

Double-Digit Growth

双位数 增长

——企业实现有效增长的五大法则——

(美) 迈克尔·特里西 著
崔清 崔璐 译

**How Great Companies
Achieve It-No Matter What**



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

双位数增长

Double-Digit Growth:

How Great Companies Achieve It-No Matter What

(美) 迈克尔·特里西 著

崔清 崔璐 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Copyright © 2004 by Publishing House of Electronics Industry
Original English language edition Copyright © 2003 by Michael Treacy
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-2247

图书在版编目（CIP）数据

双位数增长 / （美）特里西（Treacy, M.）著；崔清，崔璐译. —北京：电子工业出版社，2004. 6

书名原文：Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It-No Matter What

ISBN 7-5053-9943-8

I. 双… II. ①特… ②崔… ③崔… III. 企业管理—经济增长—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 041708 号

责任编辑：刘露明 钟殿舟

印 刷：北京中科印刷有限公司

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

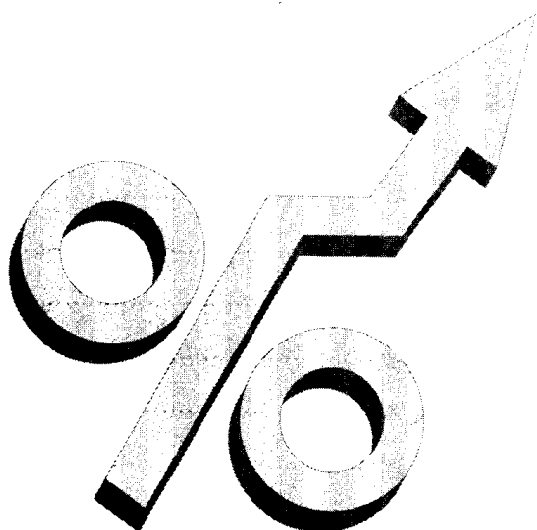
开 本：640×960 1/16 印张：14 字数：150 千字

印 次：2004 年 6 月第 1 次印刷

定 价：26.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

C O N T E N T S



目 录

第 1 章 增长为何如此艰难？	1
良性循环演变为恶性循环	7
通往万劫不复的五条途径	11
通往双位数增长之路	15
双位数增长是你的选择	18
第 2 章 谁做到了双位数增长？	20
江森自控——从依靠生产产品到依靠提供解决方案	21
莫霍克工业公司——贴近每个人的生活	31
Paychex 公司——从雷达下飞过	35
Biomet——置换手术的指挥家	39
奥什库什卡车——车轮滚滚	43

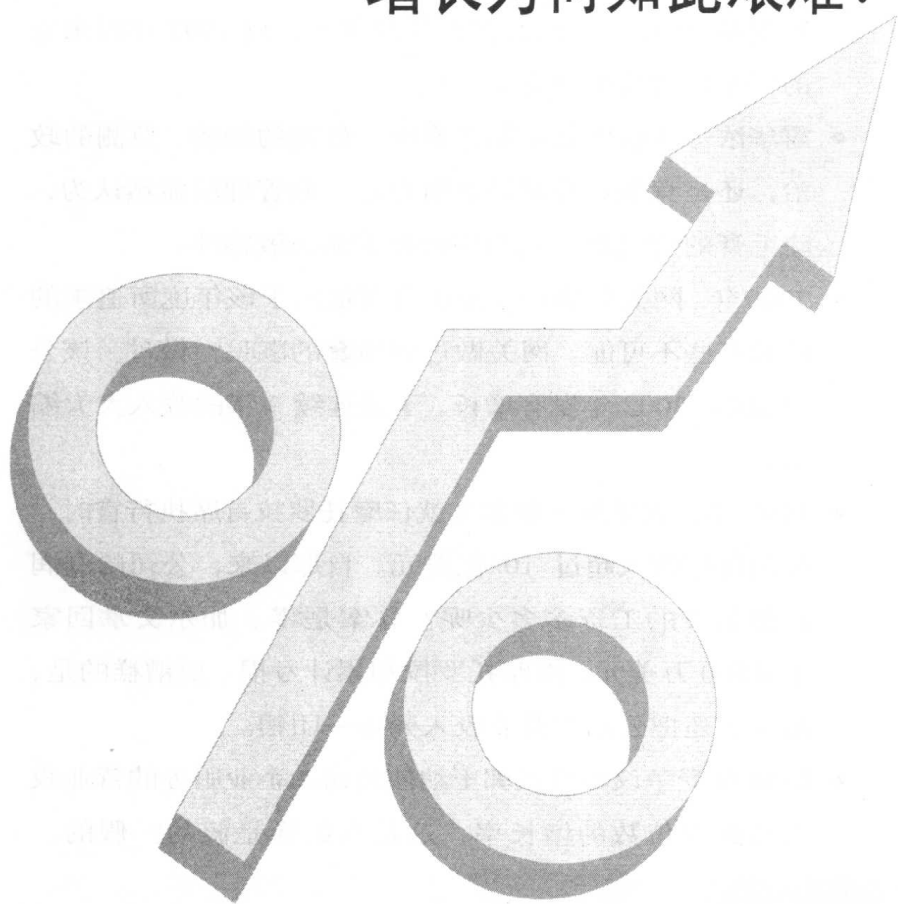
戴尔公司——少年得志的必然结果	47
根据法则增长	54
如何衡量增长	55
第3章 第一数据公司掌握了增长法则	57
第一数据的数据	60
第一数据的方法论	61
市场如何改变策略组合	62
第一数据的第一步——优先	76
第一数据的第二步——透视	77
第一数据的第三步——人才	84
第一数据的第四步——计划	86
第一数据的第四条腿	94
第4章 第一法则：保持住你已赢取的增长	96
忘记客户忠诚度	98
保留客户的基本点	102
保留客户战略	107
第5章 第二法则：从竞争对手手中抢生意	121
最艰难的增长之路	123
占取市场份额	125
利落地买下市场份额	135
第6章 第三法则：出现在增长将要发生的地方	142
尽早聚焦增长点	145
组织研究	155
谨防后来者	158



离开消亡的行业	159
第 7 章 第四法则：进入邻近市场	162
它是一个有前途的市场吗	173
你能在这个市场中获胜吗	175
你能适应这个市场的竞争程度吗	177
制造还是购买	179
健康的邻近市场增长	181
第 8 章 第五法则：投资新业务领域	186
投资者与管理者	190
星巴克苦涩的计划	192
斯沃琪糟糕的时代	194
星巴克和斯沃琪到底哪里出错了	197
买下通向新增长的道路	198
第 9 章 管理你的增长组合以达到双位数增长	204
评估增长的风险	206
管理组合风险	208

第 1 章

增长为何如此艰难？



双位数增长

- 1997 年以来，以下哪一个增长得更快：英特尔还是通货膨胀率？如果你选择英特尔，那么你错了。
- 美国电报电话公司的总裁迈克尔·阿姆斯特朗在 5 年内花费 1000 亿美元购买其他企业，他得到了什么？（a）高回报；（b）无回报；（c）低回报。出乎意料地，答案是（c）。
- 1997 年，宝洁总裁发誓要使公司业务于 7 年内翻一番。如果自那时起宝洁就保持它所设定的增长速度，那么它需要多少年来达到其目标呢？2 年、12 年，还是 25 年？答案是 25 年。宝洁确实有些脱节了，自 1997 年以来它的年平均增长率只有了 2.4%。
- 露华浓惨淡的增长率能怪谁呢？低迷的经济、莫测的政治，还是竞争？答案是兼而有之。但管理层显然认为，睫毛膏的销量对莫测的政治有很强的敏感性。
- 2000 年，网关电脑在年报中宣布他们于该年度所追求的增长有些不可能。网关做过更愚蠢的事吗？做过。该公司 2001~2002 年没有增长，于是连续 3 年的收入大大缩水。
- 1997 年，克里斯·加尔文就任摩托罗拉首席执行官时，公司每年收入超过 10 亿美元。自那以来，公司的利润比加尔文的工资多多少呢？答案是零。加尔文拿回家了 4500 万美元，而摩托罗拉却累计亏损。更糟糕的是，加尔文还把公司的营业收入弄得一团糟。
- IBM 颇受争议的总裁郭士纳使公司的企业服务的营业收入达到双位数的增长率，这是真的还是假的？假的。



2001 年是郭士纳掌权的最后一年，这家企业该项业务的营业收入仅上升了 5%，而再前一年也不过增长了 3%，这就是关于 IBM 掌控企业服务的传说。事实上，在郭士纳任期的整整 10 年里，庞大的 IBM 公司只有年平均 2.9% 的增长率，勉强超过通货膨胀率而已。

- 卡特彼勒公司（Caterpillar）是当今第二或第三大农业机械生产厂家吗？这个问题其实是个假问题。2001 年，在约翰·迪尔公司（John Deere）的打击下，它以低于成本的价格卖掉了农用产品部门。现在它蹒跚前进，营业收入的年增长率只有 2%，仅够维持开支。
- “我们深信不疑，我们面前的巨大挑战可能仅仅是跟上市场需求。”上述言论是一位勇敢的 CEO 所说的。18 个月，他的公司营业收入直线下降了 60 亿美元，他不是别人，正是太阳微系统公司的斯科特·麦克尼利。

像以上那样的例子我还可以不断地列举下去。事实上，我可以将整个财富 500 强企业，或是财富全球 500 强企业里，所有看似健康实则弱增长、无增长，甚至负增长的企业逐个剖析一番。请不要将之完全归罪于今日的经济形势，因为即使在激动人心的 20 世纪 90 年代里，这些公司也同样几乎没有增长。当其他企业蒸蒸日上时，这些公司却因动作迟缓而掉队，它们没有宣告破产得感谢那些富有创造性的会计师们。

那么，这个世界到底是怎么了？真相是，大部分美国企业及其亚欧合作者们，已成为无增长麻痹症的牺牲品——这种症状范围广、影响深，并且由于企业不断地否认，而在持续恶化着。这对美国及全世界企业的健康都是一种严重的威胁。

双位数增长

增长是企业的氧气，是企业生存或死亡的关键。不断增长的企业蒸蒸日上，不断缩水的企业日渐消亡。为什么缺乏增长会成为今日企业界一个阴暗的秘密呢？为什么这么多企业都走投无路呢？为什么会有这么多管理者经营着明明无增长的企业却不愿面对现实呢？

本书将为你提供我的答案。其实我们对企业增长的概念从根本上就是错误的，急需一个大的转变。我发现了促使企业增长的五条法则，如果能够加之以仔细的审查和思考，这五条法则能帮助任何企业——也包括你的公司——达到稳定的双位数增长率。在以后的章节里，我描述并分析这五条法则，以及实施它们的策略。总而言之，我会向读者展示不同规模、不同种类的企业，展示它们是如何根据自身需求、采取不同法则来使企业得到增长的。而本书的最终目的，就是向读者提供简单实用的方法，来使贵公司达到相当规模的、可持续的增长。

我过去 8 年来的主要工作是作为企业顾问，研究企业增长问题所带来的挑战。我为大大小小的企业咨询过，它们有些增长迅速，有些则已经消亡。大多数时候我发现企业的高层管理者们缺乏挑战增长的意识。

同时我也接触到一些每年都以双位数持续飞跃的企业，诸如沃尔玛、哈里·戴维森、星巴克和戴尔电脑等等。这些大赢家就如同我在《市场领先者法则》（The Discipline of Market Leader）一书中所阐述的那样，极其注重客户价值。我在若干年内不断记录这些赢家的增长事迹，在此过程中，发现它们惊人的增长都源于一些关键性的、不仅是以客户为中心的东西。它们获胜的秘诀不是因为某颗魔术子弹，而是因为它们能将多



种技术与优势结合起来，形成一股坚持不懈的力量，从而使它们成为一个个强大的集团，在各自的领域中所向披靡、无人能及。

我还发现其他一些公司——HRB 金融咨询（H&R Block）、劳氏、江森自控及迈特克——虽声名不太显赫，却能同样地具有双位数增长率。它们的成功不是某一单一因素造成的，它们的成功不仅取决于优势地位、强力产品和运气。赢家们的增长不是突然间出现的，而是一个不断增长的过程。这些公司都有效地掌控了增长。

在我的发现中更令人好奇的是许多不知名的企业，如莫霍克工业、Paychex、奥什科什卡车（Oshkosh Truck）、Manitowoc 及 Biomet，也在多年前就达到了营业收入、毛利润和净利润的双位数增长。我开始自问，如果这些公司能做到这一点，那为什么英特尔、美国电报电话公司、宝洁、摩托罗拉、IBM 和太阳微却反而做不到呢？

这种知名企业与稳步增长的非知名企业间令人惊异的差距，促使我进一步探讨近 130 家不同类型、不同规模企业的增长习性。深入研究后的发现与我的理论不谋而合：企业要想增长，必须有管理系统、管理方式和管理技巧的大力改进。

现今许多企业的增长管理是极其可笑的。几乎任何一个管理群体都能达到这样的改进：实现成本预算、减少 10% 的花销或是实施一项新的生产程序。因为完成这种任务的技巧已经经历了广泛的研究与证明。但要同一个管理群体来使企业达到双位数的增长率，他们通常只会脑中一片空白。很明显，他们缺乏相应的工具——法则——来达到有建设性、有系统的增长。

双位数增长

下面是一个简单的小测试，用来测试你的管理群体是否具备增长管理的能力。它测试你的管理群体能否从公司的增长历史中提取基本信息。

- 去年你的公司在客户身上花费多少？假设能成功保留与同行业最佳企业相同的客户基础，你的公司能增长得多快？
- 你的公司所占取的市场份额中，有多少是通过经营老客户，而不是通过吸引新客户争取到的？
- 在你的公司所处行业中，是靠自身增长来占领市场份额的成本低呢，还是靠兼并竞争对手来占领市场份额的成本低呢？
- 若你的公司仅仅定位于市场中增长最快的部分，它会增长得多快呢？
- 在你的公司定位市场的周围，哪个相邻市场增长得最快？你的公司在这些市场中又能占有多少份额呢？
- 你的公司市场增长份额中有多少是因过去五年占领新的市场而得到的呢？

若你能回答这些问题，那么你的公司可能存在着一个有效管理增长的法则；若你不能回答这些问题，说明你的公司没有相应的法则。

有太多的管理群体认为，取得双位数增长不在他们所能控制的范围内，就像是客户口味的突变、产品研究室出乎意料的发现。这些管理人员认为增长就像赢彩券一样难以预料，他们丝毫没有意识到双位数增长只不过是策略地管理的结果罢了。



本书所诊断与治疗的增长顽疾并不仅出现在边际企业身上。对大部分企业，个位数增长率是很正常的。为什么会有这么多管理者安于取得低增长？是因为他们满足于现状而害怕变化吗？毕竟“增长”与“利润”一样，都是企业界一切法则中最令人敬畏的词汇。其实这种犹豫与静观变化的通病，更多时候只是出于无知而非出于害怕。对增长的无知似乎已麻痹了许多优秀的企业管理者的头脑。

结果是令人震惊的：1997~2002年间，道琼斯平均指数的30家企业中，营业收入总额的年增长仅为4.9%，毛利润年增长4%，而税后利润总额年增长仅为0.5%。这些令人沮丧的数字还经过家得宝、默克制药、微软、沃尔玛、花旗银行集团的较好表现而取得的。若排除这些公司，剩下的25家公司的税后利润实际上自1997年来是在萎缩的，它们的收入与毛利润的年增长率分别只有2.3%和1.6%，几乎与通货膨胀率持平。

结论是毋庸置疑的：增长麻痹症降低企业的分数，消耗企业的活力，限制企业的视野。为了更好地了解这种顽疾，我们来看看它对康宁公司的影响。康宁曾经是光导纤维通信业的巨人，而今却奄奄一息。

良性循环演变为恶性循环

在康宁的2000年年终报告中洋溢着欢乐的气氛：“展望2001年，康宁将继续投资于新产品的研发，扩大容量，并致力于企业外部增长。预期康宁的销售将增长20%~25%，净利润将达到双位数增长。”

康宁的管理者们有理由如此乐观，毕竟他们已连续两年获得了双位数增长。自 1990 年以来，康宁的年收入一直在 30 亿~40 亿美元间徘徊，直至 1999 年它才摆脱这一窘况，那一年其销售额增长了 24%。次年该公司更辉煌的一年，营业收入达到 71 亿美元，增长了 50%。很自然地，康宁的管理者们的目光只集中在了这两年的成果，而忘记了前九年的无增长状况。他们忽略了这两年的增长是由于电信企业的迅速涌现，导致对光纤电缆需求的膨胀。

康宁对其自身增长的预测变成了狂想。刚发表完 2000 年的年终报告，2001 年春季即成为该公司最后的光辉时期。在 2000 年出色表现的余辉中，该公司举办了一个名为“150 年革新”的庆祝会。不幸地，光辉的日子很快就黯淡了。康宁的股票在 2000 年秋到 2001 年春这短短的时期内下跌了 90%。华尔街专家们不再理会康宁曾经的黄金时代，他们注意到了该公司的黯淡前途——康宁的电信与电器业客户正不断萎缩。精明的投资者意识到这一现象将严重影响康宁，于是他们立即成百万股地抛售康宁的股票，使其股票价格一落千丈。

当 2001 年公司的年终报告出台后，证实了华尔街的预测。康宁的营业收入下跌了 12%，亏损 55 亿美元，华尔街开始盛传康宁即将宣布破产。翌年是该公司更悲惨的一年，营业收入进一步下降了 50%，只有 32 亿美元，亏损则增加了 14 亿美元。短短两年内，该公司彻底赔光了它 20 年所累积的利润，而其营业收入亦倒退到 1990 年的水平。

康宁怎么了？很简单：管理者的增长策略彻底失败，它制造的是双位数的衰退，而不是增长。该公司因需求增加而达到



历史辉煌的顶点，当需求迅速衰减时，其股价便大幅下跌，就像搁浅的鲸鱼般无助。康宁的管理阶层被需求的泡沫所引诱，以为这泡沫永无破碎之时。他们没能充分利用自己的好运气来建立一条达到增长的有效途径，而这一点其实在需求泡沫出现之前就已不容忽视了。他们没能认识到增长不单靠偶然出现的需求、一时热门的产品和单一的策略。增长是管理层通过组合各种策略，分辨并捕捉一系列机会的过程。这种组合就像控制成本与改进操作一样，是日常工作的一部分。康宁闹剧是对企业界的一个警告，尤其是对那些以为增长是想当然的企业的一个警告。

一个公司如果停止增长就会溃烂，因为增长是一个建立在以往经验上的自我完善过程。它由三个相当于催化剂的良性循环驱动，这三个催化剂能使企业增长得越来越快；反之，恶性循环则会使企业增长得越来越慢。

在康宁两年的令人得意忘形的增长期内，其管理者正是得益于良性循环；不过他们没预料到恶性循环所带来的让人无法控制的破坏力量。

第一个良性循环是经济。快速的增长带动更高的市盈率，而高市盈率又带动了更高的股价。这是因为持股人从高市盈率中看到了高回报率。高股价能使公司以更低的价格融资，无论是对贷款还是对发行股票而言都一样。越来越多的资金又能使投资更容易，而这又带动了更快速的增长。

当康宁的增长放缓时，其市盈率与股价便相应下降。融资变得昂贵而艰难。结果康宁刚为了一些以增长为重心的并购花费了一百多亿美元，便不得不以 8 4000 千万美元向 3M 公司出

售旗下一个颇具价值的部门以筹集资金。紧接着，康宁大大缩减资本支出和新产品的研发。苟延残喘的代价是牺牲长期投资的增长，从而使得康宁更难在将来重整旗鼓。

第二个良性循环是冲力。快速的增长引起了现有及潜在客户的注意，增强了客户的信心并提高了公司的名誉。客户信心又能驱动更高的增长率。现实就是这样简单：客户只愿与赢家打交道。

康宁的麻烦为它带来了负面影响。随着一个比一个更严峻的消息不断传出，康宁的大客户们纷纷抽离这是非之地，转而寻求其他资源以减少对康宁的依赖；他们还迫使康宁给他们提供优惠的合同条款。这些举动毫无疑问地阻碍了康宁想要重新增长的努力。

第三个良性循环是机遇。企业的增长创造了内部就业机会，新的就业机会能提高士气；高昂的士气使革新与提高生产力变得更加容易；而不断革新与高生产力正是提高客户价值的源泉；高的客户价值又能驱动更快速的增长。

面对逐步下降的营业额，康宁的管理者意识到他们必须降低成本。然而他们做了一个虽是必要但却极具破坏性的选择：冻结工资，裁员 12 000 人，并于 2001 年永久性关闭六家工厂。整个公司的士气大受打击，引发了另一恶性循环。革新与生产力均受创，并影响到客户价值。野心勃勃的幻想破灭了，士气跌到了谷底。2002 年年初，康宁的管理者发现情况依旧在恶化，他们不停地削价，然而总是比市场形势晚一步，市场需求也跌到了谷底。

情况一步步地恶化，负面影响不断增加，营业额随之下滑。



投资、客户信心及企业士气三方面的下降联合起来，使 2002 年的营业收入大幅下滑。不断地将资产账面价值注销，不断地报告亏损，不断地关闭工厂，再次裁员 6 800 人，甚至包括最大分部的经理约翰·卢斯。这一切使得康宁该年年底的股价仅为历史最高价的 1%。

因为有一笔高利息的资金于最后时刻注入，康宁才免于破产，跌跌撞撞地进入 2003 年。康宁的管理者们认为自己仍需 2~3 年的时间才能重新开始增长。祝他们好运了。

幸好很少有企业会像康宁这样大起大落，但每一个低增长的公司都会受到恶性循环的影响。低增长导致再投资的减少、客户信心的下降和员工士气的低落。这是一种非常具有毁灭性的疾病。

% 通往万劫不复的五条途径

高增长是企业成功必不可少的条件，但是它是如此地难以把握。无论条件是什么，能在众多失败者中脱颖而出，成为赢家是非常不容易的。要达到高增长是一件非常困难的事，以至于不仅普通企业普遍缺少它，连那些已建立一定地位的大企业亦不断受其威胁。让我们以号称健康的蓝筹股所犯无增长疾病的发病率为例。

为什么会有这么多看似强大的企业急剧衰退呢？它们是像一些人试图让我们相信的那样，被“可转型公司”替代了吗？它们会因为代表着老化的企业模式，而注定要被充满活力的新生代所取代吗？