

ATKEARNEY
an EDS company

HZ BOOKS
华章经管

The Value Growers

*Achieving Competitive Advantage
Through Long-Term Growth and Profits*

金色的轨迹

企业增值捷径

詹姆斯·麦格拉思(James McGrath) 弗里茨·克勒格尔(Kritz Froeger) 著
迈克尔·特雷姆(Michael Traem) 乔尔格·罗肯霍伊斯(Joerg Rockenhaeuser)
孟凡辰 孙健 译



机械工业出版社
China Machine Press

Mc
Graw
Hill

Education

詹姆斯·麦格拉思(James McGrath)
弗里茨·克勒格尔(Kritz Froeger)
迈克尔·特雷姆(Michael Traem)
乔尔格·罗肯霍伊斯(Joerg Rockenhaeuser)

著

孟凡辰 孙健 译

金色的轨迹

Achieving Competitive Advantage Through Long Term Growth and Profits

企业增值捷径



机械工业出版社
China Machine Press



Educational

James McGrath, Fritz Kroeger, Michael Traem, Joerg Rockenhaeuser :
The Value Growers: Achieving Competitive Advantage Through Long-Term
Growth and Profits.

Copyright © 2001 by A. T. Kearney.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在中国
大陆独家出版发行, 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。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-4376

图书在版编目 (CIP) 数据

金色的轨迹: 企业增值捷径 / 麦格拉思 (McGrath, J.) 等著; 孟凡
辰, 孙健译. - 北京: 机械工业出版社, 2001.5

书名原文: The Value Growers: Achieving Competitive Advantage
Through Long-Term Growth and Profits

ISBN 7-111-08960-X

I. 金… II. ① 麦…② 孟…③ 孙… III. 企业管理-经验-美国 IV.
F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第029159号

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: 张鹤 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2001年5月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7.375印张

定价: 16.00元 (平装)

21.00元 (精装)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



推荐序

III

多年以来，“股东价值”这一概念在亚洲地区一直未能得到足够重视，但是现在它终于成为了一个被广泛接受和运用的概念。在20世纪90年代的大部分时间里，亚洲的众多公司致力于业务的增长和销售额的扩大，却忽略了盈利性和投资回报等衡量指标的重要性。在过去的几年中，下述三个重要事件改变了这种状况：

- 越来越多的公司希望在当地或海外的股票市场上市，在此过程中它们开始感受到股票市场的压力：股票市场不仅要求高增长，还要求盈利性；
- 那些牺牲公司盈利性(利润率等)一味追求资产快速增长的公司(例如韩国的一些公司)在亚洲金融危机中获得了深刻的教训；
- 新兴网络公司的潮起潮落也是一个证据，它证明了增长本身不足以创造持续的股东价值，这些公司最终还是需要实现利润。

当亚洲公司将注意力转移到创造股东价值上时，它们发现相对于欧美的公司而言，亚洲公司具有独特优势：亚洲地区的经济正在经历高速增长而且这一增长趋势将持续下去。以大中国地区为例，该地区经济上和金融上的放松管制，与越来越成熟和具有

高教育背景的客户群结合在一起，构成了不断增长的、以市场为基础的经济体。增长的机会比比皆是，而且将在很长时间内继续存在。

但是，这样有利的环境是否能够确保公司创造出股东价值呢？不幸的是，答案是否定的！

最近，世界领先的管理顾问公司科尔尼公司进行了一次大规模的、国际性的调查，调查结果表明：不管这些公司处于什么样的环境中，世界上绝大多数的被调查公司都认同下述观点：在较长的时期内同时保持高水平的增长和盈利性是极端困难的。事实上，这次调查将所有的公司分为四类，哪一种模式最接近贵公司的现状呢？

“利润追求者”将注意力集中在如何将同样的事情做得更好，它们通过严格的成本控制来确保利润的最大化。“简单增长者”信奉营业额增长，或者说“多就是好”。“表现不佳者”既没有增长机会也缺乏好的内部管理。“价值创造者”是那些创造了突出的股东价值的公司，这样的公司确实有能力在增长战略和盈利结果之间维持一种最优的平衡关系，它们实现了我们所谓的“价值创造型的增长”。通用电气公司和花旗集团都是“价值创造者”的最好代表。

一个公司如何才能实现“价值创造型的增长”？公司如何才能
在增长和利润之间获得恰当的平衡？在找到了平衡点之后，公
司管理层应当如何运用战略来维系未来的增长？这本由科尔尼公
司高级顾问们所撰写的《金色的轨迹：企业增值捷径》回答了上
述问题。

大中国区的市场已经蓄势待发并呈现出指数式增长的趋势。
虽然许多公司都有能力在短期内获得成功，但是仅有少数公司可
以实现长期的成功。如果您是公司的高级管理人员，同时贵公司
也有志于充分利用公司的竞争优势来实施恰当的战略，从而实现
突出的股东价值，那么，我们相信本书可以为您提供非常有价值
的见解。

郭略思

科尔尼管理顾问公司副总裁兼大中国地区总经理

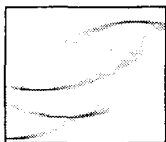


译者简介

VI

孟凡辰博士和孙健先生领导本书的翻译工作，他们两位现担任科尔尼管理顾问公司的执行董事，同时，孙健先生还任职科尔尼管理顾问公司上海分公司的副总经理。非常感谢孟凡辰博士和孙健先生的辛勤工作和给我们带来的杰出译作！

同时特别致谢参与翻译工作的王东毅、朱睿民、怀奇、杨玥和杨柯以及给予支持的张燕、陈剑。



致谢

VII

经过了多年的以利润为导向的发展，现在是重新考虑选择以收入为导向的发展的时候了。而且每当股东价值获得高度优先考虑时，便是考虑价值创造型增长之时。

当商业气候开始进行上述演变的时候，我们进行了一项由科尔尼管理顾问公司杜塞尔多夫办事处的董事经理乔尔格·罗肯霍伊斯博士（Dr. Joerg Rockenhaeuser）领导的研究工作。此项研究得到了斯蒂芬·蔡塞尔博士（Dr. Stefan Zeisel）、罗斯·维茨曼（Ross Waetzman）和马塞厄斯·舒伯特（Matthias Schubert）的支持。研究结果非常吸引人，因此我们没用很长时间就决定写这本书。作者小组从一开始时就一直得到梅兰恩·登克-赫尔蒙德博士（Dr. Mairanne Denk-Helmond）和弗兰克·卢比（Frank Luby）的支持，他们在德克·普凡嫩施密特（Dirk Pfannenschmidt）、朱莉娅·科曼博士（Dr. Julia Kormann）、阿德丽安·伯格（Adriane Bergl）和罗宾·布莱克（Robin Black）的帮助下完成并且最后定稿。

我们要感谢所有的科尔尼管理顾问公司的同事们。

我们要特别感谢在我们公司中所有的项目和行业组的负责人，他们对由弗兰克·卢比整理的案例给予了很大的帮助。

手稿完成后，由科尔尼管理顾问公司的马莎·皮克（Martha

Peak) 和麦格劳-希尔公司 (McGraw-Hill) 的玛丽·格伦 (Mary Glenn) 指导出版。

多谢诸位!

作者



前言

IX

本书的作者们认为增长是健康的公司运转的一个基本情况，任何一家健康的公司都不可能没有增长。以我过去的经验来看，我对此完全同意。克勒格尔（Kroeger）、麦格拉思（McGrath）、特雷姆（Traem）和罗肯霍伊斯（Rockenhaeuser）加强了成功公司的领导人多年来的体会。增长是最终确立公司价值的要素，而且增长应该是每一步发展的基础。

当然，也有其他的不同观点，而且在某时期，这些观点在全世界的企业中还变得很强。这几个时期就是成本削减的控制期。没有人会站起来宣称成本削减和控制不重要，对日常流程和程序不会产生重大的干涉。它们当然是重要的。

但是更重要的、决定公司长期健康的是强大的内部增长推动力。追求一个明确的引人注目的远景，遵循一个扩张的战略，获得和保留客户，提供更多更好的产品，提供卓越的服务并且进行更多的投资，这些服务和投资不是一成不变的，而是要不断提供更好的产品和服务，不断开拓新市场——这些就是本书中所列的增长动力。

当许多公司对自身的内部成本结构以及供应商的成本结构施加更多的压力，试图以此来迎接激烈的竞争时，这个正常的推动力反而被忘得一干二净了。

2000年初当我在瑞士达沃斯参加世界经济论坛时，我第一次

听说这本书和它背后的研究。我立刻感到并且仍然认为这本书在论证企业应当如何重新获得增长的地位和提高股东价值方面非常出色，因为它既没有描绘“空洞的”简单增长，也没有描绘“单纯的”利润增长。价值创造型增长是每一家公司，包括传统的或者.com公司在未来几年内不得不追求的。经济的发展似乎为那些愿意利用这个机会的企业奠定了健康的基础。

威廉·W·乔治

主席兼总裁

美敦力国际有限公司



目录

XI

推荐序

致谢

前言

第一部分 增长的密码

第1章 向着可持续的增长迈进 2

增长的潜力巨大 3

突破增长极限：这是个态度问题 6

调整方向，实现价值创造型增长 11

第2章 破解增长的密码 16

对价值创造型增长的深入探究 17

价值创造型增长：为什么营业额收入及股东价值那么重要 17

实现价值创造型增长：谁已经做到了 20

价值创造型增长：还有多少空间可供发展 26

你的重心表明你对增长的承诺 35

保持平衡意味着实现承诺 49

第二部分 价值创造型增长之路

第3章 跳出利润陷阱 88

如何依靠营业收入的增长而非成本的减少来创造价值 89

好时食品 92

McKesson HBOC 102

第4章 在好的想法中明确重点和界限 108

变单纯增长为价值创造型增长 109

联邦快递 111

挪威水力集团 119

第5章 闯出一条生路 128

如何重新树立股东的信心 129

诺基亚 131

Sprint 137

第6章 扩大优势 145

优化并强化价值创造型增长：最为艰巨的挑战 146

Clear Channel Communications 146

沃尔玛的挑战者们：家用仓储公司、阿霍德公司以及

家乐福 153

☐ 第三部分 增长的未来

第7章 今日的形势 162

面临.Com的挑战：是增长壮大还是偃旗息鼓 163

规则可能会有所改变…… 170

……不过这仍然是买卖 173

第8章 未来的形态 179

在两极分化的世界中生存发展 180

凛冽的寒风：产业两极化 181

温暖的信风：价值媒体使电子商务成为价值商务 187

附录A 科尔尼公司的价值创造型增长 研究 192

附录B 首席执行官对增长相关问题的 回答 204

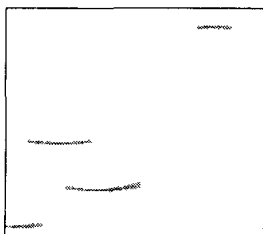
附录C 科尔尼公司的价值增长四部曲 207

The Value Growers: Achieving Competitive Advantage Through Long-Term Growth and Profits



第一部分

增长的密码



第1章

向着可持续的增长迈进

● 增长的潜力巨大

如果你想就本公司的增长问题召开一个正规的研讨会，你会觉得无从着手，因为你没有足够的内容可以讨论。人们通常对于利润有着深刻及广泛的认识，而对于增长却知之甚少。这毫不令人吃惊。在过去十年中，收入已经成为一个令人困扰的问题，甚至预测业务收入也已经成为一项独立的产业。

许多公司承认它们忽略了收入的增长。实际上，他们只是片面地关注通过削减成本来提高利润率。从1999年9月开始，科尔尼管理顾问公司与350多名欧洲、亚洲和北美的首席执行官(CEO)和高级主管在公司各种高层会议上讨论过公司增长问题。与会的公司领导人员普遍估计他们只开发了不到50%的增长潜力。换言之，这些经理们在面对他们的竞争对手和同事时，认为他们的公司可以以两倍于现在的速度增长。那么他们为什么不抓住这些机会？这只能怨他们自己而不是外界因素。公司本身的战略是增长的最大制约因素，而公司结构是其中最关键的瓶颈。

增长就像个变幻莫测的谜，几乎没有几个经理人员能成功地破解它。与利润不同的是，没有一套一致认可的会计方法可以用来衡量增长。损益表将收入细分为各项收益，但是没有报表可以指出是什么产生了营业额，即所谓的顶线(Top-line)。我们如何增长？如果增长了，我们又怎么知道这是正确的增长模式？没有计