



CEIBS

中欧-万卷经理人书架

提高企业的增长质量

丰富企业的增长想像力

转换企业的增长思维模式

Smart

增长的战略

Growth

托尼·格伦迪 著

海芳 刘星 译



万卷出版公司

增长的 战略

托尼·格伦迪 著
海芳 刘星 译



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

© 托尼·格伦迪 2004

图书在版编目 (C I P) 数据

增长的战略/(英) 格伦迪著;
海芳, 高星译. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.6
(中欧—万卷经理人书架)
ISBN 7-80601-645-7

I. 增... II. ①格... ②海... ③高... III. 公司—
企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062545 号

Smart Things to know about Growth

Copyright © Tony Grundy 2003

First published 2003 by Capstone Publishing Ltd (a Wiley company)

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Volumes Publishing Company

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, Uk

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm×240mm

字数: 182 千字

印张: 16.5

印数: 1~10 000 册

出版时间: 2005 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 2 月第 1 次印刷

选题策划: 李英健 周雪林

责任编辑: 张旭

装帧设计: 杜凤宝 刘萍萍

责任校对: 吕志贵

版式设计: 万晓春

定价: 28.00 元

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

何谓 Smart

Smart 系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题，譬如，有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候，Smart 系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

Smart 系列一方面总结长期积累下来的智慧，另一方面又独家提供一针见血的观点和工具，使你不再仅仅纸上谈兵，而是投入实战。

广受尊敬的商业巨人克利斯·阿吉瑞思指出，在企业中，就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么？因为我们如此忙碌，以至忘了聆听自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔，而没有意识到在不断向我们逼近的未来中，这一套老把式已经不再管用。

Smart 系列将通过三种方式避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心目中的梦想，也可以就在今天，开创属于自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 Smart 系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结

束……

正如埃里克·霍弗所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思

Smart 系列主编

目 录

何谓 Smart

第一章 引言	001
第二章 管理增长驱动力和竞争压力	032
第三章 诊断增长问题	065
第四章 增长选择	083
第五章 成功管理有机增长	129
第六章 成功管理收购增长	149
第七章 实施增长战略	186
第八章 评估增长战略	209
第九章 增长清单	232
第十章 结论	250

第一章

引言

为什么要增长？

虽然大多数组织都把增长视为其中心目标，但它们往往没能准确理解增长的实际价值。这是因为，增长本身并不一定是件好事，而是实现其它重要目标的工具。这些目标可能包括：

- 盈利率；
- 增加股东价值；
- 确立市场领先地位；
- 拓展能力；
- 保护并加强业务；
- 创造未来机遇；
- 未来定位；

- 提供更好的职业发展；
- 提供持续不断的挑战感。

没有明确的增长目标和增长策略，您的公司会很容易滋生自满情绪，开始走下坡路。为了实现增长，您需要一种动力来重塑自我——就像我们接下来引用的麦当娜现象那样来反思“您所从事的工作”，或许尝试改变一下该行业固有的思维定式。

不同寻常的战略案例

——麦当娜现象：从性感女郎到西部牛仔

20 世纪 80 年代属于麦当娜——一个喜欢用自己的歌曲、服饰和录像惊世骇俗的明星。麦当娜并不具备世上最好的嗓音，是她的内驱力、个性和坚持不懈使她真正成为一个超级巨星。

尽管历史上星光暗淡下来的例子俯拾皆是，麦当娜重塑自我的能力却在不断增强。从 20 世纪 90 年代末到 21 世纪初，麦当娜依然在不断蜕变，她的 CD《光芒万丈》与《音乐圣堂》依然热销。她的音乐录像带记录了她从一名性感女郎一路走到西部牛仔的历程。而且，她的净值依然在增加……

专家语录

“把增长作为最终目标，几乎可以和收购、不明智的多元化以及成本管理不善并驾齐驱，成为损害股东价值的十大方法之一。”

托尼·格伦迪
(Tony Grundy)

假若您对公司增长怀有浓厚的兴趣，或者对各个增长目标间的轻重缓急、增长战略以及如何实施该战略缺乏清晰的认识，而且您还希望借助本书的思想使您的公司开足马力，

驶向全新的、高水平的增长之路，那么，本书是您的最佳选择。

小测验——了解您的增长目标

现在，请您从管理团队的角度，按照由 1 到 5 重要性递增的顺序，在表 1.1 中分别评估您的各项增长目标。

表 1.1

了解您的增长目标

	极其重要	非常重要	很不重要	不太重要	一般重要
增长目标	5	4	3	2	1
盈利率（短期）					
盈利率（长期）					
市场领先地位					
拓展能力					
保护 / 加强业务					
未来机遇					
未来定位					
更好的职业发展					
挑战意识					

上表中的思考要点如下所示：

- 您如何协调短期盈利和长期盈利这两个目标？
- 您如何平衡积极主动的增长策略与保护现有业务之间的关系？
- 您是否足够重视那些“软性”增长目标，如拓展员工能力、提供更好的职业发展以及培养挑战意识？

为了实现可持续增长,增长战略必须定义清楚。而要恰当叙述这一概念,我们得多讲一点战略规划与战略思考的作用。

在实施战略规划时,我们的视线往往更多集中在公司内部,脑海中浮现的多是一些比较明显而直接的机会。战略规划经常为战略清单所主导,所谓的战略实际上只是一些目标——即“是什么”而非“如何做”。公司的战略规划文件同样也以量化结果为主,而不是具有创新意义的战略思考。

本书旨在通过展示战略思考——如果集中力量、分步实施的话——如何促进可持续的、以价值为导向的增长,从而改变上述不平衡。然而,如上文所说,“战略”概念的边缘依然有些模糊。那么,战略究竟是什么?

“战略”的传统定义是:您“如何”从当前的位置向未来需要或者想要的位置移动,如何创造可持续的竞争优势。这个定义的可取之处在于它详细阐明了四个主要部分:

- 我们需要知道当前所处的位置;
- 我们需要设想出未来的位置;
- 我们需要知道“如何”到达未来的位置;
- 我们需要创造出可持续竞争优势。

我们接下来思考:

- 特易购 (Tesco) 的增长——一个成功增长的案例;
- 差异分析;
- 增长战略和“狡计”;
- 增长周期;
- 增长和战略融合;

- 增长途径；
- 增长过程和方法；
- 本书概述。

特易购的增长

1990年，特易购还只是英国第二大连锁超市，而盛氏公司（Sainsbury's）则打着“物美价更廉”的旗号，稳居超市领袖的地位。阿斯达（Asda）作为第三大连锁集团，由于80年代末的过度扩张，已经高额举债，盈利缩小。

特易购当时的董事长麦克劳伦，为公司制定了雄心勃勃的计划，目标不只是赶上盛氏公司，还要超过那两家之和。特易购通过积极主动的扩张战略——建立更大、更现代的超级商场，推出更好的商品，着眼于家庭整体购物——竭力赶超盛氏公司。

特易购把商店布置成艾塞克斯谷仓的风格。虽然当时打造这一形象成本昂贵，但有助于特易购确立与盛氏公司质量相媲美的地位。特易购的商品范围得到相当改观，逐步抛弃了在60年代末和70年代非常成功的增长战略——“多买多送”的经营理念。

从90年代早期到中期，特易购采取了积极主动的增长战略，向盛氏公司发起了强大攻势。这些策略包括以下内容。

专家语录

“当我十年前加盟公司时，特易购的商品可不如现在这么好；但是现在，我们每种商品的质量都让人羡慕。”

特易购某高级经理

- 特易购会员卡——特易购首创的忠诚卡帮它额外赢得了大约 1% 的市场份额；
- 新形式——特易购尝试在小城市中心推出 Tesco Metro (与马莎食品公司进行竞争)，在郊区开设现代化的大型商场 Tesco Extra，在加油站经营便捷的 Tesco Express；
- 产品多样化——成功进入非食品领域（包括服装、家用物品和家用电器）。

经理之声

一个大供货商谈到特易购的高级经理时说：“特易购公司的，哦，你知道那个高级经理吗？你问我特易购和盛氏在 20 世纪 90 年代的区别是什么？真难以想象，那个经理会在另一家连锁超市担任同等职务，我不想提名字……不，很可能哪家公司都不会录用他……”

- 金融业务——90 年代末，特易购进入金融业务市场，提供储蓄服务和基本保险产品。
- 居家购物——1996 年，特易购开始发展居家购物战略（后来以 Tesco Direct 和 Tesco.com 闻名）。
- 国际拓展——到 2001 年，特易购计划（中期目标）将一半的营业面积设在海外。

这些增长突破使特易购的市场份额在 1990 年到 2000 年间翻了一番。然而，特易购成功的真正原因是什么？特易购、盛氏、阿斯达和塞夫韦(Safeway)获得关键增长资源(如地点、资金、产品、流程和体制)的机会几乎完全相同。它们的巨大差异很可能在于特易购以人为本的理念和思维模式。

“对我而言，特易购在五年内从一个以英国为主的连锁超市发展成为一个从事综合零售和服务的国际公司，这是一项了不起的成就。这一快速转变来源于高层的思路清晰和促使其迅速转变的巨大创造力和能量。”

保罗·曼塞 (Paul Mancey)，特易购

专家语录

“我们高度关注顾客、顾客的需求及其变化，所以，不要期待我们会忽视顾客：在他们不再需要在城市边缘地带开设新的大型超级商场之后很久才开设新商场。相反，要期待……持续的变化：期待我们在不同地点提供多种形式……以满足各地顾客的特殊需要。”

特瑞·黎黑 (Terry Leahey)，特易购的首席执行官
(特易购 2000 年年报)

专家语录

问：为什么特易购的增长战略在过去十年如此成功？

答：这是因为特易购：

- (在特定时期) 集中力量突破几方面；
- 成功的决心一直很强烈；
- 遵循了本书探讨的一系列方法(尤其是第四章和第七章中的方法)；
- 积极开拓了主要经理人的战略思考。

非常高招

差异分析

差异分析是人们应用得最差的增长战略分析工具之一。即使在新千年里，我们依然很少能看到它的正式应用。虽然差异分析长期以来都不受人们重视，但它仍然适用于公司规

划和市场营销策略。

图 1.1 是对一家尚在发展中的公司所做的一个差异分析。可以看到，该公司的核心业务面临竞争压力，预期增长率已下滑，营业利润在萎缩。虽然未来的国际拓展和新业务满足了公司的一点雄心壮志，但是差距依然明显。

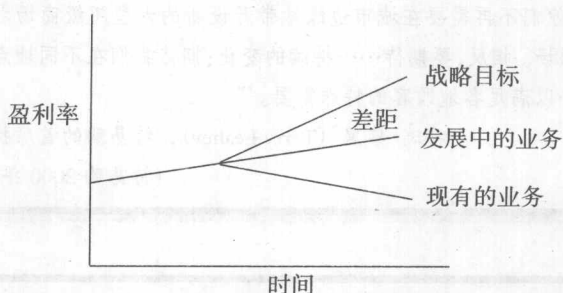


图 1.1 战略差异分析

差异分析的主要优点是它能

- 为描绘公司蓝图提供一个非常清晰的焦点；
- 与推动公司发展必须的战略突破相联系；
- 强调中长期，而不限于短期。

差异分析的缺点可能是它

- 经常单独使用，没有技术支持；
- 通常只产生肤浅的思考，而不是对潜在突破点的真正的、创造性的分析。

21 世纪早期的亚马逊网站 (Amazon. com) 是解释差异

分析的最佳范例。

亚马逊网站——管理差异：简要分析

为了利用互联网接受书籍方面的订单并满足顾客的订购要求，亚马逊公司于1995年成立。此后，又扩展到CD和录像带这两项购买周期特点非常相似的业务。

通过提供更便宜的价格、更便捷的服务（因为你不必去书店）和包罗万象的书单，亚马逊公司赢得了顾客。因为，这些措施不仅拓宽了顾客的选择范围，而且还意味着送货速度要比大街上的传统的书店快很多。一般情况下，在传统的书店订购脱销书要花上两到四周。此外，公司的网站也竭力通过引导读者选书来增加价值。

因此，亚马逊公司最初的设想是以互联网技术为支撑；通过成本领先发展成为世上首屈一指的“虚拟”书籍供应商。表1.2显示了亚马逊公司到1998年为止整整四年的营业数据（单位为百万美元）。

通过这个分析，我们马上就可以看出两点：一、亚马逊的快速增长令人难以置信（实际上，亚马逊2000年的销售额相当于1998年销售额的四倍）。二、它的亏损非常严重。

虽然我们不一定盼望在业务增长的萌芽、起步乃至发展阶段立即盈利（更不要说达到盈亏平衡），但是，我们必然会产生这样的疑问：亚马逊何时才能产生充足的盈利和现金以实现股东们的伟大抱负？

表 1.2

亚马逊公司的营业数据

	1995	1996	1997	1998	占销售额的百分比
销售额	0.5	16	148	610	-
销售成本	0.4	12	119	475	-
毛利润	0.1	4	29	135	22.1
运营成本:					
市场营销和销售	0.2	6	40	133	21.8
产品开发	0.1	2	14	47	7.7
管理	0.1	2	7	15	2.4
收购减值准备	-	-	-	50	8.2
合计	0.4	10	61	245	40.1
营运损失	(0.3)	(6)	(32)	(110)	18
净利息支出	-	-	1	(12)	1.9
净利润 (亏损)	(3)	(6)	31	(122)	19.9

即使从销售额中扣除 8.2 % 的减值准备作为收购成本，亚马逊的总销售额仍然平均亏损 12.1%。如果我们应用后面几章（尤其是第三章诊断发展问题）中讲到的思考方法，就可以看到下面几个因素。

- 虽然外部的增长驱动因素非常有利于该业务的开展，但网上购书不一定能成为市场上主要的交易方式；
- 考虑到传统书店温馨舒适的购书环境和顾客更倾向于就近购书的心理，市场竞争严重限制了它盈利的可能性。
- 亚马逊的主动打折策略大大减小了利润率增加的空间。
- 亚马逊虽然是个冲劲十足、科技领先、革新求变的公司，可它是否有足够的商业和金融智慧把表面的市场成功转

化为真正的股东价值？例如，亚马逊 1999 年的财务报表上虽然把各种主要的不确定因素列成了一个长长的单子，但是几乎没有提及相应的对策。

几年来，亚马逊的市场资本化整体规模已经介于 50 亿美元到 100 亿美元之间。这与我们前面对该公司内外部不确定性增长驱动力的分析和该行业现已严峻的长期竞争结构很难吻合。

亚马逊这一案例充分说明了增长实际上会破坏股东价值，而不是创造股东价值，它从反面支持了我们有必要寻求以价值为基础的可持续发展的观点。因此，必须全面考虑增长对公司价值驱动因素和成本驱动因素的影响（见第八章）。否则，盈利的潜力不仅得不到激发，而且还会导致不可持续的、破坏价值的增长。该案例强调：必须寻求各项增长目标间的平衡发展，而不能寻求一种过于狭隘的增长模式（如市场份额）。

上述简要的分析也为亚马逊公司提供了几条有价值的线索（可能是“突破点”），这些线索包括：

- 进入高端市场，以互联网为基础，提供具有更高价值和利润的产品和服务；
- 降低核心业务的成本以增加利润率；对核心业务的价格和服务重新包装，重新定位以获取更多价值，提高利润率；
- 与内外大股东一起调整对未来收入的预期，使其更加现实。

亚马逊公司的案例强调了平衡增长的必要性，而平衡增