

中小企业 专刊

Small and Medium Enterprises

重点推荐

构建合规管理体系 为中小企业发展赋能

近年来,在经济全球化及内外监管环境日趋严格的背景下,强化合规管理、防范合规风险已经成为全球企业发展的新趋势。合规是企业高质量发展的必经之路。

11版

释放制度创新红利 打出增减降系列“组合拳”

近年来,河南省焦作市把优化营商环境作为战略性基础工程紧抓不放,成功创建国家级行政审批服务标准化试点市、财政支持深化民营和小微企业金融服务综合改革国家试点城市,获评河南省“万人助万企”活动优秀省辖市。

12版

政策解读

加力帮扶中小微 纾困解难

聂赞祺

近日,国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室印发了《加力帮扶中小微企业纾困解难若干措施》(以下简称《若干措施》),提出十个方面的举措,助力中小微企业纾困恢复发展。

我国市场主体已突破1.5亿户,企业数量近5000万户,其中中小微企业占比95%以上。中小微企业具有量大面广体弱的特征,抗风险能力差。今年以来,受外部环境复杂性不确定性加剧、国内疫情多发等影响,经济新的下行压力进一步加大,市场主体特别是中小微企业困难明显增多,生产经营形势不容乐观,迫切需要进一步采取有力措施帮扶中小微企业纾困解难,实现平稳健康发展。

中国中小企业协会发布的4月份中小企业发展指数为88.3,连续3个月下降,低于2021年同期水平。调查显示,81%的企业反映增亏/减盈,环比上升5个百分点;57%的企业反映当月流动资金减少,环比上升5个百分点。受疫情不断冲击,广大中小微企业犹如久旱之地,急需政策甘露持续精准滴灌。

2021年11月,国务院办公厅印发《关于进一步加大对中小企业纾困帮扶力度的通知》,国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室印发《提升中小企业竞争力若干措施》和《为“专精特新”中小企业办实事清单》,形成“1+2”长短政策“组合拳”。在此基础上,《若干措施》此时出台,政策力度进一步加强。

《若干措施》瞄准中小微企业正面临的急难愁盼问题,从财税、金融角度加大支持力度,通过补贴、减费进一步为企业降本减负,开展防范和化解拖欠中小企业账款专项行动,千方百计让更多中小微企业存活下来,“留得青山有柴烧”,这是保市场主体和稳增长的重要前提。

工信部正在推动“一起益企”服务行动和以“纾困解难、助力发展”为主题的中小企业服务月活动,再培育3000家左右“小巨人”企业,带动培育省级“专精特新”中小企业5万家左右。国家税务总局最新发布的数据显示,今年1月1日至5月10日,共有10,371亿元退税款退到纳税人账户,计划全年新增留抵退税约1.5万亿元。梳理发现,去年以来,国家层面出台且仍在有效期的支持中小企业发展政策有30多项,各地出台政策文件50多个,助企纾困的政策效应已经开始显现。

4月29日,中共中央政治局会议对当前经济工作作出重要决策部署,释放出一系列重磅信号。目前,各地区、各部门共同行动,推出实招硬招,汇聚起保市场主体和稳增长的强大力量,相信广大中小微企业一定能度过困难期,负重前行、企稳回升。

(作者系中国中小企业协会副秘书长)

中小企业专刊编辑部
执行主编:王晓涛
新闻热线:(010)63691897
监督电话:(010)63691830
电邮:wxt1sy@sina.com
网址:www.cfwg.net.cn

自身努力快速调整 学会与不确定性相处

——对困难时期中小企业生存发展的四条建议

陈春花

总体看,中小企业无论是在经营规模、资产总额还是员工人数方面,都处在相对较小状态。大部分中小企业需要依靠产业链和旺盛的市场需求谋发展,如果产业链调整、市场需求下滑,将会影响它们的发展。

近期以来,各地的疫情防控战牵动着每一个人。在关注疫情防控的同时,中小企业如何存活下来并持续发展同样令人关心。

对中小企业的保护,需要政府和中小企业一起发力,但从根本上来说,中小企业自身的快速调整更为关键。中小企业需要依靠自身的能力寻找出路,找到持续发展的方法,对此笔者有四条建议。

最重要的是坚信增长

在对历史超过100年的公司的研究中,笔者发现这些企业的领导者及其领导的公司可能处在良性的环境中,也可能处在充满危机的环境中;可能处在一个高增长的领域,也可能处在增长已经陷入停滞的行业。

但是,这些领导者及其领导的公司经过自身的艰苦努力,均取得了同行无法企及的增长。年复一年,不管经济是处在繁荣阶段,还是处在衰退时期,保持增长都是他们坚定不移的奋斗目标,并以此指导自己和企业的行动。

如何理解外部环境的作用,对企业的成长有着至关重要的作用。

大部分情况下,当外部环境为企业成长提供帮助时,企业管理者却忽略环境的作用,认为企业所取得的成就,是企业自身努力的结果;当外部环境不能为企业成长提供帮

助时,企业管理者又强调市场行情不够好,无法取得成就是环境不好造成的。

事实上,一个好的企业管理者与一般管理者的区别正在于此,好的企业管理者在环境好时,承认是行情助力;当环境不好时,只把环境当作经营条件,绝不是经营不好的借口。

这样理解外部环境与企业发展关系的管理者,有一个共同特点,就是无论是顺境还是逆境,都坚定自我发展的信心。尤其是在逆境中,这些企业更显示出其优势,一旦困难时期过去就会迎来强劲增长。

研究发现,其实很多企业是在危机时找到了发展的新模式,抓住契机,在逆境中成长。比如,1933年全球经济大危机时,IBM因为美国市场停滞,而被迫转向开发海外市场,也因此成为一家全球性公司;2008年全球金融危机时,华为选择用智力资本驱动增长,在持续的技术创新与投入中,成为全球领域内的领先者。

当务之急是保证现金流

活下去是企业遇到困难时期面临危机的基本选择,也是最表证的判断标准。保有现金流是企业能够活下去的核心关键,对很多中小企业而言甚至是生死攸关的根本要求。

成本是衡量企业管理水平的关键元素,企业必须具有真正的成本能力。在充满不确定性的今天,中小企业更是要挑战极限降低成本,保住现金流。

在现金流紧张的情况下,要尽可能压缩投资支出,暂缓一切不必要的投资现金流出,剥离不良业务,杜绝亏损和没有质量的增长。一些还未

产生价值的业务可以先停下来,亏损的业务一定要停掉。

而对于拥有良好现金流的中小企业,依然建议重构自己的成本核算,因为应对不确定性是一种常态能力。希望有能力的中小企业,在迅速做“减法”的同时,也要做“加法”。

“加法”就是关注真正的顾客价值,并创造顾客价值。在疫情中需要非常清晰的方向判断、足够强的勇气和抵抗风险的能力,更需要理性的决策。如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入,之后获得的增长将是无法估量的。比如,三星在挑战极限式降低成本的同时,加大了对芯片厂的投资,理由很简单:在行业低潮时期进入,可以在将来行业回暖时获得更高回报。最终,在经济危机中成功运用了“加减法”的三星获得了重生。

评价业务的有效价值,对业务结构做“加减法”,从而使得公司具有更有效的动态应对不确定性的业务能力。一旦机会来临,这种更加合理的业务结构便能给企业有机会与其他企业拉开距离。

真正释放员工能量

多年前,笔者在讲课时间问学员什么是企业最重要的三项资产,学员中有很多人是企业家和经理人,但没有多少人能回答得出来。其实,这三项资产就是员工、顾客和文化。

随着数字化时代的到来,人们越来越感受到个体价值的崛起,企业管理者也开始认真去理解员工价值创造,并为员工提供价值创造的平台与发挥作用的机会。因为许多人认识到,如果管理者不能注重利用和开发员工的创造力及潜力,那

么公司最有效的一项创造性资产就被浪费掉了。

一方面,员工最懂顾客。接触顾客最多、创造价值最直接的正是员工,所以释放员工的能量,依靠员工的创造力,往往能够获得最直接的绩效。正如俗语所说,“最长的脚最先知道疼”,一线员工对市场的敏感度及对顾客的敏感度,有时会超过管理者。如果管理者愿意给员工授权,员工会贡献很大的价值。

另一方面,员工贡献效率。正如德鲁克指出的那样,提升经济绩效的最大契机,完全在于企业能否提升员工的工作效能。这一点,在危机时显得更为突出。在危机的环境中,降低成本更需要员工参与进来,快速响应危机带来的变化同样需要员工参与进来,只有员工才能真正贡献效率。总之,员工的共识和行动,是获得效率的关键。作为管理者,必须认识到你的员工能够作出的潜在贡献,并且让他们得到发展。

分享与共生是关键

分享与共生一直是笔者所坚持的观点,这也是数字化时代企业发展的底层逻辑。

2018年,笔者和赵海然合作撰写的《共生:未来企业组织的进化路径》一书中提到,在合作的要求下,相同领域甚至不同领域的组织不再是竞争对手,而转变为荣辱与共的命运共同体。

面对顾客参与价值创造、移动互联网的冲击及市场竞争的激烈,企业组织需要改变固有的思维模式,将传统的价值链创造价值模式转变为命运共同体合作创造模式。

越是不确定性的时候,越需要

企业找到与顾客、合作伙伴共生的方式,尤其是与员工共生的方式。如果能够在不确定性中坚持分享与共生,企业就有了可持续发展的坚实基础。

携程从2021年8月开始为期6个月的“2021混合办公试验”,员工范围由客服人员扩展至技术、产品、业务、市场营销和职能岗位,超过1600名员工参加了试验活动。结果显示,混合办公的效果明显,员工的支持率和满意度明显提升。

今年3月,携程正式推行“3+2”混合办公制度,允许员工每周的周三、周五在家办公,计划无差别覆盖全部约3万名员工,并不做薪资调整。携程集团董事局主席梁建章表示,设立混合办公制度既是疫情防控所需,也是为了帮助员工平衡缓解工作与家庭的压力,这是企业、员工和社会的多赢。

借助不同商业模式、不同业态之间的协同共生,给不确定性中的企业和员工释放了新的可能性,让更多人得到帮助,企业在得到自救的同时,也实现了与其他主体的共生成长。

不确定的是环境,确定的是自己。环境不能改变的时候,改变自己是一个根本的选择。面对不确定性,最大的考验不是预测准不准,而是动态应对的能力够不够。

中小企业要以疫情下的不确定性为经营背景,用新的方式去认知当下,重视和强调人的主观努力,强调企业自身的能力,而非环境的约束。只有这样,才能够真正与不确定性相处,与动荡的世界相处。

(作者系北京大学王宽诚讲席教授,北大国发院BIMBA商学院院长)

中小企业纾困 帮扶再发力

降低数字门槛,加强要素保障,鼓励地方采取“企业管家”

张辛欣

在前期基础上,工信部近日继续推出一系列助企纾困举措,降低数字门槛、加强生产要素保障、鼓励地方采取“企业管家”等方式主动靠前服务。聚焦中小企业,帮扶如何再发力?怎样将政策落实落细?

降低数字门槛,助企生产有“数”

“2022年中小企业宽带和专线平均资费再降10%,鼓励数字化服务商为受疫情影响的中小微企业减免用云平台的费用。”工信部明确,在对中小企业数字化帮扶上加力施策。

近期,国内疫情多发,一些行业产业链受到波及,如何在短时间内找到供应链替代方案,是摆在很多企业面前的现实问题。大数据加强商品寻源,云平台提升采购审批、结算效率……不少企业选择借助工业互联网平台增强供应链灵活性。京东工业品数据显示,3月1日至4月20日,京东工业品累计完成超6万笔订单,其中,帮助企业客户在24小时内完成从寻源到交付的订单达633个。

通过“苏链通”平台,苏州帮助企业进行生产资料和物流的供需对接;借助能源大数据,国网浙江平湖市供电公司摸排受疫情影响大的企业,“一企一策”制定方案保用能、降成本;2022年,重庆将实施1250个智能化改造项目,新增1.5万户企业“上云”……不论是建立供需平台快速摸清堵点卡点,还是引入数字化管理降低运行成本,都旨在通过生产有“数”,更加及时掌握



河北:精准纾困解难 促进经济增长

今年以来,河北省积极统筹疫情防控和经济社会发展,落实各项惠企政策,为企业精准纾困解难,力保产业链稳定,多措并举促进经济增长,取得良好效果。据了解,河北省一季度实现生产总值9559.8亿元,同比增长5.2%。图为工人在河北省元氏县一家新能源汽车配件企业生产车间工作。新华社记者 杨世尧 摄

经营中存在的风险,增强供应链的韧性和生产保障能力。

“要在数字化、智能化等方面下更大功夫。”工信部副部长辛国斌说,将开展中小企业数字化转型“把脉问诊”,通过培育具有较强服务能力的数字化服务平台,加大帮扶力度。

加强要素保障,保持供应链稳定

中小企业更容易受到产业链供

应链波动的影响。对此,工信部明确,加强生产要素保障,将处于产业链关键节点的中小企业纳入重点产业链供应链“白名单”。其中特别提出,各地要综合施策保持中小企业产业链供应链安全稳定。

接到货轮从上海港出港的消息,苏州大邦纺织有限公司防疫专员陶亚萍终于放下心来。“这18吨针织布如果不能如期发货,公司将面临违约风险。”陶亚萍说,企业反

映困难后,当地协调开通了绿色通道,从上海赶来的集装箱货车很快抵达。

聚焦中小企业面临的实际困难,各部门各地加快细化实化支持政策。比如,成立专班解决企业生产要素保障等问题;将相关企业员工纳入免费核酸检测人群、降低企业用水用电量成本等。

“我们重点加强对企业人员到厂难、物流运输难等阻碍复工复产突出