

引用本文:周至,孙宇祥.五力模型与OODA环模型相融合的企业战略决策模型[J].河海大学学报(哲学社会科学版),2020,22(3):74-81.

DOI:10.3876/j.issn.1671-4970.2020.03.010

# 五力模型与 OODA 环模型相融合的企业战略决策模型

周 至,孙宇祥

(南京大学工程管理学院,江苏南京 210093)

**摘 要:**科学合理地制定企业战略决策对提高企业的核心竞争力至关重要。现有关于企业竞争战略的经典模型如波特五力模型,侧重于在某一横向上静态分析行业的竞争格局,未能动态立体地分析市场竞争环境以及描述企业管理层的决策过程。借鉴军事领域中 OODA 环模型的动态决策思维,构建基于五力模型及 OODA 环模型的企业战略决策模型,探讨该模型的应用思路及企业管理者的决策行为模式等,为企业在未来市场占据优势地位提供了一种新的理论方法及实践途径。

**关键词:**五力模型;OODA 环;企业战略决策;企业管理

**中图分类号:**F272      **文献标志码:**A      **文章编号:**1671-4970(2020)03-0074-08

企业的战略规划是企业建立市场竞争优势以提升公司中长期绩效的一种有效手段。已有学者主张对企业的外部环境进行分析,如使用 PEST(政治、环境、社会和技术环境)模型或其变型<sup>[1-2]</sup>,利用企业外部环境的变化来驱动企业进行战略性规划。同时,企业也逐渐重视联合多种模型方法对战略资源进行评估,动态模拟分析未来市场的不确定性,以制定企业发展战略。企业的前瞻性战略规划需要多种维度的考量,包括感知市场及行业环境的变化、分析竞争对手的动态格局、明确自身业务的发展方向、定位企业所处的上下游价值链、进行必要的财务成本分析等等。对动态竞争过程的预估是企业前景预测和战略规划的重要一环,企业的前景预测正是在识别、观察市场变化的前提下,确定出可能对企业产生

影响的因素,并进一步触发企业的响应行为。通过分析企业多个利益相关方的关键资源并进行针对性的变革,可以让企业更加积极地朝着战略目标前进。当前,企业的竞争优势往往是在动态竞争过程中建立的,已有大量学者对企业的竞争性活动进行研究。如,波特认为行业中存在着决定竞争规模和程度的 5 种力量,这 5 种力量综合起来影响着产业的吸引力以及企业的竞争战略决策,其强调分析现有和潜在竞争对手的重要性,其中,潜在竞争者在给行业带来新生产力和资源的同时也将与现有企业竞争市场份额,或将导致现有企业的盈利水平降低<sup>[1]</sup>。哈默尔等强调将竞争性维度作为企业前瞻性活动的一部分进行研究<sup>[2]</sup>。贝亚尔指出,企业将竞争战略与市场环境相结合,对市场环境进行整体评估,将对企业战略决策产

收稿日期:2020-02-20

基金项目:江苏省软科学研究计划一般项目(BR2019059)

作者简介:周至(1991—),女,江苏南京人,博士研究生,从事金融工程研究。

生积极影响<sup>[3]</sup>,尤其对于竞争水平不断提高、竞争优势期不断缩短的行业,大胆积极的行动可能会创造出新的竞争优势<sup>[4]</sup>。格罗斯基认为,识别新竞争对手的关键手段是观察潜在竞争对手在市場中的行动事件、提出的新想法以及现有市场的反馈,并以此建立预警机制,持续地监察市场的新竞争对手<sup>[5]</sup>。

在此背景下,参考军事领域的OODA环模型并将其拓展至企业战略决策领域,结合经典理论中的波特五力模型,构建一种新型的企业战略决策模型。商场如战场,在企业与对手的“作战”过程中同样存在着观察(Observation)、判断(Orientation)、决策(Decision)、执行(Action)4个步骤,通过利用军事领域的OODA环模型,旨在用系统的理论对企业战略决策模型进行描述和分析,为企业科学制定战略决策提供一种可参考的思路。

## 一、五力模型与ODDA环模型

波特提出的五力模型是企业战略指导的基本框架,它为行业和企业分析提供了一个普适的分析结构,其能够有效地描绘企业面临的竞争环境。五力模型主要包括供应商的议价能力、购买者的议价能力、新进入者的威胁、替代品的威胁以及同业竞争者的竞争程度,为企业及行业竞争格局的分析奠定了经典的理论框架<sup>[1]</sup>,以上因素进而影响企业的战略决策。然而,随着国际经济格局的快速变革,五力模型也存在一定的滞后性,其应用需根据不同行业的时代特性进行调整,例如,波特教授本人在2001年提出互联网技术的发展使得购买者更容易获取产品供应的信息,从而增加了其相应的议价能力<sup>[6-7]</sup>。也有研究表明该模型只强调了同行业之间的竞争关系,缺乏对企业之间合作关系、以及企业和行业环境之间互动关系的描述<sup>[8]</sup>,而现实中许多企业可通过合作以降低不确定性风险,从而实现互惠互利、共同增加市场份额<sup>[9]</sup>。

此外,五力分析法侧重对行业竞争格局的静态横断面扫描,宏观描绘某一时刻该产业中的企业所面对的竞争格局及具备的基准盈利空间,但是缺乏在时间轴上对市场动态演变的分析以及对决策者具体决策过程的描述。在商业世界瞬息万变的前提下,市场各方参与者的行为均会对行业链条产生影响,企业战略决策需要在动态发展中进行。针对五力模型的这一局限,已有学者尝试对五力模型进行

修正,提出动态评估的思想,即根据模型原则收集企业过去、现在、未来的信息以评估动态竞争环境<sup>[10]</sup>,但仍然缺乏系统性的动态科学分析模型。此外,五力模型也缺乏对决策者本身风险偏好、决策动机等其他因素的分析。针对五力模型所忽视行业各方合作关系的问题,笔者认为,在五力模型基础上科学地引入新的思考维度以及动态分析的过程显得尤为重要,如军事领域的OODA环模型,从而可进一步完善企业竞争战略的流程框架。

OODA环模型在指挥与控制及军事作战领域中享有重要地位,是美国海陆空三军重要的官方作战指南之一<sup>[11]</sup>。该理论最早由美国空军少校博伊德在空军作战经验的基础上提出,核心在于对决策过程本质的描述,本质思想是“冲突时一系列事件的竞争,从侦察(Observation)、判断(Orientation)、决策(Decision)和行动(Action)的循环”。在近些年的研究过程中,学者也提出了很多衍生模型如M-OODA(模块化OODA)和C-OODA(认知OODA)等理论<sup>[12]</sup>,并将其从最初的空军作战模型不断拓展应用到军事和指挥与控制领域。指挥与控制的整体思路即采集信息、定位问题、进行决策、最终执行的流程,对应OODA环模型的观察-判断-决策-行动环路,该环路具有明显的周期特性和可嵌套性,这些特点能使OODA环模型有效描述对抗冲突的过程。简而言之,OODA环在具体作战过程中以多层嵌套的形式相关联。通常而言,内部循环较快,周期普遍较短;外部循环较快,周期普遍较长。在实际作战过程中,对抗双方通过不断观察作战环境、获取相关的作战信息、进行威胁判断、根据威胁判断时刻调整、做出决策命令,在决策命令下达后采取相应的作战行动,整个作战对抗在OODA环体现上都能清晰刻画。如果在作战过程中形成OODA环的快速循环,并及时采取正确的行动就可以大大缩短己方的OODA周期,并能够最大程度地增加对方的OODA环周期。只要使己方的决策周期明显短于敌方的决策周期,就可以高效掌握作战的主动权,进而获得战场上的明显优势,核心就是以快吃慢。因此,OODA环模型秉承速度是取得胜利的重要条件之一<sup>[11]</sup>。

企业在运行过程中,同样面临着观察市场、定位问题及需求、进行战略决策并执行的过程。在企业战略决策中,通过提高资金运转效率、加快市场战略布局的等方法也可获得更大回报,这与OODA环的

表 1 企业发展主要瓶颈因素列举

序号	分类	具体表现
1	融资能力	融资能力不足,资金链紧张,抗风险能力弱,难以扩大规模更新技术
2	产品及核心技术	产品缺乏核心竞争力,技术落后,知识产权意识薄弱等
3	人力资源	用工成本高、人才储备不足等
4	管理制度	内部运营效率低下,管理机制不成熟等
5	市场环境	市场竞争激烈、需求饱和、产品定位缺乏核心竞争力等
6	政策及文化环境	出现不利于企业发展的政策和监管环境等

核心理念不谋而合。已有研究表明,通过将 OODA 环模型与实际应用场景相结合、赋予模型一定的参数,OODA 环模型可对决策者的具体决策过程进行有效的数理描绘,也可应用于企业战略决策中,尤其对中小企业“游击战”式的市场占领策略具有指导意义<sup>[13-14]</sup>。虽然当前学术界对 OODA 环模型存在一定争议,认为 OODA 环模型对广泛意义上的决策过程(以及军事决策过程)缺乏具体描述,且在空军作战以外的领域中难以应用<sup>[15]</sup>,但是笔者认为以上批评对 OODA 环模型的解读存在一定误导性。空军少校博伊德在提出该模型时并非旨在具体地描述决策过程,或提出适用于其他领域的战略方法,而侧重于提炼一种对抗冲突时的战略决策思维方式,并探索作战中导致输赢的一些条件。该战略决策思维方式可应用于企业决策过程中的信息观察阶段以及与合作方进行有效信息共享。同时,OODA 环模型不仅仅是一个作战指挥模型,同样也是指导个人和组织进行决策的模型,内涵和意义十分深远,可结合不同领域的具体需求,更好地应用 OODA 环模型。

综上所述,企业战略决策的五力模型主要分析行业在某一阶段的静态格局,而 OODA 环在军事领域的动态分析过程可描述企业战略决策的动态过程,因此,笔者拟构建一个企业战略规划模型,在纵面描述企业的动态过程,在横面以五力模型展开分析,从而构建出一个立体完整的企业战略决策模型,指导企业进行科学合理的全流程决策。

## 二、结合五力模型及 OODA 环设计企业战略决策模型

### 1. 预期的战略决策流程:企业未来竞争预测的动态竞争框架

战略决策是企业发展的核心驱动,只有制定出符合企业和市场客观情况的战略决策,才能使企业从容应对市场变化、增强核心竞争力,度过各类瓶颈期。企业发展过程中必然面对各种各样的困难,表 1 列举了部分企业发展中的瓶颈因素,而及时有效的企业战略制定则是应对困难的重中之重。企业在进行战略决策时,要形成系统化的指导框架,综合考虑包括市场内外和公司内外的各种因素,在决策制定的初期就明确前提,形成制定战略决策的统一流出,形成科学合理的决策流程。同时,企业职能部门要能够高效实施战略选择,及时对实施结果进行评估反馈,并为下一次战略决策提供参考依据。

### 2. 基于 OODA 环的企业战略决策模型建立

利用 OODA 环建立企业战略规划模型,目的是更有效地帮助企业进行战略决策。企业战略决策的一般工作过程为:情报部门收集信息(包括市场信息、企业内部信息等等),完成情报综合处理,形成统一分析报告;决策咨询部门依据情报,结合各方因素进行需求定位,组织战略报告,为公司决策层提供参考;公司管理层及相关部门负责人根据战略报告决定是否执行,以及执行的程度。最终由企业相关部门对企业战略执行结果进行综合评估,为下一次战略决策提供参考基础。结合 OODA 环的侦察(Observation)、判断(Orientation)、决策(Decision)和行动(Action)建立如图 1 所示企业战略规划纵向模型。

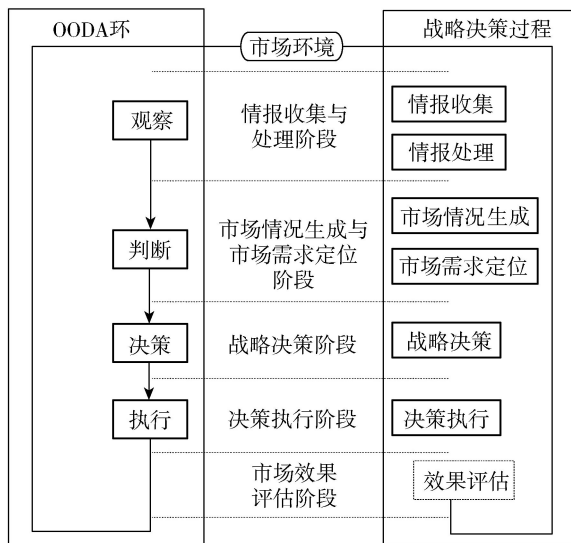


图 1 基于 OODA 环的企业战略决策纵向模型

### 3. 基于五力模型及 OODA 环模型的企业战略决策模型

以企业预测未来的动态竞争框架为基础,结合五力模型以及 OODA 环模型(图 2),实现了对企业战略环境中的动态环境构建。该模型分为以下几个

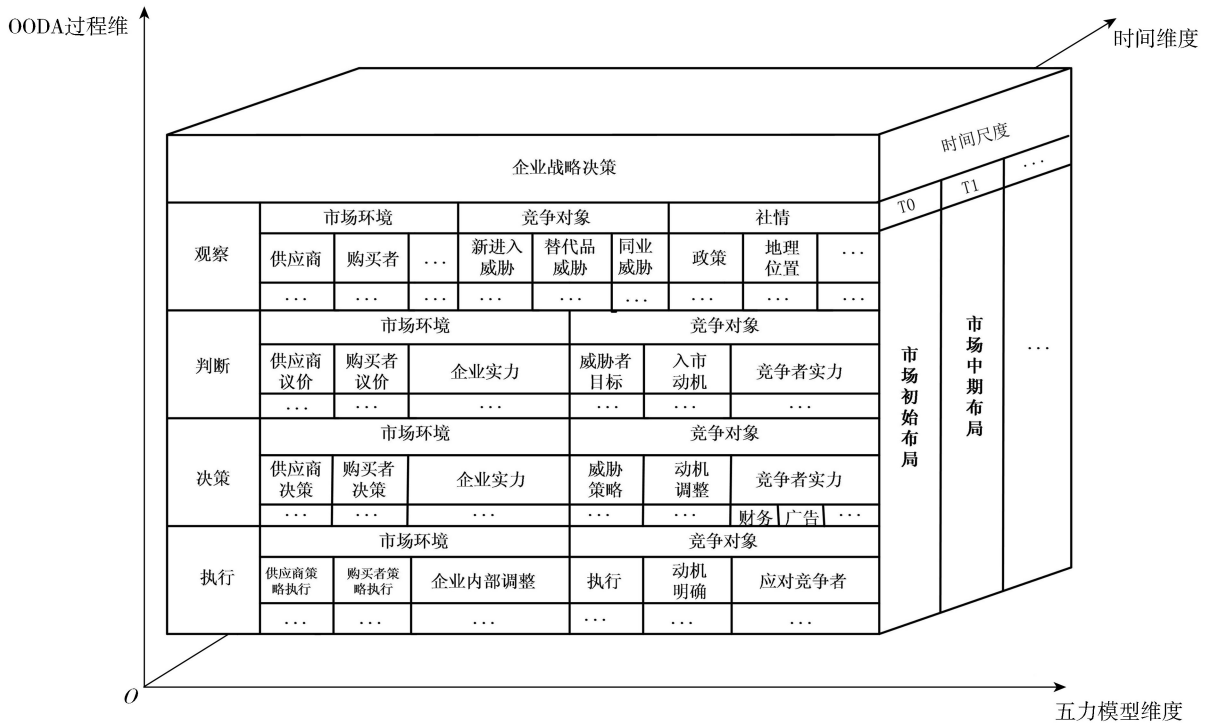


图2 基于五力模型及 OODA 环模型的企业战略决策模型

步骤：

**观察阶段：**根据企业所处的市场环境，分析供应商及购买者的整体议价能力，并对新进入威胁对象、替代品威胁对象及同行业威胁对象进行情报获取，结合社会整体情况（包括国家政策、区域地理环境、经济形势及行业周期等）综合分析当前战略环境。

**判断阶段：**在获取战略环境的相关信息后，利用五力模型明确定位供应商及购买者的议价能力，并判断威胁对象近期战略目标及潜在威胁对象的入市动机、入市意愿、作战能力，评估出竞争对象整体实力。对威胁对象的分析也应拓展出更细的维度，如财务情况、客户分布、产品及技术专利、广告及营销策略、特殊资源渠道等。

**决策阶段：**根据已明确的信息进行战略决策，包括对供应商的价格进行针对性谈判调整、针对购买者需求进行差异化定位及产品质量的提升等。对于威胁对象，依据潜在威胁、替换威胁、同行威胁不同情况制定策略及调整目标。

**执行阶段：**企业管理层应合理安排执行团队，保障执行力度和执行过程中的新信息获取机制，并适时进行内部调整。战略执行能力直接决定了 OODA 环的循环效率以及下一轮作战策略的决策依据。在完成一轮 OODA 环过程后，企业进行下一轮战略决

策和市场布局。

### 三、五力模型与 OODA 环模型相融合的企业战略决策方法建议

1. 系统全面地分析战略环境，根据企业需求丰富模型内涵

当前，企业所面临的竞争环境具备多维度的不确定性，单纯使用五力模型和 OODA 环模型并不能全面覆盖企业遇到的各种问题。笔者虽然为企业战略决策构建了一个创新模型，但在具体实践过程中，需要根据时代和行业特性，针对企业的具体情况适时综合多种商业分析方法、丰富模型内涵。

(1) 考虑五力模型与其他模型相结合，补充修正分析角度

企业在 OODA 环的观察和判断阶段，需基于五力模型进行情报搜集和分析工作，除了尽可能优化相关流程、减少信息不对称，可根据具体问题引入其他分析工具和视角。可在 OODA 环模型观察阶段进行行业信息共享程度判断，进而分析行业内的有无合作关系及合作程度，从而弥补五力模型缺少合作关系判断的局限，制定更精确的企业战略决策。同时，已有不少研究通过联合多种分析方法对企业进行战略规划，例如，有学者将五力模型、企业价值

主张、财务分析建模等多种方法进行整合,评估企业关于开拓新业务领域的可行性,通过增加分析维度来降低由未知领域的不确定性带来的风险,从而进行远景战略规划。

同时,针对五力模型缺乏对企业合作关系的描述,通过价值主张视角,企业可更好地分析自身产品及服务可为给客户创造的价值,以及行业上下游产业链形成的价值网络,进而更好地评估5种力量的利弊博弈。针对IT和通信行业普遍将基础技术工作进行外包的现象,美国麻省理工学院信息系统研究中心借助价值主张视角分析了IT企业、上游技术供应商、下游客户之间所创造的价值网络,从而帮助企业进行外包决策和战略定位<sup>[16]</sup>,该行业中各参与方之间并非单一静态的竞争关系,而各种竞争力量之间的立体交互也为企业战略分析提供了参考价值。再如,笔者的调研企业为中国东部沿海地区二线城市的文化广告传媒公司,其中某一项高铁户外广告业务的上游供应商(包括传媒内容制作方、实体广告灯箱制作供应商等)数量众多、规模分散,理论上来说在此种情况下企业对供应商应具备竞争优势,而由于该业务的广告商从业者较少,区域内一定规模以上(如该单项业务年度营收超过人民币1000万)的公司并未超过20家,加之供应商询价过程并非透明和标准化,因而若干中小供应商之间形成了信息串联,出现了针对某一家广告公司哄抬价格的情况,报价甚至超过行业均价的20%~30%。针对此种情况,如企业与竞争对手的采购部门之间能更好地信息共享,则不易出现被上游供应商哄抬价格、增加成本的情况,亦可更好地进行战略制定。因此,企业在应用战略决策模型的过程中,需具体结合自身特点。

(2) 根据企业决策需要,明确OODA环的决策步骤及程序

作为一个高度抽象的思维概念,OODA环模型并未对具体决策过程进行详细描述,企业可根据自身情况制定OODA环战略的执行步骤和程序,把OODA环的理念融入五力模型中,并在事前规定好进入每一个环节的触发条件、中间程序、中止条件,以确保OODA环的循环过程流畅高效。

例如,已有学者提出模块M-OODA模型<sup>[17]</sup>(图3),将OODA环中的每一个环节模块化,分为过程(Process)、状态(State)、控制(Control)3个部分<sup>[13]</sup>:

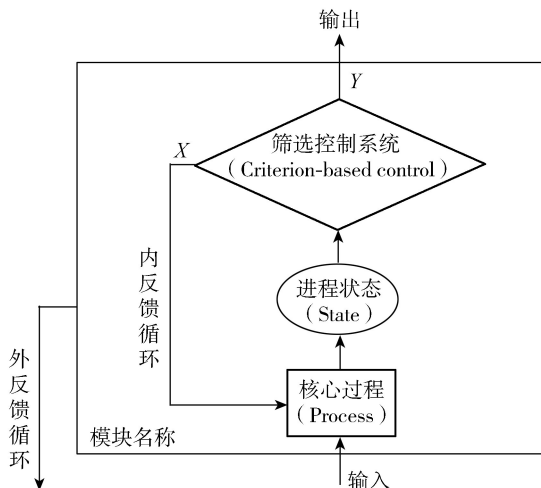


图3 M-OODA模型中基本模块单元的结构

如图3所示,每一模块均为OODA环的一个环节,核心过程为该模块的核心目标(如在观察环节的模块,核心过程可设置为信息感知、搜集等),进程状态为核心目标的初步结果,控制系统则根据事前设置好的标准对初步结果进行判断,决定是否进入下一模块阶段。该模块结构为OODA大循环和内部决策小循环提供了一个可执行的逻辑框架单元,同时实现了信息的双向流通和内外流通循环。在实践过程中,企业可根据具体情况设置条件,如在观察模块,核心过程为信息搜集,可结合五力模型等方法,事先确定好信息搜集的渠道、范围、时间限制等,明确搜集的初步结果需达到怎样的标准(如搜集到一定数量的供应商信息等)即可进入下一个步骤,形成完善的事前规划,更科学地制定战略规划。

## 2. 科学认识管理决策者的决策认知方式

企业在OODA环战略的执行过程中,无论是OODA环的战略大循环还是中间的小循环,无时无刻不涉及决策判断,而管理者和决策人的认知方式、风险偏好等多种因素将会直接影响到各类决策的方向和质量,而这在五力模型中是未有考虑的。OODA环模型在定位和决策环节可以有效融入决策者的主观分析,决策者的认知方式是影响其领导能力的重要因素<sup>[18-19]</sup>,这主要包括他们的相关知识结构和思维方式,以及如何在其知识结构的指导下对一系列的商业活动进行评估、判断、决策等<sup>[20]</sup>。迄今为止,已有大量学者对人的认知方式进行探索,其中有两大类型的认知方式被广泛讨论,即直觉思维和理性思维。通常理性思维是分析性的、有逻辑的、

基于规则的、有明确的思维步骤和决策机制的,而直觉思维则依赖于情感、记忆、经验等对问题的规律进行迅速地、非意识地识别和判断,比理性思维更快速且不跟随特定的逻辑思维程序<sup>[21]</sup>。在企业的战略决策中,尽管理性的决策方式更容易被广泛接受,研究表明最优决策往往需要直觉和理性认知的同时参与<sup>[20]</sup>。

对于 OODA 环模型的实践来说,博伊德少校提出其核心思想是快速决策、以快吃慢,因此在 OODA 环的适应情境下,若要更好地发挥其核心精髓,快速决策将至关重要。决策速度与决策者的认知方式息息相关,直觉思维更加快速、消耗较少的认知资源,而理性思维则需要消耗更多的时间、能量和资源来进行决策,如何在直觉-理性决策之间平衡也直接影响了企业执行 OODA 环战略的效果。著名诺贝尔奖得主、行为经济学鼻祖丹尼尔·卡内曼在其著作《思考,快与慢》中对快速思维和慢速思维这两种方式进行了深入分析,认为人的决策过程都是由快速(直觉)和慢速(理性)两种思考决策系统组成<sup>[22-23]</sup>,这为研究决策者认知方式、思考速度和 OODA 环战略应用之间的关系提供了一个有意义的跨学科视角。

笔者认为在快速决策过程中,特定背景下的直觉认知能起到一定帮助,其中启发式思维是直觉认知的一个常见工具。启发式思维即依靠直觉或经验在大脑中寻找问题的解决捷径,人们在日常生活中常常使用启发式思维并能奏效,但由于其缺乏理性分析、人的理性认知有限等原因亦会带来一定的行为偏差<sup>[24]</sup>。然而也有学者研究,针对某些高度不确定的环境,直觉启发式的思维或能取得效果<sup>[20,25]</sup>。在本身风险和不确定性较高的情境下,理性分析性模型的精准度也会随之下降,而耗能较少的直觉思维模型可以加快决策速度,从而可通过多次决策以增加准确率。例如,OODA 模型起源于空军作战,而博伊德少校在空军作战中战无不胜,也因为空军战役情况高度复杂、需要快速凭借直觉和经验(而非数学模型计算)做出决策<sup>[25]</sup>。同样地,也有学者研究认为,金融投资领域中往往以最优化模型、均值-方差分析等方法确定的投资组合回报未必超过根据直觉或经验确定的简单投资组合(如有研究表明,对于 N 种平均回报较为接近的养老基金,采用每种基金购买相同份额方法,其回报在大部分情况

下超过通过模型计算出来的投资组合)<sup>[26]</sup>,这和多维未知参数情况下模型的低效性有关。虽然上述例子和企业运营存在一定的差异,但问题的本质和蕴含的思维方式值得思考。实际上,已有学者提出,在企业进行市场拓展的相关战略规划时,对客户进行画像描述,使用模型计算获客率的方法(如泊松分布模型)未必比简单归类的方式(例如将过去 9 个月内消费过的人群划分为积极消费者)更加实用<sup>[25]</sup>。

因此,管理者要科学认识到决策方式对决策结果的影响,要根据不同阶段、不同性质的决策,将自身和团队的认知资源进行分配,择有不同特长的参与者进行战略决策制定。例如,更具风险意识、从业经验更丰富的人通常对自己的直觉认知决策更加自信<sup>[18]</sup>,在企业面临生死一线的危机时或许能更快速地执行 OODA 环战略。当然,不同思维方式的适用情境和优势不同,例如直觉思维往往和快速作战、创造力、发现新机遇等相对应,而逻辑思维更有助于财务规划等。管理者如能从心态上接受这两种看似冲突的思维模式同时运作,将有助于更好地进行企业战略决策和执行。

### 3. 科学认识管理决策者和竞争对手的风险偏好、决策动机

企业决策者对风险的态度决定着企业战略发展的方向。通常,风险偏好较高的决策者可能会采用更激进的举措以谋求更快速地占领市场,加快完成 OODA 环的循环,而保守型决策者更倾向于较为缓和的战略以保障风控,其必然带来 OODA 环循环较慢,但一定程度上也有助于保障企业发展的稳定性。企业家的风险偏好固然受其个性的影响<sup>[27]</sup>,但也与决策者所处的位置和立场息息相关<sup>[28]</sup>,位置则影响了决策的动机、目标和风险偏好。例如,卡尼曼和特沃斯基在其经典理论展望理论中提到,人处于盈利和亏损状态时风险偏好会有所不同<sup>[29]</sup>,因此企业决策者在采取进攻策略和防御策略时也会分别受到其风险偏好变化的影响,如当企业处于亏损状态时,企业家可能倾向于更激进的策略。

此外,主要决策人在企业中的位置也影响了风险偏好。有研究表明,部分企业的中层领导更倾向于守住现有业务而非开拓与之无关的新业务,决策偏好较为保守,而企业实际股东的战略目标则更偏向于增加企业的整体价值和利润。在实践中,

决策人的风险偏好受到其主要目标和被激励机制的影响,企业管理者应对决策参与者采用适当的动机管理机制,事前建立明确的奖惩机制和信息共享制度,以避免参与人为了满足个人动机而选择性地传递信息、做出偏差决策。企业管理者应进行科学的风险管理培训,将不同阶段的决策需求与合理的风险敞口相匹配,根据 OODA 环的循环需求考虑匹配具有合适风险偏好的决策参与者,并融合分析五力模型中的各主要角色的风险偏好及决策动机,对内才能保障企业内部顺利地战略执行落地,对外可以制定出更契合市场环境需求的战略决策。

同时,企业可根据波特五力模型等对外部的竞争力量进行分析,在这场动态博弈中,企业需要对竞争对手的风险偏好做出合理预判。已有研究表明人在预测他人风险偏好时易产生系统性的偏差,在不同的情境下会产生他人比自己更激进(保守)的错误判断,而这样的误判会随着信息不对称的减少而减少<sup>[30]</sup>。因而,在制定战略时,决策人应避免使用刻板印象来判断竞争对手的风险偏好,而要增加多方面的信息收集渠道,全面汇总竞争对手的信息以做出决策判断。

#### 4. 科学合理地评估相互融合的决策模型适用情景

企业也需要判断何种情况下可更好地受用于融合模型的核心精髓。笔者所提出的模型为企业战略决策提供了一种思考框架与思路,而不是限制整个决策流程和环节,应让模型为决策服务,而不受模型的束缚。从企业规模上来说,目前研究表明,中小企业更适用于游击战式的商业策略,因为小企业的治理结构扁平化,能更快地进行战略调整、更加适应 OODA 环等商业战略模型的循环<sup>[31]</sup>。相反地,大型企业由于内部决策程序复杂,各部门参与人的决策动机也容易出现不一致,一定程度上可能降低 OODA 环的循环速度。此外,波特教授提出企业的竞争优势在广泛意义上可分为两类<sup>[1]</sup>:成本领先和差异化。大型企业更容易通过其标准化的产品服务和规模效应来降低单位成本,而小微企业想要获得相对竞争力则需更加注重差异化的市场定位<sup>[31]</sup>。因此,小微企业在定位其作战阵地时可选择更容易接近客户、为客户提供特色服务的领域,在五力模型分析行业市场的基础上,嵌套 OODA 环决策模型加快与客户之间的互动循环,加快“市场调查及获取

客户偏好信息—产品定位—提供服务—获得客户反馈、即时修正业务模式”的小范围循环,通过提升企业内部的决策运转速度来获得相对的竞争优势。在复杂多变的市场竞争中,决策者必须通过灵活多变的方法寻找到适合企业自身发展的路径,结合理论模型,因地制宜地提出自我战略规划。

## 四、结 语

本文的研究目标是提出一种企业战略决策模型,该模型将允许企业从横纵两方面系统地评估未来的竞争动态。笔者借鉴军事领域的 OODA 环模型,并进一步拓展该模型在商业领域的应用,将五力模型、OODA 环模型与公司业务相结合,构建了一种可用于企业动态战略决策的模型,旨在帮助企业制定竞争战略的流程框架,指导对潜在竞争对手的动态分析,使企业管理者能够预测未来竞争格局并及时制订应对策略。同时,笔者也对该模型的具体实践应用进行了分析,并对企业管理者在模型指导下的决策认知方式、风险偏好、企业管理机制等方面进行了讨论,旨在为企业在未来市场占据优势地位提供一种新的理论方法及实践途径。

### 参考文献:

- [1] PORTER M E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and companies[M]. New York: Free Press, 1980.
- [2] HAMEL G, PRAHALAD C K. Competing for the future [J]. Harvard Business Review, 1994, 72(4): 122-128.
- [3] BEAL R M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms[J]. Journal of Small Business Management, 2000, 38(1): 27-47.
- [4] BOGNER W C, BARR P S. Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition [J]. Organization Science, 2000, 11(2): 212-226.
- [5] GEROSKI P A. Early warning of new rivals[J]. Sloan Management Review, 1999, 40(3): 107-116.
- [6] PORTER M E. Strategy and the internet[J]. Harvard Business Review, 2001, 79(3): 62-78.
- [7] KHURRAM A, HASSAN S, KHURRAM S. Revisiting Porter five forces model: influence of non-governmental organizations on competitive rivalry in various economic sectors [J]. Pakistan Social Sciences Review, 2020, 4(1): 1-15.

- [ 8 ] DYER J, SINGH H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1998 (4):660-679.
- [ 9 ] YONG-KIM B, OH H. How do hotel firms obtain a competitive advantage? [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004(1):65-71.
- [10] DULCIC Z, GNJIDIC V, ALFIREVIC N. From five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship[J]. *Social and Behavioral Sciences*, 2012(58): 1077-1084.
- [11] BREHMER B. The dynamic OODA loop: amalgamating Boyd's OODA loop and the cybernetic approach to command and control. In: *Proceedings of the 10th International Command and Control Research Technology Symposium* [C]//McLean: ICCRTS Press, 2005: 365-390.
- [12] BRETON R, ROUSSEAU R. The C-OODA: a cognitive version of the OODA loop to represent C<sub>2</sub> activities[C]// *Proceedings of the 10th International Command and Control Research Technology Symposium*. McLean: ICCRTS Press, 2005:280-302.
- [13] ROGOVA G L, ILIN R. Reasoning and decision making under uncertainty and risk for situation management[C]// *2019 IEEE Conference on Cognitive and Computational Aspects of Situation Management (CogSIMA)*. Las Vegas: IEEE Press, 2019:34-42.
- [14] BYUS K, BOX T M. Guerilla actions as small business strategy: out-witting is more competitively responsive than out-spending[J]. *Entrepreneurial Executive*, 2007(12): 51-63.
- [15] BRYANT D J. Modernizing our cognitive model[C]// *Proceedings of the 9th International Command and Control Research Technology Symposium*. Denmark: ICCRTS Press, 2004. 41-55.
- [16] LEVINA N, ROSS J W. From the vendor's perspective: exploring the value proposition in it outsourcing[J]. *MIS Quarterly*, 2003, 27(3):331-364.
- [17] BRETON R, ROUSSEAU R. The M-OODA: a model incorporating control functions and teamwork in the OODA loop[C]//*Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Command and Control Research and Technology Symposium*. San Diego: ICCRTS Press, 2004:175-193.
- [18] BARBOSA S D, GERHARDT M W, KICKUL J R. The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions [J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007(13):86-104.
- [19] MITCHELL R K, BUSENITZ L, LANT T, et al. Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2002 (27): 93-104.
- [20] CALABRETTA G, GEMSER G, WIJNBERG N M. The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective[J]. *Organization Studies*, 2017, 38(3): 365-401.
- [21] DANE E, PRATT M G. Exploring intuition and its role in managerial decision making[J]. *Academy of Management Journal*, 2007(32): 33-54.
- [22] SHLEIFER A. Psychologists at the gate: a review of Daniel Kahneman's thinking, fast and slow[J]. *Journal of Economic Literature*, 2012, 50(4):1080-1091.
- [23] KAHNEMAN D. *Thinking, fast and slow*[M]. London: Macmillan, 2011.
- [24] KAHNEMAN D. Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics [J]. *The American Economic Review*, 2003, 93(5):1449-1475.
- [25] HAFENBRÄDL S, WAEGER D, MAREWSKI J N, et al. Applied decision making with fast-and-frugal heuristics [J]. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 2016(5):215-231.
- [26] DEMIGUEL V, GARLAPPI L, UPPAL R. Optimal versus naïve diversification: how inefficient is the 1/N portfolio strategy? [J]. *Review of Financial Studies*, 2009 (22):1915-1953.
- [27] ZOU X, SCHOLER A A, HIGGINS E T. Risk preference: how decision maker's goal, current value state, and choice set work together [J]. *Psychological Review*, 2020, 127(1):74.
- [28] HEATH C, LARRICK R P, WU G. Goals as reference points[J]. *Cognitive Psychology*, 1999(38):79-109.
- [29] KAHNEMAN D, TVERSKY A. Prospect theory: an analysis of decision under risk[J]. *Econometrica*, 1979 (47):263-292.
- [30] HSEE C K, WEBER E U. A fundamental prediction error: self-others discrepancies in risk preference [J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 1997, 126 (1): 45-53.
- [31] BOX T M, BYUS K, FOGLEASSO C, et al. Hardball and OODA loops: strategy for small firms[J]. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 2007, 6(1):5-10.

(责任编辑:高虹)