企业家领导力：战略思维

近日的一天上午，受一民营企业老板邀请，到他公司进行了交流。看老板气色，听其言谈，便感觉一股“情绪拉力”的负能量，也使我精力大为消耗，下午一直到晚上我都感觉一股莫名的“累”。事情是这样的：参观他公司的生产车间那是“乱”，听他讲企业经营现状那是“穷”，让他描绘未来真是“盲”。

他创业近十年来经历了三个阶段：一是，创业初期三年走的是“技术路线”，靠着他国有企业技术开发的功底，差异化的开发了若干条生产线，这个阶段的产品生产基本上是“外委”，净利润率是很高的，因而公司迅速赚下了“第一桶金”。二是，中间四年为了向用户展现企业资产实力，公司租了两个共3500平方米的厂房，置办了几台大型机械加工设备，可谓用尽了积蓄和家底。产品生产由“外委”转型为“自制”，招聘了几十号生产人员，公司各项成本、费用节节攀升，企业财务状况渐渐“恶化”。三是，近两年多来，随着市场洗牌、各种资源涨价，公司的订单越来越少，用户欠款越来越难要，员工流失率不断企高，招工越来越难，企业经营举步维艰。

综上，才有了公司的“乱和穷”，老板感觉“盲、累、烦”。这样的企业在中小企业中不在少数。山东省、济南市地方经济正在借助“新旧动能转换”打造“新引擎”，加上中国制造业转型升级的大趋势，“中小微企业”在此过程中面临着“行业重新洗牌”“企业优胜劣汰”的挑战和机遇。这个时候，中小企业如何应对？本文给出的建议是中小企业老板要用“战略思维”，重新给企业来次“定位”，以走出目前的困境。说起“战略思维”“重新定位”，其实不玄，操作不难，您待听我道来。

“竞争战略之父”迈克·波特有经典的“三大战略”：[总成本领先战略](https://baike.baidu.com/item/%E6%80%BB%E6%88%90%E6%9C%AC%E9%A2%86%E5%85%88%E6%88%98%E7%95%A5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E8%BF%88%E5%85%8B%E5%B0%94%C2%B7%E6%B3%A2%E7%89%B9/_blank)、差异化战略、聚焦战略（聚焦到总成本战略、聚焦到差异化战略）。既然“聚焦战略”又可以聚焦到“低成本”“差异化”，那么笔者认为，市场竞争战略无外乎两种，即“差异化”“低成本”，这样就使战略更好了解了，战略定位就更好操作了。“差异化”是以“好于别人”技术、质量、服务等赢得市场，打的是“产品牌”；“低成本”则是以先进的工艺方法、生产技术帮助用户降低成本，打的是“价格战”。这样两个方向“二选一”就是企业最起码的“战略思维”，就是企业“定位”“定向”。

那么，对照本文案例中讲的这个企业的发展三阶段，是不是缺少了“定位”“定向”，老板的“茫然”就是企业经营的“盲目”，企业恰恰缺少了“战略思维”！

应该说，此企业创业初期走的路线是切合实际的，老板发挥了他的长处----技术方案设计、产品技术应用、市场的理解，再加上契合了用户市场“井喷式增长”的良好机遇，因而创业顺风顺水。这个时候，企业老板是有“战略思维”的，企业“定位”是准确的。

到了上文提到的“第二阶段”，企业没有很好“定位”，老板不是用“战略思维”来考量未来，而是凭“直觉”“想象”，盲目地进行了“重资产”转型。这里不去评论公司“重资产”“轻资产”的优劣，关键是这家公司的“转型路径”没有进行好好设计。“战略规划”需要的是“资源计划、资源匹配”，要“走一步看三步”。“投资”伴随着“融资”，这是一对“孪生兄弟”，无论经营活动的，筹资活动的，还是股东的，这些“现金流”都得很牢靠，否则就是“盲目的”，就不是“战略思维”。市场上“你方唱罢我登台”“处处有开张的，时时有关门的”，制造了多少“失败的企业，痛苦的老板”，又浪费了多少社会资源！

说到这里，案例中的企业第三阶段就不用详细分析了吧，各位看官都会给出解决问题的方案了吧！那就是要重建“战略思维”，进行“重新定位”，要实现“顺利转型”，争取“华丽转身”。按照“PEST（政治、经济、社会、技术）”进行宏观分析，用“SWOT（企业优势、劣势，市场机遇、挑战）”进行微观分析，在市场上找准自己的“竞争位置”和“发展路径”，如果实在找不到“位置”“路径”，那就退出这个行业，退出也是转型，也是“战略思维”！把“盲、累、烦”“乱和穷”，变成“断舍离（这个话题下期咱们细细聊）”“轻松”。

“定位之父”杰克·特劳特在《重新定位》一书里这样来描述企业定位：“重要的不是你想做什么，而是竞争对手允许你做什么”，这句话真是“一语道破了天机”，定位难吗？真的不难，难在企业老板要养成“战略思维习惯”，我们要经常思索思索，“业内的竞争对手允许我们做什么”，这比“用户让我们做什么”更重要、更关键！“用户让我们做什么”只是暂时的，因为用户都是“用脚投票”，而竞争对手才是我们的“导师”“裁判”，您同意吗？您可以不同意，但是市场会的！