

中信 管理经典



# PROFIT FROM THE CORE

Growth Strategy  
in an Era of Turbulence

# 回 归 核 心

国际著名战略咨询公司

贝恩（中国）公司总经理狄保莱作序推荐

〔美〕

克里斯·祖克  
詹姆斯·艾伦 著

（第二版）



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 从核心扩张

# BEYOND THE

# CORE

[美] 克里斯·祖克 著  
曾涓 译  
贝恩中国公司 审校

Expand Your  
Market Without Abandoning Your Roots

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从核心扩张 / [美] 祖克著; 曾涓菁译. —北京: 中信出版社, 2004.10

书名原文: *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*

ISBN 7-5086-0309-5

I. 从… II. ①祖… ②曾… III. 企业管理-经济发展战略-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第101284号

Beyond the Core by Chris Zook

Copyright © 2004 by Bain & Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press

ALL RIGHT RESERVED.

从核心扩张

CONG HEXIN KUOZHANG

著 者: [美] 克里斯·祖克

译 者: 曾涓菁

审 校: 贝恩中国公司

责任编辑: 李波 陈永华

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 140千字

版 次: 2004年10月第1版 印 次: 2004年10月第1次印刷

京权图字: 01-2004-1346

书 号: ISBN 7-5086-0309-5/F · 797

定 价: 25.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

# 序

狄保莱

贝恩中国公司董事、总经理

《回归核心》对七国集团国家的公司进行了分析，揭示出一些具有持久性的原则，这些原则在众多行业年复一年地发挥着重要作用。那些实现了持续盈利增长并获得了投资收益的公司至少拥有一项处于行业领导地位的核心业务。在核心业务中的领导地位使这些持续价值创造者能够实现比竞争对手更高的盈利能力，使它们能够比竞争对手更多地投资于诸如研发和广告等领域。专注于强大的核心业务是必要的，但是不足以实现可持续增长。持续价值创造者不断扩张进入新业务，这些新业务与核心业务分享成本、客户和业务能力，从而使它们能够找到新的利润来源。

为了探明这些原则是否对中国公司也起到相应的作用，贝恩中国公司把在《回归核心》中使用的方法应用到中国公司中。我们首先分析了销售额超过2亿美元的所有A、B、H股的公司和红筹股公司的财务数据（1993~2003）。我们确定了大约30家在过去六年期间收入和利润的年增长率平均超过14%的公司。对这30家公司的进一步分析表明，这些中国

序

的持续价值创造者也是通过专注于一项或两项核心业务并成为这些核心业务的市场领导者而实现了显著的增长。它们通常都是通过比竞争对手更多地投资于IT系统、低成本制造技术、研发和营销领域来赢得市场的领导地位的。

我们针对它们扩张进入新业务的分析显示出这些中国的持续价值创造者比它们的七国集团同行们更为大胆。通常情况下，它们进入新业务正是在他们的核心业务领域的竞争变得如火如荼的时候，或是进入那些没有利用到它们核心业务的成本、客户或业务能力的新业务。

《回归核心》告诉我们，过早放弃或过于寻求新的增长都会使强劲的核心业务失去动力。中国公司在今天面临的最大挑战也许就是不要失去它们在20世纪90年代期间积累起来的动力。跨国公司已经把他们的注意力和投资更多地投向中国，面对来自跨国公司越来越激烈的竞争，中国公司必须将注意力集中到他们的核心业务上，并评估它们的运作是否达到或接近了最大潜力。

在考虑扩张进入新业务时，它们需要坦诚地评估他们在过去几年里开辟的新业务。以前的业务扩张是否成功？最成功的新业务扩张是否充分利用了核心业务的成本、业务能力和客户？不成功的业务扩张是否迫使它们开发全新的客户和新的业务能力？它们是否曾经一次开辟了过多的新业务？

在《从核心扩张》的论述中，克里斯·祖克告诉我们，确定新业务机会的一个最有力的方法是通过对客户需求的深入理解以及重要客户的利润经济学。在中国，许多公司的重

要客户保持率正在下降，而且新产品的投放也不是非常成功。在许多情况下，中国公司从来没有对它们的客户群进行分类，或者多年没有重新评估过他们的客户分类。客户分类没有被用来确定产品或服务的轻重缓急。另外，它们没有利用对客户深入理解去发现增长的来源。对于目前在中国运营的公司来讲，最迫切的需要也许就是对客户需求、态度和盈利能力的深入理解。

我们成功地运用了许多在《从核心扩张》中提到的原则、架构和分析工具，来帮助中国公司选择、规划并执行扩张新业务的举措。我们希望本书中的内容能帮助中国公司实现他们最宏伟的增长目标。

# 前 言

几个世纪以来，成长的驱动一直是企业生存的基础。如果企业和人一样存在着本能的动力的话，那就是对“盈利性增长”的需要。这种成长对股东而言是创造价值的来源，也是吸引与留住优秀人才的引力，是企业的生命力，也是超越竞争者的动力。没有一个停止成长的企业，能够长时期保持卓越，这一直是，也很可能永远是真理。

然而，企业的竞争游戏正在发生根本的变化，这些变化带来前所未有的压力，使失败带来的灾难达到新的水平，使得成长变得越来越困难。历史上没有一个时期，出现过这么多因为追逐好高骛远的成长目标而导致的灾难性的后果。我的团队所作的一项1997~2002年代价最惨痛的企业灾难（不包括因网络泡沫破灭而导致的灾难）研究，有75%的例子表明，失败的最大原因是因为进入核心业务周边的新业务的目标未实现，导致成长战略失败。然而，20世纪90年代也有许多企业实现价值创新或从谷底翻身的成功故事，也是归因于突破核心业务的边界，大胆向新市场扩张的结果。部分公司如IBM、利丰、意法半导体，通过扩张使企业“朝气蓬勃”，这些故事令人振奋。而其他公司如戴尔、耐克、沃达丰（Vodafone），则

*Around the Core*  
**前 言**

降低扩张的内在风险

凭借着持续的重复扩张模式，打造威力强大的成长引擎。

我考虑就企业从核心业务扩张问题写一本书的想法，是在里约热内卢出差期间形成的。当时，连续两天一共六场演讲，我刚好讲到最后一场，正在报告贝恩公司针对盈利性增长的来源所作的一些新研究。在出版了第一本书《回归核心》后，我很荣幸应邀在18个国家进行近200场演讲，里约热内卢正是其中一场。我手头掌握的资料与分析证明，扩张最成功的公司，在跨入核心业务之外利润可能更高的新市场前，都使用《回归核心》中所列出的每一种技巧，来发挥核心业务的潜能。我的演讲举出一个又一个公司，这些企业离弃核心业务寻求盈利性增长的新来源，最后却认识到新市场的利润其实没有多好，而他们背离核心业务的时机也太早了。

虽然各国的参与者都同意且欣赏这一观点，然而他们自然而然紧接着所问的问题，带给我的压力似乎和企业成长上感受到的巨大压力一致。

“是啊！”他们说：“核心业务发挥最大潜力应是第一要务，但该怎么做呢？如果我的核心业务真的没有足够的增长空间，又该怎么做呢？如果我的核心业务是市场跟随者，但我想借助自己的优势，朝其他方向发展，可能吗？困在某个细分市场的企业，如何利用最好的技术，成功进军新市场？在专注于核心业务，及朝新市场扩张之间，该如何取得平衡？我怎样才做到在向核心业务的相关市场扩张的同时，又不会让核心业务变得太分散？”

突然间，我意识到了这些问题共同的主题：在向新市场



扩张与从核心业务成长之间，有何异同点？这些问题刺激了我针对企业成长模式的新一轮研究，特别是在由核心业务向外扩张的风险与效益上。

本书所使用的主要研究资料来源为：

- 100家公司的数据分析与管理层访谈，其中25家是全球成长记录最佳的公司。针对这25家公司，我和我的同事跟这些公司的CEO及其他管理者进行深入的交流，并搜集这些公司的完整资料。
- 我们针对12对在20世纪90年代初期状况相似，但选择了不同的扩张路径，导致财务业绩与市场地位截然不同的企业，进行了原创性的分析。这24家公司一共进行多达500次的新市场扩张，我们深入研究了这些各种各样的扩张行为。
- 搜罗1995~1997年美国 and 英国181项重大增长计划的数据库。针对这些增长计划，我们尽可能评估其结果并计算出一般的成功几率。
- 为建立《回归核心》所需的数据库，我们所搜集的7个主要国家超过8 000家上市公司长达14年的财务信息。
- 贝恩公司与经济学人商业情报（the Economist Intelligence Unit）联合对企业管理高层针对关于成长的理解与目标特别进行了3项全球性调查。

其他使用的研究资源包括我们针对企业在起始点的不同

状况、成功实现盈利性增长的几率分析，彻底研究二手资料，使用贝恩公司的数据库，以及我参加近200场企业研讨会与活动的笔记。

我认为这是管理界第一部对战略性扩张行动进行深度研究的著作，希望三类读者能从本书中获益：负责制订棘手的成长战略的企业领导者，监督企业新的扩张计划的董事会成员，以及想了解公司成长战略所带来的风险的投资人。2002年一份调查显示，86%的企业领导者把寻求下一轮盈利性增长，排在重要任务的前三位，43%的企业更将其视为第一要务。本书呈现的新研究与众多企业的经验，可望在这个重大问题上，帮助企业领导者们作更好的决策。

《回归核心》是研究企业聚焦核心业务所带来的优势、核心业务的选择，以及企业偏离核心业务付出的代价。在20世纪90年代，全球只有13%的企业能达到差强人意的持续性盈利，这项发现震惊了企业领导者与读者们。并且，研究发现，几乎所有能持续成长的公司都是以一到两个强大或居于市场主导地位的核心业务为基础，这对于那些20世纪90年代多元化经营导致的明显失败的案例，更提供了一个有力的反证。《回归核心》有许多故事都是关于企业错误地评估了其核心竞争力，在错误的地方寻求发展的。书中在广泛的行业中选出的案例，都是在过早离弃核心业务之后，却发现不仅在新领域的扩张没取得成功，还使曾经强大的核心业务严重恶化。企业领导者如何确定企业竞争优势的来源、核心业务的盈利潜力，以及他们能或应该在哪里有效竞争，接着评估核心业

务的潜力，是《回归核心》的重点。

本书接续《回归核心》讨论以下问题：企业如何以核心业务为基础向相邻领域进行扩张<sup>①</sup>，并确保扩张行动能够盈利，同时保证这些扩张战略对增强、保卫抑或是重新定义自己的核心业务等战略性目标产生正面的影响。如果我的第一本书《回归核心》问的问题是“我是谁？”那么本书提出的问题则更具挑战性：“我该往哪里去？怎么做才能到达目的地？”

本书6个章节就是以6个循序渐进的问题来组织，从市场环境和我对企业通过扩张的方式实现成长的定义开始，最后以我对扩张战略的长期潜力的研究结论作结。这些战略不光能使企业成长，还能随时间推移使企业的核心业务实现转型。

- 扩张有哪些类型？成功的几率有多大？
- 如何决定采取哪种扩张方式？
- 最能长期奏效的扩张战略有什么特征，来源于哪里？
- 什么时候扩张最符合天时地利人和，什么时候则是迫不得已的手段？
- 什么因素影响新扩张计划的成功，最重要的组织推动力和阻力是什么？
- 除了推动企业成长，这些战略随时间使核心业务转型的几率有多大？

<sup>①</sup> “扩张”意指企业跨出核心业务，往新市场发展。扩张与核心业务的关系可能近也可能远，与核心业务无关的投资则不称为扩张，而称之为多元化经营。——译者注

这些重要问题的正确答案，会依据每个公司的特定情况而有差异。本书的目的当然不是成为包治百病的万金油，或提出一套放之四海而皆准的解决方案。相反地，本书的目的是要找出普遍的成功因素，并提供一些有用的观念，使管理层能降低扩张的内在风险。

# 从 核 心 扩 张

Beyond  
the  
Core

序	-----	VII
前言	-----	XI
<b>第一章 跨出核心</b>		
扩张危机	-----	003
意法半导体——集中资源再扩张		
成长的压力	-----	016
扩张的目的	-----	019
UPS：扩展核心		
利丰公司：重新定义核心		
劳埃德银行：复兴核心		
提升成功几率	-----	025
扩张的时机	-----	028
扩张战略	-----	032
<b>第二章 扩张盈利</b>		
可重复模式的威力	-----	039
Olam：在低增长市场中高速发展		
持续盈利性增长的关键	-----	046
重复性的优势	-----	047
耐克：最佳可重复扩张模式		
东山再起的动力	-----	055
了解顾客，找到可重复模式	-----	057
五大盈利分析	-----	058
顾客的盈利结构		
顾客的钱包占有率		
顾客的购买生命周期		
顾客细分：宝洁模式		
可重复性：核心竞争力务实的一面		
管理团队的思考重点	-----	078
<b>第三章 评估扩张行动</b>		
站在扩张的“十字路口”	-----	083
沃达丰：不断凭借扩张成长		
用最严格的标准评估扩张	-----	086

# 从核心扩张

Beyond  
the  
Core

成功扩张的三大因素 .....	088
因素一：扩张计划与核心相关	
泰斯科VS. 圣斯伯利	
麦克逊VS. 卡地纳	
评估新业务与核心的距离 .....	097
因素二：驱动扩张达到最大利润池	
英国航天VS. 马可尼	
衡量利润池 .....	103
因素三：取得“领导者盈利结构”	
瓦尔格林斯VS. 埃克德	
EAS：瞄准最大利润池	
柯达：为了防卫的扩张	
易犯的评估错误 .....	112
确定盈利标准 .....	114

## 第四章 从核心出发才能扩张

评估核心 .....	124
使跟随者后来居上的战略 .....	127
美国食品公司：靠整合与并购突围	
MBNA：缩小、集中得生存	
EMC：瞄准单一产品盈利	
克莱斯勒：平衡核心业务与相关业务	
核心衰退 .....	136
怡敏信公司：夺回衰退的核心	
核心未发挥潜力但很稳健 .....	140
AmBev：选择正确之路	
美国标准：核心业务如何创造相关价值	
判断核心业务的全部潜力 .....	148
卡特斯：充分发挥核心潜力	
扩张或守住核心 .....	154

## 第五章 执行扩张计划

影响扩张的关键——组织 .....	159
核心与新业务之间的关联 .....	161
业务共享	
决策共享	
文化共享	

找到与核心的联系	172
UPS小件物流：成功处理核心业务与新业务的联系	
组织的可重复性	180
复杂度管理	182
永续成长的新算法	183
未发挥潜力的潜在代价	185
Muzak：找回节奏，重新盈利	
面对组织的矛盾	190
<b>第六章 通过扩张，达到转型</b>	
成功扩张的关键要素	197
Centex Homes：启动来自核心的扩张	
RE/MAX：颠覆市场规则崛起	
超越核心	206
 后记	 206

# 跨出核心

第一章

Beyond the  
Core



