

有执行力更要有成长力

SUCCESS

企业持续成长的原动力

IN GROWTH ABILITY

赢在成长力

薄西迪 [编著]



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

有执行力更要有成长力

SUCCESS

企业持续成长的原动力

IN GROWTH ABILITY

赢在成长力

薄西迪 [编著]



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在成长力：企业持续成长的原动力 / 薄西迪编著.
- 北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-255-7

I. 赢… II. 薄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 020406 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：王玉水

技术编辑：蒋方

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

15.5 印张 200 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

印数：1-5000 册

定价：29.80 元

书号：ISBN7-80207-255-7/F·244

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

序 言

进入新世纪以后，许多知名企业面临着一个棘手的问题——如何持续获利成长。有些行业元老级企业退出了舞台，有些看似不错的企业不得不转手出售，更有甚者，有的企业一夜之间从辉煌的顶峰跌入破产的深渊。权威资料显示，过去十年来，全球有九成企业都无法持续获利成长。但是我们从中也可以得到另一个信息：仍然有那么一成的企业成为常青树，它们总是很好地把握了一次又一次的获利良机，从一个成功走向另一个成功。

看看世界“500强”吧，它们便是持续获利成长的典范。为什么它们能够做到“无论世界风云如何变幻，而我的持续获利永远不变”？研究发现，它们之所以能够持续获利成长，一个共同的原因是，有一个卓越的CEO及其领导的优秀团队。他们理解企业成长的真正含义在于持续获利，他们愿意为企业的获利打好基础，愿意因时而动，因境而变。他们总能够寻找到适合企业发展的策略，并运用最合适的工具因地制宜地执行这些策略，因此，他们能让企业持续获利、优质成长。

CEO及其团队是一个企业能否优质成长的关键。如果一家企业想要持续获利成长，其CEO及其团队必须愿意并能够改变自己，改变自身的作用和行为。CEO及其团队是企业进行持续成长管理的控制性因素。那么，CEO及其团队如何才能保证企业持续获利、优质成长呢？

我们知道，愿景是成就企业持续成长的原动力。CEO及其团队必须为企业规划一个科学的愿景，才能有的放矢地制定运营策略，寻找获利工具，才能真正地保证企业优质成长。愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中最核心的内容，是企业最终希望实现的图景。它就像灯塔一样，始终为企业指明前进的方向，指导着企业的经营策略、产品技

术、组织体系、企业文化以及执行力等所有方面，是企业的灵魂。

本书指出企业持续成长的方式和贡献不是独立地来自一个层面，而是来自每一基础层面：创新、营销、企业文化及执行力。全书以简洁有力的经营术语：创新获利、交叉营销、向上营销、跨位营销、市场定位、二八法则、六西格玛、复制业务模式、平衡计分卡、第五级领导、学习型组织等，剖析了企业持续获利、优质成长所应具有的基本功夫。

总之，一个企业要持续成长，就必须有一个卓越的 CEO 及其带领的优秀团队，在 CEO 及其团队的带领下，制定并实施适合企业优质成长的策略，运用有效的持续获利工具完美地执行。本书的目的，就是帮助企业的 CEO 及其团队，把握企业持续获利、优质成长的关键。

薄西迪

2005 年 3 月

目 录

第一部分 成长力的重要性

第一章 决定企业基业常青的重要因素	3
一、企业成长人人有责	3
二、观念——激发企业创造成长的神经	8
三、学会运用催化成长新公式	13
第二章 奠定优质成长的基础	21
一、争取优质成长的资本	21
二、管理层必须树立优质成长的决心	25
三、创造出优质成长的转折点	28
第三章 持续获利让企业基业常青	33
一、企业成长就是最赚钱和最会赚钱	33
二、持续获利，企业高速发展的重要保障	46
三、相同的市场，不同的命运	59
四、持续获利，造就卓越企业	65

第二部分 企业优质成长的技能

第四章 获利成长的创新技能	73
一、模仿创新，屡试不爽的成长技能	73
二、机制创新，宝贵可靠的成长手段	78
三、理念创新，优质成长的指路明灯	82
第五章 持续获利的新式营销技能	87
一、交叉营销，充分挖掘获利渠道	87
二、向上营销，留住客户持续获利	104
三、跨位营销，让消费者推动销售	110
第六章 获取市场的产品定位技能	115
一、时尚潮流，独树一帜的品牌产品	115
二、崇尚完美，惟我独尊的市场定位	122
三、独辟蹊径，巧取真空的市场	127
四、突破传统，薄利多销占领市场	134
第七章 优质成长的组织与执行	141
一、实现利润并让客户满意	141
二、组织与执行也需要创新	147
三、企业文化提高执行力	151
四、团队、组织管理、技术与执行力	157
第八章 走出延误成长的困境	165
一、做个永远的计划者	165
二、全面审视，谨慎决策目标市场	171
三、合纵联姻，优势互补	177

第三部分 企业优质成长的工具

第九章 持续获利的利器	193
一、遵循“二八法则”.....	193
二、用好“六西格玛”理论.....	198
三、复制业务模式.....	204
四、用平衡计分卡提升执行力.....	206
第十章 CEO——扭转企业成长之乾坤	215
一、成也CEO，败也CEO.....	215
二、CEO要做第五级领导.....	220
三、CEO必须创建学习型组织.....	224
四、CEO交接班，企业优质成长的重要环节.....	229

Part One

第一部分

成长力的重要性

第一章 决定企业基业常青的重要因素

一、企业成长人人有责

如今的 CEO 面临的是科技正以宇宙速度般“演化”，竞争大环境正在发生天翻地覆的变化。企业最好有创新的点子，反应的速度尽可能接近光速，否则随时会被掌握机会的竞争对手甩在后面，结果是一步赶不上，步步赶不上。

今天，市场竞争日趋加剧，由于一些新的社会因素以及科学技术转化为生产力的时间越来越短，世界与几年前已经大不相同！过去行得通的想法现在已经过时。要求以新眼光看待旧麻烦的压力一直存在。现在的情况是，无论哪个公司在召开会议的时候，“用最少资源，做最多的事情”这样的话似乎无所不在。

所有的企业、企业每个层级的管理者都感受到了这股压力。打败对手的竞赛越来越快，只是维持市场占有率和生存再也无法取得令人满意的优质成长。要求持续成长的呼声逐渐冒出头来，许多过去的例外现在变成通则。任何企业，如果要提升获利能力、增加股东获利、延长企业寿命，就只有使企业不断成长，否则只能出局。

明尼苏达大学最近进行了一项研究，一群企业主管和企管硕士认为，成长是定义企业成功与否最重要的指标。成长令人兴奋，而且步调快速。积极的、精力充沛的企业总是生机蓬勃，进而成为成长赢家。无数的成功故事诉说的是不知从哪儿冒出头的不知名企业，但却脱胎换骨，跻身产业领导位置。比方说，亚马逊、戴尔电脑、星巴克、网景和沃尔玛百货都是极佳的范例。许多主管觉得成长具有诱惑力，这一点儿都不令人意外。但

是成长同时意味着风险、挑战，而且极有可能在获得成功的同时，要付出失衡的代价。因此，许多人往往选择场边观望，对机会敬而远之，因为成长的风光和高度的不确定性是难兄难弟。但是，伟大的公司在面对成长的风险的时候，往往表现出让人羡慕的气度和胆魄，著名的星巴克公司就是这样。

星巴克，抓住成长机遇再创辉煌

星巴克公司的梦想是成为世界上最大的品牌。不过在朝着这个方向迈进的时候，作为其立命之本的个性化体验不可避免地要面临动摇。

舒尔茨说：“卓越的公司能正确认识自己，他们必须有勇气去研究转折性的机遇。”他认为，星巴克公司正面临着这样的一个机遇。

实际上，已有越来越多的人认为星巴克的市场正接近饱和。现在，星巴克在全球的咖啡厅数量接近 8000 家，相当于 1992 年的 48 倍。12 年前，星巴克只在美国几个州开设咖啡厅。现在星巴克的咖啡香味已飘到几乎每一个州，最多的一个州——加利福尼亚州开了 1400 多家。

多年来，星巴克的收入年增长率一直在 20% 以上。随着规模的扩大，两位数的增长已让位于一位数增长。星巴克 CEO 奥林·史密斯承认，过去三年，尽管其同店销售收入实现了增长，但却是有史以来最艰难的。2003 年，星巴克的同店销售额增长 9%。史密斯预期，2004 年下半年星巴克的同店销售增长大约为 3%~7%。

星巴克在国际上的扩张并不十分顺利。目前，该公司在海外约有 1867 家店。据预计，2004 年其国际业务有望首次实现盈利，但要在 5 年之后才有可能超过其美国国内业务。

面对收入增长的放慢，舒尔茨考虑最多的是，星巴克如何重新定位以使得企业持续成长。哈佛商学院教授、现代营销之父利维特提出，一家公司发展 to 一定阶段就必须重新定位，否则可能会因为看不到新竞争者的威胁而衰亡。他以美国铁路公司为例。在汽车业和航空业先后发展过程中，铁路公司对这两种运输方式的威胁熟视无睹，以为竞争仍只停留在铁路公

司之间，最终铁路公司日薄西山。利维特指出，这主要是因为铁路公司没有及时重新定位，没将目光投向原市场之外。

舒尔茨强调，一家公司要有运动员那样的思维，即一旦达到某个高度，就必须重新思考。显然，作为一家“提供咖啡的服务公司”，星巴克的确已经达到了某个该重新思考的高度了。舒尔茨的目光投向了一般人不敢梦想的高点——成为全球最大的品牌。他直言不讳地说：“我们有能力成为世界上最知名、最受尊敬的品牌。”但这不是一个触手可及的梦。

舒尔茨把新梦想的落点放在音乐上。他相信音乐是星巴克朝着世界上最大品牌方向迈进的重要一步。但是，进军音乐是机会还是陷阱，现在定论还为时过早。

2003年3月，星巴克首家音乐零售与咖啡厅二合一的新型咖啡厅“赏乐咖啡馆(Hear Music Coffehouse)”在加利福尼亚州西南部城市圣莫尼卡开张。这是星巴克与其全资子公司——Hear Music唱片零售公司共同推出的新业务。在这里，顾客除了可以喝咖啡，还可以购买旧光盘，或者在店里电脑贮存的数千首歌曲中选择自己喜欢的歌曲，做成非常个性化的光盘。只要花6.99美元，就能买5首歌曲，超过5首的每首加1美元。

星巴克2004年8月在西雅图的10个咖啡厅安装了可制作CD的个人音乐欣赏台(music-listening station)。其后，将在得克萨斯州推广这种音乐咖啡厅模式。预计2004年圣诞节前这样的咖啡厅要达到100家，预期2005年底前超过1000家。舒尔茨的雄心很大。按他的计划，这不仅仅是增加了一项服务或一种辅助的收入模式，他最终的目标是成为美国最大的音乐零售公司。为此，他希望唱片公司做出专供星巴克网络销售的音乐产品，同时星巴克可以帮助挖掘新星和开发原创音乐作品。他要改变整个音乐行业。

舒尔茨认为，进入音乐零售业是星巴克品牌的战略延伸，是星巴克持续增长的重要途径，而且星巴克有诸多有利条件。在2000年的巅峰时期，美国的唱片零售业市场大约为130亿美元。舒尔茨指出，在传统唱片零售店购买CD或音乐的体验非常糟糕，消费者被大量的音乐制品所淹没，却

很难找到自己满意的音乐。另外，星巴克的核心顾客定位为 25~50 岁的富裕人群。他们喜欢传统的音乐电台胜过 MTV，但电台之间竞争的结果却是同质化，毫无特色，无法满足他们的需要。此外，在价格大战中伤痕累累的唱片公司，正在寻找新的分销渠道和新的合作伙伴。这是星巴克切入的有利时机。

星巴克最大的优势在于客流量大、地理位置优越。该公司每周的客流量大约在 3000 万左右。舒尔茨很乐观地认为，这些条件加上星巴克的品牌及咖啡厅电脑里储存的海量歌曲，星巴克将会成为任何开有星巴克咖啡厅的城市最大的音乐零售商。他坚信星巴克能够颠覆整个音乐零售业。

星巴克对音乐业务的开发与其核心的咖啡业务有某些类似之处，即满足顾客的个性化需求。星巴克的口号是：“选你喜欢的歌曲，做你满意的 CD。”在音乐咖啡厅里，顾客只要在 CD 架上拿起任何一张 CD，在试听台底下的条码扫描仪上扫一下，盘里的所有歌曲名称，包括对艺人的介绍以及与其他唱片的链接等内容都会显示在电脑屏幕上。如果 Hear Music 写相关艺人的评论、对其进行采访，或制作包括这名艺人的唱片，这些都会被做成链接。顾客不仅可以按风格、艺人或流派选择自己喜欢的歌曲，而且可以选择封面图案和唱片标题。

不可否认的是，星巴克的音乐梦多少带有迷幻的色彩。1999 年，星巴克收购 Hear Music 公司后，开始在它的店里销售 Hear Music 编辑的 CD。尽管有些 CD 如《艺术家精选》销量不错，但星巴克的音乐业务还是没有做大。五年后的今天，它才又找到了新的模式。这种模式的危险性在于可能会破坏星巴克原有的品牌形象，更何况星巴克原来的顾客并不会全部成为其音乐业务的顾客。这意味着它对星巴克未来的收入所做的贡献是值得怀疑的。

尽管舒尔茨也承认有风险，但他认为音乐不但不会冲淡顾客在星巴克的体验，相反还会加强。进军音乐是舒尔茨再造星巴克的大胆计划的开端。但是，星巴克的品牌及其顾客基础将因此受到考验。

音乐是星巴克品牌的内质延伸；同时，它也在产品方面做自然而然的

延伸，这包括咖啡和非咖啡产品。星巴克的咖啡类产品主要包括罐装咖啡饮料、咖啡冰淇淋和咖啡豆等。目前，其罐装咖啡饮料的市场份额已达到90%，并准备明年至少在美国以外的两个市场推出这种饮料。此外，它还向为航空公司和宾馆饭店等供应咖啡的餐饮服务公司销售咖啡。星巴克正和卡夫公司合作，准备推出在超市销售的全豆咖啡。

2004年7月6日，星巴克在科罗拉多州的118家咖啡厅中有一半开始销售包装好的午餐三明治和沙拉。该公司发言人表示，到7月底，它在北美的咖啡厅中有大约1800家销售这两种产品。在此之前，它已在纽约、旧金山和波士顿等6个城市推出午餐食品，并试验在部分咖啡厅销售早餐食品。许多业内人士认为，音乐可能会是星巴克的最大机会，但真正能增加星巴克收入的却是这些延伸产品。

尽管星巴克的传统产品是大众化的，但每种咖啡都是很个性化的。这是它的最大特色。正如舒尔茨所说的：“我们不是提供服务的咖啡公司，而是提供咖啡的服务公司。”星巴克的成功就在于此。它将普普通通的咖啡经营成非常独特的体验，并以此为卖点。然而，当它的触角伸进更广阔的市场时，当其他竞争者设法拷贝其卖点时，星巴克的个性将不可避免地淡化。

据了解，麦当劳等快餐连锁店也在改善其咖啡产品，而且麦当劳还试图开发出能直接与星巴克相竞争的经营概念。就连沃尔玛也尝试着推出自己的咖啡厅。当星巴克像麦当劳那样销售早餐和午餐食品时，像其他食品饮料公司那样销售罐装饮料时，其麦当劳化的风险开始增大。

在扩张过程中，星巴克不乏教训。1998年，星巴克开了五家小餐馆，最后全军覆没。1999年，星巴克与时代公司合作出版名为《Joe》的咖啡厅杂志，结果该杂志只出版了三期就不得不停刊了。现在，舒尔茨还特地在办公室里放了一架子的《Joe》杂志，以警醒自己。同一年，舒尔茨宣布星巴克要开展因特网业务，在网上销售厨房用具，结果该公司股价顿挫28%。该公司和百事可乐合作推出的Mazagran碳酸咖啡饮料也没有获得成功。

在舒尔茨看来，涉足音乐行业能够保持星巴克的个性。然而星巴克在

其现有产品方向上的延伸却又有泯灭其个性的危险。尽管如此，舒尔茨仍然坚持自己的主张，他当然明白成长的风险和不确定性。不过在这种情况下，持续星巴克的奇迹仍然需要高超的执行力。

* * * * *

鲍伯·诺尔思（Bob Nourse）曾经担任邦贝公司（The Bombay Company）的首席执行官，他在《商业季刊》评析风险与成长的关系时，说得相当中肯：“风险就是赚钱机会的所在。管理一个公司的职责就是要掌控风险。”他自己精湛地诠释了这句话，在不到10年的时间里，他把手上这家家具公司由只有一个门市扩展到200家门市。尽管成长总是伴随着风险，但事实上，停滞不前所担负的风险更高。

那么，到底是怎么回事？为什么本来平凡无奇的企业会一飞冲天？退一步来说，若某家公司运气好，创造了令人满意的成长，为什么它能维持而其他公司却不能？答案是：准备加上机会，成长就会出现。你所要做的事就是正确掌握关键性成长的机会，并且让你的事业重新定位，以便大展鸿图。就这么简单。

二、观念——激发企业创造成长的神经

鉴于对许多优质成长的企业研究，我可以向你保证，每一个企业都可以获得长久的高速成长，不论规模大小，不论是制造业还是服务业，也不管所属的产业状态好坏。成功的成长并没有不公平性，不是替最聪明的企业家预留的福祉。任何一个管理者，不论男女，只要有正确的工具，就能创造可延续、以价值为导向的成长。不妙的是，这样的成长没有独门秘方，没有一个百分之百有效的成长公式（经营事业的任何一个层次都没有这样的公式）。好在答案就在一些基础的观念和方法里，可经传授，并且经过时间的考验，一再证明有效。不过，你要知道，企业遇到的成长机遇有时候反而会制造麻烦和无法预料的头痛，唯有能够转化为财务报表上的

获利和创造出价值来的高速成长，才具有价值和吸引力。

在本书里，我列举了许多故事和范例，目的在于明确地向你凸显企业要获得成长得做些什么，要维系成长得做些什么。这些和你对典型企业管理书籍所预期的大不相同，我不会把范例局限于《财富》(Fortune)500强企业。不过，我的确纳入了一些成长的经典范例，如惠普科技、迪斯尼、戴尔电脑和通用电气。我也加入许多以成长为导向的中型和新创企业。你会发现新创企业可以效法大型跨国企业，大型跨国企业也可向新创企业学到几招。

在本书里，我提及一些听起来似乎只是常识的观念。当你在阅读时，可能会觉得：“当然，本来就是这样。”且让我强调一点，尽管有些事情看起来是老生常谈，但大多数企业却并不遵照这样的原则办事。而另有些观念你也许会觉得很极端，甚至很有争议性，但是我相信这些想法会刺激你去挑战如何促使企业成长的神经，让你从中感悟到更多，换句话说，它们的作用就是抛砖引玉。

你必须明白，要让企业优质成长，挑战传统的想法是非常重要的，是必须的而非可有可无。因为传统的思维只能带来平平的成绩。要优质成长，就得愿意打破规则。而做对手的跟屁虫，是无法成长的，你得让自己和其他对手有所区别。大多数企业主管倾向于随波逐流，指望情势有朝一日能让他们称心如意。好好瞧瞧下面这些说法，会让你更深刻地了解一个优质成长企业是如何用眼睛看事情的。

近几年来，一般企业管理的书籍所说的不外乎是成功的企业必须受市场驱动。然而，受市场驱动，在今日看来，并无出奇之处。许多表现平平的企业，也受市场驱动。成功的成长企业是市场驱动者，而不是被市场驱动，这可大大的不同。受市场驱动的企业是被动做出反应。市场驱动者则彻头彻尾相反，他们是主动的，在顾客还没有发现新需求前，就已经为顾客提供了新价值。市场驱动者可以有效预测顾客的需求，而后主动出击。狄克·布罗道是先进科技服务公司的首席执行官。这是家拥有雄厚成长基础的工业制造服务公司，年增长率平均超过20%。他曾说：“我们得知道顾