

复旦大学研究生新视野系列

◇芮明杰/著

现代企业持续发展 理论与策略

Sustainable Development
of Modern Enterprises

清华大学出版社



复旦大学研究生新视野系列

◇芮明杰/著

现代企业持续发展 理论与策略

Sustainable Development
of Modern Enterprises

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

21 世纪,经济、社会、文化、政治等企业发展环境都已经发生或正在发生重大变化,企业的寿命越来越短,对于企业来说能不能持续发展即能不能成为长寿企业就成了时下最重要的问题。本书通过对企业本质的再认识、治理结构的分析、经营者激励机制及组织结构的设计等建立起企业持续发展的基础,并提出企业持续发展的理论架构。企业持续发展的根本在于建设核心竞争力,在于企业的知识与创新,在于组织学习与实践。

全书共 14 章,分为两大部分。其中,第一部分第 1~5 章是从现代企业理论及管理理论角度讨论企业发展的基本问题,第 6 章是在前面 5 章的基础上建立持续发展的理论架构。第二部分第 7~14 章主要讨论企业怎样才能成为一个长寿公司,即持续发展。每章后均附有实际案例,以便通过具体案例更好地理解每章所述内容。

本书内容曾为复旦大学的博士、硕士研究生、IMBA 和 EMBA 学员讲授过,还曾为国有资产管理委员会(原中央企业工委)、一些省市政府的领导、许多大型企业的董事长、总经理讲授过,均受到高度的评价。

本书特别适合于高等学校管理类和经济类研究生、MBA、EMBA 学员等作为企业发展课程的教材,也适合企业董事长、总经理及高级管理人员阅读学习。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业持续发展理论与策略/芮明杰著. —北京:清华大学出版社,2004

(复旦大学研究生新视野系列)

ISBN 7-302-08166-2

I. 现… II. 芮… III. 企业管理—经济发展战略—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013510 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

组稿编辑:苗建强

文稿编辑:陆涸晨

版式设计:刘伟森

印 刷 者:北京牛山世兴印刷厂

装 订 者:三河市化甲屯小学装订二厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:24 彩插:1 字数:549 千字

版 次:2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-08166-2/F·755

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

前言

刚刚进入 2000 年,我校研究生指导委员会提出的“拓展学科领域、培养复合人才”的建议得到学校的肯定,作为其中的一项措施,研究生院组织学校文理各科著名教授,每个学期为全校高年级硕士生与博士生开设一些具有研究性、启发性的新课程——复旦大学新视野系列课程。我作为学校研究生指导委员会的一员,被邀请为首批开讲的教授之一。我记得研究生院的领导当时还特别让研究生院培养办的老师借给我一个数字笔型录音机,说是把讲课的内容录下来再请研究生整理,最后可交出版社出版,不过当时我并没有要出书的想法。

要知道这个课程是对全校理工文医经济管理等所有的专业的研究生开设的,他们具有甚至完全不同的知识结构和专业背景,我讲的东西必须让他们至少能够听懂,当然更希望对他们未来的科学人生的道路有所裨益。而要做到上述两点是相当困难的,尤其是后一点。我必须将自己在企业发展与管理方面最近研究的心得用简洁的语言报告给诸位研究生,而且能够从不同学科的角度给他们以启迪。好在研究生指导委员会说过上课的方式、时间及内容都可以由教授自己决定,这样我就有了相当大的自由度,我可以没有教材,可以没有前后的衔接,想上到哪儿就上到哪儿,这样的上课方式我喜欢,上课时老师可以自由发挥,实际上我的许多真知灼见、思想火花就是在课堂上产生的。我常不满意现在所谓的多媒体教学“课件”,总觉得它约束讲课者的思想。

考虑再三,我决定把自己近几年在企业发展与管理方面的一些研究成果结合我给企业高层的重要演讲与报告,以《企业管理前沿问题》为题组成系列讲座,限定 80 个人。没想到研究生们热情高涨,仅一天时间报名就超过限定人数。开课后几乎把教室挤爆,有许多学生尽管没有选上此课,但他们仍然愿意来听,这给了我很大的信心。学期将结束时,研究生院老师打电话给我希望我下个学期继续开此课程,说我的课受到学生很好的评价,选课的人也最多。我没有答应,尽管我内心是愿意的,但心有余而力不足,因为我还有学院的繁重的教学、科研、研究生指导与行政的工作要做,实在没有时间。2002 年 5 月那位老师再来邀请,不好再推辞,答应于 2002 年下学期再开此课,结果选课的研究生依然很多。

现在放在读者面前的这本书,就是我在给全校研究生们开设的“企业管理

前沿问题”课的讲稿。我的几位博士研究生听完课后,凭他们的笔记又对我的讲稿进行了补充、修改与完善。整理出来后,我对全书作了进一步的修改,才成为今天这个样子。这里我首先要感谢我的那些为此书做出贡献的博士生们,他们是于克信、王益民、聂子龙、李焱、陈娟和富立友。

本书虽然是依托系列讲座的讲稿而成,但从内容上看我以为至少有以下几个方面的创新可以给我们的研究生、MBA、EMBA、企业高层管理者和企业家以理论与实践的启发。

1. 企业持续发展并不仅仅是在经营上、业务上、管理上和技术上要有良好的基础,要有一些比较优势便可,企业的持续发展首先是与企业的制度安排、产权选择,进而与其治理结构有相当大的关系。企业的制度选择在某些条件下甚至可以成为企业或公司持续发展的重要战略问题,成为影响企业持续发展的关键问题。本书在讨论公司的治理结构时,就希望把我的这个观点反映出来。实际上我们可以举出许多案例来说明我的这个观点是正确的,例如安然、世界通信的会计作假其背后却是公司治理的问题,是企业制度的问题。

2. 企业持续发展本质上就是建立企业的持续竞争优势,而持续竞争优势在资源基础论看是企业内生的,并不是通过波特教授的竞争五因素分析图的分析便可以建立,我认为这是有一定道理的。但是企业内生的能力哪里来的呢?肯定不是天生的。企业内生的能力是通过学习与实践、通过知识的积累与创新、通过干中学、学中干逐步培养形成的。企业的学习能力与学习方式的不同决定了企业学习的效果的不同,进而导致知识的积累与知识的结构的不同。这种不同又会使企业的创新的能力与创新的结果有差异。所以从企业发展的知识基础论来看,企业持续发展的根本是在于企业的知识与创新、在于学习与实践。

3. 本书的许多章节如战略选择、产业先机、市场定位、管理创新等都是我近年来研究的心得,其中像战略选择的内容是我自1999年初应中央企业工委的邀请连续4年为国务院直属一百多家重点企业的董事长、总裁们的管理培训上的讲课内容,而产业先机则是我写的一本名为《产业制胜——产业角度的企业战略》的著作中部分内容,这本著作出版后有一定影响。我对市场定位的看法与菲利普·科特勒等的看法不同,因为我的定位是建立在企业能力、市场竞争与顾客需求上的,而传统的理论仅仅从顾客需求或市场竞争出发。今天看来传统的市场定位理论已经有很大的问题,需要有新的理论来替代。1994年我与张道根教授共同主编了一套丛书叫做《现代企业制度丛书》,其中我写了一本《超越一流的智慧——现代企业的管理创新》,从那时开始对管理创新的研究,至今已有十年。“管理创新”现已成为一个被学术界和企业界广泛接受并使用的词。

4. 我的一些在管理研究方面的重要观点在此书中都有一定的反映,但由于本书是这个风格,所以并未对这些观点再作进一步的论证,不过这并不影响本书的阅读。如果读者希望进一步了解我的思想与观点可以去看我的其他著作,例如《流程再造》、《人本管理》、《管理重组》、《管理创新》以及《现代公司理论与运行》等。

本书是我关于企业发展与管理的前沿问题讲稿的部分汇集,在给本校研究生们讲之前,其中大多已给企业与公司的高层管理者讲过,受到了高度评价。因此此书的读者对象可以是管理类经济类研究生、MBA、EMBA,也可以是企业的高级管理人员、企业家。作

为讲稿无疑它还可以成为大学管理或经济专业的“管理前沿讲座”课程的教材。在我们学校,无论是博士研究生还是硕士研究生都有一门课程,这就是“管理前沿讲座”,我以为这是一门开拓学生视野、启发学生思维的重要课程,学生们也非常地欢迎。通常这样的课程需要多位教授一起开设,因而比较难。

最后对出版社赋予本书辛勤的编辑工作表示感谢!

芮明杰
于复旦大学管理学院
2003-07-18

目 录

CONTENTS

前言	I
导论 21 世纪的选择：新经济、新企业与新管理	1
第 1 章 企业的本质	22
1.1 何谓企业	22
1.2 企业制度的演进	29
1.3 产权及其效用	35
案例 新浪网 CEO 离职风波	41
第 2 章 治理结构	46
2.1 委托—代理关系	46
2.2 公司治理结构	50
2.3 公司治理的形式	54
案例 中国上市公司治理问题案例	64
第 3 章 董事会运行	68
3.1 董事会的性质与定位	68
3.2 董事会的职能	73
3.3 董事会的构成	79
3.4 董事会的运行与发展	84
案例 透过安然事件看未来的公司治理	89
第 4 章 经营者激励	100
4.1 经营者的角色	100
4.2 激励理论	105
4.3 经营者的直接激励	109
4.4 经营者的预防性激励	117

案例	上海贝岭股份有限公司的期权期股制度	120
第 5 章	组织结构设定	124
5.1	组织理论发展与流派	124
5.2	组织结构分析	136
5.3	组织结构演进的逻辑	143
5.4	组织创新方式	147
案例	卡内基公司的组织架构	152
第 6 章	持续发展的理论架构	155
6.1	生存危机与生命周期	155
6.2	持续发展的内涵和要求	159
6.3	持续发展的理论分析	164
6.4	持续发展的支撑	168
案例	杜邦公司的百年成长	175
第 7 章	持续发展的战略选择	179
7.1	环境变化与战略新认识	179
7.2	战略管理过程:战略选择、实施及评价	186
7.3	战略选择的关键问题	202
案例	IBM 公司的战略转型	210
第 8 章	培育核心竞争力	213
8.1	核心竞争力的概念、特征及识别	213
8.2	核心竞争力的构建	223
8.3	核心竞争力的应用	230
案例	“恒源祥,羊羊羊”	236
第 9 章	产业先机把握	240
9.1	产业与产业领先	240
9.2	创造与把握产业先机	245
9.3	把握产业先机的基础	249
案例	宏基模式	257
第 10 章	市场定位新方法	261
10.1	市场定位理论的发展	261
10.2	市场定位的效用	266

10.3	现代市场定位的三步·····	269
10.4	市场定位的原则·····	274
10.5	市场定位新模型·····	276
案例	对号入座,手机厂商看透消费者·····	282
第 11 章	资产经营策略·····	284
11.1	资产经营的概念与特征·····	284
11.2	资产经营与企业扩张·····	293
11.3	资产经营主要策略·····	297
案例	墙内开花墙外香·····	305
第 12 章	再造工作流程·····	308
12.1	流程的特性与功能·····	308
12.2	流程的构造与内核·····	313
12.3	再造工作流程的基本思路·····	318
案例	施乐公司的流程再造·····	325
第 13 章	管理创新·····	328
13.1	管理及其创新·····	328
13.2	管理创新的内涵·····	333
13.3	生命周期中管理创新主题·····	339
案例	邯钢的管理创新·····	348
第 14 章	以人为本的管理·····	352
14.1	对人认识的深化·····	352
14.2	人本管理的概念·····	356
14.3	人本管理的核心内容·····	357
14.4	人本管理中对人的管理·····	363
案例	上海贝尔的以人为本·····	369
参考文献	·····	372

21 世纪的选择：新经济、 新企业与新管理

人类已进入 21 世纪,在漫长的一百年中,经济、企业与管理将发生什么样的变化实际上是很难推测的,未来的变化一定会超出任何人的想像。本文并不准备去做那种无实际意义的猜测,而是想对已经发生在我们身边的尚未被我们许多人所注意的新变化或新变化的端倪做一点观察与分析,尤其是所谓的新经济以及由此导致的新企业、新企业所需要的新管理,借此来推测一下经济、企业与管理即将发生的伟大的变革。

一 新经济及其运行法则

新经济的概念最早是在 20 世纪 90 年代中期提出来的。1996 年 12 月 30 日,美国《商业周刊》发表的一组文章中创造性地使用了“新经济”这个词汇。一年以后的 1997 年 11 月 17 日,《商业周刊》再次发表文章,重申在美国的确存在“新经济”。此后美国政府与美国联邦储备委员会都认可了这一概念,使新经济的说法迅速传遍了世界。一般来说,新经济是“以高科技、信息、网络、知识为重要组成部分和主要增长动力的、高速发展的经济”。其特征为低失业、低通货膨胀、低财政赤字、高经济增长效率、高劳动生产效率、高企业经济效益(三低三高)。然而美国经济从 1991 年 4 月到 2000 年 3 月保持了 108 个月的增长之后,美国股市出现了大幅度的震荡,以科技股为主的纳斯达克综合指数全面下跌,IT、网络等被认为是新经济的产业引擎损失惨重,至今尚未完全恢复元气。也正是如此,一些经济学家及社会人士开始怀疑是否真的有新经济。在中国,新经济也仅仅热闹过一阵子,现在似乎也不再有人去关注、去研究。

我认为新经济本质上是一种新的经济形态,它不同于传统的工业经济形态,但是判断一种经济形态是否是新的经济形态不能简单地以所谓的“三低三高”特征为判断依据。判断一种经济形态是否是新的经济形态是要看伴随着这种经济形态的表征是否诞生与发展了一种新的生产方式。就好像工业经济形态的背后是诞生与发展了“大机器生产机器”、“大规模、大批量、标准化”生产方式,正是这种生产方式创造了我们今天所拥有的一切财富和生活质量。新经济如果是一种新的经济形态,那么要看目前是否已诞生新的肯定是

未来发展方向的生产方式。我认为这种生产方式已经诞生,这种新的生产方式可把其归纳为“以网络为平台的智能化大规模定制生产方式”。所谓以网络为平台是指新经济形态下生产、交易与信息交换可以在互联网上同时进行,互联网本身已经具备了作为信息平台(非常方便地进行信息交换)、交易平台(电子商务 B2B、B2C)和生产平台(生产现场的网络控制)这三个平台为一体的基础。所谓智能化是指以智能计算机为重要的技术支持使得生产经营过程是完全柔性的智慧的。智能化比自动化要更高级,是两个不同的层次,自动化是机械的顶峰,但仍然是机械的,智能化则是智慧的。所谓定制是完全按照消费者个人的偏好来生产其个性化的产品与服务。在工业经济时代定制比较困难,因为成本过大也不可能大批量生产,而在智能计算机的控制下则完全可以做到大批量定制生产。如美国的 Lee 公司就宣布顾客只要加 10 美元,公司就可以完全按照顾客的身材尺寸与其他偏好很快生产其喜爱的牛仔衣裤。这就是大规模定制生产。又如上海通用汽车有限公司以一条生产流水线生产出多型号、多款式不同的别克汽车,这虽然还不能说是完全的大规模定制,但方向性已经非常明确。

新的经济形态与新的生产方式必然产生新的经济运行规则,虽然经济学家们还未对那些新的经济运行规则有充分的研究,但也发现的确存在一些新规则。归纳地说大概有:

1. 资本追逐知识

在农业经济时代,社会生产的最重要生产要素是土地,没有土地就等于没有了一切。到了工业经济时代资本成为生产过程中最重要的生产要素,资本决定一切,资本可以雇用劳动力。但随着经济的发展社会财富的增加,社会中的资本越来越充裕,相对于现实消费需求的投资资本已经不再稀缺。新经济条件下,生产过程中的最重要的生产要素是知识即创造性的新知识以及拥有这些知识与创新能力的人。人类社会第一次出现了因为拥有知识而致富的人,例如比尔·盖茨。

2. 边际收益递增

经济学中有一著名规律就是“边际收益递减”,这一规律在工业经济时代对经济现象有很好的解释。然而,在新经济时代这一规律却受到挑战,例如在软件业中软件产品的开发成本是生产总成本中所占比例最大的部分,它基本是一次性投资,可视为固定成本,而软件开发后的复制生产成本几乎可以忽略不计,这也就是说软件产品的变动成本接近于零。这样的产品生产与销售对于软件业来说,就是边际收益递增。

3. 规模报酬递增

在工业经济时代生产要素的核心是资本,随着生产要素投入的不断增加,生产的边际产量会下降,导致规模报酬下降,这就是经济学中的“规模报酬递减”规律。然而在新经济中,生产的核心要素是知识,知识又可以以非常低的成本复制,知识的投入不再遵循规模报酬递减的规律,而是遵循规模报酬递增的规律。这一规律也就是美国经济学家罗伯特·索罗(Robert Solow)教授提出的所谓“新经济增长理论”。另一方面如果产品市场规模越大,产品就越具有成为新的生产技术标准,就可以制定新的竞争规则,从而获得更大

报酬,这也是一种规模报酬递增。

4. 速度战胜规模

全球最大的网络数据传输公司——思科系统公司总裁约翰·钱伯斯认为新经济中“不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的”。这个看法实际上表明了新经济时代速度带来的效益要比规模带来的效益大得多。设想当互联网使我们的信息可以快速分享时,当我们大家都很聪明,你所想到的我也想到时,那么谁有竞争力谁能够获胜呢?显然谁快谁能赢。新经济时代知识创新的速度可能决定一个国家一个产业与一个企业是否有真正的竞争力。

新经济形态下的新的生产方式与新的经济运行规律将对目前世界上绝大多数尚处于工业化中的企业——即旧企业产生两个方面的重大挑战:第一个方面的挑战是这些旧企业必须对目前企业的生产方式进行变革,必须尽快地向世界新经济发展的新生产方式转变,变大规模机械化生产为智能化生产,变大批量标准化生产为大批量定制生产,不然这些企业将被新经济时代所淘汰。第二个方面的挑战是这些旧企业在转变自己的生产方式时还必须在环境变动加快的条件下,调整自己的生产经营运行方式以适应新经济条件下的新的经济运行规则。这是一件相当困难的事,但又是这些旧企业发展不得不解决的难题。

二 导致旧企业为新企业的转变

在新经济形态的未来,适应工业经济时代的旧企业就有生存与发展的危机,旧企业必须进行自己根本上的变革,转变为新经济时代的企业——新企业。从旧企业到新企业我认为需要有以下几个方面的转变:

1. 资源配置方式的转变

旧企业在资源的配置过程中,决定要素是资本,尽管大家都知道信息与知识的重要,但依然是资本拥有者享受企业的剩余收益。新经济中的新生产方式已经使资本变得不再重要,重要的是创新的知识。知识是财富的新来源,而非劳动、土地或资本。无形的智力资产是新企业的最大的资本,是必须加以分析管理的重要东西。信息的重要在于它是有内容的数据,而知识是有意义的信息,智慧则是知识与洞察力的结合。这样我们可以理解新企业中人的原动力和人的素质之重要性。然而,使人成为重要因素的原因是什么?是什么构成了价值的增值?答案自然是知识。知识是新企业的根本。新企业是通过团队活动获得了互相学习的机会,获得了在解决问题和认识新的商业机会方面的创造性知识与能力。新企业处于“信息超载”和“知识饥渴”的状态之中,这是高度技术化社会的缩影。因此挑战旧企业在于能否创立一种新机制保障把知识这种最宝贵的东西用在真正的价值增值活动中,更重要的是这种机制还能够在新经济时代中创造出可行的商业机会。

2. 等级形态向网络形态的转变

旧企业是封闭的等级形态,它没有足够的柔性来指挥一个充满智力能力的组织。少

受约束的、流动的网络形态是新经济环境下新企业决策所需要的。显然,工业化时代的企业战略业务单位已经让位于新经济时代企业创立和有效利用的战略经营网络。新企业建立的战略经营系统与旧企业的完全不同,该系统具有多层网络、相互依存的单元和双向通信功能。换句话说,新企业的边界不像旧企业的边界牢不可破,新企业的边界是开放的、模糊的。因此,新企业的战略经营网络可以包括合伙人、供应商和其他利益相关者,还可以包括客户和竞争者。进一步地思考,新企业将来的有效的组织结构可能既非等级制也非网络式,而是两者的混合物。这才是真正的管理变革与挑战。

3. 从培训开发向学习的转变

在新企业中,教育已经享有至高无上的地位,而且已经从以教师和课程为中心的被动方式转变为以学习者为中心的主动方式。事实上,无论是正规还是非正规教育,学习必须是实时的。制定详细课程的方式已经让位给增进知识的团队研究活动。新概念的教育需要我们认识实时学习的价值——它们发生在教室里、在工作中、在所有客户和专业人员的交互活动中。学习是进步必不可少的环节。对一个新企业来说,学习是一种投资而不是花费。一个人创造和应用的知识比他已经积累的知识更为重要。在这种情况下,新的方法,例如协作组队和行为研究,就比较容易融合到一个组织的文化中。现行教育实践的悲剧是他们试图创造一种学习能力(例如创造新思想的能力)。事实上,戴布拉·艾米顿(Debra. M. Amidon)认为,“新思想通常产生于过程之中,但遗憾的是往往没有一种制度化的机制去捕捉、培育那些思想,并创造新的产品和过程,使得这些思想最终在系统中消亡”^①。

4. 从地区或国内到跨国的转变

新企业再也不能单纯依靠地区性行为来维持其利润增长。各种类型的企业和产业越来越需要通过全球化以保证其利润最大化。每个新企业的发展战略必须基于国际环境。新时代,新观点使今天所有企业的经营必须进行大幅度的调整。比如,尽管人们认识到多种文化的结合对未来全球商业成功是至关重要的,但为了提高生产率,许多企业都把节减国际交往费用当成第一个目标,这就要求企业采取以合作代替竞争的战略,并以全局观点理解各方关系,因此,淡化文化差异,发挥各自的优势是生存的惟一诀窍。新企业应该是一个全球化的公司,从事类似开发新产品和新工艺设计这样的知识创造与知识密集型的活动。

5. 从竞争战略到合作战略的转变

工业经济时代是一种竞争战略的时代,一个只能是要么赢、要么输的时代。即使是在合作,合作双方分割财富,还是为了赢得胜利。然而“馅饼”总是一样大。新经济时代由于生产方式的变化,消费者个人的多种多样的需求都可以得到快速的满足,这就开拓了巨大的市场空间,因此未来的市场就像一块更大的“馅饼”可供分享,或更多的“馅饼”可供分

^① 戴布拉·艾米顿. 知识经济的创新战略——智慧的觉醒. 新华出版社, 1998, 28

配。在这样的条件下,新企业间尽管还有竞争,但与各方的联盟合作符合新经济时代的要求,独自行动总是欠佳的战略。合作竞争替代不合作竞争不是简单的认识问题而是机制问题、策略问题。旧企业是大规模大批量生产,如果生产出来的产品与服务卖不掉的话,企业就会有问题,新企业是智能化的定制,故没有销售不掉的问题,新企业之间的竞争不在市场上而是在品质与速度上。

旧企业的转变将是一件相当困难的工作,正如戴布拉·艾米顿认为,“这些转变的动态影响是每个主要的变化都对其他的因素产生复合作用,最终结果仍将是一个不确定的未来,尽管还有无数其他的重要变化,但是对于理解知识在创新管理中的地位,这些就足够了。”^①

三 新管理的概念

与旧企业相伴的管理我称之为旧管理,而与新企业发展相伴的管理我称之为新管理。旧管理也有变革,旧管理的变革从根本上说是为了促进旧企业的发展,因此我们不可能从旧管理的范式企盼新管理的诞生。但是,可以给我们启发的是,既然旧管理伴随旧企业而发展,那么,新管理也必然伴随新企业而产生和发展,也就是说,新管理取决于新企业资源配置特点。著名管理思想家丹尼尔·A. 雷恩(Daniel. A. Wren)说,“管理的根源在于有效率又有效益地利用资源的经济必要性。”^②这样,对新管理概念的定位,就需要从新企业的资源投入和目标要求两个方面加以认识。

1. 新企业知识性资源的特质

管理角色的一般分析显示(见图1),管理范式既受制于资源输入,也受制于企业目标。从资源输入角度看,我们已经知道,新企业作为知识型企业,知识资源或者知识资产是其配置主体,这样,在广义上新管理就必定属于知识配置的范畴^③。

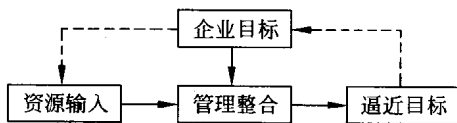


图1 管理角色模型

但是,新企业知识资源又有自己的特性。瑞士洛桑国际管理学院教授巴特·维克托(Bart. Victor)根据企业生产特性不同,将知识划分为四种(见图2)^④。

① 戴布拉·艾米顿(Debra. M. Amidon). 知识经济的创新战略——智慧的觉醒. 新华出版社,1998,29

② 丹尼尔·A. 雷恩(Daniel. A. Wren). 管理思想的演变. 中国社会科学出版社,2000,562

③ 这里提出的知识配置可从配置对象的角度来加以认识,知识配置是比知识管理更大的范畴。

④ 巴特·维克托(Bart. Victor)等. 创新的价值——实现增长和赢利的最大化. 新华出版社,2000,214

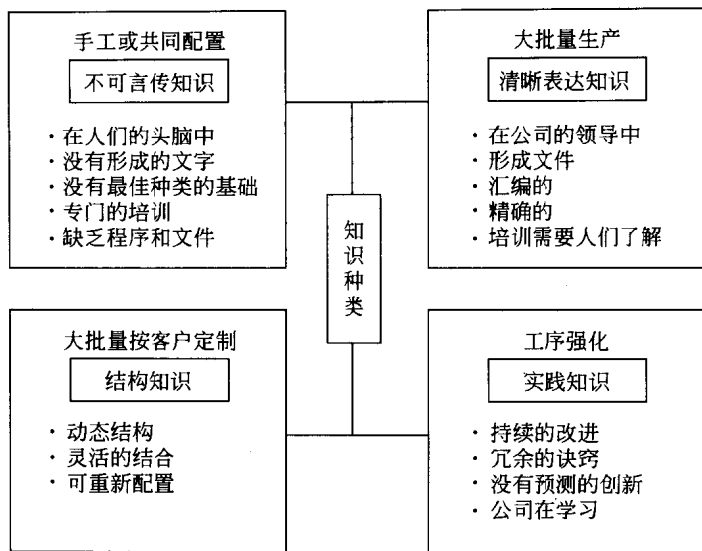


图2 企业知识类型

显然,对于新企业来说,手工^①或共同配置中的不可言传知识(或隐性知识)是其知识资源的核心。“隐性知识是最富有战略价值的知识资源,它比显性知识对有效行为的作用更大,正是隐性知识推动业务的发展并创造出新价值。”^②换句话说,正是因为不可言传知识已成为新企业知识资源输入的主体,才使新企业与旧企业明显区别开来。因为从知识角度来看,虽然旧企业也是一个知识体系,但是根据巴特·维克托的分析,其知识体系可以体现为清晰表达的知识、实践知识或结构知识的特征。我们认为,旧企业的知识体系尽管也需要知识配置,但是这种知识配置不需要上升为管理的范式,而只需要在旧管理范式中加以解决,事实上,旧管理能够解决旧企业的知识配置问题。例如很多旧企业为了加强知识管理,纷纷设立知识主管(CKO)、建立管理信息系统、加强对信息技术的利用等。托马斯·科勒普罗斯(Thomas. M. Koulopoulos)等人将旧企业这种知识配置称之为企业记忆。所谓企业记忆,是指企业对大量过去经历、实践、态度的了解与依赖。当企业的环境变化很慢甚至不变化时,这种记忆能够帮助企业决定如何对付未来的问题。^③

对于新企业的知识资源特性,汤姆·彼得斯(Tom. Peters)形象地指出,“‘微软公司的惟一资产是人的想像力’《纽约时报》杂志作者弗雷德·穆迪(Fred. Moody)这样认为。……在把这句有关微软的话告诉听众之后,我提出了一个具体问题:‘在座各位中谁知道‘管理’人的想像力的含义吗?’到目前为止,还没有一个人,包括我在内,站起来回答。我也不知道什么是管理人的想像力,但是我倒知道,想像力是新型经济的主要财源。而且

① 这里的“手工”指知识工作者个人提供的知识服务。

② 陈锐. 公司知识管理. 山西经济出版社, 2000, 29

③ 托马斯·M. 科勒普罗斯(Thomas. M. Koulopoulos)等. 法人直觉. 辽宁教育出版社, 1998, 44

我明白,最好成绩是迅速地找出解决这个问题的答案。”^①基于新企业的知识资源特性,野中郁次郎(Nonaka)认为,新管理的实质就是“从无序到概念”,或者说,“知识创新是一个通过隐喻、类比和模式化,将隐性知识显性化的过程。理解了这一点,企业就可从中得到启发:应该怎样设计组织结构?怎样界定管理职能和管理责任?这便是知识创新型企业的内部机制所在。正是这种结构和规则,将企业的远见变成创新的技术和产品。”^②显然,新企业的知识资源特性,决定了新企业的知识配置需要一种新机制,来解决诸如隐性知识显性化或者实现在组织内部共享等问题,从而上升为新管理范式。欧文·拉兹洛(Ervin. Laszlo)把这种管理知识称为“第三种商务知识”,并且强调,“它不是来源于20年代^③对泰勒‘科学管理’理论有着重要影响的、建立在机械论基础上的科学,而是源于那些新兴的科学,即来源于现代混沌理论、耗散结构理论、动态复杂系统理论、生物及宇宙的进化理论等新兴的科学。”^④

2. 新企业运行的目标要求

上述分析表明,新企业的知识资源特质需要新管理的产生,那么,新管理能够实现新企业的目标要求吗?这里主要涉及两个问题,一个是新企业目标特征,另一个是新管理的功能。我们已经知道,新企业目标特征集中在高速度和知识创新,可以说,能否实现高速度和知识创新,是企业能否定义为新企业的标志。正如IBM战略高级副总裁布鲁斯·哈莱德(Bruce. Harreld)所说,“第一个是速度。在网络经济中,商务是不停的,实际上新技术在几个月后就会过时。曾经需要几年时间才能开发出来的产品现在只需原来几分之一的时间就能走向市场。但是较快的生产循环只是挑战的一部分,新经济也奖励那些首先感觉到变化、首先利用机会的人。……,第二个是知识力量的增长。尽管我们处于所谓的信息时代,但是知识是实实在在的资产。我们拥有大量以数据形式累积的信息,通过宽带网流向我们的桌面管理系统程序。另一方面,知识是编辑过的信息,以文本形式出现,以一种使之有意义的方式分析,因此对组织是有价值的,是专利技术、成功产品和有效策略背后的智能。”^⑤那么,要实现新企业目标要求,其知识配置机制需要什么功能呢?托马斯·科勒普罗斯(Thomas. M. Koulopoulos)认为,这种机制关键在于两点,一是减少组织对过去经验的依赖,增强组织依赖智力^⑥进行反应的能力。二是把智力从中心权威的位置上遍布整个组织,使智能的反应成为普遍的反应,因此这种反应变成了直觉^⑦性的反应。或者说,这种机制就是法人直觉。所谓法人直觉,托马斯·科勒普罗斯认为,直觉是面对新情况做出新反应的能力,它不依赖于过去,但依赖于理解现实情况发生原因的能力,以及运用洞察力和理智做出最有效反应的能力。在记忆不适于指导新情况下的思维

① 转引自艾伦·鲁宾逊(Alan. Robinson). 公司创造力——创新和改进是如何发生的. 上海译文出版社,2001,1

② 野中郁次郎. 知识管理. 中国人民大学出版社,1999,32

③ 指20世纪20年代。

④ 欧文·拉兹洛(Ervin. Laszlo). 管理的新思维. 社会科学文献出版社,2001,21

⑤ 唐·泰普斯科特(Don. Tapscott)等. 数字经济蓝图——电子商务的勃兴. 东北财经大学出版社,1999,44

⑥ 智力是对知识的某一特定的已知的内容的运用能力。

⑦ 直觉是根据非特定的内容,把获得的潜在智力运用于未知的境遇,这一运用是自发的、未经琢磨的。

时,直觉尤其有用。

在此基础上,托马斯·科勒普罗斯把这种配置机制与一般的知识管理做了比较,他说,“知识管理的作用是用以制定决策,这个决策部分依据过去的知识、部分依据对未来的理性分析,因而知识管理已经能使公司对当前境遇做出反应。然而,在变化最快的环境中,产品、市场和规则每月都在变化,集中于中央决策层手中的智力把意图转化成行动的过程可能太慢了,以至于可能使行动像根本没有反应一样没有实际效果。庞大的新市场可能迅速诞生,也可能突然消失,特别是当市场作为整体由于尖端产品的充斥而变得饱和的时候。我们需要能够充分分散这种知识,以使身负迎接某一特定挑战使命的、身手敏捷的工作小组能够吸取组织全部的力量。法人直觉是用足够的活力把智力和速度结合在一起,以使组织得以生存的惟一手段。法人直觉在那些持续、快速的变化如同家常便饭的产业中最为有效,比如信息技术产业。但它已开始传染给其他行业了。”^①

再从这种知识配置机制或新管理范式能够实现的功能来看,尽管我们对新管理的运行机制不十分了解,还需要在以下章节中加以阐述,但是,根据管理一般功能特性(即效率和效益)和新企业知识链构造的特点(见图3),可以断定,新管理存在的必然性在于提高快速的知识创新。



图3 企业知识链

至此,我们认为,新管理是与新经济、新企业相适应,旨在实现快速知识创新目标,对新企业具有隐性特征的知识资源进行有效智力整合的一种全新管理范式。

四 新管理的核心价值观

美国管理学家弗莱蒙特·E.卡斯特(F. E. Kast)和詹姆斯·E.罗森茨韦克(J. E. Resenzweig)认为,“价值观是指导决策和其他活动的主要基础,从而为管理理论与管理实践的发展确立了基本框架。”^②换句话说,价值观是认识和研究管理的最基本前提。那么,作为旨在实现快速知识创新目标,对新企业具有隐性特征的知识资源进行有效智力整合的新管理,其最基本认知前提或者说核心价值观应该是什么?这既是我们论述新管理需要回答的首要问题,也是我们深入演绎新管理体系的假设条件。

1. 新管理需要解决的基本假设

多萝西·伦纳德·巴顿(Dorothy. Leonard. Barton)认为,“技能和知识,无论是存在

① 托马斯·科勒普罗斯等. 法人直觉. 辽宁教育出版社,1998,46

② 弗莱蒙特·E.卡斯特(F. E. Kast)等. 组织与管理——系统方法与权变方法. 中国社会科学出版社,2000,29