

未来已来,战略范式却还是老一套?

■ 魏 江

时过境迁,为何仍刻舟求剑?早在20世纪20年代,被誉为“管理理论之母”的玛丽·福列特(1868~1933)就提出,要把企业看成一种社会组织而非仅仅是一个经济或生产组织。她那时的预言在今天成了现实。

由于互联网的发展,不少企业已经演变成无边界、网络化的社会生态组织,这种组织一年为社会所创造的价值可能就已超过过去一家企业百年所创造的价值总和。

英雄所见略同

正所谓“英雄所见略同”,1959年,彼得·德鲁克在《已经发生的未来》一书中极具洞察力地提出,这种新的组织将成为社会的主导者和管理者,在社会创新中发挥重要作用。当我们站在这样的高度来观察世界,认识世界时,就会发现传统的战略思想似乎开始失灵了。

在过去的半个多世纪中,许多杰出的学者为战略理

论做出了重要贡献。比如:20世纪60年代以伊戈尔·安索夫(H.Igor Ansoff)、阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)为代表的战略理论先驱者提出的计划学派、设计学派;80年代以来最负盛名的战略学者迈克尔波特(Michael Porter)所倡导的定位学派。

他们的理论基本都是建立在传统企业组织和产业组织理论基础上的。用明茨伯格的话来说,30年前的公司战略是建立在“深思熟虑”基础上的。按照这样的范式,战略管理也基本遵循了“战略制定—战略实施—战略评价”的思路。

直到20世纪90年代之后,人们发现这种“深思熟虑”的战略理论似乎出了问题,以SWOT、价值链、五力模型为代表的“圣经式”战略模型难以解释当时微软这类企业的成长逻辑。为此,波特于1996年在《哈佛商业评论》上发表了《什么是战略》一文,对自己的战略理论进

就可以了;当他的员工达五万或十万人时,除了心存感激还不够,必须双手合十,以虔诚之心来领导他们。

低调管人就是淡化权威、尊重个体,充分为下属考虑,为员工营造一个自由而轻松的工作环境,激发员工自发自主的工作热情,从而使员工自觉地把工作做得更好。在AMD中国公司200多平方米的办公场所内,总经理潘晓明的办公室和其他员工之间几乎是全开放的。他说:“我希望这样做能够从距离到心理都能拉进我们的关系。”对于很多公司都头疼的知识员工绩效考核的问题,他从不硬性规定每个人或每个项目组什么时候应该完成多少工作量,而是每个星期在公司的墙上将每个人或项目组的工作进度贴出来。“知识员工的自尊心很强,他们如果看到自己落后了,你不用再采取什么其他措施,他们自己就会努力赶上了。”他说:“公司的技术研发部门实行弹性工作制,因为知识型员工更多地从事思维性工作,固定的工作场所和工作时间对他们没有多大

的意义,而他们也更喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排。每天不管是上午8点来,9点来,或是10点钟才到公司,员工只需要通过电子邮件告诉他的主管,他已经来了,下班的时候再发一封邮件,说明工作的进度就可以了。”总而言之,知识工作者具有流动性,他们可以抬腿就走,因为他们拥有“生产资料”,即他们掌握的知识。

在这个企业管理日新月异的时代里,唯有更多的适应企业进步及社会发展新型管理模式,才能使企业立于不败之地,管理的创新已成为大势所趋。在“人才是塑造企业品牌的核心资源”的21世纪,更多的企业管理者从高高在上,说一不二的绝对权威宝座上走下来,企业需要采用管理志愿者的方式来管理越来越多的专职雇员。开始倾听每一个员工的心声,注重员工的个体感受,尊重他们的个人兴趣,重视他们个性和特长的发挥。

(销售与管理,2018.6)

行了反思,突破了原先基于产业组织理论的战略架构,提出了基于企业理论的战略思想。

那么,这些战略理论和方法,到了21世纪之后又会面临什么样的挑战呢?

未来已来,为何不从头再来

如果我们来观察今天的阿里巴巴、腾讯、百度、Facebook、Google这样的企业,不由得对今天仍被很多人奉为主臬的战略分析理论和工具提出反思:理查德·鲁梅尔特(Richard Rumelt)的多元化战略理论还能解释这些企业的产业结构吗?波特的价值链模型还能解释这些企业的业务发展路径吗?波士顿咨询公司提出的BCG矩阵还能解释这些企业的业务组合吗?钱德勒等提出的SWOT分析还能解释新兴业务选择策略吗?

要回答这样的问题,必须再回到“企业是什么”这个根本性问题上。当回顾福列特、德鲁克等思想家的观点时,就会发现传统的战略管理理论和方法,的确到了需要被颠覆的时候了。目前,正是战略管理理论从传统范式向新兴范式转变的关键期。

“已经发生的未来”会怎么样?我们多多少少能感觉到一些,还或多或少能描绘一些,但肯定不能精确勾画出来,今天不能,明天也不能。因为今天的世界一日千里,再也回不到半个世纪前相对静态的形态了。那么,战略研究者的使命,就是要重构战略管理的思想、理论和工具,与时俱进,挺立潮头。

企业组织形态的变化挑战了战略管理的理论范式,回到最根本的问题上,就是在无边界、网络化、生态化组织系统中,战略管理的根本任务是什么?

对于“什么是战略”和“什么是战略管理”,至今的定义超过200种,有的从竞争优势视角来界定,有的从定位视角来界定,有的从资源视角来界定,有的从价值视角来界定,还有的从时间跨度视角来界定。随着对战略理论学习得越多,对战略实践了解得越多,越来越体会到战略内涵的抽象化、个性化、动态化。

所谓抽象化,就是对未来描绘得越具体就越可能是谬误;所谓个性化,就是战略越来越呈现熊彼特主义特征,企业成为“企业家工作的组织”(德鲁克,1970),深深刻上企业家人格特征的烙印;所谓动态化,就是要制定五年甚至三年的具体战略都非常困难,很多企业家告诉我们,企业战略每年都要动态调整。

不容置疑的是,正是因为战略呈现出抽象化、个性化和动态化特征,战略管理反而越来越重要,战略管理的挑战也越来越大。因为没有战略管理,像阿里巴巴、

腾讯、Google这样的企业就会支离破碎,成为一盘散沙,整个组织就会被瓦解。

回归本真,须秉持知行合一

那么我们应该如何认识战略管理呢?我们认为,战略管理是从系统高度来整合各个业务、各个职能和各类活动的基本逻辑,从管理学层面分析和揭示“企业为什么能够持续获得回报”的基本经济学命题。该命题可以从“企业为什么活着”、“企业做什么而活着”和“企业如何活得更好”这三个基本问题来回答。

对于这三个问题的分析逻辑就是,通过内外部环境分析来明确企业的使命、目标和愿景,围绕使命来选择业务领域与发展方向,依托业务结构构筑起持续竞争优势,并通过系统推进框架和举措来保证战略实现。

现实中的一个有趣现象是:无论是组织高层、中层还是基层都认为战略很重要,但发现战略是“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”,或是“云深不知处,只在此山中”,或是“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。

要认清战略管理体系确实很不容易,于是,不少企业出现“规划规划,墙上挂挂”的现象,认为战略无用;有的企业认为“战略是高层的事,与其他员工没有关系”;有的企业认为“环境变化太快,等战略做完了,就已经过时了”。

如何看待这些评论?我们认为,战略不是虚无的理论,而是具有操作性的选择。战略不仅仅是一种理念,更是现实的行为,因此,把理念和行为结合起来让战略能够落地,成为必须要解决的问题。在理解和执行战略管理过程中,应该做到“大处着眼,小处着手”。

所谓“大处着眼”,就是要建立系统观,既能把握全局又能聚焦重点,能把企业内不同层次、不同业务、不同职能系统整合起来考虑企业总体发展问题,同时能把握企业的主要矛盾和矛盾的主要方面,聚焦关系企业生存和发展的关键问题,通过重点突破构筑起持续竞争优势。

所谓“小处着手”,就是要从个体、部门、具体活动、具体业务切入,渗透战略管理的理念和思想,创造属于最基础战略执行单元的独特价值,从而把整个组织的战略与每个个体、部门的认知和行为结合起来,赋予战略以最大、最持久的生命力。

(作者系浙江大学管理学院院长,教育部长江青年学者特聘教授、博士生导师,中国科教战略研究院副院长,企业组织与战略研究所所长,浙江大学学科发展战略研究中心执行主任,浙江大学创新管理与持续竞争力创新基地副主任。)

(经理人,2018.6)