

中社  
经管  
权威引进版

《执行》作者拉姆·查兰与领导力大师  
诺·提切迄今为止惟一合作版本

# 持续增长

Every  
Business  
is a Growth  
Business

拉姆·查兰 (Ram Charan)

[美] 诺埃尔·M. 提切 (Noel M. Tichy) 著

鲁刚伟 译

鲁刚伟 译

没有夕阳产业，只有夕阳思想  
每个企业都能持续增长！

中国社会科学出版社

# Every



[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著  
诺埃尔·M.提切 (Noel M. Tichy)  
鲁刚伟 译

Business

# is a Growth Business

# 持续增长

中国社会科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

持续增长/[美]查兰,提切著;鲁刚伟译.

北京:中国社会科学出版社,2005.3

书名原文:Every Business is a Growth Business;How Your Company can Prosper Year after Year

ISBN 7-5004-4723-X

I.持... II.①查...②提...③鲁... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 003819 号

Every Business is a Growth Business;How Your Company can Prosper Year after Year

Copyright © 2000 by Ram Charan and Noel M. Tichy

Simplified Chinese translation Copyright © 2005 by China Social Sciences Press.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc., through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

---

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权,该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2005-0803

责任编辑 张 剑

特邀编辑 贾 益

责任校对 风向标图文设计工作室

责任印制 王炳图

封面设计 点睛工作室

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购) 010-64031534(总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 五谷田工作室

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2005 年 3 月第 1 版 印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本 700×1025 毫米 1/16

印 张 15.375

字 数 285 千字

定 价 28.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64045632;010-64059527

# 致谢

我们要对很多人表达深深的谢意,是他们的帮助,本书才能得以完成。首先,我们要感谢查尔斯·伯克(Charles Burck)。作为教师,我们逐渐形成并和很多人面对面地分享了我们的见解,但是,把林林总总的想法落实到纸面上却是另一回事,为此,我们向查尔斯·伯克求助。查尔斯是一个严谨的倾听者,能敏锐地把握我们的想法,同时,他还是一位散文艺术家。他把我们的思考、演讲内容、对话以及相关研究探索成果清晰而顺畅地组织起来。他自己的研究报告表明了他对我们尊崇的原则及其实践的完全理解。他用提出问题的方式帮助我们结构我们的想法,此外,在最后阶段,为把我们搜集到的所有细节材料组织到一起,他付出了艰巨的努力。所以,他不单是位作家,更是我们的伙伴。

在本书的写作过程中,其他的重要伙伴包括所有那些为我们付出时间、给予我们信赖并且袒露他们思想的商界领导人,我们非常感激他们对本项目的参与,我们希望在本书的字里行间,他们的贡献得到了完美的呈现。

这本书的内容反映了我们两位作者数十年来在全球范围内教学和顾问咨询的成果,通过那些拓展我们思想和见解的工作机会,我们的思想得到了极大的丰富。我们要感谢很多执行官和 MBA 毕业生,我们庆幸自己多年来拥有与他们一起工作的便利。有几个机构对我们具有特别重要的意义,比如通用电气。20 世纪 80 年代,在克拉通威尔(Crotonville),诺埃尔(Noel)曾经负责运营通用电气声名卓著的领导艺术开发机构,在那里,拉姆(Ram)连续执教 25 年。克拉通威尔是我们形成对增长和变革等问题系统思想的源泉。此外,通过帮助很多首席执行官完成他们为取得持续增长而进行的改革工作,我们与他们形成了紧密的合作关系,与他们的联合工作也形成了我们自己的思想和便于传播的观点。

在为本书的写作进行调查研究阶段,我们得到了很多商界领袖的帮助,本书谈到了他们。其他人也对本书做出了同样可贵的贡献,比如通用电气的乔伊斯·赫贞翰(Joyce Hergenhan), 联信公司(AlliedSignal)的马克·格林伯格(Mark

Greenberg), 雷诺兹公司 (Reynolds and Reynolds) 的汤姆·毛姆齐洛夫 (Tom Momchilov), 虽然在本书中, 他们没有得到当之无愧的公开赞扬, 但我们一样感谢他们。

我们要感谢学术界的同仁们, 他们给了我们极富洞见的质疑和见解, 本书将谈及它们。其中, 欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的迈克尔·布利姆 (Michael Brimm) 教授, 密执安大学的安迪·迈克吉尔 (Andy McGill) 教授, 哥伦比亚大学的拉里·塞尔登 (Larry Selden) 教授, 一桥大学 (Hitotsubashi University) 的竹内弘高 (Hirotake Takeuchi) 教授, 以及哈佛商学院的雨果·尤特豪温 (Hugo Uytendaele) 教授应该得到特别的感谢。

其他一些同事也为本书的完成给予了许多帮助, 他们是艾利·科恩 (Eli Cohen) 和克里斯·德罗斯 (Chris DeRose), 当我们为本书的写作而工作时, 他们两位不断为我们提供无数真知灼见。

在为本书付梓而工作的团队中, J.T. 艾伦 (J.T. Allen) 是关键人物, 他领导他人一直处在调查研究和搜集详细材料的最前沿, 并为本书完成了无与伦比的编辑工作, 与 J.T. 艾伦密切合作的是特里齐亚·里齐 (Tricia Ricci), 我们感谢他们两位为本书的完成挑灯夜战地工作。使密执安州的工作团队有效工作的是诺埃尔的管理助手劳纳·阿茨 (Launa Artz), 他不可思议地成功完成了不止一个复杂的项目。在得克萨斯州的达拉斯, 卡罗尔·戴维斯 (Carol Davis) 和伊丽莎白·泰耶尔 (Elizabeth Thayer) 组成的工作小组, 为本项目的成功完成付出了艰苦的努力, 感谢你们。

我们两位作者要特别感谢诺埃尔的妻子帕特丽夏·斯戴西 (Patricia Stacey) 女士, 为使我们做好工作, 她毫无怨言地放弃了宝贵的周末和假期, 而且还为本书的结构和次要论点提供了非常有帮助的建议。

最后, 我们还要感谢世界上最杰出的编辑之一约翰·马哈尼 (John Mahanney), 他的信念, 他的想像力, 还有他百折不挠的精神让本书成为我们的骄傲。

拉姆·查兰 (Ram Charan)  
诺埃尔·M. 提切 (Noel M. Tichy)

# 导 言

《持续增长》(Every Business Is a Growth Business)一书,是根据我们与世界上最杰出的商界领袖的协同工作,以及从他们那里学得的知识而写成的,我们两人加在一起,这样的工作和学习历程超过了50年。我们共同工作和师从的商界领袖包括通用电气公司的杰克·韦尔奇、康柏公司的埃克哈德·费佛(Echhard Pfeiffer)、联信公司的拉里·博西迪(Larry Bossidy)、花旗集团(Citicorp)的约翰·里德(John Reed)以及福特汽车公司的亚历克斯·特罗特曼(Alex Trotman)、雅克·纳塞尔(Jacques Nasser)和杜邦公司的柴德·贺利得(Chad Holliday),当然,还有很多其他人。

在这些行业背景全然不同,同时个性差别迥异的人们中间,我们注意到,有一点是空前一致的,那就是:

他们笃信,世界上没有成熟行业这回事,  
并以这样的理念来指导他们的行动。

他们的公司可能处于高增长的领域,或者处于增长已经陷于停滞的行业,但是,他们还是引领他们的公司,经过艰苦的努力,取得了两位数的增长率,年复一年,不管经济处于欣欣向荣的发展时期还是衰退时期。比如,20世纪90年代早期,在联信公司中,没有哪一部分的业务看起来比其航空工业的业务更没有增长希望的了,今天,当整个航空工业依然在不能增长的泥潭中挣扎的时候,联信公司的航空工业事业在过去的几年中,却都获得了高速增长。他们——还有那些与他们相似的企业——的增长之道,在本书中将得到贯彻始终的深度探索。

根据我们与成功的商界领袖一同工作的经验,我们反复看到的另一个显著特征是:

他们的增长是利润丰厚的、可持续的,  
而且资金的运用是高效能的。

你是不是在商业出版物上经常看到这样的故事呢?有些公司尽管像疯了一样地增长,但根本没有赚到钱。比起那些错误地认为他们所在的行业已经成熟来,这种毫无意义的、没有利润产生的增长是更为严重的商务失误。那么,康柏公司,当然,还有戴尔公司,这些企业的领导者是如何保持公司的持续增长,并使其投入到公司的资金年复一年地增值的呢?那就是对成本,对产品更新周期,对资金使用效率永不松懈的关注,没有这些,增长往往会导致灾难性的结果。作为商务运营的工具,劳动生产率的价值是无法估量的,它可以让你更富竞争力,并创造出增长的源泉。我们认为,特别强调增长对财务结果的影响,是本书的一个独特的贡献,你很难在其他地方发现类似的观点。

成功公司的第三个特性是:

他们之所以增长,是因为增长是公司的理念,  
这一理念是由公司的领导者创立的。

增长不会因为经理们决定扩展产品线而自然发生,不会因为他们决定在技术上投入更多的资金而发生,也不会因为扩充销售人员或者通过对其他公司的购并而自然发生,这些扩展手段以及其他我们熟悉的方法和技巧充其量不过只是:工具。他们只是贯彻实施增长战略的一部分,而不是别的。

增长的理念始于对探查市场需求永不满足的好奇心理,这样的理念不受现存产品和现存市场的制约,它对超越人为设定的界限,寻找新的发展机会的渴望是永无止境的。用我们经常使用的一句话说,就是要扩大你的池塘——通过确立和满足新的、从变化中产生的市场需要,来扩大你商业行为的覆盖范围。

作为企业战略的一个概念,扩大池塘是一个全新的名词,不过,扩大池塘正是成功完成增长的领导者们凭借直觉所做的事情。就像每一个无可争议的商业原理一样,扩大池塘所蕴含的力量是不可抗拒的,这一战略的产生是顺理成章

的。当然，一旦你明白了这样的战略，它也是简单的。当你了解其中的内涵之后，你会发现，你认为是“战略计划”的大部分内容是陈旧过时的。

最后，但同样重要的是：

增长的理念发端于组织的高层，  
但它必须深入贯彻到基层。

正像通用电气金融服务公司（GE Capital Services）的首席执行官加里·温特（Gary Wendt）指出的：“企业的发展是每个人的责任。”领导力——任何管理层次的领导力——是关键所在。增长型公司的领导者，在转变组织的思维方式发面，其努力程度和他们做任何其他事情没有什么两样。

很多人以为，这种行为不过是改变公司的文化，但是，公司文化自身很少能够激发出重大的变化。公司领导者的特定影响，是影响人们做出决定以及协同工作的方式，这些行为方式是领导者自己做出决策和领导风格的写照，会在企业最根本的层次上推动公司文化的发展，它们将成为我们称为“组织遗传密码”的东西。组织的遗传密码是遍布组织的一系列信号和密码，它们决定人们在工作生活中的所有思考方式和行为方式，从人们如何看待机会，到如何从他人那里更好地学习。

通过第一时间精准地确定公司文化中隐含的决定性因素，遗传密码的概念可以让你精确地策划意义深远的、持续的变革，这些变革将使企业的发展成为每个人的责任。

对于那些渴望打造可以持续盈利的增长型公司的人来说，我们要说，我们没有可以广泛适用的解决方案，没有轻而易举的法宝，也没有立竿见影的绝招，我们正在论述的事情确实并不容易完成，它需要领导者承担起实事求是地改变自己的重大责任，需要领导者用清晰的、便于传播的有关增长的观点武装自己。

最后，问题的焦点集中于领导者的素养——这是本书的主要议题。拥有增长理念和商务运营良好判断力的领导者，可以让企业起死回生，相反，当一个公司脱离正常发展轨道的时候，大部分原因可以归结到领导者身上。

经理们只是靠简单维持他们的企业运转就可以受到嘉奖的年代一去不复返了，评价领导者的标准已经大大提高了：今天，人们考评企业领导者，要看他们在取得可持续的、利润丰厚的增长方面是成功还是失败。在你组织中的每一



位领导者都必须明白,扩大池塘,提高生产率,让公司的发展成为每个人的职责都是必不可少的,他们不能在各种职责间挑挑拣拣,也不能在完成短期目标和保证企业长治久安之间讨价还价。现在,领导者对企业的未来定位——包括培训下一代领导者——负有不可推卸的责任,这些工作和赢得企业的诚信声誉,以及通过短期的努力为企业开辟增长的源泉同样至关重要。

世界上没有静止的事物,今天屡试不爽的方法可能明天就不再灵验。我们从领导者身上最常见到的失败原因是,当企业的战略已经开始变得腐朽和陈旧的时候,或者当良好的运营开始每况愈下的时候,他们依然不能对其实施调整和变革。对领导者评定的终极标准是:他们塑造持续变革组织的能力,以及在他们离开之后公司是否还能继续增长。

致谢→1

导言→1

**第一部 为什么所有行业都是增长型行业 / 1 /**

**第一章**

清楚地思考什么是增长→2

**第二章**

根本就没有成熟行业这回事→16

**第三章**

常识和资金：对于收入增长和利润增长成果的商务思考→42

**第二部 扩大池塘 / 65 /**

**第四章**

从外向内的战略→66

**第五章**

约翰·里德如何引领花旗银行从外向内看→104

**第六章**

埃克哈德·费佛：康柏公司激进而有条不紊的变革战略→116

**第七章**

约翰·特拉尼和通用电气医疗设备系统公司的服务新疆域→128

**第八章**

通用电气金融服务公司对变化的利用→140

**第三部 为增长而激发和理顺组织 / 151 /**

**第九章**

遗传密码以及如何改变它→152

**第十章**

联信公司遗传密码的重构→179

**第十一章**

雷诺兹公司：开发终身客户→204

**第十二章**

你能通过坎宁安神父的测验吗？→230



# 清楚地思考什么是增长

1 997年年中，我们和一群福特汽车公司的高层人士一起讨论如何让企业有盈利地增长。这是为期六个月的高级经理领导能力培训课程的第二天，这一培训项目是由公司首席执行官亚历克斯·特罗特曼发起的。我们设计了一个课程，用以帮助他们思考为股东创造价值的新渠道，帮助他们提高领导能力，并将他们学到的东西依次传播到组织的其他部分，随后，培训内容将通过他们贯穿到公司的各个层次中去。

过去的十年中，福特公司已经史诗般地重塑了自己——降低成本，提高产品质量，缩短产品开发周期，并成功实现了巨额利润，尤其是为公司带来高额利润的卡车和运动型多功能车（SUV, Sport Utility Vehicle）部分，成为了市场的领导者。

不过，成了市场领导者又能怎么样呢？汽车工业被认为是成熟的行业：在本行业中，企业都要面对凶狠的竞争者，面对全球范围内不断增加的产能过剩，还有让人捉摸不定的周期性需求。没有任何参与这场规则已定游戏的企业，敢于预期它们可盈利的、可持续的增长水平会比这一行业通常的增长速度更快。亚历克斯·特罗特曼认为，现在的成功表现已经成为了历史，在未来的日子里，他确信，福特公司必须另辟蹊径。他决心已定，他要把公司锻造成在 21 世纪也能增长，也能获取可靠盈利的企业。

亚历克斯·特罗特曼知道，他需要的可远远不只是一个参与游戏的计划。福特人非常善于玩这种古老的游戏——而这正是问题所在。无论新的游戏是什么样子，它都需要一个全新的方式，以确认新的参与机会和增长机会。每个为福特公司工作的人都要学会如何突破常规的思维定势。

领导能力培训课程就是这样的一个开始。亚历克斯·特罗特曼和他的经理班底

致力于培养新一代的领导者，这些领导者可以摆脱公司长久以来形成的对行业陈旧判断的束缚。在这个培训项目的第一阶段，我们与二十多人协同工作，这些人是公司高管层选拔出来的“极具潜能”的经理，公司要求他们协同努力，为公司运营的所有环节提出有价值的提案和建议，从降低固定成本和发现新的增长机会，到培养公司员工的责任感等等。亚历克斯·特罗特曼和我们一起，参加了这堂清晨的培训课，他等待着，等待轮到他作为教师和教练与他们相互交流时间的到来。

亚历克斯·特罗特曼专注地听着，但表情沉静。突然，他开始奋笔疾书，潦草地记着什么。引起他注意的，是让我们很得意的一个故事——80年代早期，现已去世的罗伯托·郭思达（Roberto Goizueta）重塑可口可乐公司的故事。

人们大都不记得，当年，当罗伯托·郭思达接手可口可乐公司帅印的时候，它的情况看起来有多么糟糕。那时候，公司以大约35%的市场占有率控制着美国的软饮料市场，而且所有的人都认定市场已经足够成熟了。游戏围绕着争夺其他10%的市场份额而展开，那是一场不惜一切代价的争斗；或者竞争者之间围绕着保卫各自企业的市场份额而展开战斗，百事可乐在市场上正在把可口可乐的“饮料罐”踢得团团转。证券分析家们和商务作家们几乎要为可口可乐公司唱挽歌了。

不过罗伯托·郭思达并不买账。但是，一家企业如何突破业已形成的对成熟行业的定见呢？这种定见深深根植于人们的信念之中，根深蒂固，这样的理念束缚了每个人的思想，限制了每个人对未来的期待，让人们感觉迟钝，制约了人们的想像力。可口可乐公司有很多非常有才干的员工，他们为了一个坚定不移的目标——在一个零和游戏的市场中，为榨取市场份额的“最后一滴”——拼尽全力。

罗伯托·郭思达有一个见解——一个简单同时也有强大震撼力的见解，那是80年代他与资深的总经理们一同分享的一个洞见。他几乎是漫不经心地问，世界上的44亿人口每人每天消耗的液体饮料平均是多少？答案是：64盎司。他又问，那么，每人每天消费的可口可乐又是多少呢？人们回答：不足2盎司。

最后，他问，在“人们的肚子里”，我们的市场份额是多少呢？我不是说可口可乐在美国的可乐市场占有率有的份额，也不是说在全球的软饮料市场占有率有的份额，而是在世界上每个人都要消费的液体饮料市场所占有的份额。可口可乐的市场份额简直少到可以忽略不计。

把百事可乐公司当作自己不共戴天的竞争宿敌，这一理念在可口可乐公司根深蒂固，由来已久。但是，罗伯托·郭思达引导人们看到，他们的敌人不是百事可乐，而是咖啡，是牛奶，是茶，他们的敌人是水。

# 持续增长

只用了几个简单的问题，罗伯托·郭思达就把可口可乐的市场重新定位了，而这一市场的巨大空间远远超出任何人的想像。此外，他还改变了公司员工的心理状态，让他们认识到，他们的公司不是一条被困在小池塘里的大鱼，而是一条游弋在巨大池塘里的小鱼。人们不再为努力保证不丢失任何市场份额的繁重工作而沮丧，取而代之的是，他们可以把视野扩展到更广阔的领域——在一个机会空前的巨大市场中赢得更大的市场份额。

这是显而易见的吗？是的，但在罗伯托·郭思达指明之前，并不如此浅显。从一个时刻感到自己受到威胁的成熟市场的领导者，转变为一个最大市场价值的创造者，这就是可口可乐公司变革新纪元的开始（到罗伯托·郭思达去世时，他持有可口可乐公司股票的价值超过了10亿美元，使他成为无人能望其项背的第一“打工者”，同时，在公司中，作为非公司创始人，罗伯托·郭思达是惟一一位成为亿万富翁的人）。自罗伯托·郭思达接手可口可乐公司之后，百事可乐公司——这个咄咄逼人的后来者——再也不能与可口可乐一争高下了。

我们把故事讲完以后，领导者们——来自福特公司在全球各个职能、各个部门的总经理们——分组讨论关于企业增长的议题。围坐在四个圆桌前，每六个人一组，用一个小时的时间，他们要协同努力，为企业开拓出发展新思路，制定新战略，而他们的想法和战略作为可以依据的行动计划，最后要呈递给公司的高管层。

亚历克斯·特罗特曼通过向集成不同小组的经理们的动员开始了这堂课：“我们必须提高产品质量，我们必须降低成本，我们必须把我们的产品快速推向市场，我们必须让我们的客户满意。但是，这还不够。

“我们还必须富有创新精神，我们还必须发现盈利性增长的新途径。

“这就是我让你们所有的人认真思考的问题是：什么是福特公司的‘水’？”

当亚历克斯·特罗特曼从一个桌子转到另一个桌子，或提出问题，或倾听别人的谈话，或参与进非正式的对话交流的时候，他完全沉浸于弥散在房间里群情激昂的气氛中了。

这是我们每次都能看到的景象。当人们从保住市场份额和削减固定开支的讨论转向增长的议题时，总是变得异常活跃。

我们再一次看到，用一个简单的问题就重新解释了公司的领导者们怎么才能、应该如何看待公司发展的新机会和发展的可能性。在接下来的几个月中，福特公司的经理小组一直在长长的周末聚在一起，完成亚历克斯·特罗特曼部署的工作，与此同时，他们也锻炼了自身的领导力，提高了以全新视角判断可能性的能力。

首先,他们对公司的传统业务进行了无情而现实的审视。他们发现,从消费者使用他们产品的使用年限和产品使用过程中的花费来看,公司可以从中增加的价值接近 15%,公司从中赚取的纯利润一般接近 4%——相当于食品杂货店的利润水平——但是,公司提供相关的服务可以只动用很少一部分的库存用于周转。此外,行业周期性的变化常常导致汽车制造企业的资产负债表在行业的衰退时期遭受沉重的打击,为取得盈利,他们通常不得不借贷。所以,尽管他们的企业规模极为庞大,而且人们对他们产品的需求也是持续不断的,但企业的投资回报却乏善可陈,在资本市场上,公司股票的相对价格也处在最低水平的阵营中,汽车制造企业股票的市盈率往往低于标准普尔 500 指数(S&P500)一半的水平(见下表)。

年度	福特	克莱斯勒	通用	标准普尔 500
1997	5.6	8.5	7.0	24.5
1996	5.7	6.5	9.2	20.8
1995	5.2	9.9	7.4	17.4
1994	3.7	4.8	6.8	16.9
1993	9.4	8.0	25.8	22.9

表 1.1 根据年末股票价格计算的三大汽车公司的市盈率。我们可以看到,1993 年,通用汽车公司的市盈率不同寻常地高企。这一数据逐年下滑,到 1994 年第一季度,下降到平均水平。

资料来源:彭博金融市场(Bloomberg Financial Markets)市盈率图表。

接下来,经理们冲出藩篱,摒弃他们对企业和市场习以为常的审视方法,大大扩展了对可能的情况观照的视野。在一辆汽车的使用寿命期内,消费者对汽车的主要支出是购车费用、维护费用和修理费用,企业除了制造以外,为消费者提供的所有其他服务都与汽车的使用和车主对汽车的所有权相关联。对企业来说,为汽车销售以后的相关需求提供服务所产生的盈利增长机会,是一辆汽车带来的利润潜能中,最为美妙的一部分。净利润的水平比其他方面要高得多,而资金占用却少得多。这些售后服务业务比起汽车制造来,受周期性变化的影响要少得多。

这就是他们提出的福特公司的“水”:产品的使用寿命,包括所有那些与服务相关联的业务。现在,福特公司面临的挑战,是如何确定进入这一肥沃领地的最佳路径。

现在,对未来会发生什么得出结论还为时尚早,在前面等待着他们的,是极为艰巨的工作和对企业根本性的变革,这些工作和变革不单单是对公司的领导者而

# 持续增长

言的,所有的福特人都要参与其中。此前,他们的事业被笼罩在某种必然性中——极为有限的增长,差强人意的投资回报,周期性的衰退,还有价格低迷的股票。这些长期形成的思维方式是根深蒂固的。但是,从陷于泥潭的成熟行业抽拔出来,朝着栩栩如生的增长前景,领导者已经迈出了至关重要的第一步。他们正在确立机会,正在开发标准,正沿着通往盈利性增长目标的通衢大道前进。

今天,增长是个热门的话题。经历了企业反复整编、裁员、管理模式重组和所有其他变化洗礼的商界领导者发现,他们不但要把精力集中于良好的企业运营上,而且还要集中于企业的增长上。逐渐增加的市场份额不再能保障企业的未来,他们别无选择,从严格意义上说,要么增长,要么死亡。

在上述故事中,有五个具有决定意义的关键点,这也正是本书的要旨所在,它们与你看到的和听到的关于公司增长的任何其他方法迥然不同,这些关键点是隐藏在许多有相似成功经历的企业背后的秘密,当你领悟了这些关键点,你会真正明了,有些企业,比如说,通用电气公司、可口可乐公司或者康柏公司,是如何增长的。这些具有决定意义的关键点是:

**1. 世界上根本不存在成熟行业这回事。**把你思想里关于成熟行业的念头永远摒弃吧。任何行业中任何规模的公司——无论所处的行业有多么“成熟”——都能增长,只要公司的领导者学会让自己的视野超越对行业和市场的传统定义。

**2. 不是所有的增长都是有益的。**不惜一切代价的增长,或者只为增长而增长,是导致灾难性后果的“良方”。优秀的增长是可持续的,是有丰厚利润的,同时,资金的运用是高效能的。不要把优秀的增长同破坏性的增长,或者以对未来透支为代价的昏热病式的阵发性增长等同起来。

**3. 增长是由公司的领导者激发出的一种心理状态。**增长的星星之火起源于一个新观点的灵光一闪,当公司中的每个人都接纳、认同了领导者的指导和倡议以后,增长便成为一种燎原之势。

**4. 稳定的增长是 21 世纪保证企业繁荣的关键因素。**可持续的增长——持久的增长——需要对增长的要素紧密地关注,这些要素为:产品的成本结构、产品的质量、产品的开发周期、生产率、资产利用率、资金的投入、供应链的创新、顾客满意度,以及其他所有保证良好运营的影响因素。永远都不能忽视这些增长的源泉。

**5. 增长比不增长的风险更小。**你会听到人们说,增长就是冒险,但他们错了。对于个人来说,增长意味着承担风险,因为增长需要参与其中的个人为接受新思想



树立勇气。但根据对消费者需求的紧密把握而制定的可持续增长战略,以及战略的实施,并不比重新摆放家具的风险更大,尤其是当竞争对手的增长造成对你不利局面,并让你付出代价的时候。

本书为作为领导者的你提供了如何形成增长的观点,并把你的观点熔铸进你公司明示的遗传密码中,在本书的后面,我们将详细论述公司遗传密码的概念。

我们谈到的经验和原则是可以普遍应用的,我们之所以主要论述大型的、复杂的企业,是因为那是我们本身从中获取了经验,不过,我们学得的理念对任何规模、任何行业的企业来说都具有无与伦比的价值,无论你的企业是大是小,无论你的企业是上市公司还是私有企业,无论你的公司现在没有增长需要增长,还是你的企业现在增长但需要开辟新的途径以保证持续的增长。

可资应用的原则是一样的,一般而言,企业投入的实践活动也是相同的。即使是非营利性组织的领导者也会发现,我们在这里提供的思想和工具对他们集中注意力,对他们强化组织的能力和激发出企业的活力都是有价值的。

我们在这里提供的可不是什么绝招的大成、企业战略集锦,不是企业口号的杂烩菜,不是信手拈来的成功案例,也不是高屋建瓴的理论,本书的内容完全根植于企业现实,我们的发现之旅是探究企业灵魂和人们行为真正本源的旅程。在一个全新架构内,本书为读者提供了企业最有效的实践活动蓝本及其思想内涵,而这一架构是通过我们与努力变革的公司共同工作的经验熔铸而成的,我们这样的工作加起来有50年之久。

我们论述的主题不过是常识,不过,是被普遍滥用的常识。因为人们认为,这些常识主观色彩过于浓烈,所以,并不把它们当真,因而,人们倾向于对其置之不理或者拒绝接受。或者,人们将这些常识与传统理论混为一谈,因为传统智慧观照的是企业的过去,往往在企业运营中行不通,而我们所谈到的常识并非浅显的所谓传统智慧。如此说来,常识是极为不寻常的。

然而,在商务世界中,确实存在着浅显的常识,这些常识锻造了真正的商人的观点,并指导他们的行为,无论他们是管理一家巨型公司的运营,还是在第三世界国家里经营饰品小摊。可口可乐公司的罗伯托·郭思达就强烈要求他的员工完全遵照“小商人的常识”来行事。

我们从创造增长并能保持持续增长的公司运营秘诀中,抽离出两个原始的、基本的而且是常识性的见解: