

动态复杂系统下吉林省成长型 中小企业柔性战略研究

康 晶 冀 鸿 / 著

吉林人民出版社

动态复杂系统下吉林省成长型 中小企业柔性战略研究

康 晶 冀 鸿 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

动态复杂系统下吉林省成长型中小企业柔性战略研究/
康晶, 冀鸿著. -- 长春: 吉林人民出版社, 2017.3
ISBN 978-7-206-13609-2

I. ①动… II. ①康… ②冀… III. ①中小企业-企
业管理-研究-吉林 IV. ①F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第064175号

动态复杂系统下吉林省成长型中小企业柔性战略研究

著 者: 康 晶 冀 鸿

责任编辑: 陆 雨

封面设计: 点石设计

吉林人民出版社出版发行(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378033

制 版: 吉林省长春市点石设计有限公司

印 刷: 长春市中海彩印厂

开 本: 720mm×1000mm 1/16

印 张: 14.5 字 数: 230千字

书 号: ISBN 978-7-206-13609-2

版 次: 2017年3月第1版 印 次: 2017年3月第1次印刷

定 价: 29.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

摘 要

面对加入WTO以来国内外环境的迅速变化，企业所处的环境风云莫测，自80年代中期以来“基于资源”的企业战略观点以及90年代出现的“基于能力”和“基于核心能力”的观点都拓展了人们对企业战略的视野，但已不足以应对当今企业所面对的经济与社会环境。基于时间优势的竞争和战略柔性的程度已成为新的甚至更重要的竞争内容。本文首先对于成长型中小企业的相关概念进行了简单介绍，特别介绍了对于成长型中小企业成长性的评价方法，对中小企业的成长性进行评价，能够总体判断吉林省中小企业的发展状况，客观地分析吉林省成长型中小企业的产业结构状况和地区分布状况，同时，也能为进一步研究成长型中小企业的成长机理、改善企业的成长环境提供必要的技术支持。针对吉林省成长型中小企业所处动态环境与发展现状分析进而针对分析结果提出针对性建议，对于吉林省成长型中小企业战略路径的选择提出建议。最后结合实例具体分析吉林省成长型中小企业柔性发展战略的实施。

关键词：吉林省 成长型中小企业 柔性战略 路径

目 录

| | |
|-----------------------|----|
| 第一章 成长型中小企业柔性战略相关理论综述 | 1 |
| 1.1 企业战略理论 | 1 |
| 1.1.1 战略 | 1 |
| 1.1.2 企业战略 | 2 |
| 1.1.3 企业战略管理 | 5 |
| 1.2 竞争优势理论 | 11 |
| 1.2.1 竞争优势 | 11 |
| 1.2.2 竞争优势的性质 | 14 |
| 1.2.3 竞争优势理论体系结构 | 16 |
| 1.3 柔性战略理论 | 20 |
| 1.3.1 柔性战略 | 20 |
| 1.3.2 柔性战略的构成要素 | 24 |
| 1.3.3 柔性战略的研究现状 | 28 |
| 1.4 动态能力理论 | 30 |
| 1.4.1 动态能力理论来源 | 30 |
| 1.4.2 动态能力的定义和特征 | 32 |
| 1.4.3 动态能力的测量维度 | 36 |
| 1.4.4 动态能力的研究视角比较 | 38 |
| 1.5 企业成长理论 | 39 |
| 1.5.1 企业成长的形成与发展 | 39 |
| 1.5.2 企业成长的定义和特征 | 42 |
| 1.5.3 企业成长的影响因素 | 43 |
| 1.5.4 企业成长的维度与测量 | 45 |
| 1.5.5 企业成长理论研究现状 | 47 |
| 1.6 可持续发展理论 | 51 |

| | | |
|------------|-----------------------|-----------|
| 1.6.1 | 企业可持续发展战略的历史发展 | 51 |
| 1.6.2 | 企业可持续发展的定义和目标 | 53 |
| 1.6.3 | 企业可持续发展的影响因素 | 55 |
| 1.6.4 | 可持续发展的研究方向 | 57 |
| 第二章 | 动态复杂环境及其对企业的影响 | 59 |
| 2.1 | 企业环境与特征 | 59 |
| 2.1.1 | 企业环境 | 59 |
| 2.1.2 | 环境的特征 | 63 |
| 2.2 | 动态复杂环境的界定 | 64 |
| 2.3 | 动态复杂环境的特征 | 67 |
| 2.4 | 动态复杂环境因素和变量分析 | 71 |
| 2.5 | 动态复杂环境模型的构建 | 74 |
| 2.6 | 动态复杂环境对企业发展的影响 | 76 |
| 2.6.1 | 促进企业战略创新 | 80 |
| 2.6.2 | 促进企业组织创新 | 81 |
| 2.6.3 | 促进企业流程变革 | 83 |
| 2.6.4 | 促进企业文化创新 | 84 |
| 第三章 | 成长型中小企业及其特征 | 85 |
| 3.1 | 基于企业生命周期的企业成长 | 85 |
| 3.1.1 | 企业生命周期理论 | 85 |
| 3.1.2 | 格雷纳的企业成长模型 | 87 |
| 3.1.3 | 爱迪思的企业成长模型 | 88 |
| 3.2 | 成长型中小企业特征及其评价 | 90 |
| 3.2.1 | 企业成长的概念及其实质 | 90 |
| 3.2.2 | 企业成长的路径 | 92 |
| 3.2.3 | 成长型中小企业的含义 | 94 |
| 3.2.4 | 成长型中小企业的特征 | 96 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.5 企业成长性评价 | 96 |
| 第四章 动态复杂环境下的企业成长及其成长模型 | 103 |
| 4.1 企业成长的维度分析 | 103 |
| 4.1.1 规模维度的分析 | 104 |
| 4.1.2 知识维度的分析 | 106 |
| 4.1.3 制度维度的分析 | 109 |
| 4.2 动态复杂环境对企业成长的影响 | 112 |
| 4.2.1 动态复杂环境影响企业系统的复杂性 | 112 |
| 4.2.2 动态复杂环境影响企业成长的可选择集和目标 | 113 |
| 4.2.3 动态复杂环境影响企业的组织结构及形态 | 113 |
| 4.2.4 动态复杂环境影响企业决策者对环境的认知 | 114 |
| 4.2.5 动态复杂环境影响对企业成长过程的预测 | 115 |
| 4.3 企业成长的模式及其相互关系 | 116 |
| 4.3.1 渐进式成长模式 | 116 |
| 4.3.2 突变式成长模式 | 119 |
| 4.3.3 企业渐进式成长与突变式成长的关系 | 122 |
| 4.4 企业成长模式的影响因素 | 123 |
| 4.4.1 实力——企业成长的渐变因素 | 123 |
| 4.4.2 机遇——企业成长的突变因素 | 125 |
| 4.5 企业成长模型的构建 | 126 |
| 第五章 “成长场”与中小企业成长过程关系及其作用机理分析 | 129 |
| 5.1 “成长场”演变与企业成长过程关系分析 | 129 |
| 5.2 “成长场”场力对企业成长的作用机理分析 | 131 |
| 5.2.1 “成长场”场力的内力和外力对企业成长的作用 | 131 |
| 5.2.2 “成长场”作用下中小企业的成长动力 | 132 |
| 5.2.3 “成长场”作用下中小企业的动力机制演化 | 134 |
| 5.3 “成长场”构成要素与企业成长作用关系模型与研究假设 | 135 |

| | | |
|-------|-----------------------------------|-----|
| 第六章 | 吉林省成长型中小企业所处动态环境与发展现状分析····· | 139 |
| 6.1 | 吉林省成长型中小企业发展面临的动态环境与复杂性分析····· | 139 |
| 6.1.1 | 吉林省成长型中小企业发展面临的内外环境分析····· | 139 |
| 6.1.2 | 吉林省成长型中小企业外部环境因素的分析····· | 139 |
| 6.1.3 | 吉林省成长型中小企业内部环境因素的分析····· | 145 |
| 6.1.4 | 吉林省成长型中小企业运用SWOT分析方法分析制定企业战略····· | 145 |
| 6.2 | 吉林省成长型中小企业发展现状分析现状、问题、影响因素····· | 147 |
| 6.2.1 | 吉林省中小企业发展情况····· | 147 |
| 6.2.2 | 吉林省成长型中小企业发展现状及特点····· | 147 |
| 6.2.3 | 吉林省成长型中小企业存在问题····· | 150 |
| 6.2.4 | 加快我省成长型中小企业经济发展的对策分析····· | 153 |
| 6.3 | 基于柔性的吉林省成长型中小企业内外环境的匹配····· | 155 |
| 6.3.1 | 综合管理的必要性····· | 155 |
| 6.3.2 | 在动态环境下谋求柔性环境的平衡····· | 156 |
| 第七章 | 动态复杂环境下吉林省成长型中小企业柔性战略路径的选择····· | 161 |
| 7.1 | 吉林省成长型中小企业柔性战略目标····· | 161 |
| 7.1.1 | 成长型中小企业柔性战略目标的特性····· | 161 |
| 7.1.2 | 成长型中小企业柔性战略目标的内容····· | 163 |
| 7.2 | 基于柔性的吉林省成长型中小企业战略路径的分析····· | 166 |
| 7.2.1 | 柔性战略路径的理论基础····· | 167 |
| 7.2.2 | 吉林省成长型中小企业柔性战略路径的刚性特征····· | 171 |
| 7.2.3 | 吉林省成长型中小企业外部战略环境的动态不确定性····· | 174 |
| 7.2.4 | 吉林省成长型中小企业发展的基本路径····· | 176 |
| 7.3 | 动态复杂环境下吉林省成长型中小企业柔性战略的关键要素分析····· | 177 |
| 7.3.1 | 吉林省成长型中小企业柔性战略路径选择的依据····· | 177 |
| 7.3.2 | 吉林省成长型中小企业柔性战略路径选择的原则····· | 178 |
| 7.3.3 | 吉林省成长型中小企业柔性战略路径选择模型的构建····· | 180 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 第八章 基于柔性的吉林省JF公司发展战略的实证分析 | 187 |
| 8.1 JF公司发展现状分析与成长性考核 | 187 |
| 8.1.1 JF公司发展现状分析 | 187 |
| 8.1.2 JF公司成长性考核 | 188 |
| 8.2 JF公司基于柔性的发展战略路径分析 | 197 |
| 8.3 JF公司基于柔性的发展战略平台的实现 | 199 |
| 8.3.1 搭建内部发展战略平台 | 199 |
| 8.3.2 搭建外部发展战略平台 | 200 |
| 第九章 基于柔性的吉林省成长型中小企业战略路径选择的建议 | 201 |
| 9.1 吉林省成长型中小企业的环境现状 | 202 |
| 9.2 吉林省成长型中小企业基于柔性的战略路径的选取建议 | 206 |
| 9.2.1 对企业的建议 | 206 |
| 9.2.2 对政府的建议 | 211 |
| 第十章 结论与展望 | 217 |
| 10.1 结论 | 217 |
| 10.2 研究展望 | 218 |
| 参考文献 | 219 |

第一章 成长型中小企业柔性战略 相关理论综述

1.1 企业战略理论

1.1.1 战略

公认的，战略（Strategy）一词原属军事术语，是与战术相对应的一个概念。近代西方军事学家把战略定义为“地图上进行战争的艺术，并且包括整个战区在内”，而把战术称之为“在地面上实际调动军队和作战的艺术”；也有的认为战略，是一种从全局考虑谋划实现全局目标的规划，战术只为实现战略的手段之一。实现战略胜利，往往有时候要牺牲部分利益，去获得战略胜利。战略是一种长远的规划，是远大的目标，往往规划战略、制定战略、用于实现战略的目标的时间是比较长的。

在中国，战略泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。中文著作中使用战略一词的最早记载是在西晋司马彪《战略》一书，19世纪末，中国开始用这个词翻译西方的同一概念，定义为“对战争全局的筹划和指导。泛指重大的、带有全局性或决定全局的谋划。”

综合以上文献分析，对战略的基本含义可以归纳为以下四点：

- （1）战略泛指对全局性、长远性、高层次的重大问题的策划与指导。
- （2）战略是人类思维活动的智慧结晶，是多方谋略的较量，即斗智。
- （3）战略是达到战争目的的艺术，是手段，不是目的。
- （4）战略是指御敌于何处，战术是指如何御敌。

现在，战略是一个泛化的概念。已经被广泛地应用于政治、经济、管理等各个领域。我们在本文中所讲的战略是第一种含义的战略，即企业战略。

1.1.2 企业战略

(1) 企业战略的内涵

在现代多元化经营的企业中，企业的战略时刻处于风险和竞争的高度紧张的状态中，战略在所有的管理层面普遍存在。战略有各种类型的分类，有从经营方面进行规划的经营战略，有从管理角度制定的管理战略，还有从职能部门能力角度设计的职能战略等等。制定战略是适应内外部环境的资源整合与竞争能力的综合体现。企业为了求得可持续发展必须对企业的整体战略进行风险分析，并进行相应的绩效审计，才能推动战略的前进为企业的可持续发展服务，找到企业战略新的战略增长点和具体的战略实施措施。以下为多人对于企业战略的定义，如下表1-1。

表1-1 企业战略定义

| 时间 | 作者与资料来源 | 定义 |
|------|--|---|
| 1975 | McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concepts and Readings</i> , p.19 | 战略是对环境的分析及挑选与企业的资源和目标相匹配的可行方案，该种挑选的风险与这些方案所提供的利润和可行性是相称的。 |
| 1976 | Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , 2ed., p.3 | 战略是一个统一的、广泛的和整合性的计划，它被设计用来确保企业的基本目标得以达成。 |
| 1977 | Mc Nichols, <i>Policy Making and Executive Action</i> , 5thed., p.9 | 战略体现在政策形成之中：它包含一系列决定企业基本目标及利用资源和技能实现这些目标的决策。 |
| 1977 | Steiner & Miner, <i>Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases</i> , p.19 | 战略是按照内外部力量塑造企业的使命、设定组织的目标，为达到这些目标而形成特定的政策和策略，并确保正确的执行以实现这些目标。 |
| 1979 | Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> , p.25 | 战略是组织与其环境之间的居中力量在组织对付环境的决策流中的一致性的模式。 |
| 1979 | Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> , p.516 | 战略给组织提供了方向性的提示（cue），它允许组织在实现目标的同时，对环境中的机会与威胁保持反应。 |

| 时间 | 作者与资料来源 | 定义 |
|------|---|--|
| 1980 | Kenneth R.Andrews, The concept of strategy | 战略是企业内的决策模式。该模式决定和揭示了它的目标、目的和意图；产生了达成这些目的的主要政策和计划；界定了企业所追逐的业务范围以及它现在是或准备成为的组织类型；也界定了它试图给予其利益相关者的经济与非经济贡献的性质。 |
| 1980 | Michael E.Porter, Competitive strategy | 竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物 |
| 1984 | Richard P.Rumelt, Towards a strategic theory of the firm | 企业的竞争位置由一组独特的资源和联系所界定；一般管理（general management）的目的是随着时间、竞争和变革销蚀它们的价值的时候，对它们进行调整与更新。 |
| 1987 | Mintzberg, The strategy concept : Five Ps for strategy, p.13-24 | 战略是计策（ploy）计划、模式、位置和视角的综合体。 |
| 1996 | Fred R.David, Concepts of Strategic Management, P.26 | 战略是实现长期目标的方法。 |
| 1997 | David J.Collis and Cynthia A. Montgomery Corporate strategy: Resources and the scope of the firm, p.5 | 战略是企业通过多维市场活动的构形与协调而创造价值的方式。 |
| 1999 | Robert D.Buzzell and Bradley T. Gale, the PIMS Principles Linking Strategy to Performance P.20 | 战略是管理中所采用的对财务绩效具有主要影响的策略和关键性决策。这些策略和决策通常包含了有意义的且不易被撤销的资源约定。 |
| 2000 | 斯文·艾里克·肖斯特兰,《管理的双面性 雅努斯因素》, p.135 | 战略指的是像主要目标、市场结构、技术、机构文化甚至制度这类现象的复制和改变。 |
| 2003 | 项保华, 战略管理—艺术与实务, p.2 | 战略管理=方向正确+运作高效+心情舒畅 |
| 2003 | 刘冀生 企业战略管理 p.1 | 企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定发展，为不断地获取新的竞争优势，对企业发展目标 达成目标的途径和手段的总体谋划。 |

从各种定义的内容来看，相似性显著大于其间的区别；“在这些不同的观点中，共同的术语是目标、战略、政策、计划以及资源分配”。它们共同关注的是企业的‘大的问题’，是一些纲领性的规划。对这些定义进行仔细分析，我们可以发现企业战略具有如下的一些性质：

①整合性

企业战略不仅涉及到企业发展的目标、方向或经营范围（产品范围、地域范围），而且还涉及到为实现其目标的主要行动；不仅是一个制定战略的过程，还是一个对资源进行分配、使用以实现价值的过程；不仅要关注企业内部的事情，还要关注环境（竞争对手等产业环境、制度等通用环境）要素；不仅要着眼于当下，更要从历史中学习并放眼未来。这就需要对各种相关的事物进行有效的、强有力的整合，争取整体效应的最大化。

②动态性

战略的制定、执行以及内外部要素的不断变化，共同对战略提出了动态调适的需求。“就目标而言，没有一个企业家会觉得自己的企业已完全达到方向正确、运作高效、心情舒畅的状态，它是一个可以不断努力、永恒追求的境界”（项保华2003. 3）。

③相互依赖性

任何一个目标或政策，都必须依赖于良好的执行、有效的资源和能力、对竞争对手的状态的把握及本产业未来的发展趋势。成功的战略必须根植于整体要素间的稳定和持续的支持。

④一致性

“本质上，一个正确的战略必须与环境相一致、相适合，必须使其内部保持一致性…这说明了战略是关于公司活动的很多要素间，公司和环境间相互适合性方面的。尽管语言不同，涉及到影响环境的能力的信念不同，管理者们和学者们还是一致同意，长期的成功是与这种战略性适合相联系的。本书就是关于总经理所起的作用和他们在让这种适合性发生时所应用的技巧”（Joseph L. Bower et al 2001 46）。

（2）企业战略的层次

一般来说，企业战略可以划分为三个重要的层次：公司总体战略、经营单位战略和职能部门战略。

①公司总体战略

是指由公司总部制定的战略，是企业战略中最高层次的战略，对其他层次战略的制定起指导性作用。它根据企业的目标，选择企业可以参与竞争的经营

领域，合理配置企业经营所必需的资源，最终使各项经营业务相互支持、相互协调。

因此，只有选用企业资源和能力相匹配的公司战略，才能够保证企业发展方向的正确性，企业才能够有效地建立其他层次的战略。

②经营战略

经营战略是指由战略经营单位、事业部或子公司制定的战略。经营战略是在企业总体战略的指导下，管理具体经营单位计划和行动，从而为企业的整体目标服务。它充分体现了公司战略的主旨，又为职能战略的制定提供了依据，因此它是公司战略和职能战略相互联系的纽带。在这个层次上，协同作用变得更为重要，战略人员所面临的一个重要问题是促使经营单位中不同职能领域的活动协调一致。

③职能战略

职能战略是指由职能部门制定的战略，是企业内主要职能部门的短期战略计划，他使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，是公司战略在企业日常管理活动中的具体表现，它要求职能部门必须有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，从而保证实现企业目标。

同公司战略相比，职能战略具有以下几个特点：

首先，期限。职能战略用于确定和协调企业的短期经营活动，一般在一年左右；

其次，具体性。企业职能部门的战略要比企业总体战略更为具体；

再次，职权与参与。企业高层管理人员负责制定企业的长期目标和总体战略。职能部门的管理人员在总部的授权下，负责制定年度目标和部门战略。

协同效应和资源配置是影响职能战略制定与实施的关键要素。协同作用主要体现在单个的职能部门中协调各种日常管理活动，并将这些活动同其他部门的活动有机地联系起来。

1.1.3 企业战略管理

(1) 企业战略管理理论的历史演变

现代意义上的战略管理思想，最早出现在美国经济学家巴纳德的代表作《经理的职能》一书中，巴纳德运用战略的思想对企业诸因素以及它们之间的相互影响

进行了分析，首开企业经营战略研究之先河。从此公司的战略管理理论经历了萌芽期、奠基期、探索期、繁荣期，正处于现阶段的复杂期，也可以说是转折期，见下表1-2。在战略管理理论发展的每一个时期，其主要的研究重点都有时代的特色，也为战略管理理论朝着基于进化理论的复杂性与适应性研究奠定了基础。

表1-2 企业战略管理思想发展历程

| 年代 | 时期 | 主要研究方向 | 代表人物及著作 | 评价 |
|-----------------|-----|--|--|--|
| 20世纪30年代到60年代初期 | 萌芽期 | 运用战略思想对小企业诸因素以及它们之间的相互影响进行了分析。 | 巴纳德的代表作《经理的职能》钱德勒的代表作《战略与结构工业企业史和考证》 | 为企业战略管理研究开辟了道路，奠定了基础。 |
| 60年代小中期至70年代初 | 奠基期 | 战略研究主要集中在战略的概念与构成要素等理论上。 | 安索夫代表作《企业战略论》 | 对企业成长的基本原理、理论和程序进行了研究，初步形成了企业战略管理研究的理论框架。 |
| 70年代初期至80年代初期 | 探索期 | 这一阶段研究的重点是战略管理在企业中的应用，重视企业中物的要素和理性化的研究方法。 | 安索夫的《从战略计划走向战略管理》、《战略管理理论》金与克里兰的《战略规划与政策》迈克尔·波特的《竞争战略》 | 战略管理由理论研究向实际应用研究的新发展。 |
| 80年代中期到90年代 | 繁荣期 | 围绕企业竞争优势展开，提出了基于资源、基于能力、基于知识等崭新观点，并对战略联盟进行了深入的研究。 | 米勒的《伊卡洛斯的悖论》明茨伯格的《战略管理的前景》 | 有力地推动了企业竞争战略理论的发展，并且研究方法也有了极大的丰富和发展，把企业战略理论推向了一个新的高度。 |
| 90年代至今 | 复杂期 | 这个阶段的主要观点可以归纳为，因为企业面临的环境是复杂或者是混沌的，因而进行准确的预测是不可能的，因而只能是在充分利用各种手段进行一定范围内的把握的前提下，提高企业的灵活应变能力，也就是以混沌的战略来对付混沌的环境。 | David levy的《混沌理论与战略理论应用及管理意义》；Robert Macintosh and Donald Maclean的《有条件的突变一种耗散结构的转变途径 | 应该说这个阶段还远未形成。但是理论与实践的种种迹象表明，复杂环境下的企业战略将成为现在及今后相当长的时间里一个主要研究趋势。 |

在公司战略管理理论发展的过程中形成十个具有代表性的学派。它们是：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派，见表。这十个学派又可以分成三类，前三种属于说明性学派，它们关注的是战略应如何明确的表述，而不是战略形成过程中的一些必要工作。其中，设计学派是计划学派和定位学派的基本理论框架。随后的六个学派属于描述性学派，它们侧重于描述战略和实际制定和执行过程。最后一组只包括一个学派，它其实是其他学派的综合，称为结构学派。见下表1-3。

表1-3 企业管理战略十大学派

| 学派类别 | 学派名称 | 代表人物及著作 | 主要观点 | 最适用的环境 |
|-------|-------|-----------------------|---|------------------|
| 说明性学派 | 设计学派 | 安德鲁斯 《经营策略内容和案例》 | 分析经营战略要强调对内外环境的评价，将战略构造分为制订与实施两大部分。 | 可描绘的、稳定的 |
| | 计划学派 | 安索夫 《公司战略》 | 战略构造应是一个有控制的正式计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，通过目标、项目、预算的分解来实施所制订的战略计划等。 | 简单和稳定的，可理性地控制 |
| | 定位学派 | 迈克尔·波特 《竞争战略》 | 从形式上，强调战略制定过程和战略内容本身的重要性；从性质上，特别重视战略内容，从原来单纯地注重规定内容扩展到实际调查。 | 简单、稳定和成熟 |
| 描述性学派 | 企业家学派 | 科林斯和摩尔 《组织缔造者》 | 战略形成过程绝对的集中在个别领导人身上，企业战略不是精心设计和内容完整的长期计划，而是企业家对企业未来发展的看法。 | 动态但简单的 |
| | 认识学派 | 斯道《陷入泥潭，不能自拔》 | 企业战略制定不仅是一个理性思维的过程，而且包括了非理性思维的因素。战略形成过程是一个认识的基本过程，特别是作为概念的战略形成的基本过程。 | 不可领会的 |
| | 学习学派 | 奎因《应变战略逻辑渐进主义》 | 在迅速多变的时代，战略往往是个人、集体学习的结果，战略管理者不再是依靠管理应付变化，而是依靠变化进行管理。 | 复杂、动态、新颖的 |
| | 权力学派 | 普费弗、萨兰西克 《组织的外部控制》 | 企业制定战略的过程是权利和与权利相关的政治斗争的结果，战略制定的过程实际上是各种正式或者非正式利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程。 | 微观是竞争的，宏观是可控和协作的 |

| 学派类别 | 学派名称 | 代表人物及著作 | 主要观点 | 最适用的环境 |
|-------|------|-----------------|---|----------------|
| 描述性学派 | 文化学派 | 莱恩曼《长远规划的组织理论》 | 战略制定是集体行为的过程，建立在所有组织成员共同拥有的信仰和价值观之上，战略以组织成员的意愿为基础，表现为有意识的行为方式战略的变化不会超出或违背企业的总体战略观和现存文化。 | 理想、被动的，可能变成苛求的 |
| | 环境学派 | 偶然性理论，组织的种群生态学 | 各种复杂力量所构成的环境是制定战略过程的核心企业必须适应环境，并且在适应环境的过程中寻找自己生存和发展的位置同时企业还应该对环境的变化做出反应，企业与环境是可以互动的。 | 准备好的、竞争性的、描绘出的 |
| 综合性学派 | 结构学派 | 米勒的“原型与变革量化的观点” | 行为模式，是一种定位，是一种对未来的预期和希望，是一种策略。 | 只要无条件，以上均可 |

从各学派研究所适应的环境来看，逐渐从简单、静态环境向复杂、动态环境过渡；从研究内容来看，早期的学派把战略看成是一种说明和描述，或是一种行为过程，之后将战略看成是计划与策略，其研究的方向将不可避免地朝着“战略是一种机制”发展，并且，研究方法也逐步多样化，定性定量相结合，大量的引进了自然科学的方法，如混沌学、博弈论、进化论等。

(2) 企业战略管理过程

企业战略管理过程是指企业制定和实施战略的过程，主要包括如下四大阶段。（见图1-1）^①

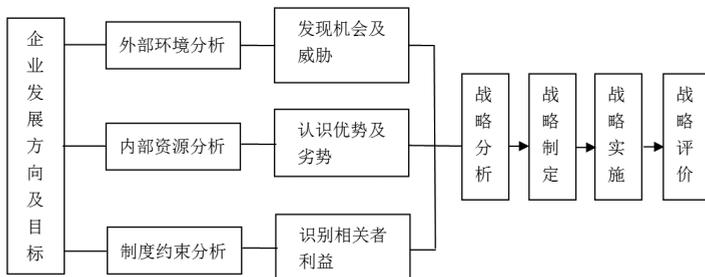


图1-1 企业战略管理过程

^① 朱亚东. 产业战略与企业战略关系研究. P22