

延展 **EDGE** STRATEGY

A New Mindset for Profitable Growth

业务边界

发掘近在咫尺的金矿

艾伦·刘易斯 (Alan Lewis) 丹·麦科恩 (Dan McKone) 著

张纲麟 译

与其费力劳神抢占远处新的领域
不如信手摘取身边“低垂的果实”

三大路径利用现有资源大幅增加利润
十个步骤轻松发现周边新的商机



中国人民大学出版社

延展 EDGE STRATEGY 业务边界

A New Mindset for Profitable Growth

发掘近在咫尺的金矿

艾伦·刘易斯 (Alan Lewis) 著
丹·麦科恩 (Dan McKone)

张纲麟 译

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

延展业务边界: 发掘近在咫尺的金矿/艾伦·刘易斯等著; 张纲麟译.
—北京: 中国人民大学出版社, 2019. 1
ISBN 978-7-300-25806-5

I. ①延… II. ①艾…②张… III. ①企业发展战略-企业管理-研究
IV. ①F272. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 115611 号

延展业务边界: 发掘近在咫尺的金矿

艾伦·刘易斯 著
丹·麦科恩
张纲麟 译

Yanzhan Yewu Bianjie: Fajue Jinzaizhichi de Jinkuang

出版发行	中国人民大学出版社			
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080	
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770	(质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148	(门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275	(盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)			
经 销	新华书店			
刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司			
规 格	148mm×210mm 32 开本	版 次	2019 年 1 月第 1 版	
印 张	7.25 插页 2	印 次	2019 年 1 月第 1 次印刷	
字 数	130 000	定 价	49.00 元	

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序言
EDGE STRATEGY

L. E. K. 咨询 (L. E. K. Consulting) 的创始人之一、畅销书作家和著名演说家理查德·科克 (Richard Koch) 先生写过一本影响深远的书——《80/20 法则》 (*The 80/20 Principle*)。在这本书里，科克先生揭示了商业活动中令人吃惊的一些事实——企业 80% 的收入是由 20% 的客户贡献的，而

20%的资产支撑了80%的业务运转。

受这本书以及其他管理巨作的影响，长期以来，企业家们一直不遗余力地聚焦核心业务、核心资产和核心客户，试图在提高效率的同时找到不断增加营收和利润的良方。我与本书作者艾伦·刘易斯、丹·麦科恩共同供职董事总经理的 L. E. K. 咨询，每天都在帮助企业回答下述战略问题，不论在波士顿，还是在上海。当企业发展到一定规模、市场份额接近饱和时，如何才能保持可持续的盈利性增长？如何才能有效提高单位客户的价值贡献度？如何才能避免利润率因对市场份额的争夺而被逐步侵蚀？如何避免核心产品和服务的同质化和商品化？是否应该在产业链上进行纵向整合？是否需要进入新的业务领域、客户市场和产品市场？如何平衡新业务和核心业务在资源上的分配？什么样的兼并收购才能不断提升股东价值？

要回答这些问题，首先就需要比对企业核心产品、服务和资产所提供的价值边界与客户的需求边界，分析两者差异之所在，从而找到战略的指引。这就是本书的撰写初衷。

在艾伦·刘易斯和丹·麦科恩的这本管理著作中，最重要的概念就是商业活动中的“边缘”和“边缘战略”。边缘是模糊的、互相渗透的、可扩展的，因而是充满机遇以及可重新界定的。相应地，用好边缘战略可以促成商业上的差异化、成长性、低风险和高收益。与传统战略不同，边缘战略的秘密在于真正

尊重并深入挖掘客户需求的多样性，通过拆分（unbundling）、内容简化（de-contenting）、升级销售（upselling）、重新组合（re-bundling）等方法，重新定义产品、服务与定价组合，将选择权真正交到客户手中，在帮助客户更好地达成目的的同时，实现企业的财务目标。边缘战略也尊重企业资产的社会属性，鼓励企业以开放的心态看待核心业务所涉及的资产，思考是否可以为他人所用，在创造新的收益来源的同时实现更高的社会价值。边缘战略的另一个秘密在于它低风险高收益的特性。不难理解，当一种战略是从现有核心资产、市场渠道、客户群体出发时，任何潜在的机会都会转化成为非同寻常的优质回报。也许，最好的诠释就是艾伦和丹本人参与见证的美国航空业在经历自 1978 年以来多年的连续亏损以及众多航空公司申请破产保护的心酸史后，于 2008 年开始扭亏为盈。反转的关键就在于航空公司采纳了边缘战略的思想，重新切分定义了它们核心服务的内容，并辅以定制化的服务选项，创造了大量的高利润率的副业收入（ancillary revenue）。

今天，艾伦和丹把 L. E. K. 咨询在边缘战略领域 30 多年的实战经验总结归纳，梳理成书，带给全球的企业家。本书列举了大量实例，系统地阐述了三种边缘战略的框架：产品边缘、旅程边缘和资产边缘的各自机理和特点，如何运用边缘思维识别发现它们，如何运用这三种边缘战略释放企业核心业务中隐

藏的价值，应对日趋严酷的市场环境：比如如何有效地升级销售，如何应对毛利率下降的压力，如何避免核心产品、服务的同质化，如何利用大数据带来的机遇，以及如何避免兼并收购对价值造成破坏。在书的结尾，艾伦和丹还在实操层面上提供了识别激活边缘战略的十个步骤。

经过 40 年的高速发展，如今的中国已经一跃成为世界第二大经济体。不少中国企业在经历快速成长后进入了发展平台期，急需找到下一轮的增长和利润引擎。进入新市场、发展新产品、通过兼并收购快速实现外延性增长充满了诱惑，自然成为备选项之一，然而其中风险也很大。守住核心业务，在此基础上运用边缘战略对传统业务进行突破创新，找到新的增长点，就变得极具现实意义。毕竟，我们对全球排名前 600 的企业研究表明，那些持之以恒运用边缘战略的公司，其年均股东回报率要比同类公司高出 15%，是各自行业真正的赢家。一个颠覆我们认知的事实是，边缘战略虽然本质上是核心业务的增量，但带来的收益增长却是非常可观的，亚马逊的云服务以及平安集团的平安好医生等业务已经验证了这一点。

所以，与其劳民伤财进入别人家的领地，不如俯下身来，用心发现那些“低垂的果实”。

陈玮

L. E. K. 咨询大中华区主管合伙人

前言
迈向成长的另一途径

这些年来，在分析了数百家企业并给予建议之后，我们在企业战略的结构中观察出一套既简单又特别的模式。我们的研究显示，这种一再出现的现象普遍存在于标准普尔 500 指数所覆盖的 62 大产业之中。时间证明，无论是大企业还是小公司，全球都存在这一现象。该模式最

为人熟知的观点即是，企业获利的最佳办法是运用现有的资源及能力。但其中鲜为人知的是，运用企业资源与能力最好的机会，往往存在于商业模式的“边缘”（edge）。

我们致力于协助企业获得提升，看着这些企业奋斗、改变、成功，甚至为了增加获利竭力调整商业模式，却发现有不少企业的成长过程与传统的获利成长战略发生冲突。

无论何种产业，这些企业的共同问题在于，它们似乎局限于自己所擅长的：增加网点、拓展客源，或者单纯销售更多商品。许多企业常常过度专注于做更多每天都在做的事。它们十分了解采购流程，努力激励供应商，开发销售渠道，甚至会画出极为详细的作业流程图，只为了追求企业优化。

然而，不断追求“更多”造成的最大问题，就是效果持续的时间总是很短暂，因为地点和顾客总是有限的，对产品的需求最终也会达到饱和，甚至有些企业经过充分讨论，决定深耕某个特定领域时，却发现同业和新竞争者已经坐在它们原本的“耕地”上瓜分收成了。这无可避免的市场份额之争最后不过是场徒劳无功的消耗战，因为就连最聪明的核心战略最终也会被模仿，导致所有竞争者回到同一起跑线。

最后，这些企业不得不到“远处”寻求获利成长，典型的做法便是收购竞争对手，发展相关但又不同的事业，或者寻找尚未开发的蓝海市场。不过，这些战略的问题是，获利也许会

很高，但失败的概率也不低。

在核心业务上追求完美可能导致短视问题，让人忽略企业已有的价值。当企业围绕核心业务寻找新对策时，常忽略存在于企业周边尚未开发、可能会带来商业利益的重要来源，即通过销售核心业务边缘的附加产品及服务，使得与顾客之间已有的互动更加密切、完整。

我们称这种方法为边缘战略 (edge strategy)，着重于在企业能力范围内获利，让企业不仅可以重新审视已有的获利潜力，也可以避免过多的前期投资并降低风险。

发展出挖掘机会的洞察力

商机往往并非埋伏于企业的核心业务上或世界上某个遥远的地方，而是存在于核心业务的周边。许多企业都通过发掘所谓的“边缘机会”来找出自身的潜在价值，并通过应用边缘战略从现有的资产、商业渠道与投资中获利更多。试着思考企业究竟是如何运作的、顾客到底想从企业得到什么（或者还有谁会对企业累积的资产有其他的需要），将会产生意义重大的结果，培养出这样的洞察力就是边缘战略的本质。

许多企业都有机会运用边缘战略，这一战略以企业现有的资源为出发点，同时为创新提供一条合理的路径，无疑是获利的恰当方法。

边缘战略的特点包括：

- 与企业的核心业务相比，创造出的利润率往往更高。
- 从现有资产中获利，风险与前期投资皆较低。
- 有能力满足更多顾客不同的需求，为每位顾客增加整体的价值主张。

● 不仅使企业提高收益，也能给市场带来整体增长；换句话说，边缘机会的收益不一定要从竞争者的手中分割。

- 通过更精确地掌握顾客需求大幅改善顾客满意度。

本书的目的是培养读者洞察边缘机会的能力，进而加以运用，我们称之为边缘思维（edge mindset）。为此，书中提供了实用的可视化架构，帮助读者了解三种不同的边缘战略及其特点，并提供跨产业及跨地域的案例，以说明这些企业运用边缘战略获利的经验。此外，针对企业可能遇到的几类情况，本书也相应指出每一种边缘战略在这些情况下的运用方式。最后，列出十大步骤帮助读者从企业里找出边缘机会，并且从中获利。

有了边缘思维的加持，无论何种产业，无论企业规模大小，任何决策者与经理人都能够找到获利成长的新资源。

第一部分 边缘思维与战略架构

第一章

高回报的边缘地带

边缘交界地带的特殊优势 // 005

企业的三种边缘交界地带 // 007

盘点公司的基本资产 // 009

利用基本资产创造额外收益 // 011

从边缘地带挖掘机会的风险低收益高 // 013

问对问题才能发现机会 // 014

边缘战略与其他商业战略的互补 // 016

各行各业都有边缘机会 // 017

第二章

产品边缘：重新思考业务范围

发掘产品边缘的机会 // 026

苹果公司的外部边缘机会 // 029

内部边缘也有机会 // 033

内部边缘机会一：拆分产品分别收费 // 034

内部边缘机会二：简化不必要的功能 // 035

第三章

旅程边缘：协助顾客达成目的

模拟顾客的消费旅程 // 038

在消费旅程中多陪顾客走几步 // 040

分析顾客任务目标的步骤 // 042

全食超市的旅程边缘战略 // 048

彩生活服务集团的旅程边缘战略 // 050

百思买公司如何利用旅程边缘机会 // 052

第四章

资产边缘：跳出主业审视基本资产

实例：农场资产边缘的潜在价值 // 056

从基本资产中发现边缘机会 // 057

让副产品为企业赚钱 // 060

释放基本资产的潜在价值 // 063

利用无形或不受限制的资产 // 066

第二部分 在哪里释放边缘价值

第五章

升级销售是利用边缘机会的良机

从边缘机会的角度重新审视升级销售 // 075

从边缘找出最佳升级销售策略 // 077

找到能吸引顾客的附加选项 // 080

跟游轮业学创造升级销售机会的高招 // 082

有效利用边缘机会的六大升级销售策略 // 085

实践者笔记 // 097

第六章

在逆境中运用边缘战略盈利

管理无法带来利润的顾客 // 100

运用边缘战略逆转的航空业 // 103

以附加服务获取巨额利润 // 107

拆分打包服务 // 109

利用自助式服务来增加利润 // 110

以科技取代人力来维持利润 // 113

运用边缘战略走出困境的学校 // 116

实践者笔记 // 117

第七章

借助边缘机会塑造产品差异性

基于边缘机会的定制化服务 // 123

基于边缘机会的解决方案式销售 // 128

基于边缘机会的捆绑销售 // 130

将对的产品在对的时间呈现给顾客 // 135

实践者笔记 // 138

第八章

利用大数据资产创造新价值

大数据究竟有多大? // 142

发现大数据的边缘机会 // 144

数据具有多重用途 // 146

在你的公司数据中找到价值 // 148

将数据转化为产品 // 150

顾客懂得数据的价值 // 151

出租数据也能获利 // 153

数据的价值可能超出想象 // 155

实践者笔记 // 156

第九章

运用边缘战略评估企业并购的价值

六成的企业并购无法创造价值 // 160

企业并购的误区 // 162

如何评估并购的价值 // 163

运用边缘战略做出企业决策 // 164

宝洁收购吉列的成功案例 // 171

整合式收购的边缘思维 // 174

eBay 收购 Skype 的失败案例 // 175

用边缘思维看制药巨头的并购交易 // 179