

中小企业运营管理现状与影响因素分析：理论、案例与突破路径

高心怡 潘俊亦

宁波财经学院，浙江 宁波 315175

摘要：中小企业是国民经济的重要组成部分，企业的运行管理水平决定着国家经济发展活力、创新创业能力以及就业水平。但是由于缺少资金、技术或构架等因素，许多中小型企业难以实施数字化转型升级和产生核心竞争力优势。笔者以重庆运城卡科技有限公司的交通业务以及创维汽车为例，深入分析了企业当下所面临的状况且基于此现状从政策环境等角度出发寻找原因并提出解决方案。

关键词：中小企业；运营管理；数字化转型；可持续发展

DOI: 10.63887/jfem.2025.1.2.11

1 引言

自国际金融危机爆发以来，我国中小企业面临严峻挑战，表现为由于市场供求关系发生变化而引发的竞争加剧、价格下降、效益锐减、库存增加等问题。作为国家经济韧性的中坚力量，中小企业创造了近半数税收、近 6 成 GDP 以及近 8 成的就业机会^[1]。而由于其在资源整合、技术迭代以及组织运转等环节上都存在或多或少的短板，导致平均存活期非常短，绝大多数不超过 5 年，这与美、日等发达国家 10~12 年的平均生存周期相去甚远。再加上中小企业同质化竞争非常突出，使得其面临巨大的发展瓶颈，无法赶上数字经济背景下技术赋能带来的“弯道超车”的机遇。本文从战略差异、数字化流程、组织管理等方面入手，探究了当前情势下中小企业该如何突破资源束缚和路径依赖，走向长远发展的道路，并针对经典案例进行剖析，总结出行之有效的对策，如通过建立健全相关的企业经营管理体制，凭借新的完善的管理制度等方式，不断地推进中小企业新的运营模式的转型。希望能够给行业实践带来一定的参考价值和借鉴意义^[2]。

2 中小企业运营管理现状分析

2.1 外部条件制约

融资问题是中小企业的痛点所在，在企业初创阶段，面临的重大难题就是融资难、融资贵问题。有数据显示，七成以上的中小企业认为目前存在融资难题。由于中小企业规模较小，无法达到银行等金融机构给出的最低贷款标准，并且无法有效向外界展示自己企业的信用程度，以至于银行和金融机构往往不能给予其足够的信任提供贷款帮助。

除此之外，大多中小型企业都面临激烈的市场竞争，各行业的头部企业凭借规模优势与自身的技术壁垒占据了大部分市场，这不利于大部分中小企业的成长发展。以汽车行业为例，像特斯拉、比亚迪这样的巨头企业，它们的技术已经十分成熟，同时又具有良好的品牌效应，新加入的车企将难以与其抗衡，无法在激烈的竞争中突出重围。

2.2 内部环境和组织管理牵制

中小企业的组织结构较为僵化且决策程序长、管理层级多、信息传达困难，普遍存在数字化转型滞后的问题。该类企业使用工具的

滞后性制约了其运营效率，部分中小企业仍采用手工记账的方式，使得处理财务数据信息时既耗时又费力，出错率极高。很多中小企业人均装备水平偏低、技术设备陈旧落后。在乡镇、农村工业企业中，相当一部分使用的是城市淘汰的老旧设备，产品能耗高质量低。除此之外，一些中小企业由于缺乏足够的生产经验，因而容易引发生产计划重复、资源浪费等问题^[3]。

同时，企业内部上下级信息传达不到位也容易影响其实际运行过程中的审批速度。有的企业在申报时须经过三层以上的审批，从职工提议到高管决策有时需要花费 4-5 周的时间，这在企业发展中是致命的。

2.3 企业技术和人才因素

大多数中小型企业缺乏核心技术，对外部供应链依赖度高，更加容易受到供应商影响且缺乏原材料采购的安全储备，一旦遇上材料上涨、货源变动等情况，便可能影响生产成本以及生产周期。同时大多中小企业在使用新技术时比较保守，也不愿意大范围地把人工智能、大数据等最新的技术应用到企业经营和管理过程中去，这对企业长期发展产生一定的不利影响。

人才短缺也是中小企业内部管理的一大问题，由于难以向职工给出与大企业同等的薪酬待遇以及提供优秀的职业发展路径，许多中小企业都难以招来优秀的数字人才和研发人员，这大大限制了中小企业创新能力的发展；此外，中小企业很少主动提供员工培训，员工素质和技术水平难以媲美行业一流水准，不利于企业创新能力建设。

从技术迭代的角度讲，由于自身不具备健全的技术和先进的设备，也没有能力为开展研发提供充足的资金、研发人才等要素，使得其研发创新能力较弱。据相关数据显示，大多数中小企业在研发方面的投入仅占销售额的 1% 左右；大中型企业对研发费用的投入约占销售

额的 3%-5%。中小企业在技术上受限于人和技术，产品的竞争力相对较弱。

3 案例分析

3.1 重庆交运城卡科技有限公司案例

重庆交运城卡科技有限公司致力于将大数据分析、智能算法等数字手段应用于交通行业，对运力调度、乘客出行需求匹配等问题都做出极大的调整。如采用先进的数据处理技术和智能化系统来高效提升公交运营服务水平以及公交车辆运营效率，根据乘客出行时间、站点分布、目的地等信息，依靠数据驱动，计算并制定出最适合公交运营的线路及发车间隔，提高效率。

从企业自身组织架构来看，重庆交运城卡科技有限公司在运行发展过程出现了诸如部门间职责不明晰、决策流程过多、工作效率低下、多部门在开展业务拓展或实施项目的衔接上沟通不足、执行力欠缺的问题。并且由于对核心业务的专项费用精细化管理不力，出现了技术研发费、设备维护费、人员培训费偏高的情况。

除此之外，由于没有建立规范化的员工管理制度，员工由于缺乏系统化培训，无法有效提升专业技能，导致其技术不能与行业发展水平同步，服务质量难以有效提高。再者，公司内部的绩效考核制度也不够完善，不能最大程度地发挥出员工的积极性和创造力，这在一定程度上制约了公司的正常运转和发展。

3.2 创维汽车案例

创维汽车作为创维集团跨界进军新能源汽车领域的孵化公司，享受到了其在智能家电和系统方面的技术研发优势以及品牌优势。该公司力求探索汽车的智能化和电动化，采用“车家互联”的模式，将汽车接入到创维智能家居系统中，使用户在车上就能远程控制家中设备，做了车家场景的无差别联通，为用户提供全新的智能化出行方式。

然而，该公司在发展期间也存在一些困难，新能源汽车这一行业已被传统车企大量占有，虽然凭借母公司创维集团的支持，拥有较好的品牌效应，但由于汽车制造业存在较高的技术壁垒，对供应链的要求比家电行业高很多，而且对研发技术、生产和质量管理等所需资源的要求也较高。同时，新能源汽车的发展还受到国家政策影响，目前出现的补贴退坡，配套设施不完善等现象都加大了车企开拓市场的难度。创维汽车还有很长的路要走。

3.3 案例对比及理论启示

尽管重庆交运城卡科技有限公司的交通业务与创维汽车分属两个不同的行业领域，但前者凭借在交通数字化领域的技术优势，对公共交通供需关系进行精准分析，在公交运营企业和乘客之间搭建高效桥梁，为乘客提供精准化、智能化的公交出行服务；后者则依托“车家互联”概念，结合自身的科技优势，生产智能化程度较高的车辆，给乘客提供良好的出行服务，但在发展道路上也难免会受到政策影响、市场竞争、专利壁垒等不利因素的限制，发展道路曲折。

管理创新是提高企业的经济效益、推动企业发展的动力，其对整个企业管理创新起到了导向和决定性的作用。从战略管理看，二者都可打出差异化的策略。重庆交运城卡科技有限公司可根据不同区域的公共交通出行特点进行细分客户群体，优化公交运营方案；创维汽车可按照原先车型进行专门设计并不断优化大数据模型、做好算法服务。两家企业都需要加大人才激励和创新力度，强化企业人才激励，优化研发团队建设，并构建开放式合作体系，同公共交通或者其他上下游企业一道，共担市场风险，提升竞争力，促进企业长期发展^[4]。

4 中小企业运营管理的突破路径

4.1 差异化竞争：深耕细分，打造品牌

中小型企业可聚焦细分领域，用定制化的

手段去适配细分需求，重塑品牌价值观。对于创维这样的企业而言，可以在SUV市场方面下更多功夫，利用细分市场的个性化定制化需求，实行差异化销售，打造不同配置、外观风格迥异的车品，迎合消费者喜好；而对于重庆交运城卡科技有限公司来说，则可以从特定城市或区域的公共交通数字化项目入手，比如在一些政府推动的智慧城市交通建设项目上，利用政策的引导性和自身在交通数字化领域的技术优势，在发展初期打开市场大门。

除此之外，中小企业应重视品牌价值、注重产品的质量，对原材料采购和后期的产品售后服务进行严格的质量把关。提高用户的体验感，提供更多方便快捷、个性化的产品和服务来增加用户的黏度，并且还要加大品牌的传播力度，合理利用新媒体推广，增加用户认可度。

4.2 流程再造：数字化赋能，提升效率

流程再造有利于提高企业的效率，对此，我们建议重庆交运城卡科技有限公司可以依托大数据和人工智能的应用，进一步完善公交车的调度、指挥工作，使整个工作的布置更加科学合理，更能节约成本，以便提供更加优质的服务；而对于创维汽车而言，要利用好物联网技术及时了解并掌握车辆电池的生产和运输情况，并做好产品的质量检测，在生产过程中尽可能使产品优进快出，不出现积压的情况。

此外，可以借助大数据技术收集并增加商机来源，对消费者需求做出敏捷反应，从而在激烈的市场竞争中保持领先。供应链的数字化可以更好地保证其柔性，在最短的时间内反映市场的状况，为供应链的安全、稳定提供有力的保证^[5]。

4.3 组织变革：人才激励，制度创新

中小企业通过转型升级来激发自身的内生动力，如启动员工持股计划，将员工个人利益与企业的长远发展结合，培养勇担企业发展重任的人才；在企业内部营造开放和包容的氛

围, 激发员工敢于试错、敢于尝新、敢于突破原有产品或服务的品质; 推行司机合伙人制度, 为优质司机开放区域运营权, 在满足司机需求的同时增加平台稳定性, 使其保持对平台的粘性和责任感, 促使司机与平台同步互生共长, 形成良性循环。

4.4 生态合作: 开放共赢, 构建生态

生态合作能够为中小企业拓展发展空间, 如与科技型企业或高校研究所共建生态、共享技术; 与上下游企业结成产业联盟, 共享资源、优势、互补长短, 共担市场风险, 实现共赢, 促进技术创新和技术进步。

对达到一定规模的大公司来说, 可通过开放技术的方式, 构建自己的生态体系, 让更多的开发者参与进来。在此过程中, 提供更丰富多样的应用与服务, 提高用户的黏度, 形成良性的循环, 帮助更多中小企业快速崛起, 在竞争中抢占高地, 同时享受这些公司崛起为自己带来的资源红利。

5 结论

重庆交运城卡科技有限公司由最初的一开始就专注一个交通数字化项目, 到现在一步步能够营造整个公共交通的数字化生态, 打造了一系列产品, 不但服务城市公交, 还推动了城乡交通一体化、智慧停车、监管平台、运营平台的发展; 创维汽车则着力研发更多的新能源汽车产品, 使汽车变得越来越智能化, 更加安全可靠, 并且还响应汽车行业的发展趋势, 满足了汽车领域轻量化的环保要求。

未来的中小企业运营管理趋势势必朝向智能化、绿色化以及国际化三大趋势。在智能化和自动化发展趋势下, 中小企业可通过引入机器人进行转型升级, 以便达到节约人力成本的目的; 其次, “绿色”、“低碳”也是中小企业在发展过程中必须贯彻落实的工作, 绿色经济为中小企业提供可持续性发展的动力。新能源汽车行业的中小企业可通过研发轻量化材料和能量回收技术等方式来减少耗能, 制造业中小企业可运用光伏发电、储能等方式达到用能自给的目的。创维汽车作为新能源汽车行业的一员, 积极研发轻量化材料和能量回收技术, 正是该行业中小企业落实绿色化、低碳化目标的一个缩影。在科技进步日新月异的时代, 如何做好企业运营管理, 是反映中小企业管理者水平的具象化。

对于中小企业的管理应该坚持战略差异化、流程数字化和组织创新这三个经营逻辑主线。重庆交运城卡科技有限公司、创维汽车的例子印证了数据驱动、技术迭代、人才激励是突破资源约束的重要手段。今后, 中小企业需要围绕国家战略, 加快绿色布局, 抢占先机, 充分享受政策红利。同时也需要注重平台垄断和供应链安全方面的风险, 立足自身客观实际, 搭建起符合自身特点的运营体系。政府也应加强对企业尤其是中小企业的数字化转型升级的补贴力度; 行业协会打造或优化企业间的技术共享交流平台; 企业自身加快数智化布局。通过多方合力培育交叉复合型人才, 助力中小企业实现长久的发展与进步。

参考文献

- [1] 中国中小企业管理运营发展报告[J]. 中国中小企业, 2010, (01): 36-38.
- [2] 李中俊. 中小企业运营管理体系优化研究[J]. 商业文化, 2020, (22): 30-31.
- [3] 王琦. 我国中小企业运营管理分析[J]. 合作经济与科技, 2015, (13): 87-90.
- [4] 黄嫦娇. 民营中小企业可持续发展运营资金管理研究[J]. 财会研究, 2014, (02): 52-54.
- [5] 付薇. 数字经济环境下企业运营管理创新探索[J]. 商场现代化, 2025, (11): 145-147.

作者简介: 高心怡(2004.06-), 女, 汉族, 浙江杭州, 本科, 宁波财经学院 会计学院, 研究方向: 会计学。潘俊亦(2002.11-), 男, 汉族, 浙江台州, 本科, 宁波财经学院 会计学院, 研究方向: 财务管理。