

第一部分

理解增长

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”。

第 1 章

三 层 面 论

我们对于增长和衰落的思想往往受植物的单一生命景象所左右：种子发芽，鲜花盛开，然后凋谢死亡，“花开一时红，花谢永无踪。”然而就一个永远在更新之中的社会而言，其特有的景象是整个一座花园、一所布局合理的水族馆或者一个别的生态系统。一些事物正在生长，另一些正在盛年，还有一些则在衰亡——而整个生态系统永生。

约翰·加德纳

只有一家公司例外，在它的核心业务到了成熟期仍能设法持续增长。能够有一年超过它们全行业增长水平而又连续 10 年年年超值的，10 家公司中也就只有一家。^②从 1896 年道·琼斯工商业平均指数上，只有一家公司——通用电气公司，今天还被列入这个声望卓著的股市衡量指标中。^③

不论你往哪看，情况显而易见：各项业务一项项成长起来，然后衰亡。正如约翰·加德纳比喻的花园那样，一项业务，就像一株花，生长、盛开而后凋谢。但一家公司业务兴盛然后衰落这一事实并不等于这家公司必须死亡。成功的公司能够而

且必须比它们的单项业务寿命更长。

随着一家公司的业务和收入来源渐渐成熟至老化，它一定要另辟蹊径，取而代之。如果以持续增长为目标，那更新的步伐必须快于衰亡的步伐。为求持续增长，企业必须接连不断地开创新的业务，开发新的利润来源。

所有不断保持增长的大公司的共同特点是，他们能够源源不断地建立新业务。它们能够从内部革新其核心业务，而又同时开创新业务。它们所掌握的技巧在于：保持新旧更替的管道畅通，一旦出现减退势头便不失时机地以新替旧。

设想有一个连续 10 年以上取得获利性增长的公司。它的核心业务已经作为高度开发的利润产生者淘汰出新旧更替管道。而在管道内部，有新生业务正显示出在收入（也许还在利润）上的巨额增长。在管道更深内部，还有一些更早阶段的业务，但仅处于概念开发阶段。更新管道于是就含有代替公司现有核心业务的新生和未来的业务。

有一条健全的更新管道，是一切具有持续增长能力公司的特点。不幸，吹嘘自己有这样的管道的公司总是名不副实。公司都在谋求持续增长的过程中，经受不住在一项业务衰落和另一项业务兴起之间有一个时间间隔。它们在核心业务垮台之前必须毫不迟延地创造新业务。然而那正是许多公司无法做好的一项工作。我们认为建立和管理好一条连续不断的更新企业管道，乃是实现持续增长面临的中心难题。

增长的三个层面

这一任务之所以更为艰巨，是因为牵涉到整条更新管道的变革进程，整个进程都隐含着种种风险和管理上的难题。要知

究竟，把企业业务进程分解成三个阶段是有帮助的。（人们尽可以把这一进程分成 4 个、10 个以至 20 个阶段，但只是不适当地增加了复杂性。）^④一个分三阶段进行的更新管道所以有用，在于允许我们区分一项业务生命周期中的胚胎、新生和成熟阶段。我们把这些阶段称之为增长的三个层面。

每个层面代表了在开创和发展业务中的一个不同阶段。每个阶段要求截然不同的业务举措。而且每个阶段提出不同的管理挑战。

何谓第一层面？

第一层面包含了处于企业的心脏位置的核心业务，顾客和股票分析师能很容易地将其与各所属企业的名字相联系。在成功的企业中，这些业务通常能为企业带来大部分利润和流动现金。第一层面业务对企业近期业绩关系重大，它们提供的现金，它们培育的技能充当增长的资源。它们常常还有一些增长潜能，但最终将耗尽余力，衰落下去（图 1.1）。没有成功的

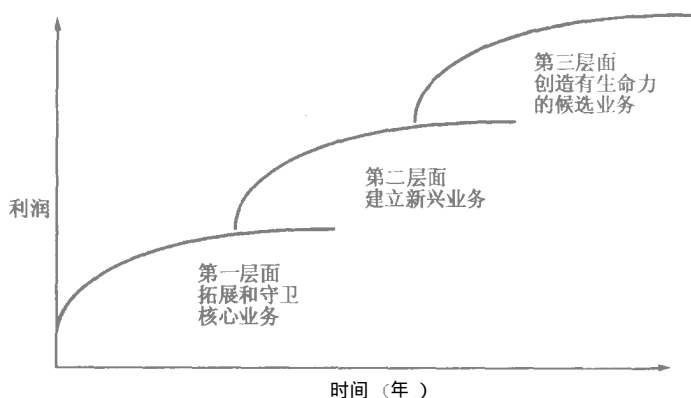


图 1.1 界定三个层面的含义

第一层面的支持，二、三层面的项目很可能停滞以至死亡。

在第一层面，管理的首要挑战是维持竞争地位并且发掘出核心业务中的所有潜力。甚至在业务臻于成熟时，继续创新能够大大扩展其增长量和利润度。传统销售力量的激励办法，产品线的扩展以及营销策略的改进全都能发挥作用。企业重组，提高生产率以及降低成本等措施也将有助于企业尽可能久地维持健全的经营业绩。

何谓第二层面？

第二层面包括正在崛起中的业务：这些业务带有快速发展和创业性的特质，经营概念已基本发展完全，并且具有高成长性。作为全公司的新兴明星，这些业务正在吸引投资人的注意。它们能够改造它们的公司，但须投入巨额资金。尽管获得巨额利润还是四五年后的事，他们已经有顾客，有收益，也许产生了某些利润。更重要的是，人们指望它们到时候会像第一层面的业务那样盈利。

第二层面的项目通常突出表现为一心一意追求增加收入 and 市场份额。它们需要不断追加投资来加以推广或者加速其发展。不要几年，第二层面的上马项目就会补充和替代公司现有的核心业务。它们可以代表现有业务的拓展方向或者公司业务发展的新方向。

第二层面是为了修建新的收入渠道。那需要时间，要求新的技能。要没有第二层面业务，公司的增长将放慢并将最终停滞。一家增长良好的公司需要有几项这样的新兴业务“老在沸腾着”，以最终将有前途的想法转变成实实在在的经济增长点。

何谓第三层面？

第三层面包含了明天业务——未来更长远业务选择的种子。虽然处于胚胎状态，第三层面的选择项目比想法更进了一步；它们不管多么微小却是真正的项目和投资。它们是研究课题，市场试点、联盟项目、少量投资的尝试和为加深对行业了解所作的努力，即使它们也许 10 年之内甚至永远见不了利，但毕竟标志着走向实质性业务的第一步。要是它们证明成功，就有指望达到第一层面的利润率水平。

一家公司要是就因为某次管理人员集体外出旅游中列出了一长串“点子”清单，便以为它就拥有了大有前途的第三层面业务，那便是自己骗自己。要不采取审慎的主动措施，把好的设想开发成第三层面的机遇，这家公司的长期增长前景就会黯淡下去。第三层面的可选项目很少是证明了的可行机遇，但它们需要给人以希望，并且需要管理层的支持。

建立成功的业务，意味着从培育数量很多的“种子”项目做起。有些会因内部原因失败；另一些将沦为产业风向转换的牺牲品。大多数中途夭折，不会拓展成为成功的新业务。尽管有这些不利条件，企业仍有必要开展大量的第三层面活动来确保将来有足够的选择。一家公司的目标，应当是保持有选择项目而又毋需投入过多的资金或其他资源。挑战在于培育有发展前途项目的同时，也要无情地砍掉那些潜力越来越小的业务。

同时管好所有三个层面的业务

三个层面的开发项目会在不同的时间段中给企业带来回报。然而，当它们作出回报时，和当初他们需要管理层注重和投资时完全是两个样子。人们轻而易举地便可认定，策划未来层面的事可以稍缓。如果是这样，管理人员可以轮流关注每个层面，今天专注第一层面，推迟对第二、三层面时间和精力投资。

这将是一个危险的错误。它把管理更新管道中的创建业务任务同短、中、长期计划工作混为一谈了。计划工作的要旨在于审慎地把某些活动推迟到中期和后期去做。正相反，管理三个层面的目标则是不管它们的成熟阶段如何，都要并行不悖地加以发展。三个层面必须同时开展而不是依次管理。如同戈沙尔和巴利特说的那样，管理者面临的难题是“调配好甜酸味度”：对现有业务改进经营的“酸药”和振兴新兴成长性活动的“甜味”工作日程协调起来。^⑤

管理人员都知道，业务发展需要经历不同的阶段。但多数公司远没有作好准备，储备新兴业务来使更新管道常流不息。在许多公司中，管理层对更新管道中某些段区很少垂注，而在其他地方浪费精力。任何时候忽视任何一级层面都将削弱一家公司的长期增长前景。

要使企业创建管道获得成功，管理层的注意力需要放在以下几个方面：

- 拓展和守卫在第一层面的目前核心业务...
- ...同时建立将要成为中期经济增长点的第二层面业务...
- ...此外还要同时在第三层面中物色能确保公司长远发展的新兴业务。

同步管理如何运作

对三个层面实行同步管理，一个典型的例子便是可口可乐阿马蒂尔公司（CCA），一家以澳大利亚为基地的瓶装饮料商。我们把 CCA 的显著增长归因于对三个按地域区分的层面成功地进行了同期管理。在 60 年代，该公司在澳大利亚的一个州起家，规模不大；到 1997 年，它就变成可口可乐公司第二家最大也是地域上分布最广的瓶装厂家，在亚太地区和在欧洲拥有 5 亿消费者（图 1.2）。



图 1.2 1997 年 CCA 层面

在亚太地区第一层面，CCA 在澳大利亚和新西兰经营着已发展成熟的企业，这里的人们已经养成喝软饮料的习惯。据

CCA统计，这里的年人均消费量已经大于 150（8 盎司装）瓶。在这些地域上，CCA 的增长来源于节支、增加消费量以及占领市场份额的技术创新。在第一层面，CCA 通过引进诸如 600 毫升塑料瓶装规格的包装，推广诸如运动饮料之类的产品以及启用诸如自动售货的分销渠道，获得了高速增长。

此外，CCA 在拓展其第一层面业务的同时，也向其亚太市场第二层面大量投资，主要是菲律宾和印尼市场。^⑥虽然这些市场近来出现经济危机，但由于每日的软饮料消费者占人口比例相对要低，增长前景极好。建立 CCA 的第二层面的业务，就要在制造和分销上大笔投资（例如，要向印尼市场零售商提供冷饮机），还要千方百计使得产品更加为顾客承担得起（例如，使用可回收的玻璃瓶）。

然而 CCA 知道，如不大力开发第三层面，它的长期增长前景就将黯淡。而在组成第三层面的亚洲国家中，目前软饮料的消费很低。但它们庞大的人口使得这些市场极其诱人。1998 年初，可口可乐公司允许 CCA 作为改组内容的一部分，在韩国购买特许经营权。此外，由于它同强大的以马来西亚为基地的糖业大王也是 CCA 的大股东罗伯特·库克的关系，以及它自身在可口可乐公司的信誉度，CCA 在中国市场获利丰厚，不亚他人。印度是又一处大有潜力的市场，在那里 CCA 及其股东们，包括生力啤酒公司在内，都表现出浓厚的兴趣。

在欧洲，CCA 的第一层面包括在奥地利和瑞士建立起的业务，它在这两个国家获得了持续的稳定发展。它的第二层面尤为强大，包括正在 7 个东欧国家（匈牙利、捷克共和国、斯洛伐克、斯洛文尼亚、波兰、罗马尼亚和克罗地亚）不断成长壮大的业务。在欧洲第三层面，CCA 目前只少量投资，购得了几处有发展前途的低消费软饮料市场的特许经营权：白俄罗斯、乌克兰以及波斯尼亚－黑塞哥维那。

用这种地域分布的办法收到的回报一直是丰厚的。从 1990 年到 1996 年，CCA 公司饮料业务的年复合销售增长率记录为 13%，同期年股东回报率平均达 29%。在此期间，CCA 在澳大利亚证券交易所上市的 30 家最大的公司中，业绩最佳。

直到最近，CCA 还设法在亚、欧两洲同时开业。然而，1998 年初它宣布将欧洲的经营拆产易股，改制或独立的上市经济实体，名为可口可乐饮料公司，声称此举将使该公司得以集中精力发展瓶装特许经营业务，并使其能更接近国内市场。这一改组进行顺利，为市场乐于接受。

我们在描述 CCA 同时管理三个层面时，有人说，“好吧，这帮助我们懂得三层面模式会怎样有助于我。但是，CCA 的业务不是火箭科学；他们销售的是有着全世界最有力品牌支持的产品。我们呢？”

一点不错，销售可口可乐并不难理解，但那正是 CCA 案例作为探究三层面模式的良好起点的理由所在。简言之，CCA 从地理拓展角度出发充实其更新管道，同时掌握好不同国家三个层面的多家企业。结果一直在持续增长。

如同我们希望表明的那样，三层面方法也概括出了更复杂的增长战略的成功之道。考虑一下金融服务公司查尔斯·许瓦布的情况吧。许瓦布通过开发和引进新的金融产品和服务工作来界定它的三个层面（图 1.3）。

查尔斯·许瓦布在 1971 年创办他的公司是作为一家提供完全服务的股票经纪人，当时经纪人佣金受到严格规定。1975 年，美国证券交易管理委员会给经纪人松绑，让他们自定收费价格，开放了按价竞争的可能性。就在传统的完全服务经纪人保持高佣金率的同时，许瓦布降低收费，引进折扣经纪业务概念。这一步标志了一轮惊人增长的开始，自此许瓦布公司改变成为一家服务范围广阔得多的金融服务公司，1998 年 3 月拥有

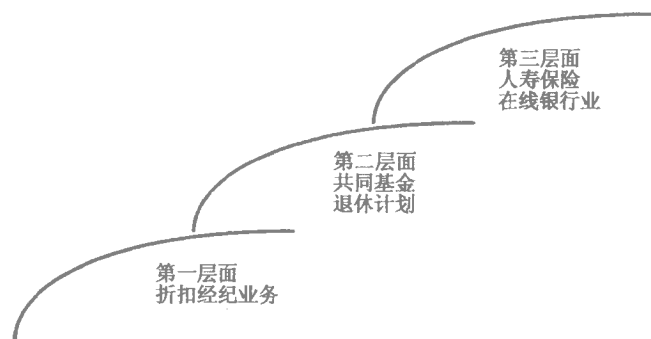


图 1.3 1998 年查尔斯·许瓦布的三层面

500 万名积极的客户和 4000 亿美元资产。在 1987~1996 年间，它实现了年增长率为 35% 的股东回报率。

许瓦布第一层面的折扣经纪业务获利极大，并正在飞速增长。该公司还是证券电话交易、在线交易和互联网贸易业的开路先锋。1995 年，许瓦布公司收购了英国最大的折现经纪商联股 (SHARELINK) 投资公司，并在国际市场继续拓展。最近，它开办了一个拉美中心，并全面推广亚太地区业务。

作为对其第一层面核心业务的补充，许瓦布正在建立一个令人印象深刻的第二层面业务集群。在 80 年代，它创办了一个第三方货币市场基金会，之后即扩展成为美国第三大共同基金供应商，1997 年底拥有顾客资产 1610 亿美元，而且还在强劲增长中。第二个第二层面业务则在一个诱人的员工退休计划行业中使许瓦布公司获得再度增长。

许瓦布公司的记录表明，它没有忽视培育新生业务。在第三层面，许瓦布公司正努力确保其在资金充沛的人寿保险业务市场中的发展选择权。由于人寿险客户已厌倦了传统的寿险代

理商，许瓦布公司希望能借助其先进的后台运作技术和强大的客户库来独树一帜。“要是我们能够成功地销售这个，那么我们就应当能够为公司找准一个获利阵地”，负责养老金和人寿保险的副董事长杰夫·本顿说道，“那就意味着我们无论是自建保险业务，还是与别的公司建立联盟，都能成功地完全进入该领域。”^⑦

公司采取探明该备选项目的第一步，是在 1996 年同一家保险公司组成伙伴关系，由许瓦布公司向其加州的顾客出售三项低成本保险计划。这项业务，名为许瓦布人寿保险服务，现已连同另外的一些金融服务产品已被推广至其他 14 个州。1998 年，许瓦布宣布其第三层面另一项倡议，即银行在线业务和对现有顾客试点支票账户。

CCA 和许瓦布两家公司表明持久增长者是怎样掌管它们的三个层面的。拿 CCA 来说，三个层面是按地理划分的；而许瓦布则集中在相邻近的产品市场上。而对两家公司来说，若是对三个层面的同期管理稍有失误，便会扼制其上升势头。CCA 和查尔斯·许瓦布的增长历程还能持续多久？答案在于它们怎样保持其企业更新管道顺利运行。

阶梯式连接三层面

为了创建具有生命力的更新管道，最成功的增长者把三个层面同它们每项业务挂起钩来。公司作为一个整体有其业务发展的三层面，它的每个部门或者经营单位也各有其相应的三层面。部门下的每个职能部也都各有其三个层面，每个制造场所，产品集团、研究实验室以及销售地域全都如此。当三层面管理法越过最高层经理人员小组，为下层管理者所掌握时，

的价值就成幂级数地增加了。

简言之，每个管理人员应该各有要管理的三个层面。使用三层面管理人员的数量越多，能融合进企业增长机制的精神力量便越多，三层面的未来价值也就越大。

在我们研究过的增长公司当中，鲍姆巴迪尔公司以其在全公司范围拓展三层面管理的能力独领群芳（图 1.4）。作为加拿大最受赞誉的公司之一，鲍姆巴迪尔依靠其广泛的产品和服务行业，拥有 80 亿加元（60 亿美元）的销售额。它是全世界第三大民用飞机制造商，第二大摩托雪橇和个人水上运载工具制造商，及世界领先的地铁列车和电车制造商之一。

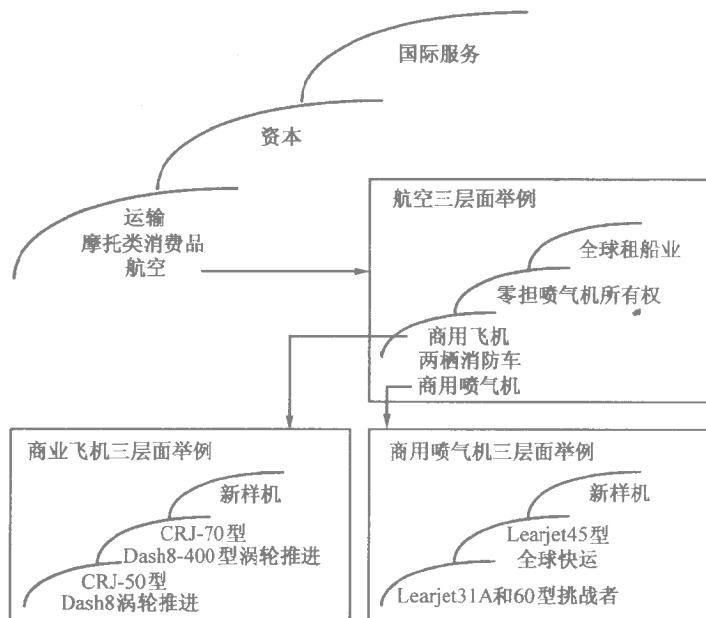


图 1.4 鲍姆巴迪尔层面串联图，1998 年
约瑟夫·阿曼德·鲍姆巴迪尔在 1942 年创办公司，制造和

销售雪地汽车。到 1998 年，鲍姆巴迪尔已经扩展成为 6 大业务集团，大致分成三个层面。第一层面有三项业务：运输、摩托类消费品和航空产品。在第二层面，鲍姆巴迪尔在护佑性市场（NICHE MARKET）中建立其融资和租赁业务。这是借助于它对该市场的相关产品知识和销售网。在第三层面，它将其对于航空和其他行业的相关知识和技能转换成一种服务性业务，经营包括修理、保养、检修区域性飞机等业务。1998 年 4 月，它宣布成立了一个涵盖其所有业务，但主要在新兴市场谋求增长的新集团。

鲍姆巴迪尔的航空集团阐明了如何在全公司把三个层面紧密串联成一体。这一集团始建于 1986 年，当时鲍姆巴迪尔从加拿大政府手中买下了一家商用喷气机制造商加拿大航空公司（CANADAIR）。当时，这笔购并案让人大吃一惊，因为鲍姆巴迪尔是以制造雪地汽车和火车而知名的。然而，在公司内部，看来并不令人惊奇。“我研究了航空行业，看到这和我们已经做的没有什么不同，”鲍姆巴迪尔总裁劳伦特·博多恩说道：“从管理工作来说，过程是一样的：开发产品，制造产品，然后和高度专业化的市场打交道。虽然航空是一个不同类型的市场，我们感到我们有能力来管理运作，所以我们决定进行尝试。”^⑧

自从 80 年代后期，鲍姆巴迪尔由于多次收购企业和进行内部产品开发，已经成为航空业的一支重大力量。在第一层面，该公司主要在三个细分市场制造和销售飞机：商用飞机、两栖救火车以及商业喷气机。为了拓宽公司喷气机市场，这家航空集团的第二层面集中精力于建立为无力购买喷气机的顾客所专门设计的分时所有制业务。而第三层面的项目包括旨在同汉莎等航空公司合作建造全球包机业务。

但这项串联方案没有到此止步。鲍姆巴迪尔也在商用飞机

部门寻求三层面配置。在第一层面，有 CRJ-50 型地区性喷气机和 Dash-8 型涡轮推进机；在第二层面，最近引进了展翼式 CRJ-70 型地区性喷气机和 Dash 8-400 涡轮推进机；在第三层面，同别人联盟开发更大的飞机。

这些层面并不是偶然出现的；鲍姆巴迪尔作出了自觉努力来开发区域性喷气机。鲍姆巴迪尔回忆道：“我们向来是增长型公司，所以当我们获悉加航计划开发一种有 50 座的喷气客机时，我们就要求一个工作队专门关注此事。”“一旦我们获得满意结论，我们便从加航拉出几位最佳的工程师来，把他们安置在一处独立楼房里，要求他们开发出一架区域性喷气机来。我们投资了约计 2.5 亿美元用于开发，约等于当时公司市值的一半。今天，加航的区域性喷气机已是一个巨大的成功。”

同样，在商业飞机部门，第一层面拥有轻型利尔 31A 型和中型利尔 60 型喷气机，还有挑战者型商业喷气飞机——所有型号都有大笔订单。第二层面有超轻型利尔 45 型喷气机，以及全新式远程和全球快车飞机。第三层面则由机密的、正在开发的涡轮推进飞机组成。

鲍姆巴迪尔公司将三层面工作法的优势已发挥至极致。在公司的大部分管理层，从公司总部而下，管理人员都在把他们的业务管道填得满满当当。拓展活动的频繁串联工作并不限于核心业务。就连居于第三层面的服务业集团的公司级领导，也在谋求自身的增长三层面。

总而言之，鲍姆巴迪尔公司不遗余力地在三个层面全面狠抓增长已经取得了非凡成绩：在 1986~1996 年间，销售额的年复合增长率为 22%，股东回报率达 42%。



乍一看，用三个层面的隐喻法来阐释一家企业的演进，似乎简单了一点。但恰恰是这种简单明了才是其力量所在。有几

十家寻求开拓增长战略的公司，已经证明此法是强有力的学习和管理人员之间沟通的工具。

三层面法可以用来从三方面促进增长。首先，作为一种诊断工具，三层面法能够帮助经理们在一个组织内对各级的增长前景作出评估，查出新利润来源在数量和可持续性之间的差距。

其次，作为一个语汇，三层面法提供了一种与员工和投资人交谈时相互一致的说法。它的简单术语使这两群人好懂，便于讨论公司的优先项目问题。

第三，作为一种管理哲学，这种构想迫使经理人员和组织在考虑本季度经营状况的同时，也考虑未来。

我们同数以百计的公司交往的体会说明，三层面法凭直觉易于掌握和使用。将这种方法推广给一个公司，就是给这个公司提供一个有效的方法来照照镜子，并使之开始增长的征途。