

王永贵 著

战略柔性与企业高成长

现代管理书库●学术前沿系列
高成长企业与企业高成长●张玉利 主编

GAOCHENGZHANG QIYE YU QIYE GAOCHENGZHANG

ROW

南开大学出版社

现代管理书库·学术前沿系列

高成长企业与企业高成长

战略柔性与企业高成长

——构建刚柔并济的动态竞争能力

王永贵 著

南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

战略柔性与企业高成长:构建刚柔并济的动态竞争能力 / 王永贵著. —天津:南开大学出版社,2003.12
(现代管理书库·高成长企业与企业高成长之一)
ISBN 7-310-01981-4

I. 战... II. 王... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085240 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 河北昌黎人民胶印厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2003 年 12 月第 1 版

印次 2003 年 12 月第 1 次印刷

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 17

字数 286 千字

印数 1—3000

定价 36.00 元

总 序

《现代管理书库·教材系列》至今已经出版了 10 本教材,本着重基础、求创新的指导思想,我们在更新管理学、战略管理等基础课程教学体系的基础上,较早地推出了企业伦理、项目管理等教材,得到了兄弟院校和广大读者的认可,这对我们是莫大的激励。作为持续性的工作,我们在继续拓展教材系列的同时,着手启动管理前沿系列的出版工作。

《现代管理书库·管理前沿系列》同样本着开放式的原则,希望能够在看准前沿性研究课题的基础上,从不同角度加大研究的力度,为推动新兴学科的发展做出贡献。管理前沿系列将以专著的形式展示给读者。

本次奉献给读者的系列专著主题是“高成长企业与企业的高成长”,所依托的学科是企业成长理论。选题的依据如下:

第一,作为新兴的学科,企业成长理论主要研究企业成长一般规律的学科,揭示企业成长的决定因素和周期规律,目的是增强企业的动态竞争能力和持续发展能力。企业成长理论从企业成长的角度分析管理问题,也给人们提供了动态分析问题的视角,有助于增强管理理论的科学性并使其发挥更大的效用。近年来,哈佛、沃顿等著名商学院越来越重视企业家精神与企业成长方面的研究与教学工作,“企业家精神”的地位越来越突出,企业成长理论研究必将成为人们在管理领域关注的重点。

第二,快速成长企业是富有学术研究价值的企业群体。在中国改革开放与经济体制转轨过程中崛起的一批快速成长企业,不仅是当今商界的明星,而且是学者目前关注的主要对象。快速成长企业是创新的主力、就业机会的主要提供者,它们创造了巨大的财富,也改变了人们的工作、生活和休闲方式。它们不仅是技术和市场方面的创新者也是管理创新的带头兵。在当今的超强竞争时代,企业的生存与发展更多地依赖灵活性、创

新和速度,在这些方面,快速成长企业显然做得更好。目前,人们谈论优秀企业,总是要说 GE、微软等国外著名企业,其实,我国的企业同样优秀,快速成长企业不管是成功还是失败,都因为局部甚至系统的创新而获得快速成长。研究这些企业的成长问题,是我国学者的责任。

第三,改善创业与企业成长环境,培育更多的快速成长企业,已经引起政府和社会各界的高度重视。快速成长企业多为新创建企业,它们不是一般意义上的中小企业,也不同于大公司。针对这些企业的宏观政策和微观管理措施必须体现针对性,需要研究企业创业与成长过程的理性成分及内在规律。

理论与实践的互动使企业成长理论近年来在我国受到普遍重视,相关的一系列研究领域,如创业、企业家精神、企业成长、公司内企业家精神等,已成为经济管理学界研究的热点。

企业成长理论虽属新兴学科,但涉及问题广泛。本系列著作以企业成长决定因素为主线,在研究创业与成长规律的基础上,从战略、组织、外部成长途径三个大的方面研究企业成长问题。四本著作的主要内容如下:

《企业家型企业的创业与快速成长》强调企业家型企业是快速成长企业的主要源泉。该书以企业家型企业成长过程的非线性特点为主线,以揭示企业创业与成长过程中的理性为目标,以企业家精神、产业环境与战略、组织运行机制为分析框架,结合调查数据资料和企业案例,分析论证企业创业初期的快速成长、企业成长转型和企业再成长的内在变化规律,提出培育组织能力和强化公司企业家精神是推动企业持续成长的关键性措施等一系列创新观点。

《战略柔性与企业高成长》强调战略柔性是企业在动荡环境下实现持续高成长的关键所在。该书以日益动荡的经营环境以及企业竞争规则的改变和竞争重心的转移为背景,以高成长企业实现持续高成长所表现出的卓越的环境适应能力与环境塑造能力——战略柔性为切入点,以揭示战略柔性的内涵、本质、动态构成要素及其展开体系为主题,以实现稳定性与灵活性的战略平衡、提升企业刚柔并济的竞争能力和构筑动态竞争优势为目标,在深入的理论剖析和实践总结的基础上,辅之以基于结构方程模型的实证研究和案例分析,对战略柔性的理论与实践问题进行了系统的剖析,并在当前既有的管理理论和工具的整合方面进行了大胆的尝试。

《网络组织与企业高成长》研究的是网络组织模式与企业高成长的关系。该书结合案例研究了不同网络组织模式的特征及其促进企业高成长

的状况,并进一步从创新和资源整合角度分析了网络组织促进企业高成长的机理,具体研究了适应性创新和协作性创新与企业高成长的关系,分析了资源整合如何促进企业内生高成长、突破性高成长和潜在高成长,最后论述了企业通过网络组织战略实现高成长的策略,为复杂、不确定环境下组织再造和企业高成长模式选择提供了理论研究和案例分析基础。

《并购与企业高成长》主要研究并购在实现企业高成长中的作用和路径。该书采用理论研究和案例分析相结合的形式,以范围并购和规模并购为主线,详细阐述了横向并购、纵向并购和混合并购三种实现企业高成长的途径,综合比较了美国、英国、日本和中国四个国家的企业基于并购的高成长的模式,系统提出并探讨了保证企业通过并购实现高成长的治理整合、经营管理整合、资源整合和文化整合的思路和措施。

上述研究工作均得到国家自然科学基金、教育部人文社会科学基金的资助,研究成果突出了理论与实践结合的特点。对企业成长问题的研究工作在我国起步较晚,却激发起了人们极大的兴趣,国外该领域的许多畅销著作,如《企业生命周期》、《增长的痛苦》、《基业长青》、《从优秀到卓越》等,都被翻译成中文在国内受到读者的普遍欢迎。高成长企业是一个特殊的企业群体,占企业总体数量的比例很小,调查显示一般只占3%左右,绝大部分企业并不会成为快速成长企业,也不应该都成为快速成长企业,但研究高成长企业的内在规律和创新举措却对所有的企业都有益处,企业可以不成为高速成长企业,但不能选择不成长。企业成长并非单纯是量的扩张,质的成长更重要。可以断言,在激烈竞争的时代,在动态复杂的环境中,企业成长将是一个永恒的话题,不成长并不意味着停滞,而是死亡!

序

管理实践的积极探索和新学说、新观点的不断涌现正在成为管理科学跨入新世纪的显著标志。在战略管理领域,这种变化也同样引人注目,理论学派丛生不穷,如产业分析和价值链理论、网络优势论、基于博弈论的“竞合”学说、以交易费用理论为基础的观点、以新制度主义理论为基础的观点、以演进(evolution)理论为基础的观点和基于资源和动态能力的企业理论、超强竞争理论等等。不过,在当今企业战略理论的研究领域中,各流派有走向综合的趋势,把外部环境与企业内部特点整合起来正成为大势所趋。其中,一个典型的例子就是:随着信息技术的迅猛发展、企业竞争范围的日益扩大,竞争的重心不断转移,在价格、质量、技术、服务和促销等方面的竞争的日趋激化,有关战略灵活性和柔性战略的研究逐渐得到了前所未有的关注。

实际上,动态的环境要求根本性的新的管理与组织原则。传统的组织理论虽然在稳定的环境里非常适用,但市场的全球化、产品生命周期的日益缩短、顾客需求的日益多样化、不断细分的市场利基、大规模的定制化、技术变革的不连续性、技术诀窍和知识的快速扩散与交叉渗透、产业边界与企业边界的日益模糊和不断激化的企业竞争,已经根本改变了 20 世纪 90 年代及今后竞争的基本原则。产品仅仅是代表着市场驱动与技术轨迹的临时整合,曾经在顾客需求与技术变化具有可预测性的相对稳定的环境里为企业带来竞争优势的、以产品为中心的竞争战略和相应的竞争优势理论与管理实践,已经无法跟上市场与技术发展变化的要求,也无法为企业提供长期竞争优势。那些继续重视稳定性和维持不变的成功企业,正面临着不断升级的竞争变化和诸多挑战。不少企业开始尝试利用动态能力来适应、整合和重新配置企业的资源与竞争技能,把当前的竞争能力视

作不断开发和运用未来竞争所需的新的竞争能力的平台,充分发挥战略柔性在企业成功应对内部与外部环境变化所带来的挑战中的作用,不断培育、更新和产生企业的知识基础和能够把知识转化为有价值的行动的组织能力。当然,当代的中国企业也不例外。它们不仅是在以技术变革和产品生命周期缩短以及全球竞争等因素所共同作用的动态环境中展开经营活动,而且还处于由传统的计划经济向有中国特色的社会主义市场经济转轨和产业不断升级换代的过程中,因而不可避免地面临着更多的动态变化、更多的复杂性和不确定性。同时,在中国加入世界贸易组织之后,已经有越来越多实力雄厚的跨国企业把中国市场作为其全球竞争/国际竞争的主战场。为此,中国企业面临着更大的成功应对剧变环境的挑战的压力,更迫切地需要一种能够体现当前环境的动态本质的一套新的动态竞争优势理论来指导自己的行动。

可以说,适应市场变化,进而改变环境,提高可持续发展的能力,已经成为企业管理的基本任务。结果,一方面,诸如 IBM 公司、飞利浦公司、施乐公司、通用电气公司等大型官僚式组织忙于从事大规模的变革,以便获取柔性;另一方面,一些小企业则主动放弃一定的内部柔性,积极加入到由存在互补资产和技能的企业所构成的网络中去,谋求外部柔性。在过去 10 年里,一方面,诸如再造工程、并行工程和组织扁平化设计、管理信息系统和战略信息系统、计算机集成制造、敏捷制造、供应链和虚拟企业、产品平台、产品开发和技术创新管理、组织学习与知识管理、企业网络与战略联盟、企业伦理、企业文化和企业家等方面的理论和实践成果层出不穷;另一方面,许多公司都在进行着广泛的组织试验:扁平化、精简规模、再造工程、分包与资源外取、创建跨职能项目团队、员工授权、提供劳工柔性(多技能)、扩大外部化的员工规模(临时员工)、开发多功能信息系统等等,许多新的富有柔性的构架应运而生,如微系统公司的虚拟公司(virtual)、戴尔计算机公司的动态网络(dynamic network)、夏普公司的超文本组织(hypertext)、意大利好利沃德公司(Olivetti)的平台组织(platform)等等。难怪美国明尼苏达 Carlson 商学院讲座教授 Bala Chakravarthy 最近强调指出:在不断变化的环境中,市场领先者必须不断创新、建立顾客网络和感知产品市场动态,并在新的独特资产和技能的构建、既有资产与技能的充分运用与提升之间保持良好的平衡。类似地,美国哈佛商学院国际企业管理著名教授 David B. Yoffie 和麻省理工斯隆管理学院管理学著名教授 Michael A. Cusumano 也指出:美国 Netscape 和 Microsoft 之战的核心在于“柔道”致胜的三大法宝——快速行动、柔性和既有能力的充

分发挥。由此,读者不难看出基于动态能力和独特资源的“战略柔性”对企业竞争成败的战略价值。那么究竟什么是战略柔性呢?

严格地讲,柔性并不是一个新概念。早在 20 世纪 60 年代,人们就已经从不同角度开始研究柔性问题,并对柔性形成了极为广泛的认识。例如在战略管理领域,组织柔性被视做一种战略资产,由柔性资源与能力以及广泛的战略规划构成;在动态权变理论中,组织柔性被视做在组织与环境之间维持一种动态适合的组织潜力,包括被动防御的或主动进攻的;组织学习理论则把组织柔性视做“创造出使单环学习与双环学习之间求得动态平衡的过程的、组织学习系统的“反思能力;在企业家精神和创新理论中,柔性被视做促进企业家活动和创新的能力,包括惯例繁殖化和破坏化两个方面;在战略管理的线性模型中,柔性是快速制定计划的能力;在单环学习中,柔性是发现“与现有惯例和价值观相背离及其背离速度”的探测能力;在双环学习中,柔性是调整整体惯例和价值观的能力和实施这些调整的速度;在渐进创新学派中,柔性是创造一套惯例以便提高适应和利用当前机会的组织能力;激进创新学派则认为,柔性是抛弃惯例以便提高适应和利用未来机会的组织能力等等。

无疑,任何企业都需要柔性。传统的官僚式组织严重地阻碍了企业对不断升级的企业竞争作出快速反应的能力,而柔性企业则能够及时、有效地对竞争环境的广泛变化作出迅速而有效的反应。但如同上述有关对柔性的界定和理解千差万别,企业在提升和充分运用战略柔性的过程中所遇到的问题也数不胜数。例如,作为稳定与变革的混合物,企业如何在实施变革与维持现状之间保持健康的平衡?企业如何应对相互矛盾的需求?企业如何在增强秩序、加强控制和快速反应、持续创新和动态学习之间求得平衡?如何在增强变革、调整和适应能力的同时,使经营活动保持一定的稳定性、规律性和连续性?如何保持松紧相间的结构呢?是什么因素决定了战略柔性的内部构成和总体水平呢?战略柔性的展开过程是什么样的?保障战略柔性最大程度地发挥战略威力的支撑体系有哪些呢?企业应当如何运用战略柔性来提升自己的价值创造与交付能力呢?诸如丰田公司、NEC 公司、索尼公司、沃玛特公司、飞利浦公司、诺基亚公司、联邦速递公司、耐克公司等成功企业,又是如何在企业远景、战略资源和动态环境之间保持高度的适合性的呢?它们是怎样巧妙地在保持稳定性和增强灵活性之间求得动态平衡的呢?它们对各种风靡全球的管理改进工具所持的态度是什么?又是如何富有艺术地把它们整合在一起的呢?它们是怎么识别、获取或借用、更新和运用、整合企业的战略资源与核心能力

的呢?显然,诸如此类问题都是企业经营中的核心问题,而对它们的不同回答和解释正是造成企业绩效两极分化的关键所在。实际上,企业必须不断寻求新的竞争优势的动态营造过程,使企业能够对外部机会有效地、高效地作出反应。在确定和保持一定的战略方向的同时,适时而快速地改变战略重心,持续开发能够增强柔性的动态能力以及运用这些能力的组织设计,不断提升诸如可以扩大企业能够提供的产品范围的制造柔性、缩短投放新产品周期的创新柔性等等。

作为对国内率先系统地研究企业资源与动态能力理论的著作《21世纪企业制胜方略——构筑动态竞争优势》的补充和发展,本书就是以科学、彻底地回答上述问题为目的,以21世纪充满不确定性、不可预测性、复杂性和动态性的动荡环境为背景,通过对前人有关理论与实践研究的梳理和优秀企业成功经验的概括,从资源与能力的整合角度,围绕许多企业面临的急需克服的“两难窘境”——稳定性和灵活性,对确保企业在动荡的环境里立于不败之地的核心问题——战略柔性的内涵、构成、提升途径、支撑体系及其展开体系等相关问题进行了深入的和详细的论述,并运用大量的真实案例,生动地描述了企业随着经营环境的变化而动态地培育、调整、运用、保护和提升战略柔性体系的结构和总体水平,以谋求强大的动态优势的全过程。同时,本书还根据战略与组织理论的最新发展,构建起一个整合的战略柔性框架,从而清楚、形象地勾勒出一条通向成功的“绿色通道”,使企业面临21世纪的动态竞争和剧变环境能真正做到运筹帷幄而决胜于千里之外。

21世纪的竞争是动态的多层次激烈对抗,是以内部与外部不断发展演化的剧变环境为背景展开的、基于动态竞争优势群的白热化竞争。能否充分运用战略柔性来顺应环境、驾驭环境,进而营造环境,将成为今后成败的关键。任何旨在获得卓越绩效的企业,都必须从基于动态发展的资源与能力的战略柔性这个角度,通过不断地向顾客学习、向供应商学习、向竞争对手学习和向其他利益相关者学习以及向环境学习,在不同层面上构建起具有不同侧重和特定结构的战略柔性,并进而持续地构建信息基础设施和实施模块化战略与战略整合战略,以便使各个层面上的战略柔性能够形成相互补充、相互支撑的战略柔性体系,共同为具有不同需求的不同顾客及其细分群体创造和交付卓越的顾客价值服务,从而在竞争中立于长期不败之地。因此,正是从这个意义上说,本书的出版好似一场及时雨,将成为指导企业在动荡多变的环境中成功竞争的管理宝典,是任何旨在为企业谋求竞争优势的管理者与企业家的必读之作。在它的浇灌下,

必将会有越来越多的中国企业迅速强大起来,向世界宣告其强大的生命力和竞争力。同时,本书还适合于大专院校经济管理类师生(包括学者和研究人员)、政府有关机构等希望为高成长企业提供优质服务的群体和旨在成为 21 世纪的管理者的志士仁人作为教材或参考书使用。

在这里,衷心地希望本书的出版,能够为加入世界贸易组织之后的中国的企业的实践提供新的思路,能够以新的形式、新的思想和新武器把我们的理论研究者和企业管理者武装起来,使他们不仅可以不断地推动我国企业快速成长,而且还可以据以应对由跨国产业巨头所带来的日益激烈的国际竞争,在全球市场上拥有一席之地。

王永贵

2003 年 5 月

目 录

第一章 动态环境下的高成长与企业柔性	(1)
第一节 动态经营环境与企业高成长	(1)
第二节 企业柔性的研究概况	(22)
第三节 本书的研究思路与研究方法	(31)
第二章 基于资源观的战略柔性剖析	(35)
第一节 基于资源观的战略柔性透视	(35)
第二节 战略柔性体系与动态市场竞争	(52)
第三节 战略柔性体系的测度与增强途径剖析	(67)
第三章 战略柔性的综合管理——谋求适当的战略平衡	(74)
第一节 战略柔性的综合管理模型	(74)
第二节 企业成长过程中的战略柔性	(84)
第三节 战略柔性的潜在危机——战略柔性陷阱	(92)
第四章 资源、能力与战略柔性	(100)
第一节 企业资源、能力与层次竞争	(100)
第二节 竞争能力的层次性与战略柔性	(117)
第五章 核心竞争能力、战略柔性与企业绩效实证分析	(136)
第一节 中国企业的现状简析	(136)
第二节 核心竞争能力、战略柔性与企业绩效实证分析	(141)
第三节 对中国企业当前状况的再认识	(163)
第四节 中国企业的策略选择	(164)
第六章 模块化架构与战略柔性	(177)
第一节 模块化架构及其战略收益	(177)
第二节 模块化架构的实施及其战略运用	(185)
第七章 信息技术基础设施柔性及其战略运用	(201)

第一节	信息技术的发展及其对柔性的双重影响·····	(201)
第二节	信息技术基础设施及其柔性·····	(208)
第三节	信息技术基础设施的战略运用·····	(220)
第八章	整合柔性与整合能力·····	(230)
第一节	整合与柔性优势·····	(230)
第二节	整合能力与整合过程·····	(236)
后记	·····	(255)

第一章 动态环境下的高成长与企业柔性

第一节 动态经营环境与企业高成长

任何企业,无论是高成长企业,还是低成长企业,抑或衰退中企业,都有其存在的特定时空,不可避免地受到时间和空间的影响,而其成长的关键决定因素和管理重点,也必然存在差异。

一、企业成长——离不开特定背景环境的主题

时至今日,已经有不少有关企业成长的理论,但正如吉布(Gibb)和戴维斯(Davies)所说,由于企业的异质性和成长影响因素的多样性,及其之间在不同环境下互动方式的复杂性等原因,实际上并没有一种理论能够完全解释企业成长问题,而在未来形成这样一种理论的可能性也相当渺茫。^①然而尽管如此,无论是以人格主导的方法(Personality dominated)、企业管理方法(Business management),还是以产业与更广泛的市场导向方法或组织开发方法(Organization develop-

^① Gibb, A. And Davies, L., "In pursuit of frameworks for the development of growth models of small business", International Small Business Journal, Vol. 9, No. 1, 1990, pp15~31.

ment)¹ 为代表的相关研究都表明,许多高成长企业之间都存在着共性,就是这些共性驱使着它们获得成功。

然而,需要强调的是,这种共性不可避免地受到时空因素的影响,不同时期的环境背景往往产生不同的“共性”。很难想象脱离了特定的环境背景来考虑这些共性,是怎样推动企业走向成功的。否则,曾经一度因高速增长而辉煌一时的企业,完全可以通过对上述所谓“共性”的有效管理实现持续成长。有关的研究已经表明,无论规模有多大,企业的平均寿命周期只有 12.5 年。² 让我们再来纵向看看美国财富杂志的有关报导:原来就连大型公司的存活率都很低。在 1970 年名列财富 500 强的企业,到 1983 年的时候,1/3 已经消失了,或破产、或被兼并、或被分解。由此可见,曾经能够给企业带来高成长绩效的因素,并非总是灵丹妙药。然而,与此形成鲜明对照的是,一些企业却成功地存活了上百年,而且仍呈现出勃勃生机。例如,西门子公司(Siemens)已经有 150 多年的历史,在 1997 年,在产业周刊(Industry Week)的 1000 家最大的制造公司名列 15,在 100 家管理最好的公司中也榜上有名。在谈到成功的秘诀的时候,公司总裁兼首席执行官皮勒(Pierer)强调指出,最重要的一点就是:西门子公司在过去的 150 多年里,始终保持着高度的战略柔性,不断地触发变革并成功地管理市场、技术和社会变革。³ 可以说,西门子公司的实例,再一次向人们昭示:企业成长离不开特定的环境背景。只有那些能够及时地把握时代脉搏并据以进行有效管理的企业,才有可能立于不败之地。例如,从纵向发展的角度来看,随着内部与外部经营环境的变化,企业的竞争基础已经从价格和规模转到了质量,又从质量转到了速度,目前正向柔性和价值转变。相应地,确保企业实现高成长的“共性”因素也发生了变化。例如,越来越多的企业感觉到:在国际分工高度发达、信息技术迅速发展、企业经营环境复杂多变、知识要素的作用日益增大的超强竞争的动态环境中,企业持续实现高成长和竞争优势的源泉正在发生根本的转变,曾经指导企业获得成功的一些经营哲学正促使一些企业走向衰落,今天的成功很可能为明天的新技术或新的竞争模式所淹没。据统计,在 1983 年至 1993 年期

1. 人格主导方法强调企业家的个人性格对企业成长的影响;企业管理方法强调市场因素对企业绩效,特别是财务绩效的影响;产业与更广泛的市场导向方法强调存在于企业外部的因素的影响,而不是某个企业自身的特点;组织发展方法以所谓的生命周期或成长阶段模型为代表。

2. Teresko, J., Managing innovation for 150 years, Industry Week, December 15, 1997.

3. 同上。

间,虽然标准普尔指数(S&P)增长了将近三倍,但西屋电气公司(Westinghouse Electric)、时代华纳公司(Time Warner)和美国捷运公司(American Express)等古老的工业巨头却遭受着财运逆转的打击,几乎不能维持原有价值。^①

那么环境到底在发生怎样的变化呢?到底是哪些具体的环境因素对企业产生如此重大的影响?在这样的环境里,企业实现高成长的“共性”到底是什么?企业怎样才能实现持续的高成长呢?柔性,特别是战略柔性在企业持续高成长过程中处于一种什么样的地位?如何才能更深入地理解和更有效地管理战略柔性呢?下面让我们一起在理论研究和企业的实践中来寻找答案。

二、动态经营环境的界定

以前,企业面临的基本上是一个稳定、可预测的环境:国界限制了企业之间不受控制的活动,竞争主要是在本产业内的国内竞争对手之间展开的;产业立法限制了竞争者的加入;产业实践界定了产业内的经营规则;科层组织对员工进行控制和约束;企业政策与程序和工作说明书限制了组织中的行事方式。在这样的环境下,管理者可以通过计划、组织、激励和控制来进行管理;通过任务的专业化分工和把整个公司分成不同的独立部门来提高效率,或者以较低的价格出售大量制造的标准化产品,或者以高价出售定制化的高质量产品来展开竞争,其关注的是效率、秩序、职业化和纪律,并且许多成功的企业都在应用这些规则。但问题是,自80年代末期和90年代初期以来,在信息经济、网络经济和知识经济日益明显的超强竞争的作用下,有利于环境稳定的国界、规则与控制等因素正趋于瓦解,企业的经营环境正从以前相对稳定的静态环境转向日益复杂多变和充满不确定性的动态环境。本书所讲的动态环境是指那种技术与市场等环境因素正在发生变化,并且这种变化不仅相当重大,而且日益复杂,在很大程度上具有不可预测性。其主要表现在以下三个方面:①快速变化的经济环境、制度环境、政治环境、社会环境、文化环境、技术环境和产业竞争环境中的不确定性,竞争对手行为、顾客偏好的复杂性和不确定性等,如日益加速的技术变化、市场的全球化浪潮、远东和其他地区低成本制造企业的崛起、供应商数量的增多、工作量构成的变化、众多瓶颈的出

^① 大卫·J.科利斯,辛西娅·A.蒙哥马利著,王永贵等译、韩经纶校:《公司战略:企业的资源与范围》,东北财经大学出版社,1999年,第1页。

现、顾客需求的多样性、应用领域的非透明性、强烈的替代作用、技术开发的快速发展和不可预测性等。②与不同的环境感知所引发的竞争互动和导致上述环境变化的众多关联因素有关的复杂性,如上述各种变化之间的互动、竞争对手之间的互动、企业利益相关者之间的互动、联盟网络与虚拟企业的日益流行等。③在组织内部,由决策者与受决策影响的人之间的冲突而引发的不确定性,如知识与信息共享中的矛盾与冲突、进行价值观念更新和企业重组过程中的不确定性等等。

三、动态环境对企业经营实践的主要挑战

由于技术创新、全球化、战略互动、竞争升级等因素的影响,在当前的动态环境下,几乎所有产业都在不同程度上经历着新水平的动态性、易变性和不确定性,体现着许多具有重大不连续性的因素。它们不仅对管理活动提出了一套新的要求,并进一步增大了环境的动态性、无序性和不均衡特点,而且也给管理者带来了必须应对的严峻挑战。其主要表现在以下几个方面。

(一)愈演愈烈的全球化浪潮

伴随着世界经济全球化的趋势和区域经济整合的推动,各类国家都在不同程度上实施了改革开放,使得国别经济与区域经济乃至世界经济逐渐融合在一起,商品、服务、人员、货币、信息和技能以及思想的跨国自由流动已成为大势所趋。全球信息网络的形成和世贸组织的建立与运作,更是进一步促进了国际间经济交往与贸易的自由化。可以说,全球化和跨国关系的发展已经超越了跨国公司的存在,对各国的当地市场产生着不可忽视的影响。在这个大背景下,一方面,国际市场业务已经不再仅仅是大型跨国公司的专利,新技术使得许多小企业也成为全球市场的竞争者。例如,通过构建营销网页和电视会议,越来越多的中小企业已经成为全球市场竞争的生力军。另一方面,很多跨国公司的国籍特征已相当模糊,竞争不断升级,产品生命周期变短,产品迅速更新换代,基于价格和适销对路的竞争异常激烈,数以千计的创新型企业一起与外界在新的时空概念下发生日益紧密的联系,各种创意和知识资源正在公司间以前所未有的速度传播,企业必须不断尝试满足顾客需要的新方法,从而在适应性、创新和应对速度方面正向企业施加可怕的压力。同时,全球竞争提高了许多方面的绩效标准,如质量、成本、生产率、产品上市时间和流动作业等;并且这些标准不是静态的,而是动态的,需要企业与员工的持续改进,不断提高其能力与技能,要求企业把当地学到的竞争技能应用于全球,把全球