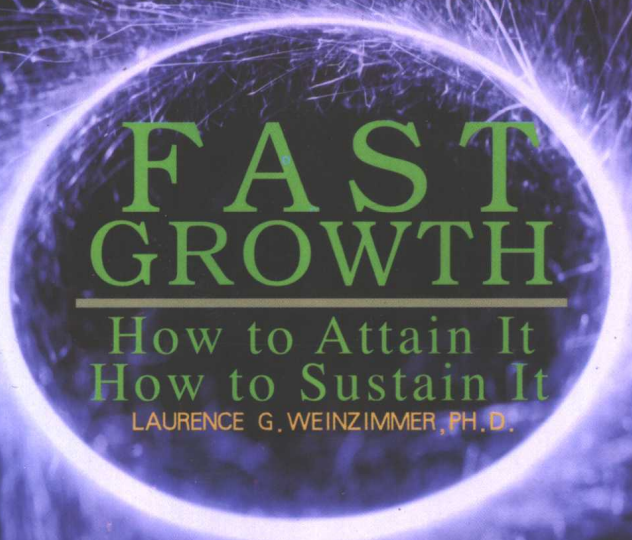


【美】劳伦斯·G·温齐默 著
北 乔 译

DEARBORN™
TRADE

快速成长

如何获得并保持快速成长



FAST
GROWTH

How to Attain It
How to Sustain It
LAURENCE G. WEINZIMMER, PH.D.

在《快速成长》一书中，劳伦斯·G·温齐默特别强调了企
期持续成长和制定企业未来的长期持续成长计划的重要性。

—— 前Caterpillar公司主席、美国电报电话公司董事长和
埃克森莫比尔公司董事长唐纳德·V·弗茨

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

快 速 成 长

——如何获得并保持快速成长

[美] 劳伦斯·G·温齐默 著
北 乔 译

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
技术编辑 晓 成
责任校对 赤 平

图书在版编目 (CIP) 数据

快速成长：如何获得并保持快速成长/（美）温齐默著；北乔译. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-579-X

I. 快... II. ①温...②北... III. 企业管理—通俗读物 IV. F270.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109823 号

快 速 成 长

——如何获得并保持快速成长

[美] 劳伦斯·G·温齐默 著

北 乔 译

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米 1/32 9 印张 212 千字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-579-X/F·507

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权登记号：图字：01—2002—4329 号

Chinese Edition Copyright ©2003 by Economic Management
Publishing House.

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © 2001 by Dear-
born Financial Publishing, Inc..

Simplified Chinese Characters Edition arranged with Dearborn
Financial Publishing through Shanghai Copyright Company.

献 给

兹将本书献给我的孩子们——凯勒和扎卡里。请你们千万不要成长得太快！

译者的话

这本书的作者把企业作为一种生命形式来讨论，企业有生命，也有与生命形影不离的死亡；有诞生，也有终结——当然作者在书中专门用一个章节来阐述他对企业的“生命周期”的观点，我想他的目的不是否认企业的生命性，而是希望经理人不要掉进春夏秋冬的生命周期中，而能够突破这个周期模式的樊篱。企业有生命，当然就有成长的过程，同时也有衰败的过程。衰败的过程肯定是痛苦的，但是成长的过程不一定是痛苦的对立面——快乐，成长也可能是痛苦的。这不是悖论。不仅仅是因为成长的压力会让人心神疲惫不堪，而更主要的是成长的某一个波峰可能就是衰败的起点。乐极生悲，否极泰来。这本书里充满辩证法，甚至带有一些东方文化的色彩，因为我怎么看，作者所说的“平衡”都与“中庸”有点形似。他学过辩证法吗？无疑是学过的，他是哲学博士呀！

辩证法的确可以为我们提供另一种观察企业的生存成长的视角，这很有意思。我捣鼓过企业，经历过企业的盛衰悲喜。同时这些年来也一直在企业里（不同的行业）呆着，即使中间离开过，但是生活在商业环境中，每天必然受到企业兴衰信息的耳濡目染。于是在翻译的过程中，我不时会把自己看到的、听到的、曾经经历过的和眼下正在经历的图景与书中阐述的思想和观点联系起来，想一些问题，总结一下也许对我已经没有太多实效，但是起码在感情上依然愿意去总结教训。于是感到，在我这两年翻译的七八本书中，这一本感触最多。

这本书是为企业家（其实对有的人用“业主”一词似乎更准确一些）和经理人写的。企业是企业家的孩子，也是经理人的孩子（如果他们在这个企业呆的时间够长、够早。不过遗憾的是，许多企业家并不理解和认同这一说法，他们不理解经理人对企业的感情，只承认经理人与企业的保姆关系，不过这是题外话）。无论对企业家或者对经理人来说，企业的成长总是一个皆大欢喜的事，哪怕企业不幸得了巨人病，那也比长不大的侏儒好得多。不信，你可以去问任何一个企业人。但是如果还有第三种选择——健康的成长，那么谁都会转向这个选择，自己的孩子嘛。但是在凶险无情的商业竞争环境中，如何才能使自己的孩子健康成长呢？这就是这本书所研究的问题。注意，这本书的重点不是“成长”，而是加上了定语的“快速成长”，那种两位数增长幅度的成长。当我们的孩子跑得太快了时，我们不是常常会在后面着急地喊着“慢一点，别跑那么快”吗？但是，如果孩子使劲地跑是因为在参加一场优胜劣汰的竞赛，我们是否也会喊出这样的话呢？我们是否会因为他在参加竞赛，就放心让他狂奔，不担心他会摔跟头受伤呢？我们是否对他这种奔跑速度的能力心中有底呢？我们是否认真想过这个问题？我们应该做点什么呢？答案都在书里。

成长是件好事，快速成长也是一件好事，甚至是更大的好事，只要我们做好了充分的准备，或者有控制成长的能力。

敬请读者对译文中的错误予以指正。

译者

2002年8月6日 于鹏城

致 谢

我非常有幸能够获得与一些商业成长领域里的优秀人物一起工作的机会。我从许多管理人员和研究人员那里获得了灵感和激情。这本书是我在过去十年里，与我的客户、同事、学生和管理人员互相交往的结晶。它的力量从某个侧面反映出这些优秀人物的优良特质。

许多人为《快速成长》提供了宝贵的意见。我希望能够把我的感激之情献给下面这些人，感谢他们为这本书奉献出无法估价的见识和观点。早在 20 世纪 80 年代后期，保罗·奈斯特罗姆就鼓励我去追求这一领域里的研究，他经年累月的投入为这本书的观点增辉不少。我现在的许多朋友同样为这本书提供了难以计数的帮助，特别是弗雷德·富来、乔克·斯通纳、罗斯·芬克、爱德·邦德、狄克·哈特曼、奥林·布科，以及博尼尔·高伊腾。

尽管有成千上万名管理人员和过去的学生为我提供了各种各样有益的观点，但是我依然想对其中几位为这个项目承担了某些义务的人致以特殊的感谢。这些做出贡献的人包括：路易斯·保兹、斯科特·巴顿、瑞安·比斯利、麦克·瑞迪、鲍伯·布兰睦、玛丽·奥普利斯。

此外，笛尔波恩贸易公司的员工为《快速成长》一书提供了大量的支持。特别是罗宾·诺敏那尔利为本书的出版发挥了积极的推动作用；正是她的创造性视野促成了这本书的问世。玛丽·古德在本书写作及出版的每一个阶段同样给予我显著的支持。她

的见识和反馈的意见给予本书很大的帮助。

我还要感谢我的家庭给予我的鼓励。他们自始至终支持我，鼓励我前进。我特别要说的是，我的父亲，里奥纳德·I·温齐默(1923~1999年)，在过去的许多年里，他一直给予我难以忘怀的鼓励。

最后，我想感谢上帝给了我如此宝贵的机会。

导 言

我最近一直与卡特皮勒（Caterpillar）工业公司的市场通讯集团的高层管理团队在一起工作。这些经理们都具有很强烈的动机，非常有才干，急于拓展他们的业务。在一次讨论中，为了打破沉默的坚冰，我故意提出了一个看上去非常无知的问题，我问道：“要导致成长，最重要的因素是什么呢？”“我们的市场！”有人立刻大声喊出来。“不对，是我们满足需求的能力。”另一个人争辩说。在后面的一个小时里，我们一直在对这一问题进行辩论，对大量“最重要的”因素进行辩论，这些“最重要的”因素涵盖的范围很广，包括从改善与顾客的关系到锐意进取的领导力。我有意让讨论持续了一段时间，让他们产生出各种观点和看法。然后，我又重复提出了刚才的问题，“要导致成长，最重要的因素是什么呢？”沉默，一片寂静。其中几个参与者用充满疑惑的目光互相搜寻，最后，集团的负责人小心翼翼地评论说：“难道这些因素有哪一个不重要吗？”“对了。”我回答说，“只有当组织认识到实际上答案永远不可能是惟一一个时，快速的、可持续的成长才会发生。为了获得成功，商业组织内部和外部许多领域正在融合链接。”

卡特皮勒工业公司的这些经理的完全理解，在实现可持续成长时，平衡在其中扮演着重要的角色——而这个问题恰恰是大多数平庸公司的经理们至今尚不知道的事情。

让我感到吃惊的正是这一点，一些看上去似乎是普通常识的

东西，在商业领域里，竟然是“藏在深闺人不识”。关于成长的课题，大量的专著和论文对它进行了介绍、阐述和讨论——在商业组织中，经营的成长实际上是最重要的业绩衡量指标。但是，大多数专著仅仅把关注焦点集聚在成长的某一个方面，最多两个方面上。斗胆说一句，我几乎没有发现有哪个作者击中了问题的要害。成长——能够改善财务基本收益率和使股东投资增值的可持续成长——是市场、策略、组织能力和领导力之间适当平衡的结果；平衡，一点也不多，一点也不少。不过，可持续成长是非常难以实现的。大多数竭力追求成长的公司都中途夭折。而那些获得成功的公司所凭借的是坚实的基础，以及对成长、成长的驱动力、成长的后果的坚定清晰的理解。这本书将向你提供一个清晰的方案，让你能够去正确地思考成长的有关问题。在后面的篇幅里，你将会了解到一些工具和观点，它们容易学会，并可以在任何公司里使用，不管你是什么身份，不管你处在什么样的市场中。

不幸的是，许多公司掉进了“如果它还没有抛锚，就不修理它”的心理陷阱中。诚然，这种态度在过去曾经是非常吃得开的，但是今天，时代发生了变化，游戏规则也同时发生了变化。过去被广泛接受、流行一时、被奉为圭臬的东西，在今天已经远远不够用了。信息技术和新经济所表现出来的长足进步，已经提高了价值创新和对于成长速度的影响方面的考核标准。而大多数公司却依然如故地继续遵循着传统的战略思维模式。其结果必然是，他们没有创新价值，其中大多数永远不会保持任何有意义的成长。

现在是做出变化的时候了。通过这本书，我向传统的战略思维提出了挑战。过去流行的商业模式和最佳实践应该被更好的方式所取代，这些新方式将促进企业成长。我的一些观点和看法，比如：在第一章里的“范例帕拉迪格姆·布斯特斯（Paradigm

Busters)”，可能会使许多保守的人感到不知所措。

许多经理相信，促进他们的企业成长的最简单方式，就是获取更大的市场份额。但是，具有讽刺意义的是，大多数非常专一地聚焦市场份额的公司从未实现过有意义的成长。他们聚焦于获取更大的一块馅饼，可是他们并不知道，一个公司获得更大的一块馅饼，就同时意味着另一个公司可能要失去它。因此，除非你的企业以飞快的速度增长，否则传统采用的策略只能导致增量的成长。成长的赢家所关注的不是如何去试图获取更大的一块馅饼，而是如何把馅饼做大，把馅饼做得更大，以便使企业获取巨大的成长机会。想从关注竞争的思维模式中获得长期发展，这种情况是非常罕见的。

平庸公司的经理们擅长于强调理由，为自己为什么没能提高他们的经营业绩寻找借口。他们最常用的手段就是把他们的失败怪罪为市场条件恶劣造成的。与此相反，我极少听到成长的赢家的经理抱怨市场会阻止他们的成长。他们不是把时间浪费在为没有实现成长寻找理由和借口上，成长的赢家坚持不懈地把注意力集中在辨认使其公司得到成长的新方法上——不管市场条件如何。

为了拓宽他们的成长机会，成功的公司不会渴望自己能够像他们的顾客那样去思考；而许多平庸公司却是这样做的。取而代之的是，成功的公司会通过对未来的需要进行有效的预测，努力开发为他们的顾客思考的能力。结果是：成长机会源源不断地涌来。成长机会无处不在——无论是在成长的市场还是停滞的市场，在生产性行业还是服务性行业，在高技术产业还是在低技术产业——重要的是，你必须知道到哪里去寻找它们。

只要对机会隐伏的地方有着正确的心态和良好的理解，任何公司都能开发出识别和确认快速成长机会的能力。实际上，许多这样的机会此时此刻就在你的对面凝视着你，耐心地等待你去注

意它。《围绕我家旅行》一书的作者马塞尔·坡斯特曾经宣称：“航海探险在发现新大陆时所能看到的東西，并不比用新的眼镜去观察现有的大陆所看到的更多。”在现有市场上，正确的心态能够使一些公司看到某些其他公司所看不到的东西。

本书不是一本为了使它看上去更丰满一些而填充各种乱七八糟东西的处方汇集。那种性质的书对人的害处远远大于益处，它们充其量是“给你一条鱼，而不是教你如何去打鱼。”与此相反，这本书说明了你需要去思考的是什么，为了实现成长和保持成长，你需要开始什么样的行动。

在你阅读完这本书的时候，你将会对如何使你的企业得到成长这一问题有更深入的理解。你将会拥有一个必须把风险和企业成长联系在一起的知识平台。《快速成长》为你提供了多种特殊工具，在你为成功的成长开发一个平衡的行动计划时，这些特殊工具是你所需要的。最重要的一点是：本书的概念是直接、简单、明了的，在任何企业经营中都非常适用。

目 录

译者的话 / 1

致谢 / 1

导言 / 1

第一章 我应当停住，抑或我应当成长

——成长的迫切性 / 1

为什么任何企业都能成长？ / 3

实际观察：你面对的可能性机会 / 10

把事情做正确：成长的新考核方法 / 11

成长的合手道 / 23

摆动钟锤：倾向和意愿，抑或快速成长 / 25

让钟锤摆动得更快：当良性成长恶化时 / 29

准备、调整、成长：成长的惟一方法 / 31

第一部分 市场催化剂

理解、辨认和创造快速成长的机会 / 33

第二章 外部框架

——征服新的疆界 / 35

价值创新：做市场的驱动者抑或被市场驱动 / 37

确定游戏规则：获得更大的一块馅饼，抑或把馅饼

做得更大 / 44

外部框架：成长的本质 / 47

效率或效力：把事情做正确，还是做正确的事情 / 51

生命周期的陷阱：现成模式的危险 / 59

确认价值驱动器 / 62

第三章 启动成长发动机

——如何识别巨大的成长机会? / 63

把外部框架作为平台运用: 机会识别的 4 “P” / 65

彩虹的幻灭: 到哪里去寻找快速成长的机会? / 68

信息源泉: 明白寻找的是什么 / 87

第二部分 组织能力的催化剂

获取快速成长技能 / 97

第四章 重新确定基础

——为快速成长整合公司 / 99

挑战传统思维方式 / 100

培育成长的态度 / 104

保持文化的 3 个 R / 113

灵活性和控制性的矛盾: 为成长创建正确的组织构架 / 118

第五章 言行一致: 引导成长的法宝 / 128

扮演机会主义者和现实主义者的双重角色: 梦想家
和实干家 / 129

立场一致: 高层管理团队是成长的催化剂 / 133

多样性: 高层管理团队获胜的关键 / 138

高层管理团队的规模 / 142

推动领导力: 鼓励开拓成长的领地 / 143

保持动力: 人力资源管理中的成长问题 / 147

第三部分 策略催化剂

市场和能力的联姻 / 153

第六章 以电子速度成长

——以创造替代竞争策略 / 155

增量型成长策略: 为了获得更大的一块馅饼, 跟
随领导者 / 157

- 跳跃型成长策略：为了做大馅饼而推动市场 / 162
- 通过价值创新，设计跳跃型成长策略 / 166
- 避免昙花一现：让你的渠道里充满跳跃型成长机会 / 172
- 为什么成长型公司都是主动进取的？ / 177
- 知道什么时候坚持，什么时候转折 / 182

第七章 结交新朋友

- 成长的关系策略 / 185
- 关系策略的选择 / 186
- 我应该采用哪一个？ / 204
- 协调资源和能力的艺术 / 211

第四部分 解决难题

- 建立一个处理成长问题的平衡计划 / 215

第八章 成长的痛苦

- 当良性成长恶化时 / 216
- 疯狂的成长：感受压力 / 217
- 知道预警信号 / 219
- 成长在财务核算上的影响：做现实主义者 / 234

第九章 走钢丝

- 可持续成长的平衡游戏计划 / 235
- 平衡：实现成长和保持成长之间的差异 / 236
- 平衡：实现成长的工具 / 238
- 平衡：保持成长的工具 / 243
- 实现成长与保持成长之间的平衡：管理催化剂 / 250
- 梦想它，做它：为快速成长建立行动计划 / 253

结束语 / 265

第一章

我应当停住，抑或我应当成长 ——成长的迫切性

这是凌晨两点钟，你躺在床上，目不转睛地凝视着天花板，一滴汗水从你的额头上流下来，你正在思考你的企业所必须克服的挑战和压力。你也许正面对来自技术进步神速发展的压力，也许正面对着不断变化的竞争形势的逼迫。你的企业必须立刻对此做出迅速快捷的反应——能够有所创新更好——或者，你发现自己正跟随在竞争对手的后面，亦步亦趋，但是已经做好了跳起来抓住这些机会的准备。

时过境迁。过去盛极一时的观点现在已经陈腐不堪。但是，商业环境依然面对着一个持续的压力，那就是不断地提出新的方式去观察和解决新的问题的压力。它看上去似乎是那个可怕的惯用语“事倍功半”已经努力地达成，在几乎所有的企业会议中。

任何企业的任何层面的经理正在感觉到这种热度。他们不得不加快公司的运转速度，以应付不断增大的挑战的威胁。他们已经明显地感觉到，保持市场份额，维持企业生存的策略今天已经完全不管用了。成功的企业为了保证过去的成长能够长久持续下去，提出了一个响亮的战斗口号：过去我们习惯于把它们视为是例外的那些东西，就是现在的游戏规则。如果你希望提高收益，为股东的投资增加价值，延长企业的生命，那么，你必须面对这样一种非此即彼的选择：要么成长，要么灭亡。