

中社
经管
权威引进版

《执行》作者拉姆·查兰与领导力大师
诺·提切迄今为止惟一合作版本

增长手册

《持续增长》实践版

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著
诺埃尔·M. 提切 (Noel M. Tichy)
鲁刚伟 译

中国社会科学出版社

可口可乐董事会主席**伊维斯特**，甲骨文公司总裁**瑞·雷恩**，杜邦公司总裁、CEO**柴**
贾利得，壳牌国际公司管理委员会总经理**史蒂夫·米勒**，美国麻省理工学院斯
坦顿教授、院长**莱斯特·梭罗**，扬雅集团主席、CEO**彼得·乔治斯库**，华纳-
兰博制药公司主席、CEO**迈尔文·古兹**，道氏化学公司总裁、CEO**比尔·斯泰洛**

普拉斯，史丹利公司董事会主席、CEO**特拉尼**等 **联合推荐！**

中社
经管
权威引进版

《执行》作者拉姆·查兰与领导力大师
诺·提切迄今为止惟一合作版本。

增长手册

《持续增长》实践版

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著
诺埃尔·M. 提切 (Noel M. Tichy)
鲁刚伟 译

The Handbook for Growth
EVERY BUSINESS IS A GROWTH BUSINESS

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

增长手册/[美]查兰,提切著;鲁刚伟译.

北京:中国社会科学出版社,2005.3

书名原文:The Handbook for Growth

ISBN 7-5004-4936-4

I. 增... II. ①查... ②提... ③鲁... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004171 号

Every Business is a Growth Business:How Your Company can Prosper Year after Year

Copyright © 2000 by Ram Charan and Noel M. Tichy

Simplified Chinese translation Copyright © 2005 by China Social Sciences Press.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc., through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权,该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号:图字:01-2005-0803

责任编辑 张 剑

特邀编辑 贾 益

责任校对 风向标图文设计工作室

责任印制 王炳图

封面设计 点睛工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

010-64031534(总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 五谷田工作室

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2005 年 3 月第 1 版

印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1025 毫米 1/16

印 张 7.5

字 数 81 千字

定 价 16.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64045632;010-64059527

增长手册

面对眼前的机会，让我们如此欢欣鼓舞的是：因为具有比短短几年前要远为强有力的全球系统，我们公司在大规模的开拓中，表现出以前从未有过的泰然自若和胸有成竹。这是一家尚处在幼年时期的企业，一家在全世界范围内真正拥有切实可靠的同时也是无可匹敌的能力的公司。

M.道格拉斯·伊维斯特，可口可乐公司董事会主席、首席执行官

增长是任何机构的基本要素。所有的组织和所有的有机体一样，要么增长，要么死亡！增长会激发人们的热情，增长坚定组织再造的决心，增长为更美好的职业生涯提供机遇，增长将创造财富，增长是成就一个伟大品牌的必修课。

1997年，一个诱人的新前景展现在史丹利公司面前：成为世界上最伟大的品牌之一……成为五金工具领域的可口可乐。简言之，我们将享受这一过程，我们要大发利市，最重要的，我们要胜出……就从现在开始！

约翰·特拉尼，史丹利公司董事会主席、首席执行官

绪论→1

第一章

你设定的增长牌局→6

第二章

增长审核→19

第三章

为稳定的增长改变企业的遗传密码→25

第四章

从外向内的行为方式→52

第五章

创建全新的遗传密码——便于传播的观点→66

第六章

增长的社会体系→80

第七章

增长的决策体系→95

第八章

持久的变革能力:你能通过坎宁安神父的测验吗?→106

丨 绪论 丨

“增长还是死亡”，已经成为人们在判断一个组织是否能够存续下去时，必须做出的非此即彼的终极选择。不是所有的人都愿意经历这么富有戏剧性的动荡，但是，很清楚，增长是人类福祉的关键所在。心理学家已经在人格的理论体系中，对增长做过很多探索。比如，亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow，美国著名心理学家，“需求层次理论”创始人，马斯洛的需求层次理论是研究组织激励时应用得最为广泛的理论。——译者注）认为，人类的最高需要是自我实现。其他理论家也卓有成效地证明了，智力上和情感上的增长会唤起人们的热情，此外，通过在运动项目中习得的运动技能也能激发人们的活力。当个人离开他们安适和舒服的环境，进入到一个充满不确定性、充满适度的压力，同时拥有获取新经验的机会、拥有形成个人突破机会的学习环境中时，增长就发生了。当领导者创建了稳定增长的遗传密码，并使其永远传承下去的时候，组织——为取得某些共同目标而努力奋斗的人类集合体——就会成为伟大的组织。

通过向自己提出下列问题，本书已经把你——作为领导者的你——引向了一条增长的通衢大道，让你开始了增长之旅，并且激励你形成了自己便于传播的增长观：

- 你想将什么样可盈利增长的理念引入到你的组织中？
- 为了支持你的增长理念，你需要组织中的人抱有什么样的

价值观？

- 在组织的人们中间，围绕你增长的理念和价值观，你如何激发出他们积极的情感力量？
- 为做出与增长息息相关的关于员工、投资和战略等环节“是或者否”的决策，你如何把握你胜人一筹的优势？

就像具有最基本功能的 DNA 积木，你便于传播的增长观，是在你的组织中创建增长遗传密码的关键。

我们需要你将这些概念性的积木组合到你自己便于传播的观点中去：

1. 世界上根本不存在成熟行业这回事。把你思想里关于成熟行业的念头永远摒弃吧。任何行业中任何规模的公司——无论所处的行业有多么“成熟”——都能增长，只要公司的领导者学会让自己的视野超越对行业和市场的传统定义。
2. 不是所有的增长都是有益的。不惜一切代价的增长，或者只为增长而增长，是导致灾难性后果的“良方”。优秀的增长是可持续的，是有丰厚盈利的，同时，资金的运用是高效能的。不要把优秀的增长同破坏性的增长，或者以对未来透支为代价的昏热病式的阵发性增长等同起来。
3. 增长是由公司的领导者激发出的一种心理状态。增长的星星之火起源于一个新观点的灵光一闪，当公司中的每个人都接纳了领导者的观点并追随领导者前行以后，增长便成为一种燎原之势。

4. 稳定的增长是 21 世纪保证企业繁荣的关键因素。可持续的增长——持久的增长——需要对增长的要素紧密地关注，这些要素为：产品的成本结构、产品的质量、产品的开发周期、生产率、资产利用率、资金的投入、供应链的创新、顾客满意度，以及其他所有保证良好运营的影响因素。永远都不能忽视这些增长的源泉。

5. 增长比不增长的风险更小。你会听到人们说，增长就是冒险，但他们错了。对于个人来说，增长意味着承担风险，因为增长需要参与其中的个人为接受新思想树立勇气。但根据对客户需求的紧密把握而制定的可持续增长战略，以及战略的实施，并不比重新摆放家具的风险更大，尤其是当竞争对手的增长造成对你不利的局面，并让你付出代价的时候。

编制这个手册的目的是帮助你：

(1) 形成自己便于传播的增长观；

(2) 为你的组织创建增长的遗传密码。

变革时期的领导力

完成创建一个全新的增长遗传密码的目标，或者维护增长型公司的遗传密码，需要精通引导革命性变革的技巧。官僚作风不可避免地会造成虚妄的自满和向内看的狭隘心理。公司变革时期，领导力所承担的角色是引导人们向外看，将精力集中于外部的客观世

界，是将眼光投向明天。英特尔公司的董事会主席和前首席执行官安迪·格鲁夫，就是公司在变革过程中成功领导者的典范。在他的名为《只有偏执狂才能生存》的著作中，他详细记述了他对英特尔组织进行富有创造性的破坏和对组织重构的过程。格鲁夫的目标，是围绕增长的核心思想构建一个全新的组织。我们这本书也为你提供了由一些卓越领导者创造的，在公司变革过程中评判领导力是否合格的标准，这些领导者包括：雷诺兹公司的戴夫·赫尔姆兹；通用电气医疗设备系统公司的前首席执行官，史丹利公司董事会主席、首席执行官约翰·特拉尼；联信公司首席执行官拉里·博西迪；康柏公司首席执行官埃克哈德·费佛；通用电气金融服务公司的加里·温特；通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇，还有许多其他杰出的商界领袖。所有这些领导者的行为都说明了，公司在变革过程中，领导力是不可或缺的核心因素。和他们一样，作为领导者，你也必须不懈地“导演”你的员工完成一个“三幕舞台剧”：

第一幕：唤醒。为了变革而唤醒你的组织（为什么稳定的增长是必要的）。

第二幕：设想。设想和描绘未来的画卷，并促使员工为其献身。

第三幕：重构。富有创造性地破坏和重构你的组织、组织运营机制和人力资源管理系统，以适应美好增长前景的需要。

公司变革的舞台剧有正面主角，有反面主角，有戏剧性的主题，而且还有引人入胜的含义深刻的情节，戏剧性的主题贯穿所有

的三幕。正面主角是那些寻求增长，并将革命性的剧变情节付诸实践的人。在通用电气公司，舞台剧的正面主角，就是那些寻求根本性变革公司战略的数十位领导者，杰克·韦尔奇将他们召集到一起，确认和完善了他们的变革思想和价值取向。

反面主角——那些对公司的旧有思想和价值观顽固地抱残守缺的人——不可避免地会出现在舞台上，他们熟知的旧有方式行将消失，这会给他们造成极度的痛楚和深深的失落感，他们必须处理好这种转换过程中不可避免的阵痛，以便为增长扫清道路。有些反面主角则必须离开公司，以便他人可以轻装前进。1996年和1997年，在为全新的增长战略构建一个全新的领导团队之前，康柏公司的埃克哈德·费佛不得不有选择地“清理队伍”。公司变革的结局是群情激昂，变革的结果带来的是“涅槃后再生”的感觉。随后，一轮新的变革过程又开始了，在高科技企业中，变革的频度正在加快。

当你将全新的增长遗传密码移植到你的组织中时，这本《增长手册》可以为你导演公司变革的三幕舞台剧提供帮助。

第一章

你设定的增长牌局

在这一章中，我们要求你对自己作为领导者可以为增长做出什么贡献进行严格的审视，你需要审视：你的可传播的观点、你的实际经验，还有你如何促使他人投身于增长行动之中。

你手里握有的“牌”中，一个重要的部分就是你领导的组织。组织的遗传密码是什么？遗传密码能够引导企业创造出增长的记录吗？

作为领导者，你扮演的是面对现实并塑造明天的角色，你不能改变你已经设定的“牌局”，你的领导能力将会从你“玩牌的技巧”中得以体现。

在这一节中，我们会引导你剖析自己，拷问自己。

领导者设定的增长牌局

实施变革的第一步，你必须抓紧你手里的牌。通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇极富说明力地证明，领导力的高下体现在你是否将自己手里的牌和组织的牌玩得很好。当然，你不能改变历史，检验你领导力的标准在于，你是否能利用现有的条件创造出未来的增长。

本《增长手册》要求你做的首要一步，就是客观冷静地评估作为领导者，你个人的增长潜力怎样，并评估组织的成长能力。为了准确地评估你个人的能力，你需要以审视你关于便于传播的增长观开始，并检测形成这一观点的个人因素。

第一步 你的增长观

作为领导者，你的首要责任就是将你的知识系统化。这可不是一件轻松的事，你知晓的大部分知识都不容易表述清楚，都是隐含在你的头脑中的，它们暗含在你的行为中。那么，现在，花些时间，严肃地考虑一下，你如何将自己的思想和价值观展示出来；考虑一下你如何能够激发员工对增长的热情、焕发他们的活力；此外，还要考虑一下，你如何得当运用做出有关增长的决策的优势。

下面的这些提示可以启发你的心智：

- **思想。**一个企业发端于在市场为他人提供产品和服务的思想，这些思想引导企业为客户生产和传递价值，最终，这些思想也与企业在资本市场的成功表现密切相关（对上市公司而言）。领导者必须能够向所有的股票持有者解释，企业如何成功地创造价值。
- **价值观。**在竞争环境中胜出的组织内，其领导者能够清楚地明白地解释企业的价值观，并能够塑造拥护企业思想的价值观。这些领导者会避免使用抽象而宏大的术语，相反地，他们全神贯注于影响企业运营结果的个人价值观的塑造。
- **活力。**能在竞争环境中胜出的组织，其领导者富有促动和

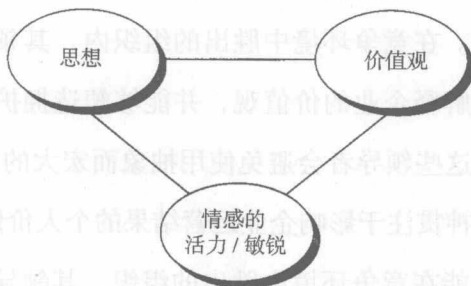
鼓动的才能，他们能够激发他人投身到企业变革和转变的行动中去。领导者必须利用面对面的交流，利用大规模的贯穿整个组织的变革努力等手段，教会人们如何去激励他人。

- **敏锐。**领导能力就是做出艰难的“是或者否”的决策的能力。优秀的领导者在就有关员工、产品、企业、客户和供应商等的环节做出决策时，他们会面对现实，他们不会使用华而不实的宏篇大论，他们愿意根据可能尚不完备的数据做出决定。

以上这些领导者素养可以用做个人能力训练的标准。将你便于传播的观点展示出来作为你的工作日程来安排，根据这本《增长手册》列出的行为方式检视自己，同时完善你的便于传播的观点，并通过与他人的交流互动获取知识和真知灼见。

- A. **思想。**你关于增长的思想的关键要素是什么？花些时间将它们写下来。

你的便于传播的观点



B. 价值观。为支持增长战略，你抱有的主导价值观是什么？

C. 情感的活力。为达到激励他人投身到增长的行动中去的目
的，你的便于传播的观点是什么？

D. 敏锐。为达到围绕稳定增长做出“是或者否”的正确决策
的目的，你的便于传播的观点是什么？

■ 评测你的便于传播的观点 ■

● 在我关于稳定增长的便于传播的观点中，主要的优点是：

- 在我关于稳定增长的便于传播的观点中，主要的弱点是：

- 为了进一步完善我关于稳定增长的便于传播的观点，我的改善议程是：

如何确立你便于传播的增长观

领导力的发展是“自传式”的。你的思想和价值观，你激发他人活力的方式，以及你拥有的优势和敏锐——所有这些都是通过你生活经验的累积形成的。为了把作为领导者的自己弄明白，并能够在未来提升自己的能力，进一步认识自己是至关重要的环节。

我们设计的下一个环节，就是用于帮助你了解你的增长观，帮助你了解关于你领导力的发展历程，了解其形成和提升的旅程是如

何走过来的。当领导团队的每一个成员都能将他或她的旅程线路与他人分享的时候，强有力的团队建设行动就会随之发生。我们建议你回溯自己的“旅行历程”，让领导团队中的每个成员也各自独立完成这一环节，之后，大家一同分享彼此的经历和感受，这样做可以深化团队成员间对彼此增长观的相互了解。

个人领导力的旅程

生活就是一系列增长经验的堆砌。但并不是所有的人都能从生活的各种经验中学习或者受益。那些成功地引导了企业增长的领导者，拥有从生活实践中学习的能力，拥有把生活中发生的事件转化为自己优势的能力。安迪·格鲁夫创编了一个很时髦的短语——只有偏执狂才能生存。这一短语是他生活中的行为的真实写照，也代表了他的成长历程。在《财富》杂志 1994 年的一篇封面文章中，报道了安迪·格鲁夫处理自己前列腺癌的过程。他承担了对自己病患治疗的全部责任，并将其视为一次学习的机会，他和 12 位这一领域的专家合作，最终，自己确定了自己的治疗方案。随后，他据此生发了一个关于处理疑难问题的便于传播的观点，并通过《财富》杂志与那些同样罹患前列腺癌的病人分享。从他作为匈牙利移民初到美国生活的日子，到他任职首席执行官，安迪·格鲁夫的生活全程和担当领导者角色的历程都是与众不同的。

第二步 关键的增长经验

情感的低潮期经常成为增长的起跳点。对安迪·格鲁夫来说，前列腺癌创造了一个巨大的增长机会。对百事可乐公司的首席执行

官罗杰·恩里科来说，90年代早期，他突发心脏病的经历促使他启动了一个“让企业增长”的领导力提高培训项目，这一项目对作为领导者的他来说，对百事可乐公司数百位位高权重的领导者来说，都产生了重大的影响，其他领导者也获得了“打造增长公司”的经验。

从艰难时期习得领导力

可口可乐公司

已经去世的可口可乐公司首席执行官罗伯托·郭思达：从一个殷实的家庭长大后，他不名一文地从卡斯特罗执政的古巴移民到了美国。迫于全国经济陷于萧条的现状，他作为工程师，再次回到了美国可口可乐公司的研发部门。在他的增长理念中，总是把艰难的时期当作发展的机会。

康柏公司

康柏公司首席执行官埃克哈德·费佛：第二次世界大战刚刚结束，在苏联军队封锁边境之前，他和他的母亲离开了波兰，那时候，他只有四岁。他们身无分文，而他的父亲还被关押在战俘集中营里。这个经历深深镌刻在他的脑海里，塑造了他对待生活的态度——变化是机会，生还者必须首先发动变化。

通用电气金融服务事业部

通用电气金融服务事业部首席执行官加里·温特：他在进入通用电气公司之前的经验来自很多的小公司。获得哈佛商学院的MBA学位之后，他的第一份工作是管理得克萨斯州休斯顿的一家