

书名： 增长力

作者： （美）查兰著

内容简介：

增长是每个企业都关注的事情，但人们常常以为，增长必然与创新、新商业模式、大并购相关，而企业的赢利性也只是管理决策层的事。在本书中，畅销书《执行》的作者拉姆·查兰指出，这种想法是不切合实际的，事实上，增长不仅是一种创造性、飞跃性的行动，更是一种有纪律的流程，企业应该制定务实的目标，让人人都参与增长，不断实现小增长，为实现大创新奠定基础。作者提供了十个实践性极强的工具——增长预算、前向营销、交叉销售等，每一个工具都有案例来证明其对持续赢利的有利影响。那么，企业的增长，个人的发展，就从《增长力》开始吧！

第1章 持续赢利，人人有责

持续赢利在任何人的心目中都是最重要的目标，也是很难实现的目标。实现它的第一步便是——让全体员工成为公司增长计划的一员。而经理人则应将收入增长的观念内化至日常谈话、会议与报告，成为每位员工日常例行工作的一部分。

第1章 持续赢利，人人有责

持续赢利在任何人的心目中都是最重要的目标，也是很难实现的目标。实现它的第一步便是——让全体员工成为公司增长计划的一员。而经理人则应将收入增长的观念内化至日常谈话、会议与报告，成为每位员工日常例行工作的一部分。

赢利性收入增长在任何人的心目中都是最重要的目标，也是很难实现的目标。主要有以下三个原因。

首先，企业在削减成本的同时常常以牺牲收入增长为代价，且两者之间的不平衡越来越加剧。企业把更多的时间和精力投入到使用像六西格玛这样的工具、采取重组加并购的行动来扩大企业规模，以及在行业剧变中寻找保全自身的机会当中，而对收入增长考虑甚少。

其次，当很多经理人思考收入增长的时候，他们只想到本垒打——寻找突破性的技术、革命性的商业模式和大规模的合并，而不会想到一垒打和二垒打——以平稳的速度实现目标，通过长期积累使收入稳固增长。

第三，生产率的提高和收入的增长常常被认为互不相关，但从长远的成功的角度来看，两者是相互联系、不可分割的。如果管理人员只关注生产率的提高，那么他们只完成了一半的工作。

提高生产率意味着一个企业找到了更好的方法做某件事情，这不但增强了企业的竞争地位、为企业创造了新的发展机遇，同时，也增加了可以推动企业增长的资金。与之相反，无规律、大幅度削减成本——如裁员、关闭工厂、全盘缩减预算——都是暂时的缩减办法（这些做法通常不考虑对收入增长产生的影响），不会给企业带来好的结果。在很大程度上，由于企业缺乏长远的提高生产率所需要共同遵守的原则，导致了这些缩减成本的商业运动的产生。如果员工在一年内经历一次，甚至两次、三次成本缩减运动，而企业的收入基本没什么变化或者下降，他们就会意识到企业已经无路可走，他们的生存已成为问题，他们的热

情也就逐渐降低。

这正是比尔·卡特（Bill Carter）的感受，他已经感觉到酸涩的味道在胃里打转。原因很简单：以上一幕即将再次上演。

9个月前，环球家具公司（Furniture Globe）的一个连锁店经理卡特还认为自己的工作在全世界最好的。作为“购买家具最理想的选购商店”的管理者，12年来他一直在迈阿密的郊外管理着“他的商店”。他的销售收入和利润逐年增加。每次对217家零售店经理的经营业绩进行排名，他总是位于前10%。

但是卡特真正高兴的是在业务不断增长的企业工作所带来的喜悦。他经常拒绝一些重要的零售商提供给他升迁机会，每当朋友问他为什么这样做时，他总是提到在不断增长的企业中做决定的那种兴奋感。例如，他有权力和自由针对目标市场中的独特群体——如富裕的西班牙裔美国人的需求进行采购。这种决定权使他在努力实现销售增长和成为本社区最大最好的家具零售商的过程中不断提高自己的创造力水平。不仅零售店的收入不断增长，而且卡特本人也在成长。

卡特简直无法想像自己离开环球家具公司的情景。

不久，一切都变了。一家财富100强企业高价收购了环球家具公司。开始几个星期并没有什么重大变化，接下来，一切都彻底改变了。

为了偿还收购费用，新的母公司在董事会上宣布强制裁员8%。这意味着卡特必须解雇10名员工。他明白，这一举措不仅会影响销售增长——因为为顾客服务的员工将会减少，这也是打响毁掉商店团队精神的第一枪。

之后，其他举措纷至沓来。公司宣布集中管理所有采购、广告、产品的库存种类和数量，以及向零售商店的发货。卡特感到公司现在把全部精力集中在削减成本和产生现金流上，而不是寻求赢利性收入的增长点。他内心明白，他的销售增长引擎的汽油将逐渐耗尽。

他的判断是对的。在此以后不久，销售增长在减少，商店的咨询电话也开始减少。越来越多的顾客没买任何东西便走出商店，光顾商店的顾客数量也开始下降。顾客开始抱怨商店的可选择的商品越来越少了，提供的商品越来越不对路，也就是说，商品不再符合西班牙裔顾客的品味了。

当卡特看到一对夫妇徘徊在总服务台外面时，裁员的问题深深地触动了他们。那对夫妇40岁出头，尽管他们都穿着休闲装——妻子穿着新款牛仔裤，丈夫穿着皱褶的尼龙运动服，但看得出他们很富有。

这对夫妇很认真地看着商店里最高级的户外家具。当卡特看到他们的时候，他们正四处寻找销售员的帮助，结果没有销售员来为他们服务，卡特明白这是为什么。

当他看到这对夫妇走出商店的时候，他知道裁员的决定已经产生了不良后果。

即使你没有经历过收购和兼并，这段经历是否也十分耳熟？比尔·卡特在环球家具公司的经历说明，企业和个人在增长或非增长的企业中拥有不同的结果，同时它还说明，企业要增长就要不断地寻求途径，需要换种方法思考。

赢利性的、稳定的收入增长的理念与削减成本、提高生产率的理念有很大的差异。后者是强制性的、靠内部驱动的；而增长需要的是创造力，需要的是要有从外到内考察、研究企业发展的能力。

增长是创造性的行动，但也是一种严格的社会进程。它与企业组织中起决定作用的部分紧密相连，才能使企业的收入持续增长。增长行动的核心部分有10个工具，你很快就可以学会，而且马上就可以开始使用。下面是这10个工具的概述

赢利性收入增长的10个工具

1. 收入增长是每个人的事情，因此要让它成为每个人日常工作的一部分

每个员工都希望能为公司的增长计划做贡献，但是大多数人不知道如何去做。经理们应当把收入增长作为日常交谈、会议和演讲的内容与员工沟通，向他们提供有关信息和工具。

就像每个人都要参加成本削减的行动一样，企业要实现收入的增长也需要每个人的参与。每个员工与客户的每一次接触都是一个收入增长的机会：呼叫中心的接线服务人员在与来电客户交流中会了解到一些对企业非常有价值的信息，如公司在哪些方面还无法满足来电客户的需求；维修人员可以发现产品更新换代的

时机和规律；销售人员可以提炼市场信息并保证把它们传递到产品研发、生产和服务部门；业务支持部门的员工通过准时运送货物，可以避免库存增加和短缺。他们所做的这些提高了顾客满意度，也为未来收入增长打下重要基础。

所有这些为收入增长所做的努力都会给员工带来活力，并且可以提高他们的自信心。企业的增长能够释放员工的创新潜能，使企业达到更高的增长水平。增长确实是每个人的事情，不仅仅与管理者相关，因为企业每个层次的每个员工都在为顾客提供服务。

2. 打出很多的一垒打和二垒打，而不仅仅是本垒打

尽管本垒打能够使企业飞跃成长，但它们是不可预测的，而且也不会经常发生，而一垒打和二垒打却可能天天出现。真正给企业带来收入增长的就是靠企业在每天的商业活动过程中脚踏实地、一点一滴的进步，这些行动构成了企业赢利性收入增长的驱动力。

通过一垒打和二垒打增加收入会在整个公司内建立起一种增长的心智模式，当本垒打的机会到来时，你将有更充分的准备去迎接它。

例如，戴尔公司从1993年就开始注重一垒打，它努力提高存货周转率来减少占用资金、降低产品价格，以及减少过时的产品。公司的最初目的是把年平均存货周转率从每年6次提高到每年10次。在过去的10年里，戴尔不断增加供应链总数，从而使它的存货周转率超过每年100次，也就是存货周转期少于4天。这一优势带给它更高的收入增长，并且成为它与其他PC制造商竞争的致命武器。此外，这一供应链使戴尔更容易进入打印机、服务器和存储器等新的市场领域，加速其收入增长。

3. 寻找良性增长，避免恶性增长

要了解如何区分良性增长和恶性增长，这是决定产生收入增长的一个非常重要的因素。良性增长是指不仅增加收入，同时也会增加利润，增长是长期稳定的，而且不用投入巨额资本。良性增长主要是有组织的（内部产生的），建立在差异化的产品和服务之上，这些产品和服务满足了客户新的或没有满足的需求，为客户创造了价值。

依据经理人员创造内部增长的能力可以将领导分成以下两种：一种领导班子着眼于企业长期赢利性增长，将业务发展建立在非常稳固的基础之上；另一种则是通过兼并和财务手段疯狂地增加收入，这种增长是不稳定的，最终会走向失败。大多数兼并都能提供一次性增长，这是由于合并后的公司节约了重复性支出，但几乎所有的兼并行为都不能显著提高公司的收入增长速度。

4. 消除阻碍个人和企业增长的荒诞说法

企业领导者的一个重要角色就是以现实的态度对抗各种借口。例如，“我们处在一个稳定的行业，没有一家企业在增长”，“顾客只根据价格选购产品”，或者“批发商与零售商直接联系，对此我们没法做更多的事情”。每个领导者都需要拟定一个增长计划，同时需要具备很强的沟通能力，向员工传递增加收入、扩展业务的紧迫感，这样，企业中行动导向型的员工就会发现现在需要做些什么以实现增长。

5. 将单纯提高生产率的观点转变为提高收入生产率

俗话说“事半功倍”。但是问题在于，我们常常将焦点放在“半”上，而“倍”很少发生。在实际当中，不需要投入大量资源，通过积极的、创造性的寻找，仍然可以找到收入增长的方法，收入生产率对于获取难得的“倍”是一个很好工具。它会告诉你如何投资现有资源，通过对最平凡的日常事务到极其重要的商业决策进行分析，实现销售增长。

6. 开发并实施一个增长预算项目

所有的公司都有预算，然而你会惊奇地发现，其中几乎没有收入、收入增长来源的细节。在预算中，几乎所有的项目都与成本有关，而明确表示专门用于增长的资源几乎没有，如果有的话，也是很少。增长预算为企业真正实现收入增长、停止空谈提供了基础，它包括一切需要投入资源以达到收入增长目标的短期、中期、长期的重大行动，此外，从始至终，它还包括对成功的奖赏和对不良业绩的惩罚。

7. 增强前向营销

许多公司，遗忘了创造收入增长环节中的重要一环，那就是前向营销。许多人脑子里的营销是指广告、促销、品牌建设、通过公关与顾客沟通、交易展以及商店的产品陈列等。这些活动显然十分重要，但它们在

本质上是“后向营销”，即它们努力增加现有产品和服务的销售量。与此形成对比，前向营销发生的阶段较早，它首先开发清晰的细分市场分布图，然后认真分析各个细分市场，最后精确定位企业将要进入的细分市场。它需要分析最终用户如何使用产品或服务，需要何种竞争优势、以何种价位去赢得客户。

8. 掌握有效的交叉销售（或者价值解决方案销售）的方法

交叉销售是收入增长的重要来源，但是大多数公司从错误的角度来看待它。他们以这样的话开始：“我们还能把什么东西卖给现有顾客呢？”这是从企业内部看外部，现在你需要从企业外部看内部。成功的交叉销售始于选择顾客细分市场，然后再回过去精确定义他们需要的产品和服务组合，为他们塑造一个独特的有价值的主张。而有效的交叉销售，是通过使用客户的语言，详细说明有价值的主张对客户的财务、企业现状和售后方面的好处，并确保把主张呈现给关键决策者。

9. 创造群体互动引擎，加速收入增长

每个企业都是一个社会系统，其核心是形成日常行为以及长期计划的思想 and 行动方式。如果一个企业拥有人人都了解的增长计划，那么无论是正式会议还是非正式讨论，增长就成了关注的焦点——也就是群体互动引擎。当一次增长引起另一次增长，那些增长的想法就成为引擎的燃料，然后所有层级的员工都会把增长看做自身的职责。群体互动引擎联合其他工具创造了一个人人关注的焦点，使每个员工在个人选择的优先次序上做出正确的权衡，从而在企业中建立起收入增长的机制。

10. 将创新化为收入增长

创新并不是个别天才人物脱离商业组织单独完成的，它不是一笔私人财产。在任何规模合理的公司里，创新都是一套社会程序，它需要通过合作和沟通产生新的想法，选择能带来收入增长的想法并且进行投资，然后根据这些想法塑造产品模型以及将产品推向市场。

上面概述的工具都是你未来收入增长计划的基础。但是请记住我们前面的话，收入增长和生产率提高并不是相互冲突的目标。为了保持收入增长引擎的正常运行，你必须拥有一个融入日常工作的成本生产率（Cost Productivity）改善计划。它不仅对建立竞争优势非常重要，而且为将来的增长寻找机会。

下一章将陈述本书的核心思想之一，创造一垒打和二垒打是未来收入增长的重要基础。我们会引用许多例

子，最初的一个例子是工业领域的一个大生产商，它只是不停地朝围栏挥棒，而没有追逐收入增长的目标，结果在3年的时间里连连受挫。当他开始一垒打和二垒打时，他的企业拥有了活力，并且销售额飞速上升。

第2章 打出很多一垒打和二垒打，不必坐等本垒打

伟大的产品或创新可让企业一飞冲天，但这种全垒打式的成功可遇不可求。你不必总想着通过惊人的想法去实现增长，而要看到“一垒打和二垒打”的价值，微小的增长日积月累，也会产生巨大的影响。重新思考增长策略，在日常活动与流程中把握改进机会，形成收入增长的动力，天天都能击出一、二垒打。

在棒球比赛中，尤其是重要的大赛中，本垒打的出现是令人震惊和兴奋的。在商业中，大胆的想法、革命性的科技、变革市场的新产品以及改变游戏规则的新商业模式也同样令人振奋。但问题是：每天甚至是每十年都未必能出现一次本垒打，它的发生是周期性的。

一条更加确定、更加持续的途径被我们称为“一垒打和二垒打”，它以策略、商业模式、顾客需求以及科技的改善为基础，并不排斥本垒打。一垒打和二垒打既来源于对市场巨大变革的调整，也来源于相对较小的日常的成功。

公司的各个部门如何创造增加收入的一垒打和二垒打

领导层需要为所有的部门创造一个环境，使它们相互联系、共同参与以一垒打和二垒打为基础的赢利性增长项目。传奇人物山姆·沃尔顿（Sam Walton）规定，参加沃尔玛周六例会的人员不仅包括高级经理，而且还应该包括各店店长，以及财务、后勤、库存等职能部门的经理。4个小时的会议其主题就是一垒打和二垒打创造情感和智慧力量，以帮助沃尔玛公司战胜对手。沃尔顿这样的领导者希望每个人都思考增长、为增长提出建议，并且参与到增长项目中来。

公司任何一个部门都可以通过一垒打和二垒打策略为收入增长做出贡献，其主要途径之一就是与企业中其

他重要的部门建立有效联系。如果适当的部门中间存在良好的联系，那么即使是不满意的客户，也可以使我们在赢利性收入增长中赢得一垒打和二垒打。

第3章 力求良性增长，避免恶性增长

力求良性增长，避免恶性增长

那些最好的公司，它们能长期繁荣，始终如一地获得收入增长，不断积累竞争优势来增加股东价值，原因就是它们一直在追求良性增长。所谓良性增长，就是指赢利性的、有组织的、差异性的、可持续的增长。而那些通过兼并、收购、降价等获得的增长只能是昙花一现，可谓是恶性增长。

如何将良性增长转换为价值

显然，任何增长都会增加收入。然而良性增长不仅增加收入，而且相应地提高利润，并且能够长期保持。这种增长主要是从实际的运作和公司的业务中有组织地（内在）产生的，它的基础是为了满足新的或者过去未被满足的需求而提供的差异化产品和服务。

良性增长是赢利性的、有组织的、差异化的、持续的，它将长久地增加股东价值。与之相反，恶性增长将损害股东价值。兼并与收购是恶性增长的主要例子，它们通常建立在企业协同效应的短期基础上，对企业的市场地位没有实质性影响。尽管企业在宣布合并达成时都允诺 $4+4=10$ 的效益，但事实上绝大多数的情况变成 $4+4=5$ 或者 $4+4=6$ 。大量的兼并和大规模的收购确实会产生一次性的成本协同作用，这是因为企业合并后节约了重复成本。但这种方式几乎不可能提高收入增长率，因为收入增长是一个长期稳定的过程。

通过不经济的折扣获取增长

恶性增长有一种情况是通过给顾客非常优惠的信用条款（该条款导致每笔交易都赔钱）来获得市场份额。这种做法很难长期奏效。通过向买主提供低息或无息的金融特权，或是提供给买主延期付款的方式来补贴顾客，这些做法对销售产品可能短期内起作用，但对长期的增长策略没有任何作用。

我们已经无数次地看到使用此类手段所带来的问题，如制造业，尤其是电信业，它们提供买主十分宽松的付款条件。他们承担了买主借钱购买产品时应该支付的财务成本。电信公司是在拿它们自己的流动性和信用等级冒险，这将使整个企业处于危险的境地。

在这种情况下，公司可能在会计账目上获得收入和赢利的良好记录，经理也会因为达到目标而获得奖金，但是现金危机最终会出现，巨大的坏账损失随之而来。

第4章 领导增长：应对内部的敌人

领导增长：应对内部的敌人

做一个促进收入增长的领导者

诚然，企业或部门的领导者的职责是为企业定位、制定策略、满足客户需要，以及激励员工。但是如果企业不关注增长项目、提高生产率，并将二者有计划地结合起来，那么对于企业来说，“敌人确实就是我们自己”。

每当讨论到领导者的作用，人们很容易就会认为我们仅仅是在讨论首席执行官。没错，他的确是一个主要因素，因为他对公司的思维方式有着巨大的影响。但是，我们所指的领导者，还包括企业部门的主管、单个产品的开发管理者，以及一些诸如营销、物流等职能部门或交叉职能部门的主管们。

每一位领导者都必须真正致力于公司的收入增长。任务之一就是要激励所有的人，将促进增长视为重要任务并不断传达其紧迫感。这包括：不断获取有关客户需求的直接情报，并将该信息与相关责任人进行交流，使信息不会因为公司存在多层领导而有所减损。

不要为自己寻找借口

每个企业（也包括你吗？）在收入增长遇到问题的时候，都极力想以公司内部的一贯做法甚至是整个行业的一贯做法为借口，来开脱自己对增长乏力的责任。从公司到整个行业，乃至是全国都不景气，这或许不假，但并不意味着没有增长的机会。

你的公司去年的全部收入可能是300亿美元，我们假定今年也会是300亿。但是，为什么要将你的公司与平均水平相比呢？每个行业都有上升者和下降者。问题是你能否进入上升者的行列。看看你所在的行业，其他公司是如何设法增加收入的。学习一下他们是怎样从不同角度细分和重新细分市场的，以及什么机会他们把握住了而你却没注意到。（我们将在第7章中详细介绍如何细分市场。）

当高级管理者提出“我们处于成熟的产业”，认为市场毫无增长时，他就是在为自己没有付诸努力寻找借口。

当人们说“家具行业的任何企业都无法实现增长”（这里只是举例而言）时，他们已经出现了心理歪曲。他们只注意到他们想看到的东西，并极力地为无法增加收入找借口。例如，比尔·卡特的老板戴夫·邓肯就明显忽视了某些其他专业零售商正在不断成长以及东南部地区也在实现稳固增长的事实。

底特律人常说汽车产业增长疲软，但丰田公司却不一样，它在美国几乎每年都能获得可观的市场份额。当有人避而不谈具体问题，而仅谈一般情况（如“没有任何企业在增长”）时，这就发出警示——他正在为自己寻找借口。

“公司太大了，已经没有增长的空间了。”——行业里处于主导地位的公司会为自己的缺乏成长寻找这样的借口。但事实并非如此。正如霍尼韦尔公司的前首席执行官拉里·博西迪（Larry Bossidy）所说：“没有任何一个市场是完全饱和的。”你总是能够通过细分市场和重新细分市场来找到更多的机会。你也可以拓展你所在市场空间，以获得更大的市场份额，正如我们所介绍的在非可乐市场上可口可乐与百事可乐之

间的竞争一样

第5章 提高收入生产率

提高收入生产率

传统观念认为，成本生产率就是降低成本，而另一方面，收入生产率就是在成本增加的基础上同比增加收入。但是，我们可以不用通过成比例地增加成本而大大提高收入。以提升收入生产率为基础，资源投入的增加可以推动收入的进一步增长。

收入生产率要求分析公司的每一项日常工作，无论是简单的还是重要的——简单的如客户电话服务中心的工作情况、服务员如何对待就餐的客人；而重要的则是监督销售人员创造收入的有效性、销售管理、物流、定价策略以及产品投放，以及为了更快获取最高市场份额的社会制度等。

收入生产率要求采取一套不同的心理。例如，客户电话服务中心的思维方式不再是一天之内可以多接听多少个电话了（这仅仅意味着我们接电话的时间能够有多快），而应该转而关注如何使接线员的话语听起来让客户既能感觉到他们是受欢迎的，又能相信他们所提出的问题一定能够圆满解决。这种思维方式使客户从潜在的投诉者，变成了能够传递良好口碑，并且将来能够再次惠顾的消费者。

第6章 编列增长预算

编列增长预算

公司里的每个人都希望出现赢利性的收入增长。但是，管理者们很少有人能够明确地了解他们需要做什么才能实现这一点（如果真的需要什么的话）。增长预算概念的基础就是了解公司当前为了实现短期（今年）、中期（2-5年）以及长期（5年或5年以上）收入所支出的与收入的比例。这是我在为顾客提供咨询服务的过程中总结出的想法，是通过控制、过程以及坚持完成等一系列内容实现收入增长的专门方式，也是适当分配资源、实现短期与长期目标均衡的有效工具。

公司是由不同的部门组成的，包括营销部门、制造和生产部门、研发部门、销售部门等，但是这些部门常常因为不能有效地整合而无法实现收入增长。最近，一家金融服务公司的首席执行官告诉我，他的每一位研发经理（例如，设计开发共同基金等产品的人员）和销售经理（将共同基金销售给客户或金融机构的人员）都在各自计划自己部门的成长，尽管他们彼此之间需要相互依靠才能开发、销售产品并且实现增长，同时开发新产品的经理也需要销售渠道来帮助他销售产品给客户，但是在试图实现收入增长的时候他们却各自为政。虽然，有时不同部门的计划会凑巧有所重合，但大部分的时候还是彼此互不相干的。

增长预算就是用来克服这一弱点的。它将这些不同的部门整合在一起，使经理们相互合作。编制增长预算要求经理们共同讨论各自部门的首要任务、企业内部用于收入增长的资源，并且平衡任务和资源分配以获得更高的收入增长。这是一种与以往不同的方式，也是决定公司如何为实现增长提供资金支持的一种有效方式。

大多数公司都有严格的预算过程，要求通盘考虑收入、成本、利润和现金流。与增长相关的最普通的预算项目就是研发，而且，正如预算表上95%的项目一样，研发被认为是成本项目。但是，增长要求成本不仅仅是发生在研发部门，增长资源几乎分布于预算表的各个方面。更糟的是，这些成本不在任何具体的时间段内与收入增长相联系。

例如，某软件公司投入巨额资金调查市场的变化，或者投入资源整顿销售力量，是为了使公司具有整套产品方案的销售能力，而不仅仅进行单个软件产品的销售。再让我们假设，某消费品公司计划投资建立新物流系统和IT设施，以便能掌握成千上万的个人控股单位的情况，加快客户的存货周转和现金流动。这些都是对中长期增长有益的重要投资，但是实现这些计划的财政资源却分布在公司各个部门的预算里。如果将这些分散的预算都集中放在增长预算中，那么公司就可以集中精力严格地使用资源，实现业务增长。增长预算掌握公司今后投资的简便方式。毕竟，你是在根据增长预算来投资项目，而这一项目的目的就是通

过新产品或服务来增加今后的收入。

增长预算不仅为公司计划如何去寻找增长，而且帮助公司安排资金以支持这些项目。这项预算必须对公司的每一位成员保持透明，使员工们了解公司正在致力于不断寻找更高的收入增长。

这比领导者强调什么会吸引他们的注意力要有效多了。它告诉公司里的每个人，领导者认为什么是重要的（也就是在含蓄地告诉大家什么是不重要的）。增长预算揭示了领导者将如何为那些能够带来收入增长的项目和想法提供资金支持。

增长预算应该有质量审查，并在执行过程中对它监督，而且，应该与成本预算一样得到同等的重视，对执行情况进行回顾审查。如果你在提升销售能力上花费了100万美元，那么你必须严格、有计划地评估这是否增加了收入和利润。

第7章 加强前向营销

加强前向营销

收入增长的最重要的基础是前向营销。这是一种创造或抓住细分客户需要、在实现赢利的基础上满足客户需要的能力。前向营销不仅创造赢利性的收入增长，而且也是为客户和公司创造长期价值的竞争力区分指标。

但是，大多数企业的领导者既不持续地关注前向营销，也不对其提供必需的资源 and 适当的重视。当公司员工提及营销时，他们通常所关注的只是：品牌形象树立、促销和广告、及时交付产品、提供客户服务以及客户关系管理等，我将这些称为后向营销。显而易见，所有这些后向营销活动都十分重要，但是它们取决于前向营销的质量。通过前向营销，你可以大体掌握客户情况，并根据其特定需求提供相应的产品和服务。

一旦确定了客户的情况以及希望向他们销售的产品（这当然不如听起来那么简单），那么你就可以启动后向营销计划，如广告宣传、品牌形象设立，以及针对你所确定的用户所开展的公关活动。这样，后向营销提升了需求。

未充分使用的资产

销售人员是信息和收入增长的来源，他们不仅了解客户，而且了解自己所在公司的内部运作，因此他们可以称为客户和自己的公司之间的桥梁。

下面是五个你必须回答的问题，它们有助于你了解自己的销售人员是否为公司增长尽职尽责。

- 1、他们是否了解客户希望从供应商那里得到什么，以及采购计划是如何决定的？
- 2、他们是否具备与各级人员共同工作的技能，不管是客户公司的还是自己公司的？
- 3、他们是否足够敏感，能够发现客户不断变化的需要？
- 4、一旦获得了客户需要的信息，他们是否能够将这一信息完整地进行沟通，以便公司能够利用这一信息，为客户提供新产品、新服务、新价格结构，或者是任何他们所需要的？
- 5、产品的生产商和信息的提供者之间的社会关系和业务关系如何？

以上这些问题的目的是使你了解你的销售人员和客户之间的关系有多接近。

寻找机遇

这部分内容或许是最重要的：你是否认为你的员工具有前向营销的能力去创造市场需求，也就是他们是否有能力寻找机遇？

你怎么能知道呢？

你当然可以查看他们在公司的个人记录。但是，如果这是个新人，或者难以确定他们过去的表现如何（例如，他们只是某个团队的成员），那么就要寻找其他的办法。你只要向他们了解他们上一次完成任务的情况、他们对市场细分的看法，以及他们对这些细分的处理方法。

你这样做不是为了听数字（“收入会从600万美元增加到800万美元”），也不是为了了解他们发现机会的过程。

一个市场营销者应该具备的关键技能就是发现并确定客户需要，使公司能够据此设计新的产品和服务，从而赚取利润。这就是前向营销。

如果不具备前向营销能力，收入增长就变得更加困难。公司领导者经常将前向营销的战略任务交给专家负责，这些专家经常负责品牌宣传，并具备全面攻关的经验，但是他们只能为你做沟通工作，而不会为你做客户分析。因此，公司的营销可能会缺乏支持。

营销的任务是：确定客户需求，设计产品、服务或计划来满足客户。公司的市场营销人员需要具备以上两种能力。

公司一旦发现了某种需求，就可以设计产品来满足客户，并与客户进行充分交流。

许多公司以及许多自诩为营销人员的人都擅长后向营销，他们知道怎样推销产品方案和品牌，也知道如何进行广告宣传。但是他们大多缺乏前向营销经验，难以确认客户以及潜在客户的需求。

这种能力是很关键的，你必须诚实以待，直接面对现实。如果你的销售部门有50名员工，你必须清楚了解哪些人具备发现客户需求的能力。如果他们不具备这种能力，那么你就要思考对他们进行怎样的培训才能使他们具备相应的能力。

如果公司想要有赢利性的收入增长，就必须具备这种能力

,

第8章 交叉销售：提出价值主张的艺术

交叉销售：提出价值主张的艺术

交叉销售的关键在于要全面研究客户的情况，竭尽全力工作，用客户能理解的语言提出价值主张。例如NDC就是这样的。

NDC所有的价值主张都要求各部门（如法律事务、定价、财务及产品开发等）的大量投入。要进行有效的交叉销售，NDC的律师不仅要向公司内部提供技术性法律建议，还要和医院的同行合作，消除任何存在的障碍。这种积极的合作减少了从开始申请到业务完成所需的周期，是一种竞争优势。

但是，执行交叉销售过程的关键是，销售人员需要对业务有一定深度和广度的了解，并具备良好的商业思考方式，这样才能使他能够从客户那里获得正确的信息，并利用这些信息建立准确、具有说服力的价值主张。

培训销售人员使他们能够提出价值主张的最有效途径就是向投资银行业的专业人士学习，这些专业人士能够指导公司没有经验的员工学会如何与客户打交道。

在销售经理及销售人员进行设计价值主张时，NDC的首席运营官查克·米勒（Chuck Miller）成了他们的私人教练。他将整个销售团队分为若干小组，每组大约5人，每天与一个小组通过电话会议进行对话，这样的做法坚持了几个月。开会之前，每个组员都要提交一份专门针对自己将要拜访的客户的价值主张。会议当中，米勒就每一份主张的细节都要进行讨论，讨论如何完善，每个组员在这种实践练习中提高了自己的能力。

通过这个过程，减轻了NDC公司在建立价值主张时来自内部的障碍，即各部门之间缺乏协调一致性。通过与米勒的对话，销售人员和管理者找出了客户经常出现的问题，并能够彼此学习如何克服这些障碍。这个过程同时还可以分辨出，哪些销售人员能够适应新的销售环境，哪些人还不能达到新的标准。

第9章 打造群体互动引擎，加速收入增长

打造群体互动引擎，加速收入增长

如何塑造群体互动引擎：阶梯辅导

你是怎样做的？

这是当人们听到它并且希望实行时我被问的最频繁的问题。以下的步骤会引导你如何在你的组织当中塑造群体互动引擎。

步骤1：公司的高层管理人员意识到，目前所采取的增加赢利性收入的措施并没有达到预期。

步骤2：他们个人或者整个团队都认为增长不是不可能实现的，而是有希望和必要的。如果他们不相信收入增长是非常重要的，那么什么都不会发生了。如果他们真的相信这很重要，接下来他们要做的就是告诉下属公司会以比以往更高的速度增长，但是这必须以事实说明，并且所提出的数字必须是可信也可以达到的，而不是浮夸的、虚有其表的。比如，高层管理人员会说目标的年收入增长率是3%或者4%，增长数字一定要让人信服，而不是让人一听就产生怀疑，在一定的背景下，销售收入增长3%~4%都是令人信服的。

步骤3：各事业部的经理也必须认同这样的增长，并且他们要充分表达自己对增长的看法，充分与其下属沟通。

步骤4：方法和工具也是必要的。每个人都要掌握本书所提供的增长工具并且准备去击一垒打和二垒打。就像一个有40亿美元年销售额的公司CEO所说的：“我过去把目标定得太高了，告诉下属们去寻找5亿美元左右的项目。实际上，通过项目运作能够在三年内给公司带来5 000万美元的销售收入还是比较合适的。很显然，如果公司的10个事业部都能实现这个目标，公司也会获得5亿美元的销售收入，增长速度也是最

快的公司之一，并且这也显得很自然。”

步骤5：关于增长的想法必须经过检验。每一个事业部都应该组成一个多功能的团队，横向合作，试验增长引擎的运作。这些团队要求在100天之内制定出计划——一个将获得丰硕的实施效果的计划。100天的时间期限是很重要的，因为这会要求每一个人都全心投入，并且迫使他们解决许多潜在的问题。如果这些团队获得成功，当然他们的报酬应该相当丰厚，自然这也会吸引其他的员工积极地去参与。这会形成若干个100天的项目团队同时运作的局面。

步骤6：一旦短期团队获得成功，这会让组织中其他的人相信目标是可以实现的，这时公司可以同时运作三个这样的团队。一个注重短期的成功，比如一年以内的。第二个可以要求他们在2~5年内获得成果，第三个的时间期限可以放得更长一些。这些团队必须回答的问题是类似的，比如项目是什么，预算如何以及需要什么样的资源，不同的只是时间的长短。

步骤7：需要有合适的检查和管理机制，以确保群体互动引擎能够持续地运转。尤其是领导人员必须及时检查，以保障驾驭增长的总体战略是正确的。是否每个管理位置都配置了合适的人选？增长的预算是否起到了应该起的作用？这里的关键就是确保增长的动力在组织内部都是制度化的。

第10章 化创新为收入增长

化创新为收入增长

所有的收入增长都来源于新的想法。在员工从没有经验变得经验丰富的过程中，他们总会有一些有益于企业发展的想法。这时，管理过程所面临的挑战就是如何通过一种群体互动的行为将它们提炼出来。这就需要建立一种合理的流程，即形成创意—甄选—孵化—实施。当这一流程在企业中很好地实施时，创意将自然转化为收入增长。

关于创新的四个神话

如果你在自己的组织内部创造并坚定地实施了“形成创意—甄选—孵化—实施”这一过程，你会消除人们对于为什么组织不能成长的四个借口。

1、“业务处在成熟期，对于这样的业务已经没有什么可以创新的了。”

如果你遵循我们以上谈到的模式，你会持续不断地得到新想法，使你的产品和服务得到扩张。

2、“没有足够的新想法。”

如果这是你所在的组织的现状的话，这里有两个可能的原因：第一，组织内部的环境不能激励员工提出新的想法，他们认为这是没有意义的或者是有害的，他们担心，如果所建议的想法没有被采纳的话，他们可能会遭受某些处罚。另外一种情况就是，员工们只希望出现“本垒打”，希望能够产生足以创造奇迹的想法，所以他们一直在等待。

3、“这意味着什么？在既定的资金状况下，如果我表现出我可以拿出好的想法以使公司提供更多的产品或更好的服务，他们一定会压缩我的预算。”

实际上，那些减少创新者预算的高层管理人员不会在高层管理的位置上待很长时间的。

4、“提出新想法的人，必须是实施该想法的人。”

尽管提出新想法的人很有兴趣通过自己的努力使这些想法结出累累硕果，但是多数情况是他们并不具备必要的技能

结论 为什么增长事关所有人

为什么增长，事关所有人

增长型企业可以使员工增加斗志、增长自信，并为员工提供更广阔的发展空间；而增长停滞的企业却弥漫着负面的心态和气氛，优秀人才萌生去意，剩余的人则在毫无激情地工作着。利用下面的18个问题，为你的企业打打分吧！

- 1、一般情况下，管理层将几成的时间和精力投入到公司收入增长上？
- 2、他们是费尽心机大谈增长，还是真正地筹备了专门会议，激励员工讨论如何展开下一步的工作？
- 3、经理们关心的仅仅是能够创造奇迹的想法，还是从长远考虑，从一点一滴做起试图实现可持续的、有组织的增长？
- 4、每一个管理层成员花费了多少有效时间去拜访客户？他们是否仔细听取、提取信息并很好地结合实际？
- 5、管理层成员是否能主动接触公司产品的最终消费者？
- 6、业务人员是否清楚企业效益增长的特有资源是什么？他们是否知道谁在对业务负责？
- 7、你认为你就职的公司是压缩成本型的还是增长导向型的？公司领导层是否有坚定的意志和果断的决策能力来实现公司的增长？
- 8、公司是否以一种更有效率的方式进行资源配置，以实现更高的利润增长率？
- 9、你们的营销团队如何，营销行为是否在有规律地进行，是否有足够的智慧能够从消费者中或者从市场上获取信息？所获取的信息是否能够有效地在组织内其他部门（比如产品开发部）之间有效流动？

- 10、对市场反应的敏锐度如何，也就是说能否及时地把握消费者的消费倾向和细分市场的变化 情况？
- 11、你所就职公司的营销主管是否是一个知难而上的营销专家？
- 12、营销部门与研发部门、生产部门的信息沟通状况如何？
- 13、你所就职的公司是否有清晰的增长预算？在本财政年度中，增长预算是否能够与企业效益增长相吻合？预算是否给予了能够支持公司中长期效益增长的项目以必要的资金支持？
- 14、公司内部员工是否能够针对每一个客户细分市场提出自己的价值主张？公司在运用交叉销售来加速收入增长方面效果如何？
- 15、企业决策者针对资源配置而进行信息沟通的频率如何，信息共享的效率怎么样？
- 16、在业务进行中，新的创意是否能够很好地被交流与沟通？
- 17、甄选那些将会被投入资金作为增长项目的程序是否合适？
- 18、能够产生收入增长的项目从孵化到实施所采用的步骤是什么样的？效果如何？

书评一：增长力决定企业成败

高希均 美国威斯康辛大学荣誉教授

（一）查兰的新著问世

商场如战场，以胜负论成败。胜负的检验就在企业利润。在市场竞争的裁判下，亏本的企业，即使有再多的借口，也得不到同情。企业获利是生存与发展的先决条件。

以《执行》一书闻名全球的作者拉姆·查兰最近刚出版了一本新著——《增长力：持续赢利的学问》。这本书就是在讨论企业持续赢利之道。

企业要靠利润来增长，当然为每个企业家所熟知。可是在急功近利的时代，有一些企业获得意外的利润，加上渲染的报道，常常使旁观者心猿意马，产生对本行业专注程度的降低；又因为一些高科技行业创新的成功，创造了巨大的个人财富与公司股票价值，也使人产生了“要做就要做最大的、最新的”冲动和举措！其后果常常使后来者欲速则不达。试看二十一世纪初全球网络泡沫所带来的投资重创与财富缩水。

因此，回归到企业的基本面——以有效的策略，持续的取得企业的利润，再度受到重视。“增长力”这个观念的提出，正好使我近年来构思的“成功企业运作模式”，画上了一个圆满的句号（见图一）。

持续赢利，永续经营，企业典范

（1）学习力：吸收知识与技能的能力

↓

(2) 生命力：追求理想的内在力量



(3) 执行力：彻底把事情做对的能力



(4) 竞争力：市场竞争中致胜的能力



(5) 增长力：持续赢利的能力

图一：成功企业的“五力”关联图

在知识经济时代，任何企业（或任何个人）必须以“学习”启动；在市场经济竞争中，又必须以“利润”论成败。其间所经过的路程正是中外管理学者所最费心思探讨的地方。如果借用近十年来西方管理学者的观点，我们可以用“五力”予以归纳。

（二）“五力”的说明

让我先对“五力”逐一说明。

（1）学习力：是指吸收知识与技能的能力。没有持续不断的学习，即使拥有最高度的学位，三、五年后也就会落伍。

美国学者彼得·圣吉所提倡的“学习型组织”，即是要使个人、企业、组织不会被社会淘汰。他所指出的“学习的七个盲点”，与所提倡的“五项修炼”值得我们所有的企业学习和注意！

培养学习力是一种上进的态度、一种社会的需求、一种理性的执著：不涉及到意识形态，因此应当立刻可以被政府、企业、学校等机构来共同推动。如果“爱拼才会赢”，是反映传统的“匹夫之勇”；那么“学习才会赢”，是凸显现代的“知识之美”。

正如圣吉所强调的：最成功的企业是“学习型组织”，因为企业惟一的优势，就是要有持久的能力，比对手学的更快！

（2）生命力：这不是一个管理学名词，是自己观察中国现状所提出的。它是指一个人“拥有追求理想的内在力量”，我们可以列出“六种”理想的追求：追求财富的增加、追求自我实现、追求家庭幸福、追求社会公平、追求生活品质、追求自我奉献！

点燃这种追求意愿的内在力量可以来自各方面：成就动机、使命感、企图心、危机意识、企业家精神、不服输心态、公益心……

（3）执行力：就是有能力把“想法”变成“做法”：推到更高层次，执行力是把“梦想”变成“真实”的一种能力。事实上，把一个正确的任务，或者一个正确的策略，彻彻底底的完成，从来都是大小企业甚至政府施政成功的关键。彻彻底底的完成任务就是执行力。

近年来，受到全球及国内读者肯定的《执行》一书，作者就指出圆满达成执行力的三个步骤：任用正确的人才、采取正确的策略、以及完成正确的营运，但是企业领导人必须自己全心参与！

（4）竞争力：是指一国在世界市场上能创造出每人平均财富的能力。竞争力愈强，这个国家创造财富的能力也愈高。对个别企业而言，竞争力就是创造企业利润的能力。

就国家而言，这个能力，不仅是指狭义的生产力，更包括了多种经济与非经济因素：如公共建设、行政效率、生活品质、自由化程度……一个国家中的某一产业的生产力可能高，如果因为电力不足、港口拥挤、治安不良、投资障碍等因素，就会使得该国的竞争力相对的降低。

因此，竞争力高的国家，所反映出来的社会的全面进步：经济的、非经济的；硬体的、软体的；国内的、国际的；有形的、无形的；短期的、长期的。

就个别企业而言，竞争力就是指产品、服务、创新、供应链、顾客需求、管理、资金等各种因素，都要比竞争对手有更好的配合与表现。

（5）增长力：是指使企业持续取得“获利型营收增长”的能力。它不是单指销售增长、市场扩大、员工人数增加等指标的上升而已，而是要“持续获利的增长”。如果帮助企业改进及拥有这种能力，即是出版这本新著的目的。

本书的作者拉姆·查兰，即是撰述《执行》的作者。在哈佛大学获得商学博士后，曾任教于母校及西北大学，并且长期担任大公司的顾问。

（三）新著的要点

查兰博士在引言中就首先要破除一般人对“增长”的迷思。大家认为企业的“增长”，必然与创新、新商业模式、巨型并购等等相关，也就是永远在寻找“大突破”，取得“大表现”。根据查兰亲自参与或访谈的百余家企业后发现：这种“没有双位数增长，就不值得花力气去做”的想法，完全不切实际，而且扼杀了应有的变革与企业的基本改善。

影响企业的增长的要素很多，包括开发新的产品与服务、建立有效的销售团队、了解顾客的价格期望、市场区隔等等。正如作者指出的：这些要素反而常常被视为当然，未受重视。也就是企业高层为了寻找天边的云彩，却忽略了企业经营身边的基本动作。因此，当查兰与公司负责人逐一讨论企业增长时，终于发现：“我们碰到的敌人不是别人却是我们自己。”因此，企业领导人需要不断的灌输“获利增长”的迫切感！

查兰指出：“增长是一种创造性的行动，也是有纪律的相互影响的流程。”又指出：“增长是人类生命的精萃。”他希望这本新著既可以协助企业繁荣，也可以帮助个人成长。这就是说：企业亏损，员工就会面对企业内部的“零和游戏”——有人留下，有人裁掉；如果企业增长获利，则启动了企业内部的良性循环。

书中提出了十项平易近人及切实可行的理念及工具，个别企业可以立即选择推动。

(1) “持续赢利，人人有责”：每一位员工不要忽略自己可以为公司节省成本及创造利润的机会。

(2) 对业绩要有积少成多的务实想法：打出很多一垒打和二垒打，不必坐等本垒打。

(3) 力求良性增长：是指从内部产生可以持续、并且改善赢利的方法；，避免恶性增长——由收购与财务操作，或对顾客提出过多的优厚条件，所产生的短期利润。

(4) 领导增长：应对内部的敌人。尤其在不景气的时期，内部更容易出现业绩衰败的借口，如“我们处在一个零增长的产业”，“顾客只在乎价格”。

(5) 提高收入生产率：在资源效率使用上，推动“以少获多”时，容易注重节流，即减“少”资源的使用，忽略开源——同样的资源，要产生更“多”的收益。

(6) 编列增长预算：要避免“增长”沦于空谈，就必须同时提供资源，编列预算，来推动公司的成长计划。一个周延的成长预算的编订，可以反映公司内部资源运用及分配的是否合理。

(7) 加强前向营销：“前向营销”是指辨别消费群的区隔以及用不同价格策略来增加销售，查兰认为很多公司常常忽略这种营销方法。

一旦能够锁定不同的消费群，并且对他们提供满意的产品和服务，就能与对手产生“差异化”，稳定的创造赢利。

(8) 交叉销售：提出价值主张的艺术。这是指出销售产品时，附加其他优惠条件，如售后服务、抽奖、赠送其他礼品等。这种销售方法，是要提供一套独有的价值主张来吸引消费群。查兰认为这是持续赢利的重要基石。

(9) 打造群体互动引擎，加速收入增长。当组织内部视“增长”为优先任务时，“增长”就变成重要的话题。当领导者再反复强调时，大家就会开始把“增长”视为自己的责任。

大多数的创新是由组织内部大家分享资讯以及脑力碰撞而产生的。这即是“群体互动引擎”的概念——资讯流通、相互碰撞、理念分享。

（10）化创新为收入增长：再好的创新，不化成产品，没有实际价值；再好的产品，不能带来利润，也是没有实际贡献的。

书中指出创新转换成利润的五个步骤：概念孕育、筛选、培养、创新启动、尽早结束失败的创新。

查兰在新著中对这些概念及工具，都有仔细的讨论。与《执行》一书相比，本书更具实用性，并且可以用到大企业，甚至更适合于中小企业。

（四）企业除了“利润”，还要受人尊敬

综合上面的讨论，我可以把“五力”以图一来呈现它们的相互关联和优先次序。

在大多数情况下，那些成功的企业，都会从“学习力”的基础出发，进而发挥“生命力”，落实“执行力”，加强“竞争力”，提升“增长力”，构成一个企业价值方程式。

尽管在市场经济中，企业“赢利”是天经地义的；但是，面对当前各国贫富差距的扩大及生态保育的恶化，企业除了持续赢利之外，也应当要追求永续经营，并且树立企业典范。

观察中国的企业——传统产业与高科技产业——20多年来，其中有不少已“持续赢利”。也有一些正走向“永续经营”，但可做为华人世界或全球“企业典范”的，则寥寥可数。

《增长力》一词译自英文的“profitable growth”；如果除了利润之外，再进而追求永续经营与企业典范，那么这样的“增长力”，就会赢得更多的尊敬；或许也可以把原文书名：Profitable Growth is Everyone's Business，补加一句：Profitable Growth is Everyone's Business, but Not the Only Business.

书评

书评二：为增长力喝彩

张明正（目前为趋势科技董事长）

（趋势科技公司曾被美国《财富》杂志推选为全亚洲最酷的高科技公司、被美国《商业周刊》推崇为“超越国界的跨国公司”。在2004年6月，张明正董事长又获的亚洲最佳商业领袖中的“年度创新人物奖”。是什么造就了趋势科技公司这样高度增长的引擎？为了更好的阅读本书，这位爱变魔术的董事长与大家分享他让企业持续增长的秘诀。）

这本探讨“增长力”的饿书，在这个时候推出，对企业而言，真是非常有意义的。企业在90年代，经历了长期的增长，几乎将增长视为理所当然。经历了2001年以来的这波不景气，大家开始认真思索增长的重要性，以及如何持续增长。

在高科技产业，增长更象是婴儿到成人必经的变化，如果不增长，那必然是身体出了什么问题。这并非危言耸听，有一项研究指出，高科技公司如果一直不增长，有85%的企业从此一蹶不振。

寻找真正的增长

如何让公司成长，一直是我自创业以来，念念不忘，不敢稍有懈怠的。趋势科技从1988年创始以来一直维持平均60%的增长，一年半增长率开始下滑，出现了前所未有的新低，甚至到只有9%的增长。这件事让身为公司领航者的我辗转难眠。我苦思让公司增长力再上扬的对策。终于，我发现突破现状的关键是，要抓住顾客的真正需求，创造出与市场有差异化的产品。先前，我们一直陷于与竞争对手的价格战，原来应有的赢利，都被低价吃掉了，公司因此增长停滞。

因此，我们痛定思痛，不断投入研发，制造与竞争对手有差异化的产品，终于恢复连续四季30%到40%的增长。就在前段时间，我们和全球最大的网络设备公司思科（Cisco）达成协议。思科宣布将趋势科技的疫情爆发防御方案整合入其网络及安全产品，让疫情爆发防御策略的部署更为容易。这是因为，单靠传统的防毒系统，已不足以解决目前所遇到的复杂及不断变化的网络安全威胁。这次趋势和思科的合作，回应了顾客希望以一个系统化的方式解决问题的需求。这正是我们这几年努力朝顾客需求创新的成果，全公司莫不为之振奋。

这也正是为什么我读到这本《执行》作者查兰新作《增长力：持续赢利的学问》时，觉得心有戚戚焉，并且很乐意推荐给大家的原因。因为这正是我这两年苦思的问题。作者为了让经理人以全新的眼光来解读增长的基本要素，以及这些要素对持续增长的重要性，他问他们下面这些问题：

你的公司在协助顾客业务发展上做了什么？

在为顾客量身打造独特的价值主张上，贵公司业务团队表现的水准如何？

贵公司的定价策略与顾客最看重的特质之间有效连接的程度如何？

每次与顾客互动，员工能发掘多少有关顾客需求方面的资讯？他们是否将这些资讯提供给相关人员以及部门，以开发能满足顾客需求的产品与服务？

以上四个问题，点出了一个关于增长的重要问题，就是找出顾客真正的需求在哪里。惟有如此，才能有真正“赢利”的增长；也惟有如此，才是真正“优质”的增长。也就是，透过产品和服务的差异化，为顾客创造价值。卓越的领导者应该以长期赢利的增长为企业奠定稳定的基础，而不是经由收购或财务操作，使

营收暴增，将增长置于随时可能崩溃的立足点上。

增长=创造性的行动+有纪律的流程

作者在书中提到，增长是一种创造性的行动，更是一种有纪律的流程。你不能只靠击出一支全垒打来缔造增长，而要透过公司的每个成员不断击出安打，培养企业中上上下下注重增长的心态，如此，日后有机会击出全垒打时，就能有更周全的准备。也就是说，要在企业中打造加速营收增长的“社会引擎”。我常举Sun Micro和Sony这两家曾经风光一时的企业为例。他们就是因为增长的社会引擎渐渐流失，忽略了市场需求，只固守赢利的产品线，忘记了创新，而痛失原有的龙头地位，大家千万要以此为鉴。

对趋势科技而言，这个社会引擎就是塑造一个创新的文化，让创新成为一个持续的流程。身为董事长的我，常常想尽各种方法，激发员工创新。例如，我总是喜欢在大家面前变魔术，在逗得大家哈哈大笑的当时，也同时塑造了一个有创意的企业环境。员工在这样的环境中，提出有创意的点子，相互沟通，然后将点子转化为市场所需的商品推出。这几年的经验让我深深体会，创新、持续增长、保持高赢利率并非天方夜谭。

中国的企业这些年来也遇到了增长的瓶颈。大家一定相当警觉，你企业的增长引擎是不是也在流失？你是不是只期待全垒打，而忽略了持续安打？你是不是忽略了去寻找顾客现在真正的需求，而发觉新的利基？这本书提供了一份很好的清单，让你检视你的企业在哪些地方还有增长的机会，并提出一份十分有用的工具，使你的企业得到有赢利的增长。这是一本十分值得此时此刻阅读的财经书籍。