

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.03.002

## 为了全局“随机应变”:战略性即兴行为与竞争优势形成机制

于思远, 张 阳, 唐 震, 陶 颜

(河海大学 商学院, 江苏 南京 211100)

**摘 要:**企业的战略性即兴行为,即企业在面临由环境变化引起的非预期情况时,自发地利用现有资源,协同相关主体所采取的计划与实施同步发生的、创造性的应对行为。本文通过对两家大型企业的纵向对比案例研究,试图打开企业所采取的战略即兴行为与其竞争优势之间的“黑箱”。研究发现:首先,企业在发展的不同阶段均会自发采取即时的、含有创造性意图的战略即兴行为,并且可将其分为应激防御型、主动出击型两类。其次,企业所采取的战略即兴行为会产生新的行动模式、机制、设施和新的解释框架。最后,战略性即兴行为形成的组织记忆促使企业降低生产运营成本,为顾客创造更多价值,为企业带来竞争优势。其中,战略性即兴行为所产生的新的行动模式、机制、设施倾向于演化成显性的、陈述性的企业记忆,而新的解释框架则会演化成隐性的、过程性的企业记忆。本文的结论可以丰富现有的战略性即兴研究,对于弥补资源基础观在企业能力与竞争优势之间作用机制的逻辑断层有一定的理论价值。

**关键词:**组织即兴;战略管理;竞争优势

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2018)03-0020-14

### 一、引 言

面临着一日千里的技术变革、日趋激烈的市场竞争,以及复杂动荡的制度因素,现代企业所处的外部环境的动态性、复杂性和敌对性,越来越难以被掌控和预测(Crossan等,1996)。

由于事先计划的行动往往难以顺利开展,越来越多的企业开始即兴运作(张静,2016)。在未来的企业管理中,外部环境的动态不确定性更会促使管理者将看似偶然的临时应变转化为常备策略(鲍勇剑和袁文龙,2017),与传统先计划再执行截然不同的战略性即兴(strategic

收稿日期:2017-02-21

基金项目:中国与湄公河流域国家环境利益共同体建设研究(16ZDA046)

作者简介:于思远(1987—),女,河海大学商学院博士研究生(通讯作者);

张 阳(1960—),男,河海大学商学院教授;

唐 震(1976—),女,河海大学商学院教授;

陶 颜(1982—),男,河海大学商学院讲师。

improvisation)也随之成为企业抵御环境不确定性风险、提升环境感知能力,以及应对变化的合理选择。若视“即兴”为一种随机应变,则战略性即兴行为在某种程度上就是企业“为了全局随机应变”。

企业所采取的战略即兴行为并非简单的临时起意。反复采取的战略即兴行为会形成企业的行为特征,从而影响企业的经营绩效。借用SCP(structure-conduct-performance)模型,本文认为企业的经营绩效是其竞争优势的外显表现,是企业行为的结果(藤本隆宏,2007)。对于追求竞争优势的企业而言,战略性即兴行为是否会为企业带来竞争优势?其作用机制如何?成为亟待解决的问题。现有文献尝试从资源基础观和能力观出发,探索战略即兴与竞争优势的关系(例如Baker等,2003;Arshad等,2015;Mahmood和Bakar,2016等),然而未能明确战略即兴行为与竞争优势之间的关系。

本文从企业行为切入,研究企业战略性即兴行为的演化,旨在回答以下三个问题:一是如何识别企业所采取的战略即兴行为?二是企业采取战略即兴行为会产生何种结果?三是战略即兴行为所产生的结果与竞争优势之间的关系如何?本文属于研究“what”和“how”问题的探索性研究,案例研究在回答如是问题上有明显优势(Yin,1984)。因此本文以美国“西南航空公司”和中国“杭州吉利控股集团”为研究对象,采取纵向对比案例的研究方法,分析战略即兴行为的演化过程及其对企业竞争优势的作用机制。

研究发现,首先,企业在发展的不同阶段均会自发采取即时的、有意图创造的战略即兴行为,并且战略即兴行为可以分为应激防御型和主动出击型两类。其次,企业所采取的不同类型的战略即兴行为会产生新的行动模式、机制、设施和新的解释框架。最后,由战略即兴行为结果而积淀形成的组织记忆,将促使企业降低生产运营成本并为顾客创造更多价值,进而为企业带来竞争优势。

本文的主要贡献在于构建了“战略即兴行为—组织记忆—竞争优势”理论模型。首先,本文采取追溯性的研究,通过时间上的纵向对比展示了战略即兴行为与竞争优势的动态变化过程,得出战略即兴行为是竞争优势的来源这一结论。其次,本文认为企业的竞争优势来自于企业的行为,即在“能力—优势”之间引入了企业行为概念,这一尝试在某种程度上弥补了传统资源基础观中从能力到竞争优势的作用机制断层和不足。并且本文认为企业竞争优势的获得并不一定依赖于企业优于竞争对手的资源 and 能力。相反地,企业在资源匮乏、能力有限的情况下也可以培育自身的竞争优势。这对于现阶段,在动荡环境中的行业后入者有指导意义。最后,本文认为虽然不同层次的即兴行为均会产生一定形态的结果,但只有由战略即兴行为演化而成的组织记忆才是组织竞争优势的来源,从而丰富了现有研究对于组织记忆与竞争优势作用机制的认识。

## 二、文献回顾

组织的即兴行为是由组织或组织成员所采用的、用以回应非预期的干扰或者变化的、在开展过程中不受阻碍的行为。从实施“即兴”行为的主体可将组织的即兴行为划分为个人的、团队的、整体组织层面的即兴行为(Hadida等,2014)。本文综合Mcknight和Bontis(2002)与唐翌和周萍(2017)对战略即兴的阐释,将战略即兴行为定义为由组织自发地充分利用现有资源、协同相关主体所采取的计划与实施同步发生的、创造性地应对由环境变化引起的非预期情况的行为,它是对组织有战略性影响的即兴行动。

学者们最初提出战略即兴的目的是为了弥补战略计划学派的不足。计划学派认为战略的形成是一个程序化的过程,然而现实中的战略往往是事前的思考规划和对现实情况适应调

整的综合体(明茨伯格等,2012)。这种对现实情况的调整可能是深思熟虑的也可能是随机应变的。面对动态复杂的外部环境,企业迫于时间压力,缺少做决策所需的因果信息,没有办法先计划再执行,因此要即兴运作。基于此,战略管理学者对照组织即兴的爵士隐喻,产生了战略性即兴的概念。

早期研究将战略性即兴视作比传统的战略规划更加灵活的战略形成过程,关注其对于战略制定和实施的影响。Perky(1991)和Perry等(1993)将战略即兴视作一种受规则限制的自由实践过程,这一过程使决策者聚焦企业的愿景和机会从而更有效地制定企业竞争战略,并且体现了时间压力下整个组织的适应能力。换言之,早期的理论研究强调了战略性即兴的自发性,打破了传统计划学派从战略制定到执行的线性逻辑。然而Perky(1991)和Perry等(1993)的研究中将管理者和组织成员的即兴相提并论,没有区分战略与战术层面的即兴。与前文提到的研究不同,Eisenhardt(1997)认为,企业适应环境发展的关键是管理团队实时的即兴战略决策,而非从下至上的战术即兴,并指出管理团队的战略性即兴具有即时性和创新性。由此可见,与组织即兴类似,战略性即兴具有时间上的聚合性、组织的自发性和意图创造性。

随着研究的深入,学习学派的研究者注重战略性即兴行为的即时性,即当下行动起来的能力,认为战略性即兴就是组织“微小的战略”(Weick,2001)。环境学派则强调战略性即兴是组织对外部环境的即时回应(Akgün等,2007)。总体而言,研究者将战略性即兴视作传统先计划再执行的战略规划方式的合理替代(Best和Gooderham,2015)。战略性即兴可能填补企业基础战略的空白(Mintzberg和McHugh,1985),甚至可能成为企业战略的核心(Baker等,2003)。

伴随科技迅速发展和市场环境不确定性的增加,战略性即兴的重要性日渐凸显。对于战略性即兴的研究也日渐丰富。有的学者在创业情境下研究战略性即兴的诱因(例如买忆媛等,2015;Hodgkinson等,2016)。也有学者试图探究战略性即兴与企业竞争优势之间的联系。

从资源观视角(Barney,1991;Ray等,2004)来看,战略性即兴行为是组织自身的一种资源。例如Mahmood和Bakar(2016)认为,这种资源通过影响创业者自我效能对企业绩效产生了正向影响。然而,类似的相关性研究在回答战略性即兴是不是企业竞争优势的来源问题上解释力不足。另有学者从能力观出发探讨战略性即兴与竞争优势间的关系。Arshad等(2015)采用学习视角,将战略性即兴视为一种组织学习的工具,认为在时间压力下,战略性即兴与企业绩效呈正相关。Ibrahim等(2016)则将其视为一种动态能力,认为领导者的即兴能力对新创企业绩效有积极影响。然而也有研究指出,新创企业即兴能力的发展会降低企业发展“计划—执行”能力的可能性,对企业获得竞争优势的影响不明(Baker等,2003)。可见,现有研究对于企业战略性即兴是不是竞争优势的来源、其与企业竞争优势之间的作用机制如何尚不明确。

综上所述,现阶段对于战略性即兴的研究尚处于探索阶段,而且对于其形成企业竞争优势的作用机制解释力不足。本文所关注的企业战略性即兴行为,即企业自发充分利用现有资源、协同相关主体所采取的计划与实施同步发生的、创造性地应对由环境变化引起的非预期情况的行为。通过案例分析,文本对企业所采取的战略即兴行为进行识别,同时探索企业所采取的战略即兴行为是否为企业竞争优势的来源、其作用机制如何,以期打开从战略性即兴行为到竞争优势的“黑箱”,丰富对战略性即兴行为的理论认识,弥补现有研究的不足。

### 三、研究方法 with 案例情境

#### (一)研究方法

针对研究问题,本文选择纵向对比案例的研究方法(Eisenhardt,1989),具体理由有三:首先,企业所采取的战略即兴行为不是简单的临时起意,是动态复杂协同多主体的企业行为

(买忆媛,2015),本文采用纵向对比案例分析有利于理清战略性即兴行为的演化过程及其对企业竞争优势的作用机制,对于过程研究纵向案例对比方法是十分合适的(Langley等,2013)。其次,对比案例的设计可以帮助研究者设计基于类似准实验逻辑的研究框架,从而有助于因果关系的识别以及外部效度的提高。再次,纵向案例的设计可以确认关键时间发生的次序,从而有利于识别因果关系,提高内部效度。

## (二)案例选择

本文选取美国“西南航空公司”(Southwest Airlines,以下简称“西南航空”)和中国“杭州吉利控股集团”(包括集团母公司及其上市子公司,以下简称“吉利”)作为案例研究对象,具体理由如下:

首先,遵循研究聚焦的原则,研究对象虽然来自不同的国家和行业背景,但是两家企业都属于行业中的弱势后入者,并且在成立和发展阶段所处的外部环境具有相同的特征。而本文研究的战略即兴行为强调企业对外部环境的反应,因此可以比较。一方面,相同的环境特征体现在制度环境宽容度低。西南航空刚成立时为了开通预设航线,与美国德克萨斯航空管理委员会(TAC)进行了长达三年的诉讼,西南航空设立航线和改变机场等日常运营都是在复杂且宽容度低的制度环境中完成的。同样,吉利自成立起就面临着较高等度的政府规划,致使吉利很长一段时间无法获得造车的合法资质。另一方面,竞争环境都异常激烈,动态性高。不论是西南航空还是吉利都被竞争对手视作“异类”,消费者对其认可度低。其次,两个案例所体现的战略性即兴行为的演化路径不尽相同,对其探索有助于体现类似准实验的复制逻辑,进而更加鲜明地展示构念之间的关系。

图1对比了两个案例从起步到探索阶段所经历的里程碑事件。1967年3月,赫伯·凯莱赫(Herb Kelleher)与罗林·金(Rollin King)兼并了一家飞机公司,建立了美国西南航空。成立之初,西南航空是一家地方性的小航空公司,首航是一条从达拉斯到休斯敦和圣安东尼奥、简单配餐而且没有额外服务的短程航线。目标是为500英里以下的热点城市提供高频率、低成本的服务。因此西南航空没有像其他航空公司一样采取中枢辐射的航线网络,而是只开设点对点的快速返航航班。西南航空作为一家廉价航空公司一直本着“降低经营成本,提升顾客价值”的战略目标稳步发展。1979年,西南航空首次将航线飞出德克萨斯州。经过十几年的努力,2000年西南航空的航线网络终于遍布美国,不再是一家地方性小公司。

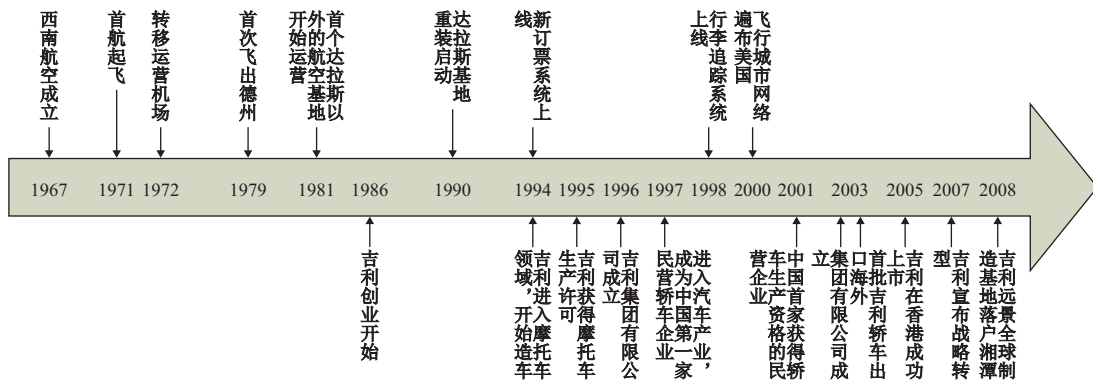


图1 探索和成长阶段西南航空与吉利的关键事件对比

吉利的创始人是民营企业家李书福。李书福从1986年起开始创业,1994年开始制造摩托车并于1996年成立吉利集团有限公司,走上正规化发展道路。吉利在1997年进入汽车产业,成为

中国第一家民营轿车企业。进入汽车产业初期,吉利选择了无人问津的低端市场,其竞争战略是为进入先富群体而努力的人提供价格低且很实用的交通工具。2001年吉利成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业,致力于为高端客户提供低成本、高性价比的产品和服务。2005年吉利在香港成功上市。2007年吉利宣布战略转型,不仅要造老百姓买得起的好车,也要让吉利汽车走遍全世界,从此开始从卖得便宜向技术领先发展,开启全球并购。

### (三)数据搜集与分析

本文是基于二手数据的纵向双案例对比研究,采用了内容分析方法。内容分析法的研究对象是各种类型的文本,其目的是弄清文献中本质性的事实或趋势(宋振峰和宋惠兰,2012)。采取这种研究方法的原因在于:案例研究通常遵循归纳逻辑来探索复杂而具体的新现象,从而有效构建和验证新的理论(Yin,2003)。本研究关注企业的战略性即兴行为与竞争优势之间的作用机制,由于对战略性即兴行为的研究尚处于起步阶段,可以借鉴的文献较少,因此选择案例研究方法是合适的(Eisenhardt,1989)。

数据来自二手文本资料,主要包括:两个案例公司官方网站披露的信息、介绍案例企业的书籍报刊以及已有的研究两家案例企业的期刊论文。选取二手数据不仅是考虑到数据资料的可获得性和样本量的问题,更是因为二手数据外生于本研究,更有助于还原事实。

在数据筛选过程中,对于西南航空和吉利的战略性即兴行为的搜集分别截至2000年和2008年。这样做主要是由本文的研究问题决定的。本文聚焦于案例企业所采取的战略即兴行为及其演化,注重点企业自身的决策发展。换言之,本研究着重关注企业内生的累积性的技能、知识与企业竞争优势的关系(赵杰等,2013)。过度的外生干预,如外部媒体报道,会影响研究对象的内生性,从而影响研究信度。自20世纪90年代开始,因海湾战争的影响,美国整个航空业受挫,绝大部分航空公司都在收缩战线。而西南航空作为当时唯一一家持续增长的航空公司走进了媒体视野,戏剧性地受到了业内的高度关注(Gittell,2003)。同样,吉利自由舰终端销量于2008年突破万台,进入月销万台车型俱乐部。然而从2008年开始,受到美国金融危机影响,汽车行业整体呈现低迷颓势,唯独吉利表现红火。因此,中国重要的官方媒体新华社撰写了一篇内参报告给了国家发改委和国务院并得到了时任中共中央政治局常委、国务院总理温家宝的重要批示。吉利也因此受到了社会各界的广泛关注和报道(何丹等,2017)。为了保证研究的信度和效度,本论文在搜集数据时设定了上述时间截止点。

数据分析采用案例内与案例间分析的范式(Eisenhardt,1989)。首先,从梳理单个案例的历史开始,对不同来源的数据进行综合与交叉验证,然后进行单案例分析。首先筛选出案例企业所采取的战略即兴行为,进而通过简单编码,即利用现有理论进行编码,刻画出每个案例企业战略性即兴行为的演化过程。为保证内容分析的准确性,本文以手工编码代替软件编码,人工提取文本中能够反映研究目的的词汇和典型内容。然后将两个案例进行对比分析,在这个过程中不断与现有理论进行比对,最后,根据涌现的理论与文献比较,进一步实地补充数据,直至理论得以饱和。

## 四、主要发现

为了使比较更具意义,且更清晰展示本文结论,遵循一般纵向对比案例研究的处理方式(刘洋等,2013),把企业历程分为探索阶段、成长阶段和快速发展阶段。由于数据搜集时间截止点的控制,本文的讨论重点是案例企业探索阶段和成长阶段。

本文首先梳理两个企业各自在所处不同阶段中所采取的战略即兴行为、演化过程及其

与竞争优势之间的作用机制。在此过程中,根据前文所述战略性即兴的定义,结合Crossan等(2005)提出的团队即兴测量,基于以下四个标准筛选研究对象所采取的战略即兴行为:(1)时间聚合性,是否做过很多事前计划;(2)自发性,管理团队在面对突发情况时是否立即整合资源做出回应。(3)创造性,管理团队是否尝试用新方法来解决。问题。(4)这种行为产生的结果是否是对组织有深远重大的战略性影响。其次,参考组织即兴行为会产生三种结果,分别是新的行动模式(behavioral productions)、新的机制或设施(artificial productions)和新的解释框架(interpretive productions)(Miner等,2001)总结不同阶段案例企业所采取的战略即兴行为所产生的结果。最后,对比各企业战略性即兴行为对竞争优势作用机制的异同。

### (一)探索阶段

#### 1. 西南航空(1967—1979年)

表1展示了西南航空在探索阶段所采取的七次战略性即兴行为。起初面临着可利用资源有限、行业环境动荡不安的现状。其采取的战略即兴行为促生了西南航空的“斗士精神”,形成一系列有助于企业降低成本、提升绩效从而获取竞争优势的机制和模式。

首先,西南航空以核心价值观“斗士精神”作为一种新的解释框架,指导着西南航空以快速行动应对高度动态的外部环境,以保护乘客为己任为乘客提供安全愉快的旅行,提升顾客价值,从而获得了自己特有的竞争优势。

表1 探索阶段西南航空战略性即兴行为及其结果梳理汇总

时间	事件	战略性即兴行为过程	战略性即兴行为结果		
			新的行动模式	新的机制或设施	新的解释框架
1971年	为起飞而战	在首飞前两天,凯莱赫得知竞争对手试图通过争取通过一条法律禁令的方法阻止西南航空公司起飞。他通过一位曾经做出过对西南航空有利判决的法官的帮助,说服了德克萨斯最高法院的所有法官。从而保住了公司起飞的权力			提出“十字军东征”的核心价值观
1971年	改变机场	西南航空在原来的洲际机场经营损失惨重。一次偶然的机,西南航空在被所有大航空公司都抛弃的休斯敦霍比机场提供了一班从达拉斯到休斯敦的航线。这次往返航线效果非常好,于是西南航空就集合全公司之力,火速把所有飞休斯敦的航线从洲际机场转移到了霍比机场,成功实现了公司战略转移		启用霍比机场,战略转移	
1971年	10美元票价	西南航空在运营仅仅5个月的时候突然需要从休斯敦调配一架飞机以满足达拉斯航线的周末运力需要。缪斯并没有简单地派一架搭载机组成员的空飞机赶往支援。他巧妙地以10美元的价格售卖这班从休斯敦飞往达拉斯的机票。旅客被其低廉的价格吸引,尽管当时没有打任何广告,机票还是被一抢而空。基于此,缪斯设计出了高峰票价与低峰票价制度:所有的商务班机安排在工作日晚上7点起飞,票价比原定价格高涨30%;旅游班机安排在工作日晚上7点以后或者周末全天起飞,票价是原定价格的65%		形成双票价制度	
1972年	10分钟起飞	当时西南航空只剩3架飞机,为了正常运营,负责地面的比尔·富兰克林大胆地要求地面工作人员将每架飞机在航线上停留的时间缩短到10分钟甚至更短。当时其他航空公司的平均起飞时间大约要20分钟或者更久。有了这个想法他就立即执行,用3架飞机完成了4架飞机的运营计划,确保了航班正常飞行	形成快速返航机制		

表1 (续)

时间	事件	战略即兴行为过程	战略性即兴行为结果		
			新的行动模式	新的机制或设施	新的解释框架
1973年	13美元票价之争	布兰尼夫国际航空为了挤垮西南航空,突然发动价格战,模仿西南航空13美元机票的促销政策。缪斯为了保证西南航空不被对手击垮,改善了双峰票价制度,想出了双票价制度的点子:乘客可以选择13美元的优惠价,也可以购买26美元的原价票,并获赠精美赠品。配合媒体宣传,西南航空赢得了德克萨斯州人民的心,76%的乘客选择购买原价票并获得赠品。这一举措不仅挽救了西南航空,而且迫使布兰尼夫国际航空在1975年12月终止了霍比机场从达拉斯到休斯敦的航线		形成双票价制度	
1974年	飞向山谷	1973年为了拓展小航线业务,西南航空开通了飞往格兰德山谷的航线,停靠哈林根机场。在德克萨斯航空管理局批准西南航空公司的申请仅仅两周后,德克萨斯国际航空公司试图申请一个暂缓执行决议的命令,以促使德克萨斯航空管理局收回成命。西南航空迅速组织了一些被耽搁的山谷乘客,使其表达被滞留的不满。最终德克萨斯国际航空公司并没有能够如期取得禁令,西南航空始终开通着飞往哈林根的航线	开拓小航线业务		
1978—1979年	赖特事件	西南航空得到经营从休斯敦到新奥尔良的航线授权后,众议院多数党领袖吉姆·赖特突然发难,禁止任何航空公司使用勒夫机场向直接毗邻德克萨斯州的四个州以外的任何城市提供航空服务。这意味着西南航空不能对其自达拉斯勒夫机场出发、飞往德克萨斯及其邻近四州以外的任何航班做广告宣传、公布航班安排或检验行李。西南航空的反应策略是在休斯敦的霍比机场、艾尔·帕索、阿尔伯克基、拉斯维加斯和凤凰城的空港国际机场增开航线,再从那里飞往任何目的地。通过这些城市,西南航空把周边各州以外的航线连成了一个网络		扩大经营范围	

这种“斗士精神”正是在西南航空被迫采取了第一次战略性即兴行为后所产生的。在随后的战略性即兴行为过程中,西南航空如同训练有素的东征部队一般不断地演练并丰富着“斗士精神”的内涵。在西南航空将所有飞往休斯敦的航线从洲际机场转移到霍比机场时,不仅转移迅速,而且每个地面工作人员在新机场都尽可能地为每一位旅客提供最好的服务,保证航班准点。西南航空的“斗士精神”产生于战略性即兴行为,又通过不断重复的战略性即兴行为得以丰富,同时这种不断丰富核心价值观也一直在积极地指导企业的经营活动,促使企业用爱去“保护”每一位乘客,为乘客创造更多价值,从而形成独特的竞争优势。

其次,由西南航空所采取的战略性即兴行为所导致的新的行动模式和机制有助于企业节约成本、提升绩效从而获取竞争优势。从表1可知,确保西南航空高效利用资产的经营战略和运营机制均是其采取战略性即兴行为的结果。

“10美元票价”这一战略性即兴行为衍生出了“高峰票价和低谷票价”经营战略。根据短途乘客需求设置双峰票价,使每一架飞机都尽可能多地搭载乘客。乘客在获得低廉票价的同时,西南航空也凭借高上座率获得了收入。这种票价制度后期又发展成西南航空拓展市场的重要方式。又如“10分钟回程”最终形成了西南航空知名的快速回程运作方式。得益于快速回程的运作方式,飞机在地面停留的时间被大大缩短,公司便可以最大限度地安排航班。

可见,在探索阶段,西南航空为了生存,频繁地采取战略性即兴行为。并且由此产生企业的核心价值观以及新的运营机制和模式,带来了运营成本的降低和顾客价值的提升,从而形成了竞争优势。

## 2. 吉利(1986—2003年)

表2总结了吉利在探索阶段所采取的战略性的即兴行为及其演化结果。吉利在探索阶段的竞争优势体现于在精准的细分市场中用低廉的价格满足顾客需求(田志龙等,2010)。通过分析可知,吉利的竞争优势源自于其所采取的四次战略性即兴行为。

表2 探索阶段吉利战略性即兴行为及其结果梳理汇总

时间	事件	战略性即兴行为过程	战略性即兴行为结果		
			新的行动模式	新的机制或设施	新的解释框架
1994年	摩托车意外	一名公司员工驾驶一辆借来的摩托车外出采购五金件时一辆军车相撞,人员没有受伤但是摩托车毁了。李书福在查看受损车辆时,发现自己也能制造踏板摩托车。李书福抓住了这个机会,集中力量研发出了自己的踏板摩托车并与当时的一家国有摩托车厂合作生产	拆出来的研发惯例	第一次并购获得	摩托车生产证
1997年	从七转六	20世纪90年代,中国汽车的分类标准包括七类。李书福想要生产的“轿车”属于第七类,然而李书福一直无法获得相应的生产资质。李书福偶然发现一家生产六字头客车和两厢轿车的德阳汽车厂停产了,但是这家停产的汽车厂仍然拥有生产客车的资质。李书福通过朋友联系到德阳汽车厂,克服重重困难买下了厂名和背后的目录。临海基地终于可以正大光明地生产汽车了	生产豪车转移到低端市场,找到细分市场突破口		重新定义汽车
2001年	春节收到的检举信	2001年春节,原来跟着李书福一起创业的某亲友向《科技日报》检举李书福侵害合伙人的利益,侵吞合作伙伴的财产。面对突如其来的检举,李书福主动找到了报社编辑,并对其开诚布公地讲述自己的创业过程和理想,获取了编辑的信任,最终化解了检举事件。并且,通过与编辑推心置腹的对话,李书福重新认识了公司存在的股权结构问题		聘请职业经理人加入高管团队	重新认识了吉利的股权结构问题
2002年	被逼出来的发动机	初期美日车型上装配的是从天津某企业买来的发动机,然而就在吉利准备打出宣传广告开始买车的时候,天津方面通知发动机单价要比之前合同谈好的涨0.45万元,且天津方面不提供发动机的售后服务。吉利为了不再受制于人,成立了一家发动机有限公司,一边自主研发发动机,一边加紧整车流水线生产。同时,还要提防原来天津的发动机供应商从中破坏。最终,吉利成功研发了MR479Q发动机,顺利渡过了难关	研发模式从校企合作变成吉利公司主导	实现了吉利发动机上的技术自主	

首先,精准的细分市场使吉利成功地避开了竞争红海。这一优势来自于吉利战略性即兴行为所产生的新的解释框架。能找到合适的细分市场是因为李书福重新定义了汽车。正是通过收购德阳汽车厂,吉利发现被先入竞争对手抛弃的低端市场中存在一群想用低廉价格购买实用汽车的客户群体。早期中国消费者对于家用轿车存在刻板印象,认为只有三厢的才是轿车,而吉利当时只具备生产两厢车的资质,于是李书福大胆地改变了原有两厢客车的外形,成功推销给了消费群体。吉利以此为切点,顺利撕开了市场缝隙,找到了一席之地,获得了竞争优势。

其次,吉利在造车初期能够做到价格低廉,原因之一是吉利通过模仿式创新降低了生产成本。这种创新模式也得益于吉利战略性即兴行为所产生的新的行为模式。在采取第一次战略性



即兴行为之后,李书福的创业团队形成了通过拆卸别人已有的零部件来进行研发的行事惯例。另一个降低成本的方式是通过优化内部的组织结构降低经营成本。触发吉利组织变革的原因正是2001年春节的一封举报信件。该事件迫使李书福重新审视吉利的产权关系,从而产生的新的解释框架。最终使吉利转型为拥有清晰股权结构的现代企业。这一变革降低了吉利的运营管理成本,帮助吉利提升了竞争优势,同时为吉利日后整合生产链、流程再造奠定了基础。

通过分析可见,吉利在探索阶段所采取的战略性的即兴行为所产生的新的行动模式为企业确定了精确的细分市场定位。立足于此,吉利通过降低研发和生产成本、运营成本,凭借低价竞争战略获得了竞争优势。促使吉利降低研发和运营成本的研发机制和组织行动模式都是吉利战略性的即兴行为的产物。

### 3. 探索阶段的对比

首先,战略性的即兴行为是企业竞争优势的来源。两个案例的相同之处在于,两家企业所采取的战略性的即兴行为帮助企业降低了生产成本,从而通过采用成本领先战略获取竞争优势。不同之处在于,西南航空所采取的战略性的即兴行为催生了企业的核心价值观,这种核心价值观通过其早期的战略性的即兴行为不断演练、丰富,最终指导企业为顾客提供更多价值获得了竞争优势;而吉利所采取的战略性的即兴行为并没有催生企业文化,但是带来了对已有问题的新的解读,明确了企业的市场定位,有效降低了企业运营管理成本,同样构成了企业竞争优势的来源。

其次,战略性的即兴行为依据触发非预期事件的性质与组织的处理方式的不同可以分为应激防御型战略性的即兴行为、主动出击型战略性的即兴行为两种。当非预期事件对于组织有负面影响,组织的行为属于防守回应时,则组织采取的为应激防御型战略性的即兴行为。相反,如果组织将非预期事件视作一次计划外的机会并主动抓住机会即兴运作,那么组织采取的就是主动出击型战略性的即兴行为。在企业探索阶段,两家案例企业受到外部环境高动态性及低宽容度的影响,两种类型的战略性的即兴行为都曾被采用。

## (二)成长阶段

### 1. 西南航空(1980—2000年)

表3总结了此阶段西南航空所采取的战略性的即兴行为及其演化结果。在成长阶段,西南航空采取了一次应激防御型战略性的即兴行为。此次战略性的即兴行为所开发出的无人售票系统作为公司运营的新机制,节省了乘客预订机票的时间和金钱成本,从而为乘客带来更大价值。同样,伴随无人售票系统而来的无票登机方式也成为了西南航空新的行动模式,从而降低了运营成本,从而提升了企业绩效。换言之,西南航空所采取的应激防御型战略性的即兴行为所产生的新的行动模式和新的机制为企业带来了竞争优势。

表3 发展阶段西南航空战略性的即兴行为及其结果梳理汇总

时间	事件	战略性的即兴行为过程	战略性的即兴行为结果		
			新的行动模式	新的机制或设施	新的解释框架
1994年	同质化危机	联合航空、大陆航空和德尔塔航空为了挤垮西南航空纷纷效法西南航空开设短途航线。并且将西南航空排除在三个主要的航班预定系统之外。得知情况后,比尔·莱昂召集来自西南航空相关部门的员工一起商讨应对之策。4个月后,西南航空的无人售票系统绕开了主要航班预定系统,投入使用。乘客从西南航空获得一个确认号码后在登机的时候出示一下就可以了,实现了无票登机。这一举措每年为公司节约1亿美元的支出,乘客也享受了无票旅行带来的便捷		开发无票登机系统	

## 2. 吉利(2004—2008年)

表4展示了此阶段吉利所采取的战略性的即兴行为及其演化结果。在成长阶段,吉利仅采取了一次应激防御型战略性即兴行为。此次战略性即兴行为并没有催生企业文化,却使原有的企业文化得到了重新解读,丰富了内涵,提升了认可度,可以更好地指导吉利的经营活动。这次战略性即兴行为产生的新的企业制度提升了吉利的品质管理,增加了顾客对吉利品牌的认可度,改进了终端营销的效率,为企业带来了竞争优势。

表4 发展阶段吉利战略性即兴行为及其结果梳理汇总

时间	事件	战略性即兴行为过程	战略性即兴行为结果		
			新的行动模式	新的机制或设施	新的解释框架
2008年	“退车门”	吉利第一款仿生车型“熊猫”问世不久,突然出现了用户要求退车的事件。其原因是后备箱上的密封条失效,导致后备箱漏雨。后备箱上的密封条之所以不合格是因为批量供货时供货商偷改了材料,用在熊猫后备箱上的密封条与采购部签合同时所要求的不一样。负责质检的研发部无法管理每一个具体零部件换材料的问题,下线前的暴雨实验也存在偷工减料的问题。最终导致了用户退车。通过这件事情,吉利开始了新一轮的质检整顿,吉利内部“问题文化”开始成为风尚,并开创了“集体风险抵押金”制度,建立起质量监控体系。最终提升了吉利的质量管理,营销上实现了“8秒法则”,提升了吉利的品牌知名度	开创了“集体风险抵押金”制度	“问题文化”在公	司内部被广泛认可

## 3. 成长阶段的对比

战略性的即兴行为仍然是成长阶段企业竞争优势的一个重要来源。一方面,在成长阶段的西南航空战略稳定,其所采取的应激防御型战略性即兴行为所产生的新的行动模式和经营机制仍然通过降低经营成本,提升乘客价值,带动企业绩效提升为企业带来竞争优势。

另一方面,吉利的战略定位在成长阶段出现了变化,战略中心从低端市场向高端市场转移。此阶段吉利的竞争优势体现在为顾客提供价格低、品质高的产品和服务。通过“退车门”,吉利重新审视企业“问题文化”,对品质重新赋意。问题文化不仅强调从企业自身找问题,也强调要站在顾客角度审视思考问题。对顾客而言,高品质不仅是安全性能高,更包括了如内饰、操控系统等汽车用户所需的重要功能的高性能和高品位。这一新的解释框架是战略性的即兴行为的结果。正是通过这样的新的解释框架,配合新的质量监控体系,吉利得以获取竞争优势。

### (三)全过程对比

通过案例对比可知,在高动态性和低宽容度的外部环境中,企业所采取的战略性的即兴行为主要分为应激防御型和主动出击型两种类型,这两种类型的战略性的即兴行为所产生的结果各有不同,并通过不同的演化路径为企业带来了竞争优势。

西南航空在企业探索和成长阶段所体现的竞争优势一直都体现在两个方面:对公司主要资产(飞机和人)的高效使用,以及竭尽全力地为乘客提供愉快的旅行。首先,保证飞机和人员的高效利用的票价制定机制是西南航空在探索阶段所采取的战略性的即兴行为所产生的新的机制,快速回程能力则来自于此阶段战略性的即兴行为所产生的新的行动模式,订票系统则是西南航空在成长阶段所采取的战略性的即兴行为所产生的新的机制。其次是其独有的核心价值观促使员工为每一位乘客提供友爱的、愉快的飞行,提高乘客价值。“斗士精神”作为西南航空的核心价值观,是由西南航空在探索阶段所采取的第一次战略性的即兴行为所催生的新的解释框架,

并且在随后的战略性即兴行为中被不断地演练、丰富,最终形成独特的企业文化内涵。

可见,由战略性即兴行为所产生的新的行为模式和新的机制通过降低运营成本,为企业带来了竞争优势。而由战略性即兴行为所产生的新的解释框架则形成了企业的核心价值观,指导企业为乘客提供高价值,为企业带来竞争优势。

吉利在企业的探索阶段和成长阶段所拥有的竞争优势不尽相同。而其在不同阶段所体现的竞争优势均源于其所采取的战略性的即兴行为。探索阶段,吉利的竞争优势是在低端车市场中找到了精准的市场定位,并为细分市场的顾客提供价格低、性价比高的产品和服务。精准的市场地位来自吉利在采取战略性即兴行为后所产生的新的解释框架,即重新为顾客定义了轿车。价格低、性价比高的产品和服务来自战略性即兴行为所产生的行动模式及其所带来的低研发生产成本。成长阶段的吉利从低端市场进入高端市场,其竞争优势来自为顾客提供低价格、高品质的产品和服务。这一竞争优势来源于采取的战略性的即兴行为所产生的新的机制和解释框架。值得注意的是,不同于西南航空由战略性即兴行为催生企业核心价值观,吉利的战略性即兴行为对企业已有的文化价值观进行了重新赋意,并提升其在企业中的重要性,从而为企业带来竞争优势。

因此,在竞争优势出现变化的情景下,吉利所采取的战略性的即兴行为仍然构成不同阶段竞争优势的来源。由战略性即兴行为所产生的新的行动模式降低了吉利的研发和生产成本,新的机制降低了运营成本,新的解释框架为吉利确定市场定位,明确顾客需求痛点,从而形成了吉利在不同发展阶段的竞争优势。

## 五、案例讨论

在复杂动态的环境中,组织往往需要采取战略性的即兴行为以确保企业生存发展。而且行业后入者在此情境下资源短缺、能力不足问题更加突出。面临激烈竞争、先天不足的企业如何获得竞争优势?这一问题值得深入研究。本文通过对两家企业进行纵向对比案例分析发现,企业在不同发展阶段所采取的战略性的即兴行为可以给企业带来竞争优势。

第一,战略性的即兴行为与竞争优势。企业采取的战略性的即兴行为所产生的新的行动模式、机制、设施和解释框架为企业降低了生产运营成本,提升了企业绩效,为顾客提供更多价值,从而为企业带来竞争优势。本结论在一定程度上深化了Akgün等(2007)、Pavlou和El Sawy(2010)等学者从能力角度对于组织即兴与竞争优势之间相关关系的研究。他们的研究大多采用一次性测量所得到的面板数据,因此无法解释因果关系。本文采取追溯性研究,通过时间上的纵向对比展示了战略性的即兴与竞争优势的动态变化过程,得出战略性的即兴行为是竞争优势的一个来源的结论,是对现有研究的推进。

本结论与传统资源基础观“资源—能力—竞争优势”的逻辑(Barney, 1991; Ray等, 2004)不同。本文认为企业的竞争优势来自于企业的行为,即试图在“能力—优势”之间引入企业行为概念,这一尝试在某种程度上弥补了资源基础观从能力到竞争优势的作用机制的断层。并且,本文通过分析发现,案例企业所采取的战略性的即兴行为多是由于企业自身能力和资源有限所致,因此,企业竞争优势的获得并不一定依赖于企业优于竞争对手的资源和能力。企业在资源匮乏和能力有限的情况下也可以培育自身的竞争优势。这对于在动荡环境中的行业后入者有指导性意义。

第二,战略性的即兴行为与组织记忆的影响机制。战略性的即兴行为的结果会演化为企业的核心价值观、运营体制、企业制度。从知识视角出发,战略性的即兴行为产生的价值观、经营制度等可以视为企业的组织记忆(organizational memory)。组织记忆是组织主观筛选出的对于未来决策有利的历史性知识的集合。Cohen(1991)将组织记忆分为隐性的过程性记忆和显性的陈述性记忆。隐性的过程性记忆是有关如何做事情的记忆,无法清晰地用语言表达。组织核心价值

观等组织默许的隐性知识多属于过程性记忆。与之不同的是组织关于事实和事件命题类的陈述性记忆(韵江和王文敬,2015)。这一类记忆一般是显性的,针对性较强,是同类知识在不同用途上的转换,可以被用来解读新环境和运用原理来预测结果(陈丽和韵江,2014)。

从战略性即兴行为所产生的结果来看,战略性即兴行为所产生的新的行动模式、机制和设施倾向于演化成组织的陈述性记忆;新的解释框架则倾向于演化成组织的过程性记忆。而一般性组织即兴所产生的结果的影响层面可能只涉及个体或者部门团队(Miner等,2001)。一般性组织即兴所产生的结果由于影响范围受限,不一定会被组织保留演化为组织记忆。

第三,组织记忆与竞争优势。战略性即兴行为所产生的新的行动模式、机制、设施和解释框架对企业有重大深远的战略影响,被组织保留演化为组织记忆。显性的陈述性记忆通过为企业降低了生产运营成本、提升企业绩效;隐性的过程性记忆则通过企业核心价值观指导企业行为,为顾客提供更多价值,从而为企业带来竞争优势。组织记忆伴随着历史经验形成,在某种情况下它是组织面对压力进行决策时的重要依据。当采取战略性即兴行为成功应对不确定性事件经验越来越多时,伴随着团队成员间的默契与信任,这种不断重复会推动战略性即兴行为发展为企业应对动荡环境的组织记忆,助力企业发展。

现有研究发现,组织记忆在动态环境下对企业短期财务绩效有正向影响(例如Moorman和Miner,1997);但也有研究发现,在环境高度动荡时,对企业绩效产生显著影响的是组织学习导向而非组织记忆(例如Hanvanich等,2006)。已有实证研究虽然将组织记忆分类测量,但并未关注组织是如何获得相关记忆的。本文通过追溯性的案例分析发现,只有由战略性即兴行为演化而成的组织即兴才是组织竞争优势的来源,从而丰富了组织记忆与竞争优势作用机制的认识。

综上,本文提出“战略性即兴行为—组织记忆—竞争优势”理论模型(如图2所示),初步打开了带有行业后入者劣势的企业在动态复杂环境中获得竞争优势的“黑箱”。



图2 战略性即兴行为与竞争优势作用机制

## 六、结 论

本文通过纵向对比案例研究发现:第一,企业在发展的不同阶段均会自发采取即时的、有一定意图创新的战略性即兴行为。战略性即兴行为可以分为应激防御型、主动出击型两类。应激防御型战略性即兴行为是企业面对突如其来的危机时所采取的应激反应。主动出击型战略性即兴行为是企业抓住非预期的机遇,创造性地解决问题。第二,企业所采取的战略性即兴行为会产生对企业起到战略性影响的新的行动模式、机制、设施和新的解释框架。第三,提出了“战略性即兴行为—组织记忆—竞争优势”理论模型。企业所采取的战略性即兴行为会演化成组织记忆,为企业带来竞争优势。战略性即兴行为所产生的新的行动模式、机制、设施倾向于演化成企业显性的陈述性记忆,而新的解释框架则会演化成企业隐性的过程性记忆。由战略性即兴行为所产生的结果演化而来的组织记忆帮助企业降低生产运营成本,为顾客创造更多价值,获得优异的企业绩效,是企业竞争优势的一个重要来源。

本文也存在一定的局限性。战略性即兴行为与竞争优势之间的作用机制是一个复杂的过程,由于情境的多样性和动态性,二者之间可能还存在其他的影响因素,这有待未来的进一步研究。此外,本论文分析得出战略性即兴行为的两种类型,这两种类型的战略性即兴行为对组织记忆的影响路径不同,也需要通过未来的研究进一步探明。

### 主要参考文献

- [1]鲍勇剑,袁文龙.管理即巡回排演——渐确定性下的临场应变策略[J].清华管理评论,2017,(5):64-74.
- [2]何丹,王千马,梁冬梅.新制造时代:李书福与吉利、沃尔沃的超级制造[M].北京:中信出版社,2017.

- [3]刘洋,魏江,江诗松.后发企业如何进行创新追赶?——研发网络边界拓展的视角[J].管理世界,2013,(3):96-110,188.
- [4]买忆媛,叶竹馨,陈淑华.从“兵来将挡,水来土掩”到组织惯例形成——转型经济中新企业的即兴战略研究[J].管理世界,2015,(8):147-165.
- [5]田志龙,李春荣,蒋倩,等.中国汽车市场弱势后入者的经营战略——基于对吉利、奇瑞、华晨、比亚迪和哈飞等华系汽车的案例分析[J].管理世界,2010,(8):139-152.
- [6]韵江,王文敬.组织记忆、即兴能力与战略变革[J].南开管理评论,2015,(4):36-46,105.
- [7] Akgün A E, Byrne J C, Lynn G S, et al. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2007, 24(3): 203-230.
- [8] Arshad D, Razalli R, Julienti L, et al. Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations[J]. *Asian Social Science*, 2015, 11(24): 105-112.
- [9] Baker T, Miner A S, Eesley D T. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process[J]. *Research Policy*, 2003, 32(2): 255-276.
- [10]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [11]Cohen M D. Individual learning and organizational routine: Emerging connections[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 135-139.
- [12]Crossan M, Cunha M P E, Vera D, et al. Time and organizational improvisation[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 129-145.
- [13]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [14]Eisenhardt K M. Strategic decisions and all that jazz[J]. *Business Strategy Review*, 1997, 8(3): 1-3.
- [15]Hadida A L, Tarvainen W, Rose J. Organizational improvisation: A consolidating review and framework[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2015, 17(4): 437-459.
- [16]Hanvanich S, Sivakumar K, Hult G T M. The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, 34(4): 600-612.
- [17]Hodgkinson I R, Hughes P, Arshad D. Strategy development: Driving improvisation in Malaysia[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(3): 379-390.
- [18]Langley A, Smallman C, Tsoukas H, et al. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 1-13.
- [19]Mintzberg H, McHugh A. Strategy formation in an adhocracy[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30(2): 160-197.
- [20]Moorman C, Miner A S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity[J]. *Journal of Marketing Research*, 1997, 34(1): 91-106.
- [21]Perky L T. Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert[J]. *Organizational Dynamics*, 1991, 19(4): 51-64.
- [22]Ray G, Barney J B, Muhanna W A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(1): 23-37.
- [23]Weick K E. *Making sense of the organization*[M]. Oxford: Blackwell, 2001.

## **Play to the Score for the Bigger Picture: Strategic Improvisation and Formation Mechanism of Competitive Advantage**

Yu Siyuan, Zhang Yang, Tang Zhen, Tao Yan  
(*Business School, Hohai University, Nanjing 211100, China*)

**Summary:** Along with the dynamic changes in technological and institutional environment, the

external environment faced by enterprises is complex and unpredictable. Due to this fact, traditional plan-execute strategy cannot be unfolded smoothly. Hence enterprises adopt strategic improvisation to resist the risk caused by environmental uncertainty, improve sensing capability of environment changes, and enhance the capability of planning and executing strategy. Not only that, but strategic improvisation can fill in the gap in enterprise basic strategy and also becomes the core. Therefore, strategic improvisation is of great significance to managers. Strategic improvisation can be understood as unhindered actions employed by an organization spontaneously and intuitively when encountering an unexpected interruption or change of activity under time pressure. When improvising strategically, an organization needs bricolage, coordinates relevant subjects, and plans and executes at the same time. Since strategic improvisation plays a crucial role in management, then whether it can bring competitive advantage to enterprises with latecomer disadvantage is worth further study.

Based on the vertical comparison of big firms, this exploratory multi-case study tends to open the black box between strategic improvisation and competitive advantage of organizations by identifying strategic improvisation employed by firms at different development stages, untangling the evolutionary process and analyzing the mechanism between strategic improvisation and competitive advantage.

It comes to the following findings: firstly, enterprises perform in-time and novel strategic improvisation spontaneously at all stages. Strategic improvisation, based on different types of unpredicted events and organizational responses, can be categorized into two groups, namely improvisation as a defensive response to urgent and unexpected events in turbulent environment, and improvisation as active offensives. Secondly, outcomes from strategic improvisation are new behavioral productions, artificial productions and interpretive productions, which can affect companies at the strategic level. Thirdly, outcomes from strategic improvisation can evolve into organizational memory. Organizational memory can facilitate enterprises to reduce costs and create more value for customers; therefore, it becomes the source of endogenic competitive advantage. To be specific, new behavioral and artificial productions that come from strategic improvisation evolve into explicit declarative organizational memory, and new interpretive productions evolve into tacit procedural organizational memory.

This paper makes main contributions as follows: firstly, this paper tends to bridge the gap in the traditional RBV model with the attempt to add the concept of enterprises' behaviors between the existing model of "capability-competitive advantage"; secondly, the conceptual model ("strategic improvisation"- "organizational memory"- "competitive advantage") proposed in this paper argues that strategic improvisation is the root of enterprises' competitive advantage, and hence enriches the existing research in this field; thirdly, this paper deepens the understanding of the mechanism between organizational memory and competitive advantage by arguing that although different levels of improvisation produce some forms of results, only organizational memory formed by the evolution of strategic improvisation is the source of organizational competitive advantage.

**Key words:** organizational improvisation; strategic management; competitive advantage

(责任编辑: 雨 橙)