



# 知识视角的 企业战略变革研究

兼论“浙商”企业战略变革管理

项国鹏 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

浙江省社科联省级社会科学学术著作出版资金资助出版  
浙江省社会科学重点研究基地——浙商研究中心资助出版  
浙江省重点学科——浙江工商大学企业管理学资助出版

# 知识视角的企业战略变革研究

——兼论“浙商”企业战略变革管理

项国鹏 著

经济管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

知识视角的企业战略变革研究/项国鹏著. —北京:  
经济管理出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0082 - 5

I. 知... II. 项... III. 企业管理—研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 165669 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 谭 伟

责任编辑: 张 马

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

720mm × 1000mm/16

18.5 印张 300 千字

2007 年 12 月第 1 版

2007 年 12 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0082 - 5/F · 82

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

# 序

项国鹏 2000 年考入南京大学商学院企业管理专业攻读博士学位。三年中，他以战略管理作为主攻方向，以企业战略变革为研究主题，完成了博士学位论文的写作。毕业后四年多来，他又结合教学与科研工作，对相关问题进行了更加深入的思考，然后在此基础上对论文加以修改、完善，最终完成了这部学术专著。作为他的指导老师，我一直关注着他的学术进步。在本书付梓之际，他邀我作序，我欣然接受。

在相当长一个时期内，国内外战略学界认为，战略管理过程的关注重点是战略制定和战略执行，战略变革仅仅是隶属于战略执行的一个环节。然而，随着企业间竞争的激烈程度和竞争环境不确定性特征的加剧，变革、创新已成为主导企业成长的基本逻辑。企业战略变革实践迫切需要战略变革理论的科学指导。西方战略变革理论便是在这样的背景下产生并蓬勃发展的，并愈来愈受到企业战略管理的理论研究者与企业实践者的关注。

始于 1978 年的中国改革开放在根本上改变了中国企业的成长逻辑和发展环境，战略变革因此而成为常态并成为中国企业成长的必由之路。在这种潮流的推动下，从 21 世纪初开始，国内战略学界也逐渐开始重视战略变革理论研究。

我们知道，公司层战略（也就是本书所称的“企业战略”）是业务战略和职能战略的基础和指导。一般而言，公司层战略变革必然引起业务战略和职能战略变革。因此，研究公司层战略变革具有基础性意义。

但是，由于企业战略变革是一项非常复杂的管理过程，所以如何选取科学的研究角度和理论工具，增强学理内涵，促进理论创新，是摆在研究者面前的一个重要问题。知识视角的研究是比较有意义的尝试。国内外企业战略研究已经令人信服地证明，知识是企业竞争优势的根源。关于知识经济的各种研究业已告诉人们，知识

是当代经济社会发展和企业成长的关键生产要素。因此，融合战略管理和知识管理理论，研究基于知识的企业战略理论，具有重要的理论价值和实践指导意义。从某种意义上说，企业变革，包括战略变革、组织结构变革、文化变革，都是组织学习的表现形式。在组织学习研究风起云涌的今天，利用组织学习理论或者企业知识创新理论，研究企业变革，揭示并强调知识在其中的指导性作用，能够凸显理论张力和时代要求。

项国鹏博士把企业战略变革理解为一种组织学习行为，而且认为组织学习行为实质上是企业知识创新行为。基于这种认识，他在本书中应用组织学习理论和企业知识创新理论，对企业战略变革展开了系统研究。首先，根据组织学习的管理框架，提出本书的研究目的——建立企业战略变革管理的分析框架及其所包括的五个逐层推进的理论问题。其次，创造性地确立企业战略的知识维度的结构，为分析核心主题提供结构化工具。再次，根据企业战略变革原因、企业战略变革目的和战略弹性这三个要素，划分了四种企业战略变革模式，揭示了每种模式的知识特性和内在知识联系。这些内容是本书学术贡献的亮点所在，为复杂的企业战略变革提供了可行的指导。在此基础上，还就四种企业战略变革模式在企业战略变革措施、企业战略变革能力、企业战略变革阻力和成功组织企业战略变革的行为等方面展开详细的比较分析，从而构建了知识视角的企业战略变革管理的分析框架。同时，为了增强理论框架的科学性和说服力，本书以国外近 20 家著名企业的战略变革为案例，加以论证。当前，中国企业正在进入战略变革高发期，能否成功组织企业战略变革，直接关系到企业的可持续成长。本书还以联想集团和海尔集团为例，对中国企业成功管理企业战略变革做了初步分析。而且，还结合作者所在的浙江省的“浙商”成长现实，以知识视角的企业战略变革管理的分析框架为理论工具，为“浙商”转型出谋划策，体现了一个浙江学者的社会责任意识。

综观全书，研究视角独特，研究对象新颖，研究内容严密，研究意义丰富。所建立的知识视角的企业战略变革管理的分析框架理论价值比较丰富，融合了战略管理和知识管理，体现了知识分析的学术价值，并且能够为企业战略变革实践提供可操作的管理措施。

当然，本书也存在一些不足。比如，对最新的企业知识创新理

论应用不够充分，有些内容的知识分析稍显牵强，主流的实证研究方法应用力度不够强，国内企业案例不多，等等。

科学研究是没有止境的。我衷心希望项国鹏博士能够以此研究成果为起点，进一步完善书中提出的研究框架和分析方法，对新经济背景下中国不同行业、不同地区、不同类型企业的战略变革实践进行更加系统和深入的分析，形成系列成果，为我国企业战略管理理论与实践的发展做出自己的贡献。

陈传明

2007年8月18日于南京大学

# 前 言

战略是决定企业成长方向的基本方针，它确定了企业想实现的长期目标和用来实现这种目标的基本政策与程序。企业战略（公司层战略、总体战略）作为战略的最高层次，是关于企业整体发展和长远发展的决定，具有协调企业和客观环境的动态适应功能。由于客观环境和企业内部情况总处于不断变化之中，所以如果要动态发挥企业战略的协调功能，那么就必須组织企业战略变革。由于企业成长的过程是不断的企业战略变革的过程，所以如何设计企业战略变革管理的分析框架就显得尤为重要。组织学习的中心内涵是指企业为了改善组织绩效，在和环境的相互作用过程中，以知识为基础，并表现为对新知识的获取（产生）、存储、传递、共享、应用的知识创新过程。通过比较企业战略变革和组织学习，发现两者能够相互对应。企业战略变革就是一种组织学习行为。由于组织学习在本质上就是企业知识创新，知识又是企业竞争优势的根源，所以，从知识角度切入，运用组织学习理论和企业知识创新理论研究企业战略变革，能够为企业战略变革提供内源性的理论指导、措施设计和行为预测，避免陷入“就事论事”的操作意义的描述性分析，从而有利于更好地通过企业战略变革获取可持续竞争优势。

是否遵循科学的企业战略变革管理的分析框架，直接关系到企业战略变革的成败。所以，如何设计这个分析框架及其系统、深刻地分析框架所包括的内容是本书要解决的关键理论问题。根据组织学习的管理框架，本书提出了企业战略变革管理的分析框架所包括的五个问题：企业战略变革原因与模式；企业战略变革措施；企业战略变革能力；企业战略变革阻力；成功管理企业战略变革的行为。为了给知识视角的研究提供结构化工具，建立了企业战略的知识维度的结构。由于企业战略变革的权变性，根据企业战略变革原因、企业战略变革目的、战略弹性的综合标准，划分了反应性、预测性、能动性、超越性这四种企业战略变革模式，分别指出了四种企

业战略变革模式的知识本质，并就上述五个问题展开了比较分析。

知识视角的企业战略变革管理的分析框架可以概括为：一个结构、三项标准、四种模式、二维系统、五项能力、五类阻力、五种行为。为方便理解和记忆，可简称为企业战略变革的“1342555”框架。就四种企业战略变革模式的共同结论而言，有以下内容：

(1) 企业如果要组织企业战略变革，首要问题是选择合适的企业战略变革模式。正确选择企业战略变革模式应该遵循三项标准——企业战略变革原因、企业战略变革目的、战略弹性，它们和企业知识密切相关。对于企业战略变革原因的认识，主要取决于企业是否具备关于企业战略变革原因的管理性知识及其丰富程度和应用这种知识的能力。对于企业战略变革目的的确立，主要取决于基于企业知识容量、知识结构、知识转换力、指导与促进企业知识共享的企业愿景的战略认知力。关于战略弹性的强度，主要取决于源于企业知识创新能力或者组织学习能力的企业战略学习机制的活性。

(2) 企业在具体设计企业战略变革措施时，根据组织学习过程和企业知识创新过程的“自上而下”的模式，分别从横向维度的新企业战略的发起、执行、企业战略变革动力的可持续化和纵向维度的自上而下的决策层、水平方向的流程再设计层、自下而上的绩效改善层的双重角度同时采取相应措施。尤其应该重视两个问题：一是企业战略变革动力的可持续化，保证企业战略变革沿着循环往复的螺旋式上升轨迹运行，促进企业可持续成长；二是水平方向的流程再设计层，不仅根据新企业战略设计业务战略和职能战略，而且也充分发挥中层管理者在组织学习中的重要作用。之所以要重视这两点，是因为企业知识创新的运行轨迹和中层管理者在企业知识创新中的整合性作用。

(3) 企业战略变革能力是组织学习能力和企业战略管理机制的整合，根据它和吸收能力、转化能力的关系，可以推出这些结论：战略认知能力具有吸收能力的对代表企业战略变革诱因的外部新知识的鉴别、评价的作用和转化的能力，对技术性知识或管理性知识的创新行为的评估起到战略重要性的作用；信息处理能力、战略形成方式的转换能力具有消化、整合内外部新知识的作用；战略执行的反馈能力具有把内外部新知识转化为行动的应用性作用；管理战



略首创性能力具有在企业战略过程中组织知识创新的作用，其中转化能力的部分作用会有所体现。

(4) 企业战略变革阻力大多是由知识的路径依赖性造成的，四种企业战略变革模式所面临的共有阻力包括认知阻力、心理与情感阻力、权力阻力、文化阻力和惯例阻力。这说明要从超越知识的路径依赖性的角度设计克服上述阻力的措施。

(5) 成功管理企业战略变革的根本原因是具有以基于企业家知识的战略企业家为核心的企业战略变革管理团队，通过企业家知识在企业战略变革过程中的基于增强企业战略变革能力的应用，为取得企业战略变革的成功提供坚实的领导力保证。

由于四种企业战略变革模式在知识特征方面的区别，所以它们在上述五项内容上的表现都有所差异。这些差异是由单循环学习、双循环学习、再学习等不同的组织学习类型对企业战略变革的不同要求造成的。

本书的上述结论是从知识角度切入，运用组织学习理论和企业知识创新理论的分析而得出的。如果不采用这种结合性研究方法，即单一地研究企业战略变革，那么会和知识视角的研究产生两点区别：第一，难以推出上述结论，尤其难以抽象概括四种企业战略变革模式的知识特性，从而影响对不同模式的差异内容的比较分析；第二，难以内源地解释企业战略变革管理的分析框架所包含的内容，并由于经验式分析所带来的贫乏解释力和低度预测力，难以规范、有效地指导复杂的企业战略变革。正是这些区别，显示了知识角度的企业战略变革研究的特殊性和优越性。在知识正在日益成为经济发展和企业成长的关键要素的知识经济时代，本书的研究视角不仅富含鲜明的时代意义，而且具备前瞻性价值。

利用知识视角的企业战略变革管理的分析框架，通过案例分析，能够初步研究中国企业战略变革管理和“浙商”企业战略变革管理的若干重要问题，推出具有新意的研究结论，体现理论和实践的结合。

随着国内外战略变革理论的发展和企业战略变革实践的丰富，企业战略变革研究领域有大量激动人心的问题有待学者们去研究。譬如：如何从制度视角，在制度变迁的大背景下，研究转型经济国家（如中国）的企业战略变革；如何研究具体产业情境中的企业战

## • 知识视角的企业战略变革研究 •

---

略变革，尤其在环境不确定性较强的知识密集型产业（比如高新技术行业）；作为企业知识重要载体的中层管理者和基层员工在企业战略变革中的具体作用模式及机理；企业战略变革和企业经营绩效的关系；如何从商业生态系统角度，从共同演进视角研究企业战略变革；如何应用定量研究方法，研究企业战略变革和经营绩效之间的关系，等等。这些理论问题的科学解答不仅孕育着企业战略理论创新，而且能够前瞻性地指导动态竞争环境下纷繁芜杂的企业战略变革实践，为培育和保持企业可持续竞争优势提供具有学理意义的理论支持。

# 目 录

第一章 导论 .....	1
第一节 问题的提出 .....	1
一、为什么研究企业战略变革 .....	1
二、为什么从知识视角研究企业战略变革 .....	4
第二节 研究目的、内容、方法和写作结构 .....	6
一、研究目的和研究内容 .....	6
二、研究方法 .....	8
三、写作结构 .....	9
四、创新之处与主要不足 .....	10
第三节 关键概念的界定 .....	12
一、知识 .....	12
二、组织学习 .....	15
三、企业知识创新 .....	17
四、企业战略变革 .....	18
第二章 国内外研究综述 .....	22
第一节 战略变革理论综述 .....	22
一、管理者行为 .....	22
二、战略弹性 .....	25
三、战略变革过程 .....	28
四、战略变革阻力 .....	29
第二节 组织学习理论综述 .....	31
一、组织学习类型 .....	31
二、组织学习过程 .....	32

三、组织学习的影响因素 .....	34
四、组织学习和企业战略管理的关系 .....	35
第三节 知识创新理论综述 .....	37
一、以知识为基础的竞争优势理论 .....	37
二、知识创新过程 .....	40
第三章 知识视角的企业战略变革原因及其模式 .....	44
第一节 企业战略的知识维度的结构 .....	45
一、知识和企业战略要素的联系 .....	45
二、企业战略的知识维度的结构 .....	50
第二节 企业战略变革原因 .....	53
一、企业战略的内部不一致性 .....	53
二、企业战略的外部不一致性 .....	61
第三节 企业战略变革模式 .....	65
一、战略弹性 .....	66
二、四种企业战略变革模式及内涵 .....	74
第四章 知识视角的企业战略变革措施 .....	85
第一节 有关问题的说明 .....	85
第二节 企业战略变革措施的框架 .....	89
一、自上而下的决策层 .....	90
二、水平方向的流程再设计层 .....	100
三、自下而上的绩效改善层 .....	103
第三节 不同模式的企业战略变革措施的比较分析 .....	107
一、自上而下的决策层的比较分析 .....	110
二、水平方向的流程再设计层和自下而上的绩效改善层的 比较分析 .....	118
第五章 知识视角的企业战略变革能力 .....	121
第一节 企业战略变革能力的理论框架 .....	121
一、企业战略变革能力的概念 .....	122

二、企业战略变革能力的内容 .....	123
三、企业战略变革能力的特征 .....	127
四、企业战略变革能力的影响因素 .....	129
第二节 增强企业战略变革能力的措施 .....	137
一、增强战略认知能力的措施 .....	137
二、增强战略形成方式的转换能力的措施 .....	137
三、增强战略执行的反馈能力的措施 .....	138
四、增强信息处理能力的措施 .....	139
五、增强管理战略首创性能力的措施 .....	139
第三节 不同模式特有的企业战略变革能力 .....	140
<b>第六章 知识视角的企业战略变革阻力 .....</b>	<b>143</b>
第一节 有关问题的说明 .....	143
第二节 共有的企业战略变革阻力及其克服 .....	145
一、认知阻力及其克服 .....	146
二、心理与情感阻力及其克服 .....	148
三、权力阻力及其克服 .....	151
四、文化阻力及其克服 .....	154
五、惯例阻力及其克服 .....	157
第三节 特有的企业战略变革阻力及其克服 .....	161
一、反应性企业战略变革模式的特有阻力及其克服 .....	161
二、预测性企业战略变革模式的特有阻力及其克服 .....	162
三、能动性企业战略变革模式的特有阻力及其克服 .....	163
四、超越性企业战略变革模式的特有阻力及其克服 .....	164
<b>第七章 知识视角的成功管理企业战略变革的行为 .....</b>	<b>166</b>
第一节 成功管理企业战略变革的基本判断标准 .....	166
第二节 成功管理企业战略变革的共同行为 .....	173
一、建立以作为战略企业家的最高管理者为核心的战略 变革管理团队 .....	175

二、全面、科学地评估企业所处的外部环境和内部情况， 选择适应性的企业战略变革模式 .....	185
三、在战略执行过程中，能够协调新战略和各种组织 要素及阶段性实施绩效的动态关系 .....	186
四、有机结合人力资源管理和企业战略变革 .....	190
五、培育、优化企业战略学习机制 .....	199
第三节 成功管理企业战略变革的特有行为 .....	201
一、成功管理反应性企业战略变革的特有行为 .....	201
二、成功管理预测性企业战略变革的特有行为 .....	202
三、成功管理能动性企业战略变革的特有行为 .....	202
四、成功管理超越性企业战略变革的特有行为 .....	203
第八章 中国企业战略变革管理的案例分析 .....	204
第一节 中国企业战略变革管理的特殊背景 .....	204
第二节 中国企业成功管理企业战略变革的案例分析 .....	208
一、联想集团的企业战略变革 .....	209
二、海尔集团的企业战略变革 .....	213
三、联想集团和海尔集团成功管理企业战略变革的若干 经验 .....	214
第三节 中国企业战略变革管理的基本对策 .....	222
第九章 “浙商”企业战略变革管理 .....	225
第一节 “浙商”成长面临的约束及企业战略变革举措 .....	226
一、“浙商”成长面临的约束 .....	226
二、“浙商”企业战略变革举措 .....	228
第二节 “浙商”从战术企业家向战略企业家的转型 .....	231
一、四种企业家成长模式 .....	234
二、制度变迁和“浙商”企业家成长模式 .....	236
三、“浙商”面临的从战术企业家向战略企业家的转型 约束 .....	238

---

四、“浙商”从战术企业家向战略企业家的转型路径与 保证 .....	243
第三节 战略系统观视角的“浙商”企业战略变革管理 措施 .....	248
一、战略要素角度的措施 .....	249
二、战略类型角度的措施 .....	251
三、战略过程角度的措施 .....	253
参考文献 .....	257
后 记 .....	275

# 第一章 导 论

作为决定企业发展方向和资源配置格局的战略是具有层次性的，它可以分为企业战略（公司战略或者总体战略）（corporate strategy）、业务战略（business strategy）、职能战略（functional strategy）。企业战略是决定企业整体、长远发展目标和实现目标的基本政策与程序的方针，它是业务战略和职能战略的统率与基石。由于企业战略对企业成长具有基础性影响，而且企业成长过程就是不断地以获取企业竞争优势为目标的企业战略变革过程，所以企业战略变革会对企业成长产生根本影响。同时，知识作为企业竞争优势的根源的理论观点，已经被国内外企业战略管理学界广为接受和传播。既然如此，有两个问题会顺理成章地呈现在研究者面前：企业战略变革和知识是否具有内在关联？如果有关联，它们之间的关联机制是怎样的？提出这两个问题就揭开了本书的研究序幕。作为导论，本章主要分析选题缘由、研究目的、研究内容、研究方法、写作结构和关键概念界定。

## 第一节 问题的提出

### 一、为什么研究企业战略变革

战略管理作为一门相对独立的学科的诞生标志是已故著名美国战略学者 Ansoff（1965）发表《公司战略》（Corporate Strategy）一书。他也因此而被国际管理学界尊称为“战略管理之父”。此后，战略管理研究日新月异，蓬勃发展，学派林立。根据 Mintzberg 等人（1998）的观点，可以把战略管理划分为十大学派：设计学派、计



划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派。虽然这些理论流派各有千秋，但在对于战略是协调企业和客观环境的动态适应关系的有机系统的认识上，是基本一致的。因此，企业外部环境或者内部情况的变化都可能引发战略变革。企业战略作为企业的最高层次战略，自然也不例外。这也就是说，企业战略作为协调整体企业和客观环境的适应性关系的有机系统，企业内部情况或外部环境变化都会要求它做出战略变革，使企业能够适应已经变化的情境。Ansoff (1987) 就认为，一个组织的“战略演进”(strategic evolution) 是由环境力量、内部结构与组织动力和现有战略这三者之间的相互作用决定的。环境力量属于外部因素，内部结构与组织动力属于内部因素。虽然安索夫(1987)没有明确界定“战略演进”的概念，但它的本质内涵近似于企业战略变革。另外，就三个层次的战略变革对企业成长的影响而言，企业战略变革对企业成长的影响最大，而且企业战略变革在所有的企业中都可以反映出来，具有可供比较的一般性。从国外企业战略理论的研究文献和战略实践的案例来看，他们对战略变革的关注也主要集中在决定企业整体、长远发展的企业战略变革这个层次，而不是业务战略变革或者职能战略变革这两个层次。

学术界对外部环境变化而导致的企业战略变革的关注，主要是因为正在进行的以计算机技术的普及应用为标志的科技革命对人类经济社会生活的革命性影响。这次工业革命所引起的变革速度、影响幅度和深度都远远超过了以往任何一次。世界著名预测学家托夫勒(1980)在其著作《第三次浪潮》中对此做了深入分析，认为变革的加速会导致环境变化的不连续性频繁出现，从而增加了环境不确定性。著名管理学家 D'Aveni (1994) 从企业竞争角度把这种环境称为“超竞争环境”(Hypercompetition)，它对企业成长将产生深远影响。受其影响，20世纪90年代后期开始了关于“知识经济”、“新经济”、“网络经济”等经济发展形态的理论探讨。这就更加促使企业战略研究者把这个时代背景引入研究领域，纷纷指出企业战略变革研究的必要性。

正如前面所指出的那样，企业成长过程就是企业战略不断变革的过程。企业面对日益改变的环境不确定性，正在通过企业战略变革适应这种变化。很多国际著名公司高度重视战略变革管理。而且