



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

# 小微企业管理

杨波 主编

475.321  
559.325  
888.236  
45.82  
124.145  
53.225  
452.2  
857.326  
993.245  
145.265  
1523.144  
546.248  
547.265  
455.326  
953.2147  
258.328  
114.265  
64.2687  
165.32  
485.6  
654.654  
87.3216  
54.145  
314.564  
1434.18  
656.654  
5498.4  
1574.18  
234.384  
34.34

复旦大学出版社

MANAGEMENT

复旦卓越 · 21世纪管理学系列

# 小微企业管理

杨波 主编

刘洋 何跃 谭少柱 朱彪 副主编



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

小微企业管理/杨波主编. —上海:复旦大学出版社,2016.6  
(复旦卓越·21世纪管理学系列)  
ISBN 978-7-309-12093-6

I. 小… II. 杨… III. 中小企业-企业管理-高等职业教育-教材 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 020298 号

小微企业管理

杨波 主编

责任编辑/岑品杰

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 19.75 字数 417 千

2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12093-6/F·2243

定价:39.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

# 前言

## Foreword

小微企业是最贴近寻常百姓的市场“细胞”，规模微小，数量众多，作用重大，是民营经济的基石、改善民生的重要途径、社会活力的重要标志。小微企业与大中型企业相比有着较大的差异：一方面，它们规模小，资源有限，竞争力弱，抗风险能力低，存在明显的劣势；另一方面，它们直接面对市场，市场竞争意识较强，市场反应快速、灵活，具有“小、快、灵”的优势。达尔文认为，自然界中能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最适应环境，能够对环境变化作出快速反应的。

长期以来，无论是政府还是学术界都将小微企业看作是中小企业的一部分，没有对小微企业的管理引起足够的重视，大学教育中也缺乏小微企业管理的教材。21世纪是知识经济和网络经济的时代，企业在生存与发展方面都与以往的企业不同。蚂蚁雄兵，小微企业也能打败大型企业，也会成长为大型企业。

本书围绕小微企业的特点，分别介绍了小微企业的市场环境分析与市场机会识别、小微企业的商业模式创新、小微企业的团队管理、小微企业的选址、小微企业的市场开发、小微企业的市场竞争策略，以及网店、微店、小超市、小饭店等具有代表性的小微企业的管理等内容。力求通过这些知识的介绍，使读者把握小微企业的特点，熟悉小微企业在生存与发展各阶段的经营管理。

本书具有以下特色：

### 1. 体系完整，脉络清晰

小微企业管理涉及的知识技能方方面面，十分复杂，又有其独特性，小微企业在实践中遇到的问题也多种多样，极其复杂。本书从小微企业管理实践中抽象出最基本、最实用、最具操作性的知识，设计了11个项目，做到架构合理、内容丰富、实用性强，贴近时代、贴近实践、贴近小微企业主，使学生在较短的时间里学习常规，掌握要领，围绕重点，扎实训练，今后自己经营小微企业时也能够知常达变，灵活运用。

### 2. 务实本土，通俗易懂

本书在编写上针对当代学生的特点，将基本知识介绍与案例分析紧密结合，通过案例讲理论，使学生在在学习中找到符合自身特点的小微企业管理方案。注意选用案例的时效性、本土性、典型性，使抽象的知识变得更加具体和生动，增加读者阅读的趣味性。通过一个个具体生动的案例，引导学生加深小微企业管理的体验。

### 3. 结构直观,版式灵活

本书将小微企业管理的基本过程以项目展示,每个项目既可独立成章,组合起来又可是一个完整的过程。每个项目以任务驱动激发学生兴趣,使学生带着问题去学习。开篇有概述性的说明和学习目标,起提纲挈领作用;案例引导提升感性认识,拉近理论与实践的距离,为知识讲解作铺垫;知识讲解深入浅出,辅以适量的图表、案例;结尾有思考案例,启发学生进一步思考,提高他们分析、解决小微企业管理实践中出现的问题的能力;技能实训题有利于学生拓展实践,提升能力。这样的设计既方便读者理解教材内容,也方便教学。

本书由重庆广播电视大学/重庆工商职业学院的杨波教授任主编,刘洋、何跃、谭少柱、朱彪任副主编,易诗莲、项容、彭夷、张燕参编。杨波负责统筹全书结构设计、内容设计、确定章节目录、撰写前言,审核全书等工作。彭夷与张燕合编了项目1;刘洋编写了项目5、6,谭少柱编写了项目4、7,何跃编写了项目8、9,朱彪编写了项目10、11,易诗莲编写了项目2,项容编写了项目3。本书可供大专院校开设小微企业管理或相近课程选作教材之用,也可作为社会各行各业管理培训教材。

本书在编写过程中参考了大量国内外文献,主要参考资料目录已列在书后,谨向这些文献的编著者和出版单位致以诚挚的感谢。由于本书涉及的内容较广,知识更新较快,编著者水平及教学经验有限,时间仓促,难免存在不足,衷心希望读者提出宝贵意见。

不要小瞧小微企业,经营好了小微企业,你就有可能成为大老板哟!我们一起启航吧!

编者

2015年7月



任务二 制定合理的价格	126
任务三 开发和维护客户	134
任务四 制定促销策略	144
<b>项目七 亮剑, 在市场中搏杀</b>	154
任务一 建立自己的竞争优势	155
任务二 学会知识管理	156
任务三 提升自己的核心竞争力	162
任务四 制定灵活有效的竞争策略	165
<b>项目八 网店的经营管理</b>	180
任务一 网店经营管理的主要特点及问题	181
任务二 扬名你的店铺	183
任务三 提升你的销量	199
任务四 管理你的客户	203
<b>项目九 微店的经营管理</b>	207
任务一 在微店上卖什么	208
任务二 如何运营一家微店	216
任务三 营销管理, 吸引粉丝下单	220
<b>项目十 小饭店的经营管理</b>	229
任务一 认识小饭店的经营管理	230
任务二 小饭店产品管理与创新	234
任务三 小饭店的促销策略	240
任务四 小饭店的经营模式	247
<b>项目十一 小超市的经营管理</b>	258
任务一 认识小超市的经营管理	260
任务二 好规划决定好开端	265
任务三 好环境让顾客流连忘返	274
任务四 好的运营方法才能多盈利	279
<b>附录一 国务院关于扶持小型微型企业健康发展的意见(国发〔2014〕52号)</b>	287

附录二	重庆市人民政府办公厅关于印发重庆市微型企业创业扶持管理办法 (试行)的通知(渝办发〔2010〕192号)·····	289
附录三	重庆市微型企业创业扶持政策解读·····	295
附录四	重庆市工商行政管理局、重庆市财政局、重庆市教育委员会关于做好 在校大学生创办微型企业有关工作的通知·····	299
附录五	重庆市完善小微企业扶持机制实施方案·····	302
附录六	财政部、国家税务总局关于小型微利企业所得税优惠政策有关问题的 通知(财税〔2014〕34号)·····	305
参考文献	·····	306

## 引导案例

### “聚得快”休闲小吃店的成立

“聚得快”的创业者李总是浙江人,70后,在重庆读的大学及MBA,本科学的是电子商务,读书期间在经营网吧赚了第一桶金的30万元。2004年MBA毕业后,李总关掉网吧,开始寻找新的创业机会。本着不取不败的原则,在开始的1年多时间里,李总尝试了两个自己熟悉的电子商务经营项目,但都不尽如人意。遭遇失败的阵痛,李总没有灰心,不断地寻找新的项目,把目光转向了传统的餐饮行业。重庆餐饮市场非常成熟,传统的中餐、火锅竞争十分激烈,对于资金少,又没有餐饮经营经验的李总来说,选择餐饮是一个巨大的挑战。李总发现重庆人非常喜欢吃重庆小吃,如:烤鱿鱼、烤肉串、烤肉夹馍等。重庆小吃虽然很不起眼,但进入门槛低,投资少,见效快,风险小,产品创作简单,技术含量不高,而且竞争对手实力都很弱,都是个体经营。李总认为以自己现有的资金和实力,开个便捷小吃店还是一个不错的机会。这样,李总选择了休闲小吃店开始了自己的又一次创业。

发现市场机会,确定创业项目以后,李总马上投入到忙碌的行动中,亲自操罗选址、选址、装修、招聘等诸多事情。李总认为这种小吃店最关键的就是位置要妙,门店一定要选在最繁华的商圈。重庆各大中心商圈寸土寸金,要找到一个合适的门面真不容易。沙坪坝区是重庆的文化区,小小的三峡广场周围云集了四所大学,三所中学,三所小学,近10万学生,重庆小吃是学生的最爱,市场潜力巨大。李总花了5万块钱租下沙坪坝区三峡广场的一个15平方米的门面。关于开业的时间,李总也做了周密的考虑。考虑到重庆产品一般在天气冷的时候特别畅销,于是决定在冬天开业。

“聚得快”的定位是时尚休闲小吃,档次比一般小吃店要高一些,李总是从准备精心



## 项目一

# 脚踏实地 走进小微企业

我跟所有人一样，开始的榜样是比尔·盖茨、李嘉诚。后来发现他们不是我的榜样……他们太大太强，没法学习。真正的榜样其实就在你身边，斜对面的小饭馆。

——马云



### 引导案例

## “菜得快”休闲小吃店的成立

“菜得快”的创业者李总是浙江人，70后，在重庆读的大学及MBA，本科学的是电子专业，读书期间靠经营网吧赚了第一桶金约30万元。2004年MBA毕业后，李总卖掉网吧，开始寻找新的创业机会。本着不熟不做的原则，在开始的1年多时间里，李总尝试了两个自己熟悉的电子产品经营项目，但都不尽如人意。遭遇失败的阵痛，李总没有灰心，不断地寻找新的项目，把目光转向了传统的餐饮行业。重庆餐饮市场非常成熟，传统的中餐、火锅竞争都十分激烈，对于资金少，又没有餐饮经营经验的李总来说，选择餐饮是一个巨大的挑战。李总发现重庆人非常喜欢吃串烧小吃，如：烤鱿鱼、烤肉肠、烤肉串等。串烧小吃虽然很不起眼，但进入门槛低，投资少，见效快，风险小，产品制作简单，技术含量不高，而且竞争对手实力都很弱，都是个体经营。李总认为以自己现有的资金和实力，开个串烧小吃店还是一个不错的机会。这样，李总选择了休闲小吃店开始了自己的又一次创业。

发现市场机会，确定创业项目以后，李总马上投入到忙碌的行动中，亲自张罗注册、选址、装修、招聘等诸多事情。李总认为这种小吃店最关键的就是位置要好，门店一定要选在最繁华的商圈。重庆各大中心商圈寸土寸金，要找到一个合适的门面非常难。沙坪坝区是重庆的文化区，小小的三峡广场周围云集了四所大学、三所中学、三所小学，近10万学生，串烧小吃是学生的最爱，市场潜力巨大。李总花了5万元转让费拿下沙坪坝区三峡广场的一个15平方米的门面。关于开业的时机，李总也做了周密的考虑。考虑到串烧产品一般在天气冷的时候特别好卖，于是决定在冬天开业。

“菜得快”的定位是时尚休闲小吃，档次比一般小吃店要高一些。李总请装饰公司精心

设计装修门店,采用高质量的设备设施,使得门店看上去漂亮时尚、干净卫生,整个店面装修花了5万元。李总共招聘了5名员工,都是20几岁的年轻人,对他们进行相关产品知识的培训、操作技能培训、服务销售培训。员工统一着装,服务热情、快捷、周到。李总亲自选定进货渠道,确保原材料的质量和新鲜。“菜得快”的产品除了串烧小吃,还有重庆特色的凉粉、酸辣粉。经过周密策划安排,“菜得快”在店面位置、店面形象、员工服务、产品质量等方面均达到了预先的设想,全面优于其他的小吃店。虽然价格略高一点,但消费者一样能够接受。所以开业大吉,一炮打响。红火的生意让李总心里踏实了很多,证明了“菜得快”的市场进入策略是正确的。小店前三个月每月纯利在1.5万元左右,给了李总足够的信心和经验。“菜得快”休闲小吃店是一个典型的微型企业,15平方米,8个人,年销售额不足100万元。

思考与讨论:“菜得快”休闲小吃店为什么能成功,我们从中能得到何种启示?



## 项目导航

- ◇ 掌握小微企业的概念及界定标准
- ◇ 了解小微企业的特点
- ◇ 了解小微企业经营管理的关键环节
- ◇ 掌握企业成长
- ◇ 掌握小微企业持续成长的影响因素和成长路径



## 职业指导

小微企业作为民营经济的主力军,遍布于各行各业,成为推动科技创新和促进经济增长的重要力量。我们要认识小微企业,了解其特点。小微企业规模小,资源有限,但却非常适应环境,对外部环境的变化反应迅速,行动灵活。小微企业首先要考虑的是生存问题,然后是发展问题。如何实现可持续成长,避免过早的倒闭,是小微企业发展中的重点和难点,是理论和实践都要重点关注和研究的问题。

# 任务一 认识小微企业

## 一、小微企业的概念及界定

### (一) 小微企业的概念

我国经济学家郎咸平最先提出小微企业概念:“小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业以及个体工商户的统称。”2011年7月工业和信息化部、国家统计局、国家发改委、财政部四部门联合印发的《中小企业划型标准规定》中,首次将微型企业作为企业类别之一,明确小微企业的定义是:“小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企

业、个体工商户等的统称,主要指产权和经营权高度统一、产品与服务种类单一,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。”2012年党的十八大报告提出要“支持小微企业发展”。这是把小微企业发展首次写入党的报告,为进一步加快小微企业发展指明了方向,增添了力量。

## (二) 小微企业的界定及划分标准

根据四部委联合下发《中小企业划型标准规定》,由企业资产总额、营业收入和从业人员等指标,确定了各行业小微企业的划型标准。见表1-1。

表1-1 小微企业划分标准

行业名称	指标名称	计量单位	小型	微型
农、林、牧、渔业	营业收入(Y)	万元	$50 \leq Y < 500$	$Y < 50$
工业*	从业人员(X)	人	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$300 \leq Y < 2\,000$	$Y < 300$
建筑业	营业收入(Y)	万元	$300 \leq Y < 6\,000$	$Y < 300$
	资产总额(Z)	万元	$300 \leq Z < 5\,000$	$Z < 300$
批发业	从业人员(X)	人	$5 \leq X < 20$	$X < 5$
	营业收入(Y)	万元	$1\,000 \leq Y < 5\,000$	$Y < 1\,000$
零售业	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 50$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 500$	$Y < 100$
交通运输业*	从业人员(X)	人	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$200 \leq Y < 3\,000$	$Y < 200$
仓储业	从业人员(X)	人	$20 \leq X < 100$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 1\,000$	$Y < 100$
邮政业	从业人员(X)	人	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
住宿业	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
餐饮业	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 2\,000$	$Y < 100$
信息传输业*	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 1\,000$	$Y < 100$
软件和信息技术服务业	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$50 \leq Y < 1\,000$	$Y < 50$
房地产开发经营	营业收入(Y)	万元	$100 \leq Y < 1\,000$	$Y < 100$
	资产总额(Z)	万元	$2\,000 \leq Z < 5\,000$	$Z < 2\,000$

(续表)

行业名称	指标名称	计量单位	小型	微型
物业管理	从业人员(X)	人	$100 \leq X < 300$	$X < 100$
	营业收入(Y)	万元	$500 \leq Y < 1\,000$	$Y < 500$
租赁和商务服务业	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	资产总额(Z)	万元	$100 \leq Z < 8\,000$	$Z < 100$
其他未列明行业*	从业人员(X)	人	$10 \leq X < 100$	$X < 10$

## 二、小微企业的社会地位和作用

### (一) 小微企业的社会地位

在世界任何一个国家,小微企业都是国民经济的中坚力量。美国小微企业有2 000多万家,占全国企业总数的92%以上,创造了美国50%以上的国内生产总值,吸纳了全美50%以上的劳动力,产品出口额占总出口额的30%,美国全部新增就业机会85%是由小微企业创造的。在日本,小微企业总数占全日本企业总数的90%,吸收了日本就业的80.6%。欧盟作为世界上最大的区域性集团,其经济活力与小微企业密不可分。欧盟统计局公布的资料显示:在欧盟的1 800万户企业中,雇员在250人以下的企业有1 792.4万户,占企业总数的97%以上,产值占欧美整个总产值的55%。法国、意大利、英国、德国等西方主要工业国家,小微企业数量都占本国企业总数的96%以上。

中国改革开放30多年以来,小微企业得到了巨大的发展,创造的最终产品和服务的价值占全国GDP的50%以上,缴纳税金占全国纳税总额的50%以上,吸纳了75%的城镇就业人员,发明专利占全国专利总数的66%,研发的新产品占总数的82%。小微企业是国民经济的重要组成部分,一个国家国民经济的运行状况不仅仅是由大企业决定的,更是由千千万万个小企业的命运决定的。小微企业的健康发展,是我国经济克服国际金融危机影响、保持平稳较快发展的有力保障。

### (二) 小微企业的作用

重庆市长黄奇帆认为小微企业是最贴近寻常百姓的市场“细胞”,规模微小,数量众多,作用重大,是民营经济的基石,改善民生的重要途径,社会活力的重要标志。社会主义市场经济要有活力,不仅需要“顶天”的大中企业,更需要“立地”的小微企业。2015年,国家提出“大众创业,万众创新”,推出一系列优惠政策支持小微企业的发展(见本书附录),显示出对小微企业无比寻常的重视。

#### 1. 小微企业是促进经济增长的重要力量

改革开放以来,我国小微企业迅速发展,分布广泛,涵盖国民经济大部分行业,成为我国实体经济的重要组成部分。小微企业生产总值占国内生产总值比例为60%左右,对国民经济增长的贡献率超过60%。

#### 2. 小微企业是增加就业、稳定社会的重要力量

随着我国经济结构的调整,农村剩余劳动力的大量增加以及下岗职工的不断增多,

社会就业压力前所未有。小微企业因其创办速度快,准入门槛低,成为我国创造就业岗位的主体。全国工业部门就业人数为1.5亿人左右,其中在小微企业就业的人数就有1.1亿人左右,占部门就业总人数的73%。1978—1996年,我国农村转移出来的2.3亿劳动力,绝大多数是在小微企业中找到的就业机会。我们还将面临新生劳动力和现有劳动力的内外压力,所以,大力发展小微企业不仅是为经济发展出力,也是缓解就业压力的需要。

### 3. 小微企业是促进经济结构调整的重要载体

小微企业经过多年的发展,已开始从商贸服务、一般加工制造等传统领域向高新技术和现代服务业等新兴产业延伸,目前已涵盖了国民经济大部分行业。在发展过程中,小微企业为增强市场竞争力,依据灵活决策的优势不断引进新技术、新设备和新工艺,不仅促进了自身的快速发展,还带动电子信息、生物科学等高新技术成果实现产业化。目前我国已涌现出不少成功掌握先进技术的领军企业,它们在促进经济结构调整上发挥着重要的作用。

### 4. 小微企业是大企业的重要伙伴

国内一些大型企业的生产链条由许多小微企业组成,现在的大型企业许多也是由小微企业成长起来的。例如:在政策导向上发展起来的格力、海尔、康佳等企业就是由小微企业发展成为大企业的典型代表。国外一些大企业也是这样成长起来的,如微软和耐克等公司。大企业的发展和生产链条离不开小微企业的支持。小微企业更好更快发展,在优化产业结构、加快产出速度等方面对大企业也具有一定支持作用。小微企业与大企业是战略合作伙伴,双方互为发展、互为依托。

## 三、小微企业的特点

小微企业与已经有较长历史、经营相对稳定的大中型成熟企业有着较大的差异。而这种差异恰恰可以体现出小微企业的基本特点。相比大中型企业,我们认为小微企业有以下特点:

### 1. 小微企业多扎堆于传统行业,行业竞争激烈,生存压力巨大

小微企业由于自身资金、技术实力有限,所进入的多是一些进入门槛较低的传统行业,如建筑、装饰、餐饮、零售、中介服务等。这些行业相对于IT、通信、医药、房地产、互联网等行业进入门槛较低,对资金、技术要求不高,因此大量的中小微企业扎堆于这些传统行业,使得这些行业竞争激烈,利润率较低,生存压力巨大,难以持续发展壮大。



### 案例1-1

#### 白领的蛋糕店

在上海某家媒体做广告工作的张小姐是个典型的白领,由于自己经常加班,所以比较喜欢吃蛋糕甜点等小零食,每月消费都在千元左右。在购买时,张小姐看

到蛋糕甜点店总是人潮如织,这使得她琢磨要在自己住的公寓小区里面开一家蛋糕店。“小区里住的也都是年轻人,消费量应该很大,每年应该也能挣个几十万元吧。”确定想法后,她赶紧咨询同事、朋友们,他们也都非常肯定,说这个项目百分之百挣钱,这更加坚定了张女士的信心。随后她立即着手准备开店,租店面、装修、引进烘烤设备、聘请服务员……经过一番筹备,蛋糕店隆重开业。张女士还请了媒体的同事做了个小片花在电视上宣传,并开展优惠活动,最初一个月顾客购买甜点全部8折优惠。前两天,小区里来询问的人还挺多,可是买的人很少。每天烘烤的面包和甜点由于只有一天的保质期,张女士不得不痛心地看着大部分甜点被扔掉。就这样整整扔了一个月,她开始反思:蛋糕由于每天必须更新,无法储藏,一旦销售不畅资金就会面临巨大压力。虽然张女士有收入颇丰的职业支撑,但也难以独立面对如此大的资金压力与风险,资金压力最后成为张女士选择退出的主要原因。最终,她转让掉了蛋糕店。

(资料来源:创业网, <http://www.cye.com.cn>)

### 考考你

张女士的蛋糕店为什么会造成资金不足?她应该如何来解决这个问题?

## 2. 小微企业规模小,资源有限,技术能力低,竞争力弱,抗风险能力低

小微企业规模微小,体现在资产、销售额、利润、人员等各方面。产品的技术含量和附加值低,知识产权和品牌价值等无形资产也非常欠缺。由于小微企业内部缺少足够的资源和技术力量,外部缺乏信任和社会关系网络,导致小微企业的竞争力较弱。绝大部分小微企业没有形成自己的核心竞争力,无力在激烈的竞争中战胜竞争对手,因此会遭遇更高的失败率。由于小微企业资源有限,抵抗市场风险的能力也较低,遇到宏观环境风险、资金风险、人员流失风险等没有更多办法应对。



### 案例1-2

#### 陈强的DIY店

陈强毕业于一家艺术学院,修的是设计学,毕业后没有找到合适工作的他想到了自己创业。当时,省城刮起了一股DIY之风,陈强被同学拉着玩了两三次软陶。在跟老板的交流中他得知,这家只有两三平方米的软陶店,一个月营业额可以达到三万元。之后陈强考察了市场,在他眼中,只要店面挂出了DIY牌子,保准会火。于是,他动心了。“选址是一个痛苦的过程,因为手里没有太多的钱。”陈强告诉记者,当时,长清大学城大学生很多,娱乐场所还很少,市场空间很大;不仅如此,因

为商圈处于培养期,商铺租金很便宜。当时,他感觉自己像找到了一块宝地一样,赶紧交了租金,进了设备,总共投资了三万元,开始了自己的DIY创业生涯。

刚刚开业的日子,陈强也尝到了赚钱的喜悦。因为附近娱乐项目少,大学生成群结队地来这里过DIY的瘾,尤其是女生,有的在店里一待就是一天。陈强采取的是材料费、设备使用费按小时计费的收费标准,免费为顾客提供技术指导。第一个月,营业额2000多元,虽然不多,但刨去房租、水电费,收支平衡,让陈强乐呵了一天。他觉得,只要努力提升店面知名度,生意会越来越好。然而,之后的发展轨迹没有按照陈强的规划前行。店面火了大约三个月时间,到了第四个月,生意突然剧减。原来进入12月份,大学生都忙着准备期末考试、各种等级考试,大部分学生开始足不出户地恶补了。考试结束后,立刻就是一个多月的寒假,大学城一下子空了,陈强店面的营业额也降到了零。

“没想到自己瞄准的大学生这一特定的消费群体,反而成为失败的导火索。”陈强说,寒假,大学生都会回家,暑假,90%的大学生会离校,再加上每年大学生都要面临的考试以及各种执业证书考试,占据了很多时间,这些“隐性假期”是他没有考虑到的。开业一年,经历了寒暑假,陈强觉得自己的店面没有坚持下去的价值了。他算了一笔账,加上贬值的设备和DIY原材料,赔了近3万元。

(资料来源:创业网,<http://www.cye.com.cn>)

### 考考你

陈强的DIY店亏损的原因是什么?小微企业如何提高抗风险能力?

### 3. 市场竞争意识较强,市场反应快速、灵活

小微企业虽然微小,但也有其优点。小微企业首先要考虑的是生存问题,老板直接面对市场,对外部市场环境变化非常敏感,市场洞察能力较强,更容易发现市场机会,更适应市场。小微企业组织结构和决策模式简单、快捷,一般决策由老板和几个骨干成员讨论后就可以定下来快速行动,而不像大型企业那样组织结构较为完善,层级较多,层层讨论,互相制约,决策和行动缓慢。小微企业富有创业激情,勇于承担风险,积极创新,具有较强的竞争意识,这些都有利于小微企业的市场竞争与价值创造。



### 案例1-3

#### 小水果商的经营之道

“最开始创业的那两个月,我自己就是一支队伍。”周士衡笑着说,那时他每天在网上找各种适合做仓库的地址,自己去农产品批发市场采购水果,骑着车在烈日

下配送……现在,他已经拥有了一个10余人的小公司,自己做老板。

越南青芒、白金蜜瓜、智利黑布林、泰国椰皇……约60平方米的小仓库里,摆着各式各样的水果箱。其中一个房间是办公室,安置了3台电脑,负责日常的线上经营,另一个房间放着5台冰箱两台冰柜,用来存储水果。“这些设备都是这3年来一点点添置的,当初这仓库就是个毛坯。”创业之初,最缺的就是钱。最穷的时候,除去批发水果的钱后,周士衡身上就剩下不到两百块钱。他干脆在批发市场买了两箱方便面,连吃了半个多月。

早在大学期间,学广告学的周士衡就颇有想法。他卖过U盘、小物件,参加设计大赛,还曾与同学一起成立了工作室,接一些设计方面的业务,在校内小有名气。2013年下半年,他创立了一个水果营销品牌叫“乐果园”。考察市场时,他瞅准了南昌市最大的水果批发市场——深圳农产品批发市场,他决定把仓库设在离市场近的黄溪公寓,坚持自己做配送。最初没有客户,他就先从熟人做起,利用微博、微信这些方式,在朋友圈里进行传播。朋友们一传十、十传百,慢慢地,“乐果园”通过口碑传播,一点点建立起了客户群,就这样苦熬了大半年。

2014年4月,他参加了“南昌市青年互联网创业大赛”,获得了第二名,有了3万元的创业奖金。在比赛中,他认识了现在的合伙人张裕,两人一拍即合,决定联合做同城水果的配送,两人合伙注册了江西省果道贸易有限公司。有了合伙人,有了一笔创业资金,还有了一批新培养起来的年轻消费群体,深圳农产品批发市场有最新鲜的货源供应,然而市场推广方面却似乎有些不足。周士衡最初利用微信个人号在朋友圈里营销,尽管客户在噌噌地增长,然而由于个人本身存在的局限性,周士衡发现,常常出现“漏单”的现象。他和张裕开始考虑做微信公众号,既可以被搜索,又能及时推送产品信息。随后,他发现了一个更广阔的平台,那就是微信商城。嗅觉敏锐的周士衡在微商里注册了自己的店铺,取名“果道”,依托互联网技术和现代企业管理方式,公司开始初具规模了。

随着业绩越做越好,公司现已发展为10余人的小型企业,3名配送员均为年轻的80后。周士衡自己做线上运营管理和平台把控等,张裕与另外两位员工一起负责采购,还有2名店员为店长及店长助理。公司现在每个月营业额达到24万元左右,毛利润约为两三万元。下一步,周士衡与张裕想拓宽市场,实现线上线下一起营销。他们初步想在青山湖边上再开一家实体店,利用当地的高校资源,把微商做好做大。

(资料来源:188创业网,<http://www.188cyw.com>)

### 考考你

周士衡是怎样灵活地转变,给我们带来了哪些启示?



## 四、小微企业经营管理的关键环节

企业经营管理的环节主要包括研发、采购、生产、营销、财务管理、人力资源管理等,小微企业规模虽小,但上述主要环节一般都有。小微企业首先考虑的是生存问题,根据其特点,以下几个关键环节是需要把握的。

### 1. 市场机会把握

小微企业面临激烈的市场竞争,要想生存下来,就一定要保持对外部环境的警觉性,要善于分析市场环境,把握外部环境提供的市场机会,规避外部环境可能造成的威胁。达尔文的进化论研究表明,自然界能够生存下来的物种,并不是那些最强壮的,也不是那些最聪明的,而是那些最适应环境,能够对环境变化作出快速反应的物种。小微企业把握市场机会,并不仅限于创业之初发现一个机会从而开创自己的企业,在创业以后持续经营的过程当中也要不断分析市场,把握市场机会,顺应环境变化,不断创新产品和服务,满足消费者需求,才能持续经营。

### 2. 商业模式创新

小微企业由于自身技术、资金的限制,想要在产品、服务方面创新有相当难度,因此要注意商业模式的创新。管理大师彼得·德鲁克认为,当今企业的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。泰莫斯定义商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系,包括每一个参与者及其起到的作用,以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。商业模式主要由四要素构成,这四要素在一起作用能够创造并传递价值。第一是客户价值创造,企业需要想清楚我们为客户创造了什么价值使得客户能选择我们。第二是盈利模式,即企业赚钱的方式是什么?是赚取价差还是中介服务费?第三是关键资源,即进行价值创造所需的人员、资金、技术、设备、社会关系、品牌等。企业经营管理中资源整合是很重要的一环。第四是关键流程,即企业运营和管理流程,包括研发、生产、销售、服务等。四要素中,客户价值创造和盈利模式分别明确了客户价值和公司价值,关键资源和关键流程则说明了如何实现客户价值和公司价值。

### 3. 市场竞争策略

小微企业非常弱小,所以对于小微企业来说首先要考虑的生存问题,即如何在激烈的市场竞争中生存下来,其次才是发展问题。因此,制定并实施正确的市场竞争策略也是小微企业经营管理的关键一环。一般来讲,小微企业常用的市场竞争策略有价格策略和差异化策略。低成本、低价格竞争是最常用也是最管用的市场竞争策略。除了低价竞争,在产品和服务上的差异化竞争也是企业市场竞争的常见策略。

### 4. 企业持续成长

小微企业除了生存问题,发展问题是更难更高层次的问题。逆水行舟,不进则退,小微企业如果不能持续成长,做强做大,就难逃倒闭厄运。小微企业自身弱小,又面临激烈的市场竞争,想发展壮大,持续成长的确不容易。需要认真研究在资源、技术、能力、社会关系、宏观环境等诸多因素中哪些是影响小微企业成长的关键因素,小微企业通过什么样的方式能够实现持续成长。