

国外中小企业的经营之道

蒋 登 富

由于社会生产力高度发展的结果，人们的需求日趋多样化，产品的寿命周期相对缩短，市场竞争日益激烈。在此形势下，企业要想保持竞争优势，必须不断研制新产品，开拓新市场。

八十年代以来，一些主要资本主义国家，如美、日、英、法、意以及联邦德国等国鉴于此，开始积极鼓励和扶植中小企业，使其能发挥自身的“相对优势”，扬长避短，迅速适应新形势的需要。

中小企业相对于大企业来说，具有管理层次少、人员精干、投资少、资金周转快、经营灵活以及能及时吸收科技新成果等特点。因此，它们能经常向市场提供小批量多品种高质量的新产品，这是它们的优势所在。但是，它们面临的共同问题是设备差、资金少、信息欠灵、科研力量薄弱以及缺乏许多必要的经营条件和手段，这又是它们的劣势。在这种情况下，很多企业朝不保夕，前途危舛。但也有不少“小户人家”在政府的扶植和鼓励下能在强手如林，弱肉强食的资本主义社会里稳稳地占有一席之地，而且生机勃勃，名扬遐迩。其所以如此，主要是这些中小企业注意并利用了社会力量，弥补其自身不足，发挥其潜在优势取得了成功。它们取得成功的秘诀，主要有以下三点，可供参考。

一、寻求咨询部门密切合作，减少企业经营决策风险

八十年代，工业发达国家将由工业化社会进入信息化社会。据美国哈佛大学社会学

家丹尼尔·贝尔声称：在当前“信息社会”中，信息虽不是唯一的资源，但却是最重要的资源，信息成为战略资源之后，进入经济社会就要容易得多。实践证明，中小企业依赖信息比依赖技术更为重要。有技术而无信息，新产品的开发往往会陷入盲目，或导致失败。据有关资料分析表明，日本中小企业近期开发成功的新产品，几乎百分之百是依赖咨询获得的。

通常，中小企业与咨询部门合作，可以从信息中获得许多好处，主要有：

（一）减少风险。在国外，中小企业的命运和社会经济的繁荣或萧条息息相关，对经济周期的波动尤为敏感，稍有风吹草动也会给中小企业带来致命打击。为了扭转这种不利的被动局面，中小企业纷纷主动与咨询部门“攀亲”，以求相助，弥补自身的不足。咨询机构一般可向中小企业提供如下资料：当前国内外急需哪些产品，这些产品在生产、技术、价格和销售方面的现状和未来的发展趋势；为发展某种新产品进行生产、技术、协作等经济性分析；发展新产品所需资金和企业可获得利润的分析；提供有关专利、信贷、委托销售、运输等方面的咨询。

（二）咨询部门提供的优良服务，可以提高企业的“市场综合竞争能力”。中小企业一般缺少强有力的市场营销信息系统，因而在经营中也就不可避免地盲目研制和投放产品，有些产品还没等在市场上和买主见面就夭折了。其根本原因就是企业的“市场综合竞争能力”太差。这种竞争力是由产品的性能，投放契机、投放地点、价格拟订、市场

景气、用户心理等因素交织而成的，而熟谙某些情况并掌握最新动态资料的咨询部门向企业所提供的信息，可供企业抉择，这样往往能出其不意，使产品捷足先登。

二、利用社会的专业分工，发挥企业的潜在优势

专业化分工是企业自身能力的延伸，在有限的空间和时间里，经过“社会流水线”的迂回，能制造出成批的先进设备和产品，体现出高速度、高效率。在当今一批发达的资本主义国家里，产品的标准化、系列化、通用化程度日益提高，企业开发新产品中利用此“三化”的零部件越多，产品生产成本就越低，竞争能力就能相应提高。国外有些中小企业，它们每年可以推出数种新品种上市，并且在性能、成本上足以同大企业相匹敌，其中奥妙便是在上述产品“三化”上下了很大功夫。

由于中小企业缺乏资金和受科研实施等条件限制，一般不可能象大企业那样从事各项研究，但它们并非一无办法，其中最有效的途径就是购买专利或引进先进技术、设备和新工艺。日本近年来许多中小企业向海外出口了大量高技术产品，这些产品的设计原理或制造方法大部份是通过专利获得的。尽管购买一项专利费用较昂贵，但只要预测准

确，技术可靠，最终获利是无容置疑的。更为紧要的是中小企业常常能在购买专利的基础上进行革新改进，从而创造出新的专利产品，不仅延长了原产品的市场寿命周期，而且给企业带来一笔可观的专利转让收入。

三、广开渠道，建立多种横向合作

随着新的技术不断渗透生产领域，给企业注入了新的活力。同时由于新原理、新技术被广泛运用于产品的生产和加工过程中，使制造工艺更为复杂化。许多产品往往集机械、电子、化学、新材料、生物工程等原理于一身。在此情况下，企业如想单枪匹马，企求一鸣惊人，则会适得其反，寻求合作才是一条成功之路。在国外，中小企业一般不搞小而全。他们认为，把市场上其它生产配件的企业所拥有的专业知识和专业能力，结合到自己的产品中来，加强本企业的技术基础是十分必要的。为此，意大利中小企业都按行业建立了各种形式的组织和出口联合会。据初步统计，目前国外中小企业间合作形式大致有：（1）生产——咨询型；（2）生产——销售型；（3）研究开拓型；（4）生产合作型；（5）资金合作型；（6）人员合作型；（7）科研——生产型。近年来，中小企业跨国合作开发新产品也逐渐增多，并已成为中小企业经营的一个重要战略。

（上接第20页）

进必要的先进服装生产设备，加强研究工作，使服装生产技术有较大的突破。根据生产需要积极引进一批专用设备，如开袋机、装袖机、扎卜机、撬边机等机种。

只有这样，我们上海的梭织服装才能适应国际市场的需要，卖好价，多创汇。