

FEWER, to Focused Growth
BIGGER,
BOLDER

从10到1

强势企业如何通过精简式发展战略，
找到优势产品

[美] 桑杰·科斯拉 | 莫汉比尔·索尼 ©著
(Sanjay Khosla) | (Mohanbir Sawhney)

唐东琳 蒲雯玥 ©译

奥利奥、果珍、立顿、施乐、杜邦
如何从错综复杂的产品线中脱颖而出？

现代营销学之父 | 联合利华CEO | 奥美国国际董事长 | 倾力
菲利普·科特勒 | 保罗·波尔曼 | 夏兰泽 | 推荐

Strategy &
Business杂志
年度最佳
商业模式书籍

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

From Mindless Expansion to Focused Growth
From Mindless Expansion to Focused Growth
From Mindless Expansion to Focused Growth

强势企业如何通过精简式发展战略，找到优势产品

〔美〕桑杰·科斯拉 | 莫汉比尔·索尼 著
(SANJAY KHOSLA) | (MOHANBIR SAWHNEY)
唐东琳 | 蒲雯玥 译

FEWER,
BIGGER,
BOLDER

From Mindless Expansion to Focused Growth

From Mindless Expansion to Focused Growth

From Mindless Expansion



Fewer, Bigger, Bolder: From Mindless Expansion to Focused Growth by Sanjay Khosla & Mohanbir Sawhney
Copyright © 2014 by Sanjay Khosla & Mohanbir Sawhney

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.
Simplified Chinese edition Copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权新世界出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

北京版权保护中心海外图书版权合同登记号: 图字01-2015-4391号

图书在版编目(CIP)数据

从10到1/(美)科斯拉,(美)索尼著;唐东琳,蒲雯玥译.

--北京:新世界出版社,2015.10

ISBN 978-7-5104-5430-1

I. ①从… II. ①科… ②索… ③唐… ④蒲… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第236178号

从10到1

作 者:[美]桑杰·科斯拉(Sanjay Khosla),莫汉比尔·索尼(Mohanbir Sawhney)

译 者:唐东琳 蒲雯玥

策 划:中资海派

执行策划:黄河 桂林

责任编辑:秦彦杰 张晓翠

特约编辑:张 艳 宋金龙

责任印制:李一鸣 王 雪

出版发行:新世界出版社

社 址:北京西城区百万庄大街24号(100037)

发 行 部:(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室:(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http://www.nwp.cn http://www.newworld-press.com

版 权 部:+8610 6899 6306

版权部电子邮箱:frank@nwp.com.cn

印 刷:深圳市福圣印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:204千

印 张:17

版 次:2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5104-5430-1

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、脱页等印装错误,可随时退换。

客服电话:(010) 6899 8638

菲利普·科特勒

现代营销学之父

在本作品中，作者莫汉比尔·索尼和桑杰·科斯拉向传统的商业模式提出了质疑，讲述了他们关于如何持续获得超额收益的惊人观点和许多令人信服的案例。我相信本书将推动商界对现行经营策略进行一场全面的反思。

马歇尔·古德史密斯

全球畅销书《魔劲》与《管理中的魔鬼细节》作者

桑杰·科斯拉与莫汉比尔·索尼用真诚的关注、对领导力领域的研究热忱和难以置信的洞察力写就了本书，深入探讨了企业发展这个复杂的命题。所有想带领自己的企业朝着目标成功挺进的管理者都应该认真读一读这部作品。

苏铭天

世界最大传播集团 WPP 集团 CEO

两位作者在书中充分展现了自身的学术严谨性和丰富的实战经验。本书重点明确、结构清晰、语言简洁。他们认为不完全正确总好过完

全错误，主张大胆行动、快速执行、全力前进。这是一本少有的杰作，相信读者不仅能从本书中获取不少企业运营管理经验和实用的方法，而且会读得心潮澎湃振奋不已。

保罗·波尔曼

联合利华 CEO

有不少人认为实现收入增长的唯一途径是开拓新市场、进入新领域，这本书是对此论点的有力反驳。

詹姆斯·M. 基尔茨

吉列公司前董事长兼 CEO

这是一本杰作，同时也是一张明确的、可操作的企业发展路线图，它将有效地帮助领导者建立持续盈利的增长模式。

阿迪·戈德瑞

印度最著名跨国家族企业戈德瑞集团董事长

《从10到1》是一本出色的作品！它提供了极具操作性的路线指南，帮助读者更加顺利地执行项目、实现利润增长。任何国家任何行业的管理层都应该认真读一读这本书。

迈克尔·西尔弗斯坦

波士顿咨询集团高级合伙人

美国畅销书《顾客要买什么》的合著者之一

桑杰·科斯拉与莫汉比尔·索尼简洁有力地阐述了一套能使公司取得出色业绩的策略。正在商海浴血奋战或即将加入战争的商业

人士都会被这部作品所吸引，他们会发现这是一本很棒的商业管理指导手册。企业只要运用作者教授的策略，就会发现持续的利润增长并非遥不可及。两位作者 50 多年来的全球商业经验凝结成这本管理学圣经。

夏兰泽

奥美国际集团董事长兼 CEO

如果你正在寻找实用的建议、深入的话题以及精致简单的观点，那就读一读这本书吧。在经历了多年商业实战并多次成功完成企业扩张之后，桑杰·科斯拉与莫汉比尔·索尼总结出了他们独特的商业智慧。他们为读者们提供了一份真正具有实操性的行动指南。

托尼·维蒙

卡夫食品集团执行总裁

本书相当于为读者描绘了一张实现营收增长的蓝图，更重要的是，它能有效地促使企业实现由内而外的转变，最终获得持续的投资回报。

丽塔·古丽芬

英国石油公司（BP 集团）首席营销官

众所周知，扩张是企业实现突破的重要方法，但莫汉比尔·索尼与桑杰·科斯拉对如今各类企业无休止的扩张提出了质疑。取而代之的，他们鼓励读者考虑采纳一种他们已经实践多年的方法：聚焦企业精髓，心怀清晰目标，不断整合资源，保持永续优势。两位作者阐述的观点和我在日常工作中所遇到的问题与机遇联系紧密。《从 10 到 1》是一部值得仔细推敲，发人深省的优秀作品。

维贾伊·戈文达拉扬

达特茅斯学院塔克商学院教授

《逆向创新》作者

结合多年的一线商业经验与学术研究心得，作者在本书中提出了极具实用性的见解。本书向企业领导者介绍了带领企业迈向成功的强大方法。

戴安·古尔亚斯

杜邦公司高性能聚合物部总经理

这是一本非常睿智与实用的指导手册，它向读者讲述了如何通过精简业务，集中自身优势资源来实现企业的发展。我非常认同本书的观点。正处于旺盛发展期的公司的领导者一定要读一读这本书！

营收 5 年翻 5 倍 奥利奥的海外掘金术

亿滋国际董事长兼 CEO

艾琳·罗森菲尔德 (Irene Rosenfeld)

本书讲述的内容足以令一家企业实现永续发展。正因其权威性和实用性，我相信本书将吸引无数读者，也相信不同的读者会有不同的收获。对我而言，这本书讲的就是我们挚爱的奥利奥饼干的故事。

2007 年，桑杰·科斯拉加入卡夫食品公司(以下简称“卡夫食品”)，当时正值奥利奥问世百年纪念日，桑杰因此迎来了事业上的一次重大挑战。作为最受美国人喜爱的饼干之一，奥利奥以其“扭一扭、舔一舔、泡一泡”的经典形象统领行业数十年。

然而，在海外，尽管卡夫食品不计成本地持续推广，奥利奥仍然没能获得当地消费者的垂青。在每个家庭都越来越喜爱外国食品的大趋势下，奥利奥，这款本该大受追捧的饼干却铩羽而归，我们的挫败感可想而知。

接管卡夫食品国际部之后，桑杰马上开始推行严格的改革机制，实现了巨大突破。奥利奥在海外市场的品牌价值飙升至 10 亿美元，

销售额也在短短 5 年内翻了 5 倍。这款黑白夹心饼干迎来全球消费者的一致好评，成为卡夫食品当之无愧的明星产品。在此我无需赘述公司改革转型的具体步骤，因为桑杰和西北大学的莫汉比尔·索尼教授在后文进行了详尽的阐释。我在这里只想强调一点：奥利奥的成功是卡夫食品践行 7 步聚焦战略的最佳案例。7 步聚焦战略能够让任何企业实现持久盈利和可持续发展，作为这一战略的制定者，桑杰把卡夫食品带入了前所未有的良性循环之中。

7 步聚焦战略的“焦点”在于关注为企业带来切实利益的领域。在卡夫食品，桑杰经常念咒语似的反复强调“聚焦”（Focus）一词。然而当这个字眼被过于频繁地提起时，人们反而会忽视它的实际意义，最后它变成了一句客套话：“没错，聚焦重点，那我们现在继续开会吧。”尽管如此，7 步聚焦战略的重要性仍然不容忽视。一旦企业真正掌握聚焦原则，并以此为基础建立起高效的管理体制，成效将非常显著。

本书两位作者桑杰和莫汉比尔的合作可谓珠联璧合。他们一位是具有丰富实践经验的企业高管，一位是满腹经纶的学术专家和咨询顾问。在阅读本书的过程中你将发现，他们的文字精准而通俗，研究数据严谨而权威，论点清晰，论据扎实。

本书风格之独特，一如奥利奥饼干。我们有理由相信，本书一定会成为最受欢迎的管理类书籍之一。

精简式扩张， 创造高质量、高增长的盈利模式

如何发展壮大，是任何企业都会面对的问题。市场上的每一家企业都在努力发展，因此你必须更加卖力。如果有片刻松懈，就会被竞争者挤到淘汰的边缘。即使是一家正值鼎盛时期的企业，也难免会承受通货膨胀的压力。靠降低成本来换取销量的方式可能会带来短时间的盈利，但要想基业长青，这绝不是明智的做法。

经济全球化和数字化革命为企业带来了各种可能，一家企业可能一夜蹿红，也可能瞬间崩塌。经济全球化打乱了企业的运营节奏，颠覆了传统的管理理念，而数字化革命又进一步扩大了经济全球化的影响。信息的即时传播让每一家企业都感到压力重重，那些后知后觉或错误地以为自己已经掌握先机的企业注定被淘汰。在波涛汹涌的商海，新竞争对手、新产品和新挑战会不断涌现。

在全球企业的大混战中，公司管理层（包括部门主管、CEO、创始人）除了要保证股东的短期收益，还面临着一个十分棘手的问题：如何实现利润的可持续增长？

很多企业给出的答案是：采取各种办法增加营业收入。曾经就有

一位 CEO 对本书作者莫汉比尔说过：“我们不会放过任何 1 美元的收入。”追求营业收入的常用套路主要有：推出新产品、开拓新市场、发掘新客户以及兼并其他公司。雄心勃勃追求企业发展的道路上，这些举措看起来都意义重大。然而，盲目行动的结果大多令人失望。在企业调研中，我们时常听到这样的抱怨：“我们做得太多”“我们太忙”“我们缺乏创意”或是“我们已经搞得太复杂了”。

从增加营业收入的角度看，不是所有的 1 美元都是等价的。从财务报表上看，营业收入从 3 年前的 5 000 万美元增长到如今的 8 000 万美元确实可喜可贺，但质量如何呢？只有高质量的营业收入才能证明企业处于良性发展状态，才能为企业带来利润的可持续增长。

谁能拯救连衰 10 年的卡夫中国？

营业收入的质量高低决定了企业能否打败竞争对手，能否创造高于营收增长率的利润增长率。桑杰掌权卡夫食品这几年创造的业绩能说明一切。截至 2006 年，为实现“10 亿中国人，10 亿美元销售额”的宏伟目标，卡夫食品中国公司（2013 年 7 月更名为“亿滋中国”，以下简称卡夫中国。——译者注）耗费了近 10 年时间和无以计数的资金，得到的却是每年不到 2 亿美元的营业收入。长期的巨额投入如同倒进了无底洞。比连年亏损更糟的是，公司完全看不到盈利的希望，归根到底，我们缺少一个可持续发展的盈利模式。

卡夫中国为什么会遭遇这种情况？从奥利奥饼干到奶酪通心粉再到小吃，卡夫食品拥有稳定而强大的产品阵容，并且在美国市场的辉煌战绩早就说明了这家食品巨头的实力。但这些都未成为卡夫食品征服中国消费者的筹码，甚至美国饼干之王奥利奥也无法打破僵局。

整整 10 年，为了开发中国市场，卡夫食品领导层提出并执行了大量的战略决策，但结果表明，一切努力都是枉然。这种局面让每个参与其中的人筋疲力尽、信心全无。“公司业务进入恶性循环。”卡夫食品中国区总裁戴乐娜（Lorna Davis）回忆道，“我们知道，简单地扩大业务规模并不能将我们从目前的困境中解救出去。”

当时，卡夫食品不仅在中国受挫，其整个海外市场的经营状况都杂乱无章，缺乏系统管理和全局观念。为提高品牌知名度，卡夫食品在全球各国疯狂地推进各种项目，但往往收效甚微，投入与产出严重不对等。为弥补损失，卡夫食品只有像其他有野心的企业一样继续扩张。无休止的扩张并不以丰厚的利润回报为目标，这严重违背了经营企业的最基本原则。即使某些产品的销量提升，但往往利润微薄，不能实现预期收益。在这种情况下，一场颠覆性的改革势在必行。

卡夫食品国际部总裁桑杰负责发展中市场业务之后，提出了一个大胆的、与当时扩张主义者的信条完全相悖的计划。然而，正是这个计划给卡夫食品的海外扩张行动带来了转机。本书中我们将卡夫食品的计划扩展为一套完整的改革系统，其核心原则如下：

精简业务 减少目标的数量，将目标设得更远大，集中精力于有胜算的业务；

大胆创新 重组资源，提高资源利用率，将资源集中在最有潜力的项目上；

降低沟通成本 尽量简化组织结构和办事流程；

强势执行 在执行中不断实验、学习和调整；

为员工授权 给予员工不同程度的自由空间，并为他们提供资源。

在全面分析卡夫食品的改革经验之前，我们先为大家简要介绍一下改革的背景：2007年年初，卡夫食品高层管理人员与战略专家召开了一次会议。会议的主题很简单，找出那些目前正在盈利以及未来有可能盈利的业务。因为公司终于决定停止盲目扩张，并将资金和精力集中投入到势头好、利润高、规模大的项目上，以期为公司带来真正的转变。会议强调，公司全员要快速行动起来，避免各种无结果的无聊会议，拒绝成堆的会议纪要。

几个月后，卡夫食品发展中市场启动了一项新战略，代号“5-10-10”。公司要对现有的数十种产品、超过150个品牌以及逾60个国家的市场“瘦身”，最后将精力集中在5种最受欢迎的产品、10个发展势头最好的品牌以及10个主要国家的市场上。通过缩小业务范围，公司的资源投入变得更加有针对性，且开始有能力追逐更远大的目标，最重要的是，以前松散的经营模式变得有序，成为了一个完整的系统。同时，因为“5-10-10”战略是由管理层共同商讨决定，并不是简单地由总部下达命令，这就让来自全球各市场的区域负责人对新战略产生了一种主人翁般的使命感和认同感。他们主动地根据当地的文化和市场制订方案，积极地推动新战略的落地。

到2013年，卡夫食品全球发展中国家的营业收入从50亿美元飙升至160亿美元，增长率达到两位数。同时，利润率上升50%，现金流显著增加。在中国这个“黄金市场”中，卡夫食品终于冲破尴尬的困境。截至2012年，卡夫中国的营业收入超过10亿美元，利润增长态势稳定。

作为十大最具发展潜力品牌之一的奥利奥，其在海外的遭遇可谓戏剧性十足。到2012年，奥利奥在北美市场以外的营业收入从2006年的2亿美元飙升至10亿美元，并且利润率颇高。目前，奥利奥甚

至排名中国饼干市场第一名，前 NBA 球星姚明曾担任其广告代言人，为广大中国消费者示范奥利奥的招牌动作：扭一扭、舔一舔、泡一泡。难以想象，仅仅几年前，中国还是卡夫食品几乎要放弃的市场。

在“5-10-10”战略中，另一个最具发展潜力的品牌是卡夫果珍。在实施“5-10-10”战略之前，卡夫食品花了近半个世纪的时间，才使得果珍在全球发展中市场的营业收入达到 5 亿美元，而实施新战略之后的 6 年内，果珍的营业收入就超过了 10 亿美元。

7 步骤实现利润可持续增长

卡夫食品在全球化道路上面临的困境极具代表性。在当时，几乎世界各地的所有企业都面临着类似的难题，无论是跨国集团还是实力雄厚的国内企业，无论是百年名牌还是后起之秀，都因为盲目追求大而全导致泥足深陷。

与追求大而全相反，卡夫推崇的是另一种完全不同的发展路径：利润的可持续增长和能够良性循环、自我推动的运营模式。明确地说，可持续增长能让每个营销人员轻松地完成季度和年度销售任务，实现利润稳定可观的增长。可持续增长还意味着企业有能力控制利润，而不是沦为利润的奴隶。

然而，可持续增长并不能一蹴而就，而是长期努力的结果。我们希望本书能起到 GPS（全球定位系统）的作用，希望它能在这个看似复杂的过程中为你指引道路。GPS 的意义远大于地图，地图仅仅展示了一块版图，包括城市、乡村、公路、湖泊、山地、地标性建筑等，而 GPS 能告诉你如何到达指定地点。当你输入目的地，GPS 就能制订出路线图，并提供多种选择方案，还提醒你哪里有路障、何时需

转弯。很多讲企业战略的书就如地图一样，只告诉你一些基本的“地形地貌”，你必须自己想办法到达目的地，本书则更关注达成目的的方式：我们将研究怎样实现增长，以及如何保持增长。

本书的核心内容是7步聚焦战略，因为实现可持续增长的根基就是聚焦重点，这要求我们把重要的业务划分出来，然后严格甚至决绝地将所有资源投入到这些业务中。所谓重要的业务，是指那些真正能产生效益、带来健康而可持续利润的业务。“聚焦重点”一词几乎可以用在任何场合，虽然人人都在谈论，却少有人付诸实践。要想实现利润的可持续增长，聚焦重点绝对是一堂必修课。在本书第1章与第2章中，我们将通过几个案例来论证我们的观点。

7步聚焦战略不仅凝结着我与莫汉比尔的案例研究成果，还是我们从业半个多世纪以来的亲身经历的总结。我们虽然出发点不同，但最终得出的结论都是企业需要可持续增长。从实战经验上，我在全球各大市场的零售行业工作了多年，每天都在处理企业管理者要面对的各种长期或短期问题；从专业理论上，莫汉比尔的学术研究丰富而严谨，并为多个品牌的全球市场开拓项目提供过很多咨询服务。我们二人均在初创企业工作过，之后的工作经历又横跨多个行业。除了自身经验之外，为了让本书更完善，我们还采访了不同行业、不同公司的多位高管，得到了他们的宝贵建议。

要掌握7步聚焦战略，既需要坚定的意志，也少不了灵活的执行力，我们将在后文中详细阐释这两点。同时，在很多时候，企业需要摒弃传统意义上的明智之举，相信变革者。本书的大量案例都是我对7步聚焦战略的实际运用经验。我先后在联合利华（Unilever）的立顿奶茶部、家居和个人护理部，新西兰恒天然集团（Fonterra Co-operative Group）以及卡夫食品实施了7步聚焦战略，均获得了

显著成效。还有一部分案例来自莫汉比尔的咨询工作和研究，包括为凯悦酒店集团（Hyatt Hotels Corporation）、思科系统公司（Cisco Systems）、微软公司等大型企业以及众多中小型企业提供的咨询。

在推行新战略的过程中我们犯了很多错误，在书中，我们也会将这些经验教训分享给读者。

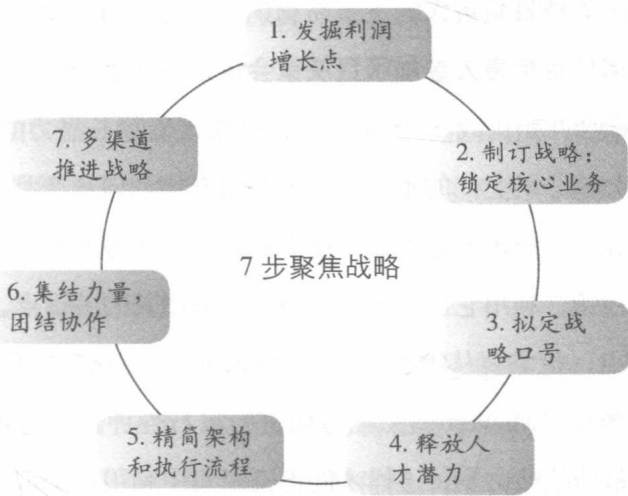


图 1.1 7 步聚焦战略

前文已介绍过，7 步聚焦战略的目标是让企业在规模和利润上实现可持续增长，进入发展的良性循环。进入良性循环以后，企业负责人还不能松懈。为保持这种状态，企业需要警惕各种突发事件，管理者最好严格遵循 7 个步骤做好其他方面的工作。

企业发展导航仪：7 步聚焦战略

下面我们将介绍一下本书的结构。在本书的第 1 章，我们会谈到各种误区，诸如将数量与质量混淆、以“正确的逻辑”扩张却毫无收

益等；第2章会解释企业聚焦重点的种种益处，并讨论如何培养敢于挑战传统的意志；第3~9章便是7步聚焦战略的具体内容。

第3章是“发现”(Discovery)。要实现高质量的增长首先要发现有潜力的业务。能够偶然发现当然不错，但我们希望可以通过科学的分析和系统的观察，培养出敏锐的洞察力。发现的过程有一个关键点，就是如何培养项目负责人主人翁意识，让他们为新项目投入更多的经历。邀请项目负责人参加项目决策会议是方法之一。

第4章会开始讲战略(Strategy)。在发现有增长潜力的业务之后，需要考虑如何分析它们的重要性。本章将介绍如何从产品、平台、市场、目标客户、分销渠道等多维度去检验各个业务的重要性。这些维度犹如透视镜，利用它们，企业会找到业务增长的关键点。对每一个增长关键点，也需要从增长强度(Momentum)、增长空间(Margin)和实际重要性(Materiality)三方面进行可行性评估。通过分析，企业会找出最佳战略方案，这样才能把资源集中利用在最可能取得成功的领域。

第5章将讨论战略口号(Rallying Cry)的撰写问题。战略制订之后，需要在不同区域市场推行下去，为此各分公司需要拟定一个简单响亮的战略口号，口号要富有战斗力，能激发员工斗志。战略内容可以很复杂，但必须以简单易懂的形式表达出来，这种简单易懂不仅仅指语言风格。战略口号可以有多种形式，例如首字母缩写组成的标语、标志，或是某种颜色。在第5本章中，我们将向读者传授如何创作最具传播力的口号来宣传新战略，还将介绍如何选择有特色的口号让公司独具风格。

第6章讲的是人才(People)。一家企业的成功不仅需要时机，更离不开员工的努力，尤其要保证关键岗位员工能够充分发挥聪明才