

向上的力量

2023新华三生态伙伴 成长性报告



新华三集团



新华三人才研学中心

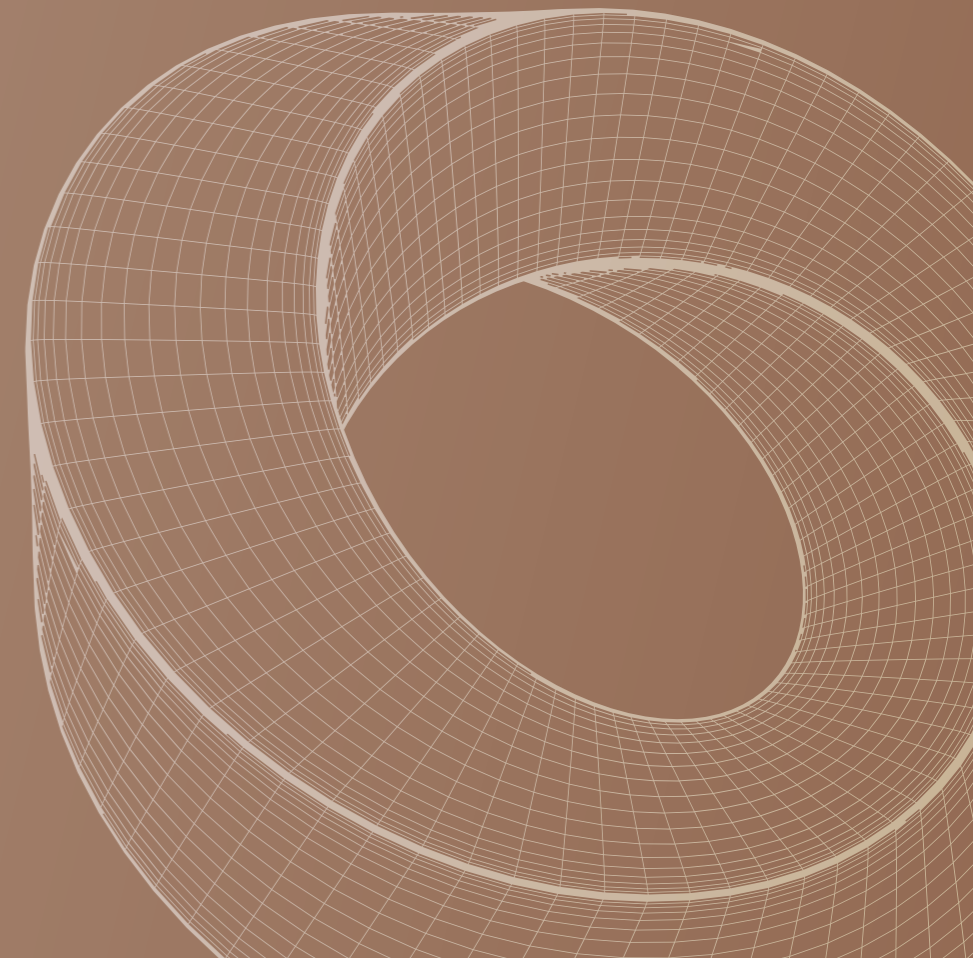
新华三集团

北京总部
北京市朝阳区广顺南大街8号院 利星行中心1号楼
邮编:100102

杭州总部
杭州市滨江区长河路466号
邮编:310052

Copyright © 2023新华三集团 保留一切权利

免责声明:虽然新华三集团试图在本资料中提供准确的信息,但不保证本资料的内容不含有技术性误差或印刷性错误,为此新华三集团对本资料中信息的准确性不承担任何责任。新华三集团保留在没有任何通知或提示的情况下对本资料的内容进行修改的权利。
CN-170X30-20230907-BR-HZ-V1.0



序言

调研指导： 李 涛 徐 洋

研究团队： 包蔚然 付 瑶 许 娟 王巧宁（合作顾问）

专家团队： 王卫平 马红利 张 倩 卜荔园 吴永成 郑晓辉 杨为基
省级办事处渠道经理：范 康 陈 媛 孟 飞 陈晓倩 胡晓娴

案例支持： 王有章 / 上海沐高网络科技有限公司
（排名不分先后）
欧阳广雨 / 济南燎根科技有限公司
孙茂升 / 乌兰察布阅动科技有限公司
张照华 / 山东弘信天诚信息技术有限公司

特别鸣谢： 王有章（上海沐高） 杨炳（福建英玛特） 杨钟辉（江苏盛佳建业）
（排名不分先后）
黄毅斌（福建铭衍材） 李勇江（北京佳友同创）

出品单位： 新华三人才研学中心

数字化浪潮滚滚向前，人工智能时代不期而至，作为数字化转型的领导者，新华三集团一直致力于成为客户业务创新、数字化转型最可信赖的合作伙伴；并且，作为行业头部企业，新华三也肩负着记录和助力中国数字化进程，建设 ICT 产业大生态，推动行业整体发展的使命。

首先，从宏观角度，本次调研选取了中国数字化变革进程中的一类重要参与者——新华三集团遍布全国的售前核心合作伙伴；作为 ICT 产业大生态的重要组成部分，这类以售前和销售业务为主体的中小微企业的发展历程和现状，一定程度反映了我们共同经历的数字化浪潮所带来的影响。我们也想以该类合作伙伴的调研为起点，从一个切片的角度，以小见大，以点带面，去跟踪我国数字化变革的整体进程。

其次，中小微企业作为社会经济运转的“毛细血管”，其发展状态是社会经济发展状态的晴雨表。我们希望通过系统性调研，关注 ICT 行业中小微的发展状况，总结和挖掘他们成长规律和发展的共性问题，提出并验证该类企业发展的理论模型，提炼领先实践，在实地调研和真实数据的基础上，提出新华三人才研学中心的专业洞见和发展建议，为我国中小微企业的发展提供一定借鉴。

当然，我们也希望通过面向合作伙伴的调研，帮助和陪伴正处于增长瓶颈、业务转型和战略摇摆的合作伙伴，关注他们作为一家企业、一个组织的自身成长，用系统诊断和精准赋能，助力合作伙伴获得高质量成长能力。合作伙伴的成长壮大，也将为新华三的整体业绩增长提供助力。

新华三人才研学中心诚挚邀请各位读者展开这份报告，深入阅读，提供宝贵意见建议；同样热切邀请合作伙伴的管理者参与新一年度的生态大调研，为调研贡献数据的同时，也为自己的企业诊断定位。

新华三集团副总裁
运营管理部总裁兼新华三人才研学中心主任

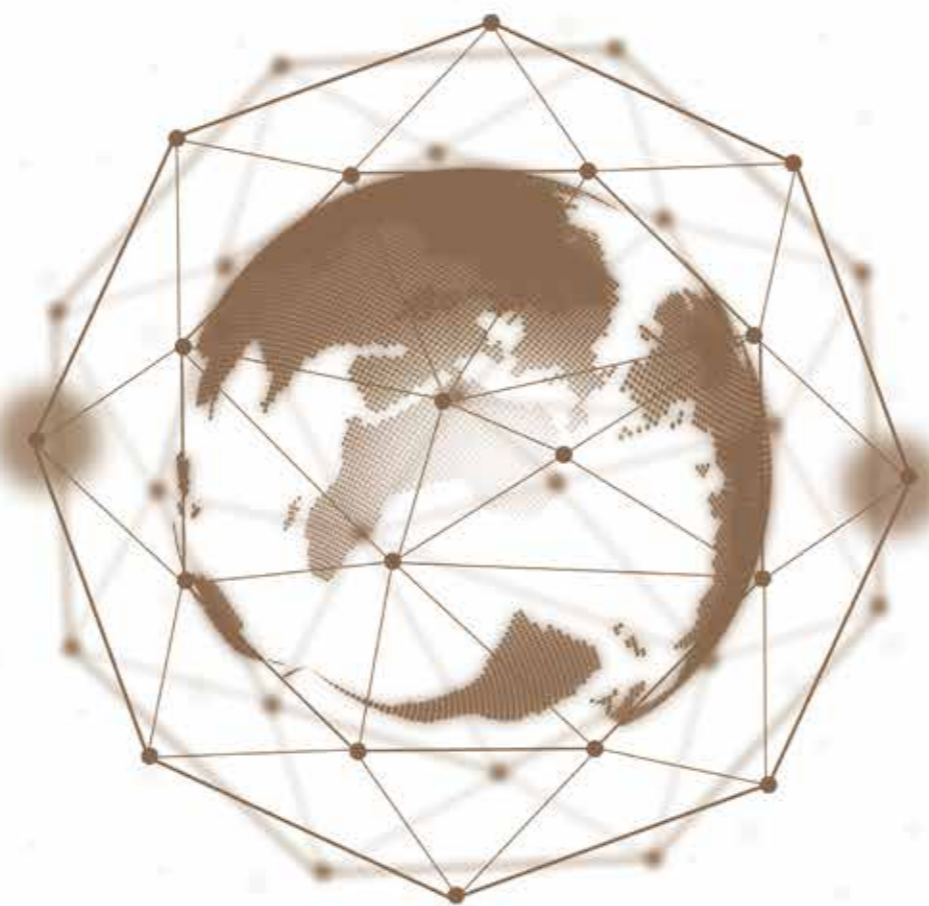
李 涛

院长洞察



新华三生态合作伙伴成长性调研是新华三集团首次面向生态开展的，以合作伙伴公司发展和组织成长为主题的系统性调研，同时，也是国内首次专门针对 ICT 行业中小微企业成长性的调研，并且首创 ICT 行业中小微企业发展的七力模型和成长四阶段理论，意图通过调研样本的扩大和数据的积累，描绘新华三合作伙伴的发展群像，挖掘该类中小微企业成长的共性问题，也能让每个合作伙伴通过调研测评，实现自我诊断。

本次调研选取的指标是较为宏观全面的企业成长性，该指标是一个综合衡量企业成长状态的指标，通过前期的业务访谈，我们将 ICT 行业中小微企业的成长性指标分解为两个大维度，七个大指标，约 30 个小指标的完整模型体系。基于该模型，我们设置了调研框架，进行了问卷测评和面对面访谈，得出以下关键发现：



❖ 舵手“独木可支”

样本企业总体处在依靠创始人和合伙人的能力驱动的阶段，发展所需资金以创始人和合伙人自有资金、民间借贷、银行贷款为主，融资渠道单一。

❖ 大船行稳

做大规模是企业改善 / 提升成长状态的重要有利因素。但超高速增长随着企业规模的增长，难以持续，成长能力建设有助于企业规模的持续较快增长。建议企业在高速增长时，要开始关注能力建设，避免昙花一现，跨越 10-30 人这个阶段非常关键。

❖ 聚焦主航道

企业成长状态的改善 / 提升是一个系统工程，除了规模和能力建设，企业自身的战略聚焦如分销的品牌聚焦、地域聚焦，同时主营优势业务数量的多寡也对成长状态也有一定影响。

❖ 长大，赚钱

面向未来，样本企业在长短期目标上具有很高的一致性，“**扩大公司的业务规模**”、“**提升项目收入在营业收入中的比重**”是样本企业选择最多的两个目标，年度经营目标也较好承接了长期目标的分解。

❖ 解决“人的问题”是着力点

对于面临的挑战，样本企业共识较高的前 5 项是“销售团队的组建和发展培养问题”、“分销的盈利问题、选聘策略和操盘问题”、“公司文化和团队凝聚力建设的挑战”、“新人的快速培养问题”、“资金短缺、发展所需资金融资渠道不畅或融资成本太高的问题”。而在能力建设上，样本企业共识最高的 5 项选择落脚在“公司的规范化管理能力建设”、“老板 / CEO 自身的成长”、“人员管理体系建设”、“销售 / 售前团队操盘大客户解决方案的能力”和“销售团队识别客户真实需求，按照预算开发方案的能力上”。与所面临的挑战的优先顺序略有差异。



任何规模和发展年限都存在“活得好”（成长性 Top20）的企业。而规模大，经验多、视野广、分销品牌聚焦、重视服务和自研（自有行业解决方案）能力的企业，“活得好”的概率更大。

❖ 规模大，从业年限长、业务视野广（全国大区）、品牌聚焦（H3C 单品牌分销）、重视服务体系建设和自研（自有行业解决方案）是 Top20 成长企业的重要战略和业务特征。

❖ 企业经营的第 4-6 年、人员规模为 10-30 人这个阶段可能会面临业务增长放缓和内部管理 / 治理的双重挑战，实现阶段跨越的关键是能够提升领导力、业务力、人资力和经营力的建设，H3C 单品牌分销聚焦、CEO/ 管理者广泛参与新华三的培训赋能，或可在一定程度上助力企业化解挑战。

❖ 面向未来，所有企业都展现了长期目标和短期目标的一致性，在具体方式上略有差异。长期目标上，扩大公司的营业规模、提升项目收入在营业收入中的比重是所有企业共同的选择。但相比其它企业，Top20 企业在提升项目收入比重上期待更多。

❖ 面临的挑战方面，“销售团队的组建和发展培养问题”、“分销的盈利问题，选聘策略和操盘问题”、“新人的快速培养问题”是共识挑战，除此之外，Top20 企业的另外两项挑战都是人才发展问题，包括老中青梯队建设问题和员工的职业发展通道建设和激励的问题；而其它企业的另两项挑战则更多是融资问题和企业文化建设问题。

❖ 年度能力建设重点上，Top20 企业的挑战聚焦在企业的精细化管理和组织能力建设上；而其它企业则在如何做到规范化管理和促进业务发展上尚需探索。在具体的选择上承接了挑战的事项，具有较好的一致性。



以上发现，有赖于众多合作伙伴老板、一线业务管理者和专家顾问的倾情参与，汇聚了他们的智慧和真知灼见，才凝结成这本超五万字、一百多页的调研报告。通过在调研过程中的高频互动，我的团队与一线业务走的更近、聊得更深、绑得更紧，基于对生态伙伴企业成长现状的了解和发展痛点的理解，新华三人才研学中心将以更贴近业务需求的赋能产品，陪伴生态伙伴成长进化。

新华三人才研学中心 认证渠道研修院院长

包蔚然

目 录

001 序言

002 院长洞察

011 背景概括

013 调研目标

014 调研框架

018 数据来源

021 生态现状

026 现状概述

增长放缓，9 成企业处在战略摇摆期和转型探索期，发展以创始人和合伙人的“资源和能力”驱动为主，做大规模、聚焦、能力建设是企业高质量成长的重要撬动因素，“10 人-30 人”这个阶段的突破对企业的持续增长至关重要。分销、客户信息化项目集成和服务业务是大多数企业的业务三件套。分销品牌聚焦、服务业务开展对企业的高质量成长或有促进。

034 成长“七力”现状

样本企业总体优势能力是领导力和人资力，劣势能力是成长力和融资力，这意味着受疫情的影响，企业的增长总体上处在低位；而希望扩大规模所需的资金融资渠道不畅通 / 成本高，仍以创始人和合伙人自有资金、民间借贷和银行借贷为主。

034 成长力

近 5 成的企业过去两年的业务年增长在 10%-25% 之间，另有近 3 成企业的增长低于 10%，也有超过 1/4 的企业增长超过了 25%。

037 盈利力

近 2 成的企业存在分销收入占比高，压货严重，盈利挑战极大的情况；有近 7 成的企业处在分销和项目互相促进的状态，通过分销做规模，通过项目实现高利润率；另有 14% 的企业以做项目为主，不开开展分销业务。

040 领导力

近 3 成企业的管理者“以经验领导”的模式为主，初步开始有了战略和文化领导的探索；3 成多的企业已经开始设置正式的流程和制度进行企业的战略管理和文化建设；另有 3 成多的企业已经建立了完整专业的战略管理和执行流程、制度，企业文化的制度化建设也已融入到了人才的管理之中。

043 融资力

9 成以上企业的发展所需资金以创始人和合伙人自有资金、天使投资，以及银行借贷和民间借贷为主，是样本企业的主要融资渠道。

045 业务力

近 5 成的企业已经搭建了销售、技术、分销的团队或部门，开始了业务流程的标准化建设；另有 3 成多的企业已经建设了较为完善的销售、技术、分销等能力，部分业务在区域市场和部分行业 / 业务上获得了领先优势；业务力上建立了绝对领先优势的企业与未开始进行专业化能力建设的企业分别占比 1 成左右。

048 人资力

近 5 成的企业已经建立了公司统一的激励制度，也能进行前瞻性的人才布局，针对重点岗位和人才也建立了固定的培训项目和预算；另有 4 成的企业已经建立了差异化的激励体系，并已经开始从人才梯队建设的角度进行人才的选用育留管理。仅有不到 2 成的企业未建立体系性的激励和培训。

050 经营力

有近 4 成的企业建立了简单的组织架构和分工，也初步意识到了风险管理的重要性并开始有了初步的举措；近 3 成企业已经建立了完善的组织架构，并开启了财税、商法等能力的专业化建设；另有 2 成的企业已经建立了能够引领业务的组织体系，财税筹划等业务支持能力；只有 1 成的企业尚处在合伙经营阶段，无明确组织架构和机制。

053 目标挑战

053 长期目标

3/4 的企业都将“进一步扩大公司的营业规模（通过区域深耕或外区辐射），实现公司的规模化发展”作为其未来三年最重要的发展目标。

059 年度经营目标

“加速构建针对行业客户的解决方案和能力，打造在所聚焦行业的优势地位，提升公司的增长韧性和综合盈利水平”和“在扩大分销规模的同时，加大拓展直接客户，培养技术团队，提升项目收入在营收中的比重”是最重要的两项年度经营目标。

065 现状挑战

“销售团队的组建和发展培养问题”、“分销的盈利问题、选品策略和操盘问题”、“公司文化和团队凝聚力建设的挑战”、“新人的快速培养问题”、“资金短缺、发展所需资金融资渠道不畅或融资成本太高的问题”是 Top 5 的现状挑战。

071 年度能力建设重点

“公司的规范化管理能力建设”、“老板 / CEO 自身的成长”、“人员管理体系建设”、“销售 / 售前团队操盘大客户解决方案的能力”和“销售团队识别客户真实需求，按照预算开发方案的能力上”是 Top5 能力建设重点。

077 对未来的信心

079 要点回顾

081 领先实践

083 活得好

视野广、品牌聚焦、重视服务体系建设和自研产品的企业，活得好的概率更大，领导力、业务力、人资力和经营力建设是提升企业成长质量的重要着力点；活得好的企业更关注业务结构调优，精细化管理体系和人才梯队建设。

105 活得久

撑过前三年，企业在行业里扎根、获得持续发展的概率大幅提升。规模的持续增长是企业“活得久”的重要基础，提升领导力、业务力和经营力或可助力企业有效应对“成长危机”。

112 长得快

短期“长得快”依赖于机会，长期“长得快”则更依赖于战略和运营。超快速增长的企业在能力上不存在明显短板，融资力强对增长速度或有促进。

121 发展建议

123 行业机会

在宏观政策、高速增长预期、技术日新月异和“数字融入生活”等诸多利好条件下，未来十年将是 ICT 行业发展的黄金阶段。

126 发展建议

长远规划，聚焦锻造解决客户问题的能力，扩大规模，巩固利润，通过成长能力建设驱动企业的高质量可持续成长。

129 参考资料

130 鸣谢

131 附录



背景 概括

BACKGROUND

首创生态伙伴企业“七力”成长模型，基于 115 家以金银牌为主的分销伙伴企业调研数据，提炼和洞察新华三合作伙伴成长的规律。



调研目标

期待通过本次调研，能够洞察分销起家的生态伙伴企业成长的一般规律和高质量成长的撬动因素，发现行业领先实践，对分销伙伴企业、新华三甚至行业的推进提供参考资料。具体来说：

在新华三（H3C）业务中，80% 以上的销售来自于其分布于全国各地的 20000^[1] 多家合作伙伴。在这些合作伙伴中，大多数合作伙伴企业均为中小微企业。

H3C 作为生态链主企业，通过持续研究生态企业的成长规律，提炼领先实践，以精准赋能和帮扶生态伙伴，助其获得持续的高质量成长，不管是对于生态伙伴企业自身的发展，亦或者 H3C 战略目标的实现都至关重要。

新华三人才研学中心是生态伙伴赋能的承担者，期待通过对分布在全国各地的，以分销起家的头部合作伙伴的调研，构建分销伙伴的成长模型，评估分销伙伴成长能力现状和发展挑战，发掘优秀案例，为广大分销伙伴的发展提供“中小企业”成长视角上的参考和借鉴，助力生态伙伴获得更高质量的成长。

1 对于分销伙伴企业而言，期待本次调研和调研成果能够为分销生态伙伴提供企业发展 / 成长的对标体系，基于业务规模、人员规模、从业年限等角度，发现自身在样本企业（全行业）中的位置，识别自己的优势和短板，结合领先实践，找到对应资源进行学习和参考。

2 对于新华三人才研学中心团队而言，期待本次调研能够帮助新华三收集分销生态伙伴的在组织和人才方面的发展现状、挑战和领先实践，为 H3C 对外赋能产品和服务的升级迭代提供数据支持；并通过梳理和探寻分销生态伙伴的成长规律和路径，识别分销生态伙伴快速健康发展的撬动因素，结合渠道战略，前瞻性的引领合作伙伴的发展，助力渠道成功。

3 对于新华三渠道管理和发展部门而言，期待本次调研能够给到其从“组织和人才发展”角度认识分销生态伙伴的视角，建立通过生态赋能服务帮助生态伙伴发展和提升的意识，为渠道管理和赋能团队的决策调优提供数据支持和新选项。

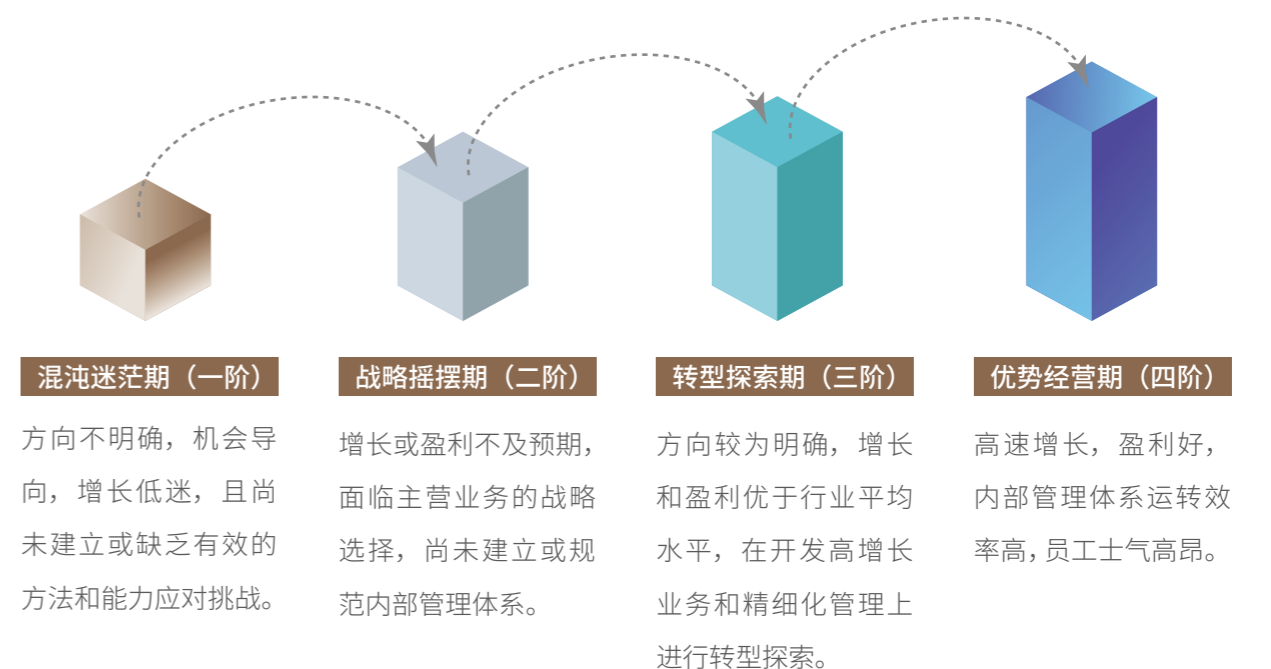
调研框架

本次调研围绕新华三首创的分销伙伴“七力”成长模型展开。在该模型中，企业的成长性从两个方面进行评估，成长绩效和成长能力。成长绩效关注企业在财务上的成长表现，主要从成长力、盈利力两个方面进行描述。**成长能力是企业已打造的支撑企业可持续高质量成长的企业能力，体现企业的成长预期，主要从5个方面进行描述，领导力，融资力，业务力，人资力和经营力。**本次对分销伙伴的现状调研选择了“七力”模型中的其中21个指标（加粗文字部分）进行了定量的数据收集和分析，如右图所示。

本次调研的问卷分为四个部分，第一部分主要关注的分销伙伴企业基本信息，包括从业年限、业务规模、人员规模、主营业务以及与新华三合作的相关信息，共11个题目；第二部分是分销伙伴企业的成长现状评估，从“七力——成长力，盈利力，领导力，融资力，业务力，人资力和经营力”角度进行调研，共21个题目；第三部分是对分销伙伴企业发展目标和挑战的调研，共4个问题；第四部分调研的是分销伙伴企业对新华三战略和业务的了解情况。



结合分销伙伴的定性调研数据输入，针对每个维度设置了四个能力层级，按照能力由低到高的顺序，描述各项能力在不同层次的典型表现或特征。综合表现情况，将企业的成长状态划分为四种情况：



	混沌迷茫期 (一阶)	战略摇摆期 (二阶)	转型探索期 (三阶)	优势经营期 (四阶)
成长力	业务负增长或低增长	业务增长速度与行业平均水平相当	业务增长速度领先于行业平均水平	业务增长速度极高，远高于行业平均水平
盈利力	分销为主且库存周转慢于行业平均水平	分销为主且库存周转快于或与行业平均水平相当，或项目收入占比高	分销收入与项目收入占比相当且库存周转高于行业平均水平，或项目收入为主	项目收入为主，且库存周转速度远高于行业平均水平
领导力	市场在哪里，人就在哪里，不需要也没法做明确的目标规划	每年会根据厂商要求设置目标，借鉴一定的管理框架，带领团队尽力去实现	每年会综合内外部条件进行目标设置和分解，并为目标实现配置资源，能够积极学习提升管理能力和团队凝聚力	愿景和使命驱动，有长期战略和目标，并构建了管理闭环，引领企业的持续成功
融资力	渠道有限，以创始人自有资金、天使投资为主	渠道简单，银行贷款，民间借贷，小型风险投资为主	商业保理、大型风险投资、其它非银行金融机构等	多渠道融资，如大型风险投资、信托投资公司、资本运作等
业务力	老板/合伙人为主的销售团队或技术交付团队，一身多职	搭建销售、售前/售后服务、技术、分销等团队，在老板/合伙人的指导下开展工作	搭建销售、售前/售后服务、技术、分销等团队或部门，建立了标准化标准的业务操作流程和规范，在细分市场具备了一定的影响力	建立了独立预算销售、售前/售后服务、技术、分销操盘部门和行业领先的专业能力和人才梯队，引领细分市场的数字化转型

	混沌迷茫期 (一阶)	战略摇摆期 (二阶)	转型探索期 (三阶)	优势经营期 (四阶)
人力资力	人员按需随招，激励以口头承诺为主	每年会做人员招聘计划，进行人员的前置性招聘和培养，针对部分重要岗位的员工设置了激励规则	根据公司目标和市场，有前瞻性人员招聘规划和人才培养规划，建设了统一的绩效导向的薪酬绩效激励制度	有中长期的人力资源战略规划和老中青结合的人才梯队培养体系，构建了差异化的激励体系，实现了对不同类型员工的有效激励
经营力	尚未建立正式的组织架构，兼职或有兼职会计打理财税事务，尚未建立商务法务能力	建立了简单的组织架构，有专职财会人员，建立基本的客户筛选条件	建立了完整的前中后组织架构，设立了财务团队/部门，能够定期出具财务分析报告，聘用了兼职律师支持业务的合规风险管理	建立了完善的组织架构和公司治理结构，设置了独立预算的财务部、法务部，指导和引领业务的高质量发展

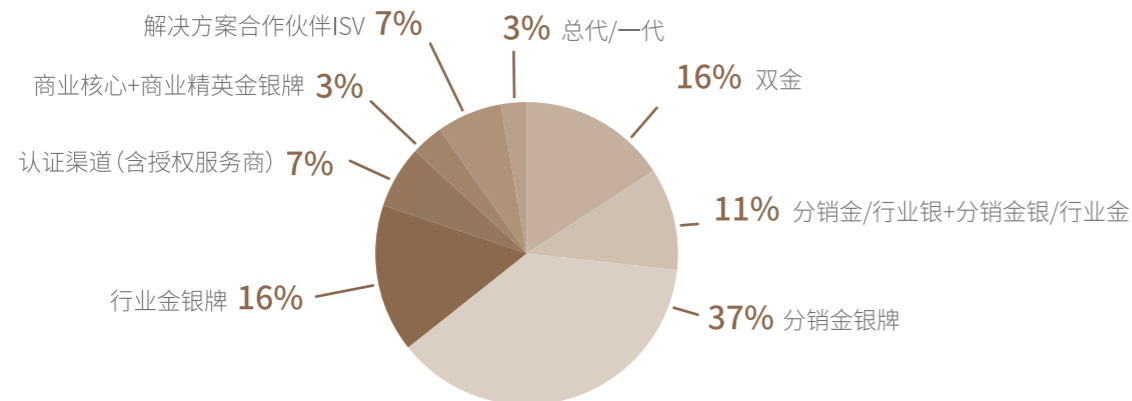
本次调研通过被调研者根据自己企业的情况，在各项能力维度上的状态选择，构建企业的画像数据，通过对画像数据的统计和多维度分析，形成分销伙伴成长现状和规律的洞察。

数据来源

本次调研问卷通过定向邀请和自愿填写对新华三分销伙伴企业老板进行了发放，并于 2022 年 12 月 28 日回收到 147 份。经过对回收问卷数据的有效性和完整性核对，去除答题时间过短的，填写不完整的，以及部分重复填写的数据后，得到有效数据 115 份。本白皮书中后续所有的图表，数据和结论均来源于这 115 家企业的数据。

115 家样本企业的组成如下。80% 的样本企业是双金、分销金银牌、分销金 / 行业银、分销银 / 行业金或行业金银牌。78% 的企业的业务分布在地市区域或省会，其中近 58% 的企业同时在省会和地市开展业务，另有 20% 的企业仅在地市区域开展业务，仅在省会开展业务或已经在全国大区开展业务的企业数量占比各为 11%。

样本企业的新华三资质荣誉分布

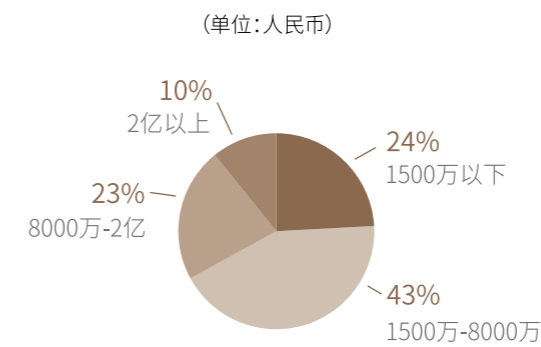


样本企业业务覆盖区域

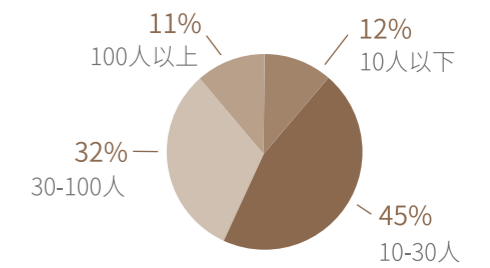
省会为主 **11%** 地市区域 **20%** 省会 + 地市区域 **58%** 全国大区 **11%**

从业务规模上来看，24% 的样本企业营收在 1500 万以下，收入在 1500 万 -8000 万的企业占比约为 43%，收入在 8000 万 -2 亿的企业占比为 23%，另有 1 成左右的企业年收入在 2 亿以上。从业务规模上来看，近 8 成企业员工在 10-100 之间，企业全职员工在 10-30 人的企业占比 45%，30-100 人的占比为 32%。

样本企业 2021 年营收分布

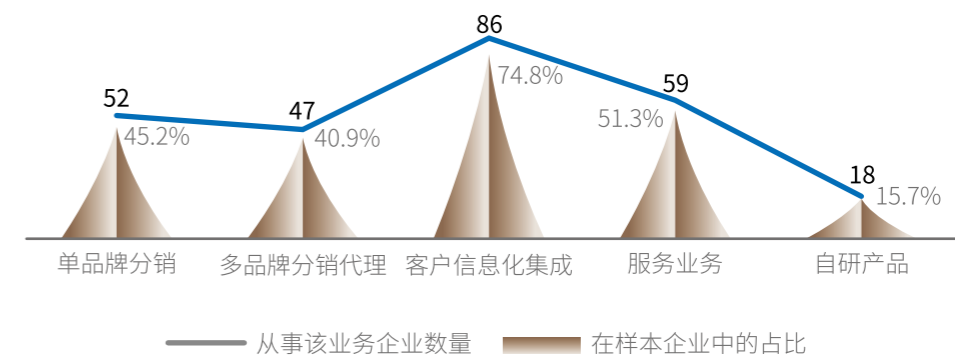


样本企业 2021 年全职数分布情况



从主营业务上来看，样本企业中 86% 的企业开展分销业务（单品牌分销 45%，多品牌分销 41%）、75% 的伙伴开展客户信息化集成业务，超过 51% 的企业开展服务业务，有自研产品的企业占比 16%。分销、客户信息化集成业务、服务是样本企业主营业务的三件套。

各类业务在样本企业中的分布情况





生态现状

STATE OF
H3C ECOLOGICAL
PARTNERS

增长放缓，9成企业处在战略摇摆期和转型探索期，发展以创始人和合伙人的“资源和能力”驱动为主，做大规模、聚焦、能力建设是企业高质量成长的重要撬动因素，“10人-30人”这个阶段的突破对企业的持续成长至关重要。



本篇将从成长性状态、业务规模、人员规模三个角度对样本企业的成长现状、主营业务分布、“七力”各维度现状进行对比分析，洞察分销伙伴企业的发展规律，分析可能的高质量成长影响因素，为伙伴企业的发展提供借鉴和参考。

受疫情影响，过去两年，行业总体增长速度低于疫情前，竞争更为激烈，9成伙伴企业的成长状态处于战略摇摆期或转型探索期。

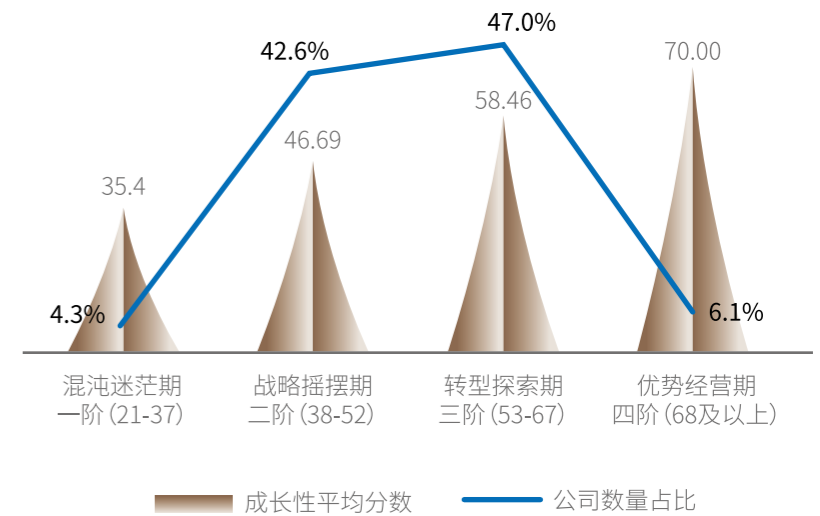
- 42.6%的企业处在战略摇摆期，面临增长或盈利不及预期，需要进行主营业务的战略选择，而内部管理体系还未建设或急需优化，内外部都存在挑战，战略上出现摇摆。

- 47%的企业处于转型探索期，企业取得了优于行业平均水平的增长，方向较为明确，但在建立绝对优势，开发高增长业务和精细化管理上进行转型探索阶段。

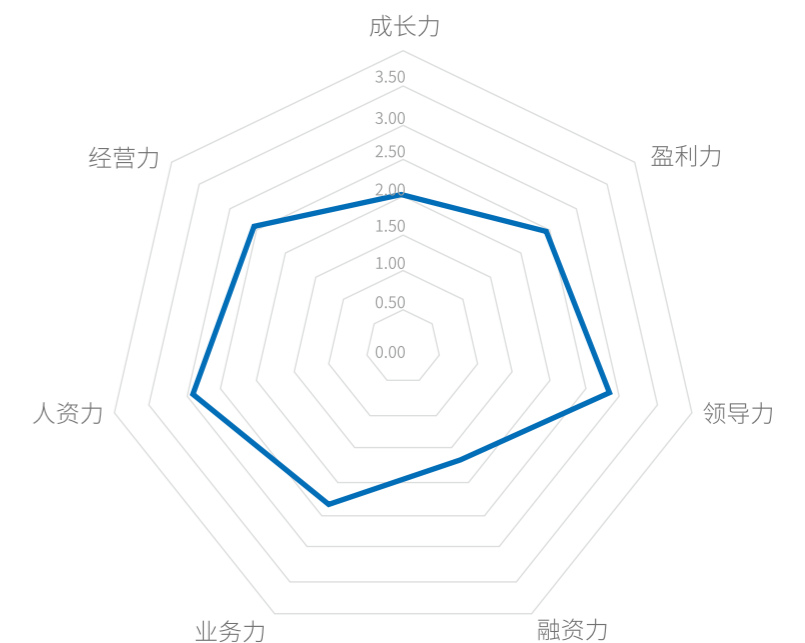
- 处于混沌迷茫期（纯机会导向）和优势经营期（高速增长，盈利好，运转效率高）的企业都较少。

✘ 企业的成长性是一个综合衡量企业成长状态的指标。样本企业总体**优势能力领导力**和**人资力**，劣势能力是**融资力**。说明大多数样本企业的发展依靠创始人和合伙人，而发展所需资金仍以创始人和合伙人自有资金、民间借贷和银行贷款为主，融资渠道简单。

成长性平均得分及公司数量占比

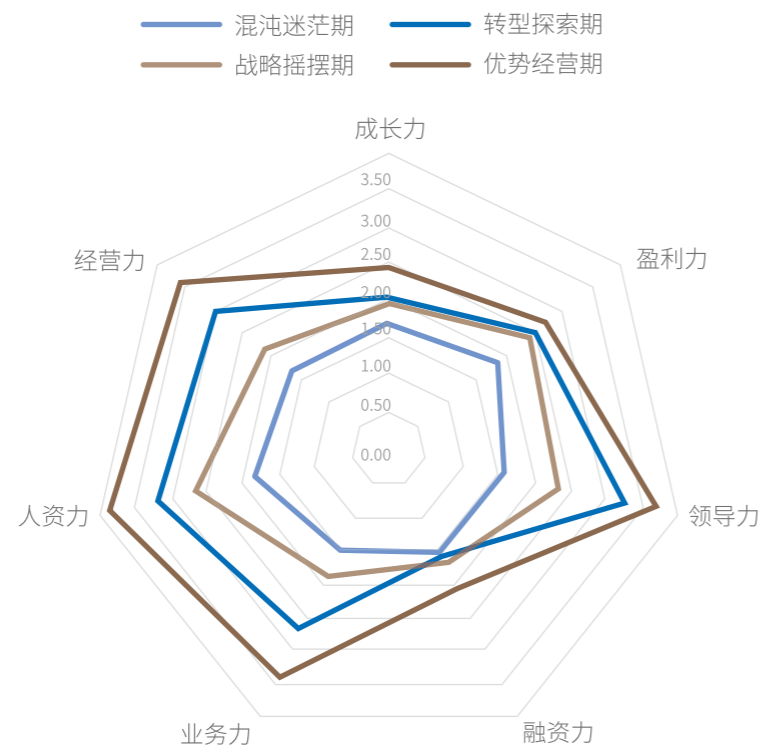


样本企业各项能力得分分布



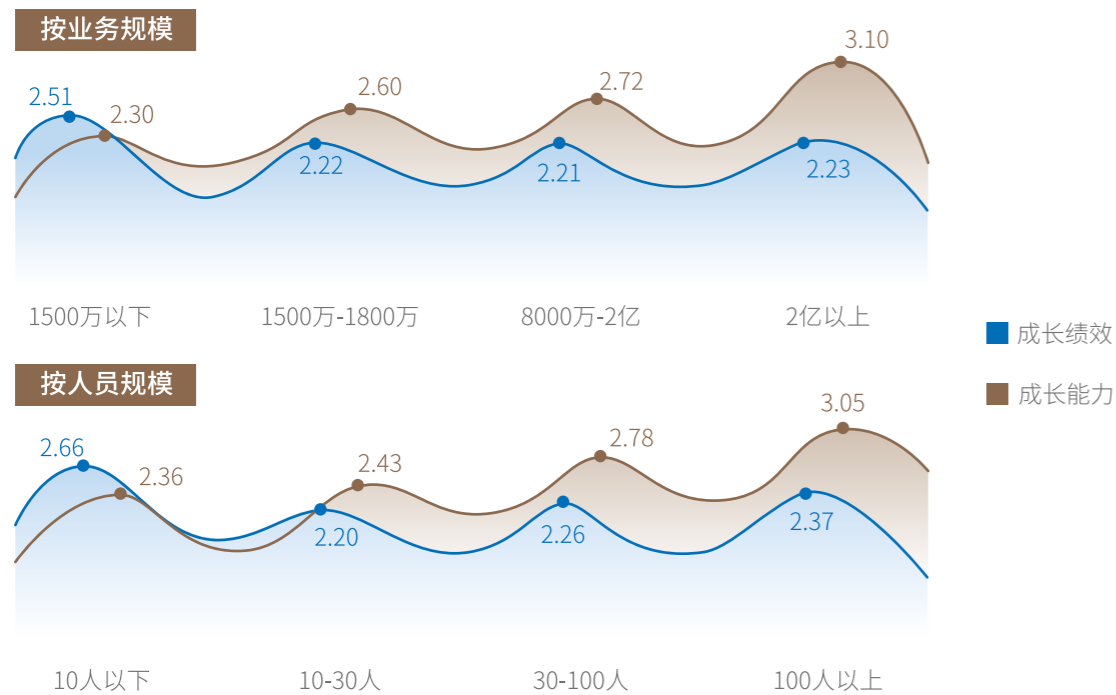
✘ 成长性层级高的企业总体在“七力”各维度的得分均高于其下一个层级。领导力、业务力、人资力和经营力是不同成长状态的企业差异最大的四项能力。

样本企业各项能力得分分布（按成长性等级）



✘ 做大规模是企业改善 / 提升成长状态的重要有利因素。但超高速增长随着企业规模的增长，难以持续，成长能力建设有助于企业规模的持续增长。建议企业在高速增长时，要开始关注能力建设，领导力、业务力、人资力、经营力是重点，避免昙花一现，跨越 10-30 人这个阶段非常关键。

成长能力和成长业绩



✘ 企业成长状态的改善 / 提升是一个系统工程，除了规模和能力建设，企业自身的战略聚焦、区域聚焦、主营优势业务的数量与成长状态也有一定的相关性。同时开展分销、客户信息化项目集成和服务业务且占比均衡的企业成长性最好，其中以“H3C 单品牌分销为主”的企业成长性优于“多品牌分销”的企业。

✘ 面向未来，样本企业在长、短期目标、现状挑战和年度能力建设重点聚焦如下。

3 年目标 (Top 2)

- 进一步扩大公司的营业规模，通过在本区域的下沉深耕或向外区的辐射，实现公司规模快速扩张
- 加大拓展直接客户的力度，提升项目收入在营业收入中的比重

年度经营重点目标 (Top 3)

- 加速构建针对行业客户的解决方案和能力，打造在所聚焦行业的优势地位，提升公司的增长韧性和综合盈利水平
- 在扩大分销规模的同时，加大拓展直接客户，培养技术团队，提升项目收入在营收中比重
- 丰富代理产品的品类，构建起 IT/CT/ICT 的产品生态，提升交叉销售的比重，提升企业在区域市场的影响力，实现业务规模的快速扩张

现状挑战 (Top 5)

- 销售团队的组建和发展培养问题
- 分销的盈利问题、选品策略和操盘问题
- 公司文化和团队凝聚力建设的挑战
- 新人的快速培养问题
- 资金短缺、发展所需资金融资渠道不畅或融资成本太高的问题

年度能力建设重点 (Top 5)

- 公司的规范化管理能力建设
- 老板 /CEO 自身的成长
- 人员管理体系建设
- 销售 / 售前团队操盘大客户解决方案的能力
- 销售团队识别客户真实需求，按照预算开发方案的能力

✘ 对于行业，对于新华三，被调研的企业大多表示对市场充满了信心，会继续投入，对新华三的业务战略和文化较为了解和认同，84% 的样本企业表示积极参与和争取新华三对渠道合作伙伴的赋能项目，很有收获。

现状概述

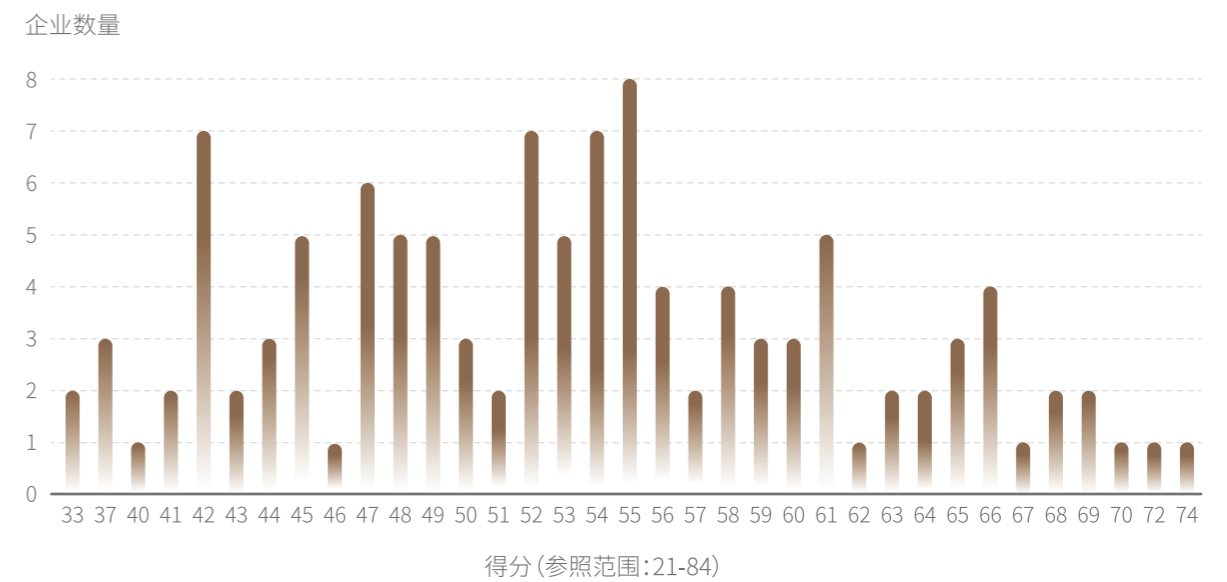
成长性综述

成长性综合考虑企业的成长绩效和成长能力。成长绩效包括业务和人员增长速度，业务的盈利能力；成长能力是指各项支持企业成长的组织能力。本次调研对现状部分的评测采用了计分制，每个指标得分范围为 1-4（基于选项），21 个定量评测指标理论得分范围为 21-84。调研得分范围 33-74，按照由低到高的顺序对 115 家企业的得分进行统计，得到如右侧类似正态分布的得分分布图。

想知道自己企业的成长性得分和状态？请扫描二维码进行测评。



各企业成长性得分的企业数量分布

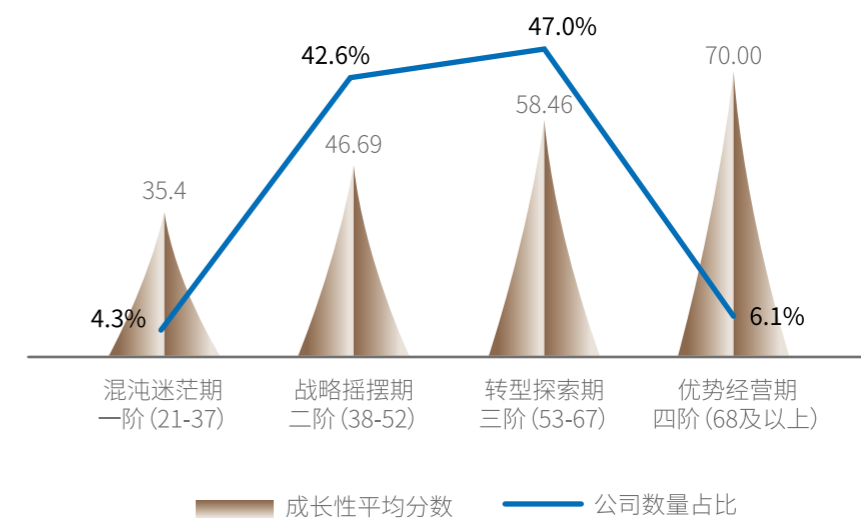


1 成长性状态

依照设计的成长性得分范围（标准参照 21-84），按照得分等距切分，将企业的成长性分为四个层阶，层阶越高，成长性各指标的平均得分越高，意味着在该维度 / 指标上表现较好。

按成长状态来看，一阶和四阶企业数量较少，二三阶是主体。需要注意，本数据分布与本次调研的样本企业以金银牌企业为主有关。推测如果调研的样本企业更广泛体现所有认证伙伴的数据，数据分布可能有不同体现。

成长性平均得分及公司数量占比

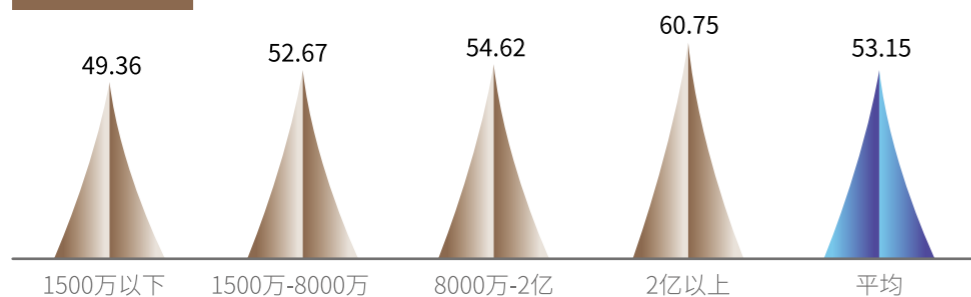


- 从业务规模上来看，样本企业总体上呈现业务规模越大，成长性越好的特征，**提示企业，做大规模是提升成长性的重要因素。**

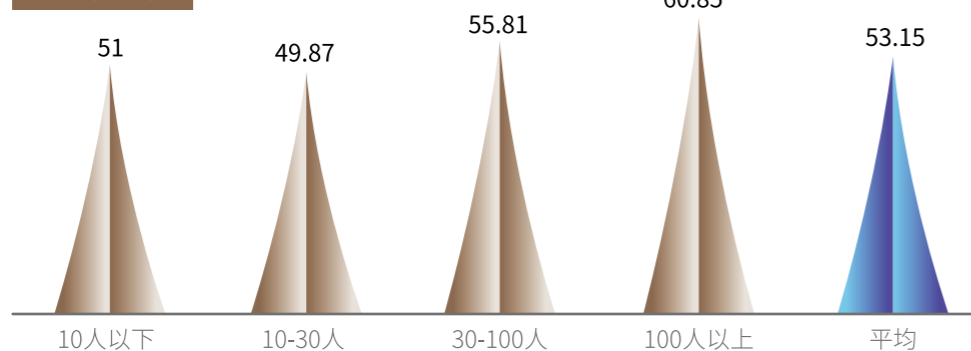
- 从人员规模上来看，总体呈现人员规模越大，成长性越好的趋势。但是人员规模在 10-30 的企业成长性呈现异相。**提示部分企业在第一个人员扩张阶段，开始建立管理层级时，会经历成长阵痛，面临业务增长放缓和组织能力未建立起来的双重挑战。**

样本企业成长性得分

按业务规模



按人员规模



2 成长内涵

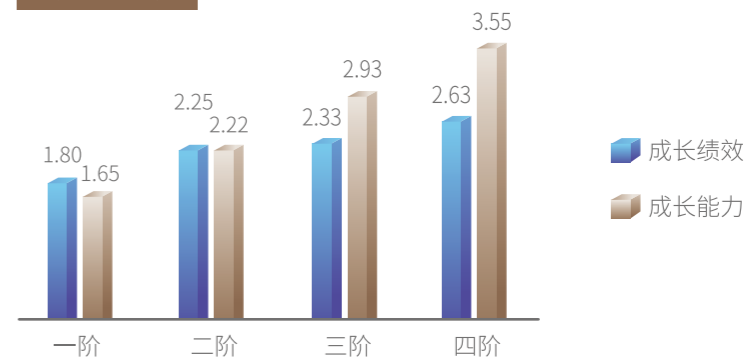
企业的成长性从两个方面进行评估，成长绩效和成长能力。成长绩效关注企业在财务上的成长表现。成长能力是支撑企业可持续高质量成长的企业能力，体现了企业的成长预期。

- 从成长能力状态来看，成长性层级与成长绩效和成长能力正相关，层级越高，成长能力和成长绩效都更高。

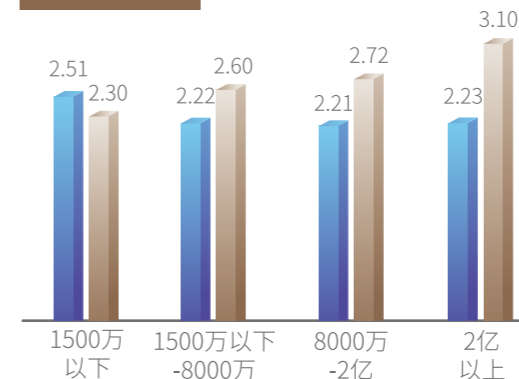
- 从业务规模和人员规模上来看，成长能力随着业务规模的增加，整体呈提升趋势；而成长绩效则在 1500 万以下规模企业或 10 人以下规模的企业最高，在其它规模企业基本保持不变。

成长能力和成长绩效

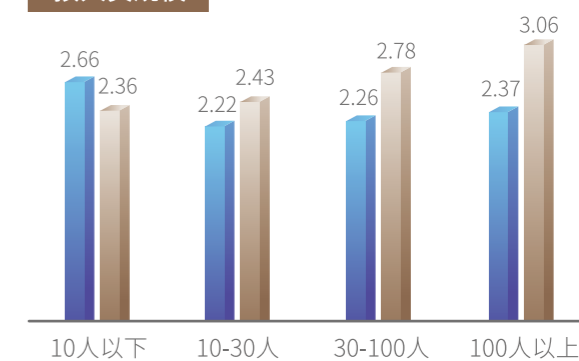
按成长性层级



按业务规模



按人员规模



提示企业在高速增长时，要开始关注能力建设，避免昙花一现，跨越 10-30 人这个阶段非常关键。

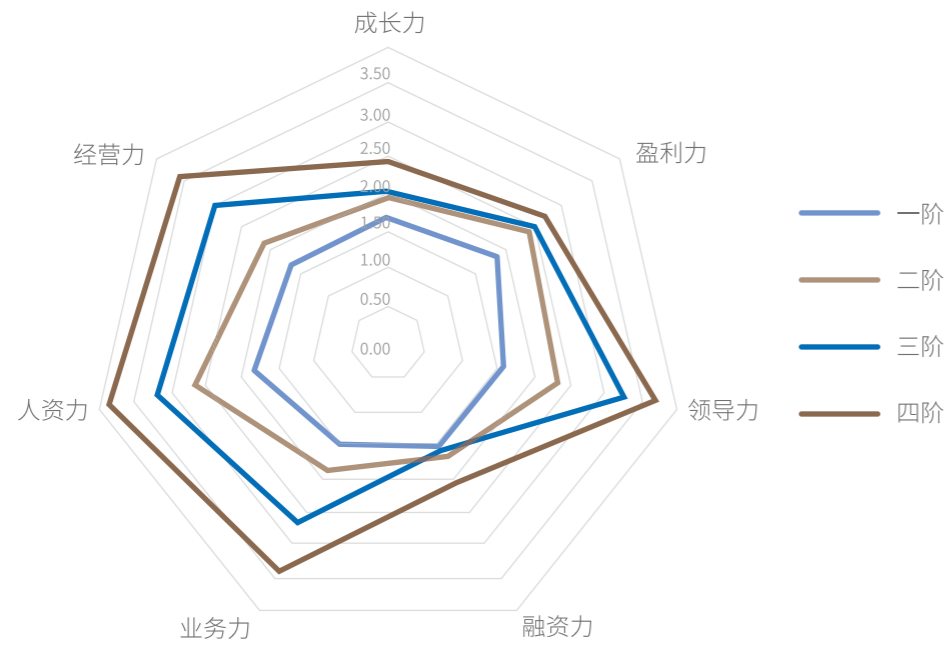
3 “七力”现状

✘ 从“七力”表现来看：

- 成长层级高的企业总体在“七力”各维度的得分均高于其下一个层级，领导力、业务力、人资力、经营力在各层级之间均有明显的差异。

- 融资力在成长状态一级、二级和三级上无明显差异，意味着大多数样本企业的融资选择有限，且趋同。

分销伙伴成长之“七力”现状（按成长性层级）

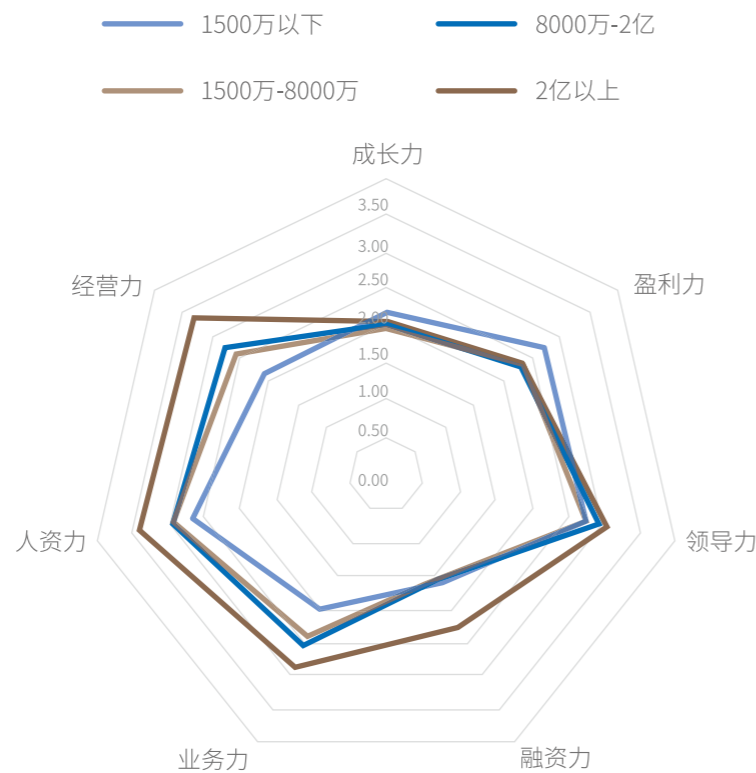


按照业务规模，不同业务规模的企业在“七力”上的表现：

- 业务规模在 1500 万以下的企业，业务及人员的增长和总体的盈利力（项目收入占比高 & 分销周转天数少）明显好于更大规模的企业。

- 业务规模在 2 亿以上的企业，在成长能力各维度上（领导力、融资力、业务力、人资力、经营力）均优于其它规模样本企业。

分销伙伴成长之“七力”现状（按业务规模）

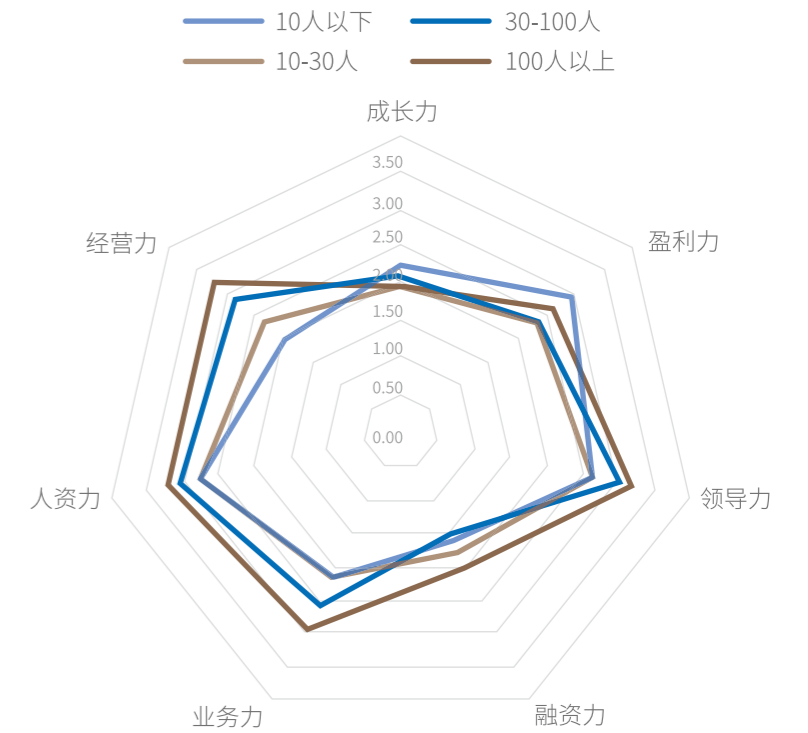


按照人员规模，不同规模的企业在“七力”上的表现：

- 人员规模在 10 人以下的企业，成长力和盈利力（项目收入占比高 & 分销周转天数少）明显好于更大规模的企业。

- 人员规模在 100 人以上的企业，在成长能力各维度上（领导力、融资力、业务力、人资力、经营力）均优于其它规模样本企业。

分销伙伴成长之“七力”现状（按人员规模）



主营业务分布

从企业从事的主营业务上来看，成长性与主营业务的数量正相关。

- 分销（H3C 单品牌分销 + 多品牌分销）、客户信息化项目集成和服务业务是三件套，同时开展这三项业务且占比相对均衡的企业成长性最佳，例如成长性最好的“优势经营期”的企业，开展分销业务企业占比 71.5%、开展客户信息化集成业务企业占比 85.7%、开展服务业务的企业占比 85.7%。

- “多品牌分销代理”业务的占比与成长状态负相关，提示企业分销的品牌分散不利于企业的高质量成长。

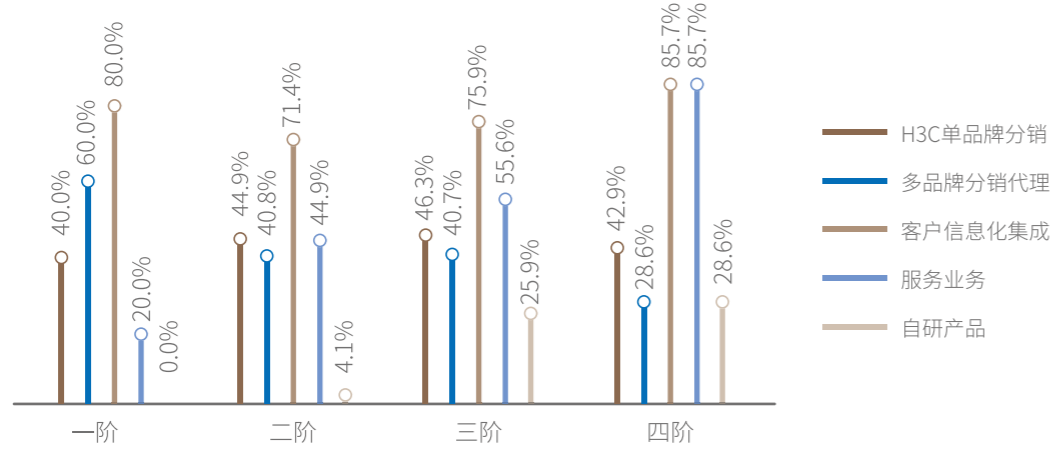
- “服务业务”的占比与成长状态正相关，提示企业服务业务对于企业的高质量成长可能有促进作用。

- “自研产品”的业务占比也与成长状态正向相关，提示成长性好的企业，对自研产品有更多的重视和投入。

业务数量（按成长性层级）



不同成长性层级企业的主营业务分布



✘ 从业务规模来看，主营业务的数量与业务规模也存在一定的相关关系，数据显示：

- 在规模 2 亿以下时，规模越大，主营业务数量越多（业务分散），企业在业务数量上做加法。

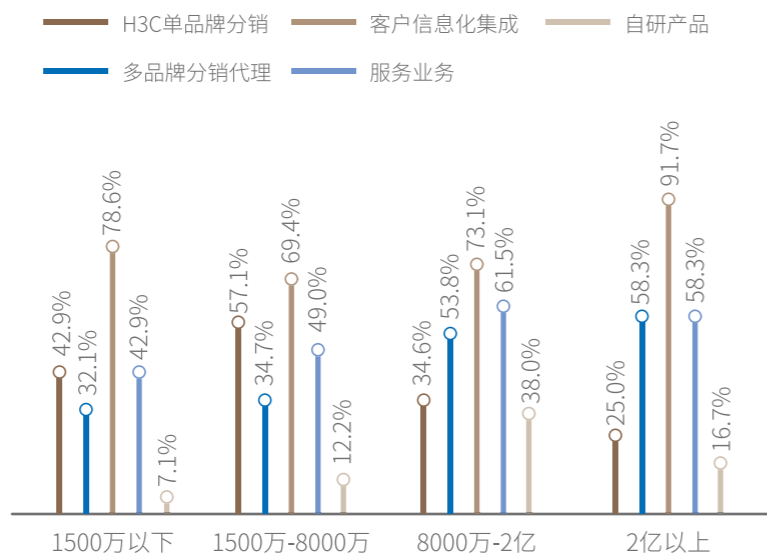
业务数量（按业务规模）



- 在 2 亿以上企业中，又呈现业务的聚焦趋势，提示企业的业务增长从“量”的追求转向对“质”的追求，聚焦经营“优势行业或业务”。

- 公司规模与开展多品牌分销的企业占比存在正相关，提示多品牌分销在扩大企业业务规模上存在优势。

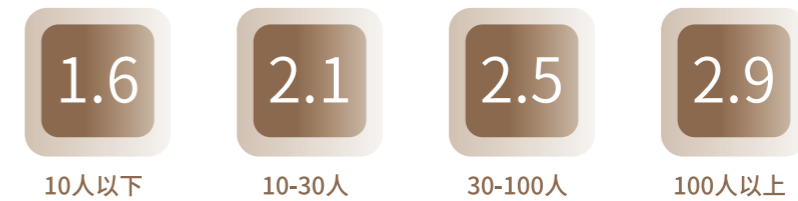
样本企业的主营业务分布（按业务规模）



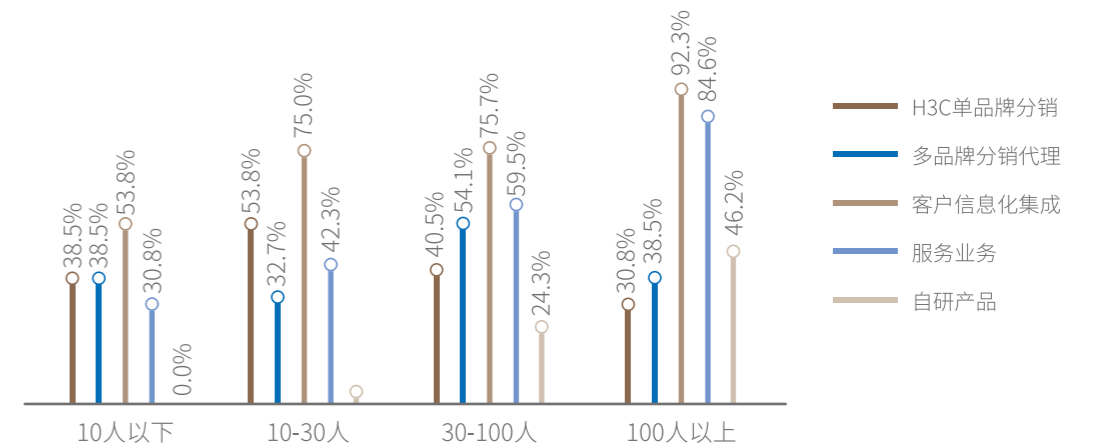
✘ 从样本企业的人员规模来看，主营业务的数量与企业的人员规模正相关，数据显示：

- 人数越多，主营业务数量越多。
- 人员规模越大，开展服务业务、自研产品业务的企业占比越高。
- 随着规模的增大，开展客户信息化集成业务的公司占比呈增长趋势，不过在人员规模 10-30 人和 30-100 这两个区间上占比相当，均为 75% 左右。
- 人数在 30 人以下时，开展 H3C 单品牌分销的企业占比较高，而随着人员规模扩大，开展多品牌分销的企业占比更高一些，提示多品牌分销对人员的数量有更高要求，在同等规模企业中，单品牌分销企业的成长质量较好。

业务数量（按人员规模）



样本企业的主营业务分布（按人员规模）



成长“七力”现状

从成长的“七力”角度来看：

- 样本企业总体优势能力是领导力和人资力，这意味着样本企业大多数的发展依靠创始人和合伙人的能力和资源驱动。
- 样本企业总体的劣势能力是成长力和融资力，这意味着受疫情的影响，企业的增长总体上处在低位；而希望扩大规模所需的资金融资渠道不畅通 / 成本高，仍以创始人和合伙人自有资金、民间借贷和银行借贷为主。

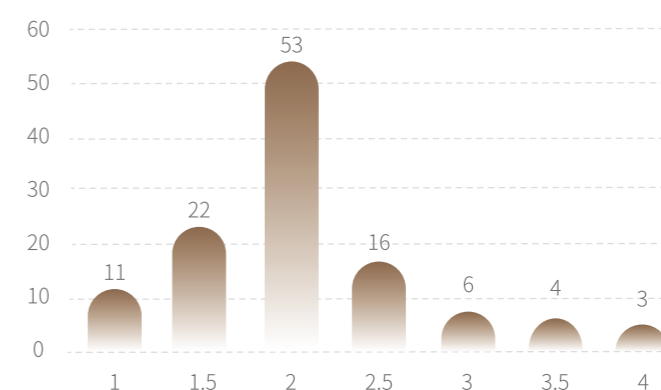
成长力

成长力主要关注企业规模的增长速度，从过去两年年度业务增长速度和年度人员规模增长速度两个方面进行评估。增长速度越快，成长力得分越高。

指标	1	2	3	4
年收入增长	低于 10%	10%-25%	25% - 50%	50% 以上
盈利率	低于 5%	5%-15%	15% -40%	40% 以上

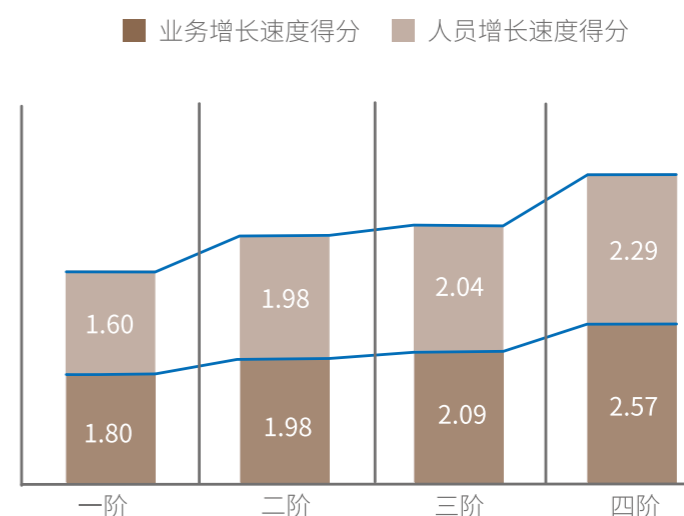
样本企业的成长力平均得分为 2。意味着行业的总体增长速度在“2”的水平。具体来看，近 5 成的企业在过去两年的业务年增长在 10%-25% 之间，另有近 3 成企业的增长低于此数据，也有超过 1/4 的企业增长超过了 25%。

成长力得分分布



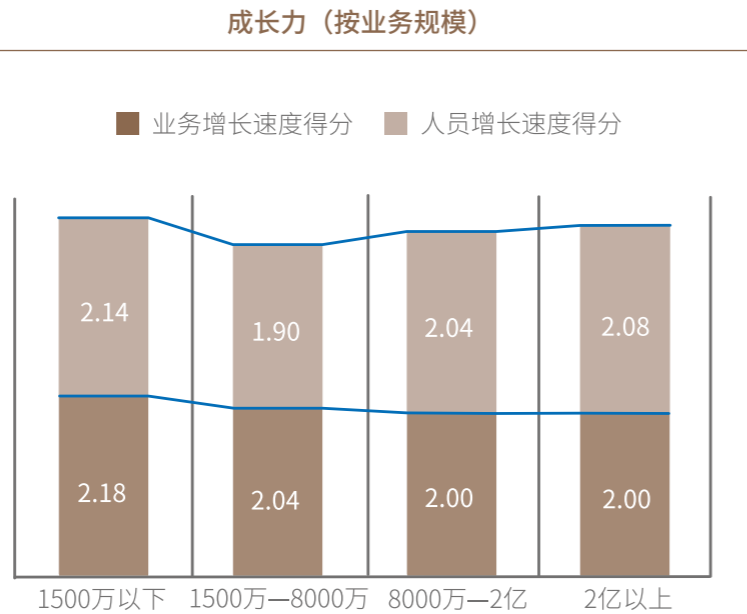
✘ 从成长状态来看，成长状态与成长力正相关，层级越高，业务规模的增长速度和人员规模的增长速度都越高。

成长力（按成长性层级）



✘ 从业务规模上来看，分销伙伴企业的：

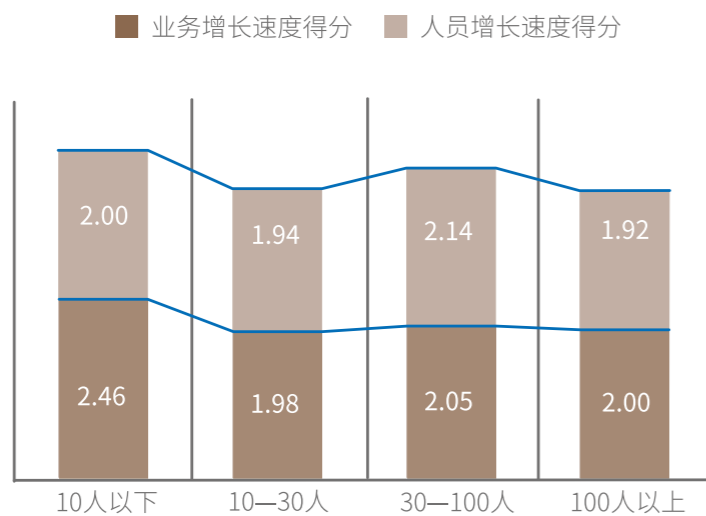
- 成长力在 1500 万以下的企业中，明显好于更大规模的企业。
- 成长力在业务规模大于 1500 万的企业中，未体现出明显的差异。



✘ 从人员规模角度看：

- 人员规模在 10 人以下的企业，成长力明显好于更大规模的企业，业务收入的增长较其它人员规模企业速度更快。提示企业处在入行初期，以创始人和合伙人为主开展业务，增长效率高。
- 30-100 人规模的企业，人员增长速度较其它规模企业高，推测企业可能处在业务多元化 / 扩张阶段，人员增长和业务增长均较快。
- 100 人以上规模的企业，人员增长速度较慢，意味着企业业务的再聚焦，推测企业在建立了行业 / 业务领先优势后，企业的经营策略会从“人海战术”转为“人效战术”。

成长力（按人员规模）



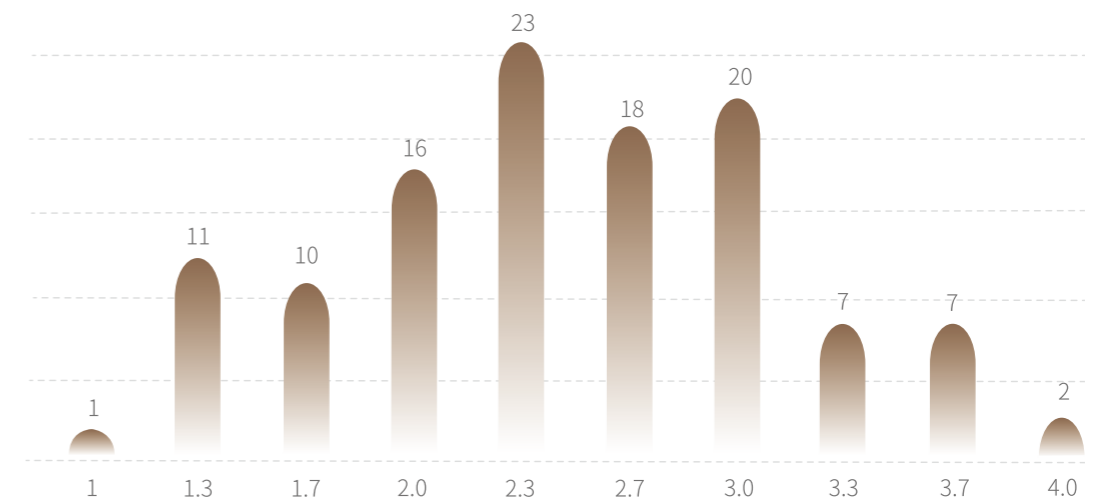
盈利力

盈利力则主要关注企业的综合盈利能力，本次调研从利润率较高的客户信息化系统集成项目收入占比、分销收入占比和库存周转速度三个方面进行企业盈利能力的评估。项目收入占比越高，得分越高。分销收入占比越低、库存周转天数越少，得分越高。

指标	1	2	3	4
项目收入比重	小于 20%	20%-50%	50%-80%	大于 80%
平均库存周转天数	大于 150 天	150 天 - 90 天	90 天 - 45 天	45 天以下
分销收入比重	80% 以上	50% - 80%	20% - 50%	20% 以下

样本企业的盈利力平均得分为 2.5。总体水平在 2-3 级之间。具体来看，近 2 成的企业存在分销收入占比高，压货严重，盈利挑战极大的情况；有近 7 成的企业处在分销和项目互相促进的状态，通过分销做规模，通过项目实现高利润率；另有 14% 的企业以做项目为主，不开展分销业务。

盈利力得分分布



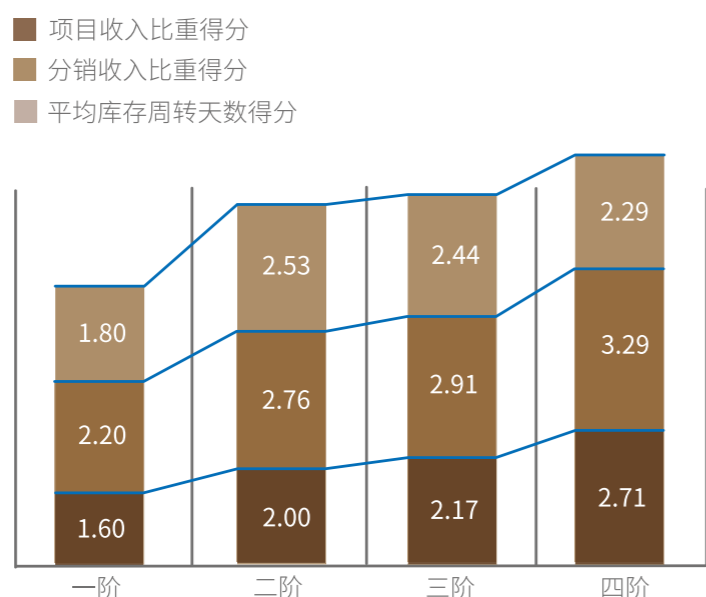
✘ 按成长状态来看，盈利力与企业的成长状态正相关，层级越高，盈利力越强。具体而言：

● 项目收入比重得分与企业成长层级正相关，成长状态越高，项目收入比重得分越高，意味着高成长性企业有更高比例的项目收入。

● 分销收入比重得分（分销收入比重越低，得分越高）与企业成长状态正相关，意味着高成长性企业对分销收入的依赖程度较低。

● 库存周转上，处于“战略摇摆期”的企业周转速度最快，推测与企业的短期策略有关，如寻找市场热销产品，囤货少，开展多品牌分销等。

盈利力（按成长性层级）

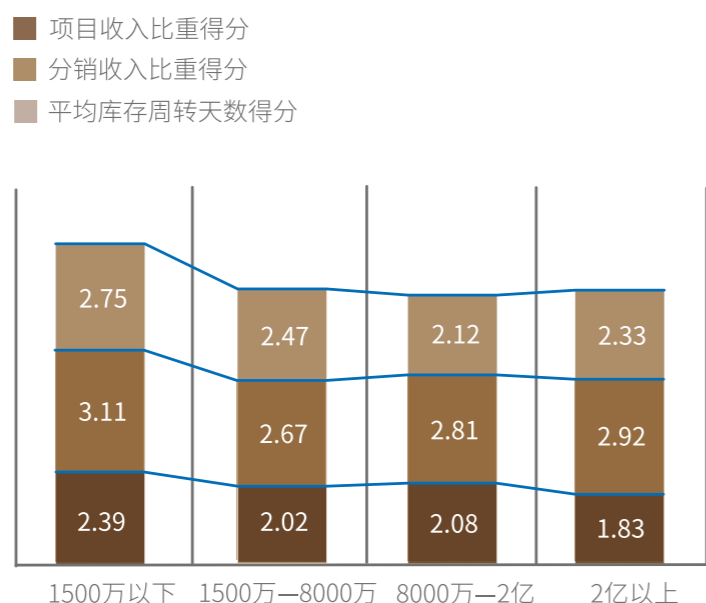


✘ 按照业务规模看，企业的盈利力在1500万以下规模企业得分最高，其它规模企业总体上相差不大。具体而言：

● 1500万以下的企业，项目收入占比较其它规模企业高，分销收入占比得分最高（分销收入占比低），且平均库存周转天数最低。

● 1500万以上规模的企业，项目收入占比随规模呈下降趋势，分销收入占比呈上升趋势。业务收入在8000万-2亿区间的企业的库存周转率最低（平均库存周转天数最大）。

盈利力（按业务规模）

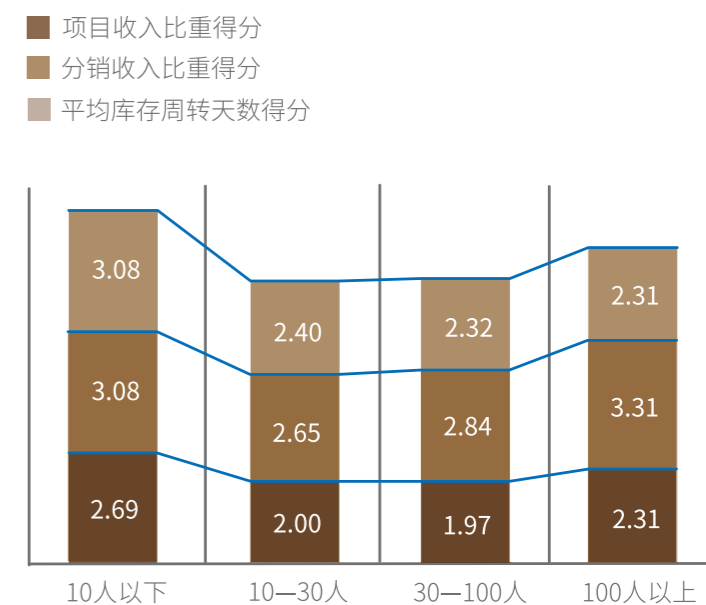


✘ 从人员规模上看，10人以下的企业盈利力最高，这与企业创业初期高增长、低库存有关，也与这两年较多初创企业以做项目为主有关；100人以上的企业盈利力排在第二位，10-30人和30-100人区间的企业盈利力相当，总体较低。具体来说：

● 项目收入在业务收入中的占比，在10人以下企业和100人以上的企业中较高，对分销收入的依赖较低（分销收入占比低于20%的企业较多）。

● 库存周转天数，10人以下企业的库存周转率最高，其它人员规模的企业在分销周转上无显著差异。以做客户信息化项目为主的企业，规模小时，不做分销业务，项目所需产品会从总公司拿货，即拿即用，体现为周转天数少。

盈利力（按人员规模）



【案例：乌兰察布阅动科技有限公司】

A计划是个好计划

——根据孙茂升总经理的访谈整理

乌兰察布阅动科技有限公司是一家只有1个人的小公司，2020年启航，2022年成为金牌代理商内蒙古卓数科技有限公司在乌兰察布的A计划公司。孙茂升总在成立了阅动公司的第一年，即2022年，成功拿下了5个智慧园区中的3个，营业额达300-400万。而对于A计划公司怎么打赢地市市场的第一战，让自己站稳，孙总总结了一些经验。

▶ 地市市场本身是蓝海，有实力的大集成商少，对于有经验有想法，或者有一定资源的ICT人，聚焦拓展本地客户项目，具有相当的市场空间。

▶ 做地市的项目，需要对当地的发展战略、政策及其执行进展有较为充分的了解，2022年能够拿下乌兰察布的“智慧园区”项目，踩在了政策执行的时间点上重要因素。

▶ 要尽早，在招标前进入项目，支持甲方项目组进行总体的方案规划，才能够让后续的成交水到渠成。

► 在规模未做起来前，可以先用母公司的财务、售前/售后资源、母公司代理的产品进行项目交付，在项目过程中积累经验，复制经验，培养人才。

► 新华三的 A 计划特供方案/产品包在地市市场非常好卖，价格和利润率都非常好，非常贴合地市市场小项目（50 万以下）为主要的市场特征。

面对未来，孙总正在为操盘大项目能力做储备，也特别渴望能够学习到具体产品如云桌面在具体扎根的医疗行业、教育行业怎么卖的赋能和经验分享，以及竞争对手的新动态。孙总在积极张罗着把行业最好的解决方案、最好的专家请到本地，为本地政企的数字化转型打开思路，推动更高质量的数字化建设。

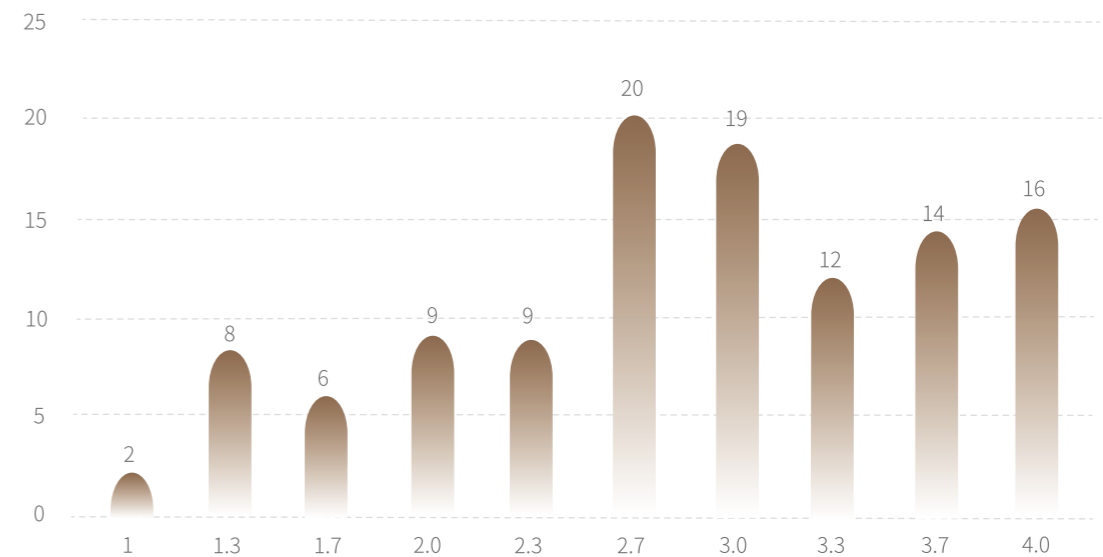
领导力

领导力是关注的企业创始人的素质和能力，包括创始人的资源和关系能力，个人的成长转型能力，管理团队搭建和配置能力，行业洞察和创新能力，战略规划和布局能力，以及对风险的接受能力和打造公司上下同欲，积极进取的文化和持续学习成长的氛围的能力。本次调研主要从企业家的成长力、战略执行力和文化引领力三个指标上进行了调研。

指标	1	2	3	4
企业家成长力	在踩坑中积累经验和教训	跟榜样学习，碰到问题喜欢跟高人请教	善于将书本、课程、交流等多方面吸纳的知识进行整合，嫁接到自身企业管理中	喜欢钻研经典理论，并整合外部领先经验，结合自身内部实践，研究出一套符合自己企业的管理之道
战略执行力	市场在哪里，人就在哪里，没法做明确的目标规划	每年会根据厂商要求设置目标，并尽力去实现	每年会综合内外部条件设置发展目标，并会分解给各部门负责人，并基于此进行资源配置	有明确的愿景、使命和价值观，引领长期战略和目标的制定，有清晰路径的规划和合理的资源配置。在逐层逐级落实到各部门与个人的同时，形成行动计划和考核指标，并能够进行跟踪和闭环管理
文化引领力	创始人的风格决定了企业的文化，小公司还不太需要去提炼和梳理文化	公司已经提炼了共同的价值观，并在招人用人时会有一定的考量	公司专门进行了企业文化的梳理和建设，并落实到了对员工的日常行为规范之中（如员工手册，员工行为规范等规范要求）	公司有明确的企业文化和价值观，并将其落实在了相关制度之中，并在招聘、培训，绩效、晋升等环节之中作为重要参考因素

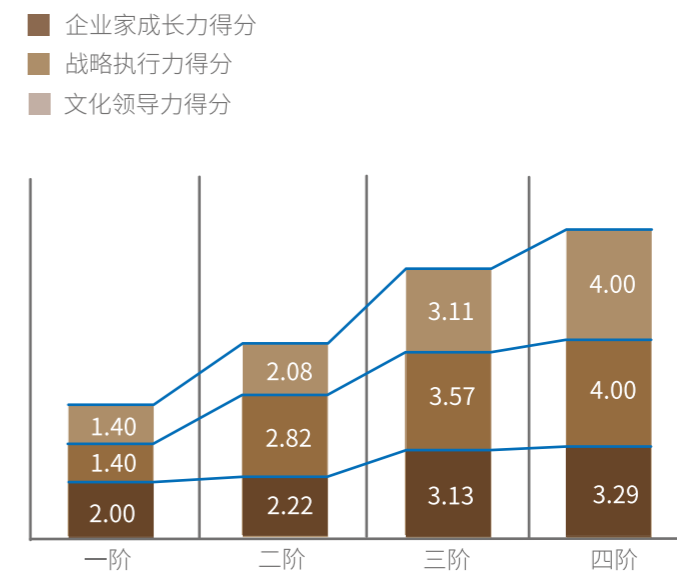
样本企业的领导力平均得分为 2.8。总体水平接近 3 级。具体来看，近 3 成企业的管理者“以经验领导”的模式为主，初步开始有了战略和文化领导的探索；3 成多的企业已经开始设置正式的流程和制度进行企业的战略管理和文化建设；另有 3 成多的企业已经建立完整专业的战略管理和执行流程、制度，企业文化的制度化建设也已融入到了人才的管理之中。

领导力得分分布

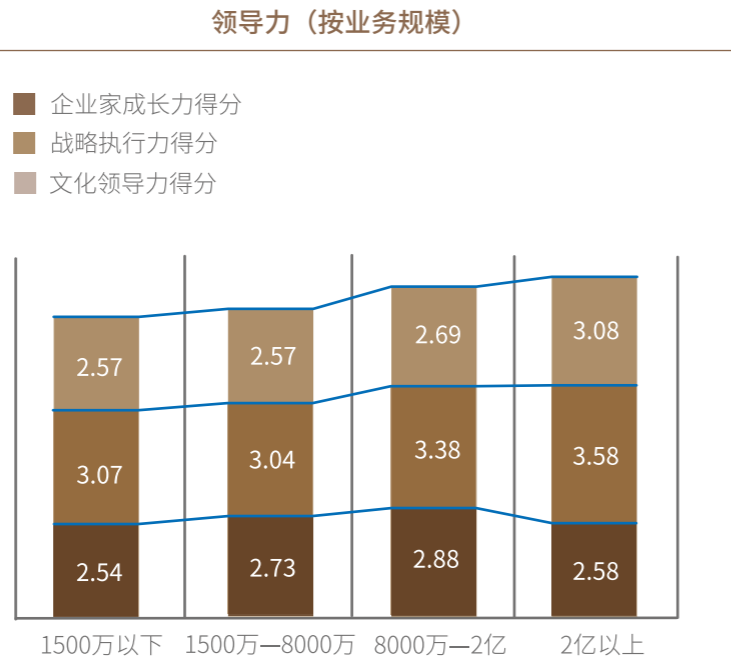


✘ 从成长状态来看，成长状态与企业家的领导力正相关，层级越高，领导力的平均得分越高；调研的三个指标企业家成长力，战略执行力和文化引领力在成长性的不同层级上均体现出了显著差异，且均与成长状态正相关。

领导力（按成长性层级）

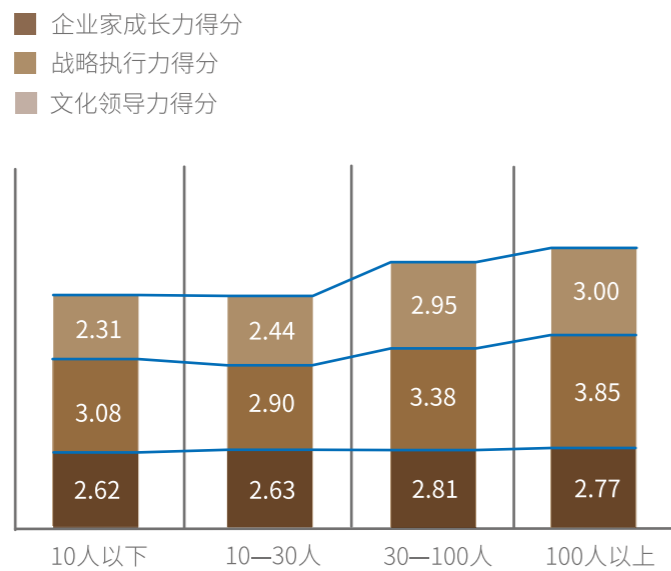


✘ 从业务规模角度看，企业家的领导力随着业务规模的增加总体呈增高趋势，与业务规模正相关。其中，企业家成长力在2亿以下呈现随规模提升的趋势，而在2亿规模以上后，出现了明显的下降。意味着部分企业家的管理能力是从市场上打出来的，企业的管理体系建设更多依赖于经验积累。战略执行力和文化引领力随着业务规模增加有显著的提升。



✘ 从人员规模上看，企业家的领导力随着人员规模增加总体呈现提升趋势。具体来说，企业家成长力在各人员规模企业中差别不大，说明企业家成长力与企业家个人的学习成长风格有关，改变起来难度较大；战略执行力呈现了显著的变化，其中10-30人阶段略有下降，说明此阶段经历着战略和管理转型和变革，是战略执行相对薄弱的阶段；文化引领力随着人员规模增长呈提升趋势，说明大多数企业在人员规模增加时，会更加关注企业文化和制度化。

领导力（按人员规模）



融资力

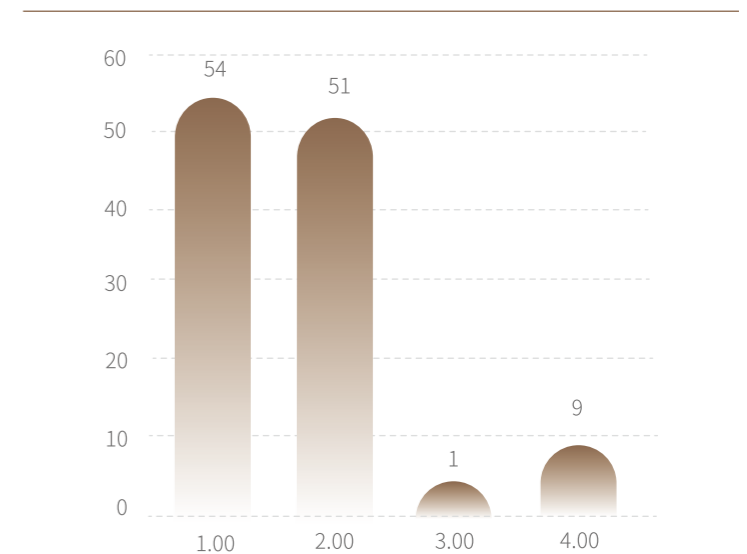
融资力是指公司掌握多种融资渠道，并能够在业务需要时，低成本获得融资支持业务扩展和健康的现金流的能力。本次调研主要对企业的融资渠道这个指标进行了数据收集。

指标	1	2	3	4
融资渠道	创始人自有资金、天使投资为主	银行贷款，民间借贷，小型风险投资为主	商业保理、大型风险投资、其它非银行金融机构等	多渠道融资，如大型风险投资、信托投资公司、资信贷、资本运作等

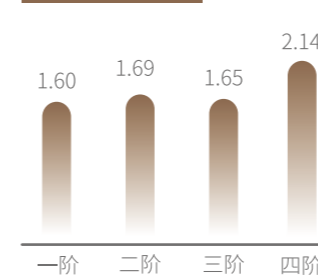
✘ 样本企业的融资力平均得分为1.7。意味着企业发展所需资金以创始人和合伙人自有资金、天使投资，以及银行借贷和民间借贷为主，是样本企业的主要融资渠道。

- 从成长状态来看，只有四阶的部分企业具备了多渠道融资的能力。
- 从业务规模来看，2亿以上的企业较2亿以下的企业，获得多渠道融资的企业占比显著增加。
- 从人员规模来看，企业在10-30人阶段和100人以上时，融资渠道较其它规模时有较为明显的提高，意味着企业在这两个阶段，对资金有需求，且融资能力较强，融资渠道更为多元和丰富。

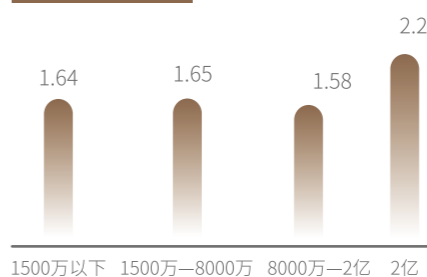
融资力得分分布



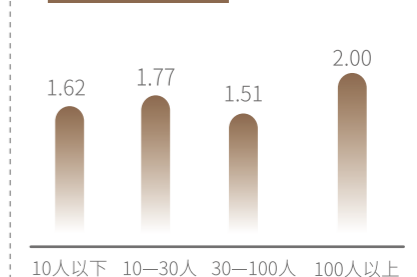
按成长性层级



按业务规模



按人员规模



多渠道融资：经营管理回答“能否”的问题， 业务能力回答“值多少”的问题

——根据王有章总经理的访谈整理

上海沐高网络科技有限公司成立于2005年，从事国内外一线ICT品牌销售、技术综合服务、系统集成以及多品类解决方案咨询建设的高科技企业，年销售额几亿元的中等企业规模。2022年8月份，公司成功并入上海新致软件股份有限公司（股票代码：688590），成为基础云业务板块的核心企业，且顺利的开展核心业务。在融资方面领先于ICT分销行业，受益于此，在2022年疫情封城三四个月的情况下，企业仍然获得了20%以上的年增长，在规模几个亿以上的企业中，处于领先地位。

能够获得上市公司的融资，王有章总将其归功于三个方面：经营管理能力、业务能力以及企业所有者/创始人的胸怀和格局。

在公司的经营管理方面，尤其是完整科学的财务管理制度、精细化的运营模式、有底线合规的销售流程是投资方最为关注的，是回答融资中“能否”问题的关键。完整是指业务一定要上ERP系统，实现每一个业务环节的数据留痕，科学就是要在每个审核环节设定专业的人，比如产品经理看价格，行政经理看风控，财务经理看应收，直线主管看利润点等。精细化运作主要是指将业务流程分解到具体动作，进行标准化，并落实在系统里，要求各级在系统里的负责人要对业务认真负责，比如，同一个客户超期应收，则不允许出库，签合同前，就要确认毛利率准确性。目前沐高已经做到每个环节平顺出单，能做到百分百准确无误。而这项工作，沐高在2016年就已经开始探索，2021年沐高提出要做有质量的公司，运营流程已经从运营管理1.0进化到了2.0版本，经营管理重点也实现了以销售为主，到后台为主的转变。有底线合规的销售流程则是指，所有的业务开展包括税务，与客户及厂家的合作，不能违背政府相关方向政策和法律法规要求；对于客户、厂家，无论是个人或者项目，都不能做“不合理或不合规”的承诺；公司会安排相关责任人严格审查每张订单的风险，将流程建在系统上实现流程的标准化，通过审查机制确保风险的有效管控。

业务能力，如公司的市场地位、技术能力、业绩收入、销售利润，行业影响力，团队整体能力、人员架构，高年限人员比例，运营管理的完整科学性等也是融资中尽职调查的重要内容，这些能力会影响到投资方对公司业务的估值。

融资是否能成，与公司创始人的胸怀和格局也有极大的关系。创始人的愿景，对公司和团队发展前景的期许和认知，决定着公司是否能够走到更高的平台。对于沐高而言，实现公司的科学管理，跟上时代和市场，为员工创造更高的发展平台，在“小公司”的“大愿景”引领下，持续迭代自己，是王有章总的心愿，为此，王总也在一部分个人的利益和舒适上做了妥协。

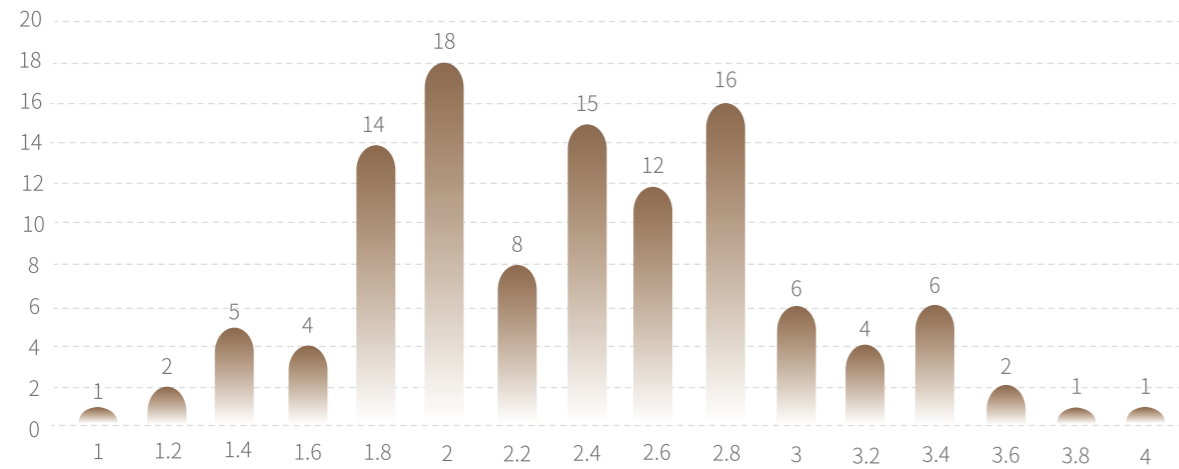
业务力

业务力是指企业获取和保留渠道和客户，获得营业收入的能力，包括市场营销/操盘能力、销售能力、技术能力、服务能力等。本次调研主要针对伙伴企业的营销和销售团队建设、渠道覆盖/市场占有率、新客户的增长率、技术能力建设、分销操盘能力建设的情况进行了数据收集。

指标	1	2	3	4
营销和销售团队建设	以创始人和合伙人的自有资源为主进行销售	搭建了销售团队，在创始人/合伙人的带领和指导开展销售	设置了独立的销售部门和负责人，有明确的销售策略和目标，定义了从发现商机、跟进、签约到实施的各销售阶段的主要活动，并能够定期检查目标的完成情况	设置了多级管理的销售组织，有明确的市场细分策略和目标规划，标准化的业务流程，销售目标和指标能落实到每一个人，并设置了与之匹配的追踪和激励体系，支持员工持续突破自己
渠道覆盖率/市场占有率	无主导细分市场，在各市场均小于10%或对占有率数据无感知	10% - 30%	30% - 50%	大于50%
新客户增长率	低于10%	10% - 25%	25% - 40%	40% 以上
技术能力建设	尚未建立公司自己的技术团队，配备有兼职/专职技术人员提供技术支持	搭建了售前/售后技术团队，具备厂家要求的技术资质，能够独立操盘中小客户的售前售后项目	设置了独立的售前/售后服务部门，具备行业解决方案开发和实施能力，能够协同销售独立进行中大型客户或项目的方案开发和交付	建立了领先的技术竞争力，有自研的软硬件产品，能够根据大型客户需求，提供全流程的解决方案，独立操盘大型项目，整合资源进行交付
分销操盘能力	创始人/老板是主要的操盘手，根据经验和自有资源进行产品选型和分销	公司招聘了全职营销/操盘手，根据老板要求，进行产品选型和渠道拓展工作	公司设立了由高层领导负责的分销团队，负责市场研究、产品营销策略、渠道政策的设计和和实施，能够操作营销/促销战役	公司设置了独立预算的产品营销/渠道部门，结合公司的战略选择，进行公司挣钱模式设计、业务策略的规划，并带领团队进行具体的策略落地和结果交付

样本企业的总体业务力得分平均为 2.4。具体来看，未开始进行专业化能力建设的企业仅 1 成左右；近 5 成的企业已经搭建了销售、技术、分销的团队或部门，开始了业务流程的标准化建设；另有 3 成多的企业已经建设了较为完善的销售、技术、分销等能力，部分业务在区域市场和部分行业 / 业务上获得了领先优势；不到 1 成的企业则在销售、技术、分销、新客户发展、市场覆盖和占有率上全方位建立了绝对的领先优势，是当之无愧的市场引领者。

业务力得分分布



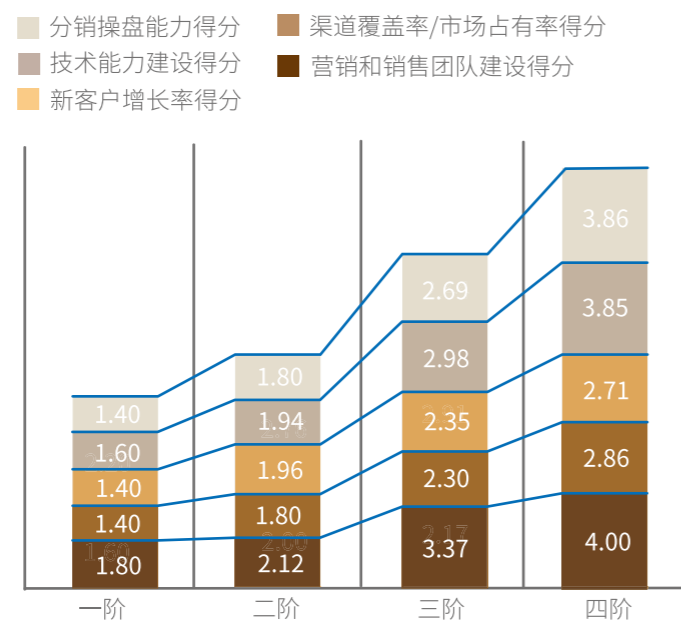
从样本企业的成长状态来看，样本企业的成长状态越高，业务力越强。具体而言：

- 被评测的业务力的五个指标的得分情况均与成长状态正相关，且在各成长状态上体现了显著差异。

- 营销和销售团队建设、技术能力建设是各成长状态企业都最为关注的。

业务力是企业成长的核心能力，销售、技术、分销操盘能力为重中之重。

业务力（按成长性层级）



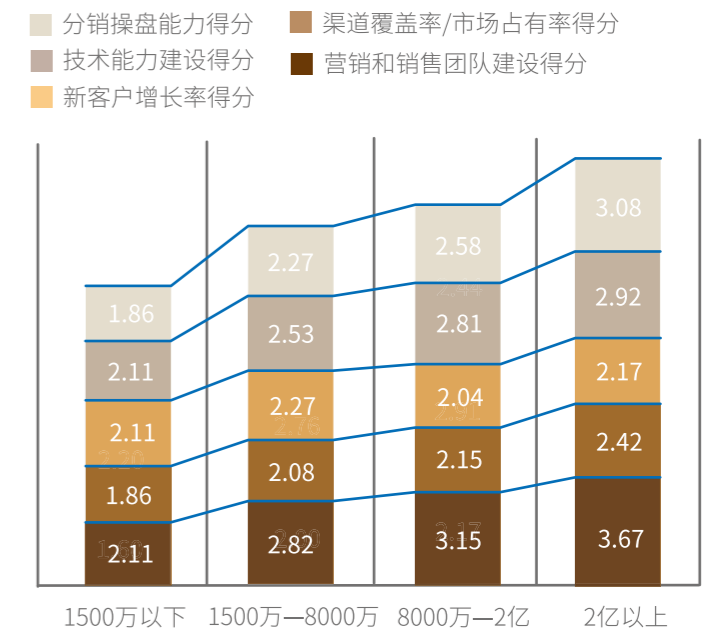
从业务规模的角度来看，业务力随着业务规模的增加呈提升趋势。其中：

- 营销和销售团队建设能力、技术能力、分销操盘能力与业务规模正相关，且在不同规模企业中体现了显著差异。

- 渠道覆盖率 / 市场占有率、新客户增长率在不同业务规模企业中未体现出显著差异。

企业规模与销售能力、分销操盘能力、技术能力的相关性高。

业务力（按业务规模）



从人员规模的角度来看，业务力随着人员规模增加呈提升趋势。其中，

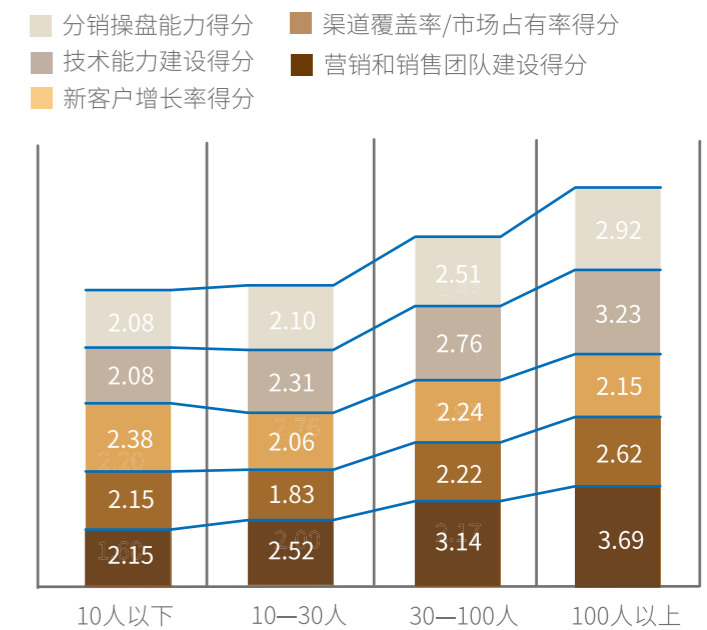
- 10 人以下企业与 10-30 人企业的总体业务力水平相差不大。

- 营销和销售团队建设能力、技术能力、分销操盘能力与人员规模正相关，且在不同规模企业中体现了显著差异。

- 渠道覆盖率 / 市场占有率、新客户增长率在企业人数为 10-30 人规模的企业中，得分最低。

当企业发展到 10 人以上时，大多会开始尝试新领域 / 新业务，这会导致其在市场占有率 / 渠道上覆盖率上出现分散的情况；而人员的增长，第一次管理层级的建立，会牵扯创始人和合伙人等核心人员的部分精力解决内部管理问题，导致外部新客户的拓展出现滑坡。

业务力（按人员规模）



人资力

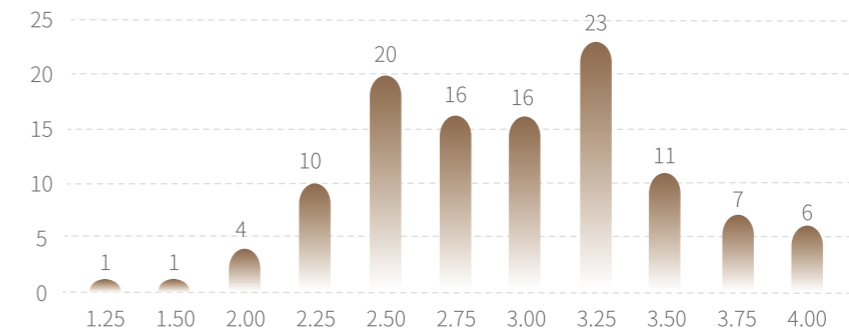
人资力是指根据公司的需要，搭建合适的组织架构和岗位，招募和培养合适的人才和激励员工最大化发挥出潜力的能力。本次调研从激励机制建设、管理层 / 骨干员工流失率、人才策略和组织学习氛围四个指标上进行了数据收集。

指标	1	2	3	4
激励机制建设	公司没有成文的薪酬激励制度，目前的激励以口头承诺为主	公司针对部分人员，如销售人员，设置了目标，并匹配了相应的薪酬激励规则	公司建立了统一的绩效导向的薪酬绩效激励制度，员工清楚知晓自己的付出与收入的关系	公司建立不同类型员工的激励体系和多种激励工具，实现了对不同类型员工的有效激励
人才流动程度（管理层 / 骨干员工流失率）	70% 以上	40%-70%	15% - 40%	小于 15%
人才策略	按需随招，偏好招聘有 1-2 年经验的人员，成本低，听话比较重要	根据每年的业务增长要求，前置性进行人员招聘，并进行业务技能的培训，如销售培训，技术人才认证培训等	结合公司发展方向和目标，识别所需人才的特征，进行前瞻性人才布局，将校园招聘纳入人才获取渠道，制定系统性的培养方案	结合公司中长期战略规划，进行老中青结合的管理梯队和核心业务团队建设，建立人才管理机制，实现对业界优秀人才的吸引和保留
组织学习氛围	基本不做培训，或偶尔由管理者做简单培训	以内部骨干分享业务主题为主，也会请外部讲师授课，但培训预算不多	内外部培训均有涉及，针对关键岗位和人群，有固定的培训项目，有一定培训预算	有专人负责设计组织公司各级员工培训，培训定期开展，有相当的培训预算支撑

样本企业人资力平均得分为 2.9，意味着样本企业整体在激励制度建设、人才策略、稳定骨干和员工培训方面思考多，举措多，效果也不错。

具体来看，近 5 成的企业已经建立了公司统一的激励制度，也能进行前瞻性的人才布局，针对重点岗位和人才也建立了固定的培训项目和预算；另有 4 成的企业已经建立了差异化的激励体系，并已经开始从人才梯队建设的角度进行人才的选用育留管理。仅有不到 2 成的企业未建立系统性的激励和培训。

人资力得分分布



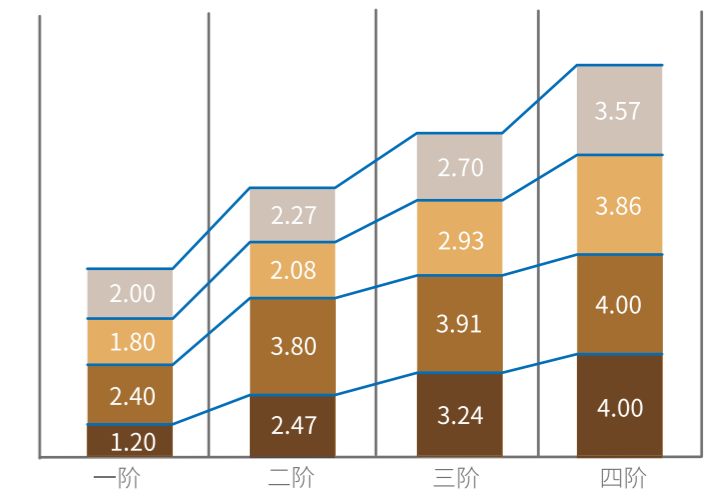
✘ 从成长状态来看，人资力与成长状态正相关，且在评估的每个指标上均呈现了显著差异。

● 激励机制建设、人才策略、组织学习氛围在不同层级上得分有显著差异。

● 过去 2 年，样本企业的管理层 / 骨干员工总体保持稳定，各层级差异不大。

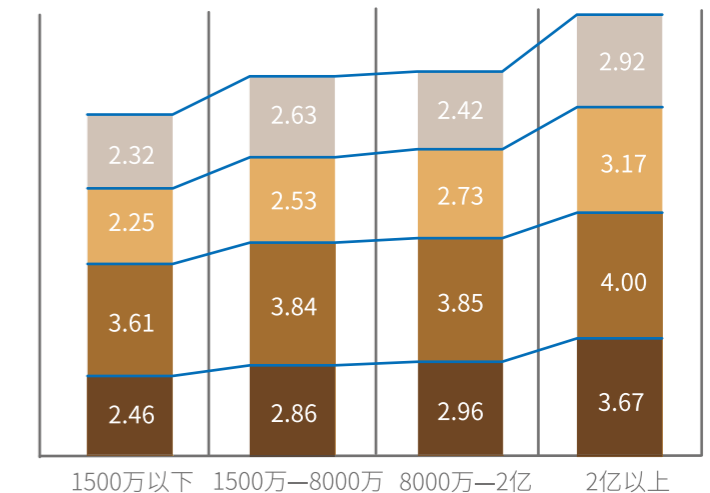
人资力（按成长性层级）

■ 组织学习氛围得分 ■ 人才流动程度得分
■ 人才策略得分 ■ 激励机制建设得分



人资力（按业务规模）

■ 组织学习氛围得分 ■ 人才流动程度得分
■ 人才策略得分 ■ 激励机制建设得分



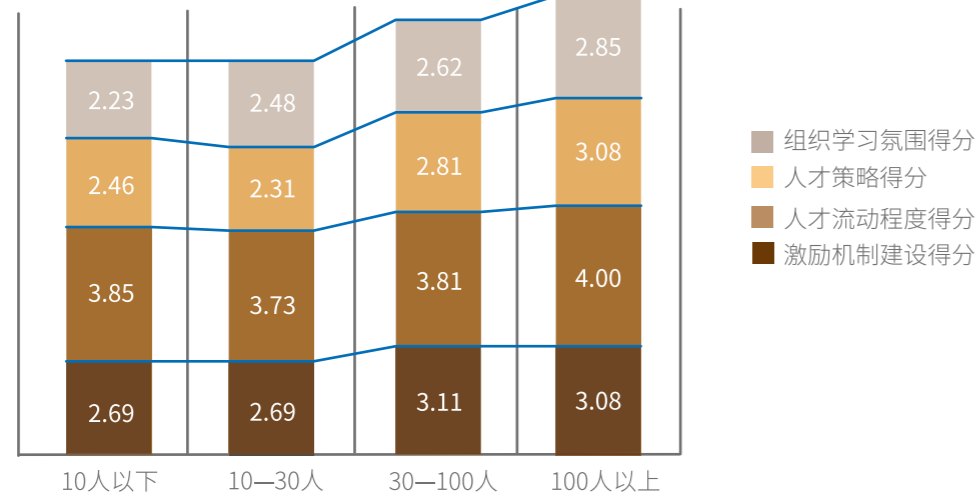
✘ 从业务规模上看，人资力得分与业务规模总体正相关，激励机制建设和人才策略与业务规模显著相关：

● 人资力得分在业务规模 1500 万 -8000 万，以及 8000 万 -2 亿两个业务区间上未呈现明显差异。

● 激励机制建设和人才策略这两个指标的得分，随着业务规模的增长，得分显著增长，意味着这两个能力的建设与企业规模相关性高。

✕ 从人员规模上看，30人以下团队与30人以上团队的人资力呈现显著差异，主要体现在激励机制建设、人才策略和组织学习氛围这三个指标的得分上。

人资力（按人员规模）



经营力

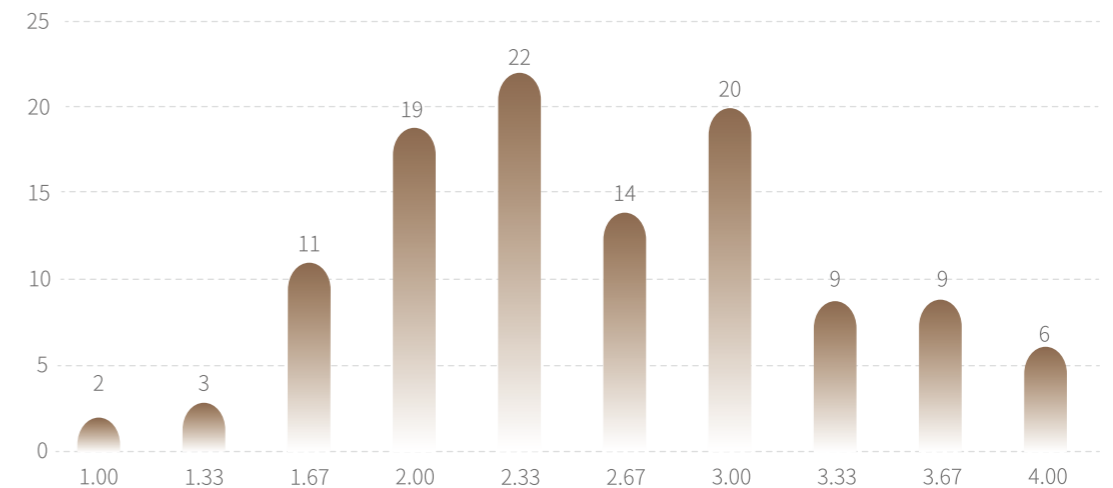
经营力是指企业内部管理体系建设和运营能力，如建立和优化公司的业务流程和机制，进行高效决策和高质量协同运营，以及建立职能支撑提升业务的合规运营和风险管理等能力。本次调研针对组织应变力、财税筹划力和业务支持力三个指标进行了数据收集。

样本企业经营力平均得分为2.6，总体处在二级向三级进化阶段。

具体来看，有1成多的企业尚处在“合伙经营”阶段，无明确组织架构和只有简单的组织分工，尚未开始财税和商务法务的专业化建设；有近4成的企业建立了简单的组织架构和分工，也初步意识到了风险管理的重要性并开始有了初步的举措；近3成企业已经建立了完善的组织架构，并开启了财税、商法等能力的专业化建设；另有2成的企业已经建立了能够引领业务的组织体系，财税筹划和业务支持能力。

指标	1	2	3	4
组织应变力	无正式组织架构，以项目组的方式组合人员，员工在各项目之间灵活调配	简单的组织架构，设立了销售、技术等不超过5个部门，有基本的业务流程和大致的职责分工	完善的职能式组织架构，成立了5个以上的业务/职能部门，确立了标准化业务流程，各部门职责分工明确	复杂的职能式组织架构或“参/控股式”的分子公司架构，各子公司/分支机构相对独立运营，通过战略和资源协同实现公司的系统发展
财税筹划力	公司有兼职会计，帮助公司记账和处理税票，工资、收付款等由老板本人/合伙人进行处理	公司有专职会计，负责公司记账、税票、薪资发放、报销等相关事宜	公司设有财务团队，负责公司的财务、税务、融资等事项，具备一定的财务、税务规划能力，能够定期出具经营分析报告	公司设有财务部，统筹管理公司资产、财务、税务相关事项，具备较强的财税筹划和经营分析能力，能够指导和引领业务的高质量开展
业务支持力	公司业务处于信用经营阶段，部分业务或交易尚未建立合同记录	公司建立了自己的客户筛选标准，并确保所有业务的开展是建立在合同之上，以降低经营风险	公司有兼职的律师，帮助公司开发和审阅各类商务、劳动关系的格式合同，以降低经验风险，并审阅内部的管理制度，确保企业的合规经营	公司有自己的专职律师或律师团队，负责公司内外部的法务相关事项处理，如合同，诉讼等，能够维护公司的正当权益和利益

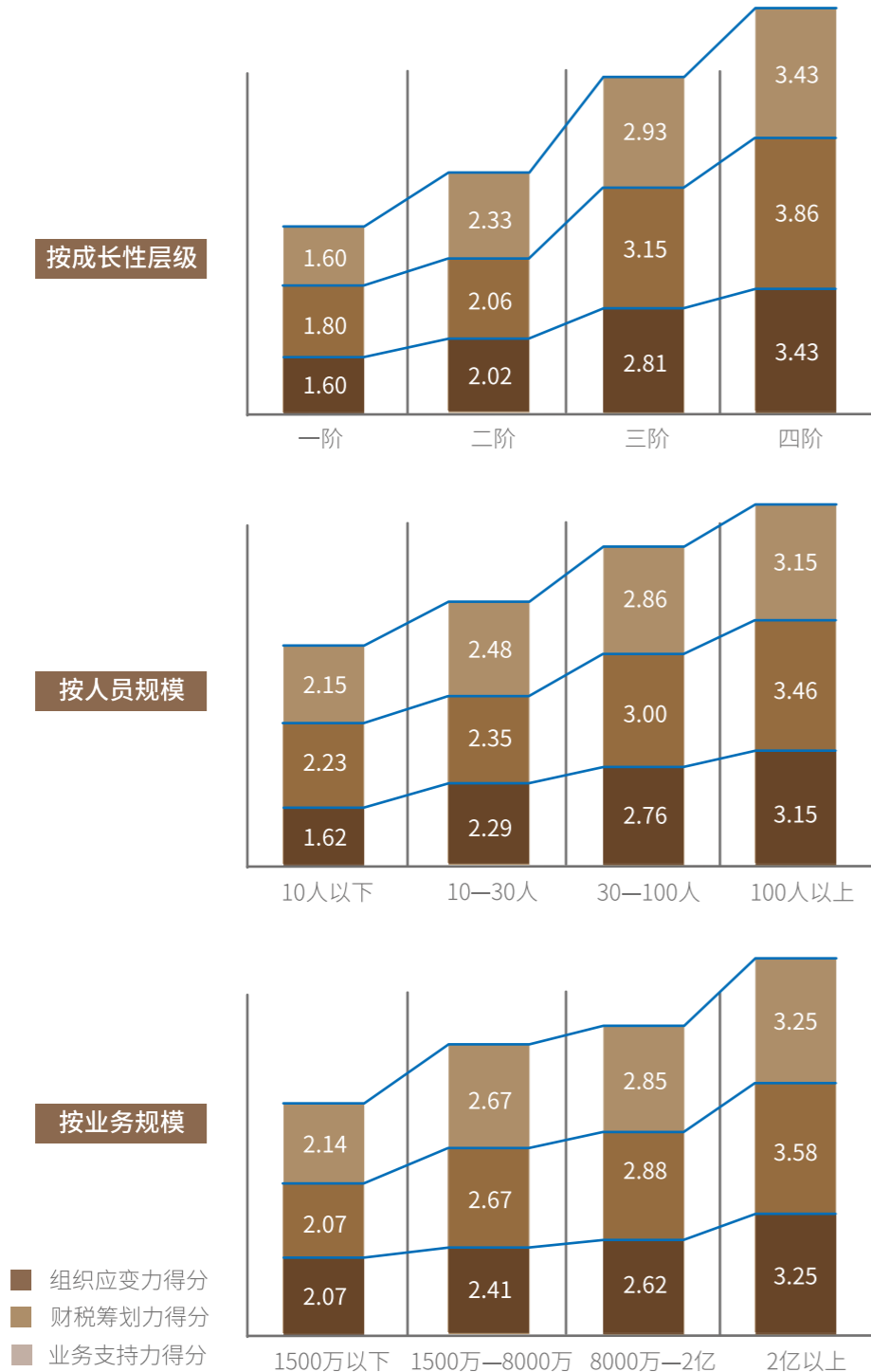
经营力得分分布



总体来看，企业的经营力与成长状态、业务规模和人员规模成正相关关系，且在本次评估的三个维度中，每个维度在不同的层级 / 规模上均呈现了显著差异。

- 成长状态层级越高，或业务 / 人员规模越大，建立正式和完善的组织架构企业占比越高。
- 成长状态层级越高，或业务 / 人员规模越大，建设了专业的财税团队和财务部的企业占比越高。
- 成长状态层级越高，或业务 / 人员规模越大，聘用兼职或专职律师团队的企业占比越高。

经营力



T A R G E T C H A L L E N G E

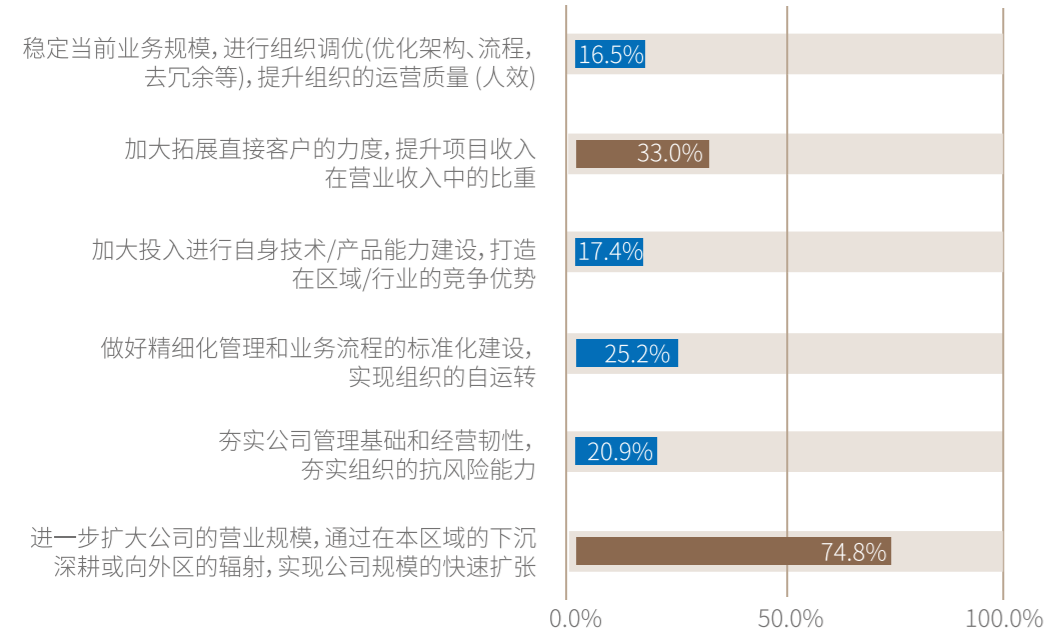
目标挑战

在问卷调研的第三部分，对于样本企业的长期目标、年度经营目标、实现目标的挑战及 2023 年的年度建设重点进行了数据收集。

长期目标：3 年目标

扩大公司的规模、提升项目收入在营业收入中的比重是样本企业选择最多的两个三年目标。3/4 的企业都将“进一步扩大公司的营业规模（通过区域深耕或外区辐射），实现公司的规模化发展”作为其未来三年最重要的发展目标。但在第二项重要目标的选择上，不同成长状态、不同规模的企业有差异化的选择。

未来三年，公司的发展目标是：(选择最重要的两项)



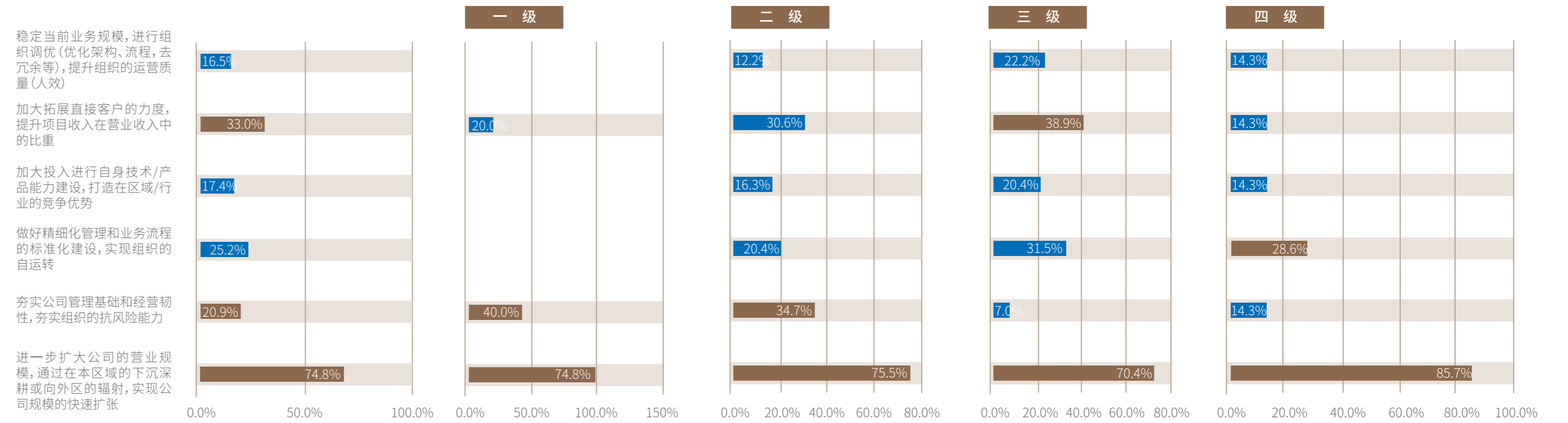
✕ 按成长状态来看：

- 对于成长状态为一级和二级的企业来说，第二重要的目标是“夯实公司管理基础和经营韧性，夯实组织的抗风险能力”。
- 对于成长状态为三级的企业来说，第二重要的目标是“加大拓展直接客户的力度，提升项目收入在营业收入中的比重”。
- 对于成长状态为四级的企业来说，第二重要的目标则是“做好精细化管理和业务流程的标准化建设，实现组织的自运转”。

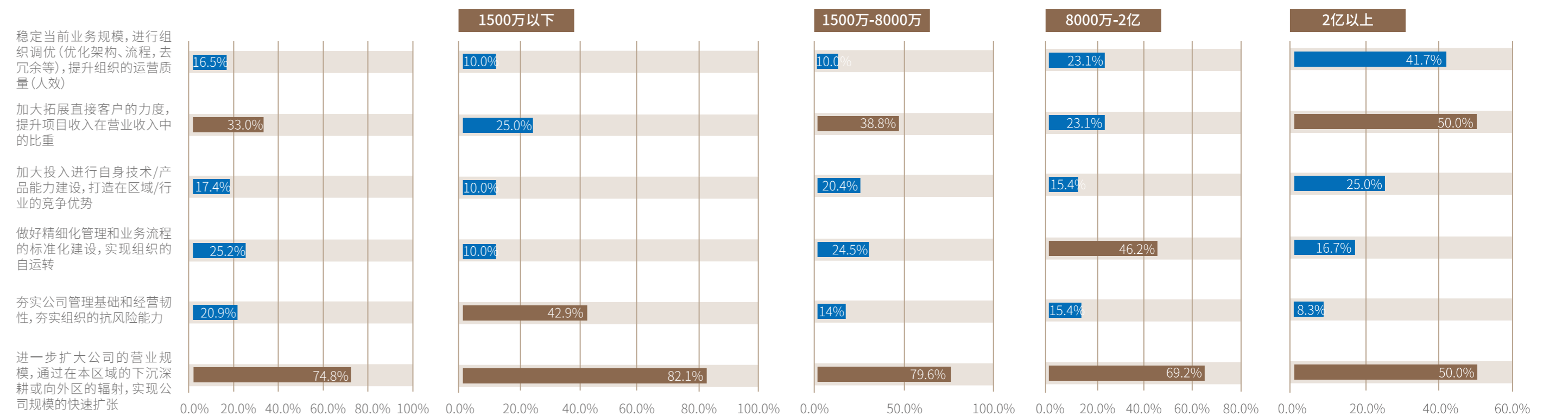
✕ 从业务规模的角度来看：

- 对于业务规模在 1500 万以下的企业来说，第二个长期目标是“夯实公司管理基础和经营韧性，夯实组织的抗风险能力”。
- 对于业务规模在 1500 万 -8000 万的企业来说，第二个长期目标是“加大拓展直接客户的力度，提升项目收入在营业收入中的比重”。
- 对于业务规模在 8000 万 -2 亿的企业来说，第二个长期目标是“做好精细化管理和业务流程的标准化建设，实现组织的自运转”。
- 对于业务规模在 2 亿以上的企业来说，第二个长期目标则是“加大拓展直接客户的力度，提升项目收入在营业收入中的比重”。

未来三年，公司的发展目标 (按成长状态)



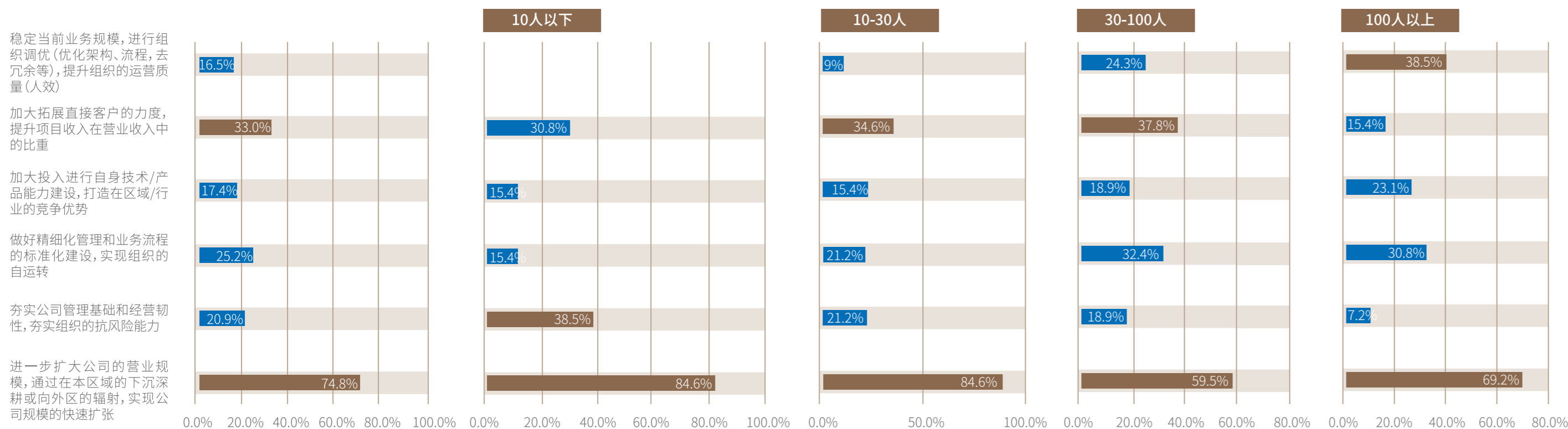
未来三年，公司的发展目标 (按业务规模)



✘ 从人员规模的角度来看：

- 对于人员规模在 10 人以下的企业来说，第二重要的目标是“夯实公司管理基础和经营韧性，夯实组织的抗风险能力”。
- 对于人员规模在 10-30 人和 30-100 人的企业来说，第二重要的目标是“加大拓展直接客户的力度，提升项目收入在营业收入中的比重”。
- 对于人员规模在 100 人以上的企业来说，第二重要的目标是“稳定当前的业务规模，进行组织调优，提升组织的运营质量……”。

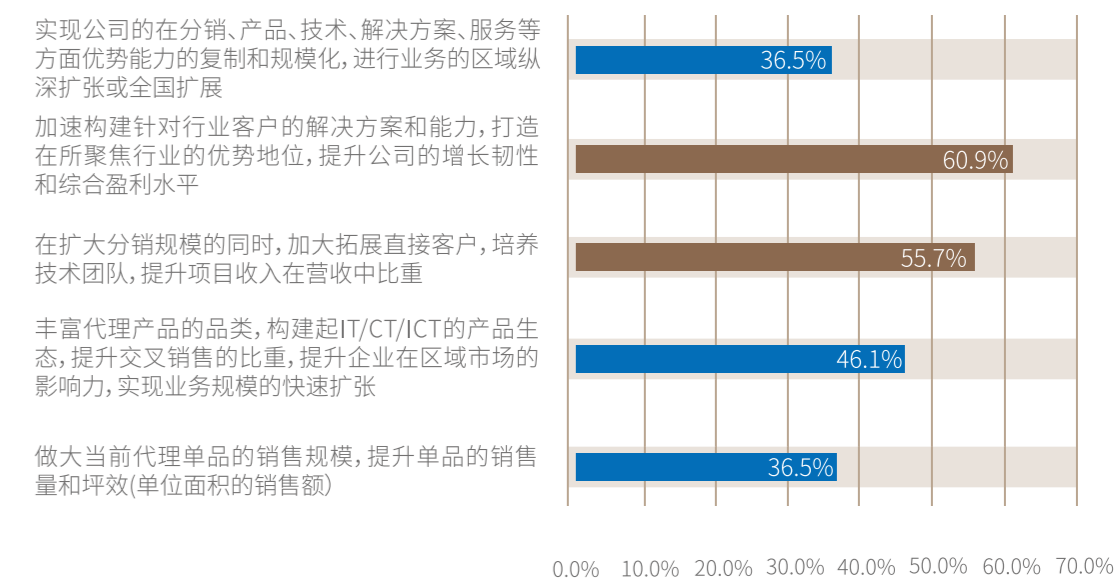
未来三年，公司的发展目标（按人员规模）



当前重点：年度目标

提升公司行业客户的解决方案能力、提升项目收入比重是样本企业选择最多的两个年度经营目标（短期目标）。

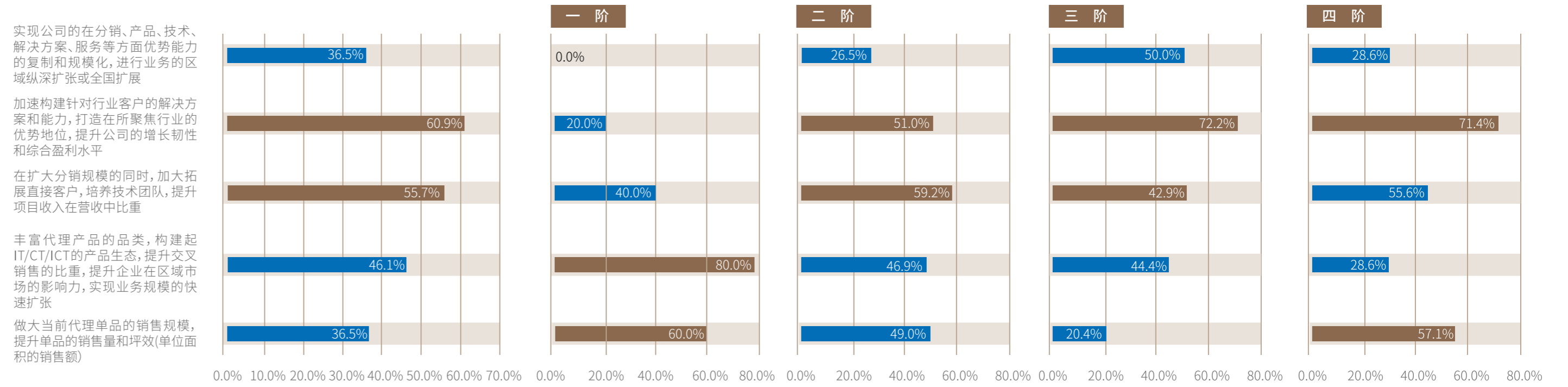
本年度，公司主要的经营目标是：（选择最重要的两项）



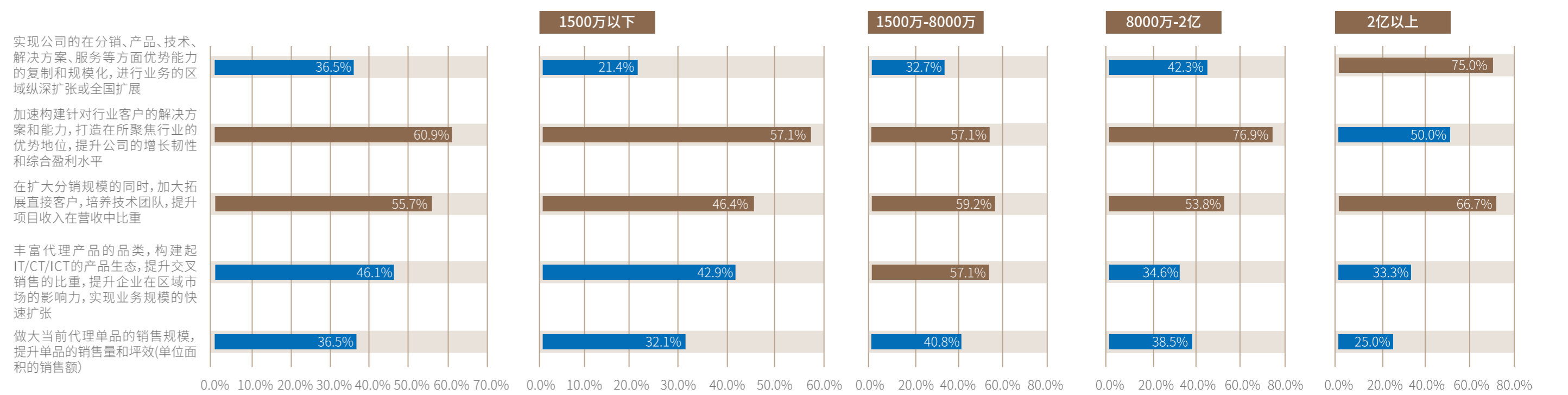
✘ 按成长状态来看，在对年度经营目标的选择上，不同成长状态的企业展现出了一些差异。

- 成长状态为一阶的企业，年度最重要的目标是“做加法，努力扩大业务规模”，对于已代理产品，努力多卖；并通过丰富代理产品的品类，提升企业在区域市场的影响力。
- 成长状态为二阶和三阶的企业，年度最重要的目标是“提升综合盈利水平”，拓展更多的直接客户，锻造解决方案能力，建立竞争优势。但在重要性上略有不同，二阶企业中更多企业将“在扩大分销规模的同时，加大拓展直接客户，培养技术团队，提升项目收入在营收中比重”视为最重要的目标；而三阶企业中则有更多企业重视“加速构建针对行业客户的解决方案和能力，打造在所聚焦行业的优势地位，提升公司的增长韧性和综合盈利水平”。
- 成长状态为四阶的企业，年度经营最重要的目标是“聚焦和双线盈利”，将打造所聚集行业的优势地位以及提升所代理产品的销售规模和效率作为两个主要的目标，通过相互促进实现企业的高质量增长。

本年度公司主要的经营目标是（按成长状态）



本年度公司主要的经营目标是（按业务规模）



✘ 按人员规模来看，各业务规模的企业在年度经营目标上呈现了一定的差异。

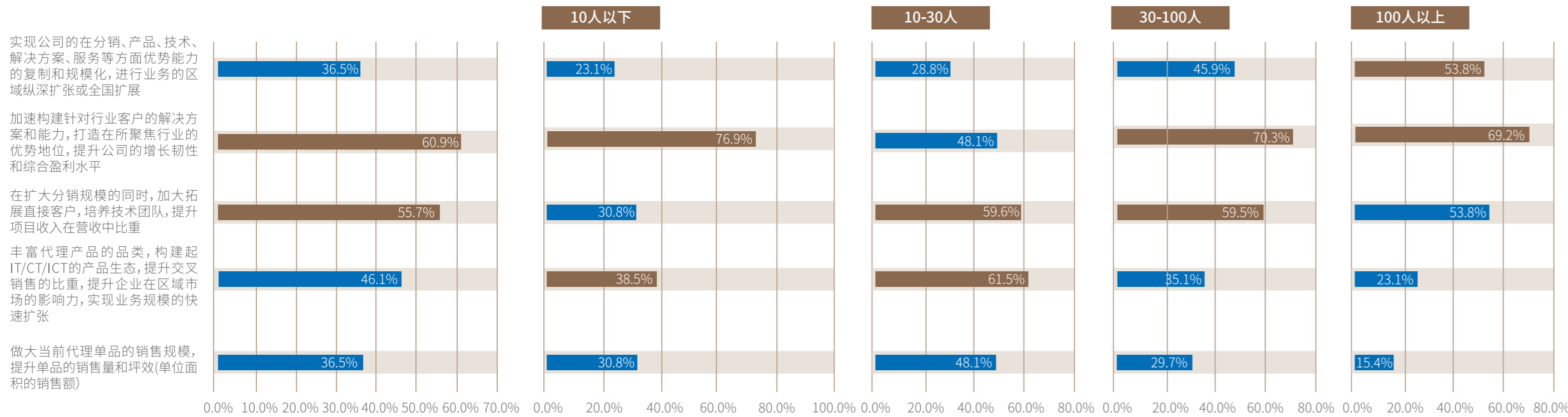
● 10人以下的生态伙伴的经营目标，有两个趋势，一个是做广，“丰富代理的品类”；另一个是做深，“加速构建针对行业客户的解决方案”，意味着10人以下的企业有两类起家的业务，以分销作为主要方向的企业，会选择丰富代理的品类；而以解决方案起家的企业，则重点在于构建细分行业解决方案的竞争优势和影响力。

● 10-30人规模的伙伴，年度经营目标更多放在了扩大分销规模上，通过“丰富代理产品品类……”和“加大拓展直接客户，培养技术团队……”来实现业务规模的快速扩张。

● 在30-100人规模的伙伴，年度经营目标主要以建设技术能力和构建行业解决方案的竞争优势上为主，以提升综合盈利水平。“加大拓展直接客户，培养技术团队”和“加速构建针对行业客户的解决方案和能力，提升公司的增长韧性和综合盈利水平”是该规模企业最集中的选择。

● 在100人以上规模的伙伴中，近7成伙伴选择了“加速构建针对行业客户的解决方案和能力，提升公司的增长韧性和综合盈利水平”，意味着加速构建行业解决方案的竞争优势是这个规模企业的重中之重。另有超过半数的企业选择了“实现公司的在分销、产品、技术、解决方案、服务等方面优势能力的复制和规模化，进行业务的区域纵深扩张或全国扩展”，意味着**企业对竞争优势进行规模化复制是100人以上伙伴企业的持续发展的重要命题。**

本年度公司主要的经营目标是（按人员规模）

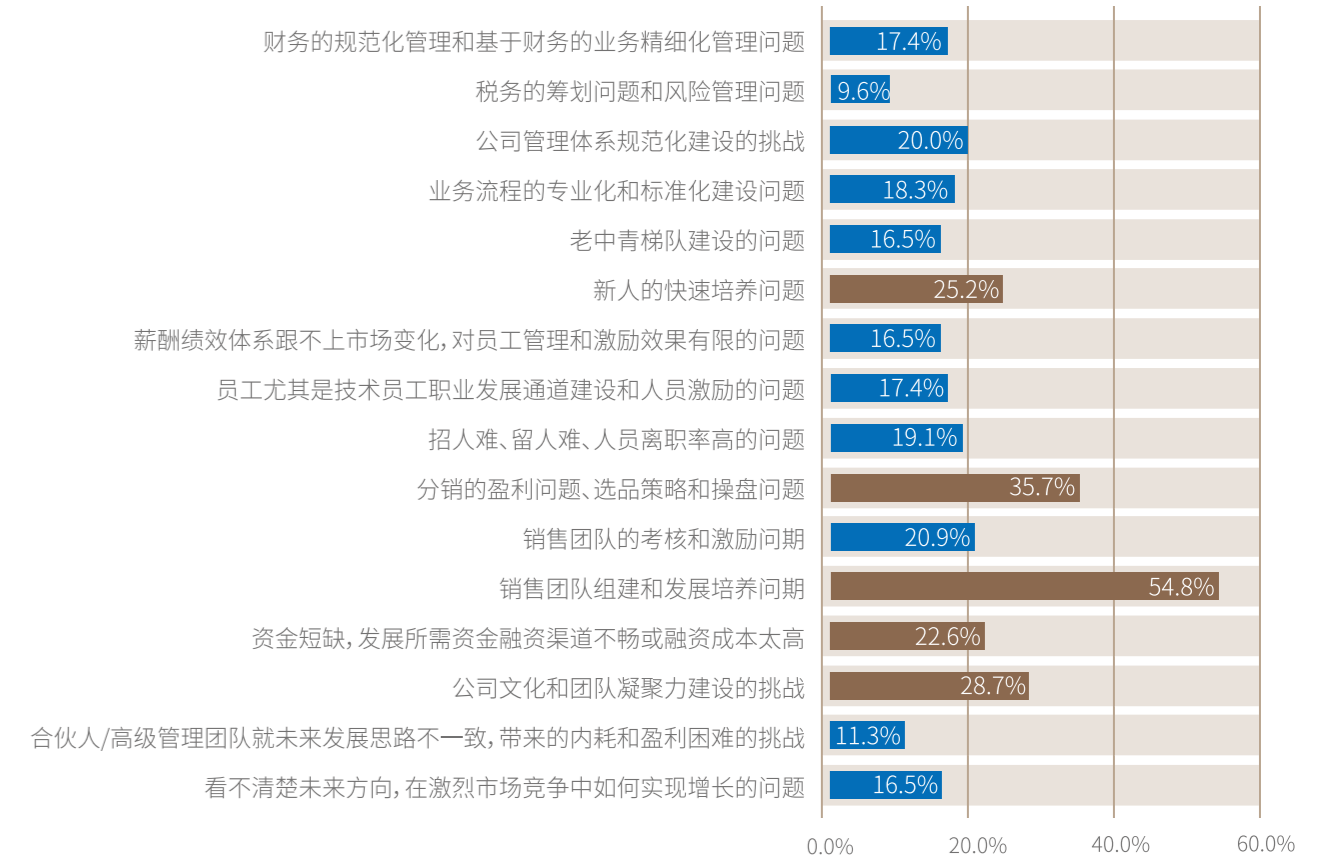


关键挑战

要实现目标，样本企业面临的五项共性挑战：

- 销售团队的组建和发展培养问题。
- 分销的盈利问题、选聘策略和操盘问题。
- 公司文化和团队凝聚力建设的挑战。
- 新人的快速培养问题。
- 资金短缺、发展所需资金融资渠道不畅或融资成本太高的问题。

要实现年度目标和未来三年的规划目标，您在下列哪些方面的挑战最大？(选择最重要的5项)



✘ 不同成长状态的企业，面临的现状挑战有显著差异，混沌迷茫期的企业在发展方向上和资金上挑战更大，战略摇摆期和转型探索期的企业挑战更加聚焦在业务增长（销售方面）和盈利、内部管理和激励上，而优势经营期的企业，挑战更聚焦在组织和人才梯队建设方面。

- 混沌迷茫期的伙伴，面临的 Top 挑战是：团队凝聚力建设、资金短缺、战略方向不清晰、合伙人的发展理念不一致和薪酬绩效体系不能有效激励。

- 战略摇摆期的伙伴，面临的 Top 挑战是：销售团队的组建和发展、分销如何盈利、团队凝聚力建设问题、如何快速培养新人、如何激励和考核销售团队。

- 转型探索期的伙伴，面临的 Top 挑战是：销售团队的组建和发展、分销如何盈利、团队凝聚力建设问题、如何快速培养新人、员工职业发展通道建设和人员激励的问题。

- 优势经营期的伙伴，面临的 Top 挑战是：销售团队的组建和发展、老中青梯队建设、如何快速培养新人、如何激励和考核销售团队。

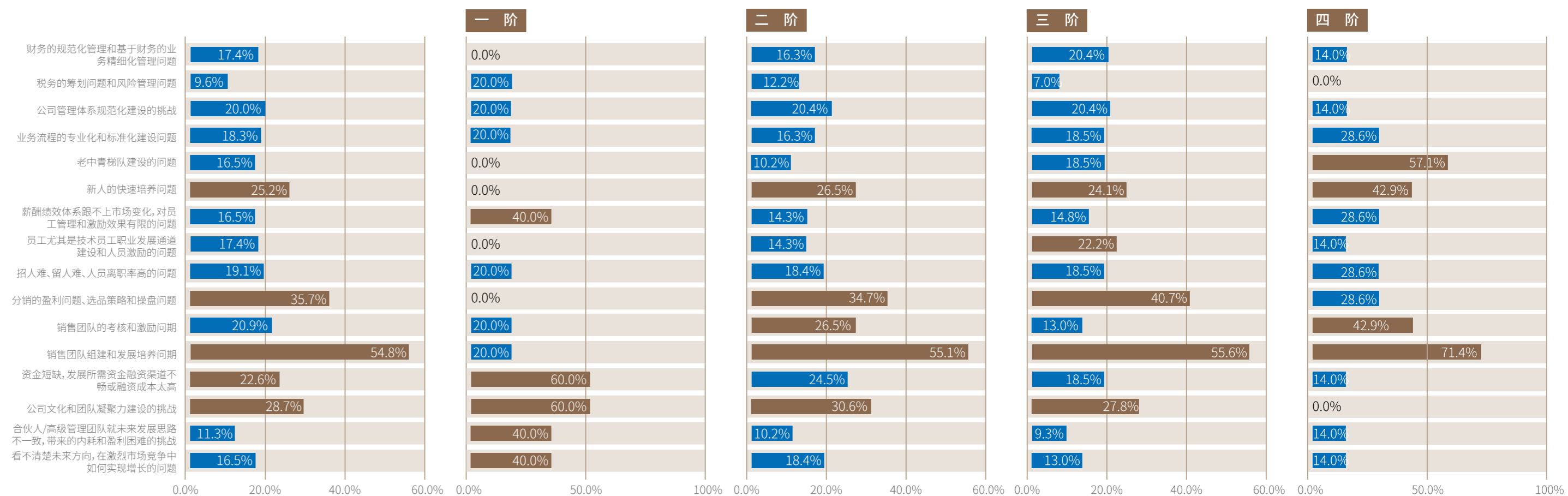
✘ 从业务规模上来看，销售团队的组建和发展是全行业各规模企业都面临的挑战，除此之外，规模小时的主要挑战是方向和钱的问题，其次是盈利和文化凝聚力建设及规范化管理问题，规模破亿以后，新人培养和老中青梯队建设问题会逐渐成为主要问题。具体选择上，“销售团队的组建和发展培养”是所有规模企业共同面临的挑战。这也意味着业务的增长是大家最关注的问题；“公司文化和团队凝聚力建设”是 2 亿以下企业共性的挑战，而“分销盈利问题”则是 1500 万以上的企业的共同挑战。除此之外：

- 1500 万以下的伙伴，还面临的共性主要挑战包括：资金短缺、员工职业发展通道建设和人员激励的问题。

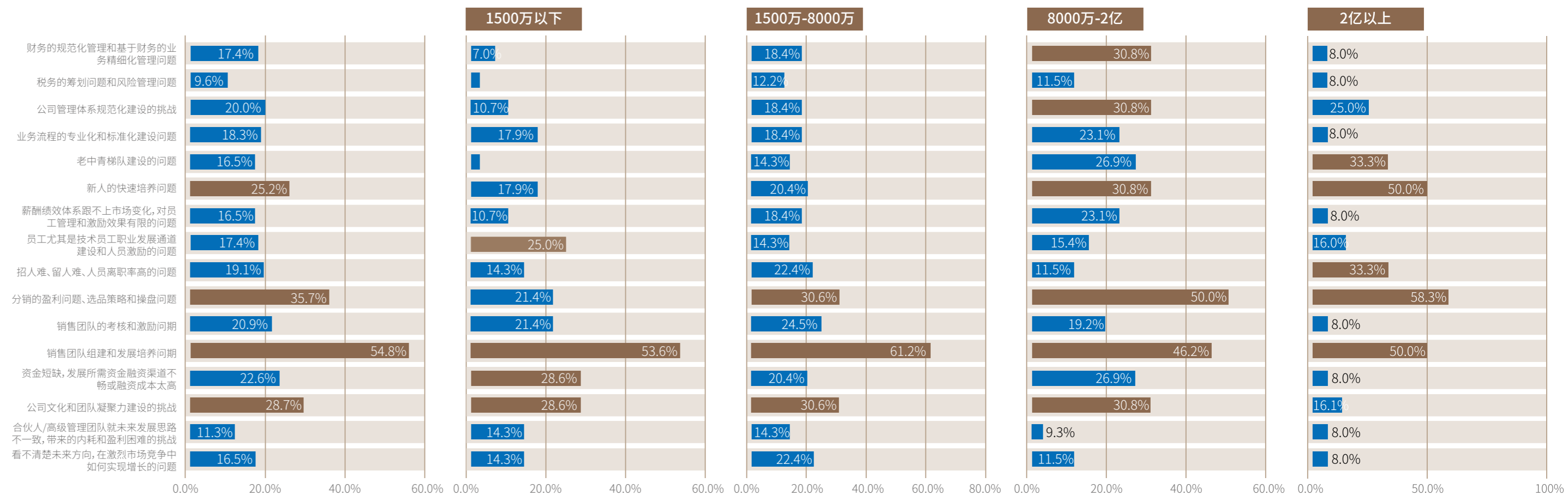
- 8000 万 - 2 亿的伙伴，还面临的共性主要挑战包括：如何快速培养新人、公司管理体系的规范化和精细化管理问题，财务的规范化管理问题。

- 2 亿以上的伙伴，还面临的共性主要挑战包括：如何快速培养新人和老中青梯队建设的问题。

要实现年度目标和未来三年的规划目标，您在下列哪些方面的挑战最大？（按成长状态）



要实现年度目标和未来三年的规划目标，您在下列哪些方面的挑战最大？（按业务规模）

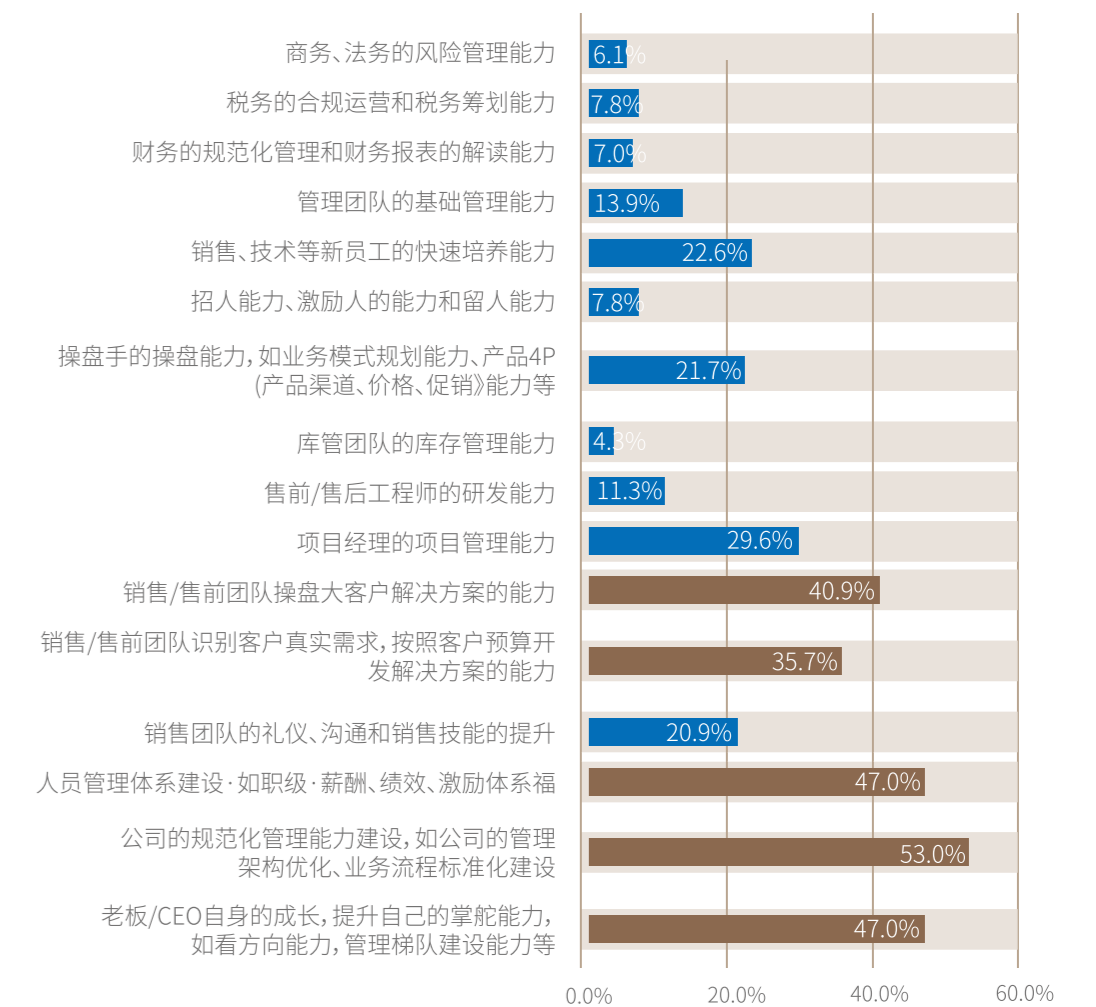


2023 年能力建设重点

应对面临的挑战，获得更有质量的成长，样本企业 2023 年 Top5 能力建设重点分别是：

- 公司的规范化管理能力建设，如公司的管理架构优化、业务流程标准化建设（53%）。
- 老板/CEO 自身的成长，提升自己的掌舵能力，如看方向能力，管理梯队建设能力（47%）。
- 人员管理体系建设，如职级、薪酬、绩效、激励体系等（47%）。
- 销售/售前团队操盘大客户解决方案的能力（40.9%）。
- 销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力（35.7%）。

2023 年，在公司的能力建设方面，下列哪些方面是贵公司建设重点？(选择最重要的 5 项)



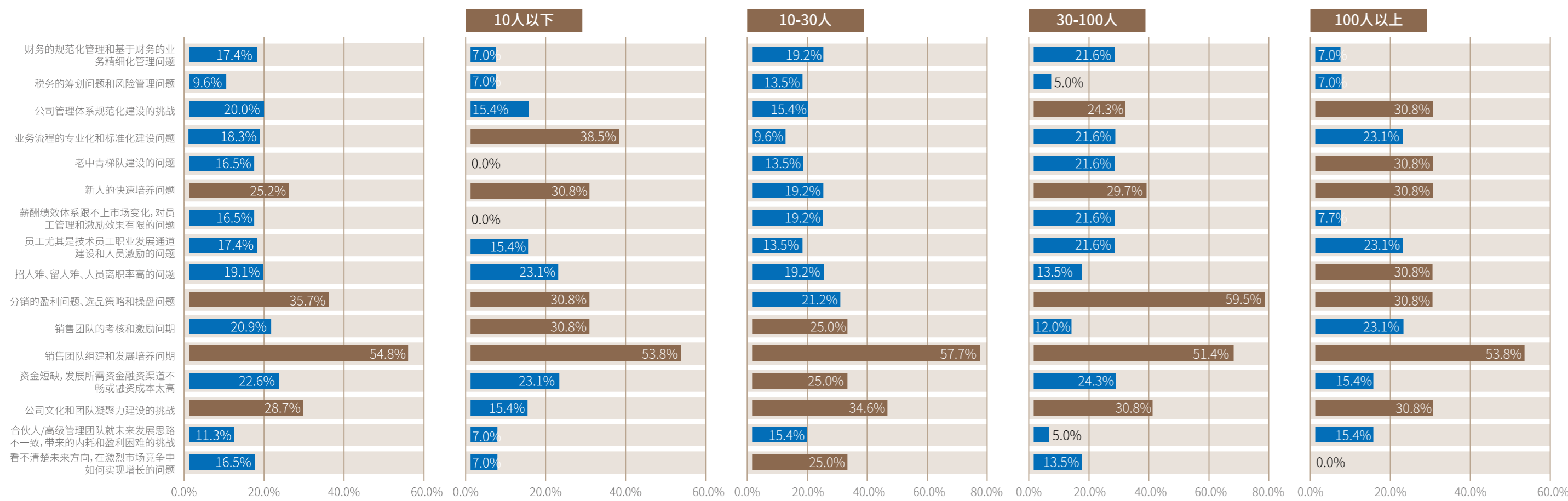
具体在关键挑战选择上，“销售团队的组建和发展培养问题”是所有企业共性的挑战；“销售团队的考核和激励”是 30 人以下企业共同的挑战。“分销盈利问题”、“公司管理体系规范化建设”、“文化和团队凝聚力建设”是 30 人以上的企业的共同挑战。除此之外，不同人员规模企业的挑战也有个性差异：

- 10 人以下的伙伴，还面临的主要挑战包括：业务流程的专业化和标准化建设问题、分销的盈利问题。
- 10-30 人的伙伴，还面临的主要挑战包括：看不清未来方向的问题和资金短缺的问题。
- 100 人以上的伙伴，还面临主要挑战包括：老中青梯队建设的问题，招人难、留人难、人员离职率高的问题。

✘ 从人员规模上来看，不同人员规模伙伴企业的挑战有一些规律：

- 10 人以下时，难点在于销售团队、新人培养和业务流程专业化建设。
- 10-30 人时，开始出现战略方向和资金短缺问题。
- 30-100 人，分销盈利，内部管理体系和文化建设问题开始凸显。
- 100 人以上，老中青梯队建设及人才的选用育留的问题开始出现在老板的视野里。

要实现年度目标和未来三年的规划目标，您在下列哪些方面的挑战最大？（按人员规模）



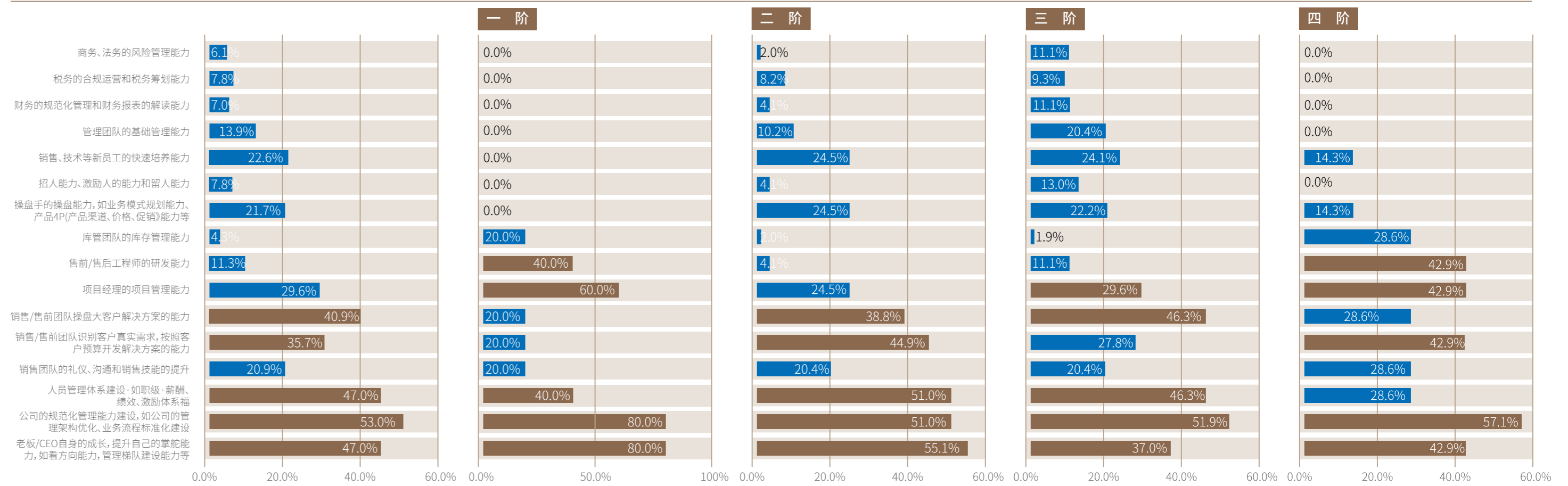
✘ 从成长状态来看，不同成长状态的伙伴 2023 年 Top5 能力建设重点选择中，共性的有“公司的规范化管理能力建设，如公司的管理架构优化、业务流程标准化建设”和“老板/CEO 自身的成长，提升自己的掌舵能力，如看方向能力，管理梯队建设能力”。“人员管理体系建设，如职级、薪酬、绩效、激励体系等”是成长状态三级及以下企业共识度很高的能力建设重点；除此之外，不同成长状态的企业，本年度能力建设重点也体现了一定的差异：

- 混沌迷茫期的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“售前/售后工程师的研发能力”和“库管团队的库存管理能力”。
- 战略摇摆期的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”和“销售/售前团队操盘大客户解决方案的能力”。
- 转型探索期的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队操盘大客户解决方案的能力”和“售前/售后工程师的研发能力”。
- 优势经营期的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：售前/售后工程师的研发能力”、“库管团队的库存管理能力”“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”。

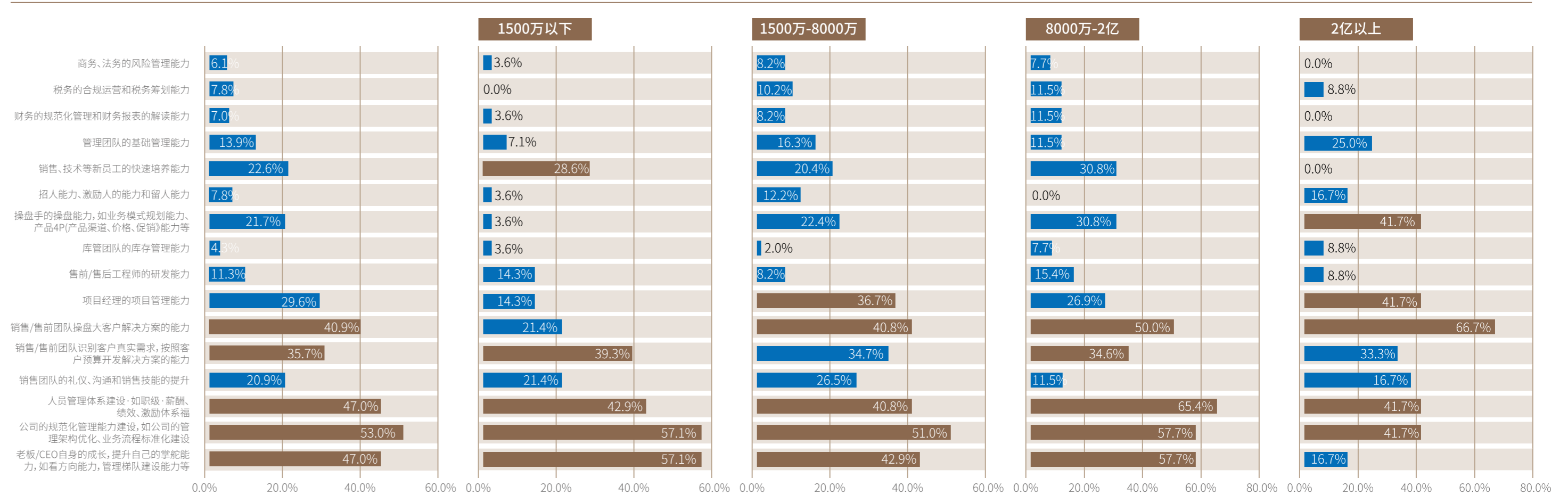
✘ 从业务规模来看，不同业务规模的伙伴 2023 年 Top5 能力建设重点选择中，共性的有“公司的规范化管理能力建设，如公司的管理架构优化、业务流程标准化建设”和“人员管理体系建设，如职级、薪酬、绩效、激励体系等”。“老板/CEO 自身的成长，提升自己的掌舵能力，如看方向能力，管理梯队建设能力”是业务规模 2 亿以下企业共识度很高的能力建设重点；“销售/售前团队操盘大客户解决方案的能力”是 1500 万以上规模企业的共识的能力建设重点。除此之外，不同业务规模的企业，本年度能力建设重点也体现了一定的差异：

- 1500 万以下的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”和“销售、技术等新员工的快速培养”。
- 1500 万-8000 万的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“项目经理的项目管理能力”。
- 8000 万-2 亿的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”。
- 2 亿以上的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“项目经理的项目管理能力”和“操盘手的操盘能力，如业务模式规划能力、产品 4P（产品、渠道、价格、促销）能力等”。

2023 年，在公司的能力建设方面，下列哪些方面是贵公司建设重点?(按成长状态)



2023 年，在公司的能力建设方面，下列哪些方面是贵公司建设重点?(按业务规模)

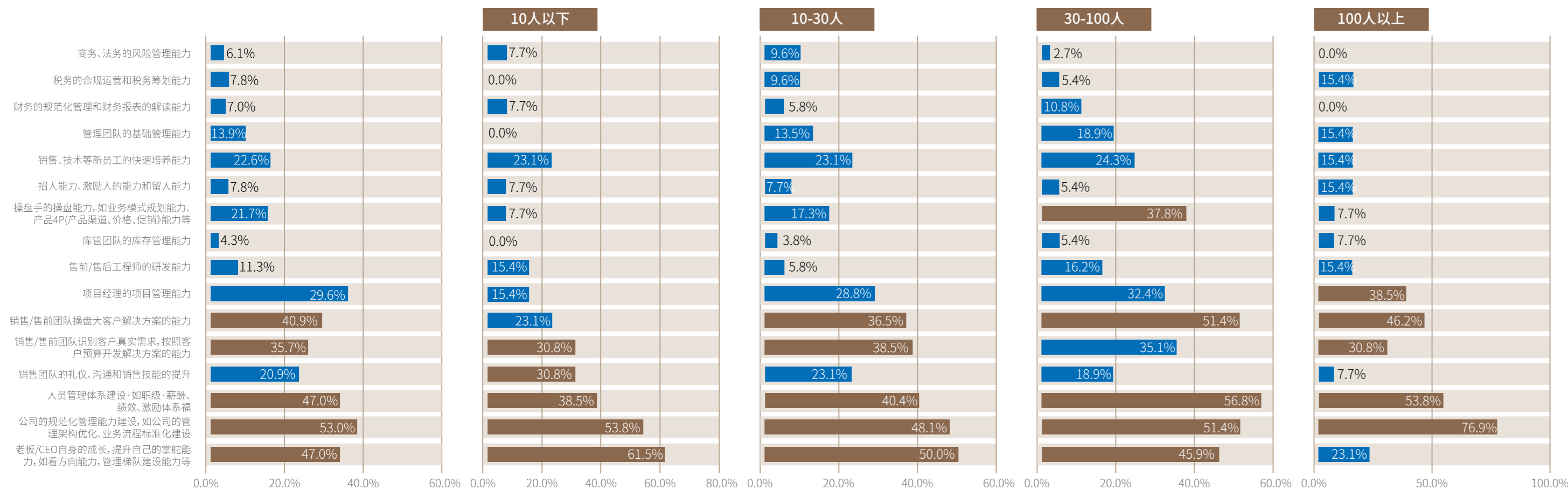


对未来的信心

✘ 从人员规模来看，不同人员规模的伙伴 2023 年 Top5 能力建设重点选择中，共性的有“公司的规范化管理能力建设，如公司的管理架构优化、业务流程标准化建设”和“人员管理体系建设，如职级、薪酬、绩效、激励体系等”。“老板/CEO 自身的成长，提升自己的掌舵能力，如看方向能力，管理梯队建设能力”是人员规模 100 人以下企业共识度很高的能力建设重点；“销售/售前团队操盘大客户解决方案的能力”是 10 人以上规模企业的共识的能力建设重点。除此之外，不同人员规模的企业，本年度能力建设重点也体现了一定的差异：

- 10 人以下的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”和“销售团队的礼仪、沟通和销售技能的提升”。
- 10-30 人规模的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“销售/售前团队识别客户真实需求，按照客户预算开发解决方案的能力”。
- 30-100 人规模的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“操盘手的操盘能力，如业务模式规划能力、产品 4P（产品、渠道、价格、促销）能力等”。
- 100 人以上规模的伙伴，2023 年有较多企业选择投入建设的重点能力有：“项目经理的项目管理能力”。

2023 年，在公司的能力建设方面，下列哪些方面是贵公司建设重点?(按人员规模)



对于行业，对于新华三，被调研的企业大多表示对市场充满了信心，会继续投入，对新华三的业务战略和文化较为了解和认同，84% 的样本企业表示积极参与和争取新华三对渠道合作伙伴的赋能项目，很有收获。

- 97% 的样本企业表示对未来的市场有信心，其中 47% 表示会加大市场投入，另有 50% 对企业表示会边观察边投入。

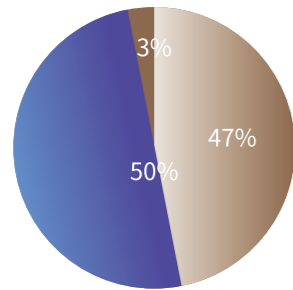
- 93% 的样本企业表示很清晰的了解或听说过新华三的发展战略，其中 53% 的企业表示非常认同新华三的发展方向。

- 91% 的样本企业表示很清晰的了解或听说过新华三的公司文化，其中 61% 的企业表示非常认同新华三的公司文化。

- 84% 的样本企业表示积极参与和争取参与新华三对渠道合作伙伴的赋能项目，其中 39% 对企业表示收获很大。

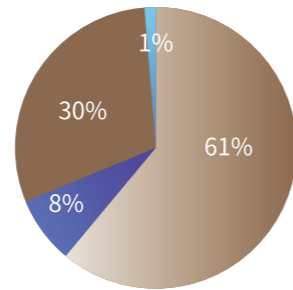
要点回顾

对未来市场的信心



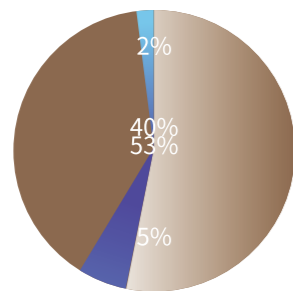
- 对未来的市场很有信心, 明年会加大市场投入
- 对未来市场发展有信心, 但会边观察边投入
- 对未来市场没有信心, 明年不打算增加投入

对新华三公司文化的理解



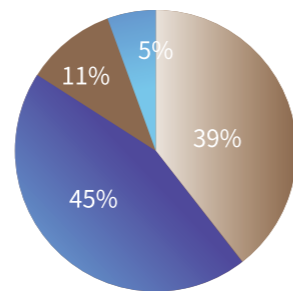
- 很清晰的了解并且很认同新华三的公司文化
- 很清晰的了解新华三的公司文化, 但不太认同新华三的公司文化
- 听说过新华三的企业文化, 但不是很清楚
- 不了解新华三的公司文化

对新华三业务发展战略的理解



- 很清晰的了解并且很认同新华三的发展方向
- 很清晰的了解但不认同新华三的发展方向
- 听说过, 一些有关新华三业务发展方向的信息但不是很清晰
- 不了解新华三的业务发展方向

对新华三为合作伙伴赋能的看法



- 积极参与新华三对渠道合作伙伴赋能的项目, 收获很大
- 很关注新华三对渠道合作伙伴赋能的项目, 并积极争取
- 了解一些新华三对渠道合作伙伴的一些赋能形式, 但不是很感兴趣
- 不太清楚新华三对渠道合作伙伴有哪些赋能

✘ 过去 2 年, 疫情影响, 市场供需关系的变化, 厂商竞争、代理商内部竞争双重加剧的影响下, 市场整体增长处于低位, 分销伙伴企业普遍面临“增长”和“盈利”的挑战。

✘ 规模是硬通货。做大规模是大多数样本企业最重要的目标, 也是企业获得持续高质量成长的重要基础, 大船行稳。但大有大的好处, 但大也有大的难处, 规模越大, 企业获得超高速增长的可能性越小, 优势业务的建立、优秀的融资能力建设或对伙伴的持续较快增长有助益。另外, “多品牌分销”在帮助企业扩大规模上或有正向效果, 但聚焦“H3C 单品牌分销”的企业中成长速度和成长质量上表现更佳。

✘ 在人员规模突破 10 人, 到 30 人的发展中, 企业可能会经历业务增长放缓和组织能力未建立起来的双重挑战, 跨越这个阶段的关键是成长能力的建设, 尤其是创始人/CEO 自身的成长和转型、核心业务能力的建设、组织的治理和建设、财税的规范化管理、合规经营和风险管理。

领先 实践

LEADING
PRACTICE

视野广、品牌聚焦、重视服务体系建设和自研产品的企业，活得好的概率更大；“活得久”本身就是竞争优势，规模的持续增长是企业“活得久”的重要基础；“长得快”是强心剂，短期“长得快”依赖于机会，长期“长得快”则更依赖于战略和运营。提升领导力、业务力、人资力和经营力或可助力企业有效应对“成长危机”，是提升企业成长质量的重要着力点。



活得好

本篇通过对比分析，分别从企业的高质量发展（活得好）、业务高速增长（长得快）、可持续发展（活得久）三个角度，识别和洞察调研发现，为企业规划自身的发展提供借鉴。

本部分从 115 家企业中，选择成长性得分最高的 20 家（成长质量高），将其与其它 95 家进行对比分析，发现成长状态最佳的企业特征，为追求“活得好”的企业提供参考和借鉴。

✘ 任何规模和发展年限都存在成长性 Top20（活得好）的企业。入行第 4-6 年或人员在 10 人 -30 人的阶段会经历成长阵痛，品牌聚焦和创始人 /CEO 自身的学习成长或许可帮助企业跨越难关。

- 业务视野广（全国大区）、品牌聚焦（H3C 单品牌分销）、重视服务体系建设和自研的企业，发展质量高（活得好）的企业占比更大。

- 对新华三的品牌聚焦（H3C 单品牌分销）和长期稳定合作（6 年以上），以及对新华三培训赋能的广泛参与可以在一定程度上助力企业化解挑战，尤其在创始人 /CEO 自身的学习成长方面，Top20 企业遥遥领先于其它企业。

- 在企业发展的第 4-6 年，人员规模为 10-30 人的这个阶段，会经历成长阵痛（如建立管理架构，创始人角色转身，合伙人分家，业务增长速度降低）。企业需要有意识在增长较好时，进行能力的建设，顺利完成并平稳渡过第一次管理转身，对企业的持续发展意义重大（规避发生“阵亡”的风险）。

✘ **领导力、业务力、人资力和经营力是 Top20 企业领先幅度较大的四个维度,提示企业提升成长性,可在这几个方向上多做努力。**

● 领导力方面, Top20 的创始人 / 经营者自我进化和成长迭代能力更强, 更擅长理论联系实际, 吸收内外部经验和多方信息, 整合创新管理之道, 具有非常强的战略能力和执行力, 也更加重视企业文化的制度化建设。

● 业务力方面, Top20 的大多数企业实现了销售能力、技术能力和分销操盘能力的专业化建设。90% 的企业设置了多级管理的销售组织, 有明确的市场细分策略和目标规划, 标准化的业务流程, 销售目标和指标能落实到每一个人, 并设置了与之匹配的激励体系, 支持员工持续突破自己; 近一半的企业建立了领先的技术竞争力, 有自研的软硬件产品; 50% 的企业表示设置了独立的售前 / 售后服务部门; 90% 的企业设置了分销团队或独立的渠道营销部门, 实现了分销的专业化运作。

● 经营力建设方面, Top20 企业更多建立了完善的职能式组织架构或复杂的参控股架构, 也更重视财税的专业化、规范化建设, 95% 的企业都引入了兼职 / 专职律师或团队为业务的发展保驾护航。

● 人资力方面, Top 企业大多数已经建立了多元化、个性化的激励体系, 对于人才战略也考虑的较为长远, 更为重视人才梯队的建设, 包括老中青管理梯队、业务团队, 更重视对优秀人才的吸引和保留, 重视组织学习, 都会预留一定或相当的培训预算用于员工培训, 设置了专人负责培训的企业占比达到了 35% (其它企业仅为 3.2%)。

✘ 面向未来, 所有企业都展现了长期目标和短期目标的一致性, 在具体方式上略有差异。长期目标上, **扩大公司的营业规模、提升项目收入在营业收入中的比重**是所有企业共同的选择。但相比其它企业, Top20 企业在提升项目收入比重上期待更多。

✘ 在年度落地, 所有公司都选择通过提升针对行业客户的解决方案能力, 提升项目比重。而在扩大营业规模上, Top20 企业更多通过“**将公司已经在分销、产品、技术、解决方案、服务等方面的优势能力进行复制和规模化, 来实现公司营业规模的扩大**”。而其它企业更多选择是“**通过丰富代理的产品和品类, 构建产品生态, 通过提升交叉销售实现业务的快速扩张**”。

✘ 面临的挑战方面, “销售团队的组建和发展培养问题”、“分销的盈利问题, 选品策略和操盘问题”、“新人的快速培养问题”是共识挑战, 除此之外, Top20 企业的另外两项挑战都是人才发展问题, 包括老中青梯队建设问题和员工的职业发展通道建设和激励的问题; 而其它企业的另两项挑战则更多是融资问题和企业文化建设问题。

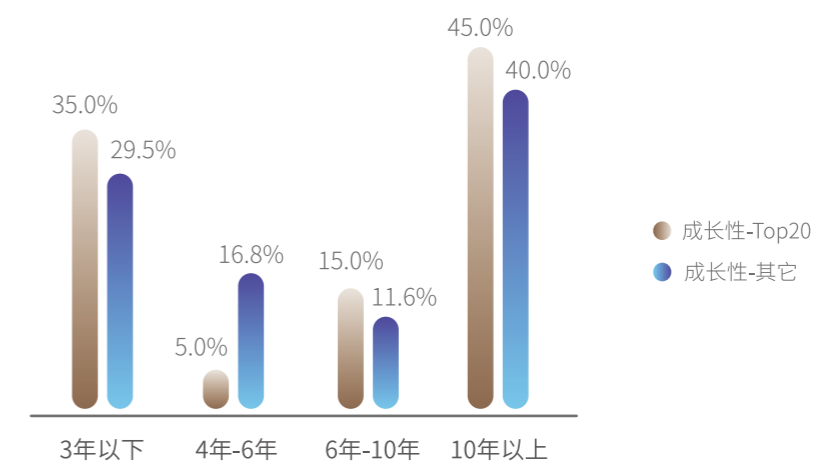
✘ 年度能力建设重点上, **Top20 企业的挑战聚焦在企业的精细化管理和组织能力建设上; 而其它企业则在如何做到规范化管理和促进业务发展上尚需探索。**在具体的选择上承接了挑战的事项, 具有较好的一致性。

视野广、品牌聚焦、重视服务体系建设和自研产品的企业, 活得好的概率更大。

✘ **以从事 IT/ICT 分销或项目销售的年限来看:**

- 成长性 Top20 的企业在入行 3 年内和 6 年以上的企业占比均高于 4-6 年的企业
- 10 年以上企业的成长能力最佳 (规模大, 各项能力完善, 成长质量好)。

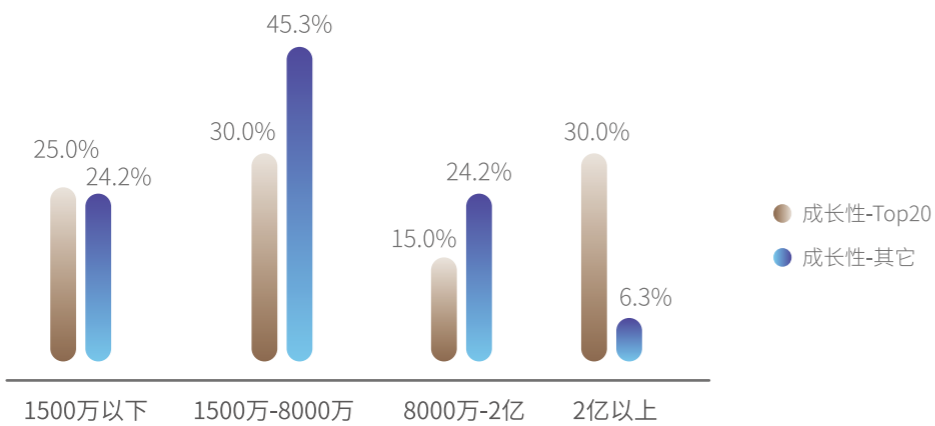
至 2022 年, 贵公司从事 IT/CT 分销或项目销售的年限为



✘ 以业务规模来看：

- 成长性 Top20 企业在 2 亿以上企业中占比最高，1500 万以下规模的企业中，成长性 Top20 企业也略高于其它企业。

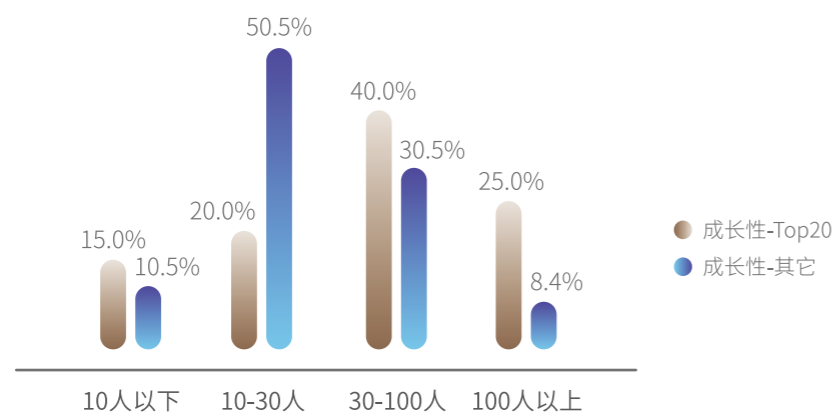
2021 年，贵公司的业务收入



✘ 以公司全职员工的规模来看：

- 成长性 Top20 的企业在 10 人以下、30-100 人、100 人以上企业中的占比均高于其它企业。
- 企业人员规模在 10-30 人的企业中，成长性 Top20 的企业数量占比最少，提示分销伙伴企业人数在 10-30 人之间时，会经历成长阵痛（建立管理结构，创始人角色转身），甚至会在这个阶段发生“阵亡”。
- 中国中小企业的平均寿命 2.9 年，基于数据，提示企业扩大规模很重要，在规模发展中需要同步建设能力，才能实现阶段的跨越。

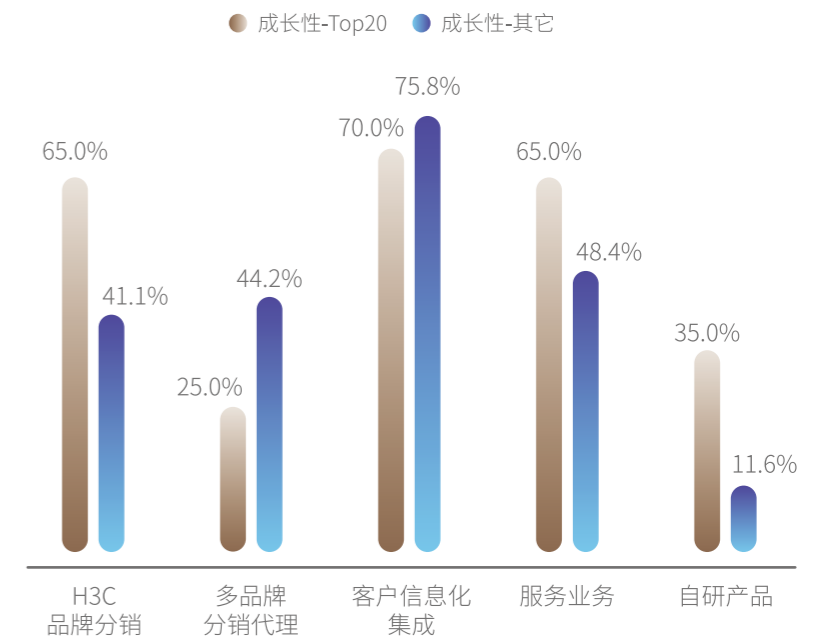
至 2022 年 12 月，贵公司的全职员工数：



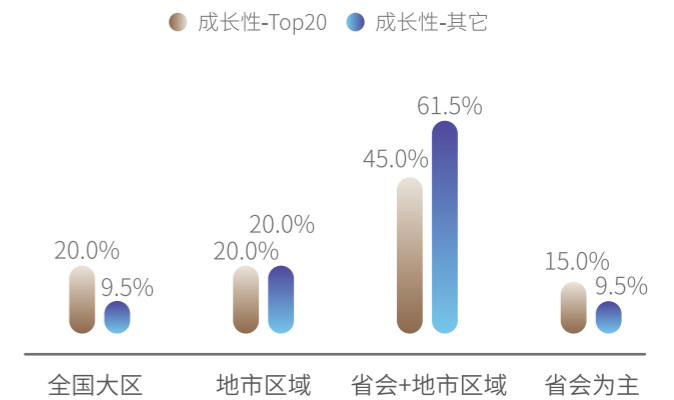
✘ 从业务布局来看，成长性 Top20 的企业中：

- 从事 H3C 单品牌分销的企业占比显著高于其它企业，主营业务中开展服务业务、自研产品业务的企业占比显著高于其它企业。
- 在全国大区开展业务的企业占比显著高于其它企业（企业规模更大），在省会城市开展业务的占比略高于其它企业（规模小，增长快）。

公司当前主营的业务模式是？

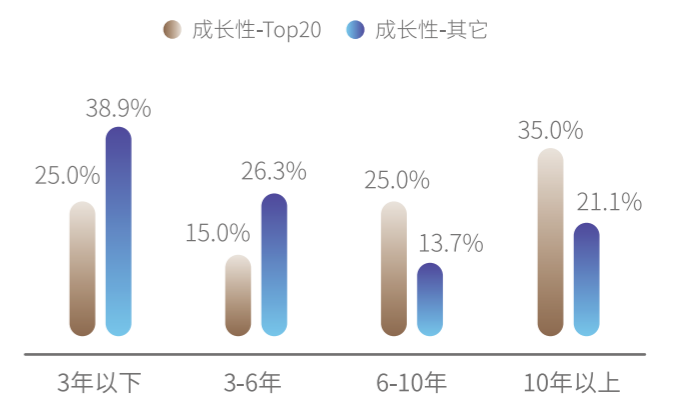


公司当前业务覆盖范围？



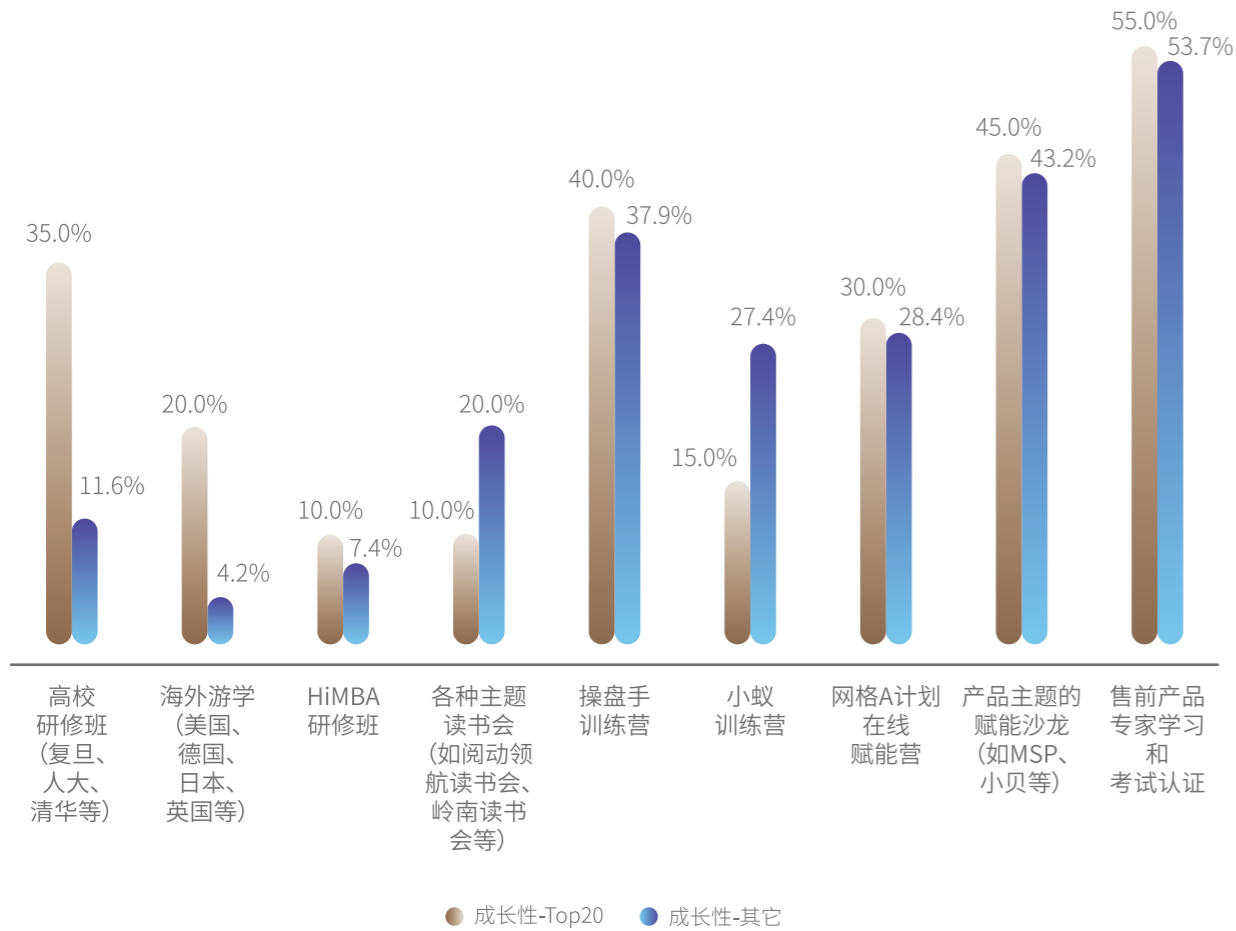
✘ 从与新华三合作年限的角度来看，Top20 成长性企业在合作超过 6 年的企业中占比显著高于其它企业。

至 2022 年底，贵公司与新华三的合作年限是：



✕ 从参与新华三的培训赋能来看，Top20 成长性企业参与培训数量高于其它企业，其中参与高校研修班和海外游学的比例显著高于其它企业。

最近 3 年，您本人和贵公司参与过下列哪些新华三人才研学中心的项目？



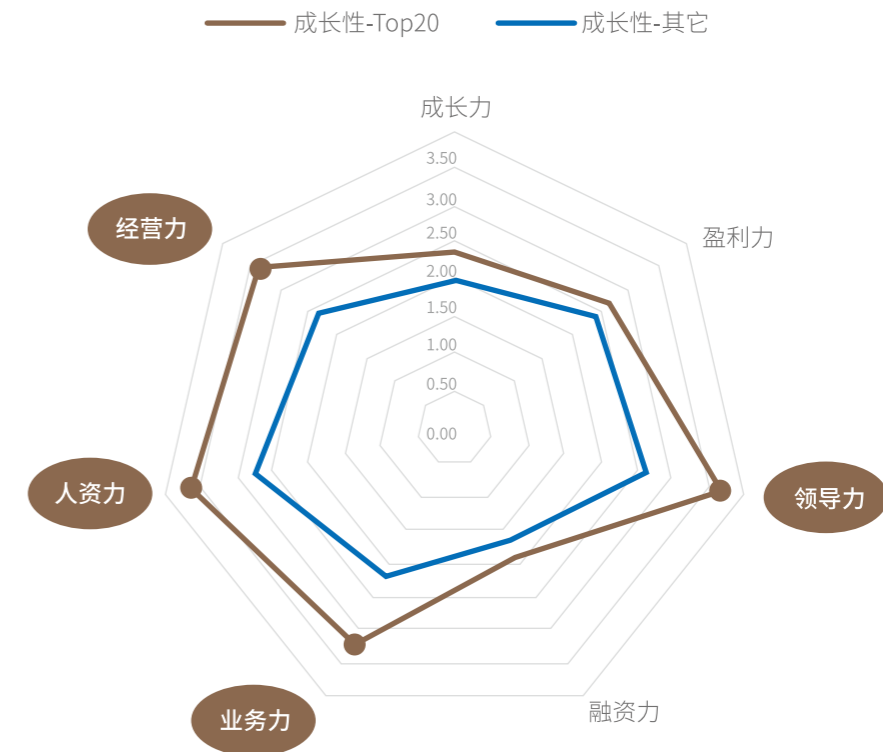
参与项目类型数量



领导力、业务力、人资力和经营力建设是提升企业成长质量的重要着力点。

从成长性的“七力”维度来看，Top20 的企业在七个维度上均高于其它企业，领导力、业务力、人资力和经营力是其中差距最大的四个维度，提示企业提升成长性，需要在这几个方向上多做努力。

成长性现状：Top20 VS 其它



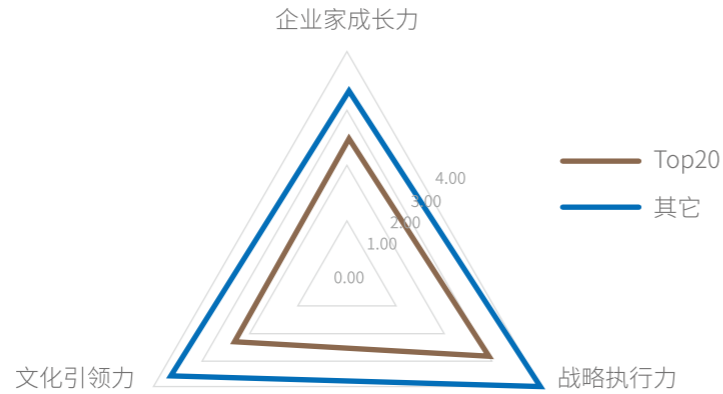
成长性平均得分



1 领导力

Top20 企业的领导力得分在评估的三个维度上均高于其它企业。

成长性得分：领导力

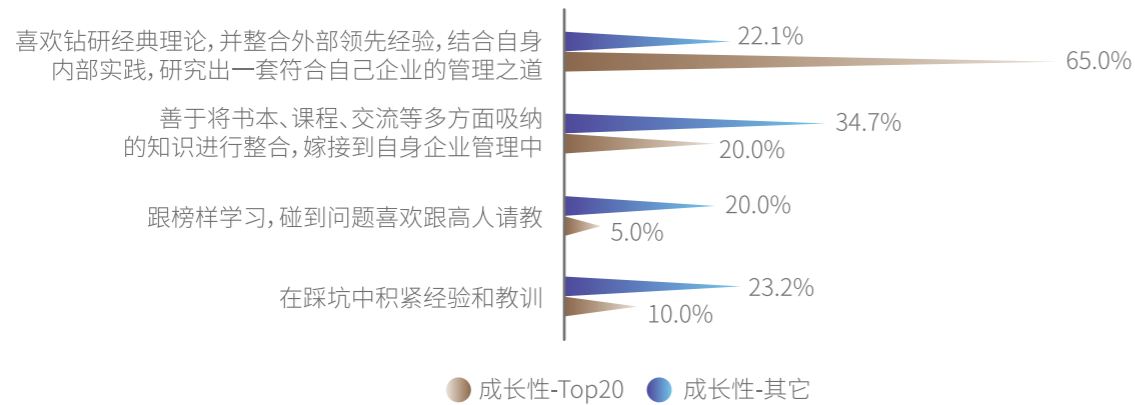


✘ 在企业家 / 经营者的管理成长之路上：

- Top20 企业中，65% 的企业老板是通过钻研经典理论，整合外部经验，结合自己企业的实践，研究出符合自己企业的管理之道，来带领企业成长的，而选择这个选项的其它企业仅占比 22.1%，Top20 企业显著高于其它企业。

企业家成长力

办企业是升级打怪的过程，在这个过程中，下面哪项描述最符合您的情况：

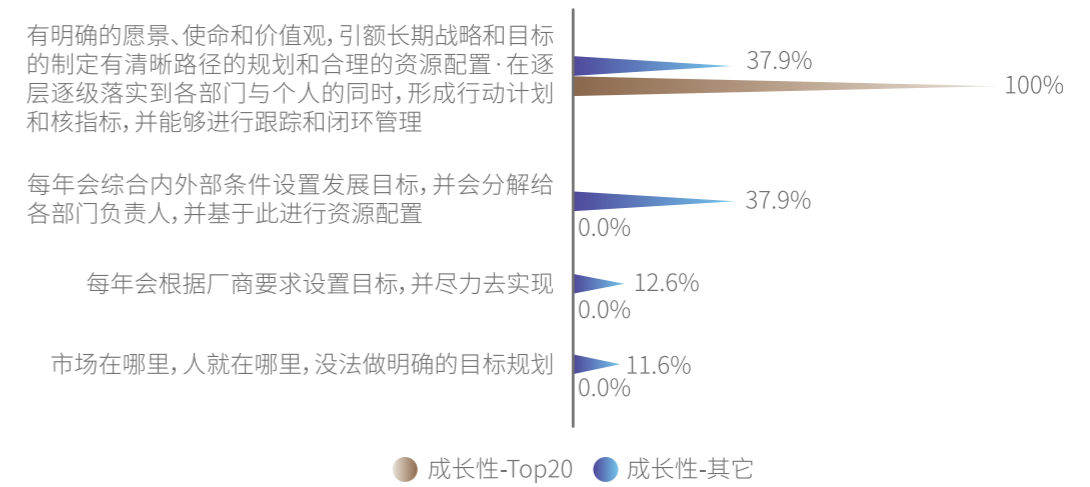


✘ 在战略管理和执行方面：

- Top20 企业 100% 有明确的愿景、使命和价值观，引领长期战略和目标的制定，有清晰路径的规划和合理的资源配置。在逐层逐级落实到各部门与个人的同时，形成行动计划和考核指标，并能够进行跟踪和闭环管理；在其它企业中该比例仅为 37.9%。

战略执行力

对于公司发展的方向和目标，哪项描述与贵公司的状态较为符合？

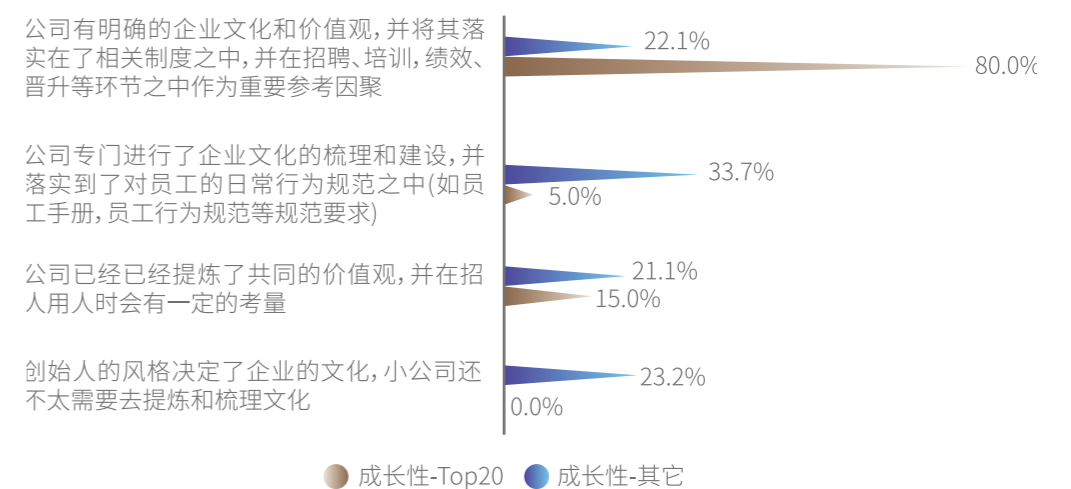


✘ 关于公司的文化和凝聚力建设：

- Top20 企业中 80% 的企业表示有明确的企业文化和价值观，并将其落实在了相关制度之中，并在招聘、培训，绩效、晋升等环节之中作为重要参考因素；在其它企业中该比例仅为 22.1%。
- Top20 企业中另有 15% 的企业表示公司已经提炼了共同的价值观，并在招人用人时会有一定的考量。

文化引领力

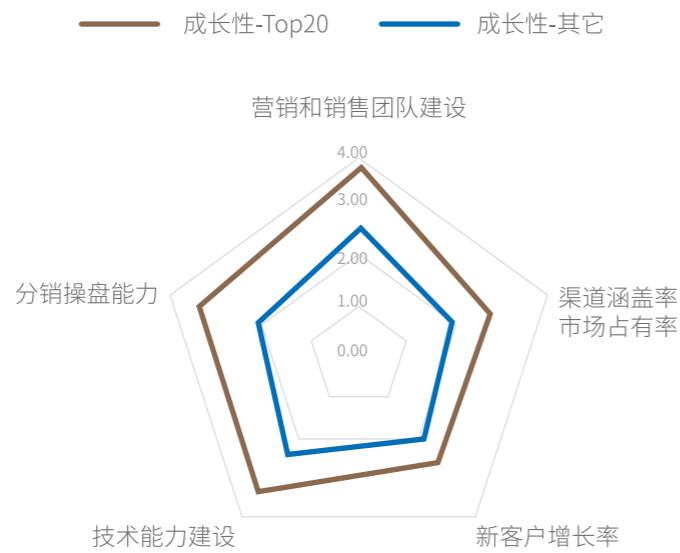
关于公司的企业文化建设，与贵公司最匹配的描述是哪一项？



2 业务力

Top20 企业的业务力得分在评估的五个维度上均高于其它企业。

成长性得分：业务力

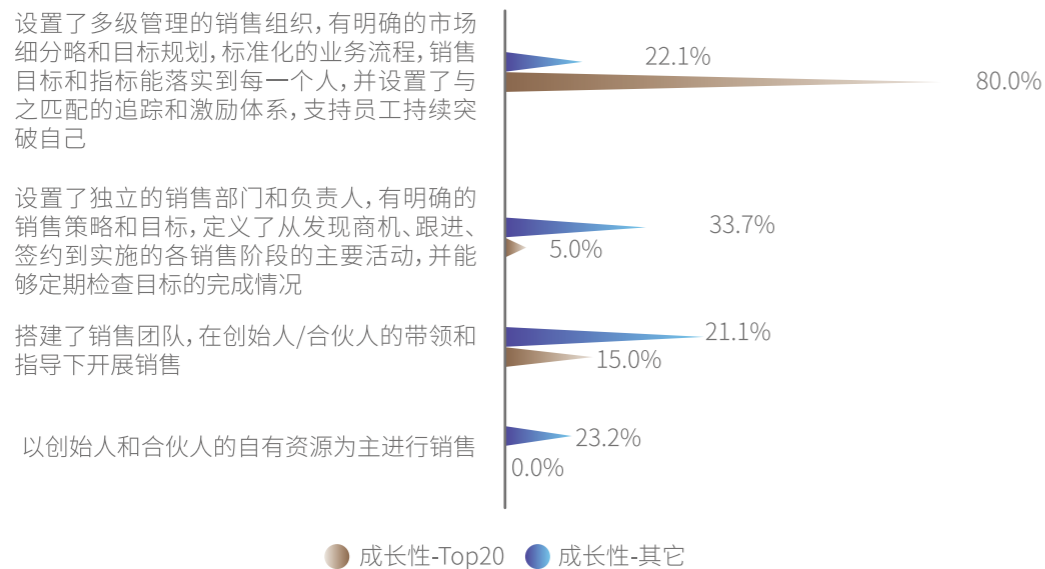


关于公司的营销和销售能力建设：

- Top20 企业中 90% 的企业表示设置了多级管理的销售组织，有明确的市场细分策略和目标规划，标准化的业务流程，销售目标和指标能落实到每一个人，并设置了与之匹配的追踪和激励体系，支持员工持续突破自己；而在其它企业中，该比例仅为 15.8%。

营销和销售团队建设

关于公司的营销和销售，下列哪项描述与贵公司的情形最匹配？



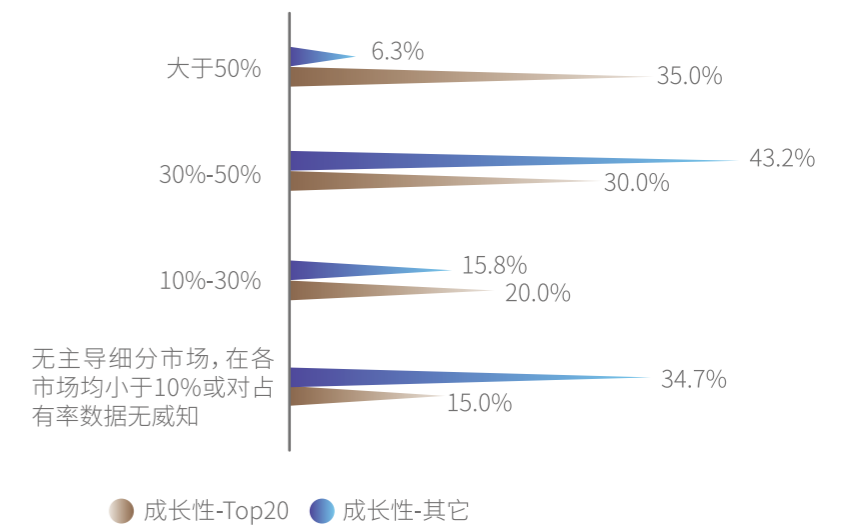
关于公司的渠道和市场

覆盖率：

- Top20 企业中 85% 的企业对自身在区域细分市场中的占有率有感知，其它企业为 65%。
- 占据 50% 以上细分市场份额的企业（建立了领先的竞争优势）在 Top20 企业中占比达到 35%；而在其它企业中，该比例 6.3%。

渠道覆盖率 / 市场占有率

公司主营产品 / 解决方案在区域细分市场（某细分行业客户，如基础教育等：某主导领域，如安防领域等）的占有率：

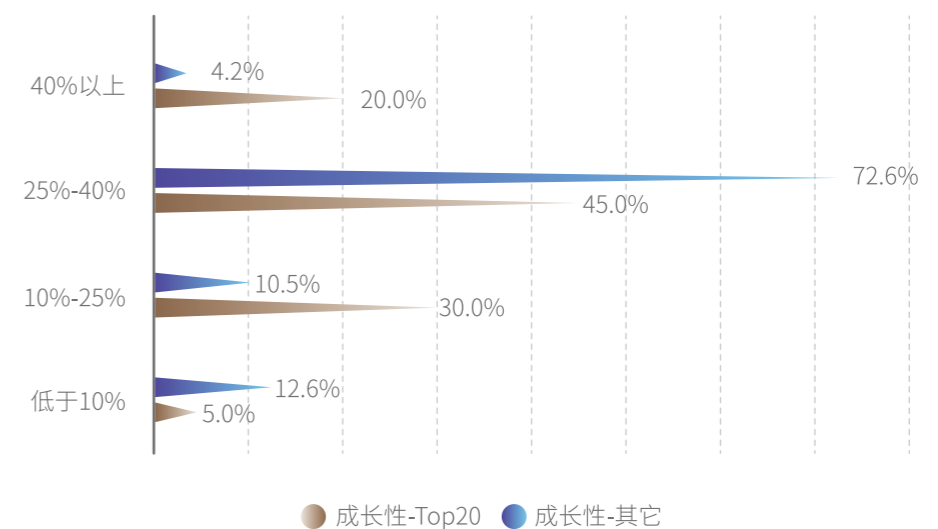


关于公司的新客户拓展和增长：

- Top20 企业的新客户增长速度相对比较分散，其它企业的“新客户收入”占比则呈现集中趋势，新客户增长在 25% - 40% 的企业占比高达 72.6%。

新客户增长率

2022 年公司新客户销售收入占比：



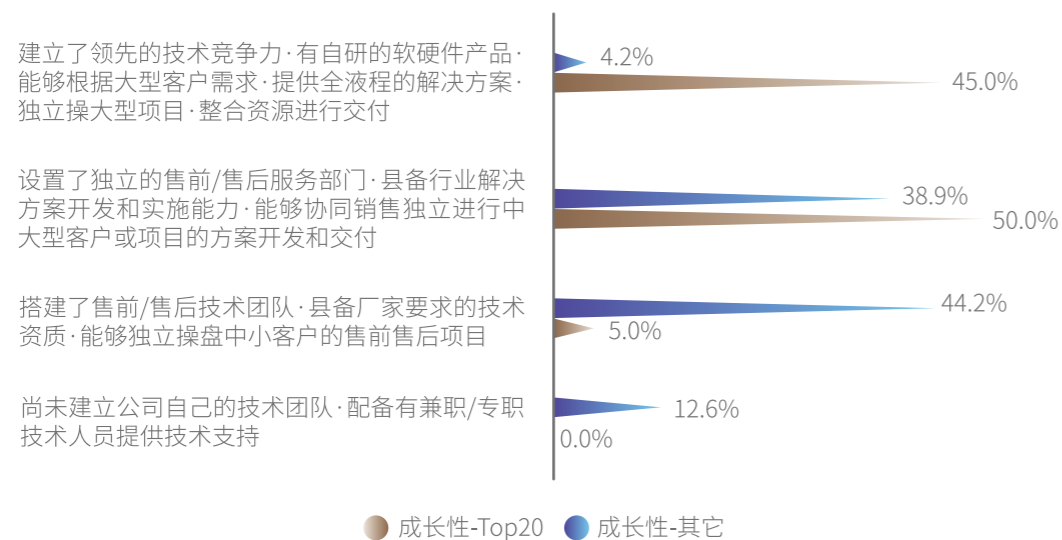
✘ 关于公司的技术能力建设：

● Top20 企业中，45% 的企业表示建立了领先的技术竞争力，有自研的软硬件产品，能够根据大型客户需求，提供全流程的解决方案，独立操盘大型项目，整合资源进行交付；而其它企业中，该比例仅为 4.2%。

● Top20 企业中，另有 50% 的企业表示设置了独立的售前 / 售后服务部门，具备行业解决方案开发和实施能力，能够协同销售独立进行中大型客户或项目的方案开发和交付；在其它企业中，该比例为 38.9%。

技术能力建设

对于公司的技术能力，下列哪项描述与贵公司的情形最匹配？



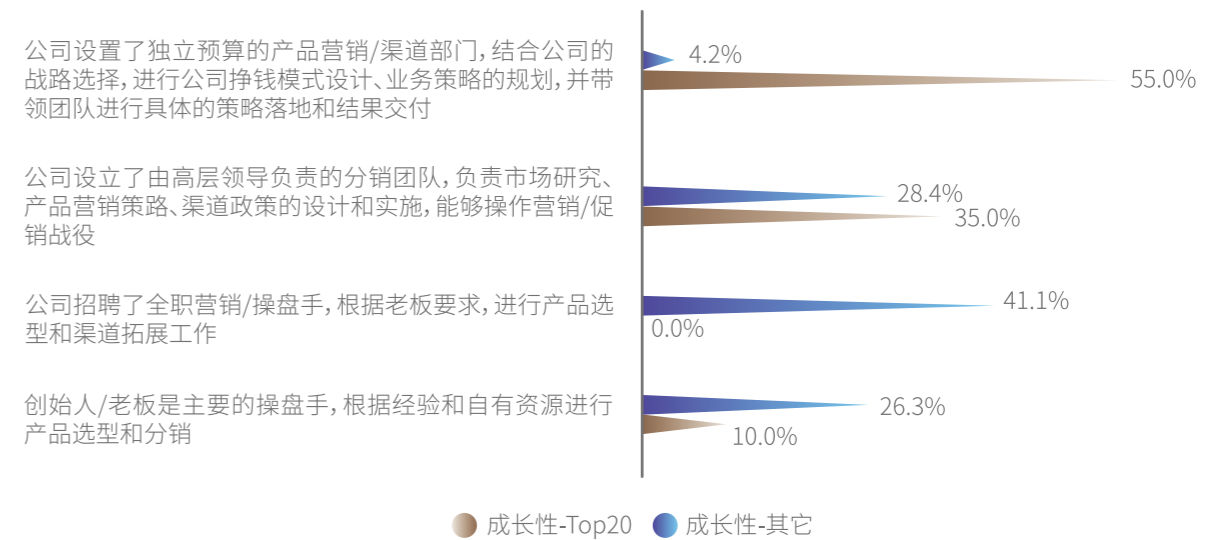
✘ 关于公司的分销操盘能力：Top20 企业大多实现了分销的专业化独立运作，而其它企业则以老板为主进行操盘。

● Top20 企业中，45% 的企业表示建立了领先的技术竞争力，有自研的软硬件产品，能够根据大型客户需求，提供全流程的解决方案，独立操盘大型项目，整合资源进行交付；而其它企业中，该比例仅为 4.2%。

● Top20 企业中，另有 50% 的企业表示设置了独立的售前 / 售后服务部门，具备行业解决方案开发和实施能力，能够协同销售独立进行中大型客户或项目的方案开发和交付；在其它企业中，该比例为 38.9%。

分销操盘能力

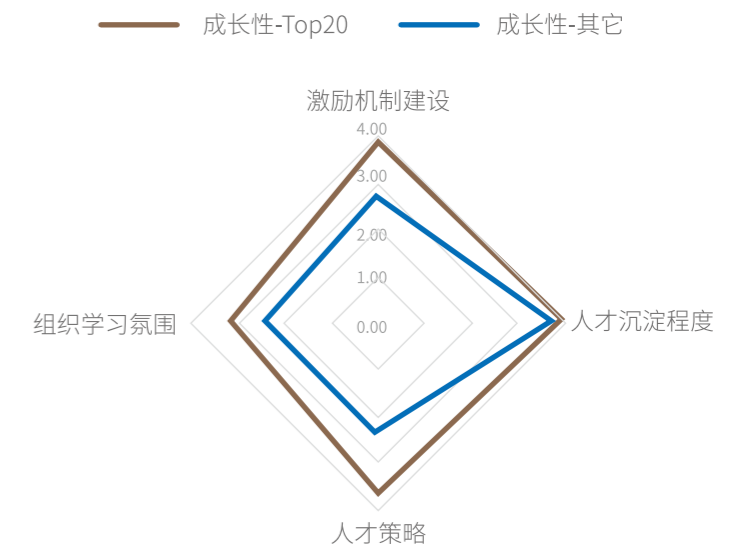
对于公司的分销操盘的情况，下列哪项描述与贵公司的情形较为符合？



③ 人资力

Top20 企业的人资力得分在评估的四个维度上均高于其它企业。其中在激励体系建设、人才策略和组织学习氛围上差异巨大。

成长性得分：人资力

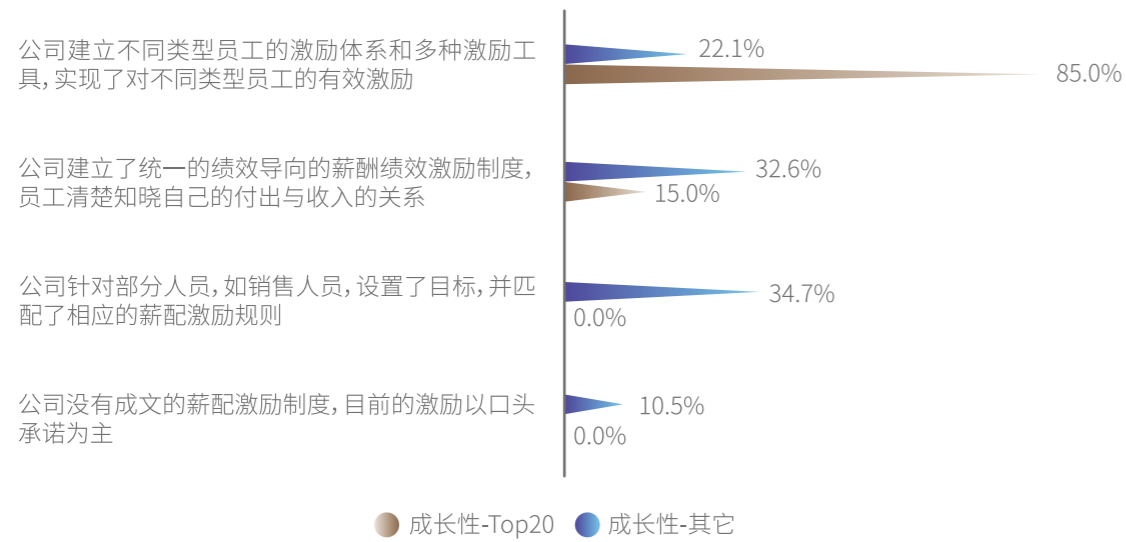


✘ 关于公司的激励机制建设：Top20 企业大多实现了多元化激励体系，而其它企业的激励体系处于初建为主。

● Top20 企业中，85% 的企业表示公司建立不同类型员工的激励体系和多种激励工具，实现了对不同类型员工的有效激励；而其它企业中，该比例仅为 22.1%。

激励机制建设

对于公司的员工激励体系，下列哪项描述与贵公司的情形最匹配？

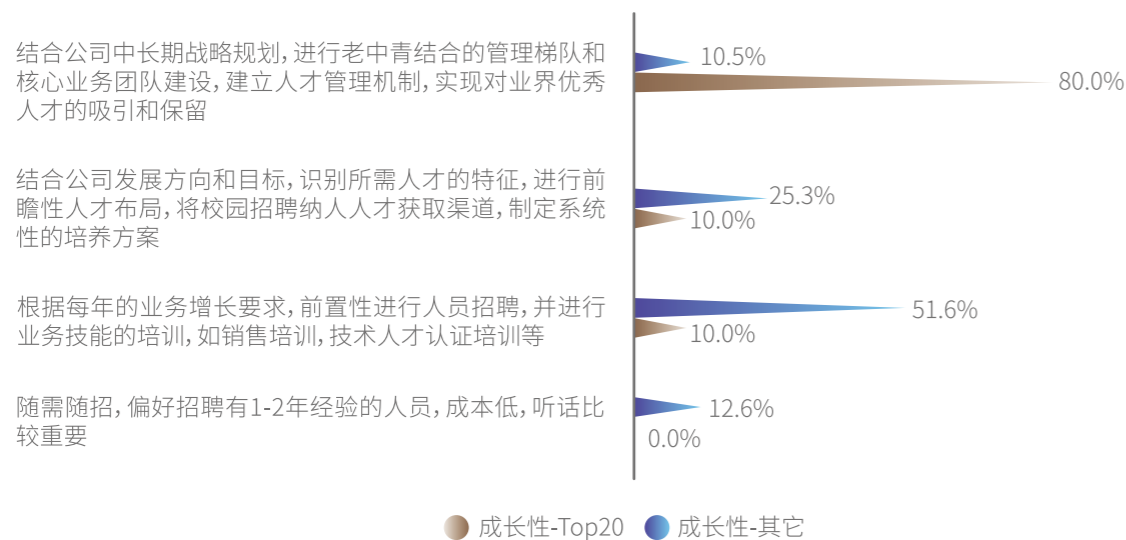


关于公司的人才策略：Top20 更关注与战略结合的人才梯队建设，如管理梯队、业务团队和对优秀人才的吸引和保留。

Top20 企业中，80% 的企业表示公司结合公司中长期战略规划，进行老中青结合的管理梯队和核心业务团队建设，建立人才管理机制，实现对业界优秀人才的吸引和保留；其它企业中，该比例仅为 10.5%。

人才策略

对于公司的人才选用、培养和保留，下列哪项描述较为符合贵公司的情况？



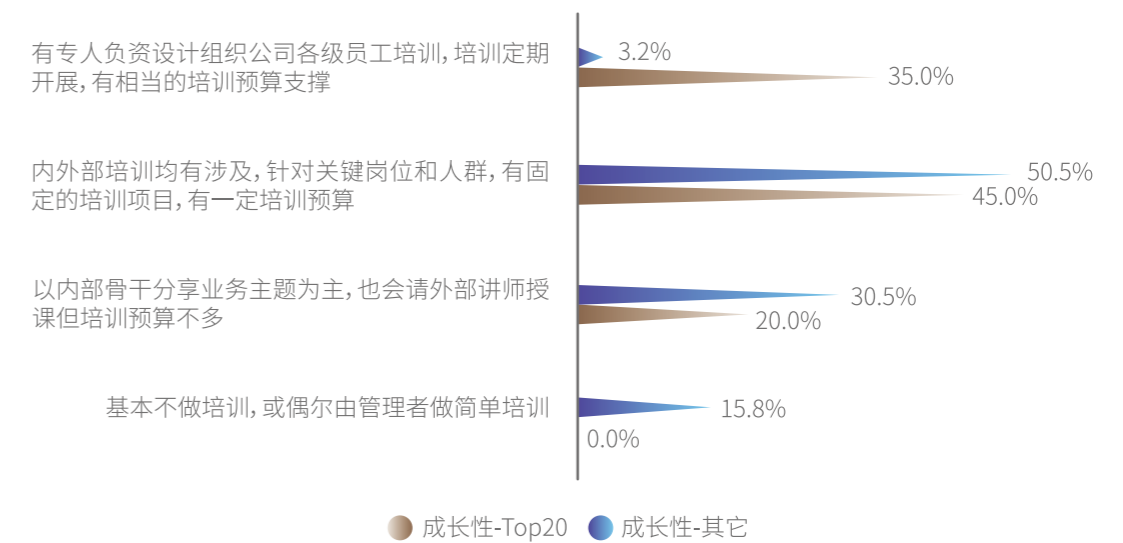
关于组织学习：Top20 的公司更重视员工培训。

Top20 企业中，35% 的企业表示有专人负责设计组织公司各级员工培训，培训定期开展，有相当的培训预算支撑；而这个比例在其它企业中仅为 3.2%。

Top20 企业中，85.5% 的企业都会预留一定或相当的培训预算用于员工培训，而这个比例在其它企业中的占比为 53.7%。

组织学习氛围

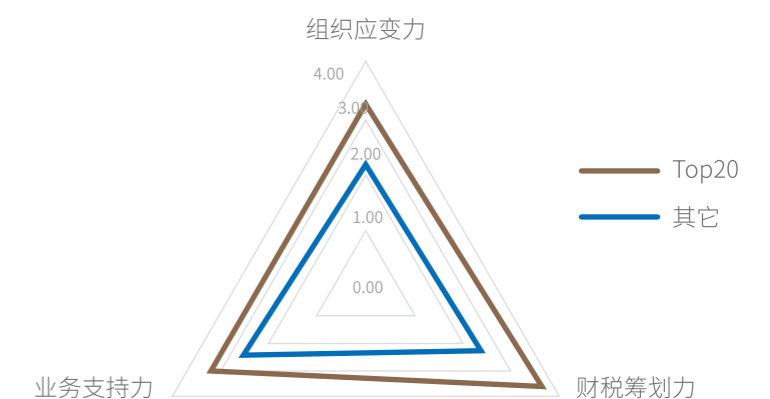
疫情以来，公司的员工培训情况开展如何？那种情况最符合贵公司现实



4 经营力

Top20 企业的经营力得分在评估的三个维度上均高于其它企业。

成长性得分：经营力



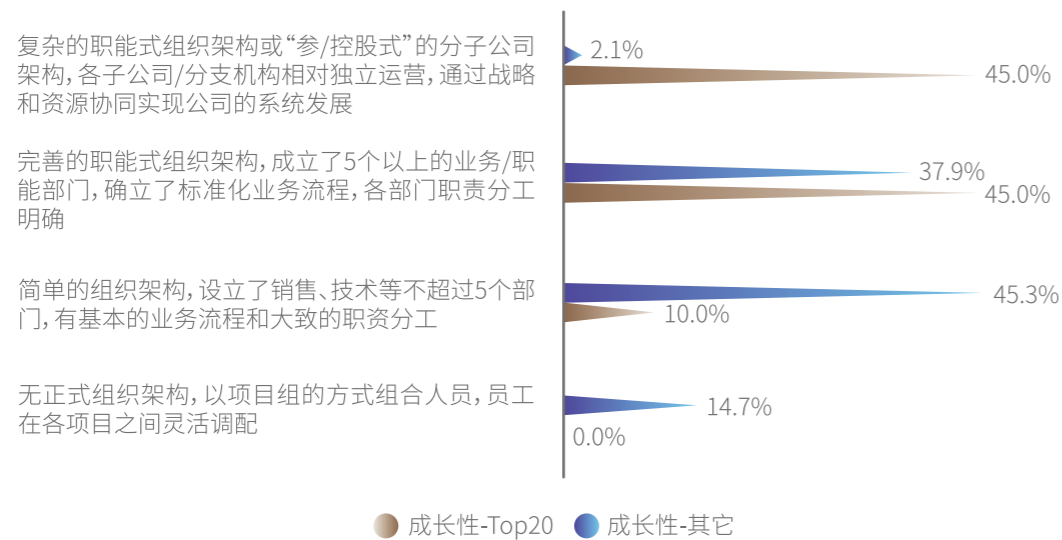
✘ 组织应变力：Top20 的公司更重视正式组织架构和业务流程的建设和治理。

● Top20 企业中，45% 的企业表示复杂的职能式组织架构或“参/控股式”的分子公司架构，各子公司/分支机构相对独立运营，通过战略和资源协同实现公司的系统发展；而这个比例在其它企业中仅为 2.1%。

● Top20 企业中，另有 45% 的企业表示建立了完善的职能式组织架构，成立了 5 个以上的业务/职能部门，确立了标准化业务流程，各部门职责分工明确；而这个比例在其它企业中的占比也仅为 37.9%。

组织应变力

关于公司组织建设的现状，以下描述与贵公司情形较为吻合的是：



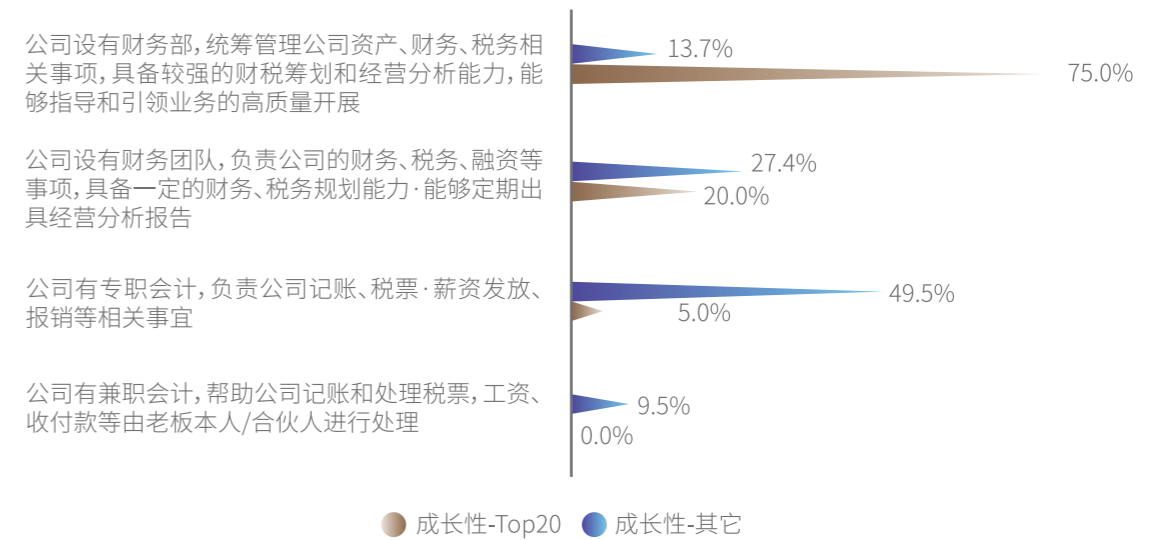
✘ 财税筹划能力：Top20 的公司更加重视财税的专业化、规范化建设。

● Top20 企业中，75% 的企业表示公司设有财务部，统筹管理公司资产、财务、税务相关事项，具备较强的财税筹划和经营分析能力，能够指导和引领业务的高质量开展；而这个比例在其它企业中仅为 13.7%。

● Top20 企业中，另有 27.4% 的企业表示公司设有财务团队，负责公司的财务、税务、融资等事项，具备一定的财务、税务规划能力，能够定期出具经营分析报告；而这个比例在其它企业中的占比也仅为 20.0%。

财税筹划力

关于公司当前的财务、会计和税务的能力，与贵公司情形较为匹配的描述是：



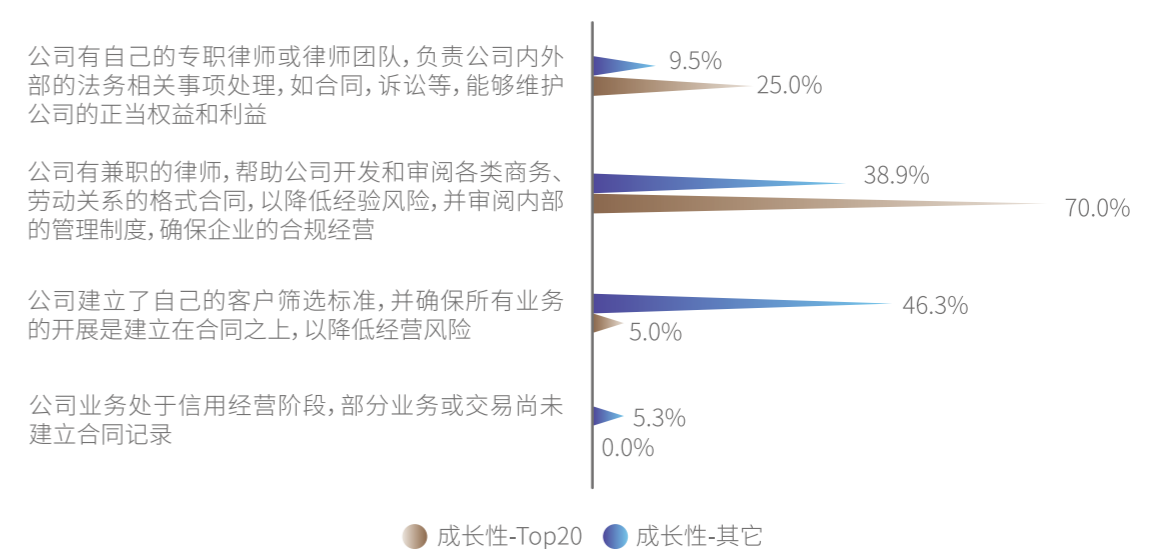
✘ 业务支持力：Top20 的公司更加重视商务和法务风险的管理，更善于用法律保护自身权益。

● Top20 企业中，25% 的企业表示公司有自己的专职律师或律师团队，负责公司内外部的法务相关事项处理，如合同，诉讼等，能够维护公司的正当权益和利益；而这个比例在其它企业中仅为 9.5%。

● Top20 企业中，另有 70% 的企业表示公司有兼职的律师，帮助公司开发和审阅各类商务、劳动关系的格式合同，以降低经验风险，并审阅内部的管理制度，确保企业的合规经营；而这个比例在其它企业中的占比也仅为 38.9%。

业务支持力

关于公司当前的商务和法务能力，与贵公司情形较为匹配的描述是：

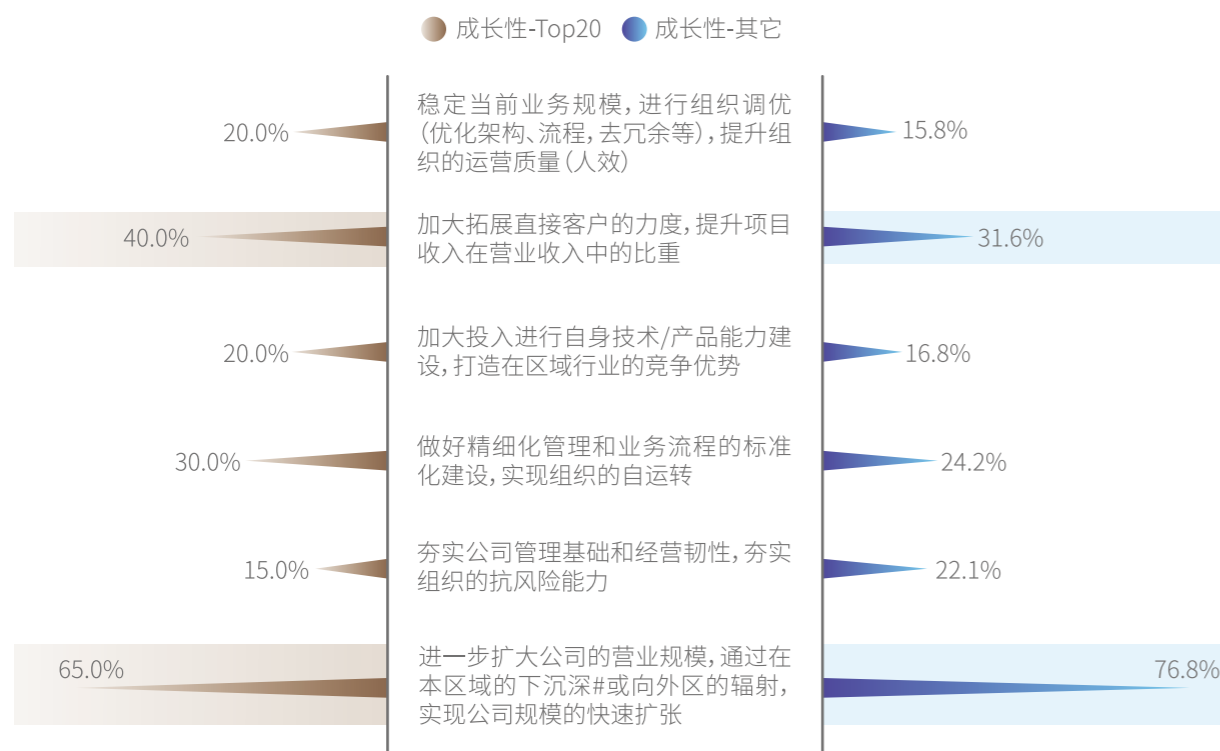


活得好的企业更关注业务结构调优， 精细化管理体系和人才梯队建设。

在长期目标（3年目标）上，扩大公司的规模、提升项目收入在营业收入中的比重是 Top20 企业和其他企业共同的选择。扩大公司的营业规模在两类企业中有很高的共识性，均为各自群组的第一大目标。相比较而言：

- Top20 企业较其它企业，选择扩大规模的比例略低，而其它企业扩大规模的需求更高。
- Top20 企业较其它企业，选择提升项目收入在营业收入中的比重的比例更高，意味着 Top20 企业更期待在业务结构上进行优化，实现高质量增长。

3年目标：未来三年，公司的发展目标是：(选择最重要的两项)



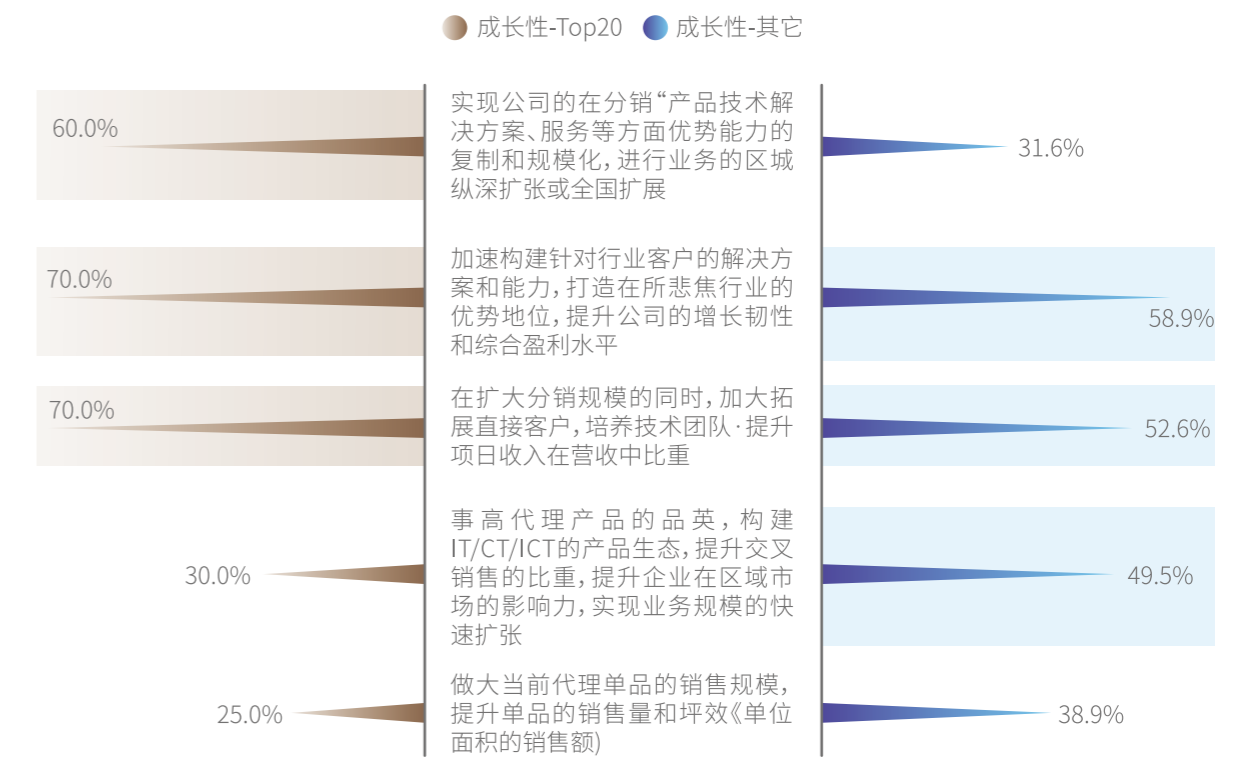
在年度经营目标的选择上，提升公司行业客户的解决方案能力、提升项目收入比重是两组企业共同选择的目标，而在第三项目标的选择上呈现了差异。相比较而言：

- Top20 企业在年度目标中，更加重视提升公司行业客户的解决方案能力、提升项目收入比重，选择这两个选项的公司占比均达到了 70%，其它企业则分别为 58.9% 和 52.6%。

● Top20 企业的第三项目标是“实现公司的在分销、产品、技术、解决方案、服务等方面优势能力的复制和规模化，进行业务的区域纵深扩张或全国扩展”，体现的是对已经建立的优势业务向区域纵深或全国大区的复制。

● 其它企业的第三项选择是“丰富代理产品的品类，构建起 IT/CT/ICT 的产品生态，提升交叉销售的比重，提升企业在区域市场的影响力，实现业务规模的快速扩张”，体现的是通过丰富产品来提升交叉销售，建立自身在区域市场的影响力。

年度目标：本年度，公司主要的经营目标是：(选择最重要的三项)



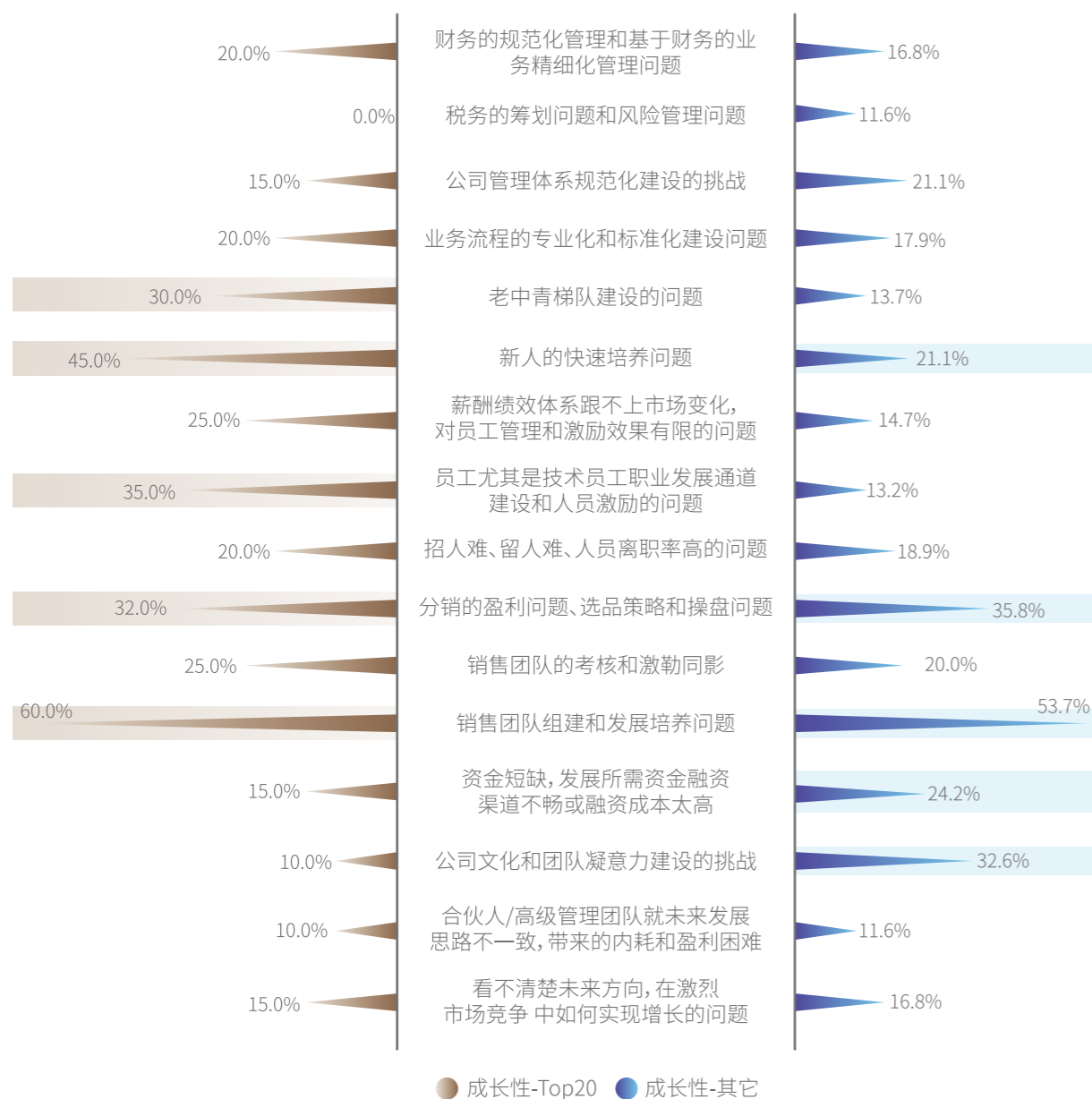
要实现目标，企业面临的五项挑战中，“销售团队的组建和发展培养问题”、“分销的盈利问题，选品策略和操盘问题”，“新人的快速培养问题”是两组企业共同面临的挑战，除此之外：

- Top20 的另外两项挑战分别是“老中青梯队建设问题”和“员工的职业发展通道建设和激励问题”。
- 而其它企业的另外两项挑战则是“资金短缺、发展所需金融渠道不畅或融资成本太高的问题”和“企业文化和凝聚力建设以及公司管理体系的规范化建设”。

Top20 企业的挑战聚焦在企业的精细化管理和能力建设上；而其它企业则在如何做到规范化管理上尚需探索。

现状挑战

要实现年度目标和未来三年的规划目标，您在下列哪些方面的挑战最大？(选择最重要的5项)



相应的，2023年的5项能力建设重点，两组企业也显示出了较多的共识（4项）：

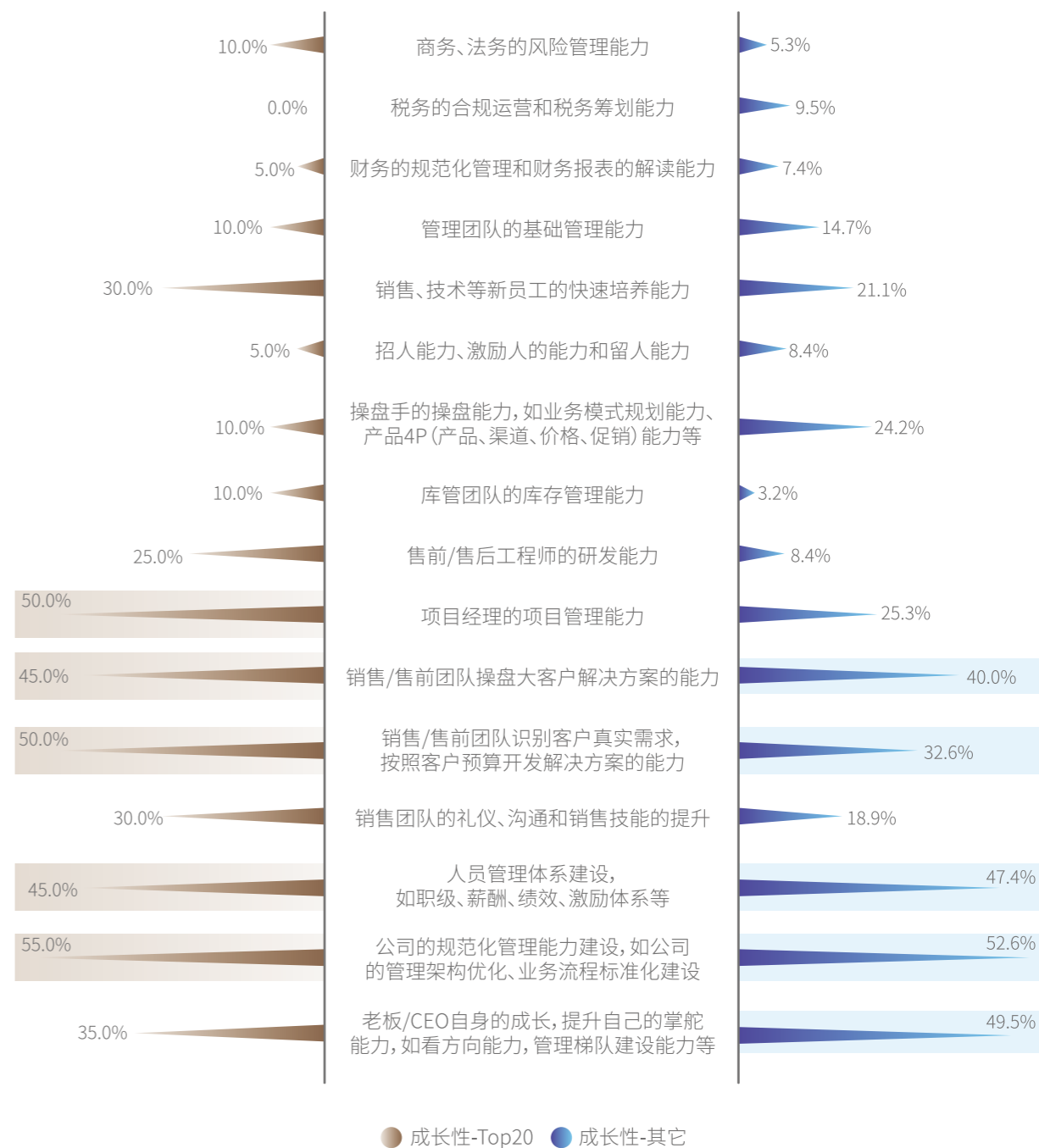
- 公司的规范化管理能力建设。
- 人员管理体系建设。
- 销售 / 售前团队操盘大客户解决方案的能力。
- 销售团队识别客户真实需求，按照预算开发方案的能力上。

而对于第五项重点需要建设的能力：

- Top20企业的选择是“项目经理的项目管理能力”。
- 其它企业的选择是“老板/CEO自身的成长，提升自己的掌舵能力、看方向能力和管理梯队建设能力等”。

2023年能力建设重点

2023年，在公司的能力建设方面，下列哪些方面是贵公司建设重点？(选择最重要的5项)



【案例：上海沐高网络科技有限公司】

“不灵活”何以成为竞争优势？

——根据王有章总经理的访谈整理

上海沐高网络科技有限公司成立于2005年，从事国内外一线ICT品牌销售、技术综合服务、系统集成以及多品类解决方案咨询建设的高科技企业，年销售额几亿元的中等企业规模。近二十年来取得了长足的发展，在2022年疫情封城三四个月的情况下，企业仍然获得了20%以上的年增长，组织能力建设完善，在规模几个亿以上的企业中，处于领先地位。

对于“沐高为何能够在竞争中持续实现高增长时？”沐高掌舵者王总的回答是，因为“不灵活”。深入交流，才理解王总所说的“不灵活”指的是专注、专心和专业。

“不灵活”的第一层含义是“专注”，因为专注新华三品牌，专注ICT，不再是“什么挣钱做什么”的“灵活”状态了，通过品牌聚焦，扎根行业，通过持续的努力和韧性提升公司的发展质量。对于沐高而言，从2016年起，就聚焦于新华三品牌，目前新华三业务在其业务中的占比超过80%。“既要低头拉车，也要抬头看天”，在选择专注品牌时，需要掌舵者具备前瞻的战略眼光，政治思维和对行业的趋势洞察。在2016年之前，沐高是惠普的代理商，同时还代理多个品牌，新华三对惠普的并购，沐高掌舵者看到并把握住了趋势——ICT行业的国产化。为此，沐高进行了全面的转型，对公司文化、组织和业务进行了重塑，全面拥抱新华三。品牌的聚焦，也让沐高能够紧跟新华三，及时洞察和掌握新华三的战略动向和业务变化，及时甚至领先于行业构建相关能力，快速成长为新华三的头部合作伙伴。

“不灵活”的第二层含义是“专心”。沐高掌舵者一直专心于公司的文化和管理机制建设。“小公司也有大愿景”，王总表示，与赚了多少钱相比，他更关注的是赚了钱能给平台（公司）带来什么，能给平台上的同事们带来什么，愿景驱动；而这个愿景在沐高不是一句口号，而是实实在在的行动，公司每年都要在业务、产品或内部激励管理上做出新的突破或创新，推动员工和公司扎扎实实的成长，“卷卷更健康”。

“不灵活”的第三层含义是“专业”。从2016年起，沐高就着力于推动专业化、精细化管理运营能力的建设。业务流程的标准化和规范化，通过流程驱动业务，通过组织能力推动企业的可持续高质量发展。基于流程、基于专业、基于规范在某些时候可能会看起来“不灵活”，但是它带来的是踏踏实实的“稳健”。在与客户、厂商、总代的合作中，沐高的“不灵活”已经成为了“可靠”的代名词。

专注、专心、专业是沐高持续高质量发展的三个重要经验，也锻造了沐高的竞争优势。

活得久

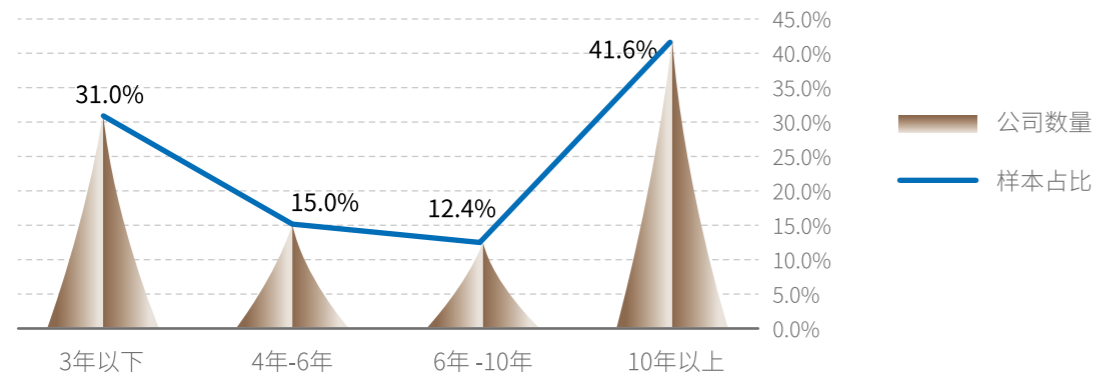
本部分基于企业的入行年限，对不同入行年限的样本企业的战略和业务布局、成长“七力”开展比较分析，发现“活得久”的企业特征，为追求“活得久”的企业提供参考和借鉴。

“活得久” 本身就是竞争优势。

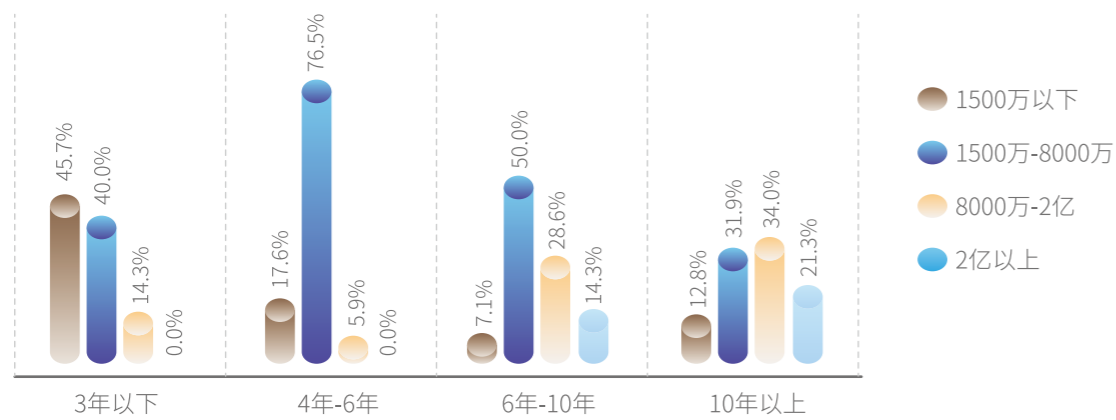
● 撑过前三年，企业在行业里扎根、获得持续发展的概率大幅提升。数据显示，入行“4-6年的企业”不足“3年及以下的企业”的一半，经营超过6年后，企业在行业持续经营（到10年以上）的概率大幅增加。

● 规模的持续增长是企业“活得久”的重要基础，业务规模、人员规模与经营年限正相关。

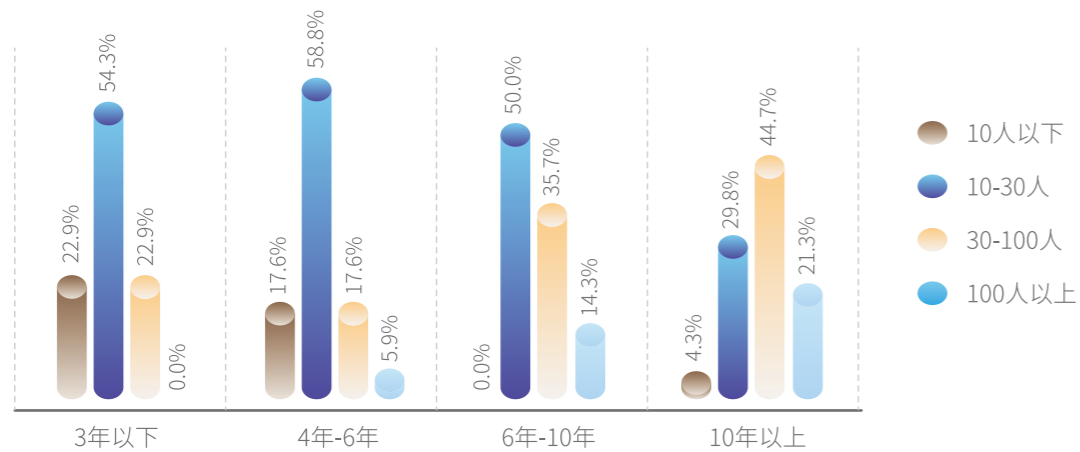
至 2022 年，贵公司从事 IT/CT 分销或项目销售的年限



2021 年，贵公司的业务收入

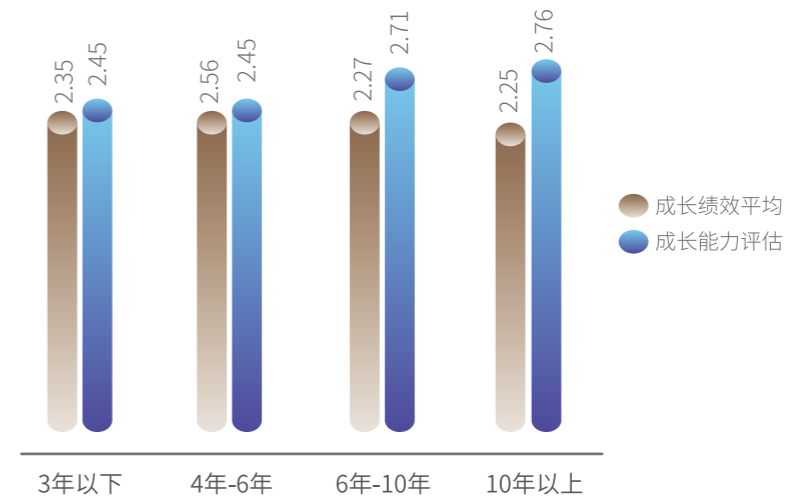


至 2022 年 12 月，贵公司的全职员工数



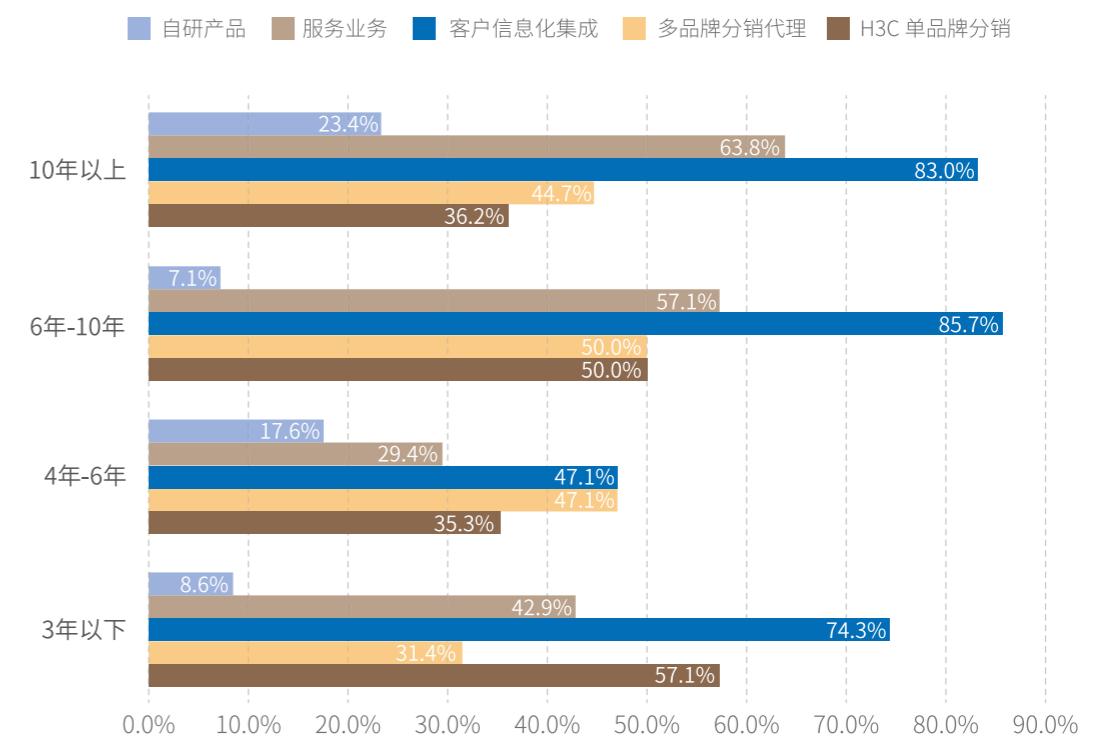
● 成长绩效（规模增长速度 + 项目占比 / 周转速度）与是否“活得久”相关性不强（增长速度和质
量交替发展），而成长能力与企业经营年限正相关。追求“活得久”，企业的成长能力建设至关重要。

成长绩效 VS 成长能力



● 客户信息化集成业务、分销业务（H3C 单品牌分销 + 多品牌分销）、服务业务是各阶段企业的核
心三件套。然而，三件套也是一件一件穿上去的，有的企业从分销起家，有的企业则是从信息化集成项
目起家，在入行的前 10 年，在主营业务上“做加法”。经营 10 年以上后，会开始聚焦（行业、代理品牌、
业务）。

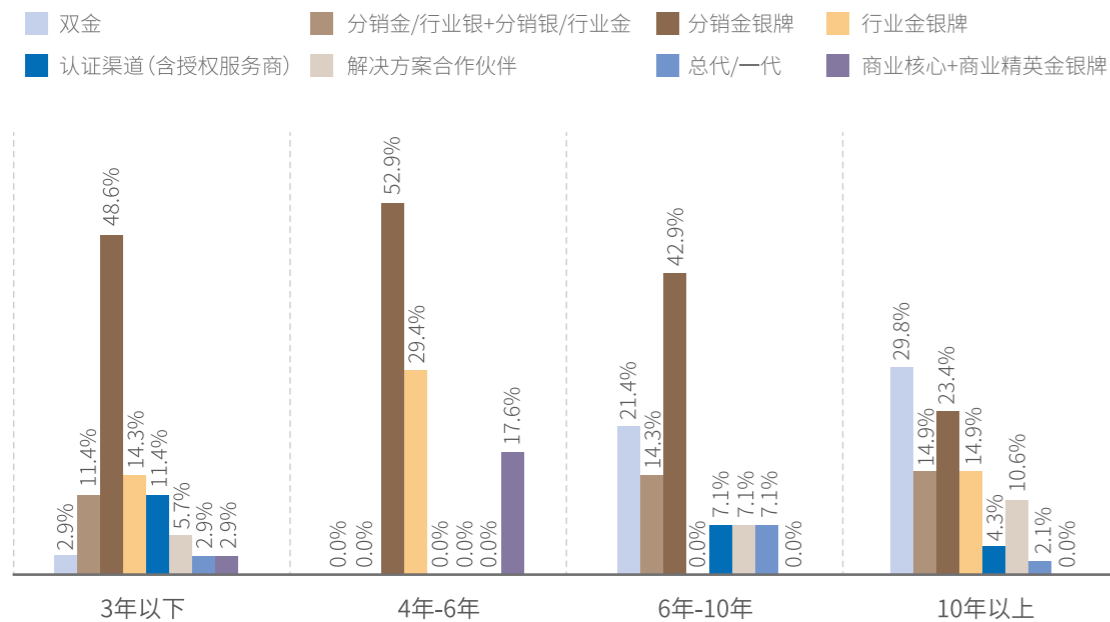
主营业务分布情况



● 样本企业所获得 / 持有的新华荣誉 / 资质呈现**分销金银牌为**

主→分销金银牌或行业金银牌→双金或一金一银的发展趋势，这也反映了大多数企业的业务能力建设路径。

新华三荣誉 / 资质情况

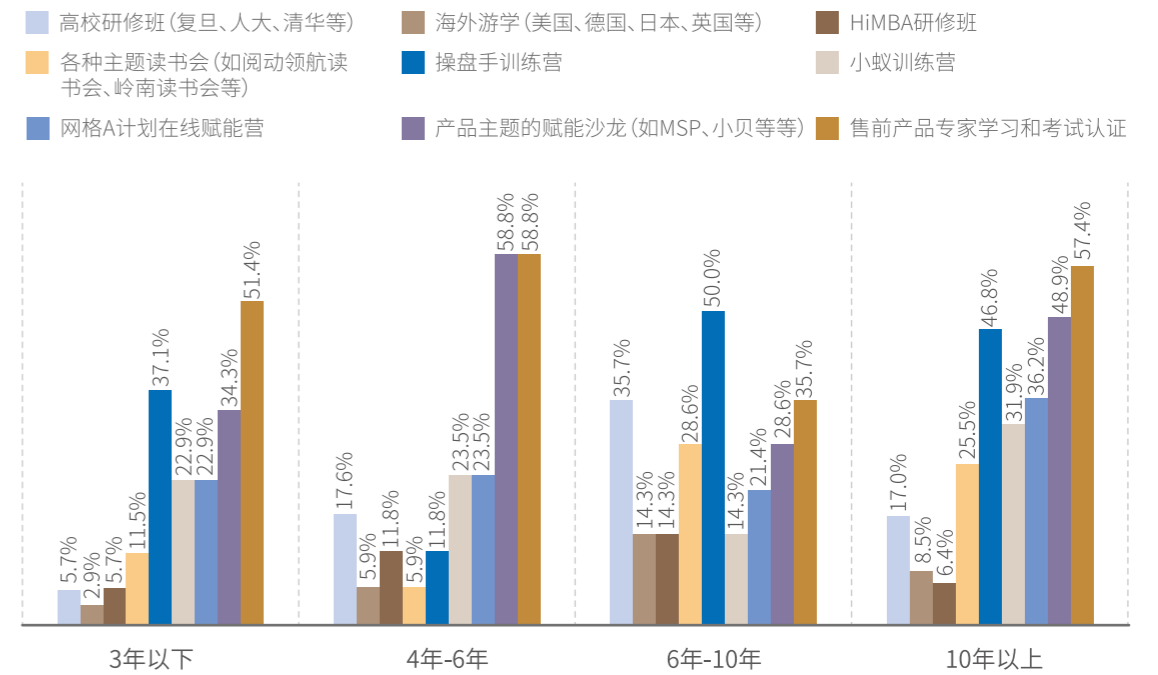


● 从参与新华三的培训赋能情况来看，入行时间越久，参与新华三培训赋能项目的种类越多，且呈现出“以产品和技术学习为主”向“产品、技术学习与管理学习”并重，再向“以产品和技术学习为主”变化的趋势；老板参与管理类学习的比重在10年以下企业中随年限增长呈增长趋势。

参加新华三培训项目数量



参加新华三培训项目情况



提升领导力、业务力和经营力 或可助力企业有效应对“成长危机”

在企业经营的第4-6年，很多企业会经历成长危机，遭遇业务增长变缓和内部管理的双重挑战。提升领导力、业务力和经营力对于企业跨过4-6年的低谷至关重要，建议企业未雨绸缪。

● **CEO/创始人可有意识的进行转身规划，尽早开始管理能力的储备**，经典管理理论的学习，自身企业的实践的探索，钻研出适合自身企业的管理之道；“赶路”同时也要“抬头看天”，做好战略和执行；而在对人的管理上，文化价值观的制度化落地与领导者的日常践行，以身作则同等重要。

● **有节奏的进行能力的专业化建设**，销售和营销能力、技术能力和分销操盘能力建设建议逐步从“依靠老板/合伙人的个人能力”

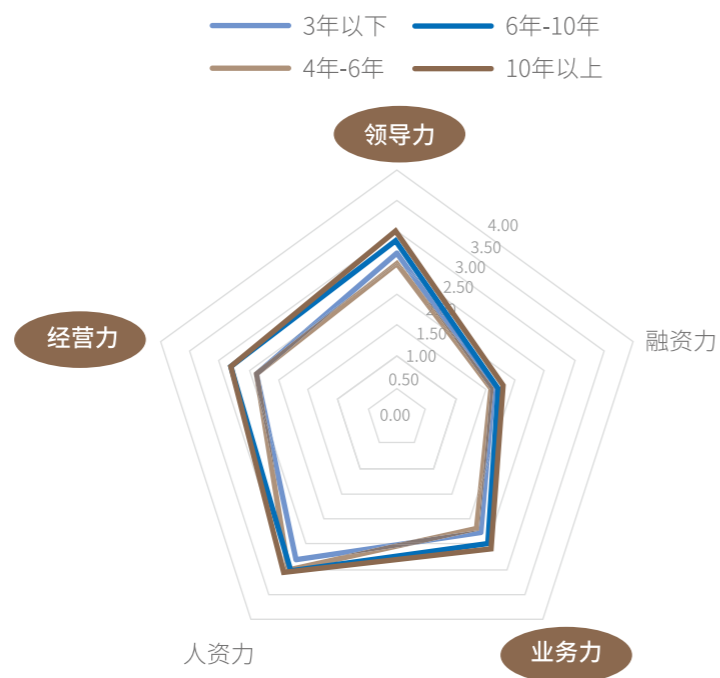
扫码了解本部分的详细
数据报告及解读



向“依靠专业专职人员和团队”，再向“基于组织、流程、专业化人才及培养的组织能力”转型，其中分销操盘对资源需求大，质量高度依赖于操盘手的市场敏锐度、上下游的关系管理能力和复杂决策，对老板/创始人的投入要求更高。

● 未雨绸缪，正式组织架构及其匹配的制度流程的建设，财务、税务的规范化管理和筹划，商务、法务的风险意识，风险识别能力和管理能力建设，是企业长期稳定发展的压舱石。

成长能力各维度分布



【案例：济南源根科技有限公司】

“九字方针”引领企业步步为营， 与新华三共舞，领航区域数字化转型

——根据欧阳广雨总经理的访谈整理

济南源根科技有限公司成立于2007年，是综合性ICT系统服务商，业务范围覆盖零售、分销、系统集成、ICT服务等四大领域。2022年，业务收入突破7亿，新华三业务占比4成左右，是新华三行业金牌代理商，四星级服务商。这几年，不仅扛住了疫情的冲击，“不裁员不减薪”，而且实现了两位数以上的年增长。

品牌聚焦是源根启航的第一步。与新华三的“握手”源于2012-2014年间，原有多品牌代理产品的市场下滑，而头部厂商的品牌在市场上份额则是上升的，为此，源根决定“一定要跟市场的头部厂商合作”。而新华三当时在安全领域是行业的第一名，选择与新华三的合作水到渠成。“舍不得孩子套不到狼”，为能够做好新华三业务，源根砍掉了其它中小品牌，聚焦新华三业务。

清晰的路径规划是稳健发展的指南针。针对ICT业务，从聚焦新华三之初，源根就制定了“先分销、被集成、再行业”的九字方针。从2015年聚焦做分销开始，到2017年，短短3年时间分

销做到了山东的区域大核心；2018年开始做“被集成”业务，逐步建立了自己的技术团队和销售团队，逐步完善地市级团队，紧跟新华三成立新业务板块，推动业务的持续成长；再到2020年，源根开始“聚焦行业”建立服务团队，做服务解决方案，源根稳扎稳打，到2022年底，源根的新华三业务团队已经有150多人，项目收入占比已经达到了新华三业务的60%左右，聚焦“安全”和“金融”两个行业，建立了在济南及周边区域的领先地位。

信心比黄金更重要。对于老板，对于管理团队而言，要对自己选择的品牌有十足的信心，充足的信心是引领品牌业务做大做强的重要因素。在明确方向和路径后，坚定的执行就成为了关键。具体执行运营中，则要充分理解厂商的战略意图和战术规划；要能够结合厂商的战略和战术，进行人员和组织匹配；要有角色意识，分销商与厂商目标一致，但是在产业链中分工不同，碰到问题要及时沟通，积极反馈和解决问题，避免内耗；高效的执行同样离不开人的培养，人的赋能和再教育非常重要，人的能力要能够跟得上厂商的目标和要求，企业才能搭载“新华三”这条大船出海，实现企业的快速成长。

将“危机”视为“转机”，苦练内功。作为社会的一份子，过去三年的疫情，给各行各业都带来了经营的困难和压力，没有企业能够独善其身，而源根的选择是自救，将“危机”视为“转机”。首先，在内部，提出了自救口号“不减员不降薪”，留住人才，保护人才；其次，重新审视在“追求极高增长率”时忽略的问题，补短板，苦练内功，将产品功能学的更透彻，比如一个产品的10项功能，原来可能我们只学了两项，那么现在利用这个时间，我们把其它八项也学会，服务水平，包括客户选择，原来非重点的客户，我们在这个时间也做进一步的跟进和温暖服务，增加客户粘性，进一步提升服务水平；第三，建立真正的培训体系；第四，进行文化建设，文化上墙，把原来没有来得及做的事情做了；这样，源根做到了在困难时期全公司上下同欲，从老板到技术到每个人更加凝聚，让公司的组织能力得到了进一步的提升。

选择了新华三，赢得物质和精神双丰收。对于分销商企业来说，选择头部企业合作，企业才能博得更大的增长空间，成为行业/区域的领航者，才能更有发展前途。源根在坚定的跟进新华三后，获得了多个方面的收益。首先是公司组织能力的建设，依托新华三提供的业务体量，在业务规范，流程建设，员工能力提升多个方面，只有头部厂商才能给到分销商足够的市场空间；其次是公司价值的提升，新华三所处的头部地位，让经销商不仅能够挣钱，更能够让经销商企业更加“值钱”；与此同时，依托于提供给客户的世界领先的产品和服务，经销商员工也获得了客户的高度认可和尊重，获得了精神和物质的双重丰收。

地市市场是蓝海。在省会市场，各头部厂商竞争越激烈，而地市市场则相对是一个空白的市场，是蓝海。目前，源根已经在济南周边地市市场设立了一些分公司，负责地市市场的开发，紧跟新华三商业市场战略，通过OP+/A计划等政策，在新华三的支持下，下沉地市。

“我们永远相信美好的一天即将到来”。冬天已过，春天已经来临，中国经济也即将走出“疫情阴霾”，对此，源根满怀信心，始终保持着乐观积极的思想，“我们永远相信美好的一天即将来临”。在2023年，相信经过冬天蓄势的源根将会迸发出更大的活力，携手新华三，领航区域市场的“数字化转型”。

长得快

本部分基于企业的年增长率，对不同年增长率的样本企业的战略和业务布局、成长“七力”开展比较分析，识别获得领先市场增长速度和超高速增长速度的企业的特征，为追求“快速增长”的分销伙伴企业的提供参考和借鉴。

短期“长得快”依赖于机会， 长期“长得快” 则更依赖于战略和运营

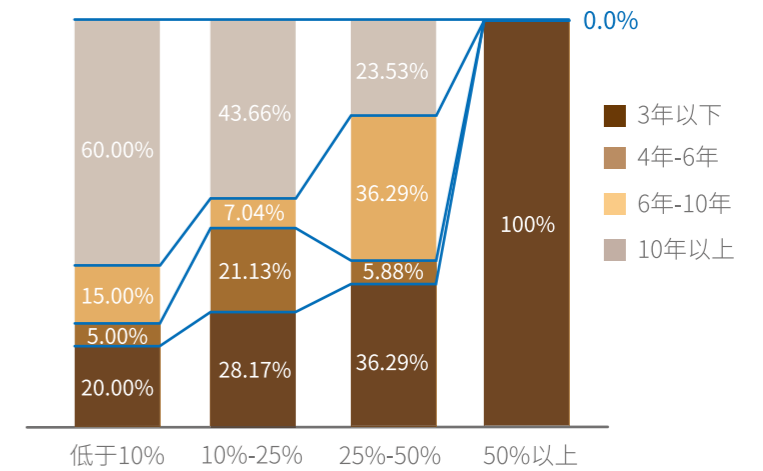
✘ “聚焦”、“地市”、“新华三”是三个关键词。“区域聚焦”、“品牌聚焦”与企业“增长速度”相关性高，地市市场是新的增长极，但拓展地市市场需要构建新能力；以新华三业务为主的企业的收入增长速度显著高于平均值。

- 规模越大，获得超高速（年增长>50%）的可能性越小，但获得领先行业水平（25%-50%）的可能性越高，同时获得低于行业平均水平“<10%”增长的可能性也变大。

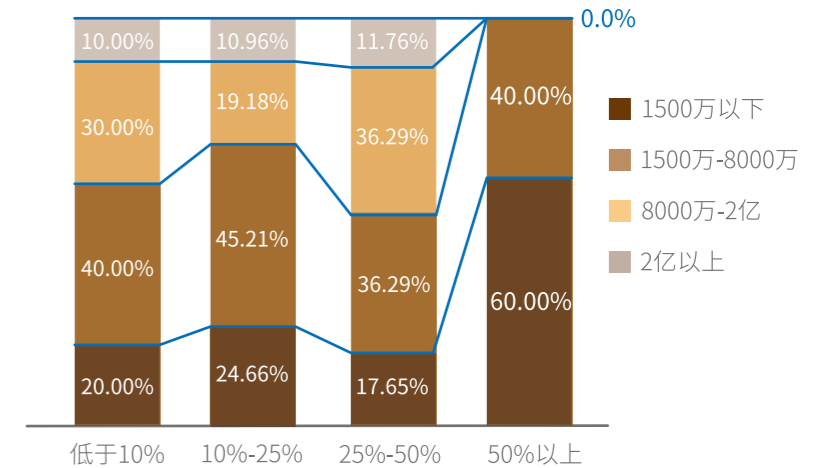
- 超快速的增长主要发生在规模较小时（分母小）。年增长速度超过50%的企业，全部为入行3年及以下的企业，人员规模均在30人以下，业务规模均在8000万以下，其中6成企业业务规模在1500万以下。

- 而取得“领先于市场”的增长速度（年增长速度在25%-50%）的企业，近6成企业的行业经营年限超过了6年，业务规模超过1500万的占8成多，近7成以上企业的人员规模在30人以上。

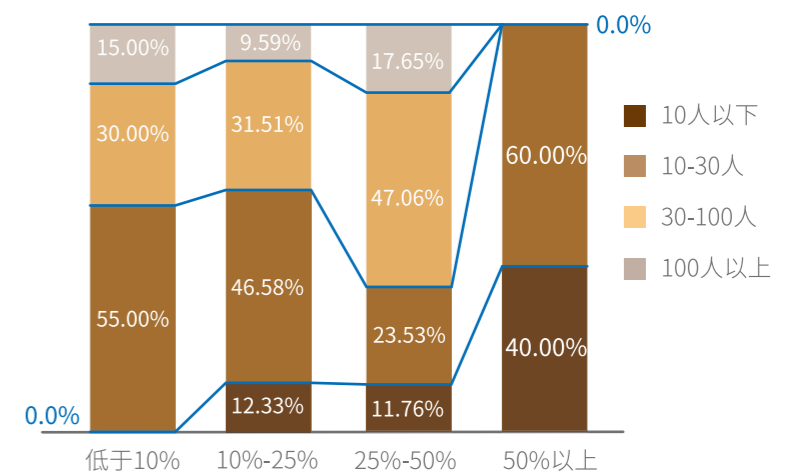
从业年限



业务规模



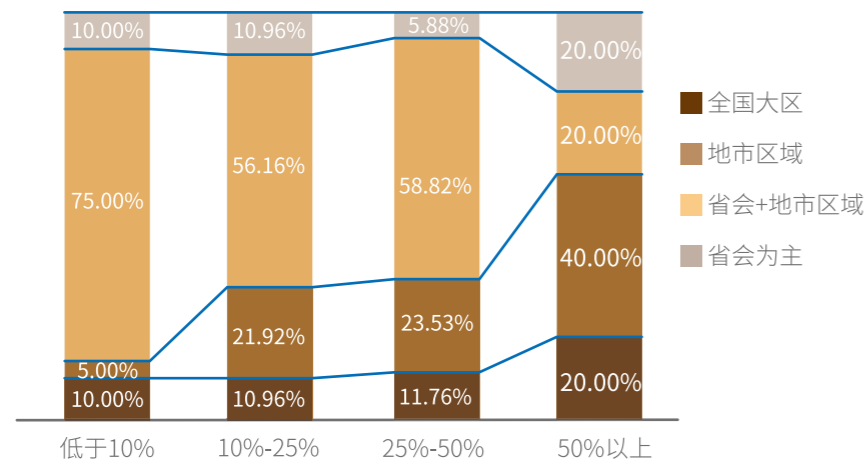
人员规模



- 聚焦地市市场、或聚焦省会市场企业中，高增长的企业占比均高于在“省会+地市”开展业务的群体。地市市场是新的增长极，但要拓展地市市场需要构建新的能力。

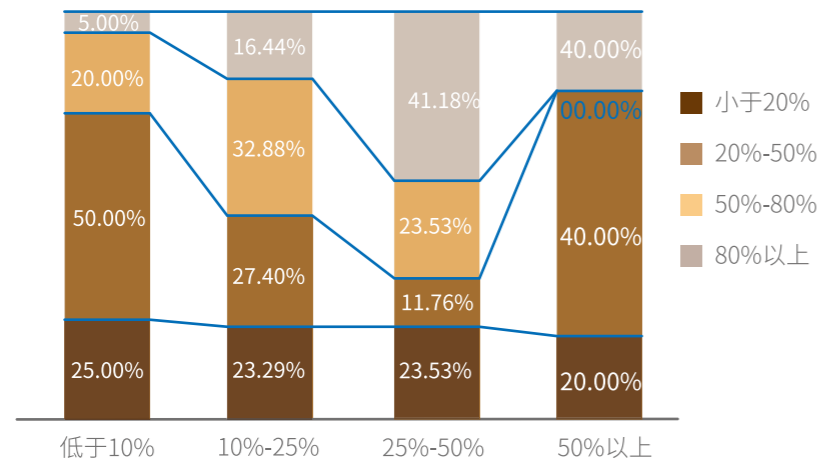
- 地市与省会是两个差异较大的市场，在业务开展上需要有不同的能力和方法，同时在两边开展业务的企业（同样的团队和方法），收入增长不佳；提醒企业，谨慎此类操作。如果希望在两个市场收获，可能分公司（独立团队独立运营）是较好的管理选择。

开展业务的区域



- 对新华三的品牌聚焦对实现高增长有正向影响。新华三业务占比超过 50% 的企业的在领先市场增长速度的企业中的占比显著高于新华三业务占比低的企业。

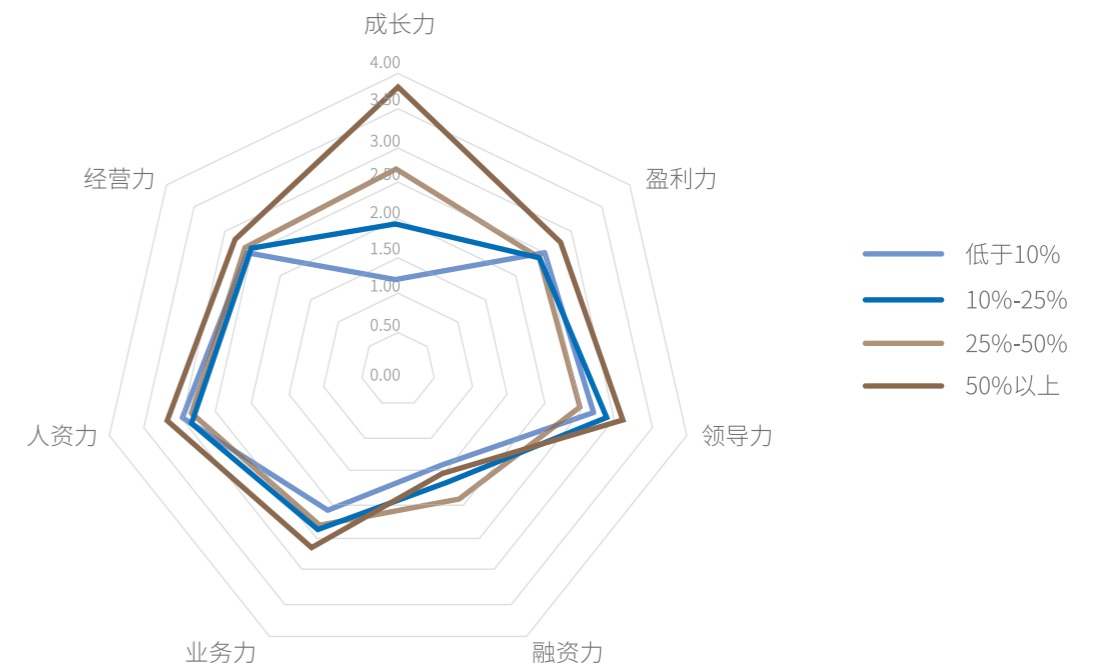
新华三业务占比



超快速增长的企业在能力上 不存在明显短板， 融资力强对增长速度或有促进

✘ 获得超高增长速度（50% 以上）的企业，在领导力、业务力、人资力和经营力上均高于其它增长速度的企业，这与企业普遍规模小，管理复杂度低有关；而获得较高增长速度（25%-50%）的企业（经营年限和规模都具有一定的体量），在融资力上更胜一筹。

按成长速度的“七力”分布



- 高速增长的企业，创始人 / 经营者自我的成长迭代能力、战略执行力普遍较强，也更加重视企业文化的制度化建设。

- 年增长超过 50% 的企业，业务规模普遍较小，发展大多以自有资金和银行贷款为主；而年增长在 25%-50% 的企业，大多在行业内耕耘多年，业务规模和管理的规范化程度更有优势，在融资方式上更加多元，而畅通的多渠道融资对其发展速度也有助益。

- 高速增长的企业更重视正式独立的销售组织、销售部门的设置和能力建设，更多突破了舒适区，挑战“未知”市场，拓展新客户。

- 高速增长的企业，更加重视“个性化的激励体系的建设”，确保能够激励到每一个人，骨干/人员稳定，有更加清晰的未来人才需求规划，并能够进行前瞻性的人才供给渠道挖掘和梯队建设，有一定的培训预算，针对关键岗位和人群有固定的培训项目。

- 高速增长的企业，“无正式组织架构”和“简单组织架构”的企业占比最高，这一方面与高速增长的企业规模较小有关，也与高速增长的企业对组织架构的“破坏”的有关。要实现业务的快速增长，通过“小团队”的“包产到户”，可能能够创造出奇迹，也考验管理者的智慧，而财税的专业能力建设对于企业的高速增长具有正向的支撑作用。

扫码了解本部分的详细
数据报告及解读



【山东弘信天诚信息技术有限公司】

快速增长的创业企业“团队建设”之弘信经验

——根据张照华总经理的访谈整理

山东弘信天诚信息技术有限公司成立于2019年，主营产品包括交换机、路由器、防火墙、无线等。2020年开始做本土落地，2021年正式开始做业务，2021年收入即达到了800-900万，2022年，业务收入超过1500万，在本地市场中小型民营企业客户领域的市场占有率超过了40%，是新华三的黄金代理商。短短2年，在市场上取得的业绩，在弘信张总看来，也是其特别关注团队建设的成果。

新老搭配，关注梯队，提升密度。从成立之初，在寻找骨干和合伙人时，张总找的是在行业大区从业10多年，具有深厚的行业资源和经验的专家，能够快速打开局面；其次，在拓展团队时，张总特别关注团队的经验和文化的高浓度传承，新人招聘以大学生为主，通过“老带新”和辅导进行新人的培养，打造人才梯队，提升人才密度；同时积极推动销售、工程师参加厂商的培训赋能，对标优秀合作伙伴，持续进行人才能力提升。

有效激励，合理配比，提升人效。虽然公司还小，但是在公司制度体系和组织能力建设上，张总实实在在的在践行。工资、奖金、提成、年假、团队建设等等都已经落在了公司的制度体系之中；在人才配比上，弘信也摸索出了自己的比例，新老配比、不同岗位人员的配比，弘信都找到了自己的合理数据，打磨出了自身的核心业务流程，逐步提升人效。

面对未来，弘信相信，在新华三战略和产品的引领下，在山东这个民营企业快速增长的市场中，弘信具有广阔的发展空间，值得期待。

要点总结

✘ 领导力、业务力、人资力和经营力是 Top20 企业与其它企业差异最大的四项能力。

- 企业发展到不同规模，对领导者的角色定位、对组织的战略管理与执行，组织的企业文化建设能力要求不同，创始人/经营者个人的学习进化能力，角色转型能力，战略判断力和执行力以及企业文化的制度化建设能力，决定着企业能够做多大，走多远。

- 业务力是企业成长能力中的核心能力，销售和营销能力、技术能力、分销操盘能力为重中之重，业务流程的标准化、规范化建设，精细化管理体系的建设是重点，对于提升企业的成长状态和业务规模非常关键。

- 能够激励每个人的激励机制建设、前瞻性的进行人才梯队建设和保留，支持员工通过内外部的学习进行持续提升，可为企业长期高速高质量发展提供“核动力”。

- 与企业规模匹配的正式的组织架构和角色分工，敏捷高效的治理结构，专业的财税筹划能力建设和专兼职律师团队的专业法务商务支持，可为企业的稳健运营保驾护航。

● 而企业是否能够获得资本市场的融资，与企业是否能够建设完整科学的财务管理制度以及精细化的运营模式，有底线合规的销售流程等密切相关。

✘ **做大规模是企业改善 / 提升成长状态的重要有利因素。但超高速增长随着企业规模的增长，难以持续，成长能力建设有助于企业规模的持续较快增长。建议企业在高速增长时，要开始关注能力建设，避免昙花一现，跨越 10-30 人 / 4-6 年的阶段非常关键。**

● 企业发展到 10 人以上，到 30 人的成长过程中，大部分企业会经历成长阵痛（业务增长放缓 + 企业的组织能力未建立起来），管理者有意识进行规划和布局，进行自我转身会帮助企业更好渡过这个阶段。

● 成长绩效（增长速度和盈利能力）与企业的成长状态正向强相关，与企业规模弱相关。10 人 / 1500 万以下的企业展现了较高成长绩效，这与企业规模小基数小有关。

● 企业成长能力与企业规模呈现了正相关关系，领导力、业务力、人资力、经营力在不同规模的企业之间差异明显。持续进行这些能力的建设有助于企业规模的持续增长。

✘ **企业成长状态的改善 / 提升是一个系统工程，除了规模和能力建设，企业自身的战略聚焦、主营业务的数量与成长状态也有一定的相关性。**

● 同时开展分销、客户信息化项目集成和服务业务且占比均衡的企业成长性最好；分销的品牌聚焦、服务业务的开展和自研产品的开发投入与企业的成长性正相关。

● 多品牌分销，对业务规模和分销规模的迅速扩大有正向作用，不过在同等规模企业中，以 H3C 单品牌分销为主的企业的成长质量较好。

● “聚焦”也是提升成长质量的重要关键词，在规模小于 2 亿时，主营业务开展数量与业务规模正相关，而在 2 亿以上后，主营业务又呈现了聚焦趋势。





发展 建议

DEVELOPMENT
SUGGESTION

在宏观政策、高速增长预期、技术日新月异和“数字融入生活”等诸多利好条件下，未来十年将是ICT行业发展的黄金阶段，建议合作伙伴可长远规划，聚焦锻造解决客户问题的能力，扩大规模，巩固利润，通过成长能力建设驱动企业的高质量可持续成长。

行业机会

于 ICT 行业，未来 10 年是黄金阶段，国家的宏观政策利好 ICT 产业发展、数字经济预期在未来多年都能够持续实现两位数的增长，社会生活对于数字化的依赖程度越来越深，数字技术更深的融入和赋能千行百业，数字技术自身的发展日新月异，这些都为 ICT 行业的持续高速发展注入了强大的动力

对于合作伙伴而言，建议：树立对行业、对合作伙伴的信心，信心比黄金更重要；持续追求规模的扩大；巩固核心利润业务；提升自身面向客户的能力；发掘和利用资源，创造竞争优势；以人为本，建设规范化运作体系。

面向未来，中国的 ICT 行业仍然处在黄金发展阶段。国家的宏观政策利好 ICT 产业发展、数字经济预期在未来多年都能够持续实现两位数的增长，社会生活对于数字化的依赖程度越来越深，数字技术更深的融入和赋能千行百业，数字技术自身的发展日新月异，这些都为 ICT 行业的持续高速发展注入了强大的动力。新华三作为行业唯二的 ICT 全栈技术和服务提供商，在国家战略和战略性系统工程的助推下，将迈入更快更高质量的发展轨道。

从政策上，国家“十四五规划”提出的数字中国建设，以及 2023 年 2 月，国务院发布的《数字中国建设整体布局规划》提出，数字中国建设按照“2522”的整体框架进行布局，即夯实数字基础设施和数据资源体系“两大基础”，推进数字技术与经济、政治、文化、社会、生态文明建设的“五位一体”深度融合，强化数字技术创新体系和数字安全屏障“两大能力”，优化数字化发展国内国际“两个环境”。国家“数字中国”的建设目标和规划，数字经济的建设

成效纳入地方政府官员的考核指标，为 ICT 行业的长期高速发展提供了有力的宏观政策和机制保障。

“十四五规划”提出，至 2025 年，数字经济占 GDP 比重要从 2020 年的 7.8% 上升到 10%，按照国民经济每年增长 5% 进行测算，至 2025 年，数字经济规模将超过 13 万亿，这对于 ICT 基础设施尤其是网络的需求是巨大的，为国内数字经济的发展创造了每年超过两位数的增长空间。“十四五规划”提出，到 2035 年，要打造数字经济新优势，建设全民畅享的数字新生活。迎接数字时代，激活数据要素潜能，推进网络强国建设，加快建设数字经济、数字社会、数字政府，以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。在我国，数字基础设施发展极其不平衡，一线城市、省会城市普遍已经较为完善，然而，地市、县城、乡镇和广大的农村的数字基础设施建设还存在巨大的差距，发展前景广阔，是“蓝海”市场。

过去三年，在疫情中，中国的数字化也展现了极大的价值，数字经济也展现了极强韧性。各行各业、各个阶层的人们都或主动或被动的接入了数字生活，数字化、智能化已经成为了社会的共识。高速移动互联网建设（5G 网络）、大数据、人工智能、工业互联网等都被纳入了国家“新基建”，社会环境对数字化建设有了更好的认识和体验，为 ICT 行业的发展，数字技术的深入应用奠定了社会基础。



数字技术自身日新月异的发展，为 ICT 行业的持续高质量发展提供了核心驱动力。面向未来，新华三在 2022 年提出了“十大技术趋势：扩展现实是进入元宇宙的关键、绿色低碳构建可持续发展的数字社会、云边协同促进智能机器人广泛应用、隐私计算安全示范数据价值、通用基础模型集约高效支撑 AI 规模落地、确定性服务将成为下一代互联网刚需、分布式安全保障业务随时随地接入、新计算架构铸就高效多元算力服务、通感一体为万物互联网络提智增效、全域超宽突破通信时空限制”。这十大趋势是新华三对未来 ICT 技术发展的预言，也是新华三自身努力创造的方向。



新华三作为业界唯二的全栈式 ICT 产品及服务提供商，是国家战略性系统工程“东数西算”战略的积极践行者和赋能者，也是运营商算力网络的主要参与者，以总包总集或被集成等方式，全面参与“东数西算”的战略落地，在“东数西算”实现过程中发挥价值。新华三紧跟乡村振兴、区域发展等国家战略，把握下沉市场数字化转型的市场机遇，依托过去多年来在商业市场的深厚积累成立商业 BG，实现全网格覆盖、全面数字化、全面标准化，以市场、渠道、赋能、产品、支撑、服务六大能力，为商业伙伴打造强大的商业市场支撑平台，作为数字产业生态链主企业，携手合作伙伴助力商业客户数字化转型，开拓向千亿级企业迈进的新蓝海。

发展建议

面对行业未来的“大机会”，伴随着数字化转型的深入渗透，ICT 服务行业将告别野蛮生长阶段，逐步进入成熟阶段。在这个调整期，行业总体的利润率会呈现下降趋势，企业的发展将进入内涵型增长阶段，将更为依赖于企业的能力建设，考验企业的综合能力是否夯实，是否能经受得住经济形势和行业的变化带来的挑战。

结合领先实践企业所展现的特色，对于新华三渠道伙伴的可持续高质量发展，建议企业首先要树立对行业、对合作伙伴的信心，信心比黄金更重要；其次，要尽可能的做大业务规模；第三，建议企业要巩固核心利润业务，集中精力打造自身的优势业务；第四，建议企业充分发掘和利用资源和机会，创造自身的竞争优势，提升竞争能力；第五，未来的竞争是客户端的近身肉搏，是服务客户能力的竞争，建议企业要尽快走向客户，提升自身为客户提供综合解决方案的能力，更懂客户，才能更有竞争力；第六，建议企业要及早关注“人”，关注规范化体系的建设，这是伙伴企业稳健远航的压舱石。

信心比黄金更重要。趁时代之东风，顺行业之大势，未来十年是 ICT 行业的黄金时代，企业可基于此做好长期在行业发展的战略规划和计划，树立信心。新华三作为业界唯二的 ICT 全栈产品和服务供应商，其战略、业务、技术、市场等各方面的领先性，也可以为合作伙伴的持续发展创造领先优势。正如某位合作伙伴老板所言“与新华三合作非常稳健，新华三的渠道政策在某种程度上为合作伙伴做了兜底，即使市场极其不好的那年，我们也没赔”。对行业有信心，对合作伙伴有信心，对团队有信心，可以让企业披荆斩棘，百折不挠，奋勇向前。

持续追求规模的扩大，保持一定的增长速度。做大企业规模是企业行业扎根和稳健发展的基础，也是企业内部能力成长的动力。虽然未来十年仍然是 ICT 行业的黄金时代，但是对于个体企业而言，面对市场的各种不确定性，建议企业能够在有利时机下，做大做强，在市场不利的情况下，也能够尽量保持企业规模在一定规模以上，稳住局势，不掉队，等待有利时机的到来。快速孵化“小团队”占领地市场，形成作战单元，并通过拷贝能力快速覆盖其它地市，



是被验证的高效规模扩展模式。特别提示，为了规模的扩大或稳定，有时牺牲一些利润率也是值得的。

巩固核心利润业务。对于合作伙伴而言，建立自身的核心竞争优势是确保企业“赚钱”的关键。数据显示，合作伙伴的成长质量与其自身拥有的优势业务数量正相关，优势业务的建立需要稳扎稳打。调研发现，“聚焦”是企业建立和巩固核心利润业务的关键词，通过聚焦建立优势，通过“经验复制”实现规模和质量的双提升。区域聚焦，如聚焦地市、如聚焦省会、如聚焦全国大区，其业务增

长速度和质量普遍优于在多个不同市场打拼的伙伴；品牌聚焦，数据表明，开展新华三单品牌分销，或新华三业务占比较高的合作伙伴企业的发展速度和质量领先于其它对照伙伴，这与新华三这家“链主”企业近年的高速发展息息相关。

发掘和利用资源，创造竞争优势。对合作伙伴企业而言，应该将对国家、地方和产业政策的关注，对地方政府、大客户的经营，与核心厂商的沟通纳入日常工作规划之中。在宏观环境利好的情况下，对于个体合作伙伴企业而言，谁能够提前洞察到未来，并为此进行了相关的准备和投入，谁将能够在机会和机遇到来时更能够抓住它，使其成为企业跃迁的关键推动力。这对企业创始人、合伙人或经营者的能力要求是全方面，多种形式的学习和实践有助于此类能力的建设。

提升自身面向客户的能力。未来的竞争是客户端的近身肉搏，是服务客户能力的竞争，建议伙伴企业要多利用内外部资源，尤其是厂商的平台，对自己的团队、下级渠道和客户进行赋能，提升自身的提供综合解决方案的能力，提升团队面向客户的销售和解决方案能力，技术能力和服务能力。提升企业自身的市场能力和分销操盘能力。更懂客户，才能更有竞争力。

以人为本，建设规范化运作体系。数据表明，人资力和经营力的水平与伙伴企业的成长质量正相关。人力资源是企业持续发展的“动力资源”，提醒企业在业务发展中，尽早开始进行员工的管理体系建设，尤其是有效的激励体系和人才选拔培育体系的搭建和有节奏的建设。而财税和商务的规范化管理则越早越好，其对于企业的经营风险的规避和权益的保障至关重要，是企业长期稳健发展的压舱石。这也关乎企业是否能够获得融资，是否能够建立低成本融资渠道的重要因素。



参考资料

1. 《新华三集团企业社会责任报告 2020-2022》
2. 中小企业划型标准规定：http://www.gov.cn/zwgk/2011-07/04/content_1898747.htm
3. ICT 产业（信息与通信技术）<https://www.sgpjbg.com/news/31634.html>
4. 张鲁秀等：科技型中小企业成长因素模型及实证研究
5. 姚德利，等：科技型中小企业成长影响因素分析
6. 张玉利 快速成长与衰退中小企业的对比分析 * 管理科学与系统科学研究新进展 第 6 届全国青年管理科学与系统科学学术会议论文集
7. 《企业生命周期》：<https://www.163.com/dy/article/EHO61KFA0518U2A2.html>
8. 新华三集团介绍手册 .pdf
9. 新华三十大技术趋势白皮书 .pdf

鸣谢

本白皮书的成文是新华三人才研学中心、商业 BG、行业 BG，多位资深合作伙伴老板、外部顾问团队通力协作的成果。感谢李涛先生、徐洋先生、王卫平女士、张倩女士、马红利女士、卜荔园女士、范康先生、陈媛女士、孟飞先生、陈晓倩女士、胡晓娴女士、王有章先生、杨炳先生、杨钟辉先生、黄毅斌先生、李勇江先生、王巧宁女士（排名不分先后）在新华三合作伙伴成长模型设计，调研问卷开发上提供的输入和洞察；感谢王巧宁女士领衔执笔此白皮书的撰写，感谢包蔚然先生、付瑶女士、许娟女士、郑晓辉先生、杨为基先生、吴永成先生在调研结果分析、白皮书撰写过程中提供的帮助，你们的洞察、观点、文案以及对全文的审阅确保了白皮书的专业性和实用性，为白皮书的输出提供了最坚实的基础，感谢你们的贡献。感谢你们从白皮书的概念产出，到新华三渠道伙伴成长模型建模、调研问卷开发和分发、数据收集以及在成文过程中的资源支持，编辑和美术支持，没有你们，就不会有白皮书的诞生。

感谢为白皮书提供案例的合作伙伴，包括上海沐高网络科技有限公司的王有章总、济南源根科技有限公司的欧阳广雨总、乌兰察布阅动科技有限公司的孙茂升总、山东弘信天诚信息技术有限公司张照华总，你们的领先经验和实践将为更多的同行提供参考和借鉴，帮助大家少走弯路。

感谢参与调研的 115 位企业伙伴，没有你们认真的填写和付出，就不会有行业对标数据的产生，感谢你们的贡献，也衷心希望本白皮书能够给大家带来一点参考价值或启发。

更要感谢此刻阅读白皮书的您，感谢您对白皮书的关注，您的热情和专注将会是行业发展的关键推动力。由于作者水平所限，如有差错之处，请您谅解，更希望您不吝赐教，与我们联系。

对于白皮书的任何意见或建议，欢迎联系：许老师 18058784589（同微信）

附录

2023 年合作伙伴赋能解决方案—加速度研习社®

帮助企业自上而下梳理经营和管理思路，统一思想文化，明确方向，凝聚人心。通过系统化训练，帮助管理团队加速提升管理水平、提升组织能力，最终达到加速提升组织绩效的目标。

