

商业发展与企业组织研究论丛  
王胜桥 冯国珍◎主编



# 组织创新视角下的 企业战略变革研究

Zuzhi Chuangxin ShijiaoXia De Qiye Zhanlue Biange Yanjiu

南洋 著

复旦大学出版社

上海高校工商管理一流学科 ( )  
上海高校“085工程”工商管  
商业发展与企业组织研究论丛 / 王胜



# 组织创新视角下的 企业战略变革研究

Zuzhi Chuangxin ShijiaoXia De Qiye Zhanlue Biange Yanjiu

南 洋 著

● 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织创新视角下的企业战略变革研究/南洋著. —上海:复旦大学出版社,2013. 12  
(商业发展与企业组织研究论丛)  
ISBN 978-7-309-10176-8

I. 组… II. 南… III. 企业改革-研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 267972 号

组织创新视角下的企业战略变革研究

南 洋 著

责任编辑/鲍雯妍

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

江苏凤凰数码印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 15.75 字数 260 千

2013 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10176-8/F·1986

定价:30.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

# 前言

## Foreword

随着全球化的不断推进和科学技术的飞速发展,企业所面临的环境正日趋复杂多变,环境变化给企业发展造成的影响也愈加深刻。对于逐步融入全球制造体系的我国本土企业而言,竞争环境的动态性和复杂性日益加剧尤为明显。如何应对利用动态环境所给予的机遇或是应对动态环境所带来的挑战,俨然成为众多企业战略管理决策实践中的关键议题,亦是理论界时下研究讨论的热点问题。

复杂多变动态的竞争环境意味着企业要比以往任何时候更加关注组织内的创新活动、战略适应性等因素。战略的本质在于“选择”和“转换”,选择正确的行业适时进入、策划符合企业自身特色的业务组合、营造组织内部良好的创新氛围以及成功的实施战略规划有助于培育企业的核心能力,提高企业在竞争环境中的位势。而战略转换则能够满足企业快速适应外部环境的变化,获得持续的竞争优势。事实上,企业的持续成长能力同企业连续不断地“调适”与其所处环境的结合程度密切相关,这种“调适”本质上就是企业适时发生的战略变革。在企业的成长与发展过程中或多或少地都需要进行战略变革,面对复杂多变的动态环境条件尤为明显。目前,国内外战略变革的相关研究已引起广大学者的关注,然而,现有的研究对于战略变革仍没有形成一个统一的有机体系,战略变革中的“内容学派”和“过程学派”基本属于割裂开的研究状态。同时,由于管理学理论对变革的度量和纵向研究的重视,已经打开了争辩和论战的“潘多拉盒子”,这反映在实证研究中得出许多相互矛盾的结论,究其原因,很重要的一点是对战略变革研究所选取的研究角度导致的。

在此背景下,本书以上海先进制造业作为研究对象,围绕着“企业如何进行战略变革”这一主题进行研究,首先确定战略变革的研究视角,通过回顾主流学派对企业本质的理解、战略本身与战略变革研究视角的变迁以及组织创新的理论研究,结合知识经济时代的背景,说明在组织创新的视角下研究企业的战略变革是贴切的,更易于为企业管理者所理解和接受,对处于战略变革实践中的企业管理者提供理论指导有所帮助。在对战略变革的研究视角确定的基础上,融合战略变

革研究中的“内容研究”和“过程研究”两个方面,从组织创新的视角对企业战略变革中的类型构成、影响因素、作用路径进行系统研究,以期帮助企业把握战略变革过程中的关键要素,搭建由组织内部的创新活动到实现战略变革的桥梁,以及找到切实可行的战略变革方式和提升变革效果的途径。

本书对战略变革的研究沿着“类型构成—影响因素—作用路径”的逻辑脉络展开,系统阐述组织创新视角下企业的战略变革。研究的主要内容包括三个方面:第一,基于战略成熟度模型将战略变革的类型划分为洞察力主导的战略变革和执行力主导的战略变革,并具体分析两种战略变革类型的构成要素;第二,通过组织内部的创新活动会影响管理者认知和行为的变化继而产生战略变革行为,建立组织创新不同层面特征要素对战略变革两种类型的影响关系;第三,以过程的角度看待战略变革,将其划分为产生战略变革行为(组织创新的特征要素对战略变革的影响)和实现有效的战略变革(战略变革类型中的构成要素对实现有效变革的影响)两个部分,建立组织创新视角下企业战略变革的理论模型。该模型包括三个组成部分:基于战略成熟度模型的战略变革类型及其构成要素、组织创新不同层面的特征要素对战略变革类型的影响,以及战略变革类型中的构成要素对实现有效变革的影响。根据模型变量设计问卷量表,以问卷调查的方式获得数据资料,运用结构方程模型检验“前置因素—类型构成—变革效果”之间可能存在的途径,同时得到实现有效战略变革的途径。研究的主要观点和结论有如下三点。

### (一) 确定战略变革的类型及其构成要素

洞察力主导的战略变革是由战略定位、战略关联和战略理念三个要素构成的,其中,战略关联在洞察力主导的战略变革过程中的重要性最强;执行力主导的战略变革类型是由战略共识、战略协同、战略控制和战略适应四个要素构成,其中,战略适应和战略控制在执行力主导的战略变革过程中的重要性更强。通过以上对战略变革构成要素的分析,可以帮助企业培育战略变革过程中的重要组成要素,通过把握对企业成功进行战略变革有关键作用战略变革要素,可以使企业制定和执行有关战略变革要素积累的规划,来保证战略变革的顺畅进行。

### (二) 找到组织创新对战略变革影响的前置因素

组织创新三个层面的特征要素,即个体创新素质与创新倾向、团体创新氛围和知识型组织,均显著正向影响战略变革,其中,在对洞察力主导的战略变革影响上,知识型组织的影响程度最高,在对执行力主导的战略变革影响上,团体创新氛围的影响程度最高。该分析结果有助于使企业从组织创新的视角认识战略变革的发生过程,帮助企业搭建由组织内部的创新活动到实现战略变革的桥梁,对于

企业通过组织内部不同层面的创新活动培养创造具备战略变革的条件有重要的指导意义。

### (三) 分析组织创新对实现有效战略变革的路径

经对模型整体拟合效果和各路径系数显著性检验后,得到了实现有效战略变革的具体路径:个体创新素质与创新倾向→战略关联→战略变革效果、个体创新素质与创新倾向→战略适应→战略变革效果、团体创新氛围→战略关联→战略变革效果、团体创新氛围→战略协同→战略变革效果、团体创新氛围→战略控制→战略变革效果、团体创新氛围→战略适应→战略变革效果、知识型组织→战略协同→战略变革效果、知识型组织→战略控制→战略变革效果、知识型组织→战略适应→战略变革效果。通过对组织创新视角下企业战略变革过程的路径分析,找到切实可行的战略变革方式和提升变革效果的途径,告诉企业应该在战略变革过程中的哪一方面着力打造、加强组织创新的何种特征要素方可保证实现成功的战略变革,并结合问卷中的相应题项内容提出提升战略变革效果的有效途径,即在战略变革过程中,通过构建团体的创新氛围(自由开放的沟通环境、团队的鼓励支持)和知识型组织(观点的激发、问题结构化的解决方法)影响战略变革的执行效果,尤其是重视变革中的战略控制(及时追踪执行效果并有效修正执行偏差)和战略适应(对顾客需求和替代技术变化的适应),从而获得有效的战略变革。

综上所述,本书力求在理论上,架构融合战略变革“内容研究”和“过程研究”两个方面的理论模型;在实际运用上,提出实现战略变革的有效途径。

# 目 录

## Contents

|           |   |
|-----------|---|
| 导 论 ..... | 1 |
|-----------|---|

## 理 论 基 础 篇

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第一章 研究的理论背景 .....             | 13 |
| 第一节 企业本质的不同理解 .....           | 13 |
| 第二节 战略研究的视角变迁 .....           | 20 |
| 第三节 战略变革的理论解释 .....           | 23 |
| 第二章 国内外战略变革的研究现状 .....        | 26 |
| 第一节 战略变革的概念 .....             | 26 |
| 第二节 不同视角下的战略变革研究 .....        | 28 |
| 第三节 战略变革的内容和过程研究 .....        | 33 |
| 第四节 对现有战略变革研究的总结 .....        | 37 |
| 第三章 组织创新的相关研究 .....           | 43 |
| 第一节 组织创新的定义与分类 .....          | 43 |
| 第二节 组织认知与学习理论 .....           | 45 |
| 第三节 对现有组织创新研究的总结 .....        | 48 |
| 第四章 组织创新与战略变革的关系 .....        | 50 |
| 第一节 组织创新的“二元定义”与战略变革的关系 ..... | 50 |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 第二节 组织创新的“认知、学习”与战略变革的关系 .....      | 52        |
| 第三节 对现有组织创新与战略变革关系研究的总结 .....       | 54        |
| <b>第五章 组织创新视角下企业战略变革的理论模型 .....</b> | <b>56</b> |
| 第一节 战略变革的类型及构成要素 .....              | 56        |
| 第二节 组织创新视角下战略变革的因素研究 .....          | 74        |
| 第三节 组织创新视角下企业战略变革的过程研究 .....        | 80        |
| <b>理论基础篇小结 .....</b>                | <b>92</b> |

## 实证分析篇

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>第六章 组织创新视角下企业战略变革的研究方法与量表设计 .....</b> | <b>97</b>  |
| 第一节 问卷分析方法 .....                         | 97         |
| 第二节 问卷量表设计 .....                         | 102        |
| <b>第七章 组织创新视角下企业战略变革的研究过程 .....</b>      | <b>114</b> |
| 第一节 数据收集及样本描述 .....                      | 114        |
| 第二节 研究变量的探索性因子分析 .....                   | 117        |
| 第三节 研究变量的验证性因子分析 .....                   | 129        |
| 第四节 结构方程模型与研究假设验证 .....                  | 140        |
| 第五节 整体分析结果 .....                         | 158        |
| <b>实证分析篇小结 .....</b>                     | <b>162</b> |

## 实践措施篇

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>第八章 提升战略变革效果的有效方式 .....</b> | <b>167</b> |
| 第一节 战略变革关键要素的培育 .....          | 167        |



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第二节 战略变革有效路径的构造 .....            | 178 |
| 第三节 先进制造模式下企业战略变革的目标与方式 .....    | 181 |
| 第四节 战略变革的对策和思考 .....             | 192 |
| <br>第九章 适者生存:企业战略变革的动态能力建设 ..... | 202 |
| 第一节 企业动态能力的内涵及构成 .....           | 202 |
| 第二节 动态能力对企业战略变革活动的指导作用 .....     | 203 |
| 第三节 动态能力和战略变革构造的企业成长模型 .....     | 205 |
| 第四节 基于动态能力的企业战略变革实现途径 .....      | 210 |
| <br>实践措施篇小结 .....                | 212 |
| <br>研究总结与未来展望 .....              | 214 |
| 第一节 全书研究总结 .....                 | 214 |
| 第二节 未来研究展望 .....                 | 217 |
| <br>附录 调查问卷 .....                | 219 |
| <br>参考文献 .....                   | 223 |

## 导 论

“变革和创新”是一个亘古未老、经久不衰的话题。早在几千年前,我们的祖辈就深谙“穷则变,变则通”、“流水不腐,户枢不蠹”的道理。联系到企业,则说明企业持续成长、永葆活力的秘诀在于不断变化,即变革求新。企业的成长是一个不断适应外部环境变化而作出决策的动态过程。为了保证企业的持续成长,企业有必要结合自身资源、规模和能力,对原有战略进行重大调整,实施战略变革。早在1971年安德鲁斯就指出,企业生存与发展能力和企业调适与其所处环境连续不断的结合程度密切相关。对于这种调适,明茨伯格(1979)指出其本质上就是企业适时或随时所发生的战略变革。事实表明,真正能够实现持续成长的企业少之又少,即使在全球也屈指可数。在道·琼斯公司进行百年庆典时,只有一家公司作为百年的幸存者参加,它就是通用电气公司。据统计,1970年《财富》杂志500强企业到1983年时就有1/3或者分裂为不同的小企业,或者与其他公司进行了合并;荷兰皇家壳牌公司在1983年对北美、欧洲和日本企业的研究也表明,公司的平均预期寿命要低于20年。

目前,在以信息技术为核心的产业革命浪潮的冲击下,经济全球化的步伐加快、技术飞速进步、顾客需求的日新月异、产品生命周期的不断缩短和产业边界的日益模糊无不揭示着企业面对的是一个复杂、激烈且充满不确定性的经营环境,企业更加需要改变自己才有可能获取更多的生存空间和发展机会(黄旭,2001)。对此,洛克希德-马丁公司的董事长兼首席执行官 Norman R. Augustine 曾直言不讳:“世界上只有两类企业:一种在不断变化,另一种被淘汰出局。”(约翰·P·科特等,1999)Michael Hammer 与 James Champy 也曾指出,在客户变得更加苛刻、竞争变得更加激烈的时候,“变化成为唯一不变的事情”(迈克尔·哈默等,1998)。

战略作为有效管理环境不确定性的有机系统,协调企业内部和外界环境的适应性关系。在全球经济一体化、科技飞速发展及竞争日趋激烈的“超竞争”环境下,企业的持续发展面临着日益严峻的挑战。企业经营环境的动态变化及日趋复杂使得企业在发展过程中遇到战略意图与执行不一致而引起战略矛盾和出现战

略转折点的可能性大大增加,这既给企业带来了发展机会,也给企业带来了较严重的生存危机。当企业面临内部环境与外部环境不匹配时就会对战略产生变革的要求,在此情况采取“以不变应万变”的战略来处理企业在发展中所面临的各种问题已远远落伍,必须采取“以变制变”的战略才能应对当前瞬息万变、变幻莫测的环境。尤其是在此次金融危机中,我们看到包括许多世界知名企业在内的企业,经历着因未能及时实施战略变革而陷入困境甚至倒闭,或由于主动并成功的实施变革而独领风骚。越来越多的事实表明,那些最有生命力的企业具有一个共同的特征:对环境敏感且善于变革。

在中国的企业界有那么多“流星现象”,很多企业迅速崛起后又快速消亡。据国家统计局和商务部的资料显示:截至2008年,我国企业的平均寿命是7.3年,而68%的中小企业寿命不超过5年;每年我国的企业破产数量大约为100万家。破产企业数量每年呈上升趋势,且只要适逢大的经济危机,则这一数字都是成倍增长,如1997年亚洲金融危机就导致我国有近400万家的企业倒闭。即便是曾经辉煌无比的企业也会演变为“明日黄花”,中央电视台的广告标王往往变成“最闪亮的流星”。这其中固然存在诸多内部管理不善的问题,但企业能否基于对外部环境的认识,制订出应时、应地的战略成为企业在竞争中生存和发展的关键。当前面对变化如此迅速且剧烈的环境,企业必须明确:战略变革是企业的外部环境和内部条件在预期将发生重大变化或已发生重大变化,企业为求得进一步生存与持续发展的需要,对企业的业务界定和业务运作进行的方向性调整与革新,战略变革就是对企业前进方向的一个转向,将为企业注入新的活力与生命,有利于避免企业衰退而助其再次成长,进行战略变革将成为企业驶向可持续成长轨道的助推器。

20世纪90年代以来,企业所处的商业环境发生了急剧的变化,环境的动态性、复杂性和不确定性大大增强,在这种环境下,企业迫切需要一种有机的战略变革过程来迅速扭转困境和捕捉环境变化出现的机会。企业战略变革发挥企业系统自动调节功能。企业决策层有一个清晰的思路,明确自己想要的到底是什么,明确自己有什么优势和劣势,自己能做些什么。也就是说,企业转型要使从公司愿景、发展战略、组织结构、运营管理模式到人力资源和企业文化等几乎所有重要方面相互匹配地共同实现转变。任何一个环节的不匹配,都将是变革的风险,也有可能带来变革的彻底失败。

然而,由于我国企业普遍缺乏推行战略变革的动力,只有当环境变化使现有战略与环境不相适应时才会考虑变革,这种被动的变革模式使企业未能抓住环境

变化带来的商机,而且由于变革缺乏准备和连续性面临着更大的失败风险。因此,应当对传统的战略变革模式进行修正,根据竞争环境的变化,不断对企业的战略、行动计划、资源分配,甚至企业的结构、文化和管理系统进行持续性的调整,以使战略不断适应变化,实现战略目标。

在竞争环境中,正确的企业变革战略决定企业的生存与发展。任何公司的市场地位都是由其战略、政策和资源配置三个重要因素及其结合方式决定的。企业的变革战略决定其核心竞争力的培育,决定该企业的效益、质量和市场地位三者结合的可持续发展。芮明杰等(2004)认为企业只有走向战略变革的“再创业”之路,才可以获得持续发展。赵文广等(2002)也认为中国企业正面临着以增强核心竞争力为基础的战略变革期。由此可见,企业的成长发展已不是“要不要战略变革”的问题,而是“如何进行战略变革”的问题。但是,企业战略变革的过程并非一帆风顺,而是存在着较大的风险和陷阱(芮明杰等,2005)。在企业战略变革的实践中,我们必须关注以下一些亟待研究和解决的问题:(1)为什么在现实中一些企业成功地实现了战略变革而相当一部分企业却以失败而告终?(2)战略变革成功需要企业具备哪些关键要素?如何才能具备这些要素?(3)究竟是哪些因素影响了企业战略变革的过程,从而出现不同的变革结果?(4)战略变革实施过程中的有效路径是怎样的?该如何着手构造?

## 一、选取战略变革的研究视角

由于战略变革存在大量问题需要研究,从什么角度入手研究战略变革就显得十分关键。在战略管理研究中,由于长期受经济学研究思维的影响,假定管理者是理性效用最大化的追求者,即“理性的”管理者拥有同样的知识,按同样的逻辑方式推理和行动实践,关注同样的优势/劣势和机遇/威胁,追求同样的目标,从而使得战略研究中对管理者的假设同质化。虽然理性效用最大化假设可以让经济学家将所有问题转化为数学问题从而作出理性的选择,而且理性选择理论已经为经济学家赢得了诺贝尔奖,但是并不能解释在管理认知和行为发生作用的主观世界中,理性的经济决策仍然可以适用于解决不确定的现实问题。

在战略管理中,几乎没有研究者接受经济学家将管理者视为同质的假定。多数战略学者同意,管理者的理性常常是有限的,而且,战略管理学者越来越关注战略决策者的认知和行为(Schwenk, 1988)。例如,在战略变革的纵向研究中,Hambrick 和 Mason(1984)指出,战略决策制订受认知框架及组织“高层经理”决

策过程的影响,而组织结果中战略及其有效性被视为组织中强力人物的价值观和认知基础的反映。Spender(1996)和 Teece(1997)从组织学习角度论证了知识和学习对企业在瞬息万变的环境中保持竞争优势的重要作用,企业能否适应变化并保持竞争优势的关键因素在于企业是否能对知识进行快速学习。彼得·圣吉(1998)指出完成一次有效的战略变革必须解决好两个问题:其一是企业为什么要进行战略变革,它主要取决于企业的战略认知能力和战略意图,而这些和企业的知识容量、知识结构和心智模式等知识性要素密切相关;其二是如何进行战略变革,企业只有把获取或产生的新知识与企业战略管理机制互相结合,才能形成新的战略,企业只有促使管理者和员工吸收、利用新知识,才能保证新战略的顺利实施。

基于上述分析,本书将尝试从认知维和学习维(行为)的角度研究如何进行战略变革。

## 二、研究的理论意义和实践意义

### (一) 理论意义

#### 1. 组织适应与组织匹配是战略管理领域关注的基本问题

企业战略变革以及与其相关的战略调整、战略更新、战略转型、战略适应、战略微调等一直是国外战略管理领域研究的重要内容和热点问题。正如澳大利亚菲尔·A·尼克教授(2004)所言:“企业战略变革是当今时代的热门话题和企业实践面临的新挑战,也是一个正受到学术界激烈争论和探讨的前沿课题。”目前,在战略变革的研究领域存在两个学派,即内容学派和过程学派,两者的研究几乎是平行的,很少有研究是将两者融合在一起,本书将尝试对战略变革所涉及的内容和过程有效结合在一起做全面系统的研究。

#### 2. 符合当前管理学研究主题的发展趋势

以基于词频统计的内容分析法作为研究方法,根据麦肯锡“7S”框架划分研究领域,对 2001—2008 年国外管理学五本权威期刊<sup>①</sup>的 3 265 篇论文进行关键词分析。将出现次数达到 20 次以上的 150 个主题词分别对应麦肯锡“7S”结构中的各类别,统计出每个类别中包含的主题词出现的次数总和,由多到少依次为战略(2 721 次)、结构(1 289 次)、员工(1 081 次)、技能(789 次)、风格(773 次)、系统

<sup>①</sup> 五本期刊分别是: *Academy of Management Journal*、*Journal of Management Studies*、*Strategy Management Journal*、*Long Range Planning*、*Harvard Business Reviews*。

(655 次)和共同价值观(290 次)。可见,战略管理(7S 战略类)、组织及其结构(7S 结构类)得到重点关注。同时,从关键词词频的变化趋势可以推及,战略和技能将成为未来管理学研究的重点领域。在对 7S 中的战略类、结构类、技能类三个主题内出现频次较多的关键词进行归纳研究后发现,战略管理的动态研究、组织行为、技术创新与变革是国外管理学近期的研究热点,其中,组织行为和创新将会受到持续的关注。

通过对国外管理学研究主题和发展趋势的考察,在组织创新的视角下分析企业战略发生变化的动态过程属于当前战略管理领域较为前沿的研究。

## (二) 实践意义

### 1. 帮助企业培育战略变革过程中的重要组成要素

从认知和学习的角度考察战略变革的类型及其构成要素,把握对企业成功进行战略变革有关键作用战略变革要素,可以使企业制定和执行有关战略变革要素积累的规划,来保证战略变革的顺畅进行。

### 2. 帮助企业搭建由组织内部的创新活动到实现战略变革的桥梁

考虑到知识经济时代中“人”的重要性,通过分析组织创新个体、团体和组织层面的创新活动对战略变革的主要影响因素,可以使企业从组织创新的视角认识战略变革的形成过程,对于企业通过组织内部不同层面的创新活动培养具备战略变革的条件有重要的指导意义。

### 3. 帮助企业回答如何实现有效的战略变革

通过对组织创新视角下战略变革过程的路径分析,找到切实可行的战略变革方式和提升变革效果的途径,告诉企业应该在战略变革过程中的哪一方面着力打造或加强组织创新的何种特征要素方可保证实现成功的战略变革。

因此,从组织创新的视角研究企业战略变革的内容和过程具有重要的理论与实践意义。

## 三、研究内容与创新之处

### (一) 本书框架

在此,沿着“类型构成—影响因素—作用路径”的逻辑脉络研究战略变革,系统阐述组织创新视角下企业的战略变革。具体内容包括:在战略成熟度模型的基础上,从认知和行为(学习)的角度将战略变革的类型划分为洞察力主导的战略变革和执行力主导的战略变革,通过对理论文献的研究阐释两种战略变革类型的

构成要素;梳理国内外相关研究文献,找到组织内部影响战略变革的重要因素——管理者认知和行为,建立组织创新不同层面特征要素对战略变革两种类型的影响关系,以此作为组织创新视角下战略变革的因素模型;通过文献研究建立组织创新视角下战略变革的过程模型,根据模型变量设计可操作性测量量表,以问卷调查的方式获取数据资料,运用结构方程模型检验“前置因素—类型构成—变革效果”之间可能存在的路径,同时得到实现有效战略变革的途径。

全书除了导论部分和研究总结外,共分为三大篇章:理论基础篇、实证分析篇和实践措施篇。

导论部分,主要从现实背景和理论背景两方面出发,确定所要研究的主题“战略变革”,聚焦研究问题:从认知和学习的视角出发对战略变革的类型要素、前置因素和作用路径做融合研究,并介绍全书的技术路线、研究方法以及创新点。

理论基础篇(第一章至第五章),通过回顾对企业本质的不同理解、战略研究视角的变迁、战略变革的理论基础、组织创新的理论研究,尝试从认知与行为(学习)的角度建立组织创新与战略变革之间的逻辑关系,为研究组织创新视角下企业战略变革过程提供理论支撑。最终目的在于构建组织创新视角下企业战略变革的理论模型并提出相应研究假设,包括三方面内容:在战略成熟度模型的基础上研究战略变革的类型及其构成要素;从组织创新的不同层面寻找影响战略发生变化的前置因素;建立实现有效战略变革的过程模型。

实证分析篇(第六章至第七章),第六章主要确定问卷分析方法和问卷量表设计,针对本研究所用到的描述性统计、因子分析、结构方程建模等分析方法进行简单介绍以及讨论了洞察力主导的战略变革类型、执行力主导的战略变革类型、组织创新三个层面的特征要素、战略变革效果等变量的测量方法与依据,对每一个变量的可操作性测量进行具体解释。第七章是对所提出的理论模型及研究假设进行验证。运用 SPSS 和 AMOS 统计工具分析所获得的数据资料,首先对信度和效度进行检验,然后用结构方程模型逐一验证所提出的假设,在对概念模型作出修正和调整得到最终研究结果并获得实现有效战略变革的途径。

实践措施篇(第八章至第九章),立足于实证分析的结果,在“内容—过程—情境”的研究框架下,探讨提升战略变革效果的有效方式,包括战略变革关键要素的培育、战略变革路径的构造、新商业模式下先进制造型企业战略变革的目标与方式,以及针对复杂多变的环境,提出战略适应性措施,基于动态能力实现企业战略变革的途径。

结论与展望部分,对研究获得的重要结论进行总结,分析本书研究存在的不足,提出有待今后进一步深入探索的研究方向。

## （二）创新之处

目前,关于战略变革的研究可以分为“内容”和“过程”两大学派,绝大多数的学者是对这两部分单独研究的,本书基于认知维和学习维的视角,引入组织创新的内生性要素,将战略变革的内容和过程结合在一起进行研究,提出“前置因素—类型构成—变革效果”的战略变革整体研究思路。在研究的过程中,创新之处有三个。

### 1. 构建组织创新视角下的战略变革理论模型

在总结现有文献的基础上,从认知维和学习维的角度,找到战略变革和组织创新之间的交融关系,然后,在组织创新的视角下研究战略变革的类型构成、影响因素和作用路径,构建组织创新视角下的战略变革理论模型,该模型主要包括三个组成部分:基于战略成熟度模型的战略变革类型及其构成要素、组织创新不同层面的特征要素对战略变革类型的影响,以及战略变革类型中的构成要素对实现有效变革的影响,并根据每部分的理论研究提出相应的研究假设。

### 2. 确定并认知该理论模型的分解效应

在已构建的理论模型基础上,通过问卷调查的方式获得数据资料,利用结构方程模型(SEM)确定组织创新视角下企业战略变革理论模型的前置因素、类型构成和变革效果,并对组织创新视角下企业战略变革的理论结构模型进行调整和修正,最终实现了战略变革内容研究和过程研究的有机结合。

### 3. 找到有效实现战略变革的方法和途径

以上海先进制造业作为研究样本,在实践中帮助企业搭建从组织内部创新活动到实现战略变革两者之间的桥梁、培育战略变革过程中的关键要素,以及找到切实可行的实现有效战略变革的方式与提升变革效果的途径,即在战略变革过程中,通过构建团体的创新氛围(自由开放的沟通环境、团队的鼓励支持)和知识型组织(观点的激发、问题结构化的解决方法)影响战略变革的执行效果,尤其是重视变革中的战略控制(及时追踪执行效果并有效修正执行偏差)和战略适应(对顾客需求和替代技术变化的适应),从而获得有效的战略变革。

综上所述,本书力求在理论上架构融合战略变革内容研究和过程研究两个方面的理论模型;在实际运用上,提出实现战略变革的有效途径。

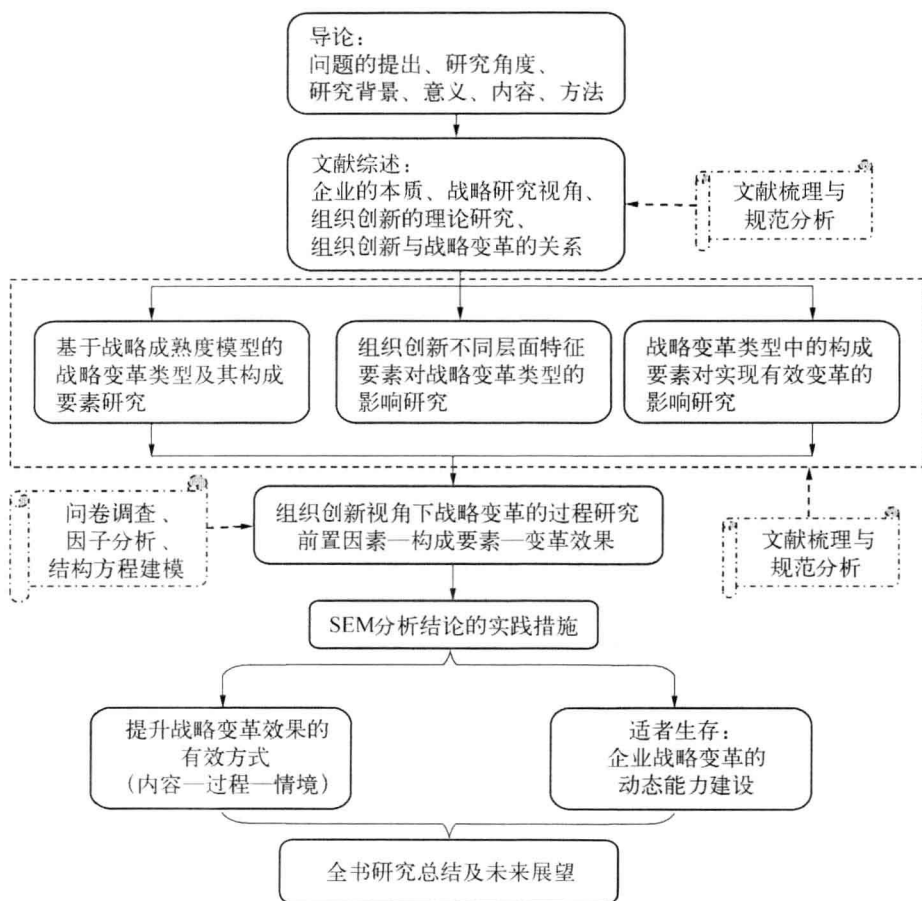
## 四、研究思路与研究方法

### （一）研究思路

本书拟采用演绎推理的研究方式和通则式的解释模式。基本思路是:首先,



通过文献研究和理论回顾发现战略变革的研究视角以及组织创新与战略变革的交融性关系;其次,将变革的内容研究和过程研究结合在一起,构建组织创新视角下的战略变革理论模型并提出相应研究假设作为本书的理论基础,包括基于战略成熟度模型的战略变革类型及其构成要素研究、组织创新不同层面的特征要素对战略变革类型的影响研究,以及战略变革类型中的构成要素对实现有效变革的影响研究;最后,由问卷调查得来的我国企业战略变革过程分析是本书的实际应用部分,该部分也是对战略变革理论模型的构成要素、前置因素和作用路径的认知。具体技术路线图如下图所示。



本书技术路线图