

要 执 行 力 · 更 要 成 长 力



REVENUE GROWTH POWER

成 长 力

持 续 获 利 的 10 大 策 略

全球畅销书《执行力》作者保罗·托马斯颠峰之作

不是你不能做大，而是你没找对策略！
不是你的机会不多，而是你还不会利用
不是市场难以突围，而是你还没找到“门”

© 国际文化出版公司

[美] 保罗·托马斯 著
—— 源泉 译

要 执 行 力 · 更 要 成 长 力



REVENUE GROWTH POWER

成 长 力

[美] 保罗·托马斯 著
—— 源 泉 译

图书在版编目 (CIP) 数据

成长力/[美] 托马斯 (Paul, T.) 著: 源泉译.

—北京: 国际文化出版公司, 2004. 10

ISBN 7-80173-327-4

I. 成... II. ①托... ②源... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 100008 号

Paul T. Revenue Growth Power

Copyright©2004 Barrington International Corporation

2004 Chinese copyright licensed by International Culture Publishing Corporation

All rights Reserved

版权登记号: 图字: 01-2004-5552

成长力

原 著 [美] 保罗·托马斯

翻 译 源 泉

责任编辑 臧燕燕

封面设计 吕清清工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京通州皇家印刷厂

开 本 787×1092 1/16 开

17.5 印张 250 千字

版 次 2004 年 11 月第 1 版

2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-327-4/F·032

定 价 39.80 元

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@95777. com

作者序

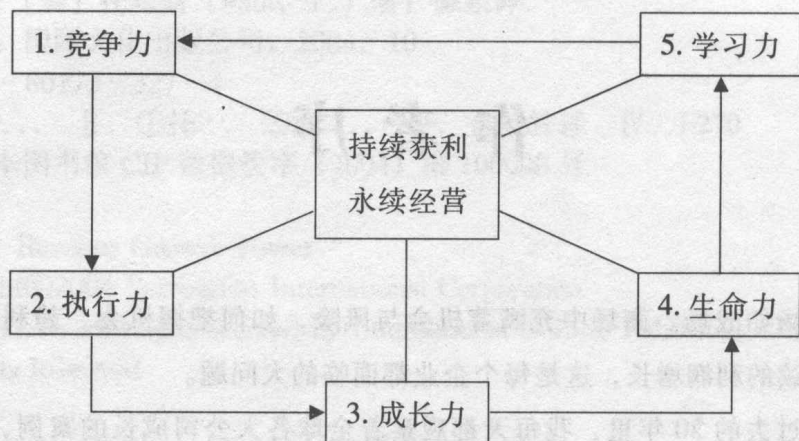
商场如战场。商场中充满着机会与风险，如何把握机会，趋利避害，获得持续的利润增长，这是每个企业都面临的大问题。

在过去的 20 年里，我每天都观察着全球各大公司成长的案例，也目睹了很多公司经历着从小企业迅速成长为大公司的惊人事实。当然，也有很多公司还没有突破成长的瓶颈，就默默地走向消亡。其实，作为追求永续经营的超大机体，企业的寿命应该是无限的。究竟是什么原因制约了企业寿命的延长呢？

在市场的激烈竞争下，企业只有获得利润才能获得发展，这是人人皆知的道理。但是在目前这样一个急功近利的时代，一些企业盲目地追求利润，不顾自己的实际情况，希冀企业的营收能够获得爆炸性的飞跃；而一些高科技产业公司创新的成功，创造了巨大的个人财富与公司市值，也使别的企业产生做新、做强、做大的幻想。这种不顾自身实际情况所带来的后果，往往是欲速则不达。20 世纪 90 年代后期的网络泡沫经济所带来的资产投资重创和财富缩水就是一个明证。

如何让公司能够持续获利，一直是我思索已久的问题。在过去的一年里，我提出了“执行力”这一概念，我认为执行力是构成企业竞争力的重要一环，它是决定企业成败的一个重要因素。这一提法在全球企业界得到了广泛的认同。我现在认为，一个成功的企业应该具备五种力，即竞争力（在市场竞争中获胜的能力）、执行力（把事情做对的能力）、成长力（持续获利的能力）、生命力（追求理想的内在力量）、学习力（吸收知识和技能的能力）。这几种力构成了企业持续获利、永续经营的能力。它们之间

的关系如下图所示：



在这五个力中，任何一个力都是相辅相成、缺一不可的。在知识经济时代，任何企业、组织和个人都必须学会学习，具备吸收知识与获取技能的能力，没有学习力，就有可能被社会淘汰；在技术创新时代，一个企业没有技术创新，没有活力，企业将缺乏永久的生命力；执行力，是把梦想变成真实的一种能力，没有执行力，就没有竞争力；在市场经济条件下，企业唯有具备竞争力，才有创造企业利润的可能；要想在激烈的市场竞争中生存下来并发展壮大，又必须以利润论成败，没有利润则企业将无法生存。

可以这么说，一个企业的最终目的，就是获得持续的利润增长。一个企业要有执行力，更要有成长力。没有持续的获利，就没有企业的发展，就没有企业的生存之地。

当然，企业组织和其他生命体一样有生命周期。正如树木，从一棵幼苗长成参天大树，就是一个成长的过程。而成长到一定程度之后，它再也不会长高长胖。但养分仍持续输送，其枝叶仍然会十分茂盛，蔽荫许多人，发挥其他价值。

企业的成长过程中，质与量应该同样重要，然而一味地追求量的成长而造成大起大落的例子不胜枚举。

观察那些具有成长力的公司，我们会发现他们的一些共同的特点：

1. 让公司的每个人都有创造营收成长的机会。

2. 循序渐进，不企求一日长大。对于企业的成长模式，不要寄希望于爆炸式的成长，这是不现实的，而要把重点放在日常的营运中，做扎扎实实的工作。

3. 追求成长的优质性。

4. 重视营销，重视客户服务管理。

5. 强化营收成长的管理，同时平衡短期与长期经费预算的取舍。

6. 增强人际互动。让公司不同部门人员的步调统一，共同迈向营收成长的道路。

……

总之，没有持续获利的企业注定不会长久，必然在激烈的竞争中行之不远，只有那些掌握持续获利理论和方法的企业才能在竞争中获得长久的成功，而只有在拥有持续获利的企业发展的员工才能获得成长和进步。

最后，很高兴我这本《成长力》又一次在中国出版发行，我希望我这本书能达到两个目的：一是协助企业繁荣发展；二是帮助个人成长进步。如果企业能够获利成长，员工自然可以在企业里发挥自己的特长，从而获得个人进步。

再一次祝你们成功。

保罗·托马斯

2004年8月

中文版序

如何让公司成长，这是很多企业自创业以来最关心的一个问题。在经历创业的艰难时期，开始走向成熟和发展之后，很多企业的成长率便开始下滑，甚至出现停止状态。为了实现过高的利润，有的公司盲目地跨行业寻找新的利润增长点，使企业长期处于高风险的运营当中，企业管理模式滞后、竞争优势转移、失去了方向感，最后惨遭失败。许多处于颠峰的企业巨头正是因为错误地进入了新的创新领域而遭遇滑铁卢。

为什么会这样？如何破解企业成长创新的瓶颈？为什么追求新增长的努力却导致了企业的解体？面对新的困境，找到出路，是每一个企业家和管理者在成长的过程中必须解决的重大问题。

这本探讨“成长力”的书，是全球畅销书《执行力》的作者保罗·托马斯的又一力作。它以全球知名企业在成长过程中所遭遇的种种困惑为出发点，细研其经验与教训，旨在寻求解决企业成长问题的方法和策略。

在这本书中，作者以全新的眼光来解读成长的基本要素，以及这些要素对持续成长的重要性，通过探讨企业在顾客业务发展问题上的策略，以及如何紧跟市场的需求，员工与顾客的沟通及互动程度等问题，揭示了企业成长的关键：也就是如何专注于顾客的真正需求。唯其如此，才能有真正的“获利”成长。换言之，就是通过产品和服务的差异化，为顾客创造价值。作者还指出，成长是一种创造性的行动，也是有纪律的相互影响的流程。在书中，作者提出了如何获得持续获利的十大策略，并指出，一流的企业需要一流的获利能力，没有成长力，就没有竞争力，也就没有企业

的永续经营和持续获利。

成长力在当前是一个热门话题，尤其对正处于成长中的企业来讲，更是困扰他们多年的问题。《成长力》的出版无疑能给正处于困境中的企业带来天大的福音。它不仅可以纠正企业领导者和经理人对成长基本要素及其关系的错误或片面理解，纠正中国企业在走向成长道路时盲目的扩张策略，而且还可以帮助中国的企业家迅速获得提高企业成长力的方法和策略。

希望这本书能给大家带来一点启发，避免走冤枉路，做到优质的成长，这也是我翻译这本书的本意。

最后，非常感谢国际文化出版社的工作人员不辞劳苦，将这本书付梓出版；也感谢在我翻译过程中给我诸多帮助的朋友。

祝大家成长愉快！

源泉

2004年9月

目 录

作者序 1

中文版序 4

第一章 成长为何如此艰难 1

一、成长为何如此艰难 2

戴卫的迷惑：能否找到另外一种方式？

二、必须寻找新的方法 5

第二章 营收成长我有责，公司成长我成长 7

一、营收成长我有责 8

戴尔电脑公司：责任、荣誉和有福共享

二、让员工与公司一起成长 10

三、人人都有创造营收成长的机会 11

通用电气的营运系统

四、注重员工 13

大卫·伯克德：体谅和尊重每一位员工

第三章 循序渐进，不企求一日长大 21

布拉贝克倡导：“持续稳健增长”

一、一步一个脚印 24

诺雷公司：夭折的成长目标

二、寻找为营收成长做贡献的机会 30

达亚尼：只传播一个消息而已

三、领导者的责任 31

杰克·韦尔奇：倾听员工的声音

四、成长要讲究策略 38

网景与微软的悲壮碰撞

五、自己的部门能做什么 45

六、积小胜为大胜 48

泰乐城市建设集团：改变销售方式以提升营收

第四章 追求成长的优质性 53

一、成长的质量之区别 54

美国在线与时代华纳的并购：令人唏嘘的结局

二、优质成长的特征 64

家乐福：“变色龙”战略

杜邦：进军生命科学领域，谋求永续增长

第五章 摒弃妨碍成长的错误观念 79

戴卫：我遭人背弃了

一、最大的敌人就是自己 81

马狮之星的陨落

二、领导者：带动营收成长 84

百事可乐：寻找市场空隙

三、降低而不是躲避风险 90

第六章 增强营收生产力 93

晚餐的启示

一、营收生产力 96

四、本田公司为什么能打进美国市场?	821
夏内尔:想顾客所想,急顾客所急	
二、成本管理的局限	100
不同的思路,不同的结局	
三、配置人力的方式	103
IBM公司:人人参与销售	
四、向营收生产力转移	106
微软公司:不断开拓新市场	
沃尔玛:将供应链做大做强	
韦尔奇时代,通用为什么能取得如此骄人的业绩?	
第七章 营收成长的财务方法	125
迪斯尼公司:我们的资金足够吗?	
一、成长预算的优点	127
梅斯:为什么要编制成长预算?	
二、成长预算效果的预测	131
三、预算报表的格式和表示方法	134
四、成长的资金来源	136
施乐公司:一味削减成本造成的悲剧	
五、成长预算的执行	143
六、定期检讨	144
第八章 把营销重点从下游移到上游	147
波音777——顾客的设计	
一、上游营销赢在哪里	150
可口可乐:让“休息伴”走进千家万户	
二、从客户出发,为客户着想	155
服务——IBM的不变情怀	

三、市场地图 158

福特如何在法国小型车市场上立足?

四、取得第一手的信息 163

云柏鞋业是如何通过市场细分获得高速成长的?

五、融入顾客的企业 169

六、如何评估业务人员 170

七、协助客户成长 171

八、上游营销的精髓 172

第九章 加强交叉营销 175

时代华纳：从《哈利·波特》大赚一把

一、交叉营销为何失败 177

绿林联邦：将获利与保值的完美结合

二、提出客户价值主张 188

ATD 医疗公司：帮助医院解决问题

三、价值方案的内容 191

利乐：与客户一起成长

四、加强交叉营销的措施 194

美国银行：瞄准交叉营销

第十章 用人际互动引擎牵动营收成长 199

韦尔奇：提倡直接沟通

一、不止于沟通 201

德惠商店是如何用人际互动引擎度过危机的?

二、鼓励员工团结合作 204

里诺食品公司：与员工亲密接触

三、促进资源充分合理利用 206

西南航空公司的整备时间：人际互动引擎的范例

四、促进协调合作 207

英特尔公司：倡导“坦诚交流”政策

五、消除对人际互动引擎的误解 210

麦克弗森：达纳公司的老兵

六、打造人际互动引擎 213

资生堂：用心做生意

通用电气公司：一个无边界的公司

七、确保引擎运转顺畅 224

第十一章 将创新化为营收成长的动力 229

一、创新不需要天才 230

3M 公司的砂纸：来自普通工人的一个主意

二、创新的流程 231

波音 737：“局外人”的创意

三、培育 239

通用电气的营运系统

四、实施：适才适所 242

3M 公司为什么能持续成为美国最受人羡慕的企业之一？

五、及早封杀失败的点子 251

六、破除借口 253

索尼公司：引导市场的楷模



第一章 | 成长为何如此艰难

REVENUE GROWTH POWER

成长力

一、成长为何如此艰难

为什么创业艰难而发展壮大更难？为什么企业发展到一定规模、拥有了相当的资产以后，成长就出现了停滞？经过削减成本、减员增效后，公司的发展为什么仍然不见起色？

看看我们的周围，有多少企业家面临着这样的“成长”困惑？为什么企业的成长总是如此艰难？

成长是个多么令人激动的字眼：一棵破土而出的小苗长成参天大树；一个呀呀学语的婴儿成长为社会的栋梁之材……企业更是如此：从小本经营到扩大投资再到基业常青，永续增长，成长之路是多么让人振奋。然而实际上，成长对于许多企业来说成了一个可望而不可及的标竿。

成长为什么如此的艰难？主要有三个原因：

第一，在经营中，绝大部分企业的重点都放在削减成本上，而忽略营收的成长。它们较多的时间和精力都集中在六标准差（六个西格玛）之类的工具上，要不就是组织再造、以兼并收购扩大规模、产业调整、减员增效等行动上。

提高竞争力是指企业找到更好的经营方式，可以强化自己在市场中的竞争地位，或者能创造出新的商机，同时也能供应成长所需的资金。

第二，即使经理人想到成长，但他们心目中的成长是什么样的呢？他们期望某一天企业在科技上突然取得跨越式的进展，或者出现革命性的新商业模式，或者通过大规模的并购，企业的营收一下子有了爆炸式的飞跃，如果今天的营收还是“1”，明天就能成长为“10”，后天就能成长为“100”。他们好高骛远，总是期待着奇迹出现。他们不知道或者根本不重视稳扎稳打、步步为营的战术。其实，只要持之以恒，积小胜为大胜，累积的成效也同样能大幅增加营收。

第三，提高竞争力与增加营收常被视为两码事，其实想获致长久的成功，两者并不能分割。如果企业只注意提高竞争力，只能算做了一半的工作。提高竞争力是为增加营收服务的。

提高竞争力是指企业找到更好的经营方式，可以强化自己在市场中的竞争地位，或者能创造出新的商机，同时也能供应成长所需的资金。相反，企业为了削减成本，每隔几年就进行一次大规模的缩减调整，如裁减员工、关闭生产线、全面削减预算等，其实这种做法（往往未注意到对营收成长所造成的影响）对改善经营状况并无帮助。企业之所以要采取缩减的方式来削减成本，大多是因为企业的营收长期得不到提高，业绩下滑，公司的经营出现困难，只好采取限制成本支出这种保守的策略。如果员工每年都得经历一次甚至两、三次成本削减运动的折腾，但公司营收却持平或仍在下滑，员工就会对公司的前途失去信心，他们就会想：公司还有未来吗？下一个遭到裁减的是不是该轮到我了？如果公司倒闭或者被收购，我该怎么办？……由于这些问题都关系到员工个人的生计，关系到员工个人的职业生涯，员工的士气必然低落，因为没有人愿意把自己的前途或利益同一个走下坡路的公司联系在一起。

戴卫的迷惑：能否找到另外一种方式

戴卫近来很是困惑，他觉得非常难受：公司不仅要裁员，而且要收回原先属于他自己的一部分决策权。

一年前，在思佳家电连锁店担任经理的戴卫一直认为自己从事的是全世界最棒的工作。八年来，戴卫在华盛顿郊区这家他视为“自己的”店里，负责经营家电的销售工作。戴卫非常敬业，他勤勤恳恳地工作，一直把“满足你所有的家电需求”作为自己的经营口号。年复一年，业绩与获利稳定成长。在公司128家分店中，他的绩效从来都排在前十名之内，其

中有两年，戴卫还坐上了排行榜第一名的位置。

由于戴卫的经营业绩和兢兢业业的工作态度，很多家电连锁业的老板都想聘请戴卫加盟自己的公司，当然薪金很诱人。甚至有两家公司想通过猎头公司把戴卫挖过去，但都没有成功。戴卫真正喜爱的是扩展业务所带来的快乐。每当朋友问他为何推辞其他公司的高薪邀请，为什么不到一家更大型的连锁业去发展时，他总是提到自己在成长的企业中负责决策所带来的满足感。例如，他拥有相当的权限来挑选合乎当地市场人口结构（有钱的犹太裔）需要的商品，当他卖力地提高营收，希望成为社区中最大、最好的零售商时，也将自身的创造力发挥到极致。结果不但使公司的营收有所增加，戴卫也从中经历了自我成长。

戴卫想都没想过要离开思佳家电。他一直想为公司做更大的贡献。然而有一天，一切都变了样。一家著名的零售业集团买下了思佳家电。戴卫照常开展他的业务。刚开始的几个星期，看来似乎没有什么重大的改变，戴卫认为不过是改了名而已——没想到接下来却出现翻天覆地的变革。

为了筹集收购思佳家电的费用，新的母公司宣布对思佳家电进行整缩。母公司宣布了一个削减成本8%的方案。对戴卫来说，这意味着必须裁减十名手下的店员。如此一来，不但业绩成长会受到影响——因为招呼顾客的人员减少，而且也会打击其他员工的士气。

更为糟糕的是，公司紧接着又宣布下一步的整缩方案。公司宣布多项决策权限收归总部，包括商品采购、广告、存货种类与数量以及何时送货至各分店等。戴卫发现，公司把重点放在缩减成本与创造现金收入上，而不重视寻找能获利的营收成长之道。他觉得，过去曾缔造销售成长的引擎即将慢慢熄火。

戴卫的直觉是正确的。销售的成长与店内的气氛都开始低迷起来。愈来愈多的顾客什么都没买就走了，上门的人数也在减少，而且顾客抱怨商品的种类变少，不符合该店主要客户——犹太裔顾客的偏好。

一幕眼前上演的画面，让戴卫真正认识到问题的严重性。一对四十岁出头的夫妇，虽然身着便装，但仍看得出是一对有钱人，这对夫妇认真地