

## 定长远计划 企业如何 避免初创弊端

大企业若要更好地抓住发展和成功的机会，同样也应该注意避免初创型公司的一些经营特点，下面是其中的关键点：

### 不要对市场反应过激

对于所有公司来讲，对市场做出快速响应并不是件难事。而对于初创公司来讲，同样也可以完成快速反应，这样才能够抓住稍纵即逝的市场机会。但是，对于大企业来讲，即便是在探索新的经营领域时，仍需要制定相应计划，了解工作重点所在。从战略角度上来看，对于部门来讲，起码需要制定年度工作计划，而对于个人来讲，需要制定月度计划，每周乃至每日的工作计划。当然，即便如此，仍然会还存在意外突发事件，但是你起码应该知道业务经营的重点，并且也因此使自己的工作的放矢。

### 制定长远计划

即使在某个全新市场开展业务，也要制定完整的经营计划，而且不能只是制定月度或季度等短期经营计划。大企业应该能够对12个月或更长时间的业务经营制定长远计划，并且利用该计划指导日常决策和工作。

### 经验学习及最佳工作方法的制度化

你去年参加了某个贸易展会，有什么收获吗？哪些工作是有价值的，哪些是对时间和资金的浪费？因为职能变化和人员流动，或是仅仅因为一年以后已经遗忘当时某些非常好的经验和做法，对于初创公司来讲，容易泄露企业的系统性知识经验。所有企业都应该花些时间对正在开展的工作情况进行记录，并且将这些记录集中妥善保存，方便日后其他人参考使用。

### 避免小事聪明，大事糊涂

我曾经参加过一个初创公司的会议，为某项活动中一项50美元的花费，相关人员花了一个小时时间进行讨论。而整个活动预算是10000美元。6个人花费一小时时间讨论50美元费用，是对时间有效利用吗？或者如果有一个促进业务发展的好机会，但是没有相关费用的预算，那么，你是否仍然会推动其实施？虽然在业务发展的每个阶段，有必要对每一分钱的花费持谨慎节约的态度，但是也要注意那些计划外的机会，这样企业才能发展得更快。

### 为重复的任务制定文档和流程

今天在你公司负责执行在线研讨会的人员，两年后还在做这个工作的可能性不大。所以，当有新人进入某个工作岗位时，他们知道如何将工作做好吗？通常在初创公司内，很多重复性的工作，每次执行起来都如同第一次做，没有可以遵循的工作流程，或者可以用来指导工作的最优实践方案。为重复性的工作和项目制定指导性文件和工作流程，这样员工可以很容易投入工作，更好地与公司共同发展。

### 尽可能留住最好的人才1-2年以上

人员流动性高是初创公司经常为人所诟病的特点。但是如果你发现了出色的员工，你应该尽力留住他。找出最能激励他们因素(现金、股票、责任和认可)，确保你们的价值交换是互惠互利的。

( 闻闻 )

管理有道 | Guanli Youdao

□ 袁伟斌

产品集中、客户群单一是大部分中小企业在发展初期面临的共性问题。但创业板本身就是服务于高科技、新能源、新服务等领域，经营规模较小、业绩并不十分突出，却拥有高成长潜力的新兴企业。所以，公众应该将关注点集中在飞天诚信未来的成长性上。

中国证监会近日预披露了飞天诚信科技股份有限公司(下称飞天诚信)创业板首发招股说明书申报稿(下称招股书)，拟发行2500万股，发行后总股本1亿股。发行人主要从事身份认证信息安全产品的研发、生产、销售及服务。

自从今年2月1日预披露新政实施以来，拟上市公司从预披露至上市的间隔被明显拉长，发行人除了要集中精力面对发审委的层层审核外，还得经受来自媒体和公众更严苛的“挑剔”考验。在此背景下，拟IPO的飞天诚信也被公众推向了舆论漩涡，被指产品和客户群单一，持续盈利能力存疑。

对此，前瞻投资顾问有限公司在对创业板和中小板IPO企业进行多年专业研究，对200余家拟IPO企业进行上市辅导的基础上，试图以客观、中立的立场，从IPO咨询顾问的专业角度来深入剖析飞天诚信面临的几个颇具争议的话题。

### 行业下行趋势 考验产品升级

随着电子商务，尤其是移动互联网的持续火热，网银产品的竞争也不断升温，基于互联网安全的产品(如USB KEY等)也是层出不穷，但其功能与性能基本上大同小异。于是，降价促销，甚至买产品免费赠送安全客户端成为各大银行、网络支付公司等应对市场竞争采取的一种不得已而为之的营销策略。加上互联网世界瞬息万变，网银产品更新换代的频率较

飞天诚信管理层已经有意识地在降低供应商对公司经营可能造成的风险。况且，公司前五大供应商合计占公司采购总额的比例才51.64%，所以，并不会因为宏观经济指标的下滑，对公司经营构成太大威胁。

# 飞天诚信陷“产品集中”争议漩涡



高，USB Key产品价格的整体下滑已是大势所趋。

然而，对于以USB Key为主营产品的飞天诚信来说，2010-2011年，USB Key产品的平均单价不降反升，从2307元/支提升到2639元/支，提价幅度高达14%。而单价提升之后，产品毛利率却从2010年的42.16%下降到2011年的40.71%。表面来看，上述数据似乎并不符合常理，但我们仔细研究飞天诚信招股书后发现，该公司USB Key产品单价上升而毛利率下降的现象，实际上是有其必然性和合理性的。

首先，在同行们还在生产和销售一代主流产品的2010年，飞天诚信就着手研发推出二代USB Key，技术上的领先势必让其二代产品拥有较高的市场定价权。而且，从2010年开始，公司明显减少了一代产品的销售量，并有意扩大二代产品的市场份额。从销售收入占比情况来看，一代USB Key从2010年的99.85%减少至2011年的81.81%，与此同时，二代USB Key的销售收入占比从2010年的0.15%迅速提高至2011年的18.19%。这种产品更新换代的大幅变动势必会改变飞天诚信整个USB Key产品的平均单价。

其次，对于公众较为关注的飞天诚信USB Key毛利率下降问题，笔者认为，正是因为公司花了大量的精力

做二代产品的研发生产，2009-2011年度公司研发费用年复合增长率高达53.25%，才使得产品毛利率小幅下滑，这个重要原因是不容忽视的。

那么，面对电子消费类产品价格下降的整体趋势，以及移动互联网带来的电子验证技术的冲击，飞天诚信也面临着市场的严峻考验。从招股书中的披露信息来看，该公司其实已经有所防御和调整，包括提高研发能力、扩充产品线等。

实际上，对于任何一家科技型中小企业，我们认为，如果想要保持长久稳定的市场地位，并在登陆资本市场后得到投资者的长期认可，都必须面临三方面的考验：一是如何降低经营成本，实现利润空间的最大化；二是如何挖掘新的市场需求点，拓宽盈利渠道，降低经营风险；三是如何实现技术创新，保障自己在细分领域独特而领先的技术优势。

### 产品集中但潜力大

飞天诚信的主打产品是USB Key产品，而其产品的主要客户是银行系统。

对于企业产品的集中化，有利的方面在于，USB Key作为公司的核心产品，代表的是飞天诚信的识别标识，对于现阶段的飞天诚信来说，用USB Key迅速取得该类细分市场的

主流地位，不失为一种有效的营销策略。实际上，这也符合现在的行业发展趋势，即“精耕细作”。而创业板的趋势也正在于“精、专、细”，专注于某一个细分领域，将这个细分领域做大做强，借此登陆资本市场后，再伺机而动，寻求更大的发展目标。

而关于客户群的集中化，最大的好处在于，公司可以深入了解客户需求，并将这些需求及时、全面地反映在公司经营层面，包括产品优化、营销系统升级、资源配置等，从而实现产品价值的最大化，这也是企业经营“精耕细作”的另一种体现。正所谓“将细节做到极致”，其实也能成就一种商业典范。

同时，我们也应该看到，企业的客户群除银行外，其实还有加密锁产品客户、海外客户、国内其他客户等，而且公司已经着手对客户相对集中的问题做出调整计划，包括以最快的速度 and 最低的风险扩大客户覆盖范围。

### 理性处理产品集中 带来的经营风险

对于飞天诚信这样一家处于预披露状态的企业而言，面对未来资本市场的严峻考验，出于对投资者负责任的态度，需要客观审慎地对待企业本身存在的产品和客户群双重集中化问题，并理性处理、有效规避这些问题可能带来的经营风险。

笔者认为，飞天诚信产品和客户群双重集中化问题给未来经营带来的困惑和考验，主要有以下几点：

#### A、业绩不稳定

作为公司主营产品的USB Key，其市场前景并不明朗，一是售价下降已是大势所趋，二是对市场技术的要求也是越来越高，三是一些拥有雄厚资金和强劲研发实力的企业也纷纷进入这个行业。对于这样一个不明朗的和尚不十分成熟的产业而言，飞天诚信想要在激烈的市场竞争中保持长期地位并不容易。如果产品跟

不上市场需求，或者不能实现技术的不断更新换代，将直接影响公司的利润率，也决定着公司的持续经营能力。对于一家持续盈利能力无法保证的公司，证监会发审委和广大投资者都是相当谨慎的。加上主要客户群集中在银行系统，所以，一旦银行市场有任何风吹草动，对公司的业绩将产生决定性影响。

#### B、竞争局面较为被动

飞天诚信的主要客户是银行，而银行客户掌握着较多的社会优质资源，市场话语权也高于飞天诚信。而USB Key供应商之间的竞争也很激烈，市场上，同类产品的供货商也不只有飞天诚信一家。因此，无论在议价阶段，还是招标阶段，飞天诚信较为明显的被动局面，会给公司的经营带来了较多的不确定风险。

#### C、受产业链牵制较大

如果一家企业的产品和客户都很单一和集中，那么，来自产业链上、下游的一系列风险因素对企业经营的影响往往也更大。比如，银行系统的特殊形态是，这些客户一般在2-3年内有可能重新招标，由于市场竞争激烈，每次招标都可能导致中标价格的下降，如果技术进步或是原材料价格下降带来的成本下降幅度低于售价下降幅度，将会导致毛利率下降，这对飞天诚信的影响是不言而喻的。

而对于公众颇为关注的国民技术业绩下滑是否会对飞天诚信未来的经营带来重大影响，我们认为无须为此过于担忧。虽然国民技术是飞天诚信的第一大供应商，但2009-2011年间，此供应商占当期采购总额的比例逐年下降，从2009年的44.29%降为2011年的24.02%。



## 伊力特质量月宣传管理活动红火开展

为了提升企业质量管理工作水平，新疆伊力特实业股份有限公司2012年全国质量月宣传活动正如火如荼地展开。

9月，是全国质量月宣传发动月。9月12日，笔者在伊力特实业股份有限公司酒一厂包装车间看到，包装女工们正在利用午休时间参加公司举办的《质量发展纲要》知识竞赛试题活动。

从本月始，新疆伊力特实业股份有限公司围绕“贯彻质量发展纲要，推进质量强企建设”质量月活动主题，深入开展质量月活动。各单位组织开展“质量品牌责任”系列宣传活动；悬挂“质量月”

标语横幅50条，制作展板、板报20余块，与工商、质检、卫生监督等部门联合开展如何识别真假伊力牌产品，普及食品安全知识等2场次的服务咨询活动，营造“质量月”活动氛围；公司质量月专项检查组在公司副总经理、总工程师刘新宇、副总经理陈双英带领下赴下属8个分公司检查质量月活动开展情况及生产、质检、库管等工序环节质量原始记录台账是否完备准确，着力引导和动员企业全员增强质量责任意识。

开展“质量之星”评选活动，在酿酒、包装关键质量技术岗位上，树立公司的质量标杆，对当选的“质量之星”

给予物质和精神奖励。车间班组根据客户需求和产品质量要求，严格工艺纪律管理，做好质量控制工作，积极查找各自工艺中各自的薄弱环节，制定措施，做好整改；在质量月期间，伊力特实业股份有限公司举办了清洁生产培训班1期，培训各级管理人员300多人次；各分公司组织开展互动性经验交流7次，发布技术创新成果2个，张贴质量诚信倡议书51份，举办质量法律法规知识培训班1期，有效提升企业质量管理技术水平，自觉落实质量责任，使“人人为质量，质量靠人人”的观念深入人心。



(李俊) 图为企业在质量月期间举办员工品评技能培训。

“心力管理”创新成果获领导肯定

## 黑松林通过中石化企业文化建设示范单位复评

“近年来，中国石化企业文化建设理论创新有了新突破。中国江苏黑松林粘合剂厂有限公司在细节管理实践中提出了‘心力管理’的新概念，创造了小企业走进清华大学的奇迹，并作为清华大学管理系课题出版了《心力管理解读》，使其更加系统化、理论化、学术化。”在近日召开的中国石油和化学工业第二届企业文化促进大会上，中国石油和化学工业联合会会长、中国化工企业文化建设协会会长李勇武在肯定了中国石化行业近年来企业文化建设理论创新所取得的成就，并在大会报告中指出，行业企业文化建设呈现六大特点：一是全行业整体推进，形成了共同发展的良好态势；二是特色文化建设成效显著，企业文化内涵日益丰富；三是管理属性凸显，助推企业发展的功能进



一步增强；四是企业文化建设与党建、思想政治工作优势嫁接、共赢发展；五是知行合一、差异发展，让文化

理念落地生根；六是中化政研会自身建设不断加强，服务水平不断提高。

本次大会由中国石油和化学工

业联合会和中化政研会联合主办，中国石油吉化公司协办。十届全国人大常委会副委员长、中国化工企业文化建设协会名誉会长顾秀莲出席会议并作了重要讲话。

会议向11家第一批企业文化建设示范单位颁发了复审证书，命名了10家第二批企业文化建设示范单位，表彰了150家企业文化建设先进单位、40家化工高等院校和职业院校文化建设先进单位。

江苏黑松林粘合剂厂有限公司自2009年第一届促进大会上被命名为“中国石油和化学中企业文化建设示范单位”后，评审领导小组审查认为，黑松林坚持用文化故事教化员工，提升了员工综合素质和忠诚度；坚持用细节管理规范员工，提升了企业管理素质和责任心；坚持用理论创新指

导实践，提升了企业文化建设水平和自觉性。体现了强烈的企业家文化特色、强烈的管理文化特色和小企业大文化特色。起到了小中见大的精细化管理的示范作用，复评结论为：保持了示范特色，创新了管理实践，丰富了文化内涵，通过复评考核，继续保留企业文化建设示范单位的称号。大会开幕前，与会领导和代表还参观了中石化企业文化建设示范单位成果展览。在江苏黑松林粘合剂厂有限公司展板前，顾秀莲认真阅看了“心力管理”的核心理念——心之所及、力之所达的内涵、黑松林文化体系、建设路径、专家评价、建设成果等内容。她亲切地拉着黑松林董事长刘鹏凯的手说：“黑松林做得很好，为中小企业的文化建设做出了示范！”

(胡岩)