

企业竞争战略的优化设计

苏小东

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:近年来,随着经济的快速发展和国际化竞争的日趋激烈,企业之间的竞争也扩展到了管理、品牌以及服务等方面,企业想在激烈的竞争环境中寻求长远发展,需了解企业内部环境和发展现状,设立长远的发展目标,制定出全面、科学、系统的战略措施。基于此,运用战略管理的相关理论对竞争战略的环境因素和战略选择进行了分析,探讨了差异化、集中化以及成本领先这三项提高企业竞争力的优势要素,同时也提出了相应的优化设计策略及实施保障方案,以期为企业获得核心竞争优势提供借鉴和参考。

关键词:信息化;企业管理;竞争;战略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.016

自“十四五”规划出台以来,随着国家宏观政策的实施和供给侧结构性改革的深化,我国经济产业的规模逐渐扩大且发展趋势极其迅猛,各行业领域的互动交流也变得越来越频繁。同时,在国际化竞争日趋激烈的大背景下,我国的市场经济也越来越完善,企业之间的竞争方式逐渐从传统的生产要素转向软实力的竞争,包括科学管理以及提高核心竞争力等。世界级的知名企业非常注重优化管理体系以提高企业的核心竞争力,而我国许多企业由于文化、历史等原因,距离现代企业管理体系仍然有一定差距。企业想在激烈的竞争环境中寻求长远发展,需了解企业内部、外部环境和发展现状,通过分析和研究,设立长远的发展目标,制定出全面、科学、系统的战略措施。因此,企业竞争战略方面的研究显得愈加重要。

1 企业竞争战略的概述及基础理论

企业战略是企业经营实现利润各类战略的统称。战略管理理论从 20 世纪 60 年代以来,逐渐在企业管理过程中被广泛使用,主要是为企业的发展制定方向,进而实现资源的合理配置,最终达成企业既定战略目标,战略管理理论主要包括任务、具体目标、行动计划、控制方法和激励等。随着企业业务发展进程的不断加快,将战略划分为三个层次进行讨论分析,即公司战略、竞争战略、经营战略。公司战略是从公司整体发展角度为出发点来构建,如企业的资本结构、营业范围、投资者、投资源头和实现公司现有资源有效合理配置等。公司战略是建立在公司层面上的战略方式,与公司的整体决策有着密切的联系且息息相关。竞争战略又称业务战略。竞争战略作为企业战略的组成部分,是在企业总体战略的前提下,对具体经营单位的行动、规划进行管理、指导。根据行业、产品、对手以及形势的不同来确定企业的优势地位,实现企业的竞争优势。如何建立企业竞争战略所面临的核心问题是,在了解竞争对手产品的前提下,根据企业自身产品和客户需求之间的关系,如何使得本企业产品在市场上能够

脱颖而出并保持领先地位。经营战略又被视为公司第三层次战略,主要包含制造、生产、财务调控、人力资源、技术开发、销售系统等,分析研究以上职能部门是通过何种方式服务于其他战略层面,最终使得战略目标得以实现。

上述三个层次的战略方案,在企业实际战略实施过程中并不是独立存在的,三者之间相互支持、相互联系。在实施公司战略过程中,应明确业务战略和竞争战略的支持作用,在实施业务战略时,应对竞争战略和公司战略的方向定位进行明确,同时在实施竞争战略过程中,也依赖于公司战略和经营战略的完美配合。总的来说,企业应将分析竞争战略、公司战略和经营战略三者相结合,相互配合,以便得出完整的措施和策略。

一般来说,学界广泛认为企业发展中主要有三种竞争策略:成本领先战略,差异化战略和集中战略,每个企业都会根据自身在发展的不同阶段而选择与之相应的竞争战略。成本领先战略要求企业在运营的过程中将成本控制在低于行业平均水平,低于竞争对手的成本,这样企业才在竞争中才有胜算;差异化战略提出企业要在产品和服务上与竞争对手形成不同,使消费者在消费的过程中可以产生更多的新鲜感;集中化战略主要是指企业要专注于特定的消费群体、产品线细分市场以及特定地理区域。

总之,这三种竞争策略之间仍存在很大差异,企业在运用的过程中应该根据自身发展条件和外部发展环境进行全面分析,并选择其中一个作为企业实施的主要竞争战略。

(1)成本领先战略,又被称为低成本战略。具体是指企业为了获得竞争优势,通过简化产品、材料节约、人工费用降低等直接降低成本的方式来实施,最大限度地要求控制运营成本的过程。成本领先战略成功的核心要点在于必须满足消费者在消费过程中最重视的产品和服务方面的需求,同时具有超越竞争对手的低成本优势,并且

这种优势能长久平稳保持。因此,成本领先的战略要求企业不断改进业务模式,尽可能扩大生产规模,最大限度地降低成本。

(2)差异化战略,又名特色优势战略。企业为了能在同行业中生存并胜出,通过赋予众多顾客关注的一个或多个特质以特殊的地位,进而满足客户的需求。服务差异化战略可通过多种方式来实施,如将无形产品有形化、加强培训职工的力度、提高服务质量方面的管理、客制化的产品等,以此实现企业以及差异化的服务。服务差异的大小和竞争优势的大小成正相关。基于服务对象不同的需求,个性化的服务也是必不可少的,所以必须直接和消费者进行沟通进一步为客户服务奠定良好的基础,同时也为提供个性化、差异化的服务创造了有利的条件。

(3)集中化战略,也称为聚焦战略。是指企业选定某一适合的市场,针对固定的目标客户群体将本企业的人力、物力、财力集中起来为顾客提供满意的产品和服务以获取竞争优势的战略。此战略下,企业专注于服务某一特定消费群体、产品线细分市场或特定地区的市场,并最终通过各种市场活动从而赢得市场竞争优势。如果企业要想集中战略成功实行,必须具备以下条件:企业能够以更高效地取得更优质的成果,服务于相对较小的战略目标,先依靠局部的成功,驱动在大范围内战胜竞争对手,从而使公司的盈利能力处于行业领先水平。

2 企业竞争的环境因素和战略选择

任何公司都始终处在特定的社会经济环境中,不同的环境对于公司获得竞争优势和发展有着重要的影响。这些环境的变化既包括公司外界的市场环境,也涵盖公司自身产业结构、内部经营状况和能力的改变。不同环境对企业发展取得竞争优势影响也不同,其作用方式也有所差别,目前,我国经济正处于转型时期,经济形势一片向好,外部经济环境对企业发展起到了良好的支持和促进作用,这对于许多投资者来说是一个很好的商机。因此,为保证公司创造良好的竞争优势和可持续发展,加强对企业内部环境因素的分析必不可少。

影响企业竞争的内部环境因素包括以下几类:(1)运营能力。企业发展过程中,公司运营能力水平的高低影响着企业发展的空间,对企业效益起到了直接的影响。运营能力的提高,一方面要学习参考同类型其他公司的成功经验,在公司的发展过程中积极引入先进的经营管理模式,严格规范运营过程中的业务流程,建立全面、有效的运营管理体系,为公司快速发展提供良好的铺垫。另一方面在公司不断发展的过程中,要根据公司实际情况,针对日常经营中出现的问题,定期进行经验总结,不断将经营管理模式进行更新,从而能够确保公司的平稳运营,在运营过程中未出现较为严重的管理问题。(2)市场营销能力。市场营销能力的高低决定了企业能否开拓更大的市场。在营销过程中,为了最大限度地满足客户需求,企业

要注重产品的创新、服务的增值以及渠道的建设,实现多渠道营销战略并行的方式,使公司营销渠道的得到完善,促进公司业务的发展,此外,专业人才的储备对提高企业的竞争力也起到利好的作用。所以,为了提高企业核心竞争力,需对公司的产品、服务、人力等诸多方面做全面的战略管理工作。

对企业来说,选择正确的竞争战略对其发展有着深刻的指导意义。随着全新市场环境的不断变化,以及全新监管政策的出台,传统的管理模式早已无法适应现代市场经济的发展速度,一成不变的商业发展模式会使企业寸步难行。制定合理的竞争战略能够为企业更好地发展提供有效的参考价值,同时避免企业自身的短视行为,使得企业未来发展的方向更为清晰明确,进而建立长远、稳固的企业核心竞争力。与此同时,制定竞争战略对提高企业运营效率有着极为重要的影响,有助于鼓舞员工士气,鼓励员工为实现共同目标而不断努力。通过对企业竞争战略的分析研究,对促进我国商业企业的不断发展具有较高的参考价值。

作为哈佛商学院的教授,迈克尔·波特同时也是一位著名的战略管理专家,他于1980年所著的《竞争战略》中,将企业竞争战略分为总成本领先、差异化,以及集中战略这三类,前文已经详细阐述。目前,我国各企业主要的竞争战略即为这三类,企业可以压低控制成本,提高企业竞争力,突出发展个性化业务,也可以集中聚焦某一类领域的服务工作。总而言之,企业必须从中选择一类作为公司主导的战略方针。其主要原因在于三类竞争战略各有所长,也各有所短,差异很大。

成本领先战略下,过度地降价会带来企业销售利润的缩减,与此同时商品的价格往往受市场影响较大,因此优先选择成本领先战略的公司往往受外部市场环境波动影响较大;差异化战略下,由于老用户数量的日益增多,企业发展后期其用户在产品差异化方面区别不大,会日益淡化差异,同时差异化战略也会产生过度差异化的风险,企业需要加强对其认识;聚焦战略往往会导致企业产品服务范围过窄,从而产品销量下降可能性大,此外聚焦产品需要不断更新、优化产品和服务,这会给企业带来额外的资金成本压力。因此,当一个公司在这三个竞争战略间摇摆不定、无法抉择时,往往陷入“夹层”中,这会使公司品牌陷入极度糟糕的战略情境,无论是面对成本,还是产品特殊性方面,仰或是产品聚焦度上都无法与一流公司抗衡,因此通过比较分析,选择符合企业自身发展的竞争战略至关重要。

3 企业竞争战略优化设计的实施与保障

企业产品差异化实施需把握服务对象及其对产品的需求,通过对服务对象及市场需求的具体分析,从提供高品质的产品和价值取向匹配产品两个方面着手,建立独特的差异化竞争优势。展开来说,企业提供的产品或服务

需要具备较高的技术含量和文化品位,通过将生产和市场服务作为经济手段,同时立足于文化发展,以形成由多元化产品相结合的全面发展的市场结构,秉承先进的企业理念、优越的企业精神,满足不同消费者的需求,与消费者的生活价值取向相匹配,培养人们的消费意识,从而使人们的生活消费方式得到转变。

在探讨服务差异化战略的实施时,主要从硬件设备服务差异化和软件服务差异化展开。硬件服务差异化的优化措施如合理布局新建项目的设计,提前沟通做好合理利用及设计工作,避免出现后期重新改造造成成本过高的问题;又如统筹资源、合理布局,加强产业设置建设;再者,在设施运营管理方面,可多采用现代化的管理手段,高效利用智能终端等。

软件服务差异化主要体现在“术业专攻”“服务至上”“开源节流”等方面。企业将实现资源整合作为联合经营的目的,将组织、营销、管理等方面进行整合,其他常规的、非关键的管理和运营工作可以由外包团队来管理,以及避免专业问题由非专业人士解决的问题,实现术业有专攻,这对于企业发展来说,是至关重要的部分。其次,目前的消费市场要求企业不断加强与各方的密切合作,引进、储备优秀的专业人才,充分发挥专业人才的优势,不仅要重视建立属于自己的运营、管理团队、融会贯通精英团队的智慧思想,不断丰富团队理念,同时也要加强与外部的沟通交流,包括国内外该领域优秀的专家人才,及时并高效地促使有益资源得到差异化分层整合,进而从多方面指导和协助公司的管理和经营。实现可持续发展的关键点之一还在于开源节流。从实际情况出发来组建管理运营团队,灵活合理地安排和使用人力资源,建立人才储备,为企业后续的发展提供人才保障。

在企业竞争战略的优化实施中,可通过以下方式加强保障,提高优化效率。

(1)坚定战略目标,建立现代企业制度。现代企业制度中最明显的特征即是产权结构分离,一个公司未来的规划要做得更大、更强,就必须明确产权关系,加快推动产权结构转型,实现产权结构从单一化向多元化的转变,其中产权结构多元化具体是指投资主体的多样化,这种产权结构被广泛认可为是一种较为完善的公司治理结构。企业的制度化管理模式,具体是通过规范化的制度来协调企业组织的集体合作行为,这是每个企业都必须经历的成长发展阶段,是企业走向法治化的具体体现。其本质在于通过科学的制度规范来实现和约束组织的合作运转。通常,制度化管理模式可以促进企业转型,从粗放、简单重复、分散式的生产活动走向规模、集约化的生产形式,从而提升企业服务水平和产品质量。

(2)坚守战略原则,优化人才管理梯队。企业的经营情况与经营管理人才的素质有着密切的关系。为有效提升企业人才队伍的素质,必须在从业人才队伍的构建上

实现进一步优化,加强相关人员的技能和职业培训,推进人才队伍的专业化发展。另外,企业在加强人才引进的同时,还应该重视实用型人才的培养,依托夯实的职业教育资源,做好公司员工职业技术培训,提高本企业员工的工作水平。

(3)加强与政府项目合作,建立品牌影响力。近几年,受世界经济整体下滑等因素影响,我国经济很难保持高速发展,面对这样的经济压力,政府不断实行经济结构调整,以及一系列的经济刺激手段,全面推进各项经济改革,以保障国内经济持续稳定的发展。其中关于民营经济发展采取的一系列措施,极大地推动了民营经济的健康向上发展,同时在一些特殊的环节和领域中,民营企业还取得了重大突破。对于企业来说,文化品牌建设是一个日积月累、循序渐进的过程,“受欢迎程度,声誉,忠诚度和品牌联想”是衡量一个品牌最基本的指标,企业想要运作影响力高的品牌,就必须将品牌打造上升至战略层面,因此,其中政府的支持就显得格外重要。改革开放以来,政府长期致力于在国际市场上不断提升中国品牌的竞争力和影响力,在商标品牌战略中建立以市场为导向的,企业自主经营、政府引导发展、产业推动促进和社会参与的工作模式,推动中国品牌转型,产品走向国际化。因此,政府支持和品牌建设是互补的,企业应充分利用自身优势,积极配合政府出台的法律政策,借助于政府相关部门的支持,深入开展品牌拓展活动,从而树立良好的社会形象,提升品牌影响力。

4 结束语

企业想要在市场竞争中取得进步,必须对自身的核心竞争优势进行明确,不断完善企业的内部机制,采取不同的竞争战略,制定符合企业情况的竞争战略决策。本文运用战略管理的相关理论对竞争战略的环境因素和战略选择进行了分析,企业可从差异化、聚焦集中以及成本领先这三点中获得竞争优势,同时也提出了相应的优化设计策略及实施保障方案,以期为企业获得核心竞争优势提供参考。

参考文献

- [1]郭振伟,张荣荣.企业竞争战略的博弈分析[J].对外经贸,2022(5):108-110.
- [2]谢绚丽.数字时代企业竞争战略的七个新知[J].今日科技,2022(3):31-33.
- [3]穆林娟.生存核心资源与战略成本控制[M].昆明:云南大学出版社:纳税人俱乐部丛书,2021.

作者简介:苏小东(1983-),男,汉族,吉林白城人,本科,高级工程师,研究方向:企业管理。