

【人力资源管理】

组织边界的“双刃剑”效应及其化解

——基于跨界团队的视角

王 涛 陈金亮 战梦霞

【摘 要】在组织间合作的过程中,不可避免地会面临组织边界的“双刃剑”效应。笔者认为之所以存在“双刃剑”效应,其根本原因在于围绕组织边界的三组基本矛盾:开放与封闭、刚性与弹性、范围与幅度。为了化解“双刃剑”效应的内在矛盾,本文提出利用跨界团队作为组织间合作的跨情境执行主体,这不仅可以形成X型价值链体系业务联结点,而且还能促使合作双方构建出价值共创模式。在具体运作中,跨界团队通过边界管理来推动组织边界的衔接、延伸和融合,并形成交互叠加的“融合地带”,进而完成组织边界从“点、线”接触到“面、块”融合的跨层次、全方位的协同,获得组织边界“动态衔接”“张弛有度”“错落有致”的最优特性,从而有效化解组织边界的“双刃剑”效应,提升组织间合作的效率和效益。最后,针对跨界团队的未来研究,笔者认为可以从价值体系、二元性和治理机制等方面展开进一步的探索。

【关 键 词】组织边界;组织间合作;跨界融合;跨界团队;组织创新

【作者简介】王涛(1980-),男,山西阳城人,中国社会科学院工业经济研究所助理研究员,博士,主要从事战略管理与组织创新等方面的研究,E-mail:tao_wang_cass@126.com(北京 100836);陈金亮(通讯作者)(1979-),男,河北唐山人,中央财经大学商学院副教授,博士,主要从事创新管理与供应链管理等方面的研究,E-mail:chenjinliang@cufe.edu.cn(北京 100081);战梦霞(1972-),女,山东烟台人,中国劳动和社会保障科学研究院研究员,博士,主要从事人力资源管理和社会保障等方面的研究,E-mail:zhanmengxia@163.com(北京 100029)。

【原文出处】《财经问题研究》(大连),2021.12.112~122

【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资助;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)。

一、引言

企业如何与外部组织建立紧密的合作关系一直是理论研究和管理实践的重要议题。企业作为市场经济组织,可以通过组织间合作来推动与外部组织的动态交互以实现发展^[1]。Dyer和Singh^[2]指出,组织间合作的本质是建立和开展社会交换,获取外部的创意和知识,整合外部的创造性要素,从而克服内部的组织惰性、功能固化等弊端。虽然链式合作或网络关联可以使合作双方在一定程度上受益,但由于组织边界的存在,参与合作的组织之间依然是分离的^[3-4],很容易出现“同甘易,共苦难”的局面。这不利于形成共同体共同创造价值和获得收益,更不利于

组织间合作的持续发展。为此,有必要深入探究阻碍组织间合作的关键因素,探索出能形成组织间有效联结并促进互动的内在机制。

组织边界是企业与市场活动中与外部组织相互作用的界面,其本质是组织与环境的界限^[5]。组织边界所蕴含的无形界线将企业与外部环境相区隔,使得组织既保持相对独立,又与外部环境进行关联,其效果既有积极的一面,又有消极的一面。积极的一面在于阻隔外部动态环境的不利影响,维持了组织内部的稳定性;消极的一面在于阻隔了资源的自由流动,使组织对外业务难以开展^[6]。这种“亦正亦负”的作用机制,具有典型的“双刃剑”效应,这不仅给理

论研究带来困扰,更让实践中的企业陷入两难境地。实际上,为了增强组织边界活动的效率和效益,在管理实践中已经出现了跨界现象,即通过跨越组织边界与外部主体进行接触,来增强对外交互的强度和频率^[7]。然而,这些活动主要是强调企业对自身边界的突破,扩大与外部主体的接触来获得信息、资源等要素,并未从根本上化解组织边界的“双刃剑”效应。具体而言,虽然企业可以跨越各自的组织边界来开展对外活动,但是依然游离在对方的组织边界之外,难以获得所需的关键性资源,或需要支付很大的成本和承担很高的风险才能获得,使得组织间合作陷于表面化。这不禁引发我们进一步思考:组织边界到底发挥着怎样的作用,组织边界“双刃剑”效应的内在机理到底是什么,可以采取何种方式处理“双刃剑”效应来实现趋利避害,具体的运作机制又是怎样?

针对以上问题,本文首先剖析组织边界的“双刃剑”效应,提出围绕组织边界存在的三组基本矛盾即:开放与封闭、刚性 with 弹性、范围与幅度。随后,分析了跨界团队作为组织间合作的执行主体,对构建具有立体结构的“你中有我,我中有你”的X型价值链体系具有重要作用。基于跨界团队作用的发挥,企业可以实现组织边界从“点、线”接触到“面、块”融合的跨层次、全方位协同,获得“动态衔接”“张弛有度”“错落有致”的最优特性,从而有效化解组织边界的“双刃剑”效应。而后,为了使跨界团队能够被更为清晰地认知和运用,本文进一步阐述了围绕跨界团队的一些未来研究的方向和关注点,这不仅延伸了以往的理论研究,而且也为实践活动提供了现实指导。

二、组织边界“双刃剑”效应的解析

Katz 和 Kahn^[8]指出,企业是一个复杂的开放组织系统,主要依靠系统内部各组件的互相关联,以及与外部环境的互动得以生存。组织边界可以被视为组织和外部环境分离的特定线^[9],不仅将其与外部环境进行分离,而且还会面向组织内部发挥作用。基于作用效果和作用导向两个维度,可以通过构建一个二维四方格来解析组织边界的四种不同作用功能,进而探讨其在企业活动中的角色和任务,具体如图1所示。

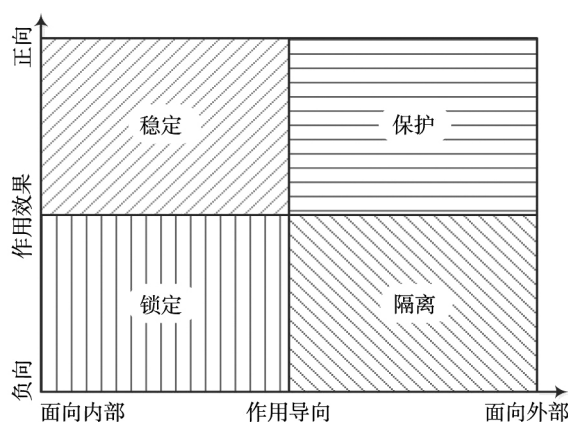


图1 组织边界面向内外的作用功能

（一）稳定：面向组织内部的正向作用

企业为了防范来自外部的影响,出于对自身安全、持续发展等多种因素的考虑,会主动设置对外界线,将一些能够影响到全局的偶然性活动纳入到边界范围内^[6]。组织边界内部属于可控范围,企业可以在此边界内形成一个相对稳定的发展环境,保持相对的独立性和自主性,建立一个较为完整的内部体系,以及具有特定运行规则的空间范围,使运营管理、部门协作、制度建设、组织创新等活动有序开展。同时,企业内部的稳定将有助于边界范围内有针对性地开展组织结构的设计与调整,内部资源的优化与整合,以及动态能力的构建与提升等管理变革活动,实现在特定的领域(或市场范围内)拥有专属的竞争力或控制力,从而维持持续的竞争优势。

（二）保护：面向组织外部的正向作用

作为身处市场环境中的独立经济体,企业不可避免地会与外部环境进行动态交互来获得内部所不具备或不拥有的资源要素。然而,并非所有的外部要素都能对企业产生正面作用,如有些要素虽然有用,但是可能会对现有的运营活动产生潜在的冲击,甚至颠覆。组织边界是防止外部破坏力的有效屏障^[10],不仅可以作为“防火墙”有效抵御外部可能存在的威胁,还能削弱或减缓外部因素对企业的不利影响,降低潜在的风险,进而维持自身的持续发展。在组织边界的作用下,企业会面向外部建立自身专属的免疫机制来满足员工、运营管理等方面的安全与控制的需求^[11],保证企业与外部主体间的互动在

有序、适度的情况下进行。

(三)锁定:面向组织内部的负向作用

企业在管理活动中会逐渐形成一套符合当前现实情况的运作机制和管理模式。然而,在组织边界的作用下,受社会化过程的影响,组织内部的思维和认知会出现趋同,刚性特征逐渐突显出来^[12],容易导致现有的经营模式、组织结构、制度体系等出现僵化。在企业组织边界内部,出于维护既得利益,维持现有的权力结构,以及防止出现被替代等多方面的考虑,组织内部会形成锁定效应,即无论是思维,还是行为都会出现固化,并形成特定的利益格局。

(四)隔离:面向组织外部的负向作用

依赖专用性资源或者以往的经验,可以为企业在市场竞争中带来现实收益,但是过于依赖,则会导致企业陷入路径依赖的发展陷阱。为了维持当前的现实收益或竞争格局,企业会考虑利用组织边界来主动设置与外部环境的“隔离带”。Thompson^[6]就指出,在理性原则下,组织试图密封其技术核心以规避环境的影响,从而将所有外生变量的影响排除在组织边界外部。此时,企业更像是一个处于真空状态的实体,既难以与其他企业共享发展或协同合作,又难以从其他企业或机构吸收新的要素来支撑创新。其直接后果是使企业故步自封,不可避免地导致组织间壁垒,信息沟通不顺畅,以及业务流程难以衔接等问题^[13]。

三、组织边界“双刃剑”效应的寻根

有关组织边界的研究最初源于经济学的交易成本理论,其主要用以分析企业与市场之间的边界^[14]。管理学将组织边界看作是企业之间的界限,是一种特定的线性接触面^[15],并围绕组织边界将组织与外部进行区分,形成一些差异化,如资源、能力、制度、文化等方面的异质性。从深层理论思维审视,经济学与管理学对组织边界的认识并无矛盾。然而,为什么会出现“双刃剑”效应,为什么组织边界内外会存在“非此即彼”的直观,进而导致“亦正亦负”的作用机制?笔者认为之所以会出现这种困局,其深层的原因在于围绕组织边界存在的三组基本矛盾。

(一)开放与封闭

基于开放系统的视角,所有的个体、团队和组织

都存在于系统中,不可避免地会对外发生交互,没有任何一个个体、团队或组织能够独立存在^[16]。外部环境是企业关键资源的投入,同样也是后续产出的接受方^[15]。企业只有开放组织边界,使其具有通透性,才能降低交易成本,更好地进行对外交易,将外部有利要素纳入组织内部,助力组织持续发展。随着组织边界的淡化,组织与外部环境中的其他组织会增强信任关系,共享资源要素,建立统一规则,减少信息失真,从而推动组织间建立更为紧密的关系网络。基于封闭系统的视角,所有跨越组织边界的对外交互活动不能完全自由,必须存在一定的限制,即需要将不利的要素阻隔在组织外部,否则正常的运营管理活动很容易受到外部环境影响,因而需要组织边界保持一定的阻绝性,防止外部不利因素的冲击。此外,企业还需要控制核心技术和知识,通过强化组织边界防止外溢,否则容易导致企业竞争优势削弱。因此,企业需要利用组织边界来协调与外部环境的关系,对发生在组织边界的活动采取恰当的应对策略,才能使组织边界成为对外交互的驱动力,而不是阻力。然而,企业如何利用组织边界来实现开放与封闭的权衡就成为一个非常现实的挑战。

(二)刚性与弹性

组织边界的一个重要功能是对企业内部与外部进行划分。在组织边界刚性的作用下,企业内部会形成相对静止的活动惯例,并通过一系列的联结和互动,逐渐构建出组织内部获得一致认可的行为框架和行动规范。随后,企业内部会展现出刚性的结构形态、运营模式和制度体系等,继而成为支撑企业稳定成长的共同愿景与动力机制,能够显著提高企业的生产绩效、竞争力和创新能力^[17]。然而组织边界刚性带来的弊端也比较明显,其会强化企业内部结构,排斥新规范和新惯例,使企业陷入已有规范的制约之中,阻碍企业适应新的竞争条件^[18],将企业局限在特定的领域中发展。然而组织边界并非静止和固定不变的,而是可以调整和延伸的。与刚性不同的是,组织边界的弹性会让企业的组织结构、运营机制、管理模式等一直处于动态调整之中,资源被分布在不同的业务环节,导致运营活动中难以实现标准化和规范化,资源不能被充分高效运用,运营成本和

协调成本也会相应增加。这种源于刚性与弹性的矛盾,使得企业在日常管理中面临的重要挑战是,如何做好与其他组织在交互活动中的边界调整,即处理好刚性与弹性间的关系。

(三)范围与幅度

从立体空间来看,组织边界所及之处就是组织活动的范围和幅度。从范围的角度来看,企业所处的地理空间、市场区域、业务领域、行业布局等都属于其边界的影响范围。企业的范围决定了能否获得较高的运行效果。当企业开展一些面向外部的活动时,会无形扩大组织边界的范围。但是,当组织边界覆盖的范围变宽,则其资源能够被有效配置的能力会变得薄弱,管控力度也被相应削弱,处理与其他组织的关系会更难。从幅度的角度来看,企业与其他组织的交互频率、活动内容、参与关联的数量等都属于边界的影响幅度。在与其他组织合作的对接过程中,幅度决定是否能够获得较高的活动效率,企业需要进行全方位的调整与修正,这不仅涉及组织层面,也囊括团队、个体层面,如此才能保证双方的技术、制度、业务流程等有效对接。但是,如果幅度过大,不仅会使企业偏离对外活动的初衷,而且还会将企业相关资源消耗在无效工作之中;如果幅度过小,则难以打开已有的组织结构,从而缩小企业与外部接触的空间。在有限资源的约束下,企业需要谨慎处理发生在组织边界的相关活动,选择合适的对外交互形式,可见合理处理组织边界的范围与幅度的关系是一个现实的难点。

四、跨界团队:一种组织间关系的特殊形态

跨界是企业为了应对日益复杂的创新任务和业务活动的需要,跨越组织边界与相关利益方建立直接联系^[1],并通过管理彼此关系来获得收益的行为^[19]。跨界团队在跨组织功能活动中扮演着重要角色,可以与其他多样非关联的组织形成关联^[20],因此,跨界团队也成为学者们研究的重点对象。跨界团队是基于企业与外部相关主体的合作契约关系,嵌入合作方组织边界内部的价值链中,与合作方有效融合并进行价值共创的特殊业务单元。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到合作方组织边界内部,因此,跨界情境

下的跨界团队被赋予了新的特征和内涵。

(一)基于契约的专业化业务单元

在组织跨界的情境下,企业突破了供应链上下游分工合作的形式,不仅会跨越组织边界与复杂的组织环境或社会环境进行交互,而且还会进入合作方的组织边界内部来完成特定的业务。就此来看,跨界合作属于一种异质性嵌入,涉及具体的业务衔接、流程匹配、知识转移、标准一致、制度趋同等关键活动,会对企业现有的经营管理活动产生较大的影响。但是,不同组织之间的合作不可能是完全顺畅的,在很多时候不同组织之间的合作都会面临一些全新的挑战。一方面,组织边界带来的壁垒会妨碍组织间进行深入的关联与合作,如果对壁垒处理不慎,则会引起负面冲击。另一方面,即使企业具备开放性的创新思维,愿意采取一些活动与外部接触,但是合作方并不一定有同样开放的心态来开放自身的组织边界,迎接外部团队进入,为了保证组织跨界活动的有序进行,参与合作的组织之间必须签订正式契约,规定彼此的权利、义务、责任以及业务工作的内容和范围、规章制度、绩效考核等。这将赋予跨界团队相应的合法性,以此来对跨界团队进行认可,如此才能为其后续的活动提供基本保障。因此,跨界团队一定是在正式契约的激励和约束下成立的专业化业务单元,只有在契约的保证下合作方才愿意接纳跨界团队进入己方组织内部,并参与到相关的价值创造活动中^[7]。

(二)X型价值链体系的联结纽带

作为具有特定功能的业务单元,跨界团队虽然融多种功能于一身,但是其首要功能是执行契约中规定的活动,表现为依据组织之间的资源、能力等互补特性来进行业务整合,使得合作双方获得共同的收益。在价值创造的活动过程中,组织间交互会经历彼此联结、相互认同、相互依赖等多个阶段^[21]。因此,不仅需要双方进行深度接触来实现互动,而且还需要强化双方对服务交换、资源整合等创新活动的参与程度。跨界团队需要根据组织间契约跨越组织边界与外部组织进行联结,使部分价值活动环节嵌入到合作方的组织内部,完成对现有的业务环节进行替代、协同或增强,进而提升整个生产运营活动的

价值增值。更为重要的是,跨界团队所处的区域会变为衔接彼此价值链的重要环节。双方出于共享特定价值要素的考量,会在该区域实现彼此的“合二为一”,使得价值链系统呈现新的结构特征。在实践运营中,已经出现合作双方共享生产运营活动的某个环节(或者部分要素),继而形成独特的X型价值链结构体系。如服务供应商派驻跨界团队进入购买商内部来提供不同价值的服务生产要素,并通过协调和整合组织结构和业务流程来嵌入到购买商价值链中^[22]。同样,购买商为了更好地对供应商的服务或产品质量进行监督,或提升供应商与己方生产运营活动的协同,也会将跨界团队派驻到供应商内部进行现场管理,或参与到研发、设计等业务环节中,使供应商提供的产品或服务能够更好地满足己方需求。

(三)依靠跨界员工执行跨界业务的团队

跨界团队业务工作的具体执行是依靠跨界员工的集体活动来实现的。Aldrich 和 Herker^[9]将跨界员工定义为跨组织边界实现交流和个体信息传递的个体。相对以上界定,此处的跨界员工除了承担以上任务之外,还被赋予了新的任务,即在新的组织情境下按照合作双方的要求和团队使命来从事特定的工作和职能。首先,跨界员工需要对所属团队负责,完成合作方布置的特定业务和工作安排,并被合作双方共同考核。如跨界员工的绩效由合作方对其在具体工作岗位的表现,创造出来的价值进行评价,随后结合团队整体绩效进行校准,最后由双方企业基于综合情况来确定其薪酬绩效。其次,跨界员工需要具有一定的创造力和创新力,带来一些新的理念,并能跨越组织边界进行交流。如除了要为合作方提供高质量的服务,还要对现有方案进行更多的创新思考,进而降低成本、改进流程。再次,跨界员工需要具有较高的个人素质,能够适应新的工作环境,更好地参与到组织合作之中,并完成具体的任务。只有跨界员工参与到合作方的创新活动之中,跨界团队才能创造新知识,并将其运用在具体的场景来实现价值创造和增值。如在合作方组织内部,通过更清晰地认识和挖掘客户需求来形成新颖的问题解决方案等^[23]。实际上,在现实中已经出现完全嵌入到客

户组织边界内部来执行具体任务的新型跨界员工。如知识型员工跨界进入客户内部开展知识创造活动^[24]。因此,跨界员工相对于普通员工而言,工作压力更大,其内在管理机制也相对更为复杂。

综合来看,跨界团队作为特定的业务功能单元,不仅会跨越企业自身的组织边界与复杂的社会环境进行交互,而且还会进入合作方的组织边界内部来承接特定的业务环节或执行特定的功能。在组织层面,跨界团队的运作情境是基于组织间已经形成的契约关系,即跨界团队只有被合作双方认可,并被赋予相应的合法性之后,才能开展后续的业务活动。在团队层面,跨界团队会跨越组织边界进入合作方的组织边界内部,并承接特定的业务环节,通过协调和整合双方的组织结构和业务流程,使得双方价值链的某些环节实现融合,从而为双方创造共同的利益。在个体层面,所有业务活动都是由跨界员工进入合作方内部,通过提供不同价值的服务生产要素来实现组织双方的深度关联,从而完成价值共创^[22]。正是由于与众不同的功能,跨界团队不仅是合作双方形成共同体的核心,而且是价值共创的关键,直接影响组织之间深层合作关系的形成。

五、“双刃剑”效应的化解:组织跨界融合

在社会分工与合作日益深化的背景下,跨界团队会根据参与合作双方对彼此合作意图的深入,彼此间认知的加强,以及对彼此间信任的塑造,逐渐推动企业与外部相关主体建立深层的跨界交互关系以实现发展目标。需要注意的是,由于组织间交互会经历彼此联结、认同、依赖等阶段,且交互活动会表现在诸多方面,其中,围绕组织边界的活动展现为从边界衔接到跨界延伸,再到跨界融合的动态过程,进而形成复杂的立体叠加区域,推动构建全新的价值链体系,从而化解“双刃剑”效应,具体如图2所示。

(一)利用聚合形成组织边界衔接

在市场活动中,企业会根据自身的需求去寻找可能的合作伙伴来建立关联,并形成强联结或弱联结的关系。如围绕供应链上下游购买关系或平台网络,通过合作关系来建立企业彼此之间的关联。虽然组织边界会将企业进行隔离,但是不同的企业依然能够基于各种原因形成彼此间关联,并被容纳到

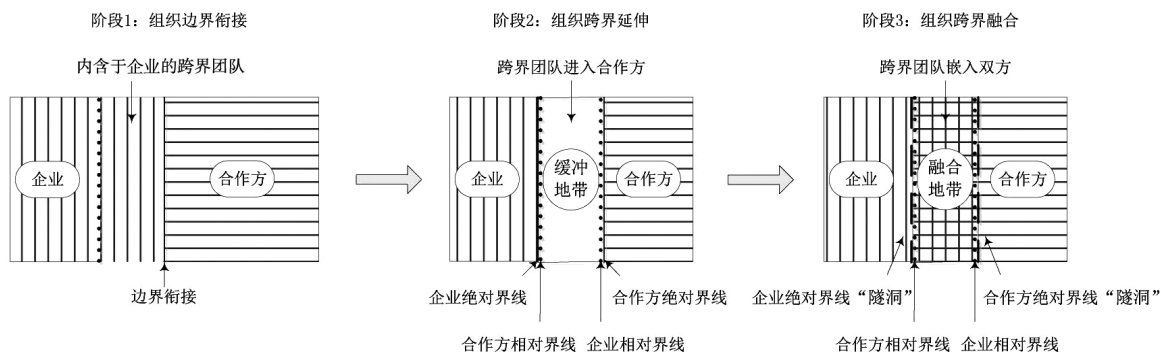


图2 组织跨界融合的动态历程

一个共生系统,即将原本分属于不同组织的要素通过特定的机制聚合起来,从而构成一个整体性的活动(或流程),使得系统内各要素发挥出最大的效益^[25]。不同的企业之所以能够聚合起来,其根本原因在于彼此之间能够在一些业务上实现互补或协同,从而降低成本或提高效益。跨界团队的存在正是为了满足组织之间合作的这些需求,保证双方组织在合作中以更高的效率或更低的成本来完成彼此之间的全方位协调。虽然跨界团队的最终目的是融入合作方内部承担具体的业务工作,但是在正式融入之前,需要对合作企业进行了解,即通过彼此间的接触实现从未知到已知。为了获得更多的信息,组织间会扩大彼此的接触面,从而推动实现组织边界衔接。

在此阶段的组织间合作,跨界团队不仅需要突破企业自身的组织边界与合作方建立联系,而且还要在进入合作方内部之前就事先明确,哪些工作是由跨界团队来完成的,即明确跨界团队的任务和职能。只有这样才能让合作方放下戒心打开组织边界,开展对外的交互活动,对跨界活动提供足够的支持。具体表现在图2的阶段1,就是内含于企业的跨界团队矩形竖条框的边变粗,跨界团队的任务和职能逐渐明确(虚边:边界可穿透;实边:边界不可穿透)。与此同时,跨界团队还要向合作方表明所要提供的资源或服务,只有当所提供的资源或服务符合合作方的要求,跨界团队才能取得合作方的认可,并打开其自身的组织边界,让跨界团队嵌入组织内部,就特定的业务开展基于共同问题解决的创新活动。具体表现在图2的阶段1,就是内含于企业的跨界团

队矩形竖条框右侧的实边,与合作方的组织边界衔接。基于组织间正式契约所赋予的合法性,跨界团队会代表合作双方进行边界管理,基于与合作方组织边界线性重合的界面衔接,形成特定程序,建立规则,增强双方组织的相互了解,明确彼此在接触过程中的底线、利益诉求等,使得双方能够在行动上保持一致,从而实现企业与合作方的协作。这有利于双方在后续的专业化分工与协作中,解决开放与封闭之间的矛盾,实现“动态衔接”的最优特性^[26]。

(二)通过整合推动组织跨界延伸

突破组织边界的跨界活动可以帮助企业将对外交互控制在特定的领域,便于合作双方重构业务模式,形成密切合作并推进创新活动。然而当企业开始推动以跨界为内容的业务活动时,组织间合作依然会面临一些潜在的矛盾和冲突,为此需要加强整合来解决组织间冲突,以便在不同的子系统中形成一致性行动^[25]。出于降低风险和成本考虑,企业很难去开展全方位的变革,更多的是选择在重点活动内容进行探索和突破。如立足特定的业务领域和环节,与合作方进行深入地沟通 and 交流,并通过特定的运作机制来加以整合,而跨界团队正是承担此项功能的专业化业务单元。为了保证组织间合作的有序开展,合作双方会进一步对业务合作的具体内容、运作空间等进行确定,对现有的业务替代或整合,以及与其他业务环节协同等。在彼此间达成一致的前提下,作为组织间合作的具体执行主体,跨界团队开始跨越企业自身的组织边界,与外部合作方进行不同形式的对接,同时还嵌入合作方的组织边界内部,按照契约的要求提供要素与服务,强化企业与合作

方的耦合关系,实现业务流程的整合,以提升组织间交互活动质量,为合作双方保持更为紧密的关联提供现实基础。

在此阶段的组织间合作,企业会将所辖的跨界团队延伸并扩展到合作方组织边界的内部。此时,跨界团队被塑造成“专用领域”。在这个领域中存在两个“界线”:第一个是“绝对界线”,即企业不希望被外部影响的边界,可以看作是活动范围的底线(或红线),具体表现在图2的阶段2,“绝对界线”是入驻合作方的跨界团队白框左侧为虚实叠加边左面的实面(虚面为合作方的“相对界线”)。白框表示此时的跨界团队处于“缓冲地带”,穿越了企业边界又不完全脱离企业,既入驻了合作方又不完全嵌入,实面表示此时的跨界团队穿越企业边界后,不能再完全回穿边界进入企业。第二个是“相对界线”,即企业希望开展对外接触的前沿面,可以看作是影响力延伸的范围,具体表现在图2的阶段2。“相对界线”是入驻合作方的跨界团队白框右侧的虚实叠加边,叠加边左面的虚面代表企业希望向合作方开放与延伸,叠加边右面的实面是合作方设置的边界壁垒。“绝对界线”与“相对界线”之间的区域属于“缓冲地带”,在此区域内活动的跨界团队能够获得合作双方认可,从而有助于跨界团队获得合法性并开展相应的业务活动。需要注意的是,跨界团队推动下的组织边界动态调整并不意味着组织间没有边界,双方组织是在“绝对界线”与“相对界线”之间的“缓冲地带”开展深度合作,但是并不会涉及处于“绝对界线”以内的核心资源、技术、知识等。此时,双方组织可以进行同步动态交互,并在共享业务环节实现正向因素输入和反向因素阻隔两种功能。这不仅为双方组织形成紧密交互提供可能,而且还能有效提升组织间的协调效率^[27]。就此看来,通过跨界团队的有效运作可以很好地处理组织边界刚性与柔性的关系,实现刚性与柔性“张弛有度”的最优特性^[26]。

(三)基于嵌入实现组织跨界融合

组织跨界融合是依托跨界团队在合作双方的组织边界叠加融合区域形成共享业务模块,并以价值共创的形式来确保双方实现共赢。此时的跨界团队成为实现价值链特定环节融合的纽带,是合作双方

形成共同体的关键所在^[28]。为了获得更大的共同收益,合作双方会为跨界团队的活动提供便利,使其能够发挥出更大的价值,如此组织间合作才能获得更大的效能。就此看来,组织跨界融合是对传统交易活动结构关系的深刻变革,合作双方会从战略思维、管理创新、组织变革等方面协调配合,来保证该项活动的有序开展,并针对彼此间的工作流程、业务模式、组织结构等进行重构,使得资源利用、能力提升等活动得以有效进行,获得更为高效的资源整合与服务交换,进行信息交换和信息分享,从而降低合作中的不确定性。在这种新型组织间合作模式中,跨界团队所形成的信任使得组织间的关系逐渐紧密,这不仅可以避免后续活动中单方采取行动的机会主义行为,而且还会基于互惠的思维来促进关联合作,继而影响到后续的资源交换和创新活动的开展,从而降低风险和成本。

在此阶段的组织间合作,跨界团队成为双方组织围绕组织边界进行多层次、跨领域、宽范围交互的叠加融合区域,有助于双方确立和构建立体结构的融合形态。合作双方都会将跨界团队的活动区域视为自身组织边界的影响范围,因而对跨界团队的信任也是“自然天成”。跨界团队不仅能够促进双方进行更为深入地沟通、交流,建立紧密的合作关系,还能通过彼此的互动关系为双方资源的有效配置提供支持,从而使彼此在合作中获得更大收益。具体而言,跨界团队的运作会促使组织合作系统变革演化,适应彼此的需求并解决共同的问题,降低彼此间合作的风险和成本,以有效处理涉及组织边界的相关活动^[29]。具体表现在图2的阶段3,即阶段2形成的“缓冲地带”会演化为“融合地带”,在“融合地带”内双方的经营管理活动会出现多维度的广泛交互。为了保证组织间合作的持续高效进行,双方会围绕跨界团队的活动来建立恰当的组织间治理机制进而强化组织之间、组织内各部门、各有关成员之间在信息、财务、制度等要素的相互衔接,使“融合地带”成为一个有效的沟通平台,从而提高整体效益。此外,通过“融合地带”,跨界团队能够充分利用组织边界本身的双向渗透功能,使得彼此间能够真正地打开壁垒,进行“面对面”的交流和沟通,共同针对特定任

务来开展创新活动。具体表现在图2的阶段3,即企业的“绝对界线”与合作方的“绝对界线”开始出现“隧洞”,彼此间的核心资源、技术、知识等开始进行有限流动。

综合来看,在组织跨界融合的情境下,企业内部的组织结构也会发生变革,出现职能调整。处于企业“绝对界线”与“相对界线”之间的跨界团队,则既发挥“扬正面”的积极作用,又发挥“抑负面”的积极作用^[30]。从“扬正面”来看,跨界团队无形拓展了组织当前的可控范围和信任区间,能够有效推动资源、能力、信息等要素的流动和共享,在完成与外界交换的同时也实现自我保护。从“抑负面”来看,随着企业间竞争由个体转向群体,合作双方需要形成利益共同体来应对外部环境或其他群体带来的压力和挑战。跨界团队通过契约被赋予合法性并得到合作双方的认可,从而能在组织间形成较强的信任,弱化组织边界的阻隔效应。因此,通过跨界团队可以很好地处理组织边界的三对基本矛盾,并获得最优特性,从而有效化解组织边界的“双刃剑”效应。

六、未来研究的关注点

作为一项动态复杂的行为模式,跨界活动对企业而言非常重要,只要使用得当不仅会带来短期收益,而且还会带来长期竞争优势。为此,从事跨界活动的跨界团队也受到研究学者的广泛关注,并取得了较大的进展,包括团队跨界活动的前因及其结果^[7],协助知识跨越边界的跨界机制:跨界员工、跨界对象以及跨界操作。但是,已有研究既没有涉及如何嵌入到合作方组织边界内部,也没有涉及在嵌入之后的运作管理所面临的问题和挑战。为了使跨界团队发挥更大的作用,相关研究还可以从不同的角度展开进一步探索。

(一)价值体系

价值是一个系统性概念,会发生在不同层次中,是通过多层次交互活动产生的一个综合体系^[31]。跨界团队的出现会重新构架价值链,包括价值创造、价值共享和价值分配等,进而形成新的价值体系。跨界团队主导下的组织间互动会让两个组织之间形成相对持久的资源交易、资源流动和资源联结,能够提升组织间协调效率^[27],适应彼此需求并解决问题^[29]。

此时的价值创造是通过组织间的界面交互来形成彼此的协同,如通过整合资源来实现跨组织边界的对外合作,强化组织间协作创新以增加潜在共同收益等活动。这种隐含创新的价值创造既是协同效应的根源,也是各经营主体独立存在所难以获得的。在跨界团队的运作中,需要结合合作双方的资源并加以整合,立足于合作方内部的创新活动,才能获得更大的价值增值。为此,跨界团队需要与合作方的内部单元共享相关知识,推动内部数据、信息、技术等资源整合,这对创造新思想是关键^[32],否则会阻碍组织间合作的进一步实现,导致价值创造难以顺利进行。因而,如何建立有效的组织间交互机制来实现 $1+1>2$ 的价值创造是跨界团队存在的基础,也是需要重点关注的研究内容。

传统的价值分配是完全由企业自身所决定,并根据最终的绩效考核等来实施。基于跨界团队的组织间合作模式,需要设计多元的价值分配形式,不仅涉及组织间的初次分配,也涉及企业内部的价值再分配。公平的价值分配机制能够保障跨界团队得到平等的,无差别的对待,有利于其更快地适应新组织情境下的业务工作,提升工作效率。在组织间合作的执行过程中,双方需要根据契约来明确具体业务、产品、服务等方面的考核标准,完成对共同价值创造活动的评价。价值初次分配发生在企业与合作者之间,是根据跨界团队产出的数量和质量来确定合理的绩效和报酬。在此基础上的价值再分配是发生在企业内部,是根据最终绩效考核来确定跨界团队的薪酬和奖金等。因此,要实现团队的有序高效运作,必须明确在不同阶段价值分配的原则、标准、工具、对象、依据、表现形式等,建立起合适的跨界团队激励制度和措施,这也是在跨界团队的后续研究中需要重点关注的。

(二)二元性

跨界团队的运作也体现出一些典型的的不同层次二元性特征,如需要面对二元组织,展现出二元行为等,也进一步丰富和拓展了二元性在跨界领域的研究和运用。企业与合作方属于二元组织,按照波特的竞争模型,组织间关系既可能是上下游合作,也可能是潜在的进入者,甚至是同业竞争者等,因而对于

二元组织间关系的认识需要基于一些特定的情境下进行分析。如组织间不同的业务关系会导致在最初的契约建立时,对彼此的权力、义务、互动方式等诸多方面存在不同的约定,这将在很大程度上决定在组织间合作中是否采取跨界团队的业务模式来推动知识活动的开展。当企业决定采取组织跨界融合的合作模式后,需要从二元组织的角度,重点关注组织层面的业务性质、组织氛围、制度距离等一些关键要素的影响,如可以分析和探讨价值链融合情境下二元组织如何有效缩短组织距离、制度距离、能力距离等来调整组织间关系^[33],使得跨界团队更好地发挥作用。

从单一主体来看,无论是企业还是合作方,以及跨界团队也都会独立采取一些不同形式的组织二元行为。基于组织二元行为的视角,需要关注的是在组织间合作中的主体是否会采取一些能够形成协调分工的组织行为模式,使得组织间减少冲突和排斥,形成兼容或协同关系,这将促进跨界团队知识活动的持续开展,而不会施加不同的影响。再则,跨界团队作为独立的业务单元,在知识活动中会面对不同的任务导向,甚至冲突的目标,如何利用二元机制来帮助平衡和协调不同的,甚至冲突的目标等。如在融入合作方价值链的过程中,跨界团队可以采取结构嵌入和关系嵌入的二元行为,如何协调两种活动方式,使其保持在有效的张力范围内,并成为团队活动的动力而不是阻力,也是需要解决的现实问题。此外,在跨界团队的运作中不可避免地存在一些跨层次交互影响,这会对团队活动提出更高的要求,如何实现组织二元行为与二元组织的有效匹配等问题,都是值得进一步探讨的。

(三)治理机制

治理是一种涵盖多面向、多层次、多利益主体的复杂机制^[34],如何保证组织间合作的有效协调是建立组织间治理机制所面临的主要问题^[35]。由于企业和合作方在目的、动机、行为等方面差异的客观存在,都会阻碍跨界团队的运作效率,为此,需要在社会交易活动中形成彼此关联的治理结构。治理结构是由组织间互动所形成的制度安排,主要是为了解决组织间在专业分工与协作之间的矛盾,强化组织

间的控制、协作与沟通,进而确定组织在合作过程中的行为、规则和风格等。从跨界团队活动的界面来看,既存在企业与合作方在组织层面的接触,也存在跨界团队分别与企业和合作方的跨层次接触,因而在治理结构中需要重点关注的是组织间如何设置合理有效的治理结构来处理组织、部门、成员之间在彼此交互中的相互关系,提高管理活动的整体功能和效率,实现制度趋同、结构衔接、业务整合等,并建立有效的管控机制来推动跨界团队与合作方的信息共享、交换等活动,从而提升组织间合作的绩效。

同样,不同的治理形式会对跨界团队的运作造成不同的影响,并产生不同的管理绩效。当组织间建立有效的治理形式(包括个人、团队和组织之间的同层次和跨层次的互动),则可以形成合适的运作模式来推动和实现跨组织边界的资源交换。Mahok^[36]将组织间治理形式分为契约治理和关系治理,前者是强调通过建立正式的规则、程序和政策来监控和激励期望的行为,后者则依赖企业在交易活动所体现出来的关系规范来约束交易双方的行为。在不同的治理形式中,跨界团队可以采取不同的方式来对企业和合作方的现有知识集合进行挖掘,发现一些能够对双方均有益的机会,进而推动制度体系、组织结构、人力资源与流程等要素的重新组合和优化配置。除了在组织层面需要重点关注如何协调契约治理与关系治理来形成协同与互补之外,不同治理机制下跨界团队如何寻找新的解决方法来对现有资源配置模式进行再次整合,如利用探索创新和挖掘创新来持续提升竞争力等^[37],都是值得进一步探索的现实问题。

七、结语

自理性系统和自然系统的内生模型提出以来,如何化解两者间的竞争成为对组织研究的重要内容。Thompson^[6]认为,所有的组织都同时是理性的和自然的系统,他试图将两者纳入到组织与环境的关系处理中,但是依然没有很好地解释组织自身是如何协调组织边界关系来处理组织与外部环境的交互作用。当前社会经济的重要特征之一就是组织的概念和边界变得日益模糊,使得组织间关系也更加复杂。如果企业仅依靠内部的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企业竞争,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对外交互活动,为此必须进一步加强组织创新。

本文主要围绕组织边界存在的“双刃剑”效应难题展开讨论来阐述如何化解这种“亦正亦负”的模糊状态实现趋利避害,从而有助于组织间形成更为紧密的合作关系。本文先基于作用效果和作用导向建立一个较为系统的理论框架来分析组织边界“双刃剑”效应的作用功能,随后提出化解“双刃剑”效应的关键在于需要处理和调和围绕组织边界的三组矛盾:开放与封闭、刚性与弹性、范围与幅度。跨界团队作为组织间合作的执行主体会对组织边界进行有效管理,具有特定的职能和任务,其不仅会跨越组织自身边界代表组织进行对外交互活动,更重要的是嵌入到合作方组织边界内部来进行运营,以特定的行为来管理组织边界,从而将组织间关系提升到更深层的关联中,即推动合作双方的组织边界实现衔接、延伸和融合,形成“你中有我,我中有你”的新型组织间合作关系,从而获得“动态衔接”“张弛有度”“错落有致”的最优特性,这不仅充分利用了组织边界的正向作用,而且也削弱了负面作用,从而实现了化解“双刃剑”效应的目的。从组织边界融合区域本身看,跨界团队在该区域开展的任何活动都能得到双方的认同,因而将一些有利于组织创新活动的要素放在该区域进行验证,不仅可以充分利用双方的创造性要素投入,而且也降低了后续的风险和成本,可以很好地提升效率并获得效果^[7],形成更为紧密的共同体,并为合作双方创造出更大价值。

综合来看,随着社会分工与合作程度的深化,在实践活动中已经出现一些融合现象,如部分企业突破传统的供应链上下游分工、联盟、合作等形式,不仅跨入己方的组织边界,而且也嵌入到合作方组织边界内部。随着跨界团队开始发挥出重要的作用,团队跨界行为的重要性日益凸显,跨界行为不仅是团队良性运作的重要保障,更是激发团队创新潜能、提升团队竞争优势的重要途径,未来还可以围绕这个主题展开更多的研究工作以指导企业实践。在本

研究中,笔者针对这些内容提出了跨界团队面向的是二元组织,可以采取二元行为;在具体运营活动中,需要在新的价值体系中完成价值共创,以及价值分配;为了保持这种组织间合作的正向推进,需要通过合适的治理机制来提升效率和效果等建议。以上关注点,不一定能做到面面俱到,但是可以推动相关的研究进一步深入和细化,从而更好地指导实践活动的开展。

参考文献:

- [1]Marrone, J. A., Tesluk, P. E., Carson, J. B. A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(6): 1423-1439.
- [2]Dyer, J., Singh, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(4): 660-679.
- [3]Wynstra, F., Spring, M., Schoenherr, T. Service Triads: A Research Agenda for Buyer-Supplier-Customer Triads in Business Services[J]. Journal of Operations Management, 2015, 35(1): 1-20.
- [4]Li, M., Choi, T. Y. Triads in Service Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer[J]. Journal of Supply Chain Management, 2009, 45(3): 27-39.
- [5]Scott, W. R. Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches[A]. Scott, W. R., Meyer, J. W., Boli, J. Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism[C]. CA: Sage, 1994. 81-97.
- [6]Thompson, J. D. Organizations in Action[M]. New York: McGraw Hill, 1967.
- [7]王涛,陈金亮,沈孟如.外部知识获取与内部知识创造的融合:组织交互嵌入情境下的跨界团队[J].经济与管理研究,2019,(7):90-101.
- [8]Katz, D., Kahn, R. Social Psychology of Organizations[M]. Chichester: Wiley, 1966.
- [9]Aldrich, H., Herker, D. Boundary Spanning Roles and Organization Structure[J]. Academy of Management Review, 1977, 2(2): 217-230.
- [10]Cross, R. L., Yan, A., Louis, M. R. Boundary Activities in

'Boundaryless' Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure[J]. Human Relations, 2000, 53(6): 841-868.

[11]Belk, R. W. Possessions and the Extended Self[J]. Journal of Consumer Research, 1988, 15(2): 139-168.

[12]陈建勋,王涛,翟春晓.TMT社会网络结构对二元创新的影响:兼论结构刚性的生成与化解[J]. 中国工业经济, 2016, (12): 140-156.

[13]Brown, G., Lawrence, T. B., Robinson, S. L. Territoriality in Organizations[J]. Academy of Management Review, 2005, 30(3): 577-594.

[14]Coase, R. H. The Nature of the Firm[A]. Williamson, O., Winter, S. The Nature of the Firm Origins, Evolution and Development[C]. New York: Oxford University Press, 1993. 18-33.

[15]Aldrich, H., Herker, D. Boundary Spanning Roles and Organization Structure[J]. Academy of Management Review, 1977, 2(2): 217-230.

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

[17]汪森军,张维迎,周黎安.信息化、组织行为与组织绩效:基于浙江企业的实证研究[J]. 管理世界, 2007, (4): 96-104.

[18]Leonard-Barton, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(S1): 111-125.

[19]Gibson, C. B., Dibble, R. D. Culture Inside and Out: Developing the Collective Capability to Externally Adjust, Advances in Cultural Intelligence[M]. New York: Sharpe, 2008.

[20]Argote, L., McEvily, B., Reagans, R. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes[J]. Management Science, 2003, 49(4): 571-582.

[21]Holm, D. B., Eriksson, K., Johanson, J. Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20(5): 467-486.

[22]La Rocca, A., Snehota, I. Relating in Business Networks: Innovation in Practice[J]. Industrial Marketing Management, 2014, 43(3): 441-447.

[23]Franke, G. R., Park, J. E. Salesperson Adaptive Selling Behaviour and Customer Orientation[J]. Journal of Marketing Research, 2006, 43(4): 693-702.

search, 2006, 43(4): 693-702.

[24]McFadyen, A., Semadeni, M., Cannella, A. Value of Strong Ties to Disconnected Others: Examining Knowledge Creation in Biomedicine[J]. Organization Science, 2009, 20(3): 552-564.

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

[26]王涛,陈金亮. 二元制度逻辑的共生演化与动态平衡——基于国有企业组织场域的解释[J]. 当代经济科学, 2018, (4): 75-83.

[27]Dougherty, D., Takacs, C. H. Team Play: Heedful Interrelating as the Boundary for Innovation[J]. Long Range Plan, 2004, 37(6): 569-590.

[28]Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., et al. The Focused Organization of Advice Relations: A Study in Boundary Crossing[J]. Organization Science, 2014, 25(2): 438-457.

[29]Jeppesen, L. B., Lakhani, K. R. Marginally and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search[J]. Organization Science, 2010, 21(5): 1016-1033.

[30]陈金亮,战梦霞. 治理机制与合作绩效——供应链情境下关系学习启动效应的探究[J]. 中国劳动, 2019, (3): 41-58.

[31]Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective[J]. Academy of Management Review, 2007, 32(1): 180-194.

[32]Tortoriello, M., Krackhardt, D. Activating Cross-Boundary Knowledge: The Role of Simmelian Ties in the Generation of Innovations[J]. Academy of Management Journal, 2010, 53(1): 167-181.

[33]王涛,罗仲伟. 社会网络演化与内创企业嵌入:基于动态边界二元距离的视角[J]. 中国工业经济, 2011, (12): 89-99.

[34]Eising, R. The Transformation of Governance in the European Union[M]. London: Routledge, 1999.

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

[36]Mahok, A. The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities and the Nature of Governance[J]. Organization Science, 1996, 7(5): 577-590.

[37]Benner, M. J., Tushman, M. Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited[J]. Academy of Management Review, 2003, 28(2): 238-256.