

中小企业战略管理:理论述评及初步分析框架

项国鹏^{1,2},王进领¹

(1. 浙江工商大学 工商管理学院,杭州 310018;2. 浙江工商大学“浙商”研究中心,杭州 310035)

摘 要:传统企业战略理论主要以大企业为研究对象,难以有效指导中小企业战略实践及其可持续成长。促进中小企业成长需要高度重视中小企业战略管理。本文基于国内外学者对中小企业战略管理所做的研究,分别从中小企业战略规划、战略选择、战略执行、战略变革、企业家和中小企业战略等方面对中小企业战略管理理论做出述评,建立了中小企业战略管理的初步分析框架,并指出我国中小企业战略管理研究应该关注转型经济情境、企业家能力和成长型中小企业的战略实践等三方面重要问题。

关键词:中小企业;战略管理;述评;分析框架

中图分类号:F710 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)07-0113-10

国外企业战略管理理论从诞生至今已近半个世纪。作为颇富综合性的理论,战略管理理论的确立和推进来源于众多国外大企业在“管理未来”方面的成功实践。由于人们对成功企业迫切的“取经”心理,由那些知名大企业所推动的战略管理理论发展具有明显的“外部经济性”。无怪乎国外有学者认为,传统战略理论是以大企业为研究对象的^[1]。这种“好大”的学术研究取向在做出重大贡献的同时,也明显存在一个问题:在传统企业战略理论中难觅适用于广大中小企业的战略踪迹,从而难以有效发挥现有战略理论对中小企业持续成长(包括成长为大企业)的科学指导作用。

需要指出的是,在当今全球官、产、学界高度重视并采取措施大力推进创新、创业的时代,中小企业的重要价值被人们热切关注。和大企业一样,战略管理的成败直接关系中小企业能否实现可持续成长。但是由于现今涉及中小企业战略管理问题的研究尚不成熟,也没有形成统一的研究框架,这就使得此类问题具有理论扩展价值和实践意义。本文首先对国内外(主要是国外)中小企业战略研究文献进行述评,并在此基础上建立一个初步分析框架,为我国

中小企业的战略管理提供分析工具。

1 中小企业战略规划

1.1 中小企业战略的正式性和非正式性

任何一个组织,不论规模大小、实力强弱,只要图谋长期成长,都必须实施战略管理,中小企业也不例外。中小企业由于资源的有限性,战略对新建企业(中小企业)尤其重要^[2],而且在环境不确定性与日俱增的现实下,其对战略计划的需要就更高^[3,4]。Berry 通过对 U K 科技园中小高科技企业的调查,进一步论证了战略对小企业的积极作用^[5]。他发现,成功的中小型高科技企业使用战略计划来指导其长期成长,而且随着企业成长,战略计划变得更成熟,没有战略计划的企业的成长则相对滞后。可见发展战略对中小企业成长至关重要,而且它有利于有限资源的集中有效使用^[6]。总之,采用战略计划的中小企业比没有采用战略计划的中小企业更有效率,战略计划及其制定过程是中小企业业绩成功的关键因素^[7,8]。

值得注意的是,中小企业由于自身特性,在战略的正式性和非正式性方面不同于大企业。由于小企

收稿日期:2008-04-18

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70702039);浙江省社会科学基金重点项目(07JDZS12Z)

作者简介:项国鹏(1975—),男,浙江富阳人,浙江工商大学工商管理学院副教授,博士,“浙商”研究中心企业家和企业发展研究所研究员,研究方向:企业战略管理;王进领(1984—),男,安徽宿州人,浙江工商大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:企业战略管理。

正式战略(正式性为主导)是指在战略决策者的领导下,通过战略规划部门的规范计划工作,以明显的文本形式确立企业发展目标及其实现目标的基本政策与程序。非正式战略(非正式性为主导)往往存在于战略决策者的心智中,随机性和灵活性强,缺乏显性的表达载体。提出这两个概念是有理论渊源的。Mintzberg 和 Waters(1985)曾经提出一个很有影响的观点:战略是“两条腿走路(walks on two feet)”,一条是“深思熟虑”(deliberate),另一条是“随机应变”(emergent)。这说明,任何企业战略都是计划(“不变”或正式性)和学习(“变”或非正式性)的有机合成。战略的正式性和非正式性孰为主导,受企业规模、资源实力、组织设计、行业特性、企业家禀赋等综合因素的影响。大企业战略往往以正式性为主导。由于大企业的成功示范效应和企业学习的模仿机制,人们容易产生这些惯性认识:只有大企业才有实力实施战略;企业战略管理必须要设立相应的职能部门(如战略规划部);中小企业资源有限,难以实施战略管理。

业的力量有限,它们不大可能影响所处的环境,所以很多中小企业是行动先于战略规划,表面上看不到任何正式的战略制定与分析^[9]。而且中小企业出于快速反应的考虑,加上缺乏制定创业战略的知识和技能、缺乏对员工的信任等原因,因而不做正式的战略计划^[10]。另外,正式战略规划成本高且费时,因此不适合中小企业采用^[11]。实际上,中小企业的战略形成往往没有经过详细的战略分析,而是由个性驱动,充满机会主义或基于直觉,自发形成战略规划^[12]。颜光华等也发现,中小企业战略通常是突发形成的,而不是事先制定的,它常常属于直觉或经验型战略,受企业家的个性、价值观和志向等因素的影响,战略规划通常是非正式的^[13]。

综上所述,研究者大多认为中小企业战略具有明显的非正式性。其实,既没有纯粹的正式战略,也没有纯粹的非正式战略,企业战略应该是正式性和非正式性的融合,两者孰为主导受众多因素的影响。传统战略理论以大企业为研究对象,非正式战略的合法性地位根本不及正式战略,而且中小企业特性和非正式战略有着密切的联系,因此,很多研究者强调中小企业战略的非正式性实属情理之中。实际上战略规划过程最大的价值在于“战略思维”,虽然不一定是正式的,但战略思维把创业者的直觉思维与创造力结合起来,形成对未来的展望^[14]。

1.2 中小企业战略计划的正式程度与中小企业绩效的相关性

虽然中小企业战略具有明显的非正式性,但也有研究者关注正式战略和中小企业绩效的相关性。Smith的调查结果表明,即使对于新建的小企业来说,积极采用正式战略规划的企业要比根据愿景或反应运行的企业的绩效要好^[15]。Lyles也发现,有正式计划的小企业比没有正式计划的小企业的销售额增长率高一倍^[16]。Upton、Teal和Felan对69家快速成长型家族企业的研究也证实,快速成长型企业绝大部分都有书面的正式计划^[17]。而根据Scarborough对一般成长型家族中小企业的调查,只有约30%的家族企业制定书面的战略规划。两者对比,发现有正式战略计划的中小企业具有更高的增长速度^[18]。O'Regan和Ghobadiam也注意到,中小企业战略规划不成功往往不是因为它们实施了正式战略,而是因为中小企业缺乏克服战略规划潜在问题的执行能力。同时他们还发现,制定正式战略计划的中小企业比没有制定正式战略计划的在执行过程中会遇到更少的阻碍^[19]。而Kraus、Harms和

Schwarz在分析中小企业战略计划的多个要素与企业绩效的关系时指出,战略计划的正式程度与企业绩效呈正相关关系,而他们所分析的其他因素(如时间宽度、控制频率、计划工具的使用等)对企业绩效并没有显著贡献^[20]。Verreynne通过对477家小企业的分析而发现,小企业存在4种战略规划模式:简单化模式、适应性模式、准企业家模式和参与模式,简单模式与企业绩效相关度最高^[21]。

但总体而言,有关中小企业战略的正式程度与企业绩效之间的关系还没有在理论界达成共识,这和中小企业的特性及该群体的庞大数量有密切联系。这就使如何平衡中小企业战略的正式性(计划)和非正式性(变化)成为一个棘手的问题,而大企业在处理这个问题上已经积累了丰富的经验。不过对于成长型中小企业的研究或许会发现正式战略规划在促进企业成长方面的积极作用。

除此之外,也有研究者们分析了影响中小企业战略的正式程度的因素。例如,朱小斌、颜光华发现,中小企业规模与企业的战略规划性有显著的正相关关系,中小企业的治理结构与企业的战略规划性具有显著的关联性^[22]。

2 中小企业战略选择

2.1 中小企业战略选择的影响因素

战略是动态调节企业组织和外部环境的适应性装置。因此,组织设计和环境对中小企业战略选择必然产生影响。Variyam和Kraybill提出,公司规模、组织结构是影响战略选择的关键变量^[23]。中小企业选择市场成长战略受到战略环境、组织特征和企业家动力等因素的影响^[24]。实际上,赢利能力和财务资源、产品质量水平、人力资源状况、自我研究和发展能力、公共议价能力等资源因素,对中小企业成长战略选择都将产生重要的影响^[25]。

有的研究者分析了技术变化对中小企业战略选择可能的影响。其中,互联网的发展为中小企业把客户范围推广到全球市场提供了新机会,因而中小企业全球化战略需采取完全不同的战略规划和管理方法^[26]。Tse和Soufani指出,新经济、新企业、新技术之间有着难以割舍的联系,它们对小企业业务战略选择有潜在影响;另外,他们还提出新经济条件下中小企业制定战略的4项原则^[27]。

还有研究者从企业家个性、环境、管理能力等方面研究了中小企业战略选择的影响因素。Miller和Toulouse对97家企业的分析揭示,企业家个性与

组织特征关系明显,尤其是在动态环境下对企业的影响更大。他们认为,企业家的灵活性与利基战略、简单正式的结构和风险偏好型决策相互匹配;企业家成功的需要与高度集中市场导向的战略、正式复杂的结构和积极型的分析决策相关;而有内部控制点的企业家更多地追求产品创新、强调未来导向^[28]。Luo 则以中国中小型乡镇企业为例研究了环境、战略与绩效三者的关系^[29]。他认为,环境的复杂性、动态性、敌对性等特点影响乡镇企业管理者对环境不确定性的认识,从而影响企业的战略选择。Newbert 等人通过对半导体硅行业新创中小企业的历史纵向分析发现,在管理能力基础上创立的企业在创立初期强调需求拉动战略,而在技术能力基础上成立的企业侧重于技术推动战略,侧重技术推动战略的企业绩效优于侧重需求拉动战略的企业,管理能力与企业的最佳年销售量相关^[30]。

2.2 中小企业战略选择的类型

目前理论界有关中小企业企业战略选择的研究涉及的范围比较广,主要包括公司战略、竞争战略和职能战略。

(1) 公司战略

由于中小企业规模不大,组织结构设计往往比较简单,所以关于公司战略的直接研究不是很多。叶志桂和颜光华指出,战略领域是战略选择对中小企业竞争优势影响的一个方面^[31]。中小企业创建阶段的战略领域偏向于业务战略,成长的早期阶段的战略领域的内容重点为运营计划,成长的后期阶段则关注具有长远方向性的战略性计划。由于中小企业成长源于企业内部资源的积累,其成长是内生的,因此必须选择内生的成长战略方式才能实现高技术小企业的可持续发展^[32]。另外,合作竞争(一种整合了合作和竞争的新战略方法)也能改善中小企业绩效和企业成长^[33]。而在全球化的发展趋势下,区域集聚才是中小企业成长战略的必然选择^[34]。中小企业要树立正确的全球化观念与意识,利用国际准则,并对企业间关系进行有效整合,选择国际化战略^[35]。除了内生成长、集群和并购,Arbaugh 的调查结果表明,外包实践也能带来中小企业绩效的提高^[36]。

(2) 业务战略(竞争战略)

不同层次的战略对中小企业绩效有着不同的影响,其中业务战略对企业绩效有重要影响,对企业成功更重要^[37]。因此,一些研究者提出了可供选择的中小企业竞争战略:差异化战略、聚焦战略和联盟战略等^[38-41]。胡宗良强调,重点集中战略是中小企业常用的竞争战略,并归纳了重点集中战略的3种实施模式:“隐形冠军”、“精耕者”和“游牧者”^[42]。

在对不同行业中小企业战略选择的研究中,Barth 比较分析了成熟行业和新兴行业的中小企业,指出中小企业竞争战略与行政机制(包括管理技巧和组织结构)的匹配和绩效具有相关性,竞争战略、行政机制有效性和企业绩效等三者之间的匹配和行业的成熟度也是相关的^[43]。Burpitt 和 Fowler 认为在衰退行业,创业战略有更优秀的财务表现^[44]。

(3) 职能战略

Meyer 和 Roberts 对技术型小企业的产品战略的研究表明,“战略集中”程度和那些技术和市场变化更快的产品领域直接相关,多产品的公司会取得更高的业绩^[45]。Perry 使用安索夫矩阵进行研究,指出最适合中小企业的成长战略是产品开发和市场开发^[46]。Chen 通过对我国台湾地区纺织行业 22 个基于网络的小企业的制造战略的调查发现,有效的制造战略可以提高企业的竞争能力^[47]。Sengupta 等人则以印度为例,分析了发展中国家的中小企业营销战略与企业可持续成长的关系,指出合适的营销战略对小企业的持续成长有重要影响^[48]。针对技术创新战略,全裕吉等指出中小企业可先从非核心技术创新切入,进行渐进式的顺轨创新和衍生创新,经过知识、创新能力和资源的积累后再根据行业和自身的特点,自主进行核心技术创新或者加入创新网络^[49]。

2.3 成长型中小企业的战略选择

成长型中小企业是数量巨大的中小企业中的优秀群体和生力军,所占比例虽然小,但影响很大。有些研究者对成长型(高成长型)中小企业战略选择(主要是竞争战略)的特征进行了分析。西蒙在对作为高成长型中小企业的“隐形冠军”的研究中提出,

国外虽然有研究者(如 Flamholtz、Randle)根据中小企业的成长速度将中小企业划分为光速成长、超速成长、快速成长等类型,美国的《公司》杂志(Inc.)也公布每年的 Inc. 500(成长速度最快的 500 家私营企业)排名,但仍难以查证“成长型中小企业”的概念界定。这个概念是国内学者提出的。2000 年,中国企业评价协会同国家发改委中小企业司、国家统计局工交司设立了“中小企业发展问题研究”课题,提出了一种专门评估成长型中小企业的方法——GEP 评估法。有些省市的中小企业管理部门在此基础上,也制定了适合当地实际情况的成长型中小企业评价认定方法。比如,2004 年,浙江省中小企业局会同浙江省统计局研究制定了“浙江成长型中小企业评价认定方法”(简称 ZJ GEP),并在实施中不断完善,它对制定该省中小企业成长促进计划发挥了指导作用。

中小企业应该奉行聚焦和差异化的竞争战略^[50]。Feeser 和 Willard 指出,高成长企业用更广阔的市场视野选择战略^[2]。Smallbone 等通过对 1979—1990 年高成长制造型中小企业的调查证实了这个观点^[51]。他们认为,高成长型中小企业并不是产品导向而是执行积极的市场开发战略,根据市场改变产品。Kim 和 Mauborgne 则主张高成长型企业遵循了价值创新战略^[52]。张玉利创造性地提出高成长型中小企业的 4 种成长战略:战术驱动、战略适应、追随与赶超、价值创新战略^[53]。Andersson 则通过对瑞典 ERP 行业中 3 种高成长的中小企业的成长模式进行分析,指出仅仅根据环境改变成长战略是不够的,必须把国际化作为整体战略的一部分,并构建了分析高成长型中小企业成长的理论框架^[54]。

综上所述,中小企业战略选择对于中小企业的发展至关重要,而对高成长型中小企业的分析则更具体地说明了战略选择的正确与否关系到中小企业能否实现持续成长。不过,理论界对此问题还是侧重于描述性分析,比较缺乏具有理论创新意义的开创性研究,从而使该问题研究难以获得突破性进展。

3 中小企业战略执行

战略只有通过有效执行才能发挥对中小企业成长的促进作用。Covin 对 111 家小型制造企业的绩效研究表明,由于战略执行模式的差异,创业型企业在成长率及财务、运营、营销等方面的绩效优于保守型企业^[55]。可见中小企业采用不同的战略执行模式,所产生的绩效也大相径庭。

组织结构、关系网络等也是影响中小企业战略执行的重要因素。Covin 和 Slevin 通过对 161 家小制造企业的调查发现:在敌对环境下,小企业战略执行绩效与有机结构、开创的战略态势以及长期导向的竞争框架、产品高价、对行业发展趋势的预测呈现正相关关系;在良性环境下,小企业战略执行绩效与机械的结构、保守的战略态势、保守的财务管理和短期财务导向的竞争框架、产品改进、对单个顾客的过多依赖呈现正相关关系^[56]。Lechner 和 Dowling 对高成长创业型企业的研究则表明了关系网络对战略执行成败的重要性^[57]。企业内部网络作为创业型企业成长的一种模式,已经逐渐被理论界接受。在

此基础上,他们探讨了这些企业如何利用外部网络在战略执行过程中增强竞争力。他们发现,社会和声誉网络的相对重要性随企业的发展而减弱,合作网随时间而建立起来。知识和创新网络是声誉和管理能力的函数,而营销网络的发展要依靠企业文化和管理风格,中小企业成长不仅要依靠自身网络的构建,还要依靠社会网络的健康发展。

4 中小企业战略变革

Hudson 和 McArthur 指出,成熟企业在经济均衡环境下运营,创业型中小企业是在经济不均衡的环境下运营,后者面临更多的环境不确定性^[58]。实际上,高成长型企业与一般企业的基本区别是企业应对环境改变和发展趋势的方式不同^[59]。因此,日益增加的环境不确定性和日趋激烈的市场竞争使战略变革对于中小企业显得尤其重要。Matthews 和 Scott 对 130 家一般小企业和创业型企业的数据分析表明,创业型企业比一般小企业采用更复杂的计划,两种企业的战略和运营计划都随着环境不确定性的增加而减小,企业家不会以复杂的战略规划加以应对^[4]。Borth 和 Brastad 提出,中小企业应选择适当的业务战略范围以适应市场整合的增强和竞争集中度的提高^[60]。适应是对业务和战略焦点适当检查的方法,包括 3 个组成部分:战略调整能力、战略调整程度、战略调整依据。他们的实证分析结果显示,企业家个性特征和环境变化层次是适应 3 个组成要素的重要决定因素。

鲍升华指出,在激烈的不对称性竞争和环境的不确定性等客观情况下,中小企业如何调整自己的发展战略以提高适应性是关键^[61]。刘彬给出了在不确定条件下中小企业采取适应性战略调整的措施^[62]。而沟通中互联网的使用也能提高动态环境下中小企业的战略灵活性^[63]。总的说来,在快速变化的市场环境中,创业型企业从内部(利用雇员们的创造力和知识)和外部(从外部寻找可以补充企业现有能力的力量)两个方面来培养有别于其他竞争者的新型动态能力^[64]。

5 企业家和中小企业战略

OECD 于 1993 年提出,所有者或管理者所扮演

虽然理论界对创业型企业(entrepreneurial firm)还没有清晰的统一界定,但就这种企业富有创新精神和创新能力的认识是一致的。从企业规模角度来看,创业型企业在较大程度上是中小企业。从创业学作为相对独立的学科范式角度来看,创业型企业的表现形式是多样的,毕海德对此进行了深入分析。

的基本角色是中小企业竞争能力最主要的决定因素。中小企业的关键能力是所有者或工人的经验、知识和技能^[65]。中小企业竞争力很大程度上是由把精力集中于企业运营的创建者决定的^[66]。Chawla 等揭示,中小企业所有者的经验和目标导向是企业成功的两个关键因素^[67]。Man、Lau 和 Chan 建立了企业家能力、组织能力和中小企业绩效的关系模型^[68]。他们认为,企业家的机会能力、关系能力和概念能力与中小企业的竞争范围及组织能力正相关;企业家的战略能力和承担能力与中小企业的长期绩效正相关;企业家能力、企业竞争范围和组织能力之间通过相互影响对中小企业绩效起到积极的促进作用;企业家需要平衡各种能力,过分侧重于某几种能力并不能保证中小企业的长期成长。而在中小企业的创业初期和成长阶段,企业家的敬业精神、合作精神和创新精神对企业经营成功至关重要^[69]。创业企业的绩效主要源于创业企业家的能力水平及其生产性努力^[70]。对于中小企业国际化的研究也表明国际创业导向能提高企业的国际化绩效^[71]。

针对高成长型中小企业,有研究者从企业创建者的角度论证了具有丰富的企业家特性的创建者是促进高成长型企业成长的重要因素^[72,73]。还有人指出,为了和高成长型中小企业的成长相适应,企业家模式要不断转型^[74]。而在对中国快速成长企业的研究中,杨晓非、马凤岭通过大规模抽样调查发现,快速成长企业确实具有独特的优秀特征,而且相比成长速度慢的企业,快速成长企业的企业家对企业的外部环境非常敏感^[75]。

还有研究者推进了对这个问题的认识。Entrialgo 等通过对 233 家中小企业的调查,研究了中小企业管理者的心理特点(控制点、对成功的需要和对模糊的容忍度)与创业导向的关系^[76]。结果表明,大部分创业型企业领导者具有高控制点、较强的成功需要和较高的模糊容忍度。Gundry 和 Welsch 在对高成长和低成长企业的企业家的比较研究中发现,高成长导向的企业家具有如下特征^[77]:战略目标重点是市场增长和技术变革;保证业务成功的强执行力;为业务付出巨大牺牲的意愿;企业成长的早期计划;以团队为基础的组织设计;关注声誉和质量。他们的研究揭示了高成长导向的企业家倾向于选择企业能聚焦于市场扩张和新技术的战略,偏好更集中的所有权控制,更愿承担企业成功的机会成本。

总体来看,研究者们主张,企业家是促进中小企

业成长的重要主体,企业家能力是中小企业竞争力的主要决定因素。因此企业家学习过程与企业家自身才能的发挥和中小企业成长紧密相连,并且随着企业发展过程中所出现的关键性事件,企业家应该进行触发式的、非线性的学习^[78]。但是,企业家能力对中小企业成长的作用机制,尤其是对具有示范效应的成长型中小企业的作用机制及其这些企业家能力的测量研究,当前还不多。

上述 5 个方面的述评基本描述了当前国内外研究者对中小企业战略管理的认识。除此以外,还有研究者从特许经营、持续改进(continuous improvement, CI)项目等方面对中小企业战略进行了探讨。例如, Kirby 和 Watson 通过对英国 17 家正在运营的和 5 家失败的特许经营者的对比分析发现,小企业选择特许经营作为成长战略,主要是受经济因素的驱动;特许经营作为小企业的成长战略是可行的,而且特许经营本身并不会给成长导向的小企业带来问题^[79]。Ross Chapman 等提出 CI 项目对中小企业发展有重要影响。CI 项目有效性的重要基础是 CI 过程和企业现有战略的整合水平^[80]。

6 中小企业战略管理的初步分析框架

可以看出,国外对中小企业战略管理研究的重视程度和文献数量及质量都明显高于国内的相关研究。但总体而言,中小企业战略管理研究还不成熟,缺乏开创性的理论研究和富有说服力与引证力的实证研究,研究的系统性也不强。为了尽快改善这种不令人乐观的理论局面,有效指导中小企业战略实践,建立中小企业战略管理的初步分析框架显得很有意义。

首先,要确立中小企业在企业战略管理理论中的主体地位。由于传统的企业战略理论以成熟的大企业为研究对象,所以人们习惯于以大企业的战略实践指导中小企业成长。产生这些认识的心理假设是:中小企业都能够成长为大企业;大企业的今天就是中小企业的明天。其实这只是人们的美好愿望。国外的经验研究表明,只有 3% 左右的中小企业才能幸运地成长为大企业(这些往往是成长型中小企业)。显然,依靠大企业的战略实践和基于此的传统战略理论为中小企业尤其是创业型企业设计成长战略,既不符合现实,也不尊重中小企业的天然特性。面对中小企业在经济增长和社会发展中显现出的持续动力和强大活力,理论界不能让它们继续成为被主流战略理论“遗忘的角落”,而应该充分尊重中小

企业的主体地位,积极探索符合中小企业特性的战略理论。

其次,通过比较大企业和中小企业在战略管理

方面的差异(参见表 1),并且充分结合前文的分析,我们可以为尝试性地建立中小企业战略管理的分析框架提供启示。

表 1 战略管理:大企业和小企业的比较

比较内容		大企业	中小企业
战略要素 (资源、环境、组织、业务、愿景与目的及目标、战略形成方式)		以物质资源为基础,物质资本占主导地位	以企业家创业愿景和创业构思为基础,企业家人力资本占主导地位
战略类型 (战略要素的有机合成)	公司战略	很重视	企业家创业愿景决定其有无
	竞争战略	很重视,但不易创新	很重视,作为立身之本
	职能战略	很重视	管理专业化程度影响职能战略的正式性程度
战略过程 (各种类型的动态运行)	战略规划	正式规范的显性模式	灵活创新的隐性模式
	战略执行	严密的资源配置和组织设计,组织化(非人格化)推进	领导者身体力行,人格化推进
	战略变革	难度大、障碍多、时间长	难度小、障碍少

最后,建立中小企业战略管理的初步分析框架,见图 1。

图 1 是传统战略管理框架和中小企业战略特性(源于前文的述评)的演绎性结合。因为其不仅自身的理论严谨性尚待完善,而且还没有经过广泛的实证检验,因此,它只能称为“初步分析框架”。

中国的中小企业为数众多,中小企业为中国的经济增长和解决就业等做出了重大贡献。在应用这个框架研究中国中小企业成长战略时,应该注意以下 3 个问题。

第一,转型经济是特殊的情境变量。转型经济的关键是计划经济体制向市场经济体制的转型。这个制度变迁的过程释放了民众的创业热情和创业能力,催生了大量的民营中小企业。1995 年,国有企业改革确定了“抓大放小”的政策,大批国有中小企业也转制为民营企业或者混合所有制企业。中小企业以令人振奋的业绩促使各级政府从 1998 年开始不遗余力地制定促进中小企业发展的各项政策。一言以蔽之,中国中小企业成长是经济体制转型的重要成果之一。所以,尽管现有的西方企业战略理论以成熟市场经济为情境,经济体制是外生变量,但是中国中小企业战略研究要以经济体制(转型)作为内生变量,否则难以令人信服地解释中小企业战略实践,更谈不上创建中国情境中的企业战略理论,为普

适的管理学理论做出贡献。

第二,中小企业主的企业家能力是重要的自变量。尤其需要研究者回答的是:作用于中小企业成长的企业家主导性能力有哪些及其如何作用于中小企业成长;这些企业家能力如何测量;如何帮助中小企业主增强这些企业家能力;中小企业主如何在这个过程中实现企业家成长模式的优化变迁。基于转型经济是制度变迁的本质认识,从制度视角分析转型经济对中小企业主的主导性企业家能力是值得尝试的。转型经济释放、激励了企业家能力,根据制度变迁意义的转型经济对成长型中小企业成长产生的制度性影响(政府放松经济管制、区域制度竞争和企业产权制度改革)和由此催生的战略性影响(企业竞争加剧),强调中小企业主的两种主导性企业家能力:制度能力和战略能力。企业家制度能力是企业家通过制度创新与组织创新促进企业成长的能力,包括内部制度能力和外部制度能力。它的作用是打破政府管制性进入壁垒,在区域制度竞争所导致的制度落差中实施制度创新,创新企业产权制度和公司治理机制,优化企业和政府之间、企业内部各成员之间的合作秩序。企业家战略能力是通过管理竞争环境的不确定性而获得竞争优势的能力,包括战略决策能力、战略执行能力和战略变革能力。它的作用是整合企业内部条件和竞争环境,确立长期发展

表 1 的分析逻辑是“战略系统观”。所谓战略系统观,是指从战略要素、战略类型和战略过程这 3 个立体地构成企业战略的角度全面分析战略的理论观点。战略要素是构成企业战略的基本成分;战略类型是表现为具体的企业战略的并由各种战略要素构成的有机系统;战略过程是作用于战略类型的并由战略形成、战略执行和战略变革所构成的连续统一体,战略变革是战略过程的核心。三者呈阶梯式演进,立体地构成了复杂的战略管理系统。

这里的企业家是企业家能力、创业资源和经营管理活动三者的综合,一般指中小企业主和高级管理团队人员。

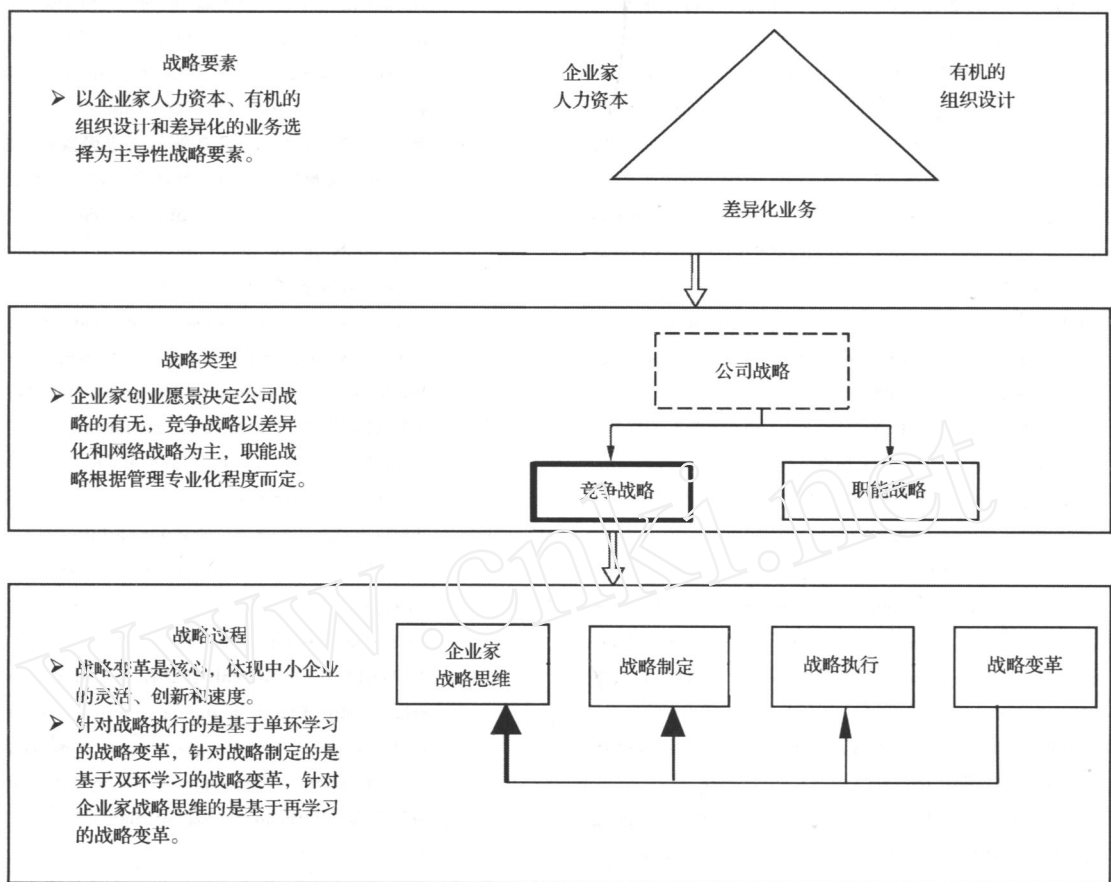


图1 中小企业战略管理的初步分析框架

目标,选择业务类型和范围,取得竞争制胜权。企业家制度能力以政府规制和企业产权制度为作用对象,根本目的是使企业获得合法的市场身份和有效的规范(秩序),它不涉及具体的经营业务;企业家战略能力以竞争环境(主要由竞争对手和顾客构成)为作用对象,根本目的是使企业更好地把握发展方向,扩展经营业务,增强竞争优势。两者共同作用于中小企业成长。

第三,成长型中小企业的战略实践是重要的研究内容。成长型中小企业是为数众多的中小企业中的优秀群体。很多大企业的前身往往是成长型中小企业。从各种研究来看,成长型中小企业一般具有这些特性:富有创新能力、企业创建者或创业团队富有创业精神,而且企业家和战略是影响成长型中小企业成长的重要因素。上述特性和现有的企业战略理论具有比较强的亲和力,这不仅有利于应用现有战略成果展开研究,而且也能够为中小企业战略研究揭开令人鼓舞的序幕。

致谢:感谢浙江省中小企业局的应云进、王国勇对本研究提供的帮助。

参考文献

[1] G·戴维,黑迪·M·尼克,米歇尔·D·米克斯.企业家精神与战略管理之间的融合[M]//米歇尔·A·赫特,R·杜安·爱尔兰,S·米歇尔·坎普,等.战略型企业家.北京:经济管理出版社,2002:33.

[2] FEESER H R,WILLARD G E. Founding strategy and performance:a comparison of high and low growth high tech firms[J]. Strategic Management Journal,1990,11:87-98.

[3] ROBINSON R B,PEARCE J A. Product life-cycle considerations and the nature of strategic activities in entrepreneurial firms[J]. Journal of Business Venturing,1986, spring:207-224.

[4] MATTHEWS C H,SCOTT S G. Uncertainty and planning in small entrepreneurial firms:an empirical assessment[J]. Journal of Small Business Management,1995,33(4):34-52.

[5] BERRY M. Strategic planning in small high-tech companies[J]. Long Range Planning,1998,31(3):455-466.

[6] 吕永霞.我国中小企业持续成长的发展战略研究[J].科技信息(学术研究),2007(12):211-212.

[7] SCHWENK C R,SHRADER C B. Effect of formal Strategic planning on financial performance in small firms:a me-

- ta analysis [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, 17(3): 53-64.
- [8] OLSON P D, BOKER D W. Strategy process-content interaction: effect on growth performance in small, startup firms[J]. *Journal of Business management*, 1995, 33(1): 34-44.
- [9] STEVENSON H, GROUSBECK I. *New business ventures and the entrepreneur* [M]. Boston: McGraw-Hill Companies, 1999: 238-245.
- [10] KURATKO D F. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach* [M]. 5th ed. New York: Harcourt College Publishers, 2001: 185-189.
- [11] TEMTIME Z T, CHIN YOKA S V, SHANDA J P W. Toward strategic use of IT in SMEs: a developing country perspective[J]. *Information Management & Computer Security*, 2003, 11: 230-237.
- [12] BURKE GL, JAROATT D G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises[J]. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2004, 1(7): 126-138.
- [13] 颜光华, 林明. 外国中小企业战略管理探析[J]. *外国经济与管理*, 2004, 26(4): 25-27.
- [14] MINTZBERG H. The fall and rise of strategic planning [J]. *Harvard Business Review*, 1994(1/2): 107-114.
- [15] SMITH J. Strategies for start-ups[J]. *Long Range Planning*, 1998, 31(6): 857-858.
- [16] LYLES M A, Baird I S, Orris J B, et al. Formalized planning in small business: increasing strategic choices[J]. *Journal of Small Business Management*, 1993, 31(4): 38-50.
- [17] UPTON N, TEAL E J, FELAN J T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms [J]. *Journal of Small Business Management*, 2001, 39(1): 60-72.
- [18] SCARBOROUGH N. *Effective Small Business Management* [M]. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2000: 132-137.
- [19] O'REGAN N, GHOBADIAM A. Effective strategic planning in small and medium sized firms[J]. *Management Decision*, 2002, 40(7): 663-671.
- [20] KRAUS S, HARMS R, SCHWARZ E J. Strategic planning in smaller enterprises-new empirical findings [J]. *Management Research News*, 2006, 29(6): 334-344.
- [21] VERREYNNE M L. Strategy-making process and firm performance in small firms[J]. *Journal of Management and Organization*, 2006, 12(3): 209-222.
- [22] 朱小斌, 颜光华. 中小企业战略计划的行为模式——来自我国七省市的调查研究[J]. *经济管理*, 2006(5): 32-35.
- [23] VARIYAM J N, KRAYBILL D S. Small firms' choice of business strategies [J]. *Southern Economic Journal*, 1993, 60(1): 136-145.
- [24] CRAVENS D W, LUNSFORD D A, HILLS G E, et al. An agenda for integrating entrepreneurship and marketing strategy research[C]// HILLS G. *Marketing and entrepreneurship: research ideas and opportunities*. Greenwood, Westport, CT, 1994: 235-253.
- [25] 潘镇, 鲁明泓. 中小企业绩效的决定因素: 一项对 426 家企业的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2005(3): 54-59.
- [26] TETTEH E, BURN J. Global strategies for SME-business: applying the small framework[J]. *Logistics Information Management*, 2001, 14(1/2): 171-180.
- [27] TSE T, SOUFANI K. Business strategies for small firms in the new economy[J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003, 10(3): 306-320.
- [28] MILLER D, TOULOUSE J M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms [J]. *Management Science*, 1986, 32(11): 1389-1410.
- [29] LUO Y. Environment-strategy-performance relations in small businesses in China: a case of township and village enterprises in southern China[J]. *Journal of Small Business Management*, 1999, 37(1): 37-52.
- [30] NEWBERT S L, Kirchhoff B A, Walsh S T. Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry[J]. *Journal of Small Business Management*, 2007, 45(4): 438-466.
- [31] 叶志桂, 颜光华. 战略选择与小企业竞争优势[J]. *商业经济与管理*, 2004, 158(12): 44-47.
- [32] 刘宏伟, 任学锋. 高技术小企业内部成长战略[J]. *科学学与科学技术管理*, 2005(5): 150-153.
- [33] MORRIS M H, KOC AK A, ÖZER A. Coopetition as a small business strategy: implications for performance [J]. *Journal of Small Business Strategy*, 2007, 18: 35-55.
- [34] 蒋峦, 谢卫红, 乐琦. 区域集聚与全球化: 中小企业成长战略悖论性选择[J]. *科技进步与对策*, 2005(5): 125-127.
- [35] 王珏. 从 TCL 跨国并购视角看中国中小企业国际化战略[J]. *管理世界*, 2006(3): 150-151.
- [36] ARBAUGH J B. Outsourcing intensity, strategy, and growth in entrepreneurial firms[J]. *Journal of Entrepreneurship Culture*, 2003, 11(2): 89-110.
- [37] MEGICKS P. Levels of strategy and performance in UK small retail business[J]. *Management Decision*, 2007, 45: 484-502.
- [38] 叶广宇, 刘志超. 中小企业战略分析[J]. *企业经济*, 2000(10): 37-38.
- [39] 陈传联. 中小企业战略管理的研究[J]. *企业经济*, 2005, 293(1): 35-36.
- [40] 熊吉陵, 张孝锋. 中小企业的经营特点与战略选择[J]. *企业经济*, 2006, 15(11): 69-71.
- [41] 宋茂华. 论我国中小企业战略选择: 基于 SWOT 范式的分析[J]. *改革与战略*, 2007, 165(5): 20-23.
- [42] 胡宗良. 重点集中战略: 隐形冠军、精耕者和游牧者[J]. *经济管理*, 2004(15): 52-54.

- [43] BARTH H. Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries[J]. *Journal of Small Business Management*, 2003, 41(2): 133-147.
- [44] BURPITT W, FOWLER S. Entrepreneurial strategies in a declining industry[J]. *Journal of Small Business Strategy*, 2007, 18(1): 69-84.
- [45] MEYER M H, ROBERTS E B. New product strategy in small technology-based firms[J]. *Management Science*, 1986, 32(7): 806-821.
- [46] PERRY C. Growth strategies: principles and case studies[J]. *International Small Business Journal*, 1987, 5(2): 17-25.
- [47] CHEN W H. Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan[J]. *Journal of Small Business Management*, 1999, 37(2): 46-62.
- [48] SENGUPTA, KAL YAN, CHATTOPADHYAY, et al. Importance of appropriate marketing strategies for sustainability of small businesses in a developing country case of bakery chains of Kolkata, India[J]. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2006, 18(4): 328-341.
- [49] 全裕吉, 陈益云. 从非核心技术创新到核心技术创新: 中小企业创新的一种战略[J]. *科学管理研究*, 2003, 21(3): 5-9.
- [50] 赫尔曼·西蒙. 隐形冠军[M]. 北京: 经济日报出版社, 2005.
- [51] SMALLBONE D, LEIG R, North D. The characteristics and strategies of high growth SMEs[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1995, 11(3): 44-60.
- [52] KIM W C, MAUBORGNE R. Value innovation: the strategic logic of high growth[J]. *Harvard Business Review*, 1997, 75(1): 102-112.
- [53] 张玉利. 企业家型企业的创业与快速成长[M]. 天津: 南开大学出版社, 2003.
- [54] ANDERSSON S. High-growth firms in the Swedish ERP industry[J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003, 10(2): 180-193.
- [55] COVIN J G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance[J]. *Journal of Management Studies*, 1991, 28(5): 439-462.
- [56] COVIN J G, SLEVIN D P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments[J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(1): 75-87.
- [57] LECHNER C, DOWLING M. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms[J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2003, 15(1): 1-26.
- [58] HUDSON R L, MCARTHUR A W. Contracting strategies in entrepreneurial and established firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, 18(4): 43-59.
- [59] RICHARD L O. Second phase entrepreneurship: breaking through the growth wall[J]. *Business Horizons*, 1994, 37(1): 80-86.
- [60] BORTH O J, BRASTAD B. Strategic turnaround in a fragmented industry[J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003, 10(4): 393-407.
- [61] 鲍升华. 中小企业的比较优势及其战略适应[J]. *开放时代*, 2000(12): 40-43.
- [62] 刘彬. 论中小企业不确定性条件下的适应性战略[J]. *商业研究*, 2004(20): 35-38.
- [63] MURPHY G B, CELUCH K, CALLAWAY S K. Small business internet use and strategic flexibility[J]. *Journal of Small Business Strategy*, 2007, 18(1): 57-68.
- [64] ZAHRA S A. The changing rules of global competitiveness in the 21st century[J]. *Academy of Management Executive*, 1999, 13(1): 36-42.
- [65] STONER C R. Distinctive competence and competitive advantage[J]. *Journal of Small Business Management*, 1987, 25(2): 33-39.
- [66] SLEVIN D P, COVIN J G. New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples[C]// Babson College Entrepreneurship Research Conference 1995. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College Press, 1995: 574-588.
- [67] CHAWLA S K, PULLIG C, ALEXANDER F D. Critical success factors from an organizational life cycle perspective: perceptions of small business owners from different business environments[J]. *Journal of Business Entrepreneurship*, 1997, 9(1): 47-58.
- [68] MAN T W Y, LAU T, CHAN K F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies[J]. *Journal of Business Venturing*, 2002, 17: 123-142.
- [69] 金国峰. 成长型中小企业持续发展机理探讨[J]. *浙江经济*, 2004, 18(16): 16-17.
- [70] 刘萍萍. 创业企业家人力资本与创业企业绩效关系研究[J]. *预测*, 2005(5): 53-57.
- [71] KNIGHT G A. Entrepreneurship and strategy in the international SME[J]. *Journal of International Management*, 2001, 7(3): 155-171.
- [72] FISCHER E, REUBER A R. Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers[J]. *Journal of Small Business Management*, 2003, 41(4): 346-365.
- [73] BARRINGER B R, JONES F F, NEUBAUM D O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders[J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(5): 663-687.
- [74] 阿玛尔·毕海德. 新企业的起源与演进[M]. 北京: 中国

- 人民出版社,2004.
- [75] 杨晓非,马凤岭.企业家战略与企业快速成长[J].改革,2005,139(9):85-91.
- [76] ENTRIALGO M,FERNAÂNDEZ E,VÂZQUEZ C J. Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation:some Spanish evidence[J]. Enterprise & Innovation Management Studies,2000,1(2):187-205.
- [77] GUNDRYL K,WELSCH H P. The ambitious entrepreneur:high growth strategies of women-owned enterprises[J]. Journal of Business Venturing,2001,16(5):453-470.
- [78] 魏江,沈璞,王新礼.中小企业企业家触发式非线性学习过程模式研究[J].中国地质大学学报(社会科学版),2004(5):24-28.
- [79] KIRBY D,WATSON A. Franchising as a small business development strategy:a qualitative study of operational and 'failed' franchisors in the UK[J]. Journal of Small Business and Enterprise Development,1999,6(4):341-149.
- [80] CHAPMAN R,HYLAND P. Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufactures[J]. Integrated manufacturing systems,2000,11(3):171-179.
- [78] 魏江,沈璞,王新礼.中小企业企业家触发式非线性学习

Strategic Management of SMEs :Literatures Review and Primary Analytical Framework

Xiang Guopeng^{1,2},Wang Jinling¹

(1. School of Business Administration,Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018,China;

2. Zheshang Research Center,Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310035,China)

Abstract: Theories of strategic management are mostly based on overall practices of large and well-established firms. However,these theories could not provide effective guidances for strategic management of small and medium-size enterprises(SMEs). In fact,it is very important to pay more attention to strategic management of SMEs. Based on foreign and domestic literatures of SMEs' strategic management,this paper reviews SMEs' strategic management from aspects as following: strategic planning, strategic choice, strategic implementation, strategic change, entrepreneur and strategic management, and constructs primary analytical framework of SMEs' strategic management. Finally, it points out three critical problems for studies on strategic management of Chinese SMEs, which are the context of transitional economy, entrepreneurial competencies and strategic management of growing SMEs.

Key words: SMEs; strategic management; review; analytical framework

(上接第 112 页)

- [8] 尼古莱·J·福斯.企业万能:面向企业能力论[M].大连:东北财经大学出版社,1998:156.
- [9] 罗伯特·S·平狄克,丹尼尔·L·鲁宾费尔德.微观经济学[M].3版.北京:中国人民大学出版社,1998:73-75.

Research on Measurement Model of Enterprise Competence Based on Theory of Entropy

Zou Zhiyong,Wu Chunyou

(School of Management,Dalian University of Technology,Dalian Liaoning 116024,China)

Abstract: Enterprise competence and enterprise growth complement and influence each other. Reasonable measurement of enterprise competence helps to effectively adjust enterprise competence to make sure enterprise's smooth development. Based on the entropy theory,this paper analyzes the mechanisms of the entropy of enterprise,and summarizes the methods to measuring and evaluating entropy,resources and energy of the enterprise,and discusses their mutual relationships. Finally,it puts forward the synthetic measurement model of enterprise competence in order to enrich enterprise competence theory and provide theoretical basis and practical guidances for promoting the sustainable development of enterprise.

Key words: entropy theory; enterprise resource; enterprise competence