

第四部分 战略实施

第9章 战略实施

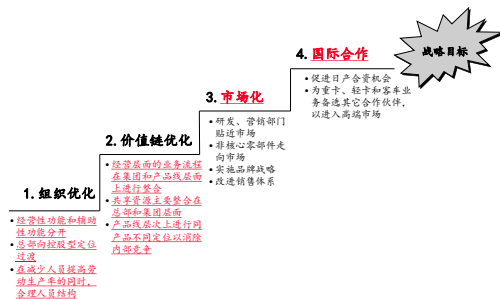
(战略实施的两个方面)

- 战略实施的保障条件建设
 - 每个层面的战略在实施时都需要相应层面的若干保障条件
 - 资源：人、财、物.....
 - 能力：研发能力、营销能力、核心能力.....
 - 管理体系：商业道德、文化、组织结构、制度.....
 - 利益相关方的支持：社会、政府、媒体、股东、高管、员工.....
 - 要分析保障条件的差距，给出获取的可行方案
 - 有些方面不只是在战略实施的时候考虑，在战略制定时就要考虑
 - 如核心能力、文化、利益相关方等
- 战略执行

东风战略

- 一个战略目标：“做大做强”，全面提升东风核心竞争力和经济实力
- 两个战略重点：重点发展轿车和重型卡车产品线
- 三个差异化竞争定位：
 - 形成国内最宽的轿车产品线，神龙和东风/日产的轿车车型总达到8个以上
 - 重型卡车的经营利润率保持在同行业最先进水平，即12%
 - 通过全面国际合作，使东风的整体经营管理提升到国内最先进水平
- 四大改进步骤：组织优化——业务流程优化——市场化——国际合作
- 五项经济指标：
 - 集团合并销售额：不低于800亿
 - 其中主营业务(整车及底盘)销售收入：663亿
 - 主营业务净利润率：8%
 - 中国汽车市场份额：20%
 - 劳动生产率：10辆/人
- 六项必须实施的战略措施
 - 加强神龙竞争力
 - 开辟第二条轿车合资线
 - 大力发展重卡业务
 - 保持中卡市场份额
 - 改善轻卡营销并进入高端市场
 - 整合客车资源扩大整车比例

东风战略实施



目录

- 9.1 组织结构
- 9.2 公司治理
- 9.3 利益相关方的期望
- 9.4 商业道德
- 9.5 文化背景
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

(给图片配恰当的战略管理概念)

□ 战略延伸



□ 低成本（规模经济）



□ 差异化



□ 市场开发
□ 战略延伸



□ 产品开发
□ 协同效应管理者（总部）



□ 战略时钟中的失败战略



□ 产业生命周期的萌芽期



❑ 失败的协同效应/失败的资源共享



❑ 明星/瘦狗



❑ 互补



❑ 失败的相关多元化



❑ 降低成本的控制系统



❑ 合作



□ 问号扶持金牛

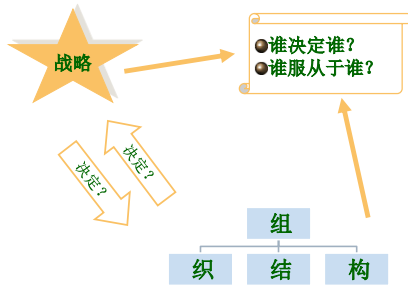


□ 金牛扶持问号



9.1 组织结构

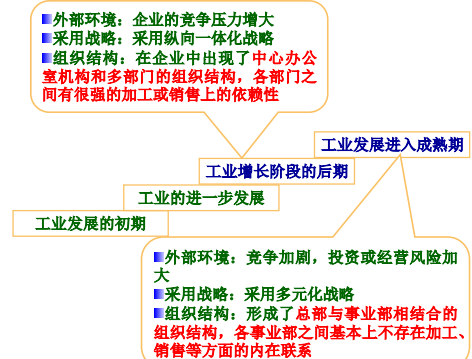
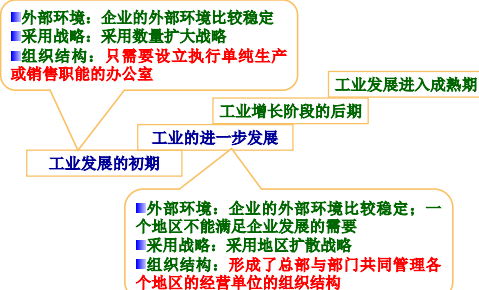
9.1.1 战略与组织结构的关系



■ (资料) 钱德勒(Alfred Chandler)的观点

- 最早对**战略与组织结构的关系**进行研究的人是美国学者**钱德勒**，他在1962年出版了《战略与结构：美国工业企业历史的篇章》一书。书中，钱德勒研究了**70家公司**的发展历史，特别是杜邦公司、通用汽车公司、西尔斯-罗巴克公司和标准石油公司等美国四大公司的发展历史。
- 通过研究，钱德勒发现，像杜邦这样的公司在早期倾向于建立**集中化的组织结构**，这种结构非常适合其生产和销售有限的产品。随着这些公司增添新的产品线、收购上游生产企业、建立自己的分销系统等，对高度集中化的结构来说，企业就变得太复杂了。为了保持组织的有效性，这些组织就需要将组织结构**转变为具有几个半自治性质的事业部的分权式组织结构**。
- 钱德勒得出这样的结论：**组织结构服从于战略，公司战略的改变会导致组织结构的变化**。

■ (资料) 钱德勒对美国工业企业在不同的工业发展阶段战略和组织结构的描绘



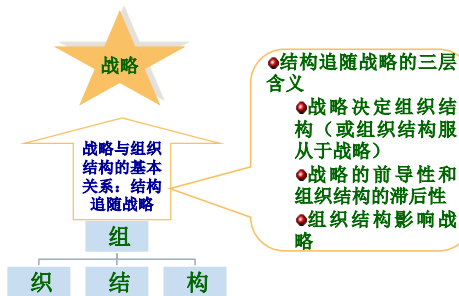
■ (资料) 支持钱德勒观点的证据

- 吉尔布莱斯和卡赞佳研究表明, 企业采用多元化战略, 当组织结构从职能式结构转向事业部制结构后, 公司的报酬率增加了。
- 蒂斯发现, 由于战略而引起的组织结构重组通常对企业的资产利润率贡献1.2个百分点。
- 其他研究表明, 经营单位的战略与公司总部给予这个单位的自治权的匹配性对经营单位的业绩有影响。

■ (资料)

- ‘Structure follows strategy’ (Chandler 1962)
 - Adapt the organisation according to the strategy
- ‘Strategy follows structure’ (Hall & Saias 1980)
 - Existing organisational structure determines strategic opportunities
- ‘Structure follows strategy as the left foot follows the right’ (Mintzberg 1990)
 - Reciprocal relationship

(1) 结构追随战略



(2) 战略决定组织结构

- 战略决定组织结构
 - 战略选择规范着组织结构的形式
 - 只有使组织结构与战略相匹配, 才能成功地实现企业目标

(3) 战略的前导性和组织结构的滞后性

- 战略的前导性
 - 战略的变化要快于组织结构的变化
- 组织结构的滞后性
 - 组织结构的变化常常慢于战略的变化
- 原因
 - 新旧结构的交替有一定的时间过程
 - 旧的组织结构有一定的惯性
 - 来自管理人员的抵制

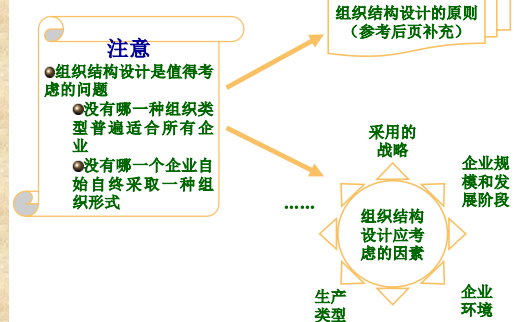
(4) 组织结构影响战略

- 组织结构影响战略
 - 与战略不相适应的组织结构将会抑制战略发挥应有的作用
 - 企业如果在组织结构上没有重大的改变, 则很少能在实质上改变当前的战略

（实例）

- 海尔的主题、难题和破题
- 海尔OEC
- 海尔BPR
- 一汽轿车现场改善

9.1.2 组织结构设计



（补充）组织结构设计

- 组织结构设计是管理学中的一个古老的问题。
- 19世纪末，德国的组织理论学家马克斯·韦伯就曾对组织形态进行了区分，但他没有提出组织结构设计的具体的原则。
- 在亨利·法约尔的14条管理原则当中包含着某些组织设计的原则，如权力与责任原则、统一指挥原则、等级制度原则、秩序原则等。
- 管理学家哈罗德·孔茨在总结前人研究成果的基础上，归纳出一系列的组织工作基本原则，认为这些基本原则具有普遍适用性，虽然这种普遍性比不上纯粹自然科学规律的普遍性。这些基本原则是：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则、便于领导原则。
- 以上内容的详细内容可参阅管理学原理方面的书籍。

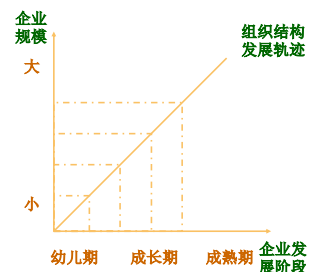
（1）战略对组织结构设计的影响 从公司战略角度

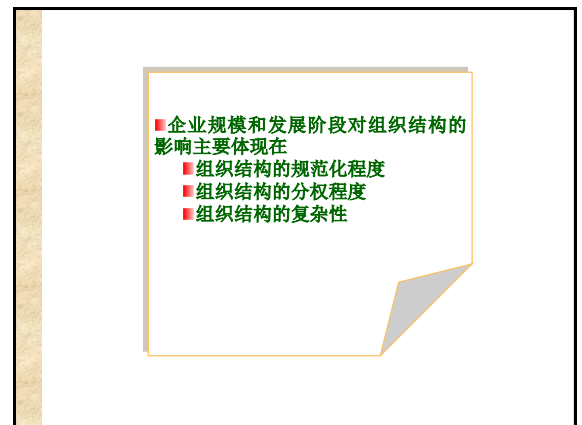
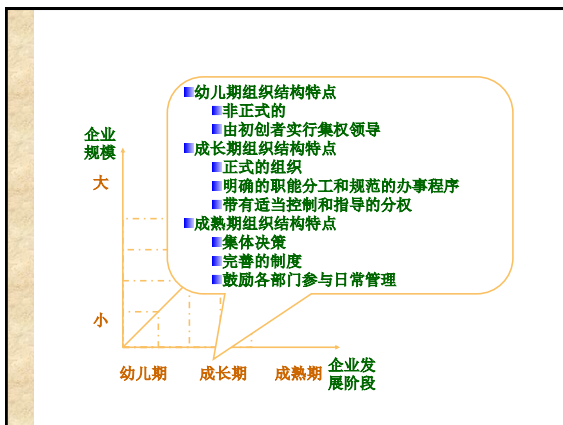
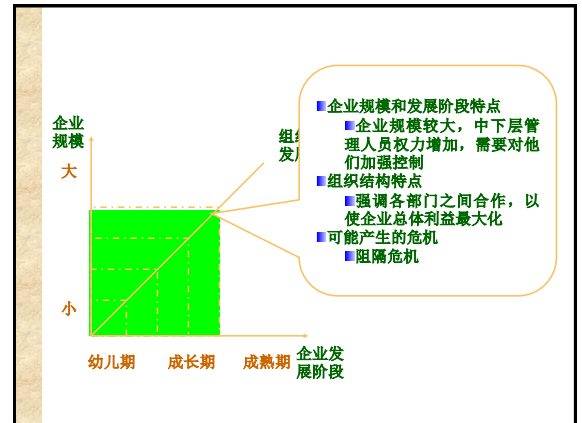
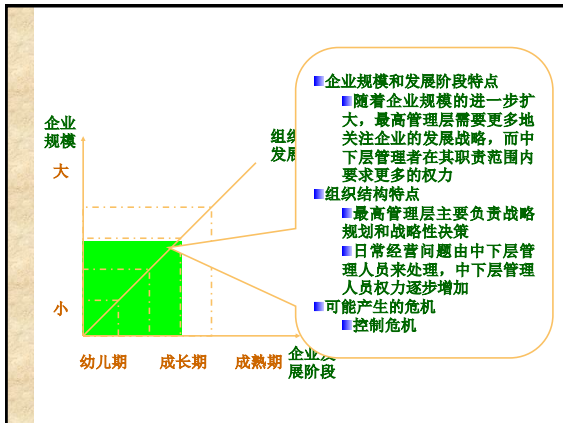
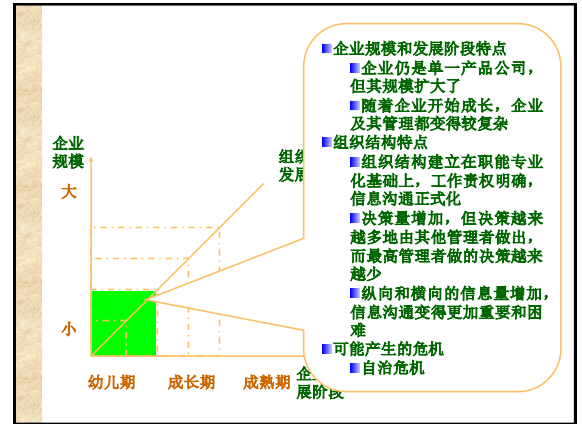
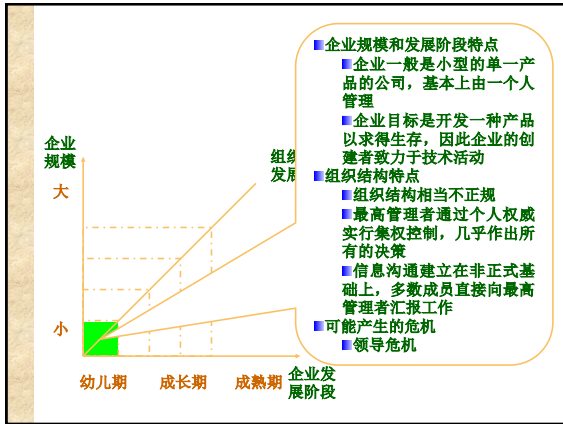
企业生命周期	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
	幼儿期	成长期	成熟期	衰退期	死亡期
常用公司战略	集中于一个市场空隙	横向和纵向一体化	相关或非相关多元化	收缩战略	清算
可能组织结构	简单结构	职能型结构	事业部制结构	结构调整	结构解体

从竞争战略角度

竞争战略	低成本战略	差异化战略
对组织结构的要求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 机械的控制系统，如工作责任清楚、对预算和支出的责任进行详细说明、对组织效率和成本进行详细和经常的报告 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 实行松散的控制，鼓励创新，在不同的职能之间应有良好的协作

（2）企业规模和发展阶段对组织结构设计的影响





(3) 环境对组织结构的影响

伯恩斯和斯托克的研究

环境类型 \ 组织结构类型	机械系统	有机系统
	成功企业的选择	成功企业的选择
稳定环境		
非稳定环境		

明茨伯格(Mintzberg)的观点

环境类型	稳定	动态
简单	集中化官僚制 (如批量生产企业) ■ 经营活动和管理标准化 ■ 集权化 ■ 机械化	集中化有机组织 (如零售业企业) ■ 敏感地确认环境中的变化并对其做出反应 ■ 在战略层对组织进行整体控制
复杂	非集中化官僚制 (如医院和大学) ■ 将决策权授予专家以应付越来越高的复杂性	非集中化有机组织 (如高新技术企业) ■ 利用有机风格的管理对付快速变化的环境 ■ 将责任和权利下放以应付环境的复杂性

(4) 生产类型对组织结构的影响

生产类型：大量生产

■ 生产管理模式

- 采用流水线的生产组织形式
- 进行详细的生产计划，并按计划控制零部件的生产进度，保证零部件按时成套
- 保证零部件的加工质量
-

■ 组织结构

- 总的来说，相对集权，实行严密的计划和控制
- 对组织的部门和成员的工作进行明确分工，并明确相应的职责和权限
- 明确部门和成员完成工作的程序和方法
- 采用较小的管理跨度以实现更有效的控制
-

生产类型：单件生产

■ 生产管理模式

- 采用通用性的设备，按工艺专业化组织生产
- 生产作业计划的编制不宜集中进行
- 对需要在规定的时间内和预算内先研制后投产的单件生产，需要多种专业人员协同攻关
-

■ 组织结构

- 总的来说，适当分权
- 在生产的指挥和监控上基层根据生产的实际运行情况有较大的灵活处置权
- 采用较大的管理幅度，以适当分权并保证各部分的横向交流与合作
- 对先研制后投产的单件生产可成立项目小组，若这类小组有长期需求时可设立矩阵结构
- 组织结构应具有一定的弹性
-

生产类型：成批生产

■ 生产管理模式

- 特点介于大量生产和单件生产之间

■ 组织结构

- 灵活掌握集权和分权的界限

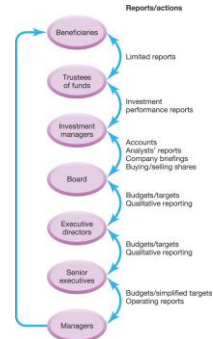
9.2 公司治理

■ The governance framework (治理框架) describes

- whom the organisation serves
- how the purposes and priorities should be decided
- how an organisation should function
- how power is distributed among stakeholders



(1) The Chain of Corporate Governance



■ Chain or hierarchy of control

- Separation of ownership and management control
- Beneficiaries, trustees of funds, investment managers, board, executive directors, senior executives, managers

■ Governance Chain - Issues

- responsibilities to shareholders
- Accountability to stakeholders
- Conflicts of interest

(2) Role of Governing Bodies (治理机构)

■ Strengths and Weaknesses of Governance Systems

Anglo-Saxon Model (US, UK, etc.)	
Strengths <ul style="list-style-type: none"> Dynamic market orientation Fluid capital investment Extensive internationalisation 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> Volatile instability Short-termism Inadequate governance structures
Rhine Model (Germany, Switzerland, Austria, The Netherlands)	
Strengths <ul style="list-style-type: none"> Long-term industrial strategy Very stable capital investment Robust governance procedures 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> Internationalisation more difficult Lack of flexibility Inadequate investment in new industries

Latin Model (France, Italy, Spain)	
Strengths <ul style="list-style-type: none"> Long-term state-oriented industrial strategy Very stable capital investment (public sector, institutional investors, cross participations) Consistency between political, economic and administrative goals 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> Involvement of the government (potential conflicts between economic goals and political necessities) Lack of capital Risk of collusion between executives, members of the board, politicians and civil servants
Japanese Model	
Strengths <ul style="list-style-type: none"> Very long-term industrial strategy Stable capital investment Major overseas activity 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> Financial speculation Secretive, sometimes corrupt, governance procedures Weak accountability

(3) Forms of Ownership (所有权)

■ Ownership has fundamental effect on organisational purpose and strategies

- Sale of all or part of the company
 - To a more suitable corporate parent
- Target for acquisitions
 - Compare offer with expected future returns
- Mutual ownership
 - Customers are owners rather than shareholders
- Privatisation (私有化)
 - Market forces, customer needs, access to capital

9.3 利益相关方的期望

(1) 利益相关方及其期望

- The corporate governance framework provides
 - the formal requirements and boundaries within which strategy is developed
- Organisational stakeholders (利益相关方)
 - Stakeholders are those individuals or groups who depend on the organisation to fulfil their own goals and on whom the organisation depends

External Stakeholders

Stakeholders	Examples	Influence
Market	Suppliers, competitors, distributors, shareholders	Economic/value creation
Social/political	Policy makers, regulators, government agencies	Social legitimacy
Technological	Key adopters, standards agencies, owners of competitive technologies	Diffusion of new technology/adoption of industry standards

- Conflict of Expectations
 - Short-term profitability versus growth
 - Family control versus professional managers
 - Financial independence versus share/loan funding
 - Public share ownership demands openness and accountability
 - Cost efficiency may mean job losses
 - Mass markets may compromise quality
 - Mass public service provision versus specialist services
 - Multinational division loyalty versus host country loyalty

(思考)

- 1997年《经济学家》杂志刊登了一篇题目罕见的文章《壳牌人说抱歉》。这篇文章描述了壳牌石油集团董事长赫克斯特洛特承认公司在忽视利益相关者的利益要求方面所犯的重大错误,并承诺真正地负起责任。事实上,这些错误曾经使壳牌公司陷入了它有史以来公共关系最为糟糕的噩梦时期。

- 错误之一是布伦特斯帕油轮事件。壳牌公司有一种名为布伦特斯帕的石油装置,始建于年,至世纪年代时已经逐渐废弃。壳牌公司打算将它沉入苏格兰西里的大西洋海底英尺深处,并宣称这一设备的丢置不会对海洋生物有任何重要影响。但绿色和平组织坚称这一丢弃的装置将会泄漏出石油和重金属污染物,不利于海洋生物的生长。双方开始发生争执和对立。
- 壳牌公司激怒了全球的环境保护主义者,欧洲几百万消费者决定联合抵制壳牌公司产品,结果造成壳牌在德国的销售额减少了20%-30%,公司在全球消费者心目中的形象一落千丈。

- 错误之二与尼日利亚有关。20世纪90年代以后,壳牌公司一直在尼日利亚三角洲推行一项36亿美元的天然气开发计划。一些尼日利亚人出于对这项计划可能影响环境的义愤,发出了强烈抗议。尼日利亚政府做出的反应是,把许多激进主义分子投入监狱,还威胁说要采取更严厉的惩罚。尼日利亚政府最后把奥格尔地区的9名激进主义分子处以绞刑。有人批评壳牌在这一事件中支持当地军人政府采取了违反人权的行动。

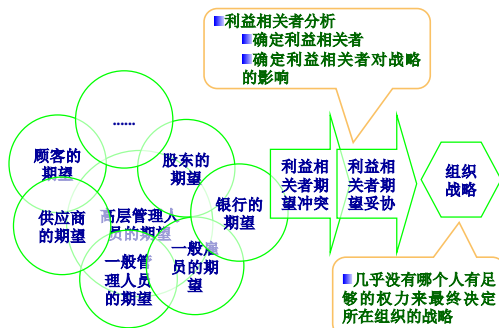
- 面对批评,壳牌认为公司在尼日利亚的石油开发计划给尼日利亚的所有人都带来过好处。壳牌的观点是 像它这样的私人的、以赢利为目的的公司不应当关心人权或环境,因为它不是负有公共责任的公共实体 只要它能够做到对自己的行为准则负责,并且能够在私人的经济活动与公共的、政府的活动之间划上一条明确的界线,它便可以减轻它在尼日利亚的责任。然而,这种争辩招致了铺天盖地的谴责。美国许多城市的消费者开始用抵制所有壳牌产品来表达他们的抗议,世界基督教协会也谴责壳牌公司在面对政府的野蛮行径时无动于衷,并指出壳牌公司在尼日利亚的分公司污染了奥格尔地区。

- 在这两件事情中,壳牌公司都没有真正意识到它对利益相关者所应该负起的重要责任,从而招致许多批评,并沉重地打击了它的市场份额,削弱了企业竞争力。
- 布伦特斯帕油轮事件以及在尼日利亚所遭到的广泛批评使壳牌公司的管理在上世纪 年代陷入泥沼之中,也使其接受了一个前所未有的教训。在此以后,壳牌发生了彻底的变化。最终,壳牌公司决定放弃将布伦特斯帕石油装置丢弃于深海的选择,而寻求在陆上处理。

- 与此同时,公司在14个国家召开了圆桌会认真地倾听了利益相关者的意见和建议。通过这个程序,壳牌公司明确承诺要对健康、安全 and 环境负责,承诺要把不对人造成危害和“保护环境”作为目标。最重要的是,壳牌公司改变了其企业经营的基本原则,并将公司的目标正式确定为“重新塑造一个关注利益相关者利益要求的企业形象”。
- 问题
 - 什么是利益相关者?该案例中有哪些利益相关者?
 - 该案例说明了什么?

- 企业管理的成效在很大程度上依赖于管理层对利益相关者利益要求的回应质量,利益相关者的利益要求,企业的持续竞争力必将会受到影响。

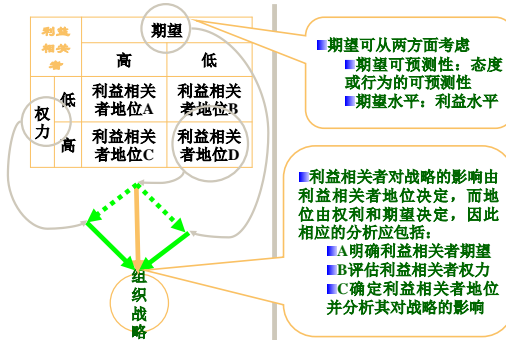
(2) 利益相关方分析



1) 确定利益相关者

- 利益相关者
 - 指那些对企业投资或经营有各种期望和要求的团体或个人
 - 包括雇员、管理人员、股东、顾客、供应商以及其他各种团体(如银行、政府、消费者协会等)
- 针对具体的战略,其利益相关者要做具体分析

2) 确定利益相关者对战略的影响



△明确利益相关者期望

- 利益相关者对战略态度（期望）的预测示例
 - 某公司有两个经营地点Notts和Lincoln，其利益相关者对可能采用的战略的态度如下表。

可能的战略	整个组织	内部利益相关者				外部利益相关者		
		市场部门	产品部门	Notts工厂	Lincoln工厂	供应商A	顾客X	股东M
卖给竞争者	反对	反对	反对	反对	反对	中立	反对	中立
关闭Lincoln工厂	有分歧	支持	反对	支持	反对	中立	支持	中立
开发新的欧共体市场	有分歧	有分歧	反对	支持	反对	支持	反对	支持
分包生产	有分歧	支持	反对	反对	反对	反对	中立	反对

B评估利益相关者权力

- 权力：可理解为个人或团体能劝说、诱导、强迫别人进行某种特定过程的活动或采取某种特定行为的能力
- 权力来源
 - 组织内权力来源
 - 外部利益相关者权力来源

■ 权力来源

- 组织内权力的主要来源
 - 组织的等级制度
 - 个人或团体的影响力
 - 对战略资源的控制
 - 拥有专业化知识或特殊技能
- 外部利益相关者权力主要来源
 - 对战略性资源的控制
 - 参与战略实施
 - 拥有知识和能力
 - 与组织内部利益相关者的联系

- 影响力可能来源于
 - 个人的品德
 - 个人或团体的能力
 - 个人或团体拥有的复杂的人际关系网
 -

■ 权力评估的方法

- 通过权力者所表现的特征评估其权力大小

内部利益相关者权力的评估

- 利益相关者的地位
 - 在等级组织中的位置
 - 个人的工资
 -
- 利益相关者所获得的资源
 - 团体成员的数目
 - 活动经费占总预算的份额
 -

4个权力指标

- 利益相关者在有权力职位上的代表情况
 - 拥有董事的人数
 - 所拥有董事的影响
 -
- 利益相关者的权力标识情况
 - 办公室的地点和大小
 - 是否有秘书
 - 是用名还是用姓称呼某人
 -

内部利益相关者权力评估示例

权力指标	市场部门	产品部门	Notts工厂	Lincoln工厂
地位情况				
■ 在等级组织中的位置	高	低	高	中
■ 高级管理者的工资	高	低	高	低
■ 成员的地位等级	高	中	高	低
资源情况				
■ 员工人数	中	高	中	中
■ 活动经费占总预算的份额	高	中	高	低
在权力职位的代表情况				
■ 董事人数	高	无	中	无
■ 董事的影响力	高	无	中	无
标识情况				
■ 所获得的服务支持	高	低	高	低

外部利益相关者权力的评估

- 利益相关者的地位
 - 组织雇员是否对其要求做出快速反应
 -
- 利益相关者所控制的资源的情况
 - 与某个客户相联系的业务占公司业务的比例
 - 更换供应商或客户的难易程度
 -

4个权力指标

- 利益相关者参与谈判的情况
 - 客户能否对合同价格进行谈判
 -
- 利益相关者的权力标识情况
 - 组织领导是否设宴款待客户或供应商等
 -

外部利益相关者权力评估示例

权力指标	供应商A	顾客X	股东M
地位情况	高	高	低
资源情况	低	高	高
谈判情况	中	高	低
标识情况	高	高	低

C确定利益相关者地位并分析其对战略的影响

■ 权力-动力矩阵

■ A区的利益相关者权力小，而且态度和行为可以预测，因此不会对战略形成大的阻力

权力-动力矩阵	可预测性	
	高	低
权力	低	A 问题很少
	高	D 影响大，但是可以预测 最大的危险或机会

■ D区的利益相关者权力很大，但态度很难预测，可能有力地支持战略也可能有力地阻碍战略
■ 在战略制定前一定要想办法测试他们的态度

针对“美国Lincoln工厂”的权力-动力矩阵示例		可预测性	
		高	低
权力	低	■ Lincoln工厂 (-) ■ 产品部 (-) ■ 股东M (-)	
	高	■ 顾客X (+) ■ 市场部 (+) ■ Notts工厂 (+) ■ 供应商A (-)	

■ 权力-利益矩阵

权力-利益矩阵		利益水平	
		低	高
权力	低	A 最小的努力	B 保持信息灵通
	高	C 保持满意	D 主要参与者

■ C区的利益相关者虽有权力，但对战略的兴趣不大，在战略的制定中处于被动地位
■ 但此类利益相关者也可能因某些特定事件而对战略发生兴趣，重新定位于D区，阻止战略
■ 在战略制定中应注意全面考虑此类利益相关者对战略的反应

■ B区的利益相关者对战略兴趣很大，但没有权力
■ 在战略制定中要正确地对待此类利益相关者的需要，同时要通过信息交流来满足他们对战略的关注要求

■ D区的利益相关者既有权力又有兴趣，对战略的影响最大
■ 在制定战略时应重点考虑此类利益相关者是否接受战略

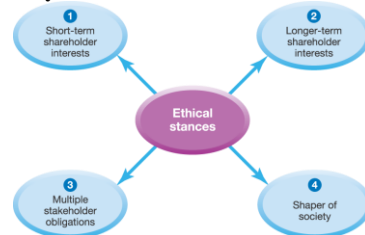
针对“美国Lincoln工厂”的权力-利益矩阵示例		利益水平	
		低	高
权力	低	■ 股东M (-)	■ Lincoln工厂 (-) ■ 产品部 (-)
	高	■ 供应商A (-)	■ 顾客X (+) ■ 市场部 (+) ■ Notts工厂 (+)

9.4 商业道德

- Business ethics – the societal expectations of organisations
 - Macro level
 - Expectations range from laissez faire (自由主义) to shapers of society
 - Corporate social responsibility
 - The ways in which an organization exceeds the minimum obligations imposed by legislation/corporate governance
 - Individual level
 - Behaviour and actions of individuals within organisations

(1) Ethical Stances

- Ethical stance of organisation in society
 - Extent to which an organisation exceeds its minimum obligations to stakeholders and society

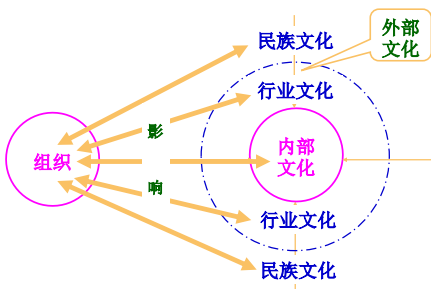


(2) corporate social responsibility

Should organisations be responsible for ...	
INTERNAL ASPECTS	
Employee welfare	... providing medical care, assistance with housing finance, extended sick leave, assistance for dependants, etc.?
Working conditions	... job security, enhancing working surroundings, social and sporting clubs, above-minimum safety standards, training and development, etc.?
Job design	... designing jobs to the increased satisfaction of workers rather than just for economic efficiency? This would include issues of work/life balance?
Intellectual property	... respecting the private knowledge of individuals and not claiming corporate ownership?

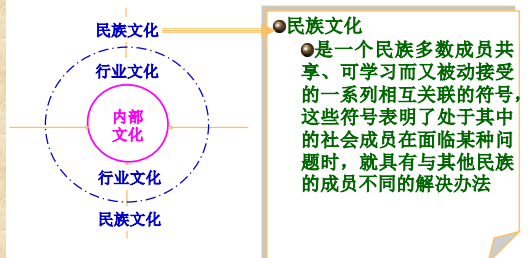
EXTERNAL ASPECTS	
Environmental issues	... reducing pollution to below legal standards if competitors are not doing so? ... energy conservation?
Products	... dangers arising from the careless use of products by consumers?
Markets and marketing	... deciding not to sell in some markets? ... advertising standards?
Suppliers	... 'fair' terms of trade? ... blacklisting suppliers?
Employment	... positive discrimination in favour of minorities? ... maintaining jobs?
Community activity	... sponsoring local events and supporting local good works?
Human rights	... respecting human rights in relation to: child labour, workers' and union rights, oppressive political regimes? Both directly and in the choice of markets, suppliers and partners?

9.5 文化背景



(1) 民族文化

1) 民族文化及其对战略的影响



(思考)

■ 老外吐槽娶中国老婆的下场 文化思想差异惹老外叫屈

- 核心提示：近日在微博上，有网友转发老外吐槽娶中国老婆的下场，瞬间引起了众多网友的围观，大家相互转发。连中国丈夫就对娶中国太太的下场的吐槽感同身受。但也有网友表示太夸张了。

■ 下场之一，家被中国人占领了。

- 谁要是以为娶一个中国太太就是娶她一个人，那就是天大的BS（牛屎---胡说八道）
- 世界各国的老外你们都听着，一旦你娶了一个中国太太，就等于娶了她全家，不到半年，人她爹，她妈，她二姐，她二姐的孩子就排着队全来了。一百多年前就是一个华工先来的旧金山修铁路，看看，今天加州有一百多万中国人，不会中文在那儿都没法生存了。以后哪个国家还敢请中国人修铁路？中国管这叫作星星之火，可以燎原。
- 我好端端的一个美国家庭，一眨眼的功夫，就被中国人给占领了。我本是一个苏格兰种的白人，我们家祖孙十好几代从来没见过一个圆底炒锅，得，现在我们厨房里有了。打开抽屉一看，除了三副刀叉，剩下全是筷子，折磨的我呀，目前都他妈会用筷子夹花生豆了。
- 你就说这辣椒吧，中国人居然能整出十多种来：辣椒油，辣椒酱，辣椒糊，辣椒面，居然还有叫“老干妈”的，整天吃这么辣的玩艺，能不成老干妈吗？

■ 下场之二，再也没有隐私了。

- 一旦中国人占领你家，你就别想有隐私(privacy)了。某天我正坐在马桶上方便，老岳父(就是我太太他爸)推门就进来了，进来就开水管洗手，一边洗手一边和我练英文：“How are you? And you?(毫阿油，按得油?)”
- 我有时在书房沙发上看书睡着了，老岳母就像猫一样摸到我身边，往我腿上扔一条被子，然后在我腿上拍一遍，好几次都拍错了地方。没办法，中国人就是这么热情。既然是一家人了，就不分你我。所以每次我要和太太AA制，她就特别生气：怎么着，拿我的钱跟我AA？
- 在我自己家里，不论我走到哪，都发现老岳父或者老岳母或者他们这一对组合总是跟着我，我前边走，他们就在后面关灯。基本上我走过的地方，身后都一片黑暗。

■ 下场之三，家里哪都不敢碰

- 好好的楼梯，厚厚的地毯，中国太太在地毯上蒙了一层塑料布。后来我仔细一看，家里所有容易招土的东西基本全被塑料布了，比如，遥控器，钢琴键盘等等。中国人很少用洗碗机，因为那是用来凉碗的。美国人喜欢家具生活化，要舒服，随意；中国人的家具主要目的是摆设，给别人看的，坐上去又硬又凉，不能靠，不能躺。我们老外身高体胖，我都坐塌三把中国的古典太师椅了。
- 中国人喝茶的茶具更吓人，小得跟印度佛龛小铃铛似的，让我拿那玩意喝茶，喝三百多杯我还口渴呢，你说坑人不？

■ 下场四，中国人啥都敢吃

- 天底下所有带腿的东西，除了桌子以外，中国人都会毫不留情地做出特别香的味道吃下去。我一般爱吃他们做的所有东西，就是别告诉我吃的是什么。说中国人爱吃肉，这我能理解，可是鸡爪子，鸭嘴，猪耳朵上有肉吗？我太太他们全家吃起来没够，顿顿吃，我吃着都惊呆了。我本人很爱吃鱼，可是我不能忍受吃鱼头，因为怕无意中和死鱼对上眼睛，这么说吧，所有带眼睛并且能用眼睛看我的动物我都不吃。
- 我和我太太开玩笑，如果哪一天美国闹饥荒，他们全家会毫不犹豫地把我炖了吃掉，包括我的“洋耳朵，洋眼睛，洋杂碎。”
- 你要是赶上一个爱煲汤或者爱熬中药的中国太太，那就等着邻居报警吧。我们家都来了三次警察了，邻居叫的，说方圆几里地有化学武器的味道。

■ 下场五，千万别和中国太太吵架。

- 中国女人最可怕的是她们的记忆力，一点小事得罪她，她就开始回忆十年以前一模一样的某件事，我觉得这和她们吃面条有关，长长的，吃完一根又一根，没完没了。
- 如果得罪美国太太，大不了说句“sorry”，你要是和中国太太说“我错了。”她马上问你，“错哪了？”
- 中国太太天生有一种改造男人的使命，她不但要改造你，更想占有和支配你的全部时间。怪不得中国出不了哥伦布那样的航海家，因为你还没出海，太太就问，“到哪去，跟谁去，船上有女的吗，多大年纪，长什么样，有我漂亮吗，怎么认识的？”男人只好说，“得，得，我不去了。”

■ 下场六，把自己的孩子逼死

- 美国人养孩子是为了让他们生活的快乐，幸福；很少有美国人发毒誓非要让自己的孩子作人上人。中国人对自己的孩子下手可狠了，逼着他们从小学钢琴，学武术，学芭蕾，学中文，学数学，最好18岁就把博士硕士都读完，跳过青春期，直接进入中年，三十岁退休，四十岁就与世长辞了。所有小孩子喜欢玩的，年轻人喜欢干的，中国家长都禁止他们去干。可以这么说，中国家长是绝对不把自己的孩子当人的，他们的唯一目标就是如何尽快把自己的孩子逼死。
- 我娶了中国太太，才深刻体会到当个中国人有多么累：吃饭不用勺，非用两根木头棍，又爱吃米饭，白白耽误多少光阴？你说发明个文字吧，非设计那么多笔画，成心难为自己。好不容易学会了一百个字，到台湾一看，全他妈繁体，白学了。听说过去的中国人得拿把刀，把每一个字刻在骨头上，一个月刻不了三个字，这是人干的事吗？
- 谁要是娶了中国太太，生活里就开始永远有个什么目标，买了房子再买一个，买完这个好装修那个；孩子读完常春藤还得读博士，下一个目标是进大公司；存款上有了一百万还要再给孩子存一百万，下一个目标是……反正中国人这一辈子都在卯足了劲弄，生命不息，目标不止。
- 我老和我太太讲为什么中国人不会享受生活，不愿享受生活，非要自己给自己找罪受。
- 她说，对了，我们中国人就愿意保健身体，健健康康地长寿着，这样才能在这个世界上受更多的罪。

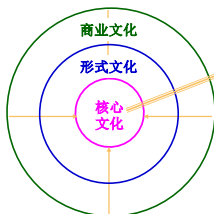
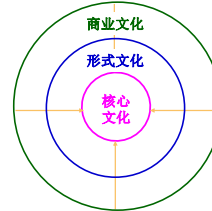
■ 问题

- 什么是民族文化？
 - 在面临某种问题时，具有的与其他民族的成员不同的解决办法
 - 帮助确定优先考虑什么
- 如果博文作者和其中中国太太制定家庭战略，会有什么矛盾？

■ （资料）民族文化对战略的影响

- CBM包装公司由英国的Metal Box公司和法国的Carnaud公司合并而成。
- Metal Box公司在英国和意大利的一些业务上都是领导者，而Carnaud公司在法国、德国、意大利和西班牙的实力雄厚，两家的合并应该是有理由的。
- 但Metal Box以一种英国式的、从顶向下的、集中化的管理方式进行经营，而Carnaud公司的总裁被描述为“华而不实的、爱炫耀的、理想化的法国人，头脑中充满了法国管理学院的观点”。文化的冲突导致合并后的公司难以对战略作出决策。

■ 民族文化的三个层次



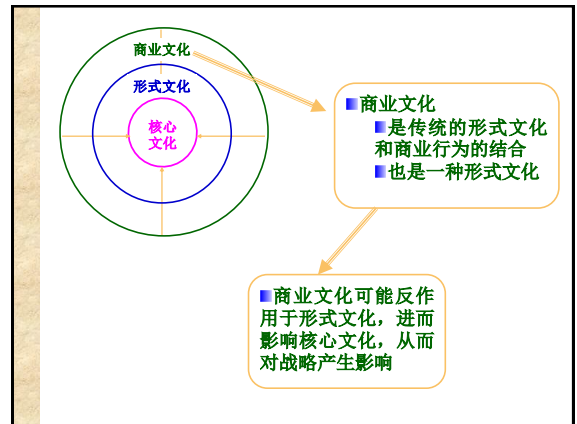
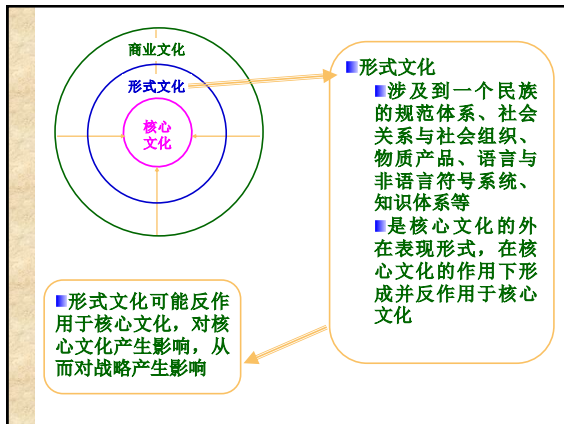
- 核心文化
 - 影响到所有利益相关者对其外部环境的观察和对事物价值的判断，从而影响到组织战略的决策和实施

■ 核心文化

- 涉及到一个民族的思维方式、哲学观、价值观、审美观等
- 是民族文化中具有根本性和源泉性的部分，是民族文化形成的基础
- 是民族文化中具有持续性的部分，相当稳定，不易改变

■ （资料）核心文化

- 有人认为，在欧洲，英国文化比许多其他国家（如法国、德国等）的文化更能容忍和接受不确定性
- 法国的管理人员厌恶冒险，对不确定性的反应是向上级汇报，期望政府采取措施来减弱不利环境的负面影响



（思考）

- 北京时间10月11日19点，瑞典文学院诺贝尔奖评审委员会宣布，中国作家莫言获得2012年诺贝尔文学奖。
- 莫言(1955年2月17日-)，原名管谟业，生于山东高密县，中国当代著名作家。香港公开大学荣誉文学博士，青岛科技大学客座教授。他自1980年代中以一系列乡土作品崛起，充满着“怀乡”以及“怨乡”的复杂情感，被归类为“寻根文学”作家。其作品深受魔幻现实主义影响，写的是出一出发生在山东高密东北乡的“传奇”。莫言在他的小说中构造独特的主观感觉世界，天马行空般的叙述，陌生化的处理，塑造神秘超验的对象世界，带有明显的“先锋”色彩。2011年8月，莫言创作的长篇小说《蛙》获第八届茅盾文学奖。
- 2000年，《红高粱家族》获亚洲周刊选为20世纪中文小说100强。

- 《红高粱》电影根据莫言同名中篇小说改编，由著名导演张艺谋执导，中国第一部走出国门并荣获国际A级电影节大奖的影片。张艺谋曾说过，他在电影《红高粱》上的成功要感谢莫言提供给他一部好的小说。从某种意义上说，张艺谋也成就了莫言。



■ 莫言家乡6.7亿挺红高粱，弘扬红高粱文化

- 发愁的是如何种出万亩红高粱。在莫言的家乡，由于收益太少，高密当地的农民已不种红高粱。如同血海一般连绵不绝的红高粱早已成为记忆中的景象。



■ 问题

- 材料中的核心文化、形式文化和商业文化是什么？
- 这种商业文化对形式文化和核心文化有什么影响？
 - 传递“名利第一”思想。过度夸大“诺奖”光环，过度渲染获奖荣耀，过度夸大名利影响，对社会是一种误导，对青少年纯净的心灵更是一种污染和残害。只能助推和诱导焦躁、焦虑和浮躁心理，使更多的青少年产生“一夜成名”、“一夜暴富”的梦幻。似乎文学创作，甚至外延至所有工作，目的只有一个，那就是获奖，那就是经济利益。

2) 民族文化的分析

民族文化检查单示例

- 对不确定性的态度
 - 降低不确定性
 - 接受不确定性
- 对环境的影响
 - 采取行动, 积极影响环境
 - 听天由命, 适应环境
- 对个人和集体的态度
 - 更强调个人
 - 更关注集体
- 对工作和社会的态度
 - 更强调工作
 - 更关注社会
-

■ 可以
找到两
种极端
的文化
模式

■ 极端文化模式之一

- 试图通过降低不确定性
从而控制不确定性
- 更主动地影响环境
- 更强调个人和工作
- 在该文化模式下, 战略是
可计划的
- 美国文化接近这种文化模
式

■ 极端文化模式之二

- 把不确定性看作是既定
的加以接受
- 被动地适应环境
- 更关注集体和社会
- 在该文化模式下, 战略更
多地采用适应模式
- 日本文化接近这种文化模
式

(思考)

- 我敢肯定你从未听说过Grace Manufacturing这家公司。尽管我曾见过并使用过它的产品——用来把成堆的帕尔玛干酪、块菌以及其他高级配料切片的“微型刨刀”，但在读了《纽约时报》(New York Times)的介绍以前，我也从未听过它的大名。如今，厨房用微型刨刀已占到该公司收入的65%，但Grace当初在生产这种类型的产品时，其实完全背离了它的初衷，而且颇有些勉为其难。这是一个有趣的案例，讲述了企业如何在压力之下对自己业务领域的假设提出质疑、对客户需求保持敏感，并抓住随时出现的机会。

- Grace Manufacturing成立于20世纪70年代，最初是一家为打印机等产品生产蚀刻钢部件的合同制造商。它有一种生产精密型钢的专利流程，会让钢的边缘变得非常锋利。但在这种情况下，锋利是一项劣势，因此工人必须小心翼翼地处理那些部件。20世纪80年代点阵打印机问世后，Grace意识到自己的摇钱树业务遇到了威胁，因此开始寻求向其他领域发展。

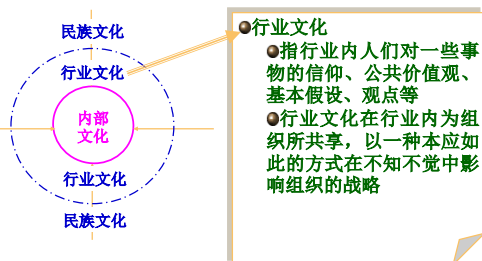
- 其他公司在面对类似的情形时，可能会着眼于邻近的领域——要么去争取点阵打印机制造商的支持，要么转向其他高产量的复杂机器配件。而Grace却后退一步，从大处着眼来思考自己的能力和所从事工作的属性。正如CEO（公司创办人之子）克里斯·格雷斯科（Chris Grace）所说：“我们意识到自己擅长生产锋利的物品。所以我们就想，我们能做什么东西做得这样锋利呢？”

- 木工工具成为第一项方案，尤其是用于对木材表面进行精细雕刻的小型刨刀。Grace在此类工具上取得了一定的成功，但接下来却发生了意想不到的事：厨师们开始用全新的方法使用这些产品。Grace的无心插柳创造出一种需求和一个新的品类：厨用微型刨刀。同传统的磨碎擦丝和削片方式相比，它从食物中提取出更浓厚的味道。厨师们很喜欢这个工具箱中的新宝贝。

- 起初，Grace还不太相信有人竟会这样使用自己生产的专业木工工具，但这并不影响它继续接受订单。如今，微型刨刀已经成了Grace的主业，而公司仍在继续开发其他的应用领域，例如医疗和化妆品，部分原因是迫于专利到期的压力。
- Grace会通过收看The Food Network频道的节目等方式，密切关注客户如何继续发掘新的方法来使用他们的产品，这对于Grace来说很重要。我很喜欢克里斯·格雷斯的说法：“如果你的孩子是个演员，你就会留意他。”他解释说，“我们也是一样。”

- 问题
 - 该公司对环境的态度是什么？
 - 该公司的战略是计划模式还是适应模式？

(2) 行业文化

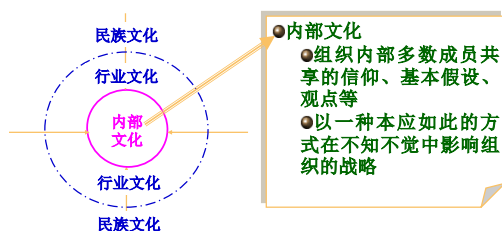


■ (资料) 行业文化

- 英国银行业可能持有的
 - 基本假设
 - 安全放贷是至高无上的
 - 应保证组织永久存在
 -
 - 观点
 - 支行网络的发展和合理化是格外重要的
 - 合并和收购活动在欧洲会增加，但政府对银行业的干预也会增加
 -

(3) 内部文化

1) 内部文化



■ (资料) 企业文化兴起的背景

必然原因

传统的管理思想存在着缺陷

- 缺乏对人的正确认识——经济人
- 缺乏对人整体的研究——只注重个体
- 企业组织行为的研究层次较低——注重组织机构

直接原因

——比较日美企业

美国管理学者在1981年出版的《日本管理艺术》一书中首先提出后经美国麦肯锡咨询公司总结、并推出了著名的“7S框架”。



麦肯锡7S框架 (McKinsey 7s Frame)

(思考)

- 海尔的OEC
- 问题
 - 海尔的文化是什么？你怎么知道的？

内部文化状况的反映——文化网



文化网的围绕着组织范例的要素是组织范例的体现，同时也对组织范例具有保护或维护的作用

组织范例

- 是一个组织从事各种事务或采取某些行为时所遵循的基本前提
- 是内部文化的核心



组织范例可分为三层：

- 价值观
- 信仰
- 假设：是内部文化的真正核心，具有以下特点
 - 组织成员的主观判断
 - 难以辨认
 - 难以解释

组织中广为流传的故事

- 是对过去组织精华的概括
- 向当前组织表明了什么是重要的、受到欢迎和鼓励的，什么是不可接受的、应受到惩罚的
- 有助于深入了解组织的信仰和假设



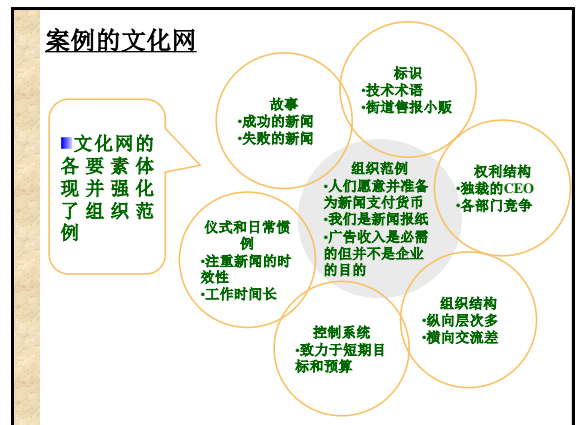
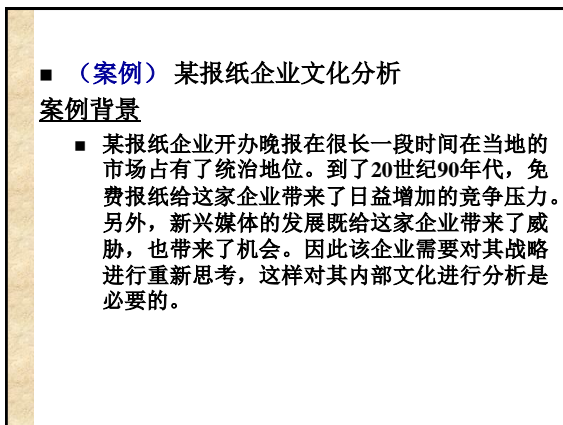
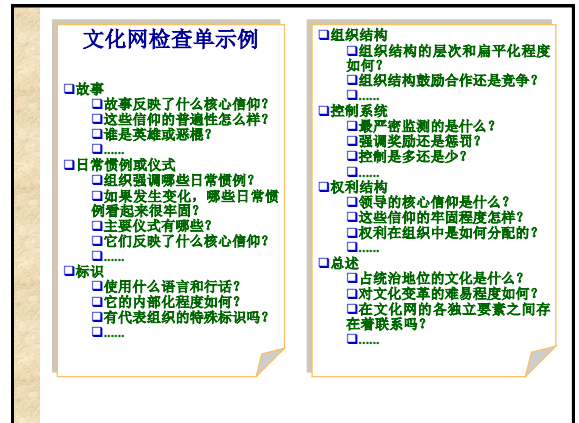
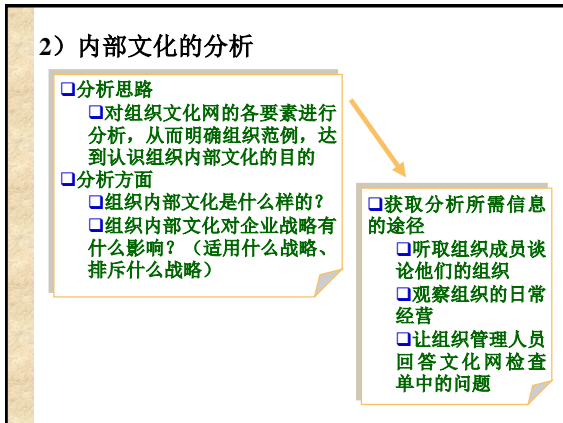
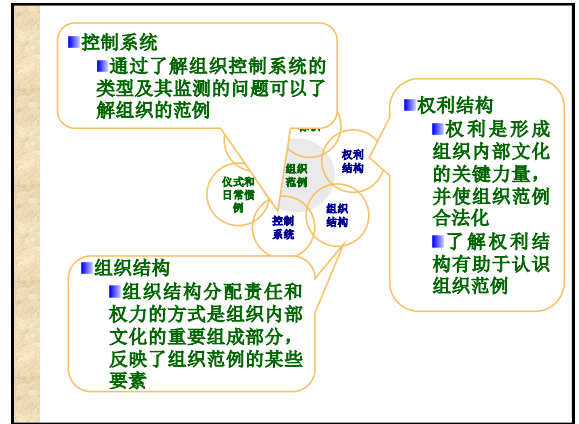
日常惯例 (Routines)

- 是组织实现价值活动的方式，也就是“在我们这儿做事的方法”
- 体现了组织范例，有助于识别组织范例的要素



仪式 (Rituals)

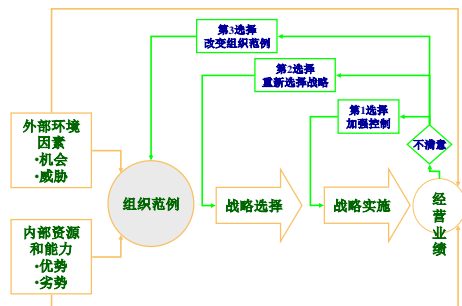
- 是组织中用以强调一些重要事情的特殊事件或环境
- 比日常惯例的级别要高
- 对了解组织的价值观、信仰等是有用的指示



案例分析结论

- 该报纸企业的组织范例强调付费新闻是其核心业务
- 为了应对来自免费报纸和新兴媒体的竞争，该企业可以考虑在“付费新闻是其核心业务”的假设前提下采取措施
- 如果无效则需要改变组织范例，但由于现有的组织结构和权利结构，这种转变存在一定的困难

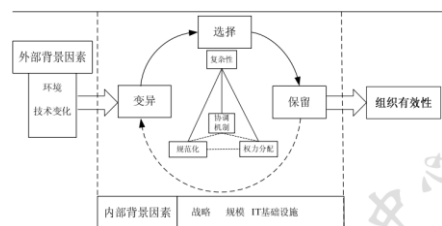
3) 内部文化对战略的影响



案例讨论（1）

- 主题
 - 中国盐业总公司的组织管控案例：结构跟随战略
- 问题
 - 中盐的战略是什么？
 - 中盐的组织结构有什么问题？与战略有什么不匹配？
 - 中盐是按什么路径调整组织结构的？为什么不能一步到位？

（提示）



案例讨论（2）

- 主题
 - 全聚德：连锁扩张过程中的文化传承与创新
- 问题
 - 工艺革新从哪些方面促进了全聚德的连锁扩张？
 - 分析工艺革新前全聚德的品牌文化网
 - 分析工艺革新后全聚德的品牌文化网
 - 烤鸭制作工艺革新是否冲击了“全聚德”品牌价值？全聚德市场定位是否需要调整？全聚德文化是否需要创新？