

当代世界学术名著



现代企业

基于绩效与增长的组织设计



The Modern Firm
Organizational Design for
Performance and Growth

约翰·罗伯茨 (John Roberts) / 著

马志英 / 译

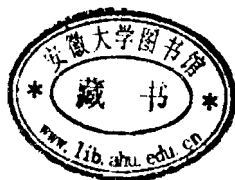
 中国人民大学出版社

当代世界学术名著

现代企业

基于绩效与增长的组织设计

约翰·罗伯茨 (John Roberts) / 著
马志英 / 译



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业：基于绩效与增长的组织设计/罗伯茨著；马志英译. —北京：中国人民大学出版社，2012. 12

(当代世界学术名著)

ISBN 978-7-300-16607-0

I. ①现… II. ①罗… ②马… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 284022 号

当代世界学术名著

现代企业：基于绩效与增长的组织设计

约翰·罗伯茨 著

马志英 译

Xiandai Qiye: Jiyu Jixiao yu Zengzhang de Zuzhi Sheji

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 155 mm×235 mm 16 开本

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

字 数 185 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

“当代世界学术名著”

出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版工作的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

中国人民大学出版社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛侧重于西方经典性教材；同时，我们又推出了这套“当代世界学术名著”系列，旨在译介国外当代学术名著。所谓“当代”，一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，成为研究者的必读著作。我们希望经过不断的筛选和积累，使这套丛书成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于本套丛书所选著作距今时日较短，未经历史的充分淘洗，加之判断标准见仁见智，以及选择视野的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与推荐，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

前 言

总经理们最为基本的职责乃是设定战略并设计组织以执行战略。在过去的几十年中，经济学对于战略研究与实践的巨大价值日益凸显。本书试图向大家表明，在组织设计领域，经济学也能以类似的方式做出类似的贡献。

我希望实践中的管理者能从本书中受益。然而，这并非一本介绍“如何做”的书，书中没有为如何获取成功提供结论性的简单答案。相反，本书提供的是方法。在设计基于绩效和增长的企业结构时要面临各种难题，本书提供了思考这些难题的方法。本书试图做到这一点，即无论是组织与管理学的学生，还是已在工作的管理者，都能因理解组织经济学的基本原理及其在企业中的实际应用而获益。本书将



以非专业的风格讲述和呈现基本概念与理论，将之与案例研究、简短的范例融合在一起并应用于组织设计问题。本书还尝试解释在实际中公司发生的巨大变革，这些变革创造了现代公司的全新模式。

本书是以 1997 年春季在牛津大学的课程讲义为基础，但我写这篇前言的时间已是 2003 年的夏天。显然，我花了相当长的时间补写我的讲义！然而，我相信这种延时应是值得的。在此期间，在如何设计有效的组织方面的研究有了很多进展，我个人也学到了很多。因此，本书的内容和之前的构思有很大的差别。例如，原来只有 3 节的讲义变成了 7 章的内容。增加了新理论和以前不可能有的大量实践案例。

我需要感谢很多人。首先，对于受邀成为“克拉伦登管理学讲座”（Clarendon Lectures in Management Studies）的首位讲师我深感荣幸，感谢牛津大学管理学院和牛津大学出版社的科林·梅耶（Collin Mayer）。其次，我在组织领域所做的所有研究几乎都是集体合作的成果，我深深感谢每一位曾同我一起思考、教学、写作的同事。我从每个人那里学到了很多，其中需要特别感谢的是苏珊·阿希（Susan Athey）、乔纳森·戴伊（Jonathan Day）、本特·霍姆斯特龙（Bengt Holmström）、保罗·米尔格罗姆（Paul Milgrom）和乔伊·波多尼（Joel Podolny）。他们会从书中发现他们的观点，并了解到我从和他们的共事中获得了多么大的收益。斯坦福商学院研究生院为组织研究和教学提供了无与伦比的环境，感谢学院的支持，感谢我的同事，感谢所有的博士生、MBA、斯隆项目研究生和职业经理人项目的学生，感谢他们对我的学习做出的巨大贡献。我还特别乐意向以下各位表达谢意：比尔·巴尼特（Bill Barnett）、戴夫·巴伦（Dave Baron）、吉姆·巴伦（Jim Baron）、罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）、凯瑟琳·多尼克（Katherine Doonik）、大卫·克莱珀斯（David Kreps）、艾德·拉齐尔（Ed Lazear）、约翰·麦克米兰（John McMillan）、查尔斯·奥赖利（Charles O'Reilly）、保罗·奥耶（Paul Oyer）、加思·萨洛那（Garth Saloner）、斯科特·沙佛（Scott Schaefer）、艾瑞克·冯·登·斯蒂恩（Eric Van den Steen）和鲍勃·威尔逊（Bob Wilson）。在撰写本书的过程中，我还曾在纳菲尔德大学（Nuffield College）和伦敦的麦肯锡公司度过一段时间，在此向这些机构及其成员表示感谢。我还想向那些我曾经拜访过的执行官、经理人表示感谢，特别是英国石油公司（BP）、通用汽车（General

Motor)、江森控制有限公司 (Johnson Controls)、诺基亚 (Nokia)、诺和诺德制药公司 (Novo Nordisk)、索尼 (Sony) 和丰田 (Toyota) 的管理者们。我和其他人合写的关于这些公司的案例帮助我形成了自己的思路, 而这是本书中很大一部分内容的基石。我在牛津大学出版社的编辑大卫·马森 (David Musson) 对我的拖沓显示了极大的耐心, 谢谢你! (不过我在停止感到内疚这件事上可要更拖沓!) 保罗·库姆斯 (Paul Coombes)、约翰·麦克米兰 (John McMillan)、安迪·勃梭维特 (Andy Postlewaite)、理查德·萨乌马 (Richard Saouma), 特别是乔纳森·戴伊 (Jonathan Day) 阅读了手稿并提出了有价值的意见。爱伊卡·嘉亚 (Ayca Kaya) 提供了宝贵的研究支持, 詹·史密斯 (Jen Smith) 则帮助我将手稿转成定稿。最后, 还有我的妻子凯瑟琳·罗伯茨 (Kathleen Roberts) 用她一贯的优雅和幽默包容了这些年来我在这个项目上没完没了的拖延。谢谢你, 凯茜!

目 录

第 1 章 战略与组织	(1)
战略、组织和环境	(8)
设计问题：设定战略和组织	(12)
战略变革与组织变革	(14)
动荡环境中的战略和组织	(16)
第 2 章 组织设计的关键概念	(20)
互补性	(22)
非凸性与非凹性	(32)
紧密耦合和松散耦合	(41)
第 3 章 公司的本质与宗旨	(45)
市场失灵的原因和本质	(48)
公司与市场	(53)



公司的本质	(61)
合作和主动	(63)
第4章 现代企业中的激励问题	(70)
激励问题的原因和本质	(71)
简单代理理论	(75)
绩效测量选择	(80)
代理关系中的多重任务	(83)
团体绩效报酬	(90)
操控绩效测量	(91)
主观评估	(93)
名声	(94)
PARC 和激励	(96)
第5章 为绩效进行组织	(106)
垂直范围	(112)
水平范围	(124)
内部组织和绩效	(133)
整体系统	(138)
第6章 为增长和创新进行组织	(141)
收购性增长	(142)
在已有公司中的创新：探索 和开发	(147)
多任务情况下的工作设计	(155)
第7章 创建现代企业：对管理和领导 的挑战	(163)
参考文献	(167)

第 1 章 战略与组织

在 20 世纪的最初 20 年中，新泽西标准石油公司（Standard Oil of New Jersey）、杜邦（Dupont）、西尔斯罗巴克（Sears Roebuck）和通用汽车的管理者们发明了一种组织和管理企业的新方式。他们的创新，即如今十分普遍的分权式事业部制（multidivisional forms），带来了企业设计的根本性变革。最显而易见的变化是以产品或者地理位置为基础划分事业部，而不是采用职能式的组织结构。新的组织结构还涉及新的信息收集、记录系统，新的资源分配体系和新的行为控制系统。这一新的组织模式为日益复杂的协调与激励问题提供了高效的解决方案，在这些企业中，数量庞大的人员通常在不同的地点执行着复杂的、高度关联



的任务。它催生了一批巨型的多产品企业并使得这些企业能够在某一大洲内，甚至是全球范围内有效运转。这一新设计也使得管理人员数量大幅增长，催生了职业经理人的价值观和行为规范。鉴于其影响，不仅仅是对经济活动的影响，还有对整个人类生活的影响，事业部制的组织结构堪称 20 世纪最重要的创新之一。^[1]

然而，在过去的 20 年中，企业的组织结构又发生了一系列类似的根本性创新，这些创新终将是同样具有重大意义的。组织设计的所有元素尚未最后定型，管理者们仍在继续实验以求不断改进。不过，一些大的轮廓已经清晰了。企业改变了活动的范畴，重新聚焦于核心业务，并将许多之前视为核心的业务外包出去。这些变化体现在大量的合并、收购和资产分拆活动中，这些活动在 20 世纪 80 年代和 90 年代风靡一时，而且，这些活动目前可能又再次复苏了。许多企业还重新定义了它们与顾客、供应商的关系，用长期合作伙伴关系替代了之前简单的交易关系。它们减少了管理的层级；加强了员工职位之间的联系；重新定义了工作单位，在工作单位之内员工再进行内部分工；将职能部门的专家分散到各个业务单元；还增加了产品经理的职权和责任。通过上述措施，再加上改良的信息与测评系统、重新设计的绩效管理體系，这些企业加快了决策的速度，并且用以前从未尝试过的方法开发、利用员工的知识 and 能力。为了促进组织内的协作与学习，这些企业尝试着将不同部门的人员直接联系起来，如此一来沟通更多是横向进行的，而不仅仅是在组织层级内的上、下级之间。许多企业还尝试重新定义与员工之间的关系性质，同时重新设计工作以及工作的性质。

这些变革旨在改善所在企业的绩效。日益增加的竞争压力迫使企业采纳这些变革，而新技术的出现首次使许多变革变得切实可行。信息技术（尤其是互联网）的出现，降低了国际贸易和投资的门槛，运输技术也在进步。这一切意味着企业的竞争对手不再是老牌的当地企业，竞争对手可能来自地球的任何角落。随着竞争的加剧，改善绩效的需求也在增加。当然这些发展也为企业创造了走出当地去更远的地方做生意的新机遇，而新的组织设计能够支持企业利用这些机遇。资本市场也增加了提升绩效的压力，尤其是在美国（不过其他地方的情况也相差无几），机构投资者的权力越来越大，他们也越来越愿意行使自己的权力，迫使企业有更优异的表现。在某些案例中，变革的目的则是为了应对人力资源市场日益激烈的竞

争，越来越多的公司都在努力吸引并留住那些特别有才干和天分的人才。与此同时，通信与计算机技术的巨大进步使得许多关键性的组织与管理变革变得切实可行。

如果应用得当，这些组织创新的确能够产生更好的经济绩效，并对全世界人民的物质财富产生有益的影响。其次，它们从根本上改变了人们的工作方式和生活方式。最终，它们会对现代企业经营中的方方面面都产生影响。

不过，新组织模式中隐含的许多原则事实上并不是全新的，下面的例子能够说明这一点。

考虑两家从事服务行业（贸易）的企业：一家是历史悠久、曾长年垄断市场的哈德逊湾公司（Hudson Bay Company），该企业的领导者们无论是在政治上还是经济上都十分强大，它还受到连任政府的青睐；另一家是新成立的西北公司（North West Company），是突然冒出来的竞争对手，总部位于一个偏远的小镇，没有任何上述优势。这家企业的领导者都是移民和逃难者，也没有什么有权势的朋友。事实上可以说，西北公司试图与哈德逊湾公司展开竞争是违反了法律。而且，除了现有的顾客基础、商业经验、政治和法律优势之外，哈德逊湾公司还拥有极为优越的技术和更好的融资途径，结果哈德逊湾公司的成本估计只有竞争对手的一半。

然而，在进入该领域之后不久，西北公司就从竞争对手那里夺取了80%的市场份额，且盈利颇丰，把一度处于统治地位的垄断者逼入了破产的边缘。这一切究竟是如何发生的呢？

对于熟悉近来发生的企业变革的人来说，答案并没有什么令人惊讶的地方。西北公司发现了一种能够更好地服务客户的方式，它距离客户更近，能够更好地响应客户的不同需求，更好地应对时刻变化的市场状况。此外，该公司还进行了一系列组织创新：简化了供应商结构，减少了传统的中间商；减少了过多的官僚体制，并建立了新的系统，这一系统确保了有关信息在公司内部能够被广泛分享且所有的相关者能够参与并理解公司的决策。公司为运营职位招募了一批愿意承担责任、有创新精神的职员，并赋予他们根据自己的知识和才干进行决策的权力而无须与管理体系中的上级核对每一个细节。最后，公司还引入了鼓励创业行为的奖励机制。换言之，西北公司提出了一个新战略，并将人员、组织结构、管理流程和公



司文化等方面落实到位以支持新战略。这些管理创新使其克服了显而易见的成本劣势。

哈德逊湾公司最初并没有把西北公司的挑战放在眼里。它认为自己的经营方式成功运行了这么多年，公司具有压倒性的优势。或许它没能看到西北公司的新战略和组织方式所提供的竞争优势。因此，它的反应显得十分迟缓，甚至在新来的竞争者已经抢走了大量的市场份额之后，老牌企业的领导者们仍然无所作为。对于熟悉近几十年中发生在不同企业的事情的人来说，这应该是一个看起来很眼熟的故事。

哈德逊湾公司最终还是对威胁做出了回应，而且是以复制西北公司新方法的方式。不过，这一切发生在公司的领导者被新人替换之后。新任领导者了解威胁的性质，并不固守曾经长期沿用且行之有效的旧方法。

西北公司一直很清楚，如果哈德逊湾公司复制自身以客户为导向的战略，并用符合新战略的管理方式替换原来的集权、命令—控制式的管理方式，那么，自身必然会因成本劣势而惨败。因此，西北公司力图先发制人，在哈德逊湾公司的新任领导者控制局面之前收购了哈德逊湾公司。然而，他们的行动失败了，最终哈德逊湾公司的确以巨大的成本优势战胜了西北公司。

结果，两家公司达成了联合的交易，但出于公共关系的考虑，宣称是进行了“合并”。不过 1820 年每一个加拿大人（还有那些远在英国关注事件进展的人）都知道，蒙特利尔的西北公司被胜利者——总部在伦敦的哈德逊湾公司给吞并了。或者更确切地说，被英格兰贸易公司（Company of Adventures of England Trading）及其董事给吞并到哈德逊湾公司。

作为加拿大境内领先的零售企业之一，哈德逊湾公司的经营一直延续到今天。该公司成立于 1670 年，公司得到了查尔斯二世的皇家特许，并受鲁伯特王子领导。哈德逊湾公司得到了从事陆地排水业务的专营权，负责把陆地的水排入巨大的哈德逊湾。这一垄断权覆盖了 150 万平方英里的土地，这个面积比英国的 15 倍还多，比 2004 年扩张前的欧盟面积大得多。当时，该地区并没有欧洲移民，还是一片人迹罕至，满是岩石、树木、沼泽的蛮荒之地（今天也差不多仍是如此！），居住在该地区的只有数量相对很少的原著民。该地区拥有数不清的动物皮毛，尤其是水獭，而欧洲对水獭皮的需求量相当高。

哈德逊湾公司对自己的特许权采取了一种非常被动的战略：它在海湾沿线建造了6座城堡，等待潜在的客户上门，用他们的皮毛交换欧洲制造的货物。商品由海船从英国经哈德逊湾运来，海船每年航行一次，回航的时候把当地的皮毛带回英国。（由于航运技术的限制，以及海湾在一年中的大部分时间都被冻得结结实实的这一现实，一年中不可能有更频繁的运输。）在接下来整整一个世纪，哈德逊湾坚持使用这一方法。在此期间，离哈德逊湾较远的原著部落间形成了贸易网络，他们会和那些离城堡较近的部落进行交易，后者再跟哈德逊湾交易。

这种做生意的方法谈不上大胆，但是考虑到当时的市场条件，还有17—18世纪的技术水平及其风险与机遇，这不失为一个明智的战略。而且，哈德逊湾确立了与这一战略非常匹配的组织体系，使得其战略可以极为有效地贯彻和落实。

关键决策集中在伦敦完成。这意味着决策过程极其缓慢，无法对当地的条件做出反应（特别是因为高级决策者中没有一人曾经立足于公司的领地，即鲁伯特地），但这也保证了连贯性和控制。而且，鉴于公司拥有不容挑战的受法律保护垄断地位，一种被动的业务发展方法，一个不复杂、变化缓慢的市场，对快速决策没有什么显而易见的需要。在一定程度上，风险来自于当地的雇员，他们远离高层管理者的监管，有可能浪费利润，甚至更糟，把盈利据为己有。因此，为鲁伯特地的哈德逊湾挑选员工的标准是缺乏想象和忍受单调乏味工作的能力，而不是天赋、创造力和勤奋。这些员工要接受近似奴役契约的合同，有一整套详细的指令统治他们工作的方方面面（包括支付和收取的价格）。他们领取固定工资，被要求只能停留在公司城堡附近，违反任何规定都要受到体罚。

该制度看上去既粗暴又愚蠢，但是不得不承认它运转得非常不错：公司从一开始就非常赚钱，而且在它成立之后的整整100年里都依然如此。

然而，这个制度本质上存在缺乏效率的问题。它无法很好地开发利用机会来和那些远离海湾的人做生意，使得这部分人对欧洲商品的渴望（可能是从未想到的）无法得到满足，而他们在猎取食物的过程中收集的皮毛也未得到充分利用。通过那些居住在公司城堡和盛产皮毛的地区之间的中间商进行间接贸易，可以部分实现潜在的贸易收益。但是可以说，这个系统是没有效率的。认定其无效的第一个理由是，中间商拥有垄断地位，他



们利用这一地位一再加价，导致交易量非常低。其二，中间商的位置使其很难承担交易的风险。他们缺少融资渠道来支持自己的市场地位，因此不得不独自面对供给和需求两方面的不确定性。这两方面的影响会把实际交易量限制在无效率的低水平。

西北公司的创办者们——蒙特利尔的新移民，他们要么从英国直接来到这里，要么是从 13 个美国殖民地流亡到这里，或许就看到了隐藏在这些低效率中的盈利机会。他们或许意识到，在英国人占领加拿大之前，法籍加拿大商人和原著民之间更直接的交易方式也有不错的盈利。他们肯定也看到，虽然哈德逊湾公司采取了被动战略，但在过去的一个多世纪中，该公司的利润却一直在增长。一个像样的、有效的竞争对手应该也能够做得非常好。

但西北公司的人也面临巨大的劣势：他们无法直接把货物运往或者远离皮毛交易地区的中心，因为哈德逊湾公司拥有垄断权，哈德逊湾不对他们开放。作为替代方案，他们只能通过位于圣劳伦斯河航道起点的蒙特利尔把商品从欧洲运过来，再把皮毛运回去。但问题是蒙特利尔距离皮毛最多的地区有数千英里之遥，特别是跟哈德逊湾的城堡比起来，他们与这些地方的距离要远上将近 1000 英里。西北公司的人不能指望潜在的客户会自己找上门来，因此他们被迫去找自己的顾客。

这是他们制定战略的最初想法，也是他们巨大成本劣势的根源。在 18 世纪最后几十年中，西北公司的人在收集皮毛的地区建立了数十个交易点，覆盖的地区直达位于如今的萨斯喀彻温省（Saskatchewan）和艾伯塔省（Alberta）最北端的阿萨巴斯卡地区（Athabaska region）。接下来，他们让法籍的加拿大船员划着用桦树皮做成的小船和小型开放的小艇，把欧洲的商品运到荒野，把皮毛运到市场，从蒙特利尔出发到阿萨巴斯卡地区再返回，途经五大湖区，还有加拿大北部那些尚未开发的河流。

这一战略是在于一个竞争的环境下运行，需要非常不同的结构、流程和行为，以确保其能够运行并对抗哈德逊湾已经使用了 120 年的体系。考虑到当时的通信技术，协调这样一个复杂的运行机制是不可能通过中央集权的决策体系实现的。相反，处于一线的个人需要负起责任，以应对那些无法预料的突发事件和随时变化的条件。为了确保其有效性，那些实际运营交易点的人是公司的合伙人（“越冬合伙人”），他们对实际运营拥有很

大的权力，并受所有权的激励好好工作。同时，运进商品、运出皮毛也是一项极为庞大的任务，必须依赖超常的体力。越冬合伙人有利润分成的直接激励，确保这些任务能够完成并付出相应的努力。反过来，他们也会给那些执行具体工作的船员们强有力的激励（包括成为合伙人的可能性）。与此同时，位于蒙特利尔的合伙人则负责处理获取商品、销售皮毛和融资等事务。他们也负责把商品运往公司位于内地苏必利尔湖（Lake Superior）上端的总部。每年夏天，他们在此和越冬合伙人碰面，后者从北方带着皮毛赶来。合伙人一年一度的聚会确保了信息得以分享，公司的决策得以传达和理解。

那么，除了天底下真的没有什么新鲜事这一点之外，这个例子给我们的启示是什么？

首先，战略需要和组织匹配：西北公司的战略取消了中间商，更加贴近客户，这一战略得到了组织的支持，很快就克服了50%的成本劣势，战胜了哈德逊湾公司100年的经验和皇室特许的垄断权。

其次，不仅战略和组织之间需要匹配，战略、组织和技术、法律和竞争环境之间也需要匹配。哈德逊湾的组织适合其战略与环境，结果是一个世纪的盈利，直到西北公司的进入。西北公司的模式也显示了战略、技术和竞争环境之间内在的连贯性和一致性。然而，一般说来，寻找这样的匹配看起来是一项严峻的挑战，因为有太多的不确定因素，面对的选择又是如此复杂。然而，为了达到成功，能够而且也必须找到这样的匹配。

再次，战略与组织变革并非易事，但是有时必须而且也能够做到。哈德逊湾花了十年时间对威胁做出回应。这和美国汽车行业对日本劲敌的成功进攻做出反应所花的时间差不多。变革终于出现，虽然已是濒临破产。哈德逊湾在内陆地区设置了交易点以应对竞争，还改革了组织流程以支持新战略，最终大获全胜。

最后，更具竞争性的环境偏好西北公司创造的那种组织设计，其原则在近来出现的现代企业的组织设计中也有所体现。

在本书中我将阐述这些原则，并说明如何加以运用。在这个过程中我将提出一些概念和理论架构，这些对理解有效的组织设计都非常重要。

本书的出发点基于如下假设：总经理们必须是组织的设计者。正如设计一个企业如何应对竞争的战略乃是总经理们的基本职责一样，他们同样



必须设计并创造一个能支持战略落实的组织。而且，就像我们刚刚意识到的那样：战略不仅仅是首席执行官的责任，也是组织中所有管理者的责任。就组织设计而言，亦是如此。

本书的第二个基础是：经济学知识对组织设计问题非常有用。自从迈克尔·波特（Porter, 1980, 1985）率先将产业组织经济学的概念运用到战略领域，20多年来，管理学领域的实践者和学生们也逐渐意识到经济学分析对这个领域有巨大的价值。经济学的方法对组织研究与设计也有类似的作用，正如我后面将证明的那样。但是首先我们需要界定一些概念。

战略、组织和环境

企业要想获得较好的绩效，就必须在三个要素之间建立并保持良好的匹配。这三个要素分别是：企业战略、组织设计和运行环境。在管理学领域，这些概念已经被标准化了。组织设计问题需要考虑企业既定的经济、法律、社会和技术环境。假定战略已经制定，所要做的就是创造一个组织，在特定的环境中落实既定的战略。这一方法源自阿尔弗雷德·钱德勒（Chandler, 1962）的名言——“战略追随结构”，即组织是战略得以实现的机制。

对于设计问题的性质和组织的作用来说，这一观点具有很大的局限性。尽管如此，但是我们仍将从这里开始我们的讨论。接下来，为了简化，我们会将重点放在传统的钱德勒模式上，并思考一个关于企业是什么、做什么的简单的理想化的版本。我们的起点是企业面临的机遇，如未被满足的需求、市场失效。对于西北公司来说，机遇存在于哈德逊湾没有有效开发的潜在的贸易收益中。更普遍的情况是，机遇可能来自比市场上现有参与者更低的成本或者能够更好地满足顾客需求（至少是某些需求）的新产品。反过来，这或许也反映了更好的技术、更多的创造性，或者之前没有被开发利用的规模经济和范围经济。

按照传统的观点，接下来就需要制定战略来捕捉机遇，也就是对企业将如何创造价值并保留部分价值进行详细说明。一个出色的战略涉及数个