

# 能力刚性、动态环境与企业发展战略路径选择

王洪运,叶建木

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘要:**企业内部能力刚性与外部环境的动态不确定性影响或制约了企业发展战略的路径选择。在剖析其特征基础上,建立了企业发展战略路径选择矩阵,并提出了进一步的研究方向。

**关键词:**能力刚性;动态不确定性;战略路径;战略柔性

中图分类号:F272

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)04-0123-03

## 1 企业发展的基本路径

企业发展一般有两种基本路径:一种是循序渐进式;另一种是跨越式(图1)。循序渐进式发展表现为企业发展方向、企业规模、市场份额的自然转化或演进。而跨越式发展表现为企业发展方向的突变或多元化、企业规模短期内的急速扩大、企业市场份额的较大变化,这两种发展方式的选择是企业发展战略研究的基本问题。

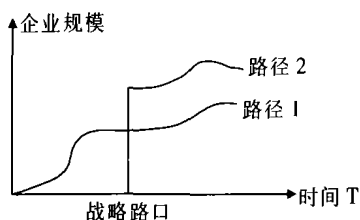


图1 企业发展的基本路径

但是为什么有的企业已经有了比较好的发展基础,如在同行业处于领先地位,而依然采取循序渐进式的发展战略(路径1),而没有走跨越式的发展道路?又为什么有的企业在取得了一定的业绩之后,就努力寻求跨越式的发展道路(路径2)?在实践中,两种路径都有不少实践者,有的成功,有的失败。笔者认为,企业内部能力的刚性(或者说路径依赖性)以及外部环境的不确定性影响或制约了企业发展战略的路径选择。

## 2 企业发展战略路径的刚性特征

企业制定或调整发展战略时,核心能力、企业文化以及经营者的行为特征是主要影响因素,这些因素具有明显的路径依赖(path-dependence)特征。<sup>[1]</sup>

### 2.1 核心能力的刚性特点

核心能力的刚性表现为这种能力一般难以改变或调整。普拉哈拉德和哈梅尔认为企业核心竞争能力具有如下特点:①核心竞争能力具备充分的用户价值,即能够给用户提供根本的效用和好处。②核心竞争能力必须具备独特性。如果某项竞争能力能被行业内的所有企业普遍掌握,或被竞争对手很容易地模仿,那么它就很难为某个企业提供持续的竞争优势。③核心竞争能力应具有相当程度的延展性,即能为企业提供比较广泛的产品或市场支持,对企业一系列产品或服务的市场竞争力都有促进作用(普拉哈拉德、哈梅尔,1998)。正因为是企业独特的、专门的、竞争者难以模仿的,才使得核心能力的运用能给企业带来相对于其他企业的竞争优势。然而从另一个角度说,正是这种竞争对手难以模仿的独特的核心能力,也是企业自身难以改变的,具有较强的刚性。<sup>[2]</sup>

(1)核心能力的刚性来源于企业资产的专用性。企业核心能力是通过载体来运行和体现的,这些载体包括企业的人力资本和作为非人力资本的企业无形资产和有形资产。在当今社会分工日益细化的情况下,企业非

人力资本的刚性特征非常明显。作为有形资产的机器设备具有一定的资产专用性,企业投资形成的、物化为一定机器设备的生产能力,总是和特定产品的生产制造联系在一起的,经营或市场服务方向的调整,如企业进入一个与业务完全不相关的领域,可能意味着这些有形资产的完全放弃;如果企业进入一个与现有业务相关的产品生产领域,如机械行业不同产品之间的转换,虽然机器设备的通用性较强,但是同时就会出现无形资产的专用性问题,因为表现为技术、品牌、商誉的无形资产也总是和一定的产品,或至少是特定领域的产品相联系的。

(2)企业战略调整的路径依赖与核心能力的刚度成正比。一般而言,核心能力的刚度愈强,战略调整的路径依赖特征就愈明显;反之,战略调整受企业过去选择的影响程度就愈低。核心能力的刚度主要受到两类因素的影响:核心能力的形成时间和核心能力对企业经营领域的支持面。独特性和不可模仿性决定了核心能力主要是在企业内部形成的。核心能力的内部形成总是需要一定时间的。同企业的经营活动一样,塑造核心能力的活动通常表现出明显的学习效应。从事某种核心能力塑造的活动愈长,就愈益表现出这种活动效率增进的特点。然而,学习效应愈明显,企业改变核心能力的难度就愈大,核心能力的刚度就愈强,企业战略调整就愈困难。

核心能力对企业经营领域的支持面可以从纵向一体化程度和多元化程度等维度去考察。企业经营领域纵向一体化涉及的环节愈多,企业战略调整时的退出障碍愈大。同样原因,企业核心能力对纵向一体化经营战略支持的环节愈多,所反映的这种能力的专业化程度愈高,其改变也就愈难,其刚性程度也就愈强,企业战略调整的难度也就愈大。相反,核心能力若能支持企业在多种不同领域经营,则核心能力的弹性愈强,企业战略调整时的可选择空间愈大,其路径依赖的特征就愈不明显。

## 2.2 企业家行为是其过去经验的函数

企业发展战略本质上是企业家行为选择的直接结果。从理论上来说,企业战略调整须以变化后的外部环境特征以及企业内部可调动的经营资源为依据。企业家是根据他们对环境特征及其变化的认识,根据他们对企业拥有的经营资源的质和量的认识来制定和比较不同决策方案的。企业家的职能背景和经验背景在企业战略调整决策的制定与选择中起着非常重要的作用。从某种意义上说,企业家在长期经营过程中形成了一种思维的定式。

一般认为人的行为是自己过去经验的函数。摆脱别人的控制可能是比较容易的,或至少是可以做到的,但摆脱自己的过去可能是非常困难的,甚至是不可能的。过去总会以这种或那种方式影响今天和未来。今天的选择是对昨天选择的修正;昨天工作与学习中积累的个人知识与能力限制了个人今天能够考虑到的选择空间;长期工作中形成的思维方式制约着个人分析问题的角度。作为企业也是如此,企业过去的行为特征和战略总会以这种或那种形式影响着企业的战略调整和战略选择。企业家的价值偏好影响着他们对不同方案的评价和选择,从而选择不同的发展路径。

## 2.3 企业文化具有组织记忆特征

企业文化是企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和行为方式。企业员工的行为会自觉、不自觉地受到这些价值观念和行为规范的影响。成功的企业文化都是企业经营者的,甚至是几代经营者在企业实践中,通过自己的领导风格与行为方式对企业员工的行为产生了潜移默化的影响,从而促成了一种被企业员工

广泛认同的价值观念和行为规范。企业家在企业文化形成过程中的这种作用,使得企业文化基本上反映了企业组织的记忆。文化是一个历史的概念,是在企业经营的过程中经过岁月流逝逐渐积累而成的。在历史上形成的企业文化,是在企业经营过程中被实践证明的一种成功的行为方式,以及这种行为方式所体现的行为准则和价值观念。所以,用企业文化来引导员工的行为,实际上是用过去的经验来指导员工今天的行动。

作为组织记忆的企业文化对企业员工今天行为的影响,还由于企业文化的一元特征而加剧。文化所倡导的价值观和行为准则是企业员工普遍认可、广泛赞同的,即企业文化是一元的,异质价值观基本上是不容易被接受的。企业文化愈强有力,价值观与行为准则的统一性愈被强调,异质价值观则愈受排斥。显然,作为组织记忆的一元企业文化,制约着企业员工的思维方式,并通过对员工思维方式的影响,限制着企业员工以及企业的行为选择,从而制约着企业经营战略的调整。

## 3 企业外部战略环境的动态不确定性

企业发展战略的路径一方面受到内部刚性的制约,另一方面受到外部环境变化的影响。在市场经济条件下,这种环境越来越体现出动态竞争化的特点,企业发展路径的选择同样是企业间竞争博弈的结果,在我国市场经济还不很完善的情况下,有时还是企业与政府博弈的结果。

### 3.1 企业竞争环境动态化

西方管理学者从20世纪90年代初开始,就在总结上世纪七八十年代过分多样化错误的基础上,注意到了竞争动态化的特点。经过多年的研究和努力,他们在动态竞争战略方面出版了两本最具有代表性的论文集:①1994年,Richard AD Aveni主编的《Hyper-Competition:Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering》;②1996年,George S.Day,David J.Reibstein合编的《Wharton on Dynamic Competitive Strategy》。归纳西方学者的各种观点,动态竞争主要具备以下几个特征:①动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点的,其中的每一个竞争对手都不断地建立竞争优势和削弱对手的竞争优势。②

竞争对手之间的战略互动(Strategic Interactions)明显加快;竞争互动成为制定竞争和营销战略的决定因素。③任何企业的先发优势都是暂时的,都有可能被竞争对手的反击行动所击败;任何竞争优势都是暂时的,不是可以长期保持的。竞争战略的有效性不仅取决于时间在先,更主要的是预测竞争对手反应和改变需求或者竞争规则的能力。

### 3.2 我国企业战略环境的复杂性和多变性

上世纪90年代以来,我国越来越多的企业管理者感到竞争环境越来越复杂,竞争的对抗性越来越强,竞争内容的变化越来越快,竞争优势的可保持性越来越低。促使我国企业经营环境变化和变化速度加快的因素主要有以下几方面:

(1)经济体制改革。当前我国的经济体制一直处在从原来的计划经济向市场经济体制的转变过程之中。经济体制改革是一个十分复杂的社会工程,它改变了企业外部环境的各种因素。但是经济体制的改革是一个不断深化和创新的过程,在我国由于政府与企业存在很复杂的关系,政府与企业的目标与市场定位不一样,政府的意愿总是有形或无形地影响企业发展战略的制定或调整,从而加剧了企业战略环境的复杂性和多变性。在经济体制改革的过程中,由于政府宏观管理不当、各种制度的不健全和市场机制的不完善,我国许多企业在过去采用了一种以高负债形成高投入,以高投入带动高增长的增长战略,而且这些企业的增长又都是以不相关多样化战略实现的。这样我国的许多行业都出现了一种低水平的供过于求和严重的过度竞争,这种现象在家电、食品、饮料等行业表现最为典型。在行业结构普遍恶化的情况下,许多企业为了平衡经营风险,也只好跟着进行更大程度的不相关多样化,从而形成了一个恶性的循环。

(2)经济国际化和市场全球化。随着我国经济体制的改革与市场开放的深入,经济国际化和市场全球化越来越对我国企业经营环境产生重大影响。外国企业和资本以直接或者间接方式对中国市场的进入,实质上是跨国公司在全球一体化战略下的延伸。同时,中国企业对国际市场的开拓和对外投资能力的加强,使我国经济正在成为世界经济的重要力量。在这种情况下,我国经济和市场与世界经济和市场的一体化程度不

断提高,使我国企业的外部环境呈现出更加复杂多变的特点。<sup>[3]</sup>

(3)新技术、新产品开发的速度加快。新技术和新产品开发,可以降低成本、增加差异、树立进入障碍和根本性地改变竞争规则,因此各个企业都把新技术和新产品的研究与开发作为企业竞争和发展的根本手段和核心竞争力。随着科学技术水平的不断提高和企业投入的迅速增加,新技术和新产品开发的速度不断提高,大大地增加了企业之间竞争的互动和竞争优势变化的速度。

(4)竞争手段的现代化。电子信息技术和通信、交通行业的高速发展,使各个国家和各个竞争对手之间竞争互动的速度大大地提高。信息、通信和交通行业的发展,正在拉近世界各个国家之间的距离、增加各个国家之间的交往和了解,从而使世界变成一个地球村。同时,这些行业的发展也为国际大企业实施全球化战略和开拓全球市场提供了有力的手段,他们提供各种媒体影响和改变各个国家消费者的生活方式和消费爱好,使世界各个国家出现了需求趋同化。新的电子信息的广泛应用,使全球化企业可以在全球范围内有效地管理自己的企业,协调它们的战略行动和经营行为,及时地对各种竞争和需要作出准确的反应;可以使企业之间的信息沟通、合作和竞争反应以更高的速度和更低的成本进行;可以使企业在管理和经营方面更加有效地进行内部一体化。总之,手段的提高使国际和国内市场竞争与反应(或者竞争互动)的速度明显加快。

以上我国企业面对的企业外部环境的变化速度和强度的加快和增强,进一步增大了企业外部环境的不确定性,从而增大了企业战略选择的难度。

#### 4 战略路径选择矩阵

前面分析认为,企业发展战略的路径一

方面受到内部刚性的制约,另一方面受到外部环境变化的影响。企业发展战略的路径选择是企业内部能力刚性与外部环境动态不确定性两者综合作用的结果,可以用战略路径选择矩阵进行表示(见图2)。<sup>[4]</sup>

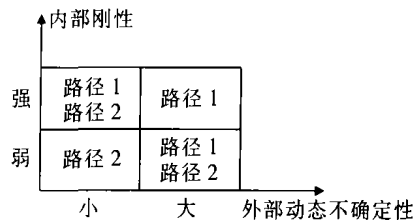


图2 企业发展战略选择矩阵

在经典假设条件下(风险厌恶、有限理性),如果企业内部能力刚性强,同时外部环境动态不确定性比较大,意味着企业能力的专用性强,核心能力对企业经营领域的支持面比较窄,如企业核心能力集中在企业某一专利技术或产品,在面对复杂变化的环境与竞争时,一般企业发展战略倾向选择路径1,即循序渐进式,否则企业就容易面临比较大的风险;如果企业内部能力刚性强,同时外部环境动态不确定性比较小,意味着企业能力的专用性强,企业在面对比较确定的环境与竞争时,企业发展战略有可能选择路径1,即循序渐进式,也可能选择路径2,利用自身较强的核心能力,实施横向一体化;如果企业内部能力刚性弱,同时外部环境动态不确定性比较小,意味着企业能力的专用性不强,核心能力对企业经营领域的支持面比较宽,如企业拥有独特的人力资源及管理经验,企业在面对比较确定的环境与竞争时,企业发展战略有可能倾向选择路径2,利用自身适应性较强的核心能力,实施跨越式如实施多元化发展;如果企业内部能力刚性弱,同时外部环境动态不确定性比较大,意味着企业能力的专用性不强,而适应性较强,企业在面对不确定的环境与竞争时,发展战略有可能倾向选择路径2,利用自身适应性较强的

核心能力,实施跨越式发展,也有可能选择路径1,即循序渐进式发展,这都取决于决策者对风险的态度和机会的把握。<sup>[5]</sup>

#### 5 结论与进一步研究

由于企业发展战略具有全局性、长期性,战略制定与调整受到企业内部刚性和外部不确定性的制约。在有限理性的经验假设条件下,当企业内部能力的刚性特征比较明显、强度比较大时,在面临外部日益变化的市场环境下,企业往往会选择循序渐进式的发展路径;企业选择跨越式发展路径,通常是基于企业能力刚性比较弱、适应面比较宽的内部能力氛围,以及外部压力的作用。

企业的发展战略始终是内部能力与外部环境不断平衡的结果。实际运作中企业发展战略路径的选择往往很难把握,成功企业的战略往往是在不断积蓄能量的基础上,善于捕捉发展的机会。因而在复杂多变的环境下,加快战略平台建设,时刻保持战略柔性,对战略制定和调整以及战略路径的选择具有重要的意义。

#### 参考文献:

- [1]Hitt,M.A.,R.D. Ireland and Robert E.Hoskisson (1996),Strategy Management:Competitiveness and Globalization,Second edition,West Publishing Company.
- [2]Port,M.What is Strategy?Harvard Business Review, 1996.
- [3]周三多,邹统轩.战略管理思想史[M].上海:复旦大学出版社,2003.
- [4]王永贵.战略柔性与企业高成长[M].天津:南开大学出版社,2003.
- [5]杨社.企业成长论[M].北京:中国人民大学出版社,1995.

(责任编辑:慧超)

## Research on the Selection of the Development Strategy Path of the Enterprise

**Abstract:**The selection of the development strategy path of the enterprise is restricted by the inner competences rigidity and the dynamic environment.This paper analyzes the characteristics of the inner competences rigidity and the dynamic environment,establishes a matrix to select the development strategy path,puts forward the further research.

**Key words:**competences rigidity; dynamic environment; strategy path; strategy flexibility