

## 企业战略制定行为的类型及影响因素

李玉刚 白人朴

(中国农业大学农村发展研究所)

**摘要** 根据战略制定行为中参与人员的多少、行为的理性化程度、战略制定过程与实施过程的分离程度、战略形成过程的可控程度和有序程度等,把企业战略制定行为分为不同类型,并对影响战略制定行为的主要因素进行了探讨。

**关键词** 战略; 战略制定; 行为

**分类号** F 270; C 934

## Strategic Formulating Behavior: Types and Influential Forces

Li Yugang Bai Renpu

(Rural Development Institute, CAU)

**Abstract** According to the number of participants, the reasonable degree of behavior, the separable situation between the process of strategic formulation and implementation and the controllable and orderly extent of strategy-forming process, the strategic formulating behavior is divided into different types. The main forces that influence the strategic formulating behavior are discussed.

**Key words** strategy; strategic formulating; behavior

企业战略是战略制定行为的结果, 战略的科学性、有效性受到战略制定行为的影响和制约; 但是, 战略制定行为又是复杂多变的, 正象 H. Mintzberg 认为的那样, “有效的战略出现在最陌生的地方, 通过最出乎意料的方式发展起来。没有一个战略制定的最好方法”<sup>[1]</sup>, 所以, 深入理解战略制定行为, 对其类型和影响因素进行研究, 是非常必要的。

### 1 战略制定行为的类型

战略制定行为多种多样, 根据不同的参数, 从不同的角度可以分为多种不同的类型。以下从 5 个不同的角度对战略制定行为进行分类, 对几种代表类型进行分析。

根据参与人员的多少, 可以把战略制定行为分为企业家的和参与的。在企业家的战略制定行为中, 战略方案的形成和选择权集中在总经理手中。一些具有专制作风的企业家往往利用个人权力, 通过命令进行管理。企业可能没有制定明确的战略计划, 而是由企业家构思的组织远景来替代战略。对于许多小企业来说, 所有权和经营权往往集中在一个人手中, 战略的制定也往往是一个人说了算。也有为数不少的大企业, 在战略制定中, 企业家也许会征求其他人的意见, 但主要还是根据自己的设想、分析和判断形成战略。

收稿日期: 1999-10-18

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

在参与的战略制定行为中,参与战略制定的人除了总经理以外,还有战略决策委员会,以及整个计划班子,他们也会采取自上而下或自下而上的方法系统地征求有关人员的意见。许多企业还把专家、学者吸收到战略制定工作中来,采取专家和领导相结合的工作方法,利用系统分析技术对各种设想、方案进行对比分析。参与的战略制定工作将许多人纳入到战略的制定过程中来,有利于发挥群众的聪明才智,但也会增加战略形成所需的时间。对于一些规模庞大、经营多元化的企业来说,由于战略问题复杂、涉及面广,往往采取参与式的战略制定方式。

根据行为的理性化程度,可以把战略制定行为分为理性的和直觉、经验型的。理性的战略制定行为是指战略的形成需要借助理性的思维,大量使用数据分析、测算,遵循严格的逻辑。传统的战略理论强调理性分析,强调对事物进行定量分析,相信理性的分析技术能够处理变化的环境。直觉的战略制定行为强调的是企业家的经验、直觉、想象和判断,这种战略往往难以通过逻辑分析得到证实。以J. B. Quinn和H. Mintzberg为代表的一些战略学家对企业的实际战略形成过程进行了研究,发现直觉、经验、尝试、政治等在战略制定行为中大量存在。在20世纪80年代美国向日本学习的过程中,更是发现了直觉、远见等管理风格所产生的影响。可以说,在较稳定的环境中,理性的分析可以在战略方案的形成中发挥较大的作用;而对于一些新兴产业和处于发展初期的企业,战略的形成不仅需要理性的分析,更需要企业家的直觉和灵感。

根据战略制定行为与实施行为的分离程度,可以把战略制定行为分为计划的和学习的。传统的战略管理基本上是先制定战略,再实施战略。尽管现实中的许多战略管理并不是如此,但却反映了一种人们对理性和可控制性的渴望。目前,许多企业在战略管理中仍然渗透着这一思想,并通过不同的方式表现出来。例如,联想集团高级副总裁、电脑公司总经理杨元庆讲到,“战略管理不象前面几类管理(笔者注:各项职能管理)那样做着不断调整的工作。它需要企业最高管理者在明确未来几年的发展方向后,制定明确的战略路线,使其全部业务发展能有一个灵魂。而此后的事就是不断地督促、检查、修正,使自己的业务发展始终不偏离轨道”<sup>[2]</sup>。学习的战略制定行为是指战略的形成乃至战略管理是一个不断学习的过程,没有把战略制定过程和实施过程截然分开。要理解这2种战略制定行为的区别,最好是把战略的形成与战略报告的形成区分开来。战略报告从起草到实施可能花较短的时间,但是很难想象高级经理在对未来没有任何想法的情况下,仅仅开一次会,写一个报告,就能把战略确定下来。当然,有些企业确实确实有这样的战略,但是这样的战略往往连制定者本人也不相信,更谈不上实施。一般情况下,战略思想和方案是经过实践、认识、再实践、再认识,不断学习而形成的。也许在高层管理者头脑中,战略方案的形成是一个顿悟的结果,但这种顿悟却是经过长时间的思考和亲身体会之后产生的,是长期思考后认识上的一个飞跃。

根据战略形成过程的可控程度,可以把战略制定行为分为深思熟虑的和自发产生的。在企业战略管理中,有许多战略是经过设计并精心实施而成的,也有许多战略是在战略决策者没有明确设计的情况下,在企业经营过程中经过一步一步的决策逐步形成的。在前一种情况下,战略管理者完全控制了战略形成过程;在后一种情况下,战略管理者对战略形成过程的控制却是很少的,战略往往是在实际行动者的决策过程中逐步实现的。

Mintzberg等在对战略形成过程的研究中,将战略分为预谋的战略和已实现的战略,并对预谋的战略和已实现的战略进行了比较(图1)<sup>[3]</sup>。按照预谋实现的战略称为深思熟虑的战略,没有预谋却实现的战略称为自发产生的战略。计划学派的战略管理文献大多将战略管理描绘

成一个深思熟虑的过程,先思考,后行动;先制定,后实施。Mintzberg 却认为,战略既能被精心制定也能被自发形成,一个实现的战略可能是经过深思熟虑的战略制定过程的结果,也可能是响应环境的变化自发产生的。当一些预谋的战略没有带来所希望的结果时,留给企业的就是未实现的



图1 战略的一种分类

的战略。人们常常把战略实施失败的原因归结为管理松懈,控制不严格,人们没有承担义务,等等。虽然这些理由有时是合理的,但是,战略不能得到实施,原因也可能在于企业对战略制定和战略实施进行了严格划分,即许多战略是在不断尝试、行动和体验中逐渐形成的。

实际上,企业的战略往往是由2种战略共同组成的,一是深思熟虑的,另一是自发产生的。在纯深思熟虑的战略制定过程中,一旦制定了战略,也就排除了学习;而纯自发产生的战略制定行为则排除了控制。任何一个企业都不可能事先设计出每一件事情,而忽视途中的学习,也没有人灵活到让每件事情都是偶然事件,对任何事情都听之任之,放弃所有控制。所以,深思熟虑的战略和自发产生的战略形成了连续统一体的2端,现实中的战略可能出现在连续统一体的任何地方,一些战略可能接近端点,而大部分战略落在中间。

根据战略制定行为的有序程度,可以把战略制定行为分为有序的和无序的。战略制定行为的有序性表现为战略制定按照一定的程度和规则进行,决策过程存在一定的规律性和稳定性<sup>[4]</sup>。战略制定的有序性从程序上来讲,就是战略要通过战略问题和构想的提出、战略议事日程的确定、战略备选方案的形成、战略选择和战略合法化等环节而产生出来;而从行为规则上讲,就是上述程序中的每一环节都有章可循,一方面要遵循时序性规则,另一方面也要遵照非时序性的决策体制。战略制定行为的无序性表现为战略制定的非程序化和战略决策的非连续性。

战略制定行为种类繁多,随时间、地点和问题的不同而变化。从企业战略实践来看,既有有序的战略制定行为,也有许多无序的战略制定行为。当战略问题比较复杂,涉及的面比较广,但又不太紧急的情况下,战略的制定要遵循一定的程序和决策规则,这有利于集思广益,使战略更为合理和可行。在某些情况下,如紧急状态、危机事件发生时,一味强调程序化决策往往贻误时机,造成战略上的被动局面。

就当前我国企业的实际情况看,有序的战略决策不是太多了而是太少了,而非程序化、随意的战略决策所造成的弊端却随处可见。企业领导人更换频繁,每个领导人都过于偏重任期内的经营业绩,抛弃前任制定的战略,重新制定战略,这远远超出了正常的战略调整范畴,使战略的连续性受到严重影响。许多企业管理水平落后,战略制定行为完全处于一种无序状态。在这种情况下,强化战略制定行为的有序性,科学地设计战略制定的程序和规则就成为提高战略管理水平一个很重要的方面。

## 2 战略制定行为的影响因素

影响企业战略制定行为的因素很多,可分为企业内部影响因素和企业外部影响因素。

**内部影响因素。**影响战略制定行为的内部因素主要包括总经理的决策风格,企业的业务范围、规模大小和发展阶段等。

领导人的决策风格是不一样的。专制型的领导人往往将战略的制定权归于自己,极端者甚至不能听取任何人的意见;民主型的领导人会更多地吸收他人的建议,也可能会建立比较完善的战略计划机构,从而将领导人的直觉、想象等与群众的集体智慧结合起来。

企业的规模和业务范围对战略制定行为的影响也很大。当企业规模较小、业务单一时,经营者对整个企业的经营活动有较详细的了解,对产业的发展有较好的预见,战略的形成花费时间较短,涉及的人员较少。随着规模的扩大和业务的多元化,总经理难以对企业的所有经营活动都有充分、详细的了解,也难以对企业经营人员的活动进行直接的控制,战略管理就越来越依赖于正式的组织系统,战略制定行为的有序性就变得越来越明显,理性化程度也会越来越高。

从企业的发展阶段来看,在初创时期,一般都是凭借创始人的才智,用看似不切实际的梦想指导企业的发展,加上难得的市场机遇,取得事业的成功。随着企业的发展,个人、合伙人或家族式的管理逐渐成为发展的障碍,创业者会感到对自己所创建的“帝国”已无法控制。这时,如何改变初始阶段的“人治”管理,把企业纳入制度管理的轨道,通过科学的战略来指导企业的发展,就成为许多企业继续发展的一道门槛。

**外部影响因素。**影响战略制定行为的外部因素一般包括企业所处的产业类型、竞争状况以及政治、经济、科技、文化等条件。当前,对战略制定行为影响较大的因素有信息技术、世界经济一体化、经济转轨过程中市场经济的不完善和外部环境不确定性的加大等。

信息技术的飞速发展加快了信息的传递速度,使得人们更容易共享信息资源,电子商务的飞速发展也正从根本上改变着企业的经营方式。信息技术的飞速发展也必然影响到企业的战略制定行为,尽管最终结果还很难预料,但是一些影响已初现端倪。在传统的战略制定过程中,有很大一部分工作是搜集、整理、传递和处理信息,随着信息技术的发展,这一部分工作将发生很大的变化。一些由许多人参与完成的方案的测算等工作,由于有了计算机的帮助,只需几个专家就可完成;信息的共享使更多的人员能够对企业的战略发表自己的见解,从而有助于将更多的人员纳入到战略的制定过程中来。当然,总经理的直觉、远见、对不确定性的判断等是信息技术不能替代的。信息技术的发展促使企业由等级结构向网络结构转变,原来的部门,甚至组织之间的边界被打破,20世纪90年代流行于西方的企业再造浪潮,其实质就是基于信息技术的发展对企业流程进行重整。信息技术通过对企业组织结构的影响,进而影响战略制定行为。

进入本世纪末以来,世界经济一体化进程呈现出加速发展趋势,企业经营活动的全球化使得企业间的竞争更加激烈,高科技的发展使得新产品的开发费用也越来越高,促使国际竞争结构发生了很大的变化,竞争对手之间纷纷掀起了合作的浪潮,出现了竞争对手与合作伙伴相统一的现象,企业的成功不仅取决于竞争战略,而且取决于合作战略,建立战略联盟成为许多企业的一种战略选择,单个企业之间的竞争也变成了联盟与联盟之间的竞争;所以,在分析竞争对手时,也必须对特定对手的联盟进行分析,这样才能全面把握市场状况。战略联盟的出现使得企业战略制定行为出现了一些新的变化,在某些情况下,充分考虑合作方的利益成为必要,追求双赢替代非赢即输成为企业的战略目标。

市场经济的不完善对企业战略制定行为的影响是通过政府对企业管理和要素资源的控制来实现的。在我国市场取向的改革过程中,虽然政府正在逐步退出对经济的直接管理,但是,许多重要的资源,如金融,市场(如进出口经营权),劳动力(如用工制度、户籍)等,还掌握在政府

手中,对这些关键资源的获得不只是取决于企业对经济规律的认识和运作,还要靠对政策导向的理解和预测,甚至靠与政府官员搞好“关系”。一些企业的赢利也不单纯是通过提高经营效率,满足顾客需要,而是通过寻找“租金”来实现的。这种“寻租”行为是为单个企业创造利润而不是为社会创造财富的经济活动,但在我国经济体制转轨时期的特殊情况下,却是最符合企业经济效益最大化要求的。在经济体制转轨过程中,存在着许多国有资产所有者过位、缺位和错位的现象,加上激励和约束机制不健全,导致一些企业经营者的行为短期化,背离了资产所有者所追求的企业持续发展的目标。

科技的飞速发展和竞争的加剧使得企业外部经营环境的变化速度加快,企业面临的不确定性增大。在较稳定、较易预测的经营环境里,通过理性的分析可以制定一个好的战略。未来技术和市场等的不确定性使得战略制定行为成为一种具有较大风险的活动,总经理的直觉、冒险和果断成为战略制定行为重要的影响因素。随着环境的快速变化,有必要及时进行战略调整或制定创新的战略。

### 3 战略制定行为的综合化

战略制定行为受诸多因素的影响,表现出复杂多变的特征,许多企业也表现出一种多样化的战略制定行为。为了迎接经营环境提出的挑战,更及时有效地制定出具有竞争力的战略,要求企业在战略制定过程中,既利用企业家的远见卓识,又发挥正式战略计划系统对数据的采集、分析、测算和规划能力;既鼓励个人创新思想的产生,又利用正式战略制定对资源的控制和理性安排;既鼓励个人创造性的自由发挥,又利用群体人员交互作用所发挥的集体智慧。

### 参 考 文 献

- 1 Mintzberg H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 1987, 65(4): 66~ 75
- 2 杨元庆 创新联想、龙腾世纪 互联网周刊, [http://www.enet.com.cn/ereport/html/documents/market/19990616/0002\\_shtm1](http://www.enet.com.cn/ereport/html/documents/market/19990616/0002_shtm1)
- 3 Mintzberg H, Waters J A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(3): 258
- 4 胡 进 政府过程 杭州: 浙江人民出版社, 1998 253~ 265