第一部分

在变化的经营环境中取胜

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　市场份额已经过时

当今工商领域中的首要问题就是盈利。在你所处的行业中，哪里能让你赚钱？当今的利润区何在？明天的利润区将转移到何处？

利润区是你的“经济邻域”，你在此处能够赚钱。每家公司的目标都是：进入利润区，并在那里经营。

你曾被告之如何进入利润区。比如“获得很高的市场份额，利润就会接踵而来。”“保持高增长率，利润也将增加。”作为一名管理人，你曾接受这样的教育，如何追求市场份额和追求增长，然后自动地走上企业成功之路。

然而，这些从前的捷径已经成为迷途，上面布满陷阱、误导和死胡同。许多选择了市场份额和数量增长之路的大公司，结果没有获得预期的利润。

*　　*　　*

市场份额是从前最重要的度量尺度，是指路的明灯，是以产品为中心的时代的罗盘。那时，公司关注的是改进它们的产品，取得规模经济效益。这种以产品为中心的思维导致了这样的战斗口号：“争取更多的市场份额，利润就会接踵而来”。

在过去的 10 年中，把市场份额作为最终目标和企业成功的保证的流行观念开始受到一些反例的侵蚀。我们看一看 IBM、

DEC、通用汽车、福特汽车、联合航空、美国钢铁、柯达、西尔斯百货（Sears）和科马特超市（Kmart）的例子。它们全都在市场份额上处于领先地位，在本行业中数一数二。然而在80年代，所有这些市场份额的领先者们都发现，它们的利润开始下降。市场份额的支配地位并没有阻止这种情况。当市场份额不能带来利润，股东的利益就开始受到损失。在1985—1995年间，尽管具有强有力的市场地位，这些市场份额领先者们的业绩明显低于S&P500股票指数。

近来，一些这样的公司已经开始大幅度改变自己的企业设计（business design）。它们开始转向利润，而不仅是市场份额，结果其市场价值剧烈反弹。于是，其他一些市场份额的领袖们也开始反思自己早先的企业设计模式。

当你考虑自己的企业时，可以这样问自己：我是努力争取市场份额，还是获取利润？我拥有的市场份额是带来了利润与活力，还是导致了亏损与停滞？

有许许多多的企业拥有很高的市场份额，但盈利和股东价值很低。日本人在存储芯片市场上处于统治地位，美国航空公司（US Airways）一度支配了美国东部的空运市场，飞利浦是消费电子产品的领袖。所有这些公司没有一个获得了明显的价值增长。

这些并不是孤立的案例。同样的企业还有：

- A&P公司在食品销售市场拥有很大份额。
- 英特尔在存储芯片市场拥有很大份额。
- Wordperfect在字处理软件市场拥有很大份额。
- DEC在微型计算机市场拥有很大份额。
- 科马特在城市折扣商品市场拥有很大份额。

每一家公司都在市场份额上获得了成功，但在利润方面损失惨重。面对上面这些不同行业的公司出现的这种窘境，一个合理的反应是：什么原因造成了这种现象？

许多公司只是希望盈利将会到来。这些企业的某些管理人员对此有所怀疑，但不愿把疑问摆到桌面展开讨论。他们怎么可能反对占有大量市场份额的信条呢？

其他管理人员在私下里实话实说的时候，承认以往的利润不会再现，但他们不愿公开谈论这一事实，担心公开讨论会使企业的信心暴跌。

英特尔是一个例外。在上面列出的公司中，正是英特尔敢于正面迎对这一问题。1985 年，英特尔拥有很高的存储芯片市场份额，但英特尔的管理人员认识到它的市场地位是没有前途和价值的，无法带来盈利。80 年代的那种竞争已经结束，该是进行下一个企业设计的时候了。

像英特尔这样的公司迫使我们努力思考——或用一种全新的方式思考，市场份额是否能够“预报”盈利。

一、争取数量增长，还是价值增长？

“要进入高增长的市场。”在旧经济秩序和强调市场份额的时代，数量增长是企业成功的保证。我们被告之的目标就是增长。水涨船高。这样会给所有的人带来利润，包括追求市场份额的后来者、企业设计不当的公司和管理不善的公司。一位管理人概括了这种经典的观念：“数量增长能够解决所有的管理问题。即使我们管理不善，销售收入的上升会弥补我们的错误。”

这一观念已经开始动摇。整个行业的增长和公司市值的增长不再一对一地相关。在个人电脑、消费电子、电信和软件等快速

需要全本请访问 www.ertongbook.com

成长的行业中，都有大量最终导致亏损的公司。另一方面，没有增长或低增长的行业却产生了一些世界上最成功的企业。可口可乐公司在低增长的饮料行业取得了巨大的价值增长。同样，通用电气在低增长的制造业、斯沃琪公司（Swatch）在低增长的制表业也取得了巨大的价值增长。

在新的经济秩序下，旧秩序中的两个最有价值的观念——市场份额和数量增长，已经成为最危险的观念。为了恰当且安全地应用这些观念，你必须了解行业当中出现的无利润区。

二、无利润区

企业往往习惯于仅仅靠一个广告便可以抬高产品的价格。过去，在竞争激烈的市场，竞争对手相对较少，客户没有什么权利。然而在过去的 20 年中，工业技术的改进、企业设计的创新、全球竞争的激化、信息技术的巨大进步，已经大大改变了游戏规则。面对激烈的竞争，很多行业里的公司通过提高效率带来收益，以降价来扩大市场份额。

同时，客户更加容易获取信息，他们可以方便地发现最好的交易和最有利的价格。这种情况迫使所有参与竞争者或者降低价格，或者把客户推向产品价格更低的竞争对手。这就产生了无利润区（No-profit zones）。从前的规矩是：干什么行业都赚钱，市场份额的垄断者赚最多的钱。当然总有一两个例外，比如农业或铁路客运业，但这样的例子相当稀少。

在过去的 10 年中，这个规矩改变了。今天，到处都是无利润区，而且还在扩大。经济地图上无利润区的版块越来越多，越来越大。无利润区有各种形式：可以是价值链的一段，如计算机的销售业务；可以是客户服务门市部，比如美国补助医疗诊所或

碳酸饮料食品店；可以是整个行业，比如环境控制；可以是个别的用户，比如沃尔马特（Wal-Mart）或其他大型的公司客户；也可以是整个企业的运作模式，比如中心辐射式空运系统或集成化钢铁厂。

无利润区是企业的“黑洞”。在自然界的黑洞，光线被吸入不再复出。在经济黑洞，资金投入之后，不会产生利润。

与人们的愿望相反，对市场份额的热切追求正可能是经济中无利润区的最大根源。

假设在一个行业中有 10 个供应商。根据定义，它们的市场份额加起来应当是 100%。假设它们的战略目标都是增加自己的市场份额，而且越多越好。

把它们 5 年的市场份额目标加起来，可能是 150%～170%。这当然是不可能的，也是没有意义的。但即使你明知这一点，这种事情也正在你的身边发生，可能正是发生在你所在的行业或你自己的公司。

对市场份额的奋力追求和用户力量的增强使得很多经营活动和产品的利润下降，甚至使整个行业的利润率下降。越来越多的无利润区产生了。而且，许多公司在继续推行市场份额和数量增长战略，试图在一块正在缩小的蛋糕上吃到更大的一个部分。

一家设备制造商的高层管理人早在市场份额时代，当市场份额信条统治人们的思维和工商媒体的时候，就充分看透了这一观念的短视。他说：

“我们全都关注市场份额，一点一点地追求。或者是自己的市场份额，或者是竞争对手的份额。或者是这个季度的份额，或者是去年同一季度的份额。我们关注市场份额的每一个百分点的

变化，或者一个百分点的几分之一，不论是增加还是减少。”

“不仅我们的管理层关心市场份额，竞争对手的管理层也关心市场份额。期刊杂志跟踪报道我们行业的市场份额变动。我们都像关心 NBA 球员的积分一样关心市场份额的变动。”

对市场份额的热切追求常常是以牺牲企业设计的创新为代价的。然而，在无利润区充当市场份额的垄断者或者企业设计错误的市场份额领先者，往往预示着灾祸，而不是幸事。

三、错误的企业设计之下的增长将更快地侵蚀公司价值

容易理解，在无利润区的市场份额和增长是一个陷阱。但难于理解的是，在一个繁荣的行业里的增长同样可能是危险的。增长是重要的，但更重要的是如何实现增长。

增长的危险表现在三个方面。首先，在错误的企业设计之下的高速增长可以更快地侵蚀公司价值。我们可以看到在当今如此之多高技术行业、高增长行业中发生的价值流失。增长是吸引人的，但增长具有很大的风险，尤其是在企业设计错误的情况之下。

第二，高速增长更加难于管理。脱离现实的高速增长带来的快感也伴随着这种增长带来的对管理的挑战。

一位航天工业的企业管理人这样解释：

“领导一个处于夕阳行业的公司是困难的。但是，精明地管理一个高速增长行业的公司更加困难。你总是被诱使去建立过剩的生产能力，增加基础设施，增加人手，以及许多固定的费用。当增长之势消退以后，你的大量资源被套在无利润区，带来的只

是一片亏损。这种情况将极大地损害股东的价值。上述情况在工商业一直发生着，循环往复。”

当公司高速增长，将其企业设计延伸到一个从前并未打算包括的客户群的时候，将会带来增长的第三个方面的问题。为了抓住新的客户群，企业被迫降低价格，把经营范围扩大到自己不具有优势的领域。这些活动必然减少盈利，结果导致了又一个无利润区。

无利润区每天都在出现。原先有价值的经营活动变得无利可图。价值转移到一些对客户更重要的领域，那里才有利可图。

昨天的利润区正在更快地变成今天的无利润区。

四、创新者

在过去的 10 年，涌现了这样一些企业领导人，他们洞察到（或在直觉上认识到）游戏规则正在发生变化。相对于全行业和市场份额垄断者的业绩，他们的企业价值增长十分显著。

这些创新者（reinventors）的思路与方法很特别，他们看问题的方法与众不同，他们采取了不同的行动。他们从客户开始，倒着思考问题。他们从利润的问题开始（比如，在何处可以赚钱？），倒推自己的问题。他们一直关注着利润区如何变动。利润区今天位于何处？明天将移向哪里？

这些创新者先于其他企业 10 年认识到，经济环境将要从旧的以产品为中心、重视市场份额转向新的、以客户和利润为中心。他们并不孤立，资本市场也看到情况正在变化。市场调低了旧秩序中市场份额领先的公司的股票价格，将资金引向创新者的公司。旧秩序的公司注重市场份额和昨天的利润区，新秩序的公

司每 5 年就创新它们的企业设计，更加靠近客户，进入新的利润区。数千亿美元的资金从昨天利润区中的企业，流向发现或创造明天利润区的企业。

五、市场份额并未“死亡”

具有讽刺意义的是，创新者都为自己的公司带来了很高的市场份额，而他们关于市场份额的思考方式与常规方式截然不同。

常规的市场份额观念是：

1. 获得市场份额。

2. 利润将随之而来。

创新者的观念是：

1. 客户最看重什么？

2. 在何处可以获利？

3. 如何在该处获得市场份额？

上面两个序列的差别反映了不同的思考方式。常规的方法是以市场份额为中心的，而创新者的方法是以客户和利润为中心的。

了解创新者如何获得持续的价值增长，可以帮助我们掌握一种不同的思考方式。你将得到一个完整的战略和策略的行动步骤，这些步骤可以用来在你的行业中创造另一个利润区。 这些创新者的经历可以帮助你了解：

- 处于利润率下降行业中的制造商，如何对从前通用电气式的企业设计进行调整与创新，以重建一条利润增长之路？
- 在一个似乎是无利润区的行业，尼古拉斯·哈耶克为斯沃琪公司带来了 20% 的年利润增长业绩。哈耶克采用的企业设计原则是什么？

• 可口可乐的公司价值从 100 亿美元增长到 1 500亿美元，创造这一业绩的企业设计上的三个变化是什么？

• 在不到 10 年中，迪斯尼公司的利润从 1 亿美元增长到 30 亿美元，带来这一业绩的两个盈利模型是什么？

• 在过去的 20 年中，英特尔如何不断创新企业设计，使其公司价值从 30 亿美元增长到 1 000亿美元？

本书的第二部分将回答上述问题，并提供一些启示，说明那些创新者如何有序地作出以客户和利润为中心的企业设计，为股东带来价值。每个案例都强调了企业领导人面对的战略上和组织上的挑战，以及他们的创新举措。与其他领域的创新者一样，这些企业的领导人能够看到其他人无法看见或不愿看见的事实。你可以通过他们的经验来学会如何认识和处理这些问题。

六、企业设计的创新

上面列出的每个问题都涉及到，一个行业中的大型公司如何进行重新定位，如何确定自己的经营方式？也就是说，如何创新自己的企业设计？我们都直观地知道企业设计是什么，但准确地定义企业设计将有助于我们明确其重要的战略要素。

一个公司的企业设计包括四个方面的战略要素：①客户群的选择；②价值的获取；③战略控制；④业务范围。公司要取得成功，其企业设计必须保证上述要素与客户最重要的偏好相一致。企业设计必须追寻利润区。同时，必须检验上述要素之间的协调性，确保企业设计是协调的和相互促进的。

企业设计中的“客户选择”是指，确定公司所选择的目标客户群。根据自己的特长，公司有机会在客户群体中选择和区分最适合它的、或最有能力提供服务的客户。当价值转移到一个新的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

客户群或一个新的客户子群的时候，企业可能改变它的目标客户群。对一家公司来说，这可能是一个痛苦的变化。改变目标客户群是一家公司最困难的决策之一。但这是关键的一步。你需要问自己“我选择谁作为我的客户”“我不再将谁作为我的客户”？

企业设计中的“价值获取”是指公司为上述客户创造价值的时候，如何得到回报？传统的方式是，企业通过出售产品和收取服务费来获取价值。以产品为中心的思维将自己限制在这种获取价值的传统方式上。今天，创新者的公司采取比从前更加广泛的获取价值的方式：提供融资、提供辅助产品、提供解决方案、在价值链下游的合作、价值分享、许可证经营，以及许多其他方式。创新者以高度创新的方式向客户提供价值而得到回报。

企业设计的“战略控制”是指公司保护自己的利润流的能力。这里要回答这样的问题：客户为什么应向我们购买？为什么客户必须向我们购买？为了实现一个企业的战略控制，至少有10种不同的方式（见第三章）。对一项成功的企业设计创新来说，战略控制的力度是一个关键因素。

企业设计中的“业务范围”是指，公司从事的经营活动、提供的产品和服务。公司总是在扩大或缩小这个范围。企业设计的重要问题是：“我在业务范围上需要做出什么样的变化，以留住恰当的客户，带来高额利润，实现战略控制？”

表1.1说明了一家公司企业设计中的四个方面的战略要素。每一方面的要素都与其他方面的要素相联系。例如，我选择哪些客户，部分地取决于哪些客户可以让我获利。我如何获利，部分地取决于我的业务范围。关于产品差别化和战略控制的决策，取决于客户是谁，以及企业有能力提供的业务范围。关于业务范围的决策，应当适应于向哪些客户提供服务，如何创造利润，以及

如何实施战略控制。

表 1.1 企业设计的要素

要　素	要解决的问题	具　体　内容
1. 客户选择	我希望对哪些客户提供服务？	我能够为哪些客户提供价值？哪些客户可以让我赚钱？我希望放弃哪些客户？
2. 价值获取	我将如何获得盈利？	如何为客户创造价值，从而获取其中的一个部分作为我的利润？我采用什么盈利模型？
3. 产品差别化/战略控制	我将如何保护利润流？	为什么我选择的客户要向我购买？我的价值判断与竞争对手有何不同？特点何在？哪些战略控制方式能够抵消客户，或竞争对手的力量？
4. 业务范围	我将从事何种经营活动？	我希望向客户提供何种产品、服务、和解决方案？我希望从事何种经营？起到何种作用？我打算将哪些业务进行分包、外购、或者与其他公司协作生产？

如果这些选择适合于客户的偏好，并且具有内在的一致性，以及相互的增强效应，就能够形成一个强有力的企业设计。创新者们通过他们的选择，已经作出了极其优异的企业设计。

伟大的企业设计就像伟大的产品设计一样。一个极其优秀的产品设计是超级工程技术和伟大想象力的结合。类似地，伟大的企业设计是对客户和利润的完美认识(非直觉的东西),和战略想象力的结合。创新者们独特的技能就是战略想象力：不断推翻已有的假设，发掘新的可能，做出更有灵感的选择。

为了确保长期的可行性，一家公司的企业设计必须在客户需求和偏好变化之时进行调整，在价值从当前的企业设计转移出去

时进行创新。正像产品可以在技术上过时一样，企业设计也会在经济上过时。随着时间的流逝，由于企业经营的竞争性，大多数企业设计可能不再带来利润。这种企业设计中的利润区已经转移。如果公司希望为股东创造价值，希望继续留在利润区里经营，就必须每 5 年、或在更短的时间内对企业设计进行创新。

七、新一轮的企业设计创新

创新者们知道，“游戏”永远不会结束。对每一家公司来说，场地在变化，利润区也在转移。英特尔面对来自 AMD 公司 K6 芯片的挑战。可口可乐面对刚刚收缩业务的百事可乐的挑战。微软面对因特网的挑战。迪斯尼面对来自时代华纳公司的快速模仿的挑战。

其他的创新者们也面对类似的竞争。除非更新自己的企业设计，否则他们的利润将开始流失。更重要的是，他们的客户正在变化。对每一客户群来说，昨天的奇妙想象正在变成今天的普通商品。

惠普公司首席执行官卢·普拉特（Lew Platt）曾对创新过程有一个很有价值的见解：“经营中的一个最大问题是，保持你从前的成功的企业模式不变……一年已经太长了。”

不管你认为这番话是安迪·葛洛夫式的妄想，还是过久地保留旧的模式，信息都是同样的：当客户变化时，利润区也在变动。你必须更新你的企业设计，保持与这种变动同步。

这对创新者们已不是新闻。大多数创新者已经为他们的企业模式每 5 年至 7 年设计了新的结构。然而，过去的成功并不确保下一个设计也将成功。从客户选择和经济学的角度，你的每一个设计都必须是正确的。每一次创新都要倾注极大的精力和艰苦的

思考。第二部分的案例可以帮助你走过这一过程。

八、破解利润之谜

可口可乐公司首席执行官罗伯特·郭思达常说“有一个问题让人苦苦思考，以至于焦躁不安。”这个问题就是利润。它今天在哪里？它如何产生？它明天将出现在哪里？

如果企业不能正确地回答这些问题，它的许多努力将会付诸东流。

利润存在于何处？昨天的回答是：利润正伴随着市场份额最高的供应商。今天的回答是：利润正伴随着具有最好的经营模式的供应商。这些模式面向恰当的客户，具有很高的利润率。

有几个原因使对利润的认识并不容易。首先，可能带来高盈利的利润区处于不断变化和移动之中。客户并非原地不动，企业设计必须对客户的变动做出反应（见第二章）。第二，至少有 22 种不同的利润发生方式，这 22 种模型解释和度量了利润发生的机制（见第三章）。第三，大多数企业使用其中 2—3 种模型。企业需要付出细致的思考和大量执着的投入，才能了解哪一模型适用于哪一种情况。

新经济秩序的特征不是均衡（equilibrium），而是流动（fluidity）——客户和利润区总是在变化。为了在这些变化发生之前，创新已有的企业设计，企业必须抛弃以产品为中心的思维，转向以客户为中心的思维。市场份额的观念必须服务于以利润为中心的思维。为了在新的环境中取胜，以客户为中心和以利润为中心的观念是至关重要的。我们将在下面两章讨论这两个观念。

第二章　以客户为中心的企业设计

在 30 年前，客户并不重要。这在今天听起来像是异端邪说，但这是事实。在战后的 50—60 年代，客户需求超出供给能力。那是一个供应商的世界，大型垄断公司处于支配地位。这些供应商坐在经济列车中驾驶员的位置上。

今天的情况已经颠倒了过来。客户选择只受可得信息的限制。供应商的权利已经转移到他们的客户一方。高度竞争的市场和大量的信息已经使客户处于工商领域的中心。在新的环境中，成功的企业是那些以客户为中心进行思维、认识到客户的关键需求、并以新的企业设计来满足这种需求的企业。

一、什么是以客户为中心的思维？

我们首先看一下什么不是以客户为中心的思维。这就是那种传统的、常规的市场研究方式——成堆的数据，大量的表格，不具有操作性的结论。或者是那种传统的客户满意度调查，虽然是重要的，但却是一种“向后看”的度量方法。即昨天的“决策人”如何根据昨天的标准来评价我们。

常规的市场研究试图分析所有的事情。战略性的、以客户为中心的思维仅是探索客户的前两个、或前三个最重要的偏好，从而发现一种满足这些偏好、带来可观利润的机会。

为了对客户群有一个战略性的、动态的认识，我们必须就以

下问题有一个清楚和肯定的回答：

客户群究竟是如何变化的？

我们应当记下这个问题。这是你最有用的管理武器。这个问题的答案不会来自常规的市场研究，或者传统的客户满意度分析。这个问题的解决，需要有解开客户偏好变化之谜的强烈愿望，通过复杂的、必要的、和细致的探索工作来达到。

典型的市场研究讲求速度和全面。这种方法常常远离需要提供服务的客户，比如聘用一家从事市场研究的公司进行客户问卷调查，问一些具有多项选择答案的问题。然后将结果汇总，并从不同角度揭示客户的真实偏好。这种研究可能问一些错误的问题，或较为肤浅的问题。相反，以客户为中心的思维要求通过客户的眼光来看待他们的问题，而不是通过市场调查人员的眼光。以客户为中心的管理人花时间与客户交谈，而不是阅读市场调查报告。与客户交谈可以使他们从客户的角度看问题，直接了解客户的需要——而这样的信息在大型和繁琐的市场调查报告中可能被淹没掉了。

成功的企业家不依赖常规的市场研究。相反，他们对客户的研究是活生生的、有节奏的、交互式的，充满着活力，伴随着不当的措施和误导、错误、洞察力和不时的顿悟。成功的企业家根据自己的见解行事，按照他们所了解的事实来设计自己的企业。通过与客户的直接接触，这些企业家能够找到解决客户问题的方案。这些方案揭示了客户的热衷之物、他们的预算、和他们对你的“忠诚”程度。

以客户为中心的思维并非一个没有色彩、没有味道、没有生气的过程。这个过程是混乱的、非线性的、让人迷惑的，但这恰恰是必要的。以客户为中心的思维提出这样的问题：那又如何？

需要全本请访问 www.ertongbook.com