

持续增长

企业持续盈利的10大法宝

Profitable Growth

Is Everyone's Business

10 Tools You Can Use Monday Morning

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

邹怡 邢沛林◎译



机械工业出版社
China Machine Press

拉姆·查兰
管理经典

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

邹怡 邢沛林◎译

持续增长

企业持续盈利的10大法宝

Profitable Growth

Is Everyone's Business

10 Tools You Can Use

Monday Morning



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

持续增长: 企业持续盈利的 10 大法宝 / (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著; 邹怡, 邢沛林译.
—北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: Profitable Growth Is Everyone's Business: 10 Tools You Can Use Monday Morning

ISBN 978-7-111-54367-1

I. 持… II. ①拉… ②邹… ③邢… III. 企业管理—盈利—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 165825 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0180

Ram Charan. Profitable Growth Is Everyone's Business: 10 Tools You Can Use Monday Morning.
Copyright © 2004 by Ram Charan.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with CROWN BUSINESS through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 CROWN BUSINESS 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

持续增长: 企业持续盈利的 10 大法宝

出版发行: 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: 黄姗姗

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 6.75

书号: ISBN 978-7-111-54367-1

定价: 45.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

The Translators' Words

译者序

当前，中国经济正处于转型期，复杂多变的商业环境对于企业的生存和发展提出了更多的挑战。不少企业陷入了增长困境：产能过剩，销量增长而利润增长停滞，削减成本并未带来更好的业绩表现，创新屡屡失败等。面对这样的困境，中国的企业家和领导者开始探索和反思实现企业持续盈利性增长的路径。

《持续增长》这本书正是围绕这一核心问题展开探讨的。本书内容可分为三个模块：模块一（包含第1章内容）提出了企业在实现盈利性增长过程中所面临的挑战；模块二（包含第2~4章内容）主要介绍了在实现增长过程中需要澄清的一些核心的管理理念；模块三（包含第5~10章内容）结合具体案例介绍了帮助企业实现增长的工具。

结合个人的观察研究以及实践经验，我认为，《持续增长》一书所蕴含的管理理念以及相关管理工具能够帮助中国企业及其领导者解决以下几个方面的问题。

(1) 界定了增长的相关概念。一是将具有渐进性、盈利性、差异化和可持续特征的增长视为良性增长。二是明确了增长与创新之间的关系，并不是只有突破性的创新能够带来增长，细节上的创新同样能够实现增长。三是明确了削减成本与增长之间的关系。

(2) 明确增长的资金来源。与传统的预算方式不同，企业通过引入增长预算这个工具，整合预算内容，为制订计划实现增长，提供相应的资金支持规划出一条清晰的路径。

(3) 识别能够带来增长的潜在机会。企业可以在精准的市场研究的基础上进行市场细分，强化前端营销，发现客户需求，并将准确的价值主张传递给客户，形成相关市场策略以达成或促进销售，实现增长。

(4) 建立将创新转化为增长的机制，通过“提出构想 - 选择 - 孵化 - 实施”这个严谨的流程将创新付诸实践。

(5) 构建增长的组织保障，一是培养实现增长所需要的领导力，二是通过打造群策群力机制，协调各个部门共同实现增长。

作为拉姆·查兰先生的经典著作之一，拉姆·查兰先生在书中透过纷繁复杂的现象把握住了管理的本质，他所提出的这些管理思想和工具方法闪烁着智慧的光芒。对于当下的中国企业来说，这些管理思想和工具能够帮助它们转换思维，关注增长，理清增长思路，选择适合企业的发展路径，只有真正将它们运用到具体的管理实践中，才能帮助企业实现可持续的盈利性增长。

在翻译本书的过程中，译者恰好参与了一个以某企业增长策略为议题的行动学习工作坊，结合本书的内容体系，译者将本书的核心思想及相关的管理工具作为方法论介绍给参会的企业代表，在研讨过程中这些管理思想和工具获得了广泛的认同。同时，这些管理思想和工具也被这家企业运用到解决实际问题的过程中，而实践的结果也证明它们是行之有效的，能够帮助这家企业摆脱增长乏力的困境，提升企业的竞争力。

《持续增长》一书由邢沛林、陈雯、郑晓敏和邹怡共同翻译完成，其中邹怡和邢沛林承担了本书大部分章节的翻译和全书的审校工作，对于一些关键语句的翻译我们进行了富有成效的讨论，另外，在本书的出版过程中，还得到了机械工业出版社华章公司各位编辑的大力支持和帮助，在此对他们对本书的贡献表示衷心的感谢。

译者

2016年5月

Acknowledgements

致谢

在与我共同创作《持续增长》的过程中，Paul B. Brown 是一位非常高效的合作伙伴，和他一起共事很愉悦。此外，他还具备严于律己、雷厉风行的工作风格以及对于读者的关注。从我们最初共同构思开始直到本书最终交付印刷前，他总能提出别出心裁的创意为本书增添重要的价值。他始终怀着积极进取的工作态度，无时无刻、坚持不懈地致力于将事情做到尽善尽美，这些都令我们的合作极富成效。

本书的内容不同于你之前接触的那些理论研究，它是基于现实世界中发生的商业实践来完成的。但令我真正了解当下发生事情的唯一途径却要归功于那些在本书中所记载的组织各层级的高管与管理者们（以及那些书中顺带提到的，或是那些要求隐去他们真实身份的人们），是他们愿意与我坦诚相见，与我讨论他们所面对的问题与机遇。对于他们的信任以及为我付出的时间，我心怀感激。

总的来说，我对于商业的兴趣，尤其是对于盈利性增长的兴趣可以追溯到我的家族在印度的制鞋厂，在我于 AGL 公司（Australian

Gas and Light) 与火奴鲁鲁天然气公司 (Honolulu Gas Company) 工作期间这种兴趣得到了进一步的培养与发展, 并在我过去 40 年间与不计其数的客户合作共事的过程中得到了激发。由于篇幅限制, 我无法将那些客户与机构的名字一一列出, 但我在此向你们表达我最由衷的谢意。

我还要感谢我的许多朋友, 感谢他们于百忙中抽空 (往往是在收到极其简短的通知后) 试读我的文字并提出宝贵的建议。

John Joyce 是我在哈佛商学院的室友, 并且在过去的 40 年间也一直是位真正的合作伙伴以及忠实的朋友。他花了无数个小时审核本书的内容, 确保我的整体思路不偏离正轨。

在达拉斯, Cynthia Burr、Heather Liebbe 和 Carol Davis 不仅要负责协调数百项任务以完成本书的写作, 更难能可贵的是他们始终精力充沛、高效且心态平和。

就本书的实际创作过程来说, Geri Willigan (她在过去 10 年间与我共事, 协助我写作) 积极参与了书的写作, 对于本书的创作功不可没。我还要特别感谢 Larry Yu 以及 Crown Business 的助理编辑 Shana Drehs, 是她们一如既往、令人愉悦的支持与帮助促成了本书的问世。

Crown Business 的编辑 John Mahaney 在本书的创作过程中起到了至关重要的作用。他了解读者的需求。这位十分敬业的专业人士是编辑中的佼佼者。对于本书而言, 他不仅是一位合作伙伴, 更是一位教练, 总是不断对本书进行完善。他是百里挑一的精英。

CONTENTS

目 录

译者序

致谢

导读 // 001

第 1 章 实现盈利性增长所面临的挑战 // 008

盈利性增长的 10 大法宝 // 012

第 2 章 转变增长思维，细节决定成败 // 019

“安打”——细节性进步 // 023

艾利丹尼森公司 // 025

如何令企业的每个部门都能创造细节性进步以实现收入增长 // 029

如何从细节的进步跨越到突破性的成功 // 039

每个人如何为增长提出构想 // 041

扩张鱼池 // 044

江森自控集团如何改变销售策略以促进收入增长 // 045

第 3 章 如何区分良性增长与恶性增长 // 048

良性增长如何创造价值 // 049

恶性增长 // 054

通过不经济的价格折扣实现增长 // 055

良性增长 // 056

盈利性 // 057

渐进性 // 059

差异化 // 061

可持续性 // 063

第 4 章 实现增长所需的领导力：直面组织内部的反对者 // 066

成为收入增长的引领者 // 068

把信息传递出去 // 070

行动胜于空谈 // 072

来自于自我应验的预言的束缚 // 073

如何应对风险 // 075

关键假设 // 076

第 5 章 收益率为盈利性收入增长加速 // 080

换个角度看待收益率 // 083

另一种思维 // 089

回顾 // 092

第 6 章 编制增长预算 // 093

增长预算与顿悟的瞬间 // 096

增长预算缺失的后果 // 099

资金从哪里来 // 102

第 7 章 借助前端营销识别盈利性收入增长的机遇 // 105

市场扫描 // 108

获取未被过滤的信息 // 112

市场细分技术 // 116

一项未被充分利用的资产 // 124

深入挖掘 // 125

寻找机遇 // 127

第 8 章 整体解决方案销售：打造价值主张的艺术 // 130

打造价值主张 // 132

价值主张看起来像是什么 // 136

美国银行的成功之道 // 137

第 9 章 创造收入增长的群策群力机制 // 143

群策群力机制的重要性 // 147

群策群力机制如何创造增长 // 148

将言语转化为行动 // 150

群策群力机制不是…… // 152

如何建立群策群力机制 // 153

创建以顾客为中心的组织结构 // 155

对于 3 个问题的回答 // 157

保持群策群力机制正常运行 // 166

第 10 章 将创新转化为收入增长 // 174

提出构想 // 178

筛选 // 181

孵化 // 186

用人得当 // 189

实施 // 191

尽早否决失败的构想 // 193

对于创新的 4 种误解 // 195

结论 宁愿降职也要加入增长型企业 // 197

导 读

《持续增长》一书是基于对鲜活的案例的研究而撰写的，在过去的 25 年里，我每天都会关注正在发生的案例，就是那些世界各地的公司当下真实发生的故事，并从中甄别出哪些解决方案行之有效，而哪些不可行。

我与其中的许多公司已有长期的接触（与很多公司已有至少 10 年的往来了），我所提出的解决增长困境的构想正是基于那些我亲眼看见的行之有效的案例。

这些构想已经经过不同行业的测试并被证明是行之有效的。我的目标始终在于提供给人们能够立即使用的工具以改进商业实践，如果人们愿意，他们完全可以在下周一早晨就运用这些工具。这些工具看似常识，但是商业实践中的最大挑战往往在于如何将构想付诸行动，尤其是与获取持续的收入增长相关时。《持续增长》的终极目标便是为那些关注获取可持续的、内生性利润

增长前景的各行各业的人们提供一套管理工具^①。许多人发觉诸如定价权缺失、产能过剩（过多的供应商追逐少数顾客）以及全球化竞争等因素正削弱着他们的基础业务。与此同时，他们还发现仅依靠削减成本与提高生产效率并不足以取得能让股东或员工满意的业绩表现。更为重要的是，这些员工的个人职业前景将取决于利润增长所带来的新的职业发展机会。最终，增长乏力会导致企业在顾客眼中不再具有竞争能力。若缺乏可持续的收入增长会导致企业创新能力的衰竭，滑入死亡漩涡。

* * *

许多人用棒球术语中的“打出本垒打”来隐喻“增长”，即那些能显著扩大业务规模的巨额销售增长。人们往往认为只有巨额的收入回报、重大的突破比如业务模式的推陈出新、革命性产品的问世、业界巨头的强强联手，或者是划时代的科技创新才足以被称为“增长”。当谈及增长时，管理者总认为他们必须“打破范式”，他们经常说，“如果明年的增长达不到两位数，那么我们可就要白忙一场了”。这是一个成王败寇的世界。细微之处的成功总是无法令他们满意。

① 本书中“收入”或“收入增长”等术语均指拥有良好资本收益的盈利性收入或盈利性收入增长。

在过去的数年间，我与数百位抱有这种想法的管理者有所交流，他们无一例外都很失意。他们绞尽脑汁去构思伟大的创想，然而一次又一次，他们“挥棒落空”。更糟的是，有时他们甚至根本没机会“挥棒击球”：由于这些构想的风险评估结果太高，他们无法融资来实施这些构想。

在我对这些问题进行深入研究之后，我开始意识到在许多公司，管理者们尚不能有效地把握那些构成增长的因素，同时也未真正理解这些因素彼此之间的联系。

在许多案例中，企业往往忽略这些因素或者投入资源不足。这些因素包括新产品与服务的开发、高效的销售团队、了解顾客价值的方法以及对市场的细分与定位等。事实上，高层管理者对于这些因素并不像对于成本控制理念那样重视。试想如果高层管理者能够像关注六西格玛（Six Sigma）管理法、集中采购、向低成本国家转移生产线以实现全球范围内成本平价等举措一样关注收入增长的其他根源，又将会发生怎样的变化？

为了使人们重新审视这些基本因素并意识到它们对于可持续的收入增长的重要性，我将以一对一会谈的形式向人们提出问题，请他们用1到10打分作答。例如：

- 请评价你的企业为了顾客的利益而采取的举措。
- 请评价你的销售团队在为顾客打造独特的价值主张时所

具备的素质。

- 请评价你的产品的定价如何有效地与顾客最重视的特征相关。
- 请评价在与顾客的每次互动中，你的员工准确提炼出顾客需求的能力。他们是否会将这些信息传递给能够有效运用它们的人员或者那些研发新产品和服务的部门以满足顾客需求？

通常当我提出这些问题时，答案多半会落在低分区——2分、3分或者4分。人们随之豁然开朗，人们开始意识到“我们遇到的敌人正是我们自身”。实现增长的答案并不是那些所谓的灵丹妙药，反而是蕴含在商业实践之中。**人们意识到了他们对这些显而易见的事实视若无睹**，当人们意识到原来收入增长触手可及时，他们长长地舒了口气。换言之，人们缺乏有效地将商业实践的基本因素相互联系以实现增长的洞察力，而这里我们所要做的就是去弥补这缺失的一环。本书所探讨的不是策略或商业模式的转变，而在于如何加速你当前业务的收入增长。

与我接触的许多人都认识到了收入增长并不只是销售团队或产品开发负责人等专业人员的职责。增长与每个人息息相关。正如同在棒球比赛中，队伍中的每一名选手都有打出一垒安打或二垒安打的潜力，而在商业世界中，从CEO到一线的市场营销与

销售人员，再到后台的生产与服务人员，每个人都有机会为企业实现收入增长做贡献。而且，增长实际上对于高层以外的人员来说也是有好处的。没有增长，员工个人的机遇将成为一场零和博弈，也就是说，如果我获利，那么公司内的另一个人通常将蒙受损失。增长使组织得到扩张，令人们对企业充满信心，与企业共同创立事业，开拓未来。

在接下来的几页内容中，我将展示一种更有效的增长流程供你学习。这种流程基于“细节性进步”，将帮助你实现可持续的收入增长。

“细节性进步”是基于企业策略、商业模式或科技的改进与自然延伸。它们既可以来源于市场中相对细小的日常进步，也可以来源于市场中企业对大变革的适应与调整。无论你处在哪个行业，我都会将这个理念置入相关商业环境中进行分析，同时提供可供使用的工具以帮助你增加收入，并使增速超过整体经济表现。有些公司正处于在战略上做出抉择的关键时刻（比如太阳（Sun）公司与摩托罗拉公司），有些行业当前的商业模式已过时（比如音乐产业），但即便在这些案例中，细节性进步也能够为它们做出必要的改变打下基础。

* * *