

Thought Frontiers in Strategic Management
of Instantiation-Based Knowledge
Structure

战略管理前沿思想

——基于多例化的知识结构

谭 聪 著 (Roger C. Tan)

New

战略重组:
收缩与
扩张结合

战略组织结构: 先加后减的合并模式

公司治理: 把苹果切开两瓣看看

一业为主的多元化: 资源与产品的进化逻辑

企业文化: 从文化看战略

Thought Frontiers in Strategic Management
of Instantiation-Based Knowledge
Structure

战略管理前沿思想

——基于多例化的知识结构

谭 聪 著 (Roger C. Tan)

图书在版编目 (C I P) 数据

战略管理前沿思想 : 基于多例化的知识结构 / 谭聪
著. — 北京 : 九州出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-5108-2817-1

I. ①战… II. ①谭… III. ①企业管理—战略管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第052792号

战略管理前沿思想 : 基于多例化的知识结构

作 者	谭 聪 著
出版发行	九州出版社
出 版 人	黄宪华
地 址	北京市西城区阜外大街甲35号 (100037)
发行电话	(010) 68992190/2/3/5/6
网 址	www.jiuzhoupress.com
电子信箱	jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷	北京华忠兴业印刷有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 16开
印 张	18.25
字 数	262千字
版 次	2014年5月第1版
印 次	2014年5月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5108-2817-1
定 价	32.00元

★版权所有 侵权必究★

前言 >>

学习本书的意义

作为公司高层管理者，当你的企业正在不断出现亏损，董事会大部分人提出精简收缩的重组方案；而却有经理人逆流而上，主张加速扩张；你觉得后者的主张可行吗？

在公司处于逆境时期，有人提出要学习韦尔奇的改革路线，从战略开始，到组织结构，最后阶段是进行文化变革；而有人却主张把改革的路线顺序调转过来；你如何判断？

大多数人都认为弱势的中小企业应利用的竞争优势是掌握先机和主动性；而有的弱势企业却实行不竞争和滞后战略；你怎样评价？

企业环境复杂化的趋势增加了商业决策的风险。管理者拥有好的知识基础变得更加重要。以下所列的描述决策环境复杂性的每个因素，都要求管理者具有多种更好的知识来支持他们的决策：

- 每个决策都要考虑更多的变量；
- 管理领域中需要多领域的理论知识；
- 国内外竞争更加激烈，企业在改变战略模式，比如重新集中于优势业务上，收缩规模，以合作代替多元化；
- 解释战略规划和实施结果的理论和模型的质量正在提高；
- 政府不断调节社会和经济结构；
- 员工、股东、顾客、供应商和公共关系等利益相关者影响公司决策，他们比管理者有更多的内部和外部的信息，比以前更加关心自身的利益。

在这样一个环境中需要知道怎样去识别有用的信息和理论知识，怎样去识别一个决策是否具体和可行。而作为管理责任者，你要把高风险决策建立在这个知识结构之上，你要知道这样的决策分析如何进行；如何在管理决策环境中发展可用的技能和合理的方法。希望本书将满足你作为前沿思想的战略决策者的需要。

面对快速决策环境的挑战，战略思考和分析的方法体现出管理者能否将实践经验和理论知识进行有效融合，让解决问题的能力提升到新的高度。本书要表述的是，企业、非营利机构和公共组织的管理者和未来管理者，都需要培育前沿的战略管理思想和实践结合的能力。

但是并不容易。我们不能够把学者们的理论形成的专门学术类型和分支各自单一地应用到企业实践中去，企业实践需要多种类型理论思想的有效整合。现实是，企业实践在“零散地”运用“理论片段”。这样，企业在每个项目过程，感觉不到有一种理论结构——那是属于自己企业的能够指导不同实践过程的理论体系——始终在伴随。结果是企业界没有深刻体会到学者们从企业世界归纳而成的理论的强大力量；而另一方面很多学术界精英似乎面对企业环境显得无所适从。

为实践建立知识结构的战略管理研究是在这种令人不太满意的环境下进行的。往往战略管理的案例与理论和方法分析通常处理诸如人的态度、行为、绩效等方面的问题。企业人可能认为自己在这方面已经知道了很多，很难接受与自己观点不同的分析方法和结论。

尽管存在这些障碍，相信战略管理领域会不断取得更大的进步。因为新技术正在得到发展，严密的研究过程也在飞速进步。这种趋势的一个结果就是，与过去相比，建立在原理基础之上的决策在未来会被运用得更加广泛，那些还没有对这种变化做出准备的管理人员将处于严重的劣势。

管理者面临的困境是什么？

本书的案例如同现实企业经营中的情形，管理者面临的困境并不总是很清晰。比如，尽管管理者知道存在关注公司声誉的需要，但是由于职业经历短或者其他原因，管理者没有多少失败的经历，他就不清楚需要从哪方面来关注和发现公司声誉的问题。

由于战略思考的过程是从管理者的决策任务开始，管理者困境的准确定义就显得非常重要，但是要这么做经常非常困难。

以解决问题为目标

书中的各个案例中，都是要对管理者需要解决的问题做出反应。应用性分析注重于解决实际问题，虽然问题并不总是由消极因素引起的。然而无论是“消极的”问题，如纠正造成绩效恶化的公司文化，还是“积极的”问题，如评估通过多元化收购来保持公司增长的机会，解决问题都是案例分析的主要目标。

本书的案例分析基本上是为了解决与决策、行为或绩效相关的企业的实际问题。每个例子都能够被称为应用型研究，但不是纯学术性质的应用型研究。因为本书的案例不仅仅都是以解决问题为目标，而且像实际企业世界，需要做出即时的管理决策。

本书在做什么

企业的现实世界给予本人的想法是公司应该形成自己的理论 – 特定的知识结构。不同公司应根据持续性的理想目标，对有关领域的理论学说进行有效整合，形成适合于指导自己公司行为的体系化工具。特别是公司理论体系应融合理性和非理性的思维模式，能够用来解决常常让我们进退两难的管理决策问题。但是实际上基于不同企业的不同公司理论体系的范畴是如此的庞大，一本书的内容似乎无法应付过来。本书的初衷是能够抛砖引玉。读者若能在实践中洞察到本书的知识结构可以灵活地运用，形成“多例化”来解决各种企业问题的话，将会令本人感到无比兴奋，因为那将是本人从读者身上获取智慧的难得的机会。

本书有关战略管理案例分析的内容与以下 3 个因素有必要的关联：

1. 引用 18 个不同类型的企业案例，它们大部分来自国家级管理创新成果的资料；根据案例资料来活用和整合学者们多领域的前沿理论，构成了理论前沿与实践前沿的战略管理体系。

2. 每个案例课题推导出若干满足问题需求的知识模块，它们之间具有逻辑性关系，也能够拆分开来。希望管理者能够根据解决不同问题的需要，把不同案例课题中的不同分析模块重新进行整合，形成新的适合自己公司或者项目的一套可遵循的思考方法和理论体系。这样的有效组合数量将近乎“无限”多。

3. 基于以上 1、2 点，希望本书如果不是全部，也起码有部分内容对读者有启发作用。

本书案例企业的管理者和全体员工在过去 20 多年中，目睹了企业环境发生的巨大变化。业界经历孕育期、婴儿期、青春期直到成长期和成熟期，都体验到：管理科学和实践的演进、管理的群众性和社会性，往往是通过一次又一次的企业外部因素和内部因素轮番来驱动的。企业最初的经济角色不断进化。这些变化使管理者有了新的知识需求，也使我们在评价任何决策时都要考虑新的社会视角、经济视角、战略视角、营销视角以及组织伦理观所引发的战略问题。

每篇课题的结构安排

本书把围绕案例的战略管理课题定义为提供理论信息来指导企业作出系统性决策。每篇课题文章的思路体现了如下的基本结构方式：

1. 定义目的。每篇战略管理课题开头都说明分析的目的，包括主要问题和分析方向，让阅读者充分地理解要解决什么问题，以及解决问题的可行的建议。这个特点类似于明确某个问题目标，并且为后面的战略行动制定战略计划。

2. 陈述分析过程。每篇战略管理课题开头陈述了主要分析过程，以增强读者对问题分析本身及讨论的信心。这个特点相当于发展战略计划。

3. 计划研究设计。每篇文章的整体和部分的有关文字和图示勾画出分析的思路和分析程序。

这个特点相当于为每个战略制定详尽的行动计划。

本书的内在功能

报道功能。在公司案例中，部分篇幅是关于案例企业的报道。从这些报道中，读者需要知道应该评价公司的哪些信息。在管理研究中，这种知识主要从行为理论、代理理论、战略类型、财务管理、会计和市场营销过程中获得。在你职业生涯的早期阶段，你可能有机会进行一系列的报告型研究，因为这种研究方式是让你熟悉雇主和公司所在行业的良好途径；并且有助于你学会进行计划和测评。在这种情况下，你会碰到有关如何集中解决数量、成本、效率、效果等问题。

描述功能。在本书的论述中，对案例的描述并不是要有一个假说需要检验，而是列举企业实际问题发生的属性，为发展有关的适合公司的理论或者发现提供素材。读者可以根据案例企业的报道内容来理解案例分析如何重新组织资料内容，比如作出图表来描述案例中值得关注的有关变量，如：时间、地点、人物、事件过程，并且在这些变量间建立起关系，来确定一种对核心问题的定义或者表述，从中得到有关解决问题的启示。描述性分析可能不会得出明确的结论。但是企业管理者，特别是欠缺经验的管理者，如果能够保留和重视挖掘有关公司员工、消费者、供应商等的数据库，在将来的企业决策中可能成为非常有用的参考依据。

解释功能。解释和预测这两种分析方式都建立在理论基础之上。管理者应善于运用理论来解释描述中所观察到的现象发生的原因。比如，在企业界我们需要知道在责任范围内是什么导致问题以及是什么提供机会，而不是只有直觉就行。这样我们需要对案例事件尽可能提供看似合理的解释。案例分析中我们利用理论，或者至少是假设来解释产生某一特定现象的原因。

推测功能。在解释的基础上，我们就有可能预测类似的事件将在什么时间空间和什么情形发生。推测与解释一样，建立在运用理论与符合逻辑方法的基础之上。问题的答案可能引导出解决今后类似问题的路径。这也可能有助于发展一种更合适的、有关这种现象的公司理论。在企业活动中，那些用来评价项目进程或者预测现在和将来的价值效果的分析经常会运用到预测。

调控功能。最后，本书的案例是要表明这样一种思想：在实践中任何预测的偏差都是可调整的。我们能够调整已经作出解释和预测的结论，我们是要把预测作为坐标，在这个基础上通过反复调整来再次确定某个方案的某种更可靠的逻辑关系。调控的目标是要看到某个方案在反复调控的过程中能够保持某种因果关系确定不变，并将此作为某种公司行为的准则。但是，实践中现象的复杂性和理论的充分性在很大程度上决定了调控分析的有效性。

获得决策能力的价值

作为一个企业决策者，你经常会感到在选择一种行动方案之前需要更多的决策方法，你需要

参照更多的公司案例。如果你要自己做出决策，而又不能依赖于他人的话，你可能会意识到你的选择比较有限，因为你常常要在没有任何足够信息的情况下根据直觉来做出决策判断；或者依靠自身合理的思考和分析技能来自自己处理信息。

当你处于职业经理人生涯的早期阶段，你的经验有限，直觉判断也不是很可靠时，你无法做出可行的决策。但是应该能够清楚别人的哪种决策选择会更好些。

你也可能会被要求为决策者做战略分析。这样一种任务，经常会在你的职业生涯早期出现，可以被看成是一种晋升的好机会，可能给上级留下良好的印象。

你也可能作为决策者，需要从咨询公司那里购买研究服务或评估咨询公司提出的研究建议。如果你可以理解别人提出的研究方案，并能够充分地判断预期活动的质量以及这些活动将会对你的决策有帮助的可能性有多大时，你就可以为公司节省时间和金钱。

致 谢 >>

本书终于能够付诸出版，感触良多，不仅是因为一项工作的终结或者是结果，更多的是写作反映了我的工作经验和知识积累的全过程。在职业生涯中，面临最大的考验是如何解决数据内容上的限制。特别是在公司转型或者是失去发展的过程中，解决企业个案的描述不可能具备所有可以确定这些转型或者消退的具体过程的信息。此外，在所碰到的个案中，还有很大一部分根本无法满足生成基本变革的标准，所以企业进行变革的过程可能不会成功。但是这正是检验我对实际问题运用综合理性和有限理性的思考作为标准进行推导问题和开发有效途径的能力。最终的比较结果可能具有相当的启迪意义，在转型或是失去发展的过程中可能会涉及某些变革的关键组成部分。我要感谢所有给予我智慧的伟大的学者们和老师们的。我要感谢职业生涯中给予我充满挑战的工作环境、真诚的帮助、启发以及值得回忆和自省的人和事。特别地：

感谢 ABB RAYMOND 公司的总经理 A. A. Newsome、产品经理 Thomas、营销经理 Grzelak，他们与我进行过的沟通和很多细节方面的讨论和具体协定，让我学习了行业的领先者如何在设计一直到现场施工和售后服务的整个过程，从顾客的战略要求和价值出发，主动进行调整，配合顾客制定有利于长远发展的战略规划，而又能够跟公司的产品和服务理念匹配。

感谢美国军队工程和服务中心的工程师 William N. Brabston，他多次给我提供的研究分析报告，让我体会到在高科技环境下，实践创新、生产率、成本（经济成本、社会成本、环境成本、维修效果成本）之间的具体关系和显著意义。

感谢得克萨斯州 A&M 大学系统工程和交通运输研究项目的 Freddy L. Roberts 博士，他让我领悟到企业多元化发展与多个行业产品、社会、环境的交互作用的意义和内涵。

感谢 EDCI 公司的 John M. McRae 总裁、Margaret M. Pugh 副总裁、E. Ray Brown 教授、Byron E. Ruth 教授和 L. E. Wood 教授在针对我们的 GTM 中国项目提出的技术方法和技术管理，让我认识到为什么以及如何把测试的范围、价值、标准、程序、安全和责任范围跟材料、操作和设备的风险和安全标准分离，来解决混合控制的有效性，来增强客户认识能力和产品可信赖性。

感谢 R.N.C. 公司的产品经理 Paul Kramer 和 Joseph Lao 教授关于 FDA/GRAS 的食品认证和食品原料认证的战略知识和经验交流。

感谢 Chesswood 公司 CEO，Patricia Miller 博士向我介绍关于芳香疗法产品（生活）的“多平面钻石”组合概念。使我从独特的角度来认识到强势品牌的形成方式和协同关系。作为亚洲第

一代的芳香疗法产品，我把该系列引进了亚洲市场。

感谢我曾经的同事 Thomas D. Kerr 律师，在解决跨国经营中的一系列复杂的法律问题上他给予的紧密支持。

感谢 BESCO 公司的工程总经理 R. Mailloux，他向我解释了铅酸电池产品设备和服务的“低技术”是基于能量、操作简便性和需要最少技术支持的概念，让我领悟到企业如何处理高技术竞争与顾客需求变化这样的关系，以及产品与服务模糊化的思想。

感谢 Champion 公司的副总裁 W. D. Mason，从他那里我学习了产品分级（Grader）与营销的内在交互作用。

感谢 Brown 公司的执行副总裁 T. A. Goodwin，他让我看到了管理者在订单和工程施工中偶发事件的处理能力。

感谢广州东圃桥梁施工队的施工队长，这位女大学毕业生领导其施工队伍克服了桥梁设计上的错误，与我和外方专家一道成功地进行了大型桥梁伸缩缝的安装，他们的团队精神、敬业态度和智慧使我认识到基层组织力量的重要性。

感谢多伦多仕加堡市市长 Frank Faubert，从他那里我了解了政府与企业社区建立伙伴关系的思想。在信息方面他给予我很大的帮助。

感谢多伦多市和麦勘市城市经济发展部门，他们向我提供了大量快捷而便利的信息和资料服务。

感谢多伦多市图书馆的工作人员，数年来你们伴随着我度过了美好时光，提供了大量的信息服务。

感谢美国驻多伦多领事馆，长期以来定期为我寄来产业破产局的和商业方面的资料和信息。

感谢曾经共事的 Antony Ashworth，在他的支持下，我能够自主地开展工作，接触了 130 多宗收购业务。

感谢曾经共事的黄文博总经理和黄小松博士，在那跨国经营的日子里，他们给予我的支持和理解，让我不能忘怀。

感谢曾经的董事长，我带走了当年他在麦勘市第 7 街某餐厅对我说过的一句话，它至今仍然是我强大的精神支柱。

第一章
愿景和使命：
与目标和绩效的一致性

- 综合分析部分 / 1
- 愿景表述的方式 / 2
 - 1. 愿景 / 2
 - 2. 启示 / 2
- 使命的内涵 / 2
 - 1. 使命表述的基本元素 / 2
 - 2. 启示 / 3
- 使命与战略阶段 / 3
 - 1. 战略分析与成型阶段 / 3
 - 2. 战略实施与评估阶段 / 4
 - 3. 启示 / 4
- 使命与环境视角 / 5
 - 1. 外部环境 / 5
 - 2. 内部资源整合 / 6
 - 3. 核心能力和竞争优势 / 6
 - 4. 启示 / 6
- 使命与目标一致性 / 6
- 长期目标 / 7
 - 1. 目标条款与使命元素 / 7
 - 2. 目标的作用 / 7
 - 3. 启示 / 8

☐ **非目标管理 / 8**

1. 根据外推法管理 / 8
2. 根据危机来管理 / 8
3. 根据主观来管理 / 8
4. 根据希望来管理 / 8
5. 启示 / 8

☐ **绩效的内涵 / 9**

1. 结果评估 / 9
2. 行为评估 / 9
3. 启示 / 9

☒ **案例部分 / 10**

☐ **品牌愿景与目标 / 10**

1. 品牌愿景 - 危机下的博弈 / 10
2. 品牌目标的博弈 / 10
3. 启示 / 10

☐ **品牌战略实施的绩效 / 10**

1. 品牌战略实施结果 / 11
2. 启示 / 11

☐ **品牌战略的绩效评估 / 11**

1. 品牌功效原理 / 11
2. 品牌形象形成原理 / 11
3. 品牌传播原理 / 12
4. 品牌培育的行为评估 / 12
5. 品牌化的结果评估 / 13
6. 启示 / 13

■ 综合部分 / 16

□ 战略判断 / 16

1. 战略判断过程描述 / 16
2. 启示 / 16

□ 方向判断力 / 16

1. 信息传播与接收方式 / 18
2. 决策者特质 / 18
3. 利益相关者特质 / 19
4. 财务风险启示 / 19

■ 分类部分 / 20

□ 判断力分解 / 20

1. 洞察力 / 20
2. 可变因素的先见力 / 21
3. 可变因素关系的分析力 / 22
4. 主要可变因素的处理能力 / 23
5. 启示 / 23

□ 判断力的资源集成 / 23

1. 个人判断力 / 24
2. 多元化团队判断力 / 25
3. 判断力的核心能力 / 25
4. 启示 / 26

■ 综合理性 / 29

□ 战略规划的思想 / 29

□ 完全理性与风险承担 / 29

1. 战略目标与意图 / 30
2. 预先考虑与创新主动性 / 30
3. 启示 / 32

□ 有限理性与主动性 / 32

1. 调整的应变性和创新性 / 32
2. 启示 / 33

■ 经验与行为学习 / 34

□ 业务分支环节与创造性 / 34

1. 变化过程 / 34
2. 非系统化方式 / 34
3. 预先发现 / 34
4. 启示 / 35

□ 补完性 / 35

1. 不一致性 / 36
2. 预先行动 / 36
3. 与时俱进 / 38
4. 创造力惯性 / 39
5. 启示 / 39

第四章
战略实施体系化：
基于战略与结构的体系化

■ 战略与结构横向关系 / 42

□ 战略实施类别 / 42

1. 解决问题设想 / 42
2. 启示 / 43

□ 公司战略与产业结构 / 44

1. 产业组织理论 (IO) / 44
2. 启示 / 45

□ 战略与经营组织结构 / 45

1. 资源观 (RBV) / 46
2. 启示 / 47

□ 职能激励与控制 / 48

1. 人员与职位的适配性 / 48
2. 人员与系统的适配性 / 49
3. 人力资源的纵向作用 / 50
4. 启示 / 50

■ 战略与结构纵向关系 / 51

□ 经济控制与战略控制 / 51

1. 资源观与交易成本学说 / 51
2. 战略实施效率 / 53
3. 启示 / 54

第五章
企业文化：
从文化看战略

■ 文化与战略 / 57

□ 文化内涵 / 57

1. 社会 - 企业价值观 / 57
2. 企业文化构成 / 57
3. 文化规范 / 58

4. 伦理 / 58

5. 启示 / 59

☐ **战略选择的文化方面 / 59**

1. 文化作用 / 59

2. 精神内核 / 60

3. 别具特色的经营方针 / 60

4. 以人为本的精神理念 / 61

5. 制度和行为的文化工具 / 61

6. 启示 / 62

☒ **文化转换与适应 / 62**

☐ **文化转换 / 62**

1. 病态文化 / 62

2. 战略家的贤明 / 62

3. 战略决策 / 63

4. 去政治化 / 63

5. 政治关系能力 / 63

6. 政治伎俩 / 63

7. 政治导航能力 / 64

8. 启示 / 64

☐ **文化变革适应性 / 65**

1. 精神层面的适应方法 / 65

2. 制度层面的适应方法 / 67

3. 行为 / 物质层面的适应方法 / 68

4. 启示 / 69

■ 对立与统一 / 72

□ 对立与冲突 / 72

1. 创新者特质 / 72
2. 管理者特质 / 72
3. 冲突 / 72
4. 启示 / 73

□ 战略一致性 / 73

1. 决策者合二为一 / 73
2. 团队市场知识能力 / 73
3. 创新方向的一致性 / 74
4. 启示 / 74

■ 组织结构与资源集成 / 75

□ 母子关系的组织环境 / 75

1. 大公司模式 / 75
2. 硅谷模式 / 75
3. 组织体学习和适应能力 / 78
4. 管理者能力 / 78
5. 启示 / 78

□ 动态的资源集成机制 / 79

1. 技术定位和关系 / 79
2. 创新的时间和市场概念 / 79
3. 创新前期资源集成机制 / 80
4. 创新后期资源集成机制 / 80
5. 启示 / 82