

金榜畅销

《洛杉矶时报》《商业周刊》
《波士顿环球报》《今日美国》

联合推荐!

有「执行力」,更要有「成长力」!

用「持续盈利」打造企业「成长力」

成长力

企业持续盈利的10大策略

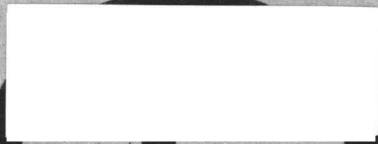
成长力
GROWTH

[美] 约翰·拉塞尔 著 陈宇峰 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



-22-

GROWTH

成长力
GROWTH

[美]约翰·拉塞尔 著 陈宇峰 译

F270
L007

Qau 98/12



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记

图字：01-2004-6060 号

图书在版编目 (CIP) 数据

成长力/(美)拉塞尔著;陈宇峰译.—北京:企业管理出版社,2004.11

ISBN 7—80197—147—7

I.成... II.①拉... ②陈... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111148 号

书 名: 成长力

作 者: (美) 拉塞尔

译 者: 陈宇峰

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 7—80197—147—7/F·148

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-cceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京北七家印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 17 印张 300 千字

版 次: 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

没有成长力，一切只能是空谈！

有一则名为“狮子和羚羊的家教”的寓言：

每天，当太阳升起来的时候，非洲大草原上的动物们就开始奔跑了。

狮子妈妈在教育自己的孩子：“孩子，你必须跑得再快一点，再快一点，你要是跑不过最慢的羚羊，你就会活活地饿死。”

在另外一个场地上，羚羊妈妈也在教育自己的孩子：“孩子，你必须跑得再快一些，再快一点，如果你不能比跑得最快的狮子还要快，那你就肯定会被他们吃掉。”

大自然的生存法则是残酷的，在人类社会中的某些领域也有类似的情况，在市场经济领域中更是如此。

企业追求的不再是生存的问题，而是成长的问题；也不仅仅是成长的问题，更是成长速度的问题。有成长，但成长力不行，仍有面临被淘汰的危险。

GROWTH

成长力
GROWTH

拥有成长力，企业才会壮大，个人才有发展。在成长型企业中，人们会发现自己能够增加能力、收获自信，并充满热情和成就感，所以成长能够使企业中的人员获益良多，也更能有效地培养并留住优秀员工；成长能够使企业业务进入新的市场、新的领域，并进一步扩张自己的市场知名度。我们在研究中发现，并不是所有的成长都来自聪明的管理阶层，更多的是来自企业中普通的员工，因此企业应该采用合理的机制去挖掘成长的潜力。

而在非成长型企业中却是漆黑一片：企业内部发展的空间受限，上下弥漫一种消极的情绪，优秀的员工萌生去意，一旦有合适的工作就将离去，其余的人在企业忍受煎熬；企业开始缩减开支，眼见竞争对手不断扩张。企业及其职员感觉受到限制，工作和业务的进展有如逆水行舟，不进则退。

一个在市场经济社会中广为传播的故事，深刻反映了市场竞争的残酷性：两人去山中露营，突然出现了一只老虎，其中一人赶快换上跑

GROWTH

成长力
GROWTH

鞋，另一人不解地问：“你换上跑鞋有什么用？”答：“我只要跑得比你快就行！”

在一次朋友聚会时，一位企业家朋友不无满足地说：“我现在的销售规模在3个亿左右，近几年都实现了50%的年增长率，成长速度还可以吧！”类似的观念在中国企业界很普通。

另一位咨询公司的总经理回答道：“是吗？海尔10年增长了16000倍，联想10年增长了近万倍，你一年增长50%就很满足了？你觉得很成功了？”

企业家朋友马上反驳道：“雀巢全球每年增长才两个百分点啊！我是它的几十倍了！”

那位咨询公司的总经理就告诉他：“雀巢的两个百分点意味着什么？雀巢的全球销售额为600亿美元左右，2%就是12亿美元，即近100亿人民币，况且雀巢在中国的增长率远远高于它的全球增长速度！”

的确如此，如果我们仅仅满足于每年百分之几的增长，我们什么时

GROWTH

成长力
GROWTH

候才能追上人家！更严厉一些讲，我们还能苟延残喘到什么时候啊！

今天，每一位有为的中国企业家，如果你问他：“5年后，你希望你的企业多大？”通常你会得到一个成长10倍（相当于每年60%成长）的答案：现在年营业额在1000万的企业，会告诉你1成长个亿。现在年营业额在1个亿的企业，会告诉你成长10个亿。现在年营业额在10个亿的企业，会告诉你成长100亿。现在年营业额在100亿的企业，会告诉你他要晋身世界500强。

如果以同样的问题问美国公司呢？花了166年做到近500亿美元营业额的宝洁公司，恐怕很难说5年可以做到4000亿美元。营业额全球第一的沃尔玛公司，相信也说不出5年内由2590亿美元成长到25000亿美元的成长路径。

也就是说：只有在中国市场，企业才有这么大的一个成长速度；也只有在中国市场，成长力才成为如此关键和重要的一个问题。

GROWTH

成长力
GROWTH

成长力关乎每个人的事

毫无疑问，一个企业要想在竞争激烈的市场上生存下去，就必须拥有持续盈利的能力，并在此基础上不断地成长。那么，如何才能实现这一个目标呢？我们不妨来看看下面一则短小故事，相信您一定能管中窥豹，看出一些要诀来。

汤姆是一家小软件公司的 CEO，在这个行业里，除了几家大型的霸主之外，大部分都是一些小型的软件承包商，他们依靠从客户那里抢来的软件定制订单而生存。然而，汤姆从来就不是一个甘于现状的人，他的抱负是将自己的公司打造成为一家巨型的软件服务商。为此，他整天把自己关在办公室里，不断地冥思苦想，为企业的成长设定远景计划。这些计划看起来漂亮极了，看过的人都由衷地赞赏，汤姆自己也很满意。

与此同时，汤姆不断地将这些计划安排下去，他希望员工们能够和



GROWTH

成长力
GROWTH

企业站在一起，不断地推动这艘大船向前航行。由于规模很小，员工也不多，因此计划执行起来很顺利，每个人都在自己的岗位上尽职尽责。然而，事实并没有像汤姆想象中的那样发展下去，尽管员工们都很卖力地工作，也理解并认同汤姆的计划，可是企业的成长还是不见起色。很多计划由于资源、人力和资金的问题而被搁浅，员工们只知道按工作岗位的要求去完成任务，他们从来就不关心企业的利润目标，甚至连汤姆自己也不清楚如何来完成这些宏伟的目标！这令汤姆很痛苦，然而，让汤姆更为惊讶的是，与他们几乎一块起步的一家企业已经远远地将自己抛在身后。相当初，汤姆对这家公司非常的鄙视，因为在汤姆眼里，该公司毫无创意，也没有什么远大的抱负，只是一味地依靠压低价格来抢走一些大公司所不屑的小额订单，并在此基础上赚取微薄的利润。不止是汤姆，很多业内人士也对这家小公司冷眼相看。可是今天，他们已经赢得了很多人的尊敬，并且凭借自己强大的技术能力，尤其是在一些专业细分市场的技术能力，让那些行业巨头也不得不刮目相看，肃然起

GROWTH

成长力
GROWTH

敬。

幸运的是，这一次汤姆并没有将自己关在办公室里冥思苦想，他很想知道这家小公司是如何成长起来的。于是，他亲自去该公司 CEO 科斯勒的家中拜访。科斯勒热情地接待了汤姆，两人就公司运营过程中的一些问题进行了深入的交流。最后，汤姆不无好奇地向科斯勒询问到：“尊敬的科斯勒先生，我很想知道您是如何成功地领导公司不断成长的，难道你有什么秘诀吗？”科斯勒看了看汤姆，微笑着说：“噢，不，汤姆，我没有什么秘诀。我所做的仅仅是让每一名员工明白自己对利润增长的责任，并且唤起他们为此而奋斗的激情！事实上，我们每一天都在追求进步，哪怕这种进步只是微乎其微的一小步。”

是的，科斯勒道出了很多企业成长的关键，他们或许没有宏大的志向，但是，他们非常清楚企业的生存基础是持续赢利，为此，他们不放过任何成长的机会，让每一名员工都为了企业的利润增长而贡献自己的力量。

GROWTH

成长力
GROWTH

其实每个人都希望成为公司成长计划中的一员，只是不知该如何出力。经理人应提供员工必要的信息与工具，首先就是要使盈利成长观念变成日常谈话、会议与报告中不可或缺的内容。

削减成本、增加收入的任务需要每位员工参与，成长计划亦复如此。任何员工与顾客的任何一次接触，都可能创造盈利成长的机会：服务中心负责接电话的人员可以对尚未满足顾客需求之处提供宝贵信息；维修人员可以归纳出设备需要更新的模式与时程；销售人员可以搜集市场情报，反映给产品开发、营运与服务部门；物流人员准时交货则可协助商家避免出现缺货窘境，不但可以提升顾客的满意度，也能为日后的盈利成长奠定基础。

这些努力带来的成果让员工活力充沛，自信心增强。他们从中发挥所有潜力，全心构思能让企业成长更上层楼的点子。成长的确人人有责，而不只是管理阶层的事。不论哪一层级的哪位员工，都可以为顾客做点事。



GROWTH

成长力
GROWTH

序 言

当新世纪来临之时，随着信息技术的迅猛发展和经济全球化步伐的加快，企业面临的竞争环境正在发生着剧烈的变化，生存的压力也日显沉重。在这种情况下，追求不断的成长已经成为摆在每一位企业管理者面前的难题，他们必须思考如何带领企业走出恶性竞争、微薄利润空间的泥塘，实现持续健康的成长。很显然，沿用以前的旧模式已经没有出路，在新的市场环境下，企业需要从一个更加崭新的角度来审视自己的成长模式，以期获得持续的赢利性增长。

在这一方面，《成长力》一书无疑给了我们很好的指导。该书作者在对全球 250 多家著名企业进行了历时 7 年的深入调查和研究后，为我们推荐了实现企业持续盈利的 10 大原则。

作者在第一章中尖锐地指出：企业成长，人人有责。对于很多企业来说，战略制定和利润增长只是高级管理人员，甚至是 CEO 一个人的事情，下属们只是被动地执行上级制定好的计划。作者则认为企业如果

要想实现持续的盈利性增长，就必须让员工们承担起利润增长的责任来，让他们在每一天的工作生活中，切实以企业的利润为准绳。

在第二章中，作者重点强调了顾客在企业成长过程中的作用，并指出为了更好地了解顾客需求，满足顾客需求，企业就必须让顾客参与到企业的产品设计中来，关注每一个顾客接触点，并且理性地看待市场调研的结果。

第三章是关于建立高绩效团队的阐释。在作者看来，一个企业的成长离不开一支高绩效的团队，而团队成功的关键又在于建立一个明确的目标体系。在此基础上，必须正确地做事情，向行业内的标杆学习。

在第四章中，作者将关注的焦点转向了以人为本的企业文化。作者认为，一个企业要想提高顾客服务水平，首先必须重视员工的地位，将员工放在第一位，这样他们才会在工作中善待顾客。而寻找合适的员工则是保证这一切的关键。

第五章的关键词是变革。在今日的商业世界里，变革显然已经成为企业成长过程中的不可忽视面，在这种情况下，企业就必须清楚变革的巨大动力，同时也必须正视变革过程中的阻力，将变革的细胞扎根于每一名员工的血液中，借变革之力来摧毁一些冗余的流程，从而保持企业高效的运作。

在第六章中，作者语出惊人地指出：企业成长的关键在于破坏。对于企业来说，要想不被竞争对手所淘汰，就必须在别人之前否定自己，淘汰自己的原有产品。为此，企业应该积极参与创新活动，不断地试

错，从而开发出替代性的新产品来。

第七章是关于数字化企业的内容。作者经过多年的观察发现，在新世纪来临之际，很多企业正陷入数字化的鸿沟之中，它们无法从数字化的浪潮中获得应有的好处。针对于此，作者指出企业应该转变观念，要管理比特而不是管理原子，同时针对自身条件，建立起混合模式来，借助数字化不断地优化各项流程。

多元化还是集中资源一直是企业界和理论界的热门话题。在本书第八章中，作者认为，对于大多数企业来说，成为行业中某一细分市场上的专家才是可行之道。为此，就必须将自身的资源集中在一点，寻找自己独特的盈利模式。

组织内耗是任何企业都颇感头疼的事情，也是企业成长过程中的巨大障碍。为了根除这一障碍，作者在第九章中建议我们要建立各种机制来消除内耗，随时保持小团队的灵活性，在组织内部形成一个良好的学习机制。

本书的最后一章，主要围绕着领导者的角色来展开。作者认为，领导者的主要角色不是对下属指手画脚，而是为他们提供各种服务，并且充分授权给一线员工，让他们获得迅速成长，从而帮助领导者自己实现企业的目标。

本书最大的特色在于作者在阐述观点的同时列举了大量的实例，使观点的论述更加有力。对于踏入成长陷阱中无法自拔的公司，对于面临更为激烈的竞争而渐感无力的公司，对于那些想在新世纪成为领先者的

公司，本书是值得下大功夫研究的，它是生存的指南，更是领先的指南。

企业如果不能获得持续的盈利和成长，就必然会在激烈的竞争环境中败下阵来。只有那些建立了成长文化的组织才可能长久发展、基业长青。

在《成长力》一书的中文版即将付梓出版之际，我们希望本书能为蓬勃发展的中国经济注入一份新的活力，也祝愿中国企业界的领导者们能够开创一个新的阶段。

由于文化背景等方面的差异，我们在对于原著的翻译过程中可能会出现偏差；同时书中出现了大量国外企业的名称，为此我们查阅了大量资料，力求做到准确恰当，但疏漏在所难免。因此，对于这两方面出现的纰漏，恳请广大读者不吝赐教，一并指正。

前 言

为什么一些公司能够获得持续的盈利性增长，而很多公司却不行呢？在过去长达7年的时间里，我们一直在思考这个问题并对其进行了一项研究。我们和许多商学院教授、MBA学生、企业CEO互相切磋、提出疑问，甚至激烈辩论。今天，伴随着《成长力》一书的正式出版，我们对成长力的多年研究心得也毫无保留地与读者一起分享。

利润增长和战略制定一直以来都是高层管理者，乃至CEO的分内之事；对于员工来说，他们的职责只是严格按照程序办事。然而，利润增长的源泉在于每一名员工创造的涓涓细流，只有这些细流不断汇集起来，企业才能实现长期持续增长，否则上级领导者的一切宏图大业都是空谈。

与此同时，很多企业都希望在成长的过程中不断地打出全垒打，实现一些惊天动地的“大跃进”，然而，那些成熟的大公司的成长经历却告诉我们，成长并不是来自于某一次突然的跃进，而是来自企业长期的坚持和努力，以及对每一次微小机会的真实把握。

管理学巨擘德鲁克曾告诫我们：“做正确的事，然后才是正确地做事”。换言之，错误的认识往往会带来错误的结果。这也正是众多企业

CEO 与经理人对企业的成长感到困惑而又很难解决成长问题的原因所在。

“领导者不仅要制定良好的战略计划和利润增长计划，关键是要让每一名员工都清楚，企业利润的增长与自己密切相关；要学会从每一次细小的机会中不断地发展壮大企业。”这是我们开始本项研究就确立的根本原则，也是我们在与 IBM、通用电气、微软、柯达等众多知名公司管理高层进行交谈时不断重申的研究立场。

幸运的是，我们多年的心血和努力没有白费。我们发现了许多有价值的成长真理，遵循这些成长真理的企业将会步入一个充满盈利机会的高速成长道路，并能够长期保持利润的高速增长。

- 要让每一名员工像 CEO 一样关心利润，清楚高层制定的战略计划，与此同时永远保持一颗永不满足的心。
- 要让变革成为企业的 DNA，人人都来支持有益的变革措施，在此基础上不断地精简各项流程，使得企业的运作更加有效而直接。
- 要建立小规模试验的机制，不断地试错，从中找到突破口。以此来开发出消费者需要而且喜爱的产品，从而获得更多的市场地位。
- 在关键的时候，要敢于冒险。机会永远只给那些有准备的人，如果一味追求稳定而放弃冒险的机会，那无异于放弃企业成长的机会。

.....

在我设计及执行本项成长力专项研究，到最后提出有意义结论的过程中，我的哈佛商学院同事给我提供了许多帮助，他们是卡利斯·Y·