

企业战略更新路径的理论和实证研究

——基于结构学派的视角

王 翔^{1,2}, 李 东², 张晓玲²

(1.复旦大学 管理学院, 上海 200443; 2.东南大学 经济管理学院, 南京 210096)

摘 要:从战略管理结构学派的视角,从结构和转变两方面对企业战略更新进行了研究。在结构方向,从适应不同动荡环境的需要出发,指出企业的战略原型由需要的柔性能力组合和可调控的组织条件组合组成。通过两类要素的不同组合,形成了4类战略原型:刚性、计划性、柔性和混沌性战略原型。在转变方面,对战略原型之间的转变过程进行探讨,提出两种基本路径:惯例化路径,包括战略聚焦、成熟和停滞3个子过程;复习路径,包括职业式复兴、企业家式复兴和战略忽视3个子过程。并用南京东方集团有限公司的战略更新案例来验证上述理论。

关键词:战略更新;结构学派;原型;路径

中图分类号:F271

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)07-0118-05

0 引言

不管愿不愿意承认,一个巨变的商业时代已经来临,诸多“动态”、“超竞争”等对新环境描述的新词汇不断涌现。在这种新环境下,速度、柔性、创新成为管理的主旋律。为了获得长期的成功,企业不可能在一年甚至几年中只实施单一战略,相反企业需要频繁地打破组织惯性开展战略更新和创新。

关于企业战略更新的研究虽然近年来国外已经如火如荼地进行,但是国内才开始起步,成果文献较少,而且主要停留在介绍战略更新的本质内涵和必要性上,对于企业战略更新过程的研究非常缺乏^[1,2]。如果不能刻画企业战略更新的过程并探明路径规律,理论就无法回答“怎么做”的问题,也难以指导日趋普遍的企业战略更新和创新实践。因此,本文从战略管理结构学派的视角来深入探寻企业战略更新路径,具有较强的研究意义。

1 战略管理结构学派理论回顾

明茨伯格等学者对战略管理十大学派作了全面、系统的介绍。他们认为,结构学派对结构和转变两个主要方面

进行了深入的讨论,为研究企业战略管理和组织设计领域的更新、变革等问题提供了全面框架^[3]。结构代表着组织和周围环境的存在状态,转变代表从一个状态到另一个状态的飞跃过程,结构和转变两者形影相随。大多数时候,组织可被描述为某种稳定结构,它偶尔会被一些转变所打断。结构能够描述战略在既定状态下的相对稳定,而转变用来描述偶尔向新战略的快速飞跃。这样,结构学派研究关注两方面:(1)结构背后的基本维度是什么?即组织的不同方面如何集结在一起以确定“原型(archetypes)”、“完形(gestalts)”或“理想类型”;(2)原型如何随着时间推移转变,从而确定“阶段”、“路径”、“轨迹”等。结构学派最早始于麦吉尔大学经营策略研究小组开展的一些早期研究工作,代表人物有:普拉笛·坎德瓦拉(Pradip Khandwalla)、亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)、丹尼·米勒(Dann Miller)等。坎德瓦拉最早揭开了结构方法所谓的经验主义的面纱。他观察到,组织的效能与使用何种特定的管理措施与下放权力等无关,而是与多个措施之间的相互作用有关。换言之,组织的有效运作是因为它的各种特征以互补的方式相互结合起来,例如:某种计划与某种形式的结构再与某种领导风格结合在一起。明茨伯格(1979, 1983)对组织按照结构和权力关系进行了分类,得到一些典型的组织形

收稿日期:2007-03-22

基金项目:江苏省教育厅高校哲学社会科学研究指导项目(07SJD630004; 05SJD630029)

作者简介:王翔(1976-),男,江苏丹阳人,复旦大学管理学院博士生,东南大学经济管理学院讲师,研究方向为战略管理、管理信息系统和组织蜕变工程研究;李东(1961-),男,江苏南京人,东南大学经济管理学院副院长、教授,研究方向为战略管理、企业成长和组织理论研究;张晓玲(1968-),女,江苏沐阳人,东南大学经济管理学院副教授,研究方向为组织智商、智力资本研究。

式,包括:机械组织、专业组织、AD组织、宗教组织等等,并提出了著名的构形假说:构形是由一系列设计变量组成的,除了权变因素和构形内设计变量之间存在外部匹配,各个设计变量之间也存在内部匹配或一致性,如下图所示^[4,9]。米勒对结构学派贡献颇丰,他研究的是被其称之为原型的问题,即组织的战略状态、结构状态、情形状态和过程状态,以及原型之间转化,他把战略变化看作是量变过程,而非渐进过程。米勒归纳出10个战略形成的原型:4个失败原型(如停滞官僚主义型)和6个成功原型(如主导企业型、企业家联合体型)。Miller and Friesen(1980, 1984, 1986)认为,原型是由紧密相关、相互依赖的要素组成,每个要素的重要性只有通过原型这个整体才能得到体现。从动态的角度看,原型表现出动量(momentum),因此,大多数更新发生在一个现有的原型中,只有在面对严重的问题时才会发生量变。所谓量变过程,意味着许多因素的同时改变而不同于“零碎的”改变——一次改变一个^[6,7,8,9]。

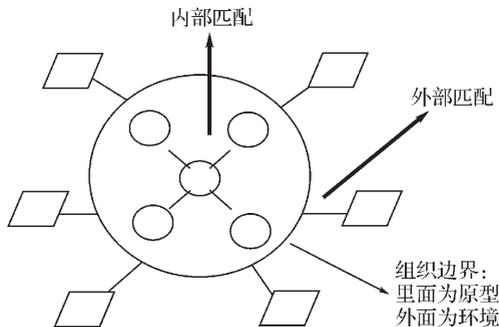


图1 构形假说示意图

基于上述思想,笔者给出本论文3个基本假设:

假设一:在某个时点上,为了与特定的外部环境相适应,企业需要构建特定的战略原型。原型由一系列组成要素所构成,它们之间匹配度的高低直接决定原型的有效性。

假设二:随着时间推移,外部环境和内部条件都会发生变化,企业需要开展战略更新。战略更新可以划分为两类:第一类是根据当前的情境选择并转变到适宜的战略原型,称之为“一阶战略更新”,这是一种革命性的战略变化;第二类是在一阶战略更新基础上,不断改善和增强战略原型组成要素之间的内部一致性,使之发挥最大程度的功效,称之为“二阶战略更新”,这是一种渐进性的战略变化。

假设三:站在结构学派的视角上,量变的一阶战略更新才是真正的企业战略更新,其路径指的是企业从一种战略原型到另一种战略原型的转变路线^[9]。

2 企业战略原型——结构的视角

从结构学派的思想来看,对企业战略原型的研究是研究战略更新路径的前提。战略管理最为本质的任务是确定外部环境中机会和威胁与内部条件的优劣势相匹配。外部环境总是不断发生变化,有时缓慢有时剧烈,或者连续或者不连续,而组织具有粘性,在某些方面无法与环境同步

变化,当差异积累到一定程度后,量变就会发生。为此,在大多数时间内,战略是稳定的,总是在轻微地变化,只是偶尔才发生剧烈的革命。因此,战略管理必须协调处理变革和稳定性两股对立的力量,稳定性要求有序、效率和控制,变革则需要快速响应、灵活和创新^[10]。

过去,战略管理方面的绝大多数文献扎根于稳定性,而不是变革。随着当今环境变得越来越动态,组织不可能预先计划或者在执行前制定出行动的决策。环境越不确定,依赖于传统的战略管理方法(主要包括设计、计划和定位学派)就越具有风险,也就需要越多的柔性作为对计划的补充^[11]。换言之,不同动荡程度的环境要求不同的战略原型。笔者由此提出:柔性能力组合和可调控的组织条件组合两个要素的不同组合形成不同的战略原型^[12]。柔性能力组合指的是一个企业拥有的全部的增加柔性的管理能力种类,它确保企业有能力在恰当的时间用恰当的方式对环境变化作出响应。柔性能力组合包括3种类型的柔性能力:运营性、结构性和战略性柔性。运营性柔性主要包括各种各样的组织惯例,它们在本质上是被动的,能够提供对熟悉、可预测的环境变化的快速响应,从而减少这种不确定性,例子包括:使用临时工来调整劳动力的规模等。结构性柔性指的是企业调整其决策和沟通过程的管理能力。在面对环境中的革命性变化时,企业需要结构性柔性来对现有结构、流程和系统进行转变,包括:跨职能小组的使用、与供应商结成联盟开展共同设计等等。近来,在全球范围内频繁发生的联盟和网络化趋势,充分说明结构性柔性对于企业应对动态环境的重要性。战略性柔性指的是改变组织目标或环境的管理能力,它是最为剧烈的柔性能力。当企业面对不熟悉的、只有深远意义的环境变化时,战略性柔性是必须的。例如,通过广告和促销来影响消费者的消费倾向等。组织条件组合的可控性指的是组织条件本身具备的回旋余地,以确保企业在面对环境变化时能够培育和增强上述柔性能力。一般来说,可调控的组织条件包括3个子要素:技术、结构和文化。技术代表组织在投入产出过程中使用的硬件(如机器设备等)和软件(如操作程序等)。技术设计的范围很广,从惯例性的到非惯例性的。在最近的十几年中,许多企业重新设计了它们的技术来增强经营性柔性。例如,在飞利浦半导体公司内部,在大生产模式下使用多功能机器增加了机器的应用性而且降低产品转换的准备时间。这样,规模经济可以在较小的批量上就能达到^[13]。结构不仅包括职责和权力在组织人员间的分布,而且包括计划和控制系统,决策制定、协调和沟通的流程规则。结构设计范围可以从机械式到有机式^[13]。有机式结构提供了更大的结构性柔性的可能性。组织文化指的是在组织范围内被组织成员共享并想当然的一组信念、价值观和假设,它们是隐性的。文化设计范围也很广,从最保守到最为创新。组织文化越具有创新性,组织的战略性柔性也就越大。根据企业拥有的柔性能力组合的宽泛程度和组织条件的可调控性的高低程度,可把现实世界中企业所选择的战略

划分4种理想类型: 刚性、计划性、柔性和混沌性, 见下图2。

2.1 刚性战略原型

刚性战略原型拥有非常狭窄的柔性能力组合, 而且主要由简单的惯例所主导, 同时, 组织的可调控性也比较低。变异和选择的可能性非常有限, 创新和即兴发挥被禁止。成熟的技术、具有许多管理层次的职能性和中央集权式的结构(即机械型组织)、保守和心胸狭窄的组织文化不允许任何柔性的潜力, 从而造就一个支离破碎、易受环境攻击的组织。

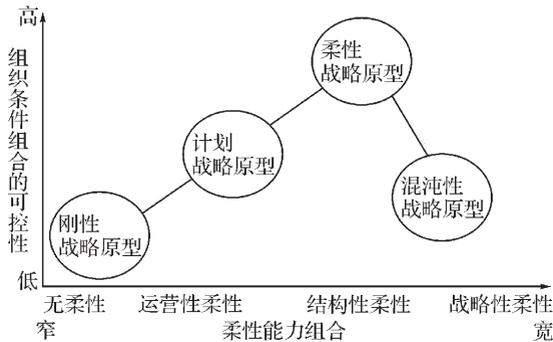


图2 企业的四类战略原型

资料来源: Volberda(1997)。

刚性战略原型主要适用于静态、均衡的环境。在这样的环境中, 变化不会频繁地发生而且人都可以预测, 因此, 企业行为倾向于利用, 不断精炼和改善现有模式, 提高效率。对于战略、组织等方面的变革要求很少, 从事探索被认为是没有必要和多余的。由于企业想当然遵循固定的认知和行动模式, 所以容易发生“战略近视”, 开展战略更新非常困难。

2.2 计划性战略原型

相对于刚性战略原型而言, 计划性战略原型也具有狭窄的柔性能力组合, 但是, 组织条件的可调控性并没有受到强烈的限制。柔性能力组合主要包括特定的规则和详细的程序, 需要很强的信息处理能力。对于每一种变化, 组织都发展了特定的惯例来作出反应。由于制定了强大的流程规章制度如标准化、正式化和专业化、详细的计划和控制系统, 计划性战略原型具有一定程度的刚性。同时, 组织文化仍然比较保守, 组织成员喜欢按部就班, 不和谐被看作是对组织完整性的威胁, 不愿意考虑这些“意外”所带来的创新潜力。只要不发生非预期的不连续变化, 组织条件的可调控性是足够的。但是, 如果变化是不可预测的而且威胁到现有的价值系统时, 结果造成“战略漂移(Strategic drift)”的情况: 有意识管理的渐进式变革不能跟上环境变化的步伐^[14]。惯例增多, 组织会变得日益刚性。

计划性战略原型适用于波动均衡的环境, 其中, 变化频繁地发生但是这些变化是熟悉的。因此, 组织可以依靠惯例来应付。整体行为呈现这样的特征: 以利用为主, 以探索为辅。企业对战略更新的要求并不是很大, 更多的是在现有的主导框架下进行

调整和优化; 组织的惯性仍然较大, 战略更新较难进行。

2.3 柔性战略原型

柔性战略原型具有较丰富的柔性能力组合, 并为结构性柔性和战略性柔性所主导。另外, 组织条件的可调控性非常高。企业一般使用非惯例化的技术、有机的组织结构和创新性的组织文化, 战略变革能够非常容易地在企业内部实施。但是, 柔性战略原型也发展出了对环境一定的驾驭能力来保持自己的特征, 从而避免被直接的环境所打倒。

柔性战略原型适用于间断均衡的环境。在这样的环境中, 较长的稳定变化时期偶尔被不连续变化时期所打断, 不连续变化往往会使核心能力变成核心刚性^[15], 因此要求企业持续地发展新的能力。企业整体行为倾向于探索为主, 不断探索新的战略方向、经营模式和能力, 同时又需要一些利用性行为作为辅助来提高运营效率。柔性战略原型最大的困难就是在探索和利用之间保持平衡。

2.4 混沌性战略原型

混沌性战略原型具有非常宽泛的柔性能力组合, 并被战略性柔性所主导。但是, 混沌性战略原型完全无法控制, 组织的可调控性变得非常低。在组织内没有任何停靠之处, 变异的可能性是无限的, 企业不遵从任何特定的技术、结构和文化。外部环境能够直接迫使组织沿着某个特定的方向发展, 换言之, 环境控制组织。混沌性战略原型缺乏行政上的稳定性是由“战略忽视”所造成的, 即管理者或多或少不重视组织的官僚结构^[16]。

混沌性战略原型是一种极端的战略原型, 它只适用频繁发生不连续变化的非均衡环境。企业行为完全表现为探索, 过度的探索会产生不利的结果, 对于短期变化的过度敏感会使企业反应过度, 对于企业惯例和能力的随意修改永远没有停止, 从而引发“失败陷阱”^[17](March, 1991)。毫无疑问, 混沌性战略原型需要最高程度的战略更新来应对

表1 四种战略原型之间的对比

	刚性战略原型	计划性战略原型	柔性战略原型	混沌性战略原型
适用的环境类型	均衡环境	波动均衡环境	间断均衡环境	非均衡环境
柔性能力组合	非常狭窄	狭窄	丰富	非常宽泛
运营性柔性	无	有 ^[注 1]	有	有
结构性柔性	无	无	有	有
战略性柔性	无	无	有	有
组织条件的可控性	低	低或高	高	低
技术	惯例化的	惯例化的	非惯例化的	不固定
结构	集权式的	机械式的	有机式的	不固定
文化	心胸狭窄的	保守主义的	创新式的	不固定
探索/利用间的平衡	过度利用	利用为主 探索为辅	探索为主 利用为辅	过度探索
主要问题	战略近视	战略漂移	战略权衡	战略忽视
战略更新的需要程度	很小	中等	大	极大
战略更新难易程度	难	较难	易	难

注 1: * 表示是主导的柔性能力。

资料来源: 作者整理

态多变的环境,但是由于组织内部缺乏有序行为,战略更新难以开展。

综上所述,4类战略原型存在许多差异,具体如表1所示。

3 企业战略更新路径:战略原型间转变的视角

结构学派的另一重要研究方面,是分析随着时间推移一种原型如何转变到另一种原型。企业战略原型之间的转变轨迹就是企业战略更新路径,根据环境动荡性的变化情况(或增强或减弱),区分两种路径:一种是惯例化路径,描述随着环境动荡性地不断减弱战略原型之间的变化过程;另一种是复兴(revitalization)路径,对应随着环境动荡性的不断增强战略原型之间的变化过程,如图3所示。具体来说,包括:

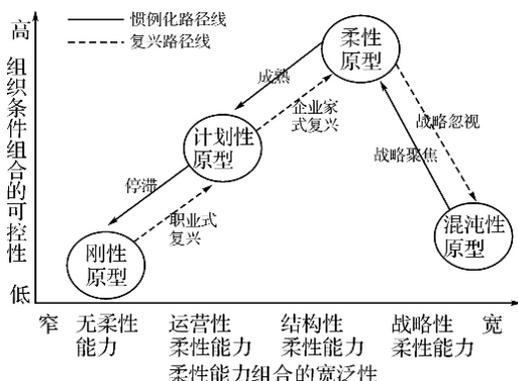


图3 企业战略更新路径

资料来源:在Volberda(1997)的基础上进行修正。

3.1 惯例化路径

企业战略原型从混沌性到柔性、计划性和刚性原型的过渡过程是一个自然的惯例化路径,包括战略聚集、成熟、停滞3个过程。

(1) 战略聚集。

新开办企业一般都运行在混沌性战略原型状态,缺乏行政上的稳定性。这种松散、非固定关系的混沌状态是有机的,企业对环境变化非常容易做出反应,但是不可避免具有冗余,缺乏效率。必须进行有效组织,以从一种随机、分离、不协调的混沌状态转移出来,这需要实现一定程度的战略聚集。

(2) 成熟。

当环境变得越具可预测性时,柔性战略原型也会面对问题。企业需要更为有效地运营从而能够最大程度地从它先前引入的变革中获取更大的利益,挖掘利用现有的知识和机遇。从柔性战略原型到计划性战略原型的转变可以被描述为一个成熟的过程。成熟意味着需要通过正式的方法(流程规章制度)来使运营活动专业化和制度化。

(3) 停滞。

在精炼组织以高效率利用机会的过程中,计划型战略原型会冒失去战略性和结构性柔性的风险,因为其越来越多地集中于积累更多数量和更多种类的运营性程序和惯

例,企业会变得越来越刚性。在走向停滞的过程中,组织条件的惯例化会带来官僚主义的动量和对变化的抗拒力,最终反映出刚性战略原型的“超重”状态。

3.2 复兴路径

与惯例化路径逆向的是复兴路径,它不如惯例化路径那样自然和易实现。许多大型公司意识到它们在惯例化路径上走得太远,已经变成极端刚性的组织。它们正努力复兴使企业变得更柔性。复兴路径包括3个过程:“职业式复兴”、“企业家式复兴”和“战略忽视”。

(1) 职业式复兴。

从刚性战略原型到计划性战略原型的转变称之为职业式复兴过程。这种全面的从保守主义和刚性向适应性、警觉和多样化的转移,要求企业更为系统地跟踪和预测外部环境的变化,并发展出一个更为全面的柔性能力组合。职业式复兴的过程曾经发生或正在发生在许多中国企业身上,这些企业大多曾处于完全垄断性或者公用事业领域,如铁路、电力、邮政等。随着政府管制的逐步放松和市场开放程度的提高,这些企业所处的经营环境不再稳定,而是高度复杂和动态但可以预测,这迫使它们做出战略更新^[17]。

(2) 企业家式复兴。

企业家式复兴指的是从纯粹的计划性战略原型到更为柔性的战略原型的转变过程。当环境不仅复杂、动态而且变得难以预测时,计划性战略原型是不够的,用惯例繁殖来开展纯粹的预测和反应是无效率的,对一个可能发生的未来的承诺也许会降低企业的灵活性。此时,管理需要发展结构性和战略性柔性能力。这一过程往往伴随着从一个官僚主义的公司向创新公司的转变。自主任务小组、更非正式的计划和控制等都促进了企业家式复兴的进行。

(3) 战略忽视。

柔性战略原型通过战略忽视的过程转变为混沌性战略原型。战略忽视表现为管理者在一定程度上对组织的行政结构采取听之任之的态度,任凭企业随机发展,这导致产生一种混沌性战略原型的“失重”状态。一些学者用“垃圾桶”来形容美国两家地方贝尔公司转变到一种混沌状态从而有效地探索开发新的能力^[18]。

4 南京东方集团公司战略更新案例分析

南京东方企业(集团)有限公司经过十几年的发展,从原来的几十辆机动三轮车小企业,成长为从事汽车出租维修租赁、房地产开发、旅游饭店等多种业务经营的综合性企业集团。其间,南京东方企业频繁地开展战略更新,呈现一种“间断跳跃式”的发展路径。

下面,重点分析东方集团旗下两类核心业务:出租车和房产经营的两种不同战略更新路径。在1998年以前,出租车业务一直受到南京市政府的管制,处于几家公司寡头垄断的状态,公司主要采用刚性战略原型来对付这种稳定或者缓慢变化的环境,不断完善现有的出租车管理模

式,提高效率,绩效良好,为公司同期探索新业务提供了稳定的现金流。2000年以后,随着政府对出租车市场管制的逐渐放松,许多全国性品牌的公司和个人创办的小型出租车公司大量涌入,变数增多但是仍能预测,这要求企业不仅能精炼现有的运营和管理模式(依靠现有的惯例),而且要系统地监控和预测外部环境的变化以发展新的能力,迫使东方采用较为创新的计划性战略原型。例如,东方第一个实行出租车租赁承包、推出社会文明承诺服务,并且积极倡导“只有创新才能生存”的组织文化^[19]。东方公司在出租车业务的战略更新路径可以用职业式复兴路径来描述。相反,东方公司的房地产业务从1994年创办一直到2002年涉足运作南京1912时尚街区,基本都在进行探索,因为业务量小,公司高层管理也对其放任自流,使它起初处于混沌性原型。随着公司高层对商业房地产开发的重视、指导和组织人员的保障,房地产业务逐步转变到柔性战略原型:快速组建新项目组、矩阵组织结构的导入、业务合作伙伴的多元化选择等^[20]。由此可见,东方(集团)公司的战略更新过程通过下图4加以澄清。

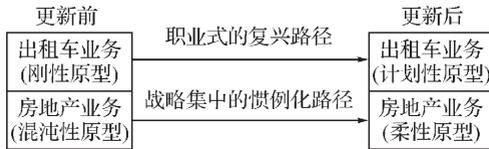


图4 东方公司的战略更新历程

5 结束语

本文采用战略管理的结构学派的分析视角,从结构和转变两个方面分析企业战略更新。在提炼出应对不同环境动荡性的4类战略原型(刚性、计划性、柔性和混沌性)的基础上,总结出两种基本类型的企业战略更新路径:惯例化和复兴路径。最后,用南京东方集团有限公司的战略更新案例来进行实证分析。对企业战略更新过程机理的揭示为企业开展战略更新实践提供了有益的借鉴。但需指出:利用结构学派的理论对企业战略进行理想化分类可能会过于简化现实世界中的企业。今后要进一步考虑现实世界中企业的多样性问题。

参考文献:

[1] 刘艳梅.战略更新的概念界定与必要性分析[J].哈尔滨工业大学学报(社会科学版),2003,5(4):58-61.
 [2] 刘艳梅.“战略期权”思想在企业战略更新中的应用[J].中国人民大学学报(社会科学版),2006,(1):86-90.

[3] 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔.战略历程:纵览战略管理学派[M].刘瑞红,徐佳宾,郭武文,译.北京:机械工业出版社,2001.
 [4] Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
 [5] Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organization[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
 [6] Miller D, Friesen PH. Archetypes of Organizational Transition [J]. Administrative Science Quarterly, 1980, 25(2): 268-300.
 [7] Miller D, Friesen PH. Momentum and revolution in organizational Adaptation[J]. Academy of Management Journal, 1980, 23(4): 591-614.
 [8] Miller D, Friesen PH. Organization: A Quantum View[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
 [9] Miller D. Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance[J]. Academy of Management Journal, 1987, 30: 7-32.
 [10] Volberda HW, Baden-Fuller C, Van den Bosch FAJ. Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms[J]. Long Range Planning, 2001, 32(2): 159-178.
 [11] Ansoff HI. Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion[M]. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
 [12] Volberda HW. Building Flexible Organization for Fast-moving Markets[J]. Long Range Planning, 1997, 30(2): 169-183.
 [13] Burns T, Stalker GM. The Management of Innovation[M]. London: Tavistock, 1961.
 [14] Johnson G. Strategic Change and the Management Process [M]. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
 [15] Barton DL. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 111-125.
 [16] March JG. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. Organizational Science, 1991, 2(1): 71-87.
 [17] 王晓东.动态环境下的企业战略更新研究[D].上海:复旦大学,2004.
 [18] Smith AD, Zeithaml C. Garbage Cans and Advancing Hypercompetition: The Creation and Exploitation of New Capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies[J]. Organization Science, 1996, 7(4): 388-399.
 [19] 卞飞等.十大民营企业企业家专访-访南京东方企业(集团)有限公司董事长[N].金陵晚报,2004.
 [20] 李东等.南京东方企业集团有限公司战略咨询报告[R].南京:东南大学,2004.

(责任编辑:陈晓峰)