

主营利润

PROFIT *FROM THE* CORE

动荡时代的企业成长战略

克里斯·祖克 詹姆斯·艾伦 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

主营利/ (美) 祖克, (美) 艾伦著; 罗宁等译. —北京: 中信出版社, 2002.2

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

ISBN 7-80073-421-8

I. 主… II. ①祖…②艾…③罗…④谢… III. 企业利润-企业管理 IV. F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第000399号

Chris Zook: Profit from the Core

Copyright © 2001 by Bain & Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback

Copyright © 2002 by CITIC Publishing House

Published by arrangement with Harvard Business

School Press through Arts & Licensing

International, Inc. USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

主营利

——动荡时代的企业成长战略

PROFIT FROM THE CORE

著者	克里斯·祖克	开本	880mm × 1230mm 1/32
著者	詹姆斯·艾伦	印张	7.25
责任编辑	陈玮	字数	124千字
责任监制	朱磊 王祖力	版次	2002年2月第1版
出版者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	印次	2002年2月第1次印刷
		京权图字	01-2001-5002
承印者	北京牛山世兴印刷厂	书号	ISBN 7-80073-421-8
发行者	中信出版社		F · 318
经销者	中信联合发行有限公司	定价	19.00元

版权所有·翻印必究

前 言

当我们在贝恩公司(Bain & Company)开始一个为期两年的项目——研究决定一个经营项目的发展或停滞的战略关键因素时，我们从未考虑过要写一本书。但是我们的客户，贝恩公司在我们的管理会议上聆听了我们的结论后鼓励我们写一本书。为什么他们会这样做呢？他们在报告和管理会议上听到什么呢？

这些管理者做出这种反应的部分原因是，他们感到，这是一个理解和提出业务发展决策关键点的实用框架。他们认为这个框架是非常实用的，能够在他们自己公司的决策过程应用。他们特别评估了支持他们得出结论的大量经验数据的价值，与此恰恰相反，现在非常风行的管理著作却宣扬提供新的“管理万灵药”或“管理的银子弹”。管理者越来越发现“万灵药的思想”是未经实验证明的，会使得企业在未对目标市场进行测试之前就横冲直撞地进入了目标市场，毫无疑问将导致企业在现实的经营过程中的经济效益不高。我们的许多客户都被那些没完没了的、表面看来能治愈一切管理问题的“万灵药”挫败了，他们现在想要的是能够回归问题实质

的方法，借此可以量体裁衣地解决当前经营管理环境中的问题。

由于受到这些管理者的积极反馈的鼓励，我们继续扩大成长战略案例的资料库，到目前为止这个资料库包含超过8,000家企业的10年发展的历史资料、100多位高级管理人员的会谈记录以及贝恩公司、贝恩资本公司和其他企业一起研究的200多个案例。同时我们进一步精炼了我们的管理框架，包括更多的客户会谈、伦敦召开的一系列促进发展会议以及大量的管理会议。

在我们研究这些案例的过程中，私人企业如贝恩资本公司和得克萨斯太平洋集团公司，它们的发展经历深深地震撼了我们。这些投资公司仅仅运用大量的举债经营和重组交易就获得极高的经济收益。收购子公司是他们最好的交易，这些子公司，要么因为母公司的自身发展前景而被放弃，要么因为母公司不能更新业务，抑制了子公司潜在的利润增长。在我们的项目中，eVolution全球有限责任公司的新执行总裁吉米·艾伦先生帮助一些大企业意识到他们核心业务本身和相邻业务的巨大的发展机会。eVolution全球有限责任公司是由贝恩公司、得克萨斯太平洋集团公司和杰出的Kleiner Perkins Caufield & Byers风险投资公司共同组建而成的一个

风险投资公司。这些私人公司的发展经历丰富了我们成长战略案例的资料库，同时也是本书中所列举案例的来源。

当我们越深入地探索一些企业能获得利润增长而另一些企业却不能获得利润增长的原因（有时是由于一些表面的复杂因素），我们对得出的一些结论就越惊奇。我们的客户也有同感。本书中就包含了这样一些案例。

我们发现获得持续的、盈利增长的企业的概率，比我们原本料想的更小；而现在持续的、盈利增长的多数企业要在未来的5年或10年仍然持续的、盈利增长的平均概率更小。多数企业的发展过程都是短暂的、备受关注的企业增长和价值创造的案例——关于这些案例我们也遭到了管理界媒体的连珠炮般的发问，仅仅代表企业总数的一小部分。其实所有的企业都在以他们自己的方式努力地解决我们在本书所提及的增长问题。

另外，我们发现，企业对下一个热门行业的选择，在驱动企业长期成长和盈利中所起的作用，不如企业的战略、竞争地位、再投资率和战略的执行等因素重要。实际上最成功的持续增长的企业大多是处在发展较慢的行业中，如基础服务业（ServiceMaster）、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)、机械行业(Bechtel)、食品加工业(Aramark)和咸味快餐业(Frito-Lay)。表面看来,这些企业总是做一些备受关注的创举。但实际上,这些创举恰恰是企业核心业务中寻求新的发展时,克服了市场环境的瓶颈而形成的卓越的业务创新。在本书中我们的成长战略决策主要是从这些企业中得出的。

我们得出的一些结论也许与我们的直觉正好相悖。例如,核心业务和资源越集中于单一核心业务,而不是在热门行业进行多样化投资,被证实是企业持续的、盈利增长的最常见途径。我们怎么理解企业核心化却促进了企业的发展?许多最强大的核心业务最可能没有发挥其所有的潜力。我们又怎么理解最强的业务大都是尚有发挥潜力的业务。

我们的结论主要围绕下列三个观点。

- 核心业务的概念和核心业务的界限;
- 如果发挥每一种业务的全部潜力,通常会超过企业对此业务的规划构想;
- 战略、领导、组织能力以及执行等各种方面的工作失误,均可能导致经营业绩的亏损。在此书中我们特别关注可能影响企业成败的战略决策。

一、谁应该阅读这本书

对于经营企业的管理者来说，如果促进企业的发展是目前的一项任务，他应该阅读本书。我们期待管理团队能使用本书，包括本书的数据、诊断方法和进行战略论述之前所接纳的原理。本书可以帮助管理者获取更多的信息，可以围绕以下的核心问题做出正确的关键决策：

- 我们一直在寻觅的下一次利润增长机会在哪里，它会把企业引向哪个发展方向？
- 对于目前摆在企业面前的几个完全不同的发展机会，我们应该如何选择？
- 我们应该如何规定我们的业务界限，我们极力争取成为行业的领头羊，那么领头羊地位的衡量尺度是什么？
- 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，本书的框架和推理有助于其评估证券组合的价值，并提出恰当的疑问。

二、我们对读者的允诺

我们贝恩公司的同事达雷尔·里格比，每年对决策工具和分析技术做一次调查。里格比发现，在一定的年限中被广泛使用的应用工具和系统大约有200种，这一点也不稀奇。然而令人惊讶的是，热门管理书籍或管理杂志所提及的众多工具的生命期限短暂，根本不是具有魔力的“万灵药”。这使得那些寻求永恒的管理之道的庞塞·德莱昂们一次又一次的失望。此外这些“万灵药”一般缺少经验的支持（它们都是一些新观点，怎么可能会获得经验的支持？），因此这些“万灵药”只能从一些热衷于其神奇效用的报道中寻求支持。

我们允诺不向读者提供另一种“万灵药”，在此书中我们要奉献给读者的是一系列制定成长战略的要旨，是对企业基本问题的回归。我们深信本书揭露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。我们的重点是通过制定完美的战略决策，实现经营目的和提高企业的可靠性。我们相信管理也具有有一些艺术价值。

在人类大多数奋斗的领域都存在着对公认原则和新观念之间的选择。以高尔夫球为例，我们认为典型的高尔夫球手

最能从本·霍根的“打好一杆高尔夫球的五个基本要素”的文章中获益，因为文中全面介绍了打高尔夫球的基础技术。但是一些现代化的电脑辅助诊断设施得出来的结论可能与那些经过时间验证的原则相悖。我们确信掌握好打高尔夫球的基本要领和避免犯致命的错误的技巧，可以比你去买一杆奇特的复合杆的高尔夫球棍（用了这种球棍，你不管从球的哪个部位击球，保证你的球被击的又远又直）也许更缺少乐趣，但会使你更具有成就感。

在管理领域也是一样的：从核心业务中获得利润是企业持久的原则和观念。

三、从核心业务中扩张

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，帮助他们评价或重新制定成长战略。本书还介绍了其他一些工具。另外有一些工具，如组织和展示成长战略模型的软件就没有在书中提及，因为它很难通过印刷文稿的形式把主要内容表达出来。因此我们邀请你访问我们的网站(我们网址是：www.profitfromthecore.com)，在网站上我们提供另外一些材料和案例，我们还提供了一种交

互式的工具，帮助你组织和展示适合你的经营管理的成长战略模式。在这个网站上你还能直接和作者链接上以获得追踪帮助，祝愿所有追求盈利持续增长的企业好运。

致 谢

我们首先要感谢的是我们的客户贝恩公司，它允许我们每天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、辛勤工作的管理者，他们中的一些人正从事着似乎让人难以置信的工作。

我们也要感谢在贝恩公司工作的伙伴。虽然我们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数据、顾客联系、公司轶事和基础支持。在致谢稿的初稿中，我们列举了每个向我们提供案例、建议和观点的人员姓名，共有80多人。所以我们不得不在正式稿中放弃逐条列举的想法，而只是在这里真心诚意地感谢你们。

我们特别要感谢汤姆·蒂尔尼先生，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·肖尔特先生，贝恩公司一位资深的董事，他是其中一位最先建议我们写书的人，也是一直给我们写作灵感的人。斯蒂夫先生阅读了我们的每一份初稿，并且总会在第二天慷慨地把他富有见地的、大量的电子邮件反馈给我们。达雷尔·里格比先生一直是我们整个写书计划的“副驾驶员”，他力劝

我们写一本书。达雷尔先生一直为我们提供了许多观念、案例素材、客户联系，向我们展示了他的智慧和友谊。

贝恩公司，特别是米特·罗姆尼和斯蒂夫·帕克里克先生慷慨地与我们共享他们的经验，向我们提供他们在投资的过程中所研究的案例。

马西·泰勒女士是直接 with 克里斯合作，研究贝恩公司的发展方案的一位研究员，在我们这本书的整个酝酿期，她给了我们不断的支持，在任何需要时候她都会增加我们的见识、校正我们的错误，并不断地鼓励我们。

另外，我还要感谢我们出色的研究助手们，在整个过程所从事的特殊工作。泰尼娜·尼皮尔勒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向她提出的“更加深入分析”的要求。默西·娜克拉和埃德体尔·乔西是第一级研究助手，帮助我们对案例进行初级分析，推动写书计划的前进。

布伦达·大卫帮我们打出大部分的手稿，提出了一些编辑建议和心理咨询，她在各个方面都是一个称职的助手。凯蒂·史密斯-米尔韦也是贝恩公司优秀的编辑，她帮助克里斯润色了我们的第二版手稿，在整个出书过程中也不断地给我们建议。

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，他们总是给予我们以鼓励，并且在我们开始有写书的念头时他们就耐心地指导我们。真心地谢谢你们。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。

我们尤其要感谢唐娜，克里斯的妻子，允许她的餐厅在我们写作最繁忙的时候成为我们的“爆心投影点”，在某种意义上也定期成为我们精彩的“家”。

最后，克里斯感谢他的父亲，里克尔斯·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——或许这是天下最艰巨的事吧。

在过去的20年里，世界上90%的公司未能取得持续盈利增长。现在的商业奇才们正为战略和组织的“新原则”摇旗呐喊，本书则揭示了企业成长的奥妙就在基本的经济原理之中。

通过对技术、服务和产品等不同行业的两千多家公司进行了历时10年的研究，作者认为，大部分的企业成长战略不能扩大价值，反而会损害价值，基本原因在于它们错误地偏离了核心业务。作者主张一种永不过时的战略观念：在界定精良的核心业务中建立市场竞争力。这是获取竞争优势和成功扩张的可靠平台的关键源泉所在。

作者对数百个案例进行深入研究，与100多位CEO直接会谈，结合自身丰富的咨询和商务经验，汇纳百川写出本书。本书确定和解释了决定企业成长战略成功与否的三个关键因素：（1）释放核心业务的全部潜力；（2）扩展到环绕核心的毗邻业务中；（3）先行再定义核心业务，适应市场变化。

归根结底，持续价值创造者就是那些能够长期有效地再定义和修补核心业务的企业。

《主营利润》揭示了一些持久的、常常是反直觉的原则，而它们又是一些公然违抗新经济大肆吹捧的原则，因而本书是任何想要取得长期盈利增长的企业所必不可少的战略指南。

PROFIT FROM THE CORE

主营利润

PROFIT FROM THE CORE

主营利润

克里斯·祖克 贝恩公司董事，兼任公司
全球战略实施部总经理。

詹姆斯·艾伦 eVolution全球有限公司
首席执行官，该公司是一家互联网业务的风险
投资公司。

责任编辑 陈 玮
责任监制 王祖力 朱 磊
封面设计 郑春龙

经销：中信联合发行有限公司

目 录

前言

致谢

第一章 极力地寻求成长	1
第二章 获利性的核心业务	31
第三章 亚历山大难题	83
第四章 再定位的两难境地	147
第五章 从核心业务中获得成长	199
关于作者	211

第一章

极力地寻求成长

你是否有这样的经历：随着近几年经济的繁荣发展，你设法使你的经营更具有盈利性，但却发现你对如何取得更大的利益简直是黔驴技穷？或者在网络经济中，你在开展一项经营业务时是否感到巨大的压力。因为，为了达到经营目标，你一方面要正确选择多项的经营活动，而同时又不能使你的核心业务过于分散？或许你认为你的核心业务仍有利润增长的潜力，但你不能确定利润增长点。或许你所处的行业发生了某种程度的变化，也许你会考虑重新拟定你的经营模式，而这种经营模式已经持续有效地运行了许多年。现在存在的问题是在经营模式转变后，你如何设法找到保持利润继续增加的方法。

假如你的企业处在以上情形的任何一种，你一定会对本书中的结论感到惊讶，并会对这些结论感兴趣。所有管理者所面临的最重要的难题是如何发展他们的企业。随着我们进