

生存之道

探寻小企业的成功之路

权衡 王明玉 编著

学林出版社



生存之道

探寻小企业的成功之路

权衡 王明玉 编著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

生存之道:探寻小企业的成功之路/权衡,王明玉编
著. 上海:学林出版社,2008. 8

ISBN 978-7-80730-634-4

I. 生… II. ①权…②王… III. 小型企业—企业管理—经验 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 106395 号

生存之道——探寻小企业的成功之路



编 著 者——权 衡 王明玉

责任编辑——乐惟清

特约编辑——陈晶龙

封面设计——谢启迪

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话:64515012 传真:64844088

印 刷——上海展强印刷有限公司

开 本——640×965 1/16

印 张——12.75

版 次——2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数——1000 册

书 号——ISBN 978-7-80730-634-4/F·76

定 价——22.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

序 言

左学金

小企业发展在中国经济社会发展进步中正在显示出越来越重要的作用。在改革开放 30 年的发展过程中,小企业不仅在促进就业增长、增加国家税收、对外开放等方面发挥了不可替代的积极作用,更重要的是,小企业在体制机制和技术创新等方面为中国的市场经济发展和完善,提供了重要的示范作用。

目前,小企业发展正在进入一个十分重要的阶段。首先,世界经济全球化正在进一步加大,国际资本流动和跨国投资进一步深化和发展,外国直接投资正在从生产领域向服务业领域进一步转移,小企业发展的环境正在发生十分深刻的变化。其次,中国国内经济正在进入一个科学发展、和谐发展和创新发展的重要时期,中国企业需要全面转变传统的发展方式,需要推动自主创新,需要实现科学发展与和谐发展,小企业同样不能例外,需要适应国内经济结构调整和体制机制变化的新环境和新条件。第三,小企业发展正在面临中国经济发展的高成本的约束和挑战。随着中国劳动力供求结构的变化以及人口红利的逐步消失,中国经济发展过程中的劳动力成本正在逐步上升;同时由于国际能源和资源价格、土地成本等不断上升,以及国内税收政策的调整,引起国内发展的成本也不断增加,小企业发展的成本因素正在成为制约因素之一。最后,由于中国市场经济尚未完全建立,许多体制和机制的障碍,使得小企业的发展仍然面临融资渠道不畅、技术创新缓慢、人力资本短缺等问题和矛盾。

在这样的背景下,究竟如何提升小企业发展的核心竞争力和综合竞争力,这需要认真加以思考和研究。呈现在读者面前的这本书,就是从理论层面、实践和实战经验层面来对小企业发展战略、思路和经验进行客观分析和介绍的重要作品。

总的来看,本书有这么几个特点:一是有比较扎实的理论分析基础。目前许多关于小企业发展的书籍,实际上从实务分析角度出发加以介绍,缺乏一定的理论分析。小企业发展遇到的一些困难和问题,往往需要按照小企业发展的内在客观规律,从管理学和经济学的视角对其流程进行理论和理性的思考与分析。应该说,这本书基本上达到了这个目的。二是本书有比较扎实的实践分析和调研分析基础。书中用了大量的管理案例和经验对于小企业发展和管理进行了分析,而且许多思考是从大量的小企业管理经验中提炼和总结出来的,因此使得本书有较强的可读性。三是以具有丰富小企业管理经验的管理者的访谈记录、案例分析为基础,以现代企业理论为导向,以创业和守业的小企业管理者为对象,总结归纳出了小企业管理流程以及运行方面的一些关键问题。全书从十个方面分析论述了小企业管理的流程,包括小企业产品定位、小企业融资、技术创新和管理创新、人才与人力资本开发、产品市场营销、产品品牌开发、企业长远发展计划、企业沟通、企业文化建设、企业家精神培养等问题。并围绕根据优秀企业家管理经验概括的“三图定律”、“企业布局阵型图”、“企业的发展循环图”,构成比较有实际指导意义的企业诊断剖析图,为小企业发展提供理论和经验指导。

目前关于小企业方面的书籍已经汗牛充栋。但是本书注重理论研究和实战经验相结合,通过理论研究者与小企业老总们的无数次“亲密接触”,将成功企业家的思想和精神通过活生生的现实分析以及案例研究揭示给读者,这对读者尤其是对小企业管理者如何走向成功并尽可能减少弯路提供了经验支持。相信本书的出版可以为学术界和理论界研究小企业发展规律提供较好的现实背景和参考依据。

是为序。

2008年8月

（作者系上海社会科学院常务副院长、研究员、博士生导师）

●
●
●
●
●
序

言

目 录

序 言	左学金 1
第 1 章 小企业发展新路径:管理、创新与综合竞争力	1
1.1 小企业发展战略目标:提升综合竞争力	1
1.2 管理和创新与小企业的综合竞争力:基于经济学 和管理学的一个分析视角	4
1.3 创新是提升小企业综合竞争力的关键途径	5
1.4 物质资本和资金运作管理是小企业保持良性运行 的基本保障	8
1.5 信息化是小企业实现管理现代化的重要路径	9
1.6 人力资本是小企业发展壮大的根本基石	10
第 2 章 产品定位:市场需求导向	12
2.1 理论基础	12
2.2 小企业产品定位的现状与问题	14
2.3 小企业产品定位的策略	15
2.3.1 充分做好定位前准备工作	15
2.3.2 产品差异化策略	18
2.3.3 定位要精细且专一	21
2.3.4 处理好与大企业的定位关系	26
2.3.5 充分考虑利润、风险、政策及前景因素	27

第3章 资金动员:善于多方筹资	32
3.1 理论基础	32
3.2 小企业融资现状及机遇	35
3.2.1 小企业面临的融资现状	35
3.2.2 小企业发展的融资渠道分析	35
3.3 小企业融资发展策略	39
3.3.1 积极向中小金融机构贷款	39
3.3.2 善用国家优惠政策	40
3.3.3 严格财务管理,规避价格风险	42
3.3.4 量力而行,注重利润分配	45
第4章 技术创新:自主为本	48
4.1 理论基础	48
4.2 小企业技术创新的现状与瓶颈	52
4.2.1 技术差异限制了小企业的竞争力	52
4.2.2 技术创新受人才、资金制约	53
4.2.3 在大企业的夹缝中求生存、谋发展	53
4.3 小企业技术创新的策略分析	55
4.3.1 企业家精神与才华	55
4.3.2 充分利用社会资源和国家政策	56
4.3.3 技术创新寓于环保意识之中	57
4.3.4 技术创新的持续精神:持续创新、技术保密	58
4.3.5 激励机制与技术创新	59
第5章 人力资源管理:注重人文关怀	61
5.1 理论基础	61
5.2 小企业人力资本发展现状和问题	63
5.2.1 对人力资本认识不足,定位存在误区	64
5.2.2 缺乏完善的人力资本管理体系,短期化行为严重	65
5.2.3 激励机制不健全,手段单一	65

5.2.4 企业文化不受重视,软环境有待提高	66
5.3 小企业人力资本开发与管理的策略	66
5.3.1 员工聘用应量体裁衣	67
5.3.2 新手和老手各有利弊	68
5.3.3 员工来源要分散	68
5.3.4 将合适的人用在恰当的位置上	68
5.3.5 建立合理的薪酬制,重视对人才的物质回报	69
5.3.6 注重对员工的在职培训	70
5.3.7 怎样应对员工“自愿违反劳工标准”	72
5.3.8 注重对人才的精神尊重与激励:尊重、包容 和人文关怀	72
5.3.9 建立畅通的上下沟通机制	74
5.3.10 如何留住真正的人才	76
第6章 绩效管理:走向科学化和规范化	79
6.1 理论基础	79
6.2 制约小企业绩效及其有效管理的外因	81
6.3 小企业内部绩效管理存在的问题	82
6.4 有效实施绩效管理的建议	86
6.4.1 “以岗位为核心的人力资源管理整体解决方案”	86
6.4.2 建立良好的“绩效沟通—绩效管理”机制	87
6.4.3 以激励促进绩效	89
6.5 公司绩效管理经验的启示	90
第7章 营销管理:从销售到营销	94
7.1 理论基础	94
7.2 小企业营销战略选择与业绩发展	96
7.3 小企业营销战略和技巧	98
7.3.1 维护企业的信誉和品牌	98
7.3.2 实现企业的营销渠道多元化	100

7.3.3 合理分布营销渠道的时间和空间	101
第8章 信息情报:实现信息对称化管理	104
8.1 理论基础	104
8.2 小企业的共生与集群	107
8.3 小企业联合:共享市场信息	109
8.4 小企业发展与政府的信息沟通	113
第9章 企业发展的规模:追求企业的可持续生存	117
9.1 理论基础	117
9.2 企业的危机管理与企业可持续成长	120
9.3 企业的可持续发展	123
第10章 企业文化建设:增强企业发展的凝聚力	130
10.1 理论基础	130
10.2 构建小企业文化:理论与现实思考	131
10.3 建设小企业的企业文化	135
10.4 小企业文化建设中的着眼点:与员工沟通	137
第11章 企业家阶层、企业家精神与小企业发展	141
11.1 理论基础	141
11.2 企业家精神:企业发展创新的动力	143
11.3 来自企业家的经验:三图定律与小企业发展	144
11.3.1 排兵布阵——优化人力资源配置	145
11.3.2 运筹帷幄——动态把握运行状态	150
11.3.3 定期诊断——维护系统健康	155
第12章 新时期面临的挑战与选择	158
12.1 次贷危机是否殃及池鱼?	158
12.2 《劳动合同法》究竟带来了什么?	160

12.3 两税合并是否是真的“利好”.....	162
附录:关于小企业发展的相关法规及政策	165
1. 中华人民共和国私营企业暂行条例.....	165
2. 中华人民共和国中小企业促进法.....	170
3. 国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济 发展的若干意见.....	175
4. 关于印发关于支持中小企业技术创新的若干政策的 通知.....	182
5. 国家发展改革委关于做好中小企业节能减排工作的 通知.....	186
6. 中国银监会办公厅关于在从紧货币政策形势下进一步 做好小企业金融服务工作的通知.....	189
后 记	191

第1章 小企业发展新路径:管理、创新与综合竞争力

1.1 小企业发展战略目标: 提升综合竞争力

关于竞争力问题的讨论非常多,从不同层次不同角度研究竞争力,分别有企业核心竞争力、国家竞争力、城市综合竞争力等概念。在研究企业综合竞争力之前,我们有必要就这些概念作一简单梳理。本书认为,虽然关于竞争力的分析和论述已经不少,但是仍然有许多问题似乎并不清楚,甚至有些概念也比较模糊。

一般来说,核心竞争力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平、具有明显优势的能力。换句话说,就是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的能带来超额利润的独特的能力。它是企业在生产经营、新产品研发、售后服务等一系列营销过程和各种决策中形成的,具有自己独特优势的技术、文化或机制所决定的巨大的资本能量和经营实力。核心竞争力主要包括核心技术能力、组织协调能力、对外影响能力和应变能力,其本质内涵是让消费者得到真正好于和高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。其中创新是核心竞争力的灵魂,主导产品(服务)是核心竞争力的

精髓。^①

近年来,国际一些知名机构依据其对于国家竞争力广泛涵义的理解,已发展出评估世界各国(地区)竞争力的多种方法。从主要内容来看,大体上有整体国家(地区)竞争力的评比、经济自由度的评比、投资利润风险的评比、国家风险的评比。其中,瑞士洛桑国际管理发展学院(International Institute for Management Development,简称IMD)和瑞士日内瓦世界经济论坛(World Economic Forum,简称WEF)是国际知名和公认的整体国家(地区)竞争力评比机构。IMD评价机构将各国(地区)所构建的环境归结为四对竞争力要素的运行:国内经济与全球经济;引进吸收能力与输出扩张能力;国家资产与国家经济过程;个人风险与社会凝聚力。^②

提高城市综合竞争力是上海在确定“十五”规划的主线时,提出并作为“十五”期间上海的主要奋斗目标,即调整优化经济结构,不断提高城市的国际化、信息化、市场化、法治化水平,发挥城市的综合优势,增强城市的综合竞争力。它具体包括五大内容,即城市综合经济实力、城市综合服务功能、城市综合创新能力、城市综合管理水平、城市市民综合素质。这些主要指标进一步可分解成为以下三大类指标:一是总量指标,主要包括经济实力、金融实力、科技实力、政府实力;二是质量指标,主要包括发展水平、产业结构、经济效益、城市服务设施、社会环境;三是流量指标,主要包括GDP流量、人口流量、资金流量、实物流量、信息流量。

本书认为,企业核心竞争力可以从一个企业发展中如何培育核心优势,如何顺应市场分工深化趋势,发挥比较优势和市场竞争优势的角度来推动企业发展。它已经具备相当成熟的理论基础和完善的指标体系,实际上就是比较优势理论和竞争优势理论的体

^① 宋新民,打造核心竞争力——中国企业迎接入世挑战的战略选择[J],广西经贸,2003,(05)。

^② 董迎,1998年中国国际竞争力报告——国际竞争力比较课题组[J],战略与管理,1999,(03)。

现和应用,应当说它有利于每个单体的企业充分发挥合理分工、优势互补的合力与作用,积极参与市场竞争。

国家竞争力则从国际比较的角度,提出了一套衡量一个国家总体实力和国际竞争力大小的评价指标和体系。而且从总体来看,WEF的国际竞争力评价体系向软指标的倾斜度较大,在全部测评指标中硬数据所占比例仅为三分之一弱,软数据的比例高达三分之二以上。

城市综合竞争力主要侧重于一个城市发展的总体实力和竞争力大小,从某种意义上说,它可以用来进行城市发展总体实力大小的比较,特别是作为全球化背景下国际大都市之间的比较,有助于了解一个城市在国际化大都市中的地位与实力状况。

通过以上对竞争力的有关分析和论述可以看出,与企业有关的竞争力研究目前主要集中于核心竞争力方面。但是正如前述有关分析所指出的那样,在全球化新的国际竞争态势下,一个企业的发展仅有核心竞争力还不够,特别是从企业长期持续发展的角度来看还远远不够,因为核心竞争力反映的只是这个企业某一方面的核心优势和核心能力,虽然符合企业发展的比较优势和竞争优势,但是难以反映一个企业在国际竞争中的综合实力和整体竞争力。实际上,在现代全球化国际竞争的新背景下,一个企业或许在某个方面具备自己的核心优势和竞争能力,但并非就在国际竞争中具有整体优势和综合竞争能力。因此,在注重培育企业核心竞争力的同时,从长期发展来看,还应当更加注重提升企业综合竞争力。另外,国家竞争力和城市综合竞争力两项指标反映的虽是国家和城市层面的整体竞争能力,但其实现依然需要以提升无数单个企业的综合竞争力为基础和前提。由此不难看出,提高企业综合竞争力才是当今企业突破发展瓶颈的关键所在,尤其对于广大小企业而言,则更是如此。

任何一个国家都存在大量的小企业,它们在国民经济与社会发展中发挥着重要的作用。小企业提供了广泛的就业岗位和经济增长的动力,成为社会经济持续发展和社会稳定的重要因素,甚至

成为一个国家综合国力和竞争优势的决定性的成分之一。但是,小企业又是社会经济群体中的弱者,一般都存在着市场准入、资金融通、人才引进、信息共享和科技应用等五个方面的困难。这些困难造成不少小企业产品质量欠佳、劳动生产率低下、市场竞争力不足、亏损率高等问题。这些都是不能忽视的。无论在发达国家还是在发展中国家,政府官员、经济学家和管理学家都把对小企业这种经济实体的研究提升到战略高度给予重视。

提升小企业综合竞争力是指在全球化背景和国际竞争日益加剧的形势下,小企业应当通过加强科学管理、技术创新、市场拓展、结构调整、产品优化等方式,在培育企业核心优势的同时,注重发挥企业综合优势,提升小企业在体制、管理、技术、资本、劳动力、产品市场、结构等方面的整体生存能力和综合竞争实力,努力实现小企业发展的国际化、信息化、市场化、规范化综合发展目标。

因此,小企业必须全方位提升综合资源配置能力、综合产品和技术创新能力、综合环境应对能力、综合适应能力、综合变通能力、综合服务能力、综合管理能力,注重提高小企业整体生存能力和综合竞争实力。

从某种意义上说,一个小企业只有从上述诸多方面下功夫,花力气,在这些方面能够有明显进步和提升,那么这个企业的综合实力就能得到提高,其整体生存能力和综合竞争力就会有实质性增强和提高。

1.2 管理和创新与小企业的综合竞争力: 基于经济学和管理学的一个分析视角

小企业综合竞争力的发展和提升依靠什么?这就是科学管理和创新。小企业管理与创新的关系,已经有大量的学术研究文献对此作了分析和说明。在这里,本书试图从经济学和管理学相结合的角度对其作一些说明和分析。其实,企业作为市场经济活动中的一个基本主体和单位,其经济活动一方面应当遵循微观经济

运行的基本规律,因此有必要从经济学角度研究如何确保企业运行更符合成本—受益的基本原则,并以此进入市场竞争过程,在竞争中提升综合竞争力;另一方面也需要从管理学角度研究和分析如何通过管理促进创新,在创新中提升企业发展的综合竞争力。

从经济学来看,企业发展与管理的原理和流程应当是:生产什么、生产多少、如何生产以及为谁生产?这四个问题在实际企业管理中就依次成为:产品如何定位即生产什么,产品如何生产,即从设计到生产过程中的资本动员、产品技术、产品创新、管理创新、人力资源管理和动员、市场信息来源、产品营销手段、受益获得和利益分配,以及企业战略创新和长远生存、发展。从实践层面来看,这也符合企业发展的管理流程:市场管理、产品管理、成本管理、营销管理以及人才和技术创新管理、市场信息收集、企业长远发展战略等。为此,本书认为企业发展尤其是小企业的发展,应当从立足于提升综合竞争力的角度出发,加强企业管理和创新。

1.3 创新是提升小企业综合竞争力的关键途径

什么是创新呢?从理论上说,所谓创新就是建立一种新的生产函数。生产函数即生产要素的一种组合比例,也就是说,将一种从来没有的生产要素和生产技术的“新组合”引入生产体系。具体来说,创新有五种形式,即产品创新——生产新产品或提供一种产品的新质量,技术创新——采用一种新技术或新生产方法,市场创新——开辟一个新市场,管理创新——采用一种新的管理方法和手段,组织和制度创新——实现企业组织和制度的形式。

在全球经济一体化趋势日益加快和中国加入世贸组织的背景下,小企业要获得综合竞争力的持续提高,以全方位提升综合资源配置能力、综合产品和技术创新能力、综合环境应对能力、综合适应能力、综合变通能力、综合服务能力、综合管理能力,就必须从根本上提高小企业的整体生存能力和综合竞争实力,同时紧跟世界

科技发展的潮流并融入其中,通过加快高科技产业化的进程,真正发挥科学技术作为第一生产力对整个经济社会发展的巨大推动作用,以强烈的时代紧迫感抓住机遇、迎接挑战、开拓进取。正如江泽民同志十分深刻地指出的那样,创新是一个民族进步的灵魂,是经济与社会发展的不竭动力。^① 同样,一个企业进步和持续发展的灵魂与动力也在于不断地进行创新,特别是在全球经济竞争日益加剧的情况下,创新已成为提升小企业核心竞争力的一条根本有效的途径。

案例 1

来自一个企业实现创新型发展的实践

上海某仿丝棉有限公司是一家国内合资有限责任公司。该公司以前曾专业生产喷胶棉、仿丝棉、远红外棉和床上用品、针织产品系列。产品主要销往服装厂、床上用品公司等各大出口企业。该公司在总经理的带领下,把一家连年亏损、濒临破产的公司发展成为一家逐年盈利并且技术创新能力不断增强的高科技企业。从经济效益来看,该公司工业产值在1999年为889万元,2000年迅速上升到1512万元,2001年在全国宏观经济形势趋紧的背景下,工业产值仍然取得了1750万元的好成绩;上交税金也几乎连续翻番,1999年是26万元,到2000年达到了40万元,而2001年则迅猛增加到93万元;销售利润增幅更是惊人,1999年当年就扭亏增盈,盈利0.1万元,到2000年增加到69.1万元,2001年实现销售利润163万元。从社会效益来看,毫无疑问,该公司为创造社会财富,增加国民收入,解决就业岗位,保持社会稳定作出了积极的贡献,特别是其发明的远红外保暖棉系列产品以其增温、保健、导湿、耐洗涤和持久耐用的功能和特点,为满足市场需求,丰富人民群众生活,提高社会生产力水平发挥了积极作用。

■ 产品创新是小企业生存和综合竞争力发展的核心

积极推动企业产品创新。产品创新是一家企业起死回生的关键。该公司在产品创新上花大力气,做大文章。公司认识到,在计划经济时代,企业只要能生产产品就能生存。然而在市场经济中,如果一家企业

^① 江泽民,以科技创新为先导,促进生产力发展的质的飞跃[J],党的文献,2000,(01)。