

COMPETITION TURNING POINT

小微企业管理丛书

所有案例 均来自真实职场
所有观点 均来自肺腑感悟

竞争拐点

小微企业人才管理实操案例

主 编 张国栋

副主编 王泽一 曾 端

一部流淌着“互联网思维”的心血之作

本书是
数位一线资深HR向
“大众创业、万众创新”
风起云涌时代的
联袂献礼



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

COMPETITION TURNING POINT

小微企业管理丛书

竞争拐点

小微企业人才管理实操案例

主 编 张国栋

副主编 王泽一 曾 端



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

·广州·

内容简介

本书着重于帮助读者应对企业经营中面临的紧迫问题,力求借助作者数年的经验拿出能直接应用的“干货”。全书共分为九章,分别从“互联网+”大势的解读、小微企业人才管理现状的勾勒和分解,以及对招聘、考核、薪酬、培训、文化等常见困惑和难点直接给出回应的模式来搭建基本框架。在叙述风格上,既没有采纳以往严谨的学术模式,也没有单纯借鉴小说的想象模式,而是通过真实案例场景导入的方式来完成对关键知识的讲述。这种行文风格对于毫无管理经验的创业者来说,可能更加接地气,更具吸引力。另外,除了以独特的阅读体验为代表的可读性外,本书还有适用对象明确、实践操作性强、思想性鲜明、针对问题聚焦等特点。

本书主要面向小微企业的创业者们,也可作为应用型高校本科生的教材或中小企业相关从业者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

竞争拐点:小微企业人才管理实操案例/张国栋主编. —广州:华南理工大学出版社, 2016. 3

(小微企业管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5623 - 4866 - 5

I. ①竞… II. ①张… III. ①中小企业 - 人才管理 - 案例 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005208 号

Jingzheng Guaidian——Xiaowei Qiye Rencai Guanli Shicao Anli

竞争拐点——小微企业人才管理实操案例

张国栋 主编

出版人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutel3@scut. edu. cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 黄冰莹

责任编辑: 李彩霞

印刷者: 广州星河印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 14 字数: 300 千

版 次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

编委会

主 编：张国栋

副主编：王泽一 曾 端

编 委：（排名不分先后）

李 莉 冯慧明 刘 红 李鹏宇 唐 潇

卢芳蕊 张 静

序

2011年工业和信息化部等联合印发了《关于印发中小企业划型标准规定的通知》，将我国中小企业划分为中型、小型、微型三种类型。数据显示，当年在工商登记注册的小微企业达到1023万家，占中国企业总数的99%，并且提供了85%的城乡就业岗位，产品和服务占国内生产总值的60%，上缴税收占全国企业的54.3%。“小企业、大民生”成为引人瞩目的现象，尤其是小微企业在就业方面的广泛性和渗透性，也成为时下“大众创新，万众创业”国策中的重要内涵。

然而，毕竟是“小微”的体量，这些年笔者在小微企业的课题研究和专业咨询的过程中发现，小微企业员工文化程度低，年龄结构相对年轻，就管理制度而言，缺乏制度化、规范化的管理模式，家族式、个人式的粗放管理形态非常普遍。而人力资源管理更是弱化，人力资源管理与企业经营战略缺乏匹配，对于人力资源规划、工作分析这一类基础性的人力资源管理工作普遍缺乏重视，员工的培训和开发、绩效管理、薪酬设计随意性较大，缺少相关人力资源管理制度和科学的设计，这些在某种程度上制约了我国小微企业的健康发展。

令人欣慰的是，大众创新和万众创业的客观环境使得产学研三方对小微企业的重要性认识不断加深，相关部门也在出台相关金融、信贷、管理、扶持等政策，为小微企业的发展营造良好的政策环境。其次，政府开始系统组织小微企业业主进行人力资源管理以及其他符合小微企业需求的培训。

正在此际，看到了《竞争拐点——小微企业人才管理实操案例》一书。从开头的“‘互联网+’时代下人才管理的颠覆和坚守”就让我欲罢不能，一口气读完，掩卷而思，该书不仅标题新鲜，而且内容详实，作为读者，我发现该书具有以下特点：

1. 整体性强

管理是企业实现目标的关键，特别是小微企业更需要科学的管理手段，本书的作者们大都拥有10年以上的实际管理经验，他们的目标明确，就是要让小微企业人员看过此书之后能够学以致用，直奔主题。看看该书的目录就可以发现，该书从以更快的速度促成项目转化成利润的直抒胸臆的立意出发，首先解读了小



微企业人才管理现状的“五象”，除了人力资源管理的选育用留的环节之外，还增设了人力资源与战略管理的关系、企业文化等范畴，这就超越了小微企业通常只是“尺蠖”的出发点，而是把小微企业放在时代背景和国家经济体制改革的背景下，在体系上保证了人力资源管理的整体性。

2. 实操性强

本书从内容上没有完全照搬工作分析、人力资源规划、选育用留等几个部分，而是就小微企业人力资源管理的实务角度出发，将人力资源管理既作为一门科学，又作为一门艺术而娓娓道来。人力资源管理工作千头万绪，管理者要做好管理工作，就必须提高管理艺术水平。作者贴近小微企业人力资源管理的层面，对可能涉及的领域做了非常细致的阐释。许多章节介绍的工具极具实操性，相信本书的读者会感同身受。

3. 信息量大

“互联网+”时代、知识经济时代已成为我们这个时代的代名词，新的技术、新的方法日新月异，“变革”成为这个时代的关键特征。作者从小微企业人力资源管理者的角度出发，将小微企业有可能面对的人力资源管理的变数或者变量一一加以考量，未雨绸缪，于细微处着眼而开始人力资源管理的宏观建构，显示了不俗的功力。

当然，诚如主编所言，该书作者尽管都是十年以上的职场新锐，但是要统辖所有人的观念于一体，确实有难度，好在本书的各位作者戮力同心，尽管在文风上没能保持完全的一致，但是他们的实践经验和对理论的驾驭水平，对小微企业的同理心，都使得本书能够在汗牛充栋的读物中胜出，成为小微企业业主、大学生和研究人员可资借鉴和参考的优秀文本。

石伟

中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系教授，博士生导师

2015年11月30日

前言

值此《竞争拐点——小微企业人才管理实操案例》一书隆重出版之际，请允许我向参与本书的各位编委、提出宝贵意见的大学教授、积极配合调研的小微企业的创业者，以及本书幕后那些默默付出劳动的人们表示感谢！你们的参与、支持和鼓励始终是我们坚持编写此书的最大动力。助力小微企业的崛起，感谢有您！

也就是在这样的一个时刻，人们正热烈地探讨“互联网+”时代带给整个企业界的冲击和颠覆，尤其是传统行业应如何应对这样一个经营环境的急剧变化，以及如何快速转型。“互联网+”风潮的源头，显然不在中国，而是脱胎于德国“工业4.0”的概念。那后者的源头又在何处呢？众所周知，德国的装备和制造业在各国独占鳌头，但中国的崛起逐渐让德国政府的有关人士有所警觉，尤其是中国工业的转型升级已经让他们感受到了竞争的威胁，加之美国也在积极通过各种措施来促进先进制造业的发展。因此，“工业4.0”这个计划实质上是“为了确保德国制造业的未来”的远见安排。为方便理解，我们可以将“互联网+”时代看作是“工业4.0”的“中国化版”或者“升级版”。

作为管理学界人士，我们关注到“工业4.0”的核心内容包括一个网络、两大主题、三个集成和八项计划。其中八项计划被高调作为“工业4.0”实现的基本保障，主要包含标准化和参考架构、管理复杂系统、一套综合的工业宽带基础设施、安全和保障、工作的组织和设计、培训和持续的职业发展、监管框架、资源利用效率。从八项计划看，除了工业宽带基础设施外，其他七项都直接或间接与管理密切相关。由此可以解读为，无论是“工业4.0”计划还是“互联网+”时代，它们成为现实的一个支撑其实就是管理的支撑。因此，不管一些企业声称商业模式是如何的先进、企业的资金是如何的不差钱、公司的团队是如何的“高大上”，实质上国内企业崛起的一个前提必然是管理的崛起！“互联网+”风头正劲，传统企业的战略转型，相对于产品创新来说，尽管已经形成较高的壁垒，但并非就一定难以逾越，实质上，最难的部分不是商业模式的创新，而是管理模式的跟进和匹配，华为如此，海尔如此，腾讯如此，其他的企业也会是如此。因此，对企业界来说，无论经营环境怎么变化，管理先行都应该成为一个与时俱进



的理念!

这本书与其说是主动而为,不如说是应运而生,因此,在这个寒冬,我们可以乐观地预见它将成为方兴未艾的小微企业竞争中醒目的“竞争拐点”,也会为后期企业管理的崛起发挥更为直接的推动作用!助力小微企业的崛起,既是编者夜以继日、挑灯夜战的使命,又是本书最为鲜明的时代价值所在。

本书由青年学者、普道永基国际管理咨询(北京)有限公司的张国栋老师担任主编,王泽一、曾端担任副主编,李莉、唐潇、冯慧明、李鹏宇、刘红、张静、卢方蕊参编。具体编写分工为:张国栋负责撰写第一章、第二章;李鹏宇撰写第三章;曾端撰写第四章、第七章;唐潇撰写第六章;冯慧明撰写第五章;刘红撰写第八章;李莉撰写第九章。张静、卢方蕊对本书一些章节提供了宝贵意见并分别承担了部分文字勘误、修订等工作。

编者

2015年10月

目 录

第一章 “互联网+”时代人才管理的颠覆和坚守	(1)
第一节 “傲立风口”——聚焦“互联网+”时代引发的管理变革	(2)
第二节 “见微知著”——小微企业的崛起与国家战略的转型	(7)
第三节 “如是直说”——中外关于小微企业扶持政策的比较谈	(11)
第二章 小微企业人才管理现状“五象”的解读	(20)
第一节 小微企业招聘之难的幻象	(21)
第二节 小微企业考核之失的乱象	(25)
第三节 小微企业薪资之困的窘象	(29)
第四节 小微企业留人之伤的表象	(32)
第五节 创业者的不解与智慧的怪象	(36)
第三章 小微企业人才招聘的五大心法	(43)
第一节 看简历，甄选出合适的面试者	(44)
第二节 重面试，甄选出合适的候选人	(48)
第三节 有标准，选择出合适的接班人	(51)
第四节 巧宣传，招蜂引蝶威力大	(54)
第五节 会沟通，招聘与甄选过程中不得不说的玄机	(57)
第四章 小微企业关于培训的释疑	(62)
第一节 培训，不是大公司才搞吗？	(63)
第二节 发展中的小微企业，培训什么？	(67)
第三节 成本战略，小微企业如何培养内训师？	(70)
第四节 如何构建小微企业内部简易培训体系？	(74)
第五节 “互联网+”时代，培训应该怎么搞？	(77)
第五章 小微企业员工关系的日常管理	(81)
第一节 人才管理第一考：新员工入职一二三	(82)
第二节 劳动合同的管理：细节知多少？	(89)



第三节	另类员工的管理：技巧知多少？	(96)
第四节	团队流失的安全阀：你掌握了吗？	(99)
第五节	离职人员的风险控制：安全知多少？	(103)
第六章	小微企业绩效的一般处理方案	(108)
第一节	小微企业有必要做绩效管理吗？	(109)
第二节	绩效管理若推行，请从试用期开始	(114)
第三节	小微企业绩效管理一二三	(120)
第四节	小微企业绩效方案的起飞与落地	(128)
第五节	最容易被忽略的绩效沟通与反馈	(132)
第七章	小微企业薪酬破局的五个关键	(139)
第一节	小微企业销售人员薪酬体系设计	(140)
第二节	小微企业新老员工薪酬如何平衡？	(144)
第三节	你知道税前税后工资差在哪儿吗？	(147)
第四节	小微企业如何建立动态薪酬体系？	(152)
第五节	不花钱做薪酬调查靠谱吗？	(155)
第八章	小微企业组织激励的时代演进	(160)
第一节	时尚节拍，玩出来的凝聚力	(161)
第二节	个性化福利礼包，员工更喜欢	(166)
第三节	重拾仪式：小荣誉，大激励	(170)
第四节	企业文化，如何秀出来？	(174)
第五节	小微企业不可不做的年终庆典	(177)
第九章	小微企业文化战略的落地、加速	(184)
第一节	文化回归，快营销时代的竞争利器	(185)
第二节	行之有法，将文化由“虚”化“实”	(189)
第三节	化繁为简，小微企业文化行进四部曲	(193)
第四节	企业文化的三点血泪反思	(197)
第五节	职业生涯规划，给员工一个确定的未来	(201)
参考文献		(207)
编委简介		(209)
后记		(211)

第一章

“互联网+”时代人才管理的颠覆和坚守

章节导读

在“互联网+”时代大潮的冲击下，企业的内部管理，尤其是人才的管理发生了颠覆性的变化，但由于这股浪潮汹涌而来，我们考虑更多的还是战略层面的辗转挪移。战略诚然重要，但根据德国工业崛起的经验看，能将这次猝不及防的挑战化为发展机遇的仍然要依赖于处在冷宫的管理效能的有效提升。本章主要包括如下三方面的内容：

第一，“互联网+”的实质；对原有人才管理的具体颠覆表现；传统企业应对“互联网+”时代转型中需要关注的10个关键要素等。

第二，小微企业备受重视以及全民创业的缘起；小微企业与国家战略的深层次关系等。

第三，国家对小微企业的政策阐释；中外关于小微企业扶持政策的比较；对未来政策的预期和希望。



第一节

“傲立风口”——聚焦“互联网+”时代引发的管理变革

“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提高实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。因此，在这种概念体系中，“互联网+零售”成就了淘宝；“互联网+旅游”成就了携程；“互联网+人才”成就了智联招聘；“互联网+分类广告”成就了58同城；“互联网+书店”成就了当当、亚马逊等。由此可见，互联网带给传统行业的进化是让人瞠目结舌的，笔者印象最深的就是在一次活动中，当当网的负责人声称当当网一天的销量等同于十个中关村图书大厦一个月的销量还不止，当时很多人还不太理解，就凭你一张网？

今天放眼看，实体企业已经被逐渐融合进互联网商圈，那些没能及时实施“互联网+”的企业都无一例外地受到竞争对手“互联网+”的威胁。当原有竞争优势正在逐渐消亡，“互联网+”的浪潮必定激发更多人通过“互联网+”的新经济业态来催生新的商业业态和新的商业模式。因为只有这样才能重塑企业更持久的竞争力进而实现绝地反击。网上曾一度热议商业地产巨头万达集团一些店面都面临被迫关张的结局，“万达模式”遇到瓶颈。笔者认为，这都是“互联网+飓风”摧残的结果，连一向自负的王健林对于这股风潮都还没准备好，那其他企业呢？不得不说，很多时候企业“贵族”们的没落都是注定的。与此类似的还有诺基亚公司，其领导的一句“我们什么也没做错，但我们确实输了”很有振聋发聩的警示意义。因此，很多媒体将“互联网+”的风潮看成引发商业环境涅槃的第三次工业革命，甚至赋予了划时代的意义。这一点儿也不显得言过其实！但笔者认为，“互联网+”尽管被媒体吹上了天，但其实我们应清醒地看到互联网不管“+”什么，它也只是生产要素中的优化工具而已。相比之下，它带给人的互联网思维更值得探讨，毕竟“互联网+”的风潮给传统企业的思维造成巨大的冲击甚至颠覆，最显著的表现于企业管理方面原有的实体管理模式出现极大的分裂和重塑，以至于很多实体企业家都纷纷惊呼“天变了”。这主要体现在下列方面。

1. 以客户为中心，服务制胜

移动互联网的普及，让社会的买卖信息更为对称，买方逐渐被赋予了几乎“中

心”的权利。互联网让世界成为名副其实的地球村，距离的拉近、信息的对称，让消费者更明晰产品的性能，并有机会参与到产品的策划、研发、生产等环节中去。因此，服务将成为企业竞争力产生的重要王牌之一，“互联网+”正将企业逐渐逼上真正以客户为中心的时代，客户将会成为衡量一个企业质量、管理等方面的重要评判官。

2. 传统规模优势不再，个性化定制成为新潮流

移动互联网的普及，尤其现在手机 APP（Application）的普及，让那些昔日依赖于规模化的企业失去了优势，而类似欧洲家庭作坊化的企业则重获新生。今天随着可选择商品类型的增多，消费者已经逐渐不喜欢标准化的商品，而那些个性化、充满情趣和温情的商品越来越受到他们的青睐，这直接颠覆了传统规模优势的理论。

3. 管理去中心化、去中介化

通过移动互联网的普及，传统企业的分工与协作正发生着分裂。互联网下的企业正面临管理去中心化、去中介化的蜕变，传统的信息沟通和领导职能受到大幅度削弱，昔日的金字塔结构逐渐显得不合时宜而濒临崩塌。而另一方面，那些扁平化的组织设计、倒金字塔结构、阿米巴模式、创客模式正方兴未艾。客观地说，“互联网+”在引领一场工业革命的同时，也给企业管理学界带来一场巨大的理论革新！

4. 员工激励和管理更加人性化

通过移动互联网的普及，员工激励措施发生了改变。一个普通员工已经有能力集合资源快速满足消费者的需求。因此，员工激励措施从以往的严肃的考核、加薪晋升、户外旅游、工资奖金重新回归到满足任性的“自由”方面。未来的老板已经不是“老板着脸”的简称。那种高高在上、说一不二的角色已经逐步向着参与者这一角色进化。基本的管理者的职能已经退居隐形，因为员工的工作将会倾向于专业化、游戏化、挑战主义方式生存，BSA（Balanced Score Card，平衡计分卡法）、KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标考核法）、360度考核将会失去市场，唯一风行的将会是MBO（Management by Object，目标管理法）。

5. 企业组织界限模糊，“小公司，大生意”开始成为常态

通过移动互联网的普及，消费者和生产者双方的需求被融合，因此未来很难分清谁是消费者、谁是生产者，这种边界的模糊也催生了企业组织界限的模糊。企业任何一个拥有互联网思维和技能的普通员工既可以通过互联网工具搜寻到所需信息，也可以协助企业吸纳全球的资源。因此，这种交易成本的降低使得“小公司、大生意”必将成为业界新常态，一个新的商业环境正逐步形成。

对于小微企业而言，其规模虽小，但一样面临着传统的行业基因的进化。通过对

上述的了解，我们明白这条路也是漫长和痛苦的！但笔者认为，这些正如变化中的生存进化，变可能有机会，不变等待你的将会是保守停滞。时间一天天过去，这种痛苦也不亚于慢性自杀。同时我们应清醒地看到，事情并不像一些专家声称的这么简单。即便对互联网思维理解得再透彻，国家产业政策再好，如果我们没有改变的勇气，尤其没有完善的企业管理作支撑，那么一切仍然是无法落地的“海市蜃楼”。所以，“互联网+”对商业环境的刷新不仅仅体现在思维层面和策略层面，更多的是依赖于对传统业态的理念、文化、组织、结构、产品、创新、营销等系统的重建，否则，我们即便作为小微企业也会像那些拥有上百年积累的企业那样因为抱残守缺而逐步没落。庆幸的是，小微企业“船小好调头”，昔日规模小的劣势在今日却恰恰是“互联网+”时代无可比拟的优势！但同样，我们需要重视管理上的率先突破，对此，下面将结合最新的研究从组织宏观方面和微观方面展开论述。

宏观方面，传统企业要适应“互联网+”并试图从中寻找到机会获益需要注意如下九个关键要素的变化。如图1-1所示：

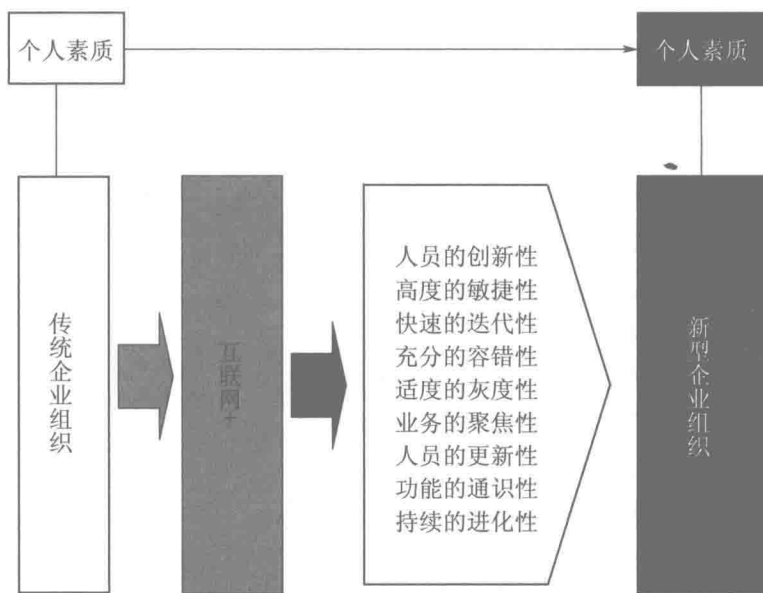


图1-1 “互联网+”时代企业组织的九个关键要素变化

简言之，如果我们小微企业还在“互联网+”的时代裹足不前，那么，竞争力的陨落就是显而易见的；但如果准备借势大展拳脚就首先要在组织上进行考量。第一，我们先反思我们招聘进来的每个员工的个人特质是否包含勇于接受新事物、勇于

拥抱变化等因素；第二，我们要检验我们的组织结构是否具备敏捷性以便足够应付突如其来的变化；第三，我们是否为瞬息万变的经营环境制定好了匹配的战略和业务体系；第四，为了最大限度地激发并确保组织的创新，我们是否有能力给予员工一定的试错空间？第五，企业的价值一定是围绕客户需求的满足产生的，我们应反思现有能力或未来能力能否满足客户日益复杂和高标准的需求；第六，我们会在运营中逐步更新组织，对于未来那些将会离开的员工，企业是否已经有所安排？第七，企业能及时响应客户需求的一个保证就是组织结构的扁平化和自身权限的集成化，对此，企业是否已经准备好了授权？最后，我们在新时期显然不能一成不变地片面追求订单，而忽略客户服务的可持续性，对于稳定的组织，企业又有哪些推进企业组织持续进化的措施？

微观方面，从“互联网+”成为风潮伊始，我们发现企业组织主要发生了如下变化。第一，掌上信息流的畅通让企业组织的管理普遍转到以“客户”为中心，如今的客户不必“腿跑细”就可以将商品或服务信息比较得淋漓尽致，导致企业尤其是小微企业更注重通过完善管理来降低成本和提升质量。例如，目前很多人普遍喜欢网购，小到衣物、鞋子、工具等日用品，大到机器、家具、房子等大家伙，只要你手机有信号能上网，登上专门的购物网站，瞬间就有很多图片视频和报价供你选择。实际上，网购的普及也得益于诚信体系的逐步完善，让消费者在网上能放心地购买到以往在专卖店才能买到的正品，这样就迫使小微企业避开了大企业规模化的垄断，拥有了个性化、精细化、专业化的一席之地，但在数千万家如此庞大的小微企业群体中，你若想胜出就势必要在管理上动真格。

第二，“互联网+”时代催生出很多高标准要求的消费者，虽然费时费力，但相对标准化的商品，利润丰厚确实是任何一个小微企业创业者都异常关注的兴奋点。而一对一的快速响应，在以往销售部、财务部、物流部、客服部严格划分的状态下自然无从谈起，但在互联网时代，消费者的需求将组织部门之间的职责进行了融通，即将等级组织结构拉平了，一线的人员被赋予了更多的权限，从而使得这一切成为可能。例如，我们在网上买了一双鞋子，如果对方商家说你先找财务部付款，再找物流部发货，有问题再找客服部，估计很多订单就会流失了！现在商家包括天猫、京东、凡客等大型购物网站，服务后台无疑都是以吸引客户购买和满足客户需求为核心的，因此，每个销售人员都被赋予督促调用物流部、财务部、客服部等部门的资源权限，若没有这个制度化的安排，每天面临数以百万计的订单他们是断然做不到及时响应客户需求和提供购买服务的。

第三，“互联网+”的普及使得地域、办公环境实现了时空转移，以往公司集中办公繁忙的情形会越来越成为历史中的画面，这直接改变了企业员工之间的关系，主管、经理等中层角色已经被客户需求弱化，投资人和员工之间传统的雇佣劳资关系如



今已逐渐转化成类合伙人的关系，未来的企业会以“分工似合伙”或“合伙似分工”的形式存在，平等将会成为企业赖以存在的文化。自然，管理学中那些经典的管理职能也将随着传统组织的消亡被冲击得支离破碎，以往的领导、计划、组织、监督、控制等职能会逐渐转移到单一的员工身上，除了集思广益的策划或创意，企业一般的业务状态都会实行松散的单兵作战模式，那么，企业的边界一旦消失，昔日的管理模式还将何处安放？

但是，当“互联网+”以一种新思潮被国内企业界关注时，国外的 Uber、Airbnb、Draftkings 等新锐企业也同时跃入我们的视线，尤其这些企业有的居然以业绩 100%—1000% 的速度狂飙，后来者如 Fuhu 也连续三年成就 42148% 的火箭发展速度。显然，受到瞠目结舌的颠覆性刺激，国内商业也一度涌现了很多在浪尖上起舞的草根企业，它们以前似乎不为人知，直到小米手机逆势崛起，我们才发现原来草根企业蕴藏着巨大的智慧能量，而政府及时的政策引导更是将互联网领域的投资热潮一时引爆。

笔者认为，不管是小米手机神话、苹果手机经济，还是近年来崛起的京东、E 袋洗、尚品宅配、滴滴打车、红领酷特等时代新秀，甚至包括自称覆盖百万电商自媒体的“鬼脚七”和鲜花微店“冠群芳”，从短期来看，这些显然只是商业模式的牛刀初试，归根结底只是竞争关系重构的表象；从长期来看，随着商业模式的不断颠覆和重构，才会涉及商业可持续发展的根本，才是竞争关系重构的实质。所以，当我们沉浸在新秀企业商业模式创新引发的颠覆性、令人眼花的改变时，大家似乎处处以“变化”为荣，却忽略了竞争关系重构的实质和商业可持续发展的坚守。

比如，“互联网+”时代虽然重塑了劳资关系，但是关系的趋向平等并不代表双方之间规则的消失，一旦因此缺乏必要的约束和秩序，我们的商业环境不仅不会变得活力四射，还会出现一片混乱。再如，“互联网+”时代虽然重塑了商业模式，不管是前端的设计、制造还是后端的营销，客户都离我们比往常更近，参与权、知情权也逐渐接近以往的决策核心，但是个性化的潮流背后，也需要我们一定程度的标准化来维系较高的效率。又如，“互联网+”时代重塑了企业组织的原有要素，但是仍然需要有一定数量专业精湛且符合传统企业管理逻辑的工厂存在，毕竟虚拟的再厉害也离不开实体经济的烘托，一切所谓变化只是资源配置效率更为高效而已。

所以，“互联网+”时代所有的真相我们可以归纳成虚拟经济（互联网、智能制造、云计算）和实体经济（传统企业）的关系。毕竟，不管天如何变，最后终极比拼的还是企业间提供具体产品或服务产品的质量，而这个基础原点背后巍然屹立的还是各自的企业组织，因此，正如笔者在前言提及的，人才的管理才是创新和颠覆时代传统企业最应该坚守的最后的王牌，而原有的管理学经典也必将会随着国内市场经济的推进发出比往日更为耀眼的光芒。

第二节

“见微知著”——小微企业的崛起与国家战略的转型

当李克强总理现身新落成的位于北京市海淀区的中关村创业大街，并看望在此创业的年轻一代，就此国家 2011 年颁布的《关于印发中小企业划型标准规定的通知》里的小微企业似乎就成为一个时代的符号定格在那一刻，它似乎一扫过去中小企业创业的艰难、烦闷空气，一下子将这个词赋予了更具积极、创新、快乐等内涵。国家总理的造访无疑向外界释放了一个国家未来将大力扶持小微企业的积极信号，果然，紧接着政府陆续密集颁布了一系列扶持小微企业的新政策，至少从目前看，很多创业者已经受益。

在以前，自主创业都被视为非公有制经济，而这种经济成分因体制、政策等方面制约一直只是作为衬托公有制这朵红花的绿叶存在的。在 1978 年以前，“国企一家独大”是主流，接着经历了“允许多种所有制经济并存”的谨慎放开，再到“公有制的有益补充”的战略地位确立，再到“多种所有制经济共同发展”的趋平等概念，这一切都源于国家朝市场经济转型的经验总结。因此，从国家经济政策看，改革开放三十年实际上就是非公有制经济“小荷才露尖尖角”的崛起时代。

应该说，“小微企业”是近年来才新兴起的时髦词。但毫无疑问，它脱胎于原有中小企业的概念体系，尤其是在管理方面还是承袭了原来中小企业的一些特点。比如：绝对数量大，相对数量小；产出规模小，技术化程度不高；融资困难，信用状况差等。这还只是从宏观上看。若聚焦于中小企业的微观方面，我们还能清晰地看到中小企业在企业战略、市场营销、财务管理、人力资源方面都存在致命的“硬伤”。这样会有很多人禁不住困惑：中小企业概念提了这么多年，专家学者们也研究了这么多年，为何国家又大力重点炮制、宣扬“小微企业”的概念呢？

“但凡一个群体受到重视，那它必然在发展过程中展示了不容忽略的价值！”一位社会学家如此说过，小微企业的明星般效应的产生也自然不例外。一方面，当我们津津乐道中国的企业在世界五百强企业中占据的位次数量和排名时，媒体曝出了《8 大国企获补贴 204 亿元，跑政府骗补贴被指成潮流》；当专家正在分析国企大面积亏损的原因时，媒体曝出了《全面亏损下的天价薪酬何时休？》。加之，目前中纪委反贪腐巡视组在国企的巡视成果，巡视了哪些国企、双规了多少领导干部等一连串数字背后一并聚焦了国企发展的现状，即公有制发展的悲情。按理说，国企一直是国家经