

■ 企业环境

企业创新与环境控制

赵 锡 斌

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 赵锡斌(1948), 男, 湖北鄂州人, 武汉大学商学院教授, 博士生导师, 主要从事企业环境和组织理论研究。

[摘 要] 动态多变的环境给企业的选择产生了越来越大的压力; 市场的承载力、竞争对手、资源获取、组织惯性等是企业选择压力的主要来源; 企业并不只是被动适应环境, 更不是对环境变化无能为力, 而是可以根据企业环境的特性及动态变化的一般规律, 充分发挥主观能动性, 通过创新活动, 影响、改善和控制环境, 保持企业的竞争优势; 克服或减轻环境对企业选择压力的根本途径是创新; 未来企业的发展将不再以现有的业务增长为基础, 而是以创新为动力; 提升企业竞争力, 说到底就是要通过不断的创新, 提升企业适应或控制环境的能力; 创新要以求真务实为前提。

[关键词] 动态环境; 企业创新; 环境控制; 求真务实

[中图分类号] F27 [文献标识码] A [文章编号] 1672 7320(2005)04 0438 06

进入 21 世纪, 企业面临着多重的严峻挑战, 也存在着巨大的发展机遇。其中最大的挑战是多变的环境对企业选择的压力, 最大的机遇是多变的环境为企业提供的可能的机会。我们常讲提升企业竞争力, 说到底, 就是要通过不断的创新, 提升企业适应或控制环境的能力。本文仅就企业创新与环境控制问题, 谈一点初步看法。

一、环境对企业选择的压力

随着改革开放的深入, 我国的社会主义市场经济体系已初步形成, 市场机制在资源配置中已越来越发挥着基础性作用。加入 WTO 后, 我国企业则更进一步融入了国际经济体系之中。企业面对的是剧烈动荡的不确定性环境, 竞争对手、竞争范围、竞争规则、竞争形式等都发生了巨大的变化。而动态多变的环境, 给企业的选择造成了很大的困难, 或者说是给企业的选择产生了越来越大的压力。这种压力的来源, 我们以最直接的几个主要方面为例加以说明。

1. 市场的承载力。或者说是市场所能容纳的商品量。如果市场对商品的需求承载力是无限的, 或者是在“短缺经济”条件下, 市场是一种卖方市场, 企业所生产的产品, 都能在市场上顺利地实现其价值, 那么, 企业选择就不存在困难。但是, 随着市场经济的发展和国内外市场竞争格局以及消费者购买行为的变化, 我国“过剩经济”的特征已非常明显, 买方市场已经基本形成。一种产品或服务进入市场后, 很快就达到饱和或过剩, 产品的生命周期大大缩短了, 于是, 企业原有的产品生产能力大于市场容量, 因而企业很快又面临着重新选择产品市场定位的压力。

2. 竞争对手的威胁。加入 WTO 后, 企业的竞争对手也发生了重大变化, 不仅要与国内企业竞争,

而且要与外国强大的企业直接竞争,争夺有限市场,使国内市场也国际化、白热化了。在这种竞争态势中,各竞争对手均不断变换或调整竞争策略,寻求竞争优势,哪一个企业都不能说是稳操胜券,是最终的赢家。大企业可能受到小企业的挑战,强可能变弱,弱可能变强;领先企业可能面临跟随企业赶超的压力,而跟随企业则可能有被淘汰出局的危险。如此等等,使每个企业都面对着竞争对手的现实或潜在的威胁。

3. 资源获取。资源是一个广义的概念,既包括自然资源、技术资源、人力资源、金融资源、信息资源,也包括客户(消费者)等资源;既包括有形资源,也包括无形资源。企业可获取的资源状况,决定了企业的生存和发展状况。但资源是稀缺的,并不是企业想要什么资源就可轻易获得的,否则企业也就不存在选择的压力。因此,对稀缺资源的争夺,已成为企业生存和发展的首要。而资源的稀缺性、市场性和流动性,决定了企业难以获取所需的全部资源,这就制约了企业的发展,甚至可能因不能获取某些资源或某些资源得而复失,导致企业的生存危机。因此,如何在激烈的市场竞争环境中不断获取企业所需资源,形成资源占有优势,保持企业的可持续发展,是企业的持久性压力。

4. 环境变化与组织惯性。企业是一种经济组织,其组织结构一旦设计出来,便具有规范性、一致性、稳定性、连续性、重复性、可靠性和可控性等基本特征。这对于初创期的企业,或对处于相对稳定的环境中的企业而言,无疑是有利的。即使是在动态的环境中,尤其是大企业或老牌企业,组织惯性对抵御环境的不确定性、减轻企业选择的压力、增强企业内部员工及利益相关者的信心等方面,也是有积极意义的。大企业和老牌企业比小企业或新企业的死亡率低,就是一个证明。但组织惯性也存在一个限度,过度的组织惯性力量可能会导致组织僵化、缺乏灵活性,影响组织把握机遇的能力。当环境的变化使企业原有组织结构与环境之间出现严重的非均衡或性质上的不相容时,组织的惯性力量可能也就是葬送企业的力量。因此,在我国经济体制、政治体制、企业体制改革不断深化,企业环境(包括外部环境和内部环境)剧烈变化的情况下,企业如何用权变的观念,调整组织结构,克服组织惯性的消极影响,提高组织的决策与控制效率,始终是企业需要面对的问题。

二、对环境与企业相互作用的认识

如何应对环境的变化及其对企业选择的压力,理论界和企业界中存在着不同的看法,这主要体现在对环境与企业相互作用的认识上。迄今为止,从主流的观点看,概括起来有以下一些基本的观点:

第一种观点是“不可控论”,即企业对外部环境不可控。如有的学者将企业环境分为可控环境和不可控环境。可控环境是指企业的内部结构变量,如企业的组织结构、生产运作、市场营销、财务会计、人力资源管理;不可控环境是指企业外部环境变量,如经济、政治、社会等领域^[1](P. 49, 76)。既然外部环境变量是不可控的,于是,企业外部环境决定论者就自然形成了一个三段论的逻辑,即:外部环境是不可控的;企业经营绩效的好坏,关键是外部环境;既然企业对外部环境是不可控的,所以,企业经营绩效好坏的关键不是企业,而是政府是否为企业营造了良好的外部环境。这也是我国理论界和企业界长期以来一直存在的一种观点。第二种观点是“适应论”。即企业只能去适应环境。目前具有代表性的“决定论”、“适应论”和“选择论”,基本上可归属于这类观点。持决定论的种群生态学学者们借用生物学中的变异—选择—保留模式,将环境作为企业生存的决定性因素,适者生存、优胜劣汰是最高法则;适应论则从权变的视角,认为企业可以根据环境的变化作出相应的组织结构上的调整,以符合环境的要求;选择论则重视战略选择的作用,即在既定环境下,通过选择,发挥优势,规避风险,抓住机遇,或者说是现实环境的选择与利用。这些观点,是迄今为止国内外普遍存在的带有主流性的观点。在我国的企业管理实践中,这些理论认识通过企业行为方式体现出来。例如,面对我国的体制变革和市场竞争环境,有的企业不是着力加强企业内部管理,苦练内功,以提高市场竞争力,而是依赖政府扶持,解决企业发展的困难;有的企业更多地是被动应对环境,缺乏主动性、创造性精神。如此等等。

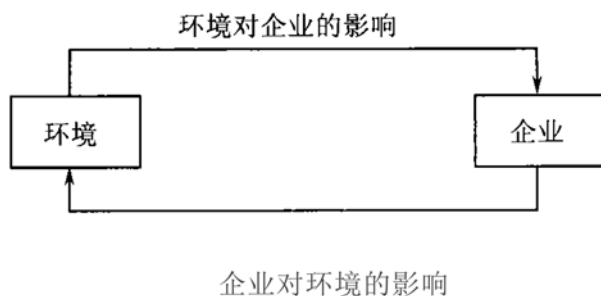
我认为,上述观点均有合理性的一面,但也存在着一些片面性,不能全面表达企业与环境相互作用的一般关系。

首先,企业内部环境是可控的,外部环境是不可控的,这一观点并非全面、准确。应该说,内部环境一般来说是可控的,但对有的内部环境要素来说,由于受内部或外部某些强力环境因素(如某些制度和文化的约束)的影响,也可能变成难以控制的;外部环境一般来说是不可控的,但企业通过努力,也可能引起外部环境的变化,因而企业对外部环境无能为力进而完全依赖政府为企业营造良好环境的观点是消极的、缺乏足够的根据的。

其次,“决定论”、“适应论”、“选择论”的观点,其实暗含的前提仍然是“不可控论”。无论是“决定论”、“适应论”还是“选择论”,虽然分析的视角不同,但就企业与环境双方的作用或重要程度来说,环境还是被视做是第一位的,企业是第二位的。如,“适应论”是说企业要适应环境,“选择论”是说根据环境作出选择,“决定论”则更认为是环境选择企业。其区别在于:在环境一定的情况下,企业的生存与发展是完全被动地由环境决定,还是可以采取的措施去适应环境的问题。

鉴于以上观点的某些局限性,以资源依赖学派为主要代表的学者提出了另外一些观点,即组织可力图减少对环境的依赖并控制环境;环境对组织产生影响,组织也会影响环境。我们可以把这种观点概括为相互影响论。

实际上,企业是一个开放系统,是整个环境系统的组成部分。企业与环境之间,是一种相互依存、相互影响的动态的、互动的关系,或互为环境。并非是一种单向的传递或影响力的主从关系(如由外部影响内部),或简单的决定与被决定、适应与不适应、选择与被选择的关系。例如,同样的外部环境,对有的企业来说可能是威胁,而对有的企业则可能是机会;对有的企业来说具有决定性意义,而对有的企业来说,并非具有决定性意义。即使是同一企业,在不同的条件或不同的时期,各环境构成要素对企业的影响力也是不同的。在某种情况下,企业对其内部环境的改造更具有决定性意义,甚至通过内部环境的改造,可影响或改变外部环境(从内部影响外部)。我们可用一个简单的图式来描述企业与环境之间的相互作用关系:



上图表明,环境变量对企业的决策与经营行为产生影响,而企业的决策与经营行为又对环境产生影响。因此,企业与环境都是动态变化的,它们之间是相互作用、互动关系。正是企业与环境之间的这种动态性和互动性,推动了企业的不断发展。从这个意义上讲,企业管理过程,也是企业不断地适应环境与控制、改变环境的过程。

由此可见,一方面,企业要适应环境,因为,企业作为市场竞争主体,它存在于特定的环境之中,其决策与经营活动要受环境的影响;另一方面,企业与环境之间也可视作是博弈双方,企业的决策与经营行为,也会影响环境。因此,企业也并不只是被环境选择或采取措施去适应环境,更不是对环境变化无能为力,而是可以根据企业环境的特性及动态变化的一般规律,充分发挥主观能动性,通过积极主动的措施,改善和控制环境,以保持企业的竞争优势。这就涉及下面将要讨论的企业与环境的调适问题。

三、控制环境的根本途径:创新

在企业面临环境的多变性、不确定性压力的情况下,企业管理者必须作出选择:要么调整企业内部环境,适应外部环境变化;要么采取措施,影响或控制环境,使环境朝着有利于企业的方向发展。事实上,面对相同的环境,不同企业往往采取了极不相同的决策,其结果是:可能都成功,也可能有的成功,有的不成功。对这一现象可能的解释是:一是各企业的内部环境不同;二是各企业对企业所处环境状态的认识不同,从而在选择调适的重点、调适的方向以及调适的措施上有不同的把握。结果是,有的企业通过调适,使内部环境与外部环境之间达到了相对均衡的状态,而有的企业则可能使原本存在的非均衡状态更加恶化。这表明,“开展调适是经济组织的核心问题”^[2](第91页),也是管理的核心问题。企业管理,实际上是对企业内部环境与外部环境之间进行不断调适的过程。借用巴纳德(Chester I. Barnard 1938)的话说,“如果协作体系不能进行调节并克服环境中新的限制,它就必然会失败。这种调节过程就是管理过程”^[3](第29页)。企业必须不断地与环境进行物资、能量、信息交换,从而使系统得以维持。企业也正是这样一个控制系统,大到企业的战略与规划管理,小到企业日常的经营决策,莫不是在企业目标与环境要素之间相互作用和矛盾运动中的一种调适。

企业与环境之间的调适,大体可分为“适应性调适”和“影响性调适”两类。

所谓适应性调适,是指企业对那些暂时不可控的环境,只能根据适者生存的法则或权变理论,使企业适应环境;所谓影响性调适,是指企业通过调整企业内部环境变量或行为目标,突破现有环境的限制,影响或改善与控制企业内外部环境,使环境的变动沿着有利于企业目标的方向发展。与此相应,管理者必须既“作为社会限制因素的适应者”,同时也“作为组织环境的操纵者”^[4](序言)。

以上两种类型的调适,其性质是不同的。前者可称为“被动性调适”,后者可称为“主动性调适”。这里,我们着重就主动性调适或企业对环境的改善与控制问题进行初步探讨。

应该说,在外部环境一定的情况下,企业通过内部调整以适应环境,这是调适的基础和前提。但企业也并非总是被动地去适应环境,而是可以通过各种调适措施,实现:一是使动态的、不确定性的环境转化为有利于企业目标的、相对稳定的、确定性环境;二是影响、改变现有环境变量,或创造新的环境,使环境适应于企业。这就是所谓的环境控制。因此,企业与环境的关系,犹似人与自然的关系,或者是改变人的行为以适应自然,或者是改变自然以适应人。

在人们改造自然的过程中,在国内外大量的企业管理的实践中,有非常足够的证据表明,企业可以改变、控制或“操纵”组织运作的环境。有相当多的环境变化是企业行为的直接结果。甚至“有时候一个管理者的行为就会引起整个组织外部环境的变化”^[5](第65页)。其所以如此,我以为根本原因在于企业的创新活动,这是影响或控制环境从而使环境有利于企业发展的最主动、最积极的因素,是促进企业发展的不竭动力。前面列举的市场的承载能力、竞争对手、资源获取以及组织惯性等环境对企业选择的压力,都可能通过技术创新、产品创新、管理创新、制度创新等企业创新活动得到克服或减轻。例如,如果企业通过技术创新,发明新的技术,开发新的产品,达到改变、引领行业技术标准和引导消费、创造需求的程度;如果企业的管理创新、制度创新独领风骚,并在实践中成功应用,如此等等,就可形成企业独特的核心竞争力,有效地改善与控制环境,或创造出有利于企业发展的新环境,使原本不确定性的环境变为相对确定性的环境。

当然,上述技术创新、管理创新活动及其对改善与控制环境的效果,是为了更好地说明问题而举的典型例子,很难说每个企业都能达到这一水平。但是,创新不一定是全新或独一无二。如技术创新,根本性的变化是创新,渐进性的变化也是创新;首创是创新,扩散性应用也是创新;发明是创新,对原有技术的改善或重新组合也是创新。正如杜拉克(Peter F. Drucker 1995)所说:“将卡车车身从轮子上卸下来,放置于货运轮船上,它并没有包含多少新技术,但是这个貌似平凡的创新却使远洋货船的效率提

高了四倍,很可能也拯救了海运业。如果没有这种创新,世界贸易近 40 年来的巨幅增长就不可能发生。”^[6](第 18 页)技术创新如此,制度创新、管理创新亦如此。例如,为了适应社会主义市场经济体制改革和经济全球化、竞争国际化的格局,克服原有组织惯性的不利影响(如国有企业中传统计划经济体制的惯性),对组织进行根本性的再造需要大胆创新;在原有组织结构的基础上进行调整与完善也需要创新。又如,为了获取有效资源,可跨越现有企业的组织边界,与环境中的关键要素建立新的有利的联系(如企业为了获取关键的资源,并购目标企业或与目标企业建立稳定的资源供求合作关系),这就有创新的问题。再如,为了克服产品的市场承载力的压力,可改变企业所处的现有环境领域(如改变企业的生产经营方向、开拓新的市场领域等),这里便有开拓创新的问题;也可通过策划广告宣传,塑造企业与产品品牌形象,减少顾客的不确定性,控制产品的市场需求,这也有创新的问题。第四,为了克服或减轻市场竞争对手的压力,可与竞争对手结成战略同盟,建立合作竞争关系,即在竞争中合作,在合作中竞争,实现双赢,促进共同发展,这同样需要创新。此外,调整公关策略或政治活动,影响政府政策和立法,使政策和法律符合企业的行为目标,为企业创造有效的环境供给,这还是需要创新。如此等等的创新活动,均可达到影响或控制环境的效果。

克莱顿·M. 克里斯坦森把创新分为维持性创新和破坏性创新。两者的区别是:前者以挑剔的、高端产品消费者为目标,求得比以前性能更好的产品;后者则不只在向现存市场上提供更好的产品,而是对新的或者不太挑剔的消费者提供很有吸引力的、比较简单、更加便捷与廉价、与现有产品相比尚不够好的产品或服务。他认为,现有市场的领导企业几乎总能取得维持性创新的胜利,而破坏性创新成功的概率更多地青睐新成立的公司。他举出了小钢铁厂通过连续的破坏性创新击败或颠覆一体化的钢铁公司的“改进循环”的例子。指出了其原因是具有市场领导地位的企业一直致力于进入高端产品市场,他们具有强大的动力进行维持性创新,同时也拥有取胜所必需的资源,几乎从没有动力在破坏者认为有吸引力的新的或低端市场上进行防卫。这一现象被称之为“动机不对称”^[7](第 32-37 页)。我认为,虽然维持性创新和破坏性创新并非总是泾渭分明的,但这种对创新的分析视角,无论对现有市场在位的企业,还是对新的市场进入者的创新活动来说,都是有一定的启发意义的。

在市场经济中,企业都经受着巨大的竞争压力,它们得不断地改进原有的技术、产品、管理和制度。未来企业的发展将不再以现有的业务增长为基础,而是以创新为动力。因此,现实力量的对比并不总是决定性因素,关键是要有持续创新的理念。“开发新产品、提供新的服务项目、改善工作流程,所有这些都需要有连续的‘观念流’来作支持”^[8](第 3 页)。

四、关于创新与务实问题

20 多年来,我国坚持改革开放的方针,企业在不断的改革与创新中得到了巨大发展,其成就举世瞩目,因而“改革”和“创新”这两个概念已深入人心,可能已成了人们使用频率最高的两个概念。但是,也应该看到,由于经济利益、政治需要以及糟粕文化的影响等方面的原因,现实中也存在着空谈改革与创新,或虽然不断提出改革和创新的口号或“新方案”,但缺乏务实的精神。这里讲的务实精神包括两方面的含义:一是口号或行动方案本身的务实,即要有现实针对性和实现的可能性,既要体现“应该”怎么做,又要落实“能够”怎么做;二是工作务实,即实干苦干。多年来,一些改革创新的“新方案”、新口号可谓层出不穷,但往往因脱离实际,成了大话、套话、空话、假话,结果是昙花一现。有些方案本身可能是好的,但因缺乏艰苦奋斗、扎实工作的作风,结果使好方案也束之高阁,达不到实际效果。这种现象,似乎已形成了一种不良的社会风气,对企业的改革与发展产生了不利的影响。

我们讲创新活动是改善与控制企业环境的根本途径,是促进企业发展的不竭动力,是以求真务实为前提的。党的十六届四中全会关于加强党的执政能力建设的决定中,提出要“求真务实、开拓创新”,“重实际、说实话、办实事、求实效”。这既是提高党的执政能力的要求,也是改革创新的要求。尽管对创新

这一概念的内涵目前还存在着不同的看法,但有一点应当肯定,它是指创新的理念、创新的方案或计划、创新的组织与实施以及取得实际的经济、社会效益的全过程的活动,重在“求实效”。当然,创新活动有风险,应该允许失败,但这种失败应该是经过尽最大努力后的失败,是“成功之母”的失败,而不是不切实际地空谈创新或不战而败。

因此,在企业面对动荡的、复杂的、不确定性的环境压力的现实境况下,既要全面地认识和把握环境及其与企业的关系,树立改革创新的精神,作出科学合理的选择,又要树立苦干实干的精神,实现改革创新和求真务实的统一,才能营造出有利于企业发展的良好的内外部环境,提升企业的竞争力,实现可持续发展。

[参 考 文 献]

- [1] GAGNON, SAVARD, CARRIER, DECOSTE: L'entreprise et son environnement[M]. Québec: Gaetan morin editeur, 1990.
- [2] [美] 奥利弗·E. 威廉森. 治理机制[M]. 王健,等译. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.
- [3] [美] 巴纳德. 经理人员的职能[M]. 孙耀君译. 北京: 中国社会科学出版社, 1997.
- [4] PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- [5] [美] 布雷恩·琼斯. 当代管理学[M]. 李建伟,等译. 北京: 人民邮电出版社, 2003.
- [6] [美] 杜拉克. 创新与企业家精神[M]. 彭志华译. 海口: 海南出版社, 2000.
- [7] [美] 克莱顿·M. 克里斯坦森. 困境与出路[M]. 容冰译. 北京: 中信出版社, 2004.
- [8] [英] T. 普罗克特. 管理创新精要[M]. 周作宇,等译. 北京: 中信出版社, 2003.

(责任编辑 邹惠卿)

Enterprise Innovation & Environmental Control

ZHAO Xi bin

(Wuhan University, Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography: ZHAO Xi bin (1948), male, professor, doctoral supervisor, Wuhan University Business School, majoring in organization theory and business environment.

Abstract: The dynamic environments put much pressure on the choices of the enterprise. The capacities of markets, the competitors, the procurement of resources and the inertia in organizations are main resources of the pressure. Not only does the enterprise adapt to the environment passively or just stand still helplessly in the face of the change, but also can make a study of characteristic of the environment and its changing rules, and launch positive innovation to impact, ameliorate or control the environment, and keep up its competitive advantage. Innovation is the basic way to overcome or lighten the pressure on enterprise choices. In the future, the development of enterprises will not achieve on the basis of existing operation, but through innovation. To improve competitive advantage, the enterprise should improve its ability to adapt to or control its environment. The practice of innovation should comply with the principle of being pragmatic and seeking truth from facts.

Key words: dynamic environment; enterprise innovation; environmental control; pragmatic and seeking truth from facts