



隶属关系-华南理工大学工商 管理学院

- 随着中国经济地位的提升和企业国际竞争力的显现，国内外管理学界对**基于中国情景、中国文化下企业管理和中国式的企业管理**越来越关注 (Peng, 1996, 2002, 2004; 徐淑英, 边燕杰, 2004; 席酉民等, 2006; 彭贺, 苏宗伟, 2006; 蓝海林, 2007; 王学秀, 2008) ;
- 目前这种研究还处于概念明晰、视角选择和研究意义的探讨上 (管理学报特约评论员, 2007; 韩巍, 2008)。相关的努力说明中国企业管理已经处在**从引进创新到自主创新、从客土化到本土化、从发展中国管理理论到发展管理的中国理论转变**的初级阶段上 (Barney, 张书军, 2009) .



- 企业战略管理是否应该包括在中国式企业管理的研究之中，取决于中国企业在战略管理行为上是否具有普遍、稳定和结构性特点；
- 大多数企业战略管理的理论基本上是产生于西方情景。因此上述努力成功应该具备**两个前提**：第一、能够基于中国情景的研究补充和完善原有理论；第二、能够在解释中国情景上形成新的理论（Chen, 2006; Peng, 2007; 蓝海林, 李铁瑛, 王成, 2009）。



一、战略管理：环境、企业与战略

“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”
(Biggadike, 1981; Lenz, 1980)。企业所面临或所嵌入的环境不同，应对环境的战略行为也就不同。



1、环境影响与企业战略选择

- 企业的战略行为**首先**取决于企业高层管理者对**外部和内部环境未来变化趋势**的分析，取决于这些趋势对企业输入、输出和收益的影响；
- 企业的战略行为**其次**取决于企业高层管理者对**各种相关利益团体**当下和未来要求的看法，这种看法将决定企业环境应对行为的合法性和合理性；
- 企业的战略行为**最后**取决于企业高层管理者的**管理传统**，这种传统是在与以往环境的互动中形成的，它们将与当前环境一起决定组织对未来环境的反应；



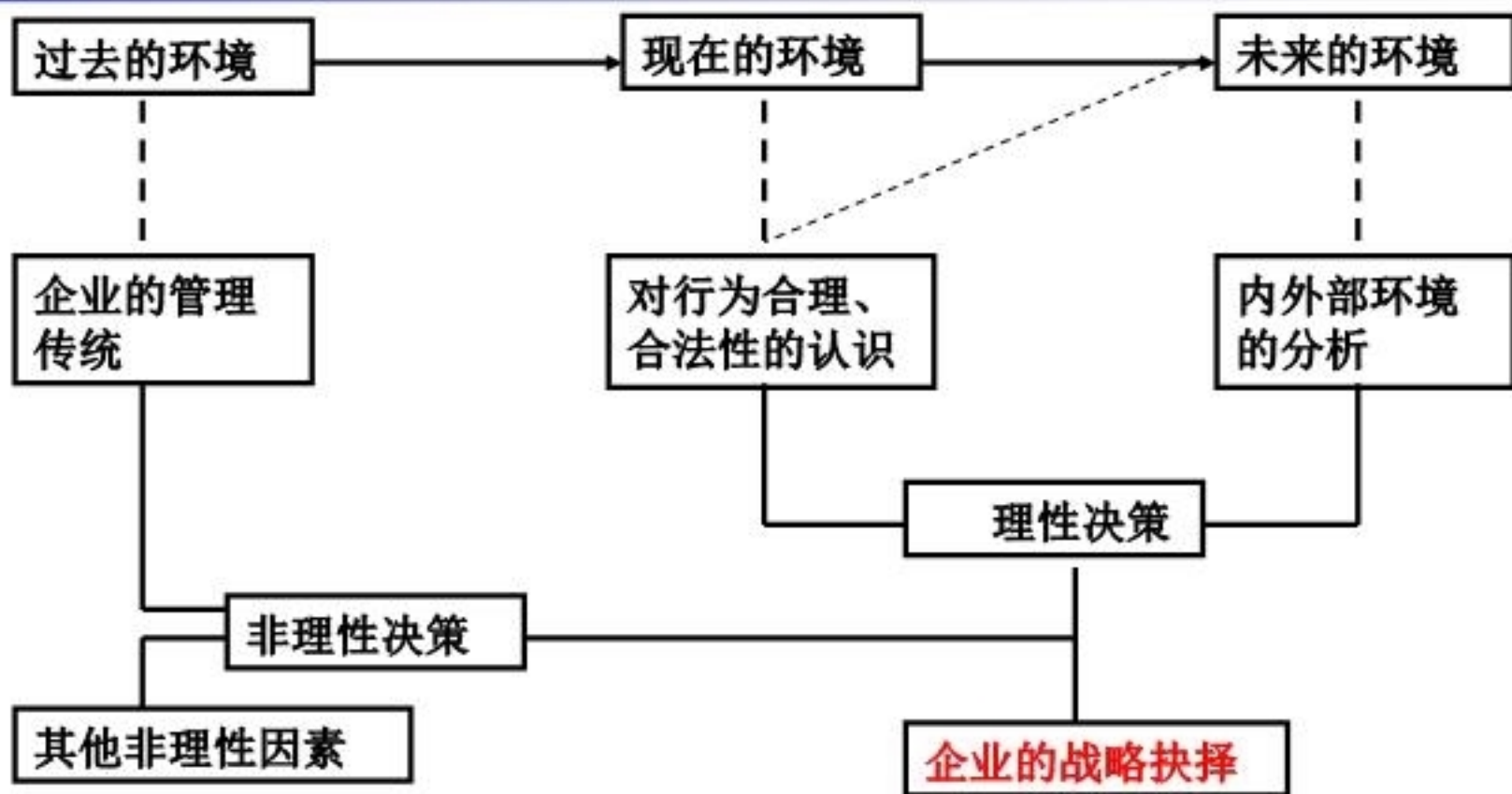


图1 环境、企业与战略选择

2、企业战略行为的性质

- 企业战略一直被认为是一种**计划**（Anthony，1965），因此，企业战略决策完全是一种事前预订的行为理性选择；
- 企业战略同时也被认为是一种**行为模式**（明茨伯格，2006），因此，企业的战略决策也包括事中反应性或者创新性决策，并且决策还受到与企业管理传统相关的多种非理性因素的影响；



3、企业战略行为的决定因素

- 假定企业所处的环境是相对**静态**的，环境的可预测性强，竞争优势可保持性高，这种环境下的企业战略主要是理性支配的选择（蓝海林，2007a）；
- 假定企业所处的环境是高度**动态**的，环境的可预测性弱，竞争优势可保持性低，那么企业战略则不能够排除非理性因素的支配，其中主要是企业的管理传统，也包括决策过程中的其它非理性因素（蓝海林，2007b）。



4、影响中国企业战略行为的特殊因素

- 中国企业所嵌入的环境特点及其所产生的各种可能的战略选择；
- 中国企业的性质与特点及其所决定的对企业伦理、社会责任和制度要求的看法；
- 中国企业的管理传统，包括企业成长路径、战略思维模式、企业高层管理者的价值观等；



二、中国企业所嵌入的环境特点

- 中国的经济转型是在全球化条件下进行的
- 中国是一个特殊经济转型国家
- 中国以渐进方式推进着经济转型
- 中国是一个特殊的新兴市场经济国家



1、经济全球化

- 为了利用全球化的机遇，中国推行了**对外开放和经济改革**；为了避免全球化的威胁，中国将对外开放和经济转型主要**限制于经济层次**；
- 中国在整个经济转型过程中一直在**动态处理稳定与开放的关系**（蓝海林，2004）；
- 为了有效应对全球化的影响，中国**分步骤、分行业 and 分层次地推进**对外开放，因此，对外开放与对内保护长期并存；



2、经济转型

- 中国的经济转型包括从计划向市场、从封闭向开放、从农业社会向工业社会，其中主要是经济体制和形态的转变（蓝海林，2005）；
- 为了平衡稳定与发展的关系，中国经济转型的推进具有**渐进式、放权式、实验性推进和分权化管理**的特点；
- 目前中国经济体制和经济形态的转型仍然在进行之中，市场机制已经占据了主导，但是计划经济的影响仍然存在，所以被成为“**新兴市场经济国家**”；



3、市场分割性

- 在中国经济转型的过程中，中国经济体制实现了从计划向市场经济的转变，但是所建立的仍然是“**小市场**”，而不是“**大市场**”；
- “**渐进式改革**”、“**放权式改革**”、“**实验型改革**”强化了**地方政府的权力**；分权化管理与经济化考核促进了**地方保护**，凸现了市场经济的不完善；
- 在经济全球化的影响下，中国地方保护和**市场分割**已经得到了抑制和改善。现在的中国市场呈现出了**联邦制**的特点（Marshall, 2008）；



4、环境的动态化

- 技术进步、全球化还导致中国企业竞争互动的动态化，竞争对手之间快速和多点的竞争互动会限制企业优势的发挥，同时增加对手学习和模仿的能力，**动摇了竞争优势可保持性的内在基础**（蓝海林，黄嫚丽，2002）；
- 技术进步、全球化和经济转型导致中国企业经营环境的高度动态化，从而**动摇了竞争优势可保持性的外在基础**（蒋峦，蓝海林，2004）。
- 在许多导致环境动态化的外部因素中，经济转型所带来的**制度变化是最为重要的**。



基于所处环境：企业的三种可能的战略选择

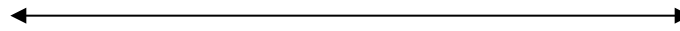
“地方化”
企业

“跨地方化”
企业

“全国化”
企业

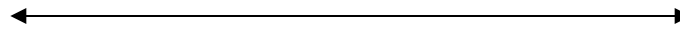
1.对全球化竞争的回应

- A.回避全球化竞争
- B.参与全球化竞争



2.对经济转型的回应

- A.重视政府关系
- B.重视核心专长

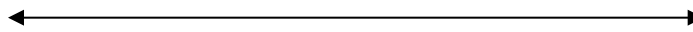


3.对市场分割性的回应

- A.地方化
- B.全国化/全球化



4.减少环境动态化的风险



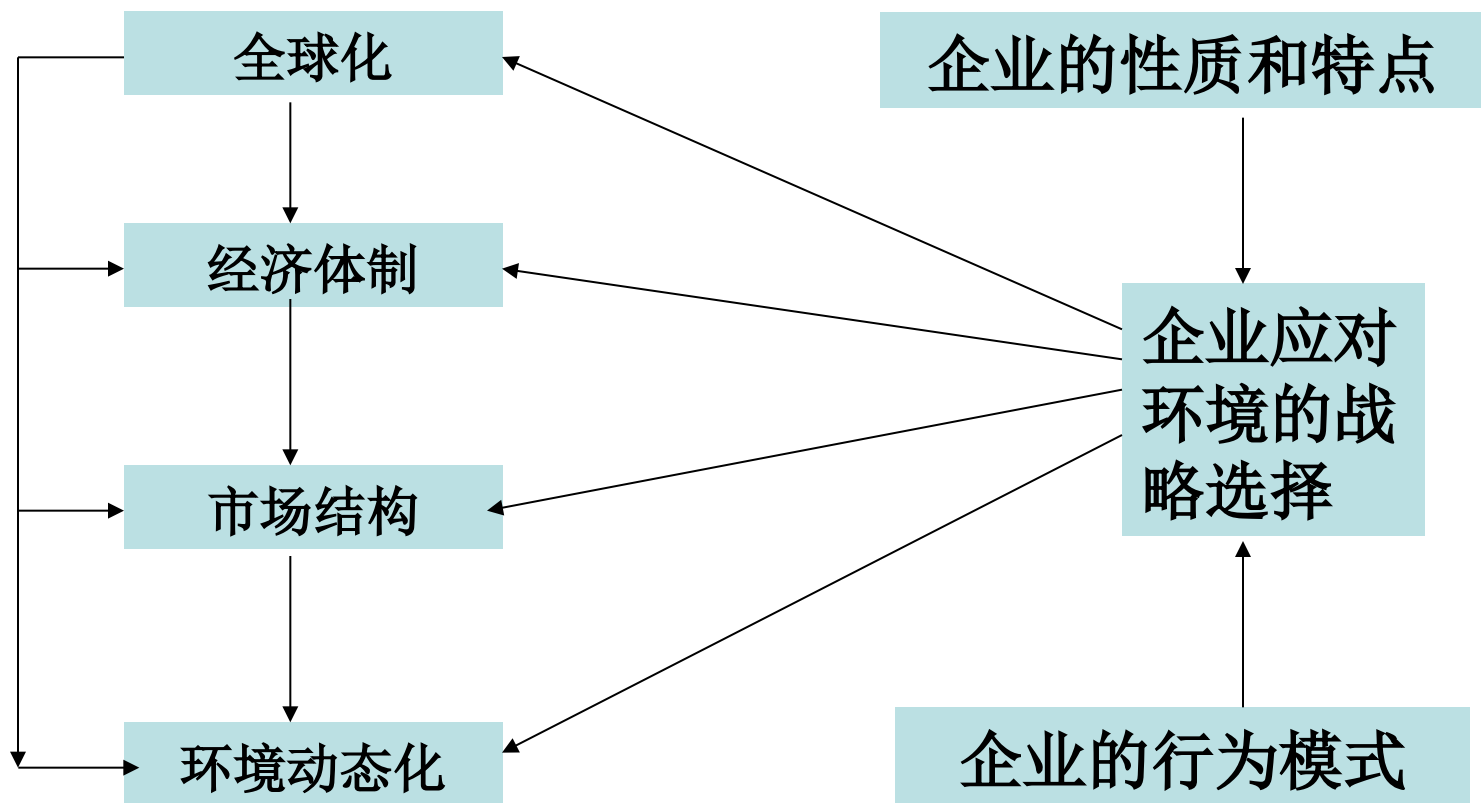
- A.控制政府/影响制度
- B.依靠市场控制和创新



- **地方化企业：**以市场分割为前提，以保持与地方政府的关系为主要优势来源，偏好高度多元化公司级战略和地方化战略；
- **全国化企业：**以市场统一为前提，以保持市场竞争力为主要优势来源，偏好行业集中和横向整合，实施全国化战略；
- **跨地方化企业：**以市场为联邦制为前提，同时注重政府关系和市场竞争，期望得到地方化和全国化两种战略的好处；



影响企业战略选择的主要因素



三、中国企业的性质和特点

- 经济转型的过程就是制度（与市场经济有关的法律、规则、价值观和认知系统）构建、扩散和变革的过程；
- 经济体制的阶段性和“双轨制”导致了制度变化的动态性和制度体系的复合性；
- 按照制度理论，制度扩散存在着**三种扩散机制**：强迫性机制、规范性机制、模仿机制（周雪光，2003）；企业会因为自己的性质和特点而在不同程度上受到制度的影响——**制度距离**；



案例：中国集装箱股份有限公司

- **股权结构说：**股权结构的设计导致该企业是无主管国有企业；
- **隶属关系说：**隶属两大中央部级企业导致其免受地方政府影响；
- **高层管理者构成说：**全部高级管理者均为职业经理，没有了政治前途；
- **行业特殊说：**集装箱行业是一个高度全球化的行业，规则和标准全球统一；
- **地理位置说：**如果中集不是在深圳蛇口，那么就不会有今天的中集；



1、所有制差异

- 所有制不同直接决定企业的经营目的/社会责任不同，进而导致企业战略行为导向的不同；
- **解释这种行为导向差异**的主要有**两种不同的理论**：经济学理论、政治学理论（蓝海林，2004）；
- 考虑到中国企业所面临的环境的**特殊性**，在解释中国企业战略行为的过程中需要**混合使用两种不同的理论**（姚俊，吕源，蓝海林，2005）；



2、隶属关系的差异

- 中国的国有企业分别隶属于不同层次的政府和隶属于同一政府的不同的部门；
- 有研究表明, 高一个层次的国有企业更有可能享受政府(计划或制度)的好处和抵制政府或者制度的干扰 (Marshall, 吕晓慧, 吕源, 蓝海林, 2004) ;
- 有研究表明, 隶属不同部门的国有企业在享受制度好处和抵制制度干扰上存在差异;



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/466112053043010153>