

文章编号: 1005—0523(2005)05—0022—04

中小企业的发展战略选择

程爱娣

(中共江西省委党校 工商管理教研部, 江西 南昌 330003)

摘要:随着中国加入 WTO 和全球经济一体化的持续发展和激烈的市场竞争,使得中小企业将遇到更加严峻的挑战.中小企业要在激烈的竞争环境中生存和发展,必须重视经营战略和创新战略的选择.中小企业的经营战略选择;在产业战略上选择“小而专、小而精”;在市场战略上选择生存互补、协作经营;在竞争战略选择优势互补、联合竞争;在可持续发展战略选择与众不同,经营特色.中小企业的创新战略选择;在体制创新战略上严格按现代企业制度运作;技术创新战略选择引进再创新;管理创新战略上集中于一点就在于知识型管理,建立起学习型组织,运用学习型组织理论管理企业.

关 键 词:中小企业;发展战略;经营战略;创新战略;学习型组织

中图分类号:U29

文献标识码:A

战略,本是军事用语,但现已广泛运用在经济领域中.战略是企业以未来为基点,为寻求和维持持久的竞争优势而做的有关全局的重大筹划与谋略.战略是企业的事业方向,是企业运营管理的行动指南针.企业战略的目的很显然是谋求组织的持久竞争优势,进而达到组织的持续发展效果的一种基本经营理念! 企业战略的管理,应当是企业战略的分析与控制,评价与选择,实施与控制三者形成的一个完整、相互联系的过程.对于当前的中国企业而言,强调战略意识和战略管理无疑是必须的和迫切的,中小企业更是如此.

在现代市场经济条件下,激烈的市场竞争使中小企业的生存变得格外困难,随着中国加入 WTO 和全球经济一体化的持续发展,中小企业将遇到更加严峻的挑战;技术变革的冲击,大企业的垄断,资金能力有限,经营体制急需转型等内外环境的多种考验.因此,中小企业必须根据消费需求,分析市场的竞争态势,制定适合企业自身特点和长期发展的战略.所以中小企业的发展战略选择也显得越来越重要.

1 中小企业的经营战略选择

中小企业战略管理的首要原则是发挥比较优势,我们曾经指出,所谓比较优势,是指每个人,每个企业都有自己的相对优势,都有自己最擅长的方面.如果能和市场经济结合起来,发挥自己的比较优势,寻找到适合本企业的市场定位,那么这个企业在基本方向上就可能先胜了一筹.

1) 产业战略选择——“小而专、小而精”

这是根据中小企业规模小、资源有限等特点而制定的一种战略.中小企业实力较弱,往往无法经营多种产品分散风险,但是可以集中兵力,通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营.采用这种战略对于中小企业有三个方面的好处:一是中小企业可以通过扩大生产批量、扩大专业化程度和产品质量,提高规模经济效益;二是随着需求多样化和专业化程度的提高,大企业也普遍欢迎这些专业化程度高、产品质量好的中小企业为其提供配套产品;三是经营目标的集中,有利

收稿日期:2005—02—03

作者简介:程爱娣,女,(1953—),江西婺源人,江西省委党校副教授.

于中小企业提高管理水平,提高技术水平,争取有利地位,从而中小企业能够逐渐走上以小补大,以小搞活,以专补缺,以专配套,以精取胜,以精发展的良性发展道路。改革开放初期的乡镇企业,之所以在当时能蓬勃发展,就在于发挥了比较优势。当时,它们的优势就在于规模小、机制灵活,且直接面对市场。

2) 市场战略选择——生存互补、协作经营

与大型企业相比,中小企业的实力较弱,很难与其争一高低,为了在大企业夹缝中求得生存和发展,中小企业一般可采取市场补缺的发展战略。这是根据中小企业力量单薄、产品单一的特点而制定的一种经营战略。大企业为了获得规模经济效益,必然要摆脱“大而全”的生产体制的桎梏,求助于社会分工与协作,这在客观上增加了大企业对中小企业的依赖性,为中小企业长期的生存和发展提供了可靠的基础,所以称这种相互依赖关系为生存互补战略。中小企业在决定自己的生产方向时,不是着力于开发新产品,而是接受一个或几个大企业的长期固定的定货,与大企业建立紧密的分工协作关系。如日本的松下电器公司,与它协作的中小企业约有1200多家,所需的零部件70%—80%都是由中小企业提供的。所以说中小企业的发展很大程度上取决于大中小企业之间所建立的相互依赖、共同发展的关系。这种战略往往使得中小企业成功地扮演了市场补缺者的角色而赢得竞争优势,如上海药店在实施该战略、打出特色品牌、进行专一经营后,很快就在市场营销中取得成功。

3) 竞争战略选择——优势互补、联合竞争

这是根据单个的中小企业资金缺乏、生产技术水平较低、难以形成规模效益等特点而制定的一种经营战略。中小企业在平等互利的基础上,结成较为紧密的联系,互相取长补短,共同开发市场,从而有利自己的生存和发展。采用联合竞争战略的中小企业可以更有效地利用有限的资金和技术力量,弱弱联合,优势互补,克服单个企业无法克服的困难和危机,取得规模经济效益。

中小企业采用这种战略具有十分明显的优点:(1)每个小企业都有自身的许多优点,也有其不可克服的弱点,单个中小企业在市场中会遇到种种困难和危机。而如果把把这些各具特色的小企业联合起来,就能取长补短,克服困难。(2)有利于中小企业利用规模效益。采用这种战略的小企业可以更有效地利用有限的资金和技术力量,这是单个企业经营

无法比拟的。

4) 可持续发展战略——与众不同、经营特色

中小企业要可持续发展就必须培育出自己的核心竞争力和核心产品,创造自己的核心优势。这是根据中小企业经营范围狭窄,比较容易接近顾客而制定的一种经营战略。中小企业在生产经营过程中,通过技术开发和工艺创新,可以取得具有新颖性、先进性和实用性的科技发展成果;或设计出新结构、新规格、新式样的产品;或具有独特技艺或配方的老字号产品;或由于提供特殊的销售服务而具有一定的信誉等,这些都可以使中小企业的产品或服务具有与众不同的特点,从而以独特的优势取得竞争的主动权。为了获得持久的竞争优势,中小企业应在以下几个方面作出积极的努力:

(1)获取核心竞争力的专长和技能。方式可以采取企业自我发展;或与拥有互补优势的企业结成战略联盟;甚至可以购拥有本企业所需专长的企业。(2)整合竞争力要素。将分散的技能、专长和其他竞争力要素进行整合,使其创立新的竞争优势。(3)开发核心产品市场。所谓核心产品是指介于企业核心竞争力与最终产品之间的中间性产品,如VCD核心主板就是介于核心技术(解码技术)与最终产品(VCD)之间的核心产品。

2 中小企业的创新战略选择

创新是企业的灵魂,改革是企业永恒的主题。改与创,可使结构性问题程序化、科学化,充分发挥“船小好调头”的优势,可以针对产品的生产、技术、财务、营销、企业文化、服务等,紧紧跟上世界经济一体化的步伐,寻找创新的突破口,从而实现扩大市场空间,实现企业快速增长。创新关键在体制创新,建立现代化企业;技术创新是企业立足于市场的根本;管理创新是企业实现战略目标的有效手段。

1) 体制创新战略

多年来,我们在国有企业的改革方面作出了许多的努力,而作为国有企业重要组成部分的中小企业当然也随之进行了各种尝试。从外部环境来说,如放权让利、利改税、拨改贷、政企分开等,而从企业本身来说,如建立现代企业制度、加强内部管理等。但从目前国有中小企业的形势看,这些改革并没有解决根本问题,最关键的是产权不明晰,因而企业不能彻底走向市场,而要达到真正的产权明

晰,产权制度的改革是不可回避的、必须要走的一条路。

十五大以来,由于所有制的禁锢被突破,国有中小企业的改制在全国进行得轰轰烈烈。主要有以下两种方式:(1)将国有中小企业出售作为改制的重要手段。这种方式还可以为企业的发展带来多种效应。如引进这些企业发展所急需而又不可得的资金,存量资产的优化组合效应,资产与优秀经营者的结合效应,经营机制的转换效应等等。还有一个很重要的原因是,中小企业的资产数量较少,企业办社会的负担相对较小,可供选择的产品和技术领域又较宽,而且,这些企业所涉及的都是生活中的消费产品。这样,在出售过程中所涉及的问题相对比较简单,解决起来也相对容易。但是,并不意味着出售是中小企业产权改制的最好办法。(2)对国有中小企业进行股份合作制改造。这是一种介于股份制和合作制之间的一种企业产权制度。其特点是企业内部职工共同持股,企业全体职工既是企业产权的所有者,即股东,又是企业的劳动者。因此,既可以进行按劳分配,又可以实现按资分配,从而增强企业的凝聚力,将职工为自己的利益而奋斗的热情转化为企业发展的动力。但是这必须有一个前提,要按照现代企业制度运作,按照《公司法》建立法人治理结构,就是要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责,使他们各负其责,形成有效的制衡关系。

因此,改制成功与否关键在于是否严格按现代企业制度运作。浙江发展强势很大,现在很多中小企业已经形成的现代企业制度,为浙江经济今后的大发展创造了更好的机遇,也为全国中小型企业走创新发展之路提供了有益的借鉴。

2) 技术创新战略

在现代经济活动中,技术创新成为企业的生命之源与市场竞争的制胜法宝。中小企业由于其所面对的市场结构与自身特性,它们更需要技术创新战略。要根据自己的具体条件和环境状况,扬长避短,科学制定技术创新战略计划,选择合理的战略目标,施以正确的创新方式,从而保证技术创新活动的成功。

根据企业如何获取创新源,我们可以把技术创新战略方式分成内部创新、企业兼并创新、合作创新与引进再创新四种类型。内部创新是指企业依靠自己的能力在企业内部独立完成技术创新工作。一方面,内部创新使企业能对技术创新独自进行管

理,减少与外部协调的不确定性,因而可以降低交易费用,提高技术创新效率,另一方面,企业也要独自承担创新的全部风险。

合作创新是指两个或两个以上的企业或机构凭借各自技术力量合作实施的创新。实施合作创新对于企业,尤其是技术实力相对较弱的中小企业有着重要意义。许多技术创新项目耗资大,风险也高,远远超出中小企业能够承受的范围。借助于合作创新有利于减少、分担成本与风险;通过寻找技术合作伙伴,既有利利用双方技术上的互补性,又可以加快创新的速度;合作创新亦是中小企业进入新的技术和经营领域的重要途径。

可供中小企业选择的合作创新形式有:一是走“产、学、研”合作之路。中小企业积极与高等院校、科研机构挂钩,由企业出资金、出场地、出设备,由高等院校、科研机构出人才、出技术,开展多种形式的技术创新合作,如联办技术开发机构,开展项目合作,组建股份制科技生产联合体等。二是通过技贸股份合作、合资经营等形式加强与其他企业的合作技术创新。在合作中要注重发挥自身的优势,如以自己在长期的技术开发和生产实践中形成的有特色的专有技术吸引合作,以自己的资源优势、地域优势、后发优势、政策优惠等推进合作。

引进再创新是指技术水平相对落后的企业利用各种手段,引进其它企业或机构的先进技术,在消化吸收的基础上再加以创新,它不仅可能减少企业的创新投资与风险,也能使落后的企业在较短的时间内提高技术水平和创新能力。从实践上看,它是一种适用于中小企业的技术创新方式。

3) 管理创新战略

知识经济时代的新特征导致了企业管理领域的全面创新,集中于一点就在于知识型管理,即运用集体智慧,提高应变和创新能力的管理。知识经济时代的新特征必然带来经营管理的相应变革。这种变革意味着对企业、对企业经营管理者带来新机遇和新课题,提出新挑战。在知识经济的条件下,企业的外在生存环境逐渐发生变化,相互之间的竞争方式和手段也会与以往有所不同,采取的竞争策略也要作相应的调整。中小企业必须树立危机意识,重塑甘冒风险和自信进取的价值观,提高应变能力,建立快速反应系统。中小企业成功走向知识经济的关键是坚持立足企业管理创新,促进企业管理的提升;建立学习型组织,以人为本提高企业的整体素质;造就一支具有创新能力的企业家队伍和高

素质的职工队伍，他们是掌握和创造知识的人。

美国著名管理学家彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中对学习型组织是这样定义的：“能持续地扩展自己，以开创未来的一种组织”。在这种学习型组织中工作和生活，人们将胸怀大志，心手相连，他们有自己的核心价值观念、信心和使命感，具有坚韧的毅力和实现共同目标的不懈动力。美国排名前 25 家企业中，80%正在运用学习型组织理论管理企业，如通用公司、微软、杜邦、苹果电脑、福特汽车、英特尔、摩托罗拉等。美国《财富》杂志提出，未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。

参考文献：

[1] 刘福广. 小企业大谋略[M]. 合肥：安徽人民出版社 (2002)

[2] 迈克尔·波特著，陈小悦译. 竞争战略[M]. 华夏出版社 2001

[3] 中国企业成功应对 WTO 战略全书[M]. 北京现代市场经济研究中心，呼和浩特：内蒙古大学出版社，2001

[4] 傅家骥. 技术创新—中国企业发展之路[M]. 北京：企业管理出版社，1992

[5] 刘 东等. 中小企业技术创新的理论考察[J]. 当代经济科学. 1997, 4.

[6] 孙旭等. 中小企业技术创新战略选择[J]. 中国技术经济科学, 1997, (1)

Choices of Developmental Strategies of Medium and Small-sized Enterprises

CHENG Ai-di

(CPC Jiangxi Provincial Committee School, Nanchang 330003, China)

Abstract :With the China ’s entry into WTO and the fierce market competition of sustained development of economic glob-alization, medium and small-sized enterprises have to confront more severe competitive challenges. They must stress on choices of operation strategies and innovative strategies in order to exist and develop in the circumstances of fierce compe-tition. As to operating strategies, medium and small-sized enterprises should opt for being “small but specialized, small but concentrated” as their industrial strategy, being interdependent and co-operatively operating as their market strategy, being mutually complementary and unitedly competing as their competitive strategy, and distinctively operating as their sustained-development strategy. With regard to innovative strategies, they should carry out their system innovation strictly according to modern enterprises ’ rules and regulations, opt for innovating after introducing as their technological innova-tion strategy, and their managerial-innovation strategy should focus on the management on an intellectual basis by estab-lishing learning-style organizations to manage the enterprise.

Key words :medium small-sized enterprises ;developmental strategies ;operating strategies ;innovative strategies ;learning-style organizations

(上接第 21 页)

Problems that Need to be Clarified in the Development of the State-Owned Investment Corporation

ZHAO Jiang-Yong

(Jiangxi Investment Group, Nanchang, 330046, China)

Abstract :The State-owned Investment Corporation is a form which is operated by market and invested by government. As a “market vehicle” of national economy layout and structure adjustment, it plays a positive role in guiding the social in-vestment and promoting industrial structure adjustment and reasonable layout of national economy. As the state capital su-pervising system and investment system reform is deepening, several problems are urgently need to be clarified in the de-velopment of the State-owned Investment Corporation.

Key words :State-owned Investment Corporation ;development ;problems