

从系统和环境相互作用的角度,我们可以把推动企业进行竞争能力重构的因素分为外部动因和内部动因两部分。

#### (一)外部动因

1. 消费需求日趋个性化和多样化。随着市场竞争机制的日趋完善和以人为本生活观念的日益突出,消费者的个性化需求不断提高,产品和服务的细分化、差异化越来越成为一种趋势,企业必须更加细分市场,开发出更具个性化的产品和服务来,以满足不同层次、不同欣赏水平消费者的需求。而且,随着生活节奏的加快,人们越来越关注消费的时间成本,对交货周期的要求越来越短。近年来快递业务的发展就能很好地说明这一点。因此,如何快速、经济地推出新产品、新服务,满足顾客的多样化、多层性需求,提高顾客满意度,并培养顾客的忠诚度,就成为企业经营活动需要考虑的首要问题,也成为推动企业竞争能力快速重构的最主要的外部力量。

2. 市场竞争日益激烈。竞争是市场经济条件下发展的一种必然范式。由于资源的有限性、市场容量的限制以及追求利润最大化,企业间的竞争变得日益激烈。随着全球经济一体化进程的加快,企业竞争的广度和深度都在迅速扩展。企业不仅面临来自于区域内的同行业竞争,同时也面临着来自全球业界的有力挑战;不仅面临着传统大规模企业的竞争威胁,也面临着众多以先进技术为基础的中小企业的挑战;不仅面临着一般资源的竞争,更面临着稀缺资源如土地、罕有实物、进入门槛极高的项目、具有特殊能力的人才等的竞争。从竞争的深度来看,时间和速度已经取代成本、质量而成为第一竞争要素。在这种压力下,企业不得不快速重构自身优势,保持并提高竞争地位。

3. 科技发展日益迅速。科学技术的迅猛发展,给企业带来的冲击是全方位的。不仅可能使企业资源的获取、生产设备和产品的技术水平、成本、寿命周期发生变化,也可能使企业的生产规模、产品的交货期、业务流程、组织形式以及信息沟通渠道和方式等发生变化。例如,信息技术的进步,尤其是互联网的建立,大大加快了信息的传播速度,同时也减少了信息的获取成本,使得技术的复制和模仿更加容易,产品同质化导致企业原有的竞争优势很快被富于创新的竞争对手取代,从而使企业快速重构竞争能力成为必然。

4. 政府政策、法律法规的变化。即使是在充分的市场经济条件下,完全的自由竞争也是不存

在的,企业的各种活动依然离不开政府的指导和干预。随着社会、经济的发展,作为政府宏观调控手段之一的政策、法律法规也在不断变化。比如环保、节能的要求,自主创新的奖励,新劳动法、物权法、金融法规等政策、法律的出台,给企业的生存和发展既带来了机遇,也带来了挑战。迫使企业不得不重新寻找新的利润增长点,重建竞争优势。

#### (二)内部动因

内部动因是指存在于可重构竞争能力系统内部对系统和各单元的重构活动产生内驱力的动力因素。企业可重构竞争能力之所以需要重构,其内部原因主要源于以下两个方面:

1. 系统组织结构具有的“三大特性”。(1)可重构竞争能力系统各构成单元具有可重构性。单元因为模块化而具有一定的独立性;因为授权能够在一定程度上自治而不受外界干扰;因为开放性而能在不同程度上实现自组织,即自创生、自生长、自适应和自复制。单元的这些具体特性使得其能够在一定条件下按一定规则结合成新的单元或系统。(2)可重构竞争能力系统各构成单元具有可重用性。可重构竞争能力系统各构成单元的可重用性体现在竞争单元的插接兼容性和分形性上。插接兼容性是指竞争单元在不中断工作系统的情况下,“插接”到系统中或从系统中“拔出”的程度。竞争单元的分形性反映其相似于企业可重构竞争能力系统(总体)的程度,具备在必要时代替总体对外界独立工作的能力。同时,这也意味着竞争单元彼此之间既是独立的又是相似的,因而在一定程度上可以相互替代。(3)可重构竞争能力系统范围具有可调性。由于系统是开放的,因此可以根据“竞争目标”和“竞争环境”进行调节。即从竞争总目标出发优化配置竞争单元,在全局范围内共享竞争资源。系统的这一调控能力取决于以下因素:各竞争单元目标与总体目标的一致性;相关的制度规则的完备性与有效性;竞争能力系统中人员协同工作的能力;信息系统和决策支持系统与任务的匹配性。

以上三者关系为:可重用性是可重构的前提;可重构性、可重用性两者一起构成了可调性的基础;可调性对可重构性和可重用性具有指导意义。这3大特性一起成为驱动系统重构的内因之一。

2. 员工的创新。从系统的特殊要素——人的角度来看,是因为人们有创新的动机和能力。根据熊彼特的创新理论,创新的根本原因在于社会存在着某种潜在利益,为了获取这种潜在利益企

业会进行自主创新<sup>[4]</sup>。而企业的创新源于员工的创新。从动机来看,创新可以分为有意识的和无意识的。有意识的创新是指出于某种目的,比如员工为企业工作的动机,是要借助企业这个组织实现单凭自己的力量无法实现的目的,包括经济利益、归属、尊重、社会地位和个人价值等。无意识的创新则表现为偶然的灵感带来的奇思妙想、偶然的发现等,但是这种创新通常是以某种有意识为前提。从创新的主体来看,可以分为个人创新和集体创新。集体创新能够聚集众人的知识,因思想碰撞而产生更高的智慧。然而,不论是哪种形式的创新,皆因为人具有主观能动性,能够突破传统的资源和能力局限,依靠聪明才智产生新创意、新构想,发现新需求,研发新产品等。这些创新一旦达到可实施的条件并预计将会产生很好的经济效果时,就会推动企业进行新一轮的竞争能力重构。

## 二、企业可重构竞争能力的重构过程

从以上分析我们可以看到,企业可重构竞争能力系统的发展是在内外部环境的竞争与合作下的发展。从组成层次上看,企业可重构竞争能力系统的各类单元从下而上有4种层次及类型:基本竞争单元、作业竞争单元、流程竞争单元和企业(可重构)竞争系统,后者由前者重构而成。其具体作用过程为:由一定要素组成的各基本竞争单元,在市场竞争任务的驱动下进行初级重构;同时因自身具有可连通性而相互间发出“连通”的要求,进行上一级重构,即作业竞争单元重构,以实现一定的竞争目标;如果竞争目标是为实现一个“完整”的竞争任务的全过程,那么这些作业竞争单元将按业务流程来进行重组;在现代计算机通信与信息处理技术的协助下,企业可以在同一时间、不同的地点并行实施多个业务流程,这一过程即是流程竞争单元集成为企业可重构竞争能力系统的过程。任务结束后,系统中各个基本竞争单元表现上将呈游离混沌状,实质上在进行自我调整和累积,更多时迅速承接和参与新的工作任务。重构过程如图1所示。

图1模型由两部分构成:业务过程重构和管理重构。其中业务过程是主线,管理重构为辅线,且各子系统内的重构以自组织为主,他组织为辅。将管理重构各子系统置于业务重构过程的底部,更加突出管理重构与业务重构缺一不可,二者相辅相成。同时,将信息重构置于支撑的顶点,既体现了信息在业务重构过程中与管理重构中其他模块的纽带作用,又强调其在管理重构本身中的重

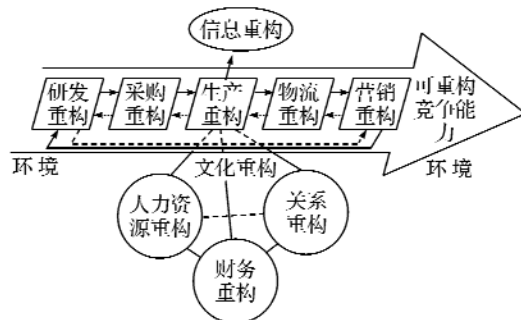


图1 企业可重构竞争能力系统重构过程模型

要地位,因为信息重构是人力资源重构、关系重构和管理重构的前提和基础。由于竞争单元具有可分性,所以在必要时能在一定程度上相互替代,不会造成底部的垮塌。例如当企业资金吃紧财务重构能力较差时,良好的关系重构能力(如争取政府支持)能够帮助企业度过难关。此外,笔者认为企业文化重构也是管理重构中非常重要的一块。因为企业文化是“企业信奉并付诸于实践的价值理念”<sup>[5]</sup>,它渗透于企业经营管理的各个层面,对企业竞争力的形成起推动或阻碍作用。先进的企业文化能够指导企业的各项经营活动、规范员工行为,有助于发挥人才体系效能,从而增强企业竞争力;而不良的、落后的企业文化会阻碍企业发展。所谓企业文化重构,是指在原有基础上对企业文化的重新设计和构建。企业文化重构不是一个从无到有的过程,而是通过认识企业原有的文化内容,取其精华,弃其糟粕,经过提炼加工,重新整合、构建和培育,以形成适合企业发展的新的文化的过程。企业文化没有绝对的好坏,关键在于是否能体现本企业特点,是否能适应企业所处环境的变化。因此,企业文化必须随着内外环境的变化不断完善和提高。

参与实现企业可重构竞争能力系统重构过程的各要素、子系统、子子系统可能全部属于企业,也可能有部分来自于其他企业,比如联盟企业、业务外包服务企业等。它们之间以供应链式、转包式、插入兼容式及虚拟合作式等多种形式通过信息交互,按一定规则(如顺序、级别、竞争、合作、文化等规则)参与系统可重构竞争能力之中,从而在短时间内实现多层次、多维度、全方位的重构,形成新的竞争系统。其中信息交互伴随着人、财、物等资源的投入和整合,既包括信息的输入和输出,也暗含了重构过程中系统的自我反馈、自我调整和自我强化。

## 三、企业可重构竞争能力的重构方法

企业可重构竞争能力系统的目的是当市场或

系统内部发生变化时,通过对整个系统(包括业务过程和管理活动)的快速重构,做出迅速而又有竞争力的反应以适应新的市场需求。为了实现这一目的,要求可重构竞争能力系统是一种模块化、可重用、范围可调的系统。这就是说,可重构竞争能力系统的硬件、软件可以是模块化的,能够按照不同的要求进行相应的重组。因此,模块化是非常关键的。模块化的方法可以借鉴软件重构中的构件化方法<sup>[6]</sup>,其基本思想是将一些独立的、可重用的代码进行封装,对外只提供接口而将实现封装起来,即接口与实现相分离,只要构件的接口保持不变,构件可任意升级或更换,从而适应局部变化,实现功能级的重构;系统级的重构要复杂一些,涉及到构件/构架的重用和重组等。这种划分从一开始就是基于可重构的。由于可重构竞争能力系统必然涉及人的因素,因此其划分要复杂得多。笔者试图沿用这一概念,因此首先将人独立出来,作为可“即插即用”的特殊构件,然后从系统其他要素中抽出稳定的、基本的要素,组成粒度适中的、几乎独立的、可替换的、能够完成确定功能的构件。需要说明的是,稳定是相对的,从长期来看,企业的任何要素都是可变的,因此与可替换并不矛盾。在实现系统的可重构时,根据竞争机制和竞争任务的要求对这些构件进行选择、组装、集成,逐层耦合形成新的动态系统。至于接口连接问题,可借助现代计算机技术和通讯技术来实现。以上分析表明,这种划分需要企业高层管理者“自上而下”驱动,但是在实现上是“自下而上”的。

按照重构复杂程度的不同,重构方法可以分为基本重构方法、复合重构方法和文化重构方法3种。

#### (一)基本重构方法

基本重构方法有以下3种:重用、修改和扩充。

1. 重用。即保持原系统单元组成不变,将单元原封不动的“插入”新系统中,是真正意义上的“即插即用”。类似于软件重构中的封装与继承。这里的单元可以是单个的构件,也可以是多个构件的组合。例如为老产品开拓新市场,不替换员工、不改变销售方式等。

2. 修改。由于内外环境变化,原系统部分模块不能适应新需求,需要重新配置,或从系统中“拔出”,即删除。如,通过更换模块局部软、硬件,实现系统升级,或者直接淘汰该模块。

3. 扩充。即在原系统的基础上,增加新的功能模块。例如原来委托专业机构从事记账业务的

企业,因规模扩大、业务增多而转为内部记账,就需要设置专门的组织机构并配备合适的会计人员。

#### (二)复合重构方法

利用基本重构方法,能够组成复合重构,用来解决复杂的重构问题,也称多维工程法。

多维工程法,即竞争单元中的各项活动不是统一按简单的串连方式排序操作,也可能是前面的作业尚未终止时,后续活动就开始,这种行动既可以是任务—时间二维平面上的串并行,也可能是任务—时间—地理三维空间上网状交织。例如采购的材料尚未到达时,企业就可以进行生产准备,待材料抵达后,能直接投入生产。这样既缩短了生产周期,又节约了库存。流程竞争单元大多是按这种方法重构。当任务要集成多个业务流程时,这些业务流程不仅可能在时间上冲突,有时甚至要跨越不同的地区和国家,这时系统需要在任务—时间—地理三维空间上交作业。在重构的过程中,既可能有原竞争单元的重用,也可能有修改或扩充。

#### (三)文化重构方法

良好的企业文化是企业可重构竞争能力系统重构的润滑剂和助推剂。企业文化重构既是一个文化变迁和进化的过程,也是企业文化再造和创新的过程。由于文化具有培育的长期性、作用的潜在性、存在的延续性、改变的迟缓性和文化力的反弹等不同与其他竞争单元的特性,所以它不能像上述两种重构方法一样实现“即插即用,随意插拔”。文化重构必须考虑时间、情感等因素。尽管如此,我们还是可以把这一过程分解为不同的单元,然后在不同阶段综合应用前面两种方法,以加速重构过程。

一般认为,企业文化由物质文化、制度文化和精神文化三个层次构成,其中精神文化即价值理念是核心。因此,文化重构的方法和步骤可以从文化的内容和特性方面入手。

首先对现有企业文化进行分析诊断。在影响因素不变权重发生变化的情况下,就可以重用原有的文化评价系统;若影响因素变了,则可在原系统基础上进行修改或补充。通过调查分析,找出企业文化中的积极因素和与变化的环境不相适应的因素。

其次设计重构方案。在全面了解问题的基础上,有针对性地进行文化重构方案设计,从以下三个层面进行:(1)重构价值体系。主要是对原有价值体系的激浊扬清,以建立创新型、学习型文化为

目标。(2)重构制度文化。在新的价值理念的指导下,找出现有制度中与其违背的部分,然后进行修改。(3)重构物质文化。企业物质文化是企业价值理念的载体,富有特色的物质文化有助于企业形象的提升。需要注意的是,在整个设计过程中,必须多渠道全方位与员工沟通,以获得他们的理解支持,为新文化的推进奠定基础。

最后是方案的贯彻实施。根据企业具体情况选择合适的路径进行文化传播,并对重构的效果进行跟踪反馈,总结经验教训,巩固成果。

虽然重构方法应遵循文化的发展规律,要以人为本且不能操之过急,但是上述重构过程表明,我们仍然可以通过一定的方法来合理地加速这个过程,进而推动企业可重构竞争能力系统快速重构。

#### 四、结 语

在全球化市场竞争中,企业已有的优势面临着随时被竞争对手取代的可能,变化、速度、柔性已成为新的趋势。因此,企业要想在竞争中取胜并持续保持相对竞争优势必须快速重构自身竞争

能力。笔者旨在通过对企业可重构竞争能力快速重构动因的分析,找出变化的因素,并在此基础上构建面向业务流程的模型,同时尝试借鉴软件重构的思想来实现系统的快速重构。本文的局限在于,对重构方法研究的理论依据不足,可操作性还有待进一步证实。

#### 参考文献:

- [1] 柯昌英,柯友凤.企业可重构竞争能力研究[J].理论月刊,2006(3):160-162.
- [2] 单伟伟,柯昌英.企业可重构竞争能力的层次分析[J].武汉工程大学学报,2008(6):11-13.
- [3] 杜云月,蔡香梅.企业核心竞争力研究综述[J].经济纵横,2002(3):59.
- [4] 韩玉萍,刘志文.基于循环经济的企业科技创新的动力研究[J].西南农业大学学报,2006(2):65.
- [5] 丹霞.浅谈企业文化的重新构建[J].现代企业,2005(12):54-55.
- [6] 李绪蓉.面向业务构件的可重构信息系统的模型研究[D].北京:南京航空航天大学,2002.

## The causes, process and methods of enterprises reconfigurable competitiveness

ZHANG Ming - xing, KE Chang - ying, XIA Jian - feng

(School of Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China)

**Abstract:** The causes of rapid remodeling of the enterprises reconfigurable competitiveness are analyzed both externally from the changes of customer demands, competition, technology, policy and laws, and internally from system performance and the innovation of employees. The reconstructive process model is further improved by the betterment of the framework and the addition of cultural reconstruction in the subsystem of management remodeling. On such a basis, three kinds of reconstruction methods are put forward, that are the basic reconstruction method, the compound reconstruction method, and the cultural reconstruction method.

**Key words:** enterprise competitiveness; reconfigurable competitiveness; causes of reconstruction; methods of reconstruction

本文编辑:吴晏佩

# 企业可重构竞争能力的重构动因、过程及方法

张明星,柯昌英,夏剑峰

(武汉工程大学管理学院,湖北 武汉 430205)

**摘要:**从外部的需求、竞争、科技及政策、法规的变化和内部的系统特性及人员创新两方面,分析了可重构竞争能力快速重构的动因;改进了重构过程模型架构,并在管理重构子系统中加入了文化重构因子。在此基础上,提出了三种重构方法,即基本重构方法、复合重构方法及文化重构方法。

**关键词:**企业竞争力;可重构竞争能力;重构动因;重构方法

中图分类号:N949

文献标识码:A

企业竞争力对企业的生存和发展具有决定性的作用。随着信息技术的迅猛发展和经济全球化进程的加快,企业竞争环境的复杂性和动荡性急剧增加,竞争的特征、内容、方式等都发生了很大变化,竞争优势所能保持的时间越来越短,很快被富于创新的竞争对手所取代。因此,企业竞争力系统必须具备根据内外环境变化进行快速重构的能力,即形成“可重构竞争能力”新系统。

笔者在“企业可重构竞争能力”理论的基础上,采用系统观点,分析了企业可重构竞争能力快速重构的内外动因,构建了重构的过程模型并对该模型进行描述,在借鉴软件重构理论的基础上,研究了重构的方法。

## 一、企业可重构竞争能力快速重构的动因

企业可重构竞争能力就是为响应市场机遇,以创新或追求卓越为核心,由一系列相互关联的先进因素及竞争单元,依据时势而快速形成的具有可持续性并保持相对竞争优势的有机合力体<sup>[1]</sup>。这一概念对企业竞争力问题赋予了新的含义和要求。第一,快速适应性。可重构竞争能力重构的目的是为了响应市场机遇,最终赢得竞争优势,而市场机遇稍纵即逝,企业如不能快速响应就会失去市场机会。第二,快速可重构性。快速可重构性是指在原有竞争力系统的基础上,重新构造系统的结构及重新组合系统功能的能力。它包含3方面内容:(1)重用。即对原系统功能模块的利用。重用的度越大,系统作出反应的速度越快。(2)要素的可变性。重构的基础是基本不变的部

分,而重构的内容是经常变化的部分。从而突破了传统企业竞争力理论过多情况下从给定的“竞争力要素”状况来衡量和培育企业竞争力的局限,增加了系统的柔性。(3)重构能力。主要包括业务重构能力和管理重构能力。企业的业务流程包括研发、采购、生产、物流及营销,因此业务重构能力包括研发重构能力、采购重构能力、生产重构能力、物流重构能力和营销重构能力。管理重构能力包括人力资源重构能力、财务重构能力、信息重构能力、关系重构能力和文化重构能力等<sup>[2]</sup>。以上三者一起构成了系统快速适应性的基础。第三,系统性。目前,比较有代表性的企业竞争力理论主要有环境论、资源基础论和企业能力理论。环境论又称市场结构论,该理论把产业看作同质企业的集合,认为企业恰当的市场定位是获得竞争优势的基础;资源基础论认为,企业具有的价值性、稀缺性、不可复制性以及以低于价值的价格获取的资源是企业获得持续竞争优势的关键因素,企业竞争力就是那些特殊的资源<sup>[3]</sup>;企业能力理论则认为,资源的整合能力是企业获得竞争优势的决定因素。这三大理论分别从不同角度考察企业之所以获取竞争优势的原因,分别突出强调某一方面或某几方面。而从系统论的角度看,企业作为一个整体,是一个有机系统,在瞬息万变的市场和经营环境下,要持续保持相对竞争优势必须快速而有效的结合其所拥有的资源、能力和所处的环境。单纯突出某一方面或某几方面只会造成“木桶效应”。

收稿日期:2008-11-14

基金项目:湖北省科技攻关计划项目(2007AA401B27)

作者简介:张明星(1982-),女,湖北孝感人,硕士研究生。研究方向:决策管理。

柯昌英(1962-),男,湖北武汉人,教授,博士,硕士生导师。研究方向:企业战略管理。