

2012---闽南、粤东地区中小企业

**生
存
现
状
与
发
展
对
策**

策划：著名企业治理专家/转型升级导师 /曾水良

撰稿：清华长三角民营企业管理培训咨询中心/金功久

目 录

第一章、背景说明

第二章、区域经济及企业发展概要

第三章、中小企业现状总体分析

第四章、中小企业发展转型困局

一、中小企业发展的核心瓶颈

二、中小企业的差距与潜力

第五章、应对之十大策略

一、得人才、得天下-建立人才孵化基地

二、资源整合做精、合纵连横做大，形成区域经济规模

三、OEM 向 ODM 转型、OEM 向 OBM 转型

四、“低成本战略”向“差异化战略”产品创新发展

五、“多元化”向“归核化”，核心技术升级、创新发展

六、塑立自主品牌、依托品牌创新发展

七、“朝阳产业”向“战略产业”调整发展，开辟蓝海行业

八、“跳跃式战略”向“可持续发展战略”

九、从经验型管理到科学型规范化管理

十、实施供应链一体化

一、背景说明

在全球经济危机整体背景下，期间国际金融海啸来袭、欧债危机，中国企业出口环境恶化，

经济的急速下滑，市场激烈震荡，长三角、珠三角一带诸多中小企业经营困难，减产、停产、破产倒闭……；人力与材料成本急速上涨，通胀与通缩并行；人口红利降低；人民币升值，货币战与贸易壁垒接踵而至；金融危机蔓延且至今尚未见底，经济发展的外部环境恶化，外部危机的延伸，更加严重影响了我国企业的可持续发展。

在 2005 年曾有国内著名大学经济研究权威人士预测，目前 50% 的中国民营企业在 5 年内将会破产，50% 的企业将在十年内倒闭。

民营企业破产倒闭是这个时代经济生活中最常听到的音符，它给中国人心中的“实业兴国”梦想狠狠地刺上一刀。一方面民企不断倒闭破产，另一方面外企在中国市场上扩张势头更甚，世界 500 强企业的绝大部分已经登陆中国。

我们看到，中国加入 WTO 之后，国外企业和产品蜂拥而入，正以强大的资本和竞争能力挤压中国的民族经济，中国本土产品和品牌正在被外资企业排挤出局。

清华长三角民营企业管理培训咨询机构调研发现，闽南、粤东地区中小企业发展先天不足、底子薄，基础差；以市场、产品为导向；企业缺乏核心战略与发展规划；区域产业集中度不高、各自为营；企业科技含量低，产品链短，附加值低；人才匮乏，技术力量薄弱；缺乏创新发展，小富即安……。但是值得欣慰的是，诸如以上问题当地政府领导、企业协会、管理教育培训机构及一些企业老总已经有了忧患意识，并认识到问题的重要性、紧迫性，也响应国家产业结构调整、转型升级发展战略，特别是在党的十八大后，政府部门及当地有识之士积极响应习总书记提出的“空谈误国，实干兴邦”的号召，走真正的实业兴国之路，打造实干人才，实施当地中小企业创新、跨越及可持续发展道路，并不断探索新的路径。

基于以上背景，1 月 6 日至 16 日，著名民营企业治理专家/著名家族企业治理导师曾水良深入走访调研闽南、粤东地区经济及工业发展情况。在短短 10 天的时间里，与当地政府、企业协会领导进行深入交流。并深入走进企业进行全方位、各层级、多层次实地调研，走访了当地的茶叶、光电企业、超市、民办教育、以及旅游业五个不同领域的数十家企业。故，著名民营企业治理专家/著名家族企业治理导师曾水良对闽南、粤东地区中小企业现状、突出问题及改善建议作出调研如下（以下某地区企业为主要案例以作窥一斑而知全豹）：

二、区域经济及企业发展概要（以某县为例）

某县地处福建沿海东南部，辖 9 个乡镇（场）和 1 个工业开发区，有 186 个行政村（社

区)，总面积 1166 平方公里，人口 42 万。某县位于厦门、汕头两个经济特区之间，主城距厦门机场 150 公里、汕头机场 120 公里，距漳州港 120 公里。

某县经济发展以机械制造、光电产业、农副水产品为三大经济发展支柱，并在当今经济转型、社会转型、企业转型的大背景下，着力转变经济发展方式，调整优化产业结构，大力发展电子科技、临港工业、清洁能源等新型工业。

2012 年新增规模工业企业数 16 家，全县规模工业企业数达到 102 家，完成工业总产值 107.3 亿元，比增 28%，完成规模工业总产值 93 亿元，比增 30%，完成规模工业增加值 26.7 亿元，比增 30%；

三、中小企业现状总体分析

当地中小企业经过几十年的努力，积累了一定的技术和经验，有些企业发展也初具规模；且当地也具有一些得天独厚的地理环境优势，但大多企业还是呈“低、小、散”特征，主要存在以下状况：

- 1.光电产业技术研发投入欠缺，产品附加值低；
- 2.中小企业求变意识不强、创新动力不足；
- 3.有些企业老总思想观念陈旧，不愿走出去，只想守着自己“一亩三分地”；企业与企业之间不愿强强联手，实施资源整合，做不到合作共赢；
- 4.当地众多中小企业离、散、乱，如：在某县可能三家门店就有一家做茶叶生意，市场不规范，大多以“快赚钱”，“赚快钱”为目的，办企业还是停留在生意人层面；
- 5.企业营销尚处于依靠一个产品、或占得一个市场去经营，而未走品牌化战略新思路，如当地茶叶及水产品也是地区传统优势，但在国内、国际上却没有真正具有影响力的知名品牌；
- 6.企业家精神缺乏，企业主眼里只有“家企业”，而没有“企业家”意识；
- 7.企业管理处于经验型阶段，管理模式落后；
- 8.企业人才缺乏，只想到从外面“招人”，没想过企业自己“造人”；

因此，清华长三角民营企业管理培训咨询机构调研发现，以某县中小企业及其所代表的闽南、粤东地区企业面临的问题无非是：

外因：产业结构调整、原材料价格上涨、国外市场疲软以及不可预测的政策风险等问题；

内因：经营理念落后、内部管理粗放、技术落后、人才缺乏等直接导致的企业利润逐渐萎缩。

四、中小企业发展困局

在这次深入调研过程中，通过与政府领导、企业协会、企业老总、企业职业经理人的一一

沟通，及对企业经营管理实际状况的把脉后，著名民营企业治理专家/著名家族企业治理导师曾水良认为闽南、粤东地区中小企业发展的主要困局如下：

一) 中小企业发展的核心瓶颈

1、人才匮乏

从这次的调研情况来看，闽南、粤东地区中小企业的人才匮乏是严重制约企业发展的最大问题，也是普遍的共性问题，更是最迫切需解决的问题，具体情况如下：

(1) 企业缺乏“帅才”，即领导人才缺乏

从调研访谈的数家企业领导者具体问题是：

第一：缺乏大局观，如一家茶叶生产企业领导者思维还停留在目前企业茶叶如何销出去的问题，而不思考如何先解决企业的定位、品牌战略、管理规范问题，其思维仅停留在某个事情的解决层面。由于思维的局限性，决定了企业长不高。

第二：缺乏了初创期的冲撞性，缺乏豪气，如今很多中小企业完成了一定的资本积累后，安于现状，小富即安。故，不愿再去像初创期那样去冒险，充满激情与豪气。敢为人先的创业精神，因此，这种外在精神及内心动力的缺失，决定企业做不大。而这一点也就是与长三角地区的企业领导人存在明显差距。

第三：缺乏长远眼光，对的企业发展缺乏前瞻性，从不思考未来还应做什么，未来行业发展的趋势，可能遇到的瓶颈是什么？哪些是机会？未来可能还要进入的领域有哪些？还有哪些业务可能剥离？等等这些核心问题企业领导者思考者极少，由于眼光缺乏前瞻性制约了企业走不远。

第四：企业缺乏谋篇布局“统帅”，缺乏一个领导者应必备的“领导力、决策力、执行力”缺乏对内部管控的能力，对认知问题、解决问题缺乏系统性思维，而作为领导者需“懂行业、懂运作、懂系统”，而这些在所调研的企业领导者身上极少能体现。由于企业缺乏真正经营管理“帅才”，因此，一定程度上这些因素决定了企业做不强。因为领导者不强，企业很难做强。

(2) 企业缺乏“将才”，即职业化管理人才缺乏

第一：职业化意识薄弱，缺乏责任意识、遇到问题不敢担当，在所调研的一家机械配件加工企业的高管谈话中，其总会报怨下属员工能力不足、报怨企业条件不好，报怨客户太挑剔，报怨现在市场环境不好，所以自己做不好。等等诸如此类问题，无形中影响了整个团队士气，影响企业发展，尤其是企业高管，特别是与企业老板一起打拼出来的“老臣”，囿于现状，自我突破改善的决心不足，故，这种缺乏职业化意识及素养的管理团队只会阻碍企业发展。

第二：管理专业知识空白，在所调研的数十家中小企业里，很多管理者都是从底层提拔起

来做管理，属于经验型管理者，发现很多老板提拔管理人才的标准是忠诚度高、技术好、经验足，当然这是管理者的优点。但是从做员工到做管理的角色转变，企业从经验型管理阶段到科学型规范化管理阶段的升级，决定了以前凭经验型“马上打天下”的管理者，还要适应企业的发展转变为“马下治天下”，因要求企业管理者须懂得岗位专业知识：如生产管理、供应链管理、品质管理、市场开发管理、人员管理等专业层面的知识，有了系统的知识，才具备系统性的解决问题的思维。故，管理团队职业化的专业理论知识水平不能提升，则限制企业发展的速度及未来提升的水平。

第三：职业化的技能薄弱。与很多中小企业管理者谈话沟通中，发现很多管理者沟通能力欠缺，不擅于表达。另外还有个管理者角色认知不清，不想着自己岗位要解决的问题，反而在想企业老板的发展问题，角色完颠倒……等等以上问题反映的管理者职业化技能欠缺。如：自己解色认知不清、时间管理混乱、带团队但是不能激励下属、工作没有目标计划。故，一个企业的管理团队缺乏技能，缺乏解决问题的方式、方法、策略，不能做到事半功倍，则对于企业来说管理效率低下，所以管理出不来效益。

(3) 企业缺乏“专才”，即操作层面专业人才缺乏

第一：在走访各个企业生产现场、办公现场、门店超市等调研发现，一线的操作员工的操作没有标准，如泡茶没有具体的泡茶流程、泡茶操作标准；包装茶叶的流程标准没有；机械加工的操作员工对于产品加工作业规程不熟悉，门店的导购员没有统一的礼仪、形象标准、接待用语标准、顾客导购话术语言标准等。故，专业操作人才能力的欠缺，根本上影响到产品、服务的质量。

第二：员工的心态层面停留在自己是打工者，缺乏岗位责任意识，对企业没有归属感，缺乏职业安全感，看不到在企业的发展前景；有的公司业务员不辞而别，不仅带走了客户，还带走了商业、技术秘密等，故，操作层员工职业稳定性和效忠心十分欠缺。

在所调研的一家旅游企业老总抱怨企业没有人才，人招过来没几天就走，结果连走的原因都没有真正调查过。究其原因是新招人才公司没有对其进行相关制度培训、业务专业知识及技能培训，结果新招人员不能适应岗位结果不辞而别。很多企业总是希望从别人企业里找人才、挖人才，而从未想到其实人才就是在自己企业里培养出来的，故，企业用人观念在所调研的几家企业老总的管理理念里存在很多误区。

因此，“得人才者，得天下”，同理，治企如治国，企业发展离不开人才，企业无“人”则“止业”，企业无“人才”，则“废业”，故，面对闽南、粤东地区中小企业的人才匮乏，这种现状不打破，则中小企业上不了台阶，还会停留在传统作坊阶段，甚至退步，就难做到产业结构调整、

转型升级，实现二次创业。闽南、粤东地区中小型企业人才状况与长三角地区中小型企业差距较大。但我们看到差距的同时，更多看到的是闽南、粤东地区人才提升、培训发展的空间极大。

一个城市的竞争，关键在于人才的竞争；一个区域的竞争，关键也在于人才的竞争。故，闽南、粤东地区当地政府部门、企业家、教育培训机构及有识之士惟有对本区域人才状况有了清晰的认识，找到自己培养人才发展的路径，建立区域人才孵化基地，才能形成区域的核心竞争力。

2、企业家素质——先天素养不高

(1) 宁为鸡头不为凤尾的文化思维定势使得许多小资本不愿联合成为大资本去发展大企业。眼光只是限于自己家的“一亩三分地”，谁也不服谁。

如调研的某县有众多的有特色的中小企业，往往可以与当地经营规模、知名度较高的一些大企业合作，抱成一团，这样既可帮扶困境中的中小企业发展，还可以跨出区域外竞争，又可打造当地企业的品牌知名度。然而，在调研访谈过程却没听到一家企业老总有过如此的念头，这一点与长三角区域的企业家有很大的差距。

(2) 民营企业家在整体上还没有形成真正摆脱世俗化文化的主流文化倾向，诸如缺乏实业精神，投机性，无序性，这些错误都制约了企业家的理性决策。

如调研过的一家职业技能培训机构经营思路是先到处“撒网”，而不考虑公司未来发展规划也未形成自己的一整套公司运作模式系统。

3、中小企业不注重人才、技术力量投入，进行技术创新，从而提高企业产品附加值

如调研过的一家光电企业，发展了十多年的企业如今面临国家产业结构调整，以前只是依靠政府扶持，凭廉价劳动力参与市场竞争，没有进行人才及技术力量的投入，也未实施内部管理精细化发展，及走品牌发展道路。以前以“廉”取胜的优势已不复存在，现今企业却运营举步维艰，高层束手无策。

4、企业经营理念滞后，观念还是停留在坐销、推销某个产品上，而不是走品牌发展道路

如所调研的一家茶叶加工型企业，每年只是给产品换个包装来吸引顾客而已，在市场上只是拼价格、抢客户，而从来没想到企业今后的发展定位、品牌推广、终端建设、企业内部管理水平的提升，以此通过品牌影响力，提升企业产品附加值。而像这样的企业案例在闽、粤地区的企业中不乏少数。

5、企业战略缺失

很多民营企业为什么做不大、做不强、做不久？原因可能有很多，但很多时候都是战略出了问题。

(1) 有些企业老板“心无定性”，没有一个恒定的、长远的目标，一边忙得晕头转向，一边又弄不清楚自己到底需要什么、想做什么、想达到什么目标。

(2) 民营企业老板心中普遍有一种过于强烈的渴望成功，而且又大都有一种赌徒的心态，即不作长远战略考虑，不进行冷静的长远战略思考，没有战略目标，日常工作及企业一般事物总是在不停地“下注”，能赢则赢，不能赢则拉倒，永远做不到稍安勿躁。他们大都是跳跃性思维、决策呈流变状态，即任何决策没有稳定性，整个企业在老板的操纵下像一只猴子，不停地跳来跳去。

(3) 往往民营企业老板都是抓住某个机会并依靠单一业务和产品取得成功，在具备一定条件后往往会开拓新业务和新产品以丰富自己的业务和产品组合。而在新业务和新产品选择上，民营企业容易出现的问题是战略选择上的随意性较大。

同样是调研的另一家光电企业，在面临产能过剩的环境下，企业今年都很难熬过去，但仍未重新调整企业经营思路，适应转型升级的发展趋势，在“危”中寻“机”，重新制定企业发展战略规划，吸引人才，加大技术力量投入，走品牌化道路，企业要成为真正“企业家”，而不是“家企业”。

二) 中小企业的差距与潜力

闽南、粤东地区中小企业产业结构低下主要体现在行业准入门槛低，先期资源投入小，产品附加值不高，市场竞争白热化，市场不规范，产品属于整个产业供应链的最低端等。

1. 光电企业的研发、制造和销售业务系统两端弱；
2. 以茶叶、水产品为代表加工型企业管理模式落后，停留经验型管理阶段；终端网络建设空白；
3. 没有清晰的、长远的企业定位及发展目标，办企业是活一天，是一天。如一家商贸企业，明明知道自己长不大、活不长，却从未想过去突破发展瓶颈，自己企业完全可以与当地知名的一家商贸集团公司合作，从而拓宽自己的发展空间。
4. 企业追求短期利润导向而非最大化价值导向，以做生意的心态办企业；
5. 产品同质化较多，没有形成自己的核心竞争力，如品牌及人才。

闽南、粤东地区中小企业存在的问题及根源关键在于思想观念落后，求变创新的思想薄弱，有些企业老板小农意识较强，虽然存在以上种种差距及不足，但也看到当地企业提升及发展的空间却很大，只要转变观念，完全可以在当下的“困局”、“迷局”中走出来，实现闽南、粤东地区中小企业发展的战略“破局”。

五、应对之十大策略

在现今市场阶段，经济危机对中小企业而言其实是一场自然经济发展规律的“洗牌”，究竟哪些企业在这场“洗牌”中出局，哪些企业还能在这场“洗牌”中屹立不倒，核心便在于产业结构转型成不成功。

故，著名企业治理专家曾水良认为：要实施以某县企业为代表的闽南、粤东地区中小企业发展，把握产业化战略转型的核心路径是中小企业“破局”策略——实施企业转型升级，实现二次创业成功：

1、得人才、得天下-建立人才孵化基地

高素质的专业人才与管理人才是中小企业目前最稀缺的资源，企业发展越快对人才的需求就越大，任何国家、区域城市及企业如果不能从战略的高度，以投资的眼光看待人才发展的问题，其发展迟早会遇到瓶颈。可喜的是，在我们所调研的政府部门领导、一些企业老总、培训教育机构已充分认识到了人才的重要性，正在不断采取新措施完善人才培养发展，我们在调研过程中已感受到了这股气息。但就企业管理的两大方面管人和管事而言，管事易而管人难，因为人是活动的、复杂的、有七情六欲和价值取向的。因此，欲在短时间内依靠自身的力量搞好人才的系统性培育对一个急需人才大踏步前进的城市及企业来说是有一定困难的。因此：

(1) 当地可以成立商学院，以政府、教育培训机构、企业等多方合力组成，搭建培育平台以此为基础为打造闽南、粤东地区人才孵化基地，为当地企业输送各类人才。为企业培养适合产业结构调整、转型升级的各层次人才，提高人才素质，以此带动企业经营管理水平的提升、促进当地经济的高效发展，形成城市的竞争力，以此辐射整个闽南、粤东区，作为一个人才培育发展孵化基地在全国的首创。

(2) 依据地方经济发展规划纲要、企业发展的不同阶段，根据企业组织四层结构，即：领导层、管理层、执行层、操作层不同层次的能力状况及瓶颈，制定人才孵化培训发展纲要，包括经营战略层面、品牌策划、管理素养层面、管理专业知识、管理专业技能层面、操作技工层面的课题，以此为地方企业培育真正的实干型人才。

2、资源整合做精、合纵连横做大，形成区域经济规模

中小企业之间联合兼并，强化产业集中度，兼并和收购是企业联合的雏形，通过兼并和收购，企业可以扩充技术力量和生产能力，实现低成本扩张，达到规模经济，从而降低成本，扩大品牌的辐射能力。要把彼此在空间上接近，经济活动高度密集，生产工艺相近、或产品相关，或具有厂房、设备、土地等资产优势的中小企业进行兼并，组建企业集团，使企业由小变大，由弱变强。这样便促进了中小企业间的分工协作，资源与信息的互补，从而使单个企业节约了资源，并获得规模经济效应等优势。通过联合重组，发展循环经济、持续创新、节能降耗，以强大的国内企业来抵挡外资的渗透和对国内市场、资源的控制，保证产业安全。

合纵做大(就其本质来说，是通过不同企业的联合，实现企业资源要素的优化组合)。严峻的形式给企业的生存与发展带来了巨大的压力，为了应对这种严峻的形式而去认真研究合纵

做大中的各项问题，将会为企业跨越式发展提供新的动力。

正如调研的一家民办管理教育培训机构，经营思路一直停留于某个项目上，某个培训技能上，而没有系统性的对企业进行定位及长期发展规划，其实这家民办教育培训机构完全可以转变思路，以企业管理培训为基石，成立企业管理商学院，组建企业家俱乐部以此作为当地企业家交流、合作的平台，从而让众多的企业通过这个平台实现企业合作，利于当地资源整合，形成产业链、产业群、直至区域经济规模化发展，从而可以跨出区域竞争，就可避免许多企业单打独斗、长不大、做不久的局面。同时也可以将教育培训这个产业向纵深发展，盘活了自己。

3、OEM 向 ODM 转型，OEM 向 OBM 转型

此次被全球经济危机洗牌出局的企业，除了“重外轻内”经济模式显著外，还有一个很重要的共同点，即这些实体经济更多为 OEM 企业。全球经济危机最先摧毁的必将是这类代工企业。因为这类企业没有自己的研发，没有自己的品牌，没有自己的渠道，这些东西都掌握在供货商或者需求方那里。在经济环境、贸易环境波动的时候，它们是非常脆弱的。而其出路就在于，从最简单的 OEM 方式逐渐变成 ODM，企业具有自主的设计能力再加工，以提高市场竞争力和产品附加值。另外就是做 ODM 的企业要向做 OBM 的企业进行转变，一步一步一个脚印的练好内功。对于没有品牌的做 OEM 或 ODM 企业，通过前期的企业运作帮助积累了资本、管理经验、人才、技术和资源，这是应该创立属于自己的品牌。

如闽南地区的茶叶具有传统优势，当地企业可以对茶叶生产进行技术投入、工艺改进、品牌打造、内部管理规范、终端网络建设等，形成当地特有的特色茶文化，以此塑造自有品牌。打造企业的核心竞争力。

4、产品创新，提高产品附加值从“低成本战略”向“差异化战略”转型发展

目前我国经济面临着结构调整和产业升级的巨大挑战，同时卖方市场向买方市场的转换，内需不足的问题成为摆在人们面前的一道难题，产品的结构性过剩：低技术含量、低附加值的产品供给过剩和高技术含量、高附加值的产品供给不足同时并存。在一些耐用消费品领域价格战此起彼伏。要摆脱困境，走出价格战的怪圈，使企业竞争在更高的层次上进行并获得竞争优势，必须不失时机地实施新的战略——产品差异化战略，为此应采取相应的策略。

结合市场需求，闽南、粤东地区中小型企业须在原有的产品基础上进行创新或直接开发新产品。过去，中小型企业都是先有一个产品，再去组织生产和销售，但现在的需求方市场，过去

的思路已经早已走不通了。著名民营企业治理专家/著名家族企业治理导师曾水良认为，闽南、粤东地区中小企业一定要转变一个思路，要根据市场需求及把握消费理念的潮流趋势，进行产品创新与新产品开发。

5、“多元化经营”转向“归核化经营”，确保核心技术升级、创新发展

当市场竞争比较弱的时候，企业使出两三成力气就可能获得成功，当竞争越来越激烈的时候，企业把所有的力气都用在一点上也可能只是获得了生存的空间。随着中国市场竞争的不断加剧，中国企业也会逐渐地提高专业化经营的程度，走向归核的道路。在新的生存环境下，以退为进，首先做强，是进一步做大的必经之路。

在全球金融危机愈演愈烈的背景下，中小企业如何才能长久地生存下来，考虑的根源又是什么呢？此时，技术升级尤为重要。如当地的一家光电企业目前已经是处于行业发展下滑期，企业更应该在技术升级与创新、技术人才力量投入方面下功夫。同时眼光放长远，要做真正的“企业家”，而不是“家企业”。

企业就应该考虑到技术升级才是成就企业成功避险的利器，企业应该从长远战略角度来考虑自身的发展问题。

6、塑立自主品牌、依托品牌创新发展

第一，打造产品品牌和企业品牌。众多的中小企业通过前期的企业运作帮助企业积累了原始的资本、系列化的产品结构、丰富的人力资源、系统的管理经验、良好精湛的技术水平和社会人脉资源，此时正是打造产品品牌和企业品牌的好时机。

第二，疏通新客户开发路径。一个是在老的战场上找到新客户，另一个就是新的战场上找到新客户，都能够化解当前的经济危机。关键是企业能否找到这条通往新客户的路，这是一个前提条件。有了思路以后，在有了这样一个思路的前提下配合一定套路和动作，达到化为危机的目的，度过寒冬就指日可待了。

第三，建立可控的销售渠道与终端。有句广告语说得好：通则不痛，痛则不通！只有渠道和终端畅通无阻了，产品才能算完成整个的销售过程。没有自己销售渠道的企业一定要建立属于自己的渠道。有了自己的渠道的企业，一定要打造自己的终端，使产品完成销售的全过程达到畅通无阻。当然渠道和终端也不能够单一化，要多样化，只有多样化才能够生存。

7、“朝阳产业”向“战略产业”调整发展，开辟蓝海行业

民营企业家在现今的严峻形势下，应好好审视自己的企业、产业是否真的有全球竞争力，要敢于放弃未来没有竞争力的产业。产业结构提升是龙头，可以确保企业的技术竞争力，拓展产业链条，在行业发展中处于领先地位，并使企业在竞争环境中能够长时间取得主动的核心能力。

朝阳产业可以认为是新兴产业，具有强大生命力的，是技术的突破创新带动企业的产业，市场前景广阔，代表未来发展的趋势，一定条件下可演变为主导产业甚至支柱产业。但是风险性依然存在，如果技术周期预计错误，就会误入技术陷阱，使投资血本无归，而战略产业则是通过政府支持能够获得内生竞争优势、对国民经济具有强烈带动作用的新兴产业，产业的政策支持具有一定的前瞻性。

“如果我们说某一个产业是战略产业，也就是说，该产业不是从个人、企业、地方或部门的局部利益出发，而是从国家整体利益出发，有条件要上，没有条件创造条件也要上的少数产业（空中客车是典型范例）。这类企业的存亡，不仅关系到利润，而且关系到国家的安危，关系到国家在世界经济政治乃至军事事务中的战略行动能力。清华长三角研究院民企研究中心民企治理专家曾水良认为，国家不能放任本国战略产业企业在全全球竞争中，自生自灭。”国家对战略产业有保护扶持的责任，决不会任其在国际竞争中被“劣汰”。

故，闽南、粤东地区须利用当地得天独厚地理环境优势，传统文化影响力，打造旅游文化城市。如某县靠近东南沿海，素有“中国枇杷之乡”、“中国温泉之乡”、“开漳圣地”、“全国绿化模范县”、“中国民间文化艺术（戏曲）之乡”、“省级生态县”、“漳江口红树林国家级自然保护区”。有了以上众多的城市名片，当地政府及企业完全可以另辟产业发展模式，并以此带动当地支柱经济发展，如茶叶、水产品、农产品等，从而引领众多新兴产业发展，如旅游业、文化产业，并且促进当地就业，也使得经济发展与文化建设同步进行，相得益彰。

8、“跳跃式战略”向“可持续发展战略”

与我国经济高速增长背景相适应，这些年有些企业心态浮躁，希望超常规、跳跃式发展，短期内打造巨型企业。但是，由于管控能力难于扩张过莫相匹配，抵抗风险能力差，一遇到“风吹草动”，企业就可能走向衰败。而可持续发展的企业，是着力打好企业基础，追求成长速度与成长质量、扩大规模与增加效益、有形资产与无形资产增长的有机结合。因此要求企业具有一种促进可持续性发展的机制，但要综合考虑各种管理要素和外部环境的综合协调。只有这样才可能从总体上把握企业的可持续性发展。

如茶叶生产厂家与经销商之间的直接合作是生产厂家直接和零售系统打交道，绕开渠道

的所有中间环节，避免渠道冲突，大幅降低了成本。这种模式改变以前单纯以“坐销”、“推销”等方式，从而压缩了流通环节，降低了流通成本，可以将更多的费用用于终端促销，极大地提高了产品市场竞争力。

对企业而言，要走出去，不要仅局限于自己当地的“一亩三分地”，长期处于“饿不死，长不大”的局面，营销渠道要终端网络建设，规范终端管理，这样不仅拉近了生产者与消费者在时空上的距离，而且还实现了诸如产品销售、信息交流、服务传递、资金流动等此类重要的经济职能。营销渠道管理不仅仅是指销售或供给，更重要的，它是一种思维方式，一种与顾客建设新型联系以捕捉商业机会的方式，可以改变游戏规则。也只有渠道扁平化，厂家才能够在终端与消费者作直接、互动的沟通，做好售前、售中、售后服务，更好地满足消费者的需求，最大化地实现自身的市场价值，才能提升企业的要持续发展。

9、从经验型管理到科学型规范化管理

在所调研的企业中，90%以上企业管理都还处于经验型管理阶段，如一家茶叶加工加企业，老板既跑市场，拉客户；又要内部管理，人员工作安排。再者企业招人招不到，人招来留不住，经过对企业实地调研后，发现企业组织规划及制度没有，没有流程产生问题推诿，泡茶没有泡茶工艺、包装没有包装标准等，仅是凭经验和感觉。新人招过来不进行培训就上岗，结果新人不适应工作不辞而别。诸如此类问题影响了中小企业发展，故企业要改变以前的传统的经验型管理，走向科学型规范化、程序化、流程化、标准化、信息化管理，形成适合企业自身发展需求的系统化管理模式。

10、实施供应链一体化

在某县所调研的中小企业完全可以依托当地龙头企业实施供应链一体化发展，可以形成规模后进行整体上市，这样一些小企业完全可以随着龙头企业走出去。当地的一些茶叶行业，商贸企业可以与当地的某个商贸集团的超市合作，超市开到哪里，自己当地的企业产品就跟随到哪里，既可加强龙头企业跨区域的竞争，又可提高当地特色产业的知名度，实现共赢局面。

供应链关系一体化的过程就是企业协同竞争的过程。在经济全球化、市场一体化发展的大趋势下，任何企业都不可能独立完成一个产品的生产销售过程，而不需要与其他企业进行合作。

当市场分工越来越细化的时候，企业价值创造的环节就越多，企业供应链关系的环节就越来越复杂。如何完善企业供应链一体化的关系，使之产生更大的效率，这是远比生产与销售活动更具挑战性的工作。一体化的企业供应链体系能给企业带来强大的市场竞争力，规模越大的企业，越面临改造其供应链关系的任务。

结束语：

企业治理专家/转型升级导师曾水良总结认为，后金融危机时代，给我们企业带来更多的是发展和转型机遇，尤其是在党的十八大以后，中国企业必将回归到以“实业兴国”为总体方向的发展道路上。城镇化进程加快，区域经济整合将向经济圈重新布局。故，闽南、粤东地区中小企业只要打破观念上的牢笼，求变维新，顺应国家产业结构调整，转型升级的趋势，抓住机遇，在当地政府的有效指导下，利用区域既有的自然环境、传统产业优势及良好的文化氛围，就可突破困境，迎难而上，实现中小企业二次创业的梦想。