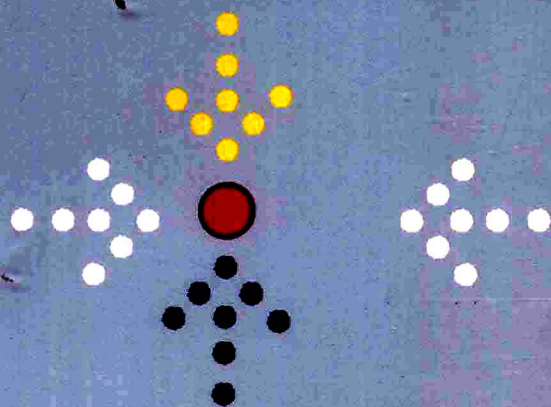


企业管理经典著作
贝恩公司10余年研究结晶



PROFIT FROM THE CORE

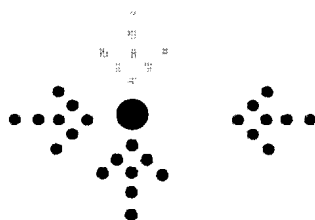
回归核心

持续增长的战略

[美] 克里斯·祖克 (Chris Zook) 詹姆斯·艾伦 (James Allen) 著
吴彤 译



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS



回归核心

持续增长的战略

RETURN TO GROWTH
A Return to Growth in Turbulent Times

[美] 克里斯·祖克 (Chris Zook) 詹姆斯·艾伦 (James Allen) 著 吴彤译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

回归核心: 持续增长的战略 / (美) 祖克 (Zook, C.), 艾伦 (Allen, J.) 著; 吴彤译.

—北京: 中信出版社, 2012. 3

书名原文: Profit from the Core

ISBN 978-7-5086-3224-7

I. 回… II. ①祖…②艾…③吴… III. 企业管理—经营决策 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 018750 号

Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times by Chris Zook with James Allen

Copyright © 2010 Bain & Company, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Press

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

回归核心——持续增长的战略

HUIGUI HEXIN

著 者: [美] 克里斯·祖克 詹姆斯·艾伦

译 者: 吴 彤

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11.25 字 数: 145 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版 印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-5898 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3224-7/F · 2565

定 价: 39.00 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。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

序言

随着金融危机席卷全球，复苏之路道阻且长，公司的关注焦点又重新回归核心业务。事实证明，由于在经济衰退前的快速增长时期偏离了核心业务，或者任由核心业务遭受竞争对手的攻击，许多公司蒙受了巨大损失。随着中国企业开始展望未来，掌握回归核心的精髓能使它们避免重蹈覆辙——走上某些全球领先公司的失败之路。

忽略核心业务的危机无处不在。一个典型的例子，就是陷入财务危机的美国国际集团（AIG），它承认导致失败的主要原因是过多地下注于深奥难懂、看似诱人的对冲证券，而远离了核心的保险业务。

1983年，通用汽车公司（GM）在美国核心轻型车市场的份额为44%，然而2009年的市场份额仅剩22%，预示了公司在2009年6月的破产。在这期间，当竞争对手丰田正针对通用在美国的核心业务展开机械化战役之时，通用却投资进入从机器人技术到IT咨询业务（EDS）等各种其他业务领域。

在2008年的短短一周之内，全球指数狂泻，8万亿美元迅速蒸发，相当于互联网泡沫破灭后18个月的损失总和。事实上，我们也曾经历过类似的噩梦。受狂热的投资者推动，1999年全球各证券交易所的股价刷新了当时的历史纪录。

2001年，《回归核心》正是在这样的泡沫时期问世的。当互联网泡沫最终破灭时，“关注核心业务”成了当时的口号。许多管理团队把这本书当做试

金石，判断自己是否忽略了真正的优势——核心业务。

中国经济目前也正处于令人飘飘然的时期，经济增长有赶超经济停滞不前的发达国家之势。同时，许多中国公司也面临偏离核心业务的风险或者已经落入了陷阱。但与外国竞争对手仍然受到全球经济震荡的影响相反，这个时期也是许多中国公司巩固核心业务并向相邻领域扩张的机遇窗口。如今《回归核心》修订版的出版，有助于中国公司借鉴发达经济体的许多企业在“繁荣－崩盘”商业周期中的惨烈教训。

在“万事皆有可能”的时代，2001年出版的《回归核心》是对有节制的行业扩张的一曲赞歌。我们的分析和案例显示，大多数有持续良好表现的企业都对核心业务极其关注，以领先的经济实力对核心业务进行再投资，拥有独有的核心业务忠实客户群，以及拥有可用于扩充核心业务的定义完善的可重复模式。

在过去几年中，随着经济衰退逐渐逼近，我们看到越来越多的公司思考是否需要重新回归核心，从而摆脱金融危机的影响，重获增长。相信本书的内容能帮助中国公司了解到，强大的核心业务如何在经济动荡的环境中实现领先竞争优势。相关主要议题包括：

- 在动荡时期，“较弱的核心业务”（行业追随者）最易受到波动的影响，利润的波动是行业领导者的2~5倍。拥有坚实核心业务的企业往往作好了充足准备，战胜弱者。

- 金融危机爆发之后，我们估计行业追随者的市值降幅是领导者的两倍。这给领导者们带来了收购的机会。

- 2007年，全球赢利的公司中，近一半来自于六个主要行业，而它们全都在传统商业投资的基础之上，经历了核心业务模式的根本改变。在全球收益降低的大势下，特别对核心业务较弱的公司而言，未来属于那些善于向核

心业务投资的聪明领导者。

在这样一个罕有的挑战与机遇并存的大背景下，《回归核心》修订版问世。在商业结构性危机的情况下，本书的原则和研究结果看起来更加紧密相关：

- 持续的赢利性增长离不开强大的、定义完整的核心业务。
- 大多数保持赢利性增长的企业在其核心业务领域占据领导地位，由此形成其战略中心。
- 制定战略中的首要法则是阻止竞争对手在你的核心业务领域投资。
- 我们发现，战略失误最重要的原因来自对核心业务的错误认识，以及没有意识到其全部潜力。
- 强大的核心业务总是隐藏着潜在资产，提供了下一波增长的动力。这是《回归核心》系列中最新的《势不可当》（*Unstoppable*）一书阐释的主题。¹
- 持续的赢利性增长的关键在于可重复的模式，充分挖掘核心业务内最强大、最与众不同的优势，并将其运用到一系列新的“相邻业务”市场中去。

为了使《回归核心》的修订版成为追求可持续增长的一本实用指南，我们更新了一些重要案例，加入了新案例，并提出了经验教训，帮助管理团队在当前经济形势下披荆斩棘、阔步前进。对于追求高速增长的中国企业，动荡的经济带来了独特的机遇，令它们有机会加强和扩充强大的核心业务，投资重塑产业结构，超越竞争对手。

相信您定会从此书中获益匪浅。

朱永磊（贝恩公司全球合伙人）

目 录
CONTENTS

V	序言
001	第一章 绝境中求增长
025	第二章 赢利性核心业务
063	第三章 亚历山大难题
109	第四章 再定义的窘境
143	第五章 从核心业务中成长
153	致谢
155	注释
161	参考资料
171	出版说明

第一章
绝境中求增长
PROFIT
FROM THE CORE

在经济动荡、资源稀缺的世界里，你是否想过下一轮赢利增长将来自何方？或许你身处的行业正发生改变，令你反思过去多年行之有效的业务模式是否到了需要重新调整之际；或许你手头的资源过于分散，但却还要和竞争对手在全球众多领域里一较高下；或许你还会觉得你的核心业务内可能尚有潜在赢利增长机会有待发掘，但却不清楚它在哪里。

如果你看到你的公司存在上述情况，那么本书的研究结果可能在让你感到吃惊的同时，也会激发你阅读本书的兴趣。所有管理者面临的最重要的问题，就是如何使公司长期取得赢利增长。如今，要实现长期发展比过去困难得多，许多管理团队需要重新审视甚至发掘他们真正的价值核心。让我们看一下管理层面对的目标是如何变化的：

- 投资者给管理团队证明自己实力的时间比以往短得多。例如，股东的持股换手速度是几十年前的 5 倍，他们要求不仅仅看到增长，而且是每季度都要有增长。

- 考虑到投资者期望的是每季度的连续赢利增长，贝恩分析发现，即使市场最为景气的年月，99% 的管理团队都无法达到投资者的预期，实现这样的赢利增长。

- 股东对失败的容忍度降至低点。1999 ~ 2006 年，在美国 CEO（首席

执行官)的平均任职时间从10年降至8年出头。一项研究表明,任职时间最短的美国离职的CEO中,40%平均在职年限不足2年,而其中有近半数任期仅为8个月而已。

商场上的游戏规则在不断改变。正如我们在本书后面所阐述的,行业动荡在过去的几十年里愈演愈烈,达到3倍以上,同时全球2/3的业务以及过半数的赢利(再投资资金)出自波动行业,例如通信、媒体、报业、航空以及汽车业。

身处这么一个无从下手、胜算寥寥的格局中,想要在这场复杂多面的游戏中稳操胜券,无怪乎人们更愿意接受某些专家貌似简单明了的建议。“丢弃旧的东西,把以前的核心业务抛到脑后,向新世界、新机遇进发。”这种论调听上去是多么大刀阔斧、美妙动人和充满吸引力啊!有时候,这也不失为一条解决之道;但在本书中,我们将以实际案例和大量观察数据对此提出质疑:这种方式通常并不能解决基本问题,还可能使得赢利增长不足的根本原因进一步恶化。当管理者轻信了这类成长策略,他们可能会体会到短暂的胜利喜悦,就好像《伊利亚特》中的远古水手听到了美妙的“赛壬之歌”;但当他们最终清醒过来面对现实的时候,常常发现自己正一头撞向暗礁。^①

不仅如此,在2007年全球经济危机期间及其后,较弱的公司在大局中受到更大的冲击。和行业领先者相比,它们面临更剧烈的利润波动和估值损失,随时可能陷入全盘皆输的悲惨境地。在这种情况下,对管理团队来说,了解业务核心就显得尤为重要,并且牢记无论是在商业策略还是在竞争力的应用方面,只有选择正确的业务关注点并进行深挖,才能获得持续的赢利增长,而不在于扩张的速度和广度。

^① 在希腊神话中,海妖赛壬以甜美歌声引诱海员把船驶向布满暗礁的海岸,令航船触礁沉没。——译者注

我们发现，要发掘隐藏的增长利润和来源，常用方式并不是抛掉核心业务，而是应该满怀激情，发扬创造力深耕核心业务。同时我们也注意到，成功的企业往往容易受到冒进策略的诱惑，盲目行动。但颇具讽刺意味的是，管理者往往低估了自身的经济潜力。让我们来看以下 4 家公司的案例，它们是如何从核心业务中偏离出去，试图寻找绿洲的。

案例 1

博士伦

1853 年，德国移民雅各布·博士（Jacob Bausch）在纽约州的罗彻斯特市开了一间小店，售卖欧洲进口的眼镜，由此开始了博士伦公司与眼部护理相关的生意。在接下来的 120 年间，公司就像那些一丝不苟的眼科医生的做派一样，按部就班地谨慎发展业务。到 1973 年，博士伦的销售额增至 2.35 亿美元，成为器械和镜片行业中的领头羊。

变革接踵而至。20 世纪 70 年代中期，博士伦从一位独立的原捷克斯洛伐克科学家那里取得了软性隐形眼镜制作法“旋模法”的专利。采用旋模技术不仅能制作出比市面上更舒适的镜片，而且成本更低廉。在那时，普通隐形眼镜的“车削法”生产工艺是用精密车床从纽扣形的硬塑料毛料上切削研磨出一片镜片。而“旋模法”则是把特殊配方的液态聚合物注入圆盘形模具内，高速旋转，再经紫外线照射使其成形，然后制成镜片。这种方法制成的镜片是“软性”的，因为液体聚合物比切削出的材料柔软有弹性得多。事实证明，这些更柔韧的镜片更利于眼睛的健康，对验光师来说也更容易配镜。整个价

价值链上，从前端制造商到终端顾客都因此而受益匪浅。

软性隐形眼镜是一大突破，它开启并改变了整个行业的竞争动态和市场规模。在整个 20 世纪 80 年代中期，博士伦制定并执行的战略非常英明，把竞争对手一一挤出市场，迫使其他那些还故步自封于高成本车床切削法的厂商放弃业务。公司在新镜片配制市场的份额上升到了 40%，比它最大的竞争对手海昌眼镜（American Hydron）和酷柏眼镜（Coopervision）要高出几倍。博士伦对业务持续投入，收购了最大的透氧镜片制造商宝莱尔（Polymer Technologies），完善了整个产品线。在那个时期，不断高速增长的业绩令公司成了华尔街的宠儿，超越整体市场表现两倍多。

然而竞争对手开始反击，他们采取了另一种低成本的方式，即新的“注模法”技术。而博士伦则开始将关注重点从核心业务转移，把大量现金流从其镜片和清洗液业务转投新的商业领域。“核心业务正遭到侵蚀，随着竞争对手进入市场，利润将流失……用现金来寻求新的成长源头吧。”诱人的“赛壬之歌”响起，管理者们把资金投入其他一些医疗保健行业的产品上，例如电动牙刷、皮肤药膏以及助听器械，但是他们并没有建立起这些产品与核心镜片业务的明显关联。

接下来的变化势头缓慢但显而易见，随着资源和管理重点的游移，博士伦的隐形眼镜生意一落千丈。它的股票在 1973 年是每股 3 美元，1991 年曾经一度上涨到 56 美元，而到 2003 年，却跌至不到 33 美元。雪上加霜的是，强生公司大手笔投资新并购的企业维斯特康（Vistakon），提出了“一次性镜片”这个新的产品理念，加入了隐形眼镜领域的竞争。当然，一次性镜片和常规镜片相比并没有太大的不同，只是它以 12 片或 24 片镜片包装的形式推出，且售价低廉。试想还有什么公司比曾经的成本和技术领头羊博士伦更适合推出这样的产品呢！但事实上，博士伦的市场份额降至 16%，不得不排在强生和视康之后，沦为老三。

失去核心业务令博士伦从此一蹶不振。2006 年公司召回了一个重要的眼部护理产品，一年后又面临着 344 项产品责任赔偿。销售额接连下挫的局面令摩根大通（J. P. Morgan）的分析师感叹：“博士伦所有业务的回报率都不理想，而且显著落后于竞争对手的平均水平。”2007 年 5 月，美国私募股权投资公司华平投资（Warburg Pincus）以 45 亿美元收购博士伦，重新专注于眼部护理。但此时它要应对羽翼丰满的竞争者，包括爱尔康（Alcon）、强生以及诺华（Novartis）。如果公司没有抛掉对核心业务的关注，事情的发展也许就不是这样了。¹

案例 2

亚马逊公司

亚马逊公司（Amazon. com）诞生之初便堪称网络经济的楷模，最终成为那个时代中为数不多的几家坚持下来的成功企业之一。许多电子商务公司在网络全盛时期相当活跃，但随着行业泡沫的破灭纷纷倒下。只有亚马逊等少数公司，既能不断调整脚步不偏离核心正途，又能对核心业务修正定义，在双重挑战的重压下屹立不倒。

亚马逊公司从 1995 年开始在网上销售图书。长期以来，图书这种产品一直和效率低下的多分销渠道相联系。传统实体店铺销售的上架图书中，通常有 40% 以上会被退回。究其原因在于书店无法预测哪些书籍会成为畅销书，而很多“标准”图书又要占去两到三排书架，使之无法得到有效利用，因此造成了高退货率的情况。亚马逊通过集中分销的方式，避免了以

上的低效情况，它常常在需要向出版商付款之前，就已经从顾客那里收取了书款。不仅如此，亚马逊公司的创始人兼 CEO 杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）认为，亚马逊不只是一个低成本的图书销售渠道，它的潜力远大于此。顾客纷纷在亚马逊网上撰写书评，由此形成了一个网上论坛，可以对自己所购买的书籍发表观点。正是由于这种商业模式的影响力，亚马逊的市值在 1999 年上升至 300 多亿美元，销售额达 5 亿美元。公司在这一时期开始增加投资，寻求扩张，试图成为贝佐斯所说的“你能买到任何产品的地方”。

于是突然之间，亚马逊不再局限于低效、多层价值链的图书销售，以及与之类似的音响制品销售，转而开始与沃尔玛公司（Wal-Mart）和家得宝公司（Home Depot）竞争。亚马逊又以迅雷不及掩耳的速度进入了电动工具、消费电子产品、园艺家具甚至化妆品领域。截至 2000 年，公司损失累计高达 12 亿美元，投资者惊慌失措，其股价暴跌 70%。

但是，与博士伦不同的是，亚马逊充分地利用了这个波动时期，逐渐形成了对其“核心中的核心”业务的认知，这比任何一种产品本身都引人注目。这就是亚马逊所特有的在线软件，公司的这一商业引擎事实证明比一个新的图书销售模式更为重要。到了 2008 年，公司实现了 23% 的投资回报率，营业额攀升至 192 亿美元。尽管媒体产品（书籍、电影、音乐）的收入仍然占总收入的 58%，但其他领域的收入已开始增长。然而通过仔细分析不难发现，亚马逊总销售额中的 30% 是由第三方卖家带来的。

尽管一路上遭遇了不少阻碍，但亚马逊的发展历程凸显了一个强大稳固的核心，用杰夫·贝佐斯自己的话来说，“基于那些不变的原则制定战略是大有裨益的。我很少被问及‘接下来的 5~10 年内有哪些东西是不会改变的？’而在亚马逊公司，这是我们一直试图弄清楚。”²

案例 3

库克光学有限公司

库克光学有限公司（Cooke Optics）于1890年在英国成立，专为静态摄影生产高质量的镜头，这在当时还是一个新兴的高成长市场。库克迅速成为业内的金字招牌。1907年探险家欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）和他的团队带到南极的照相机，配备的就是库克镜头。第一次世界大战期间，库克镜头在高清航拍中是必不可少的部件。到了电影默片时代，大多数主要电影公司的摄影机也都配备了库克镜头。随着这家小公司不断壮大，其涉足领域扩大到了专业变焦镜头以及更高质量的定焦镜头。1946年兰克集团（Rank Group）收购了库克公司。集团内部没有与它业务相关的公司，也无意维持库克的高质量品牌形象。在以后的几十年里，兰克集团先后涉足电影后期制作、度假以及博彩行业，而把库克公司晾在了一边；它既得不到管理层的重视，也缺乏资金投入。库克的业绩止步不前。忆往昔峥嵘岁月，一位37年工龄的员工感叹公司的窘境：“这里日渐衰败，海鸟的羽毛都快从屋顶的窟窿里飘进来了。”³1998年，公司在莱兹·齐兰（Les Zellan）手中，终于重获新生。齐兰是一位剧院照明专家，数十年来一直关注库克公司，亲眼目睹了曾经一度极具价值的公司核心业务逐渐衰败。到了1998年，他抓住机会以区区300万美元的价格买下了库克。从此以后，被搁置了近50年的核心镜头业务重获生机。新镜头非凡的调焦技术，在市场上一炮而红，被用来拍摄了多部热门影片，例如《发胶明星梦》、

《哈利·波特》系列电影中的《阿兹卡班的囚徒》、《火焰杯》和《混血王子》，以及《谍影重重2》。此外还有像《识骨寻踪》和《实习医生格雷》这类热门美剧。公司不断的成长揭示了核心业务赢利潜能，和它对核心业务重新打造的成功。

案例 4

加特纳集团

加特纳集团（The Gartner Group）由吉迪恩·加特纳（Gideon Gartner）于1979年成立。加特纳原是奥本海默证券公司的证券分析师，专门追踪分析IBM（国际商业机器公司）和它的竞争对手的情况。创建加特纳集团的最初目的，是把IBM的信息出售给投资银行和股票经纪人。公司成立后不久，它的业务就逐渐扩大至那些打算购买IBM的硬件设备和已经就此与IBM谈判的客户。随着商用电脑市场的蓬勃发展，客户需求进一步扩大，加特纳集中全部精力，成为产品客户数据和专家意见交汇的信息交换中心。

盛世广告公司（Saatchi & Saatchi）在20世纪80年代收购了加特纳，尝试将咨询和广告业务整合成一体，但不久后证实这是个错误的成长策略。1989年盛世广告公司抛弃了对咨询业的幻想，把加特纳卖给了贝恩资本（Bain Capital），后者是一家私募股权公司，专门收购企业的非核心或管理不善的资产。