



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

《回归核心》、《从核心扩张》作者的三部曲之一

锐不可当

发掘隐蔽资产，更新企业核心并刺激赢利增长

UNSTOPPABLE

FINDING HIDDEN ASSETS TO RENEW THE CORE
AND FUEL PROFITABLE GROWTH

〔美〕克里斯·祖克 著

于慈江 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

UNSTOPPABLE

锐不可当

——发掘隐蔽资产，更新企业核心并刺激赢利增长

〔美〕 克里斯·祖克 著

商 务 印 书 馆

2010 年 · 北京

Chris Zook

UNSTOPPABLE

Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth

Original work copyright ©Bain & Company, Inc

Published by arrangement with Harvard Business School Press

图书在版编目(CIP)数据

锐不可当:发掘隐蔽资产,更新企业核心并刺激赢利增长/[美]祖克
著;于慈江译. —北京:商务印书馆,2010
ISBN 978-7-100-06140-7

I. ①锐… II. ①祖…②于… III. ①管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 174106 号

所有权利保留

未经许可,不得以任何方式使用。

锐 不 可 当

——发掘隐蔽资产,更新企业核心并刺激赢利增长

[美] 克里斯·祖克 著

于慈江 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06140-7

2010年11月第1版

开本 700×1000 1/16

2010年11月北京第1次印刷

印张 14 1/4

定价: 32.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

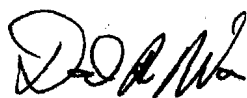
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David A. Foray".

万季美

致 谢



先,我必须感谢贝恩公司(Bain & Company)的委托客户们,是他们允许我的那些合伙人和我能够与闻一系列不平凡的企业业务,这些业务遍布于“集中关注—扩张—重新界定”周期(focus—expand—re-define cycle)的每一阶段以及全球的每一个角落。正如本书所证明的,业务运行的速度在不断加快,大企业高级管理人员的日常工作也变得更加复杂和紧张。对我们的委托客户们所给予的方方面面的支持和帮助,我深表谢忱!

我还要感谢我所有贝恩公司的合伙人。他们当中有 100 多人贡献了创意、时间、联系人、自己的工作成果、建议、指导、文章或最有价值的资产——他们的委托客户的接触渠道。作为一个团队,他们在我致力于写作本书及本书之前的两本姊妹篇的所有时间里,一直都给予了支持。我尤其要感谢贝恩公司阿姆斯特丹(Amsterdam)办事处的新同事们,以及办事处主任拉伊·弗瓦尼(Raj Pherwani)。感谢他们对于我这个新来的、试图把写书工作与这个地区的委托客户工作尽量协调好的合伙人的包容和支持。

实在很难知道哪些人应该被指名道姓地予以道谢,因为并没有真正合乎逻辑的分野。然而,一些合伙人在逐篇审读本书草稿时所表露的支

持、关注和甘愿,以及对关键性识见的分享与贡献,已经远远超出了他们自己惯常的做法的限度。贝恩公司的前三任董事总经理(managing director)——汤姆·蒂尔尼(Tom Tierney)、约翰·多纳霍(John Donahoe)和史蒂夫·埃利斯(Steve Ellis),自始至终地支持我完成这一系列书稿,即使当它有时占用了我可能在公司里一直在做的其他事情的时间。我感谢他们的信任。还有贝恩公司的董事长奥里特·加迪耶什(Orit Gadiesh),也自始至终地不吝于她的鼓励和建议。

史蒂夫·肖伯特(Steve Schaubert)一直是一个鼓舞者、一位明师,也是一名不知疲倦的审稿人,他审阅了我每一部书的所有草稿。而达雷尔·里格比(Darrel Rigby)似乎总能从排得满满的日程表中,挤出时间来审读草稿,然后发来总是能令我的思考转变方向的、极富创见的大量电子邮件。吉米·艾伦(Jimmy Allen),既和我同为贝恩公司“战略实践”(Strategy Practice)分部的联席主管,也是《回归核心》(*Profit from the Core*)一书的合著者,更是创意和活力的一个持久来源。基思·阿斯皮诺尔(Keith Aspinall)和弗雷德·赖克赫尔德(Fred Reichheld)也在整个写作过程中,贡献了他们的重要思想和创意。

研究动力和创意源源不断地从承担着支持“战略实践”分部任务的贝恩团队汹涌而来。该团队的灵魂人物雷切尔·科恩(Rachel Corn)不仅领导有方,还通读了本书成稿过程中的每一修改版,并设计或主持了其中许多关键性的分析,特别是“《财富》500强”的跟踪研究。我还要感谢众多为所有团队工作的优秀咨询顾问,他们为贝恩公司生成了成百上千种有用的模块或组件(module)以及案例研究。

马西·泰勒(Marci Taylor)对所有这三本书的研究都予以了支持,并进行了其中一些关键性的分析。譬如,在每一本书中都被引用过的、对市场领导地位的价值(value of market leadership)的分析。她还通读了每本书的每一部草稿。



贝恩图书资料馆的工作人员，特别是比尔·德怀尔(Bill Dwyer)和拉尔夫·丹吉洛(Ralph D'Angelo)，总是能够迅速而有创意地不断帮助我收集准确的财务数据，或者查找那些湮没无闻的史实，以支持这项工作。我深深感激这些称职的专业人士。

温迪·米勒(Wendy Miller)作为贝恩公司市场部门的主管，聚集了一支非常优秀的团队，帮助我录入信息、起草写作、构思想法、组织样例以及编辑加工。我尤其要感谢出版总监(Director of Publishing)凯蒂·史密斯·米尔韦(Katie Smith Milway)和公关主任(Director of Public Relations)谢里尔·克劳斯(Cheryl Krauss)。此外，凯蒂团队的一位资深成员约翰·凯斯(John Case)对本书一个初期版本的部分内容，投入了大量的时间予以结构调整和重写，在其上留下了不可磨灭的印记。在萨曼莎·佩克(Samantha Peck)——她帮助核实了我们许多的企业故事和管理人员语录——的支持协助下，卡莎·彼得济科夫斯基(Kascha Piotrkowski)仔细复核了本书的事实和细节部分的准确性。令人称奇的是，苏珊·多诺万(Susan Donovan)不仅是“主草稿保管员”(keeper of the master draft)，还最终从十几处章节段落里，安排设计了无数的编辑与校订，并在整个过程中，做了许多更进一步的改进和完善工作。

梅林达·亚当斯·梅里诺(Melinda Adams Merino)作为哈佛商学院出版社的资深编辑，堪称是我所撰写的这三本书的全程“副驾驶”(copilot)。梅林达安排了一支由从封面设计到技术编辑领域的专家组成的出色团队，其中包括了制作编辑(production editor)^①马西·巴恩斯-亨利(Marcy Barnes-Henrie)。每当我被难题困住时，她的团队总是能拿出指点前行方向的确当识见；每当我失去了重心时，他们也总会把我拉回正轨。他们的出众才智，不断地把我从死胡同(dead end)或死板乏味的文字表述(dead prose)^②中拯救出来。谢谢他们！

布伦达·戴维斯(Brenda Davis)在这三本书漫长的研究和写作过程



中一直担任我的助理。她见证了本书每一章节的每一份草稿,起草并润色了本书的手稿,处理了把所有这一切都完成的、复杂的后勤调度安排。同时,她在整个过程中,常常给我以精神上的忠告。在最后阶段,她甚至也搬到了荷兰的阿姆斯特丹——我度过大部分时光的地方,来帮助我适应新的环境并最终将本书完成。

在写作本书的过程中,我已完成了大部分针对首席执行官(CEO)们的差不多 50 场采访。我深深地感谢这些难有闲暇的老总们,能够于百忙之中在他们的公司里拨冗接待我,告诉我他们的故事,与我分享他们的想法或观点。我最大的担心,就是未能充分捕捉到存在于他们的评论和经验中的识见或洞察力。

最后要感谢的还有我的家人,特别是唐娜(Donna)——我结发 30 余年的妻子。在本书的写作过程中,她和我一起搬到了阿姆斯特丹,并从自己暂时性残障的健康状况里,奋力走了出来。她这种积极的生命活力,也堪称“锐不可当”(unstoppable)。自始至终,她一直是这一写作项目的一位无私的支持者——给予了我“把它做完”(get it done)的空间、时间和鼓励,一如她在截止目前我的整个职业生涯里,以及长达七年的三本著作项目的写作过程中所曾做到的那样。而我的儿子安德鲁(Andrew)和亚历克斯(Alex),提供了撰写这些书籍的灵感,给予了我许多可用在著作和演讲里的、时新的比喻。每当我把事情看得过于严重时,我的家人总是能够令我脚踏实地,轻松应对。谢谢他们!

序 言

在

商业领域,有些东西已经发生了根本性的变化。虽然很少有人把这种转变内在化为自觉的意识,其影响还是相当惊人和意义深远的。从现在^①开始的未来 10 年里,由于破产或被并购,三分之一的企业将不再是独立的;另外的三分之一将在其核心内发生完全不同的改变,甚至也许会拥有一个不同的核心;只有剩下的三分之一还会与其今天看起来的样子相类似。

那么,这种变化是什么呢?看来,对于今天的大多数企业来说,对其核心的根本性威胁已经从那些罕见的事件转向了近乎平常的事件。而大多数企业对于这究竟意味着什么,并没有什么准备。许多行业里的业务的“天气模式”,似乎已从不时发生周期性暴风雨的温和气候,转变为不时出现周期性季风的、常规性的暴风雨频仍天气。这一状况将会永远属实吗?有可能,但谁又知道呢?可以肯定的是,这将会是未来 10 年内的情形。

哈佛商学院出版社出版的我的头两本书——《回归核心》(*Profit from the Core*) (2001)^② 和《从核心扩张》(*Beyond the Core*) (2004)^③——与对可持续的、赢利增长的寻求相关。这一项历时五年的工作主体是研究企业如何经常地忽略其核心业务的全部潜力,并因此在



追逐热门市场或者更有诱惑力的新想法时,过早地放弃了它,结果却往往在为时已晚时才意识到了自己的错误。这两本书给出了这样一种系统方法:不仅可评估你的全部潜力,而且可以确保你不会落入如上描述的这一典型的陷阱。

然而,当核心本身遭受严重威胁时,又会发生什么呢?你如何能在为时已晚之前,识别出这种威胁的程度大小?你将怎样在你的业务的基本面里,作出明智的改变,以重新激起新一波的增长,而不是冒停滞不前或变得更糟的险?当你的成功模式似乎正开始早于你的预期达到一个极限时,该做些什么呢?

在仍然保持业务正常运行的同时,如何对你的业务模式进行根本性的变革是本书的主旨。换言之,它所讨论的是所有的企业如何最终趋近其增长模式的一个自然极限——某种要求企业在战略乃至核心本身上,作出相应改变的东西。那么,本书为什么会叫做《锐不可当》(*Unstoppable*)呢?它的题目不是应该反映某种终结的,而非持续或存留的状态吗?取这个书名的原因在于,我们所选择的、最切近地加以研究和概述的企业,是那些克服了重重困难、由劣势取胜(*beat the odds*)者。我们还分析了失败的类型,预测了由不同情势下的各种路径所提供的成功的几率。这些统计结果中的大部分都在全书中予以了报告。但是在叙述的方式上或过程里,我们更专注于案例的研究以及某些企业高管团队的介绍与描述,多年来,他们从对其核心的严重威胁中,奋力开辟了一条出路,并找到了一种对赢利性增长轨迹予以延续的方式。

这并不意味着这些企业永远锐不可当。没有一家企业能这样。事实上,我们的数据资料显示,随着整个世界运转节奏的加快,那些核心战略将要经历根本性威胁的企业的百分比也在不断增大。企业战略过时或失效得比以往任何时候都要快。但我们所重点介绍的这些公司,尽管从困境中逆势而上,还是找到了一种可以在相当长的一段时期内由“不



可持续”状态走向“锐不可当”状态的方式。

我们主要的研究成果带来了一个积极的、令人惊讶的信息。几乎所有成功的故事，都将它们的更新重建建树在企业的“隐蔽资产”(hidden assets)^④之上，就是那些以前曾被低估了的、没有认识到的或尚未被充分利用的资产。这些隐蔽资产并不是过去战略的重心之所在，但它们却持有开启未来的“钥匙”。此外，越是历史悠久和复杂的企业，越是具有找到有前途的隐蔽资产的可能性。这并不意味着来自于企业之外的那些新的能力、创意或技术不是关键的成分，事实恰恰相反。但它的确意味着，许多公司在没有意识到的情况下，已经持有了能赢得一盘牌戏的大部分底牌。在玩扑克牌这种也将技巧、运气和直觉融为一体的游戏时，如果你事先知道自己已经拥有了几张“A”牌^⑤，那么比起完全依赖于发牌人来提供一套全新的牌，赢起来要容易得多。

相对于在自己公司的核心之内深入探寻以重新界定你的战略的举措，一些替代性的抉择或路径被证明要更为危险得多。它们包括：参加竞争下一个热点市场的比赛，或是买进押在下一个大技术上的“彩票”，或是投标竞拍下一个大的转型性并购，或是奢望你的公司将奇迹般地变得更为“创新”，从而将战略的威胁予以中和或抵消，甚而无须去正视它。虽然这些路径有时会带来声誉和财富，但我们发现，它们的成功几率并不高，而给企业组织带来的风险却往往比较大。仅仅依赖这些风险性的途径就意味着陷入了诱人但却危险的“塞壬之歌”(siren song)^⑥的蛊惑之中。

撰写本书的信念成形于我的公司——贝恩公司(Bain & Company)一年一度的合伙人会议。在这次会议上，每个行业实践小组都举行了长达一天的讨论会来叙述它们对于所属行业的动态，以及对各类竞争对手所依奉的战略的看法和观点。随着从一个房间穿行到另一个房间对他们的陈述和演示进行采样和收集，我开始领悟到了一些东西：几乎我们

所有的委托客户及其竞争对手们，都正面临着对于它们的核心业务所进行的、比以往更根本也更频繁的威胁，这就需要针对未来的战略进行更为广泛深入的思考。航空业情形的确如此。那些低成本的航空运载商（low-cost carrier）最终引发了大航空公司所作出的根本性的变革举措。传媒业的状况也是如此。从电影制作到报纸发行等众多领域的企业正看着它们过去数10年的成功模式“撞上了南墙”（hitting the wall），还看到了它们的股价飞速地下跌。拿电信业来说，其情状亦相仿佛。经营的聚合或趋同现象（convergence）与互联网的兴起引起了地震般的改变：曾经坚不可摧的堡垒，例如美国电话电报公司（AT&T）已经倒塌并被收购，而新堡垒的基础仍不够稳固。甚至许多基础产业企业的情况，也是八九不离十。它们遭遇到了更高动荡频度的湍流（turbulence）——往往与来自中国的竞争对手的出现以及对世界各地的供应链和成本结构所产生的涟漪或波及效应（ripple effect）^⑦ 相关。

当我坐在一辆公共汽车上参观离上海不远的苏州工业园区时，由于与本书的话题相关，我深切地感受到了这一点。忽然，在车窗的外边，我看见了一条长长的黑色的带子，就像一条“麦比乌斯带”（Möbius strip）^⑧，弯弯曲曲地围绕着许多建筑物。那是什么？当公共汽车驶得更近了，我意识到那黑色的带状长龙竟然是由成千上万的人所组成的行列——两人一行，安静地向一个敞开的窗口缓缓移动。那是专为工业园区举办的一个大型就业博览会。这看起来无休无止的如带人流，正在向一个在以每年七英里^⑨的规模扩展、每四天就增加一个新工厂的园区输送着劳动力。深思下我意识到，也就在大约10年前，苏州园区还只是一片大的稻田。如今，它已经是一个拥有50多万人口的城市——一个中国版的淘金城了。

我意识到，数目比以往任何时候都要多的企业，将会进入这样一个时期，它们既往的核心业务在其目前状态下，已不足以维持赢利性的增



长；与此同时，一个根本性的战略性转变已不可避免。对于那些有着好几万员工、成百上千种产品、服务着全世界成百上千万客户的企业来说，这样的变革可能会艰巨得令人望而生畏。

我通过一系列在短期内进行的、与许多企业主管的交谈，开始了这项研究。每一个都重复着同样的主题，然而却是在非常不同的行业中——包括个人电脑业、全球物流业、零售业再到报业。

这样的谈话反复进行，突然提问和搪塞回避，强调与反强调，直到它突然间停了下来。难解的问题却仍然悬而未决。冯国经(Victor Fung)曾这样问，他是全球主要的供应链管理公司之一的利丰公司(Li & Fung)首席执行官及集团主席。利丰公司是现代中国崛起的一个象征，是一个凭借隐蔽资产重组其核心的企业的样板。我和冯博士是在他那间俯视着下面港口中无休止列队行进的货轮的香港办公室里进行的交谈。我不禁想到，这些轮船就像意志坚定的大黑蚁或蚍蜉(carpenter ant)^⑩，在改造和重构世界的过程中，扮演着它们指定的角色。我们彼此讨论着有关根本性变革的挑战，而他的问题是：“中国有句古老的谚语，‘有时为了获得新生，你先得一死’(Sometimes to be reborn, you first must die)^⑪。在一个正在加速发展的世界里，企业将如何没有危机地充分变革？”

对于冯博士的问题，我那时还没有答案。直到调查了用于本书的数据资料时，我们才发现了重新界定的真正的关键所在：那些隐蔽资产。而且有很多这方面的数据资料。本书是建立在就我所知目前最大规模的一种研究——有关在一家企业的战略方向上，作出深度的根本性变革的模式和风险的基础之上的。信息资料的主要来源如下：

► 一个专门对七国集团经济体(G-7 economies)内的 8 400 家企业



运行情况或绩效表现进行跟踪的、有 15 年历史的数据库。

- 对从 1995 年至 2004 年期间美国 500 家上市公司的调查。既专注于它们的财务表现,也专注于它们在自己的核心内所作出的变革。
- 在过去 10 年里,许多大公司采用并实行的最大的 15 个“大爆炸”(big-bang)^⑩式战略的分析,连同一份当前结果的“记分卡”(scorecard)。
- 会同经济学人信息部(Economist Intelligence Unit, EIU)^⑪举行的两项针对企业主管的全球调查。一个被称为“增长调查”,实施于 2004 年 10 月。该调查就企业核心业务增长的挑战和障碍,对 259 名企业管理人员进行了询问。2005 年 11 月进行的“能力调查”是另外一个。这项对 240 名企业管理人员展开的调查,询问的是有关他们对作为一个竞争战略组成部分的新能力的需要。
- 对世界各地 25 个精选出来的、成功地正视了核心重新界定问题的企业所进行的深入的案例研究。这项研究包括了与那些首席执行官们以及管理团队其他成员的大量面对面访谈。

本书的附录描述了我们的研究方法。

本书沿着如下这一主题线索结束了这个三部曲系列:企业如何界定和增长它们的核心[《回归核心》(*Profit from the Core*)],并突破其边界的限制,进入新的疆域[《从核心扩张》(*Beyond the Core*)],不料有一天却发现它们需要重新界定和更新其核心[《锐不可当》(*Unstoppable*)]。我在贝恩公司作为其“全球战略实践”(Global Strategy Practice)分支的一个负责人,承担了这项研究。我没能意识到的是,在这个过程的早期,“集中关注—扩张—重新界定”(focus-expand-redefine)这一增长周期



是如何加速发展的。因此,越来越多的管理团队将要比以往任何时候花费更多的时间,去面对其核心深处的根本性问题,乃至刚刚出现的危机。

本书探讨了企业如何能够提高其自身的能力,以充分认识到重新界定其业务模式的必要性;并展示了那些已被验证了的方法,以增加圆满完成这一虽然危险但往往又是必不可少的使命的机会。

本书正处于如下三组工作或研究成果的交会点。首先是有关企业彻底转变或突然好转(turnarounds)的文献,以吉姆·柯林斯(Jim Collins)的《从优秀到卓越》(*Good to Great*)^①一书为代表。这本书专注于管理、领导力和企业组织。而本书则考察了企业绩效或表现的更新重建(performance renewal)的战略层面。

本书所依赖的第二组工作成果,是在困难的和低增长的市场中对于增长机会的搜寻。阿德里安·斯柳沃茨基(Adrian J. Slywotzky)和理查德·怀斯(Richard Wise)的《市场不增长时企业如何增长》(*How to Grow When Markets Don't*)一书,是一个关键的贡献。本书与该书的不同在于,它所考察的不但是低增长市场,而且还包括全方位的各种情势——当一种战略达到了一个极限,业务的基本面就会被质疑以及问题是下一步做什么时。

本书横跨的第三个领域是战略创新。这方面的工作成果包括如下两条线索。专注于强调做到如下几点是至关重要的:拥有一个你能转化到战略变革之中的、关于未来的新颖观点;同时,抢在竞争对手之前,对适宜的新的核心能力进行投资。加里·哈梅尔(Gary Hamel)和 C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)出版于 1994 年的一本书《争夺未来》(*Competing for the Future*)是研究这一问题的商业经典。另一股思潮则探索了企业能够在它的核心业务模式之内创新,以找到尚未开发的市场的方

