	权力边界
核心边界角色	信息枢纽型	资源匹配型	协同共创型
数字边界对象	可信息化的业务	可能力化的资源	可生态化的能力
战略性内部创业目标	既有竞争优势巩固 创业机会高效识别	核心能力沉淀 创业机会快速开发	竞争优势更新 创业机会拓展

1. 边界对象、角色和边界的互动是组织形态变革驱动战略性内部创业的深层机制

大型企业可以通过管理组织边界实现战略性内部创业目标(赵长轶等, 2025; Langley等, 2019),组织形态变革是这一过程的对应表现。组织边界是认知组织与环境之间关系的关键工具(魏江等, 2021),而企业对内外部环境和自身关系的认知决定了其组织形态变革的方向(苏钟海等, 2023)。边界参与者通过与组织边界交互实现对组织边界的管理(Langley等, 2019)。边界对象是边界参与者与边界交互、协作的工具,不同参与者对边界对象可能存在差异化理解(Levina和Vaast, 2005)。本文在分析不同阶段边界内涵、边界对象和边界角色之间互动关系的基础上发现大型企业在企业内部、企业内外部和企业间组织形态变革阶段分别通过效率边界优化、能力边界再造和权力边界跨越的组织边界管理机制实现战略性内部创业目标。

效率边界优化机制。在企业内部组织形态变革阶段,大型企业面临的市场动态增强,接触市场的员工更了解用户需求,高层逐渐远离市场。一些隐藏在员工中的隐性信息难以识别(周翔等, 2023),企业推动员工创业以高效响应市场需求(魏江等, 2021)。随着内部创业单元作为创业机会发现者,将筛选后的市场信息转化为可信息化的业务边界对象,供其他边界参与者高效识别创业机会,并与内部创业单元交互。母体企业运用数字技术实时分析整合业务数据,并个性化呈现给各级经营者,使边界参与者能更容易发现业务短板、挖掘筛选潜在创业机会,从而成为内部创业者。边界参与者借助可信息化的业务边界对象与效率边界交互,承担信息枢纽型边界角色,发挥筛选过滤市场信息、减少环境不确定性的功能。通过效率边界、可信息化的业务边界对象和信息枢纽型边界角色之间的互动,大型企业能够有效突破企业内部信息传递效率的瓶颈,在巩固既有竞争优势的前提下实现高效化创业机会识别。

能力边界再造机制。在企业内外部组织形态变革阶段,内部创业单元需借助母体互补资源实现识别创业机会后的创业机会开发(郭长伟等, 2024)。母体企业首先将内部资源模块化,利用数字技术将实体资源构造为模块化的具有标准接口的资源边界对象,便于内部创业单元快速整合内外资源。已有研究表明,在需要整合的细粒化资源模块之间设立“人工响应”的非标准化接口可以为内部创业单元提供个性化的创业机会开发支持(王凤彬等, 2019)。边界参与者连接企业内外部优质资源模块给相应的内部创业单元,发挥资源中介功能。外部优质资源模块沉淀至企业平台“资源池”。对于需个性化协调的资源模块,边界参与者在获取内部创业单元需求后,协调资源模块,实现个性化的资源输出,发挥资源通道的功能。母体企业将常用的资源模块组合进行数字虚拟封装,沉淀为能力。资源是能力的来源,企业对内外部资源进行整合,以构建能在短期内促进企业成长的能力(张璐等, 2020)。边界参与者借助可能力化的资源边界对象与能力边界交互,承担资源匹配型边界角色,发挥资源中介或通道功能。通过能力边界、可能力化的资源边界对象和资源匹配型边界角色之间的互动,大型企业能够有效突破企业内外部

资源整合能力的限制,实现创业开发资源和竞争优势资源之间的动态化资源利用共享。

权力边界跨越机制。在企业间组织形态变革阶段,面对市场饱和,母体企业与内部创业单元充分利用具有竞争优势的核心能力影响外部功能单元以寻求增长(Pushpanathan和Elmqvist, 2022)。母体企业竞争优势可以来源于对企业内外部资源的创造性组合形成的,能够在内部创业单元之间转移的能力(樊利钧和周文, 2007)。这种能力表现为:边界参与者发挥了迭代需求创造功能,其利用可快速复制的能力边界对象,如典型场景搭建模式和用户持续交互平台,联合外部企业共同满足用户基于核心产品迭代的场景需求,这类需求兼具相似性和多元性,促使内部创业单元不断裂变涌现。此外,协同企业内部具有竞争力的能力能够产生“杠杆作用”,进而影响外部企业(樊利钧和周文, 2007)。边界参与者将对企业内部具有竞争优势的能力边界对象进行跨界迁移,以增强对边界外企业的控制,实现边界跨越。边界参与者借助可生态化的能力边界对象与权力边界交互,承担协同共创型边界角色,发挥着迭代需求创造或能力跨界迁移的功能。通过权力边界、可生态化的能力边界对象和协同共创型边界角色之间的互动,大型企业能够与众多内部创业单元协同建立能力优势,以最大化控制关键外部力量,实现创业机会拓展和竞争优势更新。

2. 数字边界对象的特征

边界对象是边界参与者用以与边界交互的关键工具,其不同边界参与者间共享并促进协作,具有稳定性、可塑性和情境性(Zhou等, 2024)。本文发现,数字边界对象展现出区别于传统边界对象的特征,如表6所示。具体而言,边界对象的应用范围及其动态性会受到组织边界特性的影响。传统边界对象研究多基于稳定市场环境,此时,企业组织边界具有稳定性和封闭性(Santos和Eisenhardt, 2005),传统边界对象多为静态且主要应用于企业内部。但在数字时代,市场环境变得复杂动荡,组织边界愈发动态和开放,由此产生的数字边界对象更强调动态性,其应用范围也随之扩展到企业内外部和企业之间。

表 6 传统边界对象与数字边界对象的比较

边界对象	传统边界对象	数字边界对象
应用范围	企业内部	企业内部、企业内外部、企业间
动态性	静态,更新迟缓	动态,可实时更新
情境性	信息传递	信息传递、资源匹配、能力利用
共享元素	信息	信息、资源、能力
可塑性	单向塑造,依赖人工解释适应差异	双向塑造,可以反向塑造边界参与者的认知
适用边界	适用于稳定的市场环境,服务于企业组织的既有边界	适用于复杂动态的市场环境,可以持续更新和优化,有助于企业组织边界的重塑

数字边界对象适配情境更为多元。传统边界对象主要促进知识共享和翻译或作为信息交流中介,适配信息边界传递的单一情境(Nicolini等, 2012)。数字技术的数据同质化特征可将物理实体资源转化为数字信息(Yoo等, 2012),使实体资源能映射到虚拟空间,成为数字边界对象的共享元素,实现高效匹配调用。同时,资源组合可被数字虚拟化封装沉淀为能力,能力也因此成为数字边界对象的共享元素,便于在企业间利用。

数字边界对象还具备双向塑造能力,既能适应不同边界参与者的需求差异,又能反向塑造其认知。数字技术的可重新编程性,使数字空间要素可快速重构(Yoo等, 2012),数字边界对象便可实时根据不同边界参与者的需求实现个性化,如案例中ERP系统能按不同职能权限实时显示差异化业务数据,可塑性更强。加之数字技术本身的动态、可自我参照和可拓展性,数字边界对象得以持续改进、变化,根据用户反馈及运营问题实时迭代创新(王节祥等, 2024),进而

影响边界参与者的认知。

## (二) 企业战略性内部创业过程中创业机会寻求与竞争优势寻求的动态平衡

为实现战略性内部创业同步寻求创业机会与竞争优势的目标,研究提出了组织隔离的分工策略,即母体企业侧重竞争优势寻求,内部创业单元在母体企业驱动下主导创业机会寻求(Ireland等, 2023)。该策略虽能避免企业陷入无序混乱,但也易引发两种组织单元间的协调失衡,陷入两边不靠的困境。主要矛盾在于实现这两种目标对资源的利用方式有所不同,甚至相互冲突。创业机会寻求依赖资源的灵活配置与快速整合,强调资源流动性,而竞争优势寻求强调资源的稳定性和重构。二者之间的动态张力,成为战略性内部创业实施的挑战(Wirtz, 2020)。企业可以利用对两种目标实现具有趋同(而非趋异)影响的资源促进创业机会寻求和竞争优势寻求之间的协同(Zhao等, 2020)。此外,企业还可通过提升资源可扩展性实现不同业务单元从资源竞争向资源共享的转变(王节祥等, 2024; Giustiziero等, 2023)。本文在上述研究的基础上认为,简单的物理组织隔离只是过渡组织形态,随着战略性内部创业的发展,企业需通过变革母体企业与内部创业单元间既有分工协调模式实现稳定性和灵活性的平衡(Pesch等, 2021),并最终服务于创业机会与竞争优势的同步寻求。因而,不同于以往研究简单强调创业机会寻求和竞争优势寻求的同步实现(于森等, 2024; 戴维奇和贺锦江, 2023),本文关注到了两个目标之间的动态协同平衡关系,以及不同阶段共享资源形态与作用存在的差异。

在企业内部组织形态变革阶段,高效识别创业机会能够巩固既有竞争优势。在动荡的市场环境下,大型企业需持续地识别创业机会并利用其激发企业内部的创业行为,以维持当前竞争优势(朱亚丽和郭长伟, 2021)。在组织隔离策略下,母体企业通过构建高效的信息系统,增强内部创业单元识别新机会的能力(Kacperczyk, 2012)。母体企业与内部创业单元通过可业务化的信息边界对象实现业务信息在不同单元间无损无阻地传递,其底层逻辑是优化企业效率边界,向内寻求信息传递和决策效率的提升。在此过程中,企业同步实现了业务信息在横向部门间的无阻传递,这有助于横向部门围绕既有业务实现高效的协调运作,巩固了母体企业既有的竞争优势(李海舰和陈小勇, 2011)。

在企业内外部组织形态变革阶段,创业机会快速开发与核心能力沉淀相互促进。已有研究将机会开发和资源开发的互动作为研究焦点,强调内部创业单元机会开发与母体企业内部冗余资源开发的协同促进(宫舒文等, 2025; 王冰和毛基业, 2021; 李宇和马征远, 2020)。然而,在本文案例中,众多活跃的内部创业单元致使母体企业资源冗余的前提不再成立。此时,母体企业与内部创业单元需要通过可能力化的资源边界对象实现动态资源利用共享,这种共享的底层逻辑是对企业能力边界进行再造,并在企业内外部寻求资源的匹配和整合。通过资源模块化,内部创业单元的机会开发可以被分解为离散的组件,在降低任务复杂性的同时,促进各模块的并行创新(Cennamo, 2021; 魏江等, 2021),从而加快机会开发进程。在推动多个内部创业单元实现机会开发的过程中,母体企业对资源模块进行创造性组合封装并构建标准化的接口,使模块之间的连接和交互变得高效便捷,减少了组织协调和整合的工作量(Jacobides等, 2018)。这些资源组合随着依赖其实现的创业开发活动的增多,逐步沉淀为核心能力。

在企业间组织形态变革阶段,竞争优势更新反哺创业机会拓展。内部创业单元开发的新机会得到市场验证后,将推动母体企业跨越边界,不断增加界面规则的覆盖范围并实现竞争优势更新(刘江鹏, 2015)。这与本文的发现一致,即母体企业与内部创业单元通过可生态化的能力边界对象实现竞争优势更新,其底层逻辑是跨越企业权力边界,向外寻求基于核心能力的协同共创。依托能力边界对象,企业形成利用和探索两种能力生态化路径:母体企业通过数智能力跨界迁移,利用核心能力实现生态化;内部创业单元则通过场景整合能力快速复制,探索既有



市场实现生态化。该阶段,母体企业与内部创业单元实现了生态化扩张,由此拓展了创业机会识别的范围,从而保证企业在复杂环境中维持创业机会涌现、“机会—资源”互塑、竞争优势进化的自组织模式(戚聿东和徐凯歌, 2024)。

### (三) 战略性内部创业组织形态跨阶段变革的边界演化逻辑

战略性内部创业企业的组织形态遵循数字时代“传统层级企业—平台型企业—平台生态系统”的成长路径。不同于以往研究将单一企业视作节点(焦豪, 2023; Nambisan等, 2019),本文更强调企业组织形态的驱动作用,揭示企业组织形态跨阶段变革的逻辑。

从企业内部到内外部组织形态变革,体现的是企业组织边界从效率边界向能力边界演变的逻辑。数字技术的应用构建了可信息化的业务边界对象,不仅提高了信息收集、传递和处理效率,也促进了企业内部各部门、环节和员工间的信息与知识共享,显著提升组织协调效率,从而优化了企业的效率边界(周翔等, 2023; Nicolini等, 2012)。虽然信息有效互动是资源协调的前提条件,但并非充分条件。企业利用数字技术对内部资源进行模块化,增强了资源共享性(王节祥等, 2024),为整合外部资源提供了接口。企业由传统层级组织转向平台型企业,是在优化内部信息协调的基础上,进一步追求内外部资源协调的组织形态变革结果。

企业内外部到企业间组织形态的进一步跨越,其核心逻辑在于企业组织边界由能力边界向权力边界的演化。成功跨越此阶段的关键在于实现能力生态化,即将资源组合沉淀的能力由内部优势能力转化为生态优势能力。本文认为,在企业内部构建基于物联网、人工智能、区块链等数字基础设施的可快速复制的场景整合能力和可跨界迁移的数智能力,是实现能力生态化的可行途径,前者由内部创业单元主导,后者由母体企业主导。企业在确保核心能力独特且不可完全模仿的基础上,将其与外部企业的资源或能力进行组合,实现杠杆增长(Teece, 2016)。企业由平台型企业转向生态型企业,是在企业内部构建多个具有优势的力量的基础上,进一步利用可生态化的核心能力实现对更广泛外部企业的控制的组织形态变革结果。

## 六、贡献与展望

### (一) 理论贡献

第一,本文揭示了大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程机制,发现了创业机会寻求与竞争优势寻求目标间的动态协同平衡关系,丰富了战略性内部创业的过程研究。通过引入组织边界视角,本文把内部创业单元、母体企业和外部环境纳入统一分析框架,将大型企业组织形态变革驱动战略性内部创业的过程概念化为“效率边界优化、能力边界再造与权力边界跨越”三个阶段,并提炼出相应的核心机制,从过程性和结构性双重视角揭示了组织隔离策略在不同发展阶段的动态实现路径,这回应了已有文献关于重视母体企业与内部创业单元互动关系的呼吁(郭长伟等, 2024; 于森等, 2024),有助于解决以往文献提及的创业机会寻求和竞争优势寻求目标的资源利用矛盾(郭长伟等, 2024; Zhao等, 2020)。此外,本文还深化了对战略性内部创业目标间平衡关系的理解。戴维奇和贺锦江(2023)曾指出企业的创业机会寻求与竞争优势寻求行为在不同阶段各有侧重,形成交替平衡。本文发现,创业机会寻求与竞争优势寻求并非简单的交替关系,二者呈现出引致、互塑和反哺的动态协同平衡关系,这为理解战略性内部创业的目标协同提供了新的视角。

第二,本文充实并拓展了组织边界理论。本文整合了以往分离讨论的边界角色与边界对象,构建了针对企业组织形态变革的动态整合分析框架,揭示了边界内涵、边界对象和边界角色在战略性内部创业各阶段的互动机制,丰富了组织边界管理多维性的研究(李玥等, 2025; Leonardi等, 2019)。本文将这一框架置于数字时代背景下,揭示了数字技术对边界对象特性的

理论革新,拓展了相关研究情境。数字技术的数据同质性和可重新编程性(Yoo等, 2012),使实体资源与能力具备了标准化与可塑性的条件,促使边界对象的共享元素由传统的信息,扩展至信息、资源与能力,从而更有效地支持边界参与者承担资源匹配与协同共创的边界角色。此外,数字技术的可自我参照和可拓展性,使得数字边界对象可持续迭代(王节祥等, 2024),并反向塑造边界参与者的认知与协作模式,其核心特性由传统的单向可塑性演进为双向可塑性。这不仅拓展了边界对象的概念内涵,还凸显了数字情境对于深化组织边界理论的关键价值。

## (二) 管理启示

战略性内部创业是大型企业探索高质量发展的“第二增长曲线”的有效途径,有助于实现市场机会识别开发及竞争优势巩固更新。尽管用于推动内部创业的“作战单元”“中台战略”“赋权”“赋能”等组织形态变革概念备受追捧,但许多企业变革后却成效不佳,原因可能在于企业在驱动内部创业的过程中战略目标缺位。单纯追求创业机会可能带来短期绩效,却未必能维持企业竞争优势并形成“第二增长曲线”。盲目扩张反而可能增加企业负担、削弱核心能力。因此,企业驱动内部创业时需注重对竞争优势的寻求,并根据不同阶段实施相应策略。

具体而言,企业应首先利用数字技术实现全流程业务数据信息化,保障信息高效传递与共享,让员工能够从最短的信息链条获取信息以识别潜在的创业机会,这也有助于企业及时基于用户反馈优化产品,巩固既有的竞争优势。其次,企业应搭建资源平台,为内部创业单元提供模块化的内外部资源,并可设立专门岗位连接外部优质资源,为内部创业单元匹配个性化支持,同时将其常用资源模块组合封装为可供企业内部共享的优势能力。最后,企业需在内部优势能力构建中,发掘难以为其他企业所完全模仿的核心能力,并围绕该核心能力与外部企业协同共创,在可控成本下快速扩大影响力,探索“第二增长曲线”。发掘可跨界迁移的数智能力或可快速复制的场景整合能力是可行路径,其根本在于实现核心能力的生态化利用。

## (三) 研究展望

首先,本文案例聚焦一家大型制造企业,未涵盖大型互联网企业等,存在情境局限性。未来需扩展研究对象至更多企业类型,以提升研究结论的系统性与普适性。其次,本文引入组织边界理论,探讨了通过组织形态变革优化组织隔离策略以同步寻求创业机会与竞争优势,但未涉及其他战略性内部创业策略,未来研究可就此进行更广泛的探讨。

## 主要参考文献

- [1]陈春花,朱丽,刘超,等. 协同共生论: 数字时代的新管理范式[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(1): 68-83.
- [2]戴维奇,贺锦江. 基于战略创业的数字化转型过程研究——以卧龙集团为例[J]. 经济管理, 2023, 45(8): 65-85.
- [3]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, 27(3): 92-101.
- [4]宫舒文,李志刚,王举颖,等. 机会—资源一体化视角下裂变创业价值共创路径——基于“海尔系”创业活动的双案例研究[J]. 南开管理评论, 2025, 28(3): 173-184.
- [5]郭长伟,朱亚丽,于振洋,等. 大企业内部创业单元如何脱颖而出——基于最优区分视角的纵向案例研究[J]. 南开管理评论, 2024, 27(8): 161-171,184.
- [6]焦豪. 数字平台生态观: 数字经济时代的管理理论新视角[J]. 中国工业经济, 2023, (7): 122-141.
- [7]李宇,马征远. 大企业内部创业“裂生式”与“创生式”战略路径——基于海尔和思科的双案例研究[J]. 中国工业经济, 2020, (11): 99-117.
- [8]李玥,邓倩玉,赵天一,等. 创新服务组织赋能视角下企业边界管理能力提升路径研究[J]. 南开管理评论, 2025, 28(6): 16-26,173.
- [9]戚聿东,徐凯歌. 技术革命、生产方式变革与企业组织结构调整[J]. 管理世界, 2024, 40(10): 1-15,35.
- [10]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.
- [11]王冰,毛基业. 传统企业如何通过内部创业实现数字化转型?——基于资源匹配的战略演化视角[J]. 管理评论, 2021,

- 33(11): 43-53.
- [12]王节祥, 龚奕潼, 陈威如, 等. 在位企业如何利用数字技术应对颠覆式创新: 资源可扩展性视角[J]. *南开管理评论*, 2024, 27(9): 40-52.
- [13]魏江, 刘嘉玲, 刘洋. 新组织情境下创新战略理论新趋势和新问题[J]. *管理世界*, 2021, 37(7): 182-197,13.
- [14]于森, 李亚欣, 朱方伟, 等. 转型经济背景下的大企业战略性内部创业与制度逻辑变迁: 一个共演模型[J]. *管理世界*, 2024, 40(3): 161-179,10.
- [15]曾楚宏, 林丹明. 论企业边界的两重性[J]. *中国工业经济*, 2005, (10): 73-80.
- [16]赵长轶, 许康, 杨草园, 等. 上善若水: 大国重器关键核心技术突破的组织边界演化研究[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(1): 65-77.
- [17]周翔, 叶文平, 李新春. 数智化知识编排与组织动态能力演化——基于小米科技的案例研究[J]. *管理世界*, 2023, 39(1): 138-156.
- [18]朱亚丽, 郭长伟. 创业即冒险: 基于多层次视角的内部创业研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2021, 43(2): 123-139.
- [19]Birkinshaw J, Gupta K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27(4): 287-298.
- [20]Cennamo C. Competing in digital markets: A platform-based perspective[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2021, 35(2): 265-291.
- [21]Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology[J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [22]Giustiziero G, Kretschmer T, Somaya D, et al. Hyperspecialization and hyperscaling: A resource-based theory of the digital firm[J]. *Strategic Management Journal*, 2023, 44(6): 1391-1424.
- [23]Hernández-Perlines F, Ariza-Montes A, Blanco-González-Tejero C. Intrapreneurship research: A comprehensive literature review[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 153: 428-444.
- [24]Ireland R D, Withers M C, Harrison J S, et al. Strategic entrepreneurship: A review and research agenda[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2023, 47(2): 495-523.
- [25]Jacobides M G, Cennamo C, Gawer A. Towards a theory of ecosystems[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(8): 2255-2276.
- [26]Langley A, Lindberg K, Mørk B E, et al. Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process[J]. *Academy of Management Annals*, 2019, 13(2): 704-736.
- [27]Leonardi P M, Bailey D E, Pierce C S. The coevolution of objects and boundaries over time: Materiality, affordances, and boundary salience[J]. *Information Systems Research*, 2019, 30(2): 665-686.
- [28]Leong C, Pan S L, Leidner D E, et al. Platform leadership: Managing boundaries for the network growth of digital platforms[J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2019, 20(10): 1531-1565.
- [29]Nambisan S, Lyytinen K, Majchrzak A, et al. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world[J]. *MIS Quarterly*, 2017, 41(1): 223-238.
- [30]Nambisan S, Wright M, Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes[J]. *Research Policy*, 2019, 48(8): 103773.
- [31]Nicolini D, Mengis J, Swan J. Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration[J]. *Organization Science*, 2012, 23(3): 612-629.
- [32]Pesch R, Endres H, Bouncken R B. Digital product innovation management: Balancing stability and fluidity through formalization[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2021, 38(6): 726-744.
- [33]Pushpanathan G, Elmquist M. Joining forces to create value: The emergence of an innovation ecosystem[J]. *Technovation*, 2022, 115: 102453.
- [34]Santos F M, Eisenhardt K M. Organizational boundaries and theories of organization[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 491-508.
- [35]Swift T. The perilous leap between exploration and exploitation[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(8): 1688-1698.
- [36]Teece D J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm[J]. *European Economic Review*, 2016, 86: 202-216.



- [37]Wirtz J. Organizational ambidexterity: Cost-effective service excellence, service robots, and artificial intelligence[J]. *Organizational Dynamics*, 2020, 49(3): 100719.
- [38]Zhao E Y, Ishihara M, Jennings P D. Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance[J]. *Journal of Business Venturing*, 2020, 35(2): 105933.
- [39]Zhou J M, Xu T, Chiao Y, et al. Interorganizational systems and supply chain agility in uncertain environments: The mediation role of supply chain collaboration[J]. *Information Systems Research*, 2024, 35(1): 184-202.
- [40]Zobel A K, Hagedoorn J. Implications of open innovation for organizational boundaries and the governance of contractual relations[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2020, 34(3): 400-423.

## Strategic Intrapreneurship Driven by Organizational Form Transformation in Large Enterprises in the Digital Era: Based on Organizational Boundary Theory

Lin Kexiu<sup>1</sup>, Zheng Daqing<sup>1,2</sup>, Wang Yu<sup>3</sup>

(1. School of Information Management & Engineering, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China; 2. MoE Key Laboratory of Interdisciplinary Research of Computation and Economics, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China; 3. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

**Abstract:** In the digital era, strategic intrapreneurship is crucial for the transformation and upgrading of large enterprises. However, further research is needed on how to drive strategic intrapreneurship through organizational form transformation. This paper, based on a longitudinal case of Haier Group, introduces organizational boundary theory to explore the process mechanism of organizational form transformation driving strategic intrapreneurship. The findings reveal that: (1) The process mechanisms can be conceptualized as three stages of dynamic evolution of organizational boundaries: efficiency boundary optimization, capability boundary reengineering, and power boundaries crossing, each corresponding to specific organizational form transformation; (2) At each stage, the connotations, objects, and roles of boundaries exhibit distinct characteristics. Boundary participants interact with efficiency, capability, and power boundaries via three digital boundary objects: informational-oriented business, capability-oriented resources, and ecology-oriented capabilities, assuming the respective roles of “information hub”, “resource matcher”, and “collaborative co-creator” to fulfill their functions; (3) The two-dimensional objectives of strategic intrapreneurship (opportunity-seeking and advantage-seeking) exhibit dynamic equilibrium relationships of “inducement”, “reciprocal shaping”, and “feedback” in three respective stages. This research not only enriches the process research of strategic intrapreneurship, but also extends organizational boundary theory, providing managerial insights for large enterprises in exploring sustainable growth in the digital era.

**Key words:** organizational form; organizational boundary; strategic intrapreneurship; innovation-driven entrepreneurship

(责任编辑:王 孜)