

文章编号: 1008-7133(2003)05-0016-03

# 国际企业战略与组织结构有效结合的分析

程宝栋<sup>1</sup>, 宋维明<sup>2</sup>

(1.北京林业大学 研究生院,北京 100083; 2.北京林业大学 经济管理学院,北京 100083)

**摘要:** 国际企业战略对组织结构起决定性作用,而组织结构也并非一味被动地服从企业战略的调整。为此首先分别对国际企业战略与组织结构进行了简单概述,对其在企业经营中的作用进行了定位;然后从国际企业战略决定组织结构以及组织结构影响企业战略两方面分析得出了两者之间的关系;最后提出了把两者有效结合的措施。

**关键词:** 国际企业战略; 组织结构; 有效结合

中图分类号: F279.2 文献标识码: A

## 1 国际企业战略与组织结构概述

国际企业战略是在设定长期经营目标的前提下,围绕着如何实现国际企业既定目标而形成的一系列行动计划<sup>[1]</sup>。例如企业如果设定要在5年内占据全球市场份额10%的目标,那么该企业就要围绕该目标展开一系列行动,如提高市场营销的力度,收购国外同类生产企业等。而组织结构设计是,一方面,通过分工将企业活动分成许多独立的作业任务,另一方面,是将这些作业任务协调起来为整个公司的目标服务。由此可见,战略是决定企业应该怎么去做的问题,具有长远性、预见性的特点;而组织结构是决定在目前以怎样的形式去做的问题,具有阶段性、现实性的特点。

关于企业战略与组织结构的关系,很多学者做了大量相关研究,其中最具有影响力的是美国的管理学家钱德勒(Chandler)。其在19世纪60年代深入研究了美国100多家企业的发展情况,收集了大量详尽的史料和案例后,出版了《战略与结构》一书,提出环境决定战略,组织结构适配战略的理论。在此理论的指导下,国际企业必须首先制定出国际经营战略,然后在战略的指导下,为了战略目标的实现,确定能有效实施这一战略的组织结构。但笔者认为钱德勒的“结构紧随战略”理论有一定的片面性。它只强调了企业战略对组织结构的决定性作用,而忽视了组织结构对企业战略的限制性影响。正确的作法是在充分认识战略对企业组织结构起决定性作用的同时,也应该重视组

织结构对企业战略的限制性影响。然而在目前实际的经营管理中,战略与组织结构的不协调仍然是限制许多企业发展的重要因素。企业虽然很重视战略的制订和组织结构的设计,但却往往忽视战略与组织结构之间的协调配合,使经营陷入困境。成功企业的经验在于把企业战略与组织结构进行有效结合,这样才能保证企业长远、快速的发展。

## 2 国际企业战略与组织结构的相互影响

### 2.1 国际企业战略对组织结构的影响

(1) 国际企业经营战略的不同发展阶段要求相应的组织结构。国际企业的发展呈现出明显的阶段性,一般来讲要经历专业化阶段(内向型)、多元化阶段(外向型)、地区化阶段(多国公司)、国际化阶段(跨国公司)和全球化阶段(全球公司)5个阶段<sup>[2]</sup>。在每个发展阶段,国际企业有着不同的经营战略,从而也就要求一定的组织结构与之相匹配。

在专业化阶段,企业的国际化经营刚刚开始,国际业务对企业的经营战略不起决定性的影响,企业的经营重心放在国内业务上。所以在这个阶段,国内企业只需设立出口部的组织结构来从事国际经营,出口产品也是采取与国内产品相同的营销模式,出口部本身不会主动去寻找市场机会。

随着企业的出口产品进入成熟阶段,海外市场的模仿能力逐渐形成,在东道国市场上出现本土化竞争者。迫于保住海外市场的压力,国际企业必须改变一直奉行的国内经营战略,采取积极有效的国际化战略,在几个主要的海外市场投资设立生产企业,使其能够进行本土化经营。这时只依靠原来的出口部结构无法协调变化了的海外业务,为保证国际化战略的顺

收稿日期: 2003-05-19

作者简介: 程宝栋(1980-),男,硕士研究生;

宋维明(1957-),男,教授,博士生导师。

利实施,国际企业应改变组织结构,设立国际部来统一协调子公司的海外经营。国际部的设立表明国际企业对海外业务控制的开始,但公司业务还是以国内业务为主,国际业务在公司业务中仍然占据比较小的比例。

随着国内市场空间的不断缩小,国际业务规模的不断扩大,国际业务对公司的经营业绩起着决定性影响。这时企业开始转变经营重心,开始采取多国本土化经营战略。多国本土化战略也就是以东道国为中心采取本土化经营战略。为了保证多国本土化战略的顺利实施,在组织结构上就相应要求采取地区化组织结构。在每个主要的海外市场设立一个地区部门,来统一控制、协调地区内的经营业务。

多国本土化战略属于典型的东道国中心主义,强调的是每个地区的效率化经营,这种国际企业只能是一种多国公司,而且这种过分强调单个地区可能会不利于公司整体战略的实施。随着企业国际化水平的提高,国际企业才真正步入了跨国经营阶段。在这个阶段,公司强调的是地区主义而不是单纯的东道国主义。此时公司更注重的是企业内部之间的协调,通过这种协调来实现整个公司利益的最大化。这时候地区化组织结构显然已经不能再适应这种战略上的变化,而要求一种相对更加集权化的组织结构,如全球职能型组织结构。

企业国际化经营的最高水平是全球经营。此时企业不再局限于有限的海外市场,而是以全球经营为根本目标。企业的经营强调“全球化思考,本土化行动”,全球化思考要求国际企业在全世界范围内实现资源的有效配置,而本土化行动要求企业在全世界各个市场的主要分支机构尽量采取本土化经营<sup>[3]</sup>。此时全球经营战略的实施必然要求更高级化的组织结构形式,例如网络化组织结构。著名国际企业飞利浦公司、丰田公司、宝洁公司等都已经步入了全球经营阶段,并采取了网络化的组织结构。

综上所述,国际企业在不同的发展阶段具有不同的经营战略,不同的经营战略也要求相应不同的组织结构。

(2) 国际企业竞争战略要求相应的组织结构  
哈佛大学商学院著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出了企业竞争的3种基本战略:总成本领先战略、差异化战略和目标市场集聚战略。总成本领先战略是企业产品在成本上处于同行中的领先地位,公司经营的原则是尽可能降低成本,以保持产品成本上的优势;差异化战略是保持企业产品在同行中的差异化特色,以尽可能通过差异化经营获取高额利润;目标市场集聚战略是指在某小类产品或某一小范围市场上进行集中经营,其在目标市场表现为总成本领先或差

异化两种竞争战略。不同的竞争战略也要求相应不同的组织结构,具体情况见下表。

表1 不同国际企业竞争战略所要求的组织结构的特点

成本领先战略	差异化战略
①效率导向,较强的集权,严格的成本控制,频繁、详细的控制报告;	①学习导向,灵活、宽松的,强有力的横向协调;
②标准化的操作程序;	②强大的研究开发能力;
③高效率的采购和分销系统;	③密切联系顾客的价值和行动机制;
④严密的监督,常规任务,很少向员工授权。	④鼓励员工发挥创造性、冒险和创新。

由此可见,成本领先战略要求效率导向型的组织结构,公司总部要对企业的各项经营业务实行严格控制,如在生产上实行标准化生产,原材料上实行全球集中化采购等。在组织内部,权力大部是集中在企业高层手中,普通员工很少有自主权,信息的流动方向主要是在公司高层与普通员工之间横向流动的。这种情况下全球职能组织结构较为适宜,而差异化战略则要求学习导向型的组织结构,公司实行的是分权化管理,鼓励员工与顾客密切接触,了解他们的需求,发挥主观创造性,努力开发创新性的产品。在组织结构内部,员工之间的横向交流的机会比较多,公司则努力营造一种学习型组织,以提高员工的学习能力和创新能力,以保持住产品的差异化优势。在这种情况下,全球产品结构较为适宜。

## 2.2 组织结构对国际企业战略的限制

以上分析了国际企业各阶段的经营战略和采取的竞争战略对组织结构的影响。但是在实际的企业经营管理中,组织结构并不是完全由战略决定,紧随战略,而是在一定程度上对战略的制定和实施起着限制性作用。

首先,当一个企业的组织结构已经确立,人员已经配备,规章已经制定时,企业会力图避免过多地更改企业的组织结构,因为它会损失组织效率,分散企业资源甚至造成企业运行的停顿。因此,企业在制订战略时会或多或少地考虑到组织的因素。一个完全与现有组织结构脱节的战略不会是一个好的战略。

其次,当一个企业进行战略调整,从而要求组织结构变革时,企业还必须考虑目前企业内部是否具备相应的人才储备。比如,一直以国内经营为主的国际企业要转变为全球化经营,进而要求全球化组织结构时,企业就会因为缺乏具有国际经营经验的人才而无法有效实施公司的即定战略。

最后,在一个大企业中,重要的知识和决策能力是分散在整个公司之中的,而并非集中于高层管理人

员。一般来讲,企业高层决策的制定需要充分的市场信息,而在企业内部这种信息是由组织结构底层向高层传递的。如果现有的组织结构不能达到有效传递这种市场信息的目的,就会影响高层管理人员对战略实施的评价,进而影响他们对企业战略的修正。

综上所述,并非企业战略的调整就必定带来组织结构的变化。这种调整能否成功要看它是否在组织结构的承受范围之内。如果超出组织结构的承受范围,那么这种调整也必然是无效的。同时,通过各种市场信息在目前组织结构中的传递,也会影响企业高层领导关于战略调整的决策。

### 3 国际企业战略与组织结构有效结合的措施

以上是对国际企业战略与组织结构之间的相互作用作了简单分析,得出这样一结论:企业战略与组织结构之间并非是单方面的决定与被决定关系,企业战略变化要求组织结构的调整,但是这种调整要在组织结构的可承受范围之内。因此,为了有效地保证企业战略的实施,同时又不超出组织结构的可承受范围,我们必须把国际企业战略与组织结构进行有效结合。下面就简单谈一下使战略与组织结构有效结合的措施。

#### 3.1 选择与国际企业战略相适应的组织结构

对于各种国际企业组织结构类型的优缺点进行认真地分析比较,然后根据企业所处环境、企业发展阶段及战略决策的特点选择一种最合适的组织结构类型与企业战略相匹配。例如:全球地区结构适合于其战略需要适应全球不同地区用户的不同特性与需求。它可以使管理者参与决策制定并改善区域内的协调。所以,业务范围广泛的ABB公司就将其管理结构按欧洲、美洲和亚太3个区域重新进行了设置,取得了显著的成果。而全球产品结构则适应了国际企业快速创新的需求,提高了其对外部市场变化的反映速度。通用汽车公司、杜邦公司和宝洁公司就采取了这样的组织结构。选择与企业战略要求相匹配的组织结构可以保证战略的成功实施,同时也可以为企业战略的调整提供必要的信息支持。

#### 3.2 认真分析国际企业的各项业务

在价值链的基本增值活动中,分为核心业务和非核心业务两个方面。所谓核心业务是对公司经营有战略意义的活动单元。对于核心业务,则分配给企业组织的核心单位,以获得必要的资源、组织影响力及决策影响力,促进企业战略的实施。所谓非核心业务是对企业战略实施意义不大的活动,可以考虑是否可以通过外包的方式从企业外部获得,这样可以在降低组

织运作成本的同时使企业的组织结构更有利于企业战略的实施和核心战略能力的培养。美国耐克公司就是在这方面做得比较出色的企业。耐克就是在仔细分析了自己的价值链之后,就把竞争优势定位在具有战略意义的研究与开发、市场营销方面,采取了分权化的组织来管理这些活动,这就保证了耐克产品的差异化特色;在生产制造业务方面,耐克则选择了世界上600多家低成本公司进行外包生产,这样一方面简化了企业组织结构,降低了企业的成本,另一方面有效地保证了企业差异化竞争战略的实施。像耐克公司这样精简化的组织结构可以大大减少对企业战略调整的限制性作用。

#### 3.3 进行企业文化建设

所谓企业文化就是企业员工所共同遵守的价值准则<sup>[4]</sup>。一个企业如果具有比较好的战略和与之相匹配的组织结构,但缺乏良好的企业文化,那么该企业也很难在激烈的竞争中取得成功。组织结构可以说是一个企业的“形”,而文化称得上是企业的“魂”,缺乏文化的组织结构是没有生命力的,其对企业的支撑力也不会长远的。从另一方面讲,如果企业缺乏一种文化,也就表明了企业员工没有共同的价值准则,自然对企业战略也不会达成共识,从而难以保证在战略实施过程中的行动统一性。国际企业在进行文化建设时,中层经理的文化建设尤为重要。因为很多国际企业即要求全球经营的效率又要保证本土化经营。而要做到这一点,就需要中层经理集中既要集中精力进行本部门内的企业经营,同时又要要在不同部门间进行横向交流,做到信息共享,这显然取决于企业文化的作用。由此可见,良好的企业文化是企业战略与组织结构之间的润滑剂,其对两者的有效结合至关重要。

国际企业战略的变化将导致组织结构的变化,组织结构又在一定程度上影响着国际企业战略的实施。国际企业战略与组织结构是一个动态变化的过程,孤立地制定战略或进行组织结构设计都是无效的,也是不可能成功的。只有将两者视为一个有机整体,放在激烈地变化着的环境中去考察,才可能有效地促进国际企业持续健康的发展。

### 参考文献:

- [1] 哈罗德·孔茨. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [2] 范晓屏. 国际经营与管理[M]. 北京: 科学出版社, 2002.
- [3] 李尔华. 跨国公司经营与管理[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2001.
- [4] 韩福英. 国际企业管理[M]. 北京: 北京工业大学出版社, 2001.

[编辑 郝志敏]