

# 小企业战略影响因素研究

李保明

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

**摘要:**现实中的小企业是否拥有战略,以及哪些因素影响到战略的制定是一个经常引起争议的话题。文章着重研究小企业战略的战略发展蓝图和战略性计划,把影响小企业战略的因素分为业主属性和企业属性两个维度。通过对25家独立性小企业业主的现场访谈,并采用关联度量指标 $\lambda$ 来度量有关变量的相关程度,得出如下结论:小企业业主属性对业主是否拥有小企业的战略发展蓝图,对小企业是否制定有书面的战略性计划并不产生影响;小企业的企业属性对业主是否拥有企业的战略发展蓝图,对企业是否制定有书面的战略性计划并不产生影响;绝大多数小企业拥有企业的战略发展蓝图,并且没有制定书面的战略性计划。

**关键词:**小企业;战略;业主属性;企业属性

中图分类号:F272

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2007)03-0036-04

## 一、引言

小企业战略是一个众说纷纭,经常引起争议的话题。现实中有不少小企业家有这样一种说法:战略是大企业的事情,与小企业没有什么关系。美国学者Stevenson和Grousbeck<sup>[1]</sup>认为:很多小企业业主都是行动先于战略的制定与分析。这些业主通常将行动和战略的制定与分析结合起来,并且准备随时根据动态的环境来改变进程;在表面上经常看不到任何正式的战略的制定与分析,虽然有些业主在使用它们。作者认为,当努力去搜集数据,制定战略计划后才行动,则延误了及时进入市场;并且,详细的研究还产生了许多负面意见,反而扼杀了创意。他们认为以下因素会影响战略的制定与分析:企业是否需要大量的资本;创新的程度;运营和开发任务是否复杂等。Amar Bhide(阿玛尔·毕海德)<sup>[2]</sup>认为成功的创业者通常采用速度快、成本低的实用方法,而非深度分析。因为他们几乎没有多少时间来进行调查和分析。

Kuratko<sup>[3]</sup>认为一些小企业由于没时间,缺乏制定创业战略的知识和技能,缺乏对员工的信任,担心有太高的花费等原因而不做战略计划。美国一位学者的研究表明,只有约30%的家族企业制定有书面的战略计划<sup>[4]</sup>。颜光华等学者<sup>[5]</sup>认为,小企业战略通常是突发形成,而不是事先设计制订的,它常常属于直觉或者经验型战略,受企业家的个性、价值观和志向等的影响,战略计划通常是非正式的。当这些小企业业主需要获得贷款、吸引投资人或需要建立信任关系时,他们认为需要一个战略性的计划(特别是一个书面的)。但是,一旦他们获得了贷款、吸引到了投资人或建立好了信任关系后,他们就会认为战略计划没有

收稿日期:2007-02-09

基金项目:国家自然科学基金重点资助研究课题“基于人与组织多层互动匹配的企业家成长机制与创业环境”(70232010)

作者简介:李保明(1962-),男,河南鹤壁人,浙江大学管理学院博士研究生,郑州大学商学院副教授,硕士生导师,主要从事组织行为学与创业管理研究。

什么价值了。

美国著名未来学家托夫勒曾说：“对没有战略的企业来说，就像在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨穿行，最后很可能迷失方向。”有些研究表明，小企业的战略管理远不像大企业那样正规，但是采用战略管理的小企业在经营绩效上的确要超过那些不采用战略管理的小企业。Lyles<sup>[6]</sup>的研究认为：有正式计划的小企业比没有正式计划的小企业的销售增长率高一倍。

那么现实中的中国小企业是不是需要战略，它们是不是制定战略，哪些因素影响到战略的制定呢？为了解上述现实问题，并探讨影响小企业战略的因素，笔者特开展了这项研究。

在这里，笔者着重研究小企业战略的战略发展蓝图和战略性计划。小企业的战略发展蓝图是指小企业未来较长时期大的发展方向及总体目标。战略发展蓝图可以使人们的精神从单调的日常操作中得到升华，并不断受到激励。它往往与企业业主的个人抱负、商业哲学和伦理信条紧密联系在一起。小企业的战略性计划是指应用于整个小企业的为企业未来较长时期设立，并寻求企业在竞争环境下地位的计画；在这里，笔者以是否拥有书面的正式战略性计划来测量。正式战略性计划必须和战略发展蓝图相匹配，这样才能保证战略的有效实施和成功。

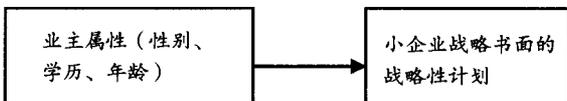
笔者把影响小企业战略的因素分为业主属性和企业属性两个维度。业主属性是指业主的性别、学历、年龄；企业属性是指企业的创建年限、企业规模（员工数目）、企业所在地区、企业所处行业。

根据上述分析，笔者提出以下理论构架和研究假设：

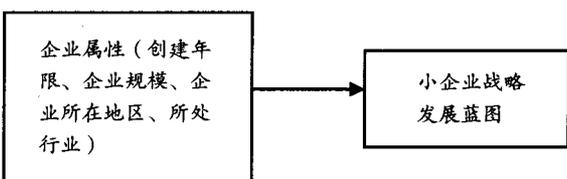
H1：小企业业主属性（性别、学历、年龄）对业主是否拥有企业的战略发展蓝图产生影响。



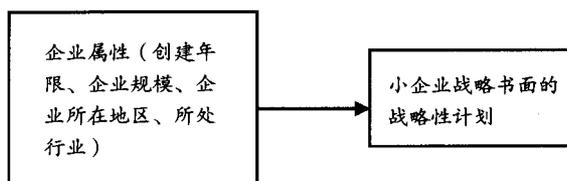
H2：小企业业主属性（性别、学历、年龄）对小企业是否制定有书面的战略性计划产生影响。



H3：小企业的企业属性（创建年限、企业规模、企业所在地区、所处行业）对业主是否拥有企业的战略发展蓝图产生影响。



H4：小企业的企业属性（创建年限、企业规模、企业所在地区、所处行业）对小企业是否制定有书面的战略性计划产生影响。



## 二、研究方法

本研究主要采用现场访谈法来进行。笔者在杭州、宁波和温州三地采用判断抽样法（Judgment Sampling）对 25 家独立性小企业业主进行了访谈。样本小企业的员工数目 5 - 40 名计 13 家，占 52%；40 - 100 名计 4 家，占 16%；100 - 200 名计 5 家，占 20%；200 - 400 名计 3 家，占 12%。被访谈的小企业男性业主 21 名，占 84%；女性业主 4 名，占 16%。所处的行业主要涉及机械部件制造以及餐馆、宾馆。笔者采用了关联度量指标  $\lambda$ （基于误差消减比例的指标）来度量有关变量的相关程度。

本研究的数据主要来源于笔者针对 25 家传统行业的独立性小企业业主进行的现场访谈，因此本研究结果也许不能代表中国大陆的所有小企业或其他行业小企业。尽管如此，本研究所得出的结论仍然为更好地了解中国现实中的小企业的战略应用情况以及影响小企业战略的因素提供了实证依据。

## 三、研究结果与分析

### （一）业主属性对战略发展蓝图的影响

业主属性是指业主的性别、学历、年龄。本次研究中的 25 名业主中有男性业主 21 名，占 84%；女性业主 4 名，占 16%。

下面采用关联度量指标  $\lambda$ <sup>[7]</sup> 来度量业主性别变量与业主是否拥有企业的战略发展蓝图变量的相关程度。在这里， $\lambda$  是基于误差消减比例的指标（Proportional reduction of error）。

根据表 1 的分析知道： $\lambda = (1 - 0 - 1) / 1 = 0$

表 1 业主性别变量与战略发展蓝图变量的相关表

	男性业主	女性业主	总计
有战略蓝图	21	3	24
无战略蓝图	0	1	1
总计	21	4	25

所以，业主性别变量与业主是否拥有企业的战略发展蓝图变量是相互独立的，即业主性别对业主是否拥有企业的战略发展蓝图并不产生影响。

关于本次研究中业主的学历，大专学历为 3 位；中学或中等学历为 12 位；小学学历为 5 位。采用关联度量指标  $\lambda$  分析后表明，业主学历对业主是否拥

有企业的战略发展蓝图并不产生影响。25名业主的年龄分布在24-65岁之间,而选择没有企业的战略发展蓝图的业主的年龄为34岁;同样的分析表明,业主年龄对业主是否拥有企业的战略发展蓝图并不产生影响。

(二)业主属性对小企业是否制定有书面的战略性计划的影响

业主的性别对是否制定有书面的战略性计划的影响见表2。

表2 业主性别变量与书面的战略性计划变量的相关表

	男性业主	女性业主	总计
有书面的战略性计划	19	4	23
无书面的战略性计划	2	0	2
总计	21	4	25

同样采用关联度量指标 $\lambda$ 来度量业主性别变量与业主是否制定有书面的战略性计划变量的相关程度。

根据表2知道: $\lambda = (2 - 2 - 0) / 2 = 0$

所以,业主性别变量与业主是否制定有书面的战略性计划变量是相互独立的,即业主性别对业主是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。

同样的分析表明,业主学历及业主年龄对业主是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。

(三)企业属性对企业的战略发展蓝图的影响

本研究的企业属性是指企业的创建年限、企业规模(员工数目)、企业所在地区、企业所处行业。

企业的创建年限对是否拥有企业的战略发展蓝图的相互关联情况见表3。

采用关联度量指标 $\lambda$ 来度量企业的创建年限Y变量与是否拥有企业的战略发展蓝图变量的相关程度。

表3 企业的创建年限Y与战略发展蓝图变量的相关表

	$Y < = 3$	$3 < Y < = 10$	$10 < Y < = 25$	总计
有战略蓝图	7	11	6	24
无战略蓝图	1	0	0	1
总计	8	11	6	25

根据表3计算知道: $\lambda = (1 - 1 - 0 - 0) / 1 = 0$

所以,企业的创建年限变量与是否拥有企业的战略发展蓝图变量是相互独立的,即企业的创建年限对是否拥有企业的战略发展蓝图并不产生影响。

本研究的企业规模主要由企业的员工数目来衡量:笔者对本次的被调研小企业的规模按4个等级进行了划分。企业规模对是否拥有企业的战略发展蓝图的相互关联情况见表4。

根据表4计算知道: $\lambda = (1 - 1 - 0 - 0) / 1 = 0$

所以,企业规模变量与是否拥有企业的战略发

展蓝图变量是相互独立的,即企业规模对是否拥有企业的战略发展蓝图并不产生影响。

本次研究中的企业所在地区的分布情况为:杭州4家,占16%;宁波5家,占20%;温州19家,占64%。企业所处行业情况为:机械部件制造类15家,占60%;餐馆宾馆类10家,占40%。同样分析表明:企业所在地区变量及企业所处行业变量对是否拥有企业的战略发展蓝图都不产生影响。

表4 企业规模N与是否拥有企业的战略发展蓝图的相关表

	$5 \leq N < 40$	$40 \leq N < 100$	$100 \leq N < 200$	$200 \leq N < 400$	总计
有战略蓝图	12	4	5	3	24
无战略蓝图	1	0	0	0	1
比例	0.52%	16%	20%	12%	100%
总计	13	4	5	3	25

(四)企业属性对小企业是否制定有书面的战略性计划的影响

企业的创建年限Y对是否制定有书面的战略性计划的相互关联情况见表5。

采用关联度量指标 $\lambda$ 来度量企业的创建年限Y变量与是否制定有书面的战略性计划变量的相关程度。

根据表5计算知道: $\lambda = (2 - 0 - 1 - 1) / 2 = 0$

所以,企业的创建年限变量与是否制定有书面的战略性计划变量是相互独立的。即企业的创建年限对是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。

表5 企业的创建年限Y与战略发展蓝图变量的相关表

	$Y < = 3$	$3 < Y < = 10$	$10 < Y < = 25$	总计
有书面的战略性计划	8	10	5	23
无书面的战略性计划	0	1	1	2
总计	8	11	6	25

企业规模对是否制定有书面的战略性计划的相互关联情况见表6:

表6 企业规模N与是否拥有企业的战略发展蓝图的相关表

	$5 \leq N < 40$	$40 \leq N < 100$	$100 \leq N < 200$	$200 \leq N < 400$	总计
有书面的战略性计划	13	4	4	2	23
无书面的战略性计划	0	0	1	1	2
比例	0.52%	16%	20%	12%	100%
总计	13	4	5	3	25

根据表6计算知道: $\lambda = (2 - 0 - 1 - 1) / 2 = 0$

所以,企业规模变量与是否拥有制定有书面的战略性计划变量是相互独立的。即企业规模对是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。

同样分析表明:企业所在地区变量及企业所处行业变量对是否制定有书面的战略性计划都不产生影响。

#### (五)小企业的战略发展蓝图

小企业的战略发展蓝图是指小企业未来较长时期大的发展方向及总体目标。在这次被调研的小企业中,绝大多数企业业主(96%)告诉笔者,他们拥有企业的战略发展蓝图(虽然92%的小企业没有制定书面的战略性计划),正是这一发展蓝图指导着企业的有效发展。

不少企业主认为企业的战略发展蓝图就是扩张,“扩大市场,向国外发展”“总想扩大规模”“我们都想把企业做大”“稳步地把企业扩大一点”“想花几年时间把企业发展成连锁的形式”“把原来的产品搞好一点,搞大一点”“企业发展得更大一点”“去其他市县开设更多的连锁店”“把我们公司的产品销往世界每个角落”。

有些企业主认为企业的战略发展蓝图就是企业的地位,“5年之内,在本地区本行业中达到领先地位”“10年内进入全国前10名,在20年内,进入全国前5名”。

还有些企业主认为他们的企业的战略发展蓝图就是销售业绩:“把业务打开,今年打算做到6千万,明年做到8千万,后年做到1亿。”

#### 四、结论

通过上述实证分析笔者得出以下结论:(1)小企业业务业主属性(性别、学历、年龄)对业主是否拥有企业

的战略发展蓝图并不产生影响。(2)小企业业主属性对企业是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。(3)小企业的企业属性(创建年限、企业规模、企业所在地区、所处行业)对业主是否拥有小企业的战略发展蓝图并不产生影响。(4)小企业的企业属性对企业是否制定有书面的战略性计划并不产生影响。(5)绝大多数小企业(96%)拥有企业的战略发展蓝图,而绝大多数小企业(92%)没有制定书面的战略性计划。

#### 参考文献:

- [1] STEVENSON HOWARD, GROESBECK IRVING. *New Business Ventures and the Entrepreneur* [M]. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc., 1999: 238 - 245.
- [2] 阿玛尔·毕海德. 创业精神 (Harvard business review on entrepreneurship) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 76 - 79.
- [3] KURATKO, DONALD F. *Entrepreneurship: A contemporary approach* (5th edition) [M]. New York: Harcourt college publishers, 2001: 185 - 189.
- [4] SCARBOROUGH, NORMAN. *Effective Small Business Management* [M]. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, Inc., 2000: 132 - 137.
- [5] 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(4): 25 - 27.
- [6] LYLES, MARJORIE A. Formalized planning in Small Business: Increasing Strategic Choices [J]. *Journal of Small Business Management*, 1993(4): 56 - 59.
- [7] 李怀祖. 管理研究方法论 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2004.

## An Empirical Analyse of the Influencing Facts of Small Business Strategy

LI Bao-ming

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

**Abstract:** This research divides the influencing facts of the small business strategy into two parts: owner's attribute and firm's attribute. The authors interviewed 25 small business owners and analyze the relationships between the strategy and owner's attribute or firm's attribute with the relationship measurement index  $\lambda$ . The findings show that: Owner's attributes do not influence whether the firms have a vision and a written strategic plan. Firm's attribute do not influence whether the firms have a vision and a written strategic plan. Most small businesses have a vision but do not have a written strategic plan.

**Key words:** small business; strategy; owner's attribute; firm's attribute