

JUMPING THE S-CURVE

How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

跨越S曲线

如何突破业绩增长周期

[美] 保罗·纽恩斯 提姆·布锐恩 著
(Paul Nunes) (Tim Breene)

埃森哲卓越绩效研究



机械工业出版社
China Machine Press

JUMPING THE S-CURVE

How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

跨越S曲线

如何突破业绩增长周期

[美] 保罗·纽恩斯 提姆·布锐恩 著
(Paul Nunes) (Tim Breene)
崔璐 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨越 S 曲线:如何突破业绩增长周期 / (美) 纽恩斯 (Nunes, P.), (美) 布锐恩 (Breene, T.) 著; 崔璐译. —北京: 机械工业出版社, 2013.1

书名原文: Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There

ISBN 978-7-111-40940-3

I. 跨… II. ① 纽… ② 布… ③ 崔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 304563 号

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7906

Paul Nunes, Tim Breene. Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There.

Copyright © 2010 by Accenture.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40940-3

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

作者简介

保罗·纽恩斯（Paul Nunes）和提姆·布锐恩（Tim Breene）是埃森哲高管人员，同时也是始于 2003 年的埃森哲卓越绩效商业研究项目的创立者和发起者。《哈佛商业评论》对本项目给予了高度评价，并将其视为“卓越绩效理论”方面最有影响力的十大先进企业绩效管理思想之一。纽恩斯和布锐恩合著了十多篇关于本项目研究成果的文章，其研究成果已被各大主要刊物争相转载。他们还合作了诸如 *The Chief Strategy Officer* 和 *Selling to the Moneyed Masses* 等突破性哈佛商业评论文章。

纽恩斯时任埃森哲卓越绩效研究院执行总监，他参与了《富裕的大众——针对当今消费者营销的七条新规则》（*7 New Rules of Marketing to Today's Consumers*, Harvard Business School Press, 2004）一书的创作。他的论文经常刊登在《哈佛商业评论》《麻省理工学院斯隆管理评论》《世界大型企业联合会评论》《战略与领导力》《优化》《计算机世界》和《连线》等许多出版物

上。他的研究文章经常出现在《纽约时报》《华尔街日报》《今日美国》、BusinessWeek.com、Forbes.com、《洛杉矶时报》和《芝加哥论坛报》等新闻媒体上。近期，其改善企业创新流程的方法荣获一项美国专利。纽恩斯常驻波士顿。

布锐恩是埃森哲互动技术服务前首席执行官。在埃森哲，他开拓性地提出旨在帮助企业在数字时代顺利完成营销变革的战略。1999 ~ 2009 年，他成为埃森哲执行领导团队成员，担任各种要职，包括埃森哲管理咨询业务首席执行官和首席战略与企业发展官。在近 40 年的商业生涯中，布锐恩在加入埃森哲前曾在零售、消费品和广告行业担任要职。布锐恩从业经验丰富，曾担任数个高级职位并直接参与初创企业和企业并购。布锐恩常驻波士顿。

Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

序

无论时代如何发展，技术如何进步，市场环境如何变化，我们总能发现一些企业，在经过一轮又一轮经济波动的洗礼后，依然能够持续保持卓越绩效。我们还发现，这些企业能够不断地保持成功，并且证明自己一次次达到事业巅峰并非偶然。找到这些企业保持卓越绩效的关键因素正是本书的目的。

我们的研究表明，企业的成长实际上就是一个攀登S曲线的过程，起步阶段平缓，在积累了一段时间后进入快速增长阶段，曲线变得陡峭，在进入成熟期后又变得平缓。成熟很多时候意味着衰落的开始，成为卓越绩效企业的关键就在于还没有等曲线变得平缓之际就开始着手寻找并且跨越下一条S曲线。所以卓越企业关注的不仅仅是如何攀登现有的S曲线，更是把目光投向了下一条S曲线。通过不停地跨越S曲线实现持续卓越，这就是持续保持卓越绩效的秘诀。

对中国企业而言，在经历了数十年的快速发展后，

许多企业爬上了 S 曲线某一段的顶峰，取得了举世瞩目的成就。然而时至今日，内外环境的变化、原有赢利模式的困境，让中国企业不得不重新审视新形势下自身的位置，探索新的出路和经营方式，而这就是识别并跨越新的 S 曲线的过程。

如何找到并跨越新的 S 曲线呢？在人们所熟悉的财务 S 曲线的背后，隐藏着另外 3 条 S 曲线：竞争、能力和人才 S 曲线。卓越绩效的企业之所以能够成功跨越 S 曲线，就是凭借其深刻的洞察力，在这 3 个方面采取了前瞻性的措施，为其向下一个新的巅峰冲击打下了坚实的基础。

此外，对于中国企业家最为关注的人才问题，本书也着墨颇多。因为在跨越 S 曲线的过程中，人才毫无疑问是最重要的因素。本书论述了从攀爬 S 曲线到跨越 S 曲线两个过程所需的不同的人才策略，包括从高管更替到人才储备等一系列的话题。

本书凝聚了数千名埃森哲人历时近 10 年的心血，我们不仅进行了以严谨研究为基础的详细分析，而且提供了许多行之有效的举措。我们希望中文版能把这些成果带给中国企业，对那些正在努力探索突破瓶颈，续写辉煌的中国企业家们有所启发。

本书出版之际恰逢埃森哲在中国扎根 20 年。作为最先进入中国市场的专业咨询公司之一，在这 20 年中，我们凭借全球化的视野以及本土化的经验服务于中国企业，旨在帮助它们实现长远价值，并成为中国企业可信赖的长期合作伙伴。如今，在中国经济面临又一次转型的紧要关口，我们期待继续与中国企业携手共进，在跨越新的 S 曲线中实现基业常青。

李纲

埃森哲大中华区主席



Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

致谢

本书是上千人的心血之作，我们很荣幸借此机会向所有在这些年来为本项目做出贡献的参与者表达最真诚的谢意。七年来，每年有数百名埃森哲人直接参与研究项目，更有埃森哲其他相关人员的辛勤付出，才让这项研究对客户和广大商业界而言更具真实性和实用性。除埃森哲外，难以胜数的客户、学者及顾问为本项目投入了宝贵的时间、经验和专长。衷心感谢在本项目中分享个人和集体智慧的所有参与者！

同时，我们也对多年来有幸与之共事的众多业务管理团队表示感谢。他们的理解和宽容使我们有勇气经受现实的严酷考验，力证并建立书中的观点。衷心感谢他们的大力支持。

本项目的启动和延续离不开一些关键人物的付出和努力。我们对埃森哲高层在过去八年来的资助和一直强有力的支持深表谢意，在此鸣谢 Joe Forehand、Bill Green、Adrian Lajtha、Roxanne Taylor、Steve

Rohleder 和 Mark Foster。

埃森哲卓越绩效研究院的长期支持也是此项研究获得成功的关键。我们对全体成员的支持表示感谢，特别感谢执行院长 Bob Thomas。从最初领导独创性研究成为此项目的重要组成部分到后期作为原稿的宝贵读者，他对本项目坚定不移的支持和贡献理应受到尊重。同时，我们还必须感谢 Elizabeth Craig，感谢她研读数量庞大的初稿并提出富有见地的意见。还要感谢 Mark Spelman，感谢他对埃森哲卓越绩效研究院的管理及对本项目不懈的支持和鼓励。

同时还应感谢埃森哲的 David Mann、Narendra Mulani、Walt Shill 和 Mike Sutcliffe，他们自愿投入大量时间和精力发展本项目和埃森哲思想的构成要素，并且从一开始就积极参与，促成了本项目的成功。Trevor Gruzin 和 Olly Benzecry 自项目早期就提出了深刻见解并给予宝贵支持。我们也要感谢业务团队中众多的卓越绩效项目领导者，多年来他们一直促使本研究深入我们的日常业务——其中特别感谢 John Jackson，他极富感染力，堪称真正的大师。我们还必须感谢那些为各领域研究的成功付出不懈努力的人，包括 Joost A.C.N. de Haas、Sanjay Jain、李纲、Harsh Manglik、Raghav Narsalay、彭亚利、Andy Sleigh 和王波。

数百位行业评分研究员主动参与本项目，为此，必须对 Anita Thompson 和 Daniel Huedig 表示感谢，他们积极领导埃森哲卓越绩效研究院和项目管理的工作。他们是本项目的忠实倡导者，更在日常工作中为客户提供宝贵见解，为研究成果做出了不可磨灭的贡献。他们付出了自己的知识和智慧，当之无愧地成为本书的创作者。我们还要感谢 Peter Franz 将卓越绩效商业研究形式化、产业化，并转化为埃森哲客户的有用资产。

如果我们以前未能提出“卓越绩效”的概念并给予全新诠释，我们

可能无法取得今日的成就。正因为我们站在巨人的肩膀上，才能更进一步深化我们的思想。我们对这些“巨人”的倾力相助表示感谢，包括 Mike Ostergard、Mike Princi、John Ballow、Brian McCarthy 和 Craig Savarese，感谢他们在企业财务方面的专门知识，以及在研究早期和整个项目执行中的憧憬和激情。

任何研究发现如果缺少强大的营销支持来精确总结和有效沟通，那么将只是些新奇之物，为此我们要感谢埃森哲的营销团队，特别感谢 Jean Ostvoll，她是本研究最早和最有力的支持者，感谢她所做的所有努力。

多年来，我们有幸出版了埃森哲刊物《展望》，以帮助我们检验、创建和促进不断涌现的研究成果和观点。我们对《展望》的主编 David Cudaback、编辑 Tish Burton 和 Jackie Kessler 表示感谢，正是他们的努力才令本书更加通俗易懂。

我们要把最深的谢意献给那些对本书问世不可或缺的人。感谢 Anna Caffrey，是她历经数月整理完成了对几十个行业和数以百计的公司的研究资料。没有她的不懈努力，我们的工作将无法进行。同时感谢 David Light，他在本书的编写过程中一直是一位令人称道的良师益友；我们还要对 Herculean 深表感激，其多年的编辑工作令本书中的观点更加鲜明；我们也要深深地感谢 Alden Hayashi，他将我们的思想迅速转化为文字，并且一遍又一遍地加以修订，使我们能够顺利完成本项目；此外，还要感谢 Erik Calonius，他不但见解独到，而且娴熟的写作技巧帮助我们开启了这一伟大“旅程”。

本书的最终完稿还要感谢 Shelby Prichard、Maia Pelleg、Laine Monaldo 和 Charlene Hou 对细节的孜孜追求。我们也要感谢本书初稿的首批读者，尤其是 Wayne Brochardt 和 Matt Reilly，他们的反馈意见一针见血并且考虑周到。

在本书的编写过程中，我们得到了哈佛商业评论出版社杰出专业人

士的有力支持和耐心指导。我们要感谢本作品的编辑 Melinda Merino, 她从一开始就深晓本书的意义并给予我们完全的信任。感谢 Allison Peter 确保本书在成稿后一字不差；感谢 Courtney Schinke 帮助我们处理各个出版环节；感谢《哈佛商业评论》的 Julia Kirby 多年来对本书内容的耐心倾听和完美反馈。如有任何不足之处，均是我们考虑不周。

最后，我们还要感谢那些可能付出最多，相比志愿者更加无怨无悔的家人。Paul 在此对他的妻子 Joan 表示感谢，她不仅时刻陪伴左右，同时也是他生命中的真爱和不可或缺的“精神食粮”。他还要感谢孩子 Jonathan、Charlotte 和 Michael 让他的生活充满了欢乐，家人都以各自特殊的方式为本书的出版做出了贡献。Paul 还要感谢他的兄弟 Marcus 和 Joseph，他们也许是最严厉的评价人，但也因此才对他们更为感激；同时还要向他母亲在过去几年来对本书进展的深切关注致谢！

Tim 在此感谢妻子 Michele 多年来的深爱、支持与指导，同时感谢孩子 Vicki、Francesca 和 Venetia 在整个创作过程中给予的关注和鼓励。他同时也对挚友 Fred Harburg、David Burnham、Brad Stackhouse 和 Cannon Garber 的帮助以及妻子 Michele 的积极参与表示感谢，好几个夜晚的畅所欲言帮助他发展、提炼并检验了自己的观点。

Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There



中文版致谢

在经历了近一年的精心准备后，本书的中文版终于面世。在此期间，有多位乐于奉献、勤勤恳恳、不计回报的人参与其中，我们在此对他们付出的努力表示感谢。

本书的出版离不开埃森哲（中国）有限公司的大力支持，在此感谢埃森哲大中华区主席李纲先生为本书作序，同时也感谢埃森哲卓越绩效研究院总监刘依女士所做的大量协调、组织工作，刘依女士还参与了本书的校对、修改，贡献颇多。在此，也对崔璐女士表示感谢，她参与了从版权到翻译每个环节的工作，并与多方协调从而保证出版工作的顺利进行。我们必须提及 Ivy Lee(李蕙安)，感谢她事无巨细的支持，还有 Gwen M. Harrigan，感谢她对这本书推广工作的支持和建议。感谢高爽怡女士对书中专业名词的翻译提供专业意见。

同时我们也要感谢大中华区市场业务部全体同仁的帮助，没有他们的努力，这本书就不会被更多的中国读者所接触。埃森哲中国的诸多同事也在本书的出版中扮

演了不可或缺的角色。感谢刘雪松先生，他的专业知识为本书的完善做出了重要贡献，感谢刘志国先生提供的大量法律支持，感谢孙哲文女士在流程上的协助。

在本书的出版过程中，我们得到了机械工业出版社华章公司各位专业人士的大力支持，感谢王磊女士，没有她的鼎力支持，就不会有这本书的出版。感谢编辑袁璐，为这本书的每个环节提供了大量的专业性意见，感谢编辑张昕，对翻译稿进行一遍遍地编辑并提出许多富有建设性的意见。感谢黄涛先生，为本书版权的获得付出了大量努力。同时也感谢 Audra Longert 女士在版权事务上投入的宝贵时间，感谢孟昭莉女士所做的协调支持工作。本书的出版得到了许多人的热情帮助，在此不能一一列举，特向所有为这本书的出版做出贡献的人再次表示感谢！

Jumping the S-Curve
How to Beat the Growth Cycle,
Get on Top, and Stay There

目录

作者简介

序

致谢

中文版致谢

第 1 章 卓越绩效：跨越 S 曲线 / / 1

寻找一种模式 / / 5

真相、虚构和犬儒学派 / / 9

模式显现 / / 13

第一部分

攀登 S 曲线

第 2 章 足够大的市场洞察力 / / 25

识别 BEMI / / 32

相信科技的力量 / / 36

将未来分割为易管理的若干部分 / / 40

第 3 章 扩大规模前的基准胜任能力 / / 45

套车之前先备好马 / / 48

创建基准能力 / /51

以独特能力扩张 / /58

第4章 赢得真正的人才 / /66

全面胜任力缔造的企业能力 / /69

互相责任制带来可预测性 / /73

荣誉文化营造可靠性 / /76

持续改善的共同理念 / /81

第二部分

跨越 S 曲线

第5章 隐藏的 S 曲线 / /89

洞察力何时失效 / /90

停滞不前将导致永久下滑 / /91

被规模的幻象所蒙蔽 / /93

（危险的）效率冲动 / /102

识别隐藏的 S 曲线 / /105

第6章 以边缘为中心的战略 / /109

隐藏的竞争 S 曲线 / /110

市场边缘战略 / /113

组织边缘战略 / /118

控制边缘战略 / /121

第7章 先于曲线而改变的领导力 / /127

隐藏的能力 S 曲线的危险之处 / /128

制定提前调整的模式 / /130

着眼于现在与未来的领导团队 / /134

妥善管理，避免负担过重 / /139

第8章 人才温室 / /145

理解人才短缺 / /146

种瓜得瓜，种豆得豆 // 147

建立人才温室的条件 // 150

从压力中获得力量 // 157

通过多样性团队培养耐久力 // 159

提供成长空间 // 163

第9章 前方急弯 // 168

数据分析 // 169

数字营销 // 169

云计算 // 170

新兴市场中的消费者 // 170

移动服务 // 171

全球人才稀缺 // 171

智能基础设施解决方案 // 172

可持续性 // 173

附录 什么是卓越绩效企业 // 175

确定相关竞争对手 // 176

确认卓越绩效企业 // 178

确定卓越绩效的驱动和关键因素 // 184

职能把握分析 // 186

基于地域的同业组合分析 // 187

研究还在继续 // 188

参考文献 // 190

卓越绩效：跨越S曲线

历经数十年，齐尼斯公司（Zenith）一直恰如其名般屹立于成功之巅^①。齐尼斯公司创立于1918年，并在1923年以齐尼斯无线电公司（Zenith Radio Corporation）为名登记注册，该公司在1924年即推出全球首台便携式收音机。20年后，电视机问世，公司成功实现业务转型，于1948年推出第一台黑白电视机，随后，1956年又开发了世界上第一个手持式遥控器，并于1969年为黑底彩色显像管电视机设立了新标准。¹1975年，该公司在美国彩电市场的份额达到了24%，跃居首位，高出排名第二的公司5个百分点，在当时堪称唯一具有绝对优势的竞争者。²纵观整个发展过程，齐尼斯的成功正好印证了公司自1927年推出的那句家喻户晓的广告语：“声誉源于质量。”

进入20世纪70年代，市场风云突变，日本制造商在美国的电视机市场销售额赶超齐尼斯。1976年，日本制造商抢占了45%市场份额，较70年代初翻了2倍。

面对这一严峻挑战，齐尼斯并未一蹶不振。20世纪80年代，齐尼斯通过数据系统公司（Zenith Data Systems），最终以6亿美元出售给

① Zenith一词意为“顶点、顶峰”。——译者注