

组织与增长

作者：Jean Berg

Estin & Co 高级副总裁

如果没有增长，企业将不能长期创造价值。增长比以往任何时候都更取决于速度。今天，它已成为企业战略的关键要素。有一项对成功公司的长期分析报告显示，这些公司不仅有正确的发展方向，更重要的是，他们往往先于对手采取行动。分析还显示，企业的成功得益于它们的组织架构。那么组织架构如何成为增长的驱动力呢？

限制增长的组织架构

组织通常会限制企业增长。它会降低战略的执行效率，并阻碍企业达到实现强劲增长所需的市场地位。每个旨在实现突破性增长的公司都承认这点。

其原因以被大家所知：

- *组织较少关注企业的优先项目。* 组织往往专注于企业最大的业务领域。它更着眼于短期和已经成熟的业务。增长型业务和成熟型业务有不同的制约条件和优先级。增长型业务需要更强的响应力和灵活性，即使这些响应可能并不会得到充分的发展。
- *成熟型业务在企业利润和管理层激励机制中所占的比重。* 与只关注增长型业务所导致的较低的短期盈利能力相比，组织同时专注于两种类型项目将更有利于提高企业的短期盈利能力和最大的增长潜力。一般来说，当涉及到企业管理层和激励制度时，成熟型业务和增长型业务之间并没有重大区别。对于成熟型业务而言，重点是优化利润和投资资本回报率来维持企业的领先地位和竞争力；对于增长型的业务而言，则需要增加投资以取得领导地位。
- *组织习惯：* 习惯在成熟环境中工作的组织和员工很难适应在增长型环境中工作。当一个组织习惯于从优化流程和增加附加值的角度思考问题时，它将很难开发出高增长的业务模型，因为这需要完全不同的思

维方式，以及高度的灵活性。

组织的响应比较不明显。这意味着关注点和习惯的重大转变以及对既定制度的重新评估。他们不可能因为效率低下而被边缘化。他们不得不接受一些运营错误或者临时的低效率。有时，组织必须被“杀死”才能为增长创造空间。

1. 将增长型项目定位在董事长或 CEO 级别

不管是临时性的还是长期的增长型项目，都需要被置于公司的最高级别。这样才能使之变成企业的主要问题，并成为特定的管理和关注对象。

举例来说，Novartis 通过设立一个能够直接向董事长报告的临时性组织，加快企业在马来西亚、哥伦比亚和撒哈拉以南非洲国家等“小型新兴国家”市场的发展速度。在 2008 年和 2010 年之间，该组织主导在这些地区制定统筹规划，将投资重点放在增长所需的产品和方式上，并围绕这些目标构建公司职能。

同样，那些仅占公司营收一小部分，却能为其带来高增长潜力的新兴业务也必须被置于董事长或 CEO 的级别。全球领先的针对个人客户的锁具企业 Assa Abloy，建立了名为“全球技术”的高增长业务部门，以专注于商务市场，并直接向 CEO 汇报。

2. 加强组织的专业化

对于很多西方企业而言，管理者倾向于发挥组织间的协同效应以降低成本、实现规模效应和确保全球的一致性，即使对某些职能部门而言这种协同效应并不存在。这对于研发、市场营销、当地结构和后台服务部门等企业活动而言的确如此。在这种情况下，增长型业务被整合到组织的核心业务中。然而，这并不是正确的做法。对于高增长潜力的项目来说，应该让团队更多地专注于这些项目，在短期内放弃理论上的协同效应，以换取更多的相关性，更积极的响应和更快的执行速度。

比如，Gap 通过建立一个 CEO 级别、涵盖旗下所有品牌(Gap、Banana Republic、Old Navy、Piperlime and Athlet) 的实体，以快速发展电商业务。新的组织在每一个价值增值的过程中都违反了品牌自治这项神圣不可侵犯的原则。在电商领域，企业有必要聘请高素质员工、组建高效率组织以及加强在合适工具上的投入。这证明了想法的改变，如今，Gap 不仅有超过 15% 的销售额来自电商渠道，更在长时间的停滞后经历了新一轮强劲的全球性增长。

同样，1993 年 Castorama 的母公司 Kingfisher，决定推出专注于 DIY 和翻新业务低端品牌 Brico-Depot。为了给这一新的概念以更多发展机会和空间，团队被分成了两块以专门负责各自的业务。15 年以来，两个团队间在包括采购等方面的协同效应都很弱。这样的独立性使得 Brico-Depot 实现了强劲的增长，Castorama 也借此成功转型，在简易 DIY 细分市场建立的自己的位置（图 1）。

3. 改变组织的关注点

当为了确保企业的规模效应，不能分割组织以增加其专业性时，就需要组织更多地专注于增长型项目。

团队的大部分预算和时间必须用于增长型项目。这种方式必须获得公司高层的战略批准并得到清晰的指示。增长项目必须在产品开发与服务支持方面享有优先级，而高增长地区的本土团队也必须参与到决策过程之中，以确保整个决策与本土市场的需求相一致。

几年前，Cisco 在转变其投资重点时同样采用了这种方式。过去，主要专注于产品、服务和访问方式方面的开发，在市场细分、体验优化以及产品和服务的复杂性等方面过度投资。而那些有希望在未来带来高增长的项目却得不到足够的资源和重视，只能依赖于富余的资源以及团队自发的加班时间。如今，那些重点在于优化、保证利润、过度细分和捍卫公司现有地位的项目已经不再是公司关注的重点。对于 Cisco 而言，组织主要专注于增长：增长型项目必须占其开发项目的 60%。

4. 团队迁移和全球化分布

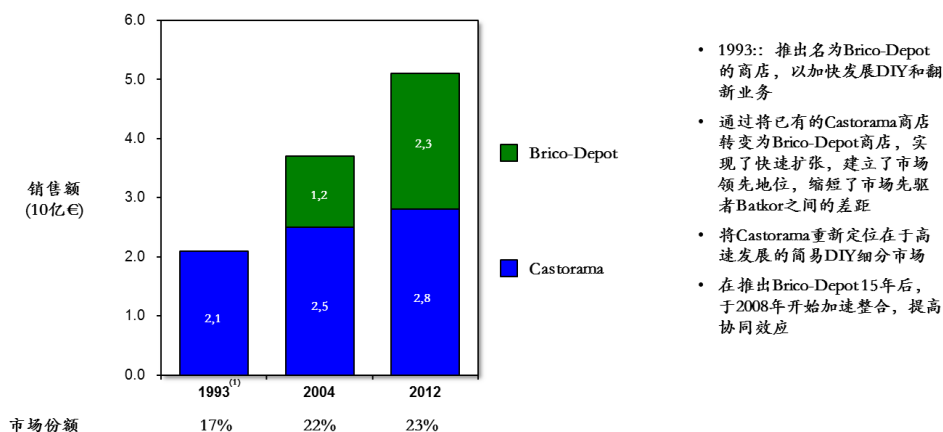
在很多行业中，新兴市场是增长的主力军，这意味着企业的业务模式必须与这些地区相适应。在新兴市场照搬发达国家的业务模式不能达到足够快速的增长，因此必须在这些国家和地区建立本土化的团队。这对于市场营销、研发以及后台支持部门（财务、信息技术、人力资源等）等企业活动都是如此。新兴国家的市场规模应会很快随着国家生产力水平的提高而扩大。对于全球性产品来说，如果建立庞大的本土团队成本过高，那就必须在其总部显著提高来自高增长市场的员工比例。

例如，在位于成熟市场的联合利华研发中心里，接近 50% 的员工来自新兴国家（中国、印度、巴西、俄罗斯等）。这使得在团队间分享经验、诀窍和建立一

个全球化的组织成为可能。每个团队都是全球系统的有机组成，而不是仅仅负责自己的工作领域。

- 图1 -

法国Kingfisher通过Brico-Depot的快速增长实现了Castorama的重新定位



- 1993: 推出名为Brico-Depot的商店，以加快发展DIY和翻新业务
- 通过将已有的Castorama商店转变为Brico-Depot商店，实现了快速扩张，建立了市场领先地位，缩短了市场先驱者Batkor之间的差距
- 将Castorama重新定位在于高速发展的简易DIY细分市场
- 在推出Brico-Depot 15年后，于2008年开始加速整合，提高协同效应

注: (1) Castorama创立Brico-Depot之前的销售额
来源: Estin & Co 分析与预测

5. 项目式的管理模式

以正确的增长速度执行增长战略时，也需要就特定的增长型项目采用特定的项目管理模式。现有的组织主要负责企业成熟活动和全球性方法的持续运行。跨部门项目则专注于增长型项目。他们通过同时运用大量相关的跨部门技能来帮助项目更快地发展。这些项目主要包括：

- 特定产品开发(加速开发，以加快产品从一个阶段到另一个阶段的转变)；
- 研究适用于不同增长领域的商业方法，充分利用其它地区的专业技能，不必要有直接性报告；
- 后台部门对此类项目应建立的特殊的制度以确保足够的支持。
-

我们能够得出什么结论？

很多时候，组织总是有意识或无意识地与增长型项目的执行存在分歧。在“组织与战略”这场交战中，组织常常成为赢家。管理层的作用在于针对以上五点建议采取行动，以避免两大困境：组织从成熟型业务中的撤出和高增长业务失去发展机会。如果管理层得以贯彻以上做法，组织就会成为增长的动力。

Estin & Co 是一家国际战略咨询公司，在苏黎世、巴黎、伦敦、纽约和上海均设有办公室。Estin & Co 协助欧洲、北美洲和亚洲各企业的首席执行官和高级管理人员制定和实施企业增长战略以及协助私募基金经理分析和估值投资。