

聚焦

决定你企业的未来

定位理论从营销到战略的里程碑

Focus: The Future of Your
Company Depends on It

修 订 版

[美] 艾·里斯 / 著

Al Ries

曾晓涛 寿 雯 / 译

[美] 艾·里斯 / 著

Al Ries

曾晓涛 寿雯 / 译

聚焦

决定你企业的未来

Focus: The Future of Your
Company Depends on It

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

聚焦——决定你企业的未来 / (美) 里斯著; 曾晓涛, 寿雯译.
—太原: 山西人民出版社, 2012.4

ISBN 978-7-203-07704-6

I. 聚… II. ①里…②曾…③寿… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 074928 号

版权合同登记号 图字: 04-2012-006

聚焦——决定你企业的未来

著 者: 里斯 (美)

译 者: 曾晓涛 寿 雯

责任编辑: 员荣亮

选题策划: 北京汉唐阳光

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 北京市通州兴龙印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 24

字 数: 300 千字

印 数: 1-12000 册

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-07704-6

定 价: 39.80 元

版权所有 侵权必究

这是定位理论近半个世纪的发展历程中，一本承上启下的伟大著作。

自 1972 年，广告时代刊登《定位时代来临》系列文章，正式登上世界营销舞台中央以来，定位理论在实践中不断发展。就方法而言，定位最初的重点在于：研究潜在顾客的心智，找出心智而非市场空缺，并以符合其心智特点的信息展开营销和传播；也就是说，定位最初重点在于研究如何进入心智，但并不强调取舍。

上个世纪 80 年代末期，在华尔街不断增长的压力之下，越来越多的美国大企业如英特尔、通用电气等纷纷选择多元化，导致利润大幅下滑，并陷入亏损。另一方面，里斯先生在实践中注意到了“聚焦”的重要性，无论是从营销还是从企业经营的层面看，仅找到一个可以进入心智的“定位”并不够，离开了聚焦，“定位”将沦为一个传播概念，无法取得预期的效果。

1989 年，里斯先生应邀出席全美国餐饮业大

*作者为里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理 www.ries.com.cn

会。他指出，今天企业成功的三个法则是“聚焦、聚焦、再聚焦”；1994年，全面、系统介绍聚焦思想的《聚焦》一书出版，被权威媒体称为“管理史上的加农炮”；正如里斯先生所指出，定位与聚焦相互作用，定位本身并不意味取舍，聚焦则意味着企业需要重新思考和梳理自己的业务和产品，这意味着企业的最高层必须参与，真正上升到战略层面。实际上，在学术界，战略领域的权威迈克尔·波特正是在《聚焦》出版之后，才形成了对战略的完整思考，在其成名之作《什么是战略》一文中，构成战略的三大要素正是“差异化定位”、“取舍效应”、“运营配称”。

在《聚焦》一书中，里斯先生还明确提出商业发展源动力在于分化，在全球化的趋势下，分化的力量将越来越明显，每一个行业最终都必然走向分化。这为后来被誉为“定位理论体系颠峰之作”的《品牌的起源》一书奠定了基础。

具体到中国市场和企业，根据我们的观察，中国企业的普遍战略问题正在于由于盲目的扩张，缺乏焦点或缺乏有竞争力的焦点。结合里斯中国公司的实践看，近年来，我们先后协助长城汽车、红云红河集团、真功夫、家有购物等企业重塑战略。尽管这些企业的规模和行业都不尽相同，但通过重新明确品类和聚焦，它们重新获得了竞争

力，步入良性发展。以长城汽车为例，企业实现连年的逆市增长，经营业绩遥遥领先于其他自主车企。实际上，放眼中国市场，我们很容易发现，从长期来看，各个行业里最具竞争、最赚钱的企业，都属于行业“聚焦”战略的典范。

值得注意的是，这些企业和品牌的成功，都不依赖于通过大规模的广告对“定位概念”的传播的模式，从这个意义上讲，聚焦观念对于中国企业的价值，远超找到一个“定位”概念。

和所有高明的商业智慧一样，聚焦看似简单，却极难做到，盖因其与人性中过度扩张的本能相悖，更何况，中国传统智慧“不把鸡蛋放在一个篮子里”的观念在企业中也根深蒂固，但正如里斯先生所言，正因为聚焦难以做到，才显得弥足珍贵，因为成功，从来属于少数企业。

《聚焦》是我在女儿与合作伙伴劳拉（Laura Ries）帮助下完成的第一本书。

在我们的合作开始十年以后，劳拉已经成长为一名优秀的营销战略家。《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）和《纽约时报》（*New York Times*）等媒体大量引用她的观点。

2002年10月，《商务2.0》（*Business 2.0*）杂志提名劳拉为该年度的“管理大师”。同获提名的还有拉里·博西蒂（Larry Bossidy）、尼尔·迪驰（Noel Tichy）和C. K. 普拉哈（C. K. Prahalad）等知名作者。

她也成了我在写作方面的好搭档。自从《聚焦》首次出版以来，劳拉和我还写了另外四本书：《品牌22律》、《互联网商规11条》、《广告的没落 公关的崛起》和最近出版的《品牌的起源》。

但《聚焦》仍然是我们最重要的著作。很多读者告诉我们，在读过的所有“里斯”书籍中，他们最喜欢的还是《聚焦》，因为这本书提纲挈领地概括了我们核心的营销理念。

在我们自己的咨询业务（主要服务于财富500强企业）中，《聚焦》也是最有用的一本书。我们

根据书中的建议确立了自己公司的业务聚焦。

我也希望看到，自从《聚焦》于1996年出版以来，美国企业的聚焦程度在大体上有所提高。但事实并非如此，美国企业总是能找到借口，去寻找新目标、开展新业务、进入新市场和开拓新领域。

我们的忠实读者应该非常熟悉多元化发展（Diversification）、品牌延伸（Line Extension）、协同效应（Synergy）和融合效应（Convergence）这四位启示录骑士。他们还在继续祸害美国企业。

第一位骑士是多元化发展。罗伯特·郭思达（Roberto Goizueta）是已故的可口可乐公司（Coca-Cola）前董事长，因为没有像百事可乐（PepsiCo）收购必胜客（Pizza Hut）、塔可钟（Taco Bell）和肯德基（Kentucky Fried Chicken, KFC）那样为公司开拓其他业务，他曾经受到批评。

郭思达回应说：“在美国有一种观念，认为两摊烂生意胜过一摊好生意，因为它分散了风险。太愚蠢了。”我们也有同感。

请看第六章“两瓶可乐的故事”，我们建议百事可乐分拆餐厅连锁业务。《聚焦》出版一年以后，它的确这样做了。

第二位骑士是品牌延伸。很多公司根据“利用品牌价值”的习惯做法，花费大量时间研究如

何将品牌用于其他品类。结果往往以失败告终。

例如，IBM 将大型计算机品牌用于个人电脑（IBM PC）。根据报道，IBM 在经营个人电脑业务的二十三年里亏损达 150 亿美元。今年它终于认输，将个人电脑业务以 15 亿美元低价卖给了联想电脑公司（Lenovo）。既然 IBM 都无法搞定品牌延伸，你凭什么觉得自己行呢？

IBM 本来应该怎么做？当然应该给个人电脑业务另取一个名称。请看第十二章“建立多梯级聚焦”。

可能你也应该看看第十三章“缚住苍龙”，我们建议 IBM 聚焦于“开放式”操作系统，几年前，它的确这样做了。据媒体报道，IBM 每年投入 10 亿美元开发并推广 Linux 战略。祝福它。

第三位骑士是协同效应。如果多元化发展和品牌延伸不能为公司的扩张策略辩护，那么“协同效应”一定会成为借口。1 加 1 等于 3。（可惜 1 加 1 经常等于 1.5。）

以惠普公司（Hewlett-Packard）前 CEO 卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）主持的惠普与康柏（Compaq）的合并案为例。据《经济学人》（*The Economist*）杂志报道，“菲奥莉娜女士顶住批评，固执地为康柏合并案辩护，并坚称‘协同效应’最终会让电脑业务发展成为惠普公司最大的一项业务”。

协同效应再次失败。如果你什么都想做，你就

会失去聚焦。与康柏合并以后，庞大的新惠普什么都想做，从企业数据库和服务器到咨询和外包服务。当然，还有打印机和个人电脑。

比较一下与康柏合并以前和以后的惠普公司：合并前七年，惠普的收入和税后利润分别为 2963 亿美元和 187 亿美元，销售利润率为 6.3%。

合并以后呢？它们的利润率下跌到 2.4%。难怪卡莉·菲奥莉娜被炒了鱿鱼。

最后一位骑士是融合效应，它最具影响力，惹来的麻烦可能也最多。请看第三章“分化的动力”。（现在我们说“分化”，以示与“融合”的区别。）

消费电子行业最流行融合效应。几乎每家大的消费电子产品公司都公开主张这一理念。

索尼公司（Sony）最近在广告上说：“融合：声音、视频和信息科技的理想搭配”。如果你像索尼那样什么都生产，融合效应似乎可以令人欣慰。

不幸的是，索尼什么都生产，就是不生产利润。在过去十年，索尼的税后利润仅占收入的 0.9%。

在消费电子领域，任天堂（Nintendo）是一家聚焦的公司。该公司只生产视频游戏和 videogame 机。

比较一下聚焦的任天堂和不聚焦的索尼。任天堂收入仅为索尼收入的 1/13，但它在过去十年却比索尼更赚钱。任天堂的平均销售利润率达 13.9%。

事实上，任天堂在过去十年的利润超过日本前

六大消费电子公司的总和，尽管后者的收入加起来达到任天堂的 70 倍。

这就是聚焦的力量。

艾·里斯

2005 年于佐治亚州亚特兰大 (Atlanta, Georgia)

前 言

我成年后的大部分时间都在从事营销工作和研究营销实践，这本如何让企业聚焦的书，就是我的重要成果之一。

本书要研究的是营销工作的真正目的，就是不但要销售产品或服务，还要发现未来。

企业管理的首要任务是发现未来。不是一般意义上的未来，而是事关企业存亡的未来。聚焦指明未来的方向并加以实现，从这个意义上说，聚焦就是未来。

聚焦就是营销的主题。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）说：“任何企业都有两个、也只有两个基本功能，那就是营销和创新”。

彼得·德鲁克还说：“营销是一项既突出又特别的企业功能，企业销售产品或服务，这使得它不同于其他任何人类组织，如教会、军队、学校和国家。任何以销售产品或服务为己任的组织就是企业。任何不从事或偶尔从事营销工作的组织就不是企业，因而也不应该像企业一样经营。”

现在是营销得到应有重视的时候了。尽管早在 1954 年，彼得·德鲁克就在首次出版的《管理实践》（*The Practice of Management*）一书中写下了以上内容，但美国企业的管理层读懂他

的理念还是用了很长时间。

但是，企业重心的转变非常慢。

第一次世界大战以后，生产是企业的重心。管理艺术表现为弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）的工时与动作研究（time-and-motion studies）。那些在更短时间内以更快速度生产产品的企业，就能够获得成功。

第二次世界大战以后，企业的重心逐步转向融资。管理艺术表现为“资产组合”的概念。那些在买卖公司并构建高收益资产组合方面卓有成效的企业，就能够获得成功。

现在是什么情况？生产和融资的管理理念似乎都已寿终正寝。今天企业的重心是营销。

微软公司（Microsoft）的比尔·盖茨（Bill Gates），MCI的伯特·罗伯茨（Bert Roberts），佩罗系统公司（Perot Systems）的罗斯·佩罗（Ross Perot），沃尔玛超市（Wal-Mart）的山姆·沃尔顿（Sam Walton），康尼格拉食品公司（ConAgra）的迈克·哈珀（Mike Harper），麦当劳（McDonald's）的弗雷德·特纳（Fred Turner），迪斯尼公司（Walt Disney）的迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner），宝洁公司（Procter & Gamble）的约翰·斯梅尔（John Smale），可口可乐公司的罗伯特·郭思达，还有通用汽车公司（General Motors）的罗杰·史密斯（Roger Smith）。这些人有什么共同点？

你可能认为，他们都是过去十年最著名的CEO。不仅如此，事实上，从1985至1994年，他们每年都被《广告时代》（*Advertising Age*）杂志评为“年度营销专家”。（迈克尔·艾斯纳1995年

再次获评。)

《广告时代》了解当代企业现状。CEO 同时也是首席营销主管。惠普公司的联合创始人戴维·帕卡德 (David Packard) 曾经说过,“营销之重,非营销部门可承受”。

微软大概是过去十年最成功的企业。IBM 的路易·郭士纳 (Lou Gerstner) 也不得不这样评价比尔·盖茨和他的公司,“微软是我们最大的软件竞争对手,它并不是一家技术非常先进的公司。但它是我在二十年营销生涯中见过的一家最好的营销公司”。

你可能会想,搞营销的怎么会写管理书籍?问得好。

还有一个更好的问题:管理者究竟是什么人?

答:就是能看懂资产负债表和利润表的营销人员。

在 1994 年，我第一次和父亲一起工作，那是一段令人激动的经历。

当时互联网刚刚起步，我们申请了“域名”。很幸运，我们注册下“www.ries.com”的域名。（幸亏我们不姓史密斯或琼斯。）

互联网的重要性还体现在另一个方面。我父亲当时正在写《聚焦》，他要我负责研究工作。那个时候做研究经常需要多次往返图书馆，费时费力，我在西北大学（Northwestern University）的时候就不愿意干这类事儿。互联网改变了一切。

现在，只要点几下鼠标，就可以收集大量信息。我在为 1996 年出版的《聚焦》第一版提供大量数据的时候，就是这么做的。

《聚焦》与艾·里斯以前写的四本书都不一样。这本书更丰富、更详细，也包括了更多的资料、数据和案例，再次感谢互联网。

从那以后，我们继续以这种方式合作写书。（包括《品牌 22 律》、《互联网商规 11 条》、《广

*里斯伙伴营销战略咨询公司全球总裁

告的没落 公关的崛起》和《品牌的起源》。) 在我们看来，一两个案例不足以支持一种营销概念或原则。要证明原则的有效性，就必须仔细研究数据。

换句话说，你不但要关心定位与战略，还必须关心盈利情况。一种想法或概念听起来可能不错，甚至可能得到媒体支持，但它能赚钱吗？

毕竟，利润才是企业的生命线，也是成败的分水岭。如果赚不到钱，说什么都没用。

但也不能只看利润。除了分析许多不同企业的财务状况，我们还要考虑时间和竞争这两个因素。

先看时间。短期有效的策略，长远来看不一定有效。一家缺乏聚焦的企业要解决问题，有时要花几十年。

再看竞争。在非竞争环境下有效的策略，在受到聚焦企业的竞争时不一定有效。

航空业就是受到这两种因素影响的好例子。曾几何时，这个行业是多么雄心勃勃。1975年的美国前十大航空公司是：联合航空 (United)、东方航空 (Eastern)、达美航空 (Delta)、美国航空 (American)、环球航空 (TWA)、阿勒格尼航空 (Allegheny)、西北航空 (Northwest)、布拉尼夫航空 (Braniff)、西部航空 (Western) 和泛美航空 (Pan American)。过去十年，美国定期航线的总收入为 1021 亿美元，税后利润为 16 亿美元，销售利

润率 1.6%。

现在，东方、环球、布拉尼夫和泛美已经消失。阿勒格尼现在是全美航空（US Airways），西部航空被达美航空收购。由于普遍缺乏聚焦和受到聚焦企业的竞争，航空业陷入了困境。

以美国航空为例。公司过去十年总计收入 1800 亿美元，却亏损近 10 亿美元。

美国航空曾因多项创新营销而得到广泛赞誉，包括首先推出“常旅客计划”。

财务上一塌糊涂的不仅仅是美国航空。过去十年，美国前五大航空公司（美国航空、联合航空、达美航空、西北航空和大陆航空）总收入达 6570 亿美元，却亏损 6.46 亿美元。

航空业的问题也是许多美国企业的问题。公司管理层做出短期正确但长期错误的决定。结果使公司在核心业务上失去聚焦。

回顾历史。每当航空公司面临选择，它们两种都选。第一个必须选择的是：客运还是货运？

“我们两种都做”，这是几乎完全一致的回答。“客舱下面有多余空间，这很容易”。于是美国所有大型航空公司都同时经营客运与货运业务。

但是，没有多少货运业务。美国航空公司去年货运收入只有 5.58 亿美元，仅占总收入的 3%。相比之下，联邦快递公司（Federal Express）去年