

世界管理大师之九

克里斯·祖克:回归核心战略

在竞争越来越激烈的今天,如何使公司的盈利长期增长,这是所有管理者面临的最重要的问题。

经过对技术、服务和产品等不同行业的两千多家公司进行了历时10多年的研究,克里斯·祖克得出结论:大部分的企业成长战略不能扩大价值,反而会损害价值,基本原因在于它们错误地偏离了核心业务。

企业灾难有75%是由多元化失败引起的

克里斯·祖克和他的团队通过对巨量企业的深入研究和分析,得出令人震惊而焦虑的结果:在20世纪90年代,全球中有13%的企业能勉强实现赢利性增长。另外,1997—2002年全球最惨痛的企业灾难,有75%是直接由于多元化经营的失败引起的。

事实上,在2001年《回归核心》初版发布时,全球经济正在经历大衰退。大规模快速增长的黄金时代已经过去,市场已经发生了变化,企业获取利润越来越困难,赢利性增长越来越难以实现。全球商业似乎正在从巅峰向低谷滑落,连最优秀的企业都对未来倍感迷茫。

在2008年的金融危机中,一些企业“巨无霸”深陷其中不能自拔。

AIG作为全球首屈一指的国际性保险公司,一直都是道琼斯工业平均指数的成份股,但在2008年9月22日被除名,成为金融危机中受损最严重的大企业之一;曾经连续位居全球500强之首的通用汽车2009年6月申请破产;著名的隐形眼镜生产企业博士伦从上世纪80年代中期开始雄霸市场,到2003年,其市场份额降至原来的1/3,沦为业内老三。类似的案例还有很多。克里斯·祖克在《回归核心》一书中,将这些企业失败的根源归结于背离了核心业务。比如AIG背离了保险业务,沉迷于看似诱人的复杂对冲证券交易;通用汽车进入了从机器人技术到IT咨询业务(EDS)等各种其他业务领域,忽视了对轻型车业务的投资;博士伦则是把大量现金流从其镜片和清洗液业务转投新的商业领域。

克里斯·祖克研究发现,有太多的公司盲目跟从“新经济”商业模式,放弃了自认为过时的核心业务。相反,无论是在经济繁荣或衰退时期,持续价值创造型公司都始终关注核心业务,并凭借邻近领域增长的可复制模式来持续创造价值。

“不管有多少发展机会摆在管理者的面前,最可靠且始终如一的解决方法是采取归核化战略,从核心业务中获得利润。”克里斯·祖克说,企业至少需要拥有一个强大的、



克里斯·祖克是哈佛商学院技术与经营管理和综合管理的双料教授,全球著名战略咨询公司贝恩咨询公司合伙人兼战略咨询业务主管。其著作《回归核心》被誉为管理界第一部对战略性扩张行动进行研究的著作,后又出版《从核心扩张》,两部著作相辅相成,构成一个完整的体系,为企业成长战略提供了一个完美的答案。

《回归核心》的主要分析结果

- 一、在经济衰退期,小企业的“非核心业务”就成为整个公司体系的弱点,并使小企业的成本增长为大企业的2至5倍。这就意味着拥有强势的、专注的“核心业务”的公司将有机会利用这些弱点。
- 二、经调查发现,金融危机爆发后,小公司的市值比大公司下降了近2倍,由此大公司则获得了更多的收获机会。
- 三、在2007年间,全世界近一半的利润来自六个主要工业,这些工业的核心业务模式都正在经历着重大的改变。“非核心业务”意味着更低的利润,由此可见,未来属于那些投资于核心业务的明智的领导。
- 四、企业成长的最佳路径:专注于一个强大的核心业务,从各个方向和各个层面开发其最大潜力,以核心业务为基础,创造一套可重复运用的扩张模式,向周边的相邻领域进行一步一步的扩张,实现企业的有机增长,并选择适当的时机不断重新界定自己的核心业务。
- 五、那些实现了持续盈利增长并获得了投资收益的公司至少拥有一项处于行业领导地位的核心业务。在核心业务中的领导地位使这些持续价值创造者能够实现比竞争对手更高的盈利能力,使它们能够比竞争对手更多地投资于诸如研发和广告等领域。

具有差异性的核心业务,否则很难取得持续的赢利性增长。如果一个强大的、或占支配地位的核心业务能持续不断地获得投资,不断适应外界和经营环境,并坚持向新市场、区域、应用和渠道扩张,那么这才是最持久的成长模式。

“专注于核心业务是全球化的大趋势,它永不会停止。当商业愈发全球化,竞争对手变得越来越专注,大多数公司发现,为了赢利,他们不得不更加专注而不是扩散。开辟新业务的确重要,但这只应限于那些能

增强原有核心业务或者与之密切相关的。如果说这里有一个周期,那就是每家公司在它的全部历史中,都遵循着这样的路径:专注核心业务—从核心业务扩张—重新定义核心业务。”

确定、专注与扩大

“回归核心之后怎么办?”

克里斯·祖克另一部著作《从核心扩张》回答了管理者在选择回归核心战略之后必然要问的问题。

在《从核心扩张》一书中,克里斯·祖克给出的答案是扩张。有志于做大做强的企业无不极力寻求扩张之道,很多企业盲目选择多元化经营,不仅扩张不成功,反而丧失了自己的核心优势。克里斯·祖克阐述的扩张,是以核心为基础的扩张,绝非许多企业所实行的多元化战略,而是围绕核心业务做不超出三步的扩张,这才是最佳扩张之道。

大多数领先的公司业务扩张方面都有很多可选方案。问题是,应该选择哪个方案?何时进入新的业务领域?这些新的投资常常来自于客户需求或供应商的建议。但是要理性性的分析才能做出正确的选择。我们一直看到,最佳的持续增长型公司在进入新的市场、新的渠道以及新的地区方面开发了可重复的模式。成功进入邻近业务的公司中超过80%的公司都是从核心客户中获得灵感,而非从公司业务以外的地方获得灵感。

“当一种增长的程式达到它的极限时,试图开发全新的业务似乎异常诱人,但是在现实中,这种‘大刀阔斧’的方法对于任何转型中的公司来说成功率都是最低的。”克里斯·祖克说。

克里斯·祖克清楚地阐述了多元化战略和从核心扩张战略的区别及优劣,深入分析了企业如何以核心业务为基础向相邻领域扩张,如何评估扩张战略,如何确保扩张战略能够赢利,如何打造可重复运用的扩张模式,执行扩张计划时必须考虑哪些因素,如何通过扩张实现业务和企业的转型等企业成长战略中最为重要的问题。

苹果公司的传统核心业务是电脑和操作系统,但它在过去10年内将业务扩展到了音乐播放器、手机和平板电脑领域。如今,这些“相邻业务”对苹果公司营收的贡献已经远远超过了传统电脑业务。苹果业务扩展取得成功的关键原因在于,它进入的是可以充分发挥原有核心业务优势的真正的相邻业务。

克里斯·祖克承认,企业选择进入相邻业务和固守核心业务有时是一个矛盾体,需要有相当高的技巧才能处理好。多数成长策略中大都包含一种隐蔽的破坏力量,驱使企业降低对核心业务的关注,与其独特优势背道而驰。

从《回归核心》到《从核心扩张》,克里斯·祖克为企业成长指明了一条最佳路径:专注于一个强大的核心业务,从各个方向和各个层面开发其最大潜力,以核心业务为基础,创造一套可重复运用的扩张模式,向周边的相邻领域进行一步一步地扩张,实现企业的有机增长,并选择适当的时机不断重新界定自己的核心业务。

智库



品牌战略与营销广告专家

翁向东 价格战不是低层次

价格竞争是行业升级的推动器,有利于促进企业上新台阶,很多专家与媒介都在呼吁企业开发高技术。其实光靠呼吁是不行的,只有竞争的压力才会使企业主动地开发新技术。但价格战不能不分青红皂白地打,要有策略有艺术地打。要选定并坚持总成本领先战略,通过扩大产销规模,提高装备与管理水平、降低费用和负债率、杜绝采购回扣、加强自我配套能力等方式使成本领先于对手。只有成本低于竞争者才有资格打价格战。

全球中小企业联盟副主席

蒋锡培 信任是领导力之源

领导人之所以拥有无数的追随者,我将之归纳为两个字:信任。不知您认可否?得人者得天下,信任是领导力之源。信任需要双方共同努力,需要时间来培养,也无法靠金钱买来。当你把领导看成是一种权力或者地位的象征的时候你就错了,领导是一种责任,领导是因为信任。因为信任,所以简单。

中商国际管理研究院院长

杨思卓 不做头衔领导者

拥有领导头衔的人不一定就是真正的领导。一只山羊站在农家高高的屋顶上,看见下面有一只狼,山羊问狼:“笨狼,我高不高啊?”狼仰视着山羊说:“你真是太高啦,我想把这香草献给你,都够不到啊。你下来吃吧!”山羊于是跳下来欣然接受,结果被狼咬住了咽喉。狼对山羊说:“说明白了吧,不是你高,而是你的位置高。”

新华都商学院副院长

林伯强 透明才能让消费者满意

如果市场定价,显然不涉及“透明”问题;如果政府定价(或收费),定价“透明”就很重要。政府成本加成定价的主要问题之一就是透明。由于生产商之间生产条件存在差异,生产成本难以用统一的标准衡量,而且生产商有强大的动力。生产商收益“合理”与否同样难以确定。保障资源性产品供应,需要在定价中体现出对勘探开发的鼓励,但是很难确定未来勘探开发的风险和收益。

杂志副主编

陈岳峰 兼并重组能让奶粉更安全吗?

兼并重组能一举让奶粉的质量真正安全起来吗?答案显然是未必。产业集中度提升对于行业的健康有序发展的确能起到促进作用,但大型企业集团在目前的市场环境下,显然也拥有更大的话语权,甚至可以摆平监管部门,主导行业标准的制订——如果行业标准是由利益攸关的大企业来制订这一现象不能得到遏止,行业集中度再高,奶粉又能安全到哪呢?

工商海淀分局

“五项落实”年检收尾阶段工作

为使企业避免逾期年检或受到吊销处罚,北京工商海淀分局实施“五项落实”举措,做好企业年检收尾工作。一是落实逐户通知制度。对尚未完成年检的企业、重点审查的企业、未进行系统申报企业跟他们及时联系、指导,督促其参加年检;二是落实年检系统数据清查工作。确保第一时间为采用“CA年检申报”方式企业通过年检;三是落实提示系统为“已退回”状态企业重新提交年检数据;四是落实专项指导小组机制。由企监部门会同相关部门成立企业年检专项指导小组。对分局各工商所年检进度进行追踪、走访、业务指导和提示;五是落实周末年检专场制度。确保企业在材料齐全、数据准确并无其他审查事项时予以即时通过年检。

北京海淀工商专栏

解决大学生就业 签约美好未来

每接收一名应届大学生就业即可上榜《中国企业报·企业公益英雄榜》

《公益英雄榜》每周中国企业报全媒体发布 并发布年度总榜单

详情垂询:68701050



定向就业 签约未来

“心手相牵”
企业握手大学生公益活动
2013年7月1日-2013年12月31日