

# 微利时代的成长

## HOW TO GROW WHEN MARKETS DON'T

一部在微利时代创造奇迹的企业圣经

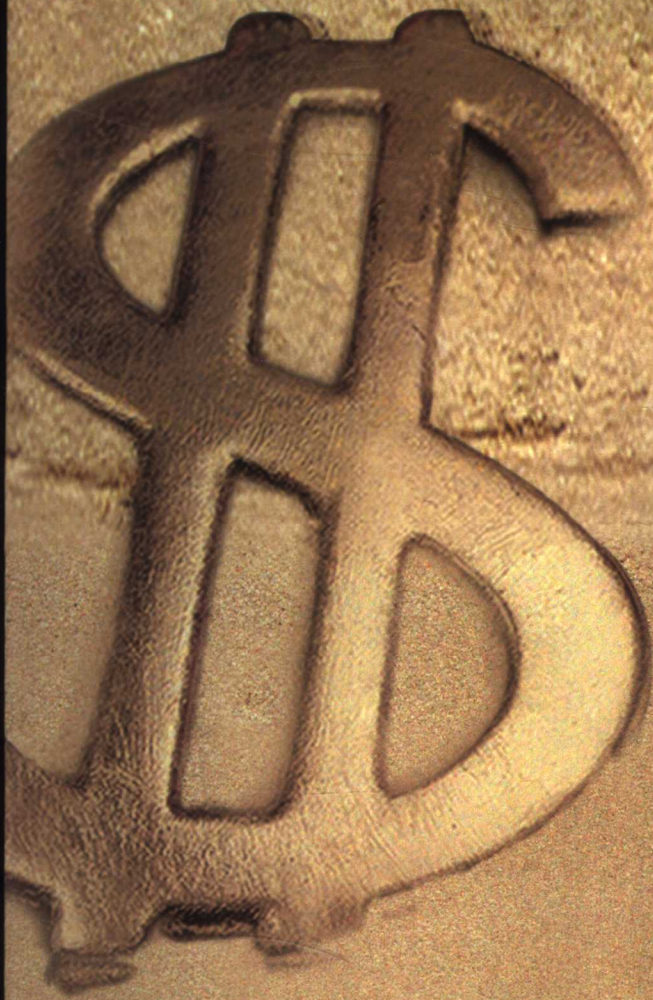
〔美〕

亚德里安·斯莱沃斯基  
(Adrian Slywotzky)

理查德·怀斯  
(Richard Wise)

孙燕军 等译

著



北京师范大学出版社  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



HOW TO GROW  
WHEN MARKETS DON'T

# 微利时代的成长

一部在微利时代创造奇迹的企业圣经

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 (Adrian Slywotzky)

理查德·怀斯 (Richard Wise)



北京师范大学出版社  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

微利时代的成长 / (美) 斯莱沃斯基 著; 孙燕军译.

—北京: 北京师范大学出版社, 2006.4

ISBN 7-303-07935-1

I. 微 ... II. ①斯...②孙... III. 企业经济—经济增长—研究 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026242 号

How to Grow When Markets Don't

Copyright © 2003 by Mercer Management Consulting, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press

This edition published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, USA. All

rights reserved.

简体中文版由华纳图书公司授权北京师范大学出版社出版发行

## 微利时代的成长

---

出版发行 北京师范大学出版社 (北京新街口外大街 19 号 邮编 100875)

出版人 赖德胜

责任编辑 赵西 薛萌

2006 年 5 月第 1 版 第 1 次印刷

印刷 北京新丰印刷厂

开本 170 × 240mm

字数 200 千字 15.5 印张

书号 ISBN 7-303-07935-1/F·74

定价 32.00 元

网址 <http://www.bnup.com.cn>

---

版权所有 侵权必究

---

《发现利润区》(Profit Zone)

一书作者最新力作

# 《微利时代的成长》

---

在这样一个产品饱和、市场动荡的时代，  
你的公司怎样才能冲破传统的以产品为中心  
的成长模式的局限，创造新的增长？

答案是：需求创新。

本书通过展示几个在微利时代成长最快的  
公司，来探索创造利润新模式的独特艺术。这  
些公司在大多数观察家和商业领袖认为利润微  
薄的行业 and 市场中，另辟蹊径，取得了令人瞩  
目的成就。

这是一本如何在微利时代获得成功的绝佳  
指南，提供了一系列生动实用的案例和工具，  
帮助你的公司思考和开辟新的成长途径，是所  
有想创造奇迹的商务人士必读的经典著作。

装帧设计  润和佳艺 13311317940 |  
ART RIVER art-river@126.com

深蓝书装





## 作者简介

亚德里安·斯莱沃斯基 (Adrian Slywotzky) 是著名的畅销书作家，曾著有《价值转移》、《赢利》、《发现利润区》和《利润模式》等畅销书。其中《发现利润区》被《商业周刊》评为年度“十佳商业图书”。斯莱沃斯基毕业于哈佛大学，在哈佛商学院取得MBA学位，在哈佛法学院取得法学博士学位。他是美世管理顾问公司 (Mercer Management Consulting) 的全球副总裁，最近被《工业周刊》评为管理界最有影响力的六位人物之一。

## 更多精彩内容

- 《团队的力量——合作铸就成功》
- 《全球化之舞——向海而生的中国企业》
- 《泡沫——从股市到楼市的繁荣幻象》
- 《市场份额的神话》
- 《制药业的真相——一个2000亿美元的行业如何欺骗了我们》



京师锐文 | 010-62117192  
River Books | rbooks@sina.com

## 12位国内著名财经媒体总编 联袂推荐（排名不分先后）



这是一本“守正”之书，可与所谓蓝海战略的“出奇”相对照。毕竟微利是绝大多数产业都要面对的常规状态，在微利时代取得成长的经验更具普适价值。这是一种宿命，跑赢大市、打破宿命需要方法论，此书可读！

——《21世纪经济报道》主编 刘洲伟



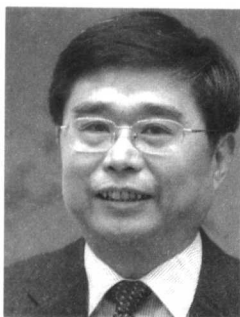
后工业化时代的变革纷繁而深刻，但对公司而言最大的挑战是没有“容易的钱”好赚了。这场转型不仅涉及市场、公司治理和企业战略，更重要的是在微利时代企业领导人如何提升领导力。《微利时代的成长》告诉我们的正是这一点。

——《经济观察报》报业公司总编辑 何力



“微利时代”并不是什么特殊岁月，相反，“微利”恰恰是经济生活的本来面目。当“微利时代”不请自至的时候，经历了二十年激情燃烧，习惯了机会驱动、粗放经营的中国企业，能适应这种“正常生活”吗？《微利时代的成长》讲述了许多新的思路和案例，从某种意义上说，可以当作我们过好“平淡日子”的“生活指南”。

——《中国经营报》总编辑 李佩钰



需求创新无疑是微利时代新的盈利模式,《微利时代的成长》一书通过当今创新增长最好的公司的典型分析,展示了新增长的理念和方法、活力和智慧,以及新的商机与愿景。

——《中华工商时报》总编辑 黄文夫



为什么500强企业的新陈代谢越来越快?为什么富豪榜上的明星人物各领风骚没几年?为什么中国企业从暴利期到全行业亏损的时间如此之短?在这些让我们不安的现象背后,是一个共同的原因:难以实现持续的增长。如何消除制约增长的约束?《微利时代的成长》给了我们一个别开生面的回答:从需求创新入手。这个答案是有趣的,也是有益的。

——《第一财经日报》总编 秦朔



自从中国企业走过暴利时代进入微利时代,企业死亡率就开始上升,一个又一个曾经辉煌的企业倒在微利竞争的路上。因此,这本书对中国企业有特别重要的现实意义,它用美国企业的实践为一些不知所措的中国企业指出了新的道路:需求创新。

——《中国经济时报》总编辑 包月阳



一个企业或者一个产业，从高利润阶段步入平均利润阶段，再进入微利阶段，这本是产业与企业发展的基本规律。糟糕的是在市场竞争极为充分的今天，我们刚跨入市场，就可能面对微利阶段。因此，微利阶段如何生存和成长，既是“基业长青”的关键，又是我们众多企业正在化解的问题，相信《微利时代的成长》一书将给众多企业家和创业者带来帮助。

——计算机世界传媒集团总裁 刘九如



过去20年中国企业家通行的温饱时期的商业模式已经到了再也无法持续的地步，必须以全球视野寻找下一个20年的商业模式和商业价值观。《微利时代的成长》道出了企业怎样能够在森林法则中长存的法宝。

——《中国企业家》杂志总编辑 牛文文



利润走低是行业成熟的表现，每个企业都有可能迎来毛利率逐渐下滑的一天，但每个企业都在试图避免或扭转这个局面，开辟新的领域、研发新的产品、发掘新的客户需求来实现对高毛利的支撑。本书也正是对企业如何创新给出了答案。

——《销售与市场》社长、总编 李颖生





如果你的企业已经是巨人级,但还想在竞争异常激烈的市场环境中实现两位数的增长,《微利时代的成长》就是一本必读之作。

——《环球企业家》执行主编 杨福



以产品为中心的传统战略已经让很多公司被不断扩充的新产品吃掉了利润。这本书揭示了一个道理:需求创新比产品创新更重要。

——《东方企业家》执行主编 张良



增长危机正在进一步恶化,产品销售前景不佳,到底该怎么办?从产品创新转变为需求创新,通过扩大市场的边界来创造新的增长,《微利时代的成长》将让中国企业家们豁然开朗!

——《经理人》杂志总编辑 杨俊杰

# CONTENTS 目录

## 第一部分 不同的成长之路

### [第一章] 成长危机 3

这不是一个抽象的问题，而是一个日复一日苦于面对的现实。不管你在商业世界中扮演什么角色，你一定都已经感受到受困于传统增长模式所带来的影响。

### [第二章] 打破危机 15

“哪儿能接触到顾客，哪儿就有机会。这也是我们业务多样化的一个优势。如果我们仅仅只是一家药品分销商，我们很可能没有能力与很多客户进行谈判。但是我们现在有更多的产品和服务，我们敲开了一扇又一扇门，找到了更多的收入来源。”

### [第三章] 需求创新：成功的开始 29

大多数消费者不能直接清晰地表达自己的需求；衍生出来的需求也不易被人察觉。如果能通过经济活动观察和理解你的消费者，你便会从被动地对消费者需求做出反应，转变为积极地发现消费者需求，从而主动满足这些新的需求。

## [第四章] 隐性资产：创造新的商机 37

如果你是IBM公司，可能100个首席信息官都会给你答复。但是如果你是一家刚成立的公司，可能没人会搭理你。你赢得客户、开展业务的时间当然被拖延了，从而影响了收入，导致利润锐减。这种差异就是隐性资产的一种实际价值，通常我们又称之为客户接触途径。

# 第二部分 需求创新

## [第五章] 庞大与创新 51

“OnStar是我们战略投资组合中的一个重要部分——虽然它现在的规模小，却有极大的增长潜力，能为公司创造高利润的回报。这就是一个大公司和新生的小部门之间的重要差别，新生的业务规模虽小，但是却充满活力，在股票价格上也有很大的上涨空间。”

## [第六章] 你没有和客户对话，而其他人在这样做 67

在过去，当你搬家时，换一家银行是必要的，因为大部分银行都是地区性的。但现在，在地区和国家银行都联网的情况下，你已没有充足的理由在搬家时也换一家银行。但许多银行都没有去注意保留这样的客户。

因此，克拉克美国公司很快就向合作伙伴提供客户地址变更记录的服务。当克拉克美国公司从客户那里接到支票地址变更的要求（经常是准备搬家的第一个先兆）时，公司会代表银行作出回应，并送出一套免费的地址标签或其他的附加物、一张银行服务的折扣优惠券，和一条欢迎来到他们的新家的消息。



## [第七章] 我们的巨大成功 81

在20世纪90年代末期，情况尤其如此。当时正是互联网发展的高潮时期，通常的观念就是“物流已经死亡了”。所以迪尔要计划进入销售和物流领域，这实在需要极大的勇气。

## [第八章] 把创新变成艺术 95

1992年1月3日，仅仅提到这个日子，许多美国汽车零部件制造商都会感觉有一股凉气从脊背升起来。在那一天，将近600名供应商被召集起来与通用汽车脾气暴躁的采购负责人，荷西·罗培兹一起开会。在罗培兹准备发言的时候，不安的气氛充满了整个会议大厅。在前一年，通用汽车宣布该年创记录的45亿美元的亏损，这导致其总裁和首席财务执行官被解雇。在这一背景下，供应商们并不指望能有什么好消息。

## [第九章] 顾客不关心我们的研发 113

液化空气公司的工程师、科学家和专业训练过的经理们对调查的结果感到很懊恼。很显然的是，公司和它的客户想的根本不是一回事。在不知道客户需求的情况下，仅仅在实验室里发明新产品是无法帮助液化空气公司保持其行业领先地位或者解决其增长危机的。

# 第三部分 让成长变为现实

## [第十章] 隐性负债 127

弱化的标志在发生变化。比如，一些公司的氛围就是不断重复讲述着某个失败的故事——以一个创新失败的案例来证明试图改变的愚蠢。因为大多数大公司在每件事情上至少

都尝试过一次，所以总能找到这样的案例来拒绝改变和创新。

### **[第十一章] 中层经理的角色： 成为成长的催化剂 143**

对于中层经理来说，想要把新的增长机会带入处处设防的公司，会遇到许多困难和摩擦——因为没有摩擦是不会产生火花的。所以遇到阻碍、后退、失败、错误和不确定都是必然的。但是如果你精力充沛并持之以恒，我们敢保证无论发生了什么事情，你都不会厌倦和退缩。

### **[第十二章] 高层经理的工作： 为成长创造一个运营系统 153**

要想取得一个又一个新增长计划的成功，必须在你的组织中发展一套运作系统，以识别、制定和实施新的成长计划。而且建立这样的运作系统，责任在于高级经理团队，最终在于CEO。如果你是这团队中的一员，考虑为你自己赋予CGO（Chief Growth Officer，首席增长官）的头衔。

## **第四部分 新领域的增长机会**

### **[第十三章] 解析消费者经济学 171**

同时，众多的商品疯狂投放市场意味着大多数商品的命运已经注定。那些曾经成功的商品在拥挤的市场中正面临着萧条的前景。越来越多的供应商面对消费者有限的钱包，有没有维持消费品公司增长的希望呢？

### **[第十四章] 触碰顾客的软肋 183**

纵观整个消费品市场，竞争越来越激烈，产品差异也越来越

小，企业的发展之路似乎也越来越窄。但是不论哪个行业，必定存在顾客未被满足的新的需求，或是花了不该花的钱、得不到及时的服务、遭遇延误、体会烦心的感觉等等。找到这些顾客，解决他们的问题，就是创造新的发展机会的关键。

### **[第十五章] 信息的价值 195**

“我们和其他公司的不同在于，我们感兴趣的不仅仅是把音像卖出去，而是同时收集关于人们生活方式的一些信息，而且关注从中产生的任何一个可能，随着时间的流逝，这将是非常巨大的商机。”

## **第五部分 开始行动**

### **[第十六章] 周一的晨课 207**

大多数公司仍然面临寻求新的成长点的直接压力。许多投资者，特别是在华尔街拥有雄厚实力的大机构，关注的焦点仍然是一些短期就能获利的项目。

### **[第十七章] 制定发展行动计划 217**

商界有一个著名的说法，看似矛盾实则有理，就是：在现有商业模式表现得最为出色时，你就应该开始积极主动地创造新的发展机遇了。

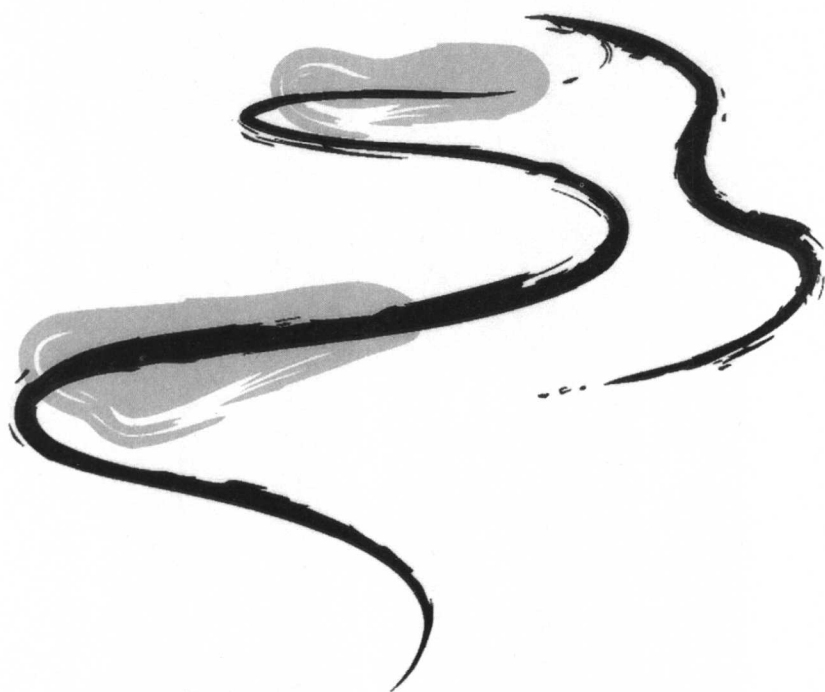
### **[第十八章] 对你有帮助的工具和技巧： 美世的需求创新网站 231**

### **致谢 233**



# 第一部分 不同的成长之路

*A Different Way to Grow*





# 第一章 成长危机

这是一本关于成长的书，其特别意义在于，大多数公司都正在或将要面对竞争加剧、利润降低的市场环境。如何才能在这种艰难的市场环境中，突破重围并茁壮成长呢？

许多人认为，战后的几十年是经济增长的黄金时期，企业都会如同条件反射般按部就班地增长。这虽然有些夸大的成分，但基本上是对的。对于大多数公司来说，在那段时期，获得快速、稳定的增长要比现在容易得多。回顾那段发展历程，许多大公司都是以一种看上去极其简单的模式建立起来的：研制出一个不错的产品，然后投放市场，再拼命去销售，走国际化，并购和联合。降低成本，尽可能地提高价格，不断通过广告扩大市场。

但是，很多商业人士已经开始认识到，在这种传统的商业增长模式下，危机已经滋生并开始蔓延。

这种传统的增长模式面临的第一个主要压力始于20世纪80年代中期。这个时期，业务创新者逐渐崛起。像西南航空 (Southwest Airlines)、纽柯 (Nucor, 美国著名钢铁公司)、沃尔玛等大公司关注的已不再是产品创新，而是寻求更好的方法为顾客服务，以求在各自的行业内取得战略性的控制地位。这样，即使卖的产品和别人一样，他们也能创造出新的商业价值。

结果，数十亿美元的股东价值从传统的产业领导者，如联合航空公