

战略管理译丛

HZ BOOKS
华章经管

战略历程

纵览战略管理学派

A
Guided
Tour
Through
the
Wilds
of
Strategic
Management

亨利·明茨伯格
(美) 布鲁斯·阿尔斯特兰德 著
约瑟夫·兰佩尔

刘瑞红 徐佳宾 郭武文 译



机械工业出版社
China Machine Press

战略管理译丛

战略历程

纵览战略管理学派

*A Guided Tour
Through the Wilds
of Strategic Management*

亨利·明茨伯格
(美) 布鲁斯·阿尔斯特兰德 著
约瑟夫·兰佩尔
刘瑞红 徐佳宾 郭武文 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书介绍并剖析了战略管理的十大流派，它们是：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。这十大流派分别从不同的角度或层次反映了战略形成的客观规律，对战略管理理论做出了贡献，它们互相补充，共同构成了完整的战略管理理论体系。全书构思独特、思想深邃、趣味横生，既可作为在校本科生与研究生的教材，也可作为富有创造性的管理者及研究战略管理的人士不可或缺的参考书。

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.*

Chinese translation copyright© 2001 by China Machine Press.

Original English language edition copyright© 1998 by Henry Mintzberg, Ltd., Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel.

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form. Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC.

Through Big Apple Tuttle-Mori China, and Beijing International Rights Agency.

本书中文简体字版由 THE FREE PRESS 公司通过 Big Apple Tuttle-Mori China, and Beijing International Rights Agency 授权机械工业出版社在全球独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2000-0568

图书在版编目 (CIP) 数据

战略历程：纵览战略管理学派 / (美) 明茨伯格 (Mintzberg, H.) 等著；刘瑞红等译。 - 北京：机械工业出版社，2001.9

(战略管理译丛)

书名原文：Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management

ISBN 7-111-09082-9

I. 战… II. ①明… ②刘… III. 企业管理 - 流派 - 概论 - 世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 045190 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 磊 版式设计：赵俊斌

山东高青县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.25 印张

定价：33.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推 荐 序

自 20 世纪 90 年代以来，世界范围内又掀起一次研究战略管理的高潮，各国企业开始重新重视战略管理的作用，战略管理方面的著述和研究成果层出不穷，某些战略管理名著一版再版。随着理论和实践的不断发展，在理论和学术界也出现了许多不同的战略管理流派，向传统的战略管理理论提出了挑战。这些不同流派的管理理论极大地开阔了人们的视野，激发了人们的想像力，丰富了战略管理的研究成果。同时，这些繁杂的学术流派使得人们眼花缭乱，无所适从。本书是一本第一次全面介绍战略管理十大流派的著名学术著作，原著作者沿着战略管理理论发展的历史脉络，系统而客观地分析了各个战略管理流派的内涵和优缺点，为读者全面把握和运用战略管理理论提供了一个工具。

本书介绍并剖析了战略管理的十大流派，它们是：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。这十大流派分别从各个角度或层次反映了战略形成的客观规律，都对战略管理理论做出了贡献，它们互相补充共同构成了完整的战略管理理论体系。全书笔调幽默风趣、自然流畅，作者用一个典型的盲人摸象的故事来比喻各个学术流派之间的相互关系，形象而生动地说明了这十大理论流派各自的特色，他们没有着意对哪个流派进行褒贬，而是对其进行非常客观的评价，并将十大流派组合成一个完整的体系，这是非常难能可贵的，其严谨的学术态度非常值得我国学者学习。

本书不仅对管理学院的在校生和研究战略管理理论的学者具有指导作用，而且对于企业界和管理咨询业的朋友，以及所有从事管理工作和关心战略管理理论的人士都具有参考价值。

中国人民大学工商管理学院教授、博士生导师
邓荣霖

谨以此书献给那些喜欢开阔的原 野而不是樊笼的人

有一些人从最开始处，即入口处开始参观动物园，他们希望尽可能走得快一些以便能够看到他们途经道路上的所有动物，直到走到出口处。而最聪明的人却是直奔他最喜欢的动物，然后一直呆在那里。——A. A. 米尔恩，Winnie-The-Pooh 引言。

前 言

亨利曾写过一篇名为《战略形成的各个思想学派》的论文，被收集在吉姆·弗雷德里克森（Jim Fredrickson）的名为《战略管理的前景》（*Perspectives on strategic Management*）论文集中，该论文集1990年由HarperCollins公司出版。我们就以亨利的这篇论文作为我们这次战略历程的第一站。布鲁斯在Trent大学授课时，曾用这篇论文作为讲义使用，发现效果很好。布鲁斯问亨利：“为什么你不写一本关于战略管理的书呢？”亨利答道：“为什么我们不一起写呢？”而且他俩认为约瑟夫也是一位出色的合作人选，应该把他也邀请来共同完成此项工作。这样，这次战略历程就开始了。

我们并没有将此书写成教科书或学术论文之类的文章。从一开始，我们就认为这本书无论是与从事管理实践的管理人员和咨询人士，还是与教学当中的学生和教师都有密切的关系。因此，对于战略管理这个魅力四射的领域，我们力图给出一个让大家容易接受的解释。有一点是肯定的，书中的某些部分对实践者很有吸引力，另外一些部分则是针对学术界的人士写的。这也是战略管理这只大象本身的特点所致。我们并不打算将战略管理这只大象驯化，而是想更加友善地对待它。我们希望各界的读者加入我们的历程。但同时，我们又要对你提出挑战。我们冒险的目的是想为你注入活力。战略管理应当是一个开放的领域，而不是一个封闭的领域。战略管理需要对该领域内的各种不同趋势进行协调，而不应当将他们孤立开来。

希望这本指南性的手册，能起到丰富这次战略历程的作用。为方便您在课堂上使用这本非常有新意的书，我们已经准备了一本教师手册。

在此非常感谢大家的合作。尤其是感谢自由出版社的Bob Wallace，他才华横溢，经验丰富，很有奉献精神，为本书的出版，我们与他共度的那些时光非常值得留念。Abby Luthin也给我们提供了很有益处的帮助。

Kate Maguire从始至终给予了我们极大的帮助。（在本书稿有了现在的名字以前，Kate给它起了这么一个名字：战略管理这只大象。）在考究一些复杂繁琐的数据时，她得到了Elana Trager的帮助，在此一并致谢。Coralie Clement以极熟练的技巧，解决各种问题，完成了参考文献及其使用权的工作，其中大部分涉及不同国家的多位作者，科拉雷在某个电子邮件中这样写到：“我想非常美妙的是，我在印度与一位Franco-Anglo-加拿大人谈论即将在美国或欧洲出版的一本书，这正是现代生活。”

Joëlle Méric为本书提供了很有见地的、很有帮助的注释。在此也感谢亨利在蒙特利尔研讨会的博士生，他们提供了很有帮助的建议；另外也感谢梅伊·魁德（Maeve Quaid）、唐·汤杰森（Doug Torgerson）和梅利撒·内德勒（Melissa Nadler）。我们对Denise Fleck完成索引编写非常感谢。

- 推荐序
- 前言

第 1 章 战略管理概述 1

“女士们、先生们，快过来看战略管理这只大象”

我们以一个人们耳熟能详的寓言《盲人摸象》作为开头。我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人具备这种完整地审视大象的眼光，每个人都仅仅认识到战略形成的某一部分，对其余认识不到的部分则一无所知。当然，我们不能把局部加以简单的拼凑来得到完整的大象，一只完整的大象远非简单的局部相加。但我们为了认识整体，必须先理解局部。

第 2 章 设计学派 17

把战略形成看做一个概念作用的过程

战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。必须有充分的理由才能采取行动，有效的战略产生于受严密控制的人类思维过程。例如，安德鲁斯在另外一本书中认为，只有在管理人员尽可能深思熟虑制定战略时，他才能真正了解自己正在做什么。在这个意义上可以说，战略制定是一个通过后天学习获得、而不是与生俱来的技巧，也不是什么直觉技巧，它必须通过真实的学习才能获得。

第 3 章 计划学派 33

把战略形成看做一个正式的过程

战略产生于一个受控的、正式的过程，该过程被分解成清晰的步骤，每个步骤都采用核查清单进行详细的描述，并由分析技术来支撑。

就像我们已经看到的那样，注重战略的分解和正式化意味着像日程安排、制定计划和编制预算这些最有用的行动受到了关注。而有关战略创造的实实在在的活动实际上并没有得到重视。因此，战略规划通常归结于行为控制的数字游戏，而这些数字游戏与战略几乎根本没有关系。

第 4 章 定位学派 57

把战略形成看做一个分析的过程

在奎因看来：“有效的战略是围绕少数几个关键概念和观点而形成的，而这些关键的概念和观点不仅给企业带来了凝聚力、平衡力和重点。”此外还提供了“与高智商对手进行对峙的能力，这样就迫使对手扩大其承诺范围；然后我们集中力量朝一个明确的方向进攻，占领一个预先选好的细分市场；最后在这个市场中建立自己的控制点，以此为基础重新组织，进行扩张，以求在更大的领域内占领主导地位”。



第5章 企业家学派 87

把战略形成看做一个预测的过程

这一学派最核心的概念就是远见，它产生于领导人的头脑之中，是战略的思想表现。远见既是一种灵感，又是一种对战略任务的感觉，是一种指导思想。其实，远见常常表现为一种想像，而不是一份详细阐述的计划（用文字和数字表现的计划）。这就使战略非常灵活，所以领导人在制定战略时就能充分运用其经验。这说明，企业家战略既是深思熟虑的，又是随机应变的：在总体思路和对方向的判断上深思熟虑，在具体细节上可以随机应变，可以在战略的执行过程中灵活地进行变更。



第6章 认识学派 105

把战略形成看做一个心理过程

卡尔·韦克喜欢讲述这样一个故事：一队阿尔卑斯山演习的匈牙利士兵在暴风雪两天后还没有回来。第三天，士兵们回来了，他们解释道：

是的，我们认为迷路了，只能等死。但当我们中的一个人在口袋里发现了一张地图，我们一下子平静了许多。我们搭起了帐篷，熬过了暴风雪。运用地图，我们找到了感觉。现在我们出来了。派遣部队的上尉拿过倍受关注的地图看了看，惊奇地发现它不是阿尔卑斯山地图，而是比利牛斯山的地图。

故事的寓意是很明显的，当我们迷路时，地图会帮助我们。换句话说，错误的心理反应比根本没有反应好得多。至少，他会给你勇气，从而激励你采取行动。



第7章 学习学派 121

把战略形成看做一个应急的过程

开始，战略就像花园中的种子一样产生。它不会像番茄那样在温室中培育。换句话讲，战略的形成过程可能长了些。有时，让模式自己出现会比给组织加一些人为的模式更重要。

这种战略可以在任何人们可以而且愿意学习的地方生根。有时，一个遇到特殊良机的个人或单位会创造出自己的模式。一旦开创了这种先例，这种行为便不可避免地发生。而在另外一些时候，通过各种人为的调整，一些行动逐渐形成一个战略主题。外部环境会把一个模式强加给一个毫无准备的组织，最关键的是组织不能总是计划出战略应该出现在那里，更别提制定战略计划本身了。



第8章 权力学派 159

把战略形成看做一个协商过程

波特列举的行动与反行动主要针对已确立其地位并一心想维持对其有利的相对优势的企业而言的。运用手腕与对手沟通，通过协商达成互利协议比公开作对更为明智。将威胁和承诺结合起来已获得优势，是一种互为补充的外交手段。

因此，这里讲的战略，与其说是谋求地位，倒不如说是施展计谋，这种战略是在初期已建立稳定秩序的情况下所采用的。战略有各种佯攻和阴谋诡计所组

成，通常具有愚弄竞争对手的意图。



第9章 文化学派 179

把战略形成看做一个集体思维的过程

我们把组织文化与集体认识相联系。它就成为“组织的精神世界”，或者，成为传统和习惯以及各种更为明确的表现形式——故事，符号，甚至建筑物和产品等的共同信念。佩蒂格鲁在写到组织文化可以被看做“富有表达力的社会组成部分”时做了个很好的比喻，好像人体的有机组织一样，组织文化的骨骼连接着组织过程的肌肉。从某种意义上说，文化代表着组织的生命力，代表着机体的灵魂。



第10章 环境学派 193

把战略形成看做一个反应的过程

环境，作为一种综合力量向组织展现自身，是战略形成过程中的中心角色。组织必须适应这些环境力量，否则会被“淘汰”。领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证组织完全适应。组织结束群集在原来所处的独特的生态型小环境和位置中，直至资源变得稀少或者条件变得恶化敌对，然后组织消失灭亡。



第11章 结构学派 203

把战略形成看做一个转变的过程

与众所周知的马与马车，或婚姻中的男人与女人一样，结构与转变也形影相随，而它们其实有很大的区别——至少在文献和战略管理的实践中所反映的要有所不同。结构往往被学术派人物所研究和描述（因为这是一个概念问题），而转变则往往被经理们所运用，（特别是）被顾问们所描述（因为这是很复杂的商务）。在我们狩猎旅行的比喻中，一边是去追踪，另一边是去设陷阱。但都是在继续寻找那个大象。再返回我们另一个比喻，好比是马和车，马（过程）必须不断地把马车（状态）从一个地方拉到另一个地方。



第12章 结束语 233

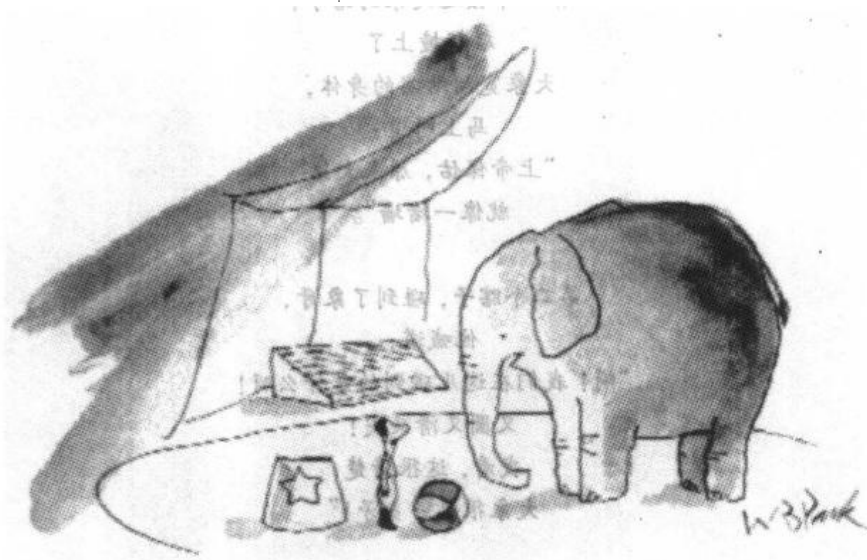
“女士们、先生们，坚持下去，你们马上就会看到完整的大象”

每个人都感知了大象的一部分，每个人都做出了自己有限的分析判断，但仍不能把这些“尖硬的”、“又长又软的”、“粗大柱子”与其他可想像的部分放在一起而拼凑得到完整的大象。不建立全面综合的观点，就会迷失在个体研究之中。这种观点是另一种程式的知识领域，不能用与局部探索相同的方法来得到，也不能以对各个独立观察的简单叠加而得出。

后记 250

第 1 章 战略管理概述

“女士们,先生们,快过来看战略管理这只大象”



“很坦白地说,我并没有你们想像的那么聪明”

■ 我们以一个人们经常说起的，但很少有人熟知其内容的寓言作为开头：

瞎子摸象

作者 约翰·高德弗雷·撒克斯(1816—1887)

那是六个印度人，
他们特别好学，
尽管他们都是瞎子，
他们都通过触摸，
来满足看事物的心愿。

第一个接近大象的瞎子，
碰巧撞上了
大象宽阔结实的身體，
马上叫道：
“上帝保佑，原来大象
就像一堵墙”。

第二个瞎子，碰到了象牙，
他喊道：
“嗨！我们在这儿碰到的是什
么呀！
又圆又滑又尖！
我看，这很清楚
大象很像一支牙！”

第三个瞎子
碰巧把扭动着的大象鼻子抓在手中，
因而就大胆地说道：
“我看，”他说“大象
非常像一条蛇！”

第四个瞎子急切地伸出了双手

摸到了大象的膝盖
“这头奇异的野兽最像什么
已很清楚了”，他说：
“很清楚，大象
就像一棵树！”

第五个瞎子，偶然碰到了大象的耳朵
说：“甚至最瞎的人
也能说出它最像什么，
谁能否认这个事实，
这只奇怪的大象
就像一把扇子！”

第六个瞎子一开始摸
这只大象，
就抓住了大象摆动着的尾巴，
“我看，”他说：“大象
就像一条绳子！”

于是这六个印度人，
大声地争论个不停，
他们每个人的观点，
都出奇的僵化，
尽管他们每人都部分地正确，
但他们都是错误的！

寓意

我看这些辩论家们，
在对他们每个对手的思想，
一无所知的情况下互相抱怨着，
他们只是在空谈，
一只他们谁也没见过的大象。

我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。我们当然不能把大象的各个部分简单地加以拼凑来得到完整的大象，因为一只完整的大象远非简单的局部相加。但为了认识整体，我们却必须先理解局部。

在随后的10章里，我们分别描述了战略形成的10个部分，每一部分都是一个思想

学派。第1章提纲挈领地介绍了这10章的内容以及这10个思想学派，并解释了一些与战略本身有关的概念和思想。最后一章，综述了对战略形成的整个过程。

1.1 为什么分十部分

在一篇名为《魔力数字7加上或减去2就是我们处理信息能力的限度》的精彩文章中，心理学家乔治·米勒（George Miller, 1956）曾问道：为什么人们都喜欢用数字7对事物进行分类？例如：世界7大奇观，7大原罪及每周有7天等。他解释说，这其实反映了我们的认识构成，7很可能就是我们大脑的短期记忆能够轻松地保有的“信息主体”的数目。^①比如说世界若只有3大奇观则显得有些单调，若有18大奇观的话则显得太繁琐。因而，那些令我们感兴趣的有关战略的内容当然也不例外，至少根据我们的认识能力是这样的。所以说，应该能够理解为什么对其进行划分的数量只比魔力数字7加上2多出1个。因此，本书提出了战略形成的十个思想学派。

撇开认识能力不提，当我们在回顾大量的有关战略形成的文献时，得到了十个鲜明的观点，它们中的绝大多数都在管理实践中得到了反映。就像摸象的那六个盲人一样，每一个学派都拥有一个独特的观念集中于战略形成过程中的某一重要方面。在某种意义上，每一种观念都是片面的和夸张的。但从另一个角度看，它们又都是非常有趣的和深刻的。一只大象不仅仅是一只长鼻子，但一只大象当然会有一只长鼻子，没有长鼻子的大象是无法想像的。失明可以带来一个意想不到的好处，那就是使那些正常人不注意的感觉敏锐起来。

各个学派 在随后的十章中，我们对每个学派在其限定的范围内分别进行描述，并对它们进行点评，重点突出其局限性和贡献。下面是我们对每一个学派的概述：

设计学派：将战略形成看做一个概念作用的过程

计划学派：将战略形成看做一个正式的过程

定位学派：将战略形成看做一个分析的过程

企业家学派：将战略形成看做一个预测的过程

认识学派：将战略形成看做一个心理的过程

学习学派：将战略形成看做一个应急的过程

权力学派：将战略形成看做一个协商的过程

文化学派：将战略形成看做一个集体思维的过程

环境学派：将战略形成看做一个反应的过程

结构学派：将战略形成看做一个变革的过程^②

我们把这十个学派分成三类。从性质上看，最前面的三种属于说明性（prescriptive）的学派，它们关注的是战略应如何明确地表述，而不是战略形成过程中的一些必要工作。其中，第一个学派是设计学派（the Design School），出现于本世纪60年代，是计划

^① 实际上，米勒强调的是，我们在进行“准确判断”与“快速记忆”时可以处理的信息量的极限数量。

^② Malinet 曾将战略管理领域划分为4类：目的类（teleologic）、社会类（sociologic）、心理类（ideologic）以及生态类（ecologic）（Lauriol 在1996年曾将我们这里的十大学派归纳为以上4种）。相关内容还可参见 Bowman（1995）对这一领域的另一种划分。

学派(the Planning School)和定位学派(the Positioning School)的基本理论框架,它重点讨论了作为非正式设计过程的战略形成,其中“设计”是这一学派的基本概念之一。第二个学派是计划学派,在20世纪60年代与设计学派一起得到发展,有关计划学派的出版物和实践活动在70年代曾达到一个短暂的高峰。计划学派形成了这么一种观点,即把战略制定看做是更加独立和系统的正式计划过程。但是,进入80年代,计划学派受到了第三种说明性的学派即定位学派的轻微冲击,这种学派更注重战略的实际内容而不是战略形成过程。它之所以被称为定位学派,就是因为它注重的是企业对经济市场中的战略位置的选择。

随后的六个学派对战略形成过程中的具体方面进行了思考,它们侧重于描述战略的实际制定和执行过程,而不是侧重于描述理想的战略行为。

一些杰出的学者长期以来一直把战略同企业家紧密地联系起来,并根据优秀的领导者创造的远见来描述战略形成过程。但如果说战略就是个性化的远见的话,那么战略形成就可以理解成为概念在企业家头脑中的聚积过程,这样就产生了一个很小但很重要的学派:认识学派(the Cognitive School),它是采用认识心理学的理论来解释战略家的思想的。

认识学派之后的四种学派,认为战略形成过程中的主角不只是个别企业家,还应包括其他一些因素和人员。在学习学派(the Learning School)看来,世界的复杂程度不允许战略像清晰的计划和远见那样一下子形成,战略的产生就如同组织的变化或“学习”,必须逐步地形成。与此相似但又有所不同的另一个学派是权力学派。权力学派(the Power School)认为战略形成是一个协商的过程,包括组织内部各个矛盾着的集团之间和互为外部环境的组织之间的协商。与此相反的另一个思想学派——文化学派(the Culture School)则认为,战略形成是根植于组织文化当中的。因此这个学派的理论基调是集体主义和合作。因为组织理论家们认为战略形成是一个反应过程,主动性不是在组织内部而是与外部因素有关,因而产生了另外一个分支——环境学派(the Environmental School),他们试图研究组织承受的压力。

最后一组只包括一个学派。它其实是其他学派的综合,我们把它称做结构学派(the Configuration School)。这一学派的学者崇尚综合,将战略的各个组成部分,如战略制定过程、战略内容、组织结构和组织关系等集中起来,归结成清晰的阶段或时期,如:企业增长期、稳定成熟期等,有时它也按时间排序来描述组织生命周期。但是,如果企业组织已经进入稳定状态,那么战略制定就必须反映战略在不同状态下的跃变。因此,结构学派的另一方面描述了这种变革过程,该过程涉及到了大量的说明性的学派中有关战略变化的文献和实践活动。

这些学派出现在战略管理发展过程中的不同阶段。一些已经经历了高峰并逐渐衰败,有一些尚处在发展阶段,还有一些虽很幼小,但有关它们的出版物和实践活动却很多。对这些学派的发展和遇到的困难我们都有自己的解释,我们将用自己的看法来依次描述每个学派。在最后一章,我们以最终的完整的评论来得出结论。

请注意,这些学派在有关文献当中都能见到,尤其是在注重细节描述的小册子中:

如专业学术期刊、管理人员杂志、某些书籍。很显然，大部分学派的理论在企业和咨询公司的实践活动中都得到了应用。阅读了这些理论书籍的企业管理人员肯定会受到这些理论的影响，就如同实践会影响理论一样。因此，这本关于战略形成的思想学派的书，既有理论意义也有实践指导意义。

1.2 对战略形成领域的回顾

有关战略管理的文献资料已经很多了，这几年我们查阅到的差不多有2000种，并且有关文献还在不断地增加。当然，这些文献资料并不全是关于管理方面的，但其他领域的文献对我们理解战略进程也有重要的帮助。

威廉·斯塔巴克(William Starbuck)曾评论说：“讨论所有与组织适应性有关的内容……意味着……人们应理性地讨论有关组织的文献资料”(1965:468)。其实，这只是他个人的一种理解方式，因为其中的“组织”一词应该理解为“各类制度的集合”。

生物学家的物种适应学说(例如“中断平衡进化说”)有助于我们把战略理解为位置[利基(niche)]。我们可以借鉴历史学中社会发展过程的周期性理论(像“革命”)，来解释组织战略发展过程中的不同阶段，例如“转向”可作为“文化革命”的一种形式。物理学中的量子力学的理论和数学家的混沌论可帮助我们看清组织变化的过程。同样，那些更加普遍被认为与组织研究有关的理论具有相同的效果。心理学的理论将对人类的认识能力以及领导者的魅力有所启示，人类学的理论将对社会文化有所启示，经济学的理论将对产业组织有所影响，城市规划学的理论将对正式制定计划有所启示，政治学的理论将对公共政策制定有所启示，军事史学的理论将对解决冲突的战略有所影响，并且效果显著。各种各样的理论可以提供各种各样的视角。在这种情况下：战略形成不仅仅与价值观、远见和能力有关，而且与军队和宗教、危机和承诺、组织的学习和进化平衡的中断、产业组织和社会变革有关。

我们只在战略管理范围内，对这些文献进行了研究。因此我们并不打算全面回顾这些文献。我们只希望写出大多数人需要的内容。换句话说，本书只是领域回顾，并不是文献回顾，但我们力求涵盖从不同角度、有不同倾向的文献和实践活动。这样，我们就要引用一些公开发表的文章，因为这些文章要么对某一学派很重要，要么对这些学派有很好的阐述。对于那些作品没有被提到的但很有远见的作者和咨询人士，我们在此向他们表示歉意。但愿我们没有遗漏重要的文献。

但我们必须强调一点，在现今的管理文献中，有一种对流行的、最新的、最热的论点失常的偏爱。这不仅伤害了那些很有造诣的老学者，而且也危害到了读者。他们读到的大多只是平庸的新学而不是精彩的旧著。在本书当中，我们不带有任何偏见，书中的内容只是回顾了战略演变过程，描述了这一领域目前的情况。在本书后半部我们将提出：忽视组织的过去将削弱为未来制定的战略的基础，也将危害到战略管理领域的发展。我们将因为忽视历史而面临危险。的确，我们非常相信时间对战略管理方面的文献和实践活动所起的巨大作用，这其实与时间对装在桶里的葡萄酒所起的作用非常类似。

时间可以告诉我们什么才是优秀的。因此我们并不因为向读者重新提起这么多精彩的旧著而感到抱歉。

1.3 有关战略的五个附笔

战略这个词出现在我们周围已经很长时间了，管理人员们现在都能熟练地使用，而且也喜欢使用这个词，战略也被看做管理活动的至高水平。所以，到目前为止，学者们深入地研究战略已经约有20年了，各管理学院也通常把战略管理当做最终的、必要的、最重要的课程来开设。战略一词的影响力如此之大，但它到底指的是什么呢？

人类的天性之一就是为每一个概念下一个定义。大部分标准的战略教科书通常在引言这一章中，都会为战略下一个类似这样的定义：“战略就是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划”（Wright et al, 1992:3）。毫无疑问，这个定义已经被一代代的学生们虔诚地记在心中，并被参加工作后的他们在公司报告中无数次地引用。在此我们并没有提出像上面这么流畅易懂的定义，相反，我们认为战略应当有多种定义（并不是说十个不同的战略学派就要有十个不同的定义），但它至少应当有五种定义（Mintzberg, 1987）。

假如你请人给战略下个定义，他很可能会说战略就是计划，或者别的类似的东西，如方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等。然后你再请这个人描述一下他的组织或竞争对手在过去五年内实际执行的战略（不是他们的行动计划而是实际行动）。你会发现大多数人非常乐意回答这个问题，却忘记了这个事实，他们这样做其实已经同他们自己给战略下的定义相背离了。

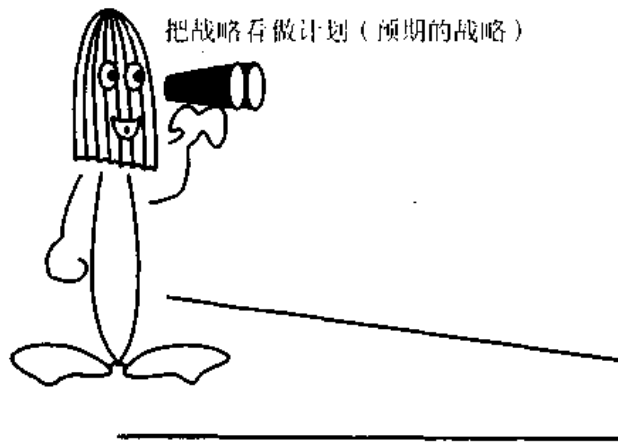
这证明战略其实只是那些我们毫无异议地用一种方式定义，但经常又用别的方式使用的众多词汇之一。战略是一种模式，即长期行动的一致性。一家公司在其行业内一直是销售最昂贵的产品，它执行的是一种通常被称做高端市场的战略，就像一个人总是接受最具挑战性的工作，他可能会被认为在实行高风险战略。图1-1表示的是把战略看做计划（即向前看）与把战略看做模式（即参考过去的行为）之间的对比。

现在，这两种定义看来都比较合理：组织为前途而发展计划，而且也根据过去形成模式。我们把前者称做预期的战略，后者称做已实现的战略。由此，产生一个重要的问题：已实现的战略必须是经过计划的吗？（很明显，在实际当中并非所有的预期战略都能实现）

有一个简单方法可帮助我们找到答案。只要询问那些特别喜欢描述他们在过去五年中已实现的战略的人五年前他们的预期战略是什么就可以了，这两种战略是同一个吗？有少数几个人会宣称他的意图圆满地实现了，他们其实没有如实回答；也有少数人会说他的已实现的战略与计划战略毫无关系，同样他们也没有如实回答。根据我们的经验，绝大多数人的回答介于上述两个极端之间，是两者的混合体。他们既不会完全抛弃计划，但也不可能圆满实现计划：因为计划圆满实现意味着要有精确的预见性，更不必说还得去处理意外情况，而且根本不存在任何漫不经心的战略实现。实际当中的战略必然要融入提前思考和对意外情况的处理。

战略历程

从战略管理学的角度



把战略看做模式（已实现的战略）

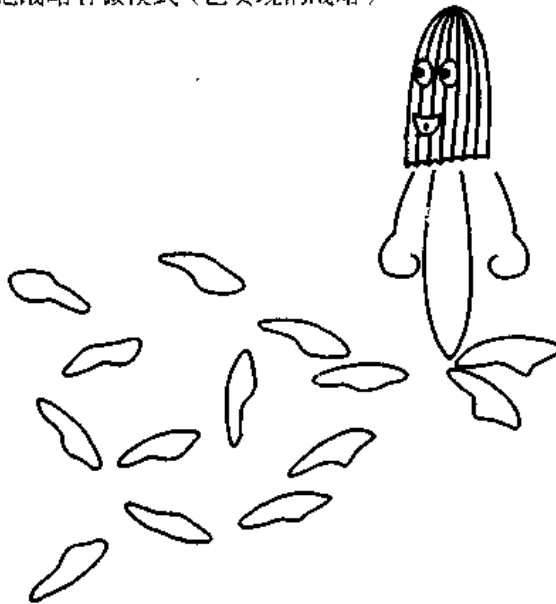


图 1-1 向前看的战略与向后看的战略

如图 1-2 所示，完全实现了的意图被称做深思熟虑的战略，那些根本不可能实现的意图被称做空想战略。计划学派对两种战略都认可，但更重视深思熟虑的战略。还有第三种情况，我们称之为应急战略，就是没有明确计划但实现了的战略模式。组织接连不断地采取各种行动来得到某种一致性或模式。例如：某公司一次可以制定一个简单的多元化经营决策，但不是为了获取多元化经营战略（内涵丰富的计划），而是为了考察市场。首先，它可以先购买一家城市旅馆，再购买一家餐馆，然后是一家疗养院；接着购买第二家、第三家，这样带有餐馆的旅店，或者又是疗养院，直到许多带有餐馆的旅店，这样，多种经营战略就形成了。

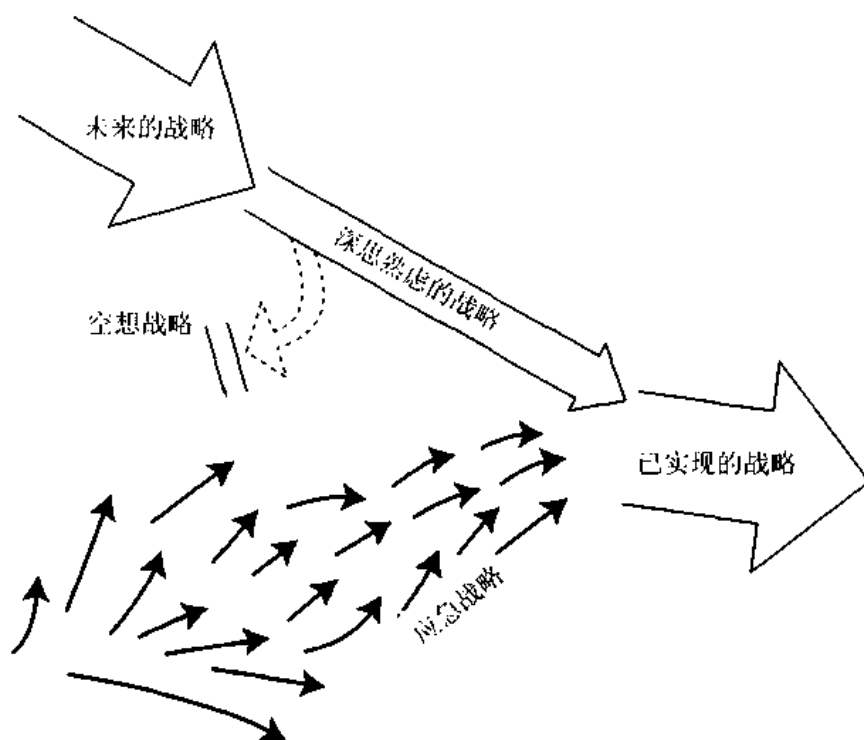


图 1-2 深思熟虑的战略和应急战略

如前所述，绝对深思熟虑的战略是很少的，同样，绝对的应急战略也是很少的。深思熟虑的战略认为不需要学习，而应急战略则认为不需要控制。但实际当中的战略是这两种战略在某种程度上的融合：进行学习的同时也要进行控制，换句话说就是战略必须在有一定方案的前提下形成。例如，伞形战略就意味着战略纲要（如进入上游产品市场）是经过深思熟虑的，而战略细节则允许在执行过程中形成（何时，何地，如何）。因此可以说，应急战略未必就不好，而深思熟虑的战略未必就好。高效的战略家要考虑眼前的情况并将二者结合起来，既有很高的预见能力又有很好的对意外事件的反应能力。

除了计划和模式，我们还要讲一下另外两个P打头的词。8年前，麦当劳推出了一种新产品叫做鸡蛋·麦松饼（Egg·McMuffin）（就是美国人的小圆面包早餐）。其实麦当劳是为了在早晨更充分地利用其餐馆设施。如果你向人询问鸡蛋·麦松饼是否就是麦当劳的一种战略变化，你肯定会听到两种回答，一种是：“当然是了，它把我们带入了早餐市场”，另一种则是“噢，得了，它还是麦当劳的老一套方式，只是包装不同而已”。在我们看来，这两种回答真正的区别在于他们是如何间接地定义战略的内容。

在一些人看来，战略就是定位，即特殊产品在特殊市场的定位，如早餐市场中的鸡蛋·麦松饼。就如同迈克尔·波特（Michael Porter）最近所重申的那样：“战略就是创造独特的有价值的位置，涉及到许多行为”（1996：68）。在另外一些人看来，战略就是观念，即一个组织做事的基本方式，如麦当劳方式。用彼得·德鲁克（Peter

战略历程

从战略到企业战略

Drucker) 的人尽皆知的话说就是“企业理念”(1970:5; 1994)。如图 1-3 所示, 战略作为定位是向下看和向外看, 向下看为了找到产品满足顾客的“X”标志, 向外看是为了寻找外部市场。战略作为观念, 是向组织内部看, 向战略家的头脑中看; 也是向上看, 来寻找企业的整体形象。



图 1-3 从上向下看的战略和从下向上看的战略

再次强调, 两种定义我们都需要。麦当劳成功地推出鸡蛋·麦松饼是因为新产品的定位与其观念是一致的。麦当劳的首席执行官似乎深谙观念的重要性。在观念不变的情况下改变定位很容易, 但是在保持定位不变的情况下改变观念却非常困难(请看一下瑞士手表制造商引入石英技术就可以了)。图 1-4 很好地讲解了这些例子。

因此, 我们对战略已有四种不同的定义。而第五个定义得到了更广泛的应用: 战略就是策略(ploy), 即: 为了击败反对者或竞争者而采用的特定的计谋。一个小孩可以在

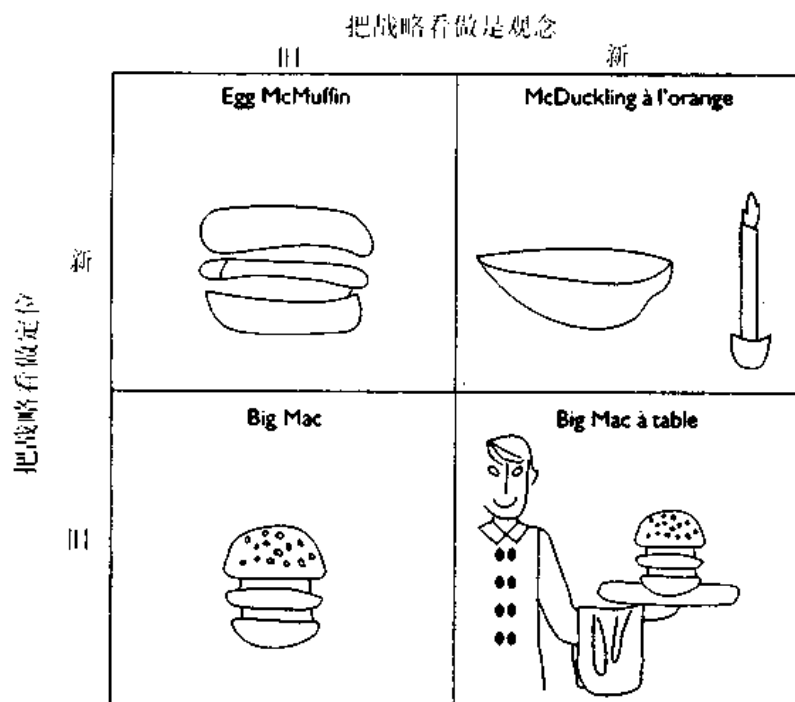


图 1-4 改变定位和观念

篱笆上跳来跳去，挑逗小流氓冲入他的院子，而此时他的牧羊犬正在院子里耐心等待闯入者。同样，一家公司也可以通过购买土地给人以扩大生产的印象，目的是为了阻碍竞争对手开设新的工厂。这里以计划形式出现的真正的战略，即真正的意图是威慑，而不是扩张本身。这样做就是一种策略。

我们会看到五种定义和十个学派之间的关系是复杂多变的，尽管一些学派有自己的偏好。例如，计划学派偏好计划（就像前面已指出的那样），定位学派偏好定位，企业家学派偏好观念，学习学派偏好模式，权力学派偏好策略。

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的观点。在专栏 1-1 中我们总结了这些一致的看法。

专栏 1-1 对战略的共识

- 战略与组织、环境都有关系。“思考战略的一个基本前提条件就是组织和环境的不可分割性。……组织运用战略来应对变化着的环境。”
- 战略的本质是复杂的。“因为变化将新的环境组合带给组织，战略的本质是要保持一种非组织化、非程序化、非常规的、不重复的状态……”

战略历程

组织战略管理学原

- 战略影响着组织的整体利益。“……战略决策非常重要，它能影响到组织的整体利益……”
- 战略包括内容和程序。“……战略研究包括采取的行动或战略的内容以及决定和实施行动的程序。”
- 战略不是完全深思熟虑的。“理论家们……同意未来战略，应急战略，已实现的战略是应该相互区分开的。”
- 战略存在于不同的层次。“……企业有……企业战略（即我们应从事什么行业？）和经营战略（我们如何展开行业竞争？）”
- 战略包括各种不同的思想过程。“……战略既包括概念总结也包括分析过程。一些学者着重强调了分析过程，但大多数学者则确信战略制定的核心是组织的领导者对战略概念的认定。”

资料来源：Chaffee(1985: 89~90).

1.4 战略的利弊

任何关于战略的讨论总是以达成“战略是一把双刃剑”的共识而宣告结束。因为与战略相关的每一种优势，总是伴随着一种缺陷。

1. 战略确定了方向

优点：战略的主要作用就是为组织绘制出了航线，以便组织齐心协力地行驶在这个环境中。

缺点：战略方向也会像眼罩那样遮住潜在的危险。在不熟悉的水域中航行，采用预定的航线最容易使船撞上冰山。尽管方向很重要，但慢行在有些情况下也许更好，一次前进一点，仔细地观察周围，但不必观察很远，这样就可以随时调整行动的方向。

2. 战略注重集体努力

优点：战略促进了行动的协调性，如果不是战略强调集体行动的话，那么人们就可能朝不同方向用力，结果必然导致混乱。

缺点：行动的过度集体化将导致“团体思维”，这就失去了外围眼光，也就失去了其他获得成功的可能性。一个既定的战略会在组织结构中根深蒂固。

3. 战略定义了组织

优点：战略给人们提供了理解自身组织的捷径，这条捷径使该组织有别于其他组织；战略提供了理解组织行为的方式和便利手段。

缺点：过分清晰地定义组织也就意味着过于简单，有时就容易模式化，从而会丧失

整个组织体系的丰富性。

4. 战略提供了一致性

优点：战略可以减少模糊性、提供有序性。在这个意义上可以说战略就如同是理论：能简化和理解整个世界的认识结构，并能使行动变得更加快捷。

缺点：拉斐尔·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）说：“愚蠢的和谐一致会导致心胸狭隘……”通过观察目前所有独立现象的新组合会发现：非一致性是创造力的源泉。不难发现每一种战略就像一种理论，总是偏离现实的简化。战略和理论不是现实本身，仅仅是现实在人们头脑中的反映（或抽象）。没有人能触摸或看见战略，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。这就是我们运用战略的代价。

当我们对某事想当然的时候，我们可以运作得最好，至少在一段时间内是这样的。战略在组织中重要的作用之一就是：它解决了关键问题，人们只需处理一些细节性事务，如制定目标、为顾客服务，而不是讨论哪个市场最好。甚至是首席执行官在大部分时间里也是在既定的战略环境下管理他的组织，他们不可能一直在讨论战略应用环境。

现在有一种把首席执行官当做战略家的趋势，认为别人在做细节工作的时候，首席执行官始终在考虑一些重大问题。但现实根本不是这么回事，许多首席执行官也有自己的细节性工作，如通过各种挂名首脑的工作来增强现有的观念（和文化），开展社交活动来获得重要的信息，通过谈判达成一致意见进而巩固现有的地位等。

当然随着情况的变化，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。这些都有力地证明了既定战略的不利条件。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。战略方案的变化很容易，但是管理这些变化却很困难，尤其是涉及到观念转变时。这时采用战略真正的用意是防止组织分散注意力，但真正的效果是削弱了组织的适应能力。换句话说：变革的代价是很高的，尤其是人的观念变革。不只是机器需要更新，人的观念同样需要更新。战略作为精神障碍将使组织对其落后的地方视而不见。因此我们得出这样的结论：战略对组织的作用就如同眼罩对马的作用：战略可使组织直线前进，但却失去了观察周围的眼光。

这就得出了我们最后的结论：采用和不采用战略和战略管理过程对组织都很重要。（见专栏 1-2）

专栏 1-2 不运用战略的好处

- ……没有必要将组织的失败与是否使用战略联系在一起。不使用战略时，深思熟虑能提高组织的灵活性……受严密控制的组织主要依赖于正式化的程序，热衷于一致性，可能会丧失试验和改革的能力。
- 管理当局不使用战略，等于在向内部和外部的利益相关者发出明确的信号，这个信号就是他们不喜欢从事浪费资源的形式活动。……例如，各种各样的文章

已经谈到过纽科（Nucor）对正式的计划系统以及企业依赖的组织内各个层次所保持的行动的一致性的藐视，纽科从未制定过战略规划、战略目标，也从未进行过使命陈述。对纽科而言，抛弃想像中的战略要素，正是其要努力建设的毫无虚饰的、非官僚组织的标志。

- 不采用僵硬的战略决策模式，可以确保“不同的声音”保留在组织系统内，否则战略将成为降低灵活性和适应性、阻碍学习的固定的套路……

资料来源：Inkpen 和 Choudhury, 1995: 313 ~ 323.

1.5 战略管理已成为学术科目

不管怎样，战略管理还是凭借自身的重要性成为一门学术科目，就像市场营销和财务管理那样。战略管理这个领域已经拥有了自己的学术期刊、“俱乐部”和学术会议。从1980年至今，有关战略管理的文献已有很多了，并且还在以惊人的速度增加。人们一直认为有关战略管理的文献在20世纪60年代中期就有了，比这更早的可能就是威廉·纽曼（William Newman）在1951年写的一本书了。但是军事战略文献则出现得要早得多，比如孙子（Sun Tzu）在公元前4世纪写的《孙子兵法》（Griffith in Sun Tzu, 1971: ix）。

对于大多数人而言，战略管理教学侧重于战略进程中理性和说明性的一面，也就是我们的前三种学派（设计学派、计划学派和定位学派）。人们一直普遍把战略管理描述成制定方案、贯彻计划和控制这些抽象的循环阶段，并按这些步骤相应的顺序进行贯彻。这种偏见在实践中表现得非常突出，特别是在公司和政府计划部门及一些咨询公司的工作中尤甚。

本书抛弃了这种偏见，并试图为该领域提出较为条理分明的整体评述，包括有关战略管理的矛盾及争议。我们用相当多的篇幅讲述非理性或非说明性的学派，这些学派提出了研究战略管理的另外一些方法。其中一些学派对引入正式战略的可能性持不甚乐观的态度。我们在对这些学派进行评论时，并没有刻意地去寻求平衡。这三种说明性的学派在战略管理的文献和实践活动中占主导地位，所以我们认为应当进行广泛的讨论，这样可以给我们带来一些传统的智慧。当然，我们会对这十个学派都进行评论，因为每一个学派都有其缺陷。但是，当人们坐在翘翘板的一侧时，把他们往外拉以求平衡是很愚蠢的。换句话说就是，试图在对这十个学派的评论之间寻找平衡，只能起到维持已经存在于文献和实践中的不平衡的作用。

许多大公司反常的战略失败可能都归因于那些不具备完整理论工具的高等学院毕业生。本书试图提供更加丰富的思想，为这些学生和实践中的管理人员在战略决策时开启一个观念领域。就像哈特（Hart）曾经指出的“绩效优秀的企业在战略决策时显露出融合各种竞争准则的能力。他们都同时具有这些特点：计划性和渐进性，指令性和分享

性、控制和授权，想像的和具体细节的”（1991:121）。F·斯格特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）更直截了当地指出：“一流的智力测验就是能力检验，这种能力是指一个人在头脑中同时持有相反的两种观点但仍能正常工作的能力”。当然，作为一个战略家，意味着不仅能够持有相反的观点，而且还能像斯本德（Spender, 1992）指出的那样要能综合它们。因此我们希望读者掌握这10种观点。

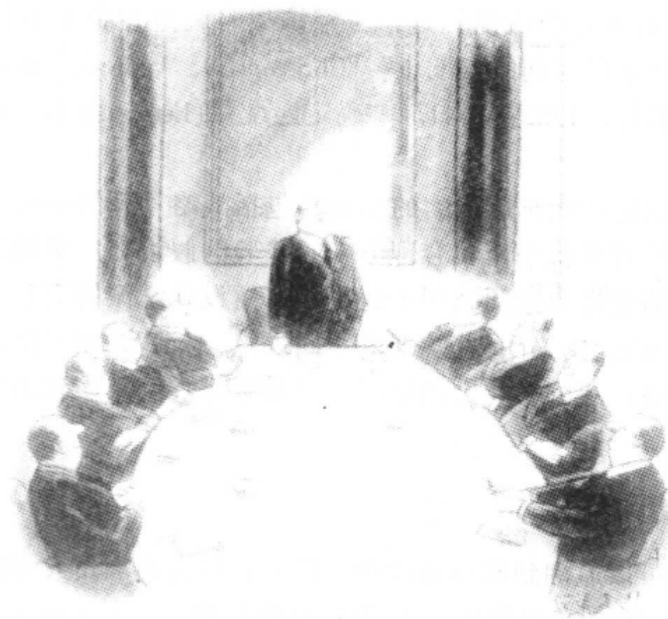
战略管理本身可能正朝着这种综合前进。我们将会看到，一些新的理论可能会与这10个学派不同，这似乎会给我们的理论框架带来一点混乱，但这些学派实际上可能会帮助我们看清这些新理论是如何把战略形成中的重要方面集中在一起的。我们欢迎这些新理论，并尽可能地引用这些理论。新理论昭示了该领域内必将到来的新时代。

但融合不可能到处发生，它最终必然产生于观察者，即读者们的心中。我们将尽可能地提供帮助，但这些帮助只适用于在工作中用到战略的那些人。我们都知道什么是完整的大象，但我们必须分部分来描述它，这就是语言描述的特点：单词组成句子，章节构成全书。

坚持下去——让我们从这开始吧！

第2章 设计学派

把战略形成看做一个概念作用的过程



“先生们，请共享我们的专长吧！”



“只有傻瓜才会坐等案例研究”

——哈佛 MBA, 经理

毫无疑问,设计学派代表了有关战略形成过程的最具影响力的观点。它的主要概念一直是大学生和 MBA 战略课程的基础,也是战略管理实践的重要组成部分。全世界的教授、顾问和计划人员在数不清的黑板上和活动挂图中运用其著名的 SWOT 观点,即用组织所处环境的机会和威胁评价组织的优缺点。

简而言之,设计学派就是设计战略制定的模型以寻求内部能力和外部环境的匹配。用该学派最著名的学者的话说就是,“经济战略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。”(Christensen、Andrews、Bower、Hamermesh 和 Porter 的哈佛战略教材,1982:164)。“确定匹配”(Establish fit)是设计学派的座右铭。

本章探讨、评论的这一极具影响力的学派,包括战略管理的一些令人深信不疑的假设。事实证明,那些看来似乎非常合理但未经检验的假设在一些情况下可能造成误导。我们希望对这些假设提出疑问,但不是为了抹煞设计学派的贡献,而是为了更深入地了解其适用性以及它与另外一些学派的不同观点。我们必须弄清楚战略管理的早期思想来源,它们具备广泛的影响力的原因,以及今天它们应当和不当扮演什么样的角色。

2.1 设计学派的起源

设计学派的起源可以追溯到两本有影响力的书:伯克利加州大学的菲利普·塞兹尼克(Philip Selznick)1957年出版的《经营中的领导能力》(*Leadership in Administration*)和麻省理工学院的阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler)1962年出版的《战略与结构》(*Strategy and Structure*)。尤其是塞兹尼克,他引入了“特色竞争力”(distinctive competence)(1957:42~56)的概念,探讨了整合组织“内部状态”与“外部期望”(67~74)的必要性,认为应制定“深入组织社会结构的战略”(1957:91~107),后来被称为“推行战略”。随后,钱德勒则建立了该学派有关经营战略以及经营战略与结构相互关联的思想。

但是设计学派的真正动力源于哈佛商学院的综合管理集体(General Management Group),特别是始自他们的基础教科书《经营策略:内容和案例》(Business Policy: Text and Cases)的出版。该书于1965年首次亮相(Learned、Christensen、Andrews和Guth编著),并迅速成为该领域最流行的教科书。它也是设计学派思想的重要传播工具。当然,由于联合作者肯尼思·安德鲁斯(Kenneth·Andrews)在不同版本中的介绍(参见Andrews, 1987),使得该书的内容部分成为最全面、最清晰地阐述该学派思想的著作。到20世纪80年代为止,这本教科书成为完全代表设计学派思想的著作中为数不多的幸存者之一,其他多数教材逐渐支持更复杂的计划和定位学派。

因此,我们使用安德鲁斯的教材(Christensen, et al., 1982)作为探讨设计学派的主要材料,并在以后的探讨中注明参考内容的页码(除非注明是其他教材)。正如我们即将看到的,在某种意义上,哈佛派在追求自己的战略,因为他们需要把发展几十年的战略形成观点和自己喜爱的案例分析教学方法完美地结合在一起。

2.2 设计学派的基本模型

我们对设计学派的基本模型(类似于Andrews, 187,但增加了其他要素)的描述见图2-1。与安德鲁斯教材的着眼点一致,该模型着重强调对内外环境的评价:对外部环境的评价要明确其中存在的机会和威胁;对内部状况的总结会揭示组织的优缺点。安德鲁斯的教材对这两个方面都没有做深入阐述(对这一问题,在他教材的内容部分几乎都是如此,只在1982年版本的114页中介绍了相关内容,其余的724页主要是案例)。

有关外部环境的评估,除插入的迈克尔·波特(1980)教材的12页外,另有8页介绍公司环境的技术、经济、社会和政治因素,并且简要考虑了预测和调查问题。安德鲁斯以“企业所在行业的基本结构是什么?”以及“可预测的社会、政治和宏观经济变化将会如何影响行业或企业?”之类的问题作为对其讨论问题的总结(179~180)。

对内部状况的总结,安德鲁斯触及了许多思想要点,如“组织和个人了解自身”(183)的困难,“个别突然闪现的毫无支持的灵感远不如逐渐积累的有关产品和市场的经验成果可靠”(185)之类的思想。这些想法都受到了塞兹尼克教科书的重要主题——“对行为和反应方式的承诺构成了组织”的影响,事实上,这正是该主题所固有的“特点”(1957: 67)。

图2-1列出了其他两个被认为是在战略制定过程中非常重要的因素。一个是管理价值,即组织的正式领导者的信仰和偏好;另一个是社会责任,尤其是组织在其中发挥作用的社会的道德,至少是经理们想像的社会道德。然而,除了知名学者塞兹尼克外,与该学派有关的大多数作者都没有对价值和道德问题给予足够的关注。例如,安德鲁斯在建立了用于内外部环境评估的框架结构以后,仅用简短的两章介绍了价值和道德问题。

关于实际的战略,除了强调安德鲁斯提出的战略应是一种“创造性行动”这一论点外(186),该学派似乎没有可写的东西。

一旦确定了备选战略,模型的下一步就是评估这些战略,并从中选择最好的一个。

战略历程

设计战略管理课程

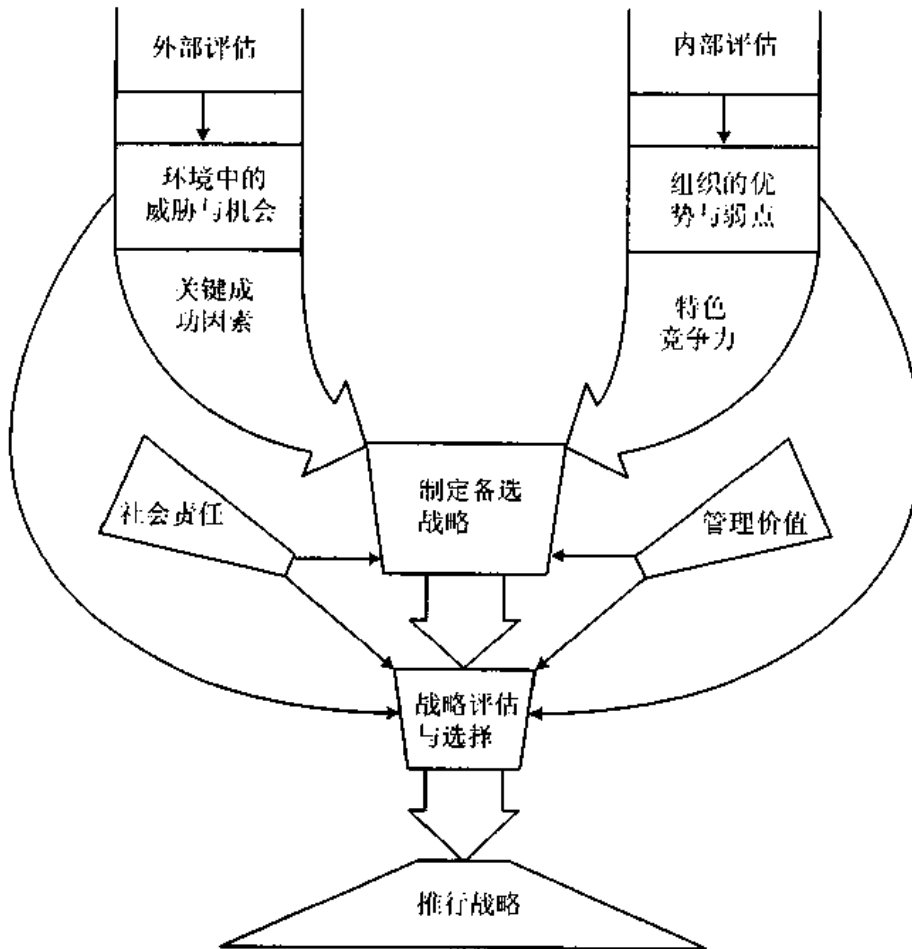


图 2-1 设计学派基本模型

换句话说，假定已经设计好了几个备选战略，现在可以逐个评估，选择其中的一个（105, 109）。哈佛综合管理集体的经营管理学博士——理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt, 1997）根据一系列检验的结果，提出了可能是最好的进行评估的架构：

一致性：战略必须提出相互一致的目标和策略。

协调性：战略应当能够对外部环境和组织内部的重要变化作出适当的反应。

优势：战略必须有助于在选择的领域内建立和/或保持竞争优势。

可行性：战略的执行既不能造成可用资源的紧张，也不允许带来难以解决的新问题。

事实上，有关设计学派的所有文献最终都清楚地指出：战略一经通过，接下来就应当被贯彻。在战略制定过程中派生出许多简图，我们就用这些简图来描述战略贯彻，以此表明经评估过程达成少数的选择方案以后，战略进程就应当转向确保战略在全组织贯彻。有趣的是，安德鲁斯对战略贯彻论述得相当具体，他用表格列出了战略执行过程的

12个步骤(在其教科书中占据了相当大的篇幅),包含了在模型中没有考虑的战略进程的许多方面。

就像我们看到的那样,尽管战略管理领域已经在许多研究方向上发展和壮大,但是,大部分标准教科书仍旧采用SWOT分析模型作为其核心内容。表2-1和表2-2展示了摘自这类书籍的对内部和外部进行分析所采用的方法的典型指导方针。同样,不管战略顾问们介绍新技术的速度有多快,他们中的许多人仍然需要依靠SWOT模型和设计学派的其他一些概念。在80年代,当计划学派的地位开始动摇时,人们的注意力才又重新回到设计学派的理论上。例如,凯普那-特雷格(Kepner-Tregoe's)咨询公司的“极度节俭规则”,就直接引自安德鲁斯的早期作品:“……保持战略的清晰、简洁和具体”(Tregoe和Tobia, 1990: 16~17)。

表2-1 环境变化因素表

1. 社会的变化因素

顾客喜好的改变——影响产品需求和设计

人口状况变化趋势——影响分配、产品需求和设计

2. 政府的变化因素

新的立法——影响产品成本

新的实施优先权——影响投资、产品、需求

3. 经济变化因素

利率变化——影响扩张成本和债务成本

汇率变化——影响国内外的需求、利润

实际个人收入变化——影响需求

4. 竞争特点的变化

新技术的采用——影响成本定位、产品质量

新的竞争对手——影响价格、市场份额、边际利润

价格变化——影响市场份额、边际利润

新产品——影响需求、广告支出

5. 供应商的变化

投入成本的变化——影响价格、需求、边际利润

供应状况的变化——影响生产过程、投资需求

供应商数量的变化——影响成本、货源

6. 市场的变化

产品的新用途——影响需求、产能

新市场——影响分销渠道、需求、产能

产品陈旧——影响价格、需求、产能

资料来源: From Power et al. (1986: 38).

表 2-2 优势和劣势表

<p>1. 市场营销</p> <ul style="list-style-type: none"> 产品质量 产品系列数 产品差异 市场份额 定价策略 分销渠道 促销计划 顾客服务 市场研究 广告 推销人员 <p>2. 研究开发</p> <ul style="list-style-type: none"> 产品研发能力 工艺研发能力 小规模试产能力 <p>3. 管理信息系统</p> <ul style="list-style-type: none"> 速度和响应 当前信息的质量 扩展性 用户定位系统 <p>4. 管理队伍</p> <ul style="list-style-type: none"> 技巧 价值观统一性 	<ul style="list-style-type: none"> 团队精神 经验 工作协调 <p>5. 经营</p> <ul style="list-style-type: none"> 原材料的控制 生产能力 生产成本结构 设施和设备 存货控制 质量控制 能源使用效率 <p>6. 财务</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融杠杆 经营杠杆 资产负债比率 股东关系 税收情况 <p>7. 人力资源</p> <ul style="list-style-type: none"> 雇员能力 人事体制 雇员流动率 雇员道德水准 雇员发展状况
--	--

资料来源：From Power et al. (1986: 38)。

在我们看来，设计学派与其说是发展了，倒不如说是为其他学派的发展提供了基础。换句话说，人们采用了设计学派的观点，并且根据有关战略进程的其他一些假设，（通常，就像我们看到的那样，这些假设与安德鲁斯自己所阐述的观点是相互矛盾的。）如计划学派增加的程序化、定位学派引入的分析，以及在哈默尔（Hamel）和普哈拉（Prahalad）的著作中论及的学习学派的适应性等，进一步深化了设计学派的观点。

2.3 设计学派的前提条件

若干基本前提构成了设计学派的基础，其中的一些前提是十分明显的，而另一些则是隐含的前提条件。下面列出了设计学派的七项前提条件（与这些前提条件一起列出的还有 Andrews 与 Christensen et al. 合著的 1982 年版哈佛教材中支持这些前提的相应内容）：

(1) 战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程 (94, 543)。必须有充分的理由才能采取行动，有效的战略产生于严谨的人类思维过程。例如，安德鲁斯在另一本书中写道，管理人员只有在尽可能深思熟虑地制定战略时，才会真正了解自己在做的

事情(1981a:24)。从这个意义上,可以说战略制定是一项通过后天学习得到的技能,而不是与生俱来的技巧或直觉技巧,它必须通过正式的学习才能获得。

(2) 进行控制并保持清醒是首席执行官的责任,首席执行官就是战略家(3,19,545)。在设计学派看来,最终只能有一个战略家,而这个战略家就是处在组织金字塔顶端的那个管理者。因此,安德鲁斯将“首席执行官或总经理观点”贯穿于整个战略进程(3),并将他的书中的一章命名为“总裁就是组织目标设计师”。就像罗伯特·海斯(Robert Hayes)指出的,“这种‘命令和控制’主义把所有的重要决策都分配给了最高层管理人员,这种主义把最高管理阶层置于整个组织之上,并通过详细的规划、预算和控制系统来监督他们”(1985:117)。需要指出是:这个前提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(董事会的成员除外,安德鲁斯认为董事会的成员必须审查战略(1980,1981a,b)。事实上,这只是设计学派存在的一个重大问题的一个方面,设计学派将环境看做配角,认为对这一因素只要在战略中作出一些说明就可以通过了,他们并没有把环境看作是与战略相互影响的重要因素。

(3) 战略形成的模式必须保持简单和非正式。哈佛大学教科书的前言摘录了一段由安德鲁斯写的话:“公司战略思想已成了简单的实习生理论,成为一种普通人的概念性的计划”(14)。这一观点的基本原则就是战略的详细描述和形式化都将损害战略形成的基本模式。其实,本前提与最后一个前提意思相同,即:确保某个人头脑中的战略受控,其方法就是保持战略形成过程的简单(182)。但是,这一前提和第一个前提迫使安德鲁斯在无意识直觉与正式分析之间开辟出一条贯穿教材的精彩路线,这一界限被他称做“判断行动”(108)。正是这一点使设计学派既不同于企业家学派,又不同于计划学派,特别是不同于定位学派。

(4) 战略应当是个性化设计的最佳成果之一(187)。如上所述,战略与具体情况有关,而不是与一般变量体系有关。因此可以说,战略必须为每个个案量体裁衣。所以设计学派对战略自身的内容讲得不多,相反注重于战略发展过程。战略发展过程首先应该是建立在战略家出众的个人能力基础上的“创造性活动”。

(5) 当战略形成一个完整的观念时,设计过程才算结束。设计学派非常反对渐进观点和应急战略。渐进观点和应急战略认为“战略的制定过程”应延续到“战略的贯彻”结束以后的阶段。必须具备一幅宏观战略的蓝图,作为指导企业经营的完整理论。换句话说,我们看到的并不是一个达尔文式的战略形成过程,而是《圣经》式的战略形成过程,它把战略看成最高理论,是最终的选择。可以说在某个时刻战略以观念的形式出现,已经是完全制定好的,可以贯彻的。

(6) 战略应该是明确的,为此它必须保持简单(105~106)。事实上,安德鲁斯与设计学派的学者都认为战略对于制定战略的人必须是明确的,应尽可能地表述清楚,以方便组织的其他成员对战略的理解。因此可以说战略必须保持简单。安德鲁斯曾说过“简单是一切上佳艺术的本质,战略理论给复杂的组织带来了简单”(554)。

(7) 最后,只有当这些独特的、内容丰富的、明确而简单的战略完全制定好之后,

才能被贯彻。我们已经指出了这一学派中战略制定和战略贯彻两方面之间存在的显著区别。与极具理性的传统行为(先诊断、再开药方,然后再行动)一致,设计学派明确地将思考与行动分割开来。二者间差别的本质就是结构必须服从战略这个相关前提。似乎可以假定每次制定出一个新战略之后,必须考虑更新组织结构以及组织内的各项内容。根据安德鲁斯所说:“只有当我们了解自己的战略以后,才能确定出合适的组织结构”(551)。

假如需要的话,托马斯J.沃森(Thomas J. Watson)的坐画像可以帮助我们领会设计学派的思想,画中的托马斯J.沃森看上去非常优秀,画的上部印着题目:“思考”。在20世纪40年代末期,成千上万的这幅画的复制品曾被IBM公司分发给其雇员。

2.4 对设计学派的评论

一个给组织限定活动范围的战略必然会限制组织自身的视野。这一点似乎在设计学派(更不用说所有其他学派了)的战略形成过程中已经发生了。我们也讨论过设计学派模式的前提已经否定了战略形成的某些重要方面,包括渐进发展和应急战略、现有结构对战略的影响以及组织的全员参与而不是首席执行官独自参与。我们在评论过程中要对这些缺陷进行细致的分析,从而指出它们是如何局限了设计学派对某些特殊内容的观念的透视力。

在这里首先声明一点:这个学派的支持者都认为我们对那些文献资料着墨太多,而这些文献资料仅仅是简单的理论框架,却把模式放到一边,这是不公平的,这个模式就是命令步骤的顺序。但在我们看来,文献及模式是建立在相同假设的基础之上的,对这些假设的评判是我们展开讨论的基础。这些假设都关系到战略形成过程中有意识的思维活动的核心作用。这些思维活动必须超前于行动,因此,组织必须将思维人的工作与行为人的工作明确地分开。我们对计划学派进行了详尽的评论,这主要是因为设计学派已经带给战略管理教学与实践的影响,尤其是带给计划学派和定位学派的影响,这种影响仍将继续存在,但很少有人能意识到。这种影响使得对设计学派的评论非常必要。

通过学习来评估优势和劣势 在此,我们的讨论只围绕一个中心议题:设计学派认为思想的升华与行动过程是相互独立的,战略形成首先是一个概念形成过程,而不是一个学习的过程。我们可以在战略制定的基本步骤中很清楚地看到这一点,这个基本步骤就是优势和劣势评估。

一个组织是如何了解自身的优势和劣势的呢?对于这一点,设计学派已经讲得很清楚了,组织通过思考、评估,经过分析作出判断,来了解自身的优势和劣势;换句话说,就是通过以语言和文字表达出来的有意识的思维活动。人们完全可以想像出执行官们像学生在上案例课一样围坐在桌旁(就像本章开头的漫画),讨论优势、劣势和一个组织的特色竞争能力。在决定出优势、劣势和组织的特色竞争力之后,他们就开始设计战略了。

竞争力对于组织来说真的是很容易辨别的吗?对于不同的组织环境、机会和应用条

件来说，竞争力几乎不可能是非常明确的？换句话说，任何一个组织在其优势受到真正考验之前，对其优势真的有信心吗？

每一次战略转变都是一次新的经历，都是走向未知领域的一步，都要承担某种风险。因此没有哪个组织能提前确定一项已有的竞争力究竟会成为优势还是劣势。一家超级市场连锁店在进行零售多种经营活动时非常奇怪地发现：看上去特别适于食品零售经营的折扣商店，经营得都不好，而快餐店的经营状况却明显地比它们都好。折扣零售企业在商品展示方式、顾客采买方式、付账方式方面是共同的，但是更应重视商品经营的不同，像经营风格，期限等。另一方面，快餐店似乎不适于食品零售经营，但他们通过高效的分配链将小的不易保存的产品进行分配，非常像超级市场的经营方式（Mintzberg和Waters, 1982）。

我们想要强调的是：企业怎样才能提前知道行业的经营特点呢？找出企业所处行业的经营特点不能只落实在纸上，必须从测试和试验的结果中获得。而且，这类实验得出的结论常常是：实验证明，企业的实际优势比想像的要小得多，而实际劣势却比想像的要大很多。

事实上，没有比通过收购来进行多元化经营的实践活动能更加完整清楚地说明这一点。很明显，没有一个组织可以不进行优势和劣势的预先评估而完成收购工作。但是各种流行出版物和公开出版的研究报告中的实验表明，相互关联的多元化经营首先是一个学习的过程，在这个过程中进行收购的企业要犯许多错误，直到企业逐渐地明白如何进行多元化经营（例如，Miles, 1982；也见Quinn, 1980a: 28）。

结构与战略的关系就像走路时的双脚 设计学派提出一句格言：“战略决定结构，结构紧随战略”。这句话最早是由钱德勒(1962)明确提出的。然而什么样的不断进步的组织能够在改变其战略时永不犯错呢？如同环境那样，组织过去的重要事件与组织结构构成组织的重要部分。认为战略必定优先于结构，就等于认为战略必定优先于组织的能力，而组织的能力是深深地植根于组织结构中的。（的确，如图2-1表示的那样，在设计学派模式中，这些能力都是不可避免地被当作战略制定时的投入，是组织优势的一部分）。结构在某种程度上可以调整，但决不能任意进行，因为领导者已经构思出一个新战略。许多组织因为抱有这种信念而坠入痛苦的深渊。仅仅是坐在办公室里臆想战略，而不是在与实实在在的产品和顾客的接触中总结战略是非常危险的事情。

因此我们得出这样的结论：结构与战略的关系，就像走路时左脚紧跟着右脚那样。实际上，战略发展和结构设计二者相互支持并共同支撑组织，是相互领先而又相互跟随的，只有当组织跃变到一个新的高度时，二者才是齐头并进的。战略形成是一个综合的体系，而不是一个单独的过程。

将战略明确化：提倡灵活性 一旦战略形成之后，那么它必须被清楚地表达出来。假如没有这样做，可能是因为疏忽或另有策略性目的。但也有可能因为存在其他一些更重要的原因，使得战略没有被清楚地表达出来。这些原因可以推翻设计学派的基本假设。

为能清楚地表达战略，一个战略家需要毫不犹疑地确认自己的方向和目的。而组织

战略历程

战略管理理论

也必须处理那些不确定的因素。但是，一个公司如何才能在战略已经确定的情况下，控制变化着的环境呢（Andrews, 1981a: 24）？

我们的观点是组织机构必须不仅能够在有明确战略的时候，而且也能在战略形成的漫长时期内很好地运转，就像詹姆斯·布莱恩·奎因（James Brian Quinn）曾经指出的那样：“让一个管理人员协调内部决定因素、外部环境变化、行动和权力关系、技术需求和信息需求、竞争对手行为等所有这些因素以便它们在一个精确的时刻出现在一起是根本不可能的。”（1978:17）。在各种因素不确定期间，危险并不是来自于缺乏明确的战略，恰恰相反，它来自于战略过早地被敲定。

即使在不确定成份很小的情况下，仍然要注意明确表达的战略存在的危险。明确的战略可能使组织只重视前进的方向，忘记了观察周围。因此，在需要进行战略变化时，明确的战略又妨碍了战略的变化。换句话说就是，战略家能够把握现在，但不一定能永远把握将来。战略越是表达得明确，越容易在组织的习惯和战略家的头脑中根深蒂固。事实上，在认识心理学的著作中，可以找到这样的依据来证明战略的明确描述（就是让某人描述其将来的行为）将封闭战略，产生一种抵触变化的力量（Kiesber, 1971）。

总之，为了研究、协调、支持的目的，当然应当明确地制定战略。但问题是何时制定、如何制定、何时停止，这些都是设计学派没有想到的问题。

战略制定脱离于战略贯彻：将思维和行动分离 无论是作为一个紧凑模式，还是作为宽松的框架，战略制定和战略贯彻的分离是设计学派的核心。这种分离便利了案例研究教学，在课堂上，学生们即使不能贯彻这些战略，却仍可以制定战略。通过前一天晚上阅读的 20 页材料，在课堂上花费一个半小时左右的时间，学生就可以评估外部环境，指出特色竞争力，设计出备选战略，然后讨论应该选择哪一种战略。哈佛大学最知名的案例研究教师之一，一位资深的教材作者认为，通过“课堂上系统的战略理论教学”，以及偏重于数据选择和排序的“正式技术和分析技术”的教学，学生们可以提出适宜的关键性问题（Christensen, in Christensen et al., 1982: ix-x）。

但是，一个从未见过产品，从未接触过顾客，从未进过工厂，仅仅读过公司简介的学生，怎么可能了解上述这些数据呢？这些数据对于提出“关键性问题”是必要的吗？

为了描述，案例研究教学法可以把大量的经验带入课堂。但是，从所教授的战略制定过程中寻找自己公司的战略是十分危险的。如果案例研究教学法留给管理人员这样一个印象：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；这样就会给管理人员及其组织带来危害，鼓励了肤浅的战略，而肤浅的战略将有悖于组织真正的特色竞争力。

罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）是哈佛大学最著名的 MBA 之一，他这样讲述自己作为国防部长时制定战略的方法：“我们必须首先确定要采取的对外政策，然后再组织能够执行这些对外政策的军事力量”（参见 Smalter 和 Ruggles, 1966: 70）。罗伯特·麦克纳马拉在越战期间就是这样做的，但是当他采用“正式的和分析的技术”作为选择和排列数据的方法，但却尝尽了苦头，其结果非常糟糕。案例研究教学法的失败在越战中表现得最为明显。

同样的，设计学派的模型在咨询业中也被看作是特别方便的工具。公司外部人员介入公司进行SWOT分析，在许多方式上就像学生们在课堂上进行案例学习那样。下面是摘自两位咨询界人士的发言：“每个月应有4~5天的时间进行战略确定，应有2~3天的时间进行战略审查，战略更新则需要一年的时间”（Tregoe和Zimmerman，1980:120）。咨询公司肯定不会靠下面的说法来挣大钱，“制定战略对我们来说太复杂了。请你们自己回去做这些工作：深入到细节和费神的琐事中，去研究你们的特色竞争力；让公司的人员都这么做，最终你们将得到有效的战略。但我们无法为您效劳。”

你如果相信由希尔（Hill）和韦思特·布鲁克（West Brook）于1997年进行调查所得出的结果的话，目前现实与上所述却大相径庭。希尔和韦思特·布鲁克调查了50家公司，发现“它们当中的20多家公司采用SWOT分析模式并且涉及到14家咨询公司”。然而“没有一家公司在战略进程的后来阶段中采用他们和咨询公司制定的战略”（1997:46）。因此他们将自己的报告冠名为：“SWOT分析：是回收其产品的时候了。”

“想了再做”真的是最好的方法吗？特别是行动者呆在组织底层辛勤地贯彻战略，而战略的思考者却安坐在想像的层级系统的最上层的时候，或者更糟的是，把战略设计的任务交给企业组织之外的某些咨询公司。当受过良好教育的组织领导人在办公室里制定出这些战略时，这个组织的“推动者和混合人”的观点究竟在多大程度上反映了实际要求，还是一个疑问。在专栏2-1中给出了一个很有共性的例子，说明了支离破碎的想法是怎样干涉现实世界的行为方式的。

专栏 2-1 “市场营销近视症”的近视症

- 1960年，哈佛商学院的市场营销学教授萨奥多尔·利维特（Theodore Levitt）发表了著名的《市场营销近视症》这篇文章。很少有管理人员和计划人员不知道这篇文章，尽管他们可能从未读过这篇文章。
- 文章的基本观点是企业应当根据广泛的行业进行定位——用科特勒（Kotler）和塞恩（Singh）的话说就是潜在的一般需求（1981:39），而不是根据狭隘的产品或技术特点来描述自己。拿利维特最喜欢举的一个例子来说就是，铁路公司应当把自己看作运输企业，而炼油厂应当把自己看作能源企业。
- 企业都把这一观点看做重大事件，它们急切地用各种奇异的方式来重新描述自己，例如，单珠轴承公司把“减小摩擦力”当做自己明确的使命。这对商学院来说倒是一件好事。让学生们去想像鸡肉厂是怎样为人们提供能量的，垃圾收集是如何成为美化的行动的，估计没有什么比这些更令学生们感到兴奋了。然而，很不幸，这种脑力训练在开阔视野的同时，也会使人脱离现实世界。

- 问题经常出在一些十分脱离实际的有关组织战略能力的假设中，就是说这些假设认为组织的战略能力是无限的，或至少是适应性非常强的。因此，我们可以看到乔治·斯坦纳(George Steiner)非常认真地举出的一个例子：“如果马车鞭子制造商说他们不是做马车鞭子，而是制造马车自动启动器的话，那么他们将经营得很好”（1979:156）。但他们究竟依靠什么做到这点呢？这些产品在材料供应、技术、生产过程、分销渠道上都没有共同之处，只有一点是共同的，就是一些人们头脑中如何使交通工具动起来的设想。为什么马车自动启动器比风扇皮带或气泵更能被看作合理的产品多样化呢？如海勒尔(Heller)解释得那样：这些企业并不生产交通附件和导向系统，但他们为什么不能把自己的行业定义成“鞭鞑”呢？(Normann, 1977:34)。
- 为什么只凭一些精彩的文章就可以使一家铁路公司去转向航空业，或去运营出租车呢？利维特认为“一旦企业将自己的使命定义成为满足人们的交通需求，那么除了企业自己的特色竞争力的限制外，没有什么能阻止他们获得高额利润”（1960: 53）。但只凭文章是不能改造一个企业的。
- 利维特只是想拓宽管理人员的视野，在这一点上，他或许做得比较成功，也许是太成功了。同样来自市场营销界的人士科特勒和塞恩说：“在这个世界上，潜在的能源市场是巨大的”（1981: 34）。具有讽刺意味的是，通过实际上从定位到观念的战略重新定义，利维特事实上是限制了管理人员的远见。他忽视了组织自身的能力，只重视市场机遇。产品是不重要的，（铁路公司的总经理“错误”地定义了他们的行业，因为他们认为铁路公司是产品导向，而不是顾客导向(45)），生产过程也是不重要的（生产、加工方式和企业所持有的东西都不能被看做是行业的重要内涵(55)）。究竟是什么使得市场在本质上比产品和生产更重要，或者说比试验室中聪明的研究人员更重要呢？这就是组织必须建立在它所能利用的优势上。
- 利维特文章中的批评内容有其自己的内涵，认为“远见对于长期目标较短期目标更重要”（Kotler 和 Singn, 1981: 39），并指出了“市场营销远视症”的危险；同时也指出了“市场营销近视症”的危险，认为“市场营销近视症”加剧了已有“超出了经验和慎重”的目光短浅的市场细分，(Baughman, 1974: 65)。我们宁愿简单地认为利维特关于市场营销近视症的观点本身也有其局限性。

资料来源：Mintzberg(1994: 279 ~ 281)。

如果设计学派模式鼓励企业领导者过度简化战略；如果这一模式已经给他们造成“你提供给我概要，我提供给你战略”的印象；如果这一模式已经否定了战略形成是一

个长期的、细致的、艰苦的学习过程；如果这一模式已经鼓励管理人员将思考从行动中分离出来，并且只呆在总部而不下工厂，不去会见顾客，不到这些真正能得到信息的场所去，那么，这个模式就是当今许多组织受到某些问题严重困扰的根本原因。就像批评案例教学法的一位知名的哈佛教授斯特林·利文斯通（Stirling Livingston）在几年前的一篇名为《受过良好教育的管理人员的神话》（*The Myth of the Well-educated Manager*）的文章中指出的那样，通过“间接手段”进行的管理教育使得管理人员“没有把学习和成长作为他们获得经验的手段”（1971：83，89）。

菲尔德（Feld，1959）在一篇描写传统军事组织运行不良的文章中，曾指出了处在后方有权制定计划、下达执行计划命令的军官们和处在前线有第一手经验但只能执行布置给他们的任务的士兵之间有着显著的差别。这种区别是以这样的假设为基础的：军官的位子帮助他们从整体上了解军队发生的情况，这一点是由军事组织中的等级结构保证的（22）。

下面这个假设实际上是造成战略制定与战略贯彻脱节的基本前提：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，它毁掉了在战略进程当中精心制定的战略。

外部环境并不能根据外部评估做出简单判断。相反，外部环境是一个需要认真考虑的，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。还有些时候，环境非常不稳定，以致于无法制定出好的适用的计划战略。还有一些情况下，是“贯彻者们”在阻挠。目光短浅的官僚们拘泥于他们的传统方式，以致看到好的新战略也不知道。但这些官僚们仍然是有正义感的人，尽管他们都是领导者，还是希望能服务于组织。例如：他们可能是最先认识到计划战略不能实现的人，认识到组织不能贯彻战略，或即便是贯彻了也因为计划战略不适于外部条件而失败。

在战略制定和战略贯彻真正的区别背后，存在着一些雄心勃勃的假设：不论在目前还是将来的一段时期内，我们总能了解环境，或者是由最高管理当局直接了解的，或者是通过某些渠道将其反映给高级管理人员；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。至少在一些情况下，如果你肯相信那些宣称“世界正变得越来越混乱”的人的话，那么，其中某个或某些假设将被证明是错误的。

在一个不稳定的、复杂的环境当中，战略贯彻和战略制定之间的区别以下面两种形式消失了。“战略的制定者”必须去贯彻战略，同时“战略的贯彻者”也必须制定战略。换句话说，思想和行动要紧密联系在一起同步前进。有一种情况，思考者紧紧控制着随后的行动，就像前面指出的那样，这是企业家进行战略制定高度个性化的方法，而这种方法有被从设计学派中清除出去的趋势。在另外一种情况下，像在高科技企业或医院当中，如果情况复杂到一个人的大脑无法去认识时，战略必须在某种集体基础上制定出来。就如同战略贯彻者要制定战略那样，组织也要学习。

通过这些讨论，我们可以认清思想和行动之间所有的关系。在思想领先于行动并指

导行动的情况下，战略制定和战略贯彻的脱节将或多或少地一直存在下去，如同设计学派模式中的那样。但在另外一些情况下，特别是在环境发生大的意外变化期间或之后，思想必须要和行动保持密切联系，对于所发生的一切“学习”将成为一个比“设计”更为有利的方法。这样，思想和行动之间的各种可能的相互作用都显现出来。的确，未来战略存在着，但已实现的战略也存在着。在这里，像“制定”和“贯彻”这样的词语一定要慎用，就像要慎用战略形成中设计学派的模式一样。

对评论做出结论：设计学派似乎是没有缺点的模式（纯粹的“报信观点(Informing idea)”），但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，这些假设有的整个被推翻了，有的在相当程度上被推翻了。这一点我们在设计的真正内涵中可以看到，而“设计”一词在英文中既可作动词也可作名词，存在着一个可以产生设计结果的设计过程。我们在此谈论的设计学派，主要涉及过程而不是结果。但我们一直认为二者有着内在的联系：战略是一项需要高级设计师参与的高级设计工作。

但是，在制定战略过程中，没有达到最佳效果的固定套路。的确，根本就不存在什么固定套路。随着本书的各个章节的进一步讨论，我们将发现有越来越多的理由对设计学派及别的学派的各种限制性前提提出质疑。

2.5 设计学派的应用背景及其贡献

我们对设计学派的批判并不是要否定设计学派，而是要否定设计学派中具有普遍性的假设，因为这些假设试图使设计学派的模式成为制定战略的“最佳方法”。需要特别指出的是，我们抛弃了设计学派的某些模式，是因为战略形成在条件不确定和非常复杂时要重视学习，尤其是集体的学习，而设计学派的这些模式并没有这样做。我们也摒弃了这样一些模式，这些模式趋向于把对讨论中的经营活动的肤浅理解应用到战略制定过程中。

我们特意讨论了四个能够促使组织倾向于运用设计学派模型的条件：

(1) 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。组织确实需要对重大问题设计，一位善于进行综合的首席执行官就能全面负责战略设计的全过程。但此时，情况必须要相对简单，一个人的大脑就可以掌握所涉及到的所有知识点。

(2) 大脑可以拥有有关所研究情况的完全、详细、直接的经验。只有保持与组织的充分接触并且了解组织过去的经历与现实的状况，战略家才有可能积累这些经验，才能深层次地了解情况的发展。我们还要强调的一点是战略家必须真正地融于组织中才能了解组织。因此，我们不仅需要 IBM 沃森的名为《思考》的画像，而且需要另一类名为《感觉》的画像，可能画的是田野里的采花人。

在此，我们还要强调的一点是案例教学法教育人们采取正好相反的行动：鼓励人们对一无所知的情况进行快速的反应。不幸的是，事实上，类似于案例教学法的行为也常常出现在经营实践中，比如高高在上的首席执行官简短有力的报告、流动顾问迅速提出的解决方案以及定期举行的经理会议上的仪式。实际上，设计学派的模式需要的是一位用相当长的时间积累了丰富的直接经验的战略家。

(3) 在新制定的战略实施以前，必须明确相关的背景知识，也就是说形势应当保持相对稳定或至少是可以预测的。战略家不仅必须要了解相关的知识，而且这些知识也应当是有一定限度的。战略家个人的学习过程必须在组织采取行动之前结束。换句话说就是，在某种程度上，战略家必须要掌握构思某个预计的战略前景所需的知识，因为战略前景在整个战略执行过程中，甚至战略贯彻之后都有重要的影响。简单地说，世界必须保持稳定，或者说战略家必须能预测出未来的变化（这其实是一个过分的要求）。当然，没有人能够永远预测出未来。世界也不可能非得符合某些战略制定的特殊观点。所以，我们就能得出这样的结论：如果世界能够符合某些制定战略的特殊要求，设计学派将会发挥很好的作用。

(4) 讨论中的组织必须要做好准备对付中心明确的战略。组织内的其他人必须愿意服从核心战略家的安排，他们也必须有时间、有精力、有能力去贯彻中心明确的战略。当然，他们还必须具有贯彻这一战略的愿望。

这些条件定义出了一个很清晰的环境，在这个环境中设计学派的模式能很好地发挥作用，可以这么讲，这正是设计学派模式所适宜的环境。首先是那些需要关键的重新定位，或者说处于需要对其策略进行重新定义时期的组织，至少在两种情况下。第一，组织的情况必须有大的变化，该变化使得组织原有战略的效果严重降低。第二，组织还必须已经开始了新的稳定，该稳定支持新的战略概念。换话说，设计学派模式似乎最适用于那些正经历大的转折的组织，该组织正从环境变化的阶段进入到一个运行稳定的阶段。当然，聪明的管理人员可能还希望为那些环境没有变化的组织引入一个更好的战略。但是很多“聪明”的管理人员却误入歧途；这里需要的是“智慧”的管理。

设计学派模式还有另外一个适用的环境，就是那些新的组织，因为它们必须对发展方向有一个清楚的认识，以便同那些比它更完善的对手竞争（否则需要把它自己安排在一个不受竞争对手直接影响的合适位置）。当然，这个战略的初始概念阶段是一个具有远见的企业家带来的结果，该企业家正是该组织的第一创建人。而这实际上使我们更加接近企业家学派（如我们将要见到的，该学派获益于其不甚规范、更依赖于直觉的过程）。

结论，在批判设计学派的模式时，或许我们应当注意保护设计学派。尽管设计学派模式的应用有很大局限性，而且通常被过分地简化，但是，设计学派“报信观点”所作的贡献，其意义是深远的。设计学派发展了一些重要的词汇，这些词汇可用来讨论高级战略。这些词汇提供了构成战略管理中说明性的学派基础的核心观点，该观点即战略就是在外部机遇和自身能力之间保持基本平衡。不管设计学派模式的具体前提条件有多少是错误的，这些重要的贡献总会存在。

第3章 计划学派

把战略形成看做一个正式的进程



“我之所以特别喜欢成为一名哲学家，是因为那样我可以不必把手搞脏。”



“我躺在温暖的床上，突然，我变成了计划的一部分。”

——摘自伍迪·艾伦所著《影子和雾》

在 20 世纪 70 年代的学术期刊和大众商业报刊上，公开发表了几乎数以万计的宣扬正式“战略规划”优点的文章。在某种程度上，这些文章获得了巨大的成功，因为这些文章将战略进程中某种必要的内容深深地植根于管理人员头脑中。而这种必要的内容是新生的和先进的事物，所以管理人员们都希望有更多的时间去了解它。

计划学派的核心要旨吻合了管理教育、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）的整个流行趋势。战略的制定应当由受过严格培训的计划人员来制订，或者由那些与首席执行官直接接触的一些专业战略规划部门来制定。作为一个正式的研究领域，出现了各种以战略管理为名的教学课程和学术会议。

实际上，计划学派和设计学派产生于同一时期。计划学派最有影响力的著作《公司战略》（*Corporate Strategy*），如同哈佛的其他学术著作一样，出版于 1965 年，由 H·伊格尔·安索夫（H. Igor Ansoff）所著。但是，计划学派与设计学派的最终命运却截然不同。尽管在 70 年代，计划派对战略管理实践活动的影响已逐渐增强，但是，该学派的停滞却又严重损害了这种影响力。现在，尽管计划学派还没有消失，但是其作用与以前却是无法相比的。

问题出在关于战略规划制定的文献在数量上增加了很多，但在质量上却根本没有进步，这些种类繁多的文献，只是重复了设计学派基本模式中的一套基本的观点。但是计划学派的热衷者们却没有宣扬设计学派基本模式中的那一套基本观点，而是宣扬了从事制定命令之类的计划的组织，和这些组织从事制定命令式计划的障碍，首要的问题是这些高级管理人员并没有给予战略规划制定应有的注意力。这些管理人员永远不可能过多地注意战略计划的制定。

在这些文献的作者们看来，制定计划不只是一个战略形成的方式，而且还是一个具有传教士般热情的实实在在的 pursuit。但同时，没有哪一项研究是探索计划的制定究竟是如何进行的。彼德·劳伦兹（Peter Lorange）试图“调查那些关于长期的、正式的公司战略规划过程的经验性研究成果”（1979：226）；彼德·劳伦兹引用了将近 30 种

经验主义的研究，而这些带有疑虑的经验主义研究，大多数是为了证明计划学派是有益的；关于战略规划有深度的研究无一不是在与计划学派有关的人士指导下进行的。

本章首先讨论了基本的战略规划模式，然后概括地介绍了计划学派的主要前提条件。在讨论完计划学派最新的发展状况之后，我们对计划学派进行了评论。最后，我们对计划学派的适用范围及其对战略管理的贡献做出了评价。

3.1 基本战略规划模式

事实上，存在着几百种战略规划模式。每一本关于战略规划方面的教科书，每一家自重的战略咨询公司都有自己的战略规划模式。但绝大多数战略规划模式可以归结出同一个基本的观点：采用 SWOT 模式；将 SWOT 模式精心分解成清晰的步骤；采用大量的论据清单和分析技术来论述每一个步骤；每一个步骤开始时，要对目标确定给予特别的重视，每一个步骤结束时，对预算和经营计划的评估要给予特别的重视。当然，至少有一个，但通常是几个图例可用来表示上面整个流程。例如，图 3-1 所示的内容，是摘自乔治·斯坦纳所著的《最高管理层的规划》(*Top Management planning*) (1969) 中总结性的图表。下面我们将来逐个讨论这些主要的步骤。

目标确定阶段 计划学派的倡导者们没有去考虑设计学派的价值，而是尽可能地发展系统阐述或量化组织目标的过程（通常以数字形式作为目标）。不幸的是，这样产生了相当大的混乱。在计划学派一本知名的著作《战略管理》(*Strategic Management*) 中，申德尔 (Schendel) 和霍弗 (Hofer) 提出了一个观点：“将目标和战略制定任务区分开的那些战略规划模式与那些把二者结合起来的模式是有区别的” (1979: 16)。碰巧的是，试图将目标从战略中分离出来的，总是计划学派的支持者，而设计学派的倡导者从不会这样做。但是像安索夫 (1965) 这样杰出的计划学派学者把“生产线扩建”和“合并”列入他的目标清单，以及同样杰出的计划学派学者彼德·劳伦兹 (1980) 用目标这个词来表示战略确实是令人感到沮丧。^① 价值或目标是非常难以正式化的，这一点设计学派已很清楚地告诉你了。这可能就是为什么那么多所谓的战略规划只是归结为目标量化的原因，而目标量化则可以看做某种控制方式。

外部审查阶段 一旦目标被确定，如同设计学派的模式，接下来的两个步骤就是对组织外部和内部的情况进行评估。我们根据非常正式的规划方法的实质，把上面这两个步骤称为审查。

对组织外部环境进行审查的一个主要因素是对未来情况的预测。由于缺乏对环境的控制能力，计划人员长期以来一直专注于这种预测，这是因为无力预测意味着无力制定计划。因此“预测和准备” (Ackoff, 1983: 59) 成为计划学派的至理名言。人们提出了细致的核查清单，该核查清单考虑到了每一个可能想到的外部因素；人们也发展了大量的分析技术，这些分析技术既包括像动态平均数这类简单的，也包括特别复杂的。方案制定在最近几年特别流行，它试图将一个组织即将所处的不确定状态确定下来。在 80 年代，特别是受到迈克尔·波特在 1980 年出版的《竞争战略》(*Competitive Strategy*)—

^① 第一个阶段是目标确定阶段，它主要是确定相关的战略选择方案，即企业作为一个整体及其所属单位前进的目的地及战略方向。

战略历程

视觉战略管理学派

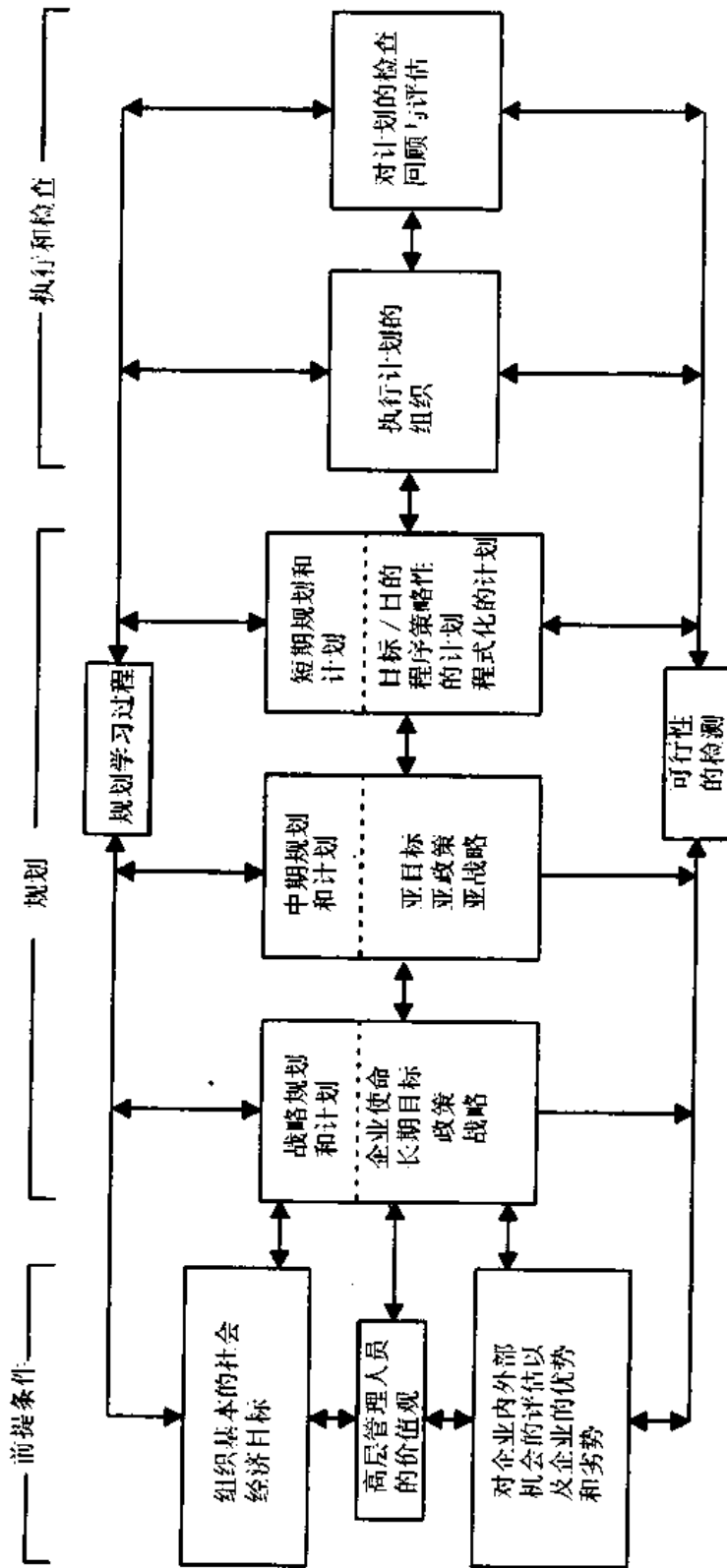


图 3-1 斯坦纳战略规划模型

资料来源 From Steiner (1969:33).

书的影响，人们的注意力转向了产业分析或竞争对手分析（《竞争战略》一书将在下一章讨论）。

内部审查阶段 同制定计划的方法相一致，对优势和劣势的研究也有待于细致地分解。但在此时，可能是因为对特色竞争力能力的评价过程必定是一个判断的过程，因此采用正式的技术通常要让位于较简单的清单及各种表格核查，杰利内克(Jelinek)和阿莫尔(Amar)称之为“洗衣清单式的公司战略”(1983:1)。

战略评价阶段 在接下来的这个过程中(战略的评价过程)，计划学派文献弥补了最后一个过程(为整个过程制订计划)失去的东西。因为评估过程有利于战略的精心安排和制订，有利于丰富各种技术，包括早期简单的计算投资盈利率到后来涌现出的像“竞争战略评估”、“风险分析”、“价值曲线”、“计算股东价值”等各种技术。顾名思义，这些技术大多数源自财务分析。“价值创造”已经成为计划学派中与“公司市价记录价值”和“股本成本”相提并论的一个流行专有词汇。在此，一个重要假设似乎是企业是通过理财来挣钱的。另外一个关于评价过程整体看法的假设将在我们的头脑中出现(如同设计学派那样)：在特定的情况下，战略与其说是被评价或发展，不如说是被细致地描述的。经过对若干个战略而不是一个战略的细致地描述，评选出一个适用的战略。

战略运用阶段 大多数计划学派模式对战略运用过程进行了详细的论述，给人的感觉好像是战略规划进程已经一下子冲过了受严格限制的战略制定这一关口，加速进入了引人入胜的战略贯彻的广阔空间。但实际上，战略规划进程与此恰恰相反。战略制定是一个无尽的、发散的过程(在这个过程当中想像力处于活跃的状态)，同时战略贯彻相对来说是一个较稳定的和收敛的过程(把新战略置于战略运用控制之下)。但由于计划学派偏重于战略程式化，战略制定因此就受到更加严密的控制。而与此同时，战略贯彻则提供了分解、精心组织、合理化的自由及减小那些持续扩张的等级制度的自由。因此计划的制定与计划的控制有着必然的联系。

很明显在战略运用过程中分解是议事日程之一。就像斯坦纳所说的：“所有的战略都必须分解成能成功贯彻的亚战略”(1979:177)。因此战略的运用产生了一套完整的等级体系，人们认为该等级体系处于不同的层次并具有不同时期的观念。长期(通常为五年)全面的“战略”计划处于最上层，接下来是中期“战略”计划，它又为下一年度提供了短期经营计划。与战略计划体系平行存在的是目标体系，预算体系，亚战略体系(在计划学派中，公司、企业和职能部门被看作位置而不是观念)和行动安排体系。

最后，包括目标、预算、战略、程序在内的整个工作被组合成一个经营计划体系。这个经营计划体系有时被称作“总规划”。无需多说，经营计划体系是十分细致的，就像图3-2所示的那样(该图表示的是斯坦福研究院广为宣传的“计划体系”)。

战略运用中所有行为的共同点是制定计划，但是如上所述，目标通常处于受控状态。每一项预算，每一个亚目标，每一个经营计划和行动计划都被交予组织的某类明确的实体如分公司、部门、分支机构或个人在按照详细说明予以实施。

为整个过程制定计划 不仅包括为整个过程制订计划的步骤，而且这些步骤执行的

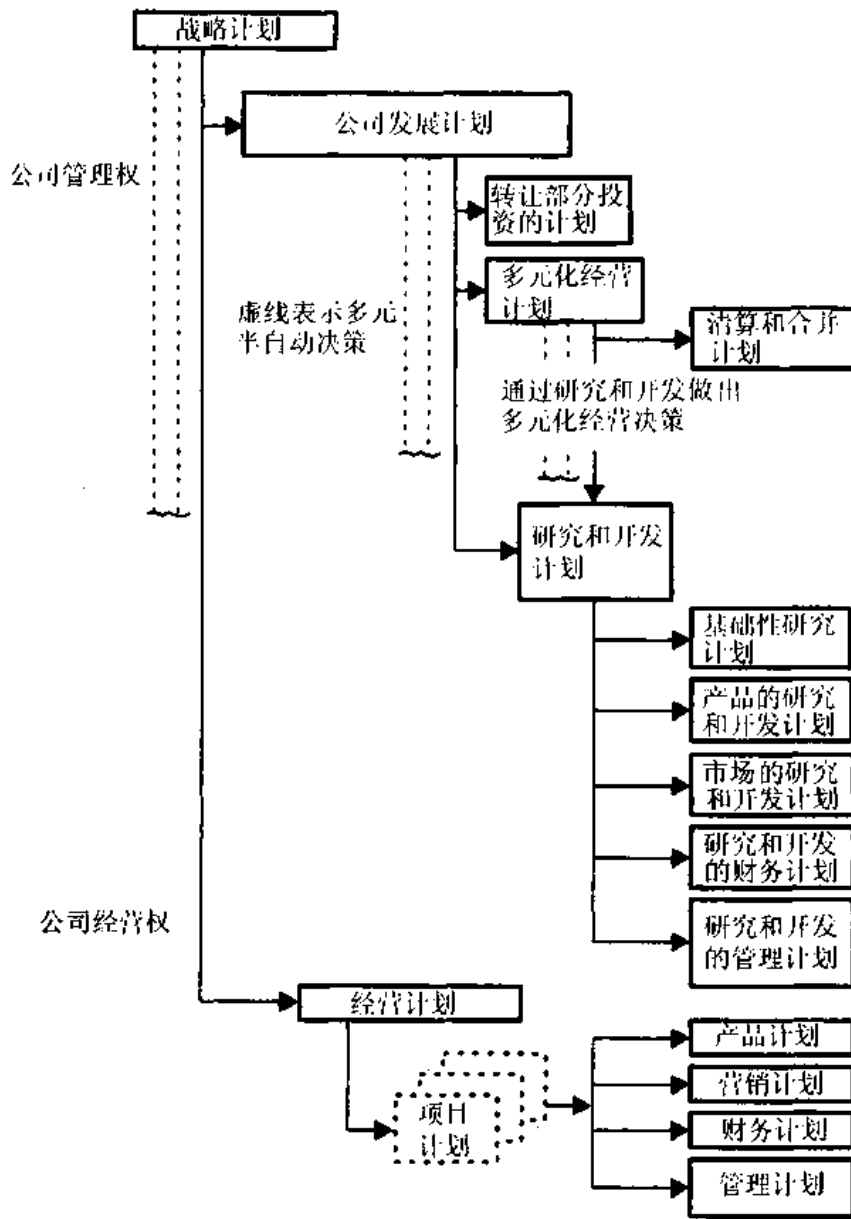


图 3-2 斯坦福研究院所倡导的“计划体系”

资料来源: Stewart (1963:i).

时间都必须预先明确。斯坦纳在 1979 年出版的一本书中, 在他的整个模式的前面加上了被称为“计划的计划”的步骤。图 3-3 描述了这个过程(根据制定计划的大纲进行描述), 此过程在 1980 年被通用电气公司使用过。通用电气是最著名的使用战略规划的公司。通用电气每年从 1 月 3 日到 12 月 6 日进行战略规划。劳伦兹和范塞尔(Vancil)曾这样评论另一家多种经营跨国公司的战略规划: “到了 6 月中旬, 最高层管理人员已

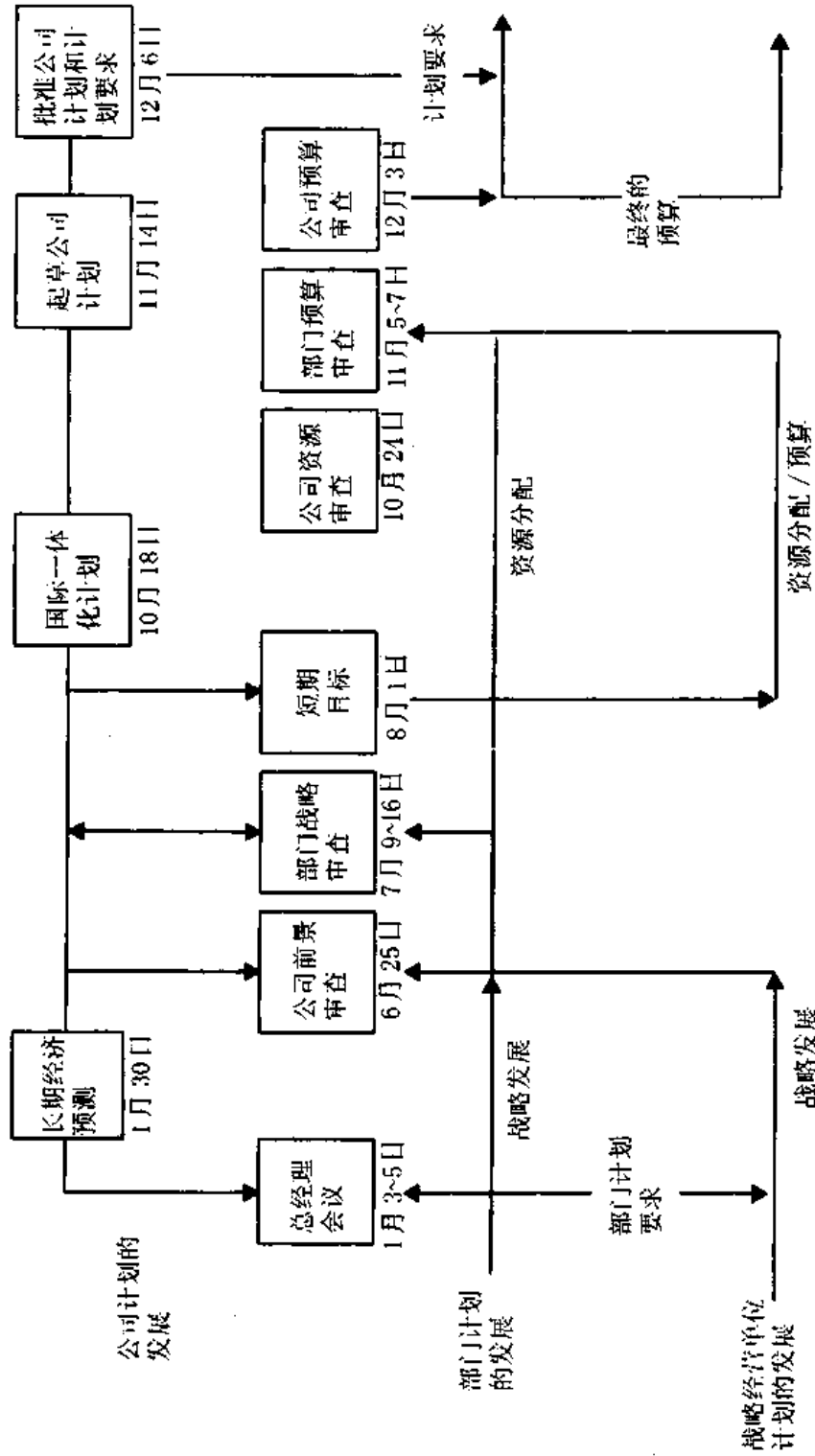


图 3-3 通用电气公司的年度计划过程

资料来源：From Rothschild (1980:13).

经为公司战略和目标准备好了清晰的描述” (1977:31)。人们就会看到这样的情景：6月14日的上午11:00，执行官们围坐在桌旁，为完成他们的战略而不顾一切地工作。

3.2 对体系的分类

把这些总结到一起，你就会得到一个战略规划的全面的模式。但这个模式能超越它自身的分解吗？图3-4所示的是这个模式的主要构成部分——四种体系：分别是目标体系，预算体系，战略体系和程序体系。图中有一条自上而下的粗实线，它代表制订计划的分界线。

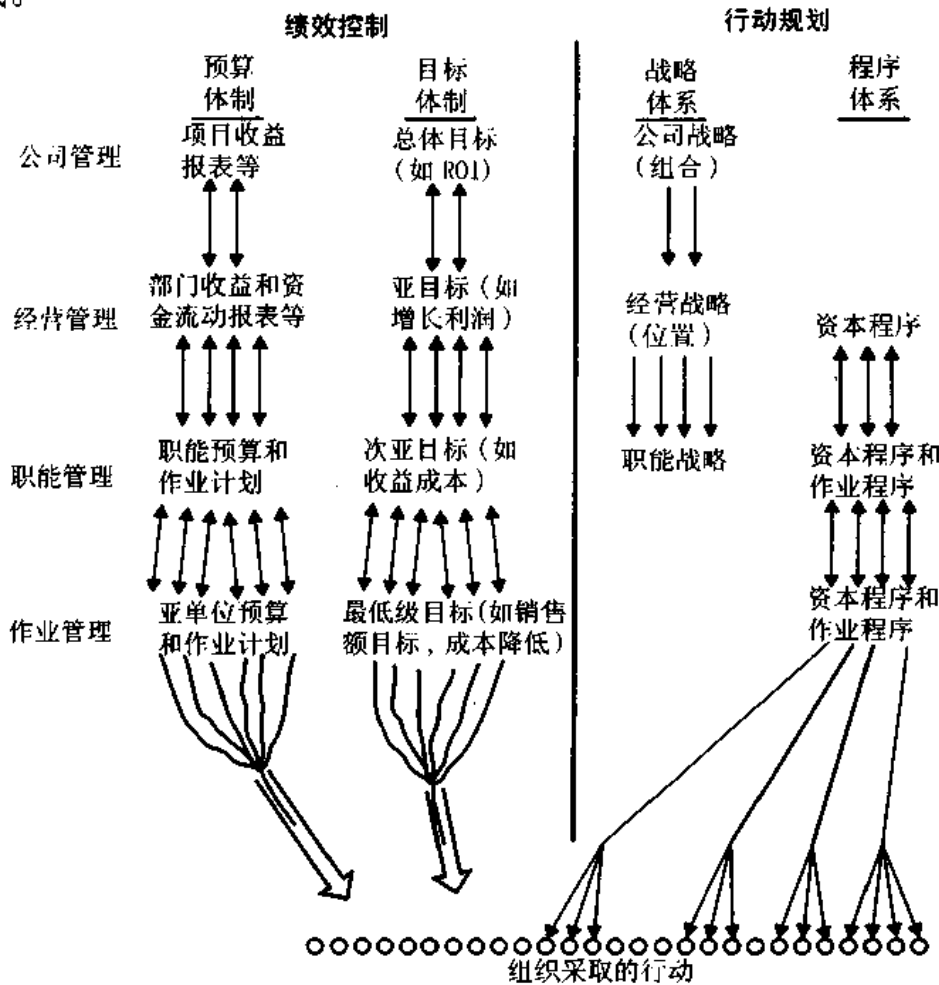


图 3-4 四种计划体系

资料来源: From Mintzberg, 1994.

分界线的右侧是被归为行动规划类(action planning)的战略和程序，它们是关于事发前的决策，目的是为了促进行动。分界线的左侧是被归为绩效控制类(performance control)的目标和预算体系，它们是用来在事后评价行为效果的。

在这个得到充分发展的主要的模式中，目标推动了战略的制定，战略又激发了程序，这是战略为了控制的目的而左右预算的结果。这两大类有着千丝万缕的联系，问题是这些联系是否总是存在。否则，“战略计划”还能简单地归结为绩效控制类常见的

“数学阵”，还能作为行动计划类的临时决策的资本预算吗？

3.3 计划学派的前提

计划学派认可设计学派绝大多数的前提条件，仅比设计学派少了一个半前提。但这些前提条件在计划学派中又极为不同。就像我们领会的那样，尽管模式是相同的，但计划学派中模式的执行是依靠十分正式的命令，在极端的情况下几乎是死板的计划。所以，设计学派这个简单的、非正式的模式成了精心安排的一系列行动步骤。

整个行动的基础是下面这个核心假设：按照要求制定出每一个战略组成部分，根据蓝图把它们组合到一起，就会得到最终的产品——战略。换言之，分析能产生综合，就像杰利内克（1979）在德克萨斯仪器公司进行的战略规划研究中表明的：“改革”就是“被制度化”，在该项研究过程中，他将今天计划人员所做的战略计划，同一个世纪前由以弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）为首的效率专家制定的工厂工作计划作了一个比较。

另外半个前提是指首席执行官在原则上仍然是战略的设计师。但在实践中，与其说这些“战略设计师”们是在设计战略计划，不如说他们是在批准战略计划。这是因为计划人员是同计划一起出现的，计划学派认为计划人员是战略进程中主要的角色。因此，有一本书强调“计划人员在关键问题上要让最高层管理人员介入，而且仅限于关键问题，如一家钢铁公司每年抽出4天的时间完成这些事情（pennington, 1972: 3）。

就像我们已看到的那样，注重战略的分解和正式化意味着像日程安排、制定计划和预算编制这些最有用的行动受到了关注。相反，有关战略的实际创造活动并没有谈到。因此，战略规划通常被简化为业绩控制的“数字游戏”，而这些“数字游戏”与战略几乎根本没有关系。

下面是对计划学派前提的总结：

(1) 战略产生于一个受控的、有意识的正式规划过程，该规划过程被分解成清晰的步骤，每个步骤都采用核查清单进行详细的描述，并由分析技术来支持。

(2) 原则上由首席执行官来负责整个战略进程，实际上战略实施由全体计划人员来负责。

(3) 由正式的进程得出的战略应当明确制定出来，以便通过细致的目标、预算、程序和各种经营计划来得到贯彻。

3.4 最近的一些进展

虽然有很多文献讨论上述的模式，但仍然还存在另外的进展，这些前提的本质都更加注重应用。在此我们专门就两个问题简要地讨论，这两个问题是方案规划和战略控制，此外还要简要地讨论本书的作者之一对计划人员作用所做的评述（关于利益相关者规划和文化规划等其他进展将在权力学派和文化学派中相应地讨论）。

制定方案 用波特（1985：481）的话说就是：方案是“战略家的兵工厂”中的“工具”。方案的基础是这样—个假设：如果你不能预言未来，那么就应对各种未来的

情况进行推测，开阔你的思路，这样才可能找到正确的未来。

自从皮尔·威克（Pierre Wack）（1985）在一篇文章中描述了皇家壳牌公司（Royal Dutch Shell）的一次方案制定练习，这次练习准确地预言到1973年世界石油价格大幅上涨的特点，人们对方案制定产生了浓厚的兴趣。威克描述了方案制定活动的复杂性和细致性，方案制定所依赖的是判断，远非简单的正式分析，用他的话说就是“少依赖想像，多依靠洞察力”（84）。

但计划人员的时间是有限的，他们需要有足够多的方案来涵盖所有可能发生的重要事件，但计划人员只能很好地处理少数事件（事实的确是这样）。因而问题就成为如何面对这些事件：是对最可能发生的事件下赌注呢，还是对最有利的事件下赌注，抑或采用灵活的战略，对二者都下赌注，为可能发生的两种事件都作准备呢（Porter1985）？现在也出现了这种要求，要求管理人员采取与既定的方案最匹配的行动，韦克对这一问题投入了很大的关注。已经证明改变管理观念是一个比具体制定方案更费神的工作（84）。但它是值得的。

世界在不停地变化着，管理人员应当对这个崭新的世界有共同的认识。否则，分散的战略决策将导致管理混乱。方案传达给我们这么一个观点：对组织内各部门的新内容有着共同的理解（89）。

计划人员也拓展了观念，这样整个方案制定活动可以被看作具有激励作用的创造性活动，尽管没有一个方案可以完美地应用。考虑到这些，我们应把制定方案描述成计划人员的努力而不是制定计划，因为方案制定的目的与其说是将战略决策正式化，不如说是改进战略决策，尽管管理人员已经使战略决策正式化了。

战略控制 战略控制是一个越来越让人感兴趣的课题。其中，最明显的就是对战略本身的控制。战略控制就是保证组织按他们计划好的战略路线前进，西蒙斯（Simons）曾称之为“神经机械学的观点（cybernetic view）”（1988：2）。我们将在对计划学派的评论中提出这样的观点：大量的被称做战略规划的东西其实就是这种战略控制。另外一个观点是将战略控制看做审查和接受提议战略的手段。

在古尔德（Goold）和坎普尔（Campbell）（1987）合著的《战略和方式：管理多元化经营公司中总部的作用》（*Strategies and Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporation*），一书中，他们把战略控制看做大型多元化经营公司总部可采用的三个战略决策方式之一，这三个方式是：

（1）战略规划：在此过程中，总部参与各经营单位的众多战略决策（因为公司是一个整体）。这个方式与计划学派最一致，在此，总部充当组织官员，通过细致的分析，决定资源如何在经营活动中进行调整和再分配。

（2）财务控制：这种方式被认为是战略形成过程中总部和公司机关介入最少的。在这种情况下，责任被转给公司内单个经营单位。总部主要是通过短期预算来达到控制的

目的。

(3)战略控制：这是一种混合型的方式，它涉及到经营单位自治和公司利益的提高。由公司分部对战略负责，但是战略最终要由公司总部批准。总部采用“计划审查来检验战略的逻辑性，找出有缺陷的观点，推动企业提高其战略思考的水平”（1987：74）。一旦总部批准了一项计划或预算（预算的财务目标在专门的预算编制中确定），它就会监督经营业绩与战略计划的关系，如市场份额与预算的关系（75）。

古尔德、坎普尔和亚历山大(Alexander)（1994）最近采用一种“双亲”的比喻发展了对多元化经营战略的研究；一个家庭中有不同的角色，如父母（总部）和孩子（各个下属企业）。当然，这个比喻并不是无所映射：这个比喻传达了公司总部控制公司分部的一些信息。

父母需要通过控制和纪律，在批评和鼓励之间达到平衡。我们必须认识到企业（孩子）要随着时间而改变和逐渐成长起来，在早期能很好地起作用的一些关系可能会随着企业的成长而需要改变。企业（孩子）喜欢知道他们在公司总部（父母眼中）处于什么样的位置，包括在父母的眼中什么是好，什么是坏。在建立一个企业（孩子们）之间友好的还是敌对的家庭环境中，父母起着重要的作用（1994：47）。

在另一篇发表于1990年的文章中，古尔德和奎因(Quinn)提供了一些证据，这些证据表明：“实际上很少有公司采用正式的和明确的战略控制手段（来监督战略进程以保证战略规划贯彻），同样很少有公司将这两种控制手段融入他们的控制体系当中”（43）。古尔德和奎因提倡“一种对战略控制更广义的理解，这样在实际结局和计划结局之间就存在不同，这种不同不仅仅导致个体行为要进行调整，而且导致对计划本身的假设产生疑问”（46）。他们对英国最大的200家公司进行了调查，“发现只有很少数的公司（11%）主张采用古尔德和奎因称之为“羽翼已丰”的那种战略控制体系”。

但只凭这一点就足够了吗？我们还需要对在已实现的战略贯彻中获得的成功进行评价，并且有必要检查这些深思熟虑的战略实际是否实现了。但是对那些没有计划但实现了的战略（即应急战略）的评价又会怎样呢？

换言之，就是战略控制本身必须拓宽视野，超越战略规划。战略并非只有深思熟虑才能有效。如同图3-5中矩阵所示：尽管许多深思熟虑的战略已成功地实施，但是应急战略也是有效的，而且深思熟虑的战略已被证明能够带来灾难。这要归因于组织而不是规划本身。

最近出版的由罗伯特·西蒙斯(Robert Simons)（1995）所著的《控制的层次：管理人员如何采用富有创新精神的控制系统来推动战略更新》(*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*)一书，是关于战略控制的，它符合了上面这种观点。西蒙斯把管理控制系统定义成“正式的、以信息为基础的例行工作，它是管理人员用来维持和更改组织活动模式的程序”（5），并引入了四个层次

战略历程

本文摘自《战略历程》

的控制概念：信念体系（“为组织提供价值观，目的，方向，(34)”），边界体系（确定了行为的界限），诊断控制系统（更加便利的反馈体系，能“确保预定目标的实现”(59)，“战略实施的工具”(90)，和交互控制体系。

		预期的战略实现了吗？	
		是	否
已实现的战略都成功吗？	是	深思熟虑的战略获得了成功（为理性欢呼）	应急战略获得成功（为学习而欢呼）
	否	深思熟虑的战略的失败（有效但不可行）	全部失败（重新开始）

图 3-5 拓展战略控制

资料来源：From Mintzberg (1994:360)。

尽管诊断控制系统是普遍存在的，但西蒙强调管理人员应尽量少注意它，而应重视交互控制体系。两相对照，交互控制体系“推动了研究和学习，允许新战略作为参与者出现在整个组织中对感觉到的机会和威胁进行响应(91)。高级管理人员愿意为特别的考虑选择一种诊断控制系统，“使自己定期亲自融入下级的决策活动之中”(95)。

西蒙对美国 30 家生产保健产品的企业进行了研究，确定出五种诊断控制的系统，它们分别是：项目管理系统，利润规划系统，商标岁入预算，智能系统（收集和发布关于外部环境的信息），人力开发系统（关于职业规划或目标管理学等）。这些系统“推动并影响了新战略的出现。”

这些系统关系到作为行为模式的战略。在企业这个层次上，尽管没有正式的计划 and 目标，使用这些系统的管理人员却能保持一贯性并指导创造性的检查过程。多变的日常行为和创造性的实验可以组合成一个统一的模式，来对付战略中不确定的因素，并且经过时间的推移，可以成为实现了的战略。(155)

3.5 计划学派遇到的意外麻烦

战略计划在 20 世纪 80 年代初遇到了麻烦，那时许多公司削减了战略计划。最引人注目的是通用电器公司取消了战略计划，并对此“写了一本纪实性的书”（Potts,

1984)。

《商业周刊》在1984年9月17日，以一篇封面文章描述了计划学派遇到的这些麻烦。“对美国企业的命运在超过10年的、几近于独裁的统治之后，战略计划人员的统治将结束了”，《商业周刊》讲道，“由计划人员制定的，想像中非常完美的战略中只有极少数得到了成功地贯彻”。在《商业周刊》看来，这次剧变是一场“计划人员和管理人员之间的血战”（1984：62）。通用电器公司的经历在这篇文章中占了相当大的篇幅，因为它几乎从一开始就涉及到战略计划的教训。

就如《商业周刊》这篇文章中所讲的那样，在80年代初期，杰克·韦尔奇（Jack Welch）成为通用电器公司的主席和首席执行官之后，不久就将计划系统废除了。像人们所说的那样，Major Appliances 业务部门的副总裁，是“从一个孤立的计划人员的官僚体系”中获取并控制企业的所有权的（62）。到1984年，已经没有计划人员留在那个部门中。

计划学派所遇到的麻烦在早些时候已有征兆了。实际上，战略计划最热衷的支持者伊格尔·安索夫在1977年就写道，“尽管战略规划技术已存在了将近20年，当今大多数企业仍采用安全清晰的、带有推测性的长期计划。”（1977：20）他说这番话是在其重要著作《公司战略》（*Corporate Strategy*）出版后十二年。这个问题到1984年以后已不被注意了。在本章所引用的《战略计划的起源和衰败》（*The Rise and Fall of Strategic Planning*）一书中，明茨伯格（1994）就列举出了一些证据，证明存在反对战略计划的势力，这些势力包括流行出版物所刊登的有关事件和从研究中获得的经验发现，这些事件和发现都包括了大量的证明战略计划是有害的研究，但从未有人去指明这一点。专栏3-1中列出的威尔逊（Wilson）的“战略计划的七大致命错误”，是对那些损害战略计划总体进程的一些缺陷的总结。

专栏 3-1 战略计划的七大致命错误

-
- 1. 参谋部门接管了战略计划的制订。这个情况产生的原因一部分是因为首席执行官们创建了新的参谋部门来承担新的职能，另一部分是因为参谋部门填补了由于中层管理人员对新职责的漠不关心而造成的管理空白，还有一部分是因为自高自大和希望获得控制权。结果，所有的计划参谋都经常将总经理排除在战略发展过程之外，把总经理的作用降低到仅仅是盖个章而已……
 - 2. 战略计划进程支配参谋部门。计划进程的方法论变得越来越细致复杂。参谋部门过分地重视了分析，却十分轻视真正的战略洞察力……战略思考变得等同于战略计划；……通用电器公司的主席及首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）生动地描述了这一行为的结果：“书本越来越厚，印刷越来越复杂，图板越来越硬，绘图质量也越来越好。”……
-

- 3. 战略规划系统实际上根本没有什么效果。……主要的设计失误是因为否定或减小了总经理的计划作用，而总经理的职责就是执行战略……一位总经理愤怒地说出了经理们对此的典型看法，“矩阵制定战略，那就让矩阵去实施战略吧！”其他的设计失误是因为没有将战略规划系统和经营系统统一起来，从而导致战略不能推动行动。
- 4. 战略规划在损害核心企业发展的情况下热衷于合并、收购、剥离等非常刺激的经营游戏。产生这个问题的原因，部分是因为时代的潮流，但也有一部分是因为对计划工具不合理的使用。
- 5. 计划的程序没有发展成真正的战略选择。……计划人员和经理们急于采纳最先“令人满意”（例如，以一种令人满意的方式满足某些基本条件）的战略。但是，在进行决策之前，他们并没有真正去努力寻找或分析所有的备选战略。因此，公司大都是通过默认而不是选择来采纳战略。
- 6. 战略规划忽视了战略的组织和文化要求……战略规划对外部环境的重视程度十分适当，但这是以忽视内部环境为代价进行的，而内部环境在战略实施阶段中是十分关键的。
- 7. 在组织调整或不稳定时期，计划以单点预测(single-point forecasting)为基础是不合适的……但企业却仍趋于依赖单点预测，以方案为基础的战略规划是例外而不是普遍现象。依赖于单点预测的计划因其易损性而使组织饱尝苦头的程度到了令人惊奇的地步……此外，战略规划假设条件只考虑到了一种未来，这个未来几乎总是在对过去动向的推测的基础上进行很小的变动，并且仍然存在继续采用“契机战略”的偏好……

资料来源：Wilson, 1994: 13.

计划人员对这些证据的反应包括简单的信念（“计划在有些情况下会失去效果，但计划过程却是不能抛弃的”（Steiner 和 Quinn, 1983: 15）和各种形式的详尽阐述（提倡更加高级的预测、利益相关者分析等），两者都是在增加赌注的同时去堵塞漏洞。但最普遍的反应是依靠一系列的计划的“陷阱”，即使在既没有对计划的管理支持，也没有适应战略计划的组织环境的情况下。

就像我们在上面所看到的那样，计划不仅妨害到中层管理人员（他们很容易受到集中地控制）进行战略决策的义务，而且也妨害了高层管理人员进行战略决策的义务（高层管理人员在战略计划这一过程中被回避）。你见过这样一些管理人员吗？在每年计划仪式上填写完所有表格后说：“嘿，这真是有趣，我恨不得现在再做一次！”

计划生来就是提倡坚定的，它意味着决定明确的方向，为组织带来稳定。甚至战略规划过程本身就可能有利于渐进的变化和短期定位。要记住，计划是围绕着已经存在于组织中的部门建立起来的，如已确立的公司、经营、和职能战略及现有的结构单元，而整个战略规划过程就是围绕它们进行组织的。计划并不能轻易地改变这种部门分类，而这却是战略变化的真谛。当然组织是围绕着这些部门进行管理的，例如建立跨单位的特别工作组。但随着这个部门制度的崩溃，把战略形成看做一个正式的（即被计划好的）过程这一观念也将被打破。

因此，我们就得出这样的结论：如哈佛经营管理学教授罗伯特·海斯(Robert Hayes)所说，“生产线管理人员抱怨的不是战略规划的运行紊乱，而是其正常运行中的有害影响”（1985：111）。

3.6 战略规划的谬论

专家，曾被定义成能避开所有可能导致大错误的陷阱的人。因此，在此我们特别对战略规划的三个谬论进行了思考，在我们看来，这三个谬论组成了一个谬论。在此，我们明确一下我们批评的不是规划而是战略规划，是战略可以在一个有组织的正式化的过程中得到发展的观点（规划本身在组织中就具有其他有用的职能）。

预定的谬论 为了进行战略规划，组织必须能够预测它周围环境的发展动态，并能控制它，或简化地认为其是稳定的。否则，确立硬性的行动过程，并将硬性的行动过程构成战略计划，是不明智的。

艾戈·安索夫在1965年出版的《企业战略》中写到：“我们应当讨论这样一个时期，在这个时期内企业能够以一定的精度来预测未来，而正负20%这个精度可以做为企业的计划水平。”（44）这在该著作中是最突出的论点。但预测到底是怎样进行的？

事实上关于预测的例证却是另一个样子。某些重复的模式(如季节性的)可以被预测，但预测领域内最著名的专家斯皮诺·马克里达基斯(Spiro Makridakis)认为，对像技术突破和价格上涨这些不连续事件的预测“实际上是不可能的”（见专栏3-2 预测：太棒了！）。在他看来，“一般地，应付不连续事件的发生，除了提前准备和快速作出反应外”，“很少或根本没有其他办法”可行（1990：115）。因此，对于战略规划来说，唯一的办法就是对目前的动态进行推测并抱“最好”的希望。不幸的是这个“最好”情况很少出现：“两年或两年以上的长期预测因不精确而臭名昭著”（Hogarth 和 Makridakis, 1981：122）。

专栏 3-2 预测：太棒了！

- “原子能可能会与我们现在使用的炸药一样好用，但它未必会产生更大的危险。”（Winston Churchill, 1939）
- “我认为全球只有一个能销售五台计算机的市场。”（Thomas J. Watson, IBM）

公司总裁，1948)

- “X 射线是一个骗局。” (Lord kelvin, 1900)
 - “一千年之内人类恐怕不能飞上天。” (Wilbur Wright, 1901, from Coffey 1983)
 - 南非报纸刊登的一条消息：“天气预报应当在正要出门时提供，因为天气状况简直无法预测。” (摘自 Gimple 和 Dakin, 1984: 11)
 - 英国外交部某研究人员说“从 1903 ~ 1950 年，年复一年，我总是对爆发战争的可怕预言感到焦虑和不安，每次我都不相信，但我只失败了两次”。
-

战略规划不仅需要战略制定之前进行预测，而且也需要在战略制定过程之中保持稳定。当战略规划进程进行的时候，外部环境必须保持稳定。需要记住这些前后紧密衔接、步伐一致的计划表吗？这些计划包含了每年 6 月 15 日制定出的战略。人们完全可以想像出竞争对手们正在等待 16 日制定新的战略规划（尤其当竞争对手是日本人时，不要过分相信这些计划）。

应对战略不会在仔细构思的计划表中出现。它们可以在一个适应性强的组织中随时随地地出现。如果说战略就是稳定的话（把战略当作走向未来的计划和出自过去的模式），那么可以说战略制定就意味着干预——对意外的干预。

分离的谬论 就像前面提到的那样，马里安·杰利内克在她的书《将改革制度化》(Institutionalizing Innovation)中提出了一个有趣的观点，认为战略规划对于执行官员们就如同弗雷德里克·泰勒的工作研究对于工厂的布局一样重要。战略规划和工作研究都是以人的个性为出发点，其目的是把人的行为系统化。“计划和政策可能通过管理系统得以实现，因为管理系统掌握了与任务有关的知识”。因此“只是因为管理不再是完全沉湎于任务本身的细节当中使真正的例外管理和真正的政策导向在今天成为可能” (1979: 139)。换言之，就是说管理系统进行思考，那么思考就应当从行动中分离出来，战略应当从经营（或“战术”）中分离出来，战略制定应当从战略实施中分离出来，战略家也应当从他们的战略目标中分离出来。换句话说，就是管理人员必须采取遥控来管理。

诀窍当然就是将有关信息集中起来，这样那些“高高在上”的高级管理人员就不需要纠缠于这些“低层的”细节当中，就可以知道这些细节的结果。这应当通过“硬数据”来完成（所谓的硬数据，就是组织及其环境的细节“事实”的量化集合，在经过精心的整理之后便于随时使用）。这样，“头”（执行官和计划人员）就能制定战略了，而所有的“手”则能进行战略实施。

我们坚持认为这些都是危险的谬论。被分离出去的管理人员和心不在焉的计划人员是没有制定很差的战略，但通常他们根本就不制定战略。看看那些其成员在所有的战略规划中寻找洞察力的组织内部，你最有可能发现的是，执行官们正是按照战略规划所吩咐的那样脱离于细节而做事的。相反的是，有成效的战略家不是把自己从日常细节当中分离出来，而是将自己沉浸于日常细节当中，并能够从中得出战略启示。

很明显，硬信息有一个致命的弱点。如专栏 3-3 所示，硬信息通常是延迟的、空洞的和过于集中的。这也许解释了为什么主要依赖于这种正式化的信息（像会计报表、商业中的市场营销调查报告、管理方面的民意测验等）的管理人员，在制定好的战略时会遇到那么多的困难。

专栏 3-3 硬数据的薄弱环节

- 认为战略管理人员和他们的计划系统能够从他们努力的主题当中分离出来，是基于这样的假设：他们可以通过正式的渠道获得情报。随意的话语、流言、推理、模糊的印象、事实需要整理成公司的数据，并被硬化和集中，才能以易于理解的形式定期提供给使用者。换言之，不论计划系统采用怎样的名称（这几年一直有人在重复）：“信息技术”、“战略信息系统”、“专家系统”、“综合系统”、或者干脆称为“管理信息系统”（MIS），他们都必须这样做。不幸的是，这些系统所依赖的硬数据通常被证明具有下列明显的缺陷：
 - 1. 硬数据的范围通常有限，缺乏丰富性，往往不能包括重要的非经济的和非量化的因素。许多对于战略制定非常重要的信息，是不能转化成硬数据的：比如，顾客脸上的表情、工厂里的氛围、政府官员说话的腔调，这些都可以成为管理人员的信息，但却不能成为正式系统的信息。这就是为什么管理人员通常花费大量的时间来发展他们自己的个人信息系统，组建各类交际和情报人员的网络。
 - 2. 在战略制定中，许多硬数据在保证可以有效使用的前提下，过于集中了。为了避免管理人员既要负担过多的信息量，又要承受在一定的时间内处理它们的压力，最有效的办法就是将这些数据集中。1980 年以前，通用电器公司提供了这种思维模式的一个优秀范例。通用电器公司首先引入了位于分公司和部门之上的“战略经营单位（SBU）”，其次引入了处于“SBU”之上的“战区（Sector）”。这样，每一层级都可能提高信息集中的水平，以保证最高层的管理人员迅捷地了解必要的信息。但问题是在这样的，在信息集中的过程中，大量的内容被删除了，而且常常是信息的本质被丢掉了。六个“战区”集中的信息到底能够告诉通用首席执行官多少关于其领导下的复杂的组织的情况呢？能够看见森林当然很好，但前提必须是在树木之间没有任何信息。就像那位研究

了几位美国总统的信息收集习惯的理查德·纽斯泰德 (Richard Neustadt) 所评论的：“帮助总统看清个人利害关系的不是泛泛的信息；也不是总结和调查，不是这些平淡材料的混合物，而是……那些拼凑在总统心中可触摸到的零星细节，总统心中的这些细节清楚地反应了他所面对问题的最基本的情况。……总统必须亲自担任他自己的情报所的主任。” (1960: 153 - 154)

- 3. 许多用来进行战略制定的硬信息到来得太迟，以致无法在制定战略时发挥作用。信息的“硬化”需要时间：趋势、事件和绩效变为“数据”也需要时间，将这些“数据”汇集成报告则需要更多的时间，如果这些报告必须要纳入预定的计划表中则需要更多的时间。但是战略制定又必须是一个积极的、动态的过程，通常为了对当前的刺激马上做出反应，战略制定要迅速地展开；管理人员不能在竞争对手已把重要的顾客抢走之时，还在等待信息硬化。
- 4. 最后一点，相当数量的硬数据是不可靠的。由于种种偏见，人们认为软数据是不可靠的，相反，硬数据应当是具体的、精确的，因为它们毕竟是通过电子系统来传输和保存的。而事实上，硬数据较软数据要不可靠得多。在量化的过程中，那些电子设备尚未启动，大量的信息就被丢掉了。曾经制定出量化标准（在工厂可以是废品数，在大学可以是出版数）的每个人都知道信息的失真程度有多大，不管是有意还是无意的。正如艾里·德芬 (Eli Devons) (1950: Ch. 7) 在对二战时期英国飞机制造计划的精彩描述中所写的那样：尽管“武断的假设”产生于一些集中起来的信息，但是这种假设一旦被提出……它很快就会成为被“认可的想法”，因为没人会通过理性的讨论去证明它是错误的。……而且一旦这些假设被称做“统计资料”，那么它们就会得到《圣经》般的权威和尊严 (155)。
- 当然，软信息也可能被臆测、被歪曲。但是，如果让市场管理人员在今天的谣传(有人看见一个主要顾客同竞争对手在共进午餐)和明天可能的现实(丧失业务)之间进行选择时，有谁会举棋不定、面对前一种情况而不采取相应的行动呢？而且，从一个牢骚满腹的客户那里听来的一段简单的经历，也要比那些市场调查数据更有价值，这只是因为：市场调查数据只能提出问题，而从顾客那里得到的信息才是这些问题的答案。在我们看来，尽管硬信息也可以增长智力，但构成智慧的却仍然是大量的软信息。

资料来源：Mintzberg(1994: 257 ~ 266).

有成效的战略制定把行动和思考联系起来，行动和思考又将战略贯彻和战略制定联系起来。诚然，我们是为了行动而思考，但是我们也是为了思考而行动。我们尝试了这

些逐渐汇聚成模式的东西，而这个模式形成了战略。这并不是非组织化的人们的离奇行为，而是战略学习的真正内涵。（De Erus, 1988）

这种战略制定方法允许战略实施服务于战略制定，从而打破了传统的互不相容的分界。如最后一章所指出的，战略制定者必须参与战略实施，同时战略实施者亦须参与战略制定。就像我们理解的那样，前一种情况适于企业家学派，而后一种情况适于学习学派。不管怎样，战略制定的过程正在成为一个更为充分地相互作用的过程。因此，我们将会抛弃战略计划，取而代之的是与战略行动联系起来讨论战略思考，在这方面我们会做得很好。

程式化的谬论 系统事实上真的做到这一点了吗？用斯坦福研究院的一位经济学家的话说，就像战略计划能“改造”“天才企业家”的产生过程吗（McConnell, 1971:2）？改革真能被制度化吗？最重要的是这些分析能提供必要的综合吗？

请大家牢牢记住，战略规划从未作为战略制定的助手，也从未要成为包括直觉在内的某些自然管理过程的支持物，战略规划是要成为取代直觉的战略决策，计划学派的支持者们长期以来一直宣称战略规划是制定战略的最佳方式。然而，计划人员想要改变战略制定进程，但他们没有像创造了“战略规划”这个词的弗雷德里克·泰勒那样，去研究战略制定真正的过程；他们通常只是简单地认为他们的行为就是最好的行为。劳伦兹在1980年这样写道：首席执行官“不总是遵守战略计划的纪律，这样一来就严重地损害了甚至毁掉了战略思考的前途”；但他没有提供任何能证明其观点的例子。

的确，你可以去查阅那些流行的战略规划的文献，寻找那些解释战略制定过程的表格，但是你不会从中得到什么的，因为这些材料的作者根本就没有解释这一点。那些关于在有计划的过程中开展战略的谎言，没有一个解释了那些天才企业家的思想是如何被重新塑造的？甚至连普通的有能力的战略家的思想是如何改造的也没有解释。这些作者多少插入了题为“了解信息输入”或“增加洞察力”这些专栏（Malmow, 1972）。这是非常有帮助的！某些现象没有写出来只是因为它们已经出现在某页的专栏上了。

在随后的章节中我们可以看到，研究表明战略制定是一个非常复杂的过程，它不仅涉及到人类认识最复杂、最细致入微的内容，有时也涉及到人类认识的潜意识，而且还涉及到社会发展方面的内容。战略规划利用了各种输入的信息，这些信息多数是非量化的，并且只有那些脚踏实地的战略家才能得到。这些战略制定进程并没有按预定的时间表和预先设置好的路线进行下去。有效的战略在某种程度上必然是随机应变的战略，尽管它也是经过深思熟虑的，但通常表现出来的是比非正规想像还要随意的计划。重要的是，间或的学习、偶然的发现、以及对意外模式的认识，这些东西将在新颖的战略发展过程中起关键作用。因此我们懂得了战略进程需要洞察力、创造力、综合能力和制定计划时的正式性所排斥的东西。不妨让劳伦兹接受这个观点：如果首席执行官执行战略规划规定的内容，这将严重地损害战略思考的发展前景。

战略规划的失败就是程式化的失败，正式的系统想在制定战略时比有血有肉的人表现得更好，但它失败了。战略规划的失败是对不连续事件进行预测的失败，是将改革制度化的失败，是硬信息取代软信息的失败，是以呆板的计划来应对动态因素的失败。正

战略历程

纵览战略管理课程

式的系统肯定能处理更多的信息，至少是可以处理硬信息，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。

关于程式化有一些奇怪的东西，在对其进行详细说明时，这些东西能使一个行动的真正内涵丢失。就像我们人类自己通常认为，只有当我们将一个过程分解成一个个组成部分，并了解了每一部分的程序时，我们才算是理解了这个过程。然而在大多数情况下，这样必然会产生一种盲目性。对于那些涉及到学习、改革等的过程，只是促使它们通过某种高峰。在图 3-6 中我们描述了一个程式化的高峰。

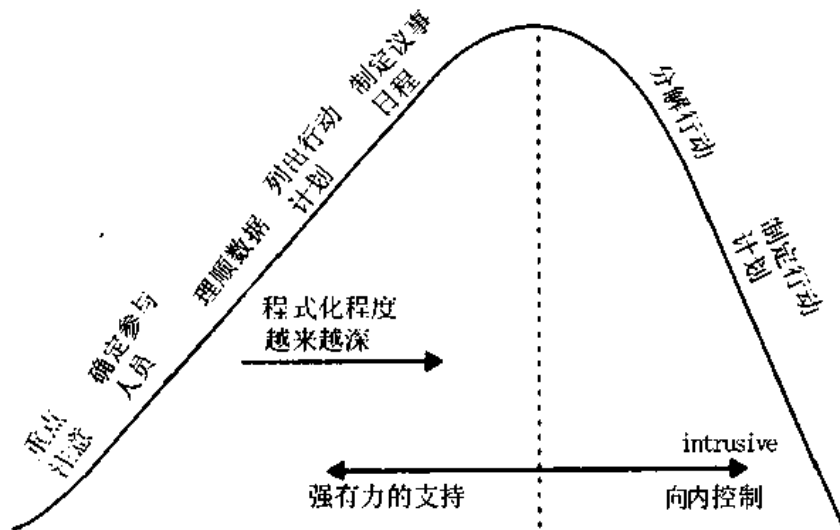


图 3-6 程式化的顶峰

资料来源：From Mintzberg, 1994.

计划人员必须能灵敏地感觉到程式化高峰将出现的时机。计划人员必须在某次特殊的集会上正式明确程式化高峰的时间和参与者，来保证合适的人选到时候能集中在一起。但是明确日程又会怎样呢，如此精确的时间难道不会错过吗？这样做就能确保讨论是按秩序进行的吗？我们认识到即使每一样东西都是根据计划进行的却没有战略思考的产生。将战略制定过程分解，举个例子：目标在上午进行讨论，优势和劣势在下午进行讨论，这样将扼杀具有创造性的讨论。重复一下，进行这些活动的目的不是为了分析而是为了综合。迫使一个宽松的战略进程变成一个紧密连接的程序将会扼杀战略进程。

赞(Zan)已经将“利于思维的系统”和“试图思维的系统”区分开了(1987: 191)。引用一位得州仪器公司的执行官的话说：“我们创造了那些官僚，我们把这些系统当作控制工具使用，却不把它当作一个方便的工具使用。这是有所不同的”(Jelinek 和 Schoonhoven, 1990: 411)。专栏 3-4 说明了资本预算如何落入同样的陷阱，而资本预算作为一种技术在某种程度上妨碍了战略思考。

因此，战略规划这个问题与其说是与其特殊的分类有关，不如说是与分类过程本身有关了。专栏内的内容再怎样调整也不可能解决专栏内所列出的问题。战略制定，就像创造力（实际完全如同创造力）需要超越专栏内所说的内容而发挥作用，创造出新的观

念和新的组合。就像哈姆普提·达姆普特 (Humpty Dumpty) 告诉我们的那样, 不是每一样东西都能在被分解后还能重新安装起来。

专栏 3-4 编制资本预算与战略形式

- 编制资本预算是一个既定的程序, 基层管理人员 (如分公司领导层, 职能管理人员等) 通过它, 可以向高一級管理人员提交其项目建议书以获得批准。高一級管理人员对项目的成本和收益进行评价, 得出项目的投资回报率, 然后对这些项目进行比较和排序, 只接受指定时期内能得到的资本融资计划。由于其从基层管理人员流向高层管理人员, 所产生的促进作用, 资本预算有时也被称为从下向上的战略规划方式。
- 而编制资本预算的实际操作却告诉我们另外一个不同的现象。一项早期研究 (对某个大型的事业部制公司的资本预算的深入细致的研究), 发现高级管理人员倾向于批准所有送达他们这一管理层次的项目。这位作者写到: “重要的问题是这些能使项目建议通过融资过程的领导阶层, 是否愿意为项目建议者确定其提出的建议” (Bower 1970: 322)。因为一旦项目建议被确定之后, 项目建议就有可能通过。
- 在后来的研究中, 马歇 (Marsh) 等认真地研究了被认为是精于资本预算的三家企业, 发现了许多问题。在这三家企业中, 关于如何进行资本预算程序的指导性文献被 “证明是特别难以找出的!” (1988: 22); 在一家公司中, 提交资本预算给分公司董事会 “被描述成一个骗局”, 在另一家被称做 “形式上的通过” (23)。“难以捉摸的成本与收益分析从财务分析中取消了。”布罗姆斯 (Broms) 和葛哈姆伯格 (Gahmberg) 在芬兰和瑞典的一些企业中发现了这些企业 “有规律地放弃资本项目这个标志” 的证据 (例如: 需 25% 的投资回报率, 尽管总是得到大约 7%)。这两位作者认为这种 “自我欺骗” 是 “社会普遍接受的事实” (1987: 121)。
- 因此, 编制资本预算似乎不是制定战略的正式手段, 而是组成项目思考和向高级管理人员汇报这些项目的正式手段。例如, 大多数资本预算似乎产生于现有的战略产生过程, 这就是说资本预算是在没有任何创新的战略思考中产生的。换言之: 资本预算更加强化了已经在被实施的战略。当然, 一些资本项目可以破坏既定的模式, 并由此而创造改变战略的先例 (在应急战略方式中)。但是我们担忧资本预算本身阻碍着这种战略改变和战略思考。
- 编制资本预算是一个混乱的过程, 更准确地说是一个制造混乱的过程。项目最

好是单个地由部门逐级提交上来。为了便于正式分析，必须舍弃任何基层单位之间的协同配合。由于协同配合是创造性战略的真正的精华（协同配合是先进的、新生的组合的实现），那么资本预算必定阻碍了协同作用。“假如，重要人物在任何时候，总是按手上理性的财务信息采取行动，那么将不会有静电印刷术、飞机、喷气发动机、电视机、计算机等无数的发明”（Quinn, 1980a:171, 174）。

- 请你把自己想像成一位高级管理人员，正在审查以财务计划为基础的资本建议书。当摆在你面前的每一样东西都被分解成精确的、量化的、不连续的细小碎片，你将如何进行战略思考呢？现在再想像你自己作为项目发起人，正坐在你的计算机跟前，但请你不要构思战略，甚至不要考虑你企业的命运。他们想从你这儿得到的就是你采取行动的量化依据，在此你的行动被分成精确、简单的步骤。上级为了便于理解，把这些行动列在他们的计划上。

结论：严肃地说，我们发现资本预算不仅不是战略形成，而且还阻碍战略形成。但是，观其效果，我们会发现资本预算是无意地影响了组织所追求的战略，这与其本身模式的设想矛盾。

资料来源：Mintzberg(1994:122 - 123).



图 3-7 制定战略的计划人员

“战略规划”的大谬误 因此，我们得出了战略计划的大谬论，实际上它就是前面已经讨论的三个谬论的组合。因为分析不等于综合，所以战略规划永远不会等同于战略制定。分析通过提供某些必要的投入而优先于综合，但它也支撑着综合。分析也可以通过分解综合过程和将综合过程程式化来跟踪和阐述综合，但分析决不能取代综合。再多的详尽阐述也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，也不可能创造新的战略。因此，战略规划不能制造新的战略，如果没有先前的战略存在，战略规划就不能前进。

我们的结论就是战略规划起错名了。它应当被称作战略程序化，应当作为一个正式化的过程提出。在有必要的情况下，战略规划其实应当作为将战略顺序正式化的进程而

被提出，而这些已通过其他方式得到了发展。最后，我们已经证明“战略规划”这个词是一个矛盾的提法。

专栏 3-5 工具学的真言

- 每一种工具都有优点和缺点。要想成功，需要了解每一种工具好坏两方面的效果，然后在正确的时间、以正确的方式、创造性地将合适的工具组合起来。诀窍就是懂得什么时候，怎样使用哪种工具。
- 工具的好坏要由以使用性能而不是新颖程度作为评判的标准。
- 工具的存在是为了使人们受益，反之则不然。管理工具的倡导者说管理工具挽救了公司，而对管理工具倍加赞赏；管理工具的批评者说管理工具毁掉了公司，而对管理工具大加责难；两派势均力敌。事实上管理工具有两种作用：人们采用它既可能使企业成功也可能使企业失败。

资料来源：Rigby(1993: 15).

3.7 计划学派的适用范围和贡献

尽管如此，也没有必要将战略计划人员这个孩子同战略规划这盆洗澡水一起倒掉。如果计划人员不在战略形成这个黑箱内的话，他们对推动这个黑箱起着重要的作用，这一点在图 3-7 已表示得很清楚了。计划人员既可以作为分析人员在前端提供数据输入，尤其是管理人员易于疏忽的数据输入（这一点在下一章我们将进行详细论述），计划人员也能在后端仔细地检查制定出来的战略，并对其可行性进行详细评价。计划人员也可以作为催化剂，但不是为了促进某些作为命令的正式计划，而是促进任何形式的战略行动在特定的时期内对于特定的组织都有意义。因此计划人员应该阅读本书。如同专栏中某位战略咨询人员所说，组织需要工具，但要会合理地使用。

只有在必要的时候，计划人员才能执行正式的计划，但是作为一种将产生于黑箱的战略程序化的方式，去整理、详述这些战略，将这些战略转化成特别的程序和日常计划和预算，并交流和控制的目的使用它们。

当然，富有创造力的计划人员有时也会成为战略家（换言之就是当进入黑箱时）。但这更取决于计划人员的自己的知识、创造力、综合技巧，而不是程序化的规划技术。

这些作用中的一些是非常正式化的分析。这就意味着组织必须擅于区分两种类型的计划员，这两种计划员被称为惯用左手的和惯用右手的。惯用左手的计划人员推动了创造性的战略思考，他们提出了各种难以回答的问题，在组织连续不断的行动中寻找应急战略。惯用右手的计划人员更加关心各种正式的战略分析，特别对意图较明确的战略。因为我们希望这次讨论更清楚一些，而这种意图较明确的战略只适于十分稳定的组织状

战略历程

编写战略管理学派

态，或者至少是可预测的，或者（其实是一回事）能被组织控制的状态。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，那么最好还是首先依靠较为宽松的战略制定形式。其次才是依靠惯用左手的计划人员，而不是采用计划学派的技术。

第4章 定位学派

把战略形成看做一个分析的过程



“加入两个鸡蛋,再来点黄油。”

探索科学如同追寻爱情，过分地专注于技巧反倒可能弄巧成拙

——伯格

在 20 世纪 80 年代初，一股来自经济学界的强风席卷了整个战略管理领域，刮跑了说明性学派的大部分传统文献（至少也是将其挤到了一个角落里）。尽管定位学派沿袭了支撑计划学派和设计学派的大部分前提条件及其基本模式，但它也从另外两个方面增加了一些内容。从形式上，定位学派强调了战略制定过程和战略内容本身的重要性。从性质上，定位学派特别重视了战略内容，从原来这一领域中单纯地注重规定内容扩展到了实际调查。而在这之前，多年来，计划学派总是过于笼统地看待战略的内容，而设计学派模式也只是毫无创新地重复。

现在学术界人士和咨询顾问有事可作了：他们可以研究和描述供组织使用的具体战略，以及能使这些战略发挥最佳效果的背景环境。于是定位学派就这样脱颖而出（实际上，由于争议的存在，定位学派在 80 年代早期一直采用“战略管理”的名称），有关定位学派的会议多了，有关课程也迅速地增加，各种期刊也出现了，而那些被称作“战略商店”的咨询公司则建立起了“战略产业”。由于定位学派本身的巨大能量，以及对现今企业战略管理的影响，在本书中我们用了相当多的篇幅来讨论它。

解读波特

1980 年是具有分水岭意义的一年，这一年迈克尔·波特(Michael Porter)出版了他的《竞争战略》一书。当然只凭《竞争战略》这一本书是不能创立一个学派的，但它的确是起到了引导作用。它融入了许多不同于设计学派和计划学派的观点，并反映了对战略内容的迫切需要。《竞争战略》激起了一代学者和咨询人士的兴趣，就像一个简单的搅动就能使过于饱和的溶液产生大量的结晶物一样。《竞争战略》引发了一系列的学术活动和实践活动，很快就使定位学派在战略管理这一领域占据了主导地位。

当然，波特的《竞争战略》并不是第一个讨论战略内容的（其实它也不只是讲述了战略内容，因为书中的许多部分还提出了进行竞争分析和产业分析的技术）。更早的时候就有人开始研究这一方面的内容，特别是在普度大学克兰纳特商学院(Purdue University Krannert Business School)，由丹·申德尔和肯·哈顿(Ken Hatten)等人进行的研究。同时，波特还从“产业组织”理论中获得了启示，因为产业组织这一经济学研究领域很早就提出了类似的问题，只不过它侧重的是整个行业而不是个别企业的运行状

况。另外，研究战略内容的还有一些早期军事战略的研究者，几个世纪以来，他们一直在分析军队和地形在战争中的战略优势和战略局限。

定位学派的一些前提条件

事实上，定位学派并没有与计划学派的前提条件产生重大分歧，甚至包括设计学派的前提。但有一个至关重要的例外，即使就是这么一点细微的差别也会导致有关文献资料的重新定位。

定位学派中最为突出的是一个简单的、但具有革命性的观点，这个观点既带来了好的一面，也带来了坏的一面。计划学派和设计学派都认为，在既定的环境中，可能实现的战略有无限多种。与此相反，定位学派认为只有很少数的关键战略（就如同存在利润的市场上的位置）在某一既定的行业中是合乎要求的，这些战略可用来防御现存的和潜在的竞争对手。企业易于进行防御意味着，占据这些市场位置的企业比行业中的竞争对手能够获得更高的利润。这些利润反过来准备了一个资源贮存库。利用这些资源，企业可以扩大经营规模，进而扩展和巩固市场地位。

定位学派把这种逻辑运用到各个行业当中，最后得出基本总体战略（或者至少是战略种类，例如：产品差异和集中市场范围）是有限的这一观点。而这些战略都被称作通用的战略。

设计学派有一个重要的前提条件，该前提条件认为每个组织都有唯一的、为自身特制的战略。定位学派否定了这个前提条件的同时，发明了一套分析方法，这种方法是用来比较正确的战略和现有的条件的（这些条件也被看作是一般化的，例如行业的成熟程度和行业细分化）。于是这种新式战略管理的关键就在于使用分析方法来确定正确的组织关系。因此，战略研究就会这样展开：学术界的人士从既定的数据库中展开统计研究，其目的是为了找出什么样的战略在什么样的情况下能运行得最好；与此同时，咨询公司向特定的顾客推销这些有利的战略，或为顾客选购这种有利的战略而宣传其理论框架。

战略形成在定位学派中，就如同在另外两个说明性学派当中那样，继续被看作一个受控的、有意识的过程，在这个过程中，组织可以制定出全面的、深思熟虑的战略，并在这些战略正式实施之前将其明确地表述出来。但在定位学派中，这个战略制定过程更加注重计算，具体地说就是注重通用的战略位置的选择，而不像在设计学派中那样注重完整的和特殊的战略前景，也不像在计划学派中那样注重对那些相互协调的计划作详细的论述。另外，定位学派保留了战略必须超前于结构这一观念。但定位学派在上层加入了另一种形式的“结构”，即整个产业的结构。于是产业结构决定了企业的战略位置，而企业的战略位置又决定了企业的组织结构。此战略制定过程与计划学派相类似，尤其是在外部评审阶段，波特（1980）专门细致地描述了进行竞争分析和产业分析的步骤。

此外，定位学派依然像计划学派那样把首席执行官看做是主要的战略家，同时计划人员依然在幕后起着很大的作用。还有就是定位学派将计划人员的重要性提高到另外一个层次。在此，计划人员成为一名分析家（通常在咨询公司的合同中），一名勤学认真的计算者，他把大量的硬信息集中起来进行研究，获得最佳的通用战略(optimal generic

strategies)。但是，在此我们再次强调重要的一点：这位分析家与其说是在设计战略（事实上，他甚至不制定战略），不如说他是在选择战略。在某种意义上，战略是从一般的战略机遇这棵大树上采摘下来的果实。

下面是对定位学派前提条件的总结：

1. 战略就是市场当中通用的、特别常用的、可以辨别的位置；
2. 市场（环境）是存在利润的是充满竞争的；
3. 战略形成过程就是一个基于分析计算基础之上的对这些通用位置的选择之一。
4. 分析家在战略形成过程中起主要作用，他们将计算结果送交正式控制选择过程的管理人员。

5. 战略产生于这一深思熟虑的形成过程，随后被清晰地表达出来并予以实施；实际上，是市场结构推动了深思熟虑的定位战略，而深思熟虑的定位战略又推动了组织结构。

本章主要描述定位学派的三个“高潮”：（1）早期的军事战略著作；（2）70年代的“咨询规则”；（3）近期关于经验主义主张的研究，尤其是80年代的研究。在对定位学派进行批判和评价其应用环境之前，我们拿出大量的篇幅对第三个高潮进行了讨论。

4.1 第一个高潮：定位学派在军事学上的起源

如果把战略看做是竞争环境中实实在在的位置，而定位学派确实是着重研究具体战略选择的话，那么定位学派的历史要比我们想像中的长得多。事实上，这将会使定位学派成为到目前为止有关战略形成的历史最悠久的学派。因为最早的、有记录的战略文献就是讲述在军事战斗中如何选择正确的位置的最优战略的，正是这些文献使定位学派成为战略形成历史最悠久的学派，而这些文献的历史将追溯到2000年前。这些文献收集整理了大量的常识和智慧，而这些学识都是有关有效地攻击敌人和守卫自己阵地的理想条件的。

这些著作之中，最好的著作也是其中最古老的著作，即通常被认为是写于大约公元前400年左右的孙武的著作。更近一些的作品是冯·克劳塞维茨(Von Clausewitz)写于上个世纪的作品，它直到今天仍然具有很大的影响力。在某种意义上说，这些军事著作的作者写出了今天定位学派的作者要写的东西：他们详细论述了战略的种类，并为这些战略找到了最适用的条件。但他们的著作很不系统，至少以当代信息统计的观点来看是这样的，所以他们的结论是以命令的形式来表达的。在此我们称之为“格言”。

4.1.1 孙武

孙武所著的《孙子兵法》（1971）对企业管理有非常大的影响，在东亚国家尤其甚（在中国，现在有一种流行的提法叫“商场如战场”（Tung, 1994: 56）。《孙子兵法》在今天来讲也是一部杰出的著作，几乎没有什么新的观点能超越它的。孙武提出的许多名言警句都是具有普遍意义的，像“不战而屈人之兵，战之善者也”（77）等。其他一些以策略形式表达出来的战略思想同样也是具有普遍意义的，像“故能而示之不能，用而示之不用”，“利而诱之，乱而取之”（66）。还有一些警句格言所表达的战

略思想非常接近于今天定位学派持有的观点。

定位学派非常注重对企业所处的行业进行研究，同样孙武也非常注重对敌人和战场情况的了解。孙武花费了大量的精力研究了具体的阵地战略，如布署军队必须要考虑到山地和河流的具体地形，决战时军队应从上向下冲锋，军队应当占领平地或高地。孙武还指出了大量的通用条件，如：散地，轻地，衢地和死地，并且对这些通用的战略条件中的每一种都给出了相应的战略警句格言，例如：

- 散地则无战，轻地则无止。
- 衢地则合交，重地则掠。（131）

孙武关于兵力优势的战略观点是：

“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之”。
(79~80) 其他的一些警句格言则道破了今天定位学派提出的“先下手为强”的观点：

- 凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。（96）

下面这两段话则表明了早在 2000 多年前的孙武就可以称得上现代定位学派思潮的起点：

- 兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜（88）。
- 多算胜，少算不胜，而况于无算乎？

仅仅从整体上进行泛泛的战略思考是远远不够的，这一点在今天都很少有人能认识到，但孙武在 2000 多年前就已经认识到了；他曾经这样说过：

- 声不过五，五声之变，不可胜听也。
- 兵无常势，水无常形。
- 故其战胜而不复，而应形于无势。

4.1.2 冯·克劳塞维茨

西方历来盛产军事理论家，但没有一位能在学术上达到卡尔·冯·克劳塞维茨（1780—1831）的高度，德国人所特有的对于完整的思想体系的那种执着，在冯·克劳塞维茨的著作中表现得淋漓尽致。

克劳塞维茨是在拿破仑战争的余波中完成他的著作的。在 17 世纪晚期至 18 世纪初，战争已逐渐形成了一个人们所熟悉的模式。这个模式就是大多数国家的军队由灵活性很差的士兵组成，指挥则是由贵族阶层中选拔出来的官员负责。这些军队采用的是相同的军队组织方式，所有军队组织形式和战术实际是完全相同的，胜利和失败几乎是同一个模子的翻版。胜利的一方总是进攻，失败的一方总是撤退，最后，外交人员进行会晤达成一致后将某些领土易手。这种战争是一种不会带来惊奇的游戏，战略制定也是围绕双方都熟悉并接受的主题进行的。

而拿破仑则改变了上面所说的这一切，法国军队在他的指挥下，在一场接一场的战役当中，击败了数量上远远超过自己的对手。他的胜利不仅是军事上的胜利，也是智慧的胜利。他向人们宣告了传统的组织与战略退出历史舞台。而克劳塞维茨当时是与拿破仑作战的普鲁士军队中一名军官。他在一次战役中被法国军队俘虏。克劳塞维茨亲身

领略到了拿破仑的作战艺术。拿破仑当时给世界带来的震惊非常类似于今天日本在制造业令美国管理人员感到困惑的绝对领先优势。

克劳塞维茨在其杰出的著作《战争论》（*On War*, 1889）中，试图采用一种较为灵活的原则取代传统的军事战略观点来指导对战争的思考。克劳塞维茨的前辈们只是把战争看做解决问题的一种行为，而他则认为，由于战争固有的紧张性和矛盾性，可以说战争是一个自由的、创造性的人类社会活动（这一点非常雷同于设计学派的观点）。但是当情况非常混乱的时候，组织对于战争是必需的。战略企图预测出未来，但这种企图很可能被偶然现象和无知所破坏（克劳塞维茨称之为“磨擦”）。必须将组织用一条能坚决执行命令的指挥链贯穿起来，这样才能使战略得到贯彻。但是，这样的组织也必须能激发起组织成员的创造性。

《战争论》讲述了如何进攻，如何防守，如何进行军事演习，如何收集情报和进行夜间作战。然而本书的篇幅很长，形式上也有些散乱，但是它经常采用简洁的箴言来阐明一些内容，而这些箴言比喻非常贴切生动。

当磨擦潜在地影响行动时，战略是如何实现的呢？克劳塞维茨的观点非常接近于定位学派的观点，他认为：战略取决于进攻、防守和演习中用到的基本组织基础。战略制定依赖于发现组织模块的新组合并实现这些新组合。这些新组合在任何时候都会受到来自技术和社会关系的限制。经过一段时间以后，这些限制似乎成为必需的、自然的东西。战略家不再对已获得的经验教训提出质疑，并且将自己局限于只对能接受的主题进行革新。因此，发现和创造新组合来进行战略革新的任务就落在了像拿破仑这类伟大的指挥家身上。然而只有极少数的人才能成为伟大的指挥家，这是因为：

进行重大的战略决策比进行重要的战术决策更需要意志力。在进行重大的战术决策时，决策人穷于应付时局的压力而无暇顾及其他的了。在进行战略决策时，需要有足够的自由空间的存在，允许人们发挥自己的和他人的理解力，允许反对意见和不满情绪的存在，进而允许早熟战略存在遗憾。在进行战术决策时，决策人一眼就能够看清至少是问题的一半，而在进行战略决策时，每一个问题都需要决策人推测和揣摩，因而对问题判断的把握性较小。所以，大部分将军在应当采取行动的时候，往往被不必要的疑虑所羁绊而丧失了行动的能力。

美国人科勒尼尔·哈里·萨默尔（Colonel Harry Summers, 1981），所著的《论战略：越南战争全貌》（*On Strategy: The Vietnam War in Context*）反映了克劳塞维茨的军事思想在当代巨大的影响力。萨默尔认为五角大楼的计划人员在越南战场中忽略的正是克劳塞维茨所强调的战略基本要点。这些战略基本要点中首要的就是坚持“战争只不过是一个国家推行其政策的一种手段”（87）。这一观点常被当做军界要服从于文职官员指挥的理由。但需要指出的是：战略不应当是短期行为，暂时的胜利决不能混同于长期利益。萨默尔从克劳塞维茨那儿也借用了‘磨擦’这一概念，并将其应用于部队的整

休、能源补充、部队的战斗力、在战争中的信仰及忠于职守防范敌人等概念的解释中。五角大楼的计划人员没有估计到越南人会采取极端手段来对待美军战俘，也错误地估计了越南人的持久战能力。

萨默尔的著作把克劳塞维茨的战略思想进行了更新。萨默尔以克劳塞维茨的战略思想作为他理论的出发点，用“作战原则”分析了整个越南战争。这些作战原则原属于1962年（越战期间）美国军队的野战军条例。我们在专栏4-1中列出了这些“作战原则”。

专栏 4-1 以克劳塞维茨思想为基础的美国作战原则

- **目标** 每一次军事行动必须要有一个步骤清晰的，明确的，能实现的目标。整个战争的最终目标是摧毁敌人的武装力量和作战意志。
- **进攻** 采取进攻是实现明确的目标并保持行动自由的必要条件。进攻可以使指挥官掌握主动权，把自己的意志强加给敌人。指挥官可能是被迫采取防御的，但前提条件是必须经过深思熟虑，同时只能作为暂时的权宜之计。
- **团结（有时也被称作凝聚力）** 为了明确的目的，在关键的时候和地点必须集中强大的战斗力。
- **节约战斗力** 高超而又慎重地使用战斗力，可以使指挥官用最少的资源完成任务。这条原则不是说要苛求节俭，而是对手中的战斗力进行慎重分配。
- **机动性（或者叫灵活性）** 机动性的目的是为了将战斗力布置在敌人相对处在劣势的地点。成功的机动性需要组织的灵活性，后勤的支持，及指挥和控制。
- **命令统一** 命令的统一可以使所有的战斗力向一个共同的目标奋斗。协调只有通过合作才能获得，要想获得协调最好只任命一名具有必要的权威的指挥官。
- **安全** 安全主要是通过防止敌人偷袭，保持行动自由，不把友军的信息透露给敌人来获得的。
- **奇袭** 应当以敌人想像不到的时间、地点，方式，对敌人发起奇袭。
- **简单** 简单直接的计划和清楚简洁的命令，能把发生误解和引起混乱的可能性降到最低限度。如果备选计划的其他因素都相同，那么应当选择最简单的计划。

资料来源：Summers (1981: 59 ~ 97).

这些作战原则与战略管理的说明性学派所持的观点大致相同，尤其是二者在以下几个方面有着共同的要求：要有清晰的、深思熟虑的战略，要求掌权派集中起来发展或至少是贯彻战略，需要保持战略的简洁，需要保持战略管理设想的前瞻性。然而在计划学派和克劳塞维茨战略思想中，灵活性总是在某种程度上与上述几个特点共存的。

文明人历来厌恶战争。但是，盟军在纳粹发动的军事侵略面前，表现出的可怜的战斗能力，却向人们证明了一点：过分地厌战也要带来灾难。英国理论家 B. H. 里德尔·哈特 (B. H. Liddell-Hart, 1967) 致力于发展缩短战争持续时间及降低战争成本的战略。他认为战略的目的在于通过采取敌人意想不到的手段，来破坏敌人的平衡并扰乱其反应能力，他着重强调了他所谓的“间接方法”，并用“两条简明的箴言”作为总结：

- 没有一名将军会认为部队直接进攻防守特别坚固的敌人阵地是可取的。

- 不要试图采取进攻去打乱敌人的平衡，在发起或成功地发动进攻之前就必须将敌人的平衡打乱。(164)

4.1.3 进行商战

许多经营战略方面的作者对这些军事箴言已经非常熟悉了，并且已经深谙其精髓。詹姆斯 (James) 把这些“经过实战考验的作战经验比作是竞争战略名符其实的金矿” (1985: 56)。威慑、进攻、防守、联合及情报、武器、后勤和通讯的使用，这些全是指导作战的军事理论当中的概念和理论，詹姆斯发现这些概念和理论在企业管理中有显著的相通之处 (45 ~ 46)。罗伯特·凯兹 (Robert Katz) 在他的公司战略教材中曾这样评论这些军事箴言：这些军事箴言是“依靠优势来获得领先地位”和“所有公司的基本战略就是将资源集中到公司有着强大优势（或可以稳步发展）的领域” (1970: 349 ~ 350)。他另外增加了一些战略内容：

对于大公司：A. 制定计划至关重要

B. 学会放弃小钱

C. 保持公司的优势及稳定

对于小公司：A. 在竞争对手撤退时必须进攻

B. 不要企图抓住所有的机会

C. 尽可能地保持低调

D. 反应一定要迅速

(1970: 302 ~ 303)

把作战经验在企业管理中应用得最巧妙的恐怕就是詹姆斯·布莱恩·奎因了（特别是见 1980: 155 ~ 168）。在奎因看来：“有效的战略是围绕少数几个关键概念和观点而发展形成的，而这些关键的概念和观点不仅给企业带来了凝聚力、平衡力和重点” (162, 164)，此外还提供了与高智商对手进行对峙的那种感受。我们对对手进行试探并很快撤回来，以此判断对手的实力，这样就能迫使对手扩大其防守的范围，然后我们集中所有力量朝一个明确的方向进攻，占领一个预先选好的细分市场，然后在这个市场中建立自己的控制点，以此为基础重新组织，进行扩张，然后在更大的领域内占据主导地

位 (160 ~ 161)。表 4-1 列出了奎因在其著作中引用到的军事战略术语。

4.1.4 关于这些军事箴言的箴言

这些军事箴言都是很有趣，很有帮助的。然而，对这些军事箴言中的某些模棱两可的内容，我们在应用时，还是应当持谨慎态度。因此我们对这些军事箴言进行了实质性的研究后，总结出了我们自己关于这些箴言的箴言。

- 大部分箴言都是非常清楚的。
- 过于简单明了的箴言是毫无实用价值的。
- 一些阐述的比较明确的箴言几乎是相互矛盾的（如集中兵力和保持灵活机动）。

所以

- 我们必须慎用这些箴言

表 4-1 军事箴言术语

进攻和压倒	佯攻、狡诈、沉着
包围和歼灭	诱骗性调动
攻击敌人的弱点	使用误导性信息
集中进攻	
重点突击	
确立优势	机动性、出奇不意
	快速调动
间接手段	有计划的灵活
侧翼调动	
有计划的撤退	战略要地
有计划的反攻	牢固防守阵地
损失很小时就撤退	建造桥头堡
消耗敌人的资源	强化攻击力
诱敌深入我们的防守阵地	撤退
弱化敌人的政治意志和搅乱敌人的心理	

资料来源：Quinn(1980: 150 ~ 156).

4.2 第二个高潮：寻找咨询责任

定位学派是专为咨询人员而发展起来的。咨询人员尽管没有掌握某个行业的专门知识，但也能够非常冷静地分析该行业的数据，在图表上制定出一套通用的战略（战略框架），写出报告，结账走人。战略商店最早出现于 20 世纪 60 年代，在 20 世纪 70 和 80 年代得到了迅速发展，这些战略商店都能在市场找到一席之地来推销其各自的定位理论。

从某种意义上可以说，这些通用战略大多是在军事箴言的基础上发展起来的，原因是这些战略的作者有时会是系统学习经验的学生，而且他们太喜欢计算了。但他

战略历程

纵览战略管理学派

们通常是非常片面地解释了经验。很少有战略制定者能超越这些军事箴言而有新的思想，但为了商业目的，他们把这些战略转化成规则（或许我们应当称之为箴言）去出售。例如，市场份额变成了圣杯从而成为商家梦寐以求的东西。

在这些战略商店出现之前，咨询活动很少看重战略本身。麦肯锡公司有强大的高层管理定位，SRI 这样的企业也发展了计划技术。但他们从未把战略当成他们的工作重点。这种现象直到波士顿咨询集团（BCG）出现之后才得到了改变。波士顿咨询集团主要用到这两种技术：销售额增长-市场份额矩阵和经验曲线。为了出售的数据库，PIMS 技术也出现了。此时 PIMS 技术的数据库就像 BCG 的数据库那样都是经验性的，但它们都迫切寻找“最佳方式”。

4.2.1 BCG：增长率/市场占有率矩阵

增长率/市场占有率矩阵是资产“组合计划”中的一部分，它回答了如何在多元化经营企业中不同行业之间分配资金这个问题。在增长率/市场占有率矩阵出现以前，企业采用资本预算等方法来评估不同建议项目的投资回报率。该矩阵把各种不同的投资选择方案融于一个系统的组织当中。下面我们用波士顿咨询集团创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）的理论及图 4-1 向大家介绍增长率/市场占有率矩阵技术。

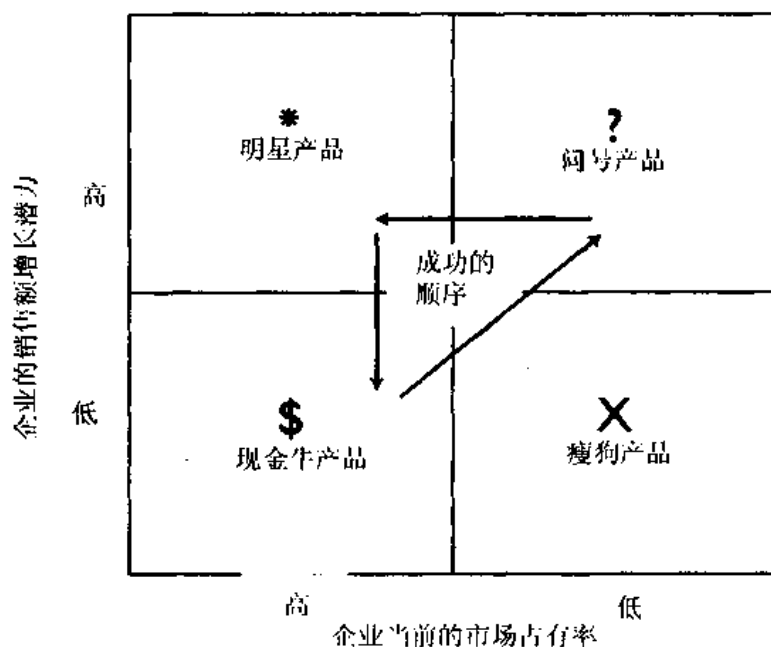


图 4-1 波士顿咨询集团增长率/市场占有率矩阵

资料来源：From Henderson (1979).

一个企业为了获得成功，应当拥有销售额增长率与市场份额都不相同的产品组合。这种组合是现金流差额的一种作用。高增长率的产品需要资金投入达到增长的目的，而低增长率的产品能产生富余的资金。企业同时需要这两种产品。

下面四条规则决定了产品的资金流动方向。

- 企业获得利润和现金与市场份额有直接的关系。利润高的产品往往就是市场占有率高的产品，这是一个很普遍的现象，经验曲线可以对这个现象进行解释。

- 销售额增长需要注入资金以增加固定资产。用以争夺市场份额的额外注入的资金与增长率有直接的关系。

- 必须采取一定的手段来获得较高的市场份额。购买市场份额需要额外的投资。

- 没有任何一个产品市场可以无限制地扩大。增长带来的盈利必须在增长减慢时就产生了，否则将根本不会产生。这部分盈利不可能用来对该产品进行再投资。

市场占有率高但增长率低的产品被称作“现金牛”产品（见图4-1）。“现金牛”产品能产生大量的资金是其特有的能力，它所产生的资金远远超过需要维持市场占有率的再投资额，这部分剩余的资金不必也不应当再投资到这些产品上。实际上，如果产品的投资回报率超过了增长率，除非是有意要压低投资回报率，否则资金不应无限制地投向这些产品。

市场占有率低并且增长率也低的产品被称作“瘦狗”产品，“瘦狗”产品在账面上也能产生利润，但是这个利润必须要向这些产品再投资来维持其市场占有率，它是不会产生额外资金的。除非在清算的时候，这种“瘦狗”产品有一定的用处，在一般情况下是没有实际意义的。

所有的产品最终要么转变成“现金牛”产品要么转变成“瘦狗”产品。一个产品的价值在于能否在其增长减缓之前就得到该产品市场的主要份额。

市场占有率低，增长率高的产品被称做“问号”产品。“问号”产品总是需要比他们所产生的多得多的资金来进行再投资。如果没有再投入资金，“问号”产品就会逐渐失去竞争力直至消失。甚至当资金注入时，如果“问号”产品只是保持其现有的市场份额的话，那么也会在停止增长时成为“瘦狗”产品。“问号”产品需要有大量的额外资金投入才能获得市场份额。除非市场占有率低增长率高的产品成为主导产品，否则它是一个不利的产品。它自己不能产生自己所需要的大量资金。

市场占有率高，增长率也高的产品被称做“明星”产品。“明星”产品总是能产生创记录的利润，但是它并不能产生它自己所需要的资金。如果明星产品成为主导产品时，其增长率将降低，所需要再投资额也会减小，这样它就能产生大量的资金。“明星”产品最终将变成“现金牛”产品。它能带来高产量、高利润，有着良好的稳定性及安全性，能产生大量的资金，可以再投资到其他产品上去。

很明显，企业非常需要这四种产品的组合。每一家企业都需要向其投资的产品，每一家企业也同样都需要能产生资金的产品。而这两种产品最终将成为一个赚钱机，否则它是没有价值的。

一家多元化经营公司只有拥有一个平衡的产品组合时，才能充分发挥自身优势，合理利用其产品销售额增长带来的机遇。（见图4-1所示成功的顺序），平衡产品组合包括：

- “明星”产品，其较高的市场占有率和较高的增长率为企业的将来奠定了基础。

- “金牛”产品，它为企业的发展提供了资金。
- “问号”产品，如果有额外的资金投入时将转变成“明星”产品。
- “瘦狗”产品并不包括在内，“瘦狗”产品是失败的证明，它既没有在增长期获得主导地位，也没有摆脱或消除亏损。（Herderson, 1979: 163 ~ 166）

简化是增长率/市场占有率矩阵分析技术的一个特点。波士顿咨询集团采纳了设计学派模式的两个主要概念（外部环境和自身能力），为增长率和相对市场占有率分别选择了一个重要的评估尺度，并将它们当作矩阵的两根轴，按其高低分开，这样就得到四类产品，然后对四类产品给出了引导性的通用战略。这样，一个企业必须做的就是根据自己的条件选择合适的战略，或至少也能利用增长率/市场占有率矩阵分析技术来将其战略排出顺序，然后按前面所描述的那样将资金从一个经营项目投向另一个经营项目。这种技术其实是很简单的，比菜谱还要简单，菜谱还需要更多的佐料。

但是，约翰·西格尔（John Seeger, 1984）对这一技术并不持完全肯定态度，他在一篇精彩的文章中就已经指出：“明星”产品也可能是一个陷阱，而“瘦狗”产品也可能成为一个企业最好的产品，“现金牛”产品能产生牛犊这样的新产品，也能产生出牛奶这样的老产品，但产生这两种产品的前提条件是农夫必须愿意定期照看公牛。波士顿咨询集团在其初期也曾尴尬地将奶牛这类普通产品同下金蛋的天鹅相混淆。

4.2.2 BCG：充分地利用经验

早在1936年的一些战略研究中就已经用到了经验曲线（Yelle, 1979），这些研究表明一个产品的产量翻倍时，其制造成本以一个恒定的比例减少（这个比例通常在1%~30%之间）。换句话说就是，生产第1个产品时制造成本为10美元，那么生产第2个产品的制造成本就是8美元（假设成本降低比例为20%），生产第4个就是6.4美元，这样一直下去，生产第10 000 000个时其成本不会超过1/5 000 000美元。一句话，企业能从经验中以一个恒定的速率学习许多有价值的东西。图4-2所示的是摘自波士顿咨询集团出版物的一个例子。

上面这种观点是非常有趣的，根据这个观点就会得出这样的结论：在其他条件相同的情况下，第一个进入新市场的企业能够以迅速扩大产量来得到优于其竞争对手的成本优势。当然，战略的本质就是解决不同的情况所带来的问题。实际上，此经验曲线的广泛应用通常导致对产量的重视。生产规模成为最重要的一个方面，企业都被鼓励直接应用经验，例如采取削价手段来提早争得市场份额，目的是为了领先其他竞争对手提前进入经验曲线所表述的这种状态。曾经在一段时间里，由于经验曲线和增长率/市场占有率矩阵分析技术的广泛使用，使得美国商家梦寐以求成为市场的主导者。

4.2.3 PIMS：从数据到定律

PIMS的意思是市场战略对利润的影响。PIMS(Profit Impact of Market Strategies)是1972年发展起来的，开始是专门为通用电器公司服务的，后来成为一个可以出售的独

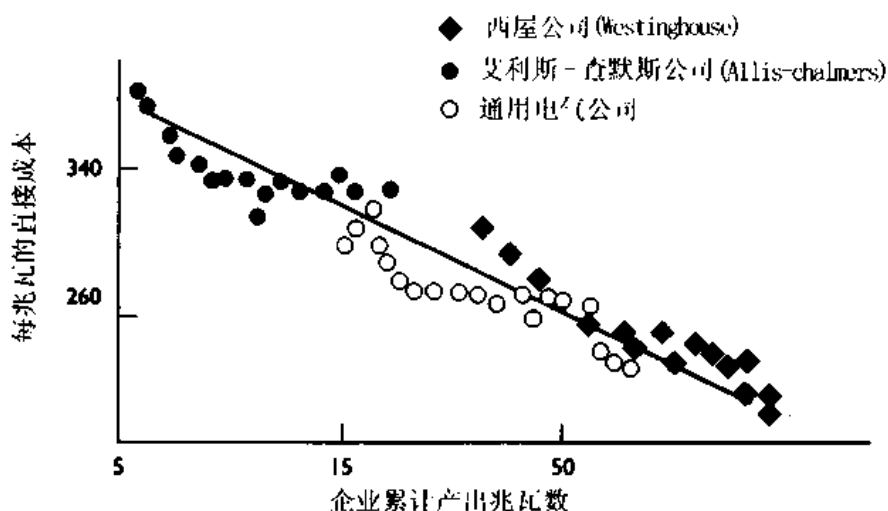


图 4-2 蒸汽轮机的经验曲线 (1946 ~ 1963 年)

资料来源：From the Boston Consulting Group, 1975.

立的数据库。PIMS 确定了一系列的战略变量，包括投资密度、市场位置、产品质量和服务质量。PIMS 用这些战略变量来估计预期投资的回报率，市场份额及利润（见 Schoeffler et al., 1974; Schoeffler, 1980; Buzzell et al., 1975）。PIMS 开发出一个包括了几千家企业信息的数据库，这些企业要为此数据库进行投资和提供数据，作为回报，他们可以与其他企业横向比较经营状况。

PIMS 的创立人西德尼·斯科埃菲勒 (Sidney Schoeffler) 曾说：当遵循同一个市场规律时，所有的企业的局势是基本相同的，“受过培训的战略家在任何一个行业中都能起到很好的作用”。换言之就是“产品特点是无紧要的”（1980：2，5）。由此，斯科埃菲勒继续指出，战略分成好坏两种，投资密度一般要降低获利比例或净现金流量这两个指标（投资力度“压制了 ROI”），而市场份额则相反，它“一般提高获利比例或净现金流量”。

在这些战略变量（如市场份额和利润，而不是获利能力）之间寻找到它们的相互关系是一回事，而假设它们之间存在因果关系并把这种关系转变成定律则是另外一回事。数据并不是定律。市场占有率高的产品就一定能带来利润吗，高利润的产品就一定能带来市场占有率吗？（因为大企业通常具有那种所谓“购买”市场份额的能力）。或者，更可能的是，其他一些因素，如向顾客提供优质服务可以带来利润和市场份额吗？其实市场份额只是一种回报，并不是一个战略。

由于对这种基础稳固的大企业存在着明显的偏见，认为这些企业有钱购买这些数据库，也有能力支付这些咨询合同，所以 PIMS 和 BCG 似乎都不能很好地区分“到达那儿”和“就在那儿”（或“呆在那儿”）。那些新兴的、特别有进取心的企业正在追求一种特

殊的快速增长的战略，他们或许过于繁忙而无暇顾及 PIMS 表格。而那些处于新兴行业中的企业，其新产品集合还比较混乱，还没有能力告知 BCG 具体哪家企业拥有什么样的市场份额，甚至于说不出他们的“业务”究竟是什么。

这种情况的最终结果就是，就像那位出了名的在平均只有 6 英寸深的湖中游泳的人那样，许多公司按照定位学派第二次高潮的简单定律跳入了很浅的水中。（见 Hamermesh, 1986）。

4.3 第三次高潮：经验命题的发展

我们将其称作定位学派发展的第三次高潮的活动，其实作为涓涓细流出现于 20 世纪 70 年代中期，进入 80 年代以后，它突然喷涌而出，在整个战略管理领域内的文献和实践活动中占据了主导地位。这次定位学派活动的内容主要是对企业外部条件和自身战略之间的关系进行系统的、经验性的研究。它不再信奉枯燥的说教和规定，至少它在战略的内容方面是这样的（如果不是针对制定战略的过程），而是确信系统的研究可以找出在既定的条件下所要追求的理想战略。

出版于 1980 年由波特所著的《竞争战略》，才真正将定位学派的研究工作引向了正轨。波特曾是哈佛大学的 MBA，之后又在哈佛大学经济学系获得了博士学位，并且开始了他在哈佛商学院的执教生涯。从攻读博士学位之时起，波特就开始借鉴吸收一门被称作产业组织的经济学分支学科的研究成果，该学科以经验测试为支撑，是进行产业分析的一种系统的和相对严谨的方法。波特围绕着扩大工业组织，重点对公司战略这方面的内容而展开研究。在波特看来，企业经营活动所处的市场结构是经营战略的基础。

从本质上讲，波特采纳了设计学派的基本方法，将其应用于企业外部环境，或者称作产业环境。（这最终引发了所谓企业以内部情况为基础的反向运动，它被称做“以资源为基础”的反向的运动，这一点我们将在以后的章节中看到。）把战略形成看做是一个设计过程已经是一个被广泛接受的想法，波特因而能以此为基础构建他的定位学派，尽管他所构建的定位学派其实很大程度上继承了计划学派的思想。他把产业组织中已确定的知识体系与定位学派相组合。这种组合的力量是相当大的，它使学术界和工商企业界都受到了直接的震动。

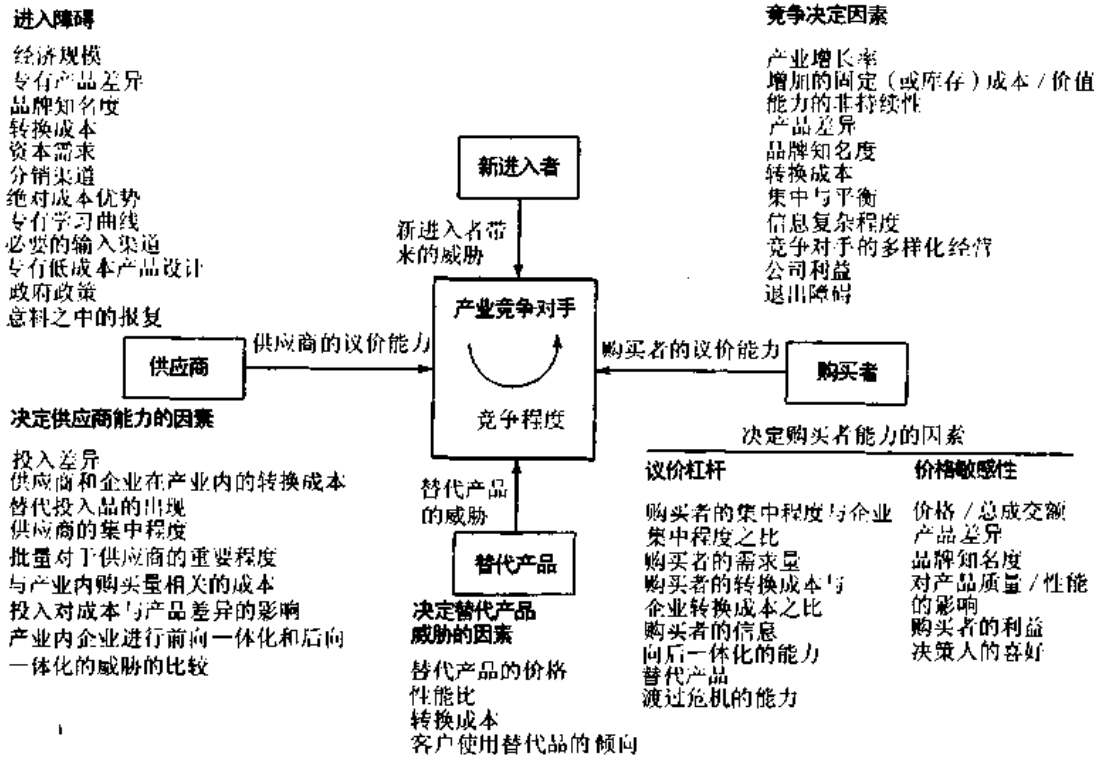
波特的研究，尤其是他 1980 年出版的《竞争战略》以及随后于 1985 年出版的另一本著作《竞争优势》（*Competitive Advantage*），提供的是理论基础而不是理论框架；换言之，他建立的是一套有关战略的基本概念，而不是定位学派本身完整的结构。在这些概念中，最引人注目的是波特的竞争分析模型、通用战略的设定以及他的价值链的观点。

4.3.1 波特的竞争分析模型

波特的竞争分析模型明确指出了组织环境中影响竞争的五种力量。下面是对这五种力量的描述，并在图 4-3 表示了这些力量的基本构成要素。

- 新加入者的威胁。一个产业就如同一家俱乐部，在这个产业当中企业通过克服某

些特定的“进入障碍”来获得别人的认可，如规模经济、基本的资本要求量以及现存品牌的顾客忠诚等。进入障碍大的产业鼓励对手间的合作，其竞争要相对平稳，进入障碍小的产业竞争相对激烈，在进入障碍小的行业中，任何事都不可以想当然。



注：经自由出版社同意使用，摘自迈克尔·波特所著《竞争战略分析行业和技术》一书，版权归自由出版社。

• **企业的供应商的议价能力。**由于供应商希望能把它们的产品在最高价位卖出，因而在企业和供应商之间自然就存在着权力斗争。在谈判中占有优势的一方是那些在双方的关系结束后仍然存在多种选择而且受到损失较少的一方。例如，那些不必将大量的产品只出售给一个顾客的企业或者是生产一种独特的没有近似的替代产品的企业。

• **企业顾客的议价能力。**企业的顾客总是希望买到高质低价的商品。他们进行议价的能力取决于他们的购买数量、掌握的行情以及是否愿意试用替代品等等。

• **替代品的威胁。**有一句古老的谚语：没有人是不可替代的。产业竞争的激烈程度，取决于该产业的产品可以被另外一个产业的产品所能替代的程度。邮递服务与速递服务展开了竞争，速递服务又与传真机展开了竞争，传真机又与电子邮件展开了竞争等等。当一个产业发生了革新时，另外一个与之竞争的产业必定因此而饱尝苦头。

• **各竞争企业间的竞争激烈程度。**上面所讲到因素都同时存在于竞争当中。在波特看来，竞争不仅存在于激烈的商战中而且也存在于比较平和的交往当中。企业为了市场地位而运用各种计谋，他们有时互相攻击，有时又心照不宣地相互共存，甚至可能结成联盟。究竟采取什么样的措施，要取决于前面所提到的各种因素，例如：替代品的威胁

战略历程

战略管理理论

会使企业团结起来，而在购买者和供应商的力量相对均等的产业内，企业间则会突发激烈的竞争。

这些外部力量的特点可以解释为什么企业要采纳一种特殊的战略。例如：如果供应商的议价能力很强，企业会采取后向一体化的战略，这种战略就是企业自己作为自己的供应商。人们在确定了外界因素可能产生什么样的作用之后，是能够想像出有许多可以采用的战略。但是，波特却不这样认为，他认为从长远来看，只有很少数的“通用”战略能够经受竞争的考验。这一概念，如同克劳塞维茨的军事理论中的要塞建筑一样，正是定义定位学派的核心观点。

4.3.2 波特的通用战略

波特认为一个企业只能拥有两种“基本的竞争优势，即低成本和产品差异化”（1985：11）。这二者与某一特殊的业务范围（即市场细分后的目标市场的范围）相结合，可以得出三个通用战略：成本优势，产品差异，及集中化经营（即较窄的市场范围）。它们可以使企业在其所处产业中获得高于平均水平的绩效。如图 4-4 所示。

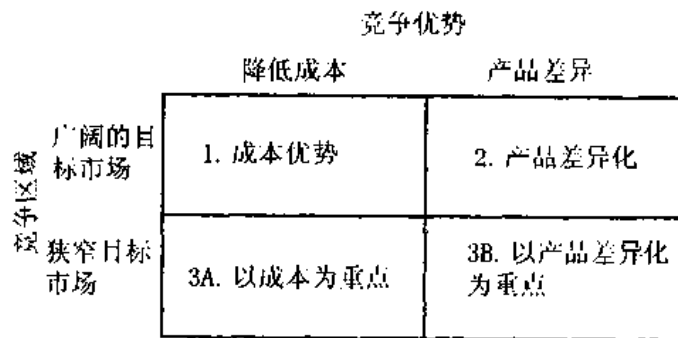


图 4-4 波特的通用战略

资料来源：From Porter (1985: 12).

在波特看来，“针对各种顾客经营各样业务”是导致企业战术平庸和产生低于平均水平的业绩的主要原因，企业必须在那些可以赢得竞争优势的战略中“选择”适于它自己的战略。换句颇有争议的话来说，就是“一个采用了所有的通用战略，但并没有达到其目的的企业将会处于一种左右为难的境地”（16）。下面是对这些通用战略的描述：

1. 成本优势战略。这项战略的目标是使企业成为行业当中的低成本制造商。成本优势战略是通过积累经验、投资购买大规模生产的设备、运用规模经济以及认真监控全部营业费用（通过如减小设计尺寸和全面质量管理等程序）等方法来实现的。

2. 产品差异化。这项战略包括开发独特的产品和服务、依靠品牌忠诚或顾客忠诚。企业可以提供较高的产品质量，较好的产品性能或开发独特的功能，这些都是产品索取较高价格的正当理由。

3. 集中化经营。这一战略是企业要服务于一个范围较小的细分市场。企业应集中于服务于特定的顾客群、经营特定的产品系列、占领特定的地区市场。企业既可以采用

“以产品差异化为重点”的战略，由此其产品在焦点市场上是不同于其他产品的；也可以采用“以全面低成本为重点”的战略，由此企业在焦点市场上可以以低价出售商品。这样企业就可以集中力量发展其经验和竞争能力了。

在众多学者当中，米勒（1992）曾经对波特的“企业必须追求一种战略，才能避免处于进退两难的境地”这一理论提出质疑。这种把战略限定在某一范围的举动必定会僵化组织，限制组织的视野（37）。米勒引用了卡特彼勒（Caterpillar）公司的案例来证明这一点，该公司将自己定位于生产世界上最优质的推土机的企业。由于该公司认为自己的当务之急是追求精密度和耐久性，导致它忘却了提高效率和精简节约，结果在与日本公司的竞争中受到重创。而贝纳通（Benetton）公司却与卡特彼勒公司相反，就像本登-福勒和斯托普福特（Baden-fuller and Stopford, 1992）所指出的那样，它能以低成本大规模生产高档时装。这些学者最后都得出这样的结论：应当大大奖励那些解除了“那种对立的左右为难的困境”的企业家。吉尔伯特和斯塔雷布尔（Gilbert and Strebel, 1988）还讨论了“超越”战略，企业（如丰田公司）采取这种战略，就能以低成本制造商的身份进入市场，然后采用产品差异化来赢得更多的市场份额。

4.3.3 波特的价值链

波特在他 1985 年出版的一本著作中提出了他称之为价值链的一个理论框架。这个理论框架认为企业的经营活动可以分解为基本活动和辅助活动，如图 4-5 所示。基本活动直接存在于产品流向消费者的整个过程当中，包括进货后勤（包括接收货物，贮存货物等）、生产作业（或改造）、发货后勤（包括定单处理，实物分配等）、营销、服务（包括安装、维修等）。辅助活动的存在可以支持基本活动，辅助活动包括采购、技术开发，人力资源管理以及企业基础设施的供应（包括财务、会计和全面管理等）。

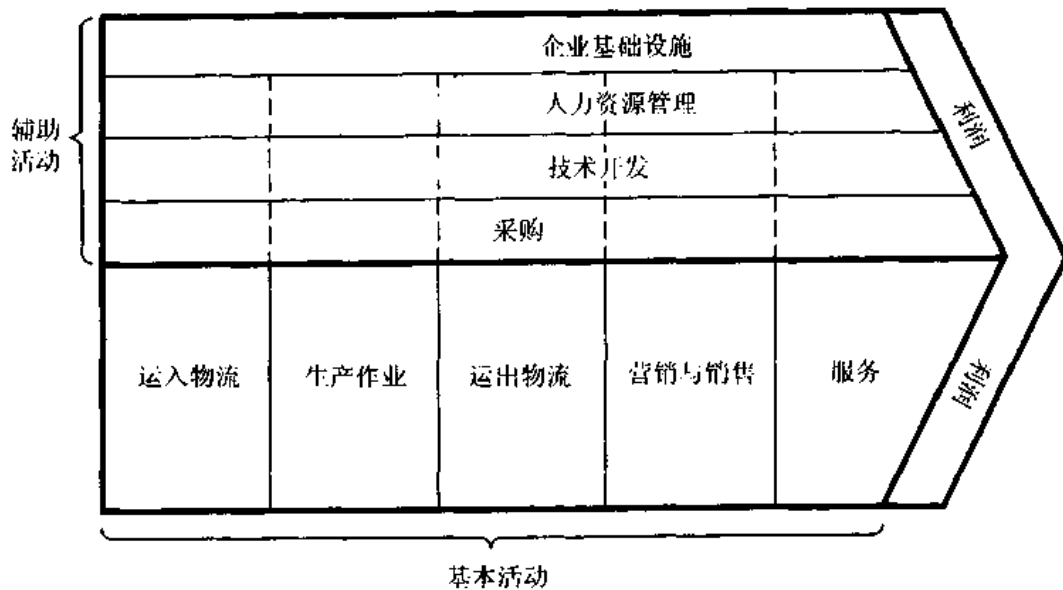


图 4-5 波特的通用价值链

资料来源：From Porter (1985: 3).

图 4-5 右侧的单词“边际利润”反映了企业所获的利润边际要取决于价值链的管理过程和方式。图中的虚线表明：除了企业基础设施之外，所有的辅助活动与每一种基本活动有着直接联系，并支持着整个价值链。企业的基础设施与基本活动没有直接的联系，它是应用于整个价值链的，而不是价值链的某一部分。在波特看来，价值链提供了一个系统的方法来审查企业的所有行为及其相互关系（33），但是必须以波特的观点从总体上考虑整个价值链，例如：如果营销与生产作业配合得不好，那么营销工作做得再好也不能成为一项战略优势。

如上所述，从波特开始，战略定位方面的文献资料如雨后春笋般涌现出来。在此我们无法给予足够的篇幅对这一领域内的所有文献进行回顾。反之，我们试图通过思考这些文献特点的结构形式，来对这些文献资料进行综合，与此同时这个结构形式已经不断地向更复杂的层次发展了。

4.3.4 定位学派的四种研究

图 4-6 表示的是一个可能将定位学派的各种研究活动联系起来的方法，实际上它是一种给定位学派的各种研究成果进行定位的方法。所有有关定位学派的研究活动既可以按单一因素和多个因素分成两大类，又可以按静态条件和动态条件分成两大类。因此，定位学派的所有研究活动就可以如图 4-6 的方格所示分成四大类，尽管就研究倾向而论，偏爱在研究中采用较为简化的形式，但是定位学派的研究活动在如图 4-6 中的方格所示的四种状况下都可以见到。

	单一因素	多种因素
静态条件	把特殊的战略与特殊的条件相联系起来（例如多元化经营与产业成熟度）	细致地描述战略群（如战略小组和 / 或外部条件集合（如通用行业）和它们之间的关系
动态条件	根据外界变化（如技术威胁，竞争性攻击）采取特殊的战略反应（如：转变战略发出反击信号）	跟踪战略群的演变顺序，或外界条件的演变过程（如产品生命周期）

图 4-6 战略内容研究矩阵

单一因素静态的研究 或许在定位学派的研究活动中相当大的部分都属于单一的、静态的研究。一些单一因素的静态研究着重研究了特殊的通用战略（例如外购或产品捆绑），并试图找到支持这些特殊的通用战略的产业环境（或者是找出在给定环境内企业最需要的战略）。而其他研究工作，大多出现在第二次高潮的高峰时期，则仅仅是考虑

了不同战略本身的效果(例如,对“采取多元化经营需要付出代价吗?”这一问题,有着大量的研究活动)。

多种因素静态的研究 战略家的任务不仅仅限于选择个别战略位置,而且还包括将这些战略位置编织成一个完整的战略。因而,第二类研究活动是针对多种因素的,但它仍然处在一个静态的环境中。例如,波特(1980)使用战略集团(Strategic group)这个词语,来描述一个行业内的追求类似的战略及其他因素组合的一组企业(例如,在餐饮业内的汉堡包快餐连锁店)。这类研究活动是试图用各种行业环境因素集合来匹配这种战略集团(例如,这些行业环境既可以导致这些战略组合的分崩离析,也能促使其“成熟”起来)^①。

对战略集团本身的研究在20世纪80年代中期经历了小高潮。亨特首先创造了战略集团这个术语,来帮助解释家用器具行业的竞争活动。他仔细观察了一个令人费解的现象,尽管产业集中度非常高(意味着较少的竞争对手),但是产业盈利能力却很低。亨特对此的解释是:这些企业(战略小组)的子集合似乎是在追求根本不同的战略,实际上却抑制了市场权力的行使。

后来波特(1980)又引入了转移障碍(mobility barriers)这一概念来解释上面那个令人费解的现象,而转移障碍其实就是进入障碍的缩微版。例如:一家企业是在某一地区进行经营活动的,它肯定是不从全国范围的广告上得到益处的,它必须采取不同于全国性制造商的品牌经营方式和市场经营方式。这样就可能限制零售商的销售对象。企业由此而成为一个特殊的战略集团的一员(或许这个战略集团可以被称作“区域竞争者”)。当然战略集团也可能是通用战略,换句话说就是,战略集团也可以被看作跨行业的战略群体,如专栏4-2所描述的那样。

专栏 4-2 通用战略小组

(亨利·明茨伯格)

- 有特定位置的竞争者:高度差异化经营,通常表现在产品质量或设计上;有着较小的核心经营范围,如《经济学家》(*Economist*)杂志。
- 先驱者,其经营范围非常集中,是产品设计非常新颖的最先进入者。如创建时期的苹果电脑公司和某些生产胶卷的企业。
- 地域性制造商:在某个特殊地理区域内采取无差异战略的企业,如独家煤气站和国家邮政局。
- 占据主导地位的企业:成本领先者,无论是上游的原材料制造商还是下游的大

^① 通用战略和战略集团这两个概念不能混淆。通用战略描述的是企业内部的一致性,而战略集团反映的是行业内部的各种位置。

规模销售企业其成本优势都很明显，有较大的经营范围且通常采用纵向一体化，如 Alcan 或通用汽车公司。

- 仿效对手的企业：类似于主导企业但不是主导企业，采用复制的主导企业的战略仿效主导企业的企业。
 - 全球范围内完全相同的企业；在世界范围内的每个分市场，根据制定好的程序进行市场营销、产品生产和销售，并且在这些方面占有很大优势，如：可口可乐公司和麦当劳。
 - 专业企业：为顾客提供已确立了的专业服务的企业，如咨询公司、工程公司及会计事务所。
 - 交易较少的制造商：通常是与世界各地的顾客偶尔签定一些大的合同，一般拥有很强的设计创新能力和很复杂的技术，如波音公司和空中客车公司。
 - 理性化的企业：像 IBM 或 IKEA 这些所谓的“环球企业”，它们在一个很大的地域基础上向大的市场销售产品时，在全世界授权生产。
 - 水晶式多层化或网状企业：高度多样化，较宽的经营范围，有许多产品存在多样化的设计，大多数产品围绕核心竞争力通过内部开发产生，如在 3M 公司中。
 - 联合大企业：通常是由主导企业收购的不相关多种经营企业组成的企业集团。
-

单一因素动态研究 矩阵中剩下的两类战略内容的研究是关于动态条件下的研究，这些研究活动进行起来比较困难，因而并不常见。第三种研究活动主要考虑了单一的变化影响，如出现技术的突破或新的竞争攻击。此时研究人员所感兴趣的不仅是采取放弃或产品差异这类实质性的直接反击行为，而且也包括发出反击信号 (signaling) (这一词语由波特所创，1980, Chs4 和 5)，如宣布开设一家新工厂，这家工厂实际上是不会开设的，其目的是为了阻止竞争对手采取攻击。在这种情况下，我们把战略看成是一种策略 (因为上述这种策略带有政治特点，我们将在第 8 章对它继续进行论证)。

对转变战略的研究活动在单一因素动态研究中也是常见的。而转变战略是“先行者优势”的一种。而先行者优势是指率先进入新市场，而不是等着作一个“最快的跟进者”或“后期先行者”所能得到的收益和发生的成本。

后来流行的所谓博弈论是比较新的、更加理性化的战略研究活动。我们在专栏 4-3 中对博弈论进行了回顾，并得出这样的结论：相比之下，博弈论更有助于理顺战略思

考，而不是为某些战略问题提供答案，尤其是在采取竞争转移的情况下。

专栏 4-3 博弈论和战略

(约瑟夫·兰佩尔)

- 定位学派从经济学理论中，尤其是从产业组织领域内引用了大量的内容。最近，战略研究人员试图借用在经济学界开始流行的另外一个领域即博弈论。该理论是由冯·纽曼和摩根斯塔耳（von Neumann and Morgenstern, 1947）所发展起来的，最早是用来分析冷战时期两个超级大国之间的核平衡。而在经济学中，博弈论是用来分析在小型集团企业内的竞争与合作关系。在这一点上，博弈论朝战略只是靠近了一小步。
- 博弈论提供了一个严谨的方法，帮助我们发现理性的行动者在一个明确界定的环境里从自身利益出发最可能采取的行动。其最著名的例子就是所谓“囚徒困境”。
- 两名被警察局拘留的人被警方怀疑犯下了一起严重罪行。警方有足够的证据证明他们犯下了一个较轻的罪行，但缺少能证明他们犯下严重罪行的另外的证据。因此，罪犯的供认对于成功地进行诉讼是再理想不过的了。首席审讯员走近一名人犯，向他提出一些建议：“我们有足够的证据能证明你有罪，正常的情况下你要被判三年监禁，但如果你招供的话将会只判一年监禁，如果你不招供，而你的同伴招供了，那么你会受到更严厉的处罚，你要被判十年监禁。另外，我必须警告你的是如果你们俩都招供的话，你们每个人都会被判七年监禁。如果这两个罪犯能够互相商量一下然后订下一个双方都不招供的约定，他们都将只会被判三年监禁。不幸的是，警察把他们分开了，这样每一名疑犯都必须考虑同伴最可能的行为后才能做出决定。作为理性的行动者，他们都会假定对方会顾及自己的最佳利益而招供，因此每个人除了招供外别无选择。因此，他们最后都被判七年监禁，尽管他们不招供的结果会更好一些。
- 像囚徒困境中，这种好的意图与坏的结果之间不正常的反差，非常贴切地反应了企业管理中的普遍现象。企业通常处在对谁都不利的、毫无节制的竞争环境中。在这种情况下，企业投身于无情的市场竞争中是非常客观的。除非找到其他不同的战略，否则，将这种只有一方获利的竞争，转变成所有竞争者都获利的竞争是不可能的。
- 在一篇文章中，布兰登伯格和内里波夫（Brandenburger and Nalebuff, 1995）提倡将博弈论应用于战略中，而且他们列举并详述了许多企业这样做的例子。例如在

90年代，美国汽车产业被锁定在价格战中，这种价格战损害了每一家企业的利益。通用汽车公司决心打破这种恶性循环，它发行了一种信用卡，顾客在以后购买通用汽车时，用它能得到折扣优惠。价格战就这样被遏制住了，汽车产业从“没有赢家”的情形转变成“都是赢家”的情形。这样再次引发价格战的可能性已经很小，因为发行大范围信用卡的高额成本提供了博弈论学家所说的那种企业合作所需的“可靠的约定”。这种约定是为了争夺顾客忠诚，而不是为了争夺短期销售额的增长。

- 当用博弈论来处理允许存在一些简单问题的情况时，博弈论提供了很有价值的观点。例如，一家航空公司为了将其经济效益最大化，是应该从一家实力雄厚的公司，如波音公司购买所有的飞机呢？还是应该也从空中客车购买飞机，来抗衡波音公司呢？博弈论对这类问题没有必要直接回答是与不是。相反，博弈论会系统地检查能改变环境的各种条件的组合和变换。不幸的是，现实当中战略是各种各样的。几乎不存在博弈论家所说的比其他战略更好的“主要战略”。与其说博弈论是一种解决问题的方法，倒不如把它看做是理顺战略家思考的帮手，因为博弈论可以提供一套概念，来帮助我们理解动态的战略进展与竞争对手之间的关系。

多个因素的动态研究 最后一个单元思考了动态环境中的各种关系。很明显多个因素的动态研究是涉及面最广的，也是最困难的，所以它大概是最不引人注意的，这一点也不令人感到奇怪。多个因素的动态研究主要包括战略集团动力学，它是研究战略集团是如何产生及如何随时间的推移而发展变化的，它也涉及到了产业演变过程（包括“生命周期”这类演变过程），及竞争的产生和消失这些内容。阿尔弗雷德·钱德勒对美国大企业的演变过程进行了研究，其研究成果中有关定位和结构方面的内容，我们将在第11章中进行讨论。

4.4 对定位学派的评论

就像批判设计学派和计划学派那样，我们可以根据同样的理由对定位学派提出批判，因为定位学派继承了前者的前提条件，甚至比它们更愿意接受这些条件。正如我们在探讨设计学派的缺陷时所指出的，定位学派同样存在着思考与行动的分隔（即战略制定是由高级管理人员完成的；它是以正式分析为基础，通过有意识的思维活动完成的；而战略贯彻是从上向下进行的）。这样会使战略制定过程过于深思熟虑并且因此而破坏战略学习。同时，定位学派还存在着计划学派所存在的缺陷，这些缺陷包括：以对目前形势的判断展望未来，过分地依靠硬数据，把战略制定过程过分地正式化等等，这些缺陷都存在一定的危险。

最后，我们回到上一章所谈到的分析能够产生综合这条大谬论上。实际上，波特

1987年在《经济学家》杂志上发表的文章就提出：“我赞成用一套分析技术来发展战略”。在我们看来，没人曾经仅仅借助分析技术来发展战略，但是把有用的信息输送到战略制定过程中是可取的，通过延伸扩展现行的战略或者复制竞争对手的战略也是可取的，但仅仅凭借分析技术就想发展战略是不可能的。就像哈默尔最近在《财富》(Fortune)杂志上发表的一篇文章中所评论的那样：“战略产业最不可告人的秘密是战略产业根本没有关于战略创造的理论”(1997:80)。这一条对于定位学派和计划学派同样适用。

我们对定位学派的评论将集中在：重点、环境、过程和战略这四个方面。

4.4.1 对重点的评论

就像其他说明性学派那样，与其说定位学派的方法是错误的，倒不如说它是片面的。首先，重点本身就是一个片面的概念。定位学派的方法符合经济学的要求，特别是计量经济学的方法，但却与社会学和政治学，甚至非量化的经济学是背道而驰的。甚至连战略的选择也很容易带有倾向性，因为成本优势战略通常比质量差异战略拥有更多的硬数据来支持它自己。这一点在定位学派的第二个高潮中表现得很明显，特别是在波士顿咨询集团不顾一切地强调市场占有率的行为中表现得很明显，在其他咨询公司对运用管理成本来理解战略的过分固执中表现得尤为突出。

定位学派非常偏爱经济学，而忽视政治学，这一点非常值得一提。例如，“政治的”和“政治学”这两个字眼在波特的主要著作《竞争战略》(1980)中根本就没有出现。但是，这本书却可以很好地指导政治活动。如果利润果真存在于市场权力中的话，那么，很明显会有许多种非经济学的方法可以用来去创造利润，毕竟存在着各种各样的“进入障碍”。不难想像，读像“政府会限制，甚至不允许进入某个行业，如要求执照或原材料经营许可等方法”(13)。波特偶然地穿越了竞争经济学与政治策略之间那条微妙的界线。

对于小公司起诉大公司来说，私人反托拉斯诉讼案中，很少有被告人能受到应有的惩罚。打官司会使小企业在相当长的时期内承受高额法律成本，也影响其全身心地投入市场竞争当中去。(86)

4.4.2 对定位学派适用环境的评论

对定位学派批判的第二个方面是它狭小的适用环境。首先，人们对传统的大型产业存在一种偏见，认为大型产业中的市场权力是最大的，竞争是最无效的，最容易进行政治操纵。有人对利基战略(niche strategies)和细分产业也有一些研究，但绝对是远远比不上对成熟产业主导战略的研究的。在这些研究活动中，用到的硬数据最多，并且定位学派的学术活动和实践活动都是以大量的此类数据作为基础展开研究的。

在第二个高潮中，我们已经对BCG和PIMS有关这方面的内容作了阐述，尤其是在

战略历程

纵览战略管理学派

市场占有率方面。波特在《竞争战略》这本书中讨论细分产业的一章里，较详细地讨论了巩固细分产业的战略。但他从没有将这一点与打破已稳固的行业对等起来，当然，后者才是小企业特别喜欢的把戏。在其中的一部分中，他还讨论了陷入“分裂状况中的行业”，但在任何地方，他都没有提到陷入合并条件下的产业。

就像在设计学派和计划学派中那样，对大型的、现有的并且成熟的行业的偏见，也反映在对稳定条件的偏见中。不稳定促进了分裂，也打破了各种障碍，如进入障碍、转移障碍、退出障碍等。但是，这些并不能帮助定位学派的分析家，因为在一个不稳定的行业中，他又怎么能够识别谁拥有多大的市场份额呢？

的确，在相对稳定的条件下，在这些以正式分析为基础的重点中，定位学派的另一派采用信号、位置、先动和后动优势等等，考虑了战略定位的动态的方面，这是一件非常有趣的事情。而在这个方面，定位学派不论在实践活动（花费极少的分析时间、以缩编的硬数据为基础进行快速作战行动）中，还是在研究活动（需要更软的数据和更多的想像去理解“惊奇”的使用）中，都需要一个崭新的方向，这一点在定位学派所有的文献中都未曾提到。结果就形成了定位学派在理论上分化成了两派这个结局。这个结局告诉实践人员，一方面要认真学习、统一前进，另一方面又要快速地、出其不意地前进。

“分析会削弱我们的能力”，“直觉会使我们破产”，在某种程度上讲，我们必须在这两者之间不偏不倚，做到在夹缝中求生存。

总的来说，这个问题是由定位学派对外部条件的偏重造成的，尤其是对整个行业及竞争状况的重视，而忽视组织的自身能力造成的。设计学派费尽心机，使外部条件和内部能力这二者受到同样的重视，然而定位学派一经流行，情况便马上发生了变化，现在就像我们看到的那样，战略管理领域正在被引向另外一条道路，即并非同样地看重外部条件和内部能力，而是只重视外部条件。

在一篇引起争议的名为《行业的作用有多大？》的文章中，UCLA 的教授理查德·鲁梅尔特（1991）采用了政府的统计资料对制造业企业 1974~1977 年的经营业绩进行了检验。他的理论假设相对简单，即：如果说行业确实是战略形成中最为重要的一个方面的话，那么，跨行业经营的企业的经营业绩的差异程度，应该远远大于同行业内企业之间经营业绩的差异程度。但他调查后得到的结果，与他的假设正好相反。

6 年后，麦格汉（McGahan）和波特（1997）在一篇同样名为《行业实际上起到多大作用？》的文章中做出了回答。他俩使用了一种更为复杂的统计技术，分析了 1981~1994 年制造业和服务业企业的经营业绩。结果他们得出了这样的结论：处于特色产业中会对企业的经营业绩产生实质的影响，但同时也承认：同一个行业内企业之间的差异化仍然要比不同行业内的企业之间的差异化要重要得多。

这也是那些顽固的学究们所喜欢的争论之一，因为所讨论的问题很好界定，数据也都是些统计数据，所用到的技术总是先进的技术。但是，如果我们回到那些基本点，不仅是把这些争论而且把整个定位学派转化为观念的话，我们可能会做得更好。首要的问题是一个行业究竟是怎样被界定和分类的呢？一般来说，这主要是由在政府中任职、或做研究工作的经济学家这类局外人来做的，而行业的建立、破坏、组合及解体却是由那

些使用复杂的辨识方法和社交手段的管理人员来完成的。因此，即使说行业是重要的，它也不是像定位学派所断言的那么重要。

4.4.3 对定位学派战略过程的评论

对定位学派进行批判的第三个方面是关于其战略进程。定位学派的要旨并不是要我们离开组织去学习，而是呆在组织内完成计算工作。“摆弄数据”不仅是在 MBA 课堂内，而且还是管理办公室内的必修课。人们认为战略家就应当远离制造产品、完成销售这类具体的活动，他们只需在纸上完成那些抽象工作。克劳塞维茨在上个世纪就提出：“计算是获得优势的最根本的要素。”但他也承认不计其数的微小事件引致的意外事件，根本就无法进行计算（1968:164, 165）。这就是存在于定位学派中左右为难的情形。

就像我们在对计划学派进行批判时所讲的那样，计算不仅妨碍组织的学习和创新，而且妨碍个别员工职责的完成。计划人员被召集在中央办公室内，向最高层管理人员送交报告的同时，其他管理人员就只能沦落成战略的执行者了。企业的员工可能会被迫去执行那些不是由对某个复杂的行业有着深入了解的人制定的，而是由不了解行业细节的分析人员所做的靠人为计算组成的战略。“缺乏创新精神的分析和数字长龙，是不会产生具有创新意义的战略的，具有创新意义的战略只会出现在能为新的见解制造机会的新闻历中”（Hamel, 1997: 32）。

“职责创建型的行为”不只是一个认识过程的心理活动，“批判详察型的行为”否认了“情绪的作用”，“更易于遭到人们的反对而不是接受”，（1972）“布鲁森（Brunsson）已经将这两种类型的行为做了比较。换句话说就是，分析家的计算会取代员工的职责。因此说，不存在提前制定好的最佳战略。一个成功的战略是一个被托付给充满能量的人的战略，是这些人通过实现这些战略而使之成为成功的战略的，或许还是他们亲自制定的。就像波特最近所认为的，这种成功的战略，与“像资产、人员等此类能够也必须被集中、积累起来的因素”，（1997:162）还不完全相同。

4.4.4 对定位学派战略的评论

我们最后要指出的一点是，在定位学派中，战略本身趋向于一个范围很小的战略重点。战略被看做通用的位置，而不是惟一的观念。由于这种局限，战略进程被缩减为一个固定的程式，由此就可以从一系列约束性很强的条件中选出一个位置。否则，在战略集团的情况下，企业会加入这个或那个集团，因为这些集团能给出企业所追求的通用战略组合。

设计学派提倡把战略看作是观念，并且鼓励对战略进行创造性的设计。而定位学派由于看重的是战略的通用性，使得其结局恰恰相反。企业被引导去采取一些像确定通用的目标一样的在细节上都是通用的行为。对此，人们只需去看一下当时管理界的标准和盲从现象即可。另外，在学术研究中也存在同样的问题，这些学术研究偏好对战略进行归类，而不是研究它们之间的细微差别。

当然，分类是以现有行为为基础的。这样一来，管理人员和研究人员都试图成为历史的整理者，而不愿成为未来的发明者。因此，定位学派偏爱“呆在那儿”，而不是“去那儿”，这其实在前面已经讨论过了。理查德·鲁梅尔特很赞同定位学派的方法，至少对它的深思熟虑、分析的一面是这样的。但他也阐述了定位学派的问题。我们在专栏4-4中列出了他最喜欢的幻灯片中的一张。

专栏 4-4 你是如何来处理“本田问题”的？

(获理查德·鲁梅尔特准许转载)

- 1977年我在MBA最后一轮考试中，在本田摩托车案例这一问题上，被问到“本田是否应该进军世界汽车行业？”
- 这其实是一个“赠品”式的问题。回答“是”的人都会不及格。
- 市场已经趋于饱和
- 在日本、美国和欧洲都有着非常强大的竞争对手
- 本田几乎没有生产汽车的经验
- 本田没有汽车分销系统
- 1985年，我的妻子驾驶着一辆本田汽车。

商战和战争中的一些最著名的战役，之所以取得胜利，不是依据已有的知识正确地做事，而是通过打破既定的模式，首先建立一个范畴来获胜的，就如同我们在前面看到的拿破仑的战例那样。伯格·金(Burger King)或许也已经加入“快餐汉堡包集团”了，但那是麦当劳首先创造了最初的想法，并为集团制定了规章制度。一些企业呆在家里，进行“竞争性分析”；其他一些企业走出去，创建他们自己的位置，这些位置使得这些企业毫无可分析的竞争。定位学派把它的注意力放在了通用的战略上、既定的行业上、已形成的集团上、已硬化的数据上。学习既定的范畴不利于创造新范畴。

当“本田”在1959年进军美国摩托车市场时，波士顿咨询集团那时曾将“本田”公司称为“瘦狗”。因为穿黑皮夹克的冷酷青年骑着大摩托车这样的市场已经处于确定状态，而“本田”是一家不起眼的企业。也许“本田”确实是应该退出去。但部分原因是因为开发出一个由普通美国人骑的小摩托车新市场，“本田”从瘦狗产品变成了明星产品。“本田”在由它自己创建的不断成长的新兴行业中，占据了相当大的份额。（具

有讽刺意味的是，几年后波士顿咨询集团在一篇报告中，把这一事件当作定位行为的典范而大加吹捧。这就是鲁梅尔特引用的“例子”。但是，我们会在第7章看到，“本田”公司的成功很大程度上是与学习有关，而不是与定位有关。）

在动态的一面，定位学派有一个被称为“先行者优势”（first mover advantage）的范畴。但定位学派在现有的范畴中，对硬数据战略分析的侧重不利于充分地利用这种“先行者优势”。到其他企业完成分析活动的时候，先行企业的优势已经非常明显了。

另外一个具有讽刺意味的有趣的现象是，定位学派在理论上强调实事求是，但在行动上，却是所有有关战略形成的思想学派中宿命观点最强的一个思想学派。定位学派在宣扬管理选择方案的同时，却为想要生存下去的组织细致地划分了适于他们的各种位置。定位学派的第一个学术高潮宣扬了箴言的作用；第二个学术高潮则宣扬了规则的作用。市场占有率与组织批量生产的经验都能给企业带来益处，而资本过于集中则不利于企业的经营。定位学派的第三个学术高潮，引入了备选方案和偶然性的概念，但这里仍然不是完全意义上的战略选择。所有这些规定都是在相信在一组既定的前提条件下，必定存在一个最佳的通用战略的情况下提出的：你尽可以随心所欲地忽略它。

4.4.5 为什么说波特对“战略是什么”的解释站不住脚

1996年，迈克尔·波特在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上发表了一篇名为“战略是什么？”的文章，作为对其批评者的反击。他强调战略的重要性，这与“经营效益的持续增长”是“非凡获益能力”的“必要条件而不是充分条件”的论点形成了鲜明的对照。

波特认为“战略是重要的”，这一结论勿庸质疑。波特接下来为“持续的竞争优势”列出了六个重点，其中前五个是与战略和组织整体方面有关，第六个就是“既定的经营效益”（74）。试想有哪一位为“既定的经营效益”而日夜奋斗的管理人员，会去扮演放弃“既定的经营效益”的角色呢？

而且，经营效益的提高本身就是一种战略（例如3M公司中，提高经营效益在改革中所起的作用）。事实上，这种经营效益的提高经常能带来某种导致战略发生重要变化的突破。但在这篇文章中，波特仍然将战略看作是必然的演绎过程和深思熟虑的过程，似乎战略学习和应急战略根本就不存在。就像他在1997年3、4月间给《哈佛商业评论》所写的复信那样：

如果战略被引申成要包括员工和组织安排，那么战略就会变成每个企业都要完成的一项工作和都要拥有的一个重要内容。这不仅会把事情搞复杂，还会把从竞争环境到位置、从位置到行动、从行动到员工技巧和组织这样一个因果链搞混。（162）

但是，将战略视为每个企业都要完成的一项工作或者都要拥有的一个重要内容，到底有什么问题呢？答案非常简单，就是把战略看作是观念而不是看作位置。同时，为

战略历程

战略战略另班了嘛

什么必然会存在这种因果关系的链条呢，难道任由它自己去，就只能朝一个方向运转吗？

波特对于战略进程过于狭隘的看法，使他得出了一个令人惊讶的结论，即“日本企业很少有战略，他们都必须学习战略”（1996:63）。如果他这个结论是真的，如果那么多日本企业都是这样，战略怎么能成为企业成功的必要条件呢？在我们看来，根本就不是那么一回事。日本企业不仅不用去学习战略，他们完全胜任给迈克尔·波特讲授战略。

波特在他的通篇文章中，强烈地突出了战略特色及在“发现战略位置”中的“创造性和洞察力”的重要性，抨击了今天企业中司空见惯的制定标准、监督管理、模仿等行为。这一点是受人欢迎的。但是，还有一个问题必须提出，就是有多少这种实践活动恰恰是由波特长期以来倡导的那些程序所驱动的。（在某种意义上，波特批评了那些由于“外购”而变得过于“通用”的行为(64)）。

波特在这篇文章中，频繁地使用了“战略的选择方案”和“选择战略”这两个字眼。在某种意义上，波特运用“该理论框架引入了选择的必要性用以避免陷入我先前曾描述过的不同战略之间固有的矛盾”的评述来捍卫他的三大通用战略（67）。但是，由“发现”和“选择”通用的战略位置引出的“创造性和洞察力”与激发和创造新的战略观念是对立的吗？

波特的基本模式反映了军事战略家们对于战略所谓的那种“常用”方法：战略对抗一经开始，你就会痴迷于你的所得。你只能在战略对抗开始之前或之后进行调整。但是，实际当中的管理过程是不分前、中、后的。（但有一个例外，多元化经营活动中不连续的战略行为，解释了为什么波特那么喜欢分析这些战略行为）。在一些人看来，组织建设和人员开发与战略有着错综复杂的关系，它们需要的是一个连续发展的战略进程，而不是独立的战略行为。这一点看上去符合日本企业的看法，日本企业没有将战略进程进行前、中、后这样的分割。

在我们看来，波特在这篇文章中提倡了许多正确的东西，但他提议完成这些工作的方式是错误的。或者，因为波特在这篇文章中所表达的思想已退回到了定位学派，所以我们至少可以在某些严格限定的情况下，说波特抛弃或者忽视了其他一些重要的观点。或许学术界人士和咨询人士只需抓住战略这只大象的某一个部分进行研究。但是，管理人员必须要处理战略这只大象所有的方面。

比尔·安德鲁斯在佐治亚大学读博士学位时，在一篇论文中曾引用了本书开头那首诗稿的早期版本。他给我们这首诗续了一节，我们可以用它作为对定位学派评论的理想结论：

第十个盲人是一名经济学家
他解决这个问题时，
摸都没有摸一下大象

目的是为了**避免犯经验主义错误**。
他说：“**这么强壮的大象**
最好是用图形来表述，就像一条曲线那样。”

4.5 定位学派的贡献及其适用环境

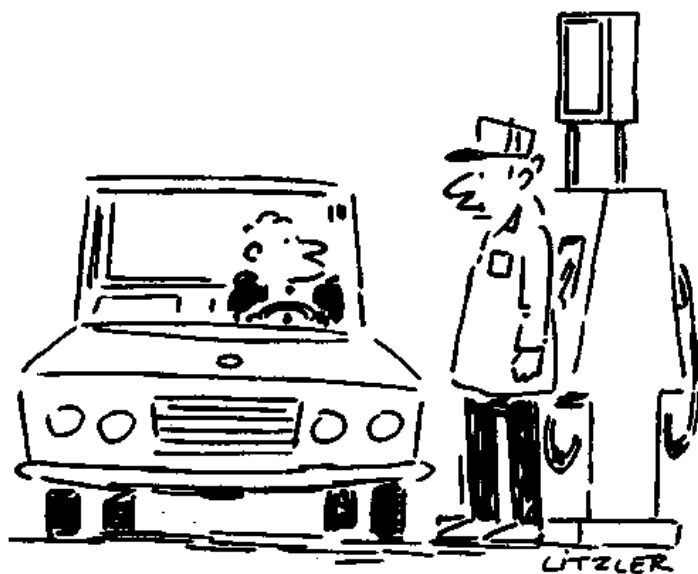
对于侧重分析和计算的定位学派，我们得出了这样的结论：定位学派将其作用从战略制定降低为进行支持战略进程的战略分析了，与此同时，战略制定以另外的方式继续进行。战略形成，就像我们将在本书中继续描述的一样，是一个内容丰富、头绪纷杂、时刻变化着的过程，而不像定位学派所说的那样是一个毫无新意的静止的过程。因此，我们说定位的作用是为了支持战略进程，定位本身并不是战略形成。定位学派在把计划人员转化为分析人员的同时，也给计划学派带来了**很多新的内容**。当然，在实际操作过程中，制定计划这门技术也不可能真正是为战略形成服务，但是分析技术却能为战略形成提供大量的重要信息。

当各种条件相当确定和稳定，能够提供出简单的中心就能处理的合适的数据时，战略分析才会显得有助于战略制定。但是，这种战略分析决不会在战略制定过程中占据主导地位。人们总是认为这些大量的软数据与硬数据密不可分。换句话说就是，在战略管理的实践中和研究中，不存在葛莱塞姆式的战略分析定律供我们使用，但如果有了它，硬数据便能产生出软数据，定位学派便能够引发出关于完整的观念的思考。分析数字和查阅结果阻碍了战略家和研究人员去深入产品和顾客这个具体的环境，因此说，定位学派对战略管理有着不利的影响。

但是，从另外的角度讲，定位学派还是为战略管理做出了巨大的贡献。定位学派为战略管理学术研究开辟了许多条途径，并为实践活动提供了一套强有力的理论工具。人们应当对定位学派中的观念进行综合，并能找出办法，用其他学派的观点来对这种观念进行综合。换句话说，定位学派必须充分地利用其理论基础来扩展战略远见，而不是去限制战略远见。

第5章 企业家学派

把战略形成看做一个预测的过程



“在讨论方向之前，让我们先花点时间来考虑一下使命和远见”。



“精神……从来不会离开形象而思考。”

——亚里斯多德

前面所讲的学派都属于说明性学派，现在我们来讨论几个描述学派。描述性学派试图在战略展开的过程中来把握对战略形成过程的理解。不过，我们先从一个处于说明性学派和描述性学派之间的一个学派——企业家学派谈起，这一学派对战略形成的观点与设计学派有类似之处。

设计学派十分重视正式的领导能力，它认为战略形成深深植根于首席执行官的思维过程之中，认为首席执行官是战略的“设计师”。但是，设计学派对这种领导能力却并不是盲目崇拜。事实上，设计学派通过强调战略形成对概念框架的依赖，以及通过淡化直觉的影响等方式，特别注意避开领导能力中各种较为软弱、较为个性化和具有特性的成分。

企业家学派恰恰相反，不仅将战略形成过程绝对地集中在个别领导人身上，而且强调某些与生俱来的心理状态和过程，如直觉、判断、智慧、经验和洞察力。这一学派提倡将有关战略的观点看作是一种与形象和方向感相关的看法，即远见。在本书中，我们或许可以把这一学派看作大象背上的骑手。

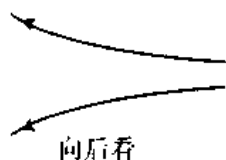
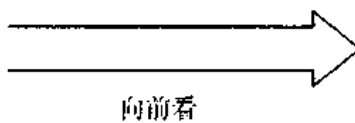
然而，这里的战略观念并不是像其他学派所讨论的那样，是集体的或文化的结晶，而是个人的、是领导者构思的产物。因此，在这一学派看来，组织对领导者个人的命令比较敏感，组织要服从于他或她的领导。这种组织环境即使不是完全有利于领导者的，也是处于他可以比较自如地进行指挥的范围内的，至少是可以将组织带入安全的活动范围内的。

这一学派最核心的概念就是远见，它是对战略的心理描述，产生于或至少是表现在领导者的头脑之中。远见既是一种灵感，又是一种对战略任务的感觉，是一种指导思想。其实，远见常常表现为一种映象，而不是一份详细阐述的计划（用文字和数字来表现的计划）。这就使战略非常灵活，所以领导人在制定战略时就能够充分运用其经验。这说明，企业家战略既是深思熟虑的，又是随机应变的：在总体思路和方向上是深思熟虑的，在具体细节上则可以随机应变，这样，战略在执行过程中就可以适应各种推进路线。下面的专栏 5-1 将战略思考比喻为“观看”。

专栏 5-1 战略思维的几种看法

■ 如果战略是一种远见的话，这种远见在战略思维中起着什么作用呢？下面是人们考虑问题的6种角度，其实它们构成了战略思维的3对要素，我们同时提出第7种要素，它将前6种要素有机地集合在一起，构成战略思维的理论框架。

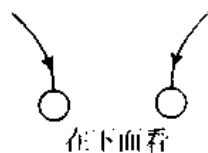
■ 几乎每一个人都同意战略思维是一种向前“看”的过程。但是，如果你没有同时往后看的话，怎么能够更好地向前看呢？因为对未来的任何一种正确的预见都必须建立在对过去正确理解的基础之上。



■ 也有许多人声称战略思维是从上面往下看，这就好比战略家应该“坐在直升飞机上往下眺望”，这样他才能看到“整个画面”，也就是说战略家要避免“只见树木不见森林”。但是，仅仅通过从上面往下“俯瞰”，任何人也无法真正地实现对整个画面的清晰而完整的了解。从直升飞机上往下看，森林就像一张地毯。但是任何一个在森林里走过一圈的人都会知道这是一种很片面的看法，在地面上看森林决不会像是一张地毯。林场的人们即使让他坐在直升飞机里也不会比坐在办公室里的战略管理者们领会更多。



■ 建立组织的战略就好比在杂草丛生的地上寻找钻石，战略管理者必须找到一种能够改变他们组织的那种思想的“珠宝”。这就需要进行大量的艰苦而复杂的挖掘工作。而在这之前并没有一张已形成的挖掘“珠宝”的图纸。每个战略管理者需要自己去绘制寻找“珠宝”的图纸。这样，战略思维就成为一种归纳性的思维活动：在上面看的同时要在下面看。



■ 然而，你即使能够既向前看又向后看，同时既从上面看又在下面看，你仍然不一定会成为一个战略思想家。你需要做其他的许多创造性的工作。

■ 战略管理者与普通人的思维方式是不一样的，他们善于捕捉别人看不到的非常珍

战略历程

纵览战略管理学派

贵的“珠宝”。他们喜欢挑战传统的观念，不受行业中的某些惯例和传统的战略方法的约束，能够建立起适合自己组织的战略，将它与别的组织区别开来。因此创造性的思维活动可以称作“侧向”的思维，也就是从旁边进行观察。

从侧面看

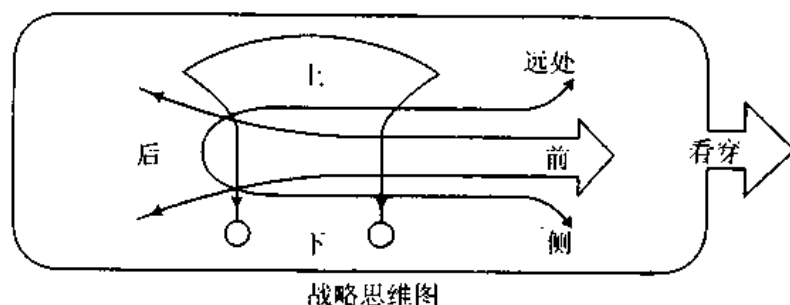
- 但是，在这个世界上存在许多的创造性的思想，多得都让你应接不暇，就像是去逛一个艺术长廊，各种艺术品琳琅满目。这时，战略管理者还需要从远处进行观察。创造性的思想必须与其适用的环境相匹配，必须适合将要展现却仍未明朗的未来世界。然而，从远处看还不同于向前看，它是归纳过去发生的事件并构造一个理论框架，从而对预期的未来进行的一种预测，它是在直观地预测未来的不连续性。而从远处看的目的是在构造一种未来，它在创造一个与众不同的环境。

从远处看

- 到此为止，还有最后一个因素。如果没有最后这一因素，你以前进行的所有这些观察或研究活动，包括向前看和向后看、从上面看和在下面看、从侧面看和从远处看，都将不起任何作用。换言之，一个战略管理者要想真正具有战略眼光，还必须具备洞察力，即具有“把物体看穿”的本领。

把它看穿

- 总结以上几点，可以得出战略思维图



资料来源：an article in Nasi, 1991.

5.1 企业家学派在经济学上的起源

从某种意义上说，企业家学派像定位学派那样起源于经济学。在新古典经济理论中，企业家的地位十分突出。然而，其作用也仅仅局限于决定生产多少产品以及产品

价格是多少；其余的事情则由竞争动力学 (competitive dynamics) 来解决。大企业的出现迫使经济学家们修正经济理论，从而产生了寡头垄断理论（这一理论构成了定位学派的理论基础）。但是，即使在寡头垄断市场条件下，企业家除了计算价格和产量外，依然没有更多的事可做。

然而，有一些经济学家却认为，对企业家的这种狭隘的观点是经济学的一大失败。非常奇怪的是，卡尔·马克思 (Karl Marx) 就是其中之一。他一方面对企业家大加赞扬，说企业家是经济和技术变化的原动力，另一方面却又详尽而尖锐地批评企业家对社会的影响作用。在经济思想史上给予企业家以显著地位的最重要的人物是约瑟夫·熊彼特 (Joseph Schumpeter)，对他来说，能够很好地解释企业行为的因素不是企业的利润最大化目标而是企业应对即将变化的环境的战略意图。

这种战略意图就是企业应付不断变化的经济和社会形势而作出的努力，它是企业培养的一种能够“在正从其脚下溜走的大地上站稳脚跟”的能力。换言之，以前人们通常看到的问题是资本主义如何管理现存的结构，其实相关的问题还包括资本主义是如何创造这些结构并如何毁灭它们的 (1950: 84)。

相应地，熊彼特提出了“创造性破坏” (creative destruction) 的著名概念。创造性的破坏是资本主义向前发展的发动机，发动机的驾驶员就是企业家。在熊彼特看来，企业家不必去寻找初始资本，也不必去开发新产品，他只需提供经营思想。经营思想是难以捉摸的，但一经企业家掌握，就会发挥巨大的作用，并会产生巨大的利润。在那些专注于货币、机器、土地等企业的各种有形资产要素的经济学家看来，企业家的贡献似乎让人感到困惑，他们认为企业家的战略远见和创造性的作用并不是很突出。在这里，熊彼特澄清了这一认识问题：

企业家做了哪些工作呢？他们既没有生产任何形式的产品，也没有创造任何有新意的生产方式；但是他们别具一格地、更加合理地、更加充分地运用了现有的生产方式。企业家们“采用了一种崭新的生产组合”。采用这种崭新的生产组合所获得的不依赖于增加任何有形生产要素的超额利润和赢余，其实就是企业家所创造的利润 (1934: 132)。

在熊彼特看来，“新的生产组合”包括“新项目的开发和用新办法开展原有的项目” (1947: 151)，他们是发展的关键。“采用新生产组合”的风险需要由企业的所有者承担。另外，熊彼特认为，尽管企业的创建者领导着他的组织，但是，一旦他停止了创新活动，他也就不能发挥企业家的作用了。

但并不是每个人都同意这种解释，耐特 (Knight) 就是其中的一位。耐特 (1967) 认为取得企业家身份与承担巨大的风险和处理不确定因素基本上是同义的。而经济学界以外的人士，像彼得·德鲁克，则更进一步把企业家的领导能力与管理等同起来。“企

业管理的核心内容是企业家的行为——在经济上的冒险行为。企业就是企业家工作的组织”（1970:10）。

因此，这种观点认为，企业家扮演着这样的角色：（a）组织的奠基人（无论建立组织是否是一种创新行为；无论这名企业家是一名机会主义者，还是一名战略家）；（b）自有企业的管理者；（c）他人所拥有企业的创新型领导者。另一位经济学家科尔（Cole, 1959），推行使用“大手笔”这一词来理解企业家的行为，他提到了四种类型的企业家：精于计算的发明家，灵感丰富的创新者，过于乐观的企业创建人，实力雄厚企业的缔造者。后面的专栏 5-2 列出了一位著名企业家，英国维尔京集团（Virgin Group）的理查德·布兰松（Richard Branson）的一些观点，他或许同时具有上述四种特点。

令人遗憾的是，除了科尔及其他一些经济学家，很少有经济学家沿熊彼特的足迹走过。主流经济学总是偏重于竞争市场的抽象化，对战略远见进行幻想的关键管理人员的预测能力，以及市场位置的唯一性等等。

专栏 5-2 一名企业家关于企业管理的几点认识

- “我们在企业经营中所冒的最大风险莫过于向我们根本不了解的行业投资。维尔京集团很少涉足它不了解的行业。”
- “我从来不依赖别人替我去进行调查和市场研究，也从不依赖别人去发展整体战略。我认为降低企业经营风险的最佳方法是企业家亲自深入了解新兴行业的实质。”
- “……新兴行业总是不停地出现，就像伦敦街头的公共汽车，一会儿来一辆。”
- “合资企业是降低风险的好方法，是走出高风险商业行为的出路。”
- “……随着行业的发展成熟，我们要防止管理人员与管理的基础（普通顾客）脱节。”
- “我们保持企业较小规模的原则……能使普通管理人员感受到经营自己企业的那种挑战感和刺激感。”
- “我们应努力去寻找贸易机会，而不是去制定战略。”
- “对某项投资项目进行评估之后，我们应马上决定进行投资，千万不要犹豫。我们应坚决朝着目标前进。”

资料来源：Richard Branson（1986: 13 ~ 18）。

5.2 有关企业家学派的文献资料

尽管企业家学派的文献资料反映的仅仅是很少的有关著作和研究活动，也很少有人能注意到。但是它们的确是扎根于管理领域来发展企业家学派的。

个性化的领导能力以战略远见为基础，企业家学派的支持者们把这种个性化的领导能力看做是企业成功的关键。这些企业家学派的支持者们，不仅在企业管理中，而且在其他方面有意地强调了这一点；另外，他们认为，不仅在创办一个新企业中，而且在“扭转”一个衰败的企业中，个性化的领导能力依然是成功的关键。

因此，尽管“企业家精神”(entrepreneurship)这个词一开始就与他们自己企业的创办者有着千丝万缕的关系，但是这个词已逐渐地被用来形容组织中各种个性化的、具有超前意识的、忠心的领导阶层。简单地说，我们运用这个词的范围要狭窄一些，应当把它严格地限定为指挥组织的充满梦想的领导者们。如果你喜欢，还有另外一个新近被创造出来的词汇“内部企业家精神”(intrapreneurship)(Pinchot, 1985)，它用来描述在大企业内进行战略创新的管理者，内部的企业家。由于这个词实际上是描述组织如何从其底层学习的，所以我们将有关学习学派的章节中重点对它进行讨论。

在这一章，我们将对企业家学派的文献进行回顾，然后讨论我们自己的一些研究成果，之后我们对该学派重要的前提条件进行总结。在本章结尾部分，我们将讨论企业家学派为战略管理研究作出的贡献、它的局限性及其适用环境。

流行出版物中的伟人 在所有企业家学派的文献中，无论是流行出版物，还是工业巨头或其他领导人的传记和自传，其中绝大多数继承了管理学中的“伟人”观点。就像《财富》杂志，每两个星期就要刊登一位企业家的事迹。而《财富》杂志把管理的成功归功于这些英雄式领导人物的远见和个人行为。例如1994年10月17日的《财富》杂志，曾用大字标题刊登：“首席执行官杰克·史密斯(Jack Smith)不仅借助汽车销售额的攀升止住了企业的下滑趋势，而且还使通用汽车获得了新生”(54)。这所有的一切都是由他一个人完成的！

企业家的个性 在经验内容方面，企业家学派文献资料的第二个部分，也可能是最大的部分，则着眼于研究企业家的个性。如果说企业家精神真的是有关个人的决策、远见、直觉的话，而我们又没有从心理学的观点去研究个人认识过程(下一章的主题)，就会得出这样结果：我们最应该做的就是去研究成功企业家的品质。

不幸的是，许多此类研究得到的是相反的结果，如曼弗雷德·凯特·德·弗莱司(Manfred Kets de Vries)，在1977年发表的一篇文章中，把企业家称作“勇猛的突击队长”；而在1985年，发表了一篇关于“企业家消极作用”的文章。

但支持这一观点的科林斯和摩尔(Collins and Moore, 1970)在对大约150名企业家进行调查之后，撰写了《组织缔造者》(The Organization Makers)这本书，在书中，他们对这些有主见的企业家进行了生动的描述。科林斯和摩尔对这些企业家的调查非常全面，从他们受到的正式的和非正式的教育，到他们创建企业的每一步，甚至包括他们的

战略历程

战略历程与决策

童年时代。由心理测试得出的数据更加证实了他们的调查结果。在《组织缔造者》这本书中，浮现在我们眼前的是一群坚韧不拔、讲求实际的企业家，在其童年时期，就对成就感和独立有着强烈的追求。但从某些方面来讲，每一位企业家都有一天会起破坏作用（即角色变质），下面是对这种情况的简单描述：

使企业家堕落的是在其角色变质期，企业家把他自己的困境同保护企业混同起来。企业家在遇到危机时，并不是去寻找安全的位置，他们继续滑向更加危险的状况……
(134)

构成企业家个性的众多品质包括：对控制权的渴求、对独立自主的渴求、对成就的渴求、对权威的愤恨以及适度的冒险的精神。就像鲍莫尔(Baumol)总结麦克格兰德(McClelland, 1961)的著名研究所得出的结论，企业家不是“赌徒”，也不是“投机者”，他没有必要非去冒险不可，他只是一名“计算者”(1968:70)。(但是，我们将会很快看到并不是所有的观察家都同意这个观点。)

在细致地分析“企业家”个性时，许多学者已把它与“管理”个性作了比较。例如，史蒂文森(Stevenson)和古伯特(Gumpert)，认为“行政负责人与企业家在决策时，考虑的问题截然不同。”

一名标准的行政管理者会问：我控制着哪些资源呢？什么样的组织结构决定着我们的组织与市场的关系？我怎样才能发挥我能力时，把其他人对我的影响降到最低限度呢？什么样的机会算是适合自己的机会呢？

而一名标准的企业家会这样问：哪有机会呢？我怎样才能利用这些机会呢？我需要什么资源呢？我怎样才能抓住他们呢？什么样的组织结构是最好的呢？(1985: 86, 87)

关于“战略定位”，史蒂文森和古伯特认为，当行政管理人员在保存资源为可能的威胁做准备时，企业家能够“永恒地与组织环境变化保持协调，并且这种组织环境的变化能带来有利的机遇”(87)。此外，企业家动作迅速，很快就能辨认出机遇并马上去捕捉它。他们就是听到第一声雷响时，不知从曼哈顿街角什么地方钻出来的叫卖雨伞的小贩。因此，企业家的行动是革命性的，只需短暂的时间指引方向，与此相反，行政管理者的行动是“进化型”的，需要持续较长的时间。

最近，另外一些一直在寻找企业家个性的作者们对认识学派的发现产生了兴趣。例如布塞尼兹和巴内(Busenitz and Barney, 1997)得出结论，认为企业家在进行决策时有着很强的偏好：首先他们都容易过于“自信”，其次他们从个别现象归纳出一般性结论。然而，在贯彻一个具体决策以及劝说旁人也对这个决策感兴趣时，过分的自信往往能带来许多好处。的确，为了更加理性地进行决策而积累必备的数据时，机遇往往在此

期间就被错过了(10)。帕里奇和巴格比(Palich and Bagby, 1995)还发现“企业家在对方案进行分类时,要比作其他事情时表现得更加积极,企业家更加透彻地理解了优势与劣势、机遇与危险、良性发展的潜力与变质之间的关系”(426)。伯德(Bird)走得更远,他从好的和坏的两方面把企业家与罗马神话中的墨丘利神(Mercury)联系起来,专栏5-3详细地描述了他的思想。

专栏 5-3 企业家都是墨丘利式的人吗?

- 墨丘利的个性本质是转化,就像追溯与过分的重复,秘密行动与偷窃这类飘忽不定的事物之间的转化。头脑风暴、洞察力、偶然的幸运发现,梦的作用等都是墨丘利的范围(Stein, 1983: 52)。墨丘利的风范是讲求环境、人、思想协同作用。通过他的行为,有矛盾的党派能达成共识,资源可以得到交换,转化就这样发生了。
- 墨丘利也有狡猾、欺诈、机敏的特点,他会突然地、神秘地出现。墨丘利以足智多谋、灵牙利齿而著称,在处理日常事务时,他作为信使或传令官的作用又是很关键的。他的处世态度乐观,言谈喜欢用嘲讽的语气。
- 墨丘利的这些品质,企业家们大多数都具有。我们把企业家看作是富有创造力的、善于捕捉机会的、有感召力的自由灵魂,而不是什么有组织原则的人。经验性的研究表明,许多企业家承袭了墨丘利善于社交、接纳性强、性格坚定、为人慷慨的优良品质。

资料来源: from Bird, (1992: 207).

那么,这种个性化的战略制定方法究竟有哪些主要特点呢?明茨伯格早在几年前就总结了下面四条:

(1) 在企业家模式中,战略制定的主要任务就是积极地寻找新的机遇。受企业家领导的组织,其首要的任务就是寻找机遇;解决问题反而是次要的任务。就像德鲁克所说的那样:“能够成为企业家的人,是那些极个别的、优秀的、能发现机遇、抓住机遇的人才,而不是那些把时间耗费在所谓的‘解决问题上’”的人(1970:10)。

(2) 在企业家组织当中,权力集中在首席执行官手中。科林斯和摩尔曾把具有缔造者身份的企业家形容成“不愿服从权威,不能与权威共处,因而想逃离权威的人”(1970:45)。在这里,权力属于能够使组织明确行动方向的企业家。依赖于个人能力,有时是个人魅力的企业家,可以通过命令来实现对企业的管理。很多年前,有人对一家具有当代企业特色的埃及企业,进行了这样的描述:“在这家企业中,没有带图表的组织计划,也没有正式的程序以供选择和帮助管理人员的发展,没有公开的薪金等级制

度。权力总是全部集中在个人身上。”(Harbison 和 Myers, 1959: 40~41)。远见取代了那些“带图表的计划”(见专栏 5-4)。就像德鲁克所指出的那样;“从麦迪逊及英格兰银行的创始人到 IBM 公司的托马斯·沃森,我们所知道的这些伟大的企业创始人,都有一个明确的计划,也都有‘一套指引他行动和决策的清晰的管理理论’”(1970:5)。

专栏 5-4 企业家的领导能力和计划

- 我们对 1989 年全美 500 家发展最快的企业中 100 家企业的创始人进行了采访,结果表明:企业家们很少花费精力去制定最初的经营计划:
- 41% 的企业家根本就没有经营计划
- 26% 的企业家有个初步的、简单的计划
- 只有 5% 的企业家为他们的投资者写出财务计划
- 有 28% 的企业家写了详细的经营计划
- 这些采访结果表明,许多企业家有充足的理由可以不去考虑那些详细制定的计划。他们在已成形的企业不愿进入的快速变化的行业 and 市场中迅速发展起来。在这种变化的环境下,善于应变要比认真地制定计划重要得多。
- 彼得(扎切基夫)没有进行过任何市场研究。他在华盛顿邮报上登了一篇广告想卖掉他的计算机,他收到 50 个人的回复,结果他不仅卖掉了他的计算机还赚了点钱。然后,彼得就想,假如他有 50 台计算机也会全部卖光。随后彼得决定在自己的家中开始销售计算机。“我首先把计算机卖给那些看了广告后反馈回需求信息的人。而这些人都是些上班族,他们可以告诉公司的采购部门,哪里能够买到计算机,这是一个纯粹的连环式行业。我提供了比其他人都好的服务。”在顾客们开始求购康柏计算机时,彼得的公司已成为康柏电脑的经销商了,经营状况蒸蒸日上。彼得说“我们的确是反应式的,而不是前摄性(proactive)的。是业务走向了我们,我们进行了反应。我根本就没有什么经营计划。”

资料来源: Amar Bhide, (1994: 152).

(3) 在企业家模式中,战略制定的特点就是面对不确定因素时,大幅度地向前跃

进。在企业家组织中，战略是通过做出重大决策，即那些“大手笔”而向前发展的。企业家寻找这些不确定因素，在这些不确定因素中蓬勃发展，组织从这些不确定因素中得到丰盛的回报。

(4) 经济增长是企业家组织的首要目标。根据心理学家戴维·麦克格兰德 (David McClelland, 1961) 的观点，企业家首先是被取得成就的渴望驱动。因为组织的目的其实很简单，它只是企业家目的的延续。企业家模式中组织运转的首要目的是经济增长，即取得成就最具体的表现方式。许多年以前，《财富》杂志在《企业家的自我》这篇文章中，对年轻的总裁组织作出了这样的结论：

大部分年轻的总裁都急于去开拓，而不是去守业。一位总裁这样说：“对我们来说，扩张是一种弊病”。而另一位总裁却这样说：“让我们面对扩张吧，我们就是企业的缔造者。我们对扩张的着迷不是为了挣钱，而是为了创办一个企业” (1956: 143)。

5.3 具有预见能力的企业领导

随着计划学派的逐渐衰落，远见作为主角出现在战略管理的领域。伟人，即有远见的企业家登上了舞台，只有他们才能拯救组织。这样，任何一个有自尊的组织必须很快确定自己的远见，或至少也要建立某些可以称作“远见”的战略内容。

但是，真正的远见是什么呢？答案或许很简单，真正的远见就是你能预见到的内容。在某一行业中成为最强，或者投资回报率达到 42% 都不能算作远见。远见必定是企业的特点所在。或许沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 所说的一句话最能准确地表达对远见的看法，他说：对于真正的远见，你永远不会将它忘记。换句话说就是：你根本不必把远见记录下来才能记住它，这难道不是对那些标榜为“远见”的平庸之论的一种很好的检验方法吗？

本尼斯和那暮斯 (Namus) 在他们讨论领导能力的书中，对远见着墨颇多。下面，我们摘录了一些例子：

- 为了给组织选择发展方向，领导人必须能预见组织未来的可能状态，或需要其所处的状态。我们把这种对未来的预见称作远见，它有梦一般的模糊性，但又有目标和使命陈述那样的精确性。这其中关键的一点是，远见是对组织未来现实的、可靠的、引人注目的描述，是在许多重要的方面比现状好的情形。

- 远见是具有召唤力的目标。远见总是指未来状态，目前不存在，以前也从未出现过。具有远见的组织领导人能够建造出所有从现在通向未来的重要桥梁。

- 通过重视远见，组织领导人可以很好地利用组织的感情和精神源泉、组织的原则性、组织应尽的义务及理想。而管理人员与组织领导人恰恰相反，他们利用的是组织成员的体力、组织的资本、员工的技巧、原材料和技术。

- 如果在领导能力中有那么一点天才成分的话，那么这点天才必定是组成领导者身上某种魔术般超人的能力的一部分。思维敏捷、信息灵通、预见准确、方法多样组成了

领导者那种超人的能力，这种能力就是对未来进行简单、易懂、符合实际、令人鼓舞的描述。(1985: 89, 90, 92, 103)。

下面，我们借助麦吉尔大学针对远见的作用所进行的一些研究，来描述远见的起源。

把远见看做剧本 弗朗西斯·温斯特利(Frances Westley)和亨利·明茨伯格(1989)合写过一篇文章，在文章中，他们比较了对远见的两种不同观点。其中的一种观点相比较而言，显得更加传统一些，它被形容成皮下注射针头观点。速效注射液(远见)被灌入注射器(语言)中，然后注射到雇员身上。被注射了药液的雇员充满活力地工作着。这个观点有一定的正确性，但是，弗朗西斯·温斯特利和亨利·明茨伯格更加偏爱另一种观点。

富有传奇色彩的皇家莎士比亚公司董事彼得·布鲁克(Peter Brook, 1968: 154)，曾写过一本戏剧方面的著作，在该书中，彼得·布鲁克把远见设想成戏剧，开始于虚构和生活交织在一起的那个富有魅力的时刻。布鲁克认为，戏剧的魅力在于有观众“出席”的正式“演出”之前的那些无止境的“排练”当中。但是，布鲁克在此引入了一个非常新鲜的想法，把“排练”、“出席”、“演出”这三个词汇翻译成动感更强的法国同意词：“重复”、“表演”和“协助”。用这两组词一起来描述战略远见。温斯特利和亨利·明茨伯格也采取了相同的做法，把布鲁克的观点应用于具有远见的管理领域当中。

重复(排练)意味着，成功来自对身边事物的透彻理解。如同圣·劳伦斯·奥列佛(Sir Laurence Olivier)一遍又一遍地读他的诗，直到能毫不费力地朗诵出他们，同样地，具有企业家精神的李·艾柯卡(Lee Iacocca)离开了福特，又来到了克莱斯勒。他是为汽车事业而活着，汽车和血液一起在他的血管中流动。尽管机遇起着一定的作用，但是，具有远见的伟大人物的灵感并不是来自于运气，而是来自于某个特殊领域的丰富经验。

演出(表演)不仅仅意味着执行，而且还意味着重现过去，给过去赋予直观性和生命力。在战略家看来，表演就是用特殊的语言和行动诠释远见，在这里，这种特殊的语言就是想象力。具有远见的伟人们最突出的特点是以象征的手法，像比喻，运用语言的深厚功底。他们不仅自己能够从另外一个角度发现远见，而且也能帮助别人看到这些远见。

艾得温·兰德(Edwin Land)以他发明的宝丽来相机为中心，开办了一个规模很大的公司，他把摄影比喻成聚焦生活；当你手持相机，通过取景器聚焦景物的时候，你不仅仅是聚焦你的相机，而且将你自己聚焦。当你按下快门的时候，摄入的其实是你内心的一面。你内心的一面成为永恒。这就是创造的最基本的形式(1972:84)。创办一个企业和发明一种新型相机，在想像力的需要方面是一致的。

但是远见不能只停留在语言上，它必须付诸行动。还有，远见必须成为生活的一部分，而且，不是通过正式的计划 and 程序，而是通过非正式的行动——挽起袖子和其他人一起干。现代舞专家伊莎朵拉·邓肯(Isadora Duncan)这样评论她的艺术：“如果我

能用语言来描述舞蹈的话，我也就没必要再跳下去了。”

不论是在剧院还是组织中，协助（出席）意味着戏剧观众和演员之间的相互影响力是同样巨大的。伟人之所以有远见，是因为他们每隔一段时间就能强烈地感召某些观众。但这也是为什么那些被认为具有远见的伟人们后来产生消极作用的原因所在，像斯蒂芬·乔布（Steve Jobs）、温斯顿·丘吉尔（Wenston Churchill）、查理·戴高乐（Charles de Gaule）等就是这样的人。在这里我们举一个更能说明问题的例子，这个例子可以帮助我们很好地理解企业家和具有远见的领导能力既能带来好的一面，也能带来坏的一面，请看对一切都持怀疑态度的阿尔伯特·斯皮尔（Albert Speer），在听了他未来的领导给他上的第一堂课之后，作出的这种反应：“希特勒的演说看来是再也不会有人相信了，相反，他会感到他所说的一切都是听众们早已预料到的”（1970：18）。

然而，企业管理毕竟不同于剧院。以舞台演员身份出现的领导人，扮演着他从未经历过的角色，这样必定要产生坏的结果。正确地认识领导能力中具有远见的成分，是支持领导言行的基础，它也表明了把领导能力公式化是不可能的这一事实。

这样说来，领导能力就是方式和战略的组合。领导能力是演戏，但不是作假。这种领导能力是天赋和后天学习的结合，是某个时代的产物。

超级市场连锁店中的、企业家式的战略形成 我们对一位相当有远见的企业家进行了长期的跟踪调查。我们用这个调查来研究具有远见的领导能力的内在本质。斯坦伯格公司是一家加拿大零售连锁店，它从1917年蒙特利尔市的一家小食品店做起，在60多年中，一直在斯坦伯格的领导下，逐渐成长为销售额达数十亿美元的企业。^①

斯坦伯格最初的战略模式在许多方面与企业家学派的战略模式十分吻合。萨姆·斯坦伯格（Sam Steinberg）在11岁的时候开始帮妈妈开店，两年后独自决定扩大经营规模，直到1978年去世的那一天，一直保持着对公司（包括每一个有表决权的股份）的有效控制。至少是在1960年以后企业开始进行多元化经营以前，斯坦伯格在进行重大决策——主要是采取其他零售方式时，也一直选择封闭的管理控制。

根据科尔关于企业家“大手笔”的观点，在斯坦伯格的公司60年的经营中，我们只看到了两个主要的战略重新定位：其中一个是在30年代转入自助零售，另一个是在50年代，进军购物中心式的商业。但这些手笔并不是很大。斯坦伯格转向自助零售只是象征性的。

1933年，斯坦伯格8家零售店中的一家，用斯坦伯格的话说是，“遭到了沉重打击”，招致“无法接受的损失”（一星期损失了125美元）。他在星期五的晚上关闭了这家零售店，把它变成了一家自助零售店（自助零售店在当时还是一个新概念），店名也从“斯坦伯格服务零售店”改成“批发商店”，并且还降低售价15%~20%，印了一些传单送到附近居民的邮箱中，在星期天早晨又开业了。这就是战略改变！并且当这些战略改变获得成功后，他马上把另外7家也全部进行了战略改变。此时，用斯坦伯格的话说就是，“我们就像Topsy那样成长起来了”。

如此说来，“受控的大手笔”似乎是一个更好的表达方式。观念要大胆，行动要小

^① 摘自 Mintzberg 和 Waters(1982)。

战略历程

探索战略管理学第

心。萨姆或许应该简单地关掉不赢利的零售店。但相反的是，他采用了创新的观点，并在行动之前进行了试验。

对于这种企业家来说，认真调查、深入了解某个行业的知识，以及前面讨论的“重复”都是绝对重要的。领导，作为传统意义上的战略家，即所谓战略的设计师，似乎坐在一个受人尊敬的位置上，而且有人为他提供大量的数据，来制订让其他人去贯彻的战略。但是，斯坦伯格的例子打破了这个框框。斯坦伯格另外说道：“没人能像我那样了解零售业。每一件事都和你掌握的知识有关。我懂得经商，也懂得成本，还懂得销售，我了解顾客，我了解每一样东西。我进行改变的基础是我掌握的知识，我与我的员工保持密切联系。别人无法与我们竞争。”

只要某个行业相当得简单、集中，只要一个人就能掌握其有关知识，这些被概括出来的知识会产生难以置信的作用。这种情况下，我们能迅速地采取行动，行动的针对性也很强。这就是为什么企业家总是成功企业的核心。

企业家的优点和缺点同出一辙。当企业领导人去世或仅仅是精力不足的时候，无论其演技是怎样的高超，也是无能为力，这种情况下，企业家战略管理模式将会被另外一种管理形式所取代。例如，在萨姆·斯坦伯格死后，他的三个女儿继承了控股权，但她们对怎样经营公司难以形成一致的意见，她们争论了半天，最后把公司卖给了一个没有超级市场经营经验的财务经纪人。公司最终的命运是破产。

为一家服装厂设想新的远见^① 远见究竟来自哪里呢？具有企业家领导能力的领导，究竟是怎样在组织环境中发现一些迹象让他们去改变战略观念？另外一项研究提供了一些线索。

加拿达利是一家以生产女人内衣、包括胸罩和紧身褙为主的服装厂，尽管在规模上不如斯坦伯格公司，但是它也获得了巨大的成功。拉里·内得勒(Larry Nadler)是加拿达利服装厂创始人的儿子。60年代后期，在拉里·内得勒的领导下，加拿达利的经营状况一直非常好，但就在此时，情况发生了变化，一场伴随着社会大变动、类似性解放的运动到来了，焚烧胸罩是这场运动的反叛性标志。对于一家生产胸罩的服装厂来说，这场运动带来的威胁是很大的。并且，迷你裙已成为主流时尚服饰，还带来了连裤袜这种时髦物。整个紧身褙市场一年内萎缩了30%（他们喜欢用这样的语言来描述当时的情况：“屁股再也不需要紧身褙这个行业了”）。整个内衣服装市场环境对公司既往的战略总是持宽容态度的，而这一次看来是要给这些战略一个难堪了。

当时，一家法国公司以一种叫“惠特”的轻质、带有模子的服装打入了魁北克市场，这种服装给人的感觉好像是没有穿胸罩。他们的目标市场是年龄在十五到二十岁之间的年轻女子。该产品的价格非常昂贵，但市场销售情况却挺好。内得勒马上飞赴法国找到这家公司，想获得该种产品在加拿大的生产许可。这家法国公司拒绝了内得勒。但是，内得勒此行得到了很大收获，用他自己的话说就是，“在这家公司办公室呆一个小时便不枉此行”。当时，他突然认识到妇女需要的是更加自然的外表，并非是不穿胸罩。妇女们需要的是看上去小一些的胸罩。

^① 摘自 Mintzberg 和 Waters(1984)。

这就带来了战略远见的重大变化。内得勒这么评价战略远见变化的形成过程，他说：“想法都是在一瞬间形成的”。加拿达利重新又对胸罩行业充满了信心，并在其他竞争对手退出的时候，获得了更多的市场份额。加拿达利公司为年轻的顾客新开发出了一种令其形象更加自然的胸罩，这种胸罩需要新的造型技术和促销手段。

我们可以利用库尔特·刘文思(Kurt Lewin, 1951)关于变化的三个阶段模式，来解释战略远见的此类重大变化，这三个阶段分别是化解、改变、重塑。化解过程的本质是对自发的、抵触心理的克服，摆脱既定的企业经营“思维模式”。旧的“行业窍门”(Grinyer 和 Spender, 1979; Spender, 1989)已不再适用了。对此，内得勒这样评论道：“在你开始寻找战略模式的这个混乱期间，你其实已经掌握了战略模式，你成为信息狂，四处寻找对战略的解释。”

在找到新的战略远见以前使战略远见发生重大的变化，似乎需要变化一下战略家的思考方式。这一命题如果说有着某种寓意的话，就是促进新概念形成的必要条件是战略家头脑中极个别的洞察力，这种洞察力或许很微妙，但是很重要。不间断地大量捕捉信息，是能够为思考方式的改变作好准备，但还是那些即兴出现的洞察力将思考方式的转变得明朗化，这些即兴出现的洞察力能把毫无联系的东西转变成“激发灵感”式的思想火花。

一旦战略家的思维方式确定，重塑的过程就开始了。重塑的目的不是为了详细了解环境，而是为了概括性地了解环境，至少在大体上是这样的。这其实是体现新战略远见重要性的一个机会。

汤姆·彼特斯(Tom Peters, 1980: 12~16)认为，一个有效组织的有机组成部分是对事物的着迷感。当组织全身心地追求新的战略定向，新的思考方式时，重塑的过程中组织似乎的确需要这种着迷感。组织现在知道何去何从；组织经营的目的是进入一个可以自由发挥其技巧的状态，这些技巧大部分必须是正式技巧和分析技巧。

当然，并不是每一个人都接受新的战略远见。那些沉湎于老式战略的人肯定会抵触新的战略远见(如加拿达利公司的例子)。那么组织的分化、改变和重塑必须在组织领导人思维方式完成重塑之后进行。但是，就像企业家组织中普遍存在的一种情况，组织结构很简单时，组织改组这个问题相对要好解决一些。但在组织机构非常复杂的情况下，情况就很复杂了，具有远见的企业领导人的工作就是“转变立场”，这一点我们在第11章中可以看到。

5.4 企业家学派的前提条件

下面，我们简要地总结一下构成企业家式的战略形成观点的前提条件。

(1) 存在于企业领导人的心中的战略，既是一种观念，更是一种特殊的、长期的方向感，是对组织未来的远见。

(2) 战略形成最好不要成为一个完全有意识的思维过程。无论企业领导人是在实际中构思战略，还是把其他人的战略改进后以他自己的方式将战略内在化，战略形成应当深深地植根于企业领导人的经验和直觉当中。

(3) 企业领导人是一心一意地、甚至是着迷般地发展远见，并且在必要的情况下，为了能重新制定战略具体的方面，亲自控制战略的实施。

(4) 战略远见是可以发展变化的。企业家式的战略既是深思熟虑的，又是随机应变的，在远见的整体感觉上是深思熟虑的，在展开远见的具体细节上是随机应变的。

(5) 不管是在归个人所有的企业创建时期内，还是在大型企业的经营方针转变时（这种大型企业的程序和权力关系不允许给有远见的领导人更多的行动自由），组织同样是可以发展变化的。组织其实是一个受企业领导人指挥的、简单的组织结构。

(6) 企业家式的战略就如同某种特殊的位置。而这个位置是受到了保护的、不受市场竞争冲击的市场位置。

5.5 对企业家学派的评价及其贡献和适用环境

企业家学派在战略形成这方面的某些内容很值得我们对它进行评价，这其中最突出的就是前摄特点、个性化领导能力的作用和战略远见。在组织形成的早期过程中，组织可以从方向感、一体化、或“完形”(gestalt)中获得益处。过于平庸的“盲从”战略是非创造性的、孤立的管理行为所产生的。有远见的战略与这些过于平庸的“盲从”战略是极端对立的。

但是，企业家学派也表现出了一些严重的不足。企业家学派是完全用个别企业领导人的行为来展现战略形成的，但是企业家学派对战略形成这个过程却从未细致地论述。战略形成过程在企业家学派中，继续被看作一只被掩埋在人类认识过程中的黑匣子。企业家学派对走入困境的企业组织，所开出的良方简单明了：去寻找新的、有远见的企业领导人。

除此之外，企业家学派从来没有真正地认识到这样的事实：企业家学派的作者所推崇的非常光辉和鼓舞人心的企业家个人行为，在其他学派的作者看来则是变态的和令人泄气的行为。事实上，在其他学派和企业家学派的作者们之间存在的最明显的不同就是企业家学派的作者认为企业家学派的观点字字皆真理，而其他学派的作者则认为企业家学派内容空洞。而且，就像前面所讨论的那样，有许多企业领导人，特别是有远见的企业领导人是凭借个人的超凡能力来改变一个企业的优势和劣势的。因此，一旦与企业有关的各种条件发生变化，原本运转良好的组织就会突然出现故障，换句话说就是，组织只有依靠那些“伟人”才能摆脱困境，向前发展。其实，我们最有必要掌握的就是什么情况下需要有远见的、具有企业家气质的领导能力及如何能够获得这种能力。

在企业家领导的组织内，有关战略和经营的决策权都集中地掌握在首席执行官手中。这两种权力的集中，保证了战略的制定完全是以企业经营上的需求为出发点的，这种情况也帮助企业提高了灵活性和适应能力：因为只需要一个人去进行创造性的活动。但另一方面，首席执行官要么很容易纠缠在企业经营活动的细节当中，从而失去战略思考的眼光，要么脱离实际，沉湎于战略远见的空中楼阁当中。过于一成不变的常规经营方式，会因为缺少人们的关注而逐渐没落，最终把整个组织拖垮。这两个问题在企业家领导的组织内是最常出现的。

斯塔西 (Stacey, 1992) 总结出“远见”带来的几个恶果。首先,“用以形成远见的建议没有具体到能够使用的程度,而且在未来不可知的情况下也不可能使用这些建议”。其次,远见把管理人员的思维紧紧地束缚在一个方向上:“如果你坚持认为所有的管理人员都毫无疑问地对未来形成了共识,并要求他们按照原来所了解的那样去做事。或者,你鼓励管理人员按照一个灾难性的新思维去行动,当他们这么做时,他们会不可避免地忽略掉其他情况的变化”。

第三,斯塔西认为,时下流行对远见这种素质的要求,给企业领导人加上了一个没有实际意义的沉重负担。以远见作为前进动力的哲学,必定维护着这样一个神话——组织必须依赖于个别人物,通常是天才,来决定行动的方案,其他人只需热情地执行。这一点维护了“独立和服从文化,而实际上,这种文化阻碍了利于创新的怀疑过程和复杂的学习过程。”

最后,斯塔西认为,用以形成远见的建议“分散了某些特定人物进行学习和实施策略的注意力,而这些人正是那些能够成功处理将来未知情况的人”(44~46)。

就像在前面注解中所评述的那样,企业家学派用到的方法是很冒险的,它是以企业家个人健康和幻想作为赌注。毫不夸张地讲,一个小小的心脏病就能毁掉一个组织的战略家。在某种程度上,正是因为这方面的原因,科林斯和鲍拉斯 (Porras) 在他们的畅销著作《从创业到守业》(Built to Last) 中,提到建立一个有远见的组织,远比只依赖一个有远见的企业领导人明智许多。他们用下面这种假设来深入地说明这一点:

假设你碰到这样一位奇人,无论白天还是黑夜,他在任何时候都能只凭看一下太阳或星星,就能准确地告诉你当时的日期和时间:“现在是公元1401年4月3日凌晨2点36分12秒”。这是一位令人瞠目结舌的报时员,我们对他超人的报时能力感到敬畏。但是,假如这位报时员不去报时,而是制作一台永远能报时的钟表,这样做这位报时员会让我们感到更加敬畏,即便是在他离开或去世后。

想出一个好主意或成为一个有魅力、有远见的企业领导人就相当于“报时”,创建一家企业,其繁荣兴旺远非依赖于个别领导人的表现,而是通过多种产品生命周期实现的,这就相当于“制作钟表”。有远见的企业创始人应当努力成为钟表制造者,而不应仅仅成为报时员。他们应当把主要精力放在如何建立组织即制造钟表上,而不是去用某种预见性很强的产品去占领某个市场。我们不应花费精力去获得那种有远见的个别企业领导人的个性特点,而应当去努力创建有远见的企业。企业的努力要做的不应当是实现某个好想法,不是个别领导人超人个性的宣扬,也不是他们自我的满足,更不是个人财富的积累。企业最伟大的创造性行为是创造企业自己以及它所代表的内涵(1994:22~23)。

科林斯和鲍拉斯根据这项研究得出这样的结论,领导的超人能力在建立远见时所起的作用被过分地夸大了,用领导的超人能力来取代实质性的组织建设往往带来灾难性的后果(1991:51)。其实,企业领导人在为组织形成明确的、公认的远见这方面所起的促进作用完全可以通过其他各种管理方式实现。

战略历程

撰写战略管理学报

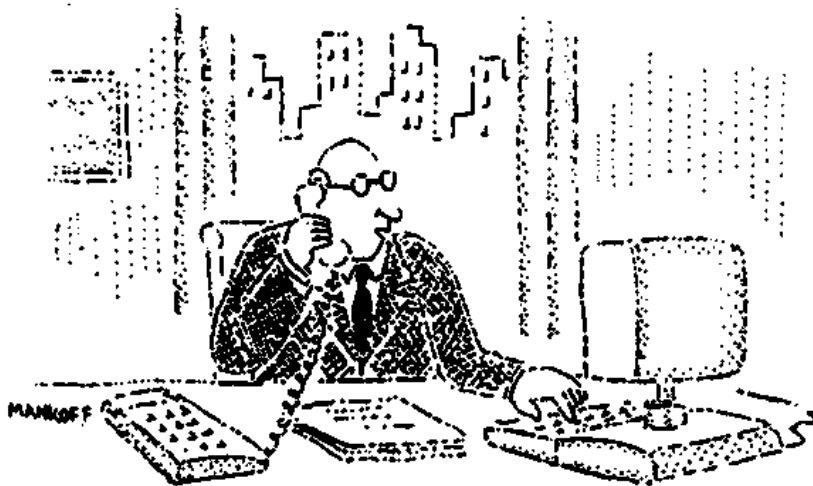
这是一个重要的观点，并且是一个容易引起争论的、有趣的观点。我们不仅是要研究企业家领导能力和远见在战略形成中所起的好的和坏的作用，及其最能发挥作用的环境和它们的实质，我们的研究范围要广泛得多。或许企业家领导能力不像描述的那样威力无穷，但也是非常有用的，至少在构思新意和建立并运转有新意的组织这方面是这样。对事物的人迷在当代企业组织中是非常重要的。

尽管我们没有做这方面的研究，但我们还是得到了一些企业家学派适用环境的启示。很明显，就像我们所指出的那样，因为企业的前进方向必须先得到确定，市场位置必须得到保证，这样，创办企业就需要很强的领导能力和丰富的远见（这一点在政府机构的创办及其他非获利组织的创办中同样适用）。同样的，处在困境中的组织（即便是最大的组织），不论它是商业性的还是非商业性的，通常都需要有远见的领导人来指点迷津，他们可以通过经营方针的转变给企业带来明显的变化。

另外，许多不断进步的小企业从始至终都需要这种个性很强的领导能力。零售企业是最典型的一个例子。事实上，最常使用的战略或许在战略管理中最容易被忽视，但却最容易成为一个“地方性制造商”（将在最后一章中解释），即在明确限定的地理位置内追求通用行业诀窍的组织。换句话说就是，存在把地理位置的不同作为不同战略的企业组织：例如，在某个特殊的街角经营充气业务，或在某个特殊的城镇售焦炭，或在某个特殊的国度内收税。但是在街角或城镇这个水平上，大量的此类组织似乎被看做是所有经营者经营的企业。很明显，存在着一个重要的有组织的社会群体，他们对企业家学派所倡导的战略形成有着广泛的需求。

第6章 认识学派

把战略形成看做一个心理过程



“登比小姐,请把我的玫瑰色眼镜拿来,我不喜欢这份计划书的外观。”



“信则成真。”

——无名氏

如果我们真的非常想了解战略愿景以及其他环境下的战略形成过程，那么我们最好深入研究战略家的思想。这就是认识学派的工作：在人类认识科学的范围内，特别是借鉴认识心理学领域的研究成果，发现战略形成过程的含意。

该学派在过去 10~15 年的时间里吸引了众多知名学者，有时，他们的工作也和其他学派相互关联。例如，在与战略集体（Reger 和 Huff, 1993; Bogner 和 Thomas, 1993）和放弃战略（Duhaime 和 Schwenk, 1985）相关的认识问题上，他们与定位学派存在类似的研究。莱利斯（Lyles）1990 年的调查表明到那时为止，这一工作是最流行的战略管理研究领域之一。

我们即将探讨的这一工作团体所形成的与其说是一个密切相关的思想学派，倒不如说是一些零散的研究成果的文集，它似乎无论如何也不可能成长为这样一个学派。如果这一学派能够表述其观念意图，那么它很容易就可以转变成今天我们所知道的战略的教学与实践内容。

在此研究浪潮之前，管理者的脑海里究竟想了什么仍是一个很大的未知领域。研究者关心的是需要思考的内容，而不是思维本身，例如，战略家在思考过程中需要知道的内容。现在问题更直接了，但我们仍然无法理解产生战略的复杂的创造性活动。

因此，战略家很大程度上是自学成才的：他们主要是通过直接经验来形成自己的知识结构和思考过程的。经验决定了他们的知识，接着知识又决定着他们的行为，进而决定着后来的经验。这种二元性在认识学派中起着重要作用，导致该学派产生了两个截然不同的分支。

其中一派较为倾向实证主义，认为知识的处理与构成是产生某种勾画世界的客观想法的成果。因此，心灵的眼睛就像是照相机：它观察世界，按所有者的意愿扩大或缩小对世界的认识，即使是该学派成员也承认这种认识是对世界的歪曲。

另一派认为所有的认识都是主观的：战略是对世界的一种解释。在这里，从心灵的眼睛转到内心深处，思考当人看到外界事物，事件、标志、顾客行为等时，心理如何作出反映。因此上一派认为认知是世界的一种再创造，而它则正好相反，认为认知创造了世界。

注意本章在本书中的位置：它是沟通较为客观的设计、计划、定位和企业家学派与较为主观的学习、权力、环境和构造学派的一座桥梁。与此相对应，我们首先介绍客观派。从阐述认识偏见开始，即研究结果表明的战略家的心理极限，然后讲述信息处理的战略认识观点，最后阐明心理如何刻划认知结构。接下来介绍将战略看做构建过程的主观派。我们把对认识方法极限的观察看做解释战略思维的框架。

6.1 把认识看做是无序的

学者们很久以来一直对人们处理信息、制定决策的过程感兴趣，尤其是人们的认识偏见和歪曲。赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的天才著作（1947，1957，也可以参看 March 和 Simon，1958）使管理学者大受鼓舞。西蒙是一位政治科学家，大部分职业生涯都是在卡内基·梅隆大学（Carnegie Mellon University）的商学院任教，后转入心理系。1978年获诺贝尔经济学奖。西蒙认为世界很大、很复杂，与此相比，人的大脑及其信息处理能力是非常有限的。因此决策制定变成了不十分理性的无效努力就成为一种合理的现象。

随后产生了大量关于判断偏见的研究文献（特别值得注意的是 Tversky 和 Khaneman，1974 年的著作），他们的一些研究成果被马克里达克斯（1990）总结在他的一本书里，表 6-1 所示的是我们对这些研究成果的再加工。所有这些偏见都对战略制定造成了显著的影响。这些偏见包括寻求支持证据而不是反面材料、偏好容易记忆的近期信息而不是早期信息、在影响战略制定的两个相关变量中寻找因果关系的倾向和乐观看法的力量等等。马克里达克斯还将大量的精力集中于对他称做是“无由信念或习惯性睿智”的研究，并对此发表评论，例如：

我们生活在这样一种文化里，在此，我们接受一些被普遍认为是真实的表述，但事实也许并非如此。例如，我们相信我们拥有的信息越多，做出的决策就越准确，经验表明事实并非如此。相反，信息的增多只意味着增强了我们做出正确决策的信心，却并不一定会提高决策的准确性……事实上，发现的信息通常是多余的，很少有什么别的价值（38）。

表 6-1 决策制定中的偏见

偏见类型	偏见描述
寻求支持性证据	乐意收集支持特定结论的事实，不考虑反面材料
非持续性	不能运用同一决策标准对待类似情形
保守主义	不随新信息和证据的出现而转变（或转变得很慢）自己的思维
前卫性	最新事实优于过去事实，较少考虑或忽略过去事实
适用性	依赖于易于回忆的特殊事件，不考虑其他相关信息
支持性	预测过分受原始信息的影响，原始信息在预测过程中的作用很大
错误关联	认为模型是显而易见的，和/或两个没有关联的变量随意关联

战略历程

战略管理理论

(续)

偏见类型	偏见描述
选择知觉	人们倾向于以自己的背景和经验看问题
回归效应	一些现象出现频率的持续提高可能是随机原因使然。若果真如此,将会导致以后出现的频率降低。类似的,一些现象出现频率的降低可能提高以后出现的频率
成败原因	成功均源于某人的才能,失败来自厄运或他人的失误,这将抑制学习,因为它禁止重新认识某人的错误
乐观主义、如意想法	人们喜欢的未来结果会影响预测结果
低估不确定性	过分乐观、错误关联和减少忧虑的需要导致了对未来不确定性的低估

资料来源: From Makridakas (1990: 36 ~ 37).

正如在最后一章里我们看到的比喻和暗喻,它既可以拓展思路,又可能因为过于简化和考虑解决办法的范围过于狭窄而产生相反的作用(Schwenk, 1988, Steinbruner, 1974)。达汉姆(Duhaime)和斯奇温克(Schwenk, 1985)探究了这些及其他一些信息失真是怎样影响接受或放弃决策的。

(1) 比喻推理。作者引用了一个例子:“管理当局把并购的备选对象看做‘凳子的第三条腿’以支持企业的高回报率。这种形象化或比喻指的是那些进入与现行业务并不密切相关的经营业务的公司经理的行为……”(289)。

(2) 控制错觉。“决策人可能过高估计了他们个人对并购后果的控制程度,并且认定自己会使购入的企业走向成功,因而产生了问题”(289)。这种想法会减少决策的忧虑,但也会产生问题。

(3) 增加投入。增加投入“涉及经营结果不容乐观或持续下降时,继续增加投资”(21)。斯道(Staw, 1976)在一篇题为《陷入泥潭、不能自拔》的文章中对美国政府在越战持续失败的情况下增加投入的描述,使得这一概念深入人心。

(4) 只考虑结果。“一些证据表明一旦放弃被看做是一种对待失败的经营单位的处理方法,它很快就会成为唯一被考虑的选择方案……该过程允许决策人否决那些在进行方案选择时经常被提出的大煞风景的减少交易价值的备选方案,从而大大降低了决策失误的压力”(292)。

有充分的证据表明那些采用固定的行事方法的组织是建立在看待事务的固定方式上的,它们会随着周围世界的变化而呈螺旋型下降。为了与别的学派区别,我们使用人们熟悉的谚语“信则成真”作为认识学派最好的座右铭(我们即将看到的两个分支学派都是这样)。

事实上,做事的方法也会影响对问题的看法。回想第2章引用的基斯勒(Kiesler, 1971)的实验成果,仅仅因为阐述人们解决问题方法的事实就引起了那些不探究做事原因的人对改变方法的强烈抵制。换句话说,制定明确的战略会引起对改变它的心理抵制。基斯勒的结果只是对个体心理的研究,想像一下对组织成员集体心理的研究会是怎样的情形。由此而产生了流行术语“集体思维”(Janis, 1972)。即使是“有益的变化也经常会受到那些真心希望组织变得更好的忠心的组织成员的抵制”(Reger et al.,

1994: 567)。

当然，战略家的认识风格不同，因此那些研究“认知情结”或“开放性”之类的人类行为特征的心理学家也可以为战略的制定注入活力。这方面最出名的可能就是以卡尔·朱恩（Karl Jung）的工作为基础的梅耶-布瑞格（Myers-Briggs）方法（Myers, 1962）。他们设置了4组相反的情形：

外向型 (E) (受外部世界的激励)	内向型 (I) (受内心世界的激励)
感觉 (S) (信息依赖感觉)	直觉 (N) (信息来自尽力掌握的必要模型)
思维 (T) (依赖决策分析)	情感 (F) (依赖决策情感)
判断 (J) (按照计划、秩序、 控制的方式生活)	知觉 (P) (按照多变、自然的方式生活)

这4组情形的组合就有16种类型或风格，例如，ESTJs（外向型思维加感觉）是合理的、客观的、重要的、相信推理，他们喜欢组织事实，但他们在“充分研究情况之前会冒草率决策的风险”（10）；相反ESFPs（外向型感觉加感情）是“友好的、适应性强的现实主义者……依赖他们看到的、听到的和知道的一手资料……他们变通地解决问题……（但是）不一定受标准程序或喜欢方法的限制……”（19）这两种人听起来分别像定位学派和学习学派战略家。战略家的个人风格有助于我们深入了解战略制定的不同方法。

6.2 把认知看做信息处理过程

与个人认知偏见相比，组织的信息处理收集系统工作的结果则更失真。经理是信息工人，他们对待自己的信息需求就像满足同事及其上司信息需求一样。特别是在大型组织里，这种情形造成了各种众所周知的问题。高级经理因时间有限而不能监督大量的活动，因此，他们收到的多数信息必须依赖别人汇集，这使本已失真的信息更加失真。如果说输入的原始信息受到上述各种偏见的影响，可想而知汇集起来并展现在“老板”面前的信息将会是什么样。毫无疑问许多高级经理都成了他们的信息处理系统的俘虏。

在他们的“平行”信息处理模型中，科纳（Comer）、科尼克（Kinicki）和科慈（Keats）（1994）认为个人和组织实质上是根据相同的原理运作的。信息处理始于关注，接下来译成密码，进行存储和修改，最终结束于选择，同时通过评估结果得出结论。如图6-1所示和下面的描述。

(1) 关注 关注决定处理什么信息、忽略什么信息，就像电话分机接线员按照一定的优先权筛选电话一样，他锁住一些人的电话，让另一些人打进来。

(2) 译成密码 译成密码通过寻求信息和现存范畴的匹配来解释信息。例如某人是“顾客”而不是“访问者”。当然，这些范畴通常是偏见的来源，因为它们忽略了细微差别，把获得的信息等同于范畴，这样做有成为陈词滥调的危险。全部过程的关键是有某种共享的集体知识结构，由常见的主要解释方法组成。科纳与同事把这些“共享知识结构”分为两种：意外的和例行的。“意外知识结构由用特别方式处理新颖问题的方法组成”，这需要时间和认知能力，但是一旦发展成熟，就会重复使用。因此，意外知识

战略历程

纵览战略管理学派

结构最终要成为例行知识结构，“无论合适与否，都要自动地解释战略信息，在该案例中，高级管理团队在确立新知识结构之前不必学习。”

(3) **储存/修改** 认知始于记忆。就个人而言，记忆是不同信息内容的联合网络；就组织而言，联合网络以模式、规则、过程、传统和技术形式体现。二者之间的联系是社会化：组织使个人接受已有路线，这些路线成为个人记忆的一部分，从而使个人认知和组织协调起来。

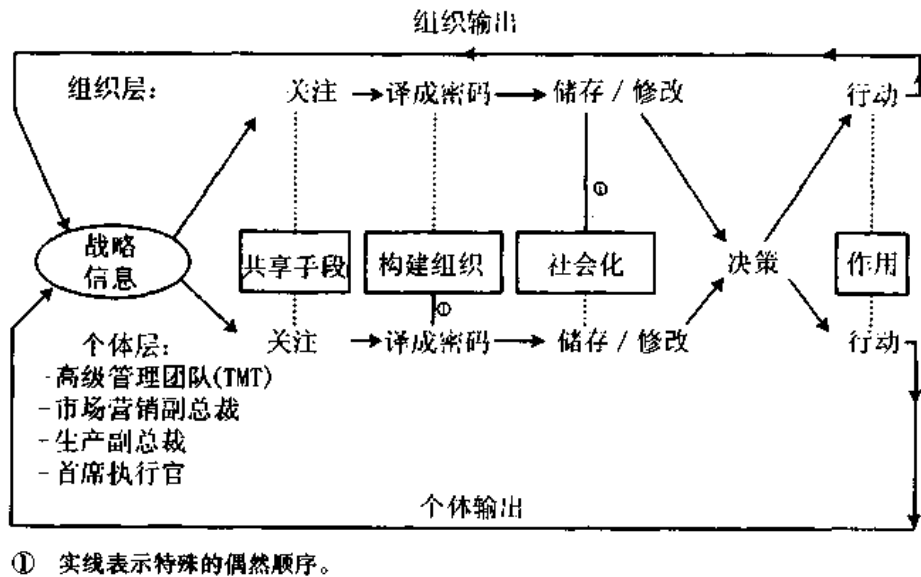


图 6-1 战略决策的平行处理模式

资料来源: From Corner, Kinicki, and Keats (1994: 296).

(4) **选择** 选择过程在解决问题前从一个阶段到另一个阶段反复进行，这就给人留下了决策是“制定”的印象，但事实上决策是紧急措施，确定范畴的意图称为“决策”，它有助于采取行动，收集更详细的信息，但也不能将范畴看做是一些孤立的事件（请看随后专栏 6-1 里的文章《决策是拦路虎吗？》）。

(5) **结论** 结论意味着反馈过程的开始。个人和组织理解他们的选择，把自己的理解反馈给正在进行的信息处理过程，即返回到关注、译成密码、存储和修改后的选择。

专栏 6-1 决策是拦路虎吗？

- 多数关于决策的制定的研究起初并不是决策，而是行动，如购买计算机或收购公司。然后假设进行决策，抓住促使行动的最佳时机。换句话说，组织所进行的活动必须是先前的决策。
- ……事实上，决策和行动的关系，比所有文献的研究成果都要细微。

- 一方面，行动可以在没有决策的情况下发生，敲打膝盖的医生明白这个道理，认为谋杀是有计划的、蓄意的法官同样也明白。这是第一阶段，否则就是第二阶段，换句话说，法律上的谋杀可以没有决策。
- 再回到组织决策上，思考世界上最大公司的经理的下列评论：
- 很难说谁决定某事，何时决定，甚至谁发起某一决策，我通常并不知道通用汽车公司的决策时间，我不记得在委员会上进行表决的情况。通常是某人总结发展状况，其他人要么点头同意，要么阐述自己的特殊看法。(Quinn, 1980 a: 134)
- 但是组织甚至可以在没有明确理论的前提下采取行动。欧洲几年前流传着这样一个故事：某大汽车公司的高级经理请顾问查明公司中谁“决定”引入重要的新车型，也许有人确实作过决策，但是可以想像没有人做过决策。也许某人作了一个假想的粘土模型，其他人考虑该模型的技术意义，就像滚动的雪球一样，经过后来的成千上万关于保险杠、生产线和广告战的“决策”和行动，一种新的汽车诞生了……
- 决策通常必须有明确的时间和地点吗？……考虑宣布建立一家新工厂的“决策”的例子。某人追溯时可以找到董事会“制定决策”的记录，但那仅仅是记录。当所有者——总裁参观位置、下定决心后，已是6个月的事了。
- 事实上，某一特殊组织模式——官僚机构进行所有行动必须有明确的决策是戒律。选择其他人作为下级之前，管理者受正式决定的支持，特别是上级正式的选择“授权”。
- 所有这些内容得出的重要结论就是决策和组织理论的许多其他概念一样，有时是把决定付诸实施的人造概念和心理名词。对个人和组织而言，行动不需要决策，或更常见的是，行动前的决策是模糊不清的。

资料来源：Mintzberg 和 Waters(1990), Langley et al. (1995).

6.3 把认知看做制图

尽管认识学派的观点多种多样，但仍有一个公认的观点：战略认知必不可少的先决条件是组织和创建知识的心理结构的存在，尽管在过去使用了包括计划、概念、草稿、平面图、心理模型和地图等多种名称，但还是存在上述的“框架”。

地图成为当前流行的一种称谓，这很可能是由于它的隐含意义。它意味着运用一些

战略历程

战略思维与决策

象征模型进行穿越复杂地形的远航。卡尔·威克（Karl Weick）喜欢复述这样一个故事：一队在阿尔卑斯山演习的匈牙利士兵在暴风雪中两天以后仍没有回来。第三天，士兵们回来了。解释道：

是的，我们认为自己迷路了，只能等死。但当我们中的一个人在口袋里发现了一张地图时，我们一下子平静了许多。我们搭起帐篷，熬过了暴风雪。运用地图，我们找到了感觉，现在我们回来了。调遣部队的上尉拿过这张非凡的地图看了看，惊奇地发现它不是阿尔卑斯山的地图，而是比利牛斯山地图。（1995：54）

故事的寓意是明显的，当我们迷路时，地图会帮助我们。换句话说，错误的心理反应比根本没有反应好得多。至少，它会给你勇气，从而激励你采取行动。威克解释道：

地图在手，无论它是多么原始，人们都尽可能把眼前看到的事物看成地图上的标识物。地图预示了他们的知觉，他们看到了期望看到的事物。但是，随着不信任的加剧，他们更加看重切身经验，从经验中寻找解决办法，而不依赖地图。手中的地图变得更没有意义了。但是，具有讽刺意味的是，只因为地图是他人使用的工具才会形成最新、更通用的地图。（1990：5）^①

当然，在管理中也有多种图，就像在地理学中一样，每种图都有它的用处。认识学派最活跃的作家安·休夫（Ann Huff，1990）从那些说明不同因素的关系的图中（如，重要的竞争对手将会用他们产品的降价作为对我们削价的反应）分辨出了为经理指明特别重要的因素的（如重要竞争对手的概况）认识地图。

第一类地图通常指从认识心理学借用的术语——计划。每个人都受资料的困扰。问题是如何存储以及在关键时刻利用它。代表不同层次知识的计划有利于达到这样的目的。它使人们充分利用基本资料填补认知空白。例如，当某人在读到下一次“石油危机”的可能性时，心里马上用政治、经济和技术知识制定计划。计划伴随着一些明确的假设：政治上可能假设石油危机是由某种战争或军事侵略引起的；经济上的假设是卡特尔（Cartels）和汽油的高价使然；而技术上的假设可能归结为供热用油和电力的相互代用。

换句话说，决策人的特殊计划均伴随一定的期望。他们所看到的增加了期望的完备性，新的问题产生了。价格如何攀升？人们会用电力取暖吗？注意：这些问题几乎是随计划自动产生的，这也是信息处理观点使决策更有效率的原因。它也意味着与计划不一致的证据被忽略了。因此，在石油危机期间，世界各国政府由于忽略了证明石油危机的

^① 不必对韦克的观点进行争论，阿尔卑斯山的经验表明特殊的变化可能是不幸的。在这样复杂的地形里不可能的安全路线又少、又模糊，以致依赖错误地图走出困境的机会实际上是很小的。它可能引你走向悬崖。换句话说，在战略定位和模式与地图同等重要时，尤其是在复杂的地形下，内容和过程同样可信。

短暂性的证据而纷纷投资于昂贵的替代技术。

当然，形成计划只是第一步。他还必须决定是否采取行动。当风险很大，影响即将发生时，寻求增加对形势了解的线索的人们将认真地监测环境。我们的例子中那些经验丰富的石油公司很可能拥有实用的第二种图。它详细地描述了供给、需求、价格和时机等各方面的关系。

所有资深经理的脑海里都充满了随机地图，有时他们称之为心理模型。它们对行为的影响是深远的。例如，巴瑞（Barr）、斯蒂姆伯特（Stimpert）和休夫（1992）比较了 Rook Island 和 C&NW 这两条铁路在过去 25 年里（1949~1973 年）的经营状况。它们几乎同时运营，但是一个最终破产，一个至今仍在经营。学者们把这种现象归因于他们各自的经理的有关环境的随机地图。起初，两家公司由于天气恶劣、政府计划和管制而经营状况很糟。一家公司的地图集中精力研究成本、生产能力、管理风格的关系，并且促使这些因素发生了必要变化，所以它生存至今。

6.4 把认知看做概念形成

当然，经理既是地图的绘制者又是地图的使用人。因此，他们如何绘制认知地图是我们理解战略形成的关键。事实上，绘制认知地图的过程基本上就是战略形成。战略是个概念，因而利用认识心理学的旧术语，制定战略就是“形成概念”。

关于这一问题，尽管很早就开始研究了（如 Bruner 和他的同事，1956 年），但却没有多大进展。也许问题在于我们长期喜好的研究方法要求决策人在进行决策时，作出“草案”或文字的说明。而真正与战略发展相关的有意义的心理过程，如视觉感受、信息的平行处理、综合以及所谓的直觉可能深深地埋藏在我们的潜意识里。换句话说，我们的许多重要知识是“心照不宣”的（Polanyi, 1996），我们知道的事情可能远比说出来的多。

如下所述，赫伯特·西蒙的著作对我们如何看待管理决策制定过程中的认知影响很大。西蒙再三强调：“判断、直觉和创造性”这样的词语一点儿也不神秘。

我们最先知道的，以及到目前为止关于这一点的实证，就是这些人类行为可以用没有假设机理的潜意识解释。潜意识和那些能用语言表达的意识是不同的。事实上，冰山的大部分都在海平面以下，用肉眼是看不见的，但是隐藏的部分和我们看到的却是由同一类冰组成的……解决问题的秘密就是没有秘密。运用熟知的简单元素进行复杂的构造就能实现这一点（1977:69）。

在以后的文章（1987）里，西蒙继续证明直觉的本质在于对能够快速鉴别的知识的组织（按照公认的层次结构模块安排），而不在于对带有灵感设计的知识的描述。用他的话说：“直觉和判断——至少是正确的判断——只是简单地分析凝结成为习惯和通过认识迅速反应的能力。”（1987；63）。但是这一观点尚待商榷。

1943年，我们在桑塔菲度假，一天，我三岁的女儿詹尼弗问我为什么她不能立即看到我刚才为她拍摄的照片。当我在这个迷人的小镇散步时，我开始考虑解决女儿给我设置的难题。在那一瞬间，照相机、胶片和物理化学变得如此清晰，以致我十分激动地赶到朋友的住所，向他详细地讲述曝光后能迅速得到照片的固体照相机。在我的脑海里，它是如此的真实，以致我的描述化去了好几个小时的时间。（艾德温·兰德，宝丽来照相机发明人，摘自《时代》杂志，1972:84）。

下面，是对一个特别值得关注的创造性综合训练的解释：

兰德在这里意识到哪些“熟悉内容”？他的哪一种分析凝结成什么样的习惯？事实上，他的理性是如何严密地束缚他的？兰德在其他地方宣称在拥有创造性洞察力的那些日子里，“返璞归真的能力正好出现了，你正在有意识地处理如此之多的变量，以致于你几乎经不起任何干扰”（Bello, 1959: 158）。这一切绝对没有运用那些学者要求的文字草案。

洞察力的来源可能是神秘的，但其表现却一点也不神秘。无论是兰德的解释，还是库勒（Kohler, 1925）所讲的著名的猿猴的洞察力，猿猴突然意识到如果它把自己下面的箱子放在笼子的角落里，它就可以拿到香蕉，都是如此。

日本经理 Shimizu（1980）认为洞察力是“直觉感觉”、是一种“迅速理解新信息整体结构的能力”。他提到与“逻辑思维连续步骤”相对的“第六感觉”。它能够引发“收集零散的记忆片断，直到使之成为多种相关信息的组合”（23）。洞察力，也就是要深入观察，当决策者能够超脱既定事实理解问题的深层含义时，洞察力似乎就会降临了。

“许多组织行为……是由那些重建思维的偶然洞察力决定的。如，兰德对照相机的设计造就了一个大企业，改造了一个重要市场。如果士兵的命运是不时地受到阵阵恐惧侵袭的无聊的日子，引用一句古老的格言，那么组织的命运也可以同样被描述成不时被来自自己或竞争对手的洞察力的闪现改造其惯例的岁月。因此，任何不考虑这种洞察力的决策理论又怎么能用“战略”这个词形容呢？（Langley et al., 1995: 268）

对组织战略形成过程的认真研究多次提供了有关这种显示人类本性现象的证据。因此我们必须知道战略家如何综合大量信息形成新观点，也许不必对语言和其他“公认的方式”进行太多的研究，而应更多地去研究形象认识。借用著名的 Nassruden 的故事可以说明认识心理学家的行为。Nassruden 在路灯下寻找丢失的钥匙，尽管那里光线很好，却不是他丢钥匙的地方。认识心理学家在明亮的文字协议中寻求心理行为的线索，但答案却已丢失在我们称之为直觉和洞察力过程的黑暗处。

若果真如此，也许认识心理学可能被证实不如生理学这样的硬科学有帮助。罗杰·斯泊里（Roger Sperry, 1974）由于在分割大脑方面的研究工作而获得诺贝尔生物学奖，他的工作至少表明人脑存在两个截然不同的思维过程：一个是与语言表达能力相关

的左脑；另一个是与空间想象能力相关的右脑。因此，我们是不是把过多的研究和战略管理的技术都集中在错误的人类大脑的一边了？

总之，在把战略制定的重要心理过程理解为形成概念方面，我们还有很长的路要走。因此，我们得出这样的结论，认识学派尽管有希望成为十个学派中最重要的一个，但实际上，在目前它却是最不重要的一个。

6.5 把认知看做构建过程

认识学派还有另外的一面（至少我们这样解释），与我们前面所论述的截然不同。相比而言，它可能更有潜力并且更加富有成效（主要是因为它拥有更多雄心勃勃的目标）。它在把认知看做是构建的基础上，把战略看做是解释。^①

对这种观点的提倡者而言，即使通过歪曲、偏见和简化这些过滤器，“外部”世界也不能简单地促使“内心”活动的产生。认知不仅仅是某种反映现实的努力——带着最好的市场地图呆在市场外面（或者，像卡尔·韦克那样，认为任何地图都会使你行动起来）。这些人会问：改变世界的战略与什么有关？它们到底来自何方？

对解释派或构建派学者而言，人的内心世界并不是外部世界的翻版。那些从外部流入并经过过滤器的所有信息都可能被那些认知图破译密码，事实上，它们都会与认知相互作用的，并且受认知支配。换句话说，心理将自己的解释强加于环境，它创建了自己的内心世界。在某种程度上，心理有自己的内心世界——它按照自己的认知动力前进。也许我们最好说它们在前进，因为这里也存在着集思广益的过程：人们的相互影响创造了自己的精神世界（当然，认识学派的另一分支也认为存在集体知觉，如“集体思维”。我们将在文化学派深入探讨集体知觉问题）。

这一观点具有激进意义。完全赞同它的学者称为“社会构成主义者”，他们彻底打破了承认既定事实、把现状归因于逻辑必然性的消极趋势。对他们来说，事实存在于我们的头脑中。

社会构成主义者促成了二战后席卷欧洲的哲学革命，这次与心理学交汇的革命反映在格利高里·贝特森（Gregory Bateson）的杰出作品中。观察动物园里互相嬉戏的猴子，启迪他开始思考这些不能直接交流的动物如何相互“理解”对方。

在他写于1955年的一篇题为《玩与幻想的理论》（*A Theory of Play and Fantasy*）的文章中，贝特森认为这个在动物和人群中都存在的难题的答案就在于他所谓的“框架”具有普遍存在性。例如，“这是玩”的行为框架使猴子能从众多手势中区别出玩的手势。猴子不会为玩签定协议，群居生活教会了它们“玩”的行为框架。人类也遵循同样的规则，只不过我们拥有大量的更复杂的、能用多种不同方法解释的框架。

贝特森认为心理框架的作用与图画框架基本相同。它解决了什么是“内部”，什么是“外部”的模糊含义以及在观察者与局势相互作用的情况下什么是“真”，什么是“假”的界限模糊的问题。贝特森认为更一般的心理框架具有以下性质：

^① 查非（Chaffee, 1985）实际上把它和“理性”观点（前三个学派）和“适应”观点（学习学派）看做是战略形成的三种主要方法。同时请看约翰逊（1987：56-57）。他把认识学派的两个分支与文化学派联系起来。

(1) 心理框架具有排他性。例如在一个框架中包含了某种特定的信息（或有意义的行为），它就会排除其他信息。

(2) 心理框架具有包容性，它不包括一些信息必定会包括另一些信息。从集合论的角度看会认为这两种特性作用是一致的，但是从心理学角度讲，把它们分别罗列出来是很有必要的。例如，对于一幅图画的框架，如果我们考虑了观看者理解的角度，就会说：“注意图内的东西，不要看图外”。当形象和背景这些术语被完全意义的心理学家使用时，就会呈现不对称的情形，就会与集合论的集合与非集合的含义不一致。对背景的感觉必须冲淡，同时对形象（在此例中就是图画）的领悟必须积极加强。

(3) 心理框架与本书中所谓的“前提”有关，图画的框架要求观看者在解释框架内部的图画与解释框架外部的墙纸时不能运用同一种思维方式。

(4)（因此）框架是元信息传递。任何明确或含蓄定义框架的信息，就事实而论都是接收者理解框架内信息的工具，或尽力达到这一目的的工具。

尽管学者们已经广泛地使用“计划”这一概念，但是“框架”的概念才刚刚开始得到应有的关注。最早的有关“框架”使用的研究之一，并且可能是最好的对经理使用的框架的研究是由伊鲁·萨威和普察特（EL Sawy and Pauchant, 1988）进行的。他们研究了由17名专家和经理组成的工作集体是如何处理出现在突现的蜂窝式电话市场上的有关战略机遇的信息的。集体成员在过去的三个月里定期会面，他们开始探讨市场和技术的初始信息，并在两个框架上逐渐达成一致：潜在的蜂窝式电话市场和蜂窝式电话的潜在应用功能。在其余的研究中，集体成员都使用由媒体和行业杂志提供的详细信息。

伊鲁·萨威和普察特的主要兴趣是初始框架与随后信息的互动关系。当框架与信息互相冲突时，是修改框架，还是重新解释信息呢？当信息表明在开车时使用蜂窝式电话存在危险时，一名集体成员要求全面修改定义蜂窝式电话潜在应用功能的框架，这样问题就出现了。为维护起初的框架，其他集体成员提供了下列信息：（a）蜂窝式电话的所有者与没有蜂窝式电话的人相比，是开车更安全的驾驶员；（b）蜂窝式电话“不需用手”的功能已逐渐完善，（c）拥有蜂窝式电话可以使司机在发生交通事故时请求帮助。这位成员因此被说服了，认为框架是正确的，因而对共同信仰的威胁过去了，以后的信息就可以继续使用和以前一样的方法进行解释。

这项研究指出了本质上归属于个人的计划与属于集体的框架的区别。计划取决于个人看到的内容和相信的事实，而框架取决于集体活力，取决于集体内个人之间以及个人与集体的关系。事实上，看到的内容与相信的事实的差别对集体而言可以是主观的。如果个人相信他人的话就会看到与他人一样的事实。这取决于集体成员是否共享同样的计划。当然，这可能导致我们先前探讨的集体思维：解释信息依赖抵制反面材料。

明显的结论就是经理为避免这一问题必须有一个常备的“框架库”——对世界看法的替代选择，这样才能使自己不受任何一个框架的束缚。因此，成功的著作，如格雷斯·摩根（Gareth Morgan）的《组织形象》（*Images of Organization*, 1986），在不同

的章节里把组织看作机器、有机体、大脑等，波曼(Bolman)和迪尔(Deal)的《再造组织》(*Reframing Organizations*, 1997)认为管理洞察力的关键是愿意利用多种有利机会。他们见到的这种情况太多了(介绍不同学派战略形成思想的书可以认为是支持他们的)。

当然，问题是管理实践需要集中精力于一点，有时甚至需要“固执”(最后一章将会看到)。“一方面，另一方面”决不是决定性行动的最好路线。另外，开放观念对有效管理也是很重要的。

“环境”是建成的吗？社会构成主义者的一个重要假设就是没有一个组织成员能看见“环境”。事实上，是组织利用丰富模糊的信息组建了环境。这些信息甚至连“内部”和“外部”这样的基本范畴都是非常模糊的。尽管假设有强有力证据的支持，社会构成主义者如何对待它还是很有争论的。他们认为既然环境是在组织内部组建的，它就是管理信条的产物。回顾设计和定位学派，我们就会发现SWOT图表上的框图的意义是应对环境的手段。定位学派津津乐道的环境在认识学派的眼里一文不名(当然全部定位学派也难逃厄运)。框图的位置说明了图中隐藏的工具——经理的信条。

许多人对这一结论感到怀疑。他们自信地说，外部环境是存在的。毕竟，不管经理的信条是什么，市场上总布满着荆棘。对此，社会构成主义者回答道：这种异议本身代表了一个有关“环境”含义的过于简化的假设。斯莫科奇(Smircich)和斯达贝特(Stubbart, 1985)通过描述环境的三个竞争概念澄清了这一点。历史上，我们对环境的认识是逐步深入的：

(1) **客观环境** 它假定“组织”生长在外部的独立的环境中……反映“环境”含义的术语包括具体的、客观的、独立的、既定的、即将发生的、外部的……几乎所有的战略管理研究和著作都包含了这些假设……因此环境分析就需要去发现或者说去寻找已经存在的尚未发现的东西……(最后)形成相应的战略。

(2) **想象环境** (这并不意味着)环境概念的改变(它仍然是真实的、物质的、外部的)，相反，差异……涉及战略家的区别。战略家永远受有限的理性和对“环境”的不完全认识的诱惑……现实的观点是尽量减小错误知觉与真实环境的差异。

(3) **改造的环境** 从解释世界的观点来看，独立的客观环境是不存在的……相反，组织和环境是介绍活动模型的有利工具。人们指的环境是由人类活动产生的，伴随着了解活动的智力成果的产生……世界是由必要的模糊经验组成的。这个环境没有挑战或机遇，只有人类活动的物质和符号记录，但是战略家决心用活动的联系和模型寻找机遇……(例如)空中并没有北极星，尽管人们发现想象它的存在很有用。当人们把虚线连在一起，认识星星的时候，就会看到北极星……天文学家(利用)想象描述出一个又一个有符号表示的天体(猎户座、狮子座，等等)。战略家同样如此……汽车、油井和导弹对他们毫无意义，恍如过眼烟云。战略家思考事件、客体和环境的联系，使它们对组织成员更有意义(725-726)。

三个说明性学派，特别是定位学派非常欢迎第一个概念，第二和第三个概念分别是

认识学派两个分支的观点，但这两个概念是截然不同的，一派认为是歪曲的基础，另一派则认为是创造的机遇。

按照社会构成主义者的观点，战略形成就焕然一新了。暗喻和基于经理生活经验（Hellgren Melin, 1993）的象征性活动和交流方式（Chaffee, 1985: 94）非常重要。愿景不只是指导工具：它成为领导解释世界的工具。随后的专栏 6-2 的文章概述了斯莫科奇和斯达贝特对管理活动的解释。

6.6 认识学派的假设

认识学派充其量是思考战略形成的发展中的学派，因此我们列出从其文献中推导出的假设，进而得出我们对这些作品的评价。

(1) 战略形成是发生在战略家心里的认识过程。

(2) 战略表现为决定人们如何处理环境输入信息的方法——概念、计划、纲要和框架。

(3) 输入的信息（按照认识学派“客观”派的观点）在认知地图译码之前要经过各种各样的歪曲过滤器，否则，它们仅仅（按照“主观”派的观点）是对想象中存在的世界的解释，换句话说，看到的世界是可以构建的。

(4) 作为概念，战略在初始形成时比较困难，在实际形成中偏重实用性而不是最优化，当战略不再可行时，也很难改变。

专栏 6-2 运用构建主义者的方法

- 抛弃组织应适应环境的观念……行业的经理们不应简单地置身事外、适应潮流，他们的行动本身就是潮流。因此，如果每个企业都争先恐后地利用机遇，机遇就消失了……如果机遇“转眼即逝”了，只是因为观察家们碰巧言中了类似的事情……
- 重新考虑限制、威胁和机会。管理者面对处境、事件、压力和不确定性的波动……（因此他们）必须首先依靠自己，用自己的行动而不是“环境”来解释处境……
- 从不同方面考虑战略经理的作用。构建派……认为战略家的任务具有想象性、创造性和艺术性……战略经理的杰出工作具有深刻的意义……
- 管理分析……一个人自己的行动和他人的行动形成“组织”和它所处的“环境”。基于这一顺序，管理分析比环境分析重要。管理分析意味着向管理者据以行动的想当然的作法发出挑战，提高他们的自我反思的能力……

- 创造适用环境。我们是谁？什么对我们重要？我们做什么？不做什么？这类问题的答案确定了战略形成的舞台……
- 支持复杂的事实……成功的战略家经常用敏锐的洞察力思考每个人都已知的事实(如，雷·科诺克 (Ray Kroc) 和三明治连锁店)……战略家利用对平凡事实的全新解释萌发了有趣的行动。
- 检查与试验。每个行业都有冗长的做什么、不做什么的戒律。应定期地检查这些条件限制。组织的智慧需要不断地学习……

资料来源：Smircich 和 Stubbart(1985: 728 ~ 732)。

6.7 对认识学派的评价及其贡献和适用环境

正如开始所强调的，认识学派更多的是以潜力而不是以贡献为特征的。其中心思想是正确的——战略形成过程是一个认识的基本过程，特别是作为概念的战略形成的基本过程。战略管理在实践中而不是理论上已充分地利用了认识心理学，更确切地说是认识心理学大量地阐述了战略管理特别感兴趣的问题，尤其是有关战略家心里的概念的形成过程。

了解感知如何失真以及如何把各种复杂信息有机组合起来是非常有用的。因为，尽管许多奇怪的战略行为已经发生了，如那些绝望的经理放弃发展战略的“战略冷淡”，一些经理还是努力使认识产生显著飞跃。因此，尽管了解决策制定中的失真可能是有趣的事情，但是当我们贬低或完全忽略了经验理智、创造性洞察力和直觉综合这些现象时，我们的理解本身也存在着被歪曲的风险。

该学派的构成主义者几乎不能回答这些问题，但他们至少意识到了这些问题，提供了有助于解释这些问题的前沿的、重要的现象。它还对战略制定的创造性大加赞赏。这在所有的精力都集中于人类认识的局限性以及计划过程和定位分析之后，成为非常受欢迎的观点。

尽管有这样那样的缺点，主观派提醒我们战略形成也是心理过程，战略形成中也会发生有趣的事。它进一步提醒我们战略家在认识风格上存在很大差异，这会对他们追求的战略产生重要的影响。从这个意义上说，认识学派不如定位学派的决定性强，比计划学派更富有个性。它也是目前为止探讨的五个学派中第一个意识到存在有趣的外部环境的学派。当企业领导不能神奇地引导他们发现利益时，战略家不是仅仅从环境机遇中寻找战略，或被动地进入既定的环境，相反，他们要在这个十分复杂以致很难完全了解的险恶世界中拼搏奋斗，至少认识学派的客观派的观点是这样的。然而，十分有趣的是，另一分支却说，这样做有什么实际的效果呢？优秀的战略家是富有创造性的，这意味着他们运用集体智慧形成战略，并把它付诸实施（我们将在下一章看到）。

战略历程

编写战略管理学派

至于适用环境，认识学派客观派的著作似乎多数把战略形成看作个人过程而不是集体过程。我们不想说认识与集体环境无关，只是因为不同认识的相互作用必须符合更困难的研究领域的规则，否则，它就不能包括在专心研究个人认知的研究领域内。当然，“解释”派更注重社会过程，或许是由于议程的理想成分较少，致力于探究较浅的内部认知的缘故吧。

该学派也注重战略形成过程的特殊阶段，特别是战略初始概念形成时期，已存战略的再造时期，以及由于认识偏执导致组织固守现存战略的时期。

总之，认识学派告诉我们如果了解战略形成过程，最好了解人的心理和大脑。这对提出认识理论的认识心理学比利用理论的战略管理有更重要的意义。换句话说，本章的大部分是对认识学派研究理论的惋惜，因为他们的研究成果对认识心理学有很好的借鉴作用，但对战略管理研究的贡献却是极为有限的。

第7章 学习学派

把战略形成看做一个应急的过程



“这是一门高等物理课程。那就是说讲师认为这门课程很难理解，假如他认为情况并非如此的话，那么这门课程就应该被称为初级物理了。”

—— 卢斯·阿尔瓦雷斯 1964年诺贝尔奖获得者

倘若世界真如认识学派所言的那样复杂，而且打击了说明性的设计学派、计划学派和定位学派的规定，那么战略家该如何去做呢？我们的第六个学派提出了这样一个答案——他们要不断学习。

这是一个再简单不过的想法了。事实上，付诸实施又是另外一种情况。这一学派的观点是：战略是在人们开始研究形势时与他们的组织应付局势的能力一起出现的，有时是以个人行为的方式表现的，但更多的时候是以集体行为的方式出现的，最后集中成为组织成员的工作行为模式。拉皮勒（Lapierre）精辟地指出：“战略管理不再仅仅是对变化的管理，而是通过变化来进行管理”（1980:9）。

从某种意义上讲，查理·林德布罗姆（Charles Lindblom）于1959年发表的那篇引起争议的文章《“蒙混过关”的科学》可以说是这一流派的开始。林德布罗姆认为政策的制定在政府中并不是一个单纯、有序、可控的过程，而是一个非常麻烦的过程。在这一过程中，政策的制定者试图应付一个对他们而言过于复杂的世界。林德布罗姆的见解也许已经在实质上违背了各种“合理的”管理的前提，但是他们却通过描述那种在政府和企业中每个人都熟悉的行为而拨动了新的战略学派的音弦。随后，相关的出版物应运而生，如H·爱德华·拉普（H. Edward Wrapp）1967年发表的文章《出色的管理者不制定决策》。但却是詹姆斯·布雷恩·奎因于1980年出版的《应变战略：逻辑渐进主义》（*Strategies for Change: Logical Incrementalism*）一书成为我们称之为学习学派的这一学派的新起点，一批类似的出版物涌现出来，随后逐渐汇入战略管理的主流（或者说成为战略管理的一个重要流派）。

尽管其他学派也曾经对设计学派、计划学派和定位学派的“合理的”传统的特定的方面提出过质疑，但是，学习学派在这方面却做得最为广泛和有力，他们将矛头直接指向那些学派的基本假设和前提。这一行为在战略管理领域中掀起了一场激烈的争论，这种争论延续至今。谁才是战略的真正缔造者？战略形成实际发生在组织中的什么位置？这一过程的有意识的和深入思考的程度到底有多大？战略规定与战略贯彻的分离是否真的是至高无上、绝对必要的？至少，学习学派认为传统的战略构造的形象仅仅是一种幻

想。它可能会对某些管理者产生吸引力，但却不能解决组织内发生的问题。

形成与规定

学习学派的关键在于它的基础是描述性的而不是说明性的。它们的提倡者总是在问一个简单而又重要的问题：战略在组织中实际上是怎样形成的，不是问它们是怎样被表述的，而是在问它们形成的真实过程。

长期为《财富》杂志撰写战略方面文章的沃尔特·基克尔(Walter Kiechel, 1984: 8)曾经针对一项研究指出：仅有10%的程式化战略可以实际执行(这个数据被Tom Peters称为“极度的夸张”)。这种顾虑导致执行官们费尽心血来整理战略执行过程。“管理文化”和“绷紧你的控制系统”(tighten up your control systems)是他们经常在那个时代的管理顾问那里听到的话，毕竟这种问题不应该出现在他们完美的程式之中。

因此，当一项战略失败之后，制定者会指责执行者，“要是你们这群笨蛋能理解我这完美的战略就好了。”但如果这群笨蛋足够聪明的话，他们也许会回答：“你们既然这么聪明，为何不制定一种我们这群笨蛋能够胜任的优秀战略呢？”换言之，每一种失败都可以被明确地认为是一种战略模式的失败。但真正的问题在于战略模式与战略贯彻的脱节，以及思考与行动的不协调，就像专栏7-1所示那样。也许我们在战略管理中应少些小聪明。

学习学派的支持者发现一些重要的战略改变很少是由正式的计划决定的，实际上，甚至很少产生于高层管理者的办公室中；相反，它来源于不同人们的一些小的行为和决定。(有时候出于偶然和运气，并非刻意去寻求结果)。由于长期相互作用，这些微小的变化经常会引起战略方向的重大转变。

换言之，一个组织中在任何一处获得正确信息的人都有利于战略的进程。一个战略家可能是一个在偏僻的实验室中做试验的痴狂的科学家，因为他提出了一项更好的产品。一群致力于出售公司一种产品而非其他产品的推销员能够改变公司的市场定位。这些人比前线的步兵人员更能影响战略，因为他们最接近行动。

专栏7-1 少些聪明，更为有效的战略

- 如果你在瓶中放置六只蜜蜂和六只苍蝇，然后水平放置瓶子，使瓶底封闭的一端指向窗户，你会发现蜜蜂会一直努力寻找瓶子的出口，直到累死或饿死。而苍蝇会在不到20分钟之内，全部从瓶子的出口冲出去。正是由于蜜蜂的聪明和飞行的整齐划一性使得它们在这次试验中毫无作为。显然，它们认为任何一个拘禁处所的出口都是光线最亮的地方，它们按这样的原理来寻找出口，而且坚持这种逻辑性极强的行为。对蜜蜂而言，玻璃瓶是一个超自然的神秘东西。它们的智能越高，这个奇怪的东西越不能让它们理解和接纳。而这些愚蠢的苍蝇，由于缺乏逻辑感，到处乱撞，终于撞到了好运，找到了出口，并赢得了自由。(Gordon Siu, in Peters and Waterman, 1982:108)

- 在制定战略上，我们是否也有太多的蜜蜂而缺乏足够的“苍蝇人才”？
-

我们对一系列的想法展开一次开放式的讨论，也许会因为采用了同样的不予计划的方式，最终集合成为一种战略形成的学习模式。这就是在学习学派的前提中所总结的。然后，我们思考一下战略学习的新方向——学习型组织、演化理论、知识创新、能动方式和浑沌理论。像往常一样，我们以对学习学派的评论和对它的适用背景及其贡献的论述作为本章的结束。

7.1 学习模式的出现

我们可以通过几个阶段来追溯学习学派的演变过程（如果你愿意，可以看看该学派自身是如何学习的）。这些阶段都有一些相当明确的围绕这一学派的中心议题的文献资料。

7.1.1 无序渐进主义

在60年代初期与同事合著的一本书中，耶鲁大学政治学教授查尔斯·林德布罗姆(Charles Lindblom)建立了一套详尽的理论，称为无序渐进主义(Bray brooke and Lindblom, 1963)。他把政府称之为“政策制定”的过程描述成了一个系列的、补救的和片断的过程，在这一过程中，政策的制定留有很大的余地，更多地是为了解决问题而非利用机会，几乎不会顾忌根本目标甚至两项不同决策之间的相关性。林德布罗姆认为许多参与者卷入了这一执行过程中，但他们却很难接受任何一个主要的权威的协调。他写到：“没有明显有效的协调，人们同时会用不同观点来理解分析公共政策的各个方面甚至同一个问题或同一个问题领域的不同方面”(105)。至多，不同的执行者参加到一个非正式的“相互调整”过程中。

在后来的著作中，林德布罗姆这样总结他的理论：“政策的制定是一个典型的无止境的按步骤连续进行的过程，在这一过程中，对于任何问题只能一点一点去“啃”，而不能一口吃个饱。”(1968:25~26)他进一步说：“零碎的、慢慢补救的渐进主义者或易于满足的人看上去也许不像英雄人物，但他才是一个真正聪明、睿智的解决问题者。他就像是一个正在与宇宙搏斗的人，很明智地知道这一问题对他而言的确是太大了。”(27)

但问题依然存在，这些渐进主义者可以被称为战略家吗？这种处理问题的方式可以被称为战略吗？这样一个可能被恰当地称作是战略的过程能够产生任何结果吗？有没有能够定义共同位置或集体观念的深思熟虑的方向或应急的集合呢？因为很明显答案是否定的(Bower and Doz, 1979: 155)，或至少说这些观点没有被提出，林德布罗姆的理论由于缺少任何一种战略的形成而到此为止了。他确实想描述公共政策的制定过程，尤其是想描述美国国会政策制定的过程。但即使在那里，战略仍被看做是一种模式。(比如说，美国多年来对苏联一贯的外交政策)无论如何，林德布罗姆确实指出了一条通向思

考战略形成的新学派的道路。

7.1.2 逻辑渐进主义

在林德布罗姆离开达沃斯(Dartmouth)大学的阿莫斯·坦塔克(Amos Tuck)商学院的几年后,詹姆斯·布雷恩·奎因接替了这一职位。奎因在战略制定过程的渐进本质方面赞同林德布罗姆的观点。但他不赞同林德布罗姆所言的这一过程的无序性。相反,他认为至少在工商企业中,主要的执行者会将各个战略部分集中一处并且引导它形成一个最后确定的战略。

奎因在他调查的一开始便坚信组织会形成一个作为完整的观念的战略。为了了解这一形成过程,奎因专访了几个大型成功企业的领导人。然后得到了以下结论:当计划没有描述他们如何形成战略时,渐进主义会促成战略的形成,正是渐进主义中潜在的逻辑将战略的各部分组合在一起。因此奎因将这种战略形成的过程称为逻辑渐进主义。

真正的战略会使内部决定和外部因素结合起来共同发展,为最高管理层中的主要人员的行动建立一个新的、广泛共享的统一意见。在一个运作良好的组织中,管理者会率先引导这些行动和外部因素的支流渐进地流向一个有意识的战略……(1980a: 15)

在奎因看来,一个组织由一系列子系统构成,例如多元化经营、企业重组及外部关系。因此,战略管理意味着力图将管理者的统一战略思维灌输到每个分支系统的决策当中。(1980a: 52)阅读奎因的著作,你会得到一种深刻的印象,战略管理确实正在运转着。

但在奎因的理论中有着非常有趣的模棱两可的解释。渐进主义可从两方面理解,一方面可看成战略远景自身完善的过程,另一方面可理解为战略家的想法付之于世的过程。在第一种情况中,主要的战略家在逐渐学习;而在第二种情况之中,战略家圆滑地、几乎是运用政治手段以渐进的方式在复杂的组织中展开战略策动。这保持了战略制定与战略贯彻的分离,同战略家与其他人的分离是一致的。

无论如何,首席执行官(按照奎因的观点,指的是最高管理团队中的领导者)仍然是战略的缔造者,这一点与设计学派一致。除此之外,组织并不是很顺从;可以这样说,它也有自身的意图。因此,奎因谈到了高层经理主管人员的任务,就是“有选择地推动人们朝着更为广泛的组织目标前进”(1980a: 32),同时他在自己的书中用了很大篇幅来描述所谓的“政治贯彻”(1980a: 97~152)。它包括对“建立信任”、“扩大支持”、“制度化等待”和“管理联合”等问题的讨论。

最终,奎因试图通过探讨战略家必须促进和完善自身不断变化和改进的战略远景,来使两种解释有机地结合起来。因此他把这一过程描述成“连续的,脉动的”并且总结到:

“一个按照逻辑渐进主义运作的成功的管理者总会把理解、信任和责任种子播进那个形成他要创建的战略的过程中”。到这个战略重点开始浮现的时候，它的一些部分已经得到了应用。通过战略规定过程，他们已经建立了引导战略朝着弹性应用的方向发展的动力和心理上的责任。同时发生的战略规定和战略执行过程的不断融合成为了有效的战略管理的中心(145)。

奎因描述了所有的战略形成过程还是仅仅对其中特殊的一种进行了描述？的确对于不同思想学派而言，我们应该把战略表述与形成的各种关系看做是一个连续统一体。一端是二者完全交织在一起，就像我们在学习学派中所见到的那样，而另一端却是对完整表述的战略的应用，就像我们在三个说明性学派中看到的那样。奎因确实将自己置于两者中间，这意味着，他既不可以被认为是站在学习学派的立场上，也不属于说明性学派（尤其是设计学派）^①。这在奎因赋予最高管理团队战略形成中的主导地位而将其他人归为小角色中表现得尤为明显。

但是，奎因在学习学派中奠定的基础被证明了对该学派的发展极为重要，因为它在战略管理文献中给了渐进主义一个显著的位置。它还将自己的角色从林德布罗姆的只是单纯地适应转变为一种有意识地学习。奎因自己推荐的来自于他的著作的说明性的风格可以从专栏 7-2 中看出。

专栏 7-2 对逻辑渐进主义的说明

1. 领导正式的信息系统。战略改变的最初信号很少是由公司的正式检测或报告系统发现的。相反，对主要战略改变的需求的最初感觉经常被描述为“有些事让人感到很不自在，与以往不一致”或者“很反常。”（Normann, 1977）……有效的管理者运用网络来缩短他们的组织建立的所有检测系统的环路。
2. 建立组织意识。在战略形成的初级阶段，管理过程并非很直接。相反，这些过程很可能包括学习、挑战、质疑、倾听、与处在通常的决策圈之外的有创造性的人交谈、产生备选方案，但要有意识地避免出现无法撤销的承诺……
3. 建立可信的改变标志。很多执行官由于知道自己无法直接与成千上万战略执行者进行交流，所以他们有意识地作出一些可视性极强的象征性行动来传达复杂的讯息，而这些讯息恰恰是无法或者无法准确地用语言表达的。
4. 使新观点合法化……高层管理者们可能会有意识地组织论坛或抽出时间让组

^① 正如他自己对于“正式的战略规制模式”（也就是说明性学派）和“政治的或权力方法”所强调的……“逻辑渐进主义并没有成为任何一种模式的辅助者”（1980a: 58）。

织成员来讨论面临的问题，找出新解决方案的含义或者建立一个改进了的信息库，以便能让得到客观评价的新备选方案与较熟悉的备选方案进行对照。

5. 寻求战术变换和部分解决方案。当一个大范围的目标变化可能遭到过多的反对时，执行官们经常会在一系列小方案上取得一致……当问题展开之后，一些最初用来解决不相关问题的方案便会趋于溶合，形成新的综合方案。

6. 扩大政治上的支持。在主要的战略改变中，为突现的观点推动力扩大政治上的支持通常都是一个实质性的和有意识的先行步骤。委员会、特别工作组或是回避的政策都是有效的机制。

7. 战胜阻挠。谨慎的管理者在任何可能的时候都会说服个人形成新的概念，如果有必要还会化解或中和严重的阻挠……在引导和协调公司战略时，让公众选择或让联盟共同管理是高层管理者们拥有的最后的控制方法。

8. 有意识的结构弹性。一个人是不可能预测到公司可能会遇到的所有重要的机会和威胁的准确的时间和形式的。因此，理性要求管理者有意识地设计组织弹性并且要求管理者拥有一定的资源以便在紧急事情发生后，增加资源的配置。这便要求……创造足够的资源缓冲区或备用资源以便在事情确实发生时及时应对……培养和安排一些能在机会出现时受到激励并能真正地把握良机的支持者，同时缩短这些专家和高层管理者之间的决策线路，从而加速系统回应过程。

9. 建立试验和责任制度。执行官们也可能有意识地发起一些试验……，以便吸收一些具体的建议和可供选择的方案。

10. 明确重点并使责任正式化……领导执行层有意识地保持早期目标的模糊和责任的宽泛和暂时性……然后，当他们对于令人满意的推动力拥有了足够的信息或集体支持后，他们会用自己的威望或权力推动或明确一个特别的规定。

11. 进行不断的改变。即使组织有了新的统一意见，领导执行者必须保证它不会变得缺乏弹性。因此，有效的战略管理者必须将新的重点和激励引入高层开始变革已经固定的战略推动——这是一个非常困难但必要的精神状态。

12. 认识到战略并非一个线性的过程。战略的有效性并不在于它的清晰性或它的严密结构，而在于当新机会或新的推动力出现时，它捕捉新事物，处理未知事

件，重新利用和集中资源的能力，这样才能在选择时最有效地利用资源。

资料来源：Adapted From Quinn, 1982.

演化理论 与奎因有关的理论被称为演化理论，首先被经济学家纳尔森和温特（Nelson and Winter, 1982）发展，他们描述了类似的子系统，但他们却是从子系统的相互作用而不是领导本身中看到了变化。

在纳尔森和温特看来组织并非全部由合理性控制，也没有单个的统一框架能够引导变化。变化来源于基本行动系统中的累积的相互作用，这被称为规则。规则是一种重复的行为模式，它可以巩固和控制组织的平稳运作。它覆盖的区域包括雇佣、解雇、提升和预算。

组织由分等级的各种规则构成，它可以从工厂层次中大多数最基本的规则延伸到管理者用来控制其他活动的规则。就像螺旋桨保持飞机的平衡那样，规则使组织保持稳定。

然而，演化理论者认为，规则还会导致变化，尽管是毫不在意的。已建立的规则与新形势之间的相互作用是学习的一个重要源泉。规则应不断变化来适应新的形势，这样更大的变化就会应运而生。这种情况的发生是因为规则具有关联性。一个规则的变化会引起其他相关规则的变化，产生连锁反应。管理者可以通过逐步剔除无效规则，将有效的新规则从组织的一部分应用到另一部分以及在组织中应用新的规则来影响战略进程。无论这样做是去模仿其他组织的有效方法，还是出于试验的目的（仅想知道小范围的创新是怎样影响整个组织的）。

因此，尽管这种理论在对分系统的看法上与奎因的观点一致，但它更注重战略过程而非战略家。下一种方法便是这样做的。

7.1.3 战略冒险

同时，在组织的另一条战线上，当组织的一部分支持战略创新时，另一部分已经知晓。奎因在专栏 7-2 中的第 8 点提到了支持者，但重点集中在最高管理层的推动性与综合作用。而另一些学者在描述战略变化思想最初的产生过程时，强调了这一关键因素。我们可以看到，在个别战略执行者支持的建议或冒险中就强调了这一点，这在高层管理中并非十分必要，却很普遍。

对于这个过程看起来可能会是怎样的情形，第一个暗示来源于现有的大公司的创新工作；对于创新的传统印象是指富有活力的企业家创建新公司（如第 5 章阐述的那样）。但一些大公司在经过这一初期阶段后仍可以继续创新。它们的员工被赋予追求新创意、开发新产品的自由，不会因为创新而受到既定体制的夹道鞭打。

所有这些均取决于公司集团管理人员创新的才能和技巧。比如在描述市场中从事经营活动的外部企业家的案例中，这些人必须与那些正忙于发展自己事业的人竞争资源，但他们还得说服自己的最高管理层而不是企业外部的风险资本家。尽管这些高层管理者

使用一系列正式的管理系统来评估内部风险（如第3章讨论过的资本预算计划），但他们更多地依靠自己从过去的经历中获得的判断能力。换言之，他们自身所学的也许要比任何正规的分析更有效。

对内部风险的研究可以追溯到约瑟夫·鲍尔(Joseph Bower)对资源配置过程的经典描述(1970)。鲍尔对传统的资本预算并不满意，他认为资源的配置是一个比多数管理者所想像的要复杂得多的……一个涉及组织的许多层次并经历很长一段时期的学习、讨价还价、说服和作出选择的过程。鲍尔在这里发现了“工作中的实质分离过程”，这一思想先是得到了他在哈佛大学的许多博士生的发展，之后特别是被罗伯特·博格曼(Robert Burgelman)在哥伦比亚大学作关于公司风险的讲座时列为主题(1980, 另见1983a、b, 1988, 1996; Burgelman and Sayles, 1986)。

全面的结论就是：战略主动性(strategic initiatives)通常深深地扎根于管理层级制，并且随后经常受到那些寻求最高管理层认可的中层管理者的拥护或者推动。在最近的一篇论文中，诺达和鲍尔(1996)把“鲍尔-博格曼的战略决策过程模式”总结为涉及“发生在三个层次上的多个、同时发生的、相关的和连续的管理活动并且包含四个分过程：两个互锁的次序颠倒的核心过程——定义与推动过程，以及两个表面化的合作过程——结构框架和战略框架的决定过程”(160)。图7-1中描述了博格曼的这个模式，诺达和鲍尔是这样描述的：

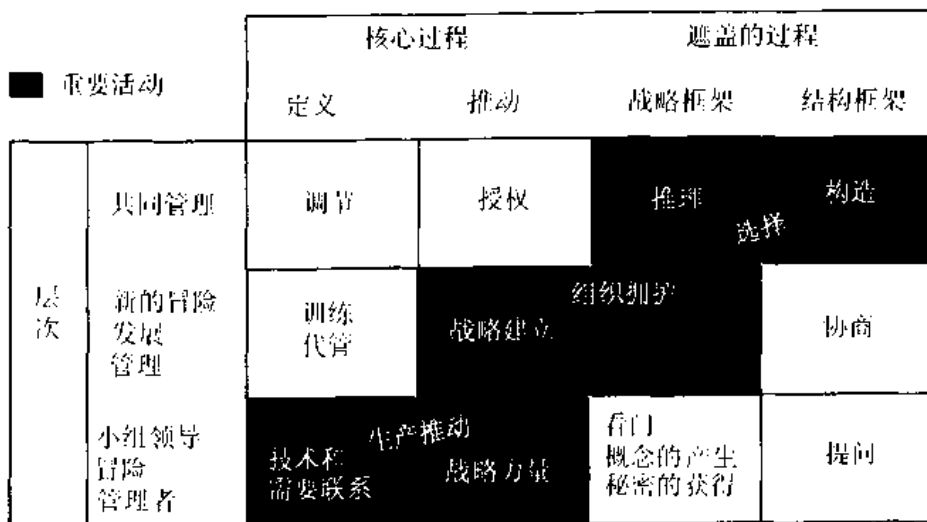


图7-1 博格曼的内部共同冒险过程模型

资料来源：From Burgelman (1983a)。

定义是一种认识过程，在这一过程中，最初被错误定义的技术和市场力量被传达给组织，战略主动性最早是由既懂技术、又熟悉市场的一线管理者发展的……推动主要是一个

社会政治化的过程，在这一过程中，战略积极性首先被一线的管理者拥护，然后被中层管理者采纳运用并转达给高层，通过这样做，他们为自己赢得了具有良好的判断力的声誉，却拿组织的事业冒险。高层管理者的作用受到了限制，他们不一定有适当的知识或信息来评价战略积极性的技术和经济方面的效果……

因此，战略积极性最早“出现”在一线的管理活动以及中层管理者之中……不过，最高管理层可以通过设置结构框架（也就是各种组织和行政机制，如组织体系结构、信息计量系统、奖罚制度）对这些活动施加重要影响从而反映公司目标并且由此来把握较低层的管理者做出决策和行动的环境……这些战略积极性的完善将会导致公司战略的概念的提炼或者改变，从而长期地决定战略框架。战略框架的决定最初被设想成一个政治过程……以便使最高管理层确信现行的公司战略的概念需要改变……(161)

博格曼强调第一阶段是关键，称之为“公司的企业家精神的发动机。它存在于组织执行层的个体的自发的战略积极性之中”(1983a:241)，而且这些战略积极性处于“现行的公司战略的概念之外”(241)。很难想象在一个过分依赖高层管理的预感性计划和可被预见的变化的大企业中会有多少真正的创新 (Burgelman and Sayles, 1983a:241)

中层管理者的支持也在执行层自发的战略行为与公司战略概念的成功结合中发挥了重要的作用 (Burgelman, 1983a:241)，进而演变到推动阶段。一项商业冒险活动的成败取决于“这个层次上的管理者的概念和政治能力”，(241) 例如，“展示一下那些惯用的公司智慧将其归为不可能而实际上是可能的事情”，以及“克服资源获取中的困难，如果需要，要像“清道夫”一样行动，找出那些“被隐藏或者已被遗忘的资源”(232 ~ 233)。

“冒险”这一概念似乎很适合学习学派，无论对于学习过程本身而言还是对于这一过程中的执行者而言。在下面一段摘录的博格曼的一段有关管理实践中的公司内部冒险的意义的文章中，这一点被阐述得十分清楚。

首先，战略决策的观点……将最高管理层的注意力集中到了组织学习中的内部企业家的作用上。他们是察觉和捕捉那些依靠新能力发现的新机会的推动力量，而这种新能力尽管独特却未得到公司的充分认识……其次……最高管理层应建立机制来捕捉和平衡来自于组织执行层和中间层的个人参与者从事的实验的知识……评价、分析和奖励倡导者的成功与失败是把战略制定当做一个学习过程所不可或缺的。(83, 84)

但是仅靠这些重要的工作，我们仍不能得到一个有关战略形成的完全的学习模式。内部冒险过程或许达到了战略活动的顶峰，但并不一定需要达到共同协作的顶峰，或者说是战略的顶峰。共同的冒险只对它们本身起作用。它们脱离了组织，而非与组织的其他地方融合，在像市场作用那样的内部竞争中过程中不会对新的想法有所重视。行动也必须连贯，创造出思想的火花，然后把它们集中成新的战略是一个重要的挑战。这个重要的战略会支配许多组织。这似乎要依赖于在学习学派的潮流中发展起来的另外两个概

念。一个是应急战略，另一个是回顾意识的培养。

7.1.4 应急的战略

在麦克吉尔大学管理学系的研究工作之中^①，（在这个学院里，战略被定义为一种行为的模式或行为的连续性），深思熟虑的战略和应急的战略是有区别的（正如我们在第1章阐述的那样）。

深思熟虑的战略的中心在于控制，它确认管理意图是在行动中实现的，而应急的战略强调学习，通过采取行动逐渐理解那些本应置于首位的管理意图。在那三个战略管理的说明性学派中，只认识到了深思熟虑的战略，就像所讲的那样，它们强调控制，几乎完全排斥学习。在这些学派中，组织的注意力集中于外在意图的实现（意味着“执行”），而不是集中于使组织的意图适应新的理解上。

然而，应急战略的概念为战略学习开启了一扇门窗，因为它承认组织的试验能力。采取一个单独的行动，就会收到反馈信息，并且这个过程将会继续直到组织将注意力集中在那个会成为组织战略的模式。就像林德伯勒姆的比喻一样，但不同的是，组织不能随意地“啃”。每一“啃”都会影响下一步，然后慢慢地会形成一系列非常好的“食谱”，最终会成为一次丰盛的宴会。

当然，就像奎因所说的那样，应急的战略可能来源于个别领导者或者一个执行小组的努力。但情况往往不止这些，如表7-1所示，表中列出了战略可能采取的各种形式，从完全深思熟虑的一直到完全是出乎意料应急的。比如说，主要的战略执行者可能是一个秘密的行动者，他想出了一种战略远景并将其告之首席执行者仿佛是后者想出的这一战略，或者他只是简单地将这一战略强加给一个毫无思想准备的组织。（在这一例子中，战略对于执行者而言是深思熟虑的，但对于组织而言是应急的。）同时，战略家也可以是集体。不同成员之间能够相互影响并因此发展成一种模式，甚至在不经意之间，它就变成了一种战略。

这种紧急事件的集中过程可能相当简单。例如，一个公司的销售人员可能会发现他们喜欢一种类型的产品而顾客喜欢另一种（可能是由于前者更容易销售）。于是，公司的市场并没有通过管理意图就很轻易地转移了。但是这个过程也可以更为复杂。想想我们刚刚描述过的商业冒险过程，拥有积极性的一线人员，给他们推动力的中间管理层的拥护者以及试图为所有这一切构造一个框架高层管理者。接着把“集中”这一概念强加给这一框架。然后不知怎么的，这些积极性的后果会导致某种集中或者模式。以上这种情况可以通过各种途径发生，比如人们相互作用影响、冲突以及相互调整、相互学习、最后形成统一的意见。下面的专栏7-3描述了对此的一种观点——通过这种观点，战略可以突然出现在一些专业组织中，比如说是大学、医院、甚至可能是会计事务所或顾问

^① 这项工作包括跟踪不同组织战略的一系列的经验性研究，以及一些概念性的文章。See Mintzberg(1972, 1978); Mintzberg and McHugh(1985); Mintzberg and Waters(1982, 1984); Mintzberg, Taylor, and Waters (1984); Mintzberg, Brunet, and Waters(1986); Mintzberg, Otis, Shamsie, and Waters(1988); and Mintzberg and Austin(1996).

表 7-1 深思熟虑的和应急的战略

战略类型	主要特征
计划型	战略源于正式计划；存在明确的意图，由主要领导层规定和表述，受到正规控制的支持以保证战略在一种良性的、可控制的或者可预测的环境中平稳执行；战略是极为深思熟虑的
企业家型	战略产生于决策层的洞察力；战略意图存在于个别领导的个人看法中，并且因此能适应新的良机；组织在领导者个人的控制之下，处于环境中被保护的位置之上；战略一般是深思熟虑的，但可能在细节和定位上是应急的
理念型	战略来源于共同信念，战略意图存在于所有行动者的集体看法中，同一种鼓动的形式，相对不可改变，通过灌输或组织学习在进行规范的控制，组织总是主动对比环境，战略相当地深思熟虑
雨伞型	战略来自于强制，只规定战略目标和范围，其他执行者要辅以自身的经验和偏好，规定是有意识的，但定位可能是突现的，战略可能被描述为有意识的应急战略
过程型	战略来源于过程，领导控制着战略的过程（如雇佣、组织结构等），将内容留给其他执行者；战略部分是深思熟虑的，部分是应急的（并且，还是一个有意识的应急战略）
无关型	战略产生于组织的“飞地”（enclaves）和工作项目（ventures）。执行者与组织中的其他人联系松散。他们在缺乏主要领导层的意图和共同的意图指挥的情况下，在自身的行动中形成一个模式，战略对组织而言是突现的，但不管怎么样，对执行者来说是有意识的。
统一型	战略产生于统一的意见：通过共同调整，执行者集中于一种缺乏中心或共同的意图但广泛传播的模式；战略相当应急
强制型	战略源自于环境：环境通过直接强迫或间接地选取组织的选释权决定行为模式。战略大多数是应急的，尽管它可能被组织内在化或是有意识判定的。

资料来源：节选自 Mintzberg and Waters (1985:270)。

公司。注意在这一专栏中，我们想像的关于战略的每一件事是如何依次排序的。

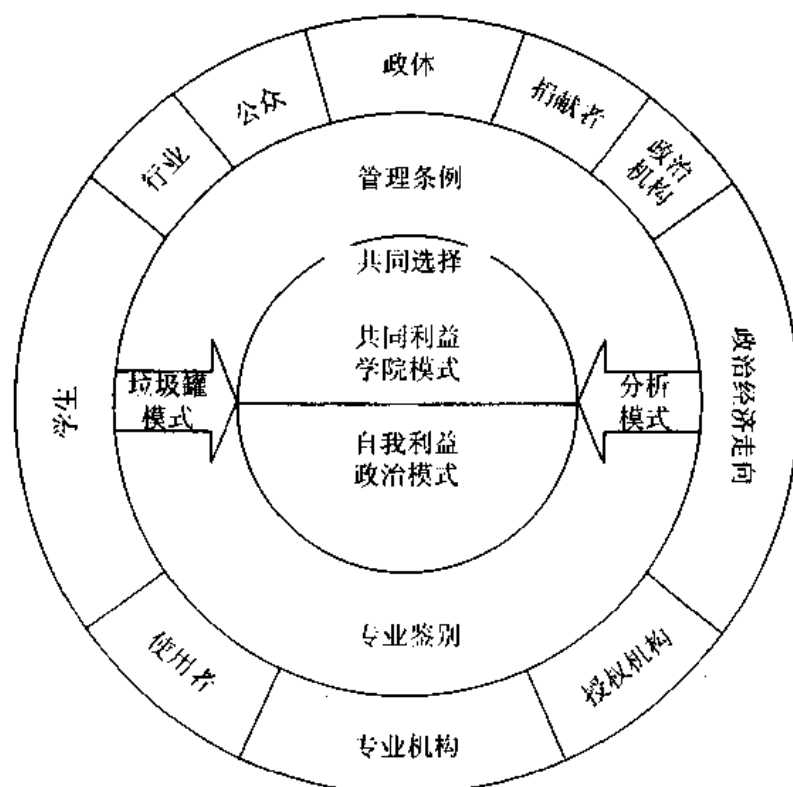
在学习学派中的边界处，出现了一种战略决策的“草根”模式（Mintzberg and McHugh, 1985，根据加拿大国家电影局的一项研究）：战略最初就像花园中的种子一样生长，在各种各样陌生的环境中生根。一些不断繁殖，变得到处是组织化的战略，有时你还没有意识到这些，更不要说是有意识的这样做了，下面的专栏便展示了这种“草根”模式，可以说，显示的是它完全成熟的形态。对照它，再看另一个受到设计、计划和定位学派宣扬的备选模式，“温室”模式。这两种模式相互对照，表明了它们代表的两个极端，真正的战略行为介于二者之间。我们特别希望强调的是，在“草根”模式得到明显夸张的同时，“温室”模式，无论它如何被广泛接受，也受到了并不亚于“草根”模式的夸大。只有通过两者之间的对比，才能懂得所有真正的战略行为都必须把深思熟虑的控制和应急的学习结合起来。

我们已经把应急的战略与学习联系起来。但这并不完全正确。如果应急战略从字

面上看意味着没有预先计划的指令，那么模式可能更多的是受到外部力量或者内部需求而不是任何执行者的主观想法的驱动而形成的。真正的学习发生在思考和行为的分界面上，即发生在执行者仔细思考他们曾做过的事情的时候。换句话说，战略学习必须把回顾与结果结合起来。因此，我们在模式之中增加了另一个因素，现在将求助于卡尔·韦克的观点。

专栏 7-3 专业机构中的学习战略

- 将战略定义为行为的模式在专业机构中为战略的形式提供了一种新观点。不再只是在反对战略计划时举起双手，或是走向另一极端。取消那些只会制定“垃圾”的组织混乱的地方，我们可以把注意力集中在这些组织之中，看看决策和行动是怎样形成长期的行为模式。
- 在这些组织当中，许多重要的战略观点是个别专业人员提出的，另一些战略观点既不能由个别专业人员决定，也不能由首席管理者决定。相反，需要处于相互作用的复杂组织中的各种人们参与，就像附图所示那样，我们依次观察由个别专业人员控制的决策；由首席管理者控制的决策和集体控制的决策。



■ 依据专业判断作出的决策

- 专业组织的基本任务在很大程度上由个别专业人员的鉴别所决定。比如在大学，每个教授教能决定教什么和怎么教，研究什么和怎样研究。因此一个大学的市场战略必须被看成由每个教授的教学与研究方案所组成的综合体。但是，对这种权利也有一些细微却又十分重要的限制。专业人员被允许独立思考自身的决定是因为多年所受的教育培训，可以保证他们所制定出的方法可以被本领域的人们普遍接受。最后个人的自由受专业的控制。

■ 依据管理条例作出的决策

- 专业自治团体严格地限制了首席管理者利用传统的等级手段管理专业人员的权力。但一些特定的活动都由一些管理条例控制着。它们包括一些金融决定。比如说买卖设备和大量的非专业人员。首席管理者在决定集体作用程序时扮演着重要的角色。他们决定用什么样的委员会，应该用谁等等。这些会产生重大影响。而且在危机时期，管理者还可能有一些额外的权力，因为这些专业人员需要一个做事果断的领导人员。

■ 共同选择作出的决定

- 很多决策是在互动作用的过程中贯彻的，在这一过程中有来自不同层次和专业的专业和管理者。包括发起和停止活动的决定和各种单位组织。另一些重要的决定包括雇佣和提升专业人员。活动中的任何改变也许需要首席专业人员和首席管理者提出，但是，最后的完善需要任务执行者和委员会的各阶层（包括专业人员和管理人员）的共同努力，有时还需外部人员的帮助。附图提供了四类这种“共同过程”的模式：学院派模式（以共同利益为基础），政治模式（以自我利益为基础），垃圾罐模式（没有任何利益基础），还有一种分析模式（它也是以自我利益为基础，因为领导者会运用分析来提拔自己的战略接班人，或排挤其他人）。

■ 专业机构中的战略

- 尽管在这里创造战略似乎很困难，但由于分散性、政治原因和垃圾罐现象，实际上职业机构的战略（指它的行动中的模式）已经泛滥了。毕竟，专业人员执行的都是相当标准化的活动。那就意味着产品市场的战略非常丰富。有时一个
-

专业人员有一种甚至多种战略。专业条例所制定的战略很明显能形成战略。但即使是集体过程也能形成连续性模式。究竟什么是学院派，除了协作行为之外，想想专业机构中传统与习惯的力量就知道了。

- 总之，专业机构中的战略倾向于展现相当程度的稳定性。战略中重要的再定位即“战略革命”受到了活动的分散性、个别专业人员和他们的外部关系的力量阻碍。但在一个更狭窄的层次上，变化无所不在。个别计划被不断修改，程序被重新设计，追随者也在不断改变。因此，矛盾的是，全部的专业机构在他们不断变化的状态下从事的工作却十分稳定。稍微夸张一点讲，尽管组织的运作从未停止过变化，但组织却从没有发生过变化。

资料来源：Adapted from Hardy, Langley, Mintzberg, and Rose, 1983.

专栏 7-4 战略形成的草根模式

1. 战略开始时就像是花园里的种子一样生长，它不会像番茄那样在温室中培育。换句话说，战略规定的过程可能管得太多了一些，有时，让模式自己出现要比给未成熟的组织强加一些人为的连贯性更为重要。如果需要，温室可以出现得晚一些。
2. 这种战略可以在任何地方扎根，实际上它可以在人们拥有学习能力并且有支持这种能力的资源的任何地方生根。有时，一个遇到特殊良机的个人或单位会创造出自己的模式。一旦采取了最初的行动，这种行为便会自然而然地发生。而在另一些时候，一些行动会通过不同人之间的相互调整而集中于一个战略主题，无论这些行动是逐个发生的还是同时发生的。并且……外部环境可能会把一个模式强加给一个毫无准备的组织。问题在于组织不能总是预计出战略将会出现在哪里，更别提制定战略计划本身了。
3. 当这样的战略为集体所接受时，也就成了组织的战略。即这种模式以最大的限度不断繁衍，普及到组织的各层次。种子可以繁衍，然后充满整个花图，使传统的植物相形见拙。同样，有时突现的战略取代有意识的战略。随着观念的转变，突现的战略会像种子一样证明自己的价值。
4. 繁衍的过程也许是有意识的，但并不需要这样。同样，这个过程也许被很好地控制着，但也无需这样，无论对正式领导还是非正式领导而言，最初

的模式在组织中的作用过程不需要他们的意识。模式仅靠集体的行为来传播，就像植物繁衍。当然，一旦战略的价值被认识到，它们的繁衍过程便会受到控制，就像植物可以被有选择地普及。

5. 新战略可能不断出现，在变化的过程中充斥整个组织。再简单地说，就是组织像花园一样，可以接受足够长的播种和收割的时间。集中的时间（在这段时间内组织利用它普遍的战略）可能减少，而分散的时间（在分散的时间内组织可以做试验，接受新的主题）有所增加。
6. 控制过程并非指提前想到战略，而是指适当的适期认识到它们的突发性。一个有害的种子，一旦被发现，最好是连根拔起。但是一个能结果的种子值得观赏实际上有时值得在它们的周围建立温室。但在这种框架之中管理就是一种氛围，在这种氛围之中各种战略都可以成长，然后看到底能长出什么。但是管理不能太快而不能除去未曾预料到的……，而且，管理应该知道何时应为了内部效率而去抵制改变，和何时为了适应外部环境，而去促成改变。换言之，就是必须清楚你所利用已建立起的战略，何时鼓励新战略的产生去代替旧的战略。

资料来源：Mintzberg, 1989: 214 ~ 216.

专栏 7-5 战略形成的温室模式

(亨利·明茨伯格)

1. 只有一个战略家，而且那个人就是首席执行官（其他的管理者可能是参与者；计划人员提供支持）。
 2. 首席执行官通过有意识的、可控的思想过程来规定战略，就像在温室中培育番茄一样。
 3. 这些战略在脱离这一过程之后非常完善，然后再被正式地表述出来，就像成熟的番茄被采摘、运往市场一样。
 4. 这些明确的战略接着被正式贯彻（包括必要的预算的编制、计划的制定以及合适的框架的设计）。
-

-
5. 管理这一过程就是分析合适的的数据、预想充满洞察力的战略，然后在它们如期成长时培植它们、照顾它们，观察它们。
-

7.1.5 培养回顾的意识

卡尔·韦克用了很长的篇幅描述了这一被证明是学习学派的关键的过程（尽管多年来“战略”这一单词并未出现在他的著作中）。韦克认为管理不可避免地要与过去经历中留下深刻印象的过程密切相关。我们尝试一些事，看看导致的结果，然后再去解释结果并且继续做下去。所有这些听起来都很明智。然而它却打破了数十年的战略管理的传统，传统思想坚持认为思考必须在行动之前完成，规定之后必须紧随着执行。

并没有先分析、后综合的次序排列是因为，正如认识学派的解释主义的分支所描述的那样，世界并非是某个“呆在那里”的稳定的实体任你分析，然后拼凑成一个完整的形象。而是像韦克讲的那样，世界是被制定出来的 (enacted)。现实来自于对以往经历的不断的诠释和更新。我们需要秩序，但这样会产生异常，反过来又会要求我们重新安排我们的秩序。

通过运用制定规则（改变）、选择和保留这种生态学模型，韦克将学习行为的形式描述为：首先是行动（做些事情），就像前面章节所讲的匈牙利士兵那样，一旦发现地图，便开始了行动。接着找出并选择起作用的东西，换句话说，就是弄清那些可以回想起来的行动的意义。最后是只保留那些看起来很理想的行为。对于管理者而言，这一模式最重要的启示就是他们需要广泛的经历和整理这些经历的能力以便建立新颖的、有生命力的战略。对于韦克而言，所有的理解来源于反省和回忆。

通常，人们认为学习应该在行动前结束。假如你想多元化经营，必须分析你的优势和劣势才能确定你应归属于哪个市场。然后去得到这个市场。这听起来非常有效。但问题却是这样做时常是并不起作用的。按照韦克的观点，没有行动就不可能学习。就像我们对设计学派的评述中总结的那样，组织必须去“发现”自身的优势和劣势。

因此一个致力于多元化经营的公司可能进入各种不同的市场去找出自己可以做得最好的事情（学习自己的优势和劣势）。然后只在那些找出的市场中继续经营。逐渐地，通过努力弄清所有这一切，公司就可以形成一套适合它自己的多元化经营战略。专栏7-6中描述了烟草公司实际上是如何着手多元化它们的产品线的，一个让它们花费了将近20年的学习过程。

专栏 7-6 从多样化经营中学习

吸取菲力普·莫里斯的多元化战略的经验，尤其是它那传奇性的购并和米勒·布萊尔的起死回生，同样也要吸取 R·J 雷诺公司、利格特-迈耶斯公司的多元化战略经验。罗伯特·迈尔斯在他的著作《棺木钉子》(Coffin Nails)和《公司战

战略》中总结了一些关于从多元化战略中学习的结论：

1. 战略形成过程的早期制定的决策，虽然适当地给予了最初的学习环境，后来却被用于限制战略选择的范围。所有这三家公司都是带着适度的谨慎开始最初的多元化战略的。一开始都是暂时的、试验性的、有所保留的，利用或购并一些与公司传统业务联系紧密的或者是相关的小企业并且引导它们进入包装行业或罐装的生活消费品行业……有了这些早期的经验，三个公司的高级管理者都会学到一些早期的有助于他们琢磨自己的多元化战略的未来发展的经验教训……
2. 在拥有了新业务领域的经历之后，“业务相关性”的意义才得到了澄清。当多元化经营战略启动之时，新业务与传统业务的相似之处才被证明要比想像的更不可靠。它们发现自己“有特色的竞争力”不能总是带来成功。业务经营种类在广泛的变化，但技术很难适应这种变化。而且市场价格、需求供给等的变化要比想像中大得多。
3. 随着在新业务中经验的增加，对自己和他人的含义有了更为精确的了解。事后的聪明使三个公司懂得了多样化经营需要对结构和重要的成功因素进行比以往更为细致的评估。在开始，高层管理者（三个公司的）没有找到一个最佳方法来对获得的经济效益进行评估。因为他们的业务经验主要被限制在烟草工业上，而且，公司没有对可获效益的条件进行系统、深入的分析。诱人的收益来得快，去得也快。因此，当这些执行者想让自己的出价令人满意时，必须赶快行动。随着时间与经验的增长，我们的公司懂得了在市场上、管理上和创利的生产线上寻找需要的东西。同样在多样化经营时对母公司的优势、劣势进行比过去更仔细的评估也很重要。从三家的历史很明显可以看出，对于能盈利的分公司和总公司的优势和劣势的鉴别来自多样化战略的实际制定和新业务的吸收组织管理过程。
4. 经历了 15~20 年的多元化战略之后，这些公司的高级执行官们获得了丰富的理论知识，这些知识已用于管理理念体系，写入计划文件并形成制度，指导公司未来的发展。

资料来源：Drawn from Miles, 1982: 186~189.

培养应急的意识 将这些应急的概念与意识相结合会导致多种怪诞而又可能的事情。例如，组织可能会通过认识自身的行为模式来学习，并因此改变过去的应急战略使之成为未来的深思熟虑的战略。所以，那些看上去与计划编制格格不入的行为在特定的

环境之下就会通过给计划提供有创造力的新战略为编制计划提供信息。或者说学习可以在广泛的视野中发生，如表 7-1 中描述的伞型战略，该战略在整体观念方面是深思熟虑的，但在特定的位置上却是应急的。人们必须在伞下适应。类似地，一个组织也会运用“过程战略”，其中主要领导者控制着过程（例如，通过鼓励冒险和战略主动性进行控制），而将战略内容（这些战略正在成为的样子）留给其他人。

思考和行动的相互作用还会引起各种各样有趣的问题。例如，战略意图是怎样在一个组织中传播的，不是指层层向下传达，而是指向上扩散和跨越不同的活动的？以及“组织的思维”这一十分令人难以理解的概念究竟指什么？可以这样说，当一个系统中的许多人按照同一种思维行动时，会发生什么样的情况？这种“集体认识”来源于哪里？更为有趣的是，就像我们将在第 9 章中看到的，文化学派可能会为这些问题提供比认识学派更有用的线索。

这一讨论说明了战略形成的学习模式正是自动出现的，如表 7-2 矩阵的右下角所示，表中列出了与我们对战略的主要定义不相符的各种过程。

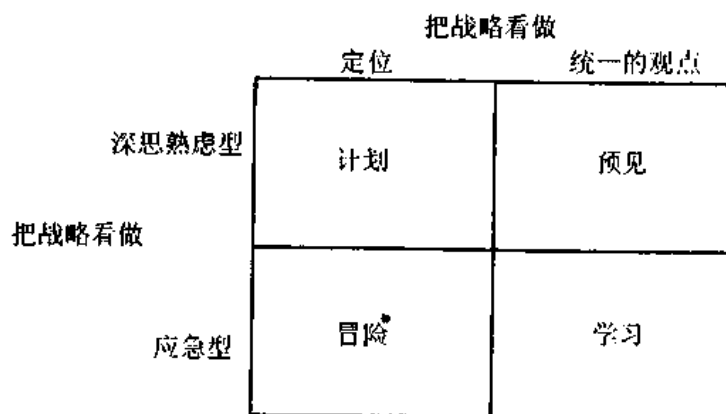


图 7-2 战略过程

7.1.6 吸取本田的教训

理查德·T·帕斯卡尔 (Richard T. Pascale, 1984) 对于本田公司事实上如何进入美国摩托车市场的解释与波士顿顾问集团的看法不同，形成了典型的学习学派与定位学派的对比，并且为这场讨论提供了理想的结论。我们回顾了帕斯卡尔对两种说法的对比，随后列出了出现在战略管理的文献中的对此问题的争论。

BCG 的解释 几年以前，英国政府聘请了 BCG (波士顿咨询集团) 来帮助解释日本公司、尤其是本田公司是如何将英国的公司从美国的摩托车市场挤出的。(1959 年，英国占有该市场进口量的 49%，到 1966 年，本田一家便占有了整个市场份额的 63%。) BCG 的报告发表于 1975 年，因为是古老的 BCG 公司，又有合理的古典定位，因此这个报告成了哈佛大学为著名的案例学习编写案例的蓝本，并且在该校和美国许多的商学院中被用于教授学生学习典型的战略行为。这个报告涉及了经验曲线和高市场份

战略历程

纵览战略管理学派

额，以及贯穿整个过程的精心设计的战略，特别讲述了一个公司是如何利用国内规模化生产降低成本，通过强行进入新的细分市场——将小型摩托出售给中产阶级，来占领美国市场的。下面引用了 BCG 的一段报告：

日本摩托车工业，尤其是该行业的领头羊本田公司，树立了一个坚持始终如一的战略的基本形象。日本制造商的经营哲学就是：通过资本集中和高自动化技术对每一种型号的摩托车大批量生产，从而提高了生产力。因此，他们的市场战略直接指向大规模生产每一型号的摩托。所以，我们把在观察他们时将注意力放在了其发展和市场份额之上。
(1975: 59)

本田公司经理的解释 为了弄清这种情况，理查德·帕斯卡尔（曾与安东尼·安西斯(Anthony Athos)合著《日本管理艺术》(*The Art of Japanese Management*)）飞到日本会见了一位本田公司参与美国市场开发的经理。他讲述了一段与上述内容十分不同的经历 (from Pascale, 1984)。

“实际上，我们没有制定任何战略，只是想知道自己是否能在美国市场上出售产品。”本田必须从财政部——一个以支持境外工业的竞争而闻名的政府部门，获得一项拨款。“他们非常怀疑。”这位经理说，“最终财政部允许本田公司在美国投资 25 万美金，但只能有 11 万美金的现金。”

接着，这位经理说到了他们的领导人：“本田先生对 250cc 和 350cc 型摩托车充满信心。这种大功率摩托车的车把就像如来佛的眉毛，这是个很好的卖点。”（他们心里清楚当时美国骑摩托车的都是身穿黑夹克的人，经常奔波于两地之间的工作人员所需的摩托车仍是个空白。）

经理们在洛杉矶租了一间廉价的公寓，其中两人睡在地上。在这个城市的一个破旧的仓库内，他们亲自擦地，用手堆放摩托车。但他们来到美国时却遇上了 1959 年摩托销售的尾声。

第二年，他们开始出售一些大型摩托。然后，他们遇到了他们称之为“灾难性的打击”，由于在美国摩托车行驶路段长而且行驶速度快，本田车都抛锚了。他们继续说道“但就在同时，事情发生了令人惊奇的转机”：

在头 8 个月，凭着本田先生和我们自己的直觉，我们没有启动 50cc 摩托车的建造计划。虽然这一款型摩托车在日本取得了重大的成功（在那里，生产速度已经跟不上市场需求），但它却完全不适合美国市场，在这里，所有的东西都要求更大并且更豪华。对于这些重要的市场，我们有自己的看法，认为欧洲和美国一样，强调大型交通工具。

出外办事时，我们自己骑着 50cc 摩托车穿梭在洛杉矶街头。它们引起了人们的注意。有一天，我们收到了一个西尔斯的采购员的电话，虽然我们拒绝通过中间商出售产

品，但我们还是注意到了他们的要求。由于怕损害了公司在大功率摩托车市场上的形象，我们还是没有推出 50cc 的摩托车。当大功率摩托车脱销时，我们别无选择，启动了 50cc 摩托车的出售计划。

剩下的成为了历史。销售额戏剧性地增长。中产阶级开始骑本田摩托车，先是小型摩托，后来变成功率大的摩托车。甚至开展了著名的广告活动“骑上本田，让你成为最帅的人”，这是由 UCLA 的一个研究生为某集体活动想出来的，这个计划提交到了本田经理那里，但公司仍在两种市场上犹豫不决，因为怕引起黑夹克党的反感。最后，销售主管说服上级领导接受了这一创意。

有争议的解释 明茨伯格在 1990 的《战略管理期刊》(*Strategic Management Journal*) 上的一篇文章引用了这个内容来批评设计学派并对战略学习提出了一些看法。迈克尔·古尔德从计划和定位学派的观点出发，写出了回复文章(1992: 169~170) (曾在第 3 章中引用。古尔德把自己看做是 BCG 报告的合作者，做了以下评论：

报告并未详述本田的战略是如何演化，以及学习是怎样进行的。而且，这个报告是由于一场工业危机而受托完成的，它仅对可行的备选方案作了浅显的商业鉴定。所需的观点是管理式的“我们现在应该做什么”而非历史性的“这种情况是怎样出现的”。对于多数战略管理的执行者而言，最大的兴趣经常在于“我们现在应该做什么？”

如果产生了这样的兴趣，就可能会推荐这样一种学习途径。“试着做些事，看它是否有用以及看它是否源自你的经历。”实际上有一种说法就是一个人特别应该试试“可能毫无结果的事”，对于管理者而言，这样的建议可能毫无用处甚至可能令人生气。“当然我们应该总结经验”，他会说，“但我们没有时间和金钱去做那些没完没了的毫无结果的试验。”管理者真正需要帮助的就是什么能使他们的工作顺利进行，这才是战略管理思想真正应该考虑的。

在这篇文章中，BCG 对本田公司成功原因的分析是相当有效的……它的目的在于找出本田公司成功的背后原因，找出一种途径帮助其他人考虑什么样的战略才是有效的……
(169)

图 7-3 的坐标图列出了在 BCG 公司的报告发表的 1975 年前后美国从日本和英国进口摩托车及其部件的情况。那一年之后，美国的英国进口品暴跌，而第二年日本的进口品显著上升，在英国进口品跌至 100 万美元的同一年，从日本进口的商品销售额突破了 10 亿美元。因此，BCG 公司的报告也很难称作一个成功介入的咨询模式。

在回复古尔德的文章中，明茨伯格(1996a:96~99) 公布了这些数字，并且加上了以下评论：

那种认为注重管理就应忽略历史的观点存在着极大的问题。BCG 公司报告的错误在于它的有关本田公司如何制定战略的推论，并且由此误导了所有阅读这篇报告的管理者。读一下这篇报告，它会暗示你可以将自己锁在办公室中，自作聪明地做一些竞争分析。而本田公司从未那样去建立战略。相反，读了帕斯卡尔讲述的本田公司经理的故

战略历程

纵向战略管理课程

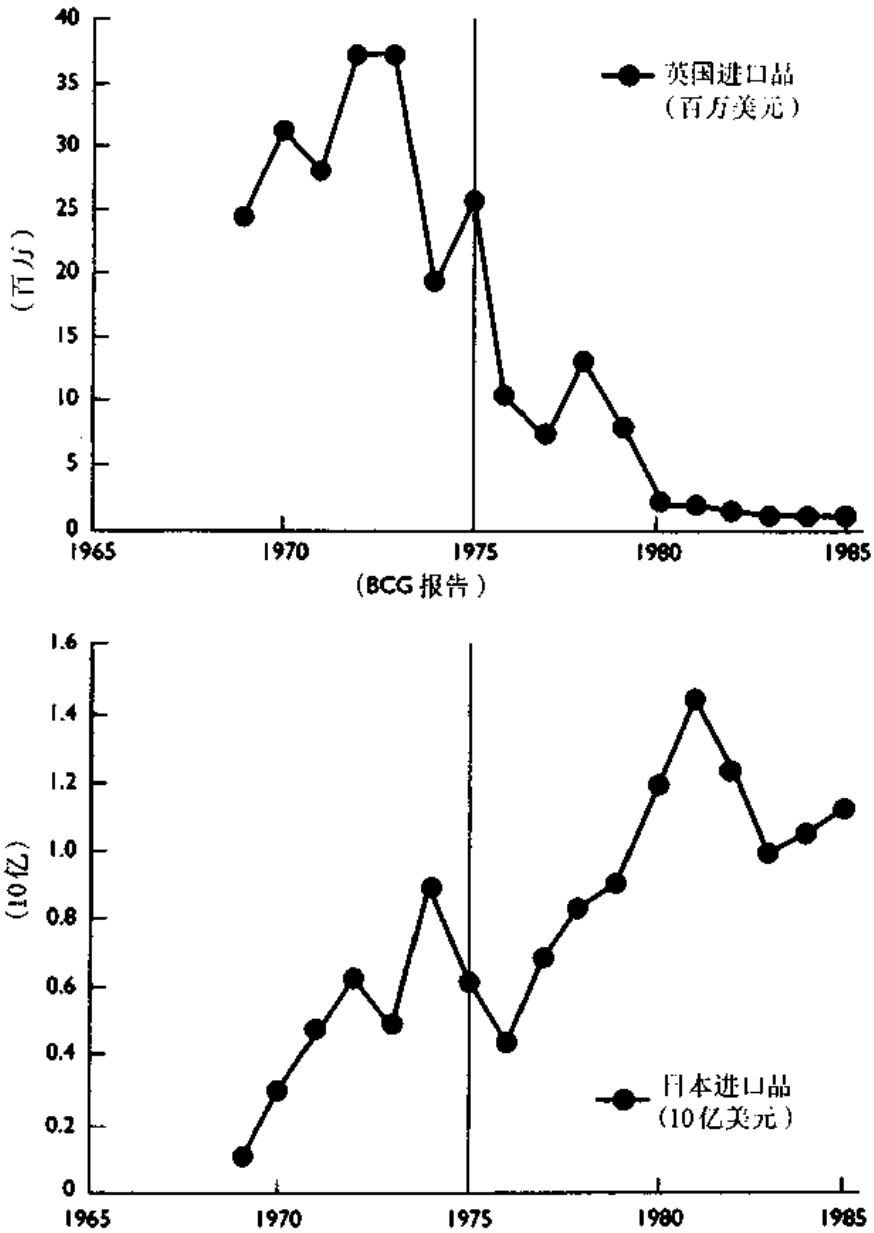


图 7-3 美国的摩托及其零件进口品

资料来源: Commodity trade statistics.

事, 你会这样想: 卖掉你的罗尔斯·罗伊斯, 买一套牛仔服, 骑着摩托车在瓦德斯莫尼斯 (DesMoines) 兜风。在尝试随机试验和自己来找机会发现市场并进行学习这二者之间有着重要的区别。

读了帕斯卡尔的说明, 人们会问: 是什么使得日本人如此聪明? 虽然看起来这些日本人做的每件事似乎都是错误的, 但这却是一段成功的经历, 而不是一个失败的例子。是的, 因为他们确实很执着、他们的管理者将全身心投入到公司事业之中、他们可以在本职岗位上做出重要的决定。但说到战略思考, 他们很难说是什么天才。事实上, 这段

经历违背了我们所认为的有效的战略管理的各个方面。只要想一想，与BCG报告中的激进的词汇相比，日本经理发表评论时的沉稳声调就可以了。

如果这个故事是某种启示的话，那就是日本人的优势并不完全在于他们的聪明，而在于我们自己的愚蠢。当我们还在四处奔忙希望行为“合理”时，他们却在运用常识。本田职员尽可能避免做一些“太合理”的事。他们宁可抱着学习的态度来到美国，而不是相信呆在东京全力以赴的工作就可以成功。当然，他们还会运用自己的经验以及他们在日本建立的以产量为基础的成本定位。但这些都是在他们明确了自己应该怎样做之后才做的。BCG工作人员最主要的错误在于他们忽略了学习过程的重要性……

相比之下，那些“既无时间、又无闲钱来进行试验的”管理者注定要走英国摩托工业的老路。世界上又有谁能提前识别那些毫无止境又没有结果的行动呢？假设存在这种能力绝对有些自大，并且实际上已经消除了许多——如果不是大多数的话，我们已经开始认识到的真正的创新产品。宝洁显然没有想到人们会在除旅行之外的时候也使用Pampers；托马斯·沃森先生在1948年明确宣示：“我认为市场只能容纳5台计算机。”分析根本无法预测将来发生的事，多数只能看看已经发生的事。它用过去发生的可见的趋势来推测将来。那就是为什么一些伟大的发明一度时期以“非启动器”(nonstarters)的名声而终止了。

在一篇回复这段文字的文章中，古尔德写道：“BCG的报告尽管分析的很正确，但它仍不能提出一个拯救这一工业的战略。”^①

7.1.7 学习学派的前提

现在，我们从学习学派的文字收集中推断出该学派的前提从而给这场讨论下些定义：

1. 组织环境具有的复杂和难以预测的特性，经常伴随着对战略而言必不可缺的知识库的传播，同时排斥有意识的控制，战略的制定首先必须采取不断学习的过程的形式，在这一过程中，战略规定和执行的界限变得不可辨别。

2. 尽管领导者也必须学习，而且有时他可能是主要的学习者，但更经常的都是集体在学习；在多数组织中都有许多潜在的战略家。

3. 这种学习以应急的方式进行，学习的行为可以激起人们对过去的回忆，因此感觉是由行动促成的。战略主动性可以属于任何能力和条件去学习的人。这就是说，战略可以在任何奇怪的地点，以任何不平常的方式出现。一些战略可能不受重视，自生自灭，而另一些战略被管理层的领导人采纳，用来在组织中推广，或推广到高的管理层来推动它们发展。无论怎么说，成功的开端总能创造出一些经验，这些经验会集中成一种模式，成为应急的战略，一旦确认后，这些战略便正式成为一些深思熟虑的战略。

4. 因而，领导的作用变得不再是预想深思熟虑的战略，而是管理战略学习的过程，

^① 对这一争论的完全解释，包括在古尔德的回复之前，安索夫与明茨伯格所做的一次交流，都包含在《加利福尼亚管理评论》(1996: 78~117)中。明茨伯格最早的一篇文章以及他和安索夫的一次结果性的交流可以在《战略管理期刊》(1990: 171~195; 1991: 449~461; 1991: 463~466)中找到。

战略历程

视觉战略管理学源

在这一过程中可能出现新的战略。那么，最终战略管理包括了精巧地处理思考与行动、控制与学习、稳定与变化之间的微妙关系。

5. 因此，战略首先是作为过去的行为模式出现，只是在后来才可能成了未来的计划，并且最后变成了指导总体行为的观念。

7.2 战略学习的新发展

当然，长期以来，有一些文献积极地把组织作为一种学习系统来描述，至少可以追溯到赛耶特 (Cyert) 和马奇的里程碑式的著作《公司行为理论》(1963)，还包括理查德·诺曼 (1977)，克瑞斯·阿吉里斯 (Chris Argyris, 1976) 以及唐纳德 (1983) 的著作。^① 在近年来，对“学习型组织”的兴趣又有所增加，特别是伴随着彼得·森格 (Peter Senge) 的书籍《第五项原则》(The Fifth Discipline, 1990) 的出版。

这些文献中的大多数将学习看做一种过程，主要注意力集中在对变化的管理而非战略本身。人们总在对阿吉里斯和舍恩(1978)称为“单环”和“双环”的学习作区别。单环学习较为保守，它的主要目的是检查错误，使组织的活动沿轨道进行。双环学习主要是对单环学习的学习，你愿意的话，可以去学习怎样进行学习。

当一个屋子的温度降到 68 度以下，恒温器会自动打开“加热”按钮，这是一个十分贴切的单环学习的例子。恒温器会问自己“我为什么要设定在 68 度？”并且接着探究其他温度是否能够更经济地达到加热屋子的目标，这就是在进行双环学习。(Argyris, 1991: 100)

这意味着管理者“需要带着批评的态度反省自己的行为，鉴别自己解决组织问题的方法，然后改变自己的行为方式……教会人们如何解释他们以新的和更有效的方式破除阻碍学习的桎梏的行为” (100)。

接下来，我们回顾三个与组织学习有关的新的推动力来帮助解释战略形成，它们是：作为知识创新的学习、哈梅尔和普兰哈勒德的能动方法和混沌理论。

7.2.1 作为知识创新的学习

这在关于“知识创新”的文献中是一个重要的推动力。现在非常流行。当公司着手分配职位时，利用这个名义确实是一种时尚。毕竟，任一组织的任何管理者，包括首席执行官在内，不是处在创新知识的企业中？

最近的一本值得关注的有关这一题目的书是 Nonaka 和 Takeuchi 合著的《知识创新的公司》(The Knowledge-Creating Company, 1995)。西方的管理者正在讨论：

^① 参见 Shrivastava(1983)对这一文献的回顾；以及 Hedberg(1981)的评论文章手册。

必须抛弃那种认为知识只能通过手册、书籍、报刊获得的老想法。相反，要注意那些知识的非正式和非制度化方面的东西，强调通过经验、图片、比喻的方法而得到的主观洞察力、直觉和预感(11)。

为了做到这一点，Nonaka 和 Takeuchi 确信管理者必须认识到心照不宣的知识的重要性（这种知识是内在的，它与明确的知识是有区别的）。前者是指我们知道就够了，不必讲出来。“内含的知识是私人的，有独特内容，因此很难使之具体化或传播它。明确的知识是指那些可以用来系统化，正式的语言来传播的知识”（59）。

最重要的是心照不宣的知识向明确知识的转变，在这一过程中，中层管理者起着重要的作用。这些人员专门综合一线人员和高层管理者的知识使它明晰化，并且将它纳入新的产品和技术之中。

这本书是围绕着作者称为“知识转变的四种模型”来编著的，在图 7-4 中已表示出来，具体描述如下：

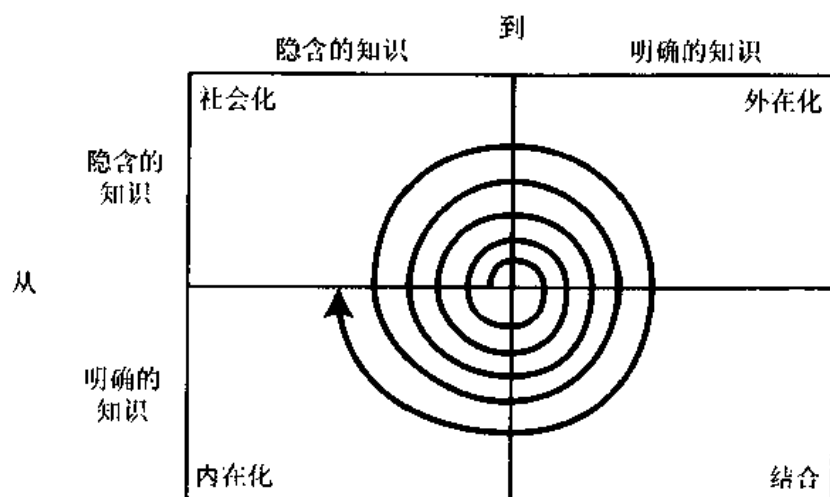


图 7-4 知识螺旋图

资料来源：Adapted from Nonaka and Takeuchi (1995: 71).

- 社会化描述了对心照不宣的知识的秘密分享，甚至经常不用语言；比如，通过经历。这种模式在日本公司的行为中相当流行。

- 外在化将心照不宣的知识转变为明确的知识，经常使用比喻和分析——对语言的特别运用。

- 结合。这在西方公司相当受欢迎。将整理好的知识结合起来，用正规的方式由一人传给另一人。“MBA 教育就是这种类型的典型(67)；”因此，在日本，几乎没有 MBA。

- 内在化把明确的知识转回到心照不宣的形式。人们将它内在化，边做边学，学习必须身体力行并认真领会(239)。

战略历程

视觉战略管理学派

对所有的学习而言，最重要的是“知识的螺旋”运动，通过这个螺旋，四种过程动态地相互借用。“战略的本质在于组织就得发展创造、积累、利用知识的能力”（74）。由于知识由个人创造，因此，组织的作用是支持和鼓励个人学习，增强学习，在集体的层次通过对话讨论、经验分享和观察来形成和综合学习，从而促进个人学习。

这些可以用来表示我们战略形成的不同学派。比如计划和定位学派是属于结合型（运用明确的知识的过程）。当说到基于远景和观念的企业家的地位时，可能又像外在化型。我们一会还可看到，文化学派运用社会来驱动战略。最后我们学习学派属于内在化或是整个螺旋过程，也许所有的学派都是螺旋过程的综合。

一篇有洞察力的文章特别探究了这样一个概念，那就是个人的学习是如何促成了集体的学习。西安大略大学商学院的玛丽克·罗森，亨利莱因和罗克里克·怀特开始建立一个组织学习的统一结构，他们野中和大前研一（Nonaka and Takeuchi）的观点一致；他们认为这样的学习在个人、小组、组织三个层次上发生。三者相互依存。“组织的学习是一个个人改变的过程，共同思考和行动。它们受组织本质的影响，根植于制度之中。”

四个基本过程把这些层次连接起来，包括行为和认识的变化。这些过程被标为直觉、解释、集中、制度化和出现在图 7-5 所示的三个层次中。

层次	过程	投入 / 产出
个人	直觉	经验 印象 比喻
	解释	语言 认识图 谈话 / 对话
小组	集中	一般的理解 共同的调整 相互作用的体系
组织	制度化	计划 / 惯例 / 标准 诊断系统规则和过程

图 7-5 克罗森、莱恩和怀特的组织学习统一结构(1997)

直觉是发生在个人层次上的潜意识的过程，它是学习的开始，必须出现在单个人的心中。解释是挑出个人学习中有意识的因素，在小组的层次上分享。集中就是接下来改变小组的共同理念，搭起通向整个组织的桥梁。最后，制度化就是通过将学习置于系统、结构、路线和实践中而使学习贯穿于整个系统。我们学习学派的顺序是这样的，首先是认识上的理解，然后是学习，接下来企业阐述这些理解，使之内在化成为企业的文化，最后制定计划，使这些理解正规化。

为了结束这一讨论，专栏提出了怎样靠近学习组织的建议。

7.2.2 组织能力的发展动力

现在非常流行的观点是战略依赖于学习，尤其是在开业者之间，而学习依靠能力。C·K·普哈拉和盖瑞·哈默尔首先把这些概念引入商业体中，主要是通过《哈佛商业评论》上发表了一些影响极大的文章。包括《公司的核心竞争力》（1990）和《作为延伸和杠杆的战略》（1993），还有1994年出版的一本叫做《竞争未来》的书。如果90年代的战略管理有一种方式的话，这个方式一定是能动的方法。

专栏 7-7 通向学习型组织

（约瑟夫·兰佩尔著）

对于许多学习战略的人而言，最理想的地方就是一个能不断学习并且经常自我更新的组织。这样的组织结合了灵活性和有效性。它能够从经验中学习而不会使这种经验成为羁绊，同时它可以在市场上有效地利用学到的东西。这种名为“学习型组织”的组织充分地体现了学习学派的观点和方法。它努力使组织学习成为组织的中心，而不是让它成为毫无用处的偶然的活动。学习型组织最主要的特征可以用以下的原则来表述：

1. 组织从失败中学到的东西与从成功中学到的东西一样多，甚至更多。学习型组织会与那种掩盖失败并且尽可能快地忘记失败的自然趋势进行斗争。失败经常会使组织付出代价，但学习型组织认识到，假如仔细分析潜在的缺点，失败造成的部分损失可以得到补偿。
2. 学习型组织拒绝这样的格言：“如果它没有完全破碎，就不要去修它。”组织中控制工作的所有过程都可以得到改善，即使这些过程表面看来有效率。改进的来源经常被埋藏在现行的工作方式的深处。一个学习型组织会经常对制度、日常事务和程序进行定期的重复检查，以便弄清它们是否仍在发挥应有的作用以及是否需要保留。新技术、新知识和新的实践经常要求组织重新设计例程序，从而使这些行为更有效率也更有效果。
3. 学习型组织假定距离产品的设计、制造、分销渠道和销售最近的管理者和工人通常比他们的上级更清楚这些活动。在学习型组织中，“将知识聚集起来”具有最高的优先权。这一点要经常依赖于那些其成员能够交流和共享知识的工作团队。共享知识又是与鼓励工人和主管们将工作中的问题反映到高级管理层那里并且引起他们的注意的开放政策联系在一起的。最后，也可能

是最重要的就是管理者必须学会询问问题的艺术并且在实际运作时能够表现得最好。在学习型组织中，管理者应该习惯于到处走动并且在工作岗位上与下属相互探讨研究工作。

4. 一个学习型组织必须积极引导知识从组织的一端流向另一端，以保证相关知识在组织中找到最佳的位置。那就是说通过在组织的基层单位间调动人员，社会性的集中，创建多种功能和多种单位的计划小组来鼓励正式的相互作用。
5. 学习型组织花费大量精力从组织的外部学习知识。他们向顾客、供应商和竞争对手学习。在过去，组织倾向于把它们和顾客之间的关系限制在市场调查中，把它们和供应商的关系局限在正式的供货渠道之中。然而，许多公司通过把顾客、供货商等人纳入发展和设计的过程而扩大了他们之间的相互作用。组织可以通过改变产品设计、设置操作标准以及研究对手的政策和文化从竞争者那里学到东西。

学习型组织正是旧有的官僚组织的对立面：它是分散型的、鼓励公开的交流并且鼓励个人加入团队工作。合作代替了等级制。推崇冒险、诚实、信任的价值观。实际上，这种新出现的景象与上个世纪之交乌托邦的社会政策有着一一种惊人的相似。也许同样在实践难以创建和保持。在1990年，彼德·森格的著作中提出这么一种观点：能在经验中学习的组织要比仅能适应环境的组织做得好，在这之后，这个观点流行起来，学习组织也拥护这一观点。

因此，即使有困难也不能忽视学习组织的这一重要方面。总之，这种组织学习的改进能力不仅能促进优秀产品的生产和利润的增长，也能增强组织利用快速变化的外部条件的能力。这个战略允许未曾预料到的情况出现，因此组织学习的能力是为应付快速变化的情况。

因为这个方法把战略管理看做一个共同学习的过程 (Prahalad and Hamel, 1990: 82)，旨在发展和利用一些难以模仿的特殊能力，一般来说适合于我们学习学派。它在精神上承袭了一些设计学派的特征，特别是强调了特殊的能力，从某种意义上讲是为高层管理设想的一个重要方面：

因为能力是互动的，改变的过程不可能留给中层管理者，它需要首席执行官着手指导和高层管理的广泛参与。

野中和大前研一引用了这段话，并进一步指出说普哈拉和哈默尔将鉴定、发展和管理等重要的能力留给了高级的管理层，但一线工人和中层管理人员的责任却还不明确

(1995:48 ~ 49)。

在普兰哈勒德和哈梅尔的著作中，有一些与企业家学派相似的观点。在最后的分析中，我们来看一下能动的方法，这是一种设计学派与学习学派混合的方法。它把战略当做适应的概念设计过程。

当然这种混合的方法可能使我们十个学派单纯完好的种类变得一团糟。但我们欢迎这样的结合因为它说明这个领域变得更加复杂。突破了原有的战略种类。当我们建立起过去的学派时，我们可能看到一些早期的混合战略。假如这本书的框架可以帮助读者了解这种新方法是如何将过去的战略结合在一起的，我们将会很高兴。

我们依次讨论普兰哈勒德和哈梅尔的三个最为受欢迎的概念——核心竞争力、战备意图和延伸与杠杆。可以看到这些概念与组织特征的关系要比与组织行为过程的关系密切得多。

核心竞争力 这些想法的起源应追溯到 Hiroyuki Itani 在 1987 年出版的一本重要的小册子《无形资产的流动》(Mobilizing Invisible Assets)。在那本书中，他认为“成功战略的本质在于……动态的战略适应(dynamic strategic fit),”即外部和内部的因素与战略本身内容的匹配。“一个公司可以通过有效地使用和高效地积累自己的无形资产，如技术诀窍和顾客忠诚度，来获得战略适应(1)。

“作为战略成长和发展焦点的无形资产很难积累，它们同时具备多种用途，而且它们既是商业活动的投入要素，又是这些活动的产出。”(31)这意味着它们不仅孕育了战略，而且可以作为战略的结果获得进一步的积累。(12 ~ 13)

Itani 还讨论了“动态不平衡增长，”为了超越无形资产的现有水平，公司自身应“过度扩张”，它的“战略有时应要求扩展自己的无形资产”(159)；

在这样恶劣的环境下进行资源积累是不现实的，就像生存于强烈的寒风中的植物一样。公司无形的人力资源一定是坚实地根植于并且顽强地生长于竞争的寒风中。你不可能在苗圃中找到这么坚韧的植物，对于一种难得的无形资产来说也是同样的道理。资源必须被置于严酷的竞争环境之中才能变得强壮，同时过分扩张的战略是做到这一点的最佳途径。(162)

普哈拉和哈默尔也详细地阐述了一套与之相似的概念。在他们看来，竞争优势的根基可以在公司的核心竞争力之中找到。在完善这一思想时，作者运用了“竞争树”的形象：

一个从事多种经营的公司就好比是一颗大树。树干和主要树枝是主导产品，小的树又是经营单位，而树叶、花朵和果实是最终产品。由提供养分的根系维持着生存，同样组织的稳定性在于核心竞争力。你只看它们的最终产品可能会觉察不到竞争者的实力，同样，如果你仅看到树叶是不会理解大树的力量。(1990: 82)

普哈拉和哈默尔指出卡西欧和佳能公司就是运转的大树的例子。比如说，佳能公司的核心竞争力是光学，“在业务中扩张成为佳能所经营的照相机、复印机和半导体平板印刷设备等”（90）。

因普哈拉和哈默尔认为竞争的优势来自于根置于公司产品中的品质，他允许公司通过重新利用和创造自己的优势产品来开发市场，并且进行多元化战略，而且，因为这些竞争力是潜在的，它们不可能轻易被模仿。因此成功和秘诀不仅在于好的产品而且在于公司生产优秀产品的独特能力。因此，鼓励管理者把他们的企业看做是通过各种方法对资源和能力进行的有效组合，而不是一个产品的集中地，或是一个业务的分散地。

作者把核心竞争力看做是一个组织共同学习的结果。尤其表现在怎样把不同的生产技术综合起来的能力上。这需要“交流、参与、在组织的范围内潜心工作。……竞争力是现存业务的粘合剂，也是新兴业务发展的起动机（1982：82）。

普哈拉和哈默尔认为有三种方法可以用来鉴别一个公司的竞争力。第一是能够接近广阔的市场，第二是给现有顾客提供优质的产品服务，第三是不会使对手模仿自己的战略。对手也许可能获得一些能提高竞争力的技术，但它不可能仿效这种内部的学习的综合模式。

坦普（Tampoe，1994）继续创造了一种更为详尽的清单来鉴别竞争力是否是核心的。它必须“在长期或短期之内对公司的生存起重要的作用，对竞争对手来说是无形的，难以模仿，是该公司独有的，是资源、技术和过程的混合，是公司能够长期保持的一种能力，比个人的能力要强大，对公司的核心产品和最终产品十分重要，对于公司战略的贯彻十分重要，对公司的战略决策十分重要，有市场和商业价值，数量很少”（68~69）。

战略意图 战略意图是普哈拉和哈默尔的另一重要的概念：

一方面，战略意图设想了一个理想的领导位置并且建立了组织用来绘制自身的进步图形的标准。三菱着手发展“环形履带拖拉机”，本田努力成为第二个福特，这些都是战略意图的表现。

同时战略意图不仅仅是被解放的抱负目标。这个概念还包含着积极的管理过程：如使组织的注意力集中在获胜的本质，通过讲解目标的价值，激励员工，给个人或小组发挥作用的空间，当环境改变时，通过提供新的操作定义而保持员工的热情，不断运用意图来引导资源分配（1989：64）。

因此，战略意图确定了一般的方法，给刚出现的市场机会下了定义，给人员创造了就业机会。Boisot看到了这个概念在环境因素不定的情况下的特殊价值，战略意图是通过感觉或远景模式来统一起来的。

这便建立起一个固定的方法，从直觉上接近了公司所有的雇员。由于这个方法很明确，因此不论有任何骚乱，都可以长时间连续沿着这个方位进行企业活动。（1995：36）

扩张与杠杆作用

接下来，哈默尔和普哈拉又增加了“扩张”和“杠杆作用”这一对概念。他们在文字上将“扩张”定义为“公司资源和它的期望之间的不相吻合”。一方面，有许多公司资源丰富但缺少足够的扩张的期望——经常因为自己是第一而自满。另一方面，还有一些公司资源基础贫乏但却受到极大的野心的驱动，那就是说充满扩张的期望。这就是为什么使得大卫这样的小个子杀死了歌利亚（Goliath）这样的巨人。

但仅有扩张是不够的，公司还要学会如何使有限的资源发挥杠杆作用。用不同的方法都可以做到这一点：（78）

1. 更加有效地将资源集中在战略焦点的周围。（例如，泰德·特纳(Ted Turner)对于全球新闻的梦想）

2. 通过从经验中汲取知识和借用其他公司的资源来更高效地积累资源，例如与主要供货商进行稳固的联合从而利用它们的创新。

3. 把一种资源补充到另一种资源上，从而创造更高的价值，具体方法是把两种资源混合起来，均衡产品开发、产品或服务制造、广泛的运送、营销和服务基础设施等。

4. 只要有可能，就通过循环使用以及利用其他公司的资源来保持资源。（例如，引导竞争者加入与一个共同的敌人之间的竞争）。

5. 在可能的最短的时间内从市场上回收资源。

在一些最近的著作中，哈默尔把战略称为变革。公司不再仅仅按游戏的规则办事，相反必须得从根本上改变行业竞争的基础（1997: 72）。哈默尔指出，宜家公司、主体商店、查尔斯·施瓦布、戴尔计算机公司、施沃琪、西南航空公司等公司都是打破行业秩序的行业规则的违背者（1996: 70）。在1997年6月23日的《财富》杂志的封面故事中，哈默尔列出了一些否定传统智慧的神话，复述在下面的专栏7-8中：

专栏 7-8 打破行规

■ 神话 1：产业分析是战略的关键

违规者知道现在越来越难准确地定义行业的开端和结束。这对于金融服务、电信、医疗保健以及许多其他行业尤为适用。“你从事什么行业？”正变得越来越难回答。

■ 神话 2：你应该集中注意你的直接竞争对手

在过去，说出谁是对手和谁不是对手相对容易些。现在很难分清楚是竞争者、合作者、供应商还是顾客。违规者清楚竞争不再像它过去那样简单。对于许多公司而言，分清谁好谁坏正变得越来越难。

■ 神话 3：在战略中，是你自己对抗着整个世界

大多数管理者认为他们能很好地把握自己业务的方向。然而，现在的聪明的领导者懂得了要知道哪里是公司开始和结束的边界是很困难的——临时工、外购以及长期的供应关系，这些现在都很正常。一个公司可能只拥有相关价值链上的一小部分。在一个公司并不能直接控制许多对自己的成功起关键作用的资产的地方，那种导致真正创新的激进战略正变得相当复杂。

资料来源：Hamel, 1997: 76 ~ 77.

7.2.3 超越学习，达到混乱

有一些人认为即使学习型组织也受到了限制，因为它倾向于强调连续的和持续的事物，而非创新和变革的事物。这些人希望混乱的或无序系统的理论成为替代学习的一种方法。

混沌理论最初在物理学领域得到发展，用来更好地了解复杂的、非线性的动态系统，如液体和气体的无序流动。通过将复杂的现象分解成简单、可测的因素，这个理论尝试着把传统的科学观点转到一个新观点。这个观点把系统看做是动态的，这样，科学家更容易了解激流中的漩涡 (Levy, 1994: 168)。

这个混乱理论的主要信条是：一些宿命论的关系可以产生模式化的不可预料的结果。反常的是：“秩序可导致混乱，而混乱又可促秩序的产生……” (Stacey, 1992: 98 ~ 99) 想想这个故事：为了钉子、毛了鞋子、丢了马。就这样通过骑士和战争到达了王国。现在最流行的比喻就是爱德华·洛伦 (Edward Lorenz) 在 1972 年的一次著名的讲话中谈到的。一只巴西拍打着翅膀的胡蝶，也许刚才还在德克萨斯州的狂风中飞舞。在这些系统中，谁能说出哪些是看似随机的、但并不随机的事，哪些是看上去随机但却实际上被严格控制的行为。

传统的管理方法强调控制、秩序、预见性。混乱和无序对组织是有害的。这些有害的因素应该被限制；即使是那些最初看上去无序的学习过程，最终也会被制度化纳入组织路线。

然而，野中和斯塔西 (Stacey) 等人认为无序和混乱是组织所固有的，而非外来的。管理者一直反对的混乱包含着重要的创造性良机。它可以创造学习。超越已有的战略思考方式。拥护混乱理论的组织可以被看做是一个处于失衡状态的动态过程。实际上，管理者应故意在操作中加些混乱的东西。这样最终的不一致会产生新的知识。一个运转混乱的组织是自我颠覆型的。它欢迎不稳定，把创造危机作为超越自身界限的手段。它总处于一个永久变革的状态。

这些想法也许有些夸张，但却包含着一些有趣的真理。斯塔西 (1992: 99 ~ 100) 认为

传统的管理假设正被混沌理论否定。比如说“未来的很长一段时间是可知的”，“环境是一定的，一个成功和企业必须通过理解明确的原因和效果的关系来适应环境。”与之对照的是，混乱理论认为什么事都可能发生，不规则是一个组织必须具备的条件，这样，组织中的一些小的机会混乱会产生巨大效果。因此，管理者不能依靠结构、体制、规则和过程，而应不断准备着适应新的方针、路线。

当然，所有这些似乎取代了管理权：在这样的条件下，人们怎样做事呢？事实上，学习学派的其余部分至少对聪明的战略家而言确实赋予了极大的选择权，就像专栏 7-9 显示的那样。里面有利维对战略管理者提出的混乱理论。工作状况的混沌无序，正是那些官僚者和计划者真正头痛的地方。

专栏 7-9 战略管理的混乱理论

1. 做出长期计划是非常困难的……在混乱的系统中，由于该系统的非线性关系和动态、重复的特性，很小的干扰也会随时间而增加。结果，这样的系统对初始的情况非常敏感，这使得作出预测非常困难……根据建立的模型越复杂、越精确，预测就越好的原理进行规划而得到的回报也许很小……
2. 行业不会达到稳定的均衡……混乱的体系不会达到一个稳定的均衡状态，实际上它们从没有经历过完全同样的状态……其暗示的含义就是行业不会“平静下来”，同时明显的稳定……很可能是短暂的……
3. 巨大的变化会出乎意料地发生……一个新的竞争对手的进入或是一项看上去不起眼的技术的发展会对一个行业的竞争产生重要的影响……
4. 可以对模式做出短期的预测……在混乱的系统中有着令人惊奇的秩序……如果我们设想公司的战略决策以月甚至年为周期来制定，那么行业仿真系统就可能作出几个月也可能是几年范围内的有用的预测……
5. 指导方针需要处理一些复杂和不确定的因素……无论是在国际象棋、足球还是在商业中，正是战略作用的复杂性使得采用简化的战略来适应指导决策变得十分必要……即使最强大的计算机也不可能算出一盘棋中双方所有可能的走步。

资料来源：Levy, 1994: 170 ~ 173.

7.3 对学习学派的评论

我们不可能希望拥护学习学派的作者给予该学派尖锐的指责。我们支持它是因为我们觉得它提供了一种与长期统治战略管理文献和实践的合理的深思熟虑战略相制衡的力量。然而，我们的支持并非无条件的。因为存在着走向另一极端的危险。毕竟，学习在目前很时尚。然而，它却可能导致战略的分散。那么让我们依次来考虑一下没有战略、迷失战略和错误战略的问题吧。

7.3.1 没有战略

安德鲁（1980）把林德布罗姆的“蒙混过关”的组织说成是毫无目的并且把拉普关于好的管理者不制定政策的相关文章（1967）说成是反战略的。这也许是对这一派的较为近期的著作的不公正的评述，它们已经超越了无序渐进主义而成为集中性的学习，但它们的确仍属于渐进主义，它们继续是一口一口地啃而不是一下就吃个饱，即主要的方向可以融于战术调动之中。一系列理性的行动并不能实现整个活动的合理性。引用加拿大幽默家史蒂芬·利科克(Stephen Leacock)的一段话“他冲出屋子，上了马，然后疯一样地四处乱跑。”因此，Hayes 和 Jaikumar（1988）提到了“非理性渐进主义”，在这里公司逐渐地创新，创制了一种技术与不缺少任何部分的所有制度集合的大杂烩。一大堆象牙绝不是一只象的构造。

当然，就像我们在对设计学派的评述中讲到的那样，组织并不总需要一些明晰的战略，就像偷猎者只要拥有一堆象牙就可以暴富一样。但确实有许多公司由于缺乏明确阐述的战略而遭受损失，就像漫不经心的猎人经常两手空空的回到家里。比如，加迪斯(Caddis, 1997)最近写了一篇文章，是关于超组织能逐渐、不断地将它的战略方向引向一个美好的未来。他提到了罗马的一个早期渐进主义者瓦若(Varro)。这个人不需要任何战略。他带领自己强大的军队与议尼也尔对抗，受到了重创。加迪斯总结到：当战争结束时，适于强大的罗马军队的战略也未曾出现。

这不是一个公平的测试：我们希望这一章应该弄清楚战略不会总在你预计的时候出现，更别说是在战争激烈时了，（我们也许该说明一下，汉尼巴尔康后被罗马渐进主义者击败，退到意大利）。但在一些条件下并不允许耐心地学习，危机到处都是。在这里组织需要一个强有力的领导，他必须有拯救组织的战略构想。即使在稳定的条件下组织需要统一的战略构想而不是分散的学习，一个组织也有可能缺乏根本的一致性，就是说，没有战略。

如果组织处于玩具行业中，它的管理者就会知道，“产品生产出来，顾客就会买它们，做才是最重要的，而不是战略。但如果这个组织建立一个核反应堆，或一个装配线，或制定外交政策，那么一致性对于操作而言就至关重要了。换句话说，对于这些组织而言，重要是共同学习，而非仅仅是学习。

以外交政策为例，政府接受的信号不断变化，它们反映了各种压力和利益。政府必须想方设法采纳一些信号而舍弃另外一些。战略观念帮助人们进行选择，没有它，人们

将四处乱撞，肆意而为。政府可能无缘无故地浪费大量资源，然后遭受各方打击，最终垮台。当然，世界上各国外交部也面临着很明显、很严重的危险：由于时局的变化，完美的一致性被不断被坏，却无人察觉。

7.3.2 迷失的战略

对学习的过分强调也会使一个连贯的和完美可行的战略遭到破坏。人们四处乱闯偏离那些正在起作用的东西而去支持初始的事物仅仅是因为它们是新生的或者更为有趣。请记住，没有纪律就没有组织。

战略转移 (Johnson, 1987:244 ~ 247) 就描述了这样一个问题。组织会逐渐地、慢慢地、可能是不知不觉地脱离原有的战略，最终可能每个人都会后悔。那个广为人知的被煮的青蛙的故事很适合用在这里。将一只青蛙放入沸水之中，它会跳出来。把它放入冷水，然后慢慢地加热冷水，它就会死去。青蛙并不想死，只是当它意识到要死的时候已经太晚了。

学习学派不应把学习看做是一件神圣的事。多数情况下应把它看做是一种建立方向的纪律，而且在必要的时候，偶尔也可把它看做是改变方向的意义。也许需要通过不断地试验来弄清楚更好的情况何时会出现以及帮助这些更好的东西产生。但经常的变化是另一回事。就像我们将要在 11 章谈到的，技巧并不是一直改变每一件事，而是了解什么时候应该去改变什么。同时那意味着连续地平衡变化。有效的管理是指在执行正在发挥作用的战略时坚持学习。就像我们在本章前面提到的那样，应该有一段时间来播种战略，一段时间来收获战略。

难以处理的那部分是有关雨伞边缘的学习的：决定什么时候删去有冒险性质的新重点战略，什么时候保持这些战略来确认其重要性。经理不可能总在增强组织的战略观念，但他们也不可能固定战略，阻碍战略的改变。

7.3.3 错误的战略

除了缺少战略和抛弃好战略之外，逐渐地学习也可能促使那些人们不希望的战略出现。组织会一步步地被引入困境之中。

我们已经讨论过了根本性的方法，通过这一方法逐步得到那些曾被全面否定的东西。但这些假设是由那些专门愚弄毫无准备的组织的秘密战略家提出的。一个很小的决策可能导致巨大的、未曾预料的大的战略产生。像我们曾提到的汽车公司一样。当他们恍然大悟时，会发现自己发明了一种任何人都未曾想到的新模型。因此，一个大的设计模型可能已是一种新东西了。康纳利 Connolly 非常直接地对这样的事做了概括：“对于一个从头开始，看其成长”的战略而言，核战争和新的决策只是贫乏的背景。

7.3.4 注意学习

学习就是指从开始作一些事，因此，我们必须对学习加以注意。学习组织现在风靡一时，而且大多数有好的理由，但它不是包治百病的良药。人们必须学习，但他们也要高效地从事正常工作。总应有些时间来学习，一些时间来利用学过的知识。而且，像我

们在上一章看到的那样，也有一些迷信的学习，和只要你喜欢，即可呆在集体的某一角落的“集体思维”。还有一种消极的学习，Staw(1976)提出的“逐渐干傻事”的概念就是指这种学习。比如说当你失败时，你会晕头转向追加一些投资希望把损失弥补回来。根本不会想到这样做可能于事无补。因此，学习是件好事，但每件好事也意味着很多意想不到的结果。

最后，学习可能会付出昂贵的代价。它会花费时间，有时导致无休止的会议和潮水般的电子邮体。它会往各种有趣的方向上发展。资源投在错误的领域中，人们必须先于别人计算到投资的利润，组织运转不稳，由于没有尽快要定下来专注于事业而付出的代价。管理者必须注重学习，知道该学什么，一个真正的学习组织有时也会担心自己的学习是一种徒劳。

看到这些，你是否会惊讶于企业那么容易就能找到一个发号施令的领导者，或从定位学派计算机中传递出合适的战略供大家执行。

7.4 学习学派的贡献和适用条件

当然，前文也提到过学习学派的贡献。并非到处都是空想家，有时只是因为情势过于不稳定以致于不得不去“想像”。同样地，定位学派的计算员们由于给复杂的问题提供标准答案而只能流行一时。可以回想一下本田的经历。因而，需要新战略的组织也许除了共同学习以外别无选择了。

在专业性组织中，这样的学习似乎尤为必要。因为它们的工作环境十分复杂，在这种环境下，建立战略所需要的知识分布很广，比如医院。（当然，由于其他原因导致分散化的组织也是如此，例如，就像在美国国会中，因为权力合法地掌握在许多人的手中而造成组织的分散，关于这一点，可参见林德伯勒姆的作品(1959, 1968)。在这里，战略形成也许不得不成为一个共同学习的过程，仅仅是因为没有一个中心的权威有权将战略强加给整个组织。不同的参与者必须通过相互调整来制定出战略，如果他们能够制定出来的话。奎因心目中的公司(1980a)非常类似这样的公司：主要管理者可能能够制定战略，但行政上的现实要求执行过程如果没有共同学习，就得是一个获得集体同意的过程。

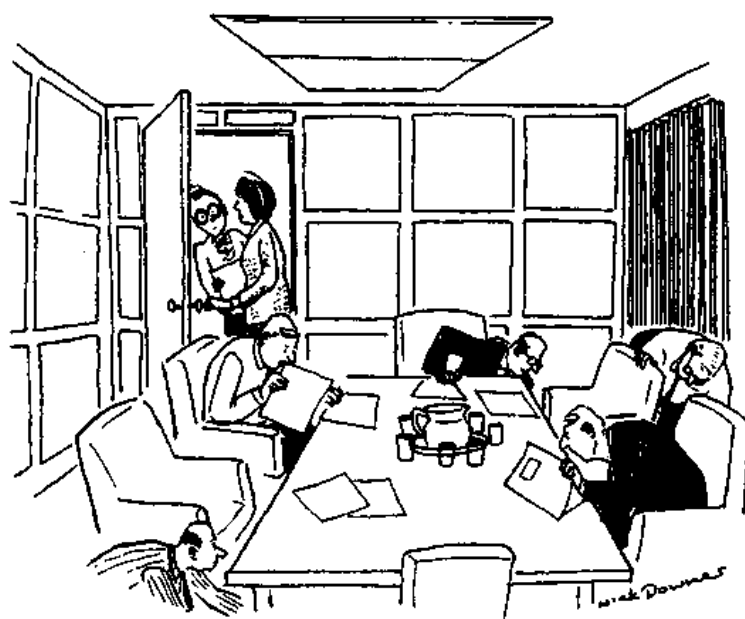
另外，任何一个面临着真正的新形势的组织通常都不得经过一个学习的过程，以便对正在发生的事情作出判断。（这一过程可能是个人的也可能是集体的，这依赖于组织将相关的信息集中到组织中央的能力。）例如，当一个处于成熟行业的公司遭遇到了前所未有的中断，比如出现了一项打破了现有的技术诀窍的技术突破，那么该公司不得不进行学习的过程，以便发展可行的新战略。

一些组织总是面临着一些新事物，换句话说，它们所处的环境是动态的和不可预测的。这使得它们很难完全集中于一个清晰的战略。既然如此，组织结构会倾向于采取灵活的组织机构或者是项目组织，同时，学习几乎变成了强制性的——解决问题的途径采取灵活的方式。至少，它允许去做某些事情，以个别的步骤对发展的现实作出反应而不是去坐等一个完全确定的战略。

第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章 第 7 章

第8章 权力学派

把战略形成看做一个协商过程



“他们找不到秘密议程了。”

国际象棋是多么有趣的游戏啊：假如所有的棋手个个都激情洋溢，充满智慧，个头虽不怎么高，却非常可爱；假如你不仅对对手的棋艺心里没底，而且对自己取胜的把握也胸中无数；假如你的“马”足智多谋地在棋格上纵横驰骋；假如你的“象”假装易位把“兵”从它们的阵地上骗出来；假如你的“兵”，就因为它们是“兵”而恨你，离开指定给它们的位置，你就可能突然被“将死”。你也许精明强干，最善于演绎推理，然而你却可能被你自己的“兵”打败。如果你傲慢地依赖于自己精确的想像力，你就尤其可能会被打败，使你的激情和轻蔑一起被撕成碎片。

——摘自乔治·埃利、斐利克斯·霍尔特著，《激进派》1980版，第237页

学习学派，特别是在奎因(Quinn)和林德布罗姆(Lindblom)的作品中，已经将权力和政治引入这一讨论之中。而与之相比，先前的四种学派对权力则显得有些忽视。这里我们称其为权力学派的学派已经摘去了所有的面纱，予以权力充分的重视，并且由于把战略形成看做是一个受到权力明显影响的过程而独具特色，强调将权力和政治手段应用于战略谈判以利于获得特殊利益。

在此，我们使用“权力”一词来描述在纯经济之外行使影响力（包括传统的市场竞争之外使用的经济权力）的行为。这使它接近于我们在本章中相当广泛地使用的“政治”这一术语。这样做，在某种意义上，我们就要改变定位学派的位置：如果某个商业组织的目的是要在经济市场中“合法地”竞争，那么，“政治的”这一标签就可能被用于那种不合法的行为。换言之，它是非法的或违法的（即：明显地不合法）。这样一来，政治就成了利用权力的同义词，而不仅仅是纯经济方式了。这显然包括破坏竞争的种种隐秘行动（诸如建立一个卡特尔），但是也可能包括为起同样作用而设计的合作安排（诸如某些联盟）。

正如前面所提及的，这意味着对战略的理解稍加歪曲，定位学派可能采取的通用战略，就会变成此处所讲的政治（市场地位扩大到什么程度就变成对竞争的破坏呢？）。同样，我们可以运用波特本人的概念来讨论政治战略集团和政治通用战略。因为经济目标与政治意图之间的界线既清晰又细微，所以我们可以做到这一点。由于定位学派非常谨慎地将自身定位于一边，权力学派就能够在另一边取代其位置，但这一区别必须予以人为的考虑：由于这些区别不可能在两者边缘处形成，现实行为横跨了这两者的连接统一体。

权力关系包围着组织,这些组织也会灌输权力关系。因此,我们就要区分这一学派的两个分支之间的差别。我们所称的微观权力是指用来应付组织内部的政治对策——非法的和违法的权力的,尤其是本书中战略管理所有过程中的政治对策;宏观权力关心的是组织对权力的运用。说明前者的例子可以是围绕取消一个部门所产生的各种冲突,说明后者的例子是一个处于破产边缘的组织迫使政府为其提供贷款保证时出现的冲突。一个把注意力集中在出于自身的利益,与其同僚发生冲突的内部人员身上;另一个是出于本组织的自身利益采取行动,与其他组织产生冲突或进行合作。

自20世纪70年代初期以来,属于权力学派战略管理文献凤毛麟角,充其量不过是一条涓涓细流,虽然近年来有所增加(其中多数是围绕合资企业和联盟这类主题的),但情况并未改观。运用权力被认为是这一领域的一支第五纵队。大家都对它有所了解,但研究人员却很少去研究它。

当然,在实践中,组织特别是一些大型组织从来没有将权力和政治置之度外,在它们的战略决策过程中也没有对权力和政治不加考虑。但他们只能花费时间从印刷品中获取正式公认的知识。因而,在70年代后期一些出版物应运而生(如:MacMillan(1978)的《论战略形成:政治概念》(*Strategy Formulation: Political Concepts*)教科书;Sarrazin(1975, 1977~1978)关于计划的政治方面研究;Pettigrew(1977)及Bower and Doz,(1979)有关作为政治过程的战略形成的著作)。因此,如果我们将有关公共政策制定的政治科学方面的著述也算作权力学派的研究文献,有关这一学派的文献就相当可观了。

我们将本章分为三个主要部分,第一部分论述微观权力,第二部分论述宏观权力,第三部分对权力学派加以评论、介绍其适用环境及贡献。

8.1 微观权力

权力学派的著书立说者意在唤起人们将战略管理上升到组织现实生活的基本层面的高度:组织是由满怀梦想、希望、嫉妒、利益及恐惧感的个人组成的。这一道理看上去似乎是显而易见的,但长期以来许多文献给人的印象都是:资深经理人员是一些理性的行动者,他们将战略解释为所有其他人都把他们奉为既怨天忧人又忠诚可靠的“工作投入者”。与此相反,让我们首先把战略制定看作是一个政治过程,然后把战略本身作为政治来考虑,最后得出微观政治学的积极利益结论。

8.1.1 作为一种政治过程战略制定

如果战略制定是一个计划与分析、学习与认识的过程的话,那么它也可能是一个在相互冲突的个人、集团以及联盟之间讨价还价和折中妥协的过程。引入任何一种模糊不定的形式——环境不确定性、竞争目标、各种观念、资源缺乏——都会导致政治学的产生。据此,这一学派的支持者们便争辩说,要想系统地阐述最佳战略是不可能的,更不用说去贯彻执行它了:个人及联盟的竞争目标使人相信,任何拟议中的战略在前进道路上的每一步都会受到扰乱和歪曲。人们在组织中玩弄各种各样的“政治对策”,择其部分在下面专栏8-1中加以描述。

专栏 8-1 组织中的政治对策

- **叛乱对策。**通常用来抵制权威或用来影响组织中的变革；通常被那些“下级参与者”（Mechanic, 1962），即那些最为看重正式权威的人使用。
 - **反叛乱对策。**由那些握有实权的人来使用，他们用政治手段，并且可能是合法的手段来回击（诸如逐出教会等）。
 - **资助对策。**用来建立权力基础，在这种情况下，需要利用上级；将个人依附于某个地位较高的人，表示忠诚，藉以得到权力的回报。
 - **建立联盟对策。**运用于同级之间——通常是直线经理，有时是专家——商定彼此互相支持的含蓄契约，以便在该组织中建立权力基础，使自己获得提升。
 - **建立帝国对策。**由直线经理使用，尤其是想要不与同级只单独与下级合作建立权力基础。
 - **预算对策。**公开运用，并有相当清楚的各项对策解释规则，用于建立权力基础；类似于前一种对策，但不至于造成不和，因为奖金是资源，而不是地位或经营单位本身，至少不是竞争对手的地位或经营单位。
 - **知识技能对策。**既不鼓励利用专门知识来建立权力基础，也不通过炫耀知识或不懂装懂的方法来建立权力基础；真正的专家通过利用技能和知识来发挥作用，强调知识和技能的独特性、决定性和不可替代性，也采用保守知识秘密的方法；非专家人员运用试图让人把他们所从事的工作看成专家来实施对策，为取得最好效果，把它宣称为专业知识，以便能独自控制它。
 - **老板对策。**通过老板对那些没有权力或权力较小的人行使合法权力来建立权力基础（例如：以非法手段运用合法权力）；经理人员可以用正式权力指挥下级或者公务员对公民行使权力等。
 - **直线经理对参谋对策。**一种手足相争的对策，不仅运用于增强个人权力，而且要击败对手。拥有正式决策权力的直线经理与具有专业知识技能的参谋顾问们相互争斗；各方都倾向于以不合法的方式运用合法权力。
-

- **敌对阵营对策。**也是用来打败竞争对手的；一般来说，这种对策是当建立联盟对策或建立帝国对策导致两大权力集团时才出现的。它可能是所有对策中最能造成不和的一种对策，冲突可能发生在单位之间（例如，制造业企业中的营销和生产部门），敌对个人之间，或者在两个竞争性的团体之间（譬如监狱中，由于赞成监禁的一些人与赞成恢复罪犯名誉的另一些人之间的冲突而造成分裂）。
- **战略候选人对策。**被用来在组织内部产生变革；通过政治的手段，一些个人或集团寻求推广他们自己特别喜欢的具有战略性质的变化。
- **告密对策。**一种典型的简短并且简单的对策，也运用于实现组织的变革；内部人员，通常是下级参与者使用特许的信息，将组织的可疑行为或非法行为向有影响力的外部人员告密。
- **少壮激进分子对策。**是所有对策中赌注最大的对策，一个少壮激进分子组成的接近却不是权力中心的小集团，寻求重新调整组织的基本战略，替代主要专家的意见，进而取代其文化，或者除掉其领袖。

资料来源：from Mintzberg(1989: 238 - 240).

扎尔德和伯格（Zald and Berger, 1978）描述了组织中的社会运动，特别从三个方面进行了阐述：政变是从内部夺取权力，其目的是取代一些掌权者，不使权力制度受到外界影响。在公司组织中，这种手段取得了“意想不到的成功”（833）。叛乱不追求取代领袖，只是要“改变组织功能的某个方面”，例如某个规划或重大决策，并且来自传统政治渠道的外部（837, 838）。从“抗议到造反”的群众运动“是表达苦情及不满以及推动或抵制变革的集体意图”（841），这种形式比其他两种形式更显而易见，且涉及的人更多。

博尔曼和迪尔（Bolman and Deal, 1997）详细阐述了有关组织政治领域的下列主张：

1. 组织是不同的个人和利益集团的联合体。
2. 联盟内的成员在价值观、信仰、信息、利益以及现实观念等方面存在着持久的差异。
3. 一些最重要的决定涉及稀有资源的配置——谁得到什么。
4. 稀有资源和持久差异使冲突在组织动力学方面发挥了中心作用，因而使得权力成为最重要的资源。
5. 目标和决定产生于讨价还价、协商以及运用手段在不同的企业利益相关者之间（stakeholder）谋取地位。

这些主张导致我们把战略形成看作单纯的“建筑师”或同类“战略”伙伴的产物的思想发生动摇。然而，不同的参与者和参与者联盟都在追求自身的利益和各行其是。权力学派警告我们说“把经营战略思想作为一种集体管理是很危险的……管理的内聚力本身就是一个值得深入研究的问题……而且可能从一个问题转向另一个问题……”（Cressey, Eldridge, and MacInnes, 1985:141）。

不过，下属集团也可能进入决定和曲解战略的过程。因此，权力学派竭力主张做更加全面深入的了解。有组织的和无组织的个人在形成或改造战略过程中所起的作用。权力学派还提醒说：从这一过程中产生的战略未必就是最佳的。相反，它们会反映组织中最有实力的集团的利益，如果你愿意的话，他们会“绘制”出一张现有权力的结构图来。

如前所述，企业中的战略形成往往被归属于政府中的决策制定的标签之下。这里有一份相当重要的文献，其中有许多内容是有关具体政策的（诸如外交事务或警务改革等），这实际上对整体战略管理并没有多大用处。还有与我们其他学派有关的具有重要意义的大量著述，尤其是计划学派的，也有一些有关学习学派的（譬如，上一章中所引用的林德布罗姆的作品）和认识学派的（例如，Steinbruner, 1974）等。虽然，也不乏有关这一学派的重要著作。

也许最著名的是克拉哈姆·阿利森(Graham Allison, 1971)的“政府政治”模式(基于对古巴导弹危机的研究)，这很可能是对决策或作为内部政治过程战略形成的最全面详尽的描述。政治科学中另一些令人感兴趣的作品就“政策滑移”和“政策转移”问题也作了充分的论述(Majone 和 Wildavsky, 1978:105; Kress et al., 1980; Lipsky, 1978)。滑移的意思是指某些意图在贯彻落实过程中多少受到了一些曲解，而转移(前一章中已经提及)是指随时间的推移，作出一系列“或多或少‘合理’的适应性调整……”渐进地引起变化，最终基本上改变“原有的意图。”（Kress et al., 1980:1101）。我们在第1章所介绍的术语中，第一部分是有关某种程度地未实现的战略的，第二部分是关于部分应急战略的。在他们对公共部门运作的讨论中，马约恩和维尔达夫斯基(Majone and Wildavsky, 1978)对把公务员看做仅仅是执行战略的“机器人”的观点持批判态度，因为这种“机器人”不过是“从无所不知的政策制定者脑门上充分武装起来”(113)的战略工具。就像我们开头引语中的棋手一样！

几乎一切能想像到的组织，私人组织以及公共组织，至少都略微或偶而介入政治，只有最小的或最专横的组织在运行过程中也许能够暂时完全避开公开的政治。另一方面，一些组织完全被无孔不入的政治所俘获，以致于每作一项战略决策便如临战场。制订战略决策的场所成了公开的“政治竞技场”，与一些政府立法机构采用激烈尖刻的形式别无两样。这种情况我们屡见不鲜。例如，在一个小型家庭企业中，有弟兄俩，其中一个负责市场营销，另一个负责生产，却常常争吵，关系不好。当然，对于一个长期处于这种状况下的小公司来说，要想维持下去是很困难的，尽管一些占有稳固市场的大公司有时可能会这样勉强坚持数年。

正是在困难变革的时刻，权力不可避免地以不可预测的方式得到重新调整，政治竞技场出现在另外一些健康的组织中。在这种形势下，许多东西变成了供人争夺的对象，

人们开始产生了一种特别不稳定的感觉。所有这一切都会酿成政治冲突，特别是在战略决策过程中，代价更大。

8.1.2 政治战略的兴起

拟议中的新战略不仅是行动的指南，也是权力关系转移的信号。战略具有的意义越重大，组织的权力越分散，政治手段伴随其中的可能性就越大。的确，这些手段会使某个组织完全实现其战略目标变得更为困难，不管这些战略是经过深思熟虑的还是应急的。

深思熟虑的战略意味着通过作为一个整体的组织使集体意图得以实现。但当人们的认识和利益发生争议而不是共享时，怎么能实现集体意图呢？至于应急战略，当谈判的随意性取代战略决策过程时，又怎能做到步调一致？赛耶特和马奇（Cyert and March）早在1963年就非常清楚地对此作过解释，下面是他们提出的“对目标依次关注”的观点：

组织要解决目标之间的冲突，可采取不同时间关注不同目标的办法。就像一个政治组织采取先解决一个，然后再解决另一个的办法，解决来自“左倾”和“右倾”互相冲突的压力一样，商业企业同样也可以采用先解决一个，然后再解决一个的办法，解决来自“使生产顺利”和“使顾客满意”的互相冲突的压力。（1963:118）。

换言之，一个组织有能力做出决策，但似乎无法制定战略。

然而，我们相信，战略可能而且确实产生于政治过程。有时一个简单的决定就可能导致在政策上开创先例，进而建立一种模式。例如，一个销售部门随心所欲地给一个顾客降低某种产品的价格，那么接下来的事情不言自明，所有产品的价格暂时都得降低。这不禁使人想起“上门服务”的技巧，在上一章中已经讨论过：为了结合我们的隐喻，可以认为这些刺探者会撬开通往战略道路上的机会之窗。或者说，正式领导地位之外的一些集团能够显示出足够的实力从政治上将其意志强加给整个组织，例如，人人都离不开的制药公司的一群研究人员致力于在分子研究方面取得下一个突破性进展。而且，敌对阵营在战略上出现重大变化时——譬如，在倡导新技术的“少壮派激进分子”和抵制新技术的“老近卫军”之间——谁获得胜利谁就制定战略。

我们的怀疑是，当战略确实从政治进程中出现时，它们往往是应急的，而不是经过深思熟虑的，而且更可能是以定位的形式，而不是以观念的形式。实现战略从政治方面讲，通常是指通过协商过程及其类似方法一步一步地去达此目的。特定的参加者可能已经怀有深思熟虑的意图，但结果却可能大出组织预料之外，换句话说，完全不是预期的。的确，有关的任何人可能都完全没有预料到结果会如此。然而，由于一整套明确的战略的出现是想像中的事可以这样说，战略成就作为一个整体观念，一种共享的远见，共享的观念，在政治环境下似乎是不可能的。但是，我们应该预料到在这种政治环境下，作为手段的战略却是司空见惯的东西。

8.1.3 政治利益

不必要花太大的篇幅去阐述政治对组织的机能障碍作用。这容易引起分歧而且代价不菲；它会耗掉原本可以用别的方法为顾客服务的精力，还会导致形形色色的越轨行为：维护过时的权力中心或者引入新兴的权力中心被证明都是不正确的，甚至会使一个体系瘫痪到终止有效运转的地步。一个企业的目的首先是要生产商品和提供服务，而不是为人们提供彼此互相角斗的竞技场。

不过花费一些篇幅对那些可能导致政治在组织中发挥功能性作用的条件加以论述却很值得。这是因为它们很少受到广泛的重视。

几乎所有的组织都有三种，可以运用手段合法的系统，意思是指它们的权力被正式承认：正式的权威，已建立的文化，合格的技能。但这些手段有时被用于追求非法的目的（例如，藉以抵制必要的变革）。然后是第四种系统，即政治方面的，这些手段形式上不是合法的（按照我们的定义），但可能被用于追求事实上合法的目的（这一点能明显体现出来，举个例子来说，在告密对策和少壮派激进分子对策中，政治压力可以被用于纠正正式握有实权的人们不负责任的或无效果的行为）。我们可以具体地分四点对此详加阐述：

首先，政治作为一种影响系统可以以达尔文式的方式行事，以确保组织中最强的成员上升到领袖地位。权力偏爱简单的命令链条；实力弱的领袖可以压制强的跟随者。从另一方面来说，政治能够提供可供选择的信息和晋升的各种渠道，正如资助对策能够使某人跃过实力较弱的老板那样。然而，由于卓有成效的领袖已经向人们展示出对权力的要求，政治对策就会显示出领袖地位的潜在能力。第二流的对策实施者可能会因混战而大吃苦头，只有明星们才会被允许去参加角逐。政治对策不仅有助于推荐那些明星，而且也有助于把那些较弱的对手从比赛中淘汰出局。

第二，政治可以确保一个问题所有方面都能得到充分的辩论，而其他影响系统却只能促进问题的一个方面。权威系统，通过把信息收集上报中心统治集团，往往只提出一种简单的观点，这种观点已为人们所知会受到上级的赞同。一种健康的文化也是如此，这种文化会按照“一套流行的手法”这个“词组”来解释每一个问题。而已被社会承认的专家们可能接受新的观点，尤其是在专业人员接受了这些专家们的培训后，这些新观念就得到了发展。不过，政治通过热心的人们为自己更美好的理想而奋斗，鼓励对任何问题都开展百家争鸣。而且，由于受到对方的攻击，每一种声音，无论出自什么样的利己目的，都要从较为广泛的利益出发，被迫去证明其结论的正确性——整个组织的利益。正如康福德(Cornford)在他引人发笑的“年轻学术政治家指南”中所提及的：

[职业]分为两类，我的职业和你的职业。我的职业是提出有公益精神的建议，这恰巧（非常令我遗憾）牵涉到一个私人朋友的提升。确切地说，（更令我遗憾的）是我的提升。而你的工作对你和你的朋友的提升是阴险的阴谋。它伪装成有公益精神的建议。

第三，政治学习可能被要求用来刺激受更合法的影响系统所阻碍的必要变革，权威把权力集中于特权阶层，常常掌握在负责现行战略的那些人手中，而专业知识则把权力集中于高级专家手中，不在可能具备新技能的初级专家手中。同样，文化倾向于根植于过去、传统当中，所以可能充当变革的威慑物。面对这些阻力，政治学能够充当一种“看不见的手”的角色来促进必要的变革。

第四，政治学能够为变革的实施铺平道路，例如，高级管理人员经常运用政治来使他们的决策得以接受，通过建立联盟铺平他们前进的道路，（正如我们在上一章中看到的奎因的有关逻辑渐进主义的作品中描述得一样）。

因此，政治可能使我们烦恼，但也能服务于我们，专栏 8-2 中的内容归纳了麦克米伦(Macmillan)和古斯(Guth)在这方面提供给经理们的建议。

专栏 8-2 运用政治手段使战略得到接受

A. 认识政治现实并把握它

组织中的政治活动，比如联盟行为，是进行资源分配时来自组织内部和外部的竞争要求造成的自然结果……在鲍尔 1970 年报道的一则具有启发性的事例中，一些部门经理人员用多品种订购零件的方式扩大了企业的整体规模，他们觉得，为了保持公司的区域市场地位，扩大生产能力是必要的。但是他们确相信如果以资本计划的方式提出，他们的扩大建议将被否决……由于联盟过程存在于组织中，履行着必要的职能，并且影响着决策结果，高层管理当局必须认识它们、了解它们并且学会把握它们。

B. 认识到中间管理层的职责的重要性

高层管理者不是万能的，对于技术知识和职能技巧，它在很大程度上依赖于中间管理层。……如果高层管理者决定往前走且实施其决定而不顾及中层管理者的职责，那么阻力即使不能完全阻止，也会急剧降低决定实施的效率……正如日本人告诉我们的，花时间构建好职责是很有价值的投资。

C. 学会使用传统的政治工具

下列的政治管理工具已经被政治家们使用了许多个世纪，它们对于高层管理者管理自己的组织是很有帮助的……

1. 相似的结局。因为运用不同的方法和途径常常可能取得非常类似的结果，高

层管理者应该认识到取得成功的结果比注重所使用的方法更重要……

2. 令人满意。政治家们很快会知晓取得令人满意的结果，比由于使用不通用的战略以致未能取得最佳的结果要好得多。
3. 一般化。高层管理者在寻找既有效又能够为组织胜任的战略和相关政策时，把焦点从特殊问题转向更一般的问题，例如从降低成本转向提高产能，可能会增加总经理的备选方案。
4. 把焦点集中于较高层次的问题。通过把问题提到较高水平，许多短期利益能够被延缓从而有利于长期利益。而且有利于基本利益。例如，汽车和钢铁企业部门，通过将焦点集中于生存问题能够劝说工会在加薪问题上作出让步。
5. 预见联盟行为。联盟是围绕着组织当前所面临的问题形成的。高层管理人员应该事先准备花点时间仔细考虑眼前和近期的问题，对就各个问题形成的联盟的参与者进行鉴别，并且随后分析一下不同成员加入联盟的表面原因……

D. 控制联盟行为

当面对一个反对一项很有吸引力的战略选择的当前或预备的联盟时，最高管理层实际期望达到什么目标呢？这里有两个主要的备选答案：

1. 把握好组织的联盟结构以削弱来自对立联盟的影响……
2. 修改它的战略和/或相关政策以致它不再面临联盟的反对……

在第一条建议下，对最高管理层有效的主要选择讨论如下：

1. 控制好问题提出的顺序。这可能会引起非常不同的联盟的形成……
 2. 增加某些问题的透明度。在各种会议、书面通讯或仪式等情况下这样做，对创立服从于最高管理层的联盟结构是很有用的。一旦联盟形成并确定了成员各自的位置，那么这些成员就很难从原来的位置退出……
 3. 把问题分解为类似的子问题。这样做可能会削弱联盟对立，这仅仅是因为形
-

成联盟需要时间和能量。问题越小，则争斗越不重要并且构建和加入联盟的动机越小。一连串迅速出现的小问题还会使联盟保持稳定变得更为困难。

E. 采取直接行动反对对立联盟

1. 构建一个先发制人的联盟。如果管理者能预料到一个联盟可能构成对战略的反对，那么它本身就可以通过吸收(支持这个战略的)一些中层管理人员来建立一个联盟，抢先在组织中使得人人皆知该联盟正在支持这个战略，领先拥有潜在的联盟的成员减小了建立一个成功的对立联盟的机会……
2. 对立联盟出现后，建立一个反联盟。此选择把管理者置于先发制人联盟的另一面，因此，它得承受作为先发制人优势对立面的后果。
3. 改变对立联盟领导人在组织中的地位……与组织地位有关的信息资料和正式的相互作用模式，有助于经理轻易地建立和控制一个联盟……因此，调动，或在严重情况下把一对立联盟领导人降职能够对对立联盟的潜在效果产生重大影响。
4. 增选联盟成员。联盟成员在董事会、委员会或特别工作组的职位使得他们能够得知新信息和源自于其他观点的有社会影响力的新模式，由此会导致他们形成或加入对立的联盟。
5. 努力增加与联盟成员的沟通联络。这一方案对于那些管理者保持有代表性的狭窄的沟通渠道模式的组织尤其有效，例如：一些关键性的下属部门与其他负责发起战略的部门之间可能并没有有效地沟通，但即使这样，他们自己也不会反对该战略。
6. 把联盟领导人从组织中排除出去。联盟领导人经常具有拒绝发起战略的最强烈的动机，建造和领导一个联盟需要高度的内在动因……因此，在克服联盟对立方面撤消领导人职务，经常是奏效的。

在以上所述大部分方案中，最高管理层在决策过程中是很有可能成功地克服联盟对立的，但由于较低的约束，战略仍然会无法得到有效的执行。在此情况下，最高管理层可能不得不认识到：也许得改变战略了。

8.2 宏观权力

微观权力是关于组织内部的个人和集团的。与之相对，宏观权力反映组织及其环境之间的互相依赖性。组织不得不应付供应商与顾客、工会与竞争者以及投资银行家和政府官员，更不用说不断增加的各种压力集团了，他们会把目标瞄准该组织的一个或另一个活动。源自宏观权力观念的战略首先要管理这些参与者的需求，其次是有选择地利用这些参与者以获得组织的利益。

8.2.1 组织的外部控制

普费弗和萨兰西克(Pfeffer and Salancik, 1978)在他们的奠基之作《组织的外部控制》(*The External Control of Organization*)中概述了关于宏观权力的一种理论(确切地,应称为《组织进行的外部控制》)。他们声称,组织能够“调整和改变自己以符合环境的要求;或者,能努力去改变环境以使环境适合组织的能力”。(106)前一种观点构成了环境学派,后一种见解构成了这里的宏观权力学派——战略是对外部环境的作用或协调,而不是反应,这导致普费弗和萨兰西克描述了一些组织是如何能够追逐具有政治特征的清晰、深谋远虑的战略的。的确,他们书中所讨论的许多战略正如定位学派讨论的一样通用,事实上有时恰恰是同一个战略!例如,在定位学派中,合并被看作是一种经济战略,在这里合并被认为是为了政治目的——权力和控制而采用的一种政治手段。莫尔顿和托马斯(Moulton and Thomas, 1987)甚至在讨论“把破产作为一种有预谋的战略。”

差异来自于与波特和其他定位派学者相比,普费弗和萨兰西克的组织的外部关系包括什么人和什么事。在这里,企业利益相关者附属于股东,“市场”被“环境”所取代,因此,组织向更多、更大范围的参与者和参与势力开放。

普费弗和萨兰西克声称,波特所描述的组织在其中运用手段获取好位置的开放的竞技场的传统的市场画面已在很大程度上被更高级的经济中的有组织的、有章可循的和相当复杂并且相互依赖的专业系统所取代。在此情形下,关于组织的核心问题演变为:

……把握好组织与受其活动影响的不同利益集团的交流和关联。由于组织的内部连接日益增强,组织间的影响更多地由规章制度和政治协调而不是由客观的市场力量来调停……所以,协商、政治战略、对组织制度关系的管理——这些都已变得更加重要。
(1978:94)

结果,一个组织有三种基本战略可供其任意使用:

- 组织能够在每一种需求刚刚出现时轻易地对付它们。这是赛耶特和马奇对目标持续关注的一例证,但却是在宏观权力这一层次上的。组织不应试图一举努力解决相互对立的各种需求,而是需要依次解决它们。例如先考虑吃紧的财务需求,然后再转向关心市场份额(96)。

• 组织能够战略性截留和泄露信息。运用这种方法它能够操纵预期并产生结果。

“……一个集团相对于自己的预期以及集团过去的成果和竞争集团的成果而对现在的业绩感到满意。因此，当公司濒临破产时雇员可能情愿放弃增加工资的要求，同时供应商、债权人和所有者也愿意遭受损失而支持下去。如果雇员发现所有者实际上却在秘密盈利，那么他们会很恼火。为了组织的利益，需要使每一集团或组织都觉得它正取得相对来说最好的待遇。由此，每一集团增长的知识就是对自己所得到的最好是保守秘密”（96）。

• 组织能够使一个集团反对另一集团，例如，可以把“公务员提高工资的要求与当地居民降低税收的要求并列放置在一起”（97）。

组织可以寻求办法减少外部依赖关系，也可以为了取得与环境的共同利益而与之适应。后一种战略包括结构和信息系统方面的适应等等，像减弱或利用控制的战略，包括兼并（吸引外部力量），为寻求优惠的政府行动（例如：关税、规则）而游说等等。可能求助于非正式的或暗藏的手段。在世纪之交，许多组织联结成卡特尔，通过限定价格和划分市场变独立的竞争为互利的联合。这些实践有许多随后被认为是非法行为。今天，相关的实践仍在进行，虽然更隐蔽，但正如我们将看到的，它们变得更普遍。

正如明茨伯格（1982）所描述的，大体说来，组织能在不同的时刻终结。一个极端是：一些组织成为外部权力集团的工具，按照外部的指令运作例如：只有一个所有者；另一极端是组织与外部影响力 - 垄断相对联系紧密。例如，由许多独立的股东拥有，但没有人拥有真正的影响力，以这种方式，组织成了实践者而不是影响的接受者。介于二者之间的组织倾向于一些受关注的影响集团，发现自己面对着一个相当细分的权力系统。监狱分成主张扣留和恢复名誉地位的两派就是一个例子；高度集权但也面对一个强大的工会和一个关键客户的公司将是另一例子，当然，宏观权力的目的是取得第二种状态，此目的与大多数外部影响密切相关。

宏观权力领域内的一些更流行的应用文献包括企业利益相关者(stakeholder)分析，战略操纵(strategic maneuvering)和合作战略决策。我们将在下面逐一讨论，要注意这三种都与我们的另一学派有着密切的联系，导致它们成了有关战略进程的观点的混合物，至少按照本书的说法是这样的。

8.2.2 企业利益相关者分析

企业利益相关者分析主要是试图通过理性的途径去努力对付政治力量。在某种意义上，它是计划学派对杂乱的政治活动的解决办法。弗里曼（Freeman, 1984）把这种想法中的一些整理成一种模式，称之为“企业利益相关者战略形成过程”，具体描述如下。

1. 企业利益相关者行为分析。“为企业利益相关者集团构建战略计划的第一步就是行为分析……对每一问题任何企业利益相关者集团至少有三类行为……现实的或者是可以观察到的行为……合作的潜力(此行为在未来能够被看到并且有助于组织在有争议的问题上实现自己的目标)……竞争威胁(此行为会阻止或有助于阻止组织达到它的目

标)”(131~132)。

2. 企业利益相关者行为的解释。“开始为企业利益相关者构建战略计划的第二项任务是为企业利益相关者的行为建立合理的解释……这就要求经理人员置身于企业利益相关者的位置，并且站在企业利益相关者的角度去尝试和领会……(133)。

3. 联盟分析。“为企业利益相关者构建战略计划的最后分析步骤是在几个企业利益相关者之间寻求可能的联盟”(131~135)。

弗里曼提出这种企业利益相关者战略形成过程能产生四种通用战略：进攻性的（比如试图改变企业利益相关者的目标）；防御性的（如把问题与企业利益相关者认为满意的其他问题联系起来）；占据目前的地位；以及改变规则。

尽管这种分析可能会对有计划倾向的人存在吸引力，但是搞清公司怎样才能够袖手旁观并且分析谁有能力超越他们，然后依次地进行反应来平衡这些压力却是困难的。所以，大概下一个宏观权力的应用主题会更加现实。

8.2.3 战略操纵

因为控制外部参与者的权力的最有效的方法就是去控制他们的行为，所以关于组织如何采取战略行动达到目标已形成了一部有趣的著作。迈克尔·波特在他的作品中再度强调了这一点，在他的书中有好几章是有关这一问题的，特别是在《竞争战略》一书中，例如在以“市场信号”和“竞争行动”作为标题的章节中。

当然，我们的这一讨论也可以放在有关定位学派的章节中，因为这也是有关取得市场定位的竞争行动的。但放在那里也可能是一个败笔，不仅因为那一章的篇幅长度，而且因为这部作品的品味是如此地别具一格。

克劳塞维茨写道：“战争是另一种方式的政治。”政治的目的是要在避免毁灭性的实际对抗的条件下达到特定的目标。波特列举的行动和对抗行动主要是针对那些已确立其地位并一心想要维持对其有利的相对均势的企业而言的。运用手腕与对手沟通，通过协商达成互利协议比公开作对更为明智。将威胁和许诺结合起来以获得优势，是与外交类似的手段。

因此，这里讲的战略，与其说是谋求地位，倒不如说是施展计谋，这种战略是用来对抗早些时候已经建立的稳定的秩序的背景的。它由各种佯攻和其他阴谋诡计所组成，通常带有愚弄竞争者的意图。这一文献对有关公司如何“仗势欺人”的论述很多。波特在其著作中并没有使用“政治”这个字眼，尽管作者意在讨论经济，但所有这一切却都是围绕政治的——这就是定位的有关政治的一面。

此外，战略决策采取了与我们在定位学派的其他著作（以及波特本人的著作中就这一问题论述的其他章节）中所发现的完全不同的写作风格。因为在那里重点侧重于系统分析、对硬数据的评价以及精心制订各种战略，而在这里成功取决于软的印象、快速行动以及内心针对对手可能的所作所为产生的直觉。在我们看来，所有这一切都建议我们把这一素材的位置确定在这里。战略操纵的确是在冒着迷失在定位学派中的风险！但有时战略操纵也会以分析作为幌子。请认真思考一下专栏 8-3 中波特的话语吧，他认为在

寡头垄断的情况下，一个企业可以在下面列举的行动范围内活动。进而自问一下，一个企业实际上又是怎样贯彻执行所有这些精心作出的评估的。

专栏 8-3 波特论战略操纵（节选）

- 由于在一个寡头垄断的市场中，企业的行为在一定程度上取决于其对手的行为，选择正确的竞争行动包括找到一种能够迅速测定其结局的方法（决不能发生旷日持久的或后果严重的战斗）……
- 一种广泛采用的办法是利用优势资源和迫使竞争结局向企业利益倾斜、战胜和忍受报复，我们可以把这称为无情力量方法。只要一个企业拥有明显优势（得以）维持……而且只要竞争者没有对他们发生误解并试图错误地改变其地位，这种方法就可能奏效。
- 对竞争者的目标不构成威胁的行动是研究改善地位方法的出发点……
- 对改善企业地位具有重大意义的许多行动对竞争者都具有威胁，因为这是卖方寡头垄断的实质所在。因此这种行动成功的关键是预测和影响报复……，在考虑威胁行动时，关键的问题如下：（1）可能是什么样的报复？（2）报复会来得多快？（3）报复潜在的效果如何？（4）报复的强硬程度会有多大？这里的强硬程度是指竞争者报复的愿望是否很强烈，甚至不惜任何代价。（5）能否影响报复？
- 阻止或防备竞争者行动的必要性可能是同样重要的……好的防御创造一种竞争局面使得竞争者从中……得出行动是不明智的结论。正如进攻行动一样，防御可以通过迫使竞争者战斗后撤退而实现。不过，最有效的防御是要共同防止斗争。为了制止行动，竞争者必须确定无疑地预见报复并相信报复将是有效的。……一旦竞争者采用行动，拒绝给竞争者提供实现其目标的充分根据，同时预料这种事态将持续，可以使竞争者撤退……。
- 也许在筹划和实施进攻性或防御性竞争行动中最简单、最重要的概念是约定（commitment）这一概念。约定可以保证对进攻行动报复的可能性、速度和魄力。而且可能成为防御战略的基石……已建立的约定实质上是把企业的资源和明确的意图紧密联系起来的一种形式。

资料来源：Porter, (1980: 91 ~ 100).

创立波士顿咨询集团的布鲁斯·亨得森也提出了一些有关战略操纵的令人感兴趣

的观点，类似于波特的观点但也许更具挑战性。他强调了两点：“第一是一个公司的管理当局必须说服每一个竞争对手不要尽最大努力去争夺顾客和追求利润。第二点是这种说服要依靠情感和直觉的因素而不是依赖于分析或说教。（1979：27）。亨得森提出了精明的竞争性操纵所应遵循的五个规则，不过这其中也暗含着相当大量的分析：

1. 你必须尽可能准确地了解竞争者与你签订的契约会导致你们的竞争存在哪些危险？不是你的得失而是他的得失确定了他能够对你作出让步的界限。

2. 竞争对手对你的利害关系了解得越少，他的优势就越小。没有一个参照点，他甚至不知道眼下你是否有些过分。

3. 如果你想要取得谈判上的优势，那么了解一个竞争者的个性、态度、动机以及习惯性行为就是绝对必要的。

4. 你的要求越是随意(arbitrary)，你的相对竞争地位就越好——假如你并没有产生情感反应。

5. 你表面看起来越不随意(arbitrary)，事实上你就会更为随意(arbitrary)。

这些规则补充了实施企业边缘政策的艺术。它们是竞争者心目中赢得战略胜利的指南。一旦赢得这一胜利，它就会转变为在销售量、成本和利润等方面的竞争性胜利。

(32~33)

保罗·希尔施(Paul Hirsch, 1975)从社会学的而不是经济学的角度出发，对组织如何运用政治手段构建和保护其战略进行了特别丰富多彩的描述。希尔施发现在制药业和唱片业中经营的企业，尽管生产特点和分销方式相类似，但它们的收益性却存在着差别，他进一步指出了制药企业运用的更为狡猾多端的政治操纵。这涉及到对行业“体制”环境的积极管理，包括产品准入限制、定价和促销（所有这些需要立法和法规批准的领域）。只要有可能，制药企业总是“创建”出有利于它们经营的体制环境，有时需要通过复杂的合作和协作行动。这是一个有关宏观权力的多么完美的实例啊！

8.2.4 合作战略决策

“网络”、“集体战略”、“合资企业”以及其他“战略同盟”、“战略发起”(strategic sourcing)全都是战略管理新词汇中的一部分。的确，埃尔弗林和沃尔伯达(Elfring and Volberda, 1998)发现这些方面如此重要足以使其形成战略管理领域内有关此内容的一个学派，他们称其为“边界学派”。

随着合作关系的迅速崛起，战略形成脱离了单一组织的排外的限制转变成了一个与合伙人共同发展的联合过程。企业通过各种关系网络进行协商以形成集体战略。虽然对此有着明确的规划和定位，但正如我们将看到的那样，权力尤其是战略协商方面的权力正在变得突出。让我们依次来审视一下“边界学派”的各种构成因素。

网络。由于一些公司相互之间在广度上和深度上扩大了联系，引起了研究人员的关注，使得网络模式得以发展(Hakansson and Snehota, (1989: 190)回溯了瑞典的厄普萨拉大学在70年代中期对此进行的研究)。组织并不是在孤立地运行，而是处在与其他参

与者和组织相互作用的复杂的网中，这些参与者包括供应商、竞争者和客户。这种观点向较为传统的战略构成中的“孤独开拓者”的模式提出了挑战，在传统模式中“以自我为中心的组织”被看作是“面对不露面的环境的孤立单位”。(Astley, 1984: 526)

集体战略 集体战略这一术语是由格雷厄姆·阿斯特利 (Graham Astley) 和查尔斯·丰布伦 (Charles Fombrun, 1983) 创造的，用来描述网络成员中的战略形成的“共”性。他们争辩说，除了公司战略 (我们应从事什么业务?) 和经营战略 (在每项业务中我们应深入哪一范围去竞争?) 外，组织需要在集体层次上发展战略以处理他们复杂的相互依存关系。阿斯特利进一步解释说“协作”已经超越了“竞争”，在战略形成过程中占据了主导地位。

在现代社会，相互依存已发展到这样一种程度，即组织正渐渐融合为集团单位，而集团单位的特性正是不允许进行单独行动。随着组织正朝着逐步消灭竞争性对抗的方向发展，协作已变得名符其实。必须对这些集体效忠的制度化加以注意，因为它们在当今的公司社会中正起着与日俱增的作用。(1984: 533)

金融业的发展可以看作是有关这一点的一个早期的例证：“随着共享的自动柜员机网络的广泛出现，对金融业不同部门间的共同利益的认识更为明显了。当银行和储蓄信贷协会连接进电子网络时，跨州金融业务变成了现实。但它只限于管理者许可的各种业务范围内 (Fombrun and Astley, 1983: 137)。

战略同盟 网络和集体战略的思想为风靡一时的著书立说和研究奠定了基础。这些著作和研究是围绕未来迅速转变为实践这一主旨进行的，有关战略联盟的实践。这指的是各种不同的合作安排 (如共用 R&D 技术共同开发新产品)，通常是在供应商、顾客以及合伙人之间，其结果是其他领域中的竞争者雨后春笋般地涌现了出来。“合资企业”是合伙人在其创建的新企业中具有平等地位的战略联盟。“合作协议”这一词从另一角度讲，指的是不平等的合作形式，诸如长期承包、许可证业务、特许经营以及交钥匙协议等。当合资企业长期徘徊不前时，这些合作协议在 20 世纪 80 年代和 90 年代得到了飞速发展。一些新创造的形式似乎每天都在问世。表 8-1 是一份包含各种各样联盟的名单。

表 8-1 战略联盟的类型

联盟类型	例 证
协作广告	美国运通和如意玩具公司(电视广告和促销的合作成就)
R&D 合作伙伴	Cytel 和 Sumitomo 化学公司(开发下一代生物技术制剂的同盟)
租赁服务协议	cigna and United Motor Works(为非美企业和政府提供金融服务的计划)
共同销售	日产和大众汽车公司 (日产在日本销售大众产品,大众在欧洲销售日产的汽车)
技术转让	IBM 和苹果计算机公司 (开发下一代操作系统软件计划的协定)

(续)

联盟类型	例 证
合作招投标	波音、通用动力公司和洛克希德 (在赢得先进的战术歼击机合同过程中紧密合作)
交叉生产	福特和马自达公司(设计并在同一条生产/装配线上制造类似的汽车)
资源风险企业	Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ 和 US Borax (基地设在加拿大的开采自然资源的风险企业)
政府和行业合伙	杜邦公司和国家癌症研究所(杜邦首先在 1L 的癌症诊断实验方面与全国癌症研究所共事)
内部分支	Cummins Engine 和东芝公司 (为开发/销售硅氮产品而创设新公司)
交叉许可	Hoffman - Laroche and Glaxo (HL 和 GLAXO 商定 HL 在美国出售 Zantac 抗溃疡药物)

战略发起 所谓的战略发起近来成了合作协议的一种特别时髦的形式。这指的是把“内部”用别的方法生产的东西承包出去。早些时候，我们常常听到“生产或购买”决策。最近，“转包工作”成了流行的词语。按照文凯特桑 Venkatesan 的说法，公司应该从具有明显比较优势的供应商处外购部件，即那些生产规模大，成本结构低，履约动机强的供应商(1992: 98)。换句话说，把你缺乏核心竞争力的东西承包出去。网络、同盟、集体战略、把所有这一切都结合在一起，就会日益难以弄清一个公司结束和另一个公司开始的分界线。换言之，随着网络取代内部森严的等级制度以及对外开放市场，组织的边界日益变得模糊不清。而且使战略决策过程已经变得相当错综复杂——假如本书的后半部分能令人信服的话——使其复杂性增加了好几倍。

联盟是政治上的吗 对用于本章副标题的作为一种协商过程的战略形成来说，所有这一切活动都是很明显的。但把它归在本章的标题下合适吗？换言之，我们可以把这些联盟描述为只是针对单纯的经济的力量吗？那么政治又怎样呢？

这其中许多看上去似乎只是一个简单易懂的经济问题，仅仅是从事创造竞争战略的又一种方法，但情况要复杂得多。摘自哈默尔等所著的书中专栏 8-4 提出了这一点。但也许人们看到的東西要比在这里引述的还多。

专栏 8-4 协作优势的原则

- 协作是一种不同形式的竞争。成功的公司从不会忘记他们的新伙伴可能会站出

来缴他们的械。他们怀着明确的战略目标加入联盟，同时他们也了解其合伙人的目标将如何影响自身的成功。

- 和平共处不是成功的最重要的手段。的确，偶然的冲突可能是互利协作的最佳证明。几乎没有联盟能永远保持双赢的局面。一个合伙人可能会感到满意，即使是在不知不觉中交出了核心技术。
- 合作是有限度的。公司必须抵制竞争时的妥协。战略联盟就是持久不懈、逐步发展的讨价还价，它的条款超过合法协议或上层管理目标。获取什么生意的信息通常由工程师和经营管理人员逐日决定。成功的公司告知不同层次的雇员哪些技能、技术是不准合伙人掌握的，并监视合伙人有什么需要和获得什么。
- 向合作者学习是至关重要的。成功的公司把每个联盟都看作是展现其合作者主要能力的窗口。他们利用联盟在正式协定之外的各个领域发展技能，并系统地在其整个组织中普及新知识。

资料来源：Hamel et al., (1989: 134).

与我们早先关于表面上的经济战略中的政治方面的讨论相一致，许多联盟同样也涉及到政治方面，不论是否经过深思熟虑。就这一点来说，我们的意思是说他们站在反对完全公开竞争的立场上。联盟就意味着合作，因而是独有的。这样一来，他们就能阻止竞争，至少暂时可以，这会有利于更多的已建立的关系。一些联盟创建的目的很明显就是用来减少竞争或者保有市场的。当然，也存在公开的政治联盟，就像已成立的企业联合起来以逐渐削弱小企业和刚成立企业的活动一样。在另外的竞争者中签订的所有那些合作协定怎么办呢？对抗可能潜藏在合作的表面之下，但合作也能够处于有利地位并缓和对抗。企业能把这些巧妙地分开吗？我们有一天醒来会发现自己被锁进网络这个巨大的约束中吗？（许多人认为，这已经成为像法国之类国家大企业和政府中的例子）。我们简直不得不对经济活动的政治后果持敏感的态度。权力学派的真正意义正在于此。

8.3 结论

8.3.1 权力学派的前提

我们在这里介绍权力学派的前提以使这场讨论前后连贯起来。

1. 权力和政治使战略形成具体化，无论是作为组织内部的过程，还是作为其外部环境中组织本身的行为。

2. 也许从这一过程产生的战略往往是应急的并且采用定位和策略的形式而不是观念的形式。

3. 微观权力把战略决策看作是在狭隘利益集团和诡诈的联盟之间,通过说服、讨价还价、有时甚至是直接对抗,以政治对策的形式表现的相互作用,在任何具有重要意义的时刻都不占支配地位。

4. 宏观权力把组织看作是采取控制或与其他组织合作的方法,通过战略操纵及各种网络和联盟中的集体战略,促进其自身的福利。

8.3.2 权力学派的应用环境、贡献以及对其的评价

到目前为止,我们对不同学派的每一种的评价都已形成它们各自的模式,至少在一个方面是这样的。战略形成是有关权力的,但它不仅仅是关于权力的问题。显然,这一学派,像其他每一个学派一样,对其意义作了过头的阐述。领导能力,文化,以及战略概念本身在这里往往被忽视。由于将注意力集中在分裂和局部问题上,权力学派就可能忽视正在形成的模式,即使是在相当矛盾的情况下。

此外,虽然政治因素在组织中确实会起到积极的作用(尤其是在促进受到许多既定的和合法的影响阻碍的必要的变革时),但这也可能是在组织中造成大量浪费和曲解的根源。然而,许多论述这一问题的人,更不用说那些满怀兴致实践它的人,似乎都怀着某种情感去看待它。但这可能掩盖了其他需要提出的问题。例如,以联盟形式表现的宏观权力可能导致大型组织的相互勾结的严重问题。然而,这方面的问题在文献中几乎没有被提到。我们正处在与这些概念的热恋之中。

除了这些问题之外,把战略形成描述为没有权力和政治的过程几乎是没有意义的。这一点在以下情况中尤其如此,(a)在重大变革时期,权力关系中的重大变化必然发生,因此冲突出现时,(对宏观权力来说)在(b)大型成熟的组织中;而(对微观权力来说)在(c)复杂的,高度集权的专家组织中(诸如大学,研究实验室以及电影公司等),在那里许多参加者拥有权力并且倾向于促进自身的利益。政治活动也往往是普遍的,(d)在封锁期间,战略变化被迫停止,也许是因为那些掌权的人不妥协的原因,以及(e)在不断变化期间,这些组织无法确定任何明确的方向,因此决策往往成为一场混战。

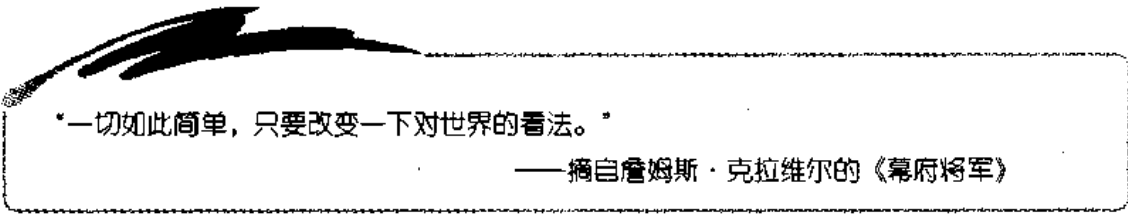
权力学派已将一些有用的词汇引入战略管理领域——例如“联盟”、“政治对策”和“集体战略”。它还强调了政治在促进战略变化中的重要性,已站稳脚跟的参加者一心想要维持不得不面对的现状。当然,政治也是抵制战略变化的一个因素,但也许不像文化的影响力那样有效,这一点我们将在下一个思想学派中进行讨论。

第9章 文化学派

把战略形成看做一个集体思维的过程



“难怪他从来都不会忘，他的虚幻记忆能力达到了360兆。”



“一切如此简单，只要改变一下对世界的看法。”

——摘自詹姆斯·克拉维尔的《幕府将军》

把权力放到镜子前面，你看到的翻转的背面的影像就是文化。权力控制着组织实体，并把它分裂开来；而文化则把个体的集合连接进组织这个整合实体之中。实际上，前者主要着眼于个人利益，后者则着眼于共同利益。对应于权力学派，在我们称为文化学派的文献当中，认为战略形成过程植根于社会文化力量。权力学派研究内部政治生活对促进战略变化的影响，而文化学派大多关注文化在保持战略稳定性方面的作用，事实上，文化有时确实能够抵制战略的改变。

文化绝不是一个新观点。每一个研究领域都有其中心概念——经济学中的市场、政治学中的政治、战略管理学中的战略等等——而文化则长期以来是人类学中的中心概念。从人类学的高度来看，文化在我们周围无处不在：我们的饮食、我们的音乐、我们的通讯方式之中都存在着文化。与此同时，文化又是在我们所有的行为方式中具有独特性的东西。一个组织与另一个组织、一个行业与另一个行业，一个民族与另一个民族有所不同的大概就是其各自独有的文化。我们将会看到，文化的这种二元性，普遍性和独特性，也同样反映于文化在战略管理中的应用。

由于日本公司的成功，文化在 80 年代“被发现”存在于管理之中。日本公司的运营方式似乎与美国公司不同，而与此同时他们又公然地模仿着美国的技术。所有指针都指向了日本的文化，特别是在日本大公司中文化的作用是如何表现的。

为解释这一现象，出现了大量的美国文献，紧接着又出现了各种各样的顾问介入其中，以加强文化。但这些并没有增进我们对战略的理解。它们大多是关于组织机构和员工激励方面的。战略管理中文化学派的主流研究活动是后来才出现的（有意思的是，正如我们已经提到过的那样，日本人的战略管理方法能更好地被学习学派所解释）。

文化可以由局外人通过旁观或者透过其内部本质来进行研究（这与认识学派的两个分支流派相对应）。前者对人们行为方式的原因持客观立场，并通过社会和经济关系的独特性来加以解释。后者把文化作为主观诠释的过程来考虑，而不依据任何抽象的一般逻辑。

人类学以客观观点开始，后来又糅合进了主观观点。从某种意义上说，战略管理

则截然相反。这一点将在本章中表现出来。本章我们先来考虑文化的概念，再来叙述文化学派的观点。然后我们看看一群瑞典学者们的开创性工作，他们于70年代建立了关于文化诠释方面的一整套概念。他们的著作非常丰富并富有远见，但在瑞典之外却鲜为人知。接下来我们讨论一个新观念，企业逐渐为人所知的“资源为本”(resource-based)的观点。持这一看法的学者认为只有当依靠那些稀缺的、不能模仿的资源群，且竞争者无法找到替代物时，市场优势才能得以保持。最后，这些客观属性将归结到作为文化系统的组织的独特性方面。本章结尾是对文化学派的评论以及对其适用环境和贡献的阐述。

9.1 文化的性质

人类学家无休止地争论着文化的定义。这里我们只需专注于这个概念的要点。文化基本上是由人们对世界的认知和反映这些认知的人类活动和人造物品所组成。这种诠释超出了认识，在社会过程中属集体共同所有，个人的文化是不存在的。有些活动可能是个人的，但其涵义是集体的。

因此我们把组织文化与集体认识相联系。它就变成了“组织的精神世界”，如果你愿意，这些组织成员共享的信条可以反映在传统、习惯以及各种更为明确的表现形式中，如，历史、标志、甚至建筑物和产品等。佩蒂格鲁(Pettigrew, 1985: 44)在写到组织文化可以被看作“富有表达力的社会组成部分”时作了个很好的比喻，好象人体的有机组织一样，组织文化连接着作为骨骼的组织结构和作为肌肉的组织过程。从某种意义上说，文化代表着组织的生命力，代表着组织机体的灵魂。

人类的这种诠释与人类活动交织得越紧密，文化的根源就越深。在浅层次上，可能会有很明显的联系，譬如大多数软件公司中的休闲着装时尚——表达着一种创造力与西装领带无关的理念。而在深层次上，诠释与活动的关系就比较难以理解，对于局外人是当然如此，而对于处于文化当中的人亦是如此。丰田公司和惠普公司的经理们肯定都能背诵被认为代表着他们企业文化的公务信条(诸如七条“惠普风格”)。但他们能详细解释其文化的性质以及文化对他们的行为是如何产生影响的吗？我们怀疑许多这样的问题都存在于意识知觉的层次之下。

的确，文化的浓厚程度与它躲避意识知觉的程度可能是成比例的。正如格里·约翰逊(Gerry Johnson)所指出的，具有浓厚文化的组织都有一系列“想当然的假设”作为特征，这个特征受到“由具有文化意义的人造物构成的网络”的保护，包括人们互相之间的行为方式、他们所讲述的“根深蒂固地存在于组织的历史之中”的事迹、他们使用的语言等等(1992: 30)。

我们的大象寓言诗的另一段补充节完美地捕捉了文化气息——这一节诗是在一次法国南部举行的会议上当这些学派的观点首次形成时(也是首次引用该寓言时)所作的。它来源于约翰·爱德华兹(John Edwards, 1977: 13)的一篇有关战略过程中的文化方面的论文：

第七个瞎子，

跟在其他人后面
一步或几步之远，
他是否在竭力地感知
那个大象的样子呢？
他用的什么办法呢？
通过嗅觉，通过迹象，通过气氛，
大象的样子真的出现在他的心中。

换句话说，瞎子可能比什么都能看见的人更能感觉到文化！

我们用观念体系(ideology)这个词来描述浓厚的文化——那种被其成员热情地共享，有别于所有其他组织的一套强烈的信念体系。因而，如果说伯格·金(Burger King)公司的文化与烤制汉堡包相联系，那么同样麦当劳的观念体系则与一种对效率、服务和清洁的几乎拜物教徒式的信念紧密联系在一起。

当然，政治制度也有观念体系(资本主义、社会主义等)，正如社会和种族团体具有文化(日本人、加利福尼亚人等)一样，行业(航空业，银行业等)也是如此。事实上，“行业秘诀”的观念(Grinyer和Spender, 1979; Spender, 1989)真正描述了行业文化——“我们在本行业如何运营”以生产和营销产品(例如，在麦当劳领导下形成的快餐行业)。

很明显，文化和观念体系的所有层次在社会、行业和组织之中，以各种方式互相作用。例如，日本文化以很强烈的日本公司观念体系为标志，反之亦然。罗斯和里克斯(Roth和Ricks, 1994)指出了民族文化是如何影响诠释环境的方式的，使得同一个公司在不同国家产生不同的战略反应。因此，里格(Rieger, 1987)论证了民族文化对不同国家的航空公司的结构和决策风格的影响。

9.2 文化学派的前提

下面我们概括一下文化学派的主要前提，如果你愿意，也可称作文化自身的一整套信念。^①

(1) 战略形成是社会交互过程，建立在组织成员的共同信念和理解的基础之上。

(2) 个人通过文化适应过程或社会化过程来获得这些信念，这个过程大多为潜移默化而非语言文字的，虽然有时也通过较为正规的教导来强化。

(3) 因此，组织成员只能部分地描述巩固着他们文化的信念，而文化的来源和解释可能依然模糊。

(4) 结果，战略首先采取了观念而非立场的形式。观念植根于集体意向之中(未被阐明)，并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来，受到保护并且用做竞争优势。因此战略最好被描述为深思熟虑的(即便没有充分意识到)。

(5) 文化，尤其是观念体系不鼓励战略改变，以便现有战略永久存在；他们往往至

^① 约翰逊(1987: 50-57)有一类似的阐述，且更为详尽并包含有认识学派的相关方面。

多在组织的整体战略观念之内做一些立场的改变。

9.3 文化和战略

1980年以前，在斯堪的纳维亚半岛以外，文化并非是管理文献中的重大议题。之后才有少量的文献开始出现。在英国，安德鲁·佩蒂格鲁(Andrew Pettigrew, 1985)对英国化学公司ICI进行了详细研究，揭示出文化因素的重要性。而在美国，费尔德曼(Feldman, 1986)探讨了文化与战略演变的关系；巴内(1986)提出了文化是否可作为维持竞争优势的一个源泉。在加拿大，Firsirotu(1985)和里格(1987)写出了获奖博士论文，一篇是关于加拿大货车运输公司的“作为文化变革的战略转变”(还可参考Al-laire和Firsirotu, 1985)，另一篇(前文提过)是民族文化对航空公司的影响。

当然也有很多文献是关于文化是如何抵制战略改变的。还有，如同企业利益相关者设计权力关系的方法一样，有一些文献是关于文化设计的实用技术方面，而这方面在我们的观点中是属于计划学派的。下面的一段引述应使我们更为清楚地理解：“为使你们的公司文化与经营战略相匹配，类似如上所概括的过程(四个步骤)就应该成为公司战略计划过程的一部分”(Schwartz和Davis, 1981:41)。

因此文化概念和战略概念之间存在着多种不同的联系。我们把文献中的相关议题概括如下：

1. **决策风格** 文化不仅影响组织所使用的分析方法，也影响组织中流行的思维方式，因而也就影响战略形成过程。例如，通用汽车公司在早期受到阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)的整改，去除了自由放任式的创业方法。其新文化强调认真细致的分析和审慎的决策。许多年之后，在约翰·德洛雷恩(John Delorean)撰写他作为通用汽车公司高层经理的生活经历时，他形容文化与确保平滑流畅的决策密不可分。每次会议之前，每个经理主管人员“都要提前观看发下来的所要呈述的材料，从来都不会有出乎意料的情况，我们对同一份材料至少要过三次：先是阅读，会议上听其介绍，然后阅读会议记录”(in Wright, 1979:27~28)。

文化起着知觉过滤器或者透镜的作用，又反过来确立了人们的决策前提(Snodgrass, 1984)。换句话说，文化学派把认识学派的解释主义分支用进了组织的集体生活之中。结果，具有不同文化的组织在同一个环境中经营会以完全不同的方式来认知环境。如第6章所注意到的，他们只会看见他们想要看到的。组织形成了一个“主导逻辑”作为信息过滤器，导致决策过程集中于某一些数据，而无视另外一些数据(Prahalad和Bettis, 1986)。

2. **阻止战略改变** 信念的共同承诺有助于组织行为的连贯一致，因而不鼓励战略变动。“……战略学习之前……可能会发生，旧的(主导)逻辑在某种意义上肯定要为组织所抛弃。……IBM能够开始建立新战略以前，其主框架逻辑需要部分地被抛弃或被遗忘”(Bettis Prahalad, 1995:10)。文化所深深蕴涵的信念和不言而喻的假设成为了根本性变革的强大内部障碍。也许卡尔·韦克说得更好，“公司并不拥有文化，公司本身就是文化。这正是如此难以变革的原因。”

洛尔施 Lorsch 注意到文化不仅作为一个棱镜使经理们不能正视外部条件的变化，而且“即使经理们能够克服这种丧失鉴别力的情形，也是按照他们的文化来对变化的事件作出反应。”——他们往往坚持以往行之有效的信念（1986: 98）。当然，也就意味着坚持已经建立起来的战略，作为观念植根于文化深处。例如，一个公司在历史上曾以低价提供产品来阻止销售下滑，那么它就很可能再次以降价作为反应（Yukl, 1989）。在行业水平上也往往发生同样的事情，当行业的经营技巧受到威胁时：盲目者首先继续停留在那里，而不顾技术已发生了翻天覆地的变化。正如亚伯拉汉森和福姆布龙（Abrahamson 和 Fombrun）所指出的，把各个组织联系在一起的网路鼓励共同的价值观和信念，增加它们的惯性，并形成相似的“战略姿态”（Strategic Posture）（1994: 728 ~ 729）。其他学者（Halberstam, 1986; Keller, 1989）指出了美国制造商之间的一个相关倾向，即互相之间有个“标杆”（benchmark），可以使他们不理睬“圈子”外的生产者的威胁。

3. 克服对战略改变的阻碍 如何克服组织文化的战略惯性也已经引起了人们的注意。洛尔施指出了高层经理接受灵活和创新并使其成为公司文化的主要部分的重要性（1986: 104）。他提出了很多方法，包括任命一名“没有公事包的高层经理”，他的任务就是提出问题、挑战信念和建议新观点；起用外部董事以“对其信念是否适应变化的环境进行严重质疑”；举办一个“聘请外部专家，针对中层经理的公司内部培训课程”；和鼓励“经理们在职能和业务部门有计划地轮换”（107 ~ 108）。洛尔施还主张主要信念应该形成条文：“如果经理们清楚他们共同拥有的信念，当变化的形势使得文化的某个方面过时，他们就不容易受到蒙蔽并且可能会更加迅速地理解这些变化”（105）。他认为经理们应该进行文化审计，在组织内形成有关组织共同信念的一致舆论。问题是，如我们前面讨论过的，深层次的信念用这些方法是否能真的被捕捉到。

比约克曼（Bjorkman, 1989）指出研究表明战略的巨大改变必须要以文化的基本改变为基础。他把这种情况的发生分为四个时期：

(1) 战略转移。在大多数情况下，巨大改变以前都会出现组织信念体系和环境特征之间距离的加大；战略转移（Johnson, 1987）就会产生……

(2) 现行信念体系的解冻。一般来说，战略转移最终会导致财务状况恶化，带来组织危机感。这种情况下以前毫无问题的组织信念就暴露出来并受到挑战。其结果是组织内变得紧张和不团结，纯粹的信念体系……崩溃。

(3) 实验和调整。从前的信念体系被抛弃以后，组织通常会度过一段混乱时期。这段时期会导致新的战略观念的产生，常常是新旧观念的混合，并且在实验中累积，依据这种观念进行战略决策。显示良好效果之后就会对这种新的行动方式给予更大程度的信奉……

(4) 稳定。正面的反馈会逐渐增加组织成员对看来有效的新信念体系的信奉。
(257)

4. 主导价值观 成功的(或优秀的)公司据说都被中心价值观所“主导”,诸如服务、质量和创新,反过来又成为竞争优势。这正是一本由 Peters 和 Waterman (1982) 所著的畅销的管理学书籍,《追求卓越》(*In Search of Excellence*) 中的一个主题。有意思的是这本书并不讨论战略(这个词在索引里只出现了两次,都有关书名),而是探讨组织如何应用这些竞争优势来维持异常稳定的战略观念。

在更早的一篇文章中,这二位作者与他们的同事(Waterman、Peters、和 Phillips, 1980)介绍了著名的7-S框架,把文化(被称做“超级坐标中心”(Superordinate goal),所以是以S开头)放在中心,周围排列着战略、结构、系统、风格(style)、员工队伍(staff)和技能。根据他们的观点,如果组织想要成功,组织的所有这些方面就要达到和谐适应。

5. 文化冲突 合并、购买与合营这些战略已经经历了不同文化之间的冲突的检验。例如,“文化冲突”被用来解释80年代的合并浪潮为什么没有达到预期目的。两个公司的结合从“合理的”产品或者市场的观点出发可能是有道理的,而不明显的文化差异则可能会使联合脱离原定进程。塑造每一个组织的独特文化将会使这种战略总是问题重重。

9.4 文化学派的瑞典支派

1965年瑞典的一个组织SIAR——斯堪的纳维亚行政管理研究所(Scandinavian Institutes for Administrative Research)作为一个咨询顾问型研究机构成立了。其学术带头人为艾瑞克·莱恩曼(Eric Rhenman),出版有《长远规划的组织理论》(*Organization Theory for Long Range Planning*, 1973)一书,和理查德·诺曼 Richard Normann 合著有《管理中成长》(*Management for Growth*, 1977)。这两本重要的著作介绍了概念性框架(主要扎根于组织文化)、理论风格(创造性的和随意的)以及方法学(从少量深入细致的案例研究中进行推断),在整个70年代激励了瑞典各个大学,尤其是哥德堡大学的整整一代研究者。这些人从深入细致的领域研究,用多彩的词汇为一些模糊的概念贴上标签,编制着复杂的理论。^① 阅读了迈克尔·波特和乔治·斯坦纳的同类著作后,碰见的“幽灵幻想”、“组织戏剧”和“不适应的事物”就是一种文化冲击的形式,对此,虽然常常单调乏味的战略管理文献也许并不是不欢迎。

瑞典学派所探讨的不仅限于文化。他们围绕着组织的停滞、衰退、危机和转向(turnaround)这些题目,编织了一个丰富的概念群(从一些我们讨论过的其他学派出发),包括适应或调和(设计学派和结构学派的精神)、价值观、想象或幻想、政治、认识和组织学习等概念。通过在此领域少有的、劲头十足的努力,这些学者力图把所有这些概念都纳入对组织发展和组织战略变化的理解上来(尽管战略这个词在他们的著作中并没有突出表示)。我们把这些著作归入文化学派而非任何其他学派,就是由于它极其关注集体的适应性变化,首先是需要集体的“重新构造”作为战略改变的前提。

^① 我们这里特别包括的著作有 Sten Jonsson(n. d.), Bo Hedberg(1973, 1974, 以及与 Targama 1977, 与 Jonsson 1977, 与 Starbuck 1977, 与 Starbuck and Greve, 1978), Rolf Lundin(与 Jonsson, 1977, 与 Jonsson and Sjöberg, 1977-1978)。

大多此类著作都聚焦于组织的停滞和衰退，以及文化的政治的和认识的力量是如何通过即将来临的改造物而促使其发生的。研究者们还问到，然后又是怎样完成了改变的。他们的答案在瑞典并不新鲜，主要就深藏在把组织当作“集合的社会系统”的理解之中。

“适应”在这些研究中起着关键的作用。例如，莱恩曼（Rhenman, 1973: 30~36）描述了达到适应（他称为调和）的四种机制：规划（对环境产生反应）、较量（对环境进行补充）、联合磋商（“从联合探索共同环境的观点出发与相邻系统的支持与合作”）和支配（“把自身规划投入环境的一种系统能力”）。

幻想的概念在这些著作中也很突出。例如，赫德伯格（Hedberg）和琼森（Jonsson）把战略置于现实与幻想之间，称之为很少变化的“超越制度”，是一种创新形式。这看来与本书中我们称为观念的东西很近似，也类同于文化，尤其是类同于观念体系（当然，所有这些都包藏于世界观和信念体系的相同概念之中）。

幻想……是一种关于世界的理论。它不能被直接检验，只能通过根据战略所体现的操作假说所作的行动来检验。即使如此，幻想也只能有条件地进行检验。……幻想作为思维产物储存于人的大脑之中，而且总是简化的和部分错误的。只要支配性的幻想保持不变，它们就依然对组织行动的现实作出认知。……然而，不管是否以理论或者现实作为出发点，触发战略改变的是可以感觉到的处于二者之间的不适应事物。（1977: 90~92）

Jonsson 在别处也对幻想进行了详尽阐述，他也称之为观念体系：

幻想为组织提供了一个稳定的行动基础。它可以消除过错带来的疑问，而取代以肯定；我们能够办到，该到我了……。如果你对所要完成的事情很有把握，行动就会加快进行。（n. d.: 43）

到70年代后期，随着哥德堡集团的消散，SIAR失去了其传教士般的热情，瑞典支派也就逐渐消失。尽管瑞典仍然继续着相同思想的研究，例如布伦森（Brunsson, 1982）和梅林（Melin, 1982, 1983, 1985）的著作。^①

9.5 资源作为竞争优势的基础

这里我们要来个急转弯，从文化的软性的社会的一面，转到硬性的经济话题上来。但我们仍然处于文化的范畴之中，它确实存在着此硬性的一面。正如我们将要看到的，当前学术界非常流行的竞争优势的观点，就植根于我们看作是基本的文化概念之中。但首先我们必须搭好舞台。

^① 请参阅 Engwall (1996)关于斯堪的纳维亚研究出版物 1981~1992 的综述

物质文化 文化是人类群体随着时间的推移而创造的一种共享的意向。它的形成不仅是通过纯粹的社会活动，诸如交谈、欢庆、悲伤等，并且通过人们为了共同的目的一起工作而形成，包括他们之间产生的相互关系以及他们所使用的资源。

人类学家所称的“物质文化”，是有形的资源（像机器和建筑）与不完全无形的资源（像科学知识和预算系统）与组织成员之间的相互作用所产生。这种东西的产生，是在“人类制造的物质，自觉或不自觉地、直接或间接地，反映了代理、制作、购买、或者使用这些物体的人的信念的时候。可以延伸为，是在反应了人们所从属的那个社会的信念时所产生的”（Prown, 1993: 1）。

当然，这种关系是相互的：信念与价值观创造了物质，物质又反过来创造和塑造了信念与价值观。就拿汽车来作个例子。汽车发明于欧洲，作为奢侈机器由技艺娴熟的工匠艺人为追求富贵而制造。美国人把汽车进行了重新发明，作为标准的、低成本机器由非技能劳工为大众而制造。这反映了文化上的巨大差异：欧洲具有手工艺人的悠久传统，而美国为补偿其熟练工人的缺乏学做标准化产品，并掌握了大批量生产的技巧。而最终美国与欧洲汽车生产厂家之间产生的竞争结果证明是两种文化的竞争。很多试图通过模仿美国人的方式而击败美国人的欧洲公司发现，他们可以借用这点或那点，却似乎总是不能掌握全盘方法。日本人在大战后也试图掌握这种方法，但放弃了，而代之以他们自己的生产汽车的方法，这种方法与他们的文化相和谐。并最终挑战美国的霸权。现在，位置完全颠倒过来了，美国人正试图揭穿日本制度的奥秘。

不是产品在市场上竞争而是生产体系在竞争的观点并不新鲜。经济学家长期以来认为生产体系在竞争中起着主要作用。然而，几乎所有经济学家都意识到这种优势所能够具体化的程度——那种也许是战略优势根源所在独特性。伊迪斯·彭罗斯(Edith Penrose)恰恰却不是这种经济学家。

企业为何会多元化 1959年，彭罗斯出版了研究经济学中心奥秘的重要著作：《企业为何会多元化》(Why do firms diversify)。当企业遇到不能用于自己市场的新产品时，为什么讨厌进入新市场？为什么不直接把产品出售给最高投标人？她给出了绝妙的回答：市场失灵。简单地说，就是市场不能很好地估价新产品、新技术和新观念。老牌捕鼠器公司就是不相信你的新捕鼠器更好，因此你不得不自己生产和推销这种东西来证明。

彭罗斯评论道：很多企业选择这样做，正是大量从事多元化经营的企业存在的原因。不过，她的回答具有更深层次的意义，对这一点战略研究家比经济学家更为欣赏：企业从市场的不完全竞争中获得了优势。独特性为公司发展提供了基础：在创造独特产品的过程中，企业也形成了独特的能力或“资源”。对研究开发投入越多，就会产生越广阔的生产营销能力，顾客也就越多。

资源为本的理论 伯杰·沃纳费尔德(Birger Wernerfelt)在一篇题为《资源为本理论》(resource-based theory)的获奖论文中，首次在战略学中发展了彭罗斯的见解。在文章里，他提出了以下主张：

(1) 与传统的产品观念相比，按照资源来观察企业会导致不同的直接见解。特别是，可用新眼光看待多元化企业。

(2) 能产生高额利润的资源类型可以被识别。与进入障碍相类似，这与我们称作资源位置障碍(resource position barriers)的东西有关。

(3) 大企业的战略涉及打破利用现有资源与开发新资源之间的平衡。

(4) 收购可被看作是在一个高度不完全竞争市场中购买一个资源群。通过立足于购买稀有资源，在假设其他情况都相同的条件下使不完全竞争最大化，是买便宜货得大利的机会。(1984: 172)

沃纳费尔德后来(1995: 171)声称他的观点直到1990年普哈拉和哈默尔普及推广了他们的动态潜在获利能力观点时(参见第7章)，才真正被认识。事实上，这两种观点(如同作者各自所承认的)都与企业内部潜力的维持和发展这个中心密切联系，与定位学派和以前流行的波特“从外到里”观点相反，它是“从里到外”的观点。

不过，我们已经把资源为本的理论和动态潜在获利能力理论的这些观点割裂开来了，一个属于学习学派，另一个是这里的文化学派。其原因是我们觉察到其中很重要的一个细微差别：资源为本的理论强调这些潜在获利能力在组织演化(即实际上是在其文化)中的根源，而普哈拉和哈默尔的动态潜在获利能力方法强调这些潜力主要通过战略学习形成的。而这一点恰恰反映了两种大不相同的听众的呼声，一边是学术杂志上激烈争论的主题，另一边则是顾问和业务经理们的喜好。

如果认为我们似乎是在作一些无益的琐碎小事，我们希望用下面的观点来反击。人们看待战略过程的方式有所不同，常常在某些方面有这样或那样的倾斜。这里的两组学者都从里到外来看待战略，一组强调学习的潜能，另一组强调植根于文化中的潜能。但正是这些思想形式上的变化产生了我们的不同学派，而且更为重要的是，反对这一种方法的实践就会倾向于另一种。

杰伊·巴内(Jay Barney)把资源为本的观点发展成为了完整的理论。他在1991年发表的一篇综述中概述了主要的概念。他先略述了资源的概念，这是其整个观念的构成要件。包括：“企业所控制的所有资产、潜力、组织过程、信息、知识等”，它能够帮助企业形成和追求高效率的战略。它可以划分为物资资源(自然技术、工厂和设备、地理位置、原材料获得渠道等)，人力资源(培训、经验、判断力、智力、关系等)，和组织资源(正式制度和结构以及团体间的非正式联系)(103)。

因而，企业是既包含有形资源又包含无形资源的资源群。而共享的诠释之网把这个资源群编制进单一的系统之中。它维护、更新和塑造着这些资源。并把经济与社会——物质文化与社会文化密切结合起来。

那么企业怎样知道哪些资源是战略性的，即哪些是能在面临竞争时提供最大持久利益的资源呢？巴内(1991)制定了四个标准(有点使人联想起波特)：

- 价值性 很显然，资源必须具有战略价值，必须具有提高组织效率和效能的

能力。

• **稀缺性** 战略性资源在一定程度上是稀有的，需求量很大。因此把一个城市的主要地点都连接起来的超市连锁店，就具有了类似于拥有独特面孔的好莱坞明星一样的超凡魅力。

• **不可模仿性** 资源不仅必须要有价值和稀有，而且必须难以模仿。不可模仿性可从既成历史事实（超市连锁店的地点）中衍生，也可由“模棱两可的原因”衍生（电影明星的超凡魅力究竟是什么？又能如何复制呢？），或者纯粹就是很复杂而难以模仿（竞争者知道制造一个类似资源的成本很高，且要花很长的时间，到时候原来的企业也许已走在了更前面）。

• **替代性** 如果竞争者能够找到稀有和不可模仿的资源的替代物，它还是不会成为战略性的资源。想想实行广播许可后，卫星对那些长途转播站的影响吧。

文化作为重要资源 资源为本优势的第一道防线是阻止模仿。专利和商标自然很容易达到这个目的。但从长远的观点来看，最佳保护也可能来自无形的关系、体制、技巧和知识等方面。这就又转回到文化上来了。

因而，在一篇题为《组织文化：是否能成为持久竞争优势的资源》的文章中，巴内（1986）把文化作为对付模仿的最有效和最坚固的壁垒，他引用了两点理由。首先，文化有利于产生独特的结论。其次，文化中包含的模棱两可的原由（如我们在本章导言中所注意到的）使其很难理解，更不用说复制——即使是内部人自己。所以，举例来说，内部人离开以后也未必能为竞争者复制资源。反论之，那么，组织无能为力理解和复制自己的文化，也许是对其战略优势的最佳保护，远远好于任何保证制度或任何曾设计的法律手段！当然这也使它变得脆弱，领导者不考虑它们对组织的影响而采取的剧烈行动可以很容易地使它受到破坏。

最近对这种似是而非的理解产生了争论。康纳(Conner)和普哈拉认为“知识为本的观点是资源为本思想的本质”（1996:477）。因而，企业不应被看作是折中的有形资源群，而应被看作是无形的知识和创造知识过程的体系。例如，一种象可口可乐这样的品牌的战略价值是显而易见的。但是这种品牌中的技术诀窍又怎么样呢？具有这种技术诀窍的人的经验又如何呢？“人力资源”是不可模仿的最终根源吗？

科格特和赞德(Kogut and Zander, 1996)不这样想。他们认为不可模仿的根源出自于作为“社会团体”的组织全体。这不涉及从事具体工作(象提出新品牌名称)的雇员间的交流方式，而是指为个人建立了共同身份的机构系统。它们成为了“被所知道的和所重视的东西束缚住的”人们的“道德秩序”（515）。这就是浓厚的文化，是人们创立服务于组织的品牌的原因。

资源为本的观点向何处去 有关资源为本观点的著作仍不断活跃着。例如，有关获得资源的行为与有关摆脱资源的行为之间可能会有怎样的不同（Montgomery, 1995; Rumelt, 1995），一些资源的负价值（Leonard-Barton, 1992）等方面的著作。但一些重要问题依然存在：

1. 组织如何开发企业特定的潜在获利能力?
2. 组织怎样才能开发出补充或替代现有获利能力的新的获利能力?
3. 成功开发路线的决定因素是什么?
4. 怎样确定或衡量组织的集体获利能力?

(Elfring and Volberda, 1994: 16)

格兰特 (Grant, 1991) 指出, 假设外部环境变化无常, 如顾客的嗜好总在改变, 科学技术在不断进步等等, 组织就别无选择只能寻求内部潜在获利能力来保持稳定的方向感。如果他们不得不依赖外部条件来给自己定位, 就应不断改变自己的界限和方向。

也许理论与实践都过于正确了! 事实是, 自从波特把战略管理的焦点转移到外部环境, 围绕着变化和所谓的环境“骚动”——最好称为“超级骚动”——已经形成了一个骗局, 给人们造成企业就应该改变的印象, 事实上, 它也确实在不断改变。对于那些想要追随的企业, 资源为本的观点就成为了正确的策略。这就把问题又推回到植根于长期存在的文化中的内部潜在获利能力上来了。实际上, SWOT 依然很好地存在于战略管理当中; 只是 SW (优势和缺点) 已经替代了 OT (机会和威胁)。

但是我们在战略管理中需要侧重还是平衡呢? 企业真的就应该迫切地倒向这一边或另一边吗? 从里到外比从外到里更好吗? 也许设计学派最好应该回到其 60 年代中期所强调的平衡适应观点上去!

9.6 对文化学派的评价及其贡献与适用环境

如果说定位学派的缺点是人为的精确性, 那么文化学派的缺点就应是其概念的模糊性。特别是, 但不仅仅是瑞典学派的说法, 这些概念来去匆匆, 而且相互之间并没有很大差别。就像理查德·鲁梅尔特曾经讥讽过的: “如果两个论调有相同的观点, 那么其中之一就是多余的!” (1982 年蒙特利尔战略管理协会会议发言)。所以窍门就是改换标签, 并希望成为最好的。另一方面, 社会科学的“硬”方法必定要错失象文化这样虚渺的现象, 就象他们对领导权的研究一样。因此, 我们还真应该欢迎瑞典研究者的想像力。

此学派的一个危害是它会阻碍必要的改变。它赞成管理的连贯性, 也可以说赞成把管理保持在轨道上。文化是凝重的、既定的、稳固持久的; 而资源是搭配来的、有根源的。通过强调传统和舆论, 以及把变化描绘为复杂和困难的, 此学派就在支持某种停滞 (当然, 其支持者会说是组织生活促成的, 而不是他们的理论。为什么要怪罪信使呢?)。不过, 具有讽刺意味的是, 首先文化本身可能就难以构建, 后来再重造就更难, 而且还很容易受到破坏。假设给一些行为不连贯的所谓“职业”经理以足够的权力, 看看会发生什么吧 (参见专栏 9-1)。另一方面, 如上面提到的, 随着近来对变化的言过其实的宣传, 我们非常需要从那些好的关于稳定的老观点那里得到更多启示。

专栏 9-1 破坏浓厚文化的五个简单的步骤

(人人可为)

- 第1步：设立底线（如同你用钱来赚钱）。
- 第2步：对每个行动都制定计划：请不要自发行动，不要学习。
- 第3步：鼓动周围的经理们确信他们除正确管理之外无需过问其他事情（让老板呆在楼上——最好只管公文而不要管真正的企业）。
- 第4步：总是保持客观，即把人当作物体来对待（尤其是象购买和出售机器一样聘用和解雇职员，任何事都是“公事”）。
- 第5步：事事都以五个容易的步骤来做。

资料来源：Mintzberg, 1996b.

把文化当作解释工具的另一个危害是它把战略优势与组织独特性等同起来了。有差别总是好的，但不能是内部的和自身的差别，那样就会滋生一定的骄傲自大。谁会对现状背后的道理质问呢？NIH（“非此处虚构”）并不是一个陌生的组织现象。

更为矛盾的是，像资源为本这样的理论有可能加剧这种倾向。他们为经理们提供了为现状辩护的现成语言。任何看来是莫名其妙的组织实践都可站在不可模仿的立场上来进行辩护；也许就是如此不言而喻，建立在资源本身就非常稀缺的基础之上。毕竟，有谁清楚业绩的真正根源呢？

资源为本的理论产生了一些有意思的见解。但不能轻易地转化到战略管理之中。资源的模糊性可能有助于解释为什么成功的管理可不受挑战地运行很长时间，而使得经理们不知道何时及如何对他们进行挑战。经理们是否应该清理那些成功战略，即所谓对其进行反向管理，或者他们是否应该直接尝试着创造对其他企业同样模糊的其他战略呢？

由此就产生了不平衡的问题。在这一领域我们所需要的不是矫正——受外部竞争所困扰之后聚焦于内部资源——而是需要在所有适当因素之间的一种平衡感。这就是为什么我们宁愿把本书的各个章节，不仅仅看做是各种可能的经营战略方法，而且还看做是单一过程的不同方面。总之，所有这些都是为了弄清楚那个叫做战略形成的整只大象。

对文化的一般性论述以及对资源为本的特殊性论述都很容易解释已经存在的东西，却不能处理将要产生的棘手问题。这并不是说文化学派的贡献无足轻重。恰恰相反，与政治学中不连贯的冲突相比，其思想体系是整体一致的。与设计学派、认识学派、和企业家学派的个人主义不同，它引入了社会过程中的重要的集体思维，确立了组织风格与个人风格的同地位，对那种把什么事都分解成为部分——“代理”作为“公务”的组成部分——的流行趋势提出了疑问，以利于建立整体观念。与计划学派和定位学派的那种与历史无关的思想倾向——改变战略就象换衣服一样——完全相反，它把战略植根于

战略历程

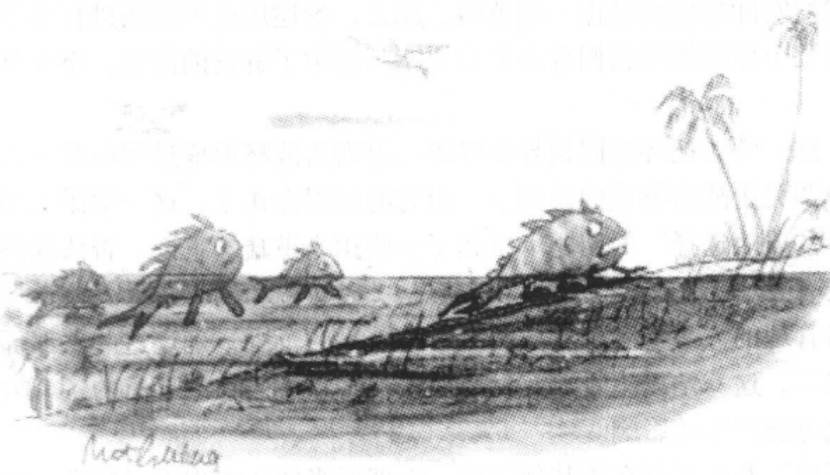
战略管理理论

色彩斑斓的组织历史画卷之中。在这个学派中，战略形成变成了集体认识的管理，是一个虽然很难把握但却非常重要的观点。

当然，所有这些观点都可特别地运用于某种特定组织，明显地适用于较具有“传教士”性质的、具有浓厚文化的组织；也可运用于老牌大型组织，其停滞的文化加强了他们的长期战略。文化学派似乎也最适合于组织生活的特殊时期。包括加强期，即积极地追求丰富战略观念的时期，也许最终会进入停滞。这一般会导导致阻碍变化(resistance to change)时期，这一时期，必要的战略适应被既成文化的惰性，包括特定的战略观念所阻碍。此学派也可能有助于我们对再造(reframing)时期的理解，即集体形成新观念时期，甚至也有助于我们理解往往伴随着战略转变的文化变革(cultural revolution)时期。

第 10 章 环境学派

把战略形成看做一个反应过程



“因为我已经说了我在这个特殊的环境里所能说的一切事情。”

当艾萨克·巴舍维斯·辛格被问到是相信自由意志还是相信命运时，他答道：“我们不得不相信自由意志，我们别无选择。”

——摘自法迪曼(1985: 510)

到目前为止，在所讨论的各种学派的中心舞台上的角色中——领导者、策划者、智能、组织等等——有一种角色因为还未被提到而格外引人注目。这就是组织外部的那类力量，组织理论家喜欢（很随便地）称其为“环境”。别的学派把环境看做是一种影响因素，而环境学派则把它看做是一个角色——真正的演员角色。

因此，持这一观点的作者倾向于认为组织是消极被动的，它们花费时间对确定议事日程的环境作出反应。这就把战略制定归纳为一种反应过程，真正使这一学派超出了战略管理（一种我们实际赞成的结论）的范畴。而且，论述用这种方法进行战略制定的著作已出现了，有几个原因使得我们有必要在战略历程中了解它的内容，至少是它走过的弯路。

理由之一，这一学派把环境同领导和组织一道列为战略形成过程中的三大中心力量之一，有助于协调关于战略形成的总观点。但它的局限性在于，这一学派在关于经理们是否真正能进行“战略选择”的问题上挑起了一些相当愚蠢的争论：否认这种选择并不比认为战略家具有无所不知的能力更明智。但是，以较温和的方式讲，该学派观点确实迫使从事战略管理的人考虑各种有效的决定性力量的范围，确定这些外部环境的力量和要求。理由之二，这一学派本身还有助于说明战略家所面临的环境的各个方面，指出它们对战略形成可能产生的影响。

当然，“环境”并非不存在于其他学派。它理所当然地出现于定位学派中，但却是以一种相当独特的方式：作为一种经济力量群，代表行业、竞争和市场。实际上，关于战略选择，我们断定定位学派与环境学派钻进了同一个死胡同，借着自由意志的外衣表达相当宿命的观点：这一学派所描绘的那些强有力的经理们最好还是去做竞争条件所要求的事情。

同样地，在认识学派一个分支中，对偏见和歪曲的强调，也反映了环境的影响力：环境被认为是一个发出各种混淆信号的地方，它过于复杂，以致很难被完全理解。我们关于学习学派的讨论也强调了环境的复杂性，但只是作为一个既不会对经验和试验有所反应，也不会影响学习的因素。然而，在别的学派中，环境处于空缺或非主要的地位，

至少是这样假设的。

现在，领导和组织变得从属于外部环境了。实际上，如同我们已通盘了解的各种学派，主要的战略家的能力已逐渐削弱了。在设计学派和后来的企业家学派中，领导者处于支配地位。计划学派和定位学派对此做了修改，把计划人员和分析人员作为战略家的助手。而认识学派的一支则把人们的注意力吸引到纷繁复杂的世界中战略思考者的局限上来（另一分支则将人们的见解看法归属于想像力）。另外还有由学习学派和权力学派介绍的其他战略家，他们在文化学派中则变成了充分发展的成熟集体。但综观所有这些学派，战略家概念始终占有至高无上的地位，无论他是什么人——一个人或集体，合作或冲突。而在本章节中，环境居于支配地位了。实际上，在一些其他学派中，组织变得和环境类化人，环境成为组织的骨架甚或就是它真正的自画像。

那么，究竟什么是“环境”呢？事实上它并不常见，即使在这里也是如此。环境通常被看成一类“外在的”模糊力量，实际上，它指的是组织以外的所有东西。通常，环境被描绘成一类抽象的东西，例如，不说气愤的顾客粗暴地敲门，而说是“恶意行为”；不说出人意料的技术进步，而说“能动性”；不说移植心脏手术的复杂，而仅说“复杂性”。有时，所有这些都简化为一种总的力量，这种力量把组织带进了某种生态学上所说的活动范围中，但不是企业家学派所说的活动范围——他们所指的环境是无竞争的环境，市场可以被开拓。这儿所说的活动范围是真正竞争的场所，组织和与其本身相像的实体竞争，就像在生态学中，考拉熊都追逐同样的桉树叶一样。实际上，这种活动范围对于环境学派，就如市场对定位学派一样。仅有一点不同，就是这里总是充满竞争。

环境学派首先提出了所谓的“偶然性理论”（contingency theory）。该理论阐述了环境的独特方面与组织的特别属性间的联系。例如，外部环境越稳定，内部结构越正规。随后，这些观点应用到战略形成中，例如，稳定的环境更偏爱计划。于是出现了一批自称为“种群生态学家”的组织理论家，他们假定外部条件迫使组织处于特定的活动范围中：要么组织按环境要求改变自己，要么被“淘汰”。所谓的“淘汰”就是战略选择，让组织脱离于组织及其领导之外，而处于环境之中。同时，另一些被称为“社会制度理论家”的人则认为由环境所施加的政治及意识形态压力虽然减少了战略选择，但并未完全消除这种选择。环境因此而变成了一个“铁笼子”。在概述完环境学派的前提条件后，我们再依次讨论这些不同的观点。

10.1 环境学派的前提

(1) 环境，作为一种综合力量向组织展现自身，是战略形成过程中的中心角色。

(2) 组织必须适应这些力量，否则会被“淘汰”。

(3) 领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证组织完全与之适应。

(4) 组织群集在原来所处的独特的生态学意义的活动范围中，直至资源变得稀少或者条件变得恶化、敌对，最终组织消失灭亡。

10.2 偶然性观点

环境学派源自偶然性理论，这一理论是在反对古典管理学狂妄的断言中成长起来的，该断言认为有“一种最好的办法”去管理组织。按偶然性理论家的说法，“这种办法完全要依组织的大小、组织的技术、组织（发生事情的）环境的稳定性、外部的敌对性等等而定。”

这也符合人们的一般常识，即在不同的环境下会产生不同的行为。例如，面包房的运营在美国与在法国就不同，但这也使得更系统地描述环境成了必要的环节。因此，我们需要在工作前对影响组织行为的各种环境因素进行识别。明茨伯格把环境分为下面的四大类型：

1. 稳定性 组织的环境涉及到从稳定到动态，从年复一年为客户雕刻同样松雕的木雕师到无法知道自己下次将遇到何种情况的侦察分队等等范围。种种因素导致环境是动态的，包括政府的不稳定……；未预料到的客户需求变化或竞争对手的供应变化……；广告代理机构的客户对创造性或新颖多变性的需求……；像电子产品制造商遇到的快速多变的技术和日新月异的知识库；对经营农场和露天剧场的公司而言，就连天气的变化也是无法预测的……。真正的问题是由意料之外的变化引起的，对这些变化，预先无法觉察到任何的迹象……

2. 复杂性 组织的环境涉及从简单到复杂，从依靠简单的知识生产简单的折叠盒产品的制造商的环境到必须利用许多来自最先进科学领域的知识，生产极端复杂产品的太空机构的环境。环境是非常复杂的，这要求组织具有大量关于产品、客户等诸如此类的丰富知识。但是，当把知识合理化处理，把它分解成很容易理解的部分后，环境就变得简单了……因此，汽车公司凭借他们对他们所生产机器的积累知识，就可以面对相对简单的生产环境了。（请注意，一个复杂的环境也可能是稳定的，就像账目业务；而一个动态的环境则可能是相当简单的，比如，赌赛马。在第11章中，我们将说明与所有四种可能条件相对应的组织的形式。）

3. 市场差异性 一个组织的市场覆盖了从完整一体到多种差异的范围，从把自己的一种产品销售到一家单独的钢厂的铁矿的市场到寻求在全球推销一个国家所有产品的贸易代理商的市场……

4. 敌对性 一个组织的环境涉及从慷慨合作到恶意敌对的范围，从有声望的外科医生可以选择病人，到建筑公司必须对所有合同进行投标，再到军队打一场战役。敌对性受竞争的影响，还受组织与社会团体、政府以及其他外部集团的关系的影响，同时也受到资源可利用性的影响……（1979: 268~269）

偶然性理论在这些方面阐述了一套学说，大部分是关于结构的（主要参看 Pugh et al., 1963~1964; 1968, 1969），后来则是关于战略的。例如，在结构学派做出主要贡献的丹尼·米勒(Danny Miller)发表了如下看法：

- “……爱冒险的企业家易于和动态的环境相联系。”
- “……在存在大量挑战和机遇的环境中，战略将会更综合、更全面化。”

(1979: 302, 304)

但是米勒对偶然性理论有所曲解。在与德尔格和托洛斯(Droge 和 Toulouse)合著的一篇论文中(1988),他辩称,“被定义为围绕着组织的挑战、资源、经济和人群的应用环境”会产生不同的结果,这种结果依赖于适合高级管理层的战略形成的过程。

因此,执行者会从任何背景下的大量可行性战略和战略形成过程中选择,采用不仅适合他们的环境,而且反映他们个人的动机、爱好及能力的战略或战略形成过程。但是,在完成了从这类适当的战略和过程的可能性选择中进行筛选后,执行者们会发现能够用于支持和贯彻这些选择的结构的范围变得很有限。不同的战略要求有不同的结构,不同的战略形成方式也要有不同的结构。(545)

这儿,我们将不对关于战略管理的偶然性理论的内容进行综合性的评论,因为,在关于这些学派的10章结束后,我们将着手进行评论。到那时,我们已在阐述每一个学派的方法看起来最适用的条件了。

10.3 种群生态学观点

环境学派从研究者的著作中找到了最强有力的措词表达,这些研究者把他们的处理方法称为种群生态学(Population ecology)。有鉴于偶然性理论考虑到适应性变化,种群生态学家,比如在论文“组织的种群生态学”中对这一被广泛引证的观点发表陈述的汉能和弗里曼(Hannan and Freeman, 1977),表示了他们的疑问,他们不信“组织世界的主要特性通过学习或适应性变化显现出来”(957;参看Hannan和Freeman 1984)。

如果真是如此,那么,对于我们通常从组织中观察到的变化,我们该怎么对待呢?种群生态学家认为这些变化大多是表面性的。组织的基本结构和特征在其建立后很短时间内就固定下来了。随后的行为使组织更固定,更不可能去制定真正有战略性的决定了。这些行为导致了沉没成本的产生,表现在组织对工厂、设备及专业化人才的投资上,以及组织决策者所获信息的限制因素上,还有来自组织内部的政治压力(诸如拒绝整顿改组的机构)。组织的惰性也受到了外部压力的影响,包括进入和退出市场的法律和财政障碍,对外部信息的获取及利用限制;已建立的合法的习惯性形式也滋生了对变化的抵制力(就像在一所大学,试图要摆脱大学生的教育一样);另外还有集体合理性的问题(组织相互固定在行为的老套子里)。

种群生态学家使用众所周知的变异—选择—保留模式,但并不像我们从学习学派了解的那样。这儿的这个过程发生在一定的群体水平上。事实上,这些人理解组织就像生物学家理解果蝇一样——从一定的距离,从集体行为的方面。为了解释组织的变化,他们比较关注单个组织近乎偶然的变革与在此群体水平下为生存而进行的斗争的相互影响。

单个组织经过一次革新后的重生,把变动带给了一个群体。革新给组织创造了有利条件,但组织的生存仍要依靠其获取足够资源供应的能力。可是,这种环境的资源都是有限的,或者用种群生态学家借用的一个生物学的术语来说就是“限定的承载力”

(fixed carrying capacity)。

在一种正快速发展的新兴产业中，承载力或许能维持大多数组织的生存。但是，当组织成长起来或有更多的组织加入后，将会超出承载力。于是就引发了争夺资源的斗争，筛选出了少数适合的组织，这就是竞争。当然，这种竞争与定位学派所讲的不一样，因为这儿的组织并不是直接互相针对地竞争的。确切地说，是环境制定出了适应的标准。适应这些标准的组织生存，不适者则被淘汰。

尽管种群生态学避而不谈作为一种不断适应的过程的战略，但它还是让战略“从后门”偷偷溜进来了。汉能和弗里曼（1977）提出，组织确实有权进行选择，即使这种选择常常是偶然的；他们可以寻求构造其环境的大部分，以期最大程度适应环境，他们还能够把某些资源作为储备以防不时之需。再次借用一下生物种群研究的术语，其一称之为“专门化”，其二称之为“一般化”。一方面是强调效率，另一方面强调机动灵活性。通常认为，这一决策是在早期做出的，以后很难改变。依据条件的变化情况，根据组织储备的超过它自身能力的资源的数量以及对这些资源如何进行分配，组织将会被筛选淘汰掉或是生存下来。

受汉能和弗里曼作品影响的“种群生态学”，变成了研究哪些情况会增加或减少组织的生存机会。与前文基本的选择隐喻保持一致，从“不利条件”方面可以看到组织的特征，比如，“小型化的不利条件”表示较大的组织可以获得更多的资源，从而失败的可能较小，“新生的不利条件”表示某一产业的新公司与同一产业的老公司相比更可能死亡；“年龄的不利条件”表示组织存在的时间比较长了，其初期的有利条件就变成了惰性的滋生地；“青春期的不利条件”指出最大的危险是在初期和成熟期之间的交替中。组织创建的初期是伴有革新的想法和创业者的干劲，其成熟期的特性由大量的资源及能力决定。在这两者之间，组织可能已用完了前者，但后者还未能建立起来。

谁需要去适应？关于组织的种群生态学的批评很多，都涉及大量很明显的问题：“种群内的这些变化来自何方？”Van de Ven（1979: 324），使人想起了创业者和发明者的角色。而同时阿斯利（Astley, 1985）则注意到，环境常常是很开放的，无论对环境强加何种变更，它都能接纳。

批评家们反对说，组织不是果蝇，决策不是由遗传天赋制定的。种群生态学家可能通过倒着的望远镜看世界，近处的东西看起来远了，详细枝节则成了乱七八糟的一团。

考虑到变化的问题，种群学家不得不花费很长时间去证实自己的观点。实际上，为了证明“即使是最大的和最有力的组织经过长时间后也难以生存下去”的看法是正确的，汉能和弗里曼觉得有必要追溯一下美国独立战争年代！那时存在的公司只有20家生存到了他们研究的时代（其中七家公司成了别的公司的分公司）。他们认为“大概要用较长时间去正确观测以研究最大和最优组织的种群生态学”（1977: 960）。但是200年够吗？！

然而，一个组织或许会因为另一组织的挑衅性战略行为而死亡，而不是因为某种抽象的所谓环境。实际上，即使在生态学里，关于物种适应的能力的争论也是很普通的，争论认为物种适应能力不是通过自然选择而是由内部变化引起的。斯蒂文·杰伊·古尔

德(Steven Jay Gould)的“加强均衡”模式引发了大量的此类争论。这种模式认为至少从生态学方面看,变化是太快了,无法支持达尔文的自然选择观点。“从地质记载看,对突变和顺序渐进变化提供了同样的证据,”换句话说,即对“突然出现……‘彻底形成’”的证明(1980:180,187)。

古尔德还认为“灭绝并不遗憾”,他指出“恐龙统治陆地长达1亿年,但是,一个测定自己的生命只有成千上万年的物种已注定恐龙要作为失败的标志!”因此,他总结“生命是一段充满复杂的分支并且四处游荡的经历,加上适应了当地变化了的环境的暂时的幸存者”(1982:12)。本着这种精神,脱胎于生态学,返回管理领域,阿斯特利已把个体的适应与集体的适应分开了,前者可能是遗传的但也可能是自身的适应。这意味着“一个单个的有机体能够与当地环境的变化相适应。”即使有时是临时性的(1984:530)——很像组织制定战略时所做的。

10.4 需要适应的社会习惯压力

马克斯·韦伯(Max Weber),组织理论之父,把组织看做是由技术上和经营管理上的理性的不断发展定型的,这种定型通过不断增长的官僚主义化表现出来。使用韦伯提出的著名的表述方式,经理们所面对的环境被定型在一个理性的“铁笼子”里。

一批组织社会学家拣起了韦伯的理论,创造了一种众所周知的观点“社会习惯理论”(institutional theory)即有关一个组织在其环境中所面对的习惯压力,这些压力来自其他组织以及该组织自身。

社会习惯理论把环境看成是两类资源的贮藏所:经济的和象征性(symbolic)的资源。

经济资源指人们熟悉的、有形的货币、土地和机器。象征性资源包括(办事)效率高的名声,因以前的成就而受人歌颂的领导人,以及与强大的著名公司紧密联系所获得的声望等等。战略就成为寻找获取经济资源并把它们转化为象征性资源的办法,反之亦然,从而保护组织免受环境变化无常的影响。因此,(战略形成)过程就进入了“印象管理”(impression management)领域。

这里的环境由主要供应商、消费者、制订规章的政府机构及其他政府机构,当然还有竞争者等几方面之间的相互影响所组成。假以时日,这种环境就形成了一套日益复杂和强大的标准规范,这些规范支配着(组织的)实践行为。一个组织要想成功,就必须适应和掌握这些规范,这就使在同一环境下的组织花费时日去采用类似的结构及行为。

社会习惯理论使用“习惯同型现象”(institutional isomorphism)这一术语来描述这种通过模仿逐渐趋同的现象。提出这一说法的迈耶(Meyer)和罗恩(Rowan)(1977)认为这种现象为组织提供了一个藏身之所,组织因此获得了保护。例如,保护“组织的行为免受质疑。一句话,组织变得正统合法了。”(349)

社会习惯理论把这种同型现象分为三类。强制性同型(Coercive isomorphism)代表那种需要通过标准规章等的实施来遵守的压力。例如,所有航空公司都必须遵守严格的

战略历程

改变战略思维习惯

安全规则，这种规则就造成了结构与战略的某种一致性。摹拟性同型(Mimetic isomorphism)来源于借用和模仿。组织经常照搬成功的竞争对手的方法，明显是把它与成功联系起来，而且也因为他们想让别的组织相信他们也处于最优的实践行为中了。因此当前盛行“标杆”。规范性同型(Normative isomorphism)来自于专家意见的强大影响。当代的组织经常受到专家的控制，这些专家把自己的职业规范带到了决策中。例如，在合同谈判上对律师的依赖有助于增加公司间的一致性，也有助于在经营中剔除较多的非正式的和带有个别特性的方法。

奥利弗(Oliver)最近的著作(1991)，对社会习惯理论进行了批评。他认为组织通过种种“战略响应”来对付压力，有些战略响应使组织远远超出了消极被动的顺从适应。这些响应包括：(1)默许(完全屈服于社会习惯压力)；(2)妥协(只是部分地屈服于那些压力)；(3)回避(试图排除服从的必然性)；(4)蔑视(积极地抵制社会习惯压力)；(5)操纵(试图修改或改变压力)。奥利弗把每一种战略响应和种种的“战术”联系起来，参见表10-1所做的概述。

奥利弗的观点脱离了社会习惯理论，朝着更有挑衅性的战略姿态发展，比如说政治学派(宏观)所阐述的战略操纵。但是这些观点并未完全脱离环境学派，因为所有的这些姿态，甚至“攻击性”姿态，都是对社会习惯压力的响应。实际上，这些观点大部分还是很体现偶然性理论精神的。

表 10-1 对社会习惯过程战略响应

战略	战术	举例
默许	习惯	按照无形的、想当然的规范去做
	模仿	模仿社会习惯的模式去做
	遵照	服从控制并接受规范
妥协	平衡	对多种要素的预期进行平衡
	稳定	安抚并迁就社会习惯因素
	商议	与社会习惯势力谈判
回避	隐瞒	掩饰不合规范的行为
	缓冲	放松对社会习惯的依附
	避开	改变目标、活动、范围
蔑视	不考虑	忽视明确的规范和价值
	挑战	驳斥规则和要求
	攻击	攻击社会习惯压力的来源
操纵	吸收	引进有影响的因素
	感化	塑造价值及标准
	控制	控制社会习惯因素及过程

资料来源：Oliver (1991: 152).

10.5 对环境学派的评价及其贡献与适用背景

我们已经提到了我们对受限制的战略选择的观点的关注，这里再加以详细阐述。

为了战略管理的目的，偶然性理论的最大弱点或许是其环境的范围常常是太抽象了——模糊而且集中。战略必须去处理对特定位置的选择。一位有能力的战略家有时能在深湖中找到立足的地方；而无能的战略家们有时会在平静的浅滩湖泊中淹死。这就是为什么战略的分化在本领域是如此重要的一个概念。它说明了组织在看起来相似的环境中是怎样的不同。

实际上，没有一个组织愿意面对大量的、复杂的、敌对的或是动态的（更不用说骚动的）环境。在个别市场中，考虑到某种独特的技术或某客户独有的偏好，或许这种情况会周期性存在。但是将这些特殊情况下的战略管理方法集中起来加以运用却是有勇无谋的。战略家需要经过“精心”的调查，能够对时间、运用和应用环境提供“详实”的描述并找出细微的差别。就像我们将在下一章讨论的，对环境类型的详尽说明可能会更好地服务于战略管理，这些环境类型详细地叙述特定的组织在其历史上的特定时刻经历了什么。

除了行动别无选择 我们在这儿真正关心的还是“战略选择”，尤其是像种群生态学家所描写的战略选择，虽然这并不是唯一的描写。组织没有真正的战略选择，因为有某种类型的“环境规则”，这种说法已在许多领域受到了批评。两个组织在一个类似的环境中怎么能够成功地采用非常不同的战略呢？一个组织与它的“环境”有怎样的实质性不同呢？尤其是在抹煞了分界线的联盟和合资企业日益增加的情况下。实际上，究竟是环境“选择”组织，还是组织“制定”环境？一个所有组织都在其中运作的“产业环境”究竟是什么？例如，在垄断市场条件下，产业环境可以是一家公司。但更经常的是在某一产业中有多家这样的公司，然而，环境确实“存在”吗？或者这仅仅是人们的感受——是社会结构本身？并且最终任何活着的有机体真能说成是缺乏选择吗？

照我们所想，争论组织能否进行选择差不多和争论人们是否快乐一样。每个个体都有自己完整的想法，但在这里更倾向于自我实现：如果你相信自己是幸福的或正在选择幸福，则你会发现快乐无处不在，否则快乐无处找到。另外，参与这种争论会使人不愉快并且浪费了进行选择的时间。

当然，果蝇是种群生态学家在生态学中的宠儿。远看仿佛它们很遵守自然选择的规律，但实际，它们正不断进行选择，例如向上、下、左或右——噢，选择是无限的！试想一下一只果蝇在清晨上班时间俯视几个种群生态学家正在匆匆赶路上班。大部分时间，这些生物几乎不能向前进，更不用说左、右、上或下了。倘使果蝇跟他们到了办公室会怎样：它会得出结论，认为是生态压力迫使这些人写文章吗？别弄错了：果蝇选择飞往哪个方向是和大学教授去写（或者，去批评哪个理论）哪篇文章同样重要的。如果果蝇也可以写写大学教授的话，世界或许会更有趣。

在评论“占统治地位的大组织可以和其他强大的组织建立起联系，使得选择压力减少”的影响时，汉能和弗里曼自己提出的论点可能是最好的了。在他们看来“选择的压

力被推到了一个更高的水平，从而以整个网络系统的失败代替了个体系统的失败”（1977：961）。如果一个人对了解最终的网络就是社会本身这一点有准备的话，确实如此。当我们都冷静下来，使这一争论达到其“自然的”结论，并意识到（或许没有意识到）我们都是某一更大的规则下的棋子的话，我们可能想问为什么有些事情有关系——种群生态学，战略管理或生命本身。

因此，最好的忠告可能来自艾萨克·巴舍维斯·辛格(Isaac Bashevis Singer)，正如本章开头所引用的他的话：“我们不得不相信自由意志，我们别无选择。”

受到限制的选择 鉴于组织必须选择自己的利基这一事实，战略管理必须靠近些观察组织，通常理想的位置就在战略家的脚下。在此，必须考虑到，不是“选择的存在”，而是“条件”扩大或限制了战略管理选择的宽度。例如，哈格(Hage, 1976)认为是组织选择他们的限制条件，从而限制了他们的选择。

在麦吉尔的研究团体对战略制定的历史典范的形容中已看到了与此有关的几个有趣的例子。例如，20世纪70年代的加拿大航空公司是一个强大而有力的组织，是加拿大安全和管制的市场中的主要角色。然而，正是因为其规模限制了它的选择：任何“世界级”的航空公司在刚开始发展时，可能还没有订购大型喷气客机吗？(Mintzberg et al., 1986)。相反地，20世纪30年代，斯坦伯格商店(Steinberg's)是一家小型超市连锁店，成立于经济严重萧条时期。然而，因为它的特殊能力，它可以进行大连锁店不能做的选择，比方说，它可以搬进大连锁店腾空的商店中。(Mintzberg and Waters, 1982)。

类似地，威廉姆·泰勒(William Taylor, 1982)在研究四个小的组织对表面看起来相当敌对环境（处于民族主义日益抬头的魁北克的一个法语地区的说英语机构）的反应后，他发现这些组织的内部文化——他所称之“组织想改变战略的意志和愿望”——是组织进行适应的主要因素。例如，泰勒所研究的医院，从各种迹象看应该是最受限制的，但实际上它适应得非常好。泰勒总结说：“从这一研究发现，对战略适应的外部范围是极其宽大的，为组织谋略留下了很大的空间”。(342)那或许是战略管理本身的中心要旨！

在我们看来，战略管理之所以成为一个令人兴奋的领域，在于实践者和管理者都同样地时常面对（或者至少可以选择面临）一个丰富多彩且差别细微的世界，其中充满了令人惊异的事物，是一个喜欢富有想像力的行为的世界。成功的战略家和成功的研究者们，接近这一世界并了解了详情。在管理方面，这一领域与其他领域的区别在于，它的兴趣完全集中在战略选择上：怎样去找到以及在何处寻找战略选择以及找到之后如何利用战略选择。因此，对战略管理中选择的存在性的争论就如同对种群生态学中种群的存在性的争论一样，是毫无必要的。每一方都必须建设性地运用其中心概念。

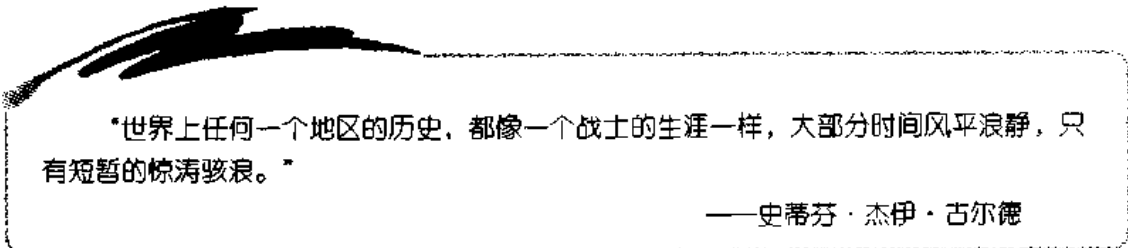
因此，让我们从环境学派中学习组织的群体、环境，尤其是从中学习组织的群体和环境等可以采取的不同形式。然后我们考虑一下，该学派的思想中哪些地方看起来最适用，自问一下组织的什么类型看起来最受限制，以及战略选择何时看起来最受限制——比如说在一个组织生命周期的成熟阶段。但是，我们不要因为过分夸大和抽象而走上歧路，让那些无法解决的争论自行其是吧。

第 11 章 结构学派

把战略形成看做一个转变的过程



“那是它吧,是大碰撞吧?”



“世界上任何一个地区的历史，都像一个战士的生涯一样，大部分时间风平浪静，只有短暂的惊涛骇浪。”

——史蒂芬·杰伊·古尔德

前面所讲述的所有内容都包含在这里，就成了结构学派的内容，但它却运用了自己的一个独特的视角。每个学派都有自己的时间、自己的位置。所以，结构学派与其他学派的一个根本区别就是：它提供了一种调和的可能，一种对其他学派进行综合的方式。

结构与转变

这一学派有两个主要方面，反映在本章的主副两个标题中。一方面把组织和组织周围的环境的状态描述为结构，另一方面把战略形成过程描述为转变。

事物确实存在着两个方面：如果结构是一种存在状态，那么战略制定就是从一个状态到另一个状态的飞跃过程。换句话说，转变是结构的必然结果。保持连贯应有一定的时间，变化也要有一定的时间。

这与本书第1章所提到的战略管理那个非常奇妙的特征相一致，相关的文献很明显是在探讨变化，而战略本身却无论如何也不是关于变化，而是关乎连续的——无论是作为建立行为模式的深思熟虑的计划，还是作为由于变化而导致的应急模式。换句话说，战略制定过程可能始于改变组织的发展方向，而最终形成的战略则在巩固那个方向。而结构学派最适合于此：它描述了战略在既定状态下的相对稳定，同时穿插着偶然向新战略的快速飞跃。

如果定位学派是“构造”(figuring)，那么结构学派就是属于“共同构造”(configuring)，有两个方面的原因。首先，组织的不同方面在特定条件下如何集结在一起，以确定“状态”、“模式”或“理想类型”。举例来说，新建组织（特别是处于新兴行业），往往取决于企业领导人和以非常简单的结构运行的想象中的战略。其次，这些不同状态是如何随着时间而变得有序，从而确定了“时期”、“阶段”和组织的“生命周期”。仍以上述例子来说，随着企业组织的成长和它所处的行业的日趋成熟，新建时期的结构就会让位于一种更为正规的、由依靠计划过程的所谓职业经理人来领导的结构。

当然，状态中还包含有固守行为。对那些以固守方式看待世界的人来说，战略制定

将会使他们产生动摇，从而使组织转变到一个新的状态（能快则快，也就是说不要成为无状态）。因此，这一学派的另一方面又把过程看作是一个非常剧烈的转变——例如，借用这一学派两个最流行的词“转向(turnaround)”，“复兴(revitalization)”。

与所周知的马与马车或婚姻中的男人与女人一样，结构与转变也如影随形，而事实上它们存在很大的差别——至少反映在战略管理的文献和实践中是这样的。结构往往被学术界人士所研究和描述（因为这是一个概念问题），而转变则往往被经理们所实践，（特别是）被顾问们所定义（因为这是很难处理的商务）。在我们狩猎旅行的比喻中，一边是去追踪，一边是去设陷阱。但任何方法却都是为了寻找那只大象。再返回我们另一个比喻，好比是一个连合体，马（过程）必须不断地把马车（状态）从一个地方拉到另一个地方。

分解者和综合者

查尔斯·达尔文(Charles Darwin, 1887: 105)曾经区分过“分解者”和“综合者”。环境学派的支持者往往是顽固不化的分解者：他们喜欢分离“可变因素”，并把它们依次排列起来，然后研究它们之间的两两关系。结构学派的人则是泰然自若的综合者：他们根据完美整齐的分类来看待世界。在总体归类上细微的变化被假设为不存在；根据统计来说，即外围物被忽视了，只考虑中心要点。

当然这也使问题得到简化。事实上，很可能一些分解者的精辟论著（例如，第 9 章中讨论过的瑞典学派）就是对结构学派的最好批评，他们把大量各种问题都编制进错综复杂的不同理论之中。相反，综合者的描述则往往相当简单——或者很明确——也非常容易理解。因此在实践中也被更为广泛地接受，但却未必更为准确。

结构方法在所有的社会科学中都有运用，尽管不总是处于其学术主流之中。由于人们常常执迷于“科学方法”而使其受到排斥。那种方法常偏重于计量，也即分解。不过历史学领域则是个大大的例外。在这个领域里相当普遍的方法是综合，而不是理论化：历史学家喜欢把特定的历史时期分隔出来，然后对其进行集中地而不是个别地研究。例如，研究一场革命的历史学家一般不会推理到全部革命。但也有例外，Crane Brinton(1938)对革命进行了归纳，而 Toynbee(1957)和 Rostow(1971)则提出了全面的历史时期。

事实上，这种工作能够使战略管理活跃起来。毕竟，从社会到组织看来只是一小步的距离——例如，可以把战略转变看作类似于政治或文化革命（例如，Firsirotu, 1985）。还有一些历史学家论述过“周期化”本身的特性（如 Gerhard, 1956; Pokora, 1966; 和 Popescu, 1965）。确认分割历史的时段基础，其工作有助于我们理解组织历史上的时期。

在战略管理中，综合方法自然已很普遍。这也许反映了理论与实践的密切联系：研究者们会很乐于为实践者提供后者认为有用的东西。实际上，整个战略管理领域以及本学派的起源可以追溯到 1962 年商业史学家阿尔弗雷德 D. 钱德勒的名为《战略与结构：工业企业的历史篇章》(Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise)这一开拓性著作。按照历史的传统，钱德勒的书大多是关于具体的公

司，或者说主要是关于美国四大著名公司：杜邦、西尔斯、通用汽车公司和标准石油公司（新泽西）怎样形成其战略和结构的。但在最后一章中，对于书题中的那些“篇章”，钱德勒提出了一种存在4个明显不同的连续阶段的战略和结构理论（后文将要讨论）。他还得出了一个被广为引用的结论，即战略先行于结构（设计学派接受了这一观点，我们在讨论设计学派时已经进行过评论）。

我们首先陈述这一学派的观点，因为这些观点已经非常清楚。然后探讨关于结构的研究工作，之后再转到更实际的转变。最后，如通常一样，以对这一学派的评价以及对其贡献和适用环境的阐述作为结束。

结构学派的前提

从某种意义上说，结构学派的前提包含了其他学派的前提，但每一前提都有一个明确界定的适用背景。无论如何，正是这种包容成为了结构学派的特色。

1. 大多数时候，组织都可被描述为某种稳定结构：在一段特定时期内，采用特殊的结构形式，与特殊的内容相配，导致组织建立特殊的行为，从而产生了一套特殊的战略。

2. 这种稳定时期偶然被一些转变过程所隔断——向另一种结构的量的飞跃。

3. 这种结构状态与转变时期的相继交替可能会随着时间的推移自我整理为某种规律，譬如，成为组织的生命周期。

4. 因而，战略管理的关键就是维持稳定，或者至少大多数时候是适应性的战略变化，但会周期性地认识到转变的需要，并能够在不破坏组织的前提下管理那个混乱的转变过程。

5. 相应地战略制定过程也就既可以是一种概念性的设计或者正规计划，又可以是系统分析或者领导的远见，也可以是共同学习或者竞争性的权术，集中表现在个人认识、集体社会化或者是简单地对环境的反应；但每一种都有自己存在的时间和自己的内容。换句话说，这些战略形成的思想学派自身就代表了特别的结构。

6. 结果战略采取了计划或模式、定位或观念，甚或策略的形式，但也都是依自己的时间和自己的情形出现的。

11.1 结构研究

我们对结构研究工作的讨论先从麦吉尔大学（McGill University）经营方针研究小组所进行的一些早期研究开始。随后讨论丹尼·米勒的研究工作，他是第一个从那个研究小组获得博士学位的人，对结构学派的贡献颇丰。再转到对其他研究的综述。

11.1.1 麦吉尔大学的结构研究

普拉笛普·坎德瓦拉（Pradip Khandwalla）于70年代早期来到麦吉尔大学管理学院后，激起了那里对结构方法的研究兴趣。他在卡内基-梅隆大学的博士论文中，揭开了这种方法所谓的经验主义面纱。他观察到组织中的效能力（effectiveness）与运用何种特定的措施无关，诸如权利分散或者特殊的计划方法，而是与多个措施之间的相互作用有

关。换句话说，组织有效地运作是因为把各种特性以互补的方式结合在了一起——譬如，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。

这个发现激起了我们中的另一个人研究结构概念的兴趣，尤其表现在两本书中，一本按照组织结构分类（Mintzberg, 1979），另一本按照组织权力关系分类（Mintzberg, 1983）。把这两者合在一起，如下边专栏 11-1 所示，组织就成为了个人组织、机械组织、专业组织、AD 组织、多部门组织、政治组织、和教会式组织。

专栏 11-1 结构与权力的构造

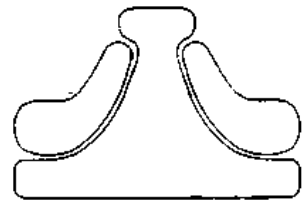
■ 个人组织

组织较为简单，多为小型，通常较为年轻，不多于由老板和员工组成的一个单元。结构为非正式和富有弹性，多由首领来调整。这就使得它可在动态环境中运营，比官僚性机构更精明。当然，经典案例为个人企业（有时在创始人的控制下可成长为大型企业）。但即使是很大型的组织，在经历危机的时候，也常返回到此种领导形式。



■ 机械组织

是工业革命的产物。当工作岗位越来越细，工作被高度标准化以后，组织如同高度程序化的润滑良好的机械一样运行。如图所示，个人组织显示为领导在运行基础之上。而机械组织则较为复杂，其一侧是技术型的专业参谋（计划人员、工作时间分析师等）在规划每个人的工作，另一侧为支持型的个人参谋提供帮助（公共关系、法律顾问、收发室等）。它还有从中间下来的直线等级控制众多从事低等工作的人员。机械组织往往多见于稳定、成熟的进行大批量生产或具有大众化服务技术的行业，如汽车业、航空业和邮政部门。



■ 专业组织

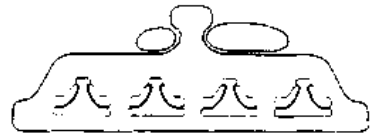
专业组织的主导观点是：组织把很大一部分权力交给受过高级训练的专业人士，由他们来负责经营工作——譬如，医院的大夫或实验室的研究人员。从



而，组织结构表现为高度分权的形式。但是因为工作相当标准化（谁敢要即兴发挥的外科大夫呢？），专业人员大多都各自独立工作，合作在他们互相之间自动地需要时才会发生。如图所示，专业人员需要较多的支持参谋的支持，但几乎不需要技术专家或直线管理人员来控制他们的工作。

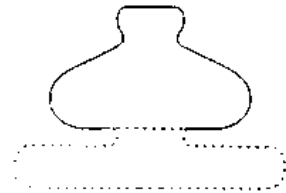
■ 多部门组织

多元化组织的整合程度不是很高，像是很多独立的单位，由一个松散的管理结构所连接。如集团公司或多校园的大学，每个“部门”都有自己的结构，处理自己的事务，并隶属于一个较远的中央“总部”。



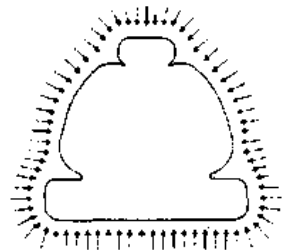
■ AD 组织

很多临时性工作的行业，如宇宙航空业、电影制作，甚至游击战，都不得不在很多方面进行创新。这需要把不同领域的专家融合在一起，形成高效率的团队，以通过“互相调整”来达到合作，或许要由常务委员会、特别工作组、矩阵结构以及类似部门来提供支持。由于权力为专家所有，如图所示，直线—参谋人员的区别消失了，就如同只有最高管理层和职员。一些 AD 组织直接为他们的代理人作项目（如在广告代理机构中），而另一些 AD 组织则为他们自己工作（如依靠大量新产品开发的公司）。



■ 教会式组织

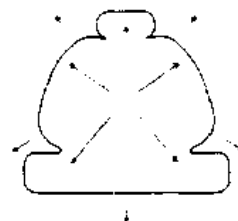
组织如果由浓厚文化所主导，其成员会被凝聚在一起，往往分工就会不太明确，工作就不很专业化，直线经理与参谋人员以及运营员工之间的差别就会减小。所有成员拥有共同的价值观和信念，把组织结合在了一起。因而每个人都被给予充分的自由去表现，被视为一种几乎纯粹的分权形式。一些宗教组织和俱乐部是很



明显的例子，在很多日本公司也能看到这种影子，还有一些拥有很强文化的西方公司亦是如此。

■ 政治组织

当组织能够在没有稳定的权力体系，没有主导因素（如上所述）的情况下存在时，往往会产生冲突，甚至可能失控，导致一种以不同部分的分裂为特征的政治形式。一些政治组织是暂时的，尤其是在困难的转变时期；而另一些政治组织则可以是永久性的，如由不同力量牵扯的政府机构或远离市场力量被保护太久的垂死的商务公司。



应该强调，上面所提出的每种结构都是理想化的——是对现实的简化和模拟。不会有任何组织与上面的哪一个完全相同，尽管有些组织可能会非常接近。

资料来源：Mintzberg(1989), based on his earlier work.

麦吉尔大学于 1971 年开始进行一项大型研究项目，对各种组织的战略进行长期的跟踪调查，一般为 30 年到 50 年或更长。因而采用历史的研究手段，以对战略稳定期和战略转变期进行识别，然后提出一系列的问题——譬如，不同战略如何相互连接，什么力量使战略发生转变，战略何时是强制性的深思熟虑的，何时以及如何应急的？（其中有些研究我们已经在别处进行过讨论，例如，第 3 章的加拿大航空公司，第 5 章的斯坦伯格零售连锁公司，第 7 章的加拿大国家电影协会，例子中的注释标出了所有已出版的研究。）

实践中发现一种模式的战略可以维持一段相当长的时间，例如加拿大航空公司的飞机采购和斯坦伯格公司的商店开张。然后把这些战略按照时间顺序相互排列（如图 11-1 所示的斯坦伯格公司战略图），以判别组织的不同历史时期。所看到的战略时期类型有：

发展期（聘用人员、建立制度、巩固战略定位等等）

稳定期（战略与结构的原位精细调整等）

适应期（结构与战略位置为适应环境的小幅变化）

斗争期（新方位感的摸索，试验性地中间过度或动荡不定）

革命期（很多特征同时迅速转变）

这些时期是怎样随着时间排序的，有四种模式：

间歇性爆发：经常性的，特别是在传统组织；长期稳定期中穿插着短暂的改革期。

战略历程

图 11-1 斯坦伯格零售连锁公司

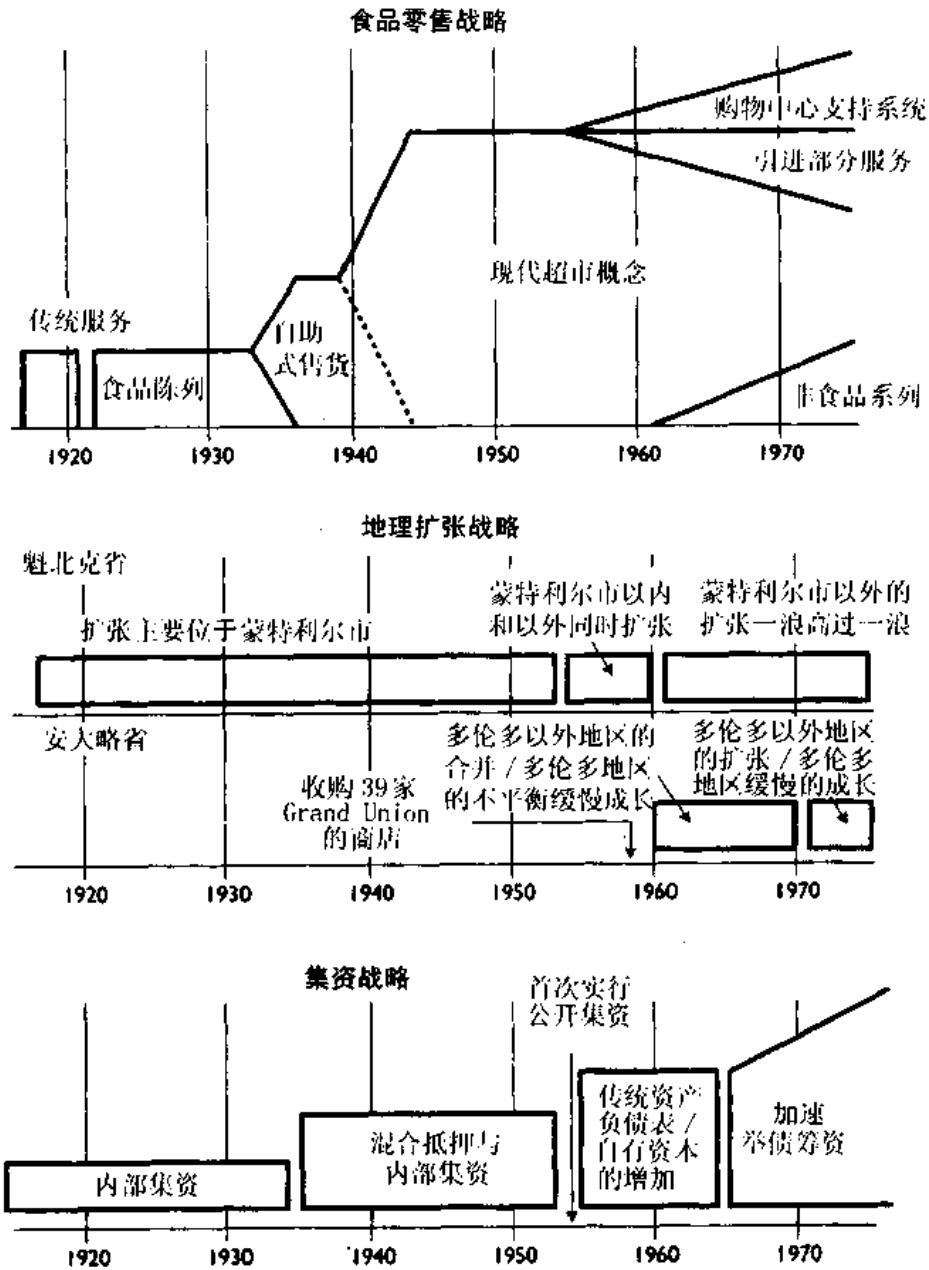


图 11-1 斯坦伯格零售连锁公司战略演变图

资料来源: From Mintzberg and Waters (1992).

不定性转移: 当适应期集中趋向稳定的时候, 会产生分叉, 有时为很规律的循环。

周期性循环(生命周期): 发展期后紧接着稳定或成熟时期等。

规律性进步: 组织或多或少获得稳步的适应。

显然前三种模式要比第四种更符合于结构学派的内容。

这些模式似乎很好地描画了前面专栏 11-1 中所概括的组织形式。间歇性爆发或许

是机械组织的特征，它往往通过偶然的革命来变化，被称为“转变”。AD 组织则相反，似乎偏向于不定性转移，允许在项目中进行最大的创造而交替地实行着各种战略，然后在多种探索之后会聚于“某合适的位点”。专业组织似乎倾向于适合规律性进步，意味着在经营水平上要永远去适应，几乎没有什么大的剧烈变化。生命周期从某种意义上说是所有类型组织的特征，不过有些组织的生命周期长（也许通过反复的中期危机）一些。个人组织明显处于这个周期的最早时期，但也在成熟组织的转变过程中出现——当某个手腕很硬的领导尝试决策控制的时候。

11.1.2 米勒对结构学派的贡献

丹尼·米勒，最初为麦吉尔大学的会员，后来为蒙特利尔 Ecole des Hautes Etudes 商会的会员，在这一领域著作颇丰。他尤其热衷于对组织的不同方面进行综合，以及在广度（大量的样本）和深度（对具体组织的深入研究）上进行结合。米勒的一些研究反映了传统偶然性理论，如上一章讨论的，非常适合战略管理的结构学派。他所研究的是米勒称为原型的问题，即战略状态、结构状态、情形状态和过程状态，以及原型之间的转化，并把战略变化和结构变化看做量化(quantum)过程，而非渐进。^①

原型 米勒的博士论文 (Miller, 1976, 1979) 使用已经发表过的公司研究推导出 10 个战略形成的原型，4 个失败型和 6 个成功型。譬如，在停滞官僚主义型 (Stagnant Bureaucracy) 中“以前平静和简单的环境使企业昏昏沉睡。高级管理层对旧战略付出了很多感情，其信息系统无力提供需要变革的证据……”（摘自 Miller and Friesen, 1984:94）。其余的失败型包括无头脑巨人型 (Headless Giant)（中央集权较弱的一组企业）和不幸后果型 (The Aftermath)（新团队用有限的资源和不适当的经验试图进行有效的转变）。成功原型中有主导企业型 (Dominant Firm)（声望显赫，一般不受严重挑战的干扰，拥有关键专利、集中制结构和传统战略），创业联合 (Entrepreneurial Conglomerate) 型（有胆识、有魄力个人所建立和持续经营的组织），以及创新型 (The Innovator)（一般小企业，结构简单，产品系列没有多样化，对产品的革新较多）。

变革的量化观点 在其后期工作中，米勒和弗里森 (1980 b, 1982 a, 1984) 对组织变化进行了量化描述，这种观念成为了结构学派的中心观点。量的变化意味着很多因素的同时改变，而不同于“零碎地”改变——一次一个，譬如说先是战略改变，再是结构改变，然后为体制改变。这种变化可以很迅速，或用他们的话说是革命性的，尽管也能逐渐地开展。

这种观点认为组织对这种变革与连续的对立力量的解决是通过先对付一个然后再对付另一个来进行。这样或那样的战略总是在轻微地不断变化，看起来战略思想上大的变革很少发生同样也是事实。例如，在前面引述的对斯坦伯格公司的研究中，在 60 年代只有两次重要的方针变动，而加拿大航空公司在其航空业的前 40 年中就没有什么大的变动，一直维持着其最初的定位。要不然，组织就花大量的时间来追求既定的战略导向

^① 其工作的概况参见 Miller (1982, 1983, 1986) 和 Miller and Friesen (1977, 1978, 1980a and b, 1982a, b, and c, 特别是 1984)。

（譬如，完善某种零售程式）。这就表明成功不是通过改变战略，而是通过开发利用已经存在的战略来达到的。

不过，世界总在变化，有时缓慢，有时剧烈。因而，结构在某些方面不能总与环境同步。那么米勒和弗里森所称的战略革命就发生了，很多事情同时发生。结果，结构试图向新的稳定状态飞跃，以尽快地重新建立一整套新的战略、结构和文化——换句话说，新的构架。

但是，认识学派所谈论的，在所有组织中泛滥生长的所有那些应急的战略又哪里去了呢？量化理论所指的是那些真正新奇的战略，它们被控制在组织的某个角落里，直到战略革命成为必然。然后，并不是要从头开始制定新战略或者复制竞争者的战略，组织就可以在自己的应急模式里发现新的深思熟虑的战略导向。

变革的量化理论（quantum theory）看来特别适用于那些大型、老牌、大批量生产的组织——机械组织。因为那里非常依赖标准化程序，往往阻止战略的剧烈变化。所以很多组织在经历了长期的稳定后被短回合的转化突然推毁。AD组织则相反，变化与稳定以及早期的动荡不定等看来较为平衡（参见 Mintzberg and McHugh, 1985, 关于影片制造公司）。生产新产品行业的组织明显需要在各个方面脱轨一段时期以维持他们的创造力，然后稳定一段时期在所产生的混乱中寻求一种秩序。

变化是革命性还是渐进性的 结构学派中米勒把变化看作革命性的观点与认识学派奎因把变化看作渐进的观点相反。事实上，这已经成为战略管理中的一个争论点，并与生物学中斯蒂芬·杰伊·古尔德的间断性平衡理论与达尔文的进化论之间的争论并驾齐驱（上一章提过）。当然这取决于你观察事物的距离，以及所站的位置（例如，在古尔德的时间观中把100万年只看做一刻）。因此，变化对一个研究者可以是渐进，对另一个则是革命。

得到这些不同结论的战略管理研究者们事实上是对于不同类型的组织和它们发展过程中的不同事物的关注点不同；他们研究的是不同的现象。例如，奎因向经理们询问他们的思想过程（称为他们的意向和观念），而米勒则追踪组织的记录行为（称为他们的行动和结果）。所以他们两个人实际上描述的是同一个过程的两个相继时期：战略可以渐进地学习，然后以革命的方式进行剧烈的战略变化。换句话说，组织在搞清楚它们的发展方向之前等待时机，然后在战略之窗打开后，飞跃出去。

这表明领会每一个学派关于战略过程的思想以及把它们结合进某种综合框架之中是多么重要。譬如，认识学派寻求揭示战略家们如何思考，企业家学派考虑战略家如何飞跃，文化学派则在探索战略家们的落脚点，结构学派揭示的是顺序。

优越与优越的危险 在一篇早期的文章中，米勒与明茨伯格（1983）认为结构方法——他们称之为“观念的合成”——可以为描述组织奠定良好的基础。在描述各种形式时可以考虑多种因素。而且，结构或许是事物的自然状态：达尔文式的力量能驱使组织在不同部分之间寻求某种一致，达到有效协作。的确，这种一致也可以使组织易于理解和易于经营，例如，使经理们只运用那些适合于既定结构的技术（AD组织中的矩阵结构，机械组织中的质量圈等）。

在一篇近期的文章中，米勒（1996）进一步提出结构也许是“战略的本质”：因为战略是模式，没有时间上的一致或连续，就表示没有整体的战略。米勒还对结构的优势作了详尽阐述，譬如它难于模仿，使组织的反应更加迅速。但它同时也有一个严重的劣势，就是经理们把事物太过简化：“……简化很危险，因为它会蒙蔽经理们的眼睛，使组织束缚于一套有限的技巧、关系和环境状态之中”。因此，像 Peters and Waterman (1982) 以及波特 (1980) 等作者提出“杰出的业绩常需要热情、奉献和一心一意” (130~131)，这也许正是问题所在。使组织杰出的那些东西也能孕育后来的失败。

米勒在他的《伊卡罗斯的悖论》(The Icarus Paradox, 1990) 一书中对这一点作了详尽的阐述，此书引用了希腊神话人物能够飞向太阳，却因为接近太阳而融化了他的翅膀，掉入大海淹死的故事。用类似的思路，米勒提出了揭示由成功走向失败的四条主要“轨道”：

• 焦点轨道造就了谨小慎微、质量导向的手工艺人。把具有熟练工程师和经营无懈可击的组织变成了僵化的、迷恋于细节的补锅匠，企业保守的技术统治文化用完美的但却是不相干的东西疏远了顾客。

• 冒险轨道改变了成长导向、企业家式的创业者，把由富有想像力的领导和创造性策划与财务参谋人员所经营的公司转变为冲动的、贪婪的帝国主义者，手忙脚乱地扩张到他们一点也不懂的行业，严重滥用组织的资源。

• 虚构轨道把卓越的研究开发机构、弹性的智囊经营机构及优异产品的先锋性组织，变成了乌托邦式的逃避现实者，由一帮不守秩序的科学家所经营，把资源浪费在毫无希望、自以为是的未来发明上。

• 脱钩轨道把具有无可比拟的营销队伍、优秀的品牌和广阔市场的商人组织变成了没有目标的官僚的随大流者，销售偶像模糊了设计主题，生产一些过时的不连贯的“我也有”产品。(4~5)

注意建设性结构是如何变成破坏性结构的——不过还是结构。为避免人们对米勒的论述产生怀疑，他举出了那些已“陷入”这些轨道的公司有 IBM，宝洁公司，德州仪器公司，克莱斯勒公司，通用汽车公司，苹果计算机公司，迪斯尼公司等等。简直是一个蓝授带名单！也许我们就是要经受成功与失败、增长与衰败的循环（当然，这就是人类的“自然”状况）。

11.1.3 探索结构

对结构以及转变的研究工作在其他学派中也很少停止，譬如，定位学派的战略集团、认识学派的再造、企业家学派的转向、文化学派的停滞（没有转化的时候）。事实上，当我们描述组织的类型，以及可能最适合的种种阶段的时候，我们就已经把结构思维渗透到了每一个学派的讨论中了（也就宣布了我们的意图）。下面我们再谈谈对结构的几个深入研究，下一节则是对转化的研究。

战略与结构 对战略管理中广泛流行的结构有着很多其他研究，我们必须先从钱德

战略历程

探索战略管理新领域

勒(1962)对战略与结构的开创性工作开始。如前文提到,在研究“美国大型工业企业”的演变中,钱德勒在他们的历史中发现了四个“阶段”,按照顺序代表着他们生命周期的各个阶段。首先是最初对资源的获得——工厂、设备、人员,或者是对已经从事该行业的小公司的并购等(如通用汽车公司起步的时候)。开展营销工作,建立分销渠道,并获取对供应商的控制(称为纵向一体化)。其次,高级经理们开始高效率地利用这些资源,接着为协调生产能力而建立起职能结构(生产、销售等)。第三阶段,当最初的市场遇到限制的时候,接着出现了又一个增长期:企业进入新市场,或者进入与现存行业相关的新行业。第四阶段,进行在结构中也需要的第二次转换。这被认为是多事业部形式,由杜邦公司首创,以便每一行业都可由一个特定的单位来管理,并报告中心总部做总的财务控制。

当然,钱德勒很早就完成了他的研究。若使其研究现代化的话,他也许会加上业务重组这样一个阶段和外部采购等改变早期的划分事业部制和纵向一体化的活动。大型企业一般集中精力于关键业务和核心竞争力上,同时又有很多分散经营活动,以有利于拓展相关的网络。这与钱德勒的四个阶段一起揭示了控制与放松的波动循环。

钱德勒的工作被哈佛商学院的一串博士论文所延伸。不过,不是同样深入地探索具体的公司,而是对很多企业的大样本调查,以更好地理解多元化经营战略和多事业部制结构之间的关系。也许理查得·鲁梅尔特在1974年出版的一本书中的研究最为著名,他发现尽管《财富》500强中大约70%的企业在1949年为单一行业或主导型行业,到1969年已有超过一半进行了多元化经营,很多企业进入了他们称之为相关或不相关的集团行业的范畴(或者已经成为了更为多元化经营的企业,占据了通常由别人占据的位置)。与此相对应,大多如钱德勒所发现的,他们把新战略与产品为本的新结构进行了配合(从1949年的20%到1969年的75%)。而从此之后有一些走了回头路,鲁梅尔特所得到的更加广泛的结论现在也许更为坚定:除了战略,“结构也跟随着时尚的潮流”(149)。

展望者和防御者 迈尔斯和斯诺(Miles and Snow, 1978; Miles et al., 1978)对结构的研究非常之不同,但在学术界以及一些实践者之中也很流行。根据一项对四种行业的企业进行的研究(教材出版行业、电子行业、食品加工行业和健康保护行业),他们把公司行为划分为四个大类,他们称之为防御者、展望者、分析者和反应者,“每一类都有其自己的独特战略,与其所选择的市場相关”,及其相关的“技术、组织结构和过程的独特构造”(Miles et al., 1978: 550)。

• 防御者关心稳定,即如何“为了创造一个稳定领域而封锁一部分市场……把有限的产品导入整个市场中的某个狭窄区域”(550)。为排除竞争者,防御者的价格具有竞争性或者专注于质量。技术效率非常重要,受到了组织的严密控制。

• 展望者则相反,积极寻求革新产品和市场机会(有时甚至以利润为代价)。其关键是在技术上和管理秩序上保持灵活性。

• 分析者处于防御者和展望者之间,寻求“使风险最小化,使获利机会最大化”,所以其手段也最好称为“平衡手段”(553, 555)。

• 反应者，与其余三者不同，根据环境进行反应。这是一种失败，是“不连续和不稳定”。换句话说，是“当不恰当地实行另外三种战略之一时，所产生的一种‘剩余’战略”（557）。

因此，迈尔斯和斯诺的类型就减为两种基本形式（似乎对应于机械组织和 AD 组织），和第三种杂交型以及其实为不恰当反应组合的第四种。

理智、官僚和政治行动者 在第 8 章，我们提到了格雷厄姆·阿利森(Graham Allison)受到赞美的对苏联和美国决策者在古巴导弹危机期间行为的研究。这是又一个构建工作的杰出例子，牵涉到多方面的战略（或政府的“政策”）、结构和管理风格。阿利森宣称人们“思考外交和军事政策主要根据含蓄的概念化模式，可以为他们的思维内容带来明确的推断”。他特别概括了三条。

理智行动者模式把政府行动看作是“统一的国家政府或多或少的目的性行动”。明确目标，作出选择，然后采取行动。“对一个国家将要做的事情进行的预测，是通过对在特定情形、给定的具体目标下可做的理性事情进行推算而得出的”。

阿利森称这个模式“很有用”，但需要用另外两个“主要集中于政府机器的参考框架”来进行“补充，如果不是替代的话”。组织过程模式把注意力放在政府的内部系统过程——作为官僚系统的组织的各个部门的“强度、标准运作过程和所有组成部分”。关键是相关单位之间行为模式的理解——在决策时作为工具和杠杆。

政府政治模式着眼于政府的政治：“……所发生的事情以国家政府内玩家们之间的各种交易的游戏产物为特征”。焦点在于“玩家们观念、动机、权力和操纵”。事件用“谁对谁干了什么”的理解来解释，取决于不同玩家相应的权力和手段（3~7）。

11.1.4 探索转换的时期

结构研究的另一个领域是对组织大变化的时期进行的深入探索。安德鲁·佩蒂格鲁(1985, 1987)对 ICI（英国的一个化学公司）的转变所进行的研究是个范例，并综合了我们好多学派的材料。佩蒂格鲁认为变化不是一个孤立的事件，而是一系列的事件组合。为理解这种变化，佩蒂格鲁认为需要超越线形推理理论有必要进行检验。

……理性的与政治的并列、对效率与权力的追求、特殊（人物）与极端环境的作用、不合适机会、环境中的力量，以及探测能产生一些上述混合条件的力量。（25）

佩蒂格鲁从 ICI 公司 1969 ~ 1986 年的变化过程中得到了以下结论：

1. 变化不是以连续的渐进过程发生
2. 变化模式是对于周期间隔发生的根本变化阶段。三个高水平变化活动时期中，1960 ~ 1964 年之间和 1980 ~ 1986 年之间发生的两次变化因为有实质的观念、结构和经营战略变化因而是革命性的。……这些变化之间的时期是修补和稳定变化的时期，也是……当思想体系准备革命突破时的组织学习时代……

3. 每次高水平变化活动时期都与世界经济衰退、与它们对……ICI 公司相应的经营业绩的影响密切相关。换句话说，ICI 只有在严重的经济困难时才进行重大变化。不过，这些变化时期的关键方面……也是经理们围绕业绩难题建立变化条件的积极战略……

4. 变化的革命期也与 ICI 公司领导权及权力的变化相关联……

5. 最后，在革命性变化时代中，很少有证据支持钱德勒……结构紧随战略的名言。ICI 的变化模式是在高层决策者的核心信念中调整的复杂混合体，紧随着结构变化、制度变化、报酬变化，出现了经营战略变化及实施，而不是这些变化合理化并实施后才出现了战略变化。（1987: 664 ~ 665）

请注意佩蒂格鲁的结论是怎样支持米勒的量变观点的。也请注意他是怎样把战略学派的观点编织在这个组织生活的特定时期周围。

格里·约翰逊（1987）对英国服装零售商进行了另一个类似性质的研究。他的结论倾向于第 9 章中讨论过的战略认知观点，但掺进了理性主义和适应性（或渐进性）观念。约翰逊总结出他所研究的经理们“把他们自己看作是逻辑渐进主义者，并认为这是一种可感知的管理方式。”不过，他们受一系列核心信念的驱使，这些信念决定着他们怎样对所面临的复杂局面进行认知和采取行动。这就为变化树立了障碍，对其挑战不得不看作是“政治和文化行动而不是什么知识分子的争论。”但是当“战略转移”发生和业绩下滑时，渐进性的调整就不得不被根本性的变化所取代：“需要对范例进行解冻……来打破……政治联盟以及（挑战与改变）仪式与常规……”而在形成新思想观点时局外人也许起着重要作用。

相对来说，所发生的变化过程也许会界限不清晰和较为笼统。组织成员会知道变化正在发生，但可能会不太清楚变向何处或者意味着什么。不过，这种变化过程是引进特定战略的必然产物。

这就“需要经常被认为是理性科学管理的各种分析、规划方法”。但“只有在打破（旧信念）的变化过程已经进行之时才会有效”（270 ~ 274）。

最后，在戴维·赫斯特（David Hurst, 1995）最近出版的一本精彩的书中，主要根据他自己做总经理的经历而非经验研究，用一个危机和重生的“生态循环”模型来描述组织变化。如图 11-2 所示，模型包括两个圈交叉形成了一个无穷大的符号。森林的生态循环要经过生长期和开发期：“对任何可用空间的迅速占领”（98），然后是森林保护，即已建生物群落的稳定关系，接下来是产生破坏，这是自然森林火灾所起的作用，导致新生，等等。人类和组织在自发与约束性行动之间，也以类似的周期循环。企业家行动导致保护，或安于既定进程，就像钱德勒描述的，最终激起了危机和混乱，刺激开始了一个新循环。“前”半部分，或称为模型中的“业绩圈”，在图中以实线表示，是“常规生活周期”，根据赫斯特的说法，是存在着战略管理的地方。后半部分，或叫

“学习圈”，以虚线表示，代表着“一个不太熟悉，‘死亡’与‘重新构成’的再生周期”，是传奇式领导(charismatic leadership)的领域(104)。

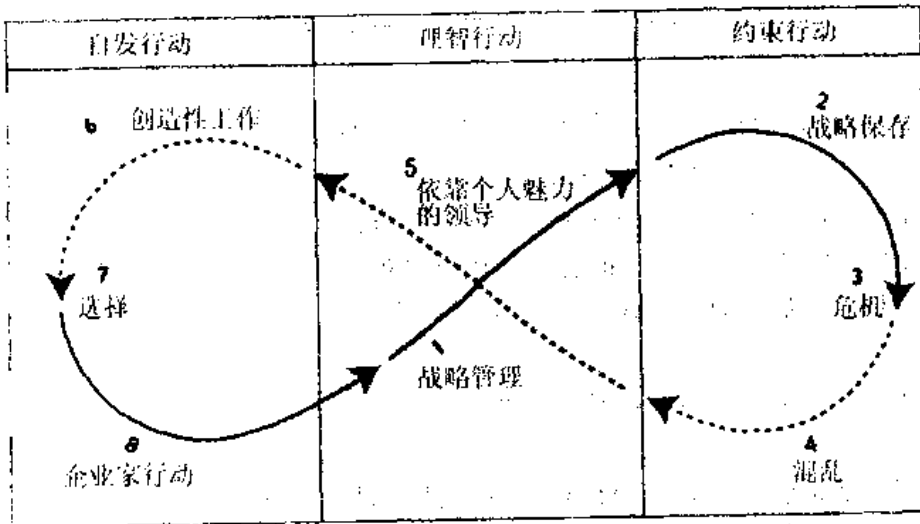


图 11-2 组织生态循环图

资料来源: From Hurst (1995: 103).

与线形生命周期截然相反，如钱德勒的描述，这个模型描绘了危机与再生的无尽环转，我们很多其他学派的方法都可从中按顺序找到。有时，时期之间的连接平滑，几乎为线形（换句话说，难以察觉或“无缝”），而其他时候，往往迅猛和非线形（即波浪起伏）。

赫斯特还注意到这个组织的模型以外的东西。描述了怎样使“不相连的部分变成了组织”和组织自己怎样“分裂回到‘它们的’组成部分”(105)。“再生需要破坏（不破不立）”(102)。还有，健康的人类组织应该像自然森林一样，由不同时期的发展“碎片”组成(105)。

11.2 转化组织

有大量文献和咨询实践都可以帮助经理们处理他们组织中的大变化如转向、复兴、缩编等。为了公正，我们也许要为此增加一本第 2 册，来阐述我们现在还不想谈论的一种思想（大概你也不想听）。不过，我们努力给大家提供这些工作的整体结构以及一些阐述

开始前先请注意一个词，所有这些都是关于“管理着的变化”(managed change)。但如专栏 11-2 所讲的，这个词是矛盾修饰法，即变化不应该被“管理”。至少在这个词被当作是强迫使其发生的意思的时候。经理们经常抱怨组织中的人拒绝变化。确实如此，但也许是因为这些人长期以来被过度管理。如果如此，那么“管理”变化的最好办法就是允许它发生——建立一些条件，依此人们顺着他们的自然本性去尝试和改变他们

的行为。引用专栏 11-2 中的一句话：“通过改善你自己来处理变化，那么你的机会必然到来。”

专栏 11-2 矛盾的“转变管理”

一种宣称可以提供“转变管理”服务的模糊顾问行业和“职业”已经形成。这两个词合在一起具有“圣战”(和)“非工作母亲”的意思。……“转变管理”像战略计划一样具有同样危险而诱人的理由。它们都是根据那种不可靠的假设，即存在着能客观地制定行动方针的有序的思考和执行过程，像星级杂志《企业》上的 Jean Luc Piccard 一样，然后“就这么做”。但即使有可能，也不是在高速变化的当今世界。

■ 成功的转变来自学习、成长和发展

转变不能被管理。转变可以被忽视、被抵制、被反应、被利用和被创造。但不能被管理和使其以某种一步一步的有序过程来前进。……无论我们是转变的牺牲品还是胜利者，都取决于我们对转变的准备程度。……(如亚伯拉罕·林肯)曾经说过：“我将作好准备，我的机会必然到来”。转变就是这样被管理的。

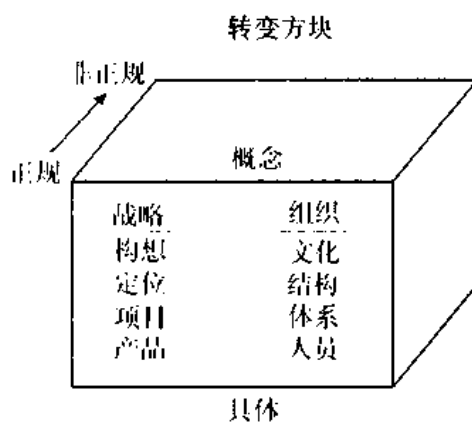
- ……由于轻视和劣质服务导致顾客悄然溜走的话，我们不可能很快就把他们赢回来。由于市场的转移，我们不可能在 6 个月内突然把我们的组织变成革新的源泉。当革命性的新技术出现时，我们不可能迅速彻底地重新改造多年来的邈邈习惯和繁杂的工序。当形成成本压力的时候，我们不可能戏剧化地改变组织，并突然使多年来拥有传统指挥和控制条件的每个人都充满活力。这是长期的文化、制度、习惯和技术的转变。在需要之前就应该得到改善。引用一句古老的中国谚语：“未雨绸缪”。
- 为了有效地处理转变，不能把转变当做某种可控制的力量来对待。处理转变要从改善你自己开始。那么你的机会就必然到来……

资料来源：Pathways to Performance, Jim Clemmer, 1995.

专栏 11-3 转变方图

- 组织转变被大量地谈论着，但大多是被点点滴滴地谈论。我们听说过彻底转向、复兴、文化转变、全面质量管理、风险经营、新产品开发等等。所有这些都以某种方式被放进了观念之中。转变方图就进行了这样的设计。

- 方块的正面表示转变的两个主要部分。左侧是关于战略的转变，是组织前进的方向，右侧是关于组织的转变，是组织存在的状态。当组织发生转变时，两者都要被考虑到。



Henry Mintzberg, 版权所有。

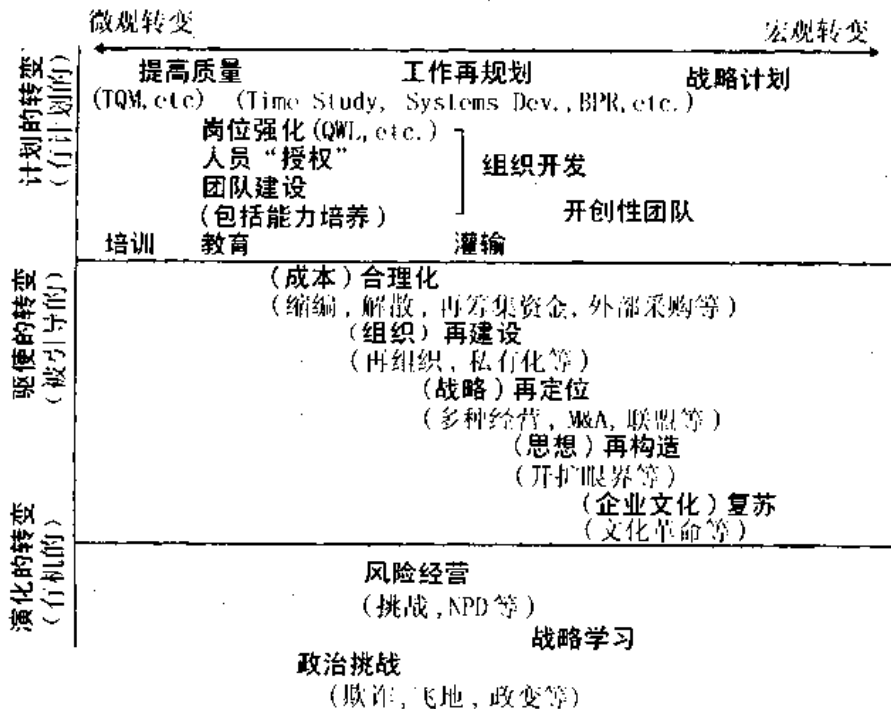
- 从方块的上下看，战略和组织都从高度概念化或抽象的到非常具体或有形的顺序来排列。在战略这一部分，远见（或战略观念）是最概念化的（再思考、再认识），就如同组织这部分的文化（恢复活力、获得新生）。往方块的下方走，是较具体的可转变的两个部分：战略位置（重新定位、再构造）和组织结构（重新组织、缩减），然后是规划和体制（重新规划、重新工作、重新建造），最后是产品和人员（重设计、重新训练、调换），这也可看作一边是转变的行动，一边是转变的实施者。换种说法，组织中可以转变的最广泛的但却是最抽象的东西是战略观念和文化，最具体的是实在的产品和真实的人（或者对现有人员进行调换或者改变他们的行为）。
- 组织能轻松地改变单个产品或者单个人。但不改变任何其他事情就要改变观念和结构真是异想天开，只能是空洞的姿态。换句话说，不论你介入这个方块的什么地方，你都不得不改变它下方的所有东西。例如，不改变体制和人员而单改变结构不会有什么意义，不重新考虑战略位置以及重新设计规划和产品而改变观念也不会有什么意义。
- 最后，如方块中从前到后所表示的，所有这些都从公开和正规到含蓄和非正规来排列。例如，战略位置可以是深思熟虑的（正规）或更为应急的（非正规），而人员可以通过教育来正规改变，也可以通过辅导和学徒来非正规地改变。
- 关键点是组织中的重大转变包括整个方块：既包括战略又包括组织，从最抽象到最具体，从正规到非正规。

11.2.1 转变什么

第一个问题是：组织中的什么东西可以被转变？专栏 11-3 所讨论的转变方图是一种思考方法。它指出了组织中全面转变的真正意义：它包括战略与结构，从概念到具体，以及从高度正规的行为到非常不正规的行为。

11.2.2 描绘转变过程

现在我们来考虑转变方法。有必要对多年来形成转变组织的各种方法用某种图表来进行分类整理。图 11-3 就是这种图，转变的方法按照两个方位来展开。沿着上部是转变幅度，从微观到宏观。微观转变主要集中于组织内部；譬如，可能涉及工厂中工种的重新设计或者新产品的开发。宏观转变以整个组织为目标；譬如，市场重新定位或者所有物质设施的更换。^① 戴维·赫斯特用另一种方式对此进行了表达：“舵手总是在管理转变。但驾驶员并不是很频繁地转变路线，只有在迫不得已的情况下才会如此。最终的转变即使不经常发生也是由船长来作出的，因为他们需要组织中的整体价值转变”（未出版资料）。



© Henry Mintzberg, August 1997.

图 11-3 转变方法图

^① 微观转变往往集中于转变方块的具体方面，但也未必——你可以改变工厂中的工作设置观念。同样，宏观转变也不是必然从概念方面开始，组织可以转换其所有物质设施而不改变任何贯穿其中的观念，尽管看来似乎很不合逻辑（但并不意味着从不发生！）

我们在这本书中所涉及的显然是宏观的一面。但有两个理由要求我们对全部范围进行描述。一个理由是要给转变的不同方式作一个简要介绍，把它们都串接起来。另一个理由是微观转变可能产生宏观后果。这正是应急战略的意义：单一行动可以导致有意义的行动模式。新产品可以使组织重新定位它的市场。

图 11-3 中，我们提出转变过程有三种基本方法：计划的转变(planned change)、驱动的转变(driven change)和演化的转变(evolved change)。计划的转变是有计划的：存在着应遵循的制度或一套程序。范围从改善质量和培训（微观）的规划到组织发展和战略计划（更宏观）的规划。譬如，下面这个对组织发展的典型表述：

组织发展是 (1) 计划出来，(2) 在全组织范围内，(3) 从上贯彻下去，通过 (4) 组织“过程”中运用行为科学知识的有计划介入以便 (5) 提高组织效率的一种努力 (Beckhard, 1969: 9)。

驱动的转变是被引导的：单独的个人或小群体，通常具有影响的权威地位，监视着转变并确保其发生。这里我们看到了所有现代流行的（大多数）以“re”打头的词汇，从理性化到再造(restructuring)或重获新生(revitalizing)。^① Doz and Thanheiser (1996) 把各种这些东西称为转变战略类、转变组织类、转变感情类（文化）。图中表示了这些驱动转变的顺序，按对角斜线从接近计划的微观一侧到接近演化的宏观一侧，分别包括转变经营成本、组织结构、战略定位、管理思想和整体文化（后面三个分别反映了定位学派、认识学派和文化学派的观点。）

最后，演化的转变是有机的：它是一种自然发生，或至少是由处于不重要地位的人所引导的，常常在组织中处于不明显的位置。不像前两个方法，是驱动的或在某种意义上是“管理”的，无论是按照程序较正规地还是由经理们不太正规地进行。第三种转变方法既不受到管理甚至也不受经理们的严格控制。^② 政治挑战稍微靠近微观一边（当然也可以非常宏观，如权力学派中所讨论的政变），中间是风险经营，宏观一侧为战略学习（学习学派中讨论的后两个问题）。

我们的图通过把各种转变方法放置在三种类型当中，并沿着微观到宏观的顺序排列，而使各种方法得到确定。当然，不同的人会把它们放在不同的位置（例如，计划转变的支持者会认为真正的意图是激起有机反应）。我们不准备对此进行大的争论——此图只代表了我们的观点。像任何图一样，进行必要的简化，是为了把较混乱的领域给读者提供某种全面的领会。

11.2.3 全面转变的规划

经理可直接从某件事情着手，去试着改变它：例如，增强销售队伍的培训，或者重

^① 对于“re”打头的词，作为同义词或变义词，还可加上 renewing, rethinking, reversioning, reconfiguring, re-trenching, reforming, rearranging, 以及 reducing.

^② 因此从受计划到受驱使到演化的转变相对应于转变方块中的正规到非正规。不过应该注意，从抽象到具体则都有分布。战略计划（如我们在第 3 章所指出的）可以相当抽象，尽管它注定是具体的结果，而战略学习和政治挑战可从一边排列到另一边。

新组织研究室。多数转变是这类零碎的；它总在这里和那里发生。汤姆·彼得斯（Tom Peters）长期以来就是这种转变的爱好者，他称其为“chunking”。他建议说，不要陷入困境，抓住某些东西就转变它。

然而，转变方块提示改变较具体（和微观）的一侧要比抽象（和宏观）的一侧也许更容易一些。也许你可以重新培训一组工人或重新组织一个部门，但你不做大量相关的改变就不能重新定位战略或转变文化。的确，单独“转变文化”只是大量的空话：如前文提出的，其他东西不改变，文化就根本不可能转变。

所以对全面转变的大规模规划，即改造，产生了大量的文献和咨询实践。其目的是把各种转变方法结合到使组织“转向”或者“更新”的逻辑顺序中去（转向是指迅速剧烈的革命；更新，是指全面转变的缓慢逐步建立）。但这些研究工作较混乱：是每一个作者和咨询公司自己制定的成功方案。哪种方案最好根本就没有一致意见，尽管肯定有周期性的一时时尚——还挺多。但所有这些看来都主要揭示了什么不管用——即上一年的时尚。（任何有一点耐心的人都会希望剪辑下来当今一些热门的关于公司转向的经历，然后在5~10年内再次阅读。还记得菲力普公司和柯达公司的大革命吗？这里我们又提到了。请记住“转向”就是不再面对同样的方法！）

那么，不管在哪里，都不会有神奇的方案。就像“chunking”可以不是最理想的一样，再生也可以是过分的。不管现在对转变有多大的热度，并不是所有的组织在任何时候都要对每一样事情进行转变。那叫“无秩序”。关键是把转变与持续稳定相平衡：在必要的时候和必要的地方才进行转变，同时又维持着秩序。迎接新事物、扫除旧事物也许是很时髦的事情，但总的来说找一个把新事物中最好的东西与旧事物中最有用的东西结合起来的方法要更为有效——也同样困难。对很多组织来说，这段时间它们经历了太多的盲目转变。仅因为有一个新的首席执行官或某个一时的爱好并不意味着一切就都乱了套了。

然而，组织总有要进行全面重大转变的时候。那么管理的窍门就是搞清楚什么地方可以介入，什么东西可以转变和不干扰其他事物的转变，什么时间，以怎样的速度和什么样的顺序转变。从小处着手逐步进行呢，还是搞得轰轰烈烈？从替换人员、重新构思想象力开始呢，还是从重新制定蓝图开始？之后，是集中精力于战略、结构、文化呢，还是股东价值？立即转变所有一切呢，还是“chunk”下去？

但是这些问题也许放错了地方：也许管理就只是创造一些条件，然后让转变发生？也许所有这些都应该搁在一边。可能最好的转变是从基层开始，从工厂的一个角落里或者从对一些顾客的造访开始，然后从那里展开。转变必须从“上层”发起然后结束于“底层”吗？从接触客户的人开始，最终说服管理层去解决问题而结束于上层怎么样呢？抑或整个事情都必须从外界有机地驱动？

看起来总是乱糟糟的，尤其是当人们考虑到所有抵制组织转变的证据的时候。而有些东西确实要转变。法国哲学家阿兰（Alian）用他的评论为我们带来了希望：“所有转变看来都是不可能的。但一旦形成转变，就不再是看起来不可能了。”当你处于转变之中时，“我们怎么可以默认呢？”也许就是反应。带着这个疑问，让我们对一些全面转

变的构架作典型分析。

1995 年，三个麦肯锡 (McKinsey) 的顾问，Dickhout, Denham 和 Blackwell 发表了一篇关于转变的文章，用他们对 25 个公司的调查研究概括出了六个基本“战略”：

- 展开机构建设：逐步重塑“公司价值观、高层结构和业绩衡量尺度，从而使经理们能够驾驭转变。”

- 震动 (Jolt) 和重聚焦：“打破原有的权力结构，”领导者“一举……解散了高级管理层，确定了新的经营单位，重新设计了管理过程。”

- 跟随领导：为了直接的结果，领导“从上面发起了大转变”，譬如，卖掉疲软的企业，“同时只突破最关键的组织瓶颈。”

- 多面聚焦：这种情况下，“转变由特别工作组所操纵，其目标较为宽广”——降低成本、刺激销售等等。

- 系统的重新设计：再次由特别工作组推动过程来提高业绩，但“重新设计中心过程和其他的组织转变往往被同时计划”。

- 单位水平上的动员：“转变的领导者为特别工作组鼓气加油，打开中层经理和一

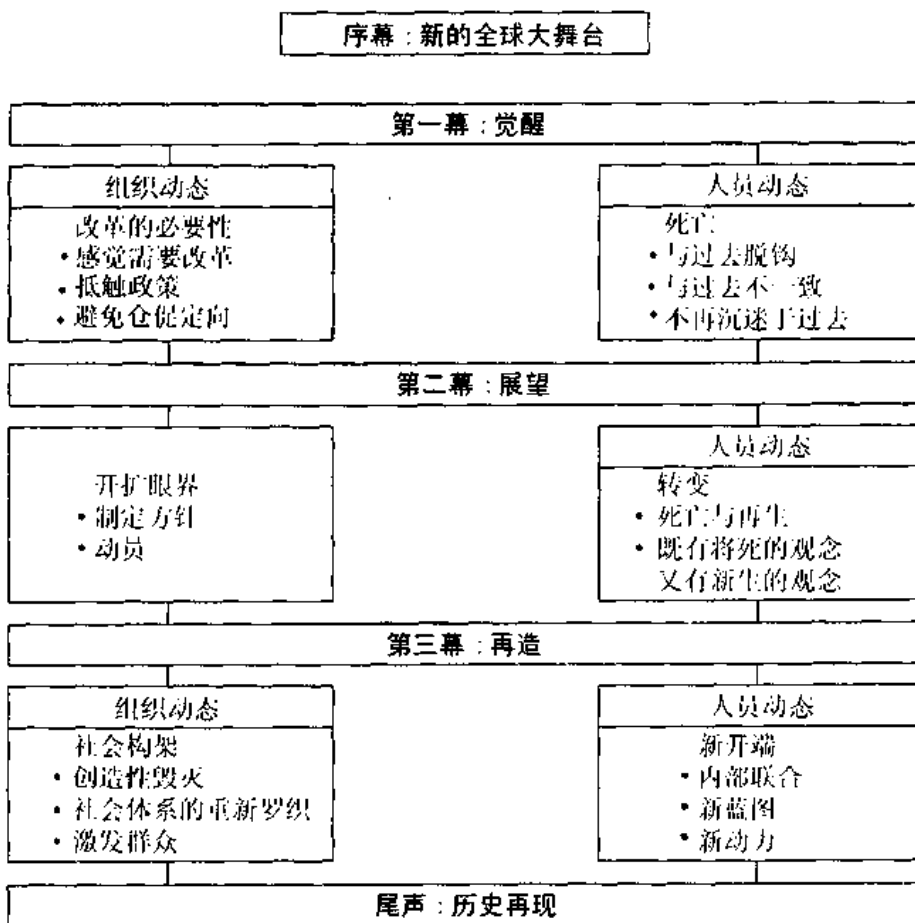


图 11-4 转变中的领导：三幕戏剧

资料来源：From Tichy and Sherman (1993: 305).

线员工被禁锢的思维”。(102~104)

这些大多是初始的和关键的活动。但对很多在这一领域里活动的人来说，关键问题是这些不同的活动应该怎样按照顺序一步一步地进行，以有效地完成大的改革。我们先来考虑自上而下的转变，然后再看自下而上的转变。

自上而下的转变？也许最为流行的方法是通用电气公司过去的十多年来在杰克·韦尔奇(Jack Welch)的领导下的转变所激起的方法。Tichy and Sherman (1993)把它描述为“三幕戏剧”：觉醒、展望、和再造，如图 11-4 所示。

也曾与韦尔奇一起亲密工作的 David Ulrich，与 Richard Beatty (1991) 合著的文章以稍微不同的方式描绘了这种特征。他们描绘了一种五个步骤的过程（同时也是其发生的顺序），包括了组织的“硬件”（战略、结构、制度）和“软件”（员工行为和思想形式）。他们的描述从重塑结构(restructuring)开始，他们指的是缩编和解散，接着是抨击官僚主义(bureaucracy bashing)，以“摆脱不必要的报告、批准、会议、标准”等等。然后是一段员工授权(employee empowerment)，这产生了一种连续改良(continuous improvement)，之后，作为“其他四步的派生物”，文化被彻底地转变了(1991: 22, 24~29)。如图 11-5 所示。

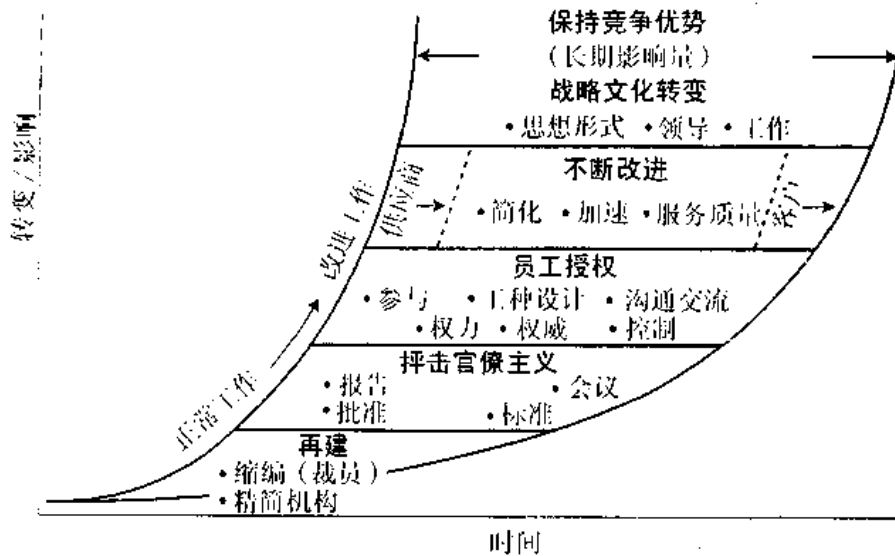


图 11-5 成熟组织的再造过程

资料来源: From Beatty and Ulrich (1991: 25).

这与 Baden-Fuller and Stopford 提出的“复苏的逐渐增强模型”很相似:

1. 激励: 组建一个专职新生的高层工作组。
2. 简化: 删除不必要的和复杂的部分。
3. 建设: 开发新的获利能力。
4. 杠杆作用: 维持其势头, 发挥优势。(1992)

Doz 与 Thanheiser (1996) 在一份对 40 个公司的调查报告中表明, 几乎所有这些都包括在他们的再构建、缩编、外购、制定基准和某种改良过程以及质量管理的努力当中。他们发现“剧烈活动时期有很高的能量……一般由各种“转折点”(或‘严峻考验’)的事件, 譬如聚会、研究班或其他的员工-经理集会(7), 如通用电气公司的“工作外/团队聚会”等来触发。在“效率较高的长期”改革中, 他们描述了下面的模式:

“从内到外聚焦”: 先提高效率, 然后创造新机会。

“从自上而下到代表行动”: “惯性的打破过程通常从上面强力推动”, 即使“改革有时在次级单位试行……然后在整个公司贯彻执行”; 所带来的活动常常“由次级单位发起”。

“从感情和理智到组织”: “在几乎所有案例中……最初的改革周期是由新的战略理解所驱动, 它是通过感情过程而带进焦点(部分和一批‘严峻考验’事件), 然后在更深入、更微妙和多面孔的组织转变中所反应。”(10~11)

结果, 首席执行官迅速采取一些最初的战略行动, 譬如剔除一些业务或替换一些重要的执行经理, 但“获取其他的人心”是下一步的关键。这些“感情转变可以使战略转变更加深入和细腻,” 也可带动组织转变, 这样首席执行官可以“放手大干”, 形成更多的“分权后的自发积极性”。

概括地说, 随着时间的推移, 改革过程的性质从一个周期到另一个周期, 在能量集中的爆发和能量分散期间不断替换, 其幅度逐渐变小以至不太明显。成功的改革过程把公司从动荡转移到了不断前进中的学习和新生。(11)

自下而上的转变 以上的观点主要是从战略管理的角度出发: 即自上而下的战略, 至少在最初是由领导操作的。但是, 源于早期对“组织发展”方面的工作, 其他人把改革描述为更多的是自下而上的过程, 组织内某个小地方所发生的变化引发了整个转变过程。转变对这些人来说是一种探索历程, 而非预定的轨道, 是一种学习的过程而非计划或引导过程。而且, 如果有效, 最后就会形成不凡的战略。

这是 1990 年 Beer 等人在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*) 杂志上发表的一篇题为“为什么转变计划不产生转变”的文章中的精神。在讨论了“策划转变的缺陷”之后, 他们讨论了“更为成功的改革”, “开始于公司外围远离公司总部的少数工厂和部门中”, “由那些单位的总经理所领导, 而不是首席执行官或者公司领导层”(159)。最好的执行主管创造出“转变氛围”, 但让其他人决定怎样开始转变, 然后把复兴最成功的单位作为公司其他部门的样板。下面的专栏 11-4 为这些单位的经理们列出了“成功转变的六个步骤”。

与专栏 11-4 相反, 我们并列了另一个专栏 11-5, 摘自几年后发表在《哈佛商业评论》上的另一篇具有很相似题目的文章, “通向转变: 为什么改革的努力落空”。其作

者 John Kotter, 为 Beer 的一个同事, 他们在哈佛商学院的同一个系工作。但 Kotter “改造公司的八个步骤”是自上而下的。Kotter 写到: “转变, 按照定义, 是要创造一个新制度, 反回来又总是需要领导。复兴过程的 (开始) 一般在足够的真正的领导者被推上或任用到高级职位以前, 无法进行。” (1995: 60)

所以转变过程是应该自上而下呢, 还是自下而上? 如果你相信专家, 那么你就掷硬币。要不就试着理解自己组织中打破了什么, 然后再决定如何修补起来。改造任何组织都没有一个固定的程式, 包括那种组织本来就需要改造的观点。

事实上, 麦肯锡顾问, Dickhout 及其同事 (本讨论的开头提过其一套转变战略) 的主张只是文献中一小部分受到欢迎的, 即采取哪种方法取决于组织的目标、需要和能力。在他们的研究中, “每一次改革都是对一系列具体问题和机会的唯一反应。……领导者看来只是 ‘敲击了一个深藏于组织中的密码’ …… (结果) 能量得到了释放, 改善业绩的渠道被打开……” (20)。用好话结束对文献和实践的讨论并不总是非常明智。

专栏 11-4 自下而上的转变

为基层经营单位和工厂经理们所制定的“有效转变六步骤”

1. 通过结合对经营问题的分析判断, 进行转变动员。……帮助人们共同认识组织中不对的地方, 以及能够改变和必须改变的地方, (基层单位的) 总经理进行开始转变过程所必要的最初动员……
2. 对怎样为提高竞争力而进行组织和进行管理达成共识。一旦指定一个核心小组对所存在的问题进行特别分析, 总经理就能领导员工奔向规定了新规则和新责任的构想……
3. 为新构想营造舆论, 营建法规, 并推动其前进……
4. 让所有部门都重新调整, 不要从上面推动。……把新发现的见解灌输给组织其他部门的诱惑会很大, 特别是当需要迅速转变的时候, 但可能像高级经理们把策划好了的转变推向全公司那样, 犯了相同的错误。它使转变过程短路。最好让每一个部门都“再造一个车轮”——即发现自己通向新组织的道路……
5. 通过正规的政策、制度和结构, 把重新调整制度化……新方法必须牢固树立……

-
6. 根据重新调整过程中的问题对战略进行监督和调整。转变的目的是创造……一个对不断变化的环境能够适应的学习组织。……有些人会说这是总经理们的职责。但是对转变过程的监控需要大家一起来完成……

资料来源：Beer, Eisenstat, and Spector, (1990: 161 ~ 164) .

专栏 11-5 自上而下的改革

为公司全体经理制定的“公司改造八步骤”

1. 树立一种紧迫感：审视市场和竞争现实；探讨现存的危机、潜在危机或主要机遇。
2. 建立强有力的指导组：组建一个有足够权力的小组以领导转变；鼓励小组作为一个团队开展工作。
3. 规划一个愿景：制定一个有助于转变工作的愿景；制定达到那种愿景的战略。
4. 传播那种愿景：利用每一种可能的工具来宣传这种新的愿景和战略；通过指导组的示范教授新的经营行为。
5. 授权其他人按照愿景行动：排除转变的障碍；改变严重干扰愿景的制度和结构；鼓励风险承担和非传统的观念、活动和行动。
6. 计划和创造短期赢利：为可见的业绩提高作计划；促成业绩提高；赏识和奖励有关提高业绩的员工。
7. 巩固取得的进步，继续进行更多的改变：用增强的信心来改变不适合愿景的制度、结构和政策；聘用、提升和发展能改进愿景的员工；用新的项目、题目和更换代理重新活跃这个过程。
8. 使方法制度化：明确表达出新行为与公司成功之间的联系；制定确保领导权发展和继任的方式。

资料来源：Kotter(1995: 61) .

11.2.4 对组织进行宗教式转变

最流行的改革文献确实是关于被计划和引导的转变——换句话说，是关于受“管理”的转变，不管是通过较正规化的程序还是不太正规的领导者的领导（即使领导者在组织中有良好的行动，如 Beer 等的方法）。这可以刺激组织内的有机转变——那是很多这些方法的目标——但是方法本身很难说是有机的。他们的支持者也许会反击，转变必须在组织中得到控制；而我们反过来要怀疑那是不是经理们的自我主义和顾问们为了自己的收入。

想象一下执行主管召集所有人在一起开会：“嗨，伙计们，我一直在考虑转变的事情。我并不是你们想象的那种硬汉。如果要进行转变的话，该干的是你们自己。我在这里帮助你们，给你们创造便利条件，甚至给你们以鼓舞。但把这件事情做好是你们自己的职责。”这可以使那个人上《财富》杂志的封面吗？或者与你喜爱的顾问的语句相比怎么样呢：“确实很棘手。但你的组织中实际上有了一帮很有才智的人。只要你给他们机会，他们会很乐意去掌握主动权。试一试吧，这会给您带来惊奇的效果。请付 55 美元”。

那么，对于那些没有希望的公司，或者至少对其进行改造还不如让其自然死亡来得划算的公司又怎么办呢？我们是否需要所有这些古老的咨询实践，是否需要所有这些为鼓舞人心而维持生存的公司制度呢？

用全然不同的评论来结束这个关于改革的讨论，所以我们提出了一种很不相同的观点。这是关于世界上一些长期存在的机构是怎样转变和生存的。

弗朗西丝·韦斯特利(Frances Westley)学过宗教社会学。她非常高兴地成为一名麦吉尔大学的管理学教授。在与亨利·明茨伯格合作的一篇题为“组织转变周期”（1992）的文章中，利用她所学的宗教知识，提出了几个世纪以来世界大宗教转变的三个模型。

所有组织最终都要遭受威胁其生存的情况。最后，大多数都屈服了。而世界宗教与众不同的是它们找到了使它们自己承受那些变化的方法。而且，通过在那些矛盾的倾向之间进行某种综合，它们看来避免了在变化时的混乱与稳定时的僵化两者之间代价很大的忽左忽右（Mintzberg 和 Westley, 1992: 52）。

以这种或那种方式，所有三种模型都很明显是（自然演化的），尽管有一种最初是领导驱动的，但不像大多数人想象的那样。任何一个模型都几乎没有什么计划。而且，每一种都可在较传统的组织中找到。其中之一称作“飞地型”（enclaving），以意大利 13 世纪的天主教会为主。另一种为“繁殖型”（cloning），特别以 18 世纪北美的新教为代表。第三种是“根除型”（uprooting），尤其以印度的早期佛教为主。我们将会看到，每一种模型都可在特定企业的成功行为中找到其影子。

• **飞地型** 天主教会常被认为是最古老、最久经考验的组织。在它的整个历史中，经历了很多次组织和文化转变，但它却依然在现代社会以显著的地位生存下来了。在几次重要关头，最严重的有13世纪上半叶和20世纪，教会在教皇这个非常知名的领袖和计划者的领导下，通过协商和资源分配，可以称作飞地，处理过“草根运动”(grass roots movement)的挑战。这涉及在已存结构下，或者从特殊飞地中的仔细控制下的调整学习。

……转变在组织的飞地中构想。组织容忍了这种努力(无论容忍程度是多么小)，而不是去破坏它，并把它分割开来以免使其他的活动受到影响，或者受到污染。不过，在某些方面，不管是否因为运动缓和了它的激进主义，还是大组织发现它处于危机之中因而需要转变(或者，也许更为普遍的是两种情况同时存在)，总之，接受了转变，并使其合法化，然后允许它融入组织的其他部分，产生了更为广泛的转变。

IBM对其独立经营单位(IJU)的管理就是类似飞地化过程的例子。如1986年，IBM围绕着新兴产业组建了16个IJU，譬如PC软件集团和各种顾客服务职能的单位。每个单位基本上都是“公司内的公司”。随着对当地文化更有效地理解，分权制在当地范围里创造了更大的自主权和责任感……

这种飞地战略对于管理和维持转变也有限制，这就是高层管理方面需要时刻保持警惕和善于接受新思想。如果不保持警惕、没有接受能力，那么拥有权力的人就会认为他们不再需要学习。

• **繁殖型** 与13世纪的天主教会不同，新教教会从一开始就有多元主义宗教的特征。由一套相似的信念和习俗(如接受圣经的权威)团结在一起，新教的教义不但允许国家教会，还允许大量小宗派和派别，它们之间实际上要互相争夺成员。

扩张的形式很有意思，是为很多临时性的组织上日课。我们称其为繁殖，就是把团体分割为很多单独的组织。这种形式在19世纪下半叶卫理公会于北美的发展期间非常常见。拥有教会小组的定居社区对于爱冒险的人来说可能会变得太过“沉稳”，他们挺进西部寻求土地或黄金。巡游的卫理公会牧师会随之而来，为大社区布道，为边境的混乱带来安定。新的教众也就会因此而形成……

总之，允许组织“分裂”和繁殖自己会众的战略，避免了产生摩擦和破坏作为整体的新教运动，同时又允许表达各种不同的认识和一定范围里的革新。

类似的形式在企业组织中也会发现，通过多种经营来内部扩展。加拿大的一个汽车配件公司，Magna公司就鼓励任何超过100名员工的生产部门进行分裂繁殖。其观念是保持每一个单位不要太大，以确保对顾客需求的应答以及对员工的关怀。……惠普公司也是一个这样的组织，建立了半自主的小单位制度，鼓励企业家追随他们分裂部门的观念，最新的部门代表创新，老牌部门维系企业文化和思想观念的统一和连续……

繁殖型长期以来都很有效，因为它允许个体创造性在几乎不被控制的情况下充分表达。不同于飞地型的最低限度地保持正统，而代之以鼓励观念的多元化。当然，关键问题是既要允许次级单位的松散结合，而又不毁坏它们之间的联系。拥有共同观念的途径和对基本原则约定的重申很有必要，如新教教会的令基督教运动。

• **根除型** 三个模型的最后一个看重对空想转变的操作方法，以保持组织早期超凡魅力的强度，避免后期形成墨守成规。……我们称之为根除型。

印度的早期佛教是根除型战略的好例子。其观点是对世界所有正常关系的完全抛弃。

……例如，和尚不得依附于某个师傅或特定组织，那会使他不能参悟。……事实上，在任一指定点逗留太久的和尚，用佛自己的话来说，他就被迫“像犀牛一样孤独地徘徊”。

……有时，在师傅的命令下整个寺庙的和尚都被遣散了。

毛泽东用“文化大革命”这个词大概也非偶然。他发动迅速彻底的革命使成百万的中国人离开了他们的村庄、家庭、和岗位……

然而这种形式也有很多困难。总的来说，它阻碍组织学习，即使鼓励个人学习。由于持续混乱，追随者也可能厌倦。……成员可能会跑去寻找安定和理性。

……Body Shop 的创始人 Antia Roddick……把将她的组织中的官僚主义保持在最小程度当作她的领导信条之一。她觉得会议开得太多，就发出布告说会议只能在晚上八点以后召开，（而且）会议期间任何人都不能坐下……

根除起始于斗争时期，接下来也许是孤立的适应，最终通过有限的革命产生新的安定。因而表现为转向与复兴的奇妙混合……领导为了自己的缘故激发转变，反过来又使组织复兴……

可以断定……这些形式不必互相独立地发生。事实上，人们会解释说东欧一些这样的转变过程……可以看到这三种形式顺序发生：开始为根除，如戈尔巴乔夫在苏联发起的文化革命；然后为飞地，不同的集团推动他们自己的学习；最后，也许就是繁殖，新行为随着时间逐渐脱离了老牌单位……

有时在各个方面组织会同时产生繁殖、飞地和根除的倾向。重要的是保持创造的紧迫感：远景必须要驾驭，学习必须要引导，计划必须要准许（Mintzberg and Westley, 1992: 52 ~ 56）。

11.3 结构学派评论

11.3.1 麦吉尔癖

莱克斯·唐纳森(Lex Donaldson, 1996)对结构学派提出了最尖锐的批评，他曾称其为“麦吉尔癖”。唐纳森认为结构是进行推理的蹩脚方法，恰恰因为它们是那么容易理解和教授：

没有几个组织是简单的结构或者是机械的官僚主义：几乎所有的组织都处于两者之间的某个位置。学生，无论是 MBA 还是执行干事，大多来自于规模、标准和建制均为中等水平的组织。经理们对转变的操纵，通常只是涉及程度：规模的些许增长、多一点点创新、这种产品的成熟而非那种产品等等。他们描绘经验需要一个框架，产生高度分化和等级化的命令式指点。在结构中他们找到的是过于简单的描述：简单的结构、机械的官僚主义、创造性的 AD。这些模型没有多大用处。（127）

他又说，组织是“很多不同程度的灰色，而不只是黑色和白色”（114）。这些“理想型”因此只是一些词汇，但这些词汇在描述组织世界多样性的时候则相当粗糙。

“每一种结构都有问题”（117）。譬如，多事业部企业的单位也许会因具有不同结构进而追寻的是不同的战略。

唐纳森保留了对结构学派其他主要观点的批评：对量变的正面批评。他认为，让企业静止不动或者迅速转变是经验主义和概念性的错误。“大多数组织，在大多数时候都在逐渐转变”（122）。而且，说组织处于不同结构之间的某个位置是处于不平衡状态——即其战略在达到一个较稳定的结构以前为无效战略——那么他们究竟是怎样着手制造这个转变的呢？

唐纳森的批评是依据一种精确标准，即不对则错。但所有的理论都是错误的：它们都只是停留在纸张上的语言或者图画。现实总是更为复杂（譬如，地球不是平的，但也不是圆的，赤道处很粗，还有各种各样的起伏，称做山脉）。所以，有用的是最关键的标准，特别是对于实践中的经理们。（在荷兰建设机场跑道时平地球的理论就特别有用。）

这并不能否定唐纳森的批评——把世界看做结构也有缺陷，但是至少对选择产生了同等重要的问题，第 10 章中的偶然性理论包含着他的精神。换句话说，经理们不得不从这些有缺陷的理论中来进行挑选。

我们在本章试图表示，结构常常很有用，即使作为一个词汇也可以理解不同的组织形式如何按照唐纳森的方式结合在一起。而且，作为工具的理论是在不断地发展。生物分类学家花费了很长的时间才得到了今天强有力的庞大分类系统。如果因为不能包含所发现的所有物种而放弃全部事业的话，他们将一事无成。

至于转变的步伐，可能总是不能作出评判。因为对于渐进与跃变，或者革命与转变都有大量明显证据（各章都有引述）——而且对二者都是很有用的。当然，这个较适合偶然性理论，而那个则较适合结构性理论，所以我们在争论中应该相信哪一个就要仔细考虑。

11.3.2 归类分析

因为模型是观看者眼中的模型，所有的归类都可认为有某种程度的武断。用构建来描述就是为了解释而歪曲。但每个概念、每个理论甚至每个词（只是一个范畴）都是如此。都在这个方面或那个方面有所简化。所以问题就相当于此种歪曲形式与其他歪曲形式相比有多么严重。不管喜欢与否，我们都需要这种分类来帮助我们对这个复杂的领域进行理解。（试想一下没有语言的世界会如何呢。）所以，我们需要归类，即使我们必须了解它的局限。

举一个明显的例子，我们都知道对大陆进行划分很有用。澳大利亚就是这样一块大陆：其地理位置突出，那里的人民也很有特征（譬如，语言和口音）。但格陵兰也适合这些标准，也许更甚，虽然这个“岛”并不那么大。那么为什么不把它划进大陆呢？非洲是个大陆：非常大，语言也较多，等等。但欧洲为什么是一个大陆呢？其语言之非常多种多样，而且其东部没有明显的边界。把欧洲当作一个大陆难道仅仅是因为欧洲人指定了大陆吗？

我们的结论是：范畴，包括结构，至少是我们想象中（或没有想象）臆造的相同的事物。

11.3.3 边缘

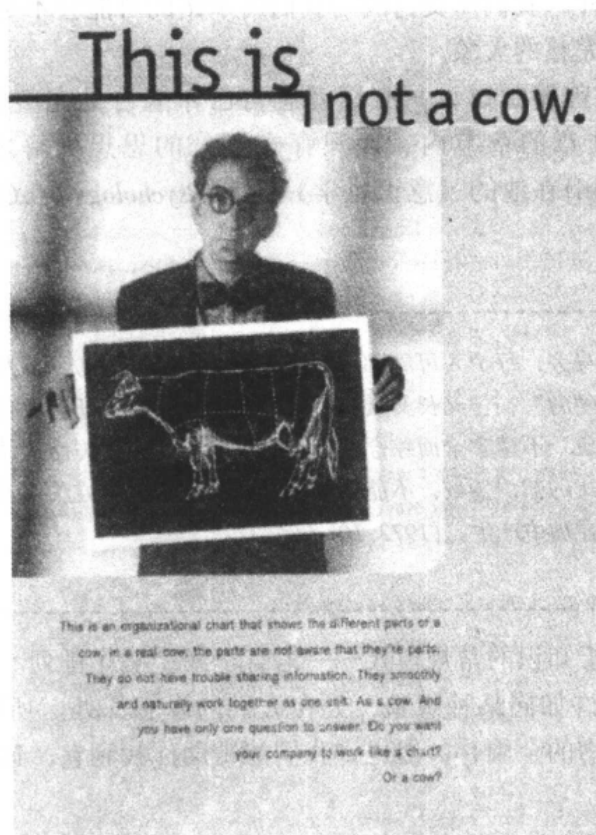
因此结构方法不应该让我们忽视我们这个混乱世界的细微差别。我们需要精心地工作来揭示事物之间的复杂关系。Raphael(1976)指出，最丰富的生命形式存在于边缘，例如，在大海与陆地之间，森林与田野之间等等。这也是组织世界中很多动人的超出常规类别和结构的革新所发生的地方。那么在此种意义上说，我们并不能详细说明这个学派的内容——即文中的学派，却可以把注意力集中在它所忽略的东西上：没有经过分类或者不能分类的细微的差别。

同样地，组织从结构中获得利益的同时，也要从中受到损害。米勒在其《伊卡洛斯的悲剧》中就表达得很明白：“选择合适的结构程度是一种复杂的平衡行动。经理们既必须避免平庸和避免结构太少的混乱，同时还不能过于迷恋结构。由差别细微的不同种类的葡萄酒混合在一起达到了和谐完美的平衡”（Miller, 1996: 511）。

总之，结构学派对战略管理的贡献不小。它给战略形成这个混乱的领域带来了秩序，尤其是有那么多的文献和实践活动。切记你刚刚读完的这本书：不是一次跨越边缘的狩猎旅行——沼泽与田野、森林与河流之间，而是通过了 10 个各具特色的生态系统（或思想系统），是对同一个领域所想象出来的 10 个结构，这个领域并不像所暗示的那么杂乱无章。但如果你走完了这个历程，那么你肯定会欣赏所有这些条条块块。请牢记 Whitehead 的告诫：“寻求简单，怀疑简单”。

第12章 结束语

“女士们、先生们，坚持下去，你们马上就会看到完整的大象”



这不是一头牛
这是一张展示牛身体不同部分的组织轮廓图。
就真牛而言，部分并没意识到它们是部分。
部分之间毫无困难地共享着信息。
部分流畅自然地作为整体共同运作，
才成其为牛。

而您只有一个问题要回答：
您想让您的公司像一张牛的轮廓图那样运作呢，
还是像一头真正的牛？

像很多概览一样，我们所交付的与我们所承诺的可能会不尽相同。所以，本章所交付的也不会是一头完整的大象。

我们在第 1 章曾警示过，只有读者您自己才能看见完整的大象。它可能存在，但不存在于这些文章的章节内，而只存在于您的思想见解之中。如罗伯特·奥恩斯坦 (Robert Ornstein) 在他的《意识哲学》(*The Psychology of Consciousness*) 一书中说过的：

站在大象的身旁，每个人可能都对情况作出了自己有限的分析判断，但是我们仍不能通过把这些“尖硬的”、“又长又软的”、“粗大柱子”以任何可想象的比例加在一起而拼凑成完整的大象。不建立全面综合的观点，我们仍旧会迷失在个体研究之中。这样的观点属于另一种模式的知识领域，不能使用与局部探索相同的方法来获得，它也不会从各个独立观察的简单叠加中产生。(1972:10)

这些文章是关于知识的常规模式——语言呈线型顺序排列。知识的另一种模式则超越了文字本身，也许如同某种想象，处在人们的思想深处。所以我们甚至不可能给您揭示这头大象（事物的全貌）。但也许我们能帮助你找到它。这也正是我们最后一章的目的。

我们首先对 10 个学派的各种特征作一综述，对前面各个章节的材料进行概括总结。其次，阐述一些对战略管理这头野兽枉费心机的驯服，提出贯穿这一整体领域的各种争论点。最后讨论一些一眼即可看到完整大象的方法。

12.1 计划与模式，象牙和象尾

大象有躯干和大腿、象鼻和象牙、耳朵和尾巴，但它不止是这些局部的总和。正如我们在开头时所提到的，为了认识整体，必须先理解局部。因此，我们这里先把战略形成这只大象的各种特征都综合在一起。

实际上，我们先把每一种学派都作了一个形象化的比喻——我们本次狩猎远征所遇到的各种动物；然后，我们按照时间区段来划分这些学派的发展过程，揭示它们的来龙去脉——每个学派所受到的关注，以及一些学派如何替代了另一些学派而显现出来。第三，我们把这 10 个学派的全部要点都概括成一个大表。

各学派的象征动物 为什么只是大象？谁会去参加只能看到一种动物的狩猎旅行？很显然，我们沿途已经遇到了各种各样的动物。而现在是要说出它们名字的时候了，我们把这些名字一个学派接一个学派地排列在表 12-1 的第一行里。

我们本次旅程所遇到的第一种动物是一只蜘蛛，它那孤独的身影正专心致志地编织着自己的那张网，顽强地发挥着它与众不同的才能。不远处是一只松鼠，正在收集和组织的资源为即将到来的日子作着准备。而水牛却心满意足地坐在自己精心选择的位置上，漠视着所有这一切。什么东西能打扰它呢？

一只孤独的狼认为它可以。自己可以独自对付水牛，为什么还非要与狮子去争那头羚羊呢。冒险？猫头鹰站在树上这么想着。她把一切都看在了眼里。但她做得对吗？也许她正为自己编制着某种幻想世界。

再往前走，看到的是一大群猴子，在树上跳来跳去，戏耍玩闹，你争我抢。与此同时，狮子正紧紧地盯着一群羚羊，寻找着准备追击的目标。而小狮子们也好像在互相打量着，估摸着谁能吃到第一口。

孔雀对这一切毫不在意。它所关心的仅仅是自己是否漂亮。它从不改变自己。鸵鸟亦是如此，所不同的是这只鸟一点也不愿去看除了它自己以外的其他事物。这在战略管理的荒野中是一种很危险的行为。

最后，你看到那些在附近急驰的变色龙了吗？他们似乎很善于变化，但你不得不怀疑他们最终真的会有很大不同吗？

再来想想这一切，我们根本就没遇见一只大象。

学派的演化 大象是处于生长发育中的复杂机体。每只大象都是如此，称为大象的那个物种亦是如此。盲人们偶然碰到的那只大象是一种长期进化过程的产物。那么试想一下，生物学家在试图建立从极为简单到相当复杂的所有物种的进化图时所遇到的问题吧。

与此类似，尽管有点快，60 年代早期以来，战略管理领域也已经走过了一段很长的道路。其文献与实践活动最初都发展得较为缓慢，到 70 年代有一派快速发展，80 年代时另一派发展较快，到 20 世纪 90 年代则呈现出多个前沿领域齐头并进的局面。现在则正形成百家争鸣的势头。早期易于识别的学派导致了后来产生的一个又一个更为复杂、差别也更细微的学派。

表 12-1 学派概要

学派象征动物	设计学派 蜘蛛	计划学派 松鼠	定位学派 水牛	企业家学派 狼	认识学派 猫头鹰	学习学派 猴子	权力学派 狮子	文化学派 孔雀	环境学派 鸵鸟	结构学派 变色龙
学派的根基	Selznick 1957(并且可能 是更早的著作, 如 Newman 以及后来的 Andrews 1965)	Ansoff 1965	70年代中期 Purdue 的著作 (Schedel, Hatten), 后来是著名的 Porter, 1980, 1985	Schumpeter 1950, Cole 1959 及其他 经济学家	Simon 1947, 1957, March and Si- mon 1958	Lindblom 1959, 1968; Cyert and March 1963; Weick 1969; Quinn 1980; Prahalad and Hamel 90 年 代早期	Allison 1971 (微观派); Pfeffer and Salancik 1978; Astley, 1984 (宏观派)	60年代后期 瑞典的 Rheiman and Norman; 其 他地方没有明 显的起源	Hannan and Freeman 1977; 偶然性 理论家(例如 60年代后期 的 Pugh 等)	Chandler 1962, McGill 研究组(70 年代后期的 Mintzberg, Miller, 等人; 还有 Miles and Snow 1978)
起源	无(比喻 为建筑)	(有一些 与工程学、 城市规划、 系统控制理 论、有一定 联系)	经济学 (产业组织 学), 军事历 史学	无(尽管 早期著作出 自于经济学 家)	心理学 (认识方面)	无(可能 有一些表面 上与心理学 和教育学有 关); 数学 中的模糊理 论	政治学	人类学	生物学, 政治社会学	历史学
学科基础	案例研究 在哈佛大 学(尤其是 那里的), 领导权 者, 尤其是 在美国	“职业” 管理, MBA, 参谋机构 (尤其在 财务方面), 顾问和政 府审计官; 特别是在 法国较为 流行	如同计划 学派, 尤其 是分析人 员, 咨询 机构和著 名者	知名的商 业出版社, 浪漫主义 的小企业 家, 但在拉 美和海外 人中最为 坚定	信息系统 的鼓吹者, 哲学纯粹 主义者, 那 些心理学 爱好者, 其 中一个分 支为悲观 主义者, 另 一支为乐 观主义者	倾向于实 验性、不 确定性、 适应性 的人, 日本 和北欧 较流行	喜欢权 力、政治、 智谋的人 士; 法国 较流行	倾向于社 会、精神、 集体的人 士; 北欧 和日本 较流行	人口生态 学家, 一 些理论家, 组织分析 家, 一般 实证主义 者, 在克 鲁塞的国 家较流行	一般的归 纳者和综 合者, 以 及变革人 士, 也 许在荷兰 和德国最 流行, 其 形式在 美国流 行
倡导和支持者										

(续)

学派象征动物	设计学派 蜘蛛	计划学派 松鼠	定位学派 水牛	企业家学派 狼	认识学派 猫头鹰	学习学派 猴子	权力学派 狮子	文化学派 孔雀	环境学派 鸵鸟	结构学派 变色龙
预期的要点	适合	形式化	分析	展望	塑造	学习	掠夺	联合	处理	结合、改造
实现的要点	思考(战略决策作为案例研究)	规划(而非程式化)	计算(而非创作或非创作派)	集权(然后希望)	担忧或想象(在两种情况下都不能妥善处理)	精博(而非非追求)	囤积(而非非分享)	维持(而非非改变)	投降(而非非面对)	汇总,彻底变革(而非非细分差别化,适应)
信奉的格言	“三思而后行。”	“及时处 理,事半功 倍”	“让事实 来说话吧, 妈妈。”	“带我们 见你的头。”	“一旦我 相信了就会 看到。”	“失败了, 再来。”	“当心第 一”	“苹果掉 下来的地方 从不会离树 太远。”	“要看情 况而定。”	“任何事 都有个季侯 ……”
关键词	吻合/适 合,特色,竞 争力,竞争 优势,明确 SWOT,明确 阐述/执行	规划,预 算,日程安 排,远景方 案	通用战 略,战略集 团,竞争分 析,资产组 合,经验曲 线	壮举,远 见,洞察力	图表,框 架,概念,论 释,有限理 性,认识风 格	渐进主 义,应急战 略,理性决 策,企业家 身份,风险 经营,拥护 者,核心 竞争力	契约,冲 突,联合,利 益相关者, 政治游戏, 集体战略, 网络,联盟	价值观, 信念,神话, 文化,思维 方式,象征 主义	适应,进 化,偶然性, 选择,复杂 性,利基	构建,原 型,时期,阶 段,生命周 期,转化,变 革,转向,复 苏
战略内容和战略过程方面	是有计划 的观念,是 唯一的	是分解成 于战略和规 划的计划	是有计划 的通用位置 (有利润和 竞争力的), 以及策略	是个人 的,独特观 念(远见), 如利基	是思想观 念(个人概 念)	是模式, 是独特的	是政治与 协作的形式 和位置,以 及公开的和 秘密的策略	是集体现 念,是独特 的	是特殊位 置(在流行 的社会生态 学中叫利 基),通用的	文中左边 任何一个
战 略										

(续)

学派象征动物	设计学派 蜘蛛	计划学派 松鼠	定位学派 水牛	企业家学派 狼	认识学派 猫头鹰	学习学派 猴子	权力学派 狮子	文化学派 孔雀	环境学派 鸵鸟	结构学派 变色龙
战略形成的基本过程	动脑筋, 非正式、经过判断、深思熟虑的(说明性的)	正式的、可分解的、深思熟虑的(说明性的)	分析、系统化、深思熟虑的(说明性的)	直觉、主要是深思熟虑的(像伞型战略, 虽然是应急的)(描述性的)	精神上的、自发的、可控制或强制的(描述过程)	应急的、非正式、混乱的过程(描述过程)	冲突的、攻击性的、混乱的(微观的); 深思熟虑的(宏观的)(描述过程)	思想的、强迫的、集体的、深思熟虑的(描述过程)	被动的、强加的、而是自变产生的(描述过程)	综合、插曲、排序、再加上文中左半边全部内容(构建是描述性的, 转变是深思熟虑和说明性的)
变化	偶然的, 量变	周期性的, 渐进的	这个, 经常	偶然、机会性、革命性	不经常或思想上的(抵制构建)	持续的、不断的、逐渐的、逐一个、有偶然的量变	经常, 逐一个	不经常(思维方式上抵制)	很少, 量变(流行的社会生态学)逐一个(偶然性理论)	偶然, 革命性(其余时间是渐进的)
主要制定者	首席执行官(作为“建筑师”)	计划人员	分析师	领导者	思想	学习者(任何人)	有权之人(微观), 整个组织(宏观)	集体	“环境”	左边内容中的任何人(特别是转变中的首席执行官)
组织	命令的(为默认的(为了“执行”)), 喜好特定的优势和劣势	结构化、可分解的、默认的(为了规划)	竞争优势之源, 要不然就是重要的	可塑的、简单的	不重要的	折中的、弹性的	冲突的、不连贯的、不可控的(微观); 进取的、具有控制性或协作性(宏观)	规范的、紧密结合的	默认的、简单的	以上任何点, 周期性、可变的, 只要无条件

(续)

学派象征动物	设计学派 蜘蛛	计划学派 松鼠	定位学派 水牛	企业家学派 狼	认识学派 猫头鹰	学习学派 猴子	权力学派 狮子	文化学派 孔雀	环境学派 鸵鸟	结构学派 变色龙
领导权	主导,判断	对过程负责	对分析负责	主导,直觉	认识来源,被动的或创造性的	对自己或他人负责	微弱(微观),未特别指出(宏观)	象征性的	无力的	周期性变化的因素,只要无条件,以上均可
环境	有利的(是机会还是威胁的来源)	默认的(因素列表用来预测或控制)	竞争上要求的,但经济上可分析的,最终要默认为的	可操纵的,充满利益的	或压倒性的,或构建的	精巧的,不可预测的	引起争论的(微观),默认为的(宏观)	不重要的	苛求的	只要无条件,以上均可
战略应用环境方面										
形势(最适用的环境)	可描绘的(经济、技术、社会等方面)和稳定的	简单和稳定(所以可预测),可理想地控制	简单、稳定和成熟(因而可以结构化)并且是量化的	动态但简单(所以可被领导所领会)	不可领会	复杂、动态(所以,不可预测),新颖的	制造不和、恶意的(微观),可控的(宏观)或协作的(宏观)	理想的被变动,可能变成苛求的	准备好的,描绘出的	只要无条件,以上均可
组织形式(隐含的爱好)	机构(集权的,有点正规化)	大型机构(集权化,正规化,也部门化)	大型机构,用特别是大批量生产和产品(集权化,正规化,而且部门化)	个人企业,集权型(简单,集权)	任何型	灵活的组织机构(分专业机构)	任何形式,尤其是其是灵活的(微观),封闭机构或活络机构(宏观)	教会式以及停滞的机构	机构(顺从的)	只要无条件,最好是灵活的组织机构和教会式的
发展进程(最可能的)	重构概念	战略规划	评价	新建,转向,保持小规模	原有概念,重构概念,情境性	渐进演化,尤其是没有先例的变化	政治挑战,障碍,波动(微观),主导,协作(宏观)	加固,情性	成熟,衰亡	特别聚焦于转变(如转向,复兴),其他情况下,只要上均可,只要是可分辨的,顺序中即可

战略历程

44 战略管理(第2版)

图 12-1 试图通过对 10 个学派活动量的描绘来揭示各学派的发展。这些曲线图是总体印象,是我们对每个学派受到学者们和实践者的关注度的主观评价。

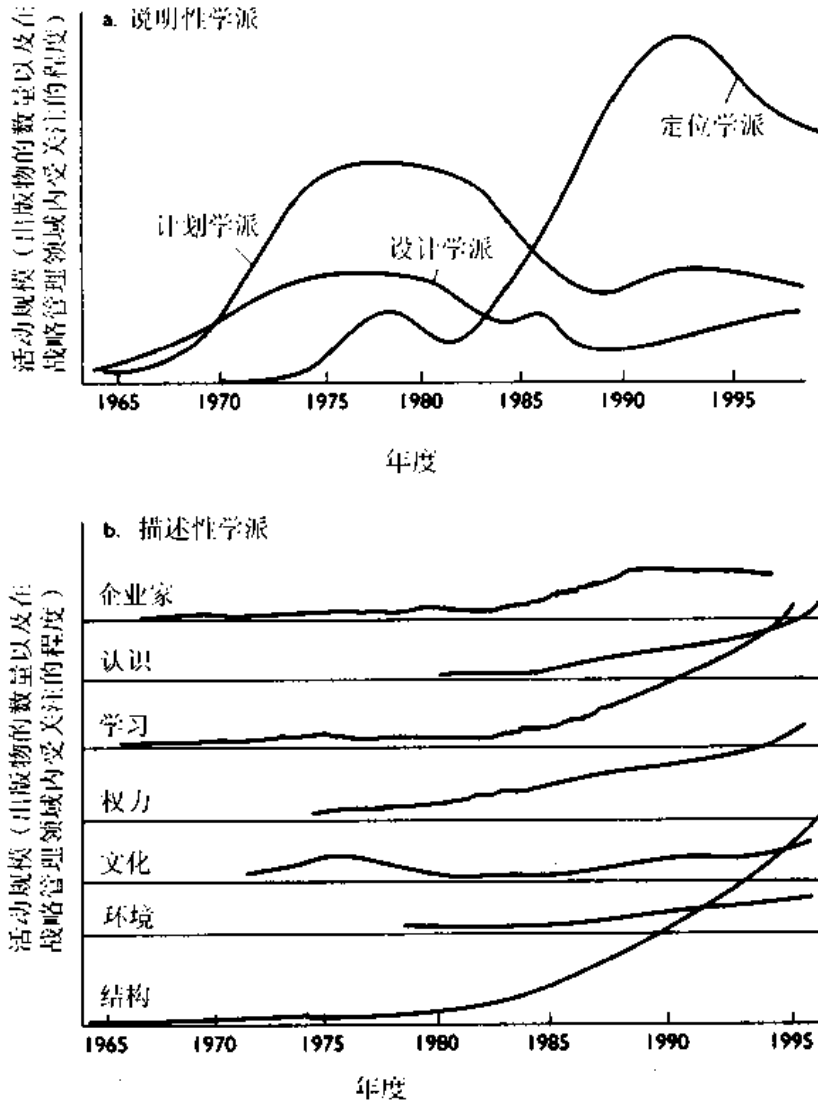


图 12-1 十大学派的演化

曲线图 12-1 揭示了三个说明性学派相继占据主导地位的过程——早期为设计学派,然后是 20 世纪 70 年代的计划学派,到 20 世纪 80 年代则为定位学派,之后它虽然不再流行但仍有很大影响。进入 20 世纪 90 年代,随着其他学派变得越来越重要,这一领域变得更加兼收并蓄。

权力学派中的宏观派,即联盟、集体战略以及与此类似的事物,后来不仅在学术界,而且特别是在战略实践中及认识学派的相关研究中,都受到了极为广泛的关注。还

有另外两个学派，即结构学派和学习学派，在最近几年也确实突飞猛进。当然，没有人会避而不谈战略制定的结构方法，就像早年谈论计划以及随后的定位方法一样。但在学术界谈论较多的却是战略过程的类型和战略发展的阶段，而战略实践者则在很多方面几乎完全沉迷于战略转移。在另一个极为不同的前沿领域里，学习的方法也已经取得了相当大的优势，尤其是在打着“学习型组织”和“核心竞争力”的幌子的情况下。

各学派概况 表12-1列出了不同学派的各个方面。此表既可作为概况介绍，又可作为主要参考资料来源；但没必要全部都读！

有些资料是为了记录各学派的早期学者^①、基础学科、关键词等。其余资料是每个学派对所认识到的战略过程的描述：基本过程、主要制定者、组织观点和环境观点、偏好的状况和时期等等。你也许想特别留意某些栏目，尤其是列有各个学派的支持者也就是那些倾向于支持某一学派的人员的类型的栏目。例如，喜欢按部就班的人会倾向于计划学派，而相信领导权的人就不可能是环境观念的崇拜者。这样，持相同观点的学者和顾问们就被放到一起，形成了他们各自不同的网络或“看不见的学院”。因此，他们的意见冲突就可看做是个性的争议。经验在此也起着重要作用。多年来一直教授案例的人很难让他戒除理智方法，而那些在日本那样的同一文化社会中长大的人则非常自然地对分散式学习感兴趣。

特别值得一看的其余栏目还有收录有各学派格言的栏目，以及把每个学派的意指词汇与实际词汇（好象真正所指的）相对比的两个栏目。

12.2 战略管理的争论点

即使不可能完全看清，我们也应该能够更逼近战略形成的本来面目。为此，我们先来考虑一些贯穿我们的所有各学派的争论点，例如，战略应具有怎样的通用性、战略产生的过程是怎样控制的等等问题。这些争论点是从学派中产生的（确实由学派之间的矛盾而产生），但却不能被他们所解决。所有这些争论点都是我们理解战略过程的基础。

每个争论点都由一个进退两难的问题来引出。但每一种情况下，我们都不会给出绝对性的答案如“是或否”，而是赞成用“何时”和“何地”进行回答。换句话说，我们认为答案通常不是绝对的，而是取决于这些矛盾在实践中是如何调和的，不管归在一起还是分割开来。我们一共讨论了8个争论点，前3个有关战略内容，其余5个是有关战略进程的。每个论点都由一个问题来开头和结尾。引用一句电影大师萨姆·戈尔德温（Sam Goldwyn）的名言：“欲知详情，请让我先问您几个问题”。

复杂性 优秀战略应具有怎样的复杂性？一方面，我们由阿什比的“必备的多样性法则”（Ashby's "Law of Requisite Variety", 1970）所指导，保证系统控制足够的种类以应付面临的挑战。例如，不稳定的复杂环境要求有足够的必备的种类来作出反应。这就意味着战略常常必须是复杂的和存在细微差别的。另一方面，KISS规则（“Keep It Simple, Stupid”，KISS；见Peters and Waterman, 1982）也同样受到欢迎。因此有了安

^① 关于一些主要作者的时间序列，请参阅Gaddis, (1997: 41)。

德鲁斯(Andrews, 见 Christensen et al., 1982)在设计学派中认为战略只是简单提供情报的观点,而帕斯卡尔(Pascale, 1982)根据学习学派的精神,批评美国人像日本人离开相扑一样“离开”了战略的简洁性。

肯尼思·博尔丁(Kenneth Boulding)很优雅地表述了这种两难境地:“在一个没有意义的特殊点和一个没有内容的一般点之间……的某个地方……肯定存在着一个对于抽象化的每个目的和每种层次都是最优化的一般性程度”(1956: 197~198)。关于复杂性的争论很少在战略管理中提及:我们何时、何地以及如何精心制定我们的战略,如何使其具有差别,如何使其易于领会,以及如何使其一般化的问题。

整体化 优秀的战略应当怎样紧密地整合成一体呢?在定位学派中,特别是在有关增长率/市场占有率矩阵和股东价值时,给人的印象是战略是一种资产组合,是组成因素的一种松散的结合体。计划学派,尽管使用了“协同作用”这个词,但也持有类似的观点,在其资本预算技术当中,把战略选择看做是一系列独立的投资决策;特别是它将战略分解成了公司战略、经营战略和职能战略。不过,其他学派都把战略当做了组成部分的整合体,如在波特的有关“水平战略”(把对多样化经营的投资组合紧密整合在一起)的著作中(1985)。还有一些学派,特别是企业家学派和文化学派,根本就看不见组成部分,而是把战略看做是一个完全整合的观念——用一句时下流行的表述就是“天衣无缝”。

战略的整合机制已经提出了很多:计划的正式组合、认识上或想法上的精神整合、文化上的标准化整合及相互调整成为集体整合等等。那么问题是何时、何处需要何种类型的整合到何种程度才能称心如意呢?

通用性 优秀的战略应具有怎样的独特性或新颖性呢?适用的战略是否无穷多,或者是否有一整套“通用”战略系列,组织必须从中选取呢?相应地,组织是通过遵守这些规则还是破坏这些规则取得成功?定位学派告诉我们战略是通用的,它们受到清晰的界定事先存在。战略位置就像梨子一样,需要从环境机会这棵树上摘下来。(而在环境学派中,梨掉到了你的头上并把你砸得毫无知觉。)

毫无疑问,行业窍门有很多,也不缺乏“主流”战略和“咱也这么干”的战略。但企业家学派和文化学派却特别告诉我们战略是独特的,是个人对心中的愿景或一个组织对文化的独特观念。没有哪两个战略是相同的。学习学派进而认为所有的战略都是适应过程的特色产物。而设计学派认为战略之所以独特,是因为战略是在个性化的设计过程中创造出来的(尽管这一学派反复提到战略的“选择”)。

所以问题就不仅仅是战略在何时何地是新颖的还是通用的,而是这两者是如何相互关联的。新颖的战略在何时及怎样变成了通用的战略,战略集团(作为通用战略的集群)是怎样形成的等等

请注意这三个有关战略内容的争论点是怎样糅合的。通用战略看起来较为简单,整合程度较小(作为组成部分的资产组合),但也许更为灵活,也很容易表达清楚。新颖战略可能较为复杂,整合程度似乎较高,因此灵活性就较差(因为如果改变了整体战略中的任一部分,都会使其面临整体瓦解的危险)。它们也可能更难表达清楚,而一旦表

达清楚了，也就很容易被记住。此外，如果战略是通用的，那么战略内容就自然成为了焦点，而如果战略是独特性的，焦点就必然转向形成战略的过程当中。所以我们现在转到有关战略过程的争论点上来。

控制问题 有效的战略形成过程应是如何深思熟虑的或是怎样应急的，即怎样预定、怎样深刻思考，怎样形成中心的呢？对预先控制与后来的学习的需求要达到什么程度呢？我们把这个争论点作为战略过程争论点的第一点来讨论是因为它也是一个有关内容的争论点，它关系到是把战略看做是预期的战略还是已实现的战略。（的确，战略越是应急的，要主要管理者将内容作为过程来对待——换句话说，就是集权管理者慎重地对待组织的人员和结构并且希望能由这些人员和结构提出称心如意的战略。）

三个说明性学派都积极推行深思熟虑的战略，企业家学派一样也是如此（虽然不很正式）。认识学派的一个分支对战略家的头脑处理战略问题的能力产生了怀疑。而学习学派则不考虑战略的深思熟虑，只赞同应急的战略。但是，正如我们在第1章提到过的，世界上没有一个真正的战略是纯粹深思熟虑或是完全是应急的，因为其中一个排除了学习，而另一则排除了控制。因此，问题出现了：就是何时何处这两方面到何种程度才恰如其分呢？

集体问题 谁是战略家？我们应怎样解读“组织的思想”呢？在表12-1里，我们列出了战略家这一职位的候选者，每个学派都有其自己的候选者。其中的一个极端是设计学派和企业家学派中的他或她；而另一极端是学习学派、权力学派和文化学派中的他们。或者也许战略家还可以是它：环境、计划、定位和认识学派中的外部世界、程序、分析、或者生物学意义上的大脑。把所有这些都以另一种方式来表述，那么战略形成基本上是一个个人过程呢？还是技术过程？生理过程？集体过程？甚至非过程？也许是有所有这些过程。如果是这样，那么何时何处是哪种过程或每种过程的多少成分呢？

变化的问题 我们此处真正希望讨论的是有关战略变化的三个不同议题：战略变化的存在、模式和根源。

首先，战略家怎样平衡相互冲突引起变化的力量与导致稳定的力量呢？战略家又是如何在进行战略再造、战略适应、战略反应、战略创新和战略学习的过程中，保持战略次序和加强战略秩序、战略效率、战略模式、以及战略控制呢？不管大多数文献产生的印象如何，我们仍要重复一个早期的观点，战略是一个根植于稳定而非变化的概念。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。

计划学派宣称组织可以使稳定与变化共存：通过明确的计划制定方针，同时又每年按照预定进行修改，非常方便，但也很不可靠。其他学派显然都在其这一边或那一边：组织或者总在变化，或者总也不变。在政治学派的观点中，战略是随着新挑战的产生而处于永恒变化的状态。同样，战略学习是个永无止境的过程：战略模式可以形成，但因为主动性总在出现，所以战略也总是不能完全确定。但对于环境学派和文化学派，以及一部分认识学派来说，战略即使变化也是非常之少：组织或其战略家选择某种学派或文化落入某个精神框框，然后从此永远抱着不放。（对于环境学派来说，他们宁愿死也不

愿变。)当然,现实世界的行为大多处在这些极端状况之间。

接下来,我们探讨变化的形式或步骤。结构学派非常看重偶然的但却有分量的和革命性的变化。设计学派和企业家学派也暗含有类似变化形式,其战略表现为某种精确的概念。甚至认识学派和文化学派也支持这种形式,但另一方面,对他们来说,战略几乎从不变化。与此相反,学习学派允许渐进的变化,由于战略家通过实践对复杂情形有了认识(虽然有时他们突然洞悉后会达到跃变)。计划学派也倾向于推行渐进的变化,事实上虽然不是刻意,但政治学派(微观派)却描述了由冲突所产生的不连贯的零碎变化。

所有这些观点似乎都很受欢迎。的确,我们已经讨论了以经验性的证据来支持各种观点。例如,定量理论表明组织通常按照他们既成战略方向进行渐进变化,但会偶然按照变革时尚来调整方向。企业组织和大量生产组织可能尤为如此,而更富创新的灵活性组织机构的采取AD组织则实行变化与连续更为平衡的轮换周期。因而变化形式就可能存在着多样性;何时、何处、为何以及哪种形式的问题也依然存在。

有关变化的最后一个争论点是变化的来源。新战略从何处产生呢?把学习的概念延伸为不止是一个学派,那么组织学习是通过做(如学习学派)、还是通过想(如设计学派)、通过策划(如计划学派)、通过计算(如定位学派)、或者通过争论(如权力学派)来完成的呢?学习学派认为组织学习毫不费力,认识学派和文化学派则指出学习绝不轻松。而环境学派则认为组织根本就不学习。那么组织到底要在何时、何处以及如何学习和怎样轻松地学习,以及学习多少呢?

选择 我们已经较为详细地讨论了这个争论点:问题并不是战略选择是否存在,而是存在多少。由此,我们拒绝环境学派的纯宿命论,也拒绝非常接近的认识学派与文化学派观点,即境遇制服战略家的观点。同样,我们也拒绝设计学派和企业家学派的唯意志论,其“伟大的领导者”几乎无所不能。而对于计划学派和定位学派的假设唯意志论——为那些聪明的计划师和分析师所准备好的领地——经过密切观察我们发现计划学派被不期而至的变化所搅乱,而定位学派则惟恐真的作出选择,在自由意志的幌子下炫耀着宿命论。

也许权力学派的宏观派在这里达到了很好的平衡,他们认为组织权力反应了为了资源而对环境的从属关系。组织大多得默认这种从属,至少在部分时间里。而另外一些组织则在某些时候能够支配环境(当然,某些组织在默认的同时相信他们能支配,就像圣-埃克休波利(Saint-Exupery)的《小王子》(*The Little Prince*)中的国王一样,他能够命令太阳落下山去,但只能在一天的特定时间里。)学习学派也能达成平衡,认为战略家通过随时学习来处理复杂局势,甚至偶尔达到认识跳跃,使他们假定的认识局限性落空。那么问题就成为了:前摄性的(proactive)领导权、个人化的直觉、和集体学习的什么力量、何时、何处对立环境要求、组织惯性和认识局限性呢?

思考 最后我们来看看也许是最能引起人们兴趣的一个争论点,也与深思熟虑的控制有关。帕斯卡尔(1982, 1984)提出我们究竟要多少战略思考,暗示着组织痴迷于战略形成过程而失去了对它的控制。从学习学派的观点出发来处理这个问题,帕斯卡尔认

为组织应该进行实际行动。

但是，论点没必要分成两部分。当然，我们需要思考——我们是智慧动物，有时甚至还要有形式。然而，当我们批评说明性学派时，我们的意识太过强烈，而损害了我们的行动能力（“由分析而停顿”）。实际上，自觉思考在认识学派中并不那么顺利。而具有讽刺意味的是，它在学习学派确实得到了某种恢复（通过对洞察力和灵感的承认）。也许卡尔·韦克(Karl Weick)的观点在此处正好达到了平衡，需要行动但之后也需要搞清楚行动的意思。这就是我们既在学习学派又在认识学派中评述了他的著作的原因。

假如本书（我们希望）能够激发对战略形成的大量思考，也许我们就该把帕斯卡尔的观点转换到下面的问题中去，这些问题在战略管理的文献中大多并未提出：“战略思考”究竟是什么？它采取什么形式，即什么“战略风格”最为有效？思想是怎样最佳地与战略制定的行动结合起来的，换句话说，具体行动是怎样知会一般行动的，以及一般行动是怎样对具体行动施加影响的？何时以及何处？

12.3 看清完整的大象

我们的狩猎旅行现在就要掉头返回基地了，这意味着很快您只能带着对整个旅程的印象回到家了，所以让我们试着把一些松散的结果归纳到一起。

至少始终有一个意义不明确之处贯穿于全书：这些学派是在描述不同的过程呢还是同一个过程的不同部分？即使在本章中，我们也已经间接地把战略制定既指为一种，又指为多种。战略家是应该像自助餐桌旁的就餐者一样，在所有这些观点之间挑来捡去呢，还是应该像厨房里的厨子一样，把这些东西拼成美味可口的菜肴呢？

对这个问题我们两种方法都尝试了，因为有一个很好的理由：在两种情况下，答案都得是“是”。

每个战略过程都必须将这些不同学派的各个方面结合起来。难道能够想象一个严肃认真的组织在战略制定时不考虑精神和社会的因素，不考虑环境的影响、不受领导力的左右、不经组织力量的推动，不在渐进和改革之间进行权衡吗？现实追求的战略过程是绝对精心谋划的呢还是纯粹自然发生的呢？否认学习就像否认控制一样愚蠢。

而实践上也有所倾斜。有时它成了更为个人的认识而非社会的相互作用（例如，在很多小企业中）。有些战略看来是较合理地深思熟虑精心谋划出来的（尤其是在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地应急的（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，战略制定存在着可辨别的时期和阶段，但不是任何绝对意义上的而是作为明确的倾向。

当然，本书总的来说赞成后一种解释，战略形成是关系不同过程的。本书主要是把问题归总在一起谈论，而不是分开来谈，不是谈论战略过程的各种类型。这样容易编写，我们也希望使读者容易读。还应该清楚，这是对一个研究领域的综述，而战略管理领域在过去的30年中从计划学派到定位学派再到学习学派等有很多条条块块。这

很能反应学者和顾问们的影响：正是他们在一直引导着此领域里的思路。他们像屠夫（我们也包括在内）一样，为了自己的方便把现实分割成块，有时只使用事物的某一部分而忽视了其余的部分。就好像偷猎者掠取象牙而扔下躯体任其腐烂一样。当然，我们回头看得越远，回顾中所出现的条块就越多。细微差异就消失了。

但对所有这些担负最终责任的人，即组织中的经理们，却不能允许他们自己如此奢侈。他们必须得处理战略形成这整只大象，不但要让它活下去，还要有助于保持它的一些生命力。真的，他们能用各种方法来利用这个过程——大象，可以当做负重的牲畜，也可当做吉庆的象征物——但只能是完好无损的活物。

那么为什么要写这本书呢（除去做史料记载）？为什么不把这个领域留给那些把所有的细微差异编制在一起的分析者呢？这是因为他们似乎没有那种必要的冲击力，至少对实践没有。不是经理们不欣赏细微差别，因为这些人整天就生活在细枝末节之中。更确切地说，像我们其他人一样，他们似乎对分门别类的事物更容易理解，至少在刚开始的时候。分类可以给我们所有人都留下更深刻的印象。细微差异必然随之而来。

当然，诀窍就在于怀疑的同时要直接利用它，如我们前面引述怀特黑德（Whitehead）所说的一样。我们都不得不意识到分类的作用，但我们也必须得超越分类。

我们在对不同学派的评论中曾试图指明（有时相当严厉），战略管理的最大失误都是在经理们太热衷于一种观点的时候所产生。我们曾执迷于计划。然后一切都不得不有一个认真计算好的通用位置。现在学习学派正风靡一时，而且与持续转变的观点相吻合。权威似乎在说：“所有人都去学习吧，但千万要迅速，要旗帜鲜明。”却不管还有那么多的问题没搞清楚。

通过把 10 个学派的情况并列在一起，我们希望能揭示出所有的谬误。换句话说，是全书在起这个作用，而不是任何单独的章节。门类都在这里，但它们应该被当做建筑之砖或者混合物中的组成成分。

以下是两个示意图。一个图表示了关于战略形成过程的不同观点，另一个图把战略形成作为单一的整体过程来讨论。

理论条块图示 图 12-2 表示战略形成沿着两个方向展开的各种理论方法——外部环境表面看来的可控制程度（范围从能理解到混乱）和所设定的内部过程的随意程度（范围从理性的到自然的）。理论条块就图示在这块战略形成的空间内。（我们本可以选择一些其他尺度；此处的目的想直接表示不同的理论方法是怎样展开的，怎样与我们文章中描述的各种观点的条件相一致。）

所有四个角都被占据。计划学派和定位学派在一个角——想象中的可控环境中的理性过程；对角为认识学派，附近有学习学派和权力学派（微观派）——在被认为不可预测环境中的更为自然或有机的过程。在另外两个角，企业家学派是在表面可控环境中的随意过程，而环境学派则期望组织对不可能控制的环境作出理性反应。所有其余的学派都放在之间的适宜位置上，我们讨论过的一些杂合观点也放在其间，用学派之间的连线来表示。

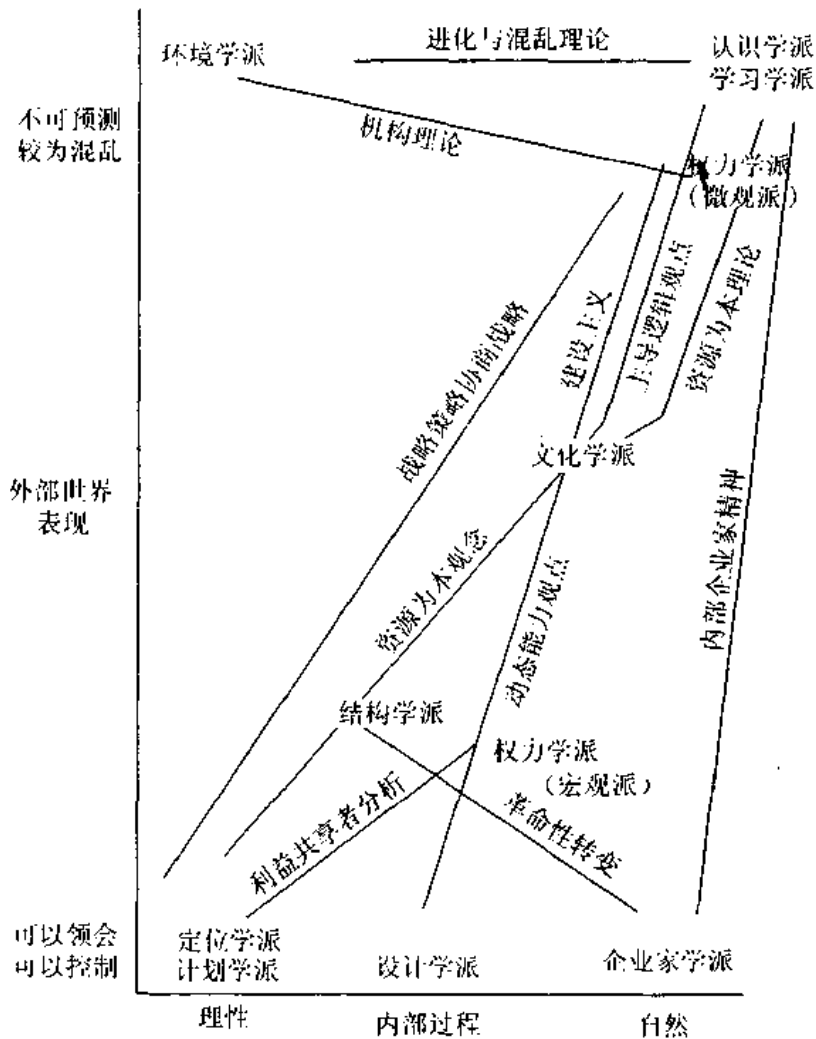


图 12-2 战略形成空间图

对过程的分解 图 12-3 表示各学派在战略形成这个单一过程之中相互之间的位置。中央是战略的实际形成，用一个黑线框来表示，以表示它被大多数学派所实际对待的状况。只有认识学派真正试图进入其中，但是，如我们在第 6 章提过的，并不很成功。学习学派和权力学派在这一点上作了尝试性的努力。按照我们的观点，所有其余的学派都处于这个黑框的周围，或上或下，或前或后，或超出之外（这把图解带回到了第 5 章的专栏 5-1 “战略思维的几种看法”）。

定位学派向后看查找已有的（历史的）数据资料，对其分析并提供到战略制定这个黑框中。在另一侧，从黑框中出来的依次为计划学派、设计学派和企业家学派。计划学派向前看，但也只是稍稍靠前，注意对以其他方法创造的战略进行规划。设计学派看得更远，留心着战略观念，而企业家学派既向旁边看又超越它们，透过直接障碍形成对未

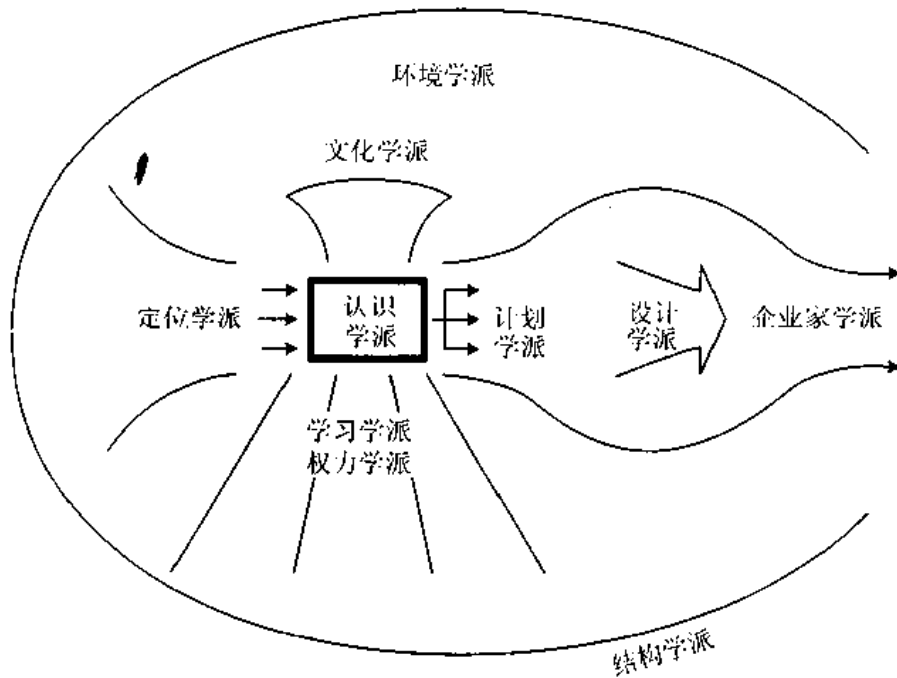


图 12-3 战略形成过程细分图

注：感谢 Patricia Pitcher, 曾提出过一个类似的图。

来的独到远见。

学习学派和权力学派处在下面，纠缠在细节之中。他们只看见树木而看不见森林。学习学派看向地面，有时到了草根。权力学派在某种意义上说看得更低（但不是更深）：石头下面，有时甚至到了地下，以认清组织不总是想暴露的东西。

文化学派是从上往下看，笼罩在信念的云雾之中；而更上面的环境学派，可以说是在观望。与认识学派试图观察过程的内部（通过显微镜，不同于环境学派的反向望远镜）相成对照，结构学派观察的是过程本身，或者说，观察过程的所有方面。

我们的结论是 10 个学派用各自的方式观察着同一个过程。我们希望这些东西综合起来有助于经理们看透战略形成的方方面面。

部分的背后

把战略管理的绝大部分内容整齐地放进这十个分类中是很方便实用的。这也使得我们大家——学者、读者、研究者、顾问、经理等的工作变得更容易。不幸的是，它可能仍不是最好的实践方法。

我们由此而感到很欣慰——既然这本书已经完成，至少是基本完成，而这一领域也正变得更加兼收并蓄。我们为该领域的新发现的凌乱而庆贺，它要比旧的秩序好得多。有人对此感到惋惜。他们说，这个领域已然失控、乱了套啦，还提出了某种主流性的

“范例”加以讨论。^①但是，多谢，我们在 70 年代的战略计划中就已经有了那种东西。不就是让人们躲避填写某种战略乌托邦的无聊表格吗？后来人人都不得不成为狂热的定位学派的追随着。现在则是热情洋溢的学习学派，要么就是经常变换的结构学派。但是有谁需要这些呢？我们需要的是优化的实践，而不是精致的理论。因而，各种学派的多种混合物的出现成了一个受欢迎的标志。（当然，只是在我们的条件下才称为混合物。就像把著名的高脚酒杯图像颠倒过来就成了女人轮廓像，这里的学派就成了混合物。）这不仅意味着此领域走过了很长的岁月，也意味着实践正变得越来越深入复杂。

那些盲人从不曾见过大象的胼胝体，那个连接着两个脑半球的组织。也不曾见过连接骨骼的韧带。但是我们现在开始得到战略管理中的观念了。那真是个好东西，因为没有它们，所有的大象都会成为僵死的大象同时所有的战略也都是僵死的战略。

如果不是这样，事情就容易了。战略形成是个复杂的空间。而 10 对于习惯于 7 加减 2 的大脑来说已是一个大数目了。但是缺陷，天啦，既不在天上也不在我们自己身上，而是存在于过程本身。战略形成是在判断中设计，直观地想象，自然发生里学习；它既永恒又转化；它必须涉及个人的认识，又必须涉及社会的相互作用、相互协调、以及相互冲突；它必须先经过分析，后经过规划，其间还必须经过协商；而且所有这些还都必须是对环境所作的反应。试一试把所有这些都扔掉，看看会怎么样吧！

12.4 猎获战略管理

现在是结束我们的狩猎旅行的时候了，也是我们撤出图书馆、教室、办公室，投身到纷乱的野外世界的时候了——在那里我们需要有犀利的眼光去发现真正的野兽。我们当然应该鼓励学者和顾问们去继续探索每个学派的重要的基本原理；我们需要对那些象牙、躯干和象尾了解得更多。但更为重要的是，我们必须超越每个学派的狭隘之处；我们需要了解把所有这些学派及更多的学派结合在一起的被称作是战略形成的这只大象是怎样真正地生活的。

我们需要提出更好的问题，形成更少的假说——让我们自己更多地受到现实中所发生的事情的牵引，而不是受到这里的概念的推动。我们需要变得更为全面——我们要关心过程与内容、静态的与动态的、约束与启示、个人的认知与集体的思维、计划的与学习的、经济与政治。换句话说，除了探索局部之外，我们还必须对战略形成的整体给予更多的关注。我们可能永远也找不到它，永远也不会真正地看见它的全貌。但我们肯定能看得越来越清楚一些。所以（宽恕我们吧）：

是那帮战略之徒
在艰难前行，
为追寻那机警的猎物
留下了学派十门。
他们叫喊着：“经此狩猎旅行
我们是否不再盲目？”

^① 相关的争论，主要是有关组织理论的总体方面而不是有关战略管理的特别内容，请参见 Pfeffer(1993, 1995)提出的案例和 Van Maanen(1995a 和 b)提出的反驳意见。

后 记

本书由北京蓝天星翻译与咨询公司组织翻译，该公司曾成功地组织翻译过《零售学精要》、《领导者的优势——掌握思维突破点的5个技巧》、《大有希望的未来》、《企业经营失败案例分析》、《小企业管理》、《创业管理学》等十余部经济管理类学术著作，这些译著都受到了读者的极高评价。本书是我公司组织翻译的又一管理学力作。具体翻译工作主要由北京理工大学管理与经济学院的刘瑞红老师和中国人民大学工商管理学院的徐佳宾老师负责，参加本书翻译工作的还有郭武文博士、尚国菲、吴京芳、王奋、甄宏、甄伟、单学群、吴艳辉、李千红、邹亚生、王千红、张万朋、姜素悦、李智、周志毅、米俊、李成军等学者。参加本书审校工作的有李琪、黄河、宋永明、赵宝华、张华、夏斌、秦斌等专家。

《战略历程：纵览战略管理学派》是一本专业性很强的战略管理学名著，具有很高的学术地位，作者亨利·明茨伯格是美国战略管理领域的学术权威。原书语言精练、笔调优美、极具特色，作者用了大量的比喻和拟人等修辞手法，这给翻译工作带来了许多困难。我们在保留原书风格的同时，尽量使译文符合中文的表达习惯。为了翻译好这样一本极具学术价值的经典名著，全体翻译人员和审校人员对本书的翻译都寄予了极大的热情，并付出了极大的努力，尽管如此本书还会存在一些不太完善或不太准确的地方，敬请读者批评指正。如果发现翻译上有什么纰漏请拨打我们的翻译咨询热线(010)62144551,62144542。

北京蓝天星翻译与咨询公司

2001年2月