

LEK.

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

[美] 斯图尔特·杰克逊◎著

Stuart E. Jackson

刘倬◎译 陈玮◎译校



中信出版社·CHINACITICPRESS

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

[美] 斯图尔特·杰克逊◎著
Stuart E. Jackson

刘倬◎译 陈玮◎译校

图书在版编目 (CIP) 数据

隐藏的价值: 发掘利润增长的新途径 / (美) 杰克逊著; 刘倬译; 陈玮译校. —北京: 中信出版社, 2014. 5

书名原文: Where value hides: a new way to uncover profitable growth for your business

ISBN 978-7-5086-4524-7

I. ①隐… II. ①杰… ②刘… ③陈… III. ①公司-企业管理 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 061275 号



隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

著 者: [美] 斯图尔特·杰克逊 (Stuart E. Jackson)

译 者: 刘 倬

译 校: 陈 玮

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 10 字 数: 165 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-6239

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4524-7/F · 3171

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

对本书的评价
Where Value Hides

一个关键问题是，在任何行业内都有一些特定的细分市场，在这里，出色的领导能力可以带来显著的利润和价值。杰克逊阐明了寻找这些细分市场的方法。首席执行官、策略制定者以及营销人员都将会发现这本书是极具价值的。

——约翰·施魏格 (*John Schweig*)，原 *W. W. Grainger*
公司策略与发展高级副总裁

本书提供了一种非常有效的，但同时也往往是反直觉的体系，可以运用于收购、新品发布以及重要的营销活动中。

——吉姆·劳伦斯 (*Jim Lawrence*)，原通用磨坊 (*General Mills*) 公司副董事长，现 *Rothschild* 公司北美地区董事长

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

任何一个想要了解提升公司价值真实动力的人都应该阅读此书，
杰克逊在书中已经跟我们说得相当清楚了。

——C·约翰·维尔德 (C. John Wilder)，TXU 公司董事长兼 CEO

战略市场定位的建立过程不是随机的。《隐藏的价值》阐明了如何从战略高度来管理和投资于一项业务。我曾在阿美特克 (AMETEK) 公司成功运用书中的工具和方法，目前我正将其运用于 Wabtec 公司。

——艾尔·诺伊帕维尔 (Al Neupaver)，Wabtec 公司 CEO

公司首席执行官们将会在这里发现一种不会以牺牲利润为代价的新的成长模式。策略与营销副总裁们则会找到有助于将想法付诸行动的实用工具。

——迈克·穆萨拉姆 (Mike Mussallem)，爱德华生命科学
(Edwards Lifesciences) 公司 CEO

这是一本极富价值和洞见的书。它为我提供了一个已经大幅提升的发展战略体系，我正在善加运用。

——凯文·梅耶 (Kevin Mayer)，华特迪斯尼公司 (Walt
Disney Company) 公司战略、业务发展及技术执行副总裁

如何在业务成长的同时避免模糊品牌定位，对公司管理者而言是一个关键的挑战。《隐藏的价值》提供了一种严谨的方法，可以在不同渠道不同国家开发新的利润来源。

——本·戈登 (Ben Gordon)，原 *Mothercare* 公司 CEO

书中完美阐释了各家公司基于自身对战略市场定位的理解，追求成长和盈利的成与败，它们是思考战略问题时很好的基础。

——西蒙·达菲 (Simon Duffy)，*ntl* 公司执行副董事长

对于那些乐于探究战略成败的公司高管和经理人，《隐藏的价值》提供了绝佳的战略框架。这是一本可读性很强的书，充满了高度相关且非常有益的迷你案例研究。

——迈克尔·胡珀 (Michele Hooper)，*The Director's Council* 公司执行合伙人

这本书的可读性很强，它告诉我们如何通过价值地图来定义企业的战略细分市场，如何运用战略市场定位从发掘新市场到并购整合的各个方面来帮助企业实现盈利性增长。这是一本超越时间的书！

——魏福德 (Wilfried Brouwer)，A. O. 史密斯 (中国) 总裁

这是一本非常有趣的书，介绍了一个简单但强大的思想方法——战略市场定位 (SMP)。对于那些希望通过内生增长或外延并购来实现盈利性增长的中国企业家们，此书非常值得推荐。

——涂军，百事可乐 (中国) 首席财务官

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

《隐藏的价值》提供了一个上乘的战略方法，以帮助商业领袖重新思考和定义企业的商业假设及成长战略，最大限度释放企业价值，这是一个既深刻又实用的思想方法。

——韩敬崇，熙维资本（CVC Capital Partners）高级董事总经理

本书为企业找到持续发展与盈利之路提供了非常实用的理论指导。

——胡安双，液化空气（中国）能源管理总监

谁能想到苹果会打败强大的诺基亚、黑莓和摩托罗拉？谁又为何不能憧憬当特斯拉有一天能生产出面向大众、经济实惠的电动车时，取代通用将是指日可待呢？大多数公司错误地认为大等同于强。你会从《隐藏的价值》一书中学习到，非专注的、没有认真思索战略市场定位的跨领域的“更大”对股东而言很可能是一种灾难。

战略市场定位理论也同样适用于中国企业。凭借日益雄厚的资本和与日俱增的经验，中国企业比以往任何时候都更可能成为全球性的公司。选择正确的市场进行竞争成为最关键的决策。

——夏俊波，诺天源（中国）董事总经理

《野蛮生长》之后，这或许是一本启发中国企业家寻找下一个成长引擎的参考书。

——钱龙，复星集团，复星保德信中国机会基金投资总监

作为企业管理者，我们每天面临各种挑战。尤其在这个富于变革、各种资讯应接不暇、企业架构日新月异的时代，更要抓住管理的本质，精耕细作，深度挖掘企业价值。时下管理的书籍很多，但是斯图尔特先生的这本书为我们管理者如何经营企业提供了系统的、崭新的视角，思路清晰，确为佳作！

——郭辉，圣象集团执行总裁

《隐藏的价值》一书，恰似当下中国企业转型发展的一剂良方。它帮助企业家和管理者们从前瞻性角度，站在更高的时间轴和空间轴考虑问题；同时又能在价值增值的指导思想下，对日常工作中的每个具体决策做出正确的路径选择，确保了企业战略的高效实施。该书介绍了一整套可以落地的工具和方法，并辅之以大量案例，在实用性教学方面，堪称经典。

——姜华，绿叶制药集团副总裁

罗列优秀企业的成功因素往往不是很难，《隐藏的价值》一书没有重复这种显而易见，而是选择了那些业绩落败的公司，剖析了他们是如何通过应用战略市场定位（SMP）的原理扭转颓势，重回正轨，五年之内由弱转强。

——帕特里克·霍尔特，艾尔建（Allergan）全球副总裁，

大中华区及日本公司董事总经理

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

战略市场定位 (SMP) 是一个既能帮助企业甄别增长机会, 又能支持战略投资决策的行之有效的战略思考工具。《隐藏的价值》一书中的案例很好地诠释了如何具体应用这一工具。

——陈腊梅, *Hospira* (赫思) 中国亚洲区域战略发展总监

我曾在哈佛大学痛苦地学习了四年的应用数学，这些所学在之后 25 年的职业生涯中，用到的很少。至今记忆尚存的则是大二时两位教授的一场争论。一位教授认为研究的最难之处在于想出系统严谨的、能够给到答案的分析方法，而另一位理论数学家出身的教授却反驳说，找到答案并非难事，如何提问才最具挑战性！

本书作者斯图尔特·杰克逊（Stuart E. Jackson）先生在我供职的艾意凯咨询公司（L. E. K. Consulting）担任全球执行合伙人。过去两年，我与他因艾意凯全球领导团队的工作而经常接触。在艾意凯，我们的所有项目都是帮助客户解答战略性难题，全球范围如此，中国也不例外。是否应该购买目标企业？应该凭一己之力

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

开拓新业务还是借助于合作伙伴？应该选择哪类哪家合作伙伴？我们服务的客户群是否正确？工厂选址是否得当？海外扩张的步伐应该多快？回答这些问题的关键在于如何构造问题本身和所处业务，答案则是水落石出的事。换言之，从源头上正确把握所问问题和看待业务的方法是深入理解业务本质和实现盈利性增长的核心所在。

本书中最重要的概念就是“战略市场定位”（Strategic Market Positioning, 简称 SMP）。对于企业来说，要获得成功与持续增长，不是仅依靠规模变得更大或者市场份额更高就够了，更多的则是取决于该企业在战略细分市场中的定位。以医药行业为例，即便是广药集团、扬子江药业和石药集团这样的国内知名大企业，每家的市场份额也低于 3%。就全行业而言，产值过百亿元的药企总共只有十几家，300 亿元以上的只有三家。诚然，这些企业规模可观，但规模大就一定形成竞争优势吗？

或许，更科学的看待规模的方法是从治疗领域或者医院专科这样的战略细分市场出发。从这个角度来看，江苏恒瑞可算是国内肿瘤药物领域的领跑者，市场份额超过 5%，位居第二，绿叶制药则紧随其后。在乙肝治疗领域，正大天晴则是行业的佼佼者，市场占有率超过 10%。虽然 5% 和 10% 的市场份额听上去不高，但在医药行业已经算是非常显著的了。如果范围缩小到具体疾病，这些公司的排名和市场份额还会更高。所以，尽管只有广药规模的 1/6，恒瑞、绿叶和正大天晴在他们各自的战略细分市场中有着比中国第一大药企更好的战略

市场定位。

正如本书中所定义的那样，战略市场定位着眼于两个关键维度：客户偏好（即客户需求是否存在不同）和产品的经济性。以制药为例，尽管行业内产品的经济性差别不大，但治疗方案和客户偏好却随专科不同而不同，因此按专科进行市场细分和战略市场定位则更有意义。企业规模在这里并不足以形成竞争优势。本书列举了二十多个不同行业战略市场定位的具体案例，涉及多种产品和服务。我们将从中学学习到，在汽车行业，战略市场定位是基于所用的平台；直飞城对则是航空公司战略市场定位的金标准；而对于零售企业来说，不论是百货公司还是健身俱乐部，地域的集中度都是战略市场定位必不可少的组成部分。

纵观中国的各行各业，我们也会发现那些成功运用战略市场定位，充分挖掘企业价值、转型成功的例子。厨电厂商方太在激烈的市场竞争中，始终坚持定位高端厨电市场，精耕细作，通过技术升级和新品研发不断加强细分市场的竞争优势，取得了巨大的成功。小家电厂商九阳电器借力于豆浆机业务所建立的品牌和渠道优势，进军生产经济性、消费者偏好和市场通路都颇为相似的榨汁机业务，迅速建立起在该领域的竞争优势，成功拓展了市场。永辉超市，作为中国首批经营生鲜农产品的连锁超市，在发展初期集中在福建和重庆两个区域市场耕耘，形成在采购、配送、经营管理上的规模效应和竞争优势，获得了快速良性的发展。这些企业或许并未意识到，他们专注于产品经济性和客户偏好，正是

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

于不知不觉中运用了战略市场定位的思想方法，从而使业绩优良成为可能。

本书在给出战略市场定位的定义后，采用了大量翔实的案例，系统地阐述了确定战略市场定位的过程及步骤：如何确定评估关键的战略维度；如何将分析结果运用到现有产品或服务的营销中去；如何甄别可以取得成功的新市场，在什么情况下并购成为合理的选择；当评估结果不幸显示所处业务属于低增长低利润时，可以采取哪些措施，改变现状。

如今，面对政府倡导的由大到强的模式转变而带来的经济增长放缓，国内各行各业面临的压力也与日剧增。今年3月5日，李克强总理在十二届全国人大二次会议上所做的政府工作报告中指出：“推动发展从主要依靠要素投入向更多依靠创新驱动转变，从主要依靠传统比较优势向更多发挥综合竞争优势转换。”这表明，像过去那样只靠生产上规模和地方政府支持就能获得成功在未来已然行不通。有远见的企业需要审慎思考战略市场定位并有意而为之，清楚界定不断增强核心竞争力和可持续发展能力，做出那些更能支持盈利性增长的战略选择。

本世纪的世界舞台将是中国的。庞大的投资已源源不断注入到产品研发、基础建设、管理培训、海外扩张以及商业领域的方方面面。您读这本书是因为您希望从中学到发展企业的成功之道。斯图尔特·杰克逊先生和艾意凯的许多客户，都成功运用这个工具帮助企业实现了盈利性增长，扭转了困局，实现了国际化扩张，并从根本上转

变了挖掘企业价值和增长途径的方法。想和他们一样吗？就让我们从构造问题和界定战略维度开始吧！

陈 玮

艾意凯咨询董事及合伙人

中国生命科学业务负责人

中国业务负责人

艾意凯全球领导团队成员

价值隐藏在哪里，为什么寻找价值很重要？

先谈谈这个问题的后半部分。在商业竞争中取得成功就意味着创造价值。的确，除了追求盈利以外，一个成功的经理人必须要做的事情还有很多。但如果在盈利方面缺乏上乘表现，其他的很多管理目标也就失去了意义。

多数实业界人士已经从实际经验中感受到，创造价值绝非那么简单。常常是一种类似于碰运气的情形：某些似乎极具价值的想法实际效果不佳，而某些看似机会渺茫的思路后来却表现超群。有的收购项目变成了拖垮公司业绩的罪魁祸首，而其他收购项目则会助推你的事业，尽管可能未必按照你最初所设想的方式。

创造价值看似一个随机的过程，但实际并非如此。一旦实施了能够创造价值的战略，你和你的公司将更善于发

隐藏的价值

发掘利润增长的新途径

现和捕捉价值。在本书中，我提供的方法将使你的公司的战略价值的创建过程更系统化、更可预测。

这就让我们回到了开篇提出的问题的前半部分：价值隐藏在哪儿？

如果研究一下过去五年中业绩排名前 1 000 位的美国公司的股东回报，你会发现一些有意思的现象。图 1 中的数据源自《华尔街日报》的年度“股东计分牌”，其中给出了在美国上市的业绩领先的前 1 000 家公司的股东回报。在图中我们分别给出了一系列不同行业的平均回报（灰色柱）以及行业内最佳和最差公司的回报（I 线段的上下两端）。各行业之间平均回报的差异要比同一行业内不同公司的差异小得多。实际上，在差不多每个行业中，回报最高的公司与最低的公司之间的差距不是 5% 或 10%，而是 200%，300%，甚至 1 000%！

我认为，价值就“隐藏”在市场中，等待被有能力的经理人发掘利用。如果你认同我的观点，那么你或者觉得某些公司就是比其他公司更幸运（幸运程度甚至相差 1 000%），或者你就必须同意我的说法，即那些业绩一流的公司发现价值方面要显著优于其竞争者。

这里我用略微不同的角度再阐述一遍我的观点，同时请注意我并没有用处于热门行业公司与处于冷门行业公司做比较，我比较的是苹果 vs 苹果，采矿公司 vs 采矿公司，电脑公司 vs 电脑公司。在五年的时间里，每个行业内不同公司的业绩差异都很大，一些公司成为

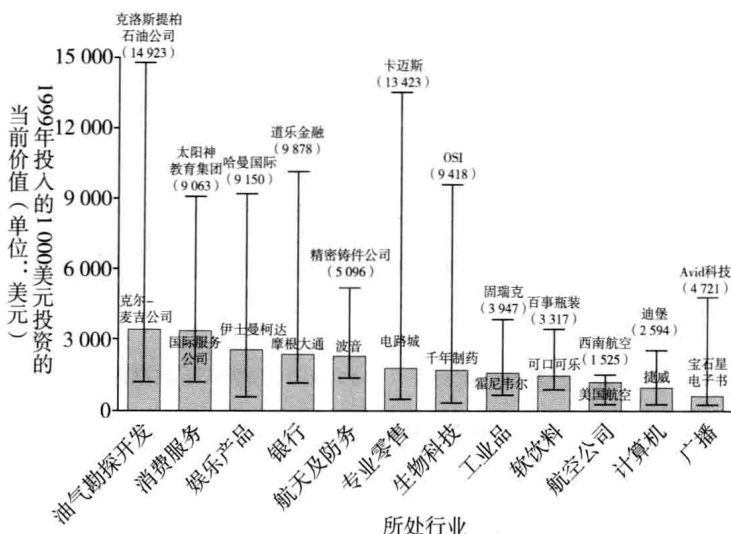


图1 全美排名前1 000位的公司及行业的业绩差异(1999~2004年)

资料来源:《华尔街日报》

业绩明星,另一些则申请破产。

在本书中,我会解释产生这种情况的原因。简而言之,绩优公司已经掌握了我所说的“战略市场定位”。它们已经学会将客户偏好、生产者经济状况及企业融资的原理结合起来,因此知晓在何处扩张以及如何扩张才会对自身业务最有利或不利。它们已经掌握了如何寻找并捕捉战略价值。

举几个例子:

- 不久之前,电路城(Circuit City)还是专业零售领域里最强大、最受尊敬的从业者之一。后来该公司的二手车部门卡迈斯