

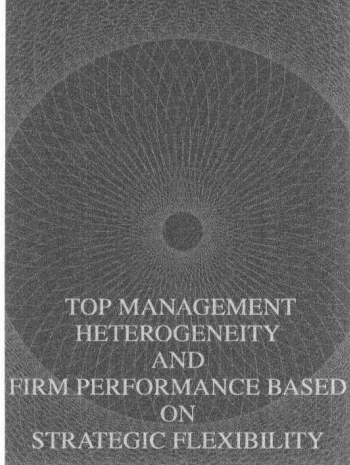
TOP MANAGEMENT
HETEROGENEITY
AND
FIRM PERFORMANCE BASED
ON
STRATEGIC FLEXIBILITY

基于战略柔性的 高管团队异质性与企业绩效

刘力钢 王朝辉 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



TOP MANAGEMENT
HETEROGENEITY
AND
FIRM PERFORMANCE BASED
ON
STRATEGIC FLEXIBILITY

基于战略柔性的 高管团队异质性与企业绩效

刘力钢 王朝辉 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基于战略柔性的高管团队异质性与企业绩效/刘力钢, 王朝辉著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4789 - 9

I. ①基… II. ①刘… ②王… III. ①企业管理—组织管理学—关系—企业绩效—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 312203 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 - 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 227 千字

版 次: 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4789 - 9

定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



前言

在经济转型背景下，企业所处的经营环境愈加复杂，企业之间的竞争日趋激烈，在这种动态复杂的环境下，企业高管的素质直接决定企业的决策行为和管理层的工作绩效。高管团队的异质性一直以来都是高阶理论的研究重点，高管团队异质性与企业绩效之间关系的研究大多基于高阶理论。本书在已有研究的基础上，通过引入战略柔性这一中介变量，对两者之间的关系做进一步的解释，从一个新的视角对高管团队异质性与企业绩效之间的关系进行了较为深入系统的研究。

本书基于资源基础理论、动态能力理论，以企业高管团队异质性和企业绩效之间的关系为研究主线，探讨了高管团队异质性和企业绩效提升的影响以及战略柔性中介作用对企业绩效的影响程度，为企业在现阶段的制度环境及文化环境下开发并培育战略柔性、提高企业绩效提供理论支持和实践对策。具体研究的内容包括：高管团队异质性和企业绩效的影响；高管团队异质性和战略柔性的影响；战略柔性对企业绩效的影响；战略柔性的中介效应。研究的过程中，充分地利用日渐完善的高阶理论，尝试采用在高管团队异质性和结果变量间加入中间变量的研究方法，揭示高管团队运作过程中的“黑箱”之谜，探讨战略柔性在高管团队异质性和企业绩效之间的中介效应。

本书主要探讨了高管团队异质性和战略柔性与企业绩效间的逻辑关系。实证

检验结果为：①年龄异质性对企业长期绩效、短期绩效都有显著的负向影响，年龄越大，企业绩效状况越差；任期异质性对企业短期绩效有显著负向影响，但对长期绩效没有显著影响，任期越长，企业的短期绩效状况越差；教育异质性对企业的长期、短期绩效都没有显著影响。②年龄异质性、任期异质性对企业的资源柔性和协调柔性都没有显著影响；教育异质性对资源柔性和协调柔性都有着显著的负向影响，即学历越高，企业的资源柔性和协调柔性越低。③企业长期绩效受资源柔性显著影响，两者之间呈现正向关系，即企业拥有的资源柔性越强，企业的长期绩效越高；资源柔性对短期绩效没有显著影响；协调柔性对企业的长期绩效和短期绩效都有着显著的正向影响，协调柔性越好，企业的长期绩效和短期绩效越好。④资源柔性在年龄异质性与长期绩效、短期绩效之间起着部分中介作用；资源柔性在教育异质性与长期绩效、短期绩效之间没有中介作用；资源柔性在任期异质性与企业长期绩效中起着部分中介作用，在任期异质性与企业短期绩效之间没有中介作用；协调柔性在年龄异质性与长期绩效、短期绩效之间起着部分中介作用；协调柔性在教育异质性与长期绩效、短期绩效之间没有中介作用；协调柔性在任期异质性与长期绩效之间起着部分中介作用，而在任期异质性与短期绩效之间没有中介作用。

企业高管应该对战略柔性给予足够的重视，将其作为适应市场竞争和环境变化的“调节器”。资源柔性和协调柔性作为企业战略柔性的重要维度，一方面，企业决策层应该在人财物方面加大投入，积极培育和发展资源柔性，提升企业绩效；另一方面，企业应该充分利用协调柔性提高企业现有资源的利用水平。只有做到资源整合最优化或者努力挖掘现有资源的利用途径，才能够在复杂多变的市场环境中，维持企业竞争优势，增强企业抗风险能力，进而提升企业绩效。

作者

2016年3月

目 录



第一章 现代企业面临的挑战	001
第一节 大数据及其对企业战略的影响	001
第二节 动态复杂环境下的战略柔性	007
第三节 动态复杂环境下的高管团队	025
第二章 相关文献综述	036
第一节 高管团队异质性研究综述	036
第二节 企业战略柔性研究综述	046
第三节 企业绩效相关研究综述	055
第四节 异质性、柔性与企业绩效关系研究综述	059
第三章 研究的理论基础	068
第一节 高层梯队理论	068
第二节 动态能力理论	073
第三节 企业成长理论	077
第四节 企业团队生产理论	084
第五节 领导风格理论	086

第四章 研究的理论假设	093
第一节 高管团队异质性对企业绩效的影响	093
第二节 高管团队异质性对战略柔性的影响	097
第三节 战略柔性对企业绩效的影响	101
第四节 战略柔性的中介作用	106
第五章 模型构建与数据收集	109
第一节 概念模型的提出	109
第二节 变量的理论定义与操作性测量	111
第三节 问卷设计	117
第四节 数据收集与样本选取	120
第五节 中介效应的分析方法	122
第六节 研究方法	124
第六章 数据分析与假设检验	125
第一节 预试样本分析	125
第二节 大样本正式数据分析	134
第三节 检验结果分析	178
第七章 研究结论与管理对策	181
第一节 研究的主要结论	181
第二节 提升企业绩效的管理对策	184
参考文献	198

第一章 现代企业面临的挑战



近些年来，许多企业在同业竞争中深感自身的优势越来越呈现下降的趋势，原有的市场地位和竞争实力逐渐被多变的市场环境侵蚀。一些国内外知名的企业纷纷倒闭或退出市场。面临越来越不确定的动态复杂环境，企业应该如何应对，是对企业未来发展的一个严峻挑战。特别是在大数据时代，互联网和物联网高速发展的竞争环境中，企业如果不能适应这种环境的变化，适时进行战略性的调整，迎接所面临的挑战，就难以实现长期的竞争优势和可持续性的发展。

第一节 大数据及其对企业战略的影响

在现代社会发展和市场竞争过程中，大数据已经成为影响企业竞争环境的重要因素。无序的信息加上有序的整合，将决定市场的新领跑者。从宏观上看，大数据对企业的影响是深刻的，它颠覆了原有的企业运营思维，重构了传统的组织架构。在信息时代，企业必须全面转向以客户和消费者为中心，重新梳理公司的战略、文化、组织。企业在大数据时代所面临的挑战，不仅是技术方面的内容，

更重要的是如何将大数据作为一种特殊资源,成为企业创新变革的资本。从微观上看,首先,大数据彻底颠覆了传统的战略、策略及方法,进入一个全新的商业运营模式和运营流程当中。大数据技术和管理创新战略的结合构成了新兴的商业发展模式和交互关系。大数据搭建了数字化企业的结构型底层平台,积累亿万级的海量数据,而这些数据是企业经营的数字化反映,并为企业创新战略提供了基础。其次,大数据是企业未来创新发展的重要基础、依据和出发点。大数据技术改变了传统的企业管理方式和研究方法,采用科学的分析框架可以获取目标客户的需求,建构基于大数据的创新战略管理体系。大数据带动了各个产业结构的调整和科技创新发展,使商业生态环境在不经意间发生了巨大的变化。大数据时代催生了诸多创新产业,重构甚至颠覆了某些行业传统的产业链。从某种意义上讲,大数据作为一种公共资源直接影响到企业商业模式和运营方式的改变。

一、大数据及其主要特征

(一) 大数据定义

一直以来,“大数据”仅仅是作为数据挖掘技术定义中“海量数据”的另一种表述,局限于计算机学科中的“海量数据”挖掘与处理技术等研究^①。随着信息技术和应用模式的高速发展,数据出现了飞速增长,数据挖掘与分析技术日趋成熟。

维基百科对大数据的定义是:“无法在一定时间内用常规软件工具对其内容进行抓取、管理和处理的数据集合。”^② IT研究与顾问咨询公司 Gartner 将大数据定义为:“在一个或多个维度上超出传统信息技术的处理能力的极端信息管理和处理问题。”^③ 美国国家科学基金会(NSF)则将大数据定义为“由科学仪器、

① 朱东华,张巍,汪雪峰等.大数据环境下技术创新管理方法研究[J].2013,34(4):172-180.

② Lynch C. Big data: How do your data grow? [J]. Nature, 2008, 455 (7209): 28-29.

③ Gantz J., Reinsel D. 2011 Digital Universe Study: Extracting Value from Chaos [M]. IDC Go-to-Market Services, 2011 (11): 13-26.

传感设备、互联网交易、电子邮件、音视频软件、网络点击流等多种数据源生成的大规模、多元化、复杂、长期的分布式数据集”^①。麦肯锡公司将大数据定义为：大数据是指无法在一定时间内用传统数据库软件工具对其内容进行采集、存储、管理和分析的数据集合。该定义有两方面的内涵：一是符合大数据标准的数据及大小是变化的，会随着时间的推移、技术进步而增长；二是不同部门符合大数据标准的数据集大小会存在差别^②。这些定义均从大数据特征的视角对大数据进行定义。

国内学者也对大数据定义进行了探索。其中具有代表性的是李国杰等（2012）提出的大数据的定义：无法在可容忍的时间内用传统 IT 技术和软硬件工具对其进行感知、获取、管理、处理和服务的数据集合^③。冯芷艳等（2013）认为大数据与“海量数据”和“大规模数据”的概念一脉相承，但与之不同的是大数据在数据体量、数据复杂性和产生速度三个方面均大大超出了传统的数据形态，也超出了现有技术手段的处理能力，并带来了巨大的产业创新的机遇^④。刘雨枫（2014）认为，大数据是指所涉及的资料规模巨大到无法通过目前主流软件工具，在合理时间内达到撷取、管理、处理并整理成为帮助企业实现经营决策更积极目的的资讯。

大数据的定义目前虽没有一个统一的定论，但大数据作为一种基础性资源需要被处理才能显现其潜在的价值，于是如何更好地处理大数据这种基础性资源就显得特别重要，因为这些问题关系到大数据核心价值的体现^⑤。有学者从大数据价值的角度进行定义，Mc Afee A. 等（2012）认为：“大数据”是“分析”的另

① Hilbert M., Lopez P. The world's technological capacity to store, communicate, and compute information [J]. Science, 2011, 332 (6025): 60-65.

② Manyika J., Chui M., Brown J., et al. Big Data: The next Frontier for innovation, competition and productivity [R]. McKinsey Global Institute, 2011: 2-3.

③ 李国杰, 程学旗. 大数据研究: 未来科技及经济社会发展的重大战略领域——大数据的研究现状与科学思考 [J]. 中国科学院院刊, 2012, 27 (6): 647-657.

④ 冯芷艳, 郭迅华, 曾大军等. 大数据背景下商务管理研究若干前沿课题 [J]. 管理科学学报, 2013, 16 (1): 1-9.

⑤ 涂新莉, 刘波, 林伟伟. 大数据研究综述 [J]. 计算机应用研究 ISTIC PKU, 2014, 31 (6): 1612-1623.

一种表述，它是寻求从数据中萃取知识，并将其转化为商业优势的智能化活动^①。

大数据作为一种基础性资源，其商业价值并非只来源于数据本身，更多来源于企业收集、存储、加工、传递和使用大数据的能力。在大数据前期的研究中，已提及数据筛选、整理、分析、应用能力，但并未做详细解释^②。国内学者程刚等（2014）首次结合大数据的特点和商业价值、企业大数据活动的过程，将企业大数据能力定义为：企业在大数据开发、管理和利用过程中，所呈现的大数据意识，收集、存储、加工（挖掘和分析）、传递和使用大数据的能力，其中数据挖掘分析是大数据的核心能力^③。

基于大数据特征视角下的大数据定义更多强调了大数据规模之大超出了现有技术手段的处理能力。而基于大数据价值视角下的大数据定义更多关注于大数据价值的实现。也有学者开始对大数据能力展开探讨，他们认为大数据的价值并不局限于数据本身，大数据只有上升到能力层面，其价值才能被充分挖掘。

（二）大数据的主要特征

大数据本身是一个比较抽象的概念，单从字面看，它表示数据规模的庞大。但仅从数量上的庞大显然无法看出大数据这一概念和以往的“海量数据”（Massive Data）、“超大规模数据”（Very Large Data）等概念之间有何区别。对于大数据尚未有一个公认的定义，不同的定义基本是从大数据的特征出发，通过这些特征的阐述和归纳试图给出其定义。在这些定义中，比较有代表性的是3V定义，即认为大数据需满足3个特点：规模性（Volume）、多样性（Variety）和高速性（Velocity）。除此之外，还有提出4V定义的，在3V的基础上增加了一个新的特性，即大数据还应当具有价值性（Value），因为大数据的价值往往呈现出稀疏性的特点。目前，在大数据定义问题上很难达成完全共识，这点和初期提出云计算

① McAfee A., Brynjolfsson E. Big data: The management revolution [J]. Boston: Harvard Business Review, 2012 (10): 3-9.

② Lavalley S., Lesser E., Shockley R., et al. Big data, analytics and the path from insights to value [J]. MIT Sloan Management Review, 2011, 52 (2): 21-31.

③ 程刚，李敏. 企业大数据能力培育机制研究 [J]. 现代情报, 2014 (3): 7-11.

概念时的情况相似。

二、大数据对企业战略的影响

（一）大数据对企业战略变革的影响

1. 企业战略形式的变革

在经济快速发展的时代，任何事物都在不断地变化，管理决策也不可能一成不变。商家最擅长的就是打价格战，这是企业竞争中的下下策。现在所要倡导的是企业掌握和运用大数据战略，只有在此条件下，企业所分析出来的战略决策才会给企业带来更好的收益。在这个数据大爆发的时代，企业战略形式只有进行重大的变革，才能紧跟时代脚步，促进企业加速发展。企业在市场竞争中所选择的竞争战略都必须以大数据战略为支撑点。

2. 企业战略模式的变革

传统的企业战略管理模式是一个解决问题的正向思维模式，即找出问题、分析问题的因果关系，最终解决问题。大数据环境下的企业战略模式则不同，它是按照收集数据、量化分析、找出相互关系、提出优化方案的顺序进行，是质的飞跃思维模式。

3. 企业战略思维的变革

企业的决策有时会出现较强的主观能动性，凭借管理决策者对市场情况的分析和个人经验做出主观判断，这样，容易出现客观性缺失问题。虽然客观性数据涉及范围很广，信息量很大，但部分决策者仍然存在一些固有想法。现代竞争过程中，有效的决策是对大数据进行全面的技术分析，而不仅仅依靠个人直觉。大数据时代下，信息技术不断发展，多种多样的信息影响着企业，只有合理地利用这些数据，才能使企业决策取得理想的效果。

4. 企业战略目的的变革

舍恩伯格在《大数据时代》中讨论过，大数据时代最大的转变不是信息化的全面升级提高，企业不再对因果关系进行探讨，而是关注相互关系的研究。只要知道这个“是什么”，接下来要怎么去做，而不再是更多地探讨“为什么”，

把解决问题作为企业的最终目的。这种思维模式与传统的科学研究思维截然不同，是对人类认知与实际交流提出的一种新的思维方式。

（二）大数据对企业战略决策环境的影响

1. 大数据环境为企业创造平台

在大数据环境下，可以利用数据库为企业搭建一个平台，或者完全利用社会上所提供的公开大数据进行挖掘。在这个平台上，能够利用恰当的工具进行复杂的数学建模分析，把数据分析进行平台化，使得每个人通过大数据环境都能进行模块化整合，快速进行数据拼接，是企业能够取得灵活性收集数据的一个非常重要的资本。

2. 大数据环境打造开放式企业

大数据环境是开放的，是大范围的，它使企业走出原来闭塞的环境，去更快、更好地获取适合企业的所有信息。大数据已不仅仅是数据的存储与传输，已经走向数据挖掘与应用领域。

3. 大数据环境对管理层提出新要求

变幻莫测的环境对高管团队提出了更高要求。在企业的经营过程中，无论采用哪一种解决方案，最终都需要高管团队去分析获取大数据以及了解如何运用这些大数据，这样才能利用大数据的价值，重新构建数据与数据之间的关系，赋予它新的意义。因为大数据的分析需要一定的技术性，在传统的管理过程中，决策活动往往依赖于决策者的个人经验，所以，在这个转变过程中，需要决策者努力学习，适应数字化环境，根据客观数据做出高效的决策，迎接大数据带来的挑战。

（三）大数据对企业战略决策的影响

身处大数据时代，对企业来说，这些数据已经不仅仅是一个工具，它更加代表着一个企业的思想，企业对它的重视程度直接影响企业整个架构和企业的分析战略结果。财务数据是大数据中影响企业战略决策的重要因素之一，企业在制定战略决策时必须考虑企业所拥有资产、负债的总量等财务数据。在考虑大数据分析的时候，不仅要从公司的整体层面考虑，还要参考财务报表情况，进而优化企业决策结果。

1. 大数据促使企业抢占市场

大数据为人们提供市场领导力的机会，如果不能以最快的速度抓住这个机会，就不可能判断竞争对手是如何决策的，从而很难保证企业的长期竞争力。大数据为企业提供一个快速发现机遇的条件，帮助企业在战略决策方面领先一步、抢占商机。

2. 消费者信息是企业决策的关键

在大数据时代下，互联网已成为生活中必不可少的工具。每天几乎有超过上亿条的新浪微博发博量；百度更是有十几亿次的搜索请求；淘宝网网上的交易数达到上千万笔；联通的上网用户要耗用 10TB 的流量。在这些大数据中，都能看到消费大众的需求。与此同时，其他传媒媒介也在表达着消费者的需求愿望。作为一个以盈利为目的的企业，要做到“卖消费者所买，想消费者所想”，只有这样，企业才能得到自己的市场，只有知道“消费者所要”、“消费者所想”到底是什么，企业才能抓到自己的商机，做出适合市场需求的战略决策，不让决策具有盲目性。

3. 大数据提高企业决策的全面性

大数据具有范围广、多层面的特点，会给企业带来更加准确的决策结果。大数据的潜在价值巨大，对这些数据进行分析后，可产生一定量的决策数据，使管理者们制定出恰当的企业战略决策。在大数据时代，这些数据的全面性与创新性，直接带动企业创新和快速发展。

第二节 动态复杂环境下的战略柔性

一、动态复杂环境下的企业竞争优势

20 世纪 90 年代以来，经济全球化加剧了资源的流动性，科学技术的飞速发

展加快了企业创新的速度,通信、交通行业的高速发展使得各个国家的竞争对手之间互动的速度大大提高,消费者偏好的多样化使需求变得更加难以把握,这些变化使企业所处的竞争环境越来越复杂,竞争的对抗性越来越强。Richard A. 达韦尼提出了“超级竞争”的概念^①,乔治·戴(George S. Day)等将这种竞争现象称为“动态竞争”^②。

伴随着经济体制改革和行业内的过度竞争,企业所遇到的动态竞争的程度越来越高。经济体制转变是一个复杂的社会工程,改变了企业外部环境的影响因素,使企业环境呈现复杂性和多变性。由于经济体制改变过程中存在较多的制度不健全和市场机制的不完善,许多行业出现了低水平的供过于求和严重的过度竞争。行业竞争的加剧使企业间出现了恶性竞争,且竞争互动的速度显著提高。企业竞争的核心是创造持续发展的竞争优势,但在动态竞争中建立持久竞争优势的难度越来越大。在相对静态的环境中,由于企业资源处于严格的保护状态、遵循已有的“游戏”规则,竞争的压力并不会过多地影响企业的竞争优势。企业通过建立长期的可持续的竞争优势,获得高于行业平均水平的收益率。但在动态竞争环境中,快速变化的环境和企业间的高度激烈竞争,使富有创新性、进攻性、灵活性的企业能够很容易地进入市场,企业如果对竞争对手的行为不能做出快速而正确的反应,原有的竞争优势就会被竞争对手快速地削弱。正如达韦尼所指出的,在动态竞争中,没有哪一个组织能够建立持久的竞争优势,任何竞争优势都可能被侵蚀,试图长期维持单一的竞争优势的行为,实际上是在削弱组织自身的长期竞争能力,正确的战略是不断地寻求暂时的优势,利用主动改变现状和规则所创造的机会,获得超过平均水平的投资收益^③。企业在竞争优势丧失之前应该进行反击,通过积极放弃自身原有的优势,把握新的机会创造暂时的竞争优势,从而建立新的优势。

①③ D' Aveni R. A. Hyper - Competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering [M]. New York: Free Press, 1994.

② Day G. S., David J. R., Gunther R. E. Wharton on dynamic competition strategy [M]. New York: John Wiley, 1996.

二、动态复杂环境下的企业战略

动态竞争除了具有企业竞争优势可持续性降低的特点外，还存在以下特性：企业间竞争互动速度明显加快；企业改变竞争规则、创造新需求并预测反应的能力。静态竞争的特征主要是，在相当长的时期内顾客需求与技术变化具有较强的可预测性的相对稳定的竞争^①。动态竞争与静态竞争环境特征有较大的差异性，如表 1-1 所示。

表 1-1 动态竞争与静态竞争的比较

项目	静态竞争	动态竞争
影响因素	影响企业竞争的变量变化较慢	影响企业竞争的变量变化快
竞争优势	竞争优势的可保持性高	竞争优势的可保持性低
竞争互动	竞争对手间的竞争互动较慢	竞争互动明显加快，对抗性提高
竞争速度	新产品/服务开发的速度慢	新产品/服务开发的速度快
战略目标	保持长久的竞争优势	自灭自新，通过不断创造暂时的优势 来获得高于平均水平的收益

资料来源：根据相关资料整理。

企业在动态竞争过程中通过有效的企业战略管理，以保证企业持续地获得高于行业平均水平的收益要比在静态竞争中困难得多，动态竞争对企业战略提出了新的要求。达韦尼指出：在动态竞争中企业建立竞争优势的战略一般有四个步骤：①识别一个可以打破现有格局的机会；②建立暂时性竞争优势，这种优势随时会因为对手强有力的反击而消失；③通过有效的持续竞争性行动在竞争中继续把握先机；④通过不断地推出新产品/新服务、进入新市场保持企业的动力^②。

① 汪克夷，冯桂平．动态竞争中的竞争速度研究 [J]．科学学与科学技术管理，2004，25（6）：114-117.

② D' Aveni R. A. Coping with hypercompetiton: Utilizing the new 7's framework [J] . Academy of Management Executive, 1995, IX（3）: 45-60.

龚宏斌和罗青军提出了相似的观点,认为企业为了适应以快速变化为特点的动态环境,使企业战略能够有效地发挥作用,需要满足三个条件:第一,能够迅速地感知企业环境的变化。第二,能够迅速地对环境变化灵活地采取应对措施。第三,能迅速使用资源对采取的措施进行支持^①。由此可知,在动态竞争中,企业能否果断决策、快速反应已成为其能否成功的关键,速度成为企业竞争优势的重要来源。比尔·盖茨曾说过,如果说20世纪80年代是注重质量的时代,20世纪90年代是注重企业再造的时代,那么,现在则是注重变化和速度的时代^②。艾森哈特(Eisenhardt)认为:由于技术的广泛迅速扩散使得产品同质化,因而进入市场的速度便几乎成为唯一的竞争优势来源^③。

三、企业战略的刚性特征

企业战略的刚性降低了企业应变的能力,但环境的不断变化要求企业战略必须具有一定的适应性和调整性。企业在投入资源并建立专业化资源形成核心能力、取得竞争优势的同时,战略就已经具有了刚性的特征,企业运用这些专业化资源提高企业效率的同时牺牲了灵活性。在高度竞争的环境下,核心能力可能成为一种核心刚性。企业在环境变化过程中,由于变革成本过高而行动缓慢,从而形成升级核心能力和建立核心能力之间的悖论。许多企业的失败都归因于当市场情况发生变化后,今天的决策阻碍了明天的发展。例如,在复印机市场上,施乐凭借国内庞大的直销网络队伍、服务网络和租借基地占据市场优势。而佳能公司改变了竞争的规则,实现标准化生产以降低成本,通过经销商销售产品,将服务责任代理给经销商,而且产品只销售不出租。佳能改变规则迫使施乐公司重新思考战略,施乐的管理者意识到缩短生产线、开发新渠道和改进可靠性是对抗对手

① 龚宏斌,罗青军.动态环境中的企业战略:主导逻辑及规则的应用[J].科学学与科学技术管理,2004,25(7):138-141.

② 汪克夷,冯桂平.动态竞争中的竞争速度研究[J].科学学与科学技术管理,2004(6):114-117.

③ Eisenhart. K. M. Strategy as strategic decision making [J]. Sloan Management Review, 1999, 40 (3): 65-72.