

世纪战略
尖峰之作

Strategic

Flexibility

战略柔性

变革中的管理

*Managing
in a Turbulent
Environment*

(英) 加里·哈默
(美) C. K. 帕拉哈莱德 编著
霍华德·托马斯
唐·奥尼尔
朱戎 段盛华 胡明 等译



机械工业出版社
China Machine Press



WILEY

战略

Strategic Flexibility

Managing in a Turbulent
Environment

柔性

变革中的管理

(英) 加里·哈默
(美) C. K. 帕拉哈莱德 编著
霍华德·托马斯
唐·奥尼尔
朱 戎 段盛华 胡 明 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Gary Hamel, C.K. Prahalad, Howard Thomas, Don O'Neal: Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons Ltd. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2750

图书在版编目(CIP)数据

战略柔性: 变革中的管理 / (美) 哈默(Hamel, G.)等编著; 朱戎等译.
- 北京: 机械工业出版社, 2000.1

书名原文: Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment
ISBN 7-111-07723-7

I. 战… II. ①哈… ②H… ③朱… III. 管理学-文集 IV. C93-53
中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第54387号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 张渝涓 版式设计: 陈子平

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行
2000年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 14.375印张

定 价: 29.00元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

译者序

战略一词源于希腊文strategos，原意是将军。在古希腊，该词演进为指挥军队的艺术和科学。工业革命以来，社会化大生产使管理成为一种需求，进而成为一门科学。在日趋复杂多变的环境中，为实现其目标和使命，大多数组织都面临若干种路径选择并且必须进行一系列谋划。20世纪60年代，H.I.安索夫在《企业战略论》一书中首次提出企业战略，战略一词便迅速成为管理学中的重要名词，在理论和实践中广为应用，其定义为一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终选定的将要实施的方案。

世纪之交，人类社会的发展进入了一个以信息技术和生物工程为主导的知识经济时代，信息的来源、种类和数量都是半个世纪以前难以想像的。面临这样的环境，一个组织，尤其是企业的生存和发展遇到前所未有的机遇和挑战。如何在纷繁复杂的环境中规避风险，抓住机遇，迅速形成竞争优势，是现代企业成败的关键。因此，战略成为企业高层工作的主要内容便不足为怪了。一些资深管理学家认为，未来管理有以下趋势：第一，创新成为管理活动的主旋律，贯穿于整个过程；第二，不确定性增大，使风险管理成为管理的主要内容；第三，知识管理日趋重要，旨在培养集体创造力和推动创新；第四，和谐理论将被广泛运用，可持续管理成为管理理念；第五，从物本主义的“硬”管理向人本主义的“软”管理过渡。在纷繁复杂的环境中进行管理，一方面，既要使战略具有符合未来趋势的前瞻性，又要有与不断变化的

译者序

环境相适应的现实性和可实施性，对管理者的决策能力，尤其是战略决策能力提出了更高的要求。那么，需要什么样的战略，管理者在决策中应当主要考虑哪些因素呢？多年来，处在国际管理学理论和实践前沿的美国战略管理协会一直在关注这一问题，本书便汇集了该协会在该领域的最新研究成果。

本书的译者大多是经济学和管理学博士。具体分工为：序言由朱戎翻译，第一部分由胡明和朱戎翻译；第二部分由宋芳晖翻译；第三部分由刘宏翻译，第四、第五部分由段盛华和朱戎翻译，朱戎对全文进行了校译。囿于译者的水平，译文中可能存在不妥之处，敬请专家学者和广大读者指正。

朱戎

1999年11月

前 言

在《超越不确定性》(Beyond Uncertainty,1995)一书中,查尔斯·汉迪(Charles Handy)预言世界将进入一个伟大的变革时代,就像印刷术发明所带来的一样。印刷术的发明使人们第一次得以亲自阅读和理解圣经,而不再依赖于教会代言人的解释。独立思考和把握自我的能力激励人类摆脱教会和其他组织的束缚,而且随之迸发的个性自由可能正是文艺复兴的源泉。

汉迪将这种初生的信息时代视为现代的印刷术时代。在这个时代中,人类将摆脱办公室和正式组织的束缚,而且组织将更像共同体而不是被少数人控制的机构,人们更像成员而不是雇员。这种变化——如此巨大,以至于被熊彼特(Schumpeter)定义为“创造性毁灭”(creative destruction)——代表巨大的不确定性,将被视为像印刷术那样伟大。它被某些人视为充满机遇的时代,却被另一些人视为不祥和威胁的时代。这种混乱局面要求人们具有对组织的不同认识、不同的领导类型,也许最重要的是,具有本书所关注的“战略柔性”。

这个观点与菲尼克斯会议联席主席加里·哈默(Gary Hamel)和C.K.帕拉哈莱德(C.K. Prahalad)设计会议议题时所勾画的目标一致:

开发一系列与管理者面临的新环境相关的新观点——新主意、新理论、新应用、新概念。为实现这个目标,我们必须摆脱旧约束、旧思维、旧问题,并且指明每一个新事物。我们希望我们能够齐心协力

力为2000年以后的战略管理领域制定研究方案。让我们摆脱旧模式；让我们挑战老教条；让我们鼓起勇气探索新问题；让我们重燃穷究的勇气。

尽管把讨论涉及的战略管理领域的所有问题都包括在本书中是不可能的，编辑还是选择了能够有效地符合会议主席制定的目标，以及当前五个关键性战略管理研究领域引发思考的论文：

1. 创新 该部分的章节讨论从低成本主导战略向创新主导战略的转变，创新资源的利用，研究与开发(R&D)合作带来的技术性发展，以及技术性创新的战略轨迹的影响。

2. 组织 该部分的章节将成熟的和新生的公司文化、价值创造作为组织化形式的一种功能，战略的再造为理解产业和改变组织结构以提高组织知识水平的一种框架，来加以考察。

3. 领导 该部分的章节讨论良好的道德与良好的经营之间的关系，领导者在管理知识中的作用，以及公司总部对组织学习、衡量董事会业绩和战略意图来源的影响。

4. 合作关系 该部分的章节力图阐明如何管理供应商关系，以及如何理解欧洲的经理人员的知识结构。

5. 权能 该部分的章节介绍一个修正的决定跨国公司最优组织形式的权能模型，这个模型是对具有或开发核心权能的价值，以及使公司水平上的权能与行业水平上的竞争优势资源相匹配的机制的一个经验分析。

目 录

译者序

前言

第一部分 创 新

第1章 提高老企业的创新绩效：总经理的作用	3
第2章 日常创新/日常战略	14
第3章 合作研究与开发和权能构建	31
第4章 战略途径和创新模式	56

第二部分 组 织

第5章 惠普之道：应用审慎和应急性企业文化分析战略 竞争的优势	85
第6章 有利于行动：关于各种可选择组织形式价值的综 合理论	103
第7章 战略重组：一种内部产业分析框架	127
第8章 改变正式和非正式结构以增进组织知识	150

第三部分 领导能力

第9章 打开潘多拉的盒子：道德行为必将带来良好业绩吗	177
第10章 圣人、幻想家、先知和传教士：知识管理的领导 风格与智慧	195
第11章 公司内部的信息能力与知识创造	218
第12章 评估董事会绩效	242

第13章 战略思想的来源	260
第四部分 合作关系	
第14章 供应商的战略细分：21世纪的供应商管理模型	285
第15章 法德两国管理者的知识结构调查	312
第五部分 权能	
第16章 权能的魔力	337
第17章 结构决策与跨国企业：一个动态权能观点	373
第18章 发现战略：特质性竞争优势	400
第19章 战略更新和权能建立：四种动态机制	427

第一部分 创 新

第1章 提高老企业的创新绩效：总经理的作用

詹姆斯·克里斯坦森 (James A. Christiansen)

第2章 日常创新/日常战略

加利·约翰逊 安·胡夫 (Gerry Johnson , Anne Sigismund Huff)

第3章 合作研究与开发和权能构建

伯特伦德·奎林 卡罗琳·马瑟 (Bertrand Quélin, Caroline Mothe)

第4章 战略途径和创新模式

J.L.斯廷波特 迈克尔·沃瑟曼 马拉姆迪·杰罗姆 (J.L. Stimpert , Michael E. Wasserman, Mulumdi Jayaram)

彼得·杜拉克(Peter Drucker)认为“创新是企业家特殊的才能。他们把创新作为一种开拓新商业机会或新服务的机会。它可以被作为一项原则来提出，被模仿，被实施(Innovation and Entrepreneurship, 1985, p.19)。”

尽管我们常常将企业家才能同拥有自己产业的创造性的人物联系起来，但是它同时也是许多大企业创新的初始推动

力。创新通常被认为是存在于高技术产品领域，但它也可以为许多其他领域的企业带来价值增值，本部分各章节阐述的正是这个问题。

克利斯蒂安森(Christiansen)考察了一家欧洲公司的管理者如何处理从低成本领先战略到创新战略的基本竞争战略转变问题。管理者们从简单的、特定项目的变革着手，过渡到更复杂的整个体系的变革。最后四个不同分公司的管理者们都以不同方式完成了这种转换。局部创新是创新的重要组成部分，这种观点在传统的关于研究和开发(R&D)观念中被忽视了。约翰逊和胡夫(Johnson and Huff)考察了集成创新为何以及如何发展，创新观点如何从提出到流行并被当作竞争优势利用。根据一个欧洲财团的300多家参与公司的情况，莫斯和奎林(Mothe and Quélin)实证地分析了源于研究与开发联合体(R&D consortia)的技术开发的不同类型，并考察了参与公司的特性和组织形式对原材料及新产品类型的影响。

斯廷波特、沃瑟曼和杰罗姆(Stimpert, Wasserman and Jayaram)提出管理路径的概念来解释决策的本质，即有驱动力和路径依赖性。然后，他们采用美国铁路公司在二战后25年来所采用的创新模式来支持自己的观点，即关于技术创新的决策受到这些战略轨迹的严重影响。

第 1 章

提高老企业的创新绩效：总经理的作用

詹姆斯·克里斯坦森

导 言

本章主要讨论的是在多角化经营的大企业中总经理所面对的问题。假设一家企业年如一日地采取低成本战略，其体系目标都是低成本导向的，其员工都受训于实现这个目标并有效地相互协作。

该公司的高级管理层决定公司必须增加增值产品的品种。为了做到这点，公司必须提高其创新绩效：提高新产品和改良产品的产量。但是没有人知道如何去做。负责这些转换的经理们是在旧体制下成长起来的，他们知道怎样设法去降低成本，却无人懂得如何提高创新绩效。也就是说，经理们不知道如何在给定条件下去启动这种创新进程及如何持续这种发展。

运用实证的理论分析方法，我详细地考察了一家欧洲大公司——MGE(化名)，了解其4家分公司的经理们在1988~1994年期间如何处理这一问题。在1988年，制药公司的经理们决定必须提高创新绩效。1990年，公司总部的管理者决定其他3家分公司也采取同样的措施。这3家分公司分别是化学分公司、草场与园艺用品分公司，以及先进材料分公司。从1990年到1994年(对制药分公司而言是从1988年到1994年)，

所有4家分公司的经理不断努力提高创新绩效。我收集了各家分公司行动的详细历史案例，并且进行分析以确认各分公司是如何启动这种变革的。

由于MGE的4家分公司不都是以同样的方式进行变革的，我又观察了4家可参照公司的十余年的发展状况(1984~1994年)：USChem(一家化学公司)，USMfg(一家多样化制造商)，EurAuto(一家汽车装配厂)和ConPro(一家消费品制造商)。8家机构(4家MGE的分公司和4家参照公司)正好分成两组。其中的4家(2家MGE的分公司，2家参照公司)在提高创新绩效的努力中强调的是提高多样化的能力，而另外4家强调的是提高创新体系的效率。

在接下来的部分中，我将描述变革的全部模式，即描述4家MGE分公司的经理如何启动并维持其变革努力，以及如何从低成本战略过渡到差别化战略。在下面的章节中将讨论两种不同的变革路径。

变革的总体方式： 管理层如何改变MGE的体系

尽管他们处在一个没有创新的体系中，也从未在一个有高度创新机制的环境中工作过，MGE的总经理们仍然决定从事一项提高创新绩效的工作。开始，他们把这个问题定义为“寻找创新绩效的途径”。他们很快找到了两种简单明了而有助于部分解决问题的方法，这两种方法如下：首先，他们大量增加现有的许多项目的预算，这就解决了在旧体制下急需资金项目的紧急问题。然后，他们向分公司和母公司的最高官员汇报这些问题，从而大大突出了其重要性。这样也确保

了这些项目可以持续地得到充足资金来源。它同时还起到这样一个作用：向总公司管理层表明在不远的将来，创新将是他们最优先考虑的事项之一。

这些简单明了的方法特点之一是它们具有安全性。增加一个项目的预算资金几乎不会给整个公司或其他项目造成危害。MGE的资金仍然很充足，向一个项目追加投资不会造成其他项目预算资金的减少。改变报告关系意味着需要重新分配高级管理层的工作时间，但是这种改变是微不足道的。这些举措都不会带来产生不良后果的风险，项目之间的相互影响不值得多虑。因此，这些简单明了的解决方法能够得以迅速实施而且不用担心其长期后果。

然而这些简单的解决方法是不够的。为了从根本上解决所提出的问题，经理们必须更多地关注对该项目的管理体系和整个经营管理体系的体系性改革。问题在于与简单的某个项目地位或预算资金的变化相比较，这种项目管理体系的变革将产生更广泛的影响。如果没有事先认真考虑这些变革对现有和将来项目的影响，就不能将其付诸实施。对于变革将对项目及其运作部门产生影响的经营管理体系，经理们应该更加重视。在没有认真研究这些变化将如何影响各经营单位持续产生短期利润的能力的情况下，公司是不会对各经营单位进行重构的。因此，在实施了这些简单明了的方法之后，MGE的经理们开始对下一步行动进行筹划。这是一件劳神费力的事。

工业化学分公司的管理层发现了该公司过去存在的不足之处。重点项目在其早期缺乏资金。显然，该分公司的项目资金供给体系存在问题。在明确了这一问题之后，管理层分

析了该体系的不足之处，然后设计了一套新的不会出现同样问题的项目资金供给体系，他们迅速制定并实施了新的体系。

同理，工业化学公司的管理层还发现一些资金充足的项目进行得不如人意。他们认为旧的项目选择体系存在问题，重新确定了理想的项目经理标准，并挑选出适合管理这些项目的人选。此外，他们认识到必须开辟能够传播有效的项目管理方法的途径。为了解决这个问题，他们制定了针对所有项目经理的新的培训计划。

通过找出问题，学习并设计解决方案，实施方案和培训有关人员正确运作该系统等一系列连续的步骤，这一循序渐进的公司管理过程在进行。接下来的重要步骤是组织改革，这包括对整个分公司的组织结构和信息流进行根本性改革。在此过程中，该公司管理层聘请了顾问以加快其对新组织结构的认识。找出问题，学习并设计解决方案，培训人员和实施方案——这一系列步骤与其他改革的模式一致。

在其他分公司，学习和调整虽各有特点，但大致相同。制药分公司较早聘用了顾问并雇佣了新员工，这些有着其他更有效的创新体系管理经验的新员工对自己的能力相当自信。他们综合利用其自身和制药分公司的经验来进行改革。这样，在进行项目管理和经营体系改革方面，制药分公司的管理层比工业化学分公司的管理层的动作更加迅速。

制药分公司的管理层进行快速改革也存在负作用，即下级管理人员难以跟上其行动步伐。于是，该公司的高级管理层不得不更换中级经理，因为他们不能完全跟上变革的进程。其他分公司的高级管理层则很少更换人员，这也表明这些变

革进行得较慢，大多数人都能跟得上。

草场与园艺分公司的改革方式亦有其独特之处。除了增加项目预算和改变项目报告关系之外，该分公司管理层还有另一种简单的方法。他们花了近三年时间来自己经营管理重要项目。这一干预没有奏效。分公司的高级管理层与项目小组一样不熟悉该领域。吸取这一教训，该分公司高级管理层提出了一系列对项目 and 经营体系进行改革的建议(包括分散和弱化自身权利)，并请下级经理讨论该建议。经过6个月的讨论和筹划，下级经理们接受了这些建议，他们自己提出的许多观点也贯穿于建议始终。因此，改革的实施迅速且顺利。

先进材料分公司的情况是其他几个分公司情况的综合。同草场与园艺公司一样，管理层长期致力于单一项目的解决。但是当改革开始时，他们的做法则更多与工业化学公司一样。他们一直在制定培训方案来教会下级经理有效地管理新体系。

总之，MGE的管理层用以提高创新绩效的方法具有一般模式。尽管他们成长于旧体系，而且对更有创新力的体系不熟悉，他们还是能够找到简单明了的方法来提高企业的创新绩效。这些方法包括增加项目的资金投入和提升其重要性。除了这些方法，他们还必须学会如何构建和管理一个更有创新力的体系。

他们通过几种方法来构建和管理创新体系。他们首先对过去发生的问题进行研究，在考虑到所有可能的相关结果的条件下，制定并实施初步解决方案。在某些情况下，一旦获得更多的经验，他们对这些方案加以调整。当涉及到特别复

杂的改革时(如组织的重构),则聘请顾问来帮助设计方案。某些改革涉及许多人,在这些情况下,他们则通过培训来教会有关人员去管理新系统。其结果是过渡阶段虽不完美,却是有效的。在改革进展最快的制药分公司,许多中级经理由于不愿或不能跟上体系变革的速度而被更换。

两种变革的途径

在前面部分,我主要讨论的是4家MGE的分公司的管理层是如何着手改进其新产品开发体系的。从强调低成本的体系着手,他们开始建立能够更有效换代、投资和开发新产品创意的体系。在本部分中,我将更进一步分析这些体系的变革方式。从极端的情况下考虑,工业化学分公司的变革与制药分公司的变革是完全不同的。从这8家结构的大样本来看,4家类似于工业化学分公司的模式,另4家类似于制药分公司的模式。

构建工业化学分公司的多样化能力

1990年以前,工业化学分公司很少有新产品开发项目。即使有,资金投入也少得可怜。1990年以后,管理层主要致力于发展产生更多创意和开发更多产品的能力。我称之为发展“多样化能力”或“创造力”。

可以这样总结工业化学分公司的改革,即管理层采用了两种重要方法来构建其产生和探索新创意的能力。

首先,他们放松了对资金供给体系的限制,以使较大范围的创意能够得到资金支持。为了做到这一点,他们采用了两种方式,一是终止了通常情况下部门经理对创新项目资金