

走出民营企业经营困惑 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_B5_B0_E5_87_BA_E6_B0_91_E8_c123_289394.htm 民营企业在我国的社会经济生活中扮演越来越重要的角色，像广东、浙江等地区民营企业对国民经济的贡献以高达70%以上。从这个角度讲，民营企业的成长关乎我们国运的兴衰。党的十六大以来，对非公有制经济的成长从政策上提供了一个更宽松的投资环境。同时民营企业自身利润最大化的追求和民营企业家的抱负也赋予了民营企业成长的动力。但在这么一片大好的形势下，中国民营企业的发展却多有令人扼腕叹息之处，主要表现在：1、增长特别迅速。在中国特定的历史环境下，民营企业可以在创业头几年达到三位数以上的增长速度。2、成熟期较短。当企业进入成熟期后，在民营企业还没有时间总结过去时，已经开始衰退。3、衰退非常迅速。中国民营企业衰退较快，很多几乎一夜之间倒闭，企业好像是泡沫，一吹就破。比较典型的事例有：沈阳飞龙，巨人集团，三株集团等。

民营企业的困惑及原因 大家都在反省两个问题：一是他们为什么会这样，二是如何才能避免同样的错误。中国民营企业该如何解决自己的成长困惑？在谈问题的解决之道之前，我们首先来看一下前面已经提到的中国民营企业的两个基本现实：一是有解决自己困惑的欲望和动力，二是基本上没有国内成功的经验可供借鉴。鉴于此，我们从分析是什么带给民营企业成长困惑来探索其解决之道，也就是说主要从逻辑推导，辅加实证说明来探讨民营企业困惑解决之道。给民营企业带来成长困惑的原因很重要的一点在于目标和能力的不足。

匹配。主要体现在三种类型：一是不从现实出发考虑问题，目空一切，二是心有余而力不足，三是有劲没处使。民营企业困惑的解决之道从这个角度讲，解决民营企业成长困惑之道就是找到一个民营企业能力和目标基本匹配的一对点所组成的系统。这样产生如下两个问题：1、民营企业首先要审视自己的能力和资源，以及所处的行业情况，找到一个与之匹配的目标点。在这里笔者认为与每个民营企业匹配的目标点也许有多个，但民营企业选择的点最好是一个。因为民营企业大多资源有限，需要集中优势兵力，重点突破。2、民营企业需要把精力的重点放在围绕这个目标点，系统的思考如何构建和发育企业的能力来满足这个目标点的需求。在1点时，企业围绕目标2点来重新构建自己的能力体系，经过一段时间实践，企业能力上升到2点，此时进入巩固阶段，并再思考围绕点3的能力体系建设，如此良性循环，使企业得以健康成长。从能力与目标匹配图中，我们看到解决民营企业的成长困惑就是需要在恰当的时机，围绕一个恰当的目标去系统构建恰当的企业能力体系。这就是说解决民营企业的成长困惑需要思考如何在战略转折点重新定位这个问题。

一、恰当的时机的选择 首先是一个恰当时机的选择，这就是本文所提到的战略转折点。正如安迪·格鲁夫所讲，有些战略转折点是很清晰的，有些战略转折点得等事情过去若干年以后，你才恍然大悟。在这个问题上，探究中国民营企业的战略转折点需从能力体系和目标体系的互动来思考。它涉及两个方面的问题，一方面是能力体系变化带来的战略转折点，二是由环境引起的目标体系的变化带来的战略转折点。

二、恰当的目标选择 其次是恰当的目标选择。企业命运犹如“8”

字的书写，“8”字中间的关键点把握的好与坏可以让企业由弱到强，也可以让企业由盛至衰。这个关键点的战略调控要素就是企业的目标体系。它能扭转乾坤，化腐朽为神奇。而目前给中国企业开的药方基本都是以“世界制造工厂”和“行业竞争优势”的思维在思考。其中一个基本假设就是我们技不如人，其实，从下面的事例我们可以看出跳出技术这个框架去思考中国企业未来的发展模式，我们除了可以“世界工厂”的优势去角逐世界经济外，在其它很多方面，我们也大有可为之处。微软和英特尔找到建立标准这个关键点从而让全球IT为它们打工。沃尔玛通过连锁独步全球，戴尔通过连锁控制异军突起，还有7-11连锁让它给日本普遍不景气的商业带来了活力。通用，通过数一数二战略造就了新通用。IBM，关心内外顾客让它赢得了全球的尊重。宝洁：用品牌打天下。辉瑞：靠技术创新成为医药界的黑马。中国的格兰士就是靠成本优势在微波炉行业打出了一片天下。……基于我们对国内外众多企业的研究，我们给出中国民营企业重新定位的八种模式：1、基于建立标准的企业重新定位，2、基于连锁控制的重新定位，3、基于品牌的重新定位，4、基于顾客关系的重新定位，5、基于产品的重新定位，6、基于超控市场份额的重新定位，7、基于成本领先的重新定位，8、基于技术领先的重新定位。

三、能力体系的构建 第三是构建一个恰当的能力体系。民营企业在构建自己的能力体系主要要考虑三个方面的因素。第一是理性和效率体系的建立，这是基础。第二是为企业里的精英阶层和大众阶层找到价值依托。第三是用阶段性的企业文化变革去贯穿民营企业能力建设的始终。基于以上的模型，我们可以用联想的三大法宝“

建班子，定战略，带队伍”来做一下说明，建班子可以说是初期能力的形成，定战略是确立自己的目标体系，而带队伍可以说是联想新能力的发育。小结 需要指出的是：围绕目标体系能力的构建和培育比目标体系的选择更为重要。笔者认为企业应该采取聚焦策略来全面培育自己的能力体系，也就是围绕的核心目标体系应该只有一个，而不是多个，所以目标体系要符合以下两个标准：100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com