

斯坦福商业经典丛书

Stanford Business Classics

组织的战略 结构和过程

(美) 雷蒙德·E·迈尔斯 查尔斯·C·斯诺 著

**ORGANIZA-
TIONAL
STRATEGY
STRUCTURE
AND
PROCESS**

東方出版社

斯坦福商业经典丛书
Stanford Business Classics

组织的战略 结构和过程

(美) 雷蒙德·E·迈尔斯 查尔斯·C·斯诺 著 方洁 译

ORGANIZA-
TIONAL
STRATEGY
STRUCTURE
AND
PROCESS

東方出版社

责任编辑:侯俊智

装帧设计:步步赢工作室

图书在版编目(CIP)数据

组织的战略、结构和过程/[美]雷蒙德·E·迈尔斯 查尔斯·C·斯诺著.

-北京:东方出版社,2006.1

(斯坦福商业经典丛书)

ISBN 7-5060-2408-X

I. 组… II. ①迈… ②斯… ③方… III. 企业管理-组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 158897 号

著作权合同登记 图字:01-2005-5728

组织的战略、结构和过程

ZUZHI DE ZHANLUE JIEGOU HE GUOCHENG

[美]雷蒙德·E·迈尔斯 查尔斯·C·斯诺 著 方洁 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

[http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

京华万圣印刷有限公司印刷 新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:787×960 毫米 1/16 印张:23

字数:280 千字

ISBN 7-5060-2408-X

定价:42.00 元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

“斯坦福商业经典丛书”总序

在全球经济一体化进程中，商业思想的传统穿越了时空，引领着时代发展，企业新领袖用其独到的思维和超前的洞察力传承着商业经典。当创新成为经济的原动力时，人们更加感叹商业经典思想的深邃魅力。美国斯坦福大学作为全球经济发展的创新基地，孕育了硅谷的神奇，成就了经典管理理论与现代商业智慧的完美结合。“美国新经济孵化器”的美誉足以表明，斯坦福大学是全球企业新领袖探讨商业思想、分享管理经典的最佳场所。2005年7月，60余名来自中国的企业家在国务院发展研究中心的组织下，来到这所朝气蓬勃、充满活力、处处透出与生俱来高贵气派的校园里，参加了“国研·斯坦福中国企业新领袖培养计划”在斯坦福大学的课程学习，亲身感受到管理学界顶级大师的思想底蕴以及这所常青藤名校深厚的文化积淀。

“国研·斯坦福中国企业新领袖培养计划”作为国内最高端的EDP（高层管理者培训与发展计划）学习项目，着重从“科学与技术、文化规制及社会责任、经劳与管理”三个维度塑造企业家在面对全球动态不确定商业竞争环境下的新领导力。这种领导力不是地位，更不是权势，它是一种内涵，是一种判断前行的方向、带领组织迎接挑战走向卓越的能力。领导力是组织成长的关键因素之一，决定企业在市场竞争中的成败。企业

领导人具备有效、持续的领导力，是引领企业走向卓越、实现基业长青的保证，全球竞争下的中国企业尤为需要卓越领导力。形成持续的领导力不可能一蹴而就，而是一个不断学习和长期历练的过程，不仅需要在多元文化市场中不断经历和磨练，更需要接受经典管理思想的启迪和熏陶。

在“国研·斯坦福”学员的学习过程中，大家普遍认为斯坦福大学很多的管理思想和理论体系都非常地经典，对于学术研究和思考现实问题，尤其是组织发展问题将有很大地帮助，如果能够引入到国内，让更多的管理学者和企业家探讨斯坦福大学商业经典将是一件很有意义的事情。因此，经过和斯坦福大学合作伙伴的共同努力，我们组织翻译了这套丛书，这就是斯坦福大学出版社 2003 年出版的 *Stanford Business Classics*（“斯坦福商业经典”）一套三本的管理学著作。本套丛书能被誉为商业经典，意味着其思想对于现代组织管理研究领域产生过深远的影响，对于我们了解管理思想发展具有重要的意义。

本套丛书中文版的出版，是国内系统引进斯坦福大学管理类图书的首次，也是国务院发展研究中心和美国斯坦福大学合作“国研·斯坦福中国企业新领袖培养计划”的重要成果之一。双方将在今后的管理思想交流和企业家培养等领域开展更为深入的合作，进一步开发基于“全球竞争环境下可持续发展领导力模型”的 EDP 课程，集成中美双方的管理科学学科、工程技术学科以及政策法规领域的著名科学家、资深教授和政界人士，共同培养能够在 21 世纪全球竞争环境下担当重任的中国企业新领袖。

“斯坦福商业经典丛书”编委会

2005 年 12 月

“斯坦福商业经典”版序言

迈尔斯和斯诺的《组织的战略、结构和过程》自首次出版以来至今已有 25 个年头了，对战略管理和组织理论领域的研究产生了深远的影响。与很多人一样，我的研究很大程度上得益于该书，因此我应该详细谈一谈该书自出版以来对相关领域做出的贡献。

一、20 世纪 70 年代相关领域的情况

1978 年，人们努力想使企业政策研究（当时还没有改名为“战略管理”）摆脱那种“头痛医头，脚痛医脚”的非理论化研究方法。由于阿尔弗雷德·钱德勒和其他哈佛商学院的学者，特别是理查德·拉梅尔特开创性的努力，企业层面的战略研究（“我们的企业应该是怎样的？”）在过去十年里取得了很大的进步。钱德勒记载了美国主要企

业的崛起，追踪它们是如何从单一市场企业成长为拥有垂直市场的综合性企业，再到多种产业企业的成长过程的。钱德勒还记录了伴随企业战略变化而产生的企业组织结构的变化，如何从职能型结构组织转变成部门分工型的组织形式。拉梅尔特发展了钱德勒的观点，他为企业多样化战略的分类设计了一个更精确的系统。拉梅尔特提出的范畴基于企业多重产业总体上的多样性和关联性（也就是“产品市场的相似性”），他还创造了我们今天仍然经常沿用的企业战略范畴：单一业务公司、重点垂直、关联集约、关联扩散、非关联。这些学者在理论上的洞察力激发了后来大量的研究活动，但还是钱德勒和拉梅尔特开发的简洁分类系统最具说服力，促使企业层面的战略研究得以有序发展，研究成果不断积累。

迈尔斯和斯诺为行业战略感兴趣的学者带来了相似的礼物。在《组织的战略、结构和过程》一书出版之前，围绕行业战略的学术讨论有两大相互对立的阵营，但这两大阵营都没有在学术上或实际操作上取得任何进步。两大阵营一边是环境决定论者，他们认为行业战略的设计和实施都是一种因环境不同而不同的艺术。任何两个战略所处的环境都是不同的，所以这些人认为不存在一种一般性的方法能够解释不同的战略。当然对那些钟情于概括、理论和预测的学者来说，这种认识给他们带来了相当大的困难。另一阵营是普遍主义论者。他们认为战略背后都有一个普

遍的原理：市场占有率总是好事；出众的产品质量也是好事等等。一方面，环境决定论者排斥普遍性，而另一方面，普遍主义论者则否认背景关系或偶然性的存在。

迈尔斯和斯诺介入了争论，并且采取了中立的立场，从而极大地推动了问题的解决。在迈尔斯和斯诺看来，企业界有四种流行的基本战略类型。防御型企业的发展来自稳定、可靠性和高效的经营活动。开创型企业的兴盛来源于不断激发新产品的市场需求，然后抓住由此带来的市场机遇。繁荣的分析型企业则在产品市场方面采取比防御型企业更有开创性和目的性的进取行动，但在实行行动中却比开创型企业更为谨慎和更有选择性。被动反应型企业在面对环境变化时显得犹豫不决，因此根本不可能兴盛。虽然每一种基本类型都有细微的差别，但是在不同的行业中情况却会有所不同。例如，防御型医院的特征就不会被防御型出版社或防御型钢铁公司完全复制。但是从一个更大的层面来讲，每一种类型都有许多的相同点。例如，防御型组织为改进过程而进行投资，但却不会为新产品市场的开发进行投资；他们投资用于特殊目的的高效设备；在衡量标准中强调成本控制和过程产出；保持会计和经营执行人员在组织中的强大影响力；试图保持功能型的组织形式等等。在这里，我们既应用了普遍概括，也进行了强有力的预测，行业战略中的环境决定论者或普遍主义论者都不可能实现这点。

迈尔斯和斯诺引进了“适应周期”的观点，促进了后来对每种战略类型伴随情况的研究。“适应周期”见解深刻，将商业活动描述为一个永恒的周期，围绕三大课题做出的一系列决策组成了适应周期。这三大课题是：企业课题（选择和调整产品市场定位领域）、工程课题（生产并交付产品）、行政课题（确立角色、关系以及组织过程）。相应的，如果在企业领域内做出了开创性的决策，那么不久之后，组织也会在工程领域做出开创性决策，然后在管理领域做出相似的决策；然后又从企业领域开始另一个新的周期循环。几个周期之后组织对决策有了较为深入的认识，某企业便成为了一个优秀的、总体上结合紧密的开创型企业、分析型企业或是防御型企业。如果一个企业缺乏洞察力，或者一个企业没能很好利用适应周期带来的与环境相结合的机会，那么该企业就是一个运行混乱的被动反应型企业。当然，高度结合的企业如果要变动其战略就会面临很大的挑战。但是迈尔斯和斯诺的类型学理论和适应周期观点对于评估从一种战略类型转变为另一种战略类型的必要条件同样有效。

二、后续研究

迈尔斯和斯诺使战略等效观点的精髓得以明确，并且

开创了被称为“构型观”战略。战略等效的观点认为在一定的行业或环境下，有不止一种方法可以实现企业的兴盛。但是——这也是构型观的由来所在——实现企业的兴盛的方法并非无止境的。相反，企业只能从少数的几种基本类型中选择能实现兴盛的方法。

迈尔斯和斯诺提出战略类型学不久之后，波特于1980年又提出了他的“一般性竞争战略”观点（低成本、差异化以及专一化）；米勒随后于1990年提出了高效能“格式塔”（“gestalts”）（手艺人、建筑者、先驱者以及销售人员）；最后专家顾问翠西和韦尔西马于1995年提出了三种战略类型（卓越的执行体制、产品领导地位、顾客亲密度），与其他人的分类系统一样，他们的这一分类形式与迈尔斯和斯诺提出的类型显示出高度的一致性。

研究战略问题的学者寻求并且提出各式各样的构型方案是完全能够理解的，而且也是必要的。可以想像得出，战略由不同的因素所构成，而这些因素又有无穷无尽的结合方式。如果没有分类方案，战略研究者就必须单独应对充满变数的利益因素——例如价格、生产技术、产品线宽窄、产品创新、整合、广告宣传以及会计政策——而且还必须考虑所有结合方式的可能性问题。一个战略分类方案有助于从凌乱的抽象研究中整理出头绪。

过去25年里引入的各种战略分类方案中，迈尔斯和斯诺的分类法经受住了严峻的考验，经历了最深刻的研究，

并且得到了最广泛的使用，其有效性经受住了考验。在不同环境（包括医院、学院、银行业、工业产品以及人身保险）进行广泛的考察之后，研究者们已经找到了有力的证据可以证明该分类法的基本有效性（比如汉布里克、詹姆斯、哈顿和塞杰夫）。

然而迈尔斯和斯诺的分类法并非仅仅经受住了考验，而且还得到了充分的应用。企业管理和组织科学领域的所有学者都很关心他们研究领域关注的选择性活动应该（或可能）如何适应企业战略的变化。迈尔斯和斯诺的类型学为研究大量的这种关系提供了一个概念上的支点。例如，研究者已经在研究如何以不同的行政管理活动来区别不同的战略类型（行政管理活动包括环境扫描、实力和影响力过程、组织结构以及奖励系统）；以职能特征和企业政策（包括研发力度、垂直整合、销售活动管理、广告宣传以及固定资产配置）来区分不同的战略类型；以及以在不同环境条件下的不同业绩情况来区分不同的战略类型（康南特、墨克瓦和伍德；汉布里克；麦克丹尼尔和克拉里；拉克特和沃克；塞蒙斯）。开展这些研究的学者来自许多不同学术领域，包括战略研究、组织学理论、人力资源管理、作业管理、市场营销以及会计学。很显然，迈尔斯和斯诺的观点，特别是他们的类型学，对管理科学诸多领域的研究都产生了实质性的影响。

三、当前的研究

尽管迈尔斯和斯诺的观点在 20 多年中激发了大量的研究活动，但是今天，学者们仍然依赖他们的研究成果。例如，就在我写这篇序文之时，我注意到现在正进行着的四种不同的研究项目就以迈尔斯和斯诺的类型学为基础而展开——从事这些研究项目的学者来自人力资源管理、战略研究、市场营销和作业管理领域。如果我已经知道有这么四个研究项目正在进行之中，那么就还有更多的我不知道的研究项目正在进行。正因为类型学解决了最基本的战略方案和组织方案，它才能保持持久的实用性和吸引力。

但是同时，我有时也会遇见一些学者，他们认为迈尔斯和斯诺的观点只适用于早些时期的研究活动。这些学者的看法通常建立在迈尔斯和斯诺最初发表的那本书的内容上；他们不是对书的内容有所怀疑，而是认为当时书中的观点已经被无数人研究过了。一些学者似乎只对新鲜的事物感兴趣，而不关注一事物本身是否真的有效。迈尔斯和斯诺的观点是有效的，而且我能够想出今天还有许许多多的地方仍然可以利用他们的观点。我想举三个简单的例子来说明这点。

近年来在战略研究领域出现的最有趣的观点由波特提出，认为一个组织要获得能经得住考验的竞争优势，最好的方法是通过一系列的“活动”来加强其既定的战略。这些“活动”包括职能政策、人员配置决议、结构等等。波特设计了一种计划方法来排列不同的企业活动，并且在几个公司加以运用。西格尔库进一步在 LizClaiborne 公司（女士服装公司）以及 Vanguard 基金（共有基金）实践了这一活动的计划方案。这些活动的计划方案都提供了广泛的信息，其成果非常引人注目；但是由于在这些企业中的实践没有包括相同的活动（甚至没有同一个类型的活动），而且计划方案的实施严格依据企业的特殊情况，因此该计划方案不能用于预测活动、总结活动或其他理论构建活动。迈尔斯和斯诺的适应周期理论——由企业课题、工程课题和行政课题组成——则为活动类型的明确提供了坚实的基础，帮助学者们构建计划方案或评估一个企业内部活动的总体的结合情况。不仅如此，迈尔斯和斯诺的类型学还可以被用来确定不同战略类型企业活动的一般特征。例如西南航空公司、宜家以及 Vanguard 基金都是防御型企业。因此我们就可以看到他们活动的某些相似点。通过利用迈尔斯和斯诺的理论，我们便能够确定一个先验的结果，即我们将预见企业的活动；反过来再对这个活动进行描述性和规范性的预测。

第二个例子，迈尔斯和斯诺的类型学可以用来提高商

业风险带来的利润。学者们已经逐渐认识到风险的产生不仅仅是因为公司的资本结构或其固定成本大小，公司所从事的每一件事都与此有关——公司服务的环境、战略、决策过程、奖惩系统等等。但是到目前为止，还没有任何一个简便的方法能够从企业商业风险的角度描绘出其总体上的商业轮廓。然而迈尔斯和斯诺在书中说明了每一种战略类型相对应的主要风险。例如，防御型企业面临技术落后陈旧的风险，而开创型企业则面临在过多新领域进行过度扩张活动所带来的风险。今天，考察与不同战略类型相对应的特定风险有利于研究人员开展研究活动。

第三，在考察迈尔斯和斯诺提出的最复杂的战略类型——分析型企业时，迈尔斯和斯诺的观点也有助于实际难题的解决。考察两种极端模式——防御型或开创型企业——相对较为容易。在这两种模式下，公司未来的发展意图再清楚不过了。适合公司发展的决策很容易得到采纳；而不适合公司发展的决策则很快被否决。诚然，有这样的风险，即遵循这种极端战略的企业最终会成为一个讽刺漫画的形象——超级防御型企业或超级开拓型企业——外在夸张、而在两个极端之间摇摆不定的企业。但是在沦落为以上形象之前，或是如果根本没有沦落为以上形象，管理者所管理的公司便是一个高度一致的、具有相当高透明度的公司，管理者不需要去“平衡”任何事情。但是分析型企业的高级管理者的遭遇却很值得同情。他们一边需要努

力去创新，而同时又必须保持效率和可靠性，他们的境况如同在走钢丝绳。人们很容易认为他们是优柔寡断和不自信的。他们没有指导防御型企业或开拓型企业管理者那样的北极星。他们的一些下属单位是否应该表现得像防御型企业，而另一些部门则像开创型企业？他们是否应该暂时性地使组织朝着开创型的方向发展，然后回到防御型的路线中来，之后再次采取开创性的活动开始另一个循环过程？或者，分析型企业的管理者是否应该在开展每一项企业活动时否定掉中间方法，采取一种适度或混合的方法？迈尔斯和斯诺为分析型企业的经营活动设计了一个模板，但是这种具有两面性的实体其管理方法错综复杂，所以迈尔斯和斯诺没有为它们提供具体的指导。正因为大多数企业都类似于分析型企业（或者像分析型企业一样），所以有很多的管理者都在等待新观点的出现从而走出这一困境。

我还可以写很多。但是应该指出的是，通过考察雷蒙德·E·迈尔斯和查尔斯·斯诺以及他们当时的伯克利分校的同事——艾伦·梅尔和亨利·柯尔曼的著作，许多理论和实践中的难题都能够得到解决。我希望并且相信，通过重新出版他们这本不可思议的著作，将有更多的新一代的学者能够了解他们的观点和理论。

唐纳德·C·汉布里克

“斯坦福商业经典”版绪论

——核心概念和主题的更新

在本书初次出版时的绪论中，我们罗列了五种目标。对于其中一些目标我们只是作为“介绍性的”材料对其进行了回顾。这篇新的绪论将评价这些目标的目的，并且追述本书自出版以来对我们的思维方式和研究活动产生了什么样的影响。不仅如此，我们还将讨论我们当前的理论框架及其整体发展趋势。我们希望与你们分享我们的研究成果和研究过程，为你们的思考和研究活动提供一些有价值的参考。

一、适应过程

第一个目标是逐渐理解组织不断适应其所在环境的过程。我们当时的目的是强调组织如何去适应其所在的环境，

而在这个重要的问题上我们只取得了初步的理论成果。为此，我们希望综合并且扩展像钱德勒、汤普森、韦克、查尔德以及其他理论学者的著作。比如，钱德勒就证明了战略与结构之间的相互依存关系，而汤普森则说明了技术与行政过程之间的联系。我们所称的适应周期不仅有利于解释我们的战略类型学是如何提出的并揭示其稳定性，而且还将查尔德的战略选择观点与韦克的组织通过关注一些事物而不关注另一些事物来确定其环境的观点联系了起来。适应周期阐明了特定战略条件的选择活动如何从本质上决定了技术和能力的结合。而这些选择反过来又影响着组织结构和行政过程应如何设计。而且，适应周期还显示了为适应技术需要而选择的结构和过程如何制约了未来的战略决策。

适应周期的概念不仅当时而且现在仍然帮助我们比过去（我们以前在迈尔斯、斯诺和派菲尔 1974 年的著作里读到过这个概念）更加全面地理解组织—环境关系。

二、适应行为

第二个目标是为了解释我们研究过的行业中存在的不同形式的适应行为，这些适应行为还可能表现在其他行业