

# Readjusting the Focus of Marketing Strategy by Tao and Shared Value

Xianglin Ma<sup>1\*</sup>, Alan Fish<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institute of Public Management, Modern Management Center, Shanghai

<sup>2</sup>Modern Management Center, Shanghai

Email: \*shirleyma2013@aliyun.com

Received: Sep. 8<sup>th</sup>, 2019; accepted: Oct. 1<sup>st</sup>, 2019; published: Oct. 8<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

The marketing strategies are encountering more and more challenges. The problem has arisen, because of deviations in its focus, such as short-term financial indicators, quantitative management evaluation, and a focus on local and head office interests; all of which contribute to, the imbalance of marketing ecosystems and ultimately zero results. However, the theory underpinning Chinese philosophy, which is long-neglected in the discussion of marketing strategy, potentially provides quite helpful solutions. Through a literature review and case analysis, Laozi's "Tao" and Porter & Kramer's "Shared Value", can be integrated into a model of marketing strategy ecosystem, capable of reframing the focus of marketing strategies. The proposed theoretical model is an attempt to integrate the advantages of Chinese philosophy and Western marketing theory; and emphasizes the Yin & Yang interaction between and interdependence of strategic integration and responsive differentiation strategies. The proposed framework, requires core leadership teams to adjust the focus which informs their marketing strategies, from one which seeks to maximize shareholders' interests through short-term quantitative indicators, to a frame which supports a dynamic equilibrium between internal and external stakeholders. Such a focus provides renewed shape to their marketing strategy ecosystem; and ultimately, to support win-win and sustainable development results.

## Keywords

Tao, Yin & Yang, Shared Value, Strategic Integration—Responsive Differentiation, Competitive Advantage—Corporate Social Responsibility

---

## “道”与“共享价值”对营销战略重点的再塑

马湘临<sup>1\*</sup>, Alan Fish<sup>2</sup>

<sup>1</sup>上海市现代管理研究中心公共管理研究所, 上海

\*通讯作者。

<sup>2</sup>上海市现代管理研究中心, 上海  
Email: shirleyma2013@aliyun.com

收稿日期: 2019年9月8日; 录用日期: 2019年10月1日; 发布日期: 2019年10月8日

## 摘要

营销战略遭遇挑战和失败, 概因其战略重点存在偏差, 诸如短期财务指标、定量管理评价、单极局部利益等, 导致营销生态失衡与零和结局。在营销战略探讨中长期被忽视的中国哲学提供了颇有助益的解决思路。通过文献梳理和案例分析, 老子的“道”与迈克尔·波特和马克·克雷默的“共享价值”可以整合为一个营销战略生态系统模型, 旨在再塑营销战略重点。该理论模型的创新在于将中国哲学思想与西方营销理论的优势加以融合, 强调战略一体化——响应差异化与竞争优势——企业社会责任之间的“阴阳”互动。核心领导团队要把营销战略重点从股东利益最大化和短期数字指标, 调整为兼顾内、外部利益相关者之间的动态均衡, 以期塑造一个着眼于全局的、具有远见的营销战略生态系统, 最终实现多赢的、可持续发展的结果。

## 关键词

道, 阴阳, 共享价值, 战略一体化——响应差异化, 竞争优势——企业社会责任

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

强调短期财务责任和定量管理的营销战略重点甚嚣尘上, 因这种短视的思维和失当的战略聚焦, 我们看到营销丑闻与零和结局层出不穷, 导致组织内、外部的紧张与冲突不断升级。本文支持 Dunphy、Griffiths 和 Benn (2007) [1]的观点, 认为商业思维和管理活动需要一种可持续性的视角。我们需要强调一种更具长久效力的营销战略重点, 它代表一种均衡的思想, 呈现出波特和克雷默(2011) [2]所说的“共享价值”的成果。迄今为止, 关于这种视角已经出现了一些概念性的论述。Collins 和 Porras (1996) [3]探讨了组织的意识形态之间的平衡, 指出通过明确设想的未来实现预期结果。Fairholm (2004: 379) [4]指出, “领导者需要更加重视定性方法, 甚于定量方法, 当代关于衡量、控制和预测的关注需要服从于一种更加全面的分析”。Beer、Boselie 和 Brewster (2015) [5]持类似观点, 指出要寻求组织存在权的平衡, 以及如何处理外部利益相关者的期望。波特和克雷默(2006, 2011) [6]指出了“竞争优势”的议程和“企业社会责任”的期望之间出现失衡, 并提出了“共享价值”的概念, 以此寻求在三大需求之间达到协同: 1) 商业机会、2) 企业资产及 3) 社会需求; 而这三者长期以来一直错误地聚焦在前二者。

## 2. 现存的实际问题

基于不具建设性的营销战略重点, 营销后遗症形式多样。下文谨简述三个案例, 从不同侧面反映了失当的营销战略重点会造成怎样的行为和后果。

### 2.1. 案例 1

“在过去四年中遭受 Uber 司机强奸、性攻击或性别暴力或骚扰的所有美国乘客”集体诉讼, 要求法

院强迫 Uber 改变其司机审查制度和其他业务实践(乐学, 2017) [7]。该案例反映了, 激进扩张的营销战略忽视了业务完善, 可能给消费者带来的严重危害。

## 2.2. 案例 2

百思买(Best Buy)通过收购江苏五星电器, 正式进军中国家电零售业后, 在中国采取了百思买、五星双品牌运作模式。五星依然按照内资家电零售商的模式——主要向供应商提供租赁场地进行运营, 而百思买则采取国外的方式——自行买断商品进行运作。2011 年, 百思买入华 5 年仍“水土不服”, 决定关闭自有品牌门店(陈华, 2011) [8]。该案例反映了, 品牌运营的国际化战略过程中, 忽视本地营销文化与传统所带来的沉重代价。

## 2.3. 案例 3

路虎违反《关于禁止在罗布泊野骆驼自然保护区等地开展人类活动的通告》, 在罗布泊大搞品牌活动, 甚至在保护区内挑战吉尼斯世界纪录。随后, 路虎中国在其官方微博中就此事件发表了道歉声明称, “接受罗布泊管理局公布的调查结果和处罚决定。我们在此诚挚道歉”(李林蔚, 2017) [9]。该案例反映了, 营销战略对利益相关方可能造成的影响考虑不周, 会影响品牌商誉。

## 3. 克服传统营销战略重点的局限

19 世纪至 20 世纪初期, 以 Marshall (1890)、Say (1821)、Shaw (1912)、Smith (1776)为代表的经典经济学普遍采用定量方法来研究社会科学, 认为价值是通过制造业嵌入物质里的, 商品是标准化输出的产物。因此, 营销是运动中的物品。

20 世纪上半叶, Copeland (1923)、Nystrom (1915)、Weld (1916, 1917)、Cherington (1920)等人创造了早期的营销思想, 他们把营销看成是增加商品的特点、在价值嵌入过程中营销机构发生作用、以及营销人员产生的功能等。他们的重点放在交易、产出、以及机构实施营销功能附加到商品上的价值。营销主要是发挥时间和空间效用, 其主要目的是实现占有效用。

20 世纪下半叶, 出现了营销管理思想, Drucker (1954)、McKitterick (1957)认为商业应该是以顾客为重点的; Levitt (1960)指出价值是在市场中决定的; Kotler (1967)、McCarthy (1960)认为市场营销具有决策和解决问题的功能。随后, 营销战略的重点开始出现这类认识, 即营销是一个持续的社会和经济过程。他们分别体现在: Gronroos (1984)、Zeithaml、Parasuraman 和 Berry (1985)的服务营销理论、Berry (1983)、Duncan 和 Moriarty (1998)、Gummesson (1994, 2002)、Sheth 和 Parvatiyar (2000)的关系营销理论、Normann 和 Ramirez (1993)、Srivastava、Shervani 和 Fahey (1999)的价值与供应链管理理论、Constantin 和 Lusch (1994)、Day (1994)、Dickson (1992)、Hunt (2000)、Hunt 和 Morgan (1995)的资源管理理论以及 Achrol (1991)、Achrol 和 Kotler (1999)、Webster (1992)的网络分析理论。

到了 21 世纪, Vargo 和 Lusch (2004)明确地提出了营销战略的重点转移, 要从有形转向无形(技能、信息、知识), 转向互动、连接和持续的关系。营销要从商品的交换转向过程的交换。

即使营销学理论研究获得了以上艰难而可喜的进展, 但是, 目前盛行的营销实践常常以商品意识为主导, 前文所述的三个案例体现了企业评价标准强调业绩和短期赢利, 仍然以静态的、隔离的思维来处理实际上已经发展到以数据连接、以服务为主导的经济形态。面对个人和社区不断受到侵权的现状、环境影响受到普遍质疑的情况, 营销团队必须超越基于数量指标的视角看问题, 不能仅仅考虑组织自身的短期价值。

## 4. 道与共享价值的融合

为解决以上实践问题和理论困境, 本文试从中国哲学和西方管理理论里获取有益的借鉴。老子思想

的核心是“道”，代表动态平衡，蕴含着对立统一、斗争和运动、普遍联系和变化发展的辩证法；“反者道之动，弱者道之用。天下万物生于有，有生于无。”

老子“道”的原则在西方学者中亦能找到呼应。Evans (1999: 328 & 333) [10]指出，“对立必须加以调和或动态平衡，以达到适合”。Fiske (2000: 76) [11]提出了互补的概念，指出为了实现预期的结果，“人的健康和福祉……在参与者的行为中”的重要性，并且决定了任何一个组织的人才和思维方式的存在和价值，从而支撑其商业思维，巩固其管理行为。总之，有关二元性和互补性的问题支持对有效的、适合的目标、战略和实践的追求。Evans (1999)的二元论和 Fiske (2000)的互补论不是一种非此即彼的视角，而是通过寻求和谐与和解的过程来解决商业决策，它反映了潜在对立的问题之间、特别是对立利益之间的平衡与和谐。

Fang (2011: 2) [12]指出“阴”、“阳”，对理解和运用老子的“道”在本文所建议的视角具有重要的相关性。通过突出二元论的三大原则(Li, 1998: 416) [13]，即“1) 整体二元性——一个现象或实体除非具备相反的元素才是完整的；2) 动态二元性——在各种条件下的平衡过程中，对立要素会相互转化为对方；以及3) 辩证二元性——整体的和动态的原则之所以成立，是因为两个相对矛盾又相对兼容的元素对立统一的存在，它们相互肯定(为了一致性和平衡性)、相互否定(为了完整性和转化性)”。Fang (2011: 20)指出，“辩证的原则是最突出的一个原则，因为它是另两个原则的锚”。所以说，从老子的“道”的角度而言，就不应简单地理解 Csikszentmihalyi (1991) [14]和 Basadur (2004) [15]所提的“相互依存”，它不仅代表着一个更新的路径，同时代表所有利益相关者的最佳利益。

共享价值的思想与老子的“道”能够产生共鸣，具备融合的基础。波特和克雷默(2006, 2011)认为，随着商业思维、管理行为和商业关系出现日益上升的压力，我们越来越迫切地需要一个更加明智的视角来支撑商业发展的可持续性，改善与外部利益相关者的关系，为失去权利的外部利益相关者和社区实现双赢的可能性。共享价值不只是一个引人注目的视角。事实上，通过当代各种项目(例如，2015年的共享价值倡议)的实施，共享价值展示出它是一个相当具有潜力的、有意义的商业与营销战略。从广义上讲，共享价值寻求实现核心领导团队的竞争议程(需要实现竞争优势)，与外部利益相关者的期望(与企业社会责任有关)之间的平衡。

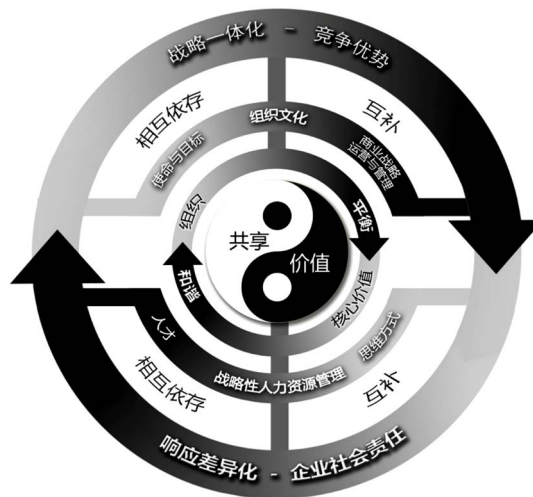
当然，一些研究者也提出了重要的关于共享价值的理论和实践方面的批评，Beschorner (2013) [16]认为共享价值“黔驴技穷”。Crane 等人(2014) [17]认为共享价值“天真、肤浅、没有新意，没有认识到商业的紧张。”Dembek 等人(2015) [18]说共享价值是“概念模糊的、解释不充分”的“时髦辞令”。而 Wojcik (2016) [19]则把共享价值看作是一个支离破碎的概念，认为企业社会责任和共享价值是独立的考量。Beschorner (2013)、Crane (2014)、Dembek (2015)和 Wojcik (2016)等人，指出了波特和克雷默(2006, 2011)的缺陷在于没能充分解释共享价值如何作为一种商业战略在实际中加以实践。他们中没有人给出一个专业的商业方法或框架，足以纠正共享价值，使之可行，或者在具竞争性的利益相关者之间建立起平衡与和谐的议程和期望。

Beschorner (2013)、Crane(2014)、Dembek (2015) 和 Wojcik (2016)等人指出了共享价值的不足，但不能否定共享价值是一个理想的商业战略，是一种实现更明智的多方利益的途径。从企业效益的角度来看，共享价值是一个具有潜在价值的、可行的视角，即使其构成和应用尚未得到充分的解决。共享价值已然被不少知名的跨国公司所采纳，如雀巢、陶氏化学、玛氏和英特尔及其它。

实际上，波特和克雷默(2006 和 2011)并不是简单地把共享价值看作是另一种形式的企业社会责任。虽然涉及企业社会责任，共享价值本身并不是企业社会责任，但很显然，企业社会责任是其中一个至关重要的要素。共享价值的理念往往在商业、营销思维与行为受到了忽视。波特和克雷默(2006 和 2011)把企业社会责任作为多个要素所构成的共享价值的一个组成部分，而不是共享价值本身。

需要指出的是,波特和克雷默(2006, 2011)没有囊括所有必要的组成部分(Fish 和 Wood, 2017) [20]。波特和克雷默(2006, 2011)提出共享价值观, 寻求实现竞争优势议程和企业社会责任的期望之间的平衡; 但是, 忽视了两个关键的组织维度的重要性: 1) 组织核心价值观和 2) 人才及其思维方式, 它们影响着共享价值举措的设计和应用(Fish 和 Wood, 2017)。Fish 和 Wood (2017)认为, “共享价值所追求的价值来源于竞争优势和利润+责任……以承担社会责任的方式, 并支持外部利益相关者的价值”。在这个意义上, 共享价值成为一种手段, 通过它多个利益相关者可以分别得出平等的价值(不一定是相同的价值)。波特和克雷默(2006, 2011)在他们的共享价值概念里, 没有强调这一关键的区别, 从而未能实现竞争性核心领导团队议程和外部利益相关者的期望之间的平衡。根据老子“道”的原则, 每一个利益相关者的期望或利益都应该获得尊重, 唯如此才能最终实现企业可持续的成功。

通过波特和克雷默(2006, 2011)所描述的共享价值的引入与实践, 有两个关键的问题值得注意: 1) 共享的程度; 2) 价值的程度。在核心领导团队寻求竞争性多方利益相关者的议程和期望的过程中, 老子的“道”为寻求均衡的方法, 以及解决这两个问题时提供了互补的哲学思想与理论。本文所建议的营销战略生态系统包括三个理论特征和五个命题, 更新了传统营销战略所使用的框架, 其核心理念是道和共享价值, 强调营销战略重点的依存性与互补性, (如图 1 所示)。



“Proposed strategic business focus”, 来源: Fish, A. J. and Wood, J. (2017)—“Promoting a Strategic Intervention to Balance Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility—Missing Elements”, *Social Responsibility Journal*, 13 (1): p. 80 (作者做了调整)。

Figure 1. Marketing strategic ecosystem

图 1. 营销战略生态系统

## 5. 再塑营销战略重点的理论特征

1) 老子(Lao Tzu, 1998 [21]和 Huang, 1998 [22])学说有助于调整我们考察营销战略重点的视野, “道”与共享价值构成核心理论支持(见图 1 的太极图)。箭头方向首尾相合, 说明“道”的发展规律是循环往复的、阴阳交替的, 最终实现动态平衡与和谐。从全局来看, 当该理论模型的某一个维度发生变化时, 会相应地产生互惠的变化, 同时维持平衡与和谐。此外, “道”强调阴阳融合, 阴中有阳, 阳中有阴。没有完全的“阴”, 没有完全的“阳”。“阴”和“阳”既对立, 又彼此依存; “阴”和“阳”还彼此包涵。因此, “道”的原则指导我们认识到, 组织的战略、运营和营销行为并非彼此孤立的, 也不是完全不受外界影响。“道”所寻求的是在潜在的竞争对手之间建立平衡, 而不是有我没你, 也不是一家独赢。

2) 组织文化和战略人力资源管理代表了一组核心的“阴阳”(见图 1)。组织核心价值着眼于战略重点, 指导着核心领导团队所采取的管理行为, 开展什么样的工作, 以及以何种方式开展。首先, 通过组织文化是什么(以及如何)来支撑, 尤其支撑组织使命、目标、战略和营销行为。其次, (以相互依存和互补的方式)通过人才和思维方式来支持管理和营销的思维和行为。

Palmisano (2006) [23]和 Chung Ba Phuong (2014) [24]认为, 核心领导团队需要加强他们的组织核心价值, 推动业务增长, 以及提高外部利益相关者的价值。Fairholm (2004: 376)支持该观点, 认为“随着我们不断理解愿景的威力, 一份明确陈述的价值观日益显著”。所以, 如果要实现平衡、和谐和共享价值的话, 需要平衡两个价值: a) 什么是核心领导团队的价值、b) 什么是外部利益相关者的价值。

3) 外围的一组“阴阳”是 a) 战略一体化——竞争优势和 b) 响应差异化——企业社会责任(见图 1)。在营销战略中, 长期被视为彼此相对立的一组概念: “一体化”与“差异化”, 现在调整为需要对同时考量并力求达成动态平衡的一对“阴阳”。同理, 竞争优势和企业社会责任也应由对立走向共融与和谐, 这才是符合“道”的演化规矩的战略重点调整方向。这些“阴阳”之间缺少另一方都不能有效运行, 从而影响到任何给定的营销战略。

#### 命题 1

战略一体化和响应差异化是一组“阴阳”, 它们以组织核心价值观和人才与思维方式为中介。

#### 命题 2

道&共享价值由战略一体化和响应差异化之间相互依存和互补的积极关系来调节, 以组织核心价值观和人才与思维方式为中介。

#### 命题 3

越强调核心领导团队的财务、定量治理和竞争优势的议程, 越有可能忽视企业社会责任问题, 从而越有可能导致商业恶果。

#### 命题 4

竞争优势、企业社会责任与道&共享价值之间的关系由组织核心价值观来调节。

#### 命题 5

共享价值并不代表组织中每一个利益相关者共同的、某个特定的结果。反之, 共享价值反映的是对于每一个独立的利益相关者都有价值的结果。

## 6. 讨论

本文所建议的营销战略重点的前提是各个利益相关者之间的平衡与和谐, 通过支持战略一体化——竞争优势和响应差异化——企业社会责任作为一组“阴阳”来表达, 其结果是实现道与共享价值共融的动态的营销战略生态系统。它形成了核心领导团队可以接受的对营销战略和管理行为加以改变的基础, 然后建立必要的目标和举措。

然而, 在日益追求权宜之计和可预见性的商业社会里, 核心领导团队追求单向度的、常常激进的“战略一体化——竞争优势”的议程, 因而忽视了战略一体化——竞争优势/响应差异化——企业社会责任是一组不可分割的“阴阳”。此外, 在传统上同样存在问题的是, 一体化和差异化一直被视为互不相容的 (Bartlett 和 Ghoshal, 1989) [25], 是彼此冲突的。

本文所提议的理论模型的循环性, 不仅可在老子学说中找到支持, 也在希腊哲学 Empedocles (Cop-leston, 2003: 63) [26]的作品得到佐证, “世界的运作过程是循环的, 在此意义上, 世界循环是存在周期性的; 所以这个过程是持续的, 没有开始, 没有终结。”

归根结底, 营销战略重点仍旧受到弗里德曼的“没有灵魂”的利润最大化的格言所驱使。本文所提

出的营销战略生态系统提醒西方核心领导团队, 在应对政治强大的(如果不是经济强大的)发展中经济体, 例如中国, 以及那些道、儒思想发挥重要的文化和社会作用的国家时, 所要采取的关注战略重点的视角宜再三斟酌。与此同时, 对于中国组织核心领导团队而言, 树立自身的存在感与文化自信也很重要。

该营销战略生态系统所再塑的营销战略重点体现为三个方面: 1) 平衡。不仅仅是核心领导团队所看重的, 还是外部利益相关者所看重的。2) 和谐。是关于如何理解价值, 以及如何提供给各个利益相关者价值, 3) 共享价值。在解决如何提供价值之前, 必须解决什么是每个利益相关者所看重的。需要强调的是, 除了共享价值, 本文提议的营销战略生态系统并不试图声援任何一种特定的组织核心价值或营销战略重点的标准。

## 7. 总结

营销战略重点需要指向长期可持续发展的路径, 它将有利于加强核心领导团队和外部利益相关者之间沟通的有效性, 并且实现有价值的成果。因此, 每个组织的营销战略生态系统应该反映其组织存在的实际价值、可持续发展的未来以及外部利益相关者将如何得益于其营销实践。在对短期财务问题和定量治理问题采取任何行动之前, 很有必要采用这个战略视角进行权衡。

毫无疑问, 围绕道与共享价值的长期视角将会面临争议, 因为该视角挑战了为某些核心领导团队所普遍接受的理念。此外, 其所提倡的理念, 与财务和定量治理形成了潜在的困难, 有可能因此以它为借口, 认知和实践将仍旧固守传统。可喜的是, 2019年8月19日, 美国主要企业的经营管理者团体——商业圆桌会议(Business Roundtable)发布了改变此前“股东至上主义”的宣言。摩根大通、亚马逊和通用汽车等企业的181名CEO们签署了声明(崇珅, 2019) [27]。

波特和克雷默(2006和2011)对以往的视角做出了更新, 它表现为追求竞争优势议程(核心领导团队所看重的)和企业社会责任期待(外部利益相关者所看重的)之间的平衡, 老子的“阴阳”为其运作机制提供了思路, 最终实现“道”与共享价值。其中的挑战需要核心领导团队首先承认涉及战略一体化和响应差异化的问题是一组依存互补的阴阳。总之, 那种追求短期数字增长和单极局部利益的营销战略存在思维方式的问题, 它或可取得短期的商业业绩, 但不具有可持续性, 最终将导致商业败局, 还会给社会带来潜在的危害。

## 参考文献

- [1] Dunphy, D.C., Griffiths, T. and Benn, S. (2007) *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. 2nd Edition, Routledge, London.
- [2] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, **89**, 62-77.
- [3] Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996) Building Your Company's Mission. *Harvard Business Review*, 65-77
- [4] Fairholm, M.R. (2004) A New Sciences Outline for Leadership Development. *Leadership & Organization Development Journal*, **25**, 369-383. <https://doi.org/10.1108/01437730410538699>
- [5] Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015) Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, **54**, 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- [6] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, **84**, 78-92.
- [7] 乐学. Uber 遭到集体起诉: 美国女乘客声称遭到司机攻击[Z]. 腾讯科技. <http://tech.qq.com/a/20171116/005629.htm>, 2017-11-16.
- [8] 陈华. 百思买上海三家门店今日将关闭[Z]. 网易科技. <http://tech.163.com/11/0222/07/6TFT3Q42000915BD.html>, 2011-02-22.
- [9] 李林蔚. 路虎中国终于道歉了! [Z]. 上观新闻. <https://www.jfdaily.com/news/detail?id=73238>, 2017-12-07.

- 
- [10] Evans, P.L. (1999) HRM on the Edge: A Duality Perspective. *Organization*, **6**, 325-338. <https://doi.org/10.1177/135050849962010>
- [11] Fiske, A.P. (2000) Complementarity Theory: Why Human Social Capacities Evolved to Require Cultural Complements. *Personality and Social Psychology Review*, **4**, 76-94. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401\\_7](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_7)
- [12] Fang, T. (2011) Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, **8**, 25-50. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>
- [13] Li, P.P. (1998) Towards a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach. *Organization Studies*, **19**, 829-861. <https://doi.org/10.1177/017084069801900506>
- [14] Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial, New York.
- [15] Basadur, M. (2004) Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *Leadership Quarterly*, **15**, 103-121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- [16] Beschoner, T. (2013) Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, **1**, 106-112. <https://doi.org/10.12747/bejr2013.01.17>
- [17] Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. and Matten, D. (2014) Contesting the Value of Creating “Shared Value”. *California Management Review*, **56**, 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- [18] Dembek, K., Singh, P. and Bhakoo, V. (2015) Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, **137**, 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- [19] Wojcik, P. (2016) How Creating Shared Value Differs from Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration: Central Europe*, **24**, 32-55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
- [20] Fish, A.J. and Wood, J. (2017) Promoting a Strategic Intervention to Balance Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility-Missing Elements. *Social Responsibility Journal*, **13**, 78-94. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2016-0054>
- [21] Lao, T. (1998) *Tap Te Ching*. Translated by Waley, A. Foreign Language Teaching and Research Press, Beijing.
- [22] Huang, A. (1998) *The Complete I Ching: The Definitive Translation from the Taoist Master*. Inner Traditions, Rochester, New York.
- [23] Palmisano, S. (2006) The Globally Integrated Enterprise. *Foreign Affairs*, **85**, 127-136. <https://doi.org/10.2307/20031973>
- [24] Chung, B.P. (2014) Sustain Values to be the First Choice. *Vietnam Investment Review*, **15**.
- [25] Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1998) Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. *California Management Review*, **31**, 54-74. <https://doi.org/10.2307/41166538>
- [26] Copleston, F. (2003) *A History of Philosophy: Greece and Rome, Volume 1*. Continuum, London.
- [27] 崇坤. 日媒: 美国式资本主义迎来转折点[Z]. 参考消息网. <http://www.cankaoxiaoxi.com/finance/20190822/2388886.shtml>, 2019-08-22.