

McKinsey & Company, Inc.

管理译丛

增长 炼金术

〔美〕梅尔达德·巴格海 等著

奚博铨 许润民 译

余哲明 侯玲 审订

——企业启动和持续增长之秘诀



经济科学出版社

增长炼金术

——企业启动和持续增长之秘诀

〔美〕梅尔达德·巴格海
斯蒂芬·科利 著
戴维·怀特

奚博铨、许润民 译
余哲明、侯玲 审订

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

增长炼金术：企业启动和持续增长之秘诀/[美] 巴格海 (Baghai, M.) 著：奚博铨，许润民译. —北京：经济科学出版社，1999.9

书名原文：The Alchemy of Growth

ISBN 7-5058-1886-4

I. 增… II. ①巴… ②奚… ③许… III. 企业管理-经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 40113 号

责任编辑：刘殿和

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

图字 01-1999-026

增 长 炼 金 术

——企业启动和持续增长之秘诀

[美] 梅尔达德·巴格海等 著

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

(版权所有 翻印必究)

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一印刷厂印刷

后奕装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 9.25 印张 230000 字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1886-4/F·1347 定价：65.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

The Alchemy of Growth

Kickstarting and sustaining
growth in your company

Mehrdad Baghai
Stephen Coley
David White

McKinsey & Company, Inc.

Copyright © 1999 McKinsey & Company, Inc. ,

根据英国奥里昂公司 1999 年第一版译出

本书呈麦肯锡中国公司余哲明，商务出版社侯玲审订

敬献给

我们的父母、夫人和孩子们

导 言

我们写作本书的意愿，是要鼓励和帮助全世界的企业领导人迎接增长的挑战，并驾驭其力量。增长是崇高的追求。增长为社会创造新的就业机会，为股东创造财富。增长能够把那些平庸的公司改置于催人奋进的环境之中，从而激励员工们在工作中产生目标责任感。在增长的公司内，个人和集体的能量一齐迸发。大家沉浸在共同争取胜利的喜悦之中。这样的公司无疑能吸引顶尖人才。

增长改造事物的能量类似古代的炼金术。炼金术始终是件神秘事，它奇妙地融科学、哲学、艺术和灵术于一体，连炼金术士也感到难以弄透个中奥秘。然而，这些奥秘全都归结到一点，它具有令人神往的目标：化平庸为伟大。追求公司增长，在经营管理人员中激发起类似的反应。尽管为增长许诺的前景感到欢欣鼓舞，经理们却对如何实现增长心中无数。许多人感到对自己要领头向增长冲击思想准备不足，于是采取试着干的办法，看清怎样才能真正获得和持久增长的路子。

这本书正是给他们写的。它细致陈述了一种业已为实践证明有效的企业增长框架，向寻求企业增长的领导人提供了一种卓有成效的管理工具。书中提出的想法和路子，对不同规模和地域的企业都适用，并且适用于企业内部各层面的管理人员。

这本书源于麦肯锡公司内部一项长达两年半，旨在研究如

何帮助我们的客户获得增长的大型研究项目。研究工作面向全世界，在悉尼、芝加哥、多伦多三地派驻专职小组，并从亚特兰大、孟买、达拉斯、杜塞尔多夫、香港、休斯敦、伦敦、慕尼黑和纽约收集各种事实资料。由于作了这些国际努力，我们相信我们的理念适用于不同地域和文化的广泛范畴。

研究工作先从有关增长、领导和战略问题上各种学术思想作透彻审议开始。然后将这些理论探讨同现实生活中一些谋求增长的公司的经验实例结合起来。我们调查了四大洲的 12 个国家 10 个产业部门的多家公司。这些案例研究的概要参见附录。

有些公司是家喻户晓，如强生、迪斯尼、萨拉·李公司。另一些则不大有名，但成绩卓著，如：鲍姆巴蒂尔公司从经销雪地汽车起家，现在成了世界第三大民用飞机制造商，乡村巡回演出公司由一家小型澳大利亚剧场发展成为娱乐业的世界级演出公司；再如和记黄埔在中国快速增长的基础设施行业中建立了其市场领导地位。平均来说，我们所研究的增长公司在我们进行考查的一年当中，销售额增加了 23%，对股东的回报在同一期间增加了 29%。它们的成功业绩，丰富了我们的观念，并巩固了我们的框架。

我们的研究表明，很少有几家公司能逐年持续增长，并长期维持超出行业平均增长率的发展速度。说真的，我们研究过的一些公司已经遭受减产之苦，而我们完全预料得到还会有更多的公司要这样减产。但是这些挫折并不冲淡从持久增长中吸取的教训；不错，挫折有助于使人们认识到，需要采取新的办法来帮助管理人员实现不断的增长。该书所介绍的方法将帮助各类公司在商业周期各阶段保持增长——不仅度过高峰时期，而且在低潮时期保持增长。

麦肯锡公司对外咨询的经验，也一直是形成我们想法的基

石。启动增长的逆向工程尝试，持久高增长的分析努力，以及评估大有希望的增长计划所面临的障碍，全都给了我们无比宝贵的经验。这种正如组织心理学家卡尔·韦克称之为的“温故知新法”，使我们看清了保持长增不衰的各种困难。

我们有幸得以和全世界的许多大公司共享我们的理念。过去几年来这些“市场试验”最令人欣慰的结果是高级经理人员积极响应，愿意在不同的产业和地域将这些理念付诸实施。好几百家世界上最大和最成功的公司已在采用你将在随后的篇章中读到的诸如“三层面模式”和“增长阶梯法”。

这些理念行之有效。它们在建立新的管理和诊治手段，以及帮助经理人员讨论公司拓展问题时有共同语汇方面，已经证明大有价值。经理人员告诉我们，他们感到这些理念极具威力。其实，也正是我们同这些领导人相处的体会，促使我们把自己的想法写出来以飨广大读者。

为使本书简明易读，我们按照一位公司领导人实现增长所经历的路程来架构。

第一部分，理解增长，介绍支持持续增长的支柱理论——三层面模式。我们着重强调在企业不断发展壮大的过程中，企业管理人有必要在三个不同的层面同时开展积极的经营活动，以取得核心业务和新业务之间的平衡。这一部分同时提出了一些新的增长语汇，来帮助领导人改变他们的企业的思维和语言方式。

第二部分，克服惯性，论述实现获利性增长的两大先决条件：赢得增长的权利和建立增长的决心。这一部分帮助领导人启动增长项目。它还通过探讨一切寻找机遇的自由权和放开思路的办法，来描述一条认准增长机遇的既有条不紊又富有创新精神的途径。

第三部分，培育动势，论述逐步集结必要的能力并组织以

保护和培育新生业务。这部分阐明了公司应如何开展成功的业务开发投入安排工作。

第四部分，持续增长，列出为连续不断地提出新观念和开发新业务所需的组织措施、管理程序以及领导举措。



本书的目的，是要说明增产增收对企业 and 每个员工的生活关系重大，值得为之奋斗。希望我们提出的观念将有助于各家公司实现这一目标。

致 谢

本书是涉及许多人士的合作成果。我们的客户、同事以及家人全都对我们的工作作出了奉献。

首先，我们要感谢鼓励我们编写本书的所有客户。在资产数十亿美元的大公司里，获得增长并使之持久下去，是对领导和管理层一个巨大的挑战。我们的观念主要来自我们同面临这一挑战的总裁们的合作。他们的鼓励说服我们甘愿承担写作本书并把我们的想法同广大读者共享的任务。

其次，我们感谢麦肯锡公司的伙伴们，是他们资助了我们的研究工作。他们对我们代他们提出来的种种设想和在结合公司的实际环境应用这些设想上都作出了巨大的贡献。没有他们富有才智的对策，并给予我们试验我们观念的机会，这本书将不可能问世。

有数十位我们的伙伴对本书出了大力，但我们要特别提出下列几位：蒂姆·林、朱尔根·林贝克、查尔斯·康恩和罗布·麦克莱恩；他们在我们的研究工作中发挥了重大作用。蒂姆是最早的奉献者，他把务实的观念和经验，同敏锐的思想揉合在一起。他对我们的若干研究小组提供了催人奋进、不可或缺的作用。朱尔根·林贝克同我们合作研究欧洲大陆的发展前景，领导若干案例研究小组，找到了在大型公司的环境中应用我们观念的途径。查尔斯·康恩和罗布·麦克莱恩对于我们早期形成阶

梯式拓展和综合能力思想是至关紧要的。

我们还要指出迪克·福斯特、赫布·亨兹勒和拉贾特·格普塔的领导作用。他们监督我们的编写工作并在我们最需要的时候提供指导。尤其是迪克始终给予我们促进、鼓励的支持。我们从一个非正式的伙伴顾问委员会得到咨询和鼓励，获益良多，他们是彼得·比森、拉尔·布雷德肖、马夏尔·坎波斯、罗恩·法默、罗恩·休姆和马克·麦格拉思。还有下列领导，没有他们的鼓励我们不会有今天的业绩，包括克里斯蒂安·卡斯帕、伊恩·戴维斯、纳森尼尔·富特、特德·霍尔、谢正彦（音）、威廉·拉尔以及冈特·罗梅尔。最后，阿西夫·阿迪尔、塔达基·契古沙、拉奥尔·奥波曼、托尼·珀金斯以及山梨浩一（Hirokazu Yamanashi）对我们的亚洲案例工作都作出了杰出贡献。

拉贾·阿南丹和安德鲁·格兰特是指导我们各小组度过最困难的研究日子的首批思想伙伴。杰夫·钱、艾里森·迪安斯、布雷德·甘比尔、亨里克·加尔基奇·莫贝德以及莎拉·卡普兰接任小组长工作，同样卓越地完成了使命。杰夫·钱身兼数职，协调我们的研究工作，协助综合研究成果。从领导案例研究工作，到回应各种查询以至管理客户群体，他都充当主力。他熟谙研究工作可谓无所不知，他的贡献贯穿于本书。

我们各研究小组艰苦备至的工作不仅为我们形成观念提供信息，而且积累了大批无比宝贵的案例研究材料，供我们的同僚们随时取用。安德鲁·艾贝拉、杰克·艾伦、安娜·阿奎利纳、贾森·贝克斯泰德、斯科特·伯格、塞德里克·比森、安东尼·布兰克、尼基·布伦戴尔、沃尔夫·博特格尔、麦基·卡特、安格斯·道森、达林·吉尔森、萨曼莎·汉纳、萨利·霍尼丘奇、伊戈尔·库兹尼、琳达·曼西亚、艾伦·莫巴拉克、维仑纳·莫霍泼特、查德·米尔、法亚兹·纳穆罕默德、艾琳·奥马利、安纳特·奎伊、迪帕克·拉马钱德兰、雨果·萨拉津、基里·塞克哈尔、

拉法伊尔·西蒙、鲁克·西罗伊斯、斯蒂芬尼·泰奇曼以及斯科特·威尔肯斯全都对我们的工作作出了巨大的贡献。

我们从麦肯锡公司通讯组获得了巨大的帮助和支援。帕莎·博斯同我们的出版商和我们自己在整个研究和写作工作期间密切协作。他坚持不懈地鼓励、支持我们，“手脚不停”（“hands-dirty”）地帮助我们。此外，波姆·索姆卡查蒂一直不倦地为出书的各个步骤操劳，从封面设计到大样编辑。要没有她的帮助，我们便无法按期出书。最后，比尔·马塔索尼不吝竭诚给我们这本书提供一切资料。

在出版方面，要没有马丁·刘以及他派驻奥里昂出版公司小组的关怀和鼓励，我们就写不出这本书。完全由于他的远见卓识和领导才能，本书才得以在全世界发行其他的版本。在波尔修斯，尼古拉斯·菲列普森及其小组对出书计划欢欣鼓舞，常常是迅速行动，决心使其实现。我们还要向梅杰里·威廉姆斯致谢，她全力以赴阅稿，提出建设性的意见，在出版战略上给我们以指导。

如果没有德赛利·克兰西、莱斯利·柯格尔、洛里·德沃尔德、曼迪·纳丘姆、赫地·史密斯和马拉登尼·威尔斯的专业援助，这件事便会一事无成，他们帮我们通读各次校对稿。尤其是马拉登尼发挥质量把关作用，使各次校稿臻于完美。我们感谢他们所显示的坚韧不拔精神。

最后，我们要感谢亲人们给予的支持、理解和耐心；她们始终愉快地作出了比我们更大的牺牲。罗亚·巴格海、简·科利和利萨·怀特，通过我们没有和家人共度的时光证明了她们不愧是至亲的友人。我们愧欠她们良深。

特 别 致 谢

我们还要向阿兰·戈尔德和休斯敦·斯潘塞特致谢忱。经过许多周的几近不眠之夜，他们帮助我们综合我们的思想并更加清晰简明地表达我们的观念。作为天才的思想伙伴，他们一直是知识挑战的宝贵源泉并在发展我们的观念上发挥了真正的作用。我们有幸的是，他们既才华四溢，又不失坚韧不拔和幽默感。他们一直是真诚的合作者和朋友；没有他们，我们的工作将大为逊色。

目 录

第一部分

理解增长 (1)

第 1 章 三层面论..... (3)

第 2 章 照照镜子 (19)

第二部分

克服惯性 (33)

第 3 章 奠定基础 (35)

第 4 章 寻求机遇 (51)

第三部分

培育动势 (71)

第5章 增长阶梯 (73)

第6章 夺取优势 (93)

第7章 操作取胜..... (110)

第四部分

持续增长 (127)

第8章 层面管理..... (129)

第9章 增长组织..... (147)

附 录 研究基础与案例..... (165)

第一部分



问题：是什么支撑着企业的持续增长？

答案：企业必须持续不断地开展业务增长的各种活动。只有保证了业务发展的连续性，才可使企业在现有业务衰退的情况下，仍然保有增长的动力。但假如答案是如此简单，为什么不是所有企业都能持续增长呢？

问题在于：多数管理人员只全神贯注于现有业务。这些管理人员的主要挑战是他们必须学会以对现有业务的同等专注力应关心企业的未来发展方向。然而，多数企业缺乏一套完整的方法来使当前业务、新建业务和未来可选业务之间保持协调平衡。

为了弥补这一缺陷，我们提出一种平衡管好现有业务和建立新业务两大彼此冲突的需求，同时拿出一套一个组织的各级领导都能使用的语言的关于增长的思维方式。我们把它叫做增长的“三层面论”。