

浙

当代管理学文库
DANGDAI ZHIXUE WENKU

浙学

转型背景下的组织危机 及其对战略选择的影响研究

基于战略性创业决策的视角

梅胜军 著



ORGANIZATIONAL CRISIS AND ITS EFFECTS ON STRATEGIC
CHOICE IN THE PROCESS OF TURNAROUND
PERSPECTIVE OF STRATEGIC
ENTREPRENEURSHIP DECISION-MAKING

当前，我国已经进入必须以转型升级促进工业高效发展的新阶段，转型升级受到广泛关注。受经济波动、产业结构调整、生产要素价格上涨等多层次因素的综合影响，制造业企业必须在重重危机中寻找转型升级的出路。转型背景下的组织危机及其如何影响企业转型战略的选择成为必然深入探究的研究课题。

浙江大學出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

转型背景下的组织危机及其对战略选择的影响研究：
基于战略性创业决策的视角 / 梅胜军著. —杭州：
浙江大学出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-308-11566-7

I. ①转… II. ①梅… III. ①企业管理—组织管理学—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 111404 号

转型背景下的组织危机及其对战略选择的影响研究 ——基于战略性创业决策的视角

梅胜军 著

责任编辑 葛娟
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江省邮电印刷股份有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 14
字 数 260 千
版 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-11566-7
定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

我国已经进入必须以转型升级促进工业高效发展的新阶段,转型升级日益受到理论界和实践界的重视,逐渐发展成为经济与管理研究的焦点议题之一。以往研究较多地关注了区域或产业经济的转型升级问题,而对企业的转型升级问题的研究探索相对较少。区域或产业经济的转型升级是建立在企业的转型升级活动基础之上的。在企业层面探讨转型升级机制的重要理论意义之一,是可以为发展转型升级理论奠定微观研究基础。但目前鲜有在企业转型升级的行为与决策机制进行有效解释的理论框架(朱健安和周虹,2008;吴家曦和李华燊,2009)。

受全球经济波动、出口市场萎缩、产业分工调整、生产要素价格上涨和环保压力上升等多层次因素的综合影响,近年我国中小制造企业效益整体下滑,大量企业经营困难,甚至出现了“倒闭潮”。制造企业必须在危机逆境中找寻转型升级的出路。尽管一些研究关注或论及了我国制造企业转型升级的这一情境因素,但鲜有研究将组织危机作为关键动因,正式纳入企业转型升级的理论解释框架之中。组织危机作为企业转型升级的关键决策线索,将其排除在理论解释框架之外,无疑会大大削弱研究结论的解释效力。

组织转型已成为过去三十年组织和战略研究关注的焦点(Boyne & Meier,2009)。其核心理论议题即是危机情境下的组织变革过程。这一议题与我国企业转型升级所面临的现实背景高度一致,使得基于该理

论构建的理论框架具备良好的生态效度,有助于推动我国企业组织转型理论的发展。然而,目前国内比较缺乏在该研究领域的理论工作成果。

回顾以往组织转型研究,主要存在三方面的局限性:其一,以往研究十分关注高管轮替等因素对组织转型策略的影响,较少从高管认知的视角分析组织转型策略选择的战略性创业决策过程。显然,高管轮替触发的转型仅仅是企业转型现象中的小部分,高管未经轮替情况下由高管认知触发的转型也是重要且更加普遍的管理现象。特别是在我国民营中小企业职业经理人普及度不高、高管轮替频度较低的现实背景下,以往研究成果难以揭示和解释我国中小企业的组织转型过程。其二,经过近三十年的理论发展和实证积累,组织转型策略研究成果仍然呈现碎片状态,已有研究还存在较大的模糊性空间(Cater 和 Schwab,2008),亟需在一个整合的框架内对组织转型策略选择的影响因素及组织转型策略的效能影响进行系统分析和检验;其三,组织所处的一般环境和任务环境被证明对组织转型策略及转型效能有重要影响,但以往研究通常未对一般环境和任务环境的进行严格区分或控制,导致以往相关研究结论不一致甚至彼此冲突矛盾。因此,亟需在区分或控制组织环境变量条件下,进一步详细考察组织转型策略与组织转型效能之间的关系。在我国企业转型面临种种组织危机的情境下,特别需要检验组织危机这一具体任务环境变量对组织转型策略选择的影响效果、影响模式和作用机制。

基于战略性创业决策的视角,本研究主要开展了以下三个方面的工作。

一、企业高管的组织危机感的构念结构研究

试图解答我国企业高管是以怎样的认知框架评估和理解组织危机的,即对企业高管“组织危机感”的概念化。本部分在组织危机感的相关研究基础上,基于特征模式识别观点,首先初步构建组织危机感的多因素特征构思模型,接着设计了三项子研究对模型进行修正和验证:子研究一通过对制药、领带和衬衫三个行业 17 家企业中 25 名高管访谈获取

的文本资料的内容分析,修正了组织危机感概念构思,分析了我国企业转型变革中的危机源;子研究二编制了组织危机感量表,通过对135份问卷调查数据的探索性因素分析探索了组织危机感的构念结构;子研究三在子研究二的基础上,运用验证性因素分析、信效度检验对209份问卷调查数据对组织危机感进行了结构验证,并检验了测量信度和构思效度。

研究发现,企业转型变革中面临的主要危机源是资源危机、能力危机和竞争危机。最终确定了组织危机感的二阶四因素模型:包含损益度、波动度、可控度和转化度四个一阶因素,并可抽取出威胁识别(对组织损益后果及其可能性的认知评价)和转机识别(对转型变化的可控性和转化性程度的认知评价)两个二阶维度。威胁识别反映了威胁与机会的效价特征,转机识别反映了机会与威胁的关系特征。

二、企业高管组织危机感的影响因素和形成机制研究

试图回答哪些因素影响了企业高管的组织危机感,以及这些因素如何影响组织危机感。特别关注企业高管自身的认知和行为方面的关键影响因素。本研究基于认知视角,通过回顾创业理论有关机会评价与识别的研究以及机会和威胁的相关理论,提出影响企业高管组织危机感的几个重要认知和行为方面的影响因素及作用机制的假设,通过对来自153家企业的247份问卷调查数据的统计分析,考察了“哪些认知和行为因素影响企业高管的组织危机感”以及“这些认知和行为因素如何影响企业高管的组织危机感”。

研究发现:(1)企业高管的组织危机感的最主要影响因素是企业所面临的危机源。资源危机、能力危机和竞争危机显著提高了组织危机感中的威胁识别水平,显著降低了转机识别水平。(2)企业高管的信息搜索和警觉性也是组织危机感的重要前因:信息搜索同时显著提高了威胁识别和转机识别;警觉性则显著强化了组织危机感中的转机识别;维度水平分析发现,警觉性的反思维度显著强化了威胁识别维度(包括直接强化和通过信息搜索的中介间接强化),并通过促进信息搜索间接强化

了转机识别维度；洞察维度直接弱化了威胁识别维度，并直接强化了转机识别维度；探求维度对组织危机感的两个维度没有显著影响。

三、组织危机感对企业转型战略选择的影响和作用机制研究

试图回答企业高管的组织危机感以什么样的影响模式影响转型战略选择(影响模式)、组织危机感对转型战略选择有什么样的影响效应(效应模式)、组织危机感以什么样的作用机制影响转型战略选择(作用机制)。本部分开展了三项子研究：子研究一是案例研究，通过基于关键行为事件的两个医药企业案例分析，探索了组织危机感与转型战略选择之间的关联性；子研究二是问卷研究，在案例研究基础上，通过 122 家制药企业问卷调查数据分析进一步揭示组织危机感对转型战略选择的影响模式；子研究三是实验研究，运用实验方法检验组织危机感对战略选择的效应模式和作用机制。

研究发现：(1)组织危机感促使企业高管采取了全面的组织转型策略组合。(2)组织危机感的两个维度(转机识别和威胁识别)以交互模式促使企业高管采取更活跃的协作开发和协作探索策略。(3)不同组织危机感构成模式对企业高管的转型战略选择具有不同效应模式：高机会评价、低转机识别的决策者倾向保守；高威胁识别、低转机识别的决策者倾向冒险；高机会评价、高转机识别的决策者倾向冒险；高威胁识别、高转机识别的决策者倾向保守。(4)转机识别维度是组织危机感对转型战略选择的效应模式的重要决定因素，低转机识别导致对比效应，高转机识别导致同化效应。(5)组织危机感通过影响决策者对决策选项的理解间接地作用于战略选择。

本研究主要在以下三个方面具有一定的理论贡献。

一、扎根中国背景，拓展了组织危机感的概念结构

在以往对组织危机感概念结构的研究中，学者们普遍采取的是解析式分析思路，该思路的优点是能较好地提取出区分威胁和机会的关键维度，但忽略了组织危机感的其它关键特征。虽然这些特征可能不是区分

威胁和机会的关键维度,但这些特征却可能对组织决策和行为发挥关键性影响,将其忽略将难以全面理解组织危机感的功效。此外,由于在不同的文化背景下,人们对组织危机感有不同的理解(Leiter,1980;Handel,1982),基于西方社会文化和商业背景的组织危机感概念结构不一定适用于中国的特定背景。

本研究在延续“特征模型”的研究传统基础上,运用理论推导、内容分析和大样本问卷调查分析等多方法交叉验证,扎根于中国背景,构建和验证了组织危机感的二阶四因素模型,论证了中国文化背景下新特征要素(转化度)的存在,并论证了转化度与可控度一起构成了组织危机感的二阶维度——转机识别。说明中国企业高管不仅关注组织危机的威胁—机会的效价特征(威胁与机会的水平,如业绩损益与波动),还关注威胁与机会的关系特征(威胁与机会的关系,如复合与转化)。该模型在以往组织危机感模型中纳入了反映关系特征的新要素,拓展了组织危机感的内涵,使之中国化。

二、揭示了组织危机感的关键影响前因和形成机制

以往研究多探讨组织危机感对组织行动的影响,缺乏对组织危机感本身形成过程的深入分析(Anderson等,2007),组织危机感影响因素及其作用机制的理论解释尚不充分。且以往通常采用理论推断、案例研究、访谈研究等定性方法,相关研究结论缺乏定量实证检验,极大影响了研究结论的可靠性。

本研究以定量方法探索了组织危机感的影响因素和形成机制,发现危机源是组织危机感的最主要影响因素,企业高管自身的信息搜索和警觉性也影响了组织危机感。论证了组织危机感是客观情境与企业高管认知共同作用的结果。探索性地揭示了组织危机感新维度(转机识别)的形成机制,发现信息搜索和警觉性能够提高转机识别水平,警觉性的部分维度还通过促进信息搜索间接促进转机识别。

三、揭示了组织危机感对组织转型战略选择的影响和作用机制

(1)在拓展了组织危机感概念结构的基础上,揭示了组织危机感对组织转型战略选择的影响模式,论证了组织危机感的新维度(转机识别)对组织转型战略选择有显著影响,这是传统组织危机感研究所忽视的。

(2)论证了转机识别维度是组织危机感对组织转型战略选择的效应模式的关键决定因素。研究发现,除了以往研究提出的情境—靶子类似性、独特性和尺度关联性之外,组织危机感内在构成模式也是影响组织危机感对战略选择的效应模式的重要变量。

(3)解释了展望理论和威胁—僵化观这两种理论观点相互冲突的原因所在,考察了以往研究没有考察过的“高威胁、高转机”条件下的组织战略决策模式,补充和丰富了组织战略决策研究,最终构建了一个完整统一的理论框架。

(4)基于战略性创业决策的视角,揭示了组织危机感对战略选择的作用机制,纳入了以往忽视的任务情境因素,很好地嵌入了我国中小企业实际管理情境,提高了组织转型理论解释效力,并弥补了以往组织转型研究中对高管团队认知因素分析的不足。

梅胜军

2013年5月

杭州下沙北银公寓

目 录

第一章 我国企业战略转型的核心问题与危机影响	1
第一节 战略转型是企业创业成长的重要趋势	1
第二节 战略转型面临的路径依赖与企业危机	3
第三节 企业危机与转型战略选择的关系机制有待探讨	4
第二章 理论回顾与研究框架构建	7
第一节 组织危机与组织危机感相关研究回顾	7
第二节 组织变革和转型理论回顾	22
第三节 危机下的战略性创业决策理论回顾	41
第四节 创业绩效研究概述	50
第五节 以往研究的局限和有待解决的问题	51
第六节 本研究拟解决的理论问题与研究框架	56
第七节 研究步骤与技术路线	57
第三章 组织危机感的概念构思开发与验证研究	60
第一节 研究目的	60
第二节 研究框架及假设	60
第三节 子研究一:基于内容分析技术的组织危机感构思开发	65
第四节 子研究二:组织危机感量表的编制和构思结构探索	73
第五节 子研究三:组织危机感构思结构验证和信效度检验	77
第六节 研究讨论与结论	84
第七节 研究意义与展望	86
第四章 组织危机感的影响因素和形成机制研究	88
第一节 研究目的	88

第二节	研究框架及假设提出	88
第三节	研究方法	92
第四节	研究结果	93
第五节	研究讨论与结论	103
第六节	研究意义与展望	107
第五章	组织危机感对战略选择的影响及作用机制研究	108
第一节	研究目的	108
第二节	研究框架与假设提出	109
第三节	案例研究:组织危机感与战略选择的关系初探	114
第四节	问卷研究:组织危机感对战略选择的影响模式	122
第五节	实验研究:组织危机感对战略选择的效应模式和机制	137
第六节	研究讨论与结论	147
第七节	研究意义与展望	151
第六章	研究总论	153
第一节	本研究的主要结论	153
第二节	本研究理论模型的修正	157
第三节	本研究的主要理论进展	157
第四节	本研究的一些现实启示	160
第五节	研究局限与展望	162
参考文献	164
附录	191
附录 1	访谈提纲	191
附录 2	编码材料	193
附录 3	研究二问卷	198
附录 4	研究三问卷	204
附录 5	实验材料	209
附录 6	案例背景资料	212
附录 7	行业背景资料	214

第一章 我国企业战略转型的核心问题与危机影响

第一节 战略转型是企业创业成长的重要趋势

改革开放 30 年来,我国企业获得了长足发展,中国也被誉为“世界工厂”。但从全球价值链的分析看(参见图 1.1),我国大部分企业分布在制造和加工贸易等价值链底端(李毅中,2010),具有明显的“三高一低”(高能耗、高污染、高依存度、低附加值)的特征,资源和环境难以支撑,过度依赖出口,利润单薄,易受国际市场波动的影响,发展难以持续,严重制约了我国企业发展的空间。我国企业迫切需要向能创造较高附加值和具有战略意义的研发、设计、渠道和品牌

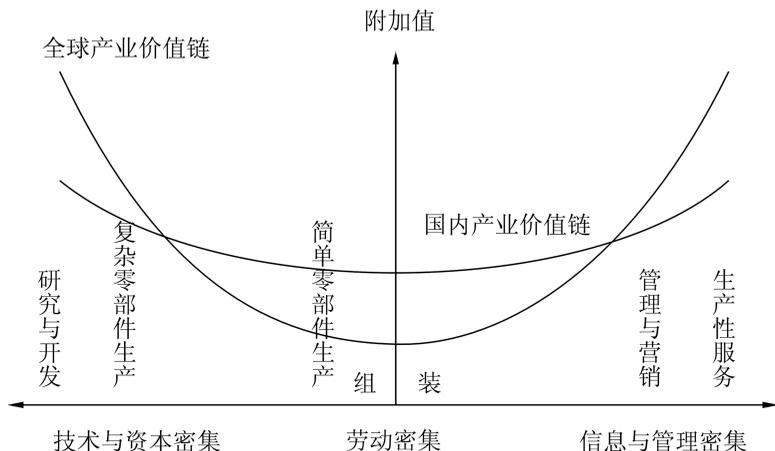


图 1.1 我国大多数企业在全价值链中所处的位置

资料来源:隆国强(2009)。

等价值链环节转型升级。

以制药行业为例,根据 SFA 南方医药研究所的数据,近十年我国医药制造业年均增长 18.8%,已成为我国国民经济的重要行业之一。尽管如此,我国制药产业仍然处于全球制药产业价值链低端。同样根据 SFDA 南方医药经济研究所的数据,中国出口药品的 90% 以上是原料药,而原料药是以消耗大量资源和环境污染为代价的低端产品。尽管我国原料药出口占全球化学原料药贸易的 1/4,利润却很低。以一种名为辛伐他汀的原料药为例,国内出口报价仅为 2700~2900 元/千克,但制成制剂在美国销售后产品增值超过 500 倍。根据中国工程院院士、中国生物工程学会理事长杨胜利的分析,我国生物制药领域 97% 都是仿制药^①,尽管产量也不小,但基本是利润很薄的专利过期后产品。随着原材料、劳动力和土地成本的上升、日趋严格的环保标准以及医疗行业政策的变化,我国制药行业的转型压力日益巨大。

再以领带产业为例,作为我国领带生产的集中地,嵊州领带产量约占全国的 80%、全球的 40%,出口 80 多个国家和地区,却缺乏定价权。嵊州出口的领带在国外零售店售价不超过 50 美元/条,而意大利科墨生产的领带多在 100 美元以上,科墨有全球知名的设计中心,而嵊州领带则基本是仿冒或照搬其设计。随着人民币的升值、出口退税的下调、土地税的上调、《劳动合同法》的实施以及销售成本的提高、真丝原材料的上涨,许多领带企业大量裁员,歇业或者倒闭的也不占少数。

实施战略转型是企业从价值链低端逐步向高端升级、实现企业成长发展的成功之路。以南新(Ranbaxy)制药公司为例,通过战略性创业转型,南新从 15 年前默默无闻的印度小原料药企业迅速成长为全球仿制药前五名的企业。转型后,南新股价由 1990 年不足 20 卢比攀升到最高超过 600 卢比,上涨幅度超过 30 倍,转型所带来利润的快速增长将 PE 由 60 倍迅速降低至 20 倍左右。2007 年实现的营业收入已经达 664 亿卢比(约合 13.7 亿美元),净利润更是高达 79 亿卢比(约合 1.62 亿美元)。我国也有一些较有远见的制药企业通过战略转型获得成长,如 20 世纪 90 年代初的神威药业实施了产品战略转型,从西药转产现代中药,逐步成长为国内最大的现代中药注射液、软胶囊、颗粒剂生产企业。领带产业的浙江巴贝集团从单一的领带生产向高端领带生产、品牌、设

^① 指与专利药在剂量、安全性、效力、质量、作用以及适应症上相同的仿制品。根据美国 FDA 有关文件,仿制必须满足以下条件:和被仿制药品含有相同的活性成分,非活性成分可以不同;和被仿制产品的适应症、剂型、规格、给药途径一致;生物等效;质量符合相同的要求;生产的 GMP 标准和被仿制产品同样严格。仿制药的合法取得大致包括两种:一种是药品专利到期后的药品仿制,另一种是在涉及公共健康的药品专利领域,政府采取强制许可的方式获取仿制药的生产。

计和销售网络等价值链高端提升,形成以高档领带为龙头、装饰面料、家纺面料及成品、服饰、品牌经营相融合的经营格局。衬衫行业的中国贝克曼集团也逐步突破原有衬衫代工业务模式,向高端衬衫生产、品牌、设计和销售渠道方向发展,形成服装、鞋、包、皮具及配饰等各个领域的产品系列。这些企业在国际金融危机中经受住了考验,危机中依然取得了不俗业绩。

第二节 战略转型面临的路径依赖与企业危机

当前,我国制造企业转型升级的主要问题及其后果是:

(1)业务模式依赖与业务危机:许多企业满足于合同生产(contract manufacture),依靠来料加工、代工贴牌、加工贸易等业务模式维持生产运营,将精力全部投向生产,很少考虑研发、设计、渠道和品牌等环节。比如,多数原料药制造企业严重依赖“加工贸易”的业务模式,一些制剂企业则依赖“OEM”和“制剂代工”,多数衬衫和领带制造企业完全依靠“来料加工”、“代工贴牌”的业务模式。受到生产成本上升、汇率波动、出口退税下调和国际需求降低等因素的影响,这些企业往往陷入“贫困化增长”和“业务危机”,如2006年我国生物制药工业利润率仅为7.4%,尽管产值规模是美国默克公司的3倍多,但利润仅为其的74%,金融危机背景下还有大量制造业倒闭。

(2)资源模式依赖与资源危机:一方面,许多制造企业生产依赖大宗原材料资源,大量消耗资源和环境;另一方面,许多企业难以改变现有资源投向和配置模式。由于缺乏必要的资源投入,严重妨碍了企业向技术与资本密集环节(如研发设计、高级原材料生产、复杂零部件生产等)和信息与管理密集环节(如市场营销、品牌运作、专业服务、物流管理等)的高端价值链转移。如我国医药制造业的研发经费内部支出占工业总产值比例远低于OECD国家的平均水平,就生物医药行业而言,发达国家生物制药行业研发投入占产值的比重一般在10%以上,而我国2006年的生物制药行业研发支出约为7亿元,仅为生物制药工业产值的1.7%,仅相当于辉瑞公司的1/10、葛兰素史克公司的1/8。“巧妇难为无米之炊”,缺乏资源投入的物质条件必然制约中国企业的转型升级进程。

(3)产品技术依赖与能力危机:决定企业转型升级的关键因素是技术创新和产品创新,但许多企业缺乏产品和技术的开发与设计活动,单纯依靠原有技术或模仿乃至拷贝国外产品设计,甚至根本没有研发功能。据统计,我国工业产品新开发的技术约有70%属于外援性技术,发明专利授权量的70%来自国外的发明专利,国内工业企业只占9.1%,大中型企业仍然有2/3没有自己的研

发机构,3/4的企业没有科研开发活动,完全依靠照抄或模仿别人的产品(胡迟,2009)。以制药产业为例,根据中国市场调查研究中心发布的《2008年中国化学原料药生产与销售调研报告》,我国绝大多数制药企业还停留在仿制药领域的竞争,95%以上的上市新药为仿制药,化学原料药生产中97%的品种是仿制产品。从生物制药产业的知识产权分布看,2006年的欧盟、美国生物技术专利中,美国占54.66%,日本占10.3%,韩国占1.4%,而我国仅有41件,占0.52%。到2006年底,我国只有青蒿素、百赛诺双环醇片、神经生长因子制剂三种国际公认自主知识产权的品种。

第三节 企业危机与转型战略选择的关系机制有待探讨

三种依赖(业务模式依赖、资源模式依赖和产品技术依赖)和三种危机(业务危机、资源危机和能力危机)是我国企业战略转型的核心问题。选取适当的转型战略对企业破除三种依赖、有效应对三种危机无疑十分重要。实践调查表明,不同的转型战略选择对转型成败有重要影响。根据麦肯锡公司2008年对全球2994名高管的调查分析^①,采取被动—防御型(完全防御型)转型策略的成功率仅有34%,采取被动—进攻型转型策略的成功率为37%,采取进取—防御型转型策略的成功率为34%,而采取进取—进攻型转型策略(进步型)的成功率为47%,如图1.2所示。这一实践现状提出了一个重要研究问题:什么因素促使并决定了不同企业采取了不同的转型战略?

危机可能是影响企业转型战略选择的众多因素中的一项。麦肯锡调查就表明,危机可能是企业转型的触发因素。不仅如此,危机还可能影响企业转型战略的选择,如麦肯锡公司通过对过去20年来全球近700家高科技企业在萧条时期市场表现的分析发现,伴随经济衰退而来的混乱状况会导致高科技行业的整体格局发生重大变化,约有一半处于领先地位的企业(位居行业前20%)因采取了不恰当的危机应对策略而落后,而许多落后企业则由于选择了恰当的战略在危机后取得了领先^②(麦肯锡公司,2009)。

当前,由于国际金融危机对我国企业的冲击、国家产业转型升级的政策导向、产业内部的深度调整和企业自身等多方面因素的影响,我国企业转型中普遍面临着各种内外部危机与挑战。清华大学经管学院2009年的企业调查发

① 详细内容请参阅:<http://c.mckinseyquarterly.com/W0RH00BA637B9D849B0072D97E7070>。

② 详细内容可参阅:<http://c.mckinseyquarterly.com/W0RH008896137D849B0072DC1B96D0>。

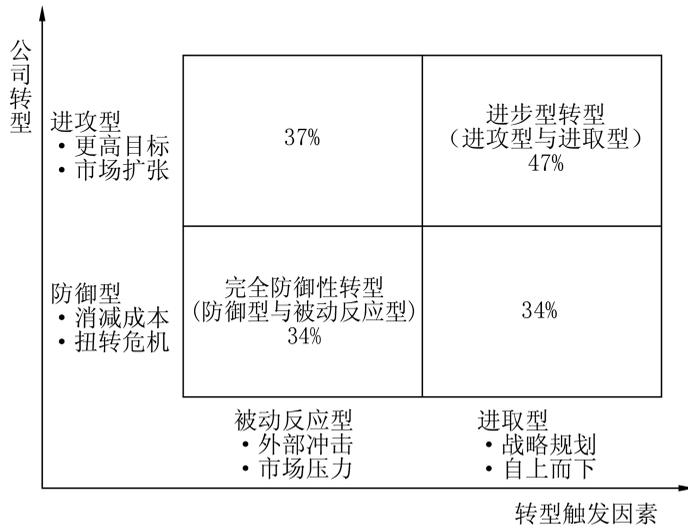


图 1.2 进攻型与防御型变革转型的成功率比较

资料来源:麦肯锡公司(2009),N=2994。

现;48%的企业面临订单减少的压力,在订单减少的情况下,付款周期加长,客户对价格更加敏感,同行之间的竞争更为激烈;33%的企业高管认为原材料价格大幅波动导致企业承担巨大的库存风险,甚至威胁到企业的生存;20%的企业高管认为企业面临着资金紧张的问题,下游经销商资金占用、第三方债务、自有资金量不足等原因导致资金周转压力加大;企业面临人力资源结构性短缺和成本上升双重压力,一方面企业缺少高端人才,另一方面新劳动合同法的实施使人力资源成本短期内上升较大,使企业在国际市场上的低成本的优势逐渐丧失;研发投入与产品创新不足、节能环保责任加重,为企业的可持续发展提出了新的更高要求;经济调整期企业风险控制意识不够、能力不足、体系不全的问题日趋严峻,面临的压力也越来越紧迫。

源自组织内外环境的危机可能触发企业实施战略转型,成为转型升级的“倒逼机制”,特别是可能对部分有条件的企业优化产品结构、提高附加值、提升自主创新水平起到推动作用,将转型升级作为化解内外部成本压力、提升国际竞争力的重要途径。但危机对企业的负面影响也较大,可能使企业面临巨大财务损失甚至威胁到企业生存。由于业务模式创新、资源模式创新和研究开发活动具有较强的风险性和大量资源投入,为了降低经营风险,危机中的企业可能会中止或限制这些风险性创业活动,阻碍企业向新的业务模式、新的资源模式、新产品开发及品牌化等方向发展,进一步加剧企业面临的业务危机、资源危机和能力危机,造成恶性循环。

那么,危机对企业转型而言是一种“倒逼机制”还是“倒退机制”呢?这取决于企业应对危机所选择的战略。需要探讨转型变革中的危机对企业转型战略选择的影响来解答相关问题,为我国企业的转型升级和危机应对提供一定的理论指导。

以行为决策与选择的理论观点看,决策者对议题的知觉、理解和解释是决定战略行动选择的关键因素,因此企业高管对企业所面临的危机的知觉、理解和解释是影响企业转型战略选择的关键因素。正如著名战略管理学者 Rumelt (2009)在总结金融危机对未来商务管理的教训时所指出的:“当我们错用评测工具去评估现实时,就会出现‘平稳航行’这种谬误。称职的管理层总是看得比数字更为深入,看得比当前的评测结果更为深入。而不称职的管理层则只盯着指标——我们正是因此而陷入了困境。”^①准确、深刻的组织危机评估使企业高管具有一种情势的“危机感”和行动的“紧迫感”,不仅影响企业是否采取转型战略,也可能会影响企业对转型战略的选择。

基于以上背景,本研究提出并关注如下三个主要研究问题:①我国企业高管怎样评估和理解转型变革中的组织危机?即对企业高管“组织危机感”的概念化。②哪些因素影响了企业高管的组织危机感?这些因素如何影响组织危机感?即分析企业高管的组织危机感的影响因素与形成机制,特别关注企业高管自身的认知和行为方面的关键影响因素。③企业高管的组织危机感对组织转型战略选择有什么影响?包括组织危机感以什么样的模式影响战略选择(影响模式)、组织危机感对战略选择有什么样的影响效应(效应模式)和组织危机感以什么样的作用机制影响战略选择(作用机制)。本书的第二章将对相关概念作进一步说明,并回顾相关理论背景,提出研究框架。

^① 有关 Rumelt 的更多评论可参阅:<http://c.mckinseyquarterly.com/W0RH00A8AC0E0D849B0072DA9F1350>.

第二章 理论回顾与研究框架构建

第一节 组织危机与组织危机感相关研究回顾

一、组织危机的概念和特征：基于情境认知的新界定

研究文献中对组织危机 (organization crisis) 的定义多种多样,不同定义界定了危机的不同方面和不同的“危机程度”(张良森,2007),很难对该概念形成一致理解。本研究按照学者们的不同侧重点对这些定义进行了归纳分析(部分定义归纳参见表 2.1)。

表 2.1 组织危机的概念

学 者	概 念
Hermann(1969,1972)	威胁组织重要目标实现、允许的反应时间有限、出乎决策者意料的形势,并因此会产生高压压力
Billing 等(1980)	组织卷入可能损失、有时间压力去解决的情势
Hall 和 Mansfield(1971)	一种任何系统(组织)中的需求导致的压力结果
Kotter 和 Sathe(1978)	机会和威胁的复合体
Milburn 等(1983)	①组织达成现有目标的机会;或②阻碍威胁组织达成组织目标或降低组织达成其目标的能力,组织需要寻求解决方案,因为利害结果很重要且解决方案策略不确定
吕斌等(2009)	由于组织内部环境或者外部环境的突变而出现的对组织声誉、形象和生存的威胁,比如价格危机、产品危机、信誉危机等