

HZ BOOKS  
华章经管

HarperCollins Publishers  
哈珀·柯林斯出版集团

定位经典丛书  
对美国营销影响最大的观念

# 聚焦

## 决定你企业的未来

**FOCUS**

**THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT**

[美] 艾·里斯 ( Al Ries ) 著

寿雯◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

014007619

F270  
2259-2

# 聚焦

## 决定你企业的未来

FOCUS

THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT

[美] 艾·里斯 ( Al Ries ) 著

寿雯◎译



机械工业出版社



北航

C1694409

F270

2259-2

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

聚焦：决定你企业的未来 / (美) 里斯 (Ries, A.) 著；寿雯译. —北京：机械工业出版社，2013.11  
(定位经典丛书)

书名原文：Focus: The Future of Your Company Depends on It

ISBN 978-7-111-44657-6

I. 聚… II. ①里… ②寿… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 261966 号

### 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2013-4205

Al Ries. Focus: The Future of Your Company Depends on It.

Copyright © 1996, 2005 by Al Ries .

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperCollins Books 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-44657-6

定 价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

FOCUS

FOCUS  
THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT

作者的话

《聚焦：决定你企业的未来》是我在女儿兼合作伙伴劳拉（Laura Ries）的帮助下完成的第一本书。

在我们的合作开始十年以后，劳拉已经成长成为一名优秀的营销策略专家。《华尔街日报》（*The 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》杂志（*Business 2.0*）提名劳拉为该年度的“管理大师”。同获提名的还有拉里·博西迪（Larry Bossidy）、诺尔·迪奇（Noel Tichy）和C.K. 普拉哈拉德（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，包括《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所有的营销

理念。

在我们自己（主要服务于《财富》500强企业）的咨询业务中，《聚焦》也是最有用的的一本书。我们采纳自己的建议并建立了聚焦。在我们的信笺、名片和网站上都写着：“里斯伙伴公司（Ries & Ries），聚焦顾问。”

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总体上有所提高，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”。它们还在继续祸害美国企业。

- 第一位“骑士”是多元化发展。郭思达（Roberto Goizueta）是可口可乐公司（Coca-Cola）已故的前董事长，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。这太愚蠢了。”我们也有同感。

请看第6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，他们的确这样做了。

- 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 23 年里亏损达 150 亿美元。最后他们终于认输，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 12 章“建立多梯级聚焦”。

可能你也应该看看第 13 章“化混沌为有序”，我们建议 IBM 聚焦于“开放式”操作系统，几年前，他们的确这样做了。据媒体报道，IBM 每年投入 10 亿美元开发并推广 Linux 战略。祝福他们。

- 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》杂志（*The Economist*）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 7 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3章“分化的动力”。（现在我们说“发散”，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10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视频游戏机。

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10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10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



FOCUS  
THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT

## 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，就是我的一项成果。

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，这不是一般意义上的未来，而是企业所关心的未来。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。

聚焦就是营销的目的。

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《管理的实践》(*The Practice of Management*)<sup>①</sup>一书中写下了以上内容，但美国企业的管理层看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)，迪士尼公司(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1985~1994年，他们每年都被《广告时代》杂志(*Advertising*

---

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

Age) 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,“营销太重要了,不能只靠营销部门。”

微软大概是过去十年最成功的企业。IBM 的郭士纳 (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 20 年营销生涯中见过的最好的一家销售公司。”

你可能会想,搞营销的怎么会写管理? 问得好。

还有一个更好的问题: 管理人员究竟是什么人?

答: 就是能看懂资产负债表和利润表的营销人员。



柯林斯2005商业精华版序  
FOCUS  
THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT

## 劳拉·里斯

里斯伙伴营销战略咨询公司全球总裁

1994年，我第一次和父亲一起工作，那可是一段令人激动的经历。

当时互联网刚刚起步，我们赶紧去申请“域名”。很幸运，我们注册到了“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1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策略，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，说什么都没用了。

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 1 021 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。阿勒格尼现在是美国合众国航空（USA 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 1 800 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 10 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 6 570 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时，经常是两种都选。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）去年货运收入达 247 亿美元，利润达 8.38 亿美元。而美国航空公司去年却亏损 10 亿美元。

然而，两种都选思维方式非常普遍。联合包裹服务公司（United Parcel Service, UPS）曾经想出过一种昏招，在货机里装上座椅，周末飞客运包机航线。

航空业面临的第二个选择是飞行目的地：商务航线还是度假航线？

“我们两种都做”，这是几乎完全一致的回答。“为什么要限制自己只飞一种目的地？休斯敦还是夏威夷？我们都可以。”

接下来的选择是经营范围：国内航线还是国际航线？

“我们两种都做”，这是几乎完全一致的回答。于是美国所有大型航

航空公司都经营国内和国际航线。

再下一个选择是舱位等级：头等舱、商务舱还是经济舱？

“我们三种都有”，这是几乎完全一致的回答。于是美国所有大型航空公司都提供多种舱位等级。

回顾过去，不难发现这种什么都做的策略是错误的。但在短时间内，这些营销措施多半提升了收入和利润。只有经过很长时间，或是在受到精准聚焦企业的竞争时，这种什么都做的策略才会失败。

竞争非常激烈。在航空业，竞争来自单一经营的西南航空公司（Southwest）。只有商务航线，没有度假航线。只有经济舱，没有头等舱和商务舱。只有国内航线，没有国际航线。

西南航空也没有餐叉。飞机上不供餐，不托运宠物。不允许提前预订座位，也不允许不同航班交换行李。

因为单一经营，西南航空可以只用波音 737s 一种机型。而其他如达美航空就有六种机型，还不包括康航（ComAir）和大西洋东南航空（Atlantic Southeast Airlines）等达美子公司的飞机。

精准聚焦可以显著改善经营。对西南航空而言，航班计划和飞机维护都简单多了。如果你的机械师只维护一种机型，他们就能做得更好。（在西南航空 31 年的运营中，从未出现过乘客死亡事故。）

精准聚焦可以明显提升利润。过去十年，西南航空总收入 443 亿美元，税后利润达 36 亿美元，也就是说，销售利润率达到惊人的 8.1%。（美国航空业即使在最好的年份也从未达到这种盈利水平。）

西南航空目前的股票市值为 124 亿美元，是美国航空、联合航空、达美航空、西北航空和大陆航空等公司合计总市值的三倍多。

那么，美国这些全面经营的航空公司如何应对西南航空的威胁呢？他们明白了成功之道就是“精准聚焦”吗？

完全没有。他们采取习惯做法应付来自西南航空 [ 以及捷蓝航空 ( JetBlue ) 和穿越航空 ( AirTran ) ] 的威胁。在面临选择时, 两种都选。

我们应该提供全面服务还是廉价服务?

习惯做法是“我们两种都提供”。于是达美航空推出了歌航 ( Song ), 而联合航空推出了泰德航空 ( Ted )。

而对于联合航空在其跨洋航线上推出特级服务的想法, 你还能说什么? 于是, 联合航空除了有头等舱、商务舱和经济舱, 现在还有特级头等舱、特级商务舱和特级经济舱票价。

顺致联合航空: 这种做法行不通。

在几乎任何行业和公司都可以找到“什么都做”的思维方式。自从《聚焦》首次出版以来, 这个问题仍然存在。由于公司力求实现短期财务目标, 现在这个问题可能更严重了。

因此, 我们相信《聚焦》仍将继续适用于目前竞争环境下的企业家。



FOCUS  
THE FUTURE OF YOUR COMPANY DEPENDS ON IT

## 原 序

太阳的能量很强大，它没日没夜地将亿万千瓦的能量撒向地球。但只要戴上帽子并涂上防晒霜，你就可以享受几个小时的日光浴，没有任何不良后果。

激光的能量很微弱，它是将几瓦能量集中起来的相干光束。但激光却可以在钻石上钻孔或杀死癌细胞。

如果让公司聚焦，也会产生同样效果。你会创造出一种像激光那样强大的、主导市场的能力。这就是聚焦的意义。

如果公司失去聚焦，就会失去能力。它会变成在过多产品和市场上浪费能量的太阳。

美国企业是什么情况？是通过聚焦培养出激光一样的能量，还是想亮过太阳？

美国企业似乎输给了太阳。

过去几十年，大量新产品和新服务对市场造成冲击。科技的迅速发展加上低成本的生产工艺，使得消费者可以选择的产品数量和种类大幅增加。

电脑、复印机、彩电、摄像机和录像机、手机、传



真设备等，数不胜数。

公司的应对策略是品牌延伸。生产电气设备的通用电气公司（General Electric）进入了电视机、喷气发动机、电脑、塑料和金融服务等许多与其电气核心业务无关的制造业和服务业。从美国运通（American Express）到真力时（Zenith），世界上几乎每家公司都概莫能外。

现在，品牌延伸已经过时。公司品牌不可能无限延伸，这本来是显而易见的事情。你会到达收益递减点，你会失去效率与竞争力，最要命的是，你会无力管理一堆互不相关的产品和服务。

你会变成一颗红巨星，一种过气的庞然大物，比太阳大几百倍，但表面温度只有太阳的一半。已经变成红巨星的公司有通用汽车、IBM 和西尔斯公司。

恒星无法聚焦，但公司可以，这就是本书要传递的信息。现在是通过精准聚焦开发公司影响力的时代。

幸好有些 CEO 已经收到了这一信息。最近，媒体报道了许多公司聚焦或重新聚焦的案例。

甚至连强大的通用电气也不再扩张，而是正在收缩。过去 10 年，公司卖掉了几百种业务，雇员减少了一半。通用电气卖掉的业务主要有电脑、电视和小家电。

从数学上看，10%、15% 或 20% 的增长率显然无法长期保持。去年通用汽车收入为 1 550 亿美元。如果公司以 20% 的速度增长，21 年之后，通用汽车就会变成年收入达 7.1 万亿美元的红巨星，超过美国的国民生产总值。

反对过度扩张才刚刚开始。有些公司不再扩张，而是回到原点，去学习激光课程，学习如何聚焦。

你也应该这样做，因为它将决定你的公司的未来。