

ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

适应性企业管理

彭建良 著



煤炭工业出版社

适应性企业管理

彭建良 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

适应性企业管理/彭建良著. —北京: 煤炭工业出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5020 - 2975 - 3

I. 适… II. 彭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 122994 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 850mm × 1168mm^{1/32} 印张 5
字数 123 千字 印数 1—1,000
2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
社内编号 5774 定价 18.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

内 容 提 要

本书系统介绍了适应性企业管理的基本知识。内容包括：适应性企业的概念、从社会系统看适应性企业的复杂性、适应性企业的成本与效益分析、反馈网络的发现活动分析、反馈网络的选择活动分析、反馈网络的行动分析，以及适应性企业管理的三个启示。

本书适合为管理学界以及企业管理人员阅读。

前言

当今企业面临的挑战在不断增加，不可避免地给企业的生存条件带来了巨大冲击，可供企业应对这些挑战的选择似乎在日益减少，原有的企业管理方式由于反应迟钝而变得不合时宜。他们不得不重新考虑业务战略，重新规划新的业务模式，以便在高科技、多渠道的环境中，保持竞争优势。对这些企业而言，唯一的策略只能是迅速反应，甚至是即刻反应，就是要使自己持续蜕变，即变得具有适应性，唯有适者才有可能生存下来，这其中最关键的问题是要持续地快速地制定正确的业务策略，也就是成为“适应性企业”。

所谓“适应性”，就是指对环境的变化反应敏感，能缩短响应时间，做出预见性反应。而“适应性企业”是指具有快速意识、识别动荡复杂环境，并及时做出合理决策以更快适应环境变化能力的企业。

适应性企业与我们所熟知的管理新时尚，如快速反应、客户关系管理、流程再造、核心竞争力、学习型组织以及精益生产等之间是什么关系呢？无疑，这些管理新时尚都是非常重要的，但是它们自身毕竟并不是合适的企业层次的战略，它们应该归属于、服务于真正的战略目标：企业系统的适应性。企业适应性意味着针对变化及时做出合适的组织反应，这比那些管理新时尚具有更多的、更为深刻的东西，因此，适应性战略是最根本的企业战略。

由于“适应性企业”作为一种崭新的企业战略思想和管理模式还非常年轻，在相当程度上并不成熟，尤其是缺乏完整的实践验证，仍然需要继续进行深入的探索，这也正是这一模式吸引人和具有生命力的地方。遗憾的是，正因为新颖，反映相关成果的文献、书籍、资料不多。本文试图应用复杂性理论，分析和揭

示适应性企业的运行机理，并探讨适应性企业对管理实践的作用，以期促使企业快速地适应环境的变化，从而持续创新和保持竞争优势。

本书历时五年多才撰写完成。本书较系统地介绍了适应性企业的基本知识，内容包括适应性企业的内涵及其反馈网络的非线性特征、适应性企业运行的复杂性机理及其成本与效益分析、反馈网络的发现、选择与行动活动过程分析，以及适应性企业对管理的几个启示。

在本书的写作过程中，笔者参考了不少的理论书籍，也查阅了近几年来相关的学术论文，以及许多新闻资料，这些书籍和资料为本书的完成提供了许多帮助。在此对提供给本书营养的作者表示衷心感谢。

本书的完稿离不开诸多师长和同事的关心支持。在此首先感谢陈宝书教授的谆谆指导，感谢穆忻普教授、宋学锋教授、张青教授等提出的很多有价值的宝贵意见，再有对在完稿的过程中樊钱涛先生等所提供的宝贵资料和建议表示感谢。

对本书的出版，我要特别感谢煤炭工业出版社的领导所给予的大力支持，感谢李振祥先生和纪伦先生为了本书的出版所付出的辛勤劳动。同时，本书在出版过程中还得到了各界朋友的鼎力支持和帮助，使本书能够精美地展示在读者面前。在此，对他们表示深深的感谢。

最后，特别说明的是本书得以出版是由于得到了浙江省哲学社科规划项目（NX03GL19）的资金资助。

本书并不完美，只希望起个抛砖引玉的作用，还需要同行们的雅正。更希望本书的出版能够和有志于适应性企业管理研究的同仁们一起为中国管理科学事业的发展水平更上一个新的台阶而尽绵薄之力。

作者

2007年初于杭州

目 录

导 言	1
第一章 适应性企业的内涵与特征	7
第一节 “适应性企业”的内涵	7
第二节 “适应性企业”的特征	9
第三节 “适应性企业”反馈网络的非线性特征	12
第四节 “适应性企业”反馈网络的运行方式	14
第五节 “适应性企业”中的反馈与学习	16
本章小结	18
第二章 从社会系统看适应性企业的复杂性	19
第一节 社会系统是更高层次的复杂系统	19
第二节 社会系统的非线性特征:杭州西湖免收 门票案例分析	20
第三节 “适应性企业”对初值的敏感性: 蝴蝶效应	23
第四节 企业复杂系统不稳定的根源	27
第五节 系统混沌边缘:企业活力的源泉	32
本章小结	34
第三章 适应性企业的成本与效益分析	35
第一节 成本与收益分析:系统混沌边缘的 学习方式	35
第二节 成本与收益分析:适变速度	41
第三节 提高适变速度的途径	48

本章小结	53
第四章 反馈网络的发现活动分析	55
第一节 发现机会:破坏性创新的前提	55
第二节 洞察力:发现活动的关键	59
第三节 发现活动的障碍及其克服	66
本章小结	69
第五章 反馈网络的选择活动分析	71
第一节 选择活动的复杂性:寻找新的平衡	71
第二节 选择活动复杂性的根源:感性和博弈	74
第三节 个体行为模式和共享规则的制约	78
第四节 选择的准则:适合的才是有效的	83
本章小结	85
第六章 反馈网络的行动分析	87
第一节 行动动力源的复杂性	87
第二节 博弈:企业行动的复杂性	91
第三节 行动力提升的途径	94
本章小结	102
第七章 管理启示之一:关注混沌边缘, 营造创新张力	103
第一节 营造危机氛围,激发创新意识	103
第二节 运用“鲶鱼效应”,营造创新张力	111
本章小结	117
第八章 管理启示之二:关注初值敏感性,注重细节	118
第一节 细节决定成败	118
第二节 走出首因效应的误区	123

第三节 降低牛鞭效应的负面影响.....	126
本章小结.....	131
第九章 管理启示之三:关注影子网络, 破解“潜规则”	132
第一节 影子网络特例——“潜规则”	132
第二节 营造优秀企业文化,发挥影子网络 作用.....	135
本章小结.....	144
参考文献.....	145

导 言

一、从美国格伦峡谷大坝看适应性管理

1963 年，美国人建起了 216 米高的格伦峡谷大坝（Glenn Canyon Dam）。然而令建坝者始料未及的是，大峡谷地区的生态环境也随之遭到了严重破坏。

大坝建成以前，科罗拉多河每年带走 5700 万吨泥沙，河水呈现泥红色。每年春天，当洛基山上的冰雪融化，河水的温度会低到接近 0℃；到了夏天，水温又能高达 32℃。当春洪爆发时，冲走河床沉积的泥沙，使大峡谷两岸的河滩得到更新。

大坝建成以后，90% 以上的泥沙淤积在格伦峡谷大坝身后的鲍威尔湖（Lake Powell），科罗拉多河的河水变得清澈，终年缓缓流动，水温也基本保持在 9℃。一开始，格伦峡谷大坝似乎并没有带来太大的负面影响。在科罗拉多河中，8 种本地鱼的身影依然可以全部找到。与此同时，格伦峡谷大坝发挥着它巨大的经济效应：向全美 15 个州输送电力，同时为科罗拉多、犹他、新墨西哥及怀俄明州贮存丰富的水源。到了 1980 年，也就是大坝建成 17 年之后，鲍威尔湖的储水到了最高水位。建坝者们为这项伟大工程欢呼：“我们成功了！”

可是随之而来的负面效应渐渐显现。例如，科罗拉多河中的 8 种本地鱼中，有 3 种已经消失了，而另一个名叫弓背鲑（Humpback Chub）的珍稀品种，在过去 20 年中，数量从 8000 条剧减到约 2000 条。科罗拉多河是弓背鲑唯一的家园。它相貌奇特，祖祖辈辈在科罗拉多河生活了 200 万年，完全适应了这条性情多变的河流：在湍急的流水中，弓背能够起到平衡身体的作用；在泥红色的河水当中，两只眼睛基本派不上用场，已经变成

了两个小点。但是当科罗拉多河的性格变得温顺以后，弓背鲑反而习惯了：一方面，河滩和沙洲的消失，使弓背鲑幼鱼赖以存身的回水减少；另一方面，两种外来的鲑鱼迅速繁殖到了25万条以上，对弓背鲑的生存构成了威胁，而另一种外来的鲑鱼甚至以弓背鲑为食。

1996年3月，科学家们进行了恢复大峡谷地区生态环境的一次大胆尝试：打开格伦峡谷大坝的泄洪道，让科罗拉多河水自由奔流。一场汹涌而至的洪水持续了整整一个星期，洪峰所到处，清澈的科罗拉多河水顿时变得混浊，颜色就像巧克力牛奶一样。这正是科学家希望看到的景象：让洪水冲起河床中多年沉积的泥沙，使之沉积到受侵蚀的河滩，恢复格伦峡谷大坝建成前的沙洲与沙滩。这是一场人造洪水，或者说是一次水文试验，希望它为河流生态恢复探索出一种新的模式。实际上，打开格伦峡谷大坝泄洪道的试验方案，其用意之一也是恢复河滩，为弓背鲑的幼鱼提供更多的栖身之地；模拟建坝以前科罗拉多河的河道，或者说牺牲一部分经济效益，来尽可能消抵大坝的负面影响。

洪水退去以后，航拍照片表明，那些被侵蚀的河滩上增加了不少新的泥沙。它将使大峡谷地区的生态环境得到改善，漂流和野营也将变得更有情趣。但好景不长，那场洪水后仅仅过了几个月，河滩上增加的泥沙开始消失，一年以后绝大部分泥沙就不见了。

科学家们找到了试验失败的原因，他们当初错误地估计了河床的泥沙储量。每年雨季，科罗拉多河的支流帕里亚河（Paria River）都会向科罗拉多河输送300万吨泥沙。科学家们一直以为，这些泥沙能够在科罗拉多河的河床中沉积多年，河床中肯定有足够的泥沙储量。但后来的分析说明，从帕里亚河等支流输送来的泥沙，最多只能在科罗拉多河的河床中储存几个月。而那次泄洪试验开始的时候，雨季已经过去好几个月了。换句话说，在那次试验中，河床中并未储存有足够的泥沙，也就不可能形成稳定的新河滩。进一步的分析还表明，在那次试验的前两天，洪水

已经将绝大部分泥沙沉积在河滩之上，到了后来几天洪水反而开始侵蚀这些河滩。

找到试验失败的原因以后，科学家们向格伦峡谷大坝适应性管理工作组提交了新的试验方案：再次打开格伦峡谷大坝的泄洪道，但这应该在雨季之后尽早进行，另外洪水持续两天半就可以了。

格伦峡谷大坝适应性管理工作组代表着各个团体的利益，包括水电公司、政府部门、旅游部门、当地居民、环保组织等，而争取所有这些团体来支持新方案，并不是一件容易的事情。首先，上一次试验令人失望的结果引来了各方的抱怨，水电公司更是损失了价值 250 万美元的发电量。但科学家们认为，上一次的试验仍然是有价值的；如果不进行试验，就不可能知道河床中储存的泥沙并没有想象中的多。另外，这些团体的利益各不相同。例如，发电公司不想让试验影响其用水量，旅游部门不希望漂流和野营活动被打断，考古现场、文化遗迹和濒危物种也应当得到保护等等。

所幸的是，经过定期的协商以及对科学证据的评估，工作组最终通过了新的试验方案。新的试验方案能够在工作组获得通过的一个重要原因是：各个利益团体都清楚地认识到自从 216 米高的格伦峡谷大坝建成以来，大峡谷地区的生态环境遭到了严重破坏。

那么格伦峡谷大坝的泄洪试验能够让大峡谷复活吗？这恐怕是一个难以完成的任务。有关专家指出，生态环境一旦破坏，恢复起来非常困难。即使第二次泄洪试验能够获得成功，对恢复大峡谷的生态环境来说，也很可能是杯水车薪。

应该说在格伦峡谷大坝建设之时，苦果就已酿成。格伦峡谷大坝修建的时候，并没有人意识到，大峡谷地区的生态环境将会因此而彻底改变。1971 年，终于有一位土木工程师站出来警告说，科罗拉多河的沙洲与沙滩将最终消失。但在当时，这样的声音显得异常微弱，根本没有人听得进去。

如今在格伦峡谷大坝上吃了大亏的美国人，提出了“适应性管理”（Adaptive Management）的观念。所谓适应性管理，包括两层含义：其一，对于河流这种复杂性系统，人类活动将造成何种后果，是难以预测的；其二，应对复杂性问题的唯一途径是不同的利益团体都能参与决策。美国管理大坝和河流的模式值得借鉴，各个利益团体都能参与，各方的声音都能得到倾听和尊重。格伦峡谷大坝适应性管理工作组的成立，既可平衡各方的利益，又能保证泄洪试验的进行。即使对已经残破的大峡谷来说，这仍然算得上是一件“亡羊补牢”的好事情。

二、从惠普公司看适应性管理与适应性企业

2003年4月，惠普公司董事会主席兼首席执行官卡莉·菲奥里纳在公司投资者年会上说：“达到目标，我们还有很多事情要做。但是，我要表明的是，从今往后关于惠普的报道将不再是并购的故事，而是一个关于优秀管理和杰出领导的故事”。

在卡莉发表上述话语的时候，惠普公司正在全球展开广告攻势，向人们显示了新惠普正以崭新的面貌发展。同年5月6日——正好是合并康柏一周年的时候，卡莉发布了新的策略——适应性企业（Adaptive Enterprise）战略。卡莉在宣布这一战略时表示：“我们现在公开‘适应性企业’战略绝非偶然，我们之所以能够对这一战略充满信心是因为我们已经在并购康柏的过程当中应用了这一战略，而且效果很好”，“能否对突如其来的变化快速做出回应是区别业界赢家和输家之间的主要因素，我们的产品和服务将使得客户可以预测变化，做出回应并将变化视作企业获得发展的机遇”。

透过卡莉的讲话不难看出惠普“适应性企业”战略意图。“适应性企业”战略向人们展示的正是惠普“杰出领导”的战略。惠普以前给人的感觉是一家底蕴深厚、偏保守型的产品型公司。全新战略的推出不但让人感觉到新惠普的“新”，而且也让人感受到顺利合并后惠普开始发力。

惠普早就存在“适应性基础架构 (Adaptive Infrastructure)”的提法，现在提升到“适应性企业”战略的层面。原来的“适应性基础架构”是在信息技术 (IT) 基础架构的层面，现在提升到了企业业务的理解层面上，具体地说就是 IT 怎样更能适应企业业务的变化。“适应性企业”理念与惠普以前提出的电子化服务、永续运行结构、自适应结构理念相比，有异曲同工之处，而不同之处是“适应性企业”战略更加务实。该战略旨在为高端企业客户提供一系列新的产品和服务，以帮助企业从其信息技术投资中获得更多的回报。

惠普公司把自己新一代的动态反应环境定义为“适应性企业 (Adaptive Enterprise)”。“适应性企业”的提出，是客户需要的变动引导惠普策略变化的结果。惠普适应性企业战略的目的是帮助用户管理变化，从 IT 投资中得到更多回报，惠普自身也不断对变化“自适应”，可以实现三个重要的目的。

第一个目的是针对客户的需要，把企业系统部门和咨询服务部门更紧密地结合在一起。因为有一些客户只买硬件，不买软件和服务；有的客户就只买服务，不买硬件。所以惠普当初在设计组织结构的时候，考虑到服务本身是比较独特的业务，希望服务本身有更多的独立性。但是经过一年来的运行，惠普发现在解决方案领域和销售目标方面两个部门需要更密切的合作——对销售人员的指标、销售的内容与范围以及产生方案的部门等能够进行更加有机的结合。

第二个目的是考虑到了将来硬件设备的发展。惠普一直相信将来硬件平台会是统一的。现在惠普有 PC 服务器、Alpha、HP9000、天腾这四大类的服务器，惠普宣布所有这些服务器以后都用 IA64，它们会跑不同的操作系统。然而在合并之初业务比较复杂，需要时间消化掉不同部门一些特有的东西。而调整以后，惠普会把所有的服务器和存储设备合在一起，变成一个部门叫做 ESS (Enterprises Storage & Server)，整合集成的一个平台环境。

第三个目的是降低内部成本。调整以后的组织设计比以前更精简。调整合并以后有两个产品部门——企业存储与服务器（ESS）部门和软件部门，还有两个业务部门——高性能计算（High-computing）部门和 Linux 部门。实际上这个调整是惠普推广整个“适应性企业”策略和远景的一部分。调整将包括技术队伍和销售队伍重组，有一部分技术人员将来会放在服务部门，服务部门会有更多的专业技术人员，这是为了加强服务部门的专业队伍，更有利于新战略的实施。

卡莉承认，在规模上和高端资源配置上，惠普与 IBM 相比还有些差距，但赶超 IBM 恰恰是新惠普追求的目标。新战略有助于惠普强化在高端市场的竞争优势，将使惠普在与 IBM 的竞争中处于更好的位置。

惠普公司认为，适应性管理就是将人员、流程和技术相集成，实现业务与 IT 之间动态链接的自动化，将 IT 作为业务来运行。为实现 IT 与业务之间链接的自动化，企业需要一种在管理环境中收集、评估、建模和应用政策的方式。管理集成平台（MIP）提供了这样的生态环境，可以降低访问所有必需的管理和控制数据的成本和复杂性，成为真正的适应性管理解决方案。MIP 通过为适应性管理解决方案提供基本的构建模块，推动了向成长企业的实质迈进，它为在分布式环境中实行适应性管理解决了许多成功的关键因素，包括集成多厂商管理数据的能力，通过标准化访问管理数据使业务应用可以参与适应性管理的能力。充分利用此生态系统的解决方案将以更低的复杂性和成本来提高企业的整体管理性，提高 IT 响应业务事件的能力。管理集成平台不但可以解决今天管理 Web 服务的战术问题，而且还提供了战略性的构建模块，以便在未来成为适应性管理解决方案。

因此，针对复杂环境适应性企业管理应运而生，适应性管理是一种崭新的管理思想和有效管理方法。企业面对快速的变化，唯一的战略就是使自己变得具有适应性，适者生存，才能获得生存和发展的机会。

第一章 适应性企业的内涵与特征

第一节 “适应性企业”的内涵

早在 1995 年,美国 IBM 公司高级商务研究所战略研究室主任斯蒂芬·亨克尔 (Stephan H. Haeckel) 在“适应性企业设计:意识-反应模式”的文章中最早提出了“适应性企业”这一概念,并用“意识-反应”模式予以具体刻画与构造。1999 年,他又出版了《适应性企业:创造和领导意识——反应组织》一书,亨克尔认为,当不可预测性不可避免时,合乎情理的唯一战略就是变得具有适应性,对个别顾客需求的突然变化更早地意识、更快地做出反应。他对企业的战略、结构和领导进行了基本的、全面的重新思考,更新了信息时代公司的概念,概述了帮助公司系统地应对不可预测性的意识-反应崭新的企业模式^①。“适应性企业”是变革时代企业战略思想创新和管理模式创新的重大突破,它为企业在变幻莫测的市场环境中指明了战略方向。

该书一经问世,就引起了强烈的反响。全球商业网总裁彼得·舒瓦茨 (Peter Schwartz) 认为:“《适应性企业》提供了为延长公司的寿命所必需的最清晰、最简便的工具。”DSC 后勤公司的首席执行官安·德雷克 (Ann M. Drake) 对适应性企业的思想更是赞誉有加:“亨克尔关于信息时代的意识-反应模式是革命性的。”美国得克萨斯大学鲍尔·甘笛斯 (Paul O. Gaddis) 教授评

^① Stephan H. Haeckel Creating and leading Sense - and - Respond Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

论道：“他（亨克尔）勇敢地直面当今企业管理者陷入的实际困境，为他们指出了一条摆脱困境的道路。”

我国学者对适应性企业问题亦高度关注，2001年1月罗仲伟推出了《适应性企业：急剧变动时代的战略思维》一书。该书以亨克尔的《适应性企业》所刻画和展示的基本逻辑和理论框架为依据和线索，力求对适应性企业的战略思想和管理模式作全面的介绍和讨论。罗仲伟对意识-反应行为和某些重要的基本概念、思考方式和运行特征进行了较为详细的叙述，并探讨了意识-反应模式的要素、领导的核心责任、规范操作行为的要点等。书中的实例有助于从实践的角度充实和验证意识-反应理论，把理论融入到了现实生活之中。同时，该书明确指出：“适应性企业”是针对信息时代企业运行的最新战略思想和管理模式。它与企业再造、学习型组织等管理新时尚一道，从企业整体的层面提出了应对环境变化的战略性对策，为企业尤其是大公司超越“动荡年代”带来的管理困境带来了希望^①。

综上所述，企业面对不可预测的变化，唯一的战略就是使自己变得具有适应性。“适应性企业”提供的思路是大型、复杂的组织必须并能够系统地、成功地适应这种变化。当今企业面临的挑战在不断增加，但是可供企业应对这些挑战的选择似乎在日益减少。他们不得不重新考虑业务战略，重新规划新的业务模式，以便在高科技、多渠道的环境中，保持竞争优势。对这些企业而言，最关键的问题是要快速制定正确的业务策略，也就是成为“适应性企业”。

“适应性”是指对环境的变化反应敏感，能缩短响应时间，做出预见性反应。而“适应性企业”是指具有快速意识、识别动荡复杂环境，并及时做出合理决策以更快适应环境变化能力的企业。

^① 罗仲伟：《适应性企业：急剧变动时代的战略思维》，1页，广州：广东经济出版社，2001年。