

组织跨界融合：结构、关系与治理*

王 涛

(中国社会科学院工业经济研究所,北京 100006)



内容提要:如何强化组织间合作来完成面向客户的价值创造已经成为理论研究和实践探索的重要议题。在以往的研究中提出了线性关联二元和网络协同三元两种组织间合作模式,但是依然未能有效应对来自组织边界的复杂影响。本文提出组织跨界融合是一种新型的组织间合作模式,合作双方会跨越组织边界建立多层次交互关联,并形成共同体来面向客户进行价值创造,能够满足时代发展和现实情境的需要。组织跨界融合的内在机理是双方围绕跨界融合区域形成介于市场与企业的“中间性组织”,并通过市场交易与科层管理的平衡与协同来提升合作的效率和效益。随后,基于“结构、关系与治理”的研究框架,探讨组织跨界融合中的“业务共享、价值共创和双元共治”运作机制,其中组织间结构是双方延伸组织边界建立融合叠加区域并基于跨界团队来形成跨边界的“双重”联结;组织间关系是双方围绕跨界融合区域开展互惠社会交换并依托特殊的信任区间来削弱边界壁垒;组织间治理是双方建立跨系统界面管理机制化解界面冲突并调和不同组织领域制度逻辑的利益关系。

关键词:组织间合作 组织边界 跨界融合

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)04—0193—16

一、引言

如何强化组织间合作来完成面向客户的价值创造一直是理论研究和实践探索的重要议题(Malmberg等,1996)^[1]。在以往的研究中,分别提出了线性关联二元(dyad)和网络协同三元(triad)两种模式(Choi和Wu,2009^[2];Wynstra等,2015^[3])。其中,线性关联二元模式强调,供应商与企业、企业与客户分别构成二元关系并共同形成上下游价值链条(Van Valk和Van Iwaarden,2011)^[4],其优势是链条中的生产运营和管理活动逻辑清晰,企业不仅可以对关键环节进行控制,还能强化各环节的协调性。但是,由于缺乏结构弹性,很难进行动态调整,如果任何一方一旦决定离开,都会出现“断链”情形,致使生产经营活动中断。网络协同三元模式强调,供应商、企业和客户会形成价值网络体系,其优势是企业不仅能够缩短业务的流程环节,还能降低生产运营成本并增加转移给客户的价值(Finne等,2013)^[5]。但是,由于任何两者间均存在直接关联且会对第三方产生影响,容易造成“桥塌陷”的情形,导致企业的“结构洞”收益显著降低(Li和Choi,2009)^[6]。就此来看,由于组织间合作涉及多个主体,影响因素较多,且不同层次间的关联影响也是客观存在的,使得其情境、过程和内容相对而言更为复杂。尤其是组织间异质性、机会主义行为以及组织间壁垒

收稿日期:2021-07-11

* 基金项目:中国社会科学院“登峰战略”企业管理优势学科建设项目;国家自然科学基金青年项目“开放式创新下基于创新价值链双元平衡的创新搜索及其作用机理研究”(71302128)。

作者简介:王涛,男,助理研究员,管理学博士,研究领域是战略管理与组织创新,电子邮箱:tao_wang_cass@126.com。

等因素的存在,使得合作也一直处于高度不确定性。这就对处于二元关系、多元组织或生态系统中的组织间合作提出了更高的要求,即需要探索并挖掘出新的组织间合作模式,这将直接影响面向客户的价值创造活动能否顺利进行。

结合实践运作来看,组织间合作的理想状态是企业与供应商建立深度关联且共同与客户建立直接关联来完成价值创造。然而,现实情况是在组织间合作的过程中,不可避免地会受到来自组织边界(organizational boundary)的复杂影响,导致组织间存在隔阂、摩擦等不利因素,使得参与合作的组织之间依然处于分离状态(王涛等,2021)^[7],难以形成共同体进行价值创造。面对此情况,Hammer(2001)^[8]指出,只有企业跨越传统意义上的组织边界,采用全新的业务模式与合作伙伴设计、管理跨企业流程(cross-company processes),才能降低成本并加速发展,实现从高效公司到超高效公司的跃迁。随之,一些企业开始采用跨界活动与外部合作方建立紧密关联以适应复杂的市场环境和执行创新任务,比如许多日本汽车制造商就要求供应商更多地参与到新产品的开发、工程设计等活动(Takeishi,2001)^[9]。Mishra和Shah(2009)^[10]对此也提出,只有当供应商深度参与企业的产品开发过程,才能更好地提升产品质量、降低成本、减少时间和控制预算来获得综合绩效。在跨界活动开展过程中,企业不仅需要跨越自身组织边界,还会嵌入合作方组织边界内部,进而形成组织跨界融合的新型合作模式,即双方基于交易契约在组织边界建立融合叠加区域,通过彼此互嵌来对工作流程、业务模式、组织结构等进行重构实现无缝衔接,进而促进组织间多层次、全方位和立体式的整合与协作,推动人员、信息、技术、知识等创新要素的有序流动、聚集和共享,最终形成共同体的组织间合作模式(王涛,2021)^[11]。然而,现有的研究针对跨界交互的组织间合作模式认识还不够清晰,很少通过理论分析和经验研究来对此进行深入探讨(Aarikka-Stenroos和Jaakkola,2012)^[12],无法很好地指导企业实践活动。

基于此,本文将探讨组织跨界融合的内在机理并对其运作机制进行重点分析,具体包括:组织跨界融合是什么?相比于以往的组织间合作模式存在哪些不同?以及如何才能有效应对组织边界的复杂影响?如何在组织间建立深层次交互关联以保障面向客户价值创造活动的顺畅进行?解决这些问题,将有助于企业在日常运营管理活动中结合具体的“情境、过程和内容”来开展组织间合作以促进持续发展和提升竞争优势。

二、组织跨界融合:面向客户价值创造的新型组织间合作模式

在社会分工的引导下,大部分产业内已经实现生产和消费的分隔。其中,对生产活动而言,企业会立足市场导向与其他组织建立恰当的关联来满足客户的消费需求。关于多方参与的价值创造一直是理论研究的“暗箱”,学者们对此洞见不一,但是对组织间合作是价值创造的核心这一观点则基本达成共识(Gronroos和Voima,2013)^[13]。传统的面向客户商业活动主要是基于线性关联二元模式,即企业根据契约合同从供应商获取中间产品或服务,辅以人力、技术、资本、基础设施等生产资料,创造出全新的产品或服务并提供给客户进行消费(Lomi等,2014)^[14]。此种组织间合作模式是产业链上下游供需关系的典型业务形态,价值增值分布在链条的不同环节,由不同的企业承担并加以整合(Wu和Cavusgil,2006)^[15]。企业在整个链条中承担着重要角色,不仅控制信息流、资金流和物流等,还会投入相当的资源、能力和技术等来从事具体的生产运营活动。虽然企业可以保持价值创造的连贯性,但是容易出现“过载”情形,增加管理成本和潜在风险。同时,由于受到组织边界负向作用的影响,组织间经常存在隔阂和壁垒,导致出现价值链环节衔接不够、业务流程过长、信息不对称等问题,给组织间合作带来较多的阻碍。

随着经济活动的创新发展,在实践中出现了企业、供应商与客户两两关联进行价值创造的网络协同三元模式,即通过供应商、企业与客户直接关联来重塑不同主体间的作用机制。企业会将面

向客户的非主营业务委托给专业供应商来完成以降低运营成本,攫取其中的价值差额;供应商则将产品或服务直接提供给客户使用或消费(Li和Choi,2009)^[6],产品或服务的质量在很大程度上会影响客户感知以及对企业的评价,从而制约了企业能获得的收益(Wynstra等,2019)^[16]。为此,一些企业采取供应商分类管理来平衡风险,但是,不可避免地会导致交易成本增加。因此,如何对供应商的产品或服务的质量、过程采取有效的措施来加以控制,成为在组织间合作中需要重点解决的现实问题(Axelsson和Wynstra,2002)^[17]。特别是当产品或服务的质量高度依赖于客户与供应商之间的关联互动时,如果企业不能直接参与到实际业务活动中,并采取有效措施来管控供应商行为,降低其可能采取的机会主义行为(Zsidisin和Ellram,2003)^[18],则会被动地受到供应商与客户互动结果的影响,导致价值活动处于失控局面。

综上所述,线性关联二元模式与网络协同三元模式均能完成面向客户的价值创造。在线性关联二元合作模式中,企业可以很好地对供应商和客户进行控制,并获得“结构洞”收益,但是存在较高的管理成本;在网络协同三元合作模式中,企业可以通过市场交易来降低自身运营成本,但是如何控制供应商和客户之间的互动来加强创新并提升产品或服务的质量成为难题(Wynstra等,2015)^[3]。究其根本,主要涉及以下两个原因:一是两种模式均未能弥合组织边界的鸿沟,难以保证业务活动的连续性和一致性,尤其是组织边界会导致组织间壁垒、沟通不畅及业务流程割裂等问题(Li和Choi,2009)^[6]。二是组织间合作大都属于“因利而聚,利尽则散”,双方仅将彼此看作是众多的商业伙伴之一,未能形成共同体来提升合作的稳定性并抵御外部因素的影响。一旦交易完成或遭受市场波动,则容易出现合作解体,难以保障面向客户价值创造活动的持续开展。例如,在线性关联二元价值链条中,企业受利益驱动经常采取前向一体化或后向一体化的竞争策略,合作方会相应考虑依托组织边界,采取设置技术壁垒、追加高额投资或追求低成本等“篱笆防御”策略,既不利于获取外部的互补性资源、先进创新要素等来提升企业竞争力,也难以带动整个行业快速发展以实现做大做强的目标。同样,在网络协同三元价值网络中,企业通常是以牺牲对产品生产和服务提供的直接参与为代价来换取生产运营成本的降低,很少为组织间合作投入专用性资产,难以对合作方进行直接管控,导致合作方容易采取机会主义行为,不仅不利于长期合作的开展,而且也难以从中获得创新收益。为此,一些优秀的企业已经认识到需要构建新型的组织间合作模式才能满足发展的需要,例如华为公司在其《基本法》中就强调“华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体”。

面对理论创新和实践探索的现实需求,组织跨界融合正是符合上述要求的一种新型组织间合作模式。组织跨界融合的形成需要具备两个重要的前提条件:一是对组织边界的重新理解。组织边界并非是一直不变,而是会存在动态调整,例如组织创新所导致的企业规模和范围的扩大,会使组织边界发生变化。这也使得在合作的过程中,随着不同组织间交互的频率、速度、规模、范围等不断发生变化,彼此间的关联形态也需要做出相应调整(Brattström等,2019)^[19]。二是对价值链整合的重新认识。虽然基于产业分工可以实现价值活动在空间和位置的分离,但是通过有效的组织间合作又能将不同属性的生产要素以特定的机制聚集起来,例如将合作双方业务活动的部分价值环节融合起来重构价值链体系,从而以更低的风险和成本完成价值创造(Rocca和Snehota,2014)^[20]。基于此,组织跨界融合具有以下特征:在合作形式上,双方通过组织边界的延伸和融合,形成了多层次交互关联的立体融合叠加区域,使得彼此形成互嵌结构特征来实现共同发展,不仅打破了一体化组织边界以应对不确定性,也加大了创新力度来促进企业的成长与发展(罗珉和王睢,2005)^[21],为塑造竞争力和获得经济收益提供支撑。在合作过程中,其中一方会突破组织边界,通过派驻特定的业务团队(跨界团队)进入另一方组织内部进行深度接触,从而为加强内部控制和获得经济收益提供支撑。此时不再是参与合作的某一方占据主导或控制地位来获得经济收益,而是强调如何共同

面向客户来进行价值创造,即共同参与到创新活动中来创造或增加客户在消费时的收益价值。在合作内容上,双方会围绕跨界融合区域开展具体的业务活动,不是简单地突破组织边界来实现业务延伸,而是汇集不同组织的资源、能力、流程等来形成深度交互关联的特定业务单元,并在制度、流程等方面实现良好衔接和匹配,推动双方成为紧密的利益共同体,进而引导后续的战略、行为、管理等诸多内容以创新的方式获得价值增值。可以说,跨界融合活动超越了传统观点对组织边界的限制和约束,不仅是组织间关联交互机制的全新构建,而且也使之成为彼此关联的共同体来面向客户进行价值创造,可以有效防止机会主义行为,降低组织间的隔阂和壁垒,实现人、物、信息等有效衔接,保证了组织间合作有序开展。

组织跨界融合重塑了组织间合作模式,不再是一方提供技术,另一方获得产品或服务的市场交易行为,而是需要双方开展深度合作,即将企业与合作方相互独立的业务环节进行连接并融合,使双方相互渗透以一体化的运作方式来协调和整合彼此利益(Hammer,2001)^[8],共同面向客户需求来创造出更多的价值增值,实现对传统业务合作的深刻变革,因此相比于以往的组织间合作模式而言更为复杂。以供应链情境为例,供应商通过派驻跨界团队进入企业内部,不仅提供不同价值的生产要素,包括人才、技术和知识等,而且共同持续改进面向客户的整体解决方案,还能创造新的产品或服务来实现价值增值等;也可以是企业为了更好地对供应商的产品或服务品质进行监管,或提升与己方特定业务活动的协同程度,将跨界团队派驻供应商内部来深度参与研发、设计等价值活动环节中,以便能更好满足客户需求(王涛,2021)^[11]。无论采取何种形式,需要重点解决的现实问题是如何跨越组织边界将异质性组织融合起来,形成“你中有我,我中有你”的共同体,如此才能降低组织间的隔阂,否则难以完成面向客户的价值创造(Gronroos和Voima,2013)^[13]。然而,以往的研究对组织跨界融合还缺乏深入认知,非常有必要进行系统性研究,明晰其内在机理和运作机制,如此才能为实践活动的开展提供指导和支持。

三、组织跨界融合内在机理:市场交易与科层管理的平衡与协同

以往的研究针对围绕组织边界的相关活动分别提出经济观点(Coase,1937^[22];Williamson,1975^[23])和组织观点(Lawrence和Lorsch,1967^[24];Thompson,1967^[25])。其中典型的理论解释是交易成本理论和企业理论,前者提出了在不确定情境下,企业跨组织边界从内部交易转向市场交易的成本(Williamson,1991)^[26];后者解释了在什么条件下,企业会内部处理和控制在业务活动,而不是通过外部市场来降低生产和交易成本(Gulati等,2005)^[27]。在这两种理论的影响下,组织间合作的运行与实现一直处于市场交易和科层管理二维空间。其中,市场交易强调企业将相关业务活动置于组织边界外部,依靠降低交易成本来提升运作效益;科层管理强调企业将相关业务活动纳入组织边界内部,通过实施有效管控来提升运作效率。这也导致企业容易陷入“两难境界”,即围绕组织边界的相关活动存在提高效益与提升效率的矛盾选择。Hirschhorn和Gilmore(1992)^[28]指出,只有有效处理围绕组织边界内部活动与外部活动的资源配置,组织间合作的效率和效益才能实现平衡。然而,很多的活动既非企业能独立完成,也不能完全依靠市场来实现,需要寻求新的组织模式。Williamson(1990)^[29]提出,在市场与企业之间应该存在一种“混合(hybrid)”形式,它是协调内外部活动的一种制度安排。然而,该“混合形态”具有什么特征,又是如何围绕组织边界在市场交易和科层管理之间形成“合力”来促进组织间开展合作?则是需要深入探析的现实问题。

在管理领域的研究中,很早就认识到组织间合作可以给企业带来诸多收益(Lawrence和Lorsch,1967)^[24],例如解决内部资源有限、当前能力固化、创新动力不足等弊端,为组织与环境之间提供更紧密的耦合关联,促进组织间知识转移以及加速技术创新等。越来越多的企业开始基

于市场导向与其他组织以战略联盟、供需链合作、业务外包等形式来建立合适关联,促进经营活动中的研发、生产、营销等不同环节的协作。Yang等(2010)^[30]提出,组织间合作模式与组织边界存在根本性关联,企业会根据不同的情境来选择恰当的合作模式。组织跨界融合作为特定情境下的一种新型组织间合作模式,能够在组织边界建立“多层次、跨领域、宽范围”的交互叠加融合区域,促进合作双方获得更为高效的资源整合与服务交换并完成合作创新与价值创造。王涛等(2021)^[7]将此合作过程中的组织边界划分为“绝对界线”和“相对界线”,其中“绝对界线”是企业不希望被外部影响的边界,可以看作是企业的活动范围的底线(或红线);“相对界线”是企业希望开展对外接触的前沿面,可以看作是企业的延伸范围。相应地,组织跨界融合体系可划分为三个区域:企业内部区域、跨界融合区域和合作方内部区域,具备了成为“中间性组织”的充分必要性,能够兼具市场和企业两种不同角色,成为介于两者间进行资源配置的“第三种组织形态”。

组织跨界融合并不是市场交易与科层管理的简单“混合”或处于两者间的“灰色地带”,而是具有独特的功能,能够让两者实现自洽协调来获得更好的运用效果,并以平衡与协同的相互关系展现出来(如图1所示)。前者强调需要平衡市场交易和科层管理间的“矛盾对立”以避免造成冲突;后者强调需要协同运用市场交易和科层管理以获得更大收益。从平衡的视角来看,企业出于自身现实情况的考虑,会围绕组织边界的“绝对界线”在市场交易与科层管理中进行选择,并呈现出一种“非此即彼”(Either/or)的关系。此时的“绝对界线”两侧存在截然不同的功能导向和运作模式。其中,在“绝对界线”以外的区域开展对外合作,主要基于交易成本的经济性考虑,从市场寻找拥有合适创新要素的合作伙伴,并建立恰当的业务关联来开展后续合作。在“绝对界线”以内则是依靠组织自身活动来谨慎有序开展各项业务以保证正常的运营管理,隔离外部的潜在风险而不至于威胁到企业整体发展。此时,企业面临着处理平衡的现实选择,需要重点考虑如何利用有限的资源来支持内部活动和外部活动的开展,厘清业务活动的轻重缓急和先后主次,并以“绝对界线”动态调整为主要特征,即根据企业现实情况来确定哪些业务归于内部控制,哪些业务交由外部市场。当企业认为需要扩大对外合作的范围和程度时,“绝对界线”就会向企业内部退缩,给外部合作留出更大的空间。如果在合作中出现一些潜在的风险,例如当合作方出现严重的人员流失等不利情况,可以将部分业务转回企业内部以保证稳定发展(Chondrakis和Sako,2020)^[31],表现为“绝对界线”外延,组织内部活动的空间会相应扩大。

从协同的视角来看,双方在合作的过程中突破了自身的资源限制,会在“相对界线”之间分别运用市场交易与科层管理,呈现出一种“既此又彼”(both/and)的关系。双方会围绕跨界融合区域的业务活动积极互动,采取不同的方式来强化组织间协作以促进合作创新和增加共同收益。以企业跨界团队嵌入合作方组织边界为例,虽然跨界团队相对于企业内部的其他团队而言具有一定的自主性,但依然具有隶属关系,企业可以依据科层管理进行直接管控,包括调换人员组成,实施正向或负向的绩效激励等。然而对合作方而言,即使跨界团队已经嵌入自身的业务活动中,但只能具有间接影响,包括员工薪酬待遇的确定都属于绩效的再分配,获取创新成果也需要付出一定的经济成本等。此时,合作双方面临实现协同的现实选择,需要重点考虑如何提升跨界融合区域业务活动的规模和质量,并以“相对界线”的动态调整为主要特征,即让合作双方分别采用两种机制来延伸“相对界线”,扩大组织边界融合叠加区域的范围,并从有限业务拓展到更多业务以获得更多的收益。综合来看,通过组织跨界融合能够在“广义”的范围内实现市场交易和科层管理的平衡与协同,以较低的交易成本和较强的控制力度进行跨部门配置优势资源,整合组织内外的知识、技能和经验等,以满足不同组织的现实需求,从而化解围绕组织边界活动中效率与效益之间的矛盾。

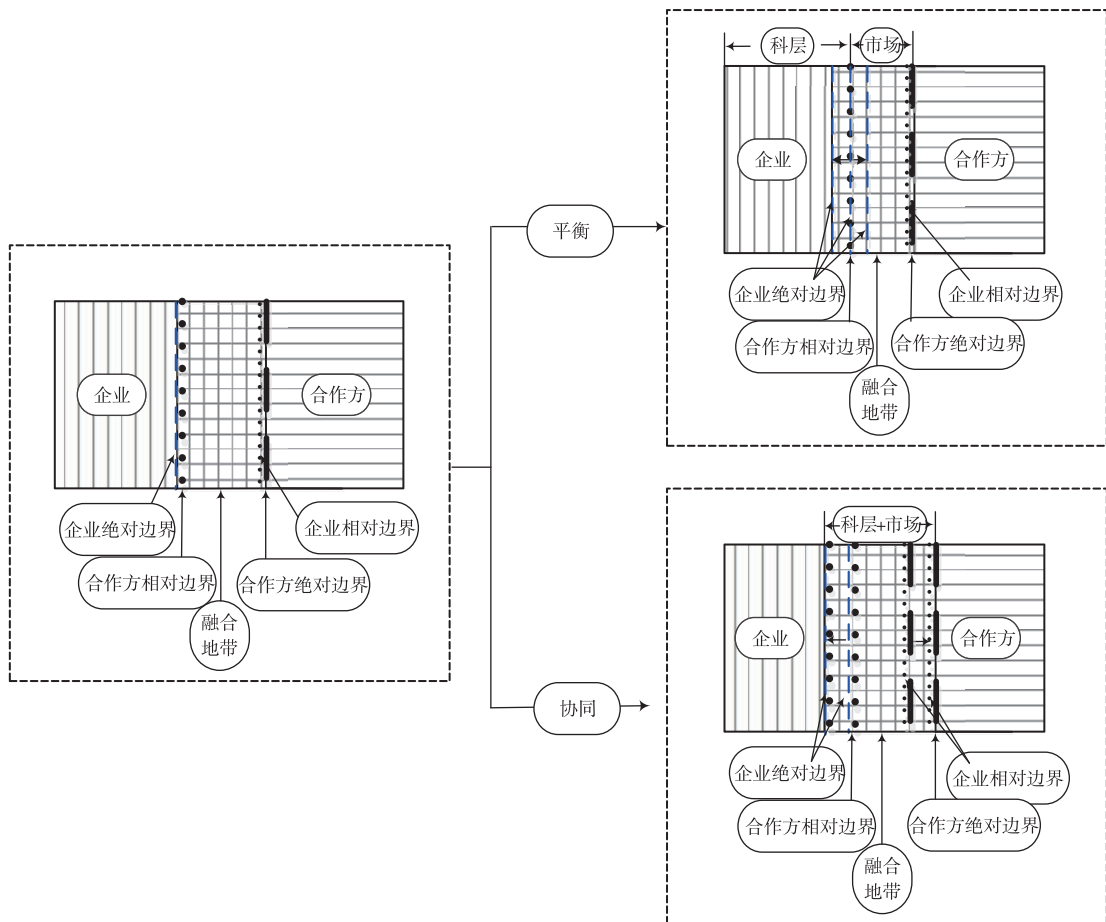


图1 组织跨界融合中市场交易与科层管理的平衡与协同

资料来源:作者整理

四、跨界融合的组织间结构:利用功能互嵌形成业务共享

在企业与合作方开展深度交互的过程中,如何围绕组织边界建立有效关联来保障合作的持续顺畅进行成为研究关注的重要内容。在组织跨界融合情境下,双方会延伸组织边界建立融合叠加区域并利用跨界团队形成“双重”联结,进而促进内部结构与外部结构之间的协调以及资源的优化配置以支持跨界融合区域业务活动的有序开展,随之异质性组织也会以跨界融合区域为业务共享环节构建出新的结构体系来实现合作双方共栖(symbiont)(Kaplan等,2017)^[32]。

1. 延伸组织边界形成融合叠加区域

基于开放式系统的视角,企业会将外部环境作为关键资源输入源来支持自身发展,例如从供应商获取创新要素来提升和加速创新活动,但是,又不可避免地受到来自组织边界的复杂影响。组织边界作为企业在市场化活动中与周围环境的界限(Scott,1994)^[33],既有积极的一面,又有消极的一面,其积极效果是能够阻隔外部动态环境的不利影响,维持企业内部的稳定性以及防止关键知识出现外溢等;消极效果则是阻隔了资源的自由流动,导致企业难以有效开展对外业务,使得组织内部出现刚性特征而不利于创新发展(王涛等,2021)^[7]。对于双方而言,需要在合作过程中充分利用组织边界的双向渗透功能来实现趋利避害,才能获得更大的收益。跨界融合区域是企业在特定情境下对组织边界进行延伸的结果,不仅可以无形地扩大企业的业务范围,也能打开彼此间壁垒来促

进资源、能力、信息、知识等要素的跨组织边界流动和共享,还能整合双方各自的优势资源并进行跨组织流程衔接以提升业务活动的效率,有助于双方在实现各自组织目标的同时获得合作共赢的效果。

跨界融合区域的形成不仅可以在组织间构建整体性联结,还能够推动企业之间、企业内相关部门以及个体成员在平行层次上发生交互作用,形成多层次关联协同互动,包括企业、二元关系、网络和生态系统等多个层面(罗珉和何长见,2006)^[34],而且各自组织系统内部不同层次的主体也会发生跨组织交互关联。由于跨界融合区域的存在,双方会将彼此看作是共同体的一部分,认识到在合作中需要形成彼此相依的关联性。例如,企业不再将供应商的产品或服务简单地融入自身的生产运营体系中或“转手”直接提供给客户进行消费,而是会在跨界融合区域投入相应的资源与其一起针对客户需求进行深度挖掘并加以满足。值得注意的是,合作双方基于各自利益以及共同利益,对跨界融合区域业务的关注点既有相同之处,也有不同之处。相同之处是双方均希望保持该区域业务活动的稳定开展,并通过合作创新来获得价值增值。不同之处则是由于合作方需要面向企业和客户才能获得经济收益,其关注点既包括与企业合作完成具体的业务活动,又包括需要共同为客户提供新的产品或服务等;与此相对应地,企业更多关注合作方是否降低了成本或提升了效益,是否获得了更多的创新要素或满足了客户需求且提高了服务质量等。

2. 利用“双重”联结实现功能性互嵌

在组织间合作中比较典型的关联形式是“结构洞”和齐美尔联结。“结构洞”是指某个主体和有些主体发生直接联系,但与其他主体不发生直接联系,无直接或关系间断(disconnection),从而将多个没有联系的主体进行联结的现象(Burt,1995)^[35]。齐美尔联结是指不同的主体之间相互紧密关联,且至少与一个第三方主体联系在一起的现象(Krackhardt,1999)^[36]。两者均能实现有效沟通并整合资源,为组织间合作带来不同的效率和效益,其中“结构洞”强调开放结构的优势,例如控制“结构洞”的成员可以利用位置优势创造出更多的价值(Fleming和Waguespack,2007)^[37];齐美尔联结则强调封闭结构的优势,例如共同第三方的存在使“桥状”关联更稳固,可以减少纠纷并解决冲突以促进彼此共识和相互理解(Carlile和Rebentisch,2003)^[38]。Yan等(2013)^[39]认为,在组织间合作中很难同时形成“结构洞”和齐美尔联结,例如线性关联二元属于“结构洞”,网络协同三元则属于齐美尔联结。然而,组织跨界融合则可以在组织间的多层次交互关联中建立兼具“结构洞”和齐美尔联结的结构体系来支持跨组织边界活动的开展。

在组织跨界融合的结构体系中,跨界团队发挥着重要作用,它是企业组建并派驻合作方内部,与其进行有效融合的特殊业务单元。跨界团队不仅穿透了企业自身的组织边界,还会作为业务单元整体嵌入合作方的组织边界内部,因此在特定的情境下被赋予新的功能。相对于企业内部的其他团队而言,跨界团队可以代表企业与合作方建立良好的外部关联,且能够与双方各自的内部团队以及客户进行关联互动(王涛,2021)^[11],从而满足不同的利益需求。组织跨界融合也是以跨界团队为纽带来实现组织间关联,不仅可以承接合作方内部特定业务环节对现有业务进行替代或整合,还会与其他业务环节进行充分合作来协调双方的组织结构和业务流程,因此既存在团队活动的特性,也存在组织活动的特性。具体而言,由于跨界团队(设定为A1)的特殊位置属性,能够分别与己方内部团队(设定为B1、B2等)、合作方内部团队(设定为C1、C2等)以及客户(设定为D1)之间形成不同的联结形式。其中,A1在B1与C1、B2与C2、B1与C2、B1与D1的跨组织联结中充当“结构洞”;A1与B1和B2、C1和C2又会分别形成紧密的齐美尔联结,因而在组织跨界融合中形成的多层次交互关联具备“双重”结构特征。

在组织跨界融合模式中,合作双方通过对组织边界延伸和拓展可以建立跨界融合叠加区域,进而形成全方位、立体式和多层次的嵌入式耦合联结,并展现为以跨界团队为纽带的“双重”关联结构。跨界融合区域的业务活动不仅为双方所共享,而且直接面对客户,属于共同的核心利益。为此,双方会根据内外情境进行自我调整,既可以是针对某个业务环节,也可以是面向整个运营流程,例如推动组织结构、业务流程等方面变革,使得结构体系的局部或整体得到优化来服务跨界合作活动的开展。即使合作双方因为异质性组织在很多方面会存在差异,但是在跨界融合区域则会保持高度的趋同,从而将原本分属于不同组织的要素通过特定机制聚合起来并容纳到一个共生系统,使得系统内各要素能够发挥出更大效能(Lawrence 和 Lorsch,1967^[24];王涛等,2021^[7])。这样,不仅增强了合作双方对合作过程的控制力度,也降低了交易活动的不确定性,从而保持组织内部控制与价值成本收益的均衡。

五、跨界融合的组织间关系:强化社会关联促进价值共创

当双方利用功能互嵌建立跨界融合区域后,如何强化彼此的社会关联并开展有效互动来完成价值共创成为组织间合作的重要内容。在组织跨界融合情境下,双方会立足业务共享环节进行互惠社会交换并建立信任基础。这样,不仅可以加深双方更为深入的沟通和交流,还能促进组织间创新要素的有序高效流动,将因组织边界分离的价值环节实现融合并完成价值共创,从而重构价值链体系以获得共同收益(Gans 和 Ryall,2017)^[40]。

1. 通过互惠社会交换增强交互关联

在组织跨界融合模式中,组织间保持稳定合作的重要基础是双方能够秉持互惠的原则来推进相关业务活动的开展,企业既可以获得合作方的资源,又需要为之有所付出,如此才能以更低的成本和风险来实现合作目标。当双方建立基于互惠原则的组织间关联后,会更加愿意开放各自的组织边界来进行深层次的交互活动,这样不仅有利于创造出宽松的合作氛围,而且双方也会在合作过程中展现出良好的行为。例如,当一方实施互惠的行为后,作为“投桃报李”,对方会采取善意的行为予以回报。通过这种良性的组织间互动,组织边界的阻隔效应会逐渐弱化,双方也愿意为跨界融合区域业务的开展投入更多的时间和精力,强化彼此的耦合关系,分享复杂经验,降低信息失真,推动业务流程整合,为后续的合作提供所需要素,并就此承担更大的风险,从而有效降低了合作中的交易成本。从某种程度上来看,这也是对彼此间的认同、理解和承诺,促使双方在合作中减少“算计”和降低冲突,进一步稳定组织间关联并形成相互依赖关系。

随着组织间合作的持续开展,双方都能够清晰地认识到共享业务对彼此的重要性,并会投入专用性资产来降低协调成本。例如,提供员工技能培训,加强专业知识学习,提供符合合作方习惯的各种硬软件设施等,帮助跨界团队更好地融入业务活动以及跨界员工快速适应工作环境。这也可以看作是企业发出的“诚意”信号,可以增加或激发另一方的善意回报与合作行为,随之双方在合作中会衍生出特殊的“情感”联系,提升彼此的黏性,采取更加协作的方式来实现共同目标,组织间关系也会相应地得到增强(Huang 和 Huang,2019)^[41]。当合作双方的互动频率、幅度和范围显著增加时,彼此会产生更多的机会进行全面接触,包括实时动态地分享、运用和整合各种生产要素,进行信息交换、知识共享以及共同问题解决等创新活动。这样不仅能够保证产品或服务的质量和过程在得到有效控制的条件下满足客户需求,还能增加探索新颖的市场机会来创造价值增值的可能性。即便双方在合作过程中会出现一些认知上的差异或冲突,只要是不违背原则性条款,都可以通过友好协商的方式来达成共识,并进行适当修正以保障组织间合作关系的持续稳定。

2. 依托特殊信任区域削弱组织边界壁垒

在组织跨界融合初期,合作双方主要基于契约规则来建立经济关联。例如,通过签订商业契约,严格按照合同的约定,并利用价格、质量、合同承诺等经济手段降低经营活动的风险。随着跨界活动的持续开展,在经过彼此合作的初期磨合后,双方的相互依赖程度会逐步增强,组织间合作开始从经济交易转向社会关联,即经济性不再是彼此关注的核心,非经济性因素的重要性开始突显,逐渐减少采用正式契约的方式和手段来协调彼此的关系,相反地,会使用诸如关系规范等非强制性措施来调整组织间关联互动(Buvik和Haugland,2005)^[42]。信任不仅是影响组织间合作成败的关键因素,也是维持彼此稳定关系的关键因素(Shan和Swaminathan,2008)^[43]。基于信任的组织间关联互动意味着合作中的一方会形成对另一方采取行动满足其要求的积极预期(Das和Teng,2001)^[44]。当企业将合作方看作可信任的伙伴后,可以以最低的成本和最小的风险来推动组织间的知识共享、关键技术投资和跨组织学习,这将有助于削弱组织边界带来的壁垒和隔阂,更好地促进双方各种要素的跨组织边界流动与整合,从而以更高的协作程度来降低不确定性。

相对于传统的组织间合作而言,组织跨界融合可以被视为是合作双方在彼此经济活动和社会接触中所形成的一种获得共同认可的信任关系(Chen等,2004)^[45]。其中,跨界融合区域作为合作双方的联系纽带和业务共享环节,彼此都会下意识地将其看作是处于自身势力影响范围的特殊信任区域,这将无形地提升双方对业务环节可控性,从而保证了在合作过程中能够以更高的效率和更低的成本来完成“全方位、多层次和宽领域”的协调与对接。出于对彼此的信任,双方也愿意基于跨界融合区域的业务建立紧密关系,促进资源、能力、知识等关键要素的交换与整合,开展合作创新以及共同生产和创造面向客户价值增值的产品和服务。同样,在跨界融合区域从事具体工作的跨界员工也会与合作伙伴进行坦诚的交流和沟通,并就业务活动中存在的各种问题无保留地发表意见,积极参与业务共享环节的流程优化、价值增值等创新活动来提升合作的经济效益,促使双方形成紧密关系。此外,当双方能够建立起信任基础,也会更加注重长远目标的实现,并对合作中出现的利益冲突等情况表现出高度的容忍,从而极大地提高了合作的效率(刘超等,2020)^[46]。

组织跨界融合作为一种全新的组织间关系机制,不仅可以在组织间形成较强的社会关联,而且也弱化了组织边界的阻隔效应,使得组织间合作成为价值创造的重要源泉。随着跨界融合区域业务活动的逐步开展,企业会基于平等互惠的原则与合作方进行社会交换,并在多层次交互中建立信任基础。这样不仅可以助力双方突破自身资源有限的限制条件来对各自优势互补资源、知识、技术等加以优化和整合,而且也使得整体运营活动保持顺畅,从而进一步提升了组织间交互活动的质量。与此同时,合作双方还会并以业务共享环节为纽带开展积极互动与协作,包括市场机会挖掘、共同问题解决等创新活动,这将有利于重构价值链体系来形成共同体,以保障价值共创的顺利推进。

六、跨界融合的组织间治理:建立规范机制实现二元共治

在跨界融合区域业务开展的过程中,如何保证组织间合作的有效协同是建立组织间治理机制的重要内容(罗珉和何长见,2006)^[34]。在组织跨界融合模式中,双方会围绕组织边界形成共同参与的双元共治来动态调整组织间的关联结构和关系,包括采取合适的界面管理措施化解界面冲突,同时精准处理不同组织场域制度逻辑的利益关系,使得组织间的多层次交互活动变得规范,推动资源、能力、技术、知识等要素跨组织边界交换协调一致,实现资源的优化配置(任浩和甄杰,2012)^[47],以支撑组织间合作的持续进行。

1. 建立界面管理机制化解界面冲突

在组织间合作的过程中,由于组织异质性、组织边界隔阂等客观因素的存在,双方在业务开展的过程中不可避免地会存在认识上的差异,使得彼此间难以形成有效的衔接,容易导致界面冲突而不能整合双方资源来推动后续的业务协调等活动(王涛,2021)^[11]。其中,最为典型性的表现是双方在具体职能履行方面总会存在一定的差异。例如,当供应商的跨界团队嵌入企业内部时,供应商一般需要执行跨界团队的人员、档案、薪酬等行政职能管理活动;企业则需要执行跨界团队的工作内容、工作方式、工作时间等现场职能管理活动,此时容易因为管理理念、做事方式和方法以及制度差异等,引起合作的不恰,甚至出现反感。为此,在组织跨界融合模式中,需要围绕跨界融合区域的共享业务建立专门的协商治理机制,即运用得到双方接受的管理方法和手段,同时共同扮演对组织间的结构与关系进行调整的角色并达成一致性认可。

组织边界通常被认为是一种跨系统界面,表现为不同系统间的依存关系和交互关联。围绕界面所采取的一系列管理活动也称为界面管理,它是将界面关系纳入管理状态来完成控制、协作和沟通,强调如何实现有效关联以获得更好的效果(王德禄,1999)^[48]。通过界面管理机制可以化解组织跨界融合中不同层次界面以及相同层次界面两侧主体间的潜在冲突,形成一个沟通平台和良好的协调机制来支撑双方的沟通与合作,重点解决由于组织边界壁垒所造成的界面冲突以及功能条块分割的格局,促进实现系统之间、系统内各模块之间的协作,使得围绕组织边界的内部资源均衡与外部协同适应之间达到一致性(王涛,2021)^[11]。在此过程中,不仅涉及企业内部资源优化配置,还需要对组织间的资源、业务、流程、文化和制度等进行整合。为此,双方会围绕组织边界的“绝对界线”和“相对界线”采取不同的治理机制并做到协同一致,如此才能在运营规范等方面实现有效的衔接和配合。例如,围绕共同的目标设定相应的权利分配和制衡机制,促使在组织跨界活动中以共享业务为内核形成一个相对稳定的集体行为模式来提高此区域相关工作的效能。

2. 调和不同场域制度逻辑的利益关系

在组织跨界融合模式中,双方是围绕组织边界来开展一系列的经济交易和社会关联活动,其中必然会因为组织异质性、组织边界等因素导致彼此的制度体系难以统一,以及对合作的目标导向、任务范围等存在不同的理解等,使得双方在合作过程中难以在业务、思维等方面达成协调一致。究其根本还是由于参与合作各方的组织场域具有特定的制度逻辑(Institutional Logics),并会形塑(shaping)各自的交易行为、运作机制、社会行为等,且不同组织场域的制度逻辑之间还会存在冲突、竞争、共生、融合等多种交互关系(Thornton等,2012)^[49]。如果处理不当,则会引起不恰的纠纷,进而增加了组织间合作的复杂性。例如,企业跨界团队进入合作方体系内部,为了符合对方制度体系的规范要求,需要耗费大量的资源用于协调。为此,双方需要立足于自身的现实基础,采取相对具体且有效的策略来解决组织间在分工与协作之间的矛盾,强化组织间的控制与沟通,规范在合作过程中的行为和风格等。

虽然双方各自的行为、规则、信念等会有所差异,但是,一旦在合作中形成跨界融合区域,则需要在此区域建立起包含一致性要求的规范体系,即符合业务活动开展的最基本的规则、规范和认知等,并在共同的行为规则下开展社会化活动,如此就会展示出相似的结构、行为来实现制度趋同。围绕跨界融合区域的治理活动,双方治理主体在保持独立的同时,利用契约、规范、法律等多种方式来促进彼此的协同以保障整体业务活动的有序开展。合作双方可以通过对话、讨论等协商形式来达成共识,例如,采用包括信息标识、高层领导协调等多种方式、方法和手段搭建跨组织边界治理机制,包括利用行为手册、任务指南等明确跨界合作的意图,以及合作的范围、幅度和深度,并使该信息能够被精准认识、识别和解读。同时,还需要针对分歧进行沟通,避免后续活动

中出现单方机会主义行为,如果发生冲突,也可以依据相应的解决方案进行处理。比如,如果一方采取机会主义行为损害对方利益时,另一方就可以依据约束性规范和条款采取措施,要求其按既定的方式予以纠正,从而保证合作正常推进。此外,为了防止创新活动被限定在特定区域而导致后续发展处于固步自封的不利局面,双方还可以通过设定特别程序来促进彼此间协作,例如,加强相关部门与跨界团队的持续互动,推动跨界团队与客户互动等来调整现有的利益格局,使其保持发展活力。

在组织跨界融合模式中,双方需要通过建立合理有效的治理机制来克服界面障碍,推动双方在经营、管理等活动中形成多维度的广泛交互,并激发后续的调整与变革以保持业务的连续性和一致性(Grönroos 和 Helle, 2010)^[50]。二元治理机制既不同于以产权边界为基础的企业科层治理,也不同于以交易边界为基础的市场价格治理,而是两者在特定情境下的融合(任浩和甄杰, 2012)^[47]。具体而言,合作双方可以在保持各自管理流程、管理风格、管理制度等独立性的同时,形成特定运作程序、建立交易规则等来明确彼此的底线、利益诉求等,确保彼此的运营机制、信息系统等实现有效对接和协调整合来共同维持组织间合作的运行。同时,还需要在跨界融合区域建立一致性制度体系来对双方的行为、活动等进行规制,缓解可能存在的利益冲突,如此才能使组织间合作变得更为顺畅,随之组织间合作会逐渐从跨界融合区域拓展到更大的范围以获得更大的收益。

七、结束语

在当前的管理理论研究中,最典型的现实问题是如何将彼此分离的企业(或机构)联结起来开展合作,创造出新颖的高价值产品和服务并转移给客户来获得收益(Axelsson 和 Wynstra, 2002)^[17]。以往的研究提出了线性关联二元和网络协同三元两种组织间合作模式,但是各有利弊,并不能完全满足时代发展和现实情境的需要,为此必须推动组织间合作模式的持续创新和变革。基于此,本文提出了组织跨界融合的新型组织间合作模式,认为其可以帮助企业突破传统的上下游分工、战略联盟等合作形式,与合作方建立多层次交互来完成面向客户的价值共创。虽然组织跨界融合具有一些显著的优势,但是并不意味着一定需要以此来对其他合作模式进行替代,而是为企业对外合作探索新的路径。同样,组织跨界融合并非是“万能解药”,不能滥用,需要结合企业的现实基础和具体情境才可能取得良好的效果,例如双方愿意打开组织边界来推动人才、技术、知识等创新要素的流动,在特定的业务环节能够整合双方优势、优化资源配置来实现价值增值等。

1. 研究贡献

加强组织间合作一直是理论研究的重点内容(Mishra 和 Shah, 2009)^[10]。本文在以往研究的基础上进行了深入探讨,重点解析以组织跨界融合为代表的新型组织间合作模式的内在机理和运作机制,并得到了一些新颖的理论视角和观点。

第一,以往的研究认为组织间合作处于市场交易和科层管理二维空间,虽然 Williamson (1990)^[28]等提出在市场与企业之间会存在“第三种组织形态”,但是并没有落实到具体的情境中说明其特征和运作。本文围绕组织边界来综合经济观点和组织观点对组织跨界融合的内在机理进行深入分析,提出组织跨界融合是介于市场与企业之间的“中间性组织”,能够充分利用市场交易和科层管理来促进组织间合作的开展。两者间既会呈现出平衡关系,又会呈现出协同关系,从而以较低的交易成本和较强的控制手段获得更好的效率和效益,并通过组织边界的“绝对界线”和“相对界线”动态调整展现出来,进一步加深了对组织边界相关活动的认识和理解。

第二,以往的研究关于组织间结构主要是强调嵌入方式(Granovetter,1985)^[51],实现工具(Zhao和Anand,2013)^[52]等来突出企业在相关活动中内部不同部门的关联及与外部不同部门的关联差别,且会发挥不同的作用效果(Mors等,2018)^[53],但是并没有涉及跨组织边界活动可能对结构体系带来的影响。本文通过探析组织跨界融合的结构体系,提出在组织间合作的过程中需要跨越组织边界建立组织间的深度关联才能凝结成共同体并面向客户进行价值创造。具体而言,企业通过组织边界的延伸或拓展建立融合叠加区域,利用跨界团队形成兼具“结构洞”和齐美尔联结来实现功能性“双重”互嵌,这样可以使异质性的合作双方依托跨界融合区域实现共栖,从而构建起新的结构体系。

第三,以往的研究关于组织间关系主要强调管理对象、管理形式(任浩和甄杰,2012)^[47],管理手段(Martinez和Jarillo,1989)^[54]等,忽略了组织边界的影响以及组织间关系的动态调整和变革。本文通过分析组织跨界融合的关系内容,提出合作双方需要降低组织间的隔阂和壁垒,加强彼此的紧密关联互动,可以促进彼此分离的部分业务环节实现融合,并重构价值链体系。具体而言,双方可以立足跨界融合区域业务的开展进行互惠交换,建立信任基础,加大专用性资产投入,促进跨界人员的交流与沟通等活动来实现人、物、信息等方面的良好衔接,这将有助于组织间保持相对持久的交易、连贯和联系,建立起更为稳定的关联和互动来开展面向客户的价值共创,从而提升合作的质量。

第四,以往的研究关于组织间治理主要突出治理手段(Madhok,1994)^[55]、治理形式(Gupta和Govindarajan,1991)^[56],例如通过契约和监控来完善组织间合作机制,但是对组织边界的界面两侧存在的系统协调性以及不同组织场域制度逻辑的冲突等认识不够,导致难以实现跨组织活动的协调一致。本文提出在组织跨界融合中存在二元治理机制,并以此分析如何化解潜在的界面冲突以及组织领域制度逻辑差异来实现制度趋同、结构衔接、业务整合等。具体而言,合作双方通过实施二元共治可以在组织跨界融合的多层次体系中建立界面管理机制,同时精准处理不同组织场域制度逻辑的利益关系,这将有效提升组织间的协调效率,促进业务流程、组织结构等的调整以实现有效匹配,从而保障组织间合作的持续进行。

2. 实践启示

本文的研究对企业实践也具有一定的指导意义。随着社会分工与合作程度的深化,在实践活动中已经存在一些实质性的跨界合作。例如,来自可口可乐、美国国际开发署、美洲开发银行和非营利组织的涉及农业、经济、金融、市场、供应链管理和项目管理等多方面的专家组成合作小组,通过跨界合作来加强创新以增加海地芒果种植者的收入(Edmondson和Harvey,2018)^[57]。但是,在理论分析中还是对其内在机理和运作机制的认识不够清晰,本文的研究可以从三个方面为实践活动的开展提供有益的启示。

第一,随着市场中的专业性、知识集中和技术复杂性等特征日益突显,如果企业仅依靠内部资源进行高成本的创新活动,已经难以适应快速发展的市场需求以及日益激烈的竞争。为此,必须转型成为开放式创新体系。然而,即使企业愿意打开组织边界来开展对外交互活动,也不代表能够真正地实现高质量的对外合作活动,为此,必须进一步加强模式创新。采取组织跨界融合的最终目的不是简单的使其中一方嵌入到另一方,而是在于充分利用组织边界的正向作用,同时克服负向作用,使双方在合作过程中能够形成共同体来围绕客户进行价值共创,如此,双方才能获得共同收益以维持组织间合作的持续和稳定。

第二,通过社会分工与合作可以为企业社会化活动提供更多便利,例如,整合资源来实现跨组织边界的对外合作。然而需要注意的是,基于创新的价值创造是协同效应的根源,也是各经营主体独立存在所难以获得的。虽然一些企业利用咨询团队等交互团队(interactive team)来推动组织间

深层次合作,但弊端是合作方只将其看作知识转移的源泉,很少将其看作价值创造参与方,并没有形成共同体来实现价值共创。组织跨界融合可以让企业彼此深度绑定,这样不仅让双方在特定的业务领域——跨界融合区域接触彼此的核心知识和关键技术,还能通过“干中学”以及共同问题解决等来实现合作创新。特别是双方将业务合作控制在局部范围,并不会对各自的整体造成系统性风险,能够有效地控制成本和降低机会主义行为。

第三,在组织跨界融合的操作中,合作双方需要结合具体情境来运用市场手段和控制手段,并努力做好两者的平衡与协同。在具体操作中,双方可以采取试错的方式,以跨界融合区域业务作为创新“试验田”来保持合作的动态灵活性。如果出现效率和效益不佳,则随时对合作中的组织边界进行调整。同时,由于跨界活动一直处于企业“触手可及”的范围内,企业也不用担心出现资源、能力等关键要素的外溢而造成的损失,反而加大专用性资产投入来促进面向客户的创新活动以获得共同收益,毕竟这才是驱动双方实施跨界融合的根本所在。在此基础上,双方才会考虑立足跨界融合区域来推动更大范围的合作,从而获得更大的效益,这也是以往其他类型的组织间合作模式难以具备的。

3. 研究不足和未来研究方向

虽然本文针对组织跨界融合进行了较为系统的分析和探讨,但是依然还有一些不足之处,需要在今后的研究中加以补充和完善。首先,在研究中未能深入剖析环境情境因素对组织跨界融合影响。所有的组织间合作都离不开特定的环境情境,且会受到各类环境情境的复合影响,因此未来的研究需要高度重视相关环境情境因素对组织跨界融合的影响,尤其是隔离出所要研究的现象以及现象之间的情境差异来深入探索实践。其次,跨界团队是组织间合作的“粘合剂”,为了保证组织间合作的顺利开展,需要对跨界团队进行合适赋能,以便适应跨组织工作环境,承担新的职能和任务,更好地发挥自主独立性来提升工作的效率和效益。限于篇幅,本文未能深入探究跨界团队的运作机制及跨界员工的双元管理等内容,为此未来的研究需要对这些方面予以重点关注。再次,组织间合作中的价值活动可以分为价值创造、价值实现和价值分配等不同的环节,本文仅是针对价值创造进行分析,强调在组织跨界融合情境下如何加强组织间合作来展开面向客户的业务活动以及合作创新以形成价值增值。未来的研究还可以继续讨论客户参与的价值创造和价值实现,以及价值共创后的价值如何分配等问题,从而将组织跨界融合的研究继续深入并加以丰富。最后,随着当前社会进入数字经济新时代,数字化趋势已经成为未来发展的明确共识,例如,利用数字化手段或工具可以使组织间建立新的沟通渠道,使得信息沟通更为清晰和精准,关联程度和治理效率都得到有效提升,同时也更容易与客户进行直接互动。未来的研究可以深入研究数字化给组织跨界融合带来的新变化,以及企业如何通过数字化转型来降低交易成本和提高内部控制以加强跨组织边界合作等。

参考文献

- [1] Malmberg, A., Ö. Solvell., and I. Zander. Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness[J]. *Geografiska Annaler*, 1996, 7, (2): 85 - 97.
- [2] Choi, T. Y., and Z. Wu. Taking the Leap from Dyads to Triads: Buyer-supplier Relationships in Supply Networks[J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2009, 15, (4): 263 - 266.
- [3] Wynstra, F., M. Spring., and T. Schoenherr. Service Triads: A Research Agenda for Buyer-supplier-customer Triads in Business Services[J]. *Journal of Operations Management*, 2015, 35, (1): 1 - 20.
- [4] Van Valk, W. V. D., and J. Van Iwaarden. Monitoring in Service Triads Consisting of Buyers, Subcontractors and End Customers[J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2011, 17, (3): 198 - 206.
- [5] Finne, M., S. Brax., and J. Holmström. Reversed Servitization Paths: A Case Analysis of Two Manufacturers[J]. *Service Business*,

2013,7,(4):513-537.

[6] Li, M., and T. Y. Choi. Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transform[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2009, 45, (3): 27-39.

[7] 王涛, 陈金亮, 战梦霞. 组织边界的“双刃剑”效应及其化解——基于跨界团队的视角[J]. *大连: 财经问题研究*, 2021, (12): 112-122.

[8] Hammer, M. The Superefficient Company[J]. *Harvard Business Review*, 2001, 79, (8): 82-91.

[9] Takeishi, A. Bridging Inter-and Intra-firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 23, (5): 403-433.

[10] Mishra, A., and R. Shah. In Union Lies Strength: Collaborative Competence in New Product Development and its Performance Effects[J]. *Journal of Operations Management*, 2009, 27, (4): 324-338.

[11] 王涛. 跨界融合情境下组织间合作如何实现价值共创: 基于界面管理的视角[J]. *北京: 经济与管理研究*, 2021, (8): 111-123.

[12] Aarikka-Stenroos, L., and E. Jaakkola. Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process[J]. *Industrial Marketing Management*, 2012, 41, (1): 15-26.

[13] Gronroos, C., and P. Voima. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, 41, (2): 133-150.

[14] Lomi, A., D. Lusher., P. E. Pattison., and G. L. Robins. The Focused Organization of Advice Relations: A Study in Boundary Crossing[J]. *Organization Science*, 2014, 25, (2): 438-457.

[15] Wu, F., and S. T. Cavusgil. Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation in Interfirm Relationships[J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59, (1): 81-89.

[16] Wynstra, F., R. Suurmond., and F. Nullmeier. Purchasing and Supply Management as a Multidisciplinary Research Field: Unity in Diversity[J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2019, 25, (5): 1-17.

[17] Axelsson, B., and F. Wynstra. *Buying Business Services*[M]. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, 2002.

[18] Zsidisin, G. A., and L. M. Ellram. An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2003, 39, (3): 15-27.

[19] Brattström, A., D. Faems., and M. Mähling., From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships[J]. *Organization Studies*, 2019, 40, (11): 1685-1711.

[20] Rocca, A. L., and I. Snehota. Value Creation and Organizational Practices at Firm Boundaries[J]. *Management Decision*, 2014, 52, (1): 2-17.

[21] 罗珉, 王睢. 中间组织理论: 基于不确定性与缓冲视角[J]. *北京: 中国工业经济*, 2005, (10): 104-112.

[22] Coase, R. H., The Nature of the Firm[J]. *Economica*, 1937, (4): 386-405.

[23] Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*[M]. New York: Free Press, 1975.

[24] Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch. *Organization and Environment*[M]. Boston: Harvard Business School, 1967.

[25] Thompson, J. D., *Organizations in Action*[M]. New York: McGraw Hill, 1967.

[26] Williamson, O. E., Strategizing, Economizing, and Economic Organization[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, (S2): 75-94.

[27] Gulati, R., P. R. Lawrence., and P. Puranam. Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26, (5): 415-440.

[28] Hirschhorn, L., and T. Gilmore. The New Boundaries of the “Boundaryless” Company[J]. *Harvard Business Review*, 1992, 70, (3): 104-115.

[29] Williamson, O. E., Introduction in Williamson, O. E. (Eds), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*[M]. New York: Oxford University Press, 1990.

[30] Yang, H. B., Z. J. Lin., and Y. L. Lin. A Multilevel Framework of Firm Boundaries: Firm Characteristics, Dyadic Differences, and Network Attributes[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31, (3): 237-261.

[31] Chondrakis, G., and M. Sako. When Suppliers Shift My Boundaries: Supplier Employee Mobility and Its Impact on Buyer Firms’ Sourcing Strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41, (9): 1682-1711.

[32] Kaplan, S., J. Milde., and R. S. Cowan. Symbiotic Practices in Boundary Spanning: Bridging the Cognitive and Political Divides in Interdisciplinary Research[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60, (4): 1387-1414.

[33] Scott, W. R., *Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches*[A]. Scott, W. R., J. W. Meyer, and J. Boli, *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*[C]. CA: Sage, 1994.

[34] 罗珉, 何长见. 组织间关系: 界面规则与治理机制[J]. *北京: 中国工业经济*, 2006, (5): 87-95.

- [35] Burt, R. S. , Structural Holes: The Social Structure of Competition [M]. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995.
- [36] Krackhardt, D. , The Ties that Torture; Simmelian Tie Analysis in Organizations [A]. In Andrews, S. B. and D. Knoke (Eds.). Research in the Sociology of organizations: Networks in and around organizations [C]. Greenwich, CT: JAI Press, 1999.
- [37] Fleming, L. , and D. M. Waguespack. Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities [J]. Organization Science, 2007, 18, (2): 165 – 180.
- [38] Carlile, P. R. , and E. S. Reber. Into the Black Box; The Knowledge Transformation Cycle [J]. Management Science, 2003, 49, (9): 1180 – 1195.
- [39] Yan, M. , A. M. Francesco. , H. N. Zhang. , and Y. Chen. A Social Network Perspective on Relationship Management in the Human Resource Outsourcing Network; Examining the Moderating Impact of HR Task Interdependence [J]. Human Resource Management, 2013, 52, (4): 585 – 606.
- [40] Gans, J. S. , and M. D. Ryall. Value Capture Theory: A Strategic Management Review [J]. Strategic Management Journal, 2017, 38, (1): 17 – 41.
- [41] Huang, M. C. , and H. H. Huang. How Transaction-specific Investments Influence Firm Performance in Buyer-supplier Relationships; The Mediating Role of Supply Chain Integration [J]. Asia Pacific Management Review, 2019, 24, (2): 167 – 175.
- [42] Buvik, A. , and S. A. Haugland. The Allocation of Specific Assets, Relationship Duration, and Contractual Coordination in Buyer-seller Relationships [J]. Scandinavian Journal of Management, 2005, 21, (1): 41 – 60.
- [43] Shan, R. H. , and V. Swaminathan. Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances; The Moderating Role of Alliance Context [J]. Strategic Management Journal, 2008, 29, (5): 471 – 494.
- [44] Das, T. K. , and B. S. Teng. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework [J]. Organization Studies, 2001, 22, (2): 251 – 283.
- [45] Chen, I. J. , A. Paulraj. , and A. Lado. Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance [J]. Journal of Operations Management, 2004, 22, (5): 505 – 523.
- [46] 刘超, 陈春花, 刘军, 朱丽, 梅亮. 组织间信任的研究述评与未来展望 [J]. 广州: 学术研究, 2020, (3): 95 – 104.
- [47] 任浩, 甄杰. 管理学百年演进与创新: 组织间关系的视角 [J]. 北京: 中国工业经济, 2012, (12): 89 – 101.
- [48] 王德禄. 管理创造性: 企业技术与创新管理 [M]. 济南: 山东教育出版社, 1999.
- [49] Thornton, P. H. , W. Ocasio. , and M. Lounsbury. The Institutional Logics Perspective; A New Approach to Culture, Structure and Process [M]. Oxford University Press, 2012.
- [50] Grönroos, C. , and P. Helle. Adopting a Service Logic in Manufacturing; Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation [J]. Journal of Service Management, 2010, 21, (5): 564 – 590.
- [51] Granovetter, M. , Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness [J]. American Journal of Sociology, 1985, 91, (3): 481 – 510.
- [52] Zhao, Z. J. , and J. Anand. Beyond Boundary Spanners: The “Collective Bridge” as an Efficient Interunit Structure for Transferring Collective Knowledge [J]. Strategic Management Journal, 2013, 34, (13): 1513 – 1530.
- [53] Mors, M. L. , M. Rogan. , and S. E. Lynch. Boundary Spanning and Knowledge Exploration in a Professional Services Firm [J]. Journal of Professions and Organization, 2018, 5, (3): 184 – 205.
- [54] Martinez, J. I. , and J. C. Jarillo. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in the Multinational Corporation [J]. Journal of International Business Studies, 1989, 20, (3): 377 – 390.
- [55] Madhok, A. , Opportunism and Trust in Joint Venture Relation; An Exploratory Study and Model [J]. Scandinavian Journal of Management, 1994, 11, (1): 57 – 74.
- [56] Gupta, A. K. , and V. Govindarajan. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations [J]. Academy of Management Review, 1991, 16, (4): 768 – 792.
- [57] Edmondson, A. C. , and J. F. Harvey. Cross-boundary Teaming for Innovation; Integrating Research on Teams and Knowledge in Organizations [J]. Human Resource Management Review, 2018, 28, (4): 347 – 360.

The Fusion of Organizational Cross-boundary : Structure, Relationship and Governance

WANG Tao

(Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing, 100006, China)

Abstract: How to strengthen the inter-organizational cooperation between suppliers and buyers to complete value co-creation for customers has become an important topic in management theory and practice exploration. In previous studies, two important inter-organizational cooperation modes, linear connection dyad and network collaboration triad, were proposed. However, they still failed to address the complex influences from organizational boundaries and cannot fully meet the practical needs. Following the innovation and development of the firm's practice, the fusion of organization cross-boundary as a new mode of inter-organizational cooperation is proposed. The two parties will establish multi-level interactions across organizational boundaries, and form a community to create value for customers, which can meet the needs of reality situation. This article discusses the internal mechanism in the fusion of organizational cross-boundary and operation process. Reviewing the previous research, this paper finds that the fusion of organizational cross-boundary is a type of "intermediate organization" between the market and the enterprise which firms are interconnected through boundaries overlapping area. Based on the balance and coordination of market transaction mechanism and bureaucratic management mechanism, the new mode can improve the efficiency and effectiveness of the inter-organizational cooperation. In this cooperation mode, firms not only break through their own organizational boundaries, but also enter the internal organizational boundaries of partners to strengthen their business cooperation through deep-level interactions, and thus forming a community with 'business sharing, value co-creation, and ambidextrous governance'. Based on the research framework of "structure, relationship and governance", this article focuses on the operation process of the new mode. From the perspective of the inter-organizational structure, business sharing is formed between the suppliers and buyers by functional inter-embedded to symbiotic heterogeneous organizations. The cooperators will extend the organizational boundaries to form an overlapping area and use the structural hole and the Simmelian ties as 'dual structure' to build the whole new system. From the perspective of the inter-organizational relationship, the suppliers and buyers reconstruct the value chain system based on value co-creation by strengthening social connection. The cooperators will enhance the quality of cooperation through reciprocal social exchanges and establish a special trust foundation to eliminate organizational boundary barriers. From the perspective of inter-organizational governance, the suppliers and buyers achieve inter-organizational collaboration based on dual co-governance by institutional mechanism. The cooperators will establish an interface management mechanism to resolve interface conflicts and reconcile the institutional logical interests of different organizational fields. The fusion of cross-boundary facilitates a special area for suppliers and buyers, which not only allows the two parties to communicate each other's core knowledge and key technologies, but also promotes collaborative innovation through "learning by doing" and common problem resolving. In particular, both parties control business cooperation in a limit scope, which will not cause systemic risks to their respective operation, and they can effectively reduce costs and opportunistic behaviors. Promoted by this new cooperation mode, organizations can conduct effective integration of personnel, information, technology based on the interaction and integration in overlapping area of the organizational boundary, thereby ensuring the stable progress of customer-oriented value creation activities.

Key Words: inter-organizational cooperation; organizational boundary; fusion of cross-boundary.

JEL Classification: M10, M20, L14

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2022.04.011

(责任编辑:张任之)