

企业专利战略变化 及实证研究

Qiye Zhuanli Zhanlue Bianhua Ji Shizheng Yanjiu

周勇涛 著

中国社会科学出版社

企业专利战略变化 及实证研究

Qiyè Zhuānlì Zhānlüè Biānhuà Jí Shízhèng Yánjiū

周勇涛 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业专利战略变化及实证研究/周勇涛著. —北京: 中国社会科学出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5161 - 4232 - 5

I. ①企… II. ①周… III. ①企业管理—专利—研究 IV. ①G306
②F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 083557 号

出版人 赵剑英

责任编辑 王 巍

责任校对 孙洪波

责任印制 戴 宽

出 版

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)

网 址 <http://www.csspw.cn>

中文域名: 中国社科网 010 - 64070619

发 行 部 010 - 84083635

门 市 部 010 - 84029450

经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京君升印刷有限公司

装 订 廊坊市广阳区广增装订厂

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 9.75

插 页 2

字 数 165 千字

定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

电话: 010 - 64009791

版权所有 侵权必究

序 言

超级竞争与动态的竞争环境，一方面促使许多企业通过调整专利战略而开辟了新的营利途径，另一方面也使得许多曾是行业领头羊的企业陷于困境，但是这些企业的专利却仍然具有很高的市场价值，如微软公司花费70多亿美元收购诺基亚公司十年的专利许可，苹果公司对重组的黑莓公司的专利也产生了购买意愿。这在一定程度上反映出，这些企业的专利战略没有针对动态环境及时地改变。周勇涛博士的《企业专利战略变化及实证研究》正是针对此问题而进行的研究。本书的研究工作呈现如下特点：

率先提出了“专利战略变化”的概念。专利战略的研究由来已久，已形成了基本的理论框架。但是，专利战略变化作为专门的研究客体，还没有被国内外文献提及。本书在专利战略演变的脉络中，结合企业专利战略在现实境遇中的思考，提出了“专利战略变化”这个新的概念。这既是企业新的环境中面临的问题，也是一个比较新的研究视角与领域。

构建了专利战略变化的基本理论框架。本书运用战略管理、战略变化管理与专利战略现有的理论框架，界定了专利战略变化内涵，对专利战略变化的特征、类型与作用范围等基本问题进行了探讨，并对专利战略变化的形成进行了研究，构建了基本的专利战略变化认知框架。特别指出，在动态环境下，企业专利战略变化的制定是一个围绕战略宗旨，以战略扫描、战略设计、战略选择和战略执行为主题的四个不断相续、螺旋式上升往复的过程，进而动态地形成与环境最为匹配的战略方案。这是对传统专利战略制定“静态”特征认知上的突破。

理论构建与实践调查相结合。本书对专利战略变化在实践中的运行进行了探讨，在建立的理论框架上，构建了企业的内部和外部环境、战略认知、控制方式、专利战略变化、变化绩效六个要素组成的专利战略变化过程模型及专利战略变化风险影响因素模型。通过问卷，对国内企业进行实

地调查，对专利战略变化过程模型进行了验证性分析，揭示了模型中不同构成要素的内在逻辑关系。

周勇涛博士多年来对专利战略变化进行了持续的研究，并得到了国家社科基金青年项目的资助。本书是其对前期工作的一个总结，同时也希望能为后续的研究奠定基础。

朱雪忠

同济大学知识产权学院院长

2013年3月9日

目 录

序言	1
第一章 绪论	1
第一节 研究目的与意义	1
第二节 国内外研究现状	2
一 战略变化理论国内外研究现状及述评	2
二 专利战略理论国内外研究现状及述评	11
第三节 本书的创新点	17
第四节 研究方法	18
第五节 结构安排	18
第二章 专利战略变化基本问题	21
第一节 专利战略变化内涵	21
一 专利战略变化的定义	21
二 专利战略变化概念特点	23
三 专利战略变化相关概念	24
第二节 专利战略变化时空范围	25
一 专利战略变化时间范围	25
二 专利战略变化空间范围	26
第三节 专利战略变化类型	28
一 基于专利战略态势的变化	28
二 基于专利战略增量的变化	29
第四节 专利战略变化特征	31
一 专利战略变化方向	31
二 专利战略变化速度	32

三 专利战略变化幅度	33
第五节 本章小结	35
第三章 专利战略变化的形成	36
第一节 专利战略变化的可能性	36
一 企业技术创新发展	37
二 企业整体战略变化	38
三 专利权主体的变更	38
第二节 专利战略变化的制定	39
一 专利战略变化扫描	41
二 专利战略变化设计	41
三 专利战略变化选择	43
四 专利战略变化执行	45
第三节 专利战略变化与技术创新作用机理	46
一 技术创新对专利战略变化作用	47
二 专利战略变化对技术创新作用	52
第四节 本章小结	54
第四章 专利战略变化过程模型	55
第一节 理论基础	55
第二节 专利战略变化过程模型建构	56
一 模型的建构	56
二 模型构成要素	58
第三节 专利战略变化过程模型影响因素	59
一 与专利相关的法律与政策	59
二 企业专利技术的侵权诉讼	60
三 竞争对手的技术创新活动	61
四 潜在消费需求市场的挖掘	62
五 专利战略变化的管理能力	63
六 企业自身技术创新的进展	64
第四节 专利战略变化过程模型作用机理	65
一 压力/阻力作用	65

二 认知作用	66
三 控制作用	67
四 反馈作用	68
第五节 本章小结	69
第五章 专利战略变化风险	70
第一节 专利战略变化风险内涵	70
第二节 专利战略变化风险影响因素模型	72
第三节 专利战略变化风险类型	73
一 适应性风险	74
二 协同性风险	75
三 创新性风险	76
四 支撑性风险	77
第四节 专利战略变化风险成因	78
一 适应性风险成因	78
二 协同性风险成因	79
三 创新性风险成因	81
四 支撑性风险成因	82
第五节 专利战略变化风险形成机理	83
第六节 专利战略变化风险管控机制	85
一 适应性风险管控措施	86
二 协同性风险管控措施	87
三 创新性风险管控措施	88
四 支撑性风险管控措施	89
第七节 本章小结	90
第六章 专利战略变化过程实证研究	92
第一节 问题提出	92
第二节 研究假设	94
一 变化驱动与控制方式	94
二 变化驱动与变化过程	96
三 控制方式与变化过程	97

第三节 实证方法	98
一 问卷设计与研究样本	98
二 变量构造	100
三 分析方法	101
第四节 SEM 模型分析	102
一 效度信度	102
二 模型分析	104
三 分析总结	116
第五节 本章小结	118
第七章 总结与展望	120
第一节 总结	120
第二节 展望	122
参考文献	124
附录 问卷调查	141
后记	145

第一章 绪论

第一节 研究目的与意义

企业专利战略变化是企业战略管理与专利战略学界研究的一个前沿性问题，没有形成明确的概念体系和内容范围，更没有系统的理论结构，是一个亟待开拓的领域。但是，专利战略变化是战略变化的重要组成部分，也是专利战略的特殊形态。基于这三者之间内在的逻辑联系，对专利战略变化的研究可以从战略变化和专利战略的理论范畴中吸收养分，借鉴这两者研究的思路与框架。同时，利用专利战略、战略管理和战略变化等方面的理论，对专利战略变化这个客体进行剖析，以此建构适合企业专利战略变化自身的框架、脉络和理论体系。本书主要目的是解决如下问题：第一，企业专利战略变化的基本内容是什么；第二，企业专利战略变化形成的主要内容是什么；第三，专利战略变化的运行过程如何；第四，企业专利战略变化所面临的风险如何防范；第五，对专利战略变化过程进行实证研究。

企业专利战略变化的研究对于指导企业在实践中的运行具有重要的现实意义。在现代社会，知识产权已成为企业参与市场竞争的主要运作形式和途径。作为知识产权的重要组成部分，专利技术已经成为国际科技竞争和经济竞争的战略制高点。国外跨国公司在高技术领域占据知识产权优势，并通过“专利壁垒”来保护其利益，通过知识产权的创造、拥有、许可和转让，在全球获取巨大的经济利益。IBM 公司专利许可收入从 1995 年的 6.46 亿美元增加到 2000 年的超过 15 亿美元，成为公司第 5 大利润来源。德州仪器公司从 20 世纪 80 年代中期，在破产的情况下，开始从事专利许可战略，结果企业获得转机，迄今专利许可费累计达 40 亿美

元, 平均每年的许可费收入达 8 亿美元。目前在世界 500 强的跨国公司中已有 400 多家, 大多数在中国成立了知识产权部门。“产品未动, 专利先行”的专利战略已成为它们争夺国际市场份额和打击竞争对手的重要战略之一。前几年发生的 6C 联盟对我国 DVD 收费案、思科起诉华为案、南孚等 7 家电池企业遭受美国贸易委员会调查、日本丰田起诉中国吉利侵犯专利权等案件, 无不反映出在企业发展的不同时期, 及时改变原有专利战略, 就能改变企业在市场竞争中的不利状态, 从而在市场中获得新的竞争活力。

同时, 专利战略变化也是在专利战略理论框架中新的发展。特别是它有别于对传统“静态”专利战略的认识, 与专利战略是两个不同的主题, 它具有特定的产生背景、运作机理、影响因素和效用范围, 并在运行中呈现出特有的外在特征。同时, 在一定程度上, 专利战略变化有别于传统战略的是它不仅通过专利战略的调整重新进行资源的分配, 更为重要的是, 它需要为企业解决业务范围的划定, 即其具有企业层面战略的职能。另外, 基于环境变化与专利战略动态组合两个特殊因素的结合, 专利战略变化可以为企业带来“非凡”的发展良机, 它可以使身处逆境的企业绝处逢生, 可以让企业投入很少的资源而获得超额的回报, 可以让企业新专利战略的实施产生四两拨千斤的效果。并且, 专利战略变化的效力与企业的新专利战略的适时选择有内在的联系。

因而, 通过对专利战略变化的探讨, 构建相应的认知理论框架, 它既是企业发展的必然要求, 具有不可或缺的现实指导作用; 同时, 这些研究也可丰富国内外学术界对专利战略变化、战略变化研究的理论成果, 在一定程度上是在相关领域进行开拓性的探索。

第二节 国内外研究现状

一 战略变化理论国内外研究现状及述评

(一) 概念

目前, 不同的研究者对战略变化有不同的理解, 归纳起来有两个方面: 一是对战略变化的理解偏重于战略内容; 二是偏重于战略过程。前者的研究往往集中于公司层次和业务层次的战略变化, 因此学者 Ginsberg

(1988) 将关注公司层次变化的战略变化定义为“企业选择产品/市场领域并在它们之间进行资源分配的重新组合”，关注业务层次变化的就定义为“在特定的产业/市场领域内竞争决策的改变”；相比之下，对于偏重战略制定过程变化的，研究则往往集中于正式管制系统的变化和组织文化的变化（Ansoff, 1979）。由于战略变化研究源于企业如何扭转绩效的下滑，因此 Vincet 等（1997）学者直接将成功的战略变化定义为：当企业几年来承受着绩效下滑、生存的威胁时，能最后扭转绩效，消除企业生存的威胁并持续获得利润的过程。学者简兆权（2005）在综合研究的基础上提出战略变化是企业根据外部环境和内部条件的变化，对未来发展蓝图和前景进行再描述，对战略目标实现过程进行重新设计和资源重新优化配置的过程，表现为企业战略在形式、内涵、状态上的转化，从而不断培育和创新企业竞争优势的战略管理活动。

从上述可知，战略变化的界定都受到当时背景的影响，即将战略变化在一定程度上仍限定在企业绩效衰退的背景之下，忽视了企业在成长的各个阶段对战略变化的需求；只关注某个方面，导致战略变化所需要的条件过于简单而达不到预期效果；其意图也往往是扭转企业业绩的衰退，忽略了企业利用现在或潜在的机会，不断创造新的竞争优势的柔性管理能力。简兆权给出的定义在一定程度上克服了传统定义中内在的缺陷，但是在另一方面又显得内涵过于庞杂，影响了战略变化的针对性。

（二）国外研究现状及述评

1. 战略变化的形成

企业战略变化的形成是战略变化的萌芽与产生时期，在企业管理中被称为“黑箱”阶段，这也说明其特殊性与研究的难度。根据对现有文献的梳理，其研究成果主要体现在如下几个方面：

首先，主要建立了战略变化形成的框架模型，或者对其他因素与战略变化形成之间的关系进行了探讨。Efface（1996）提出了突出要素包括背景、组织、领导者、群体和结果的战略变化模型，提出了影响员工士气和绩效的组织文化、领导者解决复杂问题的技能、群体决策和采取行动的方法、战略选择和结构安排、奖励系统的目的和设计五个方面，并且指出有效率战略变化必须能涉及所有这些层面。Kenny（2006）从组织内学习与战略过程之间联系的角度提出一个“战略形成与发展成熟模型”的战略变化理论模型，这个模型以时间为轴，分为战略变化产生、建立和巩固

三个阶段; Veasey (2001) 构建了涉及者与其接受能力两大部分的 Axum 结构框架图, 并认为当这些涉及者与要求的能力要素结合时, 就为企业创造了期望, 这个期望再与文化、能力、过程、技术和组织五大因素相结合, 就促进了企业战略变化的产生; Pfeifer 与 Schmitt (2005), 通过对德国 600 个高层经理间做的问卷调查, 进行了以质量为基础, 以变化强度与变化历时位置为两个维度的战略变化过程设计研究。Mullins J. W. (1999) 对个人角色发起主动战略变化进行了框架性认识的探索, 为此他建立了新的个人—情景的研究维度, 力图解答在什么情景条件和怎样的情景特质下, 会产生这些指定的战略选择问题。

其次, 对企业战略变化形成的推动因素进行了研究。Oakland 和 Tanner (2007) 发现, 领导关系在整个组织系统中指明变化的方向、促进变化的进行以及确保变化的执行中起到了关键性的作用。Graetz 等 (2000) 学者也对战略变化中的领导关系进行了研究, 他们认为在当今动荡的环境中管理的首要问题是组织变化中的领导关系 (Graetz, 2000; Jackson, 1997; Stace and Dunphy, 1996; Kanter et al., 1992; Limerick and Cunningham, 1993; Naisbitt and Aburdene, 1990; Ulrich and Wiersema, 1989)。Alexander 等学者 (1998) 将企业面临的困境当作是高级管理者对战略变化的支持, 而这种支持被当作战略变化和创新的关键因素 (Alexander et al., 1998; McGill and Beaty, 2001; Lester, 1988; Skerrett, 2001)。Barker 与 Duhaime (1997) 认为以往有关企业变化的理论已经指出, 企业变化来源于高层管理者执行修订或删减后的战略, 这些战略能增加企业的效率。

另外, Mullins (1999) 对个人角色发起主动战略变化进行了研究, 并探讨战略制定者个人特质不同对企业非绩效原因的战略变化的影响情况。Boeker (1997) 认为管理者的决定和行动在公司与外界环境之间达成联盟或匹配产生重要的作用, 他们的知识能力被认为对企业的竞争能力发挥了强有力的作用。Gull、Johnson 和 Rasheed (2007) 的研究表明, 拥有大量知识储备的高层管理团队 (高水平的教育和多样化的背景) 很容易发起战略变化。除此之外, 有些研究者从组织结构和文化的角度, 探讨了它们与高层管理者、企业战略变化之间的关系。Beeby 和 Simpson (1995) 以他们五年来做企业公共部门高层与中层领导人顾问的经历, 提倡建立高层管理文化, 并应将其融入专门针对管理战略变化的组织过程。Zeffane

(1996) 提出有效的战略变化需要领导方法,并要求培养特质企业文化以支持战略的变化。

通过对现有文献的梳理,可以看出战略变化形成的研究成果主要表现在:一是战略变化形成的模型研究。这些模型为对企业战略变化形成深层次的认识提供了新的视角和建立了新的途径。这些模型建立的出发点主要包括,战略变化所涉及的因素,如执行的人或其他要素,或者以时间为轴,按照其形成的过程划分阶段,也有的以线性时间与其形成中的表现强度为坐标维度,也有的以环境的不确定性程度为主轴。另外,这些研究也根据战略变化形成过程中涉及的人和表现的形态为战略变化划分的类型。二是深入分析了企业高层对战略变化形成的影响。现有成果通过多个角度论证了企业高层与新知识的吸收能力与信息的能力,战略变化的意图、方向与资源配置,以及战略变化后产生的绩效之间的关系,从而论证出企业高层为战略变化形成的主要推动力量。三是现有的成果也从企业组织结构、文化建设等方面阐释了高层管理者与企业战略变化之间的关系,从而提供了新的认识视角。

但是现有的研究也有许多不足的地方,主要表现在:一是对企业战略变化形成条件没有进行充分论证,高层领导者只是推动战略变化的因素之一,还缺乏其他方面的深入探讨,如政策的影响、市场竞争格局的变化、企业动态能力的培养等方面,以及形成的时机、形成条件之间的相互关系如何等,都要系统地论证。二是缺乏对其形成的环境探讨。企业战略变化的形成需要在怎样的外在环境中才能发生,这些环境是如何作用于战略变化的,以及企业内在环境与外在环境关系如何,特别是企业外在环境所反映出的环境属性、产业结构和利益相关者的关系,以及内部环境所反映的企业组织结构特点、文化类型等方面,目前还没有进行初步的探讨。三是缺乏对战略变化形成过程中形态的深入分析,目前所探讨的集中类型过于肤浅,特别是没有考虑到环境不断变化的动态特征对其形态形成的影响。

2. 战略变化的运行机制

企业战略变化运行是其战略变化形成后的执行。由于企业外在环境的变化,内在结构的调整与资源的重新配置,为战略变化的运行提供了动力,从而从企业内部和外部推动战略变化的发生。另外,由于企业组织结构与功能性的特点,以及它具有的个人和组织学习的属性,在一定程度上形成了其战略变化活动的内在运行动力机制。

Feurer 和 Chaharbaghi (1995) 认为战略变化是一个认知的过程, 在这个过程中组织的学习将是关注的焦点, 它由个人学习机制、群体学习机制和组织学习机制组成; 战略变化是一个不断学习的过程, 包含认知学习和行为学习这两个部分。Fearer 和 Chaharbaghi 的研究非常系统, 他们通过构建模型, 展示了企业战略、学习、价值与知识之间的逻辑联系, 以及这些元素间的互动又是如何形成企业战略变化运行的内在机制。另外, Fearer 和 Chaharbaghi 对战略与学习之间关系进行探讨时, 所引入的价值学习体系, 扩充了以往的建立在运行学习和概念学习这个维度上的学习框架, 从而增加了与目标学习相关的第三个维度。

众多学者也对企业战略变化的运行动力来源进行了研究。Oakland 和 Tanner (2007) 将战略变化的动力分为内外两种: 外部的动力主要包括消费者要求、来自于其他相关者如政府的要求、规则要求、市场竞争与相关者或所在的城市; 内部的动力包括增加运行的效率、对产品和服务质量的要求以及过程的完善。Kantar (1992) 认为企业战略变化产生的原因可能是企业生命周期变化的结果或企业内权力更替使然。Joseph (2002) 认为企业战略变化的产生可能是由于企业绩效的衰退、企业业务关系的变化(如并购)或新技术的引进而产生的。另外, 也有的学者认为企业的战略变化与三个角色相关, 即企业高层管理团队的新成员 (Quinn, 1980)、具有创新偏好的高层管理者以及外部咨询专家 (Oakland and Tanner, 2007; Quinn, 1980)。这三个角色有助于企业改变现有观点和战略思维, 重新形成新观点, 从而使企业达成共识, 并充分调配资源推动企业战略变化的发生。

现有的成果对企业战略变化运行进行了比较深入的研究。在运行机制和动力源泉上均有一定的突破。但是现有的成果对学习机制全面的认识仍需进一步探讨, 比如对如何将组织的知识变化为企业战略的实际运行或者为再运行提供指导方面, 其作用仍然有限; 在战略变化形成的初期, 许多情况是不可预测不可知的, 组织又是如何通过学习机制定义其战略变化的; 如何进一步认识战略变化的运行是组织目标的不断调整和实现目标路径的不断选择, 其过程本质就是综合学习过程等。

3. 战略变化影响因素

在动态竞争的市场环境中, 企业战略变化的实施常常会受到其他因素的干扰, 从而阻碍了正常的运行。有的学者认为企业战略变化要想顺利实

施,首先要避免发生“战略惯性”。

Rumelt (1995) 认为惯性有五个来源,也称为五个摩擦力,即扭曲的感知、不清晰的激励、不能创造性地响应、政策僵局和行为的不连贯,它们也是影响现代企业战略变化的重要因素。Barker 与 Duhaime (1997) 构建了一个以理论为基础的影响战略变化程度因素的实证模型,指出影响企业执行战略变化能力的因素有三个:起正面作用的高层管理者的变化、企业资源水准及企业特殊因素如企业规模、文化、管理结构等。Oakland 和 Tanner (2007) 也谈到战略变化中的障碍因素包括组织中的变化,如战略重新设计、缺乏交流、对变化与项目的排斥、预设的思维和太少高层人员的参与等。Steven H. 等 (1998) 认为对于战略组织变化最大的障碍是只改变相关的人,而不是去改变技术和工作流程。

以上研究为了解企业战略变化影响因素勾勒了一个框架,对这些影响因素与战略变化程度之间的关系进行了研究,并且也对其表现形式进行了探讨。但是这些成果缺乏对战略惯性产生的内在机制深层次的探讨,显得不够深入系统。战略惯性是企业组织发展的产物,受到组织结构与文化的影响,在相对稳定与动荡的环境中,战略惯性的作用机理肯定不同;而在环境的变化中,战略惯性与企业组织的管理控制系统之间的关系如何,都需进一步研究。此外,对于战略惯性的成因及对企业影响的分析等,也需要进一步探讨。

4. 战略变化绩效及评价

企业的绩效评价体系对于战略变化具有重要的意义。企业战略变化的效果如何,需要科学合理的评价体系进行综合评价,这样才能客观地认识企业战略变化中存在的风险、效益(或效果),同时可以最大限度地发挥其协同效应,使企业战略变化为企业创造最大的效益。

目前学界研究的焦点是战略变化同企业绩效之间的关系。如有的研究认为战略变化提高了财务绩效和企业生存的可能性(Hambrick, 1983; Zajac, et al., 2000),另一些研究显示战略变化降低了财务绩效和企业存活的可能性(Graham, 1979; Lines, 2004)。还有一些研究则认为二者之间没有必然联系(Zajac, 1989),或者发现二者之间存在混合关系(Scifres, 1994)。

另外,对战略变化、企业绩效、企业知识以及企业学习四个维度之间关系的探讨也是学界研究的重点。Gull, I. 等(2007)通过对战略变化、

企业绩效与知识能力之间关系的研究建立了一个环境调节的模型,指出环境如一个调节器调节着战略变化和企业绩效的关系。Feurer 与 Chaharbaghi (1995) 认为战略变化是一个不断学习的过程,它要求绩效评价体系能不断调节。Barker 与 Duhaime (1997) 通过探讨企业管理措施与商业管理措施两个维度对战略变化程度的评价体系。Kenny (2006) 在战略变化理论模型中设立了关键的因素、风险与资源,及对控制进程的评价与反馈数据的反应等可以实施的关键评价措施。

以上研究成果主要体现在如下几点:一是对于绩效评价与战略变化之间的作用形成了共识,认为绩效措施对于变化进行前与进行后的评价标准至关重要,认为好的绩效措施有益于目标的实现 (Oakland and Tanner, 2007);二是通过多个角度的探讨,建立了不同的战略变化与绩效评价之间关系的模型,为深入研究提供了途径;三是阐明了企业学习机制与绩效评价、战略变化之间的关系,在一定程度上揭示了企业战略变化运行机制与其效果之间的内在联系,从中为我们如何完善评价体系提供了一个判断的标准。但是其不足也很明显,整体的研究还比较肤浅、零散、不成体系。表现为:一是对战略变化的效果与其中的风险还没有完整客观的认识;二是没有建立评价指标体系的原则,也没有全面地提炼出具体的指标,更没有建立完整的战略变化评价指标体系;三是缺乏在这方面的实证研究。

5. 其他相关理论研究及述评

战略转折点理论是在 20 世纪 90 年代以后由布格尔曼和葛洛夫 (Burgelman, Grove, 1996) 提出的,主要阐述了环境变化、战略转折的动力来源及组织文化的特点等方面。其管理理论上的最大贡献,就是针对动态环境中的新战略意图的制定与形成过程,提出了以战略矛盾、战略转折点、战略认知为基础的基本分析框架,同时它更侧重于动态环境下对转型式战略变革的过程与战略管理方式的分析,以及注重大量个案研究,注重从实践中学习。总之,“战略转折点”管理理论的发展,标志着动态环境下战略变化理论的形成,以及战略管理理论动态化的新发展,也体现了企业战略管理理论研究的新趋势。

竞争优势理论认为,处在变化环境中的企业时刻面临环境变化产生的压力。最早的战略定位学派和产业组织的基本理论都强调竞争压力是迫使企业考虑提高进入壁垒或者促进产品差异化的原因,而这些行为往往意味