

企业转型的五种基本模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/234/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E8\\_BD\\_AC\\_E5\\_c67\\_234008.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/234/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E8_BD_AC_E5_c67_234008.htm)

近年来，产业升级与转型成为政府部门、经济理论界和企业界的热门话题。佛山市市长陈云贤在上任后的第一份政府工作报告中，提出了“实施‘三三三’产业发展战略”，其中很大篇幅的内容其实就是关于产业升级与转型。企业是产业的组成单元，宏观上的产业升级和转型只有通过微观的、具体的企业的升级和转型才得以实现。本文根据企业战略管理的理论和实践，提出了企业转型的五种基本模式。企业转型（transformation）是指企业的重要方面在本质上和模式上的彻底改变。所谓重要方面，就是事关企业的生死存亡、兴旺衰败的重大事情。所谓本质上的改变，就不仅仅是数量上的变化，而是通过量变导致的质变，或是不经过量变而出现的突变。所谓模式上的改变，就是模样和形式都已彻底改变。例如，企业的资本模式从单一老板改变为多个老板再改变为上市公众持股；企业的组织模式从单一家公司改变为多家公司再改变为集团公司；企业所经营的产业从第一产业改变为第二、第三产业；企业的业务模式从OEM改变为ODM（原始设计制造）再改变为OBM（原始品牌制造）；企业的管理模式从董事长兼CEO改变为董事长和CEO由不同的人担任。这些都属于企业转型的内容。显然，企业转型符合并且应该具备企业战略的三大特征（见作者另文《论企业战略的三大特征》），因此，它属于企业战略的范畴，也就是说，必须在战略管理的框架中把控企业转型的内容、模式和路径。各种书刊文章中经常用

到的“转型战略”或“战略转型”其实就是这个意思（也应该是这一个意思！）。企业战略管理的内容分为三大部分。A、战略的制定，也就是战略的规划；B、战略的实施，也就是战略的贯彻和执行；C、战略控制，也就是对战略的执行效果进行有效性评估和反馈，并相应调整原定战略。企业战略管理可以在五个层面上来做。第一、公司战略

（corporate strategies），也即整个公司的生存战略和发展战略；第二、业务战略（business strategies），也即公司所从事的各个业务模块（或事业部等）的经营战略；第三、职能范围战略（functional strategies），也即各职能部门的具体战略，如产品战略、人力资源战略、营销战略、财务战略等等；第四、战略项目（strategic projects）的战略管理，也即一项具体的、有战略意义的投资、开发项目的战略管理；第五、针对一个业务专题的战略管理，例如，针对上市为目标的战略管理；针对兼并为目标的资本运作战略管理；针对某一（组）竞争对手而做的竞争战略管理。这三大部分和五个层面可以组合成以表1中的具体内容（A01，A02，...C05）

战略管理的内容	战略制定	战略实施	战略控制
公司战略	A01	B01	C01
业务战略	A02	B02	C02
职能战略	A03	B03	C03
战略项目	A04	B04	C04
专题战略	A05	B05	C05

相应地，企业战略转型的内容有三个部分五个层面共十五个方面，如表2：

企业战略转型的内容	转型规划制定	转型方案实施	转型控制
公司战略转型	A01	B01	C01
业务战略转型	A02	B02	C02
职能战略转型	A03	B03	C03
战略项目转型	A04	B04	C04
专题战略转型	A05	B05	C05

据此，我们提出了企业转型的五种基本模式：模式1、公司战略层面的转型。这一转型模式是企业最彻底、最本

质的改变，涉及企业的愿景、使命、核心价值、长期发展目标 and 业务界定等等。这种转型将导致企业脱胎换骨、改头换面。

模式2、业务战略层面的转型。这一转型模式是企业核心业务的改变，涉及企业所从事的行业、产品定位、市场定位、业务总目标等。这种转型将导致企业业务内容和业务模式的彻底改变。例如：佛山市顺联集团有限公司在1994年从铝型材生产销售转型为家私城和其它商贸地产的开发经营。

模式3、职能范围的转型。这一转型模式是企业中一个或几个职能部门的职能模式的改变，本身是企业局部的、部分的转型或是企业整体转型的一种（组）配套措施，是在公司战略和业务战略两个层面确定的基础上来开展的。这种转型不会改变企业的核心基础和核心业务的本质。例如，广东华润涂料有限公司通过与世界知名化工企业威士伯及巴斯夫、拜耳、杜邦战略合作，成功实现了资本、技术、产品和市场的国际化转型战略。华润涂料公司的国际化战略转型，涉及了财务、技术、生产、市场等职能部门的组织和运作模式的转变，但华润涂料有限公司的核心基础和核心业务并没有发生本质的改变。

模式4、战略项目转型。这一转型模式是企业业务战略确定的框架内，改变一（多）项具体的、有战略意义的投资、开发项目。例如，佛山市顺联集团有限公司在2005年从家私城、国际机械城等商贸地产项目开发经营转型到购物中心和商务酒店的项目开发和经营。

模式5、专题战略转型。这一转型模式是指企业通过运作专题战略，使企业在某方面实现转型。例如，联想集团通过收购IBM PC实现国际化转型；顺德白燕粮油实业公司通过品牌输出和技术输出，与连云港面粉厂合作，实现跨省区经营战略转型。

根据实践总结，

企业转型五种模式中，风险依次递减，见表3. 表3、企业战略转型的风险 转型规划制定 转型方案实施 转型控制 公司战略转型 业务战略转型

### 职能战略转型

战略项目转型

专题战略转型

注：

的数量表示风险的相对程度，但不是绝对定量。因此，企业要根据自己的实际情况，特别是风险承受能力来拟订转型的模式。我们发现，在中庸之道盛行的中国，大部分企业选择了第3种转型模式，也就是在职能范围上做改变。这是一种比较稳妥的转型模式，但也是最低效率的模式。职能范围的转型与其它模式的转型相配合，才能实现跨越式的企业转型。

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](http://www.100test.com)