



跨界：你需要怎样的组织控制能力

林志扬 赵靖宇 裴彩霞 | 文

跨界经营的成功固然振奋人心，多元化的结果却并非总是一帆风顺，从跨界成功的事例中抽丝剥茧，我们发现对跨界成功影响最重要的因素——企业跨界经营的组织控制能力。

跨界经营可以说是企业成长、扩张的重要方式。当企业的规模逐渐扩大时，具备了一定资金和实力的企业就会想把企业“做大做强”，跨界经营往往是这些企业发展壮大的首选战略；特别是当市场竞争激烈，生产单一产品的企业会倍感压力，跨界经营能有效规避经营风险、提高其

市场适应能力。跨界经营不仅能给企业带来更多可选择的市场机会，可以分散企业经营风险，同时还可以不断完善企业品牌形象，跨界已经成为了大多数企业寻求发展的必然选择。国内外很多公司都通过自建、并购、重组等形式实施跨界经营，而且很多知名公司都在跨界经营中取得了巨大的成功，如谷歌、苹果、

林志扬：厦门大学管理学院
企业管理系教授
赵靖宇：厦门大学管理学院
企业管理系博士研究生
裴彩霞：厦门大学管理学院
企业管理系博士研究生

3M、通用、海尔等。

跨界经营的成功固然振奋人心，但无情的现实是我国企业多元化失败率高达90%。多元化的结果并非总是一帆风顺，跨界如同一把“双刃剑”，跨界经营有喜有悲，既可以使企业获得超额利润、保证企业可持续发展，也可能导致企业步履艰难、一败涂地。

跨界的成功因素到底是什么？如何在跨界时避开“陷阱”，获得更多的“馅饼”？通过对一系列跨界案例的分析，我们发现，许多企业在跨界经营中都强调对于跨界业务的高控制能力。较高的跨界经营控制能力是影响跨界成功的重要因素吗？

两种跨界经营控制能力

企业跨界经营控制能力是指企业对于跨界经营新业务领域的管理驾驭能力。这种跨界经营控制能力包含了客观控制能力与主观控制能力两个方面。

客观控制能力

跨界经营控制能力首先与企业自身的综合实力相关。企业自身实力越强大，拥有越多的战略竞争资源，其在跨界经营过程中所表现出的管控能力也会越强。这是一种客观的跨界控制能力。

企业实行跨界经营，实际上是根据企业的发展战略，把企业的优势资源应用于开发有利的市场机会。因此，跨界经营能否成功，首先取决于企业所拥有的优势资源。企业的实力越是强大，就能对跨界经营的业务实行有效的控制，就越有可能取得跨界经营的成功。这种跨界经营控制能力可以从企业五个方面的实力来衡量：团队，技术，资金，品牌以及组织文化（如图1）。

图1 企业客观跨界经营控制能力构成

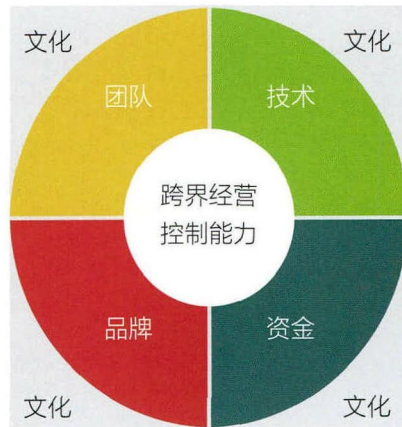
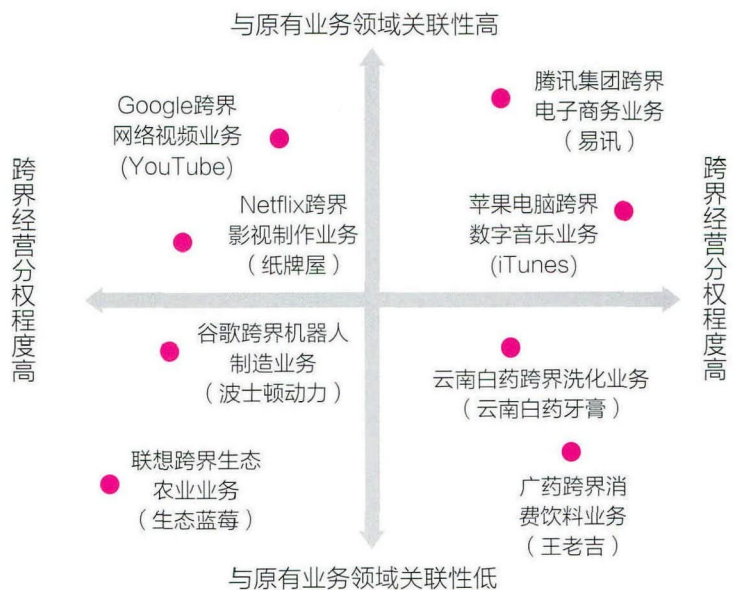
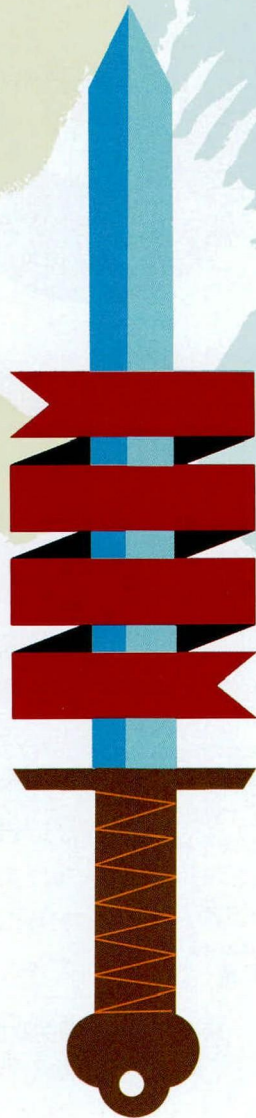


图2 企业主观跨界经营控制能力的两个维度



企业跨界经营控制能力是指企业对于跨界经营新业务领域的管理驾驭能力。这种跨界经营控制能力包含了客观控制能力与主观控制能力两个方面。



企业优势资源越充分，客观跨界控制能力越强，则对企业成功地实现跨界经营就越会有积极的影响作用。

主观控制能力

企业跨界经营控制能力还取决于企业对跨界业务经营的主观控制意识。这种主观控制意识包括两个方面，一是企业选择的跨界经营业务与企业优势资源的关联程度，相关程度越高，则企业的跨界控制能力就越强；二是企业对跨界经营的集权与分权的程度。如果企业对跨界经营的业务是倾向于集权，则跨界控制能力就越强（如图2）。

客观控制能力对跨界经营的影响

在跨界经营控制能力的主客观两个方面，企业优势资源越充分，客观跨界控制能力越强，则对企业成功地实现跨界经营就越会有积极的影响作用。

自1984至1991年12月的七年时间内，海尔是一个专业化经营企业，只生产电冰箱这一种产品，正是这七年专业化生产使其在资金、管理、品牌、团队、销售等方面积累了较具优势的企业能力，形成了较强的客观跨界控制能力。自1992年进入冰柜和空调行业开始，海尔开始了跨界经营的步伐，并取得了巨大成功，堪称中国企业跨界经营的成功典范。这与较强的客观跨界控制能力密切相关。

对于主观跨界控制能力对跨界经营成功的影响，情况就不那么简单了。下面，我们将着重分析主观控制能力与成功跨界经营的关系。

主观控制能力对跨界经营的影响

上文我们提到，主观控制能力的强弱由两方面因素决定：一是企业选择的跨界经营业务与企业优势资源的关联程度；一是企业对跨界经营的集权与分权的程度。

业务关联性

企业进行跨界经营的项目各异、方式不同，但一定会与原有业务在管控上产生联系。

团队联系。新业务团队是企业跨界实施经营的直接执行人，是企业跨界经营过程中最为直接的联系纽带。企业团队联系紧密程度主要是由新业务团队的组建方式决定。新业务团队的组建通常有三种方式：第一是企业从内部选拔组建新团队；第二是从外部并购团队来跨界进入新业务领域；第三是外部招聘与组织内部选拔相结合。第一种团队组建方式是各种方式中与企业联系最为紧密的，第二种方式联系最弱，第三种方式介于两者之间。

技术联系。企业跨界经营所选择的产业不同，技术层的联系强弱各异。当企业跨界较为相似的领域时，技术联系较强，企业对于新业务的技术支持管控能力表现越强。当企业跨界经营较为不同的领域时，技术联系较弱。

资金联系。资金是一个企业生存发展的血液，是跨界经营过程中与新业务单元之间的天然联系。资金联系的强弱，也成为了企业跨界经营是否顺利的重要指标。

品牌联系。品牌是企业跨界经营新业务的外在形象联系。当新产品同企业原有的市场联系较为紧密时，一般会使用企业已有的品牌；当跨界经营新领域同已有经营领域之间的关联不是非常紧密时，企业会选择使用新品牌。

组织文化联系。企业选择从内部组建团队开展跨界经营，企业内的组织文化联系较为紧密；而选择外部并购团队开展跨界经营，组织文化联系较弱。

海尔跨界经历

第1阶段

单一产品（电冰箱）。自1984至1991年12月的七年的时间内，海尔只生产电冰箱这一种产品，是一个专业化经营企业。

第2阶段

制冷家电（电冰箱、电冰柜、空调）。海尔集团用了三年的时间进入电冰柜、空调行业，并成功地经营成为中国名牌产品。

第3阶段

白色家电（制冷家电、洗衣机、微波炉、热水器等）。海尔集团的经营领域扩展到全部白色家电行业，用时两年。

第4阶段

全品类产品线发展（白色家电、黑色家电）。海尔集团几乎涉足了全部的家电行业，成为中国家电行业产品范围最广、销售收入超过100亿的企业。与此同时，海尔集团还进入医药行业和家居设备行业。

第5阶段

进军知识产业。

高业务关联性对跨界经营的影响

这种联系是企业跨界经营新业务的资源，因为通过联系可以从企业获得相关的支持和帮助；从另一个角度来看，这种联系也是企业对于跨界经营新业务的一种管控驾驭切入点。如果企业可以在联系较为紧密的管控领域发挥自身优势，所面临的风险将会大大降低，企业在原有业务领域的资源调配能力将会成为新业务开展的重要资源。

苹果公司在跨界进入个人移动电话业务领域时采用了从内部选拔组建新团队的方式。以公司首席执行官、公司灵魂人物乔布斯为首，在公司内部选拔优秀人才组建新团队。新团队所有成员均来自企业内部，他们了解组织历史，组织文化，以及日常经营模式，以这种方式组建的iPhone业务团队实现了苹果跨界经营的成功。

众所周知，牙膏行业竞争激烈，各家公司都试图突出自身产品的功能，使产品具有一定的差异化竞争优势。在这样的背景下，云南白药跨界进入家庭洗化产业经营牙膏业务时，将产品准确定位于治疗牙龈出血及与之相关的口腔疾病。这一市场定位与云南白药“止血”的金子招牌相契合。借助企业良好的品牌声誉，云南白药牙膏迅速打开市场，进而逐步有序地拓展产品线。云南白药强有力的品牌资源成为了云南白药牙膏成功的重要基石。

从海尔的跨界经营历程我们也能发现，它的跨界步骤与行业和技术相关性密切相关，从高相关，到中相关，再到低相关发展，在这一过程中，海尔将其品牌优势延伸到海尔旗下的其他产品，充分利用

品牌联想,进一步扩大了品牌的认知度和品牌的美誉度,有效地促进了产品的销售。

在构成跨界经营关联程度这个概念维度上,组织文化因为联系着企业管理经营的各个层面,起到了一个“粘合剂”的作用。当企业选择并购方式开展跨界经营时,开放、包容的组织文化氛围更有利于不同组织文化间的相互融合。谷歌公司开放、自由的组织文化对其跨界经营的持续成功提供了强有力的支撑。首先,谷歌公司的管理层保持一种开放的工作方式。公司最高管理层每周都会用一定的时间来与公司员工进行开放式的交流,保证每一位员工都可以与企业管理层保持联系。这就使得组织文化可以快速渗透进跨界经营的新团队中。此外,谷歌公司的组织文化强调开放与包容性。来自不同国度、背景各异的员工们可以相互交流各种各样的兴趣和爱好。这种包容与开放的精神使新团队在融入过程中产生较小的组织文化冲突,进而让新业务的开展更为顺畅。

低业务关联性对跨界经营的影响

企业实行跨界经营,实际上是把企业优势资源应用于有利的市场机会。从这个意义上说,如果跨界经营的业务与企业原有的业务的关联性越高,企业的客观控制力越强,则成功的可能性越大。

然而,这里的成功是一种风险性低的成功。根据投资风险与收益相匹配的原则,跨界经营业务的关联性越高,企业跨界经营的风险越小,所带来的投资收益可能会越小。实际上,如果关联性高,则企业只不过是实现了规模扩张型的发展而已,是一种相对意义上的“跨界”经营。因此,企业可能会根据自身的资源状况以及市场机会条件,适当降低企业优势资源与跨界经营业务的关联性,从而在风险

可控的情况下获得最大的投资收益。

上文我们提到,从外部并购团队来跨界进入新业务领域,这种团队组建方式关联性最低,但却是帮助组织进入跨界经营新领域最为快速和直接的方式,因此,很多企业采用了这种团队组建方式。Facebook并购WhatsApp团队的案例中,WhatsApp团队就体现了这种“即战力”。新团队使Facebook公司一夜之间成为移动即时通讯领域的市场领导者,同时将其技术用于完善Facebook已有的业务领域。Facebook公司很巧妙地处理了新团队融入公司的问题,使新团队的价值在很短的时间内得到了体现。

消费电子制造商SONY集团的娱乐跨界经营始于1989年并购哥伦比亚广播公司(CBS)的电影与音乐部门,并购后不久便成立了目前的索尼影业。在索尼影业成立后的相当长一段时间里,因为票房表现不佳而惨赔数年,成为当时索尼集团获利的主要障碍。直到1997年,霍华德·史特林主导改革,索尼影视娱乐逐渐获利,并于2001年后成为索尼集团主要的获利支柱之一。索尼公司跨界经营业务与原有业务之间的关联性比较弱。但是索尼公司通过资金、团队、品牌等多方面管理控制的加强弥补了弱关联的不足,在跨界经营业务不理想的时期,索尼集团始终没有停止对于索尼影业的资金、团队及品牌等方面的支持。

企业过度强调跨界经营的主观控制力,从而聚焦于业务关联度高的领域,还存在这样一个问题,过度依赖于特定优势资源,一旦这一资源失去优势,企业就会面临退出市场的危险。而当企业跨界经营较为不同的领域时,则可以在一定程度上分散经营风险。

上文提及,跨界经营中的技术联系有两

企业对跨界经营业务采取集权还是分权的管理模式，是组织文化，业务关联性，经营团队的能力与素质、风险偏好等多种因素共同影响下选择的结果。

个类型，一是与企业现有技术相关；另一类型与现有技术关联性较小，但是与未来技术发展趋势相关，是具有前瞻性的技术开发与技术储备。谷歌公司2004年收购Picasa公司跨界经营互联网电子相片业务，以及2006年收购YouTube公司跨界经营互联网视频业务都属于第一种类型的技术联系。所收购的公司一方面开拓了组织的业务领域，同时这些新技术的引入使得组织已有技术更为完善。同样是谷歌公司，其2005年收购Android公司跨界经营互联网移动操作系统，2013年收购Boston Dynamics 公司跨界经营机器人业务都是以未来技术发展导向为出发点的跨界经营。就安卓业务来说，经过近10年的发展，安卓平台已占据了个人移动系统领域近80%的市场份额。技术导向型跨界经营体现了企业管理层的远见卓识与战略思考。

集分权程度

对跨界经营业务采取集权的管理方式，会有利于对跨界经营业务的把握与掌控，有利于降低跨界经营的风险，有利于充分调配原有企业的优势资源。但集权会影响跨界经营业务团队工作的积极性与主动性，会限制跨界经营业务对外部市场变化的适应能力，会束缚跨界经营业务的扩张与成长。从另一个角度看，企业跨界经营采取分权的管理方式，会有利于对跨界经营过程中市场变化的把握，有利于发挥跨界经营新团队的专业优势。但是分权会影响组织整体战略的实施与控制，会增加企业跨界经



营过程中的风险。集权与分权的选择没有绝对意义上的正确或错误，具体管理模式的选择需要考虑企业在跨界经营管理中的综合管理能力及业务特点。

企业对跨界经营业务是采取集权还是分权的管理模式，是组织文化，业务关联性，经营团队的能力与素质、风险偏好等多种因素共同影响下选择的结果。

组织文化

组织文化是主导企业管理模式选择的第一影响因素。

苹果公司，因其组织文化具有强势、集权且相对封闭的特点，它在跨界经营过程中采取集权管理控制模式。2001年苹果公司开始涉足数字音乐经营领域，并没有为此成立独立的子公司，而是集团整体来运营这个项目。从产品的设计、制造、销售及关联服务领域，苹果公司全部采取了总部集权管理的模式。苹果数字音乐业务的成功不仅与苹果公司强大的技术创新能力有关，同样与苹果公司所采取的集权式管理有密切联系。集权模式有利于苹果集中

模式	业务关联性高，集权管理	业务关联性高，分权管理
控制能力	强	中等
优势	管理经验、经营方法可以模仿效用，管理专业化水平和工作效率较高；企业此时的跨界经营相对来说比较简单	成功的经验、技术熟练度、品牌声誉等都可以有效借鉴；跨界团队积极性、创新性较高；能够较快地应对市场环境的变化
劣势	风险收益较小；不利于分散经营风险；不利于发挥跨界团队的积极性、主动性，不利于快速适应市场的变化	风险收益较小；不利于分散经营风险；不利于统一指挥且容易造成资源浪费；对跨界团队控制度较低
适用条件	外界环境相对稳定；优势资源具有可持续性和不可替代性；跨界经营的团队能力素质比较一般	优势资源具可持续性与不可替代性；消费者需求多样，市场环境带有一定的不确定性；企业需要不断创新，企业对跨界经营业务的掌控能力强

组织优势资源完成该重点目标。在苹果公司的组织文化背景下，集权方式是最有利于跨界经营的管理模式选择。

业务关联性

企业对跨界经营业务是集权还是分权，需要考虑企业跨界经营业务与原有业务之间的关联性。当跨界经营新领域同原有业务之间的联系不是很紧密时，特别是在团队、品牌、技术等方面与跨界经营新业务存在较少联系时，分权的管理模式是较为合理的选择。分权的管理模式更有利于发挥新业务团队的技术专业性以及市场快速适应性。

Netflix在跨界经营自制剧的过程中采取了分权的管控模式。Netflix强调对于自制剧的制作支持，同时对于剧集的制作、创作过程充分授权。在制作完成后对品牌、营销及渠道等方面又采取了较多的管理介入，这种合理的分权管理方式造就了Netflix剧集《纸牌屋》在全球范围的巨大成功。

团队能力与素质

企业对跨界经营业务是集权还是分权，需

要考虑企业跨界经营团队的能力与综合素质。当跨界经营新业务团队综合素质较高时可以采取充分授权的管理方式，反之则应采取集权的管理模式来保证跨界经营新业务的顺利开展。

以网易集团跨界经营生态养殖项目为例。目前这个项目整体进展缓慢的局面与其所选择不合理的分权管理模式有着直接关系。网易生态养殖项目的团队组建采取了外部招聘与内部选派相结合的模式。但新团队管理层并没有生态养殖方面的专业技术背景。团队自成立之初就开始了一个较长时间的学习与磨合过程。因为授权管理模式的原因，网易集团对于项目所进行的控制十分有限，且管控效果不佳。至2013年底，5年的时间里网易生态养殖项目并没有取得预期的发展规模。更为不利的是项目管理团队在经营理念上与网易集团管理层产生了一定的分歧，两位团队负责人相继离职。尽管是跨界关联度较低的行业，但网易集团管理层忽视了新团队成员在跨界新业务领域专业素养不足的问题，最终使得分权的管理模式没有取得预期效果。

选择适合你的跨界经营模式

业务关联性低，分权管理

最低

投资风险大带来的收益大；灵活性强；业务关联性低可以分散经营风险

可借鉴的管理经验较少；管理复杂性、管理成本大大增加；组织对跨界经营的控制度较低，可能不利于企业总体目标的实现

存在较好市场机会；企业有明显的资源优势；市场环境变化快，企业喜欢冒风险，追求高风险下的高收益；企业高层的掌控能力较高，有较强的驾驭能力

业务关联性低，集权管理

中等

收益大；因为业务差别较大，组织采取集权可以更好地进行资源的调配；统一指挥有利于不太相关的业务总体发展方向的一致性

管理成本加大；集权的僵硬化和管理经验与经营方法的不可移植性，容易导致跨界团队在决策速度上存在不足，有可能会错过不熟悉的市场机会

有较好的市场机会；企业有明显的资源优势；有较稳定的市场环境；高层管理者有较好的跨行业管理经验

企业管理者必须懂得判断企业状况以及所处的竞争形势，在此基础上，把握企业跨界经营中组织控制能力的度，选择适合企业发展的跨界经营模式。

风险偏好

企业对跨界经营业务采取集权还是分权的管理模式，还与企业对风险的偏好与承受能力有关。当企业属于风险回避者时，会更倾向于集权以降低跨界经营的风险，确保跨界经营的成功。当企业属于风险追求者时，也许会对跨界经营高度分权，让跨界业务的经营者有更多的自主权以促进跨界业务的迅速成长。

实际上，企业对跨界经营业务集权与分权的选择，最终取决于企业高层的掌控能力。因为即使是实行高度分权的企业，如果企业的高层缺乏掌控能力，就可能会造成对企业的失控。因此，对于跨界经营的企业，当企业综合平衡各种因素的影响考虑采取分权管理模式时，还要考虑企业自身对跨界经营的掌控能力，否则可能会酿成赔了夫人又折兵的悲催后果。

你需要怎样的组织控制能力

企业所拥有的优势资源构成了客观跨界控制能力，是企业对跨界经营业务进行有效控制的客观物质基础，也是企业跨界经营成功的前提保证。然而，跨界经营作为企业发展的一种重要战略选择，要求企业在风险与收益之间取得最佳的平衡，因此，由业务相关度及集分权度构成的主观控制能力，其程度高低与企业跨界经营成功与否不存在必然的联系。企业管理者没有必要一味地追求较高的跨界经营控制能力。相反，他们必须懂得判断企业状况以及所处的竞争形势，在此基础上，把握企业跨界经营中组织控制能力的度，选择适合企业发展的跨界经营模式。

本文责任编辑：朱晶
zhuj3@sem.tsinghua.edu.cn