

# 增长力

(美) 拉姆·查兰 著  
孙贺影 郑联 译

Profitable Growth  
Is Everyone's Business

持续赢利，人人有责

《执行》、《CEO说》的作者  
拉姆·查兰又一力作



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>

华北水利水电学院图书馆



207873372

F270.3

C192

# 增长力

(美) 拉姆·查兰 著  
孙贺影·郑联 译

## Profitable Growth Is Everyone's Business

持续赢利，人人有责

【《执行》、《CEO说》的作者】  
拉姆·查兰又一力作

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

787337



0A237/9

10

Ram Charan: Profitable Growth Is Everyone's Business

Copyright © 2004 by Ram Charan

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

Original language published by Crown Business, New York, Member of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

www.crownpublishing.com

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

本书中文简体字版由 The Crown Publishing Group 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-4261

#### 图书在版编目（CIP）数据

增长力 / (美) 查兰 (Charan, R.) 著; 孙贺影, 郑联译. —北京: 电子工业出版社, 2004.10

书名原文: Profitable Growth Is Everyone's Business

ISBN 7-121-00353-8

I. 增… II. ①查… ②孙… ④郑… III. 企业管理—经济增长—研究 IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 094039 号

责任编辑: 王慧丽

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 14.5 字数: 150 千字

印次: 2004 年 10 月第 2 次印刷

定价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

“拉姆·查兰在本书中不但指出了经理们最关心的问题，而且也告诉了他们解决这些问题以及获得成功的方法。”

——吉夫·科文，《财富》

“这本书是拉姆·查兰的又一力作！从来没有人像查兰先生这样提出如此富有远见的、实践性的建议，这个建议使设想付诸行动，并且可以达到预期的结果——每天都有利润增长的契机，而这个契机从今天开始。这本书是必读之作！”

——道格·格林，毕马威会计事务所

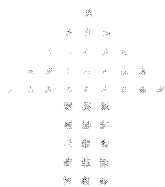
“这正是 CEO 们期待已久的一本书。这本书重新定义了在当今这个充满竞争的世界里什么是持续增长，以及实现持续增长的一套实践规划。拉姆·查兰对全球商业有着深刻的洞察力。在这本书中，他再一次结合自己独特的丰富阅历讲述了他对该问题的理解。”

——威廉·所罗门，奥斯汀公司（Austin Industries）主席

“这本书是目前就如何增加赢利性收入和企业为何没有做到赢利性收入增长所写的最为深刻的著作。拉姆一直都说他会写这样一本书，而本书正是他写得最棒的一本。”

——汤姆·柯利，《今日美国》（USA Today）前总裁和发行人

“拉姆明确指出，赢利性增长是一个企业持续努力的结果。只要这个企业将目标集中在赢利性增长上，并能发挥员工的能动性，持续增长是完全可能的。他在书中提醒到，我们的工作就是为企业



# 增长力

描绘增长的远景，并且让员工对实现增长充满信心。”

——加里·马洛伊，ADVO 首席执行官兼主席

“在今天这个日新月异的世界里，获取持续的赢利性增长谈何容易，而将这一目标融于日常工作也是困难重重。拉姆正是想帮助我们实现这一点。而我们确实能从中受益匪浅：达到业绩的改善、员工个人水平的提高和企业价值的增长。”

——迈克尔·威斯博，荷兰皇家航空货运公司、  
荷兰皇家航空公司执行副总裁

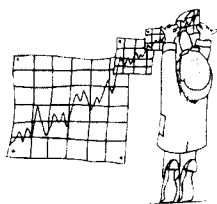
“公司在最大化股东的长期收益中，投资者最为关注的是持续获利、股息增长、收入增长。如果公司仅仅通过减少费用支出以获得利润增长，那么未来利润增长的持续性将受到投资者的质疑。在《增长力》这本书中，拉姆·查兰清晰地表明，良性增长可以为企企业赢得竞争优势。如果能够成功地利用该书详述的十种工具，那么股东和客户都可以获得各自的利益。”

——爱德华·布朗三世，美国银行证券公司主席兼首席执行官

“拉姆使人们认识到每天很小的变化就能够带来巨大的增长，而与客户合作对增长来说是至关重要的。这种实践指南操作性极强。”

——查德·霍利迪，杜邦公司主席兼首席执行官

“坚持执行拉姆·查兰博士的实践性建议，赢利性增长就可以实现。如果公司做到每个管理者人手一册本书，让大家都意识到有组织的、持续的、赢利性的增长是每个人的事情，那么创造股东价



值就有了基础。”

——吉姆·凯斯，7-11 公司总裁兼首席执行官

“拉姆将执行的重要性摆到了首位，他的洞察力和知识给全球商业共同体都带来不可估量的价值。本书不仅扩展了他的赢利性增长管理理论，而且也巩固了他作为 21 世纪商业思想领袖的地位。”

——杰克·莫伦，EMC 公司人力资源高级副总裁

“由于处在一个年增长率最高为 3%~5% 的行业，我们一直在寻求从现有资源中获取更多利润的方法，同时寻找下一个大的增长点。在《增长力》这本书中，拉姆·查兰概述了企业增长面临的内部和外部的种种障碍，然后告诉各级经理应如何克服这些障碍，创造赢利性增长。他指出‘一垒打和二垒打’的做法、整个公司范围内心智模式改善、纪律严明、责任明确对增长的重要意义。该书对所有致力于赢利性增长的经理来说具有非常重要的价值。”

——J·J·马尔瓦，康菲石油公司（ConocoPhillips）总裁兼首席执行官

“赢利性增长是每一位首席执行官最关注的问题……拉姆为建立公司范围的‘增长文化’提供的工具十分简单，但是操作性很强，具有很高的价值。”

——约瑟夫·图西，EMC 公司总裁兼首席执行官

谨以此书献给我共同生活五十余载的十二位兄弟姐妹，他们的个人牺牲和奉献使我得以接受正规的教育。

## 致 谢

---

保罗·布朗（Paul Brown）是一位工作效率很高的合作伙伴——他和我一起创作了《增长力》这本书。与他一起工作是我的荣幸。从我们最初讨论这个想法直到最终定稿，他的工作原则和速度、他对读者的理解、他的创造性都给本书增添了巨大的价值。他的态度非常积极，并且始终如一，正是他长期不懈的努力才使这一合作极富成效。

这本书不是讨论严肃的理论问题，而是讲述现实世界中发生的事情。对我来说，了解书中提到的各位首席执行官和各级管理者行动（这些企业是随机引用的，或者根据他们的要求假设出来的实体）的惟一方法是让我能够深入其中，和他们坦率讨论他们面临的问题和机会。

我对一般管理，尤其是赢利性增长的兴趣可以追溯到我家在印度的皮鞋生意。当我在澳洲电力煤气公司和火奴鲁鲁汽油公司（Honolulu Gas Company）工作的时候，这种兴趣更加浓厚了。在过去的40年中，这种兴趣在我和众多客户的合作中继续增强，这些客户太多了，以至于不能一一提及名字。尽管我没有地方列出他们的名字表示感谢，但请相信我对他们怀有最诚挚的谢意。

我还要感谢我的很多朋友，他们花了大量时间阅读我的作品（他们常常一收到我的简短通知便开始阅读），并且为本书提供了很多宝贵意见。



# 增长力

我在哈佛商学院的室友约翰·乔伊斯 (John Joyce) 40 年以来一直都是一个真正的合作伙伴，同时也是一个真正的朋友。他耗费了无数个小时审阅本书内容，从而使我能够保持正确的写作方向。

达拉斯的辛西雅·伯尔 (Cythia Burr)、希瑟·列毕 (Heather Liebke) 和卡罗尔·戴维斯 (Carol Davis) 不仅为本书的完成做了大量的协调工作，而且他们工作时充满了热情，效率很高，并且富有幽默感。

对于本书的诞生，在过去 10 年与我一起从事写作工作的格里·维利根 (Geri Willigan) 做出了不可估量的贡献。她积极参与《增长力》这本书写作、出版的整个过程。在此还要特别感谢 Larry Yu 和皇冠的助理编辑莎娜·德海丝 (Shana Drehs)，她自始至终的帮助和支持使本书的出版更为顺利。

皇冠商务公司 (Crown Business) 的执行编辑约翰·马哈尼 (John Mahaney) 在本书的创作过程中扮演了核心角色。他深知读者所需，是一个行业资深专家、编辑中的佼佼者。他不仅是这一项目的合作伙伴，同时也是一位导师，他使本书的内容日趋完善。他是最棒的。

# 序 言

---

## 如何从赢利走向持续赢利

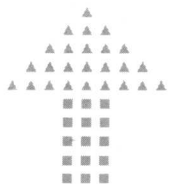
《增长力》一书是在对企业增长实际调查研究的基础上写成的。在过去 25 年里，我一直都在观察世界各地企业所发生的变化，并从中了解行得通与行不通之间，到底关键何在。

这些企业中，许多都与我有着长期的合作关系，而且很多都合作了十年以上。我看到许多在实际中行之有效的做法，在此基础上，我进行了总结，并得出了能够解决企业增长面临的两难问题的一些观点。

这些观点在很多行业已得到验证，而且也取得了良好的效果。我的目标始终是致力于向人们提供立即可用的工具，从而改进企业运营。如果你愿意尝试这些工具，你马上就可以学会。这些工具看上去像是人人都懂的经营常识，但是企业在经营过程中遇到的最大挑战往往在于，无法将理念化为行动，在企业需要持续赢利的时候显得更是如此。《增长力》的最终目的是为关心企业持续的收入增长<sup>①</sup>的各行各业的人们提供实际可用的工具。很多人认为他们企业的主营业务越来越受到以下因素的

---

① 当我使用“收入”(revenue)或“收入增长”(revenue growth)的时候，我是指由于有效使用资产带来的赢利性的收入(profitable revenue)或者赢利性的收入增长(profitable revenue growth)。



# 增长力

《增长力》的最终目的是为关心企业持续的收入增长的各行各业的人们提供实际可用的工具。

影响：如企业逐渐失去了价格的优势、企业产能不断过剩（过多的供应商追逐过少的顾客）、全球性的竞争愈演愈烈。同时，他们也意识到，股东对单纯通过削减成本和提高生产率去提高企业业绩的做法已不再满意；更重要的是，员工对此做法也不满意，因为他们感到如果企业不能持续赢利，个人的职业发展会很渺茫。在客户眼中，企业如不能持续赢利，企业的创新能力势必下降，企业的发展会进入恶性循环，最终堕入死亡漩涡。

企业销售的巨大增长会带来业务规模极大的扩张，这就如同棒球比赛中击球手打出一个本垒打一样。人们总是这样认为，增长是一个大概念，只有取得重大突破才能实现，如创造新的商业模式、开发全新的产品、大规模的并购或者是开发出能够改变世界的新技术。一想到增长，经理们常常认为他们必须“打破思维定式”。他们说：“如果明年不能取得两位数的赢利增长，就不值得去干。”要么大干一场，要么就不干。一两位数的增长对他们来说似乎并不够。

在过去的几年中，我和上百个持有上述想法的经理交谈过，他们无一例外都有一种挫折感。尽管他们不停地努力奋斗，不断地提出新的想法，然而



却一次次地失败。这就好像打棒球，虽然不停地挥棒，却总击不着球，有时候可能更糟。这些经理由于感到风险很大，他们甚至不再愿意挥棒，拒绝寻找新的办法。

随着我对这一问题的深入研究，我开始发现，很多公司的经理还没有行之有效的工具可以用来处理企业增长的问题。缺少这样的工具，很难把企业增长的诸多因素连接起来。

在很多情况下，有关企业增长的因素诸如开发新产品和新服务、发展高效的销售队伍、找到了解顾客价值的方法、对市场的细分等经常被忽略，没有受到充分的重视。实际上，在高层经理的脑海里，这些因素远远没有削减成本重要。通常高层经理很关注诸如六西格玛的实施、集中采购、如何将生产转移到生产成本低廉的国家以实现在成本上和全球平均成本持平。试想一下，如果高层经理能以同样方式关注企业收入增长的来源，那将会是什么样的情况呢？

为了使经理人以全新的眼光看待这些基本要素，让他们了解这些基本要素在企业持续的收入增长过程中的重要性，我通常会组织一对一的面谈，在面谈时我会询问以下问题，并请对方打分（1~10分）：

很多公司的经理还没有行之有效的工具可以用来处理企业增长的问题。缺少这样的工具，很难把企业增长的诸多因素连接起来。





不是销售人员或者产品开发人员等专职人士的事情，而是每个人的事情。就像在棒球比赛中，团队中的每个人都有潜力打出一垒打或者二垒打一样，在企业中，每一个人——从CEO到一线的营销人员和销售人员以及后端的操作人员和服务人员——都有机会使收入增长。实际上，不仅仅是总裁级别的领导对这些工作感兴趣，每个人对此都会有兴趣。因为如果没有增长，个人机会就是一个零和游戏，也就是说，如果我成功了，公司里必然有人（通常）失败了。然而在收入增长的情况下，企业会扩大，员工就可以把他们的职业生涯和未来建筑在他们充满信心的企业之中。

本书将会展示一条更有效的增长途径，这一途径是以“一垒打和二垒打”为基础，通过长期积累使你获得稳定的收入增长。

“一垒打和二垒打”是以企业战略、商业模式和技术的改进为基础的增长策略。它们既来自于相对较小的、日常的成功，也来自于对市场重大变化的反应。我将在介绍工具的时候阐述这一观点。无论公司处在哪个行业，你都可以利用这些工具增加收入，获得快于整体经济的增长。很多公司的战略处于决策的十字路口，比如太阳微系统和摩托罗拉，还有一些行业，如音乐产业，其商业模式比较陈旧，

收入增长并不是销售人员或者产品开发人员等专职人士的事情，而是每个人的事情。在企业中，每一个人——从CEO到一线的营销人员和销售人员以及后端的操作人员和服务人员——都有机会使收入增长。

# 增长力

即使在这些行业中，“一垒打和二垒打”理论同样可以发挥作用，为必要的改变提供基础。

本书的目的是帮助你实现这些改变。第2章帮助你重新定位，即如何从坐等本垒打到通过“一垒打和二垒打”，以及让每人意识到收入增长是每个人的事情这一角度，来制定比较切实可行的目标。第3章对良性增长和恶性增长做了区分，良性的增长应当是有系统的、赢利性的、差异化的、可持续的。第4章讲述如何驱散阻碍企业增长的荒诞说法和理念。

第5章到第10章具体研究企业增长所用到的工具。如果长期运用这些工具，并且运用得当，它们将成为加速企业增长的驱动力。具体来讲，收入生产率（revenue productivity）阐述了在不增加投入资源的情况下，如何增加创造力，增加收入。增长预算（growth budget）介绍了收入增长的管理和创造原则，同时平衡短期与长期经费预算的取舍。前向营销（upstream marketing）重点关注企业目标客户群体的具体需求，以及怎样在赢利的前提下比竞争对手更好地满足客户和顾客的需要。交叉销售（cross-selling）介绍了如何以充分理由说服现有客户购买新的产品和服务（以此向客户传递优于竞争



对手的价值理念)。群体互动引擎 (social engine) 是引导不同部门的人 (营销、销售、产品研发、财务等) 协调一致、促使收入增长的工具。化创新为收入增长 (converting innovation into revenue growth) 则是建立在群体互动引擎的观点之上, 讲述如何选择、培育、实现新的想法, 最终达到短期、中期和长期的收入增长。

本书提供了一个通用方法, 使企业经营人员能在日常工作中利用此法实现收入增长。成本生产率 (cost productivity) 工具如六西格玛方法都是需要验证的很严格的正式方法, 我不会推荐任何形式的一成不变的方法作为收入增长工具。本书与众不同的地方就是, 我以浅显易懂的语言与实施办法, 让企业持续赢利成为人人有责的事。以下你将读到详细的内容, 它们都是我从与世界各地的企业的日常交流中吸取的经验。

增长是人们生活的动力。我希望本书能够达到两个相关的目的: 一是帮助企业成功, 二是帮助个人成长。如果公司能够实现赢利性增长, 组织就会成长, 那么在相同的条件下, 企业将会雇用更多员工, 为他们提供更多更好扩展他们个人能力的机会。

下面让我详细告诉你我的认识。

增长是人们生活的动力。我希望本书能够达到两个相关的目的: 一是帮助企业成功, 二是帮助个人成长。



# 目 录

---

## 第 1 章 持续赢利，人人有责..... 1

持续赢利在任何人的心目中都是最重要的目标，也是很难实现的目标。实现它的第一步便是——让全体员工成为公司增长计划的一员。而经理人则应将收入增长的观念内化至日常谈话、会议与报告，成为每位员工日常例行工作的一部分。

## 第 2 章 打出很多一垒打和二垒打，不必坐等本垒打..... 13

伟大的产品或创新可让企业一飞冲天，但这种全垒打式的成功可遇不可求。你不必总想着通过惊人的想法去实现增长，而要看到“一垒打和二垒打”的价值，微小的增长日积月累，也会产生巨大的影响。重新思考增长策略，在日常活动与流程中把握改进机会，形成收入增长的动力，天天都能击出一、二垒打。

## 第 3 章 力求良性增长，避免恶性增长 ..... 43

那些最好的公司，它们能长期繁荣，始终如一地获得收入增长，不断积累竞争优势来增加股东价值，原因就是它们一直在追求良性增长。所谓良性增长，就是指赢利性的、有组织的、差异性的、可持续的增长。而那些通过兼并、收购、降价等获得的增长只能是昙花一现，可谓是恶性增长。

## 第 4 章 领导增长：应对内部的敌人..... 63

“我们处于成熟的行业”，“公司太大了，已经没有增长的空间了”……这些推托之辞耳熟能详，而且严重阻碍着公司的增长。事实上，“没有任何一个市场是完全饱和的”。每一位管理者的重要工作，就是务实面对公司内部部的错误思想，激励所有的员工，并向他们传达促进增长这一任务的紧迫感。