

组织与环境的关系及组织学习^①

陈国权

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要: 一个组织能否动态地适应外界环境的变化是反映其组织学习能力的重要指标。一些公司不能保持长久竞争力的重要原因之一就在于不能正确地认识和把握它与环境的关系, 从而制订正确的竞争策略与管理方式。基于国内外的最新文献, 首先对组织与环境之间关系的各种理论进行系统的综述, 然后从两个角度研究组织与环境之间的关系。一是分析组织与环境之间关系的各种类型, 以帮助企业领导者正确地选择其与环境的关系; 二是分析组织与环境之间关系随时间的动态变化特点, 建立一个组织学习的指导工具——组织与环境之间关系动态变化太极图, 该图指明合作和竞争二者是如何相互转化、对立统一, 使组织与环境之间呈现出合作竞争和共同进化的特征。基于这两点, 企业可以根据环境的变化正确地处理它与环境及周边企业的关系, 提高组织学习能力, 从而保持长久的生命力。

关键词: 组织学习; 合作竞争; 共同进化; 商业生态系统

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2001)05-0039-11

0 引言

当今, 企业所处环境可用两个字——“变化”来概括。市场在变、用户需求在变、竞争对手的状况在变、政治经济体制和政策在变、产业结构在变、人们的观念和社会文化在变、科学技术在变、员工的状况和要求在变、生产方式在变、管理思想在变……。这种不断变化的环境对企业经营管理是巨大的挑战。它表明, 企业的经营管理不存在任何固定不变的最佳模式, 而必须不断地动态调整和创新, 以对各种变化作出正确而快速的反应。这就是企业的学习能力, 它已越来越成为当今企业最重要的核心能力之一。由于缺乏这种能力, 昔日曾盛极一时而后来却落得失败结局的公司不计其数。国外许多学者对组织学习的研究投入了极大的热情就是因为它对组织长远发展的重要性。目前, 国外对组织学习的研究主要包括以下几方面: 其一, 对组织学习的概念、机理等原理性的问题进

行了多方探讨和分析; 其二, 建立了一些促进组织学习的实用方法和工具, 并在实践中得到初步应用。其三, 积累了一些组织学习的案例。但是, 我国对组织学习的研究还基本处在概念的传播上, 在这三个方面的研究都不足。

一个组织能否动态地适应外界环境的变化是反映其组织学习能力的重要指标。在这里, 环境是一个很广义的概念, 它包括: 企业的供应商、顾客、竞争对手、其它相关行业和企业、政府机构、社区和公众等。一些公司之所以不能保持长久竞争力的原因之一就在于其不能正确地认识和把握它与环境的关系, 而制订出正确的竞争策略和管理方式。譬如, 1973年欧佩克石油危机之后, 日本汽车工业开始向北美市场大举入侵。美国的汽车生产方式被赶超, 几大美国制造商完全失去了迎接日本挑战的能力。多年以来, 它们依靠优越的资源、技术能力和工程与市场方面的技能, 把自己定位在大型轿车上, 通过每年改变花样来赢得市场, 而

收稿日期: 2000-08-15; 修订日期: 2001-08-25.

基金项目: 国家高技术(863)计划资助项目(863-711-9409-091).

作者简介: 陈国权(1967-), 男, 湖南岳阳人, 博士, 副教授.

忽略了小型、省油的汽车,美国人的短视使日本人赢得了巨大的份额。作为世界级娱乐业代表的迪斯尼公司在美国本土取得了巨大的成功,而后向亚洲和欧洲扩展,它在日本东京经营过程中充分地考虑了当地的文化特点,取得了很大的成功,然而这种成功导致其盲目的自信,在法国经营管理过程中就没有充分地考虑法国文化的特点和当地的社会环境,最后落得失败的结局。我们还经常会看到国内外一些成功的企业陷入困境的例子。

总之,企业所处的环境在不断地变化,企业与环境之间的关系也在不断地变化。企业在发展过程中,必须正确地认识和把握其与环境之间的关系,然后根据这种关系制订相应的经营管理策略。长期以来,组织理论学家们对组织与环境的关系进行了各自的研究,提出了不同的观点,并在最近几年得到了迅速发展。下面,首先将对有关组织与环境之间关系的各种理论进行综述和分析,然后从两个角度研究组织与环境之间的关系。一是要研究组织与环境之间关系的各种类型,以帮助企业领导者在不同情况下正确选择其与环境的关系;二是要分析组织与环境间关系随时间的动态变化特点,并试图建立一个组织学习的指导工具——能反映组织与环境之间关系动态变化的模型。其目的在于使企业可以根据不同的情况及其变化正确地处理它与环境及周边企业的关系,提高组织学习的能力,从而保持长久的生命力。

1 组织与环境关系理论的进化

人们对组织与环境之间关系的认识经历了一个较长的过程。最早,人们将组织看成是一个高度结构化的、机械的、封闭的系统,很少考虑甚至不考虑外界环境的变化与影响。人们形成这种看法,一方面是由于认识能力的限制;另一方面也是由于当时的市场环境造成的。西方工业革命后,社会化机器生产刚刚出现,人们对商品需求量大,形成了典型的卖方市场。后来随着市场环境和顾客需求的变化,人们对组织与环境之间关系的认识也不断改变。组织理论在近60年中有很大的发展,主要原因之一就是,组织机械论中机械、封闭的思维方式越来越无法满足组织实践的需要。人们发现,仅仅考虑目标、效率和结构等技术指标,并不能使企

业保持长期的发展和成功。于是,有人开始以研究生物学的方式研究组织,将组织看成是一个生命体。在此研究过程中,逐步形成了一套与生物学平行的组织理论。著名组织理论学家 Gareth Morgan 认为,生物学的各个层次都有其组织对应物,如分子(molecules)、细胞(cells)、复杂器官(complex organisms)、种群(species)、生态学(ecology)对应着个人(individuals)、群体(groups)、组织(organizations)、组织种群(populations/species of organizations)和社会生态学(social ecology)。后来,Adam M. Brandenburger 和 Barry J. Nalebuff 对企业之间的合作和竞争关系也进行了深入研究,提出了很多新的观点。另外,James F. Moore 于1993年在《哈佛商业评论》上发表文章“Predators and Prey: A New Ecology of Competition”。在这篇文章中,他首次提出了“商业生态系统”(Business Ecosystems)的概念。1996年,他写了《竞争的死亡》(The Death of Competition)一书,详细阐述了他的商业生态系统理论。

在所有这些理论中都蕴涵着丰富的哲理。下面就对组织与环境关系理论的进化及各自主要内容作一分析。

1.1 开放系统理论(Open System Theory):

组织要认识环境的重要性

以 Bertalanffy 为主提出的开放系统理论的主要观点是:组织要满足自身的各种需要,要生存和发展下去,就必须与其所处的环境进行物质、能量和信息等各方面的交换,否则就会死亡。因此,组织必须象生物体一样对环境开放,建立一种与周围环境融洽的关系。这一观点与古典管理理论有着根本的不同,后者极少关注环境,只重视组织内部的设计并将其封闭起来。而开放系统观则认为,环境是一个值得时刻注意的关键要素。开放系统理论的出现开辟了组织理论和管理理论的新思路,打破了官僚和封闭式的思维方式。这正是组织学习所必须具备的基本观念。

1.2 权变理论(Contingency Theory):

组织要适应环境

权变理论则更进一步,认为组织除了要对环境开放外,还必须考虑如何适应环境的问题。二位英国学者,Tom Burns 和 G. M. Stalker 在50年代完成了建立权变理论的一部分重要工作。两人考

查了不同企业后提出,企业的组织和管理应该适应不同的环境变化率。当环境变化率高、技术与市场的变化不断带来新问题和新机遇时,应采用开放灵活的组织形式。McGill大学的Henry Mintzberg界定了五种组织形式:机械官僚型、部门型、专家官僚型、简单结构和灵活型,并指出了它们各自适用的环境。Lawrence和Lorsch的研究则更加完善了权变理论,提出由于环境的不同,即使在同一组织内部,组织各子系统也应该具有不同类型,如生产部门的目标清楚,可采用正式或官僚形式;研究与发展部门,尤其是那些基础研究部门面对的是混乱的、较长期的目标,通常采用更加非正式的形式;而财务部门需要清晰的规章和控制,即使在一个环境变化快、开放、灵活的企业,对其财务部门也是如此要求。

概括起来,权变理论的主要思想包括:(1)组织是开放系统,需要精心管理以满足和平衡内部需要并适应环境。(2)没有最佳的组织形式,组织的适当形式取决于任务或所处环境的类型。(3)在同一组织中,完成不同的任务需要不同的管理方法。(4)不同的环境需要不同的组织类型。

1.3 种群生态学(Population-Ecology):

环境对组织的自然选择

种群生态学则又比权变理论更进一步,权变理论认为组织要适应环境,而种群生态学则要回答这样一个问题:如果现在有几个同类的组织都适应环境,那么哪一个组织能生存发展得最好呢?

种群生态学主要是将达尔文的自然选择学说移植到了组织分析中,认为组织象自然界中的生物一样,其生存依赖于它们获得充足资源的能力,由于面临其它组织的竞争及资源的稀缺性,只有“最适应”环境的组织才能够生存(这就是上述问题的答案)。在某个特定时间里,组织的性质、数量和分布依赖于可得到的资源及各种组织种群内部和相互之间的竞争,因此,环境通过优胜劣汰选择最强者,环境成为决定组织成败的关键因素。

这种观点强调竞争,由于组织必须争夺有限的资源以维持自身的生存和发展,因此,组织之间的关系以竞争为主,尤其是属于同一种群的组织,更是互为直接竞争者。

尽管种群生态学方法应用广泛,但有些学者认为这种观点轻视了组织决策的作用,因为,如果

环境最终选择企业,那么管理者与决策者所做的工作从长期的角度来看将是无意义的,但事实上,组织对环境有能动的影响作用,此外,种群生态学方法强调资源的稀缺性,而忽视了资源可以丰富、自我更新,而在这种情况下,合作与竞争可以并存,组织可以通过发明原来没有的资源来创造价值,例如,信息技术产业、生物工程、电子媒体等产业都是这样,下面的组织生态学正是在这样的基础上产生的。

1.4 组织生态学(Organizational Ecology):

组织与环境是合作关系

种群生态学和权变理论都将组织与环境对立起来,假定组织和环境是分离的现象,在现代系统理论的观点下,这种假设是有疑问的,组织象生物体一样,不是孤立地存在,也不是自给自足的,它们存在于一个复杂的生态系统中。

组织生态学认为,整个生态系统的演变包括了组织与环境的关系集合的演变,正如自然界中生物组成环境一样,组织的环境也是由大量组织构成的,因此,组织与环境是互动的,不仅环境会选择组织,组织也会主动构造自己的未来,尤其当组织联合起来时,环境就会变得可协商,而不是独立的、影响组织的外在力量。

组织生态学最著名的观点就是,“进化是相互适应者生存(the survival of the fitting),而不是最适者生存(the survival of the fittest)”,组织生态学强调的是合作,即一个相互联系的群体之间通过相互适应实现整个群体生存,这是个动态的过程,而在前面最适者生存的进化理论中,竞争被视为组织生活的基本形式,强调个体组织的生存,关注现实生活中的各种经济现象,可以发现合作与竞争常常同时存在,譬如,同行业组织经常组成协会以便于合作并分享利益,正式或非正式的价格卡特尔,企业间联合进行研究开发以降低风险,银行、信托公司、保险公司和其它一些利益相关组织联合推出一种提供新型服务的组织等。

1.5 合作竞争理论(Co-opeition):

合作与竞争共存

组织生态学强调组织与环境的合作,而合作竞争理论则强调合作与竞争的同时性,Adam M. Brandenburger和Barry J. Nalebuff对企业之间既合作又竞争的关系进行了深入研究,在《合作竞

争》(co-opetition)一书中提出与书名相同的新名词——合作竞争(co-opetition),这个词显然是合作(cooperation)和竞争(competition)两个词的合作。他们指出,企业之间既不是单纯的竞争,也不是单纯的合作,而是合作与竞争共存。他们把与企业相关的伙伴企业分成四类:顾客(customer)、供应商(supplier)、互补者(complementor)和竞争者(competitor),企业与它们之间形成了二维的价值网(value net),如图1所示。

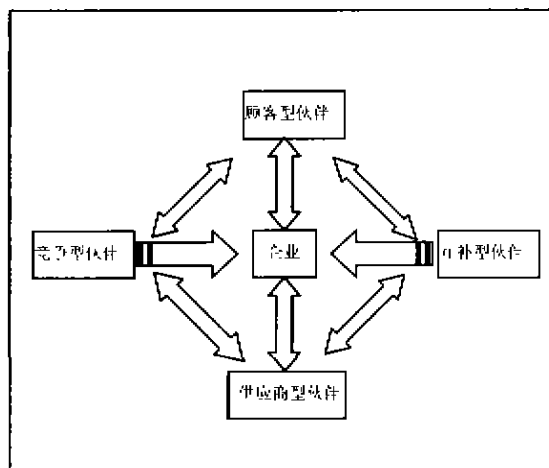


图1 企业价值网中与之合作竞争的四种伙伴类型

企业与价值网中四种伙伴之间的合作竞争关系例子很多。实际上,这些伙伴的角色总是变化的,一个企业可能会同时扮演不同角色。譬如,美国航空公司和美国联合航空公司,尽管就争夺顾客来说是互为竞争对手,但当它们想要从波音公司购买新飞机时,却成为互补者。因为波音公司只有在有足够的航空公司购买新飞机时,才会对购买者所付出的设计费用予以补偿。康柏同 Dell 争夺有限的英特尔最新芯片时它们是竞争关系,但同时,从英特尔的角度来说,两家公司同时也是互补者。由于开发费用和建新厂的费用很高,英特尔为了开发下一代芯片要耗费十亿美元以上。英特尔可以把这些费用分摊到康柏、Dell 和其它所有硬件制造商身上,这意味着他们每一个企业付出的就少一些。还例如,虽然美国航空公司同 Delta 航空公司争夺机场设施,因而是竞争者。但在波音公司看来,他们同时又是互补者。当美国航空公司和 Delta 航空公司决定换用下一代飞机时,对波音来说,同时为两个航空公司设计新飞机要比为

两家分别设计成本低得多。大部分开发费用可以由两家共同承担,而且需求量大有助于波音的学习曲线演变得更快些。

也就是说,一个企业对另一个企业来说,可以同时扮演不同角色。Gary Hamel 和 C. K. Prahalad 给出了未来竞争的特点:任何时候,AT&T 都会将 Motorola 视为供应商、客户、竞争对手和合作伙伴的综合体。这也就是说,伙伴之间的关系总是竞争和竞争的混合体。理解这一点有助于决策者在企业之间的合作中保持清晰的头脑。合作与竞争关系的同时性,也有助于我们理解以下一些现象。

譬如,同类商品市场总是聚集在一起。无论你是在北京的中关村电子一条街、天津的食品街、还是上海繁华的南京路,你总是可以看到大量的同类商场聚集在一起。如果只从商场之间竞争的角度是解释不了的。它们之所以在竞争的排斥力下还能在一起,是因为有一种潜在的合作力量在吸引。因为,商店聚集在一起,有利于吸引更多的顾客,顾客可以在很短的时间内了解和买到更称心如意的商品。一家商店的顾客也是另一家商店的潜在顾客。也就是说,一家商店的存在对另一家商店是有好处的。当然,商店之间还是时时刻刻在想到怎么从其它店中拉来更多的顾客。因此,这些商店之间同时存在着合作与竞争关系。

生产型的企业也具有这种聚集的特点。在我国温州富有特色的块状经济中,出现了很多电器镇、服装镇、徽章镇……,很多同类企业在一起聚集。它们共同把这个市场一起捧大,体现了合作关系。而与此同时,它们之间在市场份额、原材料和零部件供应等方面也相互争夺,体现了竞争关系。

一般地说,企业与不同伙伴之间的合作/竞争关系表现在:当这些不同的企业走到一起的时候,都是为了一个共同创造利益的目标。“做蛋糕”而来。在“共同做蛋糕”时,伙伴之间是合作的关系;而在完成了任务,分享利益——“分蛋糕”时,伙伴之间就体现为竞争关系。这一点,不仅体现在项目完成后,而且体现在项目进行的过程中每一个存在分配的情况。这说明,伙伴之间的合作与竞争总是同时发生的。这有点类似国与国之间战争与和平状态的往复。而不同的是,国与国之间战争与和平状态是相互更替的,而企业伙伴之间的合

作与竞争则是同时发生的。Adam M. Brandenburger 和 Barry J. Nalebuff 之所以造一个新词——合作竞争(co-opetition)这一术语来描述企业之间的关系,是因为传统的单纯合作(cooperation)或竞争(competition)已不能清楚地解释企业之间的相互关系和行为。如果你把其它企业伙伴只看成为合作者,那么就只会注重其相互合作的一面,而忽略了相互竞争的一面。这样会反而不利于它们之间的合作。当然,反过来,如果只看成是竞争关系,而忽略相互合作的一面,也是不正确的。

1.6 商业生态系统理论(Business Ecosystem Theory):共同进化

Adam M. Brandenburger 和 Barry J. Nalebuff 提出的合作竞争理论从静态的角度上考察了企业同其所处的环境——顾客、供应商、互补者和竞争者之间合作与竞争并存的关系,但是没有从更广的范围(譬如不同类型行业的企业组成的群落)内研究企业之间的关系,以及这种关系随着时间的变化。James F. Moore 于1993年在《哈佛商业评论》上发表文章“Predators and Prey: A New Ecology of Competition”。在这篇文章中,他首次提出商业生态系统(Business Ecosystems)的概念。1996年,他写了《竞争的死亡》(The Death of Competition)一书,详细阐述了他的商业生态系统理论。商业生态系统理论的新观点主要是:(1)用商业生态系统来描述组织所处的环境;(2)任何一个企业都应与其所处环境(即商业生态系统)“共同进化”(coevolution),而不只是竞争或合作、或单个企业的进化。显然,“共同进化”是该理论的核心,这一观点超越了对企业之间只是“合作竞争”这一关系的认识。这一点将在下面详细论述。

Moore 认为,在这个快速变化的时代,创新是主旋律,墨守陈规的组织很快就会发现自已落伍了,要想在这样的生存环境中取得成功,组织必须抛弃传统意义上的竞争并善于同其它组织一起进化。

因为传统上对竞争的理解是从产品/服务和市场的角度出发,认为你的产品/服务要优于你的对手,你要倾听顾客的意见、改进自己的产品和服务,然后在制造产品的过程上投资。但这种观点忽略了企业所处的环境,忽略了它必须同环境中的

其它组织一起进化,这个过程既有冲突又有合作。

Moore 认为,即使最出色的企业也可能被周围条件所毁灭,就像夏威夷的物种一样,虽然物种本身没有发生什么灾难,但它们仍然面临灭绝的命运,因为它们的家园——夏威夷的生态圈濒临毁灭,所以企业一定要时刻关注自身所处的环境。但是,原有的“行业”概念已无法准确描绘出当前企业所处的动荡的经济环境,行业是本世纪中期商业进化较慢时的概念,而新技术、放松管制和消费者行为改变就象自然界中的洪水、火灾一样,打开了一些新的、竞争激烈的领域,原有的行业界限在不断地模糊、甚至消失。因此,行业已经不能为组织的领导者提供足够大的视野空间供其发展战略。于是,Moore 提出了商业生态系统理论,其基本思想很简单:企业要想在新经济中发展壮大,必须密切关注并理解相关的经济环境及影响其进化的组织,想办法在其中做出独特的贡献。Moore 强调,企业要成功,仅仅完善自身还不够,还要塑造整个商业生态系统的发展,因为其所处生态系统的前景制约着企业的发展。

Moore 描述了封闭和开放两种生态系统。夏威夷岛屿上的生物种群在处于相对保护和隔离状态中缓慢地进化,在其三千万年的漫长历史中,只有极少数动植物能够成功地移植。这就好像受到关税和法规严格保护的某些传统行业一样,用一道沟壑保护自己,以效率低下的技术和商业流程缓慢地发展。比如,处于政府控制之下的电力业、电话公司和银行等。夏威夷天堂一旦遭遇强硬入侵者,就会发生一场浩劫。人类定居后,夏威夷本土的鸟类大约灭绝了40%以上,而近年来的高尔夫球场和房屋建造更是在许多方面彻底改变了岛屿的生态系统。类似地,新的技术、商业流程和组织形式也在震撼着整个传统商业。

哥斯达黎加的物理条件与夏威夷岛屿十分相似,但地理位置不同,夏威夷是一座孤岛,而哥斯达黎加位于南北美洲之间的桥梁地带,未被浩瀚的太平洋隔绝。三百万年以来,不断有各种物种入侵哥斯达黎加,这里的生态系统比夏威夷的更加强健且富有弹性,不仅能抵御外来物种的入侵,在经历浩劫之后还具有较强的恢复能力。商品流通中的零售和批发业、计算机软硬件及娱乐业等都具有哥斯达黎加的特征,更加开放、更能接受新思

想、新人物和新组织。

通过两种生态系统的比喻分析, Moore 认为企业必须同相关企业共同进化, 塑造一个开放、抵抗力强的商业生态系统。

1.6.1 相关概念

Moore 的理论也是以生物学作比喻, 他对用到的一些概念分别作了解释。

生物生态系统(Biological Ecosystem): 相互作用的有机体群落, 加上它们生活并与之相互作用的环境。如一片森林, 这样的系统包括所有非生物成分, 如矿物离子、有机化合物以及天气情况(温度、降雨及其它物理因素)。生物成分通常包括几个食物等级的代表: 初级产品制造者(主要是绿色植物); 宏观消费者(主要是动物), 食用其它有机

物或有机微粒; 微观消费者(主要是细菌和真菌), 在上述有机物死后分解复杂的有机化合物。

商业生态系统: 以相互作用的组织和个体(商界中的有机体)为基础的经济群落。随着时间的推移, 他们共同发展自身能力和作用, 并倾向于按一个或多个中心企业指引的方向发展自己。

简单说, 商业生态系统包括公司自身及其顾客、市场媒介(包括代理商、提供商业渠道以及销售互补产品和服务的人)、供应商, 这些可以看成商业生态系统的初级物种, 此外, 一个商业生态系统还包括这些初级物种的所有者和控制者, 以及在特定情况下相关的物种(包括政府机构和管理机构, 以及代表消费者和供应商的协会和标准), 商业生态系统的构成如图2所示。

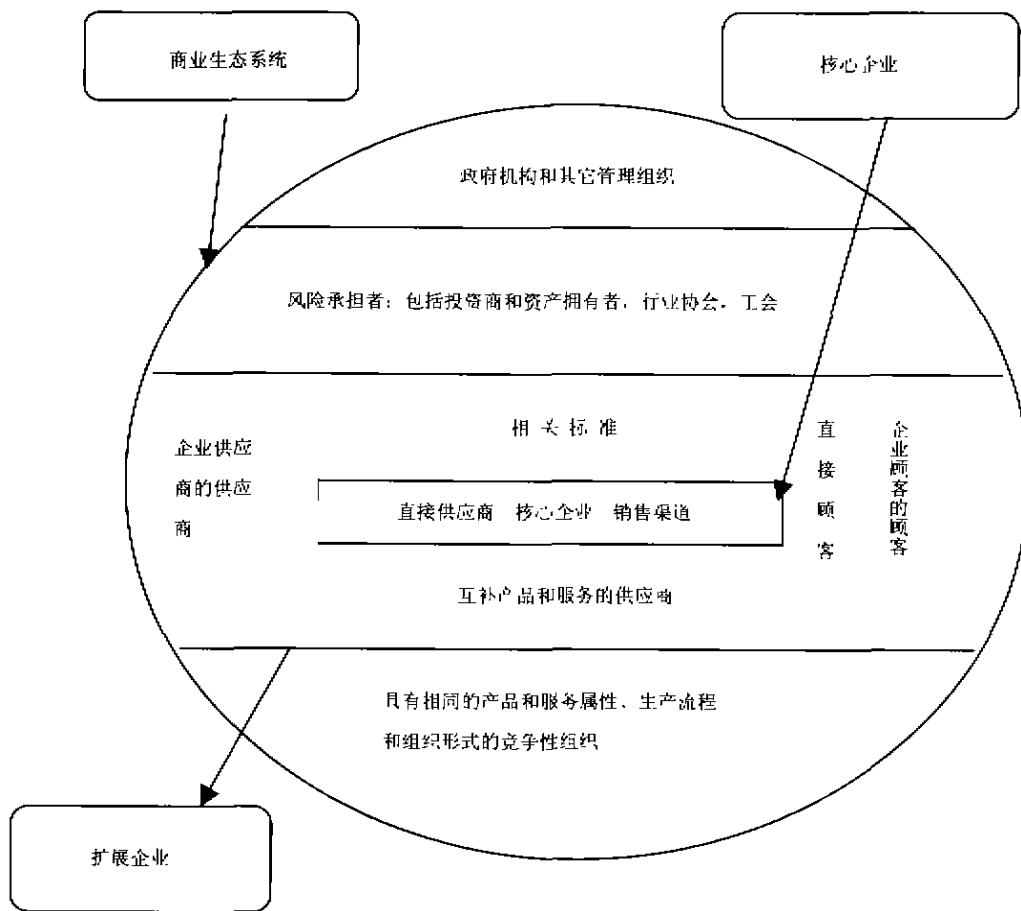


图2 商业生态系统的构成

商业生态系统的范围无所谓大小, 一条服装街上的摊主及其买主与附近的一个小餐馆即可完成一个商业生态系统中的核心业务——饮食消

费, 再加上其它组织, 如税务局、餐饮业管理机构及其它餐馆等, 就可构成一个完整的商业生态系统了, 而以微软、英特尔和 IBM 为核心企业所构

成的商业生态系统则要庞大的多。

商业生态系统与传统的行业界线没什么关系,它可以是在传统的行业界线内,也可以是在界线之外。例如,AT&T为适应大规模商业消费而创立的电子商务就涉及到多种行业:计算机、系统综合服务、市话服务、长途电话服务、小额银行业务以及存贷款交易业务等。

1.6.2 共同进化(Coevolution)的思想

以生物学的视角研究商业,已有许多研究者作了大量的工作,但原来的工作几乎都把焦点放在“物种进化”上。商业中,物种水平的进化无疑是保持公司成功的关键,它为社会创造了实实在在的价值。但是,“共同体进化”同样重要,它包含在整个商业生态系统的进化当中。

根据人类学家 Gregory Bateson 在《心灵与自然》一书中的描述,“共同进化”是相互依存的物种在无限循环的互惠环中进化的过程,即物种1的变化是物种2变化的自然选择背景中的一部分,反之亦然。例如,我们熟知的猫和老鼠的关系,猫捕食老鼠,不仅限制了老鼠的数量,而且由于被捕的是虚弱而不机灵的老鼠,所以鼠群变得逃生能力更强;这样一来,为了继续捕食老鼠,猫必须变得更加敏锐和强壮。这就是个“共同进化”的过程。在这个例子中,用“共同进化”来描绘猫和老鼠的关系,比用“合作竞争”要贴切得多。原因是,“共同进化”是对它们之间相互作用方式及相互作用结果的高度整合,是一个整体性的概念,而“合作竞争”(或“合作”、“竞争”)只是反映了它们之间相互作用的形式。显然,“共同进化”比“合作竞争”更能反映组织与其所处环境(商业生态系统)之间关系的本质。

象猫和老鼠的例子一样,“共同进化”的道理

表1 对组织与环境间关系不同理论的总结和比较

	观点	组织与环境的关系	企业间主导关系
开放系统理论	组织象一个生命体是一个开放系统	环境对组织十分重要	
权变理论	不同类型的组织适应不同类型的环境	组织要适应环境	
种群生态学	环境通过优胜劣汰选择最强者	物竞天择,最适者生存; 但忽视组织对环境的作用	竞争

同样适用于企业之间,有密切关系的企业群体会形成一个企业共同体,这些企业无论是以竞争、合作或合作竞争的形式共存,都要在相互作用中发展进化,结果是“共同体范围”的共同进化,而不懂得这一点,就会阻碍企业的发展。本文后面要讲的通用汽车公司的例子很说明问题(见后)。共同进化的观点已经超出了单个企业的发展,它是站在企业赖以生存的环境中考虑问题,在考察企业间关系时,共同进化强调的不是企业间应该竞争还是合作,因为这只是企业间共存的形式,它强调共同体内的企业在相互作用以及与外界交互的过程中达到共同进化的结果。

企业与生物种群的区别在于企业行为是有意识的,因此企业可以有意识地塑造共同体的关系构架,使之达到有序状态,促进共同进化的进程。这也正是企业对环境能动作用的一种体现。

商业生态系统理论给了我们独特的视角,使我们能够在大的机会空间中看问题、发展自身。同时,这一理论也告诉我们,为了成功,我们要同其它组织共同进化、塑造商业生态系统的未来,这意味着在某些情况下,不仅要同其它组织合作,还要帮助它们变得强大,以便为系统的发展储备条件。这种思想,对组织学习是很重要的。

2 对组织与环境之间关系理论的总结

以上论述了对组织与环境间关系的不同理论及其看法,下面是对这几种理论的总结,从中可以清晰地看到这些理论的发展脉络。

续表1

	观点	组织与环境的关系	企业间主导关系
组织生态学	生态系统的演变包括了组织与环境关系集合的演变	组织与环境互动;环境会影响组织,组织也会影响环境;强调组织与环境的合作	合作
合作竞争理论	企业之间既不是单纯的竞争,也不是单纯的合作,而是合作与竞争共存	组织与其所处的环境之间是合作竞争的关系。	合作竞争
商业生态系统理论	组织与相应的生态系统在相互作用中共同进化	环境通过生态系统影响组织,组织通过塑造生态系统影响环境	共同进化

3 组织学习:正确选择及动态把握组织与环境之间的关系

在现实生活中,不仅企业所处的环境在不断的变化,而且这种变化还会导致企业与环境之间关系的变化。一个组织能否动态地适应这种关系的变化是反映其组织学习能力的重要指标。在这里,“环境”包括:企业的供应商、顾客、竞争对手、其它相关行业和企业、政府机构、社区和公众等。“组织与环境的关系”主要是指:竞争、合作、合作竞争以及共同进化等不同形式。企业要保持长久的竞争力,就必须正确全面地认识和把握它与环境的关系,而制订出正确的竞争策略和管理方式。反之,它就会陷入被动局面甚至困境。通用汽车公司的例子很说明问题。在前几年,作为全球最大汽车制造商之一的通用汽车公司,常常因自己的订单大来迫使供应商大幅降价,结果不仅供应商的利润受损,供应商的忠诚度也大打折扣。按照传统的“分饼时竞争”的观点,通用汽车的做法是对的,毕竟,这为通用节省了大笔采购费用。但是,从长期来看,并非如此。一方面,供应商利润受损,使之难以投入大量资金进行研究开发工作,阻碍供应商与通用公司同步发展的步伐,结果还是会影响到通用的整车质量;另一方面,供应商对通用公司的忠诚度降低,在供货紧张时,供应商往往故意不给通用公司留货,而把货供给其对手,如一些日本汽车制造商。可见,通用公司原来看似聪明的做法虽然在短期内实现了个体进化,但长期下来影响了它对市场波动的抵御能力。究其原因,还是那个简单的道理:企业的发展离不开它所处环境的培

育。共同进化正是为了给企业一个好的生存环境。现在,通用汽车公司意识到这一点,因此,它的做法不再是压榨供应商的利润,而是与之建立伙伴关系,共同发展。共同进化的观点超出了单个企业的发展,它站在企业赖以生存的环境中考虑问题。这种观点很值得思考。企业在积极增强自身的同时,也要看一看与己密切相关的企业共同体是否得到了同步发展,以免将来这些企业拖了自己的后腿。

到底如何正确地去定位和把握组织与环境之间的关系呢?通过对以上各种理论的分析,可以得出两点:

第一、企业与环境之间的变化是复杂的,既有合作的成分,也有竞争的成分;既可以称为合作竞争,又可以称为共同进化。当然在不同的情况下,企业与环境的关系可能会表现出某种主流的特征,而这主要依赖于不同的环境因素。企业需要根据不同的环境因素,正确地确定企业与合作的这种主流关系。

为了让企业能够更清楚地了解企业与环境之间关系的动态变化,表2对不同情况下企业与合作的关系表现出的主流特征进行了总结归纳。企业可以在定位企业与合作的主流关系时以此为参考。

第二、企业与合作之间的关系不是一成不变的,是动态变化的。原因是影响企业与合作之间关系的各种相关因素在变,而且合作与竞争之间本来就是对立统一、可以相互转化的。也就是说,合作的发展会导致竞争,竞争的发展也会导致合作。企业与合作之间的这种循环往复的合作和竞争,最终会导致企业与合作的共同进化。

表2 组织与环境间的四种主流关系

比较内容	竞争	合作	合作竞争	共同进化
核心思想	企业之间是你死我活的较量	企业之间是双赢的关系	同一企业有不同角色,企业之间是复杂的网状关系,有时是合作形式,有时是竞争形式	企业与环境互动,企业之间以互利的方式在商业生态系统中共同进化
看问题的视野	一维:如行业分析	一维:如供应链上垂直集成	二维:如用价值网来分析问题	三维:如用商业生态系统来分析问题
代表理论	种群生态学、波特的竞争理论	组织生态学、博弈论	合作竞争理论	商业生态系统理论
出现的背景	供大于求,买方市场形成	竞争日趋激烈,企业专业化分工成为不可抗拒的趋势	全球经济一体化,竞争白热化,使企业在增强竞争力时,注意力由内向向外转移,意在开阔企业分析组织间关系的视野	
适用环境	市场比较稳定	市场变化较快	市场变化很快	环境不确定度高

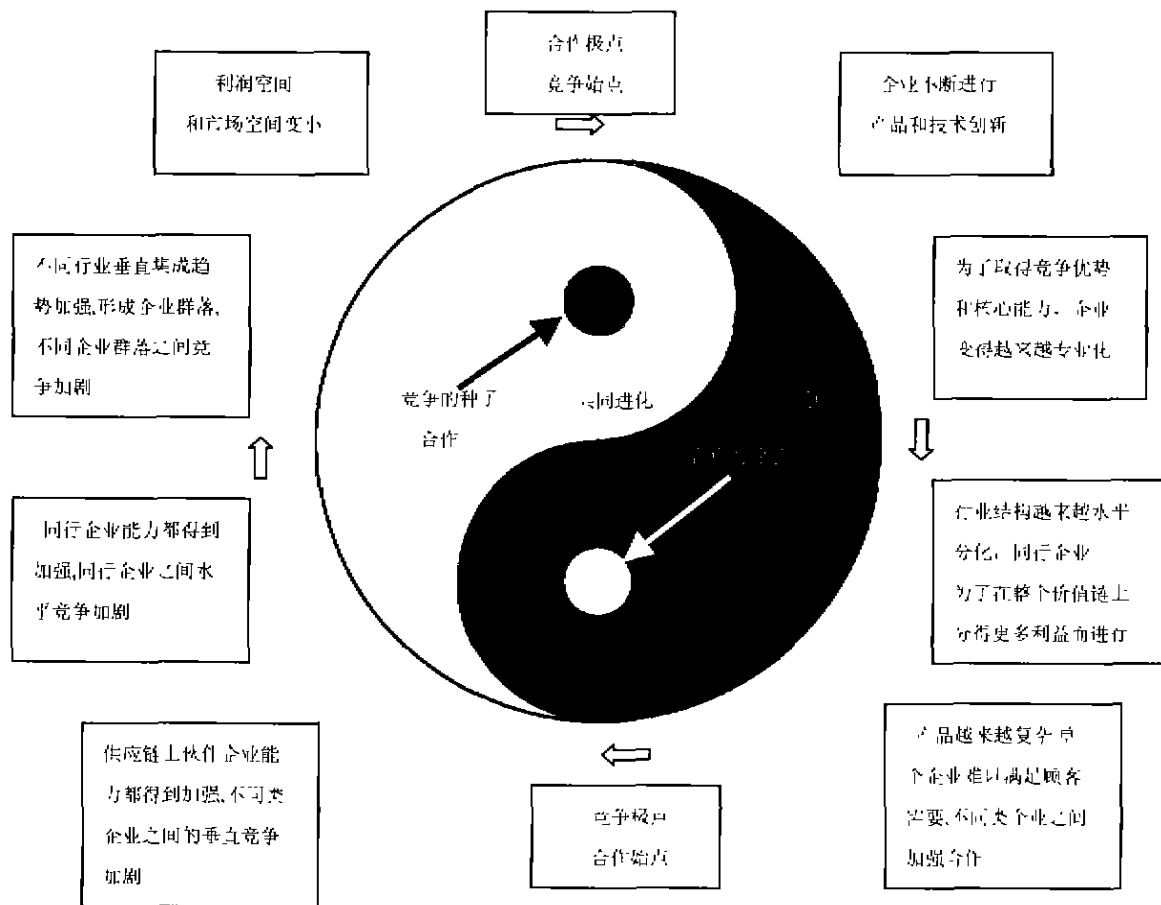


图3 组织学习的指导工具——企业与环境之间关系动态变化的太极图

为了让企业能够更清楚地了解企业与环境之间关系的动态变化,提出了如图3所示的太极图。

这种图是借用了中国古代的太极八卦图画成的,它是由深色的阴(代表竞争)和浅色的阳(代表合

作)对称构成的,但这种对称是不稳定的,它是一种旋转的对称,表现了一种持续的循环运动:阳(合作)将会导致阴(竞争),阴(竞争)将会导致阳(合作)。因此,图中对称的阴(代表竞争)阳(代表合作)两块中,都分别包含了各自对立面的种子。也就是说,在合作进行的过程中,也在孕育竞争的种子,当合作到了极点(图最上方)时,竞争就开始表现出来。反之,在竞争进行的过程中,也在孕育合作的种子,当竞争到了极点(图最下方)时,合作就开始表现出来。图中大圆的周围是给出的一些推动合作与竞争之间相互转化的因素,下面,可以将整个过程描述一遍。

假设圆沿顺时针方向转动,并从最上方(合作的极点、竞争的始点)开始。由于企业之间的竞争,迫使各企业不断进行产品和技术创新,为了取得竞争优势和某方面的核心能力,企业无论在产品和技术方面都将变得越来越专业化,行业结构也越来越出现水平分化的趋势,这就使得同行企业为了在整个价值链上分得更多利益而进行合作(譬如,同行之间在价格、技术标准等方面合作)。同时,由于产品和技术越来越复杂,使单个企业越来越难以满足顾客的某项完整的需要,这使得不同类企业之间加强合作,共同满足顾客的需要。这样发展下去,竞争到了极点,合作则开始了。由于合作,使得同一条垂直供应链上各伙伴企业的能力都得到加强,谈判筹码加大,因而导致这条链上不同类企业之间的垂直竞争加剧。另外,同行企业之间的合作使得各自能力都得到加强,导致同行企业之间水平竞争加剧。还有,不同行业之间垂直集成趋势加强,形成了不同的企业群落(生态系统),为了争夺更多的利益空间,使得不同企业群落之间的竞争加剧。以上这三种由于合作导致企业的壮大,都会使得利润空间和市场空间变小,这样就使得合作到达极点,而使竞争开始。企业之间

的这种合作与竞争相互包涵、相互交替、相互转化的过程,使得企业与其周围的企业(环境)都在相互的选择中得到促进、发展和进化,充分地反映了企业与环境之间关系的本质——合作竞争(co-opetition)和共同进化(coevolution)。一些成功的企业已经充分认识到了这一点。前面所讲的通用汽车公司与其供应商之间建立利益共享关系,克莱斯勒公司与其供应商发展相互有利的 SCORE 计划,摩托罗拉公司将其在质量管理上好的经验和培训课程扩展到其中国供应厂商,等等,都是这方面典型的案例。

企业只有深刻领会合作与竞争之间对立统一、相互转化的辩证关系,才能够时刻保持清醒的头脑,根据外部环境因素、特别是合作与竞争程度本身的动态变化来动态地调整自身与环境之间关系的策略,使自己永远立于不败之地。这样,企业才是一个真正学习型的组织。图3所示的企业与环境之间关系动态变化的太极图可以作为组织学习的一种指导工具。

4 结 论

一个组织能否动态地适应外界环境的变化是反映组织学习成效的重要指标。一些公司之所以不能保持长久竞争力的原因之一就在于不能正确地认识和把握它与环境的关系,从而制订正确的竞争策略与管理方式。基于国内外的大量文献,本文对组织与环境之间关系的进化、以及由此得到的企业与企业之间的关系进行了分析,然后据此建立了一个组织学习的指导工具——组织与环境之间关系的动态模型。根据该模型,企业可以正确地根据情况的变化正确地处理它与环境和周边企业的关系,从而保持长久的生命力。

参 考 文 献:

- [1] 陈国权、马萌. 组织学习:现状与展望[J]. 中国管理科学, 2000, 8(1): 66-74
- [2] 陈国权、马萌. 组织学习的过程模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(5): 15-23
- [3] Ma Meng, Chen Guoquan. Studies on the process of organizational learning in manufacturing firms[C]. The 28th International Conference on Computer & Industrial Engineering, Beijing, Oct 11-13, 2000
- [4] Moore J F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems[M]. New York:

Harper Business, 1996

- [5] Morgan G. Images of organizations[M]. Thousand Oaks; Sage Publications, 1996
- [6] Sanjiv Gossein, Gajen Kandiah. Reinventing value: the new business ecosystem[J]. *Strategy & Leadership*, 1998, 11: 28-33
- [7] Moore J F. Predators and prey: A new ecology of competition[J]. *Harvard Business Review*, 1993, 3: 75-86
- [8] Brandenburger A M, Nalebuff B J. Co-opetition[M]. New York; Currency Doubleday, 1996

Relationship between organization and its environment and organizational learning

CHEN Guo-quan

The School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

Abstract: The ability for an organization to adapt to its environment is a very important index of organizational learning (OL). To maintain sustainable competitive advantage, a company must learn and choose suitable relationship between itself and its environment. A comprehensive literature review on the organization-environment theories has been made at the beginning of the paper. The different types of the organization-environment relationship have been analyzed and summarized. To illustrate the dynamic organization-environment relationship, a new organizational learning tool—The “Tai-Ji Tu”, or “Diagram of the Supreme Ultimate” on organization-environment relationship has been put forward, which could be used as a tool for learning and keeping correct organization-environment relationship dynamically.

Key words: organizational learning; co-opetition; coevolution; business ecosystem