

· 中小企业管理丛书 ·

中小企业战略管理

—— 林汉川 邱红 编著 ——

6.3
0

对外经济贸易大学出版社

(新世纪中国中小企业持续发展问题研究) 丛书
教育部“十五”“211工程”重点资助项目
对外经济贸易大学精品课程资助项目

中小企业战略管理

林汉川 邱 红 编著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业战略管理/林汉川, 邱红编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社,
2006

ISBN 7-81078-609-1

I. 中... II. ①林... ②邱... III. 中小企业 - 企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 159921 号

© 2006 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

中小企业战略管理

林汉川 邱红 编著

责任编辑: 周玉梅

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 15.375 印张 257 千字

2006 年 2 月北京第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-609-1

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 25.00 元

作者简介

林汉川，男，1949年出生，经济学博士，对外经济贸易大学特聘教授、中南财经政法大学教授、博士生导师，享受国务院政府特殊津贴专家和湖北省有突出贡献中青年专家，现任对外经济贸易大学中小企业研究中心主任、北京企业国际化经营研究基地首席专家，并在十多家学术机构和学术刊物任职。

主要从事现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策、国有企业改革等方面的研究工作。曾主持七项国家自然科学基金和国家社科基金项目、八项省部级和国际合作项目。在《中国社会科学》、《经济研究》、《管理世界》、《中国工业经济》、《数量经济技术经济研究》、《经济学动态》等刊物发表学术论文200多篇，出版专著20多部。先后有十多项科研成果获得省部级以上奖励。

邱红，女，1970年出生，经济学硕士，中原工学院教师，中南财经政法大学经济学博士生。主要学术研究领域为现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策等，先后参与国家自然科学基金、国家社科基金项目、河南省软科学课题等6项，近来在核心期刊和权威杂志等国内刊物上发表论文10多篇。

前 言

进入 21 世纪以来,随着经济全球化及新经济革命的深入,国际经济界普遍认为,中小企业是 21 世纪经济发展的主角。各国政府官员、经济学家、企业界人士都把中小企业的发展提升到战略高度给予重视。在我国国民经济发展中,中小企业的地位和作用更显重要。据最新资料,我国工商管理部门注册的中小企业已超过 1 500 多万家,占全国注册企业总数的 99.5% 以上,所创工业总产值、利税、出口总值和就业人数,分别占全国的 60%、40%、60% 和 73% 以上。可见,中小企业不仅是推动全国社会经济发展的重要力量,更是实现充分就业的重要载体和促进社会稳定的基础,而且,它还对搞活和繁荣全国市场、配合和促进大企业高效运作、优化产业结构、实现国民经济良性循环、推动整个社会经济运行质量等方面起着举足轻重的作用。然而,据我们对北京、江苏、浙江、广东、湖北、辽宁、云南七省市 1 400 多份问卷调查资料表明,我国中小企业在发展过程中已被一些深层次问题所困扰。突出的是人才匮乏、资金缺乏、技术落后、过度竞争、产品质量差、劳动效率低、亏损率高等问题。因此,除了建立并健全中小企业发展的政策支持体系外,更应加快培养一大批中小企业的创业者和管理者,因为提高他们的素质问题,将直接影响到我国中小企业在新世纪的“二次创业”与可持续发展问题。本丛书也正是为适应这一时代需要而编著的。

本丛书的特点:(1) 内容新颖充实。涵盖了中小企业创业、战略与运营控制中所涉及的各种问题,可让读者从丛书中体会到身处中小企业创业者和管理者职位所面临的种种挑战与责任,从该丛书学习到做中小企业创业者与管理者的综合知识与本领;(2) 注重实用。丛书基于理论服务于实践的宗旨,将中小企业的某一专题与紧密相关的案例、讨论思考题融为一体,以使读者运用所学到的中小企业的理论和方法,分析中小企业创业、战略与运营控制中的现实问题,提高分析问题、解决问题的能力;(3) 适应对象广泛。本书既可作为国内高校 MBA、硕士生和高年级本科生学习中小企业管理的教材,也可供广大中小企业创业者、管理者及各级相关管理部门使用。

本丛书共分三册。各册主要内容如下：

(1)《中小企业创业管理》。从本书中了解到中小企业创办的原因，中小企业创业者应具备的素质要求，明确如何捕捉中小企业创业机遇，了解中小企业各种组织形式的优缺点和适应条件，掌握编制中小企业创业计划、资金筹措、经营决策、人力资源开发和管理各种综合知识与本领。

(2)《中小企业战略管理》。从本书中了解到中小企业的战略体系与战略选择方法，弄清中小企业市场竞争战略、核心专长战略、技术创新战略、风险投资战略、国际化经营战略、信息化战略的内容、方法和应用技巧。

(3)《中小企业运营与控制》。从本书中了解到中小企业运营过程和控制方式，弄清中小企业危机管理与控制、质量管理与控制、存货管理与控制、设备管理与控制、财务管理与控制、信用管理与控制的主要内容、运作方法和技巧。

本丛书由林汉川、邱虹两位同志负责编写，他们承担了全书的拟定提纲、收集资料、撰写等全部工作。该丛书系教育部“十五”“211”工程重大项目《我国中小企业持续发展问题研究》（批准号：E140005）与对外经济贸易大学精品课程重点项目的研究成果。该丛书的出版，得到对外经济贸易大学出版社的帮助和支持，在此表示衷心感谢！

的确，对我国中小企业创业管理、战略管理与运营控制等问题的教学与培训问题，是我国中小企业新世纪可持续发展中的一件大事，也是一项十分艰苦复杂的工作。它既需要各级相关部门和广大中小企业创业者和管理者的高度重视，更需要在课程内容上不断吸取国内外现实经验与创新。本丛书仅是在这方面进行了一些尝试。诚然，由于本丛书的编写时间仓促，加之水平有限，错误难免，不足之处恳请广大读者能给予批评指正。

编者

2005年10月于北京

目 录

第一章 中小企业的战略体系与竞争战略选择	(1)
第一节 中小企业的战略演化和战略体系	(2)
第二节 中小企业成长阶段与战略选择	(16)
第三节 中小企业竞争优势与战略选择	(26)
参考文献	(32)
复习思考题	(33)
案例分析	(33)
第二章 中小企业市场营销战略	(36)
第一节 市场营销新观念	(38)
第二节 市场营销战略的实施程序	(47)
第三节 市场营销组合策略	(56)
第四节 市场营销创新	(78)
参考文献	(89)
复习思考题	(89)
案例分析	(90)
第三章 中小企业核心专长培养战略	(94)
第一节 核心专长概况	(96)
第二节 中小企业核心专长的评估	(106)
第三节 中小企业核心专长的培育战略	(110)
参考文献	(123)
复习思考题	(124)
案例分析	(124)

第四章 中小企业技术创新战略	(127)
第一节 中小企业技术创新特点、动因与过程	(128)
第二节 中小企业技术创新战略的运作	(141)
第三节 国外中小企业技术创新成功的经验	(149)
参考文献	(164)
复习思考题	(165)
案例分析	(165)
第五章 中小企业国际化经营	(168)
第一节 我国企业国际化发展经营的轨迹	(169)
第二节 国际市场定位与策略选择	(178)
第三节 中小企业国际化经营的战略选择	(185)
第四节 中小型跨国公司	(194)
参考文献	(203)
复习思考题	(203)
案例分析	(204)
第六章 中小企业信息化战略	(206)
第一节 中小企业信息化概述	(207)
第二节 中小企业推进信息化的战略思路	(214)
第三节 电脑设备与技术平台	(219)
参考文献	(233)
复习思考题	(234)
案例分析	(234)

第一章

中小企业的战略体系与 竞争战略选择

引言

考虑差异，立体经营*

美达俱乐部是一家颇具经营特色的俱乐部，它根据会员收入来源来计算场地费，打开赢利局面。所有未来的会员资格将按新的条件出售，现有的会员资格在到期之前，仍按旧的标准执行。美达俱乐部还将制定一个特别的促销活动来吸收新会员并鼓励现有的会员立即转换为新的会员资格。在为期两个月的促销活动中，个人和家庭的年会员费将分别降至200美元和300美元。在这段时间出售或更新的会员资格将持续15个月而不是通常1年。对于现有会员，其会员费中未到期的部分，以及所有已预付还未使用的场地使用费，都将在年会员费中获得信用。美达俱乐部的管理当局估计有60%~70%的现有会员能保留下来。管理当局估计会员的流失将被新计划实施6个月之内吸收的新会员所完全抵消。预计在新计划下，所有的会员都会有足够场地时间。

如果新计划被采用，它将在2000年2月1日实施，刚好在夏季之前，特别促销活动将在3月4日进行。一旦该计划实施，随着个人或家庭的会员资格的到期，每年的会员资格更新和年会员费的支付也将随之发生。

* 资料来源：本书编委会编：《中小企业工商管理案例及分析》，企业管理出版社，1999年。

美达俱乐部充分考虑到不同消费者的特点,并根据季节和一天中的不同时间进行经营时间的段档划分,依此制定不同的收费标准,从而经营方式显得异常灵活,这种立体经营战略使美达俱乐部充分而有效地利用了自己所拥有的资源,最大程度地获取了收益。

本章在《中小企业创业》的基础上,研究中小企业战略体系(strategy system)和战略选择(strategy choice)问题,分三节讲述。第一节简述企业战略演化轨迹并构建出中小企业的整个战略体系。它包括两大部分:第一,战略体系的制定背景:战略思想、战略目标和战略任务,这在《中小企业创业》的第六章讲述企业远景规划时已经分析过的,本章不再累述;第二,战略体系的主要内容:战略策略,这是本章要研究的问题,分总体战略和核心战略两个方面。第二节着重分析战略策略的第一个方面——总体战略,即中小企业发展阶段及其战略选择。第三节则分析战略策略的第二个方面——核心战略,即中小企业竞争优势与战略选择。通过本章学习,了解中小企业的战略演化轨迹和战略体系的构成,把握中小企业发展阶段与战略选择和竞争优势与战略选择的内容。

第一节 中小企业的战略演化 和战略体系

一、中小企业的战略演化轨迹

企业战略演化过程大致经历了从财务控制、长期战略规划、竞争战略与核心能力、知识发展的战略五个发展阶段。

(一) 财务控制战略阶段

财务控制是战略管理思想的初始阶段,出现在二战以后西方国家从经济恢复向高速发展转变的时期。在此阶段,企业致力于从高效率的规模生产来提高竞争力和强化风险控制。同时,在技术上,需要大规模投资,这就使得长期巨额投资与财务预算协调和控制显得十分重要。因而直接导致异常期财务预算控制为主要特征的战略管理。

(二) 长期战略规划阶段

在20世纪60~70年代中期,约束企业发展的主要因素从内部控制转向市场

制约。企业战略重点也逐渐从内部财务控制、提高劳动生产率转向外部环境的变化。安索夫在战略管理研究中,把环境、组织、战略模式看作是**企业战略管理的三大支柱**,并把管理决策分为**战略决策、经营决策和操作决策**三个层次。显而易见,战略决策的主要问题是用来处理企业外部、而非内部问题的,尤其是要确立产品组合及销售这些产品的市场。

(三) 竞争战略阶段

20世纪80年代,竞争理论的代表人物是**迈克尔·波特(Michael E Porter)**。波特在其著作《竞争优势》和《竞争战略》中提出了行业分析方法。他认为行业是构成企业的主要外部环境,在很大程度上,企业所处的行业结构特征决定了企业的长期赢利能力。这些行业特征包括**经销商、供应者、潜在进入者、竞争者、替代品**五种力量的作用。为此,波特提出了**差异化战略、低成本战略和集聚战略**三种确立企业竞争优势的战略选择,并指出为实现以上三种竞争战略选择,企业应开发出有竞争力的**价值链**。

(四) 核心能力战略阶段

20世纪80年代末到90年代,人们发现,行业内的一些企业的利润差比行业间的一些企业利润大3~5倍,也就是企业选择一个有吸引力的行业结构并非就必然有持久的竞争优势。在竞争战略的基础上,普拉哈拉德提出了**企业核心竞争力**问题。他认为,要确立企业的长期竞争优势就不仅要考虑企业对外部环境的适应,还要重视**企业战略性资源的占有、能力的培育**,尤其是企业要拥有**核心技术、核心能力**。因此,核心能力战略成为企业成长理论的热点问题。

(五) 知识发展战略阶段

20世纪90年代以来,随着**信息网络技术的发展、全球化和信息化时代**的到来,出现了以**知识为基础的经济**。所谓知识经济是以“**智力资源的占有、配置,以科学技术为主的知识的生产、分配和使用**为最主要因素的经济”。因此,知识是提高生产率和实现经济增长的**驱动器**。企业要实现知识发展战略,重视知识的**共享、创新和管理**。

综上所述,企业战略管理的演化过程大致经历了**财务控制、长期战略、竞争战略、核心能力战略和知识发展战略**五个阶段,战略管理的演化过程为中小企业的发展战略提供了十分有益的启迪。

二、中小企业战略体系

(一) 中小企业战略体系的内容结构

企业战略就是要充分利用企业的机会和面临的危险去评价企业的现在和未来的环境,用优势和劣势去评价企业的内部条件,进而选择确定企业总体目标,制定和选择实现目标的总体性谋划。中小企业战略体系包括四大内容:战略指导思想、战略目标任务、战略策略、战略措施。在结合第六章在经营决策过程分析的基础上,便形成了中小企业整个战略体系的结构图,这也是本书的研究框架。以图1-1予以详细说明。

1. 战略指导思想

战略指导思想又称核心价值观或经营理念,是企业或企业家对未来发展的一种见解或设想,为企业将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。它通常要求企业领导具有:战略眼光和远见卓识、辩证思维和识别能力、对环境变化的敏锐洞察能力和创新精神。由此才能提出不平凡、有创见的战略指导思想。

2. 战略目标任务

指明了企业生存的目的和使命,包括战略目标和战略任务两方面。

(1) 战略目标主要是描述产品发展方向、技术发展方向、企业发展方向。一般用几十字的篇幅高度概括企业拟达到的目标。企业根据现实与可能的结合,在预测宏观环境变化和本企业现有基础以及优势、劣势基础上,参照其他企业目标,提出自己的发展目标。

(2) 战略任务。将总目标分解为一系列定性或定量的指标,并组成公司任务体系。目标任务体系尽可能细化,争取涵盖企业各项工作,制定这些目标任务可采用自上而下、自下而上或上下结合的过程,并采取一系列科学论证方法(即第六章讲述的经营决策分析方法)。一经确定,一般不要频繁修改,应作为企业未来相当时期的奋斗目标。

战略指导思想和战略目标任务就是第六章分析当前远景规划的主要内容(参见第六章第一节),再结合分析环境的机会和威胁以及识别企业优势和劣势的基础上(参见第六章第二节),制定出企业的战略策略。

3. 战略策略

战略策略是指企业为实现其宗旨、目标和任务而确定的组织行为方向和资源配置纲要或长期性经营战略方案。主要包括竞争战略、核心专长战略、生产战略、产品战略、市场营销战略、研发战略、投融资战略、技术创新战略、人

力资源开发战略、文化战略、信息化战略、国际化战略等。战略策略是中小企业战略体系的主要组成部分，我们将在下一部分以及本书的其他章节详细介绍。

4. 战略措施

战略措施又称战术方案或具体手段，是指实现战略策略而采取的一些具体经营战术和方法，是对组织目标的更精确的甚至量化的描述。与战略是总体、长期的规划不同，战术往往是局部、短期的安排。战略措施主体内容为：投资方式、融资渠道、产品发展方向、生产发展规模、质量控制、技术工艺发展水平、主要技术经济指标、科研计划、外协配套计划、原辅材料采购计划、库存管理、利润计划、营销体系、职工培训计划、生活福利计划、环保。

(二) 中小企业总体战略及专项战略的构成特点

由于中小企业处于成长阶段，在还不具备“做大”条件下，应自觉进入细分市场，实行“小而专、小而精、小而新、小而特”的发展战略。要创造与众不同的产品，掌握独具特色的技术，开辟唯我独有的市场，在技术、质量、服务特色上下功夫，努力避开与大企业竞争的不利环境，填补市场需求的空白。所以在总体战略中采用成长战略（或称发展战略）。所谓成长战略是企业根据自身所面临的外部环境和自身的比较优势，基于自身利益和可持续发展目标，在有效协调自己与社会的相互关系的基础上，从全方位的综合因素出发，对自己的生产经营和资本经营所进行的自主选择、自我设计，是有关企业的发展方向及其大政方针的总体性规划。并把中小企业的各专项战略或称职能战略体系包含在成长战略中加以讨论。而总体战略或各专项战略的核心任务就是为了取得竞争优势，因此，本书把竞争战略放在战略体系的核心战略位置上（见图1-1），并在本章第三节详细讨论中小企业的竞争战略。在此基础上就构成了中小企业的战略管理体系。下面就简述各专项战略的特点。

1. 市场营销战略

根据有关资料显示，超过71%的中小企业认为市场营销在企业经营活动中居于重要地位，但真正采用“依靠市场需求进行分析，进而改进产品和服务”的中小企业只有21.9%。事实上，市场营销作为一门科学，为企业提供了一整套系统的经营思想、态度、策略和战术，勇于面对市场上瞬息万变的挑战。中小企业企盼发展，市场营销策略就成为整个战略体系的第一个要关注的重要战略。关于这些企业市场营销的含义、原则、营销策略和营销手段等一系列内容，将在本书第二章详述。

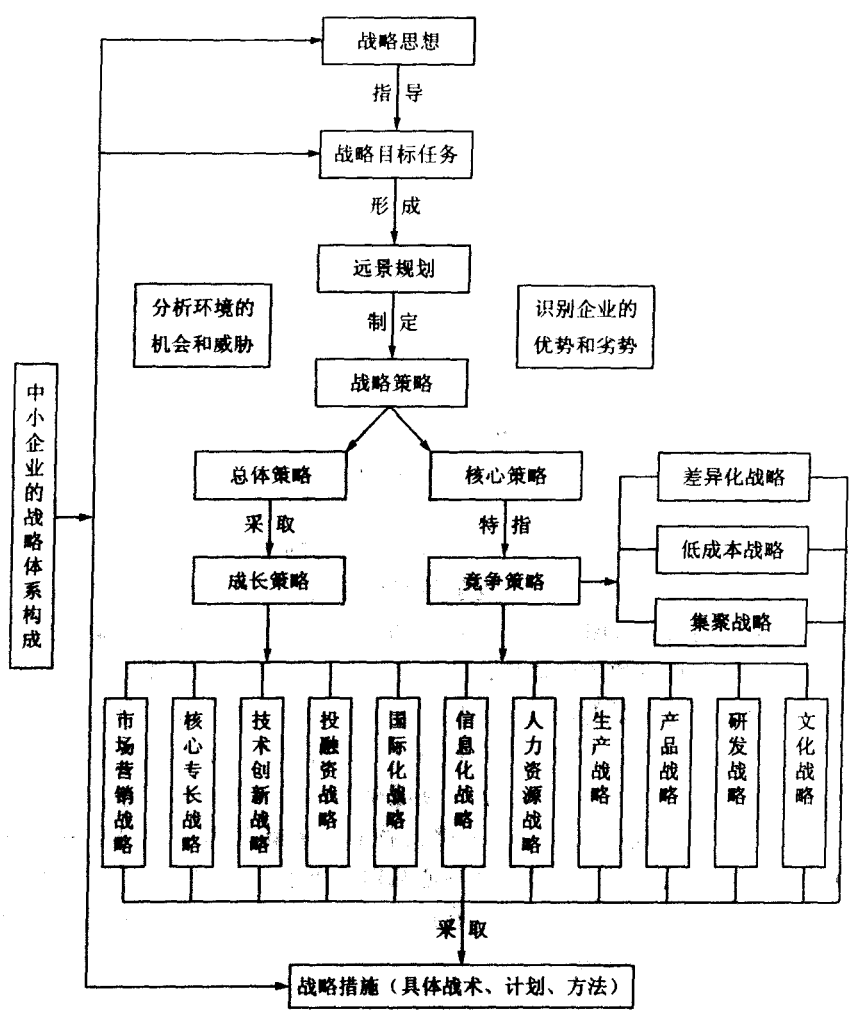


图 1-1 中小企业的战略体系结构图

2. 核心专长战略

当今经济全球化和新知识经济条件下，企业的市场环境发生了巨大的变化，现代企业的竞争从表面上看是产品和服务的竞争，实质上是企业能力的竞争，企业必须建立赖以持续经营的核心能力。中小企业处在企业成长发展的重要阶段，培养和形成自身的核心能力尤为关键，加上自身资源有限，发展核心能力就成为

必然的选择。那么，企业的核心能力到底是什么？如何培养其核心能力以及核心能力的重要作用，将在本书的第三章“中小企业核心专长培养战略”中得到详细分析。

3. 技术创新战略

技术创新是一个企业能否获取持续竞争优势的关键。技术创新战略是企业经营战略的有机组成部分，随着经济和信息技术的发展，企业技术创新战略越来越成为企业经营战略体系中的核心内容，并在很大程度上决定着企业经营战略的性质、方向和成败。制定技术创新战略对中小企业十分重要。因此，将在本书第四章详细论述。

4. 投融资战略

投融资关系到企业能否存在并发展壮大的最终驱动力和制约因素，包括投资和融资两个方面内容。在第一册《中小企业创业》的第五章“中小企业资金的筹措”、本书的第五章“高新技术企业成长模式”以及第三册《中小企业运营与控制》第七章的“中小企业的财务管理和控制”里得到研究。

5. 国际化战略

中小企业的国际化经营越来越受到各国的重视。作为战略体系的一个组成部分，国际化战略将在本书的第六章阐述。

6. 信息化战略

随着以计算机、通讯技术、网络技术为代表的数字化革命的进展，信息化成了21世纪科技发展的突出特征。信息化战略也成为中小企业战略体系中不可缺少的一部分。这将在本书的最后一章“中小企业信息化管理”中给予说明。

7. 人力资源开发战略

当前世界经济竞争，实质上是对高质量人力资源的竞争。人力资源的开发和管理，无论对大型企业或是中小企业，都会产生至关重要的影响，是经济和社会发展的决定性因素。中小企业人力资源管理策略放在本丛书的第一册《中小企业创业》的第七章里给予透视。

8. 生产战略

生产管理包括生产系统的设计和生产系统运行的计划与控制，其中包括许多战略问题，主要是生产规模、生产流程、生产能力调整、纵向一体化等。中小企业应根据自己的实际情况，结合总体战略，制定并选择企业的生产策略。关于生产战略将在本丛书的第三册《中小企业运营和控制》里详述。

剩下的产品战略、研发战略、文化战略实质上已贯穿于其他各个战略之中，

故本书不再单独分章详述，只是放在本章里简述这三个策略的主要特点。

三、产品战略、研发战略、文化战略

(一) 产品战略

对中小企业而言，新产品是公司成长的命脉所在。中小企业经营的轴心是产品，中小企业应随着外部环境的变化而不断进行产品创新，产品创新是中小企业产品战略的核心和关键，因此在中小企业的产品战略中，本章着重讨论产品创新，中小企业进行产品创新不仅要明确产品创新的基本思路和主要内容，还要掌握组织和控制产品创新的科学方法。

1. 产品与产品创新的概念

(1) 产品的五个层次和五个层次的创新。在规划产品时，市场营销人员需要考虑产品的五个层次（见图1-2）。这个五个层次上最基本的层次是核心利益，也是顾客真正要购买的服务或利益。核心产品的创新如微软公司的维纳斯计划，把电视屏幕作为互联网络的界面，既创新了电视又带给消费者的核心利益。

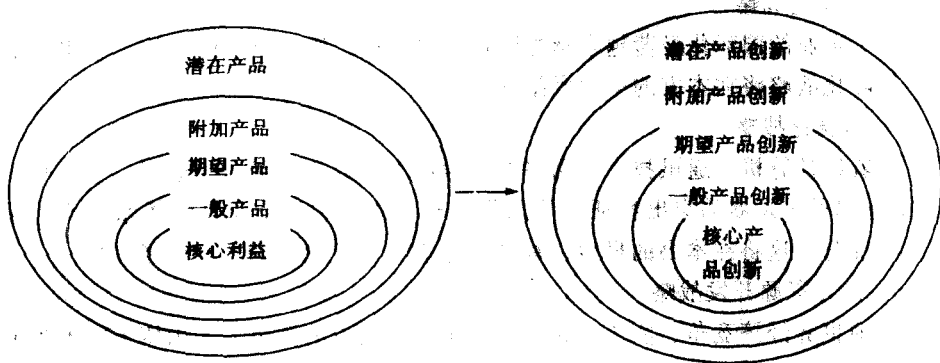


图1-2 产品的五个层次及五个层次的创新

资料来源：林汉川主编、周晖著：《中国中小企业发展战略研究》，中国财政经济出版社，2001年。

市场营销人员接下来需要将核心利益转换成一般产品，也就是产品的基本形式，如食品、服装、书籍等一些基本产品。与此相对应，复式结构住房、直角宽屏幕彩电等即为一般产品的创新。产品的第三个层次是期望产品，也就是购买者购买产品时期望的一整套属性和条件。而期望产品的创新就是出售给购买者的产品超出了购买者的期望。例如，在长途公共汽车上设置卫生间这不仅方便了旅客，也超出了旅客的期望。第四个层次是附加产品，也就是产品包含的附加服务

和利益，从而把一个公司的产品与其他公司区别开来。对于旅馆来说，可以通过提供电视、鲜花、快速结账服务、美味佳肴和优质房间来增加其产品的内涵。如今市场的竞争主要发生在附加产品的层次上。附加产品的创新就是要增加与众不同的附加利益与服务，如给购车者附送一份行车保险等服务性产品。第五个层次是潜在的产品，也就是此种产品最终可能的所有增加和改变。因此，附加产品表明了产品现在的内容，而潜在产品则指出了产品可能的演变，此即为公司努力寻求的满意顾客并使自己与竞争者区别开来的新方法。产品的五个层次的分类启示我们，产品的创新可以在这五个层次上展开，从而创造与众不同的产品概念，满足消费者的个性化需求。

(2) 产品层级及创新。每一产品都和其他产品有关联。产品层级从基本需要开始，一直延伸到能够满足这些需要的一些具体项目。我们可以识别出七个产品层级。

① 需要集，指体现产品集的核心需要。需要集的创新即开拓新的核心需要。

② 产品集，指能有效地满足某一核心需要的所有产品类别。产品集的创新指增加新的产品类别，从而改变产品集的内容。

③ 产品类别，指能有效地满足某一核心需要的相同功能的一组产品。产品类别构成产品集，产品类别的创新是产品集创新的具体体现。

④ 产品线，指同一产品类别中密切相关的一组产品。它们以类似方式起作用，或出售给相同的顾客群，可通过同样的商业网点出售，或同属于一个价格幅度。产品线的创新在于准确地把握细分市场，并随着细分市场的变化开展新的产品线。

⑤ 产品类型，指同一产品线中分属于可能的产品形式中的那些产品的项目。产品类型的创新是增加新的产品项目组合以满足顾客需求。

⑥ 品牌，指与产品线上一个或几个产品项目相联系的产品名称，用以识别产品项目的来源和特点。品牌的创新是产品创新的主要内容。

⑦ 产品项目，指一个品牌或产品线内明确的单位，它可以根据尺寸、价格、外形或其他属性加以区分。产品项目可以称作库存单位或产品实体。产品项目的创新是产品创新具体体现。总之，产品的层级分类为产品创新指明了具体内容。

(3) 产品分类及创新。目前，大多数市场营销人员都是按照产品的特征对产品分类。

① 耐用品、非耐用品和劳务类型。产品按耐用性与是否有形分类，启示我们产品的创新可以改变产品的性能，或发现和提供新的功用满足消费者使用。