

企业战略管理范式的转变

近年来，一些大企业相继出现时喜时忧，甚至昙花一现的状况，究其原因，是它们对企业发展战略没有给予足够的重视。进入 21 世纪，企业面临着更严峻的挑战，企业的外部环境在发生急剧的变化。企业管理重心必须进行相应调整，才能在新世纪求得生存发展。因此，企业战略管理范式转型是企业管理中的一个重要方面，也是中国企业亟待改善的主要方面。作者旨在从理论上深入分析和探讨企业战略管理范式发展中存在的问题及其表现，对前人的研究进行总结、发展，并对企业战略管理范式转型作出预见。

第 1 节 企业战略理论的演变

20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒(A.D. Chandler)的《战略与结构》一书的出版，开创了研究企业战略管理的先河。40 多年来，企业战略理论有了很大的发展，先后经历了经典战略理论阶段、现代战略理论阶段和企业战略理论的新发展阶段。

1.1.1 以环境与市场分析为基础的战略理论

企业战略理论的产生来源于对环境的分析和对产品、市场的研究。我们把 20 世纪六七十年代建立在对环境、市场分析基础上的企业战略理论称为经典战略理论。经典战略理论的主要代表人物有钱德勒、安德鲁斯(K.R. Andrews)和安索夫(H.I. Ansoff)。

钱德勒在《战略与结构》一书中，分析了企业环境、企业战略和企业组织结构之间的相互关系。他认为，企业只能在一定的客观环境下生存和发展，因此，企业的发展要适应环境的变化，企业要在对环境进行分析的基础上制订出相应的战略和目标。^[1] 组织结构必须适应企业的战略，并随战略的变化而变化，钱德勒的环境——战略——组织结构之间相互关系的战略思想奠定了企业战略理论研究的基石。

经典战略理论的另外一个代表是安德鲁斯，我们把以安德鲁斯为代表的战略理论称为战略设计理论。安德鲁斯主张，企业经营战略就是企业自身发展与外部机会相适应，仍然强调企业与环境之间的关系，并在此基础上，将企业经营战略分为战略制定和战略执行两个过程。安德鲁斯杰出的贡献就是确立了战略制定的 SWOT 战略分析模型。^[2]

SWOT 模型中，SW 是指对企业自身状况进行分析，S(Strengths)代表企业经营优势，比如资金优势、技术优势、管理优势等；W(Weaknesses)代表企业经营劣势，比如成本劣势、规模劣势等。企业应充分利用自身的优势，扬长避短，去开拓和利用环境变化带来的机会，同时要避免环境变化给企业带来的威胁。OT 是指对企业所处环境的分析，O(Opportunities)代表未来环境的发展变化给企业发展带来的机会，比如市场需求出现了新的变化；T(Threats) 代表未来环境发生变化给企业带来的威胁，比如经济不景气、通货膨胀率高、失业率高。当 O 大于 T 时，企业应采取强势战略，相反则采取弱势战略。因此，企业应运用 SWOT 模型，在分析的基础上制订企业的发展战略。另外，安德鲁斯还强调战略的制定要具有灵活性和创造性，强调企业的战略和控制。

经典战略理论最杰出的代表是伊戈尔·安索夫。安索夫在 1965 年出版了《公司战略》(*Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*)一书。书中主张，战略结构影响一个有控制、有意识的正式计划过程。安德鲁斯强调战略的设计，而安索夫强调战略的计划，因此我们把以安索夫为代表的战略理论作为战略计划理论。1972 年，安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”的概念，为后来企业管理理论的发展奠定了基础。1979 年，安索夫又出版了《战略管理》(*Strategic Management*)一书，系统地提出战略管理模式。他认为，战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构变化调整的过程。以安索夫为代表的战略计划理论内容非常丰富，主要战略思想包括以下内容。

[1] Chandler, A. D: *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962, pp.10~12.

[2] Andrews, K.R: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc.1965

1. 战略的“四要素说”

安索夫最早对战略的基本构成进行了概括,提出了战略的四种基本要素,即产品与市场的范围、增长向量(成长方向)、竞争优势和协同作用。产品与市场范围主要说明了企业的业务范围及其产品 and 市场在企业所处行业的地位是否占据优势。增长向量指出了企业经营运行方向,即企业从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向。^[1]表 1-1 的 2×2 产品—市场矩阵概括了企业增长向量的基本含义。后来,2×2 产品—市场矩阵又演变为 3×3 产品—市场矩阵(见表 1-2)。竞争优势表明企业某一产品、市场与众不同的特殊属性,凭此可给企业带来有利的竞争地位。协同作用指明了联合作用的效果。依据系统理论原理,协同作用常常被描述得具有“2+2=5”的效应,即企业内部各经营单位联合起来所产生的效果要大于各经营单位独自努力所创造效果的总和。协同作用可分为:销售协同、运行协同、管理协同等。^[2]

表 1-1 2×2 产品—市场矩阵

产 品 市 场		
	现有产品	新产品
现有市场	市场建设	产品开发
新 市 场	市场开发	多种经营

资料来源:叶克林. 企业竞争战略理论的发展和创新. 工业企业管理, 1991, (1): 93~97

表 1-2 3×3 产品—市场矩阵

产 品 市 场			
	现有产品	相关产品	新产品
原有市场	市场渗透	产品开发	产品革新
相关市场	市场开发	多种经营	产品发明
新 市 场	市场转移	市场创造	创 新

资料来源:叶克林. 企业竞争战略理论的发展和创新. 工业企业管理, 1991, (1): 93~97

战略构成要素是相互联系和相辅相成的,它们组合起来所产生的合力,便形成了企业经营活动和“共同经营主线”(共同经营主线是指企业目前产品和市场组合与未来产品 and 市场组合之间的关联)。

[1] Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.

[2] Andrews, K.R: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc. 1965

2. 战略经营领域/单位

战略经营领域/单位(Strategy Business Area/Unit, SBA/SBU)是企业外部环境细分的结果,是企业外部环境的一个组成部分,是企业从事经营活动的一个小舞台、小区域。^[1]企业 SBA 的划分是根据需要、技术寿命周期的原理进行的。企业外部环境复杂多变,为了在复杂多变的环境中获得生存和发展,企业必须根据自身经营和环境的特点,把企业业务划分为不同的 SBA,并在此基础上进行权衡分析和综合比较,做到企业 SBA 的综合平衡。常用的比较方法有波士顿矩阵(Boston Consulting Group Matrix, BCGM)和通用电气公司矩阵(General Electric Matrix, GEM)分析法。^[2]

3. 战略优势原理

战略优势,即拥有强大、非凡的能力,拥有丰富的资源,占据有利的地位,此有彼无,我强他弱,是相比较存在的。企业拥有的多种战略优势相互作用、相互影响,形成了企业的战略优势系统,战略优势系统由于协同作用使系统整体的功能放大。企业应不断地寻求战略优势、运用战略优势,这就形成了企业战略优势运行链,即寻求优势——发挥优势——保持和强化优势——再寻求新的优势。

1.1.2 以产业结构及竞争优势为基础的战略理论

20 世纪 80 年代后,企业战略理论得到了很大的发展,战略的含义也有了很大的变化,我们把这个时期的战略理论称为现代企业战略理论。经典战略理论中的战略强调企业组织对环境的适应;而现代战略理论中的战略是指企业为获得相对竞争对手优势地位的全局性、整体性、长远性和纲领性谋划,它以产业结构、企业的竞争优势分析为基础。这个时期最杰出的代表人物是迈克尔·波特(Michael E. Porter)。其主要战略理论包括五种产业竞争力量分析模型和价值链分析模型。

1. 五种竞争力量分析模型

迈克尔·波特在他的著作《竞争优势》(*Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*)一书中提出了产业结构分析的五种竞争力量分析模型。这五种竞争力量是:进入威胁、现有竞争者的激烈程度、替代品的威胁、消费者的讨价还价及供应者的讨价还价。它们之间的相互关系见图 1-1。

①客户的议价能力:购买数量、拥有信息的多寡、替代性产品来源容易与否等,是决定产业中客户议价能力高低的主要原因。

②供应商的议价能力:商品供应来源的集中程度、替代品来源的容易程度等,

[1] 耿弘. 企业战略管理理论的演变及新发展. 外国经济管理, 1996(6)

[2] 徐二明. 企业战略管理理论的发展与流派. 首都经贸大学学报, 1991(1)

是决定产业中供货商议价能力的关键。

③潜在竞争者：不同的产业特性会有不同程度的进入障碍，也影响到了潜在竞争者的威胁程度。经济规模的程度、资金需求、转换成本、销售渠道、政府政策等因素都会决定进入障碍的难易程度。

④替代性产品的威胁：所谓替代性产品往往在价格或性能上比本产业产品更具优势，替代性产品在价格或性能上如果超越本产业的产品过多，则该产业的获利与未来发展将会受到很大的威胁。

⑤产业内的竞争者：产业内的竞争强度、高度经常决定着产业内的结构是否稳定，产业内如果竞争激烈或整体产业获利减少，则落后者就可能被淘汰。

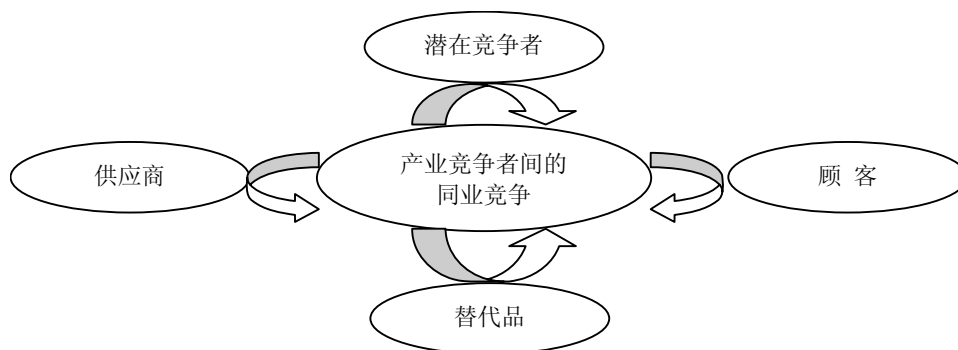


图 1-1 产业的五种竞争力量分析图

资料来源：Porter, Michael E.: *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980, p.3.

迈克尔·波特的产业五种竞争力量分析的结果，在于对企业三种基本竞争战略的选择，即总成本领先战略、差异化战略和重点集中战略。^[1]企业在制订战略时，分别强调通过努力降低产品成本、追求产品差异化(即标新立异、与众不同)和重点集中在某一产品或某一细分市场来创造优势，并以此来战胜竞争对手。

2. 价值链分析模型

波特在《竞争优势》一书中提出了著名的价值链分析模型。价值链是采用系统方法来考察企业所有活动及其相互作用以及分析获得企业竞争优势的各种资源。为了认识成本行为与现有的和潜在的经营差异性的资源，价值链将一个企业分解为与战略性相关的许多活动。企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的(见图 1-2)。

[1] 王磊. 当代企业战略研究的理论基础综述. 经济学动态, 1999(2)

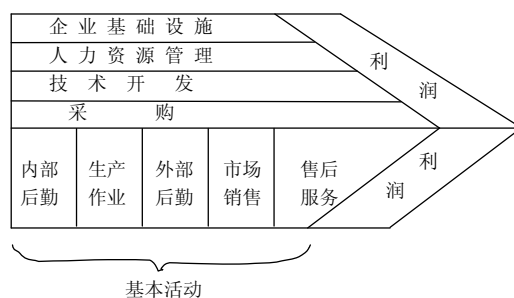


图 1-2 价值链分析模型

资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译. 竞争优势. 北京：华夏出版社，1997

企业的价值链列示了企业的总价值，包括价值活动和利润。利润是企业总价值与从事各种价值运动的总成本之差，价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各种活动。价值活动可以分为两类：基本活动和辅助活动。^[1]基本活动列示在企业价值链的底部，是涉及产品的物质创造及销售、转移给卖方和售后服务的各种活动。基本活动具体包括内部后勤(与接受、存储和分配相关联的各种活动)、生产作业(与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动)、外部后勤(与集中、储蓄和将产品发送给买方有关的各种活动)、市场和销售及售后服务等五种。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种公司职能范围的支持。辅助活动包括企业基础设施、人力资源管理、技术开发与采购等四项，它们列示在企业价值链的顶部。^[2]波特的价值链分析模型为企业提供了如何进行自身竞争优势分析的方法，并与竞争对手价值链进行比较，可以解释决定竞争优势的差异所在。

总体而言，波特的竞争战略理论实际上是将结构—行为—绩效为主要内容引入了企业战略管理领域中，有关产业结构、竞争优势、壁垒分析等概念和相关理论为解释企业如何制订战略获得超额利润提供了可靠的经济学分析。^[3]然而，作者认为，波特的竞争战略理论仍存在不尽如人意之处。其主要缺点是：①波特的分析模型未能突破把企业视为“黑箱”的局限。按他的理论，企业自身力量是既定的，企业战略选择取决于外部力量的对比优势，因此，他没有把企业外来的成长变化考虑进去；②波特实际上是以产业作为研究对象。波特把企业作为最小分析单元，研究的侧重点在确定产业的特性、发展趋势及产业内外相关企业的相互关系和力量对比，并没有很好地站在企业成长的角度分析企业竞争战略的制定和实施，在指导企业实践上还存在不足。

[1] 迈克尔·波特著，陈小悦译. 竞争战略. 北京：华夏出版社，1997

[2] Porter, E. Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985, pp.33~61

[3] 谭劲松. 企业战略管理理论的两大流派. 工业企业管理, 1998(9)

1.1.3 企业战略理论的新发展

进入 20 世纪 90 年代, 企业战略理论有了新的发展。这个时期出现的战略理论主要是核心竞争力理论。近些年来, 信息技术的迅猛发展使竞争环境更加恶劣, 使企业不得不把眼光从关注其外部产品市场环境转向其内在环境, 注重对其自身独特的资源、知识和技术的积累, 以形成特有的竞争力即核心竞争力。^[1]

核心竞争力理论认为, 企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心竞争力。核心竞争力是所有能力中最核心、最根本的部分, 它可以通过向外辐射, 作用于其他各种能力, 影响着其他能力的发挥和效果。核心竞争力就是“组织中积累性知识, 特别是关于协调多种技术流知识”。^[2]因此, 核心竞争力的形成要经历企业内部资源、知识、技术等积累和整合, 形成持续竞争力的时候, 方能为获得超额利润提供保证。该理论进一步认为, 并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势, 而是只有当资源、知识和能力同时达到珍贵(能增加企业外部环境中的机会及减少威胁的资源、知识和能力)、异质(企业独一无二的且没有被当前和潜在的竞争对手拥有的)、不可模仿(其他企业无法获得的)、难以替代(没有战略性等价物)的标准时, 它们方能成为核心竞争力, 并形成企业持续的竞争优势。^[3]

现代市场竞争与其说是产品的竞争, 不如说是基于核心能力的竞争。企业经营战略能否成功, 已经不再取决于企业的产品、市场的结构, 而取决于其行为反应能力, 即对市场趋势的预测和对未来变化中顾客需求的快速反应, 因此企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力, 只有具备了这种核心能力, 企业才能很快地适应迅速变化的市场, 满足顾客需求, 才能在顾客心目中将企业与竞争对手区分开来。^[4]另外, 企业要获得和保持持续的竞争优势, 就必须在核心能力、新产品和最终产品三个层面上参与竞争。企业核心竞争力理论方能显示出独特的生命力。^[5]

这个理论不仅打破了传统的“企业黑箱论”, 并对数十年来居于主导地位的现代企业理论提出了挑战, 而且它把企业的资源与无形知识和能力结合起来, 并考虑

[1] Bakos, J. Y., M. E. Treacy: *Information Technology Corporate Strategy: A Research Perspective*, MIS Quarterly, Vol.10, No.2, June 1986, pp.107~119.

[2] Barclay, J: *Learning from Experience with Learning Logs*, Journal of Management Development, Vol. 15, No. 6, 1996, pp.28~43

[3] Prahalad, C.K., G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, pp.79~91

[4] 余光胜. 企业发展的知识分析. 上海: 上海财经大学出版社, 1999

[5] Dorothy Leonard-Barton: *Core Capabilities and Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal, 1992, pp. 111~125

到了企业的长期发展趋势，考虑到了企业竞争优势的持续性。但是，这一理论至今尚未形成统一的企业核心能力概念，并且理论还未成体系：该理论在解释企业长期竞争优势资源的同时，没有给出可用于识别企业核心能力的方法。

第 2 节 企业管理与范式

长期以来，不论是在什么行业或领域，人们总是千方百计地想找到一种解决问题的普适方法，这种普适的方法我们可以形象地将它理解为“范式”或者“模式”。在每一种范式的提出过程中，总伴随着这样那样的非议和争论，而每次这样的非议和争论总能碰撞出火花，激发出更系统和完善的范式。实际上这就是在创新，社会在这种创新中进步，理论也在这种创新中丰富和发展。同样在企业管理领域也是如此。本节将介绍范式的含义并对企业战略管理范式的发展历程进行回顾和分析。

1.2.1 范式的含义

“范式(Paradigm)”是由美国哲学家托马斯·库恩(Thomas Kuhn)在《科学革命的结构》(*The Structure of Scientific Revolutions*)一书中提出来的，他将其概括为一句话：“一个时代提供给社会参与的，在典型问题及解决方法方面被普遍认识的科学成就。”^[1]也有人对“范式”的研究提出新见解。英国学者玛格丽特·玛斯特曼就认为：“我们(社会学观点)把范式定义为，一个已知的具体的科学成就，一套已被公认的习惯，……范式就是一个思维的构造，一个人造物，一个体系，一个依靠本身成功示范的工具。”^[2]

库恩首肯了这种理解。理论界对“范式”有不同的看法。凯泽(A. Kieser)就对范式一词以嘲讽，他认为范式的提出和改变只不过是一种时尚，流行市场提出的管理处方和古代药剂师的处方极为相似：大胆的承诺，杂乱的建议，魔法般的诀窍以及及时而对严格学术资料的引用。^[3]而马瑞(G. Morin, 1984)认为范式的普适化具有一定程度的种族中心性。普适化审视只会看到所有那些与其规范接近的事物，尽管出发点也许看来是包容的。这些对“范式”的质疑，无疑会加深我们对“范式”的理解，但不可否认的是，“范式”作为实践中的模型不仅解释现实，构造现实，赋予现实以确切的意義，同时还创造不同的现实。所以本文把“范式”理解为一个理论系统，它包括系统必须的要素，要素间不同的组合导致的迥异结构及功能。

[1] Kuhn, Thomas S.: *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed., The University of Chicago Press, 1996, p.14.

[2] 马格丽特·玛斯特曼. 批判与知识的增长. 北京: 华夏出版社, 1987

[3] Kieser, A.: *Rhetoric and Myth in Management Fashion, Organization*, 4(1), 1997, pp.49~74.

1.2.2 企业战略管理范式

将“范式”这一理论工具用到企业战略管理领域，就产生了企业战略管理范式。安索夫指出，范式是关于研究对象的假设和事实的理论体系，他还独到地分析了战略管理范式的复杂性。^[1]让我们简要地回顾一下企业战略管理范式的发展：企业战略管理作为一门学科诞生于20世纪50~60年代，其中60年代企业战略管理研究的成就主要有两个：一是钱德勒的“结构跟随战略”假说，二是安东尼—安索夫—安德鲁斯范式。钱德勒从案例研究入手，给出企业战略的定义，分析了企业成长方式与结构变革的关系，得出了“结构跟随战略”假说，为此后的研究奠定了基础。安东尼(1965)在法约尔管理职能划分的基础上，将计划和控制进一步细化为战略规划、管理控制和操作控制，并分别对应于组织的高、中、低三个层次。安东尼认为，战略规划是组织高层管理的一项独特而重要的活动——这一重要认识在安索夫(Ansoff, H.I., 1965)和安德鲁斯(Andrews, K.R., 1970)的著作中得到进一步强化，并在有关的概念发展和过程细化方面得到深化，从而形成所得的安东尼—安索夫—安德鲁斯范式。这一范式认为，战略管理就是高层管理者研究、制订、实施和控制组织的长期目标、成长方式与组织架构的过程。到20世纪70年代，这一范式被广泛传播和接受，至今仍然是接受程度和实施最广泛的一种观点。

这一范式的重点是分析和推理，隐含的前提是通过分析、经验和调查力的结合，高层管理者可以对未来进行可靠的预测、制订合理的战略并加以贯彻执行。环境是可预测的或基本可预测的，战略的制定和执行可以分离，战略形成是内容导向的。这些特点是和20世纪六七十年代的经营环境相对稳定的特点是相适应的。从70年代至80年代中期，企业战略管理得到进一步发展与丰富，出现了多种理论学派，但其主流如70年代的经营组合管理理论(Business Portfolio Management)、80年代的竞争定位理论(M.Porter, 1980, 1985)等基本属于该范式。^[2]

20世纪80年代后期，尤其是进入90年代以后，企业经营环境变化日益明显。从外部环境看，技术创新加剧，国际竞争激烈，顾客需求日益多样化，不确定性对管理的挑战越来越大；从内部环境看，员工素质普遍提高、自我发展意识日渐增强、组织趋向扁平化和理性化等，这些都使得传统战略管理范式面临挑战。

[1] Ansoff, H. I.: "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior," *Strategic Management Journal*, Vol. 8. 1987, pp. 501~515

[2] 谢培才、徐二明. 西方企业战略. 北京: 中国人民大学出版社, 1992

这些挑战使战略管理理论的重点开始由传统的经营宗旨制定转向远景驱动型管理；^[1]由适应环境变化为主的竞争定位理论转向以创造未来为主的核心竞争力理论；^[2]由战略制定与执行分离转向两者相关的学习学派战略形成观；由以竞争为主转向竞争与合作并重；^[3]由高层管理者承担全部战略管理责任转向激发员工努力，上下层互动和组织学习。^[4]战略管理的研究也呈现出理论的动态化，强调从实践中学习，各学派进一步整合的特点。

迈克尔·雷(Michael Ray)指出，企业新范式的特征包括组织扁平化、远景与整合(Alignment)、赋予员工活力、价值观驱动、学习型组织、创造性工作场所及转变型企业等。然而这些特征只不过是较为一般人熟知的部分，企业新范式不是一套静态的标准，而是一个不断发展的过程。旧有的经济学范式系莫基于成长、控制与操纵的机械式价值观，而新范式的价值则在新工作形态、生涯选择与消费行为中显露。^[5]表 1-3 是两种范式的对照表。

企业新范式对人类意识的重视，提升了人在与决策中的主观经验在企业经营中的重要性。新范式下的领袖将彰显人类的内在智能与权威，而不再以外在力量唯马首是瞻。他们将尊重员工、重视个人，接近自我的内心深处，并体认自我与他人、自我与地球的关系来经营企业，这就是“企业新范式”。简单地说，就是尊重个人和他人的内在智能与权威。

表 1-3 新旧范式假设对照表

旧范式的假设：经济学取向	新范式的假设：价值取向
<ul style="list-style-type: none">● 透过广告、计划性淘汰、创造人为需求，尽情消费● 要求工作者配合工作，僵化，规则至上● 外赋的目标、阶级与科层制度● 本位主义，强调专门化、详细的工作说明书● 对职位、组织与专业的认同	<ul style="list-style-type: none">● 透过资源保护、回收、品质、创新，满足真实需求，适度消费● 改变工作、配合工作者、弹性、有创造力● 鼓励自主、员工参与、目标分享与共识● 专家之间交流互补、鼓励工作角色的选择与改变、超越工作说明书的认同

[1] Collins J. C., J. I. Porras: *Building a Visionary Company*, *California Management Review*, Vol. 37, No.2, 1995, pp.80~100

[2] Prahalad, C.K., G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp.79~91

[3] Grant, R. M.: *Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration*, *Organization Science*, Vol. 7, p.4,1996

[4] Lorsch, Jay W.: *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, *California Management Review*, 1986, pp.95~109

[5] 麦可雷(Michael Ray)著，徐联恩译. 企业新典范. 台湾：牛顿出版社，1997

(续表)

旧范式的假设：经济学取向	新范式的假设：价值取向
<ul style="list-style-type: none"> ● 物理学式的机械式经济观 ● 侵略、竞争、在商言商 ● 工作和娱乐分离，工作是维生的手段 ● 操纵自然，人定胜天 ● 寻求稳定、安定与安全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 体认经济体系的不确定 ● 合作、超越输赢的人类价值 ● 工作娱乐不分离，工作本身令人喜乐 ● 与自然合作、工作与财富的有机观点 ● 承担风险的意愿、创业家的态度
<ul style="list-style-type: none"> ● 数量、配额、地位象征、所得、利润、加薪、有形资产 ● 经济动机、物质主义、由产品和工作内容来判断进步 ● 两极化、劳资对立、生产和消费对立 ● 短视、消耗资源 ● 理性，只重视资料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 质量兼顾、成就感、互助互利、重视有形与无形资产 ● 心灵价值超越物质所得、制作过程与产品一样重要、工作环境与内容一样重要 ● 超越两极观、目标分享、重视价值观 ● 生态保护观点 ● 兼顾理性与直觉，用直觉、感情、洞察力、整体观来补充数据与逻辑
<ul style="list-style-type: none"> ● 短期作风 ● 作业集权 ● 放纵的科技发展、科技至上 ● “头痛医头、脚痛医脚”的经济措施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 体认长期效率必然奠基于和谐的工作环境、员工健康与良好的顾客关系 ● 作业分离、人性规模 ● 适当科技、科技是工具不是暴君 ● 预测问题、采取预防性措施

资料来源：迈克尔·雷(Michael Ray)著，徐联恩译。企业新典范。台湾：牛顿出版社，1997(作者整理)

第3节 企业战略管理范式的转变

企业战略管理范式是由多维战略要素构成的有机成长协调系统。战略要素间不同的组合是转变企业战略管理范式驱动源的表现形式。因为要素间不同的组合会造成不同的结构，因此引致不同的功能。所以，若要本源性研究战略范式，则须探究企业战略要素。

日本战略学者伊丹敬之认为，战略的构成要素可以分为三个：产品 and 市场机制；业务活动领域；经营资源机制。^[1] 美国西北大学凯洛格管理学院教授戴维·贝赞克等认为，战略的框架包括四类问题：企业的边界；市场与竞争分析；定位及其动态；内部组织。^[2] 他们虽然没有使用“战略要素”一词，但其实质含义与战略要素是一致的。

美国哈佛大学商学院的大卫·J.科利斯和辛西娅·A.蒙哥马利主张，一项有效

[1] 伊丹敬之. 经营战略的内在逻辑——看不见资产的动力论. 北京：中国审计出版社，1992

[2] [美]戴维·贝赞克等著. 公司战略经济学. 北京：北京大学出版社，1999

的公司战略是由五个基本要素组合而成的协调一致的系统。这五个要素是资源、业务以及结构、体制与过程、公司远景、目标和目的，他们使用公司战略三角形描述了组合情况。^[1]

综上所述，战略要素的研究已经引起了部分研究者的关注，但没有把它和企业战略范式相联系。这可能与后者在战略管理研究领域未受到相应的重视有关。

1.3.1 企业战略管理范式转变的原因

在一种新的环境变化下，引用一种新的框架或从不同的假设出发意味着管理和组织世界不一样了，的确，因为我们看它的方法不同了。这种新范式的出现，只是对某些沉睡已久的表达和价值的唤醒，它们为新的社会想象开辟了新的空间，这些想象面对实践并以新的方式对话。^[2]这就意味着随着环境的变化，范式强调的重点也在改变——范式转变也就出现了。新的范式向管理者提供用来解释他们管理员工方式合法性的意义和动机的词汇，激发新管理技术的传播，持恒的修辞则有助于这种技术的继续使用，并帮助管理者更好地在组织和行业所面临的变化环境中实现这种技术。

企业的生存与成长是一个不断积累实力和不断适应外部环境变化的动态过程。以外部环境和自身条件的变化为背景，企业在成长过程中的某个时期可能对原来的发展方向、业务结构进行重大的调整，实施战略管理转变。战略管理范式的转变是基于长远发展的需要，对企业的发展方向目标进行重大调整，形成新的经营模式，获得更大收益。

普拉哈拉德和汉莫企图改变战略理论研究的基本框架，倡导要寻求企业战略管理研究的新范式。他们认为，因为产业结构性变化、技术变化的不连续性、顾客期望的转变等环境因素的影响，对企业经营管理造成巨大压力，迫使战略理论工作者和企业战略领导人再思考。^[3]作者把促使企业战略管理范式转变的原因分为外部原因和内部原因。

1. 企业外部环境的原因

外部原因是指企业的外部环境日益增强的不确定性对企业战略管理范式的影响。主要包括三种环境：^[4] 顾客环境、技术环境和竞争环境，如表 1-4 所示。

[1] [美]大卫·J.科利斯，辛西亚·A. 蒙哥马利. 公司战略：企业的资源与范围. 大连：东北财经大学出版社，2000

[2] Morgan, G.: *Images of Organizations*, Thousand Oaks, CA: sage, 1985

[3] Prahalad K.C & Gary Hamel: *Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm?* *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp.5~16

[4] [美]戴布拉·艾米顿. 知识经济的创新战略：智慧的觉醒. 北京：新华出版社，1998

表 1-4 企业外部环境的原因

企业外部环境	对企业战略管理范式的影响
顾客环境	这里的顾客环境是一个广义的概念，不仅包括狭义的客户，而且还包括供应商、合作伙伴，甚至竞争对手，都被看做是利益相关者。这些利益相关者(Stakeholders)的期望各异，如客户是市场期望，股东是财务期望，竞争者是行业和首创精神的期望。但这些期望的共同特点之一是变化迅速，尤其是客户的市场期望。企业的战略范式倘若不能满足这些利益相关者的期望与要求，那么，企业的生存和发展会失去基础性的支撑力量，因为他们是企业实现企业经营绩效的不可脱离的利益主体
技术环境	技术创新的速度对企业经营管理造成的“创造性毁灭”的影响是出人意料的。历史上几次重大的技术革命即为明证。尤其是技术变化的不连续性(Discontinuity) 使企业战略领导人难以准确预测技术变迁的必然性。这就要求与此相适应的战略范式一改传统的遵循以制订的战略计划作渐进式变化、缺乏战略适应性的旧貌，向富有弹性的新的战略范式转变
竞争环境	目前市场竞争的广度和深度已超过了以往任何一个历史时期，加上全球一体化带来的全球性竞争，更使竞争之火越燃越烈。企业已不能局限于求解企业竞争的“症状解”，而要预测超过竞争对手以求得“根本解”。要达此目的，企业战略范式转变是其应有之义

顾客是企业的上帝，企业的产品与服务必须满足顾客的需求。所以，公司的战略制定与管理必须充分考虑企业的顾客，包括顾客的期望、顾客的心理、顾客的诉求等。

技术也是影响企业战略制定与管理的重要的外部因素。历史上每一次技术革命都会带来管理理论飞跃式的发展，无论是发生在 18 世纪五六十年代的工业革命，还是发生在 20 世纪中叶的计算机革命，以及正发生在我们身边的信息技术革命，均是如此。

竞争无处不在，无时不在。企业在竞争中认识自己、改造自己、完善自己，而如何认识、如何改造和如何完善，都与企业的战略分不开，战略为这些活动提供指导并指明方向。而 21 世纪全球竞争日趋激烈，企业对自身的改造幅度也就更大，速度也会更快。

2. 企业内部环境的原因

内部原因其实是按企业战略管理范式所包含的要素在剔除了环境因素后依次展开的。因为企业战略要素的发展变化自然会促进战略范式的转变，这种内源性的分析可能更具说服力。主要是五种因素：^[1] 远景因素、资源因素、组织因素、战略实

[1] 柳卸林. 知识经济导论. 北京：经济管理出版社，1999

施和反馈因素、企业经营绩效因素，如表 1-5 所示。

表 1-5 企业内部环境的原因	
内部环境因素	对企业战略管理范式的影响
远景因素	远景是指为企业制订一个明确易懂并为全体成员共同遵守的使命，它是企业的灵魂。出于竞争需要，现代企业越来越重视远景建设并发挥它在企业战略管理中的导向作用，出现了尊奉“远景模式”的一批新型企业，表现不俗。企业战略管理范式转变的重要条件之一是确立并实现远景在战略管理中的作用
资源因素	资源是支持企业战略范式转变的基础性战略要素。企业战略管理范式要尽量利用并积累资源，两者是互动关系，相得益彰。企业战略资源可以分为有形资源 and 无形资源。无形资源在企业战略管理范式转变中的作用大于有形资源。无形资源的无形性、难以模仿性、积累性、价值性等特征，与企业战略管理范式转变对资源的要求是比较一致的。这种转型在有形资源上是难以找到立足点的，企业已越来越认识到并已采取积极的措施积蓄、发展无形资源，这在一定程度上推动了企业战略范式的转变
组织因素	在知识经济浪潮影响下，企业组织也在转变。逐渐从传统的、严格的金字塔形的垂直集权型向当代富有弹性的网络集权型转变。企业组织对环境的适应性、灵活性都在增强。这也与企业战略管理范式转变的方向是一致的
战略实施和反馈因素	企业战略管理是战略制定、实施、反馈的实体性和过程性的统一。过程性不仅是不断修正、完善企业战略实体的连续体，而且也是战略领导人向全体员工实施战略意图渗透以便求得全员理解和支持的过程。由于瞬息万变的环境给企业生存和发展带来的压力越来越大，企业战略领导人正日益重视战略的过程性，相机抉择，适时而变。这与发挥员工个体的积极主动性是不可分割的
企业经营绩效因素	企业经营绩效因素的作用不可忽视。企业战略经过相应时期的贯彻执行，对公司绩效产生综合影响，这便会产生由预期绩效与实际绩效相比而生的“绩效缺口(Performance gap)”。缺口越大，越有必要调整企业战略。反之则无须调整。这也要求企业战略管理范式要有相应的战略适应性

1.3.2 企业战略管理范式的转变

基于上述观念，由战略衍生的战略类型将依所涵盖的范围、目标的发展及内部执行战略等差异，而构成三种不同的战略层次。战略层次(Strategic Levels)包含三个部分：总体或总公司战略、事业单位战略、功能战略等，三者间的关系如图 1-3。同时，企业战略的制定、实施、反馈的过程性内容也是要素组合必须包括的。

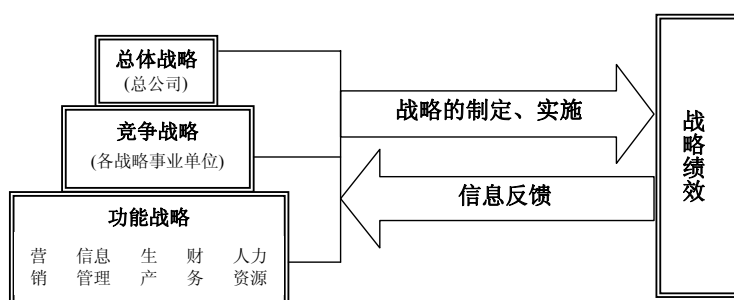
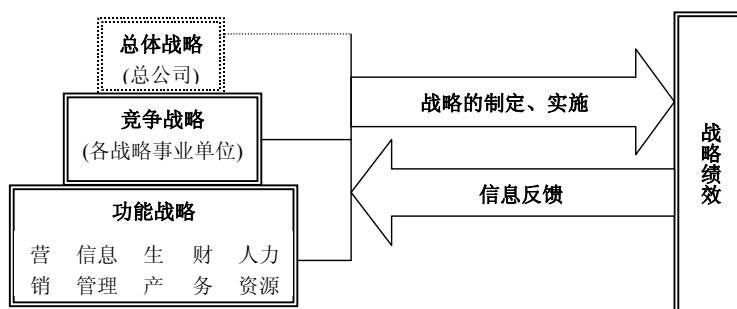


图 1-3 企业战略要素的完整组合

企业战略要素的不同组合便构成了各种不同类型的战略范式。战略要素间的不同组合是由以下因素造成的：企业不具备某些战略要素，如某些无形资源；企业战略领导人不重视或没有把已存在的要素视为战略要素，如远景在战略范式中屡遭忽视；战略要素本身的性质和内容在动态变化之中。由此产生了许多种企业战略管理范式。在此，我们将战略管理范式概括为四种主要类型：普通型、预测型、学习型、变革型。由于企业战略管理的复杂性和不确定性，欲穷尽所有的企业战略范式和追求一种完美的“放之四海而皆准”的战略范式都是“乌托邦”。每种战略范式都有其自身的特点和适用情形，相机抉择是应用的原则。

1. 普通型企业战略管理范式

这种范式是指在企业战略管理实践中，符合常规思维习惯，为企业战略领导人通常采用的一般类型。此范式的优点是：①综合性。充分考虑外部环境变化中的威胁性和机会性，结合企业自身的资源优势，寻求战略——环境——资源的协调一致。②方法性。与这种范式相适应的企业战略分析方法和技术在战略理论中占有显要地位，如 SWOT 分析法、BCG 矩阵法等。这些战略方法对于科学、合理地制订企业战略是相当有益的，见图 1-4。



注：实线表示所代表的要素被重视；虚线表示所代表的要素不被重视

图 1-4 普通型企业战略管理范式

当然，这类范式也有明显缺点：①忽视组织战略要素。组织性要素包括结构、制度、文化等。战略制定、实施和更新都需要组织加以保证。钱德勒在《战略与结构》著作中专门分析了两者浑然一体的关系。^[1]②忽视远景在战略中的导向作用。远景是指为企业制定一个明确易懂且为全体成员共同遵守的使命，它是企业之舟在战略管理海洋中航行的指南针，是企业面对环境的易变性、不确定性和非持续性不至于陷入被动的保证。③忽视了战略和企业经营绩效间互动效应的过程分析。由此可见，此类范式适于那些根据已制定的战略计划，遵循环境变化，做渐进式的改变以扬长避短的企业。因为较少或不涉及组织、远景等战略要素的调整，故采用此范式成本低、周期短、风险小，为一般企业所采用。

2. 预测型企业战略管理范式

预测型企业战略管理范式是建立在企业能预测未来变化趋势和竞争者行为的基础上的。如图 1-5。

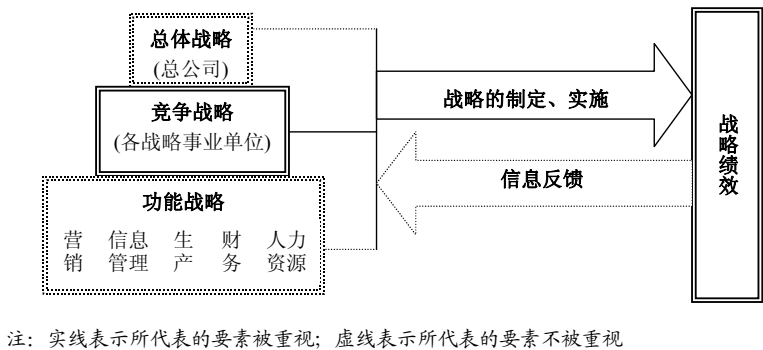


图 1-5 预测型企业战略管理范式

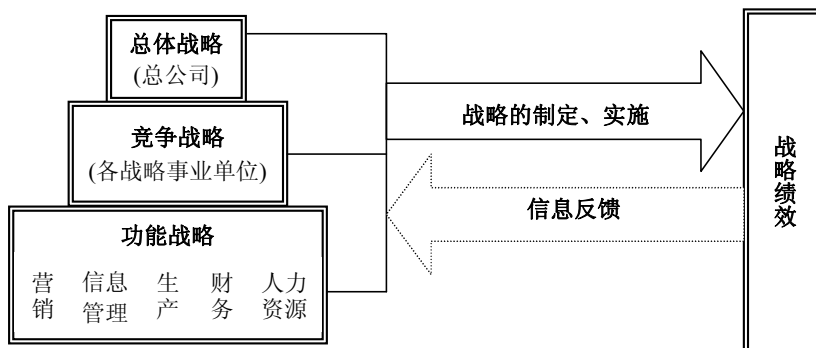
这种范式的优点是：①确立了竞争战略在总体战略中的地位。竞争战略是企业的灵魂，它使企业战略发挥管理未来不确定性的能动作用。②突出战略管理的绩效性。该范式注重的是建立在预测基础上的战略对企业经营绩效的影响，依循的是预测—计划—控制路线。缺点是：此范式的理论前提是未来的可预测性，既包括未来环境变化的趋势，又包括竞争对手的反应。这个理论的假设与现实中环境及竞争对手的变化趋势出入越来越大。未来有可预测的一面，但其不确定性是不能忽视的。

该范式的适用情形是：企业掌握了大量关于环境变化和竞争对手的有效信息，对企业自身情况把握准确，战略分析方法先进。这些条件是企业尽可能剔除不确定性影响，为其“可预测性”前提服务。

[1] Chandler, A. D: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962

3. 学习型企业战略管理范式

该范式的思维逻辑是“感知—试验或尝试—学习”，这里的学习主要指外部学习。如图 1-6。



注：实线表示所代表的要素被重视；虚线表示所代表的要素不被重视

图 1-6 学习型企业战略管理范式

外部学习指企业利用内外部网络积极主动地创新、改进。此范式的优点：①变时滞决策为即时决策，变偶然决策为经常决策，变被动决策为主动决策，大大提高了企业适应性和灵活度。②完整地考虑了五种战略要素在战略范式中的关系。

缺点是：缺乏一定的稳定性。此范式的精髓是随环境和竞争对手的改变而主动调整。频繁地更新使企业战略的稳定性、连续性受到影响。这类范式适用于有较强的学习能力(相对主要竞争对手而言)且所处环境变化多端的企业。

4. 变革型企业战略管理范式

变革型企业战略管理范式是指企业拥有企业远景和新的竞争定位的范式。如图 1-7。

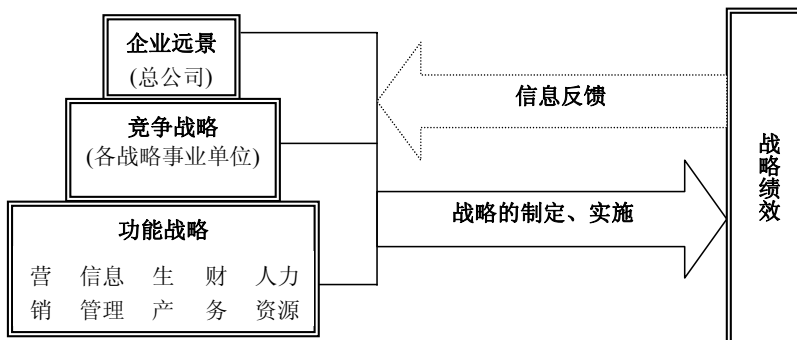


图 1-7 变革型企业战略管理范式

此范式的优点是：①建立在企业已有的资源基础上，企业远景在频繁创新的各方面发挥了导向作用，因为对未来的洞察是由价值观、理念、使命等远景范畴导致的。②通过预测环境和竞争对手变化的趋势，主动改变旧环境，创设新环境和新的“游戏规则”，引导消费者和竞争者行为。这种“战略创造性”使其主体走在变化前面，在竞争中处于主动领先地位，涵盖了全部企业战略要素，为基于整体的变革储备力量。同时，突出了战略和企业经营绩效的互动性循环，每次新的循环都是在原来基础上的螺旋式上升。

缺点是：给企业带来的风险较大。竞争环境瞬息万变，任何一个小小的战略决策失误都有可能造成始料未及的损失，真可谓是“失之毫厘，谬以千里”。这类范式适用的情形是：企业主体有核心竞争力，具备支撑远景所需的理念和价值观，拥有科学的战略分析技术，对环境和竞争对手的发展有清醒的认识和深入的理解，企业所处环境异常多变。

纵观四种企业战略范式，可以发现其中隐含的一条逻辑脉络，战略弹性日益增强。如图 1-8。

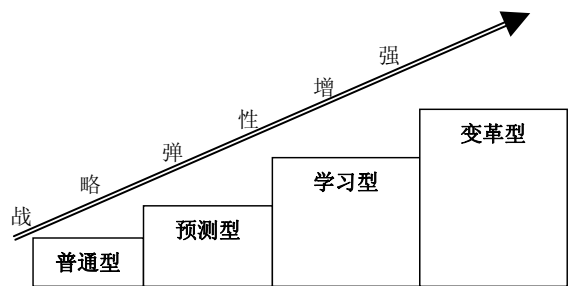


图 1-8 各种企业战略管理范式的内在联系

“适应现在”的传统战略范式是企业被动地随着环境的变化而调整战略，使企业疲于应对，战略的滞后性对企业的发展是不利的。“预测未来”的预测型和学习型战略范式是企业利用内外部网络积极主动地进行创新性的战略改进，以期增加新形势的价值。“创造未来”的变革型战略范式最具战略弹性，走在战略转变序列的最前面。

日本学者伊丹敬之认为，战略成功的本质是战略适应性，并提出了衡量成功的三项标准。^[1]这三项标准对企业战略和战略要素的要求逐步提高，战略适应性也是此要求的应有之义。战略弹性与战略适应性的本质是一致的，即揭示企业战略范式的灵活性、匹配性、动态性。

作者认为，值得一提的是图 1-8，它并不一定代表企业战略范式演进(Paradigm Evolution)的程序，但至少是理论上的概括与诠释。

[1] [日]伊丹敬之. 经营战略的内在逻辑——看不见资产的动力论. 北京：中国审计出版社，1992

四种企业战略范式本身并无优劣之分，企业要根据自身情况和外部环境的要求来选择适合自己的范式。所以，没有“最完美”的战略范式，只有“最合适”的战略范式。图 1-8 昭示的企业战略弹性或战略适应性日益增强，不仅是企业战略范式自身进化的方向，也是企业战略管理实践的现实需要。

第4节 企业战略管理范式转变的途径及趋势

如前所述可知，没有“最完美”的战略范式，只有“最适合”的战略范式，企业要根据自身情况和外部环境的要求选择适合自己的范式。然而，作者认为，现代经济以高度信息化、技术化和国际化为特征，新技术革命所导致的大规模的经济结构调整使经济活动的变革越来越受政治、社会、文化和人的价值观念的影响。企业外部环境变化越来越快，企业经营的未来不确定性也增强了。由于技术和产品的周期缩短、更新加快，企业的生存和发展不再仅仅取决于企业目前的经营状况，而是更多地取决于企业对未来发展的预测所作的战略决策。因此，在新世纪，企业面对更严峻的挑战，和外部环境更急剧的变化，其经营管理重心必须进行相应的调整，才能避免被淘汰的命运。

1.4.1 企业战略管理范式转变的具体途径

企业战略管理范式转变的具体途径是根据上述企业的转变需要，按照各战略要素的特征与要求展开的，具体内容如下。

1. 形成新的企业心智模式

企业应忘却过去，挑战惯例(Routine)，形成新的企业心智模式。管理是企业长期生产经营实践中形成的行为走势，尤其是历史上的成功经验会进一步加强惯例的稳定性。这与瞬息万变的环境对企业的要求是不相称的，所以，企业要在充分收集、把握环境变化信息的基础上，忘却过去，形成适合于现在与未来的心智模式。

2. 建立学习型组织

学习型组织(Learning Organization)的一大特点是能随着企业内外部环境的变化，不断调整自身与变化相适应。主要有三个方面的内容：①推进企业组织结构由严格的垂直层级型向宽松的扁平网络型转变，以利于内外部知识交流，提高反应速度。②建立科学授权机制。企业战略管理范式转变必须以权力为支持点，否则无实际意义。③培育乐于革新、允许尝试和失败的宽容的企业文化。战略范式转变有风险，需要精益求精和坚韧不拔的精神，缺乏相应的企业文化支持是难以持续的。

3. 重视无形资源

企业应高度重视对无形资源的充分利用和积累。无形资源是最有价值和发展潜力的企业资源，也是企业战略范式转变的可行性基础。企业要切实加强对其的利用和积累，包括专利、商标、专有技术、商誉等，尤其是企业的学习和适应力，它是最关键的资源。^[1]

4. 推进远景建设

远景在企业战略管理范式转变中的地位举足轻重。企业战略领导人在远景建设中承担着关键的角色。他们要利用自身的价值观、理念、洞察力以及人格魅力，发动全体员工的主观能动性，领导企业树立适合自身的远景，使之成为指导企业长期发展的导向，在剧变的环境中保持清醒的认识。

5. 全程监控

企业战略的实施和反馈要全程监控，随时作出相关决策。战略管理范式只有通过执行和对企业经营绩效的实际影响才能晓其利害。对战略过程性的全程关注也是对全体员工实行战略意图浸透的过程，因为此过程的高效完成是离不开员工的个体运作的。

6. 建立绩效的评估体系

企业应建立经营绩效的全面、科学的评估指标体系，以寻求战略管理范式与它的关联机理。只有如此，企业才会知道战略管理范式为什么要转变，怎样转变的利益基础。如前所述，企业战略管理范式是一个由多维企业战略要素构成的有机协调系统，它的发展和完善及其对战略管理实践的指导，需借助科学评估体系，这将是今后的发展方向。

1.4.2 企业战略管理范式转变的趋势

1. 战略弹性或适应性要增强

企业战略是管理者在把握外部环境本质或根本性变化的基础上作出的方向性决策。其目的不是维持企业的现状，而是要创造企业的未来；而且战略的创新型和变革型不仅要求企业主动适应未来环境变化，还需要具有改造未来环境的功能。^[2]经营未来是一场创造和把握不断出现的商机的竞争，提高战略适应性是战略成功的本质，只有加强这一点，企业战略才能真正地发挥对公司整体绩效的积极作用。

[1] Porter, M. E: *Towards the Dynamic Theory of Strategy*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp.95~117

[2] [美]W. H. 纽曼等著，武鸿麟译. 竞争战略. 贵阳：贵州人民出版社，1986

2. 战略与各战略要素的合理匹配

战略与各战略要素的合理匹配是企业战略能够顺利实施贯彻的保证，也是使战略要素能得到充分利用的基础。从创新产业概念的形成到市场真正地变为现实、有一个漫长而曲折的过程。缩短发展路径是竞争中取胜的关键。这取决于是否积累了必要的核心专长，是否具有创新的基础结构，是否具有掌握紧缺资源的联盟伙伴合作能力。战略要素间科学的匹配是支撑由它们组合而成的企业战略管理范式立足的基石，战略要素的发展变化会推进范式的转变。

3. 从未来的角度看现实

企业要从未来的角度看现实，不能从现实的角度看未来。这是想象未来的竞争，是产业远见和智力领先的竞争。企业必须要对发展趋势和突变有比竞争对手更为深入的了解，才能利用这些趋势和突变来改变产业界限并创造新的竞争空间。竞争未来不是注意和模仿竞争对手的产品和程序，而是对明天的商机及如何利用这些商机形成自己独立的看法。企业还需要有产业发展的预见能力，要具备这种能力必须对生活方式、技术、人口统计数据 and 地缘政治方面的趋势有深刻的洞察力，具有对未来的敏感度，具备对未来产业和市场的洞察力。这就要求企业必须超越管理和传统做法，更新观念，只有这样才能发现新的商机，创造新的市场。

总之，新的战略范式有助于培育战略决策者深刻的洞察力和准确的判断力，使企业具备在“动态环境和混乱竞争中辨别类型的能力，在对手之前发现机遇，预测竞争对手的行为和反应能力；运用这种智力和洞察力去引导顾客意见和超越竞争者的能力”。



本章小结

在新的世纪，信息革命已悄然开始，环境的复杂性和不确定性给企业带来的挑战日益明显。鉴于此，作者采用“范式”这一理论工具，总结前人的理论研究成果并从战略要素入手，把企业战略管理范式分为普通型、预测型、学习型、变革型四种类型，指出各种类型的优缺点和使用情形。在此基础上，提出了转变范式的原因，新范式的发展趋势和途径。

战略管理理论的发展演变并不是一种范式代替另一种范式，而是各种范式的侧重点不同，分析背景不同罢了。它们都是从以前的观点中汲取精华，克服已不合时代需要的缺点，但它们也排除不了自身的缺陷，而且不管这种范式在其创立之初是多么完善，随着时间的发展总会在某些方面显得落伍，需要进一步完善与发展。因此，随着科技发展的日新月异，我们进入了新的时代，面临着机遇和挑战，新的形势下，原有范式的不足之处已显露出来，对于管理实践者来说，了解战略管理理论范式演变规律的最终目的就是把握竞争的演变规律、技术发展和变革的规律，求得企业的长远发展。因此，作者的目的是为管理者们提供一种战略上的理论启示，使得企业站在全

局的角度系统考虑，进行前瞻性的打算和安排，决定企业的前进方向。



思考题

1. 请按时间先后的顺序梳理企业战略管理理论的发展过程，提炼出主要观点并列表予以说明，从战略管理的发展脉络中预测未来战略管理可能发展的趋势。
2. 范式的含义是什么？新旧企业管理范式的联系和区别是什么？
3. 企业战略管理范式转变的原因有哪些？并结合这种转变的过程谈谈自己的理解。
4. 企业战略管理范式的类型有哪些？每种类型的优缺点是什么？选择某一行业，假想你是这一行业中某一企业的管理者，你会选择何种范式，为什么这样选择？
5. 结合当今的时代背景和经济发展的趋势，谈谈企业战略管理范式如何适应这种背景和趋势，以及它可能进一步发展的方向。
6. 认真研读本章内容，选择性地查阅本章的相关参考文献，写一篇关于企业管理范式的小论文，3 000 字左右。



参考文献

- [1] [美]亚历克斯·米勒(Alex Miller)著，何瑛等译. 战略管理(第一版). 北京：经济管理出版社，2004
- [2] [美]W. H. 纽曼等著，武鸿麟译. 竞争战略. 贵阳：贵州人民出版社，1986
- [3] [美]彼得·圣基. 第五项修炼：学习型组织的艺术与实务. 上海：三联出版社，1994
- [4] 耿弘. 企业战略管理理论的演变及新发展. 外国经济管理，1996
- [5] 郭斌. 基于核心能力的企业竞争优势理论. 北京：科学出版社，2003
- [6] 胡宜挺，李万明. 企业核心竞争力构成要素及作用机理. 技术经济与管理研究，2005(2)
- [7] 蒋恩尧，逢红梅. “基于核心能力的企业成长研究商业研究”. 商业研究，2004(5)
- [8] 刘小元. 资源型企业核心竞争力评价方法的研究. 科技与管理. 2005(1)
- [9] 柳卸林. 知识经济导论. 北京：经济管理出版社，1999
- [10] [美]迈克尔·波特著，陈小悦译. 竞争优势. 北京：华夏出版社，1997
- [11] 谭劲松. 企业战略管理理论的两大流派. 工业企业管理. 1998.9：117~119
- [12] 王信东. 论实体企业和虚拟企业的核心能力与核心竞争力之关系. 技术经济，2005(5)
- [13] 吴春波. 回到原点——关于企业管理基本问题的思考. 北京：现代出版社，2004
- [14] 谢培才. 工业企业经营战略. 北京：中国人民大学出版社，1994
- [15] 谢培才，徐二明. 西方企业战略. 北京：中国人民大学出版社，1992
- [16] 许德音，周长辉. 中国战略管理学研究现状评估. 管理世界，2004(5)
- [17] [日]伊丹敬之. 经营战略的内在逻辑——看不见资产的动力. 北京：中国审计出版社，1992
- [18] 余光胜. 企业发展的知识分析. 上海：上海财经大学出版社，1999

- [19] [美]约翰·L.汤普森. 远景领导. 大连: 东北财经大学出版社, 1999
- [20] 张文松. 企业战略能力研究. 北京: 科学出版社, 2005
- [21] 周三多, 邹统钎. 战略管理思想史. 上海: 复旦大学出版社, 2002
- [22] Andrews, K.R.: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc. 1965
- [23] Ansoff, H. Igor: "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior," *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, pp.501~515
- [24] Ansoff, H. Igor: *Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*: McGraw-Hill, New York, 1965
- [25] Bakos, J. Y., M. E. Treacy: "Information Technology Corporate Strategy: A Research Perspective," *MIS Quarterly*, Vol.10, No.2, June 1986, pp.107~119
- [26] Barclay, J.: "Learning from Experience with Learning Logs," *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 6, 1996, pp.28~43
- [27] Chandler, A. D: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962
- [28] Collins J. C., J. I. Porras: "Building a Visionary Company," *California Management Review*, Vol. 37, No.2, 1995, pp.80~100
- [29] Collis, D.J, Montgomery, C.A.: "Competing on Resources: Strategies in the 1990s," *Harvard Business Review*, July-August 1995
- [30] David, F. R, *Strategic Management*, Merrill Publishing Company, 1989
- [31] Dorothy Leonard-Barton: "Core Capabilities and Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 1992, pp.111~125
- [32] Grant, R. M.: "Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol. 7, p.4, 1996
- [33] Kieser, A: "Rhetoric and Myth in Management Fashion," *Organization*, 4(1), 1997, pp.49-74.
- [34] Kuhn, Thomas S.: *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed., The University of Chicago Press, 1996
- [35] Lorsch, Jay W.: "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review*, 1986, pp.95~109
- [36] Morgan, G.: *Images of Organizations*, Thousand Oaks, CA: sage, 1985
- [37] Porter, E. Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985, pp.33~61
- [38] Porter, M. E.: "Towards the Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 12. 1991, pp.95~117
- [39] Prahalad, C. K, & Gary Hamel: "Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, Vol. 15. 1994, pp.5~16

[40] Prahalad, C.K. Hamel Gary: "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990

[41] Prahalad, C.K., G. Hamel: "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp.79~91

[42] Thompson, Arthur A, A. J. Strickland: *Crafting & Implementing Strategy-Text and Readings*, 6 th edition, Von Hoffman press Inc, 1992