

技术采纳视角下战略更新对组织结构变革的影响

——基于酷特智能的案例研究

段光¹, 张骁², 王娟娟²

(1. 南京理工大学经济管理学院, 南京 210094;

2. 南京大学商学院, 南京 210093)

摘要: 以酷特智能为研究对象, 聚焦其个性化定制战略与弱科层结构变革、C2M战略与网络结构变革、平台生态战略与生态结构变革三阶段, 从技术采纳视角对其战略更新与结构变革的协同发展历程展开纵向案例分析, 提炼出战略更新影响结构变革的内在机制。研究发现: 其一, 在数字技术应用背景下, 组织会通过结构变革与技术采纳两条路径满足战略需求, 两条路径借规范更新关联, 且后者功能更为直观; 随着技术的发展, 两条路径的影响权重发生了改变, 技术采纳逐渐成为满足战略需求的主要手段。其二, 战略更新通过技术采纳驱动结构变革, 具体而言, 技术载体的新功能可匹配战略需求并支撑战略实现; 由载体设计驱动的规范更新会推动组织结构调整, 调整后的组织结构又会生成新的结构功能, 反哺战略实现, 两条路径相互影响、补充, 共同满足战略需求。研究结果为组织管理与企业数字化转型提供了理论依据。

关键词: 战略更新; 组织结构变革; 技术采纳; 数字技术; 酷特智能

中图分类号: F272.3

文献标志码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20250502

0 引言

“战略—结构—绩效”范式强调战略与结构的匹配对组织绩效有重要影响^[1]。然而, 研究表明, 只有约10%的企业能够做到战略与结构完全匹配^[2]。如何实现“结构跟随战略”成为组织管理的重要目标。当前, 只有少数文献探索了战略对结构的影响机制, 如尚航标等^[3]研究发现, 组织主要通过实施战略性人力资源管理策略来克服组织惯性并推动组织变革。学界对于战略影响组织结构的内在作用机制, 尚未形成充分且系统的理论阐释^[4]。

随着信息技术的快速发展, 技术采纳

(technology adoption)为探索战略与结构的关系提供了契机。一方面, 战略更新与技术应用具有高度一致性, 如 Van Zeebroeck 等^[5]研究发现, 企业战略更新常联动技术迭代, 而技术迭代又会反推新一轮战略更新; 另一方面, 技术决定论认为技术发展会重塑组织结构^[6], 如信息技术会打破空间界限、缓解信息不对称、提高沟通效率, 使组织规模与权力分配等结构要素发生变化^[7]。技术采纳强调对新技术的接受或应用, 与组织的战略更新和结构变革有着较高的同步性。

近年来, 数字技术快速发展并在企业管理领域中得到广泛应用。以物联网、大数据、云计

收稿日期: 2024-06-07

基金项目: 国家自然科学基金重点项目“后疫情时代的企业战略管理与数字化转型”(72132005)

作者简介: 段光, 通讯作者, 男, 湖北武汉人, 南京理工大学经济管理学院副教授, 博士, 研究方向为战略与创新、组织行为, E-mail: duanguang@njjust.edu.cn; 张骁, 男, 江西景德镇人, 南京大学商学院教授, 研究方向为跨国经营与企业战略管理; 王娟娟, 女, 甘肃天水人, 南京大学商学院博士研究生, 研究方向为企业成长与数字化转型战略。

算、人工智能等为代表的数字技术的普及,不但重构了企业价值的创造方式、传递与占有过程^[8],而且改变了资源的确认、监督与控制方式^[9],还影响了企业的业务流程与内部关系,改变了人与物的联结方式^[10]。有研究认为,数字技术改变了传统管理职能的体现形式^[11],如智能决策与调度技术将传统的计划、组织职能转化为数字系统的底层逻辑与外显功能,使管理活动更加高效、精准。数字技术不仅重塑了组织边界,也驱动着科层组织结构变革^[12],很多企业基于数字技术应用进行深层次结构变革以适应战略变化^[13-14]。此外,技术采纳研究的兴起与发展,均植根于传统信息技术,数字技术的广泛应用也为研究战略更新对结构变革的影响机制提供了契机^[15]。本研究将从技术采纳角度,探索战略更新对组织结构变革的影响机制,厘清“战略影响结构”的过程,为企业管理实践提供理论依据。

1 理论基础

1.1 战略更新

战略更新是指企业因经营环境变化而调整战略意图与组织能力,改变原有的路径依赖,选择和设计新的生存成长模式以推动企业持续发展^[16]。战略更新的内容涵盖对企业长期发展有重要影响的所有因素^[17],涉及整个组织并对组织各层级产生影响^[18],如组织资源与核心能力变化、依赖路径调整等^[19]。

战略更新的主要阻力来自组织惯性^[20-21]。组织惯性是组织在面对变革时的一种保守行为倾向^[22],组织惯性的自我维持特性会顽固地抵抗新战略的变化。能否克服组织惯性是决定组织战略更新效果的重要因素^[23]。

影响战略更新的组织惯性存在于组织的各个层面^[24]。在决策层面,决策者的特定知识背景与固有思维模式,可能会导致其对环境的认知出现偏差或滞后,降低其对环境变化的敏感度与应变及时性^[25],进而影响组织内部资源配置与制度安排,使组织产生战略惯性^[26]。在资源层面,企业战略更新后需要及时调整资源配置,而资源转换的高成本会使资源的获取与配置呈现出显著的路径依赖,即资源惯性^[27]。其

中,技术资源惯性指社会系统与技术系统共同演化而成的技术范式对企业技术变革的约束,本质上是企业对既有技术能力的路径依赖^[28]。在执行层面,企业内部存在大量体现组织运行逻辑的规范^[29],这类规范是组织在社会化过程中形成的企业内部群体认知^[30],即规范惯性。在结构层面,结构惯性是组织结构保持原有形态的内在倾向,本质上是组织追求合法化与合理化的结果^[31]。

1.2 结构变革

传统组织理论将组织结构定义为组织内部层级间的报告关系,包括分工机制、等级机制与协调机制等^[32]。结构变革体现为组织从一种结构迁移至另一种结构,是组织对纵向与横向关系,以及制度体系进行调整的过程^[4]。

耦合是指两个实体相互依赖的程度,组织结构中的耦合性是指不同部门或层级间的相互依赖与影响。结构变革的核心在于组织对纵向耦合与横向耦合的系统性重构^[25]。纵向耦合包含组织在长期发展过程中形成的命令链与反馈链,会使组织保持较高的效率;横向耦合是部门在长期分工协作过程中形成的协作模式。适度耦合能够促进信息流通、资源共享与资源协同,而过度耦合则会导致决策缓慢、信息滞后与创新受阻。

“战略决定结构”是指战略更新会驱动结构变革。从结构功能主义视角来看,具备特定结构的组织会生成相应功能以满足战略需求,而结构变革正是通过重构组织资源配置模式,推动组织孕育新功能的过程。

1.3 技术采纳

技术采纳是指组织对新技术或新产品的接受或首次应用^[33]。随着数字技术的出现,技术采纳的研究框架亟待扩展^[34]。数字技术是指嵌入信息技术或由信息技术所支撑的产品或服务,包括数字组件、数字平台与数字基础设施^[35]。相比于传统信息技术,数字技术具有可编程性、数据同质性与技术自增强性等特征^[36],可以对信息进行更加通用性的传输与处理,并能够强化数字载体与数字内容的创新及应用,进而改变企业的价值创造方式^[37]。

战略一致性模型反映了战略与技术之间的

关系。在组织运营战略与信息化战略的策应过程中,战略执行路径与技术潜力路径均强调战略变化对技术应用的驱动作用,两者之间是引领与跟随、总体与具体的关系。潜力竞争路径与服务水准路径则强调技术应用对战略更新的支撑作用,两者之间是驱动与控制、支撑与实现的关系^[38-39]。

技术建构论观点认为,技术发展会影响结构变革^[40],例如,数字技术拓宽了决策层的管理幅度,进一步强化了企业模块化、扁平化与全球化的发展趋势^[41]。技术经济范式理论认为,数字技术应用能够将信息与数据转化为生产要素,进一步推动企业的去中心化、网络化与生态化变革^[42]。也有研究认为,数字技术使得组织结构的设计逻辑进一步向模块化与低耦合态势发展,不同模块间可依托“即插即用”功能实现有效连接^[43-44]。此外,另有研究指出,技术采纳与组织结构之间存在双向影响关系^[45]。

2 研究设计

2.1 研究方法 with 案例选择

本研究拟解决的是理论研究中的过程阐释问题,适合采用归纳式案例研究方法^[46]。具体而言,本研究通过剖析特定情境下研究对象的特定现象,依托相关理论,分析核心构念、发展过程及作用机制,提炼抽象逻辑,最终总结形成具有普适性的结论。

本研究采用案例抽样方法选择研究对象^[47],具体选择标准有三点:一是企业需要具有成功的数字技术应用经历;二是企业需要具

有多次战略更新与结构变革经历;三是战略更新与结构变革的匹配给企业带来了显著收益。基于上述标准,本研究选择青岛酷特智能股份有限公司(简称酷特智能)为研究对象。酷特智能是服装智能制造行业的领军者,也是我国企业数字化转型的代表,其采用的“订单驱动式大规模个性化定制”模式,能够快速满足客户的个性化需求,且企业的大部分经营指标处于行业领先地位。在过去多年的发展历程中,酷特智能基于批量制造目标,先后实施了个性化定制战略、C2M战略、平台生态战略三次重大的战略更新,公司组织结构也以传统科层结构为起点,先后历经弱科层结构、网络结构、生态结构三次升级。公司通过战略与结构协同,大幅提升了经营与治理效率^[48]。

2.2 案例简介

酷特智能的前身为1995年成立的青岛红领集团。公司成立之初正处于中国服装行业的高速发展期,一段时期内公司都采用成衣批量制造策略,并建立了规范的科层组织结构。自2003年开始,服装制造业竞争加剧,公司开始进行战略转型,尝试用工业流水线生产定制服装。面对个性化定制业务的复杂需求,公司科层结构存在的效率低下、反应迟缓等问题逐渐凸显。自此,酷特智能开始了长期的战略更新与结构变革。酷特智能的战略更新与结构变革过程如图1所示。

(1)2003年,酷特智能实施服装个性化定制战略,尝试用工业流水线生产定制服装。个性化定制需要准确快速地满足多样化客户需

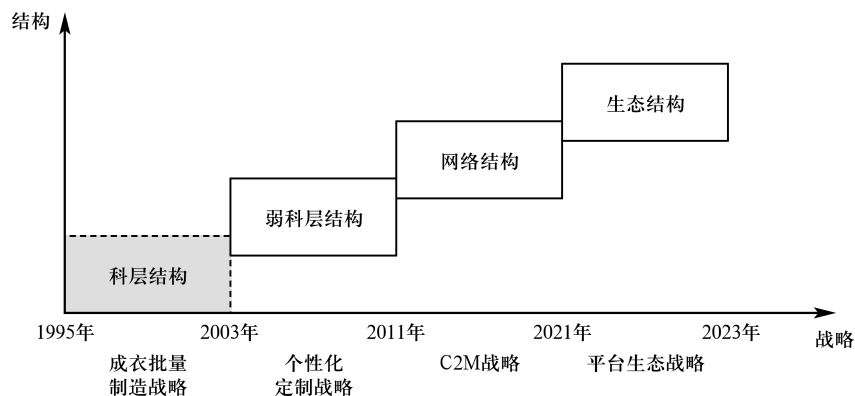


图1 酷特智能的战略更新与结构变革过程

Fig. 1 The process of strategic renewal and structural change in Kutesmart

求。为了提高响应速度,公司一方面搭建了管理信息系统专门解决小批量、多品种、高时效生产模式的采购难与排产难问题;另一方面探索“三点一线”量体法解决服装设计标准化程度低、制版成本高问题。2007年前后,公司初步建成智能生产线,确定了标准量体法,构建了适用于工业生产的基础版型数据库。此阶段,公司的结构变革聚焦于消除“部门墙”,由此,公司先后尝试了部门制、中心制与大部制三种结构。

(2)2011年,酷特智能开始实施C2M战略,确定将大规模服装定制生产作为公司的核心业务。本阶段,公司全面实施数字化转型,成功搭建了智能治理平台,实现了业务全流程数字化转型。其间,公司通过持续的迭代更新,形成了以客户需求为中心的源点论思想、细胞单元自治、智能治理等管理模式,实现了“五去”“五化”,消除了组织内部的垂直边界与水平边界,公司也从弱科层结构升级为网络结构。

(3)2021年,酷特智能开始实施平台生态

战略,将多年积累的数字化转型与组织变革经验对外输出赋能。截至2021年底,公司C2M服装产业互联网平台的销售额突破5亿元,同时,公司联合品牌商、设计师、经销商、供应商等产业链成员构建了良性的服装产业生态。此外,公司试图将“酷特C2M产业互联网平台”产品化,将平台生态的构建、运营、治理经验复制到其他领域,扩展业务范围。此阶段,公司进一步拓展组织边界,完善生态平台结构与治理规则,强化与内部员工及外部合作者的协同关系,逐渐构建起开放的生态结构。

2.3 数据收集

本研究通过多渠道收集数据,以实现数据的相互补充与交叉验证。案例资料累计超过90万字,主要涵盖研究团队通过开展多次现场调研、组织多轮访谈及参与企业培训所获取的一手资料,以及公司招股说明书、年报数据、公开新闻报道、相关书籍及创始人与高管访谈视频等二手资料。案例资料收集情况见表1。

表1 案例资料收集情况

Tab.1 The situation of case data collection

资料类型	资料形式	资料收集时间	资料概况
一手资料	两次实地参访,1次在线访谈,累计完成公司管理人员访谈8人次	2022年7月—2023年4月	现场照片;累计访谈时长约16小时,访谈录音整理成文字记录共约14.1万字
	1次参与公司课程培训及实地参访,同步获取培训资料与参访素材	2023年4月	课程PPT共81页,笔记记录约0.5万字
二手资料	公司招股说明书,2020—2022年公司年报数据	2022年11月—2023年4月	招股说明书500余页,累计近30万字;公司年报共3份,累计600余页,超过30万字
	公司官方网站资料,各新闻媒体报道资料	2022年10月—2023年4月	新闻类资料累计约2万字
	图书《数据治理:酷特智能管理演化新物种的实践》	2022年8月	系统梳理酷特智能变革历程,全书共14.9万字
	公司创始人及高管访谈视频资料	2022年8月—2023年4月	网络收集的相关视频资料,用于补充分析

2.4 资料分析

本研究利用NVivo11.0软件对案例资料文本进行构念编码,采用“时序分析”策略探究相关构念的纵向变化及相互影响^[49];同时,在

分析过程中,将问题、数据与理论三者进行持续对比与匹配,并不断进行迭代。

在资料整理阶段,研究团队将非文字性资料(如录音、视频等)进行文本化处理并整理分

类,确定初步编码体系。在编码阶段,研究团队先进行双组背对背编码,从资料中识别主要概念、关键过程与基本逻辑,通过反复讨论,在组内形成一致编码方案,然后进行组间验证,并对不一致的内容进行修订,对修订后仍无法达成一致的内容则邀请具有丰富经验的领域内专家进行指导。在验证阶段,研究团队基于编码构建理论模型,并在模型与数据间反复迭代,当发现数据不充分或者逻辑不通时,团队成员会对数据进行重新分析或补充。此外,研究团队还通过多源数据验证提高模型解释度,同时根据已有文献和理论,在“数据—模型—理论”范式下持续优化以提高模型的理论饱和度。

3 案例分析

本研究将酷特智能的战略更新、技术采纳与结构变革的协同发展过程划分为三个阶段。在各阶段中,战略更新强调组织基于需求驱动实现与技术采纳的动态匹配;技术采纳体现为组织对不同载体的开发与应用,其既能依托载体功能满足战略需求,又能通过规范更新作用于结构变革。

3.1 阶段一:个性化定制战略与弱科层结构变革

随着成衣制造行业的竞争加剧,酷特智能将服装定制生产作为新的发展战略。这不仅是一个偏离原有路径的新方向,还是公司基于消费者需求与市场趋势进行的重构式战略更新。服装个性化定制是一种典型的“多品种、小批量、高时效”生产模式,需要企业具有高度的灵活性。科层结构的稳定性无法适应个性化定制业务的需求,战略与结构出现脱节,导致公司产

生了强烈的结构变革动机。

为提高运营的及时性与准确性,公司开展了信息化改造。在构建适配个性化定制生产的管理信息系统这一需求的驱动下,公司直接购买了成熟的SAP系统,但随即发现该系统的功能存在固化问题且二次开发成本过高。在经历了试错和投入数百万元的沉没成本后,公司决定采用自主式技术更新策略,组建团队进行自主研发。经过多年摸索与积累,公司自主设计了管理信息系统,开创了“三点一线”量体法,不仅实现了服装打版方法标准化,还开发了服装版型数据库。为了完成系统开发,公司利用外包辅助方式弥补开发能力短板。公司的一系列自主化技术更新,为管理信息系统的构建提供了有效的技术支撑。

为了设计管理信息系统,公司对制度和流程进行了基础性更新:首先,梳理各种个性化和差异化的规范并形成统一标准;其次,按照一定逻辑与顺序将标准化规范组合起来,实现规范流程化;最后,将流程化的规范转变为系统的运行逻辑与计算规则,同时实现物理类规范的虚拟化。这些举措为管理信息系统提供了良好的底层设计逻辑。

通过对组织制度和流程的基础性更新,各单元的协作接口更趋清晰,单元间的相互依赖性有所弱化,同时管理信息系统的应用也进一步降低了组织的横向耦合性。此阶段,公司先后实施了部门制、中心制、大部制等结构调整,试图进一步降低横向耦合性。此轮变革的重点是破除“部门墙”,纵向耦合性并未发生太大变化。弱科层结构变革阶段编码结果见表2。

表2 弱科层结构变革阶段编码结果

Tab. 2 Coding results in the weak hierarchical structure transformation stage

核心概念	二级编码	访谈内容援引
战略更新 (定制)	效率需求	一名定制客户在挑选面料时,业务员在仓库确认有货,但在客户选定后,该面料却被其他订单优先使用,无奈之下,业务员只能为该定制客户更换面料。这名客户前后共挑选了6次面料,这一系列问题让客户对我们的服务产生了强烈不满
	准确需求	仓库中虽有面料库存,但面料是否已被订单占用、尚有多少订单等待使用该面料,这些信息均不明确,导致库存动态无法及时、准确地同步至销售端

(续表)

核心构念	二级编码	访谈内容援引
自主式 技术更新	引进试错	当时 SAP 是全球服装行业软件领域的佼佼者,我们便选择与 SAP 合作。然而在合作后我们发现,其系统是基于批量生产模式开发的,与我们的业务模式并不适配。当我们提出定制化需求时,对方却表示系统模块无法修改,若要调整就得额外付费,且很多需求难以实现,后续定制费用更是不断累加、没有上限。经过一个月的讨论,我们最终决定放弃
	自主研发	实在没有别的办法,我们才决定自主开发系统。当时市面上没有任何一款软件能支持定制化生产模式,正是从那时起,我们就想着怎么通过开发软件来实现我们的想法,毕竟软件的效率远高于人工
	外包辅助	我们一般会先把自己的需求梳理清楚,自己能够开发的就自己开发,不能开发的会在信息脱敏以后交给合作方开发,我们在合作方开发的基础上再进行整合与集成
规范基础性 更新	规范标准化	我们如今总结的经验是,实施信息化首先要让各项工作形成规范,进而确立标准。不能允许同一件事存在“你这样做、他那样做”的随意性,否则工作成果的稳定性和可靠性难以保证。因此,公司要求所有环节都必须严格遵循统一标准执行
	规范流程化	我们原来有个管理部,后来成立了流程部,专门细化各种管理流程和界定流程内容,那时我们认为所有的管理问题都是流程问题
	规范虚拟化	规范在标准化以后,需要依托信息化工具进行承载,软件作为落地管理思维的有效载体,不仅能将各项工作规范通过数字化形式体现出来,还能大幅提升生产和运行效率
局部性 结构变革	纵向强耦合	客户需求来了以后,需要经历公司各层级管理者的逐级审批,最终才能流转到负责需求的部门或员工手上
	横向降耦合	经过一段时间的运行,我们感觉总体上效率有了一定的提升,但“部门墙”仍然存在,而且“大墙”的内部还有很多“小墙”,这些“墙”将问题堆积在内部,部门间交互的问题仍没有完全解决

3.2 阶段二:C2M 战略与网络结构变革

随着数字技术的快速发展,酷特智能意识到数字技术可以进一步强化定制业务,并认为 M(生产)端通过柔性生产满足 C(消费)端的个性化需求是制造业的发展趋势。为此,公司将个性化定制战略更新为 C2M 战略,将业务重心完全转向大规模定制与服务。C2M 战略使公司的个性化定制业务量快速增加,传统的“人工操作+信息系统辅助”模式已难以满足需求,公司亟须具备更强智能性,甚至可替代人工的平台,同时也需要更高效的内部协同模式,以保障运营效率与质量。

为了满足 C2M 战略的智能与协同需求,公司开始采用混合式技术更新策略。一方面,由于市场上缺少可直接引进的系统,公司需要继续强化自主研发,尤其是深耕系统底层逻辑的研究与设计,以及深化数字技术与定制化模式的融合落地;另一方面,鉴于数字技术的迅猛发展,公司不得不采用合作开发模式,即将自身

难以独立完成或处理效率过低的工作交由合作方实施,之后再将成果进行整合。例如,公司与裁床设备供应商合作,将普通裁床改造成适合柔性制造的智能裁床,大幅提高了裁剪效率。此外,公司通过快速迭代,实现了技术资源的积累,例如,服装版型数据库前后经历了四次重建。该阶段,公司构建了以七大智能系统和六大基础数据库为核心的智能治理平台。

智能治理平台的开发驱动了规范的智能性更新,主要体现在两个方面。其一体现为规范动态性的实现。由于大规模定制生产会产生很多非标需求,公司组建了虚拟委员会解决非常规问题,并将解决方案总结成新规范,实现规范库的动态更新;其二体现为规范底层逻辑理论模型的构建。在模型构建的基础上,公司利用最新的智能技术,将人工决策过程虚拟化为平台功能,全面实现了智能设计、智能制版、智能排产、智能调度、智能供应、智能制造、智能配送等功能。此阶段,公司还总结提炼出细胞单元

治理、颗粒功能体系等组织治理理论,有效提升了治理效能。

规范智能性更新使得大部分纵向层级的审批与决策职能被平台的智能决策功能替代,随着纵向审批环节的消失,组织实现了纵向去耦

合;同时,横向单元间的信息传递与协作、各单元的任务分配,均能通过平台自动完成,单元间的相互依赖关系进一步弱化,部门边界趋于消失,组织的横向耦合性也随之降低。网络结构变革阶段编码结果见表3。

表3 网络结构变革阶段编码结果

Tab.3 Coding results in the network structure transformation stage

核心观念	二级编码	访谈内容援引
战略更新 (C2M)	智能需求	服装行业的传统模式是人工打版,一个好的打版师一天最多只能打好两个版,而且他们的工资都是很高的……(按定制化生产的打版需求)没有哪个企业能够养得起这么多打版师
	协同需求	(个性化定制生产)为何效率不高?核心原因在于供应链未能实现有效协同。前端的采购、研发、设计、计划等环节耗时过长,严重拖慢了整体进度。因此,当下亟须实现的是:一旦客户需求产生,原材料供应商便能即时获知并快速完成供货
混合式 技术更新	自主研发	即便是外包的开发项目,我们也会额外付费获取源代码。这意味着项目在本质上仍是我们自主开发的,外包的仅为部分基础性执行工作。正因如此,整个产品的知识产权也完全归我们所有
	合作开发	为了满足个性化生产需要,我们找到现在合作的这家裁床厂,大家共同研制、开发智能裁床。与我们合作后,该公司的产品品质得到显著提升,产品单价也从原先的十几万元增长至如今的一百多万元
	迭代更新	我们的系统一直在不停地更新迭代,因为需求越来越清楚了,之前开发的时候,有些问题可能没琢磨透,顶层设计也有不周全之处。针对这些问题,部分功能模块已进行重新开发,部分功能模块被全新模块替代,还有部分功能模块则完成了优化升级
规范智能性 更新	规范动态化	公司的中高层人员组成了一个“虚拟委员会”,平时大家各自专注于本职工作,一旦出现问题,就临时集结起来共同探讨解决方案,随后再将新方案固化为规则,由此,公司逐渐构建了一个动态更新的规则库
	规范模型化	我们通过模型精准计算,让员工和客户快速交互,这个完整的运行体系可称为颗粒功能体系。一旦客户需求产生,我们研发的系统就能瞬间搭建模型,比如怎么排班、怎么省料、怎么缝制这些事,系统都能直接给出方案
	规范智能化	我们自己研发的制造系统可以支持客户自主设计下单,并能实现版型的智能匹配,同时即便已经完成匹配,供应链上的所有成员(生产商、供应商等)仍可再对设计做进一步优化
整体性 结构变革	纵向去耦合	我们实现了“五去”,其中包括“去科层”和“去领导”。“去科层”主要是指打破纵向限制,使(客户)需求直接对应工作节点,不需要再额外请示和审批;“去领导”的核心就是“去签字”和“去审批”,即用明确目标、规范流程和体系化运作来替代传统的领导主导模式
	横向弱耦合	“去部门”就是消除横向单元之间的沟通障碍,打破部门壁垒。我们如今采用的是扁平化的二维网络结构,客户需求一进来,系统就会自动分配给对应员工,这样就避开了部门之间传递信息的障碍,效率也因此大幅提升

3.3 阶段三:平台生态战略与生态结构变革

酷特智能打通C端到M端的全链路,整合服装产业链资源,构建起完整的服装产业生态系统。其旗下的C2M服装产业互联网平台年销售额突破5亿元,平台上的众多参与主体相互依存,共同构成了这一动态的产业生态系统。

为了进一步扩大企业规模和增强竞争优势,公司将C2M战略升级为平台生态战略,并将构建服装产业生态的成功经验向其他企业推广复制。

在不确定环境下,生态型组织能够打破外部边界壁垒,克服内部资源的“时效困境”,实现内外一体化与良性创新^[50]。此阶段,平台生态

系统的构建已不再是单个企业的独立变革,而是企业主动将组织内外部的多元主体连接起来并建立相互依存关系的过程。这就要求生态系统的构建者既要快速扩大影响范围以形成规模效应,又要增强平台黏性,通过技术与机制创新实现更广泛的连接。

在规模需求与连接需求的驱动下,酷特智能采用多元技术更新策略,通过战略投资、技术结盟与赋能积累相结合的手段更新技术资源。数字技术常常会突破特定的组织边界,延伸至更广泛的组织生态层面^[51]。基于这一趋势,公司一方面设立了产业互联网发展基金,通过战略投资,布局关键技术及相关产业,既获取当下所需的技术资源,也前瞻性地布局未来技术储备;另一方面积极与行业龙头企业结盟,通过整合多方技术资源强化自身技术能力。不仅如此,酷特智能还将自身在数字化转型与组织变革中的经验总结提炼并对外赋能,在增强企业影响力的同时,进一步完善自身能力体系。

在构建产业生态平台战略愿景的驱动下,酷特智能实施了规范的生态性更新,更新范围从企业内部扩展到生态系统。作为生态系统的构建者,公司致力于将规范理论化,通过提高规范的普适性降低管理成本。基于生态系统成员

之间存在相互依赖的协同关系这一特性^[52],酷特智能在构建生态系统规范时采取共创策略,即邀请平台上各参与主体共同制定规范,通过利益分配机制增强生态主体的自我管理动机,从而快速凝聚共识。此外,公司依托核心技术与治理能力为产业生态平台搭建了基础性的技术与治理框架,并将组织规范升级为平台规范。

规范生态性更新促使公司进一步向生态型组织发展。生态型组织是一种去边界、非契约性、互补性的系统,其以平台组织为核心发挥赋能作用,并由异质性成员构成多层次价值交换体系;同时,该系统并非封闭存在,在系统内部,核心企业及成员会与内外部环境持续进行价值交换^[53-54]。在企业内部,员工借助组织赋能成为独立创业者,细胞自治单元则转型为独立创业团队,这些团队在平台规范的约束下拥有较强自主性与灵活性,既能自主决定是否承接任务,也能推动企业内部形成松散的弱耦合结构。在企业外部,公司与生态系统中其他主体的边界持续弱化,各方依托数据实现连接与协同,既保持着较高的自主性与独立性,又在平台规范的约束下形成松散的弱耦合关系,同时企业也借此模糊化的边界与外部开展价值交换。生态结构变革阶段编码结果见表4。

表4 生态结构变革阶段编码结果

Tab.4 Coding results in the ecological structure transformation stage

核心观念	二级编码	访谈内容援引
战略更新 (生态)	连接需求	我们所理解的赋能是企业通过提供适配的环境与条件,促成供需双方的精准对接。例如,我们的员工掌握缝纫技艺,客户有服装购买需求,但若员工无法触达客户或缺乏必要的设备和原材料,供需双方的潜在价值就无法转化为交易与服务;而我们的作用就是在中间搭建桥梁,将员工、客户与原料商串联起来
	规模需求	对于酷特智能这样已从服装生产企业升级为生态平台型企业的组织而言,其在生态平台建设的过程中,自然希望吸引更多合作伙伴及个体参与其中。毕竟,平台的规模越大,参与方越多元,就越能保持其健康的发展态势
多元式 技术更新	战略投资	2021年,酷特智能成立了产业互联网战略投资基金,以“科技赋能+资本赋能”的形式,进行跨行业战略投资。基金加大了公司对人工智能等产业互联网相关技术及标的企业的战略投资力度
	技术结盟	酷特智能通过多方布局持续打造平台生态。2021年,其与施耐德电气达成战略合作,双方在智能配电、安防治理等领域强强联合,致力于进一步提升系统的管理水平
	赋能积累	对于一些新的商业模式和想法,我们都会先经酷特产业互联网研究院研究论证,再结合工厂实践验证,最终确认可行后才会对外赋能。目前,我们已为30多个行业120多家企业提供了数字化转型赋能服务

(续表)

核心构念	二级编码	访谈内容援引
规范生态性更新	规范理论化	这些正是我们研究院将多年经验提炼总结后形成的方法论,内容包括颗粒功能体系、细胞单元治理、智能化生产、数字化转型、智能治理平台及产业互联网生态等
	规范共创化	(细胞单元)内部成员共同参与规则制定。正因为规则是大家一起商定的,所以极易达成共识,大家也会主动维护这一机制,这一过程也可被称为规则涌现或群体制度生成
	规范平台化	我们只需要构建规则、搭建平台,就能激活各方的需求与资源。如此一来,每个主体都能专注于自身的专业领域。目前,我们已建成定制平台,而这一切之所以能够实现,正是因为我们打好了基础,建好了规则
系统性结构变革	内部弱耦合	我们对公司与员工关系的理解为,双方并非单纯的雇佣关系,而是合作关系。不是“我雇佣你为我打工”,而是“你为自己创造价值”,作为平台方,我们会与员工共同分享成果
	外部弱耦合	我们已构建起完整的服装产业生态,从设计、生产、品类规划,到供应链、物流、报关、配送,再到顾问服务、量体等各个环节,都已形成紧密的生态联动,众多合作商也已入驻平台

4 讨论

4.1 模型阐释

基于案例分析结果,本研究对战略更新、技术采纳与结构变革的协同发展过程进行了系统梳理,提炼出战略更新与结构变革的协同过程模型(图2)。

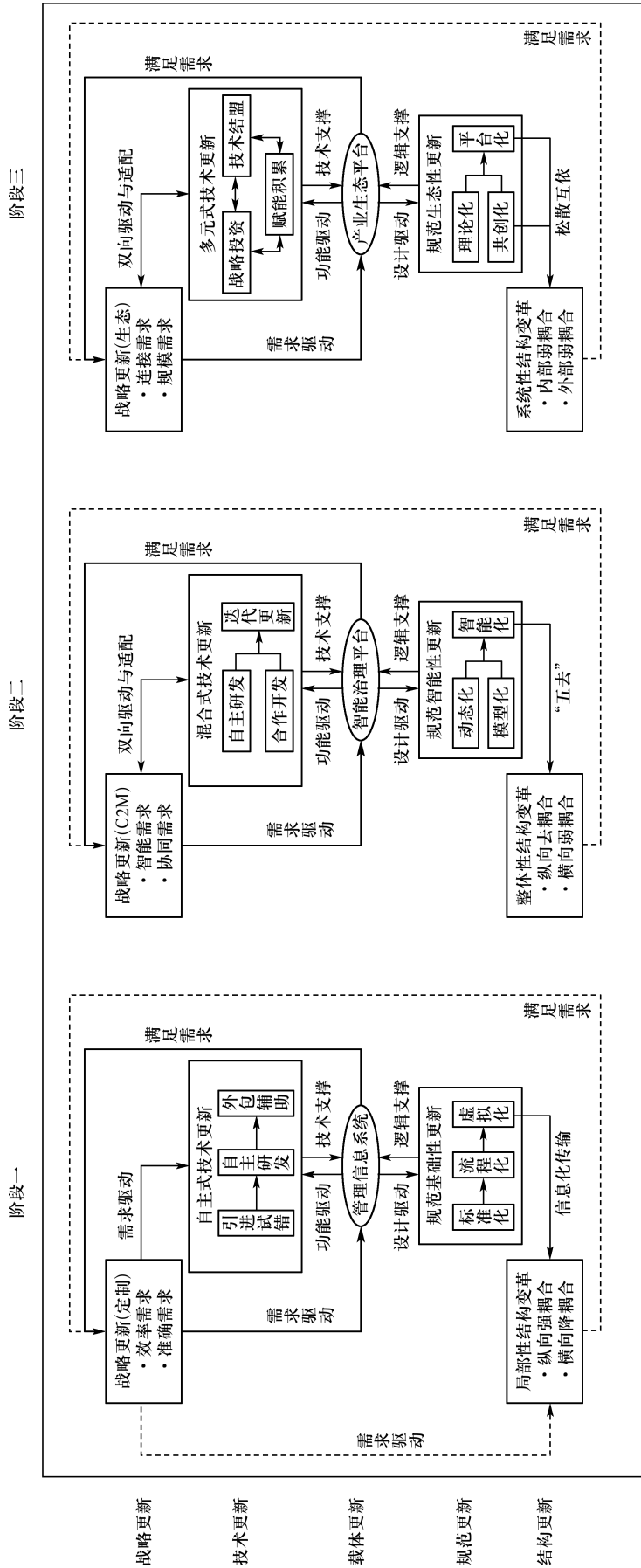
第一,组织可通过结构变革与技术采纳两条路径满足战略需求。前者通过直接调整结构、重构资源配置的方式生成新功能;后者则借助引入新技术、构建技术载体的方式提供新功能。在个性化定制战略与弱科层结构变革阶段,公司采取双路径并行策略,一方面持续调整组织结构,通过打破“部门墙”提升沟通与协作效率;另一方面同步构建管理信息系统,加快信息传递速度并提高数据准确性。在C2M战略与网络结构变革阶段,公司以技术采纳路径为主导,通过搭建智能治理平台实现运营智能化,以满足C2M战略的智能化与协同化需求。在平台生态战略与生态结构变革阶段,公司进一步深化技术采纳路径,依托产业生态平台的构建实现更大范围的共创共赢,从而适配平台生态战略对规模与连接的核心需求。

第二,相较于结构变革,技术采纳所产生的功能更为直观。结构变革只是组织功能产生的必要非充分条件:结构调整到功能生成的过程会受到诸多因素影响,不仅缺乏可观察性与可

控制性,而且仅调整结构也未必能产生预期功能。技术与功能的关联则更为直接:基于数字技术构建的载体,其功能指标、开发流程、设计逻辑及预期效果均具备可测量、可复现、可控制、可评价的特性,且数字载体往往配有具象的操作界面与明确的功能说明。因此,只要明确战略需求,企业就能选择适配的技术来实现其所需的功能。

第三,结构变革与技术采纳通过规范更新实现关联。技术采纳会基于数字载体的设计过程,通过规范更新对结构变革产生影响;结构变革也会经由组织规范更新,作用于数字载体的设计及功能实现。在个性化定制战略与弱科层结构变革阶段,管理信息系统的运行基于规范虚拟化过程,降低了组织的横向耦合性,组织结构的频繁调整也增加了管理信息系统的推行难度与实施成本。在C2M战略与网络结构变革阶段,技术采纳路径基于组织规范的智能化过程,实现了大部分管理功能,使组织实现纵向去耦合与横向弱耦合。在平台生态战略与生态结构变革阶段,技术采纳路径基于规范的平台化过程,促成了平台主体的松散互依关系,推动了组织内部弱耦合与外部弱耦合的结构变革。

第四,技术发展会改变结构变革与技术采纳在适配战略需求过程中的影响权重。科层结构自提出后存续已久,至今仍有大部分企业沿



注：虚线表示结构变革路径，实线表示技术采纳路径。

图 2 战略更新与结构变革的协同过程模型
Fig.2 The synergistic process model of strategic renewal and structural change

用直线职能制等传统结构模式,这部分企业通过结构变革生成新功能的空间相对有限。相比之下,技术更新速度极快,技术的进步能提供更多样、更先进的功能。在个性化定制战略与弱科层结构变革阶段,信息技术只能实现部分数据的虚拟传输,结构变革仍然是满足战略需求的主要手段。在C2M战略与网络结构变革阶段和平台生态战略与生态结构变革阶段,数字技术的快速发展和应用使其对人工的作用已逐步实现从辅助、部分替代、完全替代到部分超越的演进,技术采纳也因此逐渐成为满足战略需求的主要手段。

第五,战略更新通过技术采纳驱动结构变革,但结构不再是支撑战略的核心手段。战略对结构的影响通过“战略—技术—结构”路径实现,在此过程中,战略更新、技术更新、载体更新、规范更新与结构更新会在不同层次上克服组织惯性,保障企业战略目标的顺利达成。随着技术的快速发展,技术采纳的作用日趋凸显,

结构对战略的支持作用则逐渐弱化。

4.2 影响机制分析

本研究进一步将技术采纳视角下“战略影响结构”的过程,提炼为该视角下战略对结构的影响机制(图3)。具体而言:其一,企业更新战略后通过战略需求驱动数字载体更新,为了实现预期的载体功能,企业搜寻和利用最为适配的数字技术,同时进行规范更新,并设计载体运行的底层逻辑。其二,技术载体所提供的新功能,能够匹配战略需求并支撑战略实现,而由载体设计驱动的规范更新,会影响结构要素的配置,进而推动组织结构调整,调整后的组织结构又会生成新的结构功能,反哺战略实现。其三,技术采纳与结构变革两条路径相互影响、相互补充,共同满足战略需求。其四,随着技术的快速发展与深入应用,技术采纳逐渐成为满足战略需求的主要手段,结构变革则成为辅助手段并受到技术采纳过程的影响。

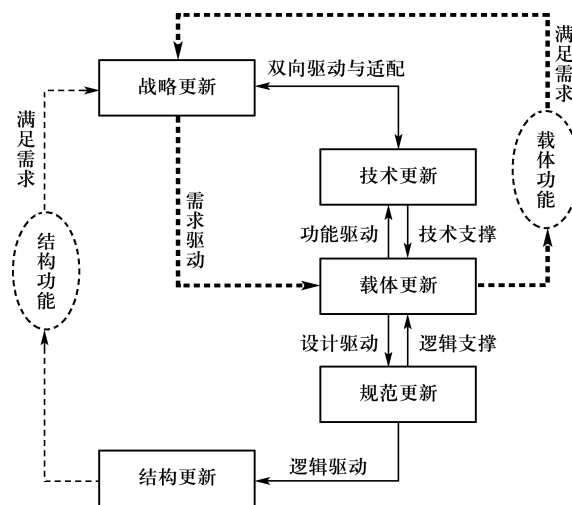


图3 技术采纳视角下战略对结构的影响机制

Fig. 3 The impact mechanism of strategy on structure from the perspective of technology adoption

5 研究总结

5.1 研究结论

本研究以酷特智能为分析对象,聚焦其个性化定制战略与弱科层结构变革、C2M战略与网络结构变革、平台生态战略与生态结构变革三个阶段,从技术采纳视角对其战略更新与结

构变革的协同发展历程开展纵向案例分析,提炼出战略更新影响结构变革的内在机制。研究主要有两方面发现:一方面,在数字技术应用背景下,组织会通过结构变革与技术采纳两条路径满足战略需求,两者借规范更新关联,且相较于结构变革,技术采纳所产生的功能更为直观。随着技术的发展,两者在适配战略需求过程中

的影响权重也发生了改变,技术采纳逐渐成为满足战略需求的主要手段,结构变革则成为辅助且受其影响。另一方面,战略更新通过技术采纳驱动结构变革,具体而言,技术载体的新功能可匹配战略需求并支撑战略实现;由载体设计驱动的规范更新会推动组织结构调整,调整后的结构变革又会生成新的结构功能,反哺战略实现;技术采纳与结构变革两条路径相互影响、相互补充,共同满足战略需求。

5.2 理论贡献

第一,本研究从技术采纳视角厘清了战略更新对结构变革的影响机制,为战略影响结构的过程提供了新的理论解释。研究表明,战略需求会驱动结构变革与技术采纳两条路径形成。其中,结构变革是满足战略需求的传统手段,组织通过直接调整结构获取所需功能,但这一过程存在较大不确定性,常出现结构无法适配战略的情况。相比之下,数字载体能够提供更丰富和更直接的功能,因此技术采纳逐渐成为满足战略需求的主要手段,并且会通过规范更新影响结构变革。可见,在技术采纳视角下,战略决定结构的过程是通过技术采纳实现的,同时,随着数字技术的发展,技术采纳对结构变革的替代效应也会进一步增强。

第二,本研究对战略与结构关系的探索,丰富了技术采纳理论的内涵。技术采纳研究的兴起与发展均依托于传统信息技术,而数字技术不仅改变了组织的决策模式、结构、关系及价值创造方式,也改变了组织的技术采纳程度与采纳逻辑^[55]。研究表明,组织战略更新会影响技术采纳过程,技术采纳又会影响组织的结构变革,这一发现为完善技术采纳的因果研究提供了有价值的理论线索,也为数字技术情境下技术采纳研究的深化指明了方向。

5.3 管理启示

第一,企业可根据战略需求选择数字技术和推进数字化转型。数字技术的运用能够有效提高企业管理效能并满足企业战略需求,企业可根据战略需求,确定所需的数字载体功能,并根据自身经济能力与技术能力,选择适合的数字技术与工具设计数字化载体,支撑战略实现。

第二,企业要重视战略更新与技术采纳的匹配。一方面,企业要根据战略需求选择适合的技术,超前或落后的技术都有可能影响载体功能对战略实现的支撑作用;另一方面,企业要根据技术的发展适时更新企业战略,技术进步会促进新功能产生,为企业发展提供空间,引领战略更新的节奏与方向。企业可定期评估战略执行效果,把握技术发展趋势,确保战略与技术高效匹配。

第三,企业可适时调整结构变革与技术采纳的权重。当企业不具备数字技术应用条件,或技术采纳无法提供所需功能时,结构变革仍是匹配战略更新的首选;反之,则需要积极引入新技术满足战略需求,同时不断对组织结构进行适应性调整。此外,企业应明确结构变革与技术采纳的主次关系,并保持两者底层逻辑的一致性。

5.4 局限与展望

第一,本研究为单案例分析,研究的外部效度仍有待加强,未来研究可以扩大案例研究样本的类型与数量,或通过多案例研究提高研究结论的可靠性。第二,战略与结构之间的关系有多种研究视角,未来研究可以从其他视角进一步丰富研究内容。第三,数字技术提供了多样化的功能并改变了组织的价值创造方式,对组织管理产生了深刻影响,未来研究可以围绕战略与数字技术、数字技术与结构等问题展开更加系统和更为丰富的研究,此外,还可以基于数字技术的特点,进一步深化技术采纳的相关研究。

参考文献:

- [1] Rumelt R P. Strategy, structure and economic performance [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1974: 55-67.
- [2] Carucci R, Shappell J. Design your organization to match your strategy [EB/OL]. (2022-06-06) [2024-02-07]. <https://hbr.org/2022/06/design-your-organization-to-match-your-strategy>.
- [3] 尚航标, 杨学磊, 李卫宁. 战略人力资源管理策略如何影响组织惯例更新: 基于员工情感反应视角的解释 [J]. 管理世界, 2022, 38(3): 162-

- 181.
- [4] 苏钟海, 魏江, 胡国栋. 企业战略更新与组织结构变革协同演化机理研究 [J]. 南开管理评论, 2023, 26(2): 61-72.
- [5] Van Zeebroeck N, Kretschmer T, Bughin J. Digital “is” strategy: The role of digital technology adoption in strategy renewal [J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 2023, 70(9): 3183-3197.
- [6] 毛江华, 陈熔芯. 组织中的虚拟情绪表达研究述评与展望 [J]. 外国经济与管理, 2023, 45(5): 117-133.
- [7] Bloom N, Garicano L, Sadun R, et al. The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization [J]. Management Science, 2014, 60(12): 2859-2885.
- [8] Autio E, Nambisan S, Thomas L D W, et al. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2018, 12(1): 72-95.
- [9] Adner R, Puranam P, Zhu F. What is different about digital strategy? From quantitative to qualitative change [J]. Strategy Science, 2019, 4(4): 253-261.
- [10] Siggelkow N, Terwiesch C. Connected strategy: Building continuous customer relationships for competitive advantage [M]. Boston: Harvard Business Press, 2019.
- [11] 吕峰, 李圭泉. 弃人化管理时代要来? [J]. 清华管理评论, 2017(9): 32-37.
- [12] Garzella S, Fiorentino R, Caputo A, et al. Business model innovation in SMEs: The role of boundaries in the digital era [J]. Technology Analysis & Strategic Management, 2021, 33(1): 31-43.
- [13] Billinger S, Workiewicz M. Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization [J]. Journal of Organization Design, 2019, 8(1): 17-22.
- [14] 黄丽华, 朱海林, 刘伟华, 等. 企业数字化转型和管理: 研究框架与展望 [J]. 管理科学学报, 2021, 24(8): 26-35.
- [15] 王琳, 陈志军, 崔子钰. 数字化转型下知识耦合如何重构组织边界: 基于创业警觉的认知逻辑 [J]. 南开管理评论, 2024, 27(1): 16-28.
- [16] Schmitt A, Raisch S, Volberda H W. Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges [J]. International Journal of Management Reviews, 2018, 20(1): 81-98.
- [17] Agarwal R, Helfat C E. Strategic renewal of organizations [J]. Organization Science, 2009, 20(2): 281-293.
- [18] 晏梦灵, 董小英, 胡燕妮. 组织从低端到高端的战略更新机理: 基于间断平衡与二元能力理论的案例研究 [J]. 管理评论, 2020, 32(4): 310-324.
- [19] Nguyen K, Peltoniemi M, Lamberg J. Strategic renewal: Can it be done profitably? [J]. Long Range Planning, 2022, 55(6): 102179.
- [20] Floyd S W, Lane P J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal [J]. Academy of Management Review, 2000, 25(1): 154-177.
- [21] Feldman M S, Pentland B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change [J]. Administrative Science Quarterly, 2003, 48(1): 94-118.
- [22] Bartunek J M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order [J]. Administrative Science Quarterly, 1984, 29(3): 355-372.
- [23] Lee E, Puranam P. The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly [J]. Strategic Management Journal, 2016, 37(8): 1529-1546.
- [24] 吕一博, 韩少杰, 苏敬勤. 企业组织惯性的表现架构: 来源、维度与显现路径 [J]. 中国工业经济, 2016(10): 144-160.
- [25] Hopkins W E, Mallette P, Hopkins S A. Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations [J]. Academy of Strategic Management Journal, 2013, 12(2): 77-95.
- [26] 纪扬, 周二华, 蒋国银. 媒体报道、战略惯性与企业绩效: 基于中国上市公司的经验证据 [J]. 管理评论, 2020, 32(6): 266-279.
- [27] 陈凤, 戴博研, 余江. 从追赶到后追赶: 中国领军企业关键核心技术突破的目标迁移与组织惯性应对研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2023,

- 44(1): 163-182.
- [28] Besson P, Rowe F. Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions [J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2012, 21(2): 103-124.
- [29] 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]. *社会科学*, 2017 (3): 55-65.
- [30] 刘海建. 企业战略演化中的惯性: 概念、测量与情境化 [J]. *中央财经大学学报*, 2012(4): 55-61.
- [31] 刘海建, 周小虎, 龙静. 组织结构惯性、战略变革与企业绩效的关系: 基于动态演化视角的实证研究 [J]. *管理评论*, 2009, 21(11): 92-100.
- [32] 达夫特. *组织理论与设计(第9版)* [M]. 北京: 清华大学出版社, 2008.
- [33] Khasawneh A M. Concepts and measurements of innovativeness: The case of information and communication technologies [J]. *International Journal of Arab Culture, Management and Sustainable Development*, 2008, 1(1): 23-33.
- [34] Rad M S, Nilashi M, Dahlan H M. Information technology adoption: A review of the literature and classification [J]. *Universal Access in the Information Society*, 2018, 17(1): 361-390.
- [35] Briel F V, Davidsson P, Recker J. Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018, 42(1): 47-69.
- [36] 余江, 靳景, 温雅婷. 转型背景下公共服务创新中的数字技术及其创新治理: 理论追溯与趋势研判 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2021, 42 (2): 45-58.
- [37] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda [J]. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, 28 (2): 118-144.
- [38] Luftman J, Lyytinen K, Zvi T. Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance [J]. *Journal of Information Technology*, 2015, 32(1): 26-46.
- [39] 赵晴晴, 李思琦. 传统企业数字化转型中的战略与组织协同机制: 基于战略一致性模型的案例研究 [J]. *管理学报*, 2023, 36(2): 61-79.
- [40] Warner K S R, Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal [J]. *Long Range Planning*, 2019, 52(3): 326-349.
- [41] Kim Y, Chen Y S, Linderman K. Supply network disruption and resilience: A network structural perspective [J]. *Journal of Operations Management*, 2015, 33(1): 43-59.
- [42] 余东华, 马路萌. 数字化转型、平台化变革与企业创新绩效: 基于“技术-组织-创新”范式的分析 [J]. *改革*, 2024(2): 55-74.
- [43] 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. 数字化与战略管理理论: 回顾、挑战与展望 [J]. *管理世界*, 2020, 36 (5): 220-237.
- [44] Murray A, Rhymer J, Sirmon D G. Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2020, 46(3): 552-571.
- [45] 黄甄铭, 魏娜, 梁正. 跨部门数据共享源于机构变革还是动机转变?: 基于浙江省 M 区的案例研究 [J]. *管理世界*, 2024, 40(5): 87-106.
- [46] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. London: Sage Publications, 2013.
- [47] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [48] 孙新波, 李金柱. *数据治理: 酷特智能管理演化新物种的实践* [M]. 北京: 机械工业出版社, 2020.
- [49] 张骁, 吴琴, 余欣. 互联网时代企业跨界颠覆式创新的逻辑 [J]. *中国工业经济*, 2019(3): 156-174.
- [50] 王钦. 企业知识生态系统的培育与持续演进 [J]. *清华管理评论*, 2022(12): 74-78.
- [51] Hanelt A, Bohnsack R, Marz D, 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.
- [52] 杨俊, 朱沅, 于晓宇. 平台生态情景的组织间关系管理: 平台与创业互动视角的理论建构 [J]. *研究与发展管理*, 2023, 35(1): 57-59.
- [53] 曹仰峰. 生态型组织: 物联网时代的管理新范式

- [J]. 清华管理评论, 2019(3): 74-85.
- [54] Sun C, Wei J. Digging deep into the enterprise innovation ecosystem: How do enterprises build and coordinate innovation ecosystem at firm level [J]. Chinese Management Studies, 2019, 13 (4): 820-839.
- [55] 李燕萍, 陶娜娜. 员工人工智能技术采纳多层次动态影像模型: 一个文献综述 [J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(1): 35-56.

The Influence of Strategic Renewal on Organizational Structural Change from the Perspective of Technology Adoption: A Case Study Based on Kutesmart

DUAN Guang¹, ZHANG Xiao², WANG Juan-juan²

(1. School of Economics & Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China;
2. Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Taking Kutesmart as the research object, this study focuses on three stages, namely, personalized customization strategy and weakened bureaucracy structure, C2M strategy and network structure, ecological strategy and ecological structure. From the perspective of technology adoption, it conducts a longitudinal case analysis on the collaborative development process of its strategic renewal and organizational structural change, and extracts the internal mechanism through which strategic renewal affects structural change. The research findings are as follows: Firstly, in the context of digital technology application, organizations meet strategic needs through two paths, organizational structural change and technology adoption. These two paths are connected by norm updating, and the latter has more intuitive functions. With the development of technology, the influence weight of the two paths has changed, and technology adoption has gradually become the main means to meet strategic needs. Secondly, strategic renewal drives structural change through technology adoption. Specifically, the new functions of technical carriers can match strategic needs and support the realization of strategies; the norm updating driven by carrier design will promote the adjustment of organizational structure, and the adjusted organizational structure will generate new structural functions to feed back into strategic realization; the two paths interact and complement each other to jointly meet strategic needs. The research results provide a theoretical basis for organizational management and enterprise digital transformation.

Keywords: strategic renewal; organizational structural change; technology adoption; digital technology; Kutesmart

[责任编辑 韩岳良]