

 首頁 / 雜誌 / 開啟榮景的兩大實力

管理不確定性

# 開啟榮景的兩大實力

本文出自

How to Thrive in Turbulent Markets

比不景氣更爭氣 | 2012/12/15

瀏覽人數：4762



## 比不景氣更爭氣

在金融風暴、經濟衰退蔓延的逆境下，以及充滿變動、不確定的年代中，企業如何求生，甚至永續成長，成為市場的長期領導者？阿里和福爾曼那場經典的拳擊賽，給了我們答案：要成為市場上真正的拳王，必須兼具靈活與耐力。

看更多雜誌文章

# 重

量級拳王喬治·福爾曼（George Foreman）賽前在更衣室內低頭禱告，幾分鐘後，他即將與穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）對決，捍衛拳王頭銜。

當年那場全球實況轉播、名為「叢林之戰」( Rumble in the Jungle ) 的爭霸賽，在薩伊 ( Zaire ) 首都金夏沙 ( Kinshasa ) 舉行。雙方選手報酬豐厚，可瓜分一千萬美元的獎金，這可是前所未有的天價！當然，勝者還可獲得拳王的榮銜。福爾曼與教練祈禱時所求的，並不是贏得比賽，因為他們認定這已是探囊取物。他們祈求的，是別把對手傷得太重：畢竟，阿里雖自詡能「飄忽如蝶，螫刺如蜂」，但在這次比賽中，只有三比一的贏面。

不確定性，是拳擊賽的基本特性。參賽者與教練固然可以參考過去比賽的錄影資料，或讓陪練選手模仿對方的招式，卻不可能預測賽事的發展、準確猜中每次攻擊、預知出其不意打裂眉心的重擊，或是掌握狡猾對手令人防不勝防的戰術變換。

企業競爭的叢林之戰不確定性，也是現今企業競爭的基本特性。在瞬息萬變的市場中競爭，感覺就像在拳擊場上與正值顛峰的福爾曼交手，或許更糟，就像捲入酒吧的打群架事件一樣：拳頭來自四面八方，連珠砲的攻擊中，不時夾雜著死命的痛毆，旁邊還有人輪番扔來酒瓶和凳子，以及冷不防冒出來的拳頭。

許多經理人認為，近期全球信用緊縮，以及隨之而來的經濟衰退，是相當特殊的狀況，有如一記完全出人意表的右鉤拳。其實，這種看法全然偏離事實，因為早在2006年，PricewaterhouseCoopers ( 台灣的會員組織為資誠會計師事務所 ) 就提出報告，將2006之前的十年總結為充滿「令人不安的扭曲起伏」、「高速變動的十年」，並細數打亂企業主管規畫的一連串事件，包括恩隆 ( Enron ) 弊案、網路公司泡沫化、911恐怖攻擊、波灣戰爭、商品價格暴漲、新興市場崛起、全球暖化日益受到重視等。

企業領導人在動盪中奮力拚搏之際，從「叢林之戰」可以學到不少教訓。對如何在勝負難料的殘酷拳擊場上稱霸，兩位拳王生動地示範了兩種截然不同的作風。阿里會緊盯稍縱即逝的機會，機靈地緊抓不放。福爾曼雖然欠缺阿里的靈活，但憑藉魁梧的身材，以及絕佳的體力與耐力，經得起接二連三的攻擊，等對方耗盡氣力後，再以重拳反攻。

公司可以效法阿里，靈活地偵測並把握市場變化，或是靠著本身的耐力，安然度過市場風暴。當然，有些企業可以綜合兩種策略之長，展現「靈活的耐力」（agile absorption），既能不斷找出商機並充分把握，又能保有承受變動的結構特質。在不確定的年代，同時培養並發揮這兩方面的能力，公司不但能永續經營，還能異軍突起，成為真正的市場領導者。

## 實力 1 三種形態的靈活度

顛峰時期的阿里，可說是靈活的化身，能敏銳察覺瞬間的機會（例如，稍稍下垂的手套，或略為上揚的下巴），然後適時揮出精準的一擊。許多決策主管也期盼能有如此靈活的身手。根據麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company）近期的一項調查，十位受訪主管中，有九位認為靈活度攸關企業成敗，而且重要性日益提高。受訪者相信，靈活度能發揮多重效益，包括增加營收、提升顧客滿意度、提高市占率、加速進入市場等。

組織的靈活度，是指公司能不斷比對手更快察覺並把握商機。我曾以十年的時間，長期研究全球數十家在動盪市場中成功經營的公司，從中歸納出三種形態的靈活度：營運、事業組合、策略（見表1）。

### 形態1：營運靈活度

第一種靈活度，是指公司能夠在重點明確的商業模式內，找出並把握改善營運與流程的機會。

這些機會未必很吸引人，比方說降低成本、提升品質、改進配銷流程，但效果可能不亞於推出新產品或服務，豐田（Toyota）、聯邦快遞（FedEx）與西南航空（Southwest Airlines）的成功，就是例證。其中的關鍵要素，是速度與執行，也就是百瑞馬（Companhia Cervejaria Brahma）的核心原則。它原本只是不起眼的巴西第二大酒廠，在二十年內，先後併購國內對手安塔提卡（Antarctica Paulista）和比利時的英特布魯啤酒廠（Interbrew），最後又與美國的安浩斯布希啤酒公司（Anheuser-Busch）合併，成為全球最大酒廠。

百瑞馬的世界霸主地位，是拜營運靈活之賜，而這等功夫，是在變幻莫測的巴西市場中辛苦磨練出來的。1989年出任百瑞馬執行長的馬賽爾·泰里斯（Marcel Telles），上任前曾擔任交易員達二十年，因此很明白即時市場資訊的價值。他上任後，大力整頓百瑞馬的資訊系統，讓主管隨時掌握各零售點每天的銷貨資料，反觀對手，還在仰賴月底各區域匯集的粗略數字。為協助管理團隊對市場情況形成共識，泰里斯打掉隔間牆壁，打造像交易室一樣的開放辦公室。這種空間規畫，可以增進經理的協調合作，讓他們不斷就企業前景的變化、爭取市占率，以及改善效率等課題交換見解。

百瑞馬的經理人能迅速把見解化為行動。公司高層領導團隊每年會根據當前市場情況，選出三項機會，並排定優先順序，像是瞄準二十多歲的消費者、降低銷售貨品成本、強化配銷網等。由於公司的商業模式很明確（當時幾乎所有獲利都來自巴西的飲料），因此主管可以選擇對整體企業有利的機會。管理團隊把公司的優先考量，轉化為清晰的績效目標，並傳達給全公司上下知道。這少數幾項目標，可以指引公司努力的方向、防止經理人把資源浪費在枝節活動上，也釐清各人的權責。

為了提升執行力，泰里斯與管理團隊提供強效的激勵，包括發給績效排名前14%的經理人相當於18個月底薪的紅利，而排名最後40%的經理人則一毛紅利也領不到。此外，公司把經理人的目標公布在辦公室，上面還貼上標記：綠點表示進度正常，黃點表示目標堪慮，紅點則顯示計畫已偏離目標。

百瑞馬的最大競爭對手安塔提卡，也想抓住同樣的機會，但每次行動都比百瑞馬慢一、兩年，執行時間也拖得比較長，因此遠遠落在百瑞馬後頭。舉例來說，當平價酒廠削價競爭時，百瑞馬管理團隊迅速降低固定成本，並在1991至1994年間裁減半數以上員工；但安塔提卡1995年才開始精簡人事，而且花了三年才大功告成。百瑞馬主管在降低成本後，就有餘力轉向尚待開發的年輕人市場，而對手卻還在為削減成本忙得焦頭爛額。

## 形態2：事業組合靈活度

第二種靈活度，是迅速有效移轉資源的能力，可以很快把現金、人才，甚至是管理焦點，由不看好的單位，移往前景看俏的單位。麥肯錫近期針對兩百多家大企業進行調查，結果發現，把資源重新配置到公司成長較快的市場區塊，最能推動營收成長。雖然傳統觀念認定，大宇（Daewoo）和泰科（Tyco）這類的多角化集團會損及股東價值，但近期經濟學者的研究卻修正了這種看法，指出多角化未必妨害獲利，癥結其實在於，經理人往往為了逃避本身核心事業的問題而進行多角化。相形之下，嬌生（Johnson & Johnson）、寶僑（P&G）與三星電子（Samsung Electronics）等多角化企業，都因事業組合調度靈活，而長期經營成功。至於私募基金集團，如黑石（Blackstone）、KKR、凱雷（Carlyle）與TPG，也因積極管理事業組合，而為投資者賺進豐厚報酬。

不過，擁有多角化的事業，不一定具備事業組合靈活度，應該配合嚴謹的流程，來評估各個事業單位，並重新分配關鍵資源。由於涉及的資源包括人才，公司也必須培養可輪調主掌不同事業單位的經理人。積極管理事業組合的先驅企業奇異（GE）就投入鉅資，培養一批這類經理人，除提供領導力訓練外，也及早讓他們為損益負責，並輪調他們擔任不同職務，任職不同事業單位。

同樣重要的是，總公司應集中管控部分資源。以北美某大銀行為例，該行曾耗資數百萬美元，請管理顧問公司詳盡分析其多樣化的事業單位。該研究提出充分的理由說明，應將資源由兩個成立多年的事業部，移轉到一些前景看好的新事業。可惜這家銀行各個事業單位之間的組織聯繫很鬆散，像這種跨「領地」重新配置資源的做法，既無先例可循，相關流程也付諸闕如。結果，財源滾滾的事業繼續小心看緊自己荷包，對資訊科技預算及優秀人才也毫不鬆手。

從這個案例可知，要達到事業組合靈活度，必須靠領導人作出吃力不討好的抉擇。在傑克·威爾許（Jack Welch）之前擔任奇異執行長的雷吉納·瓊斯（Reginald H. Jones），雖然握有一些正式的工具，可對公司策略性事業單位加以分類，卻迴避了幾項困難的決策，包括終止他一手推動的猶他國際（Utah International）礦業公司投資案。威爾許很擅長改正瓊斯的錯誤，上任初期，就大肆整頓奇異的事業組合。更難得的是，他願意糾正自己的錯誤，像是在1994年斷然出售投資銀行吉德皮巴迪（Kidder, Peabody & Company），因為該行捲入交易弊案，而且效益未達收購時預期的目標。威爾許的另一個長處，是根據邏輯而非情感因素來配置資源。例如，即使與奇異資融（GE Capital）的領導人存有歧見，他仍願對該事業投下鉅資；雖然他與吉德皮巴迪主管是老友，開除對方時毫不手軟。

形態3：策略靈活度

商機不會定期出現，企業通常會面臨一連串小型機會，間或摻雜一些中型機會，但能迅速創造龐大獲利的黃金商機則不多見。有能力發現黃金商機，並當機立斷即時把握，就符合策略靈活度的基本精神。想抓住這類商機，通常要靠快速擴大新事業規模、積極進入新市場、冒險大手筆投資某項新技術，或是大幅擴大產能。但就算靈活地迅速投下鉅資，也不保證穩賺不賠，美國電話電報公司（AT&T）的有線電視收購案即為一例。只是公司如果全然迴避重大的冒險，就有可能落於積極競爭者之後。

2000年代初，當全球航空業面臨風暴之際，阿酋航空（Emirates Airline）就面臨一個黃金商機。當時原油價格飆漲，加上911恐怖攻擊後需求衰退，讓航空公司受到重創。空中巴士（Airbus）也算運氣欠佳，剛好在911前不到一年的時間，宣布生產A380客機的計畫，因此這時亟需訂單，以支應相關的開發成本。雖然這款雙層客機的乘客空間、續航力與效率都比較好，但推出的時機太差，沒幾家航空公司有資金購買。

然而，阿酋航空在911事件後不到一個月的時間，就訂購了15架飛機，而且很快成為空中巴士A380的最大客戶。阿酋航空在其他航空業者裹足不前時大量訂購，當然爭取到優惠的價格與交機條件，有了勝過對手一籌的本錢。

## 實力 2 承受打擊、繼續生存的耐力

靈活的拳手讓人嘆為觀止。單從視覺效果來看，幾乎沒有重量級拳手比得上年輕時代的阿里，不過，靈活並非唯一或最穩當的致勝之道，像福爾曼這類拳手以耐力見長，為彌補跳躍與閃躲不夠輕盈的缺失，他們憑藉體型、體力與韌性，承受對手的各種攻擊招式。福爾曼可以熬過一回合又一回合的猛攻，耐心等待對方氣力耗盡或犯下錯誤，再揮出致勝的一擊。

在商場上，企業有好幾種方法可以增強耐力。最顯而易見的做法，包括擴大規模、多角化，並備妥應急資金。其他因素雖然看似不甚相關（例如，顧客轉換成本高、固定成本低、有力的支持者），但也有助於緩和環境變動對企業的衝擊。

舉例來說，阿酋航空蓄積了其他航空公司欠缺的實力。首先，該公司原本是阿爾馬克通（Al-Maktoum）家族統治的杜拜政府所有，有本錢投入需要多年才能回收的投資，不必追求數季之後就回收。此外，阿酋航空擴展飛行區域與兼營貨運業務，以分散獲利來源，藉此減輕旅遊業衰退的影響。阿酋航空也擁有大筆的應急資金，並持續壓低固定成本，這些因素都幫助它度過艱困時期。

由於重大商機並非時時都有，公司必須靠耐力，才撐得到機會真正降臨的時刻。以蘋果（Apple）公司來說，iPod當然是靈活度的絕佳範例，但公司要靠耐力（一小群蘋果產品的死忠核心顧客），才能撐到iPod商機出現。1990年代，蘋果在美國個人電腦市場已淪為「非主流」，市占率不到5%，而且從1980年代末到2004年初，蘋果股價一直停滯不前。靠著一小批死忠顧客，蘋果才能持續營運，直到整體環境改變帶來黃金商機。

耐力也讓企業在消耗戰中勝過對手。以微軟（Microsoft）涉足遊戲機產業為例，這個軟體巨人一回合又一回合下來，都不是任天堂（Nintendo）與索尼（Sony）的對手，其間虧損估計高達數十億美元。但多年來，微軟靠著品牌認同、被微軟的產品標準「鎖住」的顧客、龐大財力，累積了雄厚的耐力，因此能長期持續投資，進而消耗對手實力。即使提供的未必是最佳產品，但微軟的耐力卻提高它在遊戲機產業爭霸戰中勝出的機率。

如果企業的耐力純粹用於防禦，可能不敵對手靠耐力同時達成防禦和攻擊。一百多年來，西班牙的銀行是寡占事業，受到國家保護，像國際銀行（Banco Santande）和它的對手人民銀行（Banco Popular），就是這樣。政府開放金融市場之後，這兩家銀行朝不同的道路發展。國際銀行擴大國內業務，抓住拉丁



美洲的商機，同時也開拓歐洲市場。人民銀行卻打安全牌，專注國內市場，迴避國外市場，這種做法固然為股東帶來良好的報酬，卻不像國際銀行那樣有能力因應國內市場的變動，或及時把握重大的商機，像是買下荷蘭銀行（ABN Amro）的部分業務。

靈活度讓企業可以搶占先機，耐力則確保初期的優勢，並強化市場地位。例如，在變動快速的消費品市場，法國達能集團（Groupe Danone）與寶僑都迅速察覺中國、俄羅斯、巴西等新興市場的成長契機。耐力遠居劣勢的達能雖然資源有限，但憑藉合資方式迅速拓展，只不過後來合夥關係生變，產生不少後遺症。相對地，耐力占上風的寶僑資金充足，可在進入新興市場的初期，聘用外籍人士負責營運，然後再雇用本地人才，慢慢灌輸寶僑的企業文化，讓他們逐步取代外籍員工。

### 靈活的耐力：適當平衡三做法

耐力與靈活度並非不能並存：耐力不是老牌企業用來防守既有疆域的專利，靈活度也不只是身手矯捷的新事業追求成長的新方式。阿里在叢林之戰占上風，是因為他既保持招牌的靈活身手，又強化了耐力。他賽前幾個月的訓練內容，泰半是接受陪練對手的重擊，而這些人都是教練特別找來出拳最猛的好手。在比賽時，阿里採用的是現在相當知名的「倚繩戰術」（rope-a-dope strategy），一反拳擊數百年的傳統觀念，讓自己倚在場邊繩子上，這樣阿里就可以化解福爾曼威猛的拳擊力道，承受更多重擊。

同樣地，經理人也該把組織的靈活度與耐力視為互補性質，隨著情況變動而調整兩者比重。適度兼顧兩者，避免過度偏重任一方，有助於在變動劇烈時期提升兩者的效用（表4列出一份評量表，可供經理人快速評估組織靈活度與耐力的平衡情況）。

讓兩者達成適度的平衡，不見得很容易。許多有助於強化耐力的結構性因素，乍看之下似乎正好不利於靈活度：例如，全球規模vs.精簡作業，長期積累的資產vs.內容單純的報表。那麼在實務上，公司領導人如何才能達到並維持靈活的耐力？

### 做法1：篩選增減「脂肪」

首先，主管應該要認清，耐力的各種來源，對靈活度的影響程度不一。耐力是為了度過困境而儲備的能量，很像人體的脂肪。有些耐力來源就像食用性脂肪，比較「健康」，例如低固定成本，就是極佳的耐力來源，企業可因此安然面對許多威脅，不會減損及時把握黃金商機的能力。巴西酒廠百瑞馬就是靠著低廉的固定成本，得以在價格競爭、需求不振、總體經濟震盪時，勝過長期的對頭安塔提卡。此外，節省固定成本，也讓百瑞馬累積足夠的資金推出第二品牌，最終還收購安塔提卡，開始朝全球龍頭的地位邁進。

另一種截然不同的耐力來源，雖然可以協助公司度過動盪時期，但是得付出喪失靈活度這樣昂貴的代價，其中最常見的，就是冗員。企業成立一段時間後，經常會累積「潛在的寬裕資源」(latent slack)，這是學術上的委婉說法，其實就是指員工人數超出實際工作所需。就這個觀點來看，冗員理應是管理者可調度的資源，艱困時期可透過裁員或降低產能來釋出資金。但冗員（尤其是幕僚人員）往往會「製造」一些工作，來證明自己存在的必要性。即使他們立意良善，這種做法仍會導致不必要的複雜性與官僚作風，結果傷害了組織的靈活度。

### 做法2：積極處理取舍

在靈活度與耐力之間認真作出取舍，是極為重要的；從以下兩家車廠的經驗，就可以看出端倪。豐田 (Toyota) 過去成功地抓住一連串的商機，而通用汽車 (GM) 卻失之交臂，包括產品品質的差異化、推出小型車與油電混合車等。造成通用表現不如豐田的因素很多，但最常被提出的解釋就是：管理階層在需求不

振時無法裁減人力，以致勞動力由變動成本轉為固定成本，減損了公司的耐力。但豐田也提供員工終生雇用的保障；公司在1950年代曾試圖裁員，卻遭到工會與政府的龐大阻力。豐田同意維持龐大人力，並忍受冗員帶來的較高固定成本，但也制定彈性的工作規定、可變動的職務分派、加強員工參與等，藉這種做法來強化公司的靈活度。反觀通用的高階主管，基本上只是消極地放棄了耐力，卻未設法另外創造一些重大好處。

許多經理人認定，企業規模過大是靈活度的頭號敵人，但規模本身未必有礙靈活度，真正扼殺靈活度的，其實是複雜性。例如，1985年以兩架飛機起家的阿酋航空，到了2007年，已躋身全球十大國際航空公司之列。公司主管發現，為了因應這樣的成長，必須增加一些周邊業務，例如行李處理、旅館與旅遊等。不過，阿酋航空並未讓核心業務複雜化，而是另設單位負責這些周邊業務，並由不同的管理團隊掌理。值得注意的是，雖然重點明確的商業模式，確實能讓營運更靈活，而且不必增加複雜性，也可以順利擴大規模，但是，這種模式卻可能限制了事業組合的靈活調度，讓公司無從應付消費者口味的變動（如班尼頓〔Benetton〕與洛拉公司〔Laura Ashley〕），也很難因應新技術的出現（如王安電腦〔Wang〕或拍立得〔Polaroid〕）。

兼顧規模與靈活度的另一種做法，就是把大公司分割為好幾個盈虧自負的獨立事業單位。如此一來，各單位可加速行動，提高透明度，使績效的權責分明，並且培養經理人與員工的責任感。由於這些事業單位持續探索不同的市場，搜尋尚未開發的區塊，因此更能夠搶先對手一步，及早發現新商機。這種做法最大的好處，在於兼顧三種靈活度與高度的耐力。像奇異與嬌生等長於此道的企業，都能長期保持業界龍頭的地位。該注意的是，這種做法也必須付出成本：各個獨立單位在行政作業上往往有重複之處，使得固定成本增加，主管也必須投注大量心力，促進各自獨立運作的事業單位相互合作。

做法3：維持靈活的文化

在草創階段，企業通常靈活有餘，但耐力嚴重不足。由於規模小，又沒有既往的包袱，新公司能快速隨機應變，只不過面對重量級的對手，卻也可能居於劣勢。等到企業逐漸邁入成熟期，既能保有部分靈活度，也靠著推出新產品、拓展營業地域、提升品牌價值或鞏固客戶關係，而蓄積相當的耐力。再過一段期間，企業耐力會穩定下來，但靈活度卻逐漸流失。

更糟的是，公司蓄積的耐力，會侵蝕早年讓公司生機蓬勃、靈活變通的企業文化：規模擴大，經常會助長官僚作風與各自為政。另一方面，如果轉換成本高，既有業者會誤以為自己穩如泰山，以致在面對客戶與競爭者時態度高傲；受保護的核心市場，也可能讓公司淪於自滿。耐力型的重量級企業，像是通用汽車、可口可樂（Coca-Cola）、微軟、皇家荷蘭殼牌（Royal Dutch Shell）石油公司與索尼等，面對的最大威脅倒不是來自新技術、競爭者或管制機構，而是曾經活力充沛的企業文化逐漸喪失。

公司的靈活文化逐漸喪失，固然是常見的現象，但仍有可能避免。再以百瑞馬為例，1989年新任執行長與管理團隊取得控股權後，短短十年內，就讓這家百年企業脫胎換骨，由暮氣沉沉的官僚化組織，變成積極的競爭者。接下來又花了十年，陸續成功地把企業文化移植到併購的公司，先是國內最大勁敵安塔提卡，接著是比利時的英特布魯（也許日後也會移植到安浩斯布希）。

經理人如果打算維持（或重振）靈活的文化，就必須確實鎖定攸關靈活度的重要價值。像百瑞馬執行長泰里斯及他的團隊，取消主管餐廳與專用停車位等身分象徵，等於清楚宣示：績效重於職銜或年資。管理團隊圍著一張大圓桌開會，並仿照交易室自由交換意見的形式來舉行主管會議，這些做法都是為了極力淡化階層的角色。透明度是另一個關鍵價值：員工可自由取得財務與營運資料，公司公布個人與團隊的目標與績效，如此便能刺激良性競爭、對績效不彰者施加壓力，同時也讓經理人了解每位員工的工作內容，以及各項事情的配合度。

泰里斯的團隊，很重視吸引並留住認同這些價值的員工。百瑞馬也曾自業界聘用有經驗的人士，但成效不佳，因為這些人常會勾心鬥角，或者只知負面批評。因此，管理團隊著重在吸收新人，推出從大學直接招募儲備人員的專案，作為未來管理人才的主要來源。由於前途看好、報酬優渥，加上公司很有吸引力，結果有九千名應徵者，爭取25個名額，在巴西造成難得的盛況。泰里斯接掌公司的頭十年，共聘用了四百名以上大學剛畢業的人員，其中60%現正擔任管理職，另外40%則已是高階主管。那些新進人員加上內部升遷的人才，肩負起向收購公司灌輸新文化的重責大任。

高階主管在致力強化組織靈活的耐力時，也應留意：某些做法未必適用於所有產業。例如，在重點明確的商業模式範圍內擴大規模，非常適合航空、零售、汽車與速食業；但不適用於事業組合靈活度要求更高的消費品、奢侈品或投資銀行業。但無論如何，經理人都必須仔細評估組織內靈活度與耐力的來源，特別應該自問以下幾個問題：公司有多靈活？又有多大的耐力？目前公司的耐力來自何處？這些是最好的耐力來源嗎？是否有其他既可增強耐力，又可提升靈活度的方法？

### 扭轉趨勢演變的宿命

阿里的起落，昭示一條恆常的動態軌跡：他早年憑藉靈活的跳躍與步法贏得勝利，但直到培養承受攻擊的能力後，才真正晉身偉大選手之林。阿里高明地結合靈活度與耐力，成為拳王中的「史上之最」。然而不敵歲月流逝，他的身手日趨遲緩，到最後的賽事中，他多半只能忍受對手如雨下的拳頭。

許多組織的發展，也依循類似的軌跡。初期的靈活經營，為他們掙得不少成功的果實，包括規模、資金和穩固的地位。然而，這些耐力的來源，同時也啃蝕著企業文化的靈活之根，讓官僚習氣、內鬥、自滿、傲慢等如野草滋生。

但環境必然會改變，這些患了大頭症的企業面對環境的變化，顯得步履蹣跚，像拳擊場上飽受攻擊的重量級拳手一樣，耐力已達極限，想抓住機會反擊，卻總是慢了一步。一連串重擊接踵而至，連原本儼然屹立不搖的冠軍企業，像是美國鋼鐵（U.S. Steel）或通用汽車，最後也可能不支倒地。然而，趨勢並非無法避免的定數。領導人只要了解本身靈活度與耐力的來源，體認兩者結合的強大威力，同時積極保持兩者的平衡，就能強化組織的實力，在不確定的世界持續邁進。

（李明譯自 “How to Thrive in Turbulent Markets,” HBR , February 2009 ）

---

本篇文章主題 管理不確定性

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 經濟衰退 | 競爭策略

---

延伸閱讀

The Harvard Business Review logo is displayed in white, bold, sans-serif font against a solid red rectangular background. The text is arranged in three lines: "Harvard" on the top line, "Business" on the middle line, and "Review" on the bottom line. The font size is consistent across all three lines, creating a balanced and professional appearance.

# Harvard Business Review

