

## 中小企業競爭戰略

陳岳雲, 美國洛杉磯西來大學

如果把那些迎風斗浪,長征遠討的航空母艦比做大公司,那麼,在近海或淺海乘風借浪,沖鋒陷陣的小船、小艇就是我們今天要講到的中小企業。雖然這些小船、小艇沒有航空母艦那麼有氣派,那麼有威攝力,但他們確有非常強的靈活性和搶灘登陸的能力。同時,亦往往戰鬥在最激烈的地方。因此,如何揚長避短,發揮優勢便成為中小企業經營者必須時掛心頭的戰略問題之一。

在談到中小企業競爭戰略之前,我們有必要對中小企業的界定及其特點作一個簡要的敘述。

### 中小企業的界定及特點

#### 一、中小企業及其劃分標準：

一般來講,中小企業就是指那些由單獨個人投資、運作,或雇員少於 100 名,並對所在行業無主導性影響的企業。<sup>1</sup> 1953 年,美國國會通過有關幫助中小企業成長的聯邦貸款法案,對所有符合條件的中小企業提供優惠的聯邦專項貸款。為此中小企業管理局根據企業的年收入及雇員人數對七個主要行業：建築、礦山、交通、批發、零售、服務進行劃分界定。這裡,我們將有關與華人相關緊密的行業及其中小規模的界定標準列成下表：<sup>2</sup>

SIC (行業編號)	行業	年收入或雇員人數
1521	一般建築業	< \$17M
2311	紡織業	< 500 (員工)
2511	家具業	< 500
2411	金屬加工業	< 1,000
3571	電腦生產業	< 1,000
4724	旅遊業	< \$ 0.5M
4212	地方運輸業	< \$ 12.5 M
5072	硬體批發業	< 100
5311	百貨商品業	< \$ 13.5 M
5511	汽車銷售商	< \$ 17 M
5641	兒童服飾用品店	< \$ 3.5M

<sup>1</sup> Timothy S. Hatten, "Small Business Entrepreneurship and Beyond" PRENTICE HALL, pp5.

<sup>2</sup> Timothy S. Hatten, "Small Business Entrepreneurship and Beyond" PRENTICE HALL, pp6

5944	珠寶店	< \$ 3.5M
7011	旅館業	< \$ 3.5M
7311	廣告業	< \$ 3.5M
7841	錄相帶出租	< \$ 3.5M

根據中小企業管理局的資料顯示,大致 98%的美國企業都屬於中小企業的範疇。換句話說,中小企業構成了美國經濟的基礎。

## 二、中小企業的優勢與長處：

與大公司相比,中小企業具有以下幾大優勢與長處：

1. 經營上的靈活性與彈性。大公司為利用其規模經濟效應以獲取最大的投資回報,總是要盡可能利用當前的設備在一個較長的時間內生產大量的某一類型產品。這無疑限制了它對不斷變化的市場的反應能力。相對而言,中小企業對市場的反應就要敏捷得多。這正如,一輛又長又大的貨車和一輛輕便小貨車要在同一條馬路上轉彎一樣,小貨車則輕而易舉,而大貨車則頗費週折,甚至有時還不一定能轉過彎來。同樣的道理,大公司就像大貨車一樣,雖然有很大的生產能力並可獲得規模經濟效益,可無法象中小企業一樣,見風轉舵,敏銳感覺市場,靈活機動地做出轉產、增產、或抑減產的決定。
2. 技術上的革新與更新。在實踐當中,大公司的研發部門多注重在如何利用現有設備來進一步改良產品,而不太主張鼓勵運用全新的方式來進行生產。拿 AT&T 電話公司為例。它鼓勵的是利用現存的電信設備來更好地服務顧客,而不是要想出一種的新的辦法來使現有的設備變得陳舊。相反,中小企業這方面,雖然無論是從研究經費的預算上或還是從整體研究水平上無法與大公司抗衡,但它們更注重在新方法、新設備的研製上下功夫。實際的情況也都證明了這一點,大多數的新技術都來自獨立發明人或者是中小企業。與此同時,在對新技術的吸收應用上,中小企業亦表現了其優越性特點：今天發明了一個新技術也許明天就可以在生產上得到實踐。而對大公司而言,一項新技術的採納與具體的經營中運用,則通常要花上好一陣時間。
3. 建立更密切的顧客關係。中小企業的目標市場,往往要比大公司來得具體。因而中小企業一般都非常清楚顧客的需求與現有產品滿意的程度,並能對此作出及時積極的反應。而對大公司來說,由於其市場範圍大,難以具體到消費者個人,他們往往只能通過對有限的樣品市場來做研究,以獲得一個基本面上的認識。這樣與顧客的關係就要相對疏遠得多。

4. 投資少,見效快。中小企業一般在投資上不大。因而也不存在龐大的經營設備系統之間調試期和龐大的組織機構之間的磨合期。一般是立即投資,立即生產,立即上市。效應與前景,隨即就可以看到相當清楚。
5. 分佈廣,遍佈各行各業。不同背景的人,都可以在中小企業的大軍中,找到適合自己想要從事的行業。又由於其生產規模相對較小,這樣比較不受地域和人員的限制。也由於市場規模要求相對較小,所以,亦更有機會找到適合目標顧客,因而亦呈現出一派處處是市場,到處有機會的景象。

### 三、中小企業的不利因素：

同樣與大公司相比,中小企業亦有其自身的或外在環境造成的不利因素：

1. 競爭激烈：由於中小企業,投資少,進入阻礙小。所以,在同一行業中湧入的競爭對手就多,因而競爭相當激烈。其後果是價格的下滑,邊際利潤相應減少。
2. 規模小、不經濟。中小企業在生產規模上受到限制,往往會造成成本偏高。因此,極難與大公司在同一類型產品上競爭。
3. 人才和科技力量相對較弱。前面,我們在談到中小企業優勢與長處時,曾講中小企業在技術革新和運用上有優勢。這只是從技術革新及運用的總體上和技術的突破上來講的。如果具體到影響社會、行業的重大的、關鍵性的技術更新以及技術突破後的延伸研究與開發,則基本為大公司所壟斷。畢竟,大公司網羅了社會上最優秀的人才,也具有雄厚的開發研究的資金實力。
4. 缺乏管理經驗。在中小企業中,投資者往往就是管理者,他們很少去雇用專業的管理團隊來對其企業進行管理。企業往往憑一己之見,甚至是憑一己之念,來進行管理決策。如果業主是一個有經驗的懂行者,情況不至於還那麼糟,如果碰巧他對自己的行業一竅不通,其後果則難以想像。相對大公司來說,它們一般都有非常專業的管理團隊,可借專業水平和眾人智慧,在管理上遙遙領先於中小企業。
5. 廣告能力有限,商譽難以提升。由於資金方面的問題,中小企業難以像大公司一樣,在各種媒體上進行轟炸式的廣告戰。產品和品牌缺乏知名度,特別是對新創業的中小企業業主來說更是如此。
6. 資金籌措困難。資金在商業活動中,就像人體的血液一樣。如果企業在資金缺乏時,籌措無力,企業就要面臨著一場重大的危機,解決不好,企業不是休業就是要破產。資金問題始終是中小企業運作過程中的頭等重要的問題。在籌措資金方面,大企業顯然要比中小企業強得多。

#### 四、中小企業失敗的原因：

“易來則易去”。無可諱言,中小企業的失敗和破產率相對較高。根據有關資料顯示,這些失敗的原因可以分為以下幾大類：一、缺乏能力;二、缺乏管理經驗;三、資源分配不合理;四、缺乏生產與服務經驗;五、欺詐行為與天災等。如下表所示：<sup>3</sup>

44%	缺乏能力	包括因為業主身體原因,道德及知識等方面原因而不能繼續從事商業活動
17%	缺乏管理經驗	表現為不能有效合理的使用資源(包括人才資源)
16%	資源分配不合理	包括不能很好地組織市場營銷,妥善運用財物等
15%	缺乏生產與服務經驗	包括不能有效組織生產,不能提供滿足售前售後服務
1%	欺詐行為與天災	包括虛報財務情況而遭查封,或因為地震,火災,偷竊等
7%	其他	

#### 中小企業競爭對策

前面我們對中小企業的特點及其失敗的原因進行了探討分析。針對這些特點與原因,接下來,我們進一步談一談中小企業的競爭戰略及對策：

##### 一、優勢經營

從中小企業失敗的原因調查分析中,不難發現,由於經營者缺乏行業知識,管理經驗,生產與服務經驗等而導致中小企業經營失敗者戰到 90% 以上。換句話說,其原因就在於這些企業的經營者沒有認真地分析過自身的優勢所在,或者沒有弄清楚自身是否真正具備競爭的優勢。一句話,也就是沒有進行優勢經營。在《優勢經營,成功之道》一文中,我們對優勢經營下了一個定義：即優勢經營,就是要充分發揮自己的長處來進行產品規劃、市場營銷、資金籌措、技術研發、信息開發等。並以此來確立公司在市場上的競爭優勢地

<sup>3</sup> Siropolis, “Small Business Management” Houghton Mifflin, pp12

位。而這裡,我們所要強調的是:對中小企業而言,要成功需要哪幾種基本優勢。以及其出發點和立足點應確定在一個甚麼樣的位置上。一般而言,中小企業經營過程離不開這樣三個最基本的條件:一是資金(包括籌措能力和現有可供資金);二是經驗(包括是否瞭解該行業情況及相關技術的掌握情況);三是關係渠道(包括進貨和銷貨渠道以及有消息渠道等)。如果三者之中沒有一條是具有競爭優勢的,我們說,您就沒有到獨立創業的時候。也只有等到那天,您基本上在這三個方面都有辦法使自己的公司具有超越一般的對手情況下,您成功的可能性才會較大。至於在確認自己的優勢之後,創業發展的出發點和立足點定在甚麼地方,這是一個易說不易做,易懂卻不易用的策略問題。先談出發點問題,當然是應該放眼長遠,緊跟大勢,從自己懂行的力所能及的領域做起,而立足點:自然也應是從優勢出發,培育優勢,從而達到鞏固優勢的目的。這些話都好說,可是如何去抓住大勢而緊跟——真不易做!培育優勢進而鞏固優勢這也好懂,可是捫心自問,多少人在有意識並有步驟地在進行優勢培育(比如加強人員培訓、比如加大科研開發,以及提高自己的知識水平等等)——真不易用!之所以不易做,因為這不是一日之功的問題,要抓住行業發展趨勢,除了要有行業知識以外,還要有長期及不間斷的觀察分析,才有可能把握的住。因此,除了勤於學習和觀察以外,並無它途。說不易用,這是一個觀念問題:沒有一個深入的優勢經營理念,要常常把確立優勢當考量的關鍵因素也是不可能的。

## 二、靈活經營

中小企業在經營上可具有非常大的靈活性與彈性,這在前面分析中小企業的優勢時,我們已經談過。因此,充分發揮這個長處,進一步確立企業在市場競爭中的有利地位,是企業實施競爭戰略時的另一個重要對策。企業的經營靈活性大致可以從以下幾個方面來體現:一,及時果斷,抓住新機會;二,市場衰退時,及時轉業轉向;三,根據季節特點,調節供貨生產;四,根據市場特點,靈活促銷,(包括靈活的定價政策)。當然,企業要突出經營上的上述靈活特點,關鍵還在經營者對相關經驗與知識的掌握程度。基於這一點,我們再次強調行業知識與經驗是中小企業成功與否一個十分關鍵的因素之一。

## 三、服務取勝

中小企業更容易與顧客保持一種緊密聯繫,這就使得中小企業都有條件向顧客提供更為貼切的服務,更好地滿足顧客的需求,甚至可以為顧客“量身定做”。特別是一些顧客基數不是很龐大的中小企業,可以建立每一個顧客的檔案,可以直接和顧客溝通,各種投訴也

能得到十分及時的處理。這樣,會使顧客產生一種親切感,並極有利於建立長期穩定關係。

#### 四、質量為本

質量是產品的生命,甚至是企業的生命。對中小企業來說,尤為如此。一些中小企業是專為大企業、大公司提供某特定的零部件的,因此這種零部件的質量將影響整個產品的質量。象這類型的中小企業,如果不能生產高質量的產品,將很快失去供貨合同。另有一些中小企業的產品直接與最終消費者見面。象這類中小企業,一般來說,本來其產品的知名度就不高,在市場競爭中原已就處於劣勢地位,如果再加上壞的質量形象,可想而知,企業市場上就無立足之地。在《提高質量,固本之道》一文中,我們對質量問題進行了較為詳盡的敘述,這裡不再贅述。

#### 五、拾遺補缺

這裡我們講的“遺”,就是指那些大公司不願意做或不能做,一句話,他們沒有優勢來做的一些行業或產品。比如象,手工藝品、地方新聞報紙、電台、城市之間的航運服務等。由於這些領域沒有“大鯊魚”存在,相對而言小魚的存活率就會高些。而我們在這裡講到的“缺”,是指市場上的空白點。作為一個中小企業的經營者要留心對市場的結構進行分析。準確及時發現和抓住市場空白點來進行產品開發。這樣,不但可以為企業發展贏得新的發展機會,亦可避開激烈競爭,獲取較為豐厚的利潤。

#### 六、聯合發展

聯合的目的,在於加強優勢和進行優勢互補。前面,我們談到了中小企業的種種不利因素。比如,籌措資金困難、知名度不高、人才和技術力量薄弱等。當然,這些不利因素,主要還是在於企業本身去想辦法解決,但有時候,通過聯合方式,可以十分巧捷為自己贏得優勢。舉個例子來說,這裡有 A、B 兩家公司,A 公司有豐厚的資金,B 公司有一個十分有前景的經營項目,A 和 B 的聯合,對 B 公司而言,就可解決 B 公司資金不足的問題,對 A 公司來說,這是個不錯的投資。如果 A 公司已經在市場上建立了一個完善或龐大的銷售網路,而 B 公司的產品有一個看好的市場前景,A 與 B 的結合,就可以使 B 公司的產品迅速滲透市場,B 公司的利潤不言而喻,而 A 公司亦充分發揮了其銷售網的作用並能從中獲得不少好處。同樣,如果 A 公司已經在市場上建立一個很好的商譽,而 B 公司雖屬新生公司,但擁有過硬的技術,能生產對路的產品,A 與 B 的結合,就可以使 B 公司產品的商譽得到提升,而對 A 公司來說,則可以獲取一種新技術優勢,如此等等。

## 七、科研創新

在中小企業的科研創新問題上,前面,我們從優、劣兩方面都其加以論述。從優勢和有利因素的角度來講,科研創新是中小企業的長處,既然是“長處”就要充分“揚長”;而從劣勢或者不利因素的角度來講,在科研創新的問題上,中小企業又有其“短處”。而這個“短”不是能“棄”的,“避”也不是一個好辦法,唯有“補”才是上策。因此,無論是從正、反兩個角度來講,科研創新多是中小企業要優先考慮的問題,尤其是在美國這種科技高度發展的社會中。科學技術就是生產力,這是一個已明證了的事實,而不是一個空洞的口號。科研成果在生產上的轉變,給中小企業帶來巨大的好處,可謂不勝枚舉。

## 八、多樣經營

關於多樣經營這個問題,我們在《多樣經營,一個行之有效的經營策略》中,對此做了較詳細的論述。這裡需要進一步說明的是,雖然“多樣經營”在大公司裡比較多見,但這並不是大公司的“專利”。中小企業在“專而精”的前提下,同樣可以採用多樣經營的經營策略。比如,做觀光旅遊的旅行社,可增設機票業務,做保健品的公司,可涉足接待旅行團,等等。

結語：最後,我們藉由中國武術名詞來做結語,那就是中小企業要打太極拳,以柔克剛,在防守中突破,借勢發力,四兩撥千斤。