

新形势下中小企业经营管理之道

黄炳堂

武汉天龙饲料有限公司, 武汉 430207

李克强总理在党的十八大三中全会报告中发出了明确的信号:中国不盲目追求 GDP,在确保就业前提下 GDP 增长控制在 7.5%以下。我国已进入经济放缓的阵痛期,速度换挡的调整期,结构转型的起步期。在新形势下,我国中小企业面临着前所未有的困难:行业产能过剩,人才缺乏,融资困难,技术落后,利润严重下滑,大鱼吃小鱼的行业兼并重组加剧等。中小企业面临强大的生存压力,如何在逆境中自救,摆脱困局,笔者就其经营管理问题,谈谈自己的看法。

1 明确定位是中小企业的灯塔

企业就像是茫茫大海中的航行之舟,明确的定位就是企业的灯塔和方向。没有灯塔,航船就会因没有明确的前进方向而迷航。什么是企业定位呢?企业定位就是让企业品牌占据顾客心智资源,赢得认知;企业定位就是企业的高度和品位,就是找到第一,追求第一,并最终成为第一;企业定位就是做不到第一,就做唯一(差异化)。定位的实质就是聚焦,聚焦的具体内容是:一是产品聚焦;二是市场聚焦;三是客户聚焦;四是人员聚焦;五是资源聚焦。中小企业与大企业相比有很多劣势,只有把有限的资源进行深度聚焦,才能形成强大的合力,赢得自己的独特竞争力。企业要想制定明确的定位,必须对自己企业进行 SWOT(S-优势、W-劣势、O-机会、T-威胁)分析,只有精准地搞清楚自己的优势、劣势、机会和威胁是什么,才能制定适合自己企业的明确定位。现在的事实是:很多中小企业没有明确的定位,不知道企业从哪里来要到哪里去。其结果是,企业慢慢地被客户边缘化,没有生存竞争力,最终成为“流星企业”。

2 品质是实现定位目标的有力武器

2.1 品质的定义

“品”字三个口,必须人人说好。“质”有“斤”字摆在钱贝上,所以客户会斤斤计较,要求产品、服务都要物有所值,并保证没有次品。品质是企业家人品、员工的人格。品质的含义是:客户满意;符合标准;产品质量长期稳定;零缺陷。品质具有强大的魅力:品质就是利润;品质光大品牌;品质提升品位;品质没有折扣;品质与企业生死攸关;没有品质死路一条。

2.2 打造品质的路径

首先要让品质理念根植于全体员工骨髓中,让全员有品质意识。品质打造是个系统工程,要靠责任心、良心、爱心、细心和用心。品质不能依赖于检验,是靠预防得来的。一个产品,哪怕是 1%的次品,对于顾客来说就是 100%不满意,进而改变顾客的认识。品质不允许有任何失误。有了好的品质,产品就会受到客户青睐,占据客户心智,建立客户认知;企业就会从小到大,从弱到强。

这里跟大家分享一下日本崛起的案例:二战后的日本,经济崩溃,百业待兴。1950年7月3日,日本的科技工业协会举办了一场讲座,吸引了全日本 23 位著名的商业巨头(他们控制了日本 80%的资本)。会上,美国管理学家戴明说:“日本要想实现经济振兴,成为经济大国,超越美国,就是要靠品质。不要复制美国模式,而要建立质量管理机制,50 a 之后,你们将超过美国。”因为日本自 1951 年起设立了品质最高奖——戴明奖(由天皇亲自授予),仅仅 20 a 时间,戴明的预言成了现实。由此可见,品质不仅关系一个企业的生死存亡,而且关系一个国

收稿日期:2014-03-24

黄炳堂,男,武汉天龙饲料有限公司董事长,华中农业大学动科动医学院兼职教授,武汉市劳动模范。

家的生死存亡。

要打造优秀品质,企业家要打开四扇窗:一是心灵之窗。改变对品质的态度。成功=态度×能力,态度比能力更重要。二是理念之窗。树立品质第一的决心。三是作风之窗。改变作风,规范行为举止。四是教育之窗。让所有员工了解并遵守品质规定。

品质管理是一把手工程,坚持品质第一的理念。领导人要以身作则,把“品质第一,客户满意”作为公司的核心。对内,建立健全员工品质培训制度和奖罚制度,普及全员品质培训;对外,和上游供应商构建共同的品质观。只有由上而下地贯彻落实品质理念,让理念真正落地,品质才能保证,品牌才能确立,企业定位目标才能实现。

3 合适的商业模式是中小企业立足的根基

管理大师德鲁克说:“21 世纪企业的竞争,不再是产品与服务之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”

3.1 商业模式的定义

管理学家罗伯森·斯蒂文:“一块钱通过你的公司绕了一圈,变成一块一。商业模式是指这一毛钱在什么地方增加的”。简言之,商业模式:“模”就是模板,“式”就是招式,就是赚钱的“统一”招式。现在中小企业面临着更大的危机和挑战:行业产能严重过剩,行业利润严重下滑,行业洗牌加剧。因此寻找和建立合适的商业模式成为当务之急。

现在企业有两大现象:一是驴不走。团队不积极,这是由文化及分配机制出了问题造成的。二是磨不转。企业生意虽不错,就是不赢利,这是商业模式不好造成的。好的商业模式具有持续性、成长性、盈利性、可控性等特点。有资料表明,中国当今创新型企业失败,23%是因为战略失误,28%是因为执行问题,而高达 49%的失败是因为找不到合适自己的持续赢利的商业模式。

3.2 创新商业模式

用五步曲来设计商业模式,如图 1 所示。

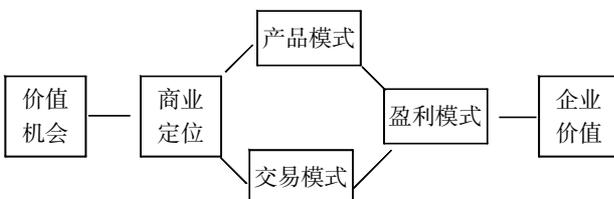


图 1 用五步曲设计的商业模式

好的管理模式是企业的根基,让企业具有持久力;好的商业模式让企业盈利 10 倍持续 10 a;而资本模式就是企业的资本放大器,让企业资本放大 30~50 倍。这就是经营企业的黄金三角,如图 2 所示。

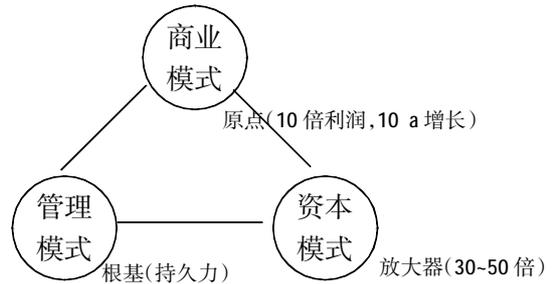


图 2 经营企业的黄金三角

企业赚钱最重要的是要用具创造性且与众不同的方式获取企业利润,甚至颠覆行业内传统的盈利模式。下面用麦当劳的商业模式来进行说明。

麦当劳在 118 个国家和地区,有 31 000 家店。在很多人看来,麦当劳是一家巨无霸型食品企业。其主要产品是汉堡(10 元/个),但汉堡其实并不赚钱。因为汉堡要用最好的牛肉,最好的面包,面包里的气泡 4 mm 时口感最好,不用地沟油,只能用最好的油。如果 10 min 内汉堡卖不掉,只能扔掉。由此看来,汉堡真是不赚钱。那么麦当劳靠什么赚钱呢?其商业模式又如何呢?

1) 赚“小利”。可乐、薯条等小商品,一杯可乐 6 元,可能毛利 5 元。

2) 控制上游供应商。改造供应链,降低采购成本,集中采购获取稳定利润。

3) 房地产盈利。一是长期租约(20~30 a);二是转租加盟,土地升值盈利;三是买地自建门店等,获取长期稳定租金和巨额房产升值收益。因此有人将其称为史上最牛的房地产公司。

4) 利润分布。三分之一来自直营店,三分之二来自加盟店。

事实证明,麦当劳的商业模式是隐蔽性好,可持续,高盈利的好模式。

4 利润管理是中小企业的当务之急

在财务学中,一个著名的公式是利润=收入-成本。由此看来,利润受收入和成本的影响。要增加利润就要增加收入,这就是开源;或减少成本,这就是节流。

现在中国实体经济遇到了前所未有的困难:产能过剩,恶性竞争,产品同质化,用工成本高等。造成企业利润逐年下滑甚至亏损,因此企业进行利润管理已成为当务之急。只有做好开源和节流,才能实现企业经营目标,实现利润最大化。

4.1 做好开源

1)提高销售额。一是开发新客户。拓宽更多的渠道和市场。二是增加重复购买数量。挤压竞争对手产品份额。三是开发新产品。找到新的经济增长点。四是促销策略。增加购买数或增加一次性购买量。

2)提高产品单价,提高利润率。

3)增加盈利产品,消灭亏损产品。

4.2 实现节流

节流就是降低成本。要制定方案,让每个成本的付出与产品收入发生联系。

1)加强采购力量。中小企业往往重营销,轻采购,结果经营业绩并不理想。以饲料行业为例,由于主要蛋白原料豆粕、鱼粉等 70%以上依赖进口,饲料行业原料价格受世界行情以及国内个别集团垄断经营影响很大,机会利润很多。如果不能适时把握采购时机,就会失去巨大的机会利润。饲料行业明显地突现出“生存在营销,赚钱靠采购”的特点。只有重视采购,加强采购力量,引进优秀采购人才,创新采购模式,企业才能获得盈利主动进而也能赋予产品更强的竞争力。

2)减少四大成本。一是财务费用。通过合理理财,加速资金周转效率,减少财务成本。二是生产费用。通过 5S 及 KPI 管理,提高生产效率和员工积极性,降低单吨生产成本,预防安全风险。要牢记安全风险是企业最大的成本。三是营销费用。主旨是提高业务员价值贡献,减少单吨成本,围绕单吨成本

做考核。四是管理费用。健全公司各项财务制度,减少不必要开支,加强项目预算管理,科学设计人员编制,管理扁平化,减少管理费用。

4.3 强化经营质量,防范财务风险

1)强化经营质量。经营质量的好坏直接关系到企业的盈利状况和发展。要根据企业实际设计产品价值表、员工价值表及客户价值表,通过这 3 张表,来一眼看穿三者的经营质量,为公司制定有针对性的管理措施提供依据。

2)防范财务风险。中小企业融资难及融资成本高是不争的事实,加之大企业赊销压力,中小企业市场被严重挤压,生存困难。因此,中小企业更应头脑清醒,谨慎经营。其措施如下:一是坚持“现金为王”的理念,谨慎大固定资产投资。如果固定资产投资过大,势必给企业带来高经营风险,企业就会向银行大量贷款,继而带来高财务风险。经营风险和财务风险双高,企业是很危险的。二是坚持现款现货的原则。近几年来,我国饲料行业出现了怪现象:部分大型饲料企业带头无节制地赊销,严重地扰乱了健康的饲料经营秩序。作为中小企业,财力有限,不要去跟风。要追求账户利润,不要去追求帐面利润,这才是明智之举。三是争取银行支持。中小企业要未雨绸缪,尽早与银行建立良好关系,建立企业信用记录。一旦企业需要资金,就可及时争取到银行支持,以规避现金流枯竭的财务风险。

5 结 语

企业经营管理是复杂的,没有定式。不同的企业,不同的行业都有各自不同的特点,要实施不同的经营管理道和术。笔者仅仅是针对目前中小企业几个突出的问题,谈了自己的一点见解,就教于方家同仁。