

Mc
Graw
Hill Education

抱着西瓜，拣芝麻

Why Big Companies Must Think Small



nventing

业务拓展管理

William Buckland

(英) Andrew Hatcher 著

Julian Birkinshaw

郭晓飞 王云霞 译



Mc
Graw
Hill

清华大学出版社

业务拓展管理

——抱着西瓜，拣芝麻

William Buckland
(英)Andrew Hatcher 著
Julian Birkinshaw
郭晓飞 王云霞 译

清华大学出版社

北 京

William Buckland Andrew Hatcher Julian Birkinshaw

Inventuring: Why Big Companies Must Think Small

EISBN: 0-07-710379-3

Copyright © 2003 by McGraw-Hill International (UK) Limited

Original language published by McGraw-Hill International (UK) Limited. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education(Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-8321

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

业务拓展管理——抱着西瓜,拣芝麻/(英)布克兰(Buckland, W.), (英)海策(Hatcher, A.), (英)布金绍(Birkinshaw, J.)著;郭晓飞,王云霞译.—北京:清华大学出版社,2004

书名原文: Inventuring: Why Big Companies Must Think Small

ISBN 7-302-08423-8

I. 业… II. ①布…②海…③布…④郭…⑤王… 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 028024 号

出版者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 陈 莉

封面设计: 徐 帆

版式设计: 孔祥丰

印装者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 15.25 字数: 220 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-08423-8/F·280

印 数: 1~5000

定 价: 30.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或(010)62795704

序

为什么进行创业投资对于企业如此重要？为什么要开发新业务？

原因就在于商业环境十分复杂，而倒闭和创新又持续不断地挑战现有企业。创业投资能够开拓新市场，能够对能带来新创意和新业务的机会进行评估。通过创业投资不仅可以拓展新业务，而且有利于核心业务的成长和盈利，还能带来投资和企业分拆所带来的财务收益，以及无形资产和远见卓识。

但创业投资公司也面临着挑战。我们怎样才能利用创新能力、灵活性和最少的规则将系统化的流程和方式结合起来？新创业投资项目需要一个属于自己的空间来谋求发展。如果没有属于它们自己的资源、绩效标准和独特的组织设计，它们可能就无法发展出倡导创业的企业文化和突破性思维。如果仅仅将视线集中在核心业务，有时就会错过核心业务之外的机会或者那些跨部门发展的机会。

创业投资说到底还是人的活动。每个员工的创业精神是创业投资的关键。倡导创业的企业文化可以推动我们超越眼前，创造出新创意。创业者要想成功，就必须有干劲儿独立运作——有时会与常规思维背道而驰。

只有探索精神才能指引业务发展和业务拓展。在某种程度上，这就像淘金一样，矿工只有通过多年的艰苦工作才能看到自己的劳动成果。预测成熟业务的结果相对比较容易，但为创业投资项目设定明确的目标就非常困难。小创新举措遍地都是，但却很难每天都发现“金矿”。找到矿藏可能需要花费数年之久。

但只要辛勤工作，全心投入，就有可能找到“金子”；一旦找到，就会获得

丰厚的回报。诺基亚的新业务开发团队经常会跳出当前活动的正常发展路径去寻找新的业务创意，而且我们花费大量时间来发展和完善创业投资途径。本书提到的很多观点不仅仅可以起到支持作用，而且能够丰富我们自己的经验，并为创业投资界提供新的思路和见识。

本书为企业内部创业投资提供了非常重要的和及时的帮助。布克兰、海策和布金绍3位作者详尽而深刻地描述了大企业开发新业务的流程，他们从那些正在开展创业投资的企业所获得的丰富案例使本书引人入胜。

如果您也涉足新业务开发或对此有兴趣，我推荐您阅读本书。它可以为您提供如何创建业务拓展部的指南，更重要的是，它能告诉您如何将业务拓展转变成全面整合式的能力，并成为企业长期竞争优势的来源。

彭培佳
诺基亚公司总裁

前言

公司创业是个富有争议的话题，不同的管理人员可能会对此产生截然不同的反应。反应分化得非常严重，有时会让人觉得这个词就像宗教一样——要么信，要么不信。如果一位经理说，所有大企业都应培育新业务(业务拓展)当作一项中心任务；另一个可能会一边拖着长腔念道“互联网企业”，一边不懈不顾地转动眼珠。如果一位说“显然”需要进行业务拓展，另一个就会用讽刺的语调反问：“就像那些所谓的军事情报一样？”

我们认为，公司创业决不是只对入会者开放的宗教活动。我们也不认为这是个矛盾修饰法，或者说它跟互联网企业有什么瓜葛。我们只是将它当作一条重要的商业准则(虽然是比较复杂的准则)，就像战略和商法一样。然而，目前很少有书探讨企业业务拓展，也很少有商学院开这方面的课程，甚至没有一个公认的“企业创业投资(corporate venturing)”定义。

我们撰写了本书并创建了一个相关网站 www.inventuring.com，希望以此说服经理们相信业务拓展的长期价值，消除企业创新的神秘感，结束长期以来公司创业时兴时废的历史，以及伴随这一历史的过量、浪费和错失良机。我们希望书中详尽的分析能够促使各大企业将业务拓展当作核心业务活动的组成部分。

致谢

2002 年夏季是编写大企业创业的图书的大好时机。商学院和咖啡馆里到处都是想要讲述自己的经历的业务发展经理和公司创业者。大部分仍在从事这项工作的人似乎也感觉到自己的同行在不断减少，这时的他们待人特别友善亲切。

我们要感谢 80 多位经理对我们研究工作的支持，其中许多人不便在此透露姓名；还要感谢其他帮助和启发过我们的朋友。我们衷心感谢 Philippe Agard、Judith Allen、Andrew Barker、Nick Basing、Rob Batenburg、John Bates、Harry Berry、Heather Bowers、Beverly Bittner、Stephen Brandon、Nick Brooks、Chong Su Kiong、Phil Colman、Sir Peter Davis、Stuart Degg、Cliff Detz、Karen Donoghue、Erik Findeisen、Vince Forlenza、Tim Forrest、Gerd Goette、David Guermeur、Jon Hanley、Jan Harley、Mike Harris、Adrian Hennah、Keith Hollender、Joran Hoff、Neil Hood、Tim Jones、Tim Keating、Rob Kirschbaum、Mark Klopp、Petra Koselka、Susan Lambert、Carol Lauffer、Paul Lee、Terence Lyen、Matii Malka、Rupert Markland、Markku Maula、Anne Miller、Andy Morrison、Gordon Murray、David Norgrove、Duncan Norris、Raphael Offer、Michael Pearson、Pekka ala Pietila、Owain Powell-Jones、Victor Prodonoff、Heino von Prondzynski、Martin Purves、Alyson Reed、Seth Samir、Rene Savelsberg、Nikolai Schleip、Johan Schmid、Hollie Schmidt、Peter Schmidt、Francois Sclan、Aamir Shah、Lonnie Shoff、Simon Spurr、Quentin Solt、Kalyan Sundaram、Brian Sutphin、Petteri Terho、Tom Uhlman、Tomas Ulin、

Dietrich Ulmer、Erik Vollebregt、Robert Walker、Rick Wills、Philip Wilson 以及 Simon YunFarmbrough。

最后，我们还要感谢本书的评审 Andrew Campbell、Clark Gilbert、Keith Macbeath、Patrick Regner、Carsten Thode 和 Jose Santos，感谢本书的编辑——麦格劳-希尔公司的 Elizabeth Choules 和 Sarah Butler。

目 录

第 1 章 绪论.....	1
---------------	---

第 I 部分 业务拓展与企业

第 2 章 成长与复兴的挑战.....	17
成长	17
复兴	22
成长与复兴战略	24
第 3 章 业务拓展现状.....	35
现实中的业务拓展活动	35
培养业务拓展能力	40
对定位进行评估	42
业务拓展评估	49
第 4 章 碰运气式、专注式与全面整合式业务拓展	59
业务拓展的途径	59
途径说明	64
标绘业务拓展的动态发展	67

第II部分 培养业务拓展能力

第5章 业务拓展流程	75
什么使业务拓展如此困难	76
业务拓展系统的关键要素	80
业务拓展流程	83
成本	89
第6章 创业投资项目的筛选	93
如何筛选	95
筛选标准	98
筛选和发展流程	101
第7章 业务拓展部	109
业务拓展部的生命周期	110
组建业务拓展部	111
运作	116
第8章 创意的形成阶段	121
启动	122
促进创意的形成	125
克服形成创意的障碍	129
处理所提交的创意	130
第9章 项目启动阶段	133
营销与生产	136
战略思考	140
进入下一阶段	142

第 10 章	种子投资阶段	145
	灵活性	147
	团队与预算	148
	营销	152
	生产	155
	创建准备工作	160
第 11 章	业务创建阶段	163
	融资和定位	164
	创建子公司	172
第 12 章	公司创业者	179
	赢得关注	180
	碰运气式企业中的创业者	186
第Ⅲ部分 全面整合式业务拓展		
第 13 章	保持专注式业务拓展	195
	警世录	195
	经验教训	198
第 14 章	发展全面整合式业务拓展	209
	专注模式能走多远	209
	实践中的全面整合模式	211
	培养全面整合式能力	218
后记		227

第 1 章

绪 论

想象一下这样的情景：一位繁忙的经理乘坐维真大西洋航空 (Virgin Atlantic) 的班机飞抵伦敦希斯罗机场。在机场休息室迅速淋浴后，又乘坐希斯罗机场高速铁路进入市区。在 15 分钟的列车旅程中，她先用爱立信手机通知办公室她可以准时参加 10 点的会议，随后取出 IBM 笔记本电脑连接到网络，从 Tesco.com 订购了一些日常用品，要求晚上送到，并使用她的 Egg 信用卡在线支付。

除了她的繁忙生活之外，这段情景中还有哪些对你有所触动？她在这短短的时间里所使用的所有产品和服务具有一个共同的特点——都是由现有企业的新业务生产和提供的。维真大西洋航空公司是由理查德·布兰森 (Richard Branson) 的媒体帝国 (维真集团) 所创办的新业务。希斯罗高速铁路是由经营希斯罗机场的英国机场管理局 (BAA) 于 20 世纪 90 年代后期建造。爱立信的手机业务源自公司的网络基础设施业务。IBM 的个人电脑也是 1981 年才创建的新业务，之前这家公司一直专注于大型机的生产。Tesco.com 购物网是英国零售企业 Tesco 的独立业务，而 Egg 则是从英国保德信集团 (Prudential) 分拆出来的在线个人金融自助服务中心。

这看起来可能很寻常，现有企业当然需要不断拓展新业务——寻找新的方式来满足客户的需求和为股东创造价值。但事实上，多数企业拓展新业务的历史可谓五花八门。在前面提及的很多例子中，发展新业务之前，新业务的创意会遇到企业内部的抵制和市场的怀疑。回顾 1984 年理查德·布兰森首次宣布将组建航空公司时的情景。当时，几乎没人相信他的航空公司能挺过一年；但 18 年后，这家航空公司已经发展成为一项极其成功的企业。

创业投资悖论

在本书的写作过程中，我们对业务拓展自相矛盾的本性产生了浓厚的兴趣，我们称其为创业投资悖论。在启动创业投资计划时，大公司似乎是“万事俱备”——资金、人力、营销、品牌和技术。即使是在 20 世纪 90 年代后期创办公司的全盛时期，许多新创企业也只是借助大企业的力量和规模才取得商业生机。例如，思科(Cisco)进攻性地收购一切与其核心业务相关的技术，然后将它们整合进自己的增长引擎。嘉信理财(Charles Schwab)意识到电子交易的光明前途后，果断转入在线经纪业务并获得了成功。

让我们着重考虑 3 种具有巨大影响力的现代技术和市场发展(尽管还有其他业务)：资源再生业、在线个人银行和在线音乐销售业务。新创企业很难单单依靠自身力量把握这些商业机会，第一，从事这些业务需要大量资产；第二，现有的企业拥有这些资产。只有壳牌、BP、埃克森美孚(ExxonMobil)这样的企业才能开展资源再生业务。也只有保德信这样拥有足够资本的公司才能创建在线银行。而 Napster 的例子则清楚表明，尽管音乐行业的现有企业非常保守和呆板，但它们还是拥有巨大的优势。

这对那些定位准确并懂得如何利用机会的企业来说，可谓是重大机会。当完全发展起来时，就需要利用大企业拥有的规模经营能力——全球品牌、跨国物流和金字塔式的人力资源结构。从表面上看，这种组合极其完美。然而，不积跬步，

无以至千里，任何机会都开始于一系列不起眼的活动。例如，管理人员发送的Email、讨论这一问题的非正式会议、从研发预算中获得的“种子资金”、得到虽然廉价但令人耳目一新的产品原型，等等。这种“小即是美”的途径，或者说新创，为进一步发展提供了灵活性、创新性和迅速性——这是一切业务拓展的基础。然而，这与大企业的组织原则产生了矛盾。高级经理人要负责处理企业同政府和资本市场的重要关系，而不是同新业务开发团队的“无关紧要”的关系；他们要处理的是几十亿美元的重大预算，而不是几千几万的小额预算。结果，这些洞窥到重大理念的小项目就被压到组织架构的下端，交给那些只关注运作、利润和亏损，而根本无力管理这些项目的管理人员。反过来，当一个企业决定进行“创业投资”时，最常用的方式就是在一个项目上一掷千金，建立一个专门的项目组，并向市场大肆宣传这一消息。

因此，多数大企业都无法处理好由技术革新和市场变化所带来的新业务模式，管理层出于维护适当的组织架构的原因而无法对这些机会投入足够的关注。然而，当出现重大问题时，他们又无法克服。在很多行业中都存在很多这样的公司，如能源行业（英国能源公司，UK utility Powergen）、医药产品行业（瑞士的罗氏诊断公司，Roche Diagnostics），以及消费品行业（英国饮料业巨头 Diageo）都是通过认真管理创业投资的发展过程来进行业务拓展。其他企业，如诺基亚、壳牌和新泽西的 Becton Dickinson，则是在整合整个企业资源的基础上管理业务拓展。

规模与定位

本书讨论了企业为何通过业务拓展来实现企业的成长和复兴，为企业培养和保持业务拓展能力给予了详细指导。书中包含大量不同行业的大企业从小处着手进行思考的丰富实例，利用这些实例，我们可以去伪存真，去粗取精，就如何战略性地利用和管理业务拓展对管理人员进行综合指导。

首先必须指出，我们认为业务拓展是一种业务发展方式，适用于企业核心业

务内外的所有商业机会，如希斯罗高速铁路（核心业务之外）和 Tesco.com（核心业务之内）。除业务拓展之外，还有 3 种业务发展方式：收购、企业风险投资和业务扩张。业务拓展（也称之为创业投资，以免人们将这个概念抛之脑后）就像是被父母遗忘孩子，而我们的一项重要使命就是改正当代业务发展中薄弱环节。

本书在两本新著的基础上进一步展开。加里·哈默尔（Gary Hamel）的《引导变革》（Leading the Revolution）提出关于理念、人员和资本的内部控制的概念，并推动了业务拓展的议程。我们并没有完全采纳哈默尔的“内部控制”理念，但我们非常认同他的一条信念——业务拓展是企业成功的关键。本书根据哈默尔的著作进行了扩展，为如何具体运用业务拓展艺术提供了详细指导，帮助企业在不影响日常经营活动的基础上将市场与业务发展活动相结合。

本书也可以看作克雷顿·克利斯滕森（Clayton Christensen）的《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）一书的扩展，这本书谈到了突破性技术如何摧毁企业，并针对这一问题简要提出了一些解决措施。同样，我们认可克利斯滕森的主要观点：如果企业想要生存下去，就必须将突破性技术从主流业务中分离出来。但是我们也这一思考向前推进了一步，给出在整合得更紧密的企业中如何将突破性技术分离出来的方法。

有必要解释一下哪些内容不在本书的讨论范围内。首先，不讨论企业创业投资本身。“企业创业投资”这个词有很多含义，我们将其定义为通过业务拓展或企业风险投资来追求企业核心业务之外的成长机会。企业创业投资会用到一些业务拓展方式，这让许多管理人员将二者混为一谈。事实并非如此。业务拓展就其本身来说就是一种业务发展方式，而企业创业投资则是利用上述两种方式来实现企业成长。

第二，本书不阐述企业风险投资（corporate venture capital）。企业风险投资是指出于财务和战略目的而收购外部公司业务的一部分股份。相反，业务拓展是指完全在企业内部或者与其他企业联合创建新业务。尽管企业收购和创建新业务的目的很相似，但收购业务和创建业务的内在机制却相去甚远。

业务拓展与互联网时代

暴风雨来临之际，最好的建议就是做好迎接暴风雨的准备，然后躲进船舱等待暴风雨结束。暴风雨一过，就可以开始清查损坏程度——查看哪些未受破坏，哪些未能幸免。

最近几年，业务拓展一直与互联网时代联系在一起，本书的撰写让我们有机会对这些年做一盘点——从1995年到2001年，也就是科技、媒体和通信产业疯狂涨跌的那段时间。许多公司在资本雄厚而优秀商业理念稀少的泡沫经济中被套牢。随后泡沫破裂，市场力量正好反了过来——坚实可靠的商业理念很多，但却很难从疑心极强的投资家手中获得资本。如果把这看作一个大型自然试验，我们可以从中得出什么结论呢？

第一，虽然很多企业在泡沫经济中引火烧身，互联网时代还是强调了投资在业务拓展中的重要性。互联网是一项典型的突破性技术，它是威胁还是机会，取决于受其影响的现有行业应对变化的灵活性和开放性。有些企业反应较慢，让新生企业硬挤了进来——比如说图书零售、旅行社和证券经纪中的现有企业。另外一些则启动得较快，将互联网的力量转变成自身优势——比如微软、信息服务业的 Reed Elsevier 出版集团和药品零售业的 Merck-Medco。在这些行业，以及其他一些行业中，现有公司对新产品和新业务模式的投资需求不容置疑。这一点显而易见，但在过去几年，许多被迫关闭亏损的业务拓展部的公司却将其忽视。

第二，在新业务发展中，基本的经济规律依然奏效。90年代后期出现的缺乏慎重考虑的业务模式和迅速致富计划最终还是走向灭亡，而大部分真正具有增值潜力的项目都存活了下来。同样重要的是，在这一时期能从业务拓展中盈利的企业，都能坚持按自己的投资准则从上千个计划中进行筛选，选配高水准的管理团队负责运作，即使创业失败也能及时抽身而出，不会把老本搭上。简而言之，这些公司知道怎样才能盈利。许多起步晚又没有潜质的企业投资者则付出了惨重的代价。

第三，互联网时代强调了“开放市场(open market)”的不同性质和大企业作为经济发展竞技场的不同角色。大多数新商业概念出现在市场中——通常是硅谷，也包括世界上的其他热点地区——但其中大多数还是依靠思科、嘉信理财等大企业的力量和规模才具有商业可行性。换句话说，市场和大企业是互补的。经济发展由二者共同推动，缺一不可。这强调了对二者之间桥接机制也就是业务拓展部或其他类似部门)的需要——尽管难以管理。

所以，暴风雨过后的破坏痕迹——安然、马可尼、世通，以及大量早已被遗忘的互联网公司的遗迹——只告诉我们互联网时代的一个侧面。在暴风雨过后仍然保留下来的东西也同样重要——对业务拓展的持续需求、对按经济规律投资和创建业务的技能的需要，以及市场与大企业的共同作用。这些是互联网时代留给我们的经久教益，也是我们创作本书所依据的原则。

本书主题与架构

本书有4大主题。第一，对面临成长和复兴两大问题的企业来说，如果有效利用，业务拓展具有重要的战略价值和财务价值。第二，业务拓展是一种涉及到企业整体技能和员工素质的能力，需要企业花时间培养，而且只有经过认真管理才能度过企业生命周期中的波折并将潜能完全发挥出来。第三，无论如何，业务拓展决不是件容易事儿。大多数企业家在行使权力时都过于随意和采取碰运气的态度，而那些试着将企业家职能系统化的企业则可以在更长的时间内保持成功。第四，成功建立并保持业务拓展能力的企业，没有将创业投资项目分离出来，而是将其整合到自己的流程和企业文化中(尽管创业投资项目本身需要单独分离)，并且将使用这种能力变成一种常规和惯例。下面对这4大主题逐一探讨。