

论冗余资源与扭转战略选择

冉敏

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

摘要:在企业扭转研究中,一直存在着一个争议,即“紧缩是否是成功扭转所必须要经历的阶段”。文章认为,对于处于衰退困境中的企业而言,选择何种扭转战略来拯救自己的命运,受到各种因素的影响,而企业所拥有的冗余资源的类型与数量是其中一个极其重要的因素。因为冗余资源的存在增强了企业在衰退困境中的适应能力,为企业提供了更多的扭转战略选择权,降低了衰退对企业的冲击程度,从而影响了企业的扭转战略选择,决定了企业在扭转过程中是否必须要经历“紧缩”阶段。

关键词:冗余资源;企业衰退;扭转战略选择

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2007)06-0037-06

一、问题的提出

企业遭遇绩效衰退困境时,如何回归到正常增长状态?在战略管理理论中,通常将绩效衰退企业为了生存所开展的一系列阻止衰退、复苏绩效、拯救自己的行动,称为扭转战略(turnaround strategies)。现有扭转战略理论认为,衰退企业的不同命运是由其所选择的扭转战略模式差异所造成的。

但在扭转战略选择模式的研究中,存在着一个迄今为止没有解决的争议,就是 Robbins & Pearce 等学者主张“紧缩是成功扭转所必不可少的阶段”^[1],而以 Barker & Mone 为代表的学者对此进行了驳斥,认为“紧缩是衰退的结果而不是扭转的原因”,而“战略变革是成功扭转所必须的战略”^[2]。正如 Castrogiovanni & Bruton^[3]指出,Robbins & Pearce 之所以要强调紧缩战略对企业成功扭转的积极意义,其中一个重要的原因就是处于衰退情境中的企业缺乏开展扭转战略所需要的冗余资源,因此,企业冗余资源决定了企业是否需要采取紧缩战略。事实上,一些学者在研究中发现冗余资源的确具有逆转绩效衰退的作用;而 Chowdhury & James 则明确指出,冗余资源的存在调节了运营性扭转与企业绩效之间的关系^[4]。那么,冗余资源的存在是否影响了企业扭转战略选择模式?

二、冗余资源的定义与类型

有关冗余资源(slack resource)的定义,得到大多数学者认可的是 Bourgeois 所提出的,他认为组织冗余指的是“一种实际的或潜在的储备资源,它的存在允许企业为了适应内部或外部压力,在政策上进行变革,以及在战略方面发动与外部环境无关的变革”^[5]。简单地讲,组织冗余就是一种过量的,能够随意使用的资源(以缓冲组织内外环境变化的压力)。

以 Bourgeois 的定义为基础,其他研究者将冗余资源分成了三种类型:可利用的、可恢复的和潜在的(available, recoverable, and potential)。可利用冗余指的是没有被投入组织设计或专用支出的资源(如多余的流动资产);可恢复冗余资源指的是已经被吸收进入企业的营运系统之中,但是作为多余的成本形式出现(如过多的管理费用支出),但是通过组织的重新设计可以被释放出来;潜在冗余指的是

收稿日期:2007-07-02

基金项目:国家自然科学基金资助项目“基于六力互动的企业社会资本与动态能力构建研究”(70672044)

作者简介:冉敏(1975-),女,四川宣汉人,浙江大学管理学院博士研究生,主要从事战略管理研究。

利用企业的声誉或信用可以从相关利益者那里产生的未来资源(如通过增加债务或发行股票而得到)。

从定义中可以看出,冗余资源具有两个基本的涵义:(1)多余的资源,即如 Jensen 所说,“超过维持组织生存,运营所需要的资源”^[6],从这个角度看,冗余资源似乎是一种浪费,或者说是由于经营的低效率所产生的;(2)企业压力的缓冲器,即 Bourgeois 所说,“缓冲了来自于企业内、外环境变化给组织带来的冲击”,从这个角度看,冗余资源似乎是一种战略性储备,有助于企业效率的维持。

事实上,有关冗余资源的存在对于企业的意义,学者们通常是以冗余资源在企业衰退困境中的作用来讨论的。因为衰退的本质就是“企业资源对微观利基市场的适应能力下降,同时伴随着资源基础的减少”^[7],所以冗余资源的存在究竟对企业有何意义,也应该以急需资源开展扭转行动的衰退困境为背景。

三、冗余资源对衰退企业的影响

在企业衰退理论中,许多研究发现冗余资源具有逆转企业绩效衰退的作用。Bourgeois 指出“冗余资源所具备的缓冲作用,能够促使企业成功地应对来自于企业内外部的压力”。因此,冗余资源的存在不仅补偿了企业资源的减少,而且也提高了企业对微观利基市场的适应。事实上,Bruton 等在对东亚华人企业扭转的实证研究中,也发现一些遭遇衰退的企业会出售用来保值的地产、书画等,以便帮助企业度过危机^[8]。对于“时间就是生存机会”的衰退企业而言,冗余资源的存在不但给企业提供了缓冲环境波动对企业的冲击,而且为其提供了更多的选择权。因此,企业冗余资源的存在的确有助于企业对衰退困境的适应。

但是,冗余资源是如何促进企业对衰退困境的适应,却存在着两种不同的主张。

(一)冗余资源是企业战略变革和创新的资源

这种观点的基本假定是:创新和变革需要花费资源。当企业遭遇衰退困境时,其本身就意味着企业战略与当前环境之间失去了匹配性,因此如果企业拥有冗余资源,则允许企业试验与当前环境相适应的各种新战略,如产品创新、战略创新和组织创新等。也就

是说,冗余资源的存在实际上给企业提供了进行战略变革和创新的资源;而对于那些没有冗余资源的企业而言,就没有尝试变革的能力和机会,从而降低企业的扭转战略选择权。而企业的扭转战略选择权实际上反映了企业的战略弹性,即企业为了适应环境复杂化、多样化和动态变化的需要,改变和调整企业战略的能力。也就是说,冗余资源通过改变企业的战略弹性,而改变企业对扭转战略方案的选择权利与能力。

(二)冗余资源是企业和环境变化的缓冲器

这种观点的基本假定是:当环境变化时,企业所拥有的冗余资源,成为企业支付和补偿绩效衰退的损失,从而降低了衰退对企业的冲击。因此企业不需要改变战略,就可以抵御衰退,复苏绩效。换句话说,冗余资源的存在实际上增加了现有战略的持续性,降低了战略变革和创新的可能性。但是,冗余资源的这种作用实际上促进了次优选择,即使得那些在没有冗余资源情境下不可以接受的选择,由于冗余的存在变成了满意选择。但是冗余资源的这种缓冲器作用对遭遇不同衰退类型的企业可能导致不同的效果,比如,对于温和型衰退企业而言,冗余资源的缓冲可能及时扭转企业绩效,使其成功复苏;而对遭遇严峻衰退的企业而言,因为冗余的存在可能掩盖了企业战略与环境之间巨大不适应的事实,使 CEO 不能感知恶劣情境的信号,没有及时采取行动,使得衰退演变成拖延型衰退。而不同衰退程度的企业,需要不同的扭转战略行动,冗余资源对企业衰退程度的影响实际上最终体现了企业对各种不同扭转战略行动的需要性。也就是说,冗余资源通过改变企业衰退程度而改变了企业对某种扭转战略的需要性。

从上面的分析可以看出,无论是促进衰退企业的战略创新,还是缓冲环境变化对衰退企业的冲击,实际上都体现了冗余资源对衰退困境企业适应能力的促进,而这种适应能力体现在两个方面(图1):(1)增加了企业的战略弹性,从而增加了企业对各种扭转战略方案的选择权利与能力;(2)降低了衰退程度,从而改变了企业对某种特定扭转战略方案的需要性。

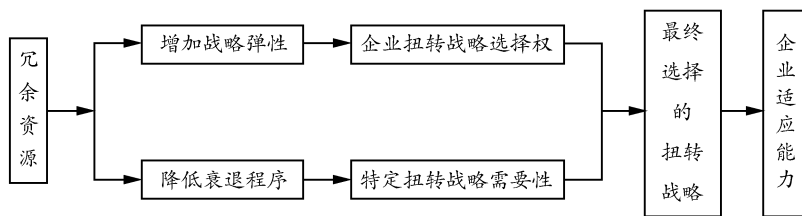


图1 冗余资源对衰退企业适应能力的影响

由此,可以得到这样的推论:

推论1:冗余资源的存在增加了衰退困境中的企业适应能力。

四、冗余资源对企业扭转战略选择的影响

冗余资源具有增加企业战略弹性和降低衰退程度的作用,这实际上也就表明冗余资源对扭转战略选

择具有显著的影响,那么其是如何影响的呢?

(一)增加企业扭转战略选择权

正如 Ansoff 所指出那样,企业可以利用战略选择弹性对不确定的环境快速地做出反应^[9];而 Aaker & Macarenhas 也指出,企业所拥有的战略选择弹性,体现了企业适应持续的、不确定的、快速发生的环境变化

的能力,从而有助于提高企业绩效^[10]。因此,在衰退困境中,战略选择弹性实际上反映了企业可以选择的扭转战略类型的多少,以及对现有战略调整与变革的程度,最终促使企业扭转成功的能力。

Porter 指出“战略的本质是选择和转换”^[11]。虽然选择与转换的涵义与对象不同:选择指在各种方案中的挑选,通常意味着对现有战略的改变;而转换则表示是在现有战略基础上的延续;但是,这对于企业战略决策而言,“选择和转换”在本质上表示了企业的战略选择权,也就是说,或者选择改变现有战略,或者选择在维持现有战略前提下的转换。因此,战略选择弹性在本质上反映了企业的战略选择权。如中国学者王永贵等就指出,战略选择弹性的存在为企业提供了更多的战略选择权^[12]。

前面的分析指出,战略选择弹性的本质反映了战略选择权。那么,企业战略选择弹性的大小,就代表了可供企业选择的战略方案的多少。那么,对已经处于不确定环境中的衰退企业而言,战略选择弹性意味着什么?或者说,战略选择弹性与扭转战略之间有着什么样的关系?

战略选择弹性存在的目的是应对环境中没有预期到意外情境的出现,因为这些意外变化使得战略初始设计所依赖的假设无效。项保华指出,企业战略体现了战略决策者对环境、使命和实力三个方面的基本假设^[13]。那么,当企业处于衰退情境中时,衰退的绩效结果事实上证明了企业现有战略初始设计时所依赖的假设失效。而 Cameron 等指出,衰退是“组织对微观利基市场的适应性下降,同时伴随着企业资源基础的减少”,那么可以认为,衰退情境中的企业现有战略的环境假设、使命假设和实力假设都失效了。因为,在衰退情境中,企业对“微观利基市场的适应性下降”,表明企业的环境不再选择企业,或者说企业与环境之间不再匹配;企业“资源基础的减少”则表明企业的实力假设失效,也就是企业实力下降;对于曾经有过各种梦想的企业(即使使命假设),那么其最直接与最紧急的目标已经转变成逆转绩效衰退,复苏绩效增长,也就是说,其使命假设也必须改变。因此,对于现有战略初始假设已经失效的衰退情境而言,战略选择弹性在本质上就是企业扭转战略选择权的象征。

战略选择弹性反映了企业扭转战略选择权的大小,那么,如果弹性大,就意味着企业拥有更多的扭转战略备选方案,反之,则可供选择的方案就少。因此,战略选择弹性对于衰退困境中的企业而言,是非常重要的。但是,对于这些企业来说,战略选择弹性从何处而来?

Mintzberg 指出,战略反映的是企业在一段时期内配置资源的特定模式或方法,因此企业战略选择弹性的建立是与其拥有的资源为基础的^[14]。正如 Cameron 等所指出的,衰退意味着“企业资源基础的减少”,因此,对于企业正常运营的资源已经减少的绩效衰退企业而言,其所拥有的冗余资源实际上就成为了战略弹

性的来源。事实上,Cyert & March 指出,在不确定环境下,企业冗余是获得战略弹性的一种重要方式^[15]。因为企业冗余存在的目的是作为企业与环境不连续性之间的缓冲器,企业拥有弹性类似于在企业与环境之间构建了一个“篱笆”(或护栏),或者是“不将所有鸡蛋放在同一个篮子里”。Sanchez 认为弹性包括资源弹性和协调弹性,而资源弹性指的是企业现有资源的灵活性、冗余资源的可利用性和潜在资源的可创造性与积累性^[16]。Sanchez 对弹性的分析事实上揭示了冗余资源与战略选择弹性之间的关系。显然,衰退已经使企业失去了现有资源,而潜在资源的获得似乎也较困难(因为潜在资源来源于相关利益者)。因此,对于衰退困境中的企业而言,冗余资源成为企业战略选择弹性的来源或代表指标。

由此,可以发现,冗余资源、战略选择弹性(战略选择权)、扭转战略之间存在着图 2 所示的关系,即:对于衰退困境中的企业而言,冗余资源是企业战略选择弹性的指标,而战略选择弹性的本质是战略选择权,战略选择权的大小则显示了可供企业选择的扭转战略方案的多少。因此,对于衰退困境中的企业而言,当企业拥有足够多的冗余资源时,企业战略选择弹性较大,那么,可供企业选择的扭转战略方案就多,反之,企业冗余资源少,可供企业选择的扭转战略方案就少。由此可以得到如下推论:

推论 2:冗余资源的存在增加了衰退企业的扭转战略选择权。

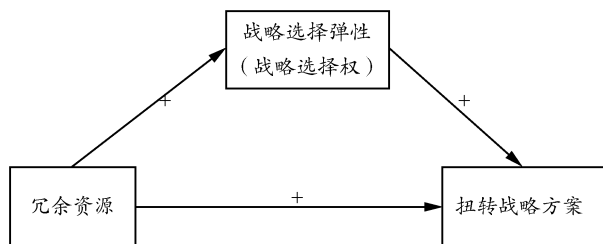


图 2 冗余资源与扭转战略选择

(二) 改变企业衰退严峻程度

从前面的分析中可以看出,冗余资源的存在给予了企业选择各种扭转战略方案的机会与能力,但是企业对某种扭转战略是否具有需要性,才是决定企业最终是否选择某种战略的关键因素之一。很显然,只有那些需要某种扭转战略,并且具备了选择机会与能力的企业,才可能最终选择这种扭转战略。也就是说,冗余资源虽然影响了企业是否具备选择某种扭转战略方案的能力问题,但冗余资源的存在是否也会影响企业采取某种扭转战略的需要性问题?

大量扭转研究指出,企业对某种扭转战略需要性是由导致企业衰退的原因与衰退严峻程度所决定的。因为企业衰退实际上表明了企业战略与环境之间的不适应,而衰退原因表明了这种不适应性的来源,而衰退程度则是对这种不适应性大小的度量。在衰退原因既定的情况下,只要冗余资源影响或改变了企业战略与环境之间的不适应性程度,那么冗余资源的存

在就成为了决定企业是否需要采取某种扭转战略方案的根本决定因素。

1. 冗余资源降低了企业衰退程度

正如 Cameron 等定义“衰退”一个特征就是“企业资源基础减少”, Hambrick 指出, 在衰退情境中, 企业遭遇了资源的减少, 失去了关键相关利益者的信心和支持^[17]; 而 Arogyaswamy & Yasai - Ardekani 也指出, 衰退通常具有这样的特征: 资源稀缺、相关利益者质疑、情况紧急^[18]。总之, 衰退使得企业遭遇了资源稀缺, 而在不同的衰退类型或阶段中, 企业的资源稀缺程度是不同的。

虽然对于冗余资源的产生, 学者之间存在着争议。比如, 有的学者认其是为了应对不确定环境的需要, 是企业具有适应能力的象征; 而有的学者则认为代理行为的结果, 是企业无效率的表现。但是不管冗余资源产生的本质是什么, 或者其来源于何处, 甚至可能过多冗余资源正是导致企业衰退的原因, 但是无论怎样, 当企业已经陷入衰退困境中时, 冗余资源事实上弥补了企业由于衰退而遭遇的资源稀缺。但是, 企业之间所拥有的冗余资源是具有差异的。也就是说, 并非每个企业都拥有同样多的冗余资源或拥有相同的冗余资源。正如 RBV 理论所主张的, “企业是资源集合体”, 企业之间业绩的差异来自于所拥有资源的不同。那么, 当企业处于衰退困境时, 由于企业所拥有的冗余资源不同, 从而其对衰退的承受能力是不同的, 因此企业之间绩效衰退程度也是不同的。简单地说, 冗余资源的差异导致企业之间绩效衰退程度也具有差异。这就与前面所提到一些学者观点相一致, 即冗余资源具有缓冲环境对企业压力的作用。

2. 不同衰退程度中存在着不同形式的冗余资源

在冗余资源理论中, 一些学者发现, 不同形式的冗余并不能提供相同的缓冲环境冲击的力量, 如 Bourgeois & Singh 发现, 可利用冗余 (available slack)

对企业的风险偏好没有影响, 而可恢复冗余 (recoverable slack) 则能够刺激企业采取风险性行动^[19]; Cheng & Kesner 的研究结果也证明, 不同类型的冗余在企业运行中发挥的作用是不同的^[20]。在衰退企业研究中, Hambrick & D' Aveni 也发现, 可利用冗余和潜在冗余在企业衰退过程中起着不同的作用; 他们发现那些最终破产的企业在破产前的第 10 年里, 其所拥有的可利用冗余已经开始减少; 相反, 那些扭转成功的企业实际上却拥有大量的可利用冗余^[21]。因此, 需要探讨, 不同类型的冗余资源对于衰退的影响是不同的? 从而最终影响企业采取了不同的扭转战略?

事实上, 戴德明等人对中国上市公司冗余资源与战略选择的研究中发现, 亏损与非亏损企业之间的冗余资源类型与数量是具有差异的^[22]。前面指出, 在不同的衰退类型和程度背景下, 扭转战略选择模式是不同的。因此, 在衰退不断演化的过程中, 不同类型的冗余资源所起的作用也不同。为了详细分析不同类型的冗余资源, 如何作用于衰退程度, 最终影响企业扭转战略选择, 结合衰退类型来分析 (图 3)。

如图 3 所示, 冗余资源的存在缓冲了企业所遭遇的绩效衰退程度, 甚至可能改变企业衰退的类型。也就是说, 冗余资源的存在弱化了衰退严峻程度, 从而给企业提供了从容选择各种扭转战略的机会。但是, 在不同的衰退类型中, 企业可利用的冗余资源种类是不同的, 从而也就影响了企业究竟选择何种扭转战略方案, 即是说, 冗余资源对衰退程度的改变不仅影响了企业的扭转战略选择权, 而且也改变了企业对特定扭转战略的需要性。

由于不同冗余资源类型的特点, 因此可以认为:

(1) 当企业遭遇温和型衰退时, 企业并没有遭遇利润的亏损, 这时的企业通常还存在着大量的可利用冗余资源 (如多余的流动资金), 企业可以通过这些冗余资源去弥补运营中现金的不足, 或支付短期的债务

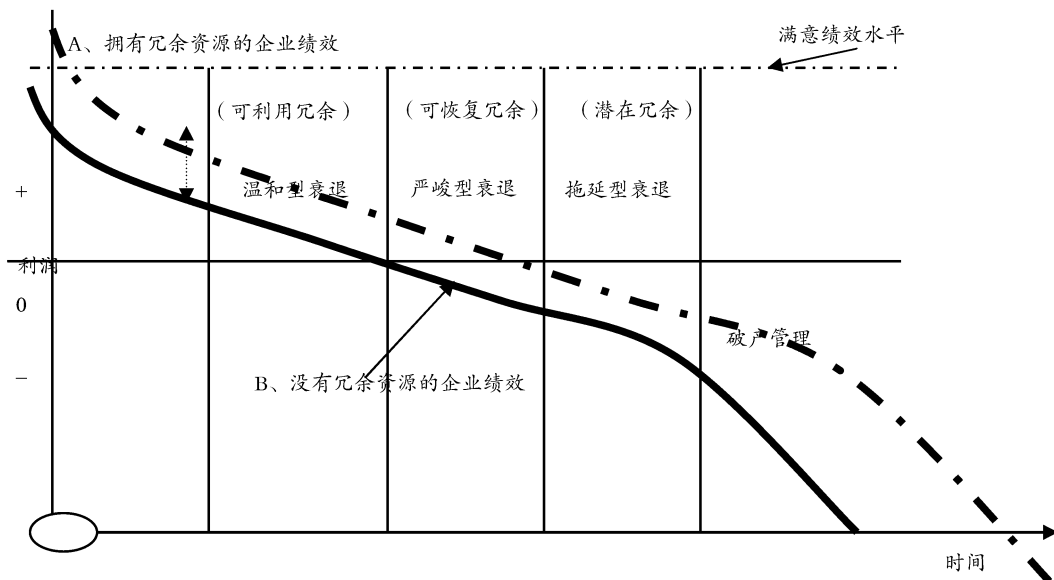


图 3 冗余资源降低企业衰退程度

等等。虽然企业绩效的衰退实际上意味着企业现有战略偏离了与环境之间的匹配性,但是绩效衰退程度并不严重则意味着这种偏离程度并不大,因此,在温和型衰退情境中,企业要实现阻止衰退,回归正常绩效增长的扭转目标,实际上并不必须要采取 Robbins & Pearce 所坚持的“紧缩战略阶段”。事实上,Rasheed 在研究中发现,一些遭遇温和型衰退的小型企业,不但没有采取成本削减、资产削减的紧缩战略,反而是通过业务增长而成功扭转^[23]。

(2)当衰退继续演化成严峻型衰退时,这实际上也就意味着企业现有战略已经严重地偏离环境的需求,因此必须对其进行根本性地改变。但是遭遇这种类型的衰退企业是否会进行战略变革?本文认为这种衰退类型正是冗余资源理论中争议的根源所在。通常而言,严峻的绩效衰退事实上已经消耗了企业的可利用冗余,因此,企业所获得可恢复冗余和潜在冗余资源的可能性,最终决定了企业是否会进行战略变革。一些企业可能采用成本削减、资产削减或其他重组方式来释放已经被投入企业运营之中的可恢复冗余资源。由此,可以认为 Robbins & Pearce 的“紧缩是扭转成功必不可少的阶段”断言与发现,可能就是针对这一类企业,即具有战略变革的需要,但只有可恢复冗余资源,遭遇严峻型衰退的企业。也就是说,遭遇严峻型衰退的企业,具有战略变革的需要,通常也具有战略变革的能力。

(3)衰退继续演化到危机阶段,企业遭遇拖延型衰退。在这种情境中的企业,通常而言,漫长的衰退与应对过程耗尽了企业的冗余资源,这些企业虽然具有战略变革的需要性,但并不具备战略变革的能力,更何况紧迫的生存危机也使得它们耗费不起战略变革的时间,因此,它们通常可能采取出售资产或所有权的方式来换得企业生存的希望,从而拯救企业的命运,比如经常可以看到的资产重组、债务重组或资产剥离的例子,在这些行动中,它们可能出售的是企业的核心资产,或大比例所有权。当然,也有那些 CEO 具有个人威望,或具有良好社会资源的企业可能会通过发行债券或股票等获得潜在冗余资源的融资方式,作为战略变革所需要的资源,如通常可以在资本市场上看到的资产剥离的例子。其实前段时间闹得沸沸扬扬的“徐工门”事件,也就是这种案例。也就是说,遭遇拖延型衰退的企业,具有战略变革的需要,但是既没有战略变革的能力,也没有战略变革的时机。

从上面的分析,可以得出这样的推论:

推论 3:对于衰退困境中的企业而言,冗余资源的存在,实际上是降低了衰退严峻性程度,从而影响企业的扭转战略选择。

推论 3a:在温和型衰退中,可利用冗余资源的存在使企业不必须经历紧缩阶段,就可能扭转成功。

推论 3b:在严峻型衰退中,可恢复冗余资源的存在使得必须采取紧缩战略,从而为后续的战略变革提供资源;

推论 3c:在拖延型衰退中,企业可以通过各种战略措施来释放潜在冗余资源,从而促进企业成功扭转。

五、结语

从前面的分析中可以看出,当企业处于衰退困境中时,企业冗余资源促进了企业在衰退困境中的适应能力,而这种适应能力的提升是通过:(1)给予企业更多的扭转战略选择权;(2)缓解了来自于内、外部环境的压力,降低了衰退对企业生存的威胁。但是,冗余资源究竟促进企业采取何种扭转战略,取决于导致企业衰退的原因。在扭转理论中,学者们提出了扭转战略选择的两个基本匹配原则,即战略与衰退原因、严峻性之间的匹配。如果说,冗余资源降低了衰退严峻性,使得那些为了进行战略性扭转,必须要采取紧缩战略释放资源的企业可以直接进行战略性扭转,而且使得一些企业仅仅只需要采取效率战略就可以直接地复苏。本研究认为,这并不是说冗余资源改变了扭转战略的类型,而是冗余资源的存在,间接地使企业的反应阶段提前,也就使得企业不必经历更为严重的衰退阶段,但是导致企业衰退的原因并没有改变。如果说,衰退原因是本,那么衰退严峻性就是标;如果说衰退原因是质,那么衰退严峻性就是量。因此,企业如果要彻底地恢复健康,必须要根除导致衰退的原因。

尽管如此,不可否认的是,冗余资源的存在的确影响了衰退困境企业的扭转战略选择,尤其是其存在决定了衰退困境企业在依据衰退原因解决企业问题,回归增长时,是否需要经历“紧缩战略阶段”,这实际上也就表明 Robbins & Pearce 等为代表的学者所坚持主张的“紧缩战略是衰退企业成功扭转所必须经历的阶段”是有失偏颇的。

参考文献:

- [1]ROBBINS D K,PEARCE II J A. Turnaround: Retrenchment and Recovery [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13 (4):287 - 309.
- [2]BARKER III V L, MONE M A. Retrenchment : Cause of turnaround or Consequence of Decline? [J]. Strategic Management Journal, 1994, 15 (5):395 - 405.
- [3]CASTROGIOVANNI G J, BRUTON G D. Business Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment [J]. Journal of Business Research, 2000, 48 (1):25 - 34.
- [4]CHOWDHURY S D, JAMES J R. Turnaround in Small Firms: an Assessment of Efficiency Strategies [J]. Journal Business Research, 1996, 36 (2):169 - 178.
- [5]BOURGEOIS III L J. On the Measurement of Organizational Slack [J]. Academy of Management Review, 1981, 6 (1):29 - 39.
- [6]JENSEN M. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers [J]. American Economic Review, 1986, 76 (2):323 - 329.
- [7]CAMERON, et al.. Readings in Organizational Decline;

- Framworks, Research, and Prescriptions [M]. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- [8] BRUTON et al. Turnaround in East Asian Firms: Evidence from Ethnic Overseas Chinese Communities [J]. 2003, 24(5): 519 - 540.
- [9] ANSOFF H I. The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley [J]. California Management Review, 1965, 34(1): 34 - 51.
- [10] AAKER D A, MACARENHAS B. The Need for Strategic Flexibility [J]. Journal of Business Strategy, 1984, 5(2): 74 - 82.
- [11] PORTER M E. What is Strategy? [J]. Harvard Business Review, 1996, 74(6): 61 - 78.
- [12] 王永贵, 邢金刚, 李元. 战略柔性与其竞争绩效: 环境动荡性的调节效应 [J]. 管理科学学报, 2004, 7(6): 71 - 76.
- [13] 项保华. 战略管理: 艺术与实务 [M]. 北京: 华夏出版社, 2003.
- [14] MINTZBERG H. Patterns in Strategy Formulation [J]. Management Science, 1978, 24(9): 934 - 948.
- [15] CYERT R M, MARCH J G. A Behavior of the Firm [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- [16] SANCHEZ R. Strategic Flexibility in Product Competition [J]. Strategic Management Journal, 1995, 16(Special Issue): 135 - 159.
- [17] HMABRICK D C, SCHECTER S M. Turnaround Strategies for Mature Industrial - Product Business Units [J]. Academy of Management Journal, 1983, 26(1): 231 - 248.
- [18] AROGYASWAMY K, YASAI-ARDEKANI M. Organizational Turnaround: Understanding the Role of Cutbacks, Efficiency Improvements, and Investment [J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 1997, 44(1): 3 - 11.
- [19] BOURGEOIS L, SINGH V. Organizational Slack and Political Behavior within Top Managements Teams [J]. Academy of Management Proceedings, 1983(1): 43 - 47.
- [20] CHENG J L C, KESNER I. Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: the Impact of Resource Allocation Patterns [J]. Journal of Management, 1997, 23(1): 1 - 18.
- [21] HAMBRICK D C, D'AVENI R A. Large Corporate Failures as Downward Spirals [J]. Administrative Science Quarterly, 1988, 33(1): 1 - 23.
- [22] 戴德明, 毛新述. 上市公司战略选择弹性与业绩关系的实证研究 [J]. 南开管理评论, 2006, 9(4): 76 - 83.
- [23] RASHEED H S. Turnaround Strategies for Declining Small Business: the Effects of Performance and Resources [J]. Journal of Development Entrepreneurship, 2005, 10(3): 239 - 252.

Organizational Slack and Turnaround Strategies Choice

RAN Min

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: In the turnaround literate, there remains disagreement as to whether firms undertaking a turnaround should go through a formal retrenchment (Robbins and Pearce, 1992) or not (Barker and Mone, 1994). This paper suggests that whether retrenchment is an important part of turnaround process depends on what the type and quantity by organizational slack by the firm. When firm in the difficult situation, organizational slack strengthens firm's adaptability, provides more turnaround strategies option, reduces impact degrees from organizational environment. So, organizational slack affects the turnaround strategies choice of firm to resist against the decline.

Key words: organizational slack; firm decline; turnaround strategies choice

(责任编辑 傅旭东)