

77-25

# 企业柔性战略

## ——跨世纪战略管理研究与实践的前沿

汪应洛<sup>1</sup> 李 垣<sup>2</sup> 刘 益<sup>3</sup>

(西安交通大学管理学院)

T-270-7

**【摘要】**在分析80年代以来主要企业战略管理观点基础上,企业战略应关注如何适应变化、利用变化、制造变化来建立竞争优势。文中提出柔性战略的概念,并指出柔性战略与已有战略在含义、特征和适用范围等方面的差异。

**关键词:** 柔性战略, 竞争, 变化

企业战略

### 0 引言

自60年代安索夫的《企业战略论》出版以来,企业战略无论在理论研究上还是在实践应用上都取得了很大的进展。自80年代中期以来,“基于资源”的企业战略形成观点和90年代出现的“基于能力”和“基于核心能力”的观点都拓展了人们对企业战略形成的认识。无论是持哪种观点的学者都认识到环境的变化越来越快,企业的战略应当适应环境的变化。以往那种认为企业间的竞争主要集中在产品和服务的质量和成本的观点已不再能全面反映当今竞争活动的特点,时间的竞争和战略柔性的程度已成为新的甚至更重要的竞争内容。正因为如此,近年来有关战略的动态变化和战略柔性的问题成为战略管理研究的热点。

就目前有关战略柔性的研究来看,大致可分为两大派系。一个派系是从研究柔性生产出发,提出企业要实现真正的柔性生产就必须改变原有战略的形成模式,增加柔性程度。这一学派将企业的柔性生产视为企业的优势资源,要使这种资源发挥效益就必须有良好的导向机制,而增强战略的柔性就可以使这种导向机制有效运行。因此,从根本上讲,这一学派所强调的战略柔性是指战略对柔性生产的引导功能。另一学派则从战略管理的角度出发,指出战略的形成必须适应环境的变化。

由于战略是一种长期的计划,因此,必须使这样的计划具有灵活性,这种灵活性主要体现在战略计划的适时调整性及企业内部对这种调整的适应性。因此,这一学派所说的柔性主要是指企业对环境的一种适应能力。上述两派的基本观点虽有其合理的成分,但都没有全面地反映当今竞争环境的特点,也没有从获得竞争优势的角度改变战略形成的模式。任何环境的变化都对参与竞争的企业提供着机会或威胁,而且往往这些变化更多地来自各竞争企业自身。如何适应变化、利用变化、制造变化来建立竞争优势是企业战略更应反映的问题。本文将沿着这一思路,着重探讨柔性战略的基本内涵及主要范围。

### 1 柔性战略的内涵

目前,国际上对战略灵活性的讨论使用着一个专门的术语,即战略柔性(Strategic Flexibility),并将战略柔性视为“公司借助于其更高级的知识和能力,通过调整其目标来适应不确定环境的能力<sup>[1]</sup>”;“通过引进新产品、扩展产品线和更快地使产品升级来适应变化的技术和市场机会<sup>[2]</sup>”。显然,战略柔性的含义是指在原有战略的基础上,通过能力的提高来使这一战略获得有效地调整。这实际上是在战略内容中更多地考虑环

<sup>1</sup> 汪应洛:教授,博士生导师,通讯地址:西安交通大学管理学院,邮编:710049。

境变化并加入可能的措施<sup>[1]</sup>。鉴于本文所讨论的内容已远远超出已有战略柔性的范畴,且对战略的本质进行了修正,故提出柔性战略(Flexible Strategy)的概念。所谓柔性战略,是指企业为更有效地实现企业目标,在动态的环境下,主动适应变化、利用变化和制造变化以提高自身竞争能力而制定的一组可选择的行动规则及相应方案。这一概念包含以下含义:

1) 柔性战略强调战略的博弈性而不是战略的计划性。

随着技术变化速度的加快及顾客需求的多样化,企业面临的环境越来越不稳定。在动态变化的条件下,仅仅靠增强预见性是难以适应的。另一方面,企业适应环境变化的过程包括着与竞争对手竞争的内容。由于各自条件的差异及目标的不同,不同企业对待这种变化的对策是不一样的。一个企业要准确掌握竞争对手的情况几乎是不可能的。因此,计划性的战略难以有效反映实际竞争状况,也不可能引导企业形成有效的对策方案。博弈性强调企业在可行的选择中采取行动的规则,以及在由这些规则的不同组合所形成方案之间调整、选择的转换能力和在新规则条件下有效运行能力的形成。

2) 柔性战略强调利用变化和制造变化来提高竞争力,形成新的竞争优势,而不是仅仅适应环境变化。

环境的变化必然要引起战略变化,这些变化包括(a)战略中有关的战略范围、资源使用、竞争优势和协同作用;(b)外部环境和起初的组织变化以及战略内容执行的变化。为了更好地适应变化,一些学者提出了不同的战略框架,并试图在这些框架内对战略变化给予正确反映。然而,这些分析集中在提高战略对环境的适应性上,忽视了现代竞争条件下环境变化的混沌性和不可预见性。因此,更为主动的方案是以我为主,主动制造变化,并从中确立自己的竞争优势。这一点正是柔性战略的一个显著特点。

3) 柔性战略依赖于企业的柔性系统,因此,它是一个分层次的战略。

首先,柔性战略要求有一个柔性的企业使命和管理思想,一成不变的蓝图是难以引导人们正确制定战略的。其次,柔性战略必须有柔性的组织

及柔性的管理控制与之配合,以使按各种博弈规则制定的行动能迅速付诸实施并保持较低的实施成本。最后,应有先进、适用的柔性生产系统。

4) 柔性战略强调通过战略设计获取更多的行动机会,而不仅仅考虑战略规划的实现指标。

由于柔性战略强调战略的探索性和博弈性,因此,此类战略就必须保证企业有足够的选择来应付各种局面,而创造机会就成为柔性战略的核心内容。显然,该战略不同于一般战略的指标(目标)导向,它强调机会导向;它不只关心具体的战略程序,而更关心如何设计有利的博弈局势。

5) 柔性战略是以企业的创新为依托的战略,它既强调企业家的创新,又强调组织群体创新。

由于柔性战略是在不确定的环境下实施的,因此,企业必须不断改善和提高自身的能力,这就要求企业做好创新工作。以往的战略强调企业家的创新,而柔性战略则同时强调组织群体的创新。企业家是企业创新的发动者和组织者,组织群体是企业创新的基础和执行者,两者应当相互支持,默契配合。从这个意义上讲,柔性战略就是企业的创新战略。

6) 柔性战略同时关注企业战略的转换效率和转换成本。

柔性战略是企业动态环境下保持自身行动主动性和灵活性而采取的战略,因此,要求柔性战略不仅能使企业在不同的竞争状态之间快速、灵活地转换,以使企业能有效地发挥自己的优势,同时,柔性战略还应当使企业保持较低的转换成本,以使企业有条件实施转换并保持转换的低成本优势。

## 2 柔性战略的基本范围

由于柔性战略的适用条件是企业在多变的环境中竞争,因此,它考虑的范围就必须包括竞争的各类因素,其中,主要包括资源柔性、能力柔性、组织柔性、生产柔性和文化柔性。

### 1) 资源柔性

基于资源的观点将企业资源视为所有可为企业使用的东西。它既包括有形的资源,又包括无形的资源。所谓资源柔性,不只是指这些资源应具有多样的可选择性和适用性,而且还指那些现在不

是企业资源但通过采取一些行动会使之成为企业资源的可利用性。因此,强调资源的柔性不仅要保持和增加现有资源的柔性,而且要与企业能力结合,挖掘新的资源和增强现有资源的价值<sup>[4]</sup>。

#### 2) 能力柔性

这里所说的能力是使用资源以达到特定目标的力量。相对应地,能力的柔性涉及企业的学习、探索、创新及调整的力量。显然,构成能力的上述要素如何能够相互协调作用,以使企业的能力在适应性、开拓性和竞争性上有充分的体现是能力柔性效果的反映。另一方面,也应看到,能力的发挥程度与资源的支撑密切相关。因此,能力柔性不仅包括自身构成要素的整体协调,而且涉及资源——能力的相互促动<sup>[4]</sup>。

#### 3) 组织柔性

组织柔性包括组织结构柔性和组织管理柔性。在柔性战略中,组织结构不仅要满足企业目标的要求,还要适应环境变化,以促使企业员工不断提高素质,增强组织的战斗力。因此,组织结构决不可能静止不变,也没有一种最好的组织结构适用于任何一种环境,有效的组织结构取决于具体情况。组织结构柔性来源于组织内部的要求、组织结构的弹性、组织成员对变化的适应性及组织外部的竞争状况、技术变化及社会变革等。组织管理的柔性是指企业内部对人的管理及部门间沟通以适应变化或超前行动的管理制度、程序及方式方法所具有的灵活性。组织管理的柔性在很大程度上反映了企业经营领导者领导组织创新的能力及其有效性。如果将资源柔性和能力柔性看成是柔性战略的基础,那么,组织柔性就是柔性战略的主干。战略柔性的程度及其有效性的体现集中在组织结构转换的高效益、高效率及组织创造性的提高上。要说明的是,强调组织柔性并不否认严格的规章制度及严格的管理,而是要对严格管理的有效性提出更高的标准,要求管理者在实施目前行之有效的管理制度时,必须着眼于未来的发展和内外环境的变化。因此,组织柔性要求企业既放弃僵化的严格管理又摒弃无所事事的混沌状态。

#### 4) 生产柔性

生产柔性是柔性战略得以实施并获成功的依托,因为,任何企业只有能生产出适宜的产品和服务,才能实现其所有目标。尽管生产柔性在层次上

处于最基层,但它直接影响整个大局,并体现在效益上。生产柔性一般包括柔性制造系统、柔性服务和柔性协作。有关此方面的研究已有不少成果,这里不再赘述。

#### 5) 文化柔性

企业作为一个组织,它是由各类利益目标并不完全一致的主体构成。根据战略管理的基本原理,任何战略都必须规定组织的使命和蓝图,并在相应的企业文化氛围中进行实现。文化柔性对战略的影响主要体现在企业价值观、经营理念、组织氛围和群体和谐性等方面。从柔性战略的实质看,企业价值观及经营理念的创新是战略形成的前提。观念的创新是保证企业使命达到相应程度的可变性要求,因为,在现代社会中,任何一个组织中的利益主体的构成及其每个主体对组织的影响程度在经常变化,因此,一成不变的企业使命难以适应组织这种变化了的内在要求,也难以更好地反映环境对组织的要求。同时,由于组织的转变是在特定的企业氛围中进行的,因此,群体的创新意识及相互和谐的促动关系不仅直接影响组织转变的时间、效率和效益,而且还对组织的适时变化及采取的方式提出了要求和约束。由于,企业文化的不可模仿性较高,一旦它有助于形成企业的优势,往往就是一个巨大的力量成为企业的核心能力。然而,由于企业文化的形成要经历较长的时期,各个利益主体在长期的相互磨合中才能找出一个利益均衡的结合点,因此,企业文化的惯性也较大,这在一定程度上制约了柔性战略的形成质量和实施效果。从这个意义上讲,文化柔性本身就隐藏着企业中各利益主体观念和利益调整的过程及追求创新的行为方式。

### 3 结束语

本文在国内外学者关于企业战略柔性研究的基础上,提出了柔性战略的概念,并讨论了柔性战略的构成范围。柔性战略是战略类型中的一种,它应是企业适应当今科技发展迅速,企业经营环境变化无常而采取的一个主要战略形式。在我国,国

<sup>[1]</sup> 这里,将资源的价值视为资源所具有的稀缺性、难以替代性、不可模仿性、可持续性 and 可改善性的结合。

内企业正处在国家经济体制转型及企业从粗放型向效益型转型的双重转型时期,所面临的内外环境的不确定性很高,因此,更有必要认真研究、制定和实施柔性战略。

需要说明的是,本文对柔性战略范围的划分只是从构成内容上展开的,有关其它的划分方式将另文讨论。

### 参 考 文 献

1 Lan R S M. *Strategic Flexibility: A New Reality for*

*World - Class Manufacturing*. SAM Advanced Management Journal, Spring 1996, 11~15

2 Sanchez. R. *Strategic Flexibility in Product Competition*. Strategic Management Journal, 1995, 16(6): 135~159.

3 Evans J R. *Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework*. Journal of Management Studies, 1991, 28: 69~89

4 李垣,刘益. 企业战略形成的整合分析模式. 西安交通大学学报增刊,哈罗德·孔茨,海因茨·韦克里,《管理学》,经济科学出版社,1995

## Flexible Strategy—Frontier of Strategy Management in 21<sup>st</sup> Century

Wang Yingluo, Li Yuan, Liu Yi

School of Management, Xi'an Jiaotong University

**Abstract** On the basis of analyzing the recent main views of the strategic management, the authors argue that corporation's strategic management should pay more attention on how the enterprise suiting, utilizing and making the change in the environment. The concept of Flexible Strategy is established, and the difference in implication, nature and adapting field between Flexible Strategy and general strategy is also analyzed in this article.

**Keywords:** flexible strategy, competition, change