

# 战略成熟度因素探索： 基于中国经验的实证分析

王 玉, 张化东

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

**摘 要:**文章应用情景领导理论中根据下属成熟度进行有效领导的分析逻辑, 定义了战略成熟度的概念。在战略成熟度的研究框架下, 考察企业提高战略能力的两大类因素: 战略洞察力和战略执行力, 从而改善了战略分析模型在分析内容和分析工具方面的不足。文章还通过因子分析法在调研问卷中提取了战略洞察力因子、战略灵活力因子、战略变革力因子和战略适应力因子, 并作四个因子对战略绩效的回归。实证结果表明, 在中国企业战略成熟度因素中, 战略洞察力要优于战略执行力。据此, 文章还提出了一个关于战略成熟度的概念模型。

**关键词:**战略成熟度; 战略洞察力; 战略执行力

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2006)11-0105-10

## 一、引 言

根据 Michael Porter(1985) 竞争战略研究的基本结论, 企业的竞争优势可以分解为产业获利能力和企业竞争战略两个维度。但随着战略实践和理论的发展, 这两个维度已经很难满足全面战略分析的需要。战略成熟度研究将战略能力分解为由一系列因素构成的、对企业业绩有明显作用的两组战略因素群, 进而更有效地分析企业的战略能力及其程度, 以适应战略实践的要求。

本研究在追溯成熟度研究理论来源的基础上, 确立了本文关于成熟度研究的逻辑框架、战略成熟度概念的两维结构及主要构成要素; 根据战略成熟度概念所设计的调查问卷验证了分析量表对因子分析的支持, 并确定了 15 个因子分析的测项; 利用因子分析, 提取对战略成熟度产生重要影响的 4 个因子, 并选择 4 个对研究结论影响较大的虚拟自变量进行验证。通过构建及分析由各因子和虚拟变量组成的基本回归模型, 最终获得了适合进行战略成熟度研究的 2 个虚拟变量和 2 组要素; 在此基础上提出了战略成熟度模型, 并初步发现中国企业在战略成熟度上属于“高洞察力—低执行力”的战略成熟度类型。

**收稿日期:**2006-03-24

**作者简介:**王 玉(1953—), 女, 浙江奉化人, 上海财经大学国际工商管理学院教授, 博士生导师;

张化东(1978—), 男, 黑龙江哈尔滨人, 上海财经大学国际工商管理学院。

## 二、现有文献综述及新问题的提出

成熟度概念有两个方面的理论来源。一是关于软件企业能力成熟度的研究,这一领域的奠基研究成果是美国卡纳基·梅隆大学软件工程研究所开发的能力成熟度模型(CMM)(科兹纳,2002)。按这条逻辑主线,针对软件企业能力成熟度的研究可以扩展到衡量区域创新力、营销能力、人力资源等领域。另一来源是有关企业生命周期的理论(爱迪斯,1997)，“成熟”的概念作为企业生命周期的一个阶段被学界所认可。但是,软件企业能力成熟度概念或企业生命周期概念不适于直接推广到对企业战略成熟程度的研究。因为战略成熟度是一个动态的概念,衡量的是一种行为的成熟情况,反映企业平衡影响战略成功的诸多因素从而获得生存发展的能力。而软件企业能力成熟度(及由此扩展的研究)衡量的是某一过程的成熟程度,企业生命周期中的“成熟”概念衡量的对象为一个实物而不是一种行为。因此,本文关于成熟度的研究逻辑主要借用情景领导理论中根据下属成熟度进行有效领导的分析逻辑(Hersey 和 Blanchard,1977),考察企业对战略的控制能力,将战略洞察力和战略执行力作为反映战略成熟度的两个维度。

战略设计学派和计划学派将洞察力作为研究的假设前提。设计学派设计制定战略模型以寻求内部能力和外部环境的匹配,这一寻求匹配的能力就是洞察力所赋予的内容。计划学派认为战略产生于一个受控的、有意识的正式规划过程,“有意识”体现的就是洞察力。只有存在有意识的对战略的加工,才能生产出战略(Mintzberg,1998)。最有可能抨击洞察力的是有限理性追随者们。Anderson 和 Paine(1975)认为战略制定者的有限理性束缚了促使企业内部和环境匹配的战略制定。Powell(1992)总结了战略制定与绩效之间关系的 40 多个实证研究,认为这些研究的一致结论是正式的计划为公司创造了经济价值,战略计划具有创造信息;确保充分考虑所有可能;加强企业对环境的评估;激发新想法;增加动机和承诺;提高内部沟通和交流;对股东有标志性价值等作用。

Chandler(1962)通过大量的概念和经验研究,展示了从战略到结构的关系。Hall 和 Saias(1980)通过建构逻辑推理了结构决定战略的假说。虽然他们的观点相悖,但都将战略和结构间的匹配作为最优的均衡。战略和结构形成匹配是战略适应力的一部分。

创新扩散是创新能力的重要问题。Roger(1962)开创了创新扩散方面的研究,但和大部分创新扩散研究一样,其研究更加集中于产业层面。虽然企业内部的信息不对称弱于产业内部的信息不对称,但在企业内部也存在创新扩散问题。从学习角度看,失误是学习过程的一部分。对决策失误的容忍程度决定企业对创新的宽容程度,也说明了企业愿意为具有高度不确定性的创新付出成本。

企业控制产业和内部资源的能力影响着执行力。在产业组织理论中,价

格成本差(Lerner,1934)是衡量市场势力的标准。价格成本差越大,说明市场的垄断力量越强大。在成本固定的情况下,控制价格是运用垄断力量的主要方式。McClelland(1973)提出了管理者胜任力研究的问题。同样,战略制订者的胜任问题也是战略成功的关键。因此本文也考察了领导者的号召力和战略制定者对战略环境反应的敏感程度。威廉姆森(1985)认为资产的专用性是决定交易成本的关键因素之一,资产的多用途性决定了企业适应环境的能力,特别是当环境变化呈现随机变化倾向时,资产用途的多元化能提高企业战略适应能力,减少企业经营的风险。

以上文献研究说明对战略成熟度的研究可以从两个维度展开:一是战略洞察力,另一是战略执行力。战略成熟度分析范式可以改变目前对企业战略分析范式的不完整。从战略管理分析看,包括SWOT模型等分析模型,都试图将战略洞察力和战略执行力结合起来。但从分析内容和分析工具看,这些开创性的战略分析模型都只初步实现了分析视角上的结合,而没有能做到能力判断上的实际结合。当前的战略研究领域对战略洞察力的研究比较丰富,对战略执行力的研究则相对比较单薄,对两者结合的研究更为少见。本文希望通过对战略成熟度的研究,将战略洞察力和战略执行力结合起来,形成一个新的理论研究框架,以突出战略洞察力和战略执行力两个维度在战略分析中的作用,并在模型中分别将战略洞察力和战略执行力分为高低两个层次。

### 三、研究样本、指标框架及描述分析

本研究选取问卷调查方式,共发放问卷300份,回收220份,回收率达到73.33%。其中有效问卷194份,问卷有效率达到88.18%。问卷数量构成大样本,可以进行因子分析和回归分析。问卷主要来自上海财经大学沪、港、台MBA学生、EMBA学生及在职博士中有管理经历和经验的学生。按研究中设置的虚拟变量进行样本结构分析,其中大型企业61家(占31.44%),中小型企业133家(占68.56%);制造业企业80家(占41.24%),非制造业企业114家(占58.76%);国有企业68家(占35.05%),非国有企业126家(占64.95%);企业经营寿命短于1年的为8家(占4.12%),1~5年的49家(占25.26%),5年以上的137家(占70.62%)。

调查问卷关于战略成熟度的测项采用7级Likter量表设计,度量参访者对于战略成熟的相关问题的评价,共有22个问题。企业的战略绩效评价也选用7级Likter量表,用“超过行业平均绩效程度”来衡量战略绩效。问卷的Cronbach Alpha = 0.8978,表明问卷具有很高的 consistency 信度。Hotelling's T-Squared 的P值为0,不能拒绝均值向量是相等的原假设。组内方差最大为1.9660,最小为1.2074。对问卷测项进行描述性统计,各测项的相关性较强,说明该量表适合作因子分析。

在全部测项中,最高平均分数为“能够正确地选择行业”测项,说明中国企业在行业选择方面具有较高的战略能力。最低平均分数出现在“战略不受制于政府行政指令”测项上,说明政府管制对企业的影响较大。此外,战略洞察力相关的测项(1 题~10 题)的得分要明显高于战略执行力的相关测项(11 题~22 题)的得分,说明在同一时间截面上中国企业战略洞察力方面的能力优于战略执行力方面的能力。

在战略洞察力的相关测项(1 题~10 题)中,“企业整体战略目标明确”测项和“决策目标具有长期性”测项得分较高,说明中国企业在战略目标设定能力上较强。同时,“研发投入额同销售收入的比率较高”的得分在战略洞察力上最低,说明中国企业的创新能力还有待提高。在战略执行力的相关测项(11 题~22 题)中,“企业的运营成本较低”和“企业能够影响行业价格的制定”得分较低,说明中国企业在战略垄断能力方面显得一般。由于垄断势力的谋取有较大难度,因此得分较低也属正常。在部分执行力的相关测项上,如“战略随环境变动调整及时”、“战略制定者对外界反应敏感”和“企业的大多数资源具有多种用途”等测项的得分均不足 5 分,更说明中国企业需要改善战略执行力水平。战略执行力方面的最高平均分出现在“领导人物具有号召力”测项上,说明中国企业的战略执行力更多地依赖于人的力量,而不是制度的力量。

描述性统计分析中,各测项具体的平均得分如表 1 所示。

数据处理过程分为两阶段:首先应用因子分析法在测项信息中提取因子;然后,做各因子和虚拟变量对战略绩效的回归模型。剔除因子分析中发现存在交叉负载现象的 7 个测项,本文选择其余 15 个测项进行因子分析。

表 1 描述性统计量

测项(1 题~11 题)	平均数	测项(12 题~22 题)	平均数
企业整体战略目标明确	5.62	战略绩效是考核的一部分	4.77
能够正确地选择行业	5.75	拥有书面战略	4.92
有能力把握市场机会	5.25	员工对认同企业战略	4.81
战略由绝大多数管理者参加制定	4.55	领导人物具有号召力	5.24
决策目标具有长期性	5.31	企业的运营成本较低	4.06
创新成果在企业内部能够传播	4.85	企业能够影响行业价格的制定	4.10
企业能够容忍决策失误	4.55	战略随环境变动调整及时	4.75
每次战略变动,组织结构都变动配合	5.11	战略不受制于政府行政指令	3.72
研发投入额同销售收入的比率较高	4.26	战略制定者对外界反应敏感	4.83
企业掌握行业中的关键技术	4.99	企业的大多数资源具有多种用途	4.68
各部门战略任务明确	4.98	上下游(供应方或销售方)中无垄断企业	4.18

#### 四、战略成熟度的计量模型

(一)因子分析:战略成熟度指标的概括与分解。对问卷量表的 15 个测项进行 KMO 和 Bartlett 球检验,KMO 值为 0.865,超过 80%,说明问卷适合进行因子分析。同时,Bartlett 球检验的 P 值趋近于 0, $\chi^2$  检验值为 1 004.58,通过检验,同样说明问卷能够很好地进行因子分析。利用筛选出的 15 个测项进行因子分析,特征值大于 1 的因子有 4 个,符合本研究的预期设计。具体的因

子载荷矩阵如表 2 所示。

表 2 因子载荷矩阵\*

测 项	因 子			
	战略洞察 力因子	战略灵活 力因子	战略变革 力因子	战略适应 力因子
①员工对认同企业战略	0.796	-0.148	-0.176	-0.002
②决策目标具有长期性	0.782	-0.199	-0.026	-0.059
③各部门战略任务明确	0.748	-0.024	-0.118	-0.039
④企业整体战略目标明确	0.734	-0.267	-0.244	0.106
⑤拥有书面战略	0.718	-0.290	0.001	-0.058
⑥创新成果在企业内部能够传播	0.685	0.068	0.140	-0.096
⑦战略绩效是考核的一部分	0.667	0.006	-0.246	-0.215
⑧战略由绝大多数管理者参加制定	0.653	0.025	0.202	-0.129
⑨能够正确地选择行业	0.596	-0.121	0.021	0.311
⑩企业能够容忍决策失误	0.273	0.298	0.738	0.065
⑪每次战略变动都有组织结构变动相配合	0.501	-0.094	0.573	-0.101
⑫战略不受制于政府行政指令	0.284	0.727	-0.062	-0.135
⑬企业的运营成本较低	0.268	0.553	-0.224	0.462
⑭上下游(供应方或销售方)中无垄断企业	0.301	0.549	-0.192	-0.558
⑮战略制定者对外界反应敏感	0.480	0.304	-0.006	0.551
特征值	5.354	1.562	1.190	1.048
累计已解方差%	35.694	46.110	54.046	61.035

注: \* 提取因子方法为主成分分析法,方差最大正交旋转。

第一个因子包括的测项有:(1)员工对认同企业战略、(2)决策目标具有长期性、(3)企业整体战略目标明确、(4)各部门战略任务明确、(5)拥有书面战略、(6)创新成果在企业内部能够传播、(7)战略绩效是考核的一部分、(8)战略由绝大多数管理者参加制定、(9)能够正确地选择行业,本文将其定义为战略洞察力因子。

第二个因子包括的测项有:(10)企业能够容忍决策失误、(11)每次战略变动都有组织结构变动相配合,本文将其定义为战略灵活因子。

第三个因子包括的测项有:(12)战略不受制于政府行政指令、(13)企业的运营成本较低,本文将其定义为战略变革因子。

第四个因子包括的测项有:(14)上下游(供应方或销售方)中无垄断企业、(15)战略制定者对外界反应敏感,本文将其定义为战略适应因子。

战略灵活因子、战略变革因子和战略适应因子所涉及的测项内容均属于战略执行力方面的内容,因此,这三个因子又可统一被视作战略执行力的内容。

战略洞察力因子的方差解释率达到 35.694%;战略灵活因子的方差解释率达到 10.415%;战略变革因子的方差解释率达到 7.937%;战略适应因子的方差解释率达到 6.989%。累计方差解释率达到 61.035%,提取的因子能够基本包含测项的信息。

(二)回归分析:战略成熟度指标及关系意义的解读。问卷还选取了是否中小型企业、是否制造业企业、是否国有企业、企业是否出于成长期等四个虚拟自变量。从先验上可以认为:中小企业应更具战略适应力和战略变革力,大

型企业应更具洞察力;国有企业可能不具有战略灵活能力,但应更具战略适应力;制造业企业应更具有战略适应力;成长期应影响到企业的战略洞察力和战略适应力。问卷对企业战略业绩的衡量采取了 7 级 Likter 量表,以企业业绩超出行业业绩的部分来衡量企业战略业绩。研究选用的基本回归模型为:

$$\ln p = \alpha_1 \text{SCALE} + \alpha_2 \text{MANU} + \alpha_3 \text{OWNER} + \alpha_4 \text{YEAR} + \alpha_5 \text{factor1} + \alpha_6 \text{factor 2} + \alpha_7 \text{factor 3} + \alpha_8 \text{factor 4}$$

模型中,用  $p$  取自然对数来代表业绩变量。SCALE 为规模的虚拟变量,若为 1 时表示企业规模为中小型企业,为 0 时表示企业规模为大型企业;MANU 为是否属于制造业的虚拟变量,若为 1 时表示企业属于制造业,为 0 时表示企业属于非制造业;OWNER 为是否属于国有控股企业的虚拟变量,若为 1 时表示企业是国家控股,为 0 时表示企业不是国家控股;YEAR 为是否度过企业成长期的虚拟变量,若为 1 时表示该企业未度过成长期,为 0 时表示该企业度过成长期。factor1 为战略洞察力因子;factor2 为战略灵活因子;factor3 为战略变革因子;factor4 为战略适应因子。将虚拟变量和各因子相继代入基本回归模型,对业绩进行回归(过程略),即可得到如下计量结果。

(1)仅用四个虚拟控制变量对企业战略绩效的自然对数进行回归,包括常数项、规模和所有者三项系数在  $T$  检验中呈现显著。其中,企业规模的系数为负,并且  $P$  值趋向于 0,即企业规模小对企业战略绩效产生显著的负影响。说明大型企业更有能力利用战略来提高绩效,而中小型企业利用战略提高绩效上存在显著不利。大型企业较中小型企业能够动用更多的资源来制定、实施和控制战略,并能够通过较大的产量实现战略投入上的规模经济。所有者的系数为负,并且  $P$  值为 0.009,即企业所有者为国有所有者的情况对企业战略绩效产生显著的负影响。说明国有企业利用战略来提高绩效的能力较差,同先验直觉基本相同。制造业企业与非制造业企业在对战略的影响上并不显著, $P$  值为 0.255。同时,制造业的系数也仅为 0.041,影响不大。处于成长期的企业与度过成长期的企业对战略绩效的影响不显著, $P$  值为 0.972。同样,成长期的系数仅为 0.001,对企业战略绩效影响也很小。模型的  $R^2$  为 0.101,调整后的  $R^2$  为 0.082,模型中的四个虚拟变量基本上解释了 10% 左右的企业战略绩效,该解释力在社会科学的计量研究中是可以接受的。 $F$  检验和  $P$  值也说明模型整体通过检验。 $VIF$  最大值为 1.171,远远小于 10 的衡量标准,说明整个模型不存在多重共线性。

(2)将四个虚拟变量和四个因子都引入模型,对战略绩效的自然对数进行回归。在虚拟变量上,该回归模型的结论与用四个虚拟变量对战略绩效进行回归的效果基本一样。企业规模的系数为负,并且  $P$  值为 0.006,即企业规模小对企业战略绩效产生显著的负影响。所有者的系数为负,并且  $P$  值为 0.001,即企业所有者为国有所有者对企业战略绩效产生显著的负影响。制造



业企业与非制造业企业在对战略的影响上并不显著,  $P$  值为 0.049。同时,制造业的系数也仅为 0.024,影响也不大。处于成长期的企业与非成长期的企业对战略绩效影响不显著,  $P$  值为 0.884。同样,成长期的系数仅为 -0.006,对企业战略绩效影响非常小。

战略洞察力因子(factor1)非常显著,其  $P$  值趋近于 0。战略洞察力因子的系数为 0.077,同战略绩效产生显著的正向关系。战略洞察力因子对战略绩效的影响要大于战略灵活因子(-0.037)、战略变革因子(0.005)和战略适应因子(0.008)的影响。而在与战略执行力相关的三个因子中,战略灵活因子(factor2)较为显著,其  $P$  值为 0.051,略大于 5%的显著性水平,远远小于 10%的显著水平,可以通过检验,但其系数为 -0.037,同预想的四个因子的系数都显著地大于 0 的先验不符合。从某种程度上,模型支持了战略管理学派中计划学派和定位学派对战略的认识。至少在我们所选择的样本中,体现的是规范化的战略制定有利于提高战略绩效。推延到具体的测项上,就是更符合政府规范和行业结构的企业战略更具有提高战略绩效的作用。这一结果与中国经济运行目前处于市场经济建设阶段的宏观环境相关。更为重要的是,战略洞察力因子的影响能力显著大于属于战略执行力方面的战略灵活因子,体现出中国企业的战略洞察力对绩效的作用优于战略灵活力对战略绩效的作用。在战略执行力另外两个因子上体现的是对绩效的不显著的微小的正向影响,战略变革因子系数为 0.005,而  $P$  值为 0.774;战略适应因子系数为 0.008,而  $P$  值为 0.642。体现出中国企业的战略洞察力对绩效的作用优于战略变革力和战略适应力对战略绩效的作用。

战略洞察力因子系数为正,规模(Scale)的系数为负,表示在其他变量水平一定的情况下,两者存在负向关系。说明企业的规模越大,企业战略洞察力越高。战略洞察力因子系数为正,所有者(Owner)的系数为负,表示在其他变量水平一定的情况下,两者也存在负向关系。说明越是非国家控股的企业,其战略洞察力越高。而战略灵活因子则同规模(Scale)和所有者(Owner)都呈现正向变化。说明企业规模越小,企业战略越灵活;越是非国有控股的企业,企业的战略灵活性越差。在总体模型上,模型的  $R^2$  为 0.195,调整后的  $R^2$  为 0.161,模型中的各自变量在 16%的水平上解释战略绩效,这在社会科学的计量研究中是可以接受的。 $F$  检验和  $P$  值也说明了模型整体通过检验,各系数不是显著地都为 0。 $VIF$  最大值为 1.182,说明整个模型不存在多重共线性。

(3)本文又选用四个虚拟变量和两个显著的因子(战略洞察力因子和战略灵活因子)进行回归,战略灵活因子系数的显著性  $P$  值达到 0.049,可以被认为在 5%的水平上显著。其他系数的显著性变动不大且没有正负关系的变化。模型所具有的解释能力也没有下降。在此基础上,又分别引入战略变革因子和战略适应因子,因子系数的显著性没有变化,整个模型也未见显著变化。

## 五、分析结论及进一步探讨

研究结果证实了战略洞察力在战略中的重要作用。这表现在两个方面。其一是在因子分析中,战略洞察力因子得到了大多数测项的支持。其二是在回归分析中,战略洞察力因子同战略绩效存在显著的正向关系,说明战略洞察力对企业战略的重要作用。而战略灵活因子同企业战略绩效存在显著的负向关系。这两个显著的因子佐证了一个重要结论:一个强调规范化分析的战略优于一个变动性战略。由于问卷被固定于一个时点,所以战略灵活因子对企业战略的逻辑渐进效果并没有得到验证。但在静态分析框架中,企业应该重视战略控制。战略变革因子包括了产业组织框架下关于产业结构的几个基本测项提取的信息。战略变革因子对战略绩效的影响虽然为正但并不显著。究其原因,主要有二:其一,关于产业组织的测项有可能过于专业化,所以没有得到参访者最好的理解;其二,战略绩效指标选择的是超出行业平均绩效的衡量方式,有可能在行业中排除了产业组织的因素。而战略适应因子同战略绩效的关系为正但并不显著的主要原因则是由于适应在某种程度上并不是战略的主要目的。Hannan 和 Freeman(1977)认为,从长期来看主要是环境的选择而不是企业的适应决定了企业的发展。

研究虽然表明中国企业的战略洞察力对绩效的影响较好,但战略执行力方面却显得不是十分突出。战略执行力较为分散地分布于战略灵活因子、战略变革因子和战略适应因子等三个因子上,也渗透于战略洞察力之中。在战略执行力上,包括战略灵活因子、战略变革因子和战略适应因子等都不如战略洞察力因子的影响力强。国内战略管理领域的研究和实践已经发现战略洞察力和战略执行力间的差距,并开始重视战略执行力。如何在战略成熟度的研究框架下完善战略执行力,在促进两种战略能力提高的同时注意两种战略能力的协调发展,将成为进一步研究的重点。

在虚拟变量选择上,产业上的差别对战略绩效的影响并不显著,说明无论是制造业还是非制造业对战略绩效的影响没有差异。实际上,引入行业差别来对一个已经考虑行业因素的战略绩效进行回归是不适当的。而在成长期系数上的不显著则是由于战略上成长期与时间的绝对长度可能无关,有可能成立时间短的企业具有的战略成熟度较高。这种战略成熟度可能来自于企业家精神的发挥,也可能来源于新企业向在位者的学习。总之,战略成熟度的增长有可能体现在战略知识的扩散上,而不仅仅体现在绝对时间的长度上。

本文考察了关于战略成熟度的两个维度——战略洞察力和战略执行力。将各维度划分为若干个层次。根据两个维度的高低情况,战略成熟度可以划分为四种不同的类型。(1)龟型(低洞察力,低执行力);(2)猴型(高洞察力,低执行力);(3)鹰型(高洞察力,高执行力);(4)牛型(低洞察力,高执行力)。战



略成熟度概念模型如图 1 所示。

本研究发现中国企业的战略成熟度主要处于“高洞察力,低执行力”的状态。针对当前中国企业战略成熟度所处的状态,存在三条可能演化的路径——A 路径、B 路径、C 路径。A 路径是猴型(高洞察力,低执行力)向鹰型(高洞察力,高执行力)转化的路径,需要企业在战略执行

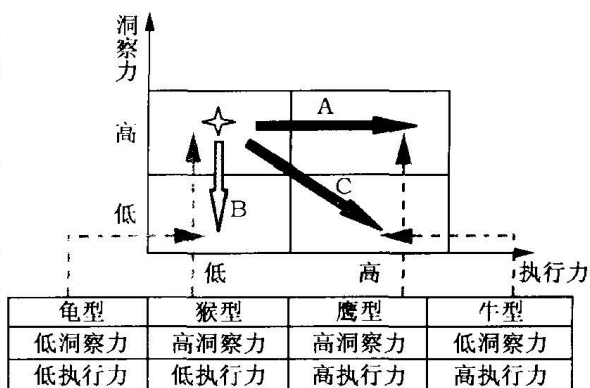


图 1 战略成熟度模型

力方面有质的提高,同时在战略洞察力方面至少要保持原有水平不变。A 路径是大多数中国企业在战略上的最优选择,若干个中国企业的战略案例也在实践中支持这种战略路径的变更。在战略成熟度的框架内分析,联想试图沿着 A 路径演进,从而达到(高执行力,高洞察力)的战略成熟状态。B 路径反映外部环境在企业未能有效提高战略执行力的情况下发生了重大改变,而企业也未能迎合这一改变。C 路径表示外部环境在企业努力提高战略执行力的同时发生了重大变化,而企业未能使自己提高了的执行力与环境的改变一致起来。B 路径和 C 路径都不会是绝大部分企业刻意追求的,但却是由于企业不及时进行战略调整所造成的战略能力上的不适配状态。

本研究认为:造成中国企业高洞察力的原因主要是由于转轨时期经济的迅速变革,战略洞察力高的企业因为能够抓住改革机会而得以存活和发展。应该说中国企业洞察力高的形成因素大部分可以解释为一种自然演化的结果,而未必是企业主动调整的结果。计划经济的高执行力随着经济转轨的继续而发生递减的趋势,而中国企业适应市场经济的战略执行力又并未得到良好的构建,造成企业战略执行力偏低。可以预见,当经济转轨在企业层面上完全结束时,中国企业洞察力将会处于一个均衡水平。而当真正的新一轮经济增长开始之时,中国企业的洞察力水平将会重新做出调整。从路径变化的截面状态看,改变较低的战略执行力应是中国企业现阶段最为急迫的任务。

#### 参考文献:

- [1] Anderson Carl R, Paine Frank T. Managerial perception and strategic behavior[J]. The Academy of Management Journal, 1975, 18(4): 811~823.
- [2] Bain Joe S. Industrial organization[M]. Second edition, John Wiley & Sons, 1968: 5~6.
- [3] Chandler, Alfred D. Strategy and structure[M]. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
- [4] Gartner, William B. Competitive strategy; competitive advantage[J]. The Academy of Management Review [Z]. 1985, 10(4): 873~875.
- [5] Hall David J, Saias Maurice A. Strategy follows structure[J]. Strategic Management

- Journal, 1980, 1: 149~163.
- [6] Hannan Michael T, Freeman John. The population ecology of organizations[J]. The American Journal of Sociology, 1977, 82(5): 929~964.
- [7] Hersey P, Blanchard K H. Management of organization behavior: Utilizing human resources[M]. 3rd ed. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, Inc. 1977.
- [8] Lerner A P. The concept of monopoly and the measurement of monopoly power[J]. The Review of Economic Studies, 1934, (1): 157~175.
- [9] McClelland David C. Testing for competence rather than for intelligence[J]. American Psychologist, 1973, (28): 1~14.
- [10] Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management[M]. The Free Press, 1998.
- [11] Porter, Michael E. Competitive advantage [M]. New York: Free Press, 1985.
- [12] Powell Thomas C. Strategic planning as competitive advantage[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(7): 551~558.
- [13] Rogers E M. Diffusion of innovation[M]. New York: Free Press, 1962.
- [14] Williamson O E. The economic institutions of capitalism[M]. New York: Free Press, 1985.

## Exploring the Strategic Readiness Factors: Positive Researches Based on Chinese Experience

WANG Yu, ZHANG Hua-dong

(School of International Business Administration, Shanghai University  
of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

**Abstract:** Based on the research frame of strategic readiness, the paper reviews two main factors about how to improve strategy competence: strategy percipience competence and strategy implement competence. Sequentially, that amends the shortcoming of analysis content and analysis tools in the model of strategy analysis. By the factor analysis method, the paper abstracts strategic percipience competence factor, strategic agility competence factor, strategic change competence factor, and strategic adaptation competence factor from the investigation questionnaire and makes a regression to strategy performance. The results of positive research indicate the strategy percipience competence is prior to the strategy implement competence in the factors of firm's strategy readiness in China. The paper also puts forward a concept model about strategy readiness.

**Key words:** strategy readiness; strategy percipience competence; strategy implement competence

(责任编辑 许 柏)