


booz&co.

如何管理快速的成长 给中国“快公司”的 发展建议



作为全球领先的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界顶尖的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。

作者简介

谢祖焯博士（Edward Tse）是博斯公司大中华区总裁。他已有20多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。曾在上世纪九十年代早期于上海组建并管理中国首家获得官方批准的国际管理咨询公司驻华办事处，并被公认为是中国最富经验的管理咨询专家之一。他曾为数百家跨国公司和中國本土企业提供过发展战略、组织、企业转型、并购与联盟等方面的咨询服务。他的行业经验涵盖各个领域。他还为世界银行、亚洲开发银行等国际金融机构以及中国政府提供过有关政策、国有企业改革和竞争力等方面的咨询服务。谢博士的联系方式：edward.tse@booz.com。

马强先生（Kevin Ma）是博斯公司大中华区项目总监。他拥有10多年的行业和管理咨询经验，他擅长经营战略、运营改良、合并与收购与组织重组工作。马强先生的联系方式：kevin.ma@booz.com。

如何管理快速的成长

给中国“快公司”的发展建议

近些年来，快速成长公司越来越受到人们的关注，他们存在于各个行业中，连续几年都拥有远超同行的增长速度。比如传统的餐饮行业有因定位高端时尚餐饮服务的俏江南；保健体检市场则有因抓住了中国日益扩大的白领及中产阶层对更专业细致的体检服务的需求的慈铭体检；新能源行业里的无锡尚德公司以及江西赛维；网络即时通信及社交行业的腾讯公司等等。然而这些快公司也面临“成长的烦恼”，如何持续快速稳健的发展是每个经营者都希望有的。博斯公司（Booz & Company）从中国以及发达市场中，选取了300多家上市和非上市的快速发展公司进行研究，试图找出发达市场中快公司的成长路径，以及对中国的快公司的启示。

中国快公司的成长路径

通过研究，我们发现中国企业快速发展的根本原因在于一系列内外关键因素的驱动。外因主要包括行业及产品生命周期，市场开放程度以及资本市场推动。而内因则主要包括创新性，专注性以及创始人及管理团队能力。虽然对于某家快速成长企业来说，某个因素的影响更加明显，但实际上它的成功往往是多种驱动因素共同作用的结果（见第2页图一）。

大多中国快速成长企业的发展模式和成长轨迹都经历了以下三个步骤（见第3页图二）。

中国与发达市场中的快公司比较

通过对发达市场中的快速成长企业的研究，我们发现，与中国市场相比，发达市场主要是在市场成熟度及竞争充分性方面存在差异。

从市场成熟度来看，中国市场发展成熟度相对仍较低，很多产品存在升级空间，地域性巨大差异，带来更广阔更多样化

的市场机会。并且，中国跳跃式发展机会较多，市场需求有可能跳过多个层次直接进入很新的阶段。

而发达市场高度成熟，主要产业尤其是服务业高度发达，各主要细分市场有非常清晰的格局定位且均有较成熟的进入者。因此，实现跳跃式发展的机会比中国少，但产品和服务更新后的整体水平更高更全面。

从竞争的充分性来看，中国市场很多行业的竞争还不是很充分，尤其是很多国企高

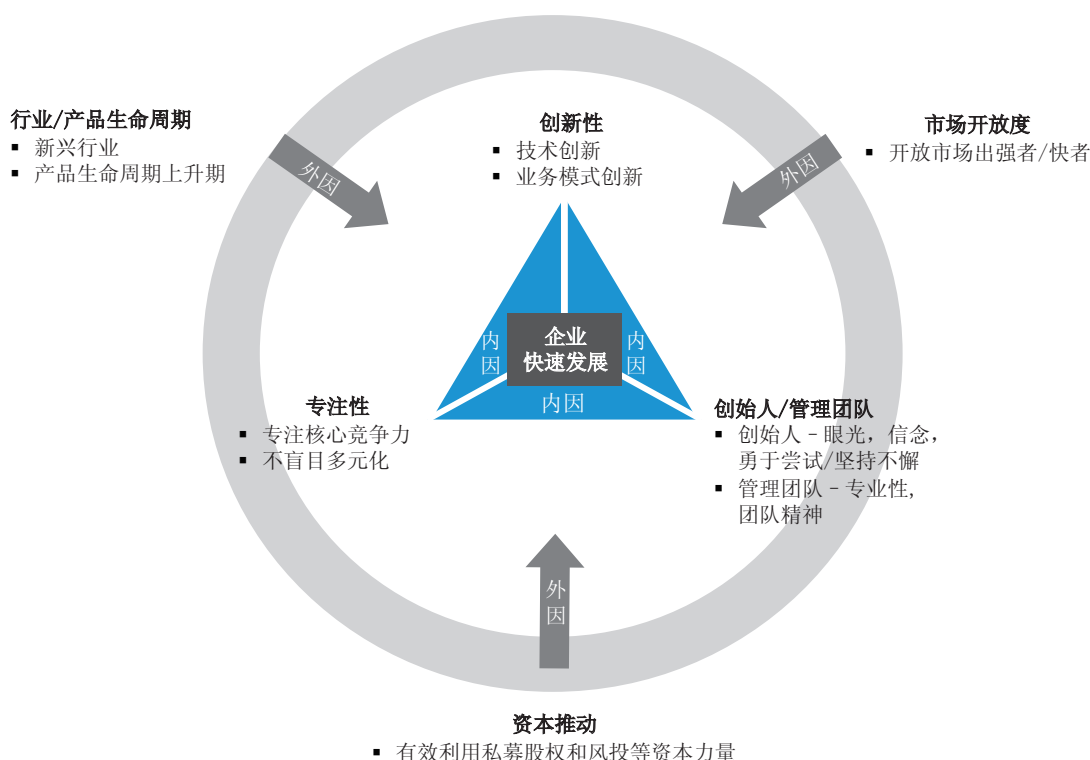
度垄断的产业。即使在开放的产业，并非所有细分市场都有强有力的竞争者。相对于发达市场，在政策干预，法制完善方面还有相当的差距。

而发达市场竞争也更加充分，企业主体以私有资本为主，主要产业有规模庞大，实力强的多家大型竞争者，并常常在全球范围内竞争。此外，各主要细分市场均有较成熟的进入者，政策的管制较少，法律体系健全，有更多的充分自由竞争行业。

另外，对于发达市场，创新还是企业快速发展最大的根本驱动力，而且发达市场对创新程度和对差异性经营的要求更高。

总结中国和发达市场的创新不难发现，中国市场技术创新尚没有发达市场普及。由于很多产品和服务的起点尚低，较低水平的复制，移植及二次应用层面的开发仍有较大的市场空间，且开发成本较低。但随着中国市场的不断成熟及客户需求提高和竞争的加剧，对真正原创性的技术创新需求提高是必然。

图一
中国快公司发展的根本驱动因素



信息来源：博斯公司

其实，发达市场在技术创新上的优势主要来自于多年积累的结果。其产业链各环节也往往高度成熟，从关键元器件到最终产品系统都已有相对完善的竞争者及供应商。因此，能够快速发展的企业往往是在新的核心领域取得原创性突破并迅速产业化，否则很难在竞争中较长期生存下去。

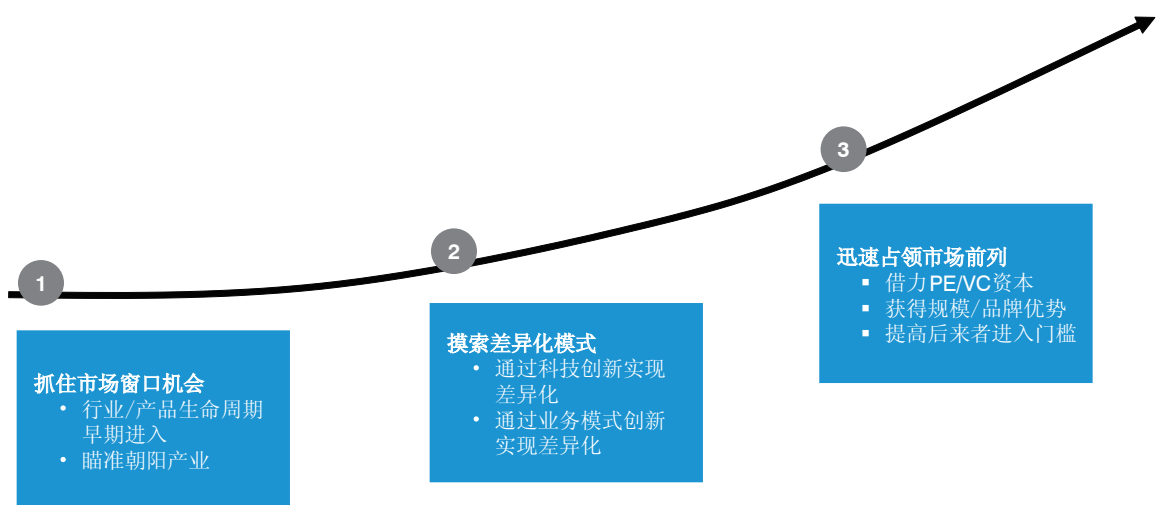
美国著名的全球金融行业强身份认证令牌制造商Vasco，成立第二年就凭借出色业绩上市，过去三年飞速增长，屡获殊荣，牢牢占据全球同行业的龙头位置。Vasco植根

于密码技术及产品研发，是全球首家研制生产DES及RSA硬件处理器的厂商，也是首家推出通过EMV认证的智能卡认证令牌的厂商。Vasco的产品主要分为DIGIPASS系列与VACMAN系列。DIGIPASS系列是硬件或软件形式的强身份认证令牌产品。VACMAN系列是软件形式的安装于后台服务器端的强身份认证软件产品。其产品安全可靠，全球有1,150多家金融机构（包括全球第1及第2大银行）及7,600多家企业正在使用Vasco的产品。

类似的成功技术创新案例还有美国著名的互动网络会议服务供应商Webex，其通过技术创新，实现了互动网络会议，推动了通讯技术的革命，也成为硅谷又一个神话。

另外，中国市场业务模式创新差异化程度尚没有发达市场显著。中国市场尤其是消费市场目前的主体仍是大众市场，中高端市场发展迅速，但客户群的重叠，混淆仍很普遍。但同样，随着中国中产阶级的崛起以及消费市场的不断成熟，对差异性经营模式的要求会进一步提高。相反，发达市场业务模

图二
快速发展企业成长路线图 - “三步曲模式”总结



信息来源：博斯公司

式驱动创新的差异化及个性化程度更高，在很多方面如高度定制，市场极度细分以及精确营销定位等等达到了较高的水平。

美国著名的在线DVD租赁公司Netflix公司是目前世界最大的在线DVD影片租赁公司。Netflix以高度差异化的商业模式开创成熟市场上的新需求，在过去几年时间里，无论是销售收入还是客户群规模都实现了迅猛发展。Netflix创新的业务模式体现在在线客户需求管理，在线影片推荐以及影片配送系统。去年，Netflix被商业周刊评为美国50大快速成长企业。类似的案例还有Kontera公司，其通过“内文广告”这一更精确定位的创新广告投放业务模式，在过去4年时间，连获资本市场的青睐，公司飞速发展。

总之，正是由于更成熟的市场和更激烈的竞争，使发达市场快速发展企业的创新性更强并且业务模式差异性更高，而这这也是中国快速发展企业未来的必经之路。

发达市场快公司的失败启示

尽管企业家都希望自己的企业能快速、稳健的发展，但快速成长是很难持续的，由于各种原因，许多曾经一度快速成长的企业，也会因战略和经营的原因，而陷入成长的迷途。发达市场快公司的经验教训同样为中国企业家敲响了警钟。发达市场的

快公司和中国的快公司的失败源于一些大同小异的通病，包括盲目扩张和过度多元化。但也会有与中国快公司不一样的挑战，那就是发达市场更成熟，竞争更激烈，试错成本更高，更强调创新的速度。

盲目扩张

发达市场的快公司会因种种原因，盲目扩张，拼命开店，最终陷入生存危机。盲目过张的例子比比皆是。

曾经红极一时的美国网上零售商Webvan，是一家年增长率超过30%的网上杂货店，但因迅速扩张到26个城市，迅速扩张产品品种至9000多种产品使得在客户需求，物流成本及处理复杂度之间的平衡彻底的被打破，微薄的杂货经营利润不足以弥补运营成本，导致公司倒闭。此外著名的星巴克咖啡就也曾因过度扩张于近期宣布关掉600多家店，并从澳大利亚等市场退出。

中国的快速成长企业也是如此，在取得早期的成功后，很多原本可以持续发展的企业盲目地走上了片面追求迅速做大的不归路。在这条不归路上，企业渐渐偏离其发展制胜的根本原因，不知不觉中，已经步入岌岌可危的境地。这个过程中既有来自私募股权以及风投基金的压力，也有创始人以及管理团队素质不成熟所导致的过度扩张行为。

私募股权和风投以获利为目的，特别是私募股权，其退出周期比风投更短。迅速的业绩

发展和规模扩张经常是私募股权和风投对所投资企业的要求。通过督促企业快速扩张，营造企业快速健康发展的市场形象，从而提高企业估值，再通过上市等手段撤出获利，是私募股权和风投的一贯做法。

然而，许多中国企业其管理运营能力尚未达到可以更迅速地提升管理更大规模运营的能力。大部分企业的管理运营能力无法适应资本市场“拔苗助长”的行为，扩张的质量以及效益低下，最终导致企业资金链吃紧，陷入危机。

企业早期的迅速成功影响创始人和管理团队的判断能力。在企业获得初步成功后，创始人和管理团队自信心高度膨胀。创始人和管理团队发展目标逐步脱离实际甚至走上不择手段，弄虚作假的地步。

同时缺乏与资本市场打交道的经验使得本土创始人和管理团队在资本市场的强势态度面前，不能以适当的姿态做出有利于企业长远发展的战略决策，并将其稳健地执行下去，达到发展速度和质量的平衡。另外还有很多中国企业家因自身素质问题尚存在诚信等方面的重大瑕疵。

ITAT就是一个近期因盲目扩张而导致失败的案例。ITAT曾经因创新的服装销售“携程”模式赢得美誉和资本追捧，但其冲刺“千店计划”的神话近期破灭而成为一个“流星”企业。

2004年由原金盾创始人创立

了ITAT，创立初期通过采用整合过剩服装厂商生产能力和过剩的商业地产空间形成了曾被誉为“高度创新的服装销售模式/服装业的携程模式”。

在拿到多家著名私募股权投资公司的1.2亿美金后，ITAT开始向2007年内千店计划冲刺并启动IPO程序。但在这个过程中，ITAT逐渐背离了创业初期成功的模式，片面地追求开店速度/开大店，但是开店质量和效益急剧下降。最近更传出财务造假事件，IPO基本上希望渺茫，尚不知ITAT及其投资者如何结束这场资本与上市的游戏。

这提醒中国企业家在发展过程中，务必要采取稳妥，可持续性的战略，切忌急功近利，让迅速做大的狂热冲昏了头脑。

过度多元化

发达市场的快速发展企业，会由于失去专注而过度发展业务的多样性，从而陷入企业的运营管理危机，例如资金链紧张，核心竞争力弱化等等。过度多元化也使得曾经的一些快速成长企业只能够辉煌一时。

英国建筑服务公司Scanmoor在经历12年的飞速发展后，因为过度多元化而倒闭。Scanmoor自成立以来实现了快速发展。承揽了很多重大项目，业务收入飞速增长，到了2005年发展速度达到顶峰，业务收入比2004年翻了一番。

在初期业绩快速成长后，Scanmoor开始了多元化的发展，进入一系列其他领域，包括铁路工程，建筑工程，特殊项目工程等。其过度多元化运作推动业务迅速成长的同时，也带来了一系列的危机，如管理和运营上的压力，资金上的压力和人力资源上的压力。最终导致公司因领导人盲目自信，失去判断力，过度多元化，而断送了前程。

因此，中国企业家在发展过程中，要始终保持清醒的头脑，专注自己的核心领域，根据发展情况确定是否实施合理性的多元化经营。多元化发展要适度，在提供机遇的同时也会带来挑战。适当多元化是非常重要的。企业快速发展后，多元化有可能提供新的利润增长点。此外，企业长期所在的行业，可能会经历产品生命周期的成熟或下降期，影响企业的增长速度。适当扩展业务领域，有助于企业把握新的市场机会和快速增长的机遇，增加企业抵抗风险的能力，有助于企业通过协同效应，降低运营成本，也可以提高企业的实力，使企业积累更多的管理运作知识，为其今后发展打下坚实基础。

相反，过度多元化是企业持续发展的绊脚石，带来一系列不好的影响，包括弱化核心竞争力及资金链紧缺等致命问题。过度多元化导致企业失败的主要原因是没有明确发展战略以及核心竞争力，没有处理好业务间的关系，没有发展相应的管理和运营能力。企业家往往

因为在某一领域创业成功后犯了“大企业病”，而盲目多元化/追求规模，忘却了其仍为中小企业的本质。事实上，大部分中国快速发展企业实质上仍是中小型企业，其掌门人应对此保持清醒的认识。

飞跃集团的“飞跃发展”就使其走上了不归路。飞跃集团的主营业务缝纫机在国内外细分市场均处于龙头地位，囊括了缝纫机领域几乎所有的产品类型，现拥有31大系列300多个品种。飞跃年产各类缝纫机200万台其中高速包缝机、绷缝机占世界总产量的50%，占国内的70%。

然而，其“大兼并”战略引领企业走上了被并购的不归路。过快的扩张业务范围，使得企业的领导层的管理运营能力无法及时到位，核心业务的发展被影响。比如飞跃由于领导层事务过多，沟通不善，使得缝纫机没确认订单就出口，最后因海外库存费用过高不划算，导致所有货品没到岸就被扔下海。核心业务运营一团糟。同时，集团过度贷款扩张，使飞跃资金链十分脆弱。国家紧缩的宏观调控政策，人民币汇率的走高，加之各业务间没有互补关系，核心业务，非核心业务没有定位清晰，使得飞跃资金链断裂，到2008年欠债10亿元，于2008年7月被中捷股份黯然被动并购。

创新的快速性

发达市场更成熟，竞争更激烈，试错成本更高，而且发达市场产品的更新换代周期更

短。因此其快公司面临与中国快公司不同的挑战是对快速创新能力要求更高，这对中国企业家未来发展起到借鉴作用。

目前，对于中国的快企业来说，“持续性”创新就是很其强大的优势，而对于发达市场快公司，更强调的则是“快速”创新能力。

社交网站开创者，美国的Friendster公司，因缺乏快速创新，公司如昙花一现，三年时间经历了从开创者到被超越淘汰的悲惨命运。Friendster在2003年3月初次在网络上登场，开创了社交网站的概念。六个月后，Friendster已经拥有300万注册用户。三年后，Friendster被一系列后来者赶超，成为人们口中的经典失败案例。Friendster过于沉醉于成功，丧失改进动力，不关注竞争对手，不提升网络速度，限制用户在网站上的行为，没及时提供更多应用功能带领其一步步走向衰亡。

中国企业家在今后发展中，需要将创新嵌入到常态思维中去，培育快速创新和相应的执行能力以应对迅速成熟的中国市场。缺乏持续创新理念及企业机制的韧力（resilience），也是快速成长企业所面临的重要挑战。培养创新应成为企业根深蒂固的文化，从而源源不断为企业注入新的竞争能力，这是企业获得持续快速成长的关键。创始人及管理团队可

能会因一个偶然的创新理念使企业获得快速成长。但是任何创新都是有时效的，持续的创新才是不断发展的动力。快公司创始人及管理团队容易沉浸于过去所取得的成功，而忽略不断变化的外部环境和固有业务模式对环境的适应性，使企业创新和随机应变能力逐渐欠缺，最终失去竞争优势。

有韧力有弹性的管理及运营模式是企业能够持续性创新的基础。创新的实施伴随着一系列的运作和管理流程，如果企业运作管理流程在基于以往成功经验上走向僵化，会失去先机。有韧力有弹性的管理及运营模式也是促进形成持续创新的企业文化的催化剂，有利于不断创新，敢于进一步突破并勇于承受风险的管理及运营模式会极大带动企业的创新文化。博斯公司关于企业组织DNA的研究进一步系统地证实了上述观点。

太子奶是缺乏持续创新导致企业衰败的代表性案例。太子奶成立于1995年依靠出色的技术产品创新，开创了中国乳酸菌饮料行业的先河。2003至2005年，太子奶连续三年以76.2%的市场占有率高居同行业榜。自2006年开始，太子奶开始走向衰落。固步自封，没有持续创新，是导致企业被淘汰的主要原因。太子奶不光缺乏有效技术支撑，使得产品开发上难有创新，就连产品的包装设计也没有长足的改进。而太子奶缺乏持续创新的根本原因是企业管理运营机制不够灵活高效，未能推动创新的实

施。太子奶没建立起现代企业经营模式，公司被打造成了家族化企业，重要位置由亲友担当。所以推动创新时，由于涉及组织内诸多人的利益，决策并未从企业利益最大化角度考虑，从而导致最终创新提议搁浅，太子奶错过了新一轮增长的机会。

中国快速成长企业迈向成熟的路径

对于中国企业来说，想要获取连年的企业高增长率，我们认为，企业的经营者需要关注以下的六大核心要素（见第7页图三）：

选好市场

选对细分市场和竞争领域是企业迈向成功的首要关键步骤。企业可以通过不同维度将市场细分，选出最具有潜力的市场。对行业或产品的生命周期进行分析，也有助于为企业赢在起跑线上。尤其是应充分利用中国经济向内需驱动转型的契机，深入挖掘中国庞大的消费者群体或企业客户群体中的深层次需求，选定或创造出新兴的有高度增长潜力的细分市场。

定好战略

选择好企业要进入的市场后，需要审慎研究、选择企业发展的战略，并进行战略实施计划的规划。关键在于如何在细分市场，价值链，渠道及地域市场等关键纬度做出恰当的战略选择，形成真正差异化的经营模式。公司要考虑多种战略要素的不同组合来获得高速增长，由于公司业务发展处于不

同阶段，因此可能会产生不同的战略组合方案。

建好团队

创始人及管理团队是带领企业实现快速发展的灵魂。建立优秀的管理团队需要搭配在各方面(包括技能、性格、专长、经验等)互补的核心人才，从而构成一支相对专业和谐的队伍。更重要的是，管理团队仍需保留创业的激情并具备既快速又有序管理的能力。同时团队也非一成不变，随着企业阶段性发

展，管理团队的更新和调整必须及时果断。

专注实施

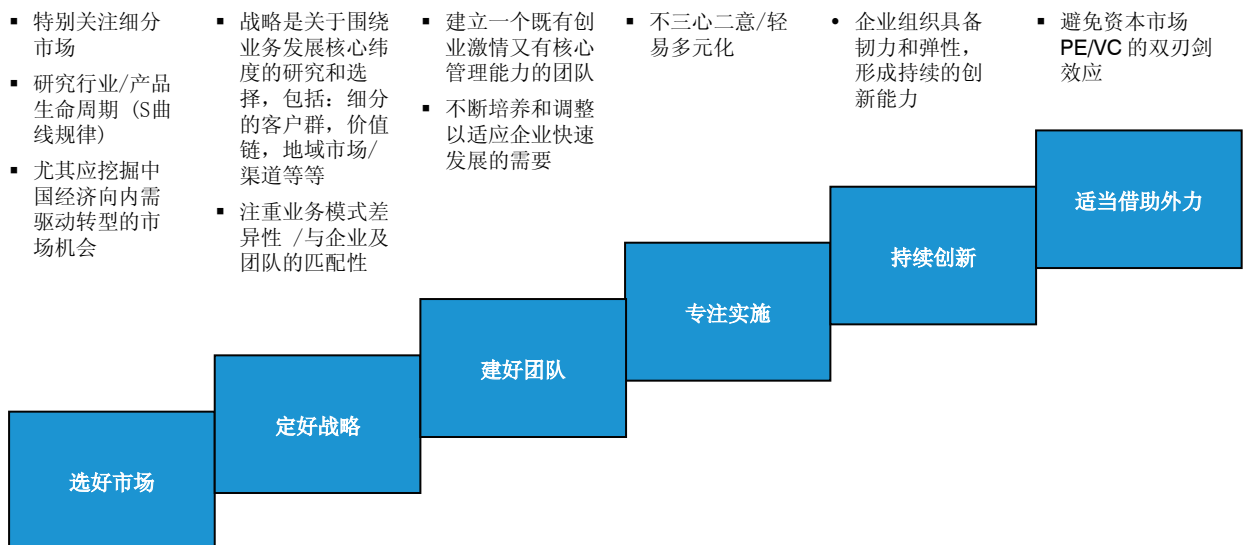
企业扩张要以核心竞争力为中心，盲目的多元化会带来危机。

企业多元化时，业务战略与运营模式要与企业自身核心竞争力相符合，才能实现企业持续性的快速发展。企业的多元化战略，要稳步实现，在选准以核心竞争力相符的多元化战略后，也要看准市场时机来谨慎实施。

持续创新

企业应该具备以市场需求为驱动的不断创新能力。根据博斯公司对组织DNA的研究，韧性调节型组织是最健康的，有助于实现企业的快速持续创新。所谓韧性调节型组织，就是有足够的韧性以快速适应市场转变，同时既快又稳地专注于一个持久的企业战略，与之保持一致的组织结构。

图三
中国快速成长企业管理总结



信息来源：博斯公司

适当借助外力

企业在发展过程中要适当借助包括私募股权以及风险投资等外力，但不要为其所束缚，不要为快而快。结合企业内部力量与外部力量共同发展，保持内外部力量的平衡关系并最大化利用内外部资源实现企业快速发展，才是最有效利用外力的方法。

总之，中国创业家们如果能够充分利用中国经济向内需驱动转型的契机，明晰并坚守既定的战略，深入挖掘中国庞大的消费者群体或企业客户群体中的深层次需求，本本分分的巩固根基，稳稳当当的发展，在一个个细分市场充分挖掘，将不仅有可能渡过寒冬，更会迎来下一个快速发展的春天。希望中国的快公司们避免成长之“殇”，持续又好又快的发展。

博斯公司全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗