

企业变化和企业家精神：基于比较制度的分析

谷口和弘*

(1. 谷口和弘 庆应大学 日本 东京 108 - 8345)

摘要：企业家精神或者领导能力无疑是重要的，企业依据经营者的权限，对难以预测的环境状态进行适应，并且在经营过程中，各种利益相关者通过人力资本投资，提供知识和技能。本文从企业家精神或领导能力的视角重新认识经营者的权限，运用比较制度分析方法，分析环境变化如何催生企业制度的变化的问题。意识到变革必要性的经营者，应该通过对现存业务过程的监督，在维持运营效率的同时，以其新颖的构想为基础，来变革组织或者业务领域。本文方法论基于比较制度分析(CIA: Comparative Institutional Analysis)。

关键词：企业家精神；企业制度；利益相关者

中图分类号： F **文献标识码：** A

既不拥有意识亦不拥有肉体的企业，能够在环境变化中存续和成长，需要有将资本运营人格化的经营者或企业家。经营者或企业家存在的意义，在于明示企业前进方向及愿景，并将其转化为经营战略渗透到组织每个成员的活动。其具体的课题，就是如同做典型的 SWOT 分析那样¹，制定和实施经营战略，即在识别出外部环境的机会与威胁的同时，充分理解内部资源的优势和劣势，将企业自身资源与环境中存在的机会进行整合。发现和利用这种机会的能力是和企业家精神分不开的。对此，正如 Langlois (2005)所指出的，企业家精神→计划和命令，与进行有效经济活动的组织革新密切相关，是企业存在的根本。

企业家精神或者领导能力²无疑是重要的，学术界对此又是如何认识的呢？Baumol (1968 p64)认为“企业家是构成经济分析主题的要素中，最具有深远意义同时又最难捕捉的成分。科层组织在进行企业行动决策时，对产业社会的发展负有重要责任。企业家长期以来被认为处于科层组织的顶点”。在企业实践中，企业家经常被冠以经营者、经理或者管理人员的称号。总之，在通过市场实现一般均衡的新古典经济学的框架中，这些要素长期被视为是不适合或者不必要的。相反，奥地利学派中 Schumpeter 关注经济发展中企业家的作用，Kirzner 则强调发现市场中事业机会并实践的企业家特性³。

企业依据经营者的权限，对难以预测的环境状态进行适应，并且在经营过程中，各种利益相关者通过人力资本投资，提供知识和技能。从这种意义上讲，企业同时具有能力的集合体和作为由利益相关者之间的相互作用所创出的制度复合体的双重性质。本文从企业家精神或领导能力的视角重新认识经营者的权限，运用比较制度分析方法，分析环境变化如何催生企业制度的变化的问题。意识到变革必要性的经营者，应该通过对现存业务过程的监督，在维持运营效率的同时，以其新颖的构想为基础，来变革组织或者业务领域。为了解决这种维持和变革的矛盾，从产品开发到市场营销，充分利用全员的知识固然必要，但居组织整体高度的企业家精神的发扬尤不可少。但本文拟将着眼点置于作为领导企业变革的经营者或高管人员的作用—经营职能的论述上。因此，必须对以不确定的环境变化为前提的经营者作用，即经营职能进行深入探讨。本文方法论基于比较制度分析(CIA: Comparative Institutional Analysis)，下面对该方法的特征予以阐明。

1 比较制度分析和制度

* 论文翻译：王世权、杨斌

¹ 关于该种分析方法的详细论述请参阅 Andrews (1987)、Ghemawat (2001)。

² 本文中把这些词语作为相同的意思来处理。

³ 例如，请参照 Schumpeter (1934)以及 Kirzner (1973)。

比较制度分析是制度研究的一种范式，其代表人物为斯坦福大学教授青木昌彦⁴。该分析方法以博弈论为分析工具建立了一个统一的分析框架，集中分析经济制度的演化与多样性。不仅在经济学，而且在经营学、社会学以及政治学等领域均取得了丰富成果。比较制度分析的研究课题主要有两个，一个是以经济中整体制度配置(overall institutional arrangement)的复杂性和多样性作为多重均衡来理解的共时性问题；另一个是把制度视为一种均衡，在承认变化的事实上理解制度演化机制的历时性问题。特别是现实世界中，关于为什么特定的制度，在特定的经济中能够实现演化，通过博弈论完全解释是不可能的。为此，有必要依据现实信息和历史信息的收集。由此，既强调理论模型构建，又强调现实的信息收集或验证的比较制度分析，被称为交互式研究方法(Aoki, 1996; 青木、奥野, 1996)。与此同时，将目光聚焦于制度的互补机制是必要的。另外，在进行比较制度分析的基本单位是域(domain)，域包括两个要素：一个是参与人集合；另一个是每个参与人所面临的技术和意识上可选择的行动集合⁵。在所有的域中，每一个参与人对别人的策略选择进行预测，并以此为基础选择有利于自身报酬最大化的策略。经济由多个域构成，而存在于各个域之间的制度的共识性集合，构成了整体制度的配置。

比较制度分析所依据的博弈论，和新古典经济学的价格接受者的世界相比，聚焦于参与者之间战略的相互作用，提供制度分析的语言。尤其是意味着自我约束的相互最适反映的纳什均衡，是一个在经济中可能存在多个均衡制度的整合性概念。例如，在战后的日本，金融域中是主银行制度，雇佣域中是长期雇用制度，这两种制度至少在1990年泡沫经济崩溃前，各自达到纳什均衡并得以维持。可是，就企业而言，可以通过在在市场上发行股份或者公司债来代替银行融资。另外作为取代内部培养人才的策略，可以考虑基于短期雇佣关系，从劳动市场上调配拥有技能和经验的人才。即在各自的域，通过对博弈参加者期待的协调，可能生成另外一种均衡。因此，在考虑整体的制度配置时，不但主银行制度和长期雇用制度的组合存在，直接金融和短期雇用的组合也可能存在。

将以上的论述概念化，就开发出了能够有效地分析制度相互依存机制的框架，即“制度的互补性(institutional complementarity)”。假设有两个域 F 和 E ，分别存在着均衡 Σ' 、 Σ'' 和 Λ' 、 Λ'' 。可是域 F 中的均衡 Σ' (或者 Σ'')，只有在域 E 中的均衡 Λ' (或者 Λ'')生成下才能够成为可能。这样一来，多重纳什均衡(Σ' , Λ')和(Σ'' , Λ'')存在时， Σ' (或者 Σ'')和 Λ' (或者 Λ'')之间构成了制度互补的关系。进一步，在考察和历史有关的路径依存性的情况下，生成的整体制度配置也许并没有达到帕雷托最优。为此，我们假设均衡(Σ' , Λ')是达到帕雷托最优的整体制度配置。并且，与域 F 的参与者的收益 $u^F(\Sigma', \Lambda')$ 比收益 $u^F(\Sigma'', \Lambda'')$ 大相对应，域 E 的参与者的收益 $u^E(\Lambda', \Sigma')$ 比收益 $u^E(\Lambda'', \Sigma'')$ 大，此时，由于历史的原因，在域 F 中 Σ'' 被选择，如果其成为域 E 的制度环境的话，那个参与人就会选择 Λ'' ，最终，整体制度配置可能带来帕雷托低效⁶。

这样，比较制度分析通过明确在不同的域之间存在制度互补性时，帕雷托低效的整体制度安排有可能出现或延续(Aoki 2001, 命题 8.1)，说明了制度存在着逆机能和依存于惯性的特征。那么，什么是制度呢？其性质又如何？首先，制度拥有制约和协调的双重性质。制度通过协调参与人的信念，不但制约着参与人的行为选择，而且还能够通过节约决策所需要的信息处理成本扩大参与人行为的可能性。

在此，本文提出比较制度分析的制度观。简单地说，所谓制度，既是一种共有信念又是一种均衡的概要表征。即，博弈的均衡是参与者共有的自我维持的信念，它通过概要表征——暗默的或者表征方式的，使其间的协调成为可能。均衡的显著表征，通常为法律、政党的宣言、企业的准则表征方式等形式。不过在比较制度分析的框架下，必须注意只有参与人在现实中接受这些表征方式，其才能成为制度这种制度的实效性。也就是说，即便是经营者聘请外部的专家或知名人物创作出多么优秀的企业伦理法典和整体计划，如果得不到组织成员的认可，难以具有实效性，亦不能把它视为制度。

⁴ 对比较制度分析的发展卓有贡献的研究有 Paul Milgrom 教授, John Roberts 教授, Avner Greif 教授, 奥野正宽教授, 以及岡崎哲二教授等。本文主要依据 *Toward a Comparative Institutional Analysis* (Aoki 2001) 所提供的比较制度分析体系。

⁵ 详细请参照 Aoki (2001, chap. 7)。从这两个观点被区别的域的基本类型，包括共有资源、交易域、组织域、组织场、政治域以及社会交易域。

⁶ 请参照 Aoki (2001, chap. 8)。

制度通过概要地表现均衡的显著特征，可能成为参与人在达到均衡之前发现均衡的指针。这样一来，参与人没有必要进行详细的信息收集和处理，因此能够把应该分配到信息收集和处理上的注意力运用到别的方面，制度的协助作用(扩大可能性)正是如此。拥有这种性质的制度，通常采取 If-Then 规则的形式。例如 QC 小组博弈的例子(谷口 2005)中，“如果对 QC 小组的活动积极协调并参与，就会得到同事的信赖，反之就会蒙受制裁。”

那么，If-Then规则的变化是如何产生的呢？North研究了这种制度变化的问题。他认为，“制度是社会的博弈规则，更为严格地说，是人类设计的制约人们相互行为的约束条件。最终，不管是政治上，社会上或者经济上，都决定了人们交换诱因的结构”(North, 1990, p. 3)。North制度论的特征，在于他把作为博弈规则的制度和作为参与人的组织相分离，强调作为制度变化创始者的组织的作用。即，组织在原有市场竞争的规则下取得成功的情况下，对政治产生影响，由此可能使制度向有利的方向变更。North的制度观只不过是主张把优秀的智能集结于民主政治程序，通过社会学的设计，来构筑市场规则这种设计论。但是，比较制度分析则认为通过表征方式的竞争来滋生制度的变化。在环境急剧变化的情况下，对既存的制度有了认知的危机感，参与人以新的信息为基础，重新构筑自己的信念。此时，依据新的表征方式来调整它们的选择。

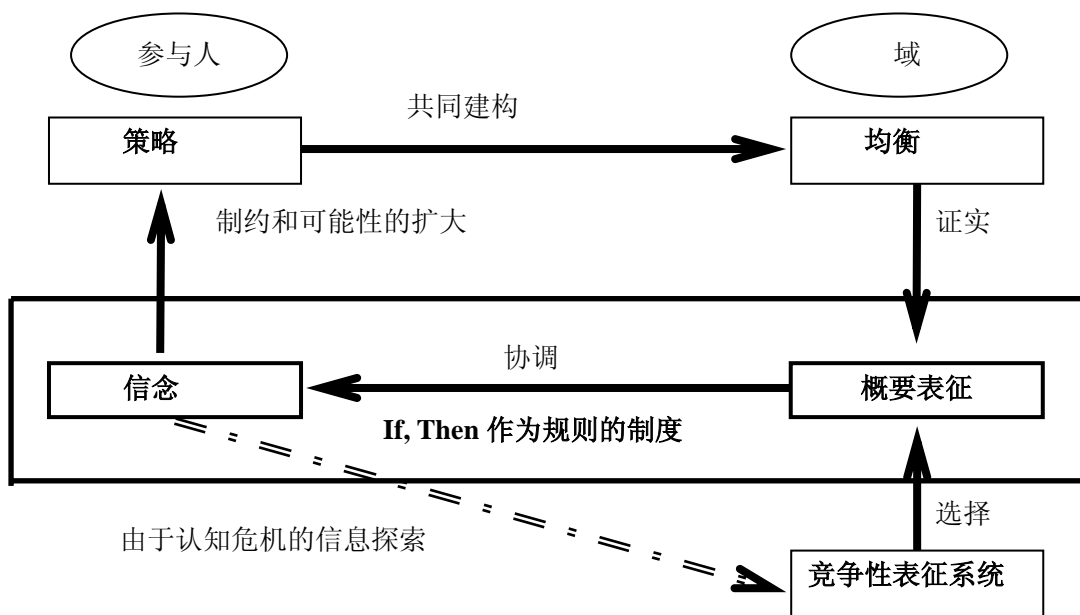


图 1 比较制度分析的制度观 (在 Aoki 2001 的基础上做成)

以上所探讨的比较制度分析的制度观可以通过图 1 反映出来。要是考虑企业变化的前后连贯性,作为改变组织表征方式的远景以及揭示其变化的企业家精神或者领导能力就变得尤为重要。在企业中, If-Then 规则是如何变化的呢?产生这种变化的前景或者企业家精神又是什么呢?本文试图通过理论和现实的结合来判明这些问题。并且,不是重点研究把在经济中由多样的域所生成的制度的共时性集合视为整体性制度配置,而将研究重点置于构成企业的多样的域,即把企业视为经济系统(Holmström 1999)。以下将对企业变化和企业家精神进行论述。

2 企业变化和企业家精神

以下将以 Penrose (1959)的企业成长论为主线,对企业家(Penrose 的企业家)的作用进行阐释。企业成长论试图通过对企业的生产机会的变化进行考察,提出企业变化和企业家精神之间相互关系的分析框架。对于 Penrose 来说,“所谓企业家精神,就是抱有获取报酬的愿望,策划冒险,特别是将资源或努力承诺于高不确定性行为上的个人心理倾向”(Penrose 1959, p. 33)。简单地说,所谓 Penrose 的企业家,为了利润的最大化而扩大企业行动范围的主体,与经营者或者员工的职位没有关系,是具有企业家精神的个人或者集团。现实中,在发现并充分利用市场中扩张的可能性——生产机会方面,企业家的供给是非常必要的⁷。重要的是,企业家活动是一种通过对产品、技术变化以及成长战略的制定与实施有关的新的想法的导入和认可,进而对企业的运营提供有益的服务,它与将企业家的想法的实行或者对既存的运营的监督有关的管理者服务是不同的⁸。

进而,企业家活动的质对企业的经营能力有很大的影响。具体地说,企业家活动的类型主要有以下四个:第一,与想象力和视觉等相关的直觉型企业家的多方面能力(entrepreneurial

⁷对此,她认为“利润是扩大——成长的必要条件。因此,成长是经营者对利润予以关心的理由”(Penrose 1985, pp. 7-8)。同时,她为了把企业家机能(或者职能的)的捕捉,承认员工或现场劳动者也有发扬企业家精神的机会。但是,在本文,像已经按时的那样,想把企业家限定为经营者或者高级管理人员。

⁸关于企业家服务于管理者服务的区别,请参阅 Penrose (1959, pp. 31-32) 的脚注 1。

versatility); 第二, 资金筹措的才能(fund-raising ingenuity); 第三, 通过产品质量的改善或者提供优质的服务使得市场扩大, 从而获得超额利益的企业家的野心(entrepreneurial ambition); 第四, 企业家的判断 (entrepreneurial judgment)。在这四个类型中值得指出的是判断, 它是与企业内部信息搜集或者咨询的组织相关, 与企业成长的不确定性和期待形成有很大的关联⁹。Knight (1921) 强调, 企业家的本质在于通过判断应变不确定性。他认为, “联系人们所处理的问题, 对他们进行判断的同时, 唯有能够给与他人或事物有效判断的灵感的力量, 才是经营者的本质所在”(Knight 1921, p. 311), 正如上所述, 企业中关于人的判断一直以来都很被重视。此时, 进行判断时, 意味着进行决策, 负有决策的责任与承担不确定的风险。对 Knight 来说, 企业的本质在于将判断或者决策承担责任的机能的特殊化¹⁰。进一步这种机能的特殊化被称为“顶端集中”现象(cephalization)。即“在不确定存在的情况下, 关于应该如何进行某件事情的决策任务, 比实行任务更具有优势的时候, 生产集团的内部组织, 一方面不能把它看作无关紧要的东西, 也不应该把它视为精密的器械。与生物学中有机体演化相同, 顶端集中现象不可避免, 决策和控制这种机能的集权化, 亦是不可避免的”(Knight 1921, pp. 268-269)。

原本所谓顶端集中意味着头部的眼睛或者鼻子等感觉器官集中的演化, 可是在企业中, 高级管理人员, 不可能单独进行所有维度的详细判断。在现场所滋生的问题解决或者对劳动者的监督, 由低层管理者就能解决, 同时, 判断这些底层管理者能力的必要信息, 中层管理者能够很容易的获取。不同的管理分工, 决策所必要的知识类型或者实际能够获得的知识类型是不同的。在这种意义上讲, 在企业中, 多样的特殊知识¹¹是广泛分散的。因此, 按照知识的类型或者质量, 左右着决策的内容。即尽管将企业长期的、涉及到全公司资源分配的战略决策机能委托给高级管理者, 也可以把日常的决策和判断交给更低一层的管理者解决¹²。

那么, 由于企业所面临的环境急剧变化, 使得组织处于不确定的状态, 此时, 判断或者决策的速度已经成为企业竞争优势的重要要素。在此情况下, 依存于以多个主体特殊知识的分权决策, 也许并不是最佳的。对此, Langlois (1998)指出, 如果变化很明显, 那么, 和不完全契约相对应的剩余控制权的范围将进一步扩大, 为了行使这种权力必要的领导能力就将变为领导者的权威。也就是说, 与其对于因变化而蒙受影响的多个主体通过交流、劝说或者信息搜集这种花费时间的分权方式来处理变化, 倒不如以特异的权限为背景通过集权的方式来处理, 可能会获得更好的效果。这样一来, 机敏地把握住大的环境变化, 并据此来判断是采取集权还是分权的领导方式, 唯有如此, 也许才能够称为真正的企业家。

Weber (1947)指出, 所谓超凡的魅力, 和通常的人不同, 表现为非日常的或者超人的能力, 其权限不是来自于日常常规的范畴, 在和所谓的规则没有关系这一点上, 拥有非合理性, 并且由于和否定过去的改革力相关联, 所以可能产生出与态度、行为相关的根本性变化¹³。但是, 正确地判断某人是否具有超人魅力是很难的。原因在于, 非日常的能力既可以通过在经营者这种特殊并且稀少的职位上进行后天的学习而获得, 也可能通过获取了该职位本身而被强化。

为此, 本文在把超凡的魅力视为和非合理性相关联的天赋、才能的基础上, 排除职务改变人的可能。代之仅采用个人的特异属性观点, 认为主体唯有具有充分的能力才有可能获得

⁹ 对于 Penrose 而言, 判断和别的三个企业家服务类型不同, 是与超越企业家个人能力范围的组织有关的问题。对此请参阅 Penrose (1959, pp. 40-41)。

¹⁰ 此处的议论请参考 Knight (1921, p. 271)。他把这种机能称为伴随责任的命令 (responsible direction)。

¹¹ 令人想起 Hayek (1945) 意义上的特殊知识。

¹² M 型组织基本上反映了这种思考方式。即日常问题的解决由各个事业部来承担, 以使高级管理人员能够拨冗从长期的视角进行企业的战略决策。

¹³ 详细请参阅 Weber (1947, pp. 361-363)。

该职位。之所以如此，由在后文所要探讨的海尔集团张瑞敏的实例可知，企业变化与意欲创造出变化的经营者个人意志（意向）及合理性不是没有关联的，因为它是不能仅凭一个超人通过非合理性的做法，而能够单方面地被创造出来的。另外，企业多样的利益相关者所拥有的知识和信息是不可欠缺的。企业的变化也依存于他们个人的领导能力和制度的功能。

在这一点上，本文认为有必要事先探讨一下官僚制组织的特性。官僚制组织的本质可以从属人性的权限或者领导能力来代替规则这点上看出。也就是说，组织为了解决日常问题而设定规则，依据这些规则不能处理的例外问题，则交由科层组织的上层来通过命令和控制的方法进行处理。代替经营者的企业家精神或者领导能力的判断，就是通过制度来判断。依存于规则的官僚组织，在企业经营的层面上常常被认为是消极的，但是必须牢记的是，这恰恰是组织设计不可欠缺的基础。对此，沼上 (2003)曾指出，只要组织是作为组织来行动，对于某些计划行动，某些处于责任者地位的人不得不对例外情况做出判断。认为现代企业中官僚制框架将会消失只能是幻想。

实际上，卓越企业¹⁴的成功，并不是由个人超凡的领导能力，而是由组织设计决定的。用 Collins and Porras (1994)的形象比喻就是说左右企业繁荣的经营者的作用，不是报时而是制作钟表。例如，索尼的成功，并不是井深大通过划时代的想法吸引了社会的注目（即报时），而是在于通过尊重企业员工的开拓行为和意见，抑制了企业的短期行为的企业文化或者组织设计（即，创造钟表）。正如他们研究所指出的那样，经营者并不是报告时间，而是应该向创造钟表的方向进行资源的分配，通过展示组织应该的前进方向，创造出强有力的企业文化或者组织¹⁵。

众所周知，实业家或经营学者关注企业文化的契机是《追求卓越（In Search of Excellence）》（Peters and Waterman 1982）一书的出版。该书把 IBM 和施乐（Xerox）视为卓越企业，通过考察这些企业的惯行和商业模式，强调重视顾客或员工的强有力的企业文化是企业成功的关键。可是，在组织研究的领域，很早以前关于企业文化的议论就被展开了。特别是 Scott (1995)，更是把 Barnard 称为企业文化概念之父，并且，恰当地评价了 Barnard(1938)关于在给与组织成员行动指针的同时，应该注重企业文化对其实现动力的影响的研究。实际上，Barnard 认为，应该通过创造信念，来鼓舞个人在决策过程中的合作(1938, p. 259)。组织的成功，取决于经营者能否通过发扬领导能力，培植组织成员牺牲私利而合作的信念。Selznick (1957)指出领导能力在于让价值渗透于组织，并将其制度化。对于经营者来说，尽管发扬领导能力，将组织成员的协作志向或信念内化是必要的，但是却是非常困难的。也就是说，经营者自身由于信息处理和交流的有限理性，不能够对将来所发生的一切状况事前确定，亦不能生成普遍的组织价值或信念，更不能把组织完全的控制。特别是，在环境变化的情况下，经营者关于企业文化的设计应该斟酌的变量，将变得更加多。

为此，不仅把价值内在化，而且为了通过表征方式来控制外生的认知有必要着眼于领导能力的发扬。对此，Pfeffer (1981)认为，所谓经营实质上是一种表征方式的行动，是组织成员关于在组织内所生成的事务在让意思形成的同时，达到行动的社会的一致性。在这一点上“极其重要企业家活动，就手段和目的来说是尝试着形成企业成员所怀有的认识。那时，经营者事业概念(business conception)必须得成为被集团所共有的理解模式” (1998a, p. 175)，这种见解非常富有启发性。企业的基础在于企业家把什么样的事业通过什么样的方法来实行的想象，即存在着事业概念，所谓企业就是经营者通过个人所不能实现的事业概念共同来实现

¹⁴ Collins and Porras (1994) 认为，所谓卓越企业，指的是拥有在业界优秀的，在经营者之间被公认的，更是在社会上能够留下足迹的，超越 CEO 的更易和产品生命周期的繁荣，并且是 1950 年前设立的等一系列特征的企业。

¹⁵ 所谓企业的愿景，指的是“我们是谁，有什么样的存在意义以及正在做什么”，是不受市场环境变化影响的稳固要素。详细请参考 Collins and Porras (1994, Ch. 3)。

的分工组织。为此，把事业概念传达给企业成员的交流程序是必要的。可是，控制非正式的交流是很难的，然而，领导能力使之成为可能。即劝说力、忍耐力以及信赖性等各人所拥有的能力¹⁶。特别是，把关于企业选择集合解释的架构方法，通过劝导让他人学习，是领导能力的本质要素(Lamoreaux 2001)。

Alchian and Demsetz (1972)认为，经营者在拥有剩余索取权的情况下，能够实现对从事团队生产的组织成员的有限生产力的严密的评价、监督以及报酬的决定。总之重要的不是领导权，而是激励制度的设计。可是，经营者的监督职能只能部分地实行，更为糟糕的情况是，经营者有可能和组织中部分成员缔结秘密约定，通过贿赂诱发其懒惰行为，进而通过对团队全体成员的制裁，实现自己的剩余最大化¹⁷。这样，经营者自身可能成为组织非效率的源泉，能保障他们适当地发挥功能的制度就是治理制度。正如到现在所看见的，应考虑到的不仅是跟企业家精神或者领导能力有关的正效果，而且还有和有限理性或者道德风险有关的负效果。在此，得到作为经营者的作用，以判断和企业文化有关的领导能力这个要素作为中心的经营者的职能的第1个命题。即：

经营者职能的第1命题：经营者必须要通过对多个个人的信息搜集和知识转移，来判断团队成员的能力。并且要以远景为基础，设计或者重新设计促进成员之间的交流和学习，抑制短期行为的企业文化。进一步，通过对组织全体成员渗透以何种手段来实现何种事业这一事业概念，共同达成个人所不能实现的事业。总之，企业家精神或领导能力是关键。

但是，请注意，本文并不持有在个人的领导能力和制度之间二者择一的观点，而是主张必须重视二者之间互动与互补的关系。经营者在理解这种关系基础上，作为组织的建筑师，为使组织这个钟表能正确报时，要不断地维护它。尽管如此，如果钟表一旦发生故障，不但不能正确地报告时间，而且进一步修理亦是必要的。组织决不是自动机械，根据环境变化适当微调是必要的。为此，对于支撑组织活动的技术创新的领导能力的发扬，亦要寻求于个人的能力。通过由远景所创发的企业文化，构成组织的个人能力被强化，他们超越自己所处的环境背景（如职位或职能）发扬企业家精神的时候，可以促进组织学习。进而，领导能力普及于基本的事业概念层面。以下，本文尝试对经营者的领导能力与企业变化之间的关心进行案例研究。

3 企业变化的案例研究

3.1 博弈论的基本框架

首先，我们简单介绍一下为了说明企业变化的博弈论。在此，假设存在目前实现了较高的业绩，但是以前并不是如此的这样一个企业。现有两个员工工作，他们面临着互相协作还是不协作的战略选择。例如，他们既可能是工厂装配线上进行产品组装的现场劳动者，也可能是在团队中正在研制新产品的研究员。总之在他们双方通过协作能够比不合作带来更多的收益这一点上，是社会所期望生成的状态。因此，可以说企业组织的形成，为共同劳动提供了便利。另外，在自己选择不协作，而对方选择协作的情况下，由于对方的搭便车行为（free-riding）可能获得高的收益，自己只能获得负的收益。进而对于两个员工来说，虽然均希望互相协作，但是考虑到对方会采取非协作的行为，自己的最优选择亦应是不协作。

¹⁶ 关于以上的议论请参考 Witt (1998a, b)，以及 Witt (1999)。

¹⁷ 请参照 Holmström (1982) 和 Eswaran and Kotwal (1984)。

		<i>j</i>	
		<i>C</i>	<i>D</i>
<i>i</i>	<i>C</i>	$2\alpha, 2\alpha$	$-\alpha/2, \alpha$
	<i>D</i>	$\alpha, -\alpha/2$	$0, 0$

图 2 员工的协调博弈

$\alpha > 0$

这个博弈拥有如何实现决策和行为相调和的协调博弈特征。关于该博弈的收益矩阵请参照图 2。员工 $\{i, j\}$ 的战略集合，只有两个选择{协作 (C)，非协作 (D)}，假设他们专心地进行着战略选择，进行博弈。于是存在着协作均衡和非协作均衡两个纳什均衡。可是，一旦非协作均衡实现的情况下，如何进行员工期待对方协作自己也协作的可能的行动选择呢。正如这个博弈所揭示的那样，如果对方采取非协作行为，自己如果由非协作转化为协作，意味着收益从 0 降低到了 $\alpha/2$ ，因此不拥有自发的转换协作的动力。这一问题直接转换到，为了打破这种均衡，一定的自我约束性机制或手段是重要的。

可是，与博弈论的说明不同，要是考虑现实世界的制度变化，尽管能够对将来所产生的事项进行不完全的预测，但并不能预知事前的一切事项。因此，要是考察伴随着新奇性和不确定性的现实，则把制度的变化单纯地理解为均衡的转化可能是不恰当的。对此，Aoki (2001)指出，由于在博弈论的框架内加入新奇性是可能的，所以在所给与的战略集合之下的均衡向其他被扩张了的战略集合之下的均衡转化是可能的。进而，重要的是，运用博弈论所分析的均衡的转化，作为第一次近似是有效的，正如 Langlois (1992 p170)所主张的那样，“博弈论确实是均衡理论，而不是过程分析。但这并不存在矛盾，博弈论通过提供明快的模型表现，成为对社会制度的生成论或演化论有效的补充”。即博弈论通过把现实单纯化，为理解制度的变化提供了出发点。

但是，正如 Camerer (1991)所指出，把博弈论应用于战略理论的时候，与通过博弈论的模拟把现实单纯地说明相对，也可能产生把人引入歧途的说明。因此为了判断模型的质量，采用多个变量的实证测试被认为是必要的。此时，通过案例研究的方法，收集企业的历史信息，把握变量之间的共识性与历时性问题是重要的(Camerer 1991;谷口 1998)。

经营者或政治家即使有才能，现实亦不是以他们的意志为转移。在对各种突发事件进行预测时，他们虽然不能保证完全正确，但的确指引着组织的前进方向。此时与其说是详细的方案倒不如说简明并且容易实现更有效。像日产总裁兼首席执行官卡洛斯·戈恩 (Carlos Ghosn)，他借助所作的承诺 (如果不实现目标就辞职)，把有形的东西加在不确定现实之上，以决然的态度，通过表征的方法，把其理念传达给他人，唯有如此，才能称得上领导能力。

特别是在企业这样追求利润的组织中，作为经营者，尽管可以用制度代替自己的判断，但是，当制度和环境需求相背离或是机能不健全时，必须以另一种形态，发扬领导能力。不然的话，很可能引起无法预料的企业不祥事。他们的领导能力，要是通过表征方式单纯地表现的话，对于诱发很多的员工或者利益相关者采取适应企业的变化的行动，承担着一定的功

能。

正如在本文中已经确认的那样，比较制度分析在个人在直面某些选择的情况下，着眼于信念、战略、均衡、概要表征以及竞合的表征方式系统这些要素，考察制度的维持和变化。例如，东芝工厂事件(谷口 1999)，首先以信念(在该企业要是参加了 QC 小组就能够获得高的报酬)为基础选择战略(参加 QC 小组)。制度作为均衡的概要表征(QC 小组的奖品)，通过给与个人认知影响来强化信念，形成战略选择的倾向。多数的个人进行选择行为的结果，在集团的层次上达到了均衡(QC 小组均衡)。

制度由于具有自我约束性而难于变化，诱发制度变化的是，竞争性表征方式系统的存在。新的表征方式，被现有概要表征所包含，使人们认识发生动摇，诱发人们对于新均衡生成进行探索。如果超越临界的大多数人，迫于环境而形成新精神心理模式，并基于这种模式而行动的话，制度就会发生变化。以往，都是通过表征方式来讨论使既存的组织发生变化的领导能力。在下文中，通过从经营危机状况至实现了好转的企业，即海尔的事例研究，来理解一下作为企业变化中坚人物经营者的作用。

3.2 企业变化的案例研究：海尔集团公司

海尔是总公司位于中国山东省青岛市的一家家电企业¹⁸。青岛市是国有企业的地理集中地，由此作为一个工业城市发展起来。最初，海尔的前身是由集体企业青岛东丰电机总厂和青岛工具四总厂，在 1984 年合并而成的青岛电冰箱总厂。这个企业在即将走进破产的边缘的时候，1989 年改制为青岛海尔股份有限公司。并且 1991 年青岛海尔集团公司成立，1992 年 12 月青岛海尔集团正式更名为海尔集团。说起海尔，不能不提起张瑞敏，他被称为“海尔成长和发展的总设计师”，1984 年就任青岛电冰箱总厂的总经理以来，一直作为海尔的 CEO 致力于企业的经营革新¹⁹。他作为理想所描绘的远景就是紧贴市场的产品研发和销售。这就是被称作市场导向型经营。以下对其制度革新的过程进行探讨。

海尔，最初在冰箱的生产上进行特化(专门从事冰箱的生产)，通过品质改善来致力于品牌的育成。其后，随着空调和制冷器等制品生产线的扩大，在中国国内，从地理情况上来看活动据点也逐渐扩展。1990 年末，采取先难后易的战略，进军全球市场，即是一种首先进入条件苛刻的市场，在建立了一定的信用之后，再以相对之下条件宽松的市场作为目标的战略。接着，在 1999 年 4 月，美国海尔生产中心在美国南卡罗来纳州首府哥伦比亚市附近的汉姆顿举行奠基仪式，然后于 2002 年 3 月，收购了百老汇(Broadway)有名的大厦，并在那里设立了美国本部²⁰。再者，同一年，海尔集团与三洋电机株式会社联合在日本大阪新大谷酒店举行新闻发布会，宣布合资成立“三洋海尔株式会社”，主要从事冰箱，制冷器，洗衣机，空调等等产品的销售和进出口业务。

前面叙述了海尔被称作市场链的顾客导向型经营。对此，由于海尔对于消费者的需求反应机敏，产品创新已取得了划时代的成功。例如，1996 年在四川省海尔洗衣机招致了排水口堵塞的索赔。为此，售后服务负责人在现场调查，得知这个顾客经营农业，用洗衣机洗红薯。在确认了顾客又能洗红薯这种需求之后，海尔对这个需求机敏的反应了。结果，1998 年能洗红薯的两用洗衣机开始投入市场了²¹。

时下，具有全球化特征的海尔，在 1980 年代濒临破产时凌乱不堪，很多员工一边吸烟一边生产，生产的冰箱也质量很差。当时，冰箱对于中国来说还是生活中的奢侈品，普及率仅达到 0.2%—0.3% 左右。在这种情况下，张瑞敏将不合格产品排起来，让员工对为什么会出现在不合格产品作出解释，并用锤子将其砸碎。这一事件，不仅将经营者重视产品质量的姿

¹⁸ 以下关于海尔的记述来自于杉田(2001, 2002a, b)和王(2002)。

¹⁹ 他 1998 年 3 月作为中国第一个走上哈佛讲台的企业家作了精彩的演讲。

²⁰ 海尔收购的楼在美国纽约百老汇(Broadway)是里程碑式的建筑(Landmark Building)。

²¹ 关于这个插曲请参考莫(2002, pp. 135-136)。

态，率直的传达了，而且运用休克疗法改变了士气低落的员工的意识。

下面，我们再关注一下海尔所张贴的“发现不了问题就是最大的问题”的宣传画吧。这意味着，不能发现问题的本身就是最大的问题。在张瑞敏的领导之下海尔实现了急速的成长，可是员工更应该致力于问题的发现和解决——组织学习——。并不是依存于个人的领导能力，而是以其为起点，通过组织全员领导能力的发挥，产生有助于市场链演化的意志。经营者即便是提出来革新的远景，或者是拥有优秀的的能力，要是没有为了特定目的而协作的个人集合体——组织，来弥补经营者的工作——战略，亦不能实现面向业绩的提高和成长的致使协调或者创新²²。

另外，海尔存在着能够让个人准确地遂行任务的独特的企业制度。即 SST 制度和定期定量淘汰制度这种激励系统。前者是指：索酬、索赔、跳闸的内部市场链管理制度。所谓索酬就是通过建立市场链为顾客服好务，从市场中获得报酬；索赔和跳闸则体现了市场链管理流程中部门之间、工序之间相互协作关系，如果不能履约，就要遭到索赔或内部控告。

通过这个制度，要是能够有效执行自己的任务，就能够获得报酬，反之则受到制裁，这种理念在企业内固化。最终，对于企业来说，必要的是评价员工在多大程度上有效执行了他们的工作，同时，将业绩评价结果在组织成员之间共有，期待着更好地实现任务。在这一点上，彻底实行了严厉的淘汰制度和以业绩为基础性的报酬制度的定期定量淘汰制度。即在生产现场，直接公布业绩评价结果，同时记载被淘汰人员的名字和理由的制度²³。

这一系列制度是为了解决员工激励问题和抑制机会主义行为而在组织内创建的制度。但是，也存在着通过专门教育来培育优秀管理人员的制度，这就是海尔大学。同时，每周一次的高级管理人员聚集在一起通过经营学和案例研究，进行研讨。通过设置这样的教育机关，会形成“要是缺席，就会赶不上所讨论的经营话题”这种共有信念，这样对组织能力的储蓄以及信息的共有的激励，进一步被强化了。如此一来，海尔通过独特的制度，让人们的心智模式发生变化，实现了企业再生。

以上，是对海尔的案例研究，正如比较制度分析所指示的那样，表征方式对于企业变化来说，是不可缺的要素。即比较制度分析把概要表征和共有信念视为制度。就如“要是是在日本大企业就职，就能够直接工作到退休”这种“终身雇用”所表现出来的那样，制度实质上就是人们之间共有的 If-Then 的规则。那是人们先于均衡发现均衡的指引²⁴。他们在和其他人相互作用的时候，首先会预想对方可能采取的行动，并以其预想为基础，选择特定的行动，最终在集团内达到均衡。那个时候，表征方式作为均衡的要约表现，起到了把人们的信念予以协调的作用。在海尔案例中，制度通过如下形式发生了变化。即：

[海尔的企业变化]

「即便是产生劣质品也没有问题吧」



张瑞敏的领导能力和市场链（远景）

「如果对顾客导向经营予以协作就能够获得报酬反之就会被制裁」

并且，通过以上的案例研究，又得出经营者职能的新命题。即：

经营者职能的第 2 命题：经营者作为表征方式代理人，有必要对于企业的变化，指出新的应该前进的方向。并运用朴实易懂的远景，来协调员工的信念和行为。为了改变企业制度，

²² “组织弥补战略(谷口 2005) 是本文重要的信息之一。

²³近年来，逐渐转型到强调实行员工自主管理的制度。

²⁴ 对此请参考 Aoki (2001, chap. 7) 。

有必要让超过关键多数的员工对既存企业制度产生怀疑,以及让其认识到新的企业制度的优势,并要求其探索新的表征方式。

经营者所提示的远景、指导亦或经营者行为本身,成为新的表征方式,通过把既存企业制度置换为可能的概要表征,不仅员工信念会变化,而且行为会变化,如果能协调好这些改变,必会带来企业的变革。

本文从比较制度分析的视角,考察了企业的变化。经营者并不是报时人,而是应该成为造钟人,必须创造出能够把组织应该前进的方向——远景,简明易懂地传达给多数人的强有力的组织。并且经营者本身也可能成为人们行动指针的表征方式的化身——表征方式的代理人。无论是战略还是组织,随着环境的变化,会变得陈旧,在创造出企业变化之后,表征方式就会拥有的不可估量的价值。

参考文献

- [1] ALCHIAN, A. AND H. DEMSETZ (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- [2] ANDREWS, K. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. Homewood, IL: Irwin.
- [3] AOKI, M. (1996), "Towards a Comparative Institutional Analysis: Motivations and Some Tentative Theorizing," *Japanese Economic Review*, 47, pp. 1-19.
- [4] AOKI, M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [5] 青木昌彦·奥野正寛編 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- [6] BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [7] CAMERER, C. (1991), "Does Strategy Research Need Game Theory?" *Strategic Management Journal*, 12, pp. 137-152.
- [8] COLLINS, J. AND J. PORRAS (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins.
- [9] ESWARAN, M. AND A. KOTWAL (1984), "The Moral Hazard of Budget Breaking," *Rand Journal of Economics*, 15, pp. 578-581.
- [10] GHEMAWAT, P. (1991), *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*. Upper-Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [11] HAYEK, F. (1945), "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.
- [12] HOLMSTRÖM, B. (1982), "Moral Hazard in Teams," *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 324-340.
- [13] HOLMSTRÖM, B. (1999), "The Firm as a Subeconomy," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15, pp. 74-102.
- [14] KIRZNER, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- [15] KNIGHT, F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- [16] LAMOREAUX, N. (2001), "Reframing the Past: Thoughts about Business Leadership and Decision Making under Uncertainty," *Enterprise and Society*, 2, pp. 632-659.
- [17] LANGLOIS, R. (1992), "Orders and Organizations: Toward an Austrian Theory of Social Institutions," in B. Caldwell and S. Boehm eds., *Austrian Economics: Tensions and New*

Directions. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 165-183.

[18] LANGLOIS, R. (1998), "Personal Capitalism as Charismatic Authority: The Organizational Economics of a Weberian Concept," *Industrial and Corporate Change*, 7, pp. 195-213.

[19] LANGLOIS, R. (2005), "The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm," Working papers 2005-27, University of Connecticut, Department of Economics.

[20] 莫邦富 (2002) 『日本企業がなぜ中国に敗れるのか』新潮社.

[21] 沼上幹 (2003) 『組織戦略の考え方：企業経営の健全性のために』筑摩書房.

[22] PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

[23] PETERS, T. AND R. WATERMAN (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

[24] PFEFFER, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," *Research in Organizational Behavior*, 3, pp. 1-52.

[25] SCOTT, W. R. (1995), "Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists," in O. Williamson ed., *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*.

[26] New York: Oxford University Press, pp. 38-55.

[27] SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson and Company.

[28] 杉田俊明 (2001) 「急成長する中国の代表的企業：海爾」『日中経協ジャーナル』10月号, pp. 6-18.

[29] 杉田俊明 (2002a) 「急成長する中国企業と日本企業への啓示」『日中経協ジャーナル』1月号, pp. 8-17.

[30] 杉田俊明 (2002b) 『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社.

[31] 谷口和弘 (1998) 「現代企業の比較制度分析：制度共進化論序説」慶應義塾大学博士学位論文.

[32] 谷口和弘 (1999) 「企業の文化デザインとガバナンス：比較制度分析からみた制度共進化」植竹・仲田編, pp. 130-152.

[33] 谷口和弘 (2005) 『企業の境界と組織アーキテクチャ：企業制度論序説』NTT出版, 近刊.

[34] 王曙光 (2002) 『海爾集団：世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社.

[35] WEBER, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford

University Press.

[36] WITT, U. (1998a), "Changing Cognitive Frames—Changing Organizational Forms: An Entrepreneurial Theory of Organizational Development," *Industrial and Corporate Change*, 9, pp. 733-755.

[37] WITT, U. (1998b), "Imagination and Leadership: The Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of the Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, pp. 161-177.

[38] WITT, U. (1999), "Do Entrepreneur Need Firms? A Contribution to a Missing Chapter in Austrian Economics," *Review of Au.*

Firm Change and Entrepreneurship: Based on Comparative Institutional Analysis

Tanigutsi Masahiru

(Keio University Tokyo Japan 108-8345)

Abstract: Entrepreneur spirit or leadership is obviously important and entrepreneurs are often called managers or executives in modern economy. Firms adapt environmental changes under the direction of managers' authority. This paper reexamines manager's authorities from the perspective of entrepreneurial spirit and leadership and analyzes how environmental changes stimulate firm institutional changes by using the method of comparative institutional analysis.

Key Words: Entrepreneur spirit; Company Institution; Stakeholder

收稿日期 : 2006-03-20;

作者简介 : 谷口和弘,男,日本庆应大学商学部副教授。

