

基于惯性视角的企业变革能量损耗影响 因素研究：一个概念模型

陈 扬^{1,2}, 陈瑞琦¹

(1. 复旦大学 管理学院, 上海 200433; 2. 上海海事大学 交通运输学院, 上海 200135)

摘 要:企业总是处于由一个不均衡状态向另一个不均衡状态转变的过程中, 并且在这一过程中得到成长。尝试在惯性的视角下从变革的动力入手, 对企业在变革过程中(原)动力、传动机制等进行剖析, 从而构建企业变革的传动模型; 并对企业变革过程中的能量损耗作了进一步研究, 在传动模型的基础上提出了企业变革能耗研究的概念模型。

关键词:企业变革; 传动模型; 组织惯性; 能量损耗

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2011.06.021

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2011)06-0094-05

0 引言

企业能力基础论的奠基人 Penrose^[1]在其成名之作《企业成长理论》中曾提出这样一个观点: 企业总是处于由一个不均衡状态向另一个不均衡状态转变的过程中, 并在这一过程中得到成长。我认为, 这一不均衡转换过程的本质是由企业能力与所处环境之间的动态匹配所造成的, 当然这也包括 Penrose 所提及的能力与生产机会的适应性问题。从当今动态的观点来看, 无论企业的能力还是企业所处的环境都处在不断的变化之中, 特定企业的成功决定于其能力的演化是否能够快速、精准地跟上其所处环境的演化^[2]。因此, 我们更想明确的是, 企业如何才能能在动态环境中高效地实现 Penrose 当年所提及的不均衡状态下的转变。这不仅是因为在激烈的竞争环境中, 企业稳定成长周期越来越短, 更多的企业迫于压力需要频繁地应对这一转变过程, 而且同时这一过程的强度之大, 甚至用“转变”已经无法形容企业所面临的残酷竞争环境, 若冠之以“变革”, 似乎更能生动地刻画其深刻性和剧烈性。对于当今处于剧烈变化环境中的企业而言, 只有培养在高强度变革过程中快速、全面的在企业行为层面上对外部环境变化作出反应的动态能力才是致胜之道。然而同时, 对于这一过程的认识, 现有的理论还没有十分明确, 如企业变革动力是什么、企业变革的传动机制如何、如何看待企业变革中企业行为和决策的偏差, 等

等。对这些问题的讨论可以进一步加深我们对这一变革过程的认识, 以指导企业在实际操作中掌握环境与能力的匹配。

1 企业变革的动力

1.1 企业变革的本质

在展开进一步讨论之前, 首先来明确我们所论及的对象, 即企业变革。如同众多管理学概念一样, 学界一直未对何谓企业变革(Organizational Change, Organizational Transformation etc)作出明确的回答, 学者们先后仅从各个不同的研究角度对企业变革作出了自己的解释^[3,4]。综合比照各种观点后, 我们认为所谓企业变革是指当企业不适应或预见不适应所处的环境时, 有意识地作出在企业 and 员工层面上认知和行为范式(paradigm)的转变, 以突破企业的成长瓶颈, 获得持续发展的能力。一言以蔽之, 企业变革本质上是一种范式的转变。

1.2 企业变革的动力

企业为什么需要变革? 企业变革的动力何在? 依照企业生命周期理论的论述, 企业的成长过程将先后经历初创期、成长期、成熟期及衰退期。如图 1 所示。当企业成长至图中 A 点(也就是企业成长的拐点, Stall Point)时, 企业发展面临内外环境中的双重限制。从外部来看, 变化的环境对企业不断提出新的要求。这些要求可能是企业创业之初所具备的资源和能力所无法

收稿日期: 2010-09-10

作者简介: 陈扬(1981-), 男, 浙江宁波人, 复旦大学管理学院博士研究生, 上海海事大学国际航运管理系讲师, 研究方向为组织制度理论及战略管理; 陈瑞琦(1976-), 男, 台湾高雄人, 复旦大学管理学院博士研究生, 研究方向为知识管理及创新。

企及的,企业的进一步发展将有赖于其是否能适应新环境所提出的挑战;从内部来看,企业从初创期所经历的成长过程,事实上也是企业不断学习的过程,这个过程直接导致企业能力演化始终与环境的变化相适应。但随着企业业务不断成熟,其内部慢慢积累的惰性、习惯性思维、官僚主义倾向等开始腐蚀企业的学习效应所带来的成果,企业的力量逐渐与环境要求脱节,这也是导致企业在经历A点后长期陷入业务衰退的原因之一。当然我们也不否认由于市场规模限制等因素给企业成长所带来的瓶颈,但该瓶颈同样可以从一个侧面理解成由于企业在单一行业中发展的惰性所导致的结果。如果企业遭遇到了这样的成长危机,亦或企业管理者预见到了这样的发展障碍,将设法克服之,而最直接的手段就是选择执行一次企业变革(如图1中虚线部分)以突破成长瓶颈,获得持续发展的能力。

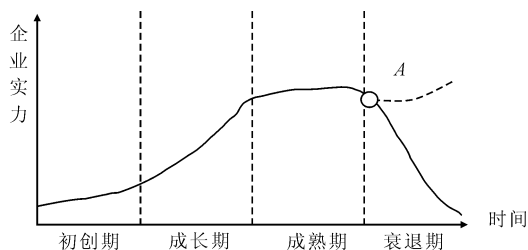


图1 企业的生命周期

综上所述,企业变革的根本原因正如LEONARD-BARTON^[2]所主张的,是企业能力的演化无法跟上变化环境的要求。而两者之间的关系是环境主导着能力的发展方向,也就是说(至少从目前的分析看来)企业变革的动力是环境的变化。

当然,对于变革动力的讨论也曾引发不同的观点。例如,企业的利益相关方在某些条件下也可以推动企业变革。前不久刚结束的哥本哈根全球气候会议为人们敲响了环境变化的警钟,与会的各国政府承诺控制本国的碳排放量,关注环境变化的顾客对产品的偏好也可能发生变化,这将引发相关企业进行主动或被动的变革。认知学派的学者认为企业变革的动力是企业家^[5]。但随着现代企业的扩张,企业家距离市场越来越远,以至于无法对动态环境的变化作出快速合理的反应,所以也有学者提出企业变革的动力应是更接近企业所处动态环境的企业项目经理,即企业的中层管理人员等。总体而言,这些观点对企业变革动因的认识集中于3个方面,即企业的外部环境、利益相关方及内部管理者。但我们认为这几方面的观点至少在本命题的讨论中并不矛盾。

首先,企业变革的动力最终将以一种企业决策的形式输入企业,而在企业(在此,特指那些产权和控制权分离的企业)中有权作出这样决策行为的无论是企业经理人还是企业中层管理者,我们都可以统称其为企业的内部管理者。

其次,企业内部管理者的决策动机来自于两方面:

其一,企业内部管理者可能对企业外部环境的变化进行主观认知,从而作出主动变革的决策,这样的主观认知和企业家的个人偏好、先验知识^[6]等有关;其二,企业内部管理者可能受到来自企业所有者和利益相关方的压力,例如顾客的偏好、期望的绩效等,被迫进行变革。

再次,企业所有者和利益相关方向企业内部管理者施压的动机,亦来源于对环境变化的主观认知。

结论:作为变革动力输入的企业决策,无论直接来源于企业内部管理者还是间接地通过企业的所有者或(和)利益相关方作用于内部管理者,最终都可以追溯到客观的环境变化。这也就是说企业变革的原动力是环境的变化。如图2所示。

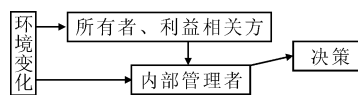


图2 企业变革的原动力模型

2 企业变革动力传导机制的影响因素

如果将变革的原动力定义为企业所处环境的变化,而企业经理人的决策只是作为其对原动力直接或间接的主观反映,那么这样的决策至多为企业的转型提供了必要的契机。换句话说,企业作为一个系统,其输出是否能够有效地反映决策意图具有其不确定性。我们认为,现实中造成企业家决策意图不等于企业行为这一现象的本质原因应为企业中存在惯性。于是企业惯性是什么?企业为什么会存在惯性?其惯性存在的载体是什么?便成为我们在讨论变革传动机制时必须明确的问题。

2.1 企业惯性的定义

所谓的惯性(Inertia),是指物体保持原来运动状态的一种作用。有些管理学学者借鉴了物理学的这一个概念后,从组织整体的层面提出了组织惯性(Organizational Inertia)等类似的观点^[7-9],并用以形容当企业面对环境中的机会和威胁时,其相对较慢变化的特性^[8]。同时也有部分学者从组织能力的层面来定义组织保持原有状态的特性。它们可能表现为核心能力的一些侧面,是一些制度化的行为方式^[10]。根深蒂固的嵌入知识也有着路径依赖的特性^[2],是那些“理所当然”的现实^[11]组织在培养其核心能力的同时也培养了组织的惯性(刚性)。我们认为,刚性与惯性是同一企业属性的两个方面,在企业适应环境变化的过程中,企业内部的静态刚性将表现为企业的动态惯性。

综合以上观点,我们认为组织惯性是那些组织历史所导致的、不符合环境变化要求的行为和认知范式,并导致了企业对环境变化的反应迟钝。

2.2 企业惯性存在的原因

企业惯性的存在并非如我们前文中所分析的那样

一无是处。其实,从企业发展历史的角度来看,也正是存在这样的一种现象导致竞争对手无法有效模仿在位企业取得竞争优势。Barton认为:企业的惯性也是伴随着企业对核心能力的培育而成长起来的。与核心能力不同的是,当环境变化时,有部分企业的核心能力的演化偏离了环境的要求,逐渐阻碍了企业对环境有效地反应,进而转变成为了所谓的企业惯性。以组织授权为例,它是以组织控制权的稀释为代价,用以激发员工的潜力来更好地为企业服务。但它能否成为组织竞争力的一个构件,这是以其设计是符合企业环境要求为前提的。如果环境发生变化,而授权设计没有及时作出调整,亦或被授权者没有及时反应,原有授权所构筑起的成员和组织之间的心理契约将会受损,从而阻碍组织的发展。

进一步从现代管理理论来看,一种观点认为企业之所以存在,是由于较之各部分的集合体,企业在行为的可靠性和责任性方面要远胜于后者。而支撑着两方面优势的是企业明确的目标和标准化的程序,在它们的共同作用下,组织将更加趋于稳定^[8,12]。同时,制度化和标准化也将有利于企业的复制,并产生压力抵御变革。其内在因素是组织成员寻求维持现状以保护其现有利益的倾向^[8],抵御变革的发生。特别是一些针对企业本质(企业价值观、内部权利分配、核心技术等)的变革,有证据表明类似变革的失败几率较大^[13]。

从现有的研究成果来看,现代企业惯性的产生或多或少与企业中“理所当然”的核心能力有关。有学者认为对于惯性和核心能力关系的管理是管理者,尤其是中层项目管理者管理困境。惯性之所以能阻碍企业快速反应的核心命题,正如前文中所提及的是:惯性阻碍了企业资源和能力的演化与环境变化的协调性。

2.3 企业惯性的载体

对于本问题的分析,主要目的是在于定位企业传动机制中哪些“部件”最有可能滋生组织惯性,从而阻碍企业家的决策意图转化为企业行为输出,以此指导实践中企业构建更好的变革传动机制。

其一,企业的核心技术。有证据表明,即使是细微的技术革新,有时却要求企业为此作出巨大的适应性调整,对此反应较慢的企业将面临着出局的风险。那么是什么原因导致了这一现象?所谓的现代企业的核心技术往往是一组技能的集合体,并拥有一个具体的网络流程来支持其实现^[14],其中常常包含一整套企业长期培养出来的专有知识保证其运行^[2]。按照 Eisenhardt^[15]修正的资源基础论的观点来看,这样的核心技术必须有一套与之配套的资源配置机制以成就企业昔日的辉煌,而在这些资产中不乏企业的专属资产等流动性差的项目。一旦企业原有核心技术被淘汰,企业资产配置、流程网络、专有(隐形)知识的惯性将相继暴

露,阻碍企业对新技术作出适时的反应。

另一方面,知识型员工往往是现代企业,尤其是知识密集型企业能否在竞争中致胜的关键。但企业的资源和能力是有限的,当企业将大量的资源投入其核心能力时,其对那些具备企业非主导技术的员工的吸引力将随之下降。Hayes对美国顶级院校工程专业毕业生的调查就说明了这一点。而缺乏这些现阶段企业非主导技术,可能成为企业创新的障碍。而且,在知识型员工越来越最求自我实现的假设下,企业这方面的缺陷很难通过提高待遇等手段在短期内得到补偿,这些员工更看重的或许是企业在某项技术上的优势地位所能为其带来的提升空间。这样看来,企业技术中的惯性也是可以通过企业员工而循环地自我加强。

假设 A1:企业核心技术中所含知识的比重与企业惯性相关。

假设 A2:企业核心技术对专有资产的依赖程度和企业惯性相关。

其二,公司治理结构。所谓公司治理,简单地说,就是如何在公司内部划分权力。正如 Berle 和 Means 指出,讨论公司治理的前提是公司的所有权和控制权相分离。之所以这样的结构本身就容易滋生惯性,一方面是因为从公司外部来看,企业存在的社会和制度、法律及政治都会对治理结构产生影响,而这几方面的影响因素在短时期内相较企业的竞争环境是较稳定的;另一方面也是由于从公司内部看,企业的治理结构一旦确立,就会产生一批在位的既得利益者。他们掌握了许多的企业资源,一旦原有的治理结构受到威胁,这些在位者就会调用企业的资源、动用相关的社会资本来维持这样的治理结构的继续存在。这样的实例在西方国家已是不胜枚举。

假设 B1:企业外部环境中政治、法律制度的稳定性与企业惯性相关。

假设 B2:企业的股权分散程度与企业惯性相关。

其三,资源分配体系。企业创新能力的培育需要以一定的企业资源投入作为基础,但正如上文中所分析的那样:资源对企业来说是相对稀缺的,而往往企业又会将这样的稀缺资源投入到加强现有的核心能力上。虽然有学者曾提出企业应当在现有的核心能力还运作良好的时候着手培育下一代核心能力,但 Barton 随后的分析认为,(即使在授权的情况下)企业对项目资源投入的分配仍将受到企业员工对现有核心能力认知的影响,而这样资源分配的结果又会进一步加强企业内部这样的认知。也就是说,企业的成功历史将影响企业的资源分配体系的稳定程度。

另一方面,作为企业资源分配体系中重要的一部分——企业的奖惩体系也是管理者考量企业转型传动机制的一个重要环节。上文中曾提到的企业对员工的授权就是一个很好的实例。此外,笔者也曾听闻一家

著名的零售业公司,管理层试图在企业内部树立团队协作的行为导向时,其对员工业绩的考评体系仍停留在个人层面上。可想而知,这样的变革注定是要失败的。奖惩体系之所以会滋生惯性,更深层次的原因是其中包含了许多在位者的既得利益。而这部分在位者很多都拥有决策权,他们在位时间越长、地位越稳固,组织维持现状的倾向性越强。

假设 C1:企业的成功的历史与企业的惯性相关。

假设 C2:企业管理团队的稳定性与企业的惯性相关。

其四,企业文化。企业文化是企业成员共有的一个价值体系,它由企业物质文化、企业行为文化、企业制度文化、企业精神文化4个层面的内容构成,也就是说已渗透到上述三方面内容中。企业文化的形成可以追溯到企业成立之初,与企业领导人的特质有关,有较强的路径依赖性。罗宾斯^[16]也通过实验证明,大约只有40%的工作价值观是遗传获得的。因此,这也从另一个侧面证明了企业文化的长期稳定性,这样的稳定性在企业转型时也将表现出较强的惯性。

诚然,某些特定的企业文化可能表现出对创新的鼓励^[17]。但问题的关键是,这些价值观在支持核心能力的同时也会培养出对它的制约因素。

假设 D1:企业文化的稳定性和企业的惯性相关。

假设 D2:企业文化的强度与企业的惯性相关。

综合上述观点,我们认为企业在变革中的传导影响因素如图3所示。值得注意的是,正如图3中所描述,企业文化是渗透在其它几个惯性载体中的,进而成为整个变革齿轮的中心轴。

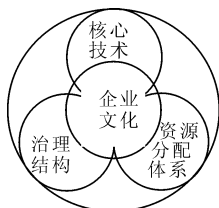


图3 企业变革“齿轮”

3 企业变革传动模型

整合了本文第二部分和第三部分的观点后,我们提出以下企业变革的传动模型(如图4所示)。它主要用于解释企业如何对环境的变化保持适当的反应柔性,以及内部管理者决策如何传导至企业行为。本模型总共分为4个部分,即变革动力、输入、变革传动机制和输出。首先,在“变革动力”部分,环境的变化产生了企业变革的原动力,并直接或间接地作用于企业变革决策者——企业内部管理者;其次,内部管理者在对环境变化主观感知的基础上作出变革决策,输入企业实际变革过程;最后,在执行过程中,之所以作为输入端的变革决策和作为输出端的企业行为之间不一致,主要是由于企业变革传动机制的存在。这部分结

构在企业中的运作效果,直接影响到企业能力是否可以跟随环境的变化作出相应的演化,以支撑企业的持久良性发展。

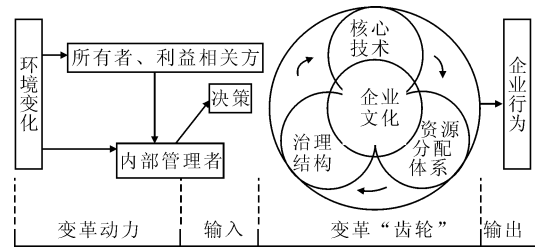


图4 企业变革的传动模型

4 基于惯性视角下的企业变革能量损耗影响因素理论模型

从上文中所描述的企业变革动力传导模型来看,企业之所以会对外部环境的变化反应迟钝,其原因大致可以归为两类:一是企业内部管理人员对外部环境变化的感知落后于变化的实际发生时间;二是企业变革决策不能有效地转化为企业的实际行为。其中第一种原因和企业管理人员的个人特质,如企业家精神等有关。但由于篇幅有限,在此不予详细讨论。本文以下将着重关注在企业内部管理者注意到环境变化并相应地发出决策指令后,企业内部惯性对决策力的能量损耗研究框架。

所谓的能量损耗,原本是指在一个自身不产生动力的系统中输入端的动力和输出端的动力之差,也就是在系统内部由于各部分构件之间的运作不协调所带来的能量损失。此处借用该概念来解释为什么企业内部变革决策下达以后,实际操作过程中企业的行为却与管理者的预期相距甚远。进而笔者将企业变革能量损耗界定为:在变革中,企业实际行为偏离企业决策预期的程度。

这样的偏离程度在实际操作过程中主要体现在两个维度:第一,决策所指向行为的时效性。也就是说,当变革决策下达之后,相关的部门或人员是否能够在规定的时间内对决策要求的行为作出反应。第二,决策所指向行为的显著性。在时效性中,我们仅仅看到的是相关部门和人员是否在规定的时间内作出了变革行动,但忽略了其行为的内容。这样会遗漏一些对变革决策执行不利的情况,如平时我们经常在企业变革中所看到的“消极怠工”现象。显著性所关注的则是企业行为所达到的决策所要求的程度。在以上讨论基础上,笔者进一步将企业变革中的能量损耗定义为:企业行为偏离企业变革决策在时效性和显著性上的反应。显然,这样的能量损耗主要是由于企业内部惯性产生的。而在文本第三部分假设的基础上,我们已经可以将企业惯性抽象为表1中所体现的指标。

最后,笔者将企业变革能耗研究框架总结为图5,并预测在这样的研究框架下可能推导出的企业变革能

耗方程如下：

$$F = \alpha \times A\beta \times B + \gamma \times C + \chi \times D$$

其中， F 表示企业变革能耗； $A、B、C、D$ 分别表示特定企业核心技术惯性、治理结构惯性、分配体系惯性和企业文化惯性的数值； $\alpha、\beta、\gamma、\chi$ 分别对应表示企业核心技术惯性、治理结构惯性、分配体系惯性和企业文化惯性对企业变革产生的能耗系数（据此可以指导企业变革过程中具体工作的实施）。

表 1 惯性的指标

| 惯性指标 | |
|-------|---------------------------|
| 核心技术： | A_1 ：企业类型（劳动密集型或知识密集型） |
| A | A_2 ：企业技术对专有资产的依赖程度 |
| 治理结构： | B_1 ：外部社会的政治、法律制度的稳定性 |
| B | B_2 ：股权分散程度 |
| 分配体系： | C_1 ：企业成功的历史与企业的惯性相关 |
| C | C_2 ：企业管理团队的稳定性与企业的惯性相关 |
| 企业文化： | D_1 ：企业文化的稳定性 |
| D | D_2 ：企业文化的强度 |

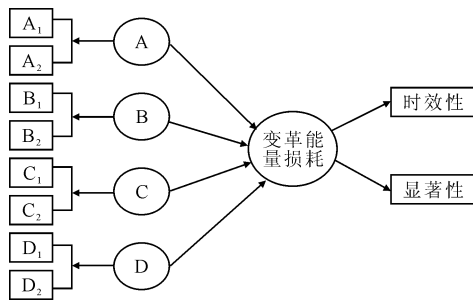


图 5 企业变革能耗研究框架

5 本文的创新与不足

本文从企业变革的动力入手，分析了在变化的环境中影响企业调整自身适应能力的因素；提出了以企业文化为中心，由企业核心技术、资源分配体系和治理结构所构成的企业变革齿轮；并以此为基础，构建了企业变革的传动模型来描述企业的变革过程；同时考虑到“企业变革的能耗”问题将影响到“变革传动”的有效性，文中提出了降低传动能耗的切入点；最后，提出了研究企业变革传动能耗研究的概念模型。但限于诸多具体操作上的问题，本文尚未进行相关的实证研究，使得文章在说服力上显得单薄了一些。笔者将在今后的研究过程中尝试进行相关实证证明。

参考文献：

[1] PENROSE. The theory of the growth of the firm[M]. Oxford: Oxford University Press, 1959.

[2] LEONARD BARTON. Core capabilities and core rigidities; a paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 111-125.

[3] MORGAN. A Stochastic model for adaptive behavior in a dynamic situation[J]. Management Science, 1971, 17 (7): 484-497

[4] ETTLIE. Organizational integration and process innovation [J]. The Academy of Management Journal, 1992, 35 (4): 795-827.

[5] WESTPHAL, FREDICKSON. Who directs strategic change director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22 (12): 1113-1137.

[6] SHANE, VENKATARAMAN. The promise of entrepreneurship as a field of research[J]. The Academy of Management Review, 2000, 25(1): 217-226.

[7] MEYER. Airline deregulation: The early experience[J]. Journal of Policy Analysis and Management, 1982, 1(4): 560-561.

[8] HANNAN, FREEMAN. Structural inertia and organizational change[J]. American Sociological Review, 1984, 49 (2): 149-164.

[9] DAWN KELLY, TERRY L AMBURGEY. Organizational inertia and momentum; A dynamic model of strategic change [J]. The Academy of Management Journal, 1991, 34 (3): 591-612.

[10] ZUCKER, LYNNE G. Institutional patterns and organizations: culture and environment[M]. Cambridge MA: Ballinge, 1988.

[11] KIMBERLY, REPRESENTATION. Testing and policy implications of planning processes[J]. Strategic Management Journal, 1987, 8(3): 211-231.

[12] NELSON, WINTER. A evolutionary theory of economic change[M]. Cambridge MA: Harvard University Press, 1982.

[13] SINGH. Organizational change and organizational mortality [J]. Administrative Science Quarterly, 1986, 31 (4): 587-611.

[14] KLEIN. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance[J]. The Academy of Management Journal, 1998, 41(1): 88-95.

[15] EISENHARDT, MARTIN. Dynamic capabilities; what are they? [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21 (10/11): 1105-1121.

[16] 罗宾斯. 管理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.

[17] BURNS. Micropolitics; Mechanisms of institutional change[J]. Administrative Science Quarterly, 1961, 6(3): 257-281.

(责任编辑: 赵 峰)