**第七讲：20世纪80年代的战略管理**

**第一部分 20世纪80年代的战略管理**

**一、时代背景**

**1.企业关注内部决策的分工和协同问题**

传统公司管理阶层的思维主要以市场营销、生产制造和财务等单项职能管理为导向，将管理重点放在日常生产经营活动上，忽略了公司整体发展的管理。由于迅速扩张带来组织结构的改变，组织结构必须适应公司战略的变化。20世纪60年代，美国的许多企业已经完成了原始积累，开始向多元化方向发展。在多样化扩张战略的引导下，企业的整体规模逐步扩大，当积累一定资源后，企业便开始向不同地区或者不同产品市场发展。在这一时期，由于经营业务的增加，高层经理的工作会变得日益复杂，决策的多样性也会加大，管理人员很容易湮没在复杂的决策里，从而忽略真正重要的东西。而多部门结构的出现，可以将高层管理人员从日常的经营活动中解脱出来，使他们有时间和精力去关注真正与企业命运有关的长期计划和决策。在多部门的结构模式下，公司总部会更多地将工作重心偏重于战略决策方面，分部门经理会更多地将工作偏重于具体管理决策方面，可以更有效地协调大规模生产和分配、适应越来越多样化、复杂化的企业活动。

**2.企业关注外部环境的风险和盈利问题**

企业管理经历了一个“从里到外”的过程。20世纪初叶，管理学的先驱F.W.泰勒、埃尔顿·梅奥和亨利·法约尔开始将科学方法运用进管理，并着眼于提高制造业组织内的个人与群体的生产效率问题。随着经济的发展、技术的进步、消费水平的提高、企业国际化的发展，西方企业的生产经历了大规模制造时代和大规模营销时代。第二次世界大战后，运筹学和管理科学被大学用于解决企业的管理问题，并扩展到广泛的企业内部运营问题。到了20世纪60年代，企业的经营环境发生了重大的变化，市场由卖方市场转为买方市场、跨国经营规模扩大、关税壁垒下降、竞争加剧，并且数量不等的企业面临程度不一的下列问题：增长减缓，利润下滑，竞争者夺走了市场份额。人们逐渐认识到需要重新考虑企业未来的盈利能力问题，需要重新进行战略定位以适应不断变化的挑战、威胁和机会，而不是根据目标进行决策（安索夫，1988）。企业战略问题的提出，是随着企业经营环境的变化，企业逐渐将注意力转移到了企业与外部环境关系的考察，并着力解决企业未来的盈利问题。

**二、主要观点及做法**

**1.战略管理理论的演变**

**(一)60 、70年代的战略管理理论**

20世纪60年代初美国著名管理学家钱德勒《战略与结构:工业企业史的考证》一书的出版, 首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中, 分析了环境、战略和组织之间的相互关系, 提出了“结构追随战略”的论点。他认为, 企业经营战略应当适应环境———满足市场需求, 而组织结构又必须适应企业战略, 随着战略的变化而变化。因此, 他被公认为, 环境—战略—组织理论的第一位企业战略专家。

在此基础上, 关于战略构造问题的研究, 形成了两个相近的学派:“设计学派”和“计划学派”。

“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表，认为, 首先, 在制订战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会与造成的威胁。其次, 高层经理人应是战略制订的设计师, 并且还必须督导战略的实施。再者,战略构造模式应是简单而又非正式的, 关键在于指导原则, 优良的战略应该具有创造性和灵活性。

计划学派以安索夫为杰出代表。主张, 战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程;企业的高层管理者负责计划的全过程, 而具体制订和实施计划的人员必须对高层负责;通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划等等。

不难看出, 尽管这一时期学者们的研究方法和具体主张不尽相同, 但从根本上说, 其核心思想是一致的, 主要体现在三个方面:(1)企业战略的出发点是适应环境。环境是企业无法控制的, 只有适应环境变化, 企业才能生存和发展。(2)企业的战略目标是为了提高市场占有率。企业战略要适应环境变化, 旨在满足市场需求, 获得足够的市场占有率, 这样才有利于企业生存与发展。(3)企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。经典的企业战略实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构变化的过程。因而, 在战略实施上，势必要求企业组织结构要与企业战略相适应。

**（二）80年代的战略管理理论**

20世纪80年代初, 以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特认为, 企业战略的核心是获取竞争优势, 而影响竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的盈利能力, 即产业的吸引力;二是企业在产业中的相对竞争地位。因此, 竞争战略的选择应基于以下两点考虑:(1)选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的, 企业选择一个朝阳产业, 要比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力。(2)在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。在一个产业中, 不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何, 处于竞争优势地位的企业要比劣势企业具有较大的盈利可能性。而要正确选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位, 必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

概括起来, 波特的竞争战略理论的基本逻辑是:(1)产业结构是决定企业盈利能力的关键因素;(2)企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量(即产业结构),以改善和加强企业的相对竞争地位, 获取市场竞争优势(低成本或差异化);(3)价值链活动是竞争优势的来源, 企业可以通过价值链活动和价值链关系(包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系)的调整来实施其基本战略。

迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论在过去30年里受到企业战略管理学界的普遍认同, 并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

五力模型：

**(三)90年代早期的战略管理理论**

近些年来,信息技术迅猛发展,导致竞争环境日趋复杂,企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境,注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。1990年,普拉哈拉德和哈默又在《哈佛商业评论》发表了《企业核心能力》。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。

该理论的理论假设是:假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等),形成了独特的能力,资源不能在企业间自由流动,对于某企业独有的资源,其它企业无法得到或复制, 企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。

该理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。

但是,核心能力理论在弥补了注重企业外部分析的波特结构理论的缺陷之同时,本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部,致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题,1995 年, David J .Collins 和Cynthia A .Motgomery在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争:90年代的战略》一文。该论文对企业的资源和能力的认识更深了一层, 提出了企业的资源观(Resourses-based view of the firm)。他们认为,价值的评估不能局限于企业内部,而且要将企业置身于其所在的产业环境,通过与其竞争对手的资源比较,从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。公司可以看作是各种资源的不同组合,由于每个企业的资源组合不同,因此不存在完全一模一样的公司。只有公司拥有了预期业务和战略最相匹配的资源,该资源才最具价值。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源。

**(四)90年代后期战略管理理论的新发展**

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,大多建立在对抗竞争的基础上,都比较侧重于讨论竞争和竞争优势。时至90年代,战略联盟理论的出现,使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作,认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势结合的基础上的。但是,联盟本身固有的缺陷, 以及基于竞争基础上的合作, 使得这种理论还存在许多有待完善之处,企业还在寻求一种更能体现众多优越之处的合理安排形式。进入90年代中期,随着产业环境的日益动态化,技术创新的加快,竞争的全球化和顾客需求的日益多样化,企业逐渐认识到,如果想要发展,无论是增强自己的能力,还是拓展新的市场,都得与其它公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。在此背景下,通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。

美国学者James F .Moore1996年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的指导思想发生了重大突破。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动, 但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为,在市场经济中,达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存,经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上,把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在作者理论中的组成部分是非常丰富的,他建议高层经理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置;系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来,创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下,作者认为制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富,即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

**2.新旧战略管理理论的区别**

如果我们将20世纪90年代以来，尤其是90年代后期以来的战略管理理论称为新战略管理理论,而将此前的理论称为传统战略管理理论的话,那么对比新旧理论,我们可以看出它们之间存在很大的差异。

（一）传统的战略理论认为,在一个行业中只有一个理想的竞争位置。也就是说,企业一旦抢得这一位置,其在行业中的优势将是一劳永逸的。与之相对的新观念则认为,一个公司有一个独特的竞争位置。企业无须为了一个与对手高度重叠的位置而展开两败俱伤的竞争,应该在变化中寻求自身最为适合的环节来构建竞争优势。

（二）传统战略理论试图寻找并确立所有活动的基准,以此获得最好的经营绩效。这里实际上隐含着一个假设前提,即认为一个企业拥有在每个方面都能做得最好的资源和条件,而这在实际上是不可行的。相对来说,明智的选择应该是将企业的各种活动围绕当前的战略来“度身定制”。

（三）通过业务外包和联盟的形式获取效益,是一种比较盛行的做法。但由于形式本身的缺陷,导致成功率不高。而新的观点则认为,一定要将企业定位于一个相对于竞争对手此消彼长的位置。这个位置具有不相容的特征。

（四）传统观点认为,竞争优势根植于少数几个关键因素、重要资源和核心竞争能力。与之相对的新观点,则是竞争优势产生于行动体系, 而不是各个部分, 这一行动体系是为一个特定竞争位置而构建的。后者比前者更具系统性、全面性, 因而更加有助于企业优势地位的建立和维持。

（五）企业通常认为,竞争优势来自于灵活适应极度竞争和行业变化,但这一认识正在发生变化。竞争优势取决于一个较长时期坚持不懈地追求的明确战略, 以及不断提高的日常运行效率,这一结论可能对企业更具有指导性。

**3.战略理论演变的基本规律**

从早期的战略思想发展到当今的企业生态系统理论,企业战略理论演进的背后隐含着如下的规律:

（一）从战略理论的内容上看,存在这样一个发展轨迹,即关注企业内部(强调战略是一个计划、分析的过程)——关注企业外部(强调产业结构的分析)——关注企业内部(强调核心能力的构建、维护与产业环境分析相结合)——关注企业外部(强调企业间的合作,创建优势互补的企业有机群体)。

（二）从竞争的性质看,竞争的程度遵循着由弱到强,直至对抗,然后再到合作乃至共生的发展脉络。“计划学派”源于较弱的竞争性, “设计学派”则建立在竞争性趋强的基础之上;到了“结构学派”、“能力学派”和“资源学派”时代, 尽管他们对于竞争优势来源的认识各不相同,但更多地强调对抗性竞争这一点却是相同的;“商业生态系统”的理论完全不同于以上各种理论,主张企业间通过合作建立共生系统以求得共同发展。

（三）从竞争优势的持续性来看,从追求有形(产品)、外在、短期的竞争优势逐渐朝着对无形(未来)、内在、持久的竞争优势的追求。如“结构学派”的战略始于对产业结构的分析,形成于对三种基本战略的选择,而这三种战略主要是基于产品的差异性所做出的。“能力学派”则将战略的核心转向了企业内部的经验和知识的共享与形成,这些都是内在、无形的东西,对竞争优势的形成具有长远的影响。

（四）从战略管理的范式来看,战略管理的均衡与可预测范式开始被非均衡与不确定性所取代。无论是“计划学派”、“设计学派” , 还是“结构学派” , 都有一个假设前提,即外部环境是可预测或基本可预测的。因此,制定战略的重点是分析和推理,通过分析、经验和洞察力的结合,就可基本把握战略的方向。“能力学派”的假设前提则是外部环境的变化是不确定、不均衡的。所以,战略制定的主旨就是比竞争对手更好地掌握和利用某些核心资源与能力,并且能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来。即便如此,战略的成功可能性也是有限的,需要我们承担巨大的风险。

**4.战略管理理论的发展趋势**

通过对战略理论演进内在规律的分析,我们可以大致把握在企业面临新的经营环境的条件下,战略管理理论将会呈现如下特点和发展趋势:

（一）制定企业战略的竞争空间在扩展。行业的界限、企业间的界限日趋模糊,竞争战略的谋划将不再只限于既定的行业内市场份额的竞争、产品或服务的竞争, 而更多的是在无边界的范围内对商业机会的竞争。这一竞争必然导致竞争参与者之间,在塑造未来产业结构方面展开争夺。竞争的概念基本上是界定于不同的联盟之间、不同的商业生态系统之间。竞争的物理空间也由区域性范围扩大到全球。由于竞争已不在某一特定的地理区域或行业界限内进行, 企业必须从全球的角度、从跨行业的角度来考虑配置自身的资源,在资金、人力资源、产品研发、生产制造、市场营销等方面进行有机的组合,以获得最佳的管理整合效果。

（二）企业的战略具有高度的弹性。企业面临的经营环境快速变化,无法预知和确定。在不确定的风险之下,在要求企业的竞争战略与外部变化节奏保持同步的条件下,企业要具备快速的反应能力,必须依赖于战略的弹性而伸缩自如。战略弹性是基于企业自身的知识系统对不断变化的不确定情况的应变能力。它应该包括:组织结构的弹性、生产能力和生产技术的弹性、市场营销的弹性、管理的弹性和人员构成的弹性。由于它是来自于企业内部的知识和能力, 因此, 员工的知识构成及其组合的方式和机制是战略弹性的核心部分。战略弹性一旦建立起来, 企业内部的协调系统也就确定下来,从而导致对整个系统的模仿或复制的可能性极其微小, 由此就形成了企业的战略优势。

（三）不过多考虑战略目标是否与企业所拥有的资源相匹配,而是较多地追求建立扩展性的目标。因为在未来的市场竞争中,制胜的手段正逐渐发生变化, 由单纯地寻找稀缺资源过渡到与寻找稀缺智力和由此而产生的稀缺知识的结合, 寻找的范围不仅局限于企业边界内部,而是着眼于对离散的创造价值的活动的识别与整合,通过这种方式来为价值增值或扩大稀缺价值的产出。这种战略要求企业不能平均分配资源,而是要创造性地通过各种途径来整合资源,通过与知识的组合来克服资源的限制,从而为顾客创造价值。

（四）由企业或企业联盟组成的商业生态系统成为参与竞争的主要形式。竞争力的研究对象不再仅局限于单独的企业个体,而是以企业作为基本研究单元发展到企业与其所处的商业生态系统并举的阶段。在未来变幻莫测的环境中, 任何一个企业都不可能,也没有实力单独参与竞争,因为整个商业活动的主体是以一个或多个企业为核心的生态族群,即未来的竞争是不同商业群落之间的竞争。对于一个单独的企业个体来讲,竞争更体现在加入或营造有影响力的、能为自己带来实际价值的企业生态系统,并且在一个系统中寻求一个更为有利的地位,当然也包括争取作为整个群体的领导。在竞争与合作的和谐环境中,使优势和潜能充分发挥,降低经营成本和经营风险。

（五）制定战略的主体趋于多元化。制定战略可能不光只是企业高层决策人员的特权,普通员工也不再仅仅是战略的接受者与执行者。战略制定这一工作将变得更为普遍化,由于信息技术的日益发展和应用,使得组织结构向扁平化方向演化,信息的传播手段和渠道也变得大众化和多样化,这就导致了在整个企业内部拥有信息的权力趋于平等。信息传播方式的网络化决定了每一个个体在整个网络系统中都是信息传播的一个节点,高层主管不再居于信息传播的中心,普通员工可以有更多的机会参加企业的战略制定,他们具有既是决策参与者又是决策执行者双重身份的特征。

（六）战略的制定从基于产品或服务的竞争, 演变为在此基础之上的标准与规则的竞争。企业在产品或服务时期,对外部环境采取的是一种规避风险、抓住机遇的作法。通过内部积极主动的行动——扩大产量、提高质量、降低成本、加强营销,利用高效的组织机构等取得规模效益。在对外和对内的行为方式上,被动应对色彩更为浓厚一些。而当企业跨入以标准为核心的竞争阶段后,对外部环境的认识则完全变了,企业除了对外界变化会积极主动地做出反应外,可能还会有意识地制造变革、与行业中具有重要影响的对手或企业联盟共同合作,创造和制定指导整个行业的技术标准或者是竞争规则。通过对标准或规则的掌握来获取高额的利润,确定企业的优势地位。总之,企业要在塑造未来产业结构方面的竞争给与更多的注意力,并力求有所作为。

**三、主要成果及贡献**

1962年，阿尔弗雷德· 钱德勒出版了《战略与结构》（Strategy and Structure）。1964年彼得·德鲁克在出版了《结果管理》（Managing for Results）。1965年，安索夫出版了《公司战略》（Corporate Strategy）。这些书籍是战略管理的早期著作。

战略管理的核心思想是根据组织的特点和内外部环境的变化，用长远的、全面的、发展的眼光看待管理，试图通过清晰描述组织发展的未来蓝图和竞争路径，指导组织的经营决策和运作，试图使战略成为管理者整合内部资源、利用市场机会、规避外部风险，谋求组织壮大和长寿的有效武器。

1980年波特出版了《竞争战略》，在这本书中，将分析行业和竞争环境作为企业战略管理的起点，运用产业组织理论和方法分析行业吸引力与市场机会。提出了行业分析的“五力模型”，认为行业结构中的五种力量（替代产品的威胁、新进入者的威胁、顾客的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力和企业间的竞争程度）决定该行业的平均利润水平，并对各公司战略的利润率产生重大影响。

****

1985年，波特出版了《竞争优势》，提出了价值链的概念，他认为，“每一个企业都是用来进行设计、生产、销售、交货以及对产品起辅助作用的种种活动的集合。所有这些活动都可以用价值链来表示出来。”企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可以分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、服务等；而辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个价值创造的动态过程，即价值链。



图7-1企业的基本价值链

为了在行业竞争中获得竞争优势，企业可以采用三个通用战略：成为在既定市场中成本最低的生产者（低成本战略）；提供独特的产品以便获得特别的价格，成为有差异产品的生产者（差异化战略）；成为专门生产某种产品的生产者，以取得在一个市场缝隙中的支配地位（重点集中战略）。为考察企业内在的竞争能力，波特探讨了如何运用价值链分析公司内部流程，以确定价值是如何以及在何处增加的。

**第二部分 中国明清时期的徽商战略管理**

**一、徽商对于艺术家的赞助**

明朝中期以后，徽商开始崛起。至清朝康雍乾时期达到了高峰，积累了大量的财富。从两个数据可以说明。第一个数据，乾隆时期的两淮盐业八总商的资本为七千万两白银，而乾隆时期国库存银共计七千万两，两者相等，这是不折不扣的富可敌国。难怪乾隆南巡时仰天长叹：“富哉商乎，朕不及也！”第二个数据，乾隆曾在一道上谕中算过一笔账。因当时盐商为了巴结两淮盐政衙门官员，不惜慷慨解囊，供给衙门官员饭食费和其他杂费。乾隆上谕中说：“两淮盐政衙门每日商人供应饭食费五十两，又幕友束修笔墨纸张一切杂费银七十两，每日共银一百二十两，是该盐政一切用度皆取于商人，以一年计算，竟有四万三千余两之多。”他与御膳用银做了比较，指出：“试思御尚膳房度支经费……现在宫闱只有二妃、二嫔以及诸皇子、皇孙等，并军机大臣、上书房、南书房以及侍卫、章京、拜唐阿等各分例，每年膳房所用，通计只三万余两。以朕玉食四方，其进奉之数不过如此。”[[1]](#footnote-0)一个盐政衙门，三品以下，其饭食费等比皇帝御膳多支出三分之一。

徽商为了不断扩张自己的经营空间，投入巨资对于新安籍的画家和文人雅士进行赞助，展现了极高的经营智慧。

**1.提供古人名作供画家临习**

明清时期的新安具有文物收藏的优势：第一，明清时期尤其是明中后期至清中期，正值徽商发展的高峰期，徽商财力极为雄厚，“贾而好儒”的品格使得徽商们有财力且乐于投巨资行购藏之事。第二，受朱熹理学的影响，徽州人稍有能力，多“专以纲纪宗族为己任”，为宗族乃至乡帮兴盛，对于建书院、办学堂，支持书画篆刻等文化事业，欣然慷慨捐资。第三，新安地处崇山峻岭之间，“东有大鄣山之固，西有浙岭之塞，南有江滩之险，北有黄山之阨。”长期以来，极少受到战乱侵扰，客观上十分有利于文物的保存。第四，明清时期的新安，崇学重教的社会风气客观上刺激了对文物古器的需求。第五，明代以来，充盈于社会各阶层的收藏之风俗，进一步带动了新安人的收藏之兴。

正是由于具备了诸多优势，明清时期新安人的收藏几乎居天下之冠：宋元明清近千余岁，陵谷变迁，未受兵革，书籍、碑版、金石、书画之藏，至明弘嘉，搜罗宏富，家弦户诵，虽吴越文物之盛，无以逾之。从新安收藏的部分书画就可以看出当时徽商收藏作品的品质之高。

绝大多数徽商的收藏在具有非盈利性的同时，又具有功利的属性。为了充分实现其藏品的价值，徽商们会经常邀请儒雅饱学之士一起玩赏，或代为鉴定，或请为题跋，在品玩觞咏之际，藏品的附加值得以最大限度实现。同时，他们也会将藏品拿出来供人们观摩临习，以此吸收前人们精湛的技艺和巧妙的手法。新安画家受益于徽商们对前人书画的购藏才有材料和机会对其精深研究，在展示作品、欣赏赞美、相互讨论时，无形之中在总结前人宝贵的经验，提炼出前辈们的优秀成果，弥补各自所欠缺的部分。无疑，在科技不发达，信息不通畅的条件下，这种汇聚了众多古人精美名画的场景，就为一个画家的成长提供了巨大帮助。

**2.资助雅集和雅游**

明清时期，扬州是徽商聚集的地方，徽商在这里建造了大量园林建筑，环境安静清幽、舒适自然。盐商江春等人对书画艺术甚是喜爱，并且自身就有着良好的艺术修养和鉴赏能力。也爱好与文人雅士在一起吟诗作画，周边的文人雅士只要来到扬州，他必定会邀请他们去家中小聚，经常会出现高朋满座。徽商不仅建造雅集之地，而且还提供日常饮食及居所，还出资购买了大量书籍文玩工文人们阅读、欣赏、研究等，也发赏钱或其他物品。这些文人雅士来到扬州，大多都是某一大盐商家的幕客，或者受到某一盐商的尊敬，成为他们的座上宾，从而受到盐商的优厚款待。大大增强了艺术交流，大大增强了徽商与书画学者之间的密切联系。因为共同的爱好，产生了很多共同语言，良好的环境吸引了大批各地书画名人聚集。

除了出资修建会所、建造雅集之地外，富足的徽商也为画家们游历四方、开阔胸怀、结交文人画友提供物质基础。明清时期，雅好游历可以说是“徽州士子”的一个传统，他们甚至从“行万里路”中感受到“读万卷书”的气息，二者相辅相成。而画家学习、研究绘画艺术以及吸收外来文化的一个最好路径就是游历山水。但是，画家出游需要巨额资金支持，大部分画家都是寒士出身，难以成行。在这种背景下，家乡徽商的资助就成为游历成行的必要条件。

**3.购藏新安画家作品**

徽商们为新安画家提供了经济上的赞助。徽商们购藏的首选是新安名家们的大作，而这主要是出于对新安画家艺术造诣的欣赏及自身利益的考虑。他们不惜巨资购买新安画家的作品，对于新安画家作品的价格起到推波助澜的作用。不仅从根本上解决了画家作品的销路问题，让他们衣食无忧，有良好环境安心创作，也在一定程度上激发画家们的创作热情。

徽商赞助新安画家的形式是多种多样的。其中，以金钱购买或以物易物与画家进行交换的方式达到资助的目的是常见形式。这种形式对徽商及画家都是有利的，可以保全画家的尊严，同时也使赞助者获得了所需的绘画。同时，徽商能够运用它们强大的人际关系和广泛的社交网络，将这些画家的作品进行推广和宣传，从而使它们的影响不断扩大。

**二、徽商赞助艺术家的动因**

**1、宗谊世好—桑梓意识之外化**

徽州盐商对于新安画家大力资助，关注新安文化的整体发展，其动因是多方面的，但是，强烈的乡土桑梓意识是其中极为重要的原因之一。

要了解徽州盐商与新安画家群之间的关系，首先必须解析宗族意识在徽州社会中的作用，因为，“宗族组织是解开徽州社会之谜的一把钥匙”[[2]](#footnote-1)。

徽州人桑梓意识的形成，与被他们奉为圣贤的宋代大儒朱熹（1130-1200）有着密切关联。徽州是朱熹桑梓之地，朱子理学在徽州有着比其他地域更强的影响。“朱子之学行天下，而讲之熟、说之详、守之固，则惟推新安之士为然。”在朱子理学思想的影响下，强烈的宗族乡土观念，几乎贯穿于徽州商人生活的各个层面。徽商的经营活动往往也不是纯个人行为，而是整个宗族的事。也正是受这种专以纲纪宗族为己任的宗族观念影响，徽商在取得商业上的成功后，为了宗族兴旺，可以毫不吝惜地捐资建书院、办学堂，谋求乡人在文化领域的发展。“族内子弟有器宇不凡，资癝聪慧而无力从师者，当收而教之，或附之家塾，或助之膏火，培植得一个两个好人作将来楷模，此是族党之望，实祖宗光之，其关系匪小。”

许多徽州人为商计，游走天下。在激烈的商业竞争中，宗族力量毕竟有限，为了对付共同的竞争对手，获得徽州商帮商业上的集体成功，徽州人在血缘之外，更重视对基于同乡之谊的地缘网络的建立。遍布各地的徽州会馆便是徽州人彼此联络，增进乡谊的重要纽带。“血缘纽带和地缘纽带将徽州商人牢牢地凝合在一起。朱熹制定的《家礼》是徽州各族“家典”、“族规”的蓝本”，广泛应用于建立、维护徽州人各层面的利益关系上，成为他们整合本土同宗各方面资源的重要粘合剂。为此，身处外地的徽州人对“凡有关乡闾桑梓者，无不图谋筹画，务获万全”。“商贾在外，遇乡里之讼，不啻身尝之，醵金出死力，则又以众帮众。”身处社会最高阶层的徽州文人会竭力保护、帮助同乡商人，同样，徽州商人也会利用其经济实力，尽其所能维护同乡。对于强于自己者会尽力周旋联络，实力相当者彼此照应，对弱于己者，则尽力予以帮助。苏州长篇评弹《描金凤》中有一处徽州人汪宣因故要被当堂责打时，“涌上徽州人一班，叩头求告开恩典”。上夹棍时“只些徽州人还在旁侧观，一起跪下来叩头。”徽州人的这种家乡情结跃然显现。

徽州盐商不惜资金，从各个层面对新安画家进行赞助，桑梓族群情结正是其中极为重要的原因之一。正是受这种意识的驱使，寄籍他乡的徽州商人对于来自家乡的画家们多了一份亲近感和认同感，徽州商人非常愿意看到新安画家的名扬四海。因为文物市场极为繁盛，人们动辄倾囊相酬以购法书名画，并以拥有书画鼎器品质定门第清雅与否的明清，家乡画家的崛起，无疑会给心理上依然处于社会底层的徽州盐商们带来族群荣耀感。

有趣的是，徽州盐商不仅对新安籍画家大力赞助，对于新安有直接或间接关系的画家也爱屋及乌，不吝钱财予以赞助。例如对于石涛的资助。

**2.文化认同—文化品质之彰显**

徽州盐商以巨资投入书画彝器，与他们所具有的融贾儒于一身的特殊文化品格关系密切。与其他商帮相比，贾而好儒是以盐商为代表的徽州商人最显著的群体特征。徽州盐商中的绝大多数均具有较高的文化修养，行商间隙，时常沉醉于书斋案头，逐前贤先哲，享书香之趣，或畅游于庭园山野，伴硕儒名公，得雅聚之乐。他们或吟诗著述，或挥毫泼墨，或捐资助学，或搜集古今巨迹。徽州盐商的好儒大约有三种表现形式，一种是直接参与文化研究和创作活动，亦贾亦儒。一种是间接参与和儒业相关的文化活动，贾而好儒。还有一种是既积极介入相关文化活动，又躬身实践。一些盐商虽不直接从事文化研究、创作，却以其他方式间接介入，如广泛收藏、刊刻古今书籍、字画名迹，赞助学术出版，资助士子求学，投资兴教等。盐商刊印书籍不仅仅是为一己之用，更多是为天下读书人特别是徽籍的士子儒生学习、研究之用。

**3.林下逍遥—心理松弛之通途**

明清时期徽州盐商在购藏作品、与画家的诗画往还过程中，他们能够获得精神上的彻底放松，忘却商场搏杀中的凶险与不快。书画收藏与创作已经成为他们转移注意力、排遣身心倦怠的重要手段之一。同时，在与家乡画家的交往中，尤其是在赏析评鉴新安画家笔下的家乡山水时，不仅可以解思乡之苦，还能满足他们作为儒者所向往的山林皋下之乐。

**参考文献**

1.商迎秋，企业战略管理理论演变与战略风险思想探析，技术经济与管理研究，2011年第3期。

2.强志源，当代西方战略管理学派评价与发展趋势，天津师范大学学报（社会科学版），2014年第3期。

3.王革、吴练达、张亚辉，企业战略管理理论演进与展望，科学学与科学技术管理，2004年第1期。

4.詹姆斯·穆尔，竞争的衰亡—商业生态系统时代的领导宇战略，北京人民出版社，1999.

5.迈克尔·波特，竞争优势，中国财经出版社，1988年。

6.Andrews,K.,The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL:Irwin,1971.

7.Chandler, A., Strategy and Structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise, Cambridge, MA:MIT Press,1962.

8.Prahalad, C.K. & Hamel, G., The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review,1990,(66):82.

9.汪涛、万健坚，西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势，外国经济与管理，2002年第3期。

10.周晴，商人与艺术的良性互动—明清徽商赞助新安籍画家现象研究，安徽财经大学，硕士学位论文，2014年。

11.陈琳，明清时期徽州盐商与新安籍画家群关系研究，中国艺术研究院，博士学位论文，2006年。

12.贾志刚，破解徽班进京之谜，中国戏剧，2013年第6期。

1. 《清高宗实录》卷1458. [↑](#footnote-ref-0)
2. 唐力行，论徽州宗族社会的变迁与徽商的勃兴，中国社会经济史研究，1997年第2期。 [↑](#footnote-ref-1)