



Chinese Speed

The Story of ECE

中国速度

ECE样本

李程骅 李东

中国出版集团
新星出版社 NEW STAR PRESS

Chinese Speed
The Story of ECE

中国速度
ECE样本

李程骅 李东



中国 国际 出版 集团
新星出版社 NEW STAR PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国速度: ECE 样本 / 李程骅, 李东著. —北京: 新星出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5133-0074-2

I. ①中… II. ①李…②李… III. ①城市—发展—研究—中国

IV. ①F299.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 181602 号

中国速度: ECE 样本

李程骅 李东 著

责任编辑: 李梓若

责任印制: 韦 舰

封面设计: 高海云

出版发行: 新星出版社

出版人: 谢 刚

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙 3 号楼 100044

网 址: www.newstarpress.com

电 话: 010-88310888

传 真: 010-88310899

法律顾问: 北京市大成律师事务所

读者服务: 010-88310800 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙 3 号楼 100044

印 刷: 北京凯达印务有限公司

开 本: 889 × 1194 1/16

印 张: 21.25

字 数: 314 千

版 次: 2010 年 10 月第一版 2010 年 10 月第一次印刷

书 号: 978-7-5133-0074-2

定 价: 45.00 元

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与出版社联系调换。

目 录

绪论	ECE：“中国速度”新诠释	/ 1
1.	变革时代的微观组织进化	/ 1
2.	初入“赛道”即弯道超越	/ 3
3.	改革引发“破坏性创新”	/ 8
4.	“缙斯框架”与“邵氏参数”	/ 10
5.	“基因”改造的“运剑之道”	/ 12
6.	“ECE 样本”的价值发现	/ 16
第一章	“中国速度”：“抄底”国际资源	/ 18
1.	海外并购,上演“新传奇”	/ 19
2.	ECE 与中铝,谁更能?	/ 23
3.	快手 ECE “反周期抄底”	/ 35
4.	ECE “速度制胜”的安全性	/ 44
链接	1. 还原 ECE 并购 ARU	/ 49
	2. 凭技术优势抢占海外铁矿资源	/ 53

第二章 “中国速度”：“智购”全球资源	/ 57
1. 海外并购，“以全球应对全球”	/ 58
2. 资源“智购”：掌控“撒手锏”	/ 63
3. 实践行动：善用“巧实力”	/ 72
4. ECE “智购”：好事也求快	/ 80
链接 阿拉弗拉公司并购日记（2009.4.13—5.29）	/ 88
第三章 “中国速度”：开启“时间窗口”	/ 100
1. 中国企业改革的“时间窗口”	/ 101
2. 企业变革：等待换不来新生	/ 107
3. “快鱼吃慢鱼”的市场竞争	/ 113
4. ECE “裂变式改革”的新机遇	/ 121
链接 地勘单位改革更需内生动力（节选）	/ 133
第四章 “中国速度”：催生“企业英雄”	/ 138
1. 中国企业家，群体意识新觉醒	/ 139
2. 经济全球化呼唤新企业英雄	/ 143
3. ECE 变革：“英雄”造时势	/ 149
4. 新型企业领袖“风骨”摹画	/ 160
5. 企业家精神回归：超越“英雄主义”	/ 167
链接 理论检核企业家素质：企业跨越成长的“核动力”	/ 174
第五章 “中国速度”：人力资源驭领	/ 176
1. “中国速度”：人力资源新理念	/ 177
2. 基业常青：人才“筑底”兴百年	/ 183
3. 新人才观：事业铸就归属感	/ 190
4. 智慧军团：全球整合新方案	/ 197

链接 理论检核：资源基础理论(RBV)的逻辑验证	/ 207
--------------------------	-------

第六章 “中国新速度”的创新驱动 / 209

1. 战略创新,培育企业国际竞争力 / 210
2. 勇于“走出去”,化解本土危机 / 215
3. 敏捷决策,对接全球资源价值链 / 222
4. 新商业模式,放大比较优势 / 233
5. “中国新速度”：“微笑曲线”攀高端 / 241

链接 理论检核：创新扩散——从无序到有序	/ 246
----------------------	-------

第七章 “中国新速度”的“蓝绿路径” / 249

1. “蓝色经济”：世界经济“新航标” / 250
2. 中国“蓝色战略”的世纪选择 / 256
3. ECE：拥抱江苏“海洋经济时代” / 260
4. “绿色资源经济” ECE 版图 / 268

链接 地质保障：沿海开发探路者	/ 276
-----------------	-------

第八章 “中国新速度”与新商业文明 / 281

1. “中国新速度”的企业引擎 / 282
2. “中国新速度”的能源保障 / 290
3. ECE 国际资源战略新实践 / 296
4. 新商业文明共拥“蓝海富矿” / 305

链接 理论检核：破解动态能力模型之谜	/ 319
--------------------	-------

结语 践诺“中国新速度”,将有更多“样本”	/ 322
-----------------------	-------

参考文献	/ 326
------	-------

后记	/ 332
----	-------

绪论 ECE：“中国速度”新诠释

1. 变革时代的微观组织进化

中国改革开放 30 多年所创造的发展业绩,已为整个世界所承认、所肯定;“中国模式”、“中国方式”成为各方热衷解读的“中国故事”和“中国传奇”。

然而,站在改革开放 30 多年取得巨大成就的高起点上、面对国际金融危机,正在转变增长方式的中国经济如何保持健康、快速发展,才能行使和强化应有的“中国责任”?这不仅是中国的政治家、财经人士、学者专家关心的问题,也是世界各国政府、国际性组织共同关心的问题。毕竟,中国经济与世界经济的高度融合,决定了这个问题的持续性和不可替代性。

中国经济的可持续发展靠什么?是创新!是适应和超越时代的变革!根据经济学基本原理:微观组织的效率、可持续成长能力以及创新性是一个国家宏观经济效率、可持续成长能力以及整体经济活力的基础和根本决定因素。因此,中国经济的持续、健康发展,必然是建立在微观组织的发展能力和成长潜力基础之上的。从市场竞争的主体——企业——的角度看,中国企业在新的经济全球化浪潮中既面临万花筒似的新机会,也将遭遇日益艰巨的挑战。因此,从战略方针、领导艺术等层次来探讨中国微观组织的

发展速度和发展模式,不仅对企业和相关事业单位的发展走向至关重要,而且决定着国家创新能力、产业竞争力的发展水平。

其实,稍稍思考就已明白,中国企业所面临的问题与机会,绝不仅仅是企业自身所特有的。

在技术、制度、市场环境发生剧烈变化的情况下,发达国家企业界首先认识到变革的重要性和紧迫性。针对外部环境的挑战,它们付出积极的实践行动,由此刺激了管理学界的探索行动,提出了一系列具有全球影响的理论学说。

世界最权威的管理研究刊物《管理学术杂志》(Academy of Management Journal, AMJ)在2000年到来时,发表了一篇由众多管理学者共同撰写的论文,主题是探讨21世纪人类社会的企业(当然是以发达国家企业为主要适用对象),所要面对的管理挑战。

这篇文章的主要观点是:

新兴的战略、组织和管理的趋势是由宏观环境变化引发的。在过去的二十年里,世界最显著的变化是由冷战时期,国与国互相隔绝的状态向全球化的状态转变。而两个因素显著推动了全球化的发展,这就是市场开放以及数字网络技术的发展和普及。为了吸引投资,各国放松了对汇率、资本和贸易的管制,为投资者提供了一个开放的市场环境。而数字网络技术的出现,则加快了信息传播的速度,降低了信息存储和传播的成本,并进一步推动了市场开放。在这样的背景下,许多企业被动地加入了全球化竞争,以求得生存。为了节省成本,许多大企业选择在把几项核心工作做得更好的同时外包非核心业务。当大量的企业采用这种分散分布价值链的方式时,便在世界范围内形成了庞大的企业集群,而这又促使了全球化的进一步发展。

全球范围内的企业重构以及企业经营环境的巨变,使得管理面临着前所未有的挑战,导致了速度陷阱、创新障碍、团队领导风格不协调等全新管理问题。

然而,由于中国国情的特殊性,这些学说所预见的竞争趋势虽然正加速展现为我国企业面临的环境现实,但落实实施理论界所归纳出的管理应对

措施方面,则普遍遭遇“水土不服”,甚至会产生“误诊”效果。因此,我们再次面临着一个特定的历史任务:面向未来的中国经济30年,什么样的先进管理经验与中国企业的成功实践是相符合的?中国企业的变革经验,在哪些方面突破了现有理论的框架?这些变革经验或措施,凝练着什么样的管理智慧?这些智慧对什么样的组织成长具有借鉴意义和价值,又存在什么样的局限性或改进余地?

本书就是以—个特定的国有事业单位的变革轨迹为对象,通过全方位考察—个具体的中国国有地勘单位的战略变革、领导决策和制度创新,探求在经济全球化背景下中国企业的快速变革和成长之路。

本书所关心的问题,也是所有关注中国经济长期发展,关注中国社会顺利实现转型目标的人所瞩目和思考的问题。我们选择从—个具体的,同时又具有一定典型性的组织入手,通过事件顺序叙述以及现代管理研究中的实景快照分析法(Snap Shot),对中国大型国有事业机构和大型国有企业的成长,特别是这类组织的长期、可持续的成长能力进行综合分析。我们特别关注的问题是:中国企业如何才能具备持续、超常规成长的内在机制与资源条件。更具体地说,在中国特定的经济社会生态环境中,大型国有企事业单位需要什么样的后天因素,才能使其具备可长期进化的组织基因?

2. 初入“赛道”即弯道超越

ECE是谁?它是中国有色金属华东地勘局英文名称的缩写。这个1955年成立的地勘单位是一个吃了半个多世纪皇粮的全额拨款事业单位。2006年以前,这个单位凋弊到几乎被兼并。2006年以后,却出现了枯木逢春式的跨越发展。眼花缭乱的变化和令人无法置信的事实,使ECE傲立在自己发展的制高点上。

2006年8月的一天,南京市大光路26号,12层的华东大厦迎来了一位皮肤黝黑的中年男子,此人名叫邵毅。不久前,根据江苏省委的安排,他被调到位于这座大厦的ECE任局长、党组书记。在邵毅看来,这栋坐北朝南

的12层大楼其实有点古怪：三层以上才有窗户，从空间布局来看，有点像公寓套间房，各个房间外面朝街的一面似乎还有阳台以及安置空调的平台。大楼的外面有一个与大楼等长、宽约20米的小广场，这在大光路这个人口、商业较为密集的地带是较为“奢侈”的，广场入口正对着华东大厦正门，这些设施组合起来，很难判断这座建筑是一幢办公大楼还是公寓楼。

事后邵毅才知道，这栋楼初始还真是按照处级干部公寓楼来设计的，因为划拨土地无法改性。所以才添加了办公功能，最终成为有点不伦不类的办公楼。这样的设计使后来在改造大厦的房间布局、楼道电梯等方面，很让人费了些脑筋。当然，对于大光路上那些匆匆而过的路人而言，大楼里的变化是不得而知的。即使是这样，大楼的外部仍然顽强地显示出加速改变的痕迹。

邵毅入主大厦后不久，以前随风飘荡的出租办公房的广告横幅不见了，却在传达室的墙面上出现了一排黄底黑字的牌子，分别列出了ECE与中科院地质研究所、南京大学、东南大学、中山大学等著名研究机构的合作平台，内容囊括了地质科技和经济管理等领域。在此后的三年多时间，这里出现的与ECE有战略合作的顶级研究机构增加了一倍多。

一段时间之后，大厦门厅有了些变化，最显眼处，是增加了一条红色地毯。懂装修的人一眼可以看出，这种“改造”的花钱是很有限的。如果你问一下传达室的工作人员，他可能会自豪地告诉你，红地毯是为那些进入大厦的中外嘉宾准备的。的确，如果计算一下踏过这条地毯的中外人士（包括外国国家元首）的数量，这条地毯可能要算得上是南京市使用率最高的“国有资产”了。

又一段时间之后，大厦门厅上方的外立面上，出现了新的单位标识，也就是Logo，由中国著名书法家所题的“华东有色”此时也开始向世人醒目地亮相了。

再一段时间之后，传达室东侧出现了一座约十多米高的钟楼，上面有一个黑底白针的方形时钟，不论白天还是夜晚都非常耀眼，这座钟以一种稳重、严谨而又带有宽厚的风格，喻示着ECE正在和时间赛跑。

再后来，最醒目的变化就是由过去的门可罗雀到现在的车水马龙。因

此,大厦进门处安装了自动栅栏门和感应识别仪,进出大厦的局内工作人员均须凭 IC 卡进出。

.....

然而,引起我们关注 ECE、关注邵毅的,并不是一座普通大楼的外表改变。我们留心的是这些可见变化的背后,所出现的一系列尖锐碰撞和深刻变革。用邵毅常说的一句话,就是以“创造性破坏”来实现 ECE 的基业常青。这些碰撞、变革和创新,即是本书关注分析的主题。而华东大厦外部的变化,只是 ECE 波澜壮阔发展图景中的一页风景而已。

在邵毅主持 ECE 的三年多中,越来越多的地质界人士、有色金属系统人士、金融界人士开始知道 ECE、关注 ECE、学习 ECE。我们这里所说的人士,包括政府官员、企业家、学者专家以及各类专业人员。必须补充的是,这里所列的政府官员、企业家、学者专家以及各类专业人员,既有国内的、也有其他国家的。还需要说明的是,在了解、关注 ECE 的各界人士中,许多人随后都以不同方式加入到了 ECE 事业中去。其中,与 ECE 签订合作研究协议的院士就达到 9 名。

为推动 ECE 在非洲的事业拓展,邵毅积极与非洲国家的首脑建立友好关系。其中最著名的,就是与具有全球影响力的前纳米比亚总统努乔马先生,建立了深厚的友谊。邵毅此前的政府官员经历,也许可以对他能够建立这样的私交提供帮助,此外,他的个人魅力、处事方式、官场商界的人际关系,都是达成这样一种建立在拓展意图之上的个人关系的必要条件。不论邵毅凭借的是哪一种条件,中国的机构在非洲的拓展,都是中国具有全球眼光的人士所关注和欣赏的。尤其是这样的拓展,更体现出中国企业的智慧、境界和气魄。

为实现真正意义上的金融危机“抄底”,邵毅凭借 ECE 的专业技术实力,以资源勘探这一上游业务底牌,“自上而下”地介入到对澳洲、南美等地区的矿产资源并购中来。与澳大利亚北部省矿产资源部签定了全面合作协议,目前, ECE 已经成为澳洲上市公司 Arufura 的第一大控股股东,以 51% 的股比并购澳大利亚上市公司,北部铀矿公司的合作正在等候澳大利亚政府的批复。问题的关键是, ECE 获得这些控股资格的代价是极为低廉

的。

在中金公司等著名金融机构的支持下，ECE 正积极开展在南美地区的拓展。

在积极拓展全球资源产业的同时，ECE 在国内的跨越也取得了只可用“眼花缭乱”来形容的巨大发展。

.....

所有这些事，是用三年多时间来完成的。三年，在历史长河中只是一个短暂的片刻，而在很多经济学家眼里，这样的时间段经常被当作“短期时间”来看待，即“未发生任何条件变化”的期间。

这就产生了一个让我们感兴趣的问题：作为一个大型国有事业单位的领导（请注意，大型国有事业单位，而且是有着较长历史的事业单位，是让许多管理和制度研究领域专家习惯性回避的领域），邵毅在这样一个如此短的时期内，为实现脱胎换骨式的改造，做了什么样的思考？选择了什么样的战略和行动路线？遭遇了什么样的障碍？随着所有这些问题展示在我们面前，我们的研究冲动也趋于强烈。

其实，邵毅走进 ECE 的时候，正是我国地质勘查事业长期在低谷、阵痛中徘徊挣扎的后期。从官场准则看，这绝对不是一个有权有利的“肥缺”，这是大多数有着职业政治追求的人，都有可能想方设法回避的单位。从商场准则看，这是一个风险极高的领域（按照地质勘查界惯例，地质勘查的失败率高达 95%），因此，这是个即使是最大胆的企业家，也可能踌躇不前的领域，何况是有了“正厅级”待遇的官员。

然而，稍有经济眼光的人都知道，在经济高速发展时期，资源领域是一个超级舞台，蕴涵着海量机会，因此，这又是一个会让事业导向类型的人跃跃欲试的战场。邵毅俨然就是这样一个跃跃欲试者，四平八稳、循规蹈矩会让他难受。

但是，他显然也没有预估到改革的难度。在展示这些潜在的、未被挖掘出来的机会之前，我们先来看一下包括邵毅所在的地勘单位所面临的无法想象的困境。

在新世纪的第十个年头，我国地质勘查行业有资质的单位有 2002 个，

有近百万的从业人员。而在新世纪的前十年中,世界经济的周期性变化使能源和资源产业出现大热与大冷、大悲与大喜交替、交织的变化。而与矿产资源正相关的国有地勘单位也面临前所未有的乱局与困境。

在此期间,我国政府为应对转型期的各种社会矛盾、实现经济发展目标,对地质勘查单位开展了“队伍社会化、单位企业化、成果商品化”为主要内容的改革:

(1) 地勘单位开始实行属地化管理

2000年6月26日,国务院发出《国务院关于调整中央所属有色金属企事业单位管理体制有关问题的通知》,决定调整有色金属工业管理体制,将大部分中央所属有色金属企事业单位下放地方管理,政府负责工业经济宏观调控,有色金属工业企业面向市场自主经营(ECE就是在这个文件下发的当年从中央直管而下放到江苏的)。

(2) 地质勘查步入低潮,投入增长缓慢

2000年—2005年,中国地质勘查总投入增长速度缓慢,部分投资甚至出现了下降。如2002年地质勘查投入中的商业投资比2001年减少了3亿元,2003年对地质勘查的财政拨款比2002年减少了0.8亿元。而同期我国全国固定资产投资增长率基本保持在两位数。

(3) 地勘单位由单一的地质勘查向工勘岩土、商贸服务等多种经营转变

为积极应对地勘行业的严峻挑战,地勘单位开始探索走多种经营之路。很多地质勘查单位开始了所谓“二次创业”,由单一的地勘工作发展形成地勘矿业、建设施工、工业企业、商贸服务四大产业。业务范围涉及地质勘查、矿业开发、高速公路和桥梁施工、高新材料、机械制造、水利枢纽、房地产开发、市政建设、装潢装饰等领域。地质勘查单位建国几十年来第一次涉足非勘查领域。

(4) 地质勘查队伍质降量减

2000—2005年,为适应地勘单位转向发展的需要,地质队开始分流人员,官方提法是“减人增效”。除保留精干队伍活跃在固体矿产资源勘探找矿领域外,大多数地质队职工都转向工勘岩土、建设施工、工业企业、商贸服

务等非地质勘查业生产领域,造成地质人才的极大浪费,地质人才流失严重。

那个时期的中国地质事业,真的可以用“事衰”、“人离”来形容。

邵毅就是在这样的档口来到了 ECE,并掀起了一场中国地勘界的变革风暴。

3. 改革引发“破坏性创新”

20 世纪 90 年代中期,一位美国管理学家在向准备迈向新世纪的西方企业决策者提出“跨世纪忠告”时,谈到几个数字,他说:

1970 年 4 月《幸福》(Fortune)杂志公布了美国最大的 500 强企业,这些企业均具有雄厚的收入基础、顾客基础以及广泛良好的声誉,几乎所有人都认为这些企业是强大而稳定的,难以被攻击……13 年之后,也就是在一位主管的任期之内,上述 500 强的企业就有三分之一已经不存在了……90 年代的企业必须对自身进行重建,否则他们会消失的无影无踪……在 10 年左右的时间内,今天的大企业可能有一半将不复存在。(《大转变:企业构建工程的 7 项原则》,【美】J. 迈天)

在这样的背景下,强调发展和变革的速度成为世界性管理主题。有一则故事很好地说明了速度对于我们这个时代的企业所具有的意义:

有一天,有两个企业经理在森林里散步,他们拎着鞋,光着脚,感受着大地和森林的气息,突然,从密林深处蹦跳出一只猛虎,咆哮着朝他们扑来。这时,那位亚洲经理一屁股坐到地上,赶紧去套他的鞋子,而那位欧洲经理则大惊失色,他对同伴说:“你疯了,你即使穿上鞋能跑得过老虎吗?”那位穿鞋的亚洲经理头也不抬地说:“我跑不过老虎不要紧,跑得过你就行。”

邵毅是否听说过这个故事,我们不得而知。他内心深处带着什么样的心情走马上任,又出于何种考虑和动机确立了自己的任职目标,我们也不得而知。我们知道的是,邵毅一上任便把 ECE 带到了一个前所未有的高速赛道上。和所有期望有所作为同时又有系统思维的领导者一样,在经过了一个必要的调研考察之后,便组建了 ECE 的新领导团队,准确地说,是提拔了一些相当年轻的专业人员走上领导岗位,包括局级领导岗位。不管这样的举动在当时引起什么样的内部议论、震动、不满或期待(改革开放 30 多年来,对这类的举动人们多少也有一定的承受能力了),ECE 的所有人还是无法想象这个领导核心后来所制造出来的动力。通过持续不断地注入新能源,这个“邵毅号”发动机为 ECE 提供了强大的推进能量,制造了一波又一波的变向—加速—再变向—再加速。用已较为流行的话讲,邵毅通过一系列令人眼花缭乱的踩油门、打方向盘、变道、超越,完成了 ECE 一系列的“华丽转身”。

2010 年 4 月 23 日,邵毅出席了国土资源部矿业经济理事会在合肥举办的一个会议。在此会上,邵毅当选为地勘专业分会的副主任委员。然而,此时的他却把注意力放到了另一件事上。他在会上听国土资源部的一位司长说,酝酿已久的关于我国地质勘查行业改革发展的四个文件和两个通报已经下发。在此之前,中国地质勘查系统进行了地质找矿改革发展大讨论,形成了中国地质勘查行业改革发展的基本意见。而国土资源部以文件和意见形式,正式形成官方观点,意味着此前只是“民间”讨论的意见、建议,已经正式成为国家意志与政策。

大约是邵毅个人的官场履历,使他对政府的变化特别敏感。他总是认为,中国特色的市场经济就在于市场经济前面“社会主义”这四个字。这四个字嵌入的价值再清楚不过了,那就是政府的宏观调控。因此,政策的后面就有发展新机遇,就有真金白银。而这一次,在邵毅看来,起跑则是特别的重要。

当天也就是 23 日晚上,他就在会场之外召集 ECE 有关政策研究部门,开始消化“4+2”文件的内涵实质。

4 月 26 日,也就是他刚回局里的第二天,他就召开了以各职能部门负责

人参加的全体会议。邵毅首先作了一个简短而又极为鲜明的工作动员,他告诉与会负责人,“4+2”文件作为国家对地质矿产系统在新时期的发展政策,需要立即开展学习,深入领会,在此基础上,快速形成本单位的行动纲领和系统措施。这样做的原因是,ECE 应跑在最前面。

我们在了解、整理并分析了 ECE 许多工作案例之后,不能不得出这样的结论: ECE 的整体运作节奏,是有其能量保证的。这个能量来自于邵毅亲自打造的发动机系统。尽管他本人还在不断完善这个驱动 ECE 高速运转的“发动机”,但我们还是可以对这个发动机的内在构造、功能特征、能量来源、运转效率等,进行一些近距离的观察分析。事实上,这也是本书的一个主要目的之一。

4. “缙斯框架”与“邵氏参数”

在对 ECE 解剖以前,我们先来看一下管理研究界,对可支撑企业持续发展的动力条件所进行的分析。尽管对非管理专业的人来讲,可能有些抽象,但毕竟是建立在严格、系统的分析论证之上的研究结论。

我们从缙斯(DAVID J.Teece)这个人入手。

如果在百度上输入:缙斯 DAVID J.Teece,那么也许还会看到这样一个显然是中国人上传的注解:美国加州伯克利大学教授,世界著名管理学家,主要研究组织变革理论。有意思的是,该注解还列举了其他一些包括 M. 波特(著名的哈佛大学战略管理专家)在内的著名管理学家(遗憾的是,没有中国学者),并说,如果你读了这些专家的著作,你就可以倒过来教你的老师了。

不论上述评论是专业人士的真知灼见,还是大学里研究生们的宣泄,D J.Teece 的确是一位权威的组织变革问题专家。2007 年 8 月,在权威的《战略管理杂志》(*Strategic Management Journal*)上,他发表了一篇论文,题目是:《动态能力探析:性质与企业持续绩效的微观基础》(*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise*

Performance)。在这篇研究论文中, Teece 提出一个企业获得持续发展所需的动态能力,是由三种动态能力要素有机组合而成,这三种能力要素是:嗅觉能力(Sensing)、捕获能力(Seizing)、转换能力(Managing threats/Transforming)。

为了培育和保持上述三种能力要素,以便推动企业可持续发展,缙斯(Teece)又归纳了组织必须具备的十二个微观基础。他的逻辑是,只有成功构筑了这些微观基础,企业组织才能保持可持续的发展能量,即动态能力。

缙斯指出,为了创造高度的组织嗅觉能力,企业应该在流程构建上取得成功,以便企业能够在学习、评估、过滤、规划以及利用各种外部机会上取得持续的主动;

而在捕获能力的培育上,企业应该创新其商业模式(Business Model)、变革企业的激励机制、组织体制以及管理控制系统;

最后,在转换能力上,企业则应重构其治理结构、重新布局其组织层次、构建和完善知识管理系统。

我们并不回避自己的看法:如果把邵毅在ECE所做的事情,特别是他亲自主持、重点推进的工作做一罗列,那么就可以发现,邵毅对其在ECE的工作安排、掌控和调整,与缙斯教授在培育企业可持续发展能力上所归纳的微观基础构建,具有高度的吻合性。

邵毅本人从不忌讳把握机会的重要性,但不能称他为“机会主义者”。也许,这对管理学家或已经在市场竞争海洋中遨游过的企业来讲,并不是什么稀奇的事(相反,如果没有这种认识,那才是奇怪的事情),但不要忘记,邵毅所立足的是一个长期较为封闭、习惯于皇粮消费的大型国有全额拨款事业单位。我们加上这么长的定语,是想提醒阅读本书的读者,把握机会这件事,对于中国大地上许许多多这样的机构而言,是一个有着潜在思想和技能障碍的事物。因此,邵毅不放过任何一个机会,去鼓励、促进甚至强迫ECE的各层领导者,关注环境、紧盯市场,不放过任何蛛丝马迹,把握住有利于ECE发展的全部机会,这是一件难度极大的事。因为此类单位似乎一直与世隔绝,“鲁滨逊”们的社会属性已衰减到可怜的地步。

当然,最好的教育,是邵毅自己以身作则,言传身教。在这方面,担任过