

传统零售企业数字化转型过程中 如何打破惰性掣肘*

——基于美特好和永辉的双案例研究

白景坤 王 鲲 单 宇

(东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116025)



内容提要:传统零售业的数字化转型升级是激发市场活力、促进消费升级和带动就业的重要抓手。基于传统零售行业丰富的探索实践,本文从组织惰性视角讲述美特好和永辉两家传统零售企业数字化转型的殊途同归之路。研究表明:(1)传统零售企业的数字化转型惰性主要体现为认知茧房、资源嵌固和执行脱节。惰性因素使组织在数字化转型过程中“认知-结构-行动”协同失效,以致战略意图与落地动作发生系统性偏离。(2)两家企业整体构建了“试错学习-制度重塑-再社会化”的跨层次惰性克服机制,其中试错学习可打破战略认知茧房,重构数字愿景;制度重塑能瓦解资源嵌固,构建数字适配性组织结构;再社会化则可重塑员工数字原生行动范式。(3)受地域、消费群体、资源富集程度等情境因素影响,企业可选择更适配自身发展的数字化转型路径。美特好选择的是“策略试验-内部孵化-组织裂变-合法性扩散-绩效激励-集体决策”路径,永辉则依从“战略联盟-引入外脑-组织整合-供应链协同-绩效激励-数字能力提升”路径。本文研究结论进一步拓展了数字化情境下组织变革的路径选择和组织惰性相关理论,可为传统零售企业成功实现数字化转型提供新的启示。

关键词:组织变革 数字化转型 组织惰性 案例研究 传统零售企业

中图分类号:F272.35;C724.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-5766(2025)07-0125-20

一、引言

中国经济增长模式正从投资驱动转向消费驱动,消费已成为经济增长的主要引擎。传统零售业作为链接生产与消费的关键环节,其效率和质量直接影响消费体验和消费潜力(Clemente-Almendros等,2024)^[1]。在此背景下,中国传统零售企业积极贯彻落实国务院《“十四五”数字经济发展规划》,大力推进企业数字化转型以提高竞争力,但尚未达到预期效果。例如,联华超市作为国有连锁零售企业,其数字化转型历程折射出传统商超在互联网时代的典型困境,资源雄厚但转型迟缓,多方尝试却收效有限。麦肯锡的研究表明,企业数字化转型失败率超过80%(Bughin等,2019)^[2];埃森哲的调研也显示,只有2%的中国企业在数字化转型中成功实现组织全面重塑(埃森哲,2023)^[3]。研究发现只有少数企业数字化转型成果能够转化为新商业模式,而大多数与数字化

收稿日期:2024-05-27

* 基金项目:国家社会科学基金一般项目:“平台依赖型中小企业专精特新发展风险及防御机制研究”(23BGL049)。

作者简介:白景坤,男,教授,研究领域为组织与创新管理,电子邮箱:bjk00476@163.com;王鲲,女,博士研究生,研究领域为数字创新,电子邮箱:dufawangkun@163.com;单宇,男,副教授,研究领域为跨国企业管理、数字创新,电子邮箱:nkushanyu@163.com。
通讯作者:王鲲。

有关的创新,在其生命周期结束后,随着薄弱的制度化实践的结束而逐渐消失(Abrahamson 和 Fairchild,1999)^[4]。在消费者行为快速变化和技术迭代加速的背景下,如何成功实现传统零售业数字化转型,仍是值得学界和业界探讨的重要议题。

数字化转型是数字经济时代组织的主动变革行为(Kaganer等,2023)^[5],但与其他机遇所带来的组织变革一样,有多种抑制因素阻碍着变革的成功,导致数字化转型不够彻底,数据价值未被释放。研究表明,企业在实施数字化转型战略时面临的挑战不仅体现在技术层面,更有可能因数字技术的升级而在组织管理层面遇到更多阻力(Hanelt等,2021^[6];Tabrizi等,2019^[7];Vial,2019^[8];Warner和Wager,2019^[9])。这些阻力主要源于组织惰性,即组织在面对变革时,由于结构、文化、资源或路径依赖等原因,难以快速适应或实施变革(Hannan和Freeman,1984^[10];秦铮和王钦,2021^[11])。本文将这些与数字化转型相关的惰性因素定义为数字化转型惰性。数字化转型惰性现已成为影响企业实施数字化转型战略极其重要但又经常被忽略的因素。

在行业颠覆性变革中,企业为应对竞争压力并实现可持续增长,纷纷将数字化转型视为打破惰性掣肘的“破局点”。尽管现有研究已对组织惰性与数字化转型的关联性展开初步探讨(Hansen和Sia,2015)^[12],但关于系统性克服数字化转型惰性的研究仍存在局限。一方面,实践层面聚焦技术能力升级,却未能基于整体视角研究如何打破战略、结构和行动三个层面阻碍数字化转型的复合枷锁。另一方面,传统理论框架下的惰性克服多呈现被动响应特征——数字化仅被视作环境压力下的适应性工具。然而,当数字化转型成为组织主动打破惰性、实现能力跃迁的变革行为时,现有理论对组织如何克服不同类型和不同层面数字化转型惰性存在认知缺口(余义勇和杨忠,2022^[13];白景坤等,2016^[14];李晓燕,2023^[15]),亟待通过情境化研究加以完善。

针对以上研究缺口,本文将围绕传统零售企业在数字化转型中如何打破惰性掣肘的问题展开深入研究。本文拟基于组织惰性和组织变革理论,选取两家处于不同数字化发展水平区域的传统零售企业——山西美特好集团和福建永辉集团,基于双案例对比分析逻辑,系统考察数字化转型的惰性克服机制。本文的边际贡献主要体现在以下方面:提炼出传统零售企业数字化转型的惰性特征和成因,从惰性视角丰富了数字化转型为何失败率高的文献;构建克服数字化转型惰性的跨层次过程模型,为企业数字化转型研究提供了新视角和方法论支持;从战略、结构和行动三个层面展开系统研究,为传统零售企业打破惰性掣肘提供了整体视角。本文可为企业通过克服组织惰性以实现成功数字化转型提供新的启示。

二、文献回顾

1. 数字化转型

数字化转型是近年来学术界和实践界的热点议题。现有文献通常将数字化转型定义为通过信息、计算、通信和连接技术的组合,触发实体属性的显著变化以改进实体的过程,包括商业模式、产品、流程和客户体验的变化(Vial,2019)^[8]。数字技术因其具备可生成性、可塑性和组合性,往往不局限于特定组织或行业(Kallinikos等,2013)^[16]。由于数字技术扩散,组织既受到技术革新影响,也需要适应数字环境(Correani等,2020^[17];Verhoef等,2019^[18];Weill和Woerner,2018^[19])。数字化转型现象与组织变革主题相关,是组织和战略层面的深入变革与创新(Wessel等,2021)^[20]。

数字化转型可分为技术转型和管理转型两类(Yao等,2024)^[21]。技术转型主要关注组织对云计算、人工智能、物联网和区块链等技术的采纳与应用,组织发动技术转型的动力通常是技术创新

和市场竞争带来的压力(Zhao等,2024)^[22]。管理转型则强调组织层面的调整,如结构扁平化(Firk等,2024)^[23]、流程敏捷化(焦豪等,2021)^[24]、文化创新以及数字化领导力等(Yao等,2024)^[21],其发起转型更多源于内部环境变化和战略需求。因此,数字化转型不仅是企业对新技术的响应,更是商业和社会层面的深刻变革(Van Veldhoven和Vanthienen,2019)^[25]。过往研究发现,企业面临的外部环境压力和内部因素,如网络效应、战略障碍以及员工压力等,都是推动数字化转型的重要力量(Mergel等,2019^[26];Svahn等,2017^[27];罗兴武等,2024^[28])。企业的数字主动性、变革承诺和组织灵活性能够有效促进转型(Huy等,2024)^[29]。也有研究指出,数字化转型包括从数字化到信息化,再到全面转型(Legner,2017)^[30],是一个非线性、多阶段的动态过程,涉及整个企业的全面升级。此外,评估数字化成熟度需考量战略、客户、运营、协作和文化等多维度,而每个维度又分为不同的成熟阶段(Berghaus和Back,2016^[31];蒋鑫和周轩,2024^[32])。更多文献依托于不同领域的案例分析数字化转型,内容包括数字化决策、数字化能力、数字化服务、数字创新、数字政策、数字责任管理等(单宇等,2021^[33];肖红军,2023^[34])。

2. 组织惰性

组织惰性被视为影响组织变革的重要因素。Hannan和Freeman(1977)^[35]最早将组织惰性作为独立的学术概念进行深入研究,强调组织模式不易改变的特性。组织惰性承载着组织记忆功能,其强度会随着组织的年龄、规模和复杂性不断增加(白景坤,2017)^[36]。组织惰性既被视为组织效率的来源,能够为组织创造潜在价值(Hannan和Freeman,1984)^[10],也被视为制约组织适应性变革和持续成长的关键因素(Yi等,2016)^[37]。

组织惰性行为是组织对其所处环境理性和战略性的回应,也反映组织对其惯例和规范潜在的和制度化的维护。当组织试图进行战略变革时,由于新战略与既有组织惯例不匹配,会使企业面临失败风险(Greenhalgh等,2019^[38];谢康等,2016^[39])。现有文献从不同视角探讨了组织惰性的类型,如从资源基础观角度分为资源惰性和惯例惰性(Gilbert,2005)^[40],基于路径依赖理论和知识管理理论分为战略惰性、文化惰性和结构惰性(Liao等,2008)^[41]。近年来,组织惰性概念内涵不断延伸,如行业惰性和治理惰性等将研究对象由传统组织层次拓展到组织间层次;学习惰性、程序惰性和经验惰性等则将组织惰性研究范围由组织层次拓展到个体层次(Alexy等,2021)^[42]。此外,有文献采用组织惰性理论对企业的易变性和生存能力进行分析(Omidvar等,2023)^[43],进一步探讨组织面临变革时能够实现彻底变革或无法适应环境变化的深层次原因(Clement,2023)^[44]。

总体而言,现有研究较多关注数字化实践对组织的影响,以及组织惰性对数字化的双面影响,较少将组织惰性与数字化转型联系起来探讨组织如何适应数字化,尤其缺少数字化转型惰性特征及克服的研究。而且,当前关于组织惰性的研究多集中于组织某一层或整体,对组织不同层次间的惰性如何协同的作用机制仍然不够明确,且较少细致剖析组织如何克服不同类型的惰性。此外,组织如何应对外部不连续技术变革带来的信息和技术挑战,并将上述外部威胁和压力从战略层面有效传导至行动层面,从而激发组织集体行动克服组织惰性,需进一步探索。关于传统零售企业数字化转型研究,大多聚焦于技术能力升级的方向,缺少传统零售企业如何克服数字化转型惰性的相关内容。因此,有必要扩展组织惰性的理论视域,将数字化与组织惰性结合起来考量,解释组织在数字化转型中如何打破惰性掣肘。

三、研究设计

本文聚焦于数字化转型惰性克服问题,鉴于研究情境的动态性和研究对象的复杂性,本文采用双案例研究方法。主要原因在于企业克服数字化转型惰性是一个复杂、动态的过程,涉及多因

素、多阶段及传导效应,而案例研究有助于从企业复杂的实践现象中发现规律,挖掘其背后隐藏的理论逻辑,归纳和呈现构念间的逻辑关系(Yin,2009)^[45]。同时,剖析两家案例企业数字化转型过程的共性和差异性特征,通过详细的证据呈现多维度、多阶段的变革过程,可以为凝练普适性理论提供基础(毛基业和陈诚,2017)^[46]。

1.案例选择

考虑案例对象和研究问题的匹配性,本文遵循以下原则选择案例企业:第一,理论抽样原则。选择成立周期较长,并且能够完整地体现数字化转型惰性克服机制及细节的企业。第二,典型性原则。企业在其发展历程中,主动根据外界环境变化或自身发展需要做出实质性的适应性变革。基于市场调研,本文选择受到网络电商冲击较大的传统零售行业,研究美特好和永辉两家传统零售企业如何克服数字化转型惰性。第三,聚焦原则。两家案例企业的市场环境、制度政策、主营业务都极为相似,研究控制住外部因素的影响。在降低外部变异的同时,探讨两家案例企业数字化转型过程。第四,差异逻辑。在数据收集过程中,本文发现,案例企业具备多个差异点,是整体数字化发展水平较低的中部地区和东部发达地区零售行业的典型企业(如表1所示)。

表1 案例企业概况介绍

案例企业	成立时间	总部	数字化转型启动时间	负责子公司/部门	数字化转型成效概况
美特好	1993年	山西省太原市	2015年	全球蛙电子商务有限公司	全球蛙于2015年筹备,2017年注册,是美特好旗下产业,逐渐成长为科技独角兽和零售行业赋能者。核心业务为去中心化分布式产业互联网平台,致力于通过技术、数据、运营、营销、供应链和造品六大赋能以及新商业模式,助力区域产业通过数字化转型升级,实现高质量发展和业绩增长
永辉	2001年	福建省福州市	2015年	永辉大科技中心	永辉的数字化转型始于2015年,后引入京东、腾讯的战略入股,2018年与清华大学联合创办清华智能供应链研究院。2021年永辉大量招募科技人员,完成永辉科技中心组建。永辉科技秉承“科技赋能业务”的使命,依托全国实体门店的资源优势,致力于零售中台的建设,不断引入人工智能、物联网、微服务化等前沿技术

资料来源:作者整理

2.数据收集

研究团队于2020年开始关注传统零售商在特殊时期的数字化举措,并陆续走访北京地区和福州地区的永辉门店以及山西太原美特好超市、社区网点等。为保证案例数据的相对完整,本文通过多种来源收集数据,包括:(1)对企业管理者和门店负责人的半结构化访谈;(2)对同业竞争者的补充访谈;(3)非正式跟踪——对特定受访者的访谈,包括永辉科技部门和全球蛙的技术开发高管和员工;(4)档案材料,包括新闻稿、直播访谈、书籍、行业分析师报告和互联网资源。丰富的资料来源可进行相互印证和补充,为还原案例企业克服数字化转型惰性过程和理论分析提供可靠基础(如表2所示)。除此之外,本文将关于案例企业的新闻报道、企业公众号、视频直播、官网、微博、APP等实时数据建立资料库。多种数据来源能够形成三角验证关系从而增强内部效度,实时数据与历史数据相结合,削弱了回顾性偏差。

本文借鉴 Del Val 和 Fuentes(2003)^[47]关于惰性的量表设计访谈提纲,将访谈提纲分为三部分:

第一部分涵盖受访者角色、工作经历和个人与企业的故事,第二部分讨论管理层在进行重大战略变革时的具体行动、动机和影响,第三部分针对数字化转型时企业出现的惰性问题、转型措施的具体内容,转型措施如何落地和转型后惰性问题的解决效果进行交流。此外,研究团队还针对档案资料中出现的specific问题进行探讨。研究团队分别在2020年10月、2024年2月和2024年3月对两家企业进行访谈,访谈内容当天被记录和转录,后续走访记录和电子邮件也被用来更全面地检查和探索特定事件。

表 2
 本文采取的证据来源统计

收集方法	数据来源	调研主体	编码	采集主体	时长(分钟)	字数(万)
一手资料	半结构化访谈	美特好	M1	副总裁	60	0.96
			M2	中层管理人员	49	0.99
			M3-M13	门店、社区网点(太原)	162	0.68
		永辉	Y1	大科技中心员工	40	0.27
			Y2-Y16	门店(北京、福州)	214	1.34
二手资料	新闻报道	美特好 永辉	E1	澎湃新闻、腾讯新闻、知乎等	-	-
	企业账号		E2	官网、公众号、微博、视频号、小红书	-	-
	视频直播		E3	第三方高管采访(中欧“首席说”)专访永辉李松峰	-	-
	内部资料		E4	企业制度(基层员工部分)	-	-
	应用程序		E5	美特好优鲜到家小程序、永辉生活	-	-
	行业报告		E6	《2021 年中国零售数字化转型研究报告》《连锁超市经营情况报告(2022) - 简版》《麦肯锡_CCFA_2022 年中国零售数字化白皮书》《企业数字化转型技术发展趋势研究报告-2023》	-	-

资料来源:作者整理

3. 数据分析

第一步,围绕研究问题“传统零售企业在数字化转型中如何打破惰性掣肘”进行单案例分析与跨案例分析。单案例分析的重点是发展构念,厘清构念间的关系并描述组织数字化转型过程。在对单案例进行总结后,研究团队提取案例中相似和差异明显的构念,开展跨案例分析以强调案例间的差异并挖掘案例间的联系,进一步借助表格形式进行总结。

第二步,根据对研究资料的分析和参考经典文献,本文选取与案例数据匹配的构念,设定战略惰性、结构惰性、行动惰性三个维度。战略惰性指企业在数字化转型过程中,因管理层认知体系固化、战略假设僵化和环境扫描失效,导致无法识别和响应数字技术引发的竞争规则变迁,从而陷入战略愿景与动态环境脱节的系统性僵化状态(Amburgey 和 Miner,1992)^[48]。结构惰性指组织因历史积累的资源组合(物质资产、人力资本、制度惯例)与现有架构深度耦合,形成互联的资源配置网络,导致资源再配置成本远超数字化转型收益的锁定效应。并且,在权力结构与利益博弈中,员工

会因制度性角色(如信息中介、执行监督)形成的防御性行为模式维护现有组织结构(Hannan 和 Freeman,1984)^[10]。行动惰性表现为员工不愿意为组织变革付诸行动,导致战略意图与落地动作产生系统性偏差的动态低效现象(赵晨等,2024)^[49]。

第三步,研究团队遵循 Gioia 等(2013)^[50]的质性研究方法,通过访谈笔录和二手数据初步分析每个案例。首先,识别一阶概念,研究团队员工将重要语句进行标注。其次,将一阶概念归纳为相关主题,并将主题提炼为理论维度。在此过程中,对资料进行多轮编码,团队持续比较不同编码,以区分各组编码以及基于编码形成的主题间的边界,推动理论化进程。最后,形成了一个由一阶概念、二阶主题和理论维度构成的数据结构(如图1所示)。在数据分析过程中,为提高编码的准确性和统一性,研究团队采用印证性提问并引入替代性解释的方法。除团队拥有质性研究经验的研究者作为主编码者进行背对背编码外,其他研究者充当辩护者,参与研究的人员在数据收集和分析过程中发挥互补作用。

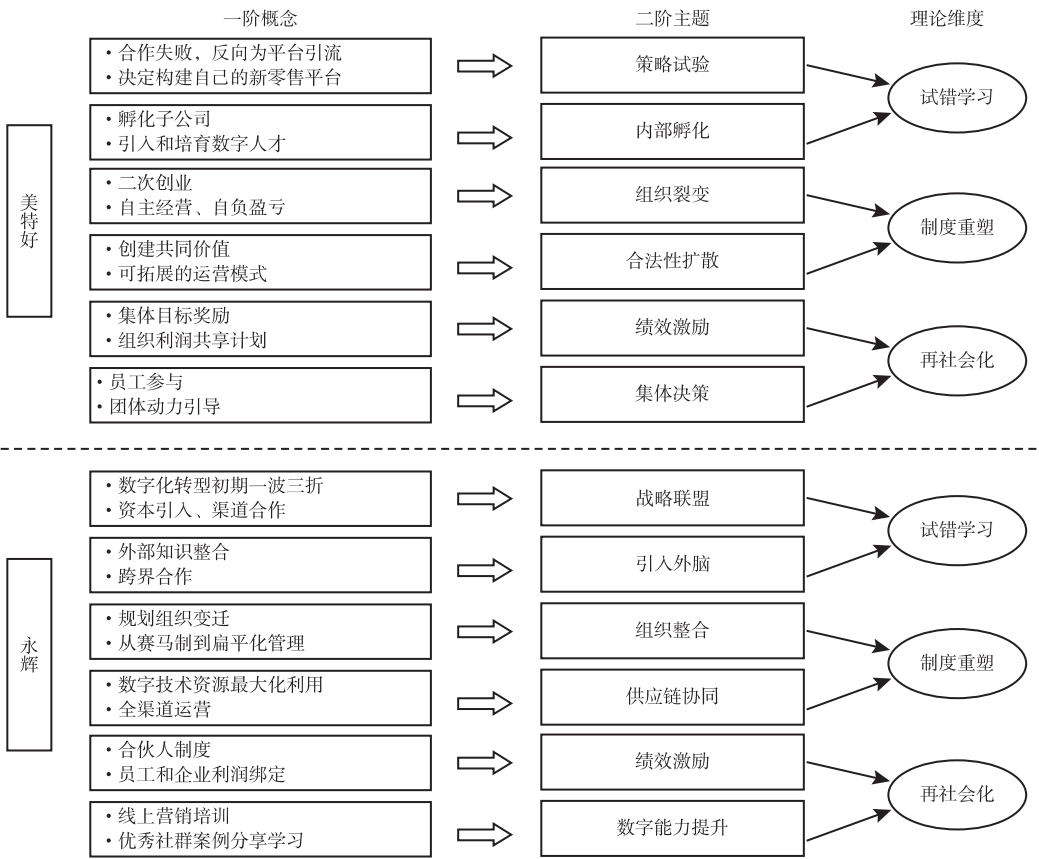


图1 数据分析结构

第四步,以组织惰性理论和案例企业实践为基础,选取2015—2022年作为案例企业数字化转型关键时间区间。根据案例企业实践,2015年两家案例企业内部提出数字化转型概念,在组织战略、组织结构和组织行动三个方面自上而下进行变革,2022年案例企业数字化转型成果突出,分别重回增长轨道(如图2所示)。本文对案例企业克服战略惰性、结构惰性和行动惰性三个方面进行考察,并依照案例企业实践呈现组织行为的动态化进展:一是在战略层面,管理者感知到外部环境的威胁和内部变革的紧迫性,开始探索数字化转型战略。二是在结构层面,案例企业成立多个自有品牌,并改变组织架构。三是在行动层面,由高管团队至中层管理者至员工,参与转型活动的员工范围不断扩大,员工对数字化转型态度发生变化。



图2 美特好和永辉数字化转型历程

四、案例分析

在案例分析过程中,本文将分析重点锚定于案例企业数字化转型惰性的表现和相应惰性克服机制。基于组织惰性相关理论,结合案例企业数字化转型实践,本文将数字化转型惰性提炼为战略惰性、结构惰性和行动惰性。进一步,结合案例企业实践,阐明企业整体克服组织不同类型惰性的过程机制。此外,解释组织如何自上而下传导积极的集体情绪以减轻员工的转型抵制情绪,从而激发集体行动,并以此提炼理论框架。

1. 案例企业数字化转型惰性的表现

传统实体零售企业数字化转型惰性主要体现在战略惰性、结构惰性和行动惰性。首先是组织战略惰性问题。2013年前后,传统实体零售企业面临自有市场业绩大规模缩水和线上电商火热化的双重危机,纷纷积极求变。美特好和永辉彼时作为大型区域零售商,开始积极试水线上零售渠道,向全渠道零售商转型。时任永辉 CTO 李松峰阐述了永辉超市在全渠道数字化转型中的独特定位:“永辉秉承其独有的特点,追求的数字化转型不仅仅是技术升级,更是在维持我们固有优势的同时,对业务流程进行精准的优化与提升。”2015 年两家案例企业均提出数字化转型战略。永辉虽倾向于推进全渠道数字化转型,但需通过削减传统业务预算(如门店租约、供应商合约等)来增加数字化投入,这一资源调配矛盾直接阻碍了战略落地。同时,多渠道整合难度较大,影响企业资源优化和市场占位的保持,导致企业战略决策反应迟缓,组织战略惰性问题的突出。其次是组织结构惰性问题。一方面,数字化转型要求责任重构(从过程管控转向结果导向),但员工可能因能力断层或问责压力,选择维持可控的传统流程,由此阻碍组织内部结构变革。案例企业固有工作流程已深度嵌入其组织结构中形成结构锁定,组织偏好既有流程中开展转型行动,更改这些流程则需要重组组织架构、重塑业务流程,但转型后若重构复杂的组织结构层级会影响组织响应速度和信息处理效率,进一步阻碍转型进程。另一方面,合作伙伴更倾向于维持

现有合作模式,保持目前的客户体验和市场地位,对案例企业变革持谨慎态度。最后是组织行动惰性问题。员工在面对数字化转型需要学习新技术和新流程时,会产生不安感或滋生抵触情绪,尤其在组织未开展技能培训和相关学习支持时,会引致实施阶段的组织行动迟缓或停滞。企业中一旦存在变革抵抗情绪,就会导致员工倾向于维持现状,而非主动推动数字化进程。正如美特好副总裁总结:“数字化涉及到整个业务的所有环节,收银改造(收银人员的日常工作及岗位职责的变化)、供应链的采购人员培训(工作流程、工作习惯调整)等。存在这样几个问题:第一,员工不想使用,学不会;第二,工作习惯变化(工作需要指定的时间节点完成,要求提高);第三,工作监控强度变化(原先在收货现场与供应商做数量核对有容错空间,但是数字化管理后受数据监控影响,剔除了人情部分)。”

2. 案例企业克服数字化转型惰性的机制

(1) 战略层面。案例企业的数字化转型战略惰性表现为组织所制定的数字化转型战略与动态运作的组织内部行为不相适应而产生的僵化现象。为克服战略惰性,案例企业分别通过策略试验、内部孵化以及战略联盟、引入外脑等不同举措开展试错学习。试错学习指企业通过反复尝试不同的方法,以识别当前策略是否有效,从而逐步改进战略决策的过程。通过对两家案例企业的管理实践分析发现,领导层的快速决策推动组织把握新兴的数字化机遇,推动内部转型进而提升组织灵活性,帮助企业探索出新的商业模式和收入来源。试错学习在摆脱战略惰性中扮演着至关重要的角色(Rerup 和 Feldman, 2011)^[51]。

1) 美特好。美特好通过策略试验和内部孵化两项举措克服战略惰性,摸索出适合的数字化转型策略。

① 策略试验。策略试验是企业数字化转型中的探索性实践,指通过迭代验证技术、流程和制度的适配性组合。美特好主动寻求外部合作,最开始选择入驻互联网企业 1 号店发展电商业务。但是彼时的 O2O(Online To Offline)模式依然遵循用户补贴导流的思路,难以真正优化用户体验、提升消费者粘性。加之 1 号店在太原当地缺乏流量,难以赋能美特好线上零售,双方合作以失败告终。此后美特好又尝试与流量基础更大的美团和饿了么等平台合作,但依然治标不治本。问题在于,一方面,美特好需向平台交纳高额的销售提成,压缩了自身的营业利润;另一方面,这种合作形式相当于美特好变相为平台引流,长此以往可能会引致用户流失。尽管在合作阶段业绩有所回升,美特好最终还是放弃与第三方平台合作。在交完千万“学费”的多次试验后,储德群认识到,如此发展并无出路,于是坚定了美特好主动实施数字化转型的决心,着手开发专为本地区门店设计的新零售数字化平台。

② 内部孵化。内部孵化指通过物理隔离保护创新单元免受核心业务惰性干扰,切断传统人才体系对创新项目的惰性传导,并保留母体资源协同优势,其成为克服战略惰性的有效路径。由于美特好集团长期深耕传统超市领域,储德群认为原有的创业团队自我革命会非常困难,于是将视野转向企业外,邀请到山西籍企业家原冰加盟美特好,和他一起共同创业孵化全球蛙。全球蛙平台创立初期,储德群还询问原冰需不需要美特好集团的内部人才。对此原冰明确表示:“我们全球蛙要建一个全新团队,研发真正适合平台的技术系统。”在原冰的坚持下,全球蛙外聘人才并独立构建新零售系统,同时,在摸索过程中不断优化,最终实现从 0 到 1 的艰难跨越。2017 年 3 月全球蛙的成立标志着美特好从传统零售向数字化、平台化运营的转型迈出关键一步。美特好借助全球蛙云供应链拼团联盟,汇聚山西特色商品并将商品信息整合至 APP,进一步开发社区拼团模式实现规模集采,为消费者提供更具性价比的优质商品。通过策略试验和内部孵化,美特好搭建了新零售平台——全球蛙以克服战略惰性,在推动自身收益结构多元化的同时,带动区域零售业供应链的资源整合,进一步降低了区域供应链整合成本。

2)永辉。永辉通过战略联盟和引入外脑两项举措确定其适合的数字化转型策略。

①战略联盟。战略联盟强调资本投入作为加速器,帮助企业在技术和运营上进行必要升级,以便更好地融入数字经济。永辉超市作为中国零售业的代表性企业,其数字化转型进程体现了战略联盟在传统行业革新中的实践价值。同美特好一样,永辉也在数字化转型初期一波三折,2013年5月,尝试推出生鲜电商服务“半边天”,这一服务短暂上线后迅速下线;2014年,永辉微店在福州试运行,虽然注册用户达15万、转化率达26.4%、日均订单达2000,但效果不佳,最终在入驻京东到家后停止服务。永辉在推进数字化转型时,通过与京东、腾讯、红旗连锁等科技企业构建多层次战略联盟,有效弥补其在数字化技术、物流网络 and 用户运营领域的资源短板,搭建了从“单点突破”到“生态协同”的转型路径。在技术赋能层面,永辉依托微信生态与人工智能技术,开发了集成扫码购、社群拼团功能的永辉生活小程序,进一步提升用户转化率。为进一步提升数字化转型中物流运作和供应链协同的效率,永辉与京东到家的即时配送网络深度融合,使线上订单履约时效缩短至30分钟以内,库存周转率年均提升3.8次,印证了跨组织数据共享对供应链弹性的增强效应。正如永辉的CTO李松峰所言,“永辉正在做的事情就是将其改造成一个数据驱动的体系。”

②引入外脑。引入外脑指组织主动寻求外部专家、顾问或者合作伙伴的智慧和知识,以补充或增强内部资源。永辉非常重视自身的科技研发,将每年销售额的1%投入科技研发,并积极招募领域科技领军人才。2021年,永辉引入具有深厚科技零售背景的李松峰担任首席技术官及首席执行官。李松峰凭借在京东的资深技术管理背景,尤其在移动互联网战略转型与中台架构搭建领域的突出成就,为永辉数字化进程注入关键动能。他主导组建的永辉科技团队规模逾千人,核心梯队中高级技术人才占比超25%,本科及以上学历人员比例达90%,这一配置在传统零售业数字化人才建设中具有标杆意义。此外,永辉“拜师”胖东来,借鉴其在商品创新、供应链优化和服务升级方面的成功经验,进一步推动门店调改与运营模式创新。这一系列举措不仅凸显了永辉在组织变革中的开放性思维,也为其在激烈的市场竞争中构建竞争优势实现业绩突破奠定坚实基础。通过战略联盟和引入外脑,永辉数字化转型战略惰性得以克服,建立了从“货架管理专家”转型为“数据驱动零售商”的基础条件,并逐步构建以技术驱动、价值创造为核心的新型零售生态体系。

案例企业战略惰性克服的具体表现例证如表3所示。

表 3 典型证据援引

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
试错学习 (美特好)	策略试验	合作失败,反向为平台引流	其实我们在2013年的时候就和沃尔玛的1号店做了一些合作,做线上的探索,1号店的开机界面就是美特好,但它在太原当地没有流量,也没有能力给商家赋能,“伤筋动骨,赔了几千万也没有用”(M1)
		决定构建自己的新零售平台	到2017年以后呢,我们就自建APP,就是在做这个电商探索...(M1)
	内部孵化	孵化子公司	储总将新电商定位为“赋能”,首要任务是协助美特好超市自救(E3)
		引入和培育数字人才	美特好原有的高管团队都是传统超市领域的专家,但他们对互联网可谓是一窍不通,想让他们转型并自我革命十分困难,必须从外部引入新人(E2)
试错学习 (永辉)	战略联盟	数字化转型初期一波三折	2015年永辉线下生鲜开始受到冲击,急需整合线上资源(Y2)
		资本引入渠道合作	与京东、腾讯的深度合作,使得门店数量突破千家大关,销售规模跨越千亿元大关(E1)

续表 3

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
试错学习 (永辉)	引入外脑	外部知识整合	客群的演变和全渠道扩展需要技术支持。传统商超需投入更多技术资源,以弥补之前在这方面的不足,以适应这一变革。我们之前在这一层面的确没有做好充分的应对准备,需要补齐这个技术的短板(Y1)
		跨界合作	科技永辉战略逐步推进,数字化转型效果显现。2021年前三季度,公司线上销售额达 99.7 亿元,同比增长 52.56%,占比 13.9%(E1)

资料来源:作者整理

(2)结构层面。案例企业的数字化转型结构惰性具体表现为组织在应对数字化转型时,受到既有组织框架的惰性束缚(如路径依赖、资源锁定等),深嵌由义务和承诺组成的组织网络中,导致其难以主动调整或重构组织结构的僵化状态。为克服结构惰性,案例企业分别通过组织裂变、合法性扩散以及组织整合、供应链协同等不同举措实现制度重塑。制度重塑指企业通过打破固有的正式组织结构、操作流程和工作行为方式,在内部塑造新结构、新流程和新方式从而保留数字化转型的有益成果的过程。根据案例企业的管理实践可知,领导者为了克服结构惰性带来的弊端,采取系列措施重塑制度。

1)美特好。美特好通过组织裂变和合法性扩散两项举措,打造出“人人都是奋斗者”的组织文化。

①组织裂变。组织裂变指企业将其部门或业务单元分离,创建独立子公司。随着美特好的体量日渐增大,储德群提出建立九大“特种兵”(控股子公司)的想法,并将“特种兵”交由美特好原来的部门主管掌管。储德群对高管们寄予厚望:“这个公司有没有活力,能不能有未来,跟着你干的人能不能成功,你们能不能做出成绩,这些都在你们了!”2020年初,美特好的干部正式开展自主创业。“自主经营、自负盈亏”是储德群在他们自主创业前对他们说的话。这样一来,主管们的压力变得更加沉重,但也更有干劲,因为这是他们自己的“事业”。此后,每个子公司都以各自的方式成长。有的高管为了让食品味道更佳,跑到各地学习秘方;有的高管一改原先的寡言少语,开始与各种客户谈生意、拉订单;有的高管开始研究各种热卖商品背后的销售逻辑。他们都在商场上不断取得进步。经过两年的运营与积累,这些独立核算、自负盈亏的专业化团队在山西省内形成较强的市场竞争力。“九大特种兵”旨在打通并深耕细分市场,打造各品类的行业标杆,通过专业化运营和市场竞争的历练,提升各品类的精细化运营能力,最终反哺集团的主营业务——零售超市,实现品类聚焦与超市业务的协同发展(美特好物流经理)。

②合法性扩散。合法性扩散指组织商业模式的合法性在社会传播和扩散的过程。竞争对手之间互通有无这种在传统情境中不可能发生的现象,在美特好旗下全球蛙平台得以实现。全球蛙数字化赋能美特好的同时,助力传统超市领域同行变革。储德群强调要与超市界的“亚非拉人民”共同提升。2019年,全球蛙正式对外输出技术,70多家区域龙头超市表达深度合作意向。全球蛙精选三家区域龙头超市进行免费试用,通过技术支持帮助友商完成数字化转型并指导对方进行新零售运营,最终三家超市销售业绩均实现显著提升。此外,全球蛙提出“去中心化”平台模式,为每个超市开发独立APP并接入平台。山东孟鑫超市副总经理表示:“得益于全球蛙的全面协助,我们对全球蛙的能力有了更深刻的理解。他们不仅提供专业的技术服务和丰富的全渠道运营知识,还为我们的新零售升级提供至关重要的支持,这对于实体企业来说是极其宝贵的。”通过组织裂变和合法性扩散,美特好不仅摆脱资源嵌固局面,还带动友商克服了数字化转型结构惰性。

2)永辉。永辉通过组织整合和供应链协同两项举措重构与数字化相适应的组织架构。

①组织整合。组织整合指通过系统性重构组织结构、流程与资源配置机制,打破原有业务单元

间的壁垒,以动态能力建设为核心,平衡组织规模经济与敏捷响应。2015年,永辉启动战略扩张计划,同步推进地理扩张与组织扁平化改革。永辉战略扩张遵循分权赋能原则,将全国市场划分为两个战略集群:第一集群覆盖中西部八省市,第二集群布局东部十省市,并引入“赛马机制”,通过集群间的绩效对标激发组织活力。2016年财务数据显示,该分权模式驱动营收同比增长19.01%,验证了组织柔性与市场响应速度的正向关联。2019年永辉进一步深化分权逻辑,将全国市场划分为十大战区,通过“属地化授权”强化区域市场精准运营能力。总部的角色是提供平台赋能,而战区则像创业企业一样拓展新领地。这种组织架构变革让永辉在2019年新增205家门店显得生机勃勃。然而,过度分权导致的协同成本上升迫使永辉于2021年启动新一轮组织变革。在新任CEO大刀阔斧改革后,永辉开始推行总部直管架构,其组织形态呈现显著的互联网企业特征——即“强中台、快前台、稳后台”的三层架构,由此蜕变为一家拥有互联网企业架构的零售企业。

②供应链协同。供应链协同指通过数字技术支持,各部门与供应商、分销商之间通过高效的信息流、物流和资金流共享,实现业务流程、管理操作和市场响应的无缝对接。在传统的零售供应链关系中,上下游企业间的博弈一直存在,然而在当前激烈的市场环境中,形成一种新型的合作关系显得尤为迫切。随着组织架构改革,永辉对供应商的服务给予更高的优先级,致力于构建新型的零售供应关系和灵活的供应链。永辉在与品牌商合作方面不仅开设专线以提供优质、个性化的团队服务,而且在商品筛选过程中采取数据驱动策略,结合历史销售数据、市场动态和消费者画像等多重因素,为品牌商提供有数据支持的选品建议。正如李松峰所言:“永辉将自身定位为全渠道数字化零售平台,这不仅涵盖线上线下、店铺加仓储的业务模式,也代表我们在建立零售与供应的关系时,融入数字化元素。”数字化的零供关系进一步减少企业间的不透明操作空间,推动整个价值链重获平衡。这种平衡的目的是减轻资源嵌固带来的结构惰性,通过协调供应商与零售商,共同致力于服务消费者以满足市场需求,增强消费者的认知和忠诚度。永辉管理层认为,这种回归是对零售行业这一传统领域最本质的尊重和发展。

案例企业结构惰性克服的具体表现例证如表4所示。

表 4 典型证据援引

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
制度重塑 (美特好)	组织裂变	二次创业	原冰提出“生态型组织”的概念,将“母子关系变成伙伴关系”,这让储德群很受启发(E3)
		自主经营、自负盈亏	2022年储总女儿加入优鲜多歌,此举让优鲜多歌的高管略感骄傲,因为从某种程度可以看出储总对优鲜多歌的重视(E2)
	合法性扩散	创建共同价值	规划一片森林,让每棵树木自由成长,带动区域商业同仁共同转型才是整体发展的最好转型(E3)
		可扩展的运营模式	除专属APP或小程序,全球蛙还帮助商超企业实现商品、管理、交易、顾客、导购、门店等数智化管理,完成智能集单、拣配、发送订单、建立客户关系、销售大数据分析等多种功能...(E2)
制度重塑 (永辉)	组织整合	规划组织变迁	永辉将战略、人事、财务等核心权力集中到总部,通过强大的中台赋能,确保战略能够迅速传达并得到执行。同时,通过扁平化管理,强化前台的作用,让省公司更加专注于提升效率和服务质量(E2)
		从赛马制到扁平化管理	在去中心化的组织中,员工通常拥有更高的自主权和责任,而管理者则更多地扮演支持和协调的角色(Y1)
	供应链协同	数字技术资源最大化利用	永辉构建了生鲜供应链数字化的“三位一体”转型框架:要素数字化、主体数字化、决策数字化(E2)
		全渠道运营	永辉通过数字化中台系统整合全渠道数据,将传统经验决策升级为数据驱动模式,以科技手段提升生鲜供应链效率,最终转化为商品竞争力和经营效益(E2)

资料来源:作者整理

(3)行动层面。案例企业的数字化转型行动惰性表现为员工在价值观念、群体非正式规范、群体意识和思维方式等方面的固化,不愿学习数字化转型所带来的新操作、新流程。为克服行动惰性,案例企业分别通过绩效激励、集体决策和数字能力提升等不同举措引导员工再社会化。根据两家案例企业具体实践发现,绩效激励有助于员工接受组织内部新鲜事物,进一步鼓励员工参与集体决策,改变员工的固有思维模式,认同组织目标和愿景,使他们以更加开放的态度接受数字化转型的新理念和方法。此外,基于引导再社会化过程中的培训和教育,员工能够掌握数字化转型所需的新技能,提高他们对新技术的适应能力和使用效率,进而切实推动变革落地。

1)美特好。美特好通过绩效激励和集体决策两项举措使员工重新适应企业数字文化。

①绩效激励。美特好制订利润共享的群体激励方案以促进员工再社会化。对商超而言,导购是其开发客户、提升线上线下销售以推动数字化转型的关键所在。为激发导购工作活力,全球蛙与导购就线上销售商品形成契约,经导购完成的线上销售,所获利润美特好占40%,剩余则由二者平均分配。为进一步提升导购的促销技能和培养忠实客户,全球蛙设立线上培训课程帮助导购培育自己的粉丝互动群,助力导购开展直播试验销售,通过直播与顾客进行互动以增进感情,同时提升顾客的线下门店体验意愿。顾客消费也会进一步提升导购的工作成就感及销售提成,使导购更积极地投入到与顾客的互动中,持续优化顾客消费体验。据美特好一名导购介绍,现在每月分销提成能多赚1500元左右,大家抢着学习新品卖点。如此形成良性循环,给美特好带来增量客户,使美特好的业绩实现线上线下同步增长。除此之外,美特好招募内外部员工担任社区团长,凭借社区团长社交圈使社群营销发力,将美特好的线上门店开到太原每个角落。2024年美特好提出“内生奋斗者”计划,旨在激活员工内生动力,推动员工从“要我干”转变为“我要干”。为此,企业确立将80%利润分配给员工的合伙人制度,并制定“岗位工资+绩效工资+季度奖金/负激励”的激励机制。正如美特好物流经理所言:“这一机制旨在让员工感受到‘为自己而干’,而非仅为公司打工,从而激发员工的内生动力,增强组织活力,推动每位员工向‘老板’心态转变。”

②集体决策。集体决策的目标是增强员工参与。员工共同参与决策,其期望和需求得到满足和尊重,更有可能全情投入工作,积极参与组织变革。美特好员工围绕统一使命和愿景工作,每位员工不仅是奋斗者,更是企业的主人翁,以企业家的心态参与公司运营。美特好采用“三合一”集体决策模式。第一,建立集体决策团队。由跨部门员工组成团队,确保决策时可以从多个角度考虑问题,增加决策的多样性和创新性。第二,建立决策讨论程序。团队成员通过定期会议,讨论并审议各项议题。每个成员都有机会表达自己的观点,共同分析问题,提出解决方案。第三,确定决策参考依据。决策不能凭空产生,必须基于数据分析、市场趋势和顾客反馈等实际依据制定。集体决策过程遵循“高效能人士执行四原则”——明确目标、分解任务、优化管理和问责会议。通过这一流程,每位员工都能清晰地了解企业的整体目标和自己的责任,从而形成自上而下和自下而上的目标推动机制。美特好管理层表示,“集体决策会议象征着我们向‘懒政怠政’宣战,‘三合一’的集体决策制度实施翻开我们二次创业的新篇章!这一决定让我们的组织结构、决策过程都发生翻天覆地的变化,民主决策,三合一扁平化决策高效迅速准确,正是适应当前变革期快速试错,快速迭代的重要手段。”通过绩效激励和集体决策,美特好摆脱行动惰性,提升内部员工行动积极性,不仅高效推动企业线下业务与线上业务的融合,更激发内部活力,提升组织行动响应效率。

2)永辉。永辉通过绩效激励和数字能力提升两项举措激发员工的积极性和创新性。

①绩效激励。永辉采取合伙人制度的个体激励模式,使员工成为企业的合伙人,将员工与企业的长远利益紧密绑定,共享企业的利润和风险。永辉超市董事长张轩松在实地考察中发现,一线员工存在对销售业绩漠不关心、经常随意摆放商品导致果蔬损坏等问题,进一步了解得知微薄的月收入导致员工工作积极性不足且缺乏企业忠诚度。然而,简单地增加薪资并非长久之计,微

小的增幅也并不能有效激励员工。为解决这个难题,永辉引入合伙人制度,员工不仅是工作者,也是合伙人,以增量利润再分配为核心实现员工绩效激励。永辉与员工共同设定业绩目标,超额部分利润按比例分配,由此将员工的收入与超市的业绩挂钩,激发他们的工作热情。员工开始更加细心地摆放商品,保持果蔬新鲜,减少损耗。在这种模式下,永辉的果蔬损耗率从行业平均的 30% 降至 4%~5%。此外,成为核心合伙人可以组建公司,实行独立核算,同时拥有招聘和解雇决策的自主权,以避免人手浪费和工作量不均的情况。这种机制在提升员工工作积极性和忠诚度、激发创新和创业精神、以及增强企业的竞争力方面发挥着重要作用。

②数字能力提升。数字能力提升,指培训员工掌握工作和有效沟通所需的数字化技能和知识。2017—2018 年永辉超市启动与腾讯智慧零售的合作项目——辉腾计划,深入研究用户行为和 需求,以期重构客户关系管理系统,为实现精准营销和个性化服务奠定坚实的软件基础。在客 户关系管理系统基础上,线上营销和用户运营团队与每个门店建立共享工作群,规范社群运营 的标准操作程序,并及时与门店针对相关促销活动进行沟通和分配,以确保省区平台能够监督每个 区域和门店的执行情况。永辉的省区线上运营团队主要负责策略制定,而线下门店则是实现业绩 增长的关键环节。永辉会定期向腾讯学习社群运营的方法论,以及行业内优秀案例,并将这些知 识和经验分享给全国各省区团队。这种学习和分享不仅限于省区负责人,还包括全国的合作伙伴, 以此促进知识传播和经验共享。通过绩效激励和数字能力提升,永辉数字化转型行动惰性得以 克服。

案例企业行动惰性克服的具体表现例证如表 5 所示。

表 5 典型证据援引

理论维度	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
再社会化 (美特好)	绩效激励	集体目标奖励	商业的本质是不断了解消费者的需求,并满足他们的需求。和那些新零售、电商平台比起来,我们打价格战打不过,打品牌战也打不过,只有服务战还没打,如今顾客还在,只是没有在我们这里买东西(E2)
		集体利润共享计划	比如说 2024 年公司盈利了,我的净利润是 1000 万,公司只留 200 万,剩下 800 万拿出来让全员把它分掉(M2)
	集体决策	员工参与	希望在美特好的每一位员工有存在感,都能有价值感,成为真正有能力的企业家式的员工(M1)
		团队动力引导	组织运作类似于工厂的生产线,各部门相互依赖。前台取得战绩,才能带来更大的采购需求给中台。中台实现规模采购,降低成本,前台不就有性价比和竞争力了嘛,这就形成一个正循环(E1)
再社会化 (永辉)	绩效激励	合伙人制度	永辉的 OP 合伙人制度以门店为单位,根据以往的数据为各门店设置业绩标准,只要超过该标准,门店就能按比例分配增量部分的利润(Y2)
		员工与企业利润绑定	那是呀,这都是自家东西,当然要轻拿轻放,各种货物摆放整齐,对待客人态度良好。不瞒您说,大家都说多亏新实行的合伙人制度,我们员工都成小老板了,自己给自己干,每月能多拿钱,谁还不认真负责地工作(Y4)
	数字能力 提升	线上营销培训	永辉线下门店通过基础能力建设(商品、物流、营运、数据、技术能力),进行多库区灵活组合,以支持多业态(E2)
		优秀社群案例分享学习	永辉试图以数字化用工的概念变革线下手工管理,通过对用工的数字化和标准化,达到合理用工的目的(Y15)

资料来源:作者整理

3.案例企业差异化路径对比

研究发现,数据要素的资源禀赋存在区域异质性,不同的企业由于地域、消费群体、资源富集程度等差异,会选择更适配自身的数字化转型路径(如表6所示)。

表6 案例企业差异化对比

案例企业	启动时间	企业特征	克服战略惰性	克服结构惰性	克服行动惰性	显著变革结果
美特好	2015年	全国百强零售商、区域优势零售商	策略试验 内部孵化	组织裂变 合法性扩散	绩效激励 集体决策	孵化企业“全球蛙”不仅推动美特好数字化转型成功,并且成为行业数字化赋能者
永辉	2015年	国内生鲜零售龙头	战略联盟 引入外脑	组织整合 供应链协同	绩效激励 数字能力提升	永辉逐步向科技型企业转变,科技人才结构和投入规模甚至已经超过很多互联网公司

资料来源:作者整理

美特好选择“策略试验-内部孵化-组织裂变-合法性扩散-绩效激励-集体决策”的变革路径。美特好对标互联网平台企业,选取小步快走、快速迭代的方式进行多次小规模市场试验,最后选择内部孵化数字平台克服战略惰性。随后美特好进行组织裂变,并横向赋能零售供应链与同行业公司共创价值实现合法性扩散,以调整组织结构、优化行业供应摆脱结构惰性。进一步,美特好通过群体激励激发员工创新潜力,并开展群体决策培养员工主人翁意识,推动一线员工“创客化”,以提升员工归属感和参与度从而克服组织行动惰性。这种路径的优势在于:一方面,能够更好地利用组织内部的资源和人才,提升员工的参与度和归属感,推动变革的顺利进行;另一方面,主动整合供应链,产生向外推动的涟漪效应,带动行业转型。然而,这种路径也存在挑战,需要领导层的坚定支持和有效沟通以激发员工的主观能动性和责任感。

永辉选择“战略联盟-引入外脑-组织整合-供应链协同-绩效激励-数字能力提升”的变革路径。永辉通过战略联盟和引入外部专业人才整合外部资源克服战略惰性。随后,永辉通过分权赋能整合组织结构,打破部门壁垒,并推动供应链协同,摆脱企业内部及行业整体结构惰性。此外,永辉创新性地根据员工的能力和贡献,制定满足个体需求和激励个人成长的合伙人制度,实现绩效激励,并开展员工培训提升数字能力,以助力数字化转型顺利落地。这种路径的优势在于,可以迅速获取外部资源和知识,加速数字化能力提升,进而构筑组织竞争力。然而,这种路径也存在挑战,如合作伙伴选择可能会面临复杂性和不确定性,需谨慎选择并加以管理。

总体而言,两家企业变革路径的选择,反映了两家不同的资源禀赋和战略定位,而且二者所拥有的优势及面临挑战亦存在不同,需要进行综合考量并采取有效的应对策略。尽管具体的变革路径存在差异,但案例企业在战略、结构和行动层面都体现了几个共性关键举措:试错学习、制度重塑和再社会化。领导层的承诺和支持、内部的试错学习、文化和制度的重塑,以及员工的再社会化,都是推动转型成功的关键因素。在实施变革过程中,企业应根据自身情况灵活调整策略,注重内外部的协同和整合,以确保数字化转型成功。

五、结论与讨论

1.研究结论

本文通过分析美特好和永辉两家传统零售企业在受到数字化浪潮冲击时如何踏浪前行的过

程,分析案例企业数字化转型惰性的表现,并在此基础上揭示数字化转型惰性的克服机制,进而构建数字化转型惰性克服过程理论模型(如图3所示)。

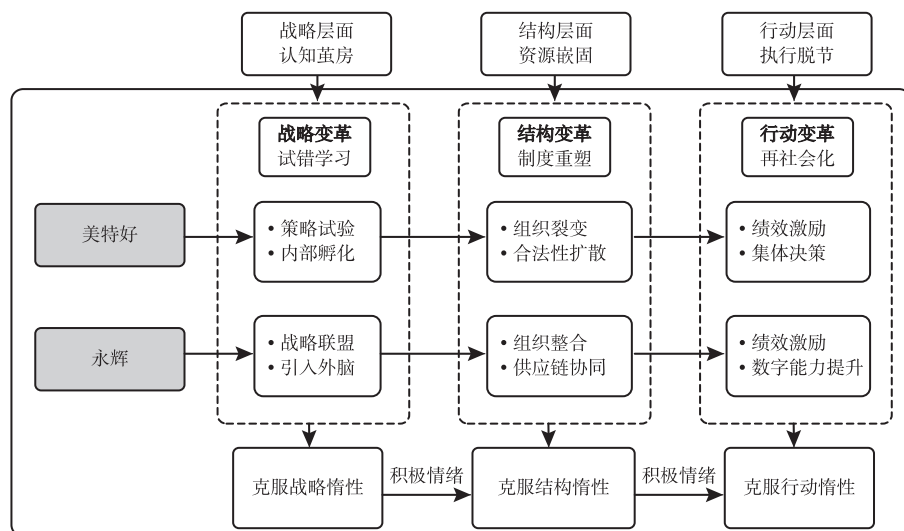


图3 数字化转型惰性克服过程模型

(1)传统零售企业数字化转型惰性特征。数字化转型是数字经济背景下组织变革研究的重要内容,然而,转型进程往往会受到组织惰性的阻碍。结合案例企业数字化转型过程,本文将阻碍数字化转型的惰性提炼为战略惰性、结构惰性和行动惰性,具体表现为认知茧房、资源嵌固、执行脱节。

第一,数字化转型战略惰性表现为认知茧房。数字经济的颠覆性冲击(消费者主权崛起、平台化渠道替代)重构市场竞争规则,迫使传统零售企业管理层将注意力从内部稳态维持转向外部环境威胁,从而触发战略框架的“解冻-重构”窗口期。此时,旧战略的正当化叙事成为影响组织数字化转型的战略惰性,若管理层受限于既有成功经验与行业教条,则无法识别数字生态的颠覆性规则;若管理层基于成本-效益考虑进行风险规避,则形成封闭的战略认知体系(如“线下渠道不可替代,电商仅是补充渠道”)。第二,数字化转型结构惰性表现为资源嵌固。一方面,传统零售企业扩张时期投入的重资产和构建的传统营销团队难以适配数字需求,形成企业沉没成本和数字人才缺失的能力断层;另一方面,企业物质资产、人力资本与组织惯例深度耦合形成惰性结构,阻碍资源向数字领域流动。企业深度嵌入现有价值链网络而形成锁定效应,受限于客户和供应商的现有关系中,因此,依赖于成熟且不易重新配置的资源。第三,数字化转型行动惰性表现为执行脱节。员工在适应新流程时,需面对流程标准化带来的认知负担和控制权缺失,他们的工作满意度和组织认同感因此降低甚至抵制转型,从而影响整个组织的转型进程。

(2)数字化转型中跨层次惰性克服机制。研究发现,案例企业在数字化转型实施阶段,通过试错学习、制度重塑和再社会化,能够自上而下传导积极的集体情绪、激发集体行动,减轻员工对变革的抵制,实现数字化转型惰性的克服。

在战略层面,数字经济带来的竞争环境变化和消费者行为转变,使得组织将注意力集中在外部环境带来的直接挑战,促使战略惰性解冻。案例企业管理层试错学习行为,可解释为何不同传统零售企业面对相同环境变化呈现差异化解冻速度。组织通过动态地试错学习,开展战略学习及行动,以便快速响应环境变化并找到成功的路径。企业开展数字化转型只有快速试错与迭代,才能适应环境快速变化的本质。通过案例分析,本文发现,两家案例企业在意识到传统战略与市场环境发展不相适配后,产生了迫切的战略变革的需求。随后,企业采取一系列战略变革措施进行

多场景验证,如美特好从与成熟的互联网平台合作到自建平台的多次策略试验,永辉选择战略联盟并引入跨界科技人才。在该过程中,试错学习打破了管理层战略认知茧房,并为企业营造开放的文化环境,使员工更愿意接受并主动参与变革,从而削弱战略惰性的影响。

在结构层面,传统零售企业组织资源(如实体资产、供应链关系、专用型人力资本)通过制度化协作模式与原有业务架构形成化学性粘合,导致资源再配置面临技术、合约、文化三重约束。管理层想要将企业数字愿景传递给员工,只能通过制度重塑变革组织结构瓦解资源嵌固。案例企业制度重塑行为可解释组织如何通过资源解耦和权力重置,将数字业务与传统资源池隔离。通过案例分析,本文发现美特好组织裂变所成立的子公司的结构自主性有助于克服母公司的资源惰性。永辉通过组织整合打破部门边界,使各团队接触到组织内外部不同群体的行动者和利益相关者。此外,美特好利用数字技术赋能友商扩大了其数字业务的合法性效能,数字平台规模化建设使美特好建立起基于数据的资源分配规则。永辉则利用数字技术赋能供应链,推动传统零售行业的数字化改造。当员工、友商、供应商感受到案例企业的数字承诺和技术支持时,他们推动转型的积极情绪会增强主动参与和拥抱变化,从而间接减少了影响案例企业转型的结构惰性。

在行动层面,案例企业为进一步确保全体员工理解和接受新战略,将管理层认知跨层次传递,推动员工再社会化克服执行脱节问题。在数字化转型中,员工可能会坚持原有的工作方式,对变革持有抵触情绪,因为这需要他们离开舒适区并学习新技能。所以,通过案例分析本文发现,两家案例企业通过再社会化的方式开展员工适应性变革。美特好和永辉通过绩效激励、集体决策和员工数字能力提升,给予员工尊重和尊严,并认可他们的社会地位。员工认为自我价值和身份在与管理层互动中得到增强,就会认为与上级关系合法性很高,继而克服行动惰性积极支持数字化转型。

综上所述,惰性因素使组织在数字化转型中因“认知-结构-行动”协同失效,导致战略意图与落地动作系统性偏离。通过不同层面惰性的克服,组织自上而下建立起数字化转型积极情绪,使员工对数字化转型的益处保持乐观态度。这种积极情绪反应不仅激发员工的主动性和创新能力,还在战略、结构和行动三个层面之间架起沟通的桥梁。通过这种协同作用,组织能够高效且有活力地推动全面变革,整体实现组织惰性克服和数字化转型成功。

2. 学术贡献

第一,本文对数字化转型惰性特征和成因的研究,从惰性视角丰富了数字化转型为何失败率高的文献,有助于推进数字化情境下组织惰性理论。已有研究表明传统企业在实施数字化转型战略时可能因数字技术升级在组织管理层面遇到更多障碍(Hanelt等,2021^[6];Tabrizi等,2019^[7];Vial,2019^[8];Warner和Wager,2019^[9]),本文深化了该项研究。本文研究发现,数字化转型惰性可解构为战略惰性、结构惰性和行动惰性三个方面。其中,战略惰性主要体现为认知茧房,缘于深度嵌入现有价值链网络形成战略锁定效应;结构惰性体现为资源嵌固,是因为已存在制度化协作模式将资源绑定于低弹性结构之中;行动惰性体现为执行脱节,是员工在适应新系统时因认知负担和控制权缺失而降低工作满意度,整体影响组织的转型进程。这些惰性都源于企业内部,而非数字技术发展等外部条件。因此,本文研究结论有助于更好地理解数字化情境下组织惰性理论的进展,为企业克服组织惰性以辅助数字化转型成功的路径提供新的启示。

第二,本文构建了克服数字化转型惰性的“试错学习-制度重塑-再社会化”过程模型,有助于丰富跨层次组织惰性研究文献,为企业数字化转型研究提供了新视角和方法论支持。组织惰性现有文献大多聚焦内部单一层次(如高管战略认知)或整体层次,但不同层次之间的惰性如何协同作用仍然不够明确(白景坤等,2016)^[14]。本文研究结论解释了数字化转型在应对外部不连续技术变

革时,如何通过有效传导积极情绪至各组织层次,激发集体行动以克服组织惰性,从而回应了关于跨层次惰性研究较少的问题。同时,本文通过两家企业案例分析构建的“试错学习-制度重塑-再社会化”的跨层克服惰性过程模型,阐述了数字化转型惰性的克服机制,为传统零售企业数字化转型研究提供了新视角和方法论支持。

第三,本文为传统零售企业在数字化转型过程中如何打破惰性掣肘提供了整体视角。现有文献尽管已广泛关注组织惰性问题,但鲜有细致剖析组织如何克服不同类型的惰性(余义勇和杨忠,2022)^[13],以及组织如何克服数字化转型惰性问题。过往研究表明传统企业跨行业、跨领域、跨体系的变革提高了数字化转型的风险,使企业克服组织惰性的难度更大(Hansen 和 Sia,2015)^[12]。本文剖析了两家企业从战略层面到结构层面,再到行动层面克服数字化转型惰性的过程,构建了“试错学习-制度重塑-再社会化”的跨层克服数字化转型惰性过程模型,为传统零售企业在数字化转型过程中打破惰性掣肘提供了整体视角。

此外,由于数字化现象的新颖性和不确定性,现有研究尚未完全定论组织变革的知识是否适用于解释数字化转型,或者数字化转型的内涵能否被组织变革的知识所覆盖。本文研究结论支持了 Hanelt(2021)^[6]将数字化定义为由数字技术的广泛传播引发和塑造的组织变革的观点,通过双案例研究验证了数字化转型与组织变革领域理论之间的契合度,因此对丰富组织变革理论做出贡献。

3. 实践启示

传统零售行业受到数字化浪潮的冲击,数字化转型投入巨大但收效甚微。本文对于案例企业如何克服数字化转型惰性的阐述,为相关企业提供了启示。第一,理解传统零售企业数字化转型惰性的特征和成因,有助于改善员工对变革过程复杂性和激进性的感知,从而顺利推进数字化转型,提升运营效率并获得战略利益。第二,传统零售企业的数字化转型是一项协同推进的系统工程,涉及战略、技术、流程和文化的全面变革。本文依照案例企业数字化转型的顺序,阐释企业如何在数字化转型中克服组织战略惰性、结构惰性和行动惰性,实现组织全面重塑,并提供给企业切实的数字化转型方法与行动指导。另外,企业缺乏克服组织惰性的动力往往源于各层次对数字化转型的认知不一致,导致战略执行不力、资源分配不当和员工抵触情绪。在组织管理方面,需从管理层到基层员工齐心协力。管理层需要明确战略方向,基层员工则亟需适应新的技术工具和工作流程。通过跨层次的合作,可以建立克服惰性的积极情绪环境,并有效消除各层次之间的认知差异,增强组织对数字化转型的共识和执行力。企业需要以新的方式聚集资源,帮助员工塑造新的社会身份,构建新型交换网络,推动员工认知升级,提升变革认同感。第三,虽然目前我国传统零售业数字化转型发展面临挑战,但是我国仍然拥有超大规模市场优势,具有多层次多样化的商业业态,不同地域、不同资源禀赋企业可选取适宜的数字化转型路径。

4. 研究局限与展望

首先,本文通过案例研究识别出企业数字化转型战略、结构和行动惰性,探索了应对的克服机制,然而,现实中可能存在不同组织情况各异,未来可以通过增加案例样本丰富克服机制的理论解释。其次,本文研究存在行业局限性,传统零售企业的数字化转型惰性,因其直接面对消费者的商业模式、瞬息万变的市场、过度聚焦短期收益而更具代表性。不过,不同行业需要结合具体情况调整应用。虽然组织变革的底层逻辑相通,但不同行业痛点各异,未来可有针对性的进行拓展研究。最后,本文主要聚焦于组织变革和组织惰性方面的内容,未对企业信息系统建设和流程进行详细描述。

参考文献

- [1] Clemente-Almendros J.A., D.Nicoara-Popescu, and I.Pastor-Sanz. Digital Transformation in SMEs: Understanding its Determinants and Size Heterogeneity[J]. *Technology in Society*, 2024, 77, 102483.
- [2] Bughin J., J.Deakin, and B.O’Beirne. Digital Transformation: Improving the Odds of Success[J]. *McKinsey Quarterly*, 2019, 22: 1–5.
- [3] 埃森哲. 埃森哲中国企业数字转型指数研究[R]. 北京: 埃森哲, 2023.
- [4] Abrahamson E., and G.Fairchild. Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, (4): 708–740.
- [5] Kaganer, E., R.W.Gregory, and S.Sarker. A Process for Managing Digital Transformation: An Organizational Inertia Perspective[J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2023, 24, (4): 1005–1030.
- [6] Hanelt, A., R.Bohnsack, and D.Marz, et al. A Systematic Review of The Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58, (5): 1159–1197.
- [7] Tabrizi, B., E.Lam, K.Girard, and V.Irvin. Digital Transformation is Not About Technology[J]. *Harvard Business Review*, 2019, 13: 1–6.
- [8] Vial, G. Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda[J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28, (2): 118–144.
- [9] Warner, K.S.R. and M.Wager. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal[J]. *Long Range Planning*, 2019, 52, (3): 326–349.
- [10] Hannan M.T., and J.Freeman. Structural Inertia and Organizational Change[J]. *American Sociological Review*, 1984, 8: 149–164.
- [11] 秦铮, 王钦. 企业组织惯性对组织变革的双重作用: 一个分析框架[J]. 郑州: 创新科技, 2021, (7): 47–60.
- [12] Hansen, R., and S.K.Sia. Hummel’s Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned[J]. *MIS Quarterly Executive*, 2015, 14, (2): 51–66.
- [13] 余义勇, 杨忠. 动态情境下企业如何克服组织惰性以实现持续成长? ——基于“情境—认知—行动”分析框架[J]. 北京: 管理世界, 2022, (12): 159–177.
- [14] 白景坤, 荀婷, 张贞贞. 组织惰性: 成功的副产品, 抑或组织病症? ——基于系统性审查方法的述评与展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2016, (12): 113–128.
- [15] 李晓燕, 钱婧, 孙瑞彬. 数字化转型中的组织惰性——高管认知的作用[J]. 天津: 管理科学学报, 2023, (11): 81–101.
- [16] Kallinikos, J., A.Aaltonen, and A.Marton. The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts[J]. *MIS Quarterly*, 2013, 37, (2): 357–370.
- [17] Correani, A., A.De Massis, and F.Frattini, et al. Implementing A Digital Strategy: Learning from The Experience of Three Digital Transformation Projects[J]. *California Management Review*, 2020, 62, (4): 37–56.
- [18] Verhoef, P.C., T.Broekhuizen, and Y.Bart, et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 122: 889–890.
- [19] Weill, P., and S.L.Woerner. Is Your Company Ready for A Digital Future?[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2018, 59, (2): 21–25.
- [20] Wessel, L., A.Baiyere, and R.Ologeanu-Taddei, et al. Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation[J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2021, 22, (1): 102–129.
- [21] Yao, Y., X.Xu, and Y.Liu. Large Language Model Unlearning[J]. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2024, 37: 105425–105475.
- [22] Zhao, H., H.Chen, and F.Yang, et al. Explainability for Large Language Models: A Survey[J]. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 2024, 15, (2): 1–38.
- [23] Firk, S., Y.Gehrke, and M.Wolff. Digital Anxiety in the Finance Function: Consequences and Mitigating Factors[J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2024, 36, (1): 95–118.
- [24] 焦豪, 杨季枫, 王培暖, 李倩. 数据驱动的企业动态能力作用机制研究——基于数据全生命周期管理的数字化转型过程分析[J]. 北京: 中国工业经济, 2021, (11): 174–192.
- [25] Van Veldhoven Z., and J.Vanthienen. Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact[C]. *BLED 2019 Proceedings*, 2019.
- [26] Mergel, I., N. Edelmann, and N. Haug. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews [J]. *Government Information Quarterly*, 2019, 36, (4), 101385.

- [27] Svahn, F., L. Mathiassen, and R. Lindgren. Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms [J]. *MIS Quarterly*, 2017, 41, (1): 239–254.
- [28] 罗兴武, 刘敏, 黄菲菲, 顾晔, 陈帅. 数字化转型研究: 主题框架和未来展望 [J]. 上海: 研究与发展管理, 2024, (6): 166–180.
- [29] Huy, Q. N., G. Tang, and D. Z. Mack, et al. How CEO Affective Grooming Helps Develop Top Management Team Behavioral Integration [J]. *Academy of Management Proceedings*, 2024, (1), 16631.
- [30] Legner, C., T. Eymann, and T. Hess, et al. Digitalization: Opportunity and Challenge for The Business and Information Systems Engineering Community [J]. *Business & Information Systems Engineering*, 2017, 59: 301–308.
- [31] Berghaus, S., and A. Back. Stages in Digital Business Transformation: Results of An Empirical Maturity Study [C]. *MCIS Proceedings*, 2016.
- [32] 蒋鑫, 周轩. 数字化成熟度模型: 研究评述与展望 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2024, (1): 77–91.
- [33] 单宇, 许晖, 周连喜, 周琪. 数智赋能: 危机情境下组织韧性如何形成? ——基于林清轩转危为机的探索性案例研究 [J]. 北京: 管理世界, 2021, (3): 84–104, 7.
- [34] 肖红军. 全面数字责任管理: 企业数字责任实施范式的新进阶 [J]. 北京: 经济管理, 2023, (9): 5–27.
- [35] Hannan, M. T., and J. Freeman. The Population Ecology View of Organizations [J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 82, (5): 929–964.
- [36] 白景坤. 组织惰性生成研究——环境选择、路径依赖和资源基础观的整合 [J]. 上海: 社会科学, 2017, (3): 55–65.
- [37] Yi, S., T. Knudsen, and M. C. Becker. Inertia in Routines: A hidden Source of Organizational Variation [J]. *Organization Science*, 2016, 27, (3): 782–800.
- [38] Greenhalgh T., J. Wherton, and S. Shaw, et al. Infrastructure Revisited: An Ethnographic Case Study of How Health Information Infrastructure Shapes and Constrains Technological Innovation [J]. *Journal of Medical Internet Research*, 2019, 21, (12), e16093.
- [39] 谢康, 吴瑶, 肖静华, 廖雪华. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究 [J]. 北京: 管理世界, 2016, (2): 133–148, 188.
- [40] Gilbert, C. G. Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (5): 741–763.
- [41] Liao, S., W. C. Fei, and C. T. Liu. Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation [J]. *Technovation*, 2008, 28, (4): 183–195.
- [42] Alexy O., K. Poetz, and P. Puranam, et al. Adaptation or Persistence? Emergence and Revision of Organization Designs in New Ventures [J]. *Organization Science*, 2021, 32, (6): 1439–1472.
- [43] Omidvar O., M. Safavi, and V. L. Glaser. Algorithmic Routines and Dynamic Inertia: How Organizations Avoid Adapting to Changes in The Environment [J]. *Journal of Management Studies*, 2023, 60, (2): 313–345.
- [44] Clement J. Missing The Forest for The Trees: Modular Search and Systemic Inertia as A Response to Environmental Change [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2023, 68, (1): 186–227.
- [45] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods [M]. sage, 2009.
- [46] 毛基业, 陈诚. 案例研究的理论构建: 艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述 [J]. 北京: 管理世界, 2017, (2): 135–141.
- [47] Pardo, del Val, M., and C. Martinez Fuentes. Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study [J]. *Management Decision*, 2003, 41, (2): 148–155.
- [48] Amburgey, T. L., and A. S. Miner. Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity [J]. *Strategic Management Journal*, 1992, 13, (5): 335–348.
- [49] 赵晨, 周锦来, 林晨. CEO 忧患领导力、企业数字化转型与危机绩效 [J]. 北京: 经济管理, 2024, (9): 88–105.
- [50] Gioia, D. A., K. G. Corley, and A. L. Hamilton. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16, (1): 15–31.
- [51] Rerup, C., and M. S. Feldman. Routines as A Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (3): 577–610.

How to Break the Inertia Constraints in Digital Transformation: A Dual Case Study based on a Traditional Retail Enterprise

BAI Jing-kun, WANG Kun, SHAN Yu

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China)

Abstract: China's economic growth model is shifting from investment-driven to consumption-driven, and consumption has become the main engine of economic growth. As a key link between production and consumption, the efficiency and quality of traditional retailing directly affects the consumption experience and consumption potential. Against this backdrop, China's traditional retail enterprises have actively responded to national calls to promote digital transformation for enhanced competitiveness, yet the outcomes have fallen short of expectations. McKinsey research indicates an over-80% failure rate for corporate digital transformations, while Accenture reports that only 2% of Chinese enterprises have successfully reinvented their organizations through digitalization. Scholarly studies reveal that only a minority of digital transformation initiatives evolve into sustainable business models, with most innovations fading as weakly institutionalized practices dissolve. Amid rapidly evolving consumer behavior and accelerating technological advancements, achieving successful digital transformation in traditional retail remains a pressing issue for both academia and industry.

Based on the theories of organizational inertia and organizational change, this paper selects two traditional retail enterprises, Shanxi Meet all and Fujian Yong Hui Group, which are in different digital development level regions, and systematically examines the inert breakthrough mechanism of digital transformation based on the logic of double-case comparative analysis. The study shows that: (1) Digital transformation inertia manifests as strategic, structural, and action inertia, corresponding to cognitive cocooning, resource embeddedness, and implementation disconnects. These factors induce cognitive-structural-behavioral misalignment, causing systematic deviations between strategic intent and execution. (2) To overcome digital transformation inertia, the two enterprises construct a cross-level mechanism of "Trial and Error Learning-Institutional Reshaping-Resocialization": trial and error learning breaks the strategic cognitive cocoon and reconstructs the digital vision; institutional reshaping dismantles resource embeddedness and builds a digital-adaptive organizational structure; resocialization reshapes members' digital-native behavior paradigms. (3) Influenced by geography, consumer groups, and resource concentration, enterprises choose distinct transformation paths: Meet all adopts "strategic experimentation- internal incubation-organizational fission-legitimacy diffusion-performance incentives- collective decision-making," while Yong Hui follows "strategic alliance-introduction of external brains-organizational integration-supply chain synergy-performance incentives-digital capability enhancement."

This study makes three significant contributions: First, it identifies the unique characteristics and root causes of digital transformation inertia in traditional retail enterprises, enriching the literature on why digital transformations fail at such high rates from an inertia perspective. Second, it develops a cross-level process model that provides both a novel theoretical lens and methodological framework for studying enterprise digital transformation. Third, by systematically examining strategic, structural, and action levels, it offers a comprehensive approach for traditional retailers to overcome inertia constraints. These findings provide valuable insights for enterprises seeking to successfully navigate digital transformation by addressing organizational inertia.

Key Words: organizational reform; digital transformation; organizational inertia; case study; traditional retail enterprises

JEL Classification: M10, M15, L81, O33

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2025.07.007

(责任编辑:刘建丽)