

The ACCA logo is a red square with the letters 'ACCA' in white, bold, sans-serif font.

ACCA

The background image is a scenic landscape featuring a paved road with yellow double lines that leads into a valley. The valley is filled with dense evergreen trees. In the distance, there are large, rugged mountains with patches of snow and some clouds hanging in the air. The sky is filled with soft, white clouds.

拓展成功：

中小企业需要什么来为增长加力？

Think Ahead

关于ACCA

ACCA (特许公认会计师公会) 是全球广受认可的国际专业会计师组织, 为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在大中华区拥有25,000名会员及108,000名学员, 并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港和澳门共设有11个代表处。

ACCA为全球179个国家的208,000名会员及503,000名学员提供支持, 从雇主的技能需求出发, 为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球104个办事处和中心, 以及全球超过7,300家认可雇主, 为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益, 提倡适度的会计监管方式, 同时, 通过开展国际化研究, 不断提升财会行业的声誉与影响力。

目前, ACCA的核心——ACCA专业资格正在进行重大创新, 以确保我们的会员继续成为全球倍受推崇和青睐、与时俱进的专业会计师。

自1904年成立以来, ACCA一直秉承着独特的核心价值, 即机遇、多元性、创新、诚信和责任。

了解详情, 请访问ACCA网站: www.accaglobal.com

拓展成功： 中小企业需要什么来 为它们的增长加力？

关于本报告

本报告研究了如何帮助更多中小企业通过采用成功企业的商业实践，实现更高的增长目标，并取得更广泛的成功，同时也探索了全球大部分中小企业在提高生产效率、营业收益和岗位创造方面的潜力。在本研究中，ACCA将中小企业定义为员工少于250人的企业。ACCA正在开展一项持续研究项目以探索中小企业增长的不同领域，本报告为其中的一部分。



前言



在本报告中, ACCA揭示了中小企业可采取哪些关键措施来实现繁荣发展, 为自身及广泛的经济体创造增长动力。在研究中, 我们也强调了成功的企业家正在采取哪些方式来提升他们的增长前景, 拓展企业的成功。

我们通过采访、圆桌会议和全球调查的方式对全球中小企业领域1300多名企业家的意见进行了收集, 进而得出本文中的结论和建议。这种研究方法让我们得以探索令小企业有出色表现的特定因素。

最成功的中小企业它们的领导人通常都富有干劲、勤勉努力, 又具有创新精神。就像构成我们全球经济体的各类企业一样, 这些企业家用来衡量和定义增长的方式也广泛而多样。

即使如此, 他们也常常会做同一件事, 即制定一个明确的战略目标, 表明他们希望自己的企业向哪个方向发展, 并思考如何实现这些目标。

在这个日益互联和复杂的世界里, 企业家所需要的技能正在不断增加且迅速变化着。在ACCA, 我们所致力于培养的会员和学员不仅要具备一系列广泛的技能, 还要能够因时而变, 适应不断变化的商业情境。

这意味着不管是在中小企业工作还是作为企业顾问, ACCA会员都将继续为中小企业及其增长做出多方面的巨大贡献。

白容 (Helen Brand)
ACCA行政总裁

目录

引言	6
关于本研究	7
定义:中等增长和高增长中小企业	7
<hr/>	
执行摘要——成功的业务拓展	8
建立业务拓展增长战略	8
业务拓展成功的关键因素	9
快车道的风景:对比增长路线图	10
业务拓展建议	11
<hr/>	
1. 真正推动中小企业增长的因素	12
中小企业生产效率推动因素	12
中小企业衡量以及定义增长的方法	13
高增长中小企业的五大障碍	15
<hr/>	
2. 企业成功拓展业务的方式	16
i. 领导者必须定义一种增长文化	16
ii. 建立治理框架帮助发展组织的韧性	17
iii. 在业务增长的同时继续强化管理团队	21
iv. 将财务部门融入增长战略	22
v. 应用新技术和使用正确的数据	23
vi. 利用外部建议来拓展已有资源	24
vii. 建立外部资金网络	27
<hr/>	
3. 结论	31
<hr/>	
参考文献	32
<hr/>	
致谢	33
<hr/>	



引言

当中小企业蓬勃发展时，它们可以为我们广泛的经济体带来一系列重要好处，比如生产效率提高、公共财政稳定、税收收入增加。

近年来，企业领导者和政策制定者在推动中小企业增长的同时，已经把他们的关注点从企业家如何创办和经营企业转移到企业家如何发展企业上来。

这种变化在一定程度上是为了应对持续平缓的生产效率。自2007和2008年全球金融危机以来，世界上许多主要经济体都经历着相同的困境。数据显示，从2001年到2007年OECD（经济合作与发展组织）国家的劳动生产率年均增长率为1.8%，这是在金融危机之前，从2009年到2017年陡然降至0.8%（OECD 2018a）。

金融危机引发了连锁效应，包括贸易投资疲软，收入差距持续扩大。的确，在今天，中小企业总体上对经济增长的贡献远远低于其他经济部门，主要是因为它们的生产效率降低。

然而在这一时期，那些高增长中小企业的生产效率证明了它们比其他企业更有韧性（OECD 2018b）。事实上，在许多经济体中，这些中小企业正在以不逊于金融危机之前的速度持续增长。

虽然在全球中小企业中仅占很小一部分，这些高增长中小企业已经被看作就业岗位的重要创造者，同时它们还通过传播新型创新科技提高了生产效率（英国财政部，2017年）。

本研究的目的在于思考中小企业如何理解、对待和体验增长,以及如何让更多的企业采用促进增长的相关实践。

因此本研究的目的在于思考中小企业如何理解、对待和体验增长,以及如何让更多的企业采用促进增长的相关实践。这可以让更多的中小企业获得更高的生产效率,成功拓展它们的规模。

关于本研究

2018年9月我们为本项目设计了全球调查问卷,针对员工人数在250人及以下的企业进行调查。我们共征集了1240位受访者参与我们的调查。调查样本的主要构成者为ACCA会员,此外还有来自全球市场研究公司Borderless Access主持的外部研究小组提供的调查数据。这使我们的样本更能代表全球中小企业的人员构成(例如,中小企业行业的非注册会计师人员)。

除了调查,ACCA还开展了一系列焦点小组讨论并对全球中小企业负责人进行了采访。这些活动遍及全球,但主要在马来西亚、越南和英国进行。

定义:中等增长和高增长中小企业

本报告会常常提到“中等增长中小企业”和“高增长中小企业”,这两个概念有别。对这两类企业的定义基于它们的增长目标,特别是它们对ACCA调查中下列问题的回答:“下列哪一项最符合你公司未来三年的增长目标?”

我们把选择下列两个选项的企业定义为高增长企业或积极寻求增长的企业:

- 继续增长,目标是出售企业/退出
- 短期内继续实现高/快速增长

把选择下列两个选项的企业定义为中等增长中小企业:

- 在较长时期内继续稳定/中速增长
- 继续增长,但速度不重要



我们如何定义中小企业?

当用商业模式、员工人数和企业创立时长等一系列标准进行衡量时,全球中小企业展现出了极高的多样性。中小企业的表现也各不相同,地域、行业和部门的影响对它们相对较大。

所以也不奇怪全世界对中小企业的定义有几百种。但是很多定义强调的是中小企业所在的国内市场的普遍特征。在本报告中,ACCA将中小企业定义为员工少于250人的企业。■

执行摘要

成功的业务拓展



本报告探索了中小企业如何理解、对待和体验增长以及中小企业应该优先发展哪些领域才能将增长潜力最大化。在这个过程中，我们列举了几个中小企业可以用来将它们的业务拓展成功几率最大化的工具，包括一个增长框架，以及针对中小企业处于商业周期不同阶段的一系列建议。

建立业务拓展增长战略

作为业务拓展的一种有效方法，中小企业应该制定一种战略，将增长文化注入组织的所有领域及活动中。

在设计这种战略时，企业领导者应该首先在全组织确定一个明确的目标和愿景，用于指导企业发展的三个关键领域：企业的组织结构、前景以及团队行为。

一个企业制定管理和治理框架的积极程度往往决定着它的组织结构。如果这些流程在早期就正式确定下来，就有可能大大加强企业的长期决策过程。

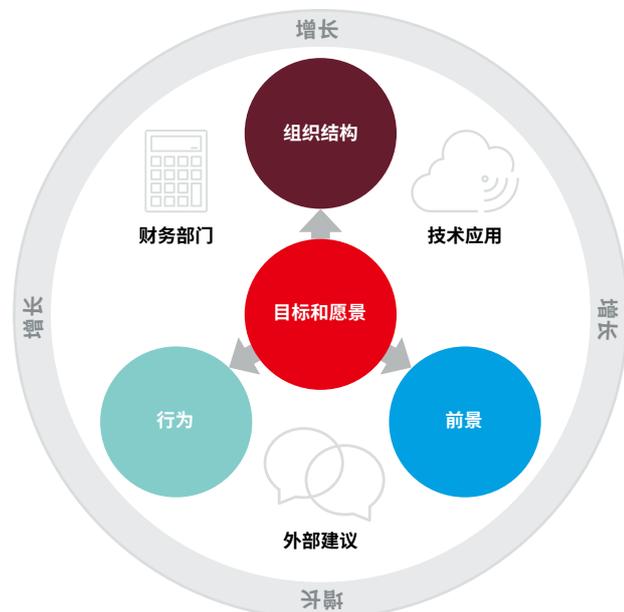
就前景而言，企业可以制定一种战略，认可组织内部人才及外部支持的价值。事实上，采用外部建议往往对一个组织提升其增长潜力起着关键作用。

在行为方面，组织领导者必须采取必要措施，确保员工认可并致力于实现企业的目标和愿景。企业可以引入指标和激励措施，将员工凝聚起来，齐心协力去实现共同的目标。

最后，增长战略还应该考虑企业如何调动组织内部现有的生产效率增长因子，这些可能包括着重应用相关技术，或建立一个积极为企业增加价值的财务部门。

总的来说，如果一个战略能够涉及到这些领域，就能够大大帮助企业建立内部机制，实现拓展式增长。

图 E1: 拓展增长战略



业务拓展成功的关键因素

拥有高增长目标的中小企业往往有一些不同于中等增长企业的特征。这主要是因为增长目标往往指导着组织机构各个层面开展业务的方式。

表E1列出了我们在研究中发现的业务拓展成功的关键因素,并与图E1中的增长框架进行了对照。

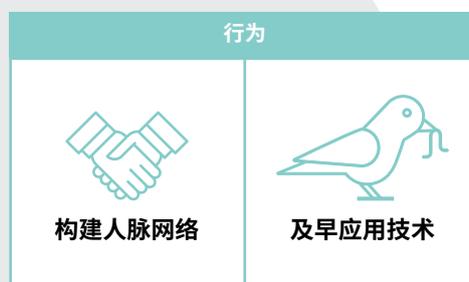
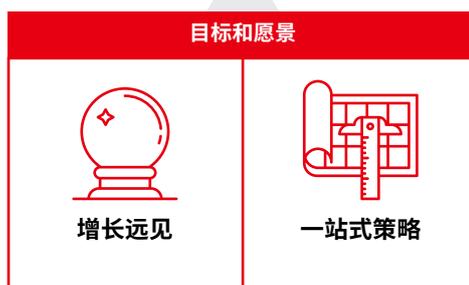


表 E1: 拓展成功的关键因素

目标和愿景	增长远见	那些公开表达自己的业务增长雄心的企业家似乎更有可能这样做。但这代表着高增长企业与其他企业的一个重要区别。增长往往决定着他们的全部领导方法和管理实践。对比而言,那些不会明确表达自己的业务增长愿望的中小企业领导者更有可能制定中速增长目标。
	一站式策略	高增长企业注重提高它们的目标以及为组织制定战略愿景,包括制定中长期绩效目标并定期审核。
前景	360度客户服务	高增长中小企业领导者更有可能从一系列广泛的指标出发来衡量企业的增长和成功,而不会仅仅只关注收入和销售目标。他们看重的指标包括产品开发或企业的价值定位。此外,企业各级各级,包括财务部门都非常重视客户服务。
	参与全球贸易	高增长企业通常从一开始或业务初期就希望参与国际贸易。因此它们不会把企业的外部活动局限于国内客户、供应商和合作伙伴。
	丰富的企业经验	高增长中小企业管理团队通常先前就有经营企业或在企业高层任职的经验,因此他们更有可能在当前的组织中任命非执行董事或从已有的人脉网络中任用专业人才。
组织结构	以财务为中心	高增长中小企业的财务部门,不管是公司内部还是外包,往往都承担着核心会计工作(例如合规、税务和报告)之外的广泛职责。如果是内部财务部门,它们也更有可能积极地展示自己的战略价值,为企业其他团队提供支持。
	分散决策权	高增长企业常常采用权力分散的管理和治理体系,不会使用“管理者,即经营者”这种方法。因此工作职责和团队更有可能在整个组织正式确定下来。同时,人们往往也更能认识到不同团队之间的合作对在整个组织推行一种共同的战略愿景至关重要。
行为	构建人脉网络	高增长中小企业的所有者和首席财务官都会积极地搭建人脉网络,他们通过这种方法来克服人力和财务资源的限制,从而拓展自己的业务。他们通过参与行业和媒体活动来提高本组织的影响力。很多人也会利用社交活动来与本行业大型企业建立商业联盟。
	及早应用技术	高增长企业对科技的态度都非常开放,认为科技可以帮助他们为客户提供更好的产品,提高内部业务绩效。同样的,很多企业会把新科技的应用视为优先事项,用来衡量业绩,推动实施更有效的激励方案,奖励个体员工。

快车道的风景:对比增长路线图

增长框架(图E1)和关键因素(表E1)强调了高增长中小企业在拓展业务时通常采用的独特方法。下文的路线图对比了高增长中小企业和中等增长中小企业在组织发展不同阶段采取的行动。



1	2	3	4	5
撰写商业计划	开始确定初步的管理方法	建立财务部门	应用新技术	构建人脉网络和参与外部活动
<p>高增长中小企业 包括明确的增长目标、价值定位以及年度预测目标。</p> <p>中等增长中小企业 包括年度预测目标。</p>	<p>高增长中小企业 成立管理团队,确定团队架构,分散部门职责(例如财务、销售、营销、人力资源、后勤),创始人下放权力。</p> <p>中等增长中小企业 职责可能集中于经营者-管理者或创始人。</p>	<p>高增长中小企业 承担广泛的职责同时在企业中发挥战略作用。可能会任命一位首席财务官或财务总监。</p> <p>中等增长中小企业 工作内容集中于核心会计活动,包括合规、税务和报告。</p>	<p>高增长中小企业 投资购买对企业管理有支持作用的系统,例如监督关键运营部门和流程的绩效。利用数据来提高管理效率和生产效率,比如通过云计算系统获得的数据。</p> <p>中等增长中小企业 重视个别工作实践和业务流程(例如电子通讯和电子商务)。</p>	<p>高增长中小企业 积极构建人脉网络,了解企业如何获得资金,如何更快地走向国际,同时应用新技术增强企业的竞争优势。</p> <p>中等增长中小企业 以情报收集(例如相关合规和监管政策变化)和有限的供应商及合作伙伴网络内的介绍业务为活动中心。</p>

中小企业生命周期的任何阶段都有可能出现增长。这需要企业领导者对他们迈出的每一步从战略高度进行思考。

业务拓展建议

中小企业生命周期的任何阶段都有可能出现增长。这需要企业领导者对他们迈出的每一步从战略高度进行思考。他们通常需要定期回顾自己的行动,尤其是当组织开始发展的时候。如果企业能在组织上下建立一个文化和管理框架,强调增长的重要性以及实现增长的最佳方法,这个过程通常会更容易。

- 1. 领导者必须定义一种增长文化——**当员工认可并致力于实现一个组织的目标和愿景时,他们更有可能把组织的未来与自己的命运相连。企业应制定增长战略、愿景和目标,让增长文化在组织机构所有层面生根发芽,进一步强化员工的使命感。
- 2. 建立治理框架帮助发展组织的韧性——**如果中小企业能够从一开始就建立一个治理框架,一定会推动企业的业务增长。治理框架还可以支撑企业的战略方向,在增长过程中为企业提供更大的灵活性和韧性。
- 3. 在业务增长的同时继续强化管理团队——**随着业务复杂性的增加,创始人希望全盘掌握企业各个部门的想法可能会遇到许多困难。因此必须建立一个能力全面、经验丰富的管理团队帮助企业扩大规模。

- 4. 将财务部门融入增长战略——**中小企业财务部门应该了解组织的整体目标并为组织的活动增加价值,这一点至关重要。任命一位首席财务官或财务总监可以帮助实现这一目标,特别是可以向管理团队提供更多全面的战略建议。
- 5. 应用新技术和使用正确的数据——**科技的应用对企业拓展业务非常关键,因为企业通常需要更多的资源来解决业务运营过程中不断增加的复杂性。将可扩展的技术应用融入企业的增长战略能够大大提高企业的增长潜力。
- 6. 利用外部建议来拓展已有资源——**由于资源有限,每个中小企业在增长阶段都会遇到运营方面的挑战。虽然如此,中小企业仍然可以通过与相关外部建议来源部门建立联系来提高自身的韧性。
- 7. 建立外部资金网络——**高增长企业会不断寻找机遇来提升本组织的形象。通过建立正确的人脉网络,那些希望拓展业务的企业也许会发现外部资金更容易获得。



1. 真正推动中小企业增长的因素

在讨论中小企业可以如何成功地拓展业务时，经济学家和政策制定者通常把增长和生产效率等同来看。用最简单的术语来解释，“生产效率”指的就是用相同的投入（例如员工、资本或资源）生产出来的额外的产出（例如产品或服务）。

在本研究中，中小企业生产效率提高被定义为是产品或服务从生产到上市这个过程整体效率提高的结果。这一点很重要，因为一家企业的生产效率越高，它就越有可能实现增长。

行业的状况，包括国内市场竞争程度、监管，以及人才和外部资金的可用情况。因此，中小企业的增长前景往往在很大程度上受到它们所处的地理位置的影响。

同样的，那些为企业提供了优良基础设施、技术型劳动力，以及充裕的资本市场的经济体往往更有可能为企业创造一个可以成功增长的优良商业环境。

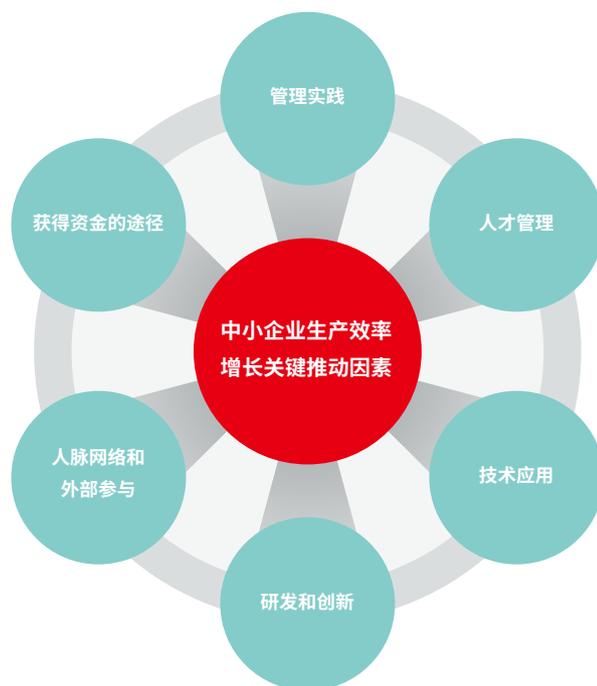
中小企业生产效率推动因素

在中小企业的商业活动中，有许多因素可以推动它的生产效率，企业可以利用这些因素来提高生产效率。图1.1中列出了部分推动因素。

政府可以，也的确为中小企业提供了一些有针对性的支持来帮助它们利用这些内部生产效率推动因素。

尽管如此，企业的增长前景也取决于一些外部推动因素，主要是中小企业所处的市场和

图 1.1: 中小企业生产效率推动因素



来源:OECD 2018a

对那些处在增长阶段的中小企业来说,生产效率、员工人数、研发以及企业“国际化”程度的提高相对来说都是它们定义成功的重要因素。

中小企业衡量和定义增长的因素

尽管上文所指出的生产效率关键推动因素适用于大部分企业,但鉴于当今全球中小企业的多样性,企业家自身对增长的理解也有可能有很大差异。因此,本研究的一个目标就是揭示中小企业对增长的不同看法以及它们对“增长”的不同理解是否会得出不同的结论。

增长重心因时而变

我们询问了那些在创立时长不等(1年、4年和6-10年)的中小企业中工作的受访者一个问题,他们认为定义或衡量企业增长的最重要的因素是什么?虽然每个中小企业的商业生命周期不同,这些时间段大致可以与企业的发展阶段重合,一般分为“初创阶段”“增长阶段”和“成熟阶段”。

对于那些处在初创阶段的中小企业来说,利润和客户人数的增长是定义和衡量成功最重要的因素。从某种程度上来说,这也是必要的。因为资源有限,这些企业必须通过尽可能快地获得更多客户和管理现金流来稳定企业的运营。

与其他中小企业相比,初创企业更有可能把企业信誉和影响力的增长视为衡量增长的因素,这显然也可以与获得客户和稳定企业在所在市场的地位联系起来。

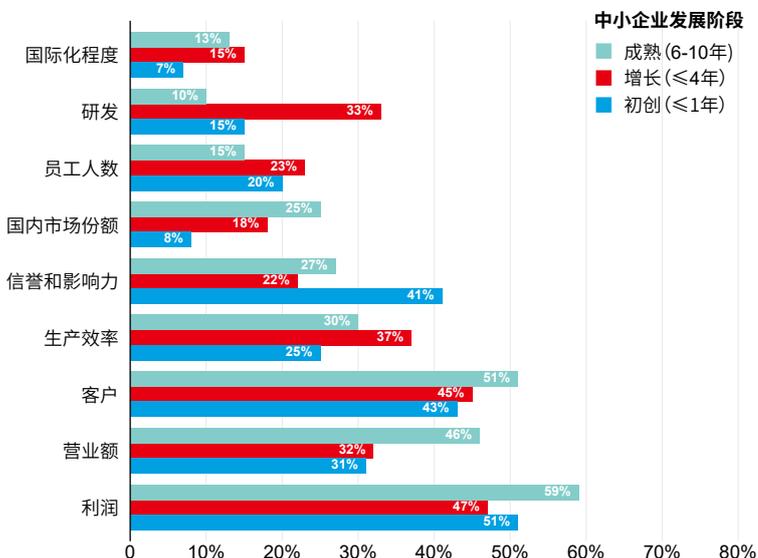
对那些处在增长阶段的中小企业来说,生产效率、员工人数、研发以及企业“国际化”程度(例如参与更多国际贸易相关活动)的提高都是它们定义成功的重要因素。不言而喻,增长阶段就是一个企业积极主动地探索一系列广泛领域存在的商机。在这一阶段,企业可能也会发展它们的财务和管理体系,以便应对它们可能遇到的一系列新挑战。

对于那些成熟的中小企业,所有受访者都提到了利润、营业额或客户的增长这些因素。这些目标变得越来越明确。成熟中小企业比其他企业更有可能把国内市场份额的增长视为定义或衡量企业增长的因素。

总体而言,这些发现说明了中小企业对增长的理解和体验具有流动性,而不是固定的。

随着中小企业把注意力放在其他的生产效

图 1.2: 不同年龄段的中小企业最常用于定义或衡量企业增长的因素



来源: ACCA 2018

对于那些营业额增长20%-30%的企业来说,生产效率、员工和研发是它们衡量和定义增长时更为看重的因素。

率推动因素和应对企业生命周期不同阶段出现的新挑战时,它们衡量和定义企业增长的方式也在变化。

新加坡财会管理商业顾问公司Business Intelligence & Analytics执行董事Nina Tan博士表示这正是她的公司的情况。“在以前,成功就意味着销量增长和盈利能力。随着我们逐渐转变成一个成熟企业,增长的定义也变得更加复杂。我们已经培养出了一个品牌和企业形象,我们希望能够维持我们的影响力,同时也要盈利。此外,我们也希望能够通过某种方式回馈社会。”

Thu Huong的公司Organi Farm在越南生产有机食品。她也认识到了企业增长定义的这种流动性。“增长的定义随着企业的发展发生了很大的变化。在第一阶段,成功意味着零售商和顾客接受并认可我们的产品。如果顾客对我们的产品评价很好,回来买更多的产品,这就足以让我们开心。在那一阶段,我们不关心利润。我们更关心如何吸引到更多

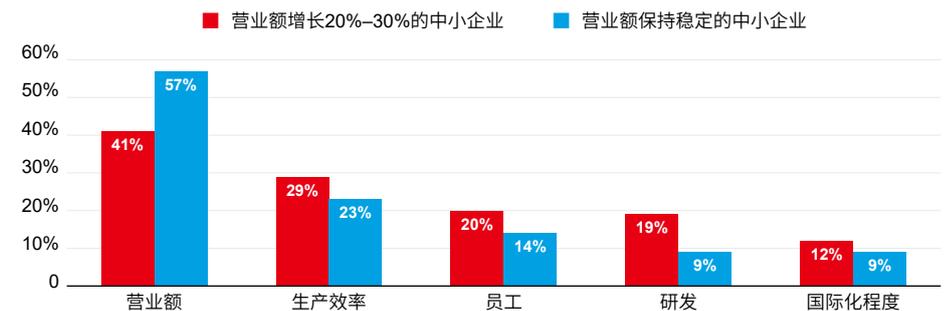
的客户。但是到了这个阶段,我们的注意力越来越向利润转移,希望能够增加我们的生产规模。”

增长对有雄心的企业具有特别意义

我们的研究也展示了企业对增长的定义如何随着企业目标的高低而变化。图1.3展示了受访者对上文相同问题的回答,但是把他们的回答分成两组来看:一组是前三年营业额增长达到20%-30%的中小企业,另一组是营业额保持稳定的企业(营业额增长或下降保持在5%以内)。

对那些营业额保持稳定(例如增长或下降5%)的中小企业来说,营业额也是它们衡量和定义增长的一个非常重要的因素。对比而言,对于那些营业额增长20%-30%的企业来说,生产效率、员工和研发是它们衡量和定义增长时更为看重的因素。这说明了增长率较高的中小企业在定义和衡量增长时比其他企业更有可能使用一系列广泛的指标。

图 1.3: 营业额增长水平不同的中小企业最认可的定义和衡量企业增长的前五大因素



来源:ACCA 2018

虽然我们的研究显示,高增长中小企业往往更能克服障碍,实现增长,但它们也面临与其他企业相似的外部环境挑战。

高增长中小企业的五大障碍

虽然我们的研究显示,高增长中小企业往往更能克服障碍,实现增长,但它们也面临与其他企业相似的外部环境挑战。下面列出了我们在全球调查中发现的高增长中小企业面临的五大障碍。

- i. **国内市场情况**——高增长中小企业更有可能把国内市场列为它们的首要增长障碍,其中包括客户要求、运营成本以及基础设施(例如办公空间、宽带连接和研发支持)的可用性等因素。
- ii. **招聘和技能**——人才的长期供应是业务拓展调查中出现的一个首要障碍,我们的研究也发现了类似的问题。高增长中小企业希望随着业务的拓展不断发展自己的团队,这意味着它们要不断地快速地挖掘具有相关技能的本地人才。

iii. **国际贸易环境**——拥有高增长目标的中小企业通常从企业创立之初就有进军国际市场的愿景。它们急切希望快速获得新的市场,因此干扰国际贸易环境的政治和经济事件常常被视为影响它们业务拓展计划的因素。

iv. **获取资金**——高增长中小企业需要特定的资金来源来继续它的扩张,这意味着有这种意识并拥有广泛的资金提供者非常重要。

v. **监管合规**——像所有企业一样,高增长中小企业也表示监管合规规定给它们带来了一系列负面影响,包括运营成本的增加,对企业决策的影响,以及放慢对新员工的招聘。



2. 企业成功拓展业务的方式

当企业经历了它的生命周期中第一个重要增长阶段时,建立一种增长文化就变得至关重要。

在上文中,我们研究了中小企业在实现增长过程中面临的关键挑战以及它们对增长的不同理解。这一章我们将探索企业可以通过哪些重要活动成功地扩展企业规模。

1. 领导者必须定义一种增长文化

增长对不同的中小企业有不同的意义,它们定义增长的方式也在各自的商业生命周期中不断变化。因此,在外部和内部股东群体中确定增长的定义通常是企业成功实施增长战略的第一步。

“增长文化”指的是在组织内部存在着一种对增长的共同信念。它是在把集体的信念、知识和专业能力聚合起来的过程中确立下来的,并贯穿于整个企业团队。

当企业经历了它的生命周期中第一个重要增长阶段时,建立一种增长文化就变得至关重要。在这一阶段,一个组织可能会招聘更多的员工,或者运营复杂性增加。所以在这一阶段,企业领导者必须能够用一种增长文化将整个组织凝聚起来。

确立增长文化首先从明确企业的目标和愿景开始。这要求企业领导者了解他们的组织希望实现哪些长期目标,以及企业未来可能发生哪些变化。增长文化应该融入多方利益相关者的洞见,包括组织内部和外部的利益相关者(例如员工、客户和合作伙伴)。这必须是一个持续的过程,需要企业管理团队不断地回顾和审视他们的文化。

英国电话系统供应商M12 Solutions董事长Leslie Spiers博士强调了中小企业从成立之初就确定其目标的重要性。“各个企业的视角可能不同,但是它们的目标最终都会与市场保持一致。他们也必须明确地阐释自己的目标,以便在整个企业中形成一种纪律和集体的愿景,否则就像蒙着眼睛开车一样。”

灌输增长文化的这一过程也应该适应不同

企业的独特特点,比如所有权结构,企业如何为自己融资,以及企业最终希望向市场推广的产品和服务。Nauman Mian是中东和北非求职网站Bayt.com的首席执行官。他认为,对于所有以业务增长为重心的企业来说,它们不能凭空制定自己的目标,必须要基于当前所面临的挑战以及未来可能面临的挑战。

“作为一家网络公司,如果我们在技术上不能紧跟时代就要承受损失,因为我们正在经历一场数字革命,”Nauman说道,“很多没有这样做的工作都倒闭了。我们希望确保我们的公司可以保持增长状态,所以我们的目标跟获得客户、求职者、网站流量有关,当然这些最后都会转换为金钱价值。”

设定正确的目标和指标

“我们用了很长时间来思考把我们企业中所有人都凝聚进来的那个因素。如果你发现了那个因素,它的力量将是非常强大的。”

Sam Ellis, Interworks Europe运营和财务部门主管

在我们采访的企业中,许多高增长企业都表示,为企业确定一个目标和愿景这一持续的过程为他们后续制定更加适宜的目标和业绩指标提供了一个平台。

英国科技公司Interworks Europe运营和财务部门主管Sam Ellis强调了他自己把企业的总体愿景和特定业绩指标联系起来的这一经验,“我们用了很长时间来思考把我们企业中所有人都凝聚进来的那个因素。如果你发现了那个因素,它的力量将是非常强大的。”

Sam说这给企业提供了一个制定整体战略的平台。“了解我们的目标能让我们明确自己的短期和长期战略重心,以及我们需要用哪些指标来衡量我们是否实现了自己的目标。这虽然不能回答我们对于自身增长方式的全部问题,但它给我们打下了一个稳固的基础。我们现在有了一个帮助我们前进的平台。”

英国企业Fluidly通过机器学习来帮助中小企业管理它们的现金流。它的创始人兼首席执行官Caroline Plumb OBE说她的团队正在尝试确定一些能反映企业正确增长方式的业绩指标。“当我们公司刚成立时,我希望建立一个非常具有拓展性的企业,在制定长期计划时我把这当作一个优先事项,在客户、收入和员工方面定了一些阶段性目标。”

她补充道,“企业的增长从来不会像一条直线,所以这些阶段性目标可以让我们的管理团队在攀登增长高峰的时候规划他们的道路。它可以让你把自己的行动分解为一个可定义的步骤,也让你能够随着业务的拓展思考接下来的步骤。”

将员工绩效与企业整体目标统一起来

把企业目标与个体员工的目标联系起来,这也可以为企业增长战略的目标和愿景提供支持。这是如何让增长文化在实践中渗透组织机构各个层面的一个重要范例。

正如Nina Tan博士所说的,虽然目标和指标很重要,优秀企业还有一个关键的特征,即“确保员工的行为与企业的战略方向一致。所以中小企业应该把员工的行为目标和企业的整体战略目标挂钩。”

Nina认为这是中小企业增长战略中经常缺失的一个重要因素。“企业要把员工行为融入它们的目标,将目标、指标和激励措施结合起来制定目标。你希望员工主动寻找方案,付出更多的努力来实现企业的目标,那么你就要让员工对企业的命运产生一种主人翁的责任感。所以我们把员工个人目标和企业目标的连通作为优先事项。”

网站运营集团ME Digital Group首席财务官Amanda Powell描述了一个采用类似方法的过程。“我们确定了今年的目标,我们还有一个三年计划。全部都落实到各个部门。部门每个人都有年度目标,每一季度都会检查目标的实现情况。我们通过这种方法确保整个企业的目标一致。”

II. 建立治理框架帮助发展组织的韧性

在中小企业组织内部建立一个有效的治理框架是企业拓展成功的关键步骤。良好的治理可以带来一系列实际的好处,包括降低所有者之间的冲突风险,增加企业获得外部资金的可能性。

“公司治理”指的是“一家公司的管理层、董事会、股东和其他利益相关者之间存在的各种关系。它为公司提供了制定目标的框架,确定了实现这些目标以及监督业绩完成情况的方法”(OECD 2003)。

尤其是公司治理还可以帮助解决中小企业因为资源有限而经常遇到的挑战。它可以帮助降低企业因为无力管理现金流而破产的风险,解决随着业务增长而不断增加的复杂性。良好的治理可以帮助中小企业在面对这些挑战时有更好的应对能力,主要是通过拓展企业可用的业务网络和专业技术范围。

图2.1可以证明这一点,它展示了参与调查的中小企业所认为的它们在未来三年增长将面临的障碍。就这五大障碍而言,中等增长中小企业比高增长中小企业更觉得这些障碍难以逾越,招聘或培训员工这一项除外。这表明了拥有较高增长目标的中小企业可能拥有更好的应对能力,能够应对国内国际市场环境、监管合规负担以及不良支付实践等一系列问题。

大多数中小企业都有一个非正式的治理体系,但是本研究表明,高增长中小企业更有可能把制定治理框架视为它们的优先事项。

中小企业良好治理的目标

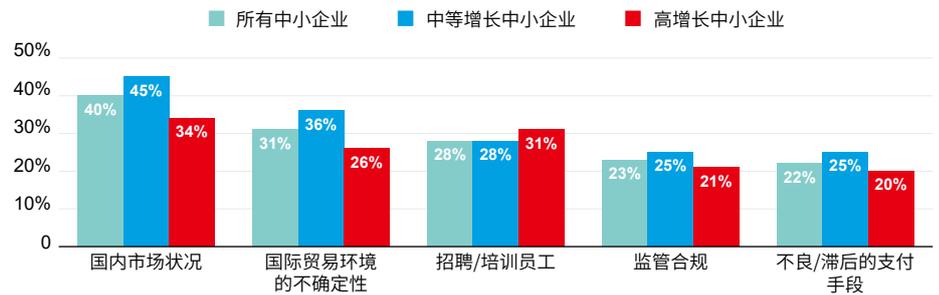
大多数中小企业都有一个非正式的治理体系,但是本研究表明,高增长中小企业更有可能把制定治理框架视为它们的优先事项。这一考虑背后有许多原因,其中两项尤其突出。

首先,高增长中小企业通常有一个知识密集型的商业模式,它们依靠外部网络提供最佳实践和专业技术以实现增长。其次,建立一个良好的治理框架可以帮助它们从投资者那里获得必要的资金,并有可能降低筹集此类资金的成本 (Breedon 2012)。

图2.2展示了中小企业建立良好治理框架的优先目标。基于每个企业的特殊特征及所处的环境,它们建立治理框架的方法可能会非常不同。

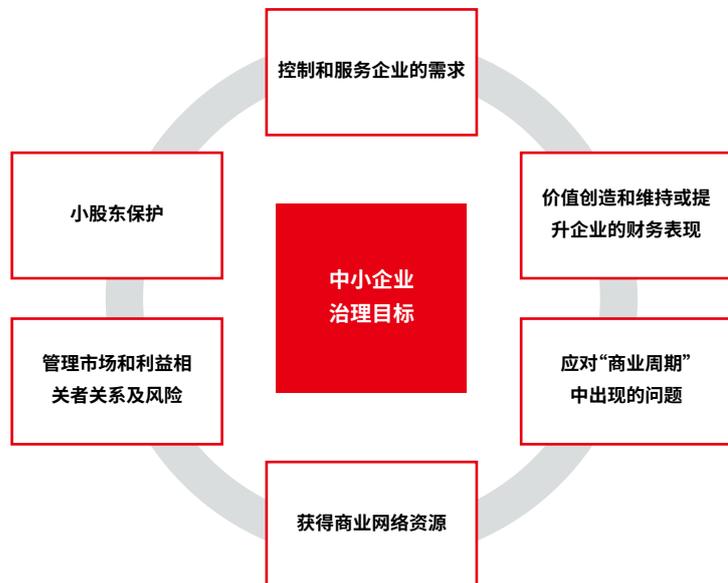
为了吸引投资者,高增长中小企业更有可能把它们的治理框架和新风险管理工具的开发联系起来。随着企业规模的扩大,它们也更有可能会继续发展企业治理方法,适应自身不断变化的需求。

图 2.1: 中小企业认为的它们未来三年增长将面临的前五大障碍



来源:ACCA 2018

图 2.2: 中小企业治理目标



来源:Li 2014

为了吸引投资者,高增长中小企业更有可能把它们的治理框架和新风险管理工具的开发联系起来。

建立一个治理框架

那些希望建立治理框架的中小企业应该思考如何解决图2.3中三个领域的问题。

就决策来说,企业必须制定一个框架,以便当决策权过度集中于有限的几个人(例如企业的创始人或一两位高级主管)手中时缓解这种行为带来的风险。例如,一个结构合理的董事会能够提供问责监督功能,定期审查和质疑执行决策过程。

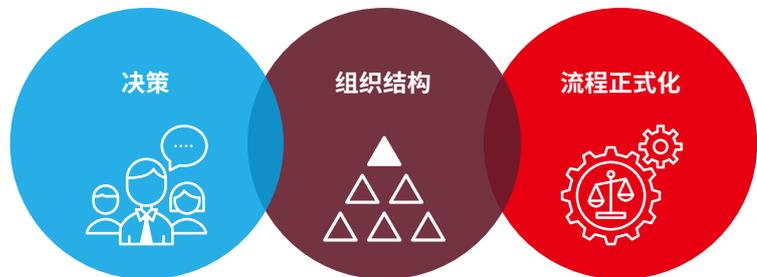
同样的,企业应该把组织内部的整体工作流程正式确定下来,以便进一步分散决策过程。在这一过程中起重要作用的是财务部门,因为财务部门的绩效监测职能将在整个

企业确立风险管理控制机制的过程中起着中心作用。

很多中小企业创始人没有采取这些步骤。一位来自越南的首席财务官说,他的首席执行官拒绝放松对决策权的控制,“我提供了分析和建议,但企业所有者的心态往往很难改变。他们的态度是‘不管别人怎么说,决定还是我来做’。这种决策方法可能会产生高昂的代价。”

建立一个治理框架确保了中小企业对其运营和业务流程的有效监督,以及持续获得广泛的外部意见,这将提升企业制定一个既有扩展性,又有可持续性的增长战略的能力。

图 2.3: 中小企业治理的原则



非执行董事的价值

中小企业可以通过一种方法为制定有效的治理框架提供支持,即招聘非执行董事。非执行董事可以弥补中小企业在业务拓展过程中面对的技能 and 经验差距。同样的,他们也可以提供独立的观点,通过帮助企业实现战略目标来推动它们的发展。

非执行董事也可以在很大程度上帮助企业获得新的商业网络资源,使企业从中获益。那些具有某一行业专业知识和相关的背景的董事能够帮助企业开发新型产品、服务,以及进入新的市场。■

越南企业家讨论企业拓展面临的本土挑战。



ACCA越南分部在2018年10月举行了一次与企业家的圆桌会议,讨论了本地中小企业经历了怎样的增长,以及它们可以做什么来实现未来的成功拓展。

企业家说,在越南通常很难为许多初创企业确定一个长期增长目标,因为它们的重心还在于如何产生足够用以生存的现金流。出于相同的原因,大多数中小企业通常不会设定市场扩张或收入增长等特定领域的目标。

企业面临的主要增长障碍包括东南亚国家联盟(ASEAN)地区市场变化的不确定性,以及非正规经济的不公平商业实践。

越南当然也是一个新兴市场,尤其是在最近几年,越南的国内商业环境发生了巨大的变化。企业家说,这种变化带来的一个后果就是地区监管难以跟上科技变化的步伐。因此对于那些中小企业经营者来说,合规规定变得超乎寻常地繁重。

尽管如此,受访者同意在越南经营中小企业最大的挑战是人才管理。对于那些资源有限的小企业来说,招聘和留用人才尤其困难。越南的求职市场竞争非常激烈,符合

资格的员工供不应求。因此这些求职者能够更加仔细地筛选自己的雇主,要求更高的薪水。

企业家认为财务部门是一切企业的支柱。他们进一步认为,财务部门在中小企业获取外部资金的一切活动中发挥着中心作用,包括在与潜在投资者的外部交往中更多地发挥领导作用。

企业家同意中小企业应该从成立初期就花大力气正式确立它们的财务部门。然而在实践中,就像获取人才一样,企业往往很难找到合适的专业人士帮助它们扩展内部财务团队。所以越南的企业经营者往往会亲自管理日常财务活动,即使他们中的很多人并没有相关的知识和能力。

最后,企业家探讨了越南的中小企业咨询市场。除了基本的会计和法律服务外,企业家表示他们难以获得更多关于增长的定制化建议。他们认为这是越南企业的一个主要竞争劣势,因为邻近国家的中小企业都能获得这些建议。从海外购买咨询服务对大多数中小企业来说不太可行,因为它们没有这样的资源。■

那些拒绝或没有认识到发展管理方法的重要性的中小企业可能会遇到各种难题。

III. 在业务增长的同时继续强化管理团队

中小企业生命周期中的第一个重要增长阶段往往是它们的一个关键转折点。也许在之前创始人可以仅依靠自己的专业经验来经营企业,但在这个重要增长阶段,企业需要能够利用一系列广泛的技能和经验来应对它们之前没有遇到过的复杂性问题。

那些拒绝或没有认识到发展管理方法的重要性的中小企业可能会遇到各种难题。尤其是在一个快速增长阶段,中小企业可能会遇到严重的效率低下的问题。

在这种情况下,企业的运营通常赶不上来自客户的额外需求,或者难以适应新的供应商的要求。高层管理团队也有可能无法有效地分配资源,对企业架构做出必要的改变。

对高增长中小企业来说,管理团队对组织的管理方法通常包含下列关键活动。

建立一个技能和经验互补的管理团队

中小企业应该逐步地拓展管理团队的技能和经验,使他们能够应对随增长而来的新兴挑战。尤其是小企业,它们在管理方面往往没有正式的方法,通常由创始人/经营者-管理者将这些活动集中于个人监管之下,这在一定程度上也是因为它们资源有限。

现有的证据可以证明这一点。研究显示中小企业与大型企业相比,往往不会采用正式的管理方法(Forth及其他,2016)。这是它们增长过程中的一个重要风险。

英国会计事务所Silver Levene合伙人Mark Gold表示,拓展业务需要中小企业预测它们在增长过程中需要哪些能力和经验,然后获得这些能力和经验。“作为增长战略的一部分,企业家应该思考他们未来可能面临的挑战,以及他们的内部团队是否有应对这些挑战的专业能力。”

Mark解释道,企业可能刚开始没有招募管理团队的资源。“你不用一下子把所有人都招齐,但在这个过程中你可以联系会计师等人,让他们给你提供指导。建立一个可持续的增长战略,关键在于了解你需要哪些知识和能力,并且什么时候需要。”

利用点对点网络资源

那些希望拓展自身管理能力的高增长企业应该获取相关的最佳实践和知识迁移。这些通常来源于点对点网络和指导支持,以及领导力和管理项目。积极发现这些机遇可以大大帮助企业提升自身的成长前景。

高增长中小企业希望把它们的财务部门定位为一个战略重心,在部门职责范围内积极地为组织中其他团队创造价值。

IV. 将财务部门融入增长战略

尤其是当中小企业开始扩张后,它们的持续长期增长战略与企业财务职能的发展往往会联系得越来越紧密。发展财务职能的核心是正式确定该部门的职责和发展它的战略重心。

一个企业的规模和它的内部财务部门之间通常没有联系。实际上,中小企业,尤其是处于初创阶段时,可以选择把许多相关活动外包出去。然而,正如Leslie Spiers博士所说的,不管是外部还是内部的财务部门,它的职责必须与一个企业增长雄心的“大小和范围”相匹配,“财务部门的活动必须在企业扩张的过程中为它的整体业务活动提供实际的支持。”

正式确立财务部门

建立一个积极与其他部门合作的自主的财务部门可以为企业在增长的过程中提供更大的稳定性。事实上,正如亚洲发展银行(Asian Development Bank)顾问项目经理Uresha Walpitagama所指出的,很多企业家不习惯建立或发展财务部门,建立正确的体系。

“企业从小型到中型的过渡是增长最易受创的阶段,”Uresha解释道,“企业家往往不相信财务部门对增长的重要性,他们觉得凭着自己的知识就能管好整个企业。然而这正好起着相反的作用,它会阻止企业市场竞争力的提高,主要是因为它们缺乏财务纪律。”

事实上,我们采访的高增长企业都快速地解决了这些潜在风险,通常从企业生命周期初期开始就寻求扩大它们的财务部门。财务活动的职责被分散了,离开了创始人的控制,大多数企业都任命了财务总监或首席财务官。这些员工通常都是高级管理团队中的成员,他们积极地为企业的战略发展做着他们的贡献。

确定部门战略重心

我们的研究显示,高增长中小企业的财务部门和其他中小企业财务部门相对而言,在特定活动方面呈现出一些规律。这些活动包括获得外部资金、进行业务和投资分析,以及获得战略支持。这些活动在高增长中小企业财务部门的活动中更具有代表性。这说明除了“核心”财务活动外,高增长中小企业财务部门的任务呈现多样性趋势。

事实上,一些高增长中小企业希望把它们的财务部门定位为一个战略重心,在部门职责范围内积极地为组织中其他团队创造价值。Nauman Mian把他的公司的财务部门看作一个“增值部门”。它的作用是“为整个组织提供长期战略资源”。

“我们跟不同的团队讨论他们可以如何实现更好的运营,更有效率,”Nauman说道,“只有当财务部门更容易接近时,这一目标才能实现。这意味着财务部门不能照章办事,而要主动联络其他部门。在财务部门工作的一个好处就是你能深入了解组织的运营方式。如果你能把这一信息与组织中的人分享,你就可以为企业的增长做出实在的贡献。”

高增长中小企业的财务部门往往会更多地负责市场情况和客户需求监测相关的活动。越南初创企业Go Viet首席财务官Tuyen Tran表示,高增长中小企业财务团队所负责的活动范围往往比其他企业更加宽泛。

Tuyen解释道,“高增长中小企业的财务团队会就企业的决策发表更多的意见,其他企业的财务团队就不会这样。这是因为他们在决策过程中的作用更加明确,他们也能获得更多的数据来论证他们的观点。”这些团队往往变成了企业的战略团队,Tuyen补充道。

对于那些定期对可用技术,以及如何应用这些技术来实现企业当前目标进行定期战略评估的中小企业来说,它们更有可能在一切业务转型活动中取得成功。

工程企业Weidmuller Singapore南亚地区首席执行官Gabriel Low强调,在扩张过程中,企业必须建立一个能够充当决策职能的财务部门,而不仅仅是关注企业的合规问题。“如果你让他们做决定,你就可以处理更多的业务。赋予员工权力将为企业带来乘数效应。他们需要在必要时作出决定,他们握有权力,并且可以大胆地采取行动。”

V. 应用新技术和使用正确的数据

我们的研究显示,40%接受调查的中小企业计划应用新技术帮助它们的组织机构在未来12个月内实现增长。管理层在发现新技术的过程中起着关键作用。新技术的应用将会大大提升中小企业的增长前景。

由于规模经济和较高的复杂性等因素,技术应用之前仅限于大型企业,但现在中小企业市场也日益得到优质的服务。小企业现在可以获得专门的产品,帮助它们提升企业的生产效率,储蓄资金,以及更有效地管理人员。

尽管如此,企业成功应用技术还需要员工具备使用这些技术的技能,以及管理团队了解如何将它们潜在好处融入企业的整体增长战略。

对于那些定期对可用技术,以及如何应用这些技术来实现企业当前目标进行定期战略评估的中小企业来说,它们更有可能在业务转型活动中取得成功。

驻英国商业顾问Stephen Chang表示,如果中小企业可以获得关于技术应用的正确建议,它们的评估效果将得到提升。“作为一家企业,你需要找到那些了解你的行业、顾客、供应商,以及了解如何通过应用技术来帮助实现增长的人。”总的来说,这种方法也会让所选的技术在未来随着企业的增长更有扩展性。

赋权财务部门

正如我们研究所发现的,高增长中小企业财务部门更有可能负责新技术在一家企业中的应用,包括帮助确定财务流程和探索企业数据应用新机遇的云技术。因此财务团队必须积极联系其他团队,在应用这些新技术的过程中紧密合作,从而了解他们能够以何种方式从技术中获益。



了解应用新技术的“转折点”

在把技术应用融入战略决策的过程中,管理团队必须预测企业未来将在哪些节点从一个技术等级转移到另一个等级。

例如,企业可能已经发现了应用新技术系统的需求,但它也必须考虑市场上有哪些产品能够满足它们当前和未来的需求。

这包括预测随着企业运营的复杂性日益提高,数据要求和绩效报告过程可能会发生哪些变化。因此,认识到技术应用的可扩展性需求应该成为中小企业整体增长战略中的一个重要原则。■

与其他企业相比,高增长中小企业更有可能寻求外部建议来帮助指导它们的战略决策。

从这些对话中,我们得出了一个关键的结论:企业应该强化它的监测(例如业务流程、客户订单、团队表现等)系统。这可能包括为企业不同团队设定初步的绩效目标,这样做反过来也可以加强财务团队作为企业战略伙伴的职能。

中国在线分类广告网站58同城(58.com)财务总监Patrick Qu表示,他们之所以这样做是因为要管理随着规模扩大而不断提高的业务复杂性。“我们每月有超过300万个客户订单。所有这些订单集合起来是1000万个数据点需要我们的团队管理。所以技术和数据对于有效地执行我们的财务任务至关重要。”

Patrick还补充道,财务部门通过开展一系列活动来监督企业的整体业绩,从而为企业的增长提供支持。“我们将会尝试利用财务数据来追踪企业运营背后的情形,企业是否面临风险,以及哪些领域存在改进的机遇。然后用这些数据来了解不同的部门在做什么。这可以让团队领导者更加明确开展相应活动的成本。”

开展这些活动的结果就是财务部门可以获得更多的数据和资源,然后反馈整个企业。这可以让财务团队以一种前所未有的方式主动展示它们的价值。

Sam Ellis举了一个例子来说明他的企业的财务部门如何通过数据来为其他部门提供支持。“当我成为首席财务官后,我开始发展财务团队与其他部门的关系,解决他们的困难,了解我们可以为他们提供哪些帮助。我们的方法是分析,因为我们有大量的数据。所以我们开始为这些部门生成相关数据。这种融合式发展对企业的增长战略非常重要。”

VI. 利用外部建议来拓展已有资源

如果企业把建立强大的顾问和专业人才网络视为优先事项,就能提高它们获得潜在客户、供应商和新人才的可能性。中小企业还可以从中进一步获得好处,比如获得更多的商业情报和专业技术资源。

全球外部建议市场越来越多元化,企业可以获得任何资源来帮助它们解决扩张过程中遇到的一切障碍。因此,能否获得合适的建议在某种程度上决定着企业能否实现它的增长目标。

获取专业资源

与其他企业相比,高增长中小企业更有可能寻求外部建议来帮助指导它们的战略决策。除了获得专业建议,企业也需要从商业网络中征求意见,利用它们的专业知识和技能为企业的增长提供支持。

正如Caroline Plumb所解释的,“投资者肯定能提供有用的建议。他们之前做过这些事情,经验总是有价值的。他们不仅能够帮助你确定最佳航道,还能告诉你你有可能在哪些地方出错。我觉得这很有价值。”

“我觉得重要的是你要多方听取意见,这样你才能就特定事情做出决定。有时候这就是一个把谷子从谷壳中筛出来的过程,你要选择正确的意见听取。”

Sam Ellis解释,他的企业的优势在于他们在全世界都有办事处。“我们最大的外部资源是我们在美国的团队。我们常常利用他们的专业知识和信息,因为他们经历的和我们一样。他们也犯同样的错误,有同样的困难。”

在寻求增长意见时,高增长中小企业比中等增长企业更看重管理顾问、会计师或财务顾问的意见。

高增长中小企业更有可能寻求外部意见和构建人脉网络的机会,而大多数小企业一般不会这样做,这会导致错失良机。事实上,正如图2.4所展示的,在为企业增长进行规划时,高增长中小企业和中等增长中小企业最看重的外部建议来源存在显著差异。

在寻求增长意见时,高增长中小企业比中等增长企业更看重管理顾问、会计师或财务顾问的意见。它们也更重视银行或投资者的建议。

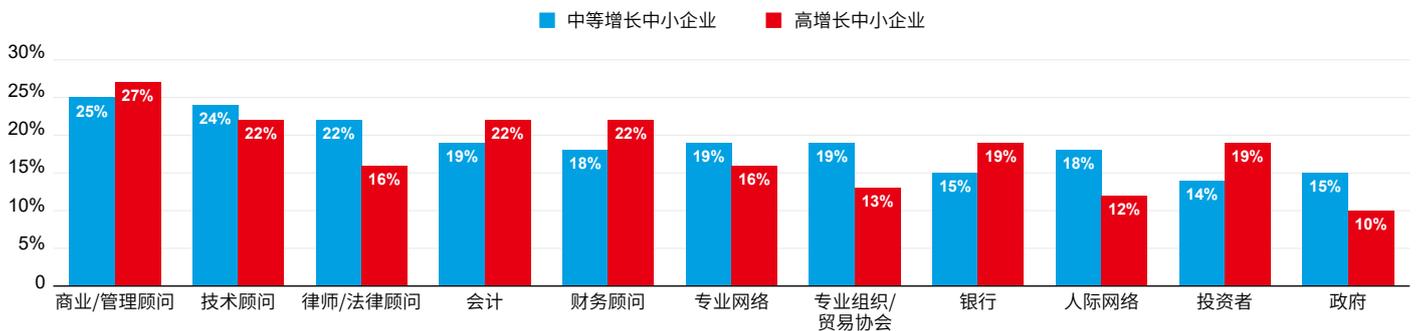
澳大利亚会计师事务所Gooding Partners 合伙人Steve Bushell表示,对于那些希望出售企业的中小企业所有者来说,这些外部建

议来源尤为重要。“企业所有者或董事可以借此机会更加清晰地了解企业的价值,以及哪些领域需要改进,才能达到估值。”

对比而言,中等增长中小企业比高增长中小企业更看重来自其商业网络、专业组织、贸易协会和政府的意见。所有这些意见来源都只需要花最小的成本,而高增长企业更愿意投入较多的资金来获取建议。

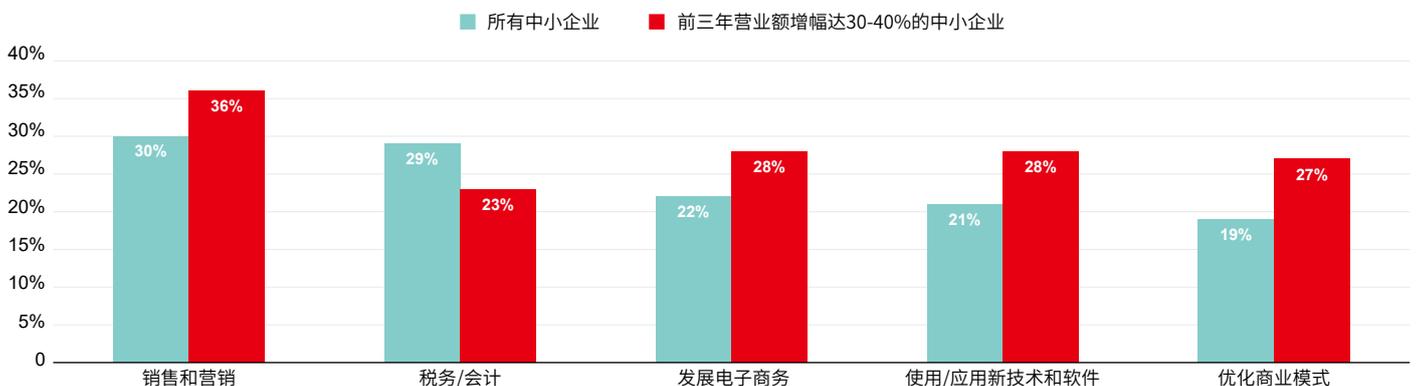
我们的研究还显示,企业根据其近期的增长状况来获取不同类型的建议。图2.5显示了前三年营业额增幅达30-40%的中小企业和所有接受调查的中小企业对建议的使用情况。

图 2.4: 中等增长中小企业和高增长中小企业前三年实现增长目标最看重的外部建议来源对比



来源:ACCA 2018

图 2.5: 所有中小企业和前三年前营业额增幅达30-40%的中小企业拓展业务时所寻求的前五大外部意见领域对比



来源:ACCA 2018

“没有哪个企业只想听会计意见,特别是当涉及到企业的增长时。他们想让别人向他们展示怎么做,而不是只告诉他们怎么做。”

Nina Tan博士, Business Intelligence and Analytics执行董事

与其他中小企业相比,那些近期经历了重要增长的企业不太可能寻求税务或会计方面的意见。Nina Tan博士解释道,拥有高增长目标的企业所要寻求的外部意见“必须是跨领域的,因为没有哪个企业只想听会计意见,特别是当涉及到企业的增长时。他们想让别人向他们展示怎么做,而不是只告诉他们怎么做。”

相反,这些企业更有可能寻求新技术应用和电子商务业务拓展方面的建议。它们也更有可能寻求商业模式优化方面的意见。这种情况在那些刚刚经历了一个增长阶段的中小企业中非常普遍。之后它们可能会寻求建立一个框架以满足额外的需求,应对运营和流程中出现的挑战。



使用外部建议夺得竞争先机

Sam Wirth是英国医药行业翻译服务公司Dora Wirth Languages (DWL)的首席执行官。该公司成立于1964年,雇员13人,它依靠优秀的专业翻译和技术来为全球客户提供各项服务。

正如Sam所解释的,翻译服务行业非常碎片化,大量的供应商在一个真正全球化的市场上运营。“科技的进步要求我们不断投资提升我们的服务,以便在竞争中抢占先机。”

由于竞争激烈,企业对客户的价值定位首先必须是提供优质的服务。“出于安全和风险方面的考虑,与医药行业相关的工作必须保持最高标准。所以服务的质量对我们来说不仅仅是一个笼统的目标,而是一个绝对关键的因素,尤其是当我们的竞争对手有更多的资源来投资利用新技术时。如果客户觉得我们没有提供最高质量的服务,他们就不会再回来。”

DWL聘请了一家咨询公司帮助确保他们在新技术方面的投资是针对性并且有效的。“我们聘请了一家咨询公司来帮助改变我们的工作方式,把我们从一家订单处理公司变成一家销售公司。他们向我们展示了一些最佳实践案例,我们应用了许多新方法来开展工作。”

Sam说,外部建议对企业的继续发展有着不可估量的价值。“我们聘请专业顾问公司为我们提供全球语言服务行业发展的情报、最佳实践和最新情况。”这让Sam可以继续思考最佳创新方法,提高组织的工作效率。

“今天,外部建议的首要价值是获得关于我们行业的正确信息和洞见,因为我们自己并不总是有时间和资源来搜集这些信息。这些信息能够在很大程度上指导我们在企业增长过程中制定战略和目标。”■

高增长中小企业不仅更有可能寻求外部资金,也会通过寻找广泛的外部资金来源来满足它们的拓展需求。

VII. 建立外部资金网络

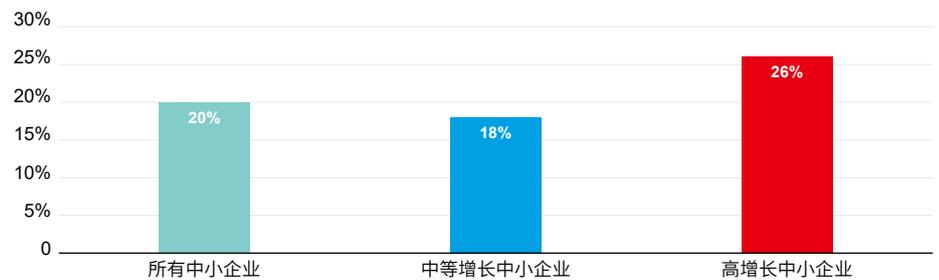
资金的难以获取被普遍看作是建立和拓展一家企业的一个主要障碍(OECD 2015)。由于无法获得资金,中小企业往往错失进入新市场、提高效率或投资建设基础设施的机会。

我们的研究显示,高增长企业更有可能把外部资金的获取视为一个增长障碍,如下图所示。

这是因为高增长中小企业通常需要特定形式的外部资金来实现增长,在增长的过程中它们对外部资金的使用也要升级。见下图 2.7。

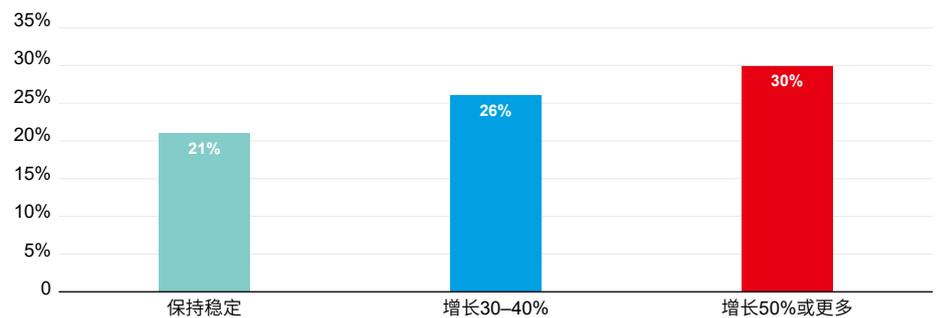
这些数据表明了营业额增长和帮助企业成功实现增长的外部资金之间的关联。但是也必须指出,高增长中小企业不仅更有可能寻求外部资金,也会通过寻找广泛的外部资金来源来满足它们的拓展需求。

图 2.6: 中小企业对“资金获取是中小企业未来三年增长的一个重要障碍”的看法



来源:ACCA 2018

图 2.7: 外部资金获取和营业额增长之间的关系



来源:ACCA 2018

高增长中小企业比中等增长中小企业更有可能获得外部资金,也更有可能是获得一系列广泛的外部资金。

比如,在只有对产品或服务进行重大投资后才能获得收益的情况下,股权融资对高增长中小企业就变得重要得多。因此,如果在扩张过程中无法获得合适的外部资金,企业的增长前景就会渺茫。

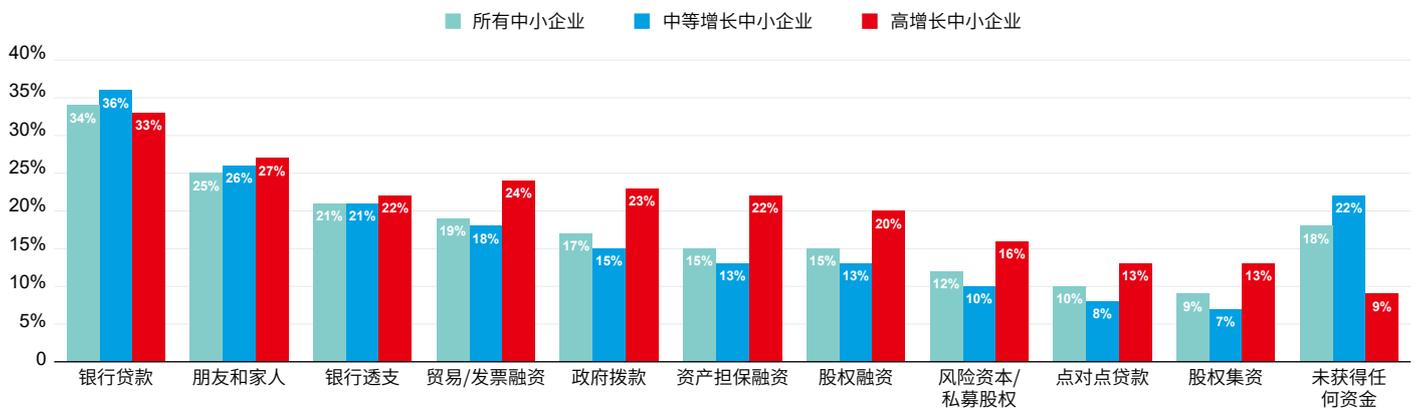
相应的,我们问了中小企业,在过去三年中它们是否获得了一系列外部资金。

高增长中小企业比中等增长中小企业更有可能获得外部资金,也更有可能是获得一系列广泛的外部资金。中等增长中小企业的外部资金来源往往更少,即银行贷款、朋友和家人。中等增长中小企业也更有可能是没有获得任何外部资金。

研究证据表明,由于资源有限,大多数中小企业没有足够的时间来调查哪些外部资金来源最适合它们的企业。研究也表明,大多数申请资金的中小企业从它们接触的第一个资金来源获得资金(BEIS 2013)。

因此,中小企业不太可能获取关于外部资金的建议,因为它们要么认为资金来源不适合它们,要么没有积极地考虑其他资金来源(BEIS 2015)。但对高增长中小企业来说,情况则不然。我们的研究显示,那些在前三年经历了较高营业额增长的企业更有可能专门寻求关于外部资金的建议。

图 2.8: 中小企业前三年获取外部资金的来源



来源:ACCA 2018

那些积极与潜在借贷方和投资者建立长期关系的中小企业更有可能获得必要的外部资金。

因此,更好地认识和了解本地中小企业资金市场上存在的资金来源可以帮助企业更成功地拓展业务。

ME Digital Group在中东拥有和运营着一系列品牌和网络资产。集团首席财务官Amanda Powell提到了一个与外部资金相关的常见增长障碍。“我们是一家有雄心的企业,制订了未来三年的增长计划。我们当前面临的一个挑战就是把拓展新市场的启动资金和现有的资金匹配起来。”

对于那些正经历增长或预计增长的中小企业来说,了解它们的资金来源需要企业建立自己的网络,网罗潜在投资者或获得该领域的专业建议。

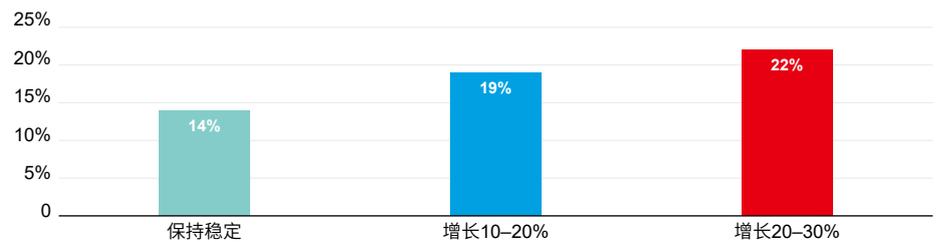
Stephen Chang强调了中小企业与贷方保持良好关系的重要性。“与银行保持良好关

系非常重要。企业需要主动出击,即使它们当前不需要资金也要和银行保持紧密关系。这一点非常重要。企业必须联络自己的客户经理,定期告知他们企业的最新情况,尤其是当企业表现出色的时候。因为当你需要额外的资金时,希望这段关系能让你获利。”

事实上,正如Amanda所指出的,她的企业后续继续发展着它和投资者群体的关系。“我们跟个体投资者和一系列风险资本公司保持联系。虽然我们很了解自己的公司,但这毕竟是一个我们之前不熟悉的领域。”

那些积极与潜在借贷方和投资者建立长期关系的中小企业更有可能获得必要的外部资金。事实上,我们的研究表明,很多拥有较高增长目标的企业会继续保持它们与投资者群体的关系,即使是当它们处在非增长阶段时。

图 2.9: 获取外部资金建议的中小企业前三年营业额增长率



来源:ACCA 2018

加速增长: 商业网络促进企业增长



有时候,中小企业可以借助一个协作商业网络来增加它们成功克服增长障碍的几率。在过去十年中,一些所谓的加速器项目在全球中小企业和政府中快速风靡。

这些项目的目标也许天差地别,但它们基本上都是为初创中小企业提供办公空间,帮助它们在短期内加速学习(通常12-16周)。另一方面,孵化器可以为企业增长提供必要的支持,每个企业的孵化时长各不相同。这些项目提供的服务包括企业规划、产品开发、培训指导,以及向潜在投资者推销企业的机会。

跨国投资银行和金融服务企业巴克莱(Barclays)在伦敦有一个孵化空间网络叫做Eagle Labs,这些孵化空间旨在帮助企业家和有远大目标的企业实现发展。Eagle Labs为高增长企业提供办公室和联合办公空间、定制活动、商业战略和指导,以及获得产品设计和原型研发专业资源和设备,及Barclays商业网络资源的途径,从而创造一个高增长和高潜力的企业集群。

巴克莱Eagle Labs总监Jonathan Hope说,这个项目的使命是为企业创造一个合适的增长环境,“这个实验室的概念源于

我们想把那些志同道合的企业家集合起来,创建一个社区,为他们提供快速增长的工具。通过帮助我们的会员把他们初步的概念发展成一个能够创收的企业,我们也为创造工作岗位和促进本土经济增长做出了贡献。”

很多项目往往“以增长为导向,旨在培养出能够迅速扩张或失败的公司,从而将资源的浪费最小化”(BEIS 2017)。Jonathan说Eagle Labs项目也是这样。“每一个企业都是不同的。虽然我们很欣赏加速器项目,我们也希望为我们的会员企业增加长期价值。因此,我们更关注个体企业的成长,确保给予它们必要恰当的支持。”

很多参与企业的经营者都是拥有充分企业经验的创始人。“他们可能来自某个行业,看到了创新特定产品或流程的方法。他们大都是第二回或第三回创业,他们之前已经成功地建立企业,后又退出重新创业。”

Jonathan说,Eagle Labs的主要吸引力在于它能够为企业大量的构建人际网络的机会,使企业从中获利。“我们看到我

们的会员通过和其他优秀企业建立关系和开展合作实现了蓬勃发展。处在这样一种环境中,他们能够学习、分享经验,共同增长。我们的项目的价值在于它让你的身边围绕着其他高增长且发展迅速的企业。”

Jonathan认为,孵化器和共享工作空间项目的兴起是因为传统获取商业建议的平台正在衰退。“我们目前在英国有19个工作室,我们设计和运营Eagle Lab的经验向我们展示了我们还可以通过另一种方法来利用一个实体空间,创造一个引导和学习的环境。通过把志同道合的人联系起来,我们以最大的包容性创造了一个充满生机的独特空间,让企业聚在一起。”

增长型中小企业通常都希望快速拓展国际业务,Jonathan说这一项目也可以充分帮助企业获得国内市场以外的机遇。“我们的目标不只是帮助英国企业在国内市场上实现增长。我们也帮助英国企业走向国际,拓宽它们获得新客户、新导师、新技能的道路。”■



3. 结论

不同结构和规模的企业都可以实现增长,但最成功的往往是那些能够在组织各个层面明确阐述一个目标和愿景的企业。这可以帮助在企业中创造一种增长文化,增强它们克服前进障碍的能力。

这些企业之所以能够成功,还有一个关键因素,那就是它们的管理方法和治理体系。把这些体系的运作方式正式确立下来,确保董事会由恰当的人员构成,这是企业应对不断增长的扩张需求的必由之路。相比之下,大多数中小企业在这些领域的做法往往相对不成体系,不够正式。

同样的,积极寻求建议和参与专业商业网络也可以让这些中小企业从知识转移和行业最佳实践中获益,为它们提供高于同行的竞争优势。

尽管如此,还必须指出的一点是,增长本身并没有规则,它可以出现在企业发展的任何阶段。即使如此,正如这份报告所指出的,企业家也可以通过一系列实际行动来增加他们获得成功的几率。



参考文献

BEIS (Department for Business, Energy and Industrial Strategy) (2013), SME Journey Towards Raising External Funding, <<https://british-business-bank.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/SME-Journey-Towards-Raising-Finance.pdf>>, accessed 28 September 2018.

BEIS (March 2015), Understanding Growth in Small Businesses – BIS Research Paper Number 216, <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/407846/bis-15-154-Understanding-growth-small-businesses.pdf>, accessed 26 September 2018.

BEIS (April 2017), Business Incubators and Accelerators: The National Picture – BEIS Research Paper Number 7, <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/608409/business-incubators-accelerators-uk-report.pdf>, accessed 21st November 2018.

Breedon, T. (2012), Boosting Finance Options for Business, <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32230/12-668-boosting-finance-options-for-business.pdf>, accessed 31 October 2018.

Forth, J., Bewley, H. and Bryson, A. (2006), Small and Medium-sized Enterprises: Findings From the 2004 Workplace Employment Relations Survey (London: Department of Trade and Industry).

HM Treasury (2017), Financing Growth in Innovative Firms: Consultation, <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/642456/financing_growth_in_innovative_firms_consultation_web.pdf>, 12th December 2018.

Li, Y. (2014), Governance, Regulation and Performance of Non-listed Small Corporations in Australia: A Structural Equation Modelling Approach (Melbourne: University of Melbourne).

OECD (2003), White Paper on Corporate Governance in South Eastern Europe, <<http://www.oecd.org/newsroom/2789065.pdf>>, accessed 31 October 2018.

OECD (2015), New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing – Broadening the Range of Instruments (Paris).

OECD (2016), 'The Productivity-Inclusiveness Nexus: Preliminary version', <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264258303-en>>, accessed 5 September 2018.

OECD (2018a), 'Enhancing Productivity in SMEs - 54th Session of the Working Party on SMEs and Entrepreneurship', (Paris).

OECD (2018b), 'Discussion Paper – SME Ministerial Conference 22-23 February 2018', Mexico City – Enabling SMEs to scale-up – Plenary session 1, <<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-1.pdf>>, accessed 24 September 2018.

致谢

澳大利亚

Stephen Bushell
Gooding Partners 合伙人

中国

Patrick Qu
58.com 财务总监

新加坡

Gabriel Low
Weidmuller Singapore 首席财务官 (南亚太地区)

Nina Tan 博士
Business Intelligence and Analytics 执行董事

斯里兰卡

Uresha Walpitagama
亚洲发展银行 顾问项目经理

阿拉伯联合酋长国

Amanda Powell
ME Digital Group 首席财务官

Nauman Mian
ACCA 阿联酋会员顾问委员会主席
Bayt.com 首席财务官

英国

Stephen Chang
商业顾问

Sam Ellis
Interworks Europe 运营和财务部门主管

Mark Gold
Silver Levene 合伙人

Jonathan Hope
巴克莱 Eagle Labs 总监

Caroline Plumb OBE
Fluidly 创始人兼首席执行官

Dr Leslie Spiers FloD
M12 Solutions 董事长

Sam Wirth
Dora Wirth Languages 首席执行官

越南

Thu Huong
Organi Farm 创始人

Tuyen Tran
Go Viet 首席财务官

编辑

Ben Baruch
ACCA 专业洞见中小企业政策主管

PI-SCALE-UP-SUCCESS-SMES