

# 企业成长阶段的创新管理策略研究 以泰国永安米业贸易有限公司创新自适应系统管理为例

THE DEVELOPMENT OF INNOVATION MANAGEMENT STRATEGIES  
IN ENTERPRISE GROWTH STAGE – A CASE STUDY OF ADAPTIVE  
INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM IN WING ON RICE TRADING  
CORPORATION IN THAILAND

陈林峰<sup>1</sup>, 陈奡<sup>2</sup>  
Sittirak Thangsitthiworarat<sup>1</sup>, Chen Ao<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>正大管理学院 中国研究生院  
<sup>1,2</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

## 摘要

基于企业生命周期理论,企业成长将经历起步期、发展期、成熟期、创新期与再造期五个阶段,每个阶段都有其特征。针对个案泰国永安米业贸易有限公司的成长发展状况,进行深入访谈和分析,分阶段性探讨企业成长阶段中的发展障碍。旨在找出企业成长阶段应选择相应的企业发展策略。研究结论发现创新管理策略能够有效地沿用到企业成长阶段中,最后提出了企业可持续发展新的研究方向。

关键字: 企业生命周期 成长阶段 障碍 创新管理 可持续发展

## Abstract

According to enterprise life cycle theory, enterprise growth moves through five stages: Start up, Growth, Maturity, Innovation, and Reformer, each stage has its own distinctive characteristics. Based on the growth conditions and development status of Wing On Rice Trading Corporation in Thailand, By using document analysis, and in-depth interview, investigated main obstacle in each different stages of enterprise life cycle, the purpose of this study was to determine the corresponding enterprise development strategies to each different stages of enterprise life cycle. Findings show innovation management strategies can be successfully applied to enterprise growth stage. Findings also found the new research direction for sustainable enterprise development.

**Keywords:** Enterprise life cycle, Growth stage, Obstacle, Innovation management, Sustainable development

## 引言

大米产业在泰国农业乃至整个国民经济中具有举足轻重的地位。长期以来泰国大米都是世界大米出口的榜首，对世界大米产业发展极具影响力。泰国大米在国内和国际市场上均有较高的需求，拥有众多大米专业出口商和独特的供应生产链。个人独资企业对泰国的经济发展有举足轻重的作用，但研究泰国个人独资企业的成长发展阶段，对其发展障碍的探讨却很少。本文以泰国大米产业为背景，从企业个案永安米业贸易有限公司的创业史和发展轨迹出发，透过深度访谈与文献理论相结合，以企业成长阶段理论为主要架构，分析探讨个案企业在每一个成长阶段面临的障碍，如何抓住机遇和运用相应的关键性管理策略来化解，并成功过渡到企业的下一个成长阶段。本文旨在研究分析企业管理策略如何能有效地运用在企业成长阶段之中，克服企业成长阶段性障碍过渡到下一成长阶段。其次，创新管理策略对于成长阶段的成功过渡与企业实现可持续发展目标有重要的联系。此外，总结有益经验为现代的泰国私营独资企业成长过程的各阶段性的障碍和困境作出相适宜的策略，帮助企业结合自身的发展阶段情况来以此构建企业自己的核心竞争能力，提供将企业发展瓶颈转化成机遇的参考价值。

## 文献综述

成长与发展是企业追求的永恒主题。企业生命周期就如同一双无形的双手，始终左右着企业的发展轨迹。Haire (1959) 首次以生物学的生命周期观点来看待企业，使其研究企业的发展符合生物学的增长曲线。在随后的文献中提到企业的发展过程中会出现停滞阶段和消亡现象，并指出导致这些现象出现的原因是企业在管理上的不足，即一个企业在管理上的局限性可能成为

其发展的障碍。企业发展瓶颈直接导致的结果是使企业活不久、长不大或做不强，而障碍及困境的克服状况，正是企业进入下一个阶段的标志。企业应以外部环境的改变而适应做出调整和改变；保留资源和力量，内部组织结构同时配合其变革。依据舒化鲁（2010）的研究，企业发展处于何种阶段之上，并没有有明显的分界点，但根据企业在发展过程中所发生的问题，却可以明确地作出判断。也就是说，企业在发展的过程中，必然会呈现出一定的阶段性。因为企业组织在遭遇困难危机时，往往容易界定问题所在，但在企业发展过渡到成功之际，要预先总结规律主动找出危机，就比较困难。倪嘉成、李华晶、李永慧（2015）提出在面对不同发展阶段，企业应该实施相应的发展策略，如在孕育期的企业进行市场导向的产品发展，并选择合适的领导人，在婴儿期则应进行销售扩张，并注重保持资金平衡。根据学者们研究的基础上，本文以产品线和市场规模来主要作为划分企业成长阶段的标准，主要参考采用 Hill & Jones (1998) 之“五阶段”分类：萌芽期、成长期、震荡期、成熟期、衰退期，其概念与产品生命周期相似，常用以预测分析产业演变轨迹。

程未（2012）对企业管理创新变革切入点进行分析，从理念创新，战略创新，加强内部控制等多个方面进行了对企业管理创新策略的探讨。管理创新是企业适应外部环境变化、实现企业可持续发展的内在需要。企业适应性是企业生命体在生存竞争中与环境条件相互作用而形成一定性状的现象，是企业对环境变化形成的正确反应的能力。影响企业适应性的因素很多，其中包括企业内部环境和外部环境这两个层面。企业的可持续发展是指企业长期从小到大，从弱到强不断的学习创新过程，其中包含的含义有三个：持续性，成长性，学习性和创新能力，企业需要不断的学习和创新过程。张铁男（2006），杨玉祥（2007），赵渤（2005）等学者指出，关于企业适应性发展的定义有一个含义是在生存的基础上，企业生命体开始寻求永续发展 - 可持续发展。可持续发展是既要考虑当前发展的需要，也要考虑未来发展的需要。可持续发展还包括在面对不可预测的环境冲击继续保持发展趋势的一种发展观。许文西（2012）研究中发现企业的持续成长需要依靠企业的创新，企业创新可分为产品创新，结构功能创新，制度创新和管理创新四个层面。企业可持续发展的核心是企业创新，面对不可预测的变化，公司唯一的策略是使自身更具适应能力，所以“适应型企业”战略已经形成。它要求企业随着进程的变化做出适当和快速的反应。适应策略也是一种高效的企业策略。不断满足个性化需求，意味着不断面对不可预测的变化，以应对激烈的动荡局面需要快速响应，甚至即时反应。张铁男（2006）研究了企业的适应性，并提出了适应性企业的含义及特征，从而构建了基于进化理论的适应性企业战略管理过程和刺激—意识—反应管理模式。张铁男、张亚娟、韩兵（2009）解释了刺激—意识—反应的作用机理为：企业的外部环境发出刺激信号，企业从这些刺激信号中筛选出对自身有用的信息，包括机会和威胁信号，这就是意识过程。企业通过自身的进化能力，用其中的一项或几项适应能力，来应对机会与威胁信号，这是反应过程。适应是企业演进的基本元素之一，环境与企业之间的相互作用过程，环境

变化促使企业改变，同时企业也改变了环境。企业只有在混乱有序，适应又不适应状态之间，才能进化下去。

企业适应性通过学习实践体现，企业须有一个开放的组织结构，以特殊的方式管理信息，企业管理者和员工必须划分不同的责任和行为。适应性是企业实现的目标，学习是企业实现适应能力的必要条件。适应性和学习性互为补充，互相促进，切实实现企业自组织的功能。

本文通过对企业生命周期理论的研究，发现每个企业的成长周期和寿命都不同，但每个企业在生命周期不同阶段存在某些共同的特征。了解这些相似的特征和关键，能够方便企业了解自己的生命周期阶段，从而纠正自身企业存在的不良状况，试图找到一个可以适应企业自身特点的组织结构，企业适应性发展是企业在适应性生存条件下的可持续发展，使企业从内部管理中找到相对优势的模型来继续保持企业发展。促进其不同周期阶段可延续的特定组织结构，在每个生命周期阶段充分发挥其优势，从而延伸企业的生命周期，及时调整企业的发展策略，帮助企业实现自身的可持续发展。

企业在不同的成长阶段所面临的主要障碍或困境是同时有内部因素和外部因素引起，企业需要不断吸收外部环境变化的信息，包含从客户、供应者和竞争对手等外部资源的学习能力，将这些信息转化为企业适应环境的能力，同时可以有效地通过内部因素来改善成长阶段出现的不良状况，比如管理方式，企业资源调动等。企业能够成功过渡到下一个成长阶段的主要内部策略因素虽然不尽相同，但都离不开创新。创新对于成长阶段的成功过渡与企业实现可持续发展目标有密切的联系。通过对理论研究，企业在激烈的市场竞争中的策略往往是为了因应环境的变迁，企业以适应型管理策略不断自觉地适应市场变化的能力，走出传统的管理策略思维，主张企业能够透过创新来塑造自己未来的经营管理情境，而不是被动地因为环境而改换策略。创新管理策略对于成长阶段的成功过渡与企业实现可持续发展目标也有着必要的联系。

## 研究方法

本文采用单一案例研究法，研究单一企业个案能够在资料的收集和分析上相较于多个案例研究，获得较佳的深度。选取的企业个案是泰国大米产业中具有成功代表性的永安米业贸易有限公司，本文旨在了解泰国国内企业独特管理创新的成功案例，研究企业的成长发展阶段与其每阶段性的障碍，以及如何化解障碍、突破困境，并使企业顺利能够可持续发展，作为对泰国广泛的独资企业生存和大力发展具有借鉴作用和参考意义。

本研究的数据和资料收集包括第一手资料和第二手资料。第一手资料的来源收集主要来自个案公司的管理阶层的领导者与部门主管所进行的面对面直接交谈方式访谈，访谈者来自个案企业永安米业贸易有限公司的主管们及普通员工共二十名，其中包括董事长，总经理秘书，人事部主管及两名人事部助理和员工，销售部主管及三名销售部员工，财务部主管及三名财务部员工，

生产部主管，三名车间工人和三名质检部工人。访谈期间为 2016/12/20–2017/1/25，每次主管访谈持续约为一到两个小时；普通员工约为半个小时。访谈期间对六名公司高管进行两次以上重复性深度访谈（纵向访谈），十四名员工进行一次性访谈。访谈地点固定安排在永安米业贸易有限公司会议室进行。本文采取半结构式访谈法，根据访谈的主题范围和预先拟定的访谈提纲进行访谈，能较为灵活地根据访谈的实际情况和进程做提问顺序的调整等，对访谈结果有一定的控制，同时予以被访者极大表达观点和意见的空间。经由个案企业管理阶层与企业非决策组织员工的双向资讯，对个案企业的分析更为深入。根据研究设计的目的，在访谈准备期间确定好访谈目标、访谈提纲、信息搜集、访谈对象和访谈组织，包括采访时间，采访地点，礼品和设备等。

且本研究采用主管访谈法及纵向访谈的类型。主管访谈法是指同一个或多个主管面谈，了解所要分析职务的情况。主管对于工作内容一般都有比较好的了解，与主管面谈可以节省工作分析的时间。纵向访谈法又称多次性访谈或重复性访谈，它是指多次收集固定研究对象有关资料的跟踪访谈。也就是对同一样本进行两次以上的访谈以收集资料的方式，本文研究主要在第二次访谈中做新问题的补充和获得更新的研究数据为主，而不对已提过的问题的重复探讨。纵向访谈是一种深度访谈，它可以对问题展开由浅入深的调查，以探讨深层次的问题。纵向访谈常用于个案研究或验证性研究，这种访谈常用于质的研究。

在深度访谈中以开放式的谈话态度，依据围绕半结构式的问题进行访谈，访谈的主题围绕产业环境状况，公司基本状况，公司成长发展阶段及障碍状况，及创新绩效等，并取得受访者的同意全程录音以便记录和后期的整理和分析。对于访谈结果进行资料的检视及概念化，将采访得到的第一手资料与通过企业相关新闻、文件和作为参考的第二手资料进行再次整理，归纳出企业个案在成长发展的各个阶段面对障碍的调整策略和改善之处，基于企业实践活动和变化趋势为泰国其他独资企业提供实务性的建议，作出本文结论和建议。

## 研究结果

结合对个案产业环境的访谈，运用 PEST 分析模型从政治，经济，社会和技术这四大类来分析影响企业的主要外部环境因素。农业占泰国国民生产总值的 12%，农业人口约占全国人口的 70%，大米历来是泰国农民最主要的农作物，年产稻谷约 3,000 万吨。而农产品出口是外汇收入的主要来源之一，其中大米出口所占比例较大。2001–2015 年，泰国大米出口主要集中在非洲与亚洲，其中亚洲第一大出口国市场是中国，所占比例为 9.78%，泰国出口中国的大米，有竞争优势最主要还是泰国茉莉香米。泰国大米标准是目前世界上所有稻米生产国标准中最为规范和详尽的，它的外观和存储品质以及加工技术都有保持较高的质量，这也是泰国大米的主要优势之一。泰国大米出口在产量和出口量上拥有规模化上的优势，且获得泰国政府政策的支持，税收的优惠。特别在建立中国–东盟自由贸易区后，关税优惠且配额扩大影响泰国大米也有增加及出口到中国，

中国人均收入增长也会影响到泰国大米的需求有相应增加。但同时作为东盟成员国的东南亚国家也能够进入中国市场，这些国家出产的大米跟泰国大米相似，但是成本更低，对泰国形成很重要的竞争。泰国大米在国内和国际市场上均有较高的需求，拥有众多大米专业出口商和独特的供应生产链，而独资经营凭借其灵活的经营方式，在激烈的市场竞争中有较强的应变能力，为泰国提供了大量的就业机会，促进社会稳定和社会经济的发展。因此，泰国大米出口中国前景是挑战和机会并存。

通过访谈对公司基本状况进行了更加深入的探讨，个案永安米业贸易有限公司（WING ON RICE TRADING CO., LTD）是一家经营出口各种大米为主，泰国国内销售为辅的独资企业。每年可出口到世界各地泰国大米高达二十万多吨，出口主要国家主要有中国、南非、中东、美国等。永安米业贸易有限公司企业文化的重要特征之一是“理性敢为”，结合企业个案前身两次失败的发展历史来看，失败的因素更多为企业在成长时资源、资金和经验不足，以及企业管理阶层管理的限制而导致失败，停留在企业生命周期的第一阶段。但失败的经历同时也为永安米业贸易有限公司第三次创业成功提供了丰富的经验和合理管理政策的改善。根据对个案的对公司成长发展阶段及障碍状况的访谈进行整理和补充分析，以企业自身的成长发展过程为线索，进一步归纳出独资企业在成长发展阶段的发展障碍，并提出相应的对策。个案企业经历了起步阶段，发展阶段，成熟阶段，创新阶段和再造阶段五个成长阶段。

个案企业在起步阶段规模还不大，内部管理简单，强调高层专权，决策高度集中，管理人员喜欢事必躬亲。此阶段关键的问题是个案企业的成长较为缓慢，大米产品和企业服务正在接受市场和顾客的检验；企业中人与人，人与机器，机器与机器之间都需要磨合和不断的协调；人才流失率高。这一时期公司人员管理主要是强调人员精简，提倡奉献精神，以全部精力用于开发市场。企业的起步阶段主要的核心对策体现在“敢为”，此阶段主要是研究企业的创业决策以及组建企业过程的企业阶段性的行为。个案企业此阶段目标是为了生存和把握机会求发展。企业在创业初期，凭借的是其自身独到的专长和核心的大米产品站稳脚跟。这一阶段时期，技术对于企业的生存极其重要，个案企业通过创始人和团队的聚焦分析，开发出相应的具特色的大米产品，做好产品定位和采用适宜的推广策略，解决方案，服务等。发展方式主要以外延、粗放和数量扩张型的高增长快速发展战略。“敢为”运用在此阶段，企业行为目标明确，但是通过摸索和试验，先生存，再把握时机求发展。企业在起步阶段作出正确的判断，早决策，敢行动。企业与竞争对手的关系在创业阶段要尽量避免和竞争对手正面竞争。企业的生产管理在创业阶段主要以增加总生产总量为主要指数。吸收、培养人才和培训职工，注重生产产品的质量，发展、扩大生产规模为主。个案企业在“敢为”的起步阶段能顺利过渡到下一阶段的另一个很重要的因素是创业者。永安米业贸易有限公司的创业者特别强调善于捕捉发展机会“敢为”而创业，他们总是善于抓住机会勇敢为之，在企业起步阶段主要以专制型管理为主要管理模式。

在企业的各项业务逐渐步入正轨，发展成为企业的重要话题，怎样开拓市场、扩张市场份额成为个案企业的当务之急。个案企业大米产品和服务不断完善，产品销售状况良好，客户群开始逐渐壮大，创业者对市场规模也逐渐熟悉。由于这一阶段发展往往较为波动，个案企业的主要目标仍然是生存。此阶段的主要困难和障碍在于对市场的定位，产能规模和市场影响力还不足，需要扩大市场规模。市场上的竞争者竞争激烈，往往会对新兴企业展开扑杀。创新自适应系统在企业的发展阶段的核心策略是“有为”，主要研究企业在创建以后的继续发展和规范化的企业阶段性的行为。企业此时的发展方式主要是以外延与内涵相结合、注重产品质量和集约经营和数量扩张型的次高增长发展战略。“有为”在发展阶段的特点是企业需要规模化和正规化，企业的发展需要适合实际情况，以处理好资金资源、扩大市场、技术开发和人员责任管理制度化为相对主要的重点，生产管理主要以扩大生产设备、增加生产量和提高产品质量来增强在行业内的竞争力为重点。永安米业贸易有限公司通过企业主导型即时企业首先进行产品定位和价格定位，然后再根据产品的特点寻找相应的顾客，通过顾客定位确立企业赚钱的对象，将企业的生产经营活动成果转变成利润。采取这种定位决定了个案企业是主动的，而顾客是被动的。这一阶段是企业文化已经形成核心价值观的最重要时期，永安米业贸易有限公司“有为”阶段的企业的人力资源在有为阶段主要有两个阶段性的任务即：一是保证供应足够公司各部门、特别是生产部门合用的人才和数量。二是努力提高人才的各项素质，特别是适合于公司的扩大生产技术和水平的各项技能，有针对性培训企业专业技术人才。个案企业的“有为”策略可从其第一个五年计划和在经营和管理企业的策略上来总结它的发展趋势和发展经验，第一个五年（2001-2005）计划最突出的主轴——就是创业及发展。永安米业贸易有限公司从一开始只有一千万泰铢的资金，发展到2005年底已经有五亿泰币的资产了，基本已经实现第一个五年成长发展目标的设想。

在企业的成熟阶段，个案企业的规模逐渐扩大，内部各方面的因素都渐趋稳定，拥有相对稳固的市场和大致固定的主要竞争对手。企业内部的员工人心也趋向稳定，离职率大幅下降而且希望加入企业的应聘者开始增多。进入稳定的个案企业规模已经变大，产品的市场份额也较高，但是在此时低成长却高利润的背后，隐藏这阶段性的一些陷阱和障碍，此时虽然企业的各项规章制度都比较健全，但企业随着规模的扩大，内部组织的官僚主义滋生，管理链拉长，信息传递和沟通的效率减缓以及创业元老等一系列问题开始出现。而使得单位成本增加，对企业内耗加剧。此阶段是企业在“有为”的基础上再发展成为企业集团公司及成为国际大集团公司的过程。“大有作为”的阶段的企业目标主要以核心产业赢利为主，强调多方面的企业多产业的内部资源共享，优质配置而赢利。注重市场对企业产品的反应，强调员工对企业组织目标的认同，发展方式主要以与内涵、集约经营为主，特别注重产品质量和品牌建设，注重公司形象、社会地位和影响，实行规模经济经营和多方面产业经营型的稳定性增长发展战略。永安米业贸易有限公司在2006年开始实行的第二个五年计划，即第二阶段性的战略-巩固及腾飞，计划包括：扩大大米产业的生

产规模和开拓泰国国内的内销业务；建立新永安集团公司企业文化的核心竞争力；建立公规范的财务机制；培养专业集团经营骨干和后备骨干。在 2006 年开始实行的永安米业贸易有限公司经营战略目标是每年的经营大米出口额不少过十亿泰币。在 2006 年开始经营策略转为努力保住老客户，深渗原有市场；扩大新市场；以及新设市场推销机构。企业要“大有作为”，就必须在经营系统、管理系统和控制系统上处理得好。管理解决的是资源使用的效率问题，即抓管理促效率。控制是资源使用在发展过程，如何预防错失的问题。控制也即是在促进发展的同时，以未发生的事情的各种不同类型的错失为预防的管理对象。企业集团的管理组织系统也即是为实现企业集团的战略目标而建立的总部和子公司组织制度和激励机制的促效率体系。企业集团的控制系统也即是在促进企业集团战略目标实现的同时，首先立好企业集团法规或约定俗成的道德规范以管理制约企业的主要管理人员在主观上或客观上所造成企业损失应负担的责任和处罚方法体系。

个案企业在此阶段的规模较大，外部竞争趋向激烈，此时企业正遭受泰国特大水灾影响的损失，加上泰国政府政策的变化对大米行业产生一定的影响，捣乱了企业组织运行的正常秩序，从而使个案企业组织的运行陷入了短暂的混乱状态，而这也与企业管理不规范的因素有关。这个阶段，战略成为企业很重要的要素，错误的战略或是企业的战略没有与时俱进，或没有考虑企业实际状况急于往多元化发展，急于扩大企业规模都会使企业容易跳进阶段性的陷阱里面。此时阶段主要的障碍在于企业创新力不足。个案企业在创新阶段需要有“创新作为”，“创新作为”的阶段主要研究企业商业环境变化以及新竞争者出现而形成战略型威胁，是企业以创新管理应对的阶段性行为。“创新作为”这一阶段的管理创新都在挑战组织的某种形式，它更容易于产生于紧要关头。在这阶段管理创新人员将各种不满的要素、灵感以及解决方案组合在一起，使多数管理创新者都能找到一个清楚的推动事件，持续地进行管理创新。有些灵感来自背景非凡的管理创新者，他们通常拥有丰富的工作经验。“创新作为”的阶段理论特点是注重市场对企业产品的反应，强调员工对企业组织目标的认同，看重内部环境的宽容，在财务政策上趋于保守。管理要合理组织生产力，同时又要不断调整生产关系。企业正处于生产力大发展，生产关系大变革的环境之中，要提高企业经济效益，经济增长方式必须从粗放经营转到集约经营上来，即由“总量增长型”向“质量效率型”转变。

市场竞争日益激烈，企业会面临越来越多的挑战和机遇：其一是顾客，买卖双方关系中的主导权转到顾客一方，市场将会有越来越多的竞争者，而竞争使顾客对产品有更大的选择余地。随着生活水平的不断提高，顾客对大米品牌和品种的选择也有了更高的要求。其二是市场的变化，由于市场需求日趋多变，产品生命周期的单位已有“年”趋向“月”，技术进步是企业的生产和服务系统经常变化，这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产和大量消费的市场环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。个案企业在现阶段-再造阶段中采取的核心对策是“无为”。“无为”的阶段中，企业在信息技术革命使企业的经营环境和运作方

式发生了很大的变化，经济低增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战，企业遇到了难以逾越的“坎”，利润下滑，市场萎缩，人心思动，大批骨干力量纷纷离开企业，劳动者的积极性受到很大打击。企业以“企业再造”来应对“无为”阶段性的障碍。“无为”这阶段时期的企业敢于用“从头改变，重新设计”来管理企业。“企业再造”管理最重要的是在组织高管层面有完善的计划与实施步骤以及对预期可能出现的障碍与阻力有清醒认识。帮助企业主及CEO塑造企业再造的领导能力，用“企业家精神”使变革与创新成为可能。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运营方式。企业再造包括企业战略再造、企业文化再造、市场营销再造、企业组织再造、企业生产流程再造和质量控制系统再造。企业“再造”就是重新设计和安排企业的整个生产、服务和经营过程，使之合理化。通过对企业原来生产经营过程的各个方面、每个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。

综上所述，在通过访谈和分析个案永安米业贸易有限公司的成长阶段轨迹和管理实践中得出，企业以“收到即时信息——即时自适应反应”为管理模式，应用吸收企业生命周期理论和企业适应性理论，把公司管理为开放性的不断学习型的创新组织，逐步形成独自的企业管理系统——创新自适应系统管理体系，其核心能力是创新管理。创新自适应系统管理对企业不同的阶段管理“自适应管理”侧重有所不同，在企业成长五阶段中，以“敢为”、“有为”、“大有作为”“创新作为”和“无为”为企业在各个成长发展阶段面对障碍和困境时主要的核心策略。

## 总结与讨论

### INSTITUTE OF MANAGEMENT

透过对企业生命周期和企业适应性等理论研究，结合个案企业成长的失败经历和成功持续发展案例的研究得出，企业创新管理策略能够有效地沿用到企业成长阶段中，运用创新管理是克服企业成长阶段性障碍并过渡到下一个成长阶段的关键。创新管理策略对于成长阶段的成功过渡与企业实现可持续发展目标有着重要的联系。企业不是越大越好，要适时的转变战略适应市场，适时的转变策略使之运用在每一个成长阶段中内，创新才是企业的生存之道，企业的策略就是要以不断的创新来追求企业的持续成长，实现企业的可持续发展目标。对于企业该如何适应变化，突破困境而经营下去，需要企业的领导者善用有限的资源，及时调整组织结构、策略和目标。而资源弱势与规模不足，有时候反而能成为趋势企业致力于创新的动力。创新自适应系统管理理论体系就是企业为了适应现代社会的生存和发展。顾名思义，创新自适应系统管理理论体系就是以创新为企业管理的灵魂，以制造适应市场的产品为方法，以创造社会价值为企业的目标，企业自觉的适应企业的生存和发展的需要而反应而管理，可适应企业各个阶段发展需要的理论体系。成熟的企业不仅需要创新，而且是一个创新管理体系。

企业的生命周期不仅仅是由内部因素所决定的，实现可持续发展外部因素的作用很大。本文研究主要通过企业内部因素来分析企业成长阶段的创新管理策略对实现企业可持续发展目标的作用，而对于企业外部因素影响的探讨较少，对于今后研究企业可持续发展外部因素的方向探讨仍值得挖掘。

## 参考文献

- 程未. (2012). 新形势下企业经济管理的创新策略. 中国商贸. 2012 年 07 期.
- 黄晗, 范婷婷. (2017). 管理者背景特征与企业创新效率研究. 财会通讯. 2017 年 06 期.
- 李永慧, 李华晶, 贾莉, 倪嘉成. (2015). 环境嵌入下社会创业导向与企业绩效关系研究. 第十届 (2015) 中国管理学年会论文集. 2015 年 11 月 6 日. 中国安徽合肥.
- 刘萍, 陈维政. (2003). 企业生命周期与治理机制的不同模式选择. 财经科学. 2003 年 05 期
- 王建涛. (2014). 基于企业生命周期的中小企业管理模式分析与研究. 科技资讯. 2014 年 09 期
- 魏丽丝. (2014). 生命周期理论文献综述. 合作经济与科技. 2014 年 第 24 期.
- 舒化鲁. (2010). 企业发展过程中的五个阶段. 2010 年 11 月 3 日. 摘自 <http://www.chinavalue.net/Management/Article/2010-11-3/193149.html>
- 许文西, 许源派. (2012). 企业创新与发展新模式. 中华管理评论国际学报. 2012 年 2 月十五卷一期.
- 杨百寅, 高昂. (2013). 企业创新管理方式选择与创新绩效研究. 科研管理. 2013 年第 3 期.
- 杨玉祥. (2007). 产业集群与城市化发展. 经济师. 2007 年 08 期.
- 张铁男. (2006). 适应性企业战略管理. 中国发展出版社. 2006 年.
- 张铁男, 张亚娟, 韩兵. (2009). 基于系统科学的企业战略协同机制研究. 科学学与科学技术管理. 2009 年 12 期.
- 赵渤. (2005). 人为价值论纲-价值运行原理与企业价值增长机制. 辽宁人民出版社. 2005 年 10 月.
- 周永红, 刘开军, 蔡艳芳. (2017). 产业集群生态化运作模式对企业成长的影响. 科学进步与对策. 2017 第 34 卷 第 8 期.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (1998). *Strategic Management: An Integrated Approach*. USA: Cengage Learning.
- Haire, M. (1959). *Modern organization theory*. USA: Wiley.



**Name and Surname:** Sittirak Thangsitthiworarat

**Highest Education:** Master

**University or Agency:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Business Management

**Address:** Wing On Rice Trading Co., Ltd.

14/17 Jaratmuang Rd., Rongmuang, Pathumwan, Bangkok 10330



**Name and Surname:** Chen Ao

**Highest Education:** Ph.D. in Management, University of Leicester, UK

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Knowledge Management

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120

PANYAPIWAT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์