

中小企业发展战略的优化设计

李 钊,韩典霖

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:中小服装零售企业作为市场中,生存力较弱、市场竞争力较差的中小型经济实体,在我国大中小型企业的紧密关系中发挥着纽带效用,有着提供就业岗位、促进市场竞争的作用,在推动经济发展的同时,也为社会稳定做出了极大的贡献。在如今的市场环境下,实体零售中小企业不但受到一些大型企业的强势打压,且在电商冲击下,发展更加艰难,如果没有合适且正确的战略,将会在面临种种不利时逐步走向衰亡。以T企业为研究案例,根据相关理论和研究内容总结出适合企业自身情况的发展战略优化对策,分析结论可以为中小服装企业的战略提供参考。

关键词:企业发展战略;企业管理;零售行业;电子商务

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.013

1 中小企业发展战略的研究背景

随着近几年来网络信息技术飞速发展,网络悄无声息地渗透到生活的方方面面,越来越多的人选择线上下单购物,交易额与用户数量持续走高,电商在我国得到了大力发展,网络消费零售额同比社会消费品零售总额而言,两者的比值日渐扩大,前者的增长幅度也显而易见地要远超后者。基于《中国电子商务行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》的统计信息,就中国电商交易额这一指标值来看,2011年、2013年及2015年该指标值分别是6.09万亿元、10万亿元、20万亿元,截至2017年,该指标值达到29.16万亿元,同比增长11.7个百分点。这些电商交易额中服务及商品类占21.83万亿元,同比增长24个百分点,在电商交易额中占据较大比值。2018年全国电商交易额达到31.63万亿元,同比增长8.5个百分点,中国实体零售业绩也因此处于下行通道中。

我国大中小型企业关系紧密,中小型企业作为其中的纽带是市场必不可少的,它对我国经济起着重要的支撑作用,在就业保障、经济增长和社会稳定等方面都是不可或缺的。在如今的市场环境下,实体零售中小企业不但受到一些大型企业的强势打压,且在电商的激烈冲击下,发展更加举步维艰,如果没有决定正确的战略,更将会面临种种不利。本研究以服装类中小企业T为研究案例,针对该企业的现实需要,对其发展战略进行总结和优化。

零售业中服装品类作为衣食住行之首,既是日常生活中必不可少的,又是刚需也是消费品,据国家统计局数据显示,从2020年季度统计来看,全年我国居民人均消费支出50933元,其中人均衣着消费支出3065元,同比增长1727元,占人均消费支出的比重为6.02%。自2010年以来,我国服装类商品零售额便呈逐年增长态势,2017年达到峰值,零售额达10365.4亿元,2020年我国服装类商品零售额累计达到新峰值10747亿元,零售额逐步增长。随着服装行业在电商平台上不断拓展,我国服装电商

行业也不断兴起。据数据显示2015年我国服装电商市场规模为4306.4亿元,2018年市场规模增长到8205.4亿元,增长速度由2015年的21.4%增至2018年的22%。零售业服装品类有区别于其他零售商品的独特性,相较于电子产品更替速度快且技术升级频繁,其通过相对简单的改进变化就可形成新的设计,在产品质量差异化低的时期,产品的可替代性强;相较价高的商品,服装类产品单价低,更容易形成交易。在我国社会经济水平有较大提升的同时,人们对服装的个性化、优质化需求也更加凸显,国内大大小小的服装企业多如牛毛,中小服装企业在激烈的市场环境中占有一席之地求得自我发展,如何制定切实可行的发展战略就显得尤其重要。

2 发展战略的内容及类型

发展战略的内在要求,即企业应对外部环境机会加以利用并将公司的内部优势发挥到最大化,从而使公司向更高层次的方向进军。对于公司的阶段性战略部署而言,需同公司的运营策略、组织预期目标实现程度、发展进度等方面综合考量,这直接影响到公司后续能否保持良好发展势头,一旦决策失误可能会拖慢未来的发展步伐,甚至使公司陷入财务危机以及盈利负增长等,如破产清算等。

从本质上讲发展战略的目标其实是为了规避公司的发展问题,愿景表示的是公司未来想要达到的预期,而基于战略目标能分析出发展的“质”与速度。想要制定出有效、合适和成功的发展战略,应当将企业内部经营情况与实际发展情况结合,合理有效的发展战略可以为公司创造更大的价值,在激烈的市场竞争中获得生存发展之路。结合我国中小企业的情况来看,从企业发展战略的实施情况,中小企业发展战略分为一体化战略、密集型战略、多元化战略三种基本类型。

2.1 一体化战略

一体化战略是将独立的若干部分有机结合在一起

组成一个整体的战略。(1)纵向一体化战略,又叫垂直一体化战略,这一战略让处于产业链中的所有纵向企业均产生一定的联系,也就是对行业价值链的不同方向进行扩展。这一战略可以分为前向一体化战略以及后向一体化战略两种,前者属于进攻性战略,而后者则属于防御性战略,其中前向一体化所指的是企业对其他企业进行收购从而使其参与到产品销售行业,而后向一体化是指企业通过收购行为使其参与到原料生产行业。纵向一体化能够实现范围经济效应,获得更大利润及某种程度的垄断,要想使加工深度有所提升需要实施前向一体化,而要想对产品的原材料进行控制则需要采用后向一体化;但其效率相对低下,需要大量的资金且管理幅度加大。(2)横向一体化战略,也就是水平一体化战略,即将同类公司、关联产业等有机衔接并达成战略合作。通常在市场竞争比较激烈的形势下企业会采取这种战略。通过这种策略将竞争对手吞并或变成友军,从而使自身竞争优势有所提升。若是吞并竞争对手,能够使企业得到规模经济效益,同时也能够获取该公司的先进技术以及管理经验;施行该策略出现经营风险的概率也较高,机构臃肿、效率低下。

2.2 密集型战略

企业为了更好地发展,综合考虑市场发展动向并结合自身优劣势等因素会将发展方向向细分市场倾斜以此获得更大的发展空间,这就是密集型战略。发展方向偏向于细分市场。企业施行该策略,能够使运营更集中,并且能够有更多的精力考虑成本压缩等问题,施行市场差异化对策,使公司的竞争优势能有所扩大。密集型战略主要有3种形式:(1)市场渗透战略,针对现有的产品以及市场情况,应从产品与营销方面下功夫,以单一优势产品作为突破口,该产品通常是公司的王牌产品,营销上以用户偏好为导向,从而让公司抢占更多的客户资源,拓展市场规模体量。(2)市场开发战略,将企业现有产品推入到市场中,在新市场领域占有一定份额,具体落实途径为开辟新市场和细分市场。企业在生产期间,发现现有生产流程不适合开发新产品,于是以新市场作为切入点,将市场开发与产品开发进行有效结合。摒弃饱和市场,寻找新的蓝海市场。(3)产品开发战略,指新产品与现有市场的组合,它在原基础上通过技术改进和研发新的产品,有利于延长产品周期、满足需求、提高竞争力等。产品开发战略利于吸引客户,有针对性且容易成功。产品开发战略对新产品的市场投入实施有难度,且有适应过程阶段,同时还要考虑客户是否接受。

2.3 多元化战略

企业投资两个或两个以上行业实现企业增长的战略,按照企业经营业务占公司销售比重是否大于70%以及各种业务之间的关联程度,可以区分为低度多元化、相关多元化和非相关多元化;按照技术、市场是否相同分为

同心多元化、水平多元化和复合多元化。(1)相关多元化可理解为企业利用现有的资源或技术等优势,开展更多的业务,在相关市场中获得市场份额,将做个关联业务进行有效结合,以此达到提高企业竞争优势、增加企业受益的目的。在开展新的经营业务时,公司可通过自身信誉品牌来分散风险;新产品在新的领域进行销售与促销等活动,会与原来的经营模式存在差异,具有较高的不确定性。(2)非相关多元化是企业向与本企业不相关的行业进行扩张,可分散经营风险、增加利润让企业稳定发展,有利于企业迅速利用各种市场机会提高企业应变能力,还有利于企业综合利用各种资源来提高经济效益;其不足是机构膨胀加大了管理难度,且当外部环境剧烈变化时,企业可能会受到各方面的巨大压力,导致巨大损失。

3 企业战略管理研究

自20世纪80年代,我国不少学者就着手战略管理的分析和研讨,该理论从无到有、从落后到趋于完善逐步发展而来。如汪应洛,其为颇负盛名的管理学家,围绕该方面做了系统探究,研究成果较为可观,《战略研究理论与企业战略》以及《战略决策》等均由其所写,为后续学者的分析做了表率。郎咸平研讨方向也是这一主题,探究的是公司治理同企业战略间的关联,是以金融危机作为切入点,该分析无论对公司还是学术界均有较大实用性。2009年,张大亮以企业发展战略为分析的主题,结合相关理论与实践数据,提炼公司运维期间的不足与疏漏之处,并寻求解决之道,具体内容详见其所写的《企业经营定位:明晰企业发展战略》。在这之后,不少学者的分析方向纷纷转向该课题,遂成为大众研究的焦点,而不再是小众分析的课题,相关方面的研究成果与资料也日渐丰裕,填补了之前的理论空白。在很多公司的发展中也引入了该理论,如营销战略的设计。该理论对公司的长效持久发展有益,保障公司不致偏离正轨。张梦霞教授研讨的主题集中在顾客资产同品牌资产间的异同点,运用实证分析来系统剖析品牌资产对购买意向带来的潜在作用,全面探讨顾客偏好、品牌态度等要素同购买意向间的内在关系,详见于《中小企业战略品牌管理研究:聚焦品牌资产》。徐二明、李维光所持的观点是当下是各公司转轨转制的临界点,要过渡到“互联网+”与“中国智造”这一运营方向,以诸多网络技术以及创新驱动为依托使战略转变成可能。传统的发展模式同国内外发展形势以及本国社会所需不匹配,即将成为过去时。在这种情况下,离散与认同感不足的情况凸显出来,实践、学术以及学科发展方面难以保持一致性,想要使企业战略管理能够真正服务于公司的运维,就要梳理和妥善解决上述缺陷,这给日后的研究分析留下了较大空间。由于西方的发展理念、国家发展背景等均同我国有所差异,其战略管理理论引入到我国后直接照搬在运维过程中难免出现各种“不良反应”,为此不少学者着手分析外来理论内化这一主题。

战略管理最早出现和运用在外国公司是在 20 世纪伊始。在法约尔看来,管理主要有 5 点内容,其一是计划,这就是企业战略的雏形,其可以使公司的运维更规范有序,有条不紊地向前推进;其二是组织;其三是指挥;其四是协调,即各部门要联合作业;其五是控制;巴纳德(Banard, 1938)把战略这一词汇同管理理论衔接起来,公司设计规划时不可忽视战略,通用汽车及福特汽车的总裁先后把“战略”解读成企业的相关规划。这不久不少学者开始阐释战略这一学术词汇,钱德勒(Cahandler, 1962)把该词汇解读成“达到预期应采取的相关举措和行动方面的部署”;在霍弗与申德尔(Hofer&Schenkel, 1978)看来是“组织为了达到目标而制定的方法和策略”;格卢克(Glueck, 1980)的理解是“为了达到公司发展运维的预期而设计的各种部署”;希尔与琼斯(Hill&Jones, 1998)理解为“管理者出于组织预期目标考虑,设计的计划和部署”。不同学者给出的理解有所区别,但共通之处在于均涉及战略的外在表现即特征。ChenJoh 等的观点是,企业战略管理指的是公司基于自身的优劣势以及发展概况,结合市场发展动向以及计划达到的预期而设计的行动部署,力求可以使整个管理达到最优化水平,改善公司的获利。

4 案例企业发展战略的实施

4.1 营销多元化——信息化管理数字化经营

目前,T 服装公司进行的传统营销方式,没有利用好当前的互联网新技术,导致线上的销售并未爆发。如何在新零售时代找准突破口,保持和客户思维方式的契合实现精准营销,实现持续增长,是需要公司着力解决的。综合下来,T 服装公司应该大力转型,在营销时,采用数字化的方式。根据数字化营销相关的理论,从整体来看,T 服装公司在构建数字化营销策略时,需要做好以下几点:(1)移动化,以优化公司产品策略为基础,构建数字化的客户数据库,深度挖掘目标客户需求;(2)互动化,以增强客户服务体验为核心,运用科技手段提升客户服务质量,如开发设计软件、VR 技术虚拟试衣等,引导客户参与到设计、产品选择、运输方式选择等过程中来,利于线上服务质量;(3)精准化,利用精准化营销工具分析用户的消费习惯和物品偏好,利用线上+线下深度融合加强公司品牌建设和推广,利于新媒体工具加大线上渠道的拓展;(4)智能化,以搭建信息沟通平台为衍生,构建客户与企业的沟通平台,提升产品生产及设计的效率。同时 T 服装公司应推动其信息化管理来将“线上+线下”做得更好。对于我国服装行业来讲,其信息化管理当前具有如下三个特点,即实时响应、灵活多变及聚焦核心。因此,T 服装公司应该基于如下几个方面出发:(1)服装设计团队要积极应用 CAD 系统等技术,通过计算机对其设计制图进行辅助。该技术不仅具有齐全、合理的功能,还非常容易操作,有助于设计效率的提升。(2)在进行研发时,要积极引用 EDI 这一

电子数据交换技术。(3)在制造服装,通过运用计算机人体测量技术,有助于设计的服装版型更加精确。(4)积极引进计算机辅助制造技术在服装整烫、裁剪等一系列工序中的应用,有助于生产效率以及产品质量的提升。(5)积极引进大数据理念,加强对信息采集点的全方位构建,确保对相关数据的充分利用。

4.2 保障多元化——优化组织结构

公司在进行经营时,为确保战略实施的有效性,还需要加强对组织结构的构建,通过将战略和组织结构进行结合、匹配,进而确保运营效果的提升。根据上述关于 T 服装公司制定的发展战略分析可知,其当前发展速度较快,随着不断扩张的公司规模,业务范围也越来越广,此时,为确保战略有效的实施,还需加强对组织结构的构建和完善。T 服装公司在对组织结构进行设置时,要明确各部门的职责以及各岗位的责任,避免职责的重复或者遗漏。此外,公司还应该结合自身的战略,对其组织结构进行调整和修改。例如,由于大力发展电商业务,公司需成立新的电商部。在电商的销售过程中,对数据的获取、物流信息的更新、用户操作界面的保障等都需要强大的技术支持,技术研发人员与技术处理人员也必不可少,因而技术部的存在也是必不可少。公司在制定和实施发展战略时,要结合自身在财务和经营上的实际状况,进而确保发展战略的设计具有较好的前瞻性。若不能结合自身的财务状况,公司探讨的发展规划是不具有实际意义的。T 公司需要优化股权结构,提升运营效率。T 服装公司可以通过引入外部的投资者,提升公司资金实力,快速发展,同时也可以给公司的核心成员配股,形成利益共同体,提升公司效益。此外,T 服装公司还要积极学习先进的预算管理经验和确保财务具有的预算功能能够充分发挥,各部门也应该对预算进行编制,确保公司能够更好地控制其经营活动。

参考文献

- [1]谢湊多.企业战略调整、客户集中度与扭亏绩效[J].财会通讯,2022(10):92-96.
- [2]岳宇君,顾荫.智能化转型、竞争战略与制造企业成本粘性[J/OL].统计与信息论坛,2022.
- [3]侯富强,黄惠意.我国新三板市场发展现状与中小企业融资分析[J].特区经济,2014(6):136-140.
- [4]杨林.高管团队异质性、企业所有制与创业战略导向——基于中国中小企业板上市公司的经验证据[J].科学学与科学技术管理,2013,34(9):159-171.

作者简介:李钊(1989-),男,汉族,北京人,本科,研究方向:企业管理;韩典霖(1982-),男,汉族,河南洛阳人,硕士研究生,研究方向:核酸提取试剂的开发。