



突破发展困局：给中小型企业 的六大建议



作者：许达仁、黄俊杰、胡荫韬 和 麦恺茵

在中国，有一批企业家以追逐宏观市场趋势和政府政策为生，趋势和政策利好时，他们纷纷开办企业，谋取利润；一旦风向发生变化，利润摊薄，他们就关门大吉，退出市场，转而追逐下一波市场趋势和政府政策。但还有一批企业家，他们敏锐地发现了某种独特的价值主张或商业模式，于是创办企业。他们热衷于自身的产品、服务及行业，能在变化的市场周期中求生存、求发展。但这批企业家如今多数已迈入花甲之年，即将退休，他们殷切地期盼，自己亲手创办的企业能在自己离任后也能获得长远发展。可说易行难，面临重重挑战，他们该如何突破困局？

据 2018 年《中国统计年鉴》的数据，截至 2017 年末，中小型企业[1] 贡献了中国 60% 的工业产出，创造了 80% 的就业岗位。但是，众多中小型企业中，只有很小一部分能坚持走过 20 年。对于这些经受住了时间考验的企业来说，它们必有某项或多项独特的竞争优势，确保它们在经济下行时仍能保持增长，屹立不倒。据我们在全球及中国服务中小型企业经验，我们发现，能在激烈的市场竞争中争得一席之地的中小型企业具有一些共性：

1) 组织架构敏捷。它们对市场变化反应迅速，短短几周便可实现新产品从构思(ideation)到上市，产品设计也随市场反应快速迭代，不断满足客户需求。敏捷架构同时也是众多大型或跨国企业努力追求的目标。

2) 强大的核心竞争力。譬如，产品质量远超竞争对手，退货及客户服

务政策灵活等。这类竞争力往往在企业建立初期就已经确立。即使公司规模不断扩大，或产品（服务）品类发生变化，企业创始人也仍会坚持自身的管理理念，几乎不会改变自己的核心竞争力。

3) 高层管理人员的忠诚度极高。他们多数从企业创立之初就已经开始追随企业创始人了，不仅执行效率高，而且愿意走出自己的工作职责范围去承担有利于公司发展的其他任务。

这些共性同时也是它们的优势所在，是它们得以生存和发展的基石，必须继续保持。但随着公司运营规模不断扩大，它们也会面临发展瓶颈，尤其是在技术快速发展，消费者个性日益凸显的今天。根据我们的经验与观察，传统中小型企业可能会面临以下问题：

此外，企业的众多数据往往处于闲置状态，未被用于管理，原因有二：一是管理层习惯于凭多年经验做出商业判断和决定，对数据的要求较低；二是系统中的数据比较分散，没有统一的数据架构，未能建成集中的数据分析能力。

面对此情此景，中小型企业该如何顺势发力，变挑战为能力，快速突破困局？我们认为，企业可从以下几个方面着手：

系统化的流程管理是现代企业管理的一种常见模式。我们认为中小型企业不应该照搬“最佳实践”流程，而应在对标最佳流程的同时，将公司创始人的管理思维固化到流程层面，打造适合公司实际情况的管理方法。例

如，新产品上市的决策通常由创始人做出，创始人凭借自己的思维模式进行决策和管理，其他人则只是简单地执行命令。将创始人的“管理思维”系统化，家族企业才更有可能在创始人离任之后继续成长壮大。

放权很难一蹴而就，通常管理层人员习惯于做公司创始人的追随者，习惯于执行。即使他们获得下放权利也不会施展拳脚，放权或成一纸空文。我们建议企业循序渐进，在鼓励放权和管理层人员做决策的同时，寻求元老级管理层与新引进人才之间的平衡，然后实施新一代“接班人”计划。

“接班人”并不是指所指定的某一位继任 CEO，而是一个有担当的领导者团队，他们对公司的业绩与改革愿景负有直接责任。

企业的持续良性发展是吸引和留住优秀人才的根本所在。企业应想法设法寻找增长点，保持企业活力，例如增加市场份额、扩大业务的地域覆盖范围、开发新的产品/服务系列等。企业既要雄心勃勃，寻求扩张，又要小心谨慎，规避不必要的风险，从而维持企业持续、健康的增长势头，以吸引和留住更多优秀人才。

一流的产品和人才是企业的生命线。一般而言，企业会在市场营销方面投入巨大精力，不遗余力地推广自身的产品。同理，企业也必须投入精力清楚地向人才市场传递自身的人才价值主张。除了金钱与物质奖励之外，雇员如何获得成长，获得新技能，企业文化是否符合主流价值观等等，都是现代雇员所关心的问题，企业应投入更多精力清晰地向人才市场传递自己的人才价值主张。

此外，企业也应规划清晰的职业升迁路径。一般企业都会对标市场行情，确保每个职位对应的薪水水平、保险及其他福利符合市场预期。合理的入职薪水是吸引人才的第一步，但优秀人才往往更加关注入职以后的培训机会及可预见的职业升迁机会。而职业升迁的可衡量性、透明性及能否实现也十分重要。

在数字化经济背景下，信息技术的获取越来越容易，众多公司纷纷开展数字化转型，竞争日益激烈化。中小型企业首先应明确 IT 部门的定位，然后根据定位建设 IT 能力。例如，对于一家以非科技因素驱动的软件公司而言，商业分析与项目管理能力可能远远重于程序开发。而对于一家在线零售销售公司，IT 部门在整合从上游供应商到下游消费者的整个供应链中将发挥重要作用。

中小型企业一般都积累了大量业务数据，但是数据十分分散，且比较原始。梳理业务数据，建成数据库及相应的分析能力，既能大大提升企业的业务决策能力，帮助公司从以经验为标杆的决策文化转变为以实时数据为标杆的决策文化，又能减少对企业创始人的依赖性，真正做到权力下放。

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_33952

