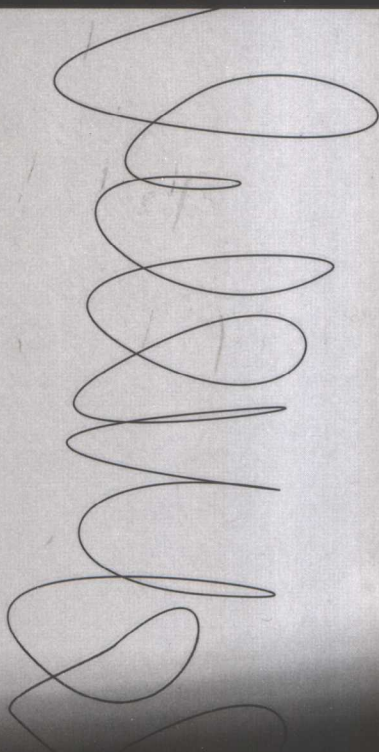


战略弹性的 内涵构成 与增强途径

侯玉莲 王迎军 著

ZHANLUE TANXING DE
NEIHAN GOUCHENG
YU ZENGQIANGTUJING



南开大学出版社

战略弹性的内涵构成与增强途径

侯玉莲 王迎军 著

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

战略弹性的内涵构成与增强途径 / 侯玉莲, 王迎军著.

天津: 南开大学出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-310-02653-1

I. 战... II. ①侯... ②王... III. 企业管理—经济
发展战略—研究 N. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 155760 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 5.875 印张 165 千字

定价: 18.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

前 言

20 世纪最后 10 年里发生的一系列重大事件,显露出当今世界动荡多变的特点。从前苏联的解体到亚洲金融危机,许多人们未曾预料到的变化突然发生,并深刻地影响着世界发展的走向。人们从来没有像今天这样,对“不确定性”有如此切身的感受。甚至有人使用略带夸张的语气称当今世界的发展变化是紊乱的、超动荡的、不可预知的。

如果把视线聚焦在企业的外部环境,不难发现,近十几年来企业外部环境也表现出越来越强烈的动荡性特征。不仅国际政治、经济环境的变化对许多企业的生产经营活动有直接或间接的影响,市场需求的变化、产业技术的发展、竞争对手的行动更是直接地影响到每个企业的生存与发展。特别是在经济全球化浪潮的冲击下,随着企业的竞争范围日趋扩大,竞争方式日趋复杂,外部环境的不确定性也在不断增加。

战略管理研究的基本问题,是企业如何面对变化的外部环境,建立起与环境相适应的内部结构,以期获取理想的收益。实践经验告诉人们,企业能否实现理想的业绩很大程度上取决于企业管理者战略思维的前瞻性,取决于他们能否为应对一些变化而预先做好准备。对企业管理者而言,努力预测未来可能发生的变化是一项重要的任务,而如何探究和应对外部环境的不确定性则是完成这项任务而必须面对的挑战。

过去的十几年间,外部环境的不确定性也逐步成为战略管理领域的研究热点。1985 年, Harrigan 等人在《战略弹性》一书中对退出障碍对战略弹性的影响进行了阐述;1994 年, Hamel 与 Prahalad 在《竞争未来》一书中提出了适应未来结构化竞争环境和占有商机的重要性; D'Aveni 教授在《超优势竞争》一书中对竞争的动态特征给出了独特解释; Teece 等人则把资源竞争理论延伸到动态竞争背景下,提出了“动态能力”(dynamic capability)的观点;1999 年, Hamel 等人以“战略弹性”(Strategic Flexibility)为题出版的论文集中,把战略弹性和组织学

习等问题联系起来。同时,国内外学者还从其他角度对应对外部环境不确定性的战略及相关问题进行了许多研究。

如果说前述成果充分表明了研究外部环境不确定性的重要意义,但企业如何应对这种不确定性仍然是有待深入探索的问题。譬如,战略弹性与动态能力是否具有相同的含义?如何对战略弹性进行划分?不同类型的战略弹性之间是否相互补充或相互抵消?战略弹性能否提高企业的效率?我们相信,对这些问题展开研究不仅可以丰富战略管理的理论内容,而且对于提高我国企业的应变能力,也有着一定的现实意义。

本书尝试着对这些问题给出一定的回答。诚然,这些回答远未达到应有的深度,但我们还是把它们呈现在读者面前,以期引起大家的关注与讨论。本书是在侯玉莲博士论文的基础上改写而成,王迎军设计了全书的架构并改写了其中的一部分内容,书中的第七章参考了梁新弘博士论文的内容。由于我们的水平有限,书中一些观点可能很不准确,在此恳请各位读者批评指正。

侯玉莲 王迎军

2006年10月

目 录

前 言

第一章 从生产弹性到战略弹性	(1)
第一节 生产弹性与环境的不确定性	(1)
第二节 动态环境与动态战略观	(9)
第三节 战略弹性的内涵	(19)
本章小结	(28)
第二章 战略弹性的类型	(29)
第一节 战略弹性类型的区分	(29)
第二节 产品/市场弹性	(34)
第三节 活动弹性	(41)
本章小结	(49)
第三章 战略弹性的结构体系	(50)
第一节 战略弹性的结构体系概述	(50)
第二节 市场行动层面结构	(56)
第三节 资源层面结构	(63)
第四节 组织结构层面结构	(66)
本章小结	(69)
第四章 模块化生产的战略弹性	(71)
第一节 正在来临的模块化时代	(71)
第二节 模块化生产方式与产品/市场弹性	(78)
第三节 基于模块化外包的供应链弹性	(84)
本章小结	(91)
第五章 结构变革与变革成本	(93)
第一节 企业的结构变革	(93)
第二节 变革成本:战略弹性分析的现实着眼点	(101)

第三节 变革成本的影响因素·····	(108)
本章小结·····	(117)
第六章 资源、活动与协调·····	(118)
第一节 增强资源弹性是最基本的增强途径·····	(118)
第二节 扩展企业的活动弹性·····	(125)
第三节 提高企业组织的协调弹性·····	(128)
本章小结·····	(134)
第七章 信息化与虚拟化·····	(136)
第一节 基于信息技术的企业动态能力·····	(136)
第二节 虚拟价值链·····	(142)
本章小结·····	(154)
第八章 不确定环境下的战略逻辑·····	(156)
第一节 战略理论中的战略逻辑·····	(156)
第二节 基于情境分析的战略弹性逻辑·····	(166)
第三节 企业战略弹性增强途径的构建与选择·····	(170)
本章小结·····	(174)
参考文献·····	(175)

第一章 从生产弹性到战略弹性

弹性与刚性作为说明物体属性的一对名词,尽管含义相反,却无优劣之分,但若用来描述一个组织就不一样了。组织的弹性让人想到灵活善变、行动敏捷,而组织的刚性似乎与僵化、保守、迟钝联系在一起。今天的企业经营环境日益复杂和动荡不定,不断变化的环境要求组织必须具备相应的应变能力,而所谓弹性正是系统处理变化的能力。在动态环境中,弹性是组织应付动态多变的市场环境的重要手段,是获取竞争优势的重要资源,对于提高组织绩效至关重要,从而成为组织的基本属性之一。

学术界与企业界对组织弹性的系统研究始于 20 世纪 60 年代的生产制造领域,在那个时期,企业生产经营活动的外部环境的不确定性逐渐显露出来,开始成为影响企业生产决策的重要因素,弹性生产应运而生并得到了迅速发展。以制造弹性为起点,人们关心的领域逐步扩大到其他的企业职能乃至企业整体,如财务弹性、营销弹性以及战略弹性等。回顾从生产弹性到战略弹性的发展历程,有助于认清企业弹性的一般含义和战略弹性概念的来源。

第一节 生产弹性与环境的不确定性

生产弹性是企业弹性研究的起点。多年以来,企业拥有生产低成本或高品质产品的制造能力,往往被视为维持市场竞争地位的重要因素。然而在产品生命周期大幅缩短以及顾客需求急剧变化的情况下,许多企业为了能迅速响应市场的变动,把良好的制造弹性能力选作竞争优势的新来源之一,把提升制造弹性能力作为重要的生产战略。弹性成为继成本、质量和反应速度之后企业间新的竞争焦点,并与产品质量、成本等共同构成了产品生产的目标,如 Collins 等人 (Collins and

Schemenner, 1993)就曾提出制造企业的目标是“产品质量、产品成本、交货可信度和弹性”。

一、弹性制造系统的起源与发展

“弹性制造”的概念首先出现于 20 世纪 60 年代的英国,弹性制造系统(Flexible Manufacturing System, FMS)是生产弹性在实践中的具体体现,弹性制造系统的发展历程也反映出生产弹性内容不断丰富

的过程。

1967 年,英国莫林斯(Molins)公司在美国的一家分公司提出了一项发明专利申请,发明人威廉森(Theo Williamson)申请保护一种命名为弹性制造系统(FMS)的新型制造系统的构想。莫林斯公司根据威廉森提出的弹性制造系统基本概念,研制了“系统 24”。该制造系统的主要设备是六台模块化结构的多工序数控机床,其目标是在无人看管的条件下,实现昼夜 24 小时连续加工,但最终由于经济和技术上的困难而未全部建成。^①同年,美国的怀特·森斯特兰公司建成了 Omniline I 系统。它由八台加工中心和两台多轴钻床组成,工件被装在托盘上的夹具中,按固定顺序以一定节拍在各机床间传送和进行加工。这种弹性自动化设备适于在少品种、大批量生产中使用,在形式上与传统的自动生产线相似,所以也叫弹性自动线。这是弹性制造系统的第一个发展阶段——单机自动化。这一阶段弹性制造的目标是将原本依赖人工的工作转化为工作自动化,尽量地减少人工操作,达到“一人多机”的目的。这一目的是与当时劳动力市场出现的变化相对应的。20 世纪 70 年代,企业对高素质劳动力的需求和劳动力成本都在增加,企业的劳动力供应出现了一定程度的不稳定性,弹性制造的主要目的是通过自动化减少直接劳动力的需要,应付劳动力市场有可能出现的各种变化;同时减少毛坯和在制品的库存量及相应的流动资金占用量,缩短生产周期。弹性制造系统还能够提高设备的利用率,减少设备数量和厂房面积。

① 工业工程研究所. 柔性制造系统 FMS 的发展. <http://www.icad.com.cn/html/2005-2-24/200522491439.asp>.

弹性制造系统的第二阶段是弹性制造单元。1976年日本发那科公司开发出了由加工中心和工业机器人组成的弹性制造单元。^①弹性制造单元包括了可暂存少量工件的供料系统、具广泛性的搬送机具与加工机具,不但可达到单机的自动化加工,而且具有工件种类变化的调整弹性。典型的弹性制造单元是由加工中心、工业机器人、数控机床及物料运送存储设备构成,具有适应加工多品种产品的灵活性,适于多品种、小批量的生产方式。20世纪70年代后期,商品市场上多方竞争的态势已经形成,品位与个性的需求受到重视,交货期及品质也成为消费者评价产品的重点,企业的销售市场表现出了多变的特点。与此相适应,当初使制造业得以急速累积财富的大批量生产的方法已不复使用,企业的生产系统开始追求多样式、小批量的生产方式。而弹性制造单元恰恰克服了传统的自动线只适用于大批量生产的局限性,表现出了对多品种、中小批量生产制造自动化的适应力。

20世纪80年代以来,世界市场发生了重大变化,由过去传统的、相对稳定的市场,发展为动态多变的市場,这就要求企业对市场需求的应变能力。弹性的视角超出了企业中相互独立的生产制造过程的范围,扩展到与之相协调的其他职能,弹性制造系统也发展成为集成化的自动生产系统。1982年日本发那科公司建成的自动化电机加工车间,由60个柔性制造单元和一个立体仓库组成,另有两台自动引导台车传送毛坯和工件,此外还有一个无人化电机装配车间。这种自动化和无人化车间,是向实现计算机集成的自动化工厂迈出的重要一步。典型的弹性制造系统一般由数字控制加工设备、物料储运系统和信息控制系统组成,是能适应加工对象变换的自动化机械制造系统。这样的弹性制造系统已经覆盖了整个企业的活动,成为实现全局动态最优化,总体高效益、高弹性的完整的有机系统,是适用于多品种、中小批量生产的具有高弹性且自动化程度高的制造系统。

弹性制造系统的基本特征是弹性,即系统内部对外部环境的适应能

^① 工业工程研究所. 柔性制造系统 FMS 的发展. <http://www.icad.com.cn/html/2005-2-24/200522491439.asp>.

力。从弹性制造系统的发展历程可以看出,制造弹性与企业内、外部环境出现的各种可能的变化相联系,为了适应可能发生的变化,企业趋向于增强应付变化的各种能力,人们把这些能力笼统地概括为企业的弹性。

二、生产弹性的含义

对企业而言,弹性所表达的思想十分丰富,至少包括对于变化的适应能力(adaptability)、柔韧性(pliability)和响应能力(responsiveness),用来说明企业面临组织内、外部环境发生变化时,在战略、策略和生产中寻求变化的能力。弹性的反义词为刚性(rigidity)、无弹性(inflexibility)或硬化(sclerosis)。当组织受到的束缚与限制较少时,可以较快速地进行适当的响应,这表示组织的刚性较小,具有一定的弹性。所以理解生产弹性的含义时,不可避免地涉及企业环境和内部组织这两方面的因素。

1. 生产弹性的研究动机为企业环境的动态性和不确定性

从弹性制造系统的发展历程可以看出,生产弹性与企业生产系统面临的不确定性相联系,不确定性内容的不断变化决定了生产弹性的发展过程。企业的生产系统面临着组织内、外部多方面的不确定性,如不同产品需求的不确定性、产品生命周期的不稳定性、产品功能老化的不确定性、需求量的不确定性、原材料品质的不确定性以及原材料交货期的不确定性等等,生产弹性就是应对各种不确定性的能力。Slack(1983)明确提出,研究弹性的动机是企业经营环境的不稳定性和不可预测性。Correa(1994)指出环境的不确定性和产出的可变性是研究制造弹性的两个主要原因。Nagarur(1992)定义弹性为系统快速适应相关因素的任何变化的能力,如产品、过程、负担和机器故障等。现在企业整体的经营环境正逐渐趋向于动态化,在动态环境之下的决策单位,不论其环境是单纯的或是复杂的,必将面临来自外部环境的不确定性,企业因而需要具备弹性的特质来面对环境,适应多样而且不断改变的市场需求。

生产弹性反映了生产系统对压力的反应与对变化的适应,反映了企业对于来自动态竞争环境的各种不同需求的响应方式,是企业能够改变或能够被改变以适合各项新的需求与各种变化的能力,是组织适

应迅速变动且不确定的环境的能力,并预期在不确定环境中能对组织绩效产生有意义的影响。Mandelbaum(1978)认为,生产弹性是生产系统应付环境变化或者环境变化带来的不稳定性的能力。这种能力不仅表现为组织随着环境的变化而变化的能力,还包括以不变应万变的能力。也就是说,生产弹性具体表现为两种形式:行动弹性和状态弹性。行动弹性反映企业的以变应变的能力,是生产系统采取的新行动,即通过组织和过程的结构变动,增加系统的适应变化的能力;状态弹性反映企业以不变应变的能力,是系统不受环境变化影响,保证生产系统相对稳定、继续有效地运转的能力。

2. 生产弹性是生产系统内部结构的特征

生产弹性是生产系统组织的可调整性和变革性,富有弹性的组织不易受到环境变动的损害,甚至能够在变动时为组织争取到更好的竞争位置。企业对外部环境的适应是通过企业内部结构的调整来实现的,制造弹性的实质是制造系统内部各要素结构的可调整性与适应性。从制造弹性的内容来看,企业为了适应制造环境的变化,要求生产系统的应变能力,如系统增加开发新产品的能力,即产品弹性;混合生产多种产品的能力,即品种弹性;系统在需要的时候扩大其生产和容量的能力,即扩展弹性;系统在不同产出水平上经济地运行的能力,即产量弹性;应对交货期变化要求而进行调整的能力即交货期弹性。这些弹性能力的实现依赖于企业的生产系统能够低成本地实现产品品种结构的调整、产量结构的调整和时间结构的调整。企业产品品种、产量和时间结构的调整依赖于设备弹性、物流弹性、作业弹性、工艺弹性、路径弹性。设备弹性是设备能够操作的作业结构的可调整性,物流弹性是将多种物料在设备之间进行转移的能力,作业弹性是零件以不同顺序被加工的能力,工艺弹性是系统加工零件的结构的调整,路径弹性是系统使用替代工序进行加工的能力。由制造弹性的内容可以看出,制造弹性的实质是设备、工序、工艺结构的可调整性及由此产生的产品品种、产量和时间结构的可调整性。

企业内部结构的调整和变革是有成本的,生产弹性的意义在于增强系统结构的可调整性以降低变革成本,从而降低组织应对环境变化

的代价,促使企业能够快速和轻松地对市场环境的变化作出反应。Upton(1994)提出弹性是企业以较低的时间、成本和效能的耗费实现变化或行动的能力。

Slack(1983)给出了生产系统弹性特征的三维描述:范围、时间和成本。任何一种弹性都具有范围、成本和时间这三个重要的表征。第一,范围是系统经一定调整可适应的不确定变化的范围,是反映弹性程度的基本表征。如果两个系统的调整所需要的成本和时间相同,而一个系统适应的不确定变化范围大于另一个,则表明这个系统的弹性程度更高。用范围来描述战略弹性,也意味着这类弹性是相对的、有限度的概念。第二,成本是系统从一种状态转移到另一种状态需要付出一定的费用,如果这些费用过高,则表明系统缺乏弹性,难以进行调整。以生产系统为例,系统快速、平稳、经济的变化就比那些以很大的费用获得同样变化的系统更具弹性。第三,时间是系统从一种状态转移到另一种状态所需要的时间,这种时间的长短决定着系统能否对不确定变化作出快速反应。这是弹性的另一个重要表征。弹性的三个表征并非相互独立,而是相互影响的。一般来说,扩大弹性涉及的范围,费用就会提高,反应时间也会延长,费用和时间之间也存在着相互联系。弹性的范围依据外部环境变化的程度和企业的战略目标而定,所研究的是在选定的范围内,以最快的时间和最低的费用实现结构的调整与变革。

均衡性也是衡量弹性特征的一个重要维度,是系统以不变应变的能力的反映。企业系统发生改变和调整时,如果企业在很多方面特别是以往的优势方面发生了太大的改变,则企业会变化得不均衡,系统稳定性变弱,同样不能适应环境的变化,则该企业的弹性能力较低。从这个意义来说,弹性的均衡性是系统具有保持企业规模和特征不发生太大改变且能获得一定优势的能力。

三、生产弹性的类型区分

由于生产系统面临的不确定性的来源和内容包括很多方面,生产弹性也具有非常丰富的内容。人们对于生产弹性的类型的划分,基本思路是按不确定性的类型来划分弹性的类型,力求使每一个不确定性的

类型都存在一个弹性类型的概念和细节去适应。不确定性的类型可以从多个不同的角度来划分,相对应也就形成了不同的生产弹性分类。

1. 依据不确定性的来源分类

按照不确定性的来源,不确定性分为外部环境的不确定性和企业内部的不确定性。与此相对应,生产弹性可以区分为外部弹性和内部弹性。外部弹性是指适应外部环境变化或者影响环境因而减少损失的管理能力,内部弹性是企业适应内部系统不稳定性的管理能力。内部系统的不稳定性可能来自系统内部的不确定性因素,也可能是由于环境变化而引起的系统内部问题。

2. 依据环境变化的时间以及影响分类

依据环境变化的时间长短以及影响可以将企业弹性划分为营运弹性、竞争弹性和战略弹性。每一种对应不同的环境变动,以强调环境与弹性能力之间的匹配。营运弹性是指组织面对的环境变动时间比较短暂、可能重复出现,影响的范围也比较小,建立的营运弹性不会改变组织与环境之间的本质关系。竞争弹性适用的环境变化是组织必须对直接环境的改变作出回应,通常会影响到改变企业与产业在市场上的定位,如导入革命性的新产品等。战略弹性来自间接环境变化造成的制造战略上的必要改变,是企业为了能顺利改变生产战略所需建立的弹性能力,这种类型的变化往往是不相似的,对企业是全方位的影响。

综合以上两种分类方式,归纳举例如表 1-1。

表 1-1 生产弹性的分类:依据不确定的来源和影响范围划分

	内部弹性	外部弹性
营运弹性(例行性)	可调整的产能,如建立存货	
结构弹性(适应性)	创造多功能的团体 改变管理的角色 控制系统的变更	及时供应系统 共同研发 共同制造
战略弹性(战略性)	拆散现有的战略 运用新技术 根本性地革新产品	创造新产品/市场组合 运用市场力量延迟潜在竞争者进入以及控制竞争者 从事政治游说以抵消贸易管制

资料来源:Volberda, Henk W. *Building The Flexible Firm*. New York: Oxford University Press, 1999. 118.

3. 依据环境不确定性的内容分类

环境不确定性的内容也是生产弹性类型区分的重要依据。学术界最早对生产弹性按照不确定性内容进行系统分类的是布朗(Browne, 1984),他所提出的弹性类型,基本上包含了之前所有的弹性定义。布朗将生产弹性划分成设备弹性、过程弹性、产品弹性、路径弹性、产量弹性、扩展弹性、过程顺序弹性和生产弹性八类:第一,设备弹性(machine flexibility):指系统在生产一组特定的零件形式时,进行必要变更所面临的难易程度;第二,过程弹性(process flexibility):指变更制造过程中生产步骤的能力;第三,产品弹性(product flexibility):指能够经济并且快速地操作弹性制造系统的能力;第四,路径弹性(routing flexibility):指有能力处理机器故障并继续生产特定零件的能力;第五,产量弹性(volume flexibility):指能够在不同的产量要求下,操作制造系统的能力;第六,扩展弹性(expansion flexibility):指能够建立一个生产系统,并在必要时以模块化生产,扩充产能的能力;第七,过程顺序弹性(process sequence flexibility):指能够改变每个零件的生产操作顺序的能力;第八,生产弹性(production flexibility):指能够快速且经济地改变每项产品的零件种类的能力。

A. K. Sethi 和 S. P. Sethi 依据不确定的内容定义了十一种类型的生产弹性,并提出了每一类弹性的衡量方式,如表 1-2 所示。

表 1-2 生产弹性的分类:依据不确定性的内容

弹性类型	定义	衡量方式
机器弹性	同一部机器可以处理的不同作业的范围,并可快速切换不同作业的能力	同一部机器可处理不同作业的数目,由一项作业切换到另一项作业所需的时间或成本
物料操作弹性	物料操作系统能有效地处置不同零件到适当位置的能力	物料操作系统所能处理零件的流程的数目
作业弹性	制造系统使用不同方法生产同一零件的能力	制造零件所能够采取不同过程的数目
过程弹性	制造系统可生产不同规格零件的能力	制造系统所能生产的不同规格零件的数目

续表

弹性类型	定义	衡量方式
产品弹性	现有生产的零件规格可以快速且尽量少地耗费成本进行修改的能力	制造系统从一组零件生产组合调整到另一组零件生产组合所需的时间和成本
途径弹性	制造系统使用不同的方法生产同一零件的能力	在制造系统中处理单一零件的平均途径数目
扩充弹性	制造系统可以在必要时增加产能和产量的能力	增加单位产能所需投入的成本或时间
程序弹性	系统可以容许长期无人照料运转的能力	加班时间百分比
生产弹性	制造系统在尽量少地增加额外投资的情况下,生产不同零件规格的能力	整个生产系统能够生产的零件数量
市场弹性	制造系统可以适应市场环境变化的能力	制造系统增加新产品、增减产量和增加产能所需耗费的成本和时间的加权总和
产量弹性	制造系统可以经济地拥有不同产量的能力	单位期间平均产量变动与产能限制的比值

资料来源: Sethi, A. K. and S. P. Sethi. Flexibility in Manufacturing: A survey. *The International Journal of Manufacturing Systems*, 1990, 2: 289~328.

上述研究成果表明,由于生产弹性与企业面对的各种不确定性密切相关。由于企业外部和内部存在着多种不确定的变化,生产弹性也就成为一个多维度的体系。进一步说,企业要想适应不同的不确定性变化,需要不同的生产弹性。这些弹性有可能以同样的资源或能力为基础,也可能需要建立在不同的基础之上。

第二节 动态环境与动态战略观

战略的本质在于适应环境。环境的变化改变着创造价值的方式并对组织提出新的要求,使企业不可能简单地沿循旧的模式获取成功。随着企业环境趋于动态化,对环境动态特征的归纳和解析已经成为战略管理理论发展的主线,战略弹性也是基于环境的不确定性而提出的战

略管理新观点。

一、企业战略环境的动态性和不确定性

企业外部环境是指企业范围之外有能力影响企业活动的一切因素,任何企业的生产经营活动都要受到诸多外部环境因素的影响,如竞争、政策、技术等战略要素。企业战略环境的不确定性,指的是影响公司绩效的环境或组织变量的不可预测性,或者是这些变量的相关信息不适当或不充分。从不确定性产生的环节来看,不确定性存在三种形式:状态不确定、影响不确定和响应不确定。状态不确定是指组织环境或某环境要素无法预测时,管理者所感受到的不确定性。由于多变性、复杂性、异质性经常使环境无法预测,人们对于状态或其构成的因素如供应商、竞争者等不知将会如何改变,这就形成了状态的不确定。影响不确定是指无法预测未来环境的状态或环境变化对于企业经营活动的影响,或者说二者的因果关系不确定。响应不确定是指缺乏响应环境的信息,或不能预测企业响应环境变化的结果。企业的外部环境无论简单或复杂,稳定或不稳定,都存在着一定程度的不确定性。不同于以往的是,今天企业所面临的经营环境的动态性和不确定程度日趋增强,使得应对环境的不确定性成为企业战略的重要内容之一。外部环境不确定性的加剧,是多方面不确定因素共同作用的结果,企业竞争的激烈、市场需求的新特点、技术的进步、经济的全球化等都加剧了企业经营环境的不确定性。

企业与竞争对手的对抗是市场变化最基本的驱动因素。任何企业都存在着一定数量的竞争对手和潜在的竞争对手,竞争对手的战略及其变化影响着本企业的战略和策略发展。在一个行业中,一家企业的行为常常会对竞争对手甚至整个行业产生影响,从而引起竞争对手的反应。今天,企业所在的产业环境总处于不断的变化之中,如果忽视竞争对手的行为,不作出及时的响应,就很可能在竞争中失利。而对手的反应又再引发该企业和其他企业的反应。在一个行业中,只要一个企业希望获得更有利的竞争地位,就会发生对抗行动,包括战略或战术层面的行动,持续下去构成了行业内不同企业的长期的竞争对抗。希特等学者