

互联网经济条件下的企业跨界：本质与微观基础

□ 冯文娜

山东大学 管理学院 山东 济南 250100

一、互联网经济条件下企业跨界的本质

1. 从工业经济时代的多元化到互联网经济条件下的跨界。与工业经济时代的产业间多元化相比,互联网经济条件下的企业跨界发生了三点转变。第一,从围绕价值链的业务领域扩张,转变为围绕用户的价值网络构建,这是多元化与跨界表现形式上的差异。第二,从依赖资源优势获取李嘉图租金,转变为通过资源整合获取熊彼特租金,这是多元化与跨界发生基础的差异。第三,从获得产品端的范围经济,转变为获得用户端的范围经济,这是多元化与跨界对企业绩效影响方式的差异。

2. 互联网经济条件下的跨界内涵。从静态与动态两个视角审视跨界,可以发现互联网经济条件下的企业跨界具有两个典型特征:第一,互联网经济条件下的企业跨界是企业“开放价值系统”内的静态产业布局。在互联网经济条件下企业所构建的是一个开放的价值共创网络,整个网络作为一个整体为用户提供价值。第二,互联网经济条件下的企业跨界是企业推进“开放价值系统”动态升级的过程。互联网经济条件下的跨界是互联网产业与传统产业的渗透与融合,是多样化知识经过重组整合生产新知识的过程,跨界为用户提供了全新的价值主张。

3. 以融合式创新为本质的企业跨界。互联网经济条件下的企业跨界是以构建和提升开放价值系统为路径的企业成长方式,以知识融合为基础的融合式创新则是跨界的本质。基于融合式创新,跨界为用户带来了全新的颠覆性的用户价值,而新用户价值则是由新产品、新服务、新的价值实现方式、新的情感体验等带来的。虽然跨界并不必然产生新的颠覆性技术,但是跨界必然产生新价值,新价值的载体可以是新的产品或服务,也可以是新的价值实现方式。融合式创新包括融合式技术创新与融合式非技术创新两类。融合式技术创新是在技术融合的前提下,产生新的衍生性技术,这种衍生性技术既可以是

对原技术的微改造,也可以是对原技术的全新颠覆。互联网技术与传统产业技术的融合创造了新的技术范式,技术范式的转变为企业创造了技术进步的空间,新的技术机会的出现为企业创造新产品、新服务提供了可能。融合式非技术创新则是价值创造模式本身的改变,是两种价值创造模式相融合再造新模式的过程。价值创造模式的改变虽然不直接产生新产品新服务,却提高了价值创造过程的资源配置效率和资源使用效率,创造了新的价值实现方式,从而为用户带来了全新的用户体验。这种体验包括花费更低的费用、更短的时间、更多的参与以及更大的情感满足等。以融合式创新为本质的跨界,在资源整合重构的基础上不仅完成了新价值的创造,同时实现了配置效率与技术效率的提升。

4. 融合式创新的目标是创造新用户价值。融合式技术创新与融合式非技术创新是企业创造新用户价值的手段,而支撑这两种创新手段的核心要素则是资源的融合。互联网经济条件下企业的跨界行为就是以融合式创新为手段,不断拓展价值空间的战略部署。

二、互联网经济条件下企业跨界的微观基础

打开企业黑箱,特定的组织惯例与组织过程设计是支撑企业跨界的微观基础。

1. 影响跨界静态稳定与动态演化的组织惯例。组织惯例可以区分为协调整合惯例与学习重置惯例。协调整合惯例影响着系统的静态稳定,学习重置惯例则影响着系统的动态演化。在互联网经济条件下,影响开放价值系统静态稳定的协调整合惯例被称为价值系统运营惯例,具体包括 IT 能力与系统调控能力。第一,IT 能力是互联网经济条件下企业跨界的先决条件。IT 能力为企业边界的确定提供了数据支撑。第二,跨界需要完善的系统调控流程及机制作为保障。

用户价值创新惯例是关系到开放价值系统持续

为用户提供新价值推动系统演化升级的学习重置惯例,具体包括学习创造能力以及用户俘获能力。第一,学习创造能力是融合式创新的资源基础,表现为企业发现机会、抓住机会、获得资源、配置与整合资源的组织惯例。第二,用户俘获能力决定了用户规模,用户规模决定了网络效应、社会资本的大小以及用户价值的实现,因此,用户俘获能力对以用户为导向的开放价值系统的升级尤为重要。

2.形成组织惯例的支持性组织设计。第一,分权型的组织设计。科层组织不利于创新,而分权型组织可以通过决策权下放激活企业活力,企业内部的各个独立机构的创新动机得到加强,信息流动的渠道变得多样化,从而使企业对市场和技术的发展更加敏感。此外,分权型组织需要限制企业家对企业决策的影响力,权利适度分散的企业内部治理结构是避免偏见、自负影响企业创新、企业跨界的一种组织制度设计。第二,平台型的组织设计。平台型的组织设计既保证了协调效应的发挥,又同时兼顾了对用户情感关系的维系,保障了创新的开放性、用户的参与性,有利于用户归属感的提高。第三,产品型的组织设计。产品型的组织设计将研发、生产和运营整合到一起,将用户与产品融为一体,为企业对不确定性市场进行快速响应提供了组织基础。

三、互联网经济条件下的企业跨界与竞争优势

1.竞争基础与竞争规则的改变。互联网经济条件下企业通过跨界构建起开放价值系统,企业间竞争转变为开放价值系统间的竞争,以用户为导向的开放价值系统所提供的用户价值不仅包括产品功能或服务,还包括交易价值和用户的情感体验。因此,与工业经济时代相比,互联网经济条件下企业间竞争的基础发生了根本性转变,但是,竞争基础的改变并不影响竞争规则,低成本在互联网经济条件下其内涵转变为由协同效应产生的低成本,即用户可以更低的机会成本获得用户价值。互联网经济条件下的差异化竞争包含了产品功能或服务差异化、交易价值差异化以及用户心理体验差异化等三个层面,其中,产品功能或服务差异化与交易价值差异化具有可复制性,而用户心理体验的差异化却具有独特性。聚焦的内涵也不同于工业经济时代,互联网经济条件下的聚焦是强情感联系用户群体的聚焦,换言之,是基于社群经济的用户群体聚焦,不同于工业经济条件下客户关系松散的细分市场聚焦。

2.产品价值差异化、交易价值差异化与竞争优势。不论是技术还是非技术的融合式创新均以非同寻常的新用户价值为结果,新、奇、特的核心产品功能、服务体验以及交易模式是跨界企业吸引用户注

意、获得用户支持、培养用户忠诚的基石。但是,产品价值差异化和交易价值差异化并不必然产生可持续的竞争优势,在有益于用户价值提升的逻辑下,获得长期竞争优势的途径有两条,一是发生难以模仿的颠覆性融合式创新,即提高创新扩散的壁垒;二是持续不断的发生快速迭代的非颠覆性融合式创新。

3.心理体验价值差异化、社群经济与可持续竞争优势。心理体验差异化是可以使开放价值系统的用户价值区别于其他用户价值的核心竞争规则,换言之,心理体验差异化是决定用户价值独特性、区别性的核心要素,是可持续竞争优势的稳定来源。有效跨界是有条件的,跨界会受到开放价值系统内部组织惯例和组织过程的制约,因此,在支持性组织条件具备的情况下,可持续竞争优势的最终决定力量是用户的心理体验。从动态视角来看,在差异化的用户心理体验基础上,具备支持性组织条件的开放价值系统需要对粉丝社群的成长做出响应,或者通过自身价值系统的升级来推动粉丝社群成长,才能获得可持续的竞争优势。

四、研究启示

1.以系统观为指导搭建企业跨界的战略框架。跨界不以追求短期利润为导向,而以黏性用户的持续性回报为导向。与此同时,在互联网经济条件下企业跨界成功并获得竞争优势的关键路径之一就是树立清晰的系统观。

2.反思组织惯例适配度,从改变企业基因入手提高跨界成功率。在互联网经济条件下,跨界需要反思组织惯例的适配度,理性选择可行的跨界方案才是正道,而组织惯例的演化特性也决定了跨界决策选择时点的重要性。

3.推进组织设计的分权化,让及时纠错的跨界成为可能。分权型的组织设计加速了信息流动,减少了决策层级,加快了开放价值系统对市场的响应速度,同时限制了强权领导对决策结果的影响。特别是基于分权的产品型组织设计,跨界业务以产品小组的模式进行日常运营,拥有自主权的产品小组可以适时地根据市场反应做出恰当运营决策。

4.遵循差异化的竞争规则,以塑造情感体验差异化为主要竞争策略。用户导向的差异化竞争策略应以打造粉丝经济为目标。凡是可以吸引用户注意、引致用户情感偏好的策略都可以用来塑造用户价值差异化,进而促使企业获得竞争优势。一旦情感偏好形成,就具有相对稳定性,对开放价值系统的追随就成为一种习惯,企业就获得了稳定的用户规模,进而保障了跨界的发生与竞争优势的维持。

■ 《山东大学学报(哲学社会科学版)》

2019年第1期,约14000字