

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](mailto: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。<sup>1</sup>

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。<sup>2</sup>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。<sup>3</sup>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%。<sup>4</sup>

### 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"> <li>• 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</li> <li>• 具有新能源技术背景的海归带来了经验和技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新能源：宝新能源、常州天合光能、阿特斯、英利</li> </ul>
服务业浪潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中国加入WTO，民企得以进入一些特殊行业，如银行业等</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育服务业：新东方</li> <li>• 外包服务业：怡亚通</li> <li>• 餐饮：味千(中国)控股</li> <li>• 银行：民生银行，国金证券，深圳发展银行</li> <li>• 零售业：苏宁、华都、美邦服饰，李宁，安踏</li> </ul>
信息技术浪潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 风险投资的引入为民企的井喷提够了机会</li> <li>• 拥有领先技术和财务支持的创业者出现</li> <li>• 缺少国企竞争和垄断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 网络公司：阿里巴巴、腾讯</li> <li>• 软件/IT供应商：金山软件、金蝶、东华软件、江苏林洋</li> </ul>
制造业浪潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 投资成本小是民企能够发展轻工业的一个重要因素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 体育用品：宝胜国际</li> <li>• 家电行业：海尔、格力、美的、九阳</li> <li>• 食品饮料：蒙牛、康师傅、飞鹤、娃哈哈、东陵粮油、阜丰集团</li> <li>• 电子业：比亚迪</li> </ul>

资料来源：IBV分析，2011

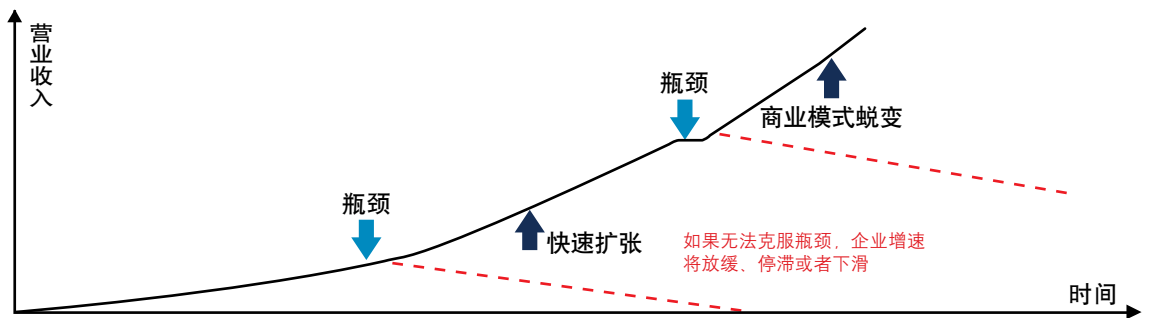
图1. 在四大经济浪潮中驱动民营企业发展的主要因素

### 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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
驱动因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资于利基市场和/或未被满足的客户需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以新产品/服务，新客户，或新地域范围来寻找新的市场机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
关键战略动议	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>聘用并培训销售团队</li> <li>迅速建立销售网点和/或零售店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研发新产品以扩大商品组合</li> <li>注入产业链的新元素，如收购供应商</li> <li>建立新的销售渠道以配合品类扩大的需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>改变收益模型，如从产品主导变为服务主导</li> </ul>

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<sup>5</sup>

安踏是一家提供运动服装、运动鞋及相关产品的销售和企业的企业，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"> <li>生产和销售成人运动鞋、运动服装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生产和销售成人运动鞋、运动服装、运动饰品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生产和销售成人运动鞋、运动服装、运动饰品、儿童运动系列</li> </ul>
业务重点	<ul style="list-style-type: none"> <li>“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</li> <li>以加盟店模式为主，旨在提升销售业绩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强品牌建设</li> <li>同时开拓国内国际两个市场</li> <li>进入自建网络体系的专卖店直营时代</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>开设特许国际运动品牌、零售店铺和旗舰店</li> <li>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</li> </ul>
瓶颈	<ul style="list-style-type: none"> <li>经销商的积极性日益懈怠</li> <li>渠道商呼吁品牌拉动市场的迹象愈发明显</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
采取的措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立安踏运动科学实验室与研发中心，提升研发能力</li> <li>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</li> </ul>

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<sup>6</sup>

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"> <li>IT及电子零备件的OEM厂家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT及电子零部件的OEM厂家</li> <li>汽车制造及销售</li> </ul>
业务重点	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
转型动因	<ul style="list-style-type: none"> <li>寻找企业下一个十年的高速发展的源泉</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_38902](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38902)

