

第 1 章

绪论：小微星火，燎原经济



- 认知小微企业与走进创业新时代
- 掌握小微企业的概念及界定原则
- 了解小微企业的特征
- 认识小微企业的地位与作用
- 认识创新是小微企业发展的动力源泉



【案例 1-1】 创出自己事业的新天地——浙江农林大学学生宋雅丹的创业之路



用兵之道，以计为首；创业之要，理念先行。创业者要有想创业、敢创业、能创业、会创业的一股敢闯敢拼的劲头，并体现和融入个人创事业、家庭创企业和为社会创大业的实践之中。信念是世界上最伟大的力量，是小微企业的生命，也是创业者的使命。使命领导责任，责任完成使命。决心创业，矢志不渝，就应该勇敢地去接受创业征途上的各项挑战。如果你渴望成功，就要建立必胜的信念。你就一定能实现你的梦想，你将成功地塑造崭新的人生。创业因为有梦想而伟大，因为实现梦想而更伟大！

1.1 走进小微创业新时代

就业是民生之本，创业是就业之源。近年来对于创业和创业管理的研究成为全球管理领域关注的热点，创业教育已成为知识经济时代世界高等教育的必然发展趋势。20 世纪 80 年代以来，管理理论的发展迎来了一个新的浪潮，“追求卓越”“变革与再造”“核心能力”“知识管理”“创业管理”等管理思潮一浪推着一浪。一些卓有影响的人士认为 21 世纪是创业的世纪！彼得·德鲁克(Peter Drucker)早在 1985 年就提出“创业型经济”这一概念。他发现，现代经济的支撑力量已经不再是曾经为民众所熟悉的传统 500 强了。德鲁克指出，当美国就业面临压力的时候，其经济体系发生了从“管理型经济”到“创业型经济”

的转变,从而改变了这一危机。这不仅是一个经济问题,而且也是一个民生问题,它关系到经济的发展、社会的稳定和国家的长治久安。

赢得竞争优势,夺取领先地位,获得更大效益,已成为全球经济竞争的新常态。扶持发展小微企业已经上升为国家战略,在2014年度中央经济工作会议上,习近平总书记强调:“政策要宽,营造有利于大众创业、市场主体创新的政策环境和制度环境。”

截至2024年6月底,我国登记注册的民营企业数量已达到5500余万户,同比增长7.8%。全国个体工商户数量达到1.25亿户,较2023年同期增长5.1%。民营经营主体总数超过1.8亿户,占全国经营主体的比例为96.4%。这些数据表明,中小微企业在推动创新、促进就业、改善民生方面发挥着重要作用。

小微企业的增长情况表现出色,新设小微企业数量持续增长。2024年上半年,全国新设小微企业数量突破24万户,同比增长8.4%。其中,新设个体工商户18.94万户,同比增长13.85%。尽管新设私营企业数量有所下降,但整体来看,小微企业的增长势头依然强劲。

1.2 认知小微企业

中国小微企业是给力经济发展的“轻骑兵”,中小微企业具有很强的吸纳就业能力,已经成为吸纳社会就业主体。以北京市为例,2024年1—6月,规模以上中小微企业实现营业收入39022.4亿元;实现利润总额1738.6亿元;吸纳就业305.5万人。分规模看,中型企业实现营业收入22065.6亿元,同比下降5.1%;小型企业实现营业收入13305.9亿元,同比增长6.0%;微型企业实现营业收入3651.0亿元,同比下降1.6%。分登记注册统计类别看,内资企业实现营业收入34244.8亿元,同比下降0.9%;港澳台商投资企业实现营业收入1820.8亿元,同比下降0.2%;外商投资企业实现营业收入2955.4亿元,同比下降6.1%。分行业看,信息传输、软件和信息技术服务业营业收入增长较快,实现营业收入6568.2亿元,同比增长11.9%。

1.3 小微企业的界定

小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业的统称。

国际上对小微企业的界定一般遵循以下原则。

1. 地域的差别性

不同国家和地区对企业规模的界定标准是不一样的,尤其是在雇佣人数或资产规模等定量指标的选取上。例如,欧美国家对小微企业划分的标准比较宽松,而亚洲各国或地区,尤其是韩国、日本等,小微企业划分标准就比较严格。

2. 行业的差别性

由于资本有机构成不同,不同行业所需的技术经济特征也各异,企业规模的界定标准也应该分别加以规定。日本在企业规模划型方面选用一个具有参考价值的行业分类法,就很好地考虑了各种企业规模的不同行业差别性。日本把行业类别划分为机械制造业、

批发业、零售业、服务业和高新技术业五类,然后才分别制定大、中、小和微型企业的界定标准。

小微企业多是分布在零售业、批发业、传统服务业、初加工业等劳动密集型行业领域,这些企业平均从业人数肯定要比其他行业多,企业产品或服务多服务老百姓日常民生问题,多依赖本地自然资源条件。因此,从这个角度看,小微企业规模界定标准也应与其行业属性具有一致性,即分不同行业来合理界定小微企业规模。例如,经济合作与发展组织(OECD)就明确指出,小微企业大多数从事劳动密集型的小作坊生产和小摊点服务,微型企业是“小作坊”“小店铺”和“小摊点”。

3. 权威明确性

一般而言,小微企业规模界定标准的严谨与否体现了一个国家政府对小微企业发展的重视程度。美国政府早在1953年就制定了《小企业法》并设立小企业管理局,在2000年美国国会通过的《微型企业自力更生法》中,美国首次明确界定微型企业为“由贫困人口拥有与经营,员工不超过10人的公司”。日本非常重视小企业发展,自1940年就对企业从业人员进行了明确界定,后来分别在1941年、1946年、1950年、1963年、1973年和1999年不断细化界定,使得日本小微企业的定义相当明确,既便于理论研究,也有利于政府制定与实施对中小企业的扶持政策。

4. 创业动机

小微企业的概念界定不是简单的规模指标的定量,应该有其与大中型企业不同的独特内涵。这种内涵主要体现在创业动机方面。一般而言,小微企业的创办动机主要有两种:生存型动机和机遇型动机。为了解决贫困或实现就业而创办企业的被动动机就是生存型动机;创业者意识到市场上有机会而抓住市场机遇进行创业和创办企业的主动动机即是机遇型动机。正因为如此,很多国家在界定小微企业时都充分考虑到了企业主的创业动机因素。如美国就明确指出微型企业是“由贫困人口拥有与经营”的,突出了微型企业在反贫困中的作用和功能。亚洲开发银行(ADB)指出,微型企业可直接认定是“穷人”的企业。

5. 界定标准的发展性

小微企业的界定标准是在不断演变中发展的,小微企业的概念也具有历史性。1953年,美国颁布《小企业法》,规定小企业界定标准是“私人所有、独立经营并且在所经营的行业中不占支配性地位”。显然,这一定义是质性的界定,没有使用定量指标,造成实际界定过程中任意性过大。

小微企业的认定标准、划分是对于小微企业不同含义的一种要求。创业者需要区分小型微型企业和小型微利企业的法律意义,正确利用国家政策进行相关费用的减免。



【案例1-2】 小微企业：浙江经济的基本盘

回眸过去,浙江民营经济得改革开放风气之先,关键在于小微企业发展铺天盖地、先人一步。从数量上看,小微企业是支撑浙江经济这座高楼大厦的“重要基石”。截至2023年初,浙江省的小微企业注册数量为295万家,占到了浙江企业总数的九成。浙江省小微企业的数量在过去几年中持续增长。例如,到2020年末,浙江省小微企业数量为

250.09 万家,而到 2023 年,这一数字已经增加到 295 万家。

浙江小微企业对浙江经济增长的贡献主要体现在数量和质的双重提升上。浙江小微企业是经济发展中的主体力量和创新创业领域的活跃因子。这些企业在数量上的增长和质量上的提升,对浙江经济的稳定和增长起到了至关重要的作用。

行业覆盖:帮扶的行业从 2021 年的 23 个试点行业扩大到 2024 年的 131 个行业,实现了浙江省 90 个县(市、区)全覆盖。

政策支持:通过出台减免税收、技术创新、品牌建设、金融支持等方面的政策措施,累计财政支持补助金额达到 9 133.55 万元,比上年增加 63%。

质量提升:通过质量管理体系认证,帮助企业制订个性化持续改进方案,全省新增 16 127 家中小微企业通过质量管理体系认证,同比增长 15%。

创新能力:累计新增科技型小微企业 1 万家,科技型小微企业研发投入占销售收入比例不低于 2.5%,科研人员占职工总数比例不低于 10%。

金融服务:新增小微企业贷款 1.2 万亿元,累计发放小微企业信用贷款 1 万亿元,新增小微企业首贷户 20 万户。

通过这些措施,浙江小微企业在提升自身竞争力的同时,也为浙江经济的持续增长和高质量发展作出了重要贡献。

资料来源:

屈麦燕.浙江:小微企业质量管理能力持续提升 助力经济发展韧性[Z].新华社,2023-05-08.

郭黎霞.质量认证助力浙江经济高质量发展[N].浙江日报,2024-05-24.

徐一嘉.3 年新增 60 万家以上!浙江新一轮小微企业成长计划出炉[Z].澎湃浙江,2021-04-27.

小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户等的统称,主要指产权和经营权高度统一、产品与服务种类单一,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。相比大中型企业,小微企业有其自身的特点,主要表现为规模小、资源有限、技术能力低、竞争力弱、抗风险能力低。

通过上文的解释,可以了解到小微企业是按照企业的从业人数、资产总额,以及应纳税所得额的多少来进行划分的。

1.4 小微企业的特征

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

1.4.1 数量众多,分布广泛

根据有关数据统计,中小微企业数量众多,2024 年我国中小微企业数量超过 5 300 万家,贡献了 60%以上的税收、60%以上的 GDP(国内生产总值)、70%以上的技术创新成果、80%以上的城镇劳动就业以及 90%以上的企业数量。专精特新中小企业作为中小企业中的佼佼者,已成为发展新质生产力、推动经济高质量发展和实现中国式现代化的重要

力量。在城市、乡镇、农村等广大区域都随处可见小微企业的身影。小微企业是最贴近寻常百姓的市场“细胞”，规模微小，星罗棋布，作用重大，是民营经济的基石、改善民生的重要途径、社会活力的重要标志。

1.4.2 生产销售灵活，市场反应快速

小微企业具有“小、快、灵”的优势，它们直接面对市场，市场竞争意识较强。物竞天择，达尔文认为，自然界中能够生存下来的物种，并不是那种最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最适应环境、能够对环境变化作出快速反应的。小微企业首先考虑的是生存问题，老板直接面对市场，对外部市场环境(market circumstances)变化非常敏感，市场洞察能力较强，更容易发现市场机会，适应市场。小微企业组织结构和决策模式简单、快捷，一般决策由老板和几个骨干成员讨论后就可以定下来快速行动，而不像大型企业那样组织结构较为完善，层级较多，层层讨论，互相制约，决策和行动缓慢。小微企业富有创业激情，勇于承担风险，积极创新，具有较强的竞争意识，这些都有利于小微企业的市场竞争与价值创造。

1.4.3 自有资金少，资产规模较小

小微企业资源有限，竞争力弱，抗风险能力低。生命周期短，经营比较单一，市场淘汰率高，经营风险较高。小微企业规模微小，体现在资产、销售额、利润、人员等各方面。产品的技术含量和附加值低，知识产权和品牌价值等无形资产也非常欠缺。由于小微企业内部缺少足够的资源和技术力量，外部缺乏信任和社会关系网络，因而小微企业的竞争力较弱。绝大部分小微企业没有形成自己的核心竞争力，无力在激烈的市场竞争中战胜竞争对手，因此失败率较高。由于小微企业资源有限，抵抗市场风险的能力也较弱，遇到宏观环境风险、资金风险、人员流失风险等，没有更多办法应对。

1.4.4 扎堆于传统行业，市场竞争激烈，生存压力巨大

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

1.4.5 以人设岗，职责模糊

职责和权限匹配失当，管理层级错位。由于缺乏足够的管理知识，小微企业在实际经营中，往往沿用创业初期的用人模式，即以个人能力、优势及特点确定岗位，无规范的组织结构和岗位说明书，部门及岗位职责模糊、管理不规范、缺乏内部制衡。部分部门或岗位甚至出现职能冲突或错位，存在一定的经营风险和财务风险。各部门负责人进行内部管理时，需要获得与职责相应的业务、财务和人事权限。然而，目前小微企业的部门负责人可能仅有部分业务权限和人事权限，几乎没有财务权限，项目开支均由总经理审定，拉长

了决策周期,不利于应急事件的处理和部门内部管理。企业的业务流程及管理制度不健全、不规范。小微企业在实际运营中,可能将更多的精力放在业务的拓展和维系上,忽视了必要的流程和制度建设,企业缺乏约束力和管理依据,加深了混乱程度。

1.4.6 缺少企业文化和团队建设

合理、清晰、高效的组织架构是实现企业未来战略发展的必要条件之一。然而,部分小微企业的组织架构中,各部门职责均待明晰,部门间协同性和支持性相对较低,整体管理效能不高,较难对未来发展形成强有力的支撑和保障。小微企业的业务运作更多地依靠总经理或少数几个核心员工,未形成真正意义上的团队,业务波动较大。加之缺少企业文化建设的意识,员工对企业缺乏归属感和认同感,人员流动率较高,十分不利于企业的长期发展。

1.4.7 形式多元化,内部管理松散

管理水平和能力较低,小微企业可能因成本、行业、业务类型等,所招聘员工的学历、知识水平、管理意识和概念相对较低。企业管理多为粗放式、松散式的,管理效率低且对企业经济效益贡献小。多为家族式经营与管理,公司治理不完善,管理相对不正规,缺乏长远的规划。基于以上特点,小微企业很难保证经营的稳定性、持续性,缺乏发展后劲,受市场波动影响大,因此加强经营管理势在必行。

小企业作为民营经济的主力军,分布于各行各业,成为推动科技创新和促进经济增长的重要力量。我们要认识小微企业,了解其特点。小企业首先要考虑的是生存问题,然后是发展问题。如何实现可持续成长、避免过早倒闭,是小微企业发展中的重点和难点,是理论和实践都要重点关注与研究的问题。

1.5 小微企业的社会地位和作用

1.5.1 小微企业的社会地位

世界上任何一个国家,小微企业都是国民经济的中坚力量。截至2019年,美国小微企业的数量约为3 070万家,占全美企业总数的99.9%。根据美国小企业管理局(SBA)的数据,雇员少于500人的公司被定义为小企业。此外,小微企业在美国经济中扮演着非常重要的角色。它们创造了国内生产总值的43.5%,在出口中占比达31.6%,并且每年为美国新增150万个就业岗位,创造了64%的私营部门新增就业岗位。在日本,小微企业总数占全日本企业总数的90%,吸收了日本就业的86.7%。欧盟作为世界上最大的区域性集团,其经济活力与小微企业密不可分。欧盟统计局公布的资料显示:在欧盟企业中,小微企业占据了绝大多数。具体来说,99.1%的企业为微型或小型企业,雇用了49.0%的劳动力,贡献了35.4%的附加值。此外,2023年上半年已有2 280万家中小微企业实现了数字化,自新冠疫情以来增加了1 480万家,占中小微企业总数的35.5%。

中国改革开放 40 多年以来,小微企业得到了巨大的发展。小微企业是国民经济的重要组成部分,一个国家国民经济的运行状况不仅是由大企业决定的,也是由千千万万个小微企业的命运决定的。小微企业的健康发展,是我国经济能够克服困难、保持平稳较快发展的有力保障之一。

1.5.2 小微企业的作用

社会主义市场经济要有活力,不仅需要“顶天”的大中企业,更需要“立地”的小微企业。

1. 小微企业是促进经济增长的重要力量

改革开放以来,我国小微企业发展迅速、分布广泛,涵盖国民经济的大部分行业,成为我国实体经济的重要组成部分。相关数据显示,截止到 2023 年底,中国中小微企业占全国企业总数的 99.6%,其中小型微型企业占 97.2%,提供城镇就业岗位超过 80%。可见,我国小微企业有着相当重要的地位。

2. 小微企业是增加就业、稳定社会的重要力量

随着我国经济结构的调整、农村剩余劳动力的大量增加以及下岗职工的不断增多,社会就业压力前所未有。小微企业因其创办速度快、准入门槛低,成为我国创造就业岗位的主体。1978—1996 年,我国农村转移出来的 2.3 亿劳动力,绝大多数是在小微企业中找到的就业机会。2019 年,国务院发布《国务院关于进一步做好稳就业工作的意见》。该意见提到,鼓励小微企业吸纳就业。降低小微企业创业担保贷款申请条件,当年新招用符合条件人员占现有职工比例下调为 20%,职工超过 100 人的比例下调为 10%。对小微企业吸纳登记失业半年以上人员就业且签订 1 年以上劳动合同并按规定缴纳社会保险的,有条件的地区可给予一次性吸纳就业补贴,实施期限为 2020 年 1 月 1 日至 12 月 31 日。我们还将面临新生劳动力和现有劳动力的内外压力,所以,大力发展小微企业不仅是为经济发展出力,也是缓解就业压力的需要。

3. 小微企业是促进经济结构调整的重要载体

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

4. 小微企业是大企业的重要伙伴

国内一些大型企业的生产链条由许多小微企业组成,许多大型企业也是由小企业成长起来的。例如,依托政策导向发展起来的格力、海尔、康佳、老干妈等企业就是由小微企业发展成为大企业的典型代表。国外一些大企业也是这样成长起来的,如微软(Microsoft)和耐克等公司。大企业的发展和生产链条离不开小微企业的支持。小微企业更好更快发展,在优化产业结构、加快产出速度等方面对大企业也具有一定的支持作用。小微企业与大企业是战略合作伙伴,双方互为依存、互为依托、共图发展、相得益彰。

1.6 创新是小微企业的生命之源与成长动力

经营之道,战略为首;竞争制胜,贵在创新。竞争越激烈,创新越重要。一个有作为的小微企业领导,不应是小微企业“昨天”的保护者,而应是“今天”的开拓者、“明天”的创造者。创新就是创业。创新经营就是小微企业在生产经营活动中必须根据市场变化 and 市场需求并结合小微企业自身的特点,不断地有创造性地发展。第二次世界大战后,日本经济崛起,后来威胁到美国,甚至在很多领域已超过美国,后来者居上,很重要的一点就是日本小微企业在整个经营管理上更注重创新。创新是小微企业的生命之源。

小微兴,则创业兴;小微强,则创新强;小微富,则国力富。2015年5月,习近平总书记在浙江召开的华东7省市党委主要负责同志座谈会中强调,综合国力竞争说到底创新的竞争。要深入实施创新驱动发展战略,推动科技创新、产业创新、企业创新、市场创新、产品创新、业态创新、管理创新等,加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系与发展模式。创新是小微企业的生命之源,小微企业创新问题从思维、目标、模式、技术及产品等几个方面进行。

1. 思维创意,出新求利

金点策划,点石成金。创意思维是求新、求异的思维,创造性思维与创意活动紧密相连,创意活动是在前人知识、经验的基础上进行的创造活动。“人无远虑,必有近忧。”超前意识是创造性思维之母,小微企业立足的根本是创新经营。小微企业领导者要眼观六路、耳听八方,时刻把握住发展的方向与机遇,冷静地进行市场调研,客观地判断经济发展的趋势及动态,要及时捕捉商机、适时利用商机,审时度势制定出精准的经营决策。对于小微企业领导者来说,超前思维是指经营者把企业目前的生产经营活动的内部条件和赖以生存的外部环境看作一个不断变化发展、保持动态平衡、生生不息的运动过程。这一过程充满了机遇与挑战、收益与风险。小微企业就是要根据外部环境的变化,对自身的经营活动不断作出相应的调整,从而使企业在动态环境中生存,并逐步发展和壮大。富有战略远见,才是取得成功的源泉。麦当劳的创意是迅速发展连锁店。当麦当劳连锁店如雨后春笋般矗立在美国大地之前,有谁能够想到一个卖汉堡包的作坊可以发展到那么大的规模呢?谁又敢冒着破产风险而拼命地扩充铺面呢?只有克洛克和他的麦当劳确信自己可以成功!他们深信不疑,麦当劳具有成功的潜质!这就是超前思维,超前性创新思维乃是小微企业成功之母。

超前思维的要点有三:一是企业家在决策时不仅要向“钱”看,更关键的是要向“前”看;二是企业家不仅要有精明的战略思维,而且还要有“月晕而识风,础润而知雨”的敏锐目光与把握商机的能力;三是“金风未动蝉先觉”,捷足先登,能见前人所未见、想今人所未想,能从现状看到未来。



【案例 1-3】 奇特的反复印机

如今,复印机、激光印表机等已成为日常的办公用品。然而,它却耗费了大量的纸张,既不经济,又不符合环保要求。对此,日本理光公司推出了一种“反复印机”,其大小与一台激

光印表机差不多,已经复印过的纸张通过它,上面的图文即会消失,还原成为能够多次复印的白纸。如此,一张复印纸可以重复使用10次左右,不仅节约了资源,创造了财富,而且使人们树立起新的价值观念:节俭固然重要,创新更可贵。这种“反复印机”的出现恰逢世界各国日益重视保护森林资源、大力提倡节约用纸之时,故而深受用户欢迎,市场前景十分广阔。

资料来源:陈承欢,杨利军,高峰.创新创业指导与训练[M].北京:电子工业出版社,2017.

【感悟与探索】

“反复印机”的发明恰当地运用了逆向思维。逆向思维虽然超常,但不反常;虽然奇特,但不荒唐。它不是毫无根据的胡思,也不是虚无的乱想,而是一种在解决问题过程中更为艰苦的创造性脑力劳动。它是在一个更为广阔的天地里探求,并在突破常规、与别人完全相反的方向上思考问题的思维方法。逆向思维不受旧观念束缚,积极突破常规,标新立异,表现出积极探索的创造性。逆向思维不满足于“人云亦云”,不迷于传统看法和惯用做法,这种方法常常使问题获得创造性的解决。

逆向思维对于解决疑难问题或创新思维、标新立异具有特殊意义,往往能作出突破性的贡献。怎样去适应市场和日趋变化的消费需求?发明“反复印机”的成功事例告诉我们,同类产品并非没有开发的潜力和价值,只要生产经营者肯动脑筋,善于把先进的科学技术运用到老产品的挖潜和革新上,多在产品的款式、用途上下功夫,照样能够生产开发出适应市场需求的好产品来。

2. 目标树立,励精图治

小微企业经营目标是指企业在一定时期内,充分考虑企业的内部条件与外部环境,沿其经营方向企图达到的理想的预期成果。例如,企业竞争地位、业绩水平、发展速度都可作为企业的创新目标。没有目标就没有方向,也没有前进的动力,企业创新也就无从谈起。小微企业经营目标应当数量化,它有三个好处:一是便于分解,指标下达,落实到人,明确责任;二是便于检查,在实施过程中可以根据有关数据检查整个小微企业是否在向新战略目标方向迈进,若发现问题,可以及时采取措施加以纠正;三是便于激励员工心往一处想、劲往一处使,结合群力,达致目标。小微企业的经营目标应具有以下四个特征。

一是可接受性。创新目标的实施和评价要靠小微企业内部员工和社会大众完成,因此树立目标必须符合他们的利益,为他们所接受。

二是可检验性。创新目标要有时间性,即在规定的时期内,要达到预期的战略目标。因此必须随时进行检验,使战略的实施在可控制的范围之内。

三是可实现性。经营目标要切合实际、切实可行、实事求是。不能盲目乐观,将目标定得过高、可望而不可即,使人心灰意冷,必然会挫伤员工的积极性,既浪费资源,也浪费感情。但也不能妄自菲薄,把目标定得过低,这样会对员工缺乏激励作用,使小微企业丧失发展机会。因此,创新目标应该是“跳起来能摘到的桃”。

四是可激励性。小微企业经营目标必须与员工个人奋斗的目标相契合。唯有如此,小微企业的新目标才能为员工所关注,才能激励各方的责任和热情,励精图治,为实现小微企业的创新目标而作出不懈的努力。目标一定,就要拼命,不达目标誓不罢休,世界上还有什么困难是不可战胜的吗?



【案例 1-4】圆珠不坏油先尽

圆珠笔是美国比罗兄弟在 1934 年发明的,这种笔一问世,由于其具有不用灌墨水、可以复写、使用方便等优点,因而受到人们广泛的欢迎。但遗憾的是,每当圆珠笔笔芯写到 2 万字左右时,笔芯上的圆形滚珠就由于磨损而变小,这样油就渗出来了。针对这一漏油问题,圆珠笔制造商投入了大量的人力、物力,进行圆形滚珠耐磨损的研究,在如何延长滚珠的寿命上想办法、找出路,它们想到使用更耐磨的金属材料来制造圆形滚珠,从而延长滚珠的磨损寿命。但这样一来,就会出现一对矛盾,如果用贵重耐磨金属制造圆形滚珠,就必然大幅度地提高圆珠笔的生产成本和价格,从而在市场上失去竞争力;而普通的廉价金属耐磨损性又比较差。正因为如此,所以多年来圆珠笔漏油这个看似简单的问题都没有得到很好的解决。正当专家们一筹莫展时,有位叫中田藤三的日本年轻人却另辟蹊径,提出了一个绝妙的想法:从控制圆珠笔芯的油量着手,缩短笔芯使用寿命来达到圆珠不坏油先尽的目的,使色油在写到 15 000 个字左右时正好用完,从而轻而易举地解决了问题。

资料来源:陈承欢,杨利军,高峰.创新创业指导与训练[M].北京:电子工业出版社,2017.

【感悟与探索】

有句成语叫“他山之石,可以攻玉”。当我们在一定的条件下解决不了问题或虽能解决问题但只是用习以为常的方案时,可以用侧向思维来产生创新性的突破。

很多时候,我们盯住事件本身,也许只能陷入困境,但是侧向思维的恰当运用,会让人以最少的付出达到最大的收益。科学家研究发现,一个人对某一个问题的苦苦思索时,会在大脑里形成一种优势灶,一旦受到其他事物的启发,就很容易与这个优势灶产生相联系的反应,从而解决问题。做有心人,仔细观察,善于思考,捕捉灵感,专心研究,坚持不懈,总会有成功的时候。

本案例巧妙利用逆向思维(从油多逆向为油少)与侧向思维(不从圆珠而从笔芯解决问题)获得成功。

3. 管理模式,标新立异

小微企业战略目标一旦确立之后,就应该有新的组织管理模式保证战略目标的实施。成本管理是企业管理中至关重要的一项专业管理。多年前,邯钢创建了“模拟市场核算,实行成本否决”的管理模式,这种有效的管理经验为全国许多企业纷纷效仿。有许多企业坚持从实际出发,本着“精神实质不走样,具体方法有创新”的宗旨,学创结合,取得良好的效果。2015 年,宣钢公司又提出“改革创新、基础管理提升、优化运行方式”的总体要求,旨在大力发展非钢创效产业,创建了多元化采购模式。通过一年的实施,公司提高了采购效率,保证了物料及时、保质、保量供应,最大限度地提高了性价比,降低了采购成本,规范了采购程序,提高了企业采购管理水平。

传统模式下,企业的核心成员,比如董事长、总经理等管理层的信息获取能力或认知能力高于普通员工,管理层决策成为主流,绝大多数员工则谈不上具有决策能力。这种决策体制的弊病在于:对企业外部宏观大势研判不准确,内部判断因为数据量有限而受到

限制,甚至可能得出截然相反的判断。进入大数据时代,数据成为最重要的一个资源,“数据为王”,谁掌握了数据,从中筛选出有利于企业提高竞争力的数据并加以利用,谁就会在接下来的竞争中取得优势。

例如,温州作为我国首批 14 个沿海开放城市之一,全力以赴构筑“引进来”与“走出去”的双向互动开放格局,哪里有市场经济,哪里就有温州商人活动的身影。在国内建立了异地温州商会,在国外有多个海外侨团,构建了内外互动、连接世界的信息网、资金网、供销网、商会网和乡情网。改革开放 40 多年来,温州率先推进市场化改革,大力发展民营经济,形成了享誉全国的“温州模式”,创造了许多鲜活样本和宝贵经验,成为中国民营经济发展的一面旗帜。

4. 技术创新,科技领先

经济增长的最重要动力和最根本的机制在于小微企业的科技创新活力。小鸟飞行需靠双翼,企业进步靠科学管理与技术创新,管理与创新就是企业腾飞的翅膀。新的技术革命特别是高新技术正在成为世界上国与国之间经济竞争的制胜法宝。从技术引进走向技术创新,应当成为中国当今企业发展的必由之路。实现 GNP(国民生产总值)的增长,更主要依靠科学、技术、管理和新的劳动组织方式等,而技术开发在其中则占有相当重要的位置。再如,温州这座靠民营企业“起家”“发家”“立家”的城市,始终把促进科技创新与夯实民营经济发展根基作为科学发展的第一要务。其围绕质量变革、效率变革、动力变革做文章,坚持政府主导、企业主体、科研主力“三位一体”,鼓励、支持、引导民营企业深度参与温州国家自主创新示范区建设,提升创新驱动能力。大力推进温州东部沿海经济带开发建设,着力培育若干个“万亩空间、千亿量级”产业大平台,提升平台爆发力。因此,小微企业必须加强科技创新意识,树立产品开发思想。制定和实施技术创新战略,技术创新,科技领先,带动小微企业茁壮成长。



【案例 1-5】 知识、技术、模式的有机组合

许多科学家认为知识体系的不断重新组合是人类知识不断丰富发展的主要途径之一。从这一角度看,近现代科学的三次大创造是由三次大组合所带来的。

第一次大组合是牛顿组合了开普勒天体运行三定律和伽利略的物体垂直运动与水平运动规律,从而创造了经典力学,引起了以蒸汽机为标志的技术革命。

第二次大组合是麦克斯韦组合了法拉第的电磁感应理论和拉格朗日、哈密顿的数学方法,创造了更加完备的电磁理论,因此引发了以发电机、电动机为标志的技术革命。

第三次大组合是狄拉克组合了爱因斯坦的相对论和薛定谔波动方程,创造了相对量子力学,引起了以原子能技术和电子计算机技术为标志的新技术革命。

资料来源:陈承欢,杨利军,高峰.创新创业指导与训练[M].北京:电子工业出版社,2017.

【讨论题】

(1) 史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)如何把世界上最先进的技术进行最优组合,从而达到完美的用户体验,让消费者满意的目标?

(2) 腾讯微信组合了哪些技术?它是如何将计算机技术、通信技术、金融支付融合,

形成 Internet 平台、通信平台、支付平台最优组合的?

5. 产品创新,出奇制胜

与科技创新相对应的是产品创新、出奇制胜。产品是物化技术的结晶。任何企业产品都要经历一个从萌芽期到衰退期的经济生命周期,它反映了产品的经济价值在市场上由盛而衰的发展变化过程。小微企业为了使一种产品保持生机勃勃的状态,必须“生产一代,开发一代,研制一代,构思一代”。这叫“四世同堂”。只有这样,小微企业的成长发展与经济效益才会有深厚的动力源泉。



【案例 1-6】爱迪生组合新发明留声机

1877 年的一天,爱迪生将一张画着锡纸圆筒、螺旋杆、带有尖针和薄膜的圆头的图纸交给一个工人去制造。这个工人虽然根据要求把爱迪生需要的东西制造出来了,但他不知道这是什么东西。当爱迪生把这台“会说话的机器”带到《科学美国人》杂志编辑部去表演时,各报记者都来观看,盛况空前。

当爱迪生把尖针放在锡纸圆筒上,转动圆筒,发出记录在锡纸上的说话声音时,大家无不热烈欢呼。这就是爱迪生发明留声机的故事,也是爱迪生进行组合思维的结果:几件平凡的东西组合在一起产生了意想不到的效果。

资料来源:陈承欢,杨利军,高峰.创新创业指导与训练[M].北京:电子工业出版社,2017.

【感悟与探索】

组合思维法就是对现有的实物加以组织,以形成形态、功能更优的事物的创新思维方法。

在科学界、商业和其他行业都有大量的组合创造的实例。当然组合不是随心所欲地拼凑,必须是遵循一定的科学规律的有机的最佳组合。

新颖的产品开发、出奇的产品构思、精准的产品设计、精细的质量管理是树立良好产品形象的基础。品牌生命在质量,新产品要成功,首先是要保证质量优良,所以产品创新的首要任务是在制定产品线或事业部的业务战略规划的过程中,对识别出来的市场机会分析是否需要通过开发高质量的新产品来实现,这些工作是在制定业务战略规划过程中所做的抉择,并不是企业还要通过什么单独的产品创新战略来决定是否需要开发一款新产品。例如,日本几乎所有的企业都把开发设计新产品摆在头等重要地位,日本企业每年有上万种新开发设计的产品投产,它们用 6 个月进行开发新产品的设计活动,3 个月组织生产,1 个月销售。正是日本小微企业不断开发设计新产品,塑造了高质量的日本产品的良好形象,才促进了日本经济的快速腾飞。

当今时代,“产品和服务”是企业经营的核心要素,能够充分满足市场需求的好产品在被消费者热议和追捧的同时也为企业创造了可观的收益,对于小微企业而言,核心产品市场表现的优劣能够决定其未来的命运。为此,小微企业必须树立警钟长鸣的忧患意识,不断进行技术创新、开发新产品。如广西玉柴机器股份有限公司(以下简称“玉柴”),其产品形象良好的根本原因在于居安思危,不断开发设计新产品。玉柴 1984 年开始生产 6105Q

柴油机,在当时就深受市场的欢迎,并构成一定的优势。但玉柴并未满足现状、故步自封,而是依靠科技创新促进产品的不断升级换代,使玉柴的良好品牌形象不断提升,玉柴规模、效益不断跃进、逐年攀升。玉柴以“绿色发展、和谐共赢”为经营理念,“十二五”期间,年度经营规模突破400亿元大关,发动机年市场占有率名列前茅。

毋庸置疑,产品创新必须以客户需求为出发点,客户需求调研谁都会做,但由客户要求(want)挖掘出客户的真实需求(need),并分辨出客户的痛点、痒点和兴奋点,却并不容易。以“新”得利,以“奇”引人,以“廉”获胜。许多小微企业开发新产品、开拓新市场的成功经验表明:市场相信科学。谁能在市场经济中不断创新,最快掌握新技术、开发新产品、开拓新市场、占领科技制高点,谁就能在市场竞争中处于领先地位,永远立于不败之地。



【案例 1-7】 郇口关博发明家

她叫郇口关博,她的偶像是科学家爱迪生。在她看来,科学就像电灯一样,让人们的生活明亮起来。

当别的孩子疯玩时,她却干出了一连串让人啼笑皆非的事:研究如何在牛奶中加糖、醋、盐,调制怪味牛奶。她那双明亮的眸子始终投射在生活中的难题上,专注于每个细节。小学时,为使校徽不刺伤人,她从文件夹上得到启示,发明了一种安全校徽,将针夹牢牢锁住。初中时,她发现热水器时冷时热,而燃烧器排出的废气温度又很高,于是她在废气上设计了水管,让自来水先在此水管中预热后再进入燃烧器,这样就容易保证水温了。高一时,她从铺位上滚下来扭伤了脚,于是从汽车安全带上获得启示,设计了一种不影响睡觉的“防滚带”。她的奇思异想,让她在科学的世界里展翅翱翔。

上海的媒体连续报道了几起交通事故,而其中的“致命杀手”都是司机在急刹车时误踩油门。看着电视上哭天喊地的画面,她的心被一种强烈的悲怆撕裂:血不能少流些吗?她便想为此做些什么,通过思考她有了想法:“为什么不发明一种装置来杜绝此类事件的再次发生呢?”

当她确定要解决刹车问题时,她乘车时都要问司机正常的踩油门和误踩刹车有何不同。问了十几次之后,她发现,一般踩油门用时1.5秒左右,而踩急刹车仅0.5秒,甚至更短。在对国内几乎所有型号的汽车进行测试后,她肯定了这个数据的确切性。于是,经过反复实验和一个多月的实践,一种以CMOS(互补金属氧化物半导体)芯片为主的自动判断装置诞生了:如果判断司机属正常操作,则中央控制器不干涉,汽车如同没有装该套装置一样;一旦“发现”司机将油门误踩成刹车,该装置就会进行提醒,能自动发出指令,打开气压刹车系统,制住车轮,同时断开汽车发动机的点火线路。在科技部和通用汽车公司共同举办的“中国智能交通系统设计大赛”上,郇口关博和全国的汽车设计专家发表了关于汽车、交通等相关问题的研究成果,而她是唯一被破格允许参赛的中学生。据市场调研,当时我国有2000多万辆汽车,即使只有20%配备了她的发明,其市场价值也有60亿元。她因此荣获教育部颁发的“明天小小科学家”一等奖。对此,她很平静地说:“我不知道60亿元是多大一笔钱,但我却能感受到一个生命有多重。”当人们向她请教如何创造发

明时,她说,创新并不神秘,就是见人之所未见、思人之所未思,只要大胆想象,就可以得到意想不到的收获。

资料来源:陈承欢,杨利军,高峰.创新创业指导与训练[M].北京:电子工业出版社,2017.

【感悟与探索】

心理学研究表明,意识到问题的存在是思维的起点,没有问题的思维是肤浅的思维、被动的思维。有了问题,思维才有方向、才有动力;有了问题,才有主动探究的愿望。如果观察到某种事实但并不提出问题,那么无论这类事实被观察过多少次,它们仍然是平凡的事实。

学生如果有问题意识,就会产生解决问题的需要和强烈的内驱力,他们的思维就会为解决某一具体的局部的实际问题而启动,不同层次水平的学生就会采用查找资料、请教师长等手段,在有意或无意之中大大扩充了知识量。因此,培养学生的问题意识,有利于发挥学生的主体作用、激发学生学习的动机,学生只有在不断地试图提出问题、克服一切困难、努力解决问题的过程中,才会拥有科学的探索精神和创造品质。

问题意识在思维过程和科学创新活动中占有非常重要的地位,对创新教育教学活动来说,问题意识是培养学生创新精神的切入点。在弘扬创新精神的今天,培养学生的问题意识比任何时候都显得重要,它对于学生掌握较好的学习方法、发挥学生的主体作用、激发学生探究社会现象的本质、培养学生创造意识具有重要意义。



【小知识】 小微企业创新途径

- (1) 看人家所看不到(不愿、不想看或视而不见)。
- (2) 听人家所听不到(不愿、不想听或听而不闻)。
- (3) 想人家所想不到(不敢、不愿想或思而不深)。
- (4) 悟人家所悟不到(不能、不肯悟或想而不透)。
- (5) 学人家所学不到(不想、不愿学或学而不精)。
- (6) 做人家所做不到(不能、不愿做或为而不果)。

最终成人家所不能成,这才叫本事。什么叫水平?别人发现不了问题,你发现了;什么叫能力?别人办不成的事,你办成了;什么叫效率?别人用一周,你用两天就能完成任务(有用功=效率/时间);什么叫魄力?别人举棋不定、知难而犹豫时,你经过系统思考,当机立断,敢冒风险,敢负责任,一锤定音,一次做对,不断创新。



知识拓展

新时代浙商创业心智文化特质研究





精粹阅读



思考题

1. 怎样掌握小微企业的概念及界定原则？
2. 小微企业的特征有哪些？
3. 小微企业的地位与作用有哪些？
4. 试述创新是小微企业发展的动力源泉。
5. 从新时代浙商创业心智文化特质研究中的某个知识点谈谈给你带来的心智启迪。



技能训练

走访你身边的小微企业，与小微企业主进行交流，了解他们的经营状况，了解他们在管理中的困难，提出对策，形成分析报告，以 PPT 格式完成，各项目团队选出一名代表准备汇报。



即测即练

