

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG

中国企业战略执行力发展中心

10万亿美元的挑战

打造中国企业竞争力，实现世界一流生产力

金伟栋、利嘉伟、潘杰明博士、吴新艺

2011年5月

目 录

概述	1
宏观经济背景	1
未来十年的四大关键能力	3
能力一: 系统规划, 打造竞争优势	6
能力二: 领导并管理业务的灵活度和集中度	7
能力三: 建立并维护强大的管理体系	10
能力四: 建立高效团队, 培育创新型员工	12
总结: 聚焦今日 保障未来	13

10万亿美元的挑战

打造中国企业竞争力，实现世界一流生产力

概述

从现在到2030年，中国年度国内生产总值预计将增加超过10万亿美元。但这一增长并非因为中国劳动力规模的显著变化，而将主要来自于对物质资本的进一步投资，并日益受到能够提高人均产出和生产力的“人力资源能力”影响。生产力的重要性并非一个新议题，但我们正处于一个转折点，基于资本深化和相对低技能工作的第一阶段正转向更多取决于更深层能力的第二阶段。这不是中国增长的拐点，而是一个企业如何帮助中国实现其潜力的重要转折点。这一广泛的变化对于众多企业意味着什么？如果您正在经营一家企业，这对于您又意味着什么？这不仅仅意味着提高自动化程度、员工培训或是那些发生在工厂车间的变化，还意味着论证企业立足之本的问题。

这份报告汲取了波士顿咨询公司 (BCG) 在中国及全球范围内与领先企业的领导者和管理团队的合作经验，总结出未来十年内在中国使成功企业脱颖而出的四大能力：战略能力、治理与领导模式、管理体系以及人员与团队能力。

这份报告是关于推动企业在中国未来十年成功发展的系列报告的开篇。这一系列报告将由BCG中国企业战略执行力发展中心 (CEC) 发布，并将在本报告的基础之上探讨更多具体议题。中国日趋成熟的经济为宏观经济及行业带来的启示是这一系列报告的关键背景，但鉴于这些问题已得到广泛讨论，我们在此仅强调一下其中的主题，而更多将重点放在企业层面。我们将这些报告称作“指导手册”，是因为它们致力于为那些希望成为领军者并实现世界级地位的企业提供具体经验。BCG中国企业战略执行力发展中心专注于帮助这些企业提供务实的战略解决方案。

我们欢迎企业各界发表宝贵意见，并热忱邀请您参与我们对这些议题的研究。若需获得关于BCG中国企业战略执行力发展中心的更多详尽信息，请与我们联系。

宏观经济背景

以2011年美元计价，1980年中国国内生产总值约为3,500亿美元，人均国内生产总值刚刚超过350美元。2011年年初日本公布的国内生产总值数据证实了人们此前的预期：中国已超过日本成为世界第二大经济体，仅次于美国。经济学人智库 (EIU) 估计2011年中国国内生产总值将达到6.8万亿美元，而日本为6万亿美元，美国为15.3万亿美元。然而，照此计算，中国目前的人均国内生产总值刚刚超过5,000美元，尽管这一数字相比1980年增长了9倍以上，却比古巴、安哥拉和泰国都要低。

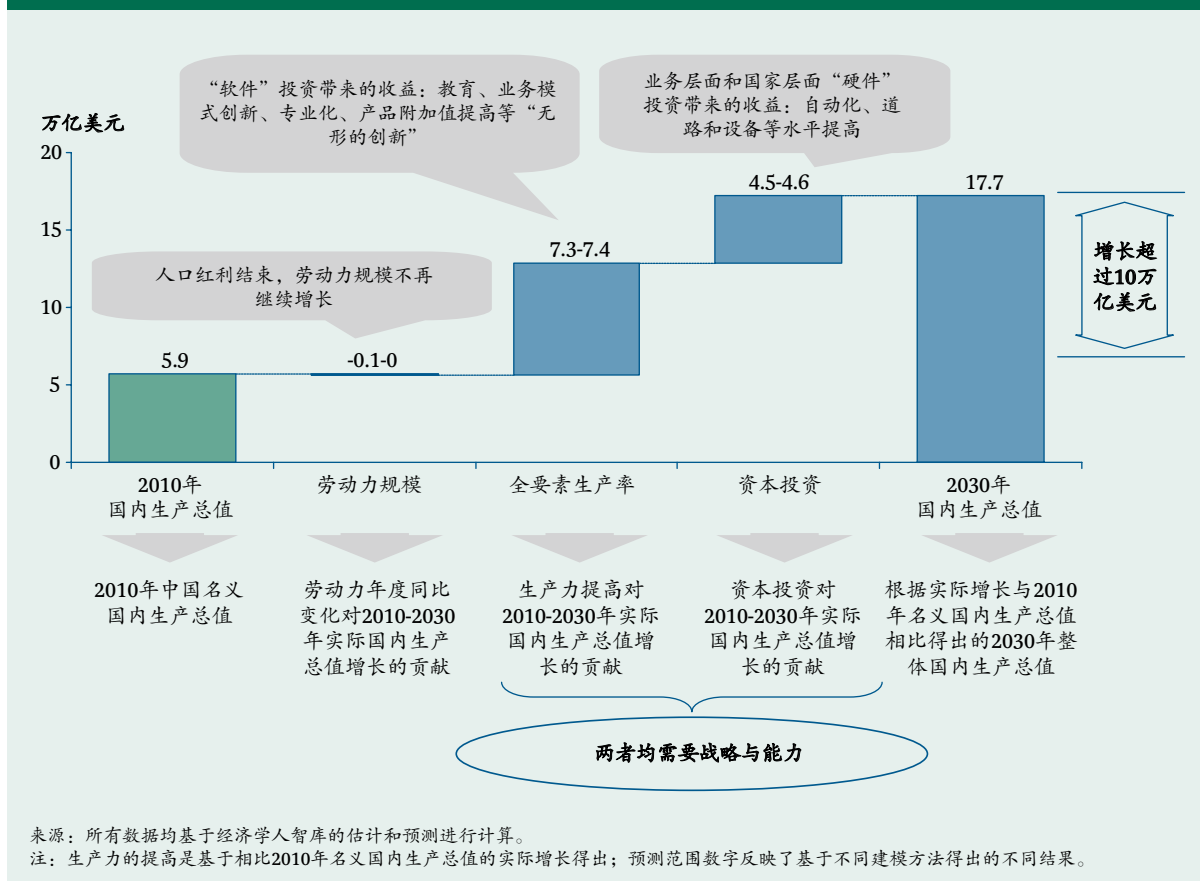
这一人均数字凸显了中国未来发展的巨大潜力与挑战。中国有着如此庞大的人口，如果人均国内生产总值能够达到美国的水平，其经济规模将大于北美自由贸易区与欧盟之和。中国经济的

持续增长被寄予厚望。到2030年，实际国内生产总值的预期增长将为中国的商品和服务带来超过10万亿美元的年产量增长。（参阅图1）

中国在过去几十年的增长反映了北京与各级地方政府明智的政策选择、众多企业家的胆略以及一定程度上的好运。然而，要从美好的期望变成现实，中国经济增长的基础必须改变。中国在未来几十年内能否一如既往地发展下去？

中国经济增长的基础必须改变，原因很简单：能够轻松获得剩余劳动力的时代即将成为历史。在过去30年里，通过把劳动力从低生产力的农村工作转移到城市的工厂工作，中国经济获得了非同寻常的收益。1979年以来的改革开放让中国改变了封闭的状态，取得了今日的成就。内部迁徙的放宽使得人们能够到沿海城市工作，再加上婴儿潮的持续影响使这一时期的中国享有较低的抚养率，年轻人没有迫在眉睫的赡养压力，从而能够有条件进行迁移。对于企业而言，这实际上意味着增加一个单位的产出就等于一名额外人员的成本——亦即通过扩大业务和生产规模来增加产出，而非调整业务和生产模式。

图1：解析中国2010年至2030年的增长引擎



中国目前拥有约8.15亿劳动人口。根据联合国和中国国家统计局的预测，这一数字预计在五年内将下降约1%，然后在未来十年的中期上升约2%至8.27亿，再接下来便开始持续下降。与此同时，中国的总人口仍在增加——这意味着，随着五六十年代出生人群步入退休年龄，被抚养者与工薪阶层的比率将会提高。沿海工厂的工资将不再大大高于其他工作。与30年前相比，中国社会的融合性和流动性都更强，但人口大迁徙已经结束，人口红利也同样宣告终结。

那么，还剩下些什么？中国的发展能够且必须建立在人均生产力的持续增长之上。要实现这一目标，将需要对经济“硬件”（包括公路、铁路、电信、公用事业和生产设备等）的进一步投资，但更加重要的是必须加大对经济“软件”（包括劳动者个人能力以及团队工作流程）的投入。将这两种效应拆分研究的经济模型表明，效率或“全要素生产率”（即衡量人员、工具及流程的总效率）的重要性与日俱增。在前文图1所示的经济学家智库预测中，到2030年，有7.3万亿至7.4万亿美元的新增国内生产总值源自这一效应。在宏观经济层面，这意味着中国将向价值曲线的上端发展，从商品的较低附加值生产转向较高附加值生产，并越来越多地转向服务行业与知识型工作。

中国的“十二五”规划强调了这一变化：经济结构性改革对进一步增长至关重要。处于转折点的中国面临两个选择，或者进一步提高经济效率，或者在人均收入处于中等水平的情况下陷入工资通胀与停滞。尽管政府在其规划中明确了整体的发展路径，具体的变革仍须由众多小规模举措来推动。中国未来的发展将取决于管理者今日作出的选择，它也同样取决于个人和团队未来在工厂或是销售会议上所进行的创新。

许多企业高管人员意识到，他们需要对众多不同的生产力杠杆进行明智投资，才能真正建立可持续的竞争优势。他们将从其它地方和其它时期的类似转变中吸取沉重的教训，为自己积累丰富的经验。他们还将发现中国的发展道路能够在哪些方面区别于过去的革命。在过去十年的中国淘金热里，不少企业抢占到有利的地位 and 市场份额。然而，复制成功模式扩大规模的轻松比赛阶段已走到尽头。

这一变化对管理者、管理团队以及企业这样的微观经济成员意味着什么？对于您的企业意味着什么？几个基本机遇和风险就在眼前。管理这些机遇和风险不仅对于取得长期的成功至关重要，也是您的企业赖以生存的关键。

未来十年的四大关键能力

对于一个企业、行业或经济体在其发展转折点时能否获得成功的关键，我们与全球及与全球领先企业的合作反复指向同一个要素：能力。在企业层面，能力是众多深植于管理体系、员工培养方式、领导力以及管理流程的个人能力总和，是所有这一切的内在力量。遍布组织之中的内在力量使整个组织能够在面对变化时随机应变，坚持下去并茁壮成长。

培养企业的能力（即建立能力与内在力量）并不是一件神秘的事。这是一项务实的工作，但它需要大量的努力、大量细致的措施，还需要在面临挫折时保持坚定的恒心，这让它也成为一项艰难的工作。从我们的工作经验来看，在未来十年达到世界级地位的企业应具备四大能力。这四种能力包括：

- ◇ 系统规划, 打造竞争优势
- ◇ 领导并管理业务的灵活度和集中度
- ◇ 建立并维护强大的管理体系
- ◇ 建立高效团队, 培育创新型员工

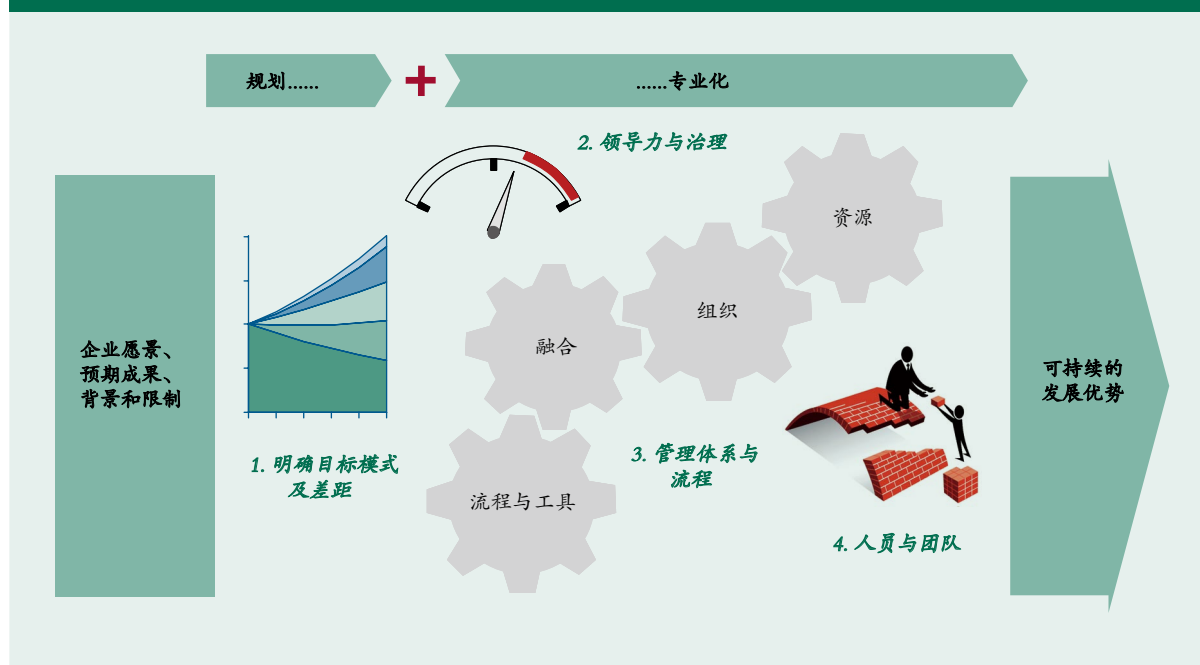
第一项能力也就是系统规划业务增长、建立目标业务模式以实现竞争优势的能力。这是最基本的。有多少增长将来自于把现有业务拓展到更多的市场和新的地域? 有多少增长将来自创新和新的业务方式? 需要采取哪些具体步骤来落实各项要素?

其他三项能力的内容则是如何建立一个引擎, 将领导力与公司治理、管理体系、人员与团队整合起来, 以推动竞争优势的建立。(参阅图2) 这是一个实现企业专业化的过程, 需要与第一项能力紧密相连: 如果企业仅仅根据某些通用的“最佳实践”来建立管理体系或人员能力, 一旦丧失成本优势, 它们将以失败告终。

我们从积极的角度来描述这四种能力, 因为它们能让我们辨别出未来的赢家, 这已经为过去的经验所证实。但这四种能力也同样也能被视为反面教训。由于缺乏有组织的、具前瞻性的指导手册, 一些企业遭遇了失败甚至濒死的危险。

图2: 建立执行引擎, 推动竞争优势

帮助实现世界级卓越绩效的四大维度



从全球来看,领先企业们可持续的竞争优势都来自于一系列的能力组合。例如:

- ◇ 通用电气 (GE) 既拥有老练的企业治理和管理体系,又精通人才发展之道。
- ◇ 全球领先的化工企业巴斯夫 (BASF) 严格遵守明确的流程,并利用“一体化”战略将各业务部门整合在一起。
- ◇ 丰田多年来在从生产到管理的各个组织层面贯彻创新的管理体系与严格的治理体系,从而建立起自己的领先地位。
- ◇ 水泥行业巨头西麦斯 (Cemex) 以“西麦斯之路”指导运营和管理,从而确保公司在各地区域市场间的发展能够协调一致。

几十年来,许多全球领先企业已经培养出各种能力,使这些能力适应各种具体情况和各种竞争优势资源。而中国的企业才刚刚变得成熟起来,要想加速取得世界级的地位,必须依靠以下三大支柱:

- ◇ 详细了解全球领先企业的做法:它们如何制订计划?如何治理业务?采用何种流程与工具?如何培养人才?这需要企业愿意投入资源寻找标杆并进行学习。
- ◇ 其次,根据企业的具体情况来定制解决方案。这一点同样重要。它需要企业愿意对项目进行投入,在深入了解自身及其战略、竞争威胁和发展目标的基础之上打造解决方案。
- ◇ 最后,系统地规划,并坚决地在整个组织范围内培养必要的能力。这个最后的步骤需要企业实施并通过正式培训和实践学习加大对员工及团队的投资。

在中国,这些致力于实现变革与转型的投资往往仅在下列时刻进行:规划首次公开募股、大型并购活动要求变革、或者有关政府机构制定了新政策或关键绩效指标。但从全球领先企业来看,它们一直在为推动转型持续努力并持续投资。重大事件能够引发较大规模的变革,但持续的改进更是这些企业工作方式的一部分。

这些企业确保三大成功条件得到满足:

- ◇ 如上所述,结合企业的目标增长方式来确定自身需要发展何种能力,这些能力要反映企业的根本战略,而不仅仅是局部的优化。
- ◇ 这个量身定制的过程应被视为一种合作学习体验,并由该流程的未来掌管者领导进行。
- ◇ 培养新能力的过程可以使员工个人和团队能够自己执行其通过定义所掌握的流程。

最后一点需要巩固与强化。随着中国经济发展的日渐成熟,中国企业逐渐成长为世界级企业,目前奏效的模式未来必然不再适合大部分企业。直接的分级控制与单一维度的优化在今日足

够有效，却会成为明日失败的原因，因为它们难容创新，也难以应付复杂的状况。随着我们对指导手册中的每个要素进行详细描述，我们将会再次探讨这方面的问题。

能力一：系统规划，打造竞争优势

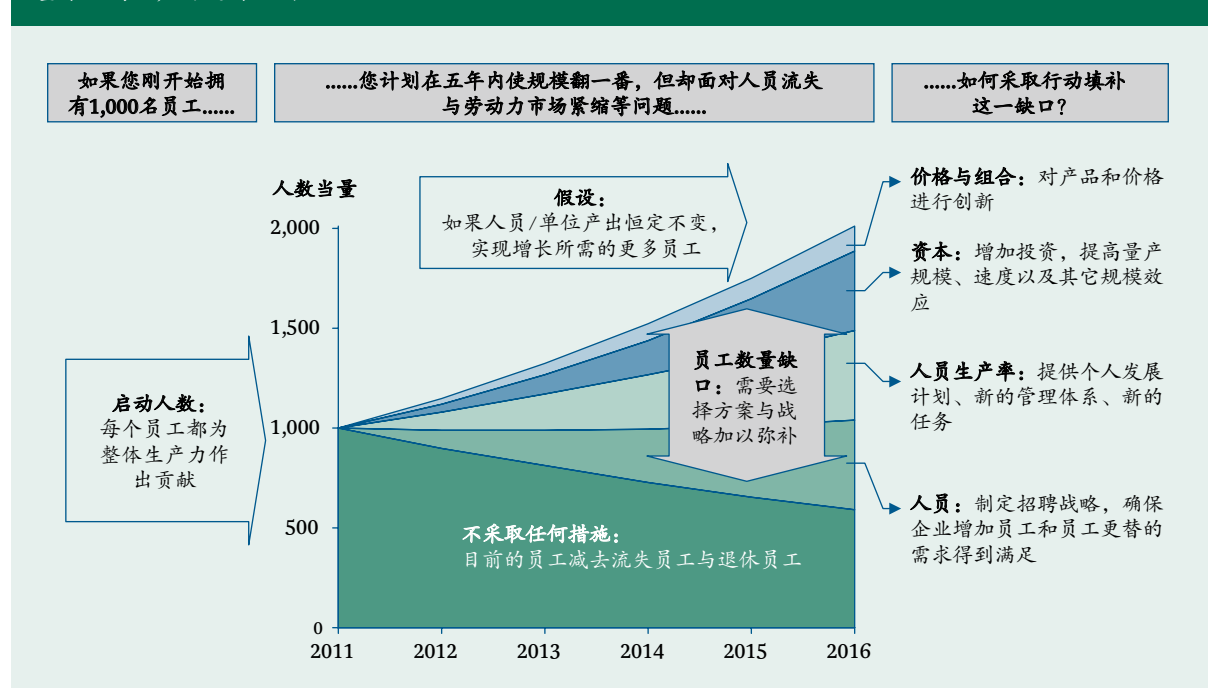
随着中国的淘金热阶段渐入尾声，基于行业地位和能力的竞争优势日益重要。雇一些工人开一家工厂来模仿其他企业已不再那么容易，因此竞争优势的基础也逐渐确立。劳动力市场不再由新移民和初次进入者来主导。规模变得更为重要，企业在现有产业群中的地位也更为重要。终端市场和品牌认知越来越稳定。企业们过去可能只是把市场与运营战略松散地结合，但现在面临这一新的格局，企业必须专门采取措施确保它们紧密联系。由于上述的那些原因，恰如所需地扩大现有运营规模与扩充现有组织要么变成不可能的任务，要么就无法满足发展的要求。

经济学家和政策制定者正对中国的前景进行研究，寻找能够推动国内生产总值增长的元素，您的企业需要采取同样的行动。当企业对某一市场或细分市场进行首次投资时，它通常把对厂房、人员和市场准入的投资当作一个项目来管理。如果您是一位成功的企业家，您可能已经凭着直觉在需要的时候立即采取了行动。对于建立业务所需要的不同方面，例如建立基础设施、雇用人员、寻找合作伙伴以及落实管理体系，您都知道需要协调进行。然而一旦业务运行起来，面对增长的管理往往就不那么协调了。企业可能拥有战略规划，却缺乏平衡发展的蓝图。太多企业既对今后六个月的业务有着明确的计划，也对未来发展有着宏伟的愿景，但在两者之间却并无规划。一个简单的练习有助于您的企业确定需要什么来填补这一缺口。（参阅图3）

假设您的企业初创时拥有1,000名员工并希望每年增加15%的销售收入。如果员工数量与销售收入的比率保持不变，五年后您将需要雇用2,000名员工才能保持增长。这既意味着您没有享

图3：一个简单而有效的分析

基于人均生产力进行规划



受到规模效益,也意味着每位销售人员的销售额需要保持不变。这一计算十分有用,因为许多企业对业务职责进行投资,但却没有具体的实施细节。与此同时,它还提出以下问题:

- ◇ 您是否能以当前的业务模式实现增长以达到预期值?还是需要找到一个精干高效的新目标模式,来运营一个销售额翻番的企业?
- ◇ 在您企业的增长中,有多少将来自对产品和价格的创新?
- ◇ 在您企业的增长中,有多少可以来自新的资本设备以及通过生产技术创新获得的规模效益?
- ◇ 在您企业的增长中,有多少将来自员工个人技能的提高、团队能力的加强以及管理体系的创新?
- ◇ 在您企业的增长中,有多少将来自雇员的增加或人员损耗的减少?
- ◇ 您是否能够在各个影响因素中找到适当的平衡?您是否能够在现在就及时地进行投资和创新,以保证在需要时提高生产力?还是让不平衡的增长导致隐性的负担、效率的低下以及复杂性的增加,从而降低了企业的潜力?
- ◇ 您是否能够通过有机增长实现目标?还是需要考虑用兼并收购来增加人员、提高生产力?或者相反地,您能否发现一条有机增长的道路,从而避免并购活动可能带来的复杂性与溢价成本?

在员工数量增长方面,必须考虑到您所需要的人均生产力。相应地,这又要求您必须为提高生产力选择具体的措施。考虑到未来几十年的人口发展情况,这不是一项学术研究。在我们近期合作的一家企业中,需要填补的员工人数缺口相当于约20,000人的生产能力,远远超过了可以实际雇用的人员数量,也远远超过了未来发展组织能力而制订的现有计划。这种情况迫使企业对上述所有杠杆采取一系列行动组合,包括新员工雇用计划以及有重点的并购活动。

要确保企业能够全面系统地及时解决上述问题,不能仅仅依靠几个经验丰富的优秀领导者。它需要企业拥有战略规划能力,而许多中国企业才刚刚开始培养这种能力。它既包括掌握市场信息和竞争信息,也需要有规律的战略规划周期、情景模拟能力,还需要组织内部各部门间对企业战略进行公开讨论。

能力二:领导并管理业务的灵活度和集中度

本指导手册的第二个要素可能是最难以实现的。实现业务的灵活度和集中度,意味着企业的领导和管理需要在多个维度和多条时间轴上同时进行优化。

正如前文所说,中国整体经济的增长来源正在发生变化,许多中国企业也面临其发展的转折点。已创建企业的企业家与团队必须实现专业化并同时改变业务模式。与此同时,中国的增长与全球的机遇又要求企业继续承担风险,还要有能力为未来作出明智的决策。要走上正确的道路,企业必须对以下问题作出智慧的选择:

A. 需要哪种领导类型 (和领导方式)

B. 如何确保正确地管理投资决策

A. 领导类型

随着中国的发展和经济的成熟,企业需要新型的商业领袖。我们可以从那些正确发展的企业身上学到一条知易行难的经验:牢记带领创业工作和指导实际运营工作的区别。培养一家企业的能力并扩展其能力,这既是一个过程,也是一个目标,而领导力建设是一项关键的差异化因素。这意味着什么?以下几个问题能够帮助您更好的思考。

- ◇ 如果您和您的团队已经成功建立一家企业,你们是否已经找到可以带领企业走向下一个发展阶段的合适人选?
- ◇ 您的企业是要承担较高的风险、大胆投机,还是需要坚定的领导以及可控的增长?
- ◇ 高风险的选择是否适合您的部分业务,而其他业务则需要细致的、严格控制的日常结果?
- ◇ 您是否正在上海巩固市场份额、实现合理化运营,同时又在成都进行扩张并挑战一家当地的竞争对手?

许多企业都在逐步走向成熟的过程中犯过一个错误:让初创者过于长时间地主导业务。许多中国私营企业仍处于第一代领导者的管理下,而其成功主要来自于创造新生事物时所需的行动力和风险承受能力。创建企业的过程充满不可预测的混乱,并且具有强烈的项目导向性。相比之下,许多国有企业经营者则由“经营者”领导,往往以稳定和扩大现有业务规模为导向,他们通过各种系统和行动来使成功能够被复制。(参阅图4)

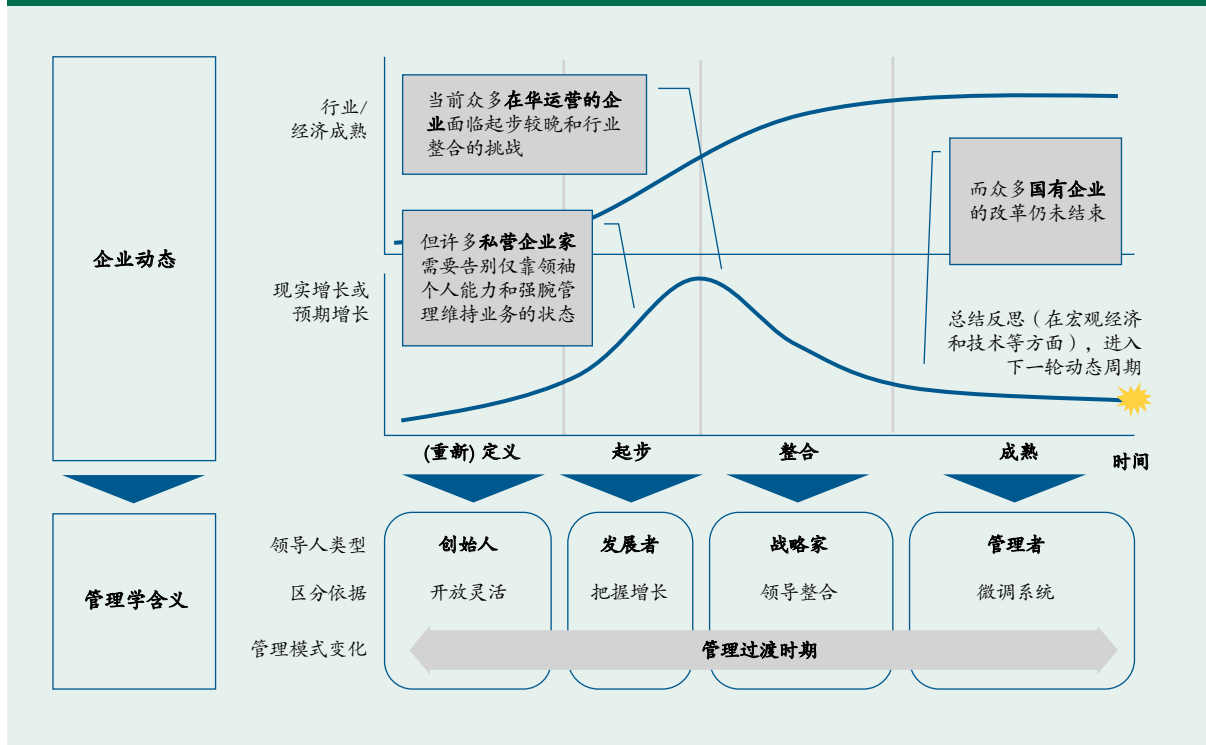
关于领导问题的正确答案对任何企业来说都是相同的:一方面是那些需要通过共同的组织标准与文化来控制的行为,另一方面则是那些需要对环境作出反应的行为,而企业需要在两者之间进行平衡与协调。对领导类型以及相应的领导继任问题进行明确的规划是解决问题的关键。

B. 严格管理投资决策

管理增长从根本上指的是,确定正式的结构化方法,以承担风险并面对不确定性。这意味着安置一个能够尽早发现机遇和风险的“雷达”。管理增长需要一个可以了解并指导风险承担行为的治理体系和流程。通常情况下,随着企业拥有更多资源可以选择有机扩张还是并购扩张,承担风险所带来的潜在收益也变得更高。在不确定性和诱惑面前,“为了增长而增长”有可能取代商业逻辑。

企业必须注意避免这种诱惑:掠夺式增长。“掠夺式增长”是指一家企业出于错误原因在其核心业务以外的领域进行投资或收购。中国的许多企业与企业家现金充裕,以往的成功也使他们更有勇气和信心。扩张(包括超出目前业务范围的扩张)并非一定是错误的举动,但是推动扩张的有可能只是一种诱惑,而非合理的商业逻辑。正如一辆豪华车或一款昂贵的手表可以是财富和成功的明显象征,在公司并购、在一级商务区建立新总部或是迅速地扩张等表象背后,其驱动因素可能是对开展交易以及显著增长的兴奋之情与宣传效用,而不是长期的商业价值。

图4：动态管理时间轴



如今在中国，有些新建筑和新区将永远无法提供其建造成本所应有的生产力水平，有些企业虚饰的营销资料与昂贵的办公场所背后仅仅空有皮囊。不成功的开端与错误是一个充满活力经济的组成部分，但是这些应该反映出预料中的风险而非投机的风险。

如果出于炫耀目的的增长消耗了那些优秀人才的时间精力以及其他资源，那么企业将偏离追求世界级水平的道路——这条道路不那么激动人心，更漫长但也更稳定。企业管理在任何时候的作用都是提供制约与平衡，从而确保企业为业务所有者的长远利益而运行。这应该是董事会的角色之一，但也应当由专业化的企业发展团队开发设计，并通过资本审批流程来控制支出。

对于企业的兼并、收购以及有机投资，需要有两种控制机制以保证它们是由合理的逻辑所驱动，而不会剥夺主要业务的活力。

- ◇ 首先，并购以及其它大型投资需要被当作一项单独的活动来管理：并购活动必须由明确的政策、规则、流程、工具和经验丰富的人员推动，从而确保高质量执行效果。
- ◇ 其次，治理体系应该允许组织中专业知识最强的机构来制定某些决策。仅仅自上而下地制定重大决策，企业将会缺乏必要的知识宽度来充分地考虑利益和风险。

能力三：建立并维护强大的管理体系

工具、组织架构设计、资源分配与问责机制共同界定了企业的运作方式。在更大的范畴内，“专业人士”是指在某一专门领域内精通技术并与该领域其他工作人员共享规范和标准的人员。我们使用“专业化”这个词来涵盖在整个企业内部建立规范和标准的工作。这些规范和标准反映着企业对个人的期望，也反映着企业对内部团队间和部门间互动的期望。这些规范和标准被部分融入到贯穿各组织层面的正式沟通过程中，但仅仅这样还不够。

鉴于中国经济增长的迅速以及市场的多样化，企业必须要求员工个人和团队在严格坚持企业目标的同时能够对局部的机遇及时作出恰当的反应。这意味着，随着企业的发展，专业化的文化日趋重要。许多商学院对世界级企业的案例研究都十分关注这些企业独特的、差异化的运营文化。在其顶峰时期，杜邦的管理体系和惠普之“道”得以让它们鹤立鸡群。还有更近期的案例，例如巴斯夫的“一体化战略”、丰田的“精益生产”以及苹果的“生态系统”，都令它们笑傲全球。把强有力的管理理念、清晰的目标、流程明确的业务系统，与共同的期望以及一定程度的自由充分结合，是它们的共同经验。

这些企业如何取得成功并无秘密可言。它们能够公开地讨论自己的企业运作方式，因为其中的秘诀很难被复制。但这些企业一点也不神秘。它们的成功建立在多年的努力之上。这些企业将自己的系统优势与人员及管理方式加以整合，从而令管理体系四个方面的工作方式都得到增强（参阅图5）：

图5：管理体系与流程



上述每个方面都需要细致地进行有针对性的设计。但一个常见的现象是，企业对某一要素进行重组或投资，试图以此来解决所发现的问题，却没有预料到这些变化会对其他要素带来动态的影响。这四大要素是企业运行引擎的“齿轮”，在我们看来，存在缺陷但啮合良好、且能与其他部件动态配合的齿轮，远比完美却无法协同运转的元素更有价值。

对于由这些齿轮组成的系统，为了提高其功率和效率，企业需要进行众多的小规模投资，而均衡增长的过程就是其中之一。许多信息技术项目的实施斥资数百万美元，耗费了大量资源，实际运行时却价值有限。其原因何在？就是因为它们错误地假设引擎中的其他要素能够与新的基础设施协调工作。如何管理复杂性越来越多地成为中国企业管理体系面对的主要挑战，但增加更多复杂性显然不是出路。

来看一个典型的例子。在一家企业的初创期，一切都很简单。在有限的地域范围内，一个仅有少量产品或服务的小型组织创新、销售、发展。它可以围绕一个明确的主导元素进行组织（例如以产品、销售渠道或是地域作为立足点）。随着企业的日益增长，它需要面对更多的外部复杂性。不同市场的变化速度各异，需要的产品与营销方式也各不相同。在中国，哪怕只是周边城市或者相邻省份，企业也需要采取不同的工作方式，并花费更多精力来管理合作伙伴和打点政府关系。

为了应对新出现的复杂性，企业雇用了更多的员工。而日益复杂的沟通又对新的规则与流程提出要求。为了响应最迫切的需求，企业每次增加一种新规则或新流程。这样形成的结构和系统对本地组织来说合乎情理，但合起来却导致出现信息流交错的局面以及悬而未决的紧张局势。更重要的是，它们消耗了更多的时间，并使团队将重心放在内部而非外部的挑战上。有时候，并购就像特洛伊木马那样成为企业的内部颠覆力量，为组织带来极其有害的复杂性。企业在匆忙进行的整合中将两种业务模式拼凑在一起，使得两者都陷入危险境地。个体员工丧失了发现市场需求并据此采取行动的能力；高管们希望避开这种情况，试图建立矩阵式组织来平衡互相抵触的需求，结果却是出现更多的内部协调会议，而不是更多的外部行动。内部斗争消耗了组织的力量，而更加灵活的竞争者取得了市场。企业在这个过程中出现诸多弊病：战略失误、惰性滋生、决策延迟、执行失败、官僚主义、过度升级、生产力下降以及士气低落等。

成熟经济体中的企业逐渐认识到，正是其发展过程中一系列看似明智的举措将自己引入这一陷阱。前进道路上的每一步都看似合理——在矩阵中增添新的维度以改善协调，在“平衡记分卡”¹中增加绩效指标以加强控制，在某些决策过程中成立委员会以实现联合领导——但这些举措合在一起，给企业的灵活性和执行力带来了一系列复杂且难以处理的障碍。现在这些企业正推出各种简化措施，以努力摆脱这一陷阱。

复杂性陷阱与文化因素并无特殊关系，无论是企业文化还是国家文化。在一项相关的研究中，BCG对美国、法国、德国、英国、意大利和西班牙的300多家企业的1,050名工作人员进行了调查。该调研显示，国家与企业的内部复杂性并没有特殊联系。复杂性陷阱更多与系统化相关：它源于众多零散解决方案的组合效应，每个解决方案根据管理的“最佳实践”单独来看都合乎情理，但合起来却会令组织窒息。

1. balanced scorecard, 诞生于1990年代的一种绩效评价体系，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法，被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理工具之一。

您能否逃脱这一陷阱? 您能否完全避免这一陷阱? 有几种途径可供选择:

- ◇ 首选的办法是防范于未然——坚持一种方法, 适时运用。不要随意让企业进行内部调整以适应那些令人分心的外部需求。这可能是条死胡同, 但也可以是坚持的核心重点。企业需要判断外部信号是对市场变化的反映, 还是只是干扰的噪音。
- ◇ 第二种选择是采用矩阵组织, 在市场和职能范围(或其他范围)之间权衡取舍并平衡激励机制。如上所述, 这可能是一条曲折的道路。从理论上讲, 矩阵应该能让企业在聚焦市场的同时也获取规模效应, 还能利用多个业务领域的专门知识达到杠杆效应。但在现实中, 这是一项挑战。
- ◇ 第三种选择是运用“灵活简洁”原则, 为不同的业务模式之间设定明确的接口与缓冲。这需要企业仔细慎重地设计组织结构与互动方式, 面向市场的外部接口将享有决策权, 而内部的最小核心则负责进行协调, 以此确保对经营业绩的明确问责。

能力四: 建立高效团队, 培育创新型员工

专业化包括为人员配备推动生产力所需的工具, 并培训他们如何有效地使用这些工具。更为根本的是, 专业化还包括培养能够自我指导的个人以及能够自我执行的团队, 赋予其创新能力。创新是员工和团队自发响应客户与技术机遇的结果, 而非来自于要求创新的命令。人员发展包括生产力战略与创新战略两个方面。

A. 提高员工生产力

这一点为何如此重要? 企业的发展道路是其可持续发展的动力之一, 超越了人员雇用时所需的技术能力。我们看到有三个间接好处。首先, 一个致力于发展的企业更有能力留住它所投资的人才。其次, 企业致力于发展的形象对外直接传播或通过口碑传播, 能使其在招聘最优秀的人才时脱颖而出。第三, 它还有助于激励员工个人与团队推动企业的发展。提高员工生产力包括以下三大方面: 吸引并发展顶尖人才; 培养缺乏经验的员工; 与员工建立紧密联系。

- ◇ 在中国, 高等院校的顶尖毕业生享有丰富的就业选择, 即使在做出初次选择之后也仍然能继续享受卖方市场的优势。过去仅发生在西方国家高科技产业的跳槽现象现在也频频出现在中国, 企业甚至会挖走经营者层面的人才。这为众多企业的人员管理带来了巨大挑战。在中国进行人才管理必须在品牌形象与声誉管理方面表现出众。正如消费品公司需要积极地在商店货架上展示其品牌, 企业也必须认真考虑其作为雇主的声誉。
- ◇ 其次, 富有经验和受过广博教育的人才在中国劳动力市场仍将短缺。经验丰富的老一代员工大多缺乏现代技术、外语或管理工具等能力, 年轻一代员工则在管理经验上有所欠缺。因此, 比一家典型的外国公司提供更多的培训课程, 将成为促进生产力提高的一个重要因素。
- ◇ 最后, 中国的就业市场将继续为员工提供众多机会, 从而导致较高的人员流失率。要对不同类型的员工保持有吸引力的价值定位, 企业不但需要提供常规的职业发展路径, 还需要不断提高职责, 并营造一个积极的工作环境。为了提高员工的积极性和生产力, 企业必须在加大在这方面的投入力度。

B. 帮助员工制定创新型解决方案

鉴于对中国经济增长以及向高附加值产业发展的重要性，创新已经成为宏观经济规划的一个常规元素，但尚需更为明确具体。在制订一项宏伟的计划时，把用于创新的财务投资作为其基础和衡量标准，是一个常见的错误。事实上，创新源自人们与问题的碰撞，而不诞生于预算中的某个费用项目。

对在华企业而言，实现创新意味着有能力对问题做出本土化的响应。这意味着企业需要赋予员工个人和团队更大的创新空间，并使员工个人和团队有能力制订新的本土解决方案，以应对更加广泛的问题。

创新型应用工程师与技术销售人员对中国新一轮发展阶段及企业成功的重要性，可以证明这一点。从事设备、系统及物资销售的企业正面临着双重机遇，这反映了一个简单的事实：这些企业直接或间接地出售生产力。它们所销售的原材料、机械和系统有助于提高其客户的生产力。对所有在华企业来说，人均生产力的重要性都日趋增加。在这种情况下，企业日益重视对原材料及资本的投入进行仔细审核，以了解它们如何对自身的流程效率产生影响。

举一个简单的例子，由于劳动力成本使得设备保养更加昂贵，保养周期将变得更为重要。因此，企业需要让维修保养工作能够保证设备正常运行更长时间。例如一家销售用于飞机涂层的油漆的企业，当劳动力成本不断上涨，其产品的长寿所带来的价值也将随之上升。或者，如果您销售的产品是能够延长机器使用寿命达20%的润滑油，在其他因素相同的情况下，您的销售将变得日益轻松。要在新一轮发展阶段中成为差异化的产品或服务，您必须具备差异化的生产力优势。

兑现这一承诺将主要取决于技术销售人员和应用工程师。可以说，这些职位将成为中国持续增长的引擎。这些职位将起到连接作用，帮助企业识别创新机遇并展开行动，同时实施更好的解决方案，从而在不增加成本的情况下实现更高的生产力。

这两类员工所扮演的特定角色带出一个更为普遍的现象。在不同组织、技术或是行业间“接口”开展工作的人员具有独特的优势，他们能够发现难以预料的意外联系，找到结合事物与系统进行创新的新方法。这些接口并非位于公司总部，而是处在企业外围。如果企业的人员战略能够赋予处于组织边缘的员工以创新的权力和责任，员工们就能够提出创新的解决方案。

总结：聚焦今日 保障未来

您是否希望您企业的生产力在未来五年内翻番？随着越来越多的中国企业跻身财富500强行列，您的企业能否成为其中一员？这些问题可能很容易提出并得到答案。而更难以回答的问题是：“我的计划制订是否合理，对这个计划的领导和管理是否明智，从而将我的企业和我们的能力提升至世界一流水平？”

这个计划必不可少，而其核心则是合理安排的专业化过程。围绕这一过程所需的行动，单独来看无足轻重，但如果管理得当，就能集中产生变革的力量。一个专业化的能力培养过程将运营模

式融入到企业的工作方式中(既包括生产方式,也包括决策方式),使你的企业、团队以及员工获得内在力量。通过这一过程,业务战略既保证了企业的目标,同时也保证了实现目标的手段。一个专业化的组织会将权力分散,推动管理层以下的员工提高对市场迅速反应的能力和创新能力,从而让企业在面临更加复杂的未来时能够轻松应对并进行创新。

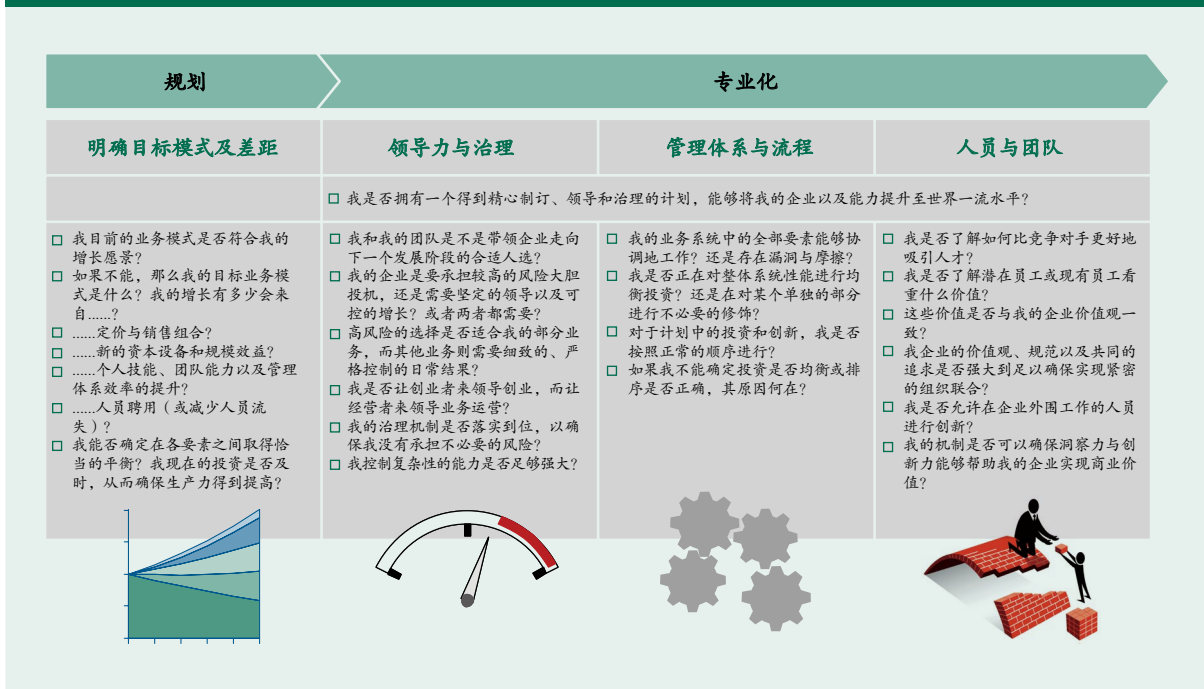
通向专业化与世界一流生产力的道路意味着多年的努力,它由众多项目组成,这些项目单独来看需要高效管理,统筹来看则需要协同管理。启动专业化进程需要退后一步考虑,并自问企业是否为未来选择了正确的道路。在本文中,我们提出了许多问题,下面这张启动清单囊括了其中那些最重要的问题(参阅图6):

当我们在中国帮助不同企业制定并实践这些专业道路的时候,人们常常认为这些努力的结果不过是一份报告或培训手册。这是一种错误的认识。这些工作的成果是能力,是人们对工作的描述,是团队的表现,也是在面对无法完全预测的挑战时企业的表现。

最后还要强调一点:建立企业能力是指创造员工个人与团队的能力,意味着需要提高组织各部分进行决策的自由度。但这并不意味着失去控制。为了创建一个更高灵活度和更高参与度的组织,企业有时会宣称“放权”是其价值观之一,并让管理者对员工和团队进行“授权”。这将促使

图6:一份启动清单

跨越帮助实现世界级卓越绩效的四大维度



产生许多本地措施和决策,但并不能保证它们与企业的共同战略和目标保持一致。实际上,每一项措施都必须与企业的战略目标、目标业务模式以及公认的发展路径紧密相连。如果不能与这一大背景明确联系并据此确立合理性,任何IT项目、运营效能方案、人力资源措施或者业务决策都会失去控制。

改革开放三十年释放了亿万人民的潜力,改变了中国乃至整个世界。这个故事广为人知,但并不结束于此。若要继续,变化必须是情节主线的一部分。希望参与其中的企业需要指导手册来实现培养能力、实现专业化,并应该从现在开始按照这些指导手册采取行动。超过十万亿美元的未来生产力是它们所面临的机遇。

关于作者：

金伟栋是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。

利嘉伟是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。

潘杰明博士是波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。

吴新艺是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。

致谢：

作者谨向为本报告作出巨大贡献的同事表示感谢：耐迪贤、黄凯儿、郑仲凯、何宇扬和Yves Morieux。同时，作者还要感谢Sarah Davis在本报告的撰写过程中所提供的帮助，以及编辑和制作团队的成员：顾璨、梁瑜、詹慧和周帆。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有行业和地区。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，我们融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球42个国家设有74家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com以及www.bcg.com.cn了解更多资讯。

BCG中国企业战略执行力发展中心是波士顿咨询公司帮助中国领先企业成为世界级领军者企业的平台。中心致力于为已经认识到中国下一阶段的竞争优势将不仅仅取决于成本优势和增长战略的企业提供战略支持。中心与客户团队紧密协作，帮助他们规划运营战略并提升发展全面的能力，保持企业的战略及执行力优势。BCG中国企业战略执行力发展中心汲取了BCG全球最佳实践、专业知识以及超过25年在华的项目经验。中心与中国当代及下一代企业领导者密切合作，为他们量身定制战略方案，并重点关注中国企业亟需解决的几大战略议题：企业治理；兼并与收购；专业化；以及转型。

© 波士顿咨询公司2011年版权所有
05/11

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP