

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编：彭新武

战略管理前沿问题研究



第一分册

企业战略透视

——当代战略管理研究的综合反思

彭新武 李汉东 著

The Perspective Of

Enterprise Strategy

General reflection

on

Comtemporary studies of Strategic Management

中国社会科学出版社

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编: 彭新武

战略管理前沿问题研究



第一分册

企业战略透视 ——当代战略管理研究的综合反思

彭新武 李汉东 著



The Perspective Of

Enterprise Strategy

General reflection

on

Comtemporary studies of Strategic Management

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理前沿问题研究/彭新武等主编. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 9
ISBN 7-5004-5772-3

I. 战... II. 彭... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091540 号

责任编辑 宗 和
责任校对 石春梅
封面设计 东雨装帧
版式设计 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京市施园印刷厂

版 次 2006 年 9 月第 1 版 印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 45 插 页 12

字 数 1200 千字

定 价 120.00 元 (全六册)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

内容简介

自20世纪90年代以来,战略问题日趋成为当代管理学研究的前沿。正是从日本等国企业的成功实践中,人们看到了西方战略计划模型的种种弊端:战略思考过于机械并且缺乏创造性,战略计划模型只会产出墨守成规的、大众化的战略,根本就无法赢得任何可持续的竞争优势等。与此同时,我们也看到,当代对战略问题的研究也逐渐走向深入,出现了许多关于战略和决策的新理念,诸如有限理性、战略柔性、直觉决策、情景规划、战略思维能力、顾客价值导向、价值创造、合作型竞争等等。这些“新”的理念和方法无疑是诱人的,但总体来看,大多数论述是零散的,其理论的凌乱、内容的歧义、方法的庞杂,具有库恩所说的典型的“前范式”特征。不仅如此,在有关战略与决策的一些关键问题上,人们依然存在着众多的分歧,诸如战略与结构、理性与直觉、战略的固守与变革的关系问题,等等。基于此,本书力图在澄清这些关键问题的基础上,通过对西方观点战略观的全面反思和批判,进而表达出一种适应于当代日趋复杂、动态、不确定的全球商务环境的战略管理的新范式,包括战略的过程观、战略的权变观等。

作者简介

彭新武，男，哲学博士，管理学博士后，现为中国人民大学哲学系管理哲学教研室副教授。主要从事进化论、社会发展理论、复杂性科学和管理哲学的研究工作。出版专著四部：《意义的追寻》（兰州大学出版社，1999），《复杂性思维与社会发展》（中国人民大学出版社，2003），《造物的谱系——进化的衍生、流变及其问题》（北京大学出版社，2005），《进化管理学——复杂、动态环境下的管理思维与方法》（中国社会科学出版社，2005）；合著二部：《颠覆MBA——异端管理大师明茨伯格和MPM》（广东经济出版社，2005）；《管理哲学导论》（中国人民大学出版社，2006）。发表相关学术论文80多篇。

E-mail: pxw123456@sohu.com

李汉东，男，工学博士，管理学博士后，现为北京师范大学管理学院副教授。主要从事企业战略管理风险的建模与评价、经济金融时间序列的计量分析等方面的研究工作。

目 录

| | |
|-----------------------------|--------------|
| 导 言 | (1) |
| 第一章 战略与结构:孰先孰后 | (11) |
| 一 明茨伯格的战略诠释 | (11) |
| 二 破解钱德勒悖论 | (15) |
| 第二章 战略决策与认知偏见 | (26) |
| 一 战略计划的消长 | (26) |
| 二 理性与直觉的辩证 | (39) |
| 三 精英主义批判 | (50) |
| 四 战略决策中的认知偏见 | (55) |
| 第三章 战略权变与情景规划 | (63) |
| 一 战略的权变观点 | (63) |
| 二 战略的学习模型 | (72) |
| 三 不确定性与情景规划 | (82) |
| 第四章 战略的固守与变革 | (92) |
| 一 变革的悖论 | (92) |
| 二 变革中的“抵制” | (96) |
| 三 变革与生存 | (102) |
| 第五章 竞争优势与价值创造 | (109) |
| 一 资源、能力、动态优势 | (109) |
| 二 学习、创新、超越竞争 | (127) |
| 三 价值创造:企业竞争的新理念 | (151) |
| 四 顾客价值导向与顾客价值创新 | (160) |
| 第六章 战略操纵:扩展与收缩 | (177) |
| 一 多元化经营 | (177) |

企业战略透视

战略管理前沿问题研究

| | |
|---------------------|-------|
| 二 国际化战略 | (186) |
| 三 战略联盟 | (205) |
| 四 战略缩减及战略退出机制 | (220) |
| 主要参考文献 | (233) |
| 后记 | (239) |

导 言

—

战略虽然没有一个简明的定义，但关于战略的本质，在某些一般领域内却有着一致性：战略影响着组织的整体利益；战略要解决的问题，就是组织的“盲目性”，就是使一个组织的所有个体能够团结在对一个一致目标的有效追求中。对于古典战略观而言，对喧嚣的商业战场进行理性的分析是最好的战略制定方法。按照这种理性思维，战略产生于一个有意识的、正式的规划过程。正是这种思路形成了传统战略管理的分析—选择—实施的三部曲。

这种古典战略思维正好吻合了当今的管理教育、大公司的经营活动以及政府进行宏观管理的实践活动，如大量的正式工作流程、正规培训、正式分析等管理活动。这种意图较明确的战略适应于十分稳定的组织状态，或者至少是可预测的、或者能够被组织控制的状态，但是当变化非常大，组织的状态也变得很不稳定、不可预测或不可控制时，这种理性的战略计划方式是不明智的。

不仅如此，战略形成与实施的分离则成为高层管理人员出于利己需要而编制的神话。造成这一切的一个基本原因，就是管理界长期以来所一直奉行的精英主义观念。钱德勒关于职业管理阶层的偶像化传记代表了这种古典思维的主流。在这种描绘中，战略家们被称为“职业经理人”，他们对公司忠心耿耿，甘于奉献，能够不带个人色彩，做出客观的判断；他们被视为具有天分和超凡魅力的人，可以通过描述组织的生存意义和前进方向这样鼓舞人心的“愿景”，

而深深地感染他们的员工。像苹果公司的史蒂夫·乔布斯，通用电气公司的杰克·韦尔奇等都被称为这样的模范人物。这种企业家为取得成就的渴望驱动，组织的目的其实只是企业家目的的延续，战略就是通过做出重大决策，即那些“大手笔”而向前发展的。

于是，去寻找新的、有远见的企业领导人，成了企业组织走出困境的不二法门。这实际上包含了一些关于组织能力和组织领导人的虚妄的假设。原则上，一个人的大脑就能处理与战略形成有关的所有信息。但此时，情况必须要相对简单，也就是说形势应当保持相对稳定或至少是可以预测的。这就要求在新制定的战略实施以前，战略家必须明确相关的背景知识，必须真正地融于组织中。然而，在实际的经营实践中，这其实是一个过分的要求。同时，由于“战略计划”的自上向下的等级结构的特点，不仅将其他组织成员归为战略形成过程中的配角，而且把组织以外的人员从战略形成过程中排除出去，除了“上级想让你知道的那些，你将一无所知”。这种公司文化产生了功利性的、而非有责任心的、自律的行为主体——员工们按照要求去做，他们将企业价值照单全收，但是却又游离其外。^①

在现实中，战略论断的持有者通过保护和修饰特定的个人和团体的特权和象征地位，从而形成了“战略上的不平等”。当今流行的所谓“专家统治论”将知识、信仰和权力整合在一起，坚持用理性来对社会变革加以控制的做法即是如此。在实践中，这种精英管理导致了战略制定和战略实施的分离，甚至战略家与其战略目标的分离。这样，管理人员为了制订战略可以呆在办公室里查阅文件和思考，而让别人去履行战略。

与极具理性的传统行为（先诊断，再开药方，然后再行动）一致，这种做法明确地将思考与行动分割开来。这种思维和行动相分离的模式所隐含的一个基本假设是：信息可以在不失真的情况下，集中起来发送给上级。这其实是一个经常实现不了的假设。另一个

^① [美] 约翰·达文、菲尔·约翰逊、约翰·麦考利：《战略思维创新：变革时代的企业发展战略》，经济管理出版社，2003，第200页。

假设是：环境本身是相当稳定的，或至少是可以预测的。这一点可以保证今天制定的战略在贯彻后仍然还可以使用。然而，外部环境有时是不可预测的主要因素，有时外部条件意外地改变了，所有计划好的战略也就变得没有用了；有些时候，环境非常不稳定，以至于无法制定出好的适用的计划战略等等。

在一个过于复杂和充满意外、难以预测的世界里，战略家们需要确保与实际材料的紧密接触、感悟和不断的修订改变，而不是沉湎于宏大的长期计划的骄傲自大中。古典战略模型由于沉溺于正统的技术，而只能使管理者们远离战略中真正要紧的东西。实际上，在战略决策过程中，真正的领悟不是来自于轻狂的 MBA 们所做的令人振奋的分析，而是来自于那些置身于商业运作中的人们所亲历的知识。战略的有效实施毕竟不是组织由上到下的指挥的结果，而是共同学习和深度参与的结果。^①

从自组织进化理论的角度看，我们的大量行为根本就不是“被决定的”，决策常常不是被“采取”而是“发生”，因而最好的管理者可能是那些最不会刻意做决策的人。在一个变化的世界中，系统中的元素之间的非线性的相互作用使得一个系统能在不可预测的路线上变化，系统中出现的秩序是“自发的”或“自由的秩序”，不是任何一个预先设计好的计划的产物。从这个意义上说，“学习”将成为一个比“设计”更为有利的方法。组织再也不能够不假思索地盲目执行由最高管理层幻想出来的“聪明的”战略，相反，为了适应和生存，组织必须从顾客、竞争者甚至那些在不同行业中的领导型公司身上学习。在这一过程中，领导的作用不再是预想深思熟虑的战略，而是管理战略学习的过程。

当然，这种自组织的战略决策过程在社会系统中并不必然是自发、随意的和不可预测的，因为决策者可以选择控制结果的主要规

^① [英] 理查德·惠廷顿：《战略是什么》，中国劳动社会保障出版社，2003，第 93—94 页。

则。因此，最好的选择是，在管理控制和自我组织之间需要保持一种适宜的平衡和一致性。^① 具体而言，战略制定应当成为一个更加富有弹性的过程：由企业的最高管理层设定大致的战略方向或战略意图，同时必须考虑到执行、市场和竞争中的变化来加以调整。这就要求组织同时具有向上和向下的持续的信息流，这样员工才能够不断地学习并调整他们的计划。

二

受传统实证主义的影响，许多战略理论都有一个假设前提，即所有战略态势的要素都是客观事实，是独立于观察者且能够获取的。决策者就像福尔摩斯那样，经过对所有已经获取的证据和线索进行认真艰苦的分析，并应用科学的逻辑推理，最终找到问题的答案。其实，市场不仅仅是能被所有观察者所获取的客观现象，对战略态势的认识，是战略决策者与环境相互作用的结果。

对于环境与战略之间的关系，一直存在着多种不同的认识。一种是将环境看作配角，认为对这一因素只要在战略中做出一些说明就可以了；成功或失败取决于公司内部，如管理者的计划、分析和计算的质量。一种虽然承认环境在战略形成中的作用，但却将“环境”狭义地理解为行业、竞争和市场，将企业经营活动所处的市场结构当成是经营战略的基础。例如，波特将精力集中在围绕五类经济力量的产业分析上，将战略家们圈入到一种特别狭窄的战略选择范围中。特别是在进行有关增长率/市场占有率矩阵和股东价值的分析时，给人的印象是：战略只不过是一种资产组合，是组成因素的一种松散的结合体。

其实，在现实世界中，人们的经济行为会深植在一种社会关系的网络中，这个网络中包含着他们的家庭、国家、人们的职业和教育背景，甚至还包括他们的宗教和种族。这些社会网络既影响着行

^① Tony M. Guinness, Robert E. Morgan, Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs reality. Strategic Change, 9, 2000. pp. 209-220.

动的手段，也影响着行动的结果，为成员们界定了什么是合理的、适当的行为。因此，战略形成是一个社会交互过程。决策者不会仅仅被隔离在纯粹的经济交易中计算自己的影响，而是深植在浓密的相互交织的社会体系中，战略就是在外部机遇和自身能力之间保持基本平衡，就是在企业所处环境中能够决定其地位的机遇与限定条件之间的匹配。

正由于战略与具体情况有关，而不是与一般变量体系有关，因而战略必须量体裁衣，进行个性化设计。也就是说，战略目标和战略制定模式取决于战略家的社会特征和他们经营时所处的社会环境。没有一种最优的方法。关键是战略要与市场、组织和社会环境相匹配。战略家需要经过“精心”的调查，对时间运用和应用环境提供“详实”的描述并找出细微的差别。因而有效的战略在某种程度上必然是随机应变的战略。战略进程需要洞察力、创造力、综合能力和制定计划时的程式化所排斥的东西。传统战略制定所依赖的正式系统虽然能处理更多的信息，能把这些信息集中、统一并传播，但正式的系统永远不能吸收、了解和综合它们。毕竟，再多的详尽阐述不能使正式的程序预测不连续事件，也不能为冷静超然的管理人员提供信息以创造新的战略。在当今时代，由于产品更加复杂，知识更加密集，因而是持续的适应性创新，而不是远不可及的不灵活的计划将会赢得今天的成功。

战略计划作为对变化的预测和把握，帮助管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击并制定适当的对策，以减少组织和管理的 uncertainty。但是，计划本身不能消除变化，无论如何殚精竭虑，变化总会发生。因此计划也应该是一种持续进行的应变行为。从环境的变化来看，环境的不确定性越大，计划就越应当是指导性的，期限也应当更短。变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。当然，但这并不等于说计划不重要，而是说，为适应复杂多变的环境，一个动态的计划过程是必要的。管理良好的组织不应在非常详细的、量化的计划上花费时间，而应开发出面向未来

的多种方案。根据阿什比的“必备的多样性法则”，必须保证系统控制有足够的种类以应付面临的挑战，这就意味着战略常常必须是复杂的和存在细微差别的。

组织追求战略是为了保持目标的一贯性，但有时组织也需要战略改变，为了对变化了的环境做出反应，组织不得不抛弃既定的发展方向。现实世界的行为大多处在这些极端状况之间，因而有些战略看来是较合理地深思熟虑精心谋划出来的（尤其是成熟的大批量生产行业和政府部门），而另一些战略则往往是更为适应性的应急的（如在动态变化的高科技行业）。环境条件有时会很苛刻（社会大变动时期），而其他时候（甚至相同时期）企业领导者则能轻松驾驭。总之，战略既永恒又转化，它不仅涉及个人的认识，也涉及社会的相互作用、相互协调以及相互冲突。

无论如何，世上都没有一个真正“最好”的方法来制定和实施战略。倡导技术和正式计划的人一般会责怪非正式经营方式所带来的混乱和困惑，而那些倡导非正式经营方式的人，则认为正式计划是多余的、没有意义的做法。事实上，战略是这些观点的混合。理性的“战略计划”虽然可以有效地为个人行为提供背景，但是正式计划必须具有足够的灵活性以涵盖突发事件。

由于战略总是偏离现实的简化，这就意味着每一个战略都有可能错误地反映现实或歪曲现实。随着情况的变化，如外部环境的变化、利基的消失、机会的出现等，会产生一些问题。因而既定战略对于组织是不利的。这就是为什么尽管战略的概念是固定的，而战略研究的重点却都放在对变化的研究上。战略构成本身具有一种积极主动的特点，即它主张革新，而不仅仅是适应与反应；组织战略是具有韧性和弹性的，而不是脆弱和凝固的。把一个要求具体、可计量目标的过程强加给多变而不确定的环境，可能会导致过分简单化、虚假的安全感和过分的死板性。另一方面，当有可能制定一个自觉的、具有具体可计量目标的战略而不去制定它，也同样是不适当的。计划过程的目的就是制定一个具有可操作性的灵活战略。面

对混乱的环境而设想未来的确定性，就会导致计划的僵硬性而限制其适应性。因而组织可以采用在灵活、较长期的战略计划的保护伞下来编制相对固定的短期作业计划的办法，以求得在僵硬性与灵活性方面的妥协。

三

在当今这样一个变革的时代，变化带来的是更高度的不确定性，节奏越来越快，情况越来越复杂，前景也越来越难以预料。因而企业真正需要的是懂得如何面对环境的不确定性，如何迅速制定新的战略，以适应瞬息万变的市场变化。传统的战略规划程序的普遍做法是精确地展示未来事件前景，就未来可能的情境展开讨论，并检验其对关键变量变化的敏感程度及预测性。在相对稳定的企业环境下，该方法可以很好地服务于企业，但在高度不确定性的环境下，这种方法就不起作用，甚至可能是危险的。低估不确定性会导致这样的战略，即既不能抵御威胁，也无法利用高度不确定性提供的机会。^①

在纷繁复杂的环境中进行管理，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环境相适应的现实性和可实施性。因而，组织必须从依赖于正式的信息和战略策划系统转变为给予人际交往和关系更加不正式、更具柔性的体系。哈默尔和普拉哈拉德指出，战略方向应该是基于这样一种要求：不是仅仅在现有的环境中追求组织的竞争能力，而是应该寻求“创建未来的行业结构”。在一个充满不确定性和激烈竞争的世界里，管理者必须运用他们的判断力来决定和采取行动：判断什么时候做出承诺和下赌注、什么时候延后承诺、什么时候彻底取消、什么时候退守、什么时候冲锋陷阵以及什么时候改变游戏规则。当然，由于每一种情况都互不相同，所以管理者什么时候应该采取什么行动，很难有统一的答案。随着

^① [美] 休·考特尼：《不确定性管理》，中国人民大学出版社，2000，第5—6页。

情况的变化，必须对最初制定的愿景和战略进行重塑。^①就是说，组织管理者的工作与其说是管理一个组织的日常运作，不如说是通过持续的变革来引导组织的发展。

既然环境具有无法预知的不确定性，那么应付不确定性便成为“管理过程的精髓”。既然不确定性在管理中不可避免，那么就应对其有所把握。情景规划是一种常常用来应付未来商业环境中的不确定性因素的计划方法。一般来说，由于在决策背景中存在着不确定性因素，因而需要对未来进行思考即关注“情景”。而传统的战略计划（最多）只是一种现存范式内的计划，并且通常是不充分的。在今天这个瞬息万变的世界里，为了能够迎接挑战和利用已创造的时机，需要一个更高层的战略思考，这就需要不断将以不确定性为基础的未来思考（情景）与传统战略计划方法进行“战略整合”，即将未来轨道与每日商业计划整合起来。^②大多数人通常倾向于强调迫在眉睫的威胁，完全忙于当前事务而不是遥远的机会，把工作的重心放在该领域内的变化上。虽然这是一个成功的生存战略，但却是一种十分短视的行为，因为在竞争对手已经抢占先机时才开始行动往往太迟了。因而情景规划的本质是在未来思维。

可以说，所有战略的制定都始于某种形式的情景分析，即现在的环境如何，将来会出现什么。在传统战略模型中，战略态势的关键要素——竞争者、市场趋势、顾客、成功的关键因素等——被看作是能够被分析并获取的所有客观事实。然而，这种做法，由于缩小了需要考虑问题的范围，缩小了信息输入的范围以及可供选择方案的范围，从而限制了创造力，限制了战略构想。由于新的战略构想并不仅仅依靠对外部数据的详尽分析而产生，还依靠决策者对这些数据的思考，因而，我们必须学会从多种角度、通过各种模型来

^① [美] 罗伯特·艾克斯：《超越管理精髓：重新审视管理本质》，经济管理出版社，2003，第126—127页。

^② [美] 麦茨·林德格伦、汉斯·班德霍尔德：《情景规划：未来与战略之间的整合》，经济管理出版社，2003，第31—33页。

认识战略态势，以增加战略构想的多样性、丰富性和创造性。从情景的视角来看，一个好的战略既根源于组织的历史、传统、能力和文化，又能够为应付未来和挑战未来而设计。在复杂、易变的环境中，组织必须试探并摸索进入未来的方式。

有越来越多的证据显示，在一个越来越动荡不安和日益全球化的环境中，战略性思维能力的培养，对于当代企业保持竞争力是至关重要的。例如，美国财富排行榜上的 500 强平均寿命在 40 至 50 年之间，1982 年澳大利亚最大的 100 家制造商，到 1993 年时只有 49% 还保持在前 100 家之内。之所以如此，据研究显示，都与他们各自的战略思维能力的普遍下降密切相关。

个体层次上的战略思维一般由如下三个主要因素构成：其一，对组织及其环境进行整体洞察的能力。采取这种整体的方法要求跳出日常的工作事务，而去了解问题和事件是如何与具体的细节和事件的总体模式相联结的：要求按照过程而不是事件思考；要求全面了解组织和管理行为是如何随时间变化以及导致这些变化的反馈过程；要求了解组织是如何植根于更广泛的环境中的。其二，创造性。战略思考者必须寻找新的途径，想出将事情办得更好的方法。它要求战略思考者既要理解自己的行为模式，也要乐意面对“跳出框框”的思维挑战。其三，对组织前景的预测。发展一个真正的预测并将它融入机构的每个部分，这将是战略思考者日常工作中的一个关键因素。^①

而战略思维的组织层次则为个体战略思维的产生提供了相应的环境。研究显示，一个员工的创造性很大程度上依赖于为工作本身而工作的欲望，因而组织应该花大力培养能使员工产生创造的欲望的内部动机。除此之外，高级经理还需要提供创造性和革新所需要的时间和空间，建立一种重视员工的才智和创造性组织文化——将员工与充分发挥他们专长和能力的任务结合起来；给予员工工作的

^① J. C. Collins, J. I. Porras, Built to Last, Century Business, London. 1998. p. 229.

自主性；提供必要的资源；建立支持性的工作团队，创造一种整个组织鼓励创造性努力的气氛等等。

总而言之，进行战略思维要求个体特别是高级经理应对组织及其环境有一个整体的了解；组织应设计一个选择和评估程序，这个程序应更注重参与者的战略思维能力及其对变化的适应性，而较少关注传统的选择标准，如过去的业绩和经营方式；组织需要创造结构、程序和体制，激励高层之间不断的战略对话，发挥每个职员聪明才智和创造性等等。事实证明，只有能成功地在个体和组织这两个层次上处理战略思维的组织，才能使企业对变化更加灵活，更具有适应性，更有助于它在 21 世纪这个复杂多变的环境中生存和繁荣。