



战略承诺约束下的企业 战略定位演化效应研究

韩 炜

天津财经大学 商学院, 天津 300222

摘要:随着动态导向观在战略管理领域的兴起,战略演化研究开始从高度分散走向收敛,在动态竞争环境下,企业的战略承诺投入、决心和程度的不同可能对战略定位的演化产生影响,剖析这一复杂的动态演化过程更适宜用质化研究方法。基于单一案例进行扎根理论式的实地研究,结合多重案例的跨案例检验,识别战略承诺的构成,探讨战略承诺影响战略定位演化效应的方式。研究结果表明,战略承诺是一个独特的战略要素,它来自于组织战略生成和演化的过程以及他们所促进的微观战略行为的决策过程,它在市场、资源和能力、价值活动以及组织层面的承诺表现影响着战略定位的惯性、一致性、持续性以及适应性演化。

关键词:战略定位;演化;战略承诺;惯性;一致性;持续性;适应性

中图分类号:F272.3

文献标识码:A

文章编号:1672-0334(2010)04-0027-11

1 引言

关于战略演化的研究是战略管理学界一个令人瞩目的领域,因为它能够增进对战略生成和发展过程的理解,深化对战略动态性的认识,从而深入挖掘战略逻辑。Miller等曾验证战略定位所遵循的量子演化路径,即在短期内沿多维度演化,要比分散的渐进演化更能提升企业的绩效^[1];Rosenkopf等指出阶段均衡模型能够更好地揭示战略定位演化,即在较长时期内小幅度的渐进式演变往往会被短暂的间断式激进变革打破^[2]。在战略定位演化效应上难以达成一致的观点使关于战略定位演化影响因素的争论得以深化。Ghemawat等曾援引战略承诺的概念解释企业间竞争优势的差异,他认为在战略定位与竞争优势之间并非简单的线性关系或一一对应关系,其中不可忽视的是战略承诺的作用^[3]。如果说这是基于静态的视角对战略承诺与战略定位关系的论断,那么在动态竞争环境下每个企业的战略承诺投入、决心和程度的不同可能会对战略定位的演化产生影响。本研究基于动态视角,发展一个可以从多方面具体化战略承诺的概念,进而阐释其对战略定位演化效应的影响框架。

2 相关研究评述

自从定位的概念由营销领域引入战略管理领域后,战略管理研究的学者们展开了对战略定位的研究,许多学者基于自己研究的重点对战略定位进行定义。Ansoff认为战略定位是要确定企业的产品-市场领域,确定企业的经营活动将向什么方向发展^[4];Andrews指出战略定位是企业“可能做什么”和“能够做什么”相匹配所得出的结论^[5];Porter则认为战略定位在于使企业在产业中获得最佳位置,并通过影响和作用于产业中的顾客、供应商、替代品、潜在进入者和现有竞争者5种力量来保护和巩固这一位置^[6];Hamel认为那些能够使企业获得超额收益、不同于竞争对手的事业模式或经营模式就是一种有效的战略定位^[7];而Porter在基于价值链的视角重新审视战略后指出,战略定位是以与竞争对手不同的方式执行相同的活动或执行完全不同的活动^[8]。可见,产业领域、事业方向和模式、价值活动共同构成了战略定位的基本内涵。鉴于战略定位是一个多维因素影响下具有多层结构的概念,^[9]因而借鉴已有研究对战略定位的定义,本研究将战略定位界定为不断与外部环境进行互动,而由内部引导性战略主

收稿日期:2009-12-13 **修返日期:**2010-06-06

基金项目:国家自然科学基金(70471061);教育部人文社会科学项目(08JC630058);教育部新世纪优秀人才支持计划(NCET-07-0595)

作者简介:韩炜(1979-),女,河北石家庄人,毕业于南开大学,获管理学博士学位,现为天津财经大学商学院副教授,研究方向:战略管理等。E-mail:han_wei1123@126.com

题和战略性相关的价值活动所集成的匹配式系统。

就战略定位演化而言,长期以来由于难以获取数据,研究并未取得实质性进展,也未形成一致性结论。那些沿着演化的视角审视战略的研究者们,往往显性地质疑战略结果发展、演变的过程,并将历史有效性假设视为研究的内容之一。他们首先指出,战略演化研究应当建立动态模型,即理论的建构应当包含演化的速度、可选择的演化路径等以实现演化模式的预测^[10]。其次,演化视角下的战略研究承认组织所追求的不同可能战略的差异性,这种差异性体现为战略空间中可能的战略变量的出现或异变。而在既有的组织理性约束下,新的战略变量如何发展、组织如何搜寻或学习不同的战略选择等一系列衍生问题引导战略演化研究围绕既有组织内部创新的速度和路径展开。值得注意的是,基于演化视角的研究表明,许多战略差异的产生是随机的,即新战略变量常常是随机涌现的^[11]。因而,战略演化理论也在试图解释变异或选择过程的随机特质。第三,战略演化研究还在力图质询自然选择过程的影响。基于组织自然选择过程战略演化研究源于组织生态学的理论观点,后者强调组织从创建到失败的全过程,其中一些研究对组织失败率给予了较多关注。然而,某些研究成果却呈现出与历史有效性假设不一致的情况^[12],实证研究显示,选择过程往往不会扮演一种平稳而快速地实现最优化的力量。

正如 Carroll 等所观察到的,战略定位演化的观点隐含地建立在 March 和 Olsen 所提出的历史有效性假设的基础上^[13]; Noda 等据此提出战略脉络的概念,即新(既有)的战略异变通过对企业战略构想的修正而进行的内部选择(消除)与保留(放弃)^[14]。战略脉络的提出建构了演化理论异变-选择-保持的研究范式,使其能够应用于不同演化背景的研究。在这一研究范式中,战略承诺是一个重要的战略要素。战略承诺不仅指企业能够为顾客做出的产品或服务承诺,更重要的是包含企业为实现其战略主题或战略目标所进行的一系列战略投资和决策,这些战略决策都具有承诺特征,因而可以说战略就是一种投入和承诺。然而,定义战略承诺与战略定位演化关系的理论并不多见。许多研究发现,战略承诺具有影响战略定位演化性质和趋势的特征。战略承诺是企业为了实现预期目标而进行的一系列投资决策行为,从这个意义上说,战略承诺具有锁定效应。Ware 曾对战略承诺与沉没成本的关系进行论述^[15]; Collis 等则指出,在一个较长时间内,企业采取的约束组织在未来履行某种特定行为的战略决策,在一定程度上将企业的发展限定在某种战略途径上^[16]。

从博弈论的视角,战略承诺是指一种可置信的承诺,表示博弈双方中一方当事人使自己的威胁变得可信的行动。而承诺要变得可信必须是不可逆转的,即行动中止或改变的代价都十分高昂。基于此,许多学者将战略承诺引入动态竞争的研究中,认为企业的战略承诺可信与否会对竞争者产生影响,会

对竞争者的对抗行动产生影响^[17]。从公司战略的角度讲,战略承诺是基于企业在理性决策下的行为。Mueller 指出,战略承诺并不是一个时间点上进行的一项行为,它是在一个较长的时间序列上一系列持续行动形成的一个过程^[18]。从弹性的角度讲,战略弹性与战略承诺息息相关^[19]。由于战略承诺几乎总是在市场环境、成本或竞争者的目标和资源等条件不确定的基础上做出的,因此当战略决策结果很难逆转而行为的结果又不确定时,保持未来的灵活性使未来仍可以自由做出抉择的这类价值就应当被作为评估战略承诺利弊的一个因素。

因此,基于沉没成本、博弈论和战略弹性等视角的研究促进了对战略承诺与战略定位演化的理解,然而这些研究只是模糊地认识到战略承诺对战略定位演化的影响,对于战略承诺的属性、内涵和过程影响战略定位演化性质的理论仍不成熟,有待进一步研究。产生这些不足的原因在于,一方面理论层面的规范研究注重研究成果的外部推论,因而难以兼顾实践层面的特殊性;另一方面,实证的定量研究无法分析过程与互动的问题,且重在理论验证,而难以在发展或创新理论上有所作为。鉴于此,本研究基于单一案例开展民族志式的实地研究,结合关注过程且可进行互动分析的扎根理论研究方法,科学地辨识战略承诺的构成,从竞争的四层次结构(即市场、资源和能力、价值活动和组织层面)解读战略承诺的内涵和属性,进而基于对战略定位演化过程的勾画探讨战略承诺影响战略定位演化效应的方式。

3 研究设计和方法

本研究采用一主多辅的案例结构,选择戴尔公司为主要案例,运用扎根理论方法解释战略定位的形成及其演化过程;选择联想公司和华为公司为辅助案例,对本研究提出的命题进行普适性分析。案例企业自创立至今,其战略定位保持了一定的延续性,同时在某些战略主题上也有调整和改进的现象,因此是检验战略定位演化猜想的适宜案例。此外,本研究对戴尔的资料收集已进行两年多,收集到大量的实地观察和访谈资料,保证数据的正确性和完整性。尽管一个案例并不具备很高的可推广性,但实地研究和民族志式的分析能够为理论化以及战略的动态性细节分析提供丰富的数据。

为了提高研究的信度,本研究建立包括以下5个方面内容的案例研究数据库。①2007年~2008年对戴尔(中国)公司厦门总部的参与观察记录;②15人以上的持续性深入访谈记录;③公司文件和公司年报等相关档案记录;④关于戴尔公司的论文和评论等二手资料;⑤个人电脑产业分析报告等。经过对上述资料的整理,形成本研究的译码摘记。

本研究分4个阶段进行。第一阶段涉及开放式的、有轻度指导的面谈以及直接的实地观察,以获得一手资料,这一阶段采用的深度访谈能够保证经济解释在讨论中得到充分的检验。在面谈中,如果面

谈对象只是简单地谈及低成本的战略目标,研究者就会问及为什么会确立这样的目标、低成本是如何实现的、如何确保低成本与关键质量指标之间的关系等一系列问题。在使用非指导性访谈问题时,本研究注意强调准确性,从而探察敏感的事项,如“关于这个你能否告诉我更多的信息”、“还有其他的吗?”或者“我对这个细节很感兴趣”等启发式问询。

在第二阶段,基于现有理论和资料,本研究发展出一个工作框架,然后在数据和工作框架间来回反复,使证据被不断积累,并不断添加到框架中。因此,第二阶段的实地考察补充了框架中不完善的数据,使扎根资料进一步丰富。

在第三阶段,本研究主要根据一手资料和二手资料的出入进行追踪访谈,用以解释疑问,访谈方式主要是电话访谈和电子邮件的补充问题。其间,本

研究对与案例相关的第三方进行访谈,如供应商、客户等,从而揭示数据中很少出现基于研究需要而形成的偏差和失误记录。在此阶段本研究还将已进行概念化和范畴化的资料提供给戴尔公司进行协商,以获得概念效度。

第四阶段进行数据分析,依照扎根理论的译码和理论建构技术,首先经由开放性译码,根据一定原则将大量的资料记录加以逐级缩编,用概念和范畴来正确反映资料内容,并把资料记录以及抽象出来的概念打破、揉碎并重新统合;然后利用典范模型,把各个范畴联系起来,将资料重新组合到一起,完成主轴译码;最后,通过选择性译码提炼核心范畴,把它系统地与其他范畴予以联系,验证其间的关系,从而逐步建构理论^[20]。图1描绘了戴尔公司战略定位的演化过程。

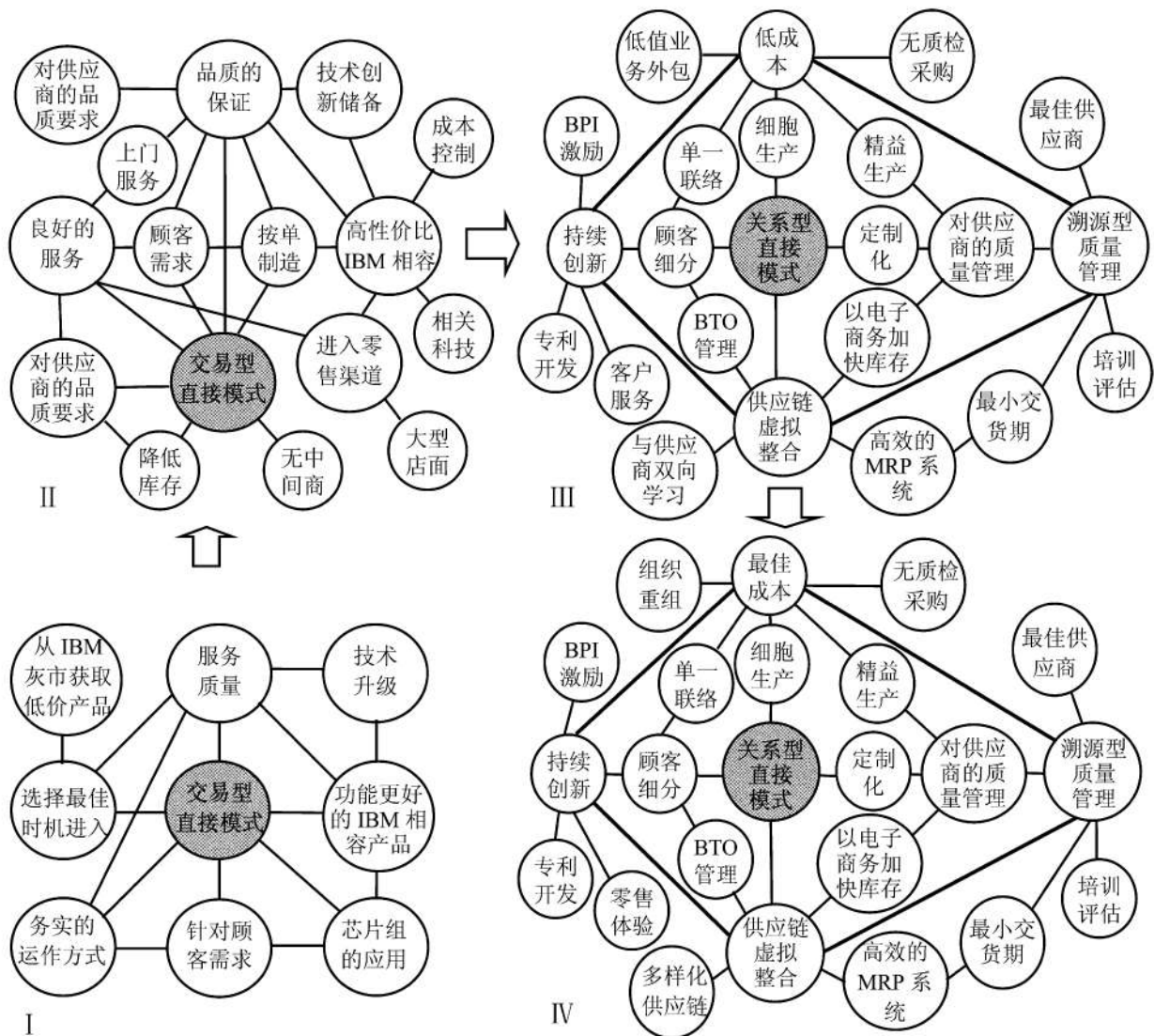


图1 本研究主案例的战略定位的演化脉络

Figure 1 Strategic Positioning Evolution Path of the Main Case in This Study

资料来源:作者根据本研究的扎根理论分析过程描述并析出。

图1中带阴影的圆表示战略定位中的核心战略主题,不带阴影的圆表示其他战略主题,较粗的线条表示战略主题间的配合程度更强。研究结果显示,戴尔公司战略定位的演化是一个具有惯性、一致性、适应性和连续性特征的过程。从创业期(脉络I)到成长期(脉络II),交易型直接模式始终是戴尔公司的战略主题,主要呈现出交易形态,折射出战略定位的惯性演化效应。而这一模式随着时间的推移也更加成熟,战略逻辑更加清晰,表现为各种价值活动不断完善,如顾客需求导向的范围不断拓展,需求导向程度进一步提高,顾客细分化的雏形逐步显现;同时公司开始从产品和零部件入手,寻求成本的降低;供应链也逐步建立,与供应商的关系不断密切。这些价值活动间的相互强化及其对战略定位的支撑和匹配,反映出戴尔公司战略定位演化的内部匹配性,即适应性演化的核心构成。

进入发展期(脉络III)和变革期(脉络IV),戴尔公司的战略定位由交易型直接模式转为关系型直接模式,由于戴尔公司对网络技术的高度应用使这一模式作用的发挥以及实现方式发生巨大的变化。此外,在顾客需求这一范畴下,顾客需求导向和定制化程度都达到较高的水平,其应用范围也更加广泛。因此,因应市场需求环境和产业技术环境变化所做出的战略调整,反映出戴尔与外部环境保持一致性

的演化效应。这种具有外部一致性、快速持续的变化调整,在变革期得到更为具体的体现,即面对市场需求发生变化的变革期,在战略目标上,戴尔公司开始由低成本向最佳成本转移;在价值活动上,突出通过组织重组来降低运营成本,通过提供零售体验增进与顾客的关系,同时重新建构多样化的供应链。

4 战略承诺的内涵和作用

战略承诺是本研究扎根译码过程中的重要主范畴,经过主轴译码的典范模型检验,战略承诺可以将其他主范畴囊括其中,从而成为影响战略定位渐进演化条件矩阵中的关键因素。表1给出该主范畴的性质,即展示战略承诺内涵的证据。研究发现,战略承诺可以归纳为两大部分,一是表现在市场层面或竞争行动层面的外部承诺,二是产品资源投入、技术活动投入和组织能力投入层面的内部承诺,这恰与包含市场、资源和能力、价值活动和组织层级的多层次竞争相匹配。

4.1 外部承诺

扎根译码过程中对充斥着竞争与合作行动的外部环境影响关系的检验反映了外部承诺的概念,外部承诺的构成可以通过价值网络纵向合作的开放性、网络嵌入关系的成熟度以及市场主导需求的波动性来加以解析。

表1 关于战略承诺的特征和作用的证据总结

Table 1 Summary of Evidence for Characters and Functions of Strategic Commitment

| 战略承诺的特征和作用 | 证据来源 | | | |
|---------------|--------|------|--------|------|
| | 外部承诺 | | 内部承诺 | |
| | 管理人员访谈 | 直接观察 | 管理人员访谈 | 直接观察 |
| 缩短对市场的响应时间 | 8 | 2 | 3 | |
| 与供应商展开紧密的合作 | 7 | 3 | | |
| 信任是关系的主要驱动因素 | 7 | | | |
| 只进入能应用直接模式的领域 | 2 | | 4 | |
| 形成统一的企业文化 | 3 | | 5 | 2 |
| 聆听顾客的意见 | 14 | 5 | | |
| 丰富的信息共享 | 5 | 1 | | |
| 创新集中于工艺、制程 | | | 12 | 6 |
| 促进共同问题的协调解决 | 6 | | 8 | 3 |
| 简单化产品结构 | | | 9 | 4 |
| 合作各方承诺形成互惠和帮助 | 8 | 2 | | |
| 促进技术创新 | | | 11 | 4 |
| 广泛与其他各方进行合作 | 10 | 4 | | |
| 精简组织机构 | | | 6 | 3 |

注:表格中的数字为跨个人的、合计的面谈对象做答频率,空格为该类(外部承诺或内部承诺)中面谈对象没有回答或认为不属于该分类。

4.1.1 战略协同

企业往往会与周围的利益相关者形成相互支持和互补的价值网络,这一网络的纵向合作开放性是指企业与价值网络成员所展开的合作在价值链活动中所占的比重。戴尔公司的价值网络就具有较强的纵向合作开放性,其价值网络成员为戴尔公司提供着各类型的价值活动,包括零部件的研发与生产、系统开发、物流配送等,而戴尔仅从事产品外观设计和组装活动。开放的纵向合作意味着企业形成了较为固定且庞杂的价值网络,而借由网络的联结,企业会把其自身的战略定位传递至网络合作的各方,与后者形成战略协同。

4.1.2 信任

在价值网络中,企业间合作关系的亲疏程度是不同的。例如,许可证方式通常只能形成简单的交易关系,供应协议则会形成双方的供应关系,而合资或参股更易于构成准一体化关系。在长期合作的基础上,供应链层面的双边关系很容易激发信任关系的形成,从而使双边关系的嵌入性逐渐增强。信任关系是指交易伙伴不会以对方的损失为代价获取私利,并且不是根据计算出来的风险而是乐观地假设最好的情形来处理双方的关系^[21]。这种乐观的特性加速了双方在协同行为上的决策,并保存了认知资源,有利于双方的共同成长。

4.1.3 市场响应

针对外部市场需求的波动,战略承诺需要在具有适应性的市场响应机制上做出战略投入,这有助于根据环境的变化对战略定位做出适度的调整,强化战略定位的权变效应,促进战略与环境的共同演化。戴尔公司的市场响应机制根植于它的直接模式,这保证了只要顾客有需求,戴尔便是能最快、最准确地对顾客需求做出回应的公司。

4.2 内部承诺

4.2.1 产品资源投入

在产品层面的资源投入表现为产品结构和产品线宽度两个方面。产品结构会影响企业的短期或长期收益,也会影响企业战略定位的连续性和创新性选择。产品结构中一个重要的因素就是产品的种类,即使是在一个领域中从事经营活动的事业部或经营单位,也会同时生产各种产品。戴尔公司在产品结构上做出集中化的战略承诺,在产品线宽度上也做出与产品结构相匹配的战略承诺,即投资于宽度相对较窄的产品线。

4.2.2 技术活动投入

在技术活动方面,由于技术资源投入的多少而形成不同程度的技术复杂性,即在企业所从事的业务领域中产品技术的复杂程度。较弱的技术复杂性引发了简单化的技术结构,进而促进简单化产品结构的形成。戴尔公司是以外包的形式从供应商手中获取零部件和核心技术,只负责装配环节,降低了电脑产品生产的复杂性,也使戴尔公司能够集中精力于装配流程的技术改进。

4.2.3 组织能力投入

战略承诺深入到组织层面,主要表现为组织结构的规范性、组织能力的集中性和组织运营的复杂性。首先,组织结构在战略定位与引导型战略行动之间形成良好的联结,保证二者的一致性;其次,组织能力的集中性意味着企业将精力更多地投入于战略定位所指引的方向,协调和配置资源以完成战略定位所需的任务;最后,组织运营的复杂性往往会受到企业产品结构、组织结构和组织能力等方面的综合影响,当产品结构较为简单、组织结构相对平时,组织运营的复杂性通常较低,而组织能力的集中性会降低组织运营的难度。

5 战略承诺对战略定位演化效应的影响

战略承诺对于了解竞争的动态性以及企业战略定位的演化特质具有较强的理论意义。对于企业战略来说,过去的选择约束着目前的选择,而目前的选择又约束着未来的选择。这恰好回应了战略定位演化研究中的历史有效性假设,同时也形成了战略承诺的不可逆转性特征,意味着企业必须在战略定位确定和抉择中坚决克服近视症。本研究将重点阐述战略承诺如何促进对战略定位演化效应的理解,而对于在扎根理论分析中得出的其他主范畴,即每一种演化效应,本研究具体论述它们与战略承诺之间关系的命题。

5.1 惯性

惯性是战略定位演化的一个特征,也是本研究案例战略定位的演化效应之一。在动态竞争环境中,战略动态脉络的非线性使显性或隐性的博弈规则在长期范围内尚未受到破坏性挑战,从而引发企业保持战略惯性的倾向^[22]。学者们指出,突破惯性约束的偶发性演化是有风险的,因为许多偶发性变化仅仅是对热点的追逐,因而是易于模仿的,他们进一步指出偶发性演化可能导致难以预期的结果。特别地,组织学习和适应性研究的学者还指出,突破惯性的演化的潜在风险与探索性价值活动有关^[23]。

本研究发现,战略承诺在组织层面的表现是惯性的主要构成。规范的组织结构能够很好地贯彻和执行企业所制定的战略定位,确保战略实施流程的顺畅。这种具有一定刚性的半结构化展示出一种部分有序性的特质,它可能出现在战略定位演化的任何一个阶段,为战略定位的惯性演化提供结构保障^[9]。从基于能力的观点出发,组织能力的集中性则为战略定位的惯性演化提供能力保障。资源论指出,资源是对生产过程的输入,能力是协调和配置这些资源以完成任务的才能。更进一步,组织能力由低层次的惯例和高层次的惯例(整合低层次的惯例使其发挥作用)组成^[24],因此是惯例的一种集合,这些惯例应用于组织输入和管理决策之中产生重要的组织输出。

组织能力的集中性意味着企业要在战略定位的指引下,协调并配置资源以完成战略定位所需的任

务。例如,戴尔公司在供应链虚拟整合方面具有较强且较为集中的组织能力,这是其直接模式战略定位的关键。客户订单下达后,供应商和计划部门会同时收到,供应商准备物料,计划部门则组织人力和生产方式;在与顾客直接接触后,戴尔公司能够把顾客的反应及时提供给供应商,这是供应商无法从其他个人电脑制造公司得到的。这种集中于特定战略任务的组织能力,将会形成具有目标针对性的惯性组织行为,如戴尔的供应商虚拟整合。这些行为是可以学习的、高度模式化的、可以重复或部分重复的,且在一定程度上需基于默会知识而形成。在这一系列特征的影响下,组织能力的集中性所引致的惯性组织行为将增强企业战略定位的惯性特征,这正是戴尔在很长时间内延续直接模式的佐证。上述分析形成如下命题。

命题1 企业在组织层面的战略承诺越强,表现为组织结构规范性和组织能力的集中度越高,战略定位就越会形成惯性演化。

为了增强命题的普适性,本研究运用两个辅助案例对命题进行检验,从而赋予理论更高的适切性和充裕度。

表2展示了命题1在两个辅助案例中的跨案例检验证据。联想在组织层面的战略承诺表现为,坚持采取包含分销商和经销商的二级分销组织模式。从个案证据看,联想不断强化总部对一级组织以及一级组织对二级组织的分销管理,增强分销组织的规范性;而细分的渠道有助于理清组织层级、规范组织运营,使渠道的组织能力更为集中,更好地贯彻分销战略。华为在组织层面的战略承诺则体现在事业部+地区公司的二维结构上,事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责;而地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。个案证据表明,规范化的组

织结构为组织的合理授权、组织运营复杂性的降低以及运营效率的提升奠定了基础。较强的组织结构规范性、较高的组织能力集中度,使联想的营销战略围绕分销的主题形成惯性演化,使华为的事业部经营围绕全价值链主题形成惯性演化。

5.2 一致性

许多战略演化研究将一致性作为企业生存的必要条件。Siggelkow指出,一致性指涉及企业层面的变化与其事业脉络的变化速度相一致,而这与战略演化的动态适应观不谋而合^[25];Lamberg等也指出,一致性意指两个层面的含义,一是与业务领域变化相一致,二是与企业自身发展历史相一致,因而囊括了适应性和持续性两个概念^[26]。这意味着在静态的环境中企业通常可采取稳定不变的竞争行为,而在动态环境中要针对新的、识别出的战略目标和方向进行最有效的变革。

本研究发现,从与外部环境的一致性角度出发,战略承诺在市场层面的表现与战略定位演化的一致性效应密切相关。战略定位就是要明确企业独特的价值取向,而价值取向实际上有3个重要的方面,即企业准备服务什么类型的客户、如何满足这些客户尚未被很好满足的需求以及企业期待或者寻求的相应价格是多少。因此,当主导市场的需求以及顾客的需求习惯和行为模式发生变化时,企业的战略定位会经受一定的考验,面临调整和变革的局面。在此,市场响应机制(即战略承诺)在市场层面的表现就起到承上启下的作用。

市场响应一方面作为一种输入,将市场需求传递给价值活动体系,使企业战略定位能够根据市场需求的变化及时做出反应;另一方面,市场响应同样也是价值活动体系的一种输出,它需将企业针对需求做出的调整反馈至顾客端,以平抑市场需求的波动。这种双向往复的关系证明市场响应作为需求波

表2 对命题1的跨案例检验

Table 2 Cross-case Test of Proposition 1

| 跨案例证据 | | 概念(水平) | 演化效应 | |
|-------|---|-----------------|------------|----|
| 案例 | 组织层面承诺 | 战略定位 | | |
| 联想 | 包含两大类3种渠道的二级分销组织,依商品类别进行划分,有助于理清组织层级。 | 始终坚持分销模式这一战略主题 | 组织结构规范性(强) | 惯性 |
| | 细分的渠道可以充分发挥经销商的专长和能动性,使各自渠道的组织能力更为集中,贯彻分销模式。 | | 组织能力集中度(高) | |
| 华为 | 依事业标准和地域标准划分的事业部+地区公司二维结构建构了公司规范的组织架构,也为组织的合理授权以及运营复杂性的降低奠定基础。 | 始终坚持从事价值链上的所有活动 | 组织结构规范性(强) | 惯性 |
| | 对事业部实行有限授权,事业部享有经营权、财务权和人事权;公司集中组织能力对事业部进行管理和控制,体现一种控制圆心、开放圆周的做法。 | | 组织能力集中度(高) | |

表3 对命题2的跨案例检验
Table 3 Cross-case Test of Proposition 2

| 跨案例证据 | | 概念(水平) | 演化效应 | |
|-------|--|--|-------------------|-----|
| 案例 | 市场层面承诺 | 战略定位 | | |
| 联想 | 建立在细分渠道基础上的精细化管理,即加强一级渠道对二级渠道的管理,能够实现从省级代理到经销商和店面的直接管理,细到可以查阅联想每天在五、六级城市店面的销售数量。 | 根据顾客需求推出“一站式”响应、“傻瓜”产品、“e化”服务以及针对中小企业的“IT 1 for 1”服务品牌。 | 建立市场响应机制,响应速度(快) | 一致性 |
| 华为 | 产销互动模式,即将研发人员、产品设计人员、生产人员等高素质人才投入营销一线,让他们在售后保障上提供支持,也将顾客需求更好地融入技术研发和产品改造中。 | 技术、生产人员将顾客需求等信息带回原岗位,开发出新技术产品,如JK1000 端交换机、2 000 门数字端局交换机及万门程控交换机。 | 建立市场响应机制,响应速度(较快) | 一致性 |

动与企业战略定位中间结构的必要性。戴尔公司运用顾客专属网页帮助顾客完成在线询价、设计、订购、追踪等活动,通过顾客细分对不同类顾客不断变化的需求做出及时反应,并配备不同成本结构的销售模式和服务。如果市场响应不能及时传递顾客需求,使企业价值活动体系的变革滞后于市场需求的变化,市场需求的威胁力量会逐渐积累直至对价值活动体系产生严重的冲击,届时企业的价值活动体系将不得不面临根本性的调整,产生战略定位的变革调整。因此,良好的市场响应有助于战略定位的一致性演化,引发战略定位与外部环境的一致性。正如 Lamberg 等所说的,战略演化一致性的最优形式表现为呈现出渐进式演化和发展特征的价值活动模式以及为新战略方向调整提供保证的支撑性能力^[26]。上述分析形成如下的命题。

命题2 企业在市场层面的战略承诺越强,表现为市场响应机制的建立,战略定位就越会形成一致性的演化。

表3展示了命题2在两个辅助案例中的跨案例检验证据。联想在市场层面的战略承诺表现为通过对细分渠道的精细化管理,建立快速的市场响应机制。从个案证据看,联想已经能够实现从省级代理到经销商和店面的直接管理,细到可以查阅联想每天在五、六级城市店面的销售量。快速的市场响应使联想的战略调整能够与其业务领域的变化相一致,如联想推出的“一站式”响应、“傻瓜”产品恰是对市场需求的及时反应。华为在市场层面的战略承诺表现为产销互动模式的建立,个案证据表明,投入营销队伍的各级高素质人才在售后保障和技术支援方面能够为客户提供更好的服务,同时也使他们能够更好地了解客户的需求,为他们重返原有岗位改进产品设计和生产提供宝贵的经验。这种建立在产销互动基础上的市场快速响应机制,使华为能够在产品战略与营销战略之间形成一致性。

5.3 适应性

适应性演化的含义包括匹配性和可演化性两个层面,匹配性是指与现有环境相适应,包括内部环境和外部环境;可演化性是指与变化中的环境相适应或寻求新的可行环境。在匹配性层面,Rivkin 和 Porter 曾指出,战略要素间的内部匹配性是引发企业持久竞争优势的根源^[27,8];Siggelkow 则将匹配性扩展至战略要素与外部环境之间,探究这种匹配性产生和发展的过程^[25]。

战略定位的匹配性演化源于价值网络层面的战略承诺。在价值网络中,企业间的行为具有协同导向性,随着协同互动的深入,企业间的关系将得到不断发展,并使关系发起方逐步嵌入到网络之中,享受网络为其带来的效益。随着网络嵌入性的增强,关系发起方作为网络核心节点能够凭借与两个相互没有关系的节点企业的嵌入关系,一方面将其对某种行为的期望沿着现有的关系链传输到上述两个企业,另一方面则会将其与一方的互惠和互动信息传递给另一方,为信任及之后的战略承诺奠定了基础。当互惠成为网络交易的主要内涵时,信任逐步形成,战略协同更为显著,企业间的相互适应增强。因而在网络传递性的影响下,核心企业(如戴尔公司)在价值网络嵌入式关系方面的战略投入和承诺的决心不断增强其战略定位的外部辐射,使其他企业适应其战略定位并采取协同的战略行为,从而确保核心企业战略定位的适应性演化。

在可演化性层面,学者们围绕一些关键问题展开研究,包括在面对非线性战略动态脉络时,如何实现探索性活动与开发性活动间的平衡以最大化企业生存的机率,如何通过设计企业的战略制定过程来保持上述平衡,从而实现可演化性^[28]。从价值活动的角度,如技术活动层面的战略承诺展示出企业在探索性价值活动与开发性价值活动间的平衡。就戴尔公司而言,在弱技术复杂性的影响下,企业的开发

表4 对命题3的跨案例检验
Table 4 Cross-case Test of Proposition 3

| 跨案例证据 | | 概念(水平) | 演化效应 | |
|-------|--|---|--------------|------|
| 案例 | 市场层面/价值活动层面承诺 | 战略定位 | | |
| 联想 | 以客户、联想、渠道商三位一体的“大联想”架构,形成联想开放式的价值网络,促进彼此的共同成长。公司将全国7个大区分为18个分区,110个网格,配备200名渠道业务人员进行网络化管理,提高渠道行动与公司战略定位的匹配一致性。 | 为商用电脑和家用电脑分别配备专属的分销渠道,依靠专门的业务人员进行网格管理。两大类渠道具有专用性,互不干扰,从而实现公司层面精细、高效的分销战略。 | 战略协同建立(与渠道商) | 匹配性 |
| | 针对大中型企业客户和成长型客户,联想将渠道功能定位为获取和经营服务客户;通过推行共享客户信息和商机的的工作模式,实现与联想的一体化发展。 | 根据客户策略中对基本的、期望的、想要的和未预期的客户需求,将产品结构划分为基本架构、基础产品、附加产品、潜在产品,确立宽产品线战略定位。 | 信任关系建立(与客户) | 匹配性 |
| 华为 | 每年申请的技术专利能达到1000多项,其中技术创新主要表现为开发性的工艺技术创新和探索性的核心部件创新。由于对通信设备行业的长期关注,华为运用探索性活动最先掌握新技术;而开放性的工艺技术创新多是在主导设计指引下展开的,创新的内容具有渐进性特征。 | 凭借探索性和开发性活动,在交换机技术和以智能网为中心的电信技术等领域有突破性的发展;伴随产业技术的演化,开拓了无线通信和个人通信领域,在数字微蜂窝、无线本地环路上率先发展;进入多媒体领域,发展视像技术和CATV技术等。 | 技术活动平衡性(强) | 可演化性 |

性活动聚焦于开放式技术架构的通用化,从而增强其社会嵌入性和合法性,即逐渐被产业现有竞争者和利益相关者认可,能够保持连续的适应性;探索性活动关注于工艺创新和制程创新,在戴尔公司的1000多项技术专利中,有500多项是与运营流程有关的,这些使竞争对手无法看清的小专利形成了戴尔的竞争优势。探索性活动与开发性活动间的平衡透视出价值活动层面的战略承诺,二者的交叉作用和相互影响使基于此设计的战略定位寻求探索性与开发性的融合,从而不断与变化中的环境相适应并探索新的可行环境。上述分析形成如下的命题。

命题3a 企业在市场层面的战略承诺越强,表现为战略协同的形成和信任价值网络关系的建立,战略定位就越会形成适应性的演化。

命题3b 企业在价值活动层面的战略承诺越强,表现为技术活动平衡性的承诺保持,战略定位就越会形成适应性的演化。

表4展示了命题3在两个辅助案例中的跨案例检验证据。除市场响应机制,联想在市场层面的战略承诺还表现为战略协同的形成和信任网络的建立。从个案证据看,联想为增强与渠道商和客户的匹配性,一方面配备200名渠道业务员进行渠道网络的网格管理,使渠道战略在公司的分销战略框架下运行;同时实施与客户共享信息的工作模式赢得客

户的信任,增强产品战略与客户战略的匹配性。华为在价值活动层面的战略承诺表现为在技术活动平衡性方面的承诺,个案证据表明,华为努力寻求探索性和开发性技术活动的平衡,一方面跟随产业技术演变探索性地掌握新技术,另一方面不断开发新的技术应用环境,折射出伴随产业技术演化的战略可演化性。

5.4 持续性

持续性是战略定位演化的又一显著特征,事实上,许多企业是通过持续的变革而逐步成长的。然而,学者们常援引演化博弈中的阶段均衡模型作为研究战略定位演化的理论基础和质疑持续性演化的工具,其核心观点是演变会在长期的稳定性与短期的突破性变化之间往复振荡^[29]。因此在基于阶段均衡模型的演化分析中,持续性演化虽时有发生,但突变式的演化才是均衡模型关注的重点。尽管阶段均衡模型在学术上具有较好的前景,但在实践层面却不能引领企业或组织的成长和演化。Barnett等指出,如英特尔、沃尔玛、西南航空、3M等基业常青的企业那样,利用开发新产品等一系列价值活动完成持续、快速变化的能力已经深入到企业的价值观和文化之中^[12]。

面对关于持续性演化的争论,本研究发现战略定位的持续性演化与资源层面的战略承诺有关,表

表5 对命题4的跨案例检验
Table 5 Cross-case Test of Proposition 4

| 跨案例证据 | | 概念(水平) | 演化效应 | |
|-------|--|--|--------------------------------------|-----|
| 案例 | 资源和能力层面战略承诺 | 战略定位 | | |
| 联想 | 针对顾客需求层次,即从基本的需求到未预期的需求,构建5个层次的产品线。尽管产品线较宽,但产品结构仍属于专业化、简单化的结构,只是一大类产品下的多品种结构。 | 面向企业和个人消费者的电脑产品和服务,面向特定企业用户的IT解决方案。 | 产品结构(简单),产品线宽度(较宽),资源集中投入于各层次产品 | 持续性 |
| 华为 | 在以自主研发为主导的战略定位指引下,聚焦于通信设备的专业市场,虽也推行通信产品的多元化,但都是围绕其独特能力而展开的,即致力于全方位发展骨干支撑核心技术,围绕核心技术确立专业化的产品结构和具有相关性的产品线。 | 基于对通信设备产业的预期,由开发大型交换机到大型电信网络管理系统再到以智能网为核心的电信技术,拓展至无线通信与个人通信领域,同时进入多媒体领域。 | 产品结构(较简单),产品线宽度(较宽),资源集中投入于围绕核心技术的研发 | 持续性 |

现为战略承诺在产品资源层面的投入。集中化的产品结构,即产品种类较为单一、产品线宽度较窄时,意味着战略承诺在产品资源集中性方面投入更多的精力,所引发的专业化经营可使企业在核心领域集中关键资源,同时对该领域的市场环境、技术演进形成时时关注,从而促进战略定位的连续性,生成持续性演化的战略定位。戴尔公司就属于产品结构较为单一的类型,长时间对个人电脑领域的集中关注,使其建立了与顾客的直接接触,形成了与供应商的无缝连接,这些基于简单化、集中化产品结构资源投入都成为其持续保持战略定位的演化特征的源泉。

对于这类企业,对产品资源集中性的战略承诺投入,使其充分利用资源进行集中化产品创新的可能性更强、速度更快,正如D'Aveni发现持续性变化时常在某些战略主题上呈现出来,如产品创新、持续的技术创新等^[30]。因此,变化不再像阶段均衡模型所描述的那样是一种稀缺的、片段式的现象,而以其持续的特征称为战略定位演化的通用路径。特别是在具有高度不确定性、产业时钟频率较快的产业中,如个人电脑行业,快速而持续的变革成为企业生存的关键能力。上述分析形成如下的命题。

命题4 企业在资源和能力层面的战略承诺越强,表现为产品资源集中性的投入越强,战略定位就越会形成持续性的演化。

表5展示了命题4在两个辅助案例中的跨案例检验证据。联想在资源和能力层面的战略承诺表现为将资源投入于各层次的产品,从个案证据看,联想的产品结构较为集中,仍属于专业化大类产品下的多品种结构,资源可集中投入于产品中,不至于分散到不同领域,因而能够促使战略定位围绕核心产品的持续渐进演化。华为在资源和能力层面的战略承诺表现为将资源投入于核心技术的研发,个案证据表明,华为的产品线虽然较宽,但产品的相关性较

强,均是围绕核心技术展开,使资源在核心技术研发上投入的集中性较强。凭借集中的资源投入,华为得以在技术演变进程中率先掌握先进技术,围绕核心技术建构专业化的产品结构,实现战略定位的持续渐进演化。

6 结论

本研究探讨战略承诺对战略定位演化效应的影响过程,首先具体化了战略承诺的构成维度,进而分析他们影响战略定位演化的机制。研究表明,战略承诺是一个独特的战略要素,它来自于组织战略生成和演化的过程以及他们所促进的微观战略行为的决策过程,因而在企业战略定位的演化过程中战略承诺扮演着非常重要的角色。在战略承诺的逻辑中,表现在市场层面的战略承诺,如战略协同的形成和信任价值网络关系的建立引导着战略定位的适应性演化,增强了战略定位与外部价值网络的适应性;而市场响应机制的建立促进了战略定位的一致性演化,使企业战略层面的变化与事业脉络层面的变化保持一致,并使之成为为新战略定位提供支撑的有力保证。表现在资源和能力层面的战略承诺,如投射在产品资源集中性层面的战略承诺,会激发战略定位的持续性演化,依靠持续、快速的变化促进战略定位的同一性保持。表现在价值活动层面的战略承诺,如技术活动层面的平衡性投入在外部竞争环境、价值网络以及产业技术发展状况的影响下促进战略定位的适应性演化。表现在组织层面的战略承诺,即组织结构的规范性、组织能力的集中度和组织运营的复杂性则成为战略定位惯性演化的构成。

由于本研究根植于单一案例的观察,研究存在一定的局限性。首先,从戴尔公司这一案例中析出的战略定位演化特征,可能使惯性、一致性、适应性、持续性战略演化效应在其所在产业内比在其他产业

中具有更多的普遍性和竞争优势。其次,本研究探讨的战略定位演化效应都与渐进型演化特质相关,很少涉及激进型的演化或弹性演化,这将是未来研究的拓展点。事实上在现今高度不确定的竞争市场上,管理者必须做出的战略选择通常是将战略承诺和弹性整合在一起,通过相关管理措施对战略承诺过程中内在弹性价值的实现程度实施影响^[31]。更具体地说,要对战略承诺进行弹性管理,使预先计划的战略行动集依据遇到的反馈情况不断进行适应调整,或者当反馈情况出现重大异常时果断放弃行动。这是非常有意义的,因为很少有承诺能够像预想的那样准确无误地实现,而正是这种适应性调整的程度能够解释成功和失败的差异。

参考文献:

- [1] Miller D, Friesen P H. Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches [J]. *Academy of Management Journal*, 1982, 25(4): 867-892.
- [2] Rosenkopf L, Tushman M L. The Coevolution of Community Networks and Technology: Lessons from the Flight Simulation Industry [J]. *Industrial and Corporate Change*, 1998, 7(2): 311-346.
- [3] Ghemawat P, Del Sol P. Commitment versus Flexibility? [J]. *California Management Review*, 1998, 40(4): 26-43.
- [4] Ansoff H I. *Corporate Strategy* [M]. New York: McGraw-Hill, 1965.
- [5] Andrews K R. *The Concept of Corporate Strategy* [M]. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1971.
- [6] Porter M E. Towards a Dynamic Theory of Strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(S2): 95-117.
- [7] Hamel G. Strategy as Revolution [J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(4): 69-82.
- [8] Porter M. What Is Strategy? [J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(6): 61-77.
- [9] Bingham C B, Eisenhardt K M. Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage [J]. *Managerial and Decision Economics*, 2008, 29(2/3): 241-256.
- [10] Burgelman R A, Grove A S. Let Chaos Reign, then Rein in Chaos-repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(10): 965-979.
- [11] Lopez S V. Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capability [J]. *Management Decision*, 2005, 43(5/6): 661-669.
- [12] Barnett W P, Burgelman R A. Evolutionary Perspectives on Strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(special issue): 5-19.
- [13] Carroll G R, Harrison J R. On the Historical Efficiency of Competition between Organizational Populations [J]. *American Journal of Sociology*, 1994, 100(3): 720-749.
- [14] Noda T, Bower J L. Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(special issue): 159-192.
- [15] Ware R. Sunk Costs and Strategic Commitment: A Proposed Three-stage Equilibrium [J]. *The Economic Journal*, 1984, 94(6): 370-378.
- [16] Collis D J, Montgomery C A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s [J]. *Harvard Business Review*, 1995, 73(4): 118-128.
- [17] Chen M J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 100-134.
- [18] Mueller D. First-mover Advantage and Path-dependence [J]. *International Journal of Industrial Organization*, 1997, 15(6): 827-850.
- [19] 白琳. 战略承诺灵活性的期权分析 [J]. *商业研究*, 2005(21): 165-167.
Bai L. The Option Analysis for Strategic Commitment Flexibility [J]. *Commercial Researches*, 2005(21): 165-167. (in Chinese)
- [20] 韩炜. 基于扎根理论的企业战略定位构建研究 [J]. *现代财经*, 2008(10): 38-42.
Han W. Study on Strategic Positioning Establishment Based on Grounded Theory [J]. *Modern Finance and Economics*, 2008(10): 38-42. (in Chinese)
- [21] Uzzi B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1): 35-67.
- [22] Nadkarni S, Narayanan V K. Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(3): 243-270.
- [23] 芮明杰, 任红波, 李鑫. 基于惯例变异的战略变革过程研究 [J]. *管理学报*, 2005, 2(6): 654-659.
Rui M J, Ren H B, Li X. Study of the Process of Routines Change-based Strategic Change [J]. *Chinese Journal of Management*, 2005, 2(6): 654-659. (in Chinese)
- [24] Grant R M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation [J]. *California Management Review*, 1991, 33(3): 114-135.
- [25] Siggelkow N. Evolution toward Fit [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(1): 125-159.
- [26] Lamberg J-A, Tikkanen H, Nokelainen T, Suur-Inkeroinen H. Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival [J]. *Strategic Man-*

- agement Journal, 2009, 30(1):45-60.
- [27] Rivkin J W. Imitation of Complex Strategies [J]. Management Science, 2000, 46(6):824-844.
- [28] March J G. Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence [J]. Strategic Management Journal, 2006, 27(3):201-206.
- [29] 陈传明, 刘海建. 企业战略变革: 内涵与测量方法论探析 [J]. 科研管理, 2006, 27(3):67-74.
Chen C M, Liu H J. A Research of Strategic Change on Definition and Measurement Methodology [J]. Science Research Management, 2006, 27(3):67-74. (in Chinese)
- [30] D' Aveni R A. Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework [J]. Academy of Management Executive, 1995, 9(3):45-57.
- [31] 王迎军, 王永贵. 动态环境下营造竞争优势的关键维度——基于资源的“战略柔性”透视(上) [J]. 外国经济与管理, 2000, 22(7):2-5.
Wang Y J, Wang Y G. Key Dimensions of Competitive Advantage Creation in Dynamic Environment——Strategic Flexibility Based on Resources [J]. Foreign Economics and Management, 2000, 22(7):2-5. (in Chinese)

Evolution Effect of Firm's Strategic Positioning Based on Influence of Strategic Commitment

HAN Wei

Business School, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China

Abstract: Along with the rise of dynamic-oriented view in the field of strategic management, the research on strategy evolution turns from high decentralization to convergence. The differences on investment, determination and degree of strategic commitment may have influence on strategic positioning evolution in dynamic competitions. It is more applicable to use qualitative research methods to study this complex and dynamic evolution. Using grounded theory method based on a single case, combining with multiple cases test, we identified the configuration of strategic commitment and discussed the way in which strategic commitment influence strategic positioning evolution. The results show that strategic commitment is a special strategic element, which comes from the creating and evolving process of organizational strategy and the decision-making process of micro strategic behavior promoted by the strategy. It is also can be inferred that strategic commitment represented in the aspects of market, resource and ability, value activity and organization may have influence on the inertia, consistency, continuity and adaptation evolution effect of strategic positioning.

Keywords: strategic positioning; evolution; strategic commitment; inertia; consistency; continuity; adaptation

Received Date: December 13th, 2009 **Accepted Date:** June 6th, 2010

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (70471061), the Humanity Social Science Project of MOE (08JC630058) and the Program for New Century Excellent Talents in University of Ministry of Education (NCET-07-0595)

Biography: Dr. HAN Wei, a Hebei Shijiazhuang native (1979 -), graduated from Nankai University and is an associate professor in the Business School at Tianjin University of Finance and Economics. Her research interests include strategic management, etc.

E-mail: han_wei1123@126.com

□