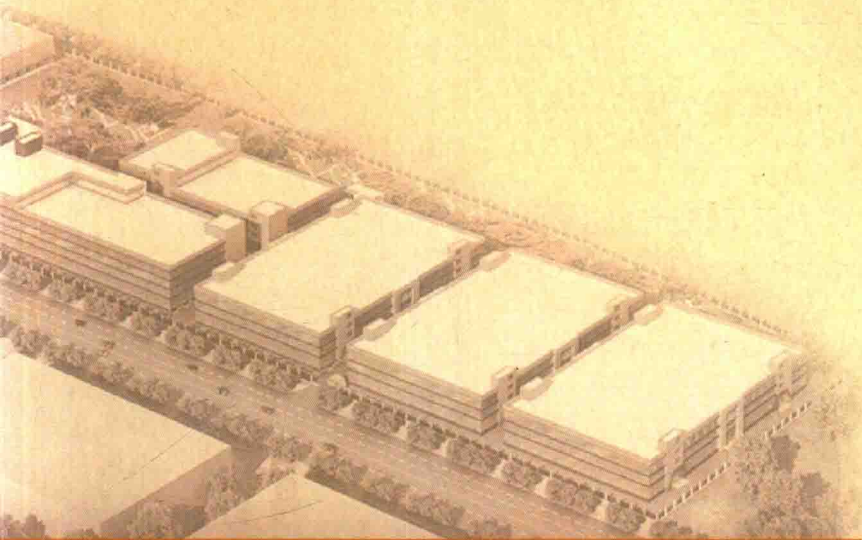




博仁管理咨询工作室
Brand+ Management Consulting Studio



成长型企业 企业管理

基于『五项能力』的复合协同型发展模式研究

翁士增◎著



浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

成长型企业 管理

基于『五项能力』的复合协同型发展模式研究

翁士增◎著

图书在版编目(CIP)数据

成长型企业管理 / 翁士增著. —杭州: 浙江大学出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-308-17454-1

I. ①成… II. ①翁… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 239019 号

成长型企业管理

翁士增 著

责任编辑 张颖琪

责任校对 李 晨

封面设计 项梦怡

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州隆盛图文制作有限公司

印 刷 嘉兴华源印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 26

字 数 633 千

版 次 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-17454-1

定 价 58.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

企业成长的系统思考

改革开放以来,在经济迅速发展过程中,中国的企业也快速成长。党的十八届三中全会后,随着商事制度改革和“大众创新,万众创业”热潮的兴起,各类市场主体及新登记注册企业如雨后春笋般冒将出来。同时,随着共享经济、网络经济和客户经济时代的到来,创业活动和企业的成长也呈现出许多新特征。引导企业实现持续健康发展,正在成为政府部门、学术界和业界共同关注的话题。

翁士增副教授在政府、企业及高校工作 20 余年,比较熟悉政府部门的工作和企业的运营,积累了大量的企业管理实践经验,同时也一直在教学和研究工作中努力探索企业管理理论,他所撰写的《成长型企业管理——基于“五项能力”的复合协同型发展模式研究》一书,将管理理论和管理实践相结合,系统地研究了企业成长的模式。

企业的成长既有内在因素的驱动,也受外部因素的影响,据此形成了企业外生性成长理论和内生性成长理论。对成长型企业来说,单独依靠某个内在因素或某个外在因素固然能实现一定时期的成长,但要实现持续健康成长,就要系统地分析并把握好企业成长中的各种内外部因素,使其能够相互协调,共同发挥作用。《成长型企业管理——基于“五项能力”的复合协同型发展模式研究》一书从系统学的视角切入,借鉴企业内生长理论和外生长理论,应用案例分析法和比较研究方法,构建了企业复合协同型发展模式,并重点探讨了企业成长中的“五项能力”。

第一,愿景设计、战略规划与文化管理能力。企业进入成长阶段之后,需要思考的第一个问题就是企业的发展愿景、战略与文化问题。“愿景”是企业未来期望达到的目标,回答的是目标问题;“战略”核心是企业未来的方向及发展途径问题;“文化”回答的是为找对方向以及如何实现上下同欲的问题。对成长型企业来讲,“愿景”“战略”和“文化”三者不可或缺,相辅相成,逐级推进。

第二,风险防范、危机管理与变革管理能力。企业成长中需要关注的第二个问题是在快速成长过程中的风险问题。在风险管理过程中,开展风险预警管理,做好风险传导的防范与控制管理,显得至关重要。对成长型企业来说,要重视构建危机管理体系,提升危机管理能

力,做好网络舆论管理与媒体应对,推进变革与创新管理。

第三,核心能力与核心业务培育能力。企业成长中的核心能力与核心业务是企业实现持续健康发展的保证,也是企业成长过程中需要面对的第三个问题。对成长型企业来说,核心能力往往是通过具体的核心业务表现出来的,企业需要根据融资需求,培养融资能力;要根据企业信息化现状及技术能力成长路径演化轨迹,培育企业技术能力;要根据企业的销售现状调整销售策略,构成营销体系,提高网络营销能力;要根据企业现场管理现状,构建现场管理体系,提高精益生产管理能力等。

第四,人力资源管理 with 团队建设能力。成长型企业需要关注的第四个问题是人的问题,也就是人力资源的匹配和团队的建设问题。人力资源管理是企业成长的重要保证,企业需要做好人力资源规划、招聘与配置、绩效管理和薪酬管理等工作,还要熟悉劳动关系管理,抓好团队建设。

第五,品牌建设、市场拓展与客户关系管理能力。企业成长过程中需要考虑的第五个问题是品牌、市场与客户的问题。加强成长型企业品牌管理,就是要进行品牌核心价值提炼,塑造品牌形象,做好品牌整合;在市场拓展方面,成长型企业需要选择目标市场,积极构建分销渠道,掌握市场开拓策略。客户是企业生存和发展的基础,成长型企业要根据业务发展需要,主动选择与开发客户,做好客户关系维护与挽救工作。

当然,企业成长是一个非常复杂的系统工程,翁士增副教授的研究也还只是一种初步的探索,本书的研究框架、研究方法和研究内容还有待于进一步改进和完善。但是,本书从系统思维出发,立足于我国成长型企业管理实践,运用案例分析法,围绕新的条件下的企业成长案例展开研究,具有一定的系统性和较强的实践性,对企业实现持续健康成长不仅具有一定的理论指导意义,也具有较强烈的实践指导意义,应该是值得肯定的。相信读者在阅读本书的过程中会有收获。

浙江大学民营经济研究中心主任

史晋川教授

2017年7月

引言 成长型企业的困境与突破 / 1

第一篇 成长型企业管理概述

第1章 成长型企业管理概述 / 7

第1节 企业的缘起与发展 / 7

第2节 企业成长理论与成长型企业 / 12

第3节 基于“五项能力”的复合协同型发展模式 / 17

【案例分享】 / 22

● 思考与探索 / 22

第二篇 愿景、战略与文化管理

第2章 成长型企业愿景管理 / 25

第1节 愿景管理概述 / 25

第2节 成长型企业共同愿景的构建 / 30

第3节 成长型企业的核心价值观与使命 / 32

第4节 成长型企业愿景推进与变革 / 37

【案例分享】 / 40

● 思考与探索 / 40

第3章 成长型企业战略管理 / 41

第1节 战略管理概述 / 41

第2节 成长型企业战略机制构建 / 45

第3节 企业家战略管理能力培育 / 48

第4节 成长型企业战略制定 / 51

【案例分享】 / 56

● 思考与探索 / 56

第4章 成长型企业文化管理 / 57

第1节 文化管理概述 / 57

第2节 成长型企业 CIS 构建 / 63

第3节 成长型企业文化建设 / 66

【案例分享】 / 71

● 思考与探索 / 72

第三篇 危机管理与变革创新

第5章 成长型企业风险预警与管理 / 76

第1节 风险管理概述 / 76

第2节 成长型企业风险管理过程 / 82

第3节 成长型企业风险预警管理 / 84

第4节 成长型企业风险传导与控制 / 86

【案例分享】 / 88

● 思考与探索 / 89

第6章 成长型企业突发事件处置与危机管理 / 90

第1节 突发事件处置与应对 / 90

第2节 危机与危机管理概述 / 94

第3节 成长型企业危机管理体系构建 / 101

【案例分享】 / 105

● 思考与探索 / 106

第7章 成长型企业舆论引导与媒体应对 / 107

第1节 舆论管理概述 / 107

第2节 成长型企业网络舆情管理 / 111

第3节 媒体管理概述 / 115

第4节 成长型企业媒体应对策略 / 120

【案例分享】 / 123

● 思考与探索 / 124

第8章 成长型企业变革管理 / 125

第1节 变革管理概述 / 125

第2节 成长型企业变革动阻力管理 / 129

第3节 成长型企业变革管理 / 131

【案例分享】 / 134

● 思考与探索 / 135

第9章 成长型企业创新管理 / 136

第1节 创新管理概述 / 136

第2节 成长型企业创新源管理 / 139

第3节 成长型企业创新动力机制 / 143

【案例分享】 / 146

● 思考与探索 / 146

第四篇 核心能力与核心业务

第10章 成长型企业核心能力培育 / 149

第1节 企业核心能力概述 / 149

第2节 成长型企业核心能力识别 / 152

第3节 成长型企业核心能力形成过程 / 154

第4节 成长型企业核心能力培育 / 158

【案例分享】 / 160

● 思考与探索 / 160

第11章 成长型企业融资管理 / 161

第1节 融资管理概述 / 161

第2节 成长型企业融资需求 / 165

第3节 成长型企业融资能力培养 / 168

【案例分享】 / 170

● 思考与探索 / 170

第12章 成长型企业信息化与技术管理 / 171

第1节 信息化管理概述 / 171

第2节 技术管理概述 / 174

第3节 成长型企业技术能力培育 / 179

第4节 企业技术能力成长路径演化 / 182

【案例分享】 / 186

● 思考与探索 / 186

第13章 成长型企业销售策略与营销管理 / 187

第1节 销售管理概述 / 187

第2节 成长型企业销售策略 / 191

第3节 成长型企业营销体系构建 / 195

第4节 成长型企业网络营销 / 198

【案例分享】 / 201

● 思考与探索 / 201

第14章 成长型企业现场管理与精益生产 / 202

第1节 现场管理概述 / 202

第2节 成长型企业现场管理体系 / 207

第3节 成长型企业精益生产 / 211

【案例分享】 / 215

● 思考与探索 / 215

第五篇 人力资源管理 with 团队建设

第15章 成长型企业人力资源管理 / 220

第1节 人力资源管理概述 / 220

第2节 人力资源管理发展历程与理论 / 224

【案例分享】 / 231

● 思考与探索 / 231

第16章 成长型企业工作分析与评价 / 232

第1节 工作分析概述 / 232

第2节 成长型企业工作分析内容与程序 / 236

第3节 成长型企业工作说明书编写 / 240

第4节 成长型企业工作评价 / 243

【案例分享】 / 245

● 思考与探索 / 245

第17章 成长型企业人力资源规划 / 246

第1节 人力资源规划概述 / 246

第2节 成长型企业人力资源规划内容与步骤 / 251

第3节 成长型企业战略性人力资源规划 / 253

【案例分享】 / 256

● 思考与探索 / 256

第18章 成长型企业人力资源招聘与配置 / 257

第1节 人力资源招聘概述 / 257

第2节 成长型企业人力资源招聘理论 / 261

第3节 人力资源招聘过程管理 / 264

第4节 成长型企业人力资源配置 / 269

【案例分享】 / 272

● 思考与探索 / 273

第19章 成长型企业人力资源培训与开发 / 274

第1节 人力资源培训与开发概述 / 274

- 第2节 成长型企业人力资源培训程序 / 278
- 第3节 基于人的发展的人力资源培训与开发 / 282
- 第4节 成长型企业学习型组织打造 / 285
- 【案例分享】 / 287
- 思考与探索 / 288

第20章 成长型企业绩效管理 / 289

- 第1节 绩效管理概述 / 289
- 第2节 成长型企业绩效管理方法 / 294
- 第3节 成长型企业绩效管理组织 / 296
- 第4节 成长型企业绩效管理体系设计 / 298
- 【案例分享】 / 303
- 思考与探索 / 304

第21章 成长型企业薪酬管理 / 305

- 第1节 薪酬管理概述 / 305
- 第2节 薪酬管理历史演变及战略性薪酬管理 / 309
- 第3节 成长型企业薪酬管理设计 / 311
- 第4节 成长型企业薪酬管理过程 / 315
- 【案例分享】 / 320
- 思考与探索 / 321

第22章 成长型企业劳动关系与团队建设 / 322

- 第1节 劳动关系管理概述 / 322
- 第2节 团队管理概述 / 325
- 第3节 成长型企业团队建设 / 329
- 第4节 成长型企业团队冲突管理 / 333
- 第5节 成长型企业团队知识共享 / 336
- 【案例分享】 / 338
- 思考与探索 / 339

第六篇 品牌、市场与客户关系

第23章 成长型企业品牌管理 / 343

- 第1节 品牌管理概述 / 343
- 第2节 成长型企业品牌核心价值提炼 / 351
- 第3节 成长型企业品牌塑造 / 353
- 第4节 成长型企业品牌整合营销 / 357
- 【案例分享】 / 359
- 思考与探索 / 360

第 24 章 成长型企业市场拓展 / 361

第 1 节 市场概述 / 361

第 2 节 成长型企业目标市场选择 / 364

第 3 节 成长型企业分销渠道构建 / 369

第 4 节 成长型企业市场开拓策略 / 372

【案例分享】 / 376

● 思考与探索 / 376

第 25 章 成长型企业客户关系管理 / 377

第 1 节 客户关系管理概述 / 377

第 2 节 成长型企业客户选择与开发 / 381

第 3 节 成长型企业客户关系维护 / 385

第 4 节 成长型企业客户关系挽救 / 391

【案例分享】 / 395

● 思考与探索 / 395

主要参考文献 / 396

后 记 / 406



成长型企业的困境与突破

自 2014 年 3 月我国实施商事制度改革和 2014 年 9 月李克强总理在夏季达沃斯论坛上提出“大众创业、万众创新”(以下简称“双创”)的号召以来,神州大地掀起了“大众创业”“草根创业”的浪潮,形成“万众创新”“人人创新”的态势,各类市场主体和新登记注册企业呈现出快速增长的势头(见表 0-1)。

表 0-1 2014—2016 年全国各类市场主体及新登记注册企业情况

指标名称 \ 年份	2014	2015	2016
全国实有各类市场主体/万户	6932.22	7746.90	8705.40
同比增长/%	14.35	11.75	12.37
全国新登记注册市场主体/万户	1292.50	1479.80	1651.30
同比增长/%	14.23	14.49	11.59
新登记注册企业/万户	365.10	443.90	552.80
同比增长/%	45.90	21.58	24.53
平均每天新登记企业/万户	1.00	1.22	1.51

(根据国家工商总局网站发布的资料整理)

从表 0-1 可知,商事制度改革以来,在“双创”政策的推动下,我国新登记注册企业数量稳步增长。我们知道,创业是有风险的,新登记注册的企业要存活下来,需要面对许多考验与挑战。国家工商总局公布的数据显示,我国企业平均寿命为 5 年的占近六成,企业成立当年的死亡率 1.6%、第 2 年 6.3%、第 3 年 9.5%,其中第 3 年到第 7 年平均死亡率最高,之后渐趋平稳。美国《财富》杂志统计数据显示,美国企业寿命不超过 5 年的占 62%,能存活 50 年的企业只有 2%。贝塔斯曼等人通过对 10 个经合组织国家的数据分析发现,在 1 年之内离开市场的企业占 5%~10%,在最初两年之内退出市场的企业占 20%~40%,可生存 7 年以上的企业仅占 40%~50%。

进入 21 世纪以来,在新经济环境下,很多企业快速成长,并在多元化的过程中实现了繁荣和扩张。但是,“十三五”以来,面对经济社会发展的新常态,在日益复杂和动荡的环境下,很多企业由于顶层设计缺失,面对危机和突发事件不知所措,遭遇成长困境。

(1)方向不明,战略缺失,盲目多元化。湖州一家成长性较好的制笔企业除了参股文具公司,还参股家具、生物科技和电子科技等企业。董事长认为,多进入几个行业,总会有行业挣钱的。温州一家成长性和盈利性都很好的眼镜企业涉足房地产和光伏行业,最后导致资金断裂、老板跑路。杭州一家从事窗帘和墙纸生产的企业涉足生态旅游、电子商务和食品等行业。这些企业之所以涉足不同行业,主要是因为缺乏愿景,方向不明,战略缺失,希望通过多元化解决企业发展困境。

(2)风险意识缺失,违法违规经营。企业在快速成长过程中,要有风险意识,要守法经营,但最近两年来,因违法违规经营被查处的企业明显增多。比如前海人寿,2012年成立以来,2013—2015年三个财年,保费分别为2013年125亿元、2014年348亿元、2015年779亿元,其中万能险分别贡献2013年121.4亿元,占比达96.86%;2014年313亿元,占比达89.94%;2015年598亿元,占比76.78%。前海人寿实际控制人是宝能集团董事长姚振华。2014年以来,宝能集团频频进出A股市场,入股多家上市公司。据不完全统计,截至2016年12月,钜盛华(宝能集团控股99%)与前海人寿共持有40家A股上市公司股份,而且前海人寿成为万科A、南玻A、韶能股份、中炬高新第一大股东。2016年12月5日,保监会停止前海人寿万能险新业务以及三个月内禁止申报新产品。2017年2月24日,保监会因该公司编制提供虚假材料、违规运用保险资金等问题对前海人寿和董事长姚振华进行了处罚。又如上海泽熙投资管理有限公司2009年12月成立,公司法定代表人、总经理徐翔,注册资本3000万元。2015年11月1日,公安机关对徐翔等人采取刑事强制措施。2016年4月,徐翔等人涉嫌操纵证券市场、内幕交易犯罪被依法批准逮捕。2017年1月23日,徐翔因犯操纵证券市场罪,被判处有期徒刑五年六个月,并处罚金80万元,依法追缴违法所得93亿元。

(3)核心业务不明,丧失自身优势。核心业务是企业快速成长的关键。2017年2月24日,顺丰控股在深交所上市,股价连续涨停,董事长王卫成为千亿富豪。而宅急送和星晨急便的创始人陈平(曾经被誉为“民营快递业第一人”),在事业顶峰时还计划收购顺丰速运。1994年陈平创立北京双臣快递公司。2003年公司更名为宅急送,营业额超2亿元,公司创始人陈平荣获“2003中国十大创业新锐”称号和“五一劳动奖章”。2006年宅急送营业额达8亿元,并获得“2006CCTV中国年度最佳雇主”称号。2008年陈平离开宅急送之后,2009年3月创立北京星晨急便速递有限公司。公司成立没多久,就获得阿里巴巴7000万元战略投资。外界普遍认为,星晨急便和阿里联姻,让公司享有其他竞争对手不可比拟的优势。一夜之间,几千个加盟商寻求加盟星晨急便。但仅仅三年,2012年3月星晨急便解散了,不仅赔光了钱,还拖欠了员工工资。星晨急便的创始人陈平不仅是民营快递业第一人,而且还拥有15年的快递从业经验,7000万元的阿里巴巴战略投资,60亿元的淘宝快递大蛋糕,还有每年200%的电商增长速度。可惜的是,由于核心业务不明,这些优势很快丧失殆尽。

(4)人才梯队建设滞后,团队作战能力不强。商场如战场,稍有不慎,便会失守。面对企业成长过程中所面临的各种压力,如果没有人才梯队,不能形成团队作战能力,仍然靠单枪匹马,就会出现“壮志未酬身先死”的情况。根据腾讯网报道,2013年7月15日,年仅36岁的淘品牌御泥坊董事长吴立君突发脑疾猝死。2015年11月10日身家30亿元、年仅43岁的金莱特上市公司董事长田畴突发心肌梗死,溘然离世。2016年10月5日,年仅44岁的春雨医生的创始人兼首席执行官张锐因为突发心肌梗死过世。类似的例子还很多。早在

2004年11月7日,时年38岁的均瑶集团董事长王均瑶之死就已引起关注。企业进入快速成长阶段之后,由于规模迅速扩大,与此相应的问题也越来越多。如果企业不能及时建立人才梯队,不能发挥团队作战能力,创始人或高管会面临巨大的压力,企业成长就可能成为水中月、镜中花。

(5)品牌意识不强,为他人作嫁衣。我国是制造业大国,但不是制造业强国,其中一个重要原因就是品牌意识的缺失。以服装行业为例,我国是世界上最大的服装生产国和消费国,但是,近年来,受到市场需求缩小、经营成本上升的双重夹击,服装制造业正在经历成本困境。这些服装企业在成长过程中习惯了来料加工、代加工的模式,品牌意识不强,产品附加值低,在成本上升、销售价格没有上升的情况下,企业的利润非常低,甚至亏损,所以,服装企业或选择停产,或转移到其他成本比较低的地区去,或破产就成为必然。2017年3月3日央视财经报道,2016年年底,浙江诸暨市枫桥镇共有9家企业倒闭,其中7家就是纺织服装企业。湖州市吴兴区织里镇是全国童装名镇,但童装品牌附加值非常低。医疗器械行业也一样,2015年市场总规模约3080亿元,为2007年的近6倍,但是知名品牌企业不多。根据国家食药监总局数据,截至2015年11月底,全国医疗器械生产企业14151家,仍然存在“小而散”的特点,产品附加值低。

这些问题的存在,从表面上来看是某些行业或部分企业的问题,实质上反映的是企业在成长过程中的烦恼与痛苦。在信息化时代,企业在成长过程中需要全球化的视角、国际化的视野、国际化的语言和国际化的方法。这就要求企业家对企业进行系统规划和设计:通过愿景聚集优秀人才,通过战略规划和商业模式创新把握未来,通过危机管理降低企业风险,通过管理体系建设激发团队活力,引导企业实现“蜕变”,从而真正为中华民族的伟大复兴添砖加瓦。

对成长型企业来讲,企业在成长过程中需要思考如下五个问题:

(1)愿景、战略和文化等问题。企业未来要走向何方?核心价值观和使命是什么?愿景如何构建?需要什么战略?企业家要具备哪些才能?如何导入CIS?如何构建企业文化?

(2)风险预警、突发事件处置与危机管理、舆论引导与媒体应对、变革与创新管理等问题。企业在成长中要防范哪些风险?避免哪些危机?做好哪些舆论引导?处理好哪些危机?要进行哪些变革?开展哪些创新?

(3)核心能力与融资、销售、生产与信息化等核心业务问题。企业在成长过程中要具备哪些核心能力?如何有效拓展融资渠道?如何开展销售管理?如何加强技术管理?如何提升现场管理和信息化水平?

(4)人力资源管理与团队建设问题。企业在成长过程中如何进行工作分析与评价?如何开展人力资源规划?如何进行人力资源招聘与配置?如何组织人力资源培训与开发?如何实施绩效管理?如何推进薪酬福利改革?如何妥善处理劳资关系?怎样打造管理团队?

(5)品牌建设、客户关系维护与市场拓展问题。企业在成长过程中如何加强品牌建设?如何开拓市场?如何选择优质客户?如何建立客户关系?如何提高客户满意度和忠诚度?如何维持客户关系?

本书将围绕企业在成长过程中的上述问题,结合笔者 10 多年来的管理咨询与培训经验,应用系统论的观点和管理学、产业经济学等学科知识,按照工业 4.0 的发展要求,从实践层面引导成长型企业管理者系统思考企业成长过程中的问题,构建成长型企业复合协同发展模式,全面提升成长型企业五项管理能力,突破成长型企业发展的“瓶颈”:

- (1) 愿景设计、战略规划与文化管理能力;
- (2) 风险防范、危机管理、媒体应对与变革管理能力;
- (3) 核心能力与核心业务培育能力;
- (4) 人力资源管理与团队建设能力;
- (5) 品牌建设、市场拓展与客户关系管理能力。

在全球化的市场环境条件下,面对不确定的未来,企业要根据国家中长期发展战略和《中国制造 2025》要求,系统思考成长过程中五个方面的问题,彻底改变头痛医头、脚痛医脚的思维惯性,推进企业转型升级,走出“拼价格”的“沼泽”,进入“拼智慧”的“阳光大道”,真正实现企业持续健康成长。

成长型企业管理概述

改革开放之后,我国逐步摆脱了计划经济体制的束缚,各类企业快速成长。党的十八届三中全会之后,“转型升级”“结构调整”“去产能”“供给侧改革”“中国制造”等成为热门词汇,在这个过程中,一大批国有企业、集体企业和民营企业快速成长。与此同时,随着2014年商事制度改革的落地和“双创”政策的推进,新登记企业如雨后春笋般冒将出来,给经济和社会发展带来了前所未有的生机和活力。在各种类型的企业中,那些具有快速成长能力、市场前景看好的企业被称为成长型企业。

当前,随着共享经济、网络经济和客户经济时代的到来,企业的成长方式呈现出许多新特征,比如好的产品(创意)可以通过“风投”筹集资金,也可以通过网络“众筹平台”筹集资金,还可以通过“新三板”筹集资金。

小米手机2011年8月发布,采用线上销售模式,当年销售量就达到30万台,销售额5.5亿元;2012年销售量719万台,销售额126亿元;2013年销售量1870万台,销售额316亿元;2014年销售量6112万台,销售额743亿元;2015年销售量6490万台,销售额780亿元。“双十一”网购狂欢节最早来源于淘宝商城(天猫)2009年11月11日举办的促销活动。2014年“双十一”交易额571亿元,2015年“双十一”交易额912.17亿元,2016年“双十一”交易额超1207亿元。顺丰速运于1993年3月26日在广东顺德成立,2016年度实现营业总收入574.83亿元,营业利润36.93亿元;2017年2月24日顺丰控股在深交所举行重组更名暨上市仪式,正式登陆A股。腾讯2016年全年营收1519.38亿元,同比增48%,净利润414.47亿元,同比增42%。2017年以来,腾讯控股持续上涨,截至2017年6月底已经累计上涨50%,市值达到2.7万亿港元。类似的企业还有不少。

这些企业的快速成长,让很多传统型企业家一度感到困惑,甚至质疑。比如在2012年度“CCTV中国经济年度人物”现场颁奖对话中,王健林和马云对赌:10年后,如果电商在中国零售市场份额占50%,我给他一个亿,如果没到他还我一个亿。2013中国经济年

度人物评选会上,雷军提出,五年之内,如果营业额击败格力,董总(董明珠)输我一块钱就行了。而董明珠则回应,“要赌就赌 10 个亿”。不管这些所谓的赌局的最后结果怎样,但都反映了企业家内心的挣扎与困惑。

英特尔公司董事会主席安迪·葛洛夫(1998)提出:“在这样一个混乱与变化加速的时代,机会不断涌现,却又瞬息消失。竞争对手、科技、顾客面、供应面、协力产业,乃至有关的规范制度的转变,已带来一个 10 倍速时代。”要提高“倍速”时代的企业管理能力,就需要研究成长型企业的发展方式。近年来,企业界和学术界也纷纷把研究重心转移到对成长型企业的关注和研究上,试图通过对成长型企业的研究,找到适合企业持续健康发展的“金点子”和“锦囊妙计”,帮助更多处于成长阶段的企业摆脱成长困境,实现基业长青。

本篇内容共一章。

第 1 章 成长型企业管理概述

本章主要介绍企业的缘起、企业发展阶段、企业生命周期、企业可持续发展及绿色发展理论;企业外生性成长和内生性成长理论,成长型企业的内涵、主要功能及成长型企业管理的现状;基于“五项能力”的复合协同发展模式及五项能力等内容。