

新环境 · 新对策： 中小企业战略管理研究

XINHUANJING XINDUICE

ZHONGXIAO QIYE ZHANLÜE GUANLI YANJIU 梁松◎著



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

新环境·新对策： 中小企业战略管理研究

梁松◎著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

·北京·

内 容 提 要

随着经济的发展和进步,我国社会正处于转型过程之中,中国企业要实现长期的可持续发展,就必须充分应对这些挑战和变化,重新审视战略管理与战略选择。

本书首先从总体上论述了当前我国经济发展的新形势及中小企业在我国经济发展中的作用,其次对中小企业战略的具体环境、总体战略、业务战略、职能战略、创新战略和战略控制等方面做出了论述。

本书内容丰富完善,系统结构完整,语言简洁凝练,是一本值得学习研究的著作。

图书在版编目(CIP)数据

新环境·新对策:中小企业战略管理研究/梁松著

·一北京:中国水利水电出版社,2017.6

ISBN 978-7-5170-5536-5

I. ①新… II. ①梁… III. ①中小企业—战略管理—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 148822 号

书 名	新环境·新对策:中小企业战略管理研究 XIN HUANJING·XIN DUICE: ZHONG XIAO QIYE ZHANLÜE GUANLI YANJIU
作 者	梁 松 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038) 网址:www.waterpub.com.cn E-mail:sales@waterpub.com.cn
经 售	电话:(010)68367658(营销中心) 北京科水图书销售中心(零售) 电话:(010)88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京亚吉飞数码科技有限公司
印 刷	三河市同力彩印有限公司
规 格	170mm×240mm 16 开本 16.5 印张 214 千字
版 次	2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷
印 数	0001—2000 册
定 价	50.80 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前 言

进入 21 世纪以来,国际企业界风云变幻,经济全球化进程不断加快,信息技术日新月异,知识经济迅速发展,企业伦理形式凸显。美国华尔街的金融企业一手引发了次贷危机,并进而导致了全球性的金融危机;美国通用汽车公司通过了破产保护程序,使人们产生了对美国汽车产业全球汽车龙头地位的怀疑;曾经创造“精益生产方式”而蜚声全球各产业的日本丰田汽车公司,在夺得全球最大汽车企业“宝座”一年之后,就因为严重的产品质量而走下了神坛。与此同时,中国企业借助奥运东风,加快了国际化的步伐。阿里巴巴上市首日,市值即达 1 996 亿港元,成为全球第二大互联网融资企业;吉利集团成功并购沃尔沃(Volvo),更是当初许多人所难以想象的。

这一系列的变化说明全球经济进入了一个全新的发展时期,我国企业正处于全球化的发展背景之下。随着经济的发展和社会的进步,我国社会正处于转型过程之中,中国企业要实现长期的可持续发展,就必须充分应对这些挑战和变化,重新审视战略管理与战略选择。为了强化我国企业的战略管理意识和提高战略管理的水平,本书在吸收国内外企业战略管理的精髓理论和实际操作经验的基础之上,系统、完整地分析研究了中小企业的战略管理体系,希望能够为我国中小企业战略管理提供借鉴。

本书共分为九章。第一章对我国当前经济形势中的两个热点问题(新常态与供给侧改革)进行了论述。第二章则阐述了中小企业在我国经济发展之中的重要作用。第三章分析了中小企业的战略体系以及战略框架。第四章对中小企业的战略开展环

境进行了分析。第五章主要阐述了中小企业战略开展过程中的总体战略。第六章论述了中小企业的业务战略,主要是竞争战略和国际化战略两个方面。第七章阐述了中小企业的职能战略,主要有财务战略、人力资源战略和市场营销战略。第八章分析了中小企业的商业创新战略。第九章探讨了中小企业战略实施与战略控制。

本书的特色在于:内容丰富完善,理论与实践相结合,具有较强的实用价值;系统结构完整,依据企业战略管理的特点,本书从战略开展环境、战略选择等角度进行了深入的分析,清晰地体现了企业战略管理的体系。

尽管作者做了很多前期的准备工作,但战略管理思想博大精深,受个人水平的限制,书中难免会有疏漏和不足之处,恳请广大读者和专家学者批评指正。

作者

2017年4月

目 录

前言

第一章 当前我国经济发展的新形势	1
第一节 我国经济发展进入新常态	1
第二节 供给侧改革推动向高水平供需平衡跃进	7
第二章 中小企业在我国经济发展中的作用	15
第一节 中小企业的特征概述	15
第二节 中小企业在我国经济发展中的地位和作用	25
第三章 战略管理成为中小企业的第一要务	38
第一节 中小企业战略的基本概念	38
第二节 中小企业战略管理	53
第三节 中小企业战略管理面临的挑战	58
第四节 企业战略管理者	63
第四章 中小企业的环境分析	70
第一节 中小企业内部环境	70
第二节 中小企业外部环境	87
第五章 中小企业总体战略	105
第一节 纵向一体化战略	106
第二节 多元化战略	112

第三节	并购战略	122
第四节	战略联盟	126
第六章	中小企业业务战略	134
第一节	基本竞争战略	134
第二节	动态竞争战略	144
第三节	国际化战略	149
第七章	中小企业职能战略	182
第一节	财务战略	182
第二节	人力资源战略	199
第三节	市场营销战略	207
第八章	中小企业创新战略	213
第一节	中小企业商业创新的灵感	213
第二节	中小企业技术创新战略	222
第九章	中小企业战略实施与控制	235
第一节	战略实施	235
第二节	战略控制	245
参考文献		256

第一章 当前我国经济发展的新形势

从2014年开始,我国经济就已经进入了新的发展阶段。在这个阶段,我国社会经济运行一直被两个名词所环绕:新常态与供给侧。所谓新常态,从其字面上是指我国经济正处于一个转型的中速发展阶段,各项社会改革要稳步运行。在供给侧,当前阶段我国要进行的是改革。改革的主要目的是推动我国产业链向高端发展,适应我国消费者的需求变化。对于中小企业来说,在制定战略之时要注意这两个方面,适应国家与社会经济发展形势的需要。下文主要对这两个方面进行说明。

第一节 我国经济发展进入新常态

一、新常态的含义

从相关的报道可以看出,新常态实际上是一个非常大的概念。这里由于篇幅限制,只能针对新常态的宏观经济表现进行简要的分析。

(一)资源配置效率降低

资源配置效率降低是新常态发展的一个典型特征。经济增长的一个显著特征就是实现资源的最佳配置。过去的三十多年经济增长的一个重要方式就是工业化。从1980年开始,我国经

历了一个长时间的工业化过程，各方面事业飞速发展。而现在，我国工业产能已经从不足逐渐转向过剩。市场所需要的是在此基础上的更为高端的产品，而这正是我国过去“模仿经济”的短板。要实现这一点的转变，必须要从过去的模仿经济转变为创新经济。实际上，这一点是非常困难的，需要经历一个漫长的时期。一方面是法制要更加健全，完全从过去的人治社会转向法治社会。另一方面则是教育质量要迅速提升，培养更多的创新型人才，奠定创新经济的人力资源基础。

（二）人力资源优势式微

当前我国外资利用的难度在不断加大，一个很重要的因素就是之前我国所依靠的人力资源优势不再，企业在我国运营的成本在不断上升。从1980年开始，我国劳动力成本翻了几十倍甚至上百倍。虽然在这个过程中，各类企业挣得盆满钵满，但是各类企业面临的用工成本在不断上升，企业之间的竞争强度在不断加大。前文也提到，我国正在从模仿经济转向创新经济，所需要的是高端创新型人才。而这确实是我国人力资源结构之中所欠缺的。在这一点的影响下，我国中低端工业产业规模不断加大，相互之间的竞争强度也在不断上升，而高端产业则相对欠缺。

（三）新型企业融资困难

作为一个14亿人口的经济体来说，宏观经济之中必然存在一些新型企业，阿里巴巴则是这方面的一个代表。然而对于新型企业来说，其生存困境却不乐观。这一点可以从阿里巴巴的融资途径之中看出。对于新型企业来说，他们存在两个典型问题，一个是企业运行的风险较大，另一个则是企业的融资难度较大，而企业运行的风险是这一方面的典型因素。从当前的宏观经济环境来看，新型企业面临的税费压力、政策压力，是遏制他们持续投资的一个重要因素。宏观经济增长困难，地方政府面临的债务压

力不断增大^①。对于地方政府来说,解决债务问题的手段就是增加税费。一些地方政府在市场情况不好的情况下,反而增加税收^②。这样的问题不得不引人深思。对于新型企业来说,他们还没有成长起来,在这种环境下,未来的运营风险必然很大。这种情况下,金融行业新型企业的融资需求将会不断增多,其融资难度也会加大。

新常态的特点很多,对于企业来说,他们在宏观经济新常态之下,所面临的问题核心就是压力大,转型的动力也大,因为不转型就是等死。他们的压力主要是成本增加和人才紧缺。这种情况对于所有企业都是存在的。在财务上,一家企业出现问题,其他企业必然跟着遭殃^③。企业与企业之间在进行合作之时必须要进行一定的考察,考察的一个重要方面就是对方的盈利质量,以考察结果来确定未来合作企业能够抵抗住市场的风险,保证自身不受影响。

二、新常态下我国经济发展的特征

我国的新常态经济应从 2013 年开始计算,预计延续到 21 世纪中期。这个时期,我国社会将处于全面的深化改革时期。这个时期我国社会仍会坚持从经济建设入手,但是社会经济的发展将会逐渐转向共享。整个社会的发展目标不仅仅局限于发展,而是要实现可持续的发展,实现社会公平正义的发展。而在这个时期过后,我国社会将会进入后工业化时代,社会精神将会逐渐转向包容。人们对物质的占有欲望相对减弱,反而是更加追求生活质量与自我实现。

① 徐燕燕. 地方政府总负债 30 万亿亟须打造我国版市政债[N]. 第一财经日报, 2015-05-27.

② 网易新闻. 第一季度驻马店市税收实现“开门红”[EB/OL]. <http://news.163.com/16/0411/11/BKC9342V00014AEE.html>.

③ 顺丰光电曾受无锡尚德连累,股价一度跌破发行价。

当前,我国的新常态经济一个典型的特征就是全球化。我国必须直面全球化的挑战,这个挑战一方面来自于我国必须直面来自于其他各国的竞争,注意国际竞争的趋势,发展高端科技,并将其应用在工业发展之中。另一方面,我国必须同全球其他各国一起开展合作,解决全球性问题,实现各国的共同发展。

我国经济发展的新常态并非是凭空产生的,是我国经济持续发展的结果。在美国经济学家塞德希尔·穆来纳森和心理学家埃尔德·沙菲尔所著的《稀缺:我们是如何陷入贫困与忙碌的》一书中写道,“稀缺会俘获我们的注意力,并带来一点点好处:我们能够在应对迫切需求时,做得更好。但从长远的角度来看,我们的损失更大:我们会忽视其他需要关注的事项,在生活的其他方面变得不那么有成效”。^① 按照这个逻辑,我国当前的新常态正是我国社会过去发展的结果。我国过去对 GDP 的过分关注导致对其他问题的忽视,必然要在新的“时期”补课。社会发展之中重要的是冷却浮躁的强迫心态,更加关注生态环境和社会发展的公平正义,让每一个社会公民能够平等共享经济发展的成果。

从以上的论述可以看出,在新时期,我国经济与社会发展的重点是如何实现经济的协调发展和公平发展。用一句讲了很多年的话来说,就是在注重经济发展效率的同时更加注重经济发展的质量与公平,实现整个社会的可持续发展。

三、经济发展新常态下我国的改革动力

经济新常态实际上是不不断转型的新常态。不断转型实质上就是我国社会的全面深化改革。这一深化改革的过程中,我国经济社会的目标主要有三个方面,分别是稳增长、调结构、促改革。稳增长是社会发展的近期目标。我国还是存在着经济与社会的

^① 杰弗里·萨克斯. 文明的代价: 回归繁荣之路[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2014, 第 86 页.

发展压力,这种压力要求我国社会必须实现经济不断增长的目标。不论在什么时期,我国都要把稳定经济增长作为经济改革的一个重要目标来抓。过去如是,现在如是,将来亦如是。改革的动力就是要不断转变旧的生产关系,释放生产力发展的活力。调结构在宏观上就是要调整生产关系结构,具体来说,就是要调整产业结构。产业结构的调整要适应我国经济发展到一定水平以后人民不断增长的物质和精神需求,实现供给端与需求端的协调匹配。这也就是接下来要说的供给侧改革。促改革是稳增长和调结构的必然选择,也是其重要的实现方式。在促改革的推动下,稳增长与调结构才能得出一个协调的结果。

按照这样的“大逻辑”,经济发展新常态下需要相适应的新体制和新机制,新常态下的改革动力将回归公共品逻辑,压缩制度“私地”,最大限度地扩大和完善制度“公地”。全面深化改革的目标是国家治理体系和治理能力现代化,而不仅仅是经济体制改革的单兵突进。基本政策取向从效率优先、照顾公平、激励增长转变为以公平促进效率,以法治保障公平。形成统一开放、公平竞争、有序规范的市场机制,将取代以选择性突破、特殊政策和增长竞赛为基本特征的改革路径。因此,公共品逻辑的改革动力取代私人品逻辑的改革动力,是改革“常态”的新变化。

改革意愿可能产生的缘由有两种:法治精神与创新精神。前者基于“法从理出”的逻辑,即改革动因是形成“合理”的体制,需要“顶层设计”,这样的逻辑一般倾向于“集权式改革”。后者基于“义利权衡”的逻辑,即改革动因是形成“有利”的体制,需要“群众欢迎”,这样的逻辑更倾向“基层首创式改革”。当然,无论是源于法治精神的改革意愿还是源于创新精神的改革意愿,在改革推进时都需要有一定的共识基础,要在“合理”和“有利”两方面取得协调。所以在经济发展新常态中推进改革,既要有“壮士断腕”的决心和勇气,又要谨慎权衡得失,精心谋划,周全部署。

第一,在经济发展新常态下,由于经济增长方式的转变及增长速度的减缓,将发生一系列系统性的机制和利益关系变化。因

此,改革推进必须平衡“生产导向”与“分配导向”的体制机理。其中最常见的就是“亲商”和“亲民”的政策权衡,以及鼓励竞争、激励先进与扶助弱势、保障底线的政策权衡。

第二,由于改革红利是改革动力的源泉,所以改革的实际效应应该直接体现为尽可能扩大改革红利的受益人群,减少改革代价的承受人群。改革红利应是具体和可感受的,而不是抽象和虚幻的,而且应有相当程度的获益及时性。从理论上说,只有当因改革受益所形成的社会动力明显大于因改革受损所形成的阻力时,改革的推进才具有可行性。即使是集权式改革,基于完全合理合法的原则,也必须充分考虑受益与受损的现实利益格局,改革路径即使没有“帕累托改进”的空间,即使无法做到在不使任何人受损的条件下使一些人受益,也应遵循利益动力正向性原则,即改革受益的正能量显著大于受损所致的负能量。

第三,审慎对待改革的第一次推动力机制所形成的利益格局,适当承认和保持可接受的既得利益,减少因显著不公平而获取的不可接受的既得利益,坚决遏制和制裁非法获利。反腐获得广泛和强烈的民意支持,是改革突破利益藩篱的强有力的正能量,而持续的民意支持还要基于使更多人从改革中获得可以直接感受到的切身利益。

第四,改革要积极推动政府、社会、市场关系向适应经济发展新常态的方向转变。尤其要使“父母官”心态和体制逐渐转变为政府真正承担“公仆”和“裁判员”职能的体制。经济新常态的发展动力基于释放市场和社会的活力,那么改革的动力也必须来源于让市场的微观主体和广大社会成员成为改革的积极推进者。当前,我们看到一些令人担忧的现象,在一些领域和单位,行政化倾向更趋强化,以“父母官”意识推进改革。改革的“顶层设计”和“规范行为”变成了由行政性系统主导的体制“灌输”(政策语言叫统一“贯彻”),市场和社会主体成为等待“改革”的被动接受者,改革变成了执行和落实“上级”意图。这是与经济新常态的改革动力逻辑直接相悖的。

第五,体制改革的公共品逻辑决定了改革的动力机制中需要有体现利益中性的“智库”和“第三方评估”机制。由于改革的具体举措必然涉及敏感的利益关系,通常还会有一定的副作用,因此,尽管在全局上充分合理,但也未必对所有的人都同样有利,甚至会不可避免地使一些人受损。所以,需要有相对超脱的“利益不相关方”或“利益非关联者”参与改革决策。这也是改革的第二级动力机制同第一级动力机制相区别的特点之一。

第六,经济发展新常态的一个显著特点是,逐步消除各种垄断现象,尤其是消除行政性垄断,从而形成公平竞争的市场机制,有效发挥市场在资源配置中的决定性作用。而要消除垄断,就必须有比垄断势力更强有力的改革力量。这种改革力量不可能仅仅来源于经济领域,因此,经济体制改革的成功必须基于各领域的全面深化改革,在涉及重大复杂利益的改革上,需要有“政治决定”的决断机制。

第二节 供给侧改革推动向高水平供需平衡跃进

从以上的分析可以看出,当前中国供需结构不平衡是经济发展的最大阻碍。住房、教育和医疗等方面无不显示着中国社会公民对高端产品与服务的渴求。然而,高端产品实现却存在明显的困难。中国低端制造业发展的惯性仍旧在引导着中国社会资本的流向。简单的扩大再生产模式制约了社会中创新能力的发展。因此,要实现中国社会的长期发展,必须要实现经济结构的调整,必须要实现科技的进步,必须要实现产业发展模式的创新。因此,我国社会经济的发展必须要改善供给侧。

在生产端来看,供给的核心本质是一个生产函数,引导着中国社会各项资源的投入,尤其是廉价要素的投入。因此,在供给侧改革来看,必须要通过改革的手段实现要素投入模式的转变。

一、供给侧改革的六“新”

(一)以制度创新引领改革

从我国过去改革的经验来看,制度创新是我国社会经济创新的基础。在新时期,制度创新就是要全面深化改革。“十三五”期间,我国要在按照完善和发展中国特色社会主义制度,推进国家治理体系和治理能力现代化的总目标要求下,健全市场在资源配置过程中的决定性作用,发挥政府的引导作用。从经济体制改革入手,加快完善我国社会各方面的发展机制,破除一切不利于科学发展的体制机制障碍,为发展提供持续动力。

(二)构建新模式、新组织、新业态

在制度创新的引导下,供给侧改革要落实到产业上,运用新的技术引导产业模式的不断变化,发展新的经济形势。从当前的技术应用情况来看,我国可以信息技术为推动力,带动各个产业的协同发展,不断推进基于互联网的产业组织和模式的创新。互联网近 20 年来的技术进步主要集中在消费领域,并进一步向生产与互联网迈进,包括智能制造和生产性服务。

在信息技术应用的推进过程中,一些重要的相关技术能够逐渐发展起来。这就是技术领域的协同效应。考虑到这个方面,我国将在宽带基础设施、IPV6、物联网、移动技术等关键领域大规模进行技术创新,提升国际规则制定过程中的话语权。基于这些技术发展起来的分享经济、大数据以及“双创”等重要应用技术的经济形式,将带来产业模式的大规模变革。“十三五”规划中就提到了这一方面。总之,技术经济的快速变革将会对各个行业产生深远的影响。

互联网技术带来经济发展快速变革就是一个典型案例。从过去的经验来看,互联网技术为不少行业的发展带来了许多便

利,最为典型的的就是零售业。以零售业为例,互联网使得消费者在购买商品的时候能够更加便捷地进行选择,同时商家借助互联网在成本、资源等方面也有一定的优势。零售行业的格局被互联网技术彻底打破。一些传统的零售行业,也开始借助互联网技术发展自己。例如,传统制造业的封闭生产,生产商和消费者之间存在角色上的割裂。然而在互联网出现以后,制造商能够和消费者对接,实现 C2M 的零售方式。图 1-1 是 C2M 的一种典型电子商务平台。在 C2M 的电子消费平台上,消费者能够和生产商直接对接,借助一些其他关键技术,消费者的一些重要信息可以反馈到生产商那里。这些关键技术就是大数据和云计算。



图 1-1 必要网的 C2M 电子商务平台

从生产商的角度来看,所谓大数据技术就是将消费者的偏好搜集起来,形成针对特定消费者的一系列模型,描述典型的消费者是如何选择的。在这些模型和数据的基础上,生产商能够获得消费者的一个典型图谱。这个图谱告诉生产商如何设计、如何生产甚至生产多少。如果生产商的计算能力不足,云计算技术则会帮忙。借助互联网络,生产商能够将闲置的计算能力收集起来,通过付费的形式利用这些计算服务,得到关键的数据。

从以上的分析得知,对于零售行业来说,生产商对新兴技术

的利用将会逐渐改变零售的形式。信息技术将能够决定生产商究竟如何生产,甚至如何销售。大型的零售商必须要通过信息平台的形式实现转型。

(三)推出新技术、新产品

新技术、新产品则是搅乱平静发展社会经济“湖水”的一颗“石子”。这颗“石子”有可能很小,但是引起的波浪却很大。这种新技术、新产品的发展具有很高的不确定性。前文谈到的必要网就是一个典型的案例。必要网的模式具有非常明显的缺陷,这种模式省略掉了零售商,忽视了品牌商,直接来到生产商环节,而且生产的周期很长。在眼下的快时尚的消费模式影响下,这种商业模式是否能够站住脚就会产生很多疑惑。但是这种模式一旦成功以后,其能量也是不可忽略的。在这种模式之下,代工厂会逐渐发展成为品牌商,其工艺就代表了其品牌,必要网这类网站就会成为新型的渠道商。而传统意义的品牌商和零售商就会产生新的转变。不论必要网的结果如何,C2M 的一股新风已经吹入社会经济的发展之中,C2M 这种人们渴望的商业模式正在逐渐走入人们的生活。

对世界产生影响的技术和产品有很多。我国也正在利用“双创”这种模式推动这些技术和产品的繁衍,以推动我国技术创新的发展。在“双创”的引导下,我国现在有很多知名的创客空间。这些创客空间中已经呈现出了很多重要的技术创新和商业模式创新,给我国社会的发展带来了推动的力量。图 1-2 是毛大庆所主持的优客工场首页。

在优客工场之中,已经生产了许多值得让人高兴的产品,例如,技术创新中可以饮用的洗洁精、掌上心电图,商业模式创新中的网易严选。这些技术和商业模式创新正在逐渐发挥着它们改变世界的力量。