

# Synergistic Effects of Internal Control and Business-Finance Integration: Exploring a Dual-Value Enhancement Mechanism Based on Resource Orchestration Theory

*Minhui Hui*

Beijing Guizhou Hotel, 100029

## *Abstract*

Amidst the backdrop of digital transformation and globalized competition, enterprises urgently require leveraging synergistic effects between internal control systems and business-finance integration to achieve mutual value enhancement across financial and operational domains. Drawing on Resource Orchestration Theory and the dynamic capabilities framework, this study constructs an Institutional-Resource-Capability (I-R-C) tri-dimensional analytical model to unveil the nonlinear mechanisms underlying synergy formation. The research demonstrates that institutional flexibility regulates resource integration efficiency through shared control mechanisms, while digital technologies amplify synergistic value via data-driven decision-making and intelligent control systems. Organizational learning further facilitates the conversion of tacit knowledge into explicit capabilities, driving co-evolutionary dynamics. The study advances theoretical propositions of threshold effects and increasing marginal returns, clarifying nonlinear boundary conditions in information transparency and control right allocation. At the practical level, recommendations include establishing a "Strategy-Control-Synergy" trinity governance system, designing dynamic evaluation indicator frameworks, and exploring control-right rebalancing pathways during digital transformation. This work extends the application boundaries of Resource Orchestration Theory in management accounting, providing theoretical foundations for enterprises to harmonize risk prevention with value creation in the digital era.

**Keywords:** *Internal Control; Integration of Business Operations and Financial Management; Synergy Effect; Resource Orchestration Theory; Digital Transformation; Dynamic Capabilities*

## 内控与业财融合的协同效应研究：基于资源编排理论的双向增效机制探索

惠敏慧

北京贵州大厦有限公司, 100029

**摘要:** 在数字经济与全球化竞争背景下,企业亟需通过内控与业财融合的协同效应实现财务与业务的双向增效。本文基于资源编排理论与动态能力框架,构建“制度-资源-能力”三维分析模型,揭示协同效应的非线性作用机制:制度弹性通过控制权共享机制调节资源整合效率,数字技术通过数据驱动与智能控制放大协同价值,而组织学习则推动隐性知识显性化形成能力共生演化。研究进一步提出“阈值效应”与“边际收益递增”理论命题,阐明信息透明度、控制权配置存在非线性影响边界。实践层面,建议企业构建“战略-控制-协同”三位一体的治理体系,设计动态评价指标体系,并探索数字化转型中的控制权再平衡路径。研究拓展了资源编排理论在管理会计领域的应用边界,为数字化时代企业实现风险防控与价值创造的有机统一提供理论支撑。

**关键词:** 内部控制; 业财融合; 协同效应; 资源编排理论; 数字化转型; 动态能力

# 1 引言

在数字经济与全球化竞争的双重驱动下，企业价值创造模式正经历深刻变革。传统以职能分工为基础的管理体系逐渐暴露出“财务与业务割裂”“风险控制与效率失衡”等结构性矛盾<sup>[1]</sup>，而内部控制与业财融合的协同潜力尚未被充分挖掘。一方面，内部控制体系正从合规导向向战略支持功能演进，其核心目标需从风险规避转向价值创造<sup>[2]</sup>；另一方面，业财融合实践在数字化技术推动下，已超越简单的数据共享层面，向业务流程重构与组织能力共生方向发展<sup>[3]</sup>。然而，二者协同过程中仍面临制度摩擦、资源错配与能力断层等深层矛盾。譬如刚性控制规则如何适配敏捷型业务需求？财务资源与业务知识在协同中是否存在非线性整合效应？这些问题的解答不仅关乎企业运营效率提升，更涉及现代管理会计理论体系的范式创新。

从理论发展维度观察，现有研究存在三重局限性：其一，内部控制有效性研究多聚焦制度设计缺陷<sup>[4]</sup>，却忽视其与业务系统的动态适配机制；其二，业财融合文献侧重技术赋能路径<sup>[5]</sup>，但对组织权力重构与文化融合的系统性影响探讨不足；其三，协同效应理论在战略管理领域取得突破<sup>[11]</sup>，但在管理会计情境下的作用机理尚未形成清晰框架。尤其在数字化转型背景下，区块链技术引发的信任机制重构、人工智能驱动的实时控制变革等新要素，进一步加剧了传统理论解释力的不足。因此，亟需构建整合制度设计、资源编排与能力演化的新理论模型，以揭示内控与业财融合协同效应的本质规律。

本研究基于资源编排理论（Resource Orchestration Theory）与动态能力框架，提出“制度-资源-能力”三维协同分析模型。通过解构控制权配置对资源整合效率的影响机制，揭示业务数据资产与财务资本要素的共生演化路径，并论证战略柔性作为协同效应产出表征的理论逻辑。希望为企业设计动态控制机制、培育战略型组织能力提供理论指引，同时为监管部门完善内部控制规范体系提供决策参考。

## 2 文献综述与概念重构

### 2.1 核心概念的再界定

传统内部控制理论基于 COSO 五要素框架，强调通过制度设计实现风险防范与合规性保障<sup>[2]</sup>。然而，数字化转型背景下，内部控制已从被动防御转向主动赋能，其功能需嵌入业务场景以实现战略支持<sup>[1]</sup>。因此，本研究提出“战略型内部控制”概念，指代以价值创造为导向，通过动态调整权责配置、优化资源配置效率，实现风险控制与业务增长的有机统一。同时，业财融合的内涵亦需突破传统“财务支持业务”的单向逻辑，转而强调财务资源与业务活动的双向渗透：一方面，财务规则需深度嵌入业务流程以提升决策精准度；另一方面，业务数据需转化为财务资本以重构价值创造模式<sup>[3]</sup>。协同效应的研究多集中于战略管理领域，聚焦并购或多元化经营中的资源整合<sup>[11]</sup>，但其在管理会计情境下的表现具有独特性——表现为非线性叠加的价值涌现，而非简单的效率提升。这种协同本质是组织能力的系统性升级，需通过制度弹性、资源流动性和能力共生性三重机制实现<sup>[7]</sup>。

### 2.2 理论流派整合

资源编排理论（Resource Orchestration Theory）为解析内控与业财融合的协同效应提供了微观基础。该理论强调，企业竞争优势源于对资源的获取、配置与重构能力<sup>[6]</sup>，而协同效应正是资源跨职能整合的产物。结合动态能力理论<sup>[12]</sup>，可进一步揭示协同效应的演化逻辑：组织需通过感知环境变化（如数字化转型）、捕捉机会（如技术赋能场景）和重构能力（如敏捷型控制机制），实现内控与业财融合的动态适配。系统论则提供了宏观视角，将企业视为由制度、资源、能力构成的复杂系统，其协同效应取决于子系统间的非线性交互。三者整合形成“制度-资源-能力”三维分析框架：制度层决定权责配置与规则耦合，资源层驱动财务资本与业务知识的整合效率，能力层则体现为风险预警与价值创造的共生演化。这一框架突破了传统代理理论的静态分析范式，为理解协同效应的动态生成机制提供了理论支点。

## 2.3 现有研究评析

当前研究存在三重局限性。其一，内控有效性研究多聚焦制度设计缺陷<sup>[4]</sup>，但忽视其与业务系统的动态适配机制。例如，刚性控制规则与敏捷型业务需求的冲突尚未被纳入理论模型，导致协同效应的作用边界模糊。其二，业财融合文献存在“技术决定论”倾向，过度强调信息系统的作用，却忽略组织权力重构与文化融合的系统性影响<sup>[5]</sup>。现有研究未充分解释为何相同技术水平下，企业协同效应存在显著差异。其三，协同效应理论在战略管理领域的应用已较为成熟<sup>[11]</sup>，但在管理会计情境下的拓展不足。尤其在数字化转型背景下，区块链技术引发的信任机制重构、人工智能驱动的实时控制变革等新要素，进一步加剧了传统理论解释力的不足。因此，亟需构建整合制度弹性、资源流动性与能力共生性的动态模型，揭示协同效应在非线性交互中的生成规律，并论证阈值效应、边际收益递增等关键特征的理论价值<sup>[7]</sup>。

## 3 理论基础与分析框架

### 3.1 多层次分析模型

本研究基于资源编排理论（Resource Orchestration Theory）与动态能力框架，构建“制度-资源-能力”多层次分析模型。在制度层，内部控制规范与业务流程标准的耦合程度决定了协同效应的制度基础：刚性规则需通过弹性适配机制嵌入业务场景，例如通过“控制权共享”设计平衡风险防控与运营效率<sup>[6]</sup>。在资源层，财务数据资产与业务知识资本的整合效率构成协同效应的核心载体：财务资源通过业务化配置转化为战略投资工具，而业务数据则通过资本化处理形成决策支持资产<sup>[10]</sup>。在能力层，风险预警能力与价值创造能力的共生演化体现协同效应的动态特征：前者依赖于实时监控与敏捷响应机制，后者则通过组织学习实现资源重构与能力迭代<sup>[12]</sup>。多层次间存在递进式作用关系，即制度弹性决定资源整合效率，资源流动性驱动能力演化方向，最终形成“制度支撑→资源整合→能力升级”的动态闭环。

### 3.2 协同效应理论框架

基于上述分析模型，本研究提出协同效应的“输入-黑箱-输出”理论框架。输入变量包括控制权配置（如财务审批权限下放程度）、信息共享度（如业务数据与财务指标的实时交互水平）、决策参与度（如业务部门对预算编制的介入深度），三者共同构成协同效应的初始条件<sup>[9]</sup>。黑箱机制包含两阶段转化路径：第一阶段为“资源重构”，即通过制度设计打破职能部门壁垒，实现财务资本与业务知识的非线性整合；第二阶段为“能力升级”，即依托组织学习将资源整合能力转化为战略柔性，表现为风险应对速度与价值创造效率的同步提升<sup>[20]</sup>。输出维度涵盖三个层面：财务绩效（如经济增加值 EVA）、运营效能（如全员生产效率 OEE）、战略柔性（如新产品开发周期缩短率），三者共同表征协同效应的价值涌现特征<sup>[11]</sup>。

### 3.3 关键假设推导

基于理论框架，本研究推导出三组关键命题。命题 1：控制权共享程度与资源整合效率呈正相关，但存在“权力模糊”阈值——当审批权限下放超过某一临界点时，协同效应将因责任分散而衰减<sup>[13]</sup>。命题 2：信息透明度对协同效应具有非线性影响，存在“数据过载”拐点——低水平信息共享显著提升效率，但当数据交互密度超过组织吸收能力时，将引发决策迟滞<sup>[10]</sup>。命题 3：战略型内控通过组织学习实现效应持续，其作用路径包含“缺陷反馈”与“知识迭代”双机制：内控缺陷识别触发业务流程再造，而业财交互形成的隐性知识则通过编码化沉淀为组织能力<sup>[19]</sup>。上述命题突破传统代理理论的静态分析范式，引入阈值效应、边际收益递增等非线性特征，为解析数字化转型中的协同创新提供理论突破<sup>[7]</sup>。

## 4 协同效应的作用机制

### 4.1 资源编排路径

资源编排理论 (Resource Orchestration Theory) 指出, 企业竞争优势源于对资源的获取、配置与重构能力<sup>[6]</sup>, 而协同效应的本质正是财务资源与业务资源的非线性整合。具体而言, 财务资源业务化体现为资金配置从成本中心向价值节点的转变: 如预算控制规则需嵌入业务场景, 通过“滚动预测+弹性授权”机制, 将财务资源直接绑定至关键价值链环节<sup>[22]</sup>。同时, 业务资源资本化强调运营数据向战略决策资产的转化——销售、生产等业务数据需通过财务化建模 (如客户终身价值 CLV 计算), 形成可量化的资源配置依据<sup>[11]</sup>。这一过程依赖制度弹性: 刚性控制规则需通过“例外审批”“沙盒测试”等机制实现动态适配, 避免资源流动因流程僵化而受阻<sup>[12]</sup>。最终, 资源编排路径通过打破职能部门壁垒, 形成“财务资本-业务知识-技术能力”的复合型生产要素, 为协同效应奠定物质基础。

## 4.2 组织学习桥梁

协同效应的持续性依赖于组织学习对资源整合能力的升级作用。根据动态能力理论, 组织需通过感知环境变化、捕捉机会、重构能力实现适应性进化<sup>[12]</sup>。在内控与业财融合场景中, 内控缺陷识别构成组织学习的触发机制, 比如预算执行偏差分析可揭示业务流程中的低效环节, 推动流程再造<sup>[19]</sup>。同时, 业财交互促进隐性知识显性化——财务人员参与业务决策可提炼出风险控制的通用规则, 而业务人员介入财务分析则能挖掘数据背后的运营规律<sup>[10]</sup>。这一过程遵循 SECI 模型 (社会化-外显化-组合化-内隐化): 从跨职能团队的经验共享 (社会化), 到控制规则与业务策略的编码化 (外显化), 最终形成可复用的协同范式 (组合化) 并沉淀为组织惯例 (内隐化)<sup>[19]</sup>。通过组织学习的螺旋式迭代, 协同效应得以突破初始资源禀赋限制, 实现能力层的动态跃迁。

## 4.3 价值共生逻辑

协同效应的终极目标是实现财务与业务的价值共生, 其核心在于重构风险与收益的分配机制。风险共担机制要求从业务-财务责任分离转向联合问责。在项目投资决策中, 业务部门需承担财务可行性责任, 而财务部门则需对业务落地效果负责<sup>[8]</sup>。这种权责重构通过“风险对冲合约”设计 (如财务 KPI 与业务指标的捆绑考核) 实现, 降低代理成本的同时提升决策一致性。利益共享模式则强调从绩效驱动到生态共创的升级: 一方面, 财务资源投入需与业务增量价值挂钩 (如利润分成机制), 另一方面, 业务创新成果需通过财务化评估转化为长期资本 (如品牌价值计量)<sup>[24]</sup>。此外, 数字化转型进一步拓展价值共生边界——区块链技术通过智能合约实现跨组织协同的自动清算, 而平台型架构则通过数据共享创造网络效应<sup>[14]</sup>。最终, 价值共生逻辑将协同效应从单一企业的效率优化, 升维至生态系统的价值涌现, 形成“风险共担-收益共享-生态进化”的正反馈循环。

# 5 协同效应的实现逻辑

## 5.1 制度协同维度

协同效应的制度基础在于内部控制规范与业务流程标准的深度耦合, 其核心在于构建“刚性约束”与“弹性适配”的动态平衡机制。传统内控体系强调制度刚性 (如预算审批层级、合规性审查流程), 但易与敏捷型业务需求产生冲突<sup>[4]</sup>。因此, 需通过控制规则嵌入业务场景的适配模型实现制度创新: 一方面, 将风险控制节点前置至业务流程的关键决策点 (如采购合同签署前的自动合规性校验), 另一方面, 设计“例外审批”“沙盒测试”等弹性机制, 允许特定情境下的规则调整<sup>[12]</sup>。例如, 在研发项目中, 可设置“创新容错条款”, 允许预算超支在 10% 以内的项目免于额外审批。此外, 权责动态调整机制是制度协同的关键抓手, 需通过“控制权共享指数”量化财务与业务部门的权责边界, 像业务部门在客户信用评级中拥有建议权, 而财务部门保留最终否决权, 以此平衡效率与风险防控<sup>[13]</sup>。

## 5.2 技术赋能维度

数字化技术为协同效应提供了技术实现路径，其作用体现在信任机制重构与控制模式升级两个层面。区块链技术通过分布式账本和智能合约实现业务-财务数据的不可篡改性及自动执行性，例如在供应链金融场景中，通过智能合约触发应收账款自动清算，既降低人工审核成本，又强化交易透明度<sup>[25]</sup>。人工智能驱动的实时控制则突破传统事后监督的局限，利用机器学习算法对业务数据流进行动态风险评估。比如在销售环节嵌入 AI 模型，实时计算客户信用风险并动态调整授信额度<sup>[14]</sup>。然而，技术赋能需警惕“数据过载”陷阱：当信息交互密度超过组织吸收能力时，可能引发决策迟滞<sup>[10]</sup>。因此，需构建“技术-制度-能力”的协同框架，例如通过数据治理委员会界定数据采集边界，同时依托组织学习提升团队的数字化素养<sup>[19]</sup>。

### 5.3 文化融合维度

协同效应的可持续性最终依赖于组织文化的深度融合，其核心在于培育“风险共担”与“价值共创”的集体认知。风险共担意识的形成需突破部门墙的桎梏：一方面，通过跨职能团队设计（如“财务 BP+业务风控岗”双角色配置），使业务部门参与财务风险识别，而财务人员介入业务决策评估；另一方面，建立“联合问责制”，将财务指标（如现金流健康度）与业务指标（如客户满意度）捆绑纳入绩效考核体系<sup>[8]</sup>。价值共创理念的渗透则需借助符号化传播与制度化实践，可将“财务支持战略、业务创造价值”的标语转化为具体行为准则，如“所有投资决策必须附带业务可行性报告与财务敏感性分析”。此外，跨职能身份认同的构建是文化融合的终极目标，可通过轮岗计划、联合培训项目促进财务与业务人员的相互理解，就像华为的“铁三角”模式要求客户经理、解决方案经理与财务顾问共同承担项目目标，从而塑造“命运共同体”意识<sup>[12]</sup>。

## 6 数字化转型的调节作用

### 6.1 技术赋能的双刃剑效应

数字化转型通过技术赋能显著放大了内控与业财融合的协同效应，但其作用呈现非线性特征。一方面，数据驱动增强协同效率：区块链技术通过分布式账本实现业务-财务数据的不可篡改性，如在供应链场景中自动触发风险预警；人工智能通过机器学习算法将海量业务数据转化为实时决策依据，如动态调整客户信用评级模型<sup>[14]</sup>。另一方面，技术应用引发新治理难题：数据孤岛现象可能因系统异构性加剧，而算法决策的“黑箱效应”易导致责任归属模糊<sup>[15]</sup>。自动化预算控制系统若缺乏人工干预接口，可能因数据异常引发连锁性决策失误。因此，数字化转型的调节作用体现为“阈值效应”——当技术成熟度、数据质量与组织吸收能力匹配时，协同效应呈指数级增长；反之，则可能因技术过载或治理缺位导致协同失效<sup>[7]</sup>。

### 6.2 平台型组织的范式创新

数字化技术重构了传统科层制的组织边界，推动平台型架构成为协同效应的新载体。中台战略打破职能部门壁垒，通过数据中台整合业务交易数据与财务核算规则，例如阿里巴巴的“大中台”模式将客户行为数据实时映射至财务预测模型；通过业务中台标准化控制流程，如海尔“链群合约”将风控规则嵌入各业务单元的自主决策权<sup>[21]</sup>。敏捷小组制与矩阵式控制的融合则解决了传统控制模式的僵化问题：在项目制组织中，财务人员以“嵌入式团队”参与业务决策，同时通过数字化看板实现跨小组的风险联动监控<sup>[16]</sup>。这种“分布式自治+集中式风控”的双层架构，既保留了业务敏捷性，又通过技术手段强化了内控渗透力，形成数字化时代特有的协同范式。

### 6.3 数字生态的协同进化

在生态系统层面，数字化转型将协同效应从单一企业扩展至价值网络，催生跨组织协同的新型规则。价值网络中的规则扩散机制表现为，核心企业通过 API 接口开放财务系统（如 SAP S/4HANA 云平台），使供应商与分销商的业务数据自动对接至内控体系，形成风险联控网络<sup>[26]</sup>。然而，跨组织业财融合面临标准协同难题：不同企业的会计准则、数据格式与风控偏好存在差异，导致协同成本激增。举例说明，跨国并购中 IFRS

与 GAAP 准则的冲突可能扭曲整合效果<sup>[27]</sup>。此外，平台经济下的“数据主权”争议进一步复杂化协同逻辑——数据资源的归属权界定直接影响财务价值分配<sup>[17]</sup>。因此，数字化生态的协同进化需构建“技术标准-制度协议-价值分配”的三维协调机制，通过区块链智能合约规范数据共享规则，借助联盟链实现跨组织内控共识，最终形成自适应的协同生态。

## 7 理论推论与管理启示

### 7.1 理论贡献

本研究通过构建“制度-资源-能力”三维协同模型，提出三项理论突破。其一，协同效应的本质是组织能力的系统性升级，而非简单的效率叠加。这一结论突破传统代理理论的静态分析框架，揭示资源编排过程中的非线性特征——当信息透明度、控制权共享度达到特定阈值时，财务与业务的交互将触发“边际收益递增”效应<sup>[7]</sup>。其二，制度弹性与数字能力构成协同效应的双重调节因素：刚性内控规则需通过“例外审批”“沙盒测试”等弹性机制实现动态适配，而区块链、人工智能等技术则通过信任重构与实时控制放大协同价值，但需警惕“技术过载”引发的治理失衡<sup>[15]</sup>。其三，资源编排理论在管理会计领域的适用边界得以拓展：财务资本与业务知识的整合不仅遵循“获取-配置-重构”路径，更通过组织学习形成“缺陷反馈-知识迭代”的双循环机制，最终将协同效应从工具理性升维至价值共生层面<sup>[6]</sup>。

### 7.2 实践启示

从以上理论推论，企业需首先构建“战略-控制-协同”三位一体的治理体系，将内控目标从风险规避转向价值创造，如在研发项目中设置“创新容错条款”，允许预算超支在 10% 以内的项目免于额外审批；同时设计“控制权共享指数”，量化财务与业务部门的权责边界，如业务部门拥有客户信用评级建议权，财务部门保留最终否决权<sup>[28]</sup>。此外，需建立动态调整的协同效应评价指标体系。除传统财务指标（如 EVA、OEE）外，需纳入“流程耦合度”（业务-财务流程嵌套指数）、“信息透明度”（数据共享实时性评分）、“战略柔性”（新产品开发周期缩短率）等维度，通过平衡计分卡实现多目标协同<sup>[29]</sup>。最后，需设计数字化转型中的控制权再平衡机制。利用区块链智能合约实现跨组织风险联控（如供应链金融自动清算），通过 AI 驱动的实时控制优化内部决策效率（如动态授信模型），同时建立数据治理委员会界定技术应用边界，避免“算法黑箱”引发的责任真空<sup>[14]</sup>。

### 7.3 政策建议

监管部门需从行业层面推动协同效应的标准化建设：其一，完善业财融合信息化标准体系，参考 XBRL GL（全球财务报告扩展分类标准）制定数据交互规范，降低跨系统集成成本；其二，制定内控协同效应评价指引，将“控制权共享度”“资源流动性指数”纳入上市公司信息披露要求，引导企业从合规导向转向价值创造；其三，建立数字化转型监管沙盒机制，在特定行业试点“弹性内控规则”，例如允许金融科技企业通过区块链技术实现风险控制的自动校准，同时监控技术应用的外部性风险<sup>[18]</sup>。此外，政策制定者需关注平台经济中的“数据主权”争议，通过立法明确跨组织数据共享的权责边界，避免因资源归属不清阻碍生态级协同<sup>[17]</sup>。

## 8 结论与展望

本研究基于资源编排理论与动态能力框架，系统解析了内控与业财融合协同效应的作用机制及其数字化调节路径，得出三项核心结论如下：

（1）协同效应本质是组织能力的系统性升级，而非财务与业务效率的简单叠加。通过“制度-资源-能力”三维模型的递进式作用，企业能够实现风险控制与价值创造的共生演化，其关键特征体现为阈值效应（如信息透明度存在“数据过载”拐点）与边际收益递增（如控制权共享促进资源整合效率跃升）。

（2）制度弹性与数字能力构成协同效应的双重关键调节因素。刚性内控规则需通过“例外审批”“沙盒

测试”等机制实现动态适配，而区块链、人工智能等技术通过信任重构与实时控制放大协同价值，但需警惕技术应用引发的治理失衡。

(3) 数字化转型推动协同效应从工具理性迈向价值理性。通过平台型组织架构（如中台战略）与生态级规则扩散（如跨组织风险联控），将协同边界从单一企业扩展至价值网络，形成“风险共担-收益共享-生态进化”的正反馈循环。

本研究突破传统代理理论的静态分析范式，揭示协同效应的非线性特征，但理论前沿仍需拓展。未来研究可进一步探索元宇宙环境下虚拟资产核算、数字身份治理等新场景对内控体系的挑战，推动协同效应理论向数字经济时代的新型生产关系解释框架演进。

## 参考文献

- [1] 张继德. 内部控制、公司治理、风险管理理论关系与实践辨析. 会计研究, 2019(3): 54-60.
- [2] COSO. Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. AICPA, 2017.
- [3] 胡玉明. 业财融合：管理会计发展的逻辑起点与路径. 财务研究, 2021(2): 3-10.
- [4] Doyle, J., Geiger, M., & Prawitt, D. F. A review of empirical internal control research—Shifting from compliance to a substantive understanding. *Accounting Horizon*, 2007, 21(2): 167-192.
- [5] Kaplan, R. S., & Cooper, R. Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business Press, 1998.
- [6] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. Managing corporate entrepreneurship: Strategic alignment, structural integration, and HRM practices. *Strategic Organization*, 2011, 9(4): 285-303.
- [7] Wang, C. L., & Rafiq, M. Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Management Decision*, 2020, 58(1): 1-19.
- [8] Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 2007, 10(1): 43-68.
- [9] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [10] Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S2): 109-122.
- [11] Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 762-774.
- [12] Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [13] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- [14] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company, 2014.
- [15] Zuboff, S. The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs, 2019.
- [16] Dybå, T. An exploratory study of agile project management (APM) methods in software development. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society Press, 2001: 1-10.
- [17] Gawer, A., & Cusumano, M. A. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31(3): 417-433.
- [18] Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. On the Fintech revolution: Interpreting the causes of the emerging innovation ecosystem. *Electronic Markets*, 2018, 28(1): 1-13.
- [19] Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1994, 5(1): 14-37.
- [20] Winter, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 991-995.

- [21] 陈威如, 余卓轩. 平台战略: 正在席卷全球的商业模式革命. 中信出版社, 2013.
- [22] Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Wiley, 2010.
- [23] Nonaka, I., & Takeuchi, H. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, 1995.
- [24] Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, 1985.
- [25] Nakamoto, S. *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Unpublished manuscript, 2008.
- [26] Iansiti, M., & Levien, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 2004, 82(3): 68-78.
- [27] Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. Standards and the evolution of governance in business groups: Evidence from Indian capital markets. *American Economic Review*, 2005, 95(2): 351-355.
- [28] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4): 305-360.
- [29] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press. 1996.