

公司运营与管理

赵保国 彭继红 编著

北京邮电大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书以现代管理的前沿理论为基础,与企业管理实践相结合,对企业从创业到发展壮大的全过程及在企业运营过程中遇到的各种管理实际问题进行研究并给出了解决方案,帮助企业管理者了解企业由小到大的整个发展过程及在企业发展的各个不同阶段可能会面临的问题,同时从管理学的角度去分析和研究问题产生的原因,将遍布在管理领域的各个领域的知识结合起来,结合大量的案例,形成一本综合且系统的公司运营与管理书籍。本书的特色在于把管理实际和管理理论有机地结合起来,能够迅速帮助企业管理者学习到系统的公司运营管理知识和管理方法,具有很强的实用性和针对性。

本书适合作为管理类本科生、MBA 和非管理类专业硕士研究生的教材,也很适合企业管理人员培训学习之用。

图书在版编目(CIP)数据

公司运营与管理/赵保国,彭继红编著. —北京:北京邮电大学出版社,2008
ISBN 978-7-5635-1660-5

I. 公… II. ①赵…②彭… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 167078 号

书 名: 公司运营与管理
作 者: 赵保国 彭继红
责任编辑: 孔 珩
出版发行: 北京邮电大学出版社
社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)
发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578
E-mail: publish@bupt.edu.cn
经 销: 各地新华书店
印 刷:
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张: 25.75
字 数: 517 千字
印 数: 1—8 000 册
版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1660-5

定 价: 46.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

前言

公司运营与管理是工商管理专业本科生和硕士生的核心课程之一。传统上它是以制造业或者更确切地说是以机械制造业为背景的,随着工业化社会的到来和服务经济与服务管理研究的发展,它也越来越多地引入了服务于生产运营管理的內容。传统运营管理的概念局限于生产管理,认为它的管理过程是一种加工转换的过程。根据不同的生产目的,对生产系统投入不同的生产要素,通过生产系统的加工转换过程,最后生产出各种满足人们不同需要的产品。

本书关于企业运营管理的概念,与传统的企业运营与管理概念有所不同,认为它是由一系列相互关联、连续进行并贯穿于企业管理全过程中的经营管理活动所构成。这些活动包含人财物、供产销等经营活动过程中的计划、组织、领导、控制等管理职能。

企业的发展实际上很多时候是一种偶然,寻找到一个市场机会,企业就诞生了。出于一种必然,任何一个企业需要逐步经历诞生、成长壮大、发展高峰、业务回落、再次发展(或者退出市场或转换生存方式:并购别人或者被别人并购)的整个过程。而实质上对企业家来说,在这个过程中如何甄别市场机会、把握企业战略、合理调配企业的人财物等资源都会影响企业的发展状况。公司运营和管理其实就是在这样循环和变化中进行的,一个优秀的企业家和创业者必然应该知道在每个阶段如何合理地运营与管理自己的企业,从而使企业健康地发展,获取更多市场机会以发展和强大自己的企业。

本书作者赵保国博士曾长期在企业一线工作,后又转到大学,从事企业管理教学与研究,经历了从普通员工到部门经理,再到高级管理者及企业最高管理者不同角色的转换,不仅具有在国有大型企业、外资企业及世界 500 强跨国企业的从业经历,还有伴随民营企业从创业到发展壮大,逐步成长的经历,有着丰富的企业从业经历和管理实践经验。而另一位作者彭继红博士则长期从事大学管理类专业课程教学,多年来一直在企业管理研究的理论前沿探索,有着深厚的管理学理论功底。在本书的编写中,作者将现代管理的前沿理论与企业管理实践相结合,帮助企业管理者了解企业由小到大的整个发展过程及在企业发展的各个不同阶段可能会面临的问题,同时从管理学的角度去分析和研究问题产生的原因,将遍布在管理领域的

各方面的知识综合起来,结合大量的案例,形成一本综合且系统的公司运营与管理书籍。

本书有以下特点:

(1) 从结构上看,本书介绍了企业生涯的全程管理。包括企业制定其生涯计划,帮助其生涯发展的一系列管理活动。主要概述了企业从创业初期向中小型企业发展,到成长为大企业全过程的管理。

(2) 从各章的内容看,本书概述了企业阶段全面的管理。企业阶段全面的管理是企业在其生涯发展的各个特殊阶段经营活动的管理。它包括企业管理的6个方面:人财物和供产销。本书以企业生涯全程管理为基础,将管理中各领域中的内容渗透到各章中,使企业发展的整个过程变得丰满。

(3) 紧密结合我国企业的发展状况。在各章的最后部分都介绍了我国企业在相应阶段或相关问题中的现状,并分析成因,提出解决方案,有效地提高本书的实用性,使学生能更好地将理论与实践相结合。

本书内容由三大部分,共12章组成。1~3章为新创企业的运营与管理。从创业的相关内容开始,进而分析了新创企业可能遇到的相关法律问题,特别是新企业注册的问题;紧接着系统分析了创办初期企业的成长、营销、财务、人力资源、文化和危机管理等内容。3~7章为中小型企业运营与管理。首先,简述了中小企业战略管理的特殊性和可选的成长型战略,并系统讲述了企业战略管理的整体过程;其次,概述了中小型企业人力资源管理问题,并结合中小型企业特殊性,着重介绍了工作分析、人员招聘与选拔、绩效管理和薪酬管理的内容;再次,从财务管理的原则、环境分析和内容三方面描述了中小型企业财务管理的内容;最后,结合营销管理的基本原理,从产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略4个角度来全面介绍中小型企业的营销管理。8~12章为大型企业运营与管理。本部分从企业的定位入手,分别从营销战略、市场战略和产品战略3个角度来分析大型企业的战略定位问题;随后,重点分析了大型企业的信息化和企业社会责任的内容;按照企业发展的历程介绍了企业上市、企业上市的财务管理的内容;管理层收购作为大型企业发展的重要阶段也被列入本书的内容;最后,本书还系统介绍了企业转型的相关内容。此外,在各章正文之后,配有完整的案例、中英文对照的关键术语、思考题,使本教材更加实用,可供师生教与学中选用。本书适合做为管理类本科生、MBA和非管理类专业硕士研究生的教材,也很适合企业管理人员培训学习之用。

本书由赵保国、彭继红编著,其他参加编写的人员和具体编写分工如下:第1、2章,彭继红;第3章,赵保国;第4、5章,余宙婷、赵保国;第6章,赵巍、彭继红;第7、8章,孟霞、赵保国;第9、10章,张沙沙、赵巍、赵保国;第11章,彭继红;第12章,莫觅达、彭继红。每位编写作者文责自负,全书由彭继红统稿,赵保国审定。

编写出版本书得到了北京邮电大学出版社的支持。本书编写过程中,借鉴了大量的国内外专家学者的研究成果,我们在此一并致以诚挚的谢意!

由于我们的知识和经验有限,本书的不足之处,恳请读者批评指正,以便我们在将来的工作中加以改进。

作者

目 录

第 1 章 创业

1.1 创业概述	3
1.1.1 创业的概念及其本质	3
1.1.2 创业者	6
1.1.3 创业企业的分类	9
1.1.4 创业的一般过程	10
1.2 创业机会与商业模式	12
1.2.1 创业机会的概念与类型	12
1.2.2 创业机会的识别	13
1.2.3 创业机会的评价	15
1.2.4 商业模式的概念与作用	18
1.3 创业计划	21
1.3.1 创业计划概念及作用	21
1.3.2 制订创业计划的步骤	23
1.3.3 编制创业计划的基本原则	23
1.3.4 创业计划书的主要内容	24
1.4 创业融资	26
1.4.1 创业融资的特点	26
1.4.2 创业融资的类型	27
1.4.3 创业企业不同发展阶段的资金来源	29
1.4.4 创业者在寻求创业投资时常见“陷阱”	31

第 2 章 创办新企业

2.1 新创企业的市场进入模式	37
2.1.1 创建新企业	37
2.1.2 收购企业	40
2.1.3 特许经营	44

2.2	新创办企业的相关法律问题	47
2.2.1	企业法律形式的选择	47
2.2.2	有关知识产权的法律法规	55
2.3	新企业的注册登记	57
2.3.1	企业注册登记的概述	57
2.3.2	企业注册登记时应准备提交的文件	59
2.3.3	注册步骤	60

第3章 创办初期企业的运营与管理

3.1	创办初期企业的成长规律	68
3.1.1	初创企业生命周期与企业成长阶段	68
3.1.2	创办初期企业与管理规范企业的区别	70
3.2	创办初期企业的营销管理	73
3.2.1	创办初期企业营销的特殊性	73
3.2.2	创办初期企业的营销策略	74
3.3	创办初期企业的财务管理	77
3.3.1	创办初期企业财务管理中的问题	78
3.3.2	创办初期企业财务管理的提升方式	79
3.4	创办初期企业的人力资源管理	82
3.4.1	创办初期企业人力资源管理的特点	82
3.4.2	创办初期企业人力资源管理不足的原因分析	83
3.4.3	创办初期企业人力资源管理的重要环节	84
3.5	创办初期企业文化建设	85
3.5.1	企业文化概述	85
3.5.2	创办初期企业文化的建设的特点	88
3.5.3	创业者与企业文化建设	91

第4章 中小企业的战略管理

4.1	企业战略管理概述	100
4.1.1	企业战略的概念	100
4.1.2	企业战略管理理论	101
4.2	中小型企业战略管理	104
4.2.1	中小型企业与大型企业战略的差异	104
4.2.2	中小型企业战略管理的特点	106
4.3	中小型企业战略的制定及实施	107

4.3.1 中小型企业战略环境分析方法	107
4.3.2 中小型企业成长战略类型与内容	110
4.3.3 中小型企业战略分析与选择	113
4.4 我国中小型企业战略管理实践	116
4.4.1 我国中小型企业战略管理中存在的问题	116
4.4.2 提升我国中小型企业战略管理的对策	117

第5章 中小型企业的人力资源管理

5.1 中小型企业的人力资源管理特点	130
5.2 中小型企业工作分析	131
5.2.1 工作分析概述	131
5.2.2 工作分析的方法	133
5.3 中小型企业人员招募与甄选	135
5.3.1 人员招募	135
5.3.2 人员甄选	139
5.4 中小型企业培训系统	142
5.4.1 企业人力资源培训与开发的定义	142
5.4.2 设计有效的培训系统	142
5.5 中小型企业绩效管理	144
5.5.1 绩效管理概述	144
5.5.2 绩效管理常用方法	146
5.6 中小型企业薪酬管理	149
5.6.1 薪酬管理概述	149
5.6.2 薪酬制度	150
5.7 我国中小型企业人力资源管理现状及对策	152
5.7.1 我国中小型企业人力资源管理现状	152
5.7.2 我国中小型企业人力资源管理对策	153

第6章 中小型企业财务管理

6.1 中小企业财务管理的概述	162
6.1.1 财务管理的对象	162
6.1.2 中小企业财务管理的特点	165
6.1.3 中小企业财务管理的职能	166
6.1.4 中小企业财务管理目标	168
6.1.5 影响财务管理目标实现的因素	169

6.2	中小企业财务管理原则	171
6.2.1	有关竞争环境的原则	172
6.2.2	有关创造价值的原则	174
6.2.3	有关财务交易的原则	176
6.3	中小企业财务环境分析	178
6.3.1	中小企业税收政策	178
6.3.2	中小企业信贷政策	178
6.3.3	中小企业信用担保体系	179
6.3.4	公共工程与政府采购	179
6.4	中小企业财务管理内容	180
6.4.1	中小企业营运资金管理	180
6.4.2	中小企业投资管理	184
6.4.3	中小企业筹资管理	185
6.5	我国中小企业财务管理现状及解决措施	188
6.5.1	财务管理现状	188
6.5.2	解决措施	189

第7章 中小型企业营销管理

7.1	中小型企业营销管理的基本原理	198
7.1.1	中小型企业营销管理	198
7.1.2	中小型企业营销管理的原则	199
7.2	中小型企业营销管理产品策略	202
7.2.1	产品策略选择的理论依据	202
7.2.2	品牌与品牌策略	207
7.2.3	产品组合策略	208
7.3	中小型企业营销管理定价策略	211
7.3.1	影响企业定价的因素	211
7.3.2	产品定价策略	211
7.3.3	产品定价方法	213
7.4	中小型企业营销管理渠道策略	214
7.4.1	营销渠道的职能与结构	214
7.4.2	营销渠道管理	216
7.4.3	中小型企业营销渠道的建立	217
7.5	中小型企业营销管理促销策略	220
7.5.1	促销与促销的作用	220

7.5.2 促销策略	220
7.6 我国中小型企业营销管理的现状分析及建议	224
7.6.1 我国中小型企业的营销现状	224
7.6.2 我国中小型企业营销管理问题分析	224
7.6.3 中小型企业营销管理的建议	225
第8章 企业战略定位	
8.1 企业战略定位概述	235
8.1.1 战略定位理论的发展过程	235
8.1.2 战略定位与战略	238
8.2 企业战略定位的相关理论	240
8.2.1 企业战略定位理论学派	240
8.2.2 企业战略定位的不同层次	242
8.2.3 企业战略定位流程	243
8.3 营销战略定位	245
8.3.1 营销战略定位模式	245
8.3.2 营销战略定位策略	246
8.4 市场战略定位	247
8.4.1 市场战略定位概念	247
8.4.2 市场战略定位步骤	248
8.4.3 市场战略定位策略	249
8.5 产品战略定位	250
8.5.1 产品定位概念及内涵	250
8.5.2 产品战略定位方法	252
8.6 企业战略定位误区	253
8.6.1 肤浅的理解战略定位	253
8.6.2 混淆三个层次的战略定位	253
8.6.3 战略定位与品牌	254
8.6.4 战略定位不能一厢情愿	255
第9章 大型企业的运营与管理	
9.1 大型企业运营与管理的弊端	261
9.1.1 大企业病的成因	262
9.1.2 大企业病的症状	263
9.2 我国大型企业运营与管理的特色	264

9.2.1	我国大企业病的病理分析	264
9.2.2	解决大企业病的思路	266
9.3	企业信息化管理	269
9.3.1	管理信息系统概述	269
9.3.2	客户关系管理	271
9.3.3	企业资源计划	275
9.3.4	供应链管理	276
9.4	企业的社会责任	278
9.4.1	企业社会责任的基本概念	278
9.4.2	全球视角下的企业社会责任发展	279
9.4.3	企业社会责任的内容	281

第 10 章 企业上市

10.1	上市公司概述	288
10.1.1	上市公司的概念与特征	288
10.1.2	公司上市的效用分析	289
10.2	公司上市的条件和程序	291
10.2.1	公司上市的条件	291
10.2.2	公司上市的程序	292
10.3	公司上市的途径	293
10.3.1	直接上市	293
10.3.2	买壳上市	296
10.3.3	借壳上市	297
10.3.4	海外上市	298
10.3.5	分拆上市	298
10.4	公司上市的准备工作与股份发行	299
10.4.1	中介机构的选择	299
10.4.2	公司上市的申报与股份发行	301
10.5	配股业务	302
10.5.1	配股的含义	302
10.5.2	配股的效用分析	302
10.6	上市公司认购股权	304
10.6.1	股票期权的含义	304
10.6.2	股票期权的效用分析	305
10.7	上市公司并购	307

10.7.1 并购的方式	307
10.7.2 并购的支付方式比较	309
10.8 上市公司财务报表分析	312
10.8.1 财务报表分析概述	312
10.8.2 上市公司主要财务报表	313
10.8.3 财务报表分析的步骤与方法	321

第 11 章 管理层收购

11.1 MBO 的概述	335
11.1.1 MBO 的概念	335
11.1.2 MBO 的功能	337
11.1.3 MBO 与其他长期激励机制比较	338
11.2 MBO 的国际经验	340
11.2.1 国外 MBO 的发展状况	340
11.2.2 国外 MBO 的经典案例	345
11.3 MBO 在中国的发展	348
11.3.1 MBO 在中国的发展现状	348
11.3.2 中国企业与西方企业实施 MBO 的比较分析	349
11.3.3 MBO 在中国发展的制约因素	352
11.3.4 中国 MBO 的发展道路	355
11.4 MBO 操作方式	357
11.4.1 MBO 的适用范围	357
11.4.2 MBO 操作方案的设计	359
11.4.3 MBO 的操作程序	360

第 12 章 企业转型

12.1 企业转型的目的与意义	369
12.1.1 企业环境的演变与企业成长	369
12.1.2 战略转型决定企业成败	370
12.2 企业转型遵循的原则	372
12.2.1 中国企业转型的误区	372
12.2.2 企业转型遵循的原则	372
12.3 企业转型时机的选择	373
12.3.1 危机转型	373
12.3.2 成长型企业转型	376

12.3.3	强热企业转型	379
12.4	企业业务转型的路径	380
12.4.1	企业多角化经营	380
12.4.2	企业业务流程重组	383
12.4.3	企业业务转型外包	387

第1章 创业

导读案例 ▷▷

当许多大学生走出校门后为找工作而发愁时,还没走出校门的刘琦开就已经是三家大公司的总裁了。他的产业既不是从父母那里继承的,也不是上帝赐予的,全是自己创造的。2001年,刘琦开考入重庆工学院。从入大学的第一天起,刘琦开就开始琢磨如何边读书边赚钱,他选的专业就是市场营销。大学的第一个寒假,他没有回家,留在重庆兼职做了一份市场调查。到了暑假,他顶着七月的骄阳走在南昌的大街小巷,推销摩托车消音器。大三寒假,刘琦开到上海浦东的一家外贸公司打工。起初公司只安排他干杂活:打字、复印资料、到银行交款、去外面送文件。这些工作非常琐碎,可刘琦开却把做的每一件事当作学习实践的机会,并在业余时间阅读了大量关于外贸方面的书。后来,他也要求在公司做贸易。公司就把最不好做的钢管外贸交给他做。早有想法和准备的他,立即行动起来:在网络上寻找可能需要钢管的国际厂家,然后通过电子邮件询问对方是否需要钢管。在重复发了一万多封邮件之后,新加坡的一家企业对这个远方的小伙子伸出了橄榄枝。生意做成了,他一次就拿到了三千多元钱的提成,他希望有更多这样的机会。

在上海的外贸公司工作了两个月后,刘琦开决定成立自己的贸易公司。可是,注册公司首先必须解决资金和进出口权的问题。经过仔细琢磨,刘琦开感到要做成这件事,直接找外国人合作可能会容易些。于是,他首先瞄准了上海外资银行的高层主管。刘琦开来到了汇丰银行驻中国总代表处,经过一番周折,他终于见到了银行的经理。可是迎接他的是疑惑和不屑的目光。刘琦开用英语作了简短的自我介绍以后,就翻开计划书进行陈述。那个经理几次想插话,问些什么东西,但刘琦开却没有给他机会,说完第一页说第二页,语速非常快,他把原来准备一个小时要讲完的话用20分钟就说完了。当刘琦开终于话音落地时,这位经理和他都有点面面相觑。经理觉得非常奇怪,一个学生模样的人在这里自言自语了20分钟,他却

听不出个所以然。或许是他想弄清楚刘琦开的来意,接下来两人谈了4个小时。最终,当刘琦开离开这家银行的时候,已经获得该行百万美元的投资。此后,他还得到了另一家银行的投资。一个学生能够获得两个外资银行的投资服务,刘琦开说:“我很幸运,但我更是靠着直接而真诚的态度,详尽而周密的商业计划,才获得了他们的认同。”那年,刘琦开在读大四的同时,与人合作,融资1000万元,创立了泰科股份有限公司,并任董事长兼总裁。公司主要从事钢管国际贸易。由于有在外贸公司打工的经验,再加上他的不懈努力,很快就有好几家工厂邀请刘琦开做他们的外贸总代理。此后不长一段时间,刘琦开就为几家工厂签下数百万美元的订单。不到一年,刘琦开的公司代理的产品就出口到美国、阿根廷、英国、南非、埃及、伊朗、韩国等十几个国家与地区。

外贸生意做得红红火火,刘琦开却并不满足,仍在寻找机会。他发现大学所在地重庆正在铺设国内除上海、广州以外第三条与全球接轨的光缆。刘琦开感到机会来了。网络,他要占有这个阵地。经过反复的思考和市场调研,刘琦开决定就从建立大学生自己的门户网站入手!2005年5月,取“网纳百川”之意,刘琦开成立了重庆网纳科技有限公司,开通“大学人”门户网。充足的资金让人才迅速聚集在刘琦开旗下,这帮年轻人试图以自己独特的方式,成为新时代真正的“网络英雄”。似乎两家公司还不够忙。2005年9月,刘琦开的第一家直营饰品店“汉城奇缘”又在重庆开业,主营韩国饰品。店里所有饰品都来自国外,并保证第一时间跟上流行趋势。如今,这个饰品店已经有了几家加盟店。

当前,中国经济的发展创造了大量的创业机会,但创业愿望强烈而创业技能低是我国创业活动的现状。许多创业者失败的原因不是因为缺乏技术,也不是因为开发的产品没有市场,而是因为他们不知道如何将技术变成满足社会需求的商品,无法实现其社会价值。由于缺乏创业的知识和技能,从而导致了一个又一个失败的案例。从上述案例可以看出,刘琦开创业获得成功的原因在于他走好了关键的几步:一是准确地识别出了创业的机会;二是构建了成功的商业模式;三是制定了成功的商业计划;四是成功融得创业资金;五是组建了好的创业团队。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 创业的概念与本质
- 创业者的特质和应具备的能力
- 创业的一般过程
- 创业机会识别与评价
- 商业模式的概念和作用
- 创业计划书的主要内容
- 创业融资的作用及主要方式

1.1 创 业 概 述

1.1.1 创业的概念及其本质

1. 创业的概念

创业,顾名思义就是创建新企业。长期以来,人们习惯用 Start Up 表示创业。但现在人们更倾向于用 Entrepreneurship 来表示创业,把创业理解为在不拘泥于当前资源条件的限制下,对于机会的捕捉和利用。熊彼特(J. A. Schumpeter)把创业定义为新产品、新工艺、新组织和新市场的组合。也有学者进一步阐述了创业的含义,即创业包括新企业的创业和已建企业的创业。被人们普遍接受的是哈佛商学院教授史蒂文森(H. Stevenson)的定义:创业是不拘泥于当前资源条件的限制对机会的追寻,将不同的资源组合以利用和开发机会并创造价值的过程^[2]。

创业的概念有广义和狭义之分。狭义的创业是指新创企业的整个过程,是一个发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品、服务并实现其潜在价值的过程。广义的创业既包括新创企业的整个过程,也包括在既有公司内部如何实现新的市场机会的过程^[4]。

从概念看,创业主要强调 4 个方面:

- 1) 创业是创造的过程,创业创造出某种有价值的新事物;
- 2) 创业需要贡献出必要的时间,付出极大的努力;
- 3) 创业需要承担必然存在的风险;
- 4) 应给予创业家必要的创业报酬。

2. 创业与创新

(1) 创新的概念

创新的概念首先由熊彼特在 1912 年出版的《经济发展理论》一书中提出。认为所谓创新,就是建立一种全新的生产函数,即把一种以前从没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。

创新概念包含 5 种情况:

- 1) 引进一种新产品,或提供一种更高质量的产品;
- 2) 采用一种新的生产方法;
- 3) 开辟一个新的市场;
- 4) 获得一种原材料或半成品的新的供给来源;
- 5) 实行一种新的组织形式。

熊彼特强调,创新并不等于发明,一种发明只有应用于经济活动并成功时才算是创新;而且创新者也不仅仅是指实验室里的科学家,还包括有胆识、敢于承担风

险又有组织才能的企业家。

此后的研究者从各个不同角度对创新进行研究,对创新的定义也各不相同,总的来说,创新的概念分为广义和狭义两种。狭义的创新是一个从新思想的产生到产品设计、试制、生产、营销和市场化的一系列活动。广义的创新将科学、技术、教育以及政治与经济融合起来,即创新表现为不同参与者和机构之间的交互作用的网络。在这个网络中,任何一个结点都有可能成为创新行为实现的特定空间。创新行为因而可以表现在技术、制度或管理等不同的侧面。

(2) 创业与创新的关系

尽管创业并不一定都建立在创新的基础之上,但成功的创业离不开创新。每个成功的创业者都注重创新,他们创新的形式多种多样,可能开发出新的产品和服务,也可能找到新的商业模式,或是探索出新的制度和管理方式,从而最终获得成功。熊彼特曾把创新作为创业者与创业精神的首要特征,管理大师彼得·德鲁克在其 1985 出版的著作《创新与创业精神》中,也将创新与创业放在一起讨论。因此,创业与创新紧密联系,创新是创业的基础,是创业的必由之路。

知识链接 >>

全球创业观察

目前,全面反映全球创业活动状况的应该首推全球创业观察项目(Global Entrepreneurship Monitor, GEM),该项目是由美国百森商学院和英国伦敦商学院于 1998 年联合发起的,已经发展成为一个由 40 多个国家和地区参与的,反映全球创业状况的研究项目。GEM 1999 年对 10 个国家(美国、加拿大、以色列、意大利、英国、丹麦、芬兰、法国、德国和日本)的调查研究发现:创业活跃程度高的美国、加拿大和以色列,经济增长率和就业率也较高;创业活跃程度低的丹麦、芬兰、法国、德国和日本,经济增长率和就业率也较低。

资料来源:姜彦福,张炜. 创业管理学[M]. 北京:清华大学出版社,2006:5.

3. 创业的特点和本质^[6]

(1) 成功的创业应具备的特点

1) 机会导向。创业活动最显著的特点是机会导向。简单地说,创业活动实质上就是识别机会,开发和利用机会,实现机会价值的过程。

2) 创造性地整合资源。资源是开展任何活动所需具备的前提,要把握创业机会,同样需要具备相应的资源。资源的种类很多,有有形资源,也有无形资源;有物质资源,也有精神资源。对于创业者来说,自身所具备的知识、社会关系网络、专长、组织领导才能、沟通能力、对市场和顾客需求的洞察能力等都可能成为有助于其创业成功的重要资源。

3) 价值创造。价值创造强调的是对社会和经济发展的贡献,强调对人们物质

和精神生活的丰富。

4) 超前行动。创业活动的机会导向特征决定了创业活动必须突出速度,并做到超前行动。机会都具有时效性,甚至可能稍纵即逝,在现实生活中,创业者一旦有了创业的想法,往往会在比较短的时间里快速付诸实施,并在实践中不断摸索、改进,寻求发展。

5) 创新和变革。创业离不开创新,同时,创新与变革又紧密联系。创业者不改变自己长期形成的思维模式,就难以识别创业机会,也就无法做到创新。对于创业者及其所创建的企业来说,创业与发展的过程永远是不不断变革的过程。

6) 顾客导向。创业者先从识别顾客入手,根据顾客的需求提供产品和服务,借助战略伙伴关系来扩大销售,占有更多的顾客,扩展战略伙伴关系,在有了发展空间后再界定几个可能市场中的一个。他们习惯于以满足顾客的需求为出发点作为新一轮创业的起点。

(2) 创业的本质

通过对上述特点进行进一步的提炼和概括,可以揭示和把握创业的本质。

1) 创业是创造。莫里斯等人把创业活动的本质归纳为 7 种创造活动,即财富的创造、企业的创造、变革的创造、雇佣的创造、价值的创造和增长的创造,如表 1-1 所示。

表 1-1 创业的本质

视角	观点
财富的创造	创业包含了为获得利润进行生产的风险承担
企业的创造	创业体现了一个从前没有过的新企业创造
创新的创造	创业包含了使已有生产方式或产品过时的资源独特组合
变革的创造	创业包含了为抓住环境中的机会而进行的创造性变革,包括对个人职业生涯、方法、技能等的调整、修正、修改等
雇佣的创造	创业包含了对生产要素包括劳动力的雇佣、管理和发展等
价值的创造	创业是为了开发没有开启的市场机会,为顾客创造价值的过程
增长的创造	创业被定义成为了销售、收入、资产和雇佣的增长,一种正向的、强烈的导向

资料来源:Morris M, Lewis P, Sexton D. Reconceptualizing Entrepreneurship:an Input-output Perspective, SAM Advanced Management Journal, 1994, Winter (1):21-31.

2) 创业是富有创业精神的创业者与机会结合并创造价值的活动。同样的机会,有的人看到了有的人却没有看到;同样看到机会,有的人采取行动把握住机会而有的人则没有;同样采取了行动,有的人创造了价值而有的人没有创造价值。类似的事例在现实生活中经常出现,解释这些现象需要复杂的理论研究,目前的研究发现,虽然影响因素很多,但其中最重要的因素是创业精神强度的差异。

1.1.2 创业者

创业是创业者的行为。创业者的概念最早源于法文“Entreprendre”，意思是“去执行”。后来创业者主要指从事组织、管理商业及承担商业风险的个体。近年来，创业者的概念又进一步延伸，即创业者是具有开拓精神和商业头脑的发明者或开拓者，他们能够识别机会，并把这些机会转化为商业化创意；他们付出努力，投入资金、经验和技能，承担实现创业目标过程中的各种风险，追求创业成功的回报。大量的学者通过多年的调查研究形成了一个共识：成功的优秀创业者的创业目的并非纯粹追求物质财富的最大化，而是为社会提供性价比最好的产品或服务，在物质财富增长的同时最大限度地回馈社会以精神财富^[3]。

1. 创业者的特质

创业者因经历、背景、个性特征不同，其表现也是千差万别，但作为成功的创业者，还是存在一些共同的特征，具体表现在以下几个方面。

(1) 有创业激情，目标明确

许多成功的创业者都证明了富有创业激情是创业成功的第一要素，这种激情来自于创业者认为其企业将积极地影响人们生活的这种信念。同时成功的创业者目标明确，这使他们能集中精力抓住机会，能够在众多选择中做出正确的取舍。

(2) 洞察风险，并能承担风险

成功的创业者会全面地考虑风险的大小和后果，并采取相应的策略，尽可能规避不必要的风险，让事情按预期的轨迹发展。

(3) 富有创新精神，自我激励

创业者是高效率的创新者，他们积极地寻求和实现首创性。此外，一些国外的学者，如 Gartner、Bird 和 Starr(1992)、Begley and Boyd (1987)、Carland(1991)等都认为，创业者比一般管理者具有更高的成就动机，这种成就动机往往会影响创业决策和所创企业的存续能力(Waddell, 1983)。这样，创业者一般都会具有强烈的成就需求和自我驱动。这些内在驱动因素包括：强烈的竞争欲、超越自我设定的标准、追逐并达到挑战目标。

(4) 自信乐观，百折不挠

成功的创业者通常都具有自信、乐观、不怕困难的性格特征，无论他们遇到多么大的困难，都不退缩，认为问题总有解决的办法。他们不会因为失败而气馁、丧失斗志，即使身处逆境，也会不断寻找机会。

(5) 诚实可信

对于创业者而言，诚实可信是保证个人成功和良好商业关系的一种黏合剂，投资者、合伙人、顾客及债权人非常在意创业者这方面的历史记录。诚实可信还有助

于建立和维持商业信任和信用关系,特别是对小企业的创业者。

2. 创业者应具备的个人能力^[6]

成功的创业者应具备以下技能。

(1) 执行智能

这是指将思想、创意和想象力转化为行动与可测量结果的能力。正如亚马逊网站创始人杰夫·贝索斯所说:“创意很容易,难的是执行。”

(2) 平衡领导

优秀的创业者应该具备将混乱、含糊和不确定性的事物清晰化的技能,能够合理定义各层级人员应该具有什么责任和权力。另外,他们还能够以恰当方式激励大家完成企业目标。

(3) 营销技巧

对创业者来说,行之有效的营销非常关键。新创企业往往做不起广告,多数只能通过创业者亲自拜访目标顾客获得订单。例如,在美国成长性企业 500 强的调查中,88%的创业者则是向终端用户直接销售,而且,在几乎所有案例中,创业者都是负责销售的中坚力量。

(4) 产品/顾客聚焦

苹果电脑公司的创建者之一史蒂文·乔布斯曾说道:“计算机是我们曾经制造过的最为非凡的工具……但最重要的事情却是将计算机送到尽可能多的顾客手中。”这个观点强调了在任何企业中对两个最重要部分——产品和顾客的认识理解。尽管考虑管理、营销、融资及其他这类事情很重要,但如果企业缺乏用好产品满足顾客的能力,那这些职能都是没有任何意义的。

(5) 善于学习

成功的创业者一般都具有很强的学习能力,他们不仅能够快速学习和掌握所需的各种背景知识,还能够从其他团队成员、顾问、员工、投资者甚至是竞争对手那里学习到各种经验和策略。

知识链接 ▷▷

中国成功创业者的十大素质

我国《科学投资》杂志研究了国内上千例创业者案例后,总结出中国成功创业者的十大素质。

(1) 欲望。成功的创业者的欲望,许多来自于现实生活的刺激,是在外力的作用下产生的,而且往往不是正面的鼓励型的。刺激的发出者经常让承受者感到屈辱、痛苦。这种刺激经常在被刺激者心中激起一种强烈的愤懑、愤恨与反抗精神,从而使他们做出一些超常规的行动,激发出超常规的能力。

(2) 忍耐。对一般人来说,忍耐是一种美德;对创业者来说,忍耐却是必须具备的品格。

(3) 眼界。创业者应该到处走一走,多和朋友谈谈天,多阅读,多观察,多思考。“机遇只垂青有准备的头脑”,让自己眼界大开就是最好的准备。

(4) 明势。创业是一个在夹缝里求生存的活动,尤其当前处于社会转轨时期,各项制度、法律环境都不十分健全,因此创业者一定要明势,不但要明政事、商事,还要明世事、人事,这应该是一个创业者的基本素质。

(5) 敏感。创业者的敏感,是对外界变化的敏感,尤其是对商业机会的快速反应。有些人的商业感觉是天生的,如胡雪岩,更多人的商业感觉是依靠后天培养。如果你有心做一个商人,你就应该像训练猎犬一样训练自己的商业感觉。良好的商业感觉,是创业者成功的最好保证。

(6) 人脉。创业不是饮“无源之水”,栽“无本之木”。每一个人创业,都必然有其凭依的条件,也就是其拥有的资源,其中最重要的一点是人脉资源的创业,即创业者构建其人际网络或社会网络的能力。一个创业者如果不能在最短时间之内建立自己最广泛的人际网络,那他的创业一定会非常艰难。

(7) 谋略。创业是一个斗体力的活动,更是一个斗心力的活动。创业者的智谋,将在很大程度上决定其创业成败。尤其是在目前产品日益同质化、市场有限、竞争激烈的情况下,创业者不但要能够守业,更要有能力出奇。

(8) 胆量。创业本身就是一项冒险活动。有胆量、敢下注的人才适合创业。

(9) 与他人分享的愿望。作为创业者,一定要懂得与他人分享。一个不懂得与他人分享的创业者,不可能将事业做大。分享不仅仅限于企业或团队内部,对创业者来说,对外部的分享有时候同样重要。

(10) 自我反省的能力。反省其实是一种学习能力。创业既然是一个不断摸索的过程,创业者就难免在此过程中不断地犯错误。反省,正是认识错误、改正错误的前提。对创业者来说,反省的过程,就是学习的过程。

3. 我国创业者类型

据我国《科学投资》杂志对国内上千例创业者案例的研究,发现我国创业者基本可以分成以下类型。

(1) 生存型创业者

生存型创业者大多数为下岗工人,失去土地或因为种种原因不愿困守乡村的农民,以及刚刚毕业找不到工作的大学生。这是中国数量最大的创业人群。清华大学的调查报告显示,这一类型的创业者占中国创业者总数的 90%。

(2) 主动型创业者

主动型创业者又可以分为两种,一种是盲动型创业者,另一种是冷静型创业者。前一种创业者大多极为自信,做事冲动。这种类型的创业者,大多数喜欢赌,

而不太喜欢总结成功概率。这样的创业者很容易失败,但一旦成功,往往就是一番大事业。冷静型创业者是创业者中的精华,其特点是谋定而后动,不打无准备之仗,或是掌握资源,或是拥有技术,一旦行动,成功概率通常很高。

(3) 变现型创业者

一些过去在党政机关、行政事业单位掌握一定权力,或者在国企、民营企业当经理人期间聚拢了大量资源的人,在机会适当的时候,下海开公司、办企业,实际是将过去的权力和市场关系变现,将无形资源变现为有形资源。

1.1.3 创业企业的分类

按照不同的标准,创业企业可以划分为不同的类型。

1. 按照创业动机来划分

创业类型选择与创业动机密切相关,全球创业观察项目(Global Entrepreneurship Monitor, GEM)根据创业动机的不同将创业活动分为机会型创业和生存型创业。

(1) 机会型创业

机会型创业是指创业者的创业动机出于个人抓住现有机会并实现价值的强烈愿望,即通常意义上的创业动机。在商业机会可能带来巨大超额利润与抓住机会的个人强烈愿望的共同作用下,企业家承担一定的风险,表现出超常的进取心。

(2) 生存型创业

生存型创业是指创业者的创业动机出于别无其他更好的选择,即不得不参与创业活动来解决其所面临的困难。如我国的下岗工人创业行为就属于生存型创业。

2. 按照新企业建立的渠道来划分

按照企业建立的渠道可以将创业分为三种:独立创业、母体脱离和企业内创业。

(1) 独立创业。独立创业是指创业者不依托于某一特定组织进行创业。

(2) 母体脱离。母体脱离是公司内部的管理者从母公司中脱离出来,新成立一个独立企业的创业活动。

(3) 企业内创业。企业内创业的驱动力来自于企业内的创新。市场经济中的竞争十分激烈,企业必须不断发展,而发展就意味着变化和改进,这就要求企业保持和发扬创业精神,在企业内部形成创新和创业的氛围。

3. 按照对个人和市场的影响程度来划分

美国经济学家克里斯汀(Christian)认为,根据创业者个人改变的要求和新创

造价值的多少,可以把创业分为四种类型:复制型、模仿型、安定型和冒险型,如图 1-1 所示。



图 1-1 给予价值创造的创业类型

(1) 复制型创业

复制型创业(Entrepreneurial Reproduction)是在现有经营模式基础上的简单复制。复制型创业在新创企业中所占的比率是最高的,由于这种类型创业的创新贡献太低,缺乏创新精神的内涵,通常被称为“开创新公司”,不是创业管理研究的主流。

(2) 模仿型创业

模仿型创业(Entrepreneurial Imitation)对于市场虽然也无法带来新价值的创造,创新的成分也很低,但与复制型创业不同之处在于,创业过程对于创业者而言还是具有很大的冒险成分。

(3) 安定型创业

安定型创业(Entrepreneurial Valorization),其创业者个人命运改变并不大,仍然从事原来熟悉的行业,同时也为市场创造新的价值。这种类型的创业强调的是创业精神的实现,而不是对原有组织结构进行重新设计和调整。它体现的是稳健的创业精神,企业内的创业都属于这种类型。

(4) 冒险型创业

冒险型创业(Entrepreneurial Venture)无论对市场还是创业者个人来说所面临的不确定性都最大,难度也最高。除了对创业者本身的转变大、不确定性高,对新事业的产品创新而言,也将面临很高的市场不确定风险。但是这种风险和不确定也意味着冒险型创业过程带来的回报是惊人的。

1.1.4 创业的一般过程

完整的创业过程,通常按时间顺序划分为三个阶段:创业机会识别阶段、新企业创建阶段、新创企业管理阶段。创业的一般过程如图 1-2 所示。针对不同的新创企业,在创业的不同时期,创业活动的侧重点也有所不同,这取决于创业者对外

部市场以及自身情况的均衡把握上。

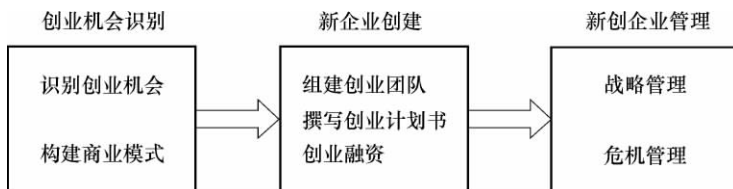


图 1-2 创业过程示意图

1. 创业机会识别

识别创业机会是创业过程的起点,对创业者来说,机会意味着创造价值和财富的可能性。许多好的商业机会并不是突然出现的,而是对于“一个有准备的头脑”的回报,或是当一个识别市场机会的机制建立起来之后才会出现。

(1) 识别创业机会

识别创业机会包括发现机会和评价机会两方面的内容。创业机会来自于现存的市场环境中存在的某种不足。以更好的方式提供更好的产品或服务来弥补这种不足并获取赢利的可能性,就是创业机会。创业者通过发现和开发创业机会,与现有的企业,甚至是已确定市场地位且实力雄厚的企业展开有效的竞争。但并不是每个市场机会都适合创业者开展创业活动,创业者必须首先评估这个机会所能带来的回报和风险,评估这个市场机会所创造的服务和产品生命周期,它能否支持企业长期获利,或者能够在适当的时候及时退出。即使某种商业机会确实能满足市场需求,但如果它不能为投资者带来可接受的回报,就没有被开发的价值。

(2) 构建商业模式

当创业者瞄准某一商机之后,需要进一步构建与之相适应的商业模式。机会不能脱离必要的商业模式的支撑而独立存在。缺乏良好的商业模式,机会就不能实现其市场价值。

2. 新企业创建

新企业的创建是衡量创业者创业行为的直接标志,创建新企业,包括以下几部分工作。

(1) 组建创业团队

由高素质的人组成的良好的创业团队是创建新企业的基本前提。创业活动的复杂性,决定了所有的事务不可能由创业者个人完成,而要通过组建分工明确的创业团队来完成,创业团队的优劣,基本上决定了创业是否成功。

(2) 撰写创业计划书

创业计划书是创业者对整个创业活动的理性分析、定位的结果,是说服自己,更是说服创业投资者投资的重要文件。不仅如此,创业计划书也将使创业者深入

地分析目标市场的各种影响因素,使创业者在创业之前,能够对整个创业过程进行有效的把握,对市场机会的变化有所预警,从而降低进入新领域所面临的各种风险,提高创业成功的可能性。

(3) 创业融资

没有资金的支持,再好的创业计划书也只是美好的愿望。创业融资不同于一般的项目融资,因此需要一些独特的融资方式,在不同阶段,创业者可以选择不同的融资方式;针对不同的融资方式,融资策略有所不同,风险也不同。

3. 新创企业管理

创业者按照创业计划建立新创企业之后,需考虑的则是企业的运营问题。新创企业尤其要关注两大问题,即新创企业的战略管理和危机管理。

(1) 新创企业的战略管理

企业战略作为企业行动的纲领,是企业发展的方向性定位。因此,战略是企业管理中的首要问题,新创企业的战略选择有其重要意义。新创企业的战略在制定过程、表达形式、传递方式等方面与成熟企业有很大差异。

(2) 新创企业的危机管理

新创企业的管理者要常备危机意识。管理者需要时刻关注企业发展中出现的技术和市场危机、财务危机、人力资源危机等。危机不是一成不变的,采用适当的措施,可以将危机转化为企业发展的机遇。

1.2 创业机会与商业模式

1.2.1 创业机会的概念与类型

1. 创业机会的概念

不同的学者,提出的创业机会的概念不同。本书采用如下定义:创业机会就是技术、经济、政治、社会以及人口环境发生了变化,使新产品、新服务、新原材料和新的组织方式出现了新的情景。这里,创业机会并不简单等同于新产品、新服务、新原材料和新的组织方式,而是通过把资源创造性地结合起来,迎合市场需求(或兴趣、愿望)并传递价值的可能性。

2. 创业机会的类型

根据 Getzels 关于创造性的理论,可以按照机会的来源和发展程度对机会加以分类(如图 1-3 所示)。市场需求可能是已识别的(已知的)或未识别的(未知的);资源和能力可能是确定的或未确定的。确定的资源和能力包括一般的知识、人力资源、金融资源的情况了解或对自然资源(如产品/服务的技术条件)的情况了解。

在这个矩阵中,市场需求表示存在的问题,资源和能力表示解决问题的方法。

		市场需求	
		未识别	已识别
资源和能力	未确定	“梦想” (I)	问题解决 (II)
	确定	技术转移 (III)	企业形成 (IV)

图 1-3 机会的类型

(1) 机会类型(I)

市场需求未得识别且资源和能力不确定(问题及其解决方法都未知)——表现的是艺术家、梦想家、一些设计师和发明家的创造性。他们感兴趣的是将知识的发展推向一个新方向和使技术突破现有限制。

(2) 机会类型(II)

市场需求已识别但资源和能力不确定(问题已知但其解决方法仍未知)——描述了有条理地收集信息并解决问题的情况。在这种情况下,机会开发的目标往往是设计一个具体的产品/服务以适应市场需求。

(3) 机会类型(III)

市场需求未得识别但资源和能力确定(问题未知但可获得解决方法)——包括我们常说的“技术转移”的挑战,如寻找应用领域和闲置的生产能力。这里的机会开发更多强调的是寻找应用的领域而不是产品/服务的开发。

(4) 机会类型(IV)

市场需求已识别且资源和能力已确定(问题及其解决方法都已知)——这里的机会开发就是将市场需求与现有的资源匹配起来,形成可以创造并传递价值的新企业。

1.2.2 创业机会的识别

一些创业者之所以能成功,在于他们发现了别人看不到的机会,并迅速采取行动把握创业机会创造价值。为什么一些人更善于识别出有价值的创业机会,不少学者进行了研究。心理学理论认为机会的识别取决于人们认识机会愿望和能力的差异,正是这些差异,使得某些人成为企业家。而柯兹纳(Kirzner,1997)认为“机会在发现前是未知的”,一个人不能搜寻他不知道存在的东西,因此人们不会搜寻创业机会,而是通过新信息价值的识别(从其他方法获得的)发现创业机会。通常

认为机会的识别主要取决于四个主要因素^[6]。

1. 先前经验

在特定产业中的先前经验有助于创业者识别机会。例如,1989年,对美国Inc. 500企业报告显示,43%的被调查者是在为同一产业内企业工作期间,获得其新企业创意的。同时,创业经验也非常重要,一旦有过创业经验,创业者就很容易发现新的创业机会,这被称为“走廊原理”,指创业者一旦创建企业,他就开始了一段旅程,在这段旅程中,通向创业机会的“走廊”将变得清晰可见。

2. 认知因素

机会识别可能是一项先天技能或一种认知过程。有些人认为,创业者有“第六感”,使他们能看到别人错过的机会。多数创业者以这种观点看待自己,认为自己比别人更警觉。警觉很大程度上是一种习惯性的技能,拥有某个领域更多知识的人,往往比其他人对该领域内的机会更警觉。

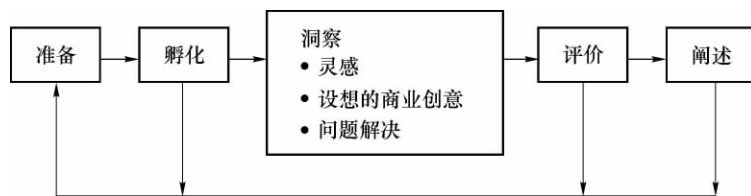
3. 社会关系网络

个人社会关系网络的深度和广度影响着机会识别。建立了大量社会与专家联系网络的人,比那些拥有少量网络的人容易得到更多的机会和创意。在一项对65家初创企业的调查中发现,半数创业者报告说,他们通过社会联系得到了商业创意。

4. 创造性

创造性是产生新奇或有用创意的过程。从某种程度上讲,机会识别是一个创造过程,是不断反复的创造性思维过程。

对个人来说,创造过程可分为五个阶段,如图1-4所示。在图中,从一个方框指向另一个方框的水平箭头,表示创造过程持续发展经过了五个阶段。垂直箭头表示,如果在某个阶段,某个人停顿下来或没有足够信息使认识继续下去,他的最佳选择就是返回到准备阶段,以便在继续前进之前获得更多知识和经验。



资料来源:布鲁斯·R·巴林格,R·杜安. 创业管理:成功创建新企业[M]. 张玉利,等,译. 北京:机械工业出版社,2006.

图 1-4 产生创造性创意的五个阶段

准备是指创业者带入机会识别过程中的背景、经验和知识。创业者需要利用经验来识别机会。研究表明,50%~90%的初创企业创意,来自于个人的先前工作经验。

孵化是个人仔细考虑创意或思考问题的阶段,也是对事情进行深思熟虑的时期。

洞察是识别闪现,此时问题的解决办法被发现或创意得以产生。有时,它被称为“灵感”体验,在商务环境中,这是创业者识别出机会的时刻。

评价是创造过程中仔细审查创意并分析其可行性的阶段。

阐述是创造性创意变为最终形式的过程,详细情节已构思出来,并且创意变为有价值的东西,诸如新产品、新服务或新的商业概念。在创业活动中,这正是撰写商业计划书的时候。

总之,创业机会识别是创业者与外部环境(机会来源)互动的过程,在这个过程中,创业者利用各种渠道和多种方式掌握并获取有关环境变化的信息,从而发现在现实世界中产品、服务、原材料和组织方式等方面存在的差距或缺陷,找出改进或创造的可能性,最终识别出可能带来新产品、新服务、新原料和新组织方式的创业机会。

1.2.3 创业机会的评价

目前,并没有什么绝对权威的机会评价标准,创业企业能否从最初的市场需求和未利用资源的形态发展成为新企业,不仅涉及机会本身的情况,还要求机会能与创建新企业的其他力量(创业团队、投资人等)相协调。一些风险投资公司在评估商业计划时,制定了详细的指标,也提出了一定的标准。但风险投资家在做出决策的时候,更多地依靠个人的商业感觉。而创业者的非正式评价则基本不依赖系统的指标体系。

1. 几种评价标准

史蒂文森(Howard H. Stevenson, 1994)等在《新创企业》中指出了充分地评价创业机会需要考虑以下几个重要问题:①机会空间的大小,存在的时间跨度和随时间成长的速度;②潜在的利润是否足够弥补资本、时间和机会成本的投资,能否带来满意的收益;③机会是否开辟了额外的扩张、多样化或综合的创业机会选择;④在有可能的障碍面前,收益是否会持久;⑤产品或服务是否真正满足了真实的需求。

朗格内克(Justin G. Longenecker)在《小企业管理》中指出了评价创业机会的五项基本标准:①对产品有明确界定的市场需求,推出的时机也是恰当的;②投资的项目必须能够维持持久的竞争优势;③投资必须具有一定程度的高回报,从而允许投资中的失误;④创业者和机会之间必须相互适应;⑤机会中不存在致命的缺陷。

2. 迪蒙斯机会评价框架

迪蒙斯(Timmons)总结概括了一个评价创业机会的框架(如表 1-2 所示),其

中涉及八大类 53 项指标。尽管迪蒙斯也承认,现实中有成千上万的创业者的特定机会,但未必能与这个评价框架相契合。但他的这个框架是目前包含评价指标比较完全的一个体系。

表 1-2 迪蒙斯机会评价框架

行业与市场	1. 市场容易识别,可以带来持续收入 2. 顾客可以接受产品或服务,愿意为此付费 3. 产品的附加价值高 4. 产品对市场的影响力高 5. 将要开发的产品生命长久 6. 项目所在的行业是新兴行业,竞争不完善 7. 市场规模大,销售潜力达到 1000 万美元~10 亿美元 8. 市场成长率在 30%~50%,甚至更高 9. 现有厂商的生产能力几乎完全饱和 10. 在 5 年内能占据市场的领导地位,市场份额达到 20%以上 11. 拥有低成本的供货商,具有成本优势
经济因素	12. 达到盈亏平衡点所需要的时间在 1.5~2 年以下 13. 盈亏平衡点不会逐渐提高 14. 投资回报率在 25%以上 15. 项目对资金的要求不是很大,能够获得融资 16. 销售额的年增长率高于 15% 17. 有良好的现金流量,能占到销售额的 20%~30% 18. 能获得持久的毛利,毛利率要达到 40%以上 19. 能获得持久的税后利润,税后利润率要超过 10% 20. 资产集中程度低 21. 运营资金不多,需求量是逐渐增加的 22. 研究开发工作对资金的要求不高
收获条件	23. 项目带来附加价值具有较高的战略意义 24. 存在现有的或可预料的退出方式 25. 资本市场环境有利,可以实现资本的流动
竞争优势	26. 固定成本和可变成本低 27. 对成本、价格和销售的控制较高 28. 已经获得或可以获得对专利所有权的保护 29. 竞争对手尚未觉醒,竞争较弱 30. 拥有专利或具有某种独占性 31. 拥有发展良好的网络关系,容易获得合同 32. 拥有杰出的关键人员和管理团队
管理团队	33. 创业者团队是一个优秀管理者的组合 34. 行业和技术经验达到了本行业内的最高水平 35. 管理团队的正直、廉洁程度能达到最高水准 36. 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识

致命缺陷	37. 不存在任何致命缺陷
创业家的 个人标准	38. 个人目标与创业活动相符合 39. 创业家可以做到在有限的风险下实现成功 40. 创业家能接受薪水减少等损失 41. 创业家渴望进行创业这种生活方式,而不只是为了赚大钱 42. 创业家可以承受适当的风险 43. 创业家在压力下状态依然良好
理想与现实的 战略性差异	44. 理想与现实情况相吻合 45. 管理团队已经是最好的 46. 在客户服务管理方面有很好的服务理念 47. 所创办的事业顺应时代潮流 48. 所采取的技术具有突破性,不存在许多替代品或竞争对手 49. 具备灵活的适应能力,能快速地进行取舍 50. 始终在寻找新的机会 51. 定价与市场领先者几乎持平 52. 能够获得销售渠道,或已经拥有现成的网络 53. 能够允许失败

资料来源:姜彦福,邱琼.创业机会评价重要指标序列的实证研究[J].科学研究,2004(1):62-63.

3. 刘常勇的机会评价框架

我国台湾地区的创业学者刘常勇教授归纳出的创业机会评价基本框架,是一种比较简单的评价方法,他认为创业机会评价主要围绕市场和回报两个层面展开,如表 1-3 所示。

表 1-3 刘常勇的创业机会评价框架

市场评价	1. 是否具有市场定位,专注于具体顾客需求,能为顾客带来新的价值 2. 依据波特的五力模型进行创业机会的市场结构评价 3. 分析创业机会所面临的市场的规模大小 4. 评价创业机会的市场渗透力 5. 预测可能取得的市场占有率 6. 分析产品成本结构
回报评价	7. 税后利润至少高于 5% 8. 达到盈亏平衡的时间应该低于 2 年 9. 投资回报率应高于 25% 10. 资本需求量较低 11. 毛利率应该高于 40% 12. 能否创造新企业在市场上的战略价值 13. 资本市场的活跃程度 14. 退出和收获回报的难易程度

资料来源:刘常勇.创业管理的 12 堂课[M].北京:中信出版社,2002:64-70.

1.2.4 商业模式的概念与作用

1. 商业模式的概念

什么是商业模式？玛格丽塔在《什么是管理》一书中指出，商业模式就是一个企业如何赚钱的故事^[14]。关于商业模式的定义，也有很多。咨询师 Mitchell 和 Coles(2004)对商业模式的定义是：一个组织在何时(When)、何地(Where)、为何(Why)、如何(How)和多大程度(How Much)地为谁(Who)提供什么样(What)的产品和服务(即“7W”)，并开发资源以持续这种努力的组合。

目前最为管理学界接受的是奥斯特沃德(Osterwalder)和图斯(Tucci)在2005年发表的《商业模式：这个概念的起源、现状和未来》一文中提出的定义：“商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构。合资伙伴网络和关系资本等用以实现(创造、营销和交付)这一价值并产生可持续、可营利性收入的要素。”

最通俗的定义是：商业模式就是描述企业如何通过运作来赢利的“故事”。在网络热潮时期，许多互联网创业者就是通过给投资者讲一个诱人的“故事”而获得了巨额的融资。

商业模式的核心三要素是顾客、价值和利润。一个好的商业模式，必须回答以下三个问题：

- (1) 企业的顾客在哪里？
- (2) 企业能为顾客提供怎样的(独特的)价值和服务？
- (3) 企业如何以合理的价格为顾客提供这些价值，并从中获得合理的利润？

当评价一个创业企业是否提出了真正具有创造性的商业模式时，首先需要从逻辑上回答上述问题，需要判断它能否为顾客、股东和员工，甚至其他利益相关者带来实际的价值和利益。总之，一个成功的商业模式应当能为多方创造价值。

2. 商业模式的作用^[3]

(1) 作为规划工具，商业模式的选择可以促使创业者全面思考市场需求、生产、分销、企业能力、成本结构等各方面问题，将商业的所有要素协调成一个有效、契合的整体。

(2) 使顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务，实现企业在顾客心目中的目标定位。

(3) 可以使员工全面理解企业的目标和价值所在，从而调整自己的行动与企业的目标达到和谐。

(4) 可以使股东更清晰、方便地判断企业的价值及其在市场中的地位变化。

商业模式描述了企业将如何实现创业的愿景,因此,在整个创业过程中有助于创业者对企业运作所涉及的各种业务、各种要素进行周密思考,形成相互支持和促进的有机整体。图 1-5 描述了创业成功的要素。

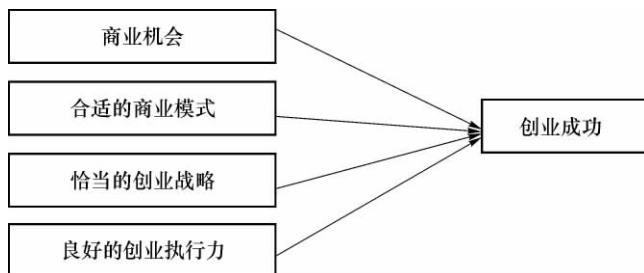


图 1-5 创业成功的要素

3. 影响中国的十大商业模式^[4]

在所有的创新之中,商业模式创新属于企业最本源的创新。离开商业模式,其他的管理创新、技术创新都失去了可持续发展的可能和赢利的基础。2006 年评选出了对中国管理最具影响的十大商业模式。

选择的标准是:①借助新技术和整合了新资源;②开拓了新的赢利模式;③模式具有可持续性,具有良好的业绩;④模式给其他行业很好的启发,并带动各行业模仿和创新。以下是十种商业模式的概述与示范效应。

(1) B2B 电子商务模式

阿里巴巴被誉为全球最大的网上贸易市场,不仅推动了中国商业信用的建立,也为广大的中小企业在激烈的国际竞争中带来更多的可能性。阿里巴巴汇聚了大量的市场供求信息,同时通过增值服务为会员提供了市场服务。目前阿里巴巴主要依靠中国供应商、委托设计公司网站、网上推广项目和诚信通赢利。特别值得一提的是诚信通,由于能够协助用户了解客户的资信状况,因此对电子商务市场的诚信度的建立非常有意义。

(2) 娱乐经济新模式

“超级女声”构筑了独特的价值链条和品牌内涵。从 2004 年起,“超级女声”通过全国海选的方式吸引能歌善舞、渴望创新的女孩子参赛,突破了原有电视节目单纯依靠收视率和广告赢利的商业模式,植入了网络投票、短信、声讯台电话投票等多个赢利点,并整合了大量媒体资源。这种调动消费者的情感与参与度的娱乐节目,在 2005 年达到空前高潮。赞助商、电信厂商和组织机构成为最大赢家。而在节目结束后,电视台所属的经纪公司又开始对“超女”进行一系列的包装、运作,进行品牌延伸营销。在此之后,海选节目在中国遍地开花,各家电视台和影视制作机构纷纷“克隆”。

(3) 新直销模式

多层次人力直销网络是安利商业模式的根基。这张庞大的销售网上的每一个

节点——安利的每一个直销员,都具备经销商和消费者的双重身份。1992 年进入中国内地的安利并不是面向终端消费者,以产品消费价值招徕顾客的常规企业,而是面向小型投资主体——个人与家庭,招募他们为经销商,加入安利直销大军。中国《直销法》出台,处于敏感地带的安利尽管获得了中国政府的牌照,但也在调整新的业务模式,原来的经销商可以在“销售代表”和“服务网点”两个渠道间重新选定身份,而安利原有的经销商队伍将逐渐淡出。直销模式被中国很多企业采用,最著名的如天狮集团。

(4) 国美模式

家电在中国是成长性较好的商品之一,低价连锁的销售模式深得消费者的青睐。国美依靠资金的高周转率,以惊人的速度扩张。目前,国美电器在中国内地 160 多个城市拥有直营门店 560 多家,在香港和澳门的门店总数达到 12 家。国美的扩张速度是世界知名的家电连锁巨擘百思买公司的 4 倍,其利润主要来自供应商的返利和通道费。继国美之后,以专业连锁和低价取胜见长的还有苏宁、永乐和大中等公司。

(5) C2C 电子商务模式

淘宝网以连续数年免费的模式,将最大的竞争对手置于被动地位,并吸引了众多网上交易的爱好者到淘宝开店。淘宝网还打造了国内先进的网上支付平台“支付宝”,其实质是以支付宝为信用中介,在买家确认收到商品前,由支付宝替买卖双方暂时保管货款的一种增值服务。短时间内迅速占领 C2C 电子商务市场,淘宝网的多触角出击、整合娱乐营销的商业模式功不可没。在影视、体育、慈善等各个领域,都可以看到淘宝网的身影。

淘宝网的高速增长,使同行发现了中国 C2C 市场的巨大潜力。原本以 B2C 模式见长的网上书店当当网和被亚马逊收购的卓越网,也纷纷开起网上店中店。

(6) 分众模式

分众模式的商业价值来源于让无聊的、等电梯的写字楼白领观看电梯口液晶屏广告,给广告主提供准确投递广告的新媒体。2005 年 7 月,户外液晶电视广告首创者分众登陆纳斯达克融资 1.72 亿美元,此后并购了公寓电梯广告商框架媒体和行业第二名的聚众,打造“分众户外生活圈媒体群”商业模式:一个人早上上班,进了电梯将会看到电梯海报,在都市中心商务区的行进路途上将观看到 LED 彩屏媒体广告,在写字楼中将看到楼宇广告,而在超市、大卖场又能看到分众的大卖场联播。分众的出现,催生了一系列的跟进者:覆盖药店人群的健康传媒、覆盖铁路火车系统的光源传媒,还有覆盖厕所的亮角落传媒。

(7) 虚拟经营模式

美国耐克公司是服装业虚拟经营的典范。耐克公司把精力主要放在设计上,具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家,以此降低生产成本。这

种虚拟制造模式使耐克得以迅速在全球拓展市场。耐克公司的虚拟经营模式得到了中国人,尤其是温州商人的追捧。

(8) 经济型连锁酒店模式

如家未必是中国经济型酒店的“第一人”,却是迅速地将连锁业态的模式运用于经济型酒店的革命者。由于快速地加盟、复制、扩张,如家快捷酒店及时地占据了区位优势,在众多的同行业竞争者中率先赢得华尔街的青睐,于2006年10月26日成功登陆纳斯达克。在中国的一线商务城市,如家入住率接近100%,定位在150~300元的经济型客房,对中小企业商务人士、休闲及自助游客具有极大的吸引力。如家的商业模式引发了复制的热潮,经济型连锁酒店概念在中国炙手可热。如家上市后仅半个月,位于广东的七天假日连锁酒店于2006年11月获得美国华平投资基金上千万美元的投资。

(9) 网络游戏模式

“盛大”独自开创了在线游戏的商业模式。2005年12月,盛大主动宣布转变商业模式,将自己创造的按时间收费的点卡收费模式改为实施道具增值服务的计费模式。盛大希望以一种有效的运转模式发现和满足用户需求,延长游戏的生命期,并为公司的互动娱乐战略提供更持久的现金流。由于免费模式的推行,盛大的在线游戏的核心竞争力不断强化,收入得到了快速恢复和增长。盛大游戏转型免费前,国内在线游戏还不流行免费,而现在越来越多的在线游戏运营商摒弃了按时间扣点的单一收费模式。

(10) 网络搜索模式

搜索引擎已彻底改变了人们的生活方式,其中竞价排名是搜索最主要的收入来源。百度的收入对竞价排名的依赖程度很高,实质类似于做广告,即客户通过购买关键词搜索排名来推广自己的网页,并按点击量进行付费。由于网页左右两边都包含有竞价排名的结果,搜索者很难清晰地辨别哪些搜索结果是付费的。谷歌的竞价排名商业模式有所不同,搜索结果显示的左侧是自然搜索排名,右边为竞价排名搜索结果,更好地照顾了用户的自然感受。继谷歌、百度之后,竞价排名成为多数搜索引擎的赢利模式。

1.3 创业计划

1.3.1 创业计划概念及作用

1. 创业计划的概念

创业计划又称商业计划(Business Plan),是创业者在初创企业成立之前就已经准备好的一份书面计划,用来描述创办一个新的风险企业时所有的内部和外部

要素。是对企业活动进行详尽的全方位筹划。它是创业者为了实现未来增长战略所制定的详细计划,主要用于向投资方和创业投资者说明公司未来发展战略与实施计划,展示自己实现战略和为投资者带来回报的能力,从而取得投资方或创业投资者的支持。

尽管创业计划有一定的规范格式,但是并没有一种能够对各种创业企业都普遍适用的创业计划。针对不同的行业、不同的环境、不同的目标,制定的创业计划也不尽相同。基于创业计划的目的,创业计划的类型就包括:吸引风险投资的创业计划、吸引合伙人的创业计划、获取政府或公共部门支持的创业计划以及针对企业家个人的创业计划。

2. 创业计划的作用

创业计划具有“计划”和“营销”两大功能。“计划”功能可以作为即将进行的创业活动的行动指南,而“营销”功能则可以从不同的受众那里获得必要的支持,尤其是创业融资的支持。具体讲,创业计划具有以下几个方面的作用。

(1) 帮助创业者理清思路

编写创业计划的过程也是企业创业者整理思路的过程,通过编制创业计划,创业者认真地对自己所拥有的资源、已知的市场情况和初步的竞争策略作一个简单的分析,并提出一个初步计划。

(2) 创业融资

创业计划是创业融资的必备工具。对于初创企业来说,创业计划的作用显得尤为重要。风险投资家往往依据创业计划进行风险评估,选择他们认为最有发展潜力的企业进行投资。

对于银行来说,初创企业的经营风险太大,往往不愿意为这类企业提供贷款。即便是提供,银行一般先要求创业者提供创业计划。一份详尽的、与众不同的、切实可行的创业计划获得贷款的可能性更大。创业计划也是初创企业获得其他形式的资金支持的必备文件之一。

(3) 创建和增强团队的凝聚力

创业初期的企业往往缺乏吸引力,能否留住和吸引人才,关键要看创业计划能否打动他们的心。好的创业计划,不仅能吸引潜在的人才,留住现有的人才,还能使组织的成员了解企业的发展战略和创业计划,并朝着同一目标努力。通过创业计划,把员工凝聚在一起。

(4) 取得政府和相关机构支持

在我国,大量的创业活动离不开政府和相关机构的支持。政府每年都会在科技资金等方面选择一些潜力项目并提供支持。要取得政府的支持,必须借助公共关系和完整的商业计划,展现创业活动所具有的积极的社会意义,让政府机构充分了解创业思路和所需要的具体支持。国内以前常常用可行性报告和项目论证代替

和行使这一作用。

1.3.2 制订创业计划的步骤

1. 将创业构想细化

创业者应当对创业活动进行总体规划,明确企业的市场格局、竞争情况、目标客户及潜在客户、技术发展情况、企业赢利模式等。

2. 进行市场调研

在正式编制创业计划之前,企业需要很多的相关信息,因此创业团队需要对企业所处的行业、环境和政策进行调查分析,对竞争对手的情况进行细致的研究,还应该对消费者进行调查。

3. 创业计划书的写作

在收集了大量相关信息的基础之上,根据企业的计划和市场情况制定出明确的目标、将要实施的战略,说明管理团队的执行力,还应该制订一份详细的公司财务计划。

4. 创业计划书的检查与调整

创业计划书编写完后,还需要对其进行认真检查,看看是否有遗漏。不断修改,直至完善。

1.3.3 编制创业计划的基本原则

一份好的创业计划必须呈现竞争优势与投资者的利益,同时也要具体可行,并提出尽可能多的客观数据来加以佐证。在写作过程中应该遵守以下原则。

1. 市场导向

利润来自于市场的需求,没有对市场进行深入调查和分析,所撰写的创业计划将会是空泛的。创业计划应该以市场导向的观点来写,并充分体现对市场现状的掌握和对未来发展趋势的预测能力。

2. 简明扼要

风险投资家没有时间,也不愿意花过多的时间来阅读一些对他来说毫无意义的东西。开门见山、直切主题的写法,较容易引起风险投资者的注意和兴趣。

3. 条理清晰

投资者真正关心的问题都是相同的,即做的是什么产品?怎么赚钱?能赚多少钱?为什么?创业计划应该把这些问题回答清楚,使投资者看完后,能很清晰地了解新创企业的商业机会、所需资源、风险和预期回报。

4. 观点客观

不要用大量的形容词来吹嘘,计划中的所有内容必须实事求是。即使是财务

规划,也不应该是凭空想象出来的,必须事先进行大量的调查和科学分析,是在调研数据分析基础上得出的合理结论。在创业计划中,数据越充分,就越容易让投资者相信预测是可信的。

5. 注意用语

创业计划应力求语言生动,尽量避免使用技术性很强的专业术语。风险投资者更关心企业能创造多少价值。过多的专业术语会影响到他们的兴趣,即使不得已要使用专业术语,也应在附录中加以解释和说明。

6. 突出优势

突出优势也就是突出这份创业计划的“卖点”。即在创业计划中呈现竞争优势,例如,创业者有非凡的经营管理能力和目标一致的管理团队,独一无二的技术优势,对市场的清晰认识等。

1.3.4 创业计划书的主要内容

创业计划书必须提出一个具有市场前景的产品(服务),并围绕着该产品(服务)完成一份完整、具体、深入的创业计划,要描述公司的创业机会,并提出行动建议。一份完整的创业计划书包括以下主要内容。

1. 创业计划书的结构与格式

大多数创业计划在基本内容方面有极大的相似性,在写作上也存在着一定的规范、结构和格式。可以根据适合企业的“表达”方式写作创业计划,不必拘泥于固定的格式,创业计划应当包括以下几个部分:①封面或封页;②内容索引和目录;③摘要;④企业介绍;⑤产品(服务);⑥技术;⑦管理团队和组织;⑧市场分析;⑨营销计划;⑩生产计划;⑪财务计划;⑫风险管理;⑬退出策略。可以有所侧重。

2. 创业计划书摘要

创业计划书摘要又称执行摘要(执行总结),是投资者阅读时首先要看的内容。如果摘要不能立刻引起投资者兴趣,后面的部分写得再精彩也没有用。投资者往往通过摘要就能很快判断出创业企业是否值得投资。所以,执行摘要的写作最重要。摘要包括的内容有:公司介绍、管理者及其组织、主要产品和研发、目标客户、市场分析、营销策略和目标、财务计划、风险及退出等。

摘要部分应该重点向投资者传达五点信息:①创业企业的理念是正确的,创业所预期在产品、服务或技术方面具有竞争对手所没有的独特性;②商业机会和发展战略是有科学根据和经过充分考虑的;③企业有管理能力,企业团队是一个坚强有力的领导班子和执行队伍;④创业者清楚地知道进入市场的最佳时机,知道如何进入市场,并且预料到什么时间应该适当地退出市场;⑤企业的财务分析是实际的,投资者不会把钱扔到水里。如果能简洁清楚地阐述这些内容,投资者将会更有兴

趣读完整篇创业计划书,甚至会把钱投入该项目。

3. 企业简介

通过企业介绍,可以使投资者对要创立的企业有一个大概的了解。其内容可以从以下四个方面来阐述:

- (1) 企业的一般性描述,包括企业概况、地址和联系方式等;
- (2) 经营业务或行业的历史背景及现状;
- (3) 公司的组织结构;
- (4) 产品或服务的独特性;
- (5) 营销方式。

4. 产品和服务

风险投资家最关心的问题之一就是,产品或服务到底有什么独特性,能否卖出去,市场有多大,能否赚钱。这就要求新企业提供的产品或服务能解决现实生活中的问题,或者能够帮助顾客节约开支、增加收入。

通常的产品介绍应包括:产品名称、性能和质量,主要的产品类型,产品的竞争优势,产品的市场前景预测,产品的品牌和专利,产品的研发过程与计划、产品所处的生命周期阶段等。创业者要对新产品或服务做出详细的说明。

5. 技术和开发

这一部分并不是所有的创业计划书都必须具有的,这取决于企业业务的性质。如果创业企业是一个高新技术创业企业,创业计划书就需要对技术开发进行特别的说明,主要介绍研发的投入和要实现的目标。

6. 管理团队与组织

许多风险投资者表示,非常重视创业企业的管理团队。正是由于这个原因,创业计划书的一个关键部分就是描述企业管理团队。在创业计划书中必须强调创业团队的强项。一个具备正式结构的组织,能够更好地得到资金和提供更强有力的领导能力,因此也能够更好地实现目标。

7. 市场分析

市场分析是编制创业计划书的依据,在充分分析的基础上,对整个产业以及竞争状况进行充分详尽的分析,并在此基础上逐渐形成对企业目标市场的清晰认识,从而可以为制定企业战略提供依据。市场分析常常被认为是商业计划最重要的部分。可以从整体市场、细分市场、目标客户、企业面临的竞争态势等方面进行阐述。

8. 营销计划

营销计划是创业计划的重要组成部分,它的作用在于让投资者相信企业的赢利能力。同时也为企业未来的营销活动提供指导。它主要描述企业的产品或服务将如何进行分销、定价和促销。营销策略的制定是计划制定中最富有挑战性的环节。

9. 生产计划

如果新创办的企业属于制造业,那么计划中必须要制定生产计划。这个计划主要是描述产品完整的生产制造过程。

10. 财务计划

财务计划常常被认为是创业计划书的核心和灵魂,投资者可以从财务计划中看到一个好的创业计划如何转化为利润。这一部分提供了有关公司当前财务状况、公司将如何使用从投资者那里获得的资金、公司如何管理其财务资源以实现组织目标等。这部分的写作应当是相当专业的。要包括的主要内容如下:

(1) 财务报表。包括资产负债表、损益表和现金流量表。

(2) 财务预测。创业企业的财务预测应保证和创业计划书的假设相一致。财务预测中最重要的是企业的盈亏平衡预测。

(3) 融资计划。主要说明资金的来源和运用,此外,还包括财务的内部控制和监督机制。

11. 风险分析

创业的高风险是众所周知的,风险投资者在向创业企业投资时,总是希望尽可能地弄清企业可能面临的风险、风险的程度和如何规避风险。这一部分将有助于消除和减轻投资者的疑虑。

12. 收获及退出机制

投资者需要知道他们如何从新企业中获利、资金如何收回、何时能够收回。因此,风险投资者通常对创业投资的收获、退出策略也极为关注。退出也是带有不确定性的,因而投资者需要退出的准确细节。常见的投资退出方式主要包括公开上市、兼并和回购、管理层收购等。创业企业应该对这几种方式进行可行性分析,并且说明每种退出方式的投资回报率。

1.4 创业融资

“巧妇难为无米之炊”,如果没有资金的支持,创业的美好蓝图就无法变为现实。对于广大创业者来说,创业初期最大的困难就是如何获得资金。融资的渠道和方式多种多样,创业者需要进行比较,选择合适于自己的融资类型。

1.4.1 创业融资的特点

企业在不同发展阶段,采用不同的组织形式,其融资的渠道和方式的选择都会有所差异。新创企业作为成熟企业发展的初级阶段,与成熟企业相比,其融资差异主要体现在以下几个方面。

1. 资金来源较少

成熟企业的融资的来源范围比较广。一个信用良好的成熟企业会更容易取得企业所需的资金,成熟的企业可以借助资本市场来融资。而新创企业资金来源很少,因为由于企业未来市场及收益具有较大的不确定性,再加上不具备成熟企业所拥有的品牌和信誉,因此很难融资。

2. 资金用途与资金数量不同

成熟企业的融资一般有特定目的,例如,为了某一新产品的开发、为了扩大再生产或为了并购企业所需要的资金等,并且融资一般数额比较大。新创企业的融资一般是为了满足流动资金的需要、产品开发和企业成长的资金需要。新创企业融资一般数额比较小。

3. 资金风险大、要求资金回报率高

与成熟企业相比,新创企业无论是市场前景还是企业赢利等都存在较大的不确定性,创业企业的平均风险水平较高,即使在创业活动相当活跃的美国,新创企业的失败率也非常高,这也就决定了提供给新创企业资金的投资者承担的风险较大,因而他们要求更高的资金回报率。

4. 融资方式比较单一、融资比较困难

创新企业因为其所面临的种种不确定性,很难从金融市场上多渠道融资。新创企业融资方式比较单一,主要包括亲戚朋友提供的资金、天使投资、风险投资等;由于创业企业市场信誉缺失,无法借助商业信用融资,商业贷款、债券融资也很困难。

1.4.2 创业融资的类型

融资方式分为内源式和外源式两种。外源式融资主要分为债务融资和股权融资。具体包括以下几种。

1. 自我融资

所谓自我融资就是创业者自己出资或者从家庭、亲朋好友筹集资金,国外常常称之为 Self-financing 或 Bootstrap Financing。绝大多数创业者靠自我融资创建企业,能够获得专业投资的,只有极少部分。即使是在创业投资非常活跃的硅谷,创业者也常常先靠自己的资金来开始最初的创业,包括雅虎、易趣等,国内更是如此。

自我融资的优点是相对比较快速、灵活,投资者的自我激励和约束大。但问题是相当多的创业者缺乏自我融资的能力和渠道,自我融资通常难以满足创业企业快速发展的资金需求。

2. 天使投资

(1) 天使投资的概念

天使投资(Angel Investment)是指那些富有的个人直接对有发展前途的创业

企业进行早期的直接权益性资本投资的一种民间投资方式。天使投资最大的特点在于它是创业企业种子期的主要融资手段。专业的投资机构通常不大愿意投资早期项目,其中有两个重要的原因。一是早期项目风险大,二是早期项目尽管投资额度小,但同样需要专业投资者去做尽职调查和投资后的参与管理,这对于管理上亿美元的大投资机构来说,成本上不合算。因此,天使投资者应运而生,它的出现可以说是专业投资机构的一个重要补缺。

(2) 天使投资的特点和类型

天使投资有三个方面的特点:一是直接向企业进行权益投资;二是不仅提供现金,还提供专业知识和社会资源方面的支持;三是投资程序简单,短时期内资金就可到位^[12]。

天使投资人一般有两类,一是创业成功者,二是企业的高管或高校科研机构的专业人员。他们有富余的资金,也具有专业的知识或丰富的管理经验,由于年龄或职业、社会地位等因素的制约,不太可能从零开始单独创业,他们希望以自己的资金和经验帮助那些有创业精神和创业能力的志同道合者创业,以延续或完成他们的创业梦想,冒着可以承担的风险,在自己熟悉或感兴趣的行业进行投资,获取回报。他们对创业者的要求不像正规的风险投资机构那样苛刻,因而更受创业者的欢迎。例如,谷歌在初创阶段获得了 Sun 公司的共同创始人 Andy Bechtolsheim 的 10 万美元天使投资。

(3) 天使投资人在中国的发展^[4]

天使投资人在中国已经存在多年,从我国天使投资人的构成上看,除职业投资者外,还包括外资公司的代表、高管人员、海外华侨和海归人士,以及国内成功的民营企业家和先富起来的一部分人。其中大部分都是一些富人之间的松散投资网络。但近几年,他们开始发起“天使团体”,类似于十几年前股市大牛市期间,美国工薪阶层中普遍存在的投资俱乐部,只是档次更高一些。我国的天使投资尚处于萌芽阶段。在观念上,天使投资仍是一个新事物,但在实践中,这种经济行为早已存在。改革开放以来,通过个人奋斗积累了一定财富且具有经济头脑的社会阶层已经形成,另外还有外资公司的代表或者高级管理者、外国人、海外华侨和海归人士等,有意无意间已经从事了天使投资的事业。

3. 风险投资

根据美国国家创业投资协会(NVCA)的定义,风险投资(Venture Capital)是由专业投资者投入到新兴的、快速成长的、有巨大竞争潜力的企业中的一种与管理相结合的资本。哈佛大学的 William A. Sahlman(1994)对风险投资的定义则是“对具有高成长潜力的未上市企业的积极投资”。斯坦福大学的 Thomas F. Hellmann 博士将风险投资定义为“实行专业化管理,为新兴的以增长为诉求的未上市公司提供股权式融资的资本”。这些定义大同小异,实质是一致的。经济合作与发

展组织(OECD)对风险投资的含义曾经有三种解释:①风险投资是以高新技术和知识为基础,对生产技术密集型的创新产品或服务进行的投资;②风险投资是购买在新思想和新技术方面独具特色的中小企业的股份,并培养和促进这些企业的形成与创立的投资;③风险投资是一种向极具发展潜力的新建企业或中小型企业提供股权资本的投资行为。

我国对于风险投资的定义同样说法不一。我国官方文件(科技部、国家计委等七部委1999年11月16日发布的《关于建立风险投资机制的若干意见》)关于风险投资的定义为:风险投资是指向主要属于科技型的高成长性创业企业提供股权资本,并为其提供经营管理和咨询服务,以期在被投资企业发展成熟后,通过股权转让获取中长期资本增值收益的投资行为。

由于高新技术企业与传统企业相比,更具备高成长性,所以风险投资往往把高新技术企业作为主要投资对象。在美国,70%以上的创业资本投资于高技术领域,从而对高技术产业化起到了极大的推动作用。

4. 其他融资方式

向银行贷款是一种重要的融资方式,创业者可以通过银行贷款补充创业资金的不足。目前,我国的商业银行推出的个人经营类贷款对创业者而言是一个好消息。另外,随着对创业活动的重要性认识的深入,我国各级政府先后出台了一系列针对创业和中小企业发展的优惠政策。中小企业担保基金、科技部中小企业创新基金、地方政府的留学生创业基金等,都可能成为创业企业的重要选择。当企业成长到一定阶段,可以考虑寻求上市。除此之外,还有典当融资、设备融资租赁、孵化器融资、集群融资、供应链融资等。

5. 上市

通过首次公开发行(IPO)实现上市,是创业企业融资的一个重要途径。选择不同的上市地点有不同的要求、不同的优势。主要上市的地点选择有国内主板、美国纳斯达克、香港主板、香港创业板、新加坡证券交易所等。例如,新浪、搜狐、网易、亚信等选择在美国纳斯达克上市,蒙牛、中讯、李宁、腾讯等在香港主板上市,金蝶软件等选择在香港创业板上市,鹰牌陶瓷则在新加坡证券交易所上市。

1.4.3 创业企业不同发展阶段的资金来源

创业企业在不同的发展阶段,其风险和不确定性不同,因此,不同阶段创业融资的资金来源是不相同的。

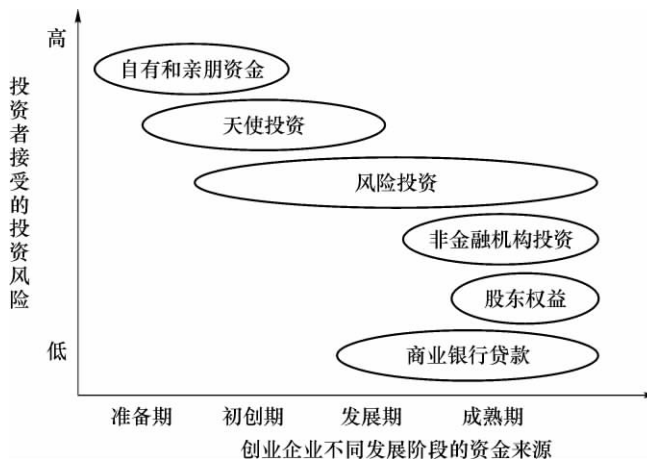
由图1-6可以看出:

(1) 在创业准备期,企业没有产品和服务,无法得到市场认可,所需要的资金主要是自我融资,即创业者自己的资金或向亲朋好友融得的资金。

(2) 在企业初创期,企业需要资金购买生产设备、开发产品、开发市场,因此对资金的需求不断增加,企业有基本明确的目标市场,可以通过天使投资和风险投资取得企业经营所需要的资金。

(3) 在企业发展期,新创企业的产品和服务需要进一步升级,需要投入更多资源开发产品和服务。在这一阶段,企业有了自己的客户,也通过了市场的检验,所需资金可以通过风险投资和商业银行取得。

(4) 在企业成熟期,企业在市场中确立了自己的地位,虽然仍然面临激烈的竞争,但是已经具有稳定的客户和市场,企业可以凭借自己的信用取得贷款,也可以凭借良好的经营业绩进行上市融资,以取得发展所需要的资金。



资料来源:Donald F. Kuratko, Richard M. Hodgetts. 创业学:理论、流程与实践[M]. 张宗益,译. 北京:清华大学出版社,2006:436.

图 1-6 创业企业不同发展阶段的资金来源

表 1-4 是硅谷典型创业企业(尤其是高科技创业企业)的融资路径。

表 1-4 硅谷典型创业企业(尤其是高科技创业企业)的资金来源

企业成长阶段		主要融资渠道
种子期		自我融资:创始人、家庭、亲朋好友、信用卡短期透支等
		天使投资
		创业投资
创始期		天使投资、创业投资、政府所支持的小企业投资、大公司投资
发展期	成长期	创业投资、大公司投资
	扩张期	创业投资、上市或被大企业收购
成熟期		上市、商业银行贷款等

1.4.4 创业者在寻求创业投资时常见“陷阱”^[3]

1. 高估价值,低估风险

创业者常常会过分高估创意或技术的作用和商业价值,低估其商业价值实现过程中的风险,这常常使得创业者难以获得投资。试问,在 eBay 刚诞生 6 个月的时候,有哪个投资者会认为当时其创意就值 2 亿美元,并愿意据此评估价值进行投资呢?

2. 急于大笔融资

有些创业者希望一次性获得一大笔发展资金,这样就可以一劳永逸了,但现实的结果基本上是四处碰壁。

3. 融资时候“乱投医”

很多缺乏经验的创业者会没有选择地去找很多外部投资者,既不知道这些投资者的投资理念、投资领域,也不知道他们是否真的有钱投资,并愿意投资,更不知道这些投资者除资金外还能否给企业带来价值。这不但消耗了大量精力,耽误了企业自身业务的发展,而且融资工作常常做不好。

4. 只接洽一个外部投资者

有些创业者外部股权融资时,缺乏信息和渠道,始终只找一个投资者,这样的结果是:一方面,创业者不知道企业真正的市场价格;另一方面,一旦这个投资者不投资,创业者就会不知所措。

5. 融资谈判时过于“精打细算”

很多创业者在股权融资时过于拘泥于局部小利益,错失了融资的时机,结果也使企业失去了发展的良机。因为对大部分的创业企业来说,资金缺乏是制约企业快速成长的关键因素,而机会常常是“机不可失,时不再来”。

6. 融资时创业团队的股权被过早过度稀释

在一些融资案例中,创业团队的股权被过早过度稀释,这给企业的发展后劲带来严重问题,因为创业企业在发展阶段非常依赖于创业团队尤其是核心创业者的努力。

案例分析 ▷▷

以 QQ 空间为模仿对象的庞升东,庆幸自己抓住了腾讯“懈怠”的间隙,一度“后来居上”。自成立以来,51.com 一直保持了比较好的发展速度和业绩。庞升东透露,目前每个月的收入都能达到 100 多万美元,主要来源于增值服务和广告,其中增值业务占据了大部分。今年下半年开始,51.com 会推出网络游戏产品,将继续保持高速发展的态势。

从大学就开始创业的庞升东至今已有过 10 余个创业项目,51.com 是其中最

成功的之一，也因此备受争议。

1. 不安分的学生

1990年，中国的保健品市场正值发展高峰，三株等一大批企业发展迅猛。庞升东就接下了一桩生意，为某保健品公司做推广，把厂家的产品报纸广告塞到居民的信箱里。在资讯还很匮乏的当时，这种方式并不会招致反感，老百姓甚至还很喜欢看。庞升东作为该公司在学校的推广召集人，每周都召集一些学生去做。后来庞升东开始频频“主动出击”，为学校活动拉赞助，第一个赞助商就是史玉柱旗下的脑黄金。为了系里的一个娱乐活动，他从该公司拉来400元钱赞助。在学校推广预防近视的活动中，他又从一家相关厂商那里给学校争取到几千元钱的赞助。

在此过程中，庞升东感受到了商业世界的魅力。1998年大学毕业后，庞升东去了马云创立的中国黄页公司，当时该公司规模还不到10个人。第二年，庞升东转而进入宁波当地一家事业单位，在马云的公司里虽然呆了不到一年，却培养起他对建网站的兴趣，于是一边做技术支持工作，一边进行一些网页制作。利用上班的闲暇，庞升东创建了一个导航的个人网站，当初只是想自己浏览网站更方便，纯粹兴趣使然。但这次尝试带给他两个非常大的收获，因为从美工、程序、编辑、推广所有的事情都是自己做，庞升东对网站建设和运营第一次有了比较完整的认识；另一个收获就是，依靠当时全世界最大的两个广告联盟，赚到了2万美元广告费。

2. 股市和房产的“快钱”

从经济系毕业的庞升东对财经领域一直很感兴趣，也是早期的股民，业余还会写些股市评论。1999年下半年时，庞升东的工作性质发生转变，成为负责政府经济类内刊的编辑，就是每周把近期发生的重大事情总结提炼成报告，让领导能在短时间内了解到动态信息，因此他不得不整天关注财经新闻。

有些未被领导通过的报告，庞升东就把它放到网络上，“这有一点儿像早期的博客”，后来这变成了他的第二个创业项目，以此为基础成立了证券网站——必赢证券，该网站甚至一度成为中国的三大证券网站之一，两年内就为庞升东带来了1000多万元的营业收入。这个项目一直坚持到2006年，因精力有限才转手卖掉。

必赢证券的获利则为庞升东后来投资房产积淀了基础。庞升东一直对房产十分看好，根据看过的一份人口研究报告，他认定40岁左右、已有多资产积累的群体将会成为中国分房制度结束后的购房大军，房地产市场将会很快起来。

惊讶于这个发现，庞升东撰写了一份关于如何逐步进军房地产业，长达40多页的报告以及商业计划。虽然该商业计划并没有获得别人的响应，但并未妨碍其后来投资房产的大手笔。2000年开始，宁波的房价一路爬高，从不到1000元，到2003年突破3000元，庞升东终于认定自己的判断，狠下心一周内就买下了几十套房子，这笔投资绝对超值，到2006年宁波的房价已经过万。更为重要的是，从房产投资上获取的丰厚回报为庞升东迄今为止最重要的一个创业项目，也就是51.com

的启动提供了资金积累。

3. 找到长期目标

2005年3月,庞升东花了98万元购得域名51.com,创下当时国内域名成交价最高记录。最初时,他并不准备将51.com建设成博客社区,但一直使用自己的博客来招聘人才。到了6月份,就以这种博客招聘的形式,公司的员工从最初的7人扩展到20人,并且颇有些志同道合,庞升东自己称之为“英雄的团队”。后来,受一个长期关注互联网的员工推荐,庞升东看中了51.com的前身——一家位于福建的网站10770.com。这家网站甚至比MySpace起步还要早,庞升东认为这个团队很具有前瞻性眼光,决定购买下来,并抛售房产筹集了1000万元的创业启动资金。

其实,促成他下定决心的另外一个重要原因是,2005年时,韩国的赛我网已经成为当地最大的互联网公司,不论访问量还是收入都超过了搜索引擎、门户、B2C以及C2C等领域的所有公司。庞升东认为中国和韩国有很大的相似性,交友社区完全可以成为跟门户和搜索引擎一样大的市场。

庞升东一直把腾讯当作自己的对手,51.com的起步也受到了腾讯的启发,因为当时腾讯已经拥有了4亿多用户。但完全模仿又不现实,庞升东就选择了QQ空间当作坐标,因为腾讯当时重点关注在游戏和其他领域,对QQ空间并不重视,这为51.com后来在一个阶段内后来居上留出了市场空间。

51.com的产品很快面世,通过在全国很多地市网吧的推广,这种类似直投的方式庞升东在大学期间推广保健品时就已了然于胸,网站的名气很快起来了。当然,这其中还包括庞升东的一些小想法,比如曾“借力”QQ,用户登录管理页面后,会收到系统的“温馨”提示:“为便于您的记忆,请将您的主页地址填在QQ资料里,这样还能给您的主页增加访问量。”51.com的个人主页就在一定程度上借用QQ平台进行传播。

4. 细节与大局观

庞升东坦言,自创业以来,在大大小小的10多个项目中,互联网领域里除了交友社区,其他基本都尝试过了。对于这个项目,他表示至少5年内都会坚持做,“因为5年后这个市场才会趋于成熟”。51.com已受到很多投资人和用户的认可,2006年和2007年先后获得了两轮风险投资,目前保持每天15万以上的自然增长用户,其中有5万以上的活跃用户。对于为什么能在众多社交类网站的包围下还能获得用户的青睐,庞升东表示,理解需求和抓细节才是根本,他认为客户的最大需求是“要受到认可”,51.com所有的创意和策划都基于这点。为了更深刻地理解用户,他曾去过10个省份深入网吧,调查2万多台电脑的社区登录情况。

对于细节,庞升东以白米饭做例,米饭一般包括蒸、烧、煮等做法,有一点儿香的就是小噱头;他则认为,即便是口味一样,都可以在形式上以及用户引导上制作出差异化来,因而虽然白米饭成本不高,但也可以成为饭店之间的竞争点,因为很多菜的口味大多一样,白米饭往往可能引导顾客成为回头客。“你就跑遍100个很好的饭店,吃他们的白米饭,把最好的10家学过来,再搞一点儿小噱头。”庞升东

说,51.com 中像“白米饭”这样吸引网民的细节点太多了,如果网站上有 50 个甚至 100 个这样的点时,用户整体体验下来就会觉得与众不同,“如果说筷子又很奇特呢?”“米饭”、“筷子”这些小细节在庞升东眼里,成为最吸引用户的法宝。

抓细节,不对整体做大动作也成为 51.com 的一个发展策略。成立三年以来,员工已经达到了 300 多人,但“产品一直没怎么增加,还是在细化,还是在改进”。这种策略性思维得益于庞升东的围棋爱好,他认为做企业跟下围棋差不多,要有好的大局观,同时局部也不能差,该争的就要争。

围棋给他的另外一个启发就是讲究轻重先后。围棋中一般的规则是,初期只要把棋子挂上棋盘角落,四边放置就可以了,但到了第 20 颗棋子时,就应注意在一些重点局部的搏杀了,“企业做了一年后,接下来的竞争要点是什么?毕竟资源永远是有限的,必须排出要点。”虽然目前经营业绩不错,但是 51.com 因为一些操作手法遭到了批评和质疑。对此,庞升东很务实但又有些叫屈,“我们犯过错误,做过不好的事情,但 51.com 是没有做过的,是我们以前投资参与的一家公司犯了些错误。当然我肯定有责任,也从来不辩驳,因为本来就是自己的责任,应该受到批评。”对于一些有失偏颇的批评,他显现出了浙商的务实,“解释是没用的,不如就看着,先把事情做好了,未来还是以结果说话。”

资料来源:<http://www.qncye.com/article/2008/0710/1330/html>.

思考讨论题 ▷▷

1. 庞升东具有哪些创业者所必备的特质和个人能力?
2. 庞升东创业成功的因素有哪些?
3. 试对庞升东不同阶段创业融资方式进行评述。

关 键 术 语

创业(Entrepreneurship)
创业者(Entrepreneur)
创业机会(Entrepreneurial Opportunity)
机会识别(Opportunity Identify)
机会开发(Opportunity Exploitation)
商业模式(Business Model)
创业计划书(Business Plan)
风险投资(Venture Capital)
天使投资(Angel Investment)

思 考 题

1. 创业的特点和本质是什么？
2. 成功的创业者应具备什么样的特质和个人能力？
3. 简述创业的一般过程。
4. 什么是商业模式？商业模式有什么作用？
5. 一份完整的商业计划书包括什么内容？
6. 简述创业融资的类型。

参 考 文 献

- [1] 80 后千万富翁刘琦开[EB/OL]. 2008-07-10[2008-07-30]. http://www.cfj88.cn/article/2008/0710/article_4683.html.
- [2] Stevenson H. The heart of entrepreneurship[J]. Harvard Business Review, 1985, March-April.
- [3] 姜彦福, 张炜. 创业管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [4] 梁巧转, 赵文红. 创业管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007.
- [5] 张涛, 熊晓云. 创业管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [6] 张玉利, 陈寒松. 创业管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008.
- [7] 李钟文, 米勒, 韩柯克, 等. 硅谷优势[M]. 中文版. 北京: 人民出版社, 2002.
- [8] Donald F. Kuratko, Richard M. Hodgetts. 创业学: 理论、流程与实践[M]. 张宗益, 译. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [9] 杰弗里·蒂蒙斯. 创业者[M]. 周伟民, 译. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [10] 彼得·德鲁克. 创新与企业家精神[M]. 蔡文燕, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [11] 布鲁斯·R·巴林格, R·杜安. 创业管理: 成功创建新企业[M]. 张玉利, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [12] 李建军. 产学创新平台: 从硅谷到中关村[M]. 南昌: 江西高校出版社, 2002.
- [13] 刘常勇. 创业管理的 12 堂课[M]. 北京: 中信出版社, 2002.
- [14] J Magretta. What management is[J]. New York: Free Press, 2002.
- [15] 姜彦福, 邱琼. 创业机会评价重要指标序列的实证研究[J]. 科学研究, 2004(1): 59-63.
- [16] 51.com 庞升东: 不安分的创业人生[EB/OL]. 2008-07-10[2008-7-30]. <http://www.qncye.com/article/2008/0710/13301/html>.

第2章 创办新企业

导读案例 ▷▷

陈某发明的“具盲孔的螺母”，获得国家知识产权局授予的实用新型专利权。2006年8月31日，陈某的委托代理人在宏×（苏州）有限公司、威×（苏州）有限公司购买了“ $\phi 4.0 \times H3.8 \times M2.0$ ”的样品 2000 PCS 二盒和“ $\phi 4.0 \times H5.8 \times M2.0$ ”的样品 2000 PCS 三盒，并取得分别加盖有两家公司印鉴的销售发票和报价单各一张，江苏省苏州市金阊区公证处现场公证了该交易过程。同年10月30日，陈某的另一委托代理人以普通消费者的身份，在佛山市禅城区筷子路39号“飞图电器行”（被告梁某商铺）购买了包装标识有“宏×（苏州）有限公司”字样的螺母产品三卷，并从该商铺当场取得加盖其发票专用章的收款收据一张。禅城区公证处现场公证了该交易过程。2006年12月，佛山中院受理陈某起诉，并依法扣押被告宏×公司、威×公司制造的被控螺母样品各一件。

中院经审理认为：被告宏×公司、威×公司未经原告陈某许可，以经营为目的，制造、销售落入原告专利保护范围的多款盲孔螺母；被告梁某未经原告陈某许可，以经营为目的，销售落入原告专利保护范围的多款盲孔螺母，其行为均违反了《中华人民共和国专利法》第十一条第一款的规定，构成对原告专利权的侵犯，应承担相应的民事责任。

法院最后判决：被告梁某立即停止销售侵权产品；被告宏×（苏州）有限公司、威×（苏州）有限公司立即停止制造、销售、许诺销售侵权产品，立即销毁侵权产品及制造侵权产品的专用模具，连带赔偿原告陈某经济损失人民币300万元。从此案例中我们可以得知，如果创业者不懂得相关的法律法规，会给企业带来巨大的经济损失甚至于创业失败。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 新创企业的市场进入模式
- 新创建企业的方式及优缺点
- 收购企业的概念、优缺点及步骤
- 特许经营的观念、特点及分类
- 新创办企业需要掌握的法律法规
- 新公司进行注册登记的基本程序

2.1 新创企业的市场进入模式

当创业者发现创业机会,看好某个市场并准备进入该市场时,首先面临的问题是采用何种方式进入该市场,即选择进入市场的模式。现有的市场进入模式主要有三种:创建一个新企业、收购现有企业、加入特许经营。

2.1.1 创建新企业

建立一个新企业是大多数创业者进入市场的首选方式。在创业之初,是单干还是合伙?抑或是选择其他的组织形式?对于所有准备创业的人来说,是首要考虑和解决的问题。创业者应根据自己的实际情况,选择不同的企业形式。

1. 个人创办新企业

(1) 个人创办新企业的概念

个人创办新企业是指企业所有者为个人和家庭,所有者集企业出资者与经营者于一身,并在企业经营活动中处于经营决策者和指导者的地位,既决定着企业生存与发展的方向,又担负着日常经营管理等事务性工作的企业。根据所有者及其家庭成员参与程度的不同,这类企业又可分为完全个人创业型企业和家庭参与创业型企业两种。

1) 完全个人创业型

企业所有者为个人,所有者独自创办企业并始终作为企业经营者全面管理企业,家庭成员及外部人员不参与日常经营管理活动。这种类型的企业的经营活动完全由所有者个人控制,他人基本无法介入企业的日常经营活动。其特点是企业对市场变化的反应较快,能较迅速地把握商机,做出经营决策。

2) 家庭参与创业型企业

企业所有者为个人及其家庭,家庭投资创办企业并在企业创办初期由主要投资者个人承担经营职责,其他成员在企业度过生存危机之后开始参与企业经营管理,主要承担部分或大部分管理职责。这类企业的特点在于,企业的经营决策权依

然掌握在某个人手中,但日常经营管理事务则部分或大部分转交给家庭成员。随着企业的不断发展,其家庭成员参与企业经营管理的程度也日益加深,但通常仍局限于日常经营管理。

(2) 个人创办新企业方式的优缺点

个人创办新企业的优点是:

- 1) 经营管理上制约因素少,创业者可以按照自己的意愿进行经营管理。
- 2) 经营者拥有完全决策权,可以按照市场变化及时调整生产和经营,处理问题快捷简便。
- 3) 不需要向企业外部公布企业信息,企业信息完全保密。
- 4) 可以按法律规定享受税收优惠。在个人独资企业中,由于企业所得即为个人所得,所以可以免收个人所得税。
- 5) 企业的全部利润归创业者所有。

个人创办新企业的缺点是:

- 1) 企业注册资金少,抗风险能力差。
- 2) 企业经营状况受个人经营能力的影响大。
- 3) 企业融资难度大,较难获得银行贷款。
- 4) 企业承担无限责任。一旦经营失败,企业本身的财产无法清偿债务时,创业者个人的财产也要用来清偿债务。

2. 合伙经营企业

(1) 合伙经营企业的概念

合伙经营企业是指由家庭成员以外的两个以上人员分别出资、共同经营、共担责任的企业。创业者依据各自的条件或优势,以有形或无形资产形式出资,所有者之间是合伙人的关系。从企业资产及责任承担方式角度看,合伙企业可以分为两种:普通合伙企业和有限合伙企业。

(2) 合伙经营企业的优缺点

合伙经营企业的优点是:

- 1) 与个人创业企业相比,合伙企业可以筹集到较多的启动资金。
- 2) 合伙人之间可以互相鼓励,相互依靠,并能够分担责任。
- 3) 合伙人之间形成技能互补,发挥集体智慧的优势。
- 4) 可以享受税收优惠,只需要缴纳企业所得税,不用缴纳个人所得税。
- 5) 不需要向企业外部公布企业信息,企业信息完全保密。

合伙经营企业的缺点是:

- 1) 创业者承担无限连带责任。一旦经营失误,无论是谁的过失,每个合伙人都对公司的债务负无限连带清偿责任,创业者承担的风险大。
- 2) 合伙人财产转让困难。由于合伙人的财产转让影响合伙企业和合伙人的

切身利益,向外转让必须经全体合伙人同意,而非采取少数服从多数的原则。退伙也存在这个问题,除非在拟定合伙协议时有明确规定,否则很难抽身而退。

3) 合伙人之间可能产生分歧。如果在企业决策时,合伙人之间产生分歧,难以达成一致意见,则会影响企业生产经营的进行。

4) 缺乏连续性和稳定性。合伙人契约期满后,企业须重新合伙或解散,合伙也就宣告结束,从这个角度讲,缺乏连续性和稳定性。

3. 有限责任公司

(1) 有限责任公司的概念

有限责任公司是指依照《中华人民共和国公司法》在中国境内设立,股东以其出资额为限,对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。根据我国《公司法》规定,我国的有限责任公司包括一人有限责任公司。

在我国,目前有限责任公司成为私营企业的主要组织形式。

从表 2-1 可以看出,我国私营企业形式发生了如下变化:

表 2-1 我国私营企业的组织形式变化

年份	独资企业 (%)	合伙企业 (%)	有限责任 公司(%)	股份有限 公司(%)	其他(%)	合计(%)	样本数
1993	63.8	15.7	16.9	0	3.7	100	1380
1997	38.3	13.3	48.4	0	0	100	805
2000	38.8	7.3	46.5	7.4	0	100	2918
2002	28.7	5.7	57.2	8.4	0	100	3178
2004	20.4	7.4	65.0	7.1	0	100	2990

资料来源:私营企业蓝皮书.中国私营企业发展报告.No.6(2005).北京:社会科学文献出版社,2005.

- 1) 以有限责任公司为主。
- 2) 有限责任公司增长速度最快。
- 3) 个人独资企业和合伙企业发展速度放慢,所占份额逐年下降。
- 4) 私营股份有限公司开始出现。

(2) 有限责任公司的优缺点

有限责任公司的优点是:

- 1) 降低创业者承担的风险。创业股东以出资额对公司债务承担责任,大大降低了创业者的风险。
- 2) 公司建立较为完整的管理体系,管理较为规范。
- 3) 可以通过多种方式筹集资金。既可以通过出售股份的方式筹集额外需要的资本,也比较容易获得商业贷款。
- 4) 与个人独资公司和合伙公司相比,信誉和地位较高。
- 5) 经营较为稳定。投资者个人的变动对企业的影响很小,企业经营能够保持

稳定性和连续性。

有限责任公司的缺点是：

- 1) 组建公司的程序比较复杂,费用较高。
- 2) 不能公开发行股票,筹资规模受到限制。
- 3) 不能享受税收优惠。创业者要交个人所得税和企业所得税,即双重纳税。
- 4) 投资转让要求严格,股份流动性较差。

4. 股份有限公司

(1) 股份有限公司的概念

股份有限公司是指由一定人数以上的股东所组成,公司全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权证)筹集资本的企业法人。其主要特征是:公司的资本总额平分为金额相等的股份;股东以其所认购股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任;每一股有一表决权,股东以其持有的股份,享受权利,承担义务。

(2) 股份有限公司的优缺点

股份有限公司的优点是：

- 1) 创业股东以出资额为限,对公司债务承担有限责任,风险小。
- 2) 筹资能力强。股份有限公司可以向社会上的投资者募集资金,尤其是公开发行的股票,能够在短时间募集到巨额资本。
- 3) 资本的流动性强。股票易于转让,投资容易变现。
- 4) 由职业经理人对公司进行管理,管理水平高。

股份有限公司的缺点是：

- 1) 公司设立和解散有严格的法律程序,手续复杂,不易办理。
- 2) 设立公司要求的注册资本数额大。
- 3) 存在双重纳税问题,税收负担较重。
- 4) 公司运作过程中有许多强制性的程序要求必须严格遵守。
- 5) 公司账目须向社会公开,向外界公开披露的信息多,不利于保密。

2.1.2 收购企业

当创业者发现创业机会,看好某一市场并准备进入,在有资金却缺乏技术或市场渠道时,也可以通过收购其他公司的方式,进入目标市场。采用这种创业方式,可以借助已有企业的技术、市场等优势,快速实现创业的梦想。

1. 收购的概念

收购(Acquisition)是指一个企业以购买全部或部分股票(或称为股份收购)的方式购买了另一企业的全部或部分所有权,或者以购买全部或部分资产(或称资产

收购)的方式购买另一企业的全部或部分所有权,以取得对该公司的控制性股权。该公司的法人地位并不消失。中国证监会规定的“收购”是指持有上市公司发行在外的普通股 30% 的行为,故收购的核心在于企业控制权的转移。收购有两种:资产收购(Asset Acquisition)和股份收购(Stock Acquisition)。资产收购是指一家公司购买另一家公司的部分或全部资产。股份收购则是指一家公司直接或间接购买另一家公司的部分或全部股份,从而成为被收购公司的股东,相应地承担公司的债务。

在股份收购的情况下,按照收购方所获得的股权数量(比例),又可以分为三种情况:一是参股收购,即收购方仅购得被收购公司的部分股权,在这种情况下,收购方仅以进入被收购公司的董事会为目的;二是控股收购,即收购方购得被收购公司达到控股比例的股权,所谓控股股份,在理论上是指持有投票权的股票(普通股)的 51%,但在被收购公司有相当大的规模,而股权又比较分散的情况下,往往控制了 30% 左右的股权,有时甚至是 25% 就足以有效地控制整个公司,达到控股的目的;三是全面收购,即收购方购得被收购公司的全部股份,被收购公司成为收购公司的全资子公司。第二种和第三种收购行为是创业者通常选择的方式。

2. 收购的优缺点

(1) 收购现有企业与建立新企业相比,其优点是:

1) 可以在短时间内获取被收购企业拥有技术、市场、产品、管理、人才及无形资产等方面的资源。

2) 可以避开行业进入壁垒。

3) 如果目标企业亏损,可以实现合理避税。

4) 可以减少企业发展的投资风险和成本,缩短投入产出时间,可以通过利用原有企业的原料来源、生产能力、销售渠道和已占领的市场,大幅度地降低发展过程中的不确定性,降低投资风险和成本,同时也大大缩短了投入产出的时间差。

(2) 收购的缺点:

1) 有可能带来经营风险,即被收购企业在被收购后业绩与预期有较大差距。

2) 存在会计风险的可能性。如果被收购公司的报表被粉饰,导致目标公司价值被高估,高收购价格使创业者无法获得一个满意的投资回报。

3) 有可能存在法律风险。如果被收购公司因担负有诸如保证责任、产品责任、环保责任、税负责任、退休金责任、保证责任等责任,则会增加未来经营风险。

4) 其他风险。如客户风险、雇员风险、保密风险、信誉风险等。

3. 收购的步骤

创业者进行收购活动主要包括以下步骤。

(1) 第一阶段即准备阶段,其主要工作包括:

1) 制定收购战略和收购标准

创业者根据自己的创业规划制定收购战略,并根据选择的目标市场和自身的

资金、技术等综合情况制定收购标准。

2) 选择目标企业

创业者实行收购战略的前提是必须根据自己的收购标准,物色到一家理想的目标企业。在符合收购标准的前提下,借助专业咨询机构的力量选定目标企业。

3) 尽职调查

调查的目的是核实与确认相关重要事实,收购方常委派注册会计师进行调查,这能使收购方得到一个专家独立做出的对被收购企业财务、商业和行政事务的评价。同时,收购方律师应当对目标公司的账册和地方特许权作一次特别调查,并且检查所有的原始合同、保证书和许可证等。

(2) 第二阶段即收购项目实施阶段,其主要工作包括:

1) 对目标企业的价值评估和定价

首先要对目标企业的价值进行评估。目标企业价值的确定既可以根据企业的赢利水平,也可以根据企业的账面资产价值。对于目标企业的估价可以委托专业评估机构完成。在对目标企业价值评估的基础上,结合经营情况和发展潜力,确定合理的收购价格。

2) 谈判及签订合同

谈判主要涉及交易的方式、补偿的方式和数额。一般地,谈判应紧扣一个经过仔细计划过的时间表。

3) 履行合同

按照合同的约定,收购者取得目标企业的资产或股票,获得目标企业的控制地位,其身份转为股东。具体的手续包括报有关部门审批、公证、办理变更手续、产权交割。同时,收购双方通常会向新闻界发表声明,把收购信息告之雇员和主要的客户与供应商。

(3) 第三阶段即收购后的整合工作,其主要工作包括:

1) 董事会改组。这一步常是被收购企业召开董事会会议,通过即将离任的董事辞职和任命收购方提名的人员以改组董事会。

2) 企业重整。收购完毕后,接下来的公司后续整合对创业者的成败也很重要,重整包括组织结构重整、人员调整、财务结构调整、生产经营结构调整等。

4. 收购过程中的风险防范

企业收购是一项复杂的系统工程,在收购过程中存在很多不确定因素,所以创业也面临较大的风险。如何对风险进行有效管理是企业收购活动中的核心问题之一,它将直接影响到创业者收购的成功与否以及收购之后的企业健康运作。但是,目前我国企业界对收购活动中出现的各类风险的感性认识及理性认识尚处在初级阶段。下面简单介绍国外企业收购中的一些风险管理方法。

在国外购并(包括收购和兼并)风险管理理论中,美国学者莫伯莱把企业购并

风险界定为纯粹风险和投机风险两种。纯粹风险就是只有损失或损失为零,而无获利可能性的风险。而投机风险则存在三种可能性:没有损失、遭受损失、获得收益。纯粹风险有一定的规律性,如符合大数法则,可以设计一套制度来进行风险管理。投机风险则不符合大数法则,因而管理的方法与纯粹风险不同,主要采取组合、综合等方法来避免或减少风险。由企业购并风险的性质所决定,企业购并风险管理兼具金融投资风险管理和实业投资风险管理的某些特征,有着自己独特的管理模式,概括起来就是:购并公司在均衡风险收益与风险成本的基础上,科学地把握风险发生概率,以最经济有效的方法来综合处理风险,最终完成企业购并任务。从横向企业购并过程中发生的各项业务角度看,风险管理包括资产风险管理、财务风险管理、人事风险管理、经营风险、环境风险管理。从纵向企业购并过程来看,企业购并风险管理包括:目标企业选择、购并策略制定、购并操作过程、购并后的整合管理各个阶段上的风险管理。

面对企业并购过程中可能出现的风险,收购者应该做好以下工作。

(1) 确定风险管理目标

确定风险管理目标是企业购并风险管理的重要一环,明确了风险管理目标,才能确定风险管理方法,才能对风险管理的结果做出正确的评价,并对管理过程中可能出现的偏差做及时有效的纠正。

(2) 制定科学严密的风险管理程序

企业购并中的风险管理涉及面广,系统复杂,为保证风险管理能有效顺利地进行,风险管理一般遵循以下程序:

1) 风险识别。即对可能发生的各种风险进行系统分类和全面分析,以搞清楚本次企业购并活动的各个方面,各个阶段会碰到哪些风险?引起这些风险的主要原因是什么?风险又可能会造成什么后果?影响怎样?等等。

2) 风险衡量。对某种风险发生的可能性、涉及损失的范围和程度进行评估和度量,是风险管理中比较困难又是非常关键的一步,有了对风险较准确的衡量,风险管理对策才能具有较强的针对性和有效性,企业购并行为也就能够朝有利的方向发展。

(3) 制定风险管理对策

在识别和衡量风险的基础上,要针对各种类型的风险及可能的影响程序,拟定相应的风险管理对策。

(4) 风险对策实施及后果评价

在确定了风险对策之后,就要进一步制订具体的风险管理计划,这一计划包括具体的目标、手段及相应的时间表等内容,然后根据计划具体执行各项工作和措施。在实施对策过程中,应把握两点:一是使风险管理行为与整个企业购并活动中其他管理行为相互配合,互相协调进行;二是定期对风险管理计划实施的效果进行

评价,根据不断出现的新情况、新问题,并对照风险管理目标,及时调整计划。

知识链接 ▷▷

风险控制中采取的风险管理手段

1. 损失回避

指通过放弃或不进行某项活动以从根本上消除风险源来回避损失。它在彻底消除风险损失的同时使获利的可能性降为零,因而也是一种最消极的风险防范手段。但是,损失回避操作简单,成本很小,如果运用恰当,经常会发挥非常有效的作用。

2. 损失控制

这是一种普遍采用的手段,主要就是通过减少损失发生的机会,或通过减轻损失的严重性,来处理那些不能回避或转移的风险。

3. 风险隔离

即在企业收购过程中,对某一活动的风险进行空间和时间上的隔离,以使这种风险对企业收购整体活动影响尽可能地减少。风险隔离虽然总体上会减少损失,但由于要相应增加所要控制的单独风险单位,也可能增加一定的管理费用。

4. 风险组合

这是与风险隔离相对应的,通过增加风险单位的数量使风险发生可能性降低来提高防范能力的一种风险控制手段。

5. 风险转移

就是通过合同将可能发生的风险损失的财务负担和法律责任转移给其他人以达到减少风险损失的目的。

资料来源:纵谈国外企业收购与兼并中的风险管理. http://cfo.icxo.com/html/news/2007/12/13/1226070_1.htm.

2.1.3 特许经营

目前,加盟特许经营越来越受到创业者的青睐。作为初涉创业之路的创业者,借用别人的品牌使自己获得初期的成功,无疑是最佳的创业模式。

1. 特许经营的概念

特许经营是一个起源于外国的“舶来词”,其现在的英文单词是“Franchise”。国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)认为,特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,对受许人经营中的经营诀窍和培训的领域,特许人提供或有义务保持持续的兴趣;受许人的经营是在由特许人所有和控制下的一个共同标记、经营模式和过程之下进行的,并且受许人从自己的资源中对其业务进行

投资。欧洲特许经营联合会(European Franchise Federation)认为:特许经营是一种营销产品和服务或技术的体系,基于在法律和财务上分离和独立的当事人——特许人和他的单个受许人之间紧密和持续的合作,依靠特许人授予其单个受许人以权利并附加义务,以便根据特许人的概念进行经营。

根据国务院 2007 年 2 月 6 日颁布的《商业特许经营管理条例》的规定,特许经营是指拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(以下称特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(以下称被特许人)使用,被特许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营,并向特许人支付特许经营费用的经营活动。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征,因此也称之为特许连锁。

麦当劳被称为全球餐饮业的巨无霸,其成功的最重要的因素之一是特许经营。麦当劳于 1955 年首创全球连锁经营模式,即特许体系。它是世界上最早、最好和最充分运用特许经营的公司。公司通过授权加盟,向符合条件的特许经营者收取首期使用费,并按特许经营者每月销售额收取服务费和许可费。特许经营在中国开展于 20 世纪 90 年代,从刚开始就得到了迅猛的发展。目前全国特许经营模式广布在 60 个行业,采取特许经营模式企业数量接近 2000 个,特许加盟店近 8.2 万个。整个市场以每年约 49% 的速度递增。

2. 特许经营的特点

在特许经营中,加盟后通过有偿方式,获得与特许总部签订由其转让业务模式特许经营权的授权协议。对于受许人来说,特许经营与独立经营的最大区别就在于存在着一个特许权利“转让人”,即特许人。特许人在卖给受许人特许经营权之后,并不消失,而是向受许人提供经营指导,同时受许人要自己承担商业经营风险。因此,在特许经营中,特许人拥有分店的全部或部分经营权,但各分店的所有权相对独立。有时受许人还会通过控股的方式来调整总部与分店的关系。特许经营由三个要素组成:一是特许总部;二是特许分店;三是规定了转让包含全套经营方式、管理技巧、无形资产在内的协议。

归纳起来,特许经营的特点如下:

(1) 特许人和受许人是两个独立的法律实体,特许经营是一种公司间的合作合约关系。

(2) 特许公司拥有商标、服务标志、独特概念、专利、商业秘密、经营诀窍等有形与无形资产的,并将部分产权(如使用权)转让给受许公司以换取一定的收入。

(3) 受许人要受到特许人的监督、指导和控制,并根据其营业额支付权利的使用费和其他费用。

3. 特许经营的分类

特许经营按特许权的内容划分为以下几个方面。

(1) 产品品牌特许经营

又称产品分销特许,是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权,对被特许者所从事的生产经营活动并不作严格的规定。目前在国际上这种模式逐渐向经营模式特许经营演化。

(2) 经营模式特许经营

被称为第二代特许经营,目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后继不断的权利金(特许权使用费),这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种模式目前正在国内外快速发展。

按照不同的划分标准,特许经营还有许多种类型,每一种类型的当事人双方的权利义务亦不相同,如表 2-2 所示。

表 2-2 特许经营类型

分类方式	类型	特点
按 特 许 人 与 受 许 人 身 份 分 类	制造商和批发商 制造商和零售商 批发商和零售商 零售商之间	制造商指定受许人按要求分销最终产品 制造商为解决销售问题而建立特许经营网 与上一类型相似,制造商转换成了批发商 即业务模式特许
按 特 许 权 授 予 方 式 分 类	一般特许经营 委托特许经营 发展特许经营 复合特许经营	常见类型,总部授予特许权,受许人交费使用 总部授予代理人特许权,由代理人负责某地区的特许权授予 加盟者在购买特许经营权时也购买了在一定区域内再建分部的 特许权 加盟者取得一定区域内的独占特许权授予权
按 特 许 内 容 分 类	产品品牌特许经营 经营模式特许经营	大制造商为名牌化产品寻找销路,授权加盟者进行商业开发的 权利 加盟者要按总部的全套经营模式进行经营
按 业 务 内 容 分 类	产品特许经营 整体模式业务特许经营 (又称为公司特许经营 或交钥匙特许经营) 制造加工业特许经营	受许人保持原有商号,单一销售或在销售其他产品时推销特许 人所有的产品 受许人有权使用特许人的商标、商号等,受许人完全以特许人 公司在公众中的形象出现 受许人自己投资建厂,加工或制造从特许人那里取得特许权的 产品,不与消费者直接见面

资料来源:赵涛. 特许经营管理——理论、案例、制度、实务[M]. 北京:北京工业大学出版社,2002:29.

4. 特许经营权的优缺点

以加入特许经营的方式来创业,具有以下优点:

(1) 经营风险小。拥有特许经营权的总店在市场上有一定的知名度,在产品的品质及服务水准上令顾客有信心的保证。市场有保障,使创业者的收入有保障,风险减小。

(2) 可以得到总部系统的培训和管理上的指导,少走弯路,节约时间成本。

(3) 总部向生产商及批发商大量购买货品会获得特别优惠的折扣,不仅保证货源质量,还能降低成本。

(4) 与独自创办企业相比,加入特许经营的创业者较为容易得到银行或其他金融机构的贷款,因为特许经营权的品牌在市场上的表现已有稳定的基础,银行承担的风险小。

以加入特许经营的方式来创业,也有其缺点:

(1) 必须缴纳特许经营加盟的各项费用。

(2) 受许人受到特许人在各个方面的控制,缺乏自主权。

(3) 创业者能否成功,在很大程度上取决于加盟品牌知名度、信誉度、培训的有效性以及产品的研发能力。

(4) 特许总部是否专业,特许经营管理经验是否丰富是影响创业成败的关键因素之一。

2.2 新创办企业的相关法律问题

对于创业者来说,在开始创业之前,就应该详细了解我国的基本法律环境。以避免由于无知而触犯法律,给新创企业以重创,甚至使其夭折。在企业初创阶段,创业者面临的法律问题主要有:确定企业的法律形式、设立适当的税收记录、起草合同及申请知识产权保护。通过对相关法律的学习,创业者必须了解什么可以做,什么不能做,并指导自己的创业行动。当然,并不是仅仅在创业初期,企业的行为受法律的制约,在企业后续的生产经营活动中,还有与经营有关的各个方面的法律制约着企业的生产经营活动,包括劳动法规、安全法规、质量法规、会计法规、市场竞争法规、环境法规等。

2.2.1 企业法律形式的选择

在创建新企业之前,创业者应该事先确定企业的法律组织形式。自1999年8月30日中华人民共和国第九届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议通过《中华人民共和国个人独资企业法》之后,2005年10月27日第十届全国人大第十

八次会议和 2006 年 8 月 27 日第十届全国人大第二十三次会议分别通过了新的《公司法》和《中华人民共和国合伙企业法》。至此,我国企业法律形式基本上与国际接轨。按中外企业有关法律条款的规定,新创企业可选的组织形式有个人独资企业、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司。创业者可以结合自己的实际情况,选择其中的一种作为企业的组织形式。

1. 个人独资企业

(1) 个人独资企业的法律含义

个人独资企业(Sole Proprietorship 或 Individual Enterprise),又称个人业主制企业,是指依法由一人出资设立,由一人拥有和控制,并由一人承担无限连带责任,财产为投资者个人所有的经营实体。个人独资企业是最古老也是最常见的企业法律组织形式。

我国最早是在 1950 年的《私营企业暂行条例》首次明确规定了独资企业的法律形式,1988 年颁布的《私营企业条例》再次将独资企业作为与合伙企业、有限责任公司并列的三种私营企业形式加以规定。1999 年颁布的《中华人民共和国个人独资企业法》最终以法律的形式对独资企业作了肯定、全面和系统的规定。

(2) 个人独资企业的法律地位

个人独资企业法律地位的集中表现是其不具有独立的法律人格,不具有法人地位,是典型的非法人企业。按法律人格理论,民事主体人格分为自然人人格和法人人格,个人独资企业本身不是独立的法律主体,不具有法人人格,其从事民事或商事活动是以独资企业主的个人人格或主体身份进行的,实质上是自然人从事商业经营的一种组织形式。

(3) 个人独资企业与公司的比较^[7]

1) 设立主体不同

个人独资企业的设立人是自然人,法人组织不能设立独资企业。公司的设立人可以是自然人,也可以是法人。

2) 成员人数不同

个人独资企业由一个成员或投资者设立,一切利益和风险也一概由该投资者承担。合伙企业和公司,除“一人公司”的特殊情况外,无论其是否具有独立的法律人格,都具有多数人共同出资、共同经营内容,都构成了一个不同于个人的经营团体。

3) 法律地位不同

个人独资企业无独立法律人格,不具有法人地位。而公司具有独立的法律人格和法人地位,是典型的法人组织。

4) 财产关系不同

独资企业的财产由独资企业主所有,企业本身不享有所有权。而公司由其独

立的法人地位所决定,其财产不归股东所有,而是归公司本身所有,公司就是其财产的所有者。

5) 经营管理不同

独资企业的所有权与经营权合二为一,独资企业主享有对内决定企业一切事项、管理企业经营和对外代表企业的权利。而公司的经营管理是由股东会、董事会、监事会和经理等法定组织机构实施的,股东可能担任管理职务而享有管理公司事务的权利,也可能不参与公司的经营管理活动,公司的对外代表权则由法定代表人行使。

6) 承担责任不同

个人独资企业的负债在追及效力上等于企业主个人的负债,企业主以其个人的全部财产而不是仅以其投资于该企业的财产对债务负责,即对企业债务承担无限清偿责任。而公司对其债务以其拥有的资产独立承担责任,其股东只承担出资额范围内的有限责任。

知识链接 ▷▷

独资企业与个体工商户的关系

独资企业是指由单独一人设立,一人单独拥有和控制,并由一人承担无限责任的企业。我国《民法通则》对个体工商户的定义为“公民在法律允许的范围内,依法经核准登记,从事工商业经营的,为个体工商户”。

分析我国独资企业的发展历史,可以发现此二者其实是我国特殊国情的产物。1950年颁布的《私营企业暂行条例》规定独资企业为企业的组织方式之一。其后随着公私合营对资本主义工商业的社会主义改造的完成,作为整体概念的私营企业在我国基本消失,少量的私人商业活动不再作为一种企业组织形式予以保护,在概念上改称为个体工商业者。1986年《民法通则》明确地确立了个体工商户的民事主体地位。至此,从个体工商业者衍生出来的个体工商户的概念取代了以往的独资企业的概念,成为公民个人从事民事或商事经营活动的一种特殊的法律形式。

然而,1988年国务院颁布的《中华人民共和国私营企业暂行条例》又再次规定了独资企业作为私营企业的形式之一。此时便面临着独资企业与个体工商户之间关系的问题。按当时的经济理论和政策,私营经济本质上不同于个体经济,前者为雇佣劳动,后者为个人自我劳动,所以当时的个体经济政策严格限制个体工商户的规模,《城乡个体工商户管理暂行条例》第四条第二款规定:“个体工商户可以根据经营情况请一、二个帮手;有技术的个体工商户可以带三、五个学徒。”《私营企业暂行条例》将独资企业与个体工商户做的区分为:雇工8人以上者为独资企业,8人以下者为个体工商户。这样,在中国,自然人个人从事工商业经营就有了两种并存的法律形式——个体工商户和独资企业,独资企业也就发生了背离传统概念的

变异。

由此可以看出独资企业与个体工商户完全是我国特有的产物,在西方国家中难以找到类似的两组概念。尽管我国强调人数上的差别是独资企业与个体工商户区别的标准,但二者并不存在实质上的差别,而且从企业类型发展的长远趋势来看,这两种形式应该日趋统一,成为一种企业形式。

资料来源:赵旭东. 公司法学[M]. 北京:高等教育出版社,2006:25.

(4) 个人独资企业设立的条件

在各类企业当中,个人独资企业的创设条件最简单。根据《中华人民共和国个人独资企业法》,只要满足以下条件,就可以申请设立个人独资企业:

- 1) 投资人为一个自然人,且只能是中国公民。
- 2) 有合法的企业名称。
- 3) 有投资人申报的出资,国家对其注册资金实行申报制,没有最低限额。
- 4) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。
- 5) 有必要的从业人员。

2. 合伙企业

(1) 合伙企业的法律含义

如果有两个以上的创业者志同道合,可以选择合伙企业的组织形式。根据《中华人民共和国合伙企业法》,合伙企业(Partnership)是指依法在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

合伙企业包括普通合伙企业和有限合伙企业两种形式。两者最大的区别在于有限合伙企业有两种不同的所有者:普通合伙人和有限合伙人。其中,普通合伙人对合伙企业的债务和义务负责,而有限合伙人仅以投资额为限承担有限责任,但后者一般不享有对组织的控制权。另外,普通合伙企业合伙人可以用货币、实物、知识产权、土地使用权或者其他财产权利出资,也可以用劳务出资,但有限合伙企业的有限合伙人不得以劳务出资。本书主要介绍普通合伙企业。

(2) 合伙企业的法律地位

合伙企业不具有法人地位,其从事民事或商事活动是以全体合伙人的个人人格或共同人格进行的,实质上也是自然人从事商业经营的一种组织形式。

(3) 合伙企业与公司的比较^[7]

1) 成立基础不同

合伙企业的成立是基于合同,而公司的成立基于章程。合同与章程是性质、内容不同的法律文件。在订立上,合同是所有合伙人意思表示一致达成的协议,其变更和修改也必须经全体合伙人一致同意。而公司章程是由公司发起人制定,其变

更或修改按公司法和公司章程的规定进行,通常只需多数股东的同意,而不需全体股东的一致同意。在性质上,合伙合同只对签约的合伙人产生约束力。而公司章程是公司组织的自治规则,对所有公司股东和公司的管理机构及其人员具有约束力。在内容上,合伙合同具有任意性,法律对其少有强制性规定。而公司章程受到法律更多的强制性的约束,许多内容是由公司法直接规定,章程只能在法律范围内另做规定。

2) 法律地位不同

与独资企业一样,合伙企业无独立法律人格,不具有独立的法律人格和法人地位。而公司具有独立的法律人格和法人地位,是典型的法人组织。

3) 财产关系不同

合伙的财产归全体合伙人共有,合伙的财产来源于合伙人的共同出资,合伙的共有包括按份共有和共同共有。近代各国立法,一般规定合伙财产为共同共有财产,在合伙存续期间,合伙人对于全部合伙财产不分份额地、平等地享有所有权。

我国立法对合伙的财产关系作了较为特殊的规定,《民法通则》第三十二条规定:“合伙人投入的财产,由合伙人统一管理使用。合伙经营积累的财产,归合伙人共有。”

4) 人身关系不同

合伙是典型的人合企业,合伙人之间存在密切的人身信赖关系,合伙的成立和维持主要基于人的联合,并依赖于合伙人之间的相互信任。通常合伙人的入伙、退伙都要经全体合伙人一致同意,个别合伙人的死亡或退出甚至会导致整个合伙的解散。而公司除无限公司外,多属资合企业,公司股东之间的人身联系较为松散,公司的设立和存续主要基于资本的联合。公司股东的入股、转股通常只需多数股东的同意,公司的存续不受个别股东变动的影响。

5) 管理权利不同

合伙企业由全体合伙人共同经营管理,其议决方式由合伙协议加以规定。虽然,实际上为执行业务的便利,合伙企业通常都是推举其中的一名或数名合伙人作为业务执行人,管理合伙事务,其他合伙人则享有监督检查权,但在法律上,全体合伙人都享有法定的业务执行权,合伙业务执行人的权利来源于全体合伙人的授权。而公司的管理权是依照公司法的规定,由法定公司组织机构统一行使的,每个股东个人并不享有对公司事务的直接管理权,而只是通过行使股东会上的表决权参与公司重大事务的决策以及享有股东的知情权和质询权。

6) 盈亏分配不同

合伙企业合伙人的盈亏分配通常是按出资比例。但就法律规定而言,其分配完全可由合伙合同约定,合伙人可以按出资比例分配盈亏,也可以不按出资比例分配,甚至赢利的分配比例可以与亏损的分担比例不一致。而公司的盈亏分配由公

司法统一规定,基本的法律原则是按股东出资比例或按股东持有的股份分配。

7) 责任承担不同

在对外财产责任上,由合伙的非法人地位决定,全体承担连带无限责任,其无限责任是指合伙人对企业债务的清偿不以其出资为限,在企业资产不足以清偿合伙债务时,合伙人须以各自所有的财产对其应分担的债务负责。其连带责任是指每个合伙人对全部合伙债务都有清偿的责任,合伙人不得以内部约定的亏损或债务承担比例对抗合伙的债权人,债权人可以向任何一个合伙人请求清偿全部的债务。

(4) 合伙企业设立的条件

1) 合伙企业必须有两个以上合伙人,合伙人应当具备完全民事行为能力,且能够依法承担无限责任。

2) 合伙人应当遵循自愿、平等、公平、诚实信用原则订立合伙协议,合伙协议应载明合伙企业的名称、地点、经营范围、合伙人出资额和权责情况等基本事项。

3) 合伙人应当按照合伙协议约定的出资方式、数额和缴付出资的期限,履行出资义务。合伙人出资可以用货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利;上述出资应当是合伙人的合法财产及财产权利。合伙人也可以用劳务出资,其评估办法由全体合伙人协商确定。

4) 有合伙企业的名称。

5) 有经营场所和从事合伙经营的必要条件。

3. 有限责任公司

公司是现代社会中最主要的企业形式。它是以营利为目的,由股东出资形成,拥有独立的财产,享有法人财产权,独立从事生产经营活动,依法享有民事权利,承担民事责任,并以其全部财产对公司的债务承担责任的企业法人。根据《公司法》的规定,我国的公司分为有限责任公司(包括一人有限责任公司)和股份有限公司两种类型。

(1) 有限责任公司的法律概念

有限责任公司(Limited Liability Company)亦称有限公司(Limit Company),是指由法律规定的一定人数的股东所组成,股东以其出资额为限对公司债务承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

(2) 有限责任公司的适用与评价

有限公司是公司制度发展中出现最晚的一种公司形式,它兼有无限公司和股份公司的优点,同时又克服了它们的不足。一方面,有限公司具有无限公司人合性特点,股东相互了解信任;另一方面,有限公司又具有股份有限公司资合性的特点,即股东对公司债务承担有限责任,有限公司的财务情况亦无须对外公开。

但有限公司也因其人合性和封闭性的特点,一般难以成长为大型企业。总体

说来,有限公司是更符合中小企业需要的公司形式,各国实践中,大多数中小企业都采用了有限公司的形式。当然,有些有限公司的规模也比较大,在我国,由于近年来大量的国有企业采取有限公司的形式进行公司改制,一些国有股东的强大资产实力,使有些有限公司的规模很大。

我国 20 世纪 80 年代制定的《中外合资经营企业法》,将中外合资经营企业的法律形式规定为有限责任公司。1988 年国务院颁布的《私营企业暂行条例》也规定了有限公司为私营企业的一种形式。国有企业的股份制试点及公司化改造中,考虑到有限公司组织简便,内部协调性好,不需要证券市场的配套条件等优点,国家把有限公司作为国有企业公司化改造的主要形式。

(3) 一人公司

一人公司又称独资公司,股东(自然人或法人)仅为一人,并由该股东持有公司的全部出资或所有股份的公司,包括有限责任公司和股份有限公司。

一人公司的突出法律特征在于其股东的唯一性,即一人公司的股东只有一人,包括一个自然人或一个法人,全部股份或出资额均由唯一的股东持有。一人公司虽然股东只有一人,但同样具备公司的所有法律特征,包括独立的法律人格、独立的财产、独立的组织机构和独立的民事责任。各国的一人公司既有一人有限公司,也有一人股份有限公司,而我国《公司法》目前只规定了一人有限公司,而股份有限公司必须由两个以上的股东组成。

由于一人公司的股东只有一个人,相对于多数人组成的公司,更容易发生股东滥用公司法人地位和股东有限责任、损害债权人利益的情况,因此,我国《公司法》一方面明确肯定一人公司的合法地位,另一方面,又针对其特殊性在第二章第三节规定了一整套特别适用的法律规则,具体包括以下条款:

1) 一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币十万元。应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额(第五十九条)。

2) 一个自然人只能设立一个一人有限责任公司,该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司(第五十九条)。

3) 规定了特别的公示和透明要求。规定:一人有限责任公司应当在公司登记中注明自然人独资或者法人独资,并在公司营业执照中载明(第六十条)。

4) 规定了更简易的管理方式。规定:一人有限责任公司章程由股东制定(第六十一条);一人有限责任公司不设股东会,股东作出本法第三十八条第一款所列决定时,应当采用书面形式,并由股东签字后置备于公司(第六十二条)。

5) 强调了会计审计的要求。为保障一人公司财产的独立性及其与股东财产的区隔,公司法还在普通有限责任公司实行会计审计规则的基础上,进一步强调规定:一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报表,并经会计师事务所审计(第六十三条)。

6) 规定了财产独立举证责任倒置的法律规则。对普通公司而言,公司财产的独立是不证自明的事实,只要经合法注册登记,公司就具有独立法律地位和法人人格,其财产就当然独立。一人公司完全为一个股东控制,极易出现公司财产与股东财产混同、公司财产被股东不当占有和支配的情形,《公司法》设置了一条特别的规则,即“一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的,应当对公司债务承担连带责任”(第六十四条)。

(4) 有限责任公司设立的条件

我国《公司法》第二十三条规定设立有限责任公司,应当具备下列条件。

1) 股东符合法定人数。

根据我国《公司法》第二十四条规定:有限责任公司由五十个以下股东出资设立。

2) 股东出资达到法定资本最低限额:

一般有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元;一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币十万元。法律、行政法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的,从其规定。股东可以用货币出资,也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资,但是法律、行政法规规定不得作为出资的财产除外。全体股东的货币出资金额不得低于有限责任公司注册资本的百分之三十。

3) 股东共同制定公司章程:

我国《公司法》第二十五条规定了有限责任公司章程应当载明的事项包括:

- ① 公司名称和住所;
- ② 公司经营范围;
- ③ 公司注册资本;
- ④ 股东的姓名或者名称;
- ⑤ 股东的出资方式 and 出资额以及出资时间;
- ⑥ 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;
- ⑦ 公司的法定代表人;
- ⑧ 公司的解散事由与清算办法;
- ⑨ 股东认为需要规定的其他事项。

4) 有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构。

5) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

4. 股份有限公司

(1) 股份有限公司的法律含义

股份有限公司(Stock Corporation 或 Company Limited by Share)又称股份公司,是指由一定人数以上的股东组成,公司全部资本分为等额股份,股东以其认购

的股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

(2) 股份有限公司的评价和地位

股份有限公司是资本主义市场经济的典型组织形式,适应日益发展的社会化大生产的要求,是自由竞争推动资本集中这一资本主义经济运动过程的必然结果,股份有限公司是在这一过程中发展起来的最有效的组织形式。

在现代市场经济中,股份有限公司的数量在各国公司总数中所占的比例并不是最高,但其在国民经济中的地位举足轻重,国民经济重要部门的大企业多采用这种企业形式,大型跨国公司更是以股份有限公司作为其首选形式。

(3) 设立股份有限公司的条件

根据我国《公司法》第七十七条规定设立股份有限公司,应当具备下列条件。

1) 发起人符合法定人数。

根据新《公司法》第七十九条规定设立股份有限公司,应当有二人以上二百人以下为发起人,其中须有半数以上的发起人中国境内有住所。

2) 发起人认缴和募集的股本达到法定资本最低限额。

股份有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体发起人认购的股本总额。公司全体发起人的首次出资额不得低于注册资本的百分之二十。股份有限公司注册资本的最低限额为人民币五百万元,法律、行政法规对股份有限公司注册资本的最低限额有较高规定的,从其规定。

3) 股份发行、筹办事项符合法律规定。

4) 发起人制定公司章程,采用募集方式设立的经创立大会通过。

5) 有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构。

6) 有公司住所。

2.2.2 有关知识产权的法律法规

创业者在创建和经营企业的过程中,必须了解和遵守的一个重要法律法规是关于知识产权的法规。知识产权是人们对通过智力活动创造的成果所依法享有的权利。知识产权包括专利、商标、版权等,是企业的重要资产。

知识产权属于无形资产,无论是专利权、商标权,还是著作权,都具有其本身的财产价值。同时,它也是许多公司赖以经营的重要手段和条件,尤其对于某些智力密集型的高科技公司,对知识产权这种无形资产的需求甚至超过了对货币、实物等有形资产的需求,有的公司可能就是为某项专利技术的开发而成立,有的公司可能就是凭借某种商标或品牌的优势而经营,一个作品可能成为出版公司重要的经营目标,一个计算机的软件也可能是某个公司赖以经营的最重要的资源。随着社会

生产力的发展和生产方式的变革,知识产权在公司经营中的作用和地位日愈突出,知识产权可通过许可证经营或出售,带来许可经营收入。对于创业者来说,了解有关知识产权的法律法规,一方面可以依法保护自己的知识产权不被他人侵犯;另一方面,也避免因无知侵害他人的知识产权而最终导致创业失败。如表 2-3 所示为中型创业企业各部门中典型的知识产权。

表 2-3 中型创业企业各部门中典型的知识产权

部门	典型的知识产权形式	常用保护方法
营销部门	名称、标语、标识、广告语、广告、手册、非正式出版物、未完成的广告拷贝、顾客名单、潜在顾客名单及类似信息	商标、版权和商业秘密
管理部门	招聘手册、员工手册、招聘人员在选择和聘用候选人时使用的表格和清单、书面的培训材料和企业的时事通讯	版权和商业秘密
财务部门	各类描述企业财务绩效的合同、幻灯片、解释企业如何管理财务的书面材料、员工薪酬记录	版权和商业秘密
管理信息 系统部门	网站设计、互联网域名、公司特有的计算机设备和软件的培训手册、计算机源代码、电子邮件名单	版权、商业秘密和注册互联网域名
研究开发部门	新的和有用的发明和商业流程、现有发明和流程的改进、记录发明日期和不同项目进展计划的实验室备忘录	专利和商业秘密

资料来源:(爱尔兰)布鲁斯·R·巴林格,R·杜安.成功创建新企业[M].张玉利,等,译.北京:机械工业出版社,2006:252.

1. 专利权与专利法

专利权(Patent Right),简称“专利”。发明创造人或其权利受让人对特定的发明创造在一定期限内依法享有的专用权与独占权,是知识产权的一种。专利制度主要是为了解决发明创造的权利归属与发明创造的利用问题。专利法可以有效地保护专利拥有者的合法权益。

我国 1984 年 3 月 12 日颁布了《中华人民共和国专利法》,并于 1992 年 9 月 4 日进行了修订。2001 年 6 月 15 日国务院颁布《中华人民共和国专利法实施细则》,自 2001 年 7 月 1 日起施行。

2. 商标权与商标法

商标权,又称商标专用权,是指商标所有人在法律规定的有效期限内,对其经商标主管机关核准注册的商标所享有的独占地、排他地使用和处分的权利。商标权是一种无形财产权,属于知识产权的范畴。商标包括注册商标和未注册商标,通常所讲商标均指注册商标,包括商品商标、服务商标、集体商标和证明商标。注册商标的有效期为十年,可以申请续展,每次续展注册的有效期限也为十年。

我国 1982 年 8 月 23 日颁布了《中华人民共和国商标法》,并于 1993 年 2 月 22 日进行了第一次修正,2001 年 10 月 27 日进行了第二次修正。

3. 著作权与著作权法

著作权也称版权,是指作者对其创作的文学艺术和科学作品依法享有的权利。著作权包括发表权、署名权、修改权、保护作品完整权、复制权、发行权、出租权、展览权、表演权、放映权、广播权、信息网络传播权、摄制权、改编权、翻译权、汇编权以及应当由著作权人享有的其他权利等十七项权利。著作权的保护期限为作者有生之年加上去世后 50 年。我国实行作品自动保护原则和自愿登记原则,即作品一旦产生,作者便享有版权,无论登记与否都受法律保护;自愿登记后可以起证据作用。国家版权局认定中国版权保护中心为软件登记机构,其他作品的登记机构为所在省级版权局。

我国于 1990 年 9 月 7 日颁布了《中华人民共和国著作权法》,2001 年 10 月 27 日进行了修正。计算机软件属于版权保护的作品范畴。我国根据著作权法,制定了《计算机软件保护条例》,并于 1991 年 6 月 4 日发布。在该条例中,计算机软件是指计算机程序及其有关文档。

2.3 新企业的注册登记

2.3.1 企业注册登记的概述

1. 公司登记的含义

企业登记是指企业在设立、变更、终止时,由申请人依法在公司注册登记机关提出申请,主管机关审查无误后予以核准并记载法定登记事项的行为。对于公司的设立采取准则设立主义原则的国家,一般同时采取公示主义对公司进行登记注册。其目的主要在于:一是使公司设立这一事实及公司的各种情况为社会公众知悉,以保护交易安全;二是便于国家掌握公司情况,进行必要管理,保障合法经营,制止非法活动。

公司登记制度在历史上出现较晚。不少国家直到 20 世纪初才普遍实行公司登记管理。目前,各国或地区的公司立法有许多关于公司登记的规定。我国《公司法》的有关条款中对公司登记作了原则性规定。国务院 1994 年 6 月颁布并于 2005 年 12 月 18 日修订的《中华人民共和国公司登记管理条例》(以下简称《公司登记管理条例》),明确规定有限责任公司和股份有限公司的设立、变更和终止,都应该依照该条例办理登记。此外,我国 1988 年发布了《中华人民共和国企业法人登记管理条例》(以下简称《企业法人登记管理条例》),国家工商行政管理局还发布了一系列行政规章,均适用公司登记。

2. 公司登记与营业登记

公司登记不同于营业登记。公司登记属于法人登记,目的是创设法律人格,赋

予公司以独立主体资格。营业登记又被称为商事登记、商业登记,其作用则是政府承认某项营业及其某一商号的合法性,准许其开业。在我国,公司的这两种登记是合并进行的,并由同一机关主管。具体方法是:对符合条件、准予登记的公司发给企业法人营业执照,对外商投资企业发给中华人民共和国企业法人营业执照,对非法人企业发给营业执照,对外商投资的非法人企业、外商投资企业及外国公司的营业性分支机构发给中华人民共和国营业执照。对于非法人的个人独资企业及合伙企业,只进行营业登记。

3. 公司登记的类型

公司登记通常分为设立登记、变更登记和解散登记等。设立登记是设立过程中所作的登记,它是公司设立过程的最后一道环节。设立登记注册后,公司便告成立。变更登记是改变公司名称、住所、经营场所、法定代表人、经济性质、经营范围、经营方式、注册资金、经营期限等原来的登记注册事项以及增设或撤销公司分支机构时等所作的登记。解散登记是指公司解散时进行的注销登记。

4. 公司登记的机关及权限

公司登记须在国家规定的公司注册登记机关进行。在我国,依《公司登记管理条例》及相关法律文件的规定,公司登记机关是国家工商行政管理局和地方各级工商行政管理局。工商行政管理机关依法独立行使工商登记职权,在其系统内实行分级登记管理的制度,上级登记主管机关有权纠正下级登记主管机关的不符合国家法律、法规和政策的行为。依《公司登记管理条例》第五条至第八条的规定,公司登记机关的具体职责划分范围如下。

(1) 国家工商行政管理局负责下列公司的登记:

- 1) 国务院国有资产监督管理机构履行出资人的职责的公司以及该公司投资设立并持有 50% 以上股份的公司。
- 2) 外商投资的公司。
- 3) 依照法律、行政法规或者按照国务院决定的规定,应当由国家工商行政管理局总局登记的公司。
- 4) 国家工商行政管理总局规定应当由其登记的其他公司。

(2) 省、自治区、直辖市工商行政管理局负责下列公司的登记:

- 1) 省、自治区、直辖市人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的公司以及该公司投资设立并持有 50% 以上股份的公司。
- 2) 省、自治区、直辖市工商行政管理局规定由其登记的自然人投资设立的公司。
- 3) 依照法律、行政法规或者国务院决定的规定,应当由省、自治区、直辖市工商行政管理局登记的公司。
- 4) 国家工商行政管理总局授权登记的其他公司。

(3) 市、县工商局负责下列公司的登记:

- 1) 国家工商行政管理总局和省级工商行政管理局负责登记以外的其他各类公司。
- 2) 国家工商行政管理总局和省、自治区、直辖市工商行政管理局授权登记的公司。

前述规定的具体登记管辖由省、自治区、直辖市工商行政管理局规定。但是,其中的股份有限公司由设区的市(地区)工商行政管理局负责登记。

公司登记无论是设立、变更还是注销,均应在同一登记机关进行登记。即使企业迁移或跨地区设立分支机构需要在其他登记机关登记,也还须在原登记机关作变更登记。

企业注册登记不是一种形式,创业者对注册登记所需的各种文件应认真准备,因为这些文件细节往往是以后出现经济纠纷的法律依据。因此创业者在注册登记时对各项文件的准备一定要慎重。

2.3.2 企业注册登记时应准备提交的文件

1. 个人独资企业登记注册时应提交的文件

- (1) 投资人签署的个人独资企业设立登记申请书;
- (2) 投资人身份证明;
- (3) 企业住所证明;
- (4) 企业名称预先核准通知书;
- (5) 国家工商行政管理总局规定提交的其他文件;
- (6) 委托代理人申请设立登记的,应当提交投资人的委托人和代理人的身份证明或资格证明;
- (7) 经营范围涉及法律、行政法规规定必须报经前置审批^①的,还应提交有关部门的批准文件或许可证明。

2. 合伙企业登记注册时应提交的文件

- (1) 企业名称预先核准通知书;
- (2) 全体合伙人签署的设立登记书;
- (3) 全体合伙人共同委托的代理人的委托书;
- (4) 全体合伙人的身份证明(身份证或户籍证明复印件);
- (5) 合伙协议;
- (6) 出资权属证明;

^① 前置审批是指法律、行政法规对设立企业规定必须报经审批的,在企业登记前依法办理审批手续。

- (7) 经营场地证明；
- (8) 全体合伙人共同委托执行合伙企业事务人的委托书；
- (9) 法律、法规规定提交的其他文件证件。

3. 有限责任公司登记注册时应提交的文件

- (1) 公司法定代表人签署的公司设立登记申请书；
- (2) 全体股东指定代表或者共同委托代理人的证明；
- (3) 公司章程；
- (4) 依法设立的验资机构出具的验资证明；
- (5) 股东首次出资是非货币资产的，应当在公司设立登记时提交已办理其财产转移手续的证明文件；
- (6) 股东的主体资格证明或者自然人身份证明；
- (7) 载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件及有关委派、选举或者聘用的证明；
- (8) 公司法定代表人任职文件和身份证明；
- (9) 企业名称预先核准通知书；
- (10) 公司住所证明；
- (11) 国家工商行政管理总局规定要求提交的其他文件。

4. 股份有限公司登记注册时应提交的文件

《公司法》第九十三条规定：董事会应于创立大会结束后三十日内，向公司登记机关报送下列文件，申请设立登记：

- (1) 公司登记申请书；
- (2) 创立大会的会议记录；
- (3) 公司章程；
- (4) 验资证明；
- (5) 法定代表人、董事、监事的任职文件及其身份证明；
- (6) 发起人的法人资格证明或者自然人身份证明；
- (7) 公司住所证明。

以募集设立方式设立股份有限公司公开发行股票，还应当由公司登记机关报送国务院证券监督管理机构的核准文件。

2.3.3 注册步骤

1. 工商注册登记

工商登记步骤包括下面的步骤(以有限责任公司为例,其他类型公司的步骤相

类似)。

(1) 名称预先核准

为了防止公司名称发生混淆并提高注册的效率,我国实行公司名称预先核准制度。即在正式申请公司设立之前,应先将拟设立公司的名称依照规定向公司登记机关提出申请。企业(公司)名称应由以下部分依次构成:行政区划+字号+行业或经营特点+组织形式。例如,北京日盛贸易有限公司。

在国家工商总局注册的,公司名前可以冠以“中国”、“中华”、“国际”等字样;在省工商局注册的可以冠以“××省”字样。企业名称中的字号应当由两个以上的字组成,如“海尔”、“红塔山”等,这是公司名称的核心内容。企业名称可以使用自然人投资人的姓名作字号。企业名称应当使用符合国家规范的汉字,不得使用外国文字、汉语拼音字母、阿拉伯数字、标点符号。企业名称中不得含有其他法人的名称。企业名称中的行业表述应当反映企业经济活动性质所属国民经济行业或者企业经营特点的用语。

企业名称有下列情形之一的,不予核准:

1) 与同一工商行政管理机关核准或者登记注册的同行业企业名称字号相同,有投资关系的除外;

2) 与同一工商行政管理机关核准或者登记注册符合须知第八条的企业名称字号相同,有投资关系的除外;

3) 与其他企业变更名称未满1年的原名称相同;

4) 与注销登记或者被吊销营业执照未满3年的企业名称相同;

5) 其他违反法律、行政法规的。

(2) 申请名称预先核准应提交的文件

1) 全体投资人签署的公司名称预先核准申请书。

2) 全体投资人签署的指定代表或者委托代理人的证明。

3) 代表或者代理人的资格证明。

4) 全体投资人的资格证明。

5) 工商行政管理机关要求提交的其他文件。

(3) 名称预先核准登记程序

办理名称预先核准登记,一般要经以下步骤:

1) 咨询后领取并填写名称预先核准申请书和申请人授权委托书,同时准备相关材料。

2) 递交名称登记材料,领取名称登记受理通知书,等待名称核准结果。

3) 按名称登记受理通知书确定的日期领取企业名称预先核准通知书。此通知书的有效期限为6个月。

此过程需要一个工作日(不包含需冠名审批的时间)。若不符合规定的核发企

业名称驳回通知书。

(4) 备齐有关文件,申请工商登记

1) 领取企业名称预先核准通知书的同时,领取公司设立登记申请书。

2) 召开股东大会订立公司章程和协议。股东设立公司必须先订立章程和协议,将要设立的公司的基本情况以及各方面的权利义务加以明确规定。并将相关组织机构的负责人或人员配置好。

3) 公司的经营范围涉及法律、行政法规规定必须报经前置审批的,凭企业名称预先核准通知书向有关行政审批部门申请。

4) 验资。股东可以用货币出资,也可以用实物、知识产权、非专利技术、土地使用权作价出资。应由有验资资格的会计师事务所验资并出具证明(验资报告)。

① 以货币出资的,应当将货币出资足额存入有限责任公司在银行开设的临时账户,并向银行相关业务部门申请出具一份资信证明,将资信证明交到会计师事务所。

② 其他方式出资的,向资产评估事务所申请评估出资的价值,取得评估报告后交会计师事务所,并依法办理其财产权的转移手续。

5) 公司备齐文件后,由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向登记机关申请公司设立登记,材料齐全、符合法定形式的,登记机关当场作出登记决定,并在 10 个工作日内核发营业执照或其他登记证明。不能当场告知申请人材料是否齐全、符合法定形式的,5 日内作出审查决定。登记机关受理后发给《企业登记受理通知书》。

6) 缴纳登记费,领取营业执照。按《企业登记受理通知书》指定日期缴纳登记费并领取营业执照。公司设立登记收取登记费的标准:按注册资本的 0.8‰ 收取;注册资本超过 1000 万元的,超过部分按 0.4‰ 收取;注册资本超过 1 亿元的,超过部分不再收取。执照副本收取工本费 10 元。

7) 凭工商营业执照向公安局申请刻制公章、财务章、合同章等,并提取印模到原公司登记的机关备案。

2. 法人代码证登记

凭营业执照到质量技术监督局办理法人代码证,也叫组织机构代码证。办证需要半个月,质量技术监督局会首先发一个预先受理代码证明文件,凭这个文件就可以办理税务登记证、银行基本户开户手续。办理法人代码证应提交下列文件:

(1) 已经填好的申办表(加盖公章);

(2) 工商营业执照正本原件及复印件一份;

(3) 法人单位提交法定代表人身份证原件及复印件,非法人单位提交负责人身份证原件及复印件(营业执照上列明的负责人)。

3. 开立银行基本户

凭公章、财务章、法人代表私章、工商营业执照、法人代码证(预先受理代码证

明文件)前往开立临时户的银行将临时户转为基本户,并取得银行基本户证明,也可到另一银行开立基本户。

4. 办理税务登记

凡从事生产、经营,实行独立经济核算,并经工商行政管理机关批准,领取了营业执照的一切单位和个人,均须办理税务登记。

税务登记,是税务机关对纳税人的开业、变动、歇业及生产经营范围变动实行法定登记的一项管理制度。从事生产、经营的纳税人自领取营业执照之日起 30 日内,持有关证件,向税务机关申报办理税务登记。新办企业申办税务登记时,应凭营业执照,前往市技术监督部门申领组织机构代码,这是办税的必备材料。

具体办理税务登记步骤如下:

(1) 纳税人须在规定的时间内,持营业执照(正本)向税务机关提出办理税务登记申请,领取《税务登记表》。

(2) 纳税人按要求如实填写《税务登记表》,并写明本单位或个人所在地位置,加盖印章后连同有关证件、资料报送税务机关。

报送税务登记表申请办理税务登记时应根据不同情况携带证件资料,主要包括:营业执照(正本)原件、复印件;有关合同、章程、协议书复印件;银行基本存款账户开户卡复印件;法定代表人或业主的居民身份证的原件、复印件;技术监督部门颁发的组织机构代码证书复印件;个体工商户、私营企业应提供自有房产证明或租赁房屋证明复印件。

如果在领取营业执照后超过 30 日才去办理税务登记,应提供由工商机关开出的“办理工商执照工本费收据”原件和复印件。

(3) 税务登记机关通过审核资料,对符合要求的,准予登记,并发给税务登记证件。

案例分析 ▷▷

王清丽回忆起自己当初投资加盟店的经历,感慨颇多:“投资加盟一定要深入考察,不能盲目下决定,更不能轻信广告里的说法。”

2008 年年初,在家呆了近两年的王清丽想找点事做。一个偶然的的机会,她在电视里看到一期《财富故事》,讲的是一名下岗女工投资加盟店致富的故事:这名下岗女工以极小的投资,在不到一年的时间里连本带利赚了 10 万元。虽然有些动心,但王清丽还是有点将信将疑。

出于好奇,之后的几天,王清丽就会在固定时间守候在电视机前,反复看这个广告。看到投资加盟店的火爆现场,很多人的现身说法,让王清丽更心动了,不可能这么多人都是托儿吧?于是,王清丽拨通了屏幕下方某服装厂家的加盟电话。工作人员在电话里简单介绍了情况后,希望王清丽能亲自过去考察。王清丽心想,

他们要是骗子公司,肯定不敢叫我过去考察。

几天后,王清丽来到了厂家。虽然实际规模和自己想象中有差别,但工作人员耐心的解释和种种保障承诺,以及低加盟费、高回报率的诱惑,让王清丽下了决心,她当即交了4万元的加盟费,正式成为×××品牌服饰青海地区总代理。让王清丽放心的是:回西宁的火车票是厂家免费赠送的,并且,她的行李中还多了一样东西——烫金的加盟证书。

一星期后,王清丽的铺面装修完毕,厂家发过来的第一批货也刚好运抵,这批货总价5000元。没几天,第一批货就卖光了,王清丽催促厂家尽快补货,可第二批货却迟迟不到。不得已,王清丽只好一边四处调货,一边催促厂家。十天后,第二批货运抵。王清丽发现,这批货和上一批货有很大的差别,款式陈旧、做工粗糙不说,面料也很差。王清丽致电询问,厂家说因为催促得紧,赶工制作的产品当然有瑕疵。第三批货到时,王清丽已经积压了一堆卖不出去的产品。这段时间的经营让王清丽伤透了脑筋,她伤痛地说:“这之后,厂家给我发过来的货一批不如一批,即使厂家有免费退换的承诺,但兑现得也不好,因为退换回来的服装也有问题。我要求厂家退还我的加盟费,人家说货款已经全部冲抵了,如果我再不续约他们将撤销我的代理资格。”

王清丽代理品牌服装,也是经过实地考察的,厂家承诺了的,为什么会陷入亏损的局面呢?青海金富士打印机总代理人智先生说:“开业前,王清丽已投入加盟费、装修费、门店租金等大量费用,经营中,她一旦抽身,前期投资将毁于一旦;继续经营,滞销商品会越来越多,亏损也将越来越大。这还是因为她前期考察项目时过于冲动。”

业内人士介绍,加盟在国内起步较晚,但发展迅速。中、小创业者创业初期,资金、技术各项措施不到位,就只好借别人的产品或品牌声誉来壮大自己,很多人把投资加盟店看作是“借鸡生蛋”的好买卖。很多具有诱惑性的加盟广告打出了“免费加盟”、“产品卖不出去免费退换”、“其他加盟商现身说法”,等等。越是遇到这种好买卖就越要冷静,不能因为冲动就草率加盟,否则,你会发现那些打出免加盟费幌子的商家,实际却在卖机器,“圈”到钱后便逃之夭夭;那些打着“产品若卖不出去,可无条件退货”的商家,其实是在享受中间利润;那些“现身说法”引诱“入伙”的加盟,更是在利用加盟托儿,博取投资者的信任。

从某种程度上说,加盟是一种双向选择,正规的、有实力的厂家,对加盟商的要求很高,他们会设定1年,甚至3年时间,来考察加盟商的实力、信用、销售能力等情况。这期间,厂家会派专业人员帮助加盟商更好地了解产品、拓宽渠道。通过考察期后,厂家会给加盟商一定的优惠条件和宽松的供货政策,形成长期的合作关系,实现加盟商与厂商的互利互惠、共同发展。

资料来源:http://chuangye.cyol.com/content/2008-05/29/content_2203100.htm.

思考讨论题 ▷▷

1. 试分析王清丽创业失败的原因。
2. 创业者能否选择特许经营的方式进行创业？为什么？
3. 创业者选择特许经营的方式应该注意什么问题？

关 键 术 语

独资企业(Individual Enterprise)

合伙企业(Partnership)

有限责任公司(Limited Liability Company)

股份有限公司(Stock Corporation)

特许经营(Franchise)

收购(Acquisition)

思 考 题

1. 创业者创业可以采取哪几种市场进入模式？各有什么优缺点？
2. 创业者创办新企业的方式有几种？各有什么优缺点？
3. 创业者在收购企业过程中应该如何做好风险防范工作？
4. 简述合伙企业与公司的不同。
5. 我国对一人公司有什么特殊的法律规定？
6. 简述有限责任公司注册登记的步骤。

参 考 文 献

- [1] 张玉利,陈寒松. 创业管理[M]. 北京:机械工业出版社,2008.
- [2] 张涛,熊晓云. 创业管理[M]. 北京:清华大学出版社,2007.
- [3] 牛国良. 企业制度与公司治理[M]. 北京:清华大学出版社,北京交通大学出版社,2008.
- [4] 私营企业蓝皮书. 中国私营企业发展报告. No. 6(2005)[M]. 北京:北京工业大学出版社,2002.
- [5] 赵涛. 特许经营管理:理论、案例、制度、实务[M]. 北京:北京工业大学出版社,2002.
- [6] 布鲁斯·R·巴林格,R·杜安. 创业管理:成功创建新企业[M]. 张玉利,等,译. 北京:机械工业出版社,2006.

- [7] 赵旭东. 公司法[M]. 北京:高等教育出版社,2006.
- [8] MBA 智库百科. <http://wiki.mbalib.com>.
- [9] 综谈国外企业收购与兼并的风险管理[EB/OL]. 2007-12-13[2008-06-30]. http://cfo.icxo/htmlnews/2007/12/13/1226070_1.htm.
- [10] 企业收购的程序[EB/OL]. [2008-06-30]. <http://www.jingdianhr.com.cn/directory/shengchangguanli/QiYeshougouDeChengXu-6.d54091.htm>.
- [11] “具盲孔的螺母”专利侵权纠纷[EB/OL]. 2008-04-24[2008-07-30]. http://www.pt321.com/web/news_detail.asp?id=2247.
- [12] 梦碎加盟店,创业谨防美丽陷阱[EB/OL]. 2008-05-29[2008-08-01]. http://chuangye.cjol.com/content/2008-05/29/content_2203100.htm.

第3章

创办初期企业的运营与管理

导读案例 ▷▷

拥有国内某知名大学计算机博士学位的王晋与资深管理咨询专家李明华共同出资 100 万元人民币成立新瀑流公司,开发新的网络流媒体技术的应用。因为在创业之初并没有开发出成熟的技术,所以只能注册普通技术公司。王晋得亲自处理租房子,装修房子,跑营业执照等基础性事务,根本无暇顾及技术开发,搞得公司管理没有章法。王晋虽然主管研发工作,可他同时担任法人代表,乱七八糟的杂事都必须由他亲自来处理。王晋在计算机软件领域由于有一定的知名度,有不少的协会院所请他挂名当评委、当理事;不少的企业和社会机构请他去做培训演讲,做兼职咨询顾问。但是基本上对于公司的发展毫无意义,反而分散了王晋和李明华不少时间。

为了扩大公司的知名度和影响力,李明华也充分调动各种社会资源经常地进行公司品牌宣传,赞助大型的公益性活动。但是宣传对新瀑流公司来说太早了,因为技术产品还根本没有出来,而这些活动也消耗了部分资金。所以当公司启动一年零两个月后,网络流媒体技术没有成型,市场营销活动也没有正式进入,但 100 万元的启动资金已经用尽。

王晋和李明华在一年多的创业中犯的一个致命的错误,就是没有认清自身所处的形势,自己和自己的创业团队以及自己的员工都没有全力以赴地去做事情。作为创业者除了完成创业准备以外,还需要认识到自己所处的发展阶段,特别是这类创办初期的企业,与进入规范期的企业有很大的不同。无论是在企业的营销管理、人力资源管理、财务管理、企业文化建设方面都有自身的特点。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 企业生命周期与企业成长阶段
- 创办初期企业营销管理的特点与营销策略
- 创办初期企业财务管理中的问题和提升方式
- 创办初期企业人力资源管理的特点
- 企业文化及创办初期企业文化的特点
- 企业危机的特征与分类
- 创办初期企业的危机预防和危机处理

3.1 创办初期企业的成长规律

创业者通常将企业的成长视为一个很难把握的过程,而对创业过程和相应的初创企业的生命周期的研究,为我们提供了有益的解决思路。当一个企业从种子期、初创期过渡到发展期、成熟期时,企业的组织和管理系统日益成熟化、系统化、正规化,组织文化随着业务和人员的发展固化到员工的行为和思想中,并最终形成统一的价值观和理念,业务领域的竞争位势也随之越来越巩固。

3.1.1 初创企业生命周期与企业成长阶段^[1]

1. 初创企业生命周期

创业生命周期理论认为初创企业是一个生命的有机体,因而是一个从诞生、成长、壮大、衰退直到死亡的过程。从最初创意的诞生到最终企业死亡的全部过程成为创业的生命周期。

创业的生命周期分为:种子期、初创期、发展期和成熟期,如图 3-1 所示。

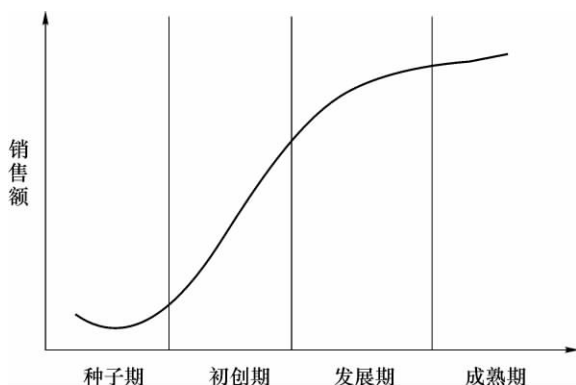


图 3-1 创业生命周期

(1) 种子期

这一时期初创企业没成为现实,仍然是停留在创业者头脑中的创意或者机会,创业者殚精竭虑的是合理评价商业机会、构建独有的商业模式、招募合适的企业核心人员,获取足够的有形和无形资源。此时,企业的技术或某一高新技术产品正处于酝酿和发展阶段,还远远谈不上商品化和市场规模,更不涉及组织结构,企业只是几个志同道合创业者组成的创业团队,进行相关技术的研究开发和前期的准备活动。一旦时机成熟,创业者就可以正式创立企业。

(2) 初创期

初创期是创业遇到的第一个挑战。这一阶段新产品的雏形已经产生,组织结构初步形成。此时的组织结构简单,创业者必须处理几乎所有的事务。由于缺乏良好的运作机制和充裕的资金支持,大量的初创企业不能赢得足够的顾客以获得企业生存必须的现金流。当企业的资金枯竭时,创业者只能选择出售企业或者选择破产,只有那些在这一阶段能够赢得足够顾客的企业才能进入下一个阶段。

(3) 发展期

经过初创期,步入发展期的创业者可能稍微感到轻松。如果对这一阶段的发展掉以轻心,企业仍然可能遭受重大的打击,甚至破产。处于这一阶段的企业初步摆脱了生存困扰,开始考虑赢利。此时的组织规模开始膨胀,创业者初步尝到了发展的甜头。下一步要持续创新,要应对新出现的竞争者。面对层出不穷的问题,创业者需要考虑建立一套合理的管理制度来应对企业迅速的扩张。

(4) 成熟期

随着企业逐步发展壮大,企业开始步入成熟期。企业的核心产品已在市场上占有较大份额,赢利剧增,技术风险、市场风险大大降低,管理成本增大。这一阶段的企业往往会出现阻止创新的情性和障碍。创业者需要考虑如何保持企业的竞争力,从公司战略的角度看,进行多元化经营管理是创业者面临的主要问题。尽管企业正如日中天般蓬勃发展,然而,经营中存在的潜在风险和管理者发生的失当举措,使企业呈现衰退的端倪。

2. 创办初期企业成长阶段

创办初期企业的成长阶段是指在新创企业建立之后,成为成熟企业之间的这段区间,因此,初创期、发展期和成熟期这三个阶段是讨论的对象。初创期的企业自新创企业成立开始,能够用产品或者服务来满足目标市场的需求,业务初步稳定。进入发展期,企业基本摆脱了生存问题并开始考虑如何赢利,整合各种资源实现企业的快速成长。在迅猛增长的发展期的某一时刻,企业认识到变革的必要性,公司不再单独依靠增加人力、物力、财力来应对发展的需要,开展各种形式的组织建设工作,旨在使新创企业的组织机体更健康发育,从而能够更长远地应对各种变化。这时,新创企业便进入了规范期。

对于创业生命周期与创办初期企业成长阶段的关系,如图 3-2 所示。

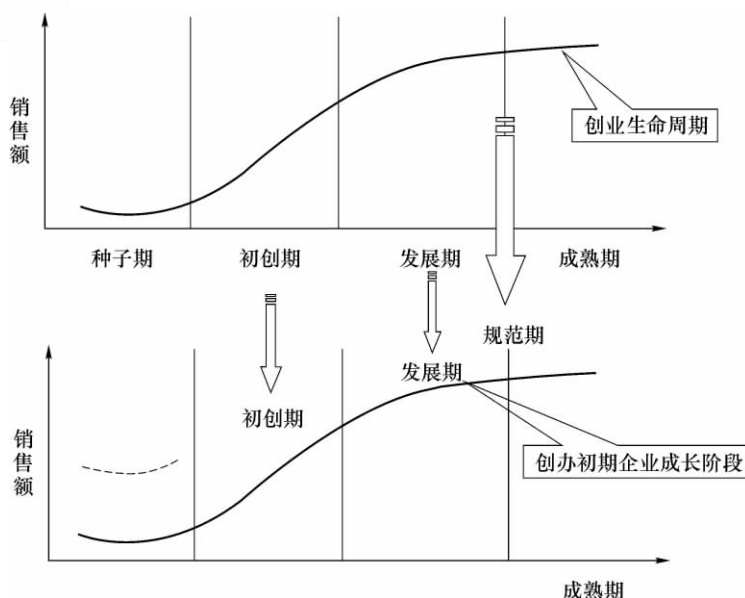


图 3-2 创业生命周期与创办初期企业成长阶段

表 3-1 描述了创办初期企业成长的各个阶段、企业发展在各个阶段中的关键性问题、通常企业在各阶段的大致规模。

表 3-1 创办初期企业不同成长阶段和规模^[2]

创办初期企业不同成长阶段的特征和规模			
成长阶段	关键发展领域	企业规模(销售收入)/万美元	
		生产型企业	服务型企业
初创期	识别市场、开发商品	小于 100	小于 30
发展期	获取资源、开发运营体系	100~1000	30~330
规范期	建立管理系统	1000~10000	330~3300

3.1.2 创办初期企业与管理规范企业的区别^[2]

当企业从一个成长阶段发展到另一个阶段时,它会出现多种变化。创办初期企业和规范的企业之间有本质的区别。前者往往表现为不规范、系统不完善,特征是自由精神主宰。后者则更加规范,具有完善的系统,并且为其专业化的、以利润为导向的经营管理方法而自豪。两种企业类型各有优劣,关键在于要在企业成长的不同阶段运用适当的方法。

创办初期企业在向管理规范转型的过程中不可避免地要丧失一些东西。不

过,在这个过程中有所失也必有所得。企业的管理风格如果超出了它的基础架构和管理风格,就必须转型。不能做到这一点,就会出现一系列的问题。

创办初期的企业和管理规范的企业之间的最重要区别体现在以下 9 个关键方面:利润、计划、组织、控制、管理培训、预算制定、创新、领导风格和文化。表 3-2 概括了在每一个关键领域中管理规范企业区别于创办初期企业的主要特征。

表 3-2 创办初期企业与管理规范企业的对比

关键成果	创办初期的企业	管理规范的企业
利润	把利润视为副产品	以利润为导向,把利润作为一种明确的目标
计划	不规范、非正式的计划	规范的、系统化的计划过程: 战略规划 运营规划 应急规划
组织	职位重叠、职责不明	规范的、明确的角色描述,每一角色都是互斥的,分工专业化
控制	局部的非正式的控制;很少使用规范的评估	规范的、有计划的组织控制系统,包括明确的目标、目的、措施、评估和奖励
管理培训	非正式的培训,主要是在岗培训	有计划的管理培训: 识别出需求 设计培训项目
预算制定	预算不明;没有应急措施	根据标准和参数进行管理
创新	以重大创新为主;愿意承受重大风险	以局部创新为主;愿意接受适度风险
领导风格	领导风格可能千差万别,从指导型到自由放任型	伴随着职业经理人员的加盟,磋商式和参与式的领导风格
文化	宽松界定的以“家庭”为导向的企业文化	明确界定的企业文化

1. 利润

创办初期企业虽然追求利润,但利润却不是它的明确目标。企业家愿意加大投入或牺牲暂时利润来换取未来更大的发展。而在管理规范的企业中,利润是明确的计划目标而不是多余的钱或年底剩下多少算多少。

2. 计划

许多创办初期的企业即使有计划也只存在于企业家的脑子里。相反,管理规范的企业具有规范的书面经营计划。制定计划成为运营中的一种常态:企业开始着手设计战略规划(它要成为什么),同时设计公司各层次的运营计划。除了制定战略规划,运营计划和财务预算以外,还要制定出应急计划。非规范的、表面的、不正式的计划被定期的计划所取代。

3. 组织

创办初期的组织结构很不规范,其中职位重叠,职责不明;企业指望员工完成所有必需的工作,不论其头衔和职位。这种模式对于小企业固然不错,但是随着企业的成长,混乱就会出现……因为人们根本不知道他们该做些什么。管理规范的企业有一套清楚界定职责的书面角色描述。这些互斥和详尽的角色描述用于帮助员工理解自己的角色,以便能够清楚将时间和精力集中于该做的事情上。

4. 控制

创办初期的企业往往缺少运营管理,即使有,也是分散的。企业通常缺乏规范的评估手段和绩效评估系统。相反,管理规范的企业有着规范的、良好的设计和组织控制系统或绩效管理系统。这种系统充分利用明确的目标和目的、绩效测评方法、反馈、评估和奖励。

5. 管理培训

创办初期的企业的管理培训是未经过计划的,一般是通过在岗经验进行培训。尽管创办初期企业可以节省管理培训的费用,但员工却可能成为受害者,进而给公司带来低效、失误和置换费用。而在管理规范的公司,管理培训是经过良好计划的。公司会有意识地为个体成员管理技能的提高做出努力,同时储备一批能领导公司走向未来的管理者。

6. 预算制定

在创办初期企业中,预算一般缺乏细节,而一旦与预算不一致或背离的情况出现,也很少有改变措施。而管理规范的公司,预算系统重视预算的标准和变数,同时管理者根据预算目标对企业业绩负责。预算尽管不是面面俱到,却是业绩的指挥棒。

7. 创新

从定义上看,创办初期的企业是以创新为导向的。很多企业愿意在产品、服务和运营方式上进行重大创新,甚至有的企业家将公司命运赌在一项未来可能有很大成功回报的创新项目上。他们倾向快速出招或迅速获得回报。管理规范的公司倾向于以局部创新为导向。他们不大可能拿公司的命运做赌注,同时他们经常通过产品和项目投资组合来分散风险。他们愿意接受适度风险,同创办初期企业相比,相对厌恶风险。然而,很多管理水平一流公司倾向于持续的、渐进的改良,对不需要快速回报的重要创新进行长期扶持。

8. 领导风格

一般来说,创办初期的企业的领导风格包括指导型的领导风格,如独裁或温和独裁,也包括非指导型的领导风格,如自由放任型。在管理规范的公司,当今的趋势倾向于交互式领导风格,如磋商式和参与式管理,或者在少数情况下采取协同风格或团队导向风格。创办初期企业比管理规范的公司更可能给个人魅力型领导提供舞台,原因在于大型公司晋升选拔的程序的本质的特性。

9. 企业文化

在创办初期企业中,企业文化界定松散,而且有时并没有被企业列入管理日程。通常创办初期企业的文化以“家庭”感觉为导向,这种文化在企业规模相对较小时是可行的。管理规范的企业更倾向于将组织文化明确作为一种需要管理和在整个企业传播的因素对待。他们往往将文化理解为保持持久竞争优势的源泉。

3.2 创办初期企业的营销管理

3.2.1 创办初期企业营销的特殊性

1. 创办初期企业营销的特点

(1) 规模小,环境适应性强

小企业由于规模小、投入少、技术装备简单、产品经营单一,因而它能适应市场环境的不变化,及时调整生产结构,即“船小好掉头”。在日本,小企业每年的转产率在10%以上,充分体现了小企业反应快、应变能力强的特点。

(2) 善于在社会夹缝中求生存谋发展

一般而言,由于小企业在生产中批量小、消耗多、成本高,所以在同种产品的生产上往往竞争不过大企业。但是,社会是一个广阔的大市场,不可能全部被大企业所占领,总有小企业无暇顾及的市场空隙,这就给小企业留下了生存发展的机会。小企业总是利用反应快、应变能力强的优势,出其不意推出新产品,去占领市场,赢得顾客。

(3) 从事专业的生产,有较强的独特性

小企业虽然不如大企业的技术力量雄厚,但小企业常常是各攻一门专业技术和一种系列产品,不搞小而全,使其产品专业化、精尖化。“船小不到大海中去同大船相争捕鱼,而是在小河里捕捞大鱼”,这是小企业能在市场上占有一席之地、赖以生存和发展的诀窍之一。

(4) 技术上勇于创新,产品更新换代快

小企业为了在市场竞争中站稳脚跟并持续发展,十分重视技术创新和技术进步的新动向,善于将新技术、新工艺、新材料、新设备运用到生产经营过程,促进产品的更新换代。在美国小企业的创新率为每百万雇员322项,大企业则为255项。小企业的创新率在仪器、化工和高技术行业更高。小企业是一支重要的技术创新力量,是迎接世界新的技术革命的尖兵。

(5) 就地取材、就地加工、就地销售,营销费用较低

小企业分布于全国各个角落,因而可以充分利用分散的自然资源,做到就地加工,就地销售,这不仅可以缓解交通运输的紧张状况,还可以节省运费,降低产品成

本。就地销售再加上小企业良好的售后服务,更能赢得消费者的信任,提高市场占有率。

2. 创办初期企业的营销观

小企业的营销观取决于小企业的营销特点。小企业的营销观,从总体上说就是以消费者需求为中心,着眼于企业长期的生存和发展,充分发挥“小、快、灵”的优势,做大企业想不到、不想干或想干而干不了的事。

(1) 市场导向

所谓市场导向就是小企业要顺应消费需求的变化,以消费者为中心,跟着市场走。因为消费者是企业赖以生存的主宰,消费者满意是企业兴旺的根本,所以企业产品的设计、价格、分销与促销活动都应以消费需求为出发点,做到消费者需要什么就生产什么,需要多少就生产多少,何时需要就何时生产,并采取正确的营销方式满足消费者的需求。

(2) 灵活多变

小企业应利用经营规模小和应变能力强的优势,积极发现市场机会,抓住时机,及时进行产品结构调整和资金转移,做到“人无我有、人有我优、人优我全、人全我新、人新我转”,“以万变应千变”。只有如此,才能适应市场需求的变化,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(3) 集中兵力

消费需求的多样性与企业资源的有限性使任何企业都没有能力满足消费者的所有需要。所以资金实力、生产能力较弱的小企业,不可能占有一个大的整体市场,也不能分散兵力于多个细分市场。只有在分析市场经营环境和自身经营条件的前提下,集中兵力,把有限的资源投入到一定的目标市场。集中会带来风险,要求选择的目标市场要切实可行。

(4) 富于个性

小企业规模小、成本高、竞争能力差的劣势,决定了小企业不宜采用大众化的营销方式,面对面地与大企业直接竞争。小企业应遵循“一招鲜,吃遍天”的古训,采用“优质服务”、“专利经营”、“品质超群”、“物美价廉”等富于个性的营销方式,以特色经营、优势营销去占领市场和争取消费者。

3.2.2 创办初期企业的营销策略

1. 拾遗补缺策略

拾遗补缺策略就是小企业避开与强大竞争对手的直接对抗,见缝插针,将其位置定于某个市场空隙,开发目前市场上还没有企业生产经营,但消费者确实需要的产品或项目,开辟新的市场领域。实践证明,小企业不去侵犯大企业的市场而积极

地寻找市场空隙是其在竞争中得以继续生存并成功的原因之一。

小企业应充分把握市场需求变化,利用经营机制灵活的特点,进入大企业尚未涉及的新兴的市场领域;发挥贴近市场的优势,活跃于竞争变化十分激烈的领域;集中力量参与那些大企业不愿涉足的批量小、品种多、零售微利领域的生产经营。由于拾遗补缺策略远离竞争激烈的市场,专找市场空隙——有消费需求、但长期被忽视的市场,所以市场风险相对较小,成功率很高。拾遗补缺策略一旦成功,能够迅速在市场上站稳脚跟,并能在消费者心目中树立起第一的形象。

采用拾遗补缺策略的企业应该注意以下问题:要摸清大企业不愿涉足的“真空地带”的真实状况;要开发的产品、要上的项目有无市场需求,市场需求有多大;本企业的实力如何,要开发的产品或项目在经济上、技术上是否切实可行。

2. 突出特色策略

突出特色策略就是根据企业的经营条件和所处的经营环境,采取一定的措施在某一方面突出自己的特色和风格,表现出差异性。也就是小企业要在竞争中取得优势,就不能循常规,随大流,而应当千方百计闯出自己独特的路子。在强手如林的市场上,在强大无比的大企业面前,小企业只有从事有特色的营销才能站稳脚跟。实际上,特色就是优势。在营销过程中,小企业要想方设法保住自己在某一方面或在某一领域内的小优势,并最大限度地利用这一优势,形成优势经营。

第一,产品上的特色。在产品的品种型号、规格、花色、包装上另辟蹊径,使产品表现出差异性。在实体产品大体相同的情况下,或是以开发具有特色的新产品取胜,或是靠优质的服务、良好的企业形象取胜,或是以物美价廉取胜等。如我国向西方国家出口的玩具,现代化的玩具目前尚不能与西方各国抗衡,但具有民族特色的玩具——布缝小狮、小猴、熊猫等,小巧玲珑,别具风格,深受各国儿童的欢迎,具有较强的竞争力。

第二,技术上的特色。如拥有专利技术、专有技术,或多年研究出来的精良技术,永远处于领先地位,其他企业无法跟上。

第三,市场上的特色。如占领特定的目标市场。有家经营平淡的小型女装店,在改为专门产销中老年妇女服装后,从此生意红火起来;如与客商关系融洽化,使客户非我莫属;保持客商多元化,东方不亮西方亮,保证企业持续稳定发展。

3. 技术创新策略

技术创新策略是把高新技术与小企业的灵活性相结合的一种策略,是以科学技术的日新月异为背景的。技术创新是小企业的生存之根,是小企业汲取营养的过程。这一创新过程不仅给予企业赖以生存的物质基础,也给予企业兴盛的精神之光。在物质上,创新能给企业带来丰厚的利润;在精神上,创新能使企业面貌一新,人才辈出。

小企业进行技术创新的可能性大,不可控因素多,相应风险也大,因此采用这

种策略的小企业必须具备以下的条件:知识密集程度高,高水平技术人员多,能形成技术雄厚的绝对优势;应变能力强,面对激烈的竞争能迅速做出反应;信息渠道畅通,能从纷繁复杂的消息、资料、数据中选择出有价值的信息,并有 90% 技术创新的内容能从各种信息渠道取得,要有相应的足额的资金作保证。

4. 卫星式策略

又称依附策略。卫星式就是以一家大型企业或中型企业为龙头,周围众多的小企业为之供应零配件或从事某一道工序的加工。在社会化大生产中,生产的专业与各种形式的协作,是市场经济发展的内在要求。小企业依附于大企业实行专业化分工协作也是一种必然的趋势。当前,我国的许多小企业为克服势单力薄的弱点,正在兴起一股与大企业协作生产,共同打天下的热潮。

卫星式策略的好处有:专业化的协作生产,使小企业的产品开发明确、单一,能够保证供销渠道;依靠大企业的技术实力和开发能力,能够突破小企业自身在资金、人才、设备、情报等方面的制约,形成相互促进、协调发展的局面;能够节约参与协作生产的各个企业的资金、人才和时间。

5. 人员营销策略^[3]

企业创办之后,创业者必须想办法把产品或服务推销出去,这对于创办初期的企业走出第一步和今后的持续发展至关重要。所谓人员营销策略是指创业者通过与消费者直接互动销售产品或服务活动的策略。对于创办初期的企业来说,最关键的是劝说消费者购买新产品,了解哪些活动会影响消费者的购买。有效的人员营销包括以下几个步骤:

首先,激发消费者对新产品或服务的兴趣。这就需要让消费者了解这种产品将满足他们的某些需求。例如,如果目标消费者是家庭妇女,她们很需要一种不伤手的洗洁精。如果创办初期的企业能够提供一种在厨房用于洗碗筷的、不伤手的洗洁精,她们就会产生购买欲望。

其次,识别消费者为了购买这种产品会有什么要求。例如,在洗洁精的例子中,消费者是需要超浓缩的,还是一般的?需要什么香型的?通过这些明确的要求,创业者就可以搞清楚消费者希望新产品或服务具备什么特征。这是销售过程的重要环节,而往往被创业者忽视。

最后,创办初期的管理者要正确解答消费者在使用新产品中存在的疑问。消费者几乎不可能在没有任何疑问的情况下购买新产品。在销售过程中,创业者需要对消费者的反问、迟疑做出满意的回答。如家庭主妇在购买不伤手的洗洁精时会问,创业者是否能保证产品真的不伤手?即使不伤手,产品是否环保,会不会挥发,造成室内空气不好?有什么特殊的使用方法?面对这些疑问,创业者就要耐心、仔细地对她们解释,这样,她们才会放心地购买。

6. 以产品为核心的定价策略

创办初期的企业采取定价策略要以为公司获得利润和获得并保持产品的市场

需求为目标。具体的定价策略将由多种因素共同确定。对于创办初期的企业来说,一般将价格与产品的生命周期联系起来。随着产品的发展,客户需求和销售量会发生很大变化,因此,产品定价需要在生命周期的各个阶段进行调整。当产品刚开始引入时,他们采取一种定价策略。当产品开始成熟时,他们采取另一种定价策略。随着产品开始走向衰退阶段,他们又采取第三种策略,如表 3-3 所示。

表 3-3 针对产品生命周期的定价^[4]

产品生命周期	定价策略	原因绩效效果
引入阶段	撇脂定价:故意设置一个高价,短期的利润最大化	将初始价格设定得较高,可以建立一种质量形象,以提供资本来弥补开发成本,并且允许将来降低价格以应对竞争
独特产品	渗透定价:设置一个很低的价格,以至于销售的产品处于亏损状态	通过提供低于竞争对手的价格,可以快速获得市场份额
非独特产品	消费者定价:将渗透定价与竞争定价结合起来,以获得市场份额;价格高低取决于消费者对产品的感知价值	设定的价格取决于潜在竞争对手的数量、总体市场的规模以及市场的分布情况
成长阶段	面向需求的定价:这是一个比较灵活的定价策略,定价决策取决于产品需求水平	随着销售增长率的降低,客户会对价格越来越敏感
成熟阶段	削价策略:将产品的价格设定在成本以下,以吸引客户购买其他产品	产品对客户吸引力很小或者没有吸引力,这种定价策略的目的是通过较低的价格吸引顾客去购买较新的产品
衰退阶段		

3.3 创办初期企业的财务管理

财务管理涉及企业管理的方方面面,是企业管理的核心。创办初期企业的财务制度不能像大企业一样保持着完备性和系统性,因为对于他们来说,决定性的东西不是财务制度的完备性,而是这种财务制度是否足以实现企业的控制和企业经营是否正常运转以及是否能保证企业的监督检查。企业创办初期的财务管理的重点是:制定报销制度、控制现金流量、制定预算、核算和控制成本等制度。在具体操作中则要注意财务监控。有关研究表明,许多创业初期的企业在一年内就倒闭的直接原因就是因为他们财务管理不善,应收账款的坏账太多,频频发生流动资金短缺问题。创办初期企业的财务部门常常是一个会计、一个出纳,完全不足以应付如此众多的挑战。创业者要特别注重财务监控问题,不能简单地把财务管理视为“记账”,要有具备专业技能的专人负责,并且有相应的激励机制和评估体系。

3.3.1 创办初期企业财务管理中的问题

由于小企业产出规模小,资本和技术构成较低,受传统体制和外部宏观经济影响大,使得小企业在财务管理方面存在着与自身发展和市场经济不相适应的情况。

1. 理财环境欠佳,筹资困难,资金严重不足,发展缓慢

融资难、担保难仍然是制约小企业发展的最突出的问题。其主要原因:第一,负债过多,融资成本高,风险大,造成小企业信用等级低,资信相对较差,金融机构贷款不放心;第二,国家没有专设小企业发展扶持机构,国家的优惠政策未向小企业倾斜,使之长期处于不利地位;第三,大多数小企业是非国有企业,很多银行等金融机构受传统观念和行政干预的影响,对其贷款不够热心;第四,中介机构不健全,缺乏专门为小企业贷款服务的金融中介机构和贷款担保机构。正因为融资不易,就算筹到一定资金,单位筹资成本费用与大企业相比偏高。筹资困难、资金不足,小企业想通过“技改”等来扩大经营规模十分不易,导致发展缓慢。

2. 资金紧张,投资能力较弱,管理落后,投资风险较大

一是小企业投资所需资金短缺。银行等金融机构是小企业资金的主要来源,但小企业吸引金融机构的投资或借款比较困难。银行即使同意向小企业贷款,也因高风险而提高贷款利率,从而增加了小企业融资的成本。二是追求短期化目标。由于自身规模较小,贷款投资所占企业总投资的比例比大企业多,所面临的风险也更大,所以它们总是尽快收回投资,很少考虑大步扩展自身规模和企业长远规划发展。三是由于财务管理落后,缺乏科学的财务预测、决策、预算、分析,投资盲目性大,投资方向难以把握。

3. 财务控制薄弱

一是对货币资金(现金、银行存款等)管理不严,造成资金闲置或不足。有些小企业认为货币资金越多越好,造成资金闲置,未参加生产周转;有些企业的资金使用缺少计划安排,过量购置不动产,无法应付经营急需的资金,陷入财务困境。二是应收账款周转缓慢,造成资金回收困难。原因是没有建立严格的赊销政策,缺乏有力的催收措施,应收账款不能兑现或形成呆账。三是存货控制薄弱,造成资金呆滞。很多小企业月末存货占用资金往往是超过其营业额的两倍以上,造成资金呆滞,周转失灵。四是固定资产管理疏忽,没有充分发挥使用效益。一部分小企业认为固定资产一直存放不动,不会随意变动、减值,资产台账不全,造成流失浪费严重。不少小企业的管理者,对原材料、半成品、固定资产等的管理不到位,出了问题无人追究,资产浪费严重。

4. 管理模式僵化,管理观念陈旧

一方面,小企业典型的管理模式是所有权与经营权的高度统一,企业的投资者

同时是经营者,这种模式势必给企业的财务管理带来负面影响。小企业领导者集权现象严重,并且对财务管理缺乏应有的认识,致使其职责不分,越权行事,造成财务管理混乱,财务监控不严,会计信息失真。小企业中相当一部分属于个体、私营性质,企业领导者不重视财务管理,企业没有或无法建立内部审计部门,即使有,也很难保证内部审计的独立性。另一方面,企业管理者基于其自身的原因,没有将财务管理纳入企业管理的有效机制中,缺乏现代财务管理观念,使财务管理失去了它在企业管理中应有的地位和作用。

3.3.2 创办初期企业财务管理的提升方式

1. 高度重视现金流的管理,提高资金使用效率

大多创业者原始资本都是自己的血汗钱,找亲戚朋友借来的,如不重视现金流的管理,最终会造成账面有利润,账户无资金的困境,甚至发展到无以维持、无法周转的难堪境地。现金流对于企业,就像血脉对于人体,只有血液充足且流动顺畅,人体才会健康,良性现金流可以使企业健康成长。企业若没有充足的现金就无法运转,更可能危及企业生存。中小企业解决现金流问题可先重点选择下列财务活动着手:

(1) 原材料货款尽量延期支付。可通过银行承兑汇票和商业承兑汇票将付款期延长 3~6 个月,加上进货后 3 个月的质量保证期,这样实际付款期可延长达 9 个月。

(2) 销售应收账款尽可能及时催收。销售货款的回收是解决中小企业资金问题的关键点。只有销售货款的回收及时,才能解决因客户信誉不好而面临的应收账款的风险和坏账问题,才能安全地实现销售,加快公司的流动资金的周转。

(3) 大型生产设备或固定资产尽量租用。现在产品更新换代较快,如因预测不准或决策失误,将造成投资难以收回的局面,大型生产设备或固定资产尽量租用,规避这一投资风险。待公司扩张到一定规模时,逐步扩展到规范的现金流管理。它包括现金预算管理、现金的流入与流出的管理、现金使用效率管理(如存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期等)和现金结算管理等内容。

2. 强化资金管理,加强财务控制

(1) 改变思想观念,重视财务管理,制订或完成企业内部财务管理制度。

针对不少小企业领导忽视财务管理,需要其加强学习和研究财务管理等企业知识,认识财务管理在企业管理中的重要性和作用,转变只重视生产经营而不注意财务管理的思想观念,从而确立财务管理在企业管理中的核心地位,让企业凭借良好的财务管理而迅速发展。为了有效提高财务管理,需建立企业财务管理体制,完善定额管理、财产清查及盘点、财务预算编制、各项资产控制、成本费用利润

分析等财务管理基础工作。

(2) 提高认识,把强化资金管理作为推行现代企业制度的重要内容,贯彻落实到企业内部各个职能部门。

由于资金的使用周转牵涉到企业内部的方方面面,企业经营者应转变观念,认识到管好、用好、控制好资金不单是财务部门的职责,而是关系到企业的各个部门、各个生产经营环节的大事。所以要层层落实,共同为企业资金的管理作出贡献。

(3) 努力提高资金的使用效率,使资金运用产生最佳的效果。

首先,要使资金的来源和运用得到有效配合。例如,不能用短期借款来购买固定资产,以免导致资金周转困难。其次,准确预测资金收回和支付的时间。例如,应收账款什么时候可收回,什么时候可进货等,都要做到心中有数,否则,易造成收支失衡,资金拮据。最后,合理地进行资金分配,流动资金和固定资金的占用应有效配合。

(4) 加强实物资产管理。

建立健全财产物资管理的内部控制制度,在物资采购、领用、销售及样品管理上建立规范的操作程序,堵住漏洞,维护安全。对固定资产等财产的管理、记录、检查核对等设置专人负责。定期检查盘点财产,督促管理人员和记录人员保持警戒而不至于疏忽。

(5) 加强对存货和应收账款的管理。

近年来,很多小企业陷入经营流动资金紧缺的困境,加强存货及应收账款管理是重要的解困措施。加强存货管理,尽可能压缩过时的库存物资,避免资金呆滞,并以科学的方法来确保存货资金的最佳结构。加强应收账款管理,对赊销客户的信用进行调研评定,定期核对应收账款,制定完善的收款管理办法,严格控制账龄。对死账、呆账,要在取得确凿证据后,进行妥善的会计处理。

3. 正确进行投资决策,努力降低投资风险

(1) 应以对内投资方式为主

对内投资主要有以下几个方面:一是对新产品试制的投资;二是对技术设备更新改造的投资;三是对人力资源的投资。目前应特别注意对人力资源的投资,从某种角度说,加强人力资源的投资,拥有一定的高素质的管理及技术人才,是企业制胜的法宝。

(2) 分散资金投向,降低投资风险

小企业在积累的资本达到了一定的规模之后,可以搞多元化经营,把鸡蛋放在不同的篮子里,从而分散投资风险。

(3) 应规范项目投资程序

当小企业在资金、技术操作、管理能力等方面具备一定的实力之后,可以借鉴大型企业的普遍做法,规范项目的投资程序,实行投资监理,对投资活动的各个阶

段做到精心设计和实施。另外,要注意实施跟进战略,规避投资风险。

4. 全面预算管理的实施和落实

创业初期可从计划做起,对某一项目先做估算,逐步过渡到全面预算管理。要开源节流,严格执行预算,控制各项费用开支和各类资源扩张规模,减少不必要的损失和资源浪费,用较少的投入完成公司预定的目标。在预算管理工作达到一定水平时,逐步完善、制定较严格的限额标准和较科学的预算控制管理办法和措施,确保全面预算管理达到预定目标。

5. 加强财会队伍建设,提高企业全员的管理素质

目前,不少小企业会计账目不清,信息失真,财务管理混乱,企业管理落后。究其原因,一是企业财务基础薄弱,会计人员素质不高,又受制于领导,无法行使自己的会计职权;二是企业领导人的管理意识淡薄、水平不高,忽视财务管理工作的的重要性。为解决好上述问题,一方面,必须加强财会队伍建设,对财会人员进行专业培训和政治思想教育,增强财会人员的思想、业务素质。另一方面,也要加强全员素质教育,首先从企业领导做起,不断提高全员管理意识,增强企业管理水平。只有依靠企业全员上下的共同努力,充分发挥人力资源优势,才有可能改善企业管理状况,搞好财务管理,提高企业的竞争实力,促进企业长远发展。

6. 稳步推进信息化建设^[8]

中小企业可以按照自己的需要组织 1~2 人的 MIS 开发人员。按照财务部和相关业务部门的需求有步骤地自主开发仓库信息管理系统、销售管理信息系统、固定资产管理信息系统(与财务有关的三系统),财务部会计核算选用专业的会计软件,组成公司的信息管理系统,利用四大系统搭建公司财务方面的信息管理的架构,完善公司的财务管理。这样会大幅提高公司财务管理水平,提升公司的经营管理能力。经验告诉我们,在信息日益成为企业发展的关键资源的今天,可以通过自主开发,利用较少的投入,打造出适合自身发展的信息、财务管理新模式。反过来这必将有力地支持公司的全面持续发展,取得可喜的佳绩。同时还会提高工作效率,节约管理成本。

要重视存货管理。在公司规模不大的情况下。运用管理软件进行库存管理,可以在保证存货供应的同时,节约存货上占用的资金。目前大多数企业采取零存货的方式,按单订制直接供应给客户,避免了存货因价格变动导致损失的风险。

销售管理系统能实现:随时提供各类销售信息,给高层的、中层的、个人的,财务管理方方面面的信息——价格、数量、成本、毛利、个人业绩等多种规范格式的统计表,各类查询信息,协调平衡月开票量等各类管理数据和信息;能方便地与客户对账、催收货款,对管理、控制销售全过程起到十分重要的作用。

3.4 创办初期企业的人力资源管理

3.4.1 创办初期企业人力资源管理的特点

1. 人才的选择和使用上任人唯亲

创业初期的企业面临着经营资金匮乏、投资风险大等问题,技术、管理、信息等资源都处于匮乏状态,因此他们在吸引人才方面关注血缘和亲缘关系,此类关系形成的理解、信任、支持和共同利益关系在帮助企业走向市场、获得创业成功和自我保护等方面发挥了重要作用。所以,企业创业初期对外部人才的需求并不突出,家族企业经营模式比较广泛。另外,小企业一般依靠企业家的社会关系网络为企业招聘人才,企业家职能促使他与员工形成私人的雇佣关系,而不是大型企业里那种比较正式的雇佣关系。

2. 依赖少数关键人才

企业中主要部门都可以见到一个或者几个明星式人物,他们是创业者的左右手,基本包揽了本部门的所有重要工作,而其余的多数员工往往充当助手角色。创业者往往希望能雇佣到全才,因此,创业者对单个员工的突出业绩常常过多地重视,而不是用系统的眼光观察其所在团队、部门,甚至整个企业在背后的支持作用。当企业对少数员工太过倚重时,就会造成人员发展不匹配、不平衡。其结果是能力突出的员工感到曲高和寡,而能力相对较低的员工则感到不被信任,企业因而更难获得人才。

3. 职位和岗位不明确

创业初期企业人力资源管理的另一特点就是缺乏明确的职务描述和岗位说明。由于财务和人力资源有限,岗位划分多根据传统或者自己的经验,对于岗位之间的相互联系、任职能力等的分析都相当缺乏,相应的人员安置也不匹配,出现高能力者限于条件而无法充分发挥自己的才能,低能力者缺乏培训或榜样无法圆满完成任务,各项工作的权责划分不清晰等情况,员工需要承担多重任务。不明确的分工导致了对人员没有统一的指挥系统,一个员工并不是只接受一个上级的决定或命令,多重指挥的现象常常存在。

4. 直线管理者是主要决策者和执行者

首先,对人力资源的管理工作高度集中在企业高层,企业内人力资源工作没有专门负责部门,甚至没有专门人员主要负责。创业者就是人力资源第一决策者。企业的核心人物直接对人员招聘、绩效考核、薪酬管理等作决策;其次,人力资源管理者的个人经验和个性特征对组织建设的影响很大。创业阶段的企业内部的各项规章制度的建立或者完善都有待经营的实践经验积累,创业者是这些制度的主要

提出者和制定者,他们常常会根据自己的个性和以往的社会经验来做决策,或对组织架构反复地调整,提出并执行新的规章制度。

5. 缺少合理的绩效考评及报酬激励体系

缺少规范化、量化的员工绩效考评及报酬激励体系。对员工的奖惩多以主观判断为主,使得员工做事没有目标,像一盘散沙,也做不到对工作结果进行有依据的判断,员工良莠不齐导致士气低落,容易以勾心斗角的方法来获得自己的利益,利益纷争的内耗很大,员工就不好管、不好用,以致员工队伍不稳定。另外,注重对员工的短期的、见效快的激励方式,如基本薪金和奖金等直接薪酬,但是忽视来自工作本身的具有长期持续激励作用,但是见效慢的激励因素。如制定符合企业发展的人才培养规划、员工职业生涯规划等。

6. 员工培训机制缺失

处于创业期的中小企业限于时间、财力等条件,培训开发的职能也很少。对员工的培训往往不足,员工素质低下的局面长期得不到扭转,形成了恶性循环;员工不能及时树立市场经济应有的观念和应具备的技能,严重影响着企业产品质量、服务质量和各项工作质量的提高。

3.4.2 创办初期企业人力资源管理不足的原因分析

1. 生存竞争激烈

统计数据显示,即使是在创业环境比较成熟的美国,仍然有62%的企业平均生命周期不到5年,而中国企业的平均寿命只有7~8岁。其中民营企业的平均寿命只有2.9岁,而且生存超过5年的不到9%,超过8年的不到3%^[13]。企业的竞争压力是来自多方面的,既有可能因为自身的实力弱小,而被其他处于相同阶段,或者大体相同阶段的竞争者排挤出市场,更有可能因为显示出蓬勃的生命力,而被行业中的大企业恶意攻击。生存压力迫使企业每时每刻关注于如何将产品推向市场以找到立足之地。企业上下,包括创业者在内,主要任务都是将产品介绍给市场。创业者把大量精力放在应付外部的压力,而没有精力考虑企业内部的管理,尤其是人力资源管理在企业中管理中呈现出的基础性、投资大、见效慢的特点。更不容易引起创业初期管理者的重视。

2. 资金不足的压力

资金不足是创业期固有的特点,创业者对资金的计划控制力度不够,经营计划的频繁变动都会相应的产生重复的现金支出。为了获得更多的资金以维持发展,企业会千方百计地寻找那些能给企业带来现金流的做法,如短期贷款用于长期项目周转、用大幅度折扣刺激产品的销售,等等。这种不断寻求短期利益的行为一方面耗费了创业者大量的时间和精力,另一方面又制造出更多意想不到的威胁。这

又使整个组织忙于进行危机处理,而忽略了人力资源管理工作。

3. 企业主管忽略人力资源管理工作

新创立的企业人员不多,担任的工作也是相互重叠的。在创业者的个人魅力和创业精神的影响下,规章制度可能根本就不需要,大家都充满干劲,把企业发展放在首位。同时,人们相互之间比较了解,信息沟通顺畅,协调与合作都比较容易,矛盾冲突多数时候是通过非正式的沟通来解决的,企业并没有及时将已经屡次出现的问题程序化、制度化。这样既造成了因为不断解决重复问题而消耗,又使得累积的问题本身带来更多、更错综复杂的问题。然而,这种在创业初期显示出蓬勃生命力的、不规范的组织结构,容易使创业者倾向于一种意识:即使没有专门的人力资源管理工作,也能够有效控制和激励员工。进而,创业者从主观上轻视的人力资源管理在创业期的重要性。这种情况最多只能是最初的“过渡性问题”,它会成为企业的后续发展的桎梏。

3.4.3 创办初期企业人力资源管理的重要环节

创业期中小企业在人力资源管理上的问题实质上就是在人力资源的四个环节:招聘、培训和培养、绩效考核、报酬激励上的问题。相应地,在创业期企业人力资源管理中,可以通过在人力资源的这四个环节采取以下主要策略,建立起规范化的人力资源管理系统,提升企业的人力资源管理水平。

1. 为企业招募所需要的各种关键人才

有两种获得关键人才的途径:一种是内部挖掘培养,另一种是外部获取,即把社会上的优秀人才或同行业其他企业的优秀人才吸引过来。创业初期的企业,人员稀缺,内部挖掘显然不太可能,所以,从外部获取关键人才是主要途径。要获取关键人才,一方面,要广泛建立同高级人才市场,特别是专业的人才中介机构的联系,掌握人才供应信息。另一方面,关键人才的招聘,选拔对象的素质是第一位的,即应把丰富的工作经验和工作业绩作为选择的首要指标,而不是凭感情用事,把才能的大小置之脑后。由于需求量少,企业可以把工作申请资格定得高一些,这样符合标准的申请人就会少一些,企业可以花较多时间与费用仔细挑选最合适的人才。

同时,处于创业初期的企业规模往往比较小,业务还没有全面铺开,运营资本相对不足,企业没有必要进行全面招聘,只需要重点招募关键岗位。招聘要以技术人员和市场拓展人员为主。依靠技术人员为企业提供高质量的产品,依靠市场人员为产品打开市场,为企业在市场竞争中寻求立足之地。确定招聘岗位后,依据岗位确定招聘标准,招募与企业要求相匹配的高质量的人才。

2. 建立绩效考核体系和报酬激励机制,用好人才并留住人才

人才是企业宝贵的资源。招聘完成后要考虑如何留住人才。留住人才对于创

业初期的企业特别重要,因为优秀的员工队伍对企业经营业绩起着至关重要的作用。首先,要建立完备的绩效考评指标体系,包括从企业目标的规划到形成一套有效的业绩指导、业绩评价和业绩辅导改进体系,把创造绩效作为评价个人的主要指标。同时,要给员工一个自主的工作环境,提供一种自主的工作方式,对员工应充分地授权。例如,工作中,只要符合总体工作目标和工作进度,员工可自行决定具体的操作。只有这样才能充分发挥其主观能动性和潜能。其次,建立与绩效考核相适应的报酬激励制度、人员进退升迁制度,把员工个人的收益、晋升与其工作绩效紧密结合起来并及时兑现奖励。最后,允许员工在创业中犯错误,把对错误的分析总结置于对错误结果的处理之上。总之,通过绩效考核和报酬激励机制的建立和实施,营造出一种鼓励创业的工作氛围,刺激全体员工的创业意识。

3. 制定核心人才培养计划,注意发现和培养核心人才

一个企业将来发展得怎么样,核心人才的培养具有关键作用。通过培训为企业培养一批能够不断开发新技术、业务精通、善于组织管理以及懂得市场的人才队伍。首先,企业管理者要对此极为重视。其次,要制定核心人才培养计划,如为核心人才制定与企业共成长的职业生涯规划,以营造企业与员工共同成长的组织氛围,充分发挥团队精神,规划企业的宏伟前景,让员工对未来充满信心和希望同企业共同发展。再次,要营造有利于核心人才成长的环境,为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间,让其在企业经营实践中能充分施展自己的才华并得到锤炼。最后,要把核心人才个人的利益与企业的长远利益有机结合起来,以使其能够长期为企业服务。给员工营造不断提升的机会,也是为企业创造持续发展动力的有效途径。

3.5 创办初期企业文化建设

3.5.1 企业文化概述

1. 企业文化的定义

文化的定义有广义和狭义之分。广义上说,文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和;狭义上说,文化是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度。而企业文化则是发生在企业中的文化,是企业生产经营实践中逐步形成的,为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念,以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。

美国学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为,企业文化是指一个企业中各个部门,至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践;是

指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为,企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。威廉·大内认为,企业文化是进取、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观。

企业文化是企业的灵魂,是推动企业发展的不竭动力。它由企业内部产生,最终达到与周围环境的和谐共融,并在企业中传承下去。可以通过以下几个方面来理解企业文化:(1)企业文化是在特定的社会文化背景下的产物,是一种亚文化现象;(2)企业文化是企业在长期的生产经营实践过程中逐步形成和发展起来的;(3)企业文化的实质是企业价值观念;(4)企业文化的核心是企业精神;(5)企业文化是以精神现象、规章制度和物质现象为载体的多层次的有序整体;(6)企业文化是一种现代企业管理理论,是以人为中心的管理理论发展的新阶段。

2. 企业文化的内容

根据企业文化的定义,其内容是十分广泛的,但其中最主要的应包括如下几点。

(1) 经营哲学

经营哲学也称企业哲学,是一个企业特有的从事生产经营和管理活动的方法论原则。它是指导企业行为的基础。一个企业在激烈的市场竞争环境中,面临着各种矛盾和多种选择,要求企业有一个科学的方法论来指导,有一套逻辑思维的程序来决定自己的行为,这就是经营哲学。

(2) 价值观念

企业的价值观,是指企业员工对企业存在的意义、经营目的、经营宗旨的价值评价和为之追求的整体化、个性化的群体意识,是企业全体员工共同的价值准则。只有在共同的价值准则基础上才能产生企业正确的价值目标。有了正确的价值目标才会有奋力追求价值目标的行为,企业才有希望。因此,企业价值观决定着员工行为的取向,关系企业的生死存亡。

(3) 企业精神

企业精神是指企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向,并经过精心培养而形成的企业成员群体的精神风貌。企业精神是企业文化的核心,在整个企业文化中占有支配的地位。企业精神以价值观念为基础,以价值目标为动力,对企业经营哲学、管理制度、道德风尚、团体意识和企业形象起着决定性的作用。

(4) 企业道德

企业道德是指调整本企业与其他企业之间、企业与顾客之间、企业内部员工之间关系的行为规范的总和。它是从伦理关系的角度,以善与恶、公与私、荣与辱、诚实与虚伪等道德范畴为标准来评价和规范企业。虽然它不具有强制性和约束力,

但有积极的示范效应和强烈的感染力,当被人们认可和接受后具有自我约束的力量。

(5) 团体意识

团体意识是企业内部凝聚力形成的重要心理因素。企业团体意识的形成使企业的每个员工把自己的工作和行为都看成是实现企业目标的一个组成部分,使他们对作为企业的成员而感到自豪,对企业的成就产生荣誉感,从而把企业看成是自己利益的共同体和归属。因此,他们就会为实现企业的目标而努力奋斗,自觉地克服与实现企业目标不一致的行为。

(6) 企业制度

企业制度是在生产经营实践活动中所形成的,对人的行为带有强制性,并能保障一定权利的各种规定。从企业文化的层次结构看,企业制度属中间层次,它是精神文化的表现形式,是物质文化实现的保证。企业制度作为员工行为规范的模式,使个人的活动得以合理进行,内外人际关系得以协调,员工的共同利益受到保护,从而使企业有序地组织起来为实现企业目标而努力。

3. 企业文化的功能

研究企业文化,其目的是利用企业文化为企业的生存与发展发挥作用。它能促使企业树立良好的自我形象,充分发挥员工的潜能,最大限度地提高经济效益和社会效益。具体说来,企业文化的功能主要体现在以下几个方面。

(1) 凝聚功能

企业文化以人为本,尊重人的感情,从而在企业中造成了一种团结友爱、相互信任的和睦气氛,它是通过重视人的价值,珍惜和培养人的感情,促进员工加强内部团结,增强集体观念,把企业的所有员工紧密联系起来,增强员工的归属感和凝聚力,从而形成一个命运统一体。而作为企业文化核心的企业精神与企业共同价值观,对于一个企业的生存和发展关系重大,共同价值观与企业精神是企业的凝聚力、向心力所在,共同的价值观念形成了共同的目标和理想,它们都具有一种凝聚功能,因此,企业文化也具有凝聚功能。对于创业初期的企业来说,面对许多经营方面的压力,需要全体努力、团结一心、奋发图强去克服各种困难。员工会把企业看成是一个命运共同体,把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分,整个企业步调一致,形成统一的整体。

(2) 导向功能

所谓导向功能就是通过它对企业的领导者和员工起引导作用。经营哲学决定了企业经营的思维方式和处理问题的法则,这些方式和法则指导经营者进行正确的决策,指导员工采用科学的方法从事生产经营活动。企业共同的价值观念规定了企业的价值取向,使员工对事物的评判形成共识,有着共同的价值目标,企业的领导和员工为他们所认定的价值目标去行动。企业目标代表着企业发展的方向,

没有正确的目标就等于迷失了方向。完美的企业文化会从实际出发,以科学的态度去制立企业的发展目标,这种目标一定具有可行性和科学性。企业员工就是在这一目标的指导下从事生产经营活动。

(3) 约束功能

企业文化是一种不成文的软约束,企业实行自我控制,主要是使企业能够在发展过程中按照规范的要求,达到一种稳定、健康的发展。企业及其成员在企业文化的规范下,其价值观念、思想认识、思维过程、心理情感和伦理道德、行为方式都会受到影响和规范。

企业文化的约束功能主要是通过完善管理制度和道德规范来实现。企业制度是企业文化的内容之一。企业制度是企业内部的法规,企业的领导者和企业员工必须遵守和执行,从而形成约束力。道德规范是从伦理关系的角度来约束企业领导者和员工的行为。如果人们违背了道德规范的要求,就会受到舆论的谴责,心里会感到内疚。

(4) 激励功能

共同的价值观念使每个员工都感到自己存在和行为的价值,自我价值的实现是人的最高精神需求的一种满足,这种满足必将形成强大的激励。在以人为本的企业文化氛围中,领导与员工、员工与员工之间互相关心,互相支持。特别是领导对员工的关心,员工会感到受人尊重,自然会振奋精神,努力工作。另外,企业精神和企业形象对企业员工有着极大的鼓舞作用,特别是企业文化建设取得成功,在社会上产生影响时,企业员工会产生强烈的荣誉感和自豪感,他们会加倍努力,用自己的实际行动去维护企业的荣誉和形象。

(5) 调适功能

调适就是调整 and 适应。企业文化的形成使得企业员工有了共同的价值观念,对众多问题的认识趋于一致,存在共同思想、共同信念,使大家在较好的文化氛围中相互交流和沟通。企业各部门之间、员工之间,由于各种原因难免会产生一些矛盾,解决这些矛盾需要各自进行自我调节。企业文化使经营者和普通员工能科学地处理这些矛盾,克服困难,减少摩擦,自觉地约束自己。完美的企业形象就是进行这些调节的结果。调适功能实际也是企业能动作用的一种表现。

3.5.2 创办初期企业文化的建设的特点^[6]

1. 创业者的行为决定了企业文化

创业者即老板,一般认为创办初期的企业文化就是老板文化。老板的价值观、职业素质和个人素质、行为方式等在很大程度上决定了企业发展方向,也决定了会产生一个什么样的企业文化。这时,老板需要注意的是,一方面在一些根本的、原

则性的问题上不能有思想偏差,更不能用这种偏差思想来影响员工。如在合法经营、公平交易、诚信这些原则性的问题上要“思无邪”,才能保证企业长久地发展下去。另一方面是关于决策的独断专行。有些人认为对于创办初期的企业来说,创业者要“拍脑袋”加“快决策”,才能获得竞争优势。但是在这种快决策中难免会产生创业者独断专行,一个人说了算的现象,在创办初期企业的一些特殊情况和紧急情况下可以,但是不能长此以往,要防止这种独断专行变成一种企业文化。否则决策就会缺乏科学性和合理性,更严重的是,企业可能出现人员流失严重,创业者会出现众叛亲离。

2. 创办初期企业文化处于一种自发状态

创办初期的企业一般没有清晰、明确的企业文化,但并不是没有文化。只要有人的地方就有文化,企业也是一样,而且没有文化本身也是一种文化,创业者和企业高层管理者的言行举止和管理风格也是一种文化,只是这种文化没有制度化。而且企业的高管们往往不会刻意提炼和建设自己的文化,让它处于一种自发的状态,有可能形成好的文化,也有可能成为企业的精神“毒瘤”。这就要求创业者在创办企业初期,在解决企业的经营、资金问题的同时,要注意自己的一举一动、管理风格 and 经营理念,给下属做个好的表率。

3. 没有明确的核心理念

创业者在创办企业的初期往往忙于各种应酬和具体事务,很难静下心来认真思考公司的战略和文化,这时企业还处以摸爬滚打的阶段,站稳脚跟是关键,但这并不能说明企业可以没有自己的核心理念。

没有核心理念的企业就好像一个没有主见的人,人云亦云。很多企业没有自己的核心理念,也就无法形成有特色的企业文化,这就是为什么很多民营企业长不大或者遇到成长瓶颈的重要原因之一。创业者在创办企业初期一定要明确自己的经营理念,要想清楚企业的核心竞争力是什么,经营目标是什么,有没有与众不同的服务体系、企业形象、价值观等一些基础的经营理念。

4. 企业文化建设貌合神离

由于创办初期的企业对企业文化的本质理解不够,所以在进行企业文化建设时,要么想建不知道怎么建,要么乱建,最后成了“四不像”。更严重的是创业团队内部关于企业文化的看法不一致,或是企业上下、创业者与员工之间的想法不同,以至于不能形成一种统一和谐的局面,最后即使有了企业文化也是貌合神离。还有些创业者没有理解文化必须植根于管理,导致了文化与管理相互不统一,建设出的企业文化“神”与“形”不合。

创业者在创建企业文化时,要取得全体员工,特别是创业团队其他成员的理解、认可和支持,把自己的经营价值观和经营理念拿出来与大家分享,并以身作则、言传身教,才能逐渐形成规范、制度,进而变成大家认可的文化。

5. 企业文化建设形式化

有些创业者根本不了解企业文化是什么,也不知道企业文化有什么作用,他们完全是为了建设企业文化而建设企业文化,企业文化建设趋于形式化,建设出来的企业文化也都是一大堆大而空的东西,或者直接把企业文化等同于思想政治工作,完全没有任何实际意义。

还有些创业者在创办企业初期就把目光瞄准了国内外先进、成熟的大型企业,盲目地学习他们的管理模式和观念,在建立企业文化时一味地效仿,结果搞出了一套不适合自身发展的企业文化。其实企业文化建设不是一朝一夕,不能一蹴而就,必须注重积累、探索和创新,完全照搬别人的不一定会适合自己的企业,有时会适得其反。

还有为数不少的企业根本提炼不出自己的企业精神,勉强提出几条,都是一些套话,缺少企业自身的个性化。例如“团结”、“奋进”、“拼搏”、“进取”之类的,千篇一律,让人看不出企业的个性,看不出与众不同的地方。这种口号式的企业精神,不仅起不到激励员工的作用,还暴露了管理层的肤浅、懒惰、附庸风雅的消极面。

创办初期是企业文化形成的阶段,也是企业文化建设最关键的阶段,就好像一个儿童开始接受各种观念和思想,只有在这个关键阶段灌输优秀的思想和方法,这个儿童才能够健康地成长。创业者就像儿童的父母或监护人,他所要做的不仅是要教孩子正确的方法和习惯,还有在小孩犯错误、出现偏差的时候及时纠正,以确保孩子的健康成长。

知识链接 ▷▷

我国企业文化建设的五种模式

第一,以青岛海尔集团为代表的“三层次说”的企业文化构建模式。

海尔 CEO 张瑞敏指出,“我们将企业文化分为三个层次,最表层的是物质文化,即表象的发展速度、海尔的产品、服务质量等等;中间层是制度行为文化;最核心层是价值观,即精神文化。”海尔人以创新为价值观,构建了先进的精神文化,包括海尔理念、海尔精神、海尔作风和海尔目标等;以此为核心构建了制度行为文化。

第二,以北京市企业文化建设协会为代表提出来的“一本三涵”模式。

即“以人为本”,它体现了现代企业文化管理的主旨:“讲求经营之道”,强调了企业理念与经营战略相结合;“培育企业精神”,涵盖了企业规章制度、企业作风和企业道德的建设内容;“塑造企业形象”,综合了产品形象、服务形象和员工形象等的建设发展要求。

第三,以广东太阳神集团为先行代表的 CIS(公司识别系统)构建模式。

它从企业的理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统三个层面,系统地将

企业形象塑造与企业文化建设融为一体。

第四,以上海宝钢集团为先行代表的“用户满意工程”(即CS,顾客满意战略)的构建模式。

它以企业理念满意为先导,以产品和服务满意为重点,将企业管理文化与经营文化融为一体,开拓了企业文化建设的新型模式。

第五,以山东黄台火力发电厂为代表的“三维立体”的构建模式。

即以企业文化为主体,将厂区文化、社区文化和家庭文化三者结合为一体进行系统的文化建设。这种模式虽具有其特殊性,即适用于厂区和社区连为一体的企业,但是它对于加强社会主义精神文明建设具有重要的意义。

资料来源:企业文化建设模式初探. 中华企业文化网 <http://www.sinoec.net/>.

3.5.3 创业者与企业文化建设

从根本上说,企业文化总是反映了某个企业管理者或是创业者特定的价值观念和领导风格,因此,创业者必须当好企业文化建设推动者这一角色。

1. 创业者必须善于根据企业的发展要求,从实践中提炼出企业的核心价值观

企业文化的核心是理念,或者说是价值观体系。这理念不仅要具有时代的特色、行业的特色,更要求带有企业的特色和企业家的个性,因而它不能从书本上抄来,它只能从企业自己的实践,从企业家自己的实践中提炼出来。任何价值观体系最初总是由某一个人提出来的,是由他(或她)经过自省提供出思想的素材,经某一班子从文字上进行推敲润色,最后才定稿。

著名的松下电器公司八万员工,每天早上上班第一件事,就是全体起立,齐声朗诵公司的“七精神”,即“工业报国,光明正大,团结一致,奋斗向上,礼貌谦虚,顺应时势,感恩戴德”。这“七精神”构成一种独特的价值观体系。“工业报国”是就公司与国家的关系而言,强调发展工业,是为了振兴国家;“光明正大”是就公司与社会的关系而言,强调公司在与社会各界的交往中,光明磊落,真诚守信;“团结一致”是就公司中员工之间的关系而言,强调同舟共济的团队精神;“奋斗向上”强调的是对事业的开拓精神;“礼貌谦虚”强调的是对顾客的服务精神;“顺应时势”强调的是适应环境变化的创新精神;“感恩戴德”强调的是员工对公司的忠诚。

而这样一个价值观体系是由创始人松下幸之助提出后,以理念的形式,注入到每个成员的精神中,使大家愿为企业的共同目标而努力奋斗。当这家企业还是一个街道弄堂小厂的时候,创始人松下幸之助就制定了公司的纲领:“努力为社会生活之改善提高以及世界文化之进步作出贡献”,“生产广泛需要的贵重生活物资,要像管理中心流水线一样,源源供应于世,以消除贫困,带来繁荣”。正是这一纲领的

延伸和发展,逐步形成上述的“七精神”。

我国创建于1874年的杭州胡庆余堂药店,其所以能经百年而盛名不衰,与其独特的经营观念有关。其营业厅高悬的“戒欺”横匾,明确写着“药业关系生命,尤为万不可欺”、“采办务真、修制务精”,这正是胡庆余堂在行业中争雄的诀窍,也是该企业从自己的实践中提炼出来的,因而带有企业创始人的个人色彩。

2. 创业者要身体力行,忠实地严守企业的价值观

企业创业者的模范行动是一种无声的号召,对下属起着重要的示范作用。因此,要塑造和维护企业的共同价值观,创业者本身就应是这种价值观的化身。他必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。创业者确定了价值观体系之后,可以通过象征性行为、语言、故事等各种方式表示出自己对价值观体系始终如一的关注,从而使广大员工也跟着来关注价值观体系的实现。

(1) 通过象征性的行为

特里·迪尔和阿伦·肯尼迪合著的《公司文化》一书中就讲到了通用电气公司董事长的一个故事:当杰克·韦尔奇还是一个集团的主管经理时,他为了表示出对解决外购成本过高的问题的关注,在办公室里装了一台特别电话,号码不对外公开,专供集团内全体采购代理商使用。只要某个采购人员从供应商那里争得了价格上的让步,就可以直接给韦尔奇打电话。无论韦尔奇当时正在干什么,是谈一笔上百万美元的业务还是同秘书聊天,他一定会停下手头的事情去接电话,并且说道,“这真是太棒了,大好消息:你把每吨钢材的价格压下来两角五分!”然后,他马上就坐下来起草给这位采购人员的祝贺信。韦尔奇的这种象征性做法不仅使他自己成了英雄,也使每一位采购代理商成了不同于一般人的英雄。

有人谈到象征在管理中的作用时指出,每一个使用象征手法的行动既是它们本身又是一出小戏,在这个意义上说,领导也是戏剧艺术家。

(2) 要天天讲,时时讲

创业者要抓住价值观体系,全神贯注,始终不渝。斯堪的纳维亚航空公司的简·卡尔岑以服务作为经营的宗旨,从不放过任何一个微小的机会反复强调服务。从来听不见他谈论飞机,他总是谈论乘客。他非常注意用词:斯堪的纳维亚航空公司不再是“以资产为中心的企业”,而是“以服务为中心的企业”,不再是“技术型或经济效益型公司”,而是“市场型公司”。

(3) 利用提升晋级这种“未被充分认识”的管理工具

创业者最关注什么,最明确、最清楚的信号就是提升,尤其是在发生变革的时刻更是这样。通过提升,大家最清楚地了解到你所坚持的价值准则和优先顺序。

(4) 利用故事和范例

事实证明,人类的推理过程在很大程度上是借助于范例故事,而不是大量资料数据。下面的事例足以说明:有一次,雷·克罗克访问温尼佩格的麦克唐纳特许快

餐店,他发现了一只苍蝇,仅仅是一只苍蝇,可是它破坏了“质量、服务、清洁和实惠”的原则。两星期后,温尼佩格的那位快餐店老板的特许代理权被吊销了。在这件事流传开之后,绝大多数麦克唐纳快餐店都拼命消灭苍蝇,他们想出各种近乎神奇的办法保持餐厅里没有苍蝇,一只也没有。这就是范例和故事的效用。

3. 创业者要敢于摒弃旧文化,发展新文化

企业文化并不是一成不变的,而应随着内外环境的变化不断发展和完善。当一种企业文化形成时,它反映了企业成员的动机和想象,随后建立起来的有关制度和工作程序,提供了这个企业获得成功所必不可少的行为方式。但是,这种文化是以开始的条件为基础的,随着企业的发展和条件的变化,原有的企业文化可能会与形势的需要不相适应。这时,创业者们就要及时地予以发展和完善,在一定条件下甚至完全摒弃旧文化,重新创造新的企业文化。但由于价值观念的更新是一个艰难的过程,而且需要很长的时间,因此,要尽量避免完全重建,最好是逐步发展和完善。创业者们要积极推动变革。他们可以通过推行参与管理、加强信息沟通等方式来加速企业成员观念的转变过程。当然,必要时也可以采取强制性措施来推行变革,这取决于外部环境的变化程度。如果外部环境变动剧烈,企业成员一时又难以接受新的价值观念,在这种应急情况下,企业领导也可以强行变革,以保证企业对外界的适应能力。《赢得优势》一书中提到这么一个例子:科宁玻璃公司多年以来一直是以装饰玻璃为主要产品的。可是这个市场已开始萎缩了。正在这时,阿瑟·霍顿被任命为公司总经理。他想把科宁公司变成一个高技术型公司。他采取了什么办法呢?他来到成品库房,那里装满了科宁公司有史以来生产出的最漂亮的玻璃制品(可是都是些滞销积压产品)。他带着一把大铁榔头亲手把价值几百万美元的成品打成粉碎,他的目的是让大家清楚他要改弦更张,弃旧图新。他果然成功了。

案例分析 ▷▷

贺振安,河北望都人,1988年以做辣椒买卖起家,1991年建立辣椒加工厂,经过几次扩张,目前已经成长为当地最大的辣椒公司,同时成为康师傅、统一和华龙等方便面巨头的辣椒供应商。

1993年冬季的一天,一位山东来的客商要收200吨辣椒。这一笔生意让贺振安赚了7000元,等于他几年生意利润的总和。过了一段时间,这个山东客商又找上他,让他帮忙找一台辣椒对压机,说有厂家需要。出于第一次的信任,贺找到了一台机器,并贷款15000元把它买了下来。检修完成之后,送到了山东。谁知山东传来消息,对方不要了,机器退了回来,于是不仅钱没有赚到,反倒亏进去一万多元。

有了前车之鉴,他做事谨慎起来:做生意之前要做市场调查。他发现,当时国内做辣椒深加工的企业并不多,而像辣椒碎、辣椒面这样的产品在市场上是供不

应求的。他当机立断,决定开个辣椒加工厂,砸在手里的机器一下子变废为宝。

贺振安开始规划企业蓝图。一开始,他以加工辣椒碎为主,但很快他发现,辣椒面也有利可图。于是,他开始筹备辣椒面加工。他在全国各地跑了一圈,打听到最便宜的机器也要3万多元。由于当时的辣椒加工业还没有形成气候,专门的设备也很少,于是,他找来叔叔贺金来商量,能不能自己设计机器。他们最终认定,设计出一台磨辣椒面的机器是可行的。随后两个月,他们天天在仓库里琢磨,怎么才能做出一台这样的机器,几乎有半个月没有回家。两个月后,机器试制成功,原来需要6个人的工作量,现在只要两个人就行了。

随后一段时间,贺的辣椒厂很是红火,由于他的加工量大,生产效率高,质量也不错,在市场上颇受欢迎。同时,根据客户的需求不同,辣椒厂也不断革新自己的技术。烘干技术、灰分问题被一一解决。之后他还琢磨出整形机、去磁机等设备。

随着技术的进步,贺振安的企业开始由原来的作坊式生产发展为一个初步的现代企业,工人也开始摆脱手工作业。销售额逐年上涨,到1996年的时候,他的企业已经成为当地比较大的辣椒公司。

1996年,贺振安的辣椒厂年产值达到了200万元,为当地最大。1998年,迅速成长的辣椒厂吸引了方便面巨头的注意。成为康师傅的供应商对小企业而言是一次很好的提升的机会。为了能通过每年的评估,贺振安参照大公司的经验,在管理和技术上又下了一些工夫,毫无疑问,这自然又增强了竞争力。

到了1999年,他的企业年产值已达到900多吨,品质和产能在当地首屈一指,但企业大了,需求多了,问题也来了,比如原材料保鲜、精细加工和成品库存等开始捉襟见肘。

为此,贺振安决定再次扩产,在原来的基础上扩大两倍,修建一个300吨的冷库,一个磨粉车间和一个原材料处理车间。扩产完成后,辣椒厂的产能进一步得到提升,开始摆脱辣椒生产的季节性困扰,保证全年都能有充足的优质原材料供应。

从1996年到2000年,是贺振安发展的关键时期,在这个阶段,他打好了企业长大的两个基础,一个是技术,另一个是规模。其中规模的扩大使得辣椒厂成为当地辣椒产业链的重要一环,由于其强大的加工能力和供货能力,他们的购进卖出直接影响到当地的供求价格,以及上游的采购价格。这无疑使得他们市场上占据了主动权。

对贺振安来说,技术显然不是目的。技术的真正效用,是让贺振安在辣椒业中成为了规则的制定者,让本来在同一起跑线上的竞争者处于被动适应的地位,而自己却在自家搭建的平台上纵横捭阖,左右逢源。三流的竞争是打价格战,二流的竞争是打营销战,而一流的竞争是打标准战。只有标准才最终有在市场上“清场”的法力。

贺振安的企业得以快速地成长,在很大程度上得益于它在这个看似不起眼的

行业中占有了辣椒业的“产业标准”。当那些与他一起靠贩卖辣椒起家的伙伴们整天只想着如何向种辣椒的农户压价的时候,他已经通过引进生产设备,摆脱了辣椒贩子的身份,成为一个辣椒产品的生产商。当那些辣椒产品的生产商还只是把技术当作提高生产效率,节省成本的手段时,他已经开始意识到,机器的用途决不限于提高产量,降低成本。否则,他不会倾囊购进烘干机,殚精竭虑地研制辣椒干洗机。凭着这些机器,他率先占有了辣椒产品的“标准”。正是凭着这“标准”,他的企业得以在原来的竞争对手纷纷出局中快速成长。

当然,这标准不是他突发奇想制定出来的。客户的需求是“标准”的源泉。贺振安能在同行们浑然不觉中制定出标准,就在于他对于客户需求的敏感以及把这需求化作标准的“执行力”。

标准客观地造成了“合法垄断”和“通吃”。事实上,标准的占有是企业快速成长的基本策略,尤其是在一个进入壁垒不高,行业已处于低水平竞争的市场上。很多企业之所以成为总也长不大的“小老树”,原因就在于它们是标准的奴隶而不是主人。

标准给贺振安带来的优势不仅表现在他作为卖家的时候。“通吃”造就了规模,而规模不仅使企业获得了更多的实力与下游客户博弈,而且,迅速增大的生产能力和对原材料的储备能力,也使企业对于上游客户拥有了相当大的掌控能力,而不是像那些仍停留在作坊水平的辣椒加工厂被变幻不定的供货市场任意摆布。

规模让贺振安感到,自己的企业装上了抵御市场气候骤变的“空调”。使企业在不确定性的环境中得以稳定地成长,而不是随行业市场的涨落而涨落。

当贺振安回过头来看这些悄然发生的变化的时候,他意识到,做企业决不仅仅是盯着企业做企业,企业的强壮与否,最终取决于它有没有能力不断营造一个自己可以相对调控的生态——这正是他的企业一路上把竞争对手抛在身后的秘诀。

第二次扩张后,贺振安充分感受到了成长的快乐。到2000年,扩产后的辣椒厂增加了近300吨的产量,达到了1000吨,第二年又增加到1300吨。看到企业越来越大,贺振安很高兴,但是一些潜在的问题开始出现。

经过了多年的高速增长之后,贺振安终于感到有点力不从心了。他说,“原来也有很多困难,比如技术和产能,但是我总是感觉我能够解决,但这次不一样了。”

从市场的大背景来看,贺的辣椒厂也到了不得不向更高层次迈进的时候了。众多大型食品公司和餐饮企业开始向他们订货。企业的客户群不断增加,“锅”越来越大,“肉”越来越多,但“大锅肉”不能再吃下去了。2002年3月,贺的辣椒厂开始认真真做ISO认证,相继建立完善了各种制度,比如财务制度、考勤制度、生产管理制度、库存管理、客户管理制度等,对生产流程的管理、成本控制和质量控制等方面花了大力气。以质量控制为例,认证之前,产品质量检验为抽查,实行终端控制,实施认证之后,变成生产环节控制,将检验分解到生产的各个环节,一个环节不

合格就打回重来。看起来麻烦,但质量和效率都提高了,企业在最近两年康师傅和统一对供应商的考察评估中都得到了好评。

企业文化方面,贺振安也将一些他认为好的理念引入企业,比如“能够把简单的事天天做好,就不简单;能够把容易的事认真的做好,就不容易”,这句话是海尔张瑞敏说的,他抄下来粘贴到厂里的大办公室供大家学习。

除了内部管理以外,贺振安意识到还有两个方面应该突破,一个是突破家族瓶颈,引进优秀人才。

贺的辣椒厂起步于几个家族员工,现在依然是一个典型的家族企业,70多个员工里面大部分都是他的亲戚。

企业建立之初,家族企业有较好的凝聚力,能握紧拳头一致对外,但缺陷也是显而易见的,就是家族企业容易僵化,盘根错节的关系很容易将企业弄得很复杂。为此,贺振安费了很多心思,提出要家族式的员工,但不要家族式的管理。

为此,贺振安专门开一个家族会议,讨论如何引进更多的外来人才。就在2002年策划认证的同时,贺振安从外面请来一个副总。这个副总来了之后的第一件事就是策划推出瓶装辣椒圈,延长企业产品链。

另一个需要突破的点是外贸。

贺振安请来一个专门做外贸的人,负责海外市场的开拓,据了解,目前已经有近600吨的海外订单。同时,他加强了和上游采购商的联系,目前辣椒厂的订单主要以大客户为主。贺振安估算了一下,仅仅是康师傅、统一、华龙和一些海外订单,就可以供他的厂全年生产了。

一系列的扩张使得1999年的规模又捉襟见肘了,在2002年,贺又投资建了一个1000吨的冷库,同时,应出口的要求,他还建了一个1000平方米的标准化分捡车间。

如今,这些措施逐渐见到成效,各种管理体系逐渐运转成熟,成本逐渐控制下来,工厂的管理开始向一个标准的现代企业迈进。

资料来源:河北辣椒王——贺振安. <http://www.51cmc.com/article/Business/200401/20040114115000255144.shtml>.

思考讨论题 ▷▷

1. 辣椒厂创办初期成功的关键因素是哪些?
2. 辣椒厂在人力资源管理方面的做法说明了什么?
3. 哪些因素可能会制约辣椒厂的未来发展?

关 键 术 语

企业生命周期(Enterprise Lifecycle)

产品生命周期(Product Lifecycle)

企业文化(Enterprise Culture)

创业者(Entrepreneur)

思 考 题

1. 阐述企业生命周期理论。
2. 举例说明创办初期企业的营销提升策略。
3. 创办初期企业人力资源管理的关键环节有哪些？
4. 阐述企业文化建设与企业发展的关系。
5. 简述创办初期企业财务管理的特点。

参 考 文 献

- [1] 姜彦福,张炜. 创业管理学[M]. 北京:清华大学出版社,2005.
- [2] Eric G. Flamholtz,Yvonne Randle. 企业成长之痛——创业型公司如何走向成熟[M]. 王任飞,彭瑞梅,译. 北京:清华大学出版社,2004.
- [3] 李良智,查伟晨,钟运动. 创业管理学[M]. 北京:中国社会科学出版社,2007.
- [4] 理查得·M·霍杰茨,唐纳德·F·库那科. 有效的小企业管理[M]. 北京:中信出版社,2006.
- [5] 顾颖,马晓强. 中小企业创业与管理[M]. 北京:中国社会科学出版社,2006.
- [6] 陈德智. 创业管理[M]. 北京:清华大学出版社,2007.
- [7] 丁栋虹. 创业管理[M]. 北京:清华大学出版社,2006.
- [8] 徐中祥. 谈创业企业的财务体系建设[J]. 科技创业月刊,2006(10):47.
- [9] 胡玉梅. 创业期企业人力资源管理初探[J]. 知识经济,2007(10):98-99.
- [10] 胡昱. 中小企业创业期人力资源管理策略[J]. 科技创业月刊,2007(9):129-130.
- [11] 韦华伟. 创业期的企业文化[J]. 中外企业文化,2004(7):41-42.

- [12] 企业文化建设模式初探[EB/OL]. 2006-03-17[2008-05-20]. <http://www.sinoec.net/>.
- [13] 中国民营企业死亡全书[EB/OL]. 2005-07-21[2008-05-20]. <http://www.southcn.com/finance/financenews/meiti/200311120293.htm>.
- [14] MBA 智库百科网. <http://wiki.mbalib.com/wiki>.
- [15] 杨昌作. 河北辣椒王——贺振安[EB/OL]. 2006-05-20[2008-05-20]. <http://www.51cmc.com/article/Business>.

第4章

中小企业的战略管理

导读案例 ▷▷

山东兖矿集团日照比特电子公司,原系日照市企业,因所生产的电子产品销路不畅,而使企业停产,工人很长时间领不到工资,稳定受到了威胁。1997年,兖矿集团应日照市政府之托,采用承债方式兼并了这家较小规模的电话机生产企业。自己既没有大企业的规模优势和研发力量,也难以达到南方小企业的低成本、低价格,要使这家企业起死回生,必须重新进行战略定位,在对国内外电话机生产企业和市场分布情况进行认真分析研究的基础上,选定了专用电话机这个细分市场。因其“专用”,所以,其市场规模并不算很大,若大企业介入则难以发挥其规模优势。同样因其“专用”,所以又有一定的技术含量,一般小企业尚不具备应有的研发能力。而比特电子公司有兖矿做资金及人才后盾,使之处于大小企业之间。介入这个市场,有利于充分发挥自己的比较优势,企业运作游刃有余。果然,经过四年奋斗,比特公司陆续开发出酒店、办公、军用等6大系列100多个品种的专用电话机产品,其中600系列酒店电话,300系列办公电话,6线商用电话机均已达到了国际领先水平,产品远销美国、印度、沙特、南非、委内瑞拉等十多个国家和地区,外销电话收入达到了75%以上,年出口额超过了6000万元,企业的收入、利润更是以每年超过了100%的速度递增。

从以上案例可以看出,对企业而言制定自己的发展战略是最根本的一件大事。一个企业,如果没有科学的发展战略,就不能准确地预见企业将来可能遇到的有利或不利的情况,更谈不上及时、准确的企业决策,当然,企业的发展目标也就无从实现。特别是在我国加入WTO和经济全球化、信息化的条件下,中小企业与大企业一样,已经置身于一种动态的超竞争环境之中,中小企业在竞争中往往处于不利的地位。这就决定了中小企业必须深刻分析环境、捕捉机会、规避威胁、扬长避短,制

定合适的战略,从而才有可能把握企业命运。所以,我国的中小企业必须高度重视发展战略问题。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 企业战略的概念和特点
- 企业战略基本理论的发展历程
- 中小企业战略的特点及与大型企业战略的差异
- 中小企业战略类型和制定的一般方法
- 我国中小企业战略管理现状和问题及解决途径

4.1 企业战略管理概述

4.1.1 企业战略的概念

1. 企业战略概念^[1,2,6,18]

企业战略(Business Strategy)在西方战略管理文献中没有统一的定义,不同的学者与管理者赋予它不同的含义。

(1) 安德鲁斯的定义

安德鲁斯认为企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针和计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织的类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

(2) 魁因的定义

魁因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定得较为完善的战略有助于企业根据自己的内部能力与弱点、环境中的预期变化以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置资源。

(3) 安索夫的定义

安索夫提出企业战略管理应分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的是企业一旦选定了某种类型的经营业务后,确定应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

(4) 明茨伯格的定义

明茨伯格对于企业战略的定义有着独到的认识。他指出,企业在经营活动中,人们在不同场合以不同方式赋予企业战略的不同内涵,明茨伯格提出了企业战略

是由五种规范的定义阐明的,即战略是一种计划(Plan),战略是一种计策(Ploy),战略是一种模式(Pattern),战略是一种定位(Position),战略是一种观念(Perspective),构成了企业战略的 5P's。

(5) 彼得·德鲁克的定义

彼得·德鲁克在《管理的实践》(1954)一书中对战略的定义是:“战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做什么。”德鲁克的战略定义强调了企业经营者必须识别和找出自己所拥有的资源是什么,并根据自身的资源特点来确定企业的经营方向。彼得·德鲁克则认为:企业战略主要是回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么?

知识链接 >>

现代管理大师彼得·德鲁克

现代管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对世人有卓越贡献及深远影响,被尊为“大师中的大师”、“现代管理之父”。

德鲁克于 1954 年出版《管理实践》一书,从此将管理学开创成为一门学科(discipline),从而奠定管理大师的地位。他于 1966 年出版的《卓有成效的管理者》一书成为高级管理者必读的经典之作;1973 年出版的巨著《管理:任务,责任,实践》则是一本给企业经营者的系统化管理手册,为学习管理学的学生提供的系统化教科书。德鲁克的著作多达 30 余本,传播及 130 多个国家,甚至在前苏联、波兰、前南斯拉夫、捷克等国也极为畅销。其中最受推崇的是他的原则概念及发明,包括:“将管理学开创成为一门学科、目标管理与自我控制是管理哲学、组织的目的是为了创造和满足顾客、企业的基本功能是行销与创新、高层管理者在企业策略中的角色、成效比效率更重要、分权化、民营化、知识工作者的兴起、以知识和资讯为基础的社会。”

(6) 本书的定义

在本书中对企业战略的定义为:企业战略是企业为了自己的生存和发展,利用内部优势,把握外部机会,对企业的全局的、长远的、重大的问题所进行的谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规范,同时又是制定规划的基础。企业应当不断地根据行业发展的特点、竞争状况和企业自身能力和资源的条件,理性地选择应该做大、做强的核心业务或应当放弃的业务。

4.1.2 企业战略管理理论

战略管理理论在半个多世纪的发展历程中,由于企业所处经营环境的多变性

和复杂性而呈现出一种动态演变的特点。总体看来,按照时间顺序可以大致将战略管理理论分为传统战略管理理论、现代战略管理理论和当代战略管理理论三大类^[1,6,14,17]。

1. 传统战略管理理论

传统的战略管理理论主要是指从1938年巴纳德发表《经理人员的职能》开始,至1990年哈默和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》上发表《企业核心能力》之前近50年的时间。依据主流学派的观点,这一时段的战略管理理论有战略规划理论和以产业结构为基础的竞争战略理论。

(1) 战略规划理论^[1]

1962年,美国著名管理学家钱德勒在《战略与结构:工业企业史的考证》一书中,分析了环境、战略和组织之间的相互关系,提出了“结构追随战略”的论点。在此基础上,关于战略构造问题的研究,形成了两个相近的学派:“设计学派”和“计划学派”。

“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表,他对战略进行了四个方面的界定,将战略分为四个构成要素:即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。

“计划学派”的代表人物是哈佛商学院的安索夫教授,他的主要观点是:战略制定是一个受控制的、有意识的正式计划过程;企业高层管理者是战略的设计师,计划人员是战略进程中主要的角色;企业战略制定出来后,要通过细致的目标、预算、程序和各種经营计划来贯彻执行。

(2) 以产业结构为基础的竞争战略理论

1980年,美国哈佛大学教授迈克尔·波特出版了《竞争战略》一书,提出了以产业结构分析为基础的竞争战略理论,构建了关于企业竞争战略的基本分析框架,提供了相关研究企业竞争战略的分析工具。波特又出版了《竞争优势》一书,对企业竞争战略的许多重大问题,在管理理论上做出了自己的分析和解释,并形成了这一时期的系统模式——波特模式。这种竞争结构模式认为,一个产业中企业的投资收益率,取决于五个方面的竞争压力因素,其中三个源于“水平”竞争——替代品供应者、新进入者、现有的竞争者;两个源于“垂直”方向的竞争——供应者、用户的讨价还价能力。

2. 现代战略管理理论

1990年,哈默和普拉哈拉德《企业核心能力》的发表,把企业通过从外部环境研究来寻找竞争优势转向从企业内部分析来建立竞争优势。以“核心能力”为标志的从企业内部寻求竞争优势的主流战略思想学派有:资源基础理论学派、核心能力理论学派。

(1) 资源基础理论学派

该学派认为,企业的资源具有异质性和非完全流动性特征,因此不同企业之间会存在很大差异性,也就是说,资源的异质性导致了企业的异质性。由于资源是不完全自由流动的,企业之间的异质性可能会长期存在。

(2) 核心能力理论学派

该理论认为,现代市场竞争主要取决于企业核心能力的竞争,企业的经营能否成功,已经不再取决于企业的产品、市场的结构,而取决于其行为反应能力,即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应。因此,企业战略的目标在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。“企业核心能力”理论弥补了波特的理论中注重企业外部分析的缺陷,提供了企业战略思考的新思路,成为了企业经营和管理的重要理论之一。

3. 当代战略管理理论

随着科学技术的不断发展和经济全球化不断加强,市场竞争日益激烈,企业的发展环境日益动态化,越来越多的企业感觉到只依靠企业自身的资源求得发展受到了极大的限制。为了获取长期竞争优势,企业必须由相互竞争转向互利合作,在这个时代的主流战略管理理论有:产业集群战略理论、企业生态系统演化理论、边缘竞争理论。

(1) 产业集群战略理论

该理论认为,在一定地理位置上集中的相互关联的企业以及相关机构,可以使企业享受集群带来的规模经济和范围经济的好处,而同时又可以保持自身行动的敏捷性;而且企业集群还可以减少交易费用,经验、知识、技能也能够很快地在集群内传播开来,从而有利于企业创新机制的培育;集群将是未来产业组织的发展模式,企业之间的竞争将体现为集群之间的竞争。

(2) 企业生态系统演化理论

美国学者穆尔(James F. Moore)提出了“企业生态系统”这一全新的概念,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,阐述了“共同进化”的思想。穆尔将“企业生态系统”定义为“以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体”,组织和个人是商业世界的有机体,这种经济联合体生产出对消费者有价值的产品和服务,消费者是生态系统的成员。

(3) 边缘竞争理论

1998年布朗与艾森哈特合作出版了《边缘竞争》一书。该书认为高速变化和不可预测性是未来企业经营环境的特征,因此,战略最重要的是对变革进行管理,主要体现在三个方面:一是对变革做出反应;二是对变革做出预测;三是领导变革。领导变革意味着走在变革的前面,甚至是改变竞争游戏的规则。

4.2 中小型企业战略管理

4.2.1 中小型企业与大型企业战略的差异

1. 中小型企业战略管理系统的独特性

战略管理系统是指企业按照战略管理过程的要求而设立的战略管理组织、机构和制度等的总称,它为企业战略管理活动提供基本的程序和规范。战略管理系统最重要标志是其规范性。规范性是指系统在成员的构成、职责、权力等方面预先明确界定的程度。斯坦纳认为一个企业战略管理系统需要多大程度的规范性取决于以下因素:

表 4-1 企业战略系统规范程度的影响因素^[15]

系统规范程度 影响因素	规范而具体	欠规范和具体
企业规模	大型企业	小型的单一车间型企业
管理风格	政策制定者、专权者	民主放任者、直觉思考者、日常作业思考者
环境的复杂性	稳定环境、很少竞争,许多市场和顾客	动荡环境、单一市场和顾客、竞争激烈
生产过程的复杂性	很长的生产前置时间、劳动资金密集、一体化的制造过程、高技术、市场反映时间长	很短的生产前置时间、简单的制造过程、低技术、新产品的市场反映时间短
问题的实质	面临具有长远意义的复杂和艰难的问题	面临具有短期效应的问题

由表 4-1 可以得出以下基本结论:第一,从对环境的反映模式上看,大型企业是环境的影响者甚至是环境的改变者,而中小企业则只能是被动的适应者,因此,相对中小企业而言,环境总是复杂多变;第二,从管理风格上看,大型企业管理者更多的是政策的制定者而不是直接业务的操作者,他们更有可能从事规范的战略规划活动;第三,相对大型企业而言,中小企业生产运作技术比较简单,计划的周期也较短。由此可以看出中小企业对战略管理系统的规范性程度要求较低,事实也正是如此,绝大多数中小企业对战略的评价是非常不规范的,仅凭管理者直觉进行,并且在时空范围上非常有限。可以说不规范性是中小企业战略管理区别于大型企业战略管理活动的显著特征。

2. 中小型企业战略管理过程的独特性^[15]

战略管理是一个动态的过程,一个全面的、规范的战略管理过程大体上可以分

解为三个阶段：战略分析阶段、战略选择及评价阶段和战略实施与控制阶段。当然，中小企业在战略管理的不规范性可能会体现在战略管理过程中，如某些环节的弱化甚至缺失等，都是不规范性的表现。

（1）战略分析的广度和深度

战略分析是企业战略管理的起点，是指对企业的战略环境进行分析、评价，并预测这些环境未来发展的趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响。战略分析包含两个方面：一方面是企业外部环境分析，其目的是识别环境中可能存在的机会和威胁。企业外部环境又可以分为两个层次，即一般环境和任务环境，前者是指一般性的政治、经济、社会、法律和技术等方面的因素。后者是指企业所处的特定行业，由竞争、供应、需求等因素综合而成；另一方面是指企业内部环境，或者说是企业的素质，由资源和能力集合而成，内部条件分析的目的是发现自己的优势和劣势。结合内部环境和外部环境分析的结果就可以为企业确定行动方向。环境分析无论对于大型企业还是中小企业都是异常重要的，但两者在分析的广度和深度上存在明显差异。首先，中小企业大多在局部市场经营并且面临的主要矛盾是生存问题，其战略分析的重点往往是局部的、行业的，对全国性的一般力量关注不足，而且更多的着眼于短期因素；其次，由于较短的历史、相对简单的结构，中小企业对自身禀赋的认识也相对容易；最后，在战略分析工具的使用上，大型企业有能力采用先进的、严谨的方法，甚至于根据需要自己开发一些分析工具，而中小企业鲜有能做到这一点的。因此，中小企业在进行战略分析时，往往采用较简单的工具关注少数关键性的环境要素。

（2）中小企业战略选择的内容与侧重点

战略选择和评价过程实质就是战略决策过程，即探索、制定战略方案并进行选择。通常对于一个多元经营的企业而言，它的战略选择应解决两个相关问题：一是企业的经营范围或者经营领域。要明确企业从事的事业，确定企业以什么样的产品组合来满足哪一类的顾客需求；二是在特定的经营领域中如何获得竞争优势的问题。前者构成多元经营企业战略的第一层次，即公司战略，后者构成第二层次，又被称为经营单位战略。一般而言，企业的发展往往遵循单一经营到纵向集成再到多种经营的过程，中小企业生产单一的产品在局部市场销售。其战略决策的重点在于竞争优势的获取，直到发展到较高层次才可能考虑经营范围的问题。而大型企业战略决策的首要问题则是经营领域的确定，也就是说二者战略决策的侧重点是完全不同的。

（3）中小企业战略实施中的结构性特征

企业的战略方案确定以后，必须通过具体化的行动付诸实施，战略方案确定的目标才有可能实现。企业可以通过以下三个方面的努力来推进战略方案的实施：

其一是对企业的组织结构进行合理的设计,使得企业的组织环境有利于特定战略的实现,其中的关键在于组织文化与战略的匹配;其二是制定职能战略,如生产战略、营销战略、研究与开发战略、财务战略等,其实质是将企业的战略意图具体到不同的价值环节中去,从而获得有效的支撑点。为此,这些职能战略要能够体现出推进行步骤、具体措施以及大体的时间安排等;其三是主要领导者的素质和能力与战略的匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

组织结构是企业内部分工协作的基本形式或框架,钱德勒认为战略先行并导致结构的变化。一旦企业做出了某种战略选择,就需要稳定与之相匹配的结构,在一段较长的时期内保证战略的实施。中小企业大多属于简单结构,以低正规化、高集权化和低复杂性为其基本特征。这有利于提高企业的灵活性,但却是以损失结构的稳定性为代价的,显然这种“人治”的组织环境增加了特定战略的稳定实现的风险。

按照现代企业制度组织起来的大型企业,一个显著的特征就是所有权和经营权的分离。在这种体制下,掌握决策权的所有者完全可以通过选择合适的经理人来保证战略决策得到贯彻执行。但是中小企业的所有者和经营者大多是两位一体的,现有领导者的素质和能力决定了企业的战略选择,而不大可能通过选择合适的领导者来保证既定战略的实现,这一点恰好与企业战略产生的逻辑相矛盾。因此,中小企业这种治理结构上的特征在某种程度上弱化了其战略实现的能力。

对于中小企业来说,企业首要的目标是生存。所以其职能战略的核心即在于其赖以生存的根基——销售,企业有限的资源都要围绕这个目标来配置,衡量这个目标的主要指标是销售额和市场占有率。这时候营销职能被空前强化,而资源有限的,其他职能理所当然地被忽视了,其结果必然是导致企业“短板”的出现。

4.2.2 中小型企业战略管理的特点^[21]

1. 发挥比较优势是中小型企业战略管理的前提

大企业有大企业的优势,中小型企业有中小型企业的特点。正是有中小型企业的特点,正是这些经济细胞的多样性和互补性,造就了市场经济社会丰富多彩的“生态平衡”。在这个由大中小型各类企业组成的优胜劣汰“生态圈”中,失去优势,将无法生存。由于社会经济发展阶段不同,每个企业的背景、文化不同,即使同类企业,其比较优势也是不同的。改革开放初期的乡镇企业,之所以在当时能蓬勃发展,就在于发挥了其比较优势。当时,它们的优势就在于规模小、机制灵活,且直接面对市场。虽然产品质量不很稳定,但因其生产规模较小,而市场需求量又大,适应了当时我国居民收入水平较低,对商品价格较为敏感的社会经济状况。随着国

民经济的快速发展,我国已告别短缺经济,人民的需求档次逐步提升,价格减弱,人们更开始追求高质量、多功能的消费品。中小型企业若继续依靠简单的模仿去生产高度同一性的低层次产品,就无法适应新的形势。没有特色的中小型企业,在低层次的竞争中很难继续生存,这就要求中小型企业必须根据自身特点重新认识自己的比较优势,并以此为前提制定未来的发展战略。其远景业务必须有足够的市场空间和成长空间,使企业能够随着业务的拓展而发展。这个比较优势的内涵是丰富的,它至少包括某项产品的核心技术优势、区域优势、人力资源优势、营销优势、偏好优势,等等。

2. 准确战略定位是中小型企业发展的关键

我国的中小型企业随着改革开放进程的加快,加之面对加入世贸组织,很难进行战略定位。但面对现实,面对比较优势又必须尽早地进行重新认识。中小型企业一般不易搞多角化经营,这是由产品的生命周期所决定的。中小型企业是选择某一产业的整体,还是选择这一产业的环节,都要很好地把握,主要是利用比较优势。企业对自身的比较优势的重新认识过程,也是对自身市场定位的一个再认识过程。通过这个过程,来认识和发挥比较优势,关键是看问题要站得高,“一览众山小”。

3. 领先制度创新是中小型企业发展的保证

领先制度创新就是建立“适应生存”的制度。创新是企业的灵魂,改革是企业永恒的主题。改革与创新可使结构性问题程序化、科学化,可以针对产品的生产、技术、财务、营销、企业文化、服务等,紧紧跟上世界经济一体化的步伐,寻找创新的突破口,从而实现扩大市场空间,实现企业快速增长。

4.3 中小型企业战略的制定及实施

4.3.1 中小型企业战略环境分析方法^[2,7,18]

通过对外部环境和内部条件的分析,明确了对企业生产经营起主要决定作用的关键因素、企业未来的机遇和威胁、企业的竞争优势和劣势,就可以寻找出最适合企业发展的经营道路。对外部和内部环境的分析是中小型企业战略制定的基础,因此,本部分将着重讨论常见的企业战略环境分析方法。

1. 企业外部环境分析

(1) PEST 分析

PEST 分析是指宏观环境的分析,宏观环境又称一般环境,是指影响一切行业和企业的所有宏观力量。对宏观环境因素作分析,不同行业和企业根据自身特点和经营需要,分析的具体内容会有差异,但一般都应对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)这四大类影响企业的主要外部环境因

素进行分析。简单而言,称之为 PEST 分析法,具体如图 4-1 所示。

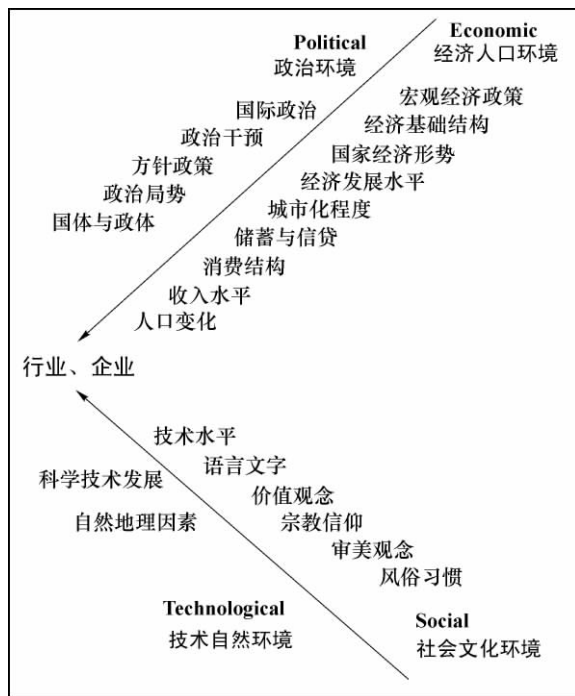


图 4-1 PEST 分析^[18]

（2）波特五力分析模型

迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出的五力分析模型,如图 4-2 所示,对企业战略制定产生全球性的深远影响。五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简单的模型中,以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源,即供应商和购买者的讨价还价能力,潜在进入者的威胁,替代品的威胁,以及来自目前在同一行业的公司间的竞争。

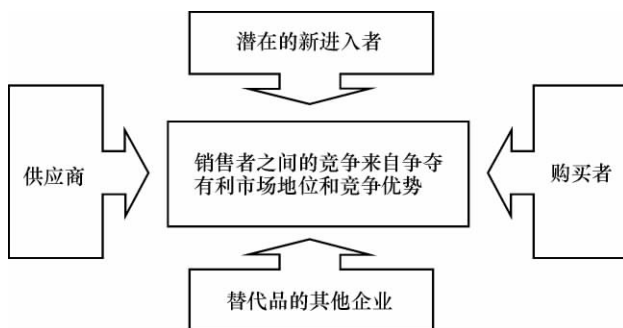


图 4-2 波特五力分析模型^[7]

1) 供应商的讨价还价能力

供应商主要通过提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力,来影响行业中现有企业的赢利能力与产品竞争力。

2) 购买者的讨价还价能力

购买者主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的的能力,来影响行业中现有企业的赢利能力。

3) 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时,将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场上赢得一席之地,这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争,最终导致行业中现有企业赢利水平降低,严重的话还有可能危及这些企业的生存。

4) 替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业,可能会由于所生产的产品是互为替代品,从而在它们之间产生相互竞争行为,这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

5) 行业内现有竞争者的竞争

大部分行业中的企业,相互之间的利益都是紧密联系在一起的,作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略,其目标都在于使自己的企业获得相对于竞争对手的优势。

(3) 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵(External Factor Evaluation Matrix)简称 EFE 矩阵,是一种对外部环境进行分析的工具,其做法是从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素,根据各个因素影响程度的大小确定权数,再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分,最后算出企业的总加权分数。通过 EFE 矩阵,企业就可以把自己所面临的机会与威胁汇总,来刻画企业的全部吸引力。

EFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立:

- 1) 列出在外部分析过程中确认的关键因素;
- 2) 赋予每个因素以权重;
- 3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分;
- 4) 用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数;
- 5) 将所有因素的加权分数相加,以得到企业的总加权分数。

2. 企业内部条件分析

(1) 内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵(Internal Factor Evaluation Matrix)简称 IFE 矩阵,是一种对内部因素进行分析的工具,其做法是从优势和劣势两个方面找出影响企业未来

发展的关键因素,根据各个因素影响程度的大小确定权数,再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分,最后算出企业的总加权分数。通过 IFE 矩阵,企业就可以把自己所面临的优势与劣势汇总,来刻画出企业的全部引力。

IFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立:

1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素,包括优势和弱点两方面的。

2) 给每个因素以权重,其数值范围是 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)。权重标志着各因素对于企业在产业中成败的影响的相对大小。

3) 为各因素进行评分。1 分代表重要弱点;2 分代表次要弱点;3 分代表次要优势;4 分代表重要优势。

4) 用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数。

5) 将所有因素的加权分数相加,得到企业的总加权分数。

(2) 柔性分析

制定公司战略时有必要分析的一个问题是组织资源的灵活性和适应性。在分析灵活性之前,首先要分析组织面临的不确定性,面临着变幻无常的原料市场的生产企业会扩大其供应商的选择范围。相反,如果它面临的是一个稳定的市场,它就会拥有一个极不灵活、柔性很差、大批量的生产系统,这个生产系统保证其具有极高竞争力的成本结构。

柔性分析(Flexibility)只是简单地列示出各领域各方面的不确定性,以及组织资源应付这些不确定性的程度^[5]。

4.3.2 中小型企业成长战略类型与内容

中小型企业选择战略时需要考虑在现有业务范围内,寻找发展机会;分析建立和从事某些与目标业务有关的新业务的可能性;考虑开发与目前业务无关,但有较强吸引力的业务。中小型企业发展中可以选择一体化、多元化等成长型战略^[7,9]。

1. 一体化战略

前向一体化(Forward Integration)、后向一体化(Backward Integration)和水平一体化(Horizontal Integration)有时被统称为纵向一体化战略。一体化战略有利于企业对分销商、供应商和竞争者的控制^[7]。

(1) 前向一体化

前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对它们的控制,也就是指企业根据市场的需要和生产技术的可能条件,利用自己的优势,把成品进行深加工的战略。当一个企业发现它的价值链上的前面环节对它的生存和发展至关重要时,它就会加强前向环节的控制。

(2) 后向一体化

后向一体化战略是指企业利用自己在产品上的优势,把原来属于外购的原材料或零件,改为自行生产的战略。在生产过程中,物流从反方向移动。即通过获得供应商的所有权或增强对其控制来求得发展的战略。如果企业当前的供货商不可靠、要价太高或者不能满足需要时,企业经常采用这种战略。

(3) 水平一体化

水平一体化战略是指获得对竞争者的所有权或者控制力的战略。实质是资本在同一产业和部门内的集中,目的是实现扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位。在竞争者之间出现的合并、收购和接管,有利于提高规模经济效应,有利于促进增强资源与能力的转移。

2. 强化战略

市场渗透(Market-Penetration)、市场开发(Market Development)和产品开发(Product Development)被称为强化战略,因为这些战略都要求通过更大的努力提高企业现在产品的竞争地位。

(1) 市场渗透

市场渗透战略是一种立足于现有产品,充分开发其市场潜力的企业发展战略。该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略,实现市场逐步扩张。其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透,向现有市场提供新产品实现渗透。

(2) 市场开发

市场开发战略是由现有产品和新市场组合而产生的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的地域市场从而扩大产品销售量的战略。市场发展可以分为区域性发展、国内市场发展和国际市场发展等。市场开发战略是企业用现有的产品开辟新的市场领域的战略。如果市场上企业现有的产品已经没有进一步渗透的余地时,就必须设法开辟新的市场,如将产品由城市推向农村,由本地区推向外地区等。

(3) 产品开发

产品开发战略是建立在市场观念和社会观念的基础上,企业向现有市场提供新产品,以满足顾客需要,增加销售的一种战略。这种战略的核心内容是激发顾客的新的需求,以高质量的新品种引导消费潮流。

3. 多元化战略

多元化战略(Diversification Strategies)包括三种基本类型:同心多元化(Concentric)、水平多元化(Horizontal)和集中多元化(Conglomerate)。

(1) 同心多元化

同心多元化战略是指企业增加新的、相关的产品或服务的战略,即企业利用原有的技术、特长、经验等发展新产品,增加产品种类,从同一圆心向外扩大业务经营范围。例如,汽车制造厂增加拖拉机生产。

(2) 水平多元化

水平多元化战略是指企业利用原有的市场,采用不同的技术来跨行业发展新产品,增加产品种类和生产新产品销售给原市场的顾客,以满足他们新的需求。水平多元化意味着向其他行业投资,有一定的风险,必须具备一定的能力才能实施。但由于服务对象未变,处理好了易于稳定顾客。

(3) 集中多元化

集中多元化战略是指企业通过收购、兼并其他行业的业务,或者在其他行业投资,把业务领域拓展到其他行业中去,新产品、新业务与企业的现有业务、技术、市场毫无关系。也就是说,企业既不以原有技术也不以现有市场为依托,向技术和市场完全不同的产品或业务项目发展。

4. 迈克尔·波特的一般战略

(1) 总成本领先战略

总成本领先要求建立起高效规模的生产设施,在经验的基础上全力以赴降低成本,严格进行成本与管理费用的控制,以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。

为了达到这些目标,就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视,但贯穿于整个战略之中的核心内容是使成本低于竞争对手。

(2) 差别化战略

差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化,树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式:设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。

(3) 目标集聚战略

目标集聚战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样,目标集聚战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业围内实现其目标,目标集聚战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的,它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。

三种基本战略之间的区别如图 4-3 所示。



图 4-3 三种基本战略^[8]

4.3.3 中小型企业战略分析与选择

在现代市场竞争的现实当中,中小企业的生命周期比大型、巨型企业要短得多。分析研究表明,中小企业生命周期的延缩,取决于企业的发展战略,尤其是竞争战略的制定与实施。

1. SWOT 分析法

SWOT 一词是英文中优势(Strength)、弱点(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)四个单词的首写字母。它包括四个步骤:第一步是根据行业发展优势、市场机会等外界环境中的不可控因素,以及企业潜在的竞争优势,推导出长期目标。第二步是对外界环境的调查分析,界定公司的威胁与机会。第三步是对企业组织的分析,使计划者清楚地掌握企业优势和弱势所在。第四步是制定竞争战略,对前三步的分析要素进行匹配分析,这是竞争战略的制定中最重要的环节。如果企业能将自身条件与外界环境有机结合在一起,就容易获得成功。在匹配过程中观察环境因素时,企业应尽量利用市场机会,扭转不利环境因素造成的负面影响,并加强自身的实力,改善自身的不足。SWOT 分析矩阵如表 4-2 所示。

表 4-2 SWOT 分析矩阵

	S 优势 1. 2. (列出优势)	W 劣势 1. 2. (列出劣势)
O 机会 1. 2. (列出机会)	SO 战略 1. 2. (利用优势把握机会)	WO 战略 1. 2. (利用机会克服劣势)
T 威胁 1. 2. (列出威胁)	ST 战略 1. 2. (利用优势回避威胁)	WT 战略 1. 2. (将劣势降到最小避免威胁)

2. 波士顿咨询集团矩阵(BCG 矩阵)

BCG 矩阵将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种二维的矩阵图上,从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益,以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。BCG 的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

BCG 矩阵区分出 4 种业务组合,如图 4-4 所示。



图 4-4 BCG 矩阵

1) 问题型业务

问题型业务(Question Marks),指高增长、低市场份额的业务,处在这个领域中的是一些投机性产品,带有较大的风险。这些产品可能利润率很高,但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务,为发展问题业务,公司必须建立工厂,增加设备和人员,以便跟上迅速发展的市场,并超过竞争对手,这些意味着大量的资金投入。

2) 明星型业务

明星型业务(Stars),指高增长、高市场份额的业务,这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的,可以视为高速成长市场中的领导者,它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流,因为市场还在高速成长,企业必须继续投资,以保持与市场同步增长,并击退竞争对手。

3) 现金牛业务

现金牛业务(Cash Cows),指低增长、高市场份额的业务,处在这个领域中的产品产生大量的现金,但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者,它是企业现金的来源。由于市场已经成熟,企业不必大量投资来扩展市场规模,同时作为市场中的领导者,该业务享有规模经济和高边际利润的优势,因而给企业带来大量现金流。

4) 瘦狗型业务

瘦狗型业务(Dogs),指低增长、低市场份额的业务,这个领域中的产品既不能产生大量的现金,也不需要投入大量现金,这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下,这类业务常常是微利甚至是亏损的,瘦狗型业务的存在更多的是由于感情上的因素,虽然一直微利经营,但像人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实,瘦狗型业务通常要占用很多资源,如资金、管理部门的时间等,多数时候是得不偿失的。

3. 大战略矩阵

大战略矩阵(Grand Strategy Matrix)是一种常用的制定备选战略工具。它的

优点是可将各种企业的战略地位都置于大战略矩阵的四个战略象限中,并加以分析和选择。公司的各分部也可按此方式被定位。大战略矩阵基于两个评价数值:横轴代表竞争地位的强弱,纵轴代表市场增长程度。位于同一象限的企业可以采取很多战略,图 4-5 列举了适用于不同象限的多种战略选择,其中各战略是按其相对吸引力的大小而分列于各象限中的。



图 4-5 大战略矩阵

位于大战略矩阵第一象限的公司处于极佳的战略地位。对这类公司,继续集中经营于当前的市场(市场渗透和市场开发)和产品(产品开发)是适当的战略。第一象限公司大幅度偏离已建立的竞争优势是不明智的。当第一象限公司拥有过剩资源时,后向一体化、前向一体化和横向一体化可能是有效的战略。

位于第二象限的公司需要认真地评价其当前的参与市场竞争的方法。尽管其所在产业正在增长,但它们不能有效地进行竞争。这类公司需要分析企业当前的竞争方法为何无效,企业又应如何变革而提高其竞争能力。由于第二象限公司处于高速增长产业,加强型战略(与一体化或多元化经营战略相反)通常是它们的首选战略。

位于第三象限的公司处于产业增长缓慢和相对竞争能力不足的双重劣势下。在确定产业正处于永久性衰退的前提下,这类公司必须着手实施收割战略。首先应大幅度地减少成本或投入,另外可将资源从现有业务领域逐渐转向其他业务领域。最后便是以剥离或结业清算战略迅速撤离该产业。

位于第四象限的公司其产业增长缓慢,但却处于相对有利的竞争地位。这类公司有能力在有发展前景的领域中进行多元经营。这是因为第四象限公司具有较大的现金流量,并且对资金的需求有限,有足够的能力和资源实施集中多元化或混合式多元化战略。同时,这类公司应在原产业中求得与竞争对手合作与妥协,横向合并或进行合资经营都是较好的选择。

4. 价值链分析法

价值链分析法把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动,基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等,基本活动和支持性活动构成了企业的价值链,如图 4-6 所示。不同的企业参与的价值活动中,并不是每个环节都创造价值,实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值,这些真正创造价值的经营活动,就是价值链上的“战略环节”。



图 4-6 价值链分析

企业要保持的竞争优势,实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力,就是要求企业密切关注组织的资源状态,要求企业特别关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力,以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整,也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

4.4 我国中小型企业战略管理实践

4.4.1 我国中小型企业战略管理中存在的问题

1. 企业战略意识淡薄,战略意图不明确

战略管理,人们通常觉得是大公司、大企业的事。大部分小企业,尤其是刚刚处于创业阶段的企业,根本没有意识到战略定位的重要性,其成立和运行仅出于对地方资源的即时利用或短期出现的市场需求,缺乏长远的目标。也有一部分企业,管理者觉得环境或市场变化太快,制定战略没有实际意义,不知道企业在行业中的位置所在及发展方向。其实,战略管理对于中小企业来说更为重要。因为中小企

业的诞生,往往是因为发现市场空缺,在短时间内创办的企业,正是这种偶然性和突发性使得很多中小企业一开始就没有一个完整的创办企业的计划,企业目光短视,只看到眼前利益,面对未来的发展变化缺乏应对措施^[11]。

2. 企业缺乏经营理念,战略定位模糊

中小企业应根据自身实力选择一个可以发挥自身特长的经营领域。而我国许多不成功的中小企业在创业以及经营了相当长的一段时间后,仍无法明确自己的经营理念和定位,总是跟在别人后面,结果总是处于被动的局面,最容易被竞争挤出局。实际上国内大部分中小企业的创立及运营,很多是源于短期的市场需求,它们所制定的一些战略规划,并未考虑企业的未来发展。因此,明确的经营理念和准确的战略定位是确保企业获得长远发展的基础^[11]。

3. 盲目扩张发展,企业资源与战略不符

有些企业战略失败的更深层次的原因是其发展战略缺乏实施的基础,与企业资源不适应。企业制定了宏伟发展规划,但规划的目标与企业当前的生产经营状况实在相距太远,企业在进行战略分析及制定时不是结合企业实际,而是盲目扩张。这样的发展规划有时甚至比没有规划更有害于企业的长远发展^[11]。

4. 战略分析制定缺少员工参与

许多中小企业在战略分析制定过程中都是以高层领导人的意志为基础,而未考虑基层员工的想法。而战略的实施过程是一个全员参与的过程,从而使战略的制定与实施产生冲突,使得制定好的战略不能被很好地贯彻下去^[13]。

4.4.2 提升我国中小型企业战略管理的对策

1. 我国中小型企业制定战略的原则及选择模式^[20]

(1) 基本原则:专业化和突出核心专长

现代战略理论的前沿资源基础理论认为,企业的竞争优势主要来源于企业内部优质的、特异的资源。而我国企业则总是喜欢把企业的优势来源定位于如劳动力成本、获得资金的难易程度以及与政府的关系等外部因素上。企业应抛弃这种观念,认真分析自身的优势(Strength)和劣势(Weakness),结合外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat),找到本公司与众不同的资源(这可能形成企业将来的核心竞争力)。

中小型企业由于财力、物力和人力等因素限制,不可能在多个行业都具有竞争优势。所以,这就要求企业做到“有所不为而后有为”,坚持专业化发展,集中企业内部资源,强化核心专长,由此来培育企业长期的竞争优势。很多中小型企业由于盲目多元化带来优势资源的分化,导致企业竞争优势的瓦解,失去了生命力。对于高技术中小型企业而言,重点强化核心技术开发能力是十分必要的,因为它最可能

成为企业的核心专长从而演化为核心竞争力。

(2) 市场原则:目标集聚、差异化和国际化

1) 目标集聚原则

企业没有了市场,就等于人没有了生命。但竞争的全球化和消费者需求周期的变短将使得新市场会不断地出现。这意味着对企业而言,问题不是有没有市场机会,而是市场机会是什么?它具体在哪儿?如何找到它?这些就是制定战略的潜在出发点和目标。

另外,现有的市场不可能是天衣无缝的,总会存在“空隙”。索尼公司董事长盛田昭夫的“圆圈理论”认为,在无数的大圆圈(指大企业占有的销售市场)与小圆圈(即小企业占有的销售市场)之间,必然存在一些空隙,即仍有部分尚未被占领的市场。^[10]“空隙”市场由于产品服务面比较窄,市场容量不大,大企业因不能形成规模生产而不愿插足该领域,使中小型企业既可扩大市场占有率,又可扩大收益率。中小型企业只要看准机会,立即“挤”占,将这些空隙组成联合销售网,必定会超过那些大圆圈市场。中小型企业机动灵活、适应性较强的优势,将能保证它们寻找到市场上的各种空隙,“钻进去”从而形成独特的竞争优势。

2) 差异化原则

差异化是将企业提供的产品标新立异,形成全产业内具有独特性的东西。差异化的方式可以是设计或品牌形象、技术特点、客户服务、经销网络及其他方面的独特性。坚持差异化原则可以利用客户对品牌的忠诚以及由此产生的对价格敏感性的下降使中小型企业避免与大企业发生正面冲突,它可以增加利润却不必追求低成本。中小型企业为保持在特定市场上的优势地位,不以扩大市场规模为目标,而是以开发高附加值的、有别于大企业的产品为方向,力求达到无人可敌的境地,这样做自然可获得丰厚回报。

差异化要求中小型企业要有一定的创新能力,这种创新不一定必须是实质性的创新开发,重要的是顾客能感觉到的创新。

中小型企业贴近市场,可根据消费需求,采用差异化战略,生产与大企业产品有差异的特色产品,吸引消费者。差异化的优点是:小批量、多品种生产,机动灵活,能够适应与启发消费者的需求,因而可以不断提高销售额;企业经营针对性强,风险分散,有利于提高市场份额,增强竞争能力。中小型企业如果以特色产品和优质服务赢得消费者的信任,就能树立起良好的市场形象,提高消费者或用户对该企业产品的依赖程度和购买频率。

3) 国际化原则

斯泰纳公司和克罗诺斯公司销售收入的50%以上来自出口,显示了德国中小企业在国际化经营上获得的巨大成功。中小企业的国际化可以是直接经营进出口业务或跨国经营,这对我国的部分中小型企业,尤其是小企业来讲是有一定难度

的。但也可可是经营战略上的国际化,具体方式如借助于大企业集团、跨国公司以及 Internet 相关网站等。中小型企业可以不走出国门去办厂,但一定要放眼世界,要有全球化的战略眼光。

(3) 产业定位原则:乐当配角和虚拟经营

1) 配角原则

在合作竞争的大环境下,大企业的空前发展为中小型企业带来新的发展契机。中小型企业由于规模小、产品单一,具有较大的依附性,独立生存能力弱,故可与大企业结成某种稳定的协作关系,使自己成为大企业的“卫星工厂”。中小型企业采用这种战略有利于提高专业化生产能力和水平,形成单一产品的规模产量,能够有效降低生产成本。由于与大企业的配套关系明确,使产品有稳定的销售渠道,降低了市场营销费用,减少了经营风险。

在我国,不少中小型企业仍对承接大企业外包业务的经营模式存在着偏见,都愿意当“主角”,独自生产面向消费市场的产品,而不管这种产品是不是有市场,是不是能顺利地销售出去。中小型企业的“小而全”,逼得大企业搞“大而全”,形成不合理的经济结构。

2) 虚拟经营原则

从价值链的角度看来,世界上无论大企业还是小企业,没有一家会在所有的业务环节都具有竞争优势,所以为了保持和强化核心业务,使企业更具竞争力,企业可以只保留最关键的核心业务环节,其他在本企业资源有限约束下无法做到最好的环节,可将之“虚拟化”。虚拟经营推崇的理念是:如果某一环节不是我们的核心竞争优势,如果这种活动不至于与客户分开,如果能以更低成本获得比自制更高价值的资源,那么就把它让给合作伙伴去做。虚拟经营的具体方式有业务外包、战略联盟、技术互换协议和平衡投资等。

2. 提升我国中小企业战略的整体策略

中小企业战略提升是一个系统工程,应该从战略制定、战略执行和战略调整三方面同时进行改进,才能真正提升我国中小企业战略管理的水平。

(1) 战略制定

1) 突出自己的专业化和专长^[12]

企业战略的制定不是简单地对企业做出一个未来计划,而是根据市场的需要和条件,以及自有资源来决定企业的发展方向,带领企业做正确的事,这才是根本。特别是初创的中小企业要根据自身优势,选定对自己有利的一个主要行业,然后集中企业内部资源,专注于专业化发展,突出核心专长,培养企业长期的竞争优势。在企业发展过程中,不要盲目追求多元化,因为中小企业受财力、物力和人力等因素制约,不可能在多个行业都具有竞争优势,最好专注于某个行业,突出自己的专业化和专长,对核心技术进行提升,增强企业竞争力,这才是正确的选择。

2) 正确地确定目标消费者

企业制定战略的时候一定要进行市场细分,注意自己的目标消费者是哪一群体。有些企业在创立的时候,不清楚自己的目标消费者是哪个群体,甚至喊出要做“中国第一品牌”、“让我们的产品走入中国每一个家庭”。如果真是那么容易,就不会有那么多的中小企业面临倒闭的危险了。仔细想一想,这样的企业根本就没有对市场进行深入了解和分析。中小企业利用自身的机动灵活,适应能力强和速度快的优点,从而形成独特的竞争优势,“圆圈理论”就是要求中小企业必须确定自己的目标市场和目标消费者。所以,中小企业在起步发展阶段,其战略上一定要明确自己的目标消费者,只有这样,企业才可能迈向成功。

3) 注意战略联盟的重要性

企业在战略的制定上,要注意战略联盟对一家企业成功的重要性。有很多企业认为,同行如敌国,从来没想过和同行一起携手打入市场,一起占领市场份额,反而是对竞争者进行千方百计地打压,实施不正当竞争,最后两败俱伤。规范的市场经济注重互惠互利,与其拼个你死我活,导致企业陷入困境,不如一起合作取得双赢。如何能取得双赢呢?就要从战略联盟入手。战略联盟伙伴可以不是同行业的竞争对手,也可以是同行业的竞争对手。例如,世界首富比尔·盖茨在初创业时开发了PC操作系统,通过多次请求、磋商、谈判,和IBM签订了合作协议书。比尔·盖茨通过和IBM的合作,乘上IBM公司这辆快车,并让微软迅速成长,最后成为了全球最强的软件制造商。由此可见,当企业与企业之间结成某种稳定的利益关系,与企业的配套关系明确之后,不但可以营造出一个良好的经营环境,而且还可以降低成本和经营风险。所以,中小企业制定战略的时候,应该根据自己的优势,针对特定的目标市场,通过战略联盟来做大、做强。

(2) 战略执行^[3,4]

当中小企业制定了正确的战略之后,面临的第二个问题,是战略的执行。目前,许多中小企业管理者不知道如何将制定好的企业战略完整地贯彻下去,企业内部经常出现不协调现象,导致战略执行与实际执行的结果存在偏差,这就涉及到企业的执行力问题。要想使企业的战略能够顺利贯彻实施,应从以下几个方面着手。

1) 让员工认识企业战略的深层含义

现在不少中小企业认为企业战略的制定是少数企业核心人物的事情,其他人没有权干涉。这就导致企业管理者不去和员工沟通探讨企业的战略,员工当然就理解不了企业战略的真正意图,企业战略就不能真正得到有效地贯彻执行。所以,在执行战略的过程中,不仅要让员工了解企业的深层含义,还要对员工进行必要的培训指导,提高员工的自身素质,才能更有效地去执行。

2) 建立完善的监督检查机制

因为战略是长远的,而未来的可变因素却很多,有些变化也有可能不在战略的

预测范围之内,导致战略实施结果与战略预测结果存在偏差。建立完善的监督检查机制就是确定战略实施结果与战略预测的结果之间偏差的原因何在,是战略本身或是员工的问题,还是市场的变化等,确定出现偏差的原因在哪里,为日后的战略调整作好准备。

(3) 战略调整

企业制定的战略在实施的过程中,执行的结果与战略预测的结果不可能是100%相同的,必然存在偏差。发生偏差究竟是员工的问题,还是环境因素的变化引起的,这就要找出原因。当然,如果战略本身的制定是错误的,就谈不上调整。战略是针对企业内外环境变化而制定出来的,环境变了,战略也要跟着变。战略是适应环境,而不是环境适应战略,只有针对环境因素的变化来对企业战略进行调整,战略才能够顺利执行。战略的调整是执行战略时必须要做的事情,战略调整的前提是必须紧贴市场,深入了解市场变化后的商机。如果不能灵活,而是死板地执行,一旦环境变了,战略执行到最后必定是失败,也意味着企业很有可能会陷入困境,甚至面临倒闭的危机,所以战略调整也是做好企业战略管理的关键之一。

3. 我国中小企业适用的战略

中小企业为了适应激烈的市场竞争,提高竞争能力和经营效益,就必须树立战略管理意识,提高战略管理技能,同时结合自身特点,制定出切实可行的战略,从而培养企业核心竞争力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。下面是几种常用的战略模式,中小企业可以根据自己的规模和发展特点进行选择^[6]。

(1) 专业化经营战略

专业化经营战略也叫“小而精,小而专”。经营战略,它是根据中小企业规模较小,资源有限等特点而制定的一种战略。中小企业实力较弱,实行此战略,既可在狭窄的产品线和市场上扩大批量,提高质量,赢得竞争优势,又可为大型企业提供配套产品,从而走上以小补大、以专取胜、以精发展的良性发展之路。美国国民罐头公司就是采用这种战略获得成功的小企业,该公司在美国罐头制造业大公司纷纷转行的形势下,反其道而行之,走上专业化经营的道路。他们卖掉无关企业,专门生产罐头,十年内其资产由1.8亿美元增长到10亿美元。

(2) 市场填补战略

中小企业可以根据“人无我有,人有我优,人优我特”的原则,通过寻找市场上的各个空白,凭借自己机动灵活快速反应的特性,一举进入空白市场就可能获得成功。例如,在传统工艺器具、生活小五金制品等方面本身就不适合大企业规模生产,中小企业就可采用寻找市场空隙战略去占领市场。中小企业利用船小好掉头的灵活机制实施此战略,进可以扩大空隙,退可以迅速撤离。20世纪90年代初,国际上正流行魔方,我国某企业迅速研制成功立即生产并投放市场,受到消费者的欢迎。当生产厂家日益增多时便立即停产。半年后,生产魔方的企业产品大量积

压时,该企业早已转产。中小企业在采用市场空隙战略时需要建立一套高效、灵敏的信息系统,准确及时捕捉和分析市场信息,以便做出正确的市场进退选择。

(3) 名牌经营战略

所谓名牌经营战略指的是以创立名牌为导向来推动企业生产经营活动的一种战略。当前市场竞争已进入品牌竞争的时代,中小企业要想在日趋激烈的市场竞争中占有一席之地并不断求得发展,树立自己的品牌非常重要。中小企业通过品牌经营战略,有助于巩固已经占有的市场,培育自己的无形资产,提高企业知名度。对于中小企业来说,创立名牌绝不是遥不可及的事。那种认为名牌战略只是大型企业筹划的事,这是没有根据的。事实上,许多大型企业都是在小型企业之时就创立了名牌,中小企业要树立名牌的思想,要确立名牌战略意识。

(4) 生存互补战略

这是根据中小企业力量单薄、产品单一的特点而制定的一种经营战略。大企业为了获取规模经济效益,必然要摆脱“大而全”的生产体制约束,转而求助于社会分工与协作。这就增加了大企业对小企业的依赖性,同时也为中小企业提供了长期的生存和发展的基础,所以这种相互依赖关系被称为生存互补战略。中小企业在决定自己的生产方向时,可接受一个或几个大企业的长期固定的订货。与大企业建立紧密的分工协作关系。如日本的松下电器公司,与它协作的中小企业有1 200多家,它所需的零部件70%~80%由中小企业提供的。所以说中小企业的发展很大程度上取决于大中小企业之间所建进的相互依赖、共同发展的关系。

(5) 联合经营战略

由于中小企业“小”的特点,决定其生产方向往往不是独立完成一个完整的产品。而是需要与其他企业合作经营,实施联合经营战略。通过联合经营战略,中小企业在平等互利的基础上联合起来,取长补短,共同开发市场,可以创造出一定规模优势与市场品牌优势,求得生存与发展。联合经营战略包括松散型联合和紧密型联合两种类型。松散型联合是指企业之间仅限于生产协作或专业化分工的联合,采用这种联合方式的中小企业之间关系比较自由,但由于彼此之间没有约束力,所以竞争力也不强。而紧密型联合是指中小企业之间或者是中小企业与大企业之间除了生产协作之外,还进行资金和销售方面的联合。中小企业究竟选择哪种联合方式,要视具体情况而定,不能一概而论。

(6) 特许经营战略

中小企业利用大企业提供的产品、服务或品牌在特定范围内的经营权,给予大企业一定比例的营业收入或利润作为特许费为条件,即可在规定的区域内享有一定的垄断和独立经营权利。第二次世界大战后,特许经营获得了惊人的发展,并迅速推广到商业、服务业,特别是快餐业,目前特许权经营战略已成为大型企业与中小企业之间一种主要的形式。特许经营的最大优点就是将灵活性与规模经营统一

起来,将中小企业的优势与大企业的专业能力和资源结合起来。中小企业通过特许经营战略可以和大企业共享品牌、信息和客户资源,共同获利,从而使经营战略风险大大降低。

(7) 电子商务战略

它是根据中小企业可充分利用科技发展带来的机遇而制定的一种战略。在这个充满机遇和挑战的信息化环境下,中小企业可以通过战略管理发现对自己最适用的 IT 技术,还可以通过学习把 IT 项目直接运用于企业的日常决策当中,这就是信息化与战略管理的整合。对我国的中小企业,实施这种战略关键是要运用电子商务创造的新环境,不仅赋予战略新的内容,而且还创造出战略管理的新程式和新方法。由于企业信息化本身就是一件费力耗时的充满知识的商务活动,没有理论上的指导和先进的文化知识,企业将寸步难行。因此,不容忽视的文化作用也是中小企业需关注的问题。

(8) 科技创新战略

这是根据中小企业要迅速发展壮大而制定的一种战略。中小企业通过在科技领域的创新或发明,取得某一产品或某一市场的核心技术,从而在一定程度上形成技术优势,形成自己的核心竞争能力,使企业的产品或服务处于领先地位,在竞争中处于优势。这种战略需要注意技术的保密,保持技术创新和完善技术,一旦发现有其他替代产品或技术出现,必须快速反应,争取产品或技术的优越性、超前性。在科学技术飞速发展的信息时代,产品创新是中小企业发展的一个十分重要的着力点。

案例分析 ▷▷

刘新,中国餐饮业的领军人物之一,拥有资产 1.86 亿元,控管资产 2 亿元,商品无形资产经“北京亚事无形资产评估”中心评估价值 1.5673 亿元;他任董事长的“小土豆”餐饮有限公司已发展到拥有 130 余家连锁店,5 个地区分公司,在中国商业联合会、中国餐饮协会、中国饭店协会评出的餐饮百强中名列第 5 位。

然而,12 年前,刘新还是一位下岗职工,为了生计,天天奔波于卖菜、卖鱼、卖服装……这位下岗工人是如何把“小土豆”做大,成为一个亿万富豪的呢?

小土豆问世^[19]

1989 年,沈阳市燃料公司 24 岁的装卸工刘新“不幸”下岗了。折腾了各种生意后,刘新和妻子商量决定开个小吃店。可是不到一年,他们不仅把投入的 7000 元全赔了进去,还欠了不少外债。但刘新并没有放弃重开饭店的念头,他一直在思考:别人能做好,我为什么会亏?在逐渐的学习和积累中,刘新发现了一个规律:凡是有经营特点的饭店,生意都很好做,而经营不好的店,大部分没有特点,没有自己

的主打产品特色！灵光一现，立刻让他感到了什么是市场，怎样经营才能赚到钱。

刘新看好了坐落在太原街 11 号的房子。他东借西拼凑了 3 000 元钱，雇了几个人，粉刷了墙壁，购置了 4 张餐桌，这家取名为林苑小冷面店的小食店一开张，便以实惠、干净、热情吸引了八方来客。

有一天，刘新在太原街上走时，听到走在他前面的两个人说：“到林苑吃小土豆去。”刘新开的是冷面店，他们却说吃小土豆，这给了刘新很大启发。他知道了他的“小土豆”很受欢迎。第二天，刘新就把林苑冷面店改名为“小土豆”酱菜馆。

小土豆是东北地区的一种特产，它个头比一般土豆小得多，而小土豆的清香和营养价值却比大土豆高得多。由于这个品种产量多，有很多人种植，细心的刘新慧眼识珠，立即瞄准了它。刘新四处走访考察，收集民间烹调小土豆技术，去粗取精，悉心琢磨，便利用多种药材自行研究配制出了炖小土豆汁，并加进酱油、五花肉、香菜等进行炖制。“小土豆”这道菜既有东北大碗菜的特色，口感又绝对鲜美于东北大碗菜。一大碗“小土豆”10 元钱，又加上两个大花卷 2 元钱，足够两个人美餐一顿。这道菜刚一问世就一炮打响，受到人们的热烈欢迎。

后来，刘新以小土豆酱菜为龙头，选用人们日常生活中经常食用的蔬菜为主料，突出色美味浓、盐香适口的特点，利用酱、炖、拌、炒等烹调方法，生产出了五大类 150 个品种小土豆酱菜系列的品种菜。“小土豆”迷住了所有顾客，出现了这样一句口头禅：“好吃吃不够，沈阳小土豆。”一时间，小土豆美食风靡沈城，生意火爆。不到两年时间，刘新赚下了逾百万资产。

小土豆大品牌

1995 年，由于种植小土豆的利润太少，而小土豆成活率又比一般大土豆低，一些农民纷纷倒戈开始种植大土豆，刘新的饭店一下子缺了货源，面临停业的风险。这时，亲朋好友劝刘新：“你已经挣了不少钱，干脆关店回家过好日子算了。”但刘新却不这么想，从打干上“小土豆”那天起，他就有一个梦想：把小土豆做大，让它走向全国，走向世界……

刘新靠“小土豆”很快又赚到了大钱，两年下来，他已经积累了雄厚的资金。1996 年，刘新花 600 万元买下位于太原街南端的一幢四层大楼，投入 400 万元购置设备与装修，使别具一格的“沈阳小土豆美食”牌匾悬挂在太原街南端，成为沈城引人注目的一道风景线。

然而，“小土豆”出了名，李鬼就来了。一时间，市内出现了十几家“小土豆”，刘新辛辛苦苦打拼出的市场受到严重威胁。为确保自身合法权益与消费者权益不受侵害，刘新决定将自己耗尽心血创立的美食店申请国家商标注册。“小土豆”的走红已使刘新悟出一个道理，无形资产是个宝，品牌里也出生产力。

自“小土豆”服务商标经国家商标局核准注册以来，公司还支出打假费用 30 多

万元,审结与调解假冒品牌案件 14 起,彻底打击了假冒伪劣产品的侵袭,为“小土豆”挽回了声誉,也使“小土豆”的含金量暴涨。1997 年 7 月,沈阳市小土豆餐饮有限公司正式成立。刘新深知,“小土豆”之所以成功,首先一点是它的市场定位好。刘新始终将“小土豆”的市场定位放在为普通大众服务上,菜品也符合普通大众口味。另外,刘新在长期的市场征战中铸造了一种强烈的品牌意识。为了使“小土豆”这一品牌经久不衰,刘新严格控管“小土豆”美食的操作,从选料、配料、加工等方面严把质量关,并常常亲自下去考察。

有一次,刘新听说两位在“小土豆”吃完饭的顾客突然拉起了肚子,就下令当天停业,对所有的小土豆进行检测。一检验才发现,那天送来的小土豆里农药成分太高,因此出了问题。刘新不顾众人的反对,坚持把当天拉来的小土豆全部扔进了垃圾站。从那以后,刘新规定:种植区内严格禁止使用化肥与农药,确保小土豆的天然营养与质量,对消费者负责。1998 年,代表全国烹调技术最高水平的竞赛在杭州举行,全国 30 多个省市的名厨云集西湖,同场竞技。结果,代表辽宁省参赛的小土豆美食系列连获 4 个金奖,2 个银奖,在众多参赛队伍里名列前茅,震惊了餐饮界。

从此,“小土豆”名气大振,不仅在沈阳的生意日渐红火,日进斗金,省外的人士也纷纷云集沈阳,欲学习“小土豆”的制作技术。刘新又在东北连开了几个分店,个个生意红火。1999 年,小土豆荣获“东北优质名品”等荣誉称号。

“小土豆”欲做中国的“麦当劳”

10 年的经验告诉刘新,干餐饮业这一行绝不能停留在小作坊式的低水平经营阶段,否则就经受不住大风大浪的侵袭。随着市场竞争日益激烈,刘新决定向连锁店式的现代化经营学习,让小土豆的风味飘向全国。刘新把在全国开连锁店的想法一提出来,就招来了一片反对声,跟随刘新多年的师傅劝刘新:“小土豆系列是东北菜,南方人可是吃不惯,再说现在各地饭店多如牛毛,我们还是好好在东北打市场,不要出去冒险了。”刘新的妻子也劝他:“我们已经辛辛苦苦干了这么多年,该好好享受一下生活,不要再出去闯荡了,万一赔了可怎么办?”可刘新下定决心去关内开拓处女地,把小土豆引进去。

刘新带了 100 万元,领着几个“精兵强将”首先来到了山东。刘新在济南市繁华地段买下一个饭店,经过一个多月的装修、装备,“小土豆”终于在山东亮相了。虽然在此之前刘新已在当地做了大量宣传,但当地居民根本不认“小土豆”,开业那天,饭店门前冷冷清清,一天下来,营业额还不到 200 元。

刘新没有气馁,为了在泉城打开市场,他断然打出了“沈阳小土豆落户山东,请泉城人民免费试吃三天”的牌子,免费品尝的牌子一挂出来,就引来了众多食客前来“品尝”,这一尝就尝出了名堂。三天之后,很多山东人专门掏钱来店里吃小土

豆。“沈阳小土豆”好吃的消息很快便在济南传开了,一些好奇的山东人纷纷专程来品尝沈阳的“小土豆”。一时间,“小土豆”又火爆泉城。

在山东开分店取得成功后,在短短的两年间,刘新运用他那精明的头脑和旺盛的工作热情,在省外又连续开了几家分店,而且个个红火,一时间找刘新要求合作的投资商众多。为了让每个连锁店的生意都做好,刘新对创建连锁店的要求是非常严的,如面积必须达到 800 平方米以上,地处繁华区域附近,人流量必须达到 1 万人次,等等,而且每创立一个新连锁店,沈阳总公司都要派来从大堂经理到厨师等一班精兵强将亲自帮助指导,直到认定当地的厨师已把技术学到了位了才离开。

目前,沈阳市小土豆餐饮有限公司已在全国建成 131 家连锁店,并以每月建成一家连锁店的速度向前发展,新建的连锁店每家投资都在 100 万元以上,公司职工发展到 7 000 多人,年营业额近亿元,上缴国家利税 2 000 多万元。

刘新的下一个目标是让“小土豆”与肯德基、麦当劳争夺国际市场。

资料来源:林汉川,邱红.中小企业管理教程案例集[M].上海:上海财经大学出版社,2006:147-153.

思考讨论题 ▷▷

1. 什么是“连锁经营”?
2. “小土豆”经营成功的内在原因是什么?
3. “小土豆”经营成功的外部原因是什么?
4. “小土豆”能成为中国的“麦当劳”吗?
5. 你能否为“小土豆”制定一个更好的发展战略?

关键术语

PEST 分析(Political Economic Technological Social)

EFE 矩阵(External Factor Evaluation Matrix)

IFE 矩阵(Internal Factor Evaluation Matrix)

柔性分析(Flexibility)

一体化战略(Integrated Strategy)

多元化战略(Diversification Strategies)

SWOT(Strength Weakness Opportunity Threat)

BCG 矩阵(Boston Consulting Group)

大战略矩阵(Grand Strategy Matrix)

思考题

1. 企业战略管理理论经历了几个发展阶段,每个阶段的核心思想是什么?
2. 中小型企业战略管理的特点是什么?
3. 阐述中小型企业战略环境分析方法。
4. 阐述中小型企业战略选择方式。
5. 如何系统解决我国中小型企业战略管理中的问题?

参考文献

- [1] 亨利·明茨伯格. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红,译. 北京:机械工业出版社,2002.
- [2] 林汉川,邱红. 中小企业战略管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2006.
- [3] 林汉川,邱红. 中小企业管理教程[M]. 上海:上海财经大学出版社,2006.
- [4] 周晖. 中国中小企业发展战略问题研究[M]. 北京:中国财政经济出版社,2001.
- [5] 梁文潮. 中小企业经营战略管理——制度·战略·营销务实. 武汉:武汉大学出版社,2003.
- [6] 小阿瑟·A·汤普森,A·J·斯特里克兰三世. 战略管理[M]. 覃家君,等,译. 北京:中信出版社,2004.
- [7] 弗雷德·R·大卫. 战略管理(上)——概念部分[M]. 李东红,译. 北京:清华大学出版社,2003.
- [8] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦,译. 北京:华夏出版社,2005.
- [9] 孙学敏. 中小企业成长与战略研究[M]. 郑州:郑州大学出版社,2003.
- [10] 揭筱纹,张黎明. 创业战略管理[M]. 北京:清华大学出版社,2006.
- [11] 潘宣芳. 论我国中小企业战略管理[J]. 中国高新技术企业,2007(9):49-53.
- [12] 米苏. 我国中小企业战略管理的问题及对策[J]. 唯实,2007(5):62-64.
- [13] 李琴,龙长青,高韧. 我国中小企业战略管理误区及对策[J]. 科协论坛,2007(8):88-89.
- [14] 张红兵,和金生. 战略管理理论的演绎和展望[J]. 电子科技大学学报(社科版),2007(4):20-23.

- [15] 廖仲达. 中小企业战略管理过程中的特性及原因[J]. 市场周刊·理论研究, 2006(9):100-101.
- [16] 曹智学. 中小企业战略管理现状、成因及管理[J]. 中外企业家, 2007(3):81-83.
- [17] 周吉林. 战略管理概述[J]. 金山企业管理, 2006(2):43-45.
- [18] MBA 智库百科网. [2008-05-08]. <http://wiki.mbalib.com/wiki>.
- [19] 林汉川, 邱红. 中小企业管理教程案例集[M]. 上海:上海财经大学出版社, 2006.
- [20] 中小企业制定战略的原则及选择格式[EB/OL]. 2004-2-11[2008-05-08]. <http://www.mba-home.com/news/2004-2/2004.2//2/2543.htm>.
- [21] 何焯. 中小企业应充分重视企业发展战略[EB/OL]. 2002-03-27[2008-05-08]. <http://www.drcnet.com.cn>.

第5章

中小型企业的人力资源管理

导读案例 ▷▷

在 2001 年的上半年,戴尔公司制定了一套完整的裁员计划,裁掉了 4 000 名工人。此外,人力资源管理人员还找到其他的一些方法来帮助公司高层管理人员执行公司制定的低成本战略。其中之一就是,公司目前的大多数人力资源服务都是通过网络提供的。在公司内部的互联网上有一个管理者工具箱栏目,其中包含了大约 30 种自动网络应用程序,这些网络应用工具使得管理者们能够承担以前必须由人力资源部门的人员参与的、成本很高的人力资源管理任务。

同时,戴尔公司对人力资源服务工作进行了重组。把传统的按职能划分的人力资源部门重组为人力资源运营部门和人力资源管理部门。运营部门的人员直接与雇员打交道,处理各种日常事务性的工作,他们很少同公司管理者打交道。而人力资源管理部门的人员则同时向事业部的副总裁和人力资源副总裁汇报工作。他们要以顾问的方式参与事业部的雇员会议,为某一特定的事业部制定专门的人力资源战略,并协助各事业部处理人事、培训等方面的工作。这种工作划分方式保证了人力资源运营部门的人员可以有效地处理各种日常的人力资源事务,而人力资源管理部门所需要的人数也会大大减少,成本大大降低。

通过这个案例,我们可以看出人力资源管理已经上升到公司的战略层次,成为组织获取竞争优势的重要方式之一。特别是随着我国加入 WTO,市场竞争越来越激烈,企业如果想在竞争如此激烈的市场立于不败之地,必须培养自己的竞争优势。而人力资源是企业最重要的资源,企业应该引入先进的、适合自身发展的人力资源开发与管理系统。而这一点对于实力弱小的中小企业来讲尤其重要。

资料来源:加里·德斯勒·人力资源管理[M]. 吴雯芳,刘昕,译. 北京:中国人民大学出版社,1999:23.

通过对本章的学习将了解以下内容

- 中小型企业人力资源管理的特点
- 中小型企业的工作分析方法
- 中小型企业招聘与甄选的流程
- 中小型企业的培训与开发系统的建立
- 中小型企业绩效管理的基本内容
- 中小型企业薪酬管理的基本内容

5.1 中小型企业的人力资源管理特点

中小型企业,特别是处于创业期的中小型企业有其不同于大型企业的特点,比如:由于中小型企业的规模、实力不够,往往物质待遇等不能像成熟大型企业那样高,吸引高素质的人力资源有一定困难。因此,中小型企业的人力资源管理有其独特的特点^[9]。

1. 人力资源管理角色担当的特殊性

中小型企业在其人力资源管理角色的担当上,不像大企业那样归属清晰,有独立的人力资源管理部门担当。而是根据企业的特点、现实情况和不同的发展阶段由相应的人有针对性地担当。

在中小型企业发展的早期,企业高层领导往往是人力资源管理的领导者,但由于其将大部分精力放在产品和市场上,对人力资源管理的重视不足,仅仅对一些必需的人事工作进行安排;随着企业规模的发展,企业领导们将更多的精力放在企业的战略发展上,只保留对一些重要的人事变动的否决权等,而将一般的常规性的人力资源管理工作职能下放给行政办公室的人员,一些基层人员的招聘、变动等下放给部门的一线经理们。一线经理们也逐渐承担着一些人力资源管理的角色,但由于不同的人都有一套适合自己团队的管理标准,因此,整个组织中缺乏统一的人力资源管理体系。这个阶段,企业的人力资源管理角色的担当人比较复杂,但分工合理,因此效率还是比较高的。当企业逐步壮大、成熟起来后,企业开始建立独立的人力资源管理部门,并主要由其担当人力资源管理角色。

不同的中小型企业所处的发展阶段不同,就会有不同的人担当人力资源管理角色。企业成长的初期没有人力资源管理部门不是问题,主要看担当人力资源管理角色的人是否具有足够的人力资源管理意识和必要的人力资源管理技能,这也是担当中小型企业人力资源管理角色的原则。

2. 中小型企业员工流动性过大,人才管理是人力资源管理的重点

在企业的众多资源中,优秀的人才企业是最重要的资源之一。任何企业的发展都离不开优秀的人才。企业的成长、发展、竞争优势都来自于人才型员工。人才

是企业是否增值的关键成功因素。我国中小型企业由于规模小、资金实力薄弱,无力吸引优秀人才,加之中小型企业受环境影响较大,企业激励员工方式单一(主要通过物质利益的刺激),导致企业员工流动性较差。中小型企业要获得发展,就必须做好人才管理工作,包括人才招聘、培训开发、激励等。

3. 中小型企业中有很大部分是家族企业,决定了其人力资源管理的特殊性

家族企业作为一种企业组织形式,既有优点又有缺点。家族成员之间彼此信任感强烈。当公司经营情况不好时,家族成员更易为了家族利益而团结起来,他们可以忍受公司少发薪水和取消福利补贴甚至不发红利和奖金。然而,家族企业的缺点也是比较明显的。如家族成员因为不需面临失业的压力,而在公司中滥用职权,做出违背公司利益的事情。家族企业在招聘重要岗位员工时,也会更多任用家族成员,将众多优秀的人才拒之门外。我国中小型企业中,家族企业占有很大的比重,其人力资源管理要充分利用家族企业的优点,避免或尽量减少家族企业的缺点,充分调动家族成员和外部人员的积极性。

4. 中小型企业重视企业创建人的领导力,忽略一般员工的创造力

中小型企业更强调企业创建团队或奠基人的领导力、坚持和冒险精神,认为他们是企业人力资本的唯一资源,而很少考虑其他雇员在企业中的重要作用。因此也很少考虑员工个人的职业生涯发展,对员工的培训和开发亦不足。企业缺乏能够调动普通员工积极性的手段,唯一有效的工具就是经济利益。

5.2 中小型企业工作分析

5.2.1 工作分析概述

组织中的各项职能,如研发、生产、销售、财务等,需要有各个职位上的人来承担,工作分析就是将组织中的各项职能有效地分解到各个职位上,针对每一个职位,明确其目的或使命,规定该职位应承担的职责和任务,在此基础上,制定相应的绩效标准,明确职位与组织内外的关联,规定其权限,并确定任职者的基本要求。因此,工作分析是一项对事物进行分解的活动,不仅关注构成企业整体的各个职位,同时关注各职位之间的相互关系,各职位与整个组织的关系及在其中的地位和作用以及组织与各职位间动态变动的关系。

中小型企业人力资源的特点之一是一个员工往往身兼数职,但这并不能说明中小型企业不需要通过工作分析分清不同岗位的工作职责,而是要根据中小型企业的特点或实际情况,把不同岗位的几个职责集中到该员工身上。因此,工作分析对于中小型企业一样重要^[3]。

1. 工作分析的含义

工作分析(Job Analysis)又叫职务分析或职位分析,它是指全面了解,获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说是对组织中某个特定的工作内容和职务规范的描述和研究过程,即制定职务说明和职务规范的系统过程。

2. 工作分析的重要作用

工作分析对人力资源管理者是如此重要的一项活动,以至于它被称为人力资源管理工作者所做的各种事情的基石。这种表述指出了这样一个事实,就是说几乎所有的人力资源管理方案——人力资源规划、招聘、培训、绩效管理以及薪酬福利等都需要工作分析得出某些类型的信息^[2]。

(1) 工作分析是人力资源规划的基础^[10]

人力资源规划是根据企业内外环境和条件的变化,运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测,并制定相应的政策和措施,使企业人力资源达到供需平衡,实现最佳配置。这个规划过程需要获得关于各个职位对于技能水平的要求的精确信息,只有这样才能保证在组织内部有足够的人手来满足战略规划对于人力资源的需要。

(2) 工作分析是人员招聘配置的重要前提^[10]

人员的招聘工作主要包括准备、实施、评估三个阶段,工作分析是准备、评估两阶段的重要前提。在准备阶段,必须根据工作分析确认是否一定需要进行招聘活动,所招聘的岗位具有什么特征,有什么要求,明确岗位应聘者的知识、技能、身体素质等方面的具体要求和所能给予的待遇条件。只有这样才能制定出具体的、可行性高的招聘计划和策略,招聘工作的实施才能做到有的放矢。

招聘结束后,需对招聘工作进行评估,分析时间效率和经济效率以及应聘者在工作岗位上的表现,以便及时发现问题并寻找解决的对策,调整有关招聘计划。通过工作分析,可以掌握工作任务的特点,对岗位的用人标准做出具体而详尽的规定,为企业人事部门在选人任人方面提供客观的依据。

(3) 工作分析是员工培训的必要条件

培训工作开展之前,培训者就要有意识地收集工作说明书、岗位规范、岗位评价等相关材料,以便随时掌握现有员工知识、技能情况、岗位对员工的基本要求,从而了解岗位培训需求及变动情况,并制定企业的相应培训制度。企业生存的内外环境是不断变化的,为适应企业的发展,岗位培训更加显得重要,没有工作分析的培训就如同没有基础的建筑,不会适应企业实际需要。

(4) 工作分析是绩效管理的依据

工作分析为企业员工的绩效管理提供了依据,员工的考核、晋级、提升如果缺乏科学的依据,将会挫伤员工的积极性,使企业的生产以及各项工作受到严重影响。根据工作分析结果,企业人力资源部门可制定出各类人员的考核指标和标准,从而使员工考核、晋级的科学性得到加强,提高员工的工作积极性。

(5) 工作分析是薪酬福利的重要步骤

职位评价是工作分析结果的一种编写形式,它是对企业所设岗位的难易程度、责任大小、相对价值的多少进行分析,从而对岗位的价值进行判断,纳入薪酬等级。岗位评价能够确认哪些岗位在企业战略目标实现中具有更加重要的地位,哪些岗位需要高业务和技术水平的人员,现有岗位上人员是否符合岗位的任务要求,从而实现薪酬的改进及合理确定工作。它是建立、健全企业工资制度的重要步骤。

此外,工作分析对于直线管理人员也是至关重要的。因为现代企业的人力资源决策很少是在没有直线管理人员参与下,由人力资源管理部门单独完成的,例如新员工的招聘和现有员工的绩效考核,直线管理人员都有所参与,工作分析所得的信息对他们也是至关重要的。

5.2.2 工作分析的方法

在进行工作分析时,选择正确的方法是至关重要的。工作分析有多种方法,本部分主要介绍应用比较广泛的访谈法、问卷法、观察法、工作日志法、关键事件法,以及职务分析问卷法等。这些方法各有所长,在企业实践中可以结合起来使用,从各个角度收集信息,使工作分析的结果更全面。

1. 访谈法

访谈法是目前在国内企业中运用得最广泛、最成熟、最有效的一种工作分析方法。访谈法又称面谈法,它是通过工作分析者与被访谈人员就工作相关内容进行面对面的沟通来获得工作信息的方法。访谈法能够适用于各层各类职位的职位分析要求,并且是对中高层管理职位进行深度职位分析效果最好的方法。

一般来说,根据访谈的对象,访谈法可以分为个别员工访谈法、群体访谈法和主管人员访谈法。

(1) 个别员工访谈法:主要适用于各个员工的工作有明显的差异,工作分析的时间又比较充裕的情况。

(2) 群体访谈法:主要运用于多个员工从事同样或相近工作的情况。

(3) 主管人员访谈法:指同一个或多个主管面谈。因为主管对工作比较了解,工作分析的时间将大大缩短。

2. 问卷法

问卷法是工作分析中最常用的一种方法。是指采用调查问卷来获取工作分析的信息,实现工作分析的目的。工作分析人员事先设计出的一套分析问卷,然后由任职者或进行工作分析的人员填写问卷。最后,再将问卷加以归纳分析。问卷法要求在岗人员和管理人员分别对各种工作行为、工作特征和工作人员特征的重要性和频次做出描述或打分评级。

3. 观察法

观察法是指工作分析人员到工作现场,针对某些特定对象的作业活动进行观察,收集、记录有关工作的内容、工作间的相互关系、人与工作的关系,以及工作环境、条件等信息,并用文字或图表形式记录下来,然后进行分析和归纳总结的方法。为了提高观察法的有效性,工作人员要遵循以下几个原则^[8]:

(1) 被观察的工作对象相对稳定,即在一定时间内,工作内容、工作程序以及对工作人员的要求不发生明显的变化。

(2) 要注意工作样本的代表性,有些重要行为在观察过程中可能并未表现出来。

(3) 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意,以免干扰被观察者的工作。

在使用观察法进行工作信息收集时,要选择不同的工作者在不同的时间内进行观察,因为面对同样的工作任务,不同的工作者会表现出不同的行为方式,相互对比平衡后,有助于消除工作分析者对不同工作者行为方式上的偏见。对于同一工作者在不同时间和空间的观察分析,也有助于消除工作情境与时间上的偏差。

4. 工作日志法

工作日志法,又称现场工作日志法。是指任职者按时间顺序详细记录自己的工作内容与工作过程,然后经过归纳、分析,达到工作分析目的的一种方法。

5. 关键事件法

关键事件是指使工作成功或失败的行为特征或事件。收集关键事件的对象可以是该岗位上的工作人员,也可以是对该岗位非常了解的其他人,如上级主管、与该岗位有广泛直接接触的其他岗位的工作人员或与该岗位工作人员密切联系的客户等,最好能多方面地进行收集,力求全面客观。关键事件的内容应该包括:导致事件发生的时间和背景;员工特别有效或多余的行为;关键行为的后果;员工自己能否支配或控制上述后果。

6. 职务分析问卷法

职务分析调查问卷(Position Analysis Questionare, PAQ)是一项基于计算机的、以人为基础的系统性职位分析方法。它是美国普渡大学(Purdue University)的教授麦克考密克(E. J. McComick)研究出来的一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定,但仍可用其分析许多不同类型的职务。PAQ有194个问题,计分为六个部分:资料投入、用脑过程、工作产出、人际关系、工作范围、其他工作特征。

PAQ研究设计者最初的设计理念主要有以下两点:开发一种通用的、以统计分析为基础的方法来建立某职位的能力模型,以淘汰传统的测验评价方法;运用统计推理的方法进行职位间的评价,以确定相对报酬。此后,在PAQ的运用中,研究者发现PAQ提供的数据同样可以作为其他人力资源功能板块的信息基础,例如,工作分类、人职匹配、工作设计、职业生涯规划、培训、绩效测评以及职业咨询等。这些运用范围的扩展,表明PAQ可以运用于建设企业职位信息库,以整合基于战略的人力资源信息系统,事实上在国外PAQ的这种战略用途已经得以证明,取得很好的发展^[1]。

尽管PAQ得到了广泛的应用,但它也存在不足:一是它要求问卷的填写者具有较高的阅读水平,一位员工必须具备大学毕业生的阅读水平,或只有经过填写问卷培训的专业人员才能使用。二是PAQ的通用化和标准化格式导致了工作特征的抽象化,使它不能很好地描述构成工作的、特定的、具体的任务活动。

5.3 中小型企业人员招募与甄选

5.3.1 人员招募

人员招募的目的是形成一个工作候选人的蓄水池,从中以最低的成本选择最适合的员工。因此人员招募的主要问题是:识别并分析组织的人力资源需求(包括数量和质量);确定合适的招募渠道,吸引最适合的人才。而人员甄选的目的是采用合适的甄选方法和技术,在最优的时间和成本预算约束下,实现合适的人与合适的工作的匹配。

1. 人员招募的内部招聘和外部招聘

从大的方面讲,组织人员招募的途径就是内部招募和外部招募两种,在企业人员招募实践中,两种招募方式各有优缺点。实际工作中,上述两种方法是相辅相成的。企业职位空缺时,究竟是采用哪种方法,要视市场供给、企业的人力资源政策和工作的要求等决定。有时也会同时使用两种方法获得候选人,再从候选人中选拔出合适的人员。表5-1是对内部招募和外部招募的优缺点的对比分析。

表 5-1 内外部招募优势与劣势

内部招募	外部招募
优点： 组织对候选人的能力有清晰的认识 候选人了解工作要求和组织 奖励高绩效，有利于鼓舞员工士气 组织仅需要在基本水平上雇佣 更低的成本	优点： 更大的候选人蓄水池 会把新的技能和想法带入组织 比培训内部员工成本低 降低徇私的可能性 激励老员工保持竞争力，发展技能
缺点： 会导致“近亲繁殖”状态 会导致为了提升的“政治性行为” 需要有效的培训和评估系统 可能会因操作不公或心理因素导致内部矛盾	缺点： 增加与招募和甄选有关的难度和风险 需要更长的培训和适应阶段 内部的员工可能感到自己被忽视 新的候选人可能并不适合企业文化 增加搜寻成本等

2. 内部招募的来源和方法

内部招募的来源主要包括：晋升、工作调换、工作轮换与内部人员重新聘用等。

(1) 晋升

是从企业内部提升员工来填补高一级的职位空缺，晋升促使企业的人力资源垂直流动，是内部招聘的重要来源。通过晋升使员工感到在企业中是有发展机会的，个人职业生涯发展是有前途的，这对于鼓舞员工士气非常有利。使用这种方法企业要注意建立良好的晋升机制，保证选拔的公平与公正。

(2) 工作调换

工作调换主要是指企业内部劳动力的横向流动，在职务级别保持不变的前提下，调换员工的工作岗位。参加过工作调换的员工能将相关岗位的知识结合起来，更大限度发挥其创造力，为企业的技术、产品创新作出贡献。

(3) 工作轮换

工作调换一般适用于中层管理人员，且在时间上往往可能是较长的，甚至是永久的，而工作轮换则适用于一般的员工，它既可以使有潜力的员工在各方面积累经验，为晋升做准备，又可以减少员工因长期从事某项工作而带来的枯燥与无聊。

(4) 内部人员重新聘用

有些企业由于特定时间的经营效果不好，会暂时让一些员工下岗待聘，当企业情况好转时，再重新聘用这些员工。由于员工对企业的了解，对工作岗位能够很快适应，为此可以节省大量的培训费用。同时以较小的代价获得有效的激励，使组织具有凝聚力，促使组织与员工共同发展。

3. 外部招募的来源和方法

内部招募虽然有很多优点,但它明显的缺点是人员选择的范围比较小,往往不能满足企业的需要,尤其是当企业处于创业初期或快速发展的时期,或是需要特殊人才(如高级技术人员、高级管理人员)时,仅仅有内部招募是不够的,必须借助于企业外部的劳动力市场。外部招募的来源很多,例如,熟人的推荐、职业机构的介绍、学校的推荐、其他企业的员工或是失业人员,等等。

外部招募主要有以下几种常用的方法。

(1) 推荐

通过企业的员工、客户以及合作伙伴等推荐人选是组织招聘的重要形式。这种招聘渠道的优点是:①由于推荐人对被推荐人和招聘公司都比较了解,而且推荐人与公司又形成了一种隐性的担保关系,因此,被推荐人一般品质较为可靠;②费用低廉。很多公司为了鼓励公司内部人员,积极推荐合适的人员,往往会设立一些相应的奖励制度。

同时,这种招聘渠道的缺点是不容忽视的:①在一些用人制度不健全的公司,往往无法拒绝熟人推荐,因此容易造成冗员过多的现象;②对一些人事关系复杂的国有公司和人事单位,如果对这种招聘渠道的缺点缺乏认识,不建立健全用人制度,往往会形成关系网,扰乱公司正常运营的效率。

(2) 专业机构推荐

职业介绍机构的作用是帮助雇主选拔人员,节省雇主的时间,特别是在企业没有设立专门的人力资源部门时,可以借助职业介绍机构求职者资源广而且能提供专业咨询和服务的优势。但是借助职业介绍机构的一个不利因素就是需求者与求助者之间存在一定的信息不对称,而组织的需求一旦被中介机构误解或是理解不充分,就容易造成人职不匹配。

(3) 校园招聘

校园招聘是目前许多企业采用的一种招聘渠道。企业主要通过在学校张贴海报和举办宣讲会的方式进行定期宣传以扩大企业的知名度,并举行招聘会吸引即将毕业的学生前来应聘。此外,一些知名企业还设立奖学金、助学金,与学校建立长期稳定关系,使学校成为未来员工的培养之地。

(4) 广告招聘

广告招聘实现的具体途径较多。它是指利用各种宣传媒介发布组织招募信息的一种方法,主要用于组织的外部招募过程。常用的有广播电视、报纸、杂志等。这三种招聘方式特点也各不相同,如表 5-2 所示。

表 5-2 广告媒体优缺点及适用范围比较^[7]

类型	优点	缺点	适用范围
报纸	广告大小弹性可变 传播周期短 可以限定特定的招募区域 分类广告为求职者与供职者提供方便 有专门的人才市场报	竞争较激烈 容易被人忽略 没有特定的读者群 印刷质量不理想	当你想将招募限定于某一地区时 当可能的求职者大量集中于某一地区时 当大量的求职者再翻看报纸,并希望被雇佣时
杂志	印刷质量好 保存期长,可不断重读 广告大小弹性可变 有许多专业性杂志,可将信息传递到特定的职业领域	传播周期较长 难以在短时间里达到招募效果 地域传播较广	当所招募的工作承担者较为专业时 当时间和地区限制不是最重要时 当与正在进行的其他招募计划有关联时
广播电视	招募信息让人难以忽略 可传达到一些并不很想找工作的人 创造的余地大,有利于增强吸引力 自我形象宣传	昂贵 只能传达简短的消息 缺乏永久性 为无用的传播付钱	当处于竞争的情况下,没有足够的求职者看你的印刷广告时 当职位空缺有许多种,而在某一特定地区又有足够求职者时 当需要迅速扩大影响时 当在两周或更短的时间内足以对某一地区展开“闪电式轰炸”时 当用于引起求职者对印刷广告注意的时候

(5) 人才交流会

外部机构组织的人才交流会是组织与求职者双向交流的场所。与其他招聘渠道相比,其优点如下:①应聘者、招聘单位来源广泛;②招聘单位有机会获得大量的相关人才信息,有利于建立自己的人才库,方便以后录用;③招聘单位有机会了解同行用人、发展情况;④费用低廉。

其缺点也十分明显:①这种招聘渠道受时间、地点的严格局限;②招聘效果往往要受到招聘会本身宣传力度的影响,因而事先难以预期该次招聘活动的效果。

(6) 网络招募

网络招聘是随计算机网络等新技术发展而出现的一个新的招聘渠道。实际生活中,网络招聘一般以下面四种具体方式实现招聘工作:①注册成为人才网站的会员,在人才网站上发布招聘信息,收集求职者信息资料,查询合适人才信息;②在自己公司的主页或网站上发布招聘信息;③利用索引搜索相关专业网站及网页,发现可用人才;④在某些专业的网站或者特定的浏览量大的网站发布招聘信息。网上

招募的优点是时间灵活,招募范围广,能快速获取大量招募信息且费用开支低。其缺点是收到的求职材料太多,筛选比较困难。

(7) 猎头公司

猎头公司是近来发展起来为企业寻找高层管理人员和高级技术人员的服务机构。它们一般提供两类服务,一是为企业搜寻特定的人才;二是为各类高级人才寻找工作。这些猎头公司作为企业和人才的中间桥梁,掌握着大量人才供求的信息。它们通晓各种企业、组织对特殊人才的需求,同时根据市场变动及时收集大量的人才信息,拥有自己的人才数据库,因此通过猎头公司招聘的人才一般成功率较高,素质也相对较高。

由于企业人员招募渠道众多,并且随着网络招聘的普及,公司需要处理海量的求职者简历,耗费公司很大的人力成本。因此,很多公司的招募环节采用外包的形式。

5.3.2 人员甄选

人员甄选是指组织通过一定的手段,对应聘者进行区分、评估,并最终选择哪些人将被允许加入组织,哪些将被淘汰的一个过程。人员甄选应该考虑两方面的内容,一方面是人员甄选的标准,另一方面是人员甄选的技术。

1. 甄选方法所需达到的标准

雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)、约翰·霍伦拜克(John R. Hollenbeck)、拜雷·格哈特(Barry Gerhart)、帕特雷克·莱特(Patrick M. Wright)认为评价人员甄选方法主要有以下五个方面的标准:信度、效度、普遍适用性、效用、合法性。前四项标准是相对一体的,从顺序上说,前一项是后一项的必要而非充分条件,“合法性”和前四项之间不存在这种关系,不过全面理解前四项标准有助于我们理解许多合法性标准的理性基础^[2]。

(1) 信度

信度反映的是工具的可靠性,即能一致地衡量所有应征者,不会因不同人、不同情境便发生偏差。它既包括在时间上的一致性,也包括内容和不同评分者之间的一致性。大部分的信度指标都以相关系数表示。信度系数介于0~1之间。越接近1,表示测验的信度越高;越接近0,表示测验的信度越低。不同测验对信度系数的要求是不一样的。

(2) 效度

效度是指测试绩效与实际工作绩效之间的相关程度,也就是预测的有效性的问题。测量的工具的有效性,在很大程度上将影响人员甄选的最终结果,组织总是试图通过尽可能准确的测量工具,区分高绩效员工与低绩效员工,因此测试工具的

效度是我们进行人员甄选最为关注的方面。

(3) 普遍适用性

普遍适用性是指在某一背景下建立的甄选方法的效度同样适用于其他情况的程度。通常情况下我们可以概括出三种不同的背景:不同的处境、不同的人员样本以及不同的时间段。

(4) 效用

效用是指甄选方法所提供的信息对于组织的基本有效性进行强化的程度,及甄选方式的成本与组织收益的相对大小。

(5) 合法性

最后甄选方式必须满足合法性的要求,不应涉及候选人的隐私问题,目前,我国在这方面的立法不完善,但组织应避免甄选工具的使用引起不必要的法律纠纷。

2. 面试

面试是一种互动的、可控的测评方式,它通过评价者与被评价者双方面对面的观察、交流,使评价者通过双向沟通形式来了解面试对象的素质状况、能力特征以及应聘动机。面试是在人事选拔中使用得最为广泛的技术方法,也是在最终的选拔决策中起关键作用的技术方法。一项研究表明,70%的美国企业在招聘过程中使用了某种形式的面试技术或方法。

面试根据不同的标准可以划分成不同的类别。

(1) 系列性面试和序列性面试

系列性面试是指应聘者要经历一系列面试,每次接受不同主考的考察。序列性面试是指每一轮都要淘汰掉不合格人员。应聘者进入面试的轮次越多,说明应聘者所具备合格特征就越多。

(2) 一对一面试和多对一面试

一对一面试是由一名考官来考察一名应聘者。通常用于较低职位员工的招聘。多对一面试是由多名考官同时来考察一名应聘者,以便对应聘者做出更为准确的评价。这种面试通常用来选拔较高层的员工。

(3) 结构化面试(Structure Interview)和非结构化面试(Non-Structure Interview)

结构化面试是指面试的内容、形式、程序、评分标准及结果的合成与分析等构成要素,都按照统一制定的标准和要求进行。它要求在面试前将所要问的问题全部列举出来。面试时,评分者应按照事先所列的程序来进行,这样可以保证所有的应聘者都回答同样的问题,接受同样的评分标准。这样就使面试的操作过程更加公正、易于操作。目前,结构化面试是国际上普遍采用的一种选拔技术。

与结构化面试相反,非结构化面试是指依据面试考官的经验来进行的面试,这种面试关注特定的、感兴趣的问题,对各个应聘者的提问及评分标准都不必相同。非结构化面试在很大程度上依赖于主考个人的能力和经验,随意性很大,但正是由

于这种随意性,使得多名应聘者之间的比较变得复杂。非结构化面试的效度为 0.14~0.33,而结构化面试的效度能够达到 0.35~0.62。

3. 笔试

笔试主要用于测量应聘者的基本知识、专业知识、管理知识以及综合分析能力、文字表达能力等方面的差异。国内外学者研究出很多适用于笔试的测试,如 MBTI 人格理论、卡特尔十六种人格等。

笔试的优点在于它花费时间少、效率高、成本低,对报考者知识、技能、能力的考察信度和效度较高,成绩评价比较客观,因此笔试至今仍是企业使用频率较高的人才候选方法。

笔试缺点在于它不能全面的考查求职者的工作态度、品德修养以及其他一些隐性能力,因此笔试技术往往作为其他人员甄选方式的补充或是初步筛选方法。

4. 管理评价中心技术

评价中心 (Assessment Center) 是选拔高级人才的首选工具。第 28 届评价中心国际会议对评价中心做出如下的界定:评价中心是由多种标准化的行为评估技术构成的,由多名受过训练的评价者观察记录应聘者在行为模拟情景中的行为表现并进行初步判断分类。把观察记录结果交由专家评委会进行讨论或经由统计方法加以分析整合。专家在讨论过程中就所欲评价的特质维度或其他变量对每个应聘者做出等级评估。

评价中心包括多种评价技术。常用的有文件筐测验、无领导小组讨论、演讲、结构化面谈、管理游戏、案例分析等。

知识链接 ▷▷

MBTI 人格理论

MBTI(Myers Briggs Type Indicator, 迈尔斯类型指标)是一份性格自测问卷。它由美国的心理学家凯瑟琳·布里格思 [Katherine Cook Briggs (1875—1968)] 和她的心理学家女儿伊莎贝尔·迈尔斯 (Isabel Briggs Myers) 根据瑞士著名的心理分析学家荣格的心理类型理论和她们对于人类性格差异的长期观察和研究而著成。MBTI 中有 16 种人格类型。实际上这 16 种类型又归于四个大类之中,在此我们将四个大类型筛选,并总结如下:

(1) SJ 型:忠诚的监护人

具有 SJ 偏爱的人,他们的共性是有很强的责任心与事业心,他们忠诚,按时完成任务,推崇安全、礼仪、规则和服从,他们被一种服务于社会需要的强烈动机所驱使。

(2) SP 型:天才的艺术家

有 SP 偏好的人有冒险精神,反应灵敏,在任何要求技巧性强的领域中游刃有

余,他们常常被认为是喜欢活在危险边缘,寻找刺激的人。

(3) NT 型:科学家、思想家的摇篮

NT 偏爱的人有着天生好奇心,喜欢梦想,有独创性、创造力、洞察力、有兴趣获得新知识,有极强的分析问题、解决问题的能力。他们是独立的、理性的、有能力的人。

(4) NF 型:理想主义者、精神领袖

NF 偏爱的人在精神上有极强的哲理性,他们善于言辩、充满活力、有感染力、能影响他人的价值观并鼓舞其激情。他们帮助别人成长和进步,具有煽动性,被称为传播者和催化剂。

5.4 中小型企业培训系统

5.4.1 企业人力资源培训与开发的定义

培训(Training)是企业为了使培训对象,包括总经理、部门主管与员工获得与改进与其职务相关的知识、技能、动机、态度与行为,从而提高绩效,最终使得企业与员工共同发展的一种成本与投资因素兼有的努力。

开发(Development)是指依据员工需求与组织发展要求对员工的潜能开发与职业发展进行系统设计与规划的过程。

培训与开发的最终目的都是在于通过提升员工的能力实现员工与企业的同步成长。从理论上讲,培训和开发是有区别的。培训侧重于提高员工当前的工作绩效,而开发则侧重于帮助员工为公司的其他职位做准备,提高其向未来的职位进行流动的能力。但在实践中,往往对培训和开发不做严格的区分。

5.4.2 设计有效的培训系统

一个有效的培训系统所要遵循的原则包括:目标性原则、学用一致原则、内容兼顾原则和效果评估原则。实施有效培训系统有以下几个主要步骤。

1. 培训需求分析

所谓培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前,即制定年度培训计划前,由培训部门(或者借助外部专业的咨询公司)、主管人员、工作人员等采取各种方法和技术对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析,以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。

培训成功的一个重要前提是培训要有针对性,要明确培训是否有需要,以免造

成不必要的资源浪费。一般来说,培训需求分析要从多角度来进行。

(1) 进行组织分析

组织分析指确定组织范围内的培训需求,以保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求。

(2) 进行工作分析(也称任务分析)

工作分析指员工达到理想的工作绩效所必须掌握的技能 and 能力。

(3) 进行个人分析(也称人员分析)

个人分析是将员工现有的水平与预期未来对员工技能的要求进行比照,发现两者之间是否存在差距。

2. 培训目标的设置

培训目标的设置是指确定培训对象、内容、时间、教师、方法、预想培训效果等具体内容,并在培训后对照此目标进行培训绩效的评价。

3. 培训计划的拟定^[11]

培训计划其实就是培训目标的具体化与操作化,分为长期计划和短期计划。长期计划是指在通过分析企业的经营计划,确定支持企业经营计划实现的培训目标,进而决定培训课程,制定培训预算。

而短期计划针对每项不同科目、内容的培训活动或课程的具体计划。制订培训活动详细计划的步骤如下:

(1) 确立训练目的——阐明培训计划完成后,受训人应有的收效。

(2) 设计培训计划的大纲及期限——为培训计划提供基本结构和时间阶段的安排。

(3) 草拟训练课程表——为受训人提供具体的日程安排,落实到详细的时间安排,即训练周数、日数及时数。

(4) 设计学习形式——为受训人完成整个学习计划提供有效的途径,在不同学习阶段采用观察、实习、开会、报告、作业、测验等不同学习形式。

(5) 制订控制措施——采用登记、例会汇报、流动检查等控制手段,监督培训计划的进展。

(6) 决定评估方法——根据对受训人员的工作表现评估以及命题作业、书面测验、受训人员的培训报告等各方面来综合评价受训人员的培训效果。

4. 培训活动的实施

培训活动的实施是根据制定的培训计划,具体开展培训活动的过程。在培训主管部门督导下,由培训项目负责人和培训专家等开发、执行各个培训项目。在此过程中,要保证员工的学习积极性。

5. 培训的绩效评估

为了提高培训效益,对培训必须做出绩效评估。即对培训的效果进行总结性

评估和检查,找出培训中的不足,归纳出经验与教训,发现新的培训需要。所以,绩效评估又是下一轮培训的起点和重要依据,使企业培训工作不断循环。

在现代化生产条件下,世界科学技术迅速发展,企业装备不断提高,对员工素质的要求也在不断提高。企业要想在竞争激烈的市场保持竞争力,就需要通过员工培训这一途径来提高员工的个人素质,加快企业向学习型组织转变。

知识链接 ▷▷

学习型组织概述

学习型组织(Learning Organization),美国学者彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修炼》(The Fifth Discipline)一书中提出此管理观念。

学习型组织应包括五项要素:

(1) 建立共同愿景(Building Shared Vision):愿景可以凝聚公司上下的意志力,通过组织共识,大家努力的方向一致,个人也乐于奉献,为组织目标奋斗。

(2) 团队学习(Team Learning):团队智慧应大于个人智慧的平均值,以做出正确的组织决策,透过集体思考和分析,找出个人弱点,强化团队向心力。

(3) 改变心智模式(Improve Mental Models):组织的障碍,多来自于个人的旧思维,例如,固执己见、本位主义,唯有通过团队学习,以及标杆学习,才能改变心智模式,有所创新。

(4) 自我超越(Personal Mastery):个人有意愿投入工作,专精工作技巧的专业,个人与愿景之间有种“创造性的张力”,正是自我超越的来源。

(5) 系统思考(System Thinking):应透过资讯搜集,掌握事件的全貌,以避免“见木不见林”,培养综观全局的思考能力,看清楚问题的本质,有助于清楚了解因果关系。

5.5 中小型企业绩效管理

5.5.1 绩效管理概述

1. 绩效管理的概念

(1) 绩效管理的含义

绩效管理是指通过提高组织中员工的绩效和开发团队、个体的潜能,使组织不断获得成功的、具有战略意义的、整合的方案。绩效管理是面向组织绩效的全面管理方法,重点强调对绩效的界定、测量、反馈和改进,强调绩效管理过程与企业战略的匹配。绩效管理的主要目标是提高组织整体绩效,组织必须意识到绩效管理是

一个系统,并不单纯地是为每年一次的评估和为来年制定目标。

(2) 绩效管理与绩效考核

绩效考核是指一套正式的结构化的制度,用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特性、行为和结果。绩效管理是以这种绩效考核制度为基础的人力资源管理的子系统。绩效管理系统由三个部分组成:界定绩效、衡量绩效以及提供绩效信息反馈。首先,绩效管理系统要具体说明绩效的哪些方面对于组织来说是重要的,这主要通过工作分析。其次,通过绩效考核来对上述所说的绩效各个方面进行衡量——这是对员工的绩效进行管理的唯一方法。最后,通过绩效反馈阶段来向员工提供绩效信息反馈,以使它们能够根据组织目标来改进自己的绩效。绩效反馈还可以借助薪酬系统,即通过把绩效和报酬挂钩(如通过绩效加薪或奖金等)来实现。表 5-3 是绩效管理与绩效考核的区别。

表 5-3 绩效管理与绩效考核的区别^[3]

绩效管理	绩效考核
有计划的完整的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
侧重于信息沟通与绩效提高	侧重于判断和评估
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评价
发展未来	评估过去
牵引性	威慑性
关注结果与行为	只关注结果
双赢	得或失

2. 绩效管理的作用^[12]

绩效管理的功能从组织的根本目的来说,进行绩效管理,是为了提高组织的绩效。一个完善、科学的绩效管理系统应该能够帮助组织完成诸多任务,并实现组织和员工个体的双赢。绩效管理的功能主要体现在以下几个方面。

(1) 提高员工工作动机水平

绩效管理可从几个方面提高员工的动机水平:一是通过绩效工资。按照期望理论的观点,工资与绩效相联系,能激活员工的工作动机。二是通过提高员工对组织的承诺、满意感等激活员工的工作动机。三是通过目标设定来激励员工。Locke 于 1967 年最先提出“目标设置理论”。根据这个理论,目标本身就具有激励作用,目标能把人的需要转变为动机,使人们的行为朝着一定的方向努力,并将自己的行为结果与既定的目标相对照,及时进行调整和修正,进而实现目标。

(2) 促进组织内部信息流通和企业文化建设

绩效管理非常重视员工的“参与”。从绩效目标的制定、绩效计划的形成、施行计划中的信息反馈和指导到绩效评估、对评估结果的运用以及提出新的绩效目标

等都需要员工的参与,需要管理者与员工的双方的相互沟通。这种“参与式”管理方式体现了对员工的尊重,满足了员工的尊重需要和自我实现的需要,为组织创造一种良好的氛围。McLuhan(1993)认为绩效管理对于创建一个民主的参与性的文化是非常重要的力量。

(3) 使人力资源管理成为一个完整的系统

绩效管理在企业的人力资源管理系统中处于核心的位置。它把人力资源的各项功能整合为一个内在联系的整体。绩效管理为员工的薪酬制定、培训、晋升、工作安排、为来年的目标设定提供依据,并为人员招聘和选拔提供参考。

(4) 提高员工绩效,实现员工和组织的双赢

绩效管理的一个重要思路是组织通过培训、指导、绩效反馈等方法帮助员工提高绩效,达到绩效标准。总之,一个合理完善的绩效管理系统有助于实现组织和员工个人甚至社会的最大效益。

5.5.2 绩效管理常用方法

绩效考核是收集每一个员工的工作状态、工作行为、工作结果有关的信息,并将其转化为员工管理或开发有关的活动提供信息支持的过程。因此绩效考核是绩效管理的核心,绩效考核技术也就是绩效管理技术。下面对几种常用方法分别进行介绍。

1. 交替排序法

交替排序法要求管理人员首先统观所有需要绩效评价的员工名单,然后从中挑出谁是最好的员工,将这个人的名字从名单上划去。接着,再从剩下的名单中找出谁是最差的员工,也将其从名单中划去。依次循环直到将所有员工排列完毕。通常来说,从员工中挑选出最好的和最差的要比绝对地对他们的绩效进行评估要容易得多。因此交替排序法,是一种运用非常普遍的工作绩效评估方法^[2]。

2. 配对比较法

这是把每一位员工与其他员工一一配对,按照所有的评价要素分别进行比较。每一次比较时,给表现好的员工记“+”,另一个员工就记“-”。所有员工都比较完后,计算每个员工的“+”的个数,依此对员工工作表现做出评价,谁的“+”号多,他的名次就排在前面。

3. 强制分布法

根据正态分布的规律,先确定好各等级在总体中所占的比例,然后按照每个员工的绩效优劣程度,强制列入其中的一定等级。使用这种方法,要求事先确定被评估者等级与各等级的分布比例。这一方法的采用有助于避免考评者过分严厉或宽容的评估偏差,克服平均主义。具体实践中,在控制企业总体比例的情况下,具体

到各部门比例可有所浮动。

中小型企业应慎用这一方法,因为中小型企业人员规模小,尤其是如果企业内一个部门只有三五个人,每个人都很努力,工作表现也不错,如使用强制分布法,常不能如实反映绩效,打击员工积极性,并且造成员工间关系紧张。

4. 关键事件法

关键事件法要求管理人员将每一位员工在工作中表现出来的能够代表有效绩效和无效绩效的具体事例都记录下来。管理人员可以利用这些事件向员工提供明确的反馈,让员工知道自己哪里做得好,哪里做得不好。此外,通过重点强调那些能够对组织战略起到支持作用的关键事件,这种方法还能够与组织的战略紧密联系起来,将个人目标同组织目标统一起来^[2]。

5. 图尺度评价法

图尺度评价法是指用示意图表示评价档次尺度以及相应的评分标准、评价档次的含义、评语等。这一评价法是最简单也是运用最普遍的工作绩效评价方法之一。它列举了一些绩效构成要素,如“质量”或“数量”,还列举出了跨越范围很宽的工作绩效等级,如从“不令人满意”到“非常优异”。在进行工作绩效评价时,首先针对每位下属员工从每项评价要素中找出符合其绩效状况的分数,然后将该员工的所有分值进行加总得到结果。图尺度评价法的考评内容深度不及关键事件法,但易操作且成本低。

6. 行为锚定等级评价法

行为锚定法等级评价法是建立在关键事件法基础上的。这种绩效考评方法的设计思路是:通过开发与不同绩效水平相联系的行为锚来具体界定各个绩效维度。具体来说就是明确定义每一考核项目,同时使用关键事件法对该项目的不同水平的工作要求进行描述。这种方法提供了明确而客观的考核标准,有良好的反馈功能,且各种绩效评估要素之间有较强的相互独立性。缺点是设计和实施的成本较高。

7. 目标管理法^[13]

目标管理(Management By Objectives, MBO)是管理大师彼得·杜拉克(Peter Drucker)在 1954 年提出并倡导的一种科学优秀的管理模式。所谓目标管理就是指组织的高层领导根据组织面临的形势和社会需要,制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制订的目标和保证措施,形成一个目标体系。并把目标完成情况作为考核的依据。

目标管理的实施步骤及过程包括以下几个方面:首先,设定绩效目标,为每位被评估者设立所应达到的目标以及为达到这一结果所应采取的方式、方法;其次,制定被评估者达到目标的时间框架,通过对时间的有效约束,保证组织目标的实

现;最后,将实际绩效水平与设定的绩效目标进行比较,查找工作实施过程中的优缺点,并进一步完善绩效标准。

8. 360 度反馈方法

360 度反馈也称全视角考核(Full Circle Appraisal),这种方法的出发点就是从所有可能的渠道收集信息。它是一种从不同层面的人员中收集考评信息,从多个视角对员工进行综合绩效考评并提供反馈的方法,或者说是一种基于上级、同事、下级和客户(包括内部客户和外部客户)等信息资源的收集信息、评估绩效并提供反馈的方法。360 度反馈与传统自上而下反馈的本质区别就是其信息来源的多样性,从而保证了反馈的准确性、客观性和全面性。

目前,关键业绩指标法(Key Process Indication,KPI)和平衡记分卡法(Balanced Score Card,BSC)是业界讨论比较多,逐渐被企业重视的绩效考核方法。但是对于中小型企业来说,目标管理法和 360 度反馈方法,由于其执行的便利性,更加适合中小型企业。

知识链接 ▷▷

KPI

企业关键绩效指标(Key Performance Indicator,KPI)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任,并以此为基础,明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系,是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标,是绩效计划的重要组成部分。

关键绩效指标的特点主要有以下几个:

(1) 来自于对公司战略目标的分解

这首先意味着,作为衡量各职位工作绩效的指标,关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。KPI 是对公司战略目标的进一步细化和发展。

(2) 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量

企业经营活动的效果是内因外因综合作用的结果,这其中内因是各职位员工可控制和影响的部分,也是关键绩效指标所衡量的部分。关键绩效指标应尽量反映员工工作的直接可控效果,剔除他人或环境造成的其他方面影响。

(3) KPI 是对重点经营活动的衡量,而不是对所有操作过程的反映

每个职位的工作内容都涉及不同的方面,高层管理人员的工作任务更复杂,但 KPI 只对其中对公司整体战略目标影响较大,对战略目标实现起到不可或缺作用的工作进行衡量。

(4) KPI 是组织上下认同的

KPI 不是由上级强行确定下发的,也不是由本职工自行制定的,它的制定过程由上级与员工共同参与完成,是双方所达成的一致意见的体现。它不是以上压下的工具,而是组织中相关人员对职位工作绩效要求的共同认识。

5.6 中小企业薪酬管理

5.6.1 薪酬管理概述

1. 薪酬管理的含义

企业的薪酬管理,就是企业管理者对本企业员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程。传统薪酬管理仅具有物质报酬分配的性质,而对被管理者的行为特征考虑较少,其着眼点是物质报酬。现代企业薪酬管理理念发生了完全不同的变化,薪酬管理的着眼点转移到了人。企业经营首先要树立目标,企业目标的实现有赖于对员工的激励。激励分为外部和内部两种。按照传统的类别划分,工资、奖金、福利等物质报酬是外部激励要素;而岗位的多样化、从事挑战性的工作、取得成就、得到认可、承担责任、获取新技能和事业发展的机会等则是员工的内部激励要素。现代薪酬管理将物质报酬的管理过程与员工激励过程紧密结合起来,成为一个有机的整体。

2. 薪酬设计的原则

(1) 战略导向原则

战略导向原则是指薪酬系统能否适应企业战略发展的要求,能在多大程度上帮助企业实现预定的战略目标。一个企业的发展要有明确的战略发展规划,战略规划是企业结合自身的使命制定的一套比较宏观的、期限较长的发展方案。薪酬的战略导向原则要求企业在制定薪酬系统时要结合考虑企业的战略规划,力求战略目标的顺利完成。例如,对于绝大多数高科技企业、IT 企业或急需开发新产品来投放市场的企业来讲,研发人员对企业就非常重要,企业在制定薪酬系统时就要本着充分调动研发人员的劳动积极性,尽最大努力激励他们的原则向这些人员适当地倾斜。对于那些产品比较成熟、市场竞争较激烈的企业来讲,其主要任务可能是要不断提高产品的市场占有率,在制定薪酬系统时就要适当对销售人员进行倾斜。

(2) 合法原则

薪酬的合法原则是指企业的薪酬系统及其管理过程要符合国家的相关法律规定。从目前的情况看,国家在这方面的法律法规主要有:最低工资制度、休息日和

公假日加班的待遇规定、有关法定保险的缴纳办法、同工同酬立法或反歧视立法、个人所得税缴纳办法,等等。企业在制定薪酬系统时,严格执行国家或地方在这方面的法律规定是最起码的要求。就目前的情况看,国内的部分企业特别是不太规范的中小民营企业在这方面做得还不够。

(3) 公平原则

公平原则是指员工对企业薪酬体系以及薪酬管理过程公平性、公正性的看法或感知。薪酬管理的公平原则既要求过程公平,也要求结果公平。过程公平是指薪酬分配的过程要公正合理,结果公平可以分为三种情况:自我公平、内部公平和外部公平。自我公平是要求自己的付出要与所得匹配。内部公平是要求自己所得要与企业内部作出相同贡献的人相当。外部公平是要求自己在本企业薪酬要与社会相同岗位平均薪酬相当。专家们研究指出,员工在很大程度上是通过与他人所获得薪酬的对比来评价自己所获得的薪酬,员工的工作态度和工作行为都受到这种攀比活动的影响,而决定员工的攀比结果的不是别的,而是他们自己的主观感受。因此企业要关注解决的主要是内部公平和外部公平。

(4) 有限激励原则

激励是激发人行为动机的导向和强度的心理过程。激励的过程是从个人的需要开始的,由于员工之间的需求可能会有较大的差别,激励方法也应该因人而异。但是到目前为止,对员工激励最直接有效的办法还是薪酬。所以企业在设计薪酬系统时应以激励员工、留住和吸引优秀人才为原则。

(5) 支付效率原则

员工的薪酬是要计入企业成本的。因此企业要衡量所支付薪酬的效率,并设计和运用适当的薪酬机制,以使所花费的每一元钱的绩效作用最大化。

5.6.2 薪酬制度

薪酬制度是企业日常管理活动中制度体系的重要组成部分,不同行业、不同性质的企业,其薪酬制度的具体构成存在较多差异。通常条件下,主要的薪酬制度有如下几种。

1. 岗位工资制度

岗位工资有多种形式,包括岗位效益工资制、岗位工资制、岗位等级工资制。它们的主要特点是对岗不对人。岗位工资制按照一定程序,严格划分岗位,按岗位确定工资,调节的弹性不大。但凡出现员工因认为岗位工资是他们理所当然得到的,认为他们为公司作出的贡献没有得到应有的回报这种情况,岗位工资就难以发挥应有的激励作用。

2. 绩效工资制度

绩效工资制度强调员工的工资调整取决于员工个人对部门及公司的绩效,以

成果与贡献度为评价标准。工资与绩效直接挂钩,强调以目标达成为主要的评价依据,注重结果,认为绩效的差异反映了个人在能力和工作态度上的差异。绩效工资通过调节绩优与绩劣员工的收入,影响员工的心理行为,以刺激员工,从而达到发挥其潜力的目的。

然而,由于影响绩效工资的因素很多,因而在使用过程中存在许多操作性的困难。首先,绩效工资可能对雇员产生负面影响。例如,绩效工资的使用会影响短时间内绩效差的员工的情绪,甚至会将其淘汰,而这种淘汰会引发企业管理成本的大幅上扬。其次,绩效工资的效果受外界诸多因素制约,执行难度较大。再次,绩效工资的评判标准必须得到劳资双方的共同认可。然而,在实际企业中这点很难做到。最后,员工对绩效工资具体方案的真正满意度也是一个比较重要的因素。有时绩效评价难免会存在主观评价。这些困难的存在一定程度上影响了绩效工资制度的有效实施,从而降低了激励效用。

3. 结构工资制度

结构工资制度是基于工资的不同功能,划分若干个相对独立的工资单元,各独立的工资单元规定不同的结构系数,组成既有质的区别,又有量的比例关系的工资制度。结构工资制度构成通常有四个部分,即基本工资、奖励工资、工龄工资、岗位津贴等。结构工资制度的各个组成部分各有各的职能,分别计酬,可从劳动的不同侧面和角度反映劳动者的贡献大小,发挥工资的各种职能作用。但结构工资制度也不是完美的,其缺陷是:合理确定各定薪因素在薪酬结构中的比重难度较大,工资单元多,是各自相对独立运行,对薪酬管理的水平要求较高,管理难度大。

4. 年薪制

年薪制一般作为高层管理人员使用的薪资方式,是一种完全责任制薪资。从人力资源的角度看,年薪制是一种有效的激励措施,对提升绩效有很大作用。年薪制突破了薪资机构的常规,对高层管理人员来说,年薪制代表身份和地位,能够促进人才的建设,也可以提高年薪者的积极性。年薪制虽有诸多优点,但也有弊端。具体体现为:第一,高级管理人员年薪最高多少,最低多少为合理,无客观标准。第二,建立企业家职业市场和利益风险机制是推行年薪制的基本条件。在企业家职业市场化条件下,企业高层经理人才的收录、登记、评价、推荐和跟踪考察工作,由权威的社会中介组织负责。年薪制的普遍推行需要企业内部和外部条件相配合。具备条件情况下,年薪制可能利大于弊,但不具备内外条件强行推行,将弊大于利。相同的薪酬制度在不同的企业中实施,激励的效果也存在差异。企业要根据自身的实际设计合理的薪酬激励制度。各种薪酬制度有其独特的优缺点,企业要根据自身的具体情况选择合适的薪酬制度,以使员工发挥出最佳的潜能为企业创造更大的价值。

5.7 我国中小型企业人力资源管理现状及对策

5.7.1 我国中小型企业人力资源管理现状

对我国企业来讲,人力资源管理是个舶来品,在我国的发展时间并不长,直至今日,仍处于推广阶段。从总体上来讲,国内企业在人力资源管理理念和操作方式上,均还处于比较初级的层次,相当一部分企业的人力资源管理现状不容乐观。这种不乐观主要有以下表现。

1. 对人力资源管理缺乏正确认识

中小型企业大多没有摆脱传统人事管理观念的影响,人力资源管理还处于传统的行政性事务管理阶段,把人力资源管理等同于人事管理,把人力资源管理部门看成单纯的消费部门或行政职能部门;对人力资源管理理论和方法缺乏深刻认识,管理方式仍然停留在以事为中心的阶段;把人力资源开发的投资作为企业的生产成本,导致培训资金无法到位,人力资源的开发力度落后于企业发展的要求。

2. 人力资源管理工作具有很大的随意性

中小型企业的人力资源管理工作普遍缺乏战略规划,缺乏完整而系统的人力资源管理体系。如一般只在人力资源缺乏时才组织员工招聘;在员工知识老化情况严重时才进行培训且培训时又往往存在资金短缺情况;最终由于不健全的用人和激励机制,导致人力资源大量流失。而人力资源的流失使得投入无法回收,更重要的是导致企业与员工之间的不信任,形成人力资源管理的恶性循环。而导致这种状况的根本原因就在于其缺乏完整的人力资源管理系统,工作具有随意性。

3. 管理人员素质不高

我国大多数中小型企业的快速发展得益于创业期抓住了市场机会,并非依靠扎实的技术基础和过硬的管理基础,而且企业管理人员素质没有随着企业的发展而得到提高,大多数中小型企业主不追求自身能力的提高。IT出身的老板很少愿意系统学习管理、营销、资本运营知识;资本运营出身的则又不愿掌握现代企业的运营管理技巧;原来只有初中、高中文化的老板片面强调自身的丰富经验而不愿加强理论和系统学习,在这样的老板指挥下的企业,“以人为本”的人力资源管理往往成为一句空话。

4. 企业主对人力资源开发的投入有限

中新人才产业有限公司曾经就北京部分中小型企业老板对中高层管理队伍培训的问题做了一份调查。从调查的结果来看,大多数中小型企业主还是对培训比较重视(表示重视培训的比例达72%),但实际操作状况却并非如此,其中有92%的企业没有完善的培训体系,仅有42%的企业有自己的培训部门,在其他诸如培

训设施的配备、培训计划的制定、培训时间及经费等的调查都表明了中小型企业主的人力资源培训多流于口头承诺和形式化,投入非常有限。

5.7.2 我国中小企业人力资源管理对策

1. 实现人力资源管理的专业化

实现人力资源管理的专业化主要从提高人力资源管理者素质入手。人力资源管理需要很强的专业素质和知识,称职的人力资源管理者应该热爱工作、具备专业知识、人际关系良好、善于与人沟通、知人善任等。具体来说,我国中小企业要实现人力资源管理的专业化,要求人力资源管理者掌握以下企业发展必需的核心技能。

(1) 人力资源管理知识

人力资源管理者要掌握人力资源管理的基本技能,包括:结合企业总体发展计划,在与各部门充分沟通的基础上,设计人力资源中、长期规划;制定职务说明书;与业务部门合作设计实施招聘方案;设计合理的薪酬,实行有效的激励;培训方案的设计与实施。

(2) 外围知识

从事人力资源管理工作还需掌握一些外围知识,包括信息处理技术、劳动法律法规、人力资源市场动态等。专业知识只有在外围知识的支持下,才能够发挥作用,比如业绩考核方案设计、薪酬设计都要求人力资源管理部门对劳动法规及人力资源市场、企业财务状况有充分把握,不是随心所欲得出结论的。

(3) 企业基本业务知识

人力资源管理者需要掌握企业的基本业务,唯此才能作为核心管理层来指导企业的发展,提出具有战略业务导向的建议。

(4) 良好的人际关系能力、问题解决能力和创新能力

人力资源管理者作为对企业内部第一资源——人力资源的管理者,要做好工作,良好的人际关系能力是必备的。人力资源管理是一个复杂的管理课题,各企业都有自己的不同问题,新问题会层出不穷,而发现问题、寻找解决方案是人力资源管理者提高自身管理素质并推动企业管理水平不断提高的重要途径。现在已经有不少中小企业开始重视人力资源管理队伍的专业化这一问题,并采取相应的策略来加强这一工作,通过吸引、接纳受过专门教育的专业性人才,或者加强对人力资源管理者专业培训来实现企业人力资源管理的专业化。

2. 实现人力资源的战略规划

人力资源规划作为一种战略规划,着眼于为组织未来的经营或运作预先准备人力,持续和系统地分析组织在不断变化的条件下对人力资源的需求,并开发制定

出与组织长期效益相适应的人事政策。只有根据企业发展战略,制订中长期人力资源规划,有计划地开展人力资源开发、培训和考核,形成企业人才阶梯型结构,才能满足不同发展时期对人才的需要。中小型企业需要根据企业人力资源需求和供给的平衡分析来实现企业人力资源的战略规划。

3. 实现人力资源招聘的科学化

人力资源开发与管理始于人才的招聘和选拔,招聘和选拔工作的质量直接关系到企业人才的素质,并直接影响到人才的培训和使用。对于我国中小型企业来说,在人力资源的招聘中存在程序不规范,方法落后等问题,尤其需要借鉴外国的经验,结合自身实际,改善招聘工作,做到有效吸引人才。因此,中小型企业必须制定科学、合理的人才招聘和选拔体系,根据企业的人力资源规划,制定行之有效的招聘策略,采用科学的选拔方法确保招募人才的素质和质量。

4. 加强人力资源培训工作

当今世界,发达国家已普遍接受了诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨提出的观点:“单纯从自然资源、实物资本的劳动力的角度,不能解释生产力提高的全部原因,作为资本财富的转换形态的人的知识和能力是社会进步的决定性原因。”培训能使员工以学习、训练等方式提高工作能力、知识水平和潜能发挥,最大限度地使员工的个人素质和工作需求相匹配,进而促进员工现在和将来工作绩效的提高。因此,可以说培训是一系统化的行为改变过程,这个行为改变过程的最终目的是通过工作能力、知识水平的提高及个人潜能的发挥,明显地表现出工作上的绩效特征,员工工作绩效的有效提高就是培训投资的回报。有效解决中小型企业的人力资源培训问题,需要全体员工努力和配合,从管理者、培训部门和员工个人三方面综合入手,把培训理论灵活运用 to 实际工作当中,真正落实企业的培训计划,将计划付诸实施,避免培训流于形式。

5. 完善企业用人与激励机制

中小型企业人力资源管理方面的种种不足,其最终结果是造成企业队伍的不稳定,人才流失率高,即企业留不住真正的人才,并因此而阻碍企业的可持续发展。所以,企业在做好企业招聘、培训工作,并合理使用人才的基础上,更重要的是要采取措施来留住人才,以完整的人力资源管理来为企业的发展提供人力资源的保证。中小型企业要做到有效留住人才,根据企业的现状,主要可从以下三个方面入手。

(1) 实施情感管理

情感管理是管理者以真挚的情感,增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通,满足员工的心理需求,形成和谐融洽的工作氛围的一种管理方式。情感管理注重员工的内心世界,其核心是激发员工的正向情感,消除员工的消极情绪,通过情感的双向交流和沟通实现有效管理。情感管理虽然是软性管理,但其所激发的

深层次的精神动力却非常巨大。实践证明,情感管理是形成组织凝聚力的源泉,是融洽企业内人际关系的土壤,它使企业成为富有人情味的机构。因此,中小型企业必须高度重视感情投入,积极实施情感管理,满足情感需求,努力增强企业的亲和力。

(2) 制定有效的薪酬策略

对企业员工来说,薪酬在一定程度上是成功的标志、地位的象征和才能的体现。中小型企业要想留住人才,必须采取有效的薪酬策略。具体包括以下几个方面:第一,薪酬设计要科学合理。在设计薪酬制度时,要能表明薪酬的全部价值,使人才了解自己所得的依据。薪酬多寡应与个人业绩挂钩,切实做到按劳取酬,公正合理;第二,引进现代激励机制,即以美国为代表的股票期权制度。股票期权是企业所有者给予特殊员工(包括各种专业人才和高层管理者)的一种权利,他们可以在约定的期限内,以某一预先约定的价格购买本企业股票;第三,还要注重工资和福利的协调发展。

(3) 工作激励

激励是人力资源管理上的一个极其重要的功能,同时也是一种重要的工作手段,以往民营企业都更多的采用物质激励的方式,忽略精神激励的价值,而事实上,人的需要和追求是多方面、多层次的,更高、更深层次的需求大多体现在精神方面。我国中小型企业的情况虽与发达国家的企业有很大差异,如报酬激励的重要性和有效性更大一些,但各类人才同样把具有挑战性的工作看得很重,希望在较少羁绊、效率更高的中小型企业施展抱负,并且不断提高自己的专业水平。这就要求中小型企业全面了解各类人才的精神和事业追求,了解他们实现自身事业发展所需要的物质条件、时间安排及精神激励,不仅提供恰当的工作及良好的支持环境,而且提供培训、专题讨论、参加会议等了解专业发展动态,获得提高水平的机会,还要注重人才在企业里的声望定位,并通过适当的形式及时将这种声望定位推及社会。

案例分析 ▷▷

信誉楼创建于1984年,是一家以零售业为主的民营企业,最初开业时营业面积仅有280平方米,员工50人。由于以张洪瑞为首的15位进城农民既无经营经验又无进货渠道,此后相当长的一段时间内,信誉楼一直是黄骅市内经营条件最差的一家商场,也成为当地最不被看好的商业企业。但信誉楼从一开业就确立“以信誉为本,切实维护消费者和客户(后改为供应商)的利益”的经营宗旨,推动员工树立“诚信经营”的价值观,并以独特的经营模式步步积累,现已发展成为拥有河北青县、泊头两家分店和山东桓台一家子公司(山东莱芜、垦利和河北藁城三家店正在建设之中,今明两年内陆续开业),并有承德围场北雁商城两家特许加盟店的规模,

而且旗下每家商厦都成了当地效益最好的商业企业,在当地零售业中起到了良好的示范作用。

信誉楼的用人理念是“创造和提供一切机会让员工参与管理,是调动他们积极性的有效方法”。以导购员为例,如果他认为自己在这个岗位上做得很好,并且具备了做柜组主任的素质,就可以主动向人力资源部提出申请。人力资源部通过对他进行全方位评价,只要认为他有能力,就给他机会去当一名见习柜组主任。同样,柜组主任认为自己能够胜任项目经理,项目理想尝试楼层经理的,都可以提出申请。而且这种申请是随时的,并不受时间限制,也不用去考察在原来的岗位上工作了多长时间、资历如何、年龄多大等条件。

在三个月的见习期间内,人力资源部还要随时对这些自荐者进行业务能力、管理能力、影响力等方面的评价,不能胜任者,仍回到原岗位工作;可以胜任的,就提拔到新的岗位。如果一时没有位置,公司就将他们列入人才储备库,一旦有用人需要,这些人才马上就会发挥作用。“只要有可能,就给你机会”,这样的用人机制,带给员工不竭的向上的动力。

在多年实践的基础上,为了进一步提高企业的可持续发展能力和员工的主人翁责任感,有效挖掘企业内部人力资源潜能,追求效率与公平、激励与约束的有机统一,在反复思考、求证和探索后,信誉楼开始推行人力资本股权化的路子,力求成为一家百年老店。

早在1988年,张洪瑞就开始了“劳动股份制”的尝试,并建成了河北省第一家股份合作制企业。1999年后的一段时间,在研究了大量国内外失败企业的案例后,张洪瑞决定确立一套以追求企业活力、长寿为目的的股权设置方案,从而能够建立起一套有效的公司治理结构,持续激励经营管理者。基于“与货币资本相比,人力资本更具有决定作用,货币资本只有通过人力资本才能更好地发挥作用。建立人力资本的激励约束机制,充分发挥人力资本在企业经营管理中的核心作用是公司治理的主题”、“信誉楼主张人力资本股权化,信誉楼让核心员工拥有公司的股份,从而使人的劳动、才能等要素实实在在地成为一种资本(人力资本),信誉楼为劳动者提供一条依靠自己的劳动和知识来参与公司治理和分享公司利润的途径”等思路,2001年,信誉楼通过了新的《公司章程》,针对全员持股和大股东控股存在的弊端,提出了“货币资本依附于人力资本的股权设置方案”,并于2002年开始正式实施,该方案的架构是:

全部实行岗位股,不同的岗位授予不同的股权,岗位变动时股权随之变动,退休或离职,其股权全部按离退时的价值收回,以保证股权永远掌握在对企业有用的人才手里;不允许继承(包括创业者);不允许个人控股。

在授予员工股份过程中不搞全员持股。信誉楼认为,全员持股是一种新的“大锅饭”,人人持股并不能发挥人人负责的作用,相反,它只会产生人人无责的结果。

让股权掌握在为企业创造较大价值、对企业前途有重要作用的员工手中,可以用股权激励核心员工,把核心员工对事业的追求与信誉楼的发展紧密联系在一起,使员工与公司结成命运共同体。

在个人股权的授予上,由公司总部薪酬委员会根据核心员工的职务与持久贡献,制定核心员工股权授予方案。员工个人持股不得超过公司总股本 5%,股权不允许继承和自行转让,避免不称职的人操纵企业的现象;在公司存续期间,不得以任何理由自行退股。员工持股的上限按其即时级别和作用而定,保证股东会是一个高素质的群体。公司核心员工的持股方案是:

(一) 核心员工从得到授予的虚股开始即成为公司的股东。货币出资前为虚股,虚股享有分红权,不享有增值权;出资后为实股,期股期间享有分红权和部分增值权;期股满五年为实股,实股享有分红权和增值权。

(二) 期股期间降级者将其减少部分的股权按投入金额收回,并按相应比例计算增值,存入公司。降级前按原股权分红,从降级当日起只享有变更后股权的分红权。

(三) 期股期间股东自行离职或被开除的,公司有权将股权按投入金额收回,不享有本年度的分红权。实股期间股东自行离职或被开除的,按上年度末公布的股值清算,并不享有本年度的分红权。

(四) 期股期间股东被派往子公司,股权退出时暂按上年度末公布的股值收回;公司公布本年度股值后,再清算该年度工作时间内的分红和增值,增值部分存入公司。实股期间股东降级将其减少股权,股东退休或被派往子公司的,将其全部股权暂按上年度末公布股值收回;公司公布本年度股值后,再清算该年度工作时间内的分红和增值。

(五) 股东有损害公司利益的行为,公司有权将股权(包括实股)按投入金额收回,且不享有本年度的分红权,造成损失的另追究赔偿责任。

这种新的股权设置方案给信誉楼的发展带来了显著影响:

第一,吸引了对企业前途有重要作用的人才进入董事会,目前,已有数名新一代高层管理人员通过股东大会选举进入了信誉楼董事会。

第二,对留住人才起到了重要作用。通过股权配置,使得人才得到认定和尊重,让他真正成为自己所创造价值的主人,信誉楼的核心员工从给别人打工变成了给自己打工。该方案实施后,尽管周边多家商厦从信誉楼“挖人”,但信誉楼数百位管理人员中没有一个人跳槽。

第三,企业内人才获得的收益权,给了企业外人才较大的吸收力。由于地处县级市,过去信誉楼对于大学生及社会人才的吸引力不够,新的股权方案出台后,企业招聘有了更大的选择余地。现在信誉楼黄骅店的 200 名大学生中,2002 年前进入企业的只有 27 名,绝大部分还是 2002 年以后进入企业的。

第四,货币资本和人力资本融为一体,员工与企业一荣俱荣,一损俱损,对企业的发展前途更加关心。为了达到一个更重要的岗位,从而得到更多的股权收益,员工都在努力按企业的要求提高自身素质,充分发挥自己的能力。股权方案实施后,信誉楼又两次扩大规模,仅商品部经理以上的中高层管理人员就增加了 100 多名,柜组主任级基层管理人员增加了数百名,而他们全都是从普通员工中脱颖而出的。

信誉楼对外以“诚信”为资本,秉持“切实维护消费者利益”的理念,对内实行开放而审慎的柜组管理和人力资本股权激励,取得了良好的发展效果。由于对周边商业形态的强大辐射力,信誉楼店址所在地,都能形成新的商业中心,该现象被形象地誉为“信誉楼现象”。1997 年信誉楼搬迁,选中了一向不被看好的黄骅市康宁街中段。开工不久,有心计的人们便纷纷投资于这条街。一些闻名而动的外地客商,甚至有些行将倒闭的临街企业,都投资兴建或扩建临街建筑。结果,原先僻静的小街成了黄骅市最繁华的商业第一街,康宁街也从此被黄骅市委和市政府更名为“信誉楼大街”。

资料来源:牛津管理评论. 2007-07-11. <http://oxford.icxo.com>.

思考讨论题 ▷▷

1. 评价一下信誉楼的人力资源开发与管理政策。
2. 信誉楼的绩效考评方式的成功之处是什么?
3. 信誉楼的组织结构设置合理吗?请你说明原因。
4. 信誉楼采用了哪些激励员工的方式?
5. 结合案例,具体阐述一下战略人力资源管理与传统的人事管理的区别是什么?

关 键 术 语

工作分析(Job Analysis)

工作说明书(Job Description)

结构化面试(Structure Interview)

非结构化面试(Non-Structure Interview)

评价中心 (Assessment Center)

目标管理法(Management By Objectives, MBO)

360 度反馈 (Full Circle Appraisal)

思 考 题

1. 中小企业的人力资源管理特点是什么？
2. 中小企业常用的工作分析方法都有什么？
3. 中小企业招募方法有哪些？
4. 中小企业常用的甄选方法有哪些？
5. 中小企业设计有效培训系统的步骤有哪些？
6. 中小企业常用的绩效管理技术有哪些？

参 考 文 献

- [1] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005.
- [2] 雷蒙德·A·诺伊, 约翰·R·霍伦贝克, 巴里·格哈特, 等. 人力资源管理赢得竞争优势[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005.
- [3] 吴晓, 李立轩. 中小企业人力资源管理与开发[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [4] 彭剑锋, 饶征. 基于能力的人力资源开发与管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [5] 郝忠胜, 刘海英. 人力资源管理与绩效评估[M]. 北京: 中国经济出版社, 2005.
- [6] 赵伊川, 韩晓琳, 于春燕. 人力资源管理[M]. 北京: 中国商务出版社, 2005.
- [7] 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 吴雯芳, 刘昕, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [8] 靳娟. 人力资源管理概论[M]. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [9] 王忠伟, 唐志丹. 民营中小企业人力资源管理的问题及对策[J]. 鞍山科技大学学报, 2004(6): 461-464.
- [10] 龙海涛, 张玉梅. 浅谈工作分析的重要性[J]. 一重技术, 2007(3): 101-102.
- [11] 吴畏. 企业员工培训流程管理绩效评估方法[J]. 四川建筑, 2007(5): 210-212.
- [12] 王淑红, 龙立荣. 绩效管理综述[J]. 管理评论, 2002(9): 40-44.
- [13] 邹化鑫. 现代绩效考核方法的比较分析[J]. 人口与经济, 2006(1): 77-80.

第6章 中小型企业财务管理

导读案例 ▷▷

企业的生生死死是再寻常不过的事了,但能在风口浪尖上赚到钱的企业也不在少数。关键点就是决策正确。南京仁杰电子公司是一家成立于 1995 年的私营企业,注册资金 300 万元人民币。该电子公司的经营范围是代理国内和国际品牌的通信产品,属于商品流通单位,也负责对终端用户的安装。

成本控制有张有弛

成本控制是许多中小企业所普遍重视的,但成本的节约应该是一种有取舍有原则的节约。为了节约人员的开支,该公司对成本的控制采取了不同情况不同对待的方法。对于少量的终端用户安装业务,多采用临时聘请熟识的工程队;对于机器的日常小规模维护,则采用对业务人员进行普及技术培训的方法;而针对高端机器的紧急修理则采取和上游厂商签订维护协议的方法。

人人参与财务管理

这个公司财务部有 4 名会计。虽然公司的会计人员很少,但他们的财务工作却对整体公司的运作起了强大的约束作用。在公司的走廊里,以板报的形式,由财务人员每天按照合同的具体条目更新现金回收状况。它的出现使业务人员经常来查对,讨论并通过它来跟进自己负责合同的收款进度;主管也可以通过它来获得对二级经销商回款情况的估计。这样,每个人都可以从这里获得重要的信息。在公司,应收账款在收回前只不过被看成是一项市场费用,如果还没有收到货款,销售

就不算已经完成。“人人参与财务管理”的模式,极大地调动了销售人员的积极性,杜绝了销售人员只管签订合同而不管实际收款的情况。

重视存货管理

该公司对每月的销量进行细致的统计记录,并设定了管理软件中的库存模式,一旦存货低于警戒线即立即补货。长期经营的经验使他们公司的存货占用资金非常低。也因为他们的业务主要是订制的机器,所以和厂家的协调非常重要。该公司和长期合作的生产企业均有详细的协议。对于设置的付款比例是按照与买方合同的收款比例同步的,这样就大大降低了由于付款时间差距引起的对现金大量占用的风险,也对厂家为机器设备安装期间提供的售后服务起到了一定的牵制作用。而对于小型设备突然出现的需求量浮动,他们采用向同行调货的方式实现,虽然比直接从供货商调货价高,但由于次数少,相比起来也比囤积大量库存占用流动资金要合算得多。

该公司规模不大,但却注重吸收先进技术,运用管理软件进行库存管理,在保证存货供应的同时,节约了存货上占用的资金。目前大多数的贸易类企业采取零存货的方式,按单订制直接供应给客户,避免了存货因价格变动导致损失的风险。也有很多企业实施企业流程再造(BPR),企业资源计划系统(ERP),这些都是提高企业的运转速度的手段。

由上述案例可以看出,南京仁杰电子公司虽然只是南京电子一条街上一个不足 20 人的小企业,但它能在电子产品的激烈竞争下始终保持较高的赢利水平,其中一个很重要的因素是企业树立了正确的财务管理理念,采用了有效的财务管理方法。因此,对中小企业而言,企业的财务管理工作至关重要,它的好坏,直接关系到企业的生存与发展。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 企业财务管理的对象
- 中小企业财务管理的特点、职能与目标
- 中小企业财务管理的原则
- 中小企业财务管理的营运资金、投资、筹资管理
- 我国中小企业财务管理现状解决措施

6.1 中小企业财务管理的概述

6.1.1 财务管理的对象

1. 现金流转的概念

中小企业财务管理主要指资金管理,其对象是资金及其流转。资金流转的起点和终点是现金,其他资产都是现金在流转中的转化形式。因此,财务管理的对象也可以说是现金及其流转。财务管理也会涉及成本、收入和利润问题。从财务的观点来看,成本和费用是现金的耗费,收入和利润是现金的来源。财务管理主要是从现金角度上研究成本和收入,而不同于一般意义上的成本管理和销售管理,也不同于计量收入、成本和利润的会计工作。

在建立一个新企业时,首先必须解决两个问题:一是制定规划,明确经营的项目和规模;二是筹集必需的现金,作为最初的资本。企业建立后,现金先变为经营用的各种资产,在运营中这些资产陆续变回为现金。在生产经营中,现金变为非现金资产,非现金资产又变为现金,这种流通过程称为现金流转。这种流转不断循环,称为现金循环或资金循环。

现金转变为非现金资产,然后又恢复到现金,所需时间不超过一年的流转,称为现金的短期循环。短期循环中的资产是短期资产,包括现金本身和企业正常经营周期内可以完全转变为现金的存货、应收账款、短期投资及某些待摊和预付费用等。现金转变为非现金资产,然后又恢复到现金,所需时间在一年以上的流转,称为现金的长期循环。长期循环中的非现金资产是长期资产,包括固定资产、长期投资、无形资产、递延资产等。

2. 现金流转出现不平衡的分析

如果中小企业的现金流出量与流入量相等,财务管理工作将大大简化。实际上这种情况是一种理想的情况,极少出现,平时工作中不是收大于支,就是支大于收,现金流转不平衡既有企业内部的原因,如赢利、亏损或扩充等;也有企业外部的原因,如市场变化、经济兴衰、企业间竞争等。

(1) 影响企业现金流转的内部原因

1) 赢利中小企业的现金流转

赢利中小企业,如不打算扩充规模,其现金流转一般比较顺畅。它的短期循环中的现金收支大体平衡,税后净利使企业现金多余出来,长期循环中的折旧、摊销等也会积存现金。企业财务管理的目标就是要在资产的流动性和赢利能力之间做出抉择,以获取最大的长期利润。根据企业的实际需要采用特定计算方法,确定出最佳的现金持有量,将超出最佳持有量的现金转化成有价证券。当企业现金流出

量大于流入量,需要补充现金时,再出让有价证券换回现金。这样既可满足企业的交易性、预防性和投机性的需要,也可使现金的持有量最低。

赢利中小企业有可能由于支付过多现金而发生临时流转困难。例如,付出股利、偿还借款、更新设备等。如果企业存货变质、坏账损失、出售固定资产损失等,也会使企业失去现金,并引起周转的不平衡。这就需要企业合理安排资金,有计划地进行设备投资,加强资产管理,保证资产的安全完整,减少不必要的损失。

2) 亏损中小企业的现金流转

从长期的观点看,亏损中小企业的现金流转是不可能维持的。从短期来看,又分为两类:一类是亏损额小于折旧额的中小企业,在固定资产重置以前可以维持下去;另一类是亏损额大于折旧额的中小企业,如不能从外部补充现金将很快破产。

亏损额小于折旧额的中小企业,虽然收入小于全部成本费用,但大于付现的成本费用,因为折旧和摊销费用不需要支付现金。因此,它们支付日常的开支通常并不困难,甚至还可能把部分补偿折旧费用的现金抽出来移作他用。然而,当计提折旧的固定资产需要重置的时候,灾难就来临了。积蓄起来的现金,不足以重置固定资产,因为亏损时企业的收入是不能足额补偿全部资产价值的。此时,财务主管的唯一出路是设法筹款,以购买设备使生产继续下去。这种办法只能解决一时的问题,它增加了以后年度的现金支出,会进一步增加企业的亏损。除非企业扭亏为盈,否则就会变为“亏损额大于折旧额”的企业,并很快破产。这类企业如不能在短期内扭亏为盈。还有一条出路,就是找一家对减少税负有兴趣的赢利企业,被其兼并,因为合并一个账面有亏损的企业,可以减少赢利企业的税负。

亏损额大于折旧额的中小企业,是濒临破产的企业。这类企业不能以高于付现成本的价格出售产品,更谈不上补偿非现金费用。这类企业的财务主管,必须不断向短期周转中补充现金,其数额等于现金亏空数。如果要重置固定资产,所需现金只能从外部筹措。一般说来,他们从外部寻找资金来源是很困难的。贷款人看不到偿还贷款的保障,是不会提供贷款的,所有者也不愿冒险投入更多的资金。因此,这类企业如不能在短期内扭亏为盈,不如尽早宣告倒闭。这类企业往往连被其他企业兼并,以减低兼并企业税负的价值也没有。兼并企业的目的是节税,以减少现金流出,如果被兼并的企业每年都需要注入现金,则有悖于兼并企业的初衷。

3) 扩充型中小企业的现金流转

任何要迅速扩大经营规模的中小企业,都会遇到相当严重的现金短缺情况。固定资产扩充、存货增加、应收账款增加、营业费用增加等,都会使现金流出扩大。财务主管的任务不仅是维持当前经营的现金收支平衡,而且还要设法满足企业扩大的现金需要,并且力求使企业扩充的现金支付不超过扩充后新的现金流入。

中小企业一方面可以从内部寻找扩充项目所需现金,如出售短期证券、减少股利分配、加速回收应收账款、推迟应付账款的支付等,使用现金浮游量、现金折扣、

商业信用等。另一方面当内部筹集的现金不能满足扩充需要时,可以从外部通过集资、发债券等方式筹集现金,但同时要承担资本成本,即将来要还本付息,从而引起未来的现金流出。企业在借款时就要注意到,将来的还本付息的现金流出不要超过将来的现金流入。如果不是这样,就要借新债抵旧债,利息负担会耗费掉扩建形成的现金流入,使项目在经济上失败。

(2) 影响中小企业现金流转的外部原因

外部环境,如市场的季节性变化、经济波动、通货膨胀、竞争等因素,虽然不受主观控制,但对因此产生的现金流转不平衡,企业还是应该予以关注的。

1) 市场的季节性变化

通常来讲,销售有季节性变化。企业往往在销售淡季现金不足,销售旺季过后积存过剩现金。企业的现金流出也有季节性变化。集中采购而均匀耗用,使存货数量周期性变化。采购旺季有大量现金流出,而现金流入不能同步增加。

企业人工等费用的开支也会有季节性变化。有的企业集中在年终发放奖金,要用大量现金;有的企业利用节假日加班加点,要加倍付薪;有的企业使用季节性临时工,在此期间人工费大增。

2) 经济的波动

在经济收缩时,销售下降,进而生产和采购减少,短期循环中的现金流出减少了,企业有了过剩的现金。如果预知不景气的时间很长,推迟固定资产的重置,折旧积累的现金也会增加。随着销售额的进一步减少,大量的经营亏损很快会接踵而来,现金将被逐步消蚀掉。

当经济“热”起来时,现金需求迅速扩大。积存的过剩现金很快被用尽,不仅扩充存货需要大量投入现金,而且受繁荣时期乐观情绪的鼓舞,企业会对固定资产进行扩充性投资,并且往往要超过提取的折旧。此时,银行和其他贷款人大多也很乐观,愿意为赢利中小企业提供贷款,筹资不会太困难。

3) 通货膨胀

通货膨胀会使企业遭遇现金短缺的困难。由于原料价格上升,保持存货所需支付的现金增加;人工和其他费用的现金支付增加;售价提高使应收账款占用的现金也增加。企业唯一的希望是利润也会增加,否则,现金会越来越紧张。

提高利润不外乎是增收节支。增加收入,受到市场竞争的限制,所以对于单个中小企业来说比较被动。降低成本是中小企业提供利润的主要途径,若不降低成本,中小企业将难以应对通货膨胀造成的财务困难。通货膨胀造成的现金流转不平衡,不能靠短期借款解决,因其不是季节性临时现金短缺,而是现金购买力被永久地“蚕食”了。

4) 竞争

竞争会对中小企业的现金流转产生不利影响。价格竞争会使企业立即减少现

金流入。在竞争中获胜的一方会通过多卖产品挽回其损失,实际是靠牺牲别的企业的利益来加快自己的现金流转。失败的一方,不但蒙受价格下降的损失,还受到销量减少的打击。因此,现金流转可能严重失衡^[2]。

6.1.2 中小企业财务管理的特点

1. 中小企业的抗风险能力较弱,信用等级较低

中小企业的资本规模有限,决定了它们抗风险能力的先天不足,从而影响其信用等级。中小企业资本规模较小,内部管理基础又较薄弱,产品比较单一,市场风险较大,而且它的市场风险很容易转变为企业的财务风险和银行的信贷风险。企业因资金周转不灵而导致不能支付的风险很大,稍有经营不慎造成亏损很有可能带来破产的致命后果。统计数字表明,中小企业的倒闭数量要远远超过大企业,由此债权人对中小企业制定更为严格的借贷条款。

2. 融资渠道相对有限

随着金融改革整顿工作的不断深入,曾对中小企业发展产生过重要作用的异地拆借、社会筹资等不规范融资行为已经遭到严格禁止。而在新融资网络建成之前,中小企业因其自身条件、性质以及现行体制、政策影响,无论是直接融资还是间接融资环境都非常恶劣。

一方面,直接融资渠道狭窄。直接融资是中小企业直接进入证券市场通过发行债券和股票等方式筹集资金。无论是在经济发达国家还是在经济欠发达国家,中小企业进入证券市场都面临着重重困难。另一方面,间接融资渠道也不通畅。间接融资主要是向商业银行和其他金融机构申请贷款。贷款难的主要原因在于中小企业自身,中小企业人才缺乏,内部组织关系不稳定,经济规模效益差,经营风险高,信用等级低等原因,往往难以满足银行等金融机构的贷款条件。再加上银行贷款政策倾斜、手续繁杂、收费高,而财产拍卖、信用融资担保、资产评估、信用评估等制度建设的滞后,更使中小企业实际上很难得到银行的贷款^[4]。

3. 中小企业财务控制较弱、财务管理水平不高

与大型企业相比,中小企业内部管理水平 and 与此相关的资金周转率较低,中小型企业往往缺乏严密的资金使用计划,在库存管理和交易结算等方面也缺乏必要的内部控制制度,随意性较大。

4. 中小企业管理组织成本低

与大企业相比,中小企业较小的组织规模对企业财务的有利影响主要表现为两方面:一是企业规模小,决策效率较高;二是由于企业规模小、管理组织简单、内部控制方便,故管理费用在企业成本结构中所占比重通常低于大企业。

6.1.3 中小企业财务管理的职能

一般认为,管理最主要的职能是决策、计划和控制,所以财务管理的职能分为财务决策、财务计划和财务控制。

1. 财务决策

(1) 财务决策的过程

财务决策作为有关资金筹集和使用的决策,其过程一般分为4个阶段:情报活动、计划活动、决策活动和审查活动。事实上,上述这4个阶段并不是按顺序一次完成的,经常需要返回到以前的阶段。例如,抉择时会发现原来设计的方案不够好,需要修改设计;设计或抉择时会发现情报不充分,还要再收集情报。这4个阶段中的每一个,还可以细分为同样的4个小阶段,是大圈套小圈的结构。例如,收集资料阶段,包括了解收集资料的“情报”,“设计”收集资料的方案,“决定”如何收集资料,“评价”收集到的资料是否合乎需要这样4个小阶段。

(2) 财务决策系统的要素

一个决策系统应该由5个要素构成,它们相互联系、相互作用。这5个要素分别是:1)决策者,也称为决策的主体;2)决策对象,是决策的客体,即决策想要解决的问题;3)信息,包括企业内部功能的信息,以及企业外部环境的状态和发展变化的信息;4)决策的理论和方法,包括决策的一般模式、预测方法、定量分析和定性分析技术、决策方法论、数学和计算机应用等;5)决策结果,是指通过决策过程形成的、指导人的行为的行动方案。

(3) 决策的价值标准

决策的价值标准,是评价方案优劣的尺度,或者说是衡量目标实现程度的尺度,它用于评价方案价值的大小。

最初使用的是单一价值标准,如最大利润、最高产量、最低成本、最大市场份额、最优质量、最短时间等。单一的决策价值标准给人们带来许多教训。例如,单纯追求利润最大化,不顾环境是否允许,将来会形成一些隐性成本;单纯追求市场份额最大化,不顾质量的优劣。所以,人们认识到要进行多目标综合决策。综合经济目标法,即以长期稳定的经济增长为目标,以经济效益为尺度的综合经济目标作为价值标准。经济效益可以理解为投入和产出的关系,将各种投入和产出都货币化,然后将两者进行比较。用这种办法取代急功近利的单一短期利润目标,使人们扩大了眼界,看问题更全面、长远。为了使标准更具有权威性,在评价方案的最后阶段,总要加进各种非经济的或不可计量的因素,进行综合判断以选取行动方案。

(4) 决策的准则

决策准则就是指导人们选择行动方案的一般原则。传统的决策理论认为,决

策者是“理性人”或“经济人”，在决策时他们受“最优化”的行为准则支配，应当选择“最优”方案。

现代决策理论认为，由于决策者在认识能力和时间、成本、情报来源等方面的限制，不能坚持要求最理想的解答，只能满足于“令人满意的”或“足够好的”决策。

(5) 决策的分类

企业决策有多种分类方法，使用比较普遍的决策方法大致包括以下几种：1) 程序化决策和非程序化决策，企业里有些经济活动是重复出现的例行公事，可以根据经验和习惯建立一定的程序，在问题出现时按既定程序执行，就可以解决问题。这种关于例行活动的决策，称为程序化决策；相反，企业里有些活动具有独特性，不会重复出现，它们具有创新的性质，每个问题都与以前的问题不同，称为非例行活动。这种关于非例行活动的决策，称为非程序化决策。2) 长期决策和短期决策，按决策影响所及的时间长短，可以将其分为长期决策和短期决策。影响所及时间不超过一年的决策，称为短期决策；影响所及时间超过一年的决策，称为长期决策。3) 销售决策、生产决策和财务决策。按决策涉及的管理领域，可以将其分为销售决策、生产决策和财务决策。

2. 财务计划

计划是指预先决定做什么、何时做、怎样做和谁去做。各种广义的财务计划工作包括很多方面，通常包括确定财务目标、制定财务战略和财务政策、规定财务工作程序和针对某一具体问题的财务规则，以及制定财务规划和编制财务预算。狭义的财务计划工作，是指针对特定期间的财务规划和财务预算。

财务规划是个过程，它通过调整经营活动的规模和水平，使企业的资金、可能取得的收益、未来发生的成本费用相互协调，以保证实现财务目标。财务规划受财务目标、战略、政策、程序和规划等决策的指导和限制，为编制财务预算提供基础。财务规划的主要工具是财务预测和本量利分析。

财务预算是以货币表示的预期结果，它是计划工作的终点，也是控制工作的起点。它把计划和控制联系起来。预算工作促使各级主管人员对自己的工作进行详细、确切的计划。

3. 财务控制

财务控制和财务计划有密切联系，计划是控制的重要依据，控制是执行计划的手段，它们组成了企业财务管理循环。主要环节包括：

(1) 制定财务决策，即针对企业的各种财务问题决定行动方案，也就是制定项目计划。

(2) 制定预算和标准，即针对计划期的各项生产经营活动拟定用具体数字表示的计划和标准，也就是制定期间计划。

(3) 记录实际数据，即对企业实际的资金循环和周转进行记录，它通常是会计

的职能。

(4) 计算应达标准,即根据变化了的实际情况计算出应该达到的工作水平。

(5) 对比标准与实际,即对上两项数额进行比较,确定其差额,发现例外情况。

(6) 差异分析与调查,即对足够大的差异进行具体的调查研究,以发现产生差异的具体原因。

(7) 采取行动,即根据产生问题的原因采取行动,纠正偏差,使活动按既定目标发展。

(8) 评价与考核,即根据差异及其产生原因,对执行人的业绩进行评价与考核。

(9) 激励,即根据评价与考核的结果对执行人进行奖惩,以激励其工作热情。

(10) 预测,即在激励和采取行动之后,经济活动发生变化,要根据新的经济活动状况重新预测,为下一步决策提供依据。

6.1.4 中小企业财务管理目标

1. 帮助企业生存及长期稳定的发展

财务管理要力求保持企业有以收抵支和偿还到期债务的能力,减少企业破产的风险。企业在市场中生存下去的基本条件有两个:一是以收抵支,二是到期偿债。相应的,企业生存的威胁主要来自两个方面,一是长期亏损,二是不能偿还到期债务。所以,使企业能够生存下去,是中小企业财务管理所要达到的首要目标。此外,在生存的基础上,还需要将财务管理作为一种经营手段,发挥财务的预测、决策、计划、控制、考核等方面的作用,使中小企业长期稳定地发展下去。

2. 加强内部管理

中小企业可以从以下几个方面来加强内部管理。首先,要使资金的来源和效用有效地配合起来。最好不要用短期借款来购买固定资产,以免导致资金周转困难。其次,准确预测资金收回和支付的时间。应收账款什么时候可以收回,什么时候可进货等,都要做到心中有数。最后,合理地进行资金分配,流动资金和固定资金的占用应做到合理组合。加强财产控制,建立健全财产物资管理的内部控制制度,在物资采购、领用、销售及样品管理上建立规范的操作程序,堵住漏洞,维护安全。加强应收账款管理,对赊销客户的信用进行调研评定,定期核对应收账款,制定完善的收款管理办法,严格控制账龄。对死账、呆账,要在取得确凿证据后,进行妥善的会计处理。

3. 筹集企业发展所需资金

企业的发展离不开资金,筹集资金可以分为内部筹资和外部筹资两种。中小企业首先应该选择对立业和成长前途感兴趣并愿意对其投资的,并且能给予企业

经营指导的金融机构;其次是中小企业要主动与合作的金融机构沟通企业的经营方针、发展计划、财务状况,说明遇到的困难,以实绩和信誉赢得金融机构的信任和支持。另外,企业是在发展中求得自身的生存,从而实现企业的内部筹资。

4. 合理利用资金

建立企业的目的是获利,从财务上看,赢利就是使资产获得超过其投资的回报。在市场经济中,资金的每一项来源都有其成本,每一项资产都是投资,都要从中获得回报,所以,财务管理人员要使企业正常营业产生的资金和从外部获得的资金有效地加以利用。财务管理的获利目标与企业的总目标是一致的,并力求将获利的可能性最大化,这是中小企业财务管理的最高目标。

5. 制定企业收益最佳分配方案

中小企业收益分配的核心内容是正确处理企业与投资者之间以及企业短期利益与长期利益之间的关系,从实际出发,确定股利支付率和利润留存比例。企业在制定收益分配政策时,要明确企业收益额与企业现金流量净增额的关系,企业收益分配与企业内部融资的关系,以及企业收益分配对企业外部融资的影响。企业分配政策受企业的经营环境、经营方针、经营效益、财务状况以及股东要求等多方面因素的影响,各个企业或同一企业不同时期的股利分配政策不可能相同。因此,企业应该根据其经营环境、经营方针以及财务状况和经营成果,考虑股东的要求,正确制定收益分配政策,提供最佳分配方案。

中小企业的财务管理以企业目标为准绳,就能够判断一项财务决策的正确与否。企业财务管理目标可以分为两个层次:基本目标和最高目标。企业财务管理的基本目标着眼于企业的生存和发展能力,最高目标着眼于企业的获利能力,两者应兼顾。

6.1.5 影响财务管理目标实现的因素

财务管理的目标是企业价值或股东财富的最大化,股票价格代表了股东财富,因此从一方面来说,股价高低反映了财务管理目标的实现程度。而公司股价同时受外部环境和管理决策两方面因素的影响。

1. 外部环境

企业的外部环境又称理财环境,是指对企业财务活动产生影响作用的企业外部条件。财务管理环境是企业财务决策难以改变的外部约束条件,企业财务决策更多的是适应它们的要求和变化。财务管理的环境涉及的范围很广,其中最重要的是法律环境、金融市场环境和经济环境。

(1) 法律环境

财务管理的法律环境是指企业和外部发生经济关系时所应遵守的各种法律、

法规和规章。国家管理经济活动的手段包括行政手段、经济手段和法律手段三种。在市场经济条件下,行政手段逐步减少,而经济手段,特别是法律手段日益增多,越来越多的经济关系和经济活动的准则用法律的形式固定下来。同时,众多的经济手段和必要的行政手段的使用,也必须逐步做到有法可依,从而转化为法律手段的具体形式,真正实现国民经济管理的法制化。企业的理财活动,无论是筹资、投资还是利润分配,都要和企业外部发生经济关系。在处理这些经济关系时,应当遵守有关的法律规范。

(2) 金融市场环境

广义的金融市场,是指一切资本流动的場所,包括实物资本和货币资本的流动。广义金融市场的交易对象包括货币借贷、票据承兑和贴现、有价证券的买卖、黄金和外汇买卖、办理国内外保险、生产资料的产权交换等。狭义的金融市场一般是指有价证券市场,即股票和债券的发行和买卖市场。

(3) 经济环境

这里所说的经济环境是指企业进行财务活动的宏观经济状况,包括:

1) 经济发展状况。经济发展的速度,对企业理财有重大影响。近几年,我国经济增长比较快。企业为了跟上这种发展并在其行业中维持它的地位,至少要有同样的增长速度。企业要相应增加厂房、机器、存货、工人、专业人员等。这种增长,需要大规模地筹集资金,需要借入巨额款项或增发股票。

2) 通货膨胀。不仅对消费者不利,也给企业理财带来很大困难。企业面对通货膨胀,为了实现期望的报酬率,必须加强收入和成本管理。同时,使用套期保值等办法减少损失,如提前购买设备和存货、买进现货卖出期货等。

3) 利息率波动。银行贷款利率的波动,以及与此相关的股票和债券价格的波动,既给企业带来机会,也是对企业的挑战。在为过剩资金选择投资方案时,利用这种机会可以获得营业以外的额外收益。

4) 政府的经济政策。我国政府具有较强的调控宏观经济的职能,国民经济的发展规划、国家的产业政策、经济体制改革的措施、政府的行政法规等对企业的财务活动都有重大影响。企业在财务决策时,要认真研究政府政策,按照政策导向行事,才能扬长避短。

5) 竞争。竞争广泛存在于市场经济之中,任何企业都不可回避。竞争能促使企业用更好的方法来生产更好的产品,对经济发展起推动作用。但对企业来说,竞争既是机会也是威胁。为了改善竞争地位,企业往往需要大规模投资,成功之后企业赢利增加,但若投资失败则竞争地位更为不利。

2. 管理决策

从公司管理当局可控制的因素看,股价的高低取决于企业的报酬率和风险,而企业的报酬率和风险又是由企业的投资项目、资本结构和股利政策决定的。因此,

这五个因素影响企业的价值。财务管理正是通过投资决策、筹资决策和股利决策来提高报酬率、降低风险,实现其目标的。

(1) 投资报酬率

在风险相同的情况下,提高投资报酬率可以增加股东财富。公司的赢利总额不能反映股东财富。例如,某公司有1万股普通股,税后净利2万元,每股盈余为2元。假设你持有该公司股票500股,因而分享到1000元利润;如果企业为增加利润拟扩大规模,再发行1万股普通股,预计增加赢利1万元。由于总股数增加到2万股,利润增加到3万元,每股盈余反而降低到1.5元,你分享的利润将减少到750元。由此可见,股东财富的大小要看投资报酬率,而不是赢利总额。

(2) 风险

任何决策都是面向未来的,并且会有或多或少的风险。决策时需要权衡风险和报酬,才能获得较好的结果。例如,公司有两个投资机会,第一方案可使每股盈余增加10元,其风险极低,几乎可以忽略不计;第二方案可使每股盈余增加20元,但是有一定风险,若方案失败则每股盈余不会增加。应该赞成哪一个方案呢?回答是要看第二方案的风险有多大,如果成功的概率大于50%,则它是可取的,反之则不可取。由此可见,财务决策不能不考虑风险,风险与可望得到的额外报酬相称时,方案才是可取的。

(3) 投资项目

投资项目是决定报酬率和风险的首要因素。一般说来,被企业采纳的投资项目,应该能够增加报酬,否则企业就没有必要为它投资。与此同时,任何项目都有风险,区别只在于风险大小不同。

(4) 资本结构

资本结构会影响报酬率和风险。资本结构是指所有者权益与负债的比例关系。一般情况下,当借债的利息率低于其投资的预期报酬率时,公司可以通过借债提高预期每股盈余,但同时也会扩大预期每股盈余的风险。

(5) 股利政策

股利政策也是影响报酬率和风险的重要因素。股利政策是指公司赚得的盈余中,有多少作为股利发放给股东,有多少保留下来用于企业扩大再生产。股东既希望分红,又希望每股盈余不断增长。前者是当前利益,后者是长远利益,加大保留盈余,会提高未来的报酬率,但再投资的风险比立即分红要大。因此,股利政策会影响报酬率和风险。

6.2 中小型企业财务管理原则

美国教授道格拉斯·R·爱默瑞(Douglas R. Emery)、约翰·D·芬尼特(John

D. Finnerty) 将财务管理的原则概括为 3 类 12 条。第一类是竞争经济环境原则, 该原则是对资本市场中人的行为规律的基本认识, 包括自利行为原则、双方交易原则、信号传递原则和行为原则; 第二类是价值与经济效益原则, 该原则是人们对增加企业财富基本规律的认识, 包括有价值的创意原则、比较优势原则、期权原则和净增效益原则; 第三类是财务交易原则, 该原则是人们对于财务交易基本规律的认识, 包括风险-报酬权衡原则、分散化原则、资本市场效率原则和货币时间价值原则。

6.2.1 有关竞争环境的原则

1. 自利行为原则

自利行为原则是指人们在进行决策时按照自己的财务利益行事, 在其他条件相同的情况下, 人们会选择对自己经济利益最大的行动。自利行为原则的依据是理性的经济人假设。该假设认为, 人们对每一项交易都会衡量其代价和利益, 并且会选择对自己最有利的方案来行动。自利行为原则假设企业决策人对企业目标具有合理的认识程度, 并且对如何达到目标具有合理的理解。在这种假设情况下, 企业会采取对自己最有利的行动。

2. 双方交易原则

双方交易原则是指每一项交易都至少存在两方, 在一方根据自己的经济利益决策时, 另一方也会按照自己的经济利益决策行动, 并且对方和你一样聪明、勤奋和富有创造力, 因此你在决策时要正确预见对方的反应。

双方交易原则的建立依据是商业交易至少有两方, 交易是“零和博弈”, 并且各方都是自利的。每一项交易都有一个买方和一个卖方, 这是不争的事实。无论是买方市场还是卖方市场, 在已经成为事实的交易中, 买进的资产和卖出的资产总是一样多。例如, 在证券市场上, 卖出一股就一定有一股买入。既然买入的总量与卖出的总量永远一样多, 那么一个人的获利只能以另一个人的付出为基础。一个高的价格使购买人受损而卖方受益, 一个低的价格使购买人受益而卖方受损, 一方得到的与另一方失去的一样多, 从总体上看, 双方收益之和等于零, 故称为“零和博弈”。

双方交易原则要求在理解财务交易时不能“以我为中心”, 即在谋求自身利益的同时要注意对方的存在, 以及对方也在遵循自利行为原则行事。这条原则要求我们不要总是“自以为是”, 错误认为自己优于对手。双方交易原则还要求在理解财务交易时要注意税收的影响。由于税收的存在, 主要是利息的税前扣除, 使得一些交易表现为“非零和博弈”。政府是不请自来的交易第三方, 凡是交易政府都要从中收取税金。减少政府的税收, 交易双方都可以受益。避税就是寻求减少政府

税收的合法交易形式,结果使交易双方受益但其他纳税人会承担更大的税收份额,从更大范围来看并没有改变“零和博弈”的性质。

知识链接 ▷▷

零和博弈

“彼之所得必为我之所失,得失相加只能得零”

“竞争者此长彼消,胜者之所得加败者之所失等于零”

所谓零和,是博弈论里的一个概念,意思是双方博弈,一方得益必然意味着另一方吃亏,一方得益多少,另一方就吃亏多少。之所以称为“零和”,是因为将胜负双方的“得”与“失”相加,总数为零。例如,游戏者有输有赢,游戏参与各方的得失总和为零。在一般情况下,玩者中总有一个赢,一个输,如果获胜算为1分,而输为-1分,那么,这2人得分之和就是: $1+(-1)=0$ 。

零和博弈属于非合作博弈,是指博弈中甲方的收益,必然是乙方的损失,即各博弈方得益之和为零。在零和博弈中,各博弈方决策时都以自己的最大利益为目标,结果是既无法实现集体的最大利益,也无法实现个体的最大利益。除非在各博弈方中存在可信性的承诺或可执行的惩罚作保证,否则各博弈方中难以存在合作。

比如说,在金融市场实际趋势运行中,理想零和博弈的全过程接近于一个半圆。股市零和博弈的定义可以表述为:输家损失+现金分红=赢家收益+融资+交易成本(等式左边是股市资金的提供者,右边则是股市资金的索取者)。

3. 信号传递原则

信号传递原则,是指行动可以传递信息,并且比公司的声明更有说服力。信号传递原则是自利行为原则的延伸。由于人们或公司是遵循自利行为原则的,所以一项资产的买进能暗示出该资产“物有所值”,买进的行为提供了有关决策者对未来的预期。

信号传递原则要求根据公司的行为判断它未来的收益情况。例如,一个经常用配股的办法找股东要钱的公司,很可能自身产生现金能力较差;一个大量购买国库券的公司,很可能缺少净现值为正数的投资机会;内部持股人出售股份,常常是公司赢利能力恶化的重要信号。

信号传递原则还要求公司在决策时不仅要考虑行动方案本身,还要考虑该项行动可能给人们传达的信息。在资本市场上,每个人都在利用他人交易的信息。自己交易的信息也会被别人所利用,因此应考虑交易的信息效应。

4. 引导原则

引导原则是指当所有办法都失败时,寻找一个可以信赖的榜样作为自己的引导。所谓“当所有办法都失败”,是指我们的理解力存在局限性。不知道如何做对

自己更有利,或者寻找最准确答案的成本过高以至于不值得把问题完全搞清楚。在这种情况下,不要继续坚持采用正式的决策分析程序包括收集信息、建立备选方案、采用模型评价方案等,而是直接模仿成功榜样或者大多数人的做法。例如,你在一个自己从未到过的城市寻找一个就餐的饭馆,不值得或者没时间调查每个饭馆的有关信息,应当找一个顾客较多的饭馆去就餐。不要去顾客很少的地方,那里不是价格很贵就是服务很差。

引导原则是信号传递原则的一种运用。承认信号传递原则,就必然承认引导原则。它只在两种情况下适用:一是理解存在局限性,认识能力有限,找不到最优的解决办法;二是寻找最优方案的成本过高。引导原则不会帮你找到最好的方案,却常常可以使你避免采取最差的行动。它是一个次优化准则,其最好结果是得出近似最优的结论,最差的结果是模仿了别人的错误。这一原则虽然有潜在的问题,但是我们经常会遇到理解力、成本或信息受到限制的情况,无法找到最优方案,需要采用引导原则解决问题。

引导原则的一个重要应用,是行业标准概念。例如,资本结构的选择问题,理论不能提供公司最优资本结构的实用化模型。观察本行业成功企业的资本结构,或者多数企业的资本结构,不要与它们的水平偏离太远,就成了资本结构决策的一种简便、有效的方法。

6.2.2 有关创造价值的原则

1. 有价值的创意原则

有价值的创意原则,是指新创意会产生意想不到的高额利润,能够获得额外的报酬。此项原则要求企业不仅关注日常各项事务,还应着重考虑如何应用创意,从根本上扭转被动局面或者锦上添花。创意不仅体现在产品设计上,还体现在市场开发、公共关系活动等各个方面,有价值的创意可让企业或者商家取得超额利润。

竞争理论认为,企业的竞争优势可以分为经营差异化和成本领先两方面。经营差异化,是指产品本身、销售交货、营销渠道等客户广泛重视的方面在产业内独树一帜。任何独树一帜都来源于新的创意。创造和保持经营奇异性的企业,如果其产品溢价超过了为产品的独特性而附加的成本,它就能获得高于平均水平的利润。正是许多新产品的发明,使得发明人和生产企业变得非常富有。

2. 比较优势原则

有了突出的才能就会出现马太效应,你就会更加成功。大卫·李嘉图在其代表作《政治经济学及赋税原理》中提出了比较成本贸易理论(后人称为“比较优势贸易理论”)。根据该理论,当中国改革开放打开国门,利用自身丰富的廉价劳动力

资源加入全球分工链条的时候,无疑是遵循了比较优势的发展思路。

比较优势原则是指专长能创造价值,在市场上要想赚钱必须发挥你的专长。该原则的依据是分工理论,即让每一个人去做最适合他做的工作,让每一个企业生产最适合它生产的产品,社会的经济效率才会提高。没有比较优势的人,很难取得超出平均水平的收入;没有比较优势的企业,很难增加股东财富。

比较优势原则要求中小企业把主要精力放在自己的比较优势上,建立和维持自己的比较优势,使中小企业长期获利。

知识链接 ▷▷

马太效应

马太效应(Matthew Effect),是指好的愈好、坏的愈坏、多的愈多、少的愈少的一种现象。

1968年,美国科学史研究者罗伯特·莫顿(Robert K. Merton)首次用“马太效应”来描述这种社会心理现象:“相对于那些不知名的研究者,声名显赫的科学家通常得到更多的声望。即使他们的成就是相似的、同样的,在同一个项目上,声誉通常给予那些已经出名的研究者,例如,一个奖项几乎总是授予最资深的研究者,即使所有工作都是一个研究生完成的。”

同时,罗伯特·莫顿将“马太效应”归纳为:任何个体、群体或地区,一旦在某一个方面(如金钱、名誉、地位等)获得成功和进步,就会产生一种积累优势,就会有更多的机会取得更大的成功和进步。

此术语后为经济学界广泛借用,反映贫者愈贫、富者愈富、赢家通吃的经济学中收入分配不公的现象。

3. 期权原则

期权是指不附带义务的权利,它是有经济价值的。期权原则是指在估价时要考虑期权的价值。期权概念最初产生于金融期权交易,它是指所有者(期权购买人)能够要求出票人(期权出售者)履行期权合同上载明的交易,而出票人不能要求所有者去做任何事情。在财务上,一个明确的期权合约经常是指按照预先约定的价格买卖一项资产的权利。

广义的期权不限于财务合约,任何不附带义务的权利都属于期权,且许多资产都存在隐含的期权。例如,一个企业可以决定某个资产出售或者不出售。如果价格不令人满意就什么事也不做,如果价格令人满意就出售。这种选择权是广泛存在的。一个投资项目,本来预期有正的净现值,因此被采纳并实施了,上马以后发现它并没有原来设想的那么好。此时,决策人不会让事情按原计划一直发展下去,而会决定方案下马或者修改方案,使损失减少到最低。这种后续的选择权是有价

值的,它增加了项目的净现值。在评价项目时就应考虑到后续选择权是否存在以及它的价值有多大。有时一项资产附带的期权比该资产本身更有价值。

4. 净增效益原则

净增效益原则是指财务决策建立在净增效益的基础上,一项决策的价值取决于它和替代方案相比所增加的净收益。

一项决策的优劣,是与其他可替代方案(包括维持现状而不采取行动)相比较而言的。如果一个方案的净收益大于替代方案,我们就认为它是一个比替代方案好的决策,其价值是增加的净收益。在财务决策中净收益通常用现金流量计量,一个方案的净收益是指该方案现金流入减去现金流出的差额,也称为现金流量净额。一个方案的现金流入是指该方案引起的现金流入量的增加额;一个方案的现金流出是指该方案引起的现金流出量的增加额。“方案引起的增加额”,是指这些现金流量依存于特定方案,如果不采纳该方案就不会发生这些现金流入和流出。

净增效益原则的应用领域之一是差额分析法,也就是在分析投资方案时只分析它们有区别的部分,而省略其相同的部分。净增效益原则初看似很容易理解,但实际贯彻起来需要非常清醒的头脑,需要周密地考察方案对企业现金流量总额的直接和间接影响。例如,一项新产品投产的决策引起的现金流量,不仅包括新设备投资,还包括动用企业现有非货币资源对现金流量的影响;不仅包括固定资产投资,还包括需要追加的营运资金;不仅包括新产品的销售收入,还包括对现有产品销售积极或消极的影响;不仅包括产品直接引起的现金流入和流出,还包括对公司税务负担的影响等。

净增效益原则的另一个应用是沉没成本概念。沉没成本是指已经发生、不会被以后的决策改变的成本。沉没成本与将要采纳的决策无关,因此在分析决策方案时应将其排除。

6.2.3 有关财务交易的原则

1. 风险-报酬权衡原则

风险-报酬权衡原则是指风险和报酬之间存在一个对等关系,投资人必须对报酬和风险作出权衡,为追求较高报酬而承担较大风险,或者为减少风险而接受较低的报酬。所谓“对等关系”,是指高收益的投资机会必然伴随巨大风险,风险小的投资机会必然只有较低的收益。

在财务交易中,当其他一切条件相同时人们倾向于高报酬和低风险。如果两个投资机会除了报酬不同以外,其他条件(包括风险)都相同人们会选择报酬较高的投资机会,这是自利行为原则所决定的。如果两个投资机会除了风险不同以外,其他条件(包括报酬)都相同,人们会选择风险小的投资机会,这是风险反感决定

的。所谓“风险反感”是指人们普遍对风险有反感,认为风险是不利的东西。确定的1元钱,其经济价值要大于不确定的1元钱。

如果人们都倾向于高报酬和低风险,而且都在按照他们自己的经济利益行事,那么竞争结果就产生了风险和报酬之间的权衡。你不可能在低风险的同时获取高报酬,因为这是每个人都想得到的。即使你最先发现了这样的机会并率先行动,别人也会迅速跟进,竞争会使报酬率降至与风险相当的水平。因此,现实的市场中只有高风险同时高报酬和低风险同时低报酬的投资机会。

2. 投资分散化原则

投资分散化原则,是指不要把全部财富投资于一个公司,而要分散投资。投资分散化原则的理论依据是投资组合理论。马克维茨的投资组合理论认为,若干种股票组成的投资组合,其收益是这些股票收益的加权平均数,但其风险要小于这些股票的加权平均风险,所以投资组合能降低风险。

分散化原则具有普遍意义不仅仅适用于证券投资,公司各项决策都应注意分散化原则。不应当把公司的全部投资集中于个别项目、个别产品和个别行业;不应当把销售集中于少数客户;不应当使资源供应集中于个别供应商;重要的事情不要依赖一个人完成;重要的决策不要由一个人做出。凡是有风险的事项,都要贯彻分散化原则,以降低风险。

3. 资本市场有效原则

资本市场是指证券买卖的市场。资本市场有效原则是指在资本市场上频繁交易的金融资产的市场价格反映了所有可获得的信息,而且面对新信息完全能迅速地做出调整。

资本市场有效原则要求理财时重视市场对企业的估价。资本市场是企业的一面镜子,又是企业行为的校正器。股价可以综合反映公司的业绩,弄虚作假、人为地改变会计方法对于企业价值的提高毫无用处。一些公司把巨大的精力和智慧放在报告信息的操纵上,通过“创造性会计处理”来提高报告利润,企图用财务报表给使用人制造幻觉,这在有效市场中是无济于事的。用资产置换、关联交易操纵利润,只能得逞于一时,最终会付出代价,甚至导致公司破产。市场对公司的评价降低时,应分析公司的行为是否出了问题并设法改进,而不应设法欺骗市场。妄图欺骗市场的人,最终会被市场所抛弃。

4. 货币时间价值原则

货币时间价值原则,是指在进行财务计量时要考虑货币时间价值因素。“货币的时间价值”是指货币在经过一定时间的投资和再投资所增加的价值。货币具有时间价值的依据是货币投入市场后其数额会随着时间的延续而不断增加。这是一种普遍的客观经济现象。要想让投资人把钱拿出来,市场必须给他们一定的报酬。

货币时间价值原则的首要应用是现值概念。由于现在的1元货币比将来的1

元货币经济价值大。不同时间的货币价值不能直接加减运算,需要进行折算。通常要把不同时间的货币价值折算到“现在”时点,然后进行运算或比较。把不同时点的货币折算为“现在”时点的过程称为“折现”,折现使用的百分率称为“折现率”,折现后的价值称为“现值”。

货币时间价值的另一个重要应用是“早收晚付”观念。对于不附带利息的货币收支,与其晚收不如早收,与其早付不如晚付。货币在自己手上,可以立即用于消费而不必等待将来消费,可以投资获利而无损于原来的价值,可以用于预料不到的支付,因此早收、晚付在经济上对中小企业是有利的。

6.3 中小企业财务环境分析

中小企业由于所有制和内部规模的限制,使得在贷款市场处于弱势地位,政府为了鼓励中小企业的发展,通常会设立一定的发展基金或者税收优惠,等等。

6.3.1 中小企业税收政策

政府对中小企业最直接的扶持政策是给予中小企业税收上的优惠。西方各国对中小企业普遍采取低征税制。例如,法国政府对中小企业的税收优惠包括:对1983—1986年新建中小企业前三年免征后两年减半征收所得税;中小企业职工收入投资于企业,可部分免征个人所得税。在我国针对营业规模较小的中小企业,所得税有相应的优惠:对在西部地区相关行业的新建企业实行一定期限的减免税,鼓励其加大原始积累和增加生产发展基金;对特殊性质的中小企业(如福利型企业)免税,鼓励其自食其力、自我发展;对高科技、高风险中小企业在增值税缴纳方面有一定优惠,鼓励科技人员等创办此类企业,推进我国新技术、新产品、新服务种类的开发。例如,自2000年6月24日至2010年年底以前,对增值税一般纳税人销售其自行开发生生产的软件产品,按17%的法定税率征收增值税后,对其增值税实际税负超过3%的部分实行即征即退政策(包括将进口的软件进行转换等本地化改造后对外销售),还有的税收政策鼓励企业雇佣下岗职工。

6.3.2 中小企业信贷政策

中小企业贷款难的原因是多方面的:部分中小企业自身素质差、资本金不足、资信情况不透明,市场竞争加剧,直接融资渠道狭窄,社会信用环境差,社会中介服务体系不完善等是主要原因。从银行方面看,部分商业银行对中小企业贷款的营销观念不强,在强化约束机制的同时缺乏激励机制,在机构设置、信用评级、贷款权

限、内部管理等方面,不能完全适应中小企业对金融服务的需求。因此,各国政府还通过信贷政策来鼓励和支持中小企业的发展。1998年和1999年,中国人民银行先后印发了《关于进一步改善中小企业金融服务的意见》(银发〔1998〕278号)以及《关于加强和改进对中小企业金融服务的指导意见》(银发〔1999〕379号),各商业银行进一步加强和改进了对中小企业的金融服务,2002年8月1日,中国人民银行又印发了《关于进一步加强对有市场、有效益、有信用中小企业信贷支持的指导意见》,各级商业银行要在支持信贷原则的前提下,加大支持中小企业发展的力度;要充分认识发展中小企业对落实中央扩大内需、增加就业、保持社会稳定的重要意义,对产权明晰、管理规范、资产负债率低、有一定自有资本金、产品有订单、销售资金回笼好、无逃废债记录、不欠息、资信状况良好的有市场、有效益、有信用的中小企业,积极给予信贷支持,尽量满足这部分中小企业合理的流动资金需求。从这些政策来看,政府对中小企业的发展趋于支持态度,但需要中小企业积极提升质量,并且选择政策发展需要的行业,才能改善融资环境。

6.3.3 中小企业信用担保体系

中小企业很难获得贷款的一个重要原因就是没有管理企业的担保。为了解决我国中小企业融资难,特别是贷款难的问题,借鉴国外成功经验,国家经贸委于1999年6月发布了《关于建立中小企业信用担保体系试点的指导意见》。根据该《意见》,中小企业信用担保机构可采用企业、事业和社团法人的法律形式,在创办初期不以赢利为目的,担保资金和业务经费以政府预算资助和资产划拨为主,同时可吸收社会募集资金。中小企业信用担保的对象为符合国家产业政策,有产品、有市场、有发展前景、有利于技术进步与创新的技术密集型和扩大城乡就业的劳动密集型中小企业。信用担保的种类主要包括中小企业短期银行贷款、中长期银行贷款、融资租赁以及其他经济合同的担保。目前,试点期间的担保重点为中小企业的短期银行贷款。为减轻中小企业财务费用负担,担保收费标准一般控制在同期银行贷款利率的50%以内。

6.3.4 公共工程与政府采购

大力推动国家基础设施建设,协助中小企业扩大内需市场,积极鼓励中小企业参与国家公共工程和政府采购方案,也是各国优化中小企业成长环境的成功经验。即使在崇尚公平竞争的美国,国家也充分利用政府订货政策在财政上给予中小企业以支持。日本有《确保中小企业承包政府及公共需求法》,我国台湾地区也有《协助中小企业参与公共工程及采购方案》。

6.4 中小企业财务管理内容

6.4.1 中小企业营运资金管理

1. 营运资金的概念

狭义的营运资金是指企业的流动资产减去流动负债后的余额,也称净营运资金。它是企业一定时期流动资产与流动负债之间的差额。当此差额大于零时,企业的流动资产不仅可以偿还各种短期债务,而且不必变现长期资产,同时这剩余的流动资产还可以作为清偿非流动资产负债的来源。净营运资金作为判断和分析企业流动资金运作状况和财务风险的重要依据,广泛使用在企业的偿债能力和财务风险的研究中,能有效地反映企业当时的短期偿债能力,且对于衡量企业短期财务风险,评估企业资金流动性等具有重要意义。

广义的营运资金是指所有的流动资产。它包含了企业所有的流动资产,即由企业一定时期持有的现金、有价证券、应收和预付账款以及各类存货资产等构成,这些具体的流动资产的控制、持有状况的确定是企业日常财务控制中的重要内容。广义的营运资金是将企业营运资金与企业再生产的各个过程紧密地联系起来,促使企业的财务管理向生产管理和经营管理的各个领域渗透,做到理财与经营相结合。使用广义理解方式能使企业把握住一段时期营运资金的具体管理对象,而运用净营运资金的差量的理解方式,就无法切实掌握不同具体流动资产的变化和发展趋势。而广义的营运资金虽然包括了全部流动资产,但却将流动负债对企业一段时期营运资金的影响排除在外。

第三种理解方式可表述为,企业营运资金是企业一定时期流动资产和流动负债的统称。在这种理解方式下,营运资金管理应包括企业流动资产和流动负债管理的全部内容,它将企业的流动资产管理与流动负债管理一起进行。这种理解是将企业的营运资金管理与企业一段时期的流动负债管理紧密地结合起来,弥补了前两种理解方式的缺陷。

2. 营运资金的特点

(1) 周转期短。企业占用在流动资产上的资金通常会在1年或1个营业周期内收回,对企业的影响较小,因此,营运资金可以通过短期筹资方式解决。

(2) 易变现。在意外情况下,可以迅速变卖,解决企业的财务困难。

(3) 实物形态的变动性。流动资金每次循环都要经过采购、生产、销售过程,并表现为现金、材料、在产品、产成品、应收账款等具体形态,所以管理时,应合理配置各项流动资产的资金数额。

(4) 来源的灵活性。银行短期借款、短期融资债券、商业信用、应交税金、应交

利润、应付职工薪酬、预收货款、票据贴现等都是筹集营运资金的渠道。

3. 中小企业营运资金管理的内容

由于现金、应收账款和存货在营运资金中占有重要地位,下面将围绕这三个内容介绍中小企业运营资金管理的内容。

(1) 中小企业现金管理的内容

1) 加强现金预算控制

现金预算是现金管理的基础,它是企业财务计划和控制过程中的一种主要手段。现金预算通过对未来一段时间内现金流入和现金流出的规划,可以帮助中小企业业主了解未来现金流量的总体情况,以便及时调度资金,保证及时足额地支付到期账款。

2) 确定最佳现金持有量控制标准

现金是企业资产中流动性最强的部分,是满足企业正常经营支出、清偿债务、履行纳税义务的重要保证。因此,企业保持足够的现金余额,对于增加企业资产的流动性,降低或避免经营风险和财务风险都具有十分重要的意义。但是,现金又是一种非赢利性资产,持有量过多,会给企业造成较大的机会损失,降低企业整体资产的获利能力。因此,现金管理的目的,就是在现金的流动性与收益性之间做出合理的选择,力求做到既保证企业正常生产经营活动的需要,又不使企业现金多余闲置,以获取最大的长期利润。

3) 加强对现金缺口的控制

现金缺口,是指从购买物资及服务而支付现金到因销售商品和提供服务而收回现金之间的时间间隔。行业的不同对现金缺口有很大影响,在一些行业基本是一手交钱一手交货,而另外一些行业应收账款金额较大,现金缺口就较大。由于存在现金缺口,公司需要贷款才能正常运转。现金缺口越大,公司所需要的贷款时间也越长,公司将支付更多的利息。因此,应该延长采购存货的应付账款付款期,缩短应收账款收款期,加快存货周转期。公司存货周转越快,所需现金越少,可以减少向银行的贷款,还可以通过合理利用现金浮游量,改进工资的支付方式等方式解决现金缺口问题。

4) 进一步完善现金控制的内部规章制度

一般而言,一个好的现金管理制度应包括以下内部控制要点:现金收支与记账的岗位分离;现金收入、支出要有合理、合法的凭据;全部收支及时准确入账,并且支出要有核准手续;控制现金坐支,当日收入现金应及时送存银行;按月盘点现金,编制银行存款余额调节表,以做到账实相符;加强对现金收支业务的内部审计。

(2) 中小企业应收账款的管理内容

1) 加强中小企业信用外部环境的建设

虽然企业可以通过设立信用部门调查购货方的信用状况,但这种做法对于个

人和中小企业来讲成本很高。一个思路是对于没有实力成立自己的信用管理部门或不知道应该怎样进行信用管理的中小企业,按照国际通行的做法是购买信用管理顾问公司信息服务。目前我国已经有一些这样的资信调查与管理顾问公司。另外一个思路是建立以政府为主导的信用保证体系。因为一些大的咨询公司的主要服务对象是大型企业和规模较大的中型企业,而对于小型企业,这部分企业本身资信程度较低,失败率高,但又经不起对方企业失信。因此,只有依靠政府建立一套完善的信用保证体系,才能保障中小企业健康发展。

2) 加强企业内部信用制度的建设

建立企业信用管理制度是提高营运资金管理水平的一项主要措施,信用管理是对赊销行为的事前控制,这是我们目前对应收账款风险控制最欠缺的环节,也是对应收账款控制最有效的环节。将事后控制转为事前控制,这是从源头上控制应收账款的最有效的办法。

建立信用管理体系,强化对企业信用政策的制定与执行过程的控制。企业建立信用管理体系,通过对客户的调查和事前、事中、事后的风险控制,可以有效地降低企业经营的风险,防止企业的客户出现拖欠和失信现象。企业内部信用管理体系主要包括:

首先,建立客户资信管理制度。这一制度主要了解与客户的有关信息,包括企业内部信息管理制度、客户住处管理制度、资信调查制度、客户信用分级管理制度等。建立客户档案,防止盲目信任从而造成坏账。

其次,建立内部授信制度。授信制度是在进行商品交易过程中通过一系列审批,按照一定的信用标准,对信用的实施进行限制和控制,保证企业信用制度的执行,该项制度包括“信用申请审查制度”、“信用额度审核制度”和“交易审批制度”等。授信管理工作的核心是信用标准的制定。

最后,建立应收账款管理制度。收账是实施信用政策的最后环节,也是最关键的步骤。我国许多企业在应收账款管理上采用了一系列的制度,如销售人员定期与购货商核对应收账款,督促其还款。但依靠这种强制性的收账措施对于扩大企业的销售有很大影响,因为市场营销人员为了少承担责任往往采用保守的销售政策,或采用一些不规范的方式收账,影响企业的声誉。作为一个企业应该有一定的信用政策,这一政策不应由销售人员具体负责,而应该是企业会计管理制度的一部分。因此,应加强对应收账款的系统性和科学性管理,加强事前对购货单位的信用调查,注意事中督促和及时收账,从而保证企业信用制度的全面实施。

(3) 中小企业存货管理的内容

1) 建立健全社会化服务体系

政府要提供一定的财力支持社会化服务体系的发育和成长,积极创办面向中小企业的各类学校,培养合格的管理人员和财务人员,提高中小企业的财务管理

水平。

2) 建立健全存货管理的内部控制制度

建立健全存货管理的内部控制制度,形成有力的内部牵制制度,科学确定存货的最佳结构以加强对存货的管理;对于小型企业,为了既简化工作又加强管理,就需要对各种各样的存货进行科学分类,并根据存货的特点采用不同的方法进行控制,即实施作业成本管理方法(简称ABC法);对于中型企业,建议在ABC法基础上,再对于A类存货进行经济批量模型的使用。

知识链接 ▷▷

作业成本管理

作业成本管理(Activity-Based Costing Management, ABCM)是以提高客户价值、增加企业利润为目的,基于作业成本法的新型集中化管理方法。它通过对作业及作业成本的确认、计量,最终计算产品成本,同时将成本计算深入到作业层次,对企业所有作业活动追踪并动态反映,进行成本链分析,包括动因分析,作业分析等,为企业决策提供准确信息;指导企业有效地执行必要的作业,消除和精简不能创造价值的作业,从而达到降低成本,提高效率的目的。许多国际性的大型制造和IT企业,如惠普公司都已实施了作业成本管理,中国的一些领先型制造企业,如许继电气集团等也在尝试开展作业成本管理,作业精简和效能提高的作用十分明显。

作业成本核算模型是实施作业成本管理的基础,是对作业成本法核算体系的描述,在作业成本法的实施过程中具有重要地位。作业成本要素是构成作业成本核算模型的元素,他们按照一定规则组合在一起形成作业成本核算模型。

3) 定时清理仓储,对积压存货进行质量分析和特别定价

所谓质量分析是指对企业存货的自然质量、实效质量和品种结构等情况进行分析。存货的自然质量即存货的自然状态,如外观的完好、质量的等级等。通过对存货自然质量分析,可以初步确定企业存货的状态,为分析存货的可使用价值和变现价值奠定基础;实效质量分析包括保质期、技术占有期等;品种构成分析主要从多元化程度,存货的赢利能力、存货的周转状况和存货的市场发展前景方面进行分析。

而特别定价是指对于企业用于销售可能积压存货而采用的特别定价策略,从一般常识出发,一件商品没有卖出去,它只会随着时间的久远而越来越难卖,越难卖也就越不值钱,形成恶性循环,最可行的做法就是不要过多地考虑成本,把剩下的商品处理得越快越好。这样做意味着盘活了企业的存量资金,减少了实际的损失。

6.4.2 中小企业投资管理

1. 中小企业投资特点

中小企业因其规模的限制,企业组织机构和经营管理方式一般采取高度集中的模式。因此,对于中小企业,投资不仅是财务管理的核心内容,更是关系企业生死存亡的关键因素。中小企业投资应具有自身的特点。

(1) 以对内投资方式为主

对内投资主要有以下几个方面:一是对新产品试制的投资;二是对技术设备更新改造的投资;三是对人力资源的投资。目前应特别注意人力资源的投资,从某种角度来说,加强人力资源的投资,拥有一定的高素质的管理和技术型人才,是企业制胜的法宝。

(2) 分散资金投向,降低投资风险

中小企业在积累的资本达到了一定的规模之后,可以进行多元化经营,把鸡蛋放在不同的篮子里,从而分散投资风险。

(3) 应规范项目的投资程序

当中小企业在资金、技术操作、管理能力等方面具备一定的实力之后,可以借鉴大型企业的普遍做法,规范项目的投资程序,实行投资监理,对投资活动的各个阶段做到精心设计和实施。另外,要注意实施跟进战略,规避投资风险。

2. 中小企业投资战略

企业投资战略必须以企业总体发展战略为指导。根据不同的标准,企业投资战略有不同的分类:按投资战略性质及发展方向,可分为进取型、保守型和退却型投资战略;按投资战略的投向特征,可分为专业化和多元化投资战略;按照投资领域的产业特征,可分为资金密集型、技术密集型和劳动密集型投资战略。不同类型的投资战略适用于不同类型与阶段的企业。中小企业对其投资战略的选择必须考虑企业内外部各种相关因素,主要包括市场机会和风险、企业发展目标和阶段、企业现有投资规模和结构、企业内部经营管理状况等。

(1) 投资方向的选择

由于中小企业一般处于孕育期和发展期,在发展方向上应选择较为积极的投资战略,所以进取型投资战略是中小企业发展的首选战略。处于孕育期、经济实力较弱的企业,对外筹资能力一般较低,主要通过内部积累实行企业扩张,战略上相应选择内涵发展型投资战略,通过在资源、技术、销售等方面有侧重的开发,逐步扩大企业生产,增强企业实力;处于成长期、综合实力较强的中小企业则已经具备一定规模和抗风险能力,在投资方向上具有更大的自由度,除了选择内涵方向的投资外,还应根据市场的发展选择时机进行外延投资,结合企业所属行业特征、企业管

理能力、规模实力、发展目标及产品结构等一系列因素,适当选择专业化或多元化的投资战略。

当然在经济大环境不景气、企业发展空间萎缩的情况下,企业也可以选择退却型战略,及时从亏损领域抽回资金和人员,重新寻找有发展前途的领域。当企业的产品市场已经趋于饱和,企业又无力开辟新市场时,企业选择保守型投资战略有利于企业产品的转向。

(2) 投资产业的选择

投资产业方向的选择是关系企业长远发展的关键问题。中小企业在选择时必须充分考虑市场机会、竞争状况、企业自身综合实力及产品技术特点等问题。

中小企业,尤其是处在初创时期的中小企业,在资金匮乏的情况下,应首先考虑劳动密集型投资战略。当然,这也需以劳动成本较低为前提。若企业已具备一定的资金实力,且市场出现较好的投资时机,企业应适时选择自己的密集型投资战略。但考虑到自身抗风险能力的局限,中小企业应高度重视投出资金的流动性和安全性,防范财务风险。当企业具备雄厚的技术力量和研究开发能力时,如高科技中小企业,则应选择技术密集型投资战略,但这种战略需有强大的市场营销和资金投入作为支持。

可以看出传统意义上的中小企业在投资产业上的战略选择,基本遵循“劳动密集型—资金密集型—技术密集型”发展路线。但伴随知识经济时代的到来,在风险投资机制逐步建立的今天,中小企业在投资产业选择中有了更广阔的空间。在技术密集型的产业中,众多小公司迅速崛起,中小企业投资战略制定更加复杂灵活。

6.4.3 中小企业筹资管理

中小企业的发展很多不是受技术和产品的限制,而是由于资本的限制。因此,中小企业的融资问题非常重要,决定着企业能否健康发展壮大。企业融资成本是企业融资效率的决定性因素,对于中小企业来说,选择哪种融资方式具有重要的意义。一般情况下,按照融资来源划分,有以下几种主要融资方式:股权融资、银行融资、内部融资、商业融资、债券融资。此外,还有其他几种混合性质的融资方式。

1. 股权融资

股权融资是解决中小企业长期稳定资本的有效方法,也是企业最重要的融资方式之一。有发展战略思路的企业要从创业开始就考虑股权融资,如吸收风险投资。在此基础上进一步设计好第二期、第三期股权融资的规模和时间。例如,企业内部员工持股、找出和企业自身兴趣相似的公司进行战略合作。

股权融资方式有两种重要的方式分别是风险融资和二板市场融资。风险融资

是主要由风险投资公司进行风险判断、资金投入、经营管理的综合工程,风险投资公司的投资对象一般为高新技术项目起步不久、急需资金的新开办的中小企业。根据一般规律,高新技术成果的市场化、产业化总是由中小企业创新型吸纳开始。由于高新技术成果本身蕴涵着技术风险和市场风险,这些中小企业很难取得信贷支持,它们需要一种可适应周期长、高风险和高收益相伴的股权资本为之服务,这种资本就是风险资本。

二板市场是指主板市场以外的融资市场,也称创业板市场,是为高新科技领域中运作良好、成长性强的新兴中小企业提供的融资场所。二板市场的存在主要是因为主板市场的门槛相对较高,对于那些刚刚步入扩张阶段或稳定成熟阶段的中小高新技术企业来说,存在难以逾越的规模障碍;另外,在主板市场严格的指标管理机制下,即使进入主板市场通道,也无法满足众多的高新技术企业的融资要求。

2. 银行贷款

银行融资主要是指中小企业向银行贷款。相对大企业,中小企业较难申请到银行贷款,一方面中小企业可以通过项目融资的方式,主动与多家银行接触,争取银行对项目的贷款支持;另一方面企业可以寻求担保机构的专业担保,提高信用来取得贷款。在选择银行融资时,要充分注意各银行间不同的信贷政策,选择对中小企业最为有利、最为优惠的银行。

3. 内部融资

内部融资是指中小企业不依赖外部资金,而在本单位内部筹集所需的资金。它需要处理好股利发放和留存收益之间的关系,主要是通过以前的利润留存进行资本纵向积累的一种融资方式。其来源一是企业自身的积累,二是某些暂时闲置的可用来周转的资金,如折旧准备等。与外部融资相比,由于经营规模、资金实力、信誉保证、还款能力等方面的限制,中小企业在内部融资上相对容易一些,且融资成本较低,因此内部融资是中小企业筹集发展资金的主要渠道和基础方式。

4. 商业融资

商业融资是指通过正常的商业往来和商业信用形成的短期应收应付往来。这要求企业合理制定应收款政策,利用供应商提供的信用,减少资金占用成本。

5. 债券融资

企业通过适时发行公司债券,融入定向资金,解决专项投资。但债券发行的审批过程较为严格。目前我国的债券市场规模仍比较小,一般大型重点国有企业才可以获准发行债券。

6. 其他融资方式

(1) 中小企业发展基金

企业可以通过争取国家设立的中小企业发展基金的投资或贷款,通常这些企业从事的行业必须是国家大力扶持的行业。为协助中小企业发展,我国在实行财

政预算分级管理的体制下,国家对省、地(市)、县安排财政支出时,可按一定比例提取中小企业发展基金,或由国家财政和银行共同出资组建,还可以通过社会筹资、发行债券、发行股票等形式扩充基金。发展基金设中小企业专项贷款,运用发展基金配合金融机构对不能按通常条件,融资或担保的中小企业给予帮助。根据中小企业改善经营管理或特殊需要而发放各种专项贷款,如回收期限长且投资收益不确定的贷款。由于风险较高,各金融机构不愿放贷,基金联合中小企业信用担保,对提高金融机构放贷意愿且缺乏担保的中小企业将很有帮助。

(2) 资助中小企业的发展计划

企业可以争取国家设立的资助中小企业发展计划的投资或贷款,通常这些企业从事的行业是国家欲大力发展的行业。许多国家把中小企业作为国家经济发展体系中重要组成部分,并在各类发展计划中明确中小企业的扶持计划,如中小企业科技扶持计划、财政援助计划、海外发展资助计划等。

(3) 票据贴现融资

票据贴现融资指票据持有人将商业票据转让给银行,取得扣除贴现利息后的资金。在我国商业票据主要是指银行承兑汇票和商业承兑汇票。这种融资方式的优势之一在于银行不按照企业的资产规模来放款,而是依据市场情况来贷款。企业收到票据至票据到期兑现之日,往往是少则几十天,多则 300 天,资金的这段时间处于闲置状态。企业如果能充分利用票据贴现融资,远比申请贷款手续简便,而且融资成本低。

(4) 买方贷款

如果企业的产品有可靠的销路,但自有资本金不足、财务管理基础较差、可以提供的担保品或第三方担保比较困难,在此情况下,银行可以按照销售合同,对其产品购买方提供贷款支持。卖方可以向买方收取一定比例的预付款,以解决生产过程中的资金困难,或者由买方签发银行承兑汇票,卖方持汇票到银行贴现。

(5) 出口创汇贷款

对于生产出口产品的企业,银行可根据出口合同或进口方提供的信用签证,提供打包贷款;对有现汇账户的企业,可以提供外汇抵押贷款;对外汇收入来源的企业,可以凭借结汇凭证取得人民币贷款;对出口前景看好的企业,银行还可以提供一定数额的技术改造贷款。

(6) 联合协作贷款

有些中小企业产品销路很广,或者是为某些大企业提供配套零部件,或者是企业集团的松散型子公司。在生产协作产品过程中,需要补充生产资金,可以寻求一家主办银行牵头,对集团公司统一提供贷款,再由集团公司对协作企业提供必要的资金,当地银行配合进行合同监督;也可由牵头银行同异地协作企业的开户银行结合,分头提供贷款。

6.5 我国中小企业财务管理现状及解决措施

6.5.1 财务管理现状

1. 投资、融资能力欠缺,表现为投资短期化和盲目化

(1) 投资能力欠缺,缺乏可行性研究

中小企业一般由业主或几个主要股东决定投资,没有进行可行性分析,不能全面掌握市场情况。对于企业收缩与扩张战略、选择筹资渠道模式的结构、确立新的投资方向等缺乏可行性研究,这样就会促使中小企业过分追求短期目标,总是想尽快收回投资,而投资却往往是凭直觉,故盲目性大、方向难以把握。这种投资的盲目性使得企业很难把握正确的投资方向,表现为多元化投资愿望过于强烈。中小企业进行多元投资,主要依靠自有资金,对多元投资项目在管理上欠缺控制力,并且缺乏相应的管理人才。

(2) 筹融资能力差

中小企业贷款难,主要表现为抵押难和担保难:一是企业原来大多是依赖银行的信贷资金起步发展的,原有的有效资产已经向银行抵押完毕,新建企业不动产规模大多较小,也难以提供足值抵押,加上目前抵押贷款的抵押率较低,抵押不足的矛盾更为突出。二是难以找到合适的担保人,效益好的企业不愿替别人作保;效益一般或太差的企业,银行又不认同担保资格。三是中小企业产权主体不明确,财务不规范,抵抗风险能力弱。负债过多,风险大,造成中小企业信用等级低,资信相对较差。中介机构不健全,缺乏支持中小企业发展的投资风险基金和直接融资渠道。四是中小企业业务量小,手续麻烦。按照现代金融理论的解释,中小企业融资难,主要是“信息不对称”带来的市场的“逆向选择”和“道德风险”,银行为了降低“道德风险”,必须加大审查监督的力度,而中小企业贷款“小、急、频”的特点使银行的审查监督成本和潜在收益不对称,降低了它们在中小企业贷款方面的积极性。五是国家的优惠政策也未向中小企业倾斜。因此使中小企业的融资长期处于相对不利的地位,大多数的银行对其贷款也不够热心。

(3) 投资短期化、盲目化严重

其一,中小企业追求短期目标。由于自身规模较小,贷款投资所占的比例比大企业多得多,所面临的风险也更大,所以它们总是尽快收回投资,很少考虑扩展自身规模。其二,中小企业投资存在盲目性,投资方往往找不到很好的向导。

2. 财务控制较弱,内部控制制度不健全

目前中小企业大多数仍是家长式管理,财务是由老板单线控制,但是往往又控制不住。多数企业为了节省成本而缩减财务人员,很多企业甚至从财务到会计到出纳本应该由三个人完成的工作交给一个人来完成。有些中小企业虽然也有公司

管理规定和相应的财务制度,但是在具体操作中却因难以严格把关而导致制度和规定名存实亡。

许多中小企业存在内部控制制度不健全,例如,对现金管理不严,容易造成资金闲置或不足;应收账款控制不严,容易造成资金收回困难;存货控制薄弱,容易造成资金呆滞;重钱不重物,容易资产损失浪费严重;重生产与销售,容易轻理财与内部管理,等等。

3. 管理模式和管理观念落后

一方面,中小企业典型的管理模式是所有权与经营权的高度统一,企业的投资者就是经营者,缺乏经营管理知识,集权现象严重,对于财务管理的理论方法不去理解和研究。家长式作风严重,凭借经验和感觉进行管理,因而往往出现决策失误。领导专权不受约束,管理者职责不明、越权行事,造成财务管理混乱。

另一方面,企业管理者的管理能力和管理素质差。企业管理者缺乏现代财务管理观念,使财务管理失去了在企业管理中的地位和作用。很多中小企业是由家族作坊发展而来,造成财务核算和管理由非专业人员掌握,核算准确率较低,账目较为混乱,财务管理更无从谈起。中小企业会计主体的特殊性,会计工作人员需有比较全面的素质,随着中小企业的发展,仅局限“记账”、“算账”,管理职能发挥不出来。

4. 财务人员素质参差不齐

管理者对财务人员缺乏必要的信任,缺乏民主和监督意识。同时财务管理在企业管理中处于被动和受轻视的地位。很多中小企业人员以精简为主,财务人员被视为辅助人员。优秀的专业人才难留住,形成财务核算、管理较差,管理层对财务管理不信任与财务管理滑坡的恶性循环。

5. 会计基础薄弱

中小企业会计账簿设置不规范,“糊涂账”、“流水账”等较多;会计科目使用不规范,成本、费用混用;原始凭证不规范,签字手续不齐全,自批、自买、自报等现象较普遍;报表不规范,多报、少报现象较多;会计档案不规范,有些凭证、账簿和报表未按规定要求装订成册或及时分类归档保存。

6.5.2 解决措施

1. 做好企业自身内部管理,建立有效的财务管理控制体系

(1) 全方位转变企业财务管理观念

首先,树立人本化理财观念。重视人的发展和管理,是现代管理的基本趋势。其次,树立资本多元化理财观念。积极寻求与外资合作,提高管理水平,实现投资主体多元化。最后,树立风险理财观念。善于对环境变化带来的不确定因素进行科学预测,有预见地采取各种防范措施,使可能遭受的损失降到最低限度,提高抵御风险的能力。

(2) 加强资金管理,强化财务控制

首先,努力提高资金的使用效率,使资金运用产生最佳的效果。其次,加强对营运资金的管理,加快生产经营资金的流动和周转,实现企业利润最大化。最后,加强财产控制,建立健全财产物资管理的内部控制制度,在物资采购、领用、销售及样品管理上建立规范的操作程序。

(3) 加强财务预算管理,建立有效内部制约机制

企业财务部门根据企业的经营目标,在充分论证和可行性研究的基础上,编制财务预算,提交董事会审议。董事会对财务预算审议通过后形成的决议,作为企业工作的法定依据和目标。董事会通过的财务预算由企业经营层组织实施,财务部门进行全过程的动态监控,并将财务预算的执行情况向董事会报告。为了保证预算目标的实现,根据企业内部的管理层次和组织结构,要建立有效的内部制约制度,主要包括财务收支审批制度、权限规定、联签手续、稽核制度等。落实责任制,并且通过财务会计信息的记录、分析和反馈,形成事前控制、事中监督、事后考核的企业内部控制系统。严格对财务实施考核,兑现奖惩。

(4) 正确进行投资决策,努力降低投资风险

投资决策需要权衡风险和回报,一个投资项目要有好的回报,涉及多方面的因素:首先要投资方向适当;其次要投资时机适当;最后要适合环境变化。项目建成后还需管理科学,经营良好。任何一个方面的问题都有可能使支出增加,甚至使项目的预期呈反向效应,造成巨大损失,使企业陷入困境。正因如此,现代企业对投资决策非常慎重。因此,企业在决策时要识别风险,判断风险,决策后进行风险管理,规避风险,从而获得最大的投资效益。有了投资前的科学论证,投资后的跟踪监督,加强管理,再加上提取一定的投资风险准备,可以使企业在投资活动中有效地防范风险,取得较高的投资回报率。

2. 完善法人治理结构

目前中小企业投资结构已逐渐多元化,企业应严格按照《公司法》建立股东会、董事会、监事会,赋予董事会、监事会应有的权利,保证独立董事公正性,强化监事会职能,把董事会人员的罢免交由监事会负责,内部审计机构直接归监事会领导,防止董事长、总经理一人兼任,出现一股独大及“内部人控制”现象。通过完善法人治理结构,维护其他股东合法利益。

3. 加强内部监督

具体地讲,包括以下几个方面的内容:第一,财务部门内部现金、账、物要专人分管,严格执行内部牵制制度,并定期进行岗位轮换;第二,严格审批权限和额度,实行责任追究制,对报销不符合规定的票据,除追究当事人的直接责任外,还要追究有关会计人员审核不严的连带责任,以及有关领导的工作失误责任,防止内外勾结侵占企业财产,督促会计人员依据会计规章制度办事,保证会计信息真实可靠;第三,增设内部审计机构,保证审计人员的公正独立性。一方面审计企业内部不合理的开支,避免资金浪费,确保“好钢用在刀刃上”。另一方面防止会计作假,企业

会计信息失真,给企业带来经济损失。因此,强化内部审计是堵塞漏洞,保证投资决策正确、企业稳步发展的必要保障。

案例分析 ▷▷

2005年8月,金华家具公司总经理希阳先生正在研究公司资金筹措方式问题。为扩大生产规模,公司需要到2006年10月末筹措2300万元,其中650万元可以通过公司内部留存收益及提高流动资金利用效果得以解决,其余1650万元部分需要从外部筹措。在此之前,希阳先生已经和投资银行设想了几个方案,并将在2005年9月2日的董事会上正式提交讨论。

公司管理部门最初倾向于以发行股票的方式筹资1650万元。在证券市场上,金华公司普通股每股高达33元,扣除发行费用,每股净价为31元。但是,投资银行却建议通过借款的方式(年利率7%,期限10年)筹措资金,他们认为举债筹资可以降低资本成本。

一、公司背景及其规划

金华家具公司是由几个具有丰富专业知识的投资者于1995年创立的中小企业,经过十年的发展,到2005年,销售收入从刚成立时的1000万元增至1620万元。利润增加到74万元。有关的资料如表6-1和表6-2所示。

根据希阳先生介绍,金华公司的家具生产线较少,不能向市场推出大量的新产品。2001年,该公司的生产线仅包括八种卧室家具类型、五种餐厅家具类型以及其他各种系列的家具类型,如有活动顶板的书桌及酒柜等。各类家具一般是按照传统方式,采用木制结构制作的,或采用类似木制材料进行表面装饰,使其既具有实用性,又具有观赏性。

从生产能力看,目前公司拥有四套独立的生产设备,设在东图的分公司占地面积为15万平方米,主要生产卧室及餐厅家具;而设在西林的分公司占地面积为13万平方米,主要生产其他系列的各种家具。这两个分公司所需要的木制胶合板是由北洼林业局的一家工厂提供;其他各种装饰用材料是由几家工厂分别提供。

为了不断扩充和发展,公司经常组织有关人员进行市场调查,了解消费者的口味与偏好,不断改进产品设计,每年在家具市场上推出2~3种新型家具,并且关闭了相同数量的过时或不受欢迎的生产线,使公司避免了生产线的过度扩张与生产线的低效率。

公司的销售人员近1500人,销售网点遍及全国各地,拥有客户9000多家。目前,市场部门致力于组建地区连锁店及平价商店。公司的管理人员确信,只有连锁店或平价商店才有利于在既定价格下大批量地推销家具。2005年,公司拥有平价商店200家,预计到2006年可达到350~400家。

金华公司拥有1800雇员,平均人均年生产总值为50000元,而同行业的人均生产总值为32000元。管理人员认为在公司中存在着剩余劳动力。

2002年,是家具行业的萧条年,尽管如此,金华公司的销售收入和利润仍比2001分别增长了8.7%和27.6%。在之后的5年中,预计销售收入将成倍增长,而利润增长幅度相对降低(2001—2005年财务预测如表6-3所示)。为了实现这一目标,公司必须扩大生产规模,到2003年年末,使生产能力翻一番。预计在北洼附近耗资1300万元建造一所占地23.9万平方米的工厂,这将是家具行业中规模最大、现代化程度最高的一家工厂。此外,还需要450万元整修和装备现有的厂房和设备;需要价值550万元的流动资金以补充生产规模扩大而短缺的部分;这三项合计共需资金2300万元。

二、家具行业的状况

家具业是高度分散的行业。据了解在1000多家家具企业中,雇员少于900人的占2/3。2001年,家具行业的销售收入为100亿元,但其中销售收入超过5000万元的公司只有不到30家。在过去的5年中,家具行业一直经历着兼并和收购的风险,而且这种趋势愈演愈烈。在其他行业的大公司以收购家具公司的形式实现多种经营的同时,本行业中的大公司也在吞并小公司。例如,年销售收入6500万元的宏远公司被中美合资的科克公司兼并。家具行业的发展前景是可观的。经济不景气时期已经过去,该行业也随着整个经济的复苏发展起来。

表6-1、表6-2、表6-3、表6-4列示了三个独立的家具公司和金华公司的财务资料。

三、公司财务状况及其规划

金华公司现有长期借款380万元,其中10万元在一年内到期。年利率为5.5%,每年分两期偿还本金10万元。借款合同规定公司至少要保持225万元的流动资金。金华公司2000年以每股15元公开发行普通股170000股。目前,该公司发行在外的普通股共计600000股,其中高级职员和董事会成员持有20%左右。其股利分配政策保持不变,年股利率为每股0.4元。

公司筹措1650万元的两种方案如下:

方案一:发行普通股

除非在股票发行日之前证券市场情况发生重大变化,公开发行普通股258000股将为公司筹措1650万元。这种方案必须在董事会讨论决定后90天,即在2005会计年度结束后方可实施。

方案二:举债

向银行举借年利率为7%,期限为10年的贷款。其有关内容为:

- A. 从贷款取得后第30个月开始,每半年偿还本金82.5万元;
- B. 第十年末偿还贷款本金的25%(330万元);
- C. 借款的第一年,公司的流动资金必须保持在借款总额的50%,以后每年递增10%,直至达到未偿还贷款的80%;

- D. 股东权益总额至少为 600 万元；
- E. 借款利息必须在每季末支付。
- 希阳先生必须准备一份详细的计划,他希望为公司赢得最大的利益,并可以在 9 月 2 日的董事会上向大家解释他的计划。

思考讨论题 ▷▷

1. 两种不同筹资方式下的资本成本各为多少？
2. 不同的筹资方式对公司的财务状况有何影响？
3. 你认为应采取哪种筹资方式？是发行股票还是取得银行借款？做出你最终的决策。

表 6-1 金华家具公司资产负债表(12 月 31 日)

单位:万元

项目	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年 8 月 20 日
资产				
现金	26	23	24	63
应收账款	209	237	273	310
存货	203	227	255	268
其他	8	10	11	14
流动资产合计	446	497	563	655
固定资产总值	379	394	409	424
减:累积折旧	135	155	178	189
固定资产净值	244	239	231	235
固定资产合计	244	239	231	235
资产总计	690	736	794	890
负债及股东权益				
应付账款及应计费用	62	90	102	105
一年内到期的长期借款	10	10	10	10
应付股利	36	25	26	50
应付税金	108	125	138	170
流动负债合计	105	95	85	80
长期负债(5.5%)	477	516	571	640
股东权益(600000 股)	690	736	794	890
负债及股东权益总计				

表 6-2 金华家具公司损益表

单位:万元(每股价格除外)

项 目	会计年度末 12 月 31 日					32 周末	
	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2004 年 6 月 14 日	2005 年 6 月 13 日
销售净额	1 062	1 065	1 239	1 491	1 620	926	1 279
销售成本	853	880	1 046	1 201	1 274	724	968
销售毛利	209	185	247	290	346	202	311
销售和管理费用	111	122	142	160	184	109	136
利息费用	8	7	7	6	5	3	3
税前利润	90	56	98	124	157	90	172
所得税	44	27	51	66	83	48	87
非常项目前利润	46	29	47	58	74	42	85
非常项目税后净额	—	15	—	—	—	—	—
净收益	46	44	47	58	74	42	85
普通股每股收益							
非常项目前	0.77	0.48	0.78	0.97	1.23	0.70	1.42
非常项目	—	0.25	—	—	—	—	—
净收益	0.77	0.73	0.78	0.30	0.30	0.23	0.27
每股现金股利	0.27	0.27	0.27	0.30	0.30	0.23	0.27
上述成本中包含折旧	—	—	21	22	22	—	—

表 6-3 金华家具公司已预计息税前收益

单位:万元

项目	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
销售净额	2 080	2 500	3 100	3 700	4 200
销售成本	1 574	1 800	2 347	2 800	3 179
销售毛利	506	610	753	900	1 021
销售及管理费用	223	270	335	400	454
息税前利润	283	340	418	500	567
上述成本中包含的折旧	23	75	100	100	100

表 6-4 家具公司其他资料(2004 年)

项目	AA 公司	BB 公司	CC 公司	金华公司
销售收入	3 713.2	12 929.3	7 742.7	1 490.8
净收益	188.4	1 203.3	484.9	58.4
流动比率	3.2	7.2	4.3	4.0
流动资本	1 160.7	4 565.1	2 677.8	372.6
资产负债率	1.4%	2.0%	10.4%	16.0%
流动资本占普通股权益	65.4%	64.9%	67.3%	74.5%
净收益占销售收入	5.1%	8.6%	6.3%	3.95%
净收益占普通股权益	10.6%	17.1%	12.2%	11.7%
普通股每股收益	0.70	2.00	1.93	0.97
普通股每股股息	0.28	0.80	0.60	0.30
价格收益比率	16.2	17.8	16.2	7.2

注：销售收入、净收益和流动资本单位为万元。

关 键 术 语

- 现金流转(Cash Flow)
- 财务管理(Financial Management)
- 财务管理的目标(The Goal of Financial Management)
- 筹资活动(Financing Activity)
- 引导原则(Vectoring Doctrine)
- 机会成本(Opportunity Cost)
- 期权原则(Option Principle)
- 金融资产(Financial Asset)

思 考 题

1. 简述中小企业财务管理的特点。
2. 谈谈你对资金流转概念的认识,并论述为何将其作为财务管理的对象？
3. 股权融资有哪两种重要方式？两种方式有何不同？
4. 试就财务管理原则在具体业务中的应用举例。
5. 简述一下中国现行的信用担保体系。
6. 试述中小企业财务管理存在的问题,有哪些解决措施？

参 考 文 献

- [1] 汤谷良,王化成. 企业财务管理学[M]. 北京:经济科学出版社,2000.
- [2] 财政部注册会计师考试委员会办公室. 财务成本管理[M]. 北京:经济科学出版社,2008.
- [3] 财政部注册会计师考试委员会办公室. 会计[M]. 北京:经济科学出版社,2008.
- [4] 付刚,钱亚玲. 中小企业财务管理工具箱[M]. 北京:中国纺织出版社,2008.
- [5] 褚伟. 构建与完善中国中小企业金融服务体系[J]. 金融教学与研究, 2004(1):2-5.
- [6] 汤谷良. 高级财务管理[M]. 北京:中信出版社,2006.
- [7] 何进日. 财务管理[M]. 成都:西南财经大学出版社,2002.
- [8] 陈尧. 发展中小型企业——启动经济的战略选择[J]. 财政与会计,1999 (5):5-7.
- [9] 杨秀华. 加强中小型企业财务会计管理工作的探索[M]. 上海:华东经济管理出版社,2003.
- [10] 张先治. 内部管理控制论[M]. 北京:中国财政经济出版社,2004.

第7章

中小企业的营销管理

导读案例 ▷▷

麦当劳的红底黄字“M”招牌早已是都市的一道风景线,而眼下吃麦当劳又成了孩子们的一种时尚。麦当劳成功地赢得了孩子们的喜爱。那么,麦当劳叔叔是靠什么牢牢地吸引住孩子们的呢?

靠味道?尽管“美好时光,美味共享”成了麦当劳最为响亮的口号,但那汉堡、那炸薯条,比起色香味不断翻新的“中华料理”来,甚至比起肯德基、比萨饼来,难道真的能“独步天下”?

靠速度?麦当劳的确是一种快餐。然而,品尝麦当劳的孩子们,几乎没有一个是匆匆吃上几口就快快上路的。相反,他们则尽可能在里面多呆一会儿,有的甚至摊开了教科书与作业本。

靠价格?相当于发达国家人们的收入而言,麦当劳的确是便宜的快餐,不过在中国,到麦当劳想吃饱,起码需要 20 元钱。就我们目前的收入水平,比起满大街的盒饭来说,这个价格自然不菲。

麦当劳卖一种 5 元钱的着色月历。孩子们可以在动物图案上涂涂抹抹,制成自己喜欢的画片,也可以在走迷宫中寻找乐趣。更有诱惑力的是,每月画片下都附一张优惠卡,这样,买了月历的孩子们每月都要被麦当劳“优惠”一次了。

我们来看看麦当劳某年的优惠活动吧。

从 5 月 7 日起,凡购买汉堡套餐、吉士汉堡套餐或 4 块麦香鸡套餐中任何一款开心乐园餐,即可获得一款开心乐园旋转车玩具。

5 月 7 日—11 日 开心旋转巨无霸车

5 月 11 日—16 日 开心旋转薯条车

5 月 17 日—21 日 开心旋转奶昔车

5月22日—26日 开心旋转汉堡车

每款开心乐园玩具一个 RMB6.00。只限跟开心乐园餐一起出售。

要得到玩具,必须吃套餐;要凑齐4种玩具,必须吃4次套餐,孩子吃4次,陪同的家长也要跟着吃4次。麦当劳的经营的确有独到之处,账可谓算到家了。

尽管不少家长已经抱怨麦当劳太“吊”孩子们的胃口,尽管在不同的麦当劳店食物的分量有时会有些不同,尽管个别麦当劳店欠佳的卫生状况被新闻媒介所曝光,但是,“麦当劳少年一族”的队伍却似乎越来越壮大,这到底是为什么呢?

在孩子们的心目中,真正吸引他们的是麦当劳叔叔带来的无微不至的关怀、照顾以及更多的欢乐。而这些,往往是陷于繁忙事务中的父母很少或难以给予孩子们的。在孩子们的眼里,麦当劳餐厅不仅是吃饭的地方,而且是充满温情的娱乐场所,是他们的另一个家。这里有食物、有游戏,还有一个风趣的叔叔宽厚地给予众多的温馨与友爱。而孩子们所感受到的这些关心以及孩子们带动家长来麦当劳消费正是麦当劳营销管理的结果。作为著名跨国公司,麦当劳的营销管理经验对中小企业的营销管理工作具有重大的参考借鉴意义。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 中小型企业营销管理的原则
- 中小型企业营销管理产品策略
- 中小型企业营销管理定价策略
- 中小型企业营销管理渠道策略
- 中小型企业营销管理促销策略

7.1 中小型企业营销管理的基本原理

7.1.1 中小型企业营销管理

在市场经济条件下,营销管理已关系到每个企业生存发展,企业是市场的主体,企业存在的目的是获得利润,并追求整体和长远利益的最大化。企业的产品销售顺利与否,关系着企业的生死存亡。中小型企业的具体情况决定了应更加重视营销管理。中小型企业有规模小、人员少、层次少、决策机制灵活、适应性强、“船小好掉头”、工作效率高等特点。然而,资金有限、人力不足、管理体系不健全、竞争力低,是制约发展的不利因素。因此,中小型企业必须制定正确的营销战略,把握住大方向,才能在激烈的市场竞争中不断发展。

7.1.2 中小型企业营销管理的原则

1. 需求创造原则

需求创造原则是支撑市场营销的诸原则中的核心原则。该原则认为,需求并非固定或有一定限度,而可以通过企业的努力去扩大和创造。

(1) 需求创造原则要求企业明确需求的可创造性。其一,需求具有多样性、发展性和层次性等特点。它会随社会 and 科技进步以及经济发展而变化。其二,有些需求实际存在,但却没被企业发现或者企业对其不予关注。其三,连顾客自己也不知道是否存在的需求,即潜在需求。要靠企业去挖掘、去诱导。

(2) 需求创造原则要求企业懂得如何创造需求,即发现、创造、提供什么样的价值。现在最重要的是,企业必须提供顾客认为最有价值的利益,即真正解决顾客问题和满足顾客需求的产品和服务。

2. 目标诉求原则

营销大致经历了三个阶段:一是大量营销,即大量生产和销售单一产品;二是多品种营销,即生产和销售两种以上不同规格、式样、花色的产品,但没有针对性,只是给顾客提供了几种选择;三是目标营销,即针对自己所选定的目标市场开展营销。这就要求产品、价格、渠道、促销等都必须与目标市场相适应,以目标市场的需求为其产品的诉求点,以目标人群为其诉求对象,制定目标人群能接受的价格,开拓最能接近目标人群的渠道,采用目标人群普遍欢迎的促销方式和广告媒体。

3. 非价格竞争原则

企业间竞争大致可分为两类:价格竞争和非价格竞争。价格竞争是通过降价来使顾客花更少的钱却得到同样满足的一种竞争。如果在产品、服务等其他方面几乎相同的情况下,往往容易陷入价格竞争,使企业成为“无利益的繁忙”。价格竞争用来评价价值的尺度是大家都知的价格,所以价格的决定就显得非常重要。非价格竞争,就是为顾客提供更好、更有特色,或者更能适合顾客需求的产品和服务的一种竞争。非价格竞争对顾客和企业都有利。第一,产品和消费者需求都存在差异性;第二,不同的产品有不同的价格需求关系,一些体现身份地位的产品非高价卖不出;第三,运用价格以外的竞争手段,如产品的品种、质量、性能、专利、品牌、款式、特色、包装、保证、服务、形象、各种促销活动等来唤起顾客的购买欲望,并使其购买产品,从而达到战胜竞争对手的目的。

4. 流通网络化原则

流通网络是指从上游的制造商到下游的消费者的路径过程中,制造商与流通业者、消费者在连接点的有机联系,形成网络系统,积极开展相互间的协作。企业不仅要制造或采购适合顾客需求的产品和服务,而且还要构筑起能顺利、及时将其

转移给顾客的流通渠道,否则无法产生销售,实现交换。另外,从维持产品和服务价值的角度来讲,其关键是要通过一定的渠道将其优秀价值向市场和顾客进行说明、说服和推荐。因此,必须建立起制造商、流通业者和消费者或用户间的有机网络,构筑起完备的流通系统,运用通信技术和信息技术积极有效地开展与市场的沟通活动。

5. 企业主体性原则

市场营销总是站在以企业为主体的角度来考虑企业主体原则。该原则认为,企业生产出来的产品和服务绝不会像自然流水一样地流通,而要求企业有意图、有计划地开展市场营销活动。也就是说,这些业务的关系者涉及到制造业者、批发业者和零售业者等流通的各个阶段,希望处在各个阶段的企业都能开展各自的市场营销活动。

6. 科学认识市场原则

在市场营销中市场和顾客是出发点。但并不能因为作为这种出发点的市场和顾客发生着较大变化而受其影响,而必须正确地掌握现场、现实和现物的实际情况。要充分运用市场分析、消费者行为分析、竞争分析、顾客满意度调查、各种实验、试销等科学的分析技术,正确地把握市场和顾客的现状与发展趋势。

7. 全面营销原则

1992年,菲利普·科特勒提出了“全面营销理论”,该理论指出,现代市场营销具备一种统括职能。即由原来与生产、财务、人事、研发等职能平行转变为将其统括起来及时有效应付激变环境的最重要的职能,具体地讲包括:

(1) 市场营销的概念和策略广泛渗透到各部门,即从董事会到工厂的生产线;广泛深入人心,即从经营者到一般从业人员。换言之,全面营销也就是全公司营销,全体员工营销。

(2) 企业所有部门都必须树立起市场营销观念,服从市场营销,服务于市场营销。

(3) 公司以市场(顾客)为导向,根据市场营销的需要来确定企业的职能部门及其人员配置,分配经营资源,决定企业总体发展方向。

(4) 实行职能重点转移,制造商要由“销售已经开发、生产的产品,转向开发、生产好卖的产品”;流通业者要由原来“销售已采购的产品转变为采购畅销的产品”。

(5) 企业要克服自以为是的观点,不要认为自己的产品是好东西,就一定会人见人爱;要知道人家凭什么非得爱你,非得买你的产品不可,你的产品究竟能给消费者和用户带来什么好处,具备什么样的特色,是否能比其他产品更好地满足其需求,等等。

(6) 全面运用营销手段。既要运用各种营销手段,又不能是简单相加,而应有

机结合,相互协调,如针对不同的产品,制订不同的价格,选择不同的渠道,采取不同的促销方式;营销手段的组合并非静态不变,应该动态把握,适时调整,如产品生命周期所处阶段变化时,其他营销手段也随之改变。

8. 推拉结合原则

各种促销措施归结起来不外乎推进策略和拉引策略。最现实且最有效的做法,并不是其中哪一个,而应该是前拉后推,推拉结合。这对消费者和中间商都非常重要。不过也有几个因素必须予以考虑。第一,根据产品特性,其侧重点要有所不同。第二,在顾客心理过程中不同阶段,要区别运用推拉策略。第三,推拉必须有机配合,协调启动。

推进策略:是指制造商派推销人员作用于批发商,促进产品交易,批发商再向零售商推销产品,零售商再向消费者推销产品,这样,从上游到下游,一个阶段一个阶段地进行信息传递和沟通,并转移其产品。推进策略首先必须说服流通业者,调动流通业者的积极性,所以人员推销的沟通形式最受重视;其次是营业推广,这包括对流通业者的推销活动和销售店支援活动等。在推进的流程中,信息的传递和沟通不能是单纯的接力式,制造商应该在整个过程中发挥主导作用,首先向批发商,接着要配合和协助批发商向零售商,再配合零售商向消费者推进。

拉引策略:是指制造商直接作用于消费者,唤起消费者的兴趣和购买欲望,引导消费者到商店寻购其产品,零售商再向批发商,批发商再向制造商寻问或订购产品。拉引策略面对消费者,向消费者传递信息,唤起消费者的兴趣和欲望,为此,需要打广告,搞公共关系,进行消费者教育,或者直接邮寄广告等。

9. 社会责任原则

当今时代,企业规模不断扩大,对社会的影响也越来越大。因此,企业的市场营销活动要被社会所接受,承担起对社会的责任,包括:

- (1) 保护消费者。
- (2) 顾客满意。
- (3) 保护地球环境。

(4) 消费需求与社会的协调。既要满足消费者的需要和欲望,又要符合道德规范,符合消费者和整个社会的长远利益;要正确处理消费者欲望、企业利润和社会整体利益之间的矛盾,统筹兼顾;要考虑企业发展和社会的协调;要考虑目的性结果与伴随性结果的一致性或者预防伴随性结果的负面影响。

10. 创新原则

市场营销要运用动态的观点坚持不断创新,具体包括:

- (1) 拓新市场,创造新需求,发现新的市场营销机会。
- (2) 开发新产品。随着科学技术的进步,产品生命周期不断缩短,更新换代加快,要求企业不断地开发新产品。

(3) 新价格的确定。包含三个意思:要求企业不断改进工艺,提高效率,降低成本,以适应市场上的价格变化;根据产品所处生命周期的不同阶段和竞争者价格策略及时作出反应,调整产品价格策略;价格的决定要贯穿一个观念,即产品要在自由竞争市场上接受消费者冷酷的挑选。产品的成本与消费者没有多大关系,主要看其产品对消费者是否有价值,有多大的价值。

(4) 改革流通渠道,导入新的渠道模式,如邮购、电视购物、直销、超级市场、折扣商店、平价商店、专门商店、便利商店、仓储商店、量贩店等。尤其成为热门话题的电子商务、网络营销,这是在今后必定大力发展的新的渠道模式。

(5) 开发新的促销方式或在现有方式上增加新的内涵。

7.2 中小型企业营销管理产品策略

7.2.1 产品策略选择的理论依据

1. 产品的整体概念

产品是指能提供市场,用于满足人们某种欲望和需要的任何事物,包括实物、服务、场所、组织、思想、创意等。产品是指为留意、获取、使用或消费以满足某种欲望和需要而提供给市场的一切东西。从市场营销的角度来认识产品的整体概念,应包括核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

(1) 核心产品

核心产品(Core Product)是指顾客购买某种产品时所追求的基本利益,它是顾客真正要买的东西。消费者购买某种产品,中心就是为了获取核心产品,满足某种需要的效用或利益,并不是为了占有或获取产品本身。营销人员的任务就是要了解顾客所需要的核心利益和服务。企业提供给顾客的效用是客观的,但顾客对它的理解是主观的,不同的顾客对同一产品效用的理解是不同的。因此,企业营销人员要从不同角度提示商品的效用,以吸引更多的顾客。

(2) 形式产品

形式产品(Tangible Product)是指核心产品的载体。形式产品是通过产品的质量、款式、特色、品牌和包装等特征表现出来的。产品的基本效用必须通过某种具体形式才能得以实现,所以,市场营销人员在满足顾客所追求利益的同时,必须考虑形式产品的设计,以达到内外完美的统一。

(3) 附加产品

附加产品(Augmented Product)是指顾客购买企业产品时所获得的全部附加服务和附加利益。如提供信贷、免费送货、保证、售后服务等。现代市场竞争不仅在于生产和销售什么产品,而且在于提供什么样的附加服务和利益。

2. 产品生命周期理论及其作用

产品生命周期理论是美国哈佛大学教授费农 1966 年在其《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中首次提出的。费农认为:产品生命是指其在市场上的营销生命,产品和人的生命一样,要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期,而这个周期在不同技术水平的国家里,发生的时间和过程是不一样的,其间存在一个较大的差距和时差,正是这一时差,表现为不同国家在技术上的差距,它反映出了同一产品在不同国家市场上的竞争地位的差异,从而决定了国际贸易和国际投资的变化,为了便于区分,费农把这些国家依次分成创新国(一般为最发达国家)、一般发达国家、发展中国家。

知识链接 ▷▷

费农产品生命周期理论

费农还把产品生命周期分为三个阶段,即新产品阶段、成熟产品阶段和标准化产品阶段。费农认为,在新产品阶段,创新国利用其拥有的垄断技术优势,开发新产品,由于产品尚未完全成型,技术上未加完善,加之,竞争者少,市场竞争不激烈,替代产品少,产品附加值高,国内市场就能满足其摄取高额利润的要求等,产品极少出口到其他国家,绝大部分产品都在国内销售。而在成熟产品阶段,由于创新国技术垄断和市场寡头地位的打破,竞争者增加,市场竞争激烈,替代产品增多,产品的附加值不断走低,企业越来越重视产品成本的下降,较低的成本开始处于越来越有利的地位,且创新国和一般发达国家市场开始出现饱和,为降低成本,提高经济效益,抑制国内外竞争者,企业纷纷到发展中国家投资建厂,逐步放弃国内生产。在标准化产品阶段,产品的生产技术、生产规模及产品本身已经完全成熟,这时对生产者技能的要求不高,原来新产品企业的垄断技术优势已经消失,成本、价格因素已经成为决定性的因素,这时发展中国家已经具备明显的成本因素优势,创新国和一般发达国家为进一步降低生产成本,开始大量地在发展中国家投资建厂,再将产品远销至别国和第三国市场。

(1) 典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段,即介绍期(或引入期)、成长期、成熟期和衰退期。

第一阶段:介绍(引入)期。指产品从设计投产直到投入市场进入测试阶段。新产品投入市场,便进入了介绍期。此时产品品种少,顾客对产品还不了解,除少数追求新奇的顾客外,几乎无人实际购买该产品。生产者为了扩大销路,不得不投入大量的促销费用,对产品进行宣传推广。该阶段由于生产技术方面的限制,产品生产批量小,制造成本高,广告费用大,产品销售价格偏高,销售量极为有限,企业通常不能获利,反而可能亏损。

第二阶段:成长期。当产品进入引入期,销售取得成功之后,便进入了成长期。成长期是指产品通过试销效果良好,购买者逐渐接受该产品,产品在市场上站住脚并且打开了销路。这是需求增长阶段,需求量和销售额迅速上升。生产成本大幅度下降,利润迅速增长。与此同时,竞争者看到有利可图,将纷纷进入市场参与竞争,使同类产品供给量增加,价格随之下降,企业利润增长速度逐步减慢,最后达到生命周期利润的最高点。

第三阶段:成熟期。指产品进入大批量生产并稳定地进入市场销售,经过成长期之后,随着购买产品的人数增多,市场需求趋于饱和。此时,产品普及并日趋标准化,成本低而产量大。销售增长速度缓慢直至转而下降,由于竞争的加剧,导致同类产品生产企业之间不得不在产品质量、花色、规格、包装服务等方面加大投入,在一定程度上增加了成本。

第四阶段:衰退期。是指产品进入了淘汰阶段。随着科技的发展以及消费习惯的改变等原因,产品的销售量和利润持续下降,产品在市场上已经老化,不能适应市场需求,市场上已经有其他性能更好、价格更低的新产品,足以满足消费者的需求。此时成本较高的企业就会由于无利可图而陆续停止生产,该类产品的生命周期也就陆续结束,以至最后完全撤出市场。

(2) 产品生命周期各阶段特征与策略

产品生命周期是一个很重要的概念,它和企业制定产品策略以及营销策略有着直接的联系。中小型企业资金、人力、研发等方面存在着自身不足和缺陷,较大的资金、人力、研发投入较多的产品对于中小企业来说几乎是不可能的。中小型企业的管理者要想使他的产品有一个较长的销售周期,以便赚取足够的利润来补偿在推出该产品时所做出的一切努力和经受的一切风险,就必须认真研究产品在生命周期的各阶段所具有的特征以及企业所能采取的最有效率的策略。

1) 介绍期的营销策略

商品的介绍期,一般是指新产品试制成功到进入市场试销的阶段。在商品介绍期,由于消费者对商品十分陌生,企业必须通过各种促销手段把商品引入市场,力争提高商品的市场知名度;另外,对于中小企业来说介绍期的生产成本和销售成本相对较高,企业在给新产品定价时不得不考虑这个因素。故在介绍期,中小企业营销管理的重点主要集中在促销和价格方面。一般有四种可供选择的营销策略。

第一种是高价快速策略。这种策略的形式是:采取高价格的同时,配合大量的宣传推销活动,把新产品推入市场。其目的在于先声夺人,抢先占领市场,并希望竞争还没有大量出现之前就能收回成本,获得利润。

适合采用这种策略的市场环境为:

- ① 必须有很大的潜在市场需求量。

② 商品的品质特别高,功效又比较特殊,很少有其他商品可以替代。消费者一旦了解这种商品,常常愿意出高价购买。

③ 企业面临着潜在的竞争对手,想快速的建立良好的品牌形象。

第二种是选择渗透策略。这种策略的特点是:在采用高价格的同时,只用很少的促销努力。高价格的目的在于能够及时收回投资,获取利润;低促销的方法可以减少销售成本。

这种策略主要适用于以下情况:

① 商品的市场比较固定,明确。

② 大部分潜在的消费者已经熟悉该产品,他们愿意出高价购买。

③ 商品的生产和经营必须有相当的难度和要求,普通企业无法参加竞争,或由于其他原因使潜在的竞争不迫切。

第三种是低价快速策略。这种策略的方法是:在采用低价格的同时做出巨大的促销努力。其特点是可以使商品迅速进入市场,有效的限制竞争对手的出现,为企业带来巨大的市场占有率。该策略的适应性很广泛。

适合该策略的市场环境是:

① 商品有很大的市场容量,企业可望在大量销售的同时逐步降低成本。

② 消费者对这种产品不太了解,对价格又十分敏感。

③ 潜在的竞争比较激烈。

第四种是缓慢渗透策略。这种策略的方法是:在新产品进入市场时采取低价格,同时不做大的促销努力。低价格有助于市场快速地接受商品;低促销又能使企业减少费用开支,降低成本,以弥补低价格造成的低利润或者是亏损。

适合这种策略的市场环境是:

① 商品的市场容量大。

② 消费者对商品有所了解,同时对价格又十分敏感。

③ 当前存在某种程度的竞争。

2) 成长期的营销策略

商品的成长期是指新产品试销取得成功以后,转入成批生产和扩大市场销售额的阶段。在商品进入成长期以后,有越来越多的消费者开始接受并使用,企业的销售额直线上升,利润增加。在此情况下,越来越多的竞争对手也会纷至沓来,威胁企业的市场地位。中小型企业自身资源不足,在这个时期更要做好防守与进攻两项准备,一方面采取策略甩开竞争对手,另一方面将企业的营销重点应该放在保持并且扩大自己的市场份额,加速销售额的上升方面。另外,企业还必须注意成长速度的变化,一旦发现成长的速度由递增变为递减时,必须适时调整策略。这一阶段可以适用的具体策略有以下几种:

① 积极筹措和集中必要的人力、物力和财力,进行基本建设或者技术改造,以

利于迅速增加或者扩大生产批量。

② 改进商品的质量,增加商品的新特色,在商标、包装、款式、规格和定价方面作出改进。

③ 进一步开展市场细分,积极开拓新的市场,创造新的用户,以利于扩大销售。

④ 努力疏通并增加新的流通渠道,扩大产品的销售面。

⑤ 改变企业的促销重点。例如,在广告宣传上,从介绍产品转为建立形象,以利于进一步提高企业产品在社会上的声誉。

⑥ 充分利用价格手段。在成长期,虽然市场需求量较大,但在适当时企业可以降低价格,以增加竞争力。当然,降价可能暂时减少企业的利润,但是随着市场份额的扩大,长期利润还可望增加。

3) 成熟期的营销策略

商品的成熟期是指商品进入大批量生产,而在市场上处于竞争最激烈的阶段。在成熟期中,中小型企业有针对的评估产品,区分产品进而分配资源十分有意义。有的弱势产品应该放弃,以节省费用开发新产品;但是同时也要注意原来的产品可能还有其发展潜力,有的产品就是由于开发了新用途或者新的功能而重新进入新的生命周期的。因此,中小型企业不应该忽略或者仅仅是消极的防卫产品的衰退。一种优越的攻击往往是最佳的防卫。中小型企业应该有系统的考虑市场、产品及营销组合的修正策略。

① 市场修正策略。即通过努力开发新的市场,来保持和扩大自己的商品市场份额。

② 产品改良策略。企业可以通过产品特征的改良,来提高销售量。

③ 营销组合调整策略。即企业通过调整营销组合中的某一因素或者多个因素,以刺激销售。

4) 衰退期的营销策略

衰退期是指商品逐渐老化,转入商品更新换代的时期。中小型企业虽然实力不及大企业,但是并不意味着当产品进入衰退期时就简单的一弃了之,彻底停止生产离开市场,当然也不应该恋恋不舍,一味维持原有的生产和销售规模。中小型企业必须经过慎重的针对商品的市场地位的研究来决定是继续经营下去还是放弃经营。

① 维持策略。即企业在目标市场、价格、销售渠道、促销等方面维持现状。由于这一阶段很多企业会先行退出市场,因此,对一些有条件的企业来说,并不一定会减少销售量和利润。使用这一策略的企业可配以商品延长寿命的策略。

② 缩减策略。即企业仍然留在原来的目标上继续经营,但是根据市场变动的

情况和行业退出障碍水平在规模上做出适当的收缩。如果把所有的营销力量集中到一个或者少数几个细分市场上,以加强这几个细分市场的营销力量,也可以大幅度的降低市场营销的费用,从而增加当前的利润。

③ 撤退策略。即企业决定放弃经营某种商品以撤出该目标市场。在撤出目标市场时,企业应该主动考虑以下几个问题:将进入哪一个新领域,经营哪一种新产品,可以利用以前的哪些资源。品牌及生产设备等残余资源如何转让或者出卖。保留多少零件存货和服务,以便在今后为过去的顾客服务。

7.2.2 品牌与品牌策略

1. 品牌的概念

品牌(Brand)一词来源于古挪威文字 Brandr,意思是“烙印”,它非常形象地表达出了品牌的含义——如何在消费者心中留下烙印。品牌是一个综合、复杂、抽象的概念,从表象上看,品牌是用来识别一个(或一群)卖主的商品或劳务的名称、术语、记号、象征或设计,或其组合。但是从本质上看,品牌是一个系统,是企业市场竞争实力的综合反映。品牌作为一个系统,主要由以下三个子系统构成:(1)产品服务与功能(用途、品质、价格、包装……);(2)企业及产品形象(内在形象、标识、音乐、广告、色调……);(3)消费者心理(认知、态度、情感、体验……)。

品牌所反映的企业市场竞争实力则主要包括:对市场的观察和判断能力、对企业投资的谋划与决策能力、研究和开发能力、质量控制能力、营销传播(沟通)能力、营销服务能力、营销渠道的拓展和控制能力,等等。因此,从系统观点看,不仅需要以系统的观点和方法经营品牌,而且需要持续创新并保持鲜明的品牌特色或个性。品牌只有经由持续的创新过程和市场竞争的严酷考验,才能成长为顾客心目中的名牌。中小型企业虽然在各方面的实力不足,相应投入也不及大型企业,但是品牌的建立与维护对中小企业来说同样十分重要。广大的中小型企业只有通过不断完善、深化自己的品牌才有可能从数以万计的同质竞争者中脱颖而出,使中小型企业走出没有品牌,或者只有杂牌所带来的消费者心理的低价、低质、低形象的恶性循环。中小型企业应该了解各种各样的品牌策略,将品牌建设从小做起,在企业发展的不同阶段选择不同的品牌策略,为企业的长远发展打好基础。主要的几种品牌策略有:单品牌策略(品牌延伸策略是其中的典型)、多品牌策略和双品牌策略。

2. 品牌策略及其选择

(1) 单品牌策略

单品牌策略是指企业生产的若干产品皆使用同一个品牌。如日本的索尼公

司、荷兰的飞利浦公司、韩国的三星电子公司均采用单品牌策略。品牌延伸策略是单品牌策略中最为重要的策略,它又叫品牌扩展策略。品牌延伸策略是指创出名牌之后,不断开发新领域的产品都使用同一品牌。新产品推向市场是十分艰难的工作,而且成功率不高,但借用名牌在消费者中的心理优势,可以极大地提高新产品推向市场的成功率,而且品牌延伸可以使企业有更多的选择余地。

(2) 多品牌策略

多品牌策略是指企业生产的产品使用多个品牌。即企业生产的每一种产品都有一个品牌。一个品牌只适用于一种商品、一种市场定位,有助于最大限度地形成品牌的差别化和个性化。实行这种策略的企业通常有一个类似于产品组合的品牌组合,企业以品牌为单位组织开展营销活动。

(3) 双品牌策略

双品牌策略是指企业在某项产品上设定一主一副两个品牌的策略。其中主品牌涵盖企业所有产品,同时,给各个产品设定不同的副品牌,以副品牌来突出不同产品的个性形象。如台湾顶新集团推出“康师傅——小虎队”的方便面,这样的策略首先宣传的是“康师傅”这个知名品牌,这个金字招牌又能吸引消费者进一步关注广告内容。此外,“小虎队”无疑又告诉人们,“康师傅”品牌的家族又多了一种新产品,这样在消费者心目中树立了不断创新,锐意进取的企业形象。

采用何种品牌策略需要中小型企业根据自身产品的情况、目标客户的特征以及企业实力,在权衡利弊的基础上做出明智的选择^[7]。

7.2.3 产品组合策略

1. 产品组合要素

产品组合(Product Mix)是指一个企业提供给市场的全部产品线和产品项目。

产品线(Product Line)是指一组密切相关的产品,这组产品具有相近的功能,满足相同的需要,卖给同一顾客群,且以相同形式的配销渠道销售,或者他们都在某一价格范围内,而组成一条产品线。

产品项目(Product Item)是指产品线中在规格、价格、式样有差别的特定产品。

产品组合的广度是指该公司所有产品线的数目;产品组合的长度是指该公司所拥有的产品线中产品项目的总数;产品组合的深度是指产品线中每种产品所提供的花色品种的多少;产品组合的密度也叫产品组合的关联性或一致性,是指各种产品线在最终用途、生产条件、分销渠道或其他方面的相互关联的程度,即产品种类之间的一致性。关联的程度越紧,其密度就越大;反之就越小。

企业产品组合的宽度、长度、深度和密度不同,就构成不同的产品组合。企业在选择决定产品组合宽度、长度、深度和密度时,会受到企业资源、市场需求及市场

竞争的制约。企业产品组合的宽度、长度、深度和密度主要取决于企业目标市场的需要。研究产品组合的宽度、长度、深度和密度在市场营销战略上具有重要意义。首先,企业增加产品的宽度,扩展经营领域,实行多角化经营,可以充分发挥企业优势,使企业尤其是大企业的资源、技术得到充分利用,开拓新的市场,提高经济效益;实行多角化经营还可以分散企业的投资风险。其次,企业增加产品组合的长度和深度,可以占领同类产品中更多的细分市场,适应更广泛的消费者的不同需求和爱好。最后,企业加强产品组合的密度,可以提高企业在某一地区或某一行业的声誉,提高企业的市场地位。

2. 产品组合的策略选择

企业产品组合策略,就是企业根据目标市场的需要和企业的经济实力,对产品的宽度、长度、深度和密度进行不同的结合的策略。中小型企业由于生产经营规模小,产品单一,通常只经营少数几个品种的产品,这些产品的正常销售成为维持企业生存的基础。因此,中小型企业的产品组合策略显得尤为重要,中小型企业在制定产品组合的决策时,根据不同的情况和目标市场的不同特点,可以选择如下几种策略:

(1) 扩大产品组合策略

所谓扩大产品组合策略就是拓展产品组合的宽度或深度。即企业在原有产品线的基础上,再增加一条或几条产品线,扩大产品经营范围,或是在原有产品项目的基础上增加新的产品项目,生产经营更多的产品以满足市场的需求。对于中小型企业来说,扩大产品组合策略应该经过慎重的考证,否则额外的较大的成本支出,不会在短期内产生收益,可能会冲击中小型企业脆弱的资金链,甚至影响其他稳定的生产线的产品正常运营。

扩大产品组合对企业经营有如下作用:能够综合利用企业的各项资源,降低成本,增强产品竞争能力;能够减少季节性变化和市场需求的變化对企业经营造成的影响,增强企业经营的稳定性。能够充分利用商誉和商标,完善产品系列,最大限度地增加企业的销售额和利润,提高企业的市场营销效率。有利于满足顾客多方面的需求,扩大生产和经营规模,进入和占领多个细分市场。

知识链接 >>

扩大产品组合的方式

扩大产品组合的方式可归纳为如下三种。

平行扩大法:

即企业在生产设备、技术力量和流动资金允许的范围内充分发挥企业潜能,向专业化和综合化方向扩展。在原有产品线的基础上增加产品项目,在产品线层次上平行延伸。

系列扩大法：

即企业增加产品系列或产品线,同时也增加产品项目,向产品的多规格、多类型、多款式、多花色发展,增强生产经营的灵活性,在产品项目层次上向纵深扩展。

综合利用扩大法：

即生产企业生产与原有产品系列不相关的异类产品,通常与综合利用原材料、处理积压产品等结合进行。如某宝石批发企业在长期的业务中,遗留下一批规格不整的宝石半成品,为了处理这些半成品,他们将这些半成品镶嵌后再批发,从而增加了成品批发业务。

(2) 缩减产品组合策略

所谓缩减产品组合就是降低产品组合的宽度和深度,即在原有的产品组合中取消若干个产品线或产品项目,集中力量生产或经营一个或少数几个产品项目,提高专业化水平,力图从生产经营较少的产品中获得较多的利润。中小型企业应该正确认识自身的不足,不能盲目追求产品的种类与数量。应该在调查、分析企业自身的优劣势和市场竞争情况的前提下,尽量将优势保持在几个产品种类上,以集中资源发挥企业优势。

(3) 产品延伸策略

产品延伸策略也称高档产品与低档产品策略。任何企业的产品都有其特定的市场定位,所谓产品延伸策略是指全部或部分地改变企业原有产品的市场定位,将企业现有产品大类延长的一种策略。

1) 向上延伸

向上延伸是指原来生产经营低档产品的企业后来决定增加高档产品,即高档产品策略,就是在产品组合的某一条产品线中增加新的高档高价的产品项目,以提高企业现有产品的市场声望。这样既可提高企业原有产品的销售量,又可以使企业的产品逐步转入高档产品市场,从而谋求企业的长远利益。

2) 向下延伸

向下延伸是指原来生产经营高档产品的企业后来决定增加低档产品,即低档产品策略,就是在原来产品组合的高档产品线中增加廉价的产品项目。低档产品策略的目的是要充分利用高档名牌产品的声誉,吸引买不起高档产品的消费者购买高档产品线中的廉价产品。

3) 双向延伸

双向延伸是指原定位于中档产品的企业掌握了市场优势以后,决定向产品的上下两个方向延伸,一方面增加高档产品,另一方面增加低档产品,把产品项目扩大到高、中、低三个档次。

7.3 中小企业营销管理定价策略

7.3.1 影响企业定价的因素

1. 成本因素

企业对产品进行定价是为了促进销售、获取利润。因此企业既要考虑成本的补偿,又要考虑消费者对价格的接受能力。从消费者角度讲,在企业销售目标既定的情况下,消费者对产品价格的可接受程度上限,决定了企业定价的上限,价格高于这个限度,就达不到销售目标。从企业讲,成本是一个关键的因素,产品的成本费用决定了它的最低价格。从长远看,任何产品的销售价格只有高于总成本费用,企业才补偿生产成本和经营费用,获得一定的赢利;低于总成本费用,企业就会亏本,使生产难以为继。从这个意义上讲,成本是价格的生命线,抓住这条“生命线”,企业就有可能获得成功。企业制定价格时所估算的成本,包括原材料成本、生产成本、营销成本、财务成本、储运成本、可避免成本与沉没成本等。

2. 需求因素

市场营销理论认为,产品的最高价格取决于产品的市场需求,最低价格取决于该产品的成本费用。在最高价格和最低价格的幅度内,企业能把这种产品价格定多高,则取决于竞争者同种产品的价格水平。因此,市场需求、成本费用、竞争产品价格对企业定价有重要影响。

3. 竞争因素

就一般情况而言,竞争的程度决定了价格对抗的程度。竞争程度强,价格的对抗性强;竞争程度弱,价格的对抗性就弱。企业常以竞争对手的对立面出现在市场上。为了在价格上更胜一筹,应在产品制作技术、广告、宣传、商品包装等方面来影响消费者,特别是品牌意识,使消费者在心理上认为它们有差异,不同品牌的产品,其价格有所不同,如服装行业。

4. 经济周期因素

经济周期是大多数经济部门和不同国家都共同存在的一种经济运行的起伏。工业生产的上升、下降,市场需求旺盛、萎缩反应在供求关系上,都会在许多产品价格的变化上得到表现,企业定价应该考虑到经济周期的影响^[5]。

7.3.2 产品定价策略

1. 新产品定价策略

(1) 撇脂定价策略

撇脂定价策略是在新产品投放期,利用消费者的“求新”、“猎奇”心理,高价投

入商品,以期迅速收回成本,获得利润以后再根据市场销售情况逐渐适当降价的策略。

这种定价策略的英文原意是在鲜牛奶中撇取奶油,先取其精华,后取其一般。先制定高价,利用消费者求新、求美、好奇的心理,从市场上“撇取油脂”——赚取利润;当竞争者纷纷出现时,奶油已被撇走,再逐步降价,这时的企业只是赚得少一些罢了。

采取撇脂定价策略的好处:能尽快收回成本,赚取利润;高价可以提高新产品身价,塑造其优质产品的形象;扩大了价格调整的回旋余地,提高了价格的适应能力,增强了企业的赢利能力。

在我国,大多数中小型企业靠模仿起家,也靠模仿生存。企业新产品开发能力不足,导致大多数中小型企业几乎不可能采取撇脂定价法,他们只能跟随大型企业新产品开发与上市的脚步,无法获得新产品进入市场在价格方面的先发优势。中小型企业虽然资本、人力、物质等有限,但是可以适当地在自身有所专长的方面投入力量研究开发新产品、新专利,从而获得撇脂定价的高利润。

(2) 渗透定价策略

这种定价策略与撇脂定价策略相反,即在新产品投入期,迎合消费者“求实”、“求廉”的心理,低价投放新产品,给消费者以物美价廉、经济实惠的感觉,从而刺激消费者的购买欲望;待产品打开销路、占领市场后,企业再逐步提价。我国多数中小型企业采用渗透定价法达到薄利多销的效果。

采取渗透定价的条件:市场需求显得对价格极为敏感,因此,低价会刺激市场需求迅速增长;企业的生产成本和经营费用会随着生产经验的增加而下降;低价不会引起实际和潜在的竞争。

采用渗透定价策略的好处:能迅速将新产品打入市场,提高市场占有率;物美价廉的商品有利于企业树立良好形象;低价薄利信号不易诱发竞争,便于企业长期占领市场。

2. 心理定价策略

根据顾客能够接受的最高价位进行定价,抛开成本,赚取所能够赚取的最高利润,即顾客能接受什么价我就定什么价。例如,某企业有一个非常好的产品,若按成本定价,产品价格仅为70元左右,但经过市场调研后发现,消费者所能接受的心理价位为180元以内,于是其定价168元。新产品上市后,价格并未成为购买障碍,消费者反而本着好货当然价高的心理,认为这是一款品质相当好的产品。

(1) 尾数定价策略。在确定零售价格时,以零头数结尾,使用户在心理上有一种便宜的感觉,或者是按照风俗习惯的要求,价格尾数取吉利数,也可以促进购买。

(2) 整数定价策略。与尾数定价策略相反,利用顾客“一分钱一分货”的心理,采用整数定价,该策略适用于高档、名牌产品,或者是消费者不太了解的商品。

(3) 声望定价策略。主要适用于名牌企业和名牌产品。由于声望和信用高,用户也愿意支付较高的价格购买。

(4) 特价价格策略。这是利用部分顾客追求廉价的心理,企业有意识地将价格定得低一些,达到打开销路或者是扩大销售的目的,如常见的大减价和大拍卖,就属于这种策略。

中小型企业无法依靠撇脂定价来获得高利润,渗透定价法也只能是薄利多销,但是中小型企业可以在消费者心理这方面下工夫研究,弄清楚目标客户的消费心理。根据消费心理来制定产品价格配合适当的渠道、促销策略,一方面使得中小型企业的产品更易以较好的价格售出,另一方面满足了目标客户的心理需求,为产品赢得较好的市场声誉。

3. 折扣定价策略

为了报答顾客的某种购买行为,例如,及早付清账单,批量购买,淡季采购,等等,许多公司都将修改它们的基本价格。这种价格调整被称为折扣。折扣包括:

(1) 现金折扣(Cash Discounts)。现金折扣是对及时付清账款的购买者的一种价格折扣。

(2) 数量折扣(Quantity Discounts)。数量折扣是卖方因买方数量大而给予的一种折扣。数量折扣必须提供给全部的顾客,非累计基础上提供折扣(每张订单),在累计基础上提供折扣(在一个规定的时期内订购的数量)。

(3) 功能折扣(Functional Discounts)。是由制造厂商向履行了某种功能,如推销、贮存和售后服务的贸易渠道成员所提供的一种折扣。

(4) 季节折扣(Seasonal Discounts)。季节折扣是卖主向那些购买非时令商品或服务的买者提供的一种折扣。季节折扣使卖主在一年中得以维持稳定的生产。

7.3.3 产品定价方法

1. 成本导向定价法

成本导向定价法最主要的是成本加成定价法。这种定价方法就是在单位产品成本的基础上,加上预期的利润额作为产品的销售价格。售价与成本之间的差额即利润称为“加成”。这种定价方法的优点在于价格能补偿并满足利润的要求,计算简便,有利于核算。但其致命的缺陷在于单位成本随产品的销量而变化,所以要在产品价格确定之前确定产品的销量和单位成本是很困难的。

2. 需求导向定价法

需求导向定价法是以消费者对商品价值的感知为基础,使消费者感到购买该产品比购买其他产品能获得更多的相对利益,从而确定其可接受价格的定价方法。需求导向定价法可分为习惯定价法、可销价格倒推法、需求差异定价法等。

3. 竞争导向定价法

竞争导向定价法是以同类产品的市场供应竞争状态为依据,根据竞争状况确定本企业产品价格水平的方法。采取竞争导向定价法有利于迅速占领市场,但却有可能为了完成市场份额而忽视成本、牺牲价格的获利性。竞争导向定价法可分为通行价格定价法、竞争价格定价法和投标定价法。

7.4 中小型企业营销管理渠道策略

营销渠道(Marketing Channels)是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。营销渠道也称贸易渠道(Trade Channels)或分销渠道(Distribution Channels)。

7.4.1 营销渠道的职能与结构

1. 营销渠道的职能

从经济系统的观点来看,市场营销渠道的基本功能在于把自然界提供的不同原料根据人类的需要转换为有意义的货物搭配。市场营销渠道对产品从生产者转移到消费者所必须完成的工作加以组织,其目的在于消除产品(或服务)与使用者之间的差距。市场营销渠道的主要职能有如下几种:

- (1) 研究。即收集制定计划和进行交换时所必需的信息。
- (2) 促销。即进行关于所供应的货物的说服力沟通。
- (3) 接洽。即寻找可能的购买者并与其进行沟通。
- (4) 配合。即使所供应的货物符合购买者需要,包括制造、评分、装配、包装等活动。
- (5) 谈判。即为了转移所供货物的所有权,而就其价格及有关条件达成最后协议。
- (6) 实体分销。即从事商品的运输、储存。
- (7) 融资。即为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支用。
- (8) 风险承担。即承担与从事渠道工作有关的全部风险。

2. 营销渠道的结构

营销渠道的结构,可以分为长度结构,即层级结构,宽度结构以及广度结构三种类型。三种渠道结构构成了渠道设计的三大要素或称为渠道变量。进一步说,渠道结构中的长度变量、宽度变量及广度变量完整地描述了一个三维立体的渠道系统。

(1) 长度结构(层级结构)

营销渠道的长度结构,又称为层级结构,是指按照其包含的渠道中间商(购销环节),即渠道层级数量的多少来定义的一种渠道结构。通常情况下,根据包含渠道层级的多少,可以将一条营销渠道分为零级、一级、二级和三级渠道等。

零级渠道,又称为直接渠道(Direct Channel),是指没有渠道中间商参与的一种渠道结构。零级渠道,也可以理解为是一种分销渠道结构的特殊情况。在零级渠道中,产品或服务直接由生产者销售给消费者。零级渠道是大型或贵重产品以及技术复杂,需要提供专门服务的产品销售采取的主要渠道。在 IT 产业链中,一些国内外知名 IT 企业,如联想、IBM、HP 等公司设立的大客户部或行业客户部等就属于零级渠道。另外,DELL 的直销模式,更是一种典型的零级渠道。

一级渠道包括一个渠道中间商。在工业品市场上,这个渠道中间商通常是一个代理商、佣金商或经销商;而在消费品市场上,这个渠道中间商则通常是零售商。

二级渠道包括两个渠道中间商。在工业品市场上,这两个渠道中间商通常是代理商及批发商;而在消费品市场上,这两个渠道中间商则通常是批发商和零售商。

三级渠道包括三个渠道中间商。这类渠道主要出现在消费面较宽的日用品中,如肉食品及包装方便面等。在 IT 产业链中,一些小型的零售商通常不是大型代理商的服务对象,因此,便在大型代理商和小型零售商之间衍生出一级专业性经销商,从而出现了三级渠道结构。

(2) 宽度结构

渠道的宽度结构,是根据每一层级渠道中间商的数量多少来定义的一种渠道结构。渠道的宽度结构受产品的性质、市场特征、用户分布以及企业分销战略等因素的影响。渠道的宽度结构分成如下三种类型。

密集型分销渠道,也称为广泛型分销渠道,就是指制造商在同一渠道层级上选用尽可能多的渠道中间商来经销自己的产品的一种渠道类型。密集型分销渠道,多见于消费品领域中的便利品,如牙膏、牙刷、饮料等。

选择性分销渠道,是指在某一渠道层级上选择少量的渠道中间商来进行商品分销的一种渠道类型。在 IT 产业链中,许多产品都采用选择性分销渠道。

独家分销渠道,是指在某一渠道层级上选用唯一的一家渠道中间商的一种渠道类型。在 IT 产业链中,这种渠道结构多出现在总代理或总分销一级。

(3) 广度结构

渠道的广度结构,实际上是渠道的一种多元化选择。也就是说许多公司实际上使用了多种渠道的组合,即采用了混合渠道模式来进行销售。例如,有的公司针对大的行业客户,公司内部成立大客户部直接销售;针对数量众多的中小企业用户,采用广泛的分销渠道;针对一些偏远地区的消费者,则可能采用邮购等方式来覆盖。

概括地说,渠道结构可以笼统地分为直销和分销两大类。其中直销又可以细分为几种,如制造商直接设立的大客户部、行业客户部或制造商直接成立的销售公司及其分支机构等。此外,还包括直接邮购、电话销售、公司网上销售,等等。分销则可以进一步细分为代理和经销两类。代理和经销均可能选择密集型、选择型和独家等方式。

7.4.2 营销渠道管理

1. 选择渠道成员

作为营销渠道的主体,渠道成员的选择至关重要,关系到公司营销能力的稳固和提升。营销成员的选择要根据营销系统来确定,就是我们采用的是一级渠道、二级渠道、三级渠道还是渠道组合。

2. 评价和激励

对于经销商的评价目前主要的评价标准就是业务量,而激励的主要标准就是完成一定的量享受折扣或返点。还有平均存货水平;向顾客交货时间;对损坏和遗失商品的处理;与公司促销和培训计划的合作情况,等等。生产者必须不断地激励中间商,促使其做好工作。

3. 渠道改进

生产者的任务不能仅限于设计一个好的渠道系统,并推动其运转。渠道系统需要定期进行改进,以适应市场新的动态。当消费者的购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者兴起和创新的分销战略出现及产品进入产品生命周的下一阶段时,便有必要对渠道进行改进。

4. 渠道动态

要密切注意分销渠道的变化,这里,要考察最近发展的垂直、水平和多渠道营销系统,以及这些系统是如何合作、冲突和竞争的。

5. 渠道冲突的管理

一定的渠道冲突能产生建设性的作用。它能导致适应变化着的环境。当然,更多的冲突是失调的。问题不在于是否消除这种冲突,而在于如何更好地管理它。这里有几种管理冲突的机制。

最重要的解决方法可能是采用超级目标。渠道成员与公司签订共同寻找的基本目标的协议。内容包括生存、市场份额、高品质或顾客满意;调查取证,明令禁止,如违反规定者屡教不改,杀无赦;合作,当冲突是长期性或尖锐的时候,冲突方必须通过协商、调解或仲裁解决。当渠道内部发生这样的冲突时,渠道管理部门坚决不能回避,而是要担当起协调人、仲裁人的角色,督促冲突双方进行协商,以便达成共识,共同合作^[9]。

7.4.3 中小型企业营销渠道的建立

中小型企业由于自己的产品或品牌缺乏一定的知名度,要想在激烈的消费品市场上争得一席之地,确实有一定的难度,但也不是没有可能。在企业暂时没有强大的媒体推广能力下,不如先从渠道的规划做起,集中全部的精力,扎扎实实地从一个网点到一个城市,再由一个城市到一个区域,由一两个区域,最终图谋整个中国,从而逐步建立起属于自己的销售领地,这在企业的发展初期是一个比较现实的明智之举。

1. 策划包装产品招商

企业招商,往往是建立销售渠道的第一步,招商的成功,也喻示着好的开头。但很多中小型企业由于策划能力有限,对招商工作不重视或者操作不当,明明是个不错的产品,问津者却寥寥无几。所以在确立招商之前,要解决三大问题:一是产品卖点的提炼;二是推广方案的设计;三是相配套的销售政策,在此基础上,企业才制定切实可行的招商方案。

招商策划书一定要阐明以下几个要点:一是科学的市场潜力和消费需求预测;二是详细分析经销本产品的赢利点,经销商自身需要投入多少费用?三是要给经销商讲解清楚如何操作本产品市场,难题在哪儿?如何解决?通常比较有想法或者想有所作为的经销商比较注重企业的以下五个方面的问题:一是企业的实力;二是企业营销管理人员的素质;三是推广方案的可操作性;四是产品市场需求和潜力;五是经营该产品的赢利情况。

招商成功离不开具有轰动效应的招商广告,但目前媒体上所见的招商广告普遍存在一种过分夸大和空洞吹嘘的现象,中小型企业应实实在在,说出自己的弱点,并阐明自己的决心,以赢得经销商的重视,有时候过分夸大市场效果的广告只能引来纯粹的投机商,而实在的广告宣传,反而会吸引那些注重商德的经销商。

2. 选择合适的经销商

经销商是中小型企业产品在市场上赖以生存并发展的唯一支柱,由于缺乏经济能力,无论在整体推广还是与渠道经销商的谈判筹码上,均占不了主动权,所以,中小型企业选择合适的经销商并与之合作,就显得尤其重要。大而强的经销商,必然要求也高,同时因为这类经销商经常与大品牌企业合作,所以往往盛气凌人,一般的中小型企业往往很难控制他们。要知道好的未必一定合适,而渠道伙伴的合适,才是最重要的。

所以中小型企业选择合作的经销商,一定是那些刚起步做市场的,经济实力和市场运作能力较一般的,但正由于这些因素,这类经销商非常需要企业的支持,同时这类经销商对合作的企业忠诚度比较高,而且,他们不像那些大经销商那样条件

苛刻,如果企业的销售政策完善,多向他们描绘一下企业的发展远景,基本上能吸引他们,企业也可以完全控制他们。

选择这样的经销商加盟,就可以让经销商按照企业的发展战略去运作整个市场,促使整个渠道网络的稳固发展。需要注意的是,由于这类经销商的资金实力和运作市场的能力均有限,需要企业保持高度的警惕和具备强劲的市场管理团队,以指导和协销,来帮助经销商与企业一同成长。

3. 合适的渠道模式

渠道模式的选择或者规划,是中小型企业建立销售渠道的必然步骤,但中小型企业由于品牌知名度和企业的经济实力以及市场管理能力都比较弱,因而市场初期的渠道模式以每省级总经销制比较合适,也就是每个自然省只选择一个经销商,因为这个时候企业产品销售力不够,销售区域过于狭小的话,经销商会不满足,而引起区域窜货的发生。所以,以每省一个经销商,然后由省级经销商自主向下游招商,组建本省区域的销售网络,企业如果有人力,可以协助经销商招商开拓区域市场,这样经销商会因为企业的帮助而心存感激,提高忠诚度。

如果有野心大一点的经销商欲跨区域销售,企业也可以酌情予以考虑,假如该经销商欲跨入的区域尚没有合适的经销商,而该经销商又有现成的网点,可以考虑,等以后条件成熟,再重新划分区域不迟。毕竟这个时候的企业,需要的是产品的大量铺市和促销,而不是呆板的规范。

4. 设计可控的渠道结构

渠道结构通常指渠道的宽广度与深浅度以及长短度,宽度也就是指企业在选择渠道成员的单一性和复合度,如某企业在一个省内设立多个独立经销商,分别经营不同的小区域。宽度还有一层意思是渠道的多样性,目前多渠道运作的企业很多,如IBM,就是采用了代理商、经销商、公司直营以及直接销售等。多渠道结构,需要企业有强大的渠道管理能力,而中小型企业由于缺乏一定的管理能力,是不适合采用多渠道结构的,同时,由于多渠道结构容易引起经销商反感,所以中小型企业很难控制。

渠道的深浅度主要是指零售终端的多样性,如化妆品经销商,既可以将产品进入商场超市的专柜销售,也可以进入美容专业线,同时还可以进入医药连锁系统。终端的多样性,可以使产品更有效地渗透进整个市场,达到销售的规模效应。

渠道的长短度则是指,由一级经销商到销售终端,中间需要经过几个层级,如有的产品需要经过省一级经销商,然后由省经销商批发给二级经销商,而二级经销商再将产品分销给终端或者批发给更往下的三级经销商。层级越多,对渠道的管理越困难,市场信息的反馈也就更缓慢。

中小型企业由于在资金、管理能力方面比较弱,所以暂时先采取窄而长的深渠道结构比较合适,等待市场销售起来了,企业有资金回笼了,市场的管理能力也强

了,然后才开始逐步削短渠道层级,将进一步拓宽,并将渠道的管理重心下移。

5. 对渠道经销商的管理

一旦销售渠道初步形成,企业就要有专门的渠道管理人员,对渠道成员进行严格的管理,管理的内容包括,经销商的库存情况、资金信用情况、每个产品的销售情况、区域市场整体销售统计、协助经销商或者终端进行促销、公司宣传品的摆放以及经销商对公司产品的具体反映等。对经销商的管理不仅仅停留在管上,更重要的是让经销商时刻与企业的市场战略保持一致,同时融合企业的文化,这就需要管理人员除了日常的市场管理以外,要适时地对经销商以及经销机构的员工进行产品和市场营销专业知识和技能的培训,使经销商对企业有所依赖,并产生好感。

6. 完善的渠道政策和有效的经销商激励

对经销渠道成员的激励是企业渠道管理中非常重要的一个环节,很多企业销售网络的瘫痪很大程度是由于企业渠道政策的不健全或者缺乏有效的激励机制。

渠道激励一定要与整体的销售政策相配套,并且要充分估计经销商的销售潜力,在设计激励考核体系时,要有适当的宽度,太容易达标的,企业会得不偿失,过分难以抵达的,又缺乏实际意义。奖励目标太大,企业划不来,太低廉,又吸引不了经销商。所以,如何制定激励指标和奖励目标,是十分重要的。

7. 有计划地收缩,有步骤地扁平

当企业正常运作了一年或者两年,市场也有了不少起色,这个时候,企业如果有更大渠道野心的话,可以采取逐步收缩,逐步扁平的策略,即网络初建时期,由于企业的管理能力、经济实力以及品牌的知名度都很弱,所以不得以采取省级总经销的模式,由于总经销模式对企业控制渠道的能力很有限,尤其是对顾客的服务和市场信息的收集,都带来很大的影响,所以,企业要想树立品牌,想健康发展,总经销模式是难以为继的。但由于大部分省级总经销商已经习惯了做省级老大,因而一般很难撼动他们的经销地位,企业要想让他们收缩区域或者让出部分区域,是比较难的,弄得不好,反而会影响到网络的安全。

所以,这个时候企业要逐步将渠道重心下移,首先增派管理人员到二级乃至终端,去进行渠道的日常维护,将总经销商的下游网络紧紧地控制在企业手中。其次将市场渗透指标进一步扩大,让经销商感到按照现有的力量很难达到。然后,企业顺势而为,劝经销商放弃地市批发,将总经销商的势力范围控制在省会城市之内而不影响经销商的收益,而地市级(原二级)经销商逐步上升为直接从企业拿货,跟总经销商平起平坐的一级经销商。企业同时还可以以新产品招商为由,进行补充型区域招商,招商的对象,可以是原来的二级经销商演变而来,也可以是真正的空白地区的新经销商,这样几个步骤下来,企业扁平化渠道的任务就基本达成,网络的布点也更科学,同时企业控制整个网络的愿望也顺利达到。

7.5 中小型企业营销管理促销策略

7.5.1 促销与促销的作用

1. 促销的含义

促销(Promotion)是指企业通过人员推销或非人员推销的方式,向目标顾客传递商品或劳务的存在及其性能、特征等信息,帮助消费者认识商品或劳务所带给购买者的利益,从而引起消费者的兴趣,激发消费者的购买欲望及购买行为的活动。

促销本质上是一种通知、说服和沟通活动,是谁通过什么渠道(途径)对谁说什么内容,沟通者有意识地安排信息、选择渠道媒介,以便对特定沟通对象的行为与态度进行有效的影响。

2. 促销的作用

促销的基本目的是改变一个公司的产品的需求(收入)曲线的形状。通过运用促销,一个公司有希望在任何一定价格的条件下,增加某种产品的销售量。它还希望促销会影响产品的需求弹性。其目的在于:当价格提高时使需求无弹性,当价格降低时使需求有弹性。换言之,企业管理当局希望:当价格上升时,需求数量下降很少,而当价格下降时,销售却大大增加。

7.5.2 促销策略

1. 广告促销策略

(1) 广告目标和定位

广告是实现企业经营策略的工具之一,成功的广告策略必须有明确的目标,如是短时期内推销产品还是树立良好的企业形象,是扩大市场区域还是要提高市场占有率,是极力保护巩固现有市场还是通过向竞争对手发动进攻,进一步抢夺对手的市场……这些问题在广告策划中必须首先明确,只有这样,制定的广告策略才能有的放矢。一般地讲,广告目标就是广告主希望广告活动所能达到的预期目的。或者说,广告目标是指广告要达到的要求。确定广告目标,是制定广告策划的第一步,不论是广告底稿拟制人、版面设计人、摄影的人以及与媒体谈判的人、预算广告费的人等,都应了解广告目标,共同对此目标负责。

根据广告的目的可以将广告目标分为以下几类:

1) 信息性广告目标。这类广告目标的作用一般在产品开拓阶段表现得比较突出,因为只有消费者对产品的性能、品质和特点有所认识,才能对产品产生某种需求。如对某种保健营养饮料,应首先把该产品的营养价值及其多种功效的信息

传递给消费者。

2) 说服性广告目标。广告产品处于成长或成熟期阶段,市场上同类产品多了,代用品也不断出现,市场竞争也日趋激烈,消费者购买选择余地也就比较大。这时,企业为了在激烈的竞争中处于不败之地,多采用说服性广告,通过说服或具体比较,进而建立某一品牌的优势。因此,在竞争阶段企业对说服性广告的运用越来越重视。

3) 提醒性广告目标。当产品处于成熟期阶段,虽然产品已有一定的知名度,消费者已有一定的消费习惯,但由于新产品不断涌现,同类产品选择余地大,所以提醒性广告不仅起“提醒”作用,更重要的是起“强化”作用。其目的在于使现有的购买者确信他们购买这类产品是作了正确的选择,从而加强重复购买与使用的信心。

(2) 广告预算

广告预算是广告主根据广告计划对开展广告活动费用的匡算,是广告主进行广告宣传投入资金的使用计划。它规定了广告计划期内开展广告活动所需的费用总额、使用范围和使用方法。

广告预算不仅是广告计划的重要组成部分,而且是确保广告活动有计划顺利展开的基础。广告预算编制额度过大,就会造成资金的浪费,编制额度过小,又无法实现广告宣传的预期效果。广告预算是企业财务活动的主要内容之一。广告预算支撑着广告计划,它关系着广告计划能否落实和广告活动效果的大小。

(3) 广告预算的分配

企业在确定了广告费用总额之后,就要按照广告计划的具体安排将广告费用分摊到各个广告活动项目上,使广告策划工作有序地展开,以实现扩大产品品牌的知名度、提高品牌资产、树立企业形象、增加商品销售的目的。中小型企业由于自身实力不及大型企业,各方面的投入尤其是广告费用方面的投入更无法与大型企业相提并论。中小型企业的广告促销更应该体现精准性,使企业的广告投入效率最大化。要做到这一点首先要明确目标客户的特点,将广告促销尽可能的接近目标客户,并引起目标客户的注意。然后,便是合理的分配广告预算,将有限的广告预算投入到最有效的方面。广告策划者在分配企业的广告费用时,可以按时间分配、按地理区域、按商品分配和按广告媒体分配。

2. 人员推销策略

人员推销是指通过推销人员深入中间商或消费者进行直接的宣传介绍活动,使中间商或消费者采取购买行为的促销方式。考虑到广告促销的费用相对较高,多数中小型企业主要运用人员推销来促进产品的销售以及树立企业的形象。因而人员的推销能力对中小型企业的初期发展至关重要。

(1) 人员推销的基本形式

1) 上门推销。上门推销是最常见的人员推销形式。它是由推销人员携带产品样品、说明书和订单等走访顾客,推销产品。

2) 柜台推销。又称门市,是指企业在适当地点设置固定门市,由营业员接待进入门市的顾客,推销产品。门市的营业员是广义的推销员。柜台推销与上门推销正好相反,它是等客上门式的推销方式。

3) 会议推销。会议推销是指利用各种会议向与会人员宣传和介绍产品,开展推销活动。例如,在订货会、交易会、展览会、物资交流会等会议上推销产品。

(2) 人员推销的策略

1) 试探性策略,亦称刺激-反应策略。就是在不了解客户需要的情况下,事先准备好要说的话,对客户进行试探。同时密切注意对方的反应,然后根据反应进行说明或宣传。

2) 针对性策略,亦称配合-成交策略。这种策略的特点,是事先基本了解客户的某些方面的需要,然后有针对性地进行“说服”,当讲到“点子”上引起客户共鸣时,就有可能促成交易。

3) 诱导性策略,也称诱发-满足策略。这是一种创造性推销,即首先设法引起客户需要,再说明所推销的这种服务产品能较好地满足这种需要。这种策略要求推销人员有较高的推销技术,在“不知不觉”中成交。

知识链接▷▷

上门推销的技巧

找好上门对象。可以通过商业性资料手册或公共广告媒体寻找重要线索,也可以到商场、门市部等商业网点寻找客户名称、地址、电话、产品和商标。

做好上门推销前的准备工作,尤其要对产品和服务的内容材料要十分熟悉、充分了解并牢记,以便推销时有问必答;同时对客户的基本情况和要求应有一定的了解。

掌握“开门”的方法,即要选好上门时间,以免吃“闭门羹”,可以采用电话、传真、电子邮件等手段事先交谈或传送文字资料给对方并预约面谈的时间、地点。也可以采用请熟人引见、名片开道、与对方有关人员交朋友等策略,赢得客户的欢迎。

把握适当的成交时机。应善于体察顾客的情绪,在给客户留下好感和信任时,抓住时机发起“进攻”,争取签约成交。

3. 营业推广策略

美国销售学会对营业推广的定义是:人员推广、广告和宣传以外的用以增进消费者购买和交易效益的那些促销活动诸如陈列、展览会、展示会等不规则的、非周期性发生的销售努力。

(1) 营业推广的方式

1) 面向消费者的营业推广方式

① 赠送促销。向消费者赠送样品或试用品,赠送样品是介绍新产品最有效的

方法,缺点是费用高。

② 折价券。在购买某种商品时,持券可以免付一定金额的钱。折价券可以通过广告或直邮的方式发送。

③ 包装促销。以较优惠的价格提供组合包装和搭配包装的产品。

④ 抽奖促销。顾客购买一定的产品之后可获得抽奖券,凭券进行抽奖获得奖品或奖金,抽奖可以有各种形式。

⑤ 现场演示。企业派促销员在销售现场演示本企业的产品,向消费者介绍产品的特点、用途和使用方法等。

⑥ 联合推广。企业与零售商联合促销,将一些能显示企业优势和特征的产品在商场集中陈列,边展销边销售。

⑦ 参与促销。通过消费者参与各种促销活动,如技能竞赛、知识比赛等活动,能获取企业的奖励。

⑧ 会议促销。展销会、博览会、业务洽谈会期间的各种现场产品介绍、推广和销售活动。

2) 面向中间商的营业推广方式

① 批发回扣。企业为争取批发商或零售商多购进自己的产品,在某一时期内给经销本企业产品的批发商或零售商加大回扣比例。

② 推广津贴。企业为促使中间商购进企业产品并帮助企业推销产品,可以支付给中间商一定的推广津贴。

③ 销售竞赛。根据各个中间商销售本企业产品的实绩,分别给优胜者以不同的奖励,如现金奖、实物奖、免费旅游、度假奖等,以起到激励的作用。

④ 扶持零售商。生产商对零售商专柜的装潢予以资助,提供 POP 广告,以强化零售网络,促使销售额增加;可派遣厂方信息员或代培销售人员。生产商这样做的目的是提高中间商推销本企业产品的积极性和能力。

3) 面对内部员工的营业推广方式

主要是针对企业内部的销售人员,鼓励他们热情推销产品或处理某些老产品,或促使他们积极开拓新市场。一般可采用方法有:销售竞赛、免费提供人员培训、技术指导等形式。

4. 公共促销策略

公共促销并不是推销某个具体的产品,而是利用公共关系,把企业的经营目标、经营理念、政策措施等传递给社会公众,使公众对企业有充分了解;对内协调各部门的关系,对外密切企业与公众的关系,扩大企业的知名度、信誉度、美誉度。为企业营造一个和谐、亲善、友好的营销环境,从而间接地促进产品销售。

7.6 我国中小型企业营销管理的现状分析及建议

中小型企业由于自身资源不足及管理相对不规范等多种原因,在现代营销的学习和创新上往往落后于大型企业。如何在竞争惨烈的市场中提高自己的营销管理能力,并持续推动企业的发展十分重要。

7.6.1 我国中小型企业的营销现状

1. 营销战略只是一种形式

许多民营企业即便制定了营销战略,也仅停留在喊口号的阶段,无法把其贯穿于自身经营活动中,使营销战略成了装点门面的东西。由于战略迷失,许多企业在竞争过程中不断被动地调整自己的发展方向,白白浪费优势资源。

2. 先制造后销售

许多中小型企业在产品出厂时,连产品卖给谁都不清楚,就胡乱地打广告。许多民营企业并不清楚自己的消费者在何处,更不清楚他们的喜好、消费能力、年龄、性别、社会定位等方面的内容。

3. 营销=广告+促销

大量广告漫无方向地投放及大量买赠促销过后,销量仍然不尽如人意。经销商开始提出退货,销售精英纷纷流失,产品大量积压面临过期,民营企业再次陷入迷茫。难道是产品价格太贵了?产品质量不好?始终找不到问题的答案。

4. 盲目跟风

许多企业一看竞争对手在电视上打广告,就迅速跟进。对手聘请了空降兵团,自己也毫不示弱地招兵买马。盲目照搬其他公司(特别是竞争公司)的经验往往给自己带来巨大损失。

7.6.2 我国中小型企业营销管理问题分析

1. 营销战略不科学

营销战略是指在 SWOT 分析基础之上,找出最适合自己的长期发展方向的战略,它集中了企业最核心的竞争力。中小型企业常在以下几个方面出现战略问题:

(1) 企业经营管理者经营思想落后。一些企业领导人市场经济意识较差,市场营销不被他们认识和接受,或被他们错误地等同于推销或销售。

(2) 市场营销人员素质低。不少企业特别是中小企业的市场营销人员属于“半路出家”,没有经过专业培训,也没有系统地读过市场营销方面的专业书籍,对

市场经济理论知识掌握不够。

(3) 市场营销目标低、眼光浅。有些企业开展市场营销所涉及的范围狭小,对打破市场分割、开拓新的市场缺少勇气和谋略,甚至一筹莫展。有些企业缺乏产品创新精神和扩大经营范围的开拓精神,满足于扩大企业现有产品的生产和销售,或将企业的产品限制在特定的行业中,不向相关的领域进行渗透和开拓,更没有生产一批、开发一批、研制一批的战略眼光。

(4) 营销战略缺乏科学性。许多企业也认识到营销战略的重要,但缺乏科学的策划和决策,也不做科学的市场预测和可行性分析,只凭某种经验、感觉来判断,匆忙做出决定,结果造成战略上重大失误,使企业陷入困境。

2. 缺乏适销对路的产品

企业缺乏适销对路的产品。营销就是满足消费者需求的过程,它起始于市场需要,满足了市场需要也就是适销对路。中国已经由卖方市场转变成买方市场,现代营销必须以消费者为中心,产品设计之前就必须对其进行充分研究和分析,并且要把差异化、竞争策略、市场细化、定位等观念融会到从产品设计、定价、广告、促销到终端销售的每一个环节。

3. 对营销的含义理解有误

营销是管理者围绕顾客的需求,运用管理职能追求实现双赢式交换的一系列活动。营销是一套“组合拳”,不是靠一两招就能赢得胜利。只有以消费者为中心的营销策略贯穿于每一个营销环节并有效整合,才能发挥出系统的力量,而不仅仅是广告加促销。

4. 市场定位与目标市场不明确

因为不同企业的外部环境、内部资源、管理水准、企业文化、人员素质等不尽相同,机械照搬其他企业的战略,没有原来的环境,自然结不出胜利的果实。因此,中小型企业借鉴其他公司营销方法时,要深挖其中的精髓,再结合自身条件制订出适合自己的方案。

7.6.3 中小型企业营销管理的建议

现代营销是体系营销,既需要理论的登高望远,也需要沙场实战的灵活变通。因此,中小型企业要想突破困局,就必须在营销的各个环节下足工夫,用“营”、用“销”、用“运”的系统力量来推动市场的发展。

1. 建好一支队伍

管理,就是管人理事,用人成事。要把企业经营好,营销管理好,关键就是要有一支过硬的队伍。而且也只有拥有了一支具有高素质、专业化、有凝聚力的队伍,才有可能做好营销的“营”——把市场分析透,把产品定位准,把策略制定全;也才

可能做好营销的“销”和后勤的“运”，让整个体系顺畅地流转起来。

对于如何建设好一支营销队伍，主要从以下几方面开展。

(1) 树立正确的人才理念

必须改变人力资源是成本的思想，而要把人才当成是重要的稀缺资源来对待。不能“用时招来，不用时踹开”，这种想法就算可以找到人，也是见钱眼开的匆匆过客，一点忠诚都没有。

(2) 严把源头，选好人

古语说“志同道合者成大业”，志是志向，道是理念，用现在的时髦话来讲就是价值观。所以在选人上，一定要注重对方对企业文化的认同感，只有价值观一致了，才可以并肩作战。

(3) 注重培训和开发

“玉不琢，不成器”，任何人才都需要培养和教育，对选好的人员进行培训，一方面可以提高他们的素质，让执行更彻底，更到位；另一方面通过培训还可以增加队伍的归属感和凝聚力。

(4) 加强激励和考核

现代人力资源学研究证明，人在没有激励的情况下只能发挥 30% 左右的潜能，而一旦得到激励则可以发挥到 80% 以上。这也充分说明，领导的有效激励可以提高整支队伍的战斗力。当然，进行科学的考核和有限度的调整，也是保持团队活力的重要手段。

2. “营”好一组产品

在产品营销阶段，企业可以只管生产，把产品质量把握好就行了。但进入了体系营销阶段后，生产质量则仅仅是基础的基础，更关键是把目标消费者真正需要的东西做好并让他满意。这也就要求企业必须对产品进行规划、设计，让每个产品都对合适的人产生合适的吸引力，具体可以按以下步骤开展。

(1) 根据产品的市场竞争力、市场需求潜力和产品对企业的销量贡献率、利润贡献率四大指标，把企业的产品进行分类，确定什么是公鸡型产品（利润薄，但销量贡献大，名声响），什么是母鸡型产品（利润丰厚，有一定的竞争力，但市场规模小，不会叫），什么是金鸡型产品（利润大，市场规模大，竞争力强）。什么是小鸡型产品（利润小，规模小，还有待考证）。

(2) 根据不同型产品确定不同的战略，即是维持？是强化？还是放弃？并确定主打产品，辅助产品。然后再根据战略制定相匹配的资源，确保要做大的有做大的资源，要放弃的就有放弃的做法，让整个产品组合形成一个完整的整体。

(3) 对选定的具体产品进行详尽的营销设计，每个产品都要根据细分市场的消费情况、竞争情况、渠道需求和自身的特点进行市场定位，然后确定竞争战略，到底是跟随还是挑战。最后再根据战略制定完整的营销组合策略，也就是 4P。

只有经过了以上三步骤,企业的产品才是做好了“营”的工作。

3. 理好一份计划

一份好计划主要是指销售和促销计划。很多企业在年末制定下一年目标的时候,踌躇满志,信心十足,可是一到年初要真枪实干的时候却又犯愁——不知如何实现那个令人心跳的目标。这关键就是缺乏一份严密的可以执行的计划。写好一份计划关键要做好以下几个步骤:

(1) 制定好销售战略,也就是根据各区域市场的需求、竞争态势和企业的资源状况,明确企业什么时间在什么地方开展什么业务(销售什么产品)。很多企业在销售的时候,全国四处开花,追求“东方不亮西方亮”。结果由于架子拉得太大,资源跟不上,管理跟不上,最后哪里都没亮,所以销售战略的明确至关重要。

(2) 在制定好销售战略后,依战略将销售目标按产品、区域、时间进行层层分解,越详实越好。产品方面除了按产品群分,还要细分到具体每个产品;区域方面从全国分解到大区,到省,再到市,最好是分解到客户和每个终端点;时间方面则从全年到季度,再到月份,最好到周和天。通过这样层层分解,让总目标有了更多分目标的支持。

(3) 在明确了任务以后,就可以根据市场与任务来确定需要做多少促销活动,做什么促销活动,同时也可以计算出费用预算。

4. 定好一套制度

当营销队伍拿着产品在按计划开展业务时,剩余的工作就是日常的后勤运营和支持。在全年的运作当中,有许多事情是在计划之外的突发事件,需要灵活处理。但大多数事情是不断重复的日常管理,因此需要通过制度、流程来规范化。就目前中小型企业营销的实际需要来看,主要需要在客户管理、促销管理、报表管理、会议管理、费用管理、办事处管理、货款票管理七大方面做好规范,做到“有法可依”,通过制度的力量来运作整个营销体系^[6]。

案例分析 ▷▷

耐克这一品牌在当今营销世界中创造了奇迹。

耐克正式命名于1978年,在其还不足2岁时后来居上,超过了曾雄居市场的领导品牌阿迪达斯、彪马、锐步,被誉为是“近20年世界新创建的最成功的消费品公司”。

在美国,与成年人想拥有名牌跑车相应,约有高达七成的青少年的梦想便是有一双耐克鞋,“耐克”成为消费者追求的一个“梦”。

耐克公司1994年全球营业额达到近48亿美元。这一数字高过中国500家大企业之首大庆石油1994年的销售额359亿人民币(约合42亿美元)。

耐克公司的利润从1985年的1300万美元上升到1994年的约4亿美元,10

年之间利润增长了大约 30 倍！

1994 年，“耐克”的广告费投入为 2.8 亿美元，若与全球头号广告主宝洁公司的广告费相比，并不为多，大约只是后者的 1/9 左右，但富有创意面，极具魅力的耐克营销传播，为“耐克”赢得了消费者。

耐克公司有一个“成长神话”：在 20 世纪 60 年代耐克公司创建之初，它还是一家规模甚小，随时都有可能倒闭的企业。公司的两个创始人布沃曼和耐特都要身兼数职，公司没有自己的办公楼和完整的经营机构。然而，这样一家简陋、举步维艰的新创公司，在二三十年中令人惊奇地成长壮大起来。1985 年耐克公司的全球利润为 13 00 万美元，1994 年公司的全球营业额达 48 亿美元之多；其市场占有率独占鳌头，是位居第三的阿迪达斯公司的两倍多，为 24%。耐克公司的成长步伐并未减慢，1995 年与 1994 年相比，全球销售额上升 38%，税前利润增长 55%，耐克公司股价上涨更是令人啧啧称奇，由两年前的每股 43 美元，猛涨到 1995 年的每股 103 美元。耐克公司的飞速成长令精明自负的华尔街投资商和分析家们迷惑不解，甚至难堪，因为他们中的许多人在 80 年代以前一直不看好耐克公司，声称：“耐克没有多少发展的基础和前景。”而他们现在只好对自己的失误解嘲道：“上帝喜欢创造神话，所以他选择了我们意想不到的耐克。”

广告变法重在沟通

一语惊醒梦中人。耐克公司总裁的评论道出了耐克公司成功神话的要谛：耐克公司注重沟通效果的广告，使耐克品牌深受众爱，迅速成长。

耐克公司的早期广告作品主要侧重于宣传产品的技术优势，因为当时品牌定位在正式竞技体育选手市场上。当然一些休闲跑步者及体育锻炼的人也购买耐克鞋，一则穿着舒适，另一则由于耐克广告宣传：谁拥有耐克，谁就懂得体育！这对消费者有一定的影响。但这段时期的耐克广告还称不上是真正意义上的沟通，耐克的沟通广告是在其“广告变法”中产生出来的。

20 世纪 80 年代，耐克产品开始从田径场和体育馆进入寻常百姓家（特别是十几岁的少年）。于是耐克公司必须在不失去正规体育传统市场情况下，尽力扩大耐克广告的吸引力，为此耐克必须像李维斯品牌（牛仔服的领导品牌）一样，成为青年文化的组成部分和身份象征。

耐克公司在两个完全不同的市场作战，它面临的难题是在适应流行意识和宣传体育成就上如何获得平衡与一致，耐克公司开始重新思考其广告策略了。

真正的突破是 1986 年的一则宣传耐克充气鞋垫的广告，在广告片中耐克公司不是采用一味宣传产品技术性能和优势的惯常手法，而是采用一个崭新的创意：由代表和象征嬉皮士的著名甲壳虫乐队演奏的著名歌曲《革命》，在反叛图新的节奏、旋律中，一群穿戴耐克产品的美国人正如痴如醉地进行健身锻炼……这则广告准

确地迎合了刚刚出现的健身运动的变革之风和时代新潮,给人以耳目一新的感觉。耐克公司原先一直采用杂志作为主要广告媒体,向竞技选手们传递产品的信息,但自此以后,电视广告成为耐克的主要“发言人”,这一举措使得耐克广告更能适应其产品市场的新发展。

耐克公司的广告变法是相当成功的,这首先体现在公司市场份额的迅速增长:一举超过锐步公司成为美国运动鞋市场的新霸主。耐克的长期竞争对手锐步公司也不得不跟着效仿,像耐克一样强调沟通风格而不仅仅是产品功能,同时锐步公司改用 Chiat Day 公司作为广告代理商,后者曾在 20 世纪 80 年代中期当过一阵耐克的代理商,以图重振昔日雄风。然而这一切均无济于事,抢先一步的耐克公司产品的风格和优点已在消费者心中占据了不可动摇的地位。

耐克公司的广告变法为其赢得了市场和消费者,但更重要的是耐克公司在变革中,逐渐掌握了广告沟通艺术,形成自己独特的广告思想和策略,那就是必须致力于沟通,而不是销售诉求。这一策略与大多数美国公司的广告策略是根本不同的,但正是这一独特的策略和作法,使得耐克公司在市场拓展中不断成功,迅速成长。

崇拜与对话 :共鸣沟通

耐克公司拓展市场的首要突破口是青少年市场,这一市场上的消费者有一些共同的特征:热爱运动,崇敬英雄人物,追星意识强烈,希望受人重视,思维活跃,想象力丰富并充满梦想。针对青少年消费者的这一特征,耐克公司使用“明星攻势”的法宝,相继与一些大名鼎鼎、受人喜爱的体育明星签约,如乔丹、巴克利、阿加西、坎通纳,等等,他们成为耐克广告片中光彩照人的沟通“主角”。在广告片“谁杀了兔子乔丹”中,一度上视率很高的体坛英杰之一迈克尔·乔丹和另一个受人喜爱的卡通片角色巴格斯·本尼(兔子乔丹)先后出现在片中。广告开始的镜头是本尼正在地洞中呼呼大睡,突然地上传来强烈的震动,把本尼弄醒了,他爬出洞一看,原来是四个家伙在玩篮球,本尼抱怨了几句,但却受到那些人的攻击,他们把本尼像球一样在空中抛来抛去,本尼大叫:“这是与我为敌!”这时,飞人乔丹出现了,前来帮助他的卡通朋友兔子乔丹,一场篮球大战随即开始……

在这个电视广告片的画面上,几乎没有出现耐克产品的“身影”,没有像其他广告那样宣扬产品、陈述“卖点”,只是用受人瞩目的飞人乔丹和兔子本尼演绎了一场游戏或者说是一段故事。此外,20 世纪 90 年代耐克公司还专门设计推广了一种电脑游戏,让参与者可在游戏中与球王乔丹一起打篮球。耐克掌握了十几岁少年厌恶说教、独立意识增强的特点,充分发挥和迎合他们的想象力与自我意识,从“乔丹”意识到“热爱运动的我”,从“穿着耐克鞋的乔丹”联想到“穿着耐克鞋的我”……在一连串的消费者自我想象、对比中,耐克公司与其目标市场的沟通,就自然而然

地形成,耐克品牌形象在潜移默化中深植在顾客的心里。

广告最主要目的就是沟通,我们称耐克广告是真正的广告,就是因为它是真正的沟通。耐克广告代理商 W&K 公司的计划总监 Chris Riley 对比耐克公司与锐步公司的广告之后评论说:“你把耐克和锐步的广告拿给 14~15 岁的小孩们看,他们肯定会说:‘锐步又在打我的主意,他们用体育运动和健康来卖广告。’;但他们谈论耐克广告的方式是截然不同的:‘你瞧,耐克那帮家伙又在挥霍钱财啦!真弄不明白他们是怎样管理自己的广告经费的。’这意味着他们理解我们,知道耐克本可以采用传统营销导向的广告方式。”毫无疑问,耐克公司针对青少年市场的一系列广告达到了目的,受到青少年顾客的认同,而正是他们是这一市场争夺战最具权威的裁判员。

耐克公司在青少年市场上的成功广告还不足以反映其广告的沟通真谛,许多人认为耐克广告沟通术就是“明星攻势”加上与众不同的广告画面、情节。但事实并非如此,起到根本性作用的不是沟通的形式而是内容,是在广告中与消费者进行心与心的对话!耐克广告的沟通也因此获得能让消费者产生强烈共鸣的优良效果。

耐克公司在针对体育爱好者消费群体时,其沟通内容着意于向视听大众传递这样的信息:耐克和你一样是体育世界的“行家”,我们都知道体育界所发生的一切。所以耐克公司在广告片中向你展示的是一个真实客观的体育世界。在以棒球明星宝·乔丹为广告主角的系列幽默广告“宝知道”中,滑稽可笑、逗人发笑的宝·乔丹,吸引了一大批青少年视听者的注意,为宣扬耐克品牌,建立沟通做出很大的贡献。后来宝·乔丹臀部受伤,不能上场竞技而不得不告别体坛,宝·乔丹失去了广告价值,一般情况下,解除合约、一脚踢开是美国商业社会天经地义的做法。耐克公司没有这样,而是继续与他合作拍广告,这一举措与青少年消费者产生了强烈的共鸣:耐克与我们一样不会抛弃一个不幸的昔日英雄。又如,耐克公司雇佣“臭名远扬”的巴克利拍广告,巴克利在篮球界有“拳师”的绰号,逞凶斗狠,脾气火爆,常有出格之举。耐克公司没有隐瞒遮掩这些,它创作了一个电视广告片,主角就是孔武凶狠的巴克利,在球赛中击败对手,拉烂篮板……看到此片的体育迷们都会产生同感:是巴克利!他就是这样。于是耐克与消费者之间有了良好的沟通,这种沟通一次又一次地加强不断与消费者产生共鸣,以致最终耐克公司及其品牌成为顾客们忠实的“伙伴”和“知己”,甚至是相互一体、不分彼此了,而耐克品牌迅速崛起,独领风骚,自然是情理之中。

自我与自尊:价值沟通

耐克公司在女性市场上的广告更是匠心独运、魅力无穷。耐克公司比锐步公司较晚进入女性市场,部分原因是耐克认为其气垫技术革命的广告主题是针对男士们的,如果当时反过来吸引女性,那么势必损及男鞋市场的增长势头。当时耐克

管理者及时纠正了在加利福尼亚进行的一些促销活动,公司认为活动超出了公司的原意。公司管理者不想损害自己作为一家技术先进、勇于创先的体育用品公司的良好声誉,沦为一个女性味十足的流行用品公司。

当耐克公司在青少年市场和男性市场上牢牢站稳脚跟后,转而集中火力进攻女性市场。广告创意方案的策划者 Janet 和 Charlotte 两位女士采用自我审视的方法来了解女性的内心世界,以女人与女人的“对话”作为主要沟通手段。广告作品采用对比强烈的黑白画面,背景之上凸现的是一个个交织在一起的“不”字,广告文字富有情意,意味深长,语气柔和但充满一种令人感动的关怀与希望:

在你一生中,有人总认为你不能干这不能干那。在你的一生中,有人总说你不够优秀不够强健不够天赋,他们还说你身高不行体重不行体质不行,不会有所作为。他们总说你不行在你一生中,他们会成千上万次迅速、坚定地说你不行,除非你自己证明你行。

广告是登载在妇女喜爱的生活时尚杂志上。广告文字似乎不像是一个体育用品商的销售诉求,而更像一则呼之欲出的女性内心告白,但广告体现出耐克广告的真实特征:沟通,而非刺激。如同其他耐克广告,这则广告获得巨大成功,广告刊发后,公司总机室的电话铃声不断,许多女性顾客打电话来倾诉说:“耐克广告改变了我的一生……”“我从今以后只买耐克,因你们理解我。”这些结果也反映在销售业绩上,耐克女性市场的销售增长率快过其男性市场。20 世纪 80 年代后期女性市场上耐克远逊锐步的状况发生根本改变。研究表明,在这市场上耐克品牌的提及率及美誉度已超过锐步。

耐克公司在短短的二三十年时间里,由一家简陋的小鞋业公司成长为行业霸主,由鲜为人知到今天名满天下,耐克营销传播居功甚伟,在某种意义上,是耐克传播创造了耐克神话。

资料来源:耐克梦·耐克传播·耐克神话[J]. 销售与市场,1996(8).

思考讨论题 ▷▷

1. 试分析耐克是如何从一家规模甚小,随时都有可能倒闭的企业发展成现在家喻户晓的企业的?
2. 营销管理在耐克成长过程中发挥了怎样的作用?
3. 耐克的成功对我国中小企业的营销管理工作有什么启示?

关键术语

渠道冲突(Channel Conflict)

渠道合作(Channel Cooperation)
差异化营销(Differentiated Marketing)
分销渠道(Distribution Channel)
市场渗透定价(Market Penetration Pricing)
市场定位(Positioning)
市场撇脂定价(Market-skimming Pricing)
营销环境(Marketing Environment)
市场渗透战略(Market Penetration)

思 考 题

1. 中小型企业营销管理的主要原则是什么?举例说明如何运用。
2. 产品的整体概念包含哪几个方面?
3. 一般产品的生命周期经历哪几个阶段?具有怎样的特征?不同阶段营销方面应该有哪些侧重?
4. 什么是品牌?举例说明一个品牌策略成功运用的例子。
5. 产品组合的要素包括什么?主要的产品组合策略有哪些?
6. 影响产品价格的因素有哪些?产品定价策略有哪些?应该如何运用这些策略?
7. 一般营销渠道的结构是怎样的?中小型企业在建立营销渠道时应该注意什么?
8. 试分析现阶段我国中小型企业营销管理中存在的问题并给出合理的建议。

参 考 文 献

- [1] 菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2003.
- [2] 郭国庆. 市场营销学[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2004.
- [3] 韩庆祥. 中小企业市场营销[M]. 中国经济出版社, 1999.
- [4] 肖斌, 夏迎峰. 我国中小企业营销现状及对策分析[J]. 当代经济, 2007(12): 77-78.
- [5] 李升平. 影响产品定价的主要因素分析[J]. 四川丝绸, 2003(5): 33-34.
- [6] 王昌龙. 我国中小企业营销策略探讨[J]. 企业与经济管理, 2007(28): 131-136.
- [7] 什么是品牌? 什么是品牌策略? 什么是品牌四要素? [EB/OL]. [2008-

- 05-01]. <http://www.xinkehuashi.com/Article/589.htm>.
- [8] 营销渠道设计[EB/OL]. [2008-05-03]. <http://www.cbinews.com/inc/showcontent.jsp?articleid=6396>.
- [9] 营销渠道管理的基本策略[EB/OL]. [2008-05-10]. http://www.bokee.net/dailymodule/blog_view.do?id=100671.
- [10] 促销与促销组合[EB/OL]. [2008-05-10]. http://www.sellcn.com/Html/2005-8-18/88_289.html.
- [11] 人员推销的程序与策略[EB/OL]. [2008-05-10]. <http://info.feno.cn/2007/120210/c000096899.shtml>.
- [12] 营业推广[EB/OL]. [2008-05-10]. http://www.sellcn.com/Html/2005-8-18/88_292.html.

第8章 企业战略定位

导读案例 ▷▷

海尔致力于多元化的发展,其战略可分为三个阶段,第一阶段是 1984—1991 年期间的名牌发展战略,只做冰箱一种产品,通过 7 年时间做冰箱,逐渐建立起品牌的声誉与信用。第二阶段是 1991—1998 年期间的多元化产品战略,按照“东方亮了再亮西方”的原则,从冰箱到空调、冷柜、洗衣机、彩色电视机,每一到两年做好一种产品,7 年来重要家电产品线已接近完整,即全部家电。第三阶段是从 1998 年迄今为止的知识产业和国际化战略发展阶段。但是如果我们认真去看一下海尔的产品结构,就会发现用“国际化”来概括目前海尔的战略至少是不全面的。因为海尔在计算机、手机、生物制药、家庭整体厨房之类的投入,明显地从多元化产品领域,进入了多元化产业经营的格局。一句话,海尔目前显然在以多元化战略来谋求企业增长。这是一个真正充满陷阱的增长之路,因为从多元化未来发展看只有三种出路:第一,是谋求业务转型的多元化,这要求海尔接下来要出售或关闭其家电部门,在新业务上选取一点成为行业老大,就像当年的诺基亚一样;第二,是像 GE 一样,通过卓越的战略控制,在各个点上成为行业老大,成不了的就撤退;第三,是海尔对各种业务进行分析,从一些新业务中撤退,重新集中力量回到它的核心业务,或者最多兼顾一两种新业务。海尔成功地将一场家电业的功能之争转化为“服务”之争,通过“免费服务”模式获得先入优势,形成良好的品牌形象,进而获得“高价”回报,从而使对手即便模仿了“服务”模式,也会因成本太高而被拖死。由此,我们发现尽管所有的人都知道海尔是靠服务,知道海尔通过服务来支撑品牌,但没有人能在服务上超过海尔,从海尔的核心竞争能力我们很容易懂得这一点:其实不是不能,而是实行的成本太高。

如果海尔就此打住,家电业的霸主地位非他莫属。在服务支撑品牌这一核心竞争能力的支撑下,海尔几乎可以做到向各种家电产品线的扩张,事实也的确如此,海尔兼并杭州西湖电视机厂后,短短的两年就跻身电视生产前三名,海尔的内在能力受到了业内外人士的交口称赞。海尔将这一扩张线延伸到了手机、计算机、金融、生物制药,等等。海尔对此也毫不隐讳,并将自己的远景目标清楚地定义为:“以现有白色家电的核心能力为基础,实施国际化和多元化战略,以努力提高人类生活水平为目标,一方面拓展国际市场发展空间,另一方面向信息技术、住宅设施等领域进行多元化扩展,创海尔国际名牌,把海尔集团发展成为一个具有较强核心能力的大型跨国公司。”

正是由于海尔在发展的不同阶段综合分析内、外部环境的变化和自身的优劣势,明确了发展到不同阶段的战略定位,并以其为指导才使其不断稳步扩张。企业总体战略定位以及营销战略定位、市场战略定位和产品战略定位在企业发展过程中起到至关重要的作用。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 战略定位理论的发展历程
- 战略定位与战略的关系
- 营销战略定位的模式与策略
- 市场战略定位的步骤与策略
- 产品战略定位的方法
- 企业战略定位的误区

8.1 企业战略定位概述

8.1.1 战略定位理论的发展过程

定位原本是市场营销学中的一个概念,最早出现在1972年艾尔·里斯(Al-Ries)和杰克·特劳特(Jack Trout)联合发表在美国《广告时代》上的文章《定位时代》。文章发表后,产品定位、市场定位、品牌定位、文化定位相继成为企业经营的热点问题。

从战略角度研究定位问题的代表人物是美国哈佛商学院的迈克尔·波特(Michael E. Porter)。20世纪80年代,以波特为代表的定位学派(Positioning School)曾经是企业战略理论的主流观点。波特在理论界和企业界的研究与实践基础上,提出分析产业结构和竞争对手的理论与方法,形成了著名的定位学派。波特认为,战略定位(Strategic Positioning)是企业竞争战略的核心内容,形成竞争战略的实

质就是要在企业与其环境之间建立联系。尽管企业环境的范围广泛,包含着社会的、政治的、经济的、历史的、文化的因素,但企业环境的最为关键的部分就是企业投入竞争的一个或几个产业,产业结构强烈地影响着市场竞争规则的建立以及企业竞争战略的选择。因此,一个企业的战略目标就在于使企业在产业内部获得最佳位置,并通过影响和作用于各种市场竞争力量来保护这一位置。

1991年,波特深入阐述了战略定位之于企业竞争制胜的重要性。他认为,企业战略的目标是为了企业获得成功,成功取决于企业是否有一个有价值的相对竞争地位,而有价值的相对竞争地位来源于企业相对于竞争对手的持续竞争优势,竞争优势有成本优势和特色优势两种基本类型,选择何种优势类型是企业战略定位的一个重要内容。

知识链接 ▷▷

定位之父:杰克·特劳特

杰克·特劳特是定位之父,被摩根士丹利推崇为高于迈克尔·波特的战略家。杰克·特劳特是全球最顶尖的营销战略家,也是美国特劳特咨询公司总裁。他于1969年以《定位:同质化时代的竞争之道》论文首次提出了商业中的“定位”(Positioning)观念,1972年以《定位时代》论文开创了定位理论,1981年出版学术专著《定位》。1996年,他推出了定位论落定之作《新定位》。

2001年,定位理论压倒菲利普·科特勒、迈克尔·波特,被美国营销协会评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。商业中的战略概念源自军事领域,本义是“驱动军队抵达决战地点”。杰克·特劳特根据军事中“选择决战地点”的概念提出定位观念,用以界定企业经营要创造的外部成果,企业内部运营规划相应成为“如何驱动军队抵达”去创建定位。具体而言,是指企业必须在外部市场竞争中界定能被顾客心智接受的定位,回过头来引领内部运营,才能使企业产生的成果(产品和服务)被顾客接受而转化为业绩。

随着商业竞争日益兴起,先在外部的竞争中确立价值独特的定位,再引入企业内部作为战略核心,形成独具的运营活动系统,成为企业经营成功的关键。定位选择不仅决定企业将开展哪些运营活动、如何配置各项活动,而且还决定各项活动之间如何关联,形成战略配称。

伴随商业界运营效益的普遍提升和最佳实践的日趋通用,战略定位日益成为企业创造竞争优势的要求,有别于传统的“管理咨询”,杰克·特劳特创建特劳特伙伴公司,开创了“战略定位咨询”。

杰克·特劳特现任特劳特伙伴公司(Trout & Partners)总裁。特劳特伙伴公司,是当今世界上最为著名的营销咨询公司之一,总部设在美国康涅狄格州(Connecticut)的老格林威治(Old Greenwich)区,在14个国家设有分部。特劳特伙伴

的全球专家网络,运用特劳特先生的理论为企业把脉咨询,同时也对这一理念进行发展,特劳特先生则对这个网络进行着监控和管理。特劳特伙伴服务的客户有:AT&T、IBM、汉堡王、美林、施乐、默克、莲花、爱立信、Repsol、惠普、宝洁、西南航空和其他财富 500 强企业。

另外,企业竞争优势必然要涉及竞争范围(包括产品、顾客、区域等),因此,竞争范围的选择也就成为企业战略定位的一个重要内容。企业在追求几种优势类型或不同竞争范围的时候,通常可能存在逻辑上的冲突,因而战略定位就成为企业竞争战略的核心内容。

1996 年,波特针对理论界和企业界存在的关于战略定位的种种认识误区作了深刻的分析,进一步丰富和发展了企业战略定位的理论与方法。他明确指出,战略定位的目的首先在于创造一个独特的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。从本质上讲,战略定位就是选择与竞争对手不同的经营活动或以不同的方式完成类似的经营活动等。在同一产业中,战略定位,相对于竞争对手的战略和结构上的差异,往往是企业持续竞争优势和超额利润回报的重要来源。

总之,波特的战略定位理论与方法的本质在于,在企业经营环境约束条件下,寻找和确定适合企业生存与发展的理想位置。从这个意义上说,战略定位起源于安德鲁斯(K. R. Andrews)的研究。1971 年,安德鲁斯在《公司战略概念》一书中所提出的战略理论及其分析框架一直被视为现代企业竞争战略理论研究的起点。在安德鲁斯的 SWOT 分析框架中,S 是指企业的强项(Strength),W 是指企业的弱项(Weakness),O 是指环境提供的机会(Opportunity),T 是指环境造成的威胁(Threat)。按照古典战略理论的完整概念,战略应该是一个企业“能够做的(Can Do)”和“可能做的(Might Do)”两个维度之间的有机匹配(Fit)。其中,企业“能够做的”取决于组织的强项与弱项,“可能做的”取决于环境的机会与威胁。

后来,明茨伯格在回答“什么是企业战略”的问题时这样认为,简单地说,它可以包括产品及过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动和行为。不过,最重要的是,战略应该是一种定位,是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置。定位,实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境实现匹配。“战略是一种定位”这一观点就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个由产品和市场构成的“生长圈”。

回顾企业战略理论发展过程就会发现,从 19 世纪 70 年代以来到现在,企业战略定位理论研究方法实际上都是围绕着安德鲁斯的分析框架进行的,只不过在不同的时期有着不同的表现形式而已。而且,这一研究重点的变化经历了一个循环的过程,即从内外匹配到企业外部再到企业内部。如果把现有企业战略定位理论

与方法的内涵界定为解决企业“能够做的”和“可能做的”这两个维度之间的匹配问题,那么,归纳一下企业战略定位理论的发展逻辑,可以发现,企业战略定位的理论与方法不外乎以下三种思维模式,即内外匹配式、由外而内式和由内而外式。三种思维模式对企业战略定位理论的发展一直发挥着重要作用,只不过在不同的阶段有着不同的影响程度而已。

从企业战略定位理论的发展过程来看,企业战略定位的思维基点一直是在“内外匹配—外部环境—内部条件”的框架内转换,呈现出一种连续的、循环的演变趋势,如图 8-1 所示。

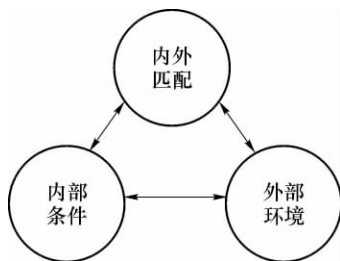


图 8-1 企业战略定位思维基点动态演变示意图

从图 8-1 可以看出,企业战略定位的思维基点随着企业经营环境的变化以及企业战略理论的发展而不断变化,这在一定程度上反映了企业在战略定位过程中对自身内部条件以及外部环境因素的认知水平的变化。特别是当企业战略定位理论与方法不能有效解释和解决企业经营过程中的实际问题时,企业战略定位理论往往就尝试从另外一个角度探求答案。需要说明的是,企业战略定位思维基点的转移只是表明了某一思维模式在某一时期占有一定程度的主导地位,并不表明其他战略定位思维模式就不存在。事实上,三种战略定位思维模式一直是同时存在、互相影响、共同发展的。

8.1.2 战略定位与战略

在发表于《哈佛商业评论》上的《什么是战略》的文章中,波特把战略分为三个层次:第一是定位(战略就是创造一种独特、有利的定位,涉及各种不同的运营活动);第二是取舍(战略就是在竞争中做出取舍,其实质就是选择不做哪些事情);第三是配称(在企业的各项运营活动之间建立一种配称。)

所以这个层次上的定位,就是竞争空间的选择,以及如何在一个竞争空间中通过优化价值链产生竞争优势。如波特在《什么是战略》中选择的西南航空公司,其定位主要是选择美国短线航空市场,取舍就是确定一种基本战略(低成本或者差异化),在基本战略的指导下对有关的运行流程、活动确定做什么、不做什么,以支持

基本战略,如西南航空公司选择低成本战略,所以去掉了送餐、送票、订票代理等项目。“配称”就是对各项活动之间的配合不断优化,持续改进,从而发挥协同效应,起到 $1+1>2$ 的作用,产生对手无法模仿的持续竞争优势^[11]。

知识链接 ▷▷

迈克尔·波特简介

波特是当今全球第一战略权威,被誉为“竞争战略之父”,是现代最伟大的商业思想家之一。波特毕业于普林斯顿大学,后获哈佛大学商业经济学博士学位,并获得斯德哥尔摩经济学院等7所著名大学的荣誉博士学位。2000年12月,迈克尔·波特获得哈佛大学最高荣誉“大学教授”(University Professor)资格,成为哈佛大学商学院第四位得到这份“镇校之宝”殊荣的教授。如果说彼得·德鲁克是管理学思想的智慧型天才,那么,迈克尔·波特可能就是最具影响力的思想家。在2002年5月埃森哲公司对当代最顶尖的50位管理学者的排名中,迈克尔·波特位居第一。作为最受推崇的商学大师之一,波特教授撰写过16部书及100多篇文章。他提出的“竞争五力模型”、“三种竞争战略”在全球被广为接受和实践,其竞争战略思想是哈佛商学院的必修的科目课之一。波特教授的书籍风靡全球,被翻译成中文并在中国国内大量发行的主要著作有《竞争优势》、《竞争战略》、《竞争论》、《国家竞争优势》、《日本还有竞争力吗》等。

波特教授不仅担任杜邦、宝洁、壳牌、Scotts公司、台湾积体电路制造股份有限公司(TSMC)等著名跨国公司的顾问,也在政府和国际组织的政策制定中扮演着重要角色。1983年,他曾应邀出任美国里根总统的产业竞争委员会主席一职,帮助引发了1980年美国乃至世界的有关竞争力初始工作,带动了当时美国经济的复苏。自1998年开始,波特还担任世界经济论坛《全球竞争力报告》项目(Global Competitiveness Report)的主席一职。

波特毕生获得过无数奖项,他因对工业组织的研究而荣获哈佛大学的“大卫·威尔兹经济学奖”;波特在《哈佛管理评论》上的论述,已经5度获得“麦肯锡奖”;1990年,他的著作《国家竞争优势》一书被美国《商业周刊》选为年度最佳商业书籍;1991年,美国市场协会给波特颁发“市场战略奖”;1993年,管理学院推选波特为杰出商业战略教育家;1997年,美国国家经济学会将“亚当·斯密奖”授予波特,以表彰他在经济领域所取得的卓越成就。此外,波特还获得“格雷厄姆-都德奖”、“查尔斯·库利奇·巴凌奖”等众多杰出奖项。

从企业战略管理的过程来看,企业战略定位处于制定企业战略这一环节的最前端,因此,一个好的战略定位是企业战略管理成功的开端,可以说,它是企业战略管理的基础和前提。

1. 企业战略定位是企业战略管理的方向和目标

明确企业的战略定位将有利于企业战略管理,同时,企业的战略定位还为企业管理者在企业决策过程中提供一个目标,使企业不至于在纷乱的市场中迷失自己。因此,企业需要理性地表达自己的发展方向和经营宗旨,即企业战略定位。如果企业在发展过程中放弃了自己的定位,那么企业的战略管理就会漫无目的,最终会使企业无所适从,一事无成。制定明确、符合企业实际情况的战略定位是保证企业可持续发展的需要。

2. 在动态的竞争环境中,企业战略定位是保持和增强企业竞争优势的要求

在动态竞争环境中,企业处于一个周期渐短的经济环境中,这要求企业强化战略定位,扎实企业战略管理的基础。目前,我国企业的竞争手段还十分低下,战略趋同严重,最常见的就是价格战和产品同化,这种策略不但压缩了行业利润,降低了企业产品创新能力,更可怕的是将行业的“蛋糕”越做越小,使得处于企业价值链中的所有企业受到伤害,恶化了企业的生存环境。在这种情况下,企业应当根据企业的核心能力和市场变化进行战略定位,推行差异化战略,避开战略趋同和恶性竞争,使自己在市场中能有独立的发展思路,减少短期环境变化对企业战略的影响,进而保持和提高企业的竞争优势。

3. 企业战略定位是企业发展的指南针

目前,经济环境的变化使我国许多企业面临着二次创业的问题。企业的二次创业要求企业重新审视自我,明确自己的战略定位,这是现阶段我国许多企业战略管理的重点。企业只有找准了方向,才能让企业最大限度地集中资源,高效利用资源,从重点突破,有所为有所不为,使企业在发展中不断突破。

8.2 企业战略定位的相关理论

8.2.1 企业战略定位理论学派

1. 两大学派

对企业战略的研究是从 20 世纪中期在欧美国家开始的。以 1977 年在美国匹兹堡大学的一次学术会议为标志,战略管理正式成为一门独立的学科。在企业战略理论发展的过程,由于研究的角度不同,产生了两个不同的学派:外部环境学派和内部资源学派。

(1) 外部环境学派(又称产业组织学派)

外部环境学派兴起于 20 世纪六七十年代,该学派的代表人物毫无疑问应该是哈佛大学教授迈克尔·波特,他的著作《竞争战略》和《竞争优势》成为企业制定战略的宝典,也是现代市场营销学的理论基础之一。

外部环境学派的基本观点如下:企业的外部环境(特别是行业和竞争环境)决定着企业能否赢得高额利润;企业的资源和能力优势不具有长久稳定性,其他企业通过模仿或购买,同样可以获得;外部环境是企业成功地制定战略的决定性因素;企业的内部资源和能力须服从于外部环境中存在的机会和威胁而进行调整。

根据上述基本观点,战略管理的首要任务是寻找并进入有吸引力的行业。迈克尔·波特提出的五力模型就是完成这一任务的分析工具。企业战略管理的另一个重要任务是如何在已经选择的行业中合理地定位。波特和他的同事们进而提出三种基本的战略定位模型:成本领先战略、差异化战略及目标集聚化战略。

(2) 内部资源学派

内部资源学派兴起于20世纪80年代以后,“核心能力”理论是这一学派的代表。内部资源学派的基本观点是:每个组织都是独特资源和能力的结合体。这种独特的资源和能力的集合是成功地制定战略的基础和出发点,也是利润的源泉;这种独特的资源和能力是伴随着组织的发展过程而积累起来的,其他的组织难以通过模仿、购买之类的手段而获得,除非重复其发展过程——这也是不可能的;并不是公司所有的资源和能力都有潜力成为持续竞争优势的基础,只有当资源和能力是珍贵的、稀有的、不完全可模仿的和不可替代的,这种潜力才能变成现实;当公司的资源和能力能增加公司的外部环境机会或减少威胁时,这种资源(包括能力)才是有价值的。

从内部资源学派的基本观点出发。我们可得出如下结论:第一,对于外部环境中所存在的诸多机会,公司只应精心选择少数几个能够充分发挥其资源和能力优势的机会。第二,如果公司能够预见到未来较长时间会出现的机会,那么,公司现在要做的是学习积累和培养相关的资源和能力。第三,虽然公司也要重视克服自身的弱点,但更重要的是公司应该更专注于培养、强化以及发挥自身的优势能力。也就是说,公司应该做自己最擅长的业务,而把自己不擅长的业务让给更擅长的人去做。

2. 两大学派的比较分析

比较上述两大学派的基本观点,它们的根本分歧在于战略的基本着眼点和出发点不同。

外部环境学派以环境分析为着眼点,认为公司应在外部环境限制的框架内制定自己的战略,而且认为战略的根本任务是“定位”。

内部资源学派以企业自身拥有的独特资源和能力作为制定战略的出发点,认为战略的根本任务之一是界定企业已拥有的资源和能力,最大限度地开发和培养新的有关未来外部环境机会的资源和能力。战略所要回答的问题是:现在我们能做什么,将来我们应该能做什么,以及我做什么会做得最出色^[6]。

8.2.2 企业战略定位的不同层次

企业战略定位是具有层次性的,由高到低包含总体战略定位,经营战略定位和营销战略定位,其中营销战略定位可分为市场战略定位和产品战略定位。最高层次的定位是确定企业未来的发展方向,确定企业所要从事的行业;第二层次的定位是要确定企业在其所进入的某一行业或细分行业中占据什么样的位置以有效与对手展开竞争;最低层次的定位则是与对手在争夺同种产品市场份额的短兵相接中利用产品与品牌传播手段在消费者心灵中占据某一特殊位置。其中,最高层次的定位将最终决定较低层次的定位。然而,当较低层次的定位发展到一定程度时,其也将会影响较高层次的定位,如图 8-2 所示^[5]。



图 8-2 企业战略定位的层次

总体战略定位是企业基于长远发展的需要,在综合分析外部环境和机遇与内部资源能力的基础上确定企业的经营重心,规划企业的总体行动,追求企业的总体效果。它所确定的目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定,是对企业未来的总体谋划。当内外环境发生重大变化时,企业会在慎重思考的基础上对总体战略定位进行调整,如改变服务对象,或者从原来的行业转变到新的行业,以及转变企业原来的资源投向,形成新的经营模式。

企业经营战略定位是指企业的某一战略业务单元(SBU)在其所进入的行业或细分行业内确立其市场地位和发展态势,主要解决如何在市场上与竞争对手展开竞争,资源如何分配等问题。

菲利普·科特勒认为营销战略定位就是对公司的产品进行设计,从而使其能在目标顾客心目中占有一个独特的、有价值的位置的行动。营销战略定位是在目标市场消费者的心目中为企业的产品寻找一个独一无二的位置,以实现企业的销售目标。营销战略往往是其战略的核心内容。对营销战略定位就是以理性、科学的管理来把握需求差异巨大而且多变的市场,在激烈的竞争中保持持久的竞争优势。在静态条件下,企业通过成本领先、产品差异化等手段建立的竞争优势可以保持相对较长的时间;而在动态不确定环境下,任何竞争优势都是短暂的,因为对手

可以模仿、学习获得同样的能力;或者干脆试图改变规则来“破坏”平衡。因此动态条件下的竞争模式是通过获取短暂优势来建立持久优势的。动态的市场环境要求企业对市场必须“高瞻远瞩”,在进行营销战略定位时要关注每一个环节。

8.2.3 企业战略定位流程

根据企业战略定位的流程图,如图 8-3 所示,可以清楚地看到战略定位处于制定企业战略这一环节的最前端,企业战略定位的制定包括诊断,战略定位及战略的形成,执行和评估几个环节。

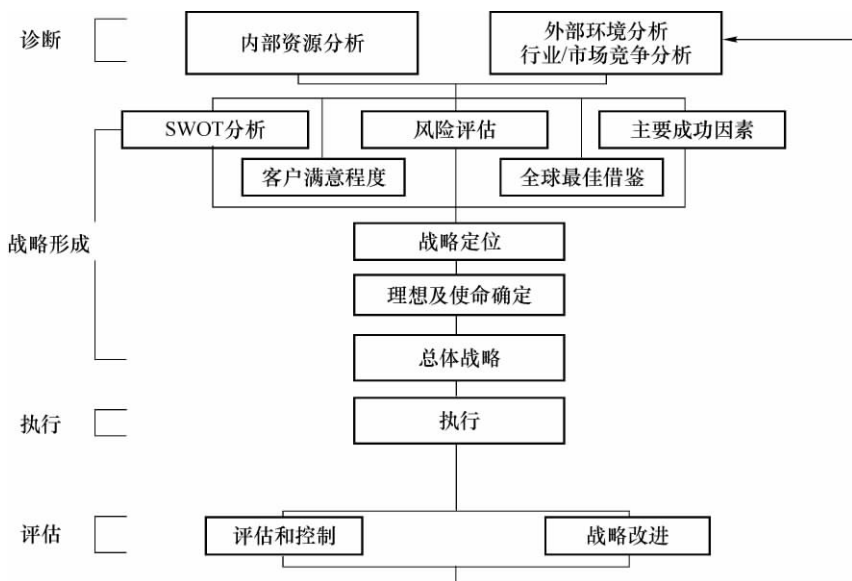


图 8-3 企业战略定位流程图

1. 诊断

诊断是对企业所处的外部环境和所拥有的内部资源做一个完整地分析,进而发现外部环境所能提供给企业的发展机会以及可能面临的威胁和企业自身所拥有的优势和劣势。诊断是战略定位形成的关键步骤。

(1) 内部资源分析

对企业内部资源的分析,包括对企业现有的经营状况,如企业的业绩、产品开发和营销、财务、人员、技术、管理能力以及各种资源等的分析,其目的是要明确企业的优势及劣势。为企业在未来的发展中如何扬长避短指明了战略方向。内部资源的主要分析方法有:内部因素评价矩阵和柔性分析。

外部环境分析是指详细分析影响企业生存和发展的各种外界因素。它包括宏

观环境、产业环境和微观环境。宏观环境一般指国家的政治、法律、经济、社会文化、科学技术等因素。主要分析这些宏观因素对企业经营的影响和企业长远目标的影响。产业环境是指企业所从事的产业中对企业的经营有重要影响作用的各种因素,如产业结构、产业发展趋势、市场竞争格局、市场供求状况、产业政策等。主要目的在于考察企业的市场定位等,从而为确定企业经营的方向和思想、提出经营目标打下基础。微观环境是指和企业关系密切、影响直接的外界环境因素,如竞争者、消费者、替代者、供给者、潜在进入者、互补者等,主要分析企业直接面临的竞争环境。外部环境的主要分析方法有:PEST 分析、波特五力模型、外部因素评价矩阵和竞争态势矩阵(CPM 矩阵)。

2. 战略及战略定位的形成

经过对企业所处的外部环境和拥有的内部资源的分析,便可以根据分析结果决定企业应该采取的战略定位和战略。在第 4 章中对战略的选择作出了详细的阐释。

3. 执行

在战略定位和战略的指导下,企业制定和执行相应的经营战略定位和经营战略,营销战略定位和营销战略及其所包含的市场战略定位和市场战略,产品战略定位和产品战略。所有这些战略定位及战略都以企业总体战略定位和战略为中心,系统地、有效地渗透到企业经营的各个方面。在执行的过程中要避免受到其他利益的诱惑而导致的战略定位和战略偏离,保持战略定位不折不扣地实施。

4. 评估

即在执行的过程中不断评估当前制定并且执行的战略定位是否符合企业长远的发展。不断分析企业外部环境发生的变化和内部资源优劣势的更替,对战略定位做出适当的、慎重的调整,不断优化企业战略定位,使之更适合企业的发展。但是在这个过程中,应避免经常性的对战略定位进行大范围的变更。企业应该以科学的方法分析企业发展的战略定位,找到适合自己发展的道路,不能盲目跟随别人来改变本企业的战略定位。这样盲目改变战略定位在短期内无法评估其长期效应,很可能造成企业经营的混乱。

知识链接 >>

企业使命

企业使命是企业经营者确定的企业生产经营的总方向、总目标、总特征和总的指导思想。简单地理解,企业使命应该包含以下的含义:

(1) 企业的使命实际上就是企业存在的原因或者理由,也就是说,是企业生存的目的定位。不论这种原因或者理由是“提供某种产品或者服务”,还是“满足某种需要”或者“承担某个不可或缺的责任”,如果一个企业找不到合理的原因或者存在

的原因连自己都不明确,或者连自己都不能有效说服,企业的经营问题就大了,也许可以说这个企业“已经没有存在的必要了”。就像人一样,经常问问自己“我为什么活着”的道理一样,企业的经营者们更应该了然于胸。

(2) 企业使命是企业生产经营的哲学定位,也就是经营观念。企业确定的使命为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等,它不是企业具体的战略目标,或者是抽象地存在,不一定表述为文字,但影响经营者的决策和思维。这中间包含了企业经营的哲学定位、价值观凸现以及企业的形象定位:我们经营的指导思想是什么?我们如何认识我们的事业?我们如何看待和评价市场、顾客、员工、伙伴和对手?等等。

(3) 企业使命是企业生产经营的形象定位。它反映了企业试图为自己树立的形象,诸如“我们是一个愿意承担责任的企业”、“我们是一个健康成长的企业”、“我们是一个在技术上卓有成就的企业”,等等,在明确的形象定位指导下,企业的经营活动就会始终向公众昭示这一点,而不会“朝三暮四”。

8.3 营销战略定位

营销战略定位是指企业在全面地了解、分析目标消费者、供应商的需求信息以及竞争者在目标市场上的位置后,确定自己的产品在市场上的位置及如何接近顾客的营销活动。营销战略定位的对象是消费者的需求。由于需求是一种心理活动,因此,在西方有人称营销定位是针对消费者的“抓心策略”。营销战略定位依据需求的层次性,通常分为市场战略定位和产品战略定位^[9]。

8.3.1 营销战略定位模式

1. 统一战略定位模式

统一定位模式是不对市场进行细分,而把整个公众都当作目标市场来推进营销的一种定位方式。这种模式的显著特点是它的经济性。因为它对所有市场都采用统一的营销宣传策略,从而节约了大量的市场调研费用、管理费用和营销费用。但它与当前的个性化时代相背离。社会发展到今天,人们已经追求富于个性化的生活,在这种情况下,企业只有以多品种、小批量、少库存、快反应求得产品、质量和作业方式的改进,充分反映并满足用户需求。另外,强烈的竞争会使企业利润减少。

2. 集中战略定位模式

集中定位模式是针对某一特定的细分市场开发生产特定产品,制定特定营销

方案的一种市场定位方式。这种定位模式具有两个优势:首先,减少了竞争力。企业新开拓或新进入一个细分化的市场,回避了大量的竞争对手,又因企业资源的相对集中,使本企业具有了强大的竞争力。此后可以凭借高利润来增强企业实力,从而发展企业又进入新的市场。其次,可节省资源。采用集中定位模式,市场较为单一,因此产品种类少,不同产品之间差异小,这不仅可以节省开发费、生产费,而且可以节省设备投入费。在营销上因市场集中,也可以减少营销费用,降低营销资源浪费。但此模式市场开辟风险大。当企业确定了某一细分市场作为企业的定位市场时,就要系统地开发这一市场。该市场可能从未启动过,企业新建或进入该市场能否成功,能否获益是个未知数。如果企业启动成功,该企业可以独自进入,趁竞争者尚未闻风而至时,大获其利。一旦启动失败,企业很可能陷入万劫之地。此外,市场维系风险大。企业定位市场已经完全启动,但这个市场能否维系是具有风险的。因为集中定位的市场一般都是较窄的市场空当,容易变更。如果企业刚进入该市场就风云突变,企业尚未获利便须改变产品方向,损失肯定是惨重的。

3. 差异战略定位模式

差异定位模式是企业针对两个和两个以上的细分市场,分别设计不同的产品和营销方案来占领市场的定位模式。它具有两大优势:一是增加销售总额。一个企业经营多个产品,每个产品在各自的细分市场占据着一定的份额,将这些份额总和,就可以构成可观的销售规模。二是可化解经营风险。市场在不断变化,风险时刻与企业相伴。采用差异定位模式,在许多细分市场进行营销操作,一旦某一细分市场出现问题,其他市场可以为之解危,企业损失尚可弥补。但这种模式增加了经营成本。产品改进成本、产品开发成本、营销成本、存货成本均要增加;同时,由于小市场具有不稳定性,而且市场深度往往不够,因此,市场脆弱。

8.3.2 营销战略定位策略

1. 树立领导者地位

一般讲,最先进入人脑的品牌,有很多优势。平均而言,比第二的品牌在市场占有率方面要多一倍。而第二的品牌比第三的又会多一倍。而且这种关系在没有重大原因的条件下很不容易变。消费者会买他们最先认识的商品,并在下次继续买同一品牌。商店会首先向领导者品牌进货。IBM 公司比最著名的制造复印机的企诺的科技、人力及财力等资源方面要雄厚得多。但 IBM 公司生产复印机与企诺比,只是小巫见大巫。

获得领导者地位的主要问题是能率先进入的心智。而保持这一位置的有效办法是不断加强最初的观念。如可口可乐的典型广告“只有可口可乐,才是真正的可乐”。在这种宣传下,其他同类商品只是“模仿”真正的可乐,而可口可乐是衡量其

他的标准。

要保持“领导者”的位置,必须下“全部赌注”。任何“领导者”都不要产生这样的错觉,即我已在某类产品中占了领导者位置,我一定能在其他领域取得这样的地位。这实际上是风马牛不相及的事情,上面所谈到的 IBM 在其他领域的失败就是一个例子。

如果领导者推出新产品,不应使新产品影响已有产品的领导地位,否则很可能产生“赔了夫人又折兵”的结果。新产品位置的确立要从头开始。

2. 跟进者的定位

一个市场已有“领导者”,就使后来(也许它的产品比领导者更早研制,仅因为它进入消费者心智晚了一步,比如广告宣传的错误或晚了)的企业处在“跟进者”地位。跟进者的产品一般被认为(在消费者心目中)是模仿,即使这种产品也许“更好”。

所以跟进者如想在市场上站住脚,一般应重新寻找位置。只要某一个位置不是纯主观臆造,那么也可能获得成功。

金龟车是个典型例子。当所有汽车制造厂都在追求把小汽车设计得更长、更低、更好看的时候,金龟车显得又小又丑陋。若用传统方法推销,就会尽量缩小缺点去夸大优点。如把照片拍得更漂亮;去宣传金龟车特有的质量优点或其他。但金龟车却做了一个非常著名、非常成功的广告:“想想还是小的好”(Think Small)。这一标题产生了两方面的作用,一是对所谓“要想更好则应更大”的看法表示不以为然;二是说明了金龟车的位置。在金龟车之前已有很多小型车,但金龟车却跃居“领导者”的位置。只要谈到小型车,人们首先想到的是金龟车。

3. 创建定位秩序

在市场经济发达的地区或国家,市场上每种产品都有成百上千,要去找一个“虚”位空隙是很不容易的。在比较稳定的市场上这种空隙是很少的,在发展中的市场上这种空隙的机会则会多一些。一个企业要在市场上站住脚,在很多情况下必须要把竞争者们已在人们心理上占据的位置重新定位,创建一个新秩序。

要想创建一个新秩序,必须先把旧的秩序搬出去才有可能。旧的秩序或观念一旦被推翻,建立一个新秩序或新观念就比较容易了。新观念或新秩序的建立是个冲突过程,冲突本身可能使一个企业一夜成名。

8.4 市场战略定位

8.4.1 市场战略定位概念

市场战略定位是指企业根据竞争者现有产品在市场上所处的位置,针对顾客

对该类产品某些特征或属性的重视程度,为本企业产品塑造与众不同的、给人印象鲜明的形象,并将这种形象生动地传递给顾客,从而使该产品在市场上确定适当的位置。

市场战略定位可分为对现有产品的再定位和对潜在产品的预定位。对现有产品的再定位可能导致产品名称、价格和包装的改变,但是这些外表变化的目的是为了 保证产品在潜在消费者的心目中留下值得购买的形象。对潜在产品的预定位,要求营销者必须从零开始,使产品特色确实符合所选择的目标市场。公司在进行市场定位时,一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色,另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度,然后根据这两方面进行分析,再选定本公司产品的特色和独特形象。

8.4.2 市场战略定位步骤

市场战略定位的关键是企业要设法在自己的产品上找出比竞争者更具有竞争优势的特性。竞争优势一般有两种基本类型:一是价格竞争优势,就是在同样的条件下比竞争者定出更低的价格。这就要求企业采取一切努力来降低单位成本。二是偏好竞争优势,即能提供确定的特色来满足顾客的特定偏好。这就要求企业采取一切努力在产品特色上下工夫。因此,企业市场定位的全过程可以通过以下三大步骤来完成。

1. 分析目标市场的现状,确认本企业潜在的竞争优势

这一步骤的中心任务是要回答以下三个问题:一是竞争对手产品定位如何?二是目标市场上顾客欲望满足程度如何以及确实还需要什么?三是针对竞争者的市场定位和潜在顾客的真正需要的利益要求企业应该及能够做什么?要回答这三个问题,企业市场营销人员必须通过一切调研手段,系统地设计、搜索、分析并报告有关上述问题的资料和研究结果。通过回答上述三个问题,企业可以从中把握和确定自己的潜在竞争优势在哪里。

2. 准确选择竞争优势,对目标市场初步定位

竞争优势表明企业能够胜过竞争对手的能力。这种能力既可以是现有的,也可以是潜在的。选择竞争优势实际上就是一个企业与竞争者各方面实力相比较的过程。比较的指标应是一个完整的体系,只有这样,才能准确地选择相对竞争优势。通常的方法是分析、比较企业与竞争者在经营管理、技术开发、采购、生产、市场营销、财务和产品七个方面究竟哪些是强项,哪些是弱项。借此选出最适合本企业的优势项目,以初步确定企业在目标市场上所处的位置。

3. 显示独特的竞争优势和重新定位

这一步骤的主要任务是企业要通过一系列的宣传促销活动,将其独特的竞争

优势准确传播给潜在顾客,并在顾客心目中留下深刻印象。为此,企业首先应使目标顾客了解、知道、熟悉、认同、喜欢和偏爱本企业的市场定位,在顾客心目中建立与该定位相一致的形象。其次,企业通过各种努力强化目标顾客形象,保持目标顾客的了解,稳定目标顾客的态度和加深目标顾客的感情来巩固与市场相一致的形象。最后,企业应注意目标顾客对其市场定位理解出现的偏差或由于企业市场定位宣传上的失误而造成的目标顾客模糊、混乱和误会,及时纠正与市场定位不一致的形象。企业的产品在市场上定位即使很恰当,但在下列情况下,还应考虑重新定位:竞争者推出的新产品定位于本企业产品附近,侵占了本企业产品的部分市场,使本企业产品的市场占有率下降;消费者的需求或偏好发生了变化,使本企业产品销售量骤减。

重新定位是指企业为已在某市场销售的产品重新确定某种形象,以改变消费者原有的认识,争取有利的市场地位的活动。如某日化厂生产婴儿洗发剂,以强调该洗发剂不刺激眼睛来吸引有婴儿的家庭。但随着出生率的下降,销售量减少。为了增加销售,该企业将产品重新定位,强调使用该洗发剂能使头发松软有光泽,以吸引更多、更广泛的购买者。重新定位对于企业适应市场环境、调整市场营销战略是必不可少的,可以视为企业的战略转移。

8.4.3 市场战略定位策略

1. 避强定位策略

避强定位策略是指企业力图避免与实力最强的或较强的其他企业直接发生竞争,而将自己的产品定位于另一市场区域内,使自己的产品在某些特征或属性方面与最强或较强的对手有比较显著的区别。

2. 迎头定位策略

迎头定位策略是指企业根据自身的实力,为占据较佳的市场位置,不惜与市场占支配地位的、实力最强或较强的竞争对手发生正面竞争,而使自己的产品进入与对手相同的市场位置。

3. 创新定位策略

创新定位策略是指寻找新的尚未被占领但有潜在市场需求的位置,填补市场上的空缺,生产市场上没有的、具备某种特色的产品。如日本的索尼公司的索尼随身听等一批新产品正是填补了市场上迷你电子产品的空缺,并进行不断的创新,使得索尼公司即使在二战时期也能迅速地发展,一跃而成为世界级的跨国公司。采用这种定位方式时,公司应明确创新定位所需的产品在技术上、经济上是否可行,有无足够的市场容量,能否为公司带来合理而持续的赢利。

4. 重新定位策略

重新定位策略是指公司在选定了市场定位目标后,如定位不准确或虽然开始

定位得当,但市场情况发生变化时,如遇到竞争者定位与本公司接近,侵占了本公司部分市场,或由于某种原因消费者或用户的偏好发生变化,转移到竞争者方面时,就应考虑重新定位。重新定位是以退为进的策略,目的是为了实施更有效的定位。

8.5 产品战略定位

8.5.1 产品定位概念及内涵

产品战略定位是指公司为建立一种适合消费者心目中特定地位的产品,所采取进行的产品策略企划及营销组合之活动。产品战略定位需要解决的问题有:满足谁的需要?他们有些什么需要?我们提供的是否满足需要?需要与提供的独特结合点如何选择?这些需要如何有效实现?产品战略定位是营销战略定位中的最基本的形式。一般来说,产品定位包括:质量定位、功能定位、体积定位、色彩定位和价格定位。

1. 质量定位

质量是产品的主要衡量标准,质量的好坏直接影响到企业的产品在市场上的竞争力。因此企业在研发、生产产品时,应该根据市场需求的实际状况确定产品的质量水平。

一般的观点认为,产品质量越高越好,质量越高,价值就越高,但事实上,这种观点并不一定是正确的。一方面,质量的衡量标准是很难量化的,即使通过某些质量标准,如 ISO 质量系列的认证,说明你的产品质量比其他企业高,但在市场上,尤其消费者的认同并不一定与这些标准相符合,消费者对质量的认识往往有其个人的因素;另一方面,市场上并不一定都需要高质量的产品,在许多区域市场,尤其是发展中国家市场,消费者往往更青睐于质量在一定档次上,但价格更便宜的产品。

因此,企业在进行产品定位上应该能够正确认识质量的位置。消费者对于市场上产品质量的要求是怎样、消费者对质量的认知水平、市场上同类产品的质量水平等应该成为企业质量定位的重要考核因素。

2. 功能定位

市场竞争中,企业在比较同类产品的优劣时,往往提及性能价格比(性价比),性价比往往能够左右消费者做出购买决策。同时,性能也是考核产品的一个重要指标。从某种意义上说,性能指的是产品的功能。功能是产品的核心价值,功能定位直接影响产品最终使用价值。

影响企业产品的功能定位因素是多方面的,有企业自身实力因素,有市场需求因素,有地域市场因素,有消费者因素,等等。在进行功能定位过程中,企业要综合考虑这些因素,并且能够明确哪些因素是决定性因素。

功能定位一般分为单一功能定位和多功能定位。定位于单一功能,则造价低,成本少,但不能适应消费者多方面的需要;定位于多功能,则成本会相应地提高,然而能够满足顾客很多方面需要。同时,我们也能看到,不同的行业对于产品功能定位有着天壤之别,如房地产与服装的功能定位。房地产功能定位往往着重于绿色、人性化、科技化多方面等,而服装的功能定位往往比较单一。当然,产品功能定位策略除了根据企业自身的发展需要,还得切合市场的需求。

3. 体积定位

产品种类丰富以后,产品的体积大小问题也是企业在产品定位时考虑的热门问题。在这方面,电器设备、通信产品和计算机产品尤其明显,消费者越来越青睐质量相当,但体积更小的产品。正是在这种消费需求的影响下,超薄笔记本式计算机、掌中电脑、商务通、微型手机、超小型家用电器等被推向市场。体积定位更多地表现为企业参与竞争的一种营销手段。

4. 色彩定位

从黑白电视,到彩色电视,到纯平彩电,再到背投、等离子,等等,反映出消费者对于产品色彩要求的日益重视。在产品处于同一水平线时,如果企业能够率先对产品色彩进行重新定位,同样能够在市场上树立鲜明的产品形象,给消费者留下深刻的印象。对产品色彩多样化的追求反映了消费者更注重需求的个性化。时尚产品采用色彩定位往往会取得很好的营销效果。与体积定位一样,色彩定位更多地表现为企业参与竞争的一种营销手段^[7]。

5. 价格定位

价格定位是产品定位中最令企业难以捉摸的。一方面,价格是企业获取利润的重要指标,价格最终会直接影响企业的赢利水平;另一方面,价格也是消费者衡量产品的一个主要因素,对价格的敏感度将直接决定消费者的最终消费方向。还有,企业对价格的把握也很难全面的,很容易陷入价格陷阱。现代企业的价格定位是与产品定位紧密相连的,价格定位主要有三种。

(1) 高价定位

实行产品高价定位策略,产品的优势必须明显,行业领导者的产品、高端产品等都可以采用高价定位策略,而日常消费品不宜采用高价定位策略,否则很容易影响产品的销售。

采用高价定位策略应该考虑价格的幅度、企业成本、产品的差异、产品的性质以及产品可替代性等因素。如果不考虑这些因素的影响,盲目采用高价定位策略,失败是不可避免的。

(2) 低价定位

在保证商品质量、企业一定的获利能力的前提下,采取薄利多销的低价定位策略容易进入市场,而且在市场竞争中的优势也会比较明显。采用低价定位而取得

成功的企业很多,美国零售巨头沃尔玛就是最典型的例子,在同类产品中,沃尔玛的售价是最低的,这是吸引众多消费者的最有力的武器。在我国,格兰仕同样也是采用低价定位策略进入家用电器市场并获得成功。

(3) 中价定位

介于高价和低价之间的定价策略称为中价定位。在目前市场全行业都流行减价和折扣等价格或者高价定位策略时,企业采用中价定位,也可以市场中独树一帜,吸引消费者的注意。企业管理者应该明确:企业的价格定位并不是一成不变的,在不同的营销环境下,在产品的生命周期的不同阶段上,在企业发展的不同历史阶段,价格定位可以相机而灵活变化。

8.5.2 产品战略定位方法

一般而言,产品战略定位采用五步法:目标市场定位(Who),产品需求定位(What),企业产品测试定位(If),产品差异化价值点定位(Which),营销组合定位(How)。这个方法给我们进行产品定位分析提供了一个有效的实施模型。

1. 目标市场定位

目标市场定位是一个市场细分与目标市场选择的过程,即明白为谁服务(Who)。在市场分化的今天,任何一家公司和任何一种产品的目标顾客都不可能是所有的人,对于选择目标顾客的过程,需要确定细分市场标准对整体市场进行细分,对细分后的市场进行评估,最终确定所选择的目标市场。

2. 产品需求定位

产品需求定位,是了解需求的过程,即满足谁的什么需要(What)。产品定位过程是细分目标市场并进行子市场选择的过程。这里的细分目标市场是对选择后的目标市场进行细分,选择一个或几个目标子市场的过程。对目标市场的需求确定,不是根据产品的类别进行,也不是根据消费者的表面特性来进行,而是根据顾客的需求价值来确定。顾客在购买产品时,总是为了获取某种产品的价值。产品价值组合是由产品功能组合实现的,不同的顾客对产品有着不同的价值诉求,这就要求提供与诉求点相同的产品。在这一环节,需要对需求进行调研,这些需求的获得可以指导新产品开发或产品改进。

3. 产品测试定位

企业产品测试定位是对企业进行产品创意或产品测试。即确定企业提供何种产品或提供的产品是否满足需求(If),该环节主要是进行企业自身产品的设计或改进。通过使用符号或者实体形式来展示产品(未开发和已开发)的特性,考察消费者对产品概念的理解、偏好、接受。这一环节测试研究需要从心理层面到行为层面来深入探究。以获得消费者对某一产品概念的整体接受情况。

4. 差异化价值点定位

差异化价值点定位即需要解决目标需要、企业提供产品以及竞争各方的特点的结合问题,同时,要考虑提炼的这些独特点如何与其他营销属性综合(Which)。在上述研究的基础上,结合基于消费者的竞争研究,进行营销属性的定位,一般的产品独特销售价值定位方法(USP)包括从产品独特价值特色定位、从产品解决问题特色定位、从产品使用场合时机定位、从消费者类型定位、从竞争品牌对比定位、从产品类别的游离定位、综合定位等。在此基础上,需要进行相应的差异化品牌形象定位与推广。

5. 营销组合定位

营销组合定位即如何满足需要(How),它是进行营销组合定位的过程。在确定满足目标顾客的需求与企业提供的产品之后,需要设计一个营销组合方案并实施这个方案,使定位到位。这不仅仅是品牌推广的过程,也是产品价格、渠道策略和沟通策略有机组合的过程。正如菲利普·科特勒所言,解决定位问题,能帮助企业解决营销组合问题。营销组合——产品、价格、渠道、促销——是定位战略战术运用的结果。在产品差异化很难实现时,必须通过营销差异化来定位。

8.6 企业战略定位误区

8.6.1 肤浅的理解战略定位

定位这个概念被广泛的接受和使用,但是如果我们试着做一个抽样调查,面向企业的管理和营销人员、营销咨询服务行业和广告行业的从业人员,调查他们对于定位的理解,相信会得到五花八门的答案。看起来,即使是专业人士,很多人不过仅仅是接受和记住了定位这个词汇,并把这个词在一些特定的情境中加以使用而已!很少人真正将定位作为一种工具、一种方法加以并予以实践。如果“定位”的确有效,我们起码需要理解概念,掌握方法,并以理论指导实践,而非把“定位”挂在嘴边,仅仅把它当作一个时髦的词汇包装自己的语言。

8.6.2 混淆三个层次的战略定位

企业战略定位可以分为企业战略总体、经营战略、营销战略三个层次,如图 8-4 所示。困惑和混淆往往产生于:这三个层次的“定位”的含义实际上并不相同,但是却都被广泛传播和接受。当我们能够从不同的层次审视“定位”,就能够明确在何种层次使用“定位”,就能够避免概念的混乱。

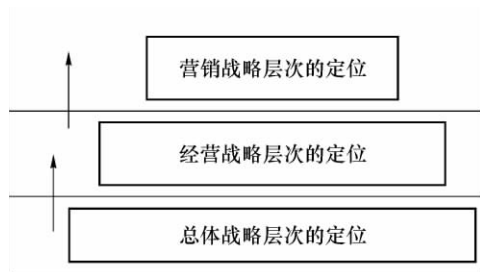


图 8-4 战略定位的层次

值得一提的是，这三个层次的“定位”之间并不是矛盾的关系，恰恰相反，三者的统一能够建立强大的竞争优势。

例如，Volvo 专注于生产安全的轿车，这既是企业战略“定位”，也是产品的营销“定位”，在消费者心目中，Volvo 所占据的位置就是“安全”。最理想的状态就是三个层次的“定位”彼此统一，西南航空、宜家家居、哈雷摩托车等就是战略、业务和营销相统一的最好的范例。战略定位是企业经营的核心和方向，从而决定了产品和服务研发的方向，进而通过传播在目标消费者心目中建立自身独特的位置。

8.6.3 战略定位与品牌

客户经常需要广告公司为某一个品牌提供“定位”的建议服务。笃信定位理论的客户说我们需要对这个洗发水产品进行品牌“定位”，但是实际上他并不知道广告公司将会提交什么样的一份文件。而广告公司从生意角度出发虽然愿意为客户提供这项服务，但是由于缺乏理论根据和行业标准，客户实际上无从鉴别广告公司提交的建议的品质，双方也就无法对建议本身进行深入地讨论和修订。

应该通过明确的定义以改变这种莫衷一是的情况，否则它将严重影响到日常工作的开展和市场成效的获得。

品牌进行定位来自于定位和品牌这两种理论的调和。它最接近于定位的经典论述，也就是前文中定位在理论和实践中的三个层次中的营销战略定位。品牌是消费者关于特定组织、产品和服务以及它们的区别物的全部认知。而定位则是在消费者心目中占据一席之地。的过程。所以，我们可以把品牌看作结果，把定位看作手段。

为某品牌进行定位，就是通过传播手段重构消费者认知，即建立位置或者调整当前位置的过程。当这个过程结束，消费者脑海中要么是初步建立了关于某种符号的认知，要么是对于某种符号的认知发生了根本的变化。

如果定位是一种手段，那么从品牌管理的全局来看，定位自身的位置在哪儿呢？我们知道，品牌管理的核心手段是建立与受众交流的“符号体系”——也就是

对前文所说的区别物和传播进行管理,进而对受众的认知进行管理。在这方面,比较完整系统的方法论有大卫·艾克的品牌识别系统。在这套系统中,品牌管理作为一个过程,可以分为四个步骤:建立品牌识别—品牌定位—传播—跟踪和校验传播活动的效果并不断改进。在这四个步骤中,品牌定位的主要任务是把品牌识别内容和价值取向主动地与目标受众进行交流。可以用人来比喻品牌以直观地理解。品牌识别就是一个人怎么看自己,而品牌定位就是这个人怎么说自己,而品牌认知就是别人怎么看这个人。

很简单,品牌管理的实质就是通过各种手段使别人对你的看法和你对自己的看法统一起来,而品牌定位则是在纷纭复杂、过度传播的竞争环境中让别人记住你的方法^[10]。

8.6.4 战略定位不能一厢情愿

成功的战略定位需要其他多种因素相配合,而不是灵机一动的一个想法。如果没有相关联的一系列配套策略和措施,战略定位就成为少数人员的纸上谈兵,陷入一厢情愿的泥潭。

例如,中国联通 CDMA 手机从 2002 年 1 月开始放号,当时把 CDMA 定位在中高端市场。中国联通希望在 GSM 业务,以低于中国移动 20% 的话费牢牢占住低端市场,同时,利用升级换代的 CDMA 网络争夺中国移动 GSM 业务的高端客户群,获得这个用户群的丰厚利润。一攻一守,一年之内发展 799 万用户,从而彻底改变落后于中国移动的市场形势。

这种战略定位和业务目标本身无可厚非,关键是必须使产品具有足够的吸引力来实现这个目标,实现在目标市场的成功定位。但是联通 CDMA 并没有提供真正拿得出手的产品优势,只有绿色低辐射和语音清晰两个卖点,由于这两个卖点的吸引力不够,所以,基于这两个卖点的营销定位也就背离了目标市场消费者的实际需求。由于中国移动的中高端用户都是高话费量的商务人士和交际人士,他们手机使用非常频繁,更换号码的成本太高。而联通 CDMA 的“绿色”概念和语音“更清晰”固然很有吸引力,但是,这个吸引力还远远不足以吸引高端市场的消费群体。事实上,到 2002 年 4 月 8 日,CDMA 用户只有 80 万户,而且其中包括从长城网转网过来的 44 万户用户,新增用户只有 36 万户,与全年发展 700 万用户的目标相比,这个数字实在是微不足道。

案例分析 ▷▷

定位鲜明 奇瑞 QQ 诠释“年轻人的第一辆车”

案例背景:奇瑞汽车公司作为中国地方汽车企业,曾经成功推出奇瑞“旗云”、

“东方之子”等性价比较高的轿车,并且凭借自主品牌的优势与合理的价格优势向国外出口轿车产品,已经在全国形成相当的知名度。微型客车曾在 20 世纪 90 年代初持续高速增长,但是自 90 年代中期以来,各大城市纷纷取消“面的”,限制微客,微型客车至今仍然被大城市列在“另册”,受到歧视。同时,由于各大城市在安全环保方面要求不断提高,成本的抬升使微型车的价格优势越来越小,因此主要微客厂家已经把主要精力转向轿车生产,微客产量的增幅迅速下降,从 2001 年到 2003 年,微客的产量的年增长幅度分别为 20.41%、33.00%、5.84%。在这种情况下,奇瑞汽车公司经过认真的市场调查,精心选择微型轿车打入市场。它的新产品不同于一般的微型客车,是微型客车的尺寸,轿车的配置。QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出,6 月就获得良好的市场反映,到 2003 年 12 月,已经售出 2.8 万多台,同时获得多个奖项。

2003 年 4 月初,奇瑞公司开始对 QQ 的上市做预热。在这个阶段,通过软性宣传,传播奇瑞公司的新产品信息,引发媒体对奇瑞 QQ 的关注。由于这款车的强烈个性特征和最优的性价比,媒体自发掀起第一轮炒作,吸引了消费者的广泛关注。2003 年 4 月中下旬,蜚声海内外的上海国际车展开幕,也是通过媒体,告知奇瑞 QQ 将亮相于上海国际车展,与消费者见面,引起消费者的更进一步的关注。就在消费者争相去上海车展关注奇瑞 QQ 的时候,奇瑞 QQ 以未作好生产准备的原因没有在车展上亮相,只是以宣传资料的形式与媒体和消费者见面,极大地激发了媒体与公众的好奇心,引发媒体第二轮的颇有想象力的炒作。在这个阶段,厂家提供大量精美的图片资料给媒体供炒作,引导消费者对奇瑞 QQ 的关注度走向高潮;2003 年 5 月,上市预热阶段,就在消费者和媒体对奇瑞 QQ 充满了好奇时,公司适时推出奇瑞 QQ 的网络价格竞猜,在更进一步引发消费者对产品关注的同时,让消费者给出自己心目中理想的奇瑞 QQ 的价格预期。网上的竞猜活动,有 20 多万人参与。当时普遍认为 QQ 的价格应该在 6 万~9 万元之间。2003 年 5 月底,上市预热阶段,媒体、奇瑞 QQ 的价格揭晓了——4.98 万元,比消费者期望的价格更吸引人。这个价格与同等规格的微型客车差不多,但是从外观到内饰都是与国际同步的轿车配置。此时媒体和消费者沸腾了,媒体开始了第三轮自发的奇瑞 QQ 现象讨论,消费者中也产生了奇瑞 QQ 热,此时人们的心情就是尽快购买。这时奇瑞公司宣布:QQ 是该公司独立开发的一款微型轿车,因此,消费者在购车时不必多支付技术转让费用。这为 QQ 树立了很好的技术形象,为消费者吃了一颗定心丸。

2003 年 6 月初,上市阶段,消费者对奇瑞 QQ 的购买欲望已经具备,媒体对奇瑞 QQ 的关注已经形成,奇瑞 QQ 自身的产能也已具备,开始在全国同时供货,消费者势如潮涌。此阶段,一边是大批量供货,一边借助平面媒体,大面积刊出定位诉求广告,将奇瑞 QQ 年轻时尚的产品诉求植根于消费者的脑海。除了平面广告,同时邀请了专业的汽车杂志进行实车试驾,对奇瑞 QQ 的品质进行更深入的真实

报道,在具备了强知名度后进一步加深消费者的认知度,促进消费者理性购买;2003年6月中下旬,上市阶段,奇瑞QQ在全国近20个城市同时开展上市期的宣传活动,邀请各地媒体,对奇瑞QQ进行全面深入的报道,保持对奇瑞QQ现象持续不断的传播;2003年7月、8月、9月,奇瑞QQ开始了热卖阶段,这阶段重点是持续不断刊登全方位的产品诉求广告,同时针对奇瑞QQ的目标用户年轻时尚的个性特点,结合互联网的特性,连同新浪网,推出“奇瑞QQ”网络FLASH设计大赛,吸引目标消费者参与;2003年10月,这时奇瑞QQ已经热卖了3个多月,在全国各地都有相对的市场保有量,这时,厂家针对已经购车的消费者开展了“奇瑞QQ冬季暖心服务大行动”,为已经购车的用户全方位服务,以不断提高消费者对奇瑞QQ产品的认知度,以及奇瑞品牌的忠诚度;2003年11月下旬,厂家更进一步地针对奇瑞QQ消费者时尚个性的心理特征,组织开展了“QQ秀个性装饰大赛”。由于“奇瑞QQ”始终倡导“具有亲和力的个性”的生活理念,因此在当今社会的年轻一代中深获共鸣。从这次车帖设计大赛中不难看出,“奇瑞QQ”已逐渐成为年轻一代时尚生活理念新的代言者。

轿车已越来越多地进入大众家庭,但由于地区经济发展的不平衡及人们收入水平的差距,对汽车的需求走向了进一步的细分。由于微型车的品牌形象在汽车市场一向是低端的代名词,因此如何把握消费者的心态,突出微型轿车年轻时尚的特征与轿车的高档配置,在众多的消费群体中进行细分,才能更有效地锁住目标客户,以全新的营销方式和优良的性能价格比吸引客户。令人惊喜的外观、内饰、配置和价格是奇瑞公司占领微型轿车这个细分市场成功的关键。

奇瑞QQ的目标客户是收入并不高但有知识有品位的年轻人,同时也兼顾有一定事业基础,心态年轻、追求时尚的中年人。一般大学毕业两三年的白领都是奇瑞QQ潜在的客户。人均月收入2000元即可轻松拥有这款轿车。许多时尚男女都因为QQ的靓丽、高配置和优性价比就把这个可爱的小精灵领回家了,从此与QQ成了快乐的伙伴。奇瑞公司有关负责人介绍说,为了吸引年轻人,奇瑞QQ除了轿车应有的配置以外,还装载了独有的“I-say”数码听系统,成为了“会说话的QQ”,堪称目前小型车时尚配置之最。据介绍,“I-say”数码听是奇瑞公司为用户专门开发的一款车载数码装备,集文本朗读、MP3播放、U盘存储多种时尚数码功能于一身,让QQ与计算机和互联网紧密相连,完全迎合了离开网络就像鱼儿离开水的年轻一代的需求。奇瑞QQ的目标客户群体对新生事物感兴趣,富于想象力、崇尚个性,思维活跃,追求时尚。虽然由于资金的原因他们崇尚实际,对品牌的忠诚度较低,但是对汽车的性价比、外观和配置十分关注,是容易互相影响的消费群落;从整体的需求来看,他们对微型轿车的使用范围要求较多。奇瑞把QQ定位与“年轻人的第一辆车”,从使用性能和价格比上满足他们通过驾驶QQ所实现的工作、娱乐、休闲、社交的需求。奇瑞公司根据对QQ的营销理念推出符合目标消费群体

特征的品牌策略:在产品名称方面:QQ 在网络语言中有“我找到你”之意,“QQ”突破了传统品牌名称非洋即古的窠臼,充满时代感的张力与亲和力,同时简洁明快,朗朗上口,富有冲击力;在品牌个性方面:“QQ”被赋予了“时尚、价值、自我”的品牌个性,将消费群体的心理情感注入品牌内涵。其次是引人注目的品牌语言:富有判断性的广告标语“青年人的第一辆车”,及“秀我本色!”等流行时尚语言配合创意的广告形象,将追求自我、张扬个性的目标消费群体的心理感受描绘得淋漓尽致,与目标消费群体产生情感共鸣。“QQ”作为一个崭新的品牌,在进行完市场细分与品牌定位后,投入了立体化的整合传播,以大型互动活动为主线,具体的活动包括 QQ 价格网络竞猜,QQ 秀个性装饰大赛,QQ 网络 FIASH 大赛,等等,为“QQ”2003 年的营销传播大造声势。相关信息的立体传播:选择目标群体关注的报刊媒体、电视、网络、户外、杂志、活动等,将 QQ 的品牌形象、品牌诉求等信息迅速传达给目标消费群体和广大受众;各种活动“点”“面”结合:从新闻发布会和传媒的评选活动,形成全国市场的互动,并为市场形成了良好的营销氛围。在所有的营销传播活动中,特别是网络大赛、动画和内装饰大赛,都让目标消费群体参与进来,在体验之中将品牌潜移默化地融入消费群体的内心,与消费者产生情感共鸣,起到了良好的营销效果。“QQ”作为奇瑞诸多品牌战略中的一环,抓住了微型轿车这个细分市场的目标用户。但关键在于要用更好的产品质量去支撑品牌,在营销推广中注意客户的真实反映,及时反馈并主动解决会更加突出品牌的公信力。

思考讨论题 ▷▷

1. 简述奇瑞 QQ 的总体战略定位、营销战略定位以及产品战略定位。
2. 论述奇瑞 QQ 如何将总体战略定位、营销战略定位和产品战略定位相融合的。

关键术语

外部环境(External Environment)

内外匹配式(Inside-fit-outside)

产品战略定位(Product Strategic Positioning)

竞争优势(Competitive Advantage)

企业使命(Enterprise Mission)

由内而外式(Inside-out)

内部资源(Internal Resource)

营销战略定位(Marketing Strategic Positioning)

由外而内式(Outside-in)

战略定位(Strategic Positioning)

思 考 题

1. 企业战略定位理论是如何发展而来的?
2. 简述战略与战略定位之间的关系。
3. 企业战略定位分为哪几个层次?
4. 营销战略定位有哪几种模式?
5. 简述营销战略定位的几种策略。
6. 简述市场战略定位的几种策略。
7. 试以某一产品为例使用本书中的方法对其进行战略定位。

参 考 文 献

- [1] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,2003.
- [2] 康斯坦丁诺斯 C·马卡德. 战略定位:有效战略实战案例[M]. 北京:机械工业出版社,2003.
- [3] 杰格迪什·谢斯,拉金德拉·西索迪亚. 企业定位法则[M]. 北京:机械工业出版社,2004.
- [4] 里斯,特劳特. 定位[M]. 北京:中国财经出版社,2002.
- [5] 唐飞,刘太萍. 也谈企业的战略定位——兼与李庆华先生商榷[J]. 科研管理,2007(1):60-63.
- [6] 企业战略管理理论两大学派的比较分析[EB/OL]. [2008-05-19]. <http://www.jamoo.net/html/strategics/143741677.htm>.
- [7] 市场定位[EB/OL]. [2008-05-21]. <http://wiki.mbalib.com>.
- [8] 产品定位[EB/OL]. [2008-05-21]. <http://wiki.mbalib.com>.
- [9] 营销定位论[EB/OL]. [2008-05-22]. <http://www.cbm.net.cn/ReadNews.asp?NewsID=1211>.
- [10] 定位基础上的品牌构建[EB/OL]. [2008-05-24]. <http://www.sei.gov.cn/sxtz/showArticle22008.asp?ArticleID=5570>.
- [11] CEO 决策[EB/OL]. [2008-05-29]. <http://blog.ce.cn/html/23/100923-49650.html>.

第9章

大型企业的运营与管理

导读案例 ▷▷

1996年,青岛啤酒董事长李桂荣、总经理彭作义上台,当时青岛啤酒主要以出口为主,青岛啤酒原产区一厂产量的97%出口,而国内的市场占有率不足5%,这相对于闻名世界的青岛啤酒是极不相称的——实际上,在青岛市区,人们日常喝的啤酒也是一个城市的崂山啤酒,青岛及周边鲜啤酒市场的90%以上被崂山啤酒占有。当时仅山东省就有大大小小108家啤酒厂,青岛啤酒坦然以“啤老大”自居,全国仅有几个销售公司,丝毫没有意识到市场的危机。彭作义上台后,形容自己是老牛拉破车,而且要和国际公司的现代化巨轮竞争。于是不顾市政府的暗示,把所有体制打破,首先精简青啤总公司行政办公人员,将原行政的近300人精简到只有40人,各工厂主要负责人全部公开竞选,逐步成立销售公司,并且实行双向选择——你选领导,领导也选择你,经过总公司综合平衡,所有没有被选择的人员一次性给予补助后自动离职。经过1996年的被外界称为“青啤大换血”的革命,使青岛啤酒摆脱了大企业病,走上了兼并扩张的“彭作义时代”。

彭作义上任后,在董事会的支持下,先后祭出了扭转乾坤的三大法宝:一是组建金字塔形产品结构,解决了长期以来青啤曲高和寡、产量徘徊不前的难题;二是实施新鲜度管理,为青啤打通省外市场创造了有利条件;三是掀起了排山倒海的并购风暴。以此三大法宝终于扭转了青啤的颓势,并使青啤于1999年重登啤酒业老大的宝座,令中国啤酒业由“春秋”走向“战国”,形成了今天青啤、燕京、华润三足鼎立的格局。

从青岛啤酒的案例,我们可以了解到在企业规模扩大、产业类型和管理层次增多后,可能遇到很多管理和组织问题,即“大企业病”。尤其是中国企业典型的“王

者情结”、“成果情结”等使得企业的发展出现致命的问题。因此企业规模达到一定程度时,要避免出现“大企业病”,当企业已经无可避免的出现这种问题时,也要学会用各种现代化的管理手段去解决。

通过对本章的学习将了解到以下内容

- 大企业病的成因与症状
- 我国大企业病的病理以及解决我国大企业病的解决方案
- 管理信息的概念和内容
- 典型的管理信息系统:CRM、ERP、SCM
- 企业社会责任的基本概念和内容

9.1 大型企业运营与管理的弊端

所谓大型企业,是相对于中小企业而言,它指资产达到一定规模、经营重要的行业,形成并维持相对固定的企业文化,在经济社会中占有主导地位的企业。过去,一些经营垄断行业的国有企业才称得上是大型企业,现在,在多种经济成分并存的社会主义市场经济中,除了电力、电信、烟草等行业存在大型企业外,近几年发展起来的一些乡镇企业集团,如海尔、科龙等,以及一些实力雄厚的跨国公司,都可谓大型企业。与中小企业相比,它具有两大优势:规模经济和社会信用。规模经济是指在一定范畴内,随着生产经营规模的扩大,经济效益呈加速发展的态势。大型企业因此可以降低生产成本,提高经济效益。同时基于大型企业雄厚的实力,在取得消费者信任、获得金融机构贷款和寻求合作伙伴方面,大型企业具有较高的社会信用。

“大企业病”一词,是日本立石电机株式会社立石一真会长首次提出的。1983年秋,他察觉到自己的企业对许多行为反应迟钝。例如,“减少库存”的指令难以立即兑现,给人的感觉是,“公司的管理机能似乎相当衰退”。又如,对顾客“能否生产这样的商品”等要求,有时竟然要花费两三个月的时间才能给予满意的答复。立石一真把诸如此类的现象概括为“大企业病”。

所谓大企业病,实际上就是指企业发展到一定时期之后,随着企业规模的扩大、人员的增多和组织机构的膨胀,在企业管理机制和管理职能,信息收集、传递、筛选和利用机制,员工配置结构及心理状态,市场竞争能力等方面,不知不觉地滋生出若干落后于市场或社会对企业发展的需求的种种前兆,或者说企业内部潜伏着被各种疾病侵蚀的种种危机,诱使企业逐步走向倒退甚至衰败的一种慢性综合症。

当然,发达国家的大企业病有发达国家的共性与个性;发展中国家的大企业病

有发展中国家的共性与个性；中国的大企业病也有中国的共性与个性。从中找出一些与中国国有企业比较接近的共性的东西，对于我国大企业保持稳定、健康、持续的发展有着积极的借鉴意义。

9.1.1 大企业病的成因

在立石一真看来，日本企业产生大企业病，一是借鉴美国企业模式的结果；二是企业规模扩大所致。通过对西方发达国家若干企业案例进行分析之后，作者认为，企业沾染典型大企业病主要有以下原因^[10]。

1. 最高领导人创新精神衰退

企业扩大到一定规模之后，“以攻为主”的经营方针不知不觉会被“以守为主”代替。胜家的例子很能说明问题。1850年，胜家公司创办；1907年成为世界上著名的缝纫机制造公司；1940年时，从名家伟人到平民百姓都以拥有一部胜家缝纫机而骄傲；20世纪70年代，胜家公司每年缝纫机的销售量高达300万台，世界每3台缝纫机中，就有2台是胜家牌。带有红色“S”商标的胜家缝纫机赢得了“世界上最著名的机械”的盛誉。但是，1986年，胜家公司董事会不得不沉痛宣告：胜家从此再也不生产赖以成名的胜家缝纫机了。

“胜家”成为败家，一是因为“二战”以后妇女纷纷走出家门；二是新型、多功能缝纫机不断问世；三是其他厂家纷纷采用“廉价竞争策略”。在这种背景下，直到1985年，胜家公司出售的缝纫机仍是19世纪设计的产品。因为该公司固守“品质是无声的推销员”、“质量是企业的生命”等信条，丢弃了企业家的进取精神，丧失了对现状的改革热情，并且由于害怕失败，不敢向未知领域挑战。

2. 企业治理结构不具备或者不健全

企业发展到高峰时，最高领导容易头脑发热、独断专行。这就需要合理的企业治理结构来规范最高领导的行为。福特汽车公司的创始人亨利·福特(Henry Ford)犯过独断专行的错误，他的孙子福特三世也犯过同样的错误。这时，健全、合理的企业治理结构就显得尤为重要。

同样也是由于缺乏健全的治理结构，克莱斯勒汽车公司20世纪70年代后期险遭破产。当时的克莱斯勒公司一是管理混乱，公司没有名副其实的行政管理体制，没有统一的计划，甚至没有一套完整的财务管理制度。克莱斯勒更像中世纪的王国，由一个人支配，许多专制“君主”轮流统治自己的“领地”，相互之间“老死不相往来”。二是纪律松弛，公司处于一种无政府状态，各种制度形同虚设。管理上的失误导致了克莱斯勒公司的一落千丈。

3. 企业决策机制失灵

王安电脑帝国的衰败，最重要的原因就是企业决策机制失灵。

王安电脑公司于20世纪80年代达到事业顶峰。它成功的诀窍之一,就是在企业内部管理中非常注重人的因素。而王安公司1992年宣告破产时的原因恰恰是违背了成功的经验。王安让自己年轻而无真才实学的儿子当总裁,新总裁刚愎自用,不听劝告,违背企业管理的科学规律,气走了一批专家,开发了一批与市场需求不适应的产品,几年内便使公司出现巨额亏损,当王安忍痛撤换总裁时,王安电脑公司已经是大势已去。

4. 机构臃肿,人浮于事

机构臃肿,人浮于事,是东西方国家许多企业发展到一定程度之后的一大突出特点。IBM和克莱斯勒公司也都曾经如此。当IBM公司因成功而日益发展时,该公司结构变得越来越官僚化。20世纪70年代末,IBM仅公司级副总裁竟多达35个。他们平时无所事事,把精力都放在了结党营私上,每人都有自己的一伙人,并且只维护本部门少数人的利益。因为成功,公司管理阶层普遍对公司在本行业中不可动摇的地位抱有自负情绪,继而患得患失,不思进取。也因为成功,使得权力和决策过分集中,许多事情必须由公司的总部而不是由基层来决定。这一方面削弱了下层管理人员的积极性和创造性,另一方面也影响了公司决策的进度,导致公司无法在一日千里的计算机工业领域迅速对变化做出反应。

9.1.2 大企业病的症状

基于以上四大原因,很多企业在不知不觉中感染上了这种慢性综合病,甚至部分企业在症状已经很明显的时候,还没有觉察到。继而这些典型的大企业病诱发了很多并发症,使企业进入了一种恶性循环。毫无疑问,治疗疾病的最好方法就是及时了解并预防它。即在明确大企业病成因的基础之上,要了解其症状表现。

大企业病的症状具体表现如下。

1. 信息不畅、机体僵硬、机构庞大的“肥胖症”

企业高层领导人的命令、意见、意图在向基层传递时,传递速度减慢,容易被遗漏、误解或歪曲,相互之间容易互相指责、推诿。下层和外界的信息在向高层传递时也会出现类似情况。当经营环境发生微妙变化,或者客户的要求改变之际,企业不能适应新的环境。

企业越大,工作人员越希望在总公司工作。企业因人设事的现象以及多数人无所事事的现象也便都产生了。

2. 职责不清、决策复杂、行动缓慢的“迟钝症”

企业规模大了以后,需要决定的事项增多,决策过程也复杂起来。一旦领导职责分工不清,就会出现下列现象:讨论任何问题时,如果不得到多数人同意,领导层的命令就下达不了。什么都由集体决定,既浪费时间,又可能丧失时机,同时还会

造成彼此之间推卸责任,从而使效率观念薄弱。

3. 本位主义,矛盾增多,协调困难的“失调症”

在一个企业中,当人们关心局部利益甚于关心全局利益时,本位主义出现并逐步占据了主导地位。严重的本位主义必然使部门之间的横向联系受到影响。例如,为了单纯追求降低本部门的成本,产、供、销系统的各个部门都各自为政,各打各的算盘。如此,既违背社会化大生产的要求,又不利于企业整体优势的发挥。

4. 安于现状、墨守陈规的“思想僵化症”

当企业发展到一定规模时,员工们容易产生“背靠大树好乘凉”的心理漏洞。大多数员工开始安于现状,失去危机感,不知不觉地滋生出骄傲自大情绪,求实创新精神丧失殆尽,对改变现状持抵触情绪。这就为大企业病的侵蚀提供了可乘之机。

9.2 我国大型企业运营与管理的特色

9.2.1 我国大企业病的病理分析

四川长虹电器集团公司总裁倪润峰曾指出:机构臃肿,部门罗列;程序复杂,官气十足效率低下,信号失真协调不力,扯皮增多;士气低落,机制老化;不计成本,不讲实效;人才流失,人心涣散……这就是正在中国大企业中蔓延并似有流行趋势的“大企业病”。

步入市场经济大潮后,“地主情结”驱使企业盲目追求有形资产的扩展;“王者情绪”使许多企业在极短时间里,产值、市场占有率非常规膨胀;“权力情结”又导致产权不明晰、权责不明确。

1. 地主情结

中国是一个有着几千年历史的农业文明大国,使稀缺的土地成为农民的生命依赖。眷恋土地、怀念土地、依附土地,使得“地主式”的思维方式、行为习惯、人生抱负深深烙于人们的心灵深处。步入市场经济大潮后,这种“地主情结”更以另一种方式表现出来,盲目追求有形资产的扩展,并美其名曰“规模经营”。于是,不管市场如何、技术如何,先把土地圈起来,厂房盖起来,工人招进来,机器设备购进来,看一看原先的一些彩电、冰箱、胶卷生产企业,无不是把有限的资金全都花在圈地、盖房、招工、引进流水线上,却都没有考虑技术升级、市场拓展、人才整合和企业文化建设。

新加坡《联合早报》曾经发表过一篇《资讯时代与新思维》的文章。作者韦达认为,在东方社会,传统农业式思维仍占主导,从领导者到普通人,不同程度地抱有靠经验,靠偶然和靠权威,以及反实践、反逻辑和反科学的成分,为社会发展、文化进

步带来了不少负面效应。经验式思维是一种封闭式思维,科学式思维才是开放式思维。

2. 王者情结

中国企业起步晚,规模小,在世界经济大舞台上远未占有一席之地。随着世界跨国公司纷纷拥至中国,中国企业更加感到与世界大企业的差距。于是乎,雄心骤然勃发——动不动就要“王天下”,做“超级大国”,众多企业制定了进军世界 500 强的时间表,政府机构和新闻媒介更是推波助澜。一时间,“做大企业,称霸中国”成为企业最大、最高的梦想。至于多少年才做成世界级企业?需要整合、配备多少资源?人员的知识结构与世界级企业能否相配?却没人说得上来。

例如三株企业,总裁吴炳新在 1995 年 10 月 17 日的新华社年会上,宣读了《争做中国第一纳税人》的报告,报告预计:三株公司眼下的发展速度是 2000%,到 1997 年的增长速度放缓到 200%,1998 年放缓到 100%,1999 年放缓到 50%。20 世纪末,就可以完成 900 亿元到 1 000 亿元,成为中国第一纳税人。他还提出要向化妆品、生物制药、医疗器械领域发展,甚至说:“我们研制成功的一个饮料产品,就连世界名牌产品可口可乐也是没法与我们相比的,我们准备马上申请专利,将来与可口可乐比高低,去占领国际市场。”“梦话”尚未从人们的耳畔散去,三株就被一场官司击倒了。

3. 权力情结

产权不明晰,权责不明确,报酬不对称,这是中国企业界的普遍现象。经营者缺乏应有的产权激励,经营智慧、经营成果与经营报酬之间,出现严重失衡,导致经营者的心态扭曲,畸形追求权力的控制。学者周其仁有一个关于中国企业家的精彩论断:缺乏产权激励的中国企业家,同样可能有足够的激励,那就是“控制权激励”,例如横店的徐文荣、鲁冠球,说不清企业是谁的就先不说,反正只要我在控制就行。必须看到,像徐文荣、鲁冠球这样个人能力卓越,又善于发挥“集体智慧”的创业型企业家,在中国是凤毛麟角。绝大多数企业家因“权力情结”作祟,导致企业畸形发展。

4. 成功情结

追求成功,渴望成功,中国企业似乎比他国的企业更强烈,更迫切。但当这些企业出现暂时的成功之后,危机也就接踵而至了,如万家乐电器、中山洗衣机、太阳神饮料、上菱电冰箱、双鹿电器等。首先是企业热衷于“复制成功”,往往会把短缺经济下偶然成功的经验,当成了无往不胜的武器,不断地复制到其他的企业与产品上来。其次是企业最高决策者的创新精神衰退。企业扩大到一定规模之后,“以攻为主”的经营方针不知不觉会被“以守为主”代替,害怕失败,不敢向未知领域挑战。例如,以“延生护宝液”成名的沈阳某集团,就是由于产品创新乏力而折戟沙场的^[10]。

9.2.2 解决大企业病的思路

面对大企业病,西方发达国家的企业往往具有使自己起死回生的几大内、外部因素:从企业内部看,“风险同担,利益共享”的团队意识、不间断的管理创新、不间断的技术创新、以人为本的人才观念,特别是具有自我调整功能的企业治理结构或者是激励与约束机制;从企业外部看,西方国家拥有规范的企业家市场与竞争上岗机制,银行等独立于国家的金融机构的经济协调与制约功能等。依靠这些有利条件,企业往往能够及时做出调整。我国企业可以借鉴的具体内容如下。

1. 完善企业治理结构

法人治理结构的作用在于,通过明确出资者、董事会、监事会、经理层和一般职工的职责,在企业内部形成各负其责、协调运转、有效制衡的关系。

综观近现代企业发展史,企业领导机制经历了四次伟大变革:从家长式的行政领导到硬专家式(精通生产工艺流程和技术状况的人)的职业领导;从硬专家式的职业领导到软专家式(熟谙经营之道和管理之术的人)的通融领导;从软专家式的通融领导到专家群体式的立体领导。20世纪60年代初,随着现代科学技术的新发展和美、欧、日经济的腾飞,经济领域的企业领导机制发展到了专家群体领导的新阶段。大企业的智囊团纷纷兴起,总经理办公室、董事长办公室、管理委员会等诸多名目的集团领导班子代替了过去董事长或总经理一两人负责决策的传统经营管理方式,企业治理结构自然也会被赋予崭新的内容。

目前,中国企业领导机制多处于第一、二种之间;有些可能是处于第二、三种之间。重视与发挥软科学研究机构的作用,向第四种方式迈进,应该是企业今后的努力方向。

2. 更换领导人

关于如何更换领导人,通用电器公司总裁韦尔奇认为,企业领导人应该具备四个E,或者说四大素养:(1)充沛的精力(Energy);(2)较强的鼓动性(Encouragement);(3)有棱角并能够独立做出决定(Edge);(4)通过一切方式设法使决定付诸实施(Effect)。美国麦肯锡咨询公司则认为,在选择什么样的企业管理工作者时,你只要问问生产线负责人,谁是以通过员工的力量来改善业绩而著称,而且效果总是超过大家的期望,那些人就是你要找的人了。另外,这样的改革领导人总是把艰难的任务办得又快又好,所以人人都知道他们是谁。

实际上,西方国家通过更换领导人而重振企业的一大秘诀,恰恰是因为新领导人不同程度的具有以上四大素养。通过及时更换企业领导人,福特公司、IBM公司、克莱斯勒公司等,都曾经非常有效地制止住了企业的大滑坡。这充分表明了具有丰富素养的企业领导在企业发展中的不可替代的重要作用。

个性鲜明是企业领导人的共同特点。英特尔公司总裁格鲁夫曾著书直言:“只有偏执狂才能生存”(其书名为《只有偏执狂才能生存》);个性强硬的 IBM 总裁格斯特纳甚至对“骄兵必败”这个成语嗤之以鼻。从这些企业领导人的突出个性中,都可以找出“开拓、创新、进取”这样一个共同特征。

3. 削减机构,裁减冗员

不管是在美国还是欧洲,企业中层管理都有过过分臃肿现象。首先,它减慢决策过程的速度,使组织日益难以适应变化。因为在信息传递过程中,每一个“中继”(亦即“层次”)都会使传递的信息减少一半,噪声增加一倍。因此,艾科卡被克莱斯勒真诚聘用之后,首先是裁人减员。公司高层领导中,35 个副总裁竟被他先后辞退 33 个,高层部门 28 名经理被撤换 24 个。沃纳在 1993 年接任梅赛德斯-奔驰公司董事长之后,面对公司机构设置臃肿,从基层销售中心到董事会要经过六级经理的怪现象,他大胆改革,将六级削为四级。其次,正如麦肯锡咨询公司研究报告所表明的那样,设置成百上千的经理岗位所需的成本,要大于这些经理对收入所能作出的贡献。

因此,无论是从加快决策速度考虑,还是从降低企业成本出发,企业都要考虑解决机构臃肿和人浮于事的问题。

4. 正确处理集权与分权的关系

为了改变官僚结构,20 世纪 80 年代中期时任 IBM 总裁阿克尔斯决定将 IBM 划分为 13 个分部,让每个分部都有更多的自主决策权。但变革的结果是,由于每一个部门都缺乏横向沟通,同样将 IBM 推向衰败。

日本有些企业的做法值得我们借鉴。日立公司曾于 1984 年制定并实行了“Challenge1985 运动”(简称“C1985”运动),通过这一挑战性运动排除分裂意识,加强相互协作,在 10 年内创造“日立发展新时代”。日本花王股份公司实施“企业内企业”的事业部制度,摆脱以前那种纯依赖型经营,形成一种各事业部之间既可以展开竞争又能够协作的气氛,明确企业的共同发展目标。花王公司首脑们意识到,如果各事业部之间的竞争过于激烈,就会出现本位主义,事业部之间就不能顺利地协调、配合,各事业部独立核算制就会成为一种弊端,企业也会患上另一类型的大企业病。

由此可见,企业不断进行的组织变革,往往正是围绕集权与分权而展开的。

中国企业在组织变革过程中,权力过分集中并且影响到基层积极性的发挥时,的确需要下放权力。这将有利于提高企业的整体效益。权力过分独立甚至各自为政时,企业会处于一片散沙之中,企业的整体效益必然会遭受损失。

因此,在处理集权与分权过程中,在需要强调集权的时候和领域,民主的、科学的决策程序一定要保证能够得到完好无损地贯彻;在需要强调分权的时候和领域,企业内部相互之间的内在、有机的联系一定要保证得到维系和发展。这就要求中

国企业更新传统观念,创新管理机制。

5. 持续不断创新

创新是企业成长的根本途径。企业不仅要能在顺境中实现发展,而且要能在困境中闯过难关。日立公司一直强调“要敢于向新领域挑战”,并且使“和、诚、开拓精神这三位一体的日立精神”深入到公司每个职工心中。

墨守陈规的企业必然难以生存,更谈不上发展。世界上众多的成功企业,由小到、由弱到强,发展成为具有长久生命力的大公司、大集团,无一不是以不断创新来实现的。要做到通过创新求发展,就要通过调整自身的行为,使企业的经营战略和指导思想与外部环境相吻合,而每一次调整、每一次变更,都是一次创新。总之,居安思危,开拓创新,是国外企业预防大企业病的有效途径,更是中国企业预防大企业病的有效途径。

6. 创造独特的企业文化来预防大企业病

形成独特的企业文化,是预防大企业病的长期对策。1981年,45岁的杰克·韦尔奇出任美国通用电气公司第八任总经理。他在1983年提出了预防大企业病的划时代的经营战略。为使通用电气公司成为世界上竞争力最强的企业,韦尔奇认为,首先要形成相应的企业文化:(1)去掉企业过多的脂肪,改善企业体质,以便对形势的变化做出机敏的反应;(2)彻底消除企业内的官僚主义;(3)对职工的评价实行加分制度,对于敢于向新领域挑战的人,即使他失败了也不做消极的评价。正因如此,公司上下充满了勇于向新的理想挑战的企业家精神,通用电气公司多年来连续荣登世界企业500强榜首;也正因为如此,韦尔奇本人连续被评为世界上最杰出的企业管理者,同时又被著名管理大师德鲁克誉为“本世纪最优秀的公司领导”。

7. 建立学习型组织

建立学习型组织,提升企业的学习能力。记得美国著名未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)在1983年就大胆预言:“我们已经进入了一个以创造和分配信息为基础的经济社会。”企业是经济社会的细胞,是一个生命肌体,要预防“中枢神经的钝化”,唯有学习。壳牌石油公司的德格曾说过:“比竞争对手学得更快的能力也许是唯一持久的竞争优势。”美国麻省理工学院教授彼得·圣吉(Peter Senge)在吸收东西方管理文化精髓的基础上,更为明确地提出要建立一个学习型组织。

学习是人的生存手段,也是企业的生存手段。在未来社会,靠以往那种自上而下的培训已经不够,应该创造一个自我学习环境的氛围,永远保持学习的动力,不断用最新思想、最新知识、最新技术武装自己。只有提高企业组织的学习力,才能“全面增强体质”,在未来生存发展得更好、更健康些。

8. 建立起快速、灵敏的信息反馈机制

在传统经济时期,企业尽管也非常注重建立快速、灵敏的信息反馈机制,但是向一位上司汇报的下层人数是严格限制的,或者说有一个“控制幅度”。但是,以信

息为基础的结构,正在使这一原则被“沟通幅度”的新原则所取代。也就是说,向一个上司汇报的下属人数的限额,只是取决于下属人员承担向上、向左右、向下沟通和联系责任的意愿的强弱。

企业的传统组织是模仿军队的。以信息为基础的组织系统,更类似于交响乐团。所有乐器演奏同一乐谱,只是每种乐器演奏不同的部分,它们共同演奏,但很少是齐奏。因此,以信息为基础的组织允许或者常常是需要各个领域中有更多、专业更齐全的“独奏者”,即从技术员、研究员到照料特定消费者集团的服务性专业人员,等等。以信息为基础的组织,被允许有很大的灵活性和多样性,因而需要高度自我约束。它也迫使每个部分能够快速做出决策和反应。以信息为基础的组织需要极为果断英明的领导。

以上这些方面,只有在组织中的各个部分彼此相互理解,有着共同的价值观,特别是能够相互尊重的情况下才能够表现出来。如此,也才能够形成“上下通风的公司风气”和快速、灵敏的信息反馈机制。

9.3 企业信息化管理

前两节讲述了大型企业发展过程中出现的集中化问题以及相应的解决方案。其中提到大型企业发展中两大病症:信息不畅、机体僵硬、机构庞大的“肥胖症”和职责不清、决策复杂、行动缓慢的“迟钝症”。同时提出企业必须建立起快速、灵敏的信息反馈机制。那么如何建立这种信息反馈机制呢?除了建立统一的企业文化,加强员工之间的交流,更重要的是利用现代化的手段——信息技术和计算机技术,提高企业对外界环境的反应速度,提高企业决策后的推进速率。

随着全球经济一体化进程和信息技术的快速发展,企业经营面临的变数也大大增加,经营行为的时效性更强,企业间的竞争日益激烈,对信息资源的开发和利用已经成为企业生存和发展的重要基石。无论是大型企业还是中小企业都开始尝试使用计算机、信息网络等技术手段解决企业问题,管理信息系统已经成为当今企业应对复杂的经营环境、实施管理变革、获取竞争优势所必需的工具。

9.3.1 管理信息系统概述

所谓管理信息系统(Management Information System, MIS),是一个由人、计算机及其他外围设备等组成的能进行信息的收集、传递、存储、加工、维护和使用的系统。它是一个综合的人机系统,不仅能进行一般的事务处理以代替信息管理人员的繁杂劳动,而且能为决策者提供辅助决策方案,为管理决策的科学化提供应用技术和基本工具,当然,它还是一个社会技术系统,即它是一个考虑了系统与人、组

织、环境的相互作用而通过技术层面实现的系统。

1. 一个完整的企业 MIS 包括的三个相关系统

(1) 管理系统。管理系统由企业组织机构、管理人员、规章制度等构成,它既是信息的需求者和使用者,又是信息产生和反馈的环节。

(2) 信息处理系统。信息处理系统是由硬件、软件、数据库、信息处理规程及信息管理人员等组成。它是 MIS 的核心部分,担负对企业内、外有关系信息或数据的收集、加工、存储、检索、传递和输出等工作,以满足管理系统对信息的需求和使用。

(3) 信息传输系统。信息传输系统由终端设备、通信线路和通信控制设备组成。它是信息传递和反馈的渠道,可以通过通信线路构成的计算机网络,将必要的信息及时、可靠、迅速地传输到企业内相应层次的管理部门供其使用。

企业管理信息系统的主要任务和可以实现的目标是最大限度的利用现代计算机及网络通信技术加强企业的信息管理,通过对企业拥有的人力、物力、财力、设备、技术等资源的调查了解,建立正确的数据,加工处理并编制成各种信息资料及时提供给管理人员,以便进行正确的决策,不断提高企业的管理水平和经济效益。

2. 企业管理的信息系统的划分

管理信息系统是一门新兴的学科,它是依赖于现代管理科学、系统科学、现代通信技术、计算机科学的发展而形成的。自 1946 年人类发明第一台计算机以后至 20 世纪 50 年代中期将计算机真正应用于管理之中,到现在已经有 50 多年的历史了,在这个过程中,管理信息系统的概念在不断发展,面向企业管理的信息系统出现了一些不同功能、不同层次的划分,具体划分如下。

(1) 基于历史发展进行划分

第一代 MIS 是由手工操作,使用工具主要是文件柜、笔记本等。此时的管理信息系统还处于原始阶段,员工或管理层获取信息必须经过自己手动操作才能获得,每一次信息的获取和处理都要经过复杂的查询工作。而第二代 MIS 增加了机械辅助办公设备,如打字机、收款机、自动记账机等。简单的数据计算、处理工作已经由机器代替,大大减少了人力成本,提高了工作效率。第三代 MIS 则将计算机、电传、电话、打印机等电子设备引入管理信息系统,随着计算机技术和互联网技术的发展,机器的处理能力不断提升,人类不再需要将大量时间浪费在信息的输入、查询、检索甚至处理上,而是对计算机处理的结果进行管理、分析。

(2) 基于组织职能进行划分

MIS 按组织职能可以划分为办公系统、决策系统、生产系统。办公自动化系统是支持较低层次的脑力劳动者工作的系统,主要是为了处理和管理文件,包括字符处理、文件印刷、数字填写、调度和通信。决策系统是利用计算机的分析和模拟能力,对非结构化问题的高层管理决策进行支持的系统,用户可以通过人机对话分析

考察一些变量对决策结果的影响或者进行模拟,从而大大提高人们的决策能力,它是管理信息系统的高级形式。生产系统是对运营型企业日常生产运作、供、销以及企业人、财、物的管理进行监督、控制的系统,它是实现企业生产高效、高质的基本保证。

(3) 基于信息处理层次进行划分

MIS 基于信息处理层次进行划分,包括面向数量的执行系统、面向价值的核算系统、报告监控系统,分析信息系统、规划决策系统,自底向上形成信息金字塔。如图 9-1 所示,面向数量的执行系统和面向价值的核算系统主要是包括办公系统以及生产管理系统、数据处理系统的底层,而报告监控系统是对生产系统的监控,分析信息系统和规划决策系统涉及了数据处理系统、决策系统。

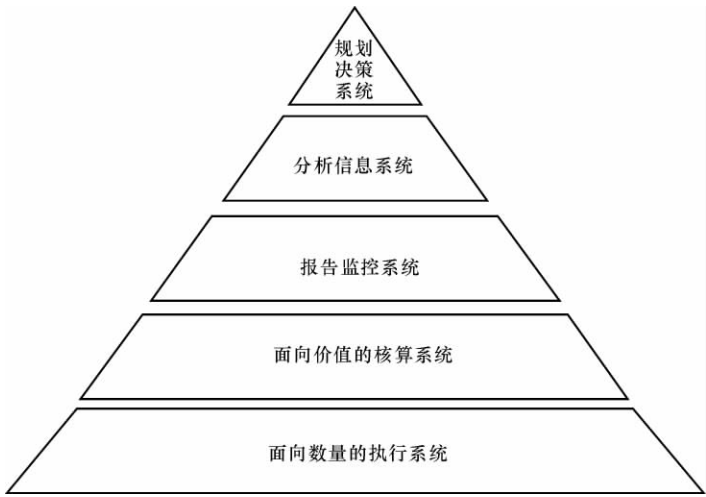


图 9-1 管理信息系统层次

9.3.2 客户关系管理

1. 起源与定义

最早发展客户关系管理的国家是美国,在 1980 年年初便有所谓的“接触管理”(Contact Management)专门收集客户与公司联系的所有信息。到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀(Customer Care)。1990 年前后,许多美国企业为了满足日益竞争的市场需要,开始开发销售自动化系统(SFA),随后又着力发展客户服务系统(CSS)。1996 年后一些公司开始把 SFA 和 CSS 两个系统合并起来,再加上营销策划(Marketing)、现场服务(Field service),在此基础上

再集成 CTI(计算机电话集成技术)形成集销售(Sales)和服务(Service)于一体的呼叫中心(Call Center),这样就逐步形成了我们今天熟知的 CRM(Customer Relationship Management)。

从管理科学的角度来考察,客户关系管理(CRM)源于市场营销理论;从解决方案的角度考察,客户关系管理是将市场营销的科学管理理念通过信息技术的手段集成在软件上面,得以在全球大规模地普及和应用。

客户关系管理不是什么新概念,但它在新技术、新形势下获得了新的内涵。

首先,现代的客户关系管理是一种管理理念,其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源,通过完善的售后服务和深入的客户分析来满足客户的需求,力求实现客户的终生价值。

其次,客户关系管理又是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制,它实施于企业的产品开发、市场营销、销售、服务和技术支持等与客户相关的领域。通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面、个性化的客户资料,并强化跟踪服务、信息分析的能力,使他们能够协同建立和维护一系列与客户和生意伙伴之间卓有成效的“一对一”关系,从而使企业得以提供更快捷和周到的服务,提高客户满意度,吸引和保持更多的客户,从而增加营业额;并通过信息共享和优化商业流程,有效降低企业的经营成本。

同时客户关系管理还是一种企业发展的整体战略,它的核心是价值。在对客户的识别、保留和发展的整个生命周期里,对价值的评判始终是贯穿其中的核心问题。这种价值评判包括两个方面:一是企业为客户提供价值的评判;二是客户对企业的价值贡献的评价。客户关系管理的实施过程实质是对企业的客户资产(无形资产)的增值管理^[8]。

2. 客户关系管理的内容结构

从技术层面讲,客户关系管理系统是一种管理软件支撑系统,它的内容涉及多个方面,基础工作包括顾客分析、客户信息获取、企业承诺等,主体工作又包括建立客户关系、客户档案管理、客户服务管理、客户反馈信息管理,等等。将这些工作与企业的实际操作相结合,可以得出客户关系管理系统的结构包括五大部分:销售管理、市场营销管理、服务管理、现场服务管理、呼叫中心管理。

(1) 销售管理子系统

在 CRM 系统中,销售管理(Sales Management)子系统主要管理商业机遇(Opportunity)、客户账号(Account)以及销售渠道等方面。该模块把企业的所有销售环节有机的组合起来,使其产品化。这样在企业销售部门之间、异地销售部门之间以及销售与市场之间建立一条以客户为引导的流畅工作流程。它缩短了企业的销售周期,同时提高了销售的成功率。随着销售周期的缩短,销售人员将有更多的时间去与客户进行面对面的销售活动。

销售管理模块能确保企业的每一个销售代表(包括移动和固定销售代表)能及时地获得企业当前的最新信息,包括企业的最新动态、客户信息、账号信息、产品价格信息以及同行业竞争对手的信息等信息。这样销售代表在同客户面对面的交流中将更有效,成功率将更高。

(2) 市场营销管理子系统

市场营销管理(Marketing Management)子系统帮助市场专家对客户和市场信息进行全面的分析,从而对市场进行细分,产生高质量的市场策划活动,指导销售队伍更有效的工作。在市场营销子系统中可以对市场、客户、产品和地理区域信息进行详细的分析,帮助市场专家开发、实施、管理和优化他们的策略。

市场管理子系统为销售、服务和呼叫中心提供关键性的信息。如产品信息、报价信息、企业宣传资料等都将在市场营销管理模块提供。呼叫中心的智能化呼叫脚本的制作也在市场营销管理模块编制。市场营销管理子系统通过数据分析工具,帮助市场人员识别、选择和产生目标客户列表。市场营销管理系统能和其他的应用模块相集成,确保新的市场活动自动的发布给合适的销售、服务人员手里,使活动得到快速的执行。

(3) 服务管理子系统

服务管理(Service Management)子系统可以使客户服务代表(CSRs)能够有效地提高服务效率,增强服务能力,从而更加容易捕捉和跟踪服务中出现的问题,迅速准确地根据客户需求分解调研销售扩展、销售提升各个步骤中的问题,增长每一个客户在企业中的生命周期。服务专家通过分解客户服务的需求,并向客户建议其他的产品和服务,来增强和完善每一个专门的客户解决方案。

服务管理子系统通过提供易于使用的工具和信息,包括服务需求管理,服务环境配置及多种问题解决方案。这些方案包括相关案例分析,问题的分析诊断(包括横向决策树),用于在巨大的科技文档库、产品标示、操作步骤、FAQ 数据库和已有的客户服务解决方案中进行查找的强有力的集成文本检索工具。

基于客户、话务员、服务渠道和服务许可等广泛的信息,客户咨询通过合适的渠道被发送给合适的话务员进行处理。服务管理子系统可以从空闲的话务员中选择最称职的话务员来解决客户咨询。通过对服务许可管理的全面支持,采用自动的工作流并增强对每一个咨询的路由、监控和解决,服务子系统可以确保客户的要求及时满意地得到解决。

服务子系统可以采用不同的方式来与客户进行交流(包括互联网、电子邮件、传真、IVR-交互式语音应答、电话)。通过与呼叫中心的持久连接及与包括第三方服务提供商,商业伙伴和客户在内的 Internet 客户的间断性连接,服务子系统全面支持客户服务专家在机构扩展方面的进行全方位的运作。

(4) 现场服务管理子系统

现场服务管理(Field Service Management)子系统提供了一个移动解决方案,允许公司有效地管理其服务领域的方方面面。现场服务的组织主要可以预防的维护计划、中断/安装服务事件、返回物料许可(RMA)、高级的区域资源调配、提供与确保客户问题在第一次访问过程中得到解决所需的资源(包括工具、部件和技能等相关的全面信息)来实现。

现场服务管理子系统提供服务请求管理、服务活动管理、账号管理、智能分配及发送、组件使用、主要清单、已有问题和解决方案的知识基础。数据驱动的工作流、路由和监测机制确保现场服务组织遵循许可的行业习惯。

现场服务管理子系统支持多种渠道,包括移动现场服务专家使用掌上或膝上型计算机装置,连接呼叫中心的话务员,与包括第三方服务提供商,商业伙伴和客户在内的 Internet 客户的间断性连接,提供机构的扩展。

智能呼叫路由自动将问题分配给最有资格的服务代表,使他们可以通过掌上或膝上型计算机访问到全面的客户信息及问题和解决方案的相关知识,进而移动现场服务专家可以迅速有效地解决客户问题。一旦需要,现场服务子系统自动在整个组织内增强这个问题,确保可以根据服务级别许可应用合适的资源来解决这个问题。在话务员迅速解决了客户的服务咨询后,他们还可以扩展销售或提升销售其他附加的产品和服务,增加客户的收入和潜在的赢利。

(5) 呼叫中心管理

呼叫中心管理(Call Center Management)子系统通过将销售子系统与服务子系统的功能集成为一个单独的应用,使一般的业务代表能够向客户提供实时的销售和服务支持。通常业务代表处理客户、账户、产品、历史订单、当前机会、突出的应用、服务记录、服务级别许可。业务代表能够动态地推荐产品和服务,或者他们可以遵循基于智能脚本的工作流来解决服务咨询,进而向客户提供其他产品和服务。

呼叫中心的业务代表通常频繁地接到发往内部的销售及服务电话及外拨与市场活动和市场扩展相关的电话。业务代表在与客户的联系中提供简单的观点,以保障准确有效地响应每一位客户的需要。在业务代表迅速解决了客户的服务咨询后,他们还可以扩展销售或提升销售其他附加的产品和服务。

业务代表在与客户的交谈过程中智能化问卷可以起到引导作用,根据客户的概况、个性化特点和当前需求,动态地推荐合适的产品及服务。智能化问卷可以帮助客户代表克服自身的缺陷,站在销售的角度,发表有竞争力的观点。使用智能化问卷,即使是新手也可以像最有经验的业务代表一样工作。

呼叫中心集成计算机电话集成技术(CTI),实现被叫号码识别功能(DNIS),自动号码识别功能(ANI)和交互式语音应答系统(IVR),从而为客户提供更智能化

的企业服务。

9.3.3 企业资源计划

1. 起源与定义

企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP)是管理信息系统在 20 世纪 90 年代的最新发展。ERP 的发展经历了 MRP、MRP II 和 ERP 三个阶段。这三个发展阶段相互之间不是孤立的,而是呈一个向上发展的趋势,前一个阶段是后一阶段的基础,后一个阶段是前一阶段的深化和发展。ERP 汇总了 MRP 和 MRP II 的优点,又结合了最新的 Internet 技术,从而发展为功能更为完善的管理信息系统,换言之,ERP 在 MRP 和 MRP II 的基础上,实现了通过网络信息面向供需链的管理信息集成。

因此要了解企业资源计划,首先要明确物料需求计划(Material Requirement Planning, MRP)系统。它是面向制造工业企业,以保证制造过程中所需物料的经济优化供应为目标的管理信息系统。其后,企业又将一些制造资源,包括人工、物料、设备、能源、市场、资金、技术、空间、时间等统筹考虑,以计划产量最优化为主要目标形成了第二代制造资源计划系统即 MRP II,而企业资源计划是基于“供应链”的管理思想,由美国 Garter Group Inc. 咨询公司最早提出了的概念。与 MRP II 相比,ERP 更加面向全球市场,功能更为强大,所管理的企业资源更多,支持混合式生产方式,管理覆盖面更宽。ERP 是站在全球市场环境下,从企业全局角度对经营与生产进行计划的方式,是制造企业的综合的集成经营系统^[9]。

与 MRP II 相比,ERP 管理系统的主要特点如下:

(1) ERP 更加面向市场、面向经营、面向销售,能够对市场快速响应;它将供应链管理功能包含了进来,强调了供应商、制造商与分销商间的新的伙伴关系,并且支持企业后勤管理。

(2) ERP 更强调企业流程与 workflow,通过 workflow 实现企业的人员、财务、制造与分销间的集成,支持企业过程重组。

(3) ERP 纳入了产品数据管理 PDM 功能,增加了对设计数据与过程的管理,并进一步加强了生产管理系统与 CAD、CAM 系统的集成。

(4) ERP 更多地强调财务,具有较完善的企业财务管理体系,这使价值管理概念得以实施,资金流与物流、信息流更加有机地结合。

(5) ERP 较多地考虑人的因素作为资源在生产经营规划中的作用,也考虑了人的培训成本等。

(6) 在生产制造计划中,ERP 支持 MRP 与 JIT 混合管理模式,也支持多种生产方式(离散制造、连续流程制造等)的管理模式。

(7) ERP 采用了最新的计算机技术,如客户/服务器分布式结构、面向对象技术、基于 Web 技术的电子数据交换(EDI)、多数据库集成、数据仓库、图形用户界面、第四代语言及辅助工具,等等。

2. 企业资源计划的功能

ERP 实施的是以客户为中心的经营战略,ERP 的基本思想是将企业的业务流程看作是包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等在内的紧密连接的供需链;将企业内部划分成几个相互协同作业的支持子系统,如财务、市场营销、生产制造、质量控制、服务维护、工程技术等,还包括对竞争对手的监视管理。ERP 是一种面向企业供需链的管理思想,可对供需链上的所有环节有效地进行管理,从管理范围的深度上为企业提供了更丰富的功能和工具,可以实施全球范围内的多工厂、多地点的跨国经营运作。

ERP 的主要功能包括以下四个方面。

(1) 财务管理

ERP 中的财务模块与一般的财务软件不同,作为 ERP 系统中的一部分,它和系统的其他模块有相应的接口,能够相互集成。

(2) 生产控制管理

这一部分是 ERP 系统的核心所在,它将企业的整个生产过程有机地结合在一起,使得企业能够有效的降低库存,提高效率。一般包括主生产计划、物料需求计划、能力需求计划、车间控制、制造标准等管理功能。

(3) 物流管理

物流管理一般包括分销管理、库存控制和采购销售管理。分销是从产品的销售计划开始,对其销售产品、销售地区、销售客户各种信息的管理和统计,并可对销售数量、金额、利润、绩效、客户服务做出全面的分析。库存控制用来控制存储物料的数量,以保证稳定的物流支持正常的生产,但又最小限度的占用资本。采购管理用来确定合理的定货量、优秀的供应商和保持最佳的安全储备。

(4) 人力资源管理

人力资源管理,作为一个独立的功能,被加入到了 ERP 的系统中来,和 ERP 中的财务、生产系统组成了一个高效的、具有高度集成性的企业资源系统。它与传统方式下的人事管理有着根本的不同,一般包括人力资源规划的辅助决策、招聘管理、工资核算、工时管理、差旅核算等。

9.3.4 供应链管理

1. 起源与定义

20 世纪 70 年代晚期,Keith Oliver 通过和 Skf、Heineken、Hoechst、Cadbury-

Schweppes、Philips 等客户接触的过程中逐渐形成了自己的观点。并在 1982 年《金融时代》杂志的一篇文章里阐述了供应链管理(Supply Chain Management, SCM)的意义,Keith Oliver 曾经认为这个词会很快消失,但“SCM”不仅没有消失,还很快地进入了公众领域,这个概念对管理者的采购、物流、操作、销售和市场活动意义重大。

2. 供应链管理的内容及应用

供应链管理从战略层次和整体的角度把握最终用户的需求,通过企业之间有效的合作,获得成本、时间、效率、柔性的最佳效果。它包括从原材料到最终用户的所有活动,是对整个企业运营链、产业链的过程管理,实现了艺术与科学的结合。供应链管理使企业更好地采购制造产品和提供服务所需的原材料、生产产品和服务并将其递送给客户,共包括五大基本内容。

(1) 计划。这是 SCM 的策略性部分。企业需要有一个策略来管理所有的资源,以满足客户对产品的需求。好的计划是建立一系列的方法监控供应链,使它能够有效、低成本地为顾客递送高质量和高价值的产品或服务。

(2) 采购。选择能为企业产品和服务提供货品和服务的供应商,和供应商建立一套定价、配送和付款流程并创造方法监控和改善管理,并把对供应商提供的货品和服务的管理流程结合起来,包括提货、核实货单、转送货物到制造部门并批准对供应商的付款等。

(3) 制造。安排生产、测试、打包和准备送货所需的活动,是供应链中测量内容最多的部分,包括质量水平、产品产量和工人的生产效率等的测量。

知识链接 ▷▷

供应链

供应链(Supply Chain)是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

供应链的概念是从扩大的生产(Extended Production)概念发展来的,它将企业的生产活动进行了前伸和后延。例如,日本丰田公司的精益协作方式中,就将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分而加以控制和协调。这就是向前延伸。后延是指将生产活动延伸至产品的销售和服务阶段。因此,供应链就是通过计划(Plan)、获得(Obtain)、存储(Store)、分销(Distribute)、服务(Serve)等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种衔接(Interface),从而使企业能满足内外部顾客的需求。

供应链管理至今尚无一个公认的定义,在供应链管理的发展过程中,许多专家

和学者提出大量的定义,反映了不同的时代背景,是在不同发展阶段上的产物,可以把这些定义大致划分为三个阶段:

1. 早期的观点认为供应链管理是制造企业中的一个内部过程;
2. 后来供应链管理的概念注意了与其他企业的联系;

3. 目前供应链管理的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系,与用户、用户的用户及一切后向的关系。

(4) 配送。很多“圈内人”称之为“物流”,是调整用户的订单收据、建立仓库网络、派递送人员提货并送货到顾客手中、建立货品计价系统、接收付款。

(5) 退货。这是供应链中的问题处理部分。建立网络接收客户退回的次品和多余产品,并在客户应用产品出问题提供支持^[12]。

供应链管理主要涉及到四个领域:供应、生产计划、物流、需求。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

9.4 企业的社会责任

大型企业是指资产达到一定规模、经营重要的行业,形成并维持相对固定的企业文化,在经济社会中占有主导地位的企业。因此大型企业在整个社会经济发展中的巨大作用使得它比中小型企业更注重企业形象。

企业形象是指人们通过企业的各种标志而建立起来的对企业的总体印象,是社会公众与企业接触交往过程中所感受到的总体印象。企业形象是企业精神文化的一种外在表现形式,良好的企业形象的塑造也主要通过企业文化支撑。

20 世纪 90 年代后期,随着社会公益事业的发展,企业社会公益形象越来越受到公众重视,企业社会责任建设日渐提上企业管理日程。本节将通过对企业社会责任的发展历史和基本内容的介绍,描述企业社会责任建设的重要性以及具体实现方式。

9.4.1 企业社会责任的基本概念

1790 年,英国消费者抵制东印度公司使用奴隶劳动生产的糖,这被认为是历史上企业社会责任的第一次行动。1924 年英国学者欧利文·谢尔顿(Oliver Sheldon)在文献《管理哲学》中第一次从学术角度提出了“企业社会责任”的概念(Corporate Social Responsibility, CSR)。1937 年,德国的《股份公司法》最早对公司社

会责任做出明确规定,强调公司董事“必须追求股东的利益、公司雇员的利益和公共利益”。1948年,惠普公司创始人之一戴维·普卡德在美国的一次企业家联合大会上提出:企业不仅要赢利,还要承担一定的社会责任。惠普公司可以说是现代企业中最早提出这个概念的企业。

企业社会责任是经济全球化发展到一定历史阶段的产物,也是企业利益实现机制逐渐发生改变的结果。经济全球化发展和跨国公司的对外扩张,使各国劳资关系处于极端不平衡状态,贫富分化加剧,全球生态环境日益恶化。CSR提出后的几十年间,经历了从纷争到逐渐得到认同和支持的过程,到20世纪90年代逐步走上制度化的发展轨道。

企业社会责任是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时,要承担对员工、消费者、社区和环境的责任。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念,强调再生产过程中对人的价值的关注,强调对消费者、对环境、对社会的贡献。

9.4.2 全球视角下的企业社会责任发展

1. 20世纪50—70年代:赢利至上

1970年9月13日,诺贝尔奖得奖人、经济学家米尔顿·弗里德曼在《纽约时报》刊登题为《商业的社会责任是增加利润》的文章,指出“极少趋势,比公司主管人员除了为股东尽量赚钱之外应承担社会责任,更能彻底破坏自由社会本身的基础”,“企业的一项,也是唯一的社会责任是在比赛规则范围内增加利润。”社会经济观认为,利润最大化是企业的第二目标,企业的第一目标是保证自己的生存。“为了实现这一点,他们必须承担社会义务以及由此产生的社会成本。他们必须以不污染、不歧视、不从事欺骗性的广告宣传等方式来保护社会福利,他们必须融入自己所在的社区及资助慈善组织,从而在改善社会中扮演积极的角色。”

1976年经济合作与发展组织(OECD)制定了《跨国公司行为准则》,这是迄今为止唯一由政府签署并承诺执行的多边、综合性跨国公司行为准则。这些准则虽然对任何国家或公司没有约束力,但要求更加保护利害关系人和股东的权利,提高透明度,并加强问责制。2000年该准则重新修订,更加强调了签署国政府在促进和执行准则方面的责任。

2. 20世纪80—90年代:关注环境

20世纪80年代,企业社会责任运动开始在欧美发达国家逐渐兴起,它包括环保、劳工和人权等方面的内容,由此导致消费者的关注点由单一关心产品质量,转向关心产品质量、环境、职业健康和劳动保障等多个方面。一些涉及绿色和平、环保、社会责任和人权等的非政府组织以及舆论也不断呼吁,要求社会责任与贸易挂

钩。迫于日益增大的压力和自身的发展需要,很多欧美跨国公司纷纷制定对社会做出必要承诺的责任守则(包括社会责任),或通过环境、职业健康、社会责任认证应对不同利益团体的需要。

3. 20 世纪 90 年代至今:社会责任运动兴起

20 世纪 90 年代初期,美国劳工及人权组织针对成衣业和制鞋业所发动“反血汗工厂运动”。因利用“血汗工厂”制度生产产品的美国服装制造商 Levi-Strauss 被新闻媒体曝光后,为挽救其公众形象,制定了第一份公司生产守则。在劳工和人权组织等 NGO 和消费者的压力下,许多知名品牌公司也都相继建立了自己的生产守则,后演变为“企业生产守则运动”,又称“企业行动规范运动”或“工厂守则运动”,企业生产守则运动的直接目的是促使企业履行自己的社会责任。

但这种跨国公司自己制定的生产守则有着明显的商业目的,而且其实施状况也无法得到社会的监督。在劳工组织、人权组织等 NGO 组织的推动下,生产守则运动由跨国公司“自我约束”(Self-regulation)的“内部生产守则”逐步转变为“社会约束”(Social Regulation)的“外部生产守则”。

到 2000 年,全球共有 246 个生产守则,其中除 118 个是由跨国公司自己制定的外,其余皆是由商贸协会或多边组织或国际机构制定的所谓“社会约束”的生产守则。这些生产守则主要分布于美国、英国、澳大利亚、加拿大、德国等国。

2000 年 7 月,《全球契约》论坛第一次高级别会议召开,参加会议的 50 多家著名跨国公司的代表承诺,在建立全球化市场的同时,要以《全球契约》为框架,改善工人工作环境、提高环保水平。《全球契约》行动计划已经有包括中国在内的 30 多个国家的代表、200 多家著名大公司参与。

2001 年 2 月,全球工人社会联盟公布了一份长达 106 页的由耐克公司资助完成的报告。报告的内容是关于印尼 9 家耐克合约工厂的劳工调查。这份报告的新意在于它是由耐克出钱完成并公布的,而耐克又不能拒绝公布。耐克对这些问题的反应将会为服装公司设立新的基准。

2002 年 2 月,在纽约召开世界经济峰会上,36 位首席执行官呼吁公司履行其社会责任,其理论根据是,公司社会责任“并非多此一举”,而是核心业务运作至关重要的一部分。2002 年,联合国正式推出《联合国全球契约》(UN Global Compact)。契约共有 10 条原则,联合国恳请公司对待其员工和供货商时,都要尊重其规定的 10 条原则,具体包括^[16]:

(1) 企业应在其所能影响的范围内支持并尊重对国际社会做出的维护人权的宣言。

(2) 不袒护侵犯人权的行为。

(3) 有效保证组建工会的自由与团体交涉的权利。

(4) 消除任何形式的强制劳动。

- (5) 切实有效地废除童工。
- (6) 杜绝在用工与职业方面的差别歧视。
- (7) 企业应对环保问题未雨绸缪。
- (8) 主动承担环境保护责任。
- (9) 推进环保技术的开发与普及。
- (10) 积极采取措施反对强取和贿赂等任何形式的腐败行为。

9.4.3 企业社会责任的内容

前文提到,“企业社会责任”是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时,还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任。通俗的理解是:企业在追求利润的同时,必须主动承担对环境、社会和利益相关者的责任,包括遵守商业道德,维护员工的合法权益、保护环境、节约资源、支持慈善公益事业等。具体地讲,一般由以下六个方面的内容构成。

(1) 生产经营责任(经济责任)

企业要根据市场的需求,为消费者提供优质的产品和服务,满足社会日益增长的物质和精神文化生活需要。在这个过程中,为劳动者提供就业岗位,实现利润目标,推动经济发展。

(2) 遵守法律法规的责任(法律责任)

企业要遵守国家的法律规章,依法经营,照章纳税,要自觉遵守市场规则,公平竞争,诚实守信。要自觉维护知识产权,不搞假冒伪劣,尊重消费者的合法权益。

(3) 维护劳动者权益的责任(维权责任)

企业要尊重职工的合法权益,规范和履行劳动合同。要改善工作环境,保护职工健康和安。要执行工时和工资标准,按时发放工资,妥善处理劳资关系,建立企业诚信。

(4) 保护生态环境的责任(环保责任)

企业要自觉履行环境保护的责任,生产的产品要符合国家的环保标准,不违法排放污染物,保护生态环境。企业要改革粗放式经营,走集约式经营的道路,减少对能源和自然资源的依赖,提高资源的使用效率。企业要通过技术创新,大力提高产品的市场竞争能力,积极参与建设节约型社会。

(5) 参与社区建设的责任(社区责任)

企业与社区有着天然的联系,良好的社区环境对于企业的生存和发展有着重要的意义。企业要为社区建设提供各种力所能及的支持和帮助,与社区建立亲密的“伙伴关系”,增强企业与社区的凝聚力和互动效应,推动社区的发展。

(6) 支持慈善公益事业的责任(慈善责任)

企业要通过参与慈善公益事业,来提升自身的社会价值和公众形象。企业通过扶贫济困和志愿服务,可以减轻贫富两级分化,缓解社会矛盾,创造和谐的人际关系,同样是企业发展必然的要求。

综上所述,六个方面的“社会责任”可以分为两个层次:第一至第四方面表现为企业的“法律责任”,这是企业的立身之本,是企业存在和发展的基础,是带有“刚性”的。第五至第六方面表现为企业的“道德责任”,或可视为“志愿责任”,这是企业的形象之树,是提升企业社会价值的重要载体。

案例分析 ▷▷

福特汽车公司的历史始于 20 世纪初,亨利·福特先生于 1903 年创立了该公司。他凭着自己“制造人人都买得起的汽车”的梦想和卓越远见,带领福特汽车公司历经了一个世纪的风雨沧桑,最终已经成长为全球第四大汽车公司。其总部设在美国密歇根州的迪尔伯恩市,其下有福特、林肯、水星、阿斯顿·马丁、捷豹、马自达、Volvo 和路虎八大享誉世界的汽车品牌,同时还拥有福特信贷——世界最大的汽车信贷企业之一。目前,福特汽车拥有 200 000 名员工,业务遍及全球 200 多个国家和地区。

众所周知,福特汽车公司以创新闻名,但是同样著名的还有福特公司社会责任的实践。福特汽车公司现任董事长比尔·福特对企业的社会责任曾有一段著名的论述:“我相信一个好企业与一个伟大的企业是有区别的:一个好的企业能为顾客提供优秀的产品和服务,而一个伟大的企业不仅能为顾客提供产品和服务,还竭尽全力使这个世界变得更美好”。

同样,亨利·福特先生毕生的信念是“尽力了解人们内心的需求,用最好的材料、有最好的员工,为社会制造人人都买得起的好车”。今天,这一信念仍为福特汽车遍布全球的 30 万名员工所坚持,并形成了福特汽车全球的指导原则——“消费者是我们工作的重心所在,我们在工作中必须时刻想着消费者,为消费者提供比竞争对手更好的产品和服务。”

福特汽车中国是业内率先开展常规性“客户满意度调查”的汽车制造商,并委托第三方调研公司执行该项目。研究通过对产品销售、售后服务环节的追踪调查,分析反馈结果,改进销售、服务流程,以期待更好地满足消费者的需求,带给消费者愉悦的购买和售后服务体验。

另外,福特汽车认为员工是最宝贵的财富。福特中国倡导“全方位”培训,包括了四类培训,近 40 门课程让每个员工得到适合的培训及发展;在福特中国,公司开辟了立体化的沟通渠道以利员工沟通。包括:①跨级会议:即员工跨越等级体系,直接与高级管理人员进行交谈。这不仅为员工创造了良好的沟通环境,也为公司提供了集思广益的途径。②脉动调查:福特汽车每年都会进行一项面向全球的网

络在线调查,即“脉动调查”。该调查旨在提高管理者的领导水平,增加员工的参与度。“脉动调查”的问卷涉及公司运营、培训发展、员工关系、质量理念等多个维度。通过详尽的调查,公司可以找到员工关注的焦点问题,及时提供改进的方法。

企业是社会的公民,福特汽车始终把“回馈社会”视为自身义不容辞的责任和义务,并主动寻求适当的项目,积极参与到有利于社会进步的各项事业中。与此同时,福特汽车还积极努力地在各个领域创造更大的价值,更好地回馈社会。

“福特汽车中国志愿者项目”与公司一贯坚持的企业社会责任策略相一致,并充分考虑了社会的需求。热心的福特员工自发地投入到各项志愿者活动中,从公司高层到员工家属,都愿意亲手为中国的公益事业奉献一片爱心。

进入 21 世纪以来,环境问题成为人类社会面临的共同挑战。保护环境促进人与自然和谐共处,成为人们的共识。跨国经营作为跨国的经济和文化活动,不可能把自己同生态问题孤立起来,必须考虑满足消费者需要同时所耗尽的资源,考虑消费行为对人类命运和生态环境的影响,合理、有效开发资源,大力推进清洁生产,为社会提供环境友好的产品。

“福特汽车环保奖”是世界上规模最大的环保奖评比活动之一,前身是 1983 年在英国首次发起的“亨利福特环保奖”,其宗旨是福利各阶层人士积极参与有助于保护本地环境和自然资源的活动。

“福特汽车环保奖”于 2000 年进入中国,每年颁发奖金 100 万元人民币,至今已成功举办 7 年。2006 年 10 月 26 日,在人民大会堂举行了第七届“福特环保奖”的颁奖典礼,历经 3 个月的评审,实地考察和现场答辩,来自全国 23 个优秀的环保项目脱颖而出,分享了 105 万元人民币的奖金。其中西藏—康区安琼森格南宗生态环保项目获得自然环境保护项目一等奖。在国际上享有“中国环境之父”美誉的中华环保基金会理事长曲格平教授致词中说道:“可持续发展是科学发展观的重要内涵。福特汽车环保奖 2006 年的主题为创新发展,人境和谐,鼓励和引导更多人以科学的、创新的方法进行环境保护。2006 年的申报和获奖充分体现了可持续发展这一理念。”国家环保总局副局长张力军认为福特汽车通过设立“福特汽车环保奖”,关注基层环保组织,为他们提供切实的帮助,这种做法值得其他企业学习。

1999 年,现任董事长比尔·福特上任后,在底特律的荣格制造中心开始了一个创新项目。改建了全球最具创新精神、最环保的汽车生产设施。它设有一个“生态屋顶”,上面种植着超过 10 公顷的景天类植物,帮助清洁空气,产生氧气,同时舒缓暴雨径流。福特在南京的新组装厂将遵照相同的环保原则建设,能够收集雨水,并设有蓄水池,防止厂区任何可能的污染物随雨水流出厂区。放眼全球各地工厂,福特汽车使用太阳能、地热冷却、水力发电、风力发电、垃圾沼气甚至油气喷雾来为工厂提供清洁、可持续的能源。通过努力,年耗水量减少了 50 亿加仑,制造厂的总体能耗约下降了 20%。福特汽车的目标是让公司在各地的制造厂以可持续的方

式运营。

比尔·福特在其颁奖词中讲到“我们希望借助创新性的突破实现更稳健的业务发展,并创造更美好的生活环境。我们相信做一名优秀的企业公民不仅是一件正确的事情,而且是确保业务长期稳健发展的最佳选择。我们的目标是成为一家成功的企业,一位优秀的企业公民和社区里受欢迎的居民……”

福特汽车(中国)致力于成为中国汽车工业的领导者。为消费者提供卓越的产品和服务,不断满足消费者日益增长的需求和愿望,并努力使其所服务的社会变得更美好。在福特汽车,消费者永远是第一位的。所做的一切努力旨在更好地服务消费者,带给利益相关人更多的回报,改善环境,为社会发展作出贡献。福特汽车公司在全球的行动必须对社会负责,并因其正直、诚信和对社会的积极贡献而受人尊重。

2006年10月19日,福特汽车(中国)有限公司在北京发布了其在中国的第二本企业社会责任报告,即《做优秀的企业公民:福特汽车(中国)有限公司:企业社会责任报告(2003—2005)》。此次发布的报告是福特汽车(中国)有限公司继2003年在中国首次发布《福特汽车(中国)有限公司企业公民报告2002》之后,在企业社会责任领域的又一次重要举动。该报告主动向全社会发布福特汽车(中国)在更广泛的社会领域,为更广泛的利益相关人做出的承诺、采取的策略、实际的做法以及取得的成果。同时,该报告也是遵循国际标准企业社会责任报告体系的一次重要尝试。

人们都会认为企业是追求利润最大化的组织,是营利性组织,等等。但是,越来越对企业社会责任的讨论,对企业的道德批判,说明了企业的概念并不能用以上两个含义来概括。

资料来源:吴小春. 福特汽车的企业社会责任研究[J]. 财经界,2007(4):241-242.

思考讨论题 ▷▷

1. 根据福特汽车的案例,谈谈你对企业社会责任的含义的理解。
2. 根据本案例,讨论企业的概念。
3. 福特汽车公司企业社会责任的建设主要表现在哪些方面?
4. 请查阅相关资料,分析福特汽车《企业社会责任报告》在社会责任建设中的创新点。

关键术语

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)

管理信息系统(Management Information System,MIS)

客户关系管理(Customer Relationship Management,CRM)

企业资源计划(Enterprise Resource Planning,ERP)

物料需求计划(Material Requirement Planning,MRP)

供应链管理(Supply Chain Management,SCM)

思 考 题

1. 企业在多元化管理的过程中应该注意什么?
2. 一般意义上的管理信息系统由哪些要素组成?
3. 目前企业管理中流行的管理信息系统除了本章介绍的 CRM、ERP、SCM 以外,还有哪些?它们对企业管理有何作用?
4. 客户关系管理系统的核心是什么?
5. ERP 和 ERP II 最主要的区别是什么?
6. 企业忽视社会责任将造成什么样的后果?企业应该怎样重视并承担社会责任?

参 考 文 献

- [1] 孙川. 日本中小企业与大企业关系研究[M]. 北京:人民出版社,2006.
- [2] 詹姆斯·奥布赖恩,乔治·马拉卡斯. 管理信息系统[M]. 7 版. 北京:人民邮电出版社,2007.
- [3] 林杰斌,刘明德. MIS 管理信息系统[M]. 北京:清华大学出版社,2006.
- [4] 徐立青,严大中. 中小企业社会责任理论与实践[M]. 北京:科学出版社,2007.
- [5] 田虹. 企业社会责任及其推进机制[M]. 北京:经济管理出版社,2006.
- [6] 左臻. 浅谈客户关系管理[J]. 科技情报开发与经济,2005(10):99-100.
- [7] 周权. 关于客户关系管理的分析[J]. 新西部,2008(2):127.
- [8] CRM 的机构与内容[EB/OL]. [2008-05-28]. <http://www.amteam.org/print.aspx?id=508603>.
- [9] ERP 的功能介绍[EB/OL]. [2008-05-28]. <http://www.jluvip.com/blog/article.asp?id=172>.
- [10] 大企业病专题[EB/OL]. [2008-05-10]. <http://www.tobaccochina.com/zt/2006big/index.html>.
- [11] “大企业病”困扰中国企业.[EB/OL]. [2008-05-10]<http://www.tobacco->

china.com/zt/2006big/see/see_Q2.html.

- [12] 供应链 [EB/OL]. [2008-05-20]. <http://baike.baidu.com/view/3235.htm>.
- [13] 管理信息系统 [EB/OL]. [2008-05-20]. <http://baike.baidu.com/view/2670.htm>.
- [14] 通用电气公司案例 [EB/OL]. [2008-04-25]. <http://211.86.56.4:8081/html/kechengwangzhan/diwuzhang—guanlijuece/20080425/204.html>.
- [15] “三联”苦等“三年”三联集团借壳上市成正果 [EB/OL]. [2003-07-14]. <http://finance.news.tom.com/Archive/1008/1010/2003/7/14-65821.html>.
- [16] 企业社会责任 [EB/OL]. [2008-05-20]. <http://baike.baidu.com/view/160938.htm>.

第10章 企业上市

导读案例 ▷▷

2004年12月8日,在中国个人计算机市场占有近30%市场份额的联想集团宣布,以12.5亿美元的现金和股票收购知名品牌IBM的便携式台式计算机和笔记本式计算机业务,及5亿美元的净负债转到联想名下,交易总额达到17.5亿美元。根据协议,联想集团收购IBM个人计算机事业部,所收购的资产包括IBM所有笔记本式、台式计算机业务及相关业务,包括客户、分销、经销和直销渠道;“Think”品牌及相关专利、IBM深圳合资公司(不包括其X系列生产线);以及位于大和(日本)和罗利(美国北卡罗来纳州)研发中心;根据协议,IBM的全球金融部和全球服务部以其现有的强大的企业级渠道,将分别成为联想在租赁和金融服务、授权外包维护服务方面的首选供应商;联想将成为IBM的首选PC供应商。

2003年,联想集团PC销售额达30亿美元,IBM的PC业务则有90亿美元入账。以双方2003年的销售业绩合并计算,此次并购意味着联想的PC年出货量将达到1190万台,销售额将达到120亿美元,从而使得联想在目前PC业务规模的基础上增长4倍。目前,戴尔公司在全球PC市场排名第一,惠普第二,而IBM与联想的合资将使新公司跻身前三。联想背靠中国市场,吸引先进生产力,进军国际市场。在技术实力不足的情况下,走“以市场换技术”之路,把市场力转化为资本力,再用资本力整合生产力,以企业强国方式走向世界。

由联想的案例,我们可以认识到企业通过上市后的并购行为可以快速实现企业扩张,增强企业的竞争力。本章将通过介绍企业上市及相关知识来阐述大型企业实施业务规模扩张、全球化战略时而采取的财务管理战略。

通过对本章的学习将了解到以下内容

- 上市公司的概念和特征
- 公司上市的条件和程序
- 公司上市的途径
- 公司上市的准备工作与股份发行
- 上市公司配股的含义和效用
- 上市公司认购股权的含义和效用
- 上市公司并购的含义与效用

10.1 上市公司概述

10.1.1 上市公司的概念与特征

根据我国《公司法》第一百二十一条规定,上市公司是指其股票在证券交易所上市交易的股份有限公司。上市公司是股份有限公司的构成部分,也是最富典型性的股份有限公司形式。与一般的股份有限公司相比,它具有如下法律特征^[3]。

1. 上市公司是股票已经向社会公开发行的股份有限公司

股份有限公司的设立分为发起设立和募集设立两种方式。发行设立是指由发行人认购公司应发行的全部股份而设立公司;募集设立是指由发起人认购公司应发行股份的一部分,其余股份向社会公开募集或者向特定对象募集而设立公司。这里的“向社会公开募集”简称“公募”,“向特定对象募集”简称“定向募集”。因此,募集设立的公司包括了公募公司和定向募集公司两种形式,实践中人们习惯称公募公司为“公众公司”。按照我国修订的《证券法》第十条的规定,向不特定的对象和向超过 200 人的特定对象发行证券,均属于公开发行;第五十条第一款又规定,股份有限公司申请股票上市的条件之一是“股票经国务院证券监督管理机构核准已公开发行”。由此来看,“公众公司”和“定向募集公司”似乎都可以成为上市公司。但是第五十条第二款又规定,证券交易所可以经国务院证券监督管理机构批准设立更高的上市条件,因此,“定向募集公司”是否可以成为上市公司,还取决于证券交易所规定的上市条件。从目前实践情况看,上市公司只能建立在“公众公司”的基础之上。

2. 上市公司是股票在证券交易所集中交易的股份有限公司

按照《公司法》和《证券法》的规定,股份有限公司通过向社会公开发行股份的募集方式设立后,如果符合上市条件,就可以申请其股票上市交易。股票上市就是让公司的股票进入证券交易所进行集中交易。需要说明的是,《公司法》和《证券法》修订后,有关股票上市交易的规定出现了重大变化:首先,《证券法》第四十八条

规定,申请股票上市交易由股份有限公司向证券交易所直接提出申请,由证券交易所依法审核同意,并由双方签订上市协议,从而确定了“证监会管发行、交易所管上市”的股票发行和上市的新模式。其次,从《证券法》第四十条规定来看,股票上市交易的形式由原来的以价格优先、时间优先为原则的集中竞价方式,变为公开的集中交易方式或者国务院证券监督管理机构批准的其他方式。但该条和其他条文并未对集中交易的具体内容予以明确,可能产生理解上的困难。另外,公开发行股票和股票上市在法律上是两个不同的阶段,法律对公开发行股票和股票上市规定的条件是不同的。这就意味着,公开发行股票的成功并不意味着该股票的必然上市,或者说公众公司并不等于上市公司。但在公司实践中,我国以前的做法表现为中国证监会批准股份有限公司向社会公开发行股票就等同于同意该公司股票上市。

3. 上市公司是必须实行信息披露制度的股份有限公司

信息披露是指上市公司在存续过程中依法将公司有关事项的真实信息以一定方式向社会公众予以公开的制度。信息披露是上市公司必须履行的一项法律义务,原因在于信息披露是保证股票交易公开、公平和公正的必要条件,也是维护证券市场的有序和效率的重要内容。上市公司通过履行信息披露义务,为社会上不特定的广大投资者提供是否购买公司股票的判断依据;也为自己公司的现有股东,尤其是广大的中小股东行使股权提供信息保证。各国法律规定的上市公司信息披露内容包括:证券发行上市时的信息披露和证券上市后的信息披露。我国《证券法》第五十三条规定:“股票上市交易申请经证券交易所审核同意后,签订上市协议的公司应当在规定的期间内公告股票上市的有关文件,并将文件置备于指定场所供公众查阅。”《公司法》第一百四十六条又规定:“上市公司必须依照法律、行政法规的规定,公开其财务状况、经营情况及重大诉讼,在每个会计年度内半年公布一次财务会计报告。”对于信息披露的范围、格式与具体内容,我国也在有关法律法规及中国证监会的规范性文件中做出了统一的明确规定。法律要求上市公司信息披露必须真实、准确、完整、规范,如果上市公司不履行信息披露义务或不按照规定披露信息,就可能承担相应的法律责任。

10.1.2 公司上市的效用分析

上市公司是市场经济高度发达的产物,也是证券市场孕育和造就出来的充满活力的公司主体,上市公司特有的机制和法律特征决定了它在运行过程中必然对投资者和公司发展等产生一定的效用,当然这些效用有正效用和负效用之分。

1. 公司上市后具有的正效用

(1) 可以形成良好的独立经营机制

相对非上市公司来说,上市公司具有较为独立的自主经营权。在我国,目前大

多数国有企业仍未摆脱政府和主管公司的行政干预,而公司上市后能获得相当灵活的经营机制,实属不易。这种独立自主的经营机制,可以推动企业建立完善、规范的经营管理机制,以市场为导向自主运作,完善公司治理结构,不断提高运行质量。另外,通过向社会公众筹资,可以改变企业的产权制度安排,有利于形成有效的公司治理结构。

知识链接 ▷▷

证券交易所

目前,我国的证券交易所有两个,分别在上海和深圳。

上海证券交易所是我国目前最大的证券交易中心,上海证券交易所成立于1990年11月26日,同年12月19日正式开业,注册人民币1000万元。上海证券交易所是不以营利为目的的会员制事业法人,归属中国证监会直接管理。按照“法制、监管、自律、规范”的八字方针,上海证券交易所主要职能包括:提供证券交易的场所和设施;制定证券交易所的业务规则;接受上市申请,安排证券上市;组织、监督证券交易;对会员、上市公司进行监管;管理和公布市场信息。

深圳证券交易所是我国第二家证券交易所,筹建于1989年,于1991年7月经中国人民银行批准正式营业。它是不以营利为目的,实行自律性管理的法人。主要职能包括:提供证券交易的场所和设施;制定本所业务规则;接受上市申请、安排证券上市;组织监督证券交易;对会员和上市公司进行监管;管理和公布市场信息;中国证监会许可的其他职能。

这两个交易所开业以来,不断改进市场运作,逐步实现了交易的电脑化、网络化及股票的无纸化操作。目前,这两个交易所上市的证券品种有A股、B股、国债、企业债券、权证、基金等。

(2) 有利于形成良好的股本扩充机制

相对非上市公司来说,上市公司按规定,在条件具备的情况下,每年可获得送股或配股的机会。一般来说,送、配股方案在市场上都会受到投资者的欢迎。通过多次的送、配股,使得上市公司的股本规模逐渐扩大,如果经营得当,时机掌握得好,上市公司更可以获得一笔可观的利润。上市公司具备这种得天独厚的机会,可以使公司能够以较低的成本筹集大量资本,进入资本快速、连续扩张的通道,不断扩大增加经营规模,进一步培育和发展公司的竞争实力、竞争优势,增强公司的发展潜力和发展后劲。

(3) 可以形成良好的市场评价机制

相对非上市公司来说,上市公司的名称、股价和重大信息几乎经常出现在相关的市场媒体中。对一个业绩优良,成长性好的上市公司,如果其股价经常保持在较

高的水平上,通常被认为是市场和投资者对企业经营状况的认同。加上公司债券的交易通过中介、报纸、电视等各种媒体不断向社会公布,扩大了公司的知名度,提高了公司的市场地位和影响力,将有助于公司树立产品品牌形象,扩大市场销售量,提升公司的业务扩张能力。

(4) 有利于形成良好的公众监督机制

相对非上市公司来说,上市公司会受到市场和公众更多的追踪和关照,尤其是该公司的持股者,更会加倍地关心本企业的经营状况。此外按规定,上市公司必须每年两次公开其财务报告,披露企业的重大信息,这样使得公司的一举一动均处在众目睽睽之下。这种良好的监督机制促使上市公司必须规范地经营公司,理性谨慎地去管理好公司,否则将承受沉重的舆论压力和经营损失。

2. 公司上市对投资者和公司发展产生的负效用

(1) 较高的上市成本

投资者在享受上市公司产生直接和间接的利益的同时,也必须负担公司上市较高的成本。由于公司申请上市和上市后发行证券均需履行较为复杂的程序,这就提高了公司融资的成本;如上市公司发行证券必须经过复杂的审核程序,必须聘请具有保荐资格的机构担任保荐人及承销商,初次发行和涉及重大重组的新股发行还必须有证券公司进行为期一年的辅导。成本费用涉及证券公司的保荐费、辅导费,还有投资机构的资产评估、律师服务、财务审计等费用。

(2) 公司价值不一定得到正确反映

理论上讲,一个理性、成熟的证券市场,证券价格通常是股份价值及上市公司价值的反映,但实际上,由于一国政治、经济、社会环境的影响,证券市场相对独立的运行规律完全可能使证券价格及股份价值出现一定程度上的背离或虚拟。在不成熟的证券市场上,这种背离或虚拟的程度可能更大,此时的证券价格可能大大高于或低于公司真实的股份价值,公司经营会受证券价格的市场影响。

10.2 公司上市的条件和程序

10.2.1 公司上市的条件

(1) 《证券法》第十三条规定,企业公开发行新股需要具备以下条件^[2]:

- 1) 具备健全且运行良好的组织机构。
- 2) 具有持续赢利能力,财务状况良好。
- 3) 最近三年财务会计文件无虚假记载,无其他重大违法行为。

4) 经国务院批准的国务院证券监督管理机构规定的其他条件,目前主要指证监会《首次公开发行股票并上市管理办法》的有关规定。

(2) 股票上市是指已经发行的股票经证券交易所批准后,在交易所公开挂牌交易。根据《证券法》第五十条规定,股份有限公司申请其股票上市应当符合下列条件:

- 1) 股票经国务院证券监督管理机构批准已公开发行人。
- 2) 公司股本总额不少于人民币 3 000 万元。
- 3) 公开发行的股份达到公司股份总数的 25% 以上;公司股本总额超过人民币 4 亿元的,公开发行股份的比例为 10% 以上。
- 4) 公司最近三年无重大违法行为,财务会计报告无虚假记载。
- 5) 国务院证券监督管理机构批准的证券交易所规定的其他上市条件。
- 6) 证券交易所可以规定高于前款上市条件,并报国务院证券监督管理机构批准。

10.2.2 公司上市的程序

股份有限公司申请上市,除了需要具备前述法定条件外,还必须履行相应的法定程序:

(1) 提出股票上市交易申请。根据《证券法》第五十二条的规定,股份有限公司向证券交易所提出股票上市交易申请时,应当报送下列文件:

- 1) 上市报告书。
- 2) 申请上市的股东大会决议。
- 3) 公司章程。
- 4) 公司营业执照。
- 5) 经法定验证机构验证的公司最近 3 年的或者公司成立以来的财务会计报告。
- 6) 法律意见书和保荐人出具的上市保荐书。
- 7) 最近一次的招股说明书。
- 8) 证券交易所规定并经国务院证券监督管理机构批准的其他文件。

(2) 证券交易所依照法定条件和法定程序对股份有限公司的上市申请进行审核,作出同意或不同意的决定。对证券交易所做出的不予上市决定不服的,申请人可以向证券交易所设立的审核机构申请复核。

(3) 和证券交易所签订上市协议,由证券交易所安排股份有限公司证券上市。

(4) 进行上市公告。股票上市交易申请经证券交易所同意后,拟上市公司应当在规定的期限内公告经核准的股票上市的有关文件,并将该文件置备于指定场所供公众查阅。拟上市公司除公告上述上市申请文件外,还应当公告下列事项:

- 1) 股票获准在证券交易所交易的日期。

- 2) 持有公司股票最多的前 10 名股东的名单和持股数额。
- 3) 公司的实际控制人。
- 4) 董事、监事、高级管理人员的姓名及其持有本公司股票和债券的情况(第五十四条)。

根据 2001 年 3 月 6 日中国证监会发布的《公开发行证券的公司信息披露内容和格式准则第 7 号——股票上市公告书》的规定,发行人应在其股票上市 5 日前,将上市公告书全文刊登在至少一种由中国证监会指定的报刊及中国证监会指定的网站上,并将上市公告书文本备置于发行人住所,拟上市的证券交易所住所,有关证券经营机构住所及其营业网点,以供公众查阅。

(5) 股票上市交易。股份有限公司在履行了上述程序后,其股票即可在证券交易所挂牌交易。

10.3 公司上市的途径

具体说公司上市有以下几种方式:直接上市、买壳上市、借壳上市、分拆上市、海外上市等。下面对各种上市方式的内容及特点做简单介绍。

10.3.1 直接上市

直接上市经营是上市经营的最基本方式。有条件的企业依照《公司法》的规定进行规范的股份制改造后,对外公开发行股票,并且在达到上市标准后申请在交易所挂牌上市,成为上市公司。直接上市最主要的表现形式是首次公开募股(Initial Public Offering, IPO),即某公司(股份有限公司或有限责任公司)首次向社会公众公开招股的发行方式,有限责任公司 IPO 后会成为股份有限公司。

首先,要公开募股的公司必须向监管部门提交一份招股说明书,只有招股说明书通过了审核该公司才能继续被允许公开募股(在中国,审核的工作是由中国证券监督管理委员会负责)。接着,该公司需要四处路演(Road Show)以向公众宣传自己。经过这一步骤,一些公司或金融机构投资者会对 IPO 的公司产生兴趣。他们作为风险资本投资者(Venture Capitalist)来投资 IPO 的公司(风险资本投资者并非想入股 IPO 的公司,他们只是想在上市之后在抛出股票来赚取差价),其中一个金融机构也许会被聘请为 IPO 公司的承销商(Underwriter)。由承销商负责 IPO 新发行股票的所有上市过程中的工作,以及负责将所有的股票发售到市场。如果部分股票未能全部发售出,则承销商可能要买下所有未发售出的股票或对此不负责任(具体情况应该在 IPO 公司与承销商之间的合同中注明)。IPO 新股定价属于承销商的工作,承销商通过估值模型来进行合理的估值,并有责任尽力保障新股发

行后股价的稳定性及不发生较大的波动。IPO 新股定价过程分为两部分,首先是通过合理的估值模型估计上市公司的理论价值,其次是通过选择合适的发行方式来体现市场的供求,并最终确定价格。

直接上市具有以下特点:

- (1) 企业可以在发行股票的同时进行融资。
- (2) 企业在股票公开发行推介时,有助于企业形象宣传。
- (3) 申请程序复杂,所需时间长,约 1 年以上。
- (4) 费用很高。
- (5) 不能保证发行成功,容易受市场波动影响。

知识链接 ▷▷

企业首次公开发行股票的条件

1. 《首次公开发行股票并上市管理办法》规定,企业应满足以下主体资格要求:

(1) 发行人应当是依法设立且合法存续的股份有限公司。经国务院批准,有限责任公司在依法变更为股份有限公司时,可以采取募集设立方式公开发行股票。

(2) 发行人自股份有限公司成立后,持续经营时间应当在 3 年以上,但经国务院批准的除外。有限责任公司按原账面净资产值折股整体变更为股份有限公司的,持续经营时间可以从有限责任公司成立之日算起。

(3) 发行人的注册资本已足额缴纳,发起人或股东用作出资的资产的财产权转移手续已办理完毕,发行人的主要资产不存在重大权属纠纷。

(4) 发行人的生产经营符合法律、行政法规和公司章程的规定,符合国家产业政策。

(5) 发行人最近 3 年内主营业务和董事、高级管理人员没有发生重大变化,实际控制人没有发生变更。

(6) 发行人的股权清晰,控股股东和受控股股东、实际控制人支配的股东持有的发行人股份不存在重大权属纠纷。

2. 《首次公开发行股票并上市管理办法》规定,企业应符合以下财务指标要求:

(1) 最近三个会计年度净利润均为正数且累计超过人民币 3 000 万元,净利润以扣除非经常性损益前后较低者为计算依据。

(2) 最近三个会计年度经营活动产生的现金流量净额累计超过人民币 5 000 万元;或最近三个会计年度营业收入累计超过人民币 3 亿元。

(3) 发行前股本总额不少于人民币 3 000 万元。

(4) 最近一期末无形资产(扣除土地使用权、水面养殖权和采矿权等后)占净

资产的比例不高于 20%。

(5) 最近一期末不存在未弥补亏损。

3. 《首次公开发行股票并上市管理办法》规定,首次公开发行股票并上市的发行人应当具有完整的业务体系和直接面向市场的独立经营能力。包括以下方面:

(1) 发行人的资产完整。生产型企业应当具备与生产经营有关的生产系统、辅助生产系统和配套设施,合法拥有与生产经营有关的土地、厂房、机器设备以及商标、专利、非专利技术的所有权或使用权,具有独立的原料采购和产品销售系统;非生产型企业应当具备与经营有关的业务体系及相关资产。

(2) 发行人的人员独立。发行人的总经理、副总经理、财务负责人和董事会秘书等高级管理人员不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业中担任除董事以外的其他职务,不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业领薪;发行人的财务人员不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业中兼职。

(3) 发行人的财务独立。发行人应当建立独立的财务核算体系,能够独立做出财务决策,具有规范的财务会计制度和对分公司、子公司的财务管理制度;发行人不得与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业共用银行账户。

(4) 发行人的机构独立。发行人应当建立健全内部经营管理机构,独立行使经营管理职权,与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业间不得有机构混同的情形。

(5) 发行人的业务独立。发行人的业务应当独立于控股股东、实际控制人及其控制的其他企业,与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业间不得有同业竞争或显失公平的关联交易。

(6) 发行人在独立性方面不得有其他严重缺陷。

4. 《首次公开发行股票并上市管理办法》规定,企业首次公开发行股票并上市不得有下列影响持续赢利能力的情形:

(1) 发行人的经营模式、产品或服务的品种结构已经或将发生重大变化,并对发行人的持续赢利能力构成重大不利影响;

(2) 发行人的行业地位或者发行人所处行业的经营环境已经或将发生重大变化,并对发行人的持续赢利能力构成重大不利影响;

(3) 发行人最近一个会计年度的营业收入或净利润对关联方或存在重大不确定性的客户存在重大依赖;

(4) 发行人最近一个会计年度的净利润主要来自合并财务报表范围以外的投资收益;

(5) 发行人在所用的商标、专利、专有技术以及特许经营权等重要资产或技术的取得或使用中存在重大不利变化的风险;

(6) 其他可能对发行人持续赢利能力构成重大不利影响的情形。

10.3.2 买壳上市

买壳上市,是指非上市公司收购已挂牌上市企业股票取得控股地位,然后通过“反向收购”的方法注入自己有关业务及资产,从而间接实现上市。目前,我国对上市公司审批较严,因而在相当长一个时期内,买壳上市将成为企业兼并的一个重要动机。

1. 买壳上市的成功案例

非上市公司收购上市公司并取得控股权;以上市公司“反向收购”使该非上市公司实体资产注入上市公司本身。这种买壳上市的经营方式现在已被广泛使用。国内沪市发生的“珠海恒通”收购“上海棱光”即是典型案例。

恒通集团于1994年3月协议受让棱光公司1200万国家股(占总股本的35.5%),从而取得对棱光公司的控股权,棱光公司通过实施配股筹资5364万元,于1995年12月收购恒通属下的电表公司。通过买壳上市,恒通集团达到了间接上市目的,并通过配股实现了资本扩张目的。此外,仅在1993年国内就有17家企业通过买壳上市方式到香港上市,融资近80亿港元。在国际市场上,中国企业也不乏成功之举。1993年10月8日,中国国际石油化工联合公司在北美三大金融市场之一的加拿大多伦多证券市场以现金方式收购GOLDPARK公司60%股份,实施控股,成功地迈出了买壳上市的第一步。

2. 买壳上市的操作中应注意的问题

(1) “壳”公司的选择。选择的“壳”公司应具备以下条件:可以没有净资产,可以没有业务,但不能有债务和法律诉讼,必须是所谓“干净”的公司,否则对收购公司不利;上市资格必须保持完整,根据证券管理当局的要求按时申报财务和业务现状,否则可能被取消上市资格;要有足够的“公众股东”和“公众股份”,收购后交易才能活跃。

(2) 买壳上市后应注意向投资者介绍公司的良好发展前景,以期股价上升,在股价上升后可以出售部分股票套现,也可以再发行新股筹集资金。

3. 买壳上市的优缺点

与直接上市相比,买壳上市具有如下优点:

(1) 买壳上市不要经过漫长的登记和公开发行手续,时间比较短。

(2) 买壳上市不受承销商和市场状况的影响,直接上市有时会因为承销商不力或市场不利而遭遇上市困难,但一般买壳上市无此困难。

(3) 买壳上市的费用较低,没有大量的发行费用、上市费用。

但是,从我国目前情况来看,买壳上市具有以下限制:

(1) 资金要求高。按现行《公司法》规定,任何个人投资者持股比例达5%,任

何法人直接或间接持有一个上市公司 5% 股份及以后增持 2% 股份均要公告,并且在做出公告之前后几天,不得再行直接或间接买入或卖出。这样就大大延长了买壳上市操作时间,加大了资金要求,降低了二级市场买壳上市的成功率。

(2) 我国目前的股权结构限制了二级市场上的“买壳上市”。由于可流通股份比较低,因而通过二级市场收购不能实现控股,只能转向国家股、法人股的协议转让。

(3) 从我国目前“买壳上市”情况来看,“壳”公司的选择正确与否直接关系到“买壳上市”的顺利实现与否。实践中,首先是上市的一批小盘、三无(无国家股、无法人股、无外资股)公司被选定为典型的“壳”公司。随着市场的发展,目前对“壳”公司的认识已突破了上市公司股本结构的限制,其出发点就是要使“壳”的置换能够更好地达到优胜劣汰和资源优化配置两大目的。具体来说下列三类公司可作为“壳”公司:一是经营业绩差,在同行业中缺乏竞争能力,处于中下游水平的公司;二是产品重复、缺乏规模经济效益和新的经济增长点的上市公司;三是夕阳产业、根据规划将引入淘汰压缩行业的上市公司。

10.3.3 借壳上市

借壳上市是指国资部门将一家上市公司的国有股权通过授权方式交给国有集团公司经营管理,使该集团在拥有上市公司控股权的基础上,通过反向收购方式注入自己的有关业务和资产,从而达到上市目的。可以看出,借壳上市同前述买壳上市最大区别在于“借壳”而非“买壳”,即通过国资部门授权直接取得上市公司的控股权,从而可以节省一笔买壳费用。借壳上市的操作成本低于买壳上市,并可减少上市的社会震荡。上海强生经济发展(集团)公司借助浦东强生出租股份有限公司,成功实施借壳上市操作就是典型的成功案例。借壳上市的关键问题是:

(1) 要保证“壳”公司能够利用资本市场筹集资金,关键在于优质国有资产的注入

依照国家有关配股规定,只有连续三年平均利润率达到规定的企业才能实施配股,而配股是上市公司筹资的最重要手段。强生集团的经验表明,只有注入优质国有资产,才能促使“壳”公司通过其优异的经营业绩取得配股,吸收社会资金。

(2) 用好“借壳”筹集的发展资金是保证资金良性循环、国有资产保值增值的关键

通过借壳上市筹资是手段,用好资金,推动企业快速发展是目的。如果不能用好这笔借壳筹集到的资金,不仅会丧失优质资产,由于以后不能配股筹资,而且会影响到集团公司本身发展。就“借壳上市”而言,具有融资成本低,社会震荡小,操作方便等优点,同时利用“壳”公司筹集资金促进母公司迅速扩张也是企业发展的

一条捷径,因此“借壳上市”的做法有相当大的推广价值。

10.3.4 海外上市

海外上市是指通过在国际证券市场所在地或其他国家和地区注册成立一家控股公司,对国内企业进行控股,然后国内企业、海外企业联合以该控股公司名义上市。这里包含形式和内容两层含义。形式上是以海外控股公司名义上市,这是因为受上市证券市场所在国家或地区的法规限制;在内容上必须有国内企业在这一海外控股公司的控股下,通过海外控股企业在上市后的配股筹资来支持他们的发展。

10.3.5 分拆上市

包装上市或称分拆上市,是指集团公司将其内部多个未上市企业中部分或全部效益好,具有市场发展潜力,但暂时未达到收成期或将达收成期却仍需继续投资、而回报期较长的项目予以重新组合,形成具有一定规模的经济实体后在资本市场上市。母公司可以通过控股形式继续保持对子公司的控股权,而子公司的投资风险将由社会投资者共同负担。

这种上市方式具有两个优点:

(1) 有利于上市公司本身的发展

过去推出的上市公司一般都是全厂性改制的公司,不良资产、负债及其他包袱一同带进上市公司。这类公司虽然起初筹集到一笔资金,但杯水车薪对整个企业的推动力不大,从而使上市公司陷于困境,达不到以上市来改善经营的目的。而分拆上市后以优质资产组成的新公司没有不良资产、冗员包袱,具有较大的发展动力,从而能够在上市后连续通过配股筹集资金,反过来支持母公司。

(2) 有利于母公司发展

1) 如果子公司上市价格合理,母公司可以通过子公司的分拆上市获得可观的资本溢价收入,资金成本相对较低。

2) 分拆有利于母公司注重主业或核心业务的经营,从而改善其经营业绩。

3) 通过上市公司的配股筹资可以支持母公司的发展。

由此可见,分拆上市融和了直接上市和借壳上市的长处,又避免了整体直接上市和买壳上市的短处,可谓扬长避短。目前在国内证券市场上,拥有重大项目而有筹资需要的集团公司存在着分拆上市的条件和必要性。

10.4 公司上市的准备工作与股份发行

10.4.1 中介机构的选择

根据我国《公司法》、《证券法》等相关规定,企业在公开发行股票并上市的过程中,必须选择有资格条件的证券公司、会计师事务所、律师事务所及评估师事务所开展专业服务,出具相关意见,并构成发行上市申报材料的主要组成部分。上市能否成功,上市进程快慢,一方面取决于企业自身素质,另一方面取决于中介机构的专业能力、服务态度和重视程度。选择到“合适”的中介机构是企业上市过程中最为重要的一项工作。

1. 主要中介机构及其职责

(1) 保荐机构:保荐机构在企业首次公开发行股票中对所有中介机构起到组织协调作用。在推荐发行人首次公开发行股票前,应当按照证监会的规定对发行人进行辅导。负责证券发行的主承销工作,依法对公开发行募集文件进行核查,向证监会出具保荐意见。在发行人股票上市后,持续督导发行人履行规范运行、信守承诺、信息披露等业务。

(2) 律师事务所:在发行人发行上市股票过程中,依法对发行人的改制提出意见,解决发行上市的法律障碍。对发行上市相关的各种文件的合法合规性进行判断,并对涉及的法律问题出具法律意见。

(3) 会计师事务所:在发行人发行上市过程中承担审计工作,对企业的账目进行检查与审验,出具审计、验资、内控评估、财务预测等报告,也为企业提供相关的财务咨询和会计服务。

(4) 资产评估事务所:在发行人发行上市的过程中进行资产评估,出具评估报告等。

此外,为了用好发行上市的战略机遇,提高效率,获得增值服务,企业也可以聘请财务公司、专业管理公司等专业机构为企业发行上市服务。

2. 选择中介机构的原则

(1) 符合资格原则

国家对规范中介机构行为有一系列管理办法,证券公司、会计师事务所和资产评估事务所等必须具备相应资质才能工作。就券商而言,必须具备一定条件才具有保荐资格,证监会只受理具备保荐资格的券商提交的证券发行上市推荐文件。因此,企业在与券商接触中,要注意鉴别其是否具有保荐、承销资格。在具备资质的券商中,根据资金实力、人员素质等,分为创新类、规范类和其他三类。为规避券商自身变动带来的风险,同时企业一般应选择创新类和规范类券商,并尽可能选择

创新类券商。

(2) “门当户对”原则

随着市场的发展和完善,证券公司的分工越来越明确,有些券商侧重做大项目,有些券商则专注于中小企业。在激烈的市场竞争下,投行业务会向少数几家保荐机构集中,这一趋势在中小企业板上已有所显现。作为中小企业,应选择实力强、信誉好、经验丰富、精力充沛的中介机构。所谓实力强,主要看其注册资本大小、保荐人多少、是否有较大规模;所谓信誉好,主要看其过去工作质量、服务态度、诚信情况,包括有无受到证监会处分;所谓经验丰富,主要看其对某个行业熟悉程度,承担该行业企业和从事中小企业项目数量的多少;所谓精力充沛,主要是看该券商目前人员从业经验、近期首发上市任务多少,判断券商将本企业放在整个业务构成中的位置,一是能否选派一流专家在场参加工作,二是在推荐任务繁忙时,能否将本公司放在优先位置。

(3) 费用合理原则

企业发行上市选择到合适的中介机构后,支付的费用要合理。在参照整个证券市场行情确定费用时,要结合公司自身状况。一般而言,规模大、历史长、架构比较复杂的企业支付的费用要高一些。在某种程度上,支付费用的高低与中介机构提供服务的水平和质量以及对项目的责任心应有很大的关系。此外,费用的逐步到位过程也是合作各方必不可少的磨合过程,合作过程中相互认识、相互适应、相互改变,最终以费用作为调节的工具,才能实现各方“良性互动”,并体现在企业改制、发行上市的时间、效率和成功率等方面。

(4) 竞争原则

企业应向多家中介机构招标,并要求各个中介机构在投标时拿出具体的工作程序和操作方案。这样不仅给企业提供了有关信息和知识,而且直接给了企业一个比较的基准。通过对比,可以排除不适合要求的中介机构,确定拟合作的中介机构,确定合理的中介费用。在选择中介机构时,熟人介绍是渠道之一,但千万不能依赖,不能盲目相信。企业在与熟人介绍的中介机构接触时,切记一定要遵循市场化原则运作,否则,企业在开展后续工作时会变得相当被动。

(5) 任务明确原则

在选定中介机构时尽可能敲定工作内容、范围、时间、要求及费用,尽量避免口头合同。一般来说,中介机构在应聘时非常慷慨、认真且积极,有时为了拿到项目甚至不惜主动削价、自愿提高工作标准并扩大工作范围。随着项目的深入,他们往往会提出很多条件,有时甚至以退出或终止项目相要挟,企业会很被动。为此,有关费用和工作要求,企业首先自己心中要有数,同时在选聘时尽可能谈细并谈定。

10.4.2 公司上市的申报与股份发行

企业选择了合适的中介机构后,可以联合中介机构制定首次公开发行股票的具体方案,董事会依法就股票发行的具体方案、募集资金使用的可行性及其他必须明确的事项做出决议,并提请股东大会批准。股东大会就股票发行的具体事宜做出决议,具体包括:本次发行股票的种类和数量;发行对象;价格区间或者定价方式;募集资金用途;发行前滚存利润的分配方案;决议的有效期限;董事会办理本次发行具体事宜的授权;其他必须明确的事项。

股东大会决议通过后,企业应按照中国证监会的有关规定制作申请文件,由保荐人保荐并向中国证监会申报。中国证监会收到申请文件后,在5个工作日内做出是否受理的决定。中国证监会选择受理申请文件后,由相关职能部门对发行企业的申请文件进行初审,并由发行审核委员会审核。

在初审过程中,将征求发行企业注册地省级人民政府是否同意发行企业发行股票的意见,并就发行企业的募集资金投资项目是否符合国家产业政策和投资管理的规定征求国家发展和改革委员会的意见。其后,中国证监会对发行企业的发行申请做出予以核准或者不予核准的决定,并出具相关文件。

中国证监会发行审核批准后,企业初始融资便进入了最后一个阶段——股票发行与上市。由于股票发行与上市有法定的时间限制,时间较为紧凑,需要大型证券投资机构认真、细致和负责的工作态度去完成^[1]。

企业股票发行与上市的一般程序如下:

(1) 发行定价

目前新股发行定价受到募集资金和市盈率上限规定,定价方式较为简单。保荐机构和发行人协商定价后,向中国证监会发行部发行监管处报送发行方案、发行公告和股票发行定价分析报告等材料。

(2) 信息披露及路演推介

发行人获得中国证监会核准批文后,应按照规定向拟发行交易所递交申请材料,并按规定披露招股文件。发行人可聘请专业财经公关公司协助进行发行前的推介活动。

(3) 上网发行

发行企业的股票可通过向二级市场投资者市值配售、上网定价或网下对投资者定向配售等方式进行发行,发行过程中包括申购、冻结及验资、抽签、配售、股款收缴、划款等程序,集资金较大的股票发行承销商可行使超额配售选择权和回拨机制。发行完成后,保荐结构应在包销期满后的15日内向中国证监会报送承销总结报告。

(4) 推荐上市

发行企业在中央登记结算公司完成股份登记存管后,可向拟上市交易所递交上市材料,交易所批准上市申请后即可安排发行股票挂牌交易。发行企业在获得批准上市申请后,应当在其股票挂牌交易日的 5 日之前在至少一种中国证监会指定的上市公司信息披露报纸和中国证监会指定的互联网网站上刊登上市公告书,并在指定网站上刊登公司章程。上市仪式,包括签订上市协议和答谢酒会等,可由专业的财经公关公司安排。

10.5 配股业务

10.5.1 配股的含义

配股,是指上市公司在获得有关部门的批准后,向其现有股东提出配股建议,使现有股东可按其所持股份的比例认购配售股份的行为。它是上市公司发行新股的一种方式,也是上市公司调整公司财务结构的一种方法。

为加强证券市场管理,规范上市公司的股票行为,保护投资者利益,证监会对上市公司向股东配股业务做出了严格的规定。例如,前一次发行的股份已经募足,并间隔一年以上;公司最近 3 年内净资产税后利润率每年都在 10% 以上;配售对象为股权登记日在册的本公司的全体普通股股东;公司一次配股发行股份总数,不得超过该公司前一次发行并募足股份后普通股股份总数的 30% 等。

上市公司向股东配股,应由董事会制定配股方案。对股东配股比例和本次配售股份的总额、配股价格浮动的幅度、本次募集资金的用途等重要事项应召开股东大会,予以逐项表决,在配股方案的过程中,应保证普通股股东均享受公平待遇;应当保证股东同时享有受让或不受让他人所转让的配股权权利。对公司股东而言,可对配股股份认购,也可以不认购。

10.5.2 配股的效用分析

1. 配股不是分红

分红是上市公司对股东投资的回报,它的特征为:上市公司是付出者,股东是收获者,且股东收获的是上市公司的经营利润,所以分红是建立在上市公司经营赢利的基础之上的,没有利润就没有红利可分。上市公司的分红通常有两种形式,其一是送现金红利,即上市公司将在某一阶段(一般是一年)的部分赢利以现金方式返给股东,从而对股东的投资予以回报;另外就是送红股,即公司将应给股东的现金红利转化成资本金,以扩大生产经营,来年再给股东回报。而配股并不建立在赢

利的基础上,只要股东情愿,即使上市公司的经营发生亏损也可以配股,上市公司是索取者,股东是付出者。股东追加投资,股份公司得到资金以充实资本。配股后虽然股东持有的股票增多了,但它不是公司给股民投资的回报,而是追加投资后的一种凭证。

2. 配股与投资选择

根据《公司法》的有关规定,当上市公司要配售新股时,它应首先在老股东中进行,以保证老股东对公司的持股比例不变,当老股东不愿参加公司的配股时,它可以将配股权转让给他人。对于老股东来说,上市公司的配股实际上是提供了一种追加投资的选择机会。

在我国上市公司的配股中,由于我国股份制的运作尚不规范,上市公司中国家股和法人股占绝对的控股地位,这些大股东极力赞成配股但拿不出资金来参加配股,且还将其配股权强制性地转让给上市公司的个人股东。这种举措实际上是对中小股东权益的一种侵犯。

3. 配股与投资风险

在比较成熟的股市上,配股是不受股东欢迎的,因为公司配股往往是企业经营不善或倒闭的前兆。当一个上市公司资金短缺时,它首先应向金融机构融通资金以解燃眉之急。一般来说,银行等金融机构是不会拒绝一个经营有方、发展前景较好的企业的贷款要求的。而经营不善的公司就不得不向老股东伸手要钱以渡难关。从最近两年我国股市的配股情况来看,一些配股比例较高的公司往往都是业绩平平、不尽如人意的。当然,我国上市公司的配股之风盛行也有其他一些原因,如在国民经济宏观调控期间较为紧张、贷款实行规模控制,上市公司也难以从金融机构取得贷款。另外,从上市公司的扩展方式来说,由于通过配股来筹集资金比较容易,且因流通股股东所占比例较小也无法抗拒,所以配股就成为上市公司扩展规模的最好途径。

4. 配股与资产流失

配股,一般是全体股东都应按持股比例追加投资,这样将不改变原由股东的相对持有比例。当然,如果某些股东对持有比例不介意的话,也可以放弃配股。但放弃配股的股东可能遭受市价损失。

当流通配股后,由于除权的作用,股价就要下降,对于参与配股的股东来说,由于股票数量的增多,股票的市价总值不发生变化。而若放弃配股,这部分股东将因所持股票总市值的减少而蒙受损失。而对于暂不能上市流通的国家股和法人股来说,市值只是一个名义的价格,其经济利益是否受损要视其配股后每股净资产含量和赢利能力的变化情况而定。

当配股价不等于每股净资产时,股东放弃配股将导致资产的相互转移,也就是说,部分股东的资产将在配股之中流失了。当配股低于每股净资产时,配股后每股

净资产含量将高于配股价且低于原来的基数,这样,放弃配股的股东的部分净资产将无偿地流向参与配股的一方;而当股价高于每股净资产值时,配股后每股净资产将大于原来的基数而小于配股价,参与配股一方的部分净资产就无偿的流向了放弃配股的一方。而依照中国证监会的现行规定,上市公司的配股价是不得低于每股净资产额的。这样,在上市公司的配股中,若国家股和法人股放弃配股,个人股东配股后所形成的部分资产将无偿地流向国家股和法人股股东,且配股比例越大、溢价愈高,个人股东的资产流失也就越大。

5. 配股与市盈率

股民之所以热衷配股,除了配股能增加手中股票的数量外,通过追加投资,配股还能降低市盈率。

在上市公司配股时,只有当配股价低于配股时的股票市价,配股才能进行。当配股大于或等于配股时的股票市价,股民可直接在股市上购买同类股票来增加持有的股票数量。

相对配股时的股票市价来说,配股价都是很低的,配股后上市公司的经营业绩若能保持在原有的水平,由于配股后股民手中的股票成本有所下降,平均股价有所下降,股票的市盈率将会随之下降。

10.6 上市公司认购股权

10.6.1 股票期权的含义

在现代企业中,由于所有权与经营权相分离,使得企业由众多的股东所占有。企业经营者大多不是企业的所有者,不具有剩余索取权,在这种情况下就不可避免地产生了所有者与经营者之间的委托-代理关系,作为委托人的所有者追求的是企业价值的最大化。而作为代理人的企业经营者追求的是自身利益的最大化。两者由于目标函数的不一致,企业经营者容易产生“偷懒”和“腐败”行为。如果企业经营者的收入仅仅由工资和奖金构成,理性的经营者往往会选择短期利益或者放弃对公司的长期发展有利而影响短期业绩的行为。

那么,作为委托人的所有者如何使经营者的目标函数与所有者的目标函数一致呢?解决的途径主要有两个:

(1) 通过公司治理结构,即通过对有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律文件和制度的安排,决定公司的目标,谁在什么状态下实施控制,如何控制、风险和收益,如何在不同企业成员之间分配等一系列问题,被称为对经营者的硬约束。

(2) 强化激励。通过激励手段使企业经营者在实现自身利益最大化的同时,也

实现企业利益最大化。使企业经营者也成为剩余收入的索取者,被称之为软约束,最有效的激励应该是软、硬约束的结合,经理股票期权作为一种激励手段,有效地实现了两者的结合。

经理股票期权(Executive Stock Options, ESO)指企业所有者与经营者签订合同,授予经理人员在未来基本段时间(一般3~5年)内以约定价格购买一定数量的公司股票的选择权,持有期权的经理人员可在规定的时间段内行权购买本企业股票。经理人员获得的收益为股票市价与行权价之间的差额。

ESO最早在美国出现,并且随着美国经济的繁荣,股市的上市,使其作为一种对经理人员的激励手段,产生了很好的效果。我国自1999年年底先后在一些城市(如武汉、上海、北京等)以及一些上市公司(如联想、方正)实行经理股票期权。

10.6.2 股票期权的效用分析

1. 股票期权的激励作用

(1) 将经营者的个人利益与企业的利益牢牢地捆在一起,促进经营者的行为趋向长期化,有助于企业经营业绩的提高。

传统的年薪制是经营者干多干少、干好干坏一个样,不能充分反映经营者的经营业绩与其利益之间的关系,使经营者的待遇与其贡献之间不相称。而股票期权是动态薪酬激励机制,将企业的经营者和所有者的利益紧密结合起来,两者利益一致,因此是解决此难题的一剂“良药”。同时,由于股票期权收益是不确定的,它取决于经营者的经营业绩,因此股票期权在行权后不能立即取得收益,而是要在一定期限之后才能取得,这促使了经营者的经营行为向长期化发展。

(2) 有助于优化股权结构,有效地改善公司内部法人治理结构。

股票期权的实施,使经营者拥有了其所在企业的一定数量的股票,经营者成了股东。又因为经营者的股票短期内不能变现,因此,经营者的个人利益就同企业股价表现,即与企业的利益紧密地联系起来。这样经营者出于自身利益的考虑,在其任期内就会从企业股东的长期利益出发,将对个人的效用的追求转化对企业利润最大化的追求,企业内部治理结构也由此得到优化。

(3) 有利于降低企业的经营成本和代理成本,吸引和稳定优秀人才队伍。

在股票期权制度下,企业授予经营者的是一个预期收入,它的价值是在经营者若干年的努力经营之后,使企业的业绩上升,股票市值上涨之后才能得到体现。而且这种收入是在股票市场上实现的,企业始终没有现金流出。如果以增发新股的形式实施股票期权制度,企业还能增加本金。同时,经营者在取得股票期权之后,还会比较容易接受相对较低的基本工资和奖金,从而降低人力资本的成本和激励

的成本。加之,股票期权的延期性支付特点,使企业经营者如在合同期满之前离开企业,将会失去本来可以获得的期权,加大经营者离职的机会成本,有利于稳定企业的经营队伍。

(4) 有利于解决国有企业中产权主体缺位所带来的监督弱化问题。

经营者与投资者之间的委托-代理关系存在固有的利益冲突,当双方利益发生矛盾时,往往经营者会牺牲股东利益保护自己利益。建立以产权关系为纽带的股票期权激励机制,使有为的经营者通过股票权合法地位分享其为企业创造的巨额财富,职业经理人这一稀有资源的价值得到切实的体现,缓解经营者压力大、责任重、贡献大、得利少的问题。因此客观承认和合理量化企业家这一稀有资源人力资本的价值,逐步推行以股票期权为核心的激励机制,可以促进国有企业深化改革,加快发展。

(5) 有利于促进职业经理市场的发展。

实施股票期权制度,不但可以激励经营人员,增加对他们的竞争压力,而且较高的收入可以激励企业家积极加入到职业经理的队伍中去,促进职业经理队伍的迅速形成和健康成长。

2. 股票期权的负效应

当然,一项制度有利也必有弊,在看到股票期权的积极作用的同时,必须清醒地认识到它的负面效应。

(1) 加剧了企业内部分配的不公平,甚至导致社会两极分化

股票期权在激励经理层积极性的同时也扩大了经理人和普遍职工的收入差距。据《商业周刊》的调查显示,美国大型公司首席执行官的平均年收入与同年普通职工平均年收入相比,从1980年的42倍扩大到1998年的419倍,呈逐年大幅扩大的趋势。如此悬殊的经济利益差距,挫伤了普通员工的积极性,加大了经理管理公司的难度。

(2) 侵害了老股东利益

以增发新股的方式兑现经理股票期权,由于流通股份的增加,会造成原有股东权益的稀释和摊薄。另外,有些公司在实行股票期权过程中,往往以补偿过失、加强激励为由,给予经理人过分的优惠,甚至赠送股票。而经理人一旦获赠额外股票,急于将其套现获利,并不通过集中精力提升公司业绩后再获取相应收益,所有这些会造成对老股东的损害。

(3) 股票期权未达预期效果

由于股票期权获受者无法准确预期其获得的期权的本来价值与股票增值,推行股票期权的效果可能无法产生,甚至带来反向激励。高级经营管理人员所获股票期权名义上与经营业绩挂钩,但业绩标准常常过于宽松,形同虚设,使股票期权成了单纯的奖励,对企业经营者的激励机制与监督机制之间失去了平衡。

股票期权作为一种全新的薪酬制度,其激励约束机制是有效的、合理的,我国实施这种制度改革的方向是正确的。但由于目前我国现代企业制度尚未真正建立,股票市场还不成熟,法规制度还不健全,影响了股票期权的整体激励效应。所以,要充分发挥股票期权的激励作用,我们还应该借鉴国外的做法,并结合国内实际,尽快制定和完善有关股票期权制度实施运作的法律法规。

10.7 上市公司并购

并购在国际上通常被称为“Mergers & Acquisitions”,简称 M&A。这个术语中包含两个概念,一是 Mergers,即兼并或合并;二是 Acquisition,即收购或收买。二者经常合在一起使用,简称“并购”或“购并”。

10.7.1 并购的方式

从总体来看,目前我国企业并购的主要形式有以下几种。

1. 协议收购

协议收购是我国《证券法》确认的上市公司收购方式,收购人可以依照法律、行政法规的规定同被收购公司的股东以协议方式进行股权转让。协议收购是最简单的方式,是指收购人以对目标公司控股为目的,在证券交易所之外与目标公司股东达成协议,按照约定条件、价格、期限及其他事项,购买目标公司股份的收购方式。协议收购与要约收购的一个重要区别就在于,前者仅面向特定股东,不同的收购协议所确定的价格可以不同;而后者要求公开性,必须面向目标公司全体股东,收购要约中的各项收购条件也平等适用于所有股东。

协议收购的交易程序相对简单,收购者可以迅速获得对目标公司的控制权。从证券市场来看,协议收购对于上市交易的股票价格的直接影响较小,可以减少对股市的冲击,有利于证券市场的稳定。日本、欧洲大陆法系国家的公司收购多以协议收购为主,要约收购则很少发生。然而,协议收购在信息公开和交易机会和条件方面却存在很大的局限性,因此不利于保证交易的公正性和监管的有效性,所以不少国家已排除了协议收购的合法性,但协议收购在我国的存在却是有其现实需要的。由于上市公司股权结构的特殊性,即国家股、法人股均未上市流通且在上市公司股本总额中所占比例较大,几乎占到 $3/4$,而流通股所占比例较少,往往只有受让国家股或法人股才能达到控股目的。并且流通股是通过证券交易所的交易系统上市交易的那部分股票,不可能由交易双方协商进行;而对于非流通性的国家股和法人股一般采取协议方式收购。因此,长期以来,我国上市公司收购主要采用的是协议收购方式。1994年4月,我国证券市场出现第一起

上市公司协议收购案例,即“恒通受让棱光”(恒通控股 35.5%),开创了国家股大宗协议转让之先河。同年 5 月、6 月间,浙江康恩贝协议收购浙江凤凰 51% 的国家股。

2. 要约收购

要约收购是指收购者向目标公司的股东发出将以一定的价格在某一有效期之前公开购买全部或一定比例的目标公司的股份的要约,以获取目标公司控制权的一种收购方式。要约收购是成熟证券市场收购上市公司的基本形式,由于此种收购方式需要大量资金进入股市,股价波动大,容易影响证券市场的稳定,因而成为了各国证券立法对公司收购制度的重点规制对象。但鉴于其成本低、速度快、风险小的优势,要约收购在国外颇为流行。

由于我国股权结构特殊,社会公众股比例偏低,控股股份(国家股、法人股)的转让往往受到限制,使得要约收购一直以来无法在我国证券市场上显露头脚,其实要约收购的雏形早在 1994 年 4 月就已经出现,即光大国投在 STAQ 市场收购玉柴股份 17.84%,但我国证券市场上至今尚无真正意义的要约收购案例。

要约收购又可分为自愿要约收购和强制要约收购。前者是指投资者自愿发出要约进行的收购,而后者是指在投资者的持股达到法定比例时,法律强制其发出要约进行收购。

我国《证券法》第八十一条和《股票条例》第四十一条都有规定,“通过证券交易所的证券交易,投资者持有有一个上市公司已发行的股份的 30% 时,继续进行收购的,应当依法向该上市公司所有股东发出收购要约”。由此可见,一方面,我国的证券立法将强制要约收购前的持股获得方式限于“通过证券交易所的证券交易”;另一方面,持股 30% 后“继续进行收购的”,应当发出收购要约,也就是说,如果不继续进行收购的,并不强制其进行收购。《证券法》同时还规定了“经国务院证券监督管理机构免除发出要约的除外”,但是具体的豁免事项却未规定。而国外立法大都明确规定了豁免条件,例如经目标公司的独立股东在获得充分信息的情况下表决同意或收购者受让控股权益是挽救目标公司所必须等情况。

自愿要约收购是投资者在没有达到一定的持股比例,甚至本身不拥有任何股权的情况下,就向目标公司的所有股东发出收购要约,以取得对目标公司的控制权。我国《证券法》似乎只注重了强制要约收购,却疏忽了自愿要约收购,就条文本身而言,第八十二条和第八十三条(均使用了“依照前条规定”的用语)也就仅适用于强制要约收购,显然,这是我国证券立法的一个疏漏。

3. 委托书收购

另外,还有一种被西方国家称为委托书收购的方式,即征集投票代理权,是指当享有投票权的股东不能或不愿出席股东大会时,该股东可以将记载必要事项的

投票代理权委托书交付其代理人,由代理人以股东名义代为行使投票权,改组董事会或改变公司经营策略,从而实现对公司控制的一种收购方式。从整个征集过程来考虑,委托书收购方式的成本较高,风险也较大,因而总体上看,实际的使用不很多,相对而言,该方式在美国和台湾地区应用较为广泛。

在我国,1994年1月4日发生的“万科君安风波”可谓是委托书收购的雏形。另一个案例是胜利集团所持有的山东胜利股份有限公司的3000万股法人股(占总股本的13.77%)在一起经济纠纷案中被法院冻结,2000年1月10日,广州市通百惠股份有限公司通过竞拍顺利获得了这3000万股胜利股份的法人股,取代胜利集团,成为胜利股份的第一大股东。但是胜利股份原股东之一的山东胜邦企业有限公司迅速与通百惠展开控股权之争。3月下旬,通百惠向中小股东广泛征集委托书,成为中国证券市场第一例委托书收购案例。虽然我国现行的证券立法中并未明确规定这种收购方式,但是我们从相关的法律法规中依然能找到其存在的依据。《公司法》第一百零八条就规定“股东可以委托他人出席股东大会”,《股票条例》第六十五条也允许股票持有人可以授权他人代理行使其同意权或投票权。

委托代理人制度原是为了保证小股东足以集中相当的表决权,推举自己的利益代表,制约大股东的控制权,与之相抗衡。然而,这一制度发展到后来,反而可能被大股东集团所利用,成为危害小股东的辅助力量。因此,各国证券立法和证券管理部门一般都应将征集的投票表决权的数量限制在一定比例范围内,超过的部分不予计算。我国法律对此没有涉及,不过《股票条例》第六十五条倒是规定,“任何在征集25人以上的同意权或者投票权时,应当遵守证监会有关信息披露和做出报告的规定”。这一规定并不合理,其一,此条文并不是对可征集表决权的数量的限制,只是对进行信息披露的要求;其二,从人数上加以限制并无实际意义,真正重要的是股权比例。

总的来说,委托书收购的成本过高,毕竟每次征集投票代理权都不是最终拥有股权,每当意图影响目标公司经营决策时,都得重新征集。因此,这种收购方式始终不会成为上市公司收购的主导方式,从我国证券市场的现实来看,也是如此。

10.7.2 并购的支付方式比较

在公司并购活动中,支付是完成交易的最后一个环节,亦是一宗并购交易最终能否成功的重要因素之一。在实践中,公司并购的出资方式主要有三种,即现金支付、股票支付和综合证券支付。其中,现金支付方式是最先被采用的,其后才出现了股票支付和综合证券支付。公司财务理论表明,在公司并购中,支付方式对并购双方的股东收益都会产生影响。认为一项投资的融资方式和支付方式传达了重要

信息。企业通过出售普通股来为新项目融资,是因为管理人员认为普通股的价值被高估了;而如果企业通过负债来为新投资融资,就意味着管理人员认为该企业的普通股价值被低估了。所以,在公司并购中,支付方式的选择十分重要,由此,对不同并购支付方式的特点和影响因素的了解和掌握,将有利于对并购支付方式的设计、选择和创新。

1. 公司并购支付方式的特点比较

现金支付是最清楚而又最迅速的一种支付方式。它是由并购公司向目标公司的股东支付协议数额的现金,从而获得目标公司的所有权。按购买的对象来划分,有现金购买资产和现金购买股权两种不同的方式。

股票支付是指并购公司通过增加发行本公司的普通股票,以新发行的股票替换目标公司的资产或者股票,从而达到收购目的的一种出资方式。它包括以股票换资产和以股票换股票两种方式。

综合证券支付指的是并购公司对目标公司提出收购要约时,其出价为现金、股票(普通股和优先股)、认股权证、可转换债券等多种形式的组合。认股权证是一种由上市公司发出的证明文件(或股权证券),赋予它的持有者一种权利,即持有人有权在指定的时间内,即有效期内,用指定的价格认购由该公司发行的一定数量(按换股比率)的新股。

以上三种支付方式对并购双方而言,其影响是不一样的。对目标公司而言,现金支付方式是他们所希望的,因为现金支付方式收入稳定,不像另外两种方式,收益具有很大的不确定性。但是,有时现金支付方式也并不是目标公司的股东们所希望的,因为在国外,若以现金支付,目标公司的股东可能要交资本利得税,故对那些大股东而言,反而不是最佳方式。

在并购方公司经营业绩很好的情况下,他们可能会希望股票支付方式。因为这种方式不仅可以不交资本利得税,而且如果并购公司经营良好,可以获得大量的股息和红利(对于目标公司股东的这些收入,虽然要交所得税,但税率一般较资本利得税的税率要低)。

故对并购公司而言,在并购交易中选择合适的出资方式,不仅对目标公司具有吸引力,从而在有多家公司同时希望对目标公司并购的竞争中获胜,而且合适的支付方式又可以达到或降低收购成本,以避免并购方在收购成功后背上过于沉重的现金负担,或避免公司控制权被过分稀释的目的。我们可以从收益、税收负担、公司控制权、财务风险、并购操作时间、应用领域等多方面对三种支付方式进行比较,以全面了解它们的特点,合理选择支付方式。三种支付方式的特点比较如表10-1所示^[7]。

表 10-1 三种支付方式的特点比较

支付方式 比较项目	现金收购	股票收购	综合证券收购
收益	目标公司收益确定,并 购公司的原股东收益不 会被稀释	目标公司收益受并购公 司股价的影响,并购公司 的原股东收益会被稀释	需具体分析
税负	即时纳税	递延或滞后纳税	两者的结合
支付价格	较高	相对较低	两者之间
控制权	公司控制权不会被 稀释	公司控制权会被稀释, 具有逆向收购风险	认购权证,可转换 债券方式公司控制 权可能会被稀释
财务风险	现金负担大,财务风险 相对较高	现金负担小,财务风险 较低	现金负担较小,财 务风险在二者之间
并购所需时间	较短	较长	较长
应用领域	交易额小,敌意收购	交易额大,善意收购	交易额大

2. 选择并购支付方式的因素分析

在并购活动中,设计和选择合理的支付方式是一项较为复杂和关系并购活动成败的工作。设计和选择的总体原则是:符合国家的法律政策,满足并购双方的利益,有利于并购后新公司的长远发展。下面着重对在设计和选择并购支付方式时应考虑的主要因素进行分析。

(1) 法律制度因素的限制

在设计和选择并购支付方式时,首先要考虑的一个因素就是法律制度的限制。例如,对于证券市场上的要约收购,当其持有的股份每增加或者减少规定比例时,都应该依法进行报告和公告,或者应依法向该上市公司所有的股东发出收购要约。此外还需按规定的要求确定收购要约的价格,且以现金支付。

(2) 支付金额和融资额度大小

从上述的实证比较可知,并购支付方式的选择与支付金额和融资额度的大小直接相关。究其原因,主要有:一是如果并购公司是规模较小的公司,一般难以达到公开发行股票的条件,若采用发行不能公开上市流通的股票的方式,目标公司的股东一般不会接受,所以只有采用现金支付方式。二是如果并购涉及的金额不是很大,采用股票支付方式是不合算的,因为发行股票,需要通过证券交易所等有关部门的审批和批准,是一项耗时费力的工作,所以一般采用现金支付方式。三是如果并购公司是大规模的公司,且并购涉及的金额大,则一般采用股票或综合证券支付方式。首先,若现金支付,公司的现金压力太大,可能会影响到并购后公司整合和运营的资金需求和运用;其次,由于公司的规模大,较容易获得发行股票的许可;最后,由于发行股票的一些费用是固定的,当并购涉及的金额大时,发行股票就可

能是合算的了。

(3) 融资成本(资金成本)

支付方式与融资方式是密不可分的。所以在可以选择多种支付方式时,从收益成本的角度,比较资金成本就是必然的了。发行股票有发行成本,银行贷款有贷款成本,即使是公司的自有资金来支付,应该也存在资金成本,至少是可以考虑它的机会成本。

(4) 并购公司的财务战略与现实财务状况

无论是现金支付,还是股票支付都直接影响着公司的财务状况和财务战略的实施。大多数的研究发现,并购活动会导致杠杆率增加。因此,在选择并购支付方式时,必须考虑到公司的财务战略,当并购公司的财务杠杆率已经较高时,股票支付方式更受人青睐。另外,支付方式还要受公司现实财务状况的影响,包括资产近期与长期的流动性和货币的流动性。因此,有无足够的即时付现能力是并购公司首先要考虑的因素,并购后的现金回收率及回收年限如何,也是要加以考虑的。而在跨国并购中,还要考虑货币的流动性问题。

(5) 若为股票支付方式,证券市场的走向或行情的影响

因为股票支付方式必须通过证券市场发行股票,而且发行的手续和程序烦琐,需要的时间较长,所以,必须考虑和判断证券市场的走向和行情,以正确选择发行的证券交易所、发行价格、发行时间和发行方式等。否则,将难以达到股票支付方式预定的目标。

(6) 其他因素

如公司的税务安排,目标公司的股东对并购后每股收益的预期是怎样的,目标公司处于怎样的纳税阶层,并购公司股东的要求,等等。

10.8 上市公司财务报表分析

10.8.1 财务报表分析概述

1. 财务报表分析的定义

财务分析是以财务报表和其他资料为依据和起点,采用专门的方法,系统分析和评价企业过去和现在的经营成果、财务状况及其变动,目的是了解过去、评价现在、预测未来,帮助利益关系集团改善决策。财务分析的基本功能,是将大量的报表数据转换成特定决策有用的信息,减少决策的不确定性。

2. 财务报表分析的作用

财务分析在市场经济体制和现代化的今天,在不同的领域都有着非常重要的作用。从财务分析的对象来看,财务分析不仅对企业内部生产经营管理有着重要

作用,而且对企业外部投资决策、贷款决策、赊销决策等也有着重要作用。从财务分析的职能作用来看,它对于正确预测、决策、计划、控制、考核、监督与评价等方面都有着重要的作用。这里主要从财务分析对评价企业过去、现在和未来的作用上加以论述。

(1) 可以正确评价企业的过去

正确评价过去,是说明现在和揭示未来的基础。财务分析通过对实际会计报表等资料的分析能够准确地说明企业过去的业绩状况,指出企业的成绩和问题及产生的原因,这不仅对于正确评价企业过去的经营业绩是十分有益的,而且可对企业的投资者和债权人的行为产生正确的影响。

(2) 可以全面反映企业的现状

财务会计报表及管理会计报表等资料是企业各项生产经营活动的综合反映。但会计报表的格式及提供的数据往往是根据会计的特点和管理的一般需要而设计的,它不可能全面提供不同目的报表使用者所需要的各个方面数据资料。进行财务分析,根据不同分析主体的分析目的,采用不同的分析手段和方法,可得出反映企业在该方面现状的指标,如反映企业资产结构的指标、企业权益结构的指标、企业支付能力和偿债能力的指标、企业营运状况的指标、企业赢利能力的指标。通过这种分析,对于全面反映和评价企业的现状有重要的作用。

(3) 可以用于估价企业的未来

财务分析不仅可用于评价过去和反映现状,而且它可以通过对过去与现状的分析与评价,估价企业的未来发展趋势。通过财务分析,第一,可以为企业未来财务预测、决策和预算指明方向;第二,可以为企业进行财务危机预测提供必要信息;第三,可以准确评估企业价值及价值创造,这样对企业进行经营者绩效评价、资本经营和产权交易都是非常有益的^[20]。

10.8.2 上市公司主要财务报表

1. 资产负债表

(1) 资产负债表的内容

资产负债表是指反映上市公司在某一特定日期财务状况的会计报表。它反映公司在某一特定日期所拥有或控制的经济资源、所承担的现时义务和所有者对净资产的要求权。通过资产负债表,可以提供某一日期资产的总额及其结构,表明公司拥有或控制的资源及其分布情况,使报表使用者可以一目了然地从资产负债表上了解上市公司在某一特定日期所拥有的资产总量及其结构;可以提供某一日期负债总额及其结构,表明公司未来需要用多少资产或劳务清偿债务以及清偿时间;可以反映所有者所拥有的权益,据以判断资产保值、增值的情况以及对负债的保障程度。此外,资产负债表还可以提供进行财务分析的基本资料,如将流动资产与流动负债进行比较,计算流动比率,将速动资产与流动负债进行比较,计算速动比率,

等等,可以表明公司的变现能力、偿债能力和资金周转能力,从而有助于报表使用者做出决策。表 10-2 为××公司 2007 年度资产负债表。

表 10-2 资产负债表

编制单位:××公司

2007 年度

单位:万元

资产	年末余额	年初余额	负债及股东权益	年末余额	年初余额
流动资产:			流动负债:		
货币资金	78	140	短期借款	60	45
交易性金融资产	0	15	交易性金融负债		
应收票据	66	24	应付票据	5	4
应收账款	59	30	应付账款	100	109
预付账款	10	10	预收账款	10	4
应收股利	0	0	应付职工薪酬	2	
应收利息	0	0	应交税费	5	4
其他应收款	5	5	应付利息	12	16
存货	248	258	应付股利	28	10
			其他应付款	14	13
一年内到期的非流动资产	0	0	预提费用	9	5
其他流动资产	10	10	预计负债	2	4
流动资产合计	467	492	一年内到期的非流动负债	50	0
			其他流动负债	3	6
			流动负债合计	275	220
			非流动负债:		
非流动资产:			长期借款	450	245
可供出售金融资产	0	45	应付债券	280	260
持有至到期投资			长期应付款	50	60
长期股权投资	30	0	专项应付款	0	0
长期应收款			递延所得税负债	70	0
固定资产	1 238	955	其他非流动负债	0	15
在建工程	18	35	非流动负债合计	850	580
固定资产清理		12	负债合计	1 125	800
无形资产	6	8	股东权益:		
开发支出			股本	300	292
商誉			资本公积	10	8
长期待摊费用	5	15	盈余公积	40	32
递延所得税资产	0	0	未分配利润	292	340
其他非流动资产	3	0	减:库存股	0	0
非流动资产合计	1 300	1 070	股东权益合计	642	672
资产总计	1 767	1 562	负债及股东权益总计	1 767	1 562

(2) 对上市公司资产负债表的解读

公司的各种经营活动和内部人员的各种行为都会影响公司的资产负债表的形成,大到购买机器设备、公司兼并,小到耗用低值易耗品,都会对资产负债表产生影响。公司的会计人员需要记录每一笔费用、每一笔收入,如实反映公司的经济活动,是记录资产负债表的过程;公司的财务人员需要针对公司的业务经营管理,规划和管理资产负债表,是管理资产负债表的过程。形象地说,资产负债表如同一张照片,永久地定格在快门按下去的那一刻,反映的是那一刻的状况,而利润表和现金流量表则是一部小说,记录了从期初到期末这个会计期间内公司的利润积累和现金流量。

从期初到期末,公司的各项活动都影响着资产负债表的形成,这一过程是公司价值创造的过程,同时资产负债表也反映了创造价值的物质基础,所以可以看出资产负债表是公司最为基础的一张财务报表,对资产负债表的解读与分析也就显得尤为重要。

公司价值通过资产、负债、所有者的具体数据而体现,本书的分析也是围绕以下几方面展开:

1) 公司的资产状况,分析时可以考虑从数量、结构、质量、融资结构等角度入手。

分析公司目前的资产规模和结构,将其与同行业其他公司进行横向比较,或将其与本公司不同时期进行纵向比较,公司的资产规模可以反映公司的持续经营能力和赢利能力,而资产结构可以反映公司资产使用的合理性。

分析公司资产的质量,资产质量的好坏主要表现为资产的账面价值量与其变现价值量或进一步利用的潜在价值量之间的差异,所以分析应立足于资产营运效率,即重点考察对当期主营业务收入现金流有贡献的资产营运效率,也就是当期营业资产的规模及使用程度、使用时间对资产营运效率影响的差异性。

分析资产的融资结构,资产融资方式不同决定着其风险和成本。

2) 公司的负债状况,分析时可考虑从不同现金流特征入手。即可以从支出现金流的约束程度不同、支出现金流的期限结构不同或支出现金流的承诺方向不同等来分析负债的状况。

3) 公司的所有者权益状况,所有者权益是指所有者在公司财产中享有的经济利益,包括投资者或股东投入的原始资本和公司经营活动中积累的留存收益。原始资本分为带“权”资本(股本)和不带“权”资本(资本公积)。留存收益分为盈余公积和未分配利润,是公司过去经营业务活动创造的未分配利润累计量,作为对公司再次投入资本,与股东投入的原始资本共同作为公司资本投入计算总存量。显然,对公司所有者权益进行分析时,应注意分析所有者权益的数量、结构和股东权益净利率等。

2. 利润表

(1) 利润表的内容

利润表是反映公司一定会计期间的经营成果的财务报表。利润表的列报必须充分反映公司经营业绩的主要来源和构成,有助于使用者判断净利润的质量及其风险,有助于使用者预测净利润的持续性,从而做出正确的决策。通过利润表,可以反映公司一定会计期间的收入实现情况,如实现的营业收入、投资收益、营业外收入分别有多少,等等;可以反映一定会计期间的费用耗费情况,如耗费的营业成本、营业税金、销售费用、管理费用、财务费用分别有多少,等等;可以反映公司生产经营活动的结果,即净利润的实现情况,据此判断资产保值、增值情况。将利润表中的信息与资产负债表中的信息相结合,还可以提供进行财务分析的基本资料,如将销货成本与存货平均余额进行比较,计算出存货周转率;赊销收入净额与应收账款平均余额进行比较,计算出应收账款周转率;将净利润与资产总额进行比较,计算出资产收益率,可以表现公司资金周转情况以及公司赢利能力和水平,便于报表使用者判断公司未来的发展趋势,做出正确的经济决策。表 10-3 为××公司 2007 年度利润表。

表 10-3 利润表

编制单位:××公司	2007 年度	单位:万元
项目	本期金额	上期金额
一、营业收入	3 000	2 900
减:营业成本	2 644	2 503
营业税金及附加	28	28
销售费用	22	20
管理费用	46	40
财务费用	110	96
资产减值损失	0	0
加:公允价值变动收益(损失以“-”号填列)	0	10
投资收益	6	12
二、营业利润	156	235
加:营业外收入	45	72
减:营业外支出	15	89
其中:非流动资产处置损失	0	0
三、利润总额	186	219
减:所得税费用	52	59
四、净利润	134	160
五、每股收益		
(一) 基本每股收益	1.3	1.12
(二) 稀释每股收益	0.98	0.79

(2) 对上市公司利润表的解读

利润表披露了会计主体在某一特定期间内所实现的收入、成本、期间费用及当期的损益。具有现金流保障的公司利润表既反映了公司的收益质量,也反映了公司产品市场竞争力。利润一部分可作为股东投资的回报,另一部分则为公司未来价值创造提供了内源融资。对利润表的分析有助于管理者了解公司取得的收入和发生的产品成本、各类期间费用及税金,了解赢利总水平和各项利润的来源及其结构。

分析从利润表的各个项目展开,营业利润能够比较恰当地代表公司管理者的经营业绩,反映公司提供的产品或者劳务的赢利,是公司持续发展的动力。投资收益是股权投资者持有期间取得的收益和处理投资取得的收益,但股票股利不确认为投资收益。资产减值损益是按照新的会计准则设立的科目,反映资产发生减值时应计入的相应科目,通过这个科目可以追溯调整资产负债表上资产的账面价值。营业外收入、支出产生非经营性收益或损失,偶发性很强,不会重复发生,两者不发生任何关系,是相互独立的两个科目。这个应该明确区分于正常经营利润。同时还要充分考虑利润的重要来源,以及各部分利润的比例是否合理。

3. 现金流量表

(1) 现金流量表的内容

现金流量表是指反映公司一定会计期间现金和现金等价物流入和流出的报表。从编制原则上看,现金流量表按照收付实现制原则编制,将权责发生制下的赢利信息调整为收付实现制下的现金流量信息,便于信息使用者了解公司利润的质量。从内容上看,现金流量表被划分为经营活动、投资活动和筹资活动三个部分,每类活动又分为各具体项目,这些项目从不同角度反映公司经营活动的现金流入与流出,弥补了资产负债表和利润表提供信息的不足。通过现金流量表,报表使用者能够了解现金流量表的影响因素,评价公司支付能力、偿债能力和周转能力,预测公司未来现金流量,为决策提供有力依据。表 10-4 为××公司 2007 年度现金流量表。

表 10-4 现金流量表

编制单位:××公司

2007 年度

单位:万元

项 目	本期金额
一、经营活动产生的现金流量	
销售商品、提供劳务收到的现金	2 810
收到的税费返还	
收到其他与经营活动有关的现金	10
经营活动现金流入小计	2 820

续 表

项 目	本期金额
购买商品、接受劳务支付的现金	2 363
支付给职工以及为职工支付的现金	29
支付的各项税费	91
支付其他与经营活动有关的现金支出	14
经营活动现金流出小计	2 497
经营活动产生的现金流量净额	323
二、投资活动产生的现金流量	
收回投资收到的现金	4
取得投资收益收到的现金	6
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额	12
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额	
收到其他与投资活动有关的现金	
投资活动现金流入小计	22
构建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金	369
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	
投资支付的现金	30
支付其他与投资活动有关的现金	
投资活动现金流出小计	399
投资活动产生的现金流量净额	-377
三、筹资活动产生的现金流量	
吸收投资取得的现金	239
取得借款收到的现金	
收到的其他与筹资活动有关的现金	
筹资活动现金流入小计	239
偿还债务支付的现金	68
分配股利、利润或偿还利息支付的现金	123
支付其他与筹资活动有关的现金	
筹资活动现金流出小计	191
筹资活动产生的现金流量净额	48
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	
五、现金及现金等价物净增加额	-6
加：期初现金及现金等价物余额	39
六、期末现金及现金等价物余额	33

(2) 对现金流量表的解读

一个公司是否有足够的现金流入是至关重要的,这不仅关系到其支付股利、偿还债务的能力,还关系到公司的生存和发展。因此,投资者、债权人在关心上市公司的每股净资产、每股净收益率等资本增值和赢利能力指标时,对公司的支付、偿债能力也应予以关注。

在其他财务报表中,投资者只能掌握公司现金的静态情况,而现金流量表是从各种活动引起的现金流量的变化及各种活动引起的现金流量占公司现金流量总额的比重等方面去分析的,它反映了公司现金流动的动态情况。具体地讲:

1) 观察现金流量表,可以掌握会计期间内公司现金活动的来龙去脉。

2) 分析公司经营活动现金流量,结合利润表分析公司主营业务收入与利润变化是否同步,判断公司真实赢利能力;结合资产负债表分析现金流量与应收账款、预收账款等关系,了解公司当期现金流量与资产科目的对应情况;观察利润留存账户与经营活动现金流量净额账户的对应关系,通过分析,大致了解公司本年利润留存带来的现金流量是多少。

3) 分析公司投资活动现金流量,结合资产负债表的相应科目,可以判断投资回报、风险、投资产生的现金流量的稳定性;通过掌握公司投资的规模、结构进而判断投资决策的合理性。

4) 分析公司筹资活动现金流量,观察公司融资方式和数量,判断公司融资的能力;结合资产负债表,分析判断公司运营资本与主营业务收入水平之间是否存在对应关系。

5) 综合公司财务报告,分析公司现金活动是否存在异常情况,进而判断公司持续经营的能力和经营活动是否正常。

4. 所有者权益变动表

(1) 所有者权益变动表的内容

所有者权益变动表是指反映构成所有者权益各组成部分当期增减变动情况的报表。所有者权益变动表应当全面反映一定时期所有者权益变动的情况,不仅包括所有者权益总量的增减变动,还包括所有者权益增减变动的重要结构性信息,特别是要反映直接计入所有者权益的利得和损失,让报表使用者准确理解所有者权益增减变动的根源。表 10-5 是××公司 2007 年度所有者权益变动表。

表 10-5 所有者权益变动表

编制单位:××公司

2007 年度

单位:万元

项目	本年金额						上年金额
	股本	资本公积	减:库存股	盈余公积	未分配利润	股东权益合计	略
一、上年年末余额	100	10		40	730	880	
加:会计政策变更							
前期差错更正							
二、本年年初余额	100	10		40	730	880	
三、本年增减变动金额							
(一) 净利润					136	136	
(二) 直接计入股东权益的利得和损失							
1. 可供出售金融资产公允价值变动净额							
2. 权益法下被投资单位其他股东权益变动的影响							
3. 与计入股东权益项目相关的所得税影响							
4. 其他							
上述(一)和(二)小计					136	136	
(三) 所有者投入和减少资本							
1. 所有者投入资本							
2. 股份支付计入股东权益的金额							
3. 其他							
(四) 利润分配							
1. 提取盈余公积				60	-60	0	
2. 对股东的分配					-56	-56	
3. 其他							
(五) 股东权益的内部结转							
1. 资本公积转增股本							
2. 盈余公积转增股本							
3. 盈余公积弥补亏损							
4. 其他							
四、本年年末余额	100	10	0	100	750	960	

(2) 对所有者权益变动表的解读

所有者权益变动表反映了利润分配情况,并采用非常直观的“棋盘式”列报方

式。从表的纵向分析,可以得出所有者权益上年余额、本年年初余额、本年年末余额的钩稽关系,即:

上年年末余额±会计政策变更与前期差错调整=本年年初余额

本年年初余额±所有者权益增减变动金额=本年年末余额

从横向分析,一方面,所有者权益变动表中直观列示所有者权益内部各项目上年与本年的余额及发生额情况,例如,提取盈余公积项,可以在表中直接显示上年与本年公司盈余公积的提取金额(发生额),同时可以比较盈余公积本年余额与上年余额。另一方面,表中还详细显示各报表项目对所有者权益的影响情况,例如,“可供出售的金融资产公允价值变动净额”,表中不仅能够看到本年及上年该项目的发生金额,还可以知道该项目的变动将对所有者权益内部哪个项目产生影响。

10.8.3 财务报表分析的步骤与方法

1. 财务报表分析的步骤

财务报表分析,是运用财务报表的有关数据对企业过去的财务状况、经营成果及未来前景的一种评价。不论是静态的资产负债表,还是动态的损益表与现金流量表,它们所提供的有关财务状况和经营成果的信息都是历史性的描述。尽管过去的信息是进行决策的主要依据之一,但过去必然不能代表现在和将来。因此,财务报表上所列示的各类项目的金额,如果孤立起来看,是没有多大意义的,必须与其他金额相关联或相比较才能成为有意义的信息,供决策者使用,而这些正是财务报表分析所要解决的问题。

如何进行众多信息资料的收集、整理、加工,形成有用的分析结论,使分析工作者能够及时、迅速、准确地获取有用的信息,为决策提供正确、客观的依据,应当关注财务报表分析的分析步骤。虽然不同的报表使用人会出于不同的目的,使用不同的财务分析方法。但一般的财务分析应包括以下的几个基本步骤:

- 1) 明确分析的目的。
- 2) 收集有关的信息。
- 3) 根据分析目的把整体的各个部分分割开来,予以适当组织,使之符合需要。
- 4) 深入研究各部分的特殊本质。
- 5) 进一步研究各个部分的联系。
- 6) 解释结果,提供对决策者有帮助的信息。

2. 财务报表分析方法

(1) 比较分析法

比较分析法是把两个或几个有关的财务数据对比,从数量上确定其差异及原因。比较分析法是财务分析中最基本的分析方法并被广泛应用,其他分析方法也

是建立在这种分析方法基础之上的。比较分析法的主要作用在于揭示经营活动中的数量关系和差距,从中发现问题,为进一步分析原因,为后续工作指明方向。主要有如下几方面的比较。

1) 本期与前期的实际指标相比较

它是一种同类指标的动态对比。通过对比,了解企业财务状况的现状和发展趋势。按照分析的目的不同,又可采用不同的评价标准。例如,为了分析两个时期的某项指标的发展变化情况,可将本期实际与上期实际指标、历史最好水平进行对比。

2) 本期的实际指标与预期目标相比较

将本期的实际指标与本期预期目标、计算指标、定额指标、标准值相比较,可以考核企业经营者受托责任的完成情况。对比时,应注意预期目标本身的合理性和先进性,否则对比就失去了公平性和客观性。

3) 本期的实际指标与同类企业相同指标比较

本期的实际指标与国内同类企业的平均水平、先进水平或行业标准相比较,找出差距,制定赶超目标,从而增强企业的竞争能力。

进行财务指标的对比分析,要注意指标的可比性,这是运用比较分析法的必要条件。可比性是指相互对比指标的内容、口径、计算方法应当一致。若对比的指标口径不一致,应作必要的调整、换算,以消除不可比因素。

(2) 比率分析法

比率分析法,是指在统一会计报表的不同项目之间,或在不同会计报表的有关项目之间进行对比,得出一系列的财务比率,反映各个项目之间的相互关系,据此评价企业的财务状况和经营成果的分析方法。因为比率是相对数,采用这种方法是要把分析对比的数值变成相对数,计算出各种比率指标,包括结构比率、效率比率和相关比率,然后进行比较,从确定的比率差异中发现问题。采用这种分析方法,能够把某些条件下的不可比指标变成可以比较的指标,以利于进行分析。虽然这种方法是用途较广的系统方法,但是,也存在着不可避免的局限性。例如,比率解释的仅仅是历史的财务状况,不能反映出未来的信息;比率的计算基本上建立在财务报表的账面价值而非现行市价或现行物价水准之上,使得信息的准确性严重削弱;计算各比率的方法往往没有统一标准,口径有时不一致,等等。

比率分析法大体可以分为五大类指标。

1) 短期偿债能力分析指标

短期偿债能力分析指标是评价公司短期偿债能力的财务比率,主要有流动比率和速动比率。这两种指标反映流动性资产偿付流动负债的保证程度。比率越高,表明公司偿债能力越大。一般认为流动资产超过流动负债一倍以上,即流动比率为 200% 以上时,企业偿还短期债务才有可靠的保证,而速动比率达到或超过

100%时,流动负债的偿还就比较有保证。

2) 营运能力分析指标

营运能力是指企业运用资产进行生产经营活动的能力,它与企业对流动资产的营运与管理密切相关的。企业只有合理采购存货,积极推销产品,及时收付款项,加强资产管理,才能加快流动资产周转变现的速度。流动资产中对资产周转、利用程度影响较大的是应收账款和存货,所以营运能力分析主要有两个指标:应收账款周转率和存货周转率。

3) 资本结构与长期偿债能力分析指标

资本结构和长期偿债能力是从企业资本结构角度分析企业的财务状况和长期偿债能力,预测企业未来的财务和经营趋势。反映资本结构与长期偿债能力分析指标主要有:资产负债比率、流动资产比率、固定资产比率、权益比率和长期负债比率。

4) 获利能力分析指标

获利能力又称赢利能力,是指企业进行生产经营活动获取利润的能力大小。反映获利能力的指标主要有:资产总额收益率、净资产利润率、成本费用利润率、销售利润率、资本金利润率、普通股每股收益和市盈率等。获利能力指标是评价企业经营管理水平和财务状况最重要的指标。

5) 社会贡献率指标

社会贡献率是企业资产总额同企业社会贡献总额之间的比率,用它衡量企业运用全部资产为国家或社会创造或支付价值的能力。其中企业社会贡献总额包括工资性收入、劳保退休统筹及其他社会福利支出、利息支出净额、应交增值税、应交产品销售税金及附加、应交所得税及其他税收、净利润等。计算公式为:

$$\text{社会贡献率(总资产贡献率)} = \text{企业社会贡献总额} / \text{平均资产总额}$$

(3) 趋势分析

趋势分析法又称为动态比率分析,是利用财务报表提供的数据资料,将各期有关指标的实际数据与相同指标的历史数据进行定基对比和环比对比,以便揭示企业财务状况和经营成果变化趋势的一种分析方法。采用趋势分析法有利于预测财务活动的发展趋势。

1) 同比分析

业绩趋势分析旨在发现和确认上市公司历史业绩的趋势性,判断业已形成的趋势是否发生改变及其原因。最基本的趋势分析方法是同比分析。开展同比分析,应首先选择一个与被分析会计期间没有季节差异的会计期间作为基期,然后对各会计期间的财务数据进行对比。换句话说,同比分析就是将一个会计期间的财务数据与相隔一年或一年以上会计期间的财务数据进行对比,判断上市公司业绩的增减变动情况。

例如,2007 年度与 2006 年度之间,2008 年第一季度与 2007 年第一季度之间,或 2007 年末与 2006 年末之间,所进行的财务数据对比都属于同比范畴。通常,会计报表项目的增减变动情况采用百分比来表示,如本年度主营业务收入为 2 500 万元,上年度为 2 000 万元,同比增长 25%;财务比率的增减变动情况也采用“百分点”来表示,如本年度营业成本比率为 66.24%,上年度为 68.56%,同比下降 2.32 个百分点。

2) 环比分析

虽然同比分析在判断公司业绩增减变动时具有消除季节性因素的优势,但也存在劣势。例如,由于年度会计报表不提供最近 6 个月或一个季度的数据,同比分析不能揭示公司距年终最近 6 个月或一个季度的业绩增减变动情况,而这段时期一旦发生业绩“拐点”,即较大幅度的增减变动,分析结论就可能形成误导。及时发现业绩“拐点”对投资决策极富有意义,趋势分析的重点就是发现“拐点”。所谓环比分析,就年报而言,就是将下半年业绩数据与上半年业绩数据做比较。其中,下半年业绩数据可以用全年数减去中期数获得,将得数除以中期数,再乘以 100%,便得出报告期环比增减变动比率或幅度。

例如,某公司 2007 年全年主营业务收入为 7 600 万元,2000 年中期主营业务收入仅为 4 032 万元,二者相减得出下半年主营业务收入为 3 568 万元,再用 3 568 万元除以 4 032 万元,乘以 100%,便得出该公司报告期主营业务收入环比大幅滑坡 11.51%的分析结果。通过环比分析可消除年报缺陷给投资者造成的误导。

(4) 因素分析法

因素分析法是利用各种因素之间的依存关系,依次计算几个相互联系的因素对综合经济指标影响程度的一种分析方法。企业经济指标的变动往往是由许多因素共同作用的结果,这些因素变动对经济指标有重要的推动作用。要测定各个因素对经济指标变动的影响程度,就需要假定影响经济指标变动的诸因素中的其他因素不变,来研究其中某一个因素变动的影响。通过这种方法的计算,可以衡量各项因素影响程度的大小,有利于判断经济责任,更有说服力地评价企业财务状况,分析存在的差距和差距产生的原因,从而对以后的财务工作进行指导与改进。

因素分析法的基本步骤包括:第一步,确定经济指标对比差异,即确定分析对象,同时根据影响经济指标的各个因素之间的内在联系,建立反映经济因素与经济指标之间关系的分析模型;第二步,以基数经济模型为计算基础,按顺序以实际指标的各个因素逐次替换基数指标的各个因素,有几个因素就替换几次,直到所有因素都变为实际数为止,然后将每次替换后的结果与前一次的计算结果相比较,两者之差即为某个因素的变动对经济指标差异的影响数额;第三步,综合各个因素的影响数之和,即为该项经济指标的对比差异数。

因素分析法又细分为连环替代法和差额算法两种。

1) 连环替代法

连环替代法是指将影响财务指标的有关因素进行分解,用以测定每一因素对财务指标影响程度的分析方法。其特点是:在测定某一经济指标的各个因素的影响时,首先要以基期指标为基础,把各个因素的基期按照一定顺序依次以实际数来替代,每替代一个,就得出一个新的结果。在按顺序替代第一个因素时,要假定其他因素不变,即保持基期水平。在按顺序逐个替代其他因素时,要在已替代过的因素的实际数基础上进行,其余尚未替代过的因素,仍保持基期水平。如此替代下去,最后一次替代指标是实际指标。将每次替代后的指标与该因素未替代前指标进行比较,两者的差额就是某一因素的影响程度。将各个因素的影响数相加,就是实际指标与基期指标之间的总差异。该因素就是各种因素对所分析财务指标的影响程度。例如,××股份有限公司 2007 年 12 月份生产机箱设备耗用材料总额资料如表 10-6 所示。

表 10-6 机箱设备耗用材料总额分析表

项目	计量单位	预计数	实际数	差异
产量	件	1 000	1 120	+120
单位产品材料耗用量	千克	50	46	-4
材料单价	元	100	105	+5
耗用材料总额	万元	500	540.96	+40.96

分析过程。预计耗用材料总额: $1\,000 \times 50 \times 100 = 5\,000\,000$ 元;替代产量= $1\,120 \times 50 \times 100 = 5\,600\,000$ 元;替代单位产品材料耗用量= $1\,120 \times 46 \times 100 = 5\,152\,000$ 元;替代材料单价= $1\,120 \times 46 \times 105 = 5\,409\,600$ 元;替代产量影响耗用材料总额= $5\,600\,000 - 5\,000\,000 = 600\,000$ 元;替代单位产品材料耗用量影响耗用材料总额: $5\,152\,000 - 5\,600\,000 = -448\,000$ 元;替代材料单价影响耗用材料总额: $5\,409\,600 - 5\,152\,000 = 257\,600$ 元;全部因素影响耗用材料总额= $600\,000 - 448\,000 + 257\,600 = 409\,600$ 元。

由此得出结论:由于产量增加使耗用材料总额增加 600 000 元;单位产品材料耗用量节约了 4 千克,使耗用材料总额减少了 448 000 元;材料单价上涨 5 元,使耗用材料总额增加了 257 600 元。

2) 差额计算法

差额计算法是连环替代法的简化形式,是指利用各个因素的实际数值与预计数值或基期数值的差额,以测定每一因素对财务指标影响程度的分析方法。一般来说,连环替代法与差额计算法的计算结果相同,但后者的计算过程相对较为简单。

根据上例,用差额分析法分析各有关因素对耗用材料总额的影响程度:替代产

量因素影响耗用材料总额 $= (1\,120 - 1\,000) \times 50 \times 100 = 600\,000$ 元;替代单位产品材料耗用量影响耗用材料总额 $= 1\,120 \times (46 - 50) \times 100 = -448\,000$ 元;替代材料单价影响耗用材料总额 $= 1\,120 \times 46 \times (105 - 100) = 257\,600$ 元;全部因素影响耗用材料总额 $= 600\,000 - 448\,000 + 257\,600 = 409\,600$ 元。

(5) 杜邦分析法

杜邦分析法是利用各个主要财务比率指标之间的内在联系,综合分析企业财务状况的方法,最初由美国杜邦公司的经理们提出并成功运用。这种财务分析方法从评价企业绩效最具综合性和代表性的指标权益净利率出发,分解为销售净利率、总资产周转率、权益乘数,然后再层层分解直至企业最基本生产要素为止。这种方法可把各种主要财务比率指标间的关系绘制成简明直观、条理清晰的杜邦分析图。

1) 杜邦分析法的核心比率

权益净利率是杜邦分析法的核心比率,它有很好的可比性,可以用于不同企业之间的比较。由于资本具有逐利性,总是流向投资报酬率高的行业和企业。使得各企业的权益净利率趋于接近。如果一个企业的权益净利率经常高于其他企业,就会引来竞争者,迫使该企业的权益净利率回到平均水平。如果一个企业的权益净利率经常低于其他企业,就得不到资金,会被市场驱逐,使得幸存企业的股东权益净利率提升到平均水平。

权益净利率不仅有很好的可比性,而且有很强的综合性。为了提高股东权益净利率,管理者有三个可以使用的杠杆:

$$\begin{aligned}\text{权益净利率} &= (\text{净利润}/\text{销售收入}) \times (\text{销售收入}/\text{总资产}) \times (\text{总资产}/\text{股东权益}) \\ &= \text{销售净利率} \times \text{总资产周转率} \times \text{权益乘数}\end{aligned}$$

无论提高其中的哪个比率,权益净利率都会提升。其中,“销售净利率”是利润表的概括,分母位于利润表第一行,分子位于利润表最后一行,两者相除可以概括全部经营成果;“权益乘数”是资产负债表的概括,可以反映企业最基本的财务状况;“总资产周转率”把利润表与资产负债表联系了起来,使权益净利率可以综合整个企业的经营活动和财务活动的业绩。

2) 杜邦分析法的特征

杜邦分析法形成了杜邦分析体系,该体系是一个多层次的财务比率分解体系。在每一层次上与企业历史或同业的财务比率比较,然后逐级向下分解,分析涵盖经营活动的每一个环节,从而全面、系统地评价企业经营成果和财务状况。

分解出来的销售净利率和总资产周转率,可以反映企业的经营战略。一些企业销售净利率与资产周转率往往呈现反方向的关系。原因在于,如果要提高销售净利率,就要增加产品的附加值,往往需要增加投资,引起周转率的下降。与此相反,为了加快周转。就要降低价格,引起销售净利率下降。通常,销售净利率较高

的制造业,其周转率都较低;周转率很高的零售商业,销售利润率很低。采取“高赢利、低周转”还是“低赢利、高周转”的方针,是企业根据外部环境和自身资源做出的战略选择。正因为如此,仅从销售净利率的高低并不能看出业绩好坏,把它与资产周转率联系起来可以考察企业经营战略。真正重要的是两者共同作用而得到的资产利润率。资产利润率可以反映管理者运用受托资产赚取赢利的业绩,是最重要的赢利能力。

分解出来的财务杠杆可以反映企业的财务政策。在资产利润率不变的情况下。提高财务杠杆可以提高权益净利率,但同时也会增加财务风险。如何配置财务杠杆是企业最重要的财务政策。一般说来,资产利润率较高的企业,财务杠杆较低,反之亦然。原因在于,为了提高权益净利率企业倾向于尽可能提高财务杠杆。但是,贷款提供者不一定会同意这种做法。贷款提供者不分享超过利息的收益,更倾向于为预期未来经营现金流量比较稳定的企业提供贷款。为了稳定现金流量,企业的一种选择是降低价格以减少竞争,另一种选择是增加营运资本以防止现金流中断,这都会导致资产利润率下降。这就是说,为了提高流动性,只能降低赢利性。因此,实际看到的是,经营风险低的企业可以得到较多的贷款,其财务杠杆较高;经营风险高的企业,只能得到较少的贷款,其财务杠杆较低。资产利润率与财务杠杆呈现负相关,共同决定了企业的权益净利率。因此,企业应尽量使其经营战略和财务政策相匹配。

案例分析 ▷▷

2003年7月18日,三联集团公司获准在上交所正式恢复上市。然而此前等待上市却是一个“痛苦而又漫长”的过程,停牌时间与当年的琼民源〔现中关村(000931)〕不相上下。记者了解到,2000年4月,三联集团开始介入郑百文的重组,2003年2月13日,终于向上海证券交易所提交了公司股票恢复上市的申请材料,2003年2月19日,收到上交所有关同意受理公司恢复股票上市的申请;2003年3月11日,公司收到上交所初审之后出具的有关函件,上交所要求公司补充提供有关材料;随后又是复杂的剩余股份变动手续。

赌博式重组

股份公司董事、总经理崔葆瑾在接受采访时直言不讳:“一开始没想到这么困难,当时计划一年到一年半时间完成,但后来情况很复杂,而郑百文先前的造假行为对市场打击又很大,因此三联重组的成与败具有非常大的不确定性,重组可谓‘九死一生’,几次都是将要宣布死亡的时候又获得转机。”

三联最大的风险在于当时还没正式成为百文股东的情况下就完成了资产置

换,这被公司内部一位高层称为“最让人揪心的事情”。三联为了完成百文 2001 年年报赢利以避免退市,当时还没有拿到股份,就把资产装入了上市公司,2001 年的 11 月 30 日是资产置换基准日,而且无论重组成功与否,必须承诺置换资产是不退还的,而 12 月 31 日下午,公司才得到通知国有股获准过户。面对记者的采访,该人士至今还有些心存余悸:“这绝对是惊险的,当时可以说是在玩一个‘天大的赌博’。”

“所有的努力、心血或者说操作当中的障碍都聚焦在‘过户’这个问题上。”董事长秘书宋洪琦回忆说。据了解,百文重组技术环节上有一些标新立异的地方,国有股过户经过了证监会、财政部等部门领导的批准,最终百文国有股过户是 2001 年 12 月 31 日完成,流通股过户是 2002 年的 6 月 25 日完成。宋洪琦表示,现在回过头来看,郑百文的重组有它合理的一面,虽然与现存法律有冲突的地方,但它的操作属于走了法律上的模糊或者说空白地带,没有被法律禁止,因此犹如唐僧取经九九八十一难那样历尽坎坷,究竟是谁的罪过,现在还不好轻易下判断,所谓“创新就要付出代价”吧。的确,三联重组百文付出了相当大的代价,不仅是直接的财务成本,还有间接的机会成本、时间成本等都相当可观。崔葆瑾感慨道:“关键是精神上的折磨,2.78 亿元资产注入后,公司就没有退路可走了,赢利的年报拿出后,被监管部门否定掉,再进行重新调整,然后又获得 9 个月的宽限期,这种做法都是以前没有的。一定程度上监管部门是被三联的诚意所打动的。”

从最终结果看,三联重组百文后,所得到的是 4 500 万法人股,5 300 万的流通股;直接成本需要付给信达资产管理公司 3 个亿,资产置换 2.78 个亿,还有一些额外的费用,如房产过户,重组当中涉及的税收和中介费用等。这样做是否划算?公司方面不愿正面回答。崔葆瑾表示,“如果对重组各方不负责任,当时选择知难而退,对三联损失最大的是声誉,重组方案刚抛出时遭受了市场很大的非议,有说法三环节节省了 1 个亿的广告费。但三联在资本市场只是有了一个知名度,知名度不等于美誉度,为了证明自己,只有坚持把重组做下来了。尽管与预期不同,但毕竟取得了上市资格。”

董事长张继升曾把这个重组比喻成“在沙漠里行走,前面有多少路不知道,后面有多少路是知道的,但还是没走回头路,往前走了”。宋洪琦称,对三联来说,公司通过重组郑百文,起码对证券市场重组交易的制度和规则有了深刻的认识、学习和实践,由于操作方案与现有法律存在不匹配的地方,找不到依据要创造依据来说服有关方面。这次恢复上市公司还特别提醒投资者,在短期内公司的商品采购仍存在较大程度对关联方的依赖问题;同时,根据有关规定公司可能面临股东提起的诉讼,如果该类诉讼发生,将对公司未来的财务状况和经营成果产生一定影响。河北证券的资深投行人士韩长风点评道,郑百文曾经是破坏市场游戏规则的一个案例,当时外界的态度多是一种拷问或指责,现在来看还应有

一份理性和宽容。

三联减持会否引发股价地震？

记者注意到，三联当时承诺公司所持占总股本 27% 的流通股在一定期限内不出让，该部分股票将分三批流通，自 2002 年 6 月 27 日起，12 个月内全部锁定，12 个月期满解冻 1/3，24 个月期满再解冻 1/3，36 个月期满再解冻 1/3。而这意味着第一批解冻的近 1 800 万股几乎与公司获得恢复上市是同一个时间。

有观点认为，郑百文即新的三联商社重新上市后，三联此前宣布的对 27% 流通股的三次减持将会带来二级市场的三次地震。原因很简单，三联重组百文费尽周转，直接花费就将近 6 个亿，暂时又没有获得再融资，而得到的 5 300 万流通股是目前来看唯一可以收回投资的渠道。华侨证券的分析师叶先生预计，三联的流通股“关”了这么久，资金成本也是不在少数的，公司重组之初的股价就震荡很大，曾经连拉八个涨停板，又几个跌停，因此股票再次复出，百文作为重组创新模式的明星，市场有着很高的赢利冲动和预期，股价也应该会有不俗表现。

三联一位人士对记者的回答颇具外交辞令：“三年内全部解冻是公司重组过程中争取到的权利，因此公司不会放弃减持和套现这个权利，但具体操作应该合法合规。换个角度说，如果你非要三联永远持股不套现，那我看三联就成为‘活雷锋’了，我们毕竟是需要赢利的企业。”宋洪琦表示，如何减持，每次减持多少，恐怕要根据三联的发展情况而定，需要注意的是，即使全部减持掉这部分股份，三联集团还是股份公司的第一大股东，三联付出这么大的代价获得这个上市公司，不会再去反过来糟蹋它，三联是个集团公司，目前业务分布零售、房地产、电子、旅游和传媒等五大产业，而通过重组百文可能只是集团涉足资本市场的开始。

“郑百文的股权结构特殊，三联集团既有法人股又有流通股，从公司治理结构上看，它在法律上与中小股东利益是一致的，而不是停留在感情上和口号上，退一步分析，至少在动机上不可能侵害小股东。”宋洪琦说道。张继升则回答的更加干脆：“我可以肯定地告诉你，三联绝对不会全部减持。如果三联全部减持无疑是愚蠢的，因为如果三联频频举牌减持，说明自己对自己都没有信心，股民只有跑得更快。”

三联家电的新资本平台

崔葆瑾将公司定位的非常清晰，就是要通过进入资本市场，实现三联家电流通业第二次腾飞。崔葆瑾这位股份公司的总经理虽然刚刚 30 岁出头，但进入三联已经近 10 年，也算三联的“老人”了，在国内家电流通业里绝对称的上是行家里手。作为未来的一种主流业态，近年来家电流通业连锁的态势越来越明显。对于 3 000

亿元的传统家电市场份额,原来是几十万家企业在做,随着业态的演变,市场格局的变化,原有的那些小的代理商在等待着被整合,这就需要一个新的平台来整合和收编这些中小代理商以壮大自身的实力。另外,家电厂家自身的销售渠道呈现一个逐步退出的趋势,家电行业是相对比较成熟的产业,竞争最为激烈。

原来厂家自身的渠道是比较完善的,但这也构成了它的一个巨大成本开销。有统计数据显示,厂家的流通成本占整个成本的近40%,有时甚至超过其制造成本。专家指出,随着中国商业环境的逐渐成熟,大的连锁企业这种新兴渠道会逐渐形成,厂家的渠道会逐步淡出,国外成熟厂家销售大都是代理的,专注于生产和技术。这就需要有新的通道去替代它,寻求低成本、高效率的扩张。三联正是看中了这个大的产业背景。崔葆瑾表示,中国越来越成为世界的制造基地,不仅要有内销,还要有外销,厂家建渠道显然是不经济的,未来销售渠道面临巨大的变化,这里也蕴藏着巨大的机会,进入资本市场其实是在给自己“找婆家”,实现规范运作,接受来自各个方面的监督。

事实上,国内的各大家电连锁企业都在积极寻求进入资本市场,但进展似乎都不顺利。联合证券的商业研究员高开宇告诉记者,目前国美香港上市受阻,苏宁虽然完成了股份制改造和辅导期,正在排队,但商业类公司上市不受政策支持,大中、永乐更是遥遥无期。而谁抢到了资本市场的先机,谁就等于抢到了率先整合渠道的先机。从这个意义上说,显然三联抢到了进入资本市场的先机。崔葆瑾说,股份公司的主营相当长时期内不会有大的变化,公司目前主要经营家用电器、通信数码产品和电脑产品等,虽然以家用电器为主,但通信和电脑类产品的销售超过了20%。传统家电似乎已经饱和,但它面临更新换代时期,手机、数码和电脑类增长很迅速,市场还是很大的,行业发展是看好的。

织网战略

尽管三联此番借壳上市不会马上获得融资,但有市场人士认为,三年多时间并不算特别漫长,从一开始股份制改造到完成上市可能也要这么长时间。如果从这个角度说,三联还是绝对值得的,而且国家在后续的增发或配股上也有政策支持。根据证监会有关政策,对重大资产重组,超过70%的资产置换,可以进行再融资。据透露,到2003年11月三联可以完成重组借壳后的辅导期,预计增发可能在今年底或明年初启动。记者从有关方面了解到,三联在设计增发方案的时候,一个主要的方向可能会考虑向上游的产品供应商去增发一部分股票,增发的资金可以用于日常的商品流通。而对于上游厂家来说,销售环节上去自建一个网络,还是去收购一个网络,有退出机制还是没有退出机制意义完全不同。

“用资本的纽带建立业务联系会更牢固,成为股东后就有利于形成稳定的战略

合作关系,你是三联的股东,三联在山东有最全的销售网络,你把产品交给三联来操作,不用自己再建渠道,产品上给我最优的折扣,来共同降低流通成本。”三联一位高层这样分析到,“在美国最大的家电供应商也就三五家,中国可能相对算大的就有几十家上百家,今后也会向少数几个品牌去集中,占我们80%销售额的可能是20%的家电厂商,‘二八’定律在流通企业同样存在。因此向他们定向增发很有意义。”

投行专业人士进一步分析认为,这部分战略配售的股票可以从二级市场退出,对参与增发的上游厂商来说,还拥有了稳定的销售渠道,可以说在资本市场和产品市场都可获益。通过资本市场搭建平台,形成战略合作关系,有利于形成多赢的格局。崔葆瑾对此也非常认同,他告诉记者说:“沃尔玛不是独立的零售巨头,它是和诸如宝洁、可口可乐等上游产业巨头联合打造的商业帝国,是一个联合体。对三联来说,必须在资本市场这个开放的平台去建立,连接上游的供应商,下游的销售渠道和消费者。其实商业的地域性是很强的,今年三联的网点将在山东省内包括一些县级地区全部覆盖完成。”

事实上,近年来国美、苏宁等一批家电流通连锁企业发展迅猛,纷纷跑马圈地,抢占市场份额。在谈到竞争对手的潜在威胁时,崔葆瑾似乎并没有太大的压力:“现代的商业竞争不是百米赛跑,而是永无终点的马拉松,每个企业都有各自不同的发展节奏,最主要的是基础结构要建好,并不能一味追求快,企业的长期发展到底谁胜谁负很难说。三联今年是启动期,明年可能会进入快速发展期。”崔葆瑾将“经营和管理”看做股市行情技术分析当中的“5日、10日平均线”,企业经营发展后管理应该立刻跟上,否则就会产生“背离”——“商业零售企业在高速发展后面面临的管理整合问题是很严峻的,不然就停不下来,停下来可能就要出大问题,到最后‘掀锅盖’的时候就已经来不及补救了。”崔葆瑾强调,三联采取的是织网战略,上游企业多是以区域划分的,每个区域里有各自的特点,区域上销售规模最大的商业企业,在争夺上游资源上才有优势。有些商业流通企业,在全国范围销售可能是最大的,但具体在每个地区,它的份额都不是最大的。而山东是全国经济大省,对公司来说,非市场风险很小,因此公司采取区域性扩张战略。张继升为三联上市以后谋划的思路是,通过资本市场形成一个产供销的联合体,在资本市场这个开放的平台上,通过电子商务的高科技现代物流技术来高效运营,实施成本领先战略、服务领先战略,以此打造适合企业发展的供应链。

资料来源:http://www.5ucom.com/downqy/List_655.shtml.

思考讨论题▷▷

1. 通过三联集团借壳上市的案例,分析借壳上市的优缺点以及企业在借壳上市的过程中应当注意的问题。
2. 在上述案例中,三联集团在借壳上市后制定了哪些战略决策?
3. 目前,我国的资本市场环境对上市公司发展有哪些机会和威胁?

关 键 术 语

并购(Mergers and Acquisitions,M&A)

协议收购(Agreement to Acquire)

股票支付(Pay Equity)

现金支付(Cash Payments)

首次公开募股(Initial Public Offering,IPO)

经理股票期权(Executive Stock Options,ESO)

思 考 题

1. 我国新、旧《公司法》和《证券法》对公司上市的条件和程序的规定有何区别?这些区别对于企业有何影响?
2. 企业上市最多采用的方式是哪一种?相比于其他方式,它有哪些优缺点?
3. 企业借壳上市需具备什么样的条件?
4. 为什么在比较成熟的股市上,配股不受股东欢迎?
5. 股票期权对上市公司有何损失?
6. 目前,上市公司采用的最流行的并购方式是哪一种?它与其他方式相比有何优点?
7. 比较五种分析法的优缺点。
8. 传统财务分析体系存在哪些局限性?

参 考 文 献

- [1] 谢风华. 保荐上市[M]. 北京:机械工业出版社,2004.
- [2] 中华人民共和国公司法典[M]. 北京:法律出版社,2008.
- [3] 杨春平. 中国公司法理论与实务论纲[M]. 北京:中国政法大学出版

社,2007.

- [4] 范健,王建文. 公司法=Corporation law[M]. 北京:法律出版社,2007.
- [5] 庞守林,邱明,林光. 企业并购管理[M]. 北京:清华大学出版社,2008.
- [6] 杨华. 上市公司并购重组和价值创造[M]. 北京:中国金融出版社,2007.
- [7] 孙纬. 浅谈企业并购的支付方式[J]. 北京:商业文化,2007(5):62-63.
- [8] IPO 简介[EB/OL]. [2008-05-10]. <http://baike.baidu.com/view/7497.htm>.
- [9] 企业上市方式的选择[EB/OL]. [2008-05-10]. <http://gov.finance.sina.com.cn/chanquan/2005-09-08/3313.html>.
- [10] 股票发行上市程序指南[EB/OL]. [2008-05-18]. http://www.fazh.cn/news_view.asp?newsid=38486.
- [11] 什么是认证股权?[EB/OL]. [2008-05-18]. <http://zhidao.baidu.com/question/53166275.html>.
- [12] 首次公开发行股票并上市管理办法(全文)[EB/OL]. [2008-05-10]. <http://finance.sina.com.cn/stock/y/20060517/21522575774.shtml>.
- [13] 业绩股票激励模式:中国上市公司案例分析[EB/OL]. [2008-05-28]. <http://www.people.com.cn/GB/paper87/6441/633793.html>.
- [14] 股份有限公司上市的条件[EB/OL]. [2008-05-28]. <http://zhidao.baidu.com/question/822792.html>.
- [15] 我国的两个证券交易所[EB/OL]. [2008-05-28]. <http://www.jinrong-zhishi.cn/gupiao/jichu/2007-11-13/WoGuoDeLiangGanZhengQuanJiaoY-iSuo-3yn2081.html>.
- [16] 企业上市案例[EB/OL]. [2008-05-28]. http://www.5ucom.com/downqy/List_655.shtml.
- [17] 汤谷良,王化成. 企业财务管理学[M]. 北京:经济科学出版社,2000.
- [18] 中国注册会计师协会. 财务成本管理[M]. 北京:经济科学出版社,2008.
- [19] 中国注册会计师协会. 会计[M]. 北京:经济科学出版社,2008.
- [20] 马忠. 财务管理—分析、规划与估价[M]. 北京:清华大学出版社,2007.
- [21] 张先治. 财务分析[M]. 北京:中国财政经济出版社,2004.
- [22] 詹姆斯·C·范霍恩. 财务管理与政策[M]. 刘志远,译. 大连:东北财经大学出版社,2000.
- [23] 熊楚熊,刘传兴. 公司理财学原理[M]. 北京:清华大学出版社,2005.
- [24] 熊楚熊. 财务报表分析原论[M]. 北京:立信会计出版社,2000.
- [25] 财政部. 企业会计准则[M]. 北京:经济科学出版社,2006.
- [26] 王化成. 高级财务学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2006.

第11章 管理层收购

导读案例 ▷▷

粤美的的前身是广东省顺德县北窖镇的一个公社塑料生产组,是何享健带着 23 个人,凑足 5 000 元办起来的。1981 年成立顺德县美的的风扇厂。1992 年企业股份制改制,企业资产全部界定为公有,第一大股东为镇经济发展总公司,而镇政府实际上未投资过美的公司。1993 年上市,成为中国第一家上市的乡镇企业。上市成功之后,镇政府从其股权中拿出 1 000 万股,“卖给”当时公司第一届董事会员——以何享健为首的 8 名高层管理者,管理层个人收入巨增,调动了积极性。

1997 年,美的遇到了前所未有的困难,空调从名列三甲降到第七位。这时美的进行了模拟股份制,尝试将股东的利益和公司的经营效益联系在一起,以促进生产的发展。所谓模拟股份就是让一些员工在名义上持有一定的股份,他们可以按比例分红,但股票却不能在二级市场上兑现。为了让公司能有长久的发展动力,美的 1999 年 7 月开始筹备进行 MBO。

2000 年年初,由美的集团管理层和工会共同出资组建成立了美托投资公司。美托投资公司的注册资本为 1 036.87 万元,其经营范围包括对制造业、商业进行投资以及国内商业、物资供销业。在美托,其法定代表人何享健为第一大股东持股 25%,美的集团执行董事陈大江持股 10.3%,为第二大股东。美托投资全面实行员工持股制度,让公司管理层及下属企业的经营者、业务或技术骨干以现金方式有条件地认购该公司股份,并依法享有所有权和分配权。在美的,持有美的股份的管理层大约有 20 多人,约占美托总股东的 78%,剩下的 22%为职工持股会所有,还可用于将来符合条件的人员新持或增持。

受让法人股美托成第一大股东。2000 年 4 月 10 日,美托投资以每股 2.95 元

的价格,协议受让了美的控股持有 9 243.03 万股中的 3 518 万股,占总股本的 7.25%,由此拉开了粤美的 MBO 的序幕。2000 年 12 月 20 日,美托投资有限公司与粤美的公司原第一大股东顺德市美的控股有限公司签订股权转让协议,美托投资以每股 3 元的价格受让美的控股 7 243.0331 万股(占总股本的 14.94%)。股权转让完成后,美托投资正式成为粤美的的第一大股东,所持股份上升到 22.19%,而美的控股退居为第三大股东。由代表当地地方政府的美的控股逐步转移到美托投资手中。

粤美的在首次协议收购股权时采用了股权抵押方式,管理层持股款先以 10% 的现金支付首期持股费用,然后采取股权抵押获得融资来支付其余 90% 的持股款,以后再通过分期付款的方式来完成的,而这部分持股款的来源是该公司今后持续的利润和现金流。

粤美的在收购了约 3 000 万股法人股股权(约占 6%)后,在 2000 年 12 月又协议受让了原控股股东的大比例股权,成为该公司的第一大股东,成功地完成了 MBO。

MBO 作为一种规范且可操作的具有激励性和前瞻性的融资安排,明晰了粤美的的产权关系,从而有利于完善该公司的法人治理结构,使得粤美的真正实现了企业所有权与经营权的完整统一,也为解决长期困扰着企业管理层的权益问题提供了一个有效的操作方式。

通过对本章的学习将了解以下内容

- MBO 的概念和功能
- MBO 的参与者
- MBO 的主要特征
- MBO 的国际经验
- MBO 在中国的发展
- MBO 的中西方比较分析
- MBO 的操作方案及操作程序

11.1 MBO 的概述

11.1.1 MBO 的概念

1. MBO 的概念

MBO(Management Buyouts),即管理层收购,是指目标公司的管理者主要利用融资借贷所获得的资金购买所服务公司的股份或资产,使管理层获得目标公司

控制权,从而改变公司所有者结构,控制权结构和资产结构,是管理者以所有者和经营者合一的身份主导重组公司,进而获得预期收益的一种收购行为。管理层收购由于收购中运用了大量负债融资,即利用了财务杠杆方式,故管理层收购是杠杆收购(Leveraged Buyouts,LBO)的一种。

知识链接 ▷▷

杠杆收购

LBO 即杠杆收购,英文全称是 Leveraged Buyouts。杠杆收购是一种利用高负债融资,购买目标公司的股份,以达到控制、重组该目标公司的目的。并通过经营新的公司,获得超额收益回报,用来偿还贷款的金融工具。作为收购的一种形式,LBO 是一种以小搏大、高风险、高收益、高专业性的资本运作方式,与一般的企业收购相比,杠杆收购有以下两个特点:其一,在杠杆收购交易中,由于大部分收购资金通过向金融机构举债或发行债券等方式获得,因此收购完成后,企业的负债-权益比率大幅度上升;其二,杠杆收购交易过程中经常会有一个经纪人,这个经纪人在收购交易双方之间起促进和推动作用,并常常由交易双方以外的第三者充任。

早期的杠杆收购案例比较简单。最典型的案例是吉布森公司(Gibson Greeting Cards)。1981年,美国前财政部长威廉·E·西蒙(William E. Simon)和基金管理人雷·钱伯斯(Ray Chambers)组成一家投资合伙公司,买下吉布森公司。收购价格为8000万美元,为此他们就借贷了7900万美元,自己投资100万美元,占吉布森公司股份的80%,吉布森的在职管理人员,拥有公司20%的普通股,继续经营公司。一年后,西蒙和钱伯斯被证明是天才。当时正值美国走出经济危机,各公司的经营利润开始大幅度上升,华尔街开始牛气旺盛。1983年5月19日,他们将吉布森公司上市,卖掉公司的30%,卖价是9600万美元。这次上市是“卖老股”,即大股东套现。西蒙等人将上市所得9600万美元用来还掉两年前7900万美元银行借款的本息。这笔初次公开发行(IPO)给整个公司的定价是3.3亿美元,西蒙和钱伯斯的合伙公司共投资100万美元,但却赚了2.5亿美元税前账面利润。

2. MBO 的形式

根据收购主体不同,管理层收购分为三种形式:

(1) 目标公司管理层独立收购。

(2) 目标公司管理层与员工联合收购(Management-employee Buyouts, EBO),在此种形式下,管理层获得多数股份和控制权。

(3) 战略投资者与管理层联合收购(Invest-led Buyouts, IBO),在此种形式下,管理层获得控制权,战略投资者在适当的时候获得收益出让股权。

3. MBO 的参与者

MBO 的实施过程中一般有下列参与者:目标公司、管理层、出让方、战略投资

人、贷款人和中介机构。

(1) 目标公司。MBO 的目标公司,即被收购企业,可以是上市公司、集团子公司或分支机构以及公有部门。

(2) 管理层(即管理层收购主要发起人)。管理层自有资金一般占总收购金额的 5%~10%,可以是一个人发动,也可以是若干企业管理层和专业技术骨干,甚至可以是整个公司的员工共同组成。

(3) 出让方。即具有目标公司控制权的原来的大股东,当大公司集中发展主营业务,清理或处置边缘业务;出售股权或清理资产回收现金偿还债务;公营部门私有化等情况发生时,原有大股东将出售其股权。

(4) 战略投资人。以获得资本增值为主要目的的机构投资者或个人,一般不介入公司的管理,也无意对公司控股。他们根据自己的专业判断,在市场上选择有高增长潜力的企业和可信赖的管理者,在相对价值较低的阶段,投入股本支持企业,目的是在一定时期后获得超常的利润和资本的增值。战略投资人投资资金一般占管理层收购总金额的 10%~30%,预期收益通常在 30%以上,期望在 3~5 年内套现。

(5) 贷款人。MBO 的收购资金结构一般由权益性资本、优先债与次级债三部分构成。权益性资本由管理层和战略投资人共同出资组成,企业 60%~80%的资金,主要靠商业银行、非银行金融机构、风险投资公司和个人的信贷支持。

(6) 中介机构。指策划、安排、参与整合管理层收购过程的机构或个人,包括投资银行家、律师、会计师、管理顾问、资产评估师等。

4. MBO 的主要特征

(1) 收购主体是目标公司的管理者或经营者,通过实施 MBO,他们的身份发生变化,即从经营者转变成所有者与经营者合二为一的双重身份。

(2) MBO 的目标公司一般具有巨大的资产增值潜力或存在“潜在的管理效率空间”的特征。通过实施 MBO,可以有效降低代理成本,优化公司治理结构,实现企业价值最大化。

(3) 外部融资是 MBO 的收购资金来源。

11.1.2 MBO 的功能

1. 降低企业代理成本

在企业中,如果所有权和经营权分离,一般企业经营者比企业所有者拥有更多的信息,即两者的信息不对称,信息不对称会引起道德风险。在委托人与代理人相比处于信息劣势的情况下,为使代理人实现委托人的利益,就会有委托代理成本和激励问题产生。通常企业的组织成本分为两个部分:代理成本和信息不对称成本。

代理成本是由于委托人(所有者)和代理人(经营者)目标和利益不一致而引起的成本。表现为经营者利用对公司经营管理的控制权及委托契约的不完备性,损害委托人(所有者)的利益。信息不对称成本,是指由于缺乏信息引起的成本,它等于获得信息的成本与所做错误决策引起的成本之和。当企业的经营者只拥有一少部分所有权时,可能会产生大量代理成本问题,导致经营者的工作缺乏活力,或进行额外的职务消费。实施 MBO 将使企业管理者拥有企业的大部分股权,企业管理者会把利润最大化作为目标,故可以大幅度降低代理成本。

2. 建立有效激励机制

激励是公司治理结构中的核心问题。实施 MBO 后,企业的控制权(特定控制权和剩余控制权)基本上被管理层所占有,与此相对应的,管理层还拥有剩余索取权。在此情况下,经营者基本上既是所有者又是管理者,满足了权利激励最大化的条件,因此在激励效果上,MBO 比薪酬激励、股权激励、期权激励都强得多,可以最大限度地激励管理者,使其充分发挥“企业家才能”。

3. 调整企业资产结构

企业通过实施 MBO,可以分离出那些发展后劲不足或没有赢利能力的子公司或分支机构,使企业能够集中资源到核心业务上,培养和提升企业的核心竞争力。与此同时,出售子公司或分支机构可以获得大量现金收入,又为企业的发展提供所需要的资金。一些公司甚至改变经营重点,将原来的边缘产业确立为核心产业,出售其余部分业务,甚至包括原核心业务。即企业根据自身发展状况不断调整自己,通过 MBO 的实施来调整产业结构,转移经营重点,使企业从原有的老行业退出,转入有高预期利润和发展潜力的行业。

4. 提高企业决策效率

在持股分散的上市公司或大集团公司里,重要的项目计划常常需要十分详尽的研究,同时还须向董事会或总部报告,这通常会导致经营决策时效性的降低。此外,各国对于上市公司的经济行为和财务行为都要求有相当的透明度,上市公司必须进行详细的信息披露,而这往往会导致竞争对手从公开披露的信息中获得重要的与竞争相关的信息,加大了决策实施的难度。通过 MBO 转为非上市公司,由于管理层拥有较大份额的所有权,可以使决策过程更有效率。

11.1.3 MBO 与其他长期激励机制比较

1. 职工持股计划

职工持股计划(Employee Stock Ownership Plans, ESOP)也称雇员持股计划,指由企业内部员工出资认购公司部分或全部股权,委托员工持股会(或委托第三者,一般为金融机构托管)作为社团法人托管运作,集中管理,员工持股委员会(或

理事会)作为社团法人进入董事会参与按股分享红利的一种新型股权形式。

ESOP 的优点是：

- (1) 雇员获得了公司的所有者权益。
- (2) 雇员只有在股份被分配时才缴税。
- (3) 对“未实现的”增值课税可能要延迟至股票被雇员卖出。

ESOP 的缺点是：ESOP 持有的公司股票价格会发生变化，如果股票价格下跌，雇员所持股份则会发生价值减值。

2. 管理者股票期权

管理者股票期权(Executive Stock Option, ESO)指企业在与经理人签订合同时,授予经理人未来以签订合同时约定的价格购买一定数量公司普通股的选择权,经理人有权在一定时期后出售这些股票,获得股票市价和行权价之间的差价,但在合同期内,期权不可转让,也不能得到股息。股票期权制度是上市公司的股东以股票期权方式来激励公司经理人员实现预定经营目标的一套制度。

股票期权是应用最广泛的前瞻性的激励机制,只有当公司的市场价值上升的时候,享有股票期权的人方能得益,股票期权使雇员认识到自己的工作表现直接影响到股票的价值,从而与自己的利益直接挂钩。

一般股票期权具有如下几个显著特征：

- (1) 股票期权是一种权利,管理者可以根据情况决定购不购买公司的股票。
- (2) 这种权利是公司无偿赠送给它的管理者的。
- (3) 虽然股票期权和权利是公司无偿赠送的,但是与这种权利联系的公司股票是要管理层用钱去购买的。
- (4) 它锁定了管理层的风险,因为公司管理层是以事先约定的协议价格购买股票,无论未来股票价格涨跌,基期确定的股价是不变的。
- (5) 股票期权是一种对企业今后业绩成长起作用的激励,它用未来激励今天。

据美国 Frederic W. Cook&Co. Inc. 提供的《2002 年美国 500 强报告》,目前在美国标准普尔 500 指数所列的前 250 家规模最大的公司中,有 99%的公司已建立了股票期权制度。

股票期权制度的主要缺陷是:企业管理者为了保证公司的股票价格上涨,有时会伪造公司财务状况,通过做假账来制造企业的虚假繁荣,推高股价。

3. 股票增值权

股票增值权(Stock Appreciation Rights, SARs),是指高级管理人员被授予的可以获得规定时间内规定数量股票价格上升所带来好处的一种权力,但该高级人员并不拥有该股票的所有权,故不享受分红和配股的权力。它的设计原理与股票期权近似,但差别在于:在行权时,经营者并不像认购期权形式下要购入股票,而是针对股票的升值部分要求兑现。国内现在有些人谈到的股票期权,实际上说的就

是股票增值权。

股票增值权是在不授予高级管理人员股票的情况下,将高级管理人员的部分收益与公司股价的上升联系起来。股票增值权的激励效果也受资本市场有效性的影响。

4. MBO 与其他激励机制的比较

MBO 与其他激励机制相比,具有以下优势。

(1) 具有更强的激励机制

ESOP 中企业的普通职工和管理者都有权购买公司的股票,员工和管理者的差距较小;ESO 中,管理人员具有未来时期以约定价格购买企业股票的权力,所持股份数较少;SARs 中,管理人员被授予可以获得规定时间内规定数量股票价格上升所带来好处的权力,但该管理人员并不拥有该股票的所有权,故不享受分红和配股的权力。MBO 则不同,MBO 中所有权和经营权合一,管理者是企业的大股东,能最大限度地激发管理者的积极性和潜能。

(2) 具有更强的约束作用

ESO 中管理者拥有未来时期以约定价格购买一定数量企业股票的权利,SARs 中企业的管理者可以获得规定时间内规定数量股票价格上升所带来的好处,这样,有可能诱使管理者采取短期行为,不考虑企业的长远发展,甚至为了获得任期内股价上升带来的益处,不惜恶意操纵股价或做假账,使股票价格上涨,从中获益。MBO 中,管理者作为大股东,管理者的个人利益和企业的长期利益紧密联系在一起,管理者关注的是企业的长远发展,避免了短期行为。

(3) 大大降低了企业代理成本

企业所有权和经营权分离,在提高企业经营管理效率的同时也导致了较高的代理成本。无论是 ESOP,ESO 还是 SARs,管理者都有可能存在“道德风险”等问题。实施 MBO,企业的管理者同时也是所有者,实现了所有权和经营权的统一,企业的决策控制权、剩余控制权和剩余索取权全部归管理者所有,不仅可以最大限度地激励管理者,而且会使管理者强化自我约束,从而实现了对管理者激励和约束的有机统一。

11.2 MBO 的国际经验

11.2.1 国外 MBO 的发展状况

MBO 发源于英国。1980 年,英国经济学家迈克·莱特在研究公司的分立和剥离时发现了一种奇特的现象:在被分立或剥离的企业中,有相当一部分被出售给了原先管理该企业的管理(或经理)层。在当时的研究中,这种现象还没有名字,人

们笼统地把它称之为“Buy-outs”。后来,对此类收购进行融资的主要机构——工商金融公司把这种现象起名为经理人融资收购即 MBO,这个名称一直沿用至今。1981 年 3 月,在诺丁汉大学举行了首届关于 MBO 的全国性会议,自此,MBO 引起了工商界的广泛关注,学术界也开始对其进行广泛的研究,英国甚至成立了专门的 MBO 研究机构。此后,欧洲大陆的其他国家、美国、俄罗斯及东欧国家都陆续实施 MBO,MBO 在全球范围内得到推广,其中最具典型意义的是英美模式和俄罗斯及东欧模式。

1. 英美国家 MBO 模式

MBO 最早起源于英国,作为一种有效的所有权转换方式和融资方式,MBO 在英国得以大发展的时期是 20 世纪 80 年代,当时英国撒切尔夫人执政后开始大力推行国有企业私有化改造,MBO 就是其主要采用的方式之一,此后,英国一直是 MBO 最活跃的地区之一。表 11-1 为 1984—1997 年英国 MBO 的案例数量与交易额。

表 11-1 1984—1997 年英国 MBO 的案例数量与交易额

年份	MBO 案例数量/起	MBO 交易额 /百万英镑	年份	MBO 案例数量/起	MBO 交易额 /百万英镑
1984	251	4 193	1991	580	2 914
1985	293	1 228	1992	595	3 304
1986	358	1 478	1993	192	2 779
1987	435	3 442	1994	559	3 739
1988	498	5 015	1995	598	5 623
1989	529	7 506	1996	642	7 856
1990	604	6 800	1997	700	10 312

资料来源: The Center for the Management Buy-outs Research(CMBOR)。

在英国,MBO 的广泛应用不仅体现在数量上,也体现在质量上。莱特和罗碧在 1999 年发表的《英国和欧洲的风险资本及管理层收购市场》一书中,对英国管理层收购的后期绩效进行了分析。研究表明,1980—1992 年在英国发起成立的基金的长效回报率平均为 14. 2%,而大型 MBO 基金的回报率则高达 25. 4%,中型 MBO 基金的年回报率也高达了 16. 2%。

在美国,MBO 获得较快发展的时期是 20 世纪 80 年代,在 80 年代末期达到了顶峰。德安杰罗等最早对美国 MBO 进行了实证研究,发现 MBO 的目标企业一般为中小企业,而且大多发生在成熟行业,如零售业、纺织、食品加工、服饰、瓶装及罐装软饮料等。美国的统计数据表明,运用管理层收购进行资产剥离的案例占资产剥离总案件的百分比在 70 年代末仅为 5%左右,而 90 年代中期已经增长到了

15%左右。美国高的杠杆收购在1988年达到顶峰,1987年,美国全年MBO交易总值为380亿美元,而在1988年前9个月内,杠杆活动交易总值就达到了390亿美元,到80年代末,800家美国大公司中,管理层都拥有本公司的股票,其中111家公司管理层持股比例达到30%以上。

在欧洲大陆,从20世纪80年代到90年代,MBO的数量和交易额稳步上升,据统计,1981—2000年,MBO在欧洲的实施家数及总体规模均有上百倍的增长,其中1981—1983年,每年都有几十家企业推行此运作方式,1984年即突破100家,1989年突破400家,最高的1998年更是突破600家,截至2000年,已有6000多家企业实行了MBO,其中德国、法国、荷兰和意大利走在前列。德国在欧洲各国MBO交易额中名列第一的原因在于:两德统一后,原东德的国有企业大多采用MBO的方式卖给原来的管理层,一次来完成经济转轨和产权改革。

英美国国家MBO模式有以下特点。

(1) 是一种公开的要约收购

典型的方式是公司管理层和其他投资者构成的收购集团在二级市场上公开收购公司的全部流通股。其前提是有充分发展的资本市场和完善市场制度。

(2) 有多种融资渠道为MBO的实施提供支持

因为有完善的金融体系和多样化的金融工具,管理层可以通过银行贷款、发行债券、吸引风险投资和外部投资者等多种方式来筹集资金。在英美国国家,管理层收购所需要的资金的50%~60%通常以公司资产作为抵押进行融资;在贷款规模比较大时,可以由数家银行组成新抵押。这部分资金也可以由风险投资机构提供。剩余部分的资金以各种级别的债券形式来筹集,包括针对养老基金、风险基金等进行私募以及发行高收益的债券(垃圾债券)。

(3) MBO操作规范化程度高

英美国国家的管理层收购非常规范,表现在:一是信息完全公开,保证了实施MBO的管理层和投资集团能够获得真实、全面的信息;二是中介机构专业化程度高,对企业定价有规范和具体的方法,并且定价的过程是公开的;三是形成了一系列与之配套的交易制度,例如,定价制度、会计制度和税收制度等。同时,资产评估机构、会计师事务所、律师事务所以及投资公司等中介机构将形成强大的服务网络参与其中。

(4) 相关的法律体系基本形成

英美国国家都有相关的法律法规来规范MBO的实施。例如,英国的《公司法》、《防止欺骗法》、《公司合并与收购法典》及其补充规定《大宗股份买卖条例》中的有关条款涉及MBO实施行为。美国由于收购频繁,有关收购的法律法规比较详细,从20世纪30年代股市大危机以后,美国开始有了联邦证券法,目标是及时充分地披露信息,尽量保证收购行为的公平性。相关的法律有七部:1933年的《证券法》、

1934 年的《证券交易法》、1935 年的《公共事业持股企业法》、1939 年的《信托债券法》、1940 年的《投资顾问法》、1970 年的《证券投资保护法》。1968 年以《证券交易法》补充规定形式颁布的《威廉姆斯法案》成为有关收购行为最重要的法案。此外, 1998 年制定的《内部人交易法》也制约着 MBO 实施过程中的行为。

当然, 英国 MBO 与美国的 MBO 也不完全相同, 两者之间的最明显的差异是: 在融资方面, 美国式 MBO 是典型的杠杆收购, 在收购过程中, 管理层只需付出收购价格中很少的一部分, 其他资金通过债务融资来筹措; 英国 MBO 的融资以权益投资者为主导, 在整个 MBO 融资中所占比例由 20 世纪 80 年代的 20%~30% 上升到 90 年代的 40% 左右, 大大高于其他国家管理层收购的权益融资比率。

2. 俄罗斯和东欧国家 MBO 模式

20 世纪 90 年代, 在俄罗斯和东欧国家, MBO 是伴随着大规模的私有化运动出现的。在这些转型国家的大规模、快速的私有化进程中, MBO 也是其使用的手段之一, 并被认为是当时最具有操作性的国有资产退出途径之一。转型国家的 MBO 是政府推行的以公有制企业为对象的产权改革方式, 与西方典型的管理层收购在实施上存在较大的差异。

俄罗斯和东欧国家 MBO 模式有以下特点。

(1) 政府是实施 MBO 的主导力量

俄罗斯和东欧国家的 MBO 是政府推行的, 专以公有制企业为对象的产权制度改革方式, 其结果一方面迅速推进国有企业私有化进程, 另一方面由于缺乏完善的市场机制和必要的市场环境, MBO 在实施过程中, 无论在操作过程、融资方式、定价方式等方面都是非市场化操作。

(2) 融资渠道十分有限

俄罗斯和东欧国家缺乏充分发展的资本市场, 其金融体系长期在计划经济体制下进行, 在国有企业进行产权改革的过程中, 金融体系的改革相对滞后, 因此 MBO 融资渠道十分有限。管理层收购最主要的外部融资方式是银行贷款, 与欧美国家相比非常有限。例如, 斯洛伐克管理层收购企业的主要贷款来自于两家最大的国有银行——VUB 和 RIB。这两家银行并没有为管理层收购制定特殊的融资政策, 只是作为个人信贷的一种方式, 对拥有令银行满意的商业计划的企业管理人员提供贷款, 同时贷款的发放还要以抵押资产为条件。此外, 在捷克、俄罗斯等国家, 投资基金也成为管理层收购的融资渠道, 并作为重要的金融中介机构在不同的程度上参与企业的管理层收购计划, 而风险投资、垃圾债券等方式很少见。

(3) MBO 操作规范化程度低

俄罗斯和东欧国家并非是成熟的市场经济国家, 缺乏完善的市场机制, 也没有专业化的中介机构, 没有规范的定价方法, 缺乏对目标公司合理定价的方法。此外, 俄罗斯及东欧国家管理层收购的卖方是政府, 买方是以前政府委派的管理人

员,一般来说,作为政府的代表人(如国有资产管理部門的负责人)与政府本身的目标函数存在差异,他们又与企业管理人員有着千丝万缕的连带关系,这就造成了发生寻租行为的可能性,从而造成国有资产的流失。在俄罗斯,由于市场秩序混乱,政府管理部门失职,腐败成风,MBO 成了权势者瓜分国有资产的“盛宴”。据统计,俄罗斯 500 家大型国有企业实际价值超过 10 000 亿美元,但只卖了 72 亿美元,许多大型企业的售价仅相当于欧洲一个中型面包作坊的价格。

(4) 缺乏相应的法律体系

俄罗斯和东欧国家由于缺乏相应的法律制度,无人对此负责,也无人因侵吞国家财产而受到制裁,MBO 的参与者为所欲为,使得 MBO 变成了瓜分国有资产的最佳方式。

3. 日本 MBO 模式

由于私人资本在日本历史上很不活跃,管理层收购在日本发展得较晚。日本最初的管理层收购是由积极寻找投资机会的外国投资者发起的,1991 年出现一起之后,1995 年、1996 年分别有两起和一起,1998 年之后,管理层收购才真正开始发展起来,如表 11-2 所示。

表 11-2 1991—2001 年日本管理层收购数量与交易额

年份	数量/起	交易额/百万日元	风险投资支持的管理层收购/起
1991	1	4 000	1(4 000 百万日元)
1995	2	39	
1996	1	150	1(150 百万日元)
1998	9	5 111	2(4 900 百万日元)
1999	19	31 799	12(30 565 百万日元)
2000	11	40 375	9(39 714 百万日元)
2001	22	116 000	

资料来源:CMBOR/Deloitte & Touche/Barclays Private Equity/Mitsubishi Research Institute.

注:1. 1999 年的交易额没有包括未公布企业的两起交易。

2. 1992 年、1993 年、1994 年、1997 年没有发生交易。

当时的历史背景为:20 世纪 90 年代后期,日本企业经过长期经济萧条后变得非常虚弱,大批企业因复杂的银企关系、庞杂的业务体系及集团内部官僚化的层级体制而陷入了经营困境。如日本电子业的五巨头中,东芝、日立、三菱、富士通在 1998 年都出现了亏损。为摆脱困境,业务剥离成为日本企业重组求生的主要模式,而业务剥离的对象就成为管理层收购的重要来源。同时,日本政府为了推动企业的重组(主要是国有企业的民营化),于 1999 年 7 月通过了 PFI(Private Finance Initiative Act,民间金融活动促进法),鼓励运用民间企业经营者的资金和经营优势来调整和管理社会资本,在此基础上出现了大量的私人资本基金(Private Equity Funds),这些基金为管理层收购的发展提供了必要的资金支持和技术指导。

与欧美的管理层收购不同,日本的管理层收购发展一直较慢,母公司的业务剥离在管理层收购中占有很大的比重,如表 11-3 所示。同时,管理层收购市场主要由大宗交易(Larger Deals)组成。以 2000 年的情况为例,大约有 63.7%的市场交易价值是由交易价值超过 10 亿日元的大宗管理层收购所组成的。其中有 3 宗管理层收购的交易价值超过 50 亿日元,该 3 宗交易价值占总市场价值的 27.3%。

表 11-3 日本管理层收购的来源

来源	2000 年/家	2000 年(%)	到 1999 年/家	到 1999 年(%)
当地企业剥离	9	81.8	16	50
外国企业剥离	1	9.1	4	12.5
私人/家族	1	9.1	1	3.1
破产接管	/	/	11	34.4
总和	11	100	32	100

资料来源:CMBOR/Deloitte & Touche/Barclays Private Equity/Mitsubishi Research Institute.

日本 MBO 呈现出与其他国家和地区不同的特点,关键的原因在于日本特有的经济传统和企业制度。具体地讲,首先,日本长期施行的低利率政策和低权益资本回报及缺少以股东利益为导向的资本运用模型,决定了权益资本的短期回报率远达不到欧美国家的水平,从而导致了私人资本的不发达。

其次,日本企业界长期推行的员工“终身雇佣制”和“年功序列制”等企业治理制度决定了日本企业的高级管理人员的产生都要有一个相对漫长的过程(企业负责人的职位往往和其年龄、资历、经验等密切相关),并养成了管理层对企业家精神追求和风险承担的不习惯。而员工的终身雇佣制则使得收购方很难采取减员增效的改革措施,并在一定程度上抵消了管理层实施收购的冲动。

11.2.2 国外 MBO 的经典案例^[1]

MBO 的典型成功案例——Metsec 公司。

Metsec 公司成立于 1930 年,是 Tube 投资公司(TI)集团的子公司,产品市场主要集中在建筑材料和建筑业。在经历近 50 年的经营后,公司的业绩开始下滑,经营状况遇到了前所未有的困难,公司采取了许多手段来改善运营状况,通过一系列重组试图提高经营水平,然而收效甚微。Metsec 公司的经营问题也有其母公司的原因。在 Metsec 公司出现经营问题时,母公司 TI 集团也面临着合理化改革和重组的痛苦,特别是面临严重的重工业衰退,而 TI 集团过去的收购战略却恰恰集中在这些重工业领域。此外,还有过度的多元化经营,这些问题使得 TI 集团出现了严重的财务问题和管理问题。为打好基础,重新聚焦于集团的核心业务,TI 开始对非核心业务和问题业务采取了剥离措施,Metsec 公司被决

定剥离出去。然而,在 20 世纪 80 年代早期,重工业和制造业市场已非常成熟,不再受人们的欢迎,因此出售 Metsec 公司几乎无人问津, Metsec 面临关闭的危险。

在 Metsec 公司面临关闭的情形下,公司的高层管理人员有权选择到集团其他部门工作。当然,受以前经营失败的影响,个人的发展前景不会很好。更为重要的是,赫斯特(CEO)及其管理班子,包括肯·都德(技术主管)、大卫(制造主管)、杰姆(销售主管)和斯蒂文(财务主管)都感到 Metsec 公司的一些产品仍然是很有潜力的,他们认为 Metsec 公司一些部门的产品经营很成功,同时他们对自己的管理技能和公司的产品基础有信心。经过研究,管理层认为 Metsec 公司继续生存的最佳选择是特定业务被收购,其余业务被关闭。这样一来会产生 2/3 的企业冗员, TI 集团一向以厚待员工而闻名,出于公司信誉的考虑,集团要求如果管理层收购 Metsec 公司,必须要保证企业冗员的安排。为提高新公司的生存前景, TI 集团不想让 Metsec 公司由于太多的债务而陷于麻烦,因此,该集团为参与收购的管理者提供了一笔 20 万英镑的三年无息贷款,管理者团队出资 15 万英镑,获得 50% 的股权,其余 15 万元股权投资由工业投资人和工业股权资本提供,收购价格为 50 万英镑,净资产的折扣为 45.7 万英镑(融资结构如表 11-4 所示)。收购价格之所以非常低,主要原因是 TI 集团急于把 Metsec 公司出手。

表 11-4 Metsec 公司管理层收购的融资结构

	法定资本	认购资本	所有者/认购者
1. 股本金		15 万英镑	管理者团队,其中:
a) 普通股(每股 1 英镑)			赫斯特 32 000 英镑,其余管理人员 115 000 英镑,希尔 3 000 英镑
b) 累计可转换优先普通股(每股 1 英镑,股息 12%)		10 万英镑	工业投资人:62 500 英镑 股票资本受托人:37 500 英镑
c) 累计可赎回优先股(每股 1 英镑,股息 12%)		5 万英镑	工业投资人:32 500 英镑 工业股票资本:17 500 英镑
股本金合计		30 万英镑	
2. 贷款金额		20 万英镑	TI 集团
d) 长期贷款:3 年期无息贷款		25 万英镑	国民西敏银行
e) 允许展期偿付的 10 年期贷款		35 万英镑	
透支安排			
融资额总计		110 万英镑	

注:1. 所有发行的股票必须足额认购。

2. b)项所列可转换股票,转换时以平价转换,以 1:1 的比例转换成普通股。到 1985 年 10 月 21 日,所有优先普通股全部转换成普通股,所有优先股可以以平价赎回,取消或转成普通股。

3. e)项所列贷款允许展期支付。

收购的条款协议很复杂, TI 集团的支持对于收购的顺利完成起了很大的作用。收购后进行改革的当务之急是降低整个运营成本, 为此采取了一系列更有效的成本控制措施和更好的现金流管理手段。例如, 在库存控制上进行了更为严格的管理, 通过与供应商协调, 把以前每年 4 次采购次数提高到 20 次, 大大地降低了库存成本; 同时采购的付款信用期从原来的 30 天提高到 60 天, 减轻了运营资金的压力。收购之后首先面临的问题是企业的生存问题, 其次才是发展问题, 同时由于业务减少, 也使工作岗位减少, 为此进行了人员缩减, 将员工从原来的 500 人精减到 175 人, 原来一条生产线上需要 6~7 个人, 现在做同样的工作只需要 2~3 个人。通过改进作业用工方式, 大大提高了生产效率。

通过这样一些措施, 工人们把自己的命运与企业更紧密地联系在一起, 积极参与管理革新和技术革新, 正是通过这样一系列改进和企业文化的改变, 在收购后的几年里企业的生产能力获得持续提高。此外, 收购之后还提高了服务水平, 大大地改善了与客户的关系, 提高了试产反应速度, 并采取积极措施开发潜在的业务。从 TI 集团分离出来后, 公司的成本开支节约了很大一块, 管理风格也有了改变。最为重要的是, 管理层收购了之后, 企业的所有者和管理人员合二为一, 这种结合使管理者和企业的生存前景之间建立起了更为紧密的关系。由于从单纯管理人员变为企业所有者兼管理者, 不论在管理风格上, 还是在决策制定过程中对管理人员都有很大的影响, 其中最大的影响表现为在企业的投资和市场营销决策上更为谨慎了。

由于收购之后采取了一系列积极有效的改革措施, Metsec 公司的经营绩效有了显著提高。人们难以想象, 也就是几年的时间, 从 TI 集团准备关闭该公司, 出售时甚至无人问津, 到实施 MBO 之后竟发生了如此大的改变(如表 11-5 所示)。

表 11-5 收购前后 Metsec 公司财务状况的变化对比
(单位: 百万英镑)

	收购前								收购后			
	截至 12 月 31 日							截至 6 月 30 日	至 12 月 31 日的 18 个月	截至 12 月 31 日		
年份	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
销售额/百万英镑	9.5	8.9	10.4	11.8	13.5	15.3	13.1	5.7	10.7			
息前税前营业利润/百万英镑	0.8	0.3	0.4	0	0.6	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.7	1.4
销售利润率(%)	8.9	3.3	3.5	0.2	4.4	0.6	0.1	0.4	1.5	3.1	5.5	9.3
资本收益率(%)							4.0	3.7			39.0	51.7

在当初管理层收购时,管理层买不起 13 英亩的所占土地,为此从土地所有者 TI 集团取得土地的 18 个月租赁使用权,到期后 TI 集团暂时没有出售这块土地,又把 Metsec 的土地租赁期延长了 3 年。到了 1985 年,TI 集团最终决定卖出那块土地, Metsec 公司必须考虑解决土地问题。TI 集团愿意把土地卖给 Metsec 公司,售价为 80 万英镑。通过考虑不同的资金筹措方式,管理者团队认为在当时企业赢利的情况下通过公开发行人股票上市筹资是一个比较好的选择。之所以考虑到公开发行股票,还因为管理者团队计划在公司实行员工持股方案,降低他们由于收购时筹资所产生的个人负债,此外,他们还想通过收购其他公司来使 Metsec 公司尽快成长起来,收购也需要资金。

经过考虑,管理者团队及其他董事决定把他们拥有的股权转让 15.5%,向社会公开发行,保留的 34.5%的股权使他们仍然拥有控股权。公司在英国非挂牌证券市场(USM,也称作二板市场)成功上市之后,根据当时的股价,公司市值达到 837.5 万英镑,也就是说,在收购 5 年之后,公司的价值增值了 16 倍。

Metsec 公司在进行管理层收购之后经营状况的扭转有多方面的因素,包括成本的削减,组织结构的变化和企业文化的改变等,但最为重要的是管理者成为公司股东,极大地激发了他们对公司发展的热情和创造性,使得他们把公司的命运真正和自己联系在一起,能够投入更多的精力改进管理以促进公司的发展。

11.3 MBO 在中国的发展

11.3.1 MBO 在中国的发展现状

MBO 作为一种制度创新,对于企业的有效整合、代理成本的降低、经营管理水平的提高以及社会资源的优化配置等方面都具有重大意义。

1. 国有企业改革与 MBO

我国国有企业产权结构不合理已经成为严重制约企业发展的因素,由于国有企业长期以来处于“所有者(股东)名义上到位而实际上缺位或不够到位”的状态,导致企业投资的短线行为、决策不慎、追求规模扩张等一系列问题,而 MBO 为解决国有企业所有者缺位问题提供了一个有效的途径。此外,随着建立现代企业制度过程中经营者激励和国有经济布局战略性调整中的“有序退出”问题的凸现,MBO 收购亦成为我国政府(尤其是地方政府)解决资本退出和对管理层进行激励的一种手段。

MBO 作为一种企业产权改革方式在我国得到应用,是 20 世纪 90 年代以后从国有中小型企业开始的,当时,县级以下的国有企业最先开始各种类似于 MBO 的

形式进行企业改制。1992年山东的“诸城模式”实际上就是一种MBO的变形——企业职工和管理人员共同出资买断企业。到90年代后期,在地方政府支持下,以“企业全员持股、经营者持大股东”方式实现的对企业国有股的收购,是我国最为普遍的一类MBO模式。2000年,上市公司粤美的率先实施MBO,到2001年,上市公司的MBO逐渐成为市场热点。2003年3月,财政部建议“对采取管理层收购,包括上市和非上市公司的行为予以暂停受理和审批”,但由于“紧急叫停”只对涉及国有资产的上市公司和中央大企业有效,各地方的MBO的数量仍然很多。2008年,国资委组建,上市公司MBO又开始增多,与此同时,大量的非上市公司也正掀起新一轮的MBO高潮。随着2004年8月国有资产流失大争论的掀起,多家企业的MBO受到质疑,2004年12月,国资委叫停MBO。2005年4月14日,国资委、财政部共同发布的《企业国有产权向管理层转让暂行规定》指出:“(MBO)只允许4亿以下的中小企业尝试,大型国有企业暂不进行。”2006年1月22日,国务院转发国资委文件《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》,在此份文件中“管理层收购”字眼全部换为管理层增量持股,并延续了此前对国企改革“严格规范”的基调。

2. 非国有企业的发展与MBO

随着中国经济的发展,很多民营企业中存在的问题也暴露出来。据统计,中国的民营企业中有相当一部分在当时的历史条件下,挂靠政府或国有企业而戴上了集体或全民的“红帽子”,而实质上是私有企业或非规范化的股份合作制企业。随着企业规模扩大,企业管理变得更加复杂,再加上企业产权不明晰,导致企业管理、利润分配和企业发展规划等方面不规范,企业发展受到制约。中共“十五大”以后,我国对私有制企业进行了重新定位。一些以前名义上属于集体私有制,但实质上个人占有绝大部分股份或实际控制权的企业业主也发动了MBO,将企业转为民有、民营,其中,四通公司在1999年实施的改制因为比较接近西方典型的MBO,被认为是中国第一起真正意义上的管理层收购。MBO由于能够重新确认企业真实所有者身份、理顺产权关系、突破产权桎梏的功能而成为许多民营企业的现实选择。

11.3.2 中国企业与西方企业实施MBO的比较分析

由于社会制度环境、宏观经济背景、资本市场发达程度及企业经营体制等方面因素的不同,中国企业的管理层收购与西方(主要指欧美国家,下同)相比,具有不同的特征。在中国,管理层收购更多地负载了进行国有企业改革的历史使命。具体来说,双方的差异主要体现在以下几个方面^[14]。

1. 目的不同

西方的MBO的主要目的则是为了降低企业代理成本,是大集团精简业务或

对付敌意收购或进行私有化的产物。中国企业 MBO 的主要目的是明晰产权,解决国有企业所有人缺位问题,转变企业经营机制。

2. 收购主体范围与收购后股权结构不同

西方的 MBO 多以目标公司的管理层作为直接收购体,收购后股权通常由管理层和股权融资者持有。中国管理层普遍采用间接收购方式实施 MBO,管理层个人通常不直接出面受让股权,而是设立壳公司或借助于信托机构等第三方来完成收购。

3. 收购行为性质与杠杆效应体现不同

西方的 MBO 多属于财务性收购,多是利用高财务杠杆融资收购目标企业,并期望收购后将目标企业整体或分拆出售或重新上市而获得高额回报。中国的 MBO 则多属于战略性收购,是国有经济结构战略性调整的产物。

作为杠杆收购的一种,西方国家 MBO 的财务杠杆效应主要体现在目标公司层面,即收购方在管理层收购后对目标公司的财务结构进行调整,形成高财务杠杆的资本结构,并从中获取直接收益。而中国 MBO 的财务杠杆效应主要体现在收购主体层面(管理层个人或壳公司),其原因在于中国 MBO 只是相对性收购,管理层作为收购方只是成为目标公司的相对大股东,处于相对控股地位,而不能对目标公司的资本结构和财务结构进行足够大的调整。

4. 融资手段不同

西方国家 MBO 操作过程中,融资手段多样化且非常灵活,管理层通常只付出收购价格中的一小部分,其余资金均通过债务或股权融资等方式筹措,银行、保险公司、养老基金、风险投资公司等大的机构投资者均可加入到资金提供者队伍中来,并可利用现金、股票、公司债券、认股权证、可转换债券等多种支付工具。而中国 MBO 实施中可以依赖的合法融资渠道较少,管理层通常需要自筹资金,或求助于不规范的地下私募基金,收购的支付工具单一,以现金为主。

5. 定价模式不同

西方国家因企业产权交易市场较为成熟,定价模式拥有充分的数据支持和规范的中介参与,同时辅以敌意收购、公开竞价和标准化的程序,使得价格的确定相对较为合理。以美国为例,MBO 中交易价格的确定通常有以下三个基准:一是每股市价,近几年中 8~10 倍的市盈率通常被认为是一个公道的价格;二是企业财务结构是否健康,如企业债务清偿及经营现金流情况等;三是企业的后续发展潜力,如企业的隐藏价值等。而中国 MBO 的定价透明度较低,缺乏市场化的定价机制,定价多以企业每股净资产价值为基准进行一定的调整,并且,影响定价的因素较多,如管理层对企业发展的贡献与其权威性,企业对地方经济的影响、政府或大股东的支持力度等,交易本身尚缺乏规范的定价模式。

知识链接 ▷▷

在资产基础上的估价——托宾 Q 模型

这一模型是以企业资产和其市值之间的关系为基础的,即一个企业的市值与其资产重置成本的比率。资产的重置成本是收购与该资产完全相同的另一资产的成本。

$$Q = \text{企业市值} / \text{资产重置成本}$$

一家企业的市值超过它的首置成本,表明企业拥有某种无形资产,例如未来增长机会。超过值也可以被认为是利用这些机会的建议价值。因此,一家企业的价值由两个元素构成:

$$\text{企业价值} = \text{资产重置成本} + \text{增长机会价值}$$

Q 值同市盈率一样被用来作为一个评估工具。然而,一个标准 Q 值的选择比市盈率的情况更困难。即使企业从事相同的业务,其资产结构也有很大的不同。此外,对企业成长机会的评价并非易事。不同企业的成长机会并不一定是明确的。例如,在世界不同地方运营的两家石油开发和生产的公司,就有不同的成长机会。在一些其他部门,例如地产,尽管企业的单项资产评估更容易,但是价值增长机会仍是一个问题。

使用 Q 值进行评估还有其他局限性。在一些国家如英国,公司会计报告的资产不是以重置成本估值的,大多数企业是以历史成本估价。尽管频繁的再评估允许已报告的企业资产价值最大限度地接近其重置成本,但这种实践并没有被所有企业一致采纳。因为现行会计制度下的再评估不是强制性的。因此,分析家通常用股本的市值和负债的账面值之和作为公司的市值。但这仅仅是一个对企业市值的粗略估计。我国公司会计报告资产也是以历史成本估价,企业的市场价值也很难确定,故 Q 值也难以准确计算。因此,在实践中,被广泛使用的是 Q 值的近似值,它等于股票市值与企业净资产值的比率。净资产是企业资产中可以归于股东的部分。这个比例被称为“市场账面值”,或者简单地称为价值比率。

6. 法制环境和政府干预程度不同

在法制环境方面,西方国家证券法律体系相对完善,规范管理层收购活动的法律规则也较为全面细致,MBO 的实际操作相对规范。而中国由于长期计划经济体制的影响,以及证券市场本身的短暂发展历史,目前仅有中国证监会《上市公司收购管理办法》等少数规定涉及管理层收购,有关 MBO 的系统法律规范的形成还有待时日。在政府干预程度上,西方除了通过 MBO 实现国有企业私有化以外,其他 MBO 均属市场行为,不受政府干预。而国内 MBO 作为产权变更的一种新形式,其实施则受到政府部门、地区、行业的限制和约束,政府的干预贯穿 MBO 的全过程。

7. 风险资本介入程度不同

西方 MBO 的风险资本介入程度很深,风险资本投资机构通常会大规模地参与管理层收购,在资金或其他方面为管理层或目标企业提供重要的支持。管理层收购之后,风险资本投资机构往往在目标企业的经营决策方面发挥重要影响力,帮助目标企业建立完善的财务控制与客户服务体系,并显著提高目标企业的经营效益。而中国目前因风险资本的发展尚处于初级阶段,故对 MBO 的介入程度相对还较浅。

8. 收购形式及结果不同

在目标公司为上市公司时,西方的 MBO 多采用要约收购形式,收购标的主要是公司发行在外的流通股份,收购完成后通常出现公司“下市”的结果。而中国上市公司的 MBO 则多采用协议收购形式,收购的是不可流通的国有股或法人股,收购方都会尽力避免收购完成后出现公司“下市”的结果。

9. 管理层在收购后目标公司中的地位不同

在中国,受国内相关市场因素的限制,如缺乏风险投资者、融资工具单一、退出渠道不畅等,在 MBO 中,管理层大都处于主导地位,并持有收购后目标公司较大比例的股份,故在收购后通常都持有目标公司的相对控股权。而西方 MBO 完成后,居于控股地位的往往是提供了大量权益投资的机构投资者,管理层只负责商业计划的制定和收购完成后的经营运作。仅在机构投资者退出并向管理层转让部分股权的条件下,管理层才可能真正成为目标公司的控制者。

10. 发展程度与种类不同

西方 MBO 的发展已经处于相对成熟的发展阶段,MBO 类型众多,实践中有大量的 MBO 的变种形式;而国内 MBO 的发展尚处于初级阶段,还很不成熟,表现在 MBO 形式单一,法律所许可的标准的 MBO 类型较少,多是在不断摸索完善中的管理层收购的雏形。

11.3.3 MBO 在中国发展的制约因素

由于 MBO 在中国尚处于起步阶段,所以在将其与中国特有国情相结合的过程中暴露出不少问题。

1. 法律法规问题

目前企业实施 MBO 的最大障碍来自法律方面。我国目前并没有专门的 MBO 实施条例,使得我国实施 MBO 存在着许多方面的法律制度的缺陷,在实施条件上限制了 MBO 的发展,表现在以下几个方面。

(1) 个人(自然人)作为收购主体的障碍

MBO 是一种杠杆收购,收购资金主要通过融资解决,管理层作为个人进行融

资,主要采取以所收购的企业的资产作为抵押向银行贷款的办法。但我国《公司法》第六十条明确规定:“董事、经理不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。”新颁布的《上市公司收购管理办法》也规定:“被收购公司不得向收购人提供任何形式的财务资助。”即使管理层获得了信用贷款,按照《贷款通则》第二十条的规定,借款人是不得用贷款从事股本权益性投资的。因此,个人凭借银行贷款为 MBO 融资基本上是不可行的。

(2) 壳公司作为收购主体的障碍

由目标公司管理层注册成立壳公司,以目标公司的资产作担保进行融资,对目标公司进行收购,是国外 MBO 的普遍做法。但我国《公司法》第十二条明确规定:“公司向其他有限责任公司、股份有限公司投资的,除国务院规定的投资公司和控股公司外,所累计投资额不得超过本公司净资产的百分之五十。”实际上使管理层通过设立壳公司,进行杠杆收购无法进行。许多实施 MBO 的壳公司的实际投资额都远远超过了注册资本的 50%,这些 MBO 实际上是不合法的。

(3) 职工持股会作为收购主体的障碍

在我国的管理层收购案例中,为避免与《公司法》中“有限责任公司的股东人数不能超过 50 人”的法律规定相冲突,也有采用职工持股会代替员工作为收购主体的做法,如四通公司。但目前职工持股会的法律地位并不明确,通常将其性质规定为社会团体法人,而社会团体法人按有关法律规定属于非营利性机构,不能从事营利性活动,因此,严格来讲,职工持股会是不能从事有关投资活动的。

2. 融资问题

MBO 是典型的杠杆收购,国外的 MBO 的收购资金的 80%都是通过对外融资获得的。相对西方国家,我国在融资方面存在较大障碍:现行国内商业银行对贷款的限制非常严格,使 MBO 从银行融资的可能性非常小,而信托公司、证券公司和保险公司等金融机构既不允许也没有能力介入这种融资业务;由于我国金融市场不够发达,融资工具品种较少,在权益融资中不能发行优先股,权益融资和债务融资之间缺乏相应的转换工具,债务融资中缺乏信用贷款、卖方融资、公司债券、次级票据等融资工具。融资方式单一,融资渠道不畅,导致了管理者采取非法集资、通过关联交易赚取收益等违法手段筹集资金。此外,由于相关金融行业发展滞后,缺乏战略投资者。

知识链接 ▷▷

西方 MBO 的融资方式

20 世纪 80 年代,西方国家 MBO 以债务融资为主,抵押贷款和发行垃圾债券等都是较为普遍的融资模式,进入 90 年代,权益资本融资在 MBO 融资中的比重开始增加。在英国,80 年代末,权益资本在融资结构中的比例平均为 9.7%,目前

这一比例已上升到 40% 左右的水平。专门的 MBO 基金、声誉良好的私募基金越来越多地进入 MBO 融资市场,使 MBO 摆脱了债务契约所带来的严格限制而在收购安排上更具灵活性。

在美国通常运用的 MBO 融资结构包括:首先,商业银行愿意提供收购资金的 15%~35% 的贷款,以流动性很强的库存原材料、在产品、产成品或应收账款作为抵押,因而利息率也比较低。其次,以固定资产为抵押发行优先债券(senior debt),通常为收购资金的 25%~50%,购买此债券的通常是不愿意承担风险的商业银行,利息率也较低。再次,发行无抵押的次级债券(subordinated debt),通常为收购资金的 10%~30%,由于是无抵押债券,且此时公司的负债率很高,信用评级低,有时债券的利息率高达 15%,称为垃圾债券(junk bond),购买此债券的通常为基金、养老金、保险机构、风险投资机构等。最后,管理层的自有资金通常为收购资金的 5%~10%,有时职工也参与收购,提供资本金。

3. 定价问题

由于收购者购买的不是停留在某一时点上的资产,而是购买拥有支配这些资产并使其在以后相当长时间里产生效益的权利,因此,确定收购价格时应该充分考虑企业的未来赢利能力、后续发展能力和市场拓展空间。我国在资产定价上缺少能自由交易的产权市场,价格发现机制、监督机制和中介服务机构等都不健全,故确定合理收购价格就成为实施 MBO 的障碍之一。

我国的实践中,净资产法一直是产权交易定价的主要方法,特别是在国有股转让过程中,企业账面净资产是交易定价的主要依据,也是考察国有资产是否流失的主要标准。在具体实践操作中,MBO 收购的定价基本上是在每股净资产的基础上再给予一定的折让。收购价格远远低于每股净资产。管理层为了获得更低的收购价格,往往还隐瞒利润,扩大账面亏损,以压低每股净资产,从而造成国有资产的流失。

4. 信息披露的问题

《上市公司收购管理办法》中对信息披露作了基本要求:管理层、员工进行上市公司收购的,被收购公司的独立董事应当就收购可能对公司产生的影响发表意见,独立董事应当要求公司聘请独立财务顾问等专业机构提供咨询意见,咨询意见与独立董事意见一并予以公告;独立财务顾问应分析被收购公司的财务状况、就收购要约条件是否公平合理、收购可能对公司产生的影响等事宜提出专业意见。从已经完成 MBO 的上市公司信息披露情况看,信息披露很不完整,缺乏及时性和有效性,表现为对资金来源和还款方式没有详细披露;没有具体披露收购主体的股权构成及对目标公司的直接或间接的控股情况;有的披露了收购价格,但对收购价格的确定依据未作进一步的说明;没有披露上市公司聘请的律师对收购价格、资金来源、还款方式等合法性出具的法律意见。

5. 中介机构不健全问题

实施 MBO, 有一系列必要而复杂的工作要做, 包括与政府与原股东沟通, 对目标公司估值、协商谈判、安排融资、设计公司发展战略、资产重组等诸多环节, 涉及到资产、财务、政策、法律等方面问题, 必须要借助于中介机构, 包括资产评估机构、会计师事务所、律师事务所的支持, 以保证 MBO 的顺利实施。但目前我国中介机构还不健全, 实施 MBO 所需要的经验和人才都很缺乏, 在 MBO 操作中, 大多只是帮助设计收购方案, 还难以在融资、谈判、收购后的整合中发挥作用, 更难以在管理层的股权分配上和管理上提供有效的建议。

6. 财务问题

MBO 属于典型的杠杆收购, 管理层自有资金仅占收购资金的 5%~10%, 其余全部靠外部融资的形式筹款, 在杠杆收购中, 最大的风险是偿债风险, 由于杠杆收购资本结构中债务资本比例很大, 利息负担沉重, 所以偿债压力极为沉重。国外 MBO 实施成功后通常是通过变卖目标企业的部分资产、企业转卖和二次上市成为公众持股公司等途径来偿还收购资金, 而我国管理层收购融资的还款渠道单一, 主要依靠收购后企业经营活动中产生的现金流, 一旦企业对于现金流安排不当, 或经营不善, 就有可能被巨额债务压垮。另外, 由于管理层是负债收购, 收购完成后急于偿还部分债务, 就有可能占用企业发展资金或经营活动所需要的正常的流动资金, 导致投资回报率降低, 甚至影响企业的日常运作, 也会引发财务危机。

7. “一股独大”的问题

MBO 完成后, 管理层的所有权和经营权合二为一, 这在一定程度上有利于调动管理层的积极性, 但如果公司的监管没有跟上, 治理结构没有得到完善, 目标公司就有可能出现以管理层为基础的新的“一股独大”(过去是国有股东“一股独大”)和“内部人控制”, 并产生损害中小股东和其他利益相关者的权益的可能性。例如, 持大股的管理层在分红等主要决策中可能会表现出较大的个人倾向; 因管理层收购时进行了大量融资, 管理层有可能利用关联交易等办法转移目标公司的利润, 以缓解其财务压力。

11.3.4 中国 MBO 的发展道路

1. 完善相关的法律法规

尽快制定和完善适合我国国情的 MBO 的法律法规制度。一是在收购主体方面, 法律应明确赋予自然人作为上市公司流通股的收购主体资格; 对《公司法》有关对外投资不得超出净资产 50% 的限制作适当的修改; 进行关于职工持股会的相关立法, 包括对职工持股会的合法地位、持股比例和资金来源、职工持股方式与流通、管理层控股上限比例等做出明确规定, 为借助职工持股会进行 MBO 运作提供法

律依据。二是进行 MBO 的专项立法,主要对收购主体、评估定价、融资方式、信息披露和 MBO 企业监管等问题做出具体规定,明确管理层收购的基本原则,对 MBO 的主体资格、收购主体的权利和义务、收购对象的范围以及具体的法律责任等问题进行详细、统一的规范。三是尽快出台国有资产管理法,让国有资产有人负责,让国有企业出资人到位。保障国有资产保值增值,杜绝利用 MBO 侵占国有资产的行为发生。

2. 拓宽融资渠道,杜绝财务隐患

拓宽融资渠道要从几个方面着手:

(1) 加快金融体制改革,完善金融市场,为企业顺利实施 MBO 提供良好的融资环境。

(2) 创新金融工具。包括建立信用评级体系,促进企业信用贷款的发展;逐步放宽商业银行贷款的有关限制;放宽企业债券的发行限制;探索次级债务工具;建立企业优先融资机制。

(3) 培育机构投资者。机构投资者是指在一个公司大量持有债券与(或)股本的投资机构,如证券公司、养老基金、共同基金、保险公司等,他们通过认购收购方发行的垃圾债券、优先股、认股权证等融资工具在为 MBO 筹措资金、改善融资结构的同时也对管理层起监督作用。

(4) 挖掘更多的 MBO 借贷资金还款来源,除了经营分红这一重要的还款资金来源外,还可以采用以下几种方式:

- 1) 变现部分资产。
- 2) 转让部分股权。
- 3) 引入战略投资者。

此外,MBO 的还款还可以通过将部分业务分拆上市,以管理层持股公司境外上市等方式获得资金。通过多渠道筹集 MBO 还款资金,从而降低企业财务风险。

3. 确立合理的收购价格

在发达国家的 MBO 中,一般聘请中介机构进行运作,有一套相对成熟的定价模式和操作方式,标准化程度较高,收购价格的确定也就比较合理。我国目前缺乏这样的中介机构,目前可行的方式是:

(1) 短期内,建立公开竞价制度,即首先由合法中介机构(国有股转让必须由政府指定中介机构)进行价值评估,然后将股权评估值作为底价,通过拍卖、挂牌或招标投标方式进行竞价,竞价的结果作为股权转让价格,增加买方的数量,改变 MBO 的“一对一”交易。所有的国有股权都必须经过公开竞价的方式进行转让。

(2) 长期内,加快全国统一的产权交易市场建设,专门用以进行大宗企业股权交易。从而避免低价转让国有资产造成的流失。

4. 完善信息披露制度,强化对 MBO 的全程监管

首先,制定和完善 MBO 信息披露制度;其次,加大信息披露不真实、不完整的

惩处力度,大幅度提高违规 MBO 的成本;最后,加强对 MBO 的全程监管,特别是对国有企业。在允许企业实施 MBO 之前,聘请专业机构对企业进行严格的审计,分析被收购企业的财务状况,就相关事宜提出专业意见,并予以公告;MBO 完成后,在公司内设独立董事、独立监事以制衡大股东,防止新的“一股独大”、减轻“内部人控制”带来的问题;此外,还须披露 MBO 的后续计划,特别是对上市公司,如是否改变公司的主营业务方向,是否拟对公司的重大资产、负债进行处置,以后的营运计划等,以防止可能出现新的“道德风险”。

5. 大力发展中介机构,培养所需专业人才

中介机构包括资产评估机构、会计师事务所、律师事务所、投资银行等。这些机构我国虽有,但还很不成熟,特别是具有实施 MBO 经验的中介机构就更少。培养和发展高素质的中介机构是当务之急。中介机构应吸收和培养熟悉 MBO 业务的人才,同时,学习西方发达国家同行的经验,不断提高专业技能和经验,在企业实施 MBO 的定价、融资、谈判和收购后的整合中发挥其重要的作用。

11.4 MBO 操作方式

11.4.1 MBO 的适用范围

MBO 作为一种并购方式,并非适用于所有的企业类型,在实际应用中,企业需要考虑包括自身的行业属性、历史沿革、发展现状和市场前景等多种因素,全面评估收购的可行性,这样才能保证收购的顺利进行和收购后企业的成功运作。

1. 西方国家的选择目标企业的标准

美国最早、最大和最著名的专门从事杠杆收购的公司——KKR(Kohlberg Kravis Roberts)公司在总结多年经验的基础上认为,实施 MBO 的目标企业应当具备以下条件^[20]:

- (1) 具有较强且较稳定的现金流产生能力。
- (2) 企业经营管理层在企业管理岗位上工作年限较长(通常达到 10 年以上)且经验丰富。
- (3) 企业具有较大的降低成本、提高经营利润的潜在空间和能力。
- (4) 企业债务比较低。

享有国际盛誉的管理层收购专家——莱特教授在系统研究欧美各国的 MBO 案例后认为,成功的 MBO 应具备以下几个要素。

(1) 目标公司的经济活力

表现欠佳是公司出售的一个明显且重要的理由,但业绩不良也可能仅仅意味着在现有所有权结构下收益低于预期。所有权结构的改变可以提供一种改变赢利的机会,但公司本身质地必须是健康的,即应具备下列四方面的活力因素^[17]:

1) 公司当前及未来产品的范围必须具有市场吸引力。

2) 作为所有人的公司经理改变先前经营策略并引进新产品及开拓新市场的能力也决定着企业的成功。

3) 公司的融资能力,公司的客户与供应商的稳定性。

4) 公司的经营成本及其可控性。

(2) 管理层的能力

包括协调能力、日常经营能力、企业家精神。在收购中,管理层应组成一个独立团队而非一个人,管理层应占据目标公司的核心高级岗位,以确保公司治理结构中各项功能的正常发挥。

(3) 资产的变现能力

理论上说,价格建立在资产的机会成本之上。如果公司面临清算的紧急危险中或者处于一个衰退性行业,正确的收购价格应建立在可变现的净价值之上。在此情形下,账面价值很可能是无关紧要的。反之,若公司既非处于清算危险中,也非处于长期衰退的行业,经理们通常会期望支付一个比资产潜在赢利基础高得多的价格。

2. MBO 在中国的适用范围

借鉴西方发达市场经济国家的经验,在中国成功实施 MBO 的企业应具备以下几个条件。

(1) 大股东支持

管理层收购所服务企业的股份,出让方一般是企业原来的大股东,因此,大股东的支持成为 MBO 成功运作的前提,尤其涉及收购国有股份时,这种支持更显关键。

(2) 管理层多年来为企业发展做出贡献

在我国 MBO 实践中,第三方与管理层竞价收购的现象出现不多,这主要是因为出让方已与管理层在事前达成默契,而这种默契的基础是管理层多年来为企业的发展作出了巨大贡献。很多企业在发展历程中自然形成了“企业领袖”和“核心决策层”,一般也得到了大股东(往往也是出让方)和当地政府的认可。为保证企业经营的连续、稳定,在股权出让时优先考虑管理层作为受让方。

(3) 潜在的管理效率空间

是否具有潜在的管理效率空间可依据目标企业是否经营业绩突出、运作规范以及是否具有发展前景和内在价值来判断。企业的内在价值主要体现为行业发展状况、企业发展空间和资产赢利能力。在潜在管理效率空间较大的条件下,收购之后,管理层即可通过提升管理效率来降低成本、缓解偿债压力。

(4) 经营现金流稳定

MBO 作为杠杆收购中的一种,管理层需要依靠借贷手段筹措收购所需的绝大部分资金。并需要在 MBO 之后的较长时间内承担较大的还本付息压力。这就要

求 MBO 的标的企业或管理层能够掌控一定的其他经济资源,在整个还本付息期间提供相对稳定的现金流量,以保障收购资金的顺利偿付。这里强调的“经营”现金流,指主营业务所产生的现金流量。

(5) 高素质的管理团队

适合进行 MBO 的企业,通常拥有一支高素质的管理团队。管理层通常应具有较长的在岗年限、丰富的工作经验、合理的年龄结构及较强的团队互补性,这样才能有较强的经营管理能力和风险承受能力。

11.4.2 MBO 操作方案的设计

从技术上看,一个完整的 MBO 操作方案包括以下内容。

1. 选择收购目标

确定收购的范围和对象,是整体收购公司还是部分收购,如果是部分收购,应明确要收购的资产、业务和人员,哪些需要剥离和分拆,如何剥离或分拆对未来公司的负面影响小、收益大。

2. 明确收购方式

收购方式包括现金收购、资产收购和股权置换。收购方式应视企业具体情况而定,收购方式应简单易行,容易操作。

3. 设计收购主体

需要设计一个壳公司作为收购主体。壳公司的股权安排必须有利于管理层对公司的控制和实现对目标公司的收购。

4. 确定收购价格

制定收购价格要有科学的依据,做到公平、合理,考虑相关各方的利益。

5. 确定收购后新公司的股权结构和资本结构

新公司的股权结构和资本结构的设计要考虑到三个方面的因素,即收购成本、管理层对公司的控制力和公司的治理结构安排。

6. 确定融资方式及还贷方案

包括确定融资渠道、抵押方案、资金成本测算,收购资金的付款方式及还贷方案。

7. 建立收购团队,制定收购计划

抽调专门人员组成收购团队,组织负责收购的各项工作。制定详细可行的收购计划,根据计划统筹安排、分步实施。

8. 确定收购后新公司的整合方案、治理结构安排

包括收购完成后公司的资产、业务和人员的整合方案,公司的治理结构和管理架构的建立和完善。

其中的三个核心问题是:定价问题、融资问题、法律问题。

11.4.3 MBO 的操作程序

规范的 MBO 操作程序主要包括三个阶段,如图 11-1 所示。

第一阶段:MBO 方案的策划准备阶段;

第二阶段:MBO 的实施阶段;

第三阶段:MBO 完成后的后续整合阶段。

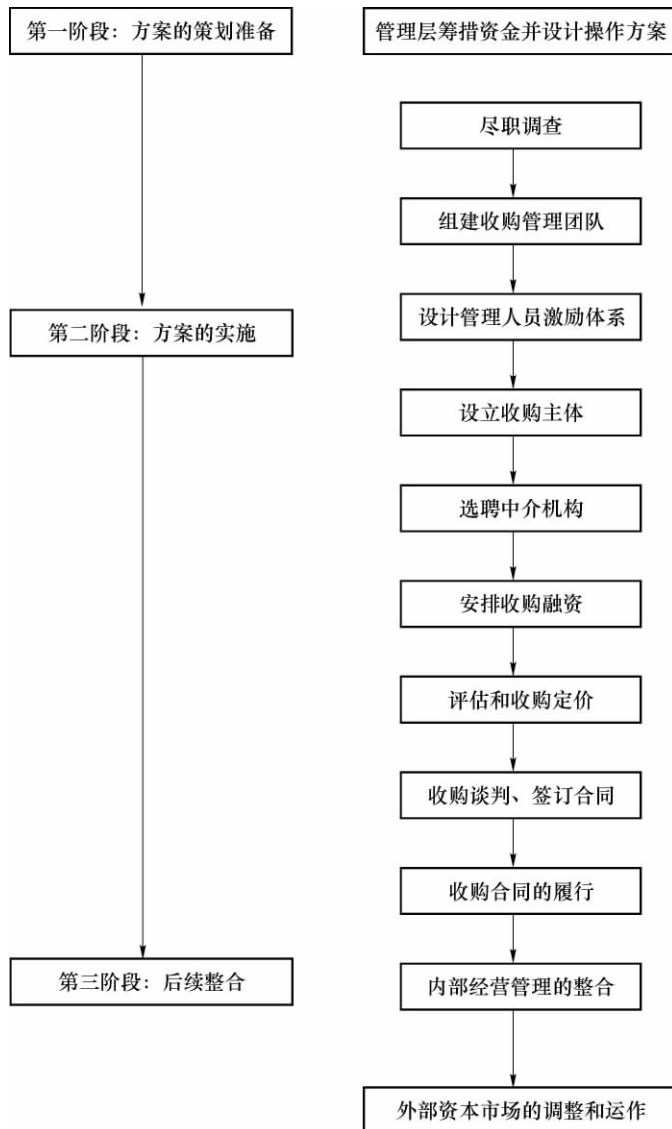


图 11-1 MBO 的操作程序图

1. MBO 方案的策划准备阶段

MBO 方案策划准备阶段的主要工作程序和活动包括以下几方面的内容。

(1) 尽职调查(MBO 的可行性分析)

尽职调查(Due diligence),亦译作审慎调查,主要目标是了解和调查目标企业(以及目前的企业所有者),以确定交易能否较好地满足购买的需要;通过核实与确认相关重要事项,使意外情况和交易后与原所有者争议最小化;保留原所有者在交易完成后对企业有所贡献的机会;充分了解目标企业的企业文化,审慎有序地实施必须进行的改变。

尽职调查可以由收购者自己进行,也可以借助中介机构进行。调查侧重点是公司的实际价值,它是确定收购价格的依据。尽职调查的重点内容包括经营状况调查及评价、财务调查、财务评价、法律调查及评价、治理调查及评价共五部分。

(2) 组建收购管理团队

以目标公司现有的管理人员为基础,由各职能部门的高级管理人员和职员组成收购管理团队。组建管理团队时,应从优势互补的角度考虑,引进必要的外部专家和经营管理人员,同时剔除掉内部那些缺乏敬业精神和团队协作的原管理人员或高级职员。通常情况下,管理团队以自有积蓄或自筹资金提供 10% 的收购资金,作为新公司的权益基础。

(3) 设计管理人员激励体系

管理人员激励体系的核心思想是通过股权认购、股票期权或权证等形式向管理人员提供基于股票价格的激励报酬,使管理人员成为公司的所有者和经营者,其收入及权益与公司盈亏直接挂钩,从而充分发挥其管理才能和敬业精神。

(4) 设立收购主体——壳公司

由管理团队作为发起人注册成立一家壳公司或称为“纸上公司”,作为拟收购目标公司的主体。壳公司的资本结构就是过渡性贷款加自有资金。设立新公司的原因是因为管理层作为一群自然人要实现对目标企业资产的收购,必须借助于法人形式才能实现。因此,在这种情况下,管理层在组建管理团队后,首先要在目标公司的经营业务的基础上设计公司框架,制定公司章程,确定公司股份认购原则,发起设立有限责任公司。

(5) 选聘中介机构

管理团队应根据收购目标公司的规模、特点以及收购工作的复杂程度,选聘专业中介机构,包括律师事务所、会计师事务所、评估事务所、投资银行等来协助 MBO 业务操作,提高并购成功的可能性。

(6) 安排收购融资

在 MBO 操作过程中,管理层只付出收购价格中很小一部分,其他资金债务融资筹措。其中所需资金的大部分(50%~60%)通过以公司资产为抵押向银行申请

抵押收购贷款。该项款可以由数家商业银行组成新抵押来提供。这部分资金也可以由保险公司或专门进行风险资本投资或杠杆收购的有限责任公司来提供。其他资金以各级别的次级债券形式,通过私募(针对养老基金、保险公司、风险资本投资企业等)或公开发行人高收益率债券来筹措。

2. MBO 方案的实施阶段

(1) 评估和收购定价

目标公司价值的确定不外乎两个依据:一是根据目标公司的赢利水平评价,二是按照目标公司的账面资产价值评价,目标公司的估价可以委托专业评估机构完成。管理团队在确定收购价格时,要充分考虑以下几方面的因素。

1) 建立在公司资产评估基础上的各价值因素:固定资产、流动资产的价值;土地使用价值;企业无形资产价值;企业改造后的预期价值;被转让的债权、债务;离退休职工的退休养老、医疗保险和富余人员安置费用等。

2) 外部买主的激烈竞争。

3) 足够的筹资手段,并确保盈余和资产出卖的收益能负担筹资成本。

4) 把握和利用与原公司决策者的感情因素和公司内幕消息,争取竞争条件下的最可能争取的价格优惠。

(2) 收购谈判,签订合同

这一步是 MBO 的核心和关键步骤。在这一阶段,管理团队就收购条件和价格等条款同目标公司董事会进行谈判。收购条款一经确定,MBO 便进入实质性阶段,管理层与目标公司正式签订收购协议书。收购协议书应明确双方享有的权利和义务,其主要内容如下:

- 1) 收购双方的名称、住所、法定代表人;
- 2) 企业收购的性质和法律形式;
- 3) 收购完成后,被收购企业的法律地位和产权归属;
- 4) 收购的价格和折算标准;
- 5) 收购涉及的所有资本、债务的总金额;
- 6) 收购方支付收购资金来源、性质、方式和支付期限;
- 7) 被收购目标公司的债权、债务及各类合同的处理方式;
- 8) 被收购目标公司的人员安置及福利待遇;
- 9) 违约责任、合同生效期限;
- 10) 其他事项。

(3) 收购合同的履行

收购集团按照收购目标或合同约定完成收购目标公司的所有资产或购买目标公司所有发行在外的股票,使其转为非上市公司。收购完成,根据收购具体情况办理下列手续和事项:

1) 审批和公证。协议签订后,经双方法定代表人签字,报请有关部门审批,然后根据需和双方意愿申请法律公证,使收购协议具有法律约束力,成为以后解决相关纠纷的依据。

2) 办理变更手续。收购完成以后,意味着被收购方的法人资格发生了变化。协议书生效后,收购双方要向工商等有关部门办理企业登记、企业注销、房产变更及土地使用权转让手续,以保证收购方的利益和权利。

3) 产权交接。收购双方的资产交接,须在律师现场见证、银行和中介机构等有关部门的监督下,按照协议办理移交手续,经过验收、造册,双方签证后,会计据此入账。收购目标公司的债权、债务,按协议进行清理,并据此调整账户,办理更换合同、票据等手续。

4) 发布收购公告

这是收购过程的最后一道程序。把收购的事实公诸于社会,可以在公开报刊上刊登,也可由有关机构发布,使社会各方面知道收购事实,并开始调整与之相关的业务。对于上市公司必须严格按照证券法及其他管理制度的要求进行信息披露。

3. MBO 完成后的后续整合阶段

MBO 完成后的后续整合可以分为两大部分:内部经营管理的整合和外部资本市场的调整和运作。

(1) 内部经营管理的整合

刚刚完成 MBO 的公司,内部机构、经营管理、生产情况及财务状况等方面都处于过渡时期、交接状态,急需一段时间的高效管理、调整和整合来稳定局面。

1) 组织机构的变更。MBO 之后的第一件事是召开股东大会,改组董事会,实现对公司的最终实际控制权。其次是调整管理层,形成适应 MBO 后公司发展的新的管理层。

2) 财务结构的调整。MBO 主要是通过借贷融资和杠杆收购来完成的,MBO 后的新公司在资产结构上发生很大变化,企业财务结构的特点是高负债率。这种财务状况要求管理者具有较强的组织运作资本的能力,以保证既定融资方案的顺利实施,满足出资方的要求,增加出资方的信心,同时也要使股东看到融资初期确定的资本回报预期的可实现性。保证公司财务状况稳定是管理层面临的重要任务。

3) MBO 后公司经营管理的调整与整合

经营管理调整与整合的核心内容是管理层通过对原来经营管理中所存在问题和弊病的分析,重新制定发展战略和调整经营政策。主要手段包括:

- ① 降低公司生产成本、提高产品边际收益率。
- ② 提高管理效率,减少管理费用。
- ③ 整合人力资源,调整薪酬结构。
- ④ 增强员工工作责任感和凝聚力。

⑤ 采取有效措施,稳定、改善与客户关系。

⑥ 利用公司经营管理上发生重大变革的机会,调整公司原有的信息传递渠道,提高市场反应速度,做到内部高效通畅,外部及时准确。

⑦ 根据原公司存在的管理问题,改变公司管理风格,建立适应公司特点的积极、高效的企业文化,保证公司经营的稳定。

(2) 外部资本市场的调整和运作

在顺利完成内部经营管理整合之后,管理层应开始重点考虑股权资本的流动性,制定和实施上市或再上市计划,或者出让部分或全部股权。如果目标公司为非上市公司,MBO 完成后,管理者往往会对该公司进行重组整合,待取得一定的经营绩效后,通过公司公开发行股票实现首次公开上市(IPO),使投资者获得超常回报。如果目标公司为上市公司,MBO 完成后,就有可能变成一家非上市公司(在中国目前没有这种情况,主要原因是因为管理层只是相对控股以及不愿意放弃壳资源,从长远看,以后上市公司的管理层收购完成之后,可能会有部分企业现转为非上市公司,经过一段时间的调整后,再寻找机会上市)。管理者为了使 MBO 最终实现高额回报,在经营一段时间后,又会寻求成为一个新的上市公司进而套现,这就是 SIPO。

无论 IPO 还是 SIPO,核心都是为公司融到更多资金,并使身为股东的管理者的价值得到市场承认,使他们最终从管理层收购中获得丰厚回报。上市并不是所有实施 MBO 公司的唯一出路,通过出售股权,同样能够实现管理者在 MBO 中的收益。经过内部调整后的新公司,已经获得可持续发展的能力,公司有较好的发展前景和赢利能力,管理者这时出卖全部或部分股权,就可以兑现在 MBO 中的获利。

案例分析 ▷▷

宇通客车的前身郑州客车厂始建于 1963 年。1993 年,郑州客车厂与中国公路车辆机械公司、郑州旅行车厂共同发起以定向募集方式设立郑州宇通客车股份有限公司,1997 年 5 月 7 日在上海交易所公开发行上市,郑州市国资局拥有 100% 股份的宇通集团有限责任公司(以下简称“宇通集团”)以国有股的形式为上市公司的第一大股东。上市公司在董事长兼总经理汤玉祥的领导下迅速成长,在上市公司中业绩优良。在国有经济战略布局调整、有进有退的宏观背景下,郑州市政府准备谋求国有资本的退出,同时董事长兼总经理汤玉祥在公司中的企业家信誉和控制力已经得以确立。

2001 年 3 月,宇通客车总经理汤玉祥与 22 个自然人设立了收购主体——上海宇通创业投资有限公司,注册资本 12 053.8 万元,宇通集团出资 2 000 万元,汤玉祥出资 1 000 万元并为法人代表。2001 年 5 月,宇通集团把所持宇通创业 2 000 万

股的股份转让给汤玉祥,转让后宇通集团不再持有宇通创业股份,这样汤玉祥共持有宇通创业 24.89%的股份。接着,上市公司第一大股东郑州宇通集团有限责任公司所有者——郑州市国有资产管理局与上海宇通创业投资有限公司、河南建业投资管理有限公司签订《关于宇通集团股权转让协议》及《股权委托管理协议》。宇通集团持有上市公司国家股股份 2 350 万股,占公司总股份的 17.19%,郑州国资局协议将所持有的宇通集团 89.8%的股份转让给上海宇通,另外 10.2%的股权转让给河南建业。

以上股权转让在按有关规定进行报批期间,郑州国资局将宇通集团股权(含持有上市公司国家股 2 350 万股)委托宇通创业代为管理。股权转让成功后,宇通创业将间接持有上市公司股份 2 110.30 万股,占总股份的 15.44%。河南建业间接持有宇通客车股份 239.7 万股,占该公司总股份的 1.75%。宇通创业间接控制了上市公司——宇通客车。这就是被认为“第一例公开以上市公司国有股为对象而实行的 MBO”。

据河南省财政厅此后的一份调查,在双方签署协议之后的 40 个工作日内,收购方支付了 40%的款项,余下的款项在财政部批准之后支付,而宇通的高层曾表示购股款早在 2001 年 8 月就已全部支付。但财政部一直没有批准宇通的 MBO,上海宇通的股权托管一直在延续。宇通高层此后一直与国务院相关主管部门沟通,但没有取得实质性的进展。

2002 年 10 月,宇通客车被中国证监会处罚,理由是在编制 1999 年年报时采取了“财务造假”手段,宇通 MBO 的前景变得更加迷茫起来。接下来的 2003 年,财政部主管国有企业的职能划拨国资委,MBO 又被拖延了一年。

MBO 的出资和定价问题一直是外界非议的焦点,但宇通对此有一套自己的解释。汤玉祥曾披露了本人收购资金的来源问题,声称自己出了 200 万元现金,另外借了 800 万元,其余 2000 万元是机构投资者支持的。至于另一个问题“资产定价”,一份名为“上海宇通注册资金来源说明”的文件指出:在宇通国有股转让中,郑州市国资局通过转让宇通集团获得高于净资产的收益,宇通集团净资产是 137 亿元,政府拿走了 176 亿元,溢价 28.48%,根本不存在国有资产流失问题,这在任何形式的股权转让中都无可挑剔。悬案拖了两年,终于在 2003 年最后一天走向结局。通过司法拍卖,宇通创业终于获得郑州市财政局所持宇通集团 90%的股权,从而间接持有宇通客车 15.47%的股权,上市公司实际控制人变更为由包括宇通集团主要高管人员等 21 位自然人出资设立的上海宇通,宇通客车终于由国有企业变身为民营企业。

这次宇通客车实质上是借助司法拍卖,巧妙地避开了国资委涉及上市公司国有股转让的审批。由于司法效力高于财政部和国资委的行政权限,只要司法程序没有问题,且不触犯要约收购,宇通集团的国有股转让方案便不需报国资委备案或

审批。但宇通客车的 MBO 方案有一点不可复制:股权转让是以宇通创业对宇通集团的股权托管为过渡,然而,股权托管在 2004 年 12 月已被证监会紧急叫停。

资料来源:蔡锐. MBO 与国有企业改革[M]. 北京:经济管理出版社,2007:230-232.

思考讨论题 ▷▷

1. 宇通公司能够实施成功 MBO 的关键因素是什么?从宇通案例中能得到什么启示?
2. 你认为宇通公司的资产转让存在国有资产流失问题吗?为什么?
3. 从宇通公司的案例中,总结出中国企业实施 MBO 的特点。

关键术语

管理层收购(Management Buyouts,MBO)

杠杆收购(Leveraged Buyouts,LBO)

职工持股计划(Employee Stock Ownership Plans,ESOP)

管理者股票期权(Executive Stock Option,ESO)

股票增值权(Stock Appreciation Rights,SARs)

思考题

1. 什么是 MBO(管理层收购)?与其他激励方式相比,MBO 有什么优势?
2. MBO 的功能有哪些?实施 MBO 的参与者有哪些?
3. 中国企业与西方企业的 MBO 有什么差异?
4. 制约中国 MBO 发展的因素是什么?采取什么措施来解决这些问题?
5. 中国实施 MBO 的目标企业的选择标准是什么?
6. 简述完整的 MBO 方案包括的内容。
7. 规范的 MBO 操作程序包括哪几个阶段?

参考文献

- [1] 刘岩. 管理层收购的困境与对策[M]. 北京:人民出版社,2006.
- [2] 何立胜,王杰芳. 管理层收购:国外的实践与我国的现实[J]. 经济与管理研究,2005(11):64-68.
- [3] 刘航. 关于我国管理者收购问题的探讨[J]. 内蒙古科技与经济,2007

- (9):48-50.
- [4] 杨娅婕. 我国目前实施 MBO 的障碍及对策[J]. 昆明大学学报(综合版), 2005(2):18-20.
- [5] 罗珊. 我国国有企业实施管理层收购面临的十大问题[J]. 生产力研究, 2005(1):13-15.
- [6] 王建英. 我国实施 MBO 的法律瓶颈及实施途径探析[J]. 边疆经济与文化, 2007(6):22-23.
- [7] 边小东. 我国上市公司 MBO 的融资问题研究[J]. 经济师, 2007(5):87-89.
- [8] 董鹤. MBO 在我国的发展[J]. 黑龙江对外贸易, 2006(2):74-79.
- [9] 宗晓武, 周春平. 我国管理层融资收购中应注意的几个问题[J]. 商业研究, 2003(3):17-18.
- [10] 黄明山. 关于国有企业大力发展 MBO 的障碍与风险分析[J]. 特区经济, 2005(9):158-159.
- [11] 孙家学. 浅析管理层收购在我国国有企业中存在的问题及对策[J]. 工会论坛, 2005(9):76.
- [12] 张晓燕. 英国式 MBO 对我国的启示[J]. 广东财经职业学院学报, 2007(6):63-67.
- [13] 金雪军, 杨晓兰. 转型经济国家的管理层收购[J]. 外国经济与管理, 2002(2):24-29.
- [14] 任自力. 管理层收购的法律困境与出路[M]. 北京:法律出版社, 2005.
- [15] 蔡锐. MBO 与国有企业改革[M]. 北京:经济管理出版社, 2007.
- [16] 刘健江, 喻晓宏, 赵伟. 管理层收购存在的问题及对策:国内研究综述[J]. 长沙电力学院学报, 2003(4):64-67.
- [17] Mike Wight, John Coyne. Management Buyouts [M]. 影印本. Croom Helm Ltd., Provident House, Burrell Row, Beckenham, Kent BR 31 AT, 1985.
- [18] MBA 智库百科. [2008-05-20]. <http://wiki.mbalib.com>.
- [19] 美国雇员的持股计划[EB/OL]. 2006-08-21 [2008-06-01]. <http://www.management8.cn/lunwen/HTML/136265.shtml/>.
- [20] 什么样的企业适合 MBO[EB/OL]. 2002-11-21 [2008-06-05]. <http://www.people.com.cn/GB/jinji/35/160/20021121/871349.html>.
- [21] 朱盘江, 单宇红. MBO 与企业股权激励实效[M]. 海口:南海出版公司, 2004:253-255.

第12章 企业转型

导读案例 ▷▷

2001年年初,《人民保健报》与广西壮族自治区卫生厅脱钩,划转到广西报刊出版中心。应当说,《人民保健报》在转型改版时,对于报纸内容的调整、规划,也有一些可圈可点之处。改版伊始,该报便确定了全心全意为受众的健康、快乐、美丽服务的办报宗旨。转型改版后,选择了一种完全市场化的经营模式。除了引进一批具有都市报办报经验的年轻人,在发行方面,该报毅然走上报摊,在全市组建了3个发行站,上百名发行员敲门订报和上街卖报,组织举办了“我与读者心连心”、“看报·订报抽大奖”等发行营销活动。这些举措,也确实收到了明显的市场回应,改版前,《人民保健报》零售市场几乎为零,改版后上报摊率最高曾达98%,新报纸在社会上产生了一定影响。

但是,转型后期管理的失误导致了最终的失败。一是缺乏媒体科学经营管理意识,主要体现在:缺乏科学的成本核算,资金浪费过度;广告经营回报严重滞后,广告缺少压力式管理制度;国家整顿医疗广告市场,报社没有及时采取积极的应对措施。二是严重丢失行业和专业优势,主要体现在:大量聘请都市报的编辑记者,采写的新闻专业性和权威性不够,同时在办报方向上与卫生系统脱离了“鱼水关系”,缺乏卫生系统的支持,因此行业优势不在。由于管理跟不上转型的要求,与初期设想脱节,尤其是后期再次调整出现违背市场运作规律、缺乏独特个性等问题,导致《人民保健报》最终休刊。

当今世界处于一个不断变革的时代,没有哪家企业能一成不变。转型贯穿于企业的发展过程,是企业成长过程中的关键环节。企业发展也要求自身及时调整经营思路、发展战略和管理模式等,以期持续稳定成长。随着我国产业结构的调整与升级,竞争性行业竞争激烈程度的日益加剧,越来越多的企业不得不面对这样一

个艰难的抉择:要么甘冒风险实施战略转型,要么坐以待毙终被市场淘汰。因此,企业必须站在战略的高度上把握转型问题。

通过对本章的学习将了解以下内容

- 企业转型的目的与意义
- 企业转型的误区与原则
- 企业转型时机的选择
- 企业转型的路径

12.1 企业转型的目的与意义

12.1.1 企业环境的演变与企业成长

一个企业要不要转型,首先要看清楚商业环境或经济环境的变化是什么性质。如果企业外部商务环境的变化仅仅是周期性的,那么企业基因并不需要改变,唯一要做的就是进行企业改良,缩减成本、主业回归,度过经济周期的低谷。反过来说,企业外部商务环境发生的变化是结构性的,那就意味着企业需要进行基因优化,或者说是战略转型。

目前,导致中国企业面临结构性变化主要有四个原因^[2]:

(1) 中国加入 WTO 之后,全球化的进程不断加快,计算机网络在全球的快速蔓延,其中最显著特征便是供应链的发展,从处于供应链高端的欧美发达国家一直延伸到处于供应链低端的中国与印度之类的发展中国家,同时全球经济一体化发展趋势造成全球资源重新分配。

(2) 由于 20 世纪 90 年代的全球性大幅度信贷扩张和风险资金的供应,以及国家宏观调控政策,过度投资成为全球经济包括中国在内的特征。

(3) 由于有效需求不足,投资过度,世界市场演变成为买方市场,这导致消费者与直接面对终端消费者的零售商在供应链中的地位不断加强。

(4) 中国市场经济的发展和整个游戏规则都发生改变,市场环境与国家接轨及跨国公司对中国市场新一轮进入,中国一些市场的发展减缓和产业结构的巨大变化,产业生命周期的演变发生改变。

更进一步看,互联网的发展对市场、消费者及企业都产生了巨大影响。

(1) 从实体市场到虚拟市场

传统的市场主要表现为实体市场。在实体市场上,顾客可以通过各种感觉器官,通过看、听、触摸、闻等手段对产品形成一个直觉印象,甚至通过试验来确定产品的适用性,从而决定是否购买。而在虚拟市场上,顾客无法通过自己的感官系统

了解和判断产品。互联网市场的这种虚拟性限制了它不可能独立于现实市场而存在,它并不是市场的全部,而只是市场的一部分。虚拟市场这种新型的市场形态,除了对经营者没有货物积压和资金占用,对顾客具有足够大的吸引力以外,它还有许多传统市场形态所不具备的特点,如交易的直接化;市场的多样化、个性化;交易范围的全球化,等等。

(2) 消费者直接参与生产和商业流通循环

在传统的营销模式中,消费者所选择的产品和服务是企业已经设计制造出来的,产品和服务通过各种销售渠道,最终到达顾客的手中。在这种模式下,消费者是企业产品的被动接受者,他们无法表达自己的意愿和要求,而且由于技术、资金各方面条件的限制,企业也无法满足顾客个性化的需求。因此,从理论上来看,这种流通模式无论如何总会存在一定的盲目性。而在网络环境下,生产者和消费者在互联网的基础上直接构成商品流通循环,其结果使得商业机构的职能作用逐步淡化,消费者直接参与企业营销的过程,市场的不确定性因此减少,生产者更容易掌握市场对产品的实际需求。

(3) 消费模式的改变

网络环境下给了消费者更多的消费机会选择,大范围选择和理性化购买是网络环境下消费者购买行为模式变化最明显的特征。由于网络和电子商务系统巨大的信息处理能力,为消费者在挑选商品时提供了空前规模的选择余地。在这种情况下,企业只有生产优质并适合于消费者需求的产品才能赢得消费者的青睐,企业由此才能获得收益和利润。

(4) 扩大企业竞争范围

网络环境下扩大了企业的竞争领域,从常规的广告、促销、产品设计与包装,扩大到无形的虚拟市场,虚拟产品制造和虚拟服务制造。这一点是企业延长产品线和扩大经营领域最为有效和节约的尝试。

面对外部商务环境发生的结构性变化,和互联网给企业经营带来的巨大变化,企业需要考虑实施战略转型。

12.1.2 战略转型决定企业成败

1. 中国企业实施战略转型的必要性

在过去的二十余年中,中国企业的经营环境对中国企业是比较有利的。中国企业的经营,基本是在一种经济稳定的大环境下进行,以开发国内市场为目标,发展趋势多呈直线型。

当代中国的企业往往依靠三个战略方法获得成功:其一,充分利用中国的低成本优势,尤其是人力资本上的低成本,并且能够把这种优势变成规模的优势,尤其

是在绩效方面能够得到明显体现,如格兰仕就是采用了绩效成本领先优势战略。其二,利用对中国本土环境熟悉的优势取得成功,最典型的就是国产手机厂商,中国手机从零发展到市场份额曾一度超过30%。其三,尽量利用国家的行业政策给予它的有利条件,当然不可否认其中存在一些不合理的违反商业精神的潜规则。中国的成功企业一般都是利用这三种战略的其中之一或者战略组合其中之一。

在全球化的背景之下,中国企业赖以发展的条件发生根本性的改变。竞争不仅来自于中国,也来自于全球很多不同国家的企业。可以想见,随着市场开放程度的不断加深,中国企业将面临越来越激烈的竞争。与此同时,随着全球化的深入,中国企业也正面对着一个扁平的世界,与全球市场的融合是一种大势所趋。企业需要放眼全球市场去考虑自己的战略和发展,因此是否实行战略转型及如何实现战略转型将是很多企业即将面临的重大课题。

2. 中国企业实施战略转型要注意的问题

一般说来,企业实施战略转型,是一个长期的任务,不可能在一夜之间得以完成。当然,时间的长短并不是衡量企业战略转型成功与否的关键因素。对企业来说,其战略转型能否成功,能够取得多大的成功,主要取决于以下几个因素:一是进入新行业之前是否对本企业作了正确评估;二是新进入行业与现有行业之间有多大的相关度;三是现有主业能够为新进入行业提供多大的财务支持。

(1) 对内外资源环境的正确审视

企业在进行战略转型之前,首先,必然深入分析其所面临的外部市场环境:市场环境是否发生了重大变化?行业平均利润率及行业内主要竞争对手的利润率走势如何?企业在现有的领域是否无法深入发展?其次,企业必须对内部的资源能力要素进行有效评价。企业的资源优势及劣势是什么?企业的核心竞争力是什么?企业所面临的机会和威胁是什么?

(2) 向相关业务领域进行转型

企业要进行业务转型,进入新的领域,必须具有与新进入行业相匹配的资源:资金、人力、管理、技术或营销渠道等,新行业资源要求与现有资源有一个比较大的共享空间,使本企业在现有行业取得成功的某些关键因素能够方便、快捷而且有效地复制到新进入的行业之中,从而使企业在新进入的行业中,一开始就能站在一个比较高的起点之上。

(3) 充足的财力支持

企业战略转型能够成功的一个关键因素就是企业的现有主业能否为企业的战略转型提供足够的财力支持,特别是现金流支持。对于许多战略转型企业的成功和失败案例的研究发现,是否拥有充足的现金流是企业能够成功战略转型的关键因素之一。许多战略转型企业成功的背后,都有现有主业的大量而又非常稳定的财力,特别是现金流的支持。

12.2 企业转型遵循的原则

12.2.1 中国企业转型的误区

1. 认为企业转型是万能钥匙

许多企业之所以选择转型,是因为期望许多关键性的“瓶颈”问题能在转型中迎刃而解。其实,企业转型是把双刃剑,无论哪个企业转型都带有相当大的风险。有的企业在转型中走入下坡路,甚至走上不归路。我们应该针对企业的实际,抓住转型的契机,从企业的业务、服务、网络、技术、组织和人力资源等各个方面找出存在的不足和需要改进的薄弱环节,全面实施精确管理,有效推动企业转型,寻求新的业务增长点和支柱,使企业长期立于竞争的不败之地。

2. 企业缺乏对远景的足够重视

深入分析案例往往会发现,导致大部分企业转型失败的根本原因在于这些企业缺乏对远景的足够重视。国内企业在没有谨慎选择目标的情况下,盲目进入表面看来风光、利润丰厚的行业,大多数企业在尚未进入赢利阶段前,就已经被市场所淘汰。可预见的远景能指引、聚合及激发大部分企业员工的行动力。无远景的策略选择,将使企业家尽管充满激情和动力,却带领员工在错误的道路上越跑越远。

3. 企业缺乏对转型过程中面临问题的充分准备

许多企业转型之初,并没有建立起充分的危机意识,不仅“高估了自己推动组织变革的力量”,同时又“低估驱使员工离开舒适安逸环境的困难度”,导致了日益恶化的“体质”与员工焦虑感交杂,强化了对变革行动的排斥感。员工的态度与行为毫无变化,雄心勃勃的目标不得不大打折扣,计划最终被放弃,企业所面临的只是比以前更糟的窘境。特别是在事事顺利之时,企业管理人员有理由对实施转型犹豫不决,虽然他们知道不采取行动将导致企业慢慢衰退,甚至最终使大厦倾覆,但同时也有足够理由惧怕转型可能产生的不确定结果。

4. 企业战略和执行没有融会贯通

在企业转型过程中,战略和执行必须做到相互依托,不可分割。战略包括市场洞察、战略方向、创新重点和业务规划,而执行则是战略得以顺利实施的保证,它涉及到人员、正式组织、关键任务以及气氛和文化等多项因素。目标明确、远景清晰的企业在转型之前,一定会在制定战略的同时去考虑战略的可执行性。如果战略和执行没有融会贯通,企业在转型之后将会面临灭顶之灾。

12.2.2 企业转型遵循的原则^[3]

转型是一个“破旧”与“创新”的博弈过程,矛盾、风险都会随之而来,在转型中,

需把握好以下几个原则。

1. 高层的强力推动

转型总是由高层发起的,尤其在企业转型的剧变过程中,无时无刻不需要有强势的高层管理介入,把清晰的转型目标作为机构的首要任务向下传达;高层执行官和转型领导团队要进行定期的决策讨论,坚定地贯彻转型意图,做到言出必行。

2. 注重沟通

转型需要各个层次的员工支持,转型观念深入人心,转型才可能成功。转型是对业务的重新定义,只有在员工的操作、思维和行为方式上发生了根本性的变化,转型才算完成。因此,必须在机构内提高转型计划的透明度,促进频繁的反馈和快捷的信息传达。

3. 精心策划的项目框架

项目框架需要将管理和目标跟踪与日常管理区分开来,突出重点和方向,把基本的转型目标置于首要地位。执行者要合理地解决转型需要与日常管理需要的冲突,使资源的分配达到最佳状态,防止生产线管理把资源和管理引向其他的方面,而使转型的需要无法得到满足。

4. 跨职能的整合

通过跨职能的整合,加强团队之间的联系,避免各个部门各自为政的局面。

5. 评价体系

需要有对转型项目执行情况的清晰评估标准,并及时调整资源的分配或修正计划。

6. 详尽的方法和可行的方案

作为一个由上而下的执行过程,转型计划需要制定详尽的业务模式、工作方案,使员工能够适应这种转变,而不至于无所适从。

7. 强大的项目工作组

企业转型是一个复杂的过程,需要有强大的跨部门专门小组对转型工作负责,把转型动机转化为可行方案,对具体的执行情况进行跟踪、评估和分析,并进行修正。

12.3 企业转型时机的选择

12.3.1 危机转型

1. 何谓危机转型

任何一个想要生存发展的企业都必须寻求转型。刚刚组建的小企业为迅速扩大规模、抢占市场和增加赢利而转型;高速增长的企业为更快的增长、更高的赢利而转型;行业内的领导企业为保持现有竞争格局、拉大同竞争对手的差距、对于新

进入者的挑战或预先积聚下一轮竞争的力量而转型;走下坡路的企业为延缓衰落,再现辉煌而转型;濒临死亡的企业则为继续生存而转型。

这种濒临死亡的企业在危机状态下的转型也称危机转型。当企业因为战略滞后的累积效应导致经营业绩下降,或因为企业管理不善,或因为财务岌岌可危,企业已经存在有形的可感觉到的危机,甚至是直接面对严重危机。这时企业必须通过战略转型摆脱危机,重建竞争优势。

知识链接 ▷▷

危机生命周期理论

管理学者斯蒂文·芬克(Fink)对危机生命周期的划分方式,提出企业危机生命周期理论。危机生命周期理论是指危机因子从出现到处理结束的过程中,有不同的生命特征。企业危机生命周期理论的主要内涵是指危机在不同的阶段,有不同的生命特征,其一般有五个阶段:企业危机酝酿期、企业危机爆发期、企业危机扩散期、企业危机处理期、企业危机处理结果和后遗症期。

危机酝酿期:一般来说企业危机都是从渐变、量变,最后才形成质变,而量变是危机的成型与爆发,并且危机是由多个因素动态发展的结果,因此潜藏危机因素的发展与扩散是危机管理的重要阶段。

危机爆发期:突破危急的预警防线,企业危机便进入爆发期,并会威胁到企业的生存和发展,如果不能立即处理,危机将进一步上升,其杀伤范围与强度会变得更加严重。

危机扩散期:企业危机发生后,会对其他领域产生连带影响,有时会冲击其他领域,而造成不同程度的危机。

危机处理期:该阶段进入生命周期的关键阶段。后续发展完全取决于危机管理决策者的专业能力。通过建立危机预警机制,将其消灭于萌芽之中是最佳的危机处理途径。

后遗症期:企业危机经过紧急处理后,可能得到解决,但无效的处理,可能使企业危机的残余因素经过发酵,使危机重新进入新一轮酝酿期。

资料来源:百度百科. <http://baike.baidu.com/view/1455964.html>.

2. 危机的类型

企业危机发生的主要原因可分为以下几点:

(1) 产品危机。

产品或服务有质量或性能的问题及缺陷,导致危机发生。如苏丹红事件、光明牛奶事件等。

(2) 市场危机。

由于市场环境发生变化、竞争对手营销能力加强或者企业自身的营销能力下降导致危机发生。如2003年乐华电子公司冒进的渠道变革,造成此后半年乐华彩

电销售收入大幅锐减,并引发债务等系列危机,最终被 TCL 兼并。

(3) 管理危机。

由于投资、购并、体制、债务、供应或人事行政等管理方面的原因导致危机发生。1999 年,太阳神集团的营业额高达 13 亿元,市场份额最高时达 63%。当年,太阳神接连上马了包括房地产、石油、边贸、酒店业、化妆品、电脑等在内的 20 多个项目,在全国各地进行大规模的收购和投资活动,短短两年太阳神转移到这些项目中的资金高达 3.4 亿元,但不幸的是,这些投资大部分收益甚微,太阳神因其投资失误带来的危机导致其从此日暮西山。

(4) 媒体危机。

因媒体曝光,或媒体报道失实,使企业美誉度遭受严重考验,从而发生危机。如很多年以前的三株、2005 年的雀巢奶粉事件。

(5) 法律或政策危机。

遭遇政策调整或法律上的障碍,从而导致危机发生。1998 年,沈阳飞龙集团向国家工商局商标局申请注册了“伟哥”商标,并将其研制的性保健商品“开泰胶囊”冠以“伟哥开泰胶囊”进行销售。凭借轰动的新闻效应,“伟哥”上市一个月内取得了良好的销售业绩。但国家药品监督管理局于 1993 年 3 月底和 1994 年 4 月 15 日两次发文,要求各地药品监督管理部门依法查处沈阳飞龙制药有限公司生产的劣药“伟哥开泰”,很快,沈阳飞龙被勒令停止销售和停产。随后沈阳飞龙起诉国家药品监督管理局阿城国家药品监督管理局的两个具体行政行为严重违反了相关法规,侵犯了其公司财产权、经营权和名誉权。2000 年 11 月,北京市高级人民法院做出终审判决:国家药品监督管理局认定伟哥开泰胶囊为“劣药”不当。这标志着沈阳飞龙集团戴了一年零七个月的“劣药”帽子终于摘掉了。但是沈阳飞龙试图借伟哥重新起飞的梦想却因这场飞来的政策危机而破灭。

(6) 自然灾害或社会因素等突发事件导致的不可抗力危机。

因自然灾害、战争、恐怖活动、宏观政策调整或外交风云导致危机的发生。如 2003 年 SARS 危机和 2004 年禽流感危机期间,众多企业销售额与利润都大幅下降。

3. 企业如何应对危机转型

不可否认的是,一个企业在其经营过程中几乎必然要遭遇各种程度的危机。企业危机发生后,企业处在风口浪尖上,如履薄冰。因为在这个非常时期,任何一点小小的闪失都可能引发大的问题。如生产上任何一起细微的质量事故,平时可能微不足道,在此时都有可能被无限放大,造成无法挽回的重大损失。因此,企业危机事件发生,要进行快速处理,但是更重要的是企业能够以危机为转机,成为转型跃升的临界点。

如 1994 年,著名厂商英特尔(Intel)公司发生芯片事件。这是由一个数学教授引起的,这位教授向外界透露了英特尔芯片的一个问题:他在研究一些复杂的

数学运算时,机器出现了除法错误。英特尔对此的解释是,这是由于芯片的设计上有一个小错误,使计算机在 90 亿次除法运算中会出现一次浮点错误,一般人其实是不可能遇到这种小错误并受损的。不过美国各大媒体开始大规模报道此事,一个月之后,IBM 宣布停止将装有奔腾芯片的计算机出厂。英特尔很快就明白了当时的现实:这件事不再是一个处理器的浮点缺陷问题,而是整个业界与消费者对英特尔的信心。英特尔马上改变策略,不再解释这错误有多小,果断决定:花费近 5 亿美元免费为所有用户更换所有问题芯片。这样,英特尔将风波平息,顺利化解危机。

卓越的英特尔公司通过这个事件明白自己不仅是芯片制造商,还是在维持一个全球性品牌。同时,计算机行业内已出现重大变化,从以前 IBM 软硬件通吃的纵向一体化,从专为公司服务的大型机转为个人服务的个人电脑,从此开始了个人电脑消费革命。英特尔以此为契机,从危机找到战略转型点,化危机为商机,及时进行战略转型,至今又占据了十多年的垄断地位。

突发的危机事件只不过是导火索而已,其深层原因就是企业不合适的商业模式。一般来说,企业的经营危机往往是来源于财务质量、经营质量和治理效能三个关键因素。经营质量和治理效能决定经营危机的演化趋势。财务质量恶化只是危机发生的表象,经营质量和治理效能则是影响危机恶化与否的深层原因。

企业存在危机是必然的,特别是在中国目前的市场环境下,我们的企业必须要对这一点有清醒的认识。因为市场、顾客、竞争对手等诸多外部因素始终在不断变化,如何识别危机并能采取有效措施去避免危机,甚至将其转化为企业转型的动力才是一个企业长久发展的根本保障,实现这一点需要企业具有较高的管理水平,反映到企业运作上就是企业能够审时度势地采取策略、缜密地研究市场,充分发挥企业内外各种资源的作用,形成超强的转型力,在竞争中不断发展壮大。总而言之,转型力强弱是企业能否渡过危机的根本。

12.3.2 成长型企业转型

1. 何谓成长型企业

成长型企业是指在较长的时期内(如 3 年以上),具有持续挖掘未利用资源能力,不同程度地呈现整体扩张态势,未来发展预期良好的企业。成长型中小企业评估计量方法采用“二维判断”法来评估企业的成长性。所谓二维判断法,就是从两方面同时考察企业的变动状况。一是从空间上考察企业的变动状况,即综合考察企业在本行业(或全部产业)时点状态下所处的地位;二是从时间上考察企业的变动状况,即综合考察一段时期内企业连续发展的速度和质量。

2. 成长型企业的五个阶段^[2]

根据美国的奎因(Robert Equine)和卡梅隆(Kim Cameron)的研究,成长型企

业发展的普遍规律可分为以下五个阶段。

(1) 创业阶段

在创业阶段的初期有个非常明显的特点,就是更多地依靠创业者的个人创造性和英雄主义。由于此时的重点是强调研发,重视市场,最重要的是怎么把新产品迅速销售出去,因此不需要太复杂的管理,创业者本人完全控制整个企业就可以完成管理任务。

经过1~3年的发展,可能进入一个危险期,企业会出现剧烈振荡,振荡的原因是因为随着员工数量的日益增加,更需要一个职业化的管理阶层来进行科学的指导和控制。

(2) 集体化阶段

所谓集体化,是指企业通过受过专门训练的职业经理人去管理各个部门,建立一个管理团队去指导员工工作,引导员工执行决策层的决定。企业在这个阶段发展到一定程度,又会出现一次振荡,主要原因是员工需要获得自主权,而中、基层管理人员则希望增加自主权。由于指导工作和员工的具体实践使管理人员的工作经验日益丰富并且管理水平不断提升,企业规模扩大、管理层次增加,则会刺激员工对自主权的渴求,从而导致企业发展出现新的鸿沟,此时就需要授权,并建立一个更为规范的管理体系,那么企业就能进入发展的第三个阶段,即规范化阶段。

(3) 规范化阶段

作为第三个阶段的规范化阶段,重点就是授权,通过授权使企业跨越了第二个发展鸿沟。这时大多数企业高速成长,产品由过去的利基市场,转向更为广泛的主流市场。随着员工人数迅速膨胀,部门快速分拆,销售地域和网络越来越分散,此时需要更多的授权。但授权过多就会导致自作主张,出现本位主义,控制过多就会出现不协调、合作困难的现象,因此协调是跨越第三个发展阶段鸿沟的主要手段。

(4) 精细化阶段

跨越第三个鸿沟后,马上进入了企业发展的第四阶段,即精细化阶段,企业需要通过更规范、更全面的管理体系和管理流程,或者说是更多、更先进的管理信息系统来支撑。但官僚主义的出现又会引发新的危机,管理层次过多,决策周期拉长,人员冗余,因此企业在面对新的鸿沟时,需要加强合作,这时要更多采用项目管理的手段,建立很多团队,通过按产品、地域设立适宜的部门和团队来增强市场竞争的快速应变能力。

(5) 合作阶段

这一阶段,企业的规模迅速壮大,甚至已经进入国际市场,成为一个全球性的公司了。但发展若干年后又会遇到新的麻烦,就是企业变得越来越大,反应也越来越迟缓,此时企业需要组织扁平化,需要恢复活力,因此要有小公司思维,通过适当拆分和多元化运作,并努力恢复创业阶段的创新意识和激情。

一个成长型企业一定会经历发展的若干阶段,每个阶段一般是1~3年,甚至更长。我们看到中国很多企业在发展过程中由于没有跨越某个阶段的鸿沟,掉了下去,因此而失败。

3. 成长型企业如何转型

企业战略总的来说有三种选择:一是成长领先战略,依赖于规模经济、专有技术和优惠的原材料等因素,以与竞争对手相比尽可能低的成本提供产品和服务,从而获得较高的利润和较大的市场份额。二是差异化战略,依赖于基础产品、销售交货体系、营销渠道等一系列因素,为顾客提供附加价值,以其一种或多种特质在产品内独树一帜,从而不断获得高溢价的市场收获。三是目标集聚战略,这种战略着眼于产业内的一个狭小空间,并在这个空间中选择产业内的一种或一组细分市场,量体裁衣为其服务而不是为其他细分市场服务。

总的来说,转型中的成长型企业要遵循以下原则。

(1) 扩张要适度

一方面,扩张要留有余地;另一方面,遇到障碍要及时转向。企业小的时候,发展需要抓机遇,在关键时刻,需要有以小博大的勇气,实现跳跃式发展。企业大了,要量力而行。扩张失败了,还有机会收缩自保。当今,中国经济越来越表现出周期性波动的特点,相应地,国家财政和货币政策也存在松和紧的循环。具体行业的波动可能更加频繁和剧烈。在经济周期和行业周期的波峰时段扩张,风险巨大。

(2) 培育核心竞争力

缺乏核心竞争力的企业规模再大也是虚弱的。核心竞争力越强大,成长越有力;规模越大,核心竞争力越得到加强。

(3) 正确评估竞争对手

在本行业扩张,就要抢竞争对手的市场份额;跨行业竞争,就要挑战新行业的所有对手。对手的反应措施通常会超乎想象的激烈,让扩张计划落空,反而陷入过度竞争的陷阱。

(4) 充分考虑可能遇到的风险

往往获利越大的投资,风险越大。许多事之所以会发生,一是由于没有被人关注,二是因为有侥幸心理而没有做准备或准备不充足。稳定是企业价值的基础,但系统生存却终究要依靠成长和发展。而成长和发展却又会带来企业崩溃的风险,只有控制风险在一定的范围内,才能使企业免于崩溃而稳定。

(5) 不断创新

企业要能够从瞬息万变的竞争中,敏锐的识别出有价值的创新机会。创新能够给处于成长之中的相对劣势的企业一个翻身的机会,只要企业能够准确及时地把握住这样的机会,就能够有机会战胜实力强于自己的竞争对手。

12.3.3 强热企业转型

1. 强热企业转型的原因

(1) 在战略思路缺乏整体观和层次观

企业战略是对企业整体的经营,而很多强势企业仍然停留在局部经营的阶段,很容易犯短视症的毛病。并且由于行业技术的进步或宏观产业结构的调整,很多企业虽能正常运作,但却潜伏危机。在这种情况下,强势企业只有进行战略转型,才有可能走出困境。

(2) 忽视培养发现危机的能力

在企业实际运作中,强势企业往往偏重于培养发掘商业机会的能力,却忽视发现危机的能力。事实上,对战略转型时机的把握能力,与企业发现危机的能力是紧密相关的。企业不仅要勇于发掘机会,而且还要善于发现危机,二者相辅相成,缺一不可。当强势企业面临外部的重大事件触发危机,陷入危险的境地之时,此时的战略转型具有较大的破坏性,企业将付出较大的代价。

(3) 转型时财力支持不足

很多强势企业,在实施战略转型时,并不是行业选择错误,而恰恰是由于企业不能提供稳定的现金流或者说没有足够的财力支持才导致的失败。很多企业在主营业务没有得到足够发展甚至还需要大量投资的情况下,就贸然地进入新的行业,结果两个行业都需要大量投资,有限的资金严重满足不了企业的发展,资金运用分散,根本不能在物质、形态上形成有效的竞争优势,一方面主营业务发挥不足,竞争能力减弱;另一方面新进入行业资金投入严重缺乏,免疫能力严重不足。结果是两个行业都得不到发展,甚至于主副业都被废掉。

2. 强热企业如何转型

(1) 取得差异化的竞争优势

强势企业想要在转型中能保持或快速将其核心竞争力转化为市场竞争优势的关键,往往就在于取得差异化的竞争优势。产品价格及成本的降低总体上是比差异化更加困难,因为哪怕对产品进行局部创新,也能引起顾客的兴趣,尽管这种创新并不能真正形成企业的竞争优势,但其实施可能性事实上要比降低成本要大得多。因此,企业要形成真正的核心竞争力,就必须培养自己的差异化竞争优势,而不是比较竞争优势。

(2) 技术创新

同时,成功的公司应致力于将技术创新、改进和发明与行业洞察力相结合,用真正有价值的创新去推动生产力的发展。创新能够改变人们思考问题的方式和方法,而转型则要求不断变化。企业家们必须在制定战略和价值观时就注意强调创

新,并致力于使业务模式与市场 and 客户需求相配合,面对不断改变的市场来调整自己,向着一流的业务模型和流程进行转型。这是企业保持长盛不衰的诀窍。

除了技术创新外,强势企业保持成功还要进行市场创新、文化创新、制度创新等。如果企业过于自信,迎接他们的将是企业竞争的失败,强势地位的陨落。

(3) 遵循围绕核心能力进行转型的原则

从产业转型的角度看,国内强势企业也应该遵循围绕核心能力进行转型的原则。核心能力是一个企业的内在的,不易被竞争对手所模仿的具有企业特性的能力。战略转型只有建立在自己核心能力的基础上,尤其是强势企业在实施战略转型的时候,首先要找到自己主业成功的核心优势,并在新进入的行业内,不断复制主营行业成功的经验和能力,才最有可能成功。否则,企业在新进入的行业中,从头开始,白手起家,成功的几率就非常低。

12.4 企业业务转型的路径

12.4.1 企业多角化经营

1. 多角化经营的概念

多角化经营,又被称为多元化经营或多样化经营,是企业为了获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构的一种经营模式。企业多角化经营战略是由著名的“产品-市场战略”大师安索夫于 20 世纪 50 年代提出的,是企业发展到一定阶段后为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。

知识链接 ▷▷

外国学者对多角化经营的理解

最早研究多角化主题的是美国学者安索夫(H. I. Ansoff)。他于 1957 年在《哈佛商业评论》上发表的《多角化战略》一文中强调多角化是“用新的产品去开发新的市场”。由他首次提出的多角化经营主要是针对企业经营的产品种类数量而言。但是这种以产品种类多少来定义企业的多角化是不准确的,因为高度相关的多种产品经营与高度不相关的、跨产业的多种产品经营,即使企业最终产品种类的数量相同,但表现出的多角化的程度是不一样的,显然后者的多角化程度更高,对企业经营的影响更大。

彭罗斯(E. T. Penrose,1959)在其出版的《企业成长理论》中定义多角化是企业基本保留原有产品生产线的情况下,扩展其生产活动,开展若干新产品(包括中间产品)的生产。并且这些新产品与原有产品在生产和营销中有很大的不同。他认为多角化包括最终产品的增加、垂直一体化的增加以及企业运作的基本领域

数量的增加。他的定义弥补了安索夫多角化定义中的不足,更接近企业多角化经营的实质。但其不足之处在于,他将企业经营的一体化与多角化混为一谈,认为一体化是企业多角化的一种形式。

鲁梅尔特(R. P. Rumelt,1974)指出,多角化战略是通过结合有限的多角化的实力、技能或目标,与原来活动相关联的新的活动方式表现出来的战略。多角化的实质是拓展进入新的领域,强调培植新的竞争优势和现有领域的壮大。

资料来源:百度百科. <http://baike.baidu.com/view/483072.html>.

2. 多角化经营的利弊分析

多角化经营对企业的正面效益主要表现在以下三个方面。

(1) 多角化经营可以充分利用企业内部优势

在多角化经营战略下,企业可以充分利用企业的技术、市场等资源优势,合理进行资源配置,提高资源的利用效率。多角化经营可实现的另一个内部化优势是企业内部资本市场的建立。在实施多角化经营战略时,企业可以通过企业内部的资金的调度在一定程度上解决上述资金不足的问题,从而获得比单一经营企业更多的投资和获利机会。

(2) 多角化经营可以有效地规避企业经营风险

在市场经济条件下,市场机制对资源的配置起基础性作用,在它们的共同作用下,企业经营既面临发展的机遇,又遇到风险的威胁。同时,随着现代科学技术的飞速发展和需求的多样化趋势,产品的寿命周期大大缩短,使市场需求的波动性更加剧烈,企业的经营风险越来越大。面对这些风险,企业选择了多角化经营战略,将资源分散到不同产品或行业经营中,能避免经营范围单一造成企业过于依赖某一市场,可以防范因经营领域单一而可能导致的企业彻底失败的风险,以保证经营的适应性、安全性、稳定性。

(3) 多角化经营可以产生协同效应

协同效应是指企业将两个(或两个以上)的业务单位的某些共同职能活动有机地结合在一起,使用较少的投入资源完成同样的,甚至更多的业务量,而且取得较好的协调和沟通,即产生范围经济效应,发挥大于它们简单加总的效果,即“ $1+2>3$ ”。从短期来看,多角化扩展,例如,收购、兼并,首先可以取得财务上的收益,以雄厚的资本实力,从事跨行业的多角投资活动,以获取高额利润。从长期来看,多角化经营的企业首先可以获得一定程度上的经营协同效应,如销售协同效应,企业的各个业务部门可以共享仓库、广告、促销和企业商誉,利用现有销售渠道、营销技能、顾客基础和品牌声誉,充分发挥销售协同作用。

多角化经营的负面影响体现在以下几个方面。

(1) 跨行业投资风险

跨行业投资风险包括跨行业市场开发风险和跨行业技术开发风险。

1) 跨行业市场开发风险。采用多角化经营,企业跨行业投资进入的是一个陌生的领域,开展原来并不擅长的业务,必须通过营销、广告等手段开拓新的市场,而新市场的开发具有很大的不确定性,从而给企业跨行业投资带来较大的市场开发风险,同时使得企业的外部交易成本大量增加。

2) 跨行业企业技术开发风险。企业跨行业投资涉足新行业,要想在激烈的市场竞争中有一席之地,就必须进行技术创新。由于采用多角化经营,企业进入的行业,产品的不相关性导致对技术的要求也是不相关的,这就加大了新技术开发的难度,增加了技术开发成本和风险。

(2) 跨行业补贴风险

实行多角化经营,企业不同行业上的投资效益不同,盈亏状况不同。这固然可以起到均衡收益、分散风险的作用,但同时也产生了跨行业补贴的弊端。一般来说,单一化经营企业产生净资产为负值的现象后,生存的可能性较小,通常会破产或被其他企业并购。但如果上述企业不是作为一个独立的企业,而是作为多角化经营企业中的一个部门存在时,则仍能继续生存的可能性便大大增加,因为多角化经营企业会利用其他行业上的赢利对亏损行业进行补贴。而这种补贴通常会降低企业的整体实力,给企业带来跨行业补贴风险。

(3) 资源分散风险

多角化经营往往会给企业造成总体上规模不小,但在每一个领域内又达不到规模经济。产生既存在资源不足,又存在资源浪费的状况。由于多角化经营,企业资源分散不利于集中力量发展企业的主导产业,影响了主导产业的技术创新,削弱了原有优势产业的竞争力,从而会降低优势产业在市场竞争中的地位,不利于企业的长远发展。

(4) 经营管理风险

多角化经营的企业要面对多种产业和多个市场,将形成一个复杂的管理体系,这大大增加了企业经营管理上的难度,特别是给企业经营决策将带来更大的困难和风险。正如彼得·德鲁克所说,一个企业的多角化经营范围越广,协调活动和可能造成的决策延误就越多。

3. 企业如何运用多角化经营战略

企业要进行多角化经营,要进行多角化经营战略的选择,选择适合于本企业内外环境条件的企业战略,在实际应用中,应充分把握好多角化经营战略的“度”,具体体现在以下几个方面。

(1) 客观地选择经营范围

选择好适合市场需求的经营范围,这是企业进行多角化经营的前提和基础。在经营范围选择中,企业应该对多角化经营所涉及的各个产品和经营方位的市场前景、消费者群等进行深入地调研和谨慎地规划,客观评价竞争对手的客观条件以

及本企业的实际情况,做出切实的对比研究,制定出几套应付不同情况变化的预选方案以供抉择,以便使企业能遇变即变。

(2) 充分地发挥自身优势

每个企业都有自己的优势,都有自己区别于其他企业不同的特色,在企业进行多角化经营战略选择与决策时,要特别注意充分地发挥自己在核心业务上的特异优势,即要把其最坚实的基础建立在自己企业核心业务实力的基础上,从而在企业成长中保持和巩固企业自身的竞争优势,这是决定企业多角经营战略取胜的具有决定意义的内因。

(3) 制定明确的战略目标

企业在进行多角化经营战略的选择时,常会因缺乏明确的目标而易犯“盲目多角化”的错误。战略是为目标服务的,没有目标的战略是毫无意义的。企业所追求的最终目标,是企业选择多角化经营最重要的原则。企业在进入多角化经营时,应明确进入目标行业的最高和最低目标,最高目标可根据不同企业的具体情况制定,而最低目标则应该是企业可以承受目标行业经营的最大限度的损失,且对现有行业经营的影响最小。企业在选择战略时应根据外部环境及内部自身的情况,选择适合自身发展的战略并恰当地运用好战略,从而更好地促进企业的发展。

12.4.2 企业业务流程重组

1. 业务流程重组的概念

业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR)的定义是由美国的Michael Hammer 和 James Champy 于1993年在《Reengineering The Corporation》一文中提出的。业务流程重组是“对企业的业务流程进行根本性的思考和彻底的再设计”,其目的是“在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善”,使得企业能最大限度地适应以“顾客、竞争、变化”为特征的现代企业经营环境。

BPR的管理思想是:(1)面向顾客,强调客户需求;(2)面向企业业务流程;(3)追求企业性能的突破性提高。BPR的核心是流程,侧重点是重组,强调彻底性、根本性、戏剧性。

知识链接 ▷▷

BPR、BPM 与 ERP^[11]

BPM 的内涵

流程管理是指在组织战略的指引下,以先进的信息技术为手段,为实现客户需求,以规范化的设计端到端的卓越业务流程为中心,以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化的管理模式。其核心是流程。侧重点是流程建设(管理),强调规范

化、持续性和系统化,本质是构造卓越的业务流程(组织的所有活动都是无缝衔接,没有任何不增值的活动)。

ERP 的内涵

ERP 是集信息技术与先进的管理思想于一身的现代企业运行模式,是企业在信息时代生存、发展的基石。可从管理思想、软件产品、管理系统三个层次理解它的含义:

(1) ERP 的实质是面向供应链(Supply Chain)的管理思想。

(2) 是以 ERP 管理思想为灵魂的软件产品。

(3) 是在信息技术的支撑下,整合企业管理理念、业务流程、基础数据、人力物力、计算机硬件和软件的一体化的集成管理。

BPR、BPM 与 ERP 都是面向流程的管理思想。BPM 是 BPR 的更高阶段,具有更丰富、更现实的内涵,BPM 是 ERP 实施的基石,二者相辅相成、互相促进。

2. 业务流程重组的实施原则^[16]

(1) 坚持以流程为中心

业务流程重组同亚当·斯密的“分工”理论反其道而行之,提出了“合工”的思想,其要点就在于凭借信息技术、以企业业务流程重组为突破口,进而带动组织、人员、企业的重组。因此在实施过程中,企业不应将精力全部集中在狭小的任务上,而应是彻底突破企业内组织部门间的界限,打破传统的思考方式,围绕工作过程组织开展工作,争取将原分散在各个功能部门的作业整合成单一流程。

(2) 坚持以顾客为导向

当今的市场竞争决定了企业必须充分满足顾客的需求,坚持以顾客为导向。因此,企业必须建立能够快速了解顾客需求、获得顾客反馈的组织结构,使流程中每一环节的员工都能够获取最新的资料,了解自身工作对顾客、对整个流程的贡献。一方面,要减少管理的层次,促使组织结构扁平化,减少信息传递的距离和时延,加快对顾客意见的反馈速度;另一方面,促进信息的横向交流,信息传递不再需要沿着“金字塔”上下流动,而是应该按照流程的需要在部门之间横向地平行传递。打破传统的树状机构,以网状的多向互联的新型的组织结构取而代之,通过数据共享,电子化直接传递,减少不必要的重复的监督、检查和核对等工作。

(3) 坚持以人为本的团队式管理

在以流程为中心的企业里,团队是指动态结合在一起的,具有多种技能,并能完成多项任务的一组人。它通常是以生产作业流程为基础组织起来的,在打破企业内部传统的功能部门、等级界限的基础上进行,面向的不再是单一职能,而是综合性任务。让人们从“要我做”变为“我要做”,这是企业业务流程重组的最高境界,也是坚持团队式管理的精髓所在。

(4) 坚持合理地利用信息技术

信息技术的巨大飞跃是业务流程重组的物质基础和促进条件。由于数据库、通信、网络技术的巨大成就,人们可以快速、方便、实时地共享信息,了解以往埋藏在企业各个文件柜中的数据,从而在物质上保证了能够打破劳动分工,进行业务流程重组,创造更高的生产效率。重组活动要重视信息技术的力量,利用最新的信息技术来重塑具有竞争优势的新的业务流程。但值得注意的是,信息技术仅仅是基础,它本身并不能保证重组活动的成功。人的创造性思维,分工的重组才是重组活动成功的保证。

3. 业务流程重组的方法^[10]

BPR 作为一种管理思想已经提出十几年了,各国的企业管理者为其可能产生的巨大效益而纷纷进行实践,但由于尚未形成一个规范的方法论。就实施 BPR 的整个过程而言,国内学者提出了三阶段九步骤,美国 BPR 专家 J. Teng 在对众多企业和咨询公司方法、案例总结的基础上,给出的七步法全面地描述了 BPR 的实施阶段。总的来说,实施 BPR 要经过下列步骤。

(1) 目标设计

本阶段任务是由高层管理层确认 BPR 的必要性,进行职责划分,明确 BPR 要达成的战略目标(如降低成本、提高客户满意度、提高产品质量或服务水平),成立项目领导小组,制定详细的项目规划。

(2) 流程诊断

本阶段任务为确认需重组的流程及优先次序,确认采用何种手段。由于企业业务流程众多,加上时间、人力、财力的有限性决定了企业不可能对所有流程进行重组,必须有重点地选取需要重组的流程,即关键流程。

关键流程可从 3 个方面考虑。第一,绩效的低下性:流程运行效率很低,直接影响其他流程正常运行。第二,位置的重要性:某流程对企业来说很重要,就要很好地对这个流程进行检查研究。第三,落实的可行性:流程改进之后,应该较容易落实,很快给企业带来效益。确定关键流程的技术方法有两种:

1) 流程绩效表现与重要性矩阵,如图 12-1 所示。

区域 1 重要度最高,绩效又最低,该流程一定要改造。

区域 2 绩效高,重要度也高,需要保持目前状态。

区域 3 绩效很高,重要度很低,也不是太重要。

区域 4 重要度低,绩效也低,可以不管。

2) 流程对顾客的重要性与实施成本矩阵,如图 12-2 所示。

区域 1 实施成本高,对顾客重要性低,不必关注。

区域 2 实施成本高,对顾客重要性高,暂时不必实施。

区域 3 实施成本低,对顾客重要性高,是关键流程。

区域 4 实施成本低,对顾客重要性低,暂时不必关注。

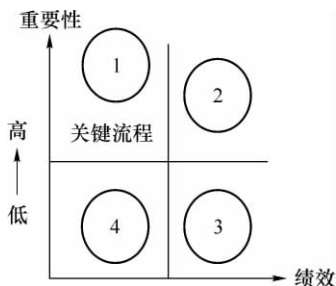


图 12-1 绩效-重要性关系

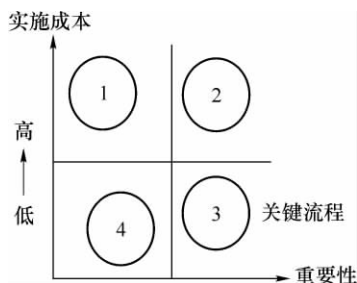


图 12-2 实施成本-重要性关系

（3）流程再设计

本阶段任务为分析目前的关键流程,根据要达成的战略目标设计出新流程的概念模型、制定出新流程下的组织结构、需要采用的 IT 技术手段。

新流程的设计方法可以采用激进的从“白纸”开始,假定现有的流程都是有问题的,低效率的,因而在设计新流程时完全基于目标,不考虑现有流程。但由于这种方法忽略了人的因素,在具体实施中往往遇到诸多困难,在实践中往往采取渐进的方式,即将新流程的设计分为三个步骤:理解、简化、自动化。

理解是指流程设计部门对关键流程的每一个活动取得一致性的看法,对于流程的假设进行分类,然后描述当前流程。简化是指在理解当前流程的基础上,对比目标,找出当前流程中重复的活动、遗漏的活动、浪费的活动、过于官僚化的活动、瓶颈活动进行重新整理,消除不必要的流程,组合冗长、低效率的流程。自动化是指将简化的流程通过利用合适的 IT 手段,建立相应的组织机构进行固化及自动化。

（4）流程实施

将设计好的新流程落实到企业的日常经营管理中,实施过程中要充分注意到人的因素,与员工就新的方案进行沟通;制定并实施变更管理计划;制定阶段性实施计划并实施;制定新业务流程和系统的培训计划并对员工进行培训。

（5）流程绩效评价

流程重组后的效果如何,必须进行评价,而评价应该以流程重组的目标为依据。通常可以从顾客满意度、管理提升、提高产品质量、降低成本、提供新产品、新服务的能力、业务流程的信息特性进行考虑。

（6）流程维护

为保证重组后的流程能够持续改善且长期运行,需要从两个方面进行保障:

1) 建立长期有效的组织保障。具体来说,要建立流程管理机构,明确责权范围;制定各流程内部的运转规则与各流程之间的关系规则,逐步做到用流程管理图取代传统企业中组织机构图。

2) 加强企业文化与人才建设。企业必须建立其与流程管理相适应的企业文化,加强团队精神建设,培养员工的主人翁意识。同时由于流程运作对员工提出了更高的要求,因此企业必须注重内部人才的建设,培养出适应于流程管理的复合型人才。

12.4.3 企业业务转型外包

1. 转型外包与传统外包的区别

市场环境不确定性的增加使得传统外包模式已不适应市场竞争的要求。业务转型外包(Business Transformation Outsourcing,BTO)将外包行为上升到企业战略高度,通过与客户建立一种长期的战略合作关系,让客户均衡企业的整个运作系统,以激发、协助企业快速地调整业务活动以适应外部环境,获得经营收益。

业务转型外包是一种复杂的外包模式,使用它可以获得战略性价值。业务转型外包使组织极大地改善了业务流程。从这个意义上来说,业务转型外包是一种“变革式”外包,它通过外部力量的参与,帮助企业改变其核心业务的运作方式,以获得快速持久的、一步到位的企业业绩。业务转型外包的出现为企业提供了实现快速变革的途径。业务转型外包有一个经过深思熟虑的战略方向,需要企业中各个独立的部分相互合作和关注。它一般包括组织结构的变革、业务流程、组织实用工具和技术的变革。

转型外包作为与外包相似的一个新概念,与传统外包具有一定区别,如表 12-1 所示。

表 12-1 转型外包与传统外包的区别

转型外包	传统外包
战略性	战术性
业务导向	运作导向
关注价值创造	关注成本降低
管理不确定性	施加控制
跟随战略目标变化的业务流程	基本不变的业务流程
基于在新的互联经济中创造合伙网络	基于外部 IT 专家获得比非专家企业客户更高的业绩
业务转变和成本再造是企业持续地创造价值	从业务中剥离出非核心职能一次性释放资本
目标是业务转变	目标是剔除非核心职能

2. 转型外包的四个关键要素

为企业搭建适应性平台是一项非常重要的任务,需要实质性技巧。通过外包实现向适应性企业的转型,需要考察企业的四个关键要素。

(1) 商业杠杆

商业杠杆能够帮助企业管理变化引起的成本和风险,同时防止对资产负债表或损益表产生严重的负面影响。商业杠杆一般包括以下几个方面的影响:①通过传统外包发挥现有资产的杠杆作用。②通过付现款或基于合同的交易将固定成本变成可变成本。③平滑投资曲线,从而竭尽全力加强前期投资。④关注近期回报,使自筹资金投资回报像滚雪球一样越滚越大。此外,还涉及更多商业创新回报、支付和融资结构。商业杠杆为整个转型投资释放产生更多资金,同时有助于增强企业的灵活性。

(2) 技术开发

通过技术开发可以帮助企业创建一个动态改装业务能力的平台,这样创造性的体系结构使企业善于借用他人的资源、技术以及软硬件而不是花力气重新建造,这有助于企业对变动的外界环境作出意识反应。实行“外包”的企业以信息网络为依托,选用不同公司的资源,与这些具有不同优势的企业组成靠电子手段联系的经营实体。企业成员之间的信息传递、业务往来和并行分布作业模式部门主要由信息网络提供技术支持。

(3) 业务转型

改变企业运作的传统方式,超越传统企业流程再造方式,向建立企业网络和商业网站转变。同时应保证这种适应性结构与清晰明确的企业战略相一致。因而企业需要做以下几个方面的准备:企业业务与互联网的整合、创新;树立协作观念。

(4) 运作效率

建立健全高效的流程体系来确保对客户服务的时效性,为迎接未来挑战提供平稳运作平台和可控环境。

3. 企业转型外包的实施思路^[18]

(1) 判断企业是否需要实施业务转型外包

在现今不断变化的市场中,企业承担着比以往任何时期都要频繁的改变业务模式的重任。大部分企业都会每年对产生企业价值的业务领域进行评估,“去除”不再产生价值的业务,而重点发展增加价值的业务。由于很多企业在新的业务领域中不具备获得成功的所有技能和竞争能力,因而,为了取得在市场中的领导地位,可以考虑运用“企业业务转型外包”的形式。但是,这种形式是否符合企业的情况,最重要的是企业以及执行层是否明确变革的目的,而且愿意支持变革,并接受变革中遇到的重重困难。

(2) 业务转型外包四个关键阶段

1) 规划交易

业务转型外包并非一个非常规的解决方案。它视公司面临的具体情况而做出调整。执行者首先要具备企业家的态度,然后开始执行下面的活动:

① 寻找战略同盟

有效的交易中,执行者给商业伙伴以适当的优先权,让他们在卖之前先倾听,获得之前先给予。理想的商业伙伴具有整体的技能,包括强大的战略、实施能力和运作能力,还必须是行业中的专家。具有紧密网络同盟的公司,还能够将直接承包人纳入到体系中来。不过,公司可以让合作伙伴来管理这个集群中的其他供应商,并对结果负责。

② 利用商业伙伴的品牌效应

转型外包背后的良好信誉可以管理经营风险,还可以增加市场可信度,帮助公司增强讨价还价的能力以实现转型。

③ 建立与企业成果相匹配的激励

大多数外包合同包括奖励和罚款,依赖于事先商定的服务水平。另外,BTO关注于企业层的成果,如市场份额和投资收益率(ROE),创造双赢的局面,这样公司和其商业伙伴能够彼此受益。

④ 程序要有灵活性

为了使程序具有足够的灵活性以适应商业环境,公司需要放弃一些在传统外包交易中很平常的微观层面上的检查和均衡。例如,大多数BTO项目一般需要经过仔细的伙伴筛选过程,但并非花费很长时间,正式的合同协商在外包中是很平常的。

2) 过渡管理

草拟和签订完交易合同之后,公司需要将人员和流程过渡给商业伙伴(或已经建立的合资公司),使BTO项目不脱离正确轨道的关键是有效地执行过渡。如果过渡伴随有服务中断、时间延迟、顾客抱怨和操作问题,那么损失将不可弥补。

① 清晰的领导安排和控制

公司已经决定了合作伙伴管理的具体流程,公司的雇员需要听从这些安排。清晰的控制能够使合作伙伴愿意对日程的一部分负责。一个执行者对这种可视的权利和控制的评价是:“公司不会获得一个真正的转型,除非外包商控制了流程。他们具备快速实施新的操作惯例的权利是必须的,否则,公司就不能再释放投资于未来的资金。”

② 顺畅的沟通

在这方面做得最好的公司会花大量的时间与人们交流。他们和大型团体交流,和部门交流。新的经理还会单独和每个将受影响的个体交流。一些公司使用伙伴系统来联系过渡的员工和具有经验的同行。对这个流程的管理有助于将最初的抵触转化为工作的动力和热情。

3) 转型关键流程

转型意味着将落后的职能或流程变成世界一流的运作。它通常使现存的日常

操作在严格的规则下进行,以确保双方的可靠和成本有效,同时将资源重新配置到新的更高回报的地方。

① 设立清晰透明的期望

转型不仅导致将要流动的员工的变化,还导致现在的服务不得不依赖于伙伴组织的业务经理的变动。如果执行者期望这个项目能够在一个较长的期限内获得服务上的改进,就应该确保他们的经理了解新的规则如何在短期内影响服务。

② 共同努力

转型流程最前线的工作极具挑战性。有经验的执行者支持基于团队的方法,这种方法使得公司和业务伙伴职员间的区别在调查中很快地模糊了,从而有利于发现和解开价值。

③ 不断改进业绩

公司周期性地检视外界标杆以确保公司中总是知道什么是“好的”(Great)。当公司达到它的目标时,奖金的发放要兼顾全体,然后再重新设立下一轮的标杆。

4) 培养新的能力

公司要与业务伙伴联合起来探索从重新配置的流程、技术和人员中创造价值的新方法。

① 创造氛围

执行者必须帮助操作经理们,让他们了解未来的远景,获得实施的驱动力。

② 利用业务伙伴的伙伴

公司需要广泛地解决方案而不是把员工简单撮合在一起。业务伙伴应该具备培育供应商和应用产品解决公司问题的知识网络。

③ 需求持续变革

可持续价值是一个连续的流程,这个流程要求持续地更新。在所有研究的转型案例中,执行者要求他们的业务伙伴通过对他们的关系提出关于行业发展趋势和新方法的挑衅建议来激起变革。

5) 经营关系

一个信任的开放的关系是促使执行者与商业伙伴分享控制权的关键。但是,多数企业,即便是采用“协作性外包”的企业都很难与合作伙伴建立稳固而充分的信赖关系,因而导致不同程度的失败。由于企业业务的转型关系重大,任何微小差错都会导致严重的损失。因此,为了获得 BTO 要求的灵活而又强烈的向导作用,公司要学会利用四个杠杆经营好与合作伙伴的关系,企业的执行层必须从四个方面强调对合作关系的管理:合同谈判(正式的承诺、关于期望结果的沟通)、跟踪绩效结果、策略管理(正式的计划、汇报关系、解决问题的程序)、团队个人之间的关系(非正式的沟通体系、团队个人之间的默契)。

案例分析 ▷▷

伊士曼柯达公司(Eastman Kodak Company)简称柯达公司,是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商,总部位于美国纽约州罗切斯特市,是一家在纽约证券交易所挂牌的上市公司,业务遍布 150 多个国家和地区,全球员工约 8 万人。到目前为止,中国已经成为柯达全球第二大胶卷市场,仅次于美国。而根据预测,数年后,中国将成为柯达的全球第一大市场。伊士曼柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位,一百多年来帮助无数的人们留住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。

柯达危机

柯达早在 1976 年就开发出了数字相机技术,并将数字影像技术用于航天领域;1991 年柯达就有了 130 万像素的数字相机。但是到 2000 年,柯达的数字产品只卖到 30 亿美元,仅占其总收入的 22%,2002 年柯达的产品数字化率也只有 25% 左右,而竞争对手富士已达到 60%。这与 100 年前伊士曼果断抛弃玻璃干板,转向胶片技术的速度,形成莫大反差。2000—2003 年柯达各部门销售利润报告,尽管柯达各部门从 2000—2003 年的销售业绩只是微小波动,但销售利润下降却十分明显,尤其是影像部门呈现出急剧下降的趋势。具体表现在:柯达传统影像部门的销售利润从 2000 年的 143 亿美元,锐减至 2003 年的 41.8 亿美元,跌幅达到 46%!在拍照从“胶卷时代”进入“数字时代”之后,昔日影像王国的辉煌也似乎随着胶卷的失宠,而不复存在。

柯达危机的产生有各方面的原因:首先,柯达长期依赖相对落后的传统胶片部门,而对于数字科技给予传统影像部门的冲击,反应迟钝。其次,管理层作风偏于保守,满足于传统胶片产品的市场份额和垄断地位,缺乏对市场的前瞻性分析,没有及时调整公司经营战略重心和部门结构,决策犹豫不决,错失良机。

1. 投资方向单一,船大难掉头

由于对于现有技术带来的现实利润和新技术带来的未来利润之间的过渡和切换时机把握不当,造成柯达大量资金用于传统胶片工厂生产线和冲印店设备的低水平简单重复投资,挤占了对数字技术和市场的投资,增大了退出/更新成本,使公司陷于“知错难改”,“船大难掉头”的窘境。据统计,截至 2002 年年底,柯达彩印店在中国的数量达到 8000 多家,是肯德基的 10 倍,麦当劳的 18 倍!这些店铺在不能提供足够利润的情况下,正在成为柯达战略转型的包袱。

2. 决策层迷恋既有优势

过去柯达的管理层都是传统行业出身,例如,现任运营系统副总裁 Charles Barrentine 是学化学的,数字影像系统美国区总经理 Cohen 是学土木工程的,等等。在现任的 49 名高层管理人员中有 7 名出身化学,而只有 3 位出自电子专业。

特别是在市场应用和保持领先地位方面,传统产业领导忽视了替代技术的持续开发,从而失掉了新产品市场应有的领导份额。

从传统胶片与数字影像产品市场占有率的比较可以看出,柯达对传统胶片技术和产品的眷恋,以及对数字技术和数字影响产品的冲击反应迟钝,这在很大程度上决定了柯达陷入成长危机的必然。

3. 短视的战略联盟

从市场竞争角度看,柯达经营战略中技术竞争与合作的关系,被短期市场行为所左右,竞争者与合作者的战略定位和战略角色模糊。

技术市场竞争激烈,电子技术领先周期缩短,进入细分市场领域的增加,国际级竞争对手增加,在数字相机、可拍照手机、数字冲印、数字打印机领域中遭遇如富士、索尼、惠普、佳能、爱普生等大公司的激烈竞争。虽然柯达也与对手建立了大量战略联盟,但是就核心技术而言形成的战略联盟却寥寥无几,大部分是服务项目的联盟。国之利器,岂能让与他人。管理层其实应该清醒地认识到:柯达过去当老大靠的就是胶片,与别人合作也是靠这个金刚钻儿,人家还会沾你的光。而现在的数字时代,没有核心技术,企业的经营就会随时处于危险的状态,过去的一切都会在瞬间贬值。合作永远不是一厢情愿的事。

战略转型

针对上述问题和资本市场的反映,柯达于2003年9月26日宣布实施一项重大的战略性转变:放弃传统的胶卷业务,重新向新兴的数字产品转移。

1. “以变应变”,增加在非影像业务领域的投资。

2. 不再向传统胶卷业务进行任何重大的长期投资。

3. 公司重组,将原来的胶片影像部门、医学影像部门、商业影像部门重组为商业影像、商业冲印、医疗影像、数字及胶片影像系统、显像及零部件五大数字科技部门。

4. 向消费者推出系列型号的数字相机和喷墨打印机,与富士、惠普、施乐、佳能和爱普生等在数字业务领域展开正面较量。

5. 坚持其胶卷特许经营业务,积极开展私有品牌胶卷经营业务,如胶卷将可以以非柯达品牌的商标在国外出售。

6. 通过跨行业联盟形成消费者足不出户全面解决方案,即如下的产业链,包括:数字相机(柯达或非柯达品牌)—联邦快递派送—连锁冲印店输出;彩信(摄影)手机—网络传输—连锁冲印店输出—联邦快递派送—客户。

7. 在中国市场,传统业务与数字业务两者兼顾,建设一个柯达全球生产中心,主要业务为组装核心型号的数字相机,同时开始零部件的本地化生产工作和数字冲印;柯达传统的民用影像业务部门继续扩大中西部和二级城市的市场占有率,实现由“影像”到“影像+零售服务”的战略转型。

8. 实现“双 T”(全面解决方案和全面满意度)和“双 E”(延伸和扩张)的战略规划,加强终端输出。

继 9 月份转型战略出台后,在 11 月 20 日召开的纽约西部投资人大会上,柯达 CFO 布鲁斯特宣布了柯达新战略的要点,其中包括:1. 整顿传统业务管理以扩大现金收入;2. 加速发展公司已有数字图像产品和服务;3. 严格聚焦的收购行为填补已有业务的不足,并加速进入紧密关联的图像市场;4. 在诸如电子显示和喷墨打印领域发掘长期增长机会。

在转型后的一年中,柯达展开了一系列活动:并购 Algotec 系统公司、SCITEX 数字印刷公司,与 VERIZON WIRELESS 建立战略合作关系,完成 NEXPRESS 和 HEIDELBERG 公司的并购,从美国国家半导体购买图像传感器业务,购买 OREX 公司,卖掉 AUNTMINNIE.COM 业务,购买 CREO 公司等。

2004 年 1 月,柯达宣布裁员其现有 20%的员工,即当时 70 000 名员工在生产和行政部门的 12000 到 15000 人。柯达发言人说:“这是柯达面对现实——从传统的影像业务到数字业务转型中,必须要做的事。”同时,在管理层安排上,柯达紧锣密鼓进行了人员更换。2005 年 1 月,柯达任命了新的 CTO:William Lloyd,这位在惠普工作了 31 年的技术专家,被外界冠为“数字 CTO”的称号。而柯达董事会也期待他能“延续他在发展数字产品和组织管理方面的传奇”。柯达希望这一新的战略转型将导致业务更为多元化,并预期这个新战略将会让公司每年以 5%~6%的速度增长。在 2006 年以前可能达到 160 亿美元的年收入,2010 年以前可望达到 200 亿美元。

“ 柯达时刻 ”

柯达胶卷是世界上最成功的胶卷品牌之一,但由于数码影像产品对传统胶片影像市场“创造性的破坏”,柯达公司不得不进行被动的业务转型。近期的巨额亏损暗示着柯达还有很多工作要做——全面整合企业在品牌、渠道和技术方面的资源和优势是柯达转型的关键所在。

数码领域步履蹒跚

其实,柯达公司早在 1976 年就开发成功了数字照相技术,但在数码影像上一直步履蹒跚。首先,柯达在传统胶片市场的庞大投资和全球存在(指柯达在全球市场的渗透和投资,即全球的市场都有柯达产品的现象)变成了公司转向数码市场的庞大包袱。不仅如此,柯达的管理层在 20 世纪 90 年代中后期也一直没有把转型作为公司的核心战略来推进。公司的前任首席执行官乔治·费舍尔(George Fisher)曾经宣称柯达会在 1997 年实现传统业务和数码业务在销售量上的持平。但事实却是公司管理层更多地沉浸于传统胶卷市场既有优势和利润的创造上,甚至认

为推动数码相机等产品会伤害其传统业务。在柯达公司确定了进军数码市场的战略后,一些股东仍然批评当时柯达公司的 CEO 邓凯达(Daniel Carp)是在用柯达公司做赌注押宝数码战略。

在争夺传统胶片市场的战斗中,柯达的竞争优势更多地体现在市场策略和商业模式上,相关替代技术的开发往往被放在了次要位置。但在 IT 背景下的数码影像市场中,关键技术的竞争变得更加激烈。柯达在 20 世纪 90 年代中后期专注于传统胶片市场,其在数码影像领域的技术领先优势几乎丧失殆尽。柯达传统的营销渠道,比如遍布大街小巷的冲印店的改造也还需要一个过程。如此一来,柯达的品牌无疑将成为其战略整合的切入点和发动机。

老化的强势品牌

当柯达在 1997 年进入数码影像时,它就面临着品牌推进的问题——柯达需要利用一个胶卷和照片处理的强势品牌在数码相机和数码成像市场上推进其产品。柯达公司商业研究部主管麦克·洛蒂(Mike Lotti)认为,“柯达希望最大限度地利用其现有的营销投资和品牌认知来推进其新产品的销售。柯达从过去的经验知道对某类产品的营销投入会对其他产品产生正面影响。”消费者对柯达已有产品和服务的信赖和满意会增进消费者对柯达新产品和新服务的认同。对于过去的柯达来说,在相机上的广告投入对其传统胶卷的销量也有提升作用。对于今天的柯达来说,它需要做的就是要将其过去的营销努力和投入转化为其数码产品销售的推动力量。

“压力来自于最大限度地发挥市场营销的‘生产力’。柯达需要一些措施来让我们的市场营销变得‘高产’,”伦敦商学院高级研究员提姆·安姆勒(Tim Ambler)补充道,“市场营销难道仅仅是广告、推广再加上一点点市场研究吗?收获过去成功营销投入带来的收益也是市场营销不可或缺的一部分。”

柯达过去的品牌投入已经让它的名字家喻户晓。柯达自己的研究结果证明了这一点,许多中介机构的调查也证实了柯达的品牌价值。在柯达开始推广全新产品的时代,柯达的品牌价值将带给它什么好处呢?转型对于柯达来说不仅是迫不得已,也说明它在一开始就在时间上被竞争者甩在了后面。在这种环境下,品牌也许是柯达相比于其他厂商为数不多的竞争优势之一。当然,要将消费者对柯达品牌的认同从胶片转移到数码产品上来,柯达还需要在其市场营销上做得更多。

品牌的老化是柯达在其市场营销上面临的最直接问题之一。品牌从根本上说是消费者的消费需求和意识在某种市场产品上的集中体现。当消费者的需求逐渐从传统的胶片影像转移到数码影像之后,柯达品牌的市场载体就日渐薄弱,品牌也随着开始老化。

柯达品牌的再生

为了显示管理层重新定义柯达品牌的决心,柯达公司在年初更换了其已经沿

用了36年的品牌标识。在新的柯达公司标识中,Kodak字母跳出了传统的黄色盒子。柯达的新品牌标识展示的是流线型的设计和突出醒目的字母,象征着一个全新的、跨行业的,专注于数字影像的领导者。

标识的改变只是柯达一系列品牌战略调整中的一步。公司营销合作伙伴奥美传媒(Ogilvy)的布赖恩·柯林斯(Brian Collins)证实,奥美公司的BIG团队(Brand Integration Group)已经开始帮助柯达公司重新定位其品牌的消费者认同战略和视觉效果,柯达新公司标识只是奥美团队工作的一小部分。柯达公司市场总监卡尔·古斯丁(Carl Gustin)则公开呼吁柯达公司需要在品牌策略转型的道路上走得更快:“我们正全力以赴地更新我们的指导方针、政策和实践,但品牌策略的转变还有更多的工作需要完成。我们在这个时候推出新的公司标识,就是要说明行动的时候到了。”

卡尔·古斯丁(Carl Gustin)的呼吁和市场上大多数的看法相一致——换标只是柯达品牌战略改造的开始。要想改变柯达在消费者心目中的传统形象,重新塑造一个数码化的新柯达品牌,柯达品牌必须通过转型再一次满足消费者的消费需求和消费意识,并且这种满足是必须建立在柯达数码产品这个市场载体上的。

柯达时刻(Kodak Moment)

为了配合“数码柯达”的概念,柯达在营销策略上改变了以往的诉求。在新广告片和其他宣传手段中,柯达将“色彩牌”作为自己的主线,明显区别于过去胶卷推广中的“亲情牌”。

柯达还进一步明确了其市场宣传的两个诉求:“数码相机,源自柯达”和“色彩,无处不在”。但是从目前情况来看,这些努力还没有能够把人们对柯达的传统印象改变过来。柯达在其品牌战略转移上或许应该超越“胶片和数码”的争论以实现其品牌更深层次的诉求。不管是曾经的胶片柯达还是今天的数码柯达,柯达时刻记录下的是人们在那一刻的喜悦、幸福、感动、思念……

柯达在传统胶片市场上取得成功的手段——品牌、渠道和技术能否成功实现战略整合将是柯达转型能否成功的关键。柯达对这些资源的整合已经正按部就班地进行着——“柯达”品牌在数码领域的持续宣传、渠道加强和加盟重印店的改造、生产外包和大力投入核心研发。虽然还没有人敢断言柯达转型的未来,但越来越小的亏损额和紧锣密鼓的整合工作似乎已经开始让柯达的股东看到了一缕曙光。

资料来源:<http://baike.baidu.com/view/1621803.html>.

思考讨论题▷▷

1. 柯达公司最初取得巨大成功的原因是什么？
2. 柯达公司面临怎样的危机？
3. 你如何看待柯达公司的战略转型？
4. 你可否为柯达公司提出今后发展的建议？

关 键 术 语

战略导向转型 (Strategy-Led Transformation)

多角化经营战略 (Strategy of Diversification)

业务流程重组 (Business Process Reengineering, BPR)

企业流程管理 (Business Process Management, BPM)

企业资源计划 (Enterprise Resource Planning, ERP)

业务转型外包 (Business Transformation Outsourcing, BTO)

思 考 题

1. 简述企业战略与转型的关系。
2. 企业转型可以分为危机转型和非危机转型,从危机转型如何来看非危机转型？
3. 强热企业如何确定转型时机？
4. 企业在什么情况下会选择多角化经营？
5. 试述业务流程管理的利与弊。

参 考 文 献

- [1] 拉里·博西迪,拉姆·查兰. 转型:用对策略,做对事[M]. 北京:中信出版社,2005.
- [2] 余治国. 转型力:企业竞争力的转型策略[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2006.
- [3] 谢祖墀. 企业为什么要转型[J]. IT 时代周刊,2004(7):62-63.
- [4] 拉里·博西迪,拉姆·查兰. 前瞻企业转型[J]. 经济导刊,2005(3):60-65.
- [5] 花永剑. 中小企业转型期需要注意的几个问题[J]. 经济论坛,2005(5):74-76.

- [6] 刘德钦,胡世俊,杨聪芳. 企业多角化经营的利弊分析[J]. 当代经济, 2005(3):64-65.
- [7] 代宏坤. 企业多元化经营的深层动机分析[J]. 商业研究,2007(9):129-132.
- [8] 靳秉强,刘剑锋. 浅析我国企业多角化经营模式战略选择[J]. 特区经济, 2007(8):295-296.
- [9] 全良,姜振寰. 企业业务流程重组理论的历史演进及趋势分析[J]. 自然辩证法研究,2006(4):48-51.
- [10] 崔岩,曲建华,应纪来. 业务流程重组实施方法研究[J]. 科技情报开发与经济,2006(21):213-214.
- [11] 宋伟,王玉恒. 关注流程:BPR、BPM 与 ERP 管理思想的比较[J]. 商场现代化,2006(7):42.
- [12] 王淼,孙小丽. 剧变环境下的企业适应性战略[J]. 企业天地,2003(2): 12-15.
- [13] 赵超群,念青. 探秘“业务转型外包”[J]. 中外管理,2004(6):38-39.
- [14] 茅建奕. 透过案例看转型[J]. ENTERPRISE MANAGEMENT,2006 (11):75-76.
- [15] 马跃檀. 多角化经营的辩证关系[J]. 理论界,2003(5):44.
- [16] 张永峰,韩松岭. 浅谈业务流程重组[J]. 大庆社会科学,2006(1):44-45.
- [17] 郭世勋. 规避外包 5 大误区[EB/OL]. 2004-11-29[2008-04-30]. <http://media.ccidnet.com/media/ccu/638104901.htm>.
- [18] 马迎春. 企业转型外包问题研究[EB/OL]. 2005-10-26[2008-05-13]. <http://dlib.edu.cnki.net/kns50/detail.aspx?QueryID=35&CurRec=1>.
- [19] MBA 智库百科网. <http://wiki.mbalib.com/wiki>.
- [20] 百度百科. <http://baike.baidu.com/>.