

[美] 阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译

聚焦

FOCUS

BY

AL RIES

决定你公司的未来

THE FUTURE OF
YOUR COMPANY
DEPENDS
ON IT



上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

[美] 阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译

聚焦

FOCUS

决定你公司的未来

BY

AL RIES

THE FUTURE OF
YOUR COMPANY
DEPENDS
ON IT



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

聚焦:决定你公司的未来/(美)里斯(Ries, A.)著;
王笑歌等译.

—上海:上海人民出版社,2002

书名原文:Focus: The Future of Your Company Depends on It
ISBN 7-208-04013-3

I. 聚... II. ①里...②夏...③王... III. 企业管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第085426号

Focus: The Future of Your Company Depends on It
Copyright © 1996 by Al Ries
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback
copyright © 2001 by Shanghai People's Publishing House
Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA)
through Arts & Licensing International, Inc., USA

责任编辑 宋慧曾

封面装帧 王晓阳

聚焦:决定你公司的未来

[美]阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路193号 邮政编码200001)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张11.75 插页4 字数268,000

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印数1-8,000

ISBN 7-208-04013-3/F·828

定价26.00元

对《聚焦：决定你公司的未来》一书的诸多赞誉

“里斯针对美国公司受增长驱使的冲动提出了批评……那些正致力于集中经营或重新集中经营的经理们在这本书中能找到来自各行各业的有用的先例。”

——《出版家周刊》

“凡如《聚焦：决定你公司的未来》一书所说那样的公司就是另一个赢家。”

——杰弗里·奥哈拉 达顿餐饮公司总裁
兼首席运营官

“《聚焦：决定你公司的未来》一书为里斯的商业智慧又添上了美妙的一笔。”

——赫伯特·D.凯勒 西南航空公司主席、
总裁兼首席执行官

“《聚焦：决定你公司的未来》中的观点新鲜有趣且发人深思。”

——乔治·阿博克朗比 格拉克斯科维康公司
副总裁兼总经理

“我们的成功来自集中经营。”

——麦克·D.罗斯 哈拉娱乐有限公司
董事会主席

“集中经营是成功的关键。”

——赫伯特·M. 鲍姆 贵格公司主席
兼首席执行官

“《聚焦：决定你公司的未来》这本书在职业发展和个人素质方面都使我受益匪浅。”

——弗兰克·C. 谢尔三世 芝加哥第一
国民银行副总裁兼部门主管

“聚焦就是关键，尤其是在如今的商业环境当中。”

——詹姆斯·H. 盖底斯 巴耐特国际公司总裁

“我们十分赞同《聚焦：决定你公司的未来》一书的观点，那正是我们公司命运所系的未来。作为一名市场运作者我相信那也是我个人未来命运之所系。”

——戴维·何 香港生产力促进局

“《聚焦：决定你公司的未来》一书应该列为每人必读书目之首。我总能从里斯的书中学到很多，这一本也不例外。”

——理查德·C. 克里斯蒂安 西北梅迪
新闻学院副主任

“读了《聚焦：决定你公司的未来》这本书之后，我以后肯定会经常引用里斯的话。”

——麦克·麦克维 麦克维传媒总裁

导读：运用之妙 存乎一心

王方华

上海交通大学管理学院常务副院长
中国市场学会副会长

“定位”一词现在对于市场营销学界的专家和从事市场营销的人员来说一点也不陌生，但是在 1972 年美国当代营销大师阿尔·里斯(Al Ries)与杰克·特劳特(Jack Trout)在美国《广告时代》(*Advertising Age*)杂志上撰写的文章《定位新纪元》(“The Positioning Era”)发表之前，恐怕没有人知道这个字眼。到了 21 世纪的今天，“定位”两字已是无数营销学者和营销人员在做营销战略和规划时的专业词汇。“定位”的产生和流行离不开以上两位大师的创新的观念和准确的定位。而此后他们再度联手合作的一本营销学名著《定位：头脑争夺战》(*Positioning: The Battle For Your Mind*)，再次引领市场营销学界的“定位”潮流。

中国加入 WTO 以后，各行业的企业都面临如何全新定位的问题。如何在新的机遇下，找到适合自身的市场定位、找到企业产品的市场营销定位、打造企业的品牌、有效运用网络，是企业关注的焦点所在。中国的企业同样要求准确的定位。定位从某种意义上讲，就是企业根据实际情况，塑造其产品的特殊形象，寻找在市场上的一个特定位置。这种位置主要取决于消费者或用户如何认识该产品，取决于他们对产品的评价，所以，产品定位实际上是一种心理效应。

前几年，很多企业在发展战略上走入大而全的多元化模式，

多种产品的同时并存消耗企业大量的资源,这样的模式究竟是否适合企业的发展?上海交通大学管理学院营销研究中心的研究人员基于上述问题,一直试图寻找国内外探讨企业、市场、产品定位等方面的书籍,以供我国企业管理层和市场营销人员阅读和借鉴。“蓦然回首,那人却在。”上海人民出版社出版的一套由当代市场“定位”大师——阿尔·里斯等美国营销专家合著的系列读物使我们兴奋不已。《市场营销的 22 条法则》(*The 22 Immutable Laws of Marketing*)、《聚焦：决定你公司的未来》(*Focus: The Future of Your Company Depends on It*)、《打造品牌的 22 条法则》(*The 22 Immutable Laws of Branding*)、《打造网络品牌的 11 条法则》(*The 11 Immutable Laws of Internet Branding*),这四本美国管理类畅销书,以简洁的语言、精辟的思想、创新的理论等独有特色成为企业战略和市场营销战略领域中不可多得的一套权威著作,在美国一出版即受到众人瞩目。

普里斯通/火石轮胎销售公司董事长苏尼尔·库马(Sunil Kumar)曾说:“现实世界的市场营销人员发现,花费大量的精力也很难学会工作战略的一个重要的要素——集中。阿尔·里斯和杰克·特劳特是经营集中教学中最成功的老师。”在阅读这套系列读物的过程中,我们深深为作者丰富、真实、不同行业的集中定位的案例所触动。这套系列读物在通俗之中不乏理论的渗透,让读者从美国大型公司定位的胜利与失败之中寻求经验和教训,从中小型公司发展的有效定位并取得成功中找到希望。阿尔·里斯渊博的知识,丰富的实战背景,对于案例的信手拈来,以及他对定位理论的新发展、新变化的介绍,都使我们对把这套读物翻译成中文产生浓厚的兴趣。为使更多的企业高层管理人员、有志于从事市场营销的读者或者对市场营销感兴趣的人士能从中获益,我们完成了《市场营销的 22 条法则》等 4 本系列书

的翻译工作。

在阿尔·里斯的定义中，“定位首创于产品。一件商品、一项服务、一家公司、一家机构，甚至是个人……都可加以定位。然而，定位并不是指产品本身，而是指产品在潜在消费者心目中的印象，即产品在消费者心目中的地位”；“定位，就是要替你的商品或品牌找到一个适切的‘字眼’或‘概念’嵌入消费者的心中，而不会迷失在传播的丛林中”；“世界上大部分的著名品牌在某种意义上代表一种简单”。在这套系列读物的点点滴滴之中无不反映了作者的思想，甚至在书的取名上也映射作者“定位”和“简单”的思想。

《市场营销的 22 条法则》中，阿尔·里斯与杰克·特劳特为消除市场营销过程的神秘和误区，总结了他们数年来对市场基本原理和问题的研究，把他们的成果浓缩归纳成影响与决定市场营销成功和失败的 22 条法则。他们深入浅出，以精练的语言告诉读者，当你理解并掌握市场营销法则时，才能设计出一个卓越的市场营销计划。大多数“经理们常常以为，只要市场营销计划设计得好，组织得好，再加上资金支持，就一定会有效”，但是“如果市场营销计划失策，那么无论你多么精明，也不论计划的预算有多大，都毫无例外的是在浪费金钱”。“那么你如何才能避免第一个犯错误呢？最容易的办法是要让你的市场营销计划符合市场营销法则。”在这本书中，你既可以从很多美国公司的错误中建立你的防弹战略，同时，也可以从成功的美国公司的经验中找到适合自己的定位战略。22 条易于领悟和掌握的市场营销原则贯穿了阿尔·里斯“简单”的思想。两位大师联袂合著的《市场营销的 22 条法则》本身就深刻地体现了市场营销的法则。

阿尔·里斯在《聚焦：决定你公司的未来》中再次强调了其“集中”经营的理念。这本书致力于市场营销过程的真正目标，

即市场营销不仅是提供产品和服务，而且是在开创未来；不仅是开创公司的总体未来，而且是公司业务的具体前景。而集中经营恰恰能预见企业的未来前景，并通过具体的步骤实现企业的前景目标。企业通过让自身更加集中化的种种方法，可以变得赢利更多且更加强大。作为里斯商业智慧再添的美妙一笔，该书的观点新鲜有趣又发人深省。书中引用中国的一句谚语“脚踏两只船注定是要落空的”，更准确地反映了阿尔·里斯一向的提倡：要成功就必须集中经营，必须将精力放在最有可能成功的业务上。该书还提出一个有意思的论点，即在生产和理财轮番成为公司的战略进程重点之后，现今公司的重点应转移到市场营销上。既懂财务又懂市场营销的总裁才是当今最有竞争力的管理者。如何通过集中经营来开创公司未来？作为市场营销专家的阿尔·里斯在公司管理上的独特见解将会令公司的管理人员拍案叫绝。

《打造品牌的 22 条法则》是阿尔·里斯和他的女儿劳拉·里斯合作的成果。父女的联手更显示了阿尔·里斯当红市场营销专家的声誉，该书延伸并发展了《聚焦：决定你公司的未来》一书的思想，探讨怎样把一种产品和服务打造成世界级品牌。此书甫一出版即成为品牌圣经。作为权威的品牌专业教材，《打造品牌的 22 条法则》一反传统教材的篇幅冗长与定价昂贵，沿用《市场营销的 22 条法则》的简单和定位的惯例，浓缩复杂的理论和原理，用 22 条适宜快速阅读的小标题予以支持，辅之以美国大公司品牌战略案例的证明，让读者在繁忙工作之余轻松阅读。该书进一步提出市场营销过程本身也应集中化的观念，帮助企业今天在狂乱而拥挤的市场中找到穿越混乱的捷径，这就是打造品牌的过程。什么样的 22 条打造品牌的法则有如此效力？让我们到《打造品牌的 22 条法则》一书中去发掘。

《打造网络品牌的 11 条法则》是阿尔·里斯和女儿劳拉·里斯再度联袂的佳作。互联网是十年难得一遇的革命性奇迹，较之 50 年来个人电脑、电子芯片、大型计算机和电视四大变革，互联网正在更多方面改变人们的生活。在互联网时代，最成功的品牌将是一种“交互性”的全新品牌、“独特”的品牌、“单一”的品牌和抓住时机的品牌。该书正是基于这一契机，用 11 条简练的法则指导每一家公司在网络时代应如何利用网络来建立他们的品牌。“集中”经营的思想同样穿插于该书的字里行间，充分反映了阿尔·里斯和女儿劳拉·里斯适应环境变化的灵活性，而且也印证理论是随着时间和环境的改变而不断发展变化的。当你的公司面临这样的变化时，如何在网络上打造品牌？这是一本不可不看的新网络时代品牌权威书籍。



阿尔·里斯等的这套系列读物力求能给人们带来观念上的冲击，我们真诚希望这套系列读物的出版能引起我国企业界和学术界的深刻反思。以全新的视角思考中国企业的未来发展战略和战略定位。结合我国国情，创造性地吸收和运用阿尔·里斯、杰克·特劳特等的经商智慧和营销精髓。事实上，尽管这套系列读物主要的案例来自美国的公司，但其中的很多见解，无疑是值得我们借鉴的。

“运用之妙，存乎一心。”祝大家成功。

目 录

导读	王方华
前言	001
绪论	001
1. 美国公司的多元化之路	001
2. 全球化的推动力	028
3. 市场分化的推动力	043
4. 公司前沿的喜人迹象	058
5. 零售业前沿的喜人迹象	068
6. 双城记——两大可乐公司经营谋略	091
7. 质量定律	102
8. 找到你的代名词	116
9. 缩小你的范围	154
10. 适应变化	179
11. 分而治之	200
12. 建立多级目标	243
13. 化混沌为有序(驯服恐龙)	284
14. 跨越壕沟	299
15. 制定长期目标的 15 条原则	328

001

美国公司的多元化之路

001

美国公司的推动力是什么？简而言之，就是增长。

即使公司所在的市场没有呈现总体增长的趋势，管理层也要求年销售额及利润有大幅度的增长。

可以想见，为了能够达到这些目标，公司只有提供多元化的产品和服务，或是涉足其他市场，或是收购其他公司或产品，再就是建立合资企业。

无论你把这种扩张过程称作“拓展产品”还是“多样化”，或是“强强联合”，正是这一过程本身，也就是求增长的愿望，促使公司走上了多元化的道路。

也正是由于这个原因，像 IBM 公司这样年收入高达 630 亿美元的公司会亏损 80 亿美元，而年收入 1330 亿美元的通用汽车公司亏损了 230 亿美元。

虽然用其他办法达到增长是件好事，但是单纯追求增长却是一个严重的战略失误。单纯追求增长是许多美国公司走上多

元化道路的主要原因。

首席执行官们已经为他们的战略失误付出了代价。毫无疑问，许多首席执行官都犯过战略性错误，使他们的公司走上了多元化的道路。历史上从未出现过如此之多的首席执行官被自己公司的董事会罢官免职的情况。

这里仅举几例：美国运通卡(American Express)的詹姆斯·罗宾逊、苹果电脑(Apple)的约翰·斯卡利、博登公司(Borden)的安东尼·德阿马托和厄文·沙姆斯、汉堡王(Burger King)的巴里·吉本斯、康柏电脑(Compaq)的罗德·卡尼扬、数字设备公司(Digital Equipment)的肯·奥尔森、伊士曼柯达公司(Eastman Kodak)的凯·魏特莫、通用汽车的罗伯特·斯坦贝尔、固特异公司(Goodyear)的汤姆·巴瑞特、IBM公司的约翰·阿克斯、凯马特百货(Kmart)的约瑟夫·安东尼尼、莫里森·纳德森公司(Morrison Knudsen)的威廉·阿吉以及西屋电气公司(Westinghouse)的保罗·雷格。

但并不只是追求增长才会导致公司走上多元化的道路。多元化本身就是一个自然的现象，它的发生并不需要公司任何下意识的努力。

一个成功的企业在刚起步的时候通常都会把精力完全放在一种产品、一项服务或一个市场上。但随着时间的推移，公司就会逐步走上多元化的道路，为太多的市场提供太多不同价位的太多产品和服务，从而失去方向。公司不知道要朝哪个方向发展，也不知道为什么要这样发展。公司的使命失去了本来的意义。

你可能就在这样的公司工作过。大多数人都有同样的经历。起初，一切看起来都好。最初的产品或服务证明是很受市场欢迎的。公司的增长势头强劲，对未来充满了期望。股票价格也一路飙升。

但是,成功产生的另一结果就是为公司向不同方向扩展业务提供了机会。公司的大厅里充盈着期望和兴奋的气氛。在过道里最常听到的一句话就是:“我们将主宰世界。”

通用汽车公司在 20 世纪 60 年代,西尔斯百货公司(Sears)在 70 年代,IBM 公司在 80 年代,以及微软公司在 90 年代都曾出现过这样的情况。

但是,它们的梦想都没有成真。一段时间过后,问题出现了。原先各种各样的机会变成了各种各样的问题。目标没有实现,销售业绩平平,利润滑坡,媒体也开始出现负面报道。

003

——

巴里·斯派克说:“我有时在想,大多数美国大公司的上层领导是不是患有公众关注贫乏症。他们就是不能专注经营。”通用汽车、西尔斯百货和 IBM 公司都出现了这样的情况。微软的命运还有待裁决。

在物理学领域,不专注现象被称做熵,或混乱。根据鲁道夫·克劳修斯关于熵的理论,随着时间的推移,任何一个封闭系统的熵都会增加。假设你刚刚整理了衣柜。一个月以后,衣柜里又是一团糟。你已经亲眼目睹了熵的效应,这是自然界的基本法则之一。

公司和衣柜一样。时间一长,每个公司都会变得混乱。

再以车库为例。假设你抽出 4 月份一个星期六的下午来收拾车库。这可是件苦差事,但干完之后你会对自己非常满意,因为一切看起来都井井有条。每件物品都各就各位。你向自己许诺说:从今以后,每用完一件东西都要把它放回原位,要让车库永远都像 4 月的这个星期六这样干净整洁。

一年以后,你又回到了老样子。车库里又是一团糟。公司和车库没什么区别。

再举一个手套箱的例子。把你车上的手套箱腾空,看看你

能发现什么。有很多东西也许你根本不知道是什么时候放进去的。地图、钢笔、太阳镜、加油站的收据、移动电话、口香糖、零钱、纸巾、车辆登记证明、过去三年的保险单、用户手册等等。除了手套之外，一应俱全。公司和手套箱非常相似。

打开你桌子的第一个抽屉。里面是井井有条还是杂乱不堪？不用再说了，点到为止。

就像人的本性一样，公司也注定要面临多元化的混乱局面。彼得·德鲁克给典型的公司描绘了一幅黯淡的前景：“对整个企业及其基本经济状况的分析显示，企业的亏损通常比任何人想象的都严重。人人称道的产品结果证明只不过是明日黄花，或是管理人员自以为是的投资。谁也没有注意到的活动结果证明是主要的开支项目，耗资之大已经危及公司的竞争力。行业里人人都认为重要的东西结果证明对顾客没有多少价值。”

这些情况听起来是不是很像你所在的公司？彼得·德鲁克建议，应当将“稀少的资源用在刀刃上”。否则，你也许应当考虑给最高管理层打一剂强心针。

造成公司混乱的原因有二。其中一个已经被普遍推翻，另一个虽还成立，但也有迹象表明它已经越来越站不住脚了。

被推翻的那个原因是“业务多样化”。还记不记得业务多样化的管理战略曾经一度多么流行吗？几乎每一家美国大公司都不遗余力地宣传自己对“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”这一信条的推崇。

小板凳是人们最喜欢的类比。三脚凳代表一个公司主营三项业务，而四脚凳则代表一个公司主营四项业务。很显然，两脚凳不是那些选择企业战略的人最喜欢的类比。

提供金融服务是这些业务多样化公司的最爱。数十家公司都被金融服务拖进了泥潭，包括西尔斯百货公司、美国运通卡公

司、施乐公司(Xerox)、保诚保险公司(Prudential Insurance)和西屋电气公司。

西屋公司的经历尤其痛苦。现已关闭的信贷分支机构西屋金融服务(Westinghouse Financial Services)几乎使公司陷入瘫痪,几年前公司差点破产。在过去5年中,西屋公司换了4个总裁。公司的营业额为586亿美元,亏损高达24亿美元。如果把公司的资产拿去购买长期国库券,西屋公司的很多分支机构也许还能赚点钱。

施乐公司的经历也很悲惨。20世纪80年代初,这个复印机行业的龙头企业决定将业务拓展到金融服务领域。在“施乐金融机器”(The Xerox Financial Machine)旗下的子公司包括克朗姆和福斯特财产/责任保险公司(Crum and Forster property/liability insurance)、万·坎朋·梅丽特共同基金(Van Kampen Merritt)、弗尔曼·塞尔兹投资银行(Furman Selz)和施乐人寿保险公司。

当“金融机器”在1992年底倒闭的时候,公司被扣除了7.78亿美元的税后收入,从此宣布彻底退出金融领域。《华尔街日报》评论说:“施乐承认自己遭到重挫,这个决定是众人期待已久的。施乐在公司鼎盛时期将生意拓展到金融领域,结果是眼看着这项投资破坏了受人称道的复印机核心业务的东山再起。”

然而,各公司仍然继续寻找能使销售和股价飙升的收购项目。但事到最后,它们通常得到的只有失望和幻想的破灭。

- IBM公司于1984年收购罗姆公司(Rolm),1989年将其卖出。
- 可口可乐公司于1982年收购哥伦比亚影片公司,1989年将其卖出。
- 都市生活(Metropolitan Life)于1985年收购21世纪房地产公司(Century 21 Real Estate),1995年将其卖出。

- 克莱斯勒公司 (Chrysler) 于 1985 年收购湾流航空航天公司 (Gulfstream Aerospace), 1990 年将其卖出。
- 伊士曼·柯达公司于 1988 年收购斯塔林药业 (Sterling Drug), 1994 年将其卖出。
- 道化工公司 (Dow Chemical) 于 1989 年收购玛利安·梅罗尔·道公司 (Marion Merrell Dow), 1995 年将其卖出。
- 松下公司 (Matsushita) 于 1990 年收购 MCA 公司, 1995 年将其卖出。

006 对以上这些以及其他一些分久必合、合久必分案例的研究证实了 6 年一个周期的存在。6 年的时间正好使收购一方认识到它买了一个蹩脚货, 而 6 年的时间也正好让购买股票的公众忘却收购刚宣布时“强强联合”的美好承诺。

如果公关工作做得好, 这种“回到根本”的拆分也能得到和当初收购决定宣布时一样多的正面宣传。

现在回想起来, 有一些拓展业务的举动几乎是滑稽的。1985 年 11 月 7 日, 李·艾柯卡向公众展示了新的克莱斯勒控股公司, 汽车制造仅是公司的多项业务之一。克莱斯勒将成为一个“四匣子”公司: 克莱斯勒汽车公司、克莱斯勒航空航天公司 (湾流)、克莱斯勒金融公司和克莱斯勒科技公司。

艾柯卡把最后一个称为“空匣子”, 因为他还没有购买任何东西来填充它。但是, 他会立即开始寻找价值在 10 亿美元左右的高科技公司收购项目。

后来, 他承认自己最大的错误就是盲目拓展业务。“我们不需要控股公司, 因为它使得我们投资过度。如果我们误入了歧途, 就立刻收缩战线。你知道人们在很长一段时间内难免会不时地误入歧途。”

福特汽车公司 (Ford Motor Company) 也有同样的经历。首席