

构建“三化”服务体系 助力中小企业健康发展

中小企业从小到大，从普通企业到创新型、专精特新、小巨人、单项冠军，需要“四个力量”良性互动，“三化体系”持续赋能

□ 宁金彪

古往今来的所有企业，其在为社会创造财富的过程中，几乎都会遇到各种各样的困难。但相对而言，中小企业比大型企业的困难或许更多，且生命力更弱，发展更难。在中小企业的诸多困难中，除了“落地难、融资难、引进人才难、市场拓展难”等“诸难”之外，恐怕还有对接“新技术、新业态、新主体、新市场、新政策”之难。也就是说，在科学技术突飞猛进、市场瞬息万变、政策频频出台、竞争日趋激烈的大背景下，中小企业如何准确认识自己的经营发展瓶颈、识别自己的痛点难点、发现合适的业态业务、找到适宜的“赋能”主体，便成为一个带有一定普遍性、较为突出、亟需解决的难题。为此，笔者提出通过企业（需求侧）、政府、市场（供给侧）、社会组织四方通力合作，构建起科学、高效、规范的社会化、市场化、专业化中小企业业务服务体系（简称“三化服务体系”），助力中小企业健康发展，助推国家专精特新战略实施的几点思考，与大家商榷。

一、中小企业从小到大，从普通企业到专精特新、单项冠军，需“四个力量”良性互动，“三化体系”持续赋能

我国约有4千万中小企业，但这些企业是走“大而全、小而全”“啥赚钱就搞啥”的多元化发展道路，还是按照社会化分工走“专业化、精益化”的“一根筋”道路，不仅是个思维问题、哲学问题、理论问题，更是一个战略问题、行为问题、实践问题。国家有关领导、部门、专家学者特别是成功的企业家，在实践、借鉴、思考的基础上，达成了走“专精特新”发展道路应作为我国近期重大战略予以部署和实施的基本共识。国家发出了号召、制定了战略、出台了政策，企业、社会开始了行动，这标志着我国的企业在逐渐进入一个新的阶段。

笔者认为，企业的发展，需要“四个力量”的紧密协同、良性互动。

第一个力量无疑是企业自身（需求侧）。即企业自身的资金、技术、人才、产品、管理等最核心的发展要素，是决定自己成败的关键，是“根”、是“本”、是“基”。为此，企业如何把自己的内功练好，如何让自己始终保持旺盛的管理财富、创造财富的能力，是至关重要的基础。

第二个力量是政府。我国是实行社会主义市场经济体制的国家，政府的政策、管理、行为不仅是重要的营商环境，且是重要的市场组织者、引导者。所以说，党中央国务院及各级党委政府，都特别注重营商环境的优化，其目的是通过优化营商环境，为企业的经营、发展创造更加优异的外在氛围，使企业家能够更加舒心、踏实、专心致志地经营发展企业，使企业能够更加健康、持续地发展和创造。

第三个力量特指生产性服务业市场。企业是市场主体，也是市场的一个分子，是社会的一个点，是产业链上的一个环节。企业离不开政府，有事要“找市长”，但政府的权力、能力、资源也是有限的，政府很多时候起到的“引导作用”“背书作用”“增信作用”，而很多企业所需要的要素、业务要去“找市场”，需要到市场上去找合作伙伴，通过合作，弥补短板，增强竞争力。

第四个力量是社会组织。因为在构建现代服务体系当中，社会组织可以起到在政府支持下，一手链接和聚集供给侧服务业企业，建立起生产性服务业市场的作用；一手链接需求侧生产性企业，将他们的需求梳理清楚，提供给市场主体，社会组织在这里能起到“组织、沟通、协调”的桥梁、纽带、平台作用。



宁金彪（右一）在中国中小企业协会企业能力建设工作委员会调研

图片由中国中小企业协会提供

笔者认为，只有四个力量实现了良性互动，互相促进，才能使企业、经济、社会发展更好。

二、由于“三化”服务体系不够健全规范，很多中小企业难以实现有效合作，贻误了好的发展时机

正像之前的老百姓不知道做某件事时政府有啥规定、门在哪里、如何去办以及需要准备什么手续一样，现在的很多中小企业，在面对琳琅满目、眼花缭乱、瞬息万变的市场时，有时也有“难以下手”的感觉。因为中小企业特别是初创期（设立后3年内）的小微企业，是市场中的“新生儿”、幼苗、新手，其生命极其脆弱，是“死亡率”最高的阶段，是最需要社会各方予以“支持、赋能、培育、培养、关照、呵护”的时候。这些“初生之犊”，虽然已经具备一些基本生存条件，但缺少的东西其实也很多，缺人、缺钱、缺技术、缺市场、缺管理、缺品牌、缺资源等等，对政策、市场、法律等方面了解不透、感悟不深、把握不准，尽管很多“东西”市场上都有，但却不知道如何寻找、对接、获得。

比如，不知道自己的“问题”在哪里、“病根”在哪个系统或哪个环节、如何更好地健康发展、究竟缺少什么外来支撑要素等等，不知道在这个阶段，企业所缺的核心要素哪个最紧急、最紧迫、最急需，不知道哪些是重点，其互相之间又是什么关系。

即使知道了自己的大致需求，但还不知道市场上有没有这些“要素”，能不能帮助自己解决问题；

即使知道市场上有这些要素，但不知道“找谁”对接，请谁来赋能或帮助自己解决问题；

即使找到了这些机构，又不知道如何“对接”、谈判、合作、办手续，一方面希望人家帮助，另一方面又担心“上当受骗”，以致最后选择不做，或者做的时候迟迟疑疑，往往结果不尽人意。

基于以上诸多原因，笔者认为建设一个“现代生产性服务业集聚地”，形成一个具有内在联系、在空间上合理集聚、能为企业赋能的集群或“超市”，让企业的管理者来这里考察、学习、了解、对接几天，估计大都能借这面镜子找到自己的问题和痛点，发现

市场上的新业务、新机构，找到可信、可靠、合适的合作方，从而实现自己高效对接、有效合作、互利互惠的合作目标，跟上时代步伐，加快发展进度。

当然，各级政府围绕中小企业发展已做了大量工作，设立了一些事业单位性质的中小企业服务中心，但实施效果参差不齐，未必都尽人意。因此笔者认为，建立一个服务基地，可以实现三方面满意：

政府满意。服务基地的建立，有利于当地政府找到“抓手”，可以借以规范服务市场，提升服务质量，从市场层面营造营商环境，促进招商引资、引智、引人，促进当地产业集群发展、产业升级、结构调整、经济质量提升和效率提高。

提供服务的企业满意。服务基地的建立，有利于服务型企业的业务落地，规范运行。那些以中小企业为服务对象的服务型（生产性服务业）企业，通过集聚，打造生态圈，形成产业链，建立产业集群。而且，通过“区、链、群”的构建，有利于其内部制定规则、优胜劣汰、升级发展，进入良性循环；有利于集中开拓市场，形成市场影响力，更多更好地通过为当地企业服务，实现自身价值。

当地企业满意。服务基地的建立，有利于当地中小企业对接新业态、新服务、新技术、新政策，有利于解决他们没有那么多专业人才、信息来源和沟通渠道狭窄、难以有效甄别市场上各类服务机构优劣的困惑或困难。因为“服务基地”建立后，协会和当地政府会选择优质服务企业入驻，规范并不断提升其产品（服务）质量和效率，使得企业选择服务商时更透明、更明确、更加“心中有数”。

三、建立社会化、市场化、专业化服务体系的具体内涵及主要内容

笔者这里所说的“三化”服务体系，主要内涵如下：

社会化。所谓社会化，就是说这个体系不局限于某一机构（如政府）、某一区域、某一行业、某一企业，而是所有社会上的主体包括政府、企业、事业单位、社会组织、乃至个人都可以参与的一个开放的体系。是多元化、无边界、动态的，是既有紧密也有松散、既有区域也有全国、既有政府介入也有企业参与的庞大系统。

市场化。所谓市场化，是指这个服务体系，是基于“自愿参与、平等交

换、互惠互利”的原则建立的，不是公益、公共、免费的。所有参与主体，都需要按照公平交易的原则、根据供求关系、基于自愿条件独立地完成交易，都需要在作贡献的同时获得自己的利益，在提供有效服务的同时得到自己的回报，政府、企业、个人等所有主体都是如此。

专业化。所谓专业化，是指服务虽然是综合性的，但其是由不同的主体、专业机构、业务形态，基于社会化原则“组合”起来的。每个专业机构，都可以在这里找到自己的市场，提供专业性、独特性、品质优良、价格合理的业务，都能创造独特的价值。

笔者将该体系定位为业务服务体系，是说这里不是政府的“政策服务、公共服务”体系，也不是社会化的“公益服务”体系，是做业务的，做具体事情的服务体系。

而将其定位为“体系”，是指这个服务群的内部，是有一定逻辑、结构、组织架构设计的，是按照“各得其所”的原则、有分有合的精神、有宏观综合管理又有各自独立性的基本思维打造起来的。不是乌合之众，不是一盘散沙，不是互不相关的“拼盘”游戏。

基于以上分析，围绕中小企业服务体系“落地”，如果在物理空间上形成基地，其主要业务可归纳为：

金融中心。主要围绕中小企业需求，集聚不同类型的金融服务机构，以提供不同发展阶段、行业属性、业务形态、资产状况的适宜性金融服务。

法务中心。随着法律体系的逐渐完善，任何一个企业都面临着法律约束，都需要法律法务，这不仅是企业经营发展的需要，也是降低整个社会运行成本的需要。

管理咨询。企业管理既是科学，也是艺术；既涉及国家法律法规和社会环境，也涉及企业文化；既有技术和产业规律，也有不同阶段的具体特点和诉求。可以说，一个企业几乎从酝酿到诞生、发育、成长、壮大的整个生命周期中，都会面临不同的管理问题。为此，各类围绕人力资源、研发生产、财务会计、资金资产、投资融资、税务策划、资本运作、市场营销、企业品牌、企业文化、激励机制、股权架构、战略规划、数字经济、制度建设、行政后勤等方面的咨询机构便很有需求。

人才培养。在一个企业的成长过程中，在技术不断创新、政策不断变化、市场不断调整的背景下，每个企业的人才都只有不断提升，才能适应企业经营、发展、管理需要，其思想、知识、技术、技能、管理能力乃至写作、沟通、交流能力，都需要与时俱进。

程中，在技术不断创新、政策不断变化、市场不断调整的背景下，每个企业的人才都只有不断提升，才能适应企业经营、发展、管理需要，其思想、知识、技术、技能、管理能力乃至写作、沟通、交流能力，都需要与时俱进。

市场拓展。企业现在的问题，大都不是生产难，而是销售难，尤其是国际市场拓展、线上线下结合更加不易，如果能在市场销售上为企业提供免费服务，意义重大。

政策申报。我国是一个政策频发的国家，这种政策，其实是政府根据现实形势采取的有针对性的调控手段，其作用是很直接的。因此，如果集中若干第三方机构，由其协助企业编制报告、对接政府、落实政策、监督执行，围绕土地、技术、科研、就业、创业等领域协助企业落实政策，则便成为一项较为全面、持续、有意义的事情。

资质申请。我国在管理企业中，有诸多的“特许经营资质”，这些特许经营，既是企业走向市场的“通行证”，更是其优化内部投资、加强建设、强化管理的标准、流程和基础，是企业强身健体的重要手段。为此，基于公共安全、医疗卫生、环境保护、国防需要、工程建设、设计规划、监督监理、信用评估等实行若干特许资质，确实非常必要也非常需要。

数字经济。基于互联网、物联网、云计算、人工智能、区块链、元宇宙等的现代数字经济，既是技术的创新，也是对制度的突破；既有对生产领域的冲击，也是对各种管理的挑战。为此，如果将产业互联网、工业互联网、区块链、云计算、金融科技、智能化等业务集聚一起，则当地企业将是最大受益者。

科技成果转化。我国的科技成果转化率低，这里的原因确实很多，但由于对科技成果政策、转化流程、价值认定、产权归属、具体业务普及不够，很多科技成果“睡在大学的实验室里”，找不到承接者；很多中小企业想找高科技新技术，找不到提供者；即使找到了，往往因为诸多政策、专业和操作问题而难以达成一致。为此，需要一大批专门从事科技成果转化机构、人员和资源，由他们对接大学、科研院所、大型企业等具有科技成果的主体，他们再去寻找潜在投资人，协助双方或几方完成若干转

化、承接和发展工作。

品牌管理。国家和社会都很重视品牌，因为品牌不仅是企业的形象，也是质量的保证，是企业通过长期努力在原材料、生产、销售方面长期耕耘的结果，是在企业经营的各个方面长期精耕细作的结晶，是企业综合素质的展示。为此，可以基于打造“百年老店”的长期战略，系统地设计自己的品牌战略，全面提升自己的各方面能力。

除了以上列出来的服务内容之外，整个服务业是个极其开放、创新、不断细分的领域，很多服务会随着时代的进步而孕育、诞生、发展。如海南打造自贸港，便有很多新的业务诞生；走出去（一带一路），也是一项专业性极强的业务；“专精特新”企业的培育和发展，也有很多具体业务需求；还有各地基于不同资源禀赋，打造的区域特色产业，也需要大量机构参与。

当然，以上每类服务都是一个庞大的业务群体组合，且这些服务并不是全部，还会随着经济发展不断调整。

四、四方通力合作，共同构建“三化”服务体系，切实推动服务体系“落地”

构建这一服务体系并将其落地，是一项复杂、长期、艰巨的工作，是一项需要全面构思、逐渐探索、不断完善的基础设施工程，需要社会组织、政府、服务业和实体企业四轮互动，一起谋划、一起落地、一起打造才行。

社会组织要发挥好基地的研发、组织、协调作用。这个综合性服务体系的构建，是一项极其复杂的工作，涉及方方面面的职责、权力、利益划分，涉及各种各样的不同诉求，一方不如意、一家不满意，都会给基地建设、运营、发挥作用带来影响。如何才能调动好地方政府及有关部门、各类供给侧服务企业、大量需求端企业的积极性，让大家都“有利可图”，是一个多维方程，需要按照事物发展的逻辑去逐步求解，逐渐达到目标。

政府要发挥好支持、引导、推动作用。基地要落地，要落到那些政府领导对此事有高度认识、认同、积极的地区，需要当地党委政府积极、当地企业有需求、各方面环境能支撑才行。政府首先要支持社会组织搭建平台，切实将其作为政府服务、营造环境、发展经济的一个重要抓手来推动；而且，要制定有用、能落实、有一定吸引力的政策，以便将那些国内外先进、当地企业需要的服务业态和组织引进来，完成集聚；要采取措施，引导当地企业和企业家认识对接现代服务业的重要性、必要性、紧迫性，将政府引导与市场服务结合起来统筹考虑和安排。近期，将国内第一家服务基地落地浙江嘉兴，就是基于以上考虑作出的选择。

从事现代服务的企业，要积极参与。作为供给侧服务业，要积极主动地落地，进入基地，并在基地打造中不断创新服务、精益求精、树立品牌，能切实通过自己的创新服务，让当地企业有获得感，让当地政府有成就感，得到社会认可，从而在为企业服务的同时，实现自己的价值创造目标。

当地的需求侧企业，要积极响应，积极对接。当地企业能找到这样一个“超市”，不仅给自己节省了大量搜寻成本，且为自己快速转型升级找到了“贵人”。因此，当地企业要积极响应政府的引导，主动与基地企业对接，不断学习新业务、促成新合作、实现新跨越。争取能跟上时代进步步伐，实现健康发展目标。

总之，中小企业发展，不仅是国内问题，也是国际竞争问题；不仅是经济问题，也是社会问题、政治问题；不仅是目前需要着力抓的现实问题，也是关乎中华民族未来复兴的大事。因此，笔者认为为越早建立这一体系，越早落地这一基地，中小企业越能早受益，经济越能健康发展，社会越能和谐前进，科技越能加快进步。因此，这一体系的建立，这一基地的打造，是紧迫的，是需要全社会共同努力，抓紧办理的，一项具有基础设施性的大事。

（作者系中国中小企业协会副会长）