

论企业战略管理中的几个关系

李玉刚^① 白人朴

(中国农业大学农村发展研究所)

摘要 对企业战略管理中战略规划实施与战略学习、自上而下与自下而上、经验决策与创新决策、作业效果与战略定位等几个方面的关系进行了分析,以促进对战略管理的正确理解。

关键词 企业; 战略; 战略管理

中图分类号 F 270.7

Some Relations in Business Strategic Management

Li Yugang Bai Renpu

(Rural Development Institute, CAU)

Abstract The relations of planning-practice and learning, top-down and bottom-up, decision-making by experiences and revolutionary ideas, as well as, operational effectiveness and positioning in business strategic management are analyzed to bring about the proper understanding to the strategic management.

Key words business; strategy; strategic management

“企业战略管理”这一术语是美国学者 H. I. Ansoff 在 1976 年所著的《从战略计划走向战略管理》一书中提出的,但是战略管理的理论和实践无论在西方还是中国的历史上都是很悠久的。古希腊已有了对战略的定义;我国《孙子兵法》中也宣称领导的最高形式是通过战略战胜敌人,《三国演义》中的“隆中对”更是一幅绝妙的战略图景。随着我国市场经济体制的建立和不断完善,企业作为独立的经济主体走上了市场经济的舞台,战略管理也因其对企业整体和长远发展的影响而受到众多企业的重视;但由于我国企业战略管理的实践历史不长,研究水平较低,造成对企业战略管理的理解存在着片面性,实践的科学性不足。笔者试图探讨战略管理中的几个主要关系,以丰富对战略管理的理解。

1 战略规划实施与战略学习的关系

对战略管理的过程有 2 种不同的理解^[1]。一种称为规划实施学派,产生于 60 年代,成熟和兴盛于 70 年代。代表人物有很多,如 H. I. Ansoff^[2]和 K. R. Andrews^[3]等,他们都对战略制定过程提出了理论框架,认为企业战略管理以一个有目的的方式,沿着严密的逻辑步骤有次序地进行。这些步骤和程序包括环境分析,目标设定,方案的拟定、评价和选择,以及计划的落实与反馈控制等。战略规划的诞生,为美国企业的管理实践提供了一种有效的手段。这一学派思想隐含的假设是外界环境的变化是可预测的,决策者是理性的,通过定性和定量的分析能够找出

收稿日期:1998-06-29

①李玉刚,北京清华东路 17 号 中国农业大学(东校区)48 信箱,100083

一个最优的或满意的方案。70年代,几乎所有的大公司都设立了一班战略管理人马,各种战略咨询组织如雨后春笋般应运而生,战略咨询服务几乎成了当时美国最兴的行业之一,有些战略咨询专家和政府官员也将各种战略规划技术用于制定国家的工业政策。人们普遍认为,战略规划是一种重要的管理方法,是企业成功不可缺少的法宝。

但现实中的战略实施却并非如规划学派所预想的那样,许多非正式的战略出现了。现实中的战略管理过程受到人的有限理性、环境状况、政治和权力等的影响,同时理性过程也受到外部和内部变量的约束,人的行为又是难以预测的,甚至是未知的,使得战略管理的实践与规划实施学派僵硬的理论框架大相径庭,所以企业的适应性受到重视。具备这一思想的学派很多,H. Mintzberg^[4]将其统称为学习学派。在此只谈2个观点。一个是渐进观点。C. E. Lindblom^[5]在1959年提出,组织环境如此复杂,预先制定的精确目标不可能实现,战略家不可能有意识地确定所有备选方案,数学优化也不能提供令人满意的结果,战略制定过程必须求助于“连续的、有限的比较”,并称其为“胡乱对付”。在1978年,J. B. Quinn^[6]对美国和欧洲的10个大型跨国公司的研究发现,企业的计划系统不足以表明实际战略过程的特征,“有效的战略倾向于出现在一系列的战略子系统中,每一个战略子系统都被渐进地和机会主义地混合成一个粘合在一起的模型,变成公司的战略”。这个方法被称为“逻辑渐进主义”。Quinn认为这种“渐进主义”把战略制定中的分析过程与行为过程结合起来,不是“胡乱对付”,而是有目的、积极主动地对客观环境作出反应。“逻辑”暗示一定程度的合理性,在组织里这个合理性受到政治和范式的约束。另一个是政治观点。D. J. Hickson^[7]等第一个把权利作为一个独立变量,引入企业战略的研究中。A. M. Pettigrem^[8]更是认为战略制定是一个政治过程,强调群体和个人的影响作用,他们相互冲突的需求对战略制定的影响很大。政治观点说明了由于信息和稀缺资源被某些人控制,权利被不同的高层管理者控制,从而谈判和讨价还价成为企业组织的一个特征,最强有力的群体能有效地连续选择方案,而不单纯是为了追求与环境的完全适应,因为这最符合他们的经济利益和身份利益。受环境复杂性、有限理性和企业政治作用的影响,在很多情况下战略决策过程成为组织的一个学习过程,逐渐摸索形成企业的战略。

在当前快速变革和高度竞争的年代,企业为了生存和发展必须不断地作出战略选择。企业家既要学会在信息不充分和意见不一致的条件下,通过战略学习作出渐进战略选择,又要学会在形势明朗时,高瞻远瞩,制定一个目标明确的远大战略,并排除各种困难和阻力,团结各方力量,坚定不移地促成战略目标的实现。在我国改革开放的整个80年代和90年代初期,经济体制改革实行的是“摸着石头过河”的渐进战略,经过几年的摸索和实验,现在目标已经很明确,从渐进改革的战略转变为规划实施战略的新阶段。

2 自上而下与自下而上的关系

战略制定过程常分为自上而下的和自下而上的2种方式。自上而下的思想和方法有悠久的历史渊源。在企业发展史的早期阶段,企业往往是由资本家独自或合伙创办并进行管理的,生产经营决策的权利及责任由资本家自己承担。在契约的基础上,被雇佣的工人按资本家的要求完成工作、领取工资,企业的决策由企业家作出,并通过管理人员层层分解细化,决策过程自上而下,今天的许多企业仍是如此。古典管理学家的早期作品也反映了这一倾向,在“管理科学之父”F·W·泰勒的《科学管理原理》一书中,其中一条原则就是把计划职能(管理职能)同执

行职能(实际操作)分开,由计划者决定事情的工作程序及方法,工人按计划要求完成工作,没有工作的决定权。H·法约尔在《工业管理和一般管理》一书中,从管理原则中的统一指挥、统一领导到对管理要素中计划职能和指挥职能的分析,无不贯穿着这样一种自上而下的决策和管理思想。

自下而上的思想则可追溯到G·E·梅奥在《工业文明的社会问题》一书中,对那种认为人是追求个人利益的、处于无组织状态的“群氓”的假设进行的批判,认为满足职工人际关系方面的需要才是提高企业效率的关键。A·H·马斯洛及后来许多行为学派的代表人物对人的需要进行了各种分析研究,发现职工除了有经济方面的需求外,还有对自我实现、权利、参与管理等需要。理论上的研究成果对美国企业管理实践产生了一定影响,许多企业开始关注企业发展中人的因素,并采取参与管理、自主管理等管理方式。80年代随着对日本企业成功经验的深入研究,发现日本管理更注重人的因素,也正是重视和采取了全面质量管理、职工合理化建议和集体决策等,才使日本企业取得了较高的竞争力。

这2种决策方法都各有其合理性和局限性^[9]。自上而下决策方法的合理性是由企业高层管理者的决策经验、决策能力、决策信息和决策责任等决定的;但由于企业高层管理者往往是组织的元老,很容易受组织和行业传统的影响,追寻原有的战略,而传统和行业规范会制约新思想的产生,导致战略虽易操纵但往往缺乏远见。自下而上的决策方法也有其合理性,随着职工收入水平的提高,其需求结构发生了很大变化,他们希望提高自己的决策能力,自己决定自己的命运,从而出现了很强的参与管理意识;同时随着环境复杂性的增加和企业内部因专业化造成的决策能力的分解,职工不仅对自己工作范围内的事情有发言权,对有关企业发展前途的重大问题也能提出独到的见解。在自下而上的过程中,战略活动家如果不能赢得高层管理者的信任也不会取得好的效果,高层管理者虽然没有垄断想象力,但他们有资源分配权;所以,尽管创新不一定从上层开始,但它最终必须得到上层的理解和批准。

为了实现观点的多样性和目标的统一性,战略制定过程必须是自上而下与自下而上方式的结合。自上而下容易达成目标的一致,自下而上却可以实现观点的多样性。没有多样性的统一会导致教条主义,没有一致的多样性则会导致资源的分散使用。只有将2种方法结合起来,战略制定过程才能既吸收多样化观点,又能形成一个协调统一的战略。

3 经验决策与创新决策的关系

经验是由实践得来的知识和技能。经验决策是一种很重要的决策方式,我们的决策很多属于经验决策。人类的很多知识都是在实践、经验、实验等基础上,通过深入探讨各要素之间的关系,不断总结和学习得来的,它们反映的都是对已知领域和关系的了解,这在处理重复出现的问题上是有效的;因此,通过应用经验和现有知识,能较好地对企业内部经常出现的问题作出决策。近些年,许多企业通过建立计算机决策系统和计算机专家决策系统,更好、更普遍地利用了专家的经验。

战略管理的目的是使企业更好地适应未来环境的变化,而未来是不确定的,尤其是随着高科技产业化步伐的加快、世界经济一体化的加速和企业竞争激烈程度的提高,系统的结构和运行方式都发生了一定程度的变化,过去行之有效的经验变得毫不相关,甚至有害。经验决策已远远满足不了战略决策的要求,企业家必须超越经验决策,进入创新性决策。

现实社会总是渐变与突变的结合,未来发展也总是建立在过去发展的基础之上,因此,在战略决策中要把经验决策与创新决策结合起来。首先要对经验进行反思,真正从经验中学习和掌握事物发展的内在规律。今日世界日趋复杂,不但有多种因素的交互作用形成的结构性复杂,而且有因素发挥作用中的时滞造成的动态性复杂。复杂性的增加使因果关系更加微妙,容易造成决策者对结果的归因失误。一些企业通过多元化经营取得了快速增长,随后就把多元化作为企业成长的主要途径,却不料过度多元化损害了企业的主业,转瞬之间使企业陷入困难的境地,其原因就是企业决策者没有认识到初期多元化的成功来自于不同经营业务之间的合力,以及在企业家所熟悉的范围内容易管理。当多元化扩展太多太快时,各经营活动之间失去联系,企业家不熟悉新的业务,管理失控,困境就在所难免了。沈阳飞龙集团公司总裁姜伟在总结自己的二十大失误中,认为延生护宝液进入市场成功以后,其模式被当成一个万能的标准模式,后期研制的新产品没有考虑产品和消费人群的不同,错误地采用同一模式在全国大面积推广,造成严重失误,犯了经验主义的错误。

其次是学习创新技巧和方法,提高个体和群体的创新能力,促进创新决策的实现。决策者要把横向思维和纵向思维结合起来,通过横向思维建立多种事物之间的联系,变单一的线性、片段思考为非线性、系统思考^[10]。多关注技术、制度和文化的变革,多考虑什么是将改变本企业或行业未来的重大突破。比如,我们现在谈“数字化时代”、“网络化生存”,这将对本行业和企业有何影响?同时还要问,为什么我们进入了“数字化时代”、“网络化生存”?这又将对我们的战略活动产生什么影响?企业战略决策是组织决策,所以不仅要关注个体的创新能力,更要形成组织的创新行为。要关注企业中具有创新思想的员工,比如缺乏经验的年轻人、与外界联系较多的营销人员、未被企业传统同化的新职工等,还要采取各种有助于群体创新的决策方法,如头脑风暴法等。

4 作业效果与战略定位的关系

这些年来,市场竞争的加剧和环境的快速变革,使企业认识到企业的生存和发展依赖于它对环境的适应程度,从而加快了企业对市场变革和竞争者的行动的反应;但随着竞争者在优秀的产品、技术、市场定位和经营管理方法等方面的相互追逐和模仿,企业失去了自身的特色,相互差别越来越小,出现过度竞争,行业利润率降低,开工不足,短缺资源被大量浪费。企业不断地改进各方面的工作,却发现很难把作业效果转变成可持续的获利能力。造成这一现象的根源是企业没有区分作业效果和战略定位。

良好的作业效果和正确的战略定位都是获得卓越绩效不可缺少的条件。它们的作用方式不同。提高作业效果意味着比竞争对手更好地完成各种活动,如减少产品缺陷、提高交货速度等。一些企业使用了更先进的技术,减少了无用功,更好地激励职工,所以能从投入中得到比竞争者更多的收益。

为了提高获利能力,不断地改进作业效果是必要的,但这还远远不够,企业很少能靠提高作业效果取得持久的竞争优势,领先竞争对手将变得越来越难。因为优秀的做法会很快传播开,竞争者快速地模仿管理技巧、技术、投入改进和满足客户需要的优越方法;更微妙的是,达到优秀的企业越多,它们看起来越相像,企业竞争也将变成在一条道路上的赛跑,没有一个会取得胜利。仅仅基于作业效果的竞争是具有相互破坏性的,会导致持久战。在很多企业里,不

断地改进作业效果深深地扎根在管理人员的脑海中,驱动企业不断地模仿和同质化,用改进作业效果取代了对战略的定位和选择。

战略定位学派的代表人物 M. E. Porter^[11]认为,战略定位是对企业活动的定位,其实质是正确处理企业与环境的关系。每个行业的结构,即行业里的现有企业、潜在的加入者、替代品生产者、购买者和供应者的讨价还价能力决定了竞争的激烈程度,进而决定了可获得利润的数量。企业应把自己定位在能最好地抗御和影响这些力量的行业上。

一个企业为了保持定位的优势,在战略定位时必须采取措施尽量降低竞争者模仿的可能性。这可以通过如下2种方式来实现:一是制造权衡,权衡意味着一件东西多将迫使另一件东西少,即二者不可兼得,当不同位置需要的活动不协调时,就会发生权衡问题,使竞争者不能从模仿中得利;二是增强企业内部活动的协同,活动之间的适应和协同大大降低了成本,增加了差异性,使竞争优势不仅来源于单个优势,如核心能力、关键资源等,更来源于各种活动的相互适应,增强活动之间的战略适应不仅是竞争优势的本质,也加大了竞争者模仿的难度,使竞争优势能保持长久。

通过明确的选择战略定位,高层管理者可以更清晰地说明哪些活动或哪些方面应优先考虑,员工试图作出每日的决定时,就有了一个清晰框架可遵循,避免企业资源的分散使用。一个有特色的战略定位创造了对权衡的需要,有目的地限制了其他企业的活动,其他企业使用这种方式进行竞争将逐渐损害它们的战略并降低它们当前活动的价值,从而阻止了模仿。如果没有权衡,一个好的想法可能很快被模仿,竞争者大量涌入,你不得不跑得越来越快,但仍然会处在一个恶性竞争的市场中。

战略定位和改进作业效果是两回事,二者缺一不可,但决不能混为一谈。企业只有在重视和强化战略定位的基础上,不断改进作业效果,才能提高长期竞争力,塑造可持续的获利能力,创造长期辉煌。

参 考 文 献

- 1 McKiernan P. Historical Evolution of Strategic Management(I). England: Dartmouth,1996. 445
- 2 Ansoff H I. Corporate Strategy. London: Perguin Books,1987. 100~108
- 3 Andrews K R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois:Dow Jones-Irwin,1971. 18~46
- 4 Mintzberg H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Manag J,1990(11):171~195
- 5 Lindblom C E. The science of "muddling through". Public Administration Review,1959,19(1):79~88
- 6 Quinn J B. Strategic change:"logical incrementalism". Sloan Manag Review,1978(4):7~21
- 7 Hickson D J, Hinings C R, Lee C A, et al. "A strategic contingencies" theory of intraorganizational power. Administrative Science Quarterly,1971,16(1):216~229
- 8 Pettigrem A M. Strategy formulation as a political process. Intern Studies of Manag and Organ,1977(7):78~87
- 9 Hamel G. Strategy as revolution. Harvard Business Review,1996(4):67~82
- 10 圣吉 P M. 第五项修炼. 郭进隆译. 上海:上海三联书店,1994. 429
- 11 Porter M E. What is strategy. Harvard Business Review,1996(6):61~78