

IBM商业价值研究院

主动转型，突破瓶颈

民营企业持续成长之路



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

主动转型，突破瓶颈

民营企业持续成长之路

作者：甘綺翠，丘琪铮，王雁

目录

- 1 执行摘要
- 3 民营企业高速发展的根源：把握时机，借势而起
- 4 民营企业成长路径的三个阶段
- 7 民营企业当前的业务挑战和管理挑战
- 10 转型：构建关键管理能力，克服成长瓶颈
- 15 未来充满机会，但路途更崎岖
- 17 开始行动

执行摘要

三十年的改革开放，为中国民营企业的崛起和发展提供了前所未有的优越环境，民营企业在中国经济中扮演着越来越重要的角色。然而，中国民营企业的存活率却令人堪忧，平均存续寿命仅为2-3年，换言之，大多数的民营企业沉没在创业阶段。本文通过对众多案例的分析研究，期望探寻民营企业获得成功的奥秘，探寻在未来更具挑战性的动态经济环境中助力民营企业成功的关键要素。

通过分析我们发现，民营企业的成功之路具有相似性，一般会经历3个主要阶段，即确定市场地位阶段，扩大市场领先地位阶段和蜕变商业模式阶段。第一个阶段是民营企业的创业阶段，企业需要通过向市场快速投放独特的产品或服务，确立企业在市场中的地位；第二个阶段是民营企业快速发展阶段，企业的首要关注点是通过在新领域和/或地域中复制成功模式实现快速扩张，形成规模化经营，巩固企业在市场中的领先地位；第三阶段是民营企业的商业模式蜕变阶段，由于企业的发展空间已经趋近饱和，原有的商业模式也已被后来者效仿，企业原先的市场份额面临被蚕食的局面，因此企业需要通过商业模式的蜕变寻找新的发展机遇。

不同发展阶段的民营企业会遇到不同的管理挑战。第一阶段的民企规模小且运营灵活，其管理体系往往是建立在“应急”的基础上的，内部管理复杂程度不高；第二阶段的民企在快速发展的过程中会遇到核心能力难以复制、领导力薄弱及人才短缺、运营效率下降三大管理难题，如何**构建**管理体系是本阶段企业的重中之重；第三阶段民企所面临的挑战是已经建立起来的管理系统难以匹配新的商业模式和各个管理单元之间缺乏协同，因此，本阶段企业应重点关注管理体系的**调整**。

我们认为，成长中的民企需要通过转型来克服管理瓶颈以寻求进一步的发展。**转型**是指企业通过对业务和管理进行结构性变革，获取经营绩效大幅度提升。民企转型可以从构建三个方面的管理能力着手，即：**创新成长战略**、**运营管理体系**和**组织与人才**。**创新成长战略** - 通过提升品牌知名度，加强销售团队整体销售能力，建立以客户需求为轴心的客户关系管理模式，加强研发能力等方式帮助企业获取新的发展机遇；**运营管理体系** - 通过规范管理流程、加强管控能力，帮助企业复制核心能力以实现快速增长，或通过建立共享服务中心实现效率提高和成本降低；**组织与人才** - 通过领导力和人才队伍建设，建立与业务模式相匹配的组织/治理架构和企业文化以支持业务战略落地。此外，民企还需要加强**信息化建设**以支持管理能力的落地。企业可以通过加强信息系统规划和服务能力，将业务与信息化建设充分融合以求最大化业务价值。然而，企业在每个阶段遇到的管理问题不尽相同，甚至同一阶段中每个企业的问题也不会完全一样，因此，企业需要根据自己的具体情况着手构建或提升内部管理能力。

未来的经济环境更加复杂、多变，民营企业面对的将是一个动态的成长环境。民营企业需要审慎评估外部变化的总体状况以确定自己的发展策略，并时刻准备好适应新的、动态的成长模式 - 在这种模式中，商业模式创新和快速复制将持续出现，快速复制的复杂度日渐加增，商业模式创新和快速复制两者之间的界限逐渐淡化，改变的周期也越来越短。但是，无论外部环境发生怎样的变化，民营企业必须坚持三个基本原则：即更加广泛的创新视角、开放/包容的企业文化和灵活规范的管理体系。

期望在未来动态的环境中获得成功的中国民营企业，现在就要行动起来 - 重新审视业务战略并确定未来发展策略，进而评估是否已具备支持业务战略的管理能力，最后根据评估结果制定转型路径图，完成企业转型。

介绍

民营企业已经成为中国经济的重要支柱

在当前的中国经济大环境中，民营经济已经成为中国经济的重要支柱，是中国经济的主要发展动力。根据主营业务收入在500万元以上企业的调查数据显示，从工业总产值看，2009年民营经济占行业生产总值的近30%，而2006年该比率仅为20%；从就业率看，2009年民营经济承担了超过30%的全国就业总人数；从企业数目看，超过50%以上营业收入在500万元的企业都来自民营企业。¹

然而，民营企业的总体存活率却并不容乐观，只有一小部分民营企业可以成功地发展为稳健的大型企业，大量民营企业只能维持小规模运营。数据显示，世界500强企业的平均寿命为40年，跨国公司的平均寿命为12年，中国大中型企业的平均寿命为7 - 8年，而中国民企的平均寿命仅为2 - 3年。²在这当中只有3,600家民企的营业收入超过3亿元人民币，只有4家民企在2009年营业收入超过500亿元人民币。³为何大多数民营企业仅能维系几年的生命，而一些民营企业可以克服重重挑战，最终成长为大而强的企业？

我们对海内外上市的中国民企进行案例分析和研究。这些被筛选出来的民企应该符合以下三个条件：2009年的营业收入大于10亿元人民币，2005-2009年年复合增长率大于35%，公司司龄大于5年。通过访谈行业领先民企和行业专家，并吸纳IBM内部案例经验，我们完成了以下五大问题的研究，力图找出中国民营企业快速成长的动力和持续发展的根源：

1. 民企过去能够实现成功快速成长的原因何在？
 2. 在每个发展阶段，成功民企的业务焦点是什么？
 3. 在每个发展阶段，民企主要经历的来自管理方面的挑战是什么？
 4. 未来影响民企发展的主要外部因素有哪些？这些因素将如何影响民企的业务战略规划？
 5. 在未来更具挑战的经济大环境中，民企需要具备哪些管理能力以实现可持续性发展？
-

民营企业高速发展的根源：把握时机，借势而起

建国以来，中国共创造了250万亿元财富，尤其在过去的十年中，中国经济经历了前所未有的发展，为民企创造了极为优越的发展环境。从中国GDP总产值增长状况我们可见一斑：1979年 - 2000年，民企创造了73万亿元产值，占总GDP的28%，而2000年 - 2010年，民企创造了近181万亿元产值，占总GDP的69%。⁴

四个经济浪潮

三十年的中国经济腾飞引发了四个主要的行业浪潮，它们分别是：上世纪80年代后期开始的制造业浪潮，上世

纪90年代后期开始的信息技术浪潮，2000年后期开始的服务业浪潮和2005年后期开始的新能源浪潮。在这些浪潮中，许多民营企业把握机会，借势而起。虽然民企崛起的驱动因素各有不同，但是四大经济浪潮确实为民企的崛起创造了得天独厚的经济环境。(见图1)

研究表明，那些成功崛起并获得市场领先地位的民企往往比其它民企更能快速洞察并捕捉市场机会，并善于充分利用这些机遇。

	驱动民营企业发展的因素	催生的样本行业/公司
新能源浪潮	<ul style="list-style-type: none"> • 国企关注度小的风能、水能源和太阳能等新能源的兴起为民企创造了机会 • 具有新能源技术背景的海归带来了经验和技能 	<ul style="list-style-type: none"> • 新能源：宝新能源、常州天合光能、阿特斯、英利
服务业浪潮	<ul style="list-style-type: none"> • 中国加入WTO，民企得以进入一些特殊行业，如银行业等 • 跨国企业在中国投资的增加和低劳动力成本使外包服务业在中国得以迅猛发展 	<ul style="list-style-type: none"> • 教育服务业：新东方 • 外包服务业：怡亚通 • 餐饮：味千(中国)控股 • 银行：民生银行，国金证券，深圳发展银行 • 零售业：苏宁、华都、美邦服饰，李宁，安踏
信息技术浪潮	<ul style="list-style-type: none"> • 风险投资的引入为民企的井喷提供了机会 • 拥有领先技术和财务支持的创业者出现 • 缺少国企竞争和垄断 	<ul style="list-style-type: none"> • 网络公司：阿里巴巴、腾讯 • 软件/IT供应商：金山软件、金蝶、东华软件、江苏林洋
制造业浪潮	<ul style="list-style-type: none"> • 允许民企参与市场经济的政策正式出台，如：进入新的行业以及允许出口 • 国营企业在某些领域的的能力短板为民企寻找利基市场创造了机会 • 投资成本小是民企能够发展轻工业的一个重要因素 	<ul style="list-style-type: none"> • 体育用品：宝胜国际 • 家电行业：海尔、格力、美的、九阳 • 食品饮料：蒙牛、康师傅、飞鹤、娃哈哈、东陵粮油、阜丰集团 • 电子业：比亚迪

资料来源：IBV分析，2011

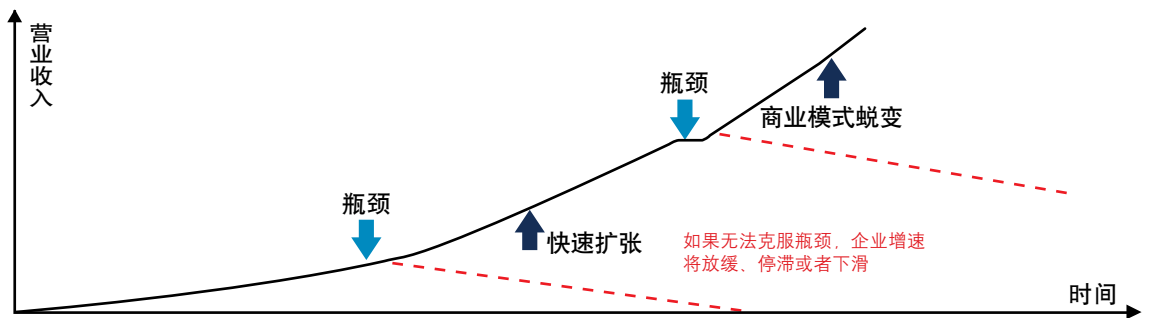
图1. 在四大经济浪潮中驱动民营企业发展的主要因素

民营企业成长路径的三个阶段

民营企业发展的三个主要阶段

从大量的案例研究和资料分析中我们发现，成功民企一般会经历三个发展阶段，即：确定市场地位阶段、扩大市场领先地位阶段和蜕变商业模式阶段。处于不同发展阶段的民企，其业务模式和业务驱动力互不相同，所面临的外部挑战和来自企业内部管理方面的挑战也各具特点。(见图2)

第一阶段 确定市场地位：这个阶段是企业的创业期，一般会持续2-3年，大部分民企都在这个阶段闯关失败。这个阶段企业的做法通常是，通过向市场快速投放独特的产品或服务以确立企业在市场中的地位。因此，企业往往具有对业务大胆投入的特征，企业领导人不但对市场具有敏锐的洞察力，能够很快捕捉市场机会，也是整个企业的灵魂人物，能够带领团队很快将市场洞察结果转化为有形的产品或服务。



	阶段1 确立市场地位	阶段2 扩大市场领先地位	阶段3 蜕变商业模式
业务聚焦	<ul style="list-style-type: none"> 对业务的大胆投入：迅速发展独特的商品或服务，使企业能够摆脱生存困扰 	<ul style="list-style-type: none"> 专注于扩张和将成功的成长模式复制到新的领域/地域，如：地域扩张，产品线/服务线扩展 	<ul style="list-style-type: none"> 对业务模式的创造性思维，如发展在产业链或商业生态圈的新地位以维持其行业领先地位
驱动因素	<ul style="list-style-type: none"> 投资于利基市场和/或未被满足的客户需求 	<ul style="list-style-type: none"> 以新产品/服务，新客户，或新地域范围来寻找新的市场机会 	<ul style="list-style-type: none"> 基于外部市场环境的变化而改变，和/或因预见外界变化而主动寻找新的商业模式
关键战略动议	<ul style="list-style-type: none"> 建立销售渠道，甚至是根据新的市场需求培训和发展新的商业伙伴 聘用并培训销售团队 迅速建立销售网点和/或零售店 	<ul style="list-style-type: none"> 研发新产品以扩大商品组合 注入产业链的新元素，如收购供应商 建立新的销售渠道以配合品类扩大的需求 	<ul style="list-style-type: none"> 进入一个全新的商业领域需要企业重新建立供应商、渠道等新的业务生态圈 改变收益模型，如从产品主导变为服务主导

资料来源：IBV分析，2011

图2. 成功的民营企业一般会经历三个发展阶段，需要借助转型克服瓶颈以寻求进一步的发展

第二阶段 扩大市场领先地位：这个阶段是企业的扩张期，通常持续3-5年，但有些企业也会在此经历十多年的发展。在这个阶段，企业的业务关注点是快速扩张并将成功模式快速复制到新的领域和/或地域，实现规模化经营，巩固自己在市场中的领先地位。一方面，基于第一阶段丰富的业务经营和原始积累，企业不论是在业务战略、运营和财务实力上都具备了支持快速扩张的条件。另一方面，随着时间的推移，企业的成功模式开始被后来者效仿，市场竞争开始变得激烈。所以，企业需要通过快速扩张寻找新的机会。

案例研究

安踏-通过营销网络的快速扩张提升销售业绩和品牌知名度⁵

安踏是一家提供运动服装、运动鞋及相关产品的销售和服的企业，成立于1991年。企业采用垂直整合的业务模式，即设计、开发、制造及营销运动服饰，市场定位于中低端的二三线市场。在安踏的发展历程中经历了三次转变才完成第二阶段的扩张，由最初的粗放型营销网络到精耕细作型营销网络，直至目前的大卖场时代，安踏的每次转变都离不开营销网络的扩展。如图3所示，我们通过对产品、业务重点、发展瓶颈和采取的措施的分类描述，展示出安踏三次网络扩张的发展过程。

	第一阶段		第二阶段
	1991 - 1999 粗放型营销网络	2000 - 2005 精耕细作型营销网络	2006 - 至今 大卖场时代
产品/ 服务	<ul style="list-style-type: none"> 生产和销售成人运动鞋、运动服装 	<ul style="list-style-type: none"> 生产和销售成人运动鞋、运动服装、运动饰品 	<ul style="list-style-type: none"> 生产和销售成人运动鞋、运动服装、运动饰品、儿童运动系列
业务重点	<ul style="list-style-type: none"> “粗放造网”阶段，重点关注销售网络建设，如建立专营店，广告投放 以加盟店模式为主，旨在提升销售业绩 	<ul style="list-style-type: none"> 加强品牌建设 同时开拓国内国际两个市场 进入自建网络体系的专卖店直营时代 	<ul style="list-style-type: none"> 开设特许国际运动品牌、零售店铺和旗舰店 进一步扩充和提升安踏的销售网络，形成专卖店模式+零售店模式
瓶颈	<ul style="list-style-type: none"> 经销商的积极性日益懈怠 渠道商呼吁品牌拉动市场的迹象愈发明显 	<ul style="list-style-type: none"> 竞争环境发生变化，营销网络的局限性逐步凸现，主要表现在进入以综合连锁业态为主导的一级市场遭遇壁垒 	<ul style="list-style-type: none"> 初期为创品牌而模仿国际知名品牌的战略制约企业与外国企业的正面竞争
采取的措施	<ul style="list-style-type: none"> 通过“硬终端升级运动”和推出“订货证”制度两个手段，增强经销商的凝聚力，提升渠道的开发速度和渠道的质量 	<ul style="list-style-type: none"> 确定新经济时代的渠道战略：进入体育用品零售领域，打造综合连锁业态 	<ul style="list-style-type: none"> 建立安踏运动科学实验室与研发中心，提升研发能力 引进海外知名设计师，提升产品性能与形象，增强企业创新力

资料来源：IBV分析，2011

图3. 安踏—通过营销网络的快速扩张提升销售业绩和品牌知名度

第三阶段 蜕变商业模式：这个阶段的企业需要具备对业务模式创造性的思维，需要持续创新以保持企业在行业中的领先地位，例如发展其在产业链或商业生态圈的新地位。虽然企业已经是具有一定规模的行业领跑者，但是现有的业务的发展空间已经趋近饱和，同时，企业的商业模式不断被后来者复制，甚至在复制的过程中被加以某些创新，企业市场份额被蚕食，增速开始放缓。所以，迫于外界的变化或者预见变化的来临，企业领导者或许会发起变革动议，领导企业通过商业模式蜕变寻找新的发展杠杆，以保持自身在行业中的领先地位。业务模式创新、技术创新、运营模式创新等是企业通常采用的创新模式。

案例研究

比亚迪：凭借电池行业的技术优势成功转型为汽车供应商⁶

比亚迪股份有限公司始建于1995年，短短十年内迅速成长为IT及电子零部件的世界级制造企业，是全球第二大移动能源供应商，被誉为“电池大王”。比亚迪凭借其在电池领域的卓越地位和超强的复制能力成功进入汽车领域，并确立了在汽车行业中的地位，完成了它在业务战略上的重要转型。我们通过图4阐述比亚迪如何通过蜕变商业模式而实现转型。

	商业模式蜕变前 (第一阶段和第二阶段)	商业模式蜕变后 (第三阶段)
	1995 - 2002 IT及电子零备件OEM厂家	2003 - 至今 OEM厂家 + 汽车供应商
产品/服务	<ul style="list-style-type: none"> IT及电子零备件的OEM厂家 	<ul style="list-style-type: none"> IT及电子零部件的OEM厂家 汽车制造及销售
业务重点	<ul style="list-style-type: none"> 凭借“人+夹具=机器人”的生产线设计理念，以及不断的自主研发，结合中国低廉劳动力成本的优势，迅速成长为IT及电子零部件的世界级制造企业 	<ul style="list-style-type: none"> 采用“模仿+超越”的发展策略，在技术上模仿国外厂家车型，同时辅之于一定程度的创新，从而形成自己的产品，并缩短产品推出周期 实行大而全的商业发展模式，不断并购汽车生产企业和汽车零部件企业，打造自己的汽车产业链
转型动因	<ul style="list-style-type: none"> 寻找企业下一个十年的高速发展的源泉 中国轿车市场的广阔前景，每年60%以上的年增长率极具吸引力 	<ul style="list-style-type: none"> 把握全球市场绿色经济主旋律，看到国际上在电动车方面的经验尚未发展成熟，进军电动车市场
转型举措	<ul style="list-style-type: none"> 延用“袋鼠模式”：集中内部资源，在现有的商业领域获取成功后迅速进行战略转移。 借鉴电池和IT业务上的经验，垂直整合产业链，对供应链环节逐个分解，形成垂直一体化，然后纳入自己体系当中，有效实现成本控制 	<ul style="list-style-type: none"> 借助自己在电池行业的领先技术研发电动车电池，进军新能源汽车产业 发展电动汽车，并计划推出纯电动车系列

资料来源：IBV分析，2011

图4. 比亚迪—凭借电池行业的技术优势成功转型为汽车供应商

从企业的发展过程我们可以看到，当民企开始遇到外部环境变化造成的瓶颈时，增长速度会放缓，这时企业需要通过转型克服这些瓶颈。所谓**转型**是指企业通过对业务和管理进行结构性变革，获取经营绩效大幅度提升。它具有系统性、跨越性、阶段性特点，往往自上而下，涉及观念、组织、流程、人员能力等一系列变革。

民营企业当前的业务挑战和管理挑战

第一阶段的民营企业的关注点在于生存和快速建立客户基础，由于企业规模较小，且以机动灵活为特点，一般不需要建立复杂的管理体系。因此，我们以第二阶段和第三阶段的民企作为主要研究对象。

第二阶段：扩大市场领先地位

业务模式的挑战：这个阶段企业业务模式的挑战主要因规模化而生。企业在壮大规模的过程中，往往因缺少对新进市场的认知(地理因素，产品等)而缺乏明确的战略定位；其次，扩张还会造成现有渠道结构不够完善，无法到达扩张后的客户层，难以与客户形成良好的互动。再次，这个阶段的企业难以实现产品升级，或从代工到自主品牌的转变。

内部管理的挑战：管理层的挑战主要来自三个方面：核心能力难以复制、领导力薄弱及人才短缺、运营效率下降。

1. 核心能力难以复制：企业在快速扩张时，可以通过复制核心能力，让企业的规模像滚雪球似的快速扩大。这个阶段的企业尚未在主要运营领域(例如销售、供应链、客户服务)建立管理体系，包括规范的业务流程、信息系统和绩效管理体系。由于缺失规范的流程、管控机制和充裕的管理信息，企业难以确保新的业务单元或新地域的分支机构能够按照既定的方法或总部的政策统一运作，管理人员也难以对每个运营环节进行监控，造成管控风险、效率降低和产品/服务质量下降，从而导致核心能力难以复制。

2. 领导力薄弱和人才短缺：当企业快速扩张的车轮开始转动时，需要有领导型人才支持这种扩张。领导型人才包括企业领导者和管理人才。例如由于发展的需要，需要组建和领导一支研发团队，或需要有人去领导分支机构的业务开拓、团队组建等工作，这时企业需要有具备领导能力的人才去填补这些空缺，而从企业内部选拔的人员虽然在本身的业务领域具有很强的业务能力，但是往往因欠缺全局性思维和综合领导能力而难以胜任新的领导岗位。又比如，有些企业经过了多年的发展，原先的创始人已经到了退隐的阶段或者有新的发展方向，企业需要思考如何筛选领导人的接班人的问题。此时，领导力构建和领导人继承问题就显得尤为突出。

而另一方面，企业需要大量的专业人才支持扩张，企业如何从内部或市场上获取所需人才成为一个问题。企业往往会遇到内部难以选拔，而市场上又难以找到的两难情况。目前很多企业大量招聘毕业生，然而这些员工没有受过很好的专业培训，需要一定的时间成长。即便企业招聘到了所需人才，仍然有人才流失的困扰。因此，如何能够快速招聘人才、如何快速建立、培养、选拔和保留人才是企业遇到的一个挑战。

3. 运营效率下降：当企业快速扩张时，由于规模增大，部门和分支机构增多、管理层级增加等因素会导致企业工作链条变长，决策速度放慢，并且成本上升。比如，企业在规模化过程中往往需要进行地域扩张，如设立新的生产基地、分店、分公司等，因此需要相应建立后台职能部门，如HR、财务、IT部门等。这时，企业需要重复投入资源，造成管理成本上升。再者，由于设立新的业务或职能部门或分公司常常各自建立独立的流程和信息系统，这在无形中会延缓企业的反应速度，管理层也因无法获取对整体运营的统一视图而难以做出及时、快速、准确的决策，最终影响对客户的服务质量。

案例研究

美邦面临的挑战：成本控制、固化核心能力和人才管理⁷

美邦服饰成立于1995年，主要研发、生产、销售美特斯·邦威品牌休闲系列服饰，致力于打造快速时尚的商业模式。美邦服饰主要采取“哑铃式结构”的虚拟经营模式⁸，有效整合内外部资源，专注于研发设计、品牌建立和拓展销售，提升公司的核心竞争力。

随着业务的扩大，美邦在运营管理上的问题也日益凸显。主要体现在三个方面：

1. 固化核心能力：作为定位于打造快速时尚的企业，如何缩短设计和生产时间、协同设计与生产销售和零售终端推广？

2. 成本控制：随着企业的扩大和业务的迅猛发展，如何有效整合供应链资源以控制成本，提高效率？

3. 人才管理：如何把个人能力变成公司能力，如何解决人才的价值评估体系存在的问题。

针对以上的瓶颈，美邦借助信息系统的实施来优化运营管理。在固化核心管理能力方面，美邦上马了产品生命周期管理系统(PLM系统)，通过运用现代化的产品生命周期管理体系，将产品的研发、设计、生产等核心流程固化下来，缩短了设计和生产时间，加快了产品的设计生产和投放市场的速度；在成本控制方面，美邦上马了ERP系统，支持企业精细化管理，帮助企业打通了产业管理链，实现了对提高效率和降低运营成本的目标；在人才管理方面，美邦已经意识到问题的存在并在积极寻找解决问题的最佳方案。

第三阶段：蜕变商业模式

业务模式的挑战：商业模式转型中的企业由于进入到一个全新的领域，在新的环境中，企业会发现一系列新的问题，比如，由于对市场和客户需求的深入理解不足，造成对市场响应速度过慢，商业规则的改变或新的发展趋势使原来赖以成功的因素不再发挥作用，难以捕获市场机会和驾驭新环境；缺少对新客户群和新渠道的认知，企业面临来自渠道建设上的挑战；新的业务生态圈尚未建立，新的供应商和合作伙伴缺乏，造成企业发展受限。因此，企业不可避免地面临如何获取市场和客户洞察，如何为客户创造价值，如何创新商业模式以获取持续的竞争优势等挑战。

内部管理的挑战：在研究了一些商业模式转型案例后(如制造业向服务业转型的企业，实施全球化战略的企业等)，我们发现，进入第三阶段的企业其内部管理的挑战主要来自两个方面：管理体系难以匹配新的业务模式，不同管理单元之间缺乏协同。(见图5)



资料来源：IBV分析，2011

图5. 第三阶段企业面临的主要挑战是：管理体系难以匹配新的业务模式；不同管理单元之间缺乏协同

1. 管理体系难以匹配新的商业模式：新的业务模式形成后，企业需要提供的产品/服务内容发生了变化，这对企业内部的管理能力也提出了新的要求。例如企业最初是以生产为主，没有形成自己的品牌和零售网络，但是进入第三阶段后，为了建立自己品牌和零售网络，更好管理客户关系和渠道建设成为企业的重心。在消费者主动话语权愈来愈高的今天，企业需要将更多的精力投放在加强管理客户关系和渠道建设上，增加与客户的互动，但是由于企业的新业务模式刚建立，缺乏足够的管理客户关系的能力和营销手段支持新产品/服务的推广。此外，这个阶段的民企往往因为缺乏标准化产品研发流程和完整的创新体系而面临研发产出效率低下、难以持续推出真正具有创新价值的产品等问题。

此外，当商业模式发生变化后，信息架构因业务体系发生变化而需要进行相应的调整，如增加新的信息系统，废除或整合老的信息系统等。还是以由生产转为建立品牌和零售网络的企业为例，原有的信息系统更多是服务于第二阶段的业务需求，因此不能很好地支持新的业务模式下的数据挖掘等精细化管理的功能，如零售网络需要的实时监控销售数据和库存状态，或与渠道商形成集成的信息系统以获取实时信息等。因此信息化建设是企业需要重点考虑的问题之一。

企业文化是企业发展战略的一个辅助工具。第三阶段的企业常常是跨区域甚至跨国界经营，企业文化变得更加复杂和多元化，因此企业需要一个新的文化支持新的业务模式，激励及协调员工向新的业务目标聚拢。例如，

一个企业的业务原先是以制造为主，企业的文化会着重强调产品创新，然而，当企业向服务为主导转型时，企业文化应该重点强调如何通过创新以满足客户需求，提升客户满意度。

2. 各个管理单元之间缺乏协同：这个阶段的企业需要新的组织和治理架构，并建立新的流程和标准支持新业务的运转。然而，我们发现转型中的企业经常难以平衡不同地域、不同事业部/部门之间的需求和利益，也未建立起基于共同价值链的治理架构，企业决策的及时性和有效性无法保证。具体来说，各个职能部门的业务流程和标准往往专注于本部门的利益和便利性而忽略了与其它部门之间的协同，特别是因新的业务需要而增加新的组织和流程时，新老流程及标准之间的矛盾凸显，难以协调，企业不得不以调整组织架构的方式进行疏导，而每一次的调整都会影响到原有的流程和岗位设计。

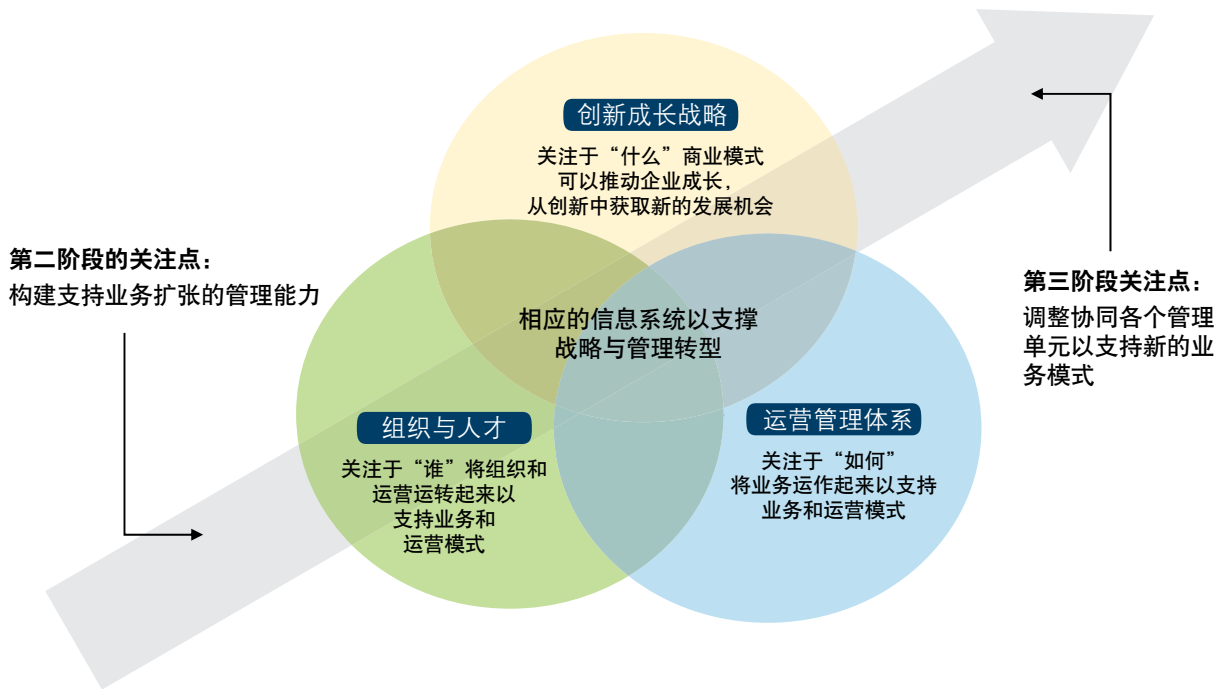
并且，该阶段的企业在治理上往往缺乏有效的考核手段。企业的绩效指标应当是从业务战略层层分解下来的，由于没有找到一个合适的方法分解战略指标，企业给各个部门制定绩效时没有充分考虑不同部门间的协同，因此不同部门对考核指标持有不同意见，甚至个别部门的考核指标不能与企业整体发展保持一致。另一方面，由于考核指标设计不完善，有些部门或个人会为了追逐短期效益而牺牲公司整体的长期利益。因此企业需要思考如何借助有效的绩效考核手段来协调和规范业务运作。

除了以上提及的普遍的内部管理问题，不同商业模式下的企业可能还有独特的问题需要解决。

转型：构建关键管理能力，克服成长瓶颈

如上文所述，不同阶段的企业都会面临许多挑战。企业如果从局部着手解决问题，只会带来短暂的效果，难以从根本上解决管理层面的问题，甚至会引发更大的内部协调问题。因此，民营企业需要从全局的角度，通过转型的方式应对挑战。这里所说的转型，既包括商业模式的蜕变也包括管理体系的变革；并且随着时间的推移，转型的难度日益增加。企业通过转型不仅能解决遇到的管理难题，还可以借机寻找新的成长动力，不断升级至新的发展阶段，从而实现永续发展。

在不同成长阶段，民营企业的转型重点有所不同。一般来说，第二阶段民企需要快速“构建”管理体系，包括标准化运营流程、规范管理以保证产品和服务的质量，提升效率并控制成本；而第三阶段的民企需要“调整”管理体系，关注不同管理单元之间的协同运营以及整个管理体系与新业务模式的协同一致。无论如何，转型主要集中在三大管理领域：即创新与成长战略、运营管理体系、组织与人才。在每一个领域，民企需要加强信息化建设以支持转型。(见图6)。



资料来源：IBV分析，2011

图6. 民营企业需要建立三个方面的管理能力以克服管理挑战

第二阶段企业内部管理能力提升的关注点

创新成长战略

为了扩大市场领先地位，民企快速扩张，销售范围扩大，因此需要加强销售团队整体销售能力，例如，建立统一的销售流程和销售方法，并制定相应的销售激励制度以获取期望的销售行为；基于销售流程开发相应的销售工具与技能(如拜访方法、专业销售演示)，帮助销售代表和客户经理在商机进展的过程中更有效的沟通；通过对销售管道的精确科学的管理，提高销售整体成功的可建性。在品牌建设方面，企业可以快速铺设渠道，加强和拓宽营销网络覆盖范围，逐步升级营销网络模式，从而提升品牌认知度；还可以通过加强产品研发能力，扩大产品线组合来提升品牌的影响力。

运营管理体系

这个阶段的企业有些尚未建立管理体系，有些只是部分建立，有待进一步提升与完善。因此，它们首先需要建立一套完善的标准化的管理体系，并通过信息系统固化流程并整合信息，便于管理层及时获取相关的信息以支持业绩评估、风险管理等。在此基础上，企业便有可能在不同地域或领域快速复制其核心能力，达到快速扩张的目的。以供应链管理为例，当遇到物流不畅或信息流不畅引发库存增加和缺货问题时，企业可以通过规范业务操作，加快产品和信息在不同层级之间的流动，来提高订单生产与市场需求的匹配度，加快物流的速度，保证企业能够及时生产和配送。

其次，企业可以通过共享服务和战略外包的方式 - 整合企业内相同、相似的流程，形成资源共享；外包非核心或者成本处于劣势的业务，将企业有限的资源集中于企业的核心业务上，增强企业经营的灵活性，加快企业决

策速度并降低管理成本。以采购管理为例，企业可以整合全企业的采购职能，设立统一的寻源中心，制定和实施各种采购政策并标准化采购流程，部署标准通用的技术平台，实现采购活动的全部集中。这种方式不但增强了对业务的控制，而且效率、响应能力和灵活性也得到了提升，同时还可以节约成本。

组织与人才

针对专业人才池，企业应建立一套人才的选、用、育、留的体系。企业的人事部门应根据业务的发展需要提前规划人才需求计划，同时还需要建立快速招聘人才的渠道，人才培养计划和人才选拔和保留政策，使企业始终保持充裕的人才储备力量。

企业领导团队的筛选可以结合内部选拔和外部招聘的模式，企业需要建立一套体系界定领导人的核心能力和领导人继任计划。对于在位的领导人，这一套体系可以考核这些人员的领导能力与岗位对接状况，如果发现不足，需要通过培训、指导等方式快速缩短、弥合差距。而在筛选领导人继承人时，这套体系还应能够识别领导人潜在继承人，评估继承人与领导力需求之间力差距，并能够帮助潜在继任人弥合发现的差距，从而有计划、有步骤地帮助企业完成领导人新旧交接。

信息化建设

企业在最初发展时，其信息系统更多是基于初建时的业务体系建立，较为简单，缺乏整体的规划思路。因此第二阶段企业的信息化建设应着力于更好地配合业务运营，规范企业的运作标准。借助整体的信息系统规划和系统实施，企业可以对标准化的流程进行固化和跟踪，保证运营的连贯性和一致性，支持创新成长战略、运营管理体系和组织与人才三大领域的提升。

第三阶段企业内部管理能力提升的关注点

新的业务战略需要企业构建新的管理能力或者提升已有的管理能力，并将不同的管理体系从割裂状态转化为协同一致的状态，发挥最大管理效力，才能够支持新业务模式的发展。

创新成长战略

本阶段企业的业务模式发生很大的变化，企业的核心关注点也会发生相应的变化。例如，对于从生产制造转为零售为主的民企来说，洞察和管理客户需求变得更为重要。为此，企业首先需要建立以客户需求为轴心的客户关系管理模式，新型的客户关系管理不再局限于收集客户的资料、发送简单的产品信息等，而应注重如何深挖数据背后的逻辑关系并将这些客户洞察转化为具体的业务流程和行动方案；其次，企业需要透过多渠道管理和市场营销战略充分考虑客户体验，通过各种渠道无缝地提供产品或服务内容，以加强与客户的互动。综合经销商、零售商、网络营销和直销的多渠道经营是未来企业的发展方向之一，因此企业需要加强对多种渠道的控制和增加渠道间黏合度、协调好供应链与新渠道模式间的连接、加强数据采集和分析等方式，为客户提供更优质的服务，提升客户满意度和忠诚度。

在产品创新方面，民企需要加强产品研发能力，建立体系化的、基于客户洞察的产品研发流程，还需要持续跟踪产品投放后的市场反应状态，以便为产品升级和产品创新提供有效支持。

运营管理体系

在新的业务模式下，企业需要建立基于新价值链的运营流程，如供应链生态圈需要对新的供应商、合作伙伴进行筛选，制定新的合作方式，还需要充分考虑如何整合企业资源以实现最优配置和价值最大化。例如，以大规模的生产制造为主的企业，原先的运营重点是提高生产设备的产能及效率、提升供应链效率。然而，当企业向服务业转型时，企业的运营管理重点应该调整为如何

调配和管理服务人员，如何激励人员、提升人员的技能和效率，以及如何透过每个服务人员与客户接触的机会发掘新的销售机会，从而为客户提供高质量的服务并延长客户生命周期，带来持续的收入等。

组织与人才

新的业务模式需要企业重新调整组织和治理架构，业务部门和功能部门责任清晰，并得到充分的授权和资源，和有效的绩效考核体系的支持，以保证业务战略成功实施。为了避免因这些变化而引起的流程和人员职责变化带来的问题，企业可以依据新业务模式的价值链来设计企业的主流程和子流程，在规划整体的组织和治理架构时，清晰界定角色与责任。同时，企业的绩效考核体系要能够协调不同部门之间的运作和规范业务操作，将企业、部门和个人的利益及发展规划充分结合在一起，协同一致以支持新业务的发展。

其次，建立与新业务战略相匹配、开放的、包容性强的企业文化，可以通过塑造/更新价值观，注入新元素，从而激励并约束员工的行为，提升员工能力，并形成良好的组织氛围。同时还应借助核心价值观梳理相关制度，在员工评价、职业发展等方面建立起实践企业文化的保障措施，并采取有效激励措施促使员工落实企业文化要求。

信息化建设

企业需要构建一个灵活的信息系统架构，能够根据业务发展需要进行调整。这一信息系统架构要拥有明显的技术优势，可以借助高度的灵活性实现快速的创新，一旦出现商机，信息系统架构可以支持企业及时推出新产品或新服务，甚至进入或者开辟新的市场、修补业务流程。同时，信息技术部门不应再仅仅局限于支持运营的职能，而应当帮助企业从领先的技术方案中获益。例如，可以帮助客户和组织了解如何使用数据，并通过数据挖掘和分析，为业务部门提供更深入的洞察，从而真正了解客户需求以创造价值。

案例研究

苏宁以速度冲击规模 - 规模化经营造就行业领跑者地位⁹

苏宁成立于1990年，是一家综合电器的连锁销售和服务企业，目前总资产为358.39亿元，营业收入为5,830万元。凭借“规模经营、厂商合作、专业服务”这三张“王牌”，苏宁在竞争激烈的家电市场上开创了一条“苏宁之路”。虽然现在苏宁已经进入到成长的第三阶段，本案例主要研究苏宁在第二阶段建立规模化经营中遇到的问题，不涉及苏宁在第三阶段的发展。

家电连锁的特点之一，就是要在竞争对手之前得到最有利的地理位置，抢占先机。2000年，投资3000万元的ERP系统投入运营之时，苏宁坚持“快速连锁扩张”战略，启动了“以速度冲击规模”的规模化经营行动，在全国20多个省市开设了上百家连锁店。但是，随着门店数量的增加，苏宁日益感受到来自服务和管理方面的压力：

1. 控制风险难度增加：如何有效控制数百家门店的经营管理？

2. 上下游资源分散，成本压力大：苏宁对西门子、诺基亚这些国际公司采取的是统购分销模式，统购金额非常大，随着企业规模的不断增大，苏宁因不能实时掌握供应商的产品销售进度和库存情况，感受到越来越大成本压力；
3. 流程缺乏规范统一，资源不共享：从整个企业的角度来看，苏宁的跨业务条线还存在着大量相同、相似的流程，未达到规范统一，也不能做到资源共享；
4. 人力资源停留在日常事务性管理：人力资源工作停留人事信息维护、组织信息维护、考勤和休假等日常事务性管理，尚未形成培养人才体系的战略性管理模式。

实施了管理转型后的苏宁形成了统一、集中和标准化的管理系统和协议的模式，有效支持企业快速扩张零售门店，并加强了企业灵活的本地化能力，提高客户满意度。

图7列举了苏宁联手IBM在实现转型过程中采取的克服挑战的主要行动措施。

创新成长战略	运营管理体系	组织与人才
<ul style="list-style-type: none"> 渠道建设：掌控终端，实现渠道扁平化，进行市场细分，直接渗透到二、三级市场 	<ul style="list-style-type: none"> 优化流程：整合人事、财务、信息系统等领域相同、相似的流程，以达到共享目的，期望真正实现灵活、高效、稳健的运营体系 整合供应链：与供应商实现信息共享，降低业务沟通成本和劳动强度，提高服务响应速度，并帮助供应商降低库存 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源建设：借助ERP系统将人力资源提升到战略合作伙伴的高度，优化人力资源流程，提高工作效率，提升业务水平
信息化建设		
上线ERP系统，建立多媒体监控系统，对连锁网络进行“足不出户”的全方位远程管理，有效控制经营风险		

资料来源：IBV分析，2011

图7. 苏宁转型案例：管理体系转型支持业务模式发展

案例研究

构建管理体系，新奥实现能源服务业务转型¹⁰

通过二十多年的业务发展和不断聚焦，新奥已形成了清晰的企业战略，即：基于“C经济-智能化”的理念，发挥清洁能源产品生产和分销所形成的优势，利用系统能效和煤基能源低碳转化技术，为客户提供清洁能源整体解决方案，满足客户用能、节能和环保需求。新奥业务保持了良好的增长态势。在2005年 - 2009年期间，新奥年销售收入平均复合增长率超过35%。

在实现能源服务的转型的过程中，新奥面临三个方面的挑战：

1. 市场响应：清洁能源和能源服务是充分竞争的市场，怎样从过去具有较强垄断特点的燃气市场转型，站在客户角度准确把握市场需求，充分整合各种资源，提高销售有效性？
2. 运营效率：面对快速业务扩张之后所累积的各种管理问题，如何充分利用数据实现精细化运作，有效防范运营

风险，实现各产业集团之间高效协同，发挥企业的整体规模效益，提升运营效率和降低运营成本？

3. 人才发展：能源服务需要大量的各方面专业人才，如何快速提升组织能力和员工能力以满足企业的高速发展需要？

针对以上问题，新奥联手IBM咨询公司，确定了未来的业务发展模式，即充分调动各产业集团资源，依托能源服务为核心的相关多元业务组合，为客户提供清洁能源整体解决方案。为了配合新的业务战略落地，新奥从四个方面构建并提升内部管理能力。(见图8)

新奥为了实现从“城市管道燃气运营商”向“清洁能源整体解决方案提供商”转型，根据战略、业务模式和行业特点梳理出关键成功要素及核心能力，提出关键举措和转型路径。基于全面信息化建设，新奥转型第一阶段取得了良好效果，业务模式优化、组织优化、开发管理、服务管理等将其是未来转型的重点。

创新成长战略	运营管理体系	组织与人才
<ul style="list-style-type: none"> ● 销售转型：通过客户覆盖、市场通路和销售方法的设计，明确销售职责、统一销售语言，提高销售有效性 ● 客户服务：通过客户关怀与服务流程的优化，集中建设呼叫中心，提升客户满意度，降低客户流失率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 财务管理：通过资金集中降低借贷和利息支出，通过财务共享降低事务性操作成本，通过全面预算管理增加预算的准确性 ● 整合供应链：通过采购集中降低采购成本，通过库存集中管理和相关流程标准化，提高库存周转率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略绩效：通过战略与绩效管理形成有效的闭环，确保战略落地和绩效监控 ● 人力资源建设：建立能力素质模型，明确职业发展通道，建立共享服务。同时大力重视领导力建设
信息化建设		
进行总体的信息系统规划、构建灵活适应业务需求的信息系统架构，成立信息共享服务中心		

资料来源：IBV分析，2011

图8. 新奥转型案例：构建管理体系，实现能源服务业务转型

未来充满机会，但路途更崎岖

后金融危机时代，经济环境更加复杂多变，中国民营企业作为大经济环境中的一个重要组成部分不可避免会受到影响。中国的民营企业如何才能实现可持续性发展？

影响未来发展的四大外部因素

1. 经济模式转型：全球市场正在缓慢复苏，贸易保护主义日益严重，在这种大背景下，中国国内市场成为重要关注点。同时，劳动力成本上升、人民币升值、新兴城市的消费能力大大增强使中国内陆地区成为驱动未来中国经济增长的重心，也为企业带来更多的发展机会。在可持续发展压力和自然资源日渐减少的推动下，民营企业机遇与挑战并存，企业必须基于发展机会调整业务模式。

2. 产业模式变化：伴随着新规则和制度的跨行业渗透，产业格局正在发生变化，如战略性产业增强、老工业复苏、新兴产业出现、产业结构升级。一方面，传统的产业结构正在改变，产业调整振兴步伐加速，为制造业的服务转型提供了良机；另一方面，产业结构在升级，绿色经济将引发相关产业的巨大变革，并催生大量新的产业增长点。

3. 客户变化：今天的消费者信息获取便利、见多识广，面对纷至沓来的产品信息和选择，他们有能力予以接受或拒绝。他们会充分利用各种渠道获取服务和购买产品，企业已经很难对他们进行简单的归类或划分。在中国，新兴消费群体(主要来自农村和中产阶级)正在悄然兴起，消费者的消费行为也在改变，他们更侧重于品牌，更加重视企业的社会责任和诚信，并且期望更多样化的互动方式，例如互联网或呼叫中心。

4. 技术驱动业务模式变革：新技术以更快的速度不断涌现，与以往不同的是，现在的新技术正在推动着业务模式的改变，而不单单是支持业务的发展，因此，民企必须更好地利用技术以获取健康发展。如互联网不仅是强劲的产业驱动力，甚至改变了企业的业务模式。另外，未来的技术革命将会呈现加速和融合的趋势，将继续驱动着社会和企业的变革，尤其是信息技术的广泛应用和迅猛发展将促使企业传统商业模式的变革和升级。

上述因素对于不同的行业将产生不同的影响。我们挑选了一些重要行业作为例子，以便阐述影响这些行业的主要外部因素以及这些行业未来可能会发生的变化。(见图9)

行业	影响行业的主要变化	行业可能发生的变化
家电行业	<ul style="list-style-type: none"> 人民币升值 家电下乡、以旧换新 三网融合 	<ul style="list-style-type: none"> 成本上升，出口受影响，未来将更关注国内市场 盈利模式将会改变，未来的终端展示模式会变得更简单，供应链合作的增强将使后台的技术和利润分配模式将会产生巨大变化 在新兴市场(如3G手机)加强渠道建设与管理
零售业	<ul style="list-style-type: none"> 产品质量与安全意识提升 差异化竞争日渐激烈 供应链效率影响零售业服务效率 金融危机使消费者消费更为谨慎，如价格敏感及购物频率下降 	<ul style="list-style-type: none"> 更加注重产品质量与安全 加强与供应商的合作，优化供应链，提升供货效率 差异化竞争意识增强，销售重点由价格战转化为差异化销售
消费品行业	<ul style="list-style-type: none"> 金融危机背景下快消品牌建设 通货膨胀下的成本与各项费用管理 产品质量与安全意识增强 更加高效的渠道管理 	<ul style="list-style-type: none"> 加强品牌建设和维护 加强销售成本的管理及渠道管理费用的控制 产品分批次管理，保证质量与安全 加强与零售商合作，有效进行销售渠道管理
服务业	<ul style="list-style-type: none"> 十二五计划重点扶持产业，特别是生产性服务业 城市化进程将刺激服务业的发展 	<ul style="list-style-type: none"> 生产性服务业将成为引领增长的新引擎 制造型企业向服务型企业转型 文化创意、教育普及、知识创新等高阶服务经济比例上升

资料来源：IBV分析，2011

图9. 未来影响行业的主要外部因素和行业可能发生的变化

民企未来的成长模型：商业模式创新+快速复制

我们对民企未来的成长模型进行预测，在这个模型中包括三个关键变量：

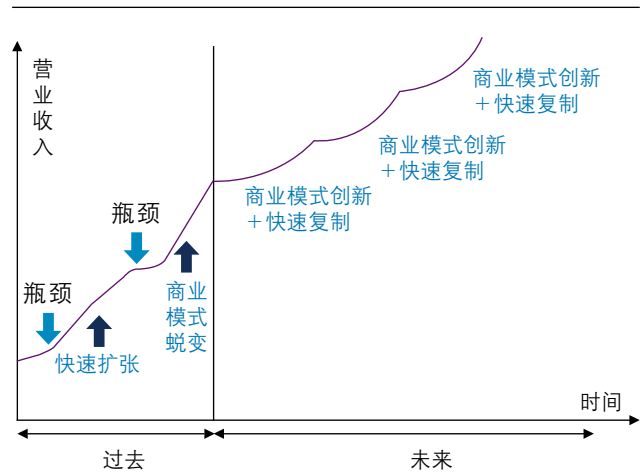
- 逐渐增加的复杂度：“简单的复制”将不再存在，取而代之的是商业模式中持续出现的“复杂的复制”，原先的复制更多是基于原有的、可以快速复制的商业模式的原型，然而未来的复制要求企业能够在原有的商业模式基础上增加某些新的内容，如在进入新的市场时考虑是否需要采取多渠道策略，或运营上是否需要充分考虑当地客户的需求等。

- 第二阶段与第三阶段的界限越来越模糊：建立差异化市场地位的商业模式蜕变完成后，企业将这一成功模式加以快速复制。未来的转型也许不是巨大的转变，更可能是基于企业内部变化和外部环境变化的需要，采取“小步快跑”的方式进行持续的转型，这需要企业拥有灵活的运营体系和强健的变革管理能力。
- 由于外部环境变化很快，新的瓶颈不断出现，“改变周期”也将缩短。

在过往的经历中，民企更多是通过“回应”的方式克服遇到的瓶颈，即民企是在瓶颈产生以后再寻找应对措施。而在未来复杂多变的动态经济环境中，民企需要更加主动地预测变化以创造新的机遇，更加主动地进行商业模式创新和快速复制，而不是静候瓶颈的出现。换言之，在新的经济环境下，民营企业需要时刻准备好适应全新的、动态的成长模式，不间断采取创新和复制行动。(见图10)

开始行动

在对未来的外部变化因素做过全景式的深入分析之后，我们继续从企业内部探寻制胜要素。我们认为，创新、企业文化和组织是企业制胜的三条基本原则，它们犹如人体中的血液、器官和肌肉组织，是生命的根本。无论企业处于何种发展阶段，这三条原则始终贯穿于企业发展过程中，然而，对不同发展阶段的企业，这三条基本原则的内涵会有所不同，具体如图11所描述。



资料来源：IBV分析，2011

图10. 在全新的、动态的成长模式中，民营企业将不断创新商业模式，并在此基础上进行快速复制

	目前模式	未来模式
1	基于产品/服务的创新 注重以产品/服务创新制胜，但创新更多依赖于“直觉”，缺乏科学的手段	更加广泛的创新视角 注重于客户价值，根据需求创造性改变商业模式、产品/服务、运营管理等。创新还应充分结合领先技术，并采取广泛联合的方式，如加强与合作伙伴，甚至是与竞争对手的合作
2	亲密、创业型的企业文化 紧密相连的企业文化，优秀的领导者激励企业。但是，人才匮乏限制了企业的发展	开放、包容的企业文化 建立一个优秀且被授权的人才库以支持领导者和管理层实施战略；全体员工共享新业务模式下的企业价值和企业文化
3	应变的组织 能够快速响应市场需求，但是时常为“应急”的模式，导致风险难以控制和效率低下	灵活而规范的管理体系 建立一个能够快速反应市场需求，同时拥有规范“治理架构”的组织，这个“治理架构”鼓励标准化的流程和适当的业务控制，鼓励在透明和高效的同时降低风险

资料来源：IBV分析，2011

图11. 民营企业制胜未来应当遵循的三条基本原则

创新、企业文化和组织这三条基本原则与IBM于2010年所做的全球CEO调研报告所提出的观点不谋而合。这份题为《驾驭复杂环境 - 2010 IBM全球CEO调研之中国洞察》的报告指出，¹¹ 为了驾驭未来的复杂环境，谋求可持续发展，企业必须紧紧抓住“重塑客户关系、展现创新领导力和构建灵活的运营”这三个关键要素。对中国民营企业而言亦同此理。

为了便于民营企业更快、更精准地判断自己当前的发展状态并确定未来的发展战略，我们建议民营企业按照以下步骤，重新审视自己的业务模式和内部管理能力，进而规划一条成功的发展路径。

第一步：重新审视业务战略。无论是已经获得成功的民企还是正在奋斗中的民企，应该重新审视业务战略，这将帮助民企审慎评估、预测未来外部环境变化对业务发展的影响程度，并帮助企业清晰判断自身对于变化的准备度有多高。基于此，企业方能确定未来发展的路径：是通过快速复制扩张还是通过商业模式蜕变？

第二步：评估管理能力。接下来民营企业需要甄别执行新业务战略或者重新定位业务战略所需要的关键管理能力，判断是否已经具备这些能力。如果发现管理能力缺失、不足或互斥，那么需要推行构建、弥合差距和协同管理体系等措施，并且还要充分考虑是否需要其它支持要素，如信息化建设。

第三步：建立转型路径图。转型路径图应该包含见效快的变革动议和长期发展的变革动议两部分。企业可以从实施见效快的变革动议入手，并将见效快的变革产生的收益用于支持其它实施成本更高的长期发展的变革、转型动议。

结语

在竞争激烈、瞬息万变的市场中，中国的民营企业需要不断寻求可持续的增长战略和灵活规范的管理体系以实现快速增长和扩展。因此，民营企业的转型压力与日俱增，迫在眉睫。

对于民营企业来说，规划和管理转型会面临许多挑战，但是转型一旦成功，企业将受益匪浅。同时，企业还应意识到，转型不是某一个企业在某一阶段的独立的里程碑，而是一种持续的、上升的过程。

民营企业的发展道路一直充满坎坷，未来的发展之路仍然不会平坦。但是，如果民营企业能够清晰规划业务发展模式并提升内部管理能力，那么它们将能够快速应对外界变化，从而实现可持续性发展的成功。

关于作者

甘綺翠, IBM中国商业价值研究院院长, 她的电子邮件是: michelle.yt.kam@bk1.ibm.com

丘琪铮, IBM中国商业价值研究院, 咨询经理, 她的电子邮件是: cheehew@cn.ibm.com

王雁, IBM中国商业价值研究院, 资深顾问, 她的电子邮件是: ywangbj@cn.ibm.com

合作者

王东平, IBM全球企业咨询服务部工商企业部, 合伙人

白立新, IBM全球企业咨询服务部工商企业部, 副合伙人

致谢

丁少忠, IBM全球企业咨询服务部工商企业部, 合伙人

仓梓剑, IBM全球企业咨询服务部战略与转型咨询, 合伙人

薛纓, IBM全球企业咨询服务部战略与转型咨询, 咨询经理

潘广崇, IBM全球企业咨询服务部工商企业部, 咨询经理

祁剑, IBM中国商业价值研究院, 咨询经理

张春蝉, 姚培培, 盛圆圆, IBM中国商业价值研究院, 研究助理

参考文献

- ¹ 国家统计局, 中国统计年鉴2005-2009, 国家统计局印发
- ² “中国民营企业的平均寿命只有2.9年”, 新浪财经, 30 May 2010, <http://finance.sina.com.cn/hy/20110530/11568025732.shtml>
中华全国工商业联合会经济部, 中华财务咨询有限公司
- ³ “2010中国民营企业500强分析报告”, “2009中国民营企业500强”, 百度百科, 17 Oct 2010, <<http://baike.baidu.com/view/4491086.htm>>
- ⁴ 国家统计局, 中国统计年鉴 2000-2009, 国家统计局印发
- ⁵ 安踏品牌网站: Anta BrandSite. <http://www.anta.com/html/>; “安踏品牌发展和渠道建设: 体育营销和专营店策略”; 首届工商领袖企业高峰论坛会议实录, 02 Dec 2006, <<http://www.rs66.com/a/14/32/20117.html>>
- ⁶ 比亚迪汽车销售有限公司-BYD <<http://www.bydauto.com.cn/>>. “比亚迪发展模式分析”, 百度文库, 24 Jan. 2011, <<http://wenku.baidu.com/view/abd281d7195f312b3169a5d5.html>> “比亚迪的‘逆潮流’商业模式”中国外贸网, 27 Nov. 2009, <<http://www.cnwaimao.com/jingji/19287.html>>.

- ⁷ “美特斯邦威闽捷:企业发展与IT投资”，搜狐IT，
2 July 2010, <http://it.sohu.com/20100702/n273236646.shtml>
美特斯邦威官网, <http://www.metersbonwe.com/>
- ⁸ “哑铃式机构”的虚拟经营模式：指以外包生产、直营和特许加盟相结合的经营模式进行产品的生产和销售
- ⁹ 《创新不止,苏宁引领零售业转型》，IBV, 2009
- ¹⁰ IBM GBS分析, 2011
- ¹¹ 《驾驭复杂环境-2010 IBM全球CEO调研 中国洞察》，
IBV, 2011

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182