

# 发展中市场的企业 如何优化组织运营 以推动下一轮增长

●文 / 陆建熙 石教立 Dunigan O' Keeffe ( 贝恩公司 )

面对跨国企业与本地初创企业的双重竞争，发展中市场的领先企业想要创造新一轮增长尤其困难。贝恩公司研究表明，建立一套综合的组织解决方案，全面调整经营模式，将结构调整、工作方式、公司治理和人才进行整合，方能乘势而为，创造增长。

对于身处发展中市场的那些雄心勃勃的企业家和企业而言，创造新一轮的增长似乎比他们记忆中的任何时刻都要来得困难。发展组织以确保它们能像在创业初期一样有效地运转，并与战略变动保持同步，这可能是这些企业能够开展的最佳投资。

除了建立一定的规模，实现增长对于发展中市场的企业而言也涉及所有复杂、充满风险的举措，包括收购、海外扩张、进入新业务、分层管理、吸收新的投资者、投资开发变革性技术等。

宏观环境也带来了挑战。中国目前的经济增速达到了三十年来的最低点。印度、印尼等改革和增长前景激起的动力大小也起伏不定。

客户行为亦发生了变化，特别是近年来对线上购物展现出的狂热爱好。贝恩公司的

分析显示，尽管中国整体的零售销售增速放缓，但线上销售额仍以每年 25% 的速率实现增长。由于体验到更为广泛的优质产品和服务，消费者的期望也有所上升。

与此同时，组织相关的挑战也浮出水面，特别是在创始人或小团体开始计划或管理增长的情况下。讨论得最多的挑战是高素质人才的稀缺。万宝盛 2015 年度人才短缺调查的结果显示，亚太区有 48% 的雇主难以找到合适的人才，这比全球水平高出 10 个百分点。

还有一些不太明显但同样紧迫的问题亟待发展中市场的企业解决，包括决策、治理和工作方式。这些问题都会从不同角度制约企业的发展。这些企业的决策往往仍然高度集中。某些职能，特别是企业支持职能部门，仍然缺乏某些能力或者能力尚不成熟。创始人在管理日常运营的能力或者意愿达到极限



的情况下，需要推动管理团队实现专业化转型并面临保持原有独特文化的挑战，而同时还需确保组织继续增长。此外，吸收新的投资者，意味着需要展开更为严谨和透明的治理，但同时也会因为新的治理结构以及需要更多相关方的审批而拖缓决策进程。

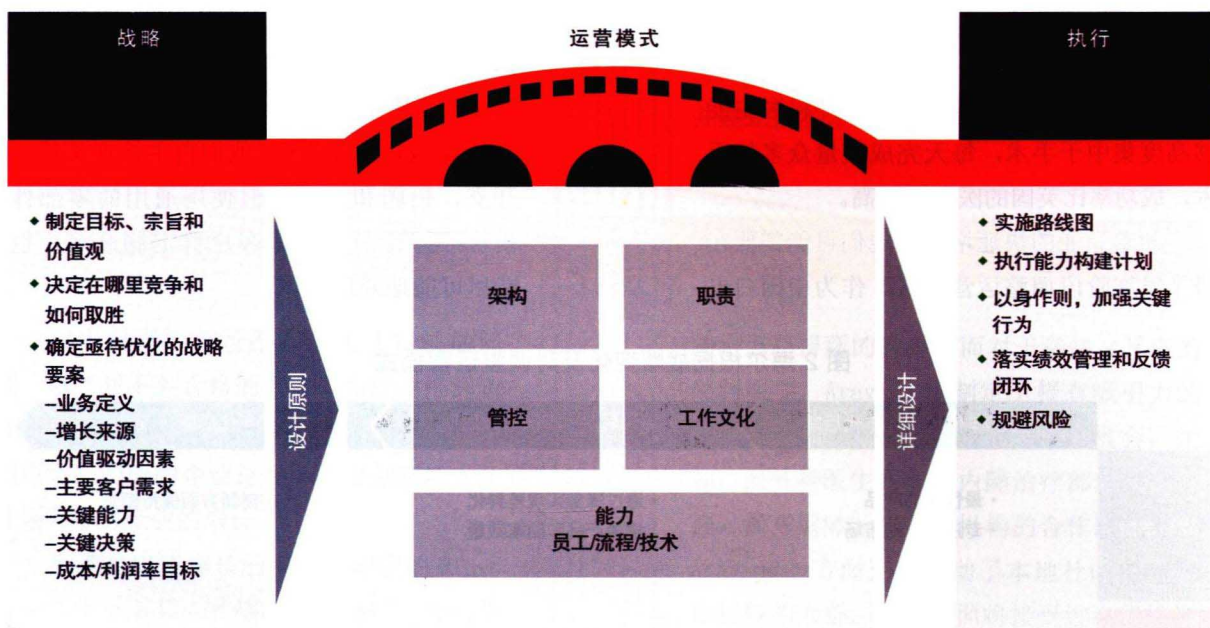
跨国公司的经验有一定的借鉴意义，但由于出发点、文化、股东皆有所不同，因此这类经验存在局限性。贝恩的调查还显示，仅有 20% 的高管认为他们目前的运营模式有

助于自身跑赢竞争对手。

能够有效应对这些挑战的发展中市场的领先企业均会建立一套综合的组织解决方案，所涵括的内容远远超过一套新的关键绩效指标或者包含新职位描述的新结构。他们会根据战略调整运营模式的所有要素。

运营模式在战略以及执行战略所需的详细的组织设计之间搭建了一座桥梁。它是指导如何利用资源以完成重要工作的蓝图（见图 1）。

图 1 运营模式是连接战略和执行的桥梁



资料来源：贝恩公司。

虽然没有一个最佳的组织企业的方法，但来自发展中的市场的那些领先企业所设计的运营模式不仅符合他们的战略，同时还能支持企业适应业务的迅速变化。

我们发现其中存在一些共同的原则：设

计契合企业价值创造方式的组织架构和运营模式；专业化的同时避免官僚主义；明确将人才计划与战略进行挂钩；发展并实现最关键的能力。

## 设计契合企业价值创造方式的组织架构和运营模式

运营模式应该与企业战略紧密契合，正如一件量身定制的西装，会按照顾客的具体身形进行剪裁和缝制，贴合顾客的动作和活

动，并提供舒适的穿着体验。在每个组织架构中，职能部门、地区业务单元或业务条线之间会自然形成各种界限，人们必须学会如何跨过这些界限进行协作。最重要的是，如何以自然反映组织创造价值的方式来界定这

些界限。

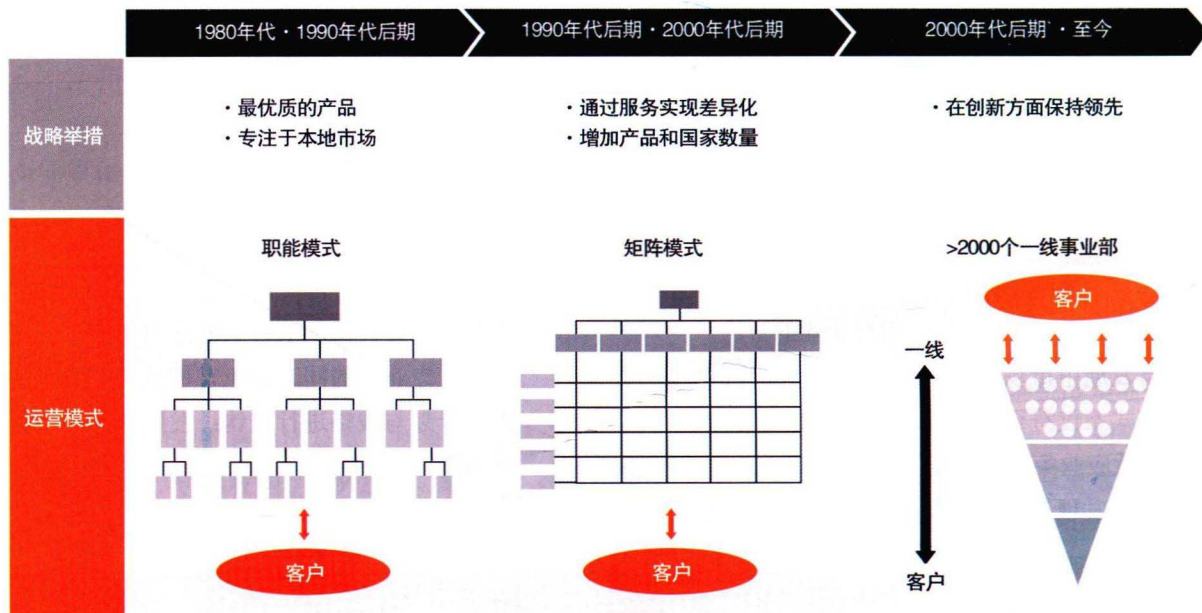
印度 Aravind 眼科医院是一家连锁医院，创始人 Aravind 的目标是要消除印度各种可以通过手术避免的失明。在 1976 年成立时，只是一家有着 11 张床位的医院，但现在已经在 7 个城市拥有超过 4000 个床位。Aravind 在很早就认识到，价值来自于高效的医院手术室。为了提高手术室的效率，Aravind 采用了中心辐射型模式，利用在本地村庄的护士并对她们进行精心培训，那些护士被称为“Sister”，她们对患者进行初步筛选。一旦患者到达了医院，手术室就已经做好了准备，医生也省下了一切不必要的时间，可以最大程度地提高效率。医院的护士会照料患者转移、准备和行政工作，使得外科医生能够高度集中于手术，每天完成数量众多的手术，成功率比英国的医院还要高。

随着企业的快速增长，他们可能需要在每个发展阶段调整运营模式。作为中国白电

巨头，海尔在过去二十年间保持了 24% 的年均营收增长率，而这一切得益于海尔不断优化自身的组织架构，与每个发展战略重点相匹配。在 1980 和 1990 年代，当时海尔的重心是实现和维持最高品质的产品，所以职能型的组织架构帮助海尔实现了卓越的产品标准。而到了 1990 年代后期和 2000 年代，海尔采用了矩阵型组织结构，从而更轻松地扩张进入众多产品线和国家。

自从 2000 年代后期开始，海尔遭遇了复杂性蔓延的问题，同时也希望将决策权下放给上千个一线部门，赋予他们充分的权利，直接了解和服务客户需求，并与供应商亲密合作，从而在创新方面超越竞争对手（见图 2）。每个多功能团队由 10—20 人组成，自负盈亏。他们自主管理预算、开支、招聘和解雇，但使用通用的零部件模块，即便是为目标客户群定制产品，也能尽可能地降低成本。

图 2 海尔根据战略变化及时调整运营模式



资料来源：贝恩公司。

## 专业化的同时避免官僚主义

我们经常会听到发展中国市场的业界领

袖担心：“我很依赖一个或两个人，我想要



招更多像他们这样的人才。”如果初期的组织转型没有收到预想的效果，他们可能会感到很沮丧：“我把采购权要了回来，因为向CFO报告感觉没什么用。”

我们理解这种挫折感，但这样做只是暂时缓解了问题，不是长期的解决方案。随着企业的发展和多样化，必须推进企业的专业化，而首先需要从外部招募专业人才，不仅要和企业文化相契合，还要为企业带来自身的优势和观点，从而能在决策过程中承担更多责任。

永辉超市是中国最大的以生鲜为特色的超市之一，认为十分有必要从外部引进人才。在2010年下半年成功上市后，永辉从世界一流的企业招募了多名高管，并向竞争对手挖

角了中层管理人员。高管制定了一个以数据为导向的决策方法，并下放决策权。比如说，地区主管开始负责各个地区的订货、定价、促销和盈亏，寻找和培养下一代领导人。这样的做法帮助永辉更快地扩大了规模。

专业化不仅是指从外部引进管理人才，还包括改变治理结构。而在一个家族企业中，一般是指建立家族委员会，与董事会的商业议程区别开来。印度食品公司 Marico 的创始人 Harsh Mariwala，特意将企业交给一位专业 CEO 管理，明确表示家族成员不会自动继承企业。

专业化也需要创造流程来取代临时措施，建立定期会议机制，设定价值和原则标准，并建立技术体系。

## 明确将人才计划与战略进行挂钩

很多发展中市场都存在人才短缺的问题。以“找不到合格的人才”为理由推卸责任不是解决问题的办法。即便在人才最短缺的市场，聪明的企业总能够想出创新的人才计划来推进企业的增长。

为满足快速增长的需要，印度的 Wipro 公司不得不对其人才战略进行创新。公司与印度一流大学合作开展了 Mission 10X 计划。该计划通过对印度工程专业的教师进行培训来提高印度教育质量与人才的技能储备情况，从而最终提升学生的就业能力。现在 Wipro 平均每年招聘超过 25000 名新员工，并在几周的时间内将他们安排到各个项目上。而在 90 年代，Wipro 每年仅招聘几千人甚至更少。

Aravind 医院制定的人才战略不仅吸引了不同的雇员群体，还解决了潜在客户的一个主要顾虑。印度农村的白内障患者并不知道他们失明的原因是什么。Aravind 医院便建立了门店式的中心，并聘用了“sister”在其中工作。“sister”能够获得当地人的信任，而且她们也希望通过 Aravind 两年

的培训获得新的技能。而对于稀缺又昂贵的外科医生，Aravind 也制定了极有吸引力的定位，为他们提供了持续学习的机会。比如，派外科医生到非白内障治疗部门进行轮岗，参与国际一流学术机构的合作研究等。Aravind 一方面充分调动了本地社区中利用率较低的人群，另一方面将接受过高级培训的专业人员派遣到能够发挥他们最大能力的地方。

即便在劳动力紧缺的市场，有选择性的招聘仍然是物有所值的。发展中市场的领先企业一般会明确界定战略所需的技能和能力，确定如何通过内部开发或外部招聘获得这些技能，并为员工提供有吸引力的价值定位。

泰国最大的产业集团，皇象水泥集团（SCG）两项主要的战略优先级是：向东南亚其他国家进行扩张以及开发创新产品和服务。而 SCG 的人才管理实践正是为了服务这些目标。例如，SCG 大幅提高了海外招聘比例。目前有 30% 的员工居住在海外。根据该公司向日本经济新闻提供的一份声明，公司计划

在五年内将这一比例提升至 47%。为了鼓励创新，SCG 为各个级别的员工提供了创新相关的技能培训，并对员工学习这些技能的热

情、这些技能在他们工作中的应用以及他们的风险承担意愿进行了评估。

## 发展并实现最关键的能力

成功的企业往往会有几项出类拔萃的能力，而在其他能力上表现得“恰如其分”。在高管层制定好战略并就他们需要有效执行的能力达成一致后，这些企业便会利用正确的人员、流程和技术来实现上述能力。

印尼的中亚银行 (BCA) 在以客户为中心的基础上发展自己的竞争力，为提升服务的便捷性而大规模投资能力建设。比如，为简化贷款流程，BCA 制定了严格的中央风险管理指导，为已有客户关系的申请者建立了高级系统，并制定了快速的审批流程。更快的审批速度一方面提高了客户满意度，另一方面也释放了分行员工的部分时间，以便他们将些时间用于更有价值的客户互动上。结

果，BCA 的贷款违约率降至 1% 以下，并获得了全印尼最高的客户忠诚度得分。

发展中市场的领先企业面临的竞争日益激烈。竞争对手既有经验丰富、善于利用自身规模的跨国企业，也有本地灵活的初创企业。面对这样的竞争，一些企业可能会试图采用局部的临时措施来解决组织上的问题。但这种策略往往会减慢组织的发展速度，抑制组织的成长。对发展中市场的企业而言，在震荡行情中生存下去更有效的方法是全面调整经营模式，将结构调整、工作方式、公司治理和人才进行整合。只有这样才能趁势而为，实现新一轮的增长。科技

### 【关于作者】

陆建熙：贝恩公司全球合伙人、亚太区组织业务主席、大中华区消费品及零售业务资深领导，常驻香港。

石教立：贝恩公司全球合伙人、大中华区组织业务主席、工业品及服务业务资深领导，常驻北京。

Dunigan O' Keefe：贝恩公司亚太区战略业务主席，常驻孟买。