



# 利用优势 实现增长

对于企业而言,要想每次都能抓住新的机遇,唯一可持续的方式是坚持做自己最擅长的事情。

作者: 杰拉尔德·阿道夫 (Gerald Adolph)  
金·大卫·格林伍德 (Kim David Greenwood)

**业绩增长是企业生命力的终极考验**,但如何增长各类问题却始终困扰着商界领袖。我们今年及未来几年会实现多少增长?需要多少增长?需要哪种类型的增长?应该如何 在收入提升和利润率提升之间取得平衡?应该在多大程度上改进现有业务以吸引新客户?一旦明确了目标,应该如何加以实现?

理论上,实现可持续的盈利型增长的最佳途径很简单,即采用能力驱动的方式,充分发挥自身优势,而不是局限于传统的市场驱动,盲目地跟随市场需求。

杰拉尔德·阿道夫

gerald.adolph@

strategyand.pwc.com

是普华永道战略咨询业务团队思略特的高层领导，擅长增长战略，常驻纽约办事处。他曾是思略特前身博斯公司的高级合伙人，主导企业并购类业务。

金·大卫·格林伍德

kim.david.greenwood@

us.pwc.com

是思略特总监兼思略特增长战略团队联席负责人。他常驻旧金山办事处，主要为科技、通信、酒店服务、消费品以及工业类客户提供服务。

但在细节层面上，工作十分困难，意味着需要竭尽所能来实现目标。这不是简单地在当前市场和相邻市场、或在有机方法（如营销和创新）和无机方法（如并购）之间进行取舍，而是应该以审时度势同时又迅速敏捷的方式来综合应用——只要它们和公司已具备的优势有关。

因此，在试图实现增长之前，应该明确一套清晰连贯的战略所需具备的三大要素：(1)能与客户产生共鸣的价值主张；(2)能对该价值主张起到支撑作用的独特能力体系，且各种能力以竞争对手无法企及的方式进行融合；以及(3)与前两大要素相匹配的产品和服务组合。您还必须能够实现这一价值主张，通过能产生利润和现金流的持续可行的商业模式将理念转化为竞争优势地位。

凭借所具备的优势地位，是实现可持续的盈利型增长的唯一出路。如果贵公司正在努力维持经济命脉，那么，首先需要针对战略、组织、优化成本等因素做好基础工作，否则任何新的增长战略都未必能够成功。通过盲目地进军新的领域来逃避弱势地位的企业，通常会因为不具备在新领域中获得成功的能力而处于更为不利的地位。

例如，打字机制造商Smith Corona比其他公司更了解学生和个体打字员的需求，因此，该公司在上世纪八十年代研制出一系列颇受欢迎的文字处理电脑。然而，该公司没能坚持这项业务，而是花了相当大的精力进入办公用品配送、厨房用具、菊花轮打印机、油漆等其他领域，结果导致没有足够的资源来继续发展个人电脑业务。本世纪初，百视达(Blockbuster Video)希望通过收购电路城(Circuit City)使公司摆脱困境，尝试从双方处于弱势地位的业务中产生协同效应，却没有

明确双方如何共同创造价值。

假定公司已拥有起步优势：以能力为导向的战略，以及实现战略所需的资金。以此为起点，可以通过结合下述四种增长方法来逐步实现持续的、盈利的扩张：

**1. 开展市场内部挖潜：**从公司核心市场的既有客户身上寻找新的增长机会。

**2. 拓展进入邻接市场：**在陌生行业和新产品中寻找机会。这种方法也被称为通过邻接来进行扩张。

**3. 实现颠覆性增长：**在适当时机运用全新的商业模式和能力来应对剧变。虽然这样做有时候很重要，但是在利用时应当更为慎重。只有在确切地知道怎样将现有的能力体系同所需的新能力体系相联系的时候方可为之。

**4. 完善能力：**打造独特的企业专长，能对其他三种增长方式起到支撑作用。这一点可以通过多种途径实现，包括企业并购、创新和运营改进。

以上四个主题也许都看上去很熟悉；多年来，多数企业都一直在讨论这些问题。但是，他们忽视了其中的联系。通过加强上述四种方法之间的联系，公司能步入自我完善的良性循环。大多数长期保持稳定增长的企业，例如亚马逊、苹果、丹纳赫、迪斯尼、通用电气、现代、耐克、诺和诺德、甲骨文、星巴克、沃尔玛等，一直且将继续沿这条道路走下去。

## 增长净空

企业往往容易忽视摆在面前的增长机会。有时，企业会因其它市场中看似有吸引力的机会而心动，或者会被打造多元化业务的想法所诱惑。有时，企业根本没有花足够的时间去思考可以如何通过改变在现有市场中的做法来实

现额外增长。这个问题的答案在于找到增长净空：现有市场中的潜在新业务。

市场内部挖潜所带来的增长净空，等于企业除现有业务之外的潜在顾客收入减去其中难于获得的部分。例如，一些快餐连锁餐厅向他们的早餐和午餐客人出售优质咖啡、浓咖啡以及其它特色饮品来增加收入，而不是把这种商机留给星巴克和唐恩都乐。这些快餐连锁餐厅的增长净空是各种饮料的潜在总销售额，减去来自不太可能消费这些饮料的客户的收入。与此同时，咖啡零售商也通过出售快餐来获得增长净空，从而影响了快餐连锁店的生意。这样一来，原本分别来自饮食行业不同领域的两类公司渐渐演变成了竞争对手。

与之类似的是，一些有线电视和电信公司也正试图在当前已有客户的基础上寻求增长净空。他们原本是电视或电话服务提供商，现在则提供多种多样的数字、信息和增值服务（例如提供家居控制系统）。他们针对宽带线路进行投资（延伸到客户的家庭和办公室），并且每个月与（多年来因垄断经营而发展起来的）广大客户群互动。这两点为他们市场内部挖潜提供了一个竞争对手难以企及的平台。诚然，在这个经常因无视消费者投诉而被受指责的行业，新业务的开展需要强大的客户获取和服务能力。但是，诸如AT&T、Verizon和Cox通信这样的有线电视和电信公司，现在正在发展这些能力，以期进入新的业务领域。

决定企业在现有市场中的增长净空主要分三步。首先，找到其它公司在市场供应与顾客需求之间的缺口，并设计如何以更新、更好的产品去填补这一“需求-供应”缺口。第二，鉴别能够引导消费者转而选择自己新产品或服务的动因（比如特色、刺激或信息传达）。最后，重新部署、利用并提升自身能力（或发展新的能力）以补上“缺口”，推动客户完成转变。

任何市场都存在“需求-供应”缺口。市场内部挖潜的巨大机会往往就藏在众目睽睽之下，只待有人能通过新的视角去看待现有客户群。某大型制药公司通过发现没有遵照医嘱服药的病人并鼓励他们按时按量服药，由此提升了销量。电子游戏制作公司则会向现有玩家群体出售附加程序或游戏内奖励。制造商则成功瞄准那些希望以实惠价格获得优质产品的消费者（比如浏览家电耐用性评论的消费者），或是那些希望拥有高端功能的消费者（比如追求内置摄像头性能的智能手

机用户）。而相比全球性金融机构，地方银行可为客户提供更多获得信贷的机会。

弥补“需求-供应”缺口有多种途径，其中包括对能力的增强和重新部署。例如，在零售业的通常做法有完善分类、提升包装、通过新的经销渠道使顾客更容易获得产品，或者干脆以优于竞争对手的方式升级顾客体验。亚马逊的Prime会员制就是一个很好的例子。这种会员制不影响亚马逊出售的任何产品，但是，在会员缴纳一定的年费后，每次购物都可享受两天内到货的免费送货服务。这种做法进一步利用了亚马逊独有的供应链能力。

### 邻接市场机会

当企业思考“增长”时，他们通常会先寻找市场潜力较大的“邻接”区域（可进入的邻近新市场）。但是，贸然追求貌似颇有吸引力的机会（例如热门的新技术或者新兴的消费群体）则有可能让企业在多元化的过程中血本无归，一如百视达和Smith Corona的遭遇。这些高增长机会的出现，很可能是因另一家公司发挥出色的能力应运而生，而其他公司难以与之抗衡。

更好的方法是找到机会利用自己的特殊能力，为现有的产品和服务找到新的顾客，或者发挥优势推出新产品。首先，需要评估自身的能力，以及这些能力同邻近市场机会之间的关系。能力在两种情况下同邻近市场具有相关性：能够创造出明显的经济优势，比如降低成本；能够创造出吸引顾客的优势，帮助你得到准买家的青睐。如果你没有发现这种直接的联系，请慎之又慎。一些明显的优势，比如，为用户提供购买系列商品的打包供应服务，不一定会产生真正的协同效应。夏季烧烤可能涉及购买烧烤架、食物、以及木炭煤球或液化石油气，但是，很难想象这其中一种商品的制造商能成功地转向制造另一种商品，因为制造这其中每一种商品所需要的能力完全不同。

在评估能力的过程中，要认识到不太明显、但有助于业务增长的优势。例如，你可能忽略了可以应用到业务基础架构（销售团队、财务部门或IT系统）、客户洞察和物流网络中的某些能力。美国运通(American Express)的客户忠诚计划就恰好拥有这一系列特质。该计划的实施初衷是为了强化其核心业务，但后来却发展成为能够帮助其它公司提供相似服务的平台。

在邻近市场里寻求增长时，请不要过度扩展能力体系，否则，会破坏这种联系性，而且现有的业务模式也不会按计划运转。例如，就化工行业的龙头企业而言，传统实现增长的途

径是扩大自身已有的生产系统，从而减少原产品和新产品的成本。但是，这种方法导致大宗化学产品企业向专业化企业发展，而后的顾客所要求的定制生产、现场服务、以及快速响应设计对于大宗化学品企业而言难以做到，这些要求超过了其能力界限。如此一来，原本具备的能力不能再带来经济优势或吸引顾客的优势。随着时间的推移，整个行业呈专业化发展，全能型综合企业逐渐分化，一些企业重新将重点放在大宗商品生产上，另一些则转向农用化学品或特殊化学品。

在企业寻求拓展进入其他地区的过程中也需要注意能力界限。例如，消费品和零售企业在从欧美转向印度等新兴市场的过程中，必须适应其与欧美市场间差异甚大的需求，并建立新的客户关系。为融入当地市场，零售企业可能不得不改变零售店布局、产品分类、物流方式和品牌定位。有时企业的能力体系不足以适应遥远的地域与文化，这种情况下便无法再照搬本土成功的价值主张与能力体系。

一般而言，跨越能力界限的时候应该保持清醒与谨慎。邻近市场扩张成功的关键在于，如何平衡能力拓展方式的创造性和能力拓展程度的明智性。采用传统的“邻接”定义或者忽略了能力界限的企业，很容易陷入“邻接”陷阱。一个典型的例子就是西尔斯公司(Sears Roebuck)在1981年对经纪公司Dean Witter Reynolds的收购。正如一位评论人所说，这个例子表明，顾客不大需要“在买袜子的地方买股票”。在一些行业，企业正选择通过跨越能力界限来求得生存。如图一所示，计算机、通信、娱乐等行业之间的融合迫使企业扩大对业务的定义。每家企业都在打造自己的发展道路：谷歌和奈飞正从软件业务转向制作数字电视内容，而苹果、微软等其它企业则抵制住了诱惑，没有跨越能力界限。

## 颠覆 vs. 发展

放眼商业媒体，你会发现“颠覆”无处不在。但是，“颠覆”已成为业界最为滥用的词汇之一。行业中迅速而具有新意的渐进式变革往往会被误认为颠覆。了解两者的区别对企业的发展战略、能力体系和商业模式都有重大影响。

通过技术变革、商业模式创新以及日常实践改进，大多数行业都在不断发展。发展同时影响着企业及其客户：成本下降、新的“需求-供应”缺口出现，产品与客户体验得到增强。如果不能让能力体系从根本上产生变革，那么即便是让成本和收益产生大幅度变化的突破性创新也不一定是颠覆。

真正的行业颠覆很少存在。只有当技术和商业模式创新彻底改变或抹去了现有的商业模式及其相关能力体系时，才算是真正的颠覆。颠覆发生之后，每家企业都必须重新检验自己的能力界限，否则就有满盘皆输的风险。

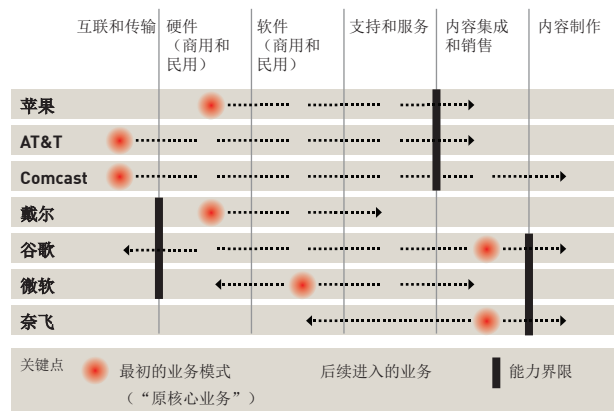
在音乐领域，二十世纪八十年代初光盘的引进是一项突破性创新，在整个行业引起了广泛的渐进式变革。但它不是颠覆，因为它并没有从根本上改变人才发掘、推广和以实体店经销为基础的流行商业模式。大多数在光盘出现之前占主导的企业，仍保持着市场地位其运作方式在光盘推出前后亦无差别。

另一方面，二十世纪九十年代中期推出的数字化音乐文件则是一种颠覆（详见“**便携式音乐传奇**”），它彻底改变了整个行业的商业模式、能力体系和供求关系。互联网驱动的创新已在众多行业推动了很多类似的颠覆，如书籍零售、新闻，以及出租车和豪华轿车的按需调用。

另一个有关渐进式变革和颠覆性创新之间区别的例子，是生物技术对制药和农用化学的影响。从上世纪八十年代起，生物技术的进步是医药业的主要创新点，使生命科技公司能够开发完全新型的基因工程药物，用于治疗糖尿病和癌症等疾病。但无论这些创新如何有价值，它们都只是简单地提供了另一种方式将分子团引入既有的监管、营销、销售、支持和报销体系。迄今为止，相关的商业模式和能力体系并没有发生显著的变化（为个人特制的药物也许反而会更具颠覆性）。

图一：技术的能力界限

这些高科技和电信企业利用能力拓展进入新业务；黑色粗线条表示在没有重大投资的情况下不会逾越的能力界限



信息来源：思略特

## 便携式音乐传奇

随着时间的推移，市场内、相邻市场以及颠覆性的发展机遇通常发生在同一行业。其中一个最具代表性的例子便是过去50年的便携式录制音乐和声响市场。

它起源于上世纪五十年代摇滚乐兴起的时期。当时的青少年极其渴望拥有能够随身携带至卧室和聚会的音乐。他们将便携式唱片机和一盒盒每分钟33或45转的老式唱片搬来搬去。到五十年代中期晶体管收音机的成本下降后，德州仪器和索尼利用这一供求缺口，推出了便于携带和安装在汽车上的收音机。这一工业产品还能够在家播放的黑胶唱片集为载体，协助建立了录制音乐的市场。

但是，录制音乐和便携设备并没有以统一的形式存在，由此导致了进一步的供求缺口。1979年，索尼通过推出随身听填补了这一缺口，这是一种通过小型耳机播放磁带的精巧设备。多年来，这一引人注目的开拓净空举动让索尼独占鳌头。在小型音响设备领域，即使是光盘取代磁带之后，索尼在设计和营销小型收音机上的能力也对其公司帮助极大。

到九十年代末，随着其以设备为基础能力体系被推翻，索尼开始步履

蹒跚。诸如MP3之类的数字音乐文件格式对企业提出了电脑和软件方面的能力要求。相对于光盘，可下载的音乐文件在便捷性、选择性和价格上都有明显优势。到2001年，美国市场已有50种不同的便携式MP3播放器。然而，它们难以令人满意：设备接口不统一，音乐文件的下载和管理杂乱无章，网上平台奇怪又不可靠，其中一些可谓简陋至极（还记得纳普斯特吗？）。

苹果于此时进入市场。苹果是为数不多的在很多方面都拥有超强能力的企业。他们拥有人性化的产品和交互设计、高度的技术整合、顺应潮流的营销战略、创意媒体的良好协调（上述各点再加上史蒂夫·乔布斯个人的明星魅力、他与音乐人之间的友谊，都有助于苹果在极度封闭的音乐行业中与唱片公司谈判）。

苹果的定位非常准确，因而能够成功地挺进邻近市场。2001年，iPod上市。起初只是供苹果电脑用户使用，但销量却很快超过了竞争对手。公司并没有止步于此，而是不断在该领域拓展增长净空：通过开设iTunes网上音乐商店，苹果使消费者可以方便而可靠地购买和管理数字化音乐，还能在使用Windows平台的电脑上和苹果电脑上同步文件。

通过这些创新，苹果填补了一个少有公司看到的供求缺口：提供可靠的标准化系统，让用户能够较为轻松地购买、保存并欣赏音乐。到2008年，苹果公司已经拥有了接近一半的音乐播放器市场，而紧随其后的竞争者的市场份额只有个位数。再加上视频、游戏、图书、生活类应用，以及iPhone，苹果展现了一系列自然的市场发展步骤。接下来的五年间，苹果无形地锁住了消费者，鉴于苹果无缝供应的巨大吸引力，消费者已不愿转向其它品牌或产品。

然而自2013年以来，人们发现了新的供求缺口：相比下载，流媒体甚至更加方便也更便宜。流媒体音乐服务商潘多拉率先试图填补这一缺口，其他企业紧随其后：亚马逊也进军了这一邻接市场，声破天（Spotify）和奈飞成为后进者。苹果采取了市场内挖潜的方式，于2015年推出了苹果音乐服务。苹果音乐建立于对节拍电子（Beats）的收购，这是一家是由音乐界资深人士创办的初创企业。通过此次收购，苹果公司在编选、增强音频视频内容方面的能力得到了提升。然而，这一新的供求缺口依旧未被完全解读，尚难确定哪些公司会脱颖而出。但增长净空应该依然存在，而随着科技的继续发展，音像市场会有进一步的供求缺口出现。

然而，在农用化学领域，生物技术则造成了颠覆。转基因植物细胞的出现完全改变了种子和化学品在整个行业价值链中所起的作用。研究基因组的企业必须向上游、下游以及水平方向进行延伸。而供应农用化学品的企业必须往上游与种子公司相整合，并且与下游的加工和配送企业合并或合作。在某些情况下，农业公司必须在终端用户层打造新的品牌，从而获取创新所带来的价值。

企业可以通过提升或扩充能力体系的方式，以应对渐进式变革甚至阶越式创新。但是，为了在应对真正的颠覆时生存下来，企业通常需要有意识地跨越能力界限、打造全新的能力。上世纪九十年代，劳氏五金连锁店在这一点上做得非常成功。在过去，劳氏以小型的全服务式门店形式，主要向专业建筑人员销售各类建筑原材料。1982年，家得宝（Home Depot）推出了颠覆性的新商业模式——家居建材中心形式的大卖场。这些门店远大于劳氏的商店（前者9万平方英尺，后者1.5万平方英尺），而规模效益与自助式服务也节约了人力，大幅减少了运营开支。劳氏在接下来的十年间始终苦苦挣扎，直到1992年将自己的商店转型为新的家装改造模式之后，又重新成为了强有力的竞争者。

想要像劳氏那样通过改变商业模式和能力体系来应对颠覆，不能只是浅尝辄止，必须全身心投入新的商业模式，并且尽快、尽可能地建立起所需的能力。

### 持续完善的循环

增长战略的目的是创建一种持续的完善机制，从而稳步提升收入。正如我们所见，企业需要一种能将内部市场和邻接市场相结合的可行战略，并以合适的能力给予支持。内部市场挖潜可以把能力转化为更大的顾客份额，带来收益，促进投资。而在邻接市场中更广泛地应用各项能力，将能实现投资效果的最大化。能力提升可以使两种发展方式都更易成功。某些领域内的成功会促进另外一些方面，长此以往，这一良性循环将保持加速。

不过，起点取决于现在所在的位置。我们用矩阵的形式形象地展示了不同的可能，其中横轴表示企业能力体系的特殊性，及其与所拥有或期望创造的机遇间的契合程度，纵轴代表现有市场的增长净空。大多数企业都属于四个象限中的一个（见图二）。

“前景黯淡”代表缺乏独特的能力和明显的机遇，因而处于劣势。如果被划为这一类

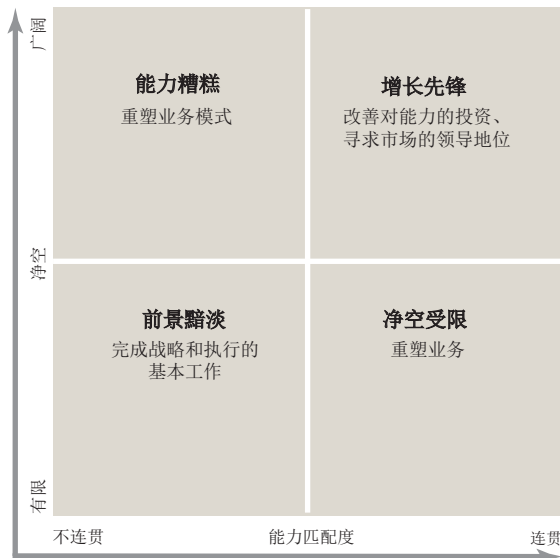
别，企业能够存活并实现有机增长的唯一途径是在战略和执行层面做好基础工作，致力于改善核心能力体系和价值主张。只有这样，方可考虑内部市场挖潜或邻接市场发展战略。

如果属于“能力糟糕”一类，那么意味着有充足的净空进行发展，但是能力不足以把握机遇。当企业业绩偏离正轨或者市场发生变化，出现了需要不同能力的新增长机会时，这一情况就有可能出现。企业所面临的发展挑战是增加或提升能力以抓住可获得的净空，而非争夺不相关市场。

还有一些企业“净空受限”。按照当前的定义，它们在市场中的是企业，但是缺少增长潜力：发展前景趋向稳定。如果属于这一类，解决方案是寻找此前未注意到的机遇以实现市场内部挖潜，并且利用或提升特有的能力来释放这些潜力。或者，通过业务重塑来寻求邻接市场机遇。硬件或软件供应商可能将自己重新定义为“解决方案提供商”（许多科技企业已经这么做了）；搜索引擎公司可以效仿谷歌，变成信息管理公司；食品公司可以将自己重新定义为营养品公司（例如雀巢）。重新定义业务会导致企业落入“能力糟糕”一类，因为这意味着需要新技能且风险更大，但是机遇也会增多。进军邻接市场的过程中，随着能力体系的提升，企业将会进入“增长先锋”这一类别。

图二：发展起点

能力匹配度（即能力与机遇之间的匹配程度）以及市场的发展净空将决定着企业发展所面临的挑战



信息来源：思略特

# 关于企业并购

企业的并购与扩张之间有非常紧密的联系，因此“无机式增长（inorganic growth）”这一术语被频繁地用来指代此类交易。但是这一术语可能会造成一定的误导。像收购这

样的无机方法实际上并不是增长的表现形式，而是收购能力的工具。企业并购并不会自然而然地在双方原有基础上扩大的客户群或者收入，但或许会带来增长潜力，只不过企业依旧需要利用新的能力来实现这种潜力。

因此，从能力维度出发开展收购的企业才是最成功的收购方。比起非能力导向的企业，前者的股东总回报高出14个百分点以上（详见J.尼利、朱利安和约尔格·克林斯所著的《王牌交易》）。

如果贵公司已有幸属于该象限，则实现持续而可盈利发展的关键是根据自身的需求和文化综合利用上述所有手段。继续发掘市场内部机遇，利用市场洞察和能力捕捉到合理的邻接市场，在有必要的情况下重新定义能力。增长净空枯竭的情况会偶尔出现，这时就需要拓展新市场或建立新能力。在某些情况下，甚至可能面临真正的颠覆。然后，你将再次历经这一循环：识别具有良好匹配潜力的新增长净空，完善所需的独特能力，并以增长先锋的身份重新回到属于自己的位置（见图三）。

可持续发展需要建立这种持续改善的循环。循环的周期取决于于行业发展速度：科技公司的循环快于化学品企业。但无论行业发展速度是快是慢，企业可持续发展的潜力都依赖于管理这些动态的能力，即能够娴熟地预见增长潜力并打造实现潜力所需的能力体系。

成功的企业能够通过不断改善自身能力的方式，避免苦于“净空受限”或者逐步陷入“前景黯淡”领域。企业可以通过创新、营销等有机的方式建立或拓展某些能力，也可以依靠与其他企业联盟的方式“借取”其他能力，还可以通过企业并购的方式直接获得其他能力。

## 实践中的可持续发展

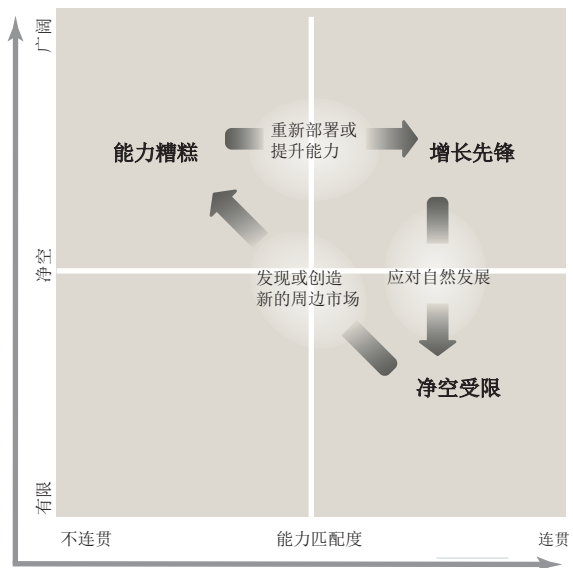
能力链条化是保证持续改善循环的一种方式：发展起能够对现有能力起到补充作用的新能力，从而利用这些能力开拓一条新的业务线。例如，为了从摄影行业拓展到医疗行业，富士在利用其现有的材料科学、工程涉设计以及质量生产能力的基础上，收购了两家从事再生医学研究的企业：美国制药企业Cellular Dynamics International和日本企业

Tissue Engineering Corporation(J-TEC)来完善自身能力体系。2015年三月，富士董事长兼首席执行官古森重隆告诉《日经新闻》：“如果融合三家公司（富士、J-TEC和Cellular Dynamics）的技术，它们可以在组织和器官再生等一系列领域中得以应用……我们致力于成为世界顶级的再生医学企业。”

当绘制自己的潜在能力链图谱时，请务必标示出当前擅长业务与未来机遇之间的实际联系。示意图需要展示出每一个新步骤所需要的能力，并指出顺利执行步骤的方法。

图三：持续改善的循环

围绕这一循环的不断重复可防止成功的企业停滞不前。随着自身能力的成熟，企业可能暂时失去其发展领军者的地位，但是通过对周边市场的扩张，以及谨慎地对能力进行重新部署或提升，企业可以再次获得原有地位。



信息来源：思略特



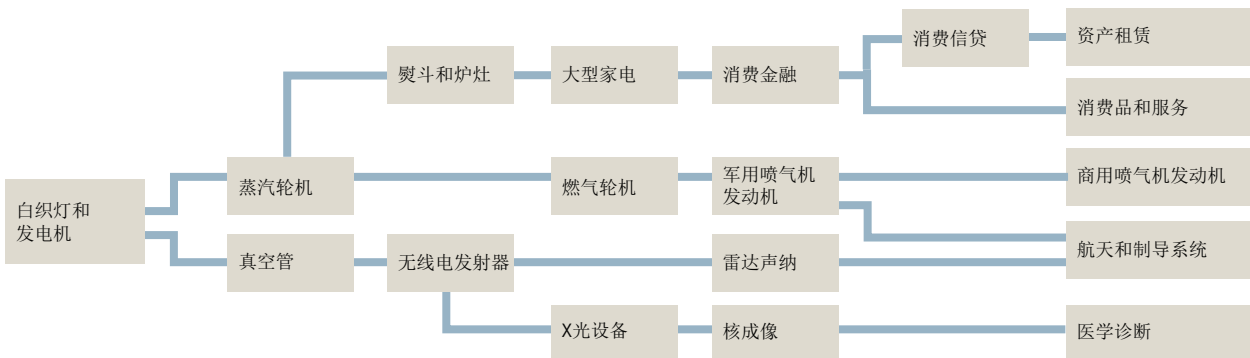
增长的艺术在于协调有序地利用上述各种手段：市场内部挖潜、邻接市场拓展和能力完善，有机式增长、联盟和企业并购。能力链条化将创新和无机式增长方案整合为统一的“自制或外购”框架。例如，通用电气从上世纪五十年代开始就用这种方式来利用能力链，我们绘制了部分增长轨迹（见图四）。首先结合企业自身情况，以适当的方式将洞察力、创造力和实用主义、执行力相结合。当业务已经完全进入平稳期时，寻求新的净空，并再次开始循环。

为其他企业提供制服和专业服务的信达思

(Cintas Corporation)就成功地建立了此类可持续的增长循环。信达思创立于大萧条时期，最初是一家工业洗衣厂，负责回收并清洗辛辛那提附近工厂的抹布。后来，信达思开始将毛巾租给客户，并在需要时进行更换或修复。随着时间的推移，信达思创造了一系列特有的能力以及属于自己的商业模式——“信达思模式”，完美地结合了卓越的工厂运作、精炼的物流能力以及基于顾客知识的创新服务和销售服务网络。按照系统化的发展方式，信达思实现了稳步增长。其持续增长循环包含了三种主要的扩张方式（见图五）。

图四：通用电气的能力链，1950-2010年

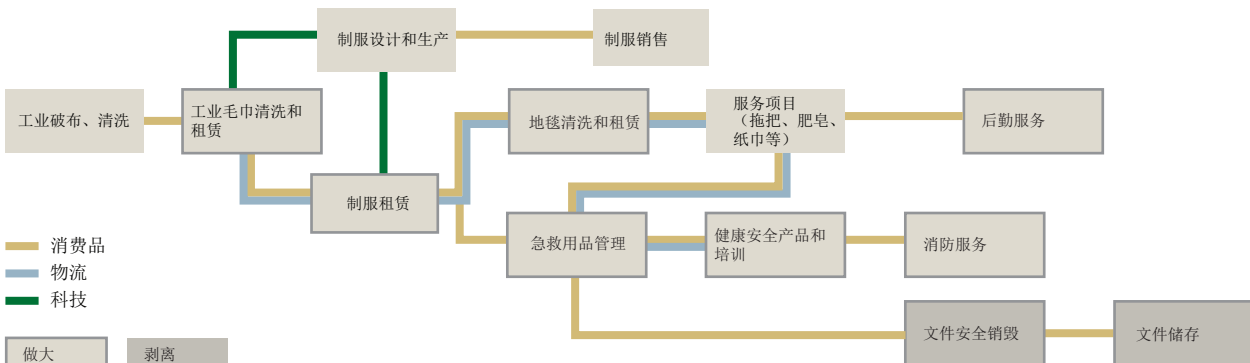
从上世纪50年代起，通用电气不断通过能力链条实现增长；以下各环节展示出通过能力的扩张从一项业务到下一项业务：强化技术、展开运营或经销、拓展进入新的市场或消费群体



信息来源：通用电气出版物，思路特分析

图五：信达思的能力链，1950-2015年

各环节显示凭借现有能力进入新业务：拓展市场（消费市场）、运营（物流）或技术。在“做大”类里，信达思收购规模较小的业务并将其整合成一家企业，集中新的能力并利用其进入新的市场



信息来源：信达思出版物，思路特分析

**1. 市场内部挖潜。**当企业追求市场内部机遇时，其发展会加速。起初信达思向工厂工人出租（以及清洗、修理和更换）制服，而后又开始向前台工作人员提供制服和防火服装等满足特殊需要的专业物品。与此同时，信达思与制造商合作，开发了许多新的服装材料，包括抗污材料、耐洗免熨烫材料、美观的防护性材料。

**2. 邻接市场拓展。**信达思在进入新的市场和地区时，并不会贸然投身机遇，而是会事先对其核心业务模式展开谨慎的测试，以确保其成功可能。通过增加多种高度相关的服务，包括地毯出租和清洗，盥洗用品提供及管理，急救箱和灭火器的清洁、供应及维修，信达思已转变了能力体系。他们进军邻接行业，既为现有的顾客提供诸如员工安全培训一类的服务，同时又将客户群拓展到酒店和航空等其他行业。

**3. 能力发展。**信达思也能够自身能力体系达到极限时有所觉察。在进入并建立成功的文件存储镜像业务从而为客户提供额外服务之后，信达思发现这一新业务主要受到商品价格和不动产的影响，而自己的强项则在于物流、服务和运作方面。2014年，信达思出售了这一业务。最终，信达思通过企业并购获得并试验了新的能力和服务，并且在这些能力可以发挥一技之长的行业中通过合并小公司的方式实现了扩张。

几十年来，这一连续增长的循环为信达思带来了始终如一的强劲财务业绩。公司也因此成功挺过了2008年后的低迷时期。如今，信达思是北美最大的商业服务供应商之一，拥有3万员工和超过90万的客户，并且维护430处设施，包括6家制造工厂和9家配送中心。

致力于不断发展的企业时常要考虑到发展中所存在的矛盾：坚守目前市场还是进入新市场？利用还是提升所拥有的能力？发展当前业务还是通过企业并购实现扩张？“坚持自我”还是将企业形象抛诸脑后？但这些都是错误的选择。持续增长的精髓在于调解“看似”相互矛盾的各项行动，通过将它们有效融合，催生能力驱动战略，从而促进持续增长。+

再版刊号No. 00354

## 参考文献

丹尼斯·卡格拉、加亚·潘德兰基、约翰·帕兰斯基，《精实增长》，《战略与经营》杂志，2012年夏季刊：如何摆脱糟糕的前景并发现所需的资源。

肯·法瓦罗、大卫·密尔、萨瑞特·夏玛，《打造有机增长引擎》，《哈佛商业评论》，2012年5月刊：如何着眼于净空。

斯科特·福斯特，《行动中的亚洲》，《战略新闻服务》，2015年6月15日：富士拓展进入医疗行业。

林文德、马赛斯，《连贯的溢价》，《哈佛商业评论》，2010年6月刊：能力驱动战略的益处和基础。

伯特兰·谢尔顿、托马斯·汉森、尼克·霍德森，《模式扩张：幸存业务不为人所知的竞争巨变》，《战略与经营》杂志，2005年秋季刊：前瞻性地指出如何通过预测格局颠覆来实现增长。

约翰·斯维奥克拉，《夕阳产业如何焕发青春》，《战略与经营》杂志，2014年秋季刊：行业发展与行业颠覆间的差异。

想了解更多关于此话题的思想领导力文章：请登录s+b网站：[strategy-business.com/strategy\\_and\\_leadership](http://strategy-business.com/strategy_and_leadership)