

基于能力和环境平衡的企业战略决策模型研究

蒋元涛¹, 郭 炜², 李 菁²

(1.上海海事大学 经济管理学院, 上海 200135; 2.华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘 要: 从战略、环境和能力的三角关系入手, 分析了能力和环境平衡的原理, 研究了环境的变化和能力的塑造, 详细阐述了发现能力和环境失衡动因的方法, 为企业战略管理者提供战略分析的新框架。

关键词: 战略; 环境; 能力; 动因

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)10-0082-03

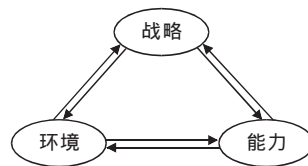
0 前言

20 世纪后期特别是进入 21 世纪以来, 信息技术在企业的应用尤其是近年来电子商务的出现, 使得市场竞争加剧, 企业外部环境变得复杂且难以预测。企业战略决策的微小失误都将使结果成倍放大, 轻则导致经营成果的重大损失, 重则会把企业推到破产的边缘。在这种背景下, 以正确有效的战略决策结果为前提, 企业管理转入以战略管理为主题的年代。然而, 在当前信息快速传递的环境下, 企业仅依靠传统的经验和推断来进行战略决策已经不能保证发展方向的正确性, 战略的制定必须对自己的能力了解为基础, 并融入对环境进行深入分析, 才能形成能力与环境相平衡的战略方案, 而方案的实施又会提高企业的能力, 增强企业对环境适应性, 并会对现行战略造成冲击, 迫使企业对战略做出进一步调整^[1]。因此, 以环境和能力的平衡关系为主线, 从系统的角度研究战略、环境和能力的关系具有重要的现实意义。

1 战略决策互动模型

1.1 能力和环境的平衡分析

企业为了从战略上管理企业, 需要不断地通过从环境和自身中发现机遇并积累知识, 不断地提高自身能力, 从而增强在环境中的生存本领, 持续地使自己由无序变为有序, 从低级别的有序上升到高级别的有序。也就是说, 只要企业建立以环境为基础、以能力为手段和以战略为协调的战略决策互动机制, 就有可能沿着正确的道路持续发展下去。从附图的战略决策互动模型可以看出, 企业战略位于战略三角形的顶部, 表示它是环境和能力的核心, 指导企业经营过程中能力和环境的匹配。环境和能力则位于战略三角形的底部, 正常情况下, 环境和能力是一种平衡关系, 而且对企业战略起到有效的支撑作用。当环境和能力中有一方或者双方改变时, 将会打破这种战略三角的平衡关系。企业只有调整战略才能使环境和能力返回平衡状态。以上论述同时说明企业在经营过程中应该实行动态的战略, 而不是固定不变的战略。当企业生产经营稳定, 利润状况持续或稳步增长时, 表明环境和能力处于平衡状态, 可以继续推行原有的战略, 而不适



附图 企业战略决策示意

宜改变。而当利润急剧下滑, 企业经营出现振幅较大的震动时, 表明环境或者能力中有一方已经发生一定程度的波动, 二者的平衡状态被打破, 例如, 生产能力的下降使得企业在环境中处于不利位置。此时, 企业应该及时对战略进行调整以恢复环境和能力的平衡。另外特别要指出的是, 当利润出现急剧上升时, 企业不应盲目乐观, 而是更应该对企业进行详细分析。如果考察环境和能力的变化趋势, 发现是由于从低级有序上升到高级有序状态造成的, 则可以继续施行原有战略, 也可以调整战略。但是, 如果是由于环境和能力的失衡造成的, 则应该根据需要及时对战略进行调整。

环境和能力失衡时, 如果二者的波动比较大, 企业可以很容易地发现原因并及时采取措施。但很多情况下, 环境或者能力只是

收稿日期: 2005-10-09

基金项目: 中国博士后科学基金项目(2004036129); 国家自然科学基金项目(70272033)

作者简介: 蒋元涛(1975-), 山东人, 博士后, 研究方向为企业战略、管理决策、电子商(政)务; 郭炜(1974-), 湖北人, 副教授, 研究方向为投资决策、综合评价; 李菁(1973-), 湖北人, 博士研究生, 研究方向为金融工程、企业绩效评价。

发生了微小变化,不容易被察觉,甚至在某些情况下,企业无法观察到发生变化的因素,从而不知采取何种措施,这将会给企业带来严重的后果。如果环境发生变化企业没有观察到,这说明企业没有形成良性的开发系统,与环境的信息沟通不畅,不能全面把握环境因素,从而对环境变化的敏感性不强;如果能力发生变化企业没有觉察到,则说明企业的内部控制力不强,企业内部的业务流程存在问题。

1.2 环境变化分析

对大多数企业来说,由于环境位于企业边界之外,是难以进行控制的因素,只有少数具有超常能力的大企业集团,例如IBM、微软等才有可能在一定程度上影响和控制环境。因此,大部分企业只有通过与环境建立顺畅的交流渠道,成为一个开放系统,才有可能预测并适应环境的变化。

根据环境的性质,企业所处的环境可以分为3个层次:宏观环境、行业环境和基本环境。宏观环境是指与企业业务有关的所有主要地理区域中环境条件的现状和未来的发展趋势,它反映了宏观经济活动的特点。例如可以把我国的经济区域划分为长江三角洲地区、珠江三角洲地区和环渤海湾地区等,并对划分的区域确定宏观评价的因素,如国民生产总值的增长率、失业率、通货膨胀率、人均收入等。经过宏观环境分析可以从整体上把握区域现在和将来的经济发展态势。行业环境分析不但包括企业正在经营的业务领域,还包括过去和将来要涉及的领域,以及企业在这些行业中所处的位置。在这里,行业是指提供彼此之间非常接近的产品或者服务的企业群体。根据波特的分析,行业结构中存在着5种力量,主要包括竞争者、购买者、供应商、替代品及新加入者,其中,竞争对手之间的对抗是最核心的力量^[2]。我们认为在衡量行业环境时,除了波特的5种力量外,还要加上企业在行业中的业务发展指标。例如,市场增长率、企业销售额和市场占有率等。基本环境包括技术发展趋势、人力资源供给情况、政治因素、社会因素和法律因素。这些因素是企业无法控制甚至是无法预测的,然而对于企业所处环境的吸引力却具有决定性的意义。企业需要在所有确定的范围内收集具体和详细的环境信息才能把握整个环境,从而发现隐藏的机遇和威

胁,这对处于全球范围内经营的企业,环境分析的复杂和难度将会大大增加。

1.3 能力塑造分析

企业能力代表了企业在环境中生存的持续性,只有资源的质量素质比较高,核心能力优势明显,企业才能在环境中有更强的适应性^[3]。企业能力可以从硬能力和软能力两方面入手,硬能力代表企业能力的硬件部分,包括企业在研发、设计、制造、营销、服务等环节上的能力;软能力则代表企业能力的软件部分,主要是指企业文化、知识和学习机制。硬能力可以直接创造价值,而软能力只能间接创造价值,所以企业往往重视前者而忽视后者。从硬能力和软能力的关系看,二者相互促进,缺一不可。一方面,硬能力是软能力的载体,代表了企业创造价值的业务运作流程,是企业能力的最直接表现;另一方面,软能力是硬能力的智慧,代表了企业在成长中积累的经验和知识,软能力发达,可以增加企业整体运行的柔性。

企业硬能力是企业内部所有关系的集合,决定了企业的运行效率。企业硬能力具有相对稳定的特征,而且硬能力是由一系列创造价值的各种活动构成的。当环境变化时,由于硬能力的刚性使其不容易改变,这会给企业经营绩效带来比较大的影响。软能力所具有的学习机制可以从环境和硬能力中总结出知识,这有利于企业实施正确的战略决策。因此,当面对环境变化时,软能力和硬能力的结合可以解决企业的困境^[4]。企业文化作为一个非经济的、非技术的因素,它有助于企业塑造以共同的价值观为基础的远景目标,明确的价值观体系可以使全体员工朝一个方向努力。

2 战略失衡的动因分析

在基于能力和环境平衡的战略决策互动模型中,最关键的问题在于判断战略三角关系失衡的动因,因为只有明确动因,确定是环境还是能力的波动导致了失衡,才能为制定并实施什么样的战略奠定基础。本文不准备详细分析和罗列环境和能力的具体评价指标,因为有关环境和能力评价指标的研究已经很多了,仅从普遍意义上来研究战略失衡的动因,而选择何种指标则由战略分析人员自己去决定。具体方法为:首先选择一定的时间段,并分为几个小区间,例如选择半年的区间,按月把半年分为6个阶段;然

后根据已选指标的结构性和测评属性对指标赋值;最后用趋势图把所有指标的发展变化描述出来。这样就有可能观察到引起战略失衡的动因。下面分析检测指标的分类和赋值方法,因为区间划分和趋势图描述比较简单,本文没有阐述。

检测指标的结构性和测评属性是指指标可以量化的程度,根据实际情况,把所有指标根据结构性分为3类:可以精确描述的定量指标、不容易精确描述的模糊指标和不能精确描述的定性指标^[5]。指标的测评属性是指赋值原则,也有3类:成本性的、效益性的和适中性的。设环境的检测指标为 $c_i^e(i=1, 2, \dots, n)$,能力的检测指标为 $c_j^c(j=1, 2, \dots, m)$,为了分析的方便,把环境和能力检测指标统一表示为 $C=(C_1, C_2, \dots, C_n, C_{n+1}, C_{n+2}, \dots, C_{n+m})$,其中 $[1, n]$,下标为区间的为环境检测指标,下标为 $[n+1, n+m]$ 区间的为能力检测指标。为了描述检测指标的发展轨迹,需要为各类指标确定观测值,这项工作根据它们的结构性和测评属性来进行。

定义1:设 r 表示对 $m+n$ 个检测指标 $C=(C_1, C_2, \dots, C_n, C_{n+1}, C_{n+2}, \dots, C_{n+m})$ 给出的单因素分值集,且有:

$$r=(r_1, r_2, \dots, r_n, r_{n+1}, r_{n+2}, \dots, r_{n+m}) \quad (1)$$

式(1)中, $r_h \in [0, 1]$,其中 $h=1, 2, \dots, n+m$ 表示 r 所含的元素经过集成定性和定量信息后对该检测指标的观测值,且 $r_h \in [0, 1]$ 。

根据检测指标的结构性和测评属性,对于 r_h 的确定如下:

(1)当检测指标可以量化且属于成本型时:

$$r_h = \mu_{c_h}(x_h) = \frac{M_h - x_h(C_h)}{L(I_h)} \quad (2)$$

其中, $\mu_{c_h}(\cdot)$ 是定义在论域 I_h 上影响因素量化的隶属函数, I_h 表示专家根据企业实际情况给出的影响因素的论域, $x_h(C_h)$ 表示该评价因素的实际量化值。 $I, M, L(I)$ 的具体含义由下列定义给出。

定义2:定义检测指标的论域为 $I_h=[m_h, M_h]$,其中 m_h 和 M_h 分别表示观测指标的最小、最大值。定义 I_h 的宽度 $L(I_h)$ 和中点分 $M(I_h)$ 别为:

$$L(I_h) = M_h - m_h \quad (3)$$

$$M(I_h) = (M_h + m_h) / 2 \quad (4)$$

(2)当检测指标可以量化且属于效益型时:

$$r_i = \mu(x_i) = \frac{x_i(c_i) - m_h}{L(l_h)} \quad (5)$$

(3) 当检测指标可以量化且属于适中型时:

$$r_i = \mu(x_i) = \begin{cases} \frac{2[x_i(c_i) - m_h]}{L(l_h)}, x_i(c_i) & D_1 \\ \frac{2[M_h - x_i(c_i)]}{L(l_h)}, x_i(c_i) & D_2 \end{cases} \quad (6)$$

其中, $D_1=[m_h, M(l_h)]$, $D_2=[M(l_h), M_h]$ 。

(4) 当检测指标为模糊性指标时, 需要根据它的测评属性给出一个定量区间:

$$x_i(c_i) = l_h = [m_h, M_h] \quad (7)$$

其中 l_h 的表示专家给出的 c_i 检测指标的满意度区间。这种情况下, 为了得到具体的检测指标值, 我们对满意度区间进行取点值处理, 这里对区间值按下式取中点值得到:

$$x(c_i) = M(l_h) = (m_h + M_h) / 2 \quad (8)$$

这样, 就可以应用式(2)、式(5)和式(6)求得 r_i 了。

(5) 当检测指标只能定性化时, 要首先根据其测评属性(成本型、效益型、适中型)确定其所属等级:

$$x_i(c_i) = l_h = v_i \quad (9)$$

其中, l_h 表示给出的 c_i 检测指标的所属等级, v_i $V=(v_1, v_2, \dots, v_s)$ 。然后根据所

属等级确定相应的量值。

$$r_i = \mu(x_i) = w_i \quad (10)$$

其中 w_i $W=(w_1, w_2, \dots, w_s)$, 且 $w_i \in [0, 1]$, s 是指划分的等级数。 $\mu(x_i)$ 表示从等级到量值的映射关系函数, w_i 表示根据等级确定的检测指标值。例如, 检测等级集确定为 $V=[\text{很优}, \text{优}, \text{良}, \text{及格}, \text{差}, \text{很差}]$, 相应的量值集 $W=[1, 0.8, 0.6, 0.4, 0.2, 0]$ 。

在选定的时间段内, 当把所有类型的观测指标赋值完毕后, 就可以描绘出每个指标的发展趋势, 其中下滑明显和振动幅度较大的指标最有可能是导致战略失衡的动因。

3 结语

战略代表着企业对未来发展的整体谋划, 决定着企业的发展方向, 涉及企业与环境的关系、企业能力的塑造等。正如明茨伯格所说, 虽然企业战略的流派众多, 但各流派具有一个共识: 战略不是随意制定的, 战略的实施也不是漫不经心的, 必定提前融入了对企业经营环境的调查和企业能力的深思。因此, 一方面, 对环境和能力的详细调查是战略决策的基础, 而另一方面, 建立环境和能力的平衡关系则是战略决策的目的, 环境和能力失衡的时候就是需要战略决策的

时候。本文从战略三角的关系入手, 详细阐述了能力和环境的平衡原理, 从战略的角度分析了环境和能力变化时需要分析的内容, 并介绍了一种检测环境和能力变化的新方法。对上述环境和能力的检测方法, 如果结合检测指标的敏感性分析将会使分析更准确, 这应该是下一步要研究的内容。

参考文献:

- [1] 明茨伯格等. 战略历程: 纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红等译. 北京: 机械工业出版社, 2001.
- [2] 马璐, 黎志成. 动态环境下战略性绩效评价系统构建[J]. 科技进步与对策, 2004, (4): 103-105.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [4] Zajac E J, Kraatz M S. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change[J]. Strategy Management Journal, 2000, 21(6): 429-453.
- [5] Derothy Leonard Barton. Core capabilities, core rigidities: A paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 18(2): 111-125.

(责任编辑: 赵贤瑶)

Business Strategic Decision Model Based on the Balance between Ability and Environment

Abstract: Strategy decision is the top of management decision. Strategy's objective is to keep balance between ability and environment. From triangle relationship of strategy, environment and ability, the primary of balance between ability and environment is analyzed. The change of environment and the shape of ability are studied. The method of finding the cause of imbalance between ability and environment is elaborated. Business strategy manager is provided with a new frame of strategy analysis.

Key words: strategy; environment; ability; cause