

企业战略创新

——管理文化的观点

张 阳 周海炜 汪 群◎著



科学出版社

www.sciencep.com

企业战略创新

——管理文化的观点

张 阳 周海炜 汪 群 著

教育部“新世纪优秀人才支持计划（NCET-05-0868）”资助项目

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书系统阐述了企业战略创新的时代特征,深入探讨了新的管理研究方法,比较了管理研究的现代与后现代之争,提出了管理文化的视角以及寻求管理文化中的创新方法。本书在研究了西方科学管理文化及其理性战略思想的基础之上,深刻解析了西方管理文化转型中的战略创新,系统介绍了中国传统管理文化及其谋略思想,并实证研究了中国传统管理文化现代化转型中的战略创新。

本书可作为高等院校经济管理类专业本科学生、硕士生、MBA学员、博士生的教材,也可供各种继续教育相关专业学生、地方政府管理人员、行业协会或其他组织管理人员等参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略创新:管理文化的观点/张阳,周海炜,汪群著. —北京:科学出版社, 2007

ISBN 978-7-03-020764-7

I. 企… II. ①张…②周…③汪… III. ①企业管理-经济发展战略-研究-中国②传统文化-影响-企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 199258 号

责任编辑:林 建 李俊峰 苏雪莲/责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2007 年 12 月第一次印刷 印张: 19 1/2

印数: 1—3 000 字数: 366 000

定价: 48.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

前 言

从 20 世纪 80 年代开始,中国以及国际学术界兴起了管理文化研究的热潮。总结和回顾这方面的研究成果,不仅是为了对“管理文化”一词的内涵有更准确和深刻的把握,也是为了从更广阔的视野和更深厚的根基来理解当前中国企业的战略性创新行为。

总体来看,目前学术界对管理文化的内涵存在多种不同视角的理解。一是从“比较管理”和“跨文化管理”的角度来认识管理文化,将管理文化等同于民族文化或群体文化,重点探讨文化与管理的关系、跨文化管理的差异等。例如,有的定义认为管理文化是小群体文化,组织文化,区域、语言、宗教群体文化中与工作相关的潜在基本假设。有的定义则提出,管理文化是文化的一个子集,是与工作相关的价值观。对管理文化的研究可以是企业层面的,但更主要的是国家层面和地区层面的。二是从人与组织关系的角度来认识管理文化,将管理文化表达为特定的管理风格、管理方式。例如,著名的管理学家查尔斯·汉迪就提出霸权管理文化、角色管理文化、任务管理文化和个性管理文化四种类型,前三种类型中个人都是从属于组织的,第四种类型中个人是独立于组织的。三是从稀缺资源和精神财富的角度来理解管理文化,强调了管理文化所蕴涵的学说和方法。例如,苏东水先生在 20 世纪 80 年代发表了一系列关于东方管理文化的研究思想,认为管理文化是一种稀缺的资源,是一种独特的“渊源、应用、体系和模式”。

在借鉴上述观点的基础上,依据多年的思考和探索,我们将管理文化界定为一种知识体系以及获得这种知识体系的理论与实践探讨方法。从知识体系的角度去理解管理文化,主要是基于以下四个方面的原因:首先,管理文化的核心内容包括由哲学层面和现实层面组成的知识体系。哲学层面是由管理的总态度、思维方式和一般价值观念等组成;现实层面是由管理组织、管理主客体、管理行为,以及管理的方法技术等管理知识所组成。哲学层面规定和影响着现实层面管理知识的深层结构、新颖内容、使用范围及与其他管理知识之间的根本差异,现实层面则为现实管理的具体操作提供指导。其次,管理文化并非作为一个单独的亚文化而存在,它总是嵌入在某种社会文化之中,作为某种社会文化的有机部分,既受制于社会文化,又反作用于社会文化。作为知识体系,管理文化渗透和体现在社会活动的方方面面和人们的言谈举止之中,但它并不能够等同于社会文化的总体或混同于组织文化。再次,管理文化具有特定

的内在结构,各种知识要素按照一定的方法技术在这一结构中得以整合,当然这种管理文化的深层结构往往并非是显而易见的,它需要人们的深入挖掘和提炼。最后,管理文化还蕴涵着特定的创新观,它内在地规定了人们对待管理创新的态度以及用于管理创新的方法选择。也就是说,在不同的管理文化之中,管理创新的方向和实质具有极大的区别。总之,在一般情况下,管理文化就是一种带有管理哲学根基(如对待管理的总态度、思维方式和一般价值观念等)和具体结构的管理知识体系。

按照上述理解,进一步可以发现中国管理文化的独特价值。作为一个绵延数千年的文明,中国管理文化构成了一个相对完整的知识体系,既拥有丰富的管理哲学、管理思想和管理观念,也拥有多样化的管理组织、管理行为、管理方法和技术。具体来说,中国的管理文化因其所具有的独特的历史渊源、文化根基和现实背景而得以开拓、形成和演变。

从历史渊源来看,中国至少从西周开始,就建立了有规模的组织和相应的管理制度,之后,经过各个朝代的增添和完善,中国管理文化在管理知识体系上已日趋成熟。现代管理理论中的许多要素基本上都可以在中国管理文化这一知识体系中找到对应者。例如,资源的获取与分配、主权和授权的关系、组织的结构与效率、创业与接班的衔接、选才与考核的方式等都在中国管理文化中具有精彩的体现。虽然在中国管理文化中,纯粹的企业管理思想和经验并不太多,但宏观的治国之学与微观的治生之学、非常时期的用兵之学对于现代的企业经营都具有极其重要的借鉴价值。具体来说,现代企业管理可以在《道德经》中寻找管理哲学的精髓,在《孙子兵法》中获得管理谋略的思路和实施方式,在《论语》中体悟到管理者和被管理者的自我修养,在《韩非子》中感受到管理的严格和制度治理的优势。在这里,现代社会的企业管理与中国古代的治国、用兵的原理都有相通之处,在组织体系中所具有的结构性问题及相应的解决方法都呈现出惊人的一致性。所以,在这个意义上,历史学家许倬云提出,假如我们将治国当成管理一个企业,那么中国就是很大的一个公司,延续了几千年一直在经营的公司。

从文化根基来看,中国的管理文化继承与体现了传统的管理哲学、管理思想及其相关的价值观念、思维方式。这一文化根基可上溯到《易经》所蕴涵的精深哲理,但集中爆发却在“百家争鸣”时期,儒家、道家、法家、兵家、墨家、纵横家都提出了自己独到的管理理念和观点。特别是儒家的管理思想在经过与法家管理思想的融合后,这种文化得到了长期的应用与强化。因此,这种文化根基不仅结构化,而且获得了具有很高稳定性的“良知系统”的支持,并渗透在“做人”和“做事”的行为方式中。从所涉及的内容来看,中国管理文化不仅源远流长,而且广博深厚。例如,儒家对德治和仁政的倡导和向往,道



家对人与自然和谐的追求和思辨，法家对“信赏必罚”管理方略的主张和推广，墨家对“兼爱交利”精神的宣扬和力行，兵家对“避实就虚”行为科学的阐发和应用。在相对封闭的情况下，人们对于中国的管理文化根基似乎是熟视无睹，当遇到外来文化的冲击和对比之后，中国的管理文化根基就会得到清楚的显示。例如，康有为在 19 世纪末的《杰士上书汇录》中指出，“治一统之世以静，镇止民心，使少知寡欲而不乱；治竞长之世以动，务使民心发扬，争新竞智而后百事皆举，故国强。治一统之世以隔，令层级繁多，堂阶尊严，然后威令行；治竞长之世以通，通上下之情，通君臣之分，通心思，通耳目，通身体，威令无阻阂，而后血脉流注，而能强”。他所概括的“静”、“隔”等特征就集中体现了中国管理文化的精髓，相对而言，西方列强的管理理念则体现为“动”与“通”。

从现实背景来看，中国管理文化在新的时空背景下不仅得到了有效延续，而且发挥出了良好的效能。虽然从近代以来中国的传统管理文化遇到了前所未有的挑战，但经过近百年的激荡后，我们在当今的绝大多数企业中还是可以观察到中国管理文化的深厚烙印和广泛应用。尽管这些企业也面临着经济全球化、信息化以及资源稀缺、竞争加剧这些共同的时代特征，但在具体的管理哲学与管理方法上却保持了自己的特色，在这方面比较突出的代表是中国家族企业的兴起。虽然一些研究者力求从管理效能角度解释中国家族企业的形成，但是他们很少意识到，家族企业从深层次反映了中国管理文化的源头与特性，渗透着中国传统文化中伦理对管理的影响。实际上，血缘宗法制度是中国几千年社会管理的基础，家族是社会管理的自治组织，而国家的治理也采取了家的结构。中国管理文化具有家国同构的特征，它本身就是从家族管理发展成治国之道的，这一特性几千年来已经深深地影响了中国人的社会心理，一般当他们组织起来时，无论采取什么组织形式，伦理的规则总是在一定程度上起作用。而在新的时代背景下，家的管理观念又在家族企业甚至是在非家族企业中重新得以反映。

对中国管理文化的简要分析可以得出这样一个启示，即管理文化不仅体现为一种研究方法和视角，它还意味着对管理学学科体系和研究对象的重新审视。也就是说，管理文化的客观存在要求我们必须全面地体现人类管理思想的精华，重视反映管理活动的时空背景。遗憾的是，在相当长的时期内，管理学被简单地等同于西方管理理论甚至仅是科学管理理论，忽视了中国管理文化所蕴涵的丰富而深刻的知识体系。其结果不仅是压缩了管理学的思想来源和研究对象，而且影响了管理学学科的发展和建设，即使在一些应用性很强的管理学研究领域中也由此而陷入迷惑与停顿。

例如，当战略管理在 20 世纪末被当作西方管理学的精髓加以引进时，人



们一方面惊异地发现“战略”一词甚至战略的思想最初源于我们熟知的《孙子兵法》，另一方面却发现用战略管理理论来理解中国古代的大量战略活动时存在矛盾，甚至在解释当今中国的地区或企业战略时也存在困难。如果说中国传统的治国之道、用兵之道和经商之道都不算战略的话，战略的含义就太狭隘了；如果将中国古代的许多战略等同于企业战略管理的话，战略的含义也显得有些不当。导致这一矛盾存在的恰恰就是对于不同管理文化的忽视，也是过于狭窄的管理学基础所导致的。

事实上，在西方管理理论中提出企业战略管理的同时，在中国的管理文化中已包含了大量的战略性管理思想。这两者虽然有所差异，但又可以在更高的层次上得到统一。如果将战略管理理解为战略性管理，那么对战略职能的管理只是其中的一个层次。因为，战略性管理不仅包括了企业所采取的事关重大发展方向的经营、市场及企业家方面的活动，而且还可以进一步扩展应用于国家治理、军队建设甚至个人发展等多方面。显然，只有从管理文化的视角来认识，才可以实现中国与西方不同战略性管理思想的兼容并存。

即使从改革开放以来中国企业的管理实践来看，忽视了管理文化，也无法理解和打通对战略管理的看法。例如，著名的战略管理学家迈克尔·波特就认为中国企业基本上没有战略。如果这一结论正确的话，那就无法理解在这个“战略制胜”的时代，没有战略的中国企业如何能够在国际市场上立足并推动国家富强，甚至我们也难以解释为什么在《基业长青》里所描述的那些优秀企业能够不依托战略管理的指导而得以存留和兴盛。但是，管理文化视角为我们提供了解决问题的答案。也许中国企业没有采取典型的西方企业的战略管理方法，但是这并不排除中国企业融合利用传统的战略性管理思想和现代的战略管理技术进行多个层面的创新。因为，战略创新总是相对于某一特定的“旧的”管理文化背景而言的，我们不应把中国企业的战略创新放在西方管理文化背景下加以对比，而应基于传统的管理哲学和管理方法来观察出现了哪些战略性的变化。也正是由于中西方企业在采取战略创新时所依托的管理文化和时空背景的差异，或者说二者面临着不同的“旧”，那么采取有所差异的创新行为就很容易理解了。

具体到中国企业的战略创新，首先，它反映了管理文化所蕴涵的和谐这一终极管理目标。中国管理文化中的和谐思想具有极其深远的源头和非常丰富的内涵，至少在《周易》中把和谐看成宇宙的精神和生命的精神，和谐不仅是中国人对世界的看法，也是对世界最基本的体验。和谐不仅是一种状态，也是一个过程，即使它作为一种状态时，依然有创造生命和创造新事物的积极力量。将和谐作为管理的终极目的，也就决定了它成为企业战略创新的根本目标。这就决定了中国企业的战略创新活动与一些以强权哲学和斗争哲学为指导的西方



企业有重大差异,也就导致了一些西方战略管理思想与中国情境的融合出现一定的“水土不服”问题。

其次,中国的战略创新反映了管理文化对于传统战略性活动基本态度的转变。战略创新总是意味着对原来企业的一些重大活动的改变,只有对传统的经营、市场及企业家管理活动的态度转变了,创新才有可能。但是,在中国管理文化的语境中,创新代表着一种复杂的态度,新与旧并不是截然对立的,新管理活动的发展并不表示排斥旧的管理活动,而总是包含着过去一些存在的价值,并能一直推广到未来。所以,在整个战略创新的过程中有层次、有结构,方能推陈出新、化腐朽为神奇。但对于一些西方的学者来说,在中国企业的战略创新过程中通常表现出局部的、阶段性的和不连贯的特征,而非全盘对西方战略管理理论的实施。例如,通常在战略性的经营管理上更容易实现创新,但在战略性的企业家管理活动上则相对滞后。

再次,管理文化决定了企业所要采取的创新活动的具体方法、手段以及程序。在中国管理文化中,并不是将战略创新简单地等同于依据战略分析制定出战略方案,而是在和谐的理念之下采取可行的战略或策略。因此,中国企业在战略创新方法的采用上,并非是以“科学、标准”为原则,而是强调“实用、可行”。具体来说,中国企业在战略创新过程中不仅借鉴和体现了西方企业所强调的企业经营者的战略、适应市场和创造市场的战略等,而且还采取了许多独特的战略性行为。例如,中国企业的组织转型是战略创新的关键,存在着独特的从政治组织的战略到企业组织的战略;利用人际网络实现跨越企业边界的整合战略,基于企业领导的人际网络成为企业日常运行、资源整合和重要决策的前提条件;谋略与战略的谐协创新,即在企业战略领域,中国企业战略思想创新的主要方向是西方的战略思想和中国传统的谋略思想之间各种资源的谐协。因此,从管理文化的视角出发,依据战略性管理的理解,战略创新就不仅在中国存在,而且也可以得到合理的解释,具有独特的表现特征和内容。

最后,以和谐为目标的管理文化要求在战略管理研究上持中西结合、融会贯通的立场。应该指出的是,管理创新需要充足的创新知识资源,要求人们努力开拓不同的管理文化。而管理文化是一种历史积淀,无论是其哲学层面还是现实层面的开拓,都离不开思想研究。这种思想研究的动力不仅来自于执著的追求和开拓的勇气,还要得益于广泛的交流、勤奋的思考,特别是要真正将西方的战略管理思想弄懂吃透,推进中国管理文化与西方管理思想的有效结合。这是基于管理文化视角的管理学研究所需要的最重要的思想动力。

作者

2007年10月



V

目 录

前言

第 1 章 企业战略创新	1
1.1 企业进入战略创新的时代	2
1.2 经营管理发展中的企业战略创新	17
1.3 企业战略创新的新视角	40
第 2 章 寻求新的管理研究方法	53
2.1 管理研究的现代与后现代之争	54
2.2 关于中国企业战略创新的研究方法	68
第 3 章 管理文化视角	79
3.1 管理文化	80
3.2 管理文化与管理知识	97
3.3 作为管理创新指向的管理文化	109
第 4 章 西方科学管理文化及其理性战略思想	117
4.1 科学管理文化	118
4.2 企业的战略	136
4.3 企业经营者的战略	141
4.4 市场的战略	148
第 5 章 西方管理文化转型中的战略创新	155
5.1 西方管理文化转型	156
5.2 战略创新思潮	162
第 6 章 中国传统管理文化及其谋略思想	177
6.1 传统管理文化	178
6.2 兵家谋略与政治谋略	190
6.3 现代中国企业中的传统谋略思想	197
第 7 章 中国传统管理文化现代性转型中的战略创新	205
7.1 面对西方战略思想的挑战	206
7.2 近代以来的管理文化转型思潮	216
7.3 企业战略创新方向	228
第 8 章 中国企业战略创新的若干研究	243
8.1 海外华人企业的人际经营网络	244

8.2 若干成功企业的战略经验分析	250
8.3 中国企业成功因素研究	258
8.4 企业战略研究的连续调查及其分析	274
第9章 展望：寻求中国企业的战略创新与超越	285
9.1 中国传统管理文化不利于企业战略创新吗	286
9.2 中国传统管理文化与战略创新的互动机制	287
9.3 中国企业实现多元战略创新的主要模式	290
9.4 探寻多元管理文化时代的中国企业战略创新路径	293
参考文献	295



第1章

企业战略创新



当前,企业在追求发展的过程中不仅关注技术创新、产品创新、市场创新和管理方法创新,而且更加关注企业整体的战略创新。20世纪曾经出现了大量丰富多彩的经营管理新概念、新思想和新理论,形成一个又一个令人瞩目的管理创新浪潮,而战略管理就是其中的成就之一。在世纪交替之际,面对激烈的市场竞争环境和广泛的企业变革趋势,世界各地的企业已经普遍重视企业的战略管理。许多企业希望通过战略创新来改变自己,取得竞争优势,并在变幻莫测的市场中成为新一代领袖和典范。

在20世纪西方市场中,企业通过决定性的战略创新获得竞争优势是一个普遍的现象。从早期通用汽车划时代的组织结构改革,50年代后跨国公司全球经营的大力创新,到当前互联网时代微软、英特尔、思科等企业的崛起,都带来了崭新的战略管理思想和独特的经营方式。它们通过战略创新成为实力强大的企业,竞争力的获得与战略创新同步。它们的发展具有一些共同特点,企业不仅获得了竞争优势,更为重要的是贡献了独特的管理与战略思想。这些公司的表现说明,一个公司最大的成功不仅是获得市场和竞争实力,更是贡献知识和管理思想。

尽管中国的市场经济改革时间并不长,但二十多年来的经济发展举世瞩目,其中的原因虽然众说纷纭,但显然已经不能停留在已有的理论之上。二十多年来在市场改革中,众多企业的沉浮已经使我们获得了许多成功的经验和失败的教训。目前企业发展和经营环境均发生了很大变化:一方面中国企业已经进入复杂的竞争时代,经营环境迅速变化;另一方面,许多企业正陆续进入自身发展历程中的转型期。因此,企业需要新的管理思想和经营方式,战略创新也是中国企业面临的现实问题。

1.1 企业进入战略创新的时代

在全球化和技术、社会经济变革的世纪交替之中,东西方的企业都在各自不同的条件下进入战略创新的时代。如果说,以前企业的战略创新还是由许多偶然事件,由一些天才创造而形成的,那么经过长期的实践后,有理由认为,企业需要更加主动地发现和把握战略创新的轨迹。因此,什么是企业战略创新以及如何进行企业战略创新已经成为一个非常有意义的课题。

虽然管理研究并不像自然科学那样可以获得普遍运用的成果,或取得一定程度下普遍适用的规律,但管理研究可以为企业过去的和正在进行的管理活动提供一个广阔的背景和对未来的洞察力。战略管理时代的来临说明企业经营管



理的自然落体时代已经结束,实践者和思想者的结合是转型时代的需要,这种合作正是企业战略创新得以展开的基础。企业战略创新既是管理研究的聚焦点,也是企业经营和企业发展现实展开的聚焦点。

1.1.1 战略的多样性

恐怕很少有像“战略”这样时时刻刻都在引起争论的管理概念。自从它引入企业管理领域以来,人们一直没有停止对它的争论,每一个企业都可以以自己的经营管理方式来诠释战略。但是,对战略知识的追求却一直没有停止过,也许,我们需要改变一下思维方式,必须首先承认其固有的多样性,才能寻求战略创新的轨迹。

1.1.1.1 什么是战略

人们往往希望被告知什么是战略?但这一问题却始终在被认为得到解决的时候出现。经过几十年的努力,战略管理已经成为一门学科。在企业经营活动中企业战略问题已经成为关注的焦点,具备了一门学科所需要的实践活动和对象。战略管理也具有自己的研究群体、基本内容、教学体系、学术期刊等,各大学商学院纷纷将战略管理作为一门必修课列入学生学习计划。同时,战略管理的思想也逐渐向其他领域渗透,包括学校、政府、社会团体乃至区域社会经济系统。然而,按照一个学科的要求,战略管理却并没有一个统一的概念核心和范式。更为重要的是,针对“什么是战略”这一基本问题本身,并没有一个可以共享和共同认可的概念。不但如此,往往对“什么是战略”的追索还会产生更大的异质性成果,形成新的思想火花。

对战略最为流行的定义可以从一般战略管理教科书中找到。例如:

- (1) 战略就是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高层的计划^[1];
- (2) 战略就是实现长期目标的方法^[2];
- (3) 企业战略就是关于企业作为整体该如何运行的根本指导思想,它是处于动态变化的内外部环境之中企业的当前及未来将如何行动的一种总体表述^[3]。

明茨伯格在《战略历程》(Strategy Safari)中列举了十大流派战略定义,然而作者也承认,列出十大流派也只是因为它们夸张而令人印象深刻,实在无法将各种定义与“事实”进行比较来检验哪一个更切合实际。他给战略作



了一个形象的比喻,认为对战略的探索就如同盲人摸象,目前每个人只摸到了“大象”的一个部分,但却将他所认识的部分称为“战略”,而实际上战略却是“大象”整体本身。因此,在明茨伯格看来对战略的探索仍然处于非常初步的状态,不过欲认识整体需先认识局部。值得关注的是,这一比喻恰当地反映了西方管理思维和认识模式,这种认识逻辑构成了西方战略管理研究方法的基础。

另一位学者的总结也具有代表性,美国学者梅耶(Alan D. Mayer)将各种各样的努力从研究方法的角度作了总结。他认为西方的战略研究在20世纪70年代出现了分歧:一是将战略作规范的研究,即继承安索夫等人的传统,努力建立规范的术语与学科体系;二是干脆将战略视为一个“论坛”,在这个战略论坛中,各种其他学科的知识在此交汇,战略只是一个应用领域。他将前者称为“战略1”,后者称为“战略2”。^[4]

上述两位学者只是在战略知识的“爆炸”之中梳理了各种概念和研究方法。这说明,企业战略作为一种非常独特的现象和知识,它的复杂性已经引起了高度的重视。

波特^[5]在1996年以“什么是战略”(What's strategy?)一文再次挑起“战略的争论”,他继承自己对竞争战略和战略独特性分析的一贯思路,对新的企业经营环境中的定位思想进行了阐述,用来回应20世纪80年代以后许多新的战略观点对定位理论的挑战。2000年,波特再次发表文章阐述互联网时代的战略,将定位理论运用于新的经济时代。在几十年的企业发展和战略研究之后,这个标题的出现格外引人注目。也许有人不免疑惑,一个连基本概念都争论不休的学科怎能被认为是一个学科?

然而,我们不要忘记,正是在不断的争论之中出现了众多的企业战略思想创新,人们逐渐从茫然不知开始走向广泛的共识,即企业经营需要战略管理。例如,战略是一种计划,战略是一种定位,战略是一种革命,等等,它们在不同时期引导企业主动地实现战略管理。但是,20世纪80年代以来世界就一直处于激烈的变动之中,思想的交替如此之快,以至于我们非常容易将中间短暂的停留都给忽视了。实际上,战略管理已经形成为企业管理中的一个独特领域,今天对于企业战略的了解已经比三十年前丰富了许多。

企业战略遇到的困难在于我们目前处于一个社会变革和创新的时期,从创新角度讲这恰恰是一个发展机遇期。在这一时期,我们不能将传统的方法、传统的学科研究定式来套用企业战略知识的发展。企业战略既涉及人们管理思想的内涵,也直接面对企业经营行为的创新,简单还原、抽象、基础主义的思维



方式在这个领域正遇到巨大的挑战。

我们总结一下迄今为止对“什么是战略”的探索，可以获得一些重要的启示。

1. 战略是关于企业、环境相互关系的知识

它要求企业以整体的思考和行动面对未来。传统企业管理的知识主要涉及企业组织边界以内的管理行为，例如，为了提高效率而提出的各种经营方法和管理思想，战略却使企业与环境紧密联系在一起。自20世纪60年代以来形成的环境-战略-结构的范式依然指导着企业战略管理，但是由于涉及环境诸多不确定性因素，“战略”显然不同于传统的管理知识。在这一演变过程中，“市场营销”的提出对“战略”有重要影响，因为作为一种经营技术，市场营销的发展为企业走向战略管理提供了直接的证据和贡献。

2. 战略是关于企业竞争、企业成功与失败、企业竞争优势的知识

企业在市场中的竞争直接关系企业生存与发展，竞争是企业面临的最迫切和最现实的问题。所以，任何战略均需要对竞争现实负责，而在企业经营与竞争方面最难以分析的是成功与失败的因果链，这直接导致了战略的复杂性。以传统的主客对立、因果分析的模式去揭示企业战略的方法到目前为止都难以令人满意。



5

3. 战略的多样性不仅来自于企业竞争的复杂多样，也来自于认识方法的多样，迄今为止的研究创新均包含着方法的创新

例如，波特将产业组织学方法应用于战略分析，文化学派将文化的方法应用于战略，等等。因此，企业战略是内容与方法的整合，那种企图超脱人的视角而希望得到普遍规律的做法在战略管理领域中并不非常成功。相反，视角主义的方法却可以带来丰富多彩的思想，这种状况在20世纪90年代以后更加突出。企业战略需要新的方法论来指导。

4. 战略创新是战略管理中永恒的主题，但从没有像现在这样成为一个日常的问题

由于企业及企业环境正发生快速变化，战略管理在这种环境中就意味着创新。事实上，在战略创新中，企业已经走在研究的前面，20世纪80年代以后的许多新战略思想是产生于企业之后为学者们所发现的。这说明如何进行战略创新已经是战略研究的重要课题，否则将违背战略研究服务于企业经营的宗旨。

1.1.1.2 战略管理的产生、发展与变革

以规范或统一的观点去认识各种不同的“战略”概念，到目前为止仍难以得到满意的答案，战略思想一直处于不断创新之中。常常是某一企业战略理论刚建立起来，就出现新的企业经营创新打破这一理论。其中最突出的争论是关于早期战略计划和20世纪80年代竞争战略的理论。20世纪70年代许多美国学者研讨建立了战略管理学科，主要是在学术组织、术语和基本学科范式上加以统一。“战略管理”一词在这一时期得到了许多人的认可，表明人们已经认可了一个独特研究领域的存在和企业中战略管理的存在^[6]。但迄今为止不仅没有统一的理论范式、共享的同质的概念核心，而且企业和市场的快速变化进一步加剧了思想的不确定性和多样性。战略概念的模糊性成为战略管理的一大特征。

然而，如果打破寻求理论原点的思维定势，将战略管理与企业经营、管理的历史联系起来，我们就可以发现一个个内容丰满的战略理论。简要回顾战略的历史可以帮助我们认识战略管理发展的基本假设。战略作为一种管理话语，产生于大企业面临的整体管理问题和如何面对未来的问题。战略与一定时期的具体历史相联系，存在历史的语境。透过对历史的观察可以了解战略话语与企业战略实践之间的建构过程，从而发现战略管理在企业中的存在和发展。

早期的西方大公司体制是战略管理产生的组织基础，以通用汽车事业部制改革为标志的大公司自主运作方式的成功，进一步扩大了公司的规模与范围，引起公司宏观管理问题和战略性决策的出现。斯隆的改革是一个转折点，他建立了通用汽车的中央委员会来负责公司的规划与执行，使这一机构将职责放在公司发展战略上。虽然斯隆并没有将这种方式称为战略管理，但这奠定了大公司战略管理的基本组织模式。这种模式在以后的相当长时期内保持了稳定，几乎成为一种标准模式，也促进了战略管理研究的发展。

巴纳德^[7]在《经理人员的职能》中，从领导和组织的角度给企业战略作了理论上的准备。巴纳德将企业作为一个由“协作的意愿”、“共同的目标”和“信息的交流”组成的协作系统。经理人员的作用是维持和发展这样的协作系统，因而必须“有效地”处理组织与环境之间的相互关系。从专注企业内管理控制的效率转向面对组织与环境适应的效果，最终引出了企业战略管理问题。巴纳德借助康芒斯的“战略因素”来描述企业决策任务，认为“战略因素是决策环境的中心，是进行选择之处，做或不做这事，这就是问题之所在”。

斯隆等企业家建立了现代大公司的组织机构，巴纳德等早期理论家则发现



了在这样的大公司中占重要地位的是战略决策问题,虽然他们所提出的问题在今天已是人所共知的概念,但这些概念都是现代战略管理的基础问题。

第二次世界大战以后,社会经济环境发生了很大的变化,但大公司体制的基本构架并没有改变,跨国公司是跨国公司体制在国际市场上的扩展。虽然跨国公司已不同于传统的企业,但跨国公司的主要变革是将大公司体制与国际市场特征相结合。例如,事业部制至今仍是跨国公司运用的成熟模式。但是企业战略管理却发生了很大的变化,变化主要发生在两个层次上:一是不同的战略思维和方法引入公司决策的管理过程,形成许多战略创新;二是企业战略内容体系获得扩展。例如,20世纪80年代后,竞争战略成为研究的主要内容,对企业竞争、竞争优势、企业能力的探讨使战略管理随着内容体系的展开而趋向于操作化。

明茨伯格在1998年总结的十大流派成为这一时期对战略管理最好的注解。因为战略是有关整体和全局的,这种特征使战略成为一个应用领域,将各种思维和方法不断引入。明茨伯格的观点是“为了认识整体,我们却必须先理解局部”,十大流派的总结在战略管理涉及的内容方法上以不同的视角展开。例如,设计与计划学派以战略研究者的视角和理性视角,将企业战略作为行动模式和战略计划对待,继承了严谨分析、理性研究和科学决策的传统,但两者在内容上又是不同的;定位学派以波特的竞争战略思想为主体,方法上延续了理性分析传统,内容上却比20世纪五六十年代丰富得多,战略定位和竞争优势成为新的内容主体;认知、学习等学派在战略管理者假设、战略方法乃至组织假设上都发生很大变化,已不是传统的战略思维方式。

明茨伯格将不同的战略思想与战略整体的每个局部相联系,这同样隐含了走向统一理论范式的努力。但现实中人们也认识到如果都按一种模式去思考,结果恰是不遵循规范者获胜,这意味着战略研究方法论上需要变革。

因此,明茨伯格的总结也可以作为另一个战略管理发展的起点,这就是在传统公司体制变革之中提出的战略创新问题。越来越多的非传统战略思想的出现表明战略创新出现了新的趋势。传统的主流战略观点一般认为战略应集中于高层经理,建立理性经营和管理,协调个人利益以达至组织目标,企业战略的主要压力来自于环境方面,企业可以通过理性分析、计划和有意识的行动适应环境变革。然而,十大流派中有的已经不能适用于这些观点,德鲁克^[8]和其他许多管理学者意识到了管理正发生变革,企业需要重新审视“关于企业的假设”、“关于环境的假设”和“关于能力的假设”。实际上,一个“新时代”正在出现,这个新时代中首先出现的困难是如何改革工业时代的企业经营方式和

