

BEYOND THE CORE

从核心扩张

Expand Your
Market Without Abandoning Your Roots

「美」 克里斯·祖克 著

管理界第一部对战略性扩张进行深入研究的著作

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



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

PROFIT FROM THE

GORE

Growth Strategy
in an Era of Turbulence

回归核心

(第二版)

「美」 克里斯·祖克
詹姆斯·艾伦 著

罗宁 宋亨君 译

贝恩中国公司 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

回归核心 (第2版) / [美] 祖克等著; 罗宁等译. —北京: 中信出版社, 2004.9

书名原文: Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence

ISBN 7-5086-0284-6

I. 回… II. ①祖… ②罗… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第090433号

Profit from the Core by Chris Zook and James Allen

Copyright © 2001 by Bain & Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2001 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing International, Inc, USA

ALL RIGHTS RESERVED.

回归核心 (第2版)

HUIGUI HEXIN

著 者: [美] 克里斯·祖克 詹姆斯·艾伦

译 者: 罗 宁 宋亨君

责任编辑: 李 波 李创娇 **审 校:** 贝恩中国公司

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:** 13 **字 数:** 119千字

版 次: 2004年10月第2版 **印 次:** 2004年10月第1次印刷

京权图字: 01-2001-5502

书 号: ISBN 7-5086-0284-6/F · 781

定 价: 24.00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。那些实现了持续赢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赢利能力，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6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，这些中国的

Profit from the Core
序

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他们在20世纪90年代期间积累起来的动力。跨国公司已经把它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他们的客户群进行分类，或者多年没有重新评估过它们的客户分类。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、态度和赢利能力的深入理解。

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

当我们在贝恩公司（Bain & Company）着手开始一个为期两年的项目——研究什么是决定业务发展还是停滞的最关键的战略决策时，我们并未考虑过要写一本书。但是当我们的客户在我们的报告和管理会议中听到我们的结论后，他们要求，甚至是强迫我们把这些结论写出来。

这是为什么呢？他们看到了什么？

部分原因在于，这些管理者意识到，这是一个理解和解决业务发展的关键战略决策的有用的框架。他们认为这个框架非常实用，可以应用于他们公司的决策当中。他们特别看重我们为得出结论而使用的大量经验数据，这与某些时下风行的管理著作所宣扬的新的“灵丹妙药”恰恰相反。管理者越来越发现这种“灵丹妙药”未经实验证明便冲入市场，通常对企业提高现实经营中的经济效益没有帮助。我们的许多客户已经厌倦了那些没完没了的、表面看来能包治百病的“灵丹妙药”，而迫切需要一种回归根本而又能反映当前经济环境的方法。

这些管理者的积极反馈大大地鼓励了我们，我们继续扩大成长战略研究的数据库。现在这一数据库里有超过8 000家企业在过去10年的发展资料、

Profit from the Core
前言

100多位高级管理人员的会谈记录以及贝恩公司、贝恩投资公司和其他企业研究的200多个案例。我们还通过与更多的客户交谈，通过在伦敦召开的一系列成长战略的早餐会，以及通过参加大量的管理论坛进一步改进我们的分析框架。

在我们研究这些案例的过程中，私募基金公司如贝恩投资公司和得克萨斯太平洋集团的发展经历深深地震撼了我们。这些投资公司所获得的超高收益绝非仅仅依赖于利用债务和巧妙设计交易结构。他们最好的交易是收购那些要么发展前景不被母公司看好，要么母公司不能发现其新业务空间从而抑制了其潜在的利润增长的子公司。在我们的项目进行过程中，吉米·艾伦（Jimmy Allen）担任了eVolution全球有限责任公司的CEO，这是一家由贝恩公司、得克萨斯太平洋集团公司和杰出的风险投资公司Kleiner Perkins Caufield & Byers共同组建的风险投资公司，旨在帮助大企业实现基于他们核心业务和相邻业务的发展机会。这些私募基金的经历进一步证明了我们所提出的成长战略，同时也是本书中所列举的部分案例的来源。

当我们越深入地探索为什么有些企业能获得赢利性增长而另一些企业（有时它们拥有更为有利的成长因素）却不能的原因时，我们对所得出的一些结论就越吃惊。我们的客户也有同感。

我们发现实现持续的赢利性增长的企业概率比我们原来认为的要小得多；而现在实现了赢利性增长的企业能在未来5年或10年仍然保持赢利性增长的概率也很低。绝大多数

企业的快速成长都是短暂的，那些受到媒体大力宣传以及我们参与的企业成长和价值创造的案例仅仅是众多企业的一小部分。其实所有的企业都在或多或少地面临着我们在本书所要解决的成长问题。

另外，我们发现，是否选对下一个热门行业在驱动企业长期成长和赢利中所起的作用远不如企业的战略、竞争地位、再投资率和执行能力等因素重要。实际上最成功的持续增长企业大多处在发展较慢的行业中，如基础服务业（为您服务）、饮料行业（星巴克咖啡）、服装业（The Gap）、运动用品行业（耐克）、金融信息业（路透通讯社）、管道施工业（威廉姆斯公司）、工程业（柏克德）、食品服务业（Aramark）和咸味小食品业（菲多利）。表面看来，这些企业的成功源于一些非常有趣和富有创意的行动。但实际上，恰恰是企业所在市场环境的困境驱使这些企业追求卓越的业务创新，因而从核心业务获得新的增长。在本书中，我们的成长战略主要来源于这类企业。

我们得出的一些结论与我们的直觉相悖。例如，将资源集中于单一的核心业务，而不是在热门行业进行多样化投资，被证实是企业获得持续的赢利性增长的最有效途径。集中导致增长？许多最强大的核心业务极有可能未发挥其最大潜能。最强大却最没有发挥潜力？

我们的结论主要围绕下列3个观点:

- 核心业务的概念和界限。

- 每一种业务都有其最大潜能，并且通常会超出企业的想像。
- 战略、领导、组织能力以及执行等各个方面的失误，均可能导致经营业绩的亏损。

在此书中我们特别关注那些最有可能影响企业未来成败的战略决策。

谁应该阅读这本书

那些面临企业成长问题的企业管理者应该阅读本书。我们期待管理团队能在着手进行战略讨论之前使用本书，包括本书的数据、诊断方法和原理，以帮助他们围绕关键的成长问题做出正确的决策：

- 我们下一次的利润增长点在哪里，它会把企业引向何方？
- 对于目前摆在企业面前的完全不同的发展机会，我们应该如何选择？
- 我们应该如何界定我们的业务范围，以及应该如何衡量我们在力求达到的领导地位？
- 现在要不要重新定义我们核心业务的一些基本要素，如果需要，我们该如何着手？

另外，投资者和分析家也能发现，本书的框架和逻辑推理有助于其评估投资组合的价值，并提出正确的问题。

我们对读者的承诺

我们贝恩公司的同事达雷尔·里格比 (Darrell Rigby) 每年都对决策工具和分析技术做一次调查。里格比发现, 在任何一年中被广泛使用的商业分析工具和框架大约有200种之多。这并不奇怪。然而令人惊讶的是很多这类通过热门管理书籍或杂志而流行起来的工具的生命周期是如此短暂, 证明它们绝非具有魔力的“灵丹妙药”。此外这些“灵丹妙药”一般都缺少经验的支持 (它们都是新观点, 又怎么可能有经验的支持呢), 因此只能从一些热衷于其神奇效用的报道中寻求支持。

我们对读者做出承诺, 我们所提供的绝不是另外一个此类的虚假希望。在本书中我们要奉献给读者的是一系列回归于本源的、关于企业如何制定成长战略的建议。我们相信本书揭示了企业在制定战略过程中常犯的错误, 有助于增加企业获得成功的机会, 同时降低企业犯毁灭性错误的概率。我们的重点是企业应当通过制定正确的战略决策来实现经营结果和提高其信誉。

在人类大多数奋斗的领域都存在在公认原则和新观念之间的选择。以高尔夫为例, 我们认为一般的高尔夫球手能从深入研习本·霍根 (Ben Hogan) 的“打好一杆高尔夫球的5个基本要素”中获得最大益处, 也许还可以加上一些现代化的电脑辅助诊断, 但其根本不出那些经过时间验证的原则之右。我们确信, 掌握好打高尔夫球的基本要领和避免犯致命错误, 也许比直接去买一套最新奇的能确保不管从球的哪个



部位击球，都能保证球飞得又远又直的复合高尔夫球棍缺少乐趣，但是会更有成效。

在管理领域也是一样：有一些持久的原则和观念能够帮助企业从核心业务中获得利润。

从核心业务向外扩张

总之，我们最终的目的是向管理者们提供一套实用的、经过检测的、可靠的管理工具和观念，帮助他们评估或重新制定成长战略。本书包括了一些这样的有用工具。但还有另外一些工具，如组织和展示成长战略模型的软件，则很难通过书本的形式展现。因此我们邀请你访问我们的网站www.profitfromthecore.com，在网站上我们提供了更多的材料和案例，以及一种交互式的工具，用来帮助你组织和展示适合你的企业情况的成长战略模型。在这个网站上你还能直接和作者链接，以获得额外帮助。

祝愿所有追求持续的赢利性增长的企业一路好运。

致 谢

首先，我们要感谢的是贝恩公司的客户们，他们允许我们每天与他们一起奋战在最具活力和挑战性的商业战场的前线。本书正是要献给这些英明的、勤奋的管理者，他们中的一些人正从事着似乎不可能成功的工作。

另外，我们也要感谢贝恩公司的合伙人。虽然我们个人是在业余时间写作此书，但是贝恩公司向我们提供了我们所需的全部数据、顾客联系、公司逸事和基础支持。在初稿中我们列举了每一个向我们提供了案例、建议或观点的人员的姓名，居然超过80人之多。所以我们不得不在正式的文稿中放弃了逐个列举的想法，而采用总体致谢的方式在这里真心诚意地感谢他们。

我们特别要感谢汤姆·蒂尔尼 (Tom Tierney)，他是贝恩公司前任董事长，他从一开始就鼓励我们写这本书。我们的良师斯蒂夫·肖尔特 (Steve Schaubert)，贝恩公司资深董事，他是最先建议我们写书的人之一，也是一直给予我们写作灵感的人。斯蒂夫仔细地阅读我们的每一稿，并且总会在第二天立刻慷慨地把他广泛而富有见地的意见通过多个留言反馈给我们。达雷尔·里格比是我们整个写书计划的

Profit from the Core
致 谢

支持者，是他力劝我们写这本书。达雷尔为我们提供了观念、案例素材、客户联系、智慧和友谊。

贝恩投资公司，特别是米特·罗姆尼（Mitt Romney）和斯蒂夫·帕克里克（Steve Pagliuca）慷慨地与我们共享他们的经验，向我们提供他们投资的案例。

马西·泰勒（Marci Taylor）是直接 with 克里斯合作完成贝恩成长项目的研究员，在我们这本书的整个酝酿期间，她给了我们不断的支持与鼓励，在我们有任何需要的时候，她都会慷慨提供真知灼见和鼓励。

另外，我还要感谢我们出色的研究助手们在整个过程中的高质量工作。坦娅·尼皮尔勒（Tanya Lipiainen）女士帮助我们收集和整理了8 400家企业的资料，并且在任何时候都耐心去完成我们提出的“再来一家”的要求。默西·娜克拉（Murthy Nukala）和埃德体尔·乔西（Aditya Joshi）是我们最早的研究助手，帮助我们完成了最初的分析，推动了整个项目的进行。

布伦达·戴维斯帮我们打出了大部分的手稿，提出了编辑建议和心理咨询，在各个方面都堪称是一个完美的助手。凯蒂·史密斯-米尔韦（Katie Smith-Milway）是来自贝恩公司的优秀编辑，她帮助克里斯润色了第二版手稿，在整个出书过程中也不断地给我们提出建议。

哈佛商学院出版社的编辑们：梅林达·亚当斯·梅里诺、巴巴拉·罗思、西尔维亚·威德蒙和马乔里·威廉斯，在我们遇到问题时总是给予我们鼓励，并且耐心地指导我们完成

了第一本书。真心地感谢他们。另外我们也要感谢沃尔特·基克尔，几年前当他第一次看到我们早期的贝恩公司报告后，就鼓励我们写一本关于企业成长的书。

我们尤其要感谢克里斯的妻子唐娜，允许将她的餐厅在我们写作最繁忙的时候变成我们的“阵地”，在某种意义上也长期成为我们温馨的“家”。

最后，克里斯要感谢他的父亲尼古拉斯·祖克（一位新闻工作者和作家），总是耐心地指导他的儿子写作——这也许是天下最艰巨的任务了。

序	V
---	---

前 言	IX
-----	----

致 谢	XV
-----	----

第一章 极力寻求成长

案例一：博士伦公司	005
案例二：亚马逊网上书店	007
案例三：库克光学仪器公司	009
案例四：加特纳集团公司	010
我们的使命	013
赢利性增长的定义	014
核心业务的界定	017
怎样阅读本书	021

第二章 让核心业务更加赢利

回归核心业务的硬道理	030
例外情况	038
定义业务范围	040
差异化战略：寻求独特的市场能力和影响力	051
挖掘核心业务的潜在价值	059
赢利性核心业务的界定	068
结论	070

第三章 亚历山大难题

相邻扩张	076
重访亚历山大	080
界定和规划相邻业务	088
评估相邻扩张的机会	109
相邻扩张的常见误区	115
控制危险的相邻扩张：如何诊断	124
结论	126

Profit from the Core
目 录

第四章 再定义的两难境地

业务转型成功的稀有性 -----133

公司死亡率的“精算表”-----139

日益增长的公司“发病率”-----140

再定义核心业务的好机会 -----142

再定义是一场速度战 -----144

何时进行再定义 -----147

调整组织结构对核心业务进行再定义 -----156

保持清醒的头脑 -----157

结论 -----173

第五章 从核心业务中不断成长

何时进行相邻扩张 -----179

是组织机构问题还是战略问题 -----182

管理层的10个关键问题 -----183

关于作者 -----187