

G


UANLI CHUANGXIN

LILUN YU BEIJING ZHONGXIAO QIYE
GUANLI CHUANGXIN

管理创新理论

与北京中小企业管理创新

侯军岐 卢东宁 杨静◎著

 中国农业出版社

本书受以下项目资助：

- 北京市哲学社会科学规划项目（09BAJG259）
- 北京市教委学科与研究生教育建设项目（PXM2012014224000050）、
（PXM2010014224109837）

管理创新理论与 北京中小企业管理创新

侯军岐 卢东宁 杨 静 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新理论与北京中小企业管理创新 / 侯军岐,
卢东宁, 杨静著. —北京: 中国农业出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-109-16715-5

I. ①管… II. ①侯…②卢…③杨… III. ①中小企
业-企业管理: 创新管理-研究-北京市 IV.
①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 073338 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 赵 刚

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 15.5

字数: 262 千字

定价: 35.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前 言

随着我国经济的不断发展，中小企业已成为我国产业发展中最具活力的企业形态。目前，北京市有中小企业 25.2 万户，占全市企业总数的 99.7%；全市中小企业从业人员 509.8 万人，占全市企业总量的 72.6%，创造出 81% 的就业机会和 60% 以上的缴税总额。中小企业已成为推动北京市经济和社会发展的“加速器”。

2010 年 12 月，北京市人均地区生产总值已超过 1 万美元，经济发展水平和居民消费能力迈上了新台阶；经济保持较高的增长速度，经济总量进一步扩大，产业结构进一步优化，宏观经济的良性发展为中小企业提供了难得的发展机遇。新一轮技术变革和战略性新兴产业兴起，为中小企业的发展提供了广阔的产业空间。云计算、物联网、三网融合、新能源技术等的发展，为推动新一轮产业结构调整 and 形成新的产业分工格局，为中小企业抢占发展先机以及提升产业分工地位创造了契机。北京是全国政治、科技、教育、文化中心，拥有全国一流的城市基础设施和商贸服务设施，人才聚集，信息集中，智力与信息资源丰富，是功能强大的生产要素集散地，具有强有力的经济带动和辐射功能，为中小企业发展提供了有利的地域条件。

在工业化、城镇化深入推进的背景下，北京城市空间、能源平衡和环境承载压力日益加大，中小企业传统粗放的发展方式和服务模式难以为继；要素成本持续攀升，中小企业生存和发展的压力加大；国内各地区多层次的竞争更加激烈，促进中小企业发展的任务更加艰巨。中小企业始终面临融资难、服务体系不健全、信息缺乏、企业管理水平低、市场竞争能力弱、整体素质有待提高等一些不容忽视且亟待解决的老问题。面对国际经济和国内经济环境变化，在任何一次经济调控中，影响最大、最容易受伤的往往也是中小企业。中小企业的发展在不同的环境下会经常面临不断出现的新问题：2008 年是融资难，2009 年是全球金融危机，2010 年是用工荒，而 2011 年则是多种不利因素的叠加。对于中小企业来说，2009 年是最困难的一年，2010 年是最复杂的一年，2011 年是最纠结的一年。

企业创新是一项系统工程，其主体是企业家本身。但长期以来，人们在提

及创新活动时，往往只是指产品主体、生产设备、生产工艺的创新，不同程度地存在着忽视管理创新的倾向。如果只是片面地注重“技术创新”而不重视“技术创新”与“管理创新”的协调发展，其结果只会使企业失去高效率的竞争优势。

本研究在总结中小企业管理创新理论、管理创新国际比较的基础上，从面上宏观系统分析了北京中小企业发展现状及管理特征，从点上微观研究了中小企业管理创新典型案例，以期对北京中小企业发展与创新管理能全面把握。之后，重点对北京中小企业需要在哪些方面进行管理创新、如何实现管理创新、管理创新的路径等问题进行研究，并提出建议。

本研究认为北京中小企业管理创新包括：组织创新、制度创新、机制创新、经营创新、技术创新、市场创新、战略创新和融资模式创新等。目前，对大多数中小企业来讲战略创新和融资模式创新最为关键，前者往往被忽视，后者容易形成瓶颈。这也是本研究将这两部分内容分章重点来写，而将其他内容合并于中小企业管理创新基点来写的主要理由。

本研究的主要内容包括：

（一）中小企业管理创新的基本理论

中小企业管理创新的基本任务是培育和提高企业的技术创新能力，形成企业核心竞争力。从技术、文化、战略、管理、组织、制度等要素进行全面管理创新。主要包括：战略创新、模式创新、市场创新、技术创新、组织创新、管理方法创新、制度、机制创新、协同创新、金融创新、观念与文化创新等。全面创新观与传统创新观的显著区别是突破了以往仅由研发部门孤立进行创新的格局，并使创新要素与时空范围大大扩展，集中体现在三个“全”，即全员创新、全时创新、全方位创新。

（二）中小企业管理创新国际比较

20世纪90年代以来，在世界范围内兴起了扶持中小企业发展的浪潮。中小企业在社会经济中的作用越来越受到各国政府的重视。据美国麻省理工学院的一项调查表明，美国每年提供的新的就业机会中，中小企业占了65%左右。中小企业的技术创新对于增强美国企业活力、推动企业发展、保持和促进美国在全球市场上的竞争优势具有的重要作用。为此制定了《小企业创新发展法》等十部法律法规，促进中小企业的技术创新和技术向中小企业转移。

英国在贸易部设立中小企业管理局，主要任务是负责协调政府部门间对中小企业的具体政策，研究全国中小企业平衡发展问题，组织和安排对全国中小企业主的培训，领导并协调中小企业管理机构、主要郡和村镇的中小企业服务中心。

挪威专门设立了创新挪威组织来支持中心企业科技创新，创新挪威由挪威工业和地区发展基金、政府创业咨询协调会、挪威贸易委员会、挪威旅游委员会构成，其目的是为了促进国家范围的经济的发展，帮助促进和释放不同地区和行业的创新和国际化潜力，积极关注科技成果商业化、挪威企业国际化、省级地区中心企业的发展。

在全球化、信息化和环境保护成为 21 世纪的三大主题背景下，美国、韩国的企业和国内的许多企业高度重视质量管理创新，立法支持中小企业融资，设立中小企业服务机构支持中小企业融资。

（三）北京中小企业发展现状及管理特征

改革开放以来，以非公有制企业为主的北京中小企业迅速发展，已成为北京经济发展的重要基础。中小企业的实收资本、收入合计、实现利润、上缴税金等主要经济指标均占全市企业对应总量的五成以上，中小企业已成为北京经济发展的重要引擎。具体表现：中小企业是吸纳就业和保障民生的重要主体，已成为科技创新、社会创业、促进资本结构调整、拉动经济增长、拓宽就业渠道、增强发展后劲、推动北京城市化发展的重要力量。今后，影响北京中小企业发展的因素主要有：资金不足、网络经济注入、人口资源环境约束和要素成本持续上升。

北京中小企业发展特点表现为：由隐性发展到显性发展，跨国经营，家族式组织，亲缘型管理，产权明晰，所有者与经营者同一，经营者素质相对较高，最易受到经济波动或者政策调整的影响等。北京中小企业管理特征表现为：对中小企业发展布局与发展战略进行了调整；中小企业融资模式创新；对微小企业进行孵化；中小企业服务创新；引导中小企业经营管理创新等。

北京中小企业发展与管理存在的主要问题是：（1）管理观念和管理制度落后；（2）企业战略不清；（3）企业核心竞争力不强；（4）人才缺乏，激励不足；（5）“融资难”突出；（6）服务平台落实不到位。

（四）北京中小企业管理创新典型案例

中小企业发展与管理不仅体现在企业宏观层面上，而且也体现在具体微观

的企业个体上。本章选择双鹭药业公司、石基信息公司、鼎汉技术公司、数字政通公司四个典型案例，就个体企业的发展与管理进行剖析。我们的结论是四个企业成功的共同特点是：企业技术创新，超前、清晰的企业战略布局，企业组织结构创新，企业经营创新，企业融资模式创新和优秀的企业文化。

（五）北京中小企业战略创新

战略是企业的灵魂。置身于激烈竞争中的北京中小企业要想立于不败之地，关键是进行战略研究、战略选择与战略创新。

企业不可能在封闭的环境下生存、发展和壮大，其经营活动必然受所处大环境的影响。宏观环境分析不只是对政治法律、经济、社会文化、科技等四个因素进行分析，还需要对这些影响因素的复杂程度和变化速度进行分析。企业战略环境的范围很广，不过企业所直接面临的是企业所在的行业，行业的结构在决定竞争原则和企业可能采取的战略等方面具有强烈的影响。

企业的竞争优势是指企业与同行业企业的竞争中所表现出的相对于竞争对手的一种优势，依赖于这种优势，该企业可以获得超过行业正常收益率的回报。企业是由一系列资源束所组成的集合，每种资源都有多种不同的用途，企业的竞争优势源自于企业所拥有的资源。由于各种不同的原因，企业拥有的资源各不相同，具有异质性，这种异质性决定了企业竞争力的差异。

企业竞争优势根源于企业的特殊资源，这种特殊资源能够给企业带来经济租金。在经济利益的驱动下，没有获得经济租金的企业肯定会模仿优势企业，其结果则是企业趋同，租金消散。至少有三大因素阻碍了企业之间的互相模仿，这三大因素是：因果关系含糊、路径依赖性和模仿成本。

战略选择矩阵是一种指导企业进行战略管理的模型。中小企业应结合自身的优劣势和内外部资源的运用状况，选择合适的战略。与BCG矩阵相似，战略群模型也将业务单位划分为四种类型。战略群模型是在对BCG矩阵进行修正的基础上得出的一种企业战略选择分析方法。

北京中小企业制订优秀战略应权衡与注意的问题是：战略要有差别化，要和竞争对手的战略有所不同；战略要集中。企业资源分配要集中，要确保战略目标的实现。制订战略要把握好时机，企业应该选择适当的时机推出自己的战略；战略要能利用已有效果，增强企业信心。实质上就是强调企业要利用自己的核心能力；企业战略要能够激发员工的士气；战略要有一定的不平衡，造成一定的紧迫感；战略要能巧妙组合。

在中小企业实施战略中应尽量避免：盲目追随他人；过分分散投资领域；

排斥紧缩型战略；战略规划与执行的非系统性。

（六）北京中小企业融资模式创新

中小企业在创业初期，资产规模较小、产权单一，大多数采取家族式的管理模式，缺乏抵御风险的能力，因此很难从正规渠道获取所需资金。

私募股权融资是指融资人通过协商、招标等非社会公开方式，向特定投资人出售股权进行的融资，包括股票发行以外的各种组建企业时股权筹资和随后企业在成长发展及成熟阶段的增资扩股。通过这一融资方式，投资人有权利参与企业管理及决策事务，共同分担企业的经营及财务风险的同时分享企业经营利益。这种融资形式对企业的要求最低，模式也最为灵活多变。在实际运作过程中，从事私募股权融资的机构不仅是资金的提供者，也同时扮演了企业的咨询顾问，结合自身的优势资源，在企业管理、财务投资等方面提供更多的专业支持，帮助企业提升运营管理能力，也为以后证券市场融资作以铺垫。

（七）北京中小企业管理创新基点

组织创新是企业管理创新的关键。现代企业组织创新就是将企业资源进行重组与重置，采用新的管理方式和方法，新的组织结构和比例关系，使企业发挥更大效益的创新活动。组织创新的主要内容就是要全面系统地解决企业组织结构与运行以及企业间组织联系方面所存在的问题，使之适应企业发展的需要。适合北京中小企业组织创新的模式主要有：战略先导型组织创新模式、技术诱导型组织创新模式、市场压力型组织创新模式。

制度创新是创新之本，没有制度创新，就没有核心竞争力。企业制度创新的目的是建立一种更优的制度安排，调整企业中所有者、经营者、劳动者的权力和利益关系，使企业具有更高的活动效率。北京中小企业制度创新主要应体现在：建立法人财产权制度，建立所有者权益制度，建立法人治理结构，企业的配套制度等。企业制度创新是一个多层次的体系，需要各不同主体包括政府、企业和个人，形成“合力”才能完成。

当代最著名的管理理论家明茨伯格指出 21 世纪企业成功的关键在机制创新和模式创新。机制创新，即企业为优化各组成部分之间、各生产经营要素之间的组合，提高效率，增强整个企业的竞争能力而在各种运营机制方面进行的创新活动。企业机制包括利益机制、激励机制、竞争机制、经营机制、发展机制、约束机制等。北京中小企业机制创新的要点是：规范化、流程化管理是机制创新的基石，以市场为导向的战略选择是机制创新的前提，企业家的自我超

越是机制创新的关键。

经营创新即创新经营，是通过新的理念来实施新产品、新渠道、新的商业模式、新的管理方式、新的组织架构等多方面的策略来为客户和企业创造新的价值。经营创新的本质是要为客户与企业解决问题、要能够有助于提升客户企业的竞争力和利润来源。经营创新是实现企业战略的保证与手段，是统帅企业一切经营活动与营销工作的灵魂。

技术创新是企业根据市场需求，利用专利信息在确定的技术目标下进行技术开发，并使创新成果转化，实施市场运作获得利润最大化的过程。北京中小企业技术创新应遵循：市场原则，竞争原则，效益原则，突出重点原则和整体推进原则。

市场创新通过引入并实现各种新市场要素的商品化和市场化，以开辟新的市场，扩大市场份额，促进企业生存与发展的新市场研究、开发、组织与管理等活动。市场创新通常是随着技术创新和组织管理创新进行的。市场创新需要把握以下几个方面：（1）市场创新的主体是企业。（2）市场创新的主要目标是开辟新市场和扩大市场份额。（3）市场创新是一种创造性的市场开发活动。（4）市场创新与技术创新的关系非常密切。北京中小企业市场创新的主要策略有：产品创新策略，市场引导策略，发展互补品策略，限制供应策略等。

（八）北京中小企业管理创新模式

创新过程不仅包括技术创新，而且包括制度创新，进而又包含技术和管理整合创新。集成不仅是一种技术手段，集成正在影响着组织的结构，集成过程是保持企业内部和外部联系的关键模式。根据北京中小企业面临的问题和创新重点，适合北京中小企业选择的管理创新模式主要有：集成管理模式、企业再造模式、知识管理模式、网络管理模式、危机管理模式和柔性管理模式等。

（九）北京中小企业管理创新路径选择

北京是我国的政治、经济、文化和金融中心。北京中小企业具有得天独厚的地缘优势。凭借其地缘优势，北京中小企业可以分别选择以人为本的创新路径、以顾客为中心的创新路径、以精细化管理为中心的创新路径和以物流管理为中心的创新路径。

（十）北京中小企业管理创新的政策建议

管理是企业永恒的主题，创新是企业发展的动力。面对国际国内的新形

势、新挑战，北京中小企业要在全球化的竞争中取得主动，必须注重学习和研究国内外管理的新思维和趋势，在引进吸收符合先进生产力发展需求和适应先进文化发展方向的管理研究成果和实际经验的时候，一定要结合自身发展需要，有选择地、灵活地、“权变”地加以应用，不断提高现代化管理水平，以科学发展观引领管理创新。

本研究从政府层面、企业层面为北京中小企业管理创新提出政策建议。从政府的角度看，为促进北京中小企业管理创新，北京市政府应把全心全意地为中小企业管理创新服务作为提高本地区经济核心竞争力、为企业提供优质公共服务的重要内容来抓。充分发挥中小企业在首都深度调整产业结构、努力转变经济发展方式进程中的积极作用，推动中小企业向现代服务业、先进制造业、新兴产业领域和新型业态发展。总体上要做好以下三个方面的工作：一是通过制定实施宏观调控政策，引导中小企业管理创新朝着正确的方向前进；二是通过为企业管理创新提供优良的公共服务，为企业实现管理创新提供有力的保障；三是通过完善社会管理，把有利于企业管理创新的各种社会积极因素（资源）充分调动起来，并把各种阻碍因素降低到最小限度，为推动企业管理创新创造良好的社会环境。

从企业层面来讲，重点要做好：树立适应知识经济发展要求的管理理念；重视中小企业发展战略的制定；提升管理主体的创新能力；建立学习型组织；人力资源管理创新——能本管理；构建具有特色的企业文化；摸透客户需求，寻找新的价值空间；充分整合外部资源，协同创新。

由于中小企业发展极其复杂，其管理创新又涉及多个领域，尽管我们做了最大努力，但由于知识水平和实践经验有限，书中的错误和疏漏一定在所难免，希望广大读者惠予指正，并提供宝贵意见，以便今后改进。

本书是北京市哲学社会科学规划项目（09BAJG259）、北京市教委学科与研究生教育建设项目（PXM2012014224000050）、（PXM2010014224109837）成果之一。如果说本书的研究对我国尤其是北京中小企业管理创新与发展有一点促进作用，当然离不开前人的研究成果，因此，我们衷心对在书中引用到他们的思想的专家、学者和管理实践者表示深深的谢意！

目 录

前言

第 1 章 导论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的重点和难点	7
1.3 研究的创新之处	7
第 2 章 中小企业管理创新的基本理论	9
2.1 中小企业管理创新的内涵	9
2.2 中小企业管理创新的理论依据	20
2.3 中小企业管理创新的基本条件	25
2.4 中小企业管理创新路径	26
第 3 章 中小企业管理创新国际比较	31
3.1 对中小企业认识的国际比较	31
3.2 中小企业扶持措施的国际比较	32
3.3 管理创新思想的国际比较	35
3.4 质量管理创新国际比较	37
3.5 中小企业金融支持方面的国际比较	42
第 4 章 北京中小企业发展现状及管理特征	48
4.1 北京中小企业发展基本情况	48
4.2 影响北京中小企业发展的因素	49
4.3 北京中小企业发展特点	50
4.4 北京中小企业管理特征	54
4.5 北京中小企业发展及管理存在的问题	59

第 5 章 北京中小企业管理创新典型案例	66
5.1 双鹭药业公司	66
5.2 石基信息公司	71
5.3 北京鼎汉技术公司	78
5.4 数字政通公司	83
5.5 北京中小企业管理创新案例分析的结论	87
第 6 章 北京中小企业战略创新	89
6.1 战略创新作用	89
6.2 北京中小企业战略创新的内容	90
6.3 北京中小企业战略创新选择的思路	97
6.4 北京中小企业战略创新应注意的问题	99
第 7 章 北京中小企业融资模式创新	104
7.1 企业融资及融资方式	104
7.2 北京中小企业融资存在的问题	104
7.3 北京中小企业融资创新——私募股权融资	105
第 8 章 北京中小企业管理创新基点	122
8.1 组织创新	122
8.2 制度创新	125
8.3 机制创新	127
8.4 经营创新	131
8.5 技术创新	136
8.6 市场创新	138
第 9 章 北京中小企业管理创新模式	147
9.1 集成管理模式	147
9.2 企业再造模式	154
9.3 知识管理模式	157
9.4 网络管理模式	165
9.5 危机管理模式	172

9.6 柔性管理模式	183
第 10 章 北京中小企业管理创新路径选择	190
10.1 以人为本的创新路径	190
10.2 以顾客为中心的创新路径	193
10.3 以精细化管理为中心的创新路径	195
10.4 以物流管理为中心的创新路径	200
第 11 章 北京中小企业管理创新的政策建议	210
11.1 管理的发展趋势	210
11.2 企业管理创新的趋势	212
11.3 企业管理创新需把握的重点	214
11.4 中小企业管理创新的步骤	217
11.5 北京中小企业管理创新的政策建议	220

第 1 章 导 论

中小企业已成为我国产业结构中最具活力的企业形态，成为推动北京经济社会发展的“加速器”。本章在阐述北京中小企业面临发展机遇和挑战的基础上，总结了本研究的重点、难点和创新之处。

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

随着我国经济的不断发展，中小企业已成为我国产业结构中最具活力的企业形态。2008 年北京市有中小企业 25.2 万户，占全市企业总数的 99.7%；全市中小企业从业人员 509.8 万人，占全市企业总量的 72.6%，创造出 81% 的就业机会和 60% 以上的缴税总额，已成为推动北京经济和社会发展的“加速器”。同时，北京中小企业的发展也遇到难得的机遇和挑战。

1.1.1.1 机遇

1. 宏观层面机遇

随着我国经济的持续增长，2010 年底北京市人均地区生产总值已超过 10 000 美元，经济发展水平和居民消费能力都迈上了新台阶；经济保持较高的增长速度，经济总量将进一步扩大，产业结构将进一步优化，宏观经济的良性发展为中小企业提供了难得的发展机遇。

国家将更加关注富民和保障民生，为中小企业的发展创造了有利的政策环境。“十二五”时期，我国将“坚持把保障和改善民生作为加快转变经济发展方式的根本出发点和落脚点”，将大力发展中小企业，增加就业创业机会。

国家实施自主创新战略。科学技术飞速发展，为北京中小企业充分发挥自身优势，寻求市场机遇，拓展产业领域，加快产业化进程，开辟了新天地；中小企业作为自主创新的主体，是国家自主创新战略的主要承担者和受益者，战略的实施，将进一步促进中小企业不断提升核心竞争力和可持续发展能力。

文化产业战略地位的确立。党的十七届六中全会站在经济社会发展全局的高度，对推动文化产业成为国民经济支柱性产业这一重大战略任务作出了全面

部署，强调必须坚持把社会效益放在首位、社会效益和经济效益相统一，推动文化产业跨越式发展，为推动科学发展提供重要支撑，为人民群众提供健康向上、丰富多彩的精神文化产品，推动我国文化产业大发展大繁荣。北京在文化产业发展方面有得天独厚的优势。中小企业更适合文化产业发展的组织形态，这为北京中小企业发展提供了发展空间与机遇。

政策法律环境不断完善。《中华人民共和国中小企业促进法》的实施，为中小企业的发展提供了法律保障；《北京市促进私营个体经济发展条例》、《北京市人民政府关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的意见》、《鼓励和促进中小企业发展的若干政策意见》等各项政策措施的陆续出台，为中小企业发展营造了良好的政策法律环境。

2. 微观层面机遇

新一轮技术变革和战略性新兴产业兴起，为中小企业的发展提供了广阔的产业空间。云计算、物联网、“三网”融合、新能源技术等的发展，为推动新一轮产业结构调整 and 形成新的产业分工格局，为中小企业抢占发展先机以及提升产业分工地位创造了契机。

产业融合发展的趋势进一步凸显，为中小企业的结构调整创造了条件。工业与信息化、制造业与服务业加速融合，新工艺、新技术、新产品、新业态不断涌现，为中小企业技术改造、产品升级换代、拓展市场空间提供了良好条件和发展契机。

随着国际产业、资本转移出现新趋势，国际产业分工和资本扩散呈现出知识密集型、技术研发型、服务外包型等产业环节向国内转移的趋势，特别是随着我国加入 WTO 过渡期的结束，外资在我国服务业等产业的投资迅速增加，这些都为中小企业扩大对外合作提供良机，使拥有人才与研发优势的北京市和拥有灵活机制的中小企业在承接国际产业转移过程中处于有利的位置。

3. 北京自身发展机遇

北京各个方面的发展处于重要的战略机遇期，为中小企业发展提供了良好的经济环境。“十二五”时期，北京进入向中国特色世界城市迈进的新阶段，工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化不断深入推进，中关村国家自主创新示范区进入全面建设期，为中小企业发展提供了持续动力。

北京市首都区位优势突出，表现为：北京是全国政治、科技、教育、文化中心，拥有全国一流的城市基础设施和商贸服务设施，人才聚集，信息集中，智力与信息资源丰富，是功能强大的生产要素集散地，具有强有力的经济带动和辐射功能，为中小企业发展提供了有利的地域条件。

新城市规划和高端产业战略的实施。北京市新的“两轴—两带—多中心”城市整体规划，对中小企业的发展空间选择给予了明确的引导；“高端、高效、高辐射”的三高战略，对中小企业的产业发展方向给予了明确定位；随着空间布局和产业结构调整的实施，必将给北京中小企业提供更广阔的发展空间。

1.1.1.2 挑战

北京中小企业的发展遇到以下挑战：

1. 人口资源环境矛盾

人口资源环境矛盾更加突出，迫切需要中小企业加快转变经济发展方式。北京在工业化、城镇化深入推进的背景下，城市空间、能源平衡和环境承载力日益加大，传统粗放的发展方式和服务模式难以为继，创新驱动的倒逼机制加速形成，中小企业需要进一步转变经济发展方式，提升可持续发展能力。

2. 要素成本上升

要素成本持续攀升，中小企业生存和发展的压力加大。北京的用地成本、劳动力成本、生产生活成本等持续攀升。为了生存和发展，中小企业需要进一步提高经济效益和运行效率。

3. 区域竞争

国内各地区多层次的竞争更加激烈，促进中小企业发展的任务更加艰巨。全国各地区、各园区之间对高端要素、高端产业、高端服务资源的争夺加剧，对促进中小企业在京创业、孵化、持续成长带来了挑战。

4. 中小企业面临融资难、信息缺乏等一系列老问题

中小企业始终面临融资难、服务体系不健全、信息缺乏、企业管理水平低、市场竞争能力弱、整体素质有待提高等一些不容忽视且亟待解决的老问题。面对国际经济和国内经济环境变化，在任何一次经济调控中，影响最大、最容易受伤的往往也是中小企业。中小企业在不同的环境下其发展会面临不断出现的新问题：2008年中小企业最大的问题是融资难，2009年是全球金融危机，2010年是用工荒，而2011年则是多种不利因素的叠加。如果对中小企业来说，2009年是最困难的一年，2010年是最复杂的一年，那2011年则是中小企业最纠结的一年。

目前，中小企业主要面临的外部问题是：新进的竞争者加入，新产品的替代能力强，客户的讨价还价能力强，竞争对手的竞争力强和供应商的议价能力强。面临的内部问题有：企业规模小，没有明确的战略目标，管理能力弱，组织约束和公司治理不明确、资金压力大、业务流程比较混乱和决策凭直觉，导致盲目的多元化等。

1.1.2 理论背景

1.1.2.1 创新理论

企业创新活动是企业的一项系统工程，其主体是企业家本身。但是，长期以来，人们在提及创新活动时，往往只是指产品主体、生产设备、生产工艺的创新，不同程度地存在着忽视管理创新的倾向。随着科学技术的迅猛发展和学科交叉融合的增长趋势，如果只是片面地注重“技术创新”而不重视“技术创新”与“管理创新”的协调发展，其结果只能会使企业失去高效率的竞争优势，而不配套的技术创新也往往难以发挥应有的效用，这不仅为我国企业所证实，也为发达国家的经验所证明。

(1)“创新理论”首先是由奥地利经济学家瑟夫·阿罗斯·熊彼特提出的。按照熊彼特的理论，“创新”就是建立一种新的生产函数，即实现生产要素和生产条件的一种新组合，而经济发展就是整个社会不断地实现这种“新组合”的过程。

(2)“管理创新”则是指在一定的技术条件下，为了使各种资源的利用更加合理，企业整个系统运行更加和谐高效，生产能力得到更充分有效的发挥而进行的管理体制、组织结构运作方式以及具体的管理方法与技术等方面的创新。具体包括：

- 市场创新，即开辟一个新的市场。
- 经营创新，开创一种符合时代特征的新的经营方式。
- 组织创新，实现企业生产的新组织。
- 体制创新，即能够运用和调动各种社会资源，实现生产要素的有效重组以及对权力的约束监督机制等。

创新不是目的，创新的目的是要获得新的生产效率或市场效果。企业管理创新的价值体现在管理创新从产业内扩散到产业外，体现在从局部地区扩散域到全国，再扩散到国外。

企业管理创新扩散过程是从创新企业开始的。管理创新企业的效率获得起到一种典型的示范作用，引发相关企业的创新效率模仿与追求，这种模仿与追求从最初几个企业到众多相关企业，从产业内到产业外；从领先管理创新企业所在地的局域到全国再到国外的传递，形成管理创新产业内扩散与产业外扩散。

依赖于企业技术创新的管理创新是一个多级传递的过程，即领先创新企业的管理创新、管理创新在企业间扩散、产业内扩散、产业外扩散；管理创新在地域范围上的扩散又可分从领先创新企业所在地的局域到国内，再到国外的扩散。确立开放环境下北京中小企业管理创新思维，寻求中小企业管理创新模式