



(新加坡管理大学提供)

# 具有三大优势 中小企业能跨向国际

## 企业Q&A

**新加坡管理大学信息系统学院德赛教授指出，中小企业拥有三大优势，即其创办人的创业精神、业务的专注性及灵活性。**

**一些中小企业在发展中国面临的三大主要挑战是：不同的领导能力和领导风格、太过注重盈利以及缺乏推动增长的专门知识。**

——德赛教授

中小企业如何能成为区域和全球跨国企业？

新加坡管理大学信息系统学院德赛 (Desai Arcot Narasimhalu) 教授指出，每一家大企业，不论它的市场焦点是所处国家、区域或是全世界，都是由小公司开始发展的。因此中小企业没有理由无法发展和壮大。

中小企业有其特征。德赛教授说，中小企业最大的优势，就是创办人的创业精神。企业的创办人决心走一条非传统的职业道路，通过设立公司来掌握自己的命运。中小企业第二大优势是其业务的专注性，往往是从某一行业的特定领域起家。第三大优势则是灵活性。由于规模较小，决策层次结构扁平，即使是最关键和决策性的决定，都可以在几天内、甚至是几个小时内做出。

他认为，一些中小企业在发展中国面临的三大主要挑战是：不同的领导能力和领导风格、太过注重盈利，以及缺乏推动增长的专门知识，而乎所有中小企业的创办人都希望掌控自己的命运。在员工的眼里，这样的创业总裁是万能的，因

为他们是公司内唯一的决策人。

德赛教授说：“我曾遇见过一些中小企业总裁，他们与新加坡管理大学的一些年轻学生一起上创新和工商管理课程，他们对这些学生赞赏有加。总裁们说，他们的员工往往认为总裁是公司唯一的决策者，因而不敢质疑总裁的看法。另一方面，新大学生敢于提出不同的意见和看法，让总裁们感到耳目一新。”

他认为，员工不敢对某一解决方法提出异议或其他解决方案，往往可归结到中小企业老板的领导风格。当中小企业老板允许员工公开透明地讨论各种运营或业务课题时，员工自然会提出各种新点子。

从家族企业管理模式转型到专业管理方式，能创造一个开放式的环境，让员工更积极参与公司的主要事宜。但这并不一定意味着创业总裁就要让专业经理来取代自己，这只是一个建议，让总裁考虑调整自己的领导风格。

中小企业往往高度重视现有项目的现金流管理。这一般被称为“维持业务正常运作”的管理方式。

## 策划成长策略也很重要

他认为，确保公司的财务健康固然重要，但创业总裁花点时间策划成长策略也是至关重要的。公司能够聘用或培养一名相当于首席营运官的高层雇员，来负责日常业务运作，总裁则能把时间和精力投入到策划公司未来的发展方向中，决定是否应提升产品、增加产品种类、扩展业务或在必要的时候，停止生产某些产品或终止服务。

德赛教授举例说，当公司的某种产品或服务不赚钱时，总裁可以选择终止提供该产品或服务，这往往会出现在夕阳工业中。

另一方面，企业也可通过改善产品或服务、添加功能或改善业务表现，来达到提升的目的。若只是因为竞争者这么做而开始效仿，将徒劳无功。但企业可通过略改现有产品或服务来满足客户的需求、改善内部业务流程来减少在制造或服务方面的缺陷，也可加强业务表现。中小企业能采取流程创新方式来减少或去除这些缺陷，提高生产力并减少浪费。这些努力可以让公司在不显著增加营业额的情况下，也能提高盈利。

## 推出新产品或新市场有助拓展企业业务

企业也可通过推出新产品服务或进军新的市场，来扩展业务。假设要进军未知的新市场，企业可能需要将产品区域化或当地化，以满足新市场客户的需求。

在现有的业务线中，有时，中小企业也会面临营业发展瓶颈问题。德赛教授说，在这种情况下，中小企业应考虑增加其业务线或创造新的商业模式。要推出新的业务线，企业可通过自然增长或并购来达到目的。要建立新的商业模式，例如：提供网上购物服务，最好是通过自然增长。过去的经验显示，如果企业无法抓住转型的机遇，那就等于向竞争者敞开大门。当传统书店没有及时把握电子商务所呈现的商机时，亚马逊 (Amazon) 由此应运而生。

中小企业往往不知该如何培养改善、扩展或增加它们产品和服务的能力。德赛教授表示，最好的方式就是培训管理层员工，学习创新和工商管理方式，而要让培训取得成效，企业最好是在公司内部建立一个健全的创新管理流程。