



增长需要全公司发力



一家公司，不管是否以营利为目的，都很注重增长。实际上，根据普华永道思略特近年来的调查显示，94%接受调查的高管表示，增长在他们公司举足轻重。而30%则表示，增长在他们公司相比其他，是最为重要的。

但是可持续的增长往往让人难以捉摸。超过60%的高管表示，他们没有足够的信心能达到他们的增长目标；70%表示，比起以前，现在更难达到盈利增长；66%则表示，比起10年前，现在更难明确有效的增长途径。

虽然如此，一些公司还是能通过建造强大的增长动力做到年年持续增长。正如普华永道思略特的新书《让战略落地》里所写到的，像亚马逊、苹果、丹纳赫、海尔、宜家、Natura 和星巴克这些公司，有着能引起客户共鸣的价值观。它们一系列独特的能力和和产品组合相协调的情况下，为公司价值提供了有力的支撑。

简单来说，要达到增长靠的是公司整体而不是单独一项产品或服务。如果企业没有被单个机会所诱惑，而是在很稳定的基础上创建一个强劲的增长引擎，这样才能有信心获得可持续的发展。

想想看运动品牌安德玛 (Under Armour)。它野心勃勃，不但在研发新运动布料上是领头羊，还研发了可穿戴的电子设备。不管安德玛做什么，它都专注于增长引擎，即不断创新的能力和持续推出有价值的产品，正如它出售的每一件衣服和设备。它进行扩张（部分通过收购像 MyFitnessPal 和 Endomondo 这样的运动软件公司）但从来不会做在自己能力范围之外的事情来实现志向。

其他以自身能力见长的公司也一样注重建立增长引擎。举例来说，因为星巴克的 CEO 霍华德·舒尔茨谨慎地制定了以公司能力为基础的增长计划，所以它才有很高的市场占有率。它有提供独特客户体验的能力以及制作高档食物和饮料的超高技艺，并且可以同时招聘并管理数以千计的忠诚员工。有了这些能力，星巴克才能在稳定的情况下不断壮大。

我们知道这和关于在困境中增长的传统观点截然不同。不管有没有能力去有效完成，许多商业专家仍然建议公司寻找快速增长的途径。太多公司不顾快速增长会带来什么后果，都要试着抓住每一个扩张的机会。通过研发新产品、进军新市场、兼并收购，还有投资有机增长（很多时候通过推出和竞争者相似的产品占据市场份额）来达到扩张的目的。

传统的增长途径关注以下几个关于外界环境的问题：

- 我们应该往哪里增长？
- 蕴藏商机的市场在哪里？
- 这些市场能给我们带来什么？

这些问题，和它们的吸引力一样，很明显。它们一开始给你带来新的收入，可是最终却适得其反。通过这种方法达到增长会压迫公司进入没有能力获胜的新兴市场。届时，你将会发现你须重新培养你必需的能力。这将会是一个艰难且代价巨大的过程，特别是如果须在短时间内完成。

很多情况下，这会导致失败；浪费金钱，甚至将公司误导，驶离稳定、

增长和成功。

一个最近的例子是 SunEdison 的破产。2015 年，SunEdison 是最受华尔街宠爱的美国新能源巨头。而 2016 年 4 月，它申请了破产。根据《财富》杂志，“SunEdison 的失败源自于它过度的野心，想在短时间内在不同领域过快增长。”作为一家半导体公司，它在光伏技术领域具有的能力不一定能很好地对接风能、电池和施工安装业务。虽然这些领域都算是清洁能源，但要驾驭它们实在太难。

我们相信要实现可持续增长须关注以下问题：

- 你独一无二的优势是什么？
- 我们怎么以与众不同的方式增加价值？
- 我们哪些比竞争对手做得更好的方面能为我们带来增值？
- 我们该如何创造能够不断推动前行的相关能力？

中国家电品牌海尔就是运用这种思想在全球扩张的，它在美国收购了通用电器旗下的家电业务部门。海尔在每个市场都推出不一样的产品。比如，海尔在中国的洗衣机能清洗蔬果，而在巴基斯坦生产的洗衣机则能清洗厚长袍。而这些产品恰恰反映了海尔的能力：以消费者需求为主的革新（为本地市场量身定做产品）、优秀的运营、各地的门店管理和按需生产交付于一体。海尔的增长引擎是多年创建出来的，也是公司的核心形象。

如果公司以原有的能力为出发点来培养增长引擎，会从四个方面实现增长：

第一，非常慎重地发展那些核心能力之外的业务，会重视现在的市场，并围绕公司的核心能力增长。公司将为现有的客户提供和现有产品互补的新产品和服务。

第二，贴近市场的扩张，这也被称为邻接扩张，即在公司能力范围内进行区域扩张或产品多元性。

第三，培养新的能力来帮助公司的增长引擎：在开阔核心形象的同时打开新的渠道。

最后，虽然这种情况只占少数，但公司可能会创造出有突破性的产品或服务，即一个能重新定义整个行业的产品或服务，就像是基因工程于农药产业和流媒体于音乐产业。这些创新改变了整个行业的结构，还改变了倡导这些创新的公司本身的商业模式（如孟山都和 Netflix）。

这四种增长方式互相加强和影响：比如，市场增长的全部署通常会

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32146

