

**ATKEARNEY**  
an EDS company

**HZ BOOKS**  
华章经管

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载!  
仅供个人阅读研究所用,不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发!

水隐醉月


## *The Value Growers*


*Achieving Competitive Advantage  
Through Long-Term Growth and Profits*

# 金色的轨迹

## 企业增值捷径

詹姆斯·麦格拉思(James McGrath) 弗里茨·克勒格尔(Kritz Froeger) 著  
迈克尔·特雷姆(Michael Traem) 乔尔格·罗肯霍伊斯(Joerg Rockenhaeuser) 著  
孟凡辰 孙健 译

 机械工业出版社  
China Machine Press

 McGraw Hill Education

詹姆斯·麦格拉思(James McGrath)  
弗里茨·克勒格尔(Kritz Froeger)  
迈克尔·特雷姆(Michael Traem)  
乔尔格·罗肯霍伊斯(Joerg Rockenhaeuser)

著

孟凡辰 孙健 译

# 金色的轨迹

Achieving Competitive Advantage Through Long Term Growth and Profits

企业增值捷径



机械工业出版社  
China Machine Press



Education

James McGrath, Fritz Kroeger, Michael Traem, Joerg Rockenhaeuser :  
The Value Growers: Achieving Competitive Advantage Through Long-Term  
Growth and Profits.

Copyright © 2001 by A. T. Kearney.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**本书版权登记号: 图字: 01-2000-4376**

### **图书在版编目 (CIP) 数据**

金色的轨迹: 企业增值捷径 / 麦格拉思 (McGrath, J.) 等著; 孟凡辰, 孙健译. - 北京: 机械工业出版社, 2001.5

书名原文: The Value Growers: Achieving Competitive Advantage Through Long-Term Growth and Profits

ISBN 7-111-08960-X

I. 金… II. ①麦…②孟…③孙… III. 企业管理-经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第029159号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 张鹤 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

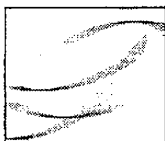
2001年5月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7.375印张

定价: 16.00元 (平装)

21.00元 (精装)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



# 目录

XI

推荐序

致谢

前言

## 第一部分 增长的密码

### 第1章 向着可持续的增长迈进 2

增长的潜力巨大 3

突破增长极限：这是个态度问题 6

调整方向，实现价值创造型增长 11

### 第2章 破解增长的密码 16

对价值创造型增长的深入探究 17

价值创造型增长：为什么营业额收入及股东价值那么重要 17

实现价值创造型增长：谁已经做到了 20

价值创造型增长：还有多少空间可供发展 26

你的重心表明你对增长的承诺 35

保持平衡意味着实现承诺 49

## 第二部分 价值创造型增长之路

### 第3章 跳出利润陷阱 88

如何依靠营业收入的增长而非成本的减少来创造价值 89

好时食品 92

McKesson HBOC 102

### 第4章 在好的想法中明确重点和界限 108

变单纯增长为价值创造型增长 109

联邦快递 111

挪威水力集团 119

### 第5章 闯出一条生路 128

如何重新树立股东的信心 129

诺基亚 131

Sprint 137

### 第6章 扩大优势 145

优化并强化价值创造型增长：最为艰巨的挑战 146

Clear Channel Communications 146

沃尔玛的挑战者们：家用仓储公司、阿霍德公司以及

家乐福 153

---

# 推荐序

III

多年以来，“股东价值”这一概念在亚洲地区一直未能得到足够重视，但是现在它终于成为了一个被广泛接受和运用的概念。在20世纪90年代的大部分时间里，亚洲的众多公司致力于业务的增长和销售额的扩大，却忽略了盈利性和投资回报等衡量指标的重要性。在过去的几年中，下述三个重要事件改变了这种状况：

- 越来越多的公司希望在当地或海外的股票市场上市，在此过程中它们开始感受到股票市场的压力：股票市场不仅要求高增长，还要求盈利性；
- 那些牺牲公司盈利性（利润率等）一味追求资产快速增长的公司（例如韩国的一些公司）在亚洲金融危机中获得了深刻的教训；
- 新兴网络公司的潮起潮落也是一个证据，它证明了增长本身不足以创造持续的股东价值，这些公司最终还是需要实现利润。

当亚洲公司将注意力转移到创造股东价值上时，它们发现相对于欧美的公司而言，亚洲公司具有独特优势：亚洲地区的经济正在经历高速增长而且这一增长趋势将持续下去。以大中国地区为例，该地区经济上和金融上的放松管制，与越来越成熟和具有

---

高教育背景的客户群结合在一起，构成了不断增长的、以市场为基础的经济体。增长的机会比比皆是，而且将在很长时间内继续存在。

但是，这样有利的环境是否能够确保公司创造出股东价值呢？不幸的是，答案是否定的！

最近，世界领先的管理顾问公司科尔尼公司进行了一次大规模的、国际性的调查，调查结果表明：不管这些公司处于什么样的环境中，世界上绝大多数的被调查公司都认同下述观点：在较长的时期内同时保持高水平的增长和盈利性是极端困难的。事实上，这次调查将所有的公司分为四类，哪一种模式最接近贵公司的现状呢？

“利润追求者”将注意力集中在如何将同样的事情做得更好，它们通过严格的成本控制来确保利润的最大化。“简单增长者”信奉营业额增长，或者说“多就是好”。“表现不佳者”既没有增长机会也缺乏好的内部管理。“价值创造者”是那些创造了突出的股东价值的公司，这样的公司确实有能力在增长战略和盈利结果之间维持一种最优的平衡关系，它们实现了我们所谓的“价值创造型的增长”。通用电气公司和花旗集团都是“价值创造者”的最好代表。

---

一个公司如何才能实现“价值创造型的增长”？公司如何才能  
在增长和利润之间获得恰当的平衡？在找到了平衡点之后，公  
司管理层应当如何运用战略来维系未来的增长？这本由科尔尼公  
司高级顾问们所撰写的《金色的轨迹：企业增值捷径》回答了上  
述问题。

大中国区的市场已经蓄势待发并呈现出指数式增长的趋势。  
虽然许多公司都有能力在短期内获得成功，但是仅有少数公司可  
以实现长期的成功。如果您是公司的高级管理人员，同时贵公司  
也有志于充分利用公司的竞争优势来实施恰当的战略，从而实现  
突出的股东价值，那么，我们相信本书可以为您提供非常有价值  
的见解。

郭略思

科尔尼管理顾问公司副总裁兼大中国地区总经理

---

# 译者简介

VI

孟凡辰博士和孙健先生领导本书的翻译工作，他们两位现担任科尔尼管理顾问公司的执行董事，同时，孙健先生还任职科尔尼管理顾问公司上海分公司的副总经理。非常感谢孟凡辰博士和孙健先生的辛勤工作和给我们带来的杰出译作！

同时特别致谢参与翻译工作的王东毅、朱睿民、怀奇、杨玥和杨柯以及给予支持的张燕、陈剑。

---

# 致谢

VII

经过了多年的以利润为导向的发展，现在是重新考虑选择以收入为导向的发展的时候了。而且每当股东价值获得高度优先考虑时，便是考虑价值创造型增长之时。

当商业气候开始进行上述演变的时候，我们进行了一项由科尔尼管理顾问公司杜塞尔多夫办事处的董事经理乔尔格·罗肯霍伊斯博士（Dr. Joerg Rockenhaeuser）领导的研究工作。此项研究得到了斯蒂芬·蔡塞尔博士（Dr. Stefan Zeisel）、罗斯·维茨曼（Ross Waetzman）和马塞厄斯·舒伯特（Matthias Schubert）的支持。研究结果非常吸引人，因此我们没用很长时间就决定写这本书。作者小组从一开始时就一直得到梅兰恩·登克-赫尔蒙德博士（Dr. Mairanne Denk-Helmond）和弗兰克·卢比（Frank Luby）的支持，他们在德克·普凡嫩施密特（Dirk Pfannenschmidt）、朱莉娅·科曼博士（Dr. Julia Kormann）、阿德瑞安·伯格（Adriane Bergl）和罗宾·布莱克（Robin Black）的帮助下完成并且最后定稿。

我们要感谢所有的科尔尼管理顾问公司的同事们。

我们要特别感谢在我们公司中所有的项目和行业组的负责人，他们对由弗兰克·卢比整理的案例给予了很大的帮助。

手稿完成后，由科尔尼管理顾问公司的马莎·皮克（Martha

---

Peak ) 和麦格劳-希尔公司 ( McGraw-Hill ) 的玛丽·格伦( Mary Glenn ) 指导出版。

多谢诸位！

作者

本书的作者们认为增长是健康的公司运转的一个基本情况，任何一家健康的公司都不可能没有增长。以我过去的经验来看，我对此完全同意。克勒格尔（Kroeger）、麦格拉思（McGrath）、特雷姆（Traem）和罗肯霍伊斯（Rockenhaeuser）加强了成功公司的领导人多年来的体会。增长是最终确立公司价值的要素，而且增长应该是每一步发展的基础。

当然，也有其他的不同观点，而且在某时期，这些观点在全世界的企业中还变得很强。这几个时期就是成本削减的控制期。没有人会站起来宣称成本削减和控制不重要，对日常流程和程序不会产生重大的干涉。它们当然是重要的。

但是更重要的、决定公司长期健康的是强大的内部增长推动力。追求一个明确的引人注目的远景，遵循一个扩张的战略，获得和保留客户，提供更多更好的产品，提供卓越的服务并且进行更多的投资，这些服务和投资不是一成不变的，而是要不断提供更好的产品和服务，不断开拓新市场——这些就是本书中所列的增长动力。

当许多公司对自身的内部成本结构以及供应商的成本结构施加更多的压力，试图以此来迎接激烈的竞争时，这个正常的推动力反而被忘得一干二净了。

2000年初当我在瑞士达沃斯参加世界经济论坛时，我第一次

---

听说这本书和它背后的研究。我立刻感到并且仍然认为这本书在论证企业应当如何重新获得增长的地位和提高股东价值方面非常出色，因为它既没有描绘“空洞的”简单增长，也没有描绘“单纯的”利润增长。价值创造型增长是每一家公司，包括传统的或者 com公司在未来几年内不得不追求的。经济的发展似乎为那些愿意利用这个机会的企业奠定了健康的基础。

威廉·W·乔治

主席兼总裁

美敦力国际有限公司

# 第一部分

# 增长的密码

# 第1章

## 向着可持续的增长迈进

## ● 增长的潜力巨大

如果你想就本公司的增长问题召开一个正规的研讨会，你会觉得无从着手，因为你没有足够的内容可以讨论。人们通常对于利润有着深刻及广泛的认识，而对于增长却知之甚少。这毫不令人吃惊。在过去十年中，收入已经成为一个令人困扰的问题，甚至预测业务收入也已经成为一项独立的产业。

许多公司承认它们忽略了收入的增长。实际上，他们只是片面地关注通过削减成本来提高利润率。从1999年9月开始，科尔尼管理顾问公司与350多名欧洲、亚洲和北美的首席执行官(CEO)和高级主管在公司各种高层会议上讨论过公司增长问题。与会的公司领导人员普遍估计他们只开发了不到50%的增长潜力。换言之，这些经理们在面对他们的竞争对手和同事时，认为他们的公司可以以两倍于现在的速度增长。那么他们为什么不抓住这些机会？这只能怨他们自己而不是外界因素。公司本身的战略是增长的最大制约因素，而公司结构是其中最关键的瓶颈。

增长就像个变幻莫测的谜，几乎没有几个经理人员能成功地破解它。与利润不同的是，没有一套一致认可的会计方法可以用来衡量增长。损益表将收入细分为各项收益，但是没有报表可以指出是什么产生了营业额，即所谓的顶线(Top-line)。我们如何增长？如果增长了，我们又怎么知道这是正确的增长模式？没有计

量方法，没有系统可以解释这个问题，而且也没有一套科学的方法可以用来解决这个问题。

在这个意义上，现代财务理论已经通过数学模型得出结论，即公司营业收入的增长是一个“随机过程”，既不可预测，也不受任何管理人员的控制。大公司在达到一定规模时往往会“碰壁”。不知道出于什么原因，魔力消失了，增长停止了。在没有找出明确的定义、原因和结果的时候，关于营业额增长的讨论没有什么意义。如果听之任之，增长就还将只是在不知就里的情况下动人而危险的一时所产生的随机结果。

多数公司不是进入这一未知领域去释放增长的潜力，而是选择循规蹈矩。不是将增长以及增加公司营业额放在首位，而是将重点放在削减成本、压缩开支和重组去追求更高利润。自从增加股东价值的概念广为人知之后，同时弄清楚会计学上的和经济学上的利润已成为一门学问。公司把艾尔弗雷德·拉帕波特 (Alfred Rappaport) 的理论曲解为采用一套大众化的选择——如经济收益或现金流投资回报率——来计量和管理利润。为了选择和计算这些数据，首席执行官和员工们加深了对于技术工具的认识。他们还意识到管理好内部及外部的预期是创造股东价值的关键。他们请来精通投资者关系及沟通的专家担任经理，他们认识到投资者对利润所表示的惊奇——无论这种惊奇是正面的还是反面的——都表明管理层对公司的行为缺乏足够的了解。这又通常会给股价带

来强烈的影响。

但从没有人探讨过如果把利润和增长联合起来考察，而不是单独考察时，股价会如何变化。公司领导们知道他们可以做得更好，因为他们承认公司忽视了另一半增长潜力。他们面临的挑战在于如何破解这个密码，找到隐藏的增长潜力。有些首席执行官已经开始把“有盈利的增长”作为他们的目标。这一词汇现已融入了一些公司的远景目标，例如世界上最大的铝制品商美国铝公司（Alcoa）。但是，公司是否可以做到同时追求盈利与增长的目标呢？

是的，公司可以做到这一点。关键在于“平衡”两个字。当公司找到了利润与增长作为战略联合目标的平衡点之后，它们就能达到我们所说的价值创造型增长。一面关注企业利润情况，一面通过增长将竞争者甩在后面，“价值创造型企业”带来的是长期股东价值的可持续最大化，而这一点正是在当今和未来世界生存发展的根本。

美国铝公司、花旗集团和诺基亚等公司都在破解增长密码上作出了重要的努力。我们写这本书的目的就是希望将我们从这类公司学到的经验与读者分享，使读者也能彻底解开增长之谜，实现自身的价值创造型增长。

我们通过对一些企业重新设定自身发展方向的成功案例的观察分析，提供了新的指导工具和方向指南。在全速前进寻找浩茫的增长机会之时，这些企业能够更快速、更敏捷、更强劲地到达

平衡点，就像航船无论在如何恶劣的天气条件下都能安全驶达新的目的地一样。

就像因特网先驱吉姆·克拉克(Jim Clark)制造“亥伯龙神号”快艇一样，价值创造者必须重新塑造并重新定义业务运作的方式。荷兰皇家造船厂的“亥伯龙神号”不是在现有船只改良的基础上造出的快艇，而是从一张白纸开始设计的。抱着“寻找新途径升华航行艺术”的宗旨，一艘结合了速度、力量和华贵的快艇诞生了——它由有史以来最大的非工业用计算机网络支持。

在“亥伯龙神号”吸引了全世界的目光之后，设计小组又做了什么呢？自然，他们开始进一步突破极限。1999年9月，克拉克负责了“雅典娜号”的设计和建造。“雅典娜号”是一艘三桅纵帆快艇，比“亥伯龙神号”更胜一筹。设计小组知道——正如我们提到的价值创造者一样——不断取胜和扩大优势的竞争不仅仅带来更多回报，而且竞争更加激烈，将永无止境。

## ● 突破增长极限：这是个态度问题

70年代和80年代，许多企业在削减成本和规模中受到重创，关于如何增长的知识，以及了解它的愿望，也逐渐消失了。这一时期是工业时代的一段非常时期。在70年代以前，工业增长被认为是自然而然的，它会提高生活水平而且会永远持续下去。正因为几

十年来人们都认为这种增长是理所应当的，反映工业增长本质和机制的理论直到第二次世界大战后的重建过程中才刚刚开始出现。

增长的放缓是由多种因素造成的。我们都知道著名的罗马俱乐部——这个提出过马尔萨斯人口论的半官方机构。它在70年代初期就指出，如果政府及企业家们容许经济继续增长，那么环境的破坏和大面积的贫困将不可避免。他们号召全世界“推行自然和谐”并得出结论“刻意限制增长将会困难，但并非不能办到”。

在70年代的背景下，罗马俱乐部的某些预言可能会应验。但是时代变化了，罗马俱乐部不了解因特网、移动通讯、人类基因复制以及乘坐可重复使用的交通工具进行太空旅行，尽管推动这些突破的技术在当时已经开始出现萌芽。实际上，罗马俱乐部的态度与19世纪末的美国专利局委员们的意见不谋而合。这些委员们认为专利局应该关门大吉了，因为所有有用的东西都已经发明出来了。与150年前英国经济学家托马斯·马尔萨斯(Thomas Malthus)的行为相仿，罗马俱乐部完全忽视了人类发明创造、克服障碍的能力。人们通过瓦解、消除、忽略及跨越各种障碍，而不断地受益。

尽管如此，罗马俱乐部所引起的恐慌还是进入了董事会，给人们的思想观念造成了负面的影响。管理人员把增长降至次要的地位。对许多公司而言，增长只是次要的目标。成本及保守主义占据了首要位置。这使得70年代成为勤俭持家的年代。零预算和

管理费用价值分析导致了企业的收缩，尽管这使得某些公司结构更加健康合理，但更多的公司却因此而停滞不前了。即使到了90年代，保守主义仍然深入人心。公司保持着节约的观念，而且种种“减肥”措施，如业务流程重组等也分散了首席执行官们投向增长的注意力。

当企业不断地服用这些减肥药时，市场也不断地接受这样的信息，即“苗条”的公司就是好公司。这些精简项目——甚至仅仅是公布这样的项目计划——会得到投资者的称赞，从而导致股价在短期内飙升。这些暂时现象被解释为实际股东价值的创造，但从长期来看，这种“价值”只是昙花一现。拉帕波特在80年代中期阐述他关于股东价值的想法时，指出企业不能仅仅依赖于重复优化成本而前进。但出于种种原因，许多公司并未听取他的建议，还是倾向于“节约”策略。企业的成功不仅仅靠削减成本，这些公司对于这一点未能迅速接受。

听起来很简单，要使公司增长，那么就得给它增加肌肉而不是脂肪。真正的好公司是既强壮又精干，而不只是“苗条”。单凭强壮或精干都不足以充分利用公司资源。只有那些平衡强壮与精干的公司——那些认识到强壮与精干互不排斥的公司——才能超越对手，朝着价值创造的方向增长。

公司发掘和追求增长机会的方式为我们提供了对价值创造型增长的基本了解。以成本为主要考虑因素的公司有一种稳定感，

因为他们能准确地说出公司是进步还是退步了。这应了那句老话“如果没有坏就不用修理”。他们陷入了与罗马俱乐部相似的论调，即认为自己所处的环境是静态的，所以他们也可以保持不变。稳定压倒一切。

说这些企业是在寻找一个稳定的天堂或避风港是因为英语中的“机会”一词是从拉丁语“驶向港口”演变而来的。尽管在地域和行业上存在差别，公司在规划发展目标方面与商船的船长仍然有很多类似之处。

- 追求利润型。船长为了获取利润，在安全和已知的港口之间航行，通过最优化的有效载荷和严格控制的人力及设施成本获取收益。有时候他们的表现好像根本不需要改变罗盘的设定一样。因为他们不需要驶向新的港口，不需要占领新领域，不需要寻找、发现及绘制新大陆。他们要做的只是力争把同样的事情做得更好。
- 单纯增长型。相反，有些船长非常重视新的港口。他们对运输规模、补给，及人员状态并不太关心，他们更关心的是让船只驶向尽可能多的港口。他们重视的是“更多”而非“更好”。
- 增长滞后型。那么，还有许多船长出现延期抵港、运货不足或只配备二流人员的情况。他们可能会得到小额利

润，但永远不会去最好的码头，走最佳航线，或建立最好的关系。他们不能保持“更多”或“更好”的状况。

- 价值创造型。这类船长决定以平衡的方式在各方面保持优势。他们从最佳客户那里确保最好的补给，管理好人员，适当调整新旧港口。他们将“更多”与“更好”结合起来。

在以上四类船长中，哪一类最好？那种与当前所说的盈利型增长相似的平衡的解决方案是否确实要比其他两种走极端的解决方案，即单独追求收入的增长（单纯增长型企业）及单独追求利润最大化（追求利润型企业）好？是的，我们发现平衡的解决方案确实是最好的。那些最出色的公司懂得如何平衡地追求“更多”与“更好”。它们既强壮又精干。科尔尼管理顾问公司的全球增长研究（在第2章中会详细谈到）强调了从长期来看，走极端的做法给股东带来的价值将减少。纯粹追求利润或不惜代价追求增长的方式都不能给公司带来正确的发展方向：

- 纯粹追求利润增长。那种“不惜一切代价追求利润最大化”的公司在向董事会解释时会遇到难题，如果碰上那些小股东在年会上吵闹就更麻烦了。很明显：在控制思想的主导下，只注重成本的最优化将阻碍短期增长步伐，而如果长期采用这种政策的话，那么公司将因害怕风险而导致增长的放缓。

■纯粹追求增长。许多为了增长而增长的公司遇到了严重的问题。不健康、不持久的增长案例不胜枚举，这种增长是不顾利润的增长。例如，任天堂（Nintendo）等公司已经发现在消费电子行业中，如果盈利跟不上的话，越做越大并不会带来持久的股东价值增长。

德国的零售集团 Karstadt 通过收购获得的增长既没有带来高速增长，也没能创造超额股东价值，与法国零售商如 Pinault-Printemps、Promodès、家乐福（Carrefour）等相比形成巨大反差。这些公司的经历深刻地说明了股东价值的创造可以通过收入的增加以及经济利润的增长实现。家乐福和 Promodès 于 1999 年合并，增加了营业规模，创造了更多机会。我们会在第 6 章中详细讨论它们面临的挑战。

## ●调整方向，实现价值创造型增长

所有尝试过挖掘企业全面增长潜力的领导都知道，光有决心还不够。仅仅考虑增长并不会使股东价值曲线向上移动。公司必须首先转变观念，找到平衡位置，才能发挥潜在的能力实现价值创造型增长。

任何学过商业初级课程的人都可以不假思索地列出导致增长的方法：在原有市场中推出新产品，在新市场中推出原有产品，

在新市场中推出新产品，为原有产品提供新服务，为新产品提供原有服务等等。现在每个人都认识到在迅速发展的信息技术上开发出来的市场营销工具的效用。电子商务的广泛概念所涵盖的技术包括：数据存储、数据采集、微观市场营销以及通过全新的渠道进行产品分销和提供服务。

在这种新形势下，每个公司都应该面临更多的普遍增长机会。但是，谁想要那些毫不令人激动的机会呢？在这些机会之外，是建立在风险和创新之上，并由相应的竞争优势所保障的更加独特的机会。当经营环境发生变化时，经营理念也必须跟着变化。在电子商务时代，优势性压倒一切，而不是稳定性。电子商务诱人的风险和回报对公司提出了迫切的要求：要发展而不是保护它相对竞争者的领先地位。

建立全新的经营理念的第一步是去认识和接纳机会的扩展。那些寻找机会扩展的公司将他们的业务模式——它们的航船——建立在探寻这些机会的基础上。今天的商业领袖们必须创造一种创业的氛围，使公司可以跳出单纯追逐利润的思维框架。明天的领袖们更需要将这种氛围发挥到极致。这种新型的方向设定必须与对机会的开阔思路、对新的但未经证实的方法的高度认可，以及对错误这一在成功探索的道路中不可避免的副产品的宽容结合起来。

毫无疑问，价值创造型增长是一种平衡。因为其他把强壮与精干相结合的方法都不能给股东创造最大价值。而如果强壮与精

干不能兼备，那么公司也就不可能前进。

电子商务的出现使价值创造型增长愈加引人注目。大多数公司在自我增长的基础上还意识到了迅速发展的必要性。电子商务使公司在传统经济中通过传统渠道赢得的竞争优势瞬间毁于一旦。但是，对于另一些公司，电子商务就像促进增长的发动机，如同十九世纪的电报和铁路一样。这些新兴的行业在几十年里保持了两位数的增长速度，并且成为其他新行业发展的基础。

在电子商务的大潮下，那些寻找安全的天堂的公司可能会发现另一个不增长的借口，并与已显陈旧的经典词汇如“环境”、“竞争”或“全球经济状况”相提并论。那就是随着与竞争对手差距的拉大，那些一拥而上搞电子商务的公司会被逐渐淘汰。有许多报道都指出，不少公司称自己已经采用了电子商务，在传统业务上运用新的渠道使其再现活力，但同时它们对未能将这新玩意儿立竿见影地转变为增长及股东价值的增加也感到困惑。在这种背景下，首席执行官们在今天的种种机会面前所面临的最大的挑战就是：“我的企业该怎样增长？”本书将从几方面全面地解答这一问题：

- 第2章“破解增长的密码”介绍了重心、平衡以及增长的驱动因素的概念。这三个概念构成了价值创造型增长的理论基础。公司通过重心及平衡来指明方向，并在收入增长与利润之间寻找正确的发展路线。增长的驱动因素帮助公司前进、调整方向，再继续前进。

- 第二部分“价值创造型增长之路”，文如其题，讲述的是企业获取价值创造型增长的不同方法。这里面的4章提供了战略和案例，讲解公司如何改变重心、重新设定平衡点，并赢得价值创造型增长。案例包括巧克力生产商好时(Hershey's)如何跳出利润陷阱，联邦快递(FedEx)如何克服单纯增长模式，以及诺基亚(Nokia)怎样走出经营低谷，摆脱增长滞后的形象。
- 第三部分“增长的未来”探讨了当前及未来的挑战。第7章“今日的形势”深入剖析了.com公司所面临的两种选择：崛起或灭亡。这些公司需要展示自身盈利型增长的实力，如思科公司(Cisco)、太阳微系统公司(Sun Microsystems)，以及近来的雅虎公司(Yahoo!)所做的那样。即使是在.com公司世界里也有单纯增长的例子，如Excite@home，以及单纯追求利润的例子，如美国在线(America Online) 2000年初以1500亿美元并购传媒界巨子时代华纳(Time Warner)公司以重新刺激收入的增长。第8章“未来的形态”描绘了不久的将来电子商务盛行时的情景。电子商务说到底也是以传统商业为基础。当每个人都介入了这一领域后，“电子”的光环也就消失了。企业的生死存亡还是系于它为客户及投资者创造价值的 ability。届时电子商务将成为价值商务。

## 船长日志

### 第1天 增长问题

过去的荷兰船长们习惯于将他们的海图、笔记及任务记录在航海日志里。本书中我们也将会安排一系列短篇日记帮助读者理清思路，更好地探求价值创造型增长。

- ◆ 增长是有价值的。我们关于增长的研究表明，价值创造型增长——出色的营业额增长及超过同类公司平均水平的价值增长——长期而言为股东带来的价值最大。
- ◆ 增长的潜力是巨大的。世界各地的首席执行官们承认他们只用到了公司现有全部增长潜力的一半。
- ◆ 企业本身往往是增长的最大障碍。这些首席执行官们也承认，最大的障碍及瓶颈来自于企业内部。
- ◆ 电子商务刻不容缓。它不仅把增长问题重又提到了最前沿，而且要求立刻付诸实际行动。
- ◆ 增长的密码已经被破解。价值创造型企业揭示了如何释放增长潜力的方法。

## 第2章

# 破解增长的密码

## ○ 对价值创造型增长的深入探究

如果我们自己没有做过深入的研究，我们不可能为企业提供追求价值创造型增长的方向性指导。两年前科尔尼公司开始了对增长进行跟踪研究，迄今为止我们已经分析了世界上20 000家企业的业绩，它们代表了98%的世界市场市值。为了得到尽可能清晰的结果，我们将公司业绩分析追溯到1988年。这项研究还包括对100多家公司的详细分析及对欧洲、亚洲及北美各地的首席执行官、高层主管及行业专家的访谈。（对于此项研究的更多资料，请参见附录A。）

增长研究的最初发现是基于对“价值创造型增长”的更精确的定义而得出的：当公司在收入增长和股东价值创造两方面都超过其同行业企业时，我们说这家公司是价值创造型的。但股东价值又是什么？为什么它与价值创造型增长相关？它们之间的关系究竟怎样呢？

## ○ 价值创造型增长：为什么营业额收入及股东价值那么重要

首先，来看看股东价值。由于股东集体“拥有”他们持股的公司，他们自然希望使公司的经济价值最大化。就像船长会为他

们的船只而骄傲一样，不管他们是打算卖掉它、让它航行还是让它漂流在水面上，他们都得投入一定的资源来保养它。

那么究竟是什么推动着公司的价值呢？像船只一样，我们得考虑各方面因素。营业收入在增加吗？成本维持在较低水平吗？二者相结合能产生利润吗？管理层有没有吸引人的商业计划？公司正在朝着既定目标前进吗？基于这些方面，对于如何评价公司的价值有着多种不同的观点。

本项增长研究从对公司价值的简单预测开始：一家公司的价值是由市场所愿意支付的代价所决定。尽管这不是个创新的见解，但它也为衡量一家成功的公司给出了标准。股东价值是由公司股价，加上某些红利的调整来决定。我们把这种衡量方法叫做“调整市值法” (Adjustment Market Capitalization, AMC)，并用调整市值的增长来追踪价值的增长。

回到我们原来的问题，我们现在能这样来问问题：是什么推动了价值的增长？当前的盈利顶多只能解释20%的公司价值，其他的则要由利润的预期增长来决定。这些尚未实现的利润反过来又依赖于预期营业收入的增长。换句话说，利润的预期增长与营业收入增长的关系比其他因素更密切。即使公司今天或明天没有盈利，营业股价仍会变化，这种变化很大程度上是依赖于对未来利润的预期，而这又是由对未来收入的预期决定的。

预期的利润增长中部分来自成本削减，但成本削减的效果是

有限的。2000年初可口可乐公司宣布全球裁员 20%，进行重组以增加盈利能力。在投资者对这些必要的措施赞赏的同时，试想一下如果可口可乐公司每年都这么干会出现什么情况。年复一年，越来越少的人需要负担越来越重的工作，需要在日益减少的资源条件下保证这家全球商业巨子的运转。就像超负荷运转的机器一样，压力最终将导致机器的停转。可口可乐的竞争能力会降低，增长能力会减小。不用说，投资者不会满意这种状况。

然而，与通过削减成本所获得的增长不同，营业收入增长实际上是没有界限的。只要好的创意能转化成销售额，利润就会随之滚滚而来。但从长期而言，企业必须为了增长而进行投资。这在例如生物科技等行业，以及例如美国在线等高科技企业中尤为显著。美国在线与时代华纳合并的主要原因即是为了获得未来的销售。在撰写本书的过程中，英美移动通信运营商沃达丰(Vodafone)公司也是出于同样的考虑在积极地收购德国的曼内斯曼(Mannesman)集团。曼内斯曼起初强调该公司有能力依靠自己的力量而不是通过被沃达丰收购的方法而取得更高的利润，创造更多的价值。双方的争执至2月始告一段落，曼内斯曼的董事会批准了修改后的与沃达丰的合并协议。该项合并成为当时历史上最大的一宗企业合并案。

企业的经理与股东都关心企业的价值最大化问题。然而，仅仅通过削减成本来实现这一目标是短视的。单纯的削减成本只能

帮企业这艘大船减轻有限的重量，如果你不想减去那些至关重要的部件的话。在企业的增长与减负、强大与精干之间必须取得一定的平衡。通过不断地将创新引入市场，优秀的企业加强了其创造价值的实力，从而获得价值创造型增长。

## ● 实现价值创造型增长：谁已经做到了

前一章中船长们的四项原则对于他们能否持续地超越其竞争者具有极大的影响。对企业而言也是同样的道理。我们可以设想这样一张地图，船长的原则代表了四个不同的区域，或称四个不同的方向。一个企业的表现不仅反映了其经营理念，也决定了其所属的区域。如果我们根据企业在营业收入增长与价值创造方面的表现来判断企业的航向，该图就会如图 2-1 中的矩阵所示。

从长期来看，价值创造型企业在营业收入增长与股东价值增长两个方面都高于行业平均水平。恰好处于平均水平的企业位于矩阵中心的交叉点，其收入增长与价值增长正好与行业平均水平相一致。价值创造型企业不断地尝试增强其优势，并将自身推向矩阵的右上方，使得企业距离中心位置尽可能远。为了做到这一点，它们在增长机遇、资本与人才等方面的竞争中坚持不懈地寻找克敌制胜的方法。

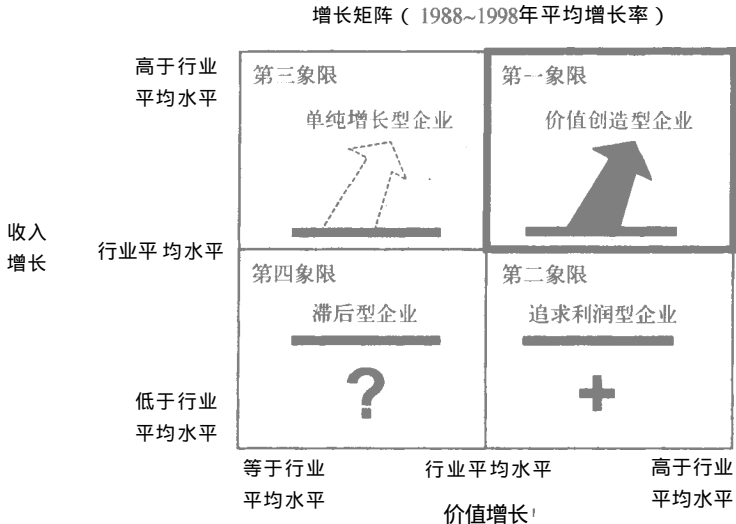


图2-1 科尔尼增长矩阵

1. 以调整后的市值增长为准，即按资本的变化对市值进行调整。

图2-1显示追求利润型企业依靠已有的业务，并以日臻完善的管理艺术对员工实施严格的控制。尽管它们依然创造了可观的股东价值，但其营业收入增长率却低于行业的平均水平。而单纯增长型企业则是“将旗子插遍目光所及之处”。此类企业能成功地创造出高于行业平均水平的营业收入增长，但从长期来看，原先预期的利润水平总是无法实现。因此，此类企业在创造股东价值方面低于行业的平均水平。滞后型企业的情形如何呢？相比较而言，

此类企业自 1988 年以来在营业收入增长与股东价值创造两个方面都低于行业平均水平。它们前进的方向与价值创造型企业恰好背道而驰。

即便某些不成功的企业家可以通过获取微薄的利润或极度地扩展企业业务范围的方式得以勉强维系企业的运作，但他们必须牢记：现在企业争夺的不再仅仅是增长的机遇，更包括资本、知识、技能以及领导人在内的其他稀缺资源。如果直接竞争对手始终都强于它们，则此类企业的业绩将一直处于劣势。此时的竞争就不再是“当前绩效如何”，而是“如何提高绩效”。

如果我们来讨论具体的企业，就像前一章中讨论全球最大的零售商一样情况又会如何呢？图 2-2 列示了部分国际知名企业根据与行业平均水平的比较得出了在增长矩阵上的位置。这一模型为 1988 年后 11 年内的企业发展状况提供了概括性的描述。不出意料，像微软这样市值达到 5000 亿美元、收入约为 180 亿美元的企业，自然属于价值创造型企业。尽管在微软所属的领域中，有众多收入快速增长且创造出大量账面百万富翁的企业，但是微软仍然超过了这些企业的平均水平。提交给美国司法部的反垄断案提出了这样的问题：如果最终的解决方法确实是要分拆微软的话，那么这些分拆后的公司将如何表现？如果过去的企业分拆案如标准石油 (Standard Oil) 与美国电话电报公司 (AT&T) 的分拆案为我们提供的借鉴是可信的话——那些微软分拆后的公司仍将延续微软公司所

建立的价值创造型增长的传统。

跨国公司：增长组合（1995 - 1999 年平均增长率）  
以行业平均水平为基准

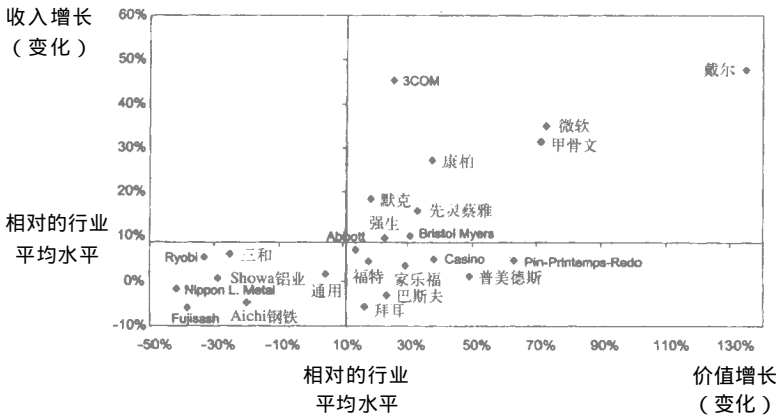


图 2-2 被选择的著名企业在增长矩阵中的位置

与微软公司相反，美国的玩具零售企业如意玩具公司（Toys “R” Us）一直在增长。但该公司却无法说服投资者，其原先被认为具有突破性的业务模式仍如同过去一样行之有效。该企业变革的步伐很慢，现在它又受到了来自传统竞争者与网络零售商的双重压力。1998年，该公司将其在美国市场上的领导地位拱手相让于大型零售企业沃尔玛（Wal-Mart）。1999年的节假日销售旺季，它又受到eToys与亚马逊公司（Amazon.com）强有力的挑战。如意玩具公司还证明了营业收入的绝对增长并不一定导致价值创

造型增长。1999年，由于宠物小精灵（Pokémon）游戏与玩具的流行，该公司所属的商店销售额都有大幅度的提高。但同样大幅提高的还有竞争的激烈程度。仅仅是热销的游戏与玩具是无法帮助这家企业夺回失去的头把交椅的。

若我们将各行业按国家或区域归类，得到的结果如图2-3所示。矩阵中的公司群显示了11年来各地区经济发展的状况。美国的高科技企业戴尔（Dell）、甲骨文（Oracle）与微软三家的市值总和超过了6000亿美元，而且它们的收入仍在以两位数的速度持续增长。这些企业非但没有在发展过程中碰壁，反而是跨越了被认为是曾导致其他企业收入增长放缓或停滞的重重壁垒。上述三家高科技行业的先锋企业历史尚短，其创建者仍然在一线进行管理和运作；而那些发展滞后的企业如柯达（Kodak）与凯洛格（Kellogg）图中未显示，则均已有100多年的历史了。

德国的大型综合企业不是属于追求利润型，就是属于滞后型。它们很晚才开始为营业收入增长所困扰，并着手关注年终的财务结果以图挽回失去的光阴。第二次世界大战以后，德国企业专注于创新与地理扩张，奋起直追，在许多行业内重新夺回了世界领先的地位。他们使“德国制造”成了“高品质产品”的同义词。此后，德国企业的经营重点迅速地转变为稳定性而非优势性，而增长一度成为企业的次要问题。当它们保守而谨慎地增长时，它们眼睁睁地看着它们往日的优势也逐渐丧失殆尽了。

跨国公司：增长组合（1988 - 1998年平均增长率）

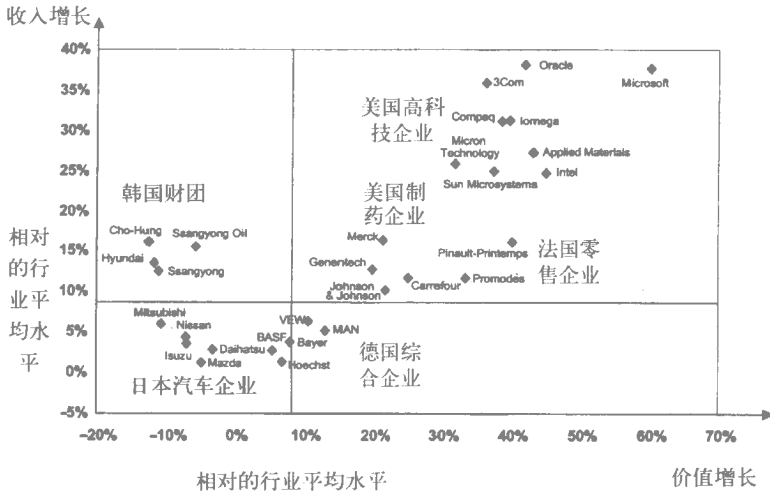


图2-3 何处发现价值创造型企业

与此同时，部分韩国的大型家族企业财团将逐步走向没落，成为单纯增长导致衰亡的典型代表。这些企业为了追求营业收入的高增长，资产负债率达到了天文数字，致使其非常的弱不禁风，经受不起亚洲金融危机、电脑芯片价格急剧下跌以及塑料树脂商品化等一系列经济金融危机所带来的打击。大宇集团（Daewoo）在其鼎盛时期涉足的领域从半导体、服装直至轿车。对收入增长的一味追求致使大宇在财务上陷入了窘境。1999年中，债权人开始按业务对大宇的机构进行精简。大宇将手中的资源铺得太开，以

致其负债总额达到了 500 亿美元。当债务重组结束后，大宇可能只能生产轿车了。

最后，滞后型区域成了一些日本汽车制造商与金融机构的“大本营”。这些企业未必在收入增长与股东价值创造方面毫无建树。然而，在这两个方面它们却始终落后于它们的欧美同行，而且也没能成功地将企业引向价值创造型增长的方向。

## ● 价值创造型增长：还有多少空间可供发展

滞后型企业经常自称是不可控因素的受害者。它们把问题归咎于几乎所有的事情：宏观经济、俄罗斯与亚洲的金融危机以及竞争者不可预期的行为。保险公司、食品加工企业和公用事业公司甚至时常理所当然地将其短期内的业绩下滑归罪于气候因素。那么当这些公司在指责艾伦·格林斯潘 (Alan Greenspan)、大自然或其他什么人的时候，它们自己又采取了什么措施呢？它们为了节省开支，格外节俭地使用手中的资源。它们追求效率的协同效应，而这种效应在很多情况下要通过反复削减成本和机构重组来实现。数年后，这些企业的组织机构已非常精干，而且效率极高、资源丰富，运用极少的投入即能实行运作。从这个意义而言，企业实现了其目标。但问题是，企业在某种意义上也失去了继续发展的空间。

此种纯粹以利润为导向的思维忽略了潜在机遇的存在，而参与我们讨论的首席执行官们都认为这种机遇是可以获得的。科尔尼公司对于增长的研究量化了此种潜在的机遇，显示了在各行业中企业所拥有的改善绩效的空间。换言之，只要企业愿意寻找，它们就将拥有众多的发展选择机会。图2-4显示了许多企业尚未开发的增长机遇，这些企业最终选择了非价值创造型增长的方向。图2-5显示了这些企业在价值创造方面的损失。

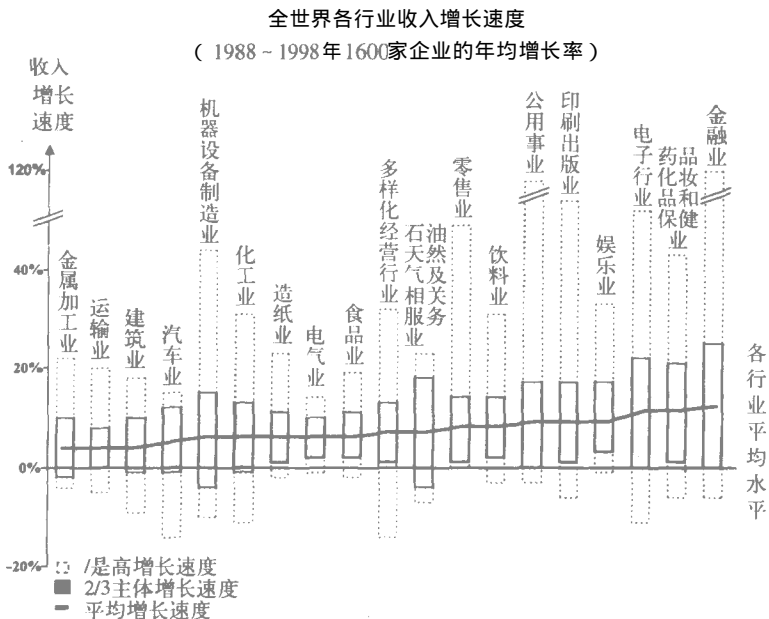


图2-4 每个行业都存在收入高速增长潜力

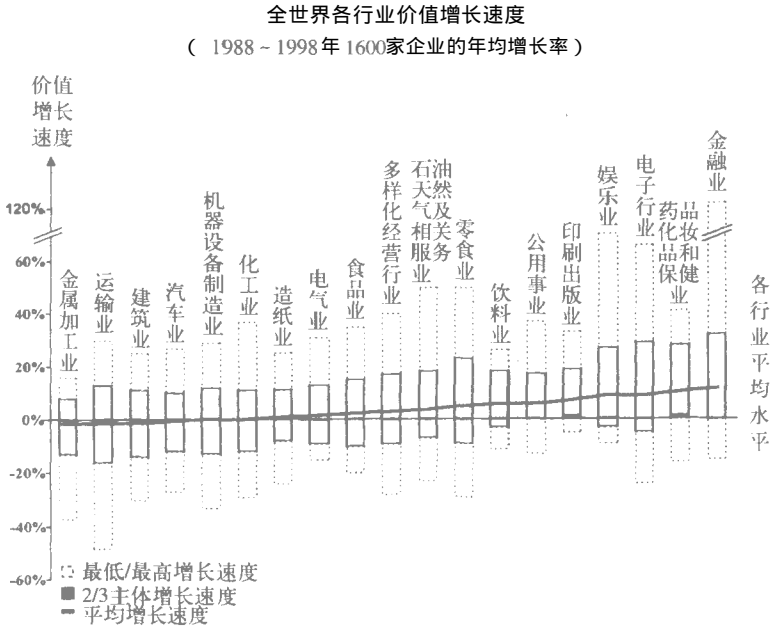


图2-5 每个行业都存在价值高速增长潜力

处于萧条行业或是重工业的企业常常把糟糕的行业状况作为藉口，来解释它们低于市场平均水平的增长速度、逃避风险的举措以及“坐守不前”的态度。你几乎要相信这些企业不会再有所发展了。然而，即便在非常成熟的行业中也存在价值创造型企业。为了理解这一点，我们以造纸行业为例。在所有行业中，造纸行业是属于增长幅度最低的行业之一。假设两家造纸企业 1988 年的

市值相同。其后的十年中，一家企业保持在增长矩阵交叉点的位置上，其股东价值按行业的平均水平增长；而其竞争企业的价值则以每年高于行业平均水平 10 个百分点的速度增长。至 1998 年，增长速度较快企业的市值将是其竞争者的 2.5 倍之多。也就是说，当按平均水平增长的企业市值增长到（比如说）100 亿美元时，另一家快速增长的企业市值则将达到约 250 亿美元。

这 150 亿美元的差距正是企业必须推动自身离开矩阵交叉点的原因所在。它们必须成为价值创造型企业。电子商务的快速发展极有可能在很短的时间内将百万美元的差距变成数十亿美元的鸿沟。若企业意识不到这一点，则只有两条路可走：或陷入利润的陷阱，不断地重复自身而非再造自身；或沦为增长滞后型企业。

这就说明了我们提出重心与平衡概念的主要动机。我们将在本章中引出这些概念，并在本书的第二部分列举案例说明。价值创造型增长不是偶然的，而是一个有意识的持续监控的过程。在这一过程中，价值创造型企业为自己创造机会，在成功中孕育成功。价值创造型企业能安然地抵制经济的衰退与其他外部因素的影响。它们清醒而平衡地掌控着价值创造型增长的整个过程，这使其得以针对外部变化更迅速、更自信地做出回应，从而免受外界因素的影响。它们甚至将经济的衰退与宏观经济的重大事件转变为新的发展机遇。

与 eBay 等公司所大肆宣扬的正相反，进入热门行业（如计算机

软件业、电子商务或生物科技业)并不能保证企业自然而然地成功上市,企业的创办人能一夜之间成为千万富翁。它们中的许多企业至今仍有待获得持久的盈利水平。图 2-4与2-5表明,每一个行业都有大量空间容纳滞后型企业。

价值创造型增长:益处何在?如果增长的机遇无所不在,而任何一家企业都能成为价值创造型企业,那么情况会怎样呢?

价值创造型增长的普遍存在无法解释为何一家公司必须为之而苦苦奋斗,也无法说明公司应该如何采取相应的举措。换言之,首席执行官们放弃原先以利润为导向的经营策略或多元化经营计划,转而集中精力于营业收入增长的经营策略,对企业有何益处呢?为何要重新选择?为何营业收入的增长不再仅仅是锦上添花之举而是必不可少的战略举措呢?

有数据可以清楚地说明营业收入增长在创造股东价值方面所起到的确切作用,此外还有“软的”理由表明营业收入高速增长的重要性。首先,有力而稳定的营业收入增长是推动股价长期内上涨的决定因素。一家企业营业收入的相对增长与其股东价值(以调整后的市值为基准)的相对增长呈现出极强的相关性。

具体而言,价值创造型企业的股东价值年均增长22.2%,而追求利润型企业则为14.7%(见图 2-6)。人们可能认为追求利润型企业14.7%的回报率属于可接受范围,特别是考虑到它们低于行业平均水平的增长速度。事实上,追求利润型企业处于“舒适地带”

只是一个危险的幻觉。当企业成本降低达到极限时，或是当企业完成了一项冗长而繁复的购并整合后突然发现缺乏新的发展方向或新的调整途径时，它们沦为滞后型企业的可能性也就骤然上升了。这些企业专注于成本削减这一有限领域的时间太久，以致忽略了增长机遇这一无限的领域。

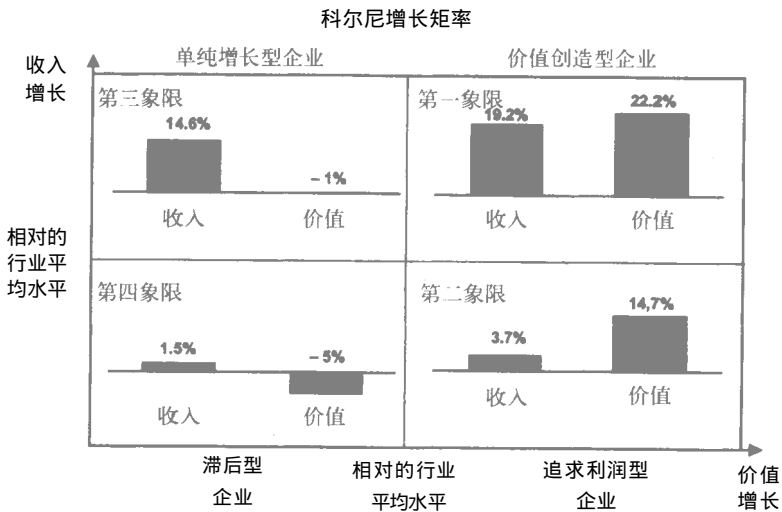


图 2-6 强劲而稳定的收入增长带动了股价的卓越表现

换言之，营业收入增长提供了我们在第 1 章所述的“强大”要素。然而，价值创造型企业也不会忽略“精干”要素。事实上，价值创造型企业理解强大与精干因素的交互作用是企业战略的共

同目标。一家企业的精干程度是有明显极限的，回报递减法则会很快起作用。这也解释了为何不断提高效率和削减成本所带来的利润上升虽然显著，但仍存在着增长上限的问题。

虽然企业的精干程度有上限，但营业收入的强劲增长却不存在明显的极限。在过去的 20 年中，价值创造型企业如微软或思科已经打破了回报递减法则。它们强劲的收入增长对利润提高所起的推动作用比任何成本削减或效率提高措施都要大。思科总裁约翰·钱伯斯( John Chambers ) 的收购哲学反映了这一点。尽管在其他行业中，收购企业将潜在的协同作用看作合并中最重要的内容，但钱伯斯却几乎只关注合并后营业收入增长的潜力。

长期的营业收入增长是推动股价上升的主要因素。这一发现有足够的说服力，使首席执行官们将企业的战略平衡转而更偏向于营业收入增长。但首席执行官们却不应该仅仅因为数字的漂亮而去追求收入的增长。还有相当一部分定性证据表明投资者更倾向于长期稳定增长的企业而非偏重利润的企业：

- 增长是吸引人的。在《财富》杂志“美国最令人尊敬的企业”排行榜上，前 9 家都是价值创造型企业，而《财富》“100 家最适宜工作的企业”中也有 26 家是价值创造型企业。虽然增长矩阵中的四类企业都为员工提供了直接而颇具难度的挑战，但员工们更倾向于选择价值创造型增长的挑战。

价值创造型企业洋溢着自信与乐观，使人们乐于为其工作、为其奉献。这也使得价值创造型企业成为联盟和合并中极具吸引力的合作伙伴。如果管理得当，这一形象也会对顾客形成一定的影响。

- 增长令人鼓舞。有增长就有行动，而不是被动。根据定义，不论哪一个行业，如果一家企业的业绩始终领先于同行业的其他企业，则这家企业必定是行业的领导者而非追随者。价值创造型企业总是站在行业的最前沿，领导市场的新变化、新方法和新产品的引进。它们突破发展的界限，并积极地寻找人员与合作伙伴，帮助它们进一步地突破界限。
- 增长意味着待遇的全面提高。许多企业开始为员工提供具有吸引力的工作环境。在许多企业中，你可以带着孩子、甚至是狗来上班——假设你还去上班的话。但乐趣与生活方式还不是招募员工过程中唯一的成功因素。报酬仍然起到相当大的作用。那些在维持价值创造型增长方面成功的企业通常在激励方式上有更多的选择与灵活度，如奖金、股票期权与购股计划等。

最极端的例子就是所谓 .com 公司的股票，这些企业的业务模式与传统的模式截然不同，对它们的增长预期也很高。

对于如戴尔等高利润企业，投资者们只在其未来的营业收入

增长——而非利润趋势——不可靠时才会抛售股票。传统企业的命运也是如此。1999年夏季戴姆勒-克莱斯勒公司（Daimler-Chrysler）股票价格突然爆跌，部分原因就是投资者与分析家们认为该公司中期产品发展计划所表现增长能力较其主要的竞争者要薄弱。简而言之，在争夺未来的稀缺资源方面，营业收入增长给予许多企业实实在在的竞争优势。价值创造型企业所拥有的吸引力、形象与灵活度是增长矩阵中其他区域的企业长期内所无法企及的。



## 第2天 价值创造型增长

增长的机遇并不稀缺。事实上，在几乎任何条件下、在任何行业中、在任何地区和商业周期的任何阶段，增长的机遇都有可能存在。

没有理由不增长！忘记所有用来形容行业的行话——极具吸引力的产业、烟囱工业、夕阳产业、传统产业和无望的产业。这些笼统的、长期以来被接受为糟糕业绩的藉口现在已经过时了。

有力而稳定的增长是股价上升的决定因素。这解决了首席执行官们的问题：即把经营的重点倾向于营业收入增长还是利润增长。企业股价变动背后最关键的决定因素是其长期的营业收入增长趋势，而不是预期的盈利增长趋势。

## ● 你的重心表明你对增长的承诺

增长矩阵中的点(如图 2-2和2-3所示)是公司的缩影。但是它们代表的不仅是公司增长历史和股价表现的浓缩,它们也标志着公司在我们考察的这段时期里的重心——它的方向、它的想法、它的声望。

简而言之,公司对于增长的承诺和对于这个承诺的成功执行都汇总于那一个点上。通过各自不同的选择和战略,公司把它们的名字变成了增长矩阵区域的代名词。纵观过去 10 年来,福特只是一个居于中流的价值创造型企业,而埃克森和通用汽车过去都是追求利润型企业,而广受欢迎的增长型公司如美国大型企业通用电气也仅勉强维持了其价值创造型企业的地位。

然而,观察单个公司随时间的变化更有吸引力。试举微软为例。我们测定了微软在任何一年相对于竞争对手的收益增长率和价值增长率。表 2-1 列示了在增长研究的头四年中微软的相应数据。

表 2-1 微软相对于竞争者的表现

时期/年	相对于行业平均数的收益增长(%)	相对于行业平均数的价值增长(%)
1988-1989	+27	+42
1989-1990	+26	+85
1990-1991	+47	+120
1991-1992	+40	-3

如果我们把这四个点放到矩阵中，它们的位置如图2-7所示。把前三个时期的点连接起来，我们就得到了一个三角形。如法炮制，我们又可以得到表示下三个时期的类似的三角形，如此类推直到当前时期。三角形的中心就是微软在组成三角形的三个点所表示的这段时期的重心。如图2-8所示，1988~1991年这段时期，微软的重心在A点；1989~1992年重心转移到了B点。

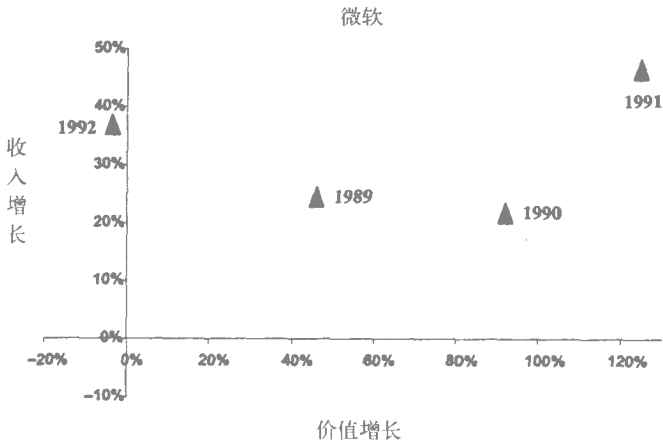


图2-7 微软与上年同期的相对表现

考察随时间变化的收益和价值的增长，很明显大多数公司在不同的区域间迁移，正如微软在图2-9中开始时期的表现一样。

这个迁移意味着，虽然一个公司从1988年起平均来说——由

10个点限定的区域的中点——一直是一个价值创造型企业，很有可能其在其中一段时期内，它是一个单纯增长型企业、一个追求利润型企业，或者是一个滞后型企业。事实上只有很少数的公司能够在10年或更长的时间里始终保持价值创造型企业地位——即保持它们的重心在矩阵的右上方。

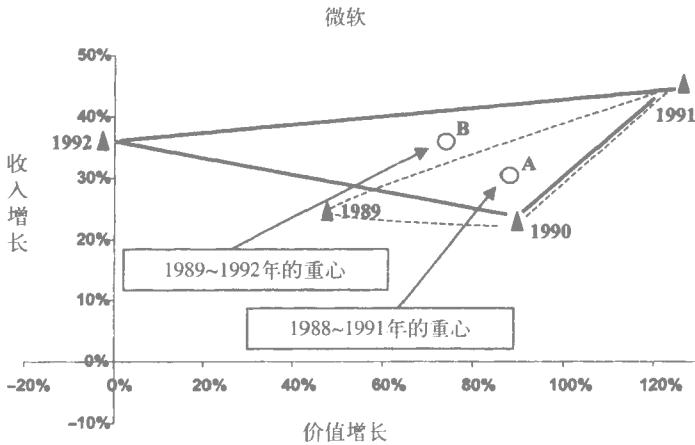


图2-8 变化的重心

换言之，一个公司要想在营业收入增长和股东价值创造方面年复一年地持续战胜竞争对手非常困难。

即使是微软这个创造股东价值的典型，也不总是能胜过它的同行。表2-1显示从1991~1992年微软的价值增长已经低于行业平

均水平3%。之后几年更是增长滞后。如图2-9所示，就1991~1994年整体而言，微软的价值增长不如其同行，使得公司的重心向单纯增长型企业的区域转移。图2-9曲线上的点代表着微软在3年期间的平均业绩。换言之，它们描绘出了从中期来看这个公司的业绩是非常健康的。

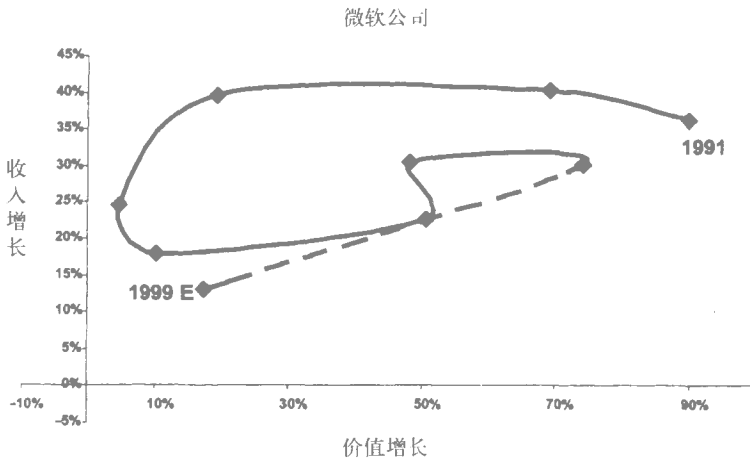


图 2-9 自 1991 年来微软的重心变化 (3 年的平均数)

为什么这一时期微软失去了投资者的垂青？这一下跌反映了在微软历史上关键时期的一系列事件。首先，在这段时期里微软开始大量投资开发 Windows 95。UNIX 的出现开始侵蚀微软在操作系统上的统治地位，而反垄断监管者阻挠了公司的部

分扩张计划。但是微软恢复得很快，如图 2-9 上的曲线所示。当截止至 1998 年的 3 年期间的重心——如图 2-9 中的点所示——已经几乎像 1991 年的公司重心一样强劲了，公司的业绩全面恢复。

重心的运动解释了增长法则的另一个方面：增长不是线性的，而是以螺旋形式演变。在重心沿循的螺旋路径的顶部，价值创造者在真正地全速前进。他们享受着正两位数的有力增长和投资者的广泛认同。当重心从价值创造增长型区域移动到追求利润型或单纯增长型区域时，正如微软一样，整合的时期开始了。这时候，公司的增长减慢，或者公司暂时陷于市场不利情况。

在这些情形下，诸如微软这样的价值创造型企业会抓住机会来重新组织它们的资源。它们试图更好地理解市场动态，然后提炼或重新定义战略，以确保它们暂时的不利或暂时的增长放慢不会成为永久的情况。它们以这种方式为螺旋式上升至下一波增长做准备。英国服务公司 Rentokil 现在正面临着类似的挑战。经过一个很强的价值创造型增长期后，Rentokil 的重心开始迅速向单纯增长型转移（如图 2-10 所示）。1999 年有数据充分显示，Rentokil 的重心将向矩阵的左下方继续快速移动。Rentokil 是否会设法沿循微软所做的螺旋形式完全取决于它能否恢复平衡，我们将在本章的后半部分讨论这个主题。

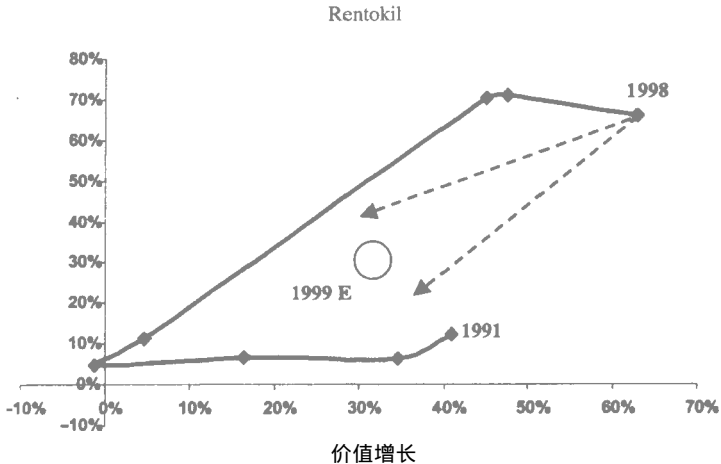


图 2-10 Rentokil 的增长运动

## Rentokil

13年来，Rentokil 以一种其他公司少有的方式坚守着价值创造型的增长。这个公司的目标响亮而明确：“每年增加销售额和利润各 20%。”

Rentokil 起初是一个致力于害虫控制和废物管理方面的服务公司，它主要是通过收购成长起来的。公司通过收购扩大到 40 多个国家，实现了多元化发展，提供广泛的服务。其中最著名的购并案例就是 1996 年恶意收购竞争对手英国的 BET，从而创立了世界上最大的商业服务供应商。购买 BET 是为了确保每年

20%的增长目标能在之后几年中保持下去。但是，分析家们认为此举是对 Rentokil 最初的核心业务，即害虫控制业务的增长率下降问题做出的错误反应。

1998年财政年度上半年，Rentokil 12年来第一次没有实现20%的增长目标。虽然公司离20%的增长目标只差了一点，但股市却予以沉重打击，在8个月里公司的市值损失近半。此次下跌揭示了公司的战略性弱点，而这些弱点是早就应该被意识到的。过多依赖收购来实现增长目标，使得公司过度多元化。公司的非常军事化的管理方式以及它把员工的薪酬仅仅与少量业绩指标联系起来的操作，分散了公司对自己所面临的增长障碍的注意力：Rentokil 的重要市场已经达到了饱和，而且它可以收购的对象也收购完了。

重组和战略性调整将能够帮助公司返回到价值创造型增长的位置。绰号是“20%先生”的首席执行官克莱夫·汤普森爵士 (Sir Clive Thompson) 说公司将来会更关注服务质量，而较少关注纯粹的营业收入增长。

一家公司严格地保持螺旋发展以致于维持价值创造型企业地位整整10年多，这种情况真的是很少见。只有一家美国传媒公司 Clear Channel Communications 成功地做到这一点（如图2-11所示）在过去的十年中许多其他被高度评价的公司都没有实现这个目标。

Clear Channel Communications 的螺旋线如图 2-12所示 没有任何像微软和Rentokil那样的“左转”迹象。在第6章我们将更细致地描述Clear Channel公司是怎样从得克萨斯的一个无线电台的所有者成长为一个拥有数十亿美元的媒体帝国。

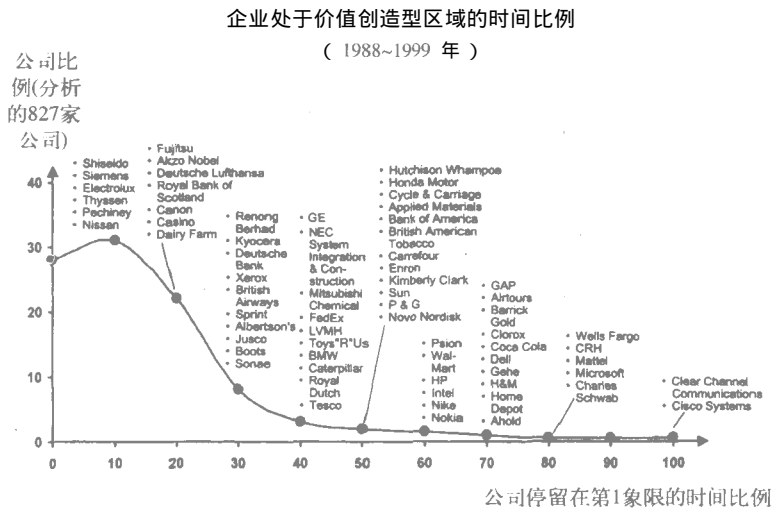


图 2-11 价值创造型企业的保持力

世界上第二个最有价值的公司——美国大型企业集团通用电气，也同样达不到年复一年实现价值创造增长的目标。事实上，如图 2-13 的螺旋线所示，在整个 90 年代只有不到一半的时间内，它是价值创造型企业。

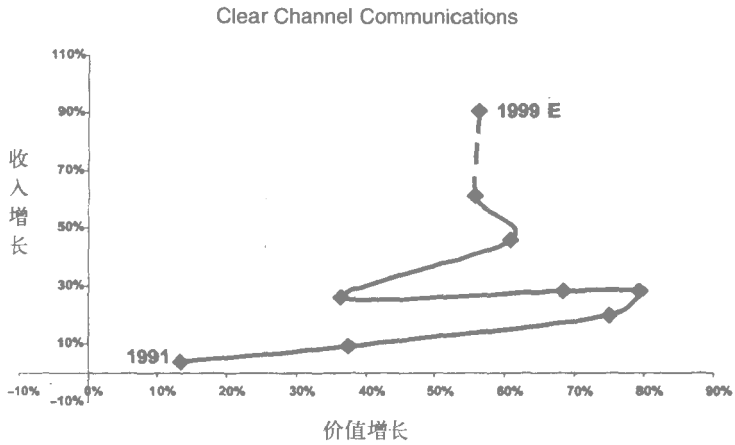


图2-12 Clear Channel Communications 持续螺旋式上升

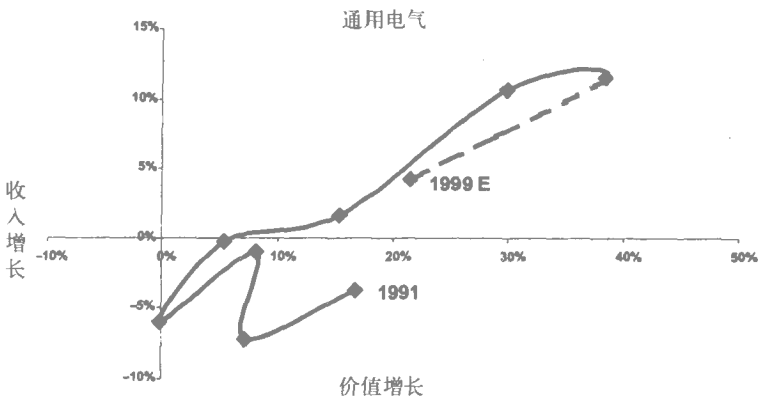


图2-13 通用电气在螺旋上升前作为追求利润型企业和增长滞后型企业所耗费的时间

## 通用电气

1990年初美国大型企业集团通用电气正在抵御美国经济衰退的影响。首席执行官杰克·韦尔奇 Jack Welch 所采取的重新刺激公司增长的措施，揭示全世界的首席执行官们所告诉我们的是千真万确的：

增长的最大障碍是公司自己的组织。韦尔奇开始推行精简机构和权力下放的重组计划。当这个措施开始有股利回报时，他提高了业绩的标准：15%营运利润和10次库存周转。

尽管几年之后欧洲经济发展速度放慢，通用电气还是大量投资于在欧洲的扩张计划，以进一步延展公司的资源。1994年它还和它的金融分支部门 Kidder Peabody 脱钩，以便进一步把重点放到自身的组织建设上来。到1995年，投资者开始认同像GE这样的大公司能够转型为增长型公司。而且在GE资本部门的大力支持下，它确实做到了这一点。公司的整体营业收入从1994年的约600亿美元增长到1999年的1120亿美元。在2000年，投资者使GE成为世界上最有价值的公司。

1999年，也就是在他退休（2001年4月）的前2年，杰克·韦尔奇指示在集团内的所有业务流程都要转移到互联网上，这对于公司的未来发展而言又是一个非常重要的举措。杰克·韦尔奇认为在他的职业生涯里，他还从未见过像今天这样由于全球计算机网

络导致的经济的急剧变革。而且，借助于电子商务的发展，这家世界上最富有的公司已经为即将到来的领导层的变革做好了准备。

这个发现提出了一个问题：当价值创造型企业迁移时，它们的重心去往何处？它们隔多久才会回到价值创造型增长的位置？随着时间变化它们的螺旋会是什么形状，会有多大？正如我们上面提到的，在90年代只有Clear Channel得以生存而没有离开价值创造型增长的位置。如果公司的重心移到单纯增长的区域，那么它还有相当的机会可以返回。在那些离开价值创造型增长的位置并再次返回的公司中，大约有53%的公司存在与微软和Rentokil开始时期同样的螺旋式移动。

换言之，这些公司暂时变成了单纯增长型企业，这证明了这些公司决定了至少不会关闭他们的增长发动机。这个决定是明智的，并且将会得到回报，因为从一个非增长的方向变回到更强的增长方向是很难的。那些实际上决定了关闭增长发动机而反过来追求利润的企业，将需要维持一个利润导向型中心，贯彻这一方向所包括的一切措施：大幅度削减成本和为实现盈利目标而极度的开源节流。就这样，重心实际上会反映出公司对增长的承诺。

历史表明，追逐利润而不是追求增长意味着减少研发投入，停止地区市场扩张，不愿冒风险。换言之，这意味着，公司首先失去了所有刺激价值创造型增长的要素：它降低了航船的风帆，安排给水手们额外的工作直至可以解聘一些员工，伺机到达就近

的港湾。思维的变化阻碍了整个行动和增长的精神（如图 2-14）。

价值增长型企业的增长与“后退”运动

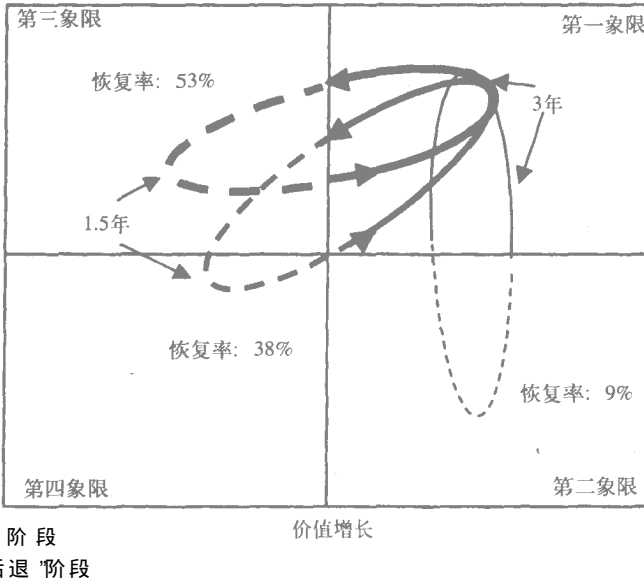


图2-14 增长矩阵中哪些位置是可持续的

在离开价值创造型增长位置然后又回到该位置的那些公司中，大约有38%是滞后型企业，但是只有9%是明显更自满的追求利润型企业。正如美敦力（Medtronic）国际有限公司的董事长兼总裁威廉·W·乔治（William W. George）所描述的那样，企业不可能像电开关一样切换增长发动机的状态。它们一旦破坏了增长动力，

就会长达多年地失去它。公司永远不应该破坏其增长文化或减少在增长上的投资，因为增长不是一件轻而易举就能开始的事。

乔治的见解反映了其他公司的经历。有一位高级经理把放弃增长描述为：“我们公司历史上所曾犯过的最大的一个错误”：有意识地放慢或阻碍收入增长。因此，如果增长只是在某段时间内牺牲利润，那么就可以放手去做。在整合阶段或落后时期，真正的价值创造型企业从来都不会减慢它们的增长发动机，即使这意味着在某段时期牺牲利润也在所不惜。

这就是微软的实际做法。它没有停止项目的开展，反而把大笔资金投入到了 Windows 95 项目上。它没有放弃增长计划，反而进一步发展，直至其他人——这里是指反垄断当局——介入而加以阻止。微软知道一旦陷入追求利润型企业行列，要想返回到价值创造型区域就变得更慢、更困难了。一旦增长发动机的速度减慢，通常就要用几年时间才能让它再次启动。

重心所沿循的螺旋轨迹提供了一个有用的方式来自比较两个竞争者的业绩。它们生动再现了前面提到过的如意玩具公司把市场领导地位输给沃尔玛的例子（如图 12-15 所示）。在整个 90 年代沃尔玛的业绩总是超过其他大零售商，尽管超出部分的利润在 90 年代中期有所下降。相反，如意玩具公司几乎不能跟上它的竞争对手，显然就失去了投资者的垂青。如意玩具公司在这个领域逐渐衰退。它的重心现在位于单纯增长型与滞后型之间的边界上，距沃尔玛

价值创造型增长的位置还有一定的距离。

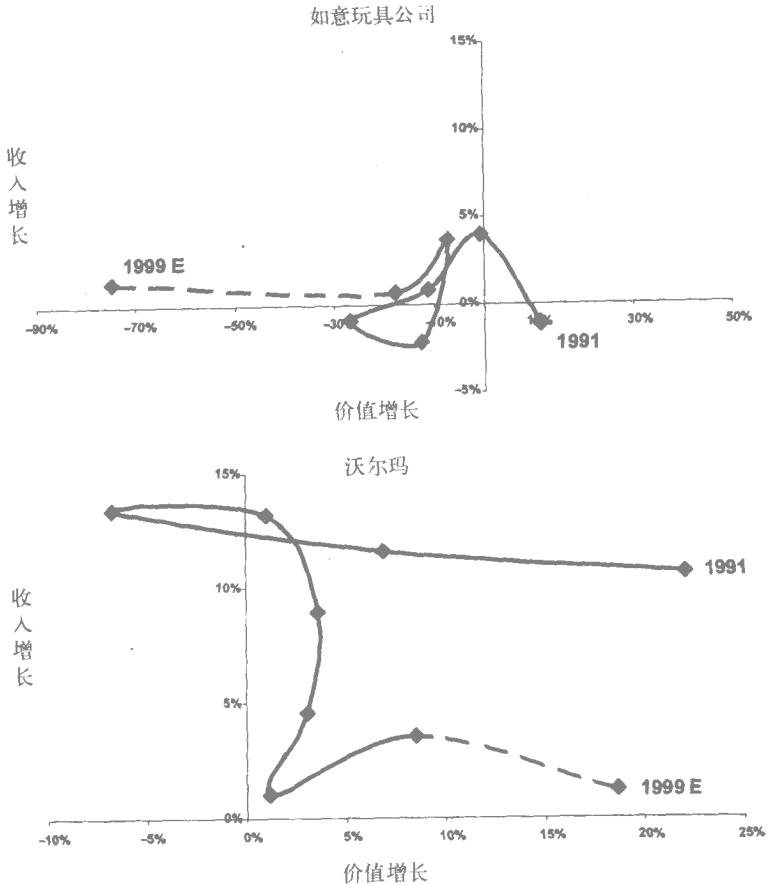


图2-15 1991 ~ 1999 年如意玩具公司和沃尔玛的重心

## 船长日志

## 第3天 重心

你的重心就是你的思维方式。一家企业的重心决定于它相对于竞争者的收益增长和股东价值的绩效情况。更重要的是，它反映了一家企业的精神立场。

增长是螺旋形而不是线性的。长期看来，企业的重心是以螺旋形方式移动。随着时间推移进行观察，一个企业的重心甚至从一个区域向另一个区域迁移。这意味着几乎所有的企业都面临着同样的问题：一旦相对落后或远离目标，需要许多年才能恢复增长地位。

价值创造型企业成功地螺旋式上升。在这些下降阶段，优秀的公司清查存货，重组资源，然后螺旋式回升，再次创造出不俗的业绩。返回最成功的通常是单纯增长型，而最不成功的通常是追求利润型企业。

## ● 保持平衡意味着实现承诺

平衡与增长的关系听起来非常简单。如果企业重心的螺旋轨迹的趋势是朝向价值创造型增长的，公司就是平衡的。如果它向任何其他方向移动，公司就需要立即加以调整来恢复平衡。价值创造型企业通过在战略目标、重点和增长工具三方面获得适当平

衡，从而将它们的重心保持在矩阵的右上方，并且离交叉点尽可能远。他们认为营业收入增长和盈利能力必定是相互的联合目标，力求在两者之间达到平衡。他们牢记自己是命运的主人，努力争取获得平衡发展。外部因素或许会设定一个舞台，但是内部因素将会最终改变实施的结果。价值创造型企业也会在一系列内部增长驱动力上保持平衡，这些驱动力形成了增长决心、有关人士的交流与沟通以及可行的业务模式——这些我们统称为增长工具的东西。

营业收入增长和盈利能力：综合强大和精干？在营业收入增长和利润之间求得平衡对每位首席执行官而言都是一个战略性挑战。一些公司嫉妒那些估价极高的 .com 公司，这些公司呈三位数地增长但却不赚钱。其他公司则为它们提高生产率和保持健康利润从而使公司保持精干的努力而感到自豪。如果这场比赛的得分最终由股东价值创造来衡量，那么，谁的方法才是正确的呢？

本章的第一部分提到，持续有力而稳定的增长是长期股东价值创造的决定性因素。在前一部分中，图 2-14 经验性地表明，甚至当它们的股票表现不佳时亦强调营业收入增长的公司比其他公司更频繁地返回到价值创造型增长的位置。那些选择放慢发展速度以关注效率和利润的公司，在 90% 以上的情况下没能回到价值增长的位置。

但是，我们不应该很快就此得出结论。那种建议首席执行官

只需要把战略重点放在增长上并且偏离利润方向移动的作法，是把一个复杂得多的问题过于简单化了。

首先，世界上任何一位首席执行官都不会指定在某个早晨，在他或她每周发给全球员工的电子邮件中，用粗体字加进一句话：“伙计们，让我们争取增长吧”，然后就期待着增长从天而降。进一步说，极端过度地强调营业收入增长将有可能随着时间的流逝使公司向单纯增长位置移动，这意味着公司将会在股东价值创造上落后于它的同行。

平衡是关键因素，因为公司既需要变得强大，又需要变得精干。增长战略和利润战略不是互相排斥，而是互相加强。因为它们将一个资金雄厚而有效率的公司变得更强大，价值创造型企业形成了一个完美的投资。它们力求通过增加收入而创造更多的价值，而不是通过减少成本而创造更多的价值。追求价值创造型增长并不意味着公司就能承受效率低下的运营，而是意味着仅仅关注利润自身不会完全发挥出公司提高股东价值的能力。尽管首席执行官必须平衡增长和利润，在股东价值方面业绩最佳的企业通常会将天平向有利于增长的方向倾斜。他们知道迷恋理性化和资本效率将有可能导致公司的健忘症：忘记了该如何增长。当公司陷入利润陷阱而难以跳出的时候，短期的重点又会变成了“短期的终点”。从另一个极端来看，为了增长而增长会过度使用企业的资源，最终导致越来越少的资本回报。

为什么这一点很重要？标准的公司价值模型所隐含的法则是，公司的价值代表的是折现到现在的所有的预期现金流的价值。无数的研究证明了公司的市场价值和它产生净现金流的能力之间的关系。但是这提出了两个明显的问题：这些期望来自哪里？所有这些现金来自何方？

正如我们在第 1 章中讨论的，企业可以有两种基本的方法来帮助它们提高现金流：通过加快增长而变得更强，或者通过削减成本和提高效率变得更精干。要变得更强大是没有上限的，而削减成本却是有上限的。它的作用也有限。我们认为企业需要平衡这两种手段，但是它们必须尽可能地利用增长带来的无限的上限。首席执行官们应该建立企业对增长的承诺，开动发动机，并且永远也不要关上。价值创造型企业通过追求它们隐藏的增长潜力来创造价值的增长，而不是从骨头里榨出油来。

图 2-16 表明，泰科国际公司 (Tyco International) 和艾默生电气公司 (Emerson Electric) 的重心从 1991 ~ 1998 年以来是怎样移动的，我们再次运用了 3 年期的平均值。这两家公司都是年收入超过 100 亿美元的北美公司，它们在全球范围内竞争。1998 年以及 90 年代整体而言，这两家都是价值增长型企业。泰科国际公司的收入从 1994 来已经增加了 3 倍，达到 170 亿美元，它的利润也呈类似的趋势。

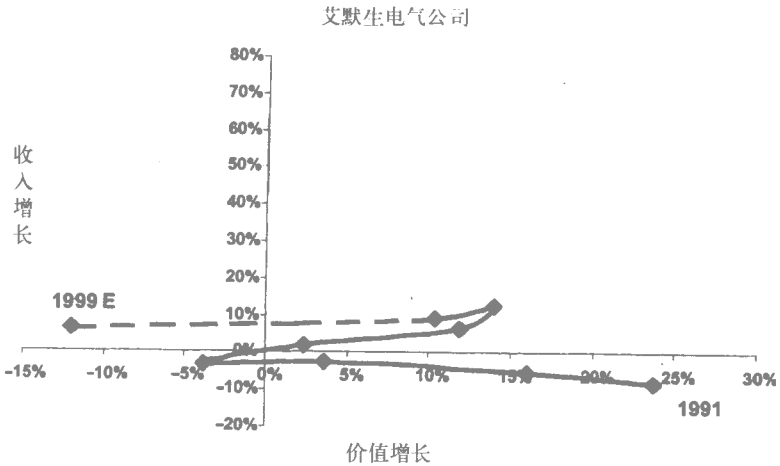
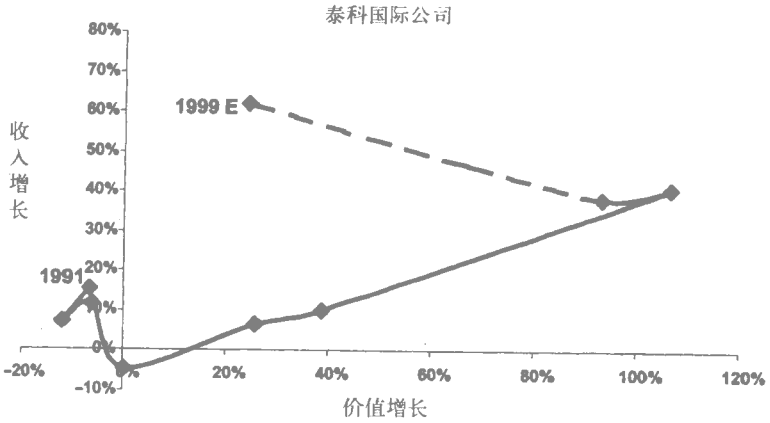


图2-16 泰科国际公司和艾默生电气公司的重心

到1999年夏，泰科国际公司以40倍的市盈率交易。它的股价从1998年9月起已翻了一倍，从1994年以来已上升了10倍。相反，艾默生电气公司为了实现美国公司史上最长的盈利时期而忽视了积极追求增长机会。它的净收益从50年代中期以11%的年均增长率增长，非凡地创造了连续160个季度利润增长的记录。但是艾默生电气公司在1999年夏天仅以20倍的市盈率交易，最后退回到了单纯增长的位置。

市场资本化中的数十亿美元的巨大的数字差别源于艾默生电气公司在收入增长和盈利能力之间的不平衡。泰科国际公司在二者中取得了平衡，艾默生电气公司则把自己锁定在利润增长上，而极大地忽略其收入增长潜力。

外部形势：它的影响究竟有多大？假设某位首席执行官已经确定了实现收入增长和盈利能力的战略性联合目标，但同时把更多的精力放在营业收入增长上，无论企业、投资者和它的顾客多么愿意接受这个决定，如果不将计划付诸实施的话也是毫无意义的。泰科国际公司的首席执行官丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski）是一个无上限增长的坚定拥护者，但是他也意识到实施执行是公司整个购并整合和追求内部有机增长的能力的核心。

正如微软所证明的一样，反垄断当局只是妨碍增长的一系列因素的开始。还有其他很容易识别的可能因素来自于公司外部。这些外部因素包括竞争者、宏观经济趋势和冲击、新技术的突然

出现，以及通过规章制度、税收或者直接以所有者身份进行的政府干预。这些外部因素构成了一个行业的外部形势。就像商船船长们一样，企业需要知道洋流和风向的变化，也需要知道竞争者正在做的或者计划做的，并且他们需要知道谁在支持谁。

即使外部环境发生了积极的变化，这也可能导致危害。经济好转应该会有利。放松管制的目的就是为了创造机会。但是正如一位不知姓名的观察家曾经说过的，根据最好的情况做准备有时比根据最差的情况做准备更重要。滞后型企业和追求利润型企业很少根据最好的情况做准备，因为这不属于它们的思维方式范畴。当一个组织开始搜索这些机会或简单地忽略它们时，就清楚地表明衰退的重心真正开始渗透到组织思维中了。在 70 年代，求稳的想法——保持公司优势、关注负面影响——占据了统治地位。而在电子商务时代，稳定不再如此重要，扩大优势占了统治地位。企业分配和重新分配资源以获取优势，然后扩大优势。在此之后，真正的问题是：外部形势对公司的优势究竟有多大程度的影响呢？

价值创造型企业知道外部形势虽然重要，但是长期来讲，对公司增长的效果非常小。从整体来看，价值创造型企业认为企业整体业绩中仅有 13% 是由外部形势所决定。余下的 87% 都是它们自己的责任，这一部分对公司的业绩具有决定意义。相反，那些非价值创造型企业则把其业绩中高达 44% 的部分归功于外部形势，

即一系列的外部因素。

然而这并不意味着价值创造型企业就忽视或视而不见外部世界的发展情况。再次引用吉姆·克拉克和他的超级游艇“亥伯龙神号”为例。克拉克说设计“亥伯龙神号”就是为了让其乘客体验自然的力量，并让自然推动他们前进。但是在此过程中，是“亥伯龙神号”在利用自然的力量，而不是其他方式。这个道理同样适用于企业。当问及业绩低于预期将持续的大致时间或数字时，非价值创造型企业回答说，“我们的市场正在改变。”这些公司认为在驶向港口的努力中，几乎一半的业绩来自风向和洋流。反之，价值创造型企业则宣布，“我们正在改变着我们的市场。”

这些态度也反映在企业的重心上，因为投资者有一切权利来怀疑那些把成功因素的一半归功于不可控制的力量，同时当事情变糟时也把责任的一半归咎到这种力量上的公司。这些结果在我们同全世界首席执行官们和高层经理们的讨论过程中也找到了强烈的共鸣。正如我们在第1章中所提到的，这些高级管理人员认为他们没有开发隐藏的企业增长潜力的原因是来自于企业内部。责任在他们的企业而不是外部环境。

在全球范围内销售产品的金属生产商面对的是一个恶劣而强大的外部环境。铝生产商尤其脆弱，因为铝金属在全世界几乎每一个角落都被大量地发现。有人预计跨国铝生产商的前景将与世界范围内的经济周期起伏密切相关。但是情况并不是这样的（如图2-17所

示)。自 1991 年，也就是计划同加拿大铝公司 (Alcan) 和瑞士铝公司 (Algroup) 合并以来，法国贝希奈铝业集团 (Pechiney) 的重心发生了相当剧烈的动荡。而世界最大的铝生产商美国铝公司 (Alcoa) 的重心则显示出了一个朝向价值创造型增长的明显的上升趋势。

美国铝公司把它的成功归结于战略的执行，这个战略明确地把营业收入增长和盈利能力订立为联合目标。公司宣布了特定的收入目标，并且同时在北美 Alumax 和 Reynolds 公司和欧洲西班牙的 Inespal 公司，意大利的 Alumix 公司使用兼并手段来实现这些目标。公司也通过利用新的市场机会，追求有机增长，特别是在运输业方面。同时，它也设制了具体的节约目标，并且

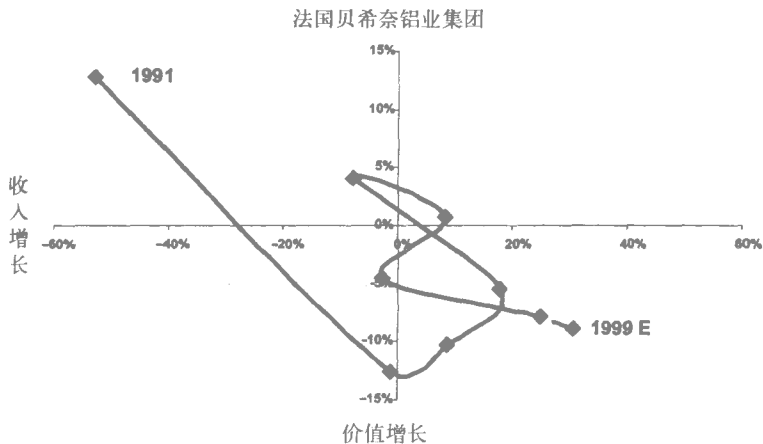


图 2-17 法国贝希奈铝业集团和美国铝公司的重心运动

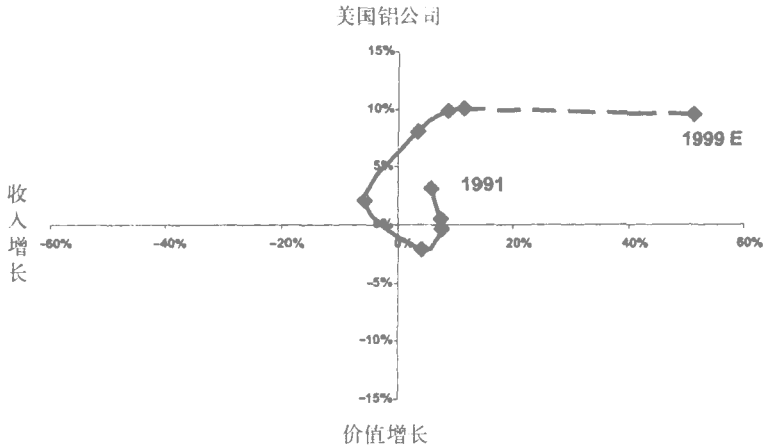


图2-17 法国贝希奈铝业集团和美国铝公司的重心运动（续）

## 法国贝希奈铝业集团

在增长研究的整个时期，尽管其螺旋轨迹涉足增长矩阵的其他三个区域，法国贝希奈铝业集团还是被认为是一个追求利润型企业。贝希奈通过兼并进行扩张。为了开发新资源同时促进增长，公司在1998年购买了世界上最大的包装公司美国国家罐头公司(American National Can)。在80年代末和90年代初传统兼并的成功帮助这家公司摆脱了增长滞后的情况，转而向追求利润型企业发展。

1994年任命琼·皮埃尔·罗迪尔(Jean-Pierre Rodier)为首

席执行官后，公司进行了一次战略性的分析。并且重新安排了它的产品组合，目的是为了集中到两个核心领域：铝和包装。剥离业绩不佳的资产减轻了公司的债务负担，为私有化做好了准备，但是贝希奈在整体业绩上仍然落后于它的竞争对手。

1996年，贝希奈开始了一个名为“挑战”的雄心勃勃的计划，目的是为了降低成本和提高利润。1997年和1998年该计划赢得了初步胜利。1998年中期以来，罗迪尔又为整个集团制定了一个争取营业收入增长的新重点，这一举措在1999年第一次产生了切实的结果：新的销售动力、营运利润率的提高、行业内知名度的提高、以及最后产量和市场价值增长迹象的提早出现。贝希奈、加拿大铝公司和瑞士铝公司的合并计划魔法般地引起了对增长的预期，这一预期却由于布鲁塞尔反垄断委员会的干涉所导致的合并失败而受到重创。贝希奈现在面临着开发新的增长战略的挑战。

### 船长日志

## 第4天平衡

营业收入增长和盈利能力必是战略性共同目标。在营业收入增长和盈利能力之间获得平衡的公司有最好的

机会获取并维持价值创造型增长。平衡是关键。过长时间地过分强调任何一个方面都将妨碍公司股东价值的增长。

增长是自我诱导型的。价值创造型企业认为几乎所有它们的业绩都取决于它们自己做了什么，而不是取决于它们周围发生了什么。外部环境，即它们面临的一系列外部因素显然很重要。没有哪家企业能忽略它的竞争对手或者逃脱政府的管辖。但是价值增长型企业的经历证明外部环境不是决定性因素。

内部增长工具：价值创造型企业所做的有何不同？无论在地域或是行业方面，价值创造型企业都有很多共同点。它们内部采取的措施和它们发展的领域决定了它们的成功。企业的增长工具——帮助企业超过竞争对手的工具和杠杆——共有三种：增长决心、交流与沟通和可行的业务模式。价值创造型企业的成功为其他公司提供了可以借鉴的模式，所有的企业都可以把它们应用到各自的领域中去。

在这几种增长工具中的各个驱动力代表着硬性因素和软性因素的组合。它们解决了诸如“我们的愿景是什么，以及我们怎样实现这一愿景？”；“我们把什么带入市场？”以及“什么

使我们在开展业务时与众不同？”等问题。起作用的又是“平衡”。价值创造型企业关注增长工具中的全部驱动力，而不是过分强调或过分抵制某一个。追求利润型企业和单纯增长型企业在一个或多个领域暴露了它们的不平衡性，或者是因为它们忽视了某些机会，或者是因为过度地集中在这些机会上。滞后型企业则在几个领域里显示出弱点或不平衡。单个的驱动力如图 2-18 所示。

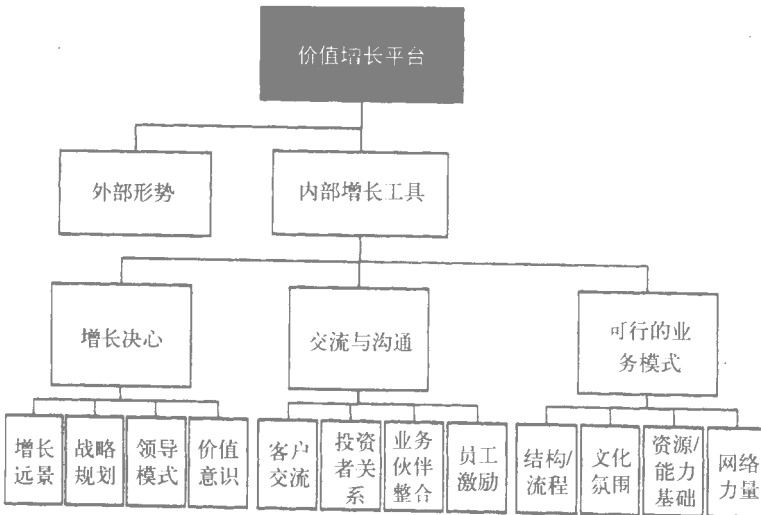


图2-18 内部增长工具共有三大类，每一类各有四大驱动力

## **Hennes & Mauritz**

瑞典时装零售商 Hennes & Mauritz(H&M)公司的发展历程说明了一个企业应当如何结合增长理念，平衡运用各种增长驱动力，从而创造收入与价值的增长。

该企业成功的关键在于加强客户的交流和出色的市场信息，而最至关重要的是股东的理解和投入。但是，80年代末以及整个90年代，其他增长驱动力开始在公司扩张中起到了显著作用。

从1988年起，该公司运用它在本国市场上的成功经验去开拓德国市场，取得了超越单纯地理扩张的巨大成功。更确切地说，该公司运用其强大的业务模式，包括在市场营销、物流和采购方面的核心优势，以实现向更广大市场的成功转移。

在随后的几年中，随着扩张的进一步开展，这家公司采取了两项措施以确保其不会成为自己成功的牺牲品：一方面，它加强了信息技术基础设施建设以配合预期的增长；另一方面，灌输一种以保持成本效率、抵制自满情绪为指导的企业文化，以确保其增长决心的保持。

近十年间，H&M公司只有在1995年没能在投资者价值上超过其竞争对手。然而这丝毫不影响公司的长期发展重心。而且，就是在这一年，该公司暂停了它向外扩张的步伐，业绩上的低谷与这一举措完全一致。但是，这家公司马上通过加强与沟通，尤其与投资者的情感交流，重建了平衡。当第二年公司

公布向法国、芬兰和卢森堡扩张的计划时，投资者的信心就得以重建了。在欧洲成功发展多年之后，H&M公司又计划向美国进行扩张。2000年3月，公司股价下跌30%，因为扩张成本影响了预期利润，而1998年任职的总经理费边·曼森(Fabian Mansson)又离开了公司，转投一家因特网公司。他的继任罗尔夫·埃里克森(Rolf Erikson)着手继续H&M雄心勃勃的发展之路。

Hennes & Mauritz 的例子如图2-19说明一个公司不能在建立平衡之后，就忽略了平衡的保持。价值创造型增长不可能自动进行。Hennes & Mauritz之所以能取得成功，并不仅仅因为它建立了一个最初的平衡，而是因为它能做到一旦发现问题就迅速地、毅然决然地进行调整，恢复平衡。

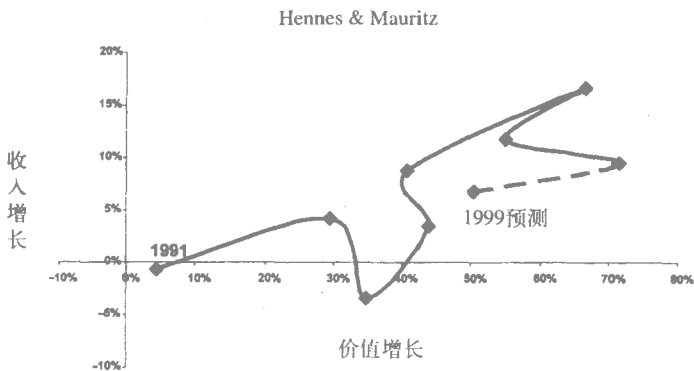


图2-19 Heaves & Mauritz 公司的发展重心 (1991~1999年)

增长的决心是承诺的源泉。增长的决心涵盖了许多创造价值增长所必需的基本要素。价值创造型企业要建立一个增长愿景，推动它的发展，扩张其战略规划，强化领导架构并表现出对价值的强烈意识。

- 增长愿景。增长的愿景必须是长期的、雄心勃勃而且令人信服的。它必须建立在一个量化的基础之上，有说服力、有感召力。虽然最终的愿景目标通常都是用一两个简单的句子概括出来的，但是这一愿景的建立却需要大量的工作才能清晰地反映企业基于自身能力和机遇所想要获得的结果。最令人信服的增长愿景不是描述一家公司未来的情况，而是一系列量化因素，这些量化指标只有在该公司切实地投入发展事业时才能达到。
- 战略规划。战略规划揭示了公司计划在哪些方面，以何种方式，实现增长愿景。它包括一系列问题，从“五年内要发展到什么程度？”到“如何才能为顾客提供最好的服务？”这些问题的答案就决定了企业在哪些方面具有竞争优势，它将如何在这些方面拓展其领导力量。企业不仅要致力于核心资源的发展，而且要注重该核心资源的利用与拓展，以保持其领先地位。一些价值创造型企业通过广泛的研发工作，对那些从未有人涉及的领域

和机会加以利用，而另一些则通过并购，涉足相关领域，进行多元化发展。同时，价值创造型企业不断地考察机遇与自身的资源，以确保两者处于一个最佳平衡状态，从而能更充分地加以利用。这类企业拥有一整套来自自身战略的增长驱动力。这一系列驱动力每年都有新的发展，因此对价值增长的动力和压力作用从未停止过。

- 领导机构。新层次的全球竞争使全世界公司中的领导职责分布出现了混乱。一直以来，对企业忠诚、富有抱负心和有驱动力都是领导者所必须具备的品质，特别是对那些推动企业发展的领导者而言。而对未来的领导者而言，他们还必须具备一种增长激情。高速增长的企业依靠寻找不同国籍、拥有多种专业知识并在多个行业拥有广泛经验的领导者，依靠在不同的岗位上安排具备不同技能的领导者，确保其领先地位。例如，一个新创立的公司需要具有创业精神的领导者，他能够建立最开始的业务运作，处理广泛的事务，包括对税收及法律环境的认识，以及关于是否需要将核心人才资源转移到一个新的国度的决策。
- 价值意识。谈到价值意识，我们就要回到关于强大与精干的讨论。价值创造型企业同时也是精干的，因为它们

都要利用一切机会降低成本，提高效率。但是它们都意识到如果要致力于价值的增长，致力于让自身变得更强大，而不是局限于调整机构和削减成本的话，它们提高回报的潜力会更大。在及时地准备和执行调整计划方面，价值创造型企业比竞争者做得更快、更好。然而，正如澳大利亚富仕达酿造集团 (Foster's Brewing Group) 的经历所显示的那样，调整过度就会破坏平衡。图 2-20 显示了其发展重心的转变。在增长决心方面特有的弱点使富仕达不能突破自身而成为价值创造型企业。

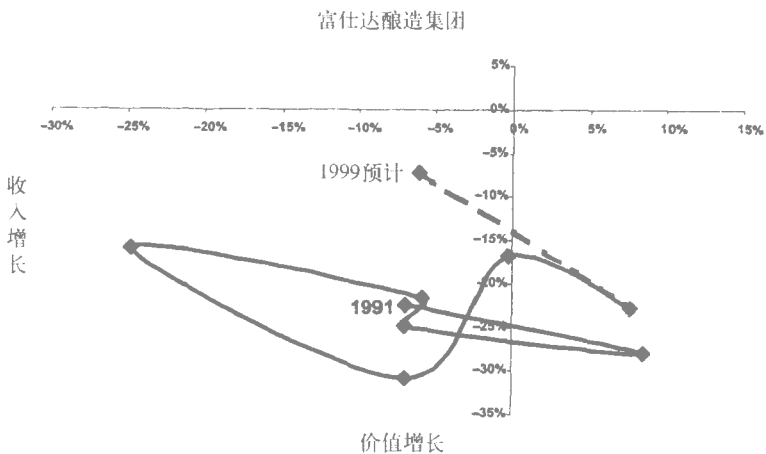


图 2-20 1991 ~ 1999 年富仕达酿造集团重心

## 富仕达酿造集团

澳大利亚富仕达酿造集团在 90 年代有许多战略举措，但是由于公司内部冲突不断和管理层缺乏清楚的认识，致使该公司无法摆脱滞后型企业的局面。富仕达集团创立于 1991 年，其前身是 Elders IXL 公司。在一系列失败的购并为富仕达造成带来创纪录的亏损后，该公司的首席执行官引咎辞职。随着名称的改变，公司也进行了一项广泛的机构重组计划，其目的明确而单一，即：建设国际性的啤酒酿造公司。

富仕达全球化拓展计划的首站就是英国。1992 年上任的首席执行官特德·孔克尔 (Ted Kunkel) 通过重组流程致力于提高效率。通过购并与合资，富仕达开始了在国内外的扩张行动。1993 年该公司成功地进入了中国市场，1997 年成为第一家在印度开设的外国啤酒酿造公司。然而这些增长措施并没有带来利润，主要投资者也在 1993 年和 1994 年纷纷开始撤资。

90 年代后半期，富仕达开始剥离其前身在过去的十年间所获得的在啤酒酿造业的股份。1995 年，它出售了在英国股权，1998 年又出售了在加拿大的股权，这标志着该公司已经背离了其原先的战略目标。

在决定进军葡萄酒酿造业后，富仕达于 1996 年购买了澳

大利亚一家领先的制造商Mildara Blass，并且在以后的几年内迅速扩张。1997年葡萄酒业务已经占了富仕达酿造集团总收入的40%，而这项业务的发展速度更是持续超越公司其他业务的发展。总而言之，从1997年起，公司的收入和销售不断增长，到1999年，它所处的位置已经接近增长矩阵的零点位置。

2000年是机构重组的最后一年。富仕达公司在明确的愿景的驱动下，正进行着稳步而快速的增长。在富仕达依照目标开发利用欧美市场增长潜力的努力中，电子商务战略起到了关键作用。为了争取可观的成本优势，富仕达酿造集团与14家领先的澳大利亚企业合作，于2000年7月宣布，将要建立一个跨行业的B2B(商业机构对商业机构)的电子商务市场。

交流与沟通：使经营环境与企业愿景目标相配合的妙法。交流与沟通的对象包括与公司业务有关的所有人士。企业必须熟练掌握处理与投资者关系的技巧，以确保交流的顺畅并防止市场震荡事件的发生。商业伙伴的整合意味着公司要成为一个扩张型的企业。为此，公司不仅要部分业务外包出去，而且要通过整合供应链两端的合作伙伴，以鼓励革新、降低成本和充分利用市场机会。而鼓舞员工士气则要求公司通过针对性激励机制，将企业自身利益和员工利益结合起来。

- 客户交流。对价值创造型企业来说，在各个层次上，客户都是首要的。甚至可以说，为客户服务是公司存在的唯一理由。它们运用在客户和市场方面的专业知识，不断寻找加强与现有客户交流的方法，并不断吸引新的客户。从公司的基本价值取向到创造性运用网上定价手段，价值创造型企业自身也尽可能创造机会与客户进行交流。例如，许多 .com 公司都在一对一的世界里开展业务，这其中只有它们和顾客。它们排除任何交易中介，它们了解自己的客户，并运用所获得的信息更好地为客户服务。戴尔电脑采取了一个典型的方法进行市场细分，其目标是为更多的细分客户群提供独一无二的产品，包括学校、小型企业、家庭和政府机构等。
- 投资者关系。公司必须对市场的期望进行积极有效的管理。瑞典投资公司 AB 的主席珀西·巴纳维克 (Percy Barnevik) 认为，首席执行官应该把 20% 的时间花在交流与沟通上，包括公司内部的沟通以及与外部的交流。正如他们要让自己的员工对公司的增长愿景信服一样，他们还要让市场对公司的增长愿景信服。他们还要基于及时的信息，提供足够的透明度，从而防止混乱的发生。然而，这并不意味着首席执行官就可以以此为借口尽一切努力去讨好分析家们。真正的价值创造型企业通常会

因为以下两个原因中的一个而失去投资者的青睐：它们或是不顾市场的不利变化，仍然进行大规模投资；或是正在进行购并后的整合工作。换言之，它们所做的正是为了企业价值的长期增长。本章所述微软的螺旋形发展与第4章所述联邦快递的发展历程都表明：认真投资的和不断追求创造价值增长的企业，通常才能变得更加强大。

- 业务伙伴整合。一个公司在考虑有关战略规划决策的基本问题时，不可避免地要面对“是创建还是购买”的问题。科尔尼公司1999年的一项研究表明，许多公司正计划大幅度增加外包业务，而被外包的正是原先被认为是核心竞争力的业务，包括制造、研发和设计工作。通过这种方式整合供应商后，公司就能充分利用增长势头，而不仅仅是利用外包实现成本的节约。

此外，人们普遍认为电子商务对B2B(商业机构对商业机构)的影响远远大于它对B2C(商业机构对消费者)的影响。一些主要的企业，如：汽车制造商福特(Ford)、通用(General Motor)等，都决定将采购转移到因特网上来进行，这项措施为业务伙伴整合和供应链重新定义创造了新的机会。

- 员工激励。90年代后期，美国劳动力市场上的供给短缺状态强调了公司保持员工满意度和激励员工的重要性。给予员工一个稳定工作和优厚收入的模式已经被

一套综合了股票期权、生活方式需求的满足以及再教育机会等在内的系统所替代了。过去人们常常因为“挣不到足够的钱”而离职，现在则变成了因为“学不到足够的东西”而离职。这一点再次反映了从稳定性到优势性的巨大转变。

美国金融服务公司 Synovus 的经历说明了增长决心和交流与沟通的问题。该公司是网上零售商强有力的支持者。1998 年它被《财富》杂志列为全美最佳合作公司，1999 年下滑为第五。另一家依靠这些驱动力而崛起的企业是印度软件制造公司 Infosys。

## Infosys 公司

印度软件业的解除管制为 Infosys 成功建成价值创造型增长企业铺平了道路。Infosys 成立于 1981 年，为了在年增长率超过 50% 的出口市场上胜人一筹，它不仅需要一个广阔的战略规划，而且需要一个内部和外部的广阔视野。

长期以来，Infosys 在关心员工和客户方面一直具有良好的声誉。1999 年 3 月它成为第一家在美国上市的印度注册公司，从而有机会扩张其员工持股计划(employee stock option program, ESOP)。它希望通过纳斯达克上市和随之带来的全球透明度，助其吸引到全球最佳人才。在顾客忠诚度方面，1999 ~ 2000 年

财政年度的总销售额中预期有90%来自现有客户。早在1996年，它就开始努力帮助客户克服千年虫问题，这一点远远领先于其他公司。首席执行官兼公司创始人之一，N·R·纳拉亚纳·默赛(N.R.Narayana Murthy)把相关的人员看作公司的关键资产，其价值绝不仅仅局限于无形资产。他认为根据市场对公司的评估，他可以评估公司人力资源、品牌、知识产权甚至顾客忠诚度。默赛致力于提高这一原先“无形”的资产负债表上的资产价值。

他充分理解收入与利润间战略平衡的重要性。“在向前发展的时候，我们的挑战是在增长的同时保持利润水平，这要求我们既要提高人均收入创造额，又要控制成本。”事实说明了一切。该公司不仅通过全球化举措稳步增加销售额，而且更加吸引投资者的兴趣。1998年该公司在印度被列为股市上“绝对最受欢迎的企业”。

可行的业务模式能够促进或破坏创造价值型增长战略的实施。该公司所运用的业务模式提供了成功所需要的另一个基础。即使是刚创业的.com公司，在成长与成熟的过程中，也需要关注这些方面。本书第三部分表明如同早期的苹果电脑和联邦快递公司一样，亚马逊(Amazon.com)等公司能够在愿景目标、客户交流以及企业文化方面结合信息技术优势，取得长期进步。在本书第7章，我们将讨论到，就长期来看仅仅有这一基础是不够的，因为它代

表了一种危险的不平衡性。通过对建立自己的仓库从而实现必要的客户服务的水平的认识，亚马逊公司开始理解了一家“无形”企业应当如何变成“真实”企业。

根据我们的咨询经验，这一业务模式包括以下四个关键的方面：

- 组织架构、流程和信息技术(IT)。如果一家公司的内部构架，即指组织架构流程以及信息技术，不随之发展的话，公司就不能保持其价值增长。价值创造型企业针对特定部门的增长率或绝对规模等方面设立了阶段性目标，以确定一个企业何时需要全面的审视和考核。他们采用鼓励跨职能部门的交流与知识共享的流程。与在研发方面的投资相似，价值创造型企业在信息技术领域内的投入既可观又明智，因为这关系到企业未来的发展。
- 企业文化氛围。为了保持长期的增长势头，企业需要创造一个开放性、进步性的企业文化，防止自满情绪的滋长。只有企业内部文化能提高客户服务质量和客户要求满足程度的企业才能取得最快的增长速度。价值创造型企业文化的特征就是权利下放、交流公开以及竞争意识。有一家公司在访谈中谈到，他们奖励那些勇于“揭丑”并提出解决方案的员工。而美国通信业巨头 Sprint则宣传

它锲而不舍地追求增长和发展。最后，价值创造型企业遵循一个座右铭，即“完善的评估体系保证任务的出色完成”。事实上，84%的价值创造型企业都把激励机制和发展举措联系起来，而其他类型的企业中只有22%做到了这一点。

- 资源与能力基础。所有首席执行官们都充分认识到保护关键资源对于在特定领域建立竞争力的重要性。区别只在于他们如何配置这些资源。举例来说，那些高速增长的公司商业萧条时期对研发费用所采取的不同措施充分说明了这一问题。当收入困难的时候，那些致力于利润增长的企业往往会被迫削减预算，而价值创造型企业即使在困难时期也会继续扩张资源，维持研发投入水平。电子消费品行业从模拟技术向数字技术的转变充分说明了选择合理的资源组合的重要性。当一些日本公司变得志得意满并继续生产以模拟技术为基础的电子产品时，另一些公司（诸如革新领域的领导者的荷兰飞利浦公司）已经开始在培训数字技术领域的工程师队伍上进行大规模的投入，以替代其模拟技术领域的工程师队伍。这项投入使飞利浦在数字电视和其他数字产品领域领先了一步。
- 网络力量。成功的企业注重建立和培养与外界的关系，从政府官员和贸易组织到市场分析师和竞争对手。对这

些关系的关注和重视是价值创造型企业的另一大特点。世界领先的航空联盟 Star Alliance 的成功更强调了管理超越客户和员工关系的重要性。通过与潜在竞争者的联系（包括美国的联合航空、巴西的VARIG、泰航和德国的汉莎航空），该联盟开拓了单个航空公司所难以实现的新的发展机会。它为乘客提供了世界范围的相互贯通的连接网络。正如前文所讨论的“交流与沟通”的问题一样，在许多行业，建立这样的联盟对长期生存非常重要。

有一家公司很好地做到了以上诸因素的平衡管理，那就是海尔。海尔成立于1984年，是e时代崛起的产物。它利用雄厚的物质基础和丰富的运营经验，将数字化企业的愿景目标 and 能力很好地结合起来。

## 海尔

说起“海尔”，就不由令人想到中欧。那么海尔是一家老牌的东德企业吗？还是一家来自瑞士的针对细分市场发展的新生代企业呢？通通都不对。

海尔是中国领先的家用电器制造商。它的愿景目标清晰而明确，那就是：在2010年前加入全球《财富》500强。而在当前《财富》排行榜上名列第500位的是一家美国的防卫和航空公司

Northrup Grumman 其收入为 89 亿美元。这意味着从现在起到 2010 年海尔必须将其收入的年增长率保持在 30% 以上才能勉强与当前排行榜持平。

海尔的前身是一家负债累累的国营企业，但它却拥有一位能力超凡的首席执行官张瑞敏来实现其增长愿景。他在确保公司在中国的领导地位的同时，积极开拓全球市场。他的可用资源包括与西方白色家电生产商相匹敌的技术资源，近 20 000 名全心全意的员工以及一个相对民主的决策方案以防止机构内部的停滞与阻塞。

该公司响应顾客的需求，开发出不同型号的家电产品以开拓更多的细分市场而非饱和市场。公司曾经对一位农村顾客关于用洗衣机清洗土豆时常常堵塞的问题作出积极的回应，并立即开发出一条独立的生产线以生产清洗蔬菜的洗衣机，并且成功将其推向市场。

该公司的扩张计划包括自身的有机发展，也包括购并计划，目标是成功登陆西方国家市场。海尔公司购并企业的方法可以成为企业扭亏为盈的典范。该公司常常购买那些增长滞后的企业，然后将其整合融入海尔的文化之中。公司还以建立与保持合伙关系而著称。海尔公司已经与许多西方企业签订了加工 (OEM) 合同，而该公司运用自己的品牌则使其能够判断在国内广受好评的售后服务在西方消费者中是否能引起同样的共鸣。

那些把海尔的成功经历看作是宣传手段或是觉得难以置信的人们应该注意到贸易关系的快速变化。1968年，美国从德国进口了708 000辆汽车，从日本进口了170 000辆。而1980年美国从日本进口的汽车达到1 560 000辆，而从德国进口的只有416 000辆。这使得12年间日本汽车出口商的年平均增长率达到25%，而德国出口商则平均每年衰退5%。在这种大背景下，海尔的愿景目标就显得更加合乎实际了。而且因为在电子商务时代，企业需要超常规的思维方式，别人的7年对它们而言就像是1年一样。因此海尔的发展也许会更加迅速。

运用内部资源：打破界限。正如以前的船长们下海出航，开始探险与扩张时需要一种探险精神一样，价值创造型企业也需要靠这种探险精神去争取竞争优势。这一类型的企业改革创新，甘冒风险，持之以恒地进行开拓与扩张。这种野心勃勃的冒险家心态为价值创造型企业带来了回报。一个企业如果既不具备这种冒险精神，又不具备良好的平衡，它只能是一颗流星。相反，一个企业如果发展平衡（即八大增长驱动力都得到了很好的利用），那么它将无法抵制积极拓展新产品、新服务与新市场的诱惑。价值创造型企业有意识地将市场进行定义、再定义与扩张，而其他企业则仅仅是参与到这个市场中而已。许多价值创造型企业都把这种态度看作是它们企业文化的精髓，是指导它们实现愿景目标的基础。德国软件公司SAP就是如此。

## SAP

德国软件集团公司 SAP 的目标就是使其生产的软件成为行业的标准产品，就像微软为个人电脑生产的 Windows 系统一样。SAP 在很早的时候就认识到客户服务器设备的发展将削弱大型计算机的地位。因此当 1992 年大型计算机软件 R/2 的市场衰退时，SAP 的 R/3 软件就已经做好准备，投放市场了。

一种软件要想成为行业标准，那它就不仅仅是要在本国或本洲获得成功，而是要在全世界都获得成功。一场闪电式的广告战使 R/3 软件在美国迅速站稳了脚跟。1996 年 SAP 在美国 ERP (Enterprise Resource Planning) 软件销售上就已超过了其竞争者，而该市场的年增长率高达 20%。就营业收入而言，到 1997 年，SAP 已经迅速崛起，成为全球第四大软件公司。

90 年代前半期，SAP 的增长大部分来自地理扩张。90 年代中期，全球最大的 500 家公司中已有一半成为了 SAP 的客户，而 SAP 又开始向中型企业进军了。一方面它的销售惊人地不断增长；另一方面，它还不断投资，改进程序。1997 年公司销售收入增长了 62%，达到 60 亿德国马克，而净利润增长了 63%，达到 9.24 亿德国马克。

1999 年，SAP 的收入增长开始减缓，增长预期为 30~35%。

然而，随着 SAP 对电子商务平台的开发，新一代产品已经在襁褓之中了。公司采用一套红利制度，使员工能从公司的股价上涨中获得收益，同时也加大了对投资者的透明度。

这些公司引领潮流而不随波逐流。它们一方面建立规则，而另一方面又打破规则。它们都具有一种技巧，也就是哲学家阿瑟·凯斯特（Arthur Koestler）所谓的“联合社会性思维”，即把两个原先毫不相关的因素结合起来，成为全新的事物。它们不仅是革新、创新的先锋，而且能够将一种普遍的物质，通过普通的方法，创造出“新”事物，如铝罐、纸巾等。它们把别人忽视的日用品引入专门的用途。而 30 多年前，还没有人听说过“铝罐”，啤酒和软饮料都是装在锡罐里的。为了继续扩张这个新市场，扩大铝的应用，价值创造型企业美国铝公司进一步发展工艺，用铝制造汽车底盘。如今，“运输业”已经成为其增长最快的业务部门了。

价值创造型企业惯于打破界限，而不是一味地遵守它们。这一类型的企业致力于以开发革新性产品、产品衍生以及地理区域扩张等为实质的各种模式的价值增长，并且确保风险性投资以支持这些举措。深入探究价值创造型企业成功的秘诀，我们可以发现它们都是集中优势发展自己现有的业务，而不是全面拓展全新领域。在拓展多样化业务的时候通常会冒很大风险，但是它们能

能够通过集中力量予以克服。“集中力量”意味着它们对购买对象有清楚的认识，而且会避免在与其核心业务不相关的领域进行扩张。但这并不意味着它们就是生产单一产品的或针对细分市场的企业。价值创造型企业会依靠突破性的创新和渐进式的改进与提高，发展系列产品与服务，就像美国铝公司生产铝罐和铝车一样。

这就是为什么价值创造型企业即使在困难时期也不会削减研发投入来增强利润表现的原因。芯片制造商英特尔（Intel）的发展就很好地说明了这个问题。20世纪70年代和80年代，英特尔持续加大投资，丝毫不顾及公司当年的营业收入与利润问题。看起来似乎它们开展业务只是为了挣钱以资助更多的研发项目。该公司甘冒投资风险，奋勇向前，正是因为企业经营者如安德鲁·格罗夫（Andrew Grove）、戈登·摩尔（Gordon Moore）等都清楚地认识到只有不断革新、发展产品才能确保未来销售增长。

这种做法与跨传统产品、跨顾客群、跨地区战略非常一致。随着不断加强的突破性革新涌入市场，价值创造型企业通过争取新的顾客和新的地理市场，保证并扩大它们所取得的成绩。总而言之，它们拥有众多的机会，这些机会是那些志在追求利润额的企业或单纯增长型企业在同样条件下所无法获得的。

价值创造型企业积极主动地进行地理扩张，而不仅仅满足于本国市场上占有率的提高。在过去十年间，它们牢牢抓住了经济

全球化带来的机遇，成为该领域的先驱。它们在国际市场上的销售额占它们总销售增长的 1/3。平均而言，该类型企业的国际市场销售增长比单纯增长型企业高 20%，是营业收入增长低于平均水平企业的 4 倍多。价值创造型企业的全球化程度比其他企业更高。

主动承担风险与被动承担风险（不论该企业有否认识到风险的存在）的企业之间有着很大的区别。被动承担风险的企业特指单纯增长型企业和追求利润型企业。简而言之，单纯增长与追求利润都是有风险且很难维持的战略。追求利润型企业中仅有 26% 能连续十年保持在这一位置，而价值创造型企业中则有 48% 保持了它们的地位。那么那些追求利润型企业都到哪儿去了呢？其中约有 29% 的企业下滑为滞后型企业，发展前景更为渺茫。教训是深刻的，而道理是透彻的。如果一个企业只会不断榨取现有业务的油水而不思进取，最终必将被市场所遗弃。

那些经常被列为单纯增长型的企业，处境就更艰难了。它们中只有 14% 能将这一位置连续保持了十年，即保持一种完全依赖于营业收入增长的战略。而其中的大部分，约 63% 则沦为滞后型的企业。如果一家公司还没有完全巩固就向外扩张，就会面临与大宇公司一样的问题，即当麾下某一家企业遇到严重的增长滞后问题时，整个公司就不得不解散以保留剩余的价值。

创造价值增长的方法主要有两大类：

- 自身的有机发展。企业可以选择内部有机的发展形式，即依靠内部资源，由内而外地发展业务。
- 外部发展。同样的，企业也可以选择外部发展，即通过购并其他企业，或建立合资企业、其他合伙关系或联盟发展业务。

大多数公司都结合采用这两种方法。但是自身有机发展与外部发展并不是截然不同的两个意识形态阵营。当今人们普遍认为采取并购策略的企业往往能够取得成功，获得增长。在推进市场资本化方面创记录的思科 (Cisco) 积极收购其他公司以在保持其技术优势同时促进业务的发展。法国汽车部件制造商法雷奥 (Valeo) 也采取了类似的战略，它通过购并不仅扩张了地理范围，而且还加强了研发部门人才的多样性与组合性。

然而，积极采取购并策略的企业还必须注意保持企业的发展平衡性并致力于实施。1999年科尔尼公司对并购进行了一次深入的全球调研工作。调研结果显示，购并企业中约有58%未能创造出超过平均水平的投资者价值或者达到管理层的期望。这一发现几乎证实了针对几年前掀起的全球购并潮中购并案例的所有分析与注解。购并缺乏成功率的原因就是不平衡。那些成功实施购并的企业都正确地投身于企业的增长。它们并不过分强调通过削减成本、提高效率来增加协同性，而是看得更远，致力于投资者价

值的增长。花旗公司 ( Citicorp ) 与旅行者集团 ( Travelers Group ) 合并后建立的花旗集团 ( Citigroup ) 公司的约翰·里德 John Reed 与桑福德·韦尔 ( Sanford Weill ) 简单地概括了这种方法：利用交叉销售机会和削减成本。

自身有机发展型企业认为公司必须依靠自身的力量发展，而不是借助外力。但是它们的论点如何并不相关，如何实施才是最重要的。价值创造型企业对自身有机发展还是外部发展的无聊辩论毫不关心。它们只关心把事情做好，而不计较采取什么方式。它们认为在核心竞争能力中，实施是非常重要的。价值创造型企业的增长平均仅有40%来自外部发展，即通过购并、合伙而获得。其余的60%则来自内部的有机发展。滞后型企业、追求利润型企业和单纯增长型企业的情况亦是如此。

尽管购并能够促使总的营业收入基数迅速上升，但企业还需要在管理和购并整合上付出很多努力来确保长期的增长。企业需要交流沟通、风险管理以及文化问题方面的专家，同时还需要一位坚定的舵手。同样地，一家依靠自身力量发展的企业也需要一种强烈的直觉与意识来作出正确的选择，支持正确的项目实施，并使项目能够顺利进行。换言之，无论自身有机发展与外部发展的组合比例如何，实施在这两个方面都是非常重要的。这也是价值创造型企业脱颖而出的秘密所在。它们以摆脱陈旧的观念束缚而取胜。

## 船长日志

## 第 5 天 实施问题

价值创造型企业都有一个相同的增长平台。它们不仅都为自己的业绩表现负责，而且追求业绩的方式也相类似。它们将增长决心、交流与沟通以及可行的业务模式平衡起来，其他企业也可依据这一增长平台所提供的模式发展自己的业务。

冒险非常重要。如果没有创新，没有风险，没有地理扩张，也就不可能有价值增长。

实施极其重要。无论一家公司如何平衡，如何冒险，一切仍然都需要付诸实施。公司的发展也是如此。无论它是通过购并，还是通过自身的有机发展，或两者兼而有之的方法增长销售收入，成功与否最终还是取决于实施。实施也正是价值创造型企业脱颖而出的秘密所在。

增长是一个平衡运用所有价值驱动力的过程。但实施仍是必不可少的。矩阵中的每一个位置，即每一个重心，都象征着一种重要的行为模式，展现了企业的不平衡状态。因此，这一位置也标示了企业改变不平衡状态，向价值创造型企业发展的起点与开端。根据我们的研究与经验，滞后型企业在确立增长目标方面显然有很大不足。它们中的许多企业仅仅按照上级的指示，走一个

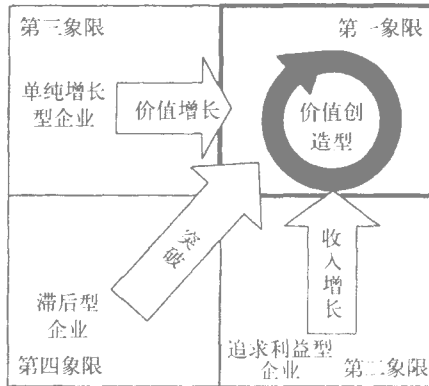
以预算为导向的战略形式，而其上级也是以预算为导向的。缺乏战略重点使得这一类型企业在寻找出路方面毫无头绪，毫无方向。单纯增长型企业创造了增长动力，但最终却又失去了重心。它们中的许多企业缺乏战略纪律。追求利润型企业则陷于利润陷阱中不可自拔，整个公司文化充斥着对风险的厌恶和普遍的操控心态。只有彻底摆脱这种文化氛围，企业才能获得价值创造型增长。而价值创造型企业必须保持企业的螺旋上升，不能有丝毫的自满情绪。一个公司表现突出的时间越长，就越有可能被一种极具破坏性的“放松一下”、“我们已经做到了”的思想所侵蚀。

价值创造型企业必须将它们的增长和向上发展的想法转化为实际的商业地位，而不是沾沾自喜于已经取得的成就而不思进取。价值创造型企业、追求利润型企业、单纯增长型企业和滞后型企业都面临着不同的战略性挑战。在本章中，我们已经为探究创造价值增长的道路打好了基础，现在是扬帆起航的时候了。当我们开始考虑每一条航线的先决条件时，必然会遇到如图 2-21 所示的一系列挑战。

明确发展方向是一回事，获得价值的增长又是另一回事。本书第二部分“价值创造型增长之路”，说明了其他公司在创造价值增长的道路上如何摒弃旧的思维方式，解决关键的战略性问题，同时引进了新方法和新途径。这些案例说明了每个公司的重心是如何进行转移，行业特征是如何变化，以及企业如何平衡其获得

增长的方法，并利用这些资源驱动企业的发展。每个公司都没有采用通用的解决方法，而是发展自己独特的措施与方案。

- 如何增加价值创造？
- 如何集中更多精力，发展核心业务和竞争力？
- 如何调整结构，重新确定战略和运营方向？



- 如何保持价值增长的活力？
- 如何为下一步作准备？
- 如何摆脱利润陷阱？
- 如何利用已实现的利润？

图2-21 追求价值增长的主要挑战

## 第二部分

# 价值创造型增长之路

## 第3章

# 跳出利润陷阱

## ● 如何依靠营业收入的增长而非成本的减少来创造价值

当一个企业沉迷于通过提高效率、削减成本来创造高利润时，其短期的发展重点也将真正变成“短期终点”。这些企业的管理层被削减成本所带来的成功冲昏了头脑，再也不注重通过增加收入来创造价值。我们把这种观点称为“利润陷阱”。陷入“利润陷阱”的公司随着年复一年效率的提高，变得骄傲自满。管理者的话成了真理。从而导致公司反对风险，放弃那些致力于开发创新产品并将其推向市场的投资活动。

追求利润型企业的重心真实地反映了企业的思维方式，这一重心是直接由增长工具的发展不平衡性导致的。这一类型的企业承认自己反对风险，行事保守。它们没有一个明确的增长愿景，所采取的战略也是保守的“看门人”式的，而非扩张型战略，在它们看来，良好就已经足够了。正如一家欧洲包装公司某部主管所说，“我们完全不知道该如何进一步发展，所有的系统都是建立在成本控制、效率和利润之上。销售的增加意味着风险的增加，会带来负面效应。因此为了保险起见，我们的公司文化还是着重于改进我们的成本地位，并以前一年的规模为依据限制增长举措，从而得以生存。”

企业的重心转变清楚地显示了它们是何时陷入利润陷阱的。

追求利润型企业三年平均值一直在追求利润区间里。尽管不断移动，但是公司还是未能持续突破，取得价值创造型增长。几乎没有一个追求利润型企业认为应该优先选择收入增长，还有少数甚至认为它根本不是一个管理中应注重的主要问题。相反，这一类型的企业掌握了发现与解决内部瓶颈问题的诀窍，并以此取得了令人瞩目的成功。然而它们在发现并解决增长障碍上，却异常艰难。

要排除结构性障碍，就需要有一个量的飞跃，超越“短期终点”。它包括对公司核心业务的利用与发展，而这一举措反过来又需要对投资与其他增长导向型战略举措的坚持，这些举措在一二年内不一定会出现显著成效。但是对大多数追求利润型企业来说，要改变立场非常困难。对它们而言，稳定仍然压倒一切。追求利润型企业与价值创造型企业相反，它们认为自己宏观经济和竞争的变化有很强的风险承担能力，并且把它们的大部分业绩都归功于此。

交流与沟通和增长决心一样，往往不被重视。追求利润型企业的投资者关系毫无风险：公司只需分派红利即可。这类企业通常拥有很高的品牌知名度，但却未能很好地加以开发，因为它们缺少与客户的交流。员工的主动性也很差，特别是在反创业氛围占统治地位的情况下尤为如此。

可行的业务模式也建立在稳定与满足的基础之上。企业文化

充斥着畏缩的、局限的、以成本为主导的意识形态，而不是扩张性地、解放性地致力于增加销售收入。许多企业一旦从价值创造型增长领域沦为追求利润型企业，就再也没能恢复过来。那些重新恢复价值增长的企业往往是花了许多年时间才得以重新确立重心与平衡。

但是，正如第2章所述，通过增长收入这一正确的发展途径，创造更多的投资者价值是为投资者获得突出回报的关键所在。追求利润型企业必须野心勃勃地开拓市场，开拓发展方向，跳出利润陷阱，不再靠成本控制与削减来过活。但这并不是说它们要放弃自己在效率上的专长，而是说必须引进营业收入的增长作为战略性联合目标，并予以全公司上下的高度重视，从而达到平衡。同时，它们还应该对自己的可控领域予以更多的关注，即关注自身壮大了的组织结构中发生的事物，从而减少外界变化的影响。最后，企业的业务模式必须支持新的发展方向（如图3-1所示）。

以下两个案例说明了企业该如何对付利润陷阱。美国最大的巧克力与糖果制造商——好时食品公司（Hershey Foods）打破功能性瓶颈，排除结构性障碍。企业的思维方式产生了明显的转变，在这一转变的驱动下，该公司突破性发展，一举跨入价值创造型企业之列。保健业信息方案提供商 HBOC 则投入一个相对较窄的服务领域，充分利用该领域隐藏的发展潜力。

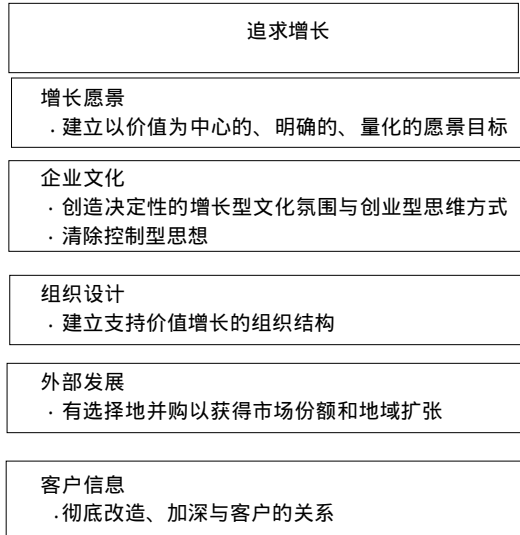


图 3-1 追求利润型企业获得价值创造型增长所需要的基本改变

## ○ 好时食品

一家公司在鏖战多年后终于取得了胜利，之后它该做些什么呢？当然是继续战斗。

20世纪80年代早期最引人注目的商战就属所谓的“可乐大战”了。战场从商店货架延伸到野餐餐桌，从电视荧屏延伸到商业杂志，有趣但又严重得可怕。这场战役是老牌的可口可乐

与迅速崛起的竞争对手——百事可乐之间为争夺市场领导地位而展开的。

## 竞争格局

与此同时，另一场不太为人所注意但是同样激烈的商战也在进行之中。但是，这一次的交战双方是两家生产甜食的世界性大公司，即生产自称是“美国最好”的巧克力的好时食品公司和另一家生产 Mars、Snickers和 Twix巧克力的玛氏公司（Mars Corporation）这场战斗持续激烈。

20世纪80年代，好时利用几个精明的策略与行动，成功地击败玛氏，占据了市场领导地位。玛氏公司在史蒂文·斯皮尔伯格的影片中推销M&M糖获得成功之后就节节后退，而好时则步步进逼，力推其名为“Reese's Pieces”的产品。当时持续最畅销的影片是《外星人E.T.》。全世界无数人看到E.T.在吃Reese's Piece而不是M&M糖，结果Reese's Piece的销量增加了两倍。

同时，好时还购买了许多不属于其主营业务范围的公司，例如一系列生产意大利面的公司。但是90年代中期，公司销售总额的增长速度开始显著下降，盈利也随之下降。在成功推翻玛氏公司市场第一的宝座之后，好时面临着一个完全不同的挑战，即如何拓展领导地位。

90年代初期，好时陷入了利润陷阱，对利润的过分关注与追求，使好时变得骄傲自满，面临着下滑到滞后型企业的危险。1994年和1995年两年公司销售额绝对增长率跌至个位数，而1994年公司利税前收入(EBIT)急剧下跌32%。图3-2好时的螺旋形发展清楚地反映了以上变化。事实上，1994年公司的重心已经下滑至滞后型了。这意味着从1992~1994年三年内，好时的价值增长低于同行业平均水平。

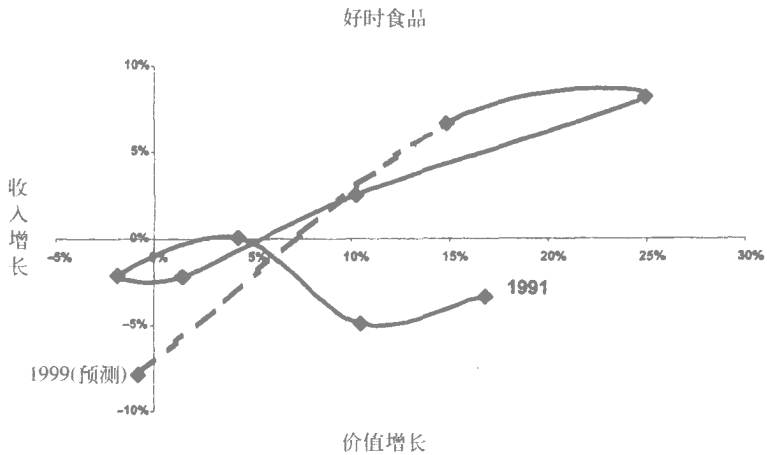


图3-2 好时切实扭转形势，将螺旋上升趋势保持到1997年

然而1994年后，好时又开始向价值创造型企业发展了。它是如何恢复发展的呢？好时通过一个平衡的途径消灭了瓶颈，排除

了增长的障碍，同时充分利用公司在生产与市场营销方面的核心能力，从而扭转了形势。

## 增长决心

新任首席执行官肯尼思·L·沃尔夫(Kenneth L. Wolfe)引入了新的增长决心，把营业收入与利润的增长定为公司两大联合战略目标，从而改善了公司的重心。公司采取了一种创新性的分类管理方法支持增长决心，同时采取一系列措施支持这一管理方法：它较早地利用信息技术，方便与顾客的在线交流；通过市场营销项目，帮助零售商销售产品，而不是把货给他们就行了。最后，公司不断引入新产品，从而维持美国糖果业为顾客提供一流价值形象的传统。好时注意到商店自营产品的销售额在美国糖果市场上仅占2%，这一数字证明了消费者对行业品牌的关注。

根据1999年预测，好时又跌到了滞后型企业的位置，情况甚至比1994年还糟。但是它很有可能再一次重新“恢复”过来，因为据好时在2000年2月的报道，它已经克服了1999年费尽千辛万苦安装的新的MIS系统所带来的问题。

重心：将收益表利用到极限 好时亟待增长。它花了太多的时间，想要通过削减成本来增加利润，不断地调整资产负债表施

加影响，同时将其资本成本降低了三个百分点。好时还着手除去经营业绩不佳的几个部门。但是，正如我们在本书中反复强调的，一个公司不能永远靠削减成本过活。也正如一位好时的经理所说，“我们对损益表的利用已经到了极限”。

深入研究糖果业市场形势，可以发现好时应该如何定位，如何追求一些增长机会。虽然好时在美国巧克力产品市场上取得了领导地位，但是就全球范围而言，它还落后于另一家牛奶巧克力生产商——瑞士的雀巢公司。好时很有可能进军海外市场而不再过分依赖北美市场。

## 内部发展

公司董事局主席兼首席执行官肯尼斯·L·沃尔夫1993年上任的时候就面临着这种市场形势所带来的挑战。他必须平衡三大发展动力，调整重心。他必须确保公司不沉迷于过去的成就，不再骄傲自满。同时，他还要平衡部门的扩张与地理的扩张。沃尔夫采用了典型的价值创造型增长之路来处理这些问题与挑战。好时开始依靠其自身三大内部驱动力的交互作用。这三大驱动力分别是：可行的业务模式、与相关人员的交流沟通和增长的决心。好时跳出利润陷阱，摆脱增长滞后形象的成功之路说明新的方法在糖果消费者与投资者之间形成了共鸣（如

图3-3所示 )

好时食品与全球竞争者对照图 |(1988~1999年)  
年平均增长率

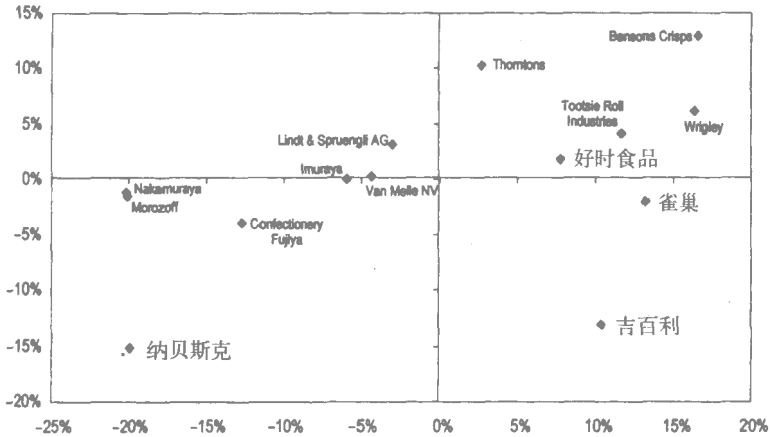


图3-3 好时食品与全球竞争者对照图

平衡：将巧克力、花生和比特结合起来

## 信息技术

好时成功恢复价值创造型增长有两个决定性因素。一个因素是它全身心地投入产品的市场营销与销售，另一个因素是它投资于信息技术，以创造并开拓在市场营销与销售领域的新机遇。好时因此加大了一个显著的竞争优势：产品分类管理系统。

## 客户交流

这一系统对于好时与其零售客户的关系非常重要。它与零售商建立了合伙人关系，互相交流数据信息，针对性地发展市场营销项目，开展货架管理。这一整体方案使得好时可以采取符合消费者口味的促销手段，帮助确保零售商拥有适当的产品组合，卖得快，而且赚得多。

## 市场信息

这一系统也能够说明该公司在两个方面的迅速变化。该公司不仅跟踪考察现有产品的需求趋势，同时频繁推出新产品，并且迅速地获取新产品确切的表现反馈信息。随着好时国际化扩张的一步展开，这一系统还保证了公司能够掌握外国市场的流行口味与偏好。

## 投资者关系

公司希望这一系统既能帮助它在终端消费者中建立起品牌形象，又能帮助它在分析家与投资者间产生共鸣。公司开始慢慢打破巧克力业严守信息的传统。尽管好时还有30%的股份掌握在被动的投资者手中，公司已经开始推行一个投资者关系项目以确保市场了解公司的目标和计划方案。

为了使这个系统很好地运作起来，同时提高整个公司内部

效率，好时在1996年末决定实施一个项目以建立全公司范围的综合的信息系统。除了内部效率以外，公司在很早的时候就建立了一个信息工程基础设施，以确保广泛的千禧年兼容性。

## 电子商务

在2000年前拓展产品分类管理系统的竞争优势非常具有挑战性。这表明在商业机构对商业机构（**Business-to-Business**）的业务方面，好时食品这样的公司将越来越依赖于电子商务解决方案。对于个体消费者而言，要在网上购买好时巧克力还是一件不切实际的事情，但对于好时而言，要想与一些主要的零售商，如占好时销售额12%的沃尔玛公司（**Wal-Mart**）等保持联系，这一点至关重要。

## 企业文化

1994年以来，好时经营业绩的好转也有力地证明了抵制自满情绪的公司文化的重要性。面对巧克力消费上升趋势所带来的巩固市场领导地位的机遇，好时采取行动，开足马力，更确保公司内部发展致力于“赢”而不是致力于“不输”。其中的一个举措就是在激励机制的基础上，采取了一个基于绩效情况的薪酬制度。公司将激励机制与增加国内外市场份额的公司目标结合在一起。

## 市场增长

好时清楚地知道，为了企业的发展，它必须保持清醒的头脑，明确无论它的业绩如何，它与玛氏的本国大战以及它与雀巢的国际大战都会永无止境。这一点在沃尔夫上任的时候就成了他领导理念的中心。正如一位经理提醒大家抵制自满情绪时所说：“永远不要认为自己是最好的。这只会让你变成众矢之的。”

一项统计数据清楚地显示了如果好时守着成就度日，它将会面临的巨大风险。追求利润型企业通常把它们的增长归功于市场的增长，而不是它们自身市场占有率的提高。根据美国商业部资料，美国人年平均消费巧克力从80年代晚期的18.3磅上升到90年代的24.9磅。好时不满足于坐享其利，它还进一步推动这一趋势的发展，加以充分利用。

## 研发工作

在根据增长目标制定特定战略的时候，好时决定不排除其长期以来对自身有机发展的重视，将它作为自己扩张与成功的基础。与价值创造型增长的目标相吻合，公司始终强调实施是至关重要的一环，不断加强研发力度，确保全速前进。

公司预计增长的60%将来自新产品或产品线的扩张。公司一直坚持促进自身的有机发展，唯一的例外就是90年代它试图在美国的意大利面市场上占据一席之地。这一脱离糖果市场中心的发

展并没有达到公司日益严格的业绩期望。1999年1月，它将94%的意大利面业务，包括数个品牌与6个生产厂卖给了新世界意大利面公司(New World Pasta)（见图3-4）。

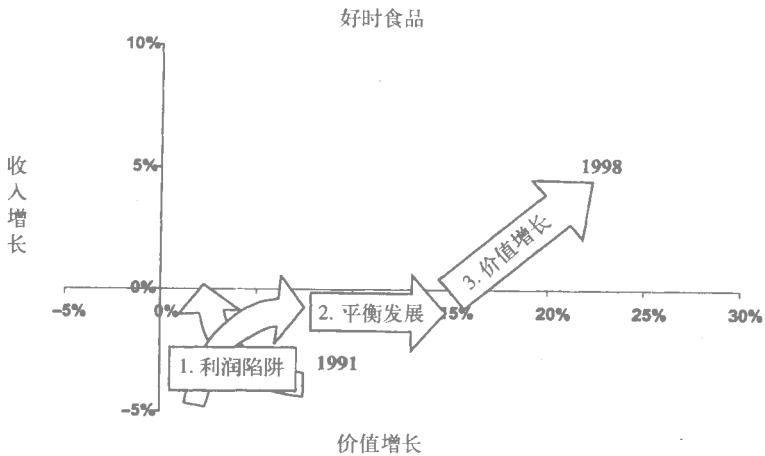


图3-4 跳出“利润陷阱”不能一蹴而就

**展望2000** 过去好时在创造价值增长方面的成功历程说明无论从短期还是从长期而言，都要进行一些根本性的改变。到1998年前，公司就已经通过几个战略性的大变革，以及对内部增长驱动力的理解和平衡运用，成功创造了价值的增长。

在这些变革中，最令人瞩目的就是1993年领导层的变革，由肯尼思·沃尔夫担任首席执行官。为了保持价值创造型企业的地

位，沃尔夫和他的同僚们必须继续对业务进行调整和改革。好时要继续保持它刚刚建立的内部平衡，同时继续解读市场形势，掌握下一个增长机会动态。国际扩张是一个极其广阔的天地，即便到今天，好时仍然只是以其在美国的成功而著称。北美之外的销售额仅占好时总收入的5%。

同时好时还必须保持对那些未曾预料到的瓶颈问题与障碍的警惕。其中一个潜在的瓶颈就是全球口味的多样性。即使好时希望增加这5%的数量，在亚欧地区引进与它在本国一样深入的产品流通渠道，它仍然面临着展开如此大规模研究的挑战。另一个瓶颈是技术力量不足，特别是在IT领域。就这一点而言，好时和其他许多公司都是相同的。而且这一不足在1999年时已经影响了公司的发展。尽管好时拥有与业绩挂钩的薪酬制度，而且被认为是“100家最适宜工作的企业之一”，它仍然必须牢记自己要为这些稀缺资源而奋斗。

## ○ McKesson HBOC

HBO & Company (HBOC ) 彻底跳出利润陷阱的行动是如此的成功，以至于成了一个有吸引力的兼并对象。1998年HBOC被McKesson收购，组建了美国现在最大的保健服务公司。

医疗业是一个信息密集型产业，也就是说医院需要强有力的、

有效的信息系统。这就是HBO & Company发展的前提与基础。HBOC现在是制药与保健供应链管理公司McKesson的一部分。

这一论断在今天因特网时代听来是显而易见的，但是当沃尔特·赫夫(Walter Huff)、布鲁斯·巴林顿(Bruce Barrington)与理查德·欧文斯(Richard Owens)在20世纪60年代末开始为伊利诺伊的乡村医院开发信息系统的时候，这不啻为一种突破性的思想。这三人于1974年创建了HBO & Company，当时营运资本仅14 000美元。1981年公司上市以筹集研发经费。到1998年底，McKesson收购HBOC的时候，HBOC平均年销售收入已达12亿美元。

**重心：跳出利润陷阱** 20世纪80年代，HBOC虽然最像一个追求利润型企业，但是不太典型。它与追求利润型企业的区别就表现在它的创新途径上。当公司无力赶上竞争者销售增长的步伐时，它就采用了创始者最初的理念，将战略性并购与研发投入结合起来。

## 研发工作

HBOC后来的高水平增长都归功于这一方案。但是1989年底公司三位创始人中最后一位赫夫也离开了公司。他的离开影响了一部分投资者，使公司在成功发展十年后，增长开始滞后了。

直到公司任命CompuServe前高级经理查尔斯·W·麦考尔(Charles W. McCall)为新任首席执行官，公司才开始重新调整方向。

麦考尔使公司做好充分准备，迎接雄心勃勃的扩张计划，从而使 HBO 从 1993 年起迅速发展，跨入价值创造型企业之列。其中最主要的一项措施就是与 HealthQuest 合并，也就是在这个时候，公司改名为 HBOC。新公司重新命名了各产品线，以显示公司新的特征和把为保健企业提供各种灵活有效的信息技术能力当作己任的承诺。

麦考尔把成为领先的保健管理软件生产商作为 HBOC 的愿景目标。HBOC 应该成为高质量软件生产与相关服务、出色的客户支持、创新的思想以及成功的 IT 解决方案的代名词。产品组合的调整以及一些业务领域的结合也帮助公司重新找回在市场中的地位（如图 3-5 所示）

平衡：为实施创造最佳环境

## 资源 / 能力基础

当麦考尔重新继续前任领导层所放弃的扩张计划时，他采取了两个步骤以确保 HBOC 沿着正确的道路发展。为了实现他为 HBOC 制定的愿景目标，麦考尔抵制住了继续 80 年代增长道路的诱惑，着手另一条道路的发展，即致力于发展公司的核心业务——保健管理软件。正如我们在第 2 章中所讨论的，价值创造型企业倾向于集中地扩张，即在相关领域内发展。

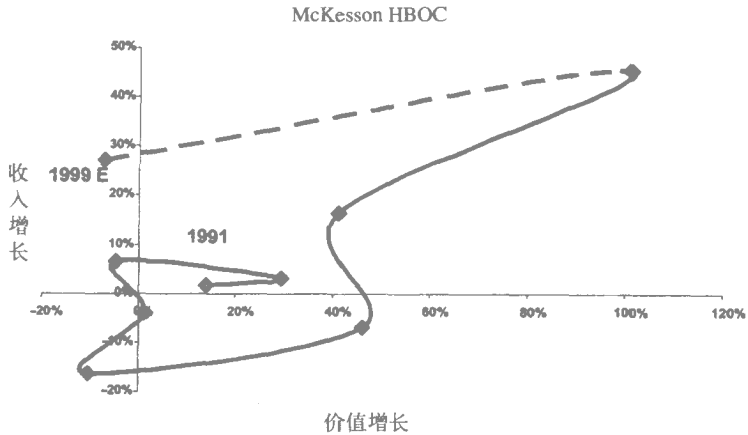


图3-5 McKesson HBOC 重心(1991 - 1999年)

## 文化氛围

公司的开放型文化氛围使它可以灵活地对各种购并机会作出反应，加以处理。公司不仅有一个共同的愿景目标和使命，而且有核心的共享价值来支持员工与员工、员工与顾客一起工作的方法（此方法被认为是该公司的个性特征）。这帮助麦考尔在对实施特别强调的时候，将合并整合变为公司的核心强项之一。因为在购并期间，员工与产品的整合必须尽可能地平滑。

## 价值意识

HBOC 公司中所有级别的员工都参与一个基于增长目标的红

利项目，但是麦考尔也让大家明确一点，即如果HBOC要想保持其成功的增长势头，公司的每个部门都要努力做好自己份内的事。这就保证了那种“为了增长而增长”的思想文化不会在公司扎根。



## 第6天 跳出利润陷阱

需要根本性的转变。价值创造型增长需要进行根本性的战略转变，同时必须理解并平衡运用各种内部增长驱动力。通常，领导层的变动会带来这样的变化。

转变过程需要时间。即使公司从现在起就立即进行从战略到实施的一系列转变，要产生突破而创造价值的增长也不能一蹴而就。

警惕性非常关键。价值创造型企业要想保持自己的地位，就必须保持对那些未曾预料的瓶颈问题和障碍的警惕性。其中一个瓶颈就是全球消费者的多样性。另一个瓶颈是技术力量不足，特别是在信息技术领域。人力资源也是可能制约公司未来发展的主要因素。一个公司即使拥有基于业绩表现的薪酬制度和很好的声誉，它仍然必须为了这些资源而不断奋斗。

1998年中期，首次有消息传出，说HBO有可能和北美的

**McKesson** 合并。这次战略性的收购将帮助完成麦考尔为 **HBO** 制定的愿景目标，包括短期目标和长期目标。两家合伙公司产品线的兼容性也将带来交叉销售的大好机会，从而迅速增加收入。同时，这次合并也使结合后的新公司能够进入电子商务领域，而这只不过是 **HBOC** 能力的自然延伸罢了。

**展望新千年** 1999年合并后的 **McKesson HBOC** 公司股价大幅下落，因为公司未达到先前宣布的财务结果。因此，公司滑入了单纯增长型企业之列。但是随着新部门 **iMcKesson** 的成立，公司将会随着市场对信息技术需求的上升而重新崛起。

## 第4章

# 在好的想法中明确重点和界限

## ● 变单纯增长为价值创造型增长

大多数单纯增长型企业在它们的核心领域有很多好主意。然而在许多情况下，正是过多的好主意造成了它们的问题，因为它们或者未充分利用这些主意，或者由于同时将过多的主意付诸实施而过度地使用自己的资源。无论是50年代的德国、70年代的日本、80年代的韩国还是90年代的硅谷，它们都共同经历了显著的经济增长潮流。

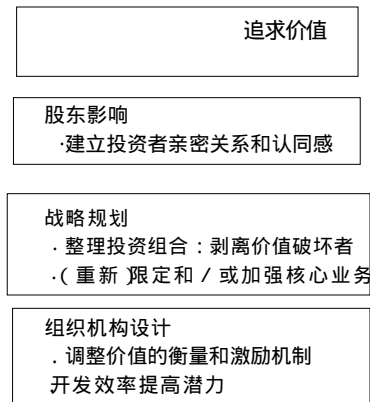
例如德国的奥格特博士 (Dr. Oetker) 公司或者是韩国的现代公司，这样的单纯增长型企业不仅由它们的创始人掌握运转了多年，而且它们的内部文化也深受公司创始人的强烈影响。虽然这些公司收入增长迅速，但由于它们通常不能依靠价值创造型企业所特有的机制和程序来建立一个完整的、平衡的公司，因此在更长时期内它们就会遇到问题。

那些想变单纯增长型为价值创造型增长的公司需要改变它们的重心，并且最后使它们的增长武器获得一个全面的、完整的平衡。单纯增长型企业通常不太会有一个引人注目的增长愿景、一个强有力的领导机构和对客户服务的无私投入。但是早前我们得出的主要结论之一就是收入增长和盈利能力需要作为战略联合目标来执行。

单纯增长型企业在增长方面的口碑显然很好。然而，它们还需要加强在细节方面的努力，这一点正是追求利润型企业的名声

所在。在这方面，单纯增长型企业对利润追求型企业来说是互补的。利润追求型企业的挑战在于能获得足够的美元、欧元和日元，而单纯增长型企业的问题在于它们获得的大量美元、欧元和日元中的大部分不能进入自己的腰包。两种类型的公司都失去了平衡。对单纯增长型企业而言，补救措施是在保持增长动力的同时，严格地将重点放在核心业务和核心竞争力上（如图 4-1）。

图4-1 单纯增长型企业追求价值需要采取的基本步骤



单纯增长型企业不一定就是如韩国的财阀（Chaebol，指韩国家族控制的工业集团。——译者注）那样的多元化产业集团。甚至那些基本上只从事一项业务的公司，如航空公司或货运公司仍然会失去平衡。它们可能过度地利用了自己的资源，导致非良性

增长。从更长期来看，在利用它们强大的客户关系方面它们似乎更没有成效。或者它们太长时间依赖它们内部的增长工具中的一种或两种驱动力。下面的案例描述了联邦快递（FedEx）的经历。这家公司在70和80年代增长迅速，在90年代又通过平衡它的各项措施而成长壮大。

## ○ 联邦快递

当一个公司在经历了单纯增长后增速渐缓，它就面临着一个特别的挑战：它必须制定一项新的纪律，设定一个新的方向，即使这意味着丢弃那些使公司的最初增长成为可能的特别文化。

70年代早期，一位名叫弗雷德·史密斯（Fred Smith）的年轻的耶鲁大学学生做了一个梦：隔夜快递——绝对就是隔夜！他不仅确信隔夜快递是可能的，而且他确信能够从中赚到钱。

### 宏观影响

在克服巨大阻力使他的小公司开始运作后，史密斯游说美国国会解除了货物空运的重量限制。结果，“蓝天开放协议”（open-sky agreement）使得联邦快递进入了惊人的增长阶段。

### 竞争格局

联邦快递依靠在隔夜快递上的品牌知名度和顾客服务，成为

80年代包装运输市场领导者——联合包裹服务(UPS)的重要的竞争对手。90年代，它继续扩张，成为一个通过巨大网络提供各种档次的空中、陆上运输服务的综合物流公司，最终赶上了历史悠久的竞争对手。几年来，两家公司面对面地竞争，耗尽精力和资源，不给对方留下一丝空间。

正如我们在前一章中所说的，一个公司不可能永远胜出。联邦快递的收入增长率放慢了，事实上，在1993到1994财政年度，公司的收入已经下降了。下降的部分原因是由于联邦快递正在欧洲努力创建业务来作为其在美国运营的补充。1992年公司撤出欧洲内部的快递市场，新闻报告说该公司每天在损失100万美元。股价开始了一个持续2年的下降趋势（如图4-2所示）。

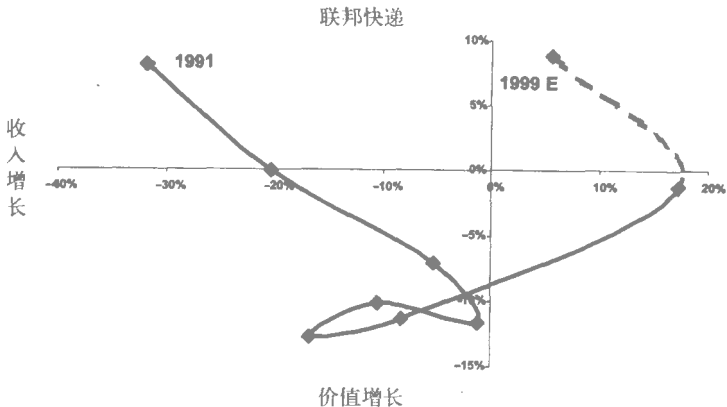


图4-2 联邦快递学习螺旋上升

在经受了90年代初期的挫折之后，联邦快递是怎样找到价值创造型增长之路的呢？对这一问题的回答说明了单纯增长型企业必须采取变革措施以实现它们的螺旋式上升。

重心：“联邦精神”

## 领导方式和增长愿景

如果没有弗雷德·史密斯的远见卓识与甘冒风险，联邦快递将永远不会存在。这位联邦快递曾有过的唯一一位毅力超凡的首席执行官在分析家大叫危险的情况下或者在股价的波动面前都丝毫不为所动。

## 投资者关系

他知道要说服潜在的投资者支持他的冒险事业会是非常困难的，所以他雇佣了两家而不是一家咨询公司来检验可行性。科尔尼管理顾问公司和 *Aerospace Advance Planning* 两家都发现隔夜快递市场可以变得非常巨大。

## 领导方式

帮助联邦快递持续变强的绝不仅仅是首席执行官的坚持和毅力。公司文化的一个特征对于公司在经历了一段挣扎期后，于90年代中期站稳脚跟起到了决定性作用。从创建的第一天

起，公司就经历了许多曲折，它之所以能生存下来，很大程度上就是由于管理层的高度激励——或者甚至说是管理层的投入。

## 文化氛围

在早期，是“联邦精神”把员工们凝聚起来。即使在今天，“人—服务—利润”的哲学仍然还是公司文化的基石：如果公司尊敬员工并给予良好的报酬，员工们就会对顾客友好，会有创业精神，从而为公司带来更多的利润。为确保这一点，联邦快递定期地进行分析和调查工作并且运用这些结果为员工设立目标。

## 员工激励和客户交流

到 1994 年，公司的简称已经成了隔夜快递的代名词。诸如“你能否把它联邦快递 (Fedex) 给我？”的话已经成为标准用法，就像早些时候用的“你能否帮我施乐 (Xerox) 一下？”（用主要的复印机生产商施乐代表复印的意思。——译者注）和“你能递给我一张可丽殊 (Kleenex) 吗？”（用金伯利公司的可丽殊品牌代表纸巾的意思。——译者注）一样。公司决定正式采用 FedEx 作为公司名。

平衡：致力于长期稳定的新方法

## 战略规划

当1992年国际运输市场需求下降时，联邦快递迅速作出反应，在欧洲实施重组计划，调整战略方向。这是公司历史上第一次将“使顾客满意”这一公司珍视的目标暂时地让位给提高效率。

这是联邦快递考虑其他内部增长驱动力来建立平衡和为向价值创造型增长移动做准备的时候了。公司成功地振作起来并解决了成本和效率方面的问题。重组之后，它又开始重新集中在顾客服务和盈利能力上。从而使公司从1995年以后股东价值持续增长（如图4-3所示）

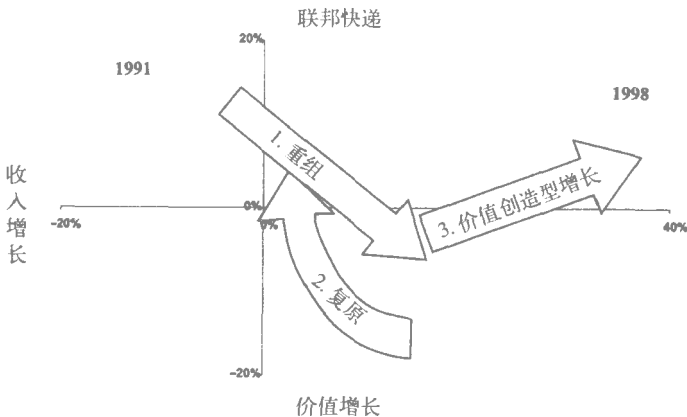


图4-3 联邦快递采取正确措施成为价值创造型企业

联邦快递作为一个全球企业的崛起可以归结于它持续的创新、扩张和改进服务的能力。

## 内部增长

90年代后半期，联邦快递和 UPS 之间的竞争加剧了。在效率提高后，联邦快递继续它在地理上的扩张，并且开始把主要中心转回到提高顾客满意度上。公司还与 SAP 和 IBM 等建立伙伴合作关系，投资于先进的信息技术使顾客能在互联网上跟踪他们的货物。观察家们预言，当前互联网的繁荣——当然也包括由网上购物产生的包裹运输服务机会的上升——将帮助联邦快递延续它的成功。

## 多元化

1998 年对 Caliber Systemes 公司的兼并，使联邦快递成功机会的基础更加坚实。Caliber Systemes 被认为是 UPS 在陆上运输上最强劲的竞争对手。Caliber 的子公司为联邦快递的多元化奠定了基础：RPS，即现在的联邦快递-陆上业务（FedEx-Ground）是小包裹的第二大运送商，而 Roberts Express，即现在的 FedEx-Customer Critical 是世界上最大的高速货车运输公司。联邦快递的旗下还有领先的地区货运公司、联邦快递-物流（FedEx-Logistics）公司和联邦快递-贸易网络（FedEx-Trade Networks）公司。

分析家们认为当前空运——联邦快递的核心业务——的运量将急剧增长，但是不会像陆上运输那样利润丰厚。联邦快递所关注的多元化将帮助公司抵御任何的下降趋势。

展望新千年 随着新千年的开始，几乎没有一天看不到来自联邦快递或UPS的消息，或者是关于新的服务提供，或者是关于重新定位或是重组。这不仅证明了空中或陆上货物运输的市场竞争极端激烈，而且证明了当消费者开始他们的网上购物以及综合服务商成为供应链不可分割的一部分时潜在的市场机会很大。

2000年1月，公司公布了一项约2.5亿美元的投资计划，以建立到户服务，并在春季前将该项服务普及到全美国一半的顾客。公司期望到2004年将该项服务在整个美国普及。

UPS在1999年末首次公开发行股票，价值约50亿美元，与此同时，联邦快递的价值也提高了。这一行动使投资者在给两个竞争者估价时可以进行直接的比较。对UPS发行股票的初步反应也非常好。

对多元化集团——即在一个公司的伞形结构下包含有许多似乎互不相干的业务——的注意力和热情已然削弱了ITT和Gulf + Western帝国，它们在大约30年前就到了顶峰。尽管许多公司的下属部门成功程度差异很大，但是这些公司仍然保持着此种公司

结构。

正如我们在第2章中提到的，通用电气在90年代开始是一个滞后型的企业集团。进入21世纪的时候，尽管它仍是一个业务跨度从飞机到家电到广播的大集团，但是它已经是典型的价值创造型企业，是世界上最有价值的公司之一了。类似地，芬兰电信巨人诺基亚公司（在下章中详述）在90年代初也是一个滞后型的集团。但是在约玛·奥利拉（Jorma Ollila）的领导下，公司完全退出轮胎和电视等业务，成为了产品范围单一集中的公司。诺基亚现在是欧洲最有价值的上市公司。

介于两者之间的有美国工业和消费品巨人3M这样的公司，在本书中没有将它作为单独的例子来描述。这家倍受尊敬的制造商在广泛的部门里有上万种单品。21世纪开始时，它是一家追求利润型企业，而在90年代的大部分时间里它也都处于这一领域。此外，还有我们在本章开始时提到的单纯增长型企业，特别是韩国的财阀公司。

这些例子表明对于一家公司应该有多少种业务或多少种产品没有一个明确划分的、量化的答案。但是许多指标显示把一个公司拆开可以像大爆炸那样“释放”提高股东价值的能量。时下追踪股票的风气就显示了公司潜在的股东价值。芯片制造商Infineon正在从西门子工业集团中分离出来，市场对它的首次公开发行股

票的需求是如此之高，以致于发行超额认购33倍，这在德国股市上是前所未有的。

另一家德国公司Hoechst已经几乎完成了像诺基亚那样的转型，从一个强大的化学制品公司转为一个全球的生命科学公司。甚至连“Hoechst”，这个名字，在它同Rhône-Poulenc的生命科学部门合并成立Aventis后，也消失了。摆在德国化工和制药巨人拜耳（Bayer）面前的是一个类似的问题：作为一个企业集团会从中受益吗？

本节将在这种背景下讨论一个欧洲的企业集团——挪威水力集团（Norway's Norsk Hydro）。该集团对过去几年中整合很快的行业，如铝业非常感兴趣。但是在这时进行公司的分拆只能把事情变得更糟，因为公司还没有解决好裂变问题：如果剥离原有业务中的一部分，他们会不会变得更好？直到他们解决了由于企业分裂而带来的问题：失去了部分业务，他们的情况是否有所好转呢？

## ● 挪威水力集团

挪威水力集团是一家拥有130亿美元庞大资本，主营能源、农业和有色金属的企业。90年代初它完善了企业经营模式并从中受益。不过后来它的增长还是减慢、效益也停滞不前。该企业由此

懂得了这样一个道理：逆水行舟，不进则退。

最初挪威水力集团只是挪威本地一家不显山露水的肥料制造商，但是到了20世纪它却成长为全球肥料、油、气、铝、镁和石油化工的制造供应商，并且在诸如渔业等领域占有主要的市场份额。将这些不同经营领域联系起来共同纽带是能源。挪威水力集团依靠水电及石油天然气产出能源，而正是基于其能源生产，它得以增长并且使自己的经营领域向多元化发展。

挪威政府拥有挪威水力集团43.5%的股权。挪威水力集团的核心业务除了广泛多样这一特点之外，还具有另一特色，即保持着对世界市场的商品价格的敏感性。挪威水力集团的成功来自对其他国家及控制范围之外发生事件的把握。这种把握产生了积极的效果。面对1992年市场需求量的增大、商品价格的飙升，公司适时推出了改进计划，从而取得了决定性的成功。但是，挪威水力集团却没能进入价值创造型企业的行列。当公司刚刚达到巅峰便开始下滑，起初朝单纯增长型企业发展，而后则向增长滞后型企业靠拢。图4-4从价值创造型增长这一角度较为清晰地显示了挪威水力集团的位置。差别虽然不明显，但高下还是一目了然。比起竞争对手来说，挪威水力集团在金属和石油天然气领域的增长滞后，而在所有的业务领域中，它的表现也是差强人意。

挪威水力集团与全球竞争者对比图  
 年均增长率 1988~1999年)

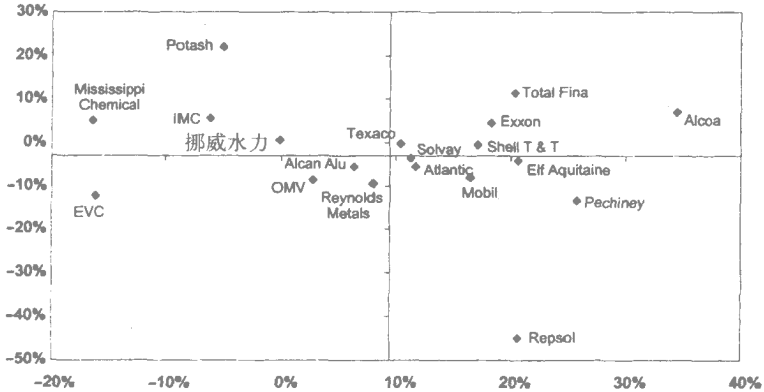


图4-4 挪威水力集团与全球竞争者对比图

**重心 激发增长动力** 由于1992年销售收入和股东价值因经济萎缩发生滑坡，挪威水力集团推出了其有史以来第一个全面的改进计划。40年来，它不断地对外进行地域和业务拓展，其成就甚至成为教科书的范例。而今，它又把目光投向内部，从自身挖掘改进的潜力。

## 增长决心及可用资源

“挪威水力集团+”计划使该企业具备了三年之内进入价值创造型增长的态势。企业提高了创新能力、加强了资源管理，并且

提高了效益。

相对于其竞争对手来说，该企业集团的收入增长有所提高。而在 1992 ~ 1995 年间，这些举措使集团的运营利润提高了两成。

## 员工激励

作为额外的激励措施，1995 年集团的管理层推出一项针对员工的奖金制度，目的在于使员工分享“挪威水力集团+”所带来的成功。不过“挪威水力集团+”仅仅关注于运营效果和其他业绩指标，而非收入的增长。尽管如此，但收入的增长依然非常强劲。1996 年，在前三年业绩的鼓舞之下，该企业定下目标：在未来 10 年里资本回报率（ROCE）达到 15%。

## 宏观影响

但是，一旦效益得到增长，且受到投资者欢迎时，企业却丧失了增长的势头。运营利润在 1995 年达到新高后便停滞不前了，并在之后逐步下降。增长的动力引擎从 1997 年起就开始熄火，企业的增长速度随之衰减。亚洲金融危机也间接地影响了企业的增长（见图 4-5）。

## 增长决心

这种形势促使该公司再次自我反省。1999 年它将目光转向了

增长问题，并宣布了一个长期增长计划，该计划预期在 2005 年公司百年大庆时结束。根据该计划制订的战略围绕这样一个中心，即在能源、金属和农业三个领域中建立强大的全球性竞争地位。要实现上述目标，公司需要经历许多额外的变动，最终还可能要对公司现有的、已经精简的机构进行改造。

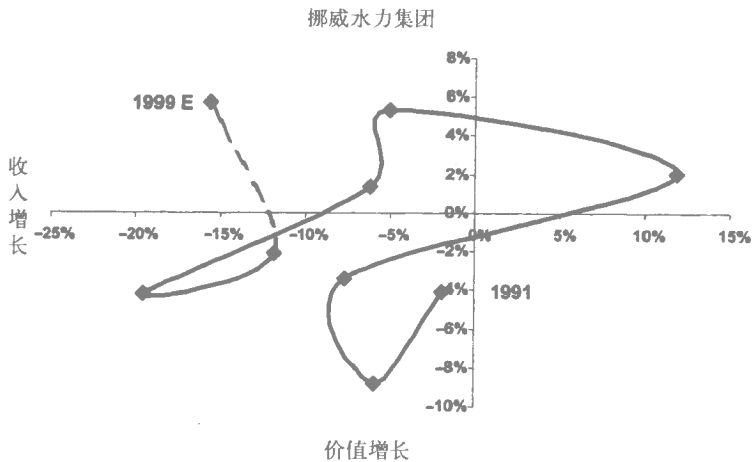


图4-5 挪威水力集团从价值创造型增长按螺旋式下降

从营业收入角度来说，挪威水力集团的农业业务是其最大的一个业务领域，不过在欧洲市场它也面临着生产能力过剩的问题。1999年它的销售出现下降。它的另两项支柱业务——轻金属和石油——在全球出现大规模的行业整合，以致美国和欧

盟的反托拉斯权威机构声言要制裁一批大型项目，诸如贝希奈（Bechiney）、加拿大铝公司和瑞士铝公司的三方合并（后被取消），以及 BP Amoco 对 Atlantic Richfield 的收购项目等。另外，挪威政府也已经对将来石油储量和石油产量的下降有所防范。

挪威水力集团也意识到了这一点，便在 1999 年对 Saga 石油公司进行了富有成效的购并。Saga 的加盟使挪威水力集团 1999 年的石油销售收入颇为丰厚。而且 Saga 还带来了在英国、利比亚以及伊朗的一些项目，这为挪威水力集团实现其到 2005 年能源产量翻一番，日产油类产品约 800 000 桶的战略目标大有帮助。

平衡：持续不断地进行变化 挪威水力集团如果要在 2005 年实现增长目标，平衡地处理各增长因素是关键。挪威水力集团需要内部挖潜，并且努力培养一种以增长为导向的企业文化，同时优化其业务组合。当前的趋势明显地引出这样一个问题：这次挪威水力集团能够保持它的地位吗？

## 交流与沟通

至 2005 年的这一计划的方针应是盈利性增长以及以价值为基础的管理。从 90 年代中期起，挪威水力集团的“+”计划就证明企业能够内省，并且相应地进行一些改进。不过新计划将同时内外

兼顾。挪威水力集团将把各项增长和综合性的改造结合起来，包括调整业务组合以去除效率不彰的资产配置。

## 增长决心

挪威水力集团“+”计划使该集团的经济实力更加强大，从而可以为组织的扩展和并购提供资金。农业业务部门则将注意力集中在专业化产品上，然后将触角伸向西欧以外的市场，在那儿它可以成为市场上的主宰。该公司特别寻找了一些生产和市场营销方面的合作伙伴，以便利用东欧的生产设施来为西欧市场服务。

而在有色金属部门，该公司开始在诸如汽车行业（铝有极大的需求潜力）等尚无人问津的领域寻找市场机会。与新加坡的国有企业 Temasik 建立合资公司便是对这一机会的探索。

展望新千年 虽然挪威水力集团致力于拓展它的三大业务领域，但与它的竞争对手相比，它的战线还是过长。处于世界领先地位的美国铝公司便是一个截然相反的例子。不过它同样也在积极寻找并购机会，以实现其在2004年前将收入翻一番达到400亿美元的目标。最近，它通过对Cordant 技术公司的收购（预期价值为23亿美元），将业务触角伸至航天和工业供应市场。因为美国铝公司和Cordant的客户群极其相似，这表明它所追求的是业务关系的深化，而非组建一个大型联合企业舰队。在石油产业方面，那些

昔日的石油帝国们，诸如埃克森、美孚、Sohio（BP的分支）、Amoco等，纷纷联合以重振雄风。连一些规模较小的公司，如美国的菲利普斯石油公司，也调整了生产经营战略，即从日益萎缩的业务中抽出身来，转而投入蒸蒸日上的业务，如石油勘探、石油生产中去。在农业领域，挪威水力集团承认需要进行重大的重组。

## 船长日志

### 第7天 单纯增长型企业

即使最好的企业也需要平衡发展。如果一家企业初期的增长要归功于愿景、增长目标和企业文化的话，那么它必须在充分考虑股东权益和实际经营模式的前提下平衡这两者之间的关系，否则很难长期持续增长。联邦快递公司的历史就像个神话，但如果它仅仅依赖于当初的愿景和企业文化以及由此建立的经营模式，它的行业领先地位便不能长久。随着企业业务规模的拓展，愿景和企业文化本身也需要调整更新。

规避利润陷阱。重组只能带来短期的股价上扬，而重新创造和再投资则不然。重新创造对于企业实现价值创造型增长来说是非常必要的。如果企业没有及时采取这些方法，它即使没有成为增长滞后型企业，也很可能进入追求利润型企业的行列。

股东价值增长是衡量综合性大企业战略长期有效性的尺度。不过，就像我们在本书结尾会讨论的那样，像挪威水力集团这类企业可能来不及等到2005年。在今天优势决定一切、停滞毁灭一切的世界里，价值创造型企业与增长滞后型企业的差距将一日千里。而且，对追求利润型和单纯增长型企业来说，它们得以舒舒服服过日子的空间也终将消失。

## 第5章

# 闯出一条生路

## ● 如何重新树立股东的信心

根据20世纪末的市场发展趋势，观察家们很少会把诺基亚和Sprint与“增长滞后型企业”这个字眼挂起钩来。当诺基亚煽起欧洲以及世界其他国家对移动电话的狂热时，就市场资本总额而言，它算得上欧洲最大的公司。1999年年末，MCI WorldCom准备斥资1150亿美元收购美国电信巨头Sprint，而这一价格比其他任何增长滞后型企业都无福消受的。虽然后来此项合并并未实现，但Sprint仍不愧为一家成功的企业。

以前事情却并非如此。90年代初期这两家公司都是“增长滞后型”公司，意即在中期收入增长和价值创造上它们都落后于同行。可是它们终于看到了自己大量投资的回报，并由此建立了强有力的竞争地位。两家公司——用它们自己独特的方法证明了——它们在摆脱增长滞后方面有着相同的理念（见图5-1）。

诺基亚的例子尤其证明了这一点，即价值创造性增长不仅仅是一个目标，它更应该是一种理念，一种经商之道。在这种理念及方法的指导下，全公司上下齐心协力、积极持续地促进股东价值的超额增长。

摆脱增长滞后的传统模式要求企业先稳住形势，然后开始盈利，最后致力于增长。

在价值创造型增长模式中，企业仍然需要对工作程序和资源

进行重新设置，不过它更要把增长摆放在重中之重的位置上。这些步骤是同时，而非相继进行。否则，企业不得不花上数年时间来解决缺乏增长动力、客户不足的问题。那种传统思维模式——与追求利润型企业的想法类似——会打击员工的积极性，使他们丧失进取心。

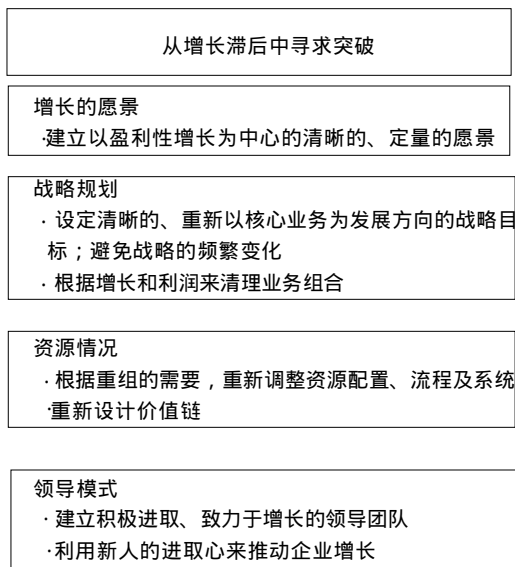


图5-1 增长滞后型企业必须在整个企业上下推行变革

诺基亚和Sprint的项目是同步进行。换言之，它们一面致力于企业增长，一面重新创造开发。它们的重心先向右、后向上移动

的原因，更多是由于进取心起了作用。如果企业积极开拓和推行有助于提高效率的基础性建设，即消除组织结构瓶颈和增长的障碍，则能够在6~12个月内收到可观的效果。

对利润的正面影响会随即显现出来。同时，企业还可以开始布置更长期的战略安排。这些战略的效果虽然要过较长一段时间才能体现，不过一旦取得这种效果，它们就仿佛是一枚火箭加速器，推动企业的销售收入扶摇直上。

单个企业的螺旋式运动显示出同时进行短期调整和长期战略安排的效用所在。在矩阵中，诺基亚公司先向右、后向上移动。它摆脱出增长滞后型企业的行列，进而平滑地螺旋运动进入典型的价值创造型企业行列。Sprint的螺旋运动亦显示了相同的情况，虽然后来它有所后退，但这仍然是一种恢复。尽管Sprint没有保住它在90年代初期取得的价值创造型企业的地位，不过它的案例也可以作为一个教训，告诉公司在动荡的市场环境中进行巨额投资时应如何面对接踵而来的挑战。

## ● 诺基亚

芬兰移动电话巨头诺基亚的实例证明了什么叫做“精益求精”。它也证明了一家综合性企业，无论其机构有多臃肿、效率有多么低下，都能够迅速地转变为全球领先的企业。

增长滞后型企业能够改变重心、达到新的平衡点，并加速实现价值创造性增长。在这方面，诺基亚是世界上具代表性的企业之一（见图5-2）。

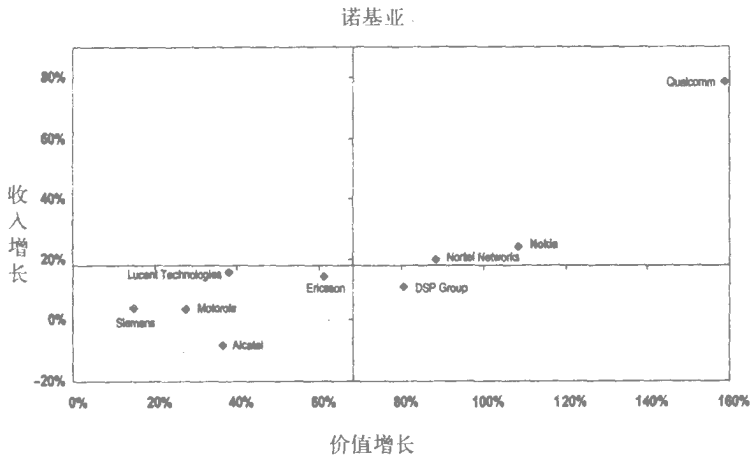


图5-2 诺基亚与竞争对手对比图

在诺基亚经历了增长，特别是1997至1999年间的飞速增长之后，人们很难想象它在90年代初期还是一家连连亏本、业务庞杂（包罗轮胎、电子计算机、电缆机械以及电视显象管）的多元化综合性企业。而在此之前甚至制造过胶靴。

更重要的是，诺基亚在90年代初期是个彻头彻尾的增长滞后型企业，在收入增长和价值增长方面远远落后于竞争对手。是什么带来了这个巨大变化呢？

重心：全力以赴、创新、走向世界

## 领导模式与战略规划

如果诺基亚确实有这样一个历史转机的话，那是发生在约玛·奥利拉 1992 年就任首席执行官之时。之前两年里，奥利拉是诺基亚集团众多分部中一家制造移动电话公司的总裁。奥利拉“新官上任三把火”，迅速将全集团的精力和资源投注在电信方面，尤其是要发展无线通信。首先，他加速淘汰了集团中非核心业务，即那些与移动电话或电信网络无关的业务。其次，他在研发上投入巨资。最后，他推动新的诺基亚集团成为真正意义上的跨国企业。

他的“三把火”一把旺似一把。1994 年时，虽然诺基亚集团年收入已经超过了 50 亿美元，但电信和移动电话的收入只占 58%。而到了 1999 年，诺基亚的销售收入增长了 48%，达到 197 亿美元，电信（现在已是网络）与移动电话的销售收入几乎相当于全部销售收入。

诺基亚现在是世界上最大的手机制造商和销售商。根据该公司的数据调查显示，它在全球移动电话市场的份额从 1998 年的 22.9% 上升至 1999 年的 26.9%。而它的两大对手，美国的摩托罗拉和瑞典的爱立信所占份额却日渐减少（见图 5-3）。观察家们将诺基亚在移动电话行业的飞速增长归因于它不断将创新产品推向市场

的能力。与对手相比，诺基亚的产品范围更广、更深，销售、分销和市场营销的能力更强。

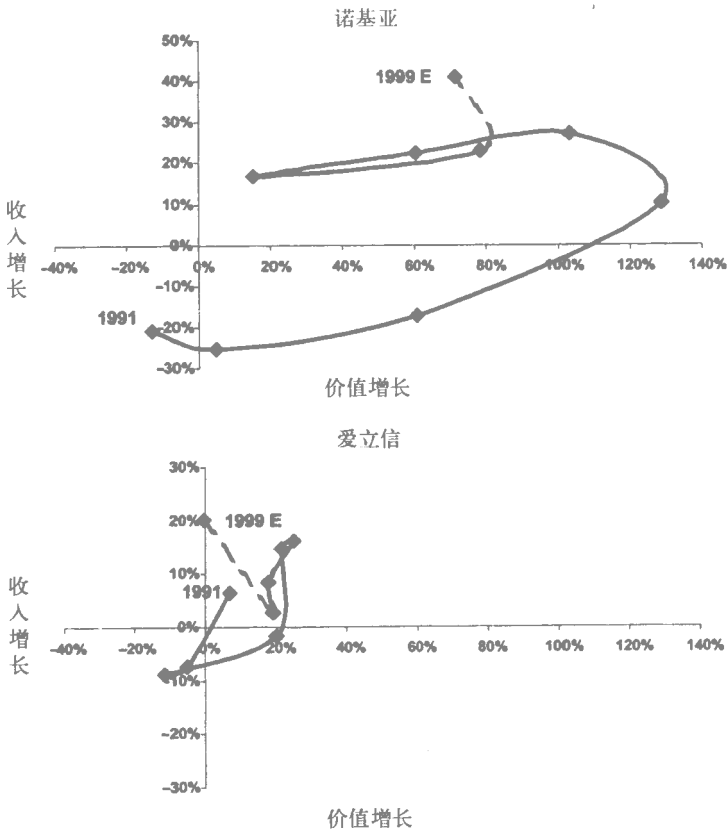


图5-3 与爱立信相比，诺基亚的螺旋运动幅度更大

## 资源和竞争基础

该公司之所以能够不断创新，原因在于它对研发的投入。将近1/3的诺基亚全球员工致力于研发工作。不管相对也好、绝对也好，公司在研发上的投资迅猛增长。1999年研发投入上升53%至17多亿美元，高于营业收入的增长。当前研发资金占销售收入的8.9%。

诺基亚的全球化进程在1999年突飞猛进。1994年公司还有70%的销售额来自欧洲。此后美国和中国成为它的两大市场，欧洲的销售下降至50%左右。

平衡：融合强大和精干

## 增长决心

成为无线通信和电信技术的全球领导企业并非一个内在的目标。企业因此需要比瞬息万变的市场增长还要快。诺基亚的成功很大程度上取决于其对业务规模和时间把握的准确性。在90年代中期，它成为首家支持全球所有主要移动电话标准、并在每一标准区都能提供大量富有吸引力的产品的手机供应商。

随后它向市场推出更为先进的产品，吸引新老客户（那些老客户已开始追逐更新型号的产品了），以此与它的竞争对手抗衡，或打败它们。

该公司的规模也是一个优势。奥利拉追求规模不仅在于获得产品开发和制造的规模效应，还在于由此带来的更多的供应商。当某零部件的供应产生瓶颈时，规模大往往意味着你能优先得到这些零部件。

## 可行的业务模式

不过，90年代当公司准备削减业务时，它先进行了一段时期的重组。1992至1994年间，奥利拉将诺基亚经营重点放在了其迅速增长的业务——移动电话和电信上，并出售了其他的业务，公司随之损失3.5亿美元。但只有这样诺基亚才能具有我们所期待的专一的研究精神和对客户的投入态度。一旦全身心地投入到新的核心业务中去，诺基亚的价值创造型增长经验便上了教科书，成为经典案例。从1995年起，其收入更以每年33%的速度递增，1999年之前净利润年增长62%，其市场资本在2000年2月初达到2400亿美元。诺基亚由此成为世界上价值最高的公司之一。

## 业务伙伴整合

在电信业，庞大的联盟网是少不了的，诺基亚也不例外。诺基亚与爱立信、Psion和摩托罗拉都是Symbian联盟的成员。该联盟致力于发展下一代的数字移动电话技术。

诺基亚还签署了一项协议，与Visa信用卡公司合作开发应用于移动电话上的安全支付系统。

展望新千年 诺基亚的口号是“移动信息社会”。在这一口号的指引下，诺基亚想尽快让现在的客户通过它的移动电话完成所有用固定电话能够完成的事情。诺基亚面临的挑战是：如何继续保持在过去五年里促进增长的那种平衡：适时在全球推出兼备深度及广度的系列产品。

对于诺基亚和其所有竞争者来说，WAP是它们在近期共同的发展方向。WAP以及它的支持硬件的出现说明，通过移动电话上网浏览以及进行其他通信功能的第一次浪潮正在到来。

在未来的两年里，GPRS (General Packet Radio System) 将提供更大的带宽，这将使数据包的传送变得更加容易。因此对客户收费的标准不再是上网的时间，而是他们接收或发送的数据量。即使客户一天24小时呆在网上，所需费用也不会同今天的一样。GPRS之后便是第三代通用移动电话标准(UMTS)，它对数据的传输能力将远胜于固定电话。举例来说，这将使通过移动电话进行电视会议成为可能。

## ○ Sprint

在Sprint丧失平衡，滑入利润陷阱之前，它经历了长期成功的

价值创造型增长。

90年代中期是Sprint增长的巅峰时期，当时这家美国电信公司称自己为信守诺言的企业。首席执行官威廉姆·T·爱斯雷（William T. Esrey）告诉股东们：“我们过去憧憬建造第一个全国性的、数字化的光纤网络，我们做到了。我们的公司能够提供那些其他公司只是说说而已的产品。”

90年代的大部分时期里，Sprint都是一个典型的价值创造型企业。然而在我们进行这次增长研究时，它的总体业绩水平停留在四个象限重合的灰色区域中，也就是说，它几乎成了一个增长滞后型企业。

公司为何会滑向矩阵的十字交叉处呢？只要看看Sprint的螺旋运动（见图5-4）——它跟踪了其重心在同一时期的发展情况——就可以发现在1994年有一明显的转折。这个转折点令人们想到许多问题：在90年代中期是否突然发生了什么变化？是什么因素使Sprint的价值创造型增长持续到1994年，而为何这些因素又不能使Sprint在此之后更上一个台阶呢？

## 综合竞争实力

1994年年底爱斯雷环顾电信行业而踌躇满志。因为正当竞争对手们力争完成从模拟技术向数字技术的转化时，Sprint于1986~1994年间已稳步成为美国市场长途通信的第三大供应商。

不过它10%的市场份额还落后于MCI20%的市场份额，更远远落后于AT&T60%的市场份额。全球电信市场的变化——部分归功于政府管制的放松——在90年代前半期促进了美国国内外市场的开放。

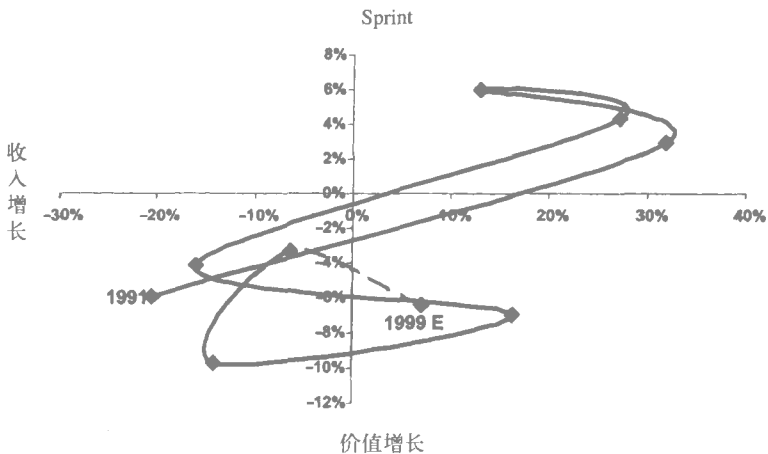


图5-4 1994~1999年，Sprint的价值增长趋势下降

## 宏观影响

正如螺旋图显示的那样，到了1995年Sprint站在了发展的十字路口。前进一步可能更快地上升，也可能面临衰退的风险。各家公司纷纷赶在1996年美国电信市场进一步放开之前抢占地盘，这意味着电信服务提供商之间的一场真正的竞赛即将开始。这次市

场的放开——它将会使竞争环境发生深远的改变——对Sprint的骄人增长业绩将会产生什么样的影响呢？

重心：始终领先一步

## 增长决心

至90年代中期，Sprint通过在盈利的行业投资和创新，以及并购来实现增长。到1992年该公司就已进入了目前的所有业务领域。

1993年重组后公司更投身于全球性业务拓展，以便发现新的可供增长的市场。

该公司170亿美元的年销售收入以长途服务为主，不过本地电信业务也提供了一大笔收入（公司就是靠本地业务起家的），移动服务（Sprint PCS）以及电话号码簿的出版也是一块主要收入来源。

## 客户交流和可用资源

Sprint在应用新技术时总是领先一步。1986年Sprint成为首家拥有横贯美国大陆的全数字化光纤网络的公司。在质量和以客户为导向方面，Sprint一直遵循这样一句话：“由我来设立标准，让他人用来评优缺。”这句话于1993年成为公司的座右铭。

## 战略规划

Sprint的战略精髓是：今日为明日的技术而投资。与芯片制

造商英特尔公司很相似（英特尔在尚未需要的时候就已经开始建造工厂），它希望在客户对新型服务产生需求之前便准备停当，而无需临时增加产量或东补西凑。就这方面说来，信息技术的进步对于 Sprint 不是一种威胁，而是一个可以抓住并加以利用的机遇。

## 交流和沟通

该公司也成功地将它的经营战略传达给客户和投资者们。股东们对 Sprint 的努力和成果表示认同。90年代前半期公司的筹资为预计的声、像、数据传输三位一体做好了准备，因为这需要一个快速高效的网络系统。

## 客户交流

最终，“技术领先者”这一形象使 Sprint 受益匪浅，Sprint 就意味着领先的技术。公司成长过程中经历了数次合并，而这一商标却一直沿用下来。

当联合电信公司 1989 年买下美国 Sprint 大多数的股权时，Sprint 公司便成为我们最熟悉的这个样子。这次合并是创新能力和知名品牌的结合。这也是 1991 年新公司被命名为 Sprint 公司的原因。

## 文化氛围

在爱雷斯的领导下，管理层将精力集中于长期规划上。一种以增长为导向、提倡公开交流的文化有助于企业认识到它的长期目标。随着长途与本地服务、固定与移动服务以及硬件和软件供应商之间界限的模糊，上面说到的长期规划最终不可避免地会导致业务整合。公司认为有必要提供这种“全套式”服务。

平衡：力争领先两步而非一步

在1996年美国市场放开之前，Sprint实施了两个战略步骤以降低业务萎缩的风险，并拓宽公司未来增长的基础。正如我们在第2章所指出的，价值创造型企业通常因为以下一二个原因而使其当前位置暂时有所改变：进行巨额投资，或进行大规模的合并。对于Sprint来说，在业务合并与“全套式”服务方面的投资并没有产生预期的回报。

首先，该公司在所谓的个人通讯系统(PCS)上投资，并与法国电信和德意志电信一起入股合资企业GlobalOne。在全国性的无线网络中投资——美国历史上第一宗该类投资——将为PCS的发展奠定基石，并体现了Sprint在技术方面始终领先一步的竞争战略。在这家由三家电信企业介入的合资公司里，Sprint PCS提供移动、本地、长途呼叫和有线电视一整套服务。在重组带来的变化之前，

Sprint的效益确实得到了改善，不过投资者们仍旧对这家合资企业和它的增长前景表示怀疑。

Sprint后来为个人通讯系统设施发行了一种跟踪股票，但是该公司在1999年第三季度的经营结果预示着 Sprint在建立网络上将要历经一场艰苦的斗争。虽然客户数量上涨87%达到720 000，可PCS仅在这一季度里便损失了6.15亿美元。而这一损失又恰逢Sprint面临长途业务价格危机以及准备推出将电话、互联网和可视会议服务相结合的ION业务的关键时刻。

1996年1月，Sprint与法国电信、德意志电信联合组建名为GlobalOne的合资公司。然而，投资者们的乐观情绪却没维持几天。预期的旺销没有实现，GlobalOne的启动投资非常高，却没能带来利润。

不管PCS也好，GlobalOne也好，都没有带给Sprint所希望得到的成功。在排名美国长途服务供应商老二位置的MCI于1997年被WorldCom收购之后，1998年年初谣言四起，传闻Sprint离被收购也为期不远了。公司站出来辟谣，并启动了其新的重组计划，同时又为下一代的技术进行再投资。但是，这样做并不能扭转PCS和GlobalOne所带来的颓势。

1999年年底Sprint最终屈从于MCI WorldCom的收购。在这场预期为有史以来规模最大的购并个案后（1150亿美元），Sprint将

不再是一个独立实体，但 Sprint 精神将会长存。同时，两年时间里 Sprint PCS 跟踪股票上涨超过 400%。2000 年 7 月因为反垄断的原因，该项并购被撤销。Sprint 从而再次独立出来。不过电信业的合并潮流却依然澎湃向前。

### 船长日志

#### 第 8 天 增长滞后型企业

没有永远的失败：如果一家公司的业绩形势看起来不妙，则它需要打破长期以来的传统作法，支持盈利的业务，然后朝着价值创造型增长重新开始。

不要过度补偿：公司在建立或者恢复平衡时一步一个脚印的作法是正确的，但是不要指望立刻就补偿所有过去滞后的业绩。

## 第6章

# 扩大优势

## ● 优化并强化价值创造型增长：最为艰巨的挑战

那些有价值创造型增长传统的企业正面临着什么情况呢？所有的价值创造型企业总会遇到螺旋下降的情况。即使拥有像微软和Sprint一样稳固的内部平衡，企业也不可能一直超水平发挥。

在大量投资和兼并整合时期，某些价值创造型企业，如微软，会暂时离开增长矩阵右上区域。其他价值创造型企业，如Sprint，就像在前一章所介绍的那样，会以较慢的速度回到价值创造型增长的路上。

所以，两个实际问题便是：如何预防偏离价值创造型增长之路或怎样延迟它的出现；如何尽快地恢复到价值创造型增长之路上去（见图6-1）。

价值增长回落规律的一个例外，发生在90年代美国西南部的一家传媒公司。1992年初投资于Clear Channel Communications 的1000美元在1999年年底价值已超过70 000美元。当然还不能与思科公司相比，可其速度之快也是非常罕见的。

### ● Clear Channel Communications

这家传媒公司是个罕见现象。自从1988年起它每年都位居价

值创造型企业之列，并且没有任何衰退的迹象。 Clear Channel 证明了增长的秘诀既不在于有机增长也不在于并购，而在于如何实施。

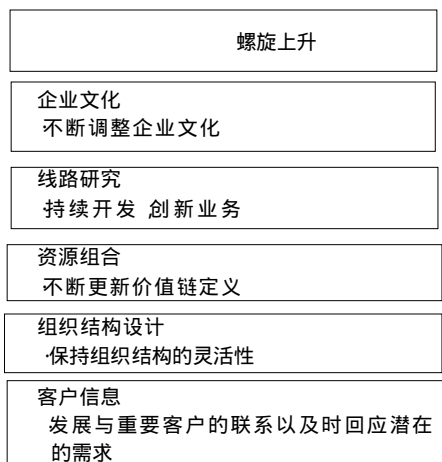


图 6-1 如何保持价值创造型增长

正如山姆·沃尔顿（沃尔玛创始人。——译者注）在阿肯色州乡下的第一家减价百货店或是麦当劳兄弟在加州的第一家“免下车”餐馆一样，Clear Channel 的发迹史源于非常普通的一桩买卖：它于 1972 年购买了得州 San Antonio 的一家调频广播站。

由于人口的变化、技术的发展以及为引人竞争而实行的市场开放，美国的广播业在过去的 25 年间发生了巨大的变化。

1972年在生死线上挣扎的调频广播电台并不少见，而就在那时Lowry Mays 和B.J.(Red) McCombs 在 San Antonio购买了他们第一家广播电台。中波广播电台（听众可以在晴朗的夜晚收听到世界各地众多中波广播电台）仍然占据了大多数市场。

大多数汽车接收不到调频的广播节目，而且大多数调频电台只播放“另类”或“地下摇滚”歌曲（见图6-2）。

Clear Channel 与全球竞争者对比图  
年均增长率（1988 ~ 1999年）

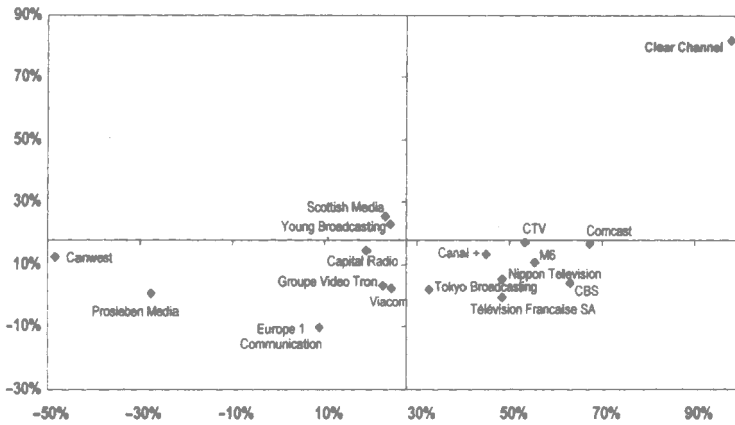


图6-2 Clear Channel 与全球竞争者 1988 ~ 1999 年对比图

不过调频广播很快成长起来，Clear Channel 也毫不例外。当昨天五六十年代出生的一代年轻人热衷的“地下”和“另类”播

滚逐渐成为今天的主流节目时（从“经典摇滚”到“现代成年人”再到“轻松一刻”），该公司和它旗下的电台受益匪浅。这些节目吸引着许多广告主，他们利用广播来向特定的客户群进行宣传和推销。

立体声录音和收音设备技术的发展也促进了调频广播的普及。调频在播放节目录音时避免了中波广播节目中连续不断、叽叽嘎嘎的噪声。

对于 Clear Channel 来说，最大的商机出现在 1996 年。当时，电信法案——也是扭转 Sprint 乾坤的法案——放宽了对电台所有制的限制。在此之前，一家公司在全国所拥有的调频电台和中波电台的数量不能超过 7 家，而现在它可以在一个城市中开办若干家电台。

虽然在这些改革之前，以上限制已经有所松动，但是 1996 年的电信法案明确了官方对这种改变的认同。

这三项改革结合在一起为 Clear Channel 在今后 4 年的持续增长铺平了道路。当其于 2000 年 9 月与中波调频公司完成价值为 560 亿美元的合并之后，合并后的公司将成为全球最大的公共传媒企业。现在，Clear Channel 在美国就拥有 824 家广播电台、19 家电视台，在全球 32 个国家里拥有 55 万个室外广告展示处。它的市值即将达到 450 亿美元左右（见图 6-3）。

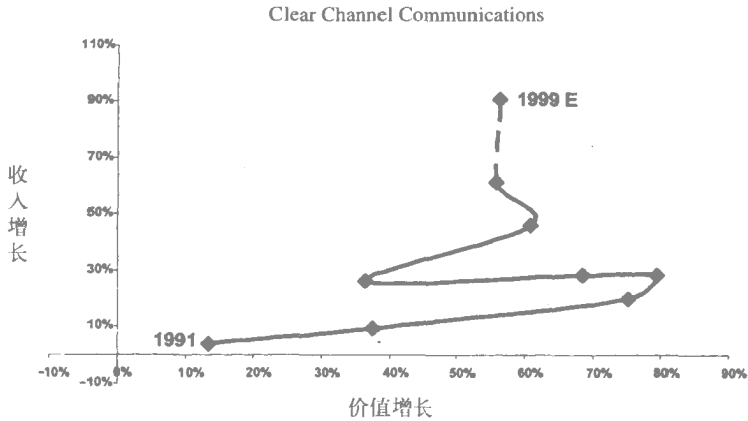


图6-3 Clear Channel 螺旋向上运动，无任何偏移势头

**重心：了解你的业务** 无论从技术方面讲还是音乐品味方面看，Clear Channel 都既算不上技术公司也算不上音乐公司。它是真真正正的一个“媒介”公司——广告主和目标客户的中介。

“我们创业伊始，便致力于帮助我们的客户以尽可能有效的方式传递他们的市场信息。”公司有关人士这样说道。

## 战略定位

Clear Channel 觉得，帮助广告主找到出售更多商品和服务的途径是一个放之四海而皆准的主题。这决定了公司积极在国外寻找购并的机会。如今该公司 13% 的收入额来自国外。公司的全球

性扩张始于1995年购买澳大利亚广播网（ARN）50%的股权。紧接着它又在澳大利亚和新西兰进行了更进一步的收购行动。仅1999年公司就在意大利、瑞士和波兰购买多个室外广告产权，以开拓欧洲市场。

平衡：付诸行动、行动、再行动

## 增长决心 密切客户

Clear Channel 通过为其广告客户创造大量的机会来贯彻实施这一理念。它所做的广泛的市场调查结果表明：它应该在具有最大增长潜力的市场中进行多项投资。该公司对其丰富的广告机会大加宣传，并且不惜一切地吸引关键客户。当某家汽车销售商起初拿不定主意是否应委托它进行广告宣传时，Clear Channel 便同意让旗下一家本地电台在周末于销售商处进行直播，以证明公司帮助客户出售更多产品和服务的决心。

## 拓展业务覆盖 激励员工

Clear Channel 通过维持一个分散的、灵活的组织结构来促进其对当地市场的理解。这种组织结构给予每一位经理人相当程度的自主权，也强调了公司注重创业精神的企业文化。经理们同样

明白自己的薪酬掌握在自己手里。他们的报酬部分取决于他们所负责的地区中广播经营的业绩。

联合行动不仅可以在本地进行，也可以在区域或全国范围内展开。尽管公司的组织结构强调分权，但它还是能成功地为大型企业提供更多的广告选择。公司广泛分布的网络成为它的竞争优势。虽然对电视广播而言这样一种全国性的网络不算什么新鲜事物，但在1996年以前，鉴于政府法规，对于电台广播来说这种网络还确实少见。

组建这一网络需要进行各种并购行为。利用1996年电信法案颁布之前的较为宽松的法规环境，Clear Channel在1992年至1996年之间购并了60家广播电台。1999年收购中波调频则是它最大的一宗交易。这些并购使Clear Channel的净收入从1994年的1.78亿美元增长到1998年的13.5亿美元，四年中增长了650%（见图6-4）。

在进行这些并购的同时，Clear Channel是如何保持快速增长的呢？这要归功于公司在实施合并方面的经验以及其阅历丰富的管理队伍。Lowry Mays是该公司的创始人之一，目前仍然是公司首席执行官。其次，该公司注重成本管理，也帮助其实现并购的潜在效益；这与注重增长相得益彰，能传播丰富的知识并允许并购对象迅速整合入Clear Channel大家庭。

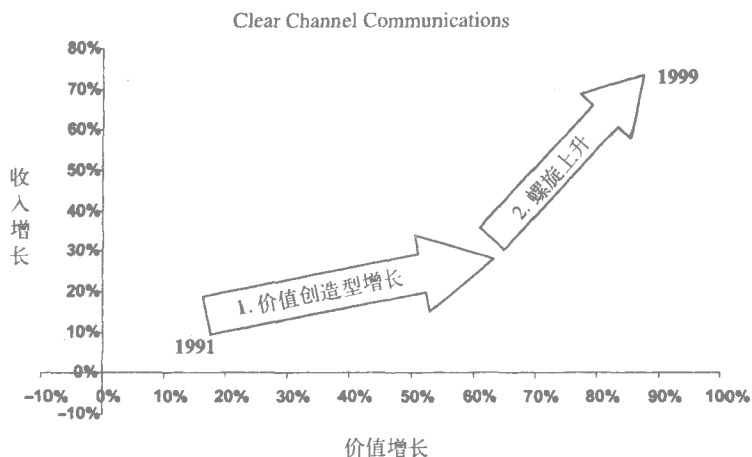


图6-4 Clear Channel 的螺旋上升会在哪儿结束呢

部分公司已经意识到了不同层次的价值创造型增长。如同第2章中介绍的蒂科国际公司和艾默生电气公司一样，虽然公司彼此的业绩差异很大，但它们仍然都属于价值创造型企业。

重要的是，公司的绩效应优于行业平均水平。在全球零售行业中，价值创造型企业的阵营更为拥挤，竞争亦更为激烈。

## ● 沃尔玛的挑战者们：家用仓储公司、阿霍德公司以及家乐福

如果您现在或未来的竞争对手是沃尔玛的话，仅成为一个价

值创造型企业是不够的。家用仓储公司、家乐福以及阿霍德公司都正面临这一挑战。

正像第2章中提到的蒂科国际公司和艾默生电气公司一样，尽管二者同为价值创造型企业但仍各有千秋。相对于稍显保守的艾默生来说，蒂科的锐意进取和成功的购并战略帮助它取得了一个更为优越的地位。

在全球零售领域里也有一批业绩优秀的企业，如我们在图16-5中所显示的那样。

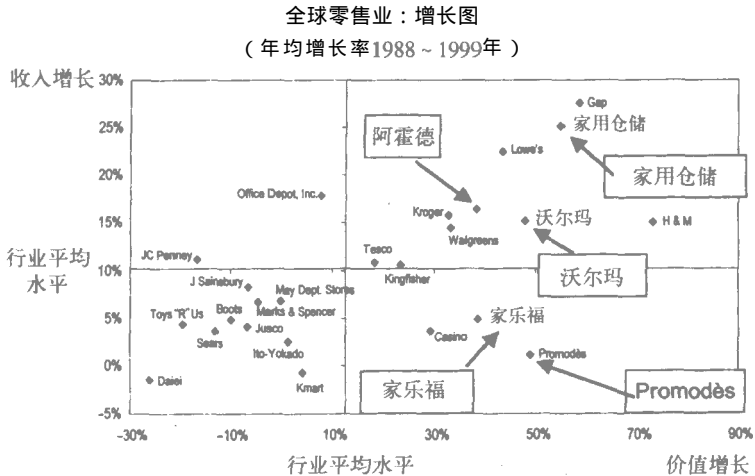


图 6-5 零售部门和它的价值创造型企业

荷兰食品零售集团阿霍德公司、法国百货零售集团家乐福以

及它的合并伙伴Promodès都属于价值创造型企业。在严格控制其经营的同时，阿霍德公司不断设定并实现了极高的收入增长目标。家乐福和Promodès在90年代也有极为强劲的价值创造型增长，尽管近年来有所放缓。

不过，在该行业内，价值创造型增长冠军的头衔无可厚非地落在美国五金零售商家用仓储公司的头上（它在下图中几乎独占矩阵的右上角位置）。图6-6中家用仓储公司的曲线，充分显示了它遥遥领先的一个基本原因：它从未停止增长。家用仓储公司以往十年的业绩证明那两家欧洲企业的重心仍有继续向上移动的空间（见图6-7）。与此同时，所有这些企业都在与沃尔玛（年收入超过1600亿美元、全球最大的零售商）进行不同程度的竞争。

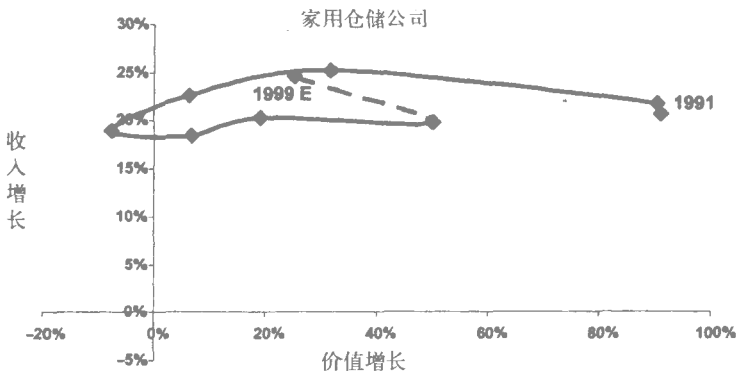


图6-6 阿霍德和家用仓储公司的重心移动图

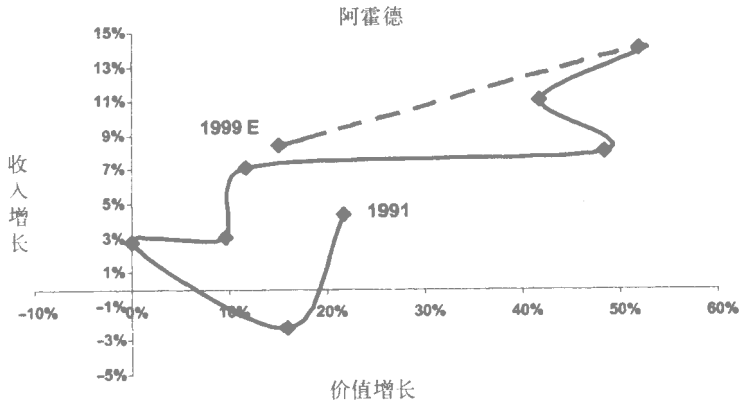


图6-6 阿霍德和家用仓储公司的重心移动图 (续)

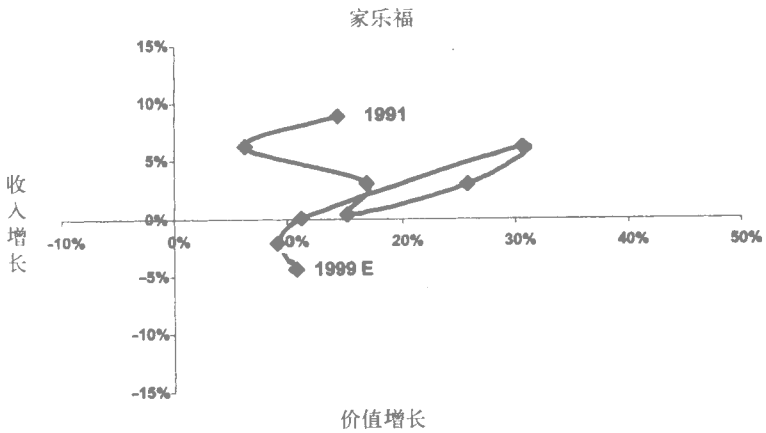


图6-7 法国公司家乐福和iPromodès 的重心移动图

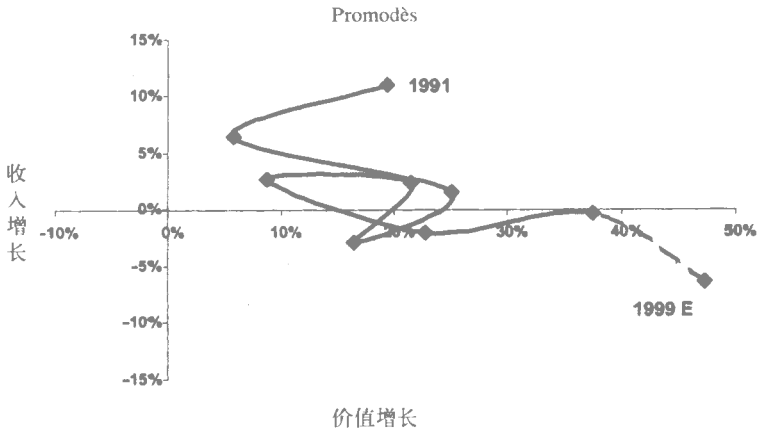


图6-7 法国公司家乐福和Promodès 的重心移动图（续）

美国的沃尔玛超市模式实际上是同一屋檐下的三家独立、完整规模的店铺的结合：一家百货店（家乐福 / Promodès的强项），一家食品和杂货店（阿霍德公司的强项），以及一家家政和园艺店（家用仓储公司的强项）。总的说来，在销售方面沃尔玛相当于其他三家集团的总和。当它们彼此开始向对手的领地主要通过并购发起进攻时，这些价值创造型企业将面临你死我活的竞争。

家用仓储公司仍然是美国五金零售行业的领头羊，其年销售额达到 380 亿美元，资本市值达到 1500 亿美元。它的全球竞争力不强，因为它在亚洲或欧洲几乎没有露面。不过它在服务方面已成为领先者。该公司成功的基石之一是它确实实地做到了“密切

客户”。它主要面向喜好“自己动手”(do-it-yourself)的客户市场，精选大量商品以仓储方式出售，并配备专业人员提供服务，还提供关于家庭装修、装潢的培训课程。

它主要根据客户反馈意见和建议选择商品组合，以保证家用仓储公司的产品能够始终保持适销对路。

与另一家品种领先杀手如意玩具公司有所不同，家用仓储公司不断追求创新。店铺设施不断升级，商品供应始终追求确保最佳购物和学习的环境。像沃尔玛一样——沃尔玛是美国唯一一家销售额高于家用仓储公司的零售商，该公司为了执行低价政策，给供应商施加了巨大的压力。虽然“五金”一词让人想到锤子和钉子，家用仓储公司却将它的范围进行扩展，覆盖了家居装潢的更多方面。例如，它继西尔斯之后，很快成为通用电气设备部的第二大客户。这极大地推动了公司的发展。

当竞争者们纷纷对家用仓储公司对市场的重新定义作出反应时，公司便尝试在其他领域推行新的措施和理念，以维护强劲的增长势头。虽然它的股价尚落后于其他的零售商，但这是强大的企业经历转型或重大投资时经常会遇到的情况——明显的是，该公司通过新一轮地域上的扩张挽回了其价值创造型增长者的地位——它今天仍然保留这一地位。它最近这次扩张跨出了美国，将业务拓展至加拿大和南美洲。

阿霍德公司对地域上的扩张重视得多，近来它已经在美国沃

尔玛的地盘上拉起了自己的大旗，在新英格兰各州拥有 Stop & Shop 商店，在大西洋中部地区开设了 Giant 连锁店。目前这家荷兰集团大约400亿美元的年销售额中有约一半来自美国市场，而在荷兰本国的收入不超过 20亿美元。

自1989年该集团剥离了餐饮公司后，它把更多的力量投入到食品零售业中。不过其业绩的直线上升——通过该公司的重心曲线可以反应出来——还是发生在公司首席执行官 Cees van der Hoeven 1992 年上任之后。他为集团制订了明确的定量目标：到 1997 年销售额和利润翻一番。为实现这一目标，该集团相继在欧洲和美国进行扩张。它在美国和欧洲进行并购时，主要选择那些具有区域优势的企业作为并购对象。 Stop & Shop 基本上局限于新英格兰，不过在当地它是市场中的佼佼者；而 Giant 也是大西洋中部地区具有领先优势的连锁店。

家乐福和 Promodès 的合并使两家具互补性的企业走到了一起，并将它们——一个是成熟企业、一个则正在成长——在国际拓展方面的优势结合起来。它在 26 个国家中开办的营业网点，使其成为沃尔玛在国际经营方面最大的挑战者。它在国际运作方面具有丰富的经验，能够灵活切实地处理那些在跨国发展业务时必然面临的文化、竞争以及成本等方面的问题。合并之前，家乐福的销售额中大约有 30% 来自欧洲以外的地区。

不过在本地市场中，它们却面临着一个独特的限制：禁止再

建超市。它们在法国只有通过提高运营效率和并购等步骤才能实现增长，这也正是两家公司当前共同选择的道路。它们的合并也对沃尔玛和阿霍德公司形成了极大的威胁，而后面二者也不能从无到有地再建店铺，所以只可能通过并购现有的连锁店来进军法国。

每一位竞争者，包括沃尔玛本身，在近期内都面临着一个艰苦的抉择。家乐福在欧洲有能力让沃尔玛举步维艰，可它在美国却没有营业网点。而阿霍德公司如果不尽快巩固它的地位，它那谨慎、目的明确的并购作风则有可能使之陷于孤立状态中。沃尔玛通过斥巨资购买Asda才打入英国市场。它进入德国也是通过购买Spar的连锁店才实现的，不过它面对的是一个比美国市场有更多约束的环境——在营业时间、行会规定和竞争法规方面。

家用仓储公司也会紧跟沃尔玛的脚步，为进入充满活力、竞争激烈的欧洲“自己动手”市场，展开大规模的收购活动。

无论谁赢得这场战斗，总逃不出这样一个结局：两极分化。随着价值创造型企业们不断扩展、自我更新并发掘新的机遇，追求利润者和单纯增长者们的惬意时光终将画上句号。正如我们在第8章中讨论的那样，两极化不仅仅局限于零售商，它会涉及各行各业。这也强调了优势才会实现今天商业环境中的卓越的道理，而只求稳定则会导致企业在商业大海中的沉沦。

## 第三部分

# 增长的未来

## 第7章

# 今日的形勢

## ● 面临.Com 的挑战：是增长壮大还是偃旗息鼓

如今多数人无需有关生产力收益的数据或是艾伦·格林斯潘 (Alan Greenspan) 的祝福，便能感受到由信息技术的推动而产生的新经济与其数字化市场确实存在。预计到2001年为止，电子商务的营业额将达到数万亿美元，而福特和通用汽车分别宣布将数十亿美元的采购通过互联网进行的消息使人更受鼓舞。它们并不满足于仅仅使自己的需求得到保证。作为国产钢铁最大的消费者，这两家公司认为它们可以利用自己的地位、运用它们的网络来为它们的供应商或第三方购买钢铁。

其他的公司为节省时间考虑，现在开始花费数百万美元进行网上拍卖。这一进步将减少产品目录以及价目表的印制，从而最终降低商品交易会的重要性。

由此不难理解，为什么全球的高级经理人——从斯德哥尔摩到旧金山，从印度的果阿到德国的法兰克福——在关于价值创造型增长的讨论之后都要提出同样一个问题：“价值创造型增长可能是老式砖瓦型企业的目标所在。可对于像雅虎和亚马逊这样的企业来说，它们的目标又该是什么呢？”

答案非常简单。只要仔细剖析价值创造型增长理论，便可发现，它既适用于55岁的首席执行官掌管的传统钢铁制造企业，也



“老爸，可不光是我，就连亚马逊也是一个子儿都没赚呢。”

Copyright © *The New Yorker Collection* 1999. Robert Weber from cartoonbank.com. All rights reserved.

适用于由稚气十足的 X 一代经营的互联网公司。不管什么样的企业，不管在什么市场形势之下，平衡模式，特别对于增长驱动要素来说，都是亘古不变、举世皆然的。在第 2 章中讲到的增长驱动要素使我们认识到，年轻的互联网公司是否应该像现在这样受投资者青睐；同样也使我们认识到，为了生存，它们如何才能像第 3 章中提到的那些公司一样的长久和兴旺。从这一方面看来，这些

增长要素也就是股票交易商和投资分析师所说的“企业的根本”。然而它们在广度和深度上超过了那些旧的根本因素，因为那些旧的根本因素更为局限于财政实力、管理深度以及市场定位等方面。增长驱动因素的“完全对等”原则使人们得以深刻、正确地比较砖瓦型企业、新兴的数字型企业以及那些已经采用电子商务的老式企业。

当几年前道琼斯工业平均指数只近今天的一半时，美联储主席艾伦·格林斯潘宣布了他“非理性繁荣”的观点。从此那些诸如《经济学家》等颇有威望的刊物便开始了对这一话题的讨论。这一论点认为互联网股票的价值已被过分地高估，即使它们的业绩表现进展神速，它们的市盈率还是不切实际；它们的股票价格最终不可避免地会下降，甚至于暴跌。而股票价格的迅速波动则更令人感到麻烦。雅虎的股票仅在1999年12月中的某一天就上涨了20%。而对于像e\*Trade或Ameritrade一样的公司来说，在读完本段文章的时间里股票价格上升或下降一个极高的百分比已是习以为常的事情。

就像雅虎创始人杨致远（Jerry Yang）在1999年末接受《华尔街日报》采访中谈到的那样，.com公司正在冒失去平衡的风险，因为它们缺乏用来支持增长和保证实现对客户的服务承诺的基础设施和各种资源。“你可以购买很多拥有市场资本的公司，不过……如果你想推出一个真正体现雅虎精髓的产品，这需要管理的

时间，可现在管理方面的资源极端匮乏；这需要工程构建的时间，可这现在也不存在；另外，还需要市场营销的能力。”

正是由于以上这些原因，运营不佳的网络公司越来越多。最近的一些例子包括网上软件销售商Beyond.com和电子零售商Value America。后者曾在1999年圣诞节期间宣布它将在这个创记录的购物季节中解雇一半的雇员。同时，Amazon.com公司仍然没有集团利润，只是它的销售收入毕竟没有下滑，而且它也没有停止对于信息技术基础设施和分销仓储的投资（以实现它对客户的承诺）。但不管这些公司声势造得多么浩大、前景渲染得多么美好，它们如果不参照成功的老式砖瓦型企业的经营方法，就不可能保持价值创造型增长的持久。它们需要使收入增长和盈利能力成为相辅相成的共同目标，这意味着它们需要变得既强大又精干。它们还需要在增长决心、对股东的体恤和有效的经营模式等方面取得平衡。

对于以上平衡问题即战略目标和动因的进一步剖析，显示电子商务的出现使大多数公司丧失了平衡，并使它们变成了两种截然不同的类型。出现在报端大受赞扬的是那些.com公司，它们拥有雄心勃勃的增长目标、创新的产品、新形式的客户关系，不过它们的支持程序和系统却幼稚未发展成型，并且在长时间里仍然缺乏成本意识。这些公司主要从它们的增长决心中获得成长。它们成功地向外界传达了它们的增长目标和战略，并且努力使之成

为现实。它们成为市场领导的进取方式以及几乎无法抗拒的股票期权吸引了大批有才能的、雄心勃勃的雇员，投资者也对它们充满好感。有了这些因素，再加上一种企业家精神和以增长为导向的理念，营造了这些公司成功的核心。

就像我们在前几章中讨论的那样，.com公司中同样也有成功者与失败者，如图 7-1 的增长矩阵所示。鉴于许多此类公司成立不

《财富》杂志的电子公司 50 强：增长图  
(资本季度增长率 1997 ~ 1999 年)

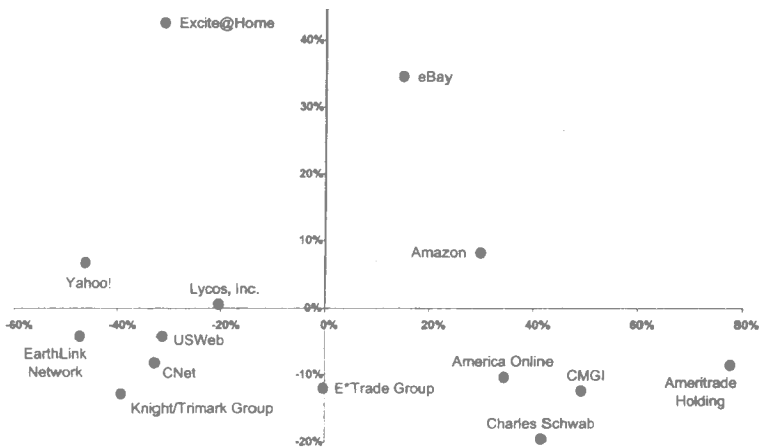


图 7-1 领先电子公司的增长矩阵

1 黑点表示排名于《财富》杂志电子公司 50 强中的一些可获得较长时期财务数据的公司。

过数年，它们的重心只能根据季度增长率而不是年增长率来确定。这些公司的螺旋运动与传统公司相似，虽然它们的偏离轨迹是以季度而不是年度来计算的。这证明了，不管属于何种时代的企业，它们的增长都是以螺旋形式进行的。

在图 7-2 中，亚马逊的螺旋运动看上去就像微软和家用仓储公司的增长运动一样，在高投资和发展基础建设时期同样出现了股价的下滑。然而，差别在于：微软和家用仓储公司变为单纯增长，而亚马逊则沦为增长滞后型。雅虎的形势（见图 7-3）也是一样，不过其增长势头依然有增无减，而且正在转回到价值创造型增长上来。

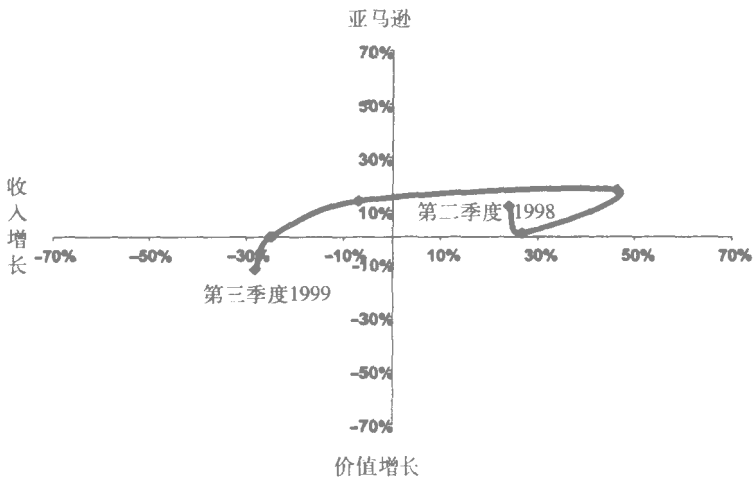


图 7-2 亚马逊重心的偏移

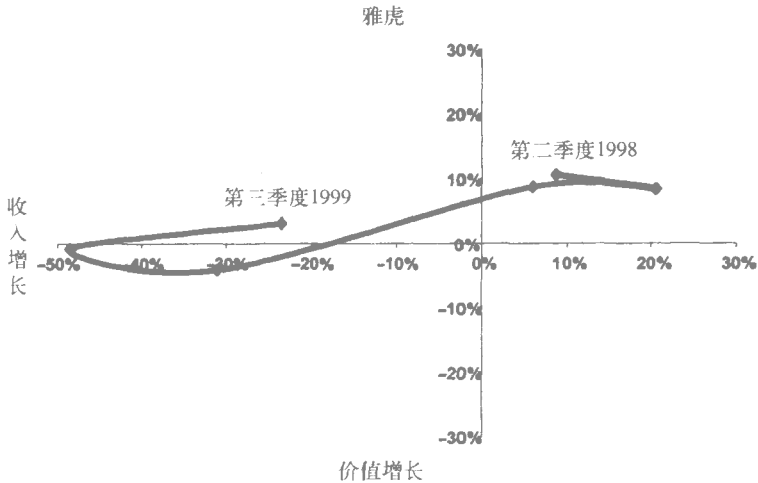


图7-3 雅虎重心的偏移

第二种公司几乎与 .com 公司毫无共同点可言。它们有固定的企业场所、丰富的人力资源储备，并且拥有一系列著名品牌，不过它们缺乏充分利用这些优势的冲劲和魄力。对大多数此类公司的价格评估显示出市场着迷于 .com 公司所蕴含的新颖与魄力，但却不明白两类公司都缺乏成功驾驭电子商务世界所需要的那种平衡。而且它也没有意识到两类公司需要互补，因为一类公司所缺少的正是另一类公司所具有的。

如果电子公司和更为传统的企业真是相得益彰，那么究竟哪种公司在将来会成为赢家呢？我们的回答是：只要它们能够互相

取长补短，双方都会是赢家。两类公司在驱动增长的要素上均缺乏平衡，这意味着它们的地位和经营方式——以它们现有的形式看来——将无法持久。传统公司缺乏增长决心，并需要完善其他有关驱动要素。对.com公司而言，它们具有非常坚决的增长要求，然而大都缺乏支持系统、基础设施以及那些需要多年积累才能获得的资本。

未来的赢家们将对两者扬长避短，并且能够重新获得平衡。首先传统企业应该向.com公司学习，重新发掘增长决心，并走向成功。而.com公司需要引用那些确保持久增长的工具和业务模式，使它们的愿景、企业战略和企业文化有强有力的支撑。丧失了平衡，没有一家公司可以建立并扩大自己的价值创造型增长。这也促使我们思考这样一个问题：我们怎样才能把二者结合起来呢？

## ● 规则可能会有所改变.....

一些公司明白在这样一个环境里取得价值创造型增长意味着重新建立必要的平衡，从而推动公司向前发展，并产生高额的股东价值。诺基亚和Clear Channel Communications等公司便成功地将.com公司对增长、客户关系、创新以及不断追求变化的执着与本质属于20世纪早期的产业：电话和广播业结合了起来。

也有其他公司在从增长滞后型向价值创造型增长的转化上，几乎功成名就。最近的一个例子便是国际商用机器公司（IBM）。投资者对于亚马逊的损失可能有所抱怨，但他们的亏损和国际商用机器公司90年代早期相比较实在是小巫见大巫了。在损失了近150亿美元后，国际商用机器公司在三年里便扔掉了增长滞后型企业的帽子。正是结合了.com公司和传统公司的长处，国际商用机器公司才能迅速东山再起（见图7-4）。

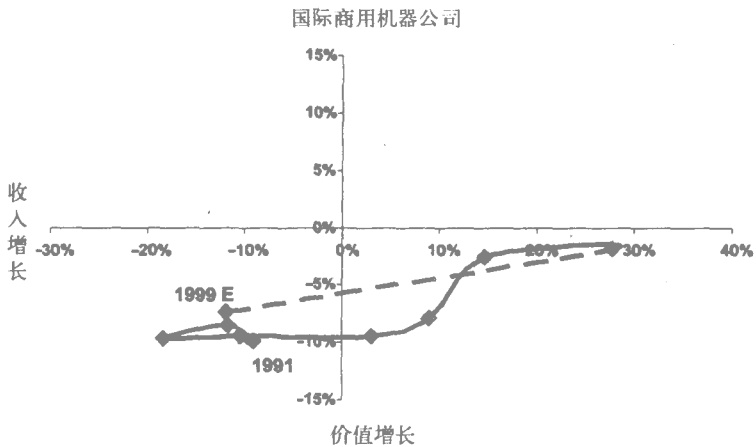


图7-4 领先精神和对传统的继承使国际商用机器公司  
从增长滞后型行列中异军突起

曾主宰大型计算机主机市场并且推出主流个人电脑机型的国际商用机器公司，在1992~1994三年期间经历了公司有史以来最

为惨淡的时期。公司自 1982 年打入个人电脑市场后所赚取的巨额利润被这一时期的损失消耗了大半。到 1993 年公司首席执行官罗·郭士纳(Lou Gerstner)上任之时，国际商用机器公司已沦为众多增长滞后型企业行列中的一员。

不过国际商用机器公司没有气馁。至 1998 年，它在经历了利润追逐阶段后已几近达到价值的创造型增长。在增长驱动因素方面，国际商用机器公司拥有高效业务模式的坚实基础，而且它还具有强大的资源和竞争能力，具备众多联盟和业务关系生成的可观的网络力量以及在业务结构和程序上的优势。在国际商用机器公司开始重塑自我时，各个因素都被利用并且得到优化。

至于说到与股东荣辱与共的关系，该公司早已与投资者建立了长期的关系，并且还具有可观的品牌资本。

罗·郭士纳掌权伊始，国际商用机器公司所缺乏及首先重新获取的是在各个领域都增长的决心。该公司需要一个目标来指导它未来的增长，它需要一个强硬的领导层来改变内部条块纵横的组织结构，它也需要对各项业务和前景有一个更好的战略理解。它还需要与那种阻碍发展和变化的刻板的“筒仓”式结构告别。有趣的是，国际商用机器公司近来正将其实现的增长决心变为更加精确的加速增长的决心。

这种依靠自身力量的转变只是重获平衡的一种方法。另一方法便是合并，也就是美国在线和时代华纳在 2000 年 1 月所做的那样。

从平衡方面来说，该合并展示了其战略上的意义，即它将两个截然不同的个体合并起来，以营造数字化世界中领先地位。这一合并与第二部分中讨论的案例也有相似之处。诺基亚已展示在当今的世界中纯粹的规模效益加上既深且广的产品组合是促成快速增长的灵丹妙药。美国在线和时代华纳的合并，实现了媒体和内容的统一。加上其合并后对EMI Music 的购买，该公司现在在媒体方面控制了美国在线、Netscape、CompuServe、CNN、电影频道HBO和覆盖广大地区的有线电视网，以及华纳兄弟和TNT 动画电影博物馆 杂志《时代》、《财富》、*Sports Illustrated*，内容方面有包括披头士和滚石的音乐集。

## ● .....不过这仍然是买卖

一家公司必须将注意力集中于客户价值，然后是股东价值，否则它的日子便屈指可数了。这意味着所进行的工艺和设计要有的放矢，即满足客户，而非自娱。

## ● 向过去学习

股市中的大多数公司在其年轻时代都曾是热门股票。在过去的 20 ~ 30 年间，一些六七十年代建立的公司大增

长中保持了平衡。而另一些公司，因为它们过久地留恋于战略目标和企业文化而经历了衰退。它们无法营造适当的平衡：

- 苹果计算机 该个人微机制造商自从 1984 年推出个人电脑和 Macintosh 微机以来赢得了一批忠实的追随者。但是因为它没有在技术创新和客户反应上找到正确的平衡点而衰落。而经过改进的苹果公司，由于成功地将虚拟世界的美好前景与传统经营方式完美地结合在一起，其股票价格在 1999 年得以飙升。1976 年公司的创建人之一的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），在离开公司很长一段时间后重掌首席执行官大权。他告诉《财富》杂志：苹果公司过去的规模可能更大，不过现在它拥有更多的人才和利润。
- 英特尔 芯片制造商英特尔 1971 年上市，一直致力于建立基础设施以发展自身。这将戈登·摩尔一年半时间将芯片生产力翻番的目标成为现实。在周期性的下滑时期，英特尔建造一些电脑生产厂房，以便需求一有回升便立即投产。它坚决反对发放红利，与之相反，它将利润用于投资大型项目。

除了产品以外，所有与客户的交往过程都必须具备吸引力。美国在线的历史说明它一直都在贯彻这样一种理念，例如该公司（除了一些偶然的技术漏洞和突发事件之外）通过提供方便使用的上网方法来建立它的用户群。上网、下网轻松自如，它似乎反技术之道而行之，真是既时髦而又富于个性。1997年公司对CompuServe的购买则将此概念发挥得淋漓尽致。实际上，美国在线和电信公司WorldCom（现为MCI WorldCom）同时购买此公司，然后又对之加以瓜分。美国在线拿到了客户群和内容，而WorldCom得到的是使整个系统进行运行的基础设施。

Clear Channel 的独特地位归根结底来源于专注，来源于一种理念，这表明它了解自身的业务以及如何实现该业务。而美国在线时代华纳的业务是什么？它与Clear Channel的完全相同——它是一家纯粹的媒体公司，帮助广告商将信息传递给消费者，以便卖出更多的商品。1997年底《经济学家》上的一篇文章指出：美国在线将其收入来源从用户费转向广告费，因为无论何时，更多的人在“观看”美国在线——通过冲浪和聊天——而不是CNN和MTV。所以为什么不在上面登广告呢？随着人们将更多的时间花在电脑屏幕前时，互联网的迅猛发展自然意味着它得到的“眼球份额”也随之上升。自然而然地，这使其他可视媒体，如印刷品和电视，日益失宠。

通过合并，这两家企业一举得到客户导向的业务模式，诺基

亚的规模、广度和深度，以及 Clear Channel 丰富的市场机会。当今再也没有任何一家公司能像美国在线-时代华纳一样，能够用如此多的方式将信息传递给如此多的用户，并且拥有如此之多的知名品牌。不过，有人也提出，像美国在线这样股票飙升的互联网公司没有必要购买时代华纳，因为它可以与之成立联盟合作关系。

这一论点忽视了一个重要的事实：美国在线需要发展，并且需要快速的发展。如图 7-5 所示，自 1998 年中期以来美国在线从利润追逐型下降为增长滞后型。

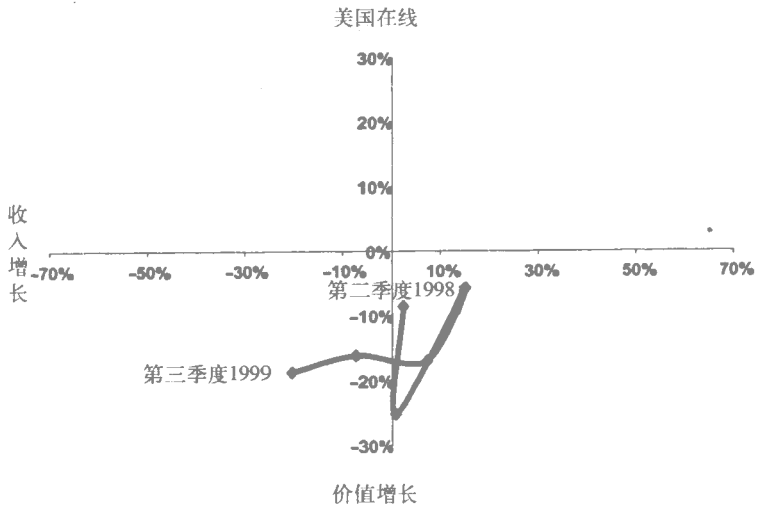


图 7-5 1999 年底美国在线朝增长滞后型行列移动的速度加快

与不是正在下滑就是在恢复的雅虎和亚马逊明显不同，美国在线正朝错误的方向发展。自从1998年初起，没有哪三个季度该公司的增长超出平均水平，与其他股票相比，这种停滞显然沉重地打击了该公司的股价。另外，许多美国在线的用户依然通过缓慢的模拟电话线和调制解调器拨号上网。当宽带技术日益商业化，如果美国在线仍然不能提供快捷的联网解决方案，它就会坐失用户群。

同时，时代华纳自1989年与华纳合并以后，经过长时间的调整终于春花秋实。该公司打破了割据的局面，并且运用一个更全面的方法使资源利用得到控制。

与联邦快递相同（时代华纳的螺旋曲线与之几乎一模一样，见图7-6），该公司完成了从一个单纯增长型向价值创造型的转型。至1997年它实现了价值创造型增长。不过从互联网角度来看，时代华纳只不过是个门外汉。它拥有有线电视网，这能够成为互联网宽带的接入口；它也拥有一大批的知名度极高的媒体品牌。然而，它缺乏迅速成为互联网公司的途径。如果不能应对这一挑战，它便有失去平衡的危险。

美国在线购买时代华纳不仅创造了媒体中的增长机会（如上所述）。它还使两家公司从现在的窘境中脱身而出。它给了美国在线一家经过数年自我更新、自我改造后取得价值创造型增长的公司；它也给了时代华纳一条进入互联网市场的捷径。

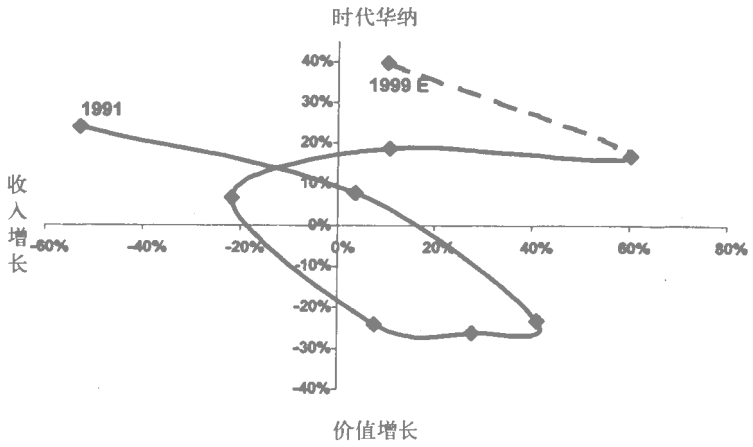


图7-6 时代华纳到1997年为止实现价值创造型增长

# 第8章

## 未来的形态

## ● 在两极分化的世界中生存发展

当现今的“电子化”尘埃最终落定时，“数字革命”对企业成长最根本的影响会是什么？技术融合的讨论时时带来对于这一问题的争论，它的结论也许比任何对于机顶盒或计算机语言的技术标准的决定具有更加深远的影响。

随着企业准备参与到由互联网经济全球化产生的竞争中去时，它们迫切地需要这一答案。一旦多数企业采用互联网作为生意往来的途径和工具时，“电子商务”这一术语——实际上，任何最近将“电子”二字放在词首的术语——将会失去它们现在这种引人入胜的力量。买卖终将再次成为买卖，虽然它已经历了翻天覆地的变化。但是这些变化究竟有多么深刻？

人们早就期待技术的进步使社会和经济产生重大的变化，而这些变化最终必将来临。许多预言家都说电视会替代教师、信用卡替代现金，而个人电脑将取代纸张。还有很多。这种变化一直在发生着，只不过很少是我们所期待的那种变化。

在关于企业未来发展这一问题仁者见仁、智者见智之前，人们必须知道技术进步的加速为何会产生影响。关键在于明白“买卖为何会变得不同，以及这些变化如何发生”。换句话说，是哪股风在左右着首席执行官们调整改进他们的航向呢？

## ● 凛冽的寒风：产业两极化

自从戈登堡（Gutenberg）500年前向旧世界引入活字印刷以来（中国人更早便发明了活字印刷术），互联网可能是通信方面最大的飞跃了。马歇尔·麦克伦（Marshall McLuhan）在《理解媒体》一文中指出，印刷的意义——用他的话来说，即该类媒体的含意——在于西方世界对于机械式和循序思维、协调性和持续性的欣赏和追求。从装配线到供应链，到乐高玩具的装配块等不可计数的事物和程序让我们知道，它们相互继承，并且各得其所。甚至“线上”一词本身也蕴含了一种通过电缆实施的直接和线性化的联系方式。

麦克伦说在20世纪60年代早期，所谓的“自动化”——即今天的数字化局面的前身——创造了一种非连贯、纷乱的秩序，从而终结了戈登堡流传下来的遗产，使顺序变得无关紧要。以麦克伦的假设来看，如果一物体要从A点移动到B点，唯一重要的事情也就是该物体达到了B点。而A点与B点之间无论发生了什么，或可能发生什么都不再重要。我们注重的是“1”或是“0”这样一个结果——即它到达与否。当然，这正是互联网发送电子邮件与执行搜索时使用的原则。早在30年前有人便认为互联网将是独立于途径而存在的事物，它仅仅保证包裹到达目的地，哪怕天塌下来也是如此。

“安居时代”的终结。二进制的使用——用1或0代表现代生活中的一切——已经开始改变我们的观念。我们现在学会用结果来看待问题，越来越不愿意接受那些阻碍结果实现的借口和理由。我们也学会用网络来思考，即用非1即0的系统来看待问题。在商业社会中，这便造成了集体用户化、渠道分散化以及供应商两极分化。用平实的语言说来，这使商业拥有了更多的市场，以及更多、更快地达到这些市场的方法。同样的事情也发生在其客户和供应商身上，由于拥有这些新选择，他们得以在网络上绕过那些令他们不满的部分。对于企业来说，这使成功成为必然。取得些许成功是很平常的事情。

在未来，任何东西不是“利用”便是“抛弃”。戴尔的客户抛弃了电脑零售商，而直接从该公司购买电脑。唱片公司的客户已经开始从网上下载音乐而抛弃它们。用户们选择利用eToys和Priceline.com，因为它们能够提供更优的价格和服务。像雅虎和Excite之类的公司能够通过点击数来测算销售额，即客户登录的次数。简而言之，顾客们能够更加轻松也更加迫切地将他们需要的货物和服务，以最为便捷的方式从网络上的A点移动到B点。

老式的线性思维已被以联系为特性的网络思维代替。如今的企业应该将自己看作是一个宽广网络上的节点，而非是链条上的一个环节。那些利用并扩大网络联系的公司——即那些产生点击数的公司——将不仅能够生存，还将得到发展。而那些继续为仅

仅拥有垂直和水平两种整合形式的市场奋斗的企业，它们不可能长久。两极分化的数字商务（二进制）世界里没有灰色区域，没有老本可吃，也没有第三种商务模式。它展现了另一形式的“不增长便衰亡”。

这种观念要比单纯思考硅谷的时代精神，能带来更多的启发。增长矩阵中的两块“安居地带”正在逐渐消失，进而使矩阵趋向两极分化和分解。

在 1995 ~ 1998 年间，单纯增长型企业和追求利润型企业的数量——根据对全世界各行各业 4547 家企业的调查结果——下降了 21 个百分点，而价值创造型企业，尤其是增长滞后型企业的行列却有所扩充。这些分处两极的企业在 1999 年初占到企业总数的 60%，这明显不成比例。

两极化趋势——即“安居地带”的消失——对于一些电子商务时代的弄潮儿来说更是迅猛。全球汽车行业的单纯增长型企业和追求利润型企业在 1995 ~ 1998 年间下降了 30%，而在电信行业中则下降了 55%。简而言之，未来的增长矩阵将为价值创造型企业 and 增长滞后型企业所占据（见图 8-1）。

该趋势将使财富集中在一小部分企业身上，无论对任何行业均是如此。这些企业会拥有一个坚实的重心，并且能够取得合适的平衡点，这将使它们在激烈的竞争中脱颖而出。

随着多数企业的业绩日渐低下导致其最终消失，那些丧失平

衡的单纯增长型企业和追求利润型企业将会越来越少。

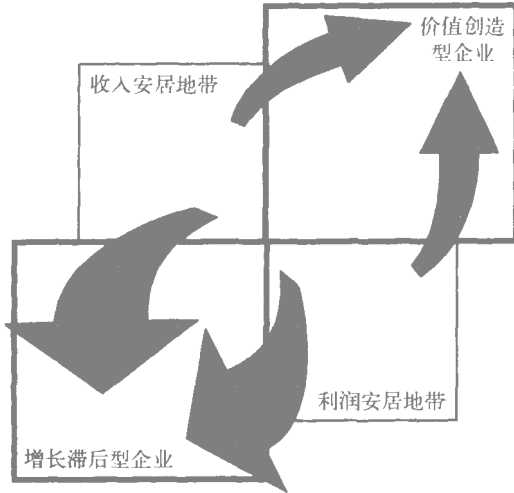


图 8-1 增长矩阵将经历更为剧烈的极化

这种创造性的毁灭将重新分配增长滞后型企业拥有的资源，而这最终会导致优秀竞争者之间的差距。我们并不认为那些在当前的淘汰赛中胜出的优秀竞争者会最终成为寡头垄断者。恰恰相反，我们认为激烈的竞争永远不会消失。需要时刻提高警惕，新生代的价值创造型增长企业们必须瞻前顾后。

同时，增长滞后型企业应该记住，约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的短语“创造性的毁灭”意思是指“为创造而进

行的毁灭”或是“为解放而进行的毁灭”，而不是“以创造性的方法进行毁灭”。正如美国的客运火车站现在成了购物和会议中心，这些公司的许多基础设施都将派作它用。而它们的人力资源则能够将在市场营销、销售、管理和制造方面的专门技能运用在相同行业或新兴行业之中，这些行业可以从通信产业到人类基因工程的商业化，甚至是太空旅游的创始。《财富》杂志的一位读者近来规劝一位大学生，让她不用为事业发展伤脑筋。她现在颇为理想的工作，10年前却并不存在。谁曾预见到这一点呢？

培训和教育产业就可以利用这种更替。作为世界上最大的产业之一，教育可能超过旅游而成为许多国家经济增长的发动机，因为人们慢慢地懂得“活到老，学到老”这一道理。迈克尔·米尔肯(Michael Milken)，他的兄弟劳威尔(Lowell)，还有甲骨文公司(Oracle)的首席执行官拉里·艾利森(Larry Ellison)组建了一个名叫“知识宇宙”(Knowledge Universe)的公司，专门提供企业、私人的培训、教练服务，并且成为同行业的楷模。正如前辈企业家克里斯·威特尔(Chris Whittle)一样，他们希望彻底改变教育市场(其价值仅在美国就达到6500亿美元之巨)而在过去15~20年间私有业主便是如此改变医疗业的。10年前威特尔率先在课堂教育中引入Channel One项目，而现在他的爱迪生公司所管理的公立学校体系是盈利的。

数字化革命：导致更多元的极化？一些观察家指出，商务的网络化将使富裕程度不高的国家和地区参与国际竞争，并且能够更好地利用它们的比较优势。印度软件业的发展以及爱尔兰的国际电话中心很好地支持了这一论点。不过，也会有人反驳说，如果价值创造型增长企业与增长滞后型企业之间的差距加大，那么国家与国家、地区与地区之间的两极分化将更加明显。两个事实清楚地支持了后一种观点：

- 首先，虽然互联网的渗透范围空前，但世界人口中还只有一小部分在使用它。大部分人甚至从未打过电话、更不要说进入网络空间。世界的快速发展未必就能使所有人都能快速地加入全球网络，并通过这一网络进行联系和互动。而且，“财富沟”——富国与穷国之间平均收入的差距——也呈几何级数增长。从表面上来看，那种乌托邦式的想法，即数字化通信（互联网为其中一种表现方式）将把机会和财富平均地散播在世界每一角落，在这些道理面前便站不住脚了。

改变财富沟、避免地区两极化的关键方法，是持续地推进那种人们可以负担的无线通信技术。每天有成千上万的中国人成为移动电话的用户。未来将会有整整一代人在不再需要（或者不知道如何）使用由线路联接的电话机的环境下成长。

- 考虑的第二个方面便是 Metcalfe 法则。该法则认为，网络的价值与参与者的人数成比例增长。如果本章中所讨论的“网络”成为新型商务模式的模板，发展网络也就有了实际意义。网络参与者的增多将使全球化发展超越现有的规模而进入一个互联的时代，到那个阶段，互相依赖减少了，各种选择却增多了。

在现阶段，要想预见数字化革命究会导致均衡还是两级分化发展明显不可能。虽然技术能够促成均衡，可政治上的差别、贸易壁垒及其遗留仍将对此进程起阻碍作用。

## ○ 温暖的信风：价值媒体使电子商务成为价值商务

价值作为另一重要的风向，也会使首席执行官们调整和改进他们的航向。它与“两极化”相辅相成。网络理念的普及，将会成为必然。网络会强化客户意识，即他们需要什么便能得到什么；他们什么时候需要便什么时候能得到；他们想从哪里得到便能从哪里得到。这些都是理所当然的事情，而他们随时能了解可能的替代选择。

这种权利的转变非常戏剧化，而其标尺便是价值。许多传统商务模式构建于对客户所得的内容、获得的时间及可能的供应商的控制上面，并且依赖于客户缺乏有关其不同选择的信息。通常

来说价值在一定程度上得到传递，但是客户们对价值的认知无疑是不完整或是扭曲了。这意味着企业只要做到“足够好”，便能够一年年甚至数十年地赚钱，而无需耗费精力去做到“最好”。然而信息的普及和通信成本接近零的骤降使得该模式不再有效。这两种发展趋势使消费者们享有了前所未有的市场透明度，同时却成为那些曾经“足够好”的产品和服务带来致命一击。

比起他们的祖辈来，新生代的年轻人们对价值有更加敏锐、清晰的认识。他们通过网络寻找最佳途径来获得他们所需要的东西，而不仅仅是以价格为导向。网络从本质上说意味着更多的选择和更多的信息，所以新生代的年轻人们能够在下述供应商中作出他们的选择：他要么有最低的价格；要么有最“酷”的品牌；要么有最迅速的送货速度，或是仅仅能在被浏览时提供无限乐趣，……或是集以上优点之大成。随着用户依赖他们的联网和不断扩大的最新信息来去芜存菁，B2B交易的影响也就越来越强。许多用户都将在实时拍卖中做到这一点，而参加这种拍卖的供应商们却要经过筛选。网络将成为世界上的第二自然，这一点应不足为奇。随着世界各处越来越多的办公室、房屋——甚至街角、衬衣口袋——都能以某种方式接入互联网，电子商务这一概念对人们来说将变得顺理成章。正如一个世纪之前，电话作为人们进行商务的工具而被普遍应用以来，“电话商务”一词也就变得极为平常。

历史还在重演。

提供价值或自我毁灭：无路可退。仅仅做到“足够好”没有前途。当网络用户和节点日渐增加，创建、控制网络接入点的竞争就会愈加激烈。而对于各接入点的“内容流”——信息、物品或服务——的竞争也变得同样激烈。无论一家企业如何选择、培养以及建立它的联系，它都会面临这样一个挑战：要么提供价值，要么自我毁灭；除此以外无路可走。以长远的眼光来看，真正关键的不是电子商务，而是价值的创造和提供，也就是所谓的价值商务。

价值商务的企业模式包含了许多内容，这些内容可有众多的渠道加以传递。在服务消费者方面，美国电报电话公司和花旗集团围绕这一观念建立了它们的现行战略。美国电报电话公司花费1000多亿美元购买了有线电视公司，这实际上使它拥有了更多联系客户的接点。而花旗集团则勇于打破金融服务行业中老式的“筒仓”结构。花旗银行和旅行者集团之间的合并意义便在于合并之后集团所拥有的交互销售能力。理论上说来，任何一个与花旗银行发生关系的人，他都将获得一个得到其保险、股票交易、信用卡和个人银行等服务的接入点。所有这些服务现在都归于花旗集团旗下。

随着客户和竞争者越来越精通于把那些不受欢迎的路障抛弃掉，仅在网络中——或者，仅将人们迎入网络——其实现的价值

有限。当许多砖瓦型零售商们的新兴门户网站不能吸引点击数时，这些零售商们便受到打击，像沃尔玛起初一样。这些网站会一直被冷落下去，除非客户有足够的理由进站浏览。

书商们目前的竞争使人认识到电子商务中存在的种种差别，其实它们从本质上说来就是价值商务。在美国广受公众注意的是巴诺(Barnes and Noble)、Books-A-Million、Borders 和亚马逊之间的竞争，它们这种竞争更多地围绕能够提供给客户的利益展开，而不是书籍。网上的销售效率高、使用方便、选择丰富并且价格便宜。而砖瓦型商家销售的，是一种体验以及一个逍遥自在的环境。在那里客户会发觉身边有咖啡馆、舒适的阅读场所、各种促销活动，还有其他一些目的相同的人们。各家书商对它们自己的独特之处大肆宣扬，不过关于“谁会赢”这一问题的答案已经不重要了。只要客户们一直能从所提供的利益中发现价值所在，任何一方都会赢得自己的市场份额。

在音乐唱片业中也是同样的道理。人们去俱乐部或是参加现场音乐会，不会仅仅是为听一首歌。他们可以在家中或是汽车里听，只要他们愿意。去俱乐部或是现场音乐会，他们是为了获得一次经验，或为了社交方面的原因。俱乐部和音乐会提供了一些碟片本身所不能提供的附加利益。“鱼与熊掌不可兼得”的想法在这里无疑是荒谬的。

价值创造型增长是唯一选择。那么，成功进行价值商务的

企业即是一家价值创造型企业，它的基本原则在遥远的未来仍将适用。而在销售收入增长和赢利之间维持战略平衡也将会很关键。由网络联系起来的世界依赖于各种关系、信息、互动和能动性的选择，销售收入的增长是其命脉所在。企业无限制的拓展或是狭隘的效率、利润观会使投资者和客户比以前更快地将之抛弃，而单纯增长和利润追逐的“安居”地带也会渐渐消失。

企业环境和增长驱动因素的关系大体上将保持不变。虽然外部因素变化迅猛，增长仍是一种企业自发追求的目标。同样，企业依旧需要在增长决心、对股东的理解和业务促成这三方因素之间保持平衡。受增长决心的驱使，企业对未来仍必须有清晰的目标，并且通过具体的战略和领导性团队将之实现。要理解股东，企业仍必须能够一如既往地了解雇员、客户、供应商和投资者们时刻变化着的兴趣。而那些业务促成因素诸如信息技术、研发以及建立同盟将使企业能够在网络世界中建立新的节点，同时还能使现有节点避免瓶颈和其他障碍。

## 附录A

# 科尔尼公司的价值创造 型增长研究

科尔尼公司的增长数据库包含了世界上 20,000 多家企业的综合性数据和财务信息。这些企业市场价值占全球的 98%，其中 8000 家来自美洲，6400 家来自欧洲，另外的 5600 家是亚太企业。

这些数据采集自一些商业数据库，特别是 *WorldScope*<sup>TM</sup>。所有数据均与其他商业数据库（例如，*CompuStat*<sup>TM</sup>、*Moody's*、*Amadeus*，以及公司年报）进行对比，确保其精确性。一个新的涵盖财务分析和增长比率的数据库在此基础上形成。

科尔尼公司的研究按照 *WorldScope*<sup>TM</sup> 手册上详细规定的会计原则制作而成。我们的分析报告，时间跨度是 12 年（1988 ~ 1999 年），该数据库最近一次更新是在 2000 年春季。

在许多情况下，1,100 家次类企业的情况还要手工载入分析报告。选择这些企业的关键标准是市场价值和销售收入。

## ○ 界定行业 and 同类企业组

为便于比较，我们对每一企业都使用一个主要和次要的行业 SIC 代码来表示其所处行业。

表 A-1

地区	目的国	由于市场价值低而排除的国家	拥有的市场价值	存在企业的总数
美洲	• 加拿大	—	• >50 亿美元	317

(续)

地区	目的国	由于市场价值低而排除的国家	拥有的市场价值	存在企业的总数
美洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 墨西哥</li> <li>• 美国</li> </ul>			
亚太地区	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本 (122)</li> <li>• 朝鲜 (50)</li> <li>• 澳大利亚 (68)</li> <li>• 其他国家和地区 (139) <ul style="list-style-type: none"> <li>— 中国</li> <li>— 中国香港特别行政区</li> <li>— 印度</li> <li>— 印度尼西亚</li> <li>— 马来西亚</li> <li>— 菲律宾</li> <li>— 新加坡</li> <li>— 中国台湾地区</li> <li>— 泰国</li> </ul> </li> </ul>	中国和菲律宾	• >25亿美元	335
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 奥地利</li> <li>• 比利时</li> <li>• 丹麦</li> <li>• 芬兰</li> <li>• 法国</li> <li>• 德国</li> </ul>		• >30亿美元	347
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 希腊</li> <li>• 爱尔兰</li> <li>• 意大利</li> <li>• 卢森堡</li> </ul>			

(续)

地区	目的国	由于市场价值低而排除的国家	拥有的市场价值	存在企业的总数
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 荷兰</li> <li>• 挪威</li> <li>• 葡萄牙</li> <li>• 西班牙</li> <li>• 瑞典</li> <li>• 瑞士</li> <li>• 土耳其</li> <li>• 英国</li> </ul>			

理论上说来，那些拥有相同的次要行业SIC代码的企业被认为是同类企业；而那些拥有相同的主要行业SIC代码的企业则都经营同一行业，因而它们的相对成功因素的范畴也一样。

在某些特殊情况下，一家企业的竞争地位不可能完全由代码的分配和企业的分组来自动界定。由于这种原因，同类企业组只能依据公开数据和业内专家的意见手工进行划分。

另外，我们还建立了一个专门的类别来标记那些不属于特定行业的企业。

表 A-2

地区	目的国	销售额	存在企业的总数
美洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加拿大</li> <li>• 墨西哥</li> </ul>	• >100亿美元	133

(续)

地区	目的国	销售额	存在企业的总数
美洲	• 美国		
亚太地区	• 日本 (122)	• >80亿美元	129
	• 韩国(50)		
	• 澳大利亚 (68)		
	• 其他国家与地区 (139)		
	—中国香港特别行政区		
	—印度		
	—印度尼西亚		
	—马来西亚		
	—新加坡		
	—中国台湾地区		
	—泰国		
欧洲	• 奥地利	• >120 亿美元	128
	• 比利时		
	• 丹麦		
	• 芬兰		
	• 法国		
	• 德国		
	• 希腊		
	• 爱尔兰		
	• 意大利		
	• 卢森堡		
	• 荷兰		

(续)

地区	目的国	销售额	存在企业的总数
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 挪威</li> <li>• 葡萄牙</li> <li>• 西班牙</li> <li>• 瑞典</li> <li>• 瑞士</li> <li>• 土耳其</li> <li>• 英国</li> </ul>		

## ○ 时间范围、地理区划及平均数

该研究中用到了三组时间框架：上限 12 年；中期 5 年（“一个首席执行官的典型任期”）以及年度框架。

该研究涵盖了全球重要的行业领域和经济中心，可以说是一项真正的全球性研究。

作为标尺来说，一家企业的同类企业组即在全球范围内与其处于同一行业的公司。在一些情况下，无法确认全球范围内的竞争对手，本地区的同类企业便取而代之。计算出每一同业组的加权平均数，并表明时间、地区和同类企业组。

计算平均数时，必须规定一范围，以免数据因为一些极端的外部因素而产生偏差（ $-100\% < \text{复利年增长率} < 150\%$ ）。

表 A-3

地区	企业 ( 尽管未上市或市值较低, 但销售额高, 因而列入我们的名单 )
美洲 亚太地区	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costco Companies Inc. ( 未按市场资本排名 )</li> <li>• Nippon 人寿保险公司</li> <li>• Dai-Schi 互助人寿保险公司</li> <li>• Tomen 公司</li> <li>• Sumitomo 寿险</li> <li>• Nichimen 公司</li> <li>• Meij 寿险公司</li> <li>• Kanematsu 公司</li> <li>• Asaki 互助人寿保险公司</li> <li>• Peregrine 投资控股有限公司</li> <li>• Toyota Tsusho 公司</li> <li>• Norinchukin 银行</li> <li>• Kawasaki 公司</li> <li>• Seiyu 有限公司</li> </ul>
欧洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle Schickedanz</li> <li>• 法国电子</li> <li>• 法国电信</li> <li>• Robert Bosch GmbH</li> <li>• Enel</li> <li>• Deutsche Bahn AG</li> <li>• WestLB</li> <li>• Adam Opel AG</li> <li>• SHV Holdings N.V.</li> <li>• Den Norske Stats Objeskap</li> </ul>

## ○ 衡量增长

“价值创造型增长”建立在两项主要的增长指标上：

- 销售收入的增长 – 衡量增长数量
- 调整后的市值（价值增长）– 衡量增长质量

这种实用的衡量框架并没有贬低其他潜在增长指标的作用。在项目的开始阶段，我们讨论并测试了许多定量、定性的指标。我们所用指标具备以下特征：

- 得到我们的客户、咨询顾问和其他专家的广泛认可
- 在计算年均增长率时都为正值
- 在各国与各行业的商业数据库搜寻得致

### 销售收入增长

- 销售收入增长衡量的是企业一年的销售额
- 计量的是账面价值

“销售”一词在一些特定的行业中解释不一。对于银行来说（见表A-4），“销售”代表了全部的经营收入，包括：

- 贷款的利息和手续费
- 联邦基金的利息
- 银行存款的利息

- 国家、地区、城市基金的利息
- 美国政府和联邦代理的证券
- 按照转售协议出售的联邦基金和购买的证券
- 租赁融资
- 净租赁收入
- 交易账户的收入
- 外汇收入

表 A-4

比 率	缩 写	等 式
年均增长率	• CAGR	• $[(\text{期末} / \text{期初})^{1/n}] - 1$ • $n$ : 年数
股东权益 调整后的市值	• E • AMC	• 总资产减去总负债 • 市值减去股东权益 <sub><math>n</math></sub> 加上股 东权益 <sub><math>(n-1)</math></sub> • $n$ : 今年 ; $n-1$ : 去年

- 投资证券的盈亏
- 存款的服务收费
- 其他服务费
- 信托收入
- 佣金和费用
- 对于保险公司来说，有如下销售收入：
- 赚取的保险费

- 投资收益（若此项已减去费用项，那么净收益为减去利息费用后的净值）
- 其他营业收入
- 证券销售的利润和 / 或亏损（税前）
- 其他金融企业的销售收入项目如下：
  - 投资收入
  - 利息收入
  - 交易账户的收入
  - 信托收入
  - 佣金和费用
  - 租赁费用
  - 按照转售协议购买的证券
  - 投资银行业务收入
  - 本金交易

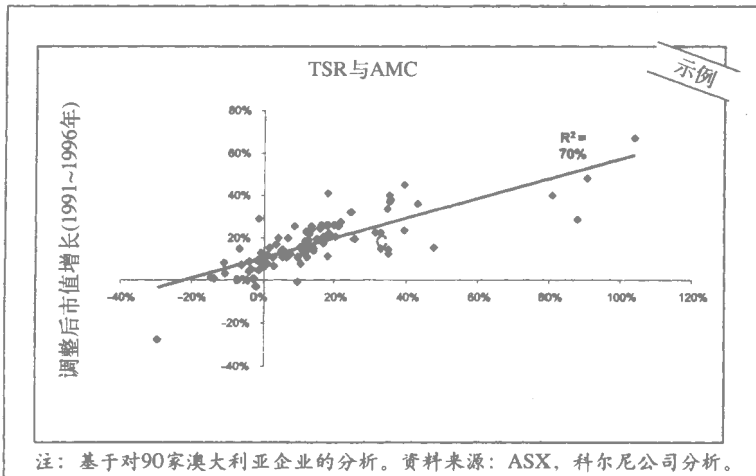
#### 调整后市值 (AMC) 的增长

- AMC 增长根据由股东权益变化而调整的市值来计算。市值由股票总数和年终股票价格算出。
- 计量的是账面价值。
- 仅计算市值的年均增长率有两个好处：
  - 新股发行会引起调整
  - 股权剥离或者将子公司股票过户给母公司会导致调整

- 与股东总回报(TSR)相比，调整后的股东权益处理起来难度较小。
- 另外，种种分析也清楚地表明，AMC和其他关键价值比率，如TSR，有着很强的联系。

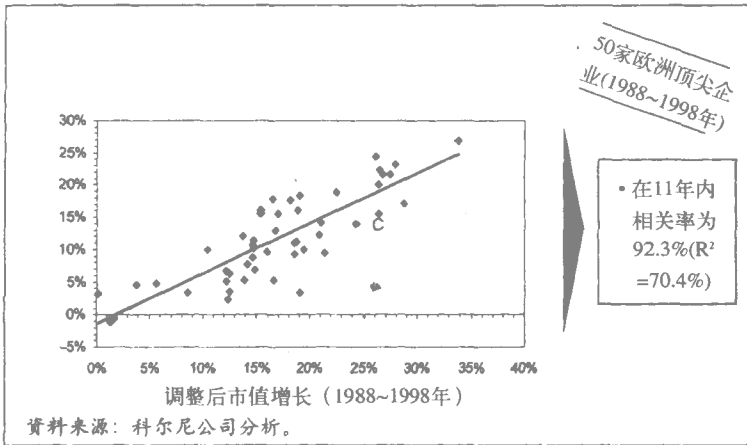
## ● 假设

假定比较购买力平价，且所有数据都以年终汇率转换为美元。  
详细测试的结果如下：



图A-1 90家澳大利亚企业的TSR和AMC的相关图

- 长期来看，所有相关货币保持相对稳定，对公司年均增长率的影响小于1%。



图A-2 TSR 和 AMC 的相关图

- 短期来看，货币波动的影响较大，不过这只局限于数据库中的几个部分（某些欧洲和亚洲国家），而且国际市场中的高销量可以减少引起影响。

对股市的评估不考虑升水及贴水因素。通过对同类企业的比较分析，我们排除了主要股市走向的影响。除非包括在一般假设之内，否则对地区性趋势我们也不加考虑。

科尔尼公司的价值创造型增长研究并未着重考虑风险因素，如Beta 测试等。

## 附录B

# 首席执行官对增长相关问题 的回答

在科尔尼公司组织的高层管理人员访谈中，300多位首席执行官和高级经理对增长问题作出了回答，由此可看出全球的企业领袖们对真正的增长机制的理解程度。

我们对问题进行了设计，以便能得到明确的答复：

- 企业为何需要增长？68%回答“获取超额价值”，其余32%则认为“赢得战略优势”。
- 贵公司利用增长潜力的情况如何？从1(低点)至8(高点)，经理们给出了4.5分。
- 增长的主要障碍是什么？
  - 组织结构和领导层(42%)
  - 文化障碍(17%)
  - 经营能力差别(17%)
  - 不令人满意的监管环境(17%)
  - 经济下滑(7%)
- 股东价值增长的主要驱动因素是什么？
  - 持续的增长(37%)
  - 增加的经济价值(28%)
  - 利润率(19%)
  - 具有领导魅力的首席执行官(9%)
  - 别具一格的新产品(7%)
- 通向价值创造型增长的主要途径是什么？

- 市场份额的提高(50%)
- 对新机遇的利用(29%)
- 地域拓展(15%)
- 多元化(6%)
- 什么是价值创造型增长的最佳办法？
  - 通过利用内部资源(60%)
  - 通过外部购并(40%)
- 您计划中的下一步增长策略是什么？
  - 发现企业增长周期，重新规划战略定位(50%)
  - 找出文化发展的制约因素(21%)
  - 思考正确的增长方法(13%)
  - 从内部发现增长的障碍(9%)
  - 更多地收集有关竞争方面的信息(7%)

## 附录C

# 科尔尼公司的价值 增长四部曲

企业要增长，尝试和错误不可避免。有利的外部条件和机遇也能帮助实现增长。然而首要及最重要的还是——正如本书中的案例所示——通过系统的方法获取增长。

根据多年经验，科尔尼公司开发了一套价值增长的四步方针。这套方针不仅使人们认识到增长方法可以学习，而且讲明了学习方法（见图 C-1）。运用这套方针实施的项目，其成果是为公司在谋求增长的初始阶段评估企业的增长地位，以及它在此种增长地位和环境下所能实现的增长潜力。在这个基础上，企业可以形成增长的概念，并开发出有实效的增长启动项目。

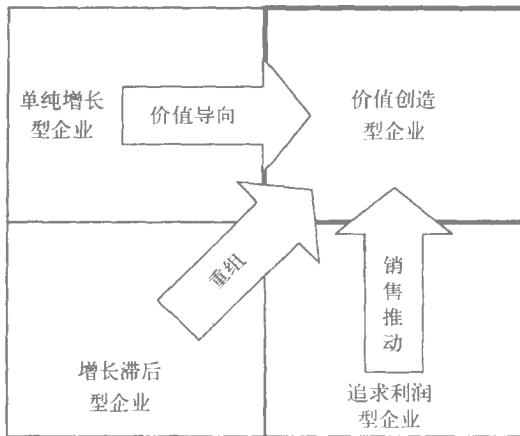


图 C-1 基本增长战略

为获取这些成果，我们的方针起步于一个基本点，其后再根据每一增长象限的需要进行调整：单纯增长型企业需要调整发展方向朝着价值创造前进，也就是说是在增长和节约之间找到平衡点；而增长滞后型企业需要做的则更多。整个企业必须经历彻头彻尾的改造，其中包括像单纯增长型企业一样进行价值定位。

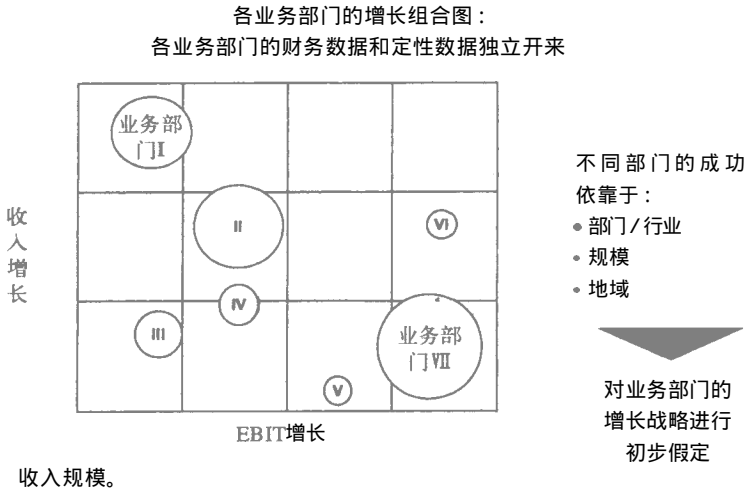
此外，为达到价值创造型企业的位置，它们还必须扩大销售。与此同时，追求利润型企业由应放弃它们的成本意识，并且采取一种更加贴近客户的销售战略。

无论处于何种增长基点，与那些因循“增长是由外因引发的发展过程”观念的企业相比，采用四步价值增长方针的企业将能更快地实现增长。

不过在这项工作启动之前，明确企业的增长决心至关重要。

## ○ 第一步：确定价值增长位置

如果企业或业务部门对其过去和现在在增长矩阵所居位置没有一个清楚的认识，那么要决定价值创造型增长的正确途径就比较困难。在做任何事之前，都需要看清自己所处的出发点。因此，第一项工作便是评估和标出增长位置（见图 C-2）。



图C-2 业务部门增长位置比较

- 基于这一目的，我们建立了一增长数据库，将同类企业划分到一起，它们的历史数据和本企业的数据都载入数据库。这样，我们就能按照时间顺序对这些企业进行分析，并且绘出散点图反映行业及企业的情况，认清增长位置。
- 为制定内部衡量标准，必须对业务部门一级的财务状况进行分析。这一分析可以根据企业自身的数据进行，同时采用中立的外部资料来源获取一些数据作为补充。通过这种方法，价值比率可以得到调整并且标准化——比如，如果必要，可用利税前收益 (EBIT) 或其他指标来替代AMC。

- 更为重要的是，对所有的财务数据以及竞争对手和全行业的数据都需要加以仔细的分析，以便创建外部标准、吸取教训，并且对价值杠杆的所在、有些什么样的价值杠杆作出初步的估计。
- 根据内部和外部的数据，遵照各增长驱动因素，对自身增长情况进行诊断，清楚地了解整个企业、业务单位甚至是生产线的当前增长状况。
- 在将增长诊断真正付诸实施之前，必须对所有的增长措施进行审核，提出质疑。增长的方法和模式需要从数据中获得并加以理解。还要明确增长措施在理想和实际结果之间的差距。这就能使项目组了解企业的增长态势，明白潜在增长的种种方法。

增长措施图把各增长步骤的定量影响与企业设定的增长目标进行比较，简单明了。例如当前目标和实际表现之间的差距，用销售收入和时间的相互关系来反映就能一目了然（图C-3）。

来看“地域拓展”一词。它与收入差距共有一个时间点：12个月以后地域拓展仍未达到预期的目标范围，或者，从另一角度看，要达到目标仅用12个月不够。数百万美元的销售收入差距充分地显示了增长的总差距，因此经过筛选，销售收入是最佳的指标。

一旦对企业的现有增长位置有一清楚的初步概念，工作小组

便可进行下一步工作。下一步工作的难度更高，即将实际增长诊断付诸实施，这意味着利用数据对企业和行业的情况进行更为深入的研究。

差距分析：客户的增长目标和这些步骤所产生的定量影响进行比较

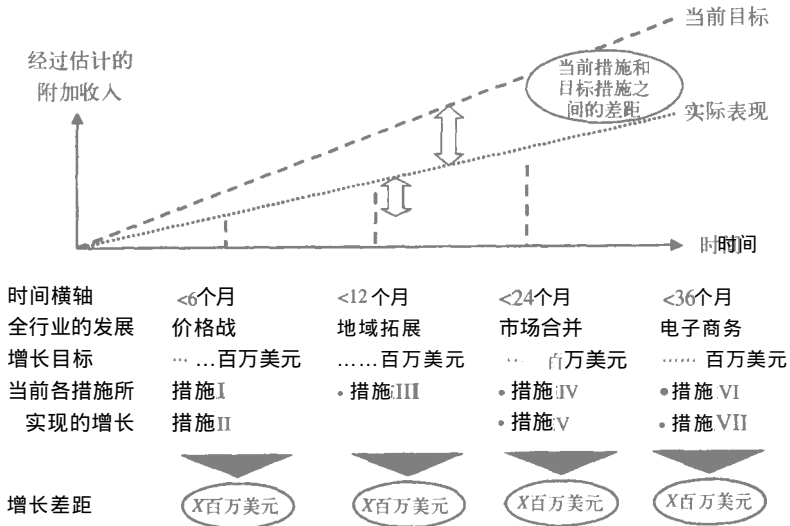


图 C-3 增长差距分析

## ● 第二步：实施增长诊断

深入细致、实事求是地实施增长诊断十分关键。要按照企业的具体情况，将原先泛泛而谈的诊断方案变为实用工具。首先，

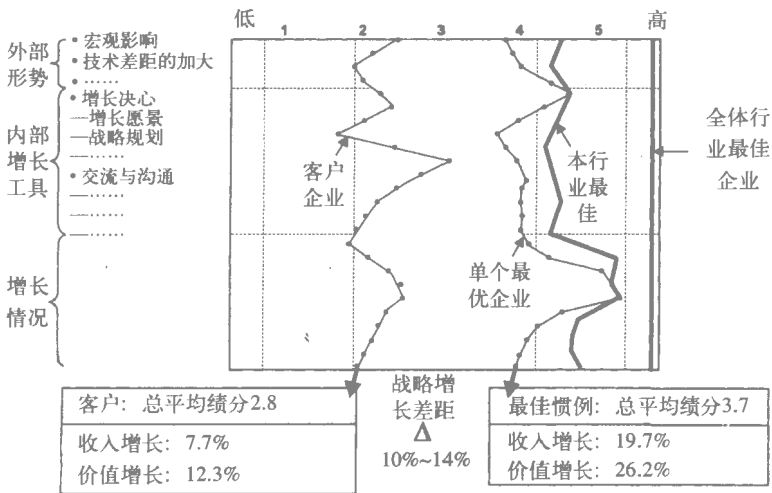
必须理解它，然后根据第一步中所做的自我评估结果对它进行精确的修改。这样，就可以在整条供应链（包括供应商、企业、客户）上实施互动性的诊断方案，并分析直接竞争者。此外，对在第一步中辨别出的增长差距进行详细地分析，然后总结增长机会，并加以甄选。

- 在寻找增长机会，调整自身行动时，必须召开集体讨论会。在讨论会期间，由增长工作小组就共同目标达成一致意见。在增长项目中，起码在两个间歇点要进行集体讨论。
- 在诊断过程初期应该召开集体讨论，以帮助人们理解诊断情况，并将注意力集中到最重要的增长驱动因素上去。
- 第二次、也是更为重要的小组集体讨论在第二步的末期召开。这次讨论非常必要，因为在这时，所有发现得以总结，现存的增长机会也得到讨论，而且那些附加措施也加以确定。
- 除却集体讨论以外，增长诊断的第二步也是一次深入的自我评估，并且超越了第一步中的那种对增长位置所做的评估。针对企业内部增长形式的问卷调查是这一自评的基础。它包括对增长愿景的认识、雄心勃勃的增长目标、企业的市场举措（业务线等等）以及自评小组或人员们眼中的个人增长障碍等因素的评估。另一个涉及到的因素是那些积极支持增长的人们所预期享受的各种奖励措施。

- 一旦认清了自评中涉及的大多数主要问题，接下去就需要更多地了解企业整条供应链的有关情况。进行一些诊断性的调查，探究企业的外部形势和内部增长潜力：
    - “外部形势”包括所有的宏观影响、技术上的中断、竞争实力以及与所有制结构相关的各种影响；
    - 内部驱动因素却比外部因素重要多了。内部增长工具包括企业的增长决心、对风险承担者的理解。后者指的是贴近客户、供应商、股东以及当然其他一些重要的利益团体，对他们的所有问题有深刻的理解，并据此建立一业务模型来促进内部增长的实现。
  - 认识到这一点以后，工作小组必须进一步地发掘出那些实际意义上的增长驱动因素。这次研究（即本书的立论基础）的发现之一是：内部增长工具比外部驱动因素更有效。深刻地理解这些因素，将意味着掌握了开启增长潜力矿藏的钥匙。
  - 根据增长诊断问卷回答和自评结果，就能制定一个详细的考核指标体系。根据考核需要，每一增长因素都将与仔细甄选出的最佳行业惯例和最优单个企业进行比较（见图 C-4）。
  - 根据指标体系显示的强弱对比制定相应的增长措施（弱项有：各类职能性瓶颈、文化障碍等；强项有：以市场为准的组织结构、鲜明的企业文化等）
- 每一因素都有相应的增长措施。如果总体成本意识正确，增

长愿景目标存在问题，企业将在不放弃成本意识的同时，努力增进价值（密切与投资者的关系，获取相关决策者 / 团体认可）（见图 C-5）。

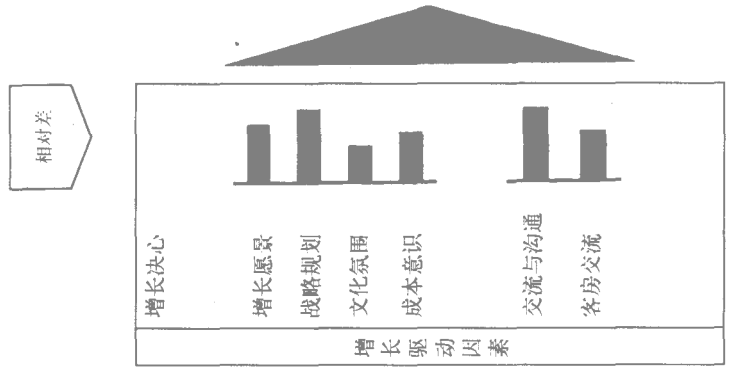
### 增长驱动素



图C-4 初期结果标记

对必要的战术和战略步骤中每一不尽人意的增长因素所导致的影响进行估计，然后相应地制定目标。

直到现在，增长工作组已经做了大量的案头研究和文案工作，但毕竟还是纸上谈兵。接下来的情况就完全不同了。下一步的工作将是实际操作，而非愿景目标和战略这些抽象思维。



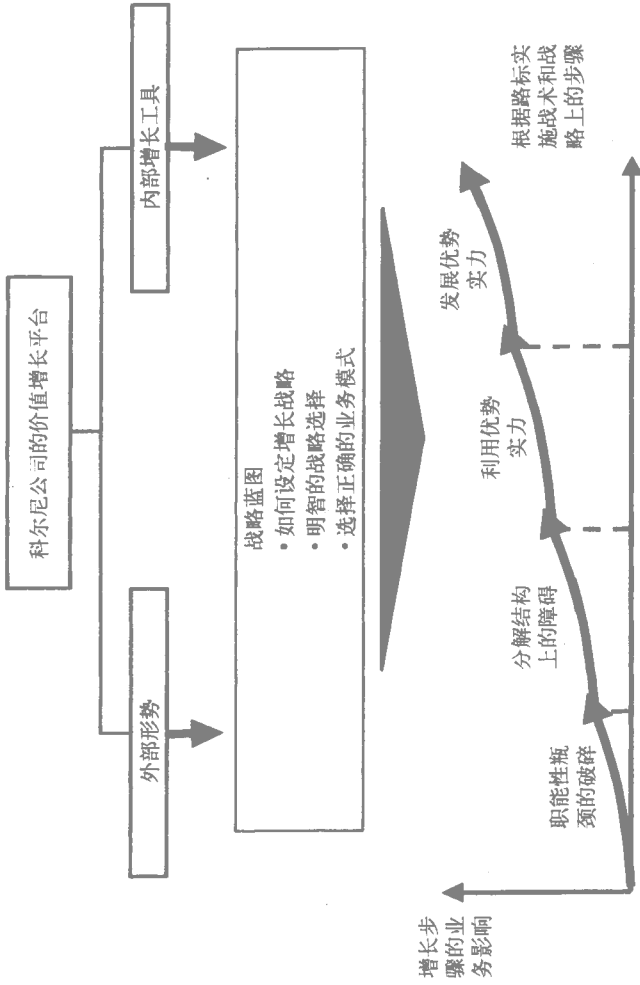
追求价值	螺旋上升
股东影响 • 密切与投资者的关系，获取相关决策者/团体认可	文化 • 持续地调整文化导向
战略规划 • 清理工作：去除价值障碍 • (重新)界定和/或加强核心业务	战略规划 • 不断地拓展业务范围，发现业务
组织结构 • 按照价值要求制定相应的评估和激励机制 • 改进效率	资源情况 • 不断地重新确定价值链 组织结构 • 组织结构设计 • 组织结构要灵活
脱离增长滞后型 增长愿景 • 实现利润性增长，确定清晰、定量的目标	客户交流 • 根据客户潜在需要，发展领先的、重要的客户激励机制
战略规划 • 重新定位于核心业务；避免战略转变 • 根据增长和利润率要求清理业务	追求增长 增长愿景 • 为实现利润性增长，确定清晰、定量的目标 文化 • 创建立足于增长的文化以及企业家的态度 • 贯彻控制者的理念
资源情况 • 根据改造上的要求，重新调整资源分配、流程和系统机制	组织结构 • 建立支持增长的结构
领导模式 • 建立以增长为目标、积极向上的领导层 • 利用新人带来的激励效应促进增长	外部增长 • 有选择地获取市场份额、进行地域拓展 客户交流 • 更新/重新发现客户联系方式

图C-5 确定基本增长战略

## ○ 第三步：设计增长路线

在解决每日工作中的增长问题时，工作组与其他部门的合作要比前两步更为紧密。因此，这一工作不仅仅是设计一些未来能够实现的草案。相反，措施的设计与试点需要同步进行。这些措施虽然看似合适，但仍需经过实际情况的检验：

- 在实际工作的初期，最为重要的就是选定一些工作骨干。因此，根据增长目标的需要，增长工作组需要重组。现在需要的不仅仅是研究人员和思想者了。整装待发的企业需要一些工作骨干。他们能够承担责任，进行包括交流在内的项目工作。这些人员必须灵活、思路开放，并且在不同的相关领域都是行家里手。他们的角色和作用随着不同增长项目具体工作的细化和实施而逐步明确：
  - 与任何计划一样，开始制定时间表，分配责任。
  - 部分细化的工作是关于战略方面。这里需要专家的介入。必须根据驱动因素来设定战略点，这也是战略设计的重要一环（图 C-6）。
- 下一步便是根据战略蓝图 正如“路标”一样 进一步落实战术和战略步骤。
- 根据“路标”增长各步骤要均衡地进行：

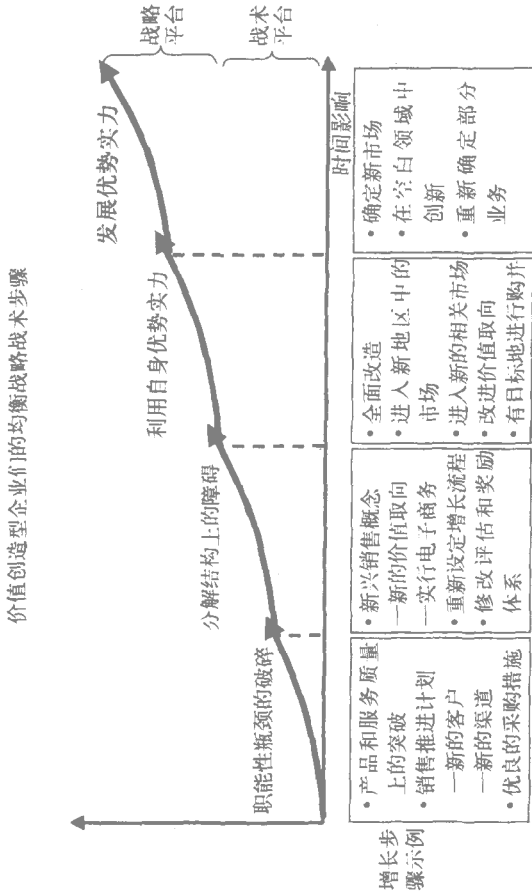


图C-6 价值增长: 从蓝图到路标

- 完全停止增长的企业首先需要实施的可能便是被称为“炸裂职能性瓶颈”这一非常基本措施。该企业或许要全面推进产品和服务质量、通过新的渠道获得新的客户以便推进销售，另外或许需要推进与供应商的关系、考虑外包等策略。
- 一旦企业从“老框框”中脱离出来，它必须进一步减少或消除结构和流程上的种种障碍，这些障碍正是以前的“痼疾”（现已被治愈）所遗留下来的不良症状。需要重新设计流程，以便找到新的适应供应市场和客户要求的方法。需要调整组织结构、改进竞争实力来实现增长。企业还需修改评估机制、制定新的奖励制度，从而鼓舞全体员工，让他们支持所有的工作。
- 从这一位置开始，企业就能更容易地利用自身核心实力实现有效增长。如果企业的市场定位仍未明确，那么这时正好可以逐步取消那些已不符合产品组合的业务活动，或者可以购并一些具有互补或相同业务的企业。

上述举措将大幅改进企业的价值取向，而且有可能使企业在新的区域市场或新的相关市场中取得一席之地，或有可能使企业通过崭新的渠道服务一些“老”市场。

- 一旦这一地位得以确立并且初步显露出成功的迹象，发展优势实力的时机就成熟了。该企业必须确定新的产品与市场，同时还需保持目标的明确。它应该致力于研究利用各种机遇



图C-7 各个时期的增长步骤

的方式方法；它也需要保持灵活性，根据变化着的客户要求重新确定部分业务（见图 C-7）。

## ● 第四步：调整增长路线

当一企业开始设计未来的增长路线时，增长也就开始了。在第四步里，最重要的便是如何保持在前几步中取得的增长势头。一两次辉煌后便停滞不前的“增长”不叫增长。要以均衡的方法来达到增长。如果增长环境或内部增长潜力产生了任何变化，增长计划必须相应加以调整。没有一成不变的增长计划。