[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

感谢
爱书网 www.ilovebook.cn
提供图书模板

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o”

——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(A1 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》(“rIk Position. ms 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

两位大师的创新的概念和准确的定位。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》(Positionin9：The Battle ForYour 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人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 ofMarketing)、《聚焦：决定你公司的未来》(Focus：The Future of Your Comt 地 ny Depends on It)、《打造品牌的 22 条法则》(‰ 22 Immutable laws of Branding)、《打造网络品牌的 11 条法则》(11 Immutable laws ofInternet 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(SurfilKumar)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“脚踩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一个世界级品牌。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，帮助企业在今天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

前言

绪论

1.美国公司的多元化之路

2.全球化的推动力

3.市场分化的推动力

4.公司前沿的喜人迹象

5.零售业前沿的喜人迹象

……

15.制定长期目标的 15 条原则

前　言

我成年以后的工作大多是负责市场营销以及对市场行为进行研究，因此我写了这本书，谈谈怎样集中经营(‰using)的问题。

本书将致力于探讨市场营销过程中的真正目标——它并不仅是提供一种产品或服务，而是开创未来。

公司管理的首要任务是开创未来；不仅仅是一般意义上的未来，而是公司业务的具体前景。从某种程度上来说，集中经营能预见前景如何，并能通过具体步骤达到前景目标。

这就是市场营销的主题。

彼得·德鲁克曾经写道："任何商业企业都有两个且只有两个基本功能——市场营销和改进创新。"

他还说过："市场营销是商业的显著而惟一的功能，商业组织之所以不同于其他人类组织是因为它将一种产品或服务推向市场；而教会、军队、学校和国家都并非如此。任何视将产品或服务推向市场为己任的组织都是商业组织。任何不从事市场营销或只是偶尔为之的组织都不属商业性质，而且永远也不可能如整体一样经营。"

现在是市场营销得到它应有的重视的时‘候了。尽管彼得·德鲁克早在 1954 年初版的《管理实践》一书中就谈到过上述观点，但这些还是经过了很长

时间才为美国公司的董事们所接受。而且在当时，公司改变其战略重点的进程还是极其缓慢的。

第一次世界大战后，公司的重点在于生产。管理的艺术只是体现在弗雷德里克·泰勒的时间与动作的研究当中。当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。

第二次世界大战后，公司重心逐渐转移到财务上。管理的艺术则体现在“资产组合”(portfolio)这一概念中。在买卖公司以达到一个高产出的资产组合方面做得最好的就是当时成功的商家。

今天是怎样的情形呢?管理中的生产和财务方面都已轮番上过阵了，今天公司的重心就是市场营销。

微软(Microsoft)的比尔·盖茨,MCl 的伯特·罗伯茨，佩罗集团(Perot System)的罗斯·佩罗，沃尔玛(W 甜.Mart)的山姆·沃尔顿,ConAgm 的麦克·哈泼，麦当劳(McDonald’s)的弗雷德·特纳，沃特·迪斯尼(驯 t Disney)的麦克尔·埃斯纳，宝洁(Procter&Gamble)的约翰·斯梅尔，可口可乐

(Coca. Cola)的罗伯特·戈祖埃塔，以及通用汽车(General Motor)的罗杰·史密斯，他们的共同之处何在呢?

你会认为他们是过去十年中最杰出的总裁。实际上，据《广告时代》的说法，他们还是1985到1994年的“年度最佳市场营销者”(麦克尔·埃斯纳1995年再度折桂。)

《广告时代》认准了当今商业的现实。总裁其实也是市场总裁。惠普(Hewleet—Packard)的创建者之一大卫·帕卡曾说过:“市场营销对市场部来说太重要了。”

说微软是近十年来最成功的公司未免会引起争议。国际商用机器公司(IBM)的罗·盖斯特纳曾对比尔·盖茨和其公司评价道:“我们在软件领域最大的竞争对手并不是一个很出色的科技公司，以我在市场营销方面20年的经验来看,他的确是市场做得最好的公司之一。”

你也许会问，一个做市场的人怎么会写一本管理的书呢?问得更好。

一个管理者到底是怎样的呢?问得’更好。

答案就是:他是一个能读懂资产负债表和损益报告表的市场营销者。

绪　论

太阳是一种强能源。它以每小时数亿千瓦的能量照耀地球。但借助一顶帽子或遮阳的屏障你就可以沐浴在阳光下数小时而不被晒伤。

激光是一种弱能源。它只需几瓦就能将能量集中于一束连续的光柱中。但是凭着这束光，你能在钻石上打洞或切除肿瘤。

当你将公司的目标集中，你会创出同样的效果——它强大如激光一般能主宰市场。这就是集中经营的魔力。

当公司的目标开始分散，它就会失去力量，变得如同太阳那样将能量浪费在过多的产品和过多的市场上。

美国公司何去何从?是集中目标产生激光般的能量还是要与普照大地的太阳一比高下?

太阳似乎是赢家。

在过去的几十年中，如爆炸般产生的新商品和服务冲击着市场。高速发展的科技与更廉价的生产技术相结合，使得产品的数量和种类大大增长且随处可见。

电脑，复印机，彩电，摄像机和录像机，移动电话，传真设备等等新产品数不胜数。

现有的公司对此作出的反应是扩大它们的产品种类。通用电气(General Electric)这家生产电气设备的厂商就已将它的业务扩张到了电视、喷气式飞机、电脑、塑料、金融服务以及其他一些与其核心电气产品业务无关的产品和服务行业。而全世界从美国运通卡(American Expr 黜)到天顶(ze 描th)各个公司过去都是这么做的。

如今那样繁荣的气象并未能真正开花结果。很明显，一个公司不可能一直增加它的产品种类。一旦达到了极限，扩展势头就会萎缩回去。你就会失去你的效率和竞争力；最明显的是，你无法对付那些五花八门又毫不相关的产品和服务。

你变成了一颗红巨星，一个比太阳大几百倍的不断燃烧的恒星，可表面温度还不及太阳的一半。

恒星不能被集中定位，可是公司可以。这就是本书要传达的信息。缩小公司的目标来发展公司力量的时候到了。

幸运的是，有些总裁们已经领会了这一信息。最近许多公司集中经营其目标或者重新定位它们的运作方式的事例在媒体上屡有报道。

就连强大的通用电气也停止了扩张，开始紧缩业务。在过去的十年里，它出售了上百家子公司并裁员一半。通用电气还出售了其主要产业如电脑，电视设备以及小型器械制造。

当然，从数学上来说，在相当长的一段时间内保持 10％、15％或 20％的年增长率是不可能的。

1995 年通用汽车公司总收入达到了 1550 亿美元。如果它的年增长率是 20％的话，21 年后通用汽车就会成为一颗身价 7. 1 万亿美元的红巨星，比现在美国的国民生产总值还大。

你今天所看到的就是对于这种过度扩张的一种反映。有些公司正在走向扩张的反面：它们正向着基础返回；它们从激光那里学会了怎样将目标集中定位。

你也该这么做，你公司的未来有赖于此。

1.美国公司的多元化之路

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(DigitalEquipment)的肯·奥尔森、伊士曼柯达公司(Eastman Kadak)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。股票价格柏.一{1 备飙升.

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。

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，看看你聚焦：决定你公司的未来能发现什么。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 1. 美国公司的多元化之路司、㈣(Xerox)、保诚保险公司(Pmdential IIls城 mce)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(westin 曲 ouse Financial services)几乎使公司陷人瘫痪,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 4 洞(Cmm and Forster pmperty

/ liabili’ty insurance)、万. 坎朋·梅丽特共同基金(V 肌 Kampen Merritt)、弗尔曼. 塞尔兹投资银行(F1·～n 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“fe)于 1985 年收购 21 世纪房地产公(Century 21 Real Estate)，1995

年将其卖出。聚焦：决定你公司的未来·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(SterlingDnlg)，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。

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人歧途。”

福特汽车公司(Ford Motor Company)也有同样的经历。首席 1. 美国公司的多元化之路执行官唐纳德·彼德森决定福特应当成为一个“三匣子”公司。一个当然是汽车公司，另一个是金融公司，第三个是高科技公司。彼德森收购了一家位于加利福尼亚州的储蓄贷款银行以及两个消费者借贷公司，一个位于费城，另一个位于达拉斯，继续为金融匣

子填充内容。福特公司在 1985 年至 1989 年期间一共花了 60 亿美元用于收购。结果当然不尽如人意。

“四匣子思维模式”并不是大公司的专利。小公司也经常受到这种思维的影响。当年营业额达到 1000 万美元左右时，小公司就常常被胜利冲昏了头脑，开始走业务多元化的道路。

营业额达到 1000 万美元，就是公司的创始人认定公司规模已经太大，应当把经营权下放给三至四个核心人物的时候了。结果是：每人掌管一个匣子，各自按照不同的方向去经营。

为了公平起见，我还应当提一下像通用电气这样的超大型集团公司。通用电气有三分之一还多的税前利润来自通用电气资产公司。问题是：这个价值 200 亿美元的金融财团是否从它与通用电气的联系中受益?还是它的成功与通用电气的联系没有关系?

仅只是因为两个事实有联系，并不代表它们之间存在因果关系。全美职业橄榄球联赛上最远距离射门的记录(63 码)，是 1970 年 11 月 8 日这一天在

新奥尔良队对底特律队的比赛中，由只有半只脚的汤姆·邓普西创造的。如果我想到全美职业橄榄球队效力，我是否也要将我射门的脚截去半只呢?我想我不会这么做。

买彩票是不明智的做法，因为大多数购买彩票的人最终都是陪钱的。但即便是采取不明智的策略，也能有人从中获利。尽管通用电气资产公司采取的业务多元化策略是不明智的，但它照样是个赢家。

此外，过去成功了并不能保证今后也一定会成功。如果公司遵循的是不明智的策略，成功就更没有保证了。通用电气资产公司还能在今后继续创下骄人的业绩吗?我不这样认为。

运气总有用完的一天。从长远来看，能够获得成功的是那些专心经营核心业务的公司，而失败的是那些业务杂而不精的公司。指导公司作出每一个决策的原则就是专一的原则。

如果专一原则如此重要，为什么几乎没有什么公司在遵循这一原则呢?为什么在管理学的著作中几乎无人提及它呢?为什么专一的原则通常被大多

数的首席执行官忽视甚至违背呢?

正如爱伦坡在《失窃的信》中指出的那样，有的时候最难看到的事也是最明显的。对一个局外人来说，最明显不过的事实就是，现在几乎每一个公司都在一天天地走向业务多元化的不归路。无论把它叫作退化还是其他的东西，业务多元化已成了企业界一个不争的事实。如何来面对这一状况才是写作本书的目的。

更糟糕的是，大多数公司有意选择扩展业务。这听起来可笑，但事实正是如此。我们把这一过程称作“拓展产品”，管理顾问精辟地将其称为“增加品牌的资产净值”。

拓展产品是美国公司实行业务多元化的第二个原因。这个原因现在还存在，但正呈现减弱的趋势。

在增加品牌的资产净值方面，没有第二个人能比得上唐纳德·特伦普。一开始，唐纳德做得非常成功。后来，他开始拓展产品，并把他的名字和所有他能从银行获得资助的项目挂上钩：三家赌场、两个酒店、两幢公寓楼、一家航空公司、一个购物

中心、一支足球队，甚至还有自行车赛。

《财富》杂志称特伦普是“对现金流动和资产价值具有敏锐眼光的投资人、聪明的销售员和狡诈的生意人。”《时代周刊》和 1. 美国公司的多元化之路《新闻周刊》都曾把特伦普用作封面人物。如今，特伦普已欠债几百万美元。他在短期内成功的原因也正是他最终失败的原因：拓展产品。

无独有偶，英国的理查德也正在重蹈美国的唐纳德的覆辙。理查德·布朗森是维珍集团(Virgin Group)总裁，其下属的维珍大西洋航空公司在北大西洋航空市场上引起了不小的轰动。但布朗森并不满足于只拥有一家航空公司，他现在正在扩展维珍集团的产品。

布朗森已批准将维珍的名字用于个人电脑，并已建起了合资企业推广维珍可乐和维珍伏特加。维珍的一架波音 747 客机正被重新油漆成可乐罐的样子。正在酝酿推出的产品还有维珍饮用水，包括带气泡和不带气泡两个品种。另外还有维珍七号，一种泡沫丰富的酸橙饮料。

此外还有维珍灯塔船，向广告商出租轻巧型软飞艇。布朗森还把维珍的名字授权给两家刚起步的欧洲航空公司，并正在投标从国营铁路系统接管所有的英国火车运营业务。另外还有维珍金融服务，包括一个指数证券投资基金和一项公积金计划。

与此同时，维珍大西洋航空公司已经开始亏损。为了填补亏损，布朗森已经在过去两年中借给航空公司 5000 万美元。与英国航空公司和美国的航空公司竞争已经让布朗森疲于奔命，更不用说再加上可口可乐和斯米尔诺夫(Smimoff)的两面夹击了。

对布朗森来说，进军北美市场有一个不成功的先例。早在 1977 年，雷克航空公司(Laker Airways)将空中火车(Skytrain)弓 I A 北大西洋市场。空中火车提供便利的(walk-ON,walk-雒)折扣航班服务，仅收取食品和其他奢侈品的费用，因此被人们称为通往英国“既便宜又欢乐”的交通方式。两年后，雷克开始添加其他聚焦：决定你公司的未来的奢侈品。

最后，弗雷迪爵士推出了 5 种价位的机票，包

括专门针对商务旅行市场的高级豪华服务。《商业周刊》评论说:“除了模糊公众对雷克航空公司的印象外，这些新的服务不仅增加了运输成本，而且破坏了原先那种简单的理念。”

与此同时，抱着一种典型的“征服世界”的态度，弗雷迪爵士订购了 10 架 A300 空中客车，并提交了一连串开辟欧洲航线的申请，包括一条穿梭于欧洲 35 个城市之间的热线。就在他 1982 年破产以前，他还计划推出能够环球飞行并在世界航空运输界占据重要地位的“环球火车”。

正当弗雷迪·雷克爵士在北大西洋一败涂地的时候，唐·玻尔在北美开创了“无奢侈品”的航空公司。这家名为人民快车(People Express)的航空公司于 1981 年春天开始运营。机票非常低廉，空中小姐收取软饮料和巧克力蛋糕的费用。如果你要托运行李，收费是每件 2 美元。

受到低票价的吸引，人们哪怕连周末的短途旅行都会毫不犹豫地选择坐飞机。被称作“空中铁路”的人民快车短时间内获得了巨大的成功。公司的股

票于 1980 年上市，价格为每股 8．5 美元，不到 3 年的时间，股价已飙升到将近 50 美元。

后来，正如人们所预料的那样，唐·玻尔开始拓展产品，包括快速增加航线和航班。他买了很多波音 747 客机，开辟了到伦敦的航线。1985 年，他以 3 亿美元收购了边疆航空公司(FrontierAirlines)，第二年又将其卖了出去。后来，他又尝试将公司从无奢侈品的低价航空公司转型为提供全面服务的航空公司。公司的经营面临着几乎已成定局的破产局面。1987 年，人民快车被得克萨斯航空公司吞并。

玻尔和雷克都没有意识到的是，品牌不是打猎许可证，可以 1．美国公司的多元化之路拿出去肆意捕杀大猎物，而且越多越好。品牌是一块需要精雕细琢的钻石。换句话说，品牌需要的是专心经营。只有当你在一段时间内专心经营一家公司或是一个品牌，公司才能发展壮大，将来的成功也才有保证。

没有什么例子比《花花公子》杂志的成功以及所有《花花公子》衍生业务的失败更能说明问题的

了。世界上最畅销的男士杂志《花花公子》和公司的兔子商标在全世界都是家喻户晓的。年发行量为340 万册的《花花公子》比时代华纳最赚钱的杂志《人物》还要畅销。《花花公子》的销量也超过了《体育画报》、《新闻周刊》和《世界都市》。

花花公子俱乐部、花花公子书籍、花花公子录像带和花花公子有线频道的推出真是赶上了大好时机。更不用提服饰、古龙香水、首饰、耳饰和避孕套了。现在由休·海夫纳的女儿克里斯蒂(Christie)经营的花花公子企业尝试过所有这些招数，另外还有其他涉猎，但都没有获得成功。第一家花花公子俱乐部于 1960 年在芝加哥开张，最后一家花花公子俱乐部于 1986 年倒闭。

在过去的 6 年中，公司的销售额为 11 亿美元，亏损达 600 万美元。但是，公司从未放弃努力。最近，花花公子企业聘请了好莱坞新艺经纪人公司(Creative Artists Agency)帮他们寻找投资人，以推动公司向国际电视、博彩和新媒体进军的宏伟计划。

《花花公子》杂志现已有 42 年的历史了。人们禁不住会想，如果《花花公子》专心经营这份杂志，它能取得多大的成就呢?然后再创办其他的杂志，又会是什么结果呢?这正是亨利·路斯所做的，他以《时代周刊》起步，之后又创办了许多其他的杂志。(详见本书第 12 章)

许多公司不是推出新的品牌，而是陷入一种自我陶醉的状聚焦：决定你公司的未来态，想尽一切办法利用自己强大的品牌优势。锐步是最近加入俱乐部热潮的一个品牌。1995 年，锐步在纽约修建了价值 5500 万美元的大楼，取名为锐步体育俱乐部。锐步俱乐部是否也会落得像花花公子俱乐部一样的下场呢?本书认为这是毫无疑问的事情。

耐克也不甘示弱，宣布要在得克萨斯州的欧文市建一个主题公园，靠近达拉斯小牛队训练的得州体育场。耐克的下一步是不是要买下这支球队呢?

康姆萨特公司(Comsat)已经买下了一支职业球队。康姆萨特公司是 1963 年由美国政府创建的一家上市公司，目的是建立电话公司与全球通讯卫星网

络的连接。但是，康姆萨特公司决意要将业务拓展到体育和娱乐领域。

自 1989 年以来，这家通讯公司已收购了丹佛掘金(DenverNuggets)职业篮球队、一家好莱坞制片公司、丹佛市一座主题公园三分之一的产权，还有一家向近 60 万个酒店房间传输付费卫星电视的公司。最近，康姆萨特公司又以 7500 万美元买下了魁北克诺帝克斯(Nordiques)冰球队。

公司正和合伙人一起修建一个价值 1．32 亿美元的丹佛竞技场，供篮球队和冰球队训练使用。冰球队也从魁北克搬到了丹佛，改名为雪崩队。难怪康姆萨特公司现在的股价仍然停留在它 1989 年进军娱乐界时的水平。

价值 6.65 亿美元的乔斯腾公司(Jostens)占据了纪念戒指(class tings)、年鉴以及其他学校毕业纪念品 40％的市场。但公司决心进军教育软件市场。这一举动看起来很有道理。软件市场蒸蒸日上，而公司已经拥有了现成的销售渠道。

于是，公司在 1986 年推出了乔斯腾学习软件公

司(Jostens[eaming Corp.)，并开始大规模收购其他公司：6500 万美元收购教育系统公司(Education Systems Corp.)，1.02 亿美元收购威凯特系统公司(wicat Systems)。到了 1992 年，乔斯腾已经占据了 60％的学习软件市场。

但是，一家生产戒指的公司对电脑能懂多少呢？显然不会太多。当市场已经向低价 IBM 个人兼容电脑以及商用软件包倾斜的时候，乔斯腾公司还在出售专利电脑终端。

1994 年，乔斯腾公司拿出了 1.4 亿美元的税前收入，主要用于软件开发和裁减销售人员。1995 年，乔斯腾公司又回到了原先的状态，卖掉了教育软件、体育服装和飞行培训业务。《华尔街 13 报》评论说：“乔斯腾公司终于甩掉了其他边缘业务，开始集中精力经营自己的核心业务，即向学校和企业提供奖品和纪念品。”

拓展产品不需要太多的鼓励。这个过程在公司里会不断发生，并不需要付出刻意的努力。公司要么像河水一样流向新的方向，要么就填补原先存在

的空白。

公司就像衣柜、车库、手套箱或桌子抽屉一样，不需要刻意的努力就会变得乱七八糟。拓展产品的行为多半发生在以下六个领域。

1．销售。对乔斯腾公司来说，问题出在现成的销售渠道。公司的管理人员问自己:“我们还能通过这个渠道销售什么其他的东西吗?进入我们市场的还有什么热销新产品?”销售人员经手的产品越多，就越容易失去重心。

2．生产。“我们的工厂还能生产什么来提高效率并降低管理费用呢?”道琼斯公司(Dow Jones&CO.)拥有世界上最赚钱的报纸《华尔街日报》。但是,《华尔街日报》一周只出五期，还有两天空出来可以做其他的事情。

于是，道琼斯又给印刷厂增加了一份周报《国家观察家》(National Observer)。但是经历了 15 年的连续亏损之后，道琼斯最终停办了《国家观察家》。

3．市场营销。一个成功推销出一件包装消费品

的公司自以为它能推销任何一种包装消费品。因为宝洁公司在市场营销方面颇有建树，于是它帮助小妇人和热带风情公司(Minute Maid and Tropicana)推广一种橘山牌橘汁。

自1981年推出以来，这一品牌年年亏损。1992年，橘山牌橘汁寿终正寝，宝洁公司花费了2亿美元的安葬费。市场营销是一回事，橘汁又是另外一回事。

4．顾客周期。“如果我们的顾客年纪大了，不喜欢我们的产品了，我们该怎么办?”这是许多公司都会问自己的一个问题。于是，戈博用品公司(Gerber Products Company)推出了戈博毕业生用品。麦当劳尝试做匹萨饼。汉堡王尝试提供主餐和餐厅服务。这些做法没有一个被证明是成功的。

5．地理扩张。有的时候，地理扩张不一定就意味着失去重心。例如星巴克咖啡馆就成功地走出了西雅图的大本营，占领了全国市场。而有的时候，地理位置就是业务的根本。美国最赚钱的报纸之一是长岛《新闻日报》。于是，《新闻日报》决定搬进

纽约市，创办了《纽约新闻日报》。

10 年内，这份报纸赢得了三个普利策奖，但亏损了 1 亿美元。你不能责怪《新闻日报》的业主时代明镜公司(Times MirrorCompany)停办这份报纸。你应当责怪他们的是，早知今日，何必当初?

6．定价。“有些顾客不能接受我们的价格。我们该怎么办呢?”没问题，只要生产一些便宜的产品就行了。最知名的女装设计师首推多娜·凯伦。但是，我们还是面对现实吧!多娜·凯伦的衣服都很昂贵。于是，公司推出了 DKNY，一个较为便宜的服装品牌。可口可乐会推出 CCAT，一种较为便宜的可乐吗?实际上，他们也许会这样做的。我们还是不要给他们提这种愚蠢的建议吧!

一年以后，多娜·凯伦开了 5 家新的公司：男装公司、DKNY 男装和童装公司、情侣装公司以及美容品公司,核心产品就是以多娜的名字命名的香水。

丽兹能给多娜提供什么有用的经验教训吗?在 20 世纪 80 年代，丽兹·克莱本是女装中最受欢迎的品牌，统领了百货商店的整个柜台。核心的运动

装品牌衍生出很多的分支，几乎给女性一生中的各个阶段都设计了服装。克莱本系列、丽兹职业装、丽兹运动装、丽兹服饰。

如今，丽兹·克莱本陷入了困境。根据《克莱恩纽约商业指南))(Crain’s New York Business)的介绍，公司最近新雇了一位分管商品的副总裁，请他“给这家病人膏肓的公司重新进行产品定位”。

品牌膨胀是最近大量出现拓展产品行为的另一原因。请你扪心自问：“我们的品牌代表着什么?”你能肯定吗?

戈博显然认为它的品牌代表着“婴儿”：否则，你怎么解释公司会将产品拓展到赔钱的儿童服装、婴儿推车和高脚椅产品呢?公司还花了几百万美元，试图进军日托产品业务。

奇怪。随便问一位母亲，戈博代表什么?她肯定会告诉你：“婴儿食品”。食品不是服装，也不是家具。

即便是一些能够成功拓展产品的成功公司也并不总是像表面看起来的那样。麦当劳作为快餐业的

龙头企业，在增加品种方面是出了名的。自 1983 年以来，麦当劳已经推出了鸡肉汉堡(Chicken McNuggets)、即食色拉、鸡柳巨无霸(McLean Deluxe),以及其他一系列新产品。在过去 10 年中，每个美国餐馆的平均收入增加了 35%。

好极了!但在同一时期,消费者食品物价指数上涨了 41%。如果麦当劳在过去 10 年中没有增加新品种，而是根据通货膨胀调节原有品种的价格，收入应当增加 41%，而不是 35%。

这里有几个基本的假设。麦当劳能继续卖出同样数量的汉堡、巨无霸、可乐和薯条吗?也许能，也许不能。当然过去 10 年中，人们倾向在外面吃饭，这应当能够增加麦当劳的销售额。

如果时代的潮流顺应你的发展时，你还不能保持销量，那么潮流与你的发展相背的时候，你会得到什么样的结局呢?

要提醒你注意的是，麦当劳自信心十足，在金融界有很好的声誉。首席执行官迈克尔·奎兰曾经说过:“如果我们还卖啤酒和葡萄酒的话，我们最终

可能会拥有饮食服务市场的 100％。”

很多公司纷纷效仿麦当劳。这些都是成功的公司，在拓展业务和产品方面很有一套。但是，当你透过表面现象看本质时，你就会发现它们大部分的增长都体现在消费者物价指数上。当你去除通货膨胀的因素后，你也就去除了大部分的增长。

多元化之路可以有多种形式。一些公司走的是麦当劳的路子，即稳步增加基本产品的数量；其他一些公司会集合各种不同的产品。后一种模式是人们熟知的大多数拓展产品的尝试失败的原因。

公司一段时间集中经营一种高利润的产品，另一段时间又同时经营多种产品，也许收支刚刚相抵，甚至还有亏损。品牌膨胀又会作怪。

1996 年，世界上最大的名牌避孕套生产商账面价值损失了 2．2 亿美元，经营亏损达到 3700 万美元。在艾滋病泛滥的如今，世界上最大的避孕套生产商怎么可能会亏损呢?

很简单。伦敦国际公司(Lofidon Intemational)决定广泛涉猎零售相片加工、精细瓷器和美容产品

行业。最近，公司新上任的管理层停止了这种广泛涉猎的行为，公司重新集中经营核心业务。1997 年，这家世界上最大的避孕套生产商销售额达到 5．09 亿美元，纯利润高达 1900 万美元。

拓展产品并不是大公司独有的现象。小公司比大公司更容易扩展它们的品牌。1988 年，梅因街松饼店(Main Street Muffins)是俄亥俄州阿克隆市一家年营业额为 10 万美元的零售企业。后来，当地一家餐馆的老板要店主卖给他冷冻的松饼面糊，而不仅只是新鲜的松饼。这样，梅因街松饼店就做起了批发的生意。

梅因街松饼店购买了新的设备，研制了新的系统，并开始向其他餐馆供货。因为生意兴隆，他们又开了一家店。但事情并不像表面看起来那样。同时经营两项业务耗尽了他们的资源。职工的积极性也下降了。一年以后，零售店和面糊店都注定要面临破产。该是决策的时候了。

正如中国谚语所说，脚踩两只船是注定都要落空的。

店主斯蒂文·马克斯和哈维·纳尔逊决定只踩一条船。他们卖掉了商店，集中经营只占他们总销售额三分之一的冷冻面糊业务。

3 个月内，这项批发生意开始赢利，而且后来也一直保持着赢利的业绩，销量突飞猛进。从 1990 年开始，梅因街松饼店的营业额以每年 100%的速度递增。目前，公司每年销售的松饼面糊达到 1000 万美元。

“我们不想两项业务都做得业绩平平。”斯蒂文·马克斯说，“我们需要把一项业务做到最好。我们分析后得出的结论是，要成功就必须集中经营。我们必须把精力放在最有可能成功的业务上。”

像梅因街松饼店这样的小公司已经经受了双重的打击。在 1997 年开张的 70 万家新企业中，只有 35000 家(或者说 20 家中只有 1 家)能够维持 5 年以上的时间。而小企业失败的主要原因就是精力过于分散。

如果你只做一件事情并把它做好，你就能够树立起声誉，这几乎就是你长期成功的保证。但不幸

的是，你在短期内有可能受困于资金的限制，因此对一家刚起步的公司来说，资金是至关重要的。

对“松饼”成立的原则也同样适用于电脑。多年前，当 IBM 公司只生产大型机的时候，公司赚了很多钱。如今，IBM 生产大型机、中型机、工作站、桌上电脑、家用电脑和软件，这还仅只是其主要产品中的几个。现在，公司陷入了困境。

1991 年，IBM 的收入为 650 亿美元。然而，公司的亏损达到 28 亿美元。1992 年，公司亏损 56 亿美元。到了 1993 年，公司亏损已达到 81 亿美元。1994 年，虽然 IBM 赢利 30 亿美元，但前景仍然不容乐观。

在这期间，IBM 在以下几个领域中亏损了数百万美元：复印机业务(卖给了柯达公司)，罗姆电话设备业务(卖给了西门子公司)，卫星商业系统(Satellite Business Systems)(卖给了 MCl 公司)，天才网络(Prodigy network)(举步维艰)，s 从，TopView，OgiceVision 和 oS / 2。当初涉猎这些领域的理由是什么?

为了保持其在行业的领导地位，IBM 认为它必须驾驭“电脑”这匹马。IBM 的想法是，电脑行业走到哪里，IBM 就跟到哪里。实际上，媒体对此颇有微词，说 IBM 的动作不够快。批评家说，在网络、客户服务器和桌上电脑软件几个领域，IBM 本可以做得更好。批评家甚至还赞扬 IBM 收购了莲花公司(Lotus)。

如果你想像 IBM 公司驾驭电脑行业一样驾驭一个正在快速发展的行业，你会被拖得四分五裂，就和上审讯台的滋味一模一样。

然而，大多数公司就是这么做的。当它们变得非常成功之后，都无一例外地为将来播下了问题的种子。以微软公司为例，微软是世界上最成功的公司之一。如果曾经有什么公司达到了事业的顶峰，那就是微软公司。尽管微软公司的规模只是通用汽车公司的三十分之一，它的股票价值却高于通用汽车。但是，微软的战略也暴露出不少弱点。《经济学家》杂志早在 1992 年初的一篇文章中就指出：“盖茨先生经营着一系列基于同一核心技术的产品，对

几乎整个软件业都形成竞争：从大电脑到小电脑，从信息机房的操作系统到能为管理人员绘制任何图形的图形处理软件。软件业界还没有人能够经营如此复杂的一个企业。IBM 曾经尝试过，但失败了。”

当你太过于雄心勃勃的时候，你不可避免地会遇到麻烦。一位成功的经理说过:“我宁可保持某个方面的优势，也不愿处处都是劣势。”

从狭义上讲，拓展产品就是把一个成功产品的品牌(A．1．牛排酱)用于另一个你打算推出的产品(A．1．鸡肉酱)。

这听起来非常符合逻辑。“我们使 A．1．成为统领市场的优质牛排酱。但是，消费者的口味发生了变化，他们不再吃牛肉，转而吃起了鸡肉，那么我们就适时地推出鸡肉酱。还有什么品牌比 A.1.更好呢?这样，人们就知道，鸡肉酱和 A．1．优质牛排酱来自同一个生产商。

但是，生意是观念之争，不是产品之争。在人们的观念里，A．1．不是一个品牌的名字，它就是牛排酱。在餐厅里就餐的人会问：“能给我递一下

A.1.吗?”没有人会回答:“A.1.牛排酱还是A.1.鸡肉酱?”

尽管公司花了1800万美元宣传A.1.鸡肉酱，但产品的推出并不成功。

就如宇宙中的星系繁多一样，拓展产品的方式也多种多样。每天都会发明出新的方法。从长远来看，在激烈的竞争压力下，拓展产品几乎都是以失败而告终。

早在1978年,当七喜还只是一种柠檬酸橙饮品时，它占据了5．7%的软饮料市场。后来，七喜增加了金七喜、樱桃七喜和多种健怡口味。今天，七喜的市场份额下降到4．2%。

你抬眼一望，随处都能见到拓展产品的例子。这也就是为什么商店里品牌数不胜数的原因。1300种洗发水、200种麦片粥、250种软饮料。

我们来看塔博(1 址)和健怡百事的例子。人们普遍认为，可口可乐推出健怡可乐是因为在健怡可乐大战中塔博输给了健怡百事。这种想法真是大错特错。健怡可乐推出的时候，塔博的市场占有率超

出健怡百事 32 个百分点。如今，健怡可乐的市场占有率仍然领先健怡百事相同的百分点。

当两个拓展出来的品牌互相竞争的时候，总有一个会赢的。因此，总会有很多像健怡可乐这样的成功例子让厂商夸耀。

但无一例外的是，每一个品种中的佼佼者都是没有拓展过产品的品牌。以婴儿食品为例，戈博的市场占有率是 72%，远远高于另外两个拓展过产品的品牌 Beech—Nut 和亨氏。

尽管证据显示拓展产品没有好的结果，各公司仍然乐此不疲。例如：

●Listerine 漱口液 o Listerine 牙膏?

●Mentadent 牙膏。Mentadent 漱口液?

●Life Savers 糖果。Life Savers 口香糖?

●Bic 打火机。Bic 连裤袜?

●Tanqueray 杜松子酒。Tanquemy 伏特加酒?

●Coors 啤酒。Coors 饮用水?

●大陆航空公司。大陆淡啤酒(Lite)?

●亨氏番茄酱。亨氏婴儿食品?

●《今日美国报》。《今日美国报》电视版?

●阿迪达斯跑鞋。阿迪达斯古龙香水?

●李维斯牛仔裤。李维斯鞋?

根据著名行业杂志《新产品新闻》的报道，1994年美国超市和杂货店的货架上新增消费品多达20076种，比上一年度增加了14%。大约90%的新产品都是拓展产品的结果。

这也许是一种巧合。但据著名市场顾问凯文·克兰西的介0绍，这些新产品中只有10%在上市后能够维持2年以上的生命。

超市如今的大部分利润不是来自销售商品的所得，而是来自给生产商提供的各种服务。生产商以促销的名义付钱给超市，而超市则负责布展、宣传、做广告、打折以及开展其他由超市和杂货连锁店设计的有创意的活动，目的就是为了从生产商那里多榨一些钱。

最新的一种收费名目叫做上架费，据说就是将新产品放到零售货架上的费用。即便是不太张扬的新产品全国推介活动也需要200万美元。此外，如

果新产品不好卖，零售商有时还要索取“下架费”，也就是将产品撤下货架的费用。

拓展产品不仅使生产商乱了阵脚，而且使零售商也无所适从。一家超市做过统计，仅它的货架上就有 240 种镇痛剂。顾客根本不需要那么多的止痛药。这么多的品种只会使那些装货上架和清理货架的人头痛不已。

大多数的新产品都是拓展出来的产品。大多数的新产品都不成功。当下一次有人建议拓展产品的时候，请所有的管理人员牢记这两条不变的真理。

虽然无数的事实都证明拓展产品是行不通的，为什么管理人员还是要一意孤行呢?原因之一就是，虽然拓展产品从长远来看是失败的，但从短期来看却可能是成功的。

但是，你不能只从短期效果来衡量成功。每一次美乐(Miller)拓展产品都被认为是成功的。首先是美乐淡啤(MillerLite),后来是美乐真酿(Miller Genuine Draft)和美乐真酿淡啤。当然还有后来的美乐陈酿(Miller Reserve)，美乐陈酿淡啤，和美

乐陈酿琥珀汽水(ABbeY Ale)。更不用说美乐清啤(MillerClear)，美乐高品质淡啤，和美乐真红(Miller Genuine Red)。

美乐淡啤也进行了产品拓展：超级美乐(Lite Ultra)和美乐冰淡(Lite Ice)。

美乐啤酒的市场份额增加了吗?短期来看是增加了。但从长期来看并没有增加。此外，进行产品拓展以后，美乐啤酒远远落在了博世啤酒(Anheuser-Busch)后面。

并不是说博世啤酒就没有忙着拓展自己的产品。1974 年美乐推出美乐淡啤后，博世等了八年才推出蓓蕾淡啤(BudLight)。到了 1994 年，蓓蕾淡啤已成为美国最畅销的淡啤酒了，但是蓓蕾淡啤的成功主要是以牺牲其他普通啤酒为代价的。

例如，在 1988 年到 1994 年这 6 年间，蓓蕾淡啤的销量增长了 500 万桶，而百威啤酒的销量则减少了 700 万桶，而且这个趋势还会继续下去。

如今的生意场上，产品销售的势头是最强大的推动力。这个势头最难捕捉，也是最容易失去的。

但是如果你想扼杀一个品牌的销售势头，最简单的办法就是拓展产品。Coors 酿制了一种名叫 Zima 的特殊麦芽饮料。到 1994 年的时候，这个品牌已经占据了 2%的啤酒市场。

后来，Coors 又推出了金 Zima。因为 Zima 带杜松子酒的味道，所以很受女士的青睐。公司想吸引男士的垂青，因此推出了带波庞酒和苏打水口味的金 Zima。可惜运气不佳。

现在金 Zima 已经不复存在，而原先的 Zima 酒的市场份额也缩小到不足 1%。

管理者常常走人误区，认为顾客会要求更多的口味、更多的品种和更多的选择。因此，应当拓展产品。奇怪的是，你会发现产品拓展多半是针对那些销量下降的商品，而不是销量上升的商品。

啤酒、咖啡和香烟是三种销量平稳下降的商品，而针对它们的产品拓展是最厉害的。万宝路香烟有十几个不同的品种。

又如，啤酒的人均消费在过去 13 年中有 11 年都呈下降趋势。当顾客已不再选择某种商品的时候，

为什么还要增加品牌去满足他们呢?逻辑推理会告诉你，你需要减少品牌。

但这是顾客的逻辑，不是生产商的逻辑。生产商的结论是，因为销量在减少，所以需要更多的品牌才能保持或增加销售。其实，只有当一种商品的销量增加时，新的品牌才有生存的机会，但生产商的逻辑是，他们不需要新品牌。

因此，市场上不需要更多品牌的商品充斥着各种各样的品牌,而需要新品牌的商品又没有新品牌。不信，你可以自己去查证。

更疯狂的产品拓展是几年前发生在药品市场的行动。斯塔林温斯罗普(Sterling Winthrop)是伊士曼·柯达的制药分公司。斯塔林最有名的品牌是拜尔牌阿斯匹林,但是阿斯匹林的市场正被醋氨酚(泰诺林)和布洛芬(Advil)所蚕食。

于是，斯塔林发动了一场耗资 1．16 亿美元的广告和营销战，隆重推出 5 种“不含阿斯匹林”的产品。拜尔系列包括治头痛的药、普通止痛药、夜用止痛药、痔疮止痛药和治疗痛经的药。所有产品

的主要成分都是醋氨酚或布洛芬。

结局是惨痛的。第一年，拜尔系列在 250 亿美元的消费市场上只卖出了价值 2600 万美元的止痛药，也就是刚刚超过 1%的市场占有率。更糟糕的是，普通的拜尔牌阿斯匹林的销量正以每年 10%的速度下降。如果生产商告诉你，他们的系列产品“不含阿斯匹林”,那么你为什么还要买拜尔牌阿斯匹林呢?

管理人员也可能因为对公司和品牌的极度忠诚而失去判断力。如果不是这个原因的话，百事可乐公司怎么会在 Pepsi Light4 和 Pepsi AM 都双双失败后，还继续推出 Pepsi XL，Pepsi Max 和 Crystal Pepsi 呢?

造成产品拓展泛滥的另一个原因是，公司认为拓展产品比推出新品牌便宜。称职的首席执行官就应该知道，这种想法是没有道理的。美乐酿酒(Miller Brewing)公司的首席执行官约翰·麦克唐纳说:“进行产品拓展的费用和推出新品牌的费用是一样多的。”

市场上最热销的一种新啤酒并不是拓展出来的产品。它是美乐酿酒公司的红狗(Red Dog)牌啤酒。在刚上市的5个月，红狗牌啤酒在主要超市里占领了啤酒销售市场的1．4%，超过了所有小酿酒商销售量的总和。

另外，让我们再来看看冰啤市场的情况。每一个主要的啤酒品牌都有冰啤产品：美乐冰淡、蓓蕾冰啤、Molsen 冰啤、Labatt 冰啤、COO 璐 Arctic 冰啤、Schlitz 冰啤和 Pabst Ice Draft。那么哪个品牌是冰啤当中的佼佼者呢?冰屋(Icehouse),这是惟一一个不是拓展产品的品牌。

但是，对任何一家公司来说，问题并不在于选择拓展产品还是推出新品牌，而是在于公司是否应该把增长看得高于一切。

公司生产的产品越多、服务的市场越大、合作伙伴越多，赚钱就越少。“朝各个方向全速前进”似乎是公司在过桥时的号令。要到什么时候公司才会明白，拓展产品最终只会导致灾难?

如果你想要成功，就必须集中经营核心业务。

只有这样，产品将来才有立足之地。

IBM 代表的是什么?过去它代表的是“大型机”。如今，它代表着很多东西，换句话说，也就是它什么都不代表。

西尔斯百货为什么会陷入困境?因为它想面面俱到。西尔斯的优势是耐用消费品，后来它开始经营纺织品，再后来是时装。他们甚至请了雪罗·蒂格斯来做广告。时装模特真的会在西尔斯买迷你裙吗?

按照常规的思维，商业战略通常应当进行通盘布局。换句话说，有什么概念或主义能够包容得下公司在市场上已经推出和即将推出的产品和服务呢?

按照常规的思维，战略就是一个帐篷。你要把帐篷建得尽可能大，才能容得下你想往里面装的东西。

IBM 建了一个巨大的电脑帐篷。无论是现在还是将来的电脑产品，它都包罗万象。这是灾难的前兆。随着新的公司、新的产品、新的思想不断进入

电脑行业，IBM 的大帐篷很有可能会被风吹倒。

像电脑这样日新月异的市场是守不住的，哪怕是 IBM 这样财力雄厚的公司也力不从心。从战略的角度出发,你应当更加审慎地挑选安营扎寨的位置。

科技的发展对专业化的要求越来越高。随着时间的推移和新技术的到来，商业也变得越来越专业化。取代大制鞋厂的是专门生产男鞋、女鞋、儿童鞋、工作鞋、休闲鞋或靴子的工厂。

随着时光的流逝和生活方式的改变，懂得如何抓住变化的专业公司将拥有无限的机遇。从运动鞋的流行中受益的不是 Florsheim 或美国鞋业(u. S. Shoe)，而是专业生产运动鞋的公司耐克和锐步。

真正有竞争力的是专业公司，而不是业务包罗万象的大公司。由于新技术改变了市场的本质，现存的公司都力图将新技术融合到组织框架里。因此，它们走上了多元化之路,成了专业公司的手下败将。

电脑业的技术进步造就了一批新型专业公司。它们专门生产一种类型的电脑，从而抢夺了 IBM 认

为是其私人领地的大块市场。

数字设备公司抢占了微型电脑市场。太阳微系统公司(Sun Microsystems)抢占了UNIX操作系统的工作站市场。硅图公司(Silicon Graphics)抢占了三维电脑市场。康柏抢占了商用个人电脑市场。帕卡贝尔公司(Packard Ben)抢占了家用个人电脑市场。戴尔(Dell)和门户2000(Gateway zooo)抢占了邮购个人电脑市场。

《华尔街日报》在1995年的一篇文章中写道：“这是电脑界的一大谜。为什么世界上最大的电脑生产商，那个几乎造就了个人电脑市场的公司，会栽在电脑软件上呢?”

难道这真是一个谜吗?其他几家个人电脑生产商没有一个涉足电脑软件市场。康柏没有，戴尔没有，门户没有，帕卡贝尔公司没有，数字设备公司没有，惠普也没有。凭什么IBM能称雄电脑软件市场?

谁在称雄个人电脑软件市场呢?当然是专业软件公司：微软、Novell、Adobe、Intuit、Borland、

Broderbund 和十几家其他软件公司。这些公司没有一家是生产个人电脑的。

当然，每一家电脑公司都有一定的软件业务，以便其软件能够随着硬件一起出售。这种捆绑销售的做法使得竞争者难以与之抗衡。就连 IBM 都有价值 llo 亿美元的软件业务，其中三分之二是为大型机服务的。

从战略发展的角度来看，通用汽车和 mM 的境况差不多。通用汽车生产各种类型的车辆：私人轿车、跑车、廉价车、豪华车、卡车、面包车，甚至电动车。那么通用汽车的商业战略是什么呢?只要是车就生产。

如果到处都只有普通医生，而你是一名脑外科医生，你的生意就会非常红火，而且还可以漫天要价。但处于同样境地的公司却不这么想。

让我们设想一下，一家诊所这样对自己说：“我们都是知名的脑外科医生。让我们涉足心脏、肝脏、肺和四肢手术的领域吧!”换句话说，他们把自己变成了普通医生。这样的事情在医学界没有发生过，

而在管理界却发生了。

一个品牌的主要功能是什么?根据最近对高级管理人员的一份调查，品牌的第一功能就是“为产品和服务撑起一把伞”。无论你把它称做伞还是帐篷，把所有的东西放到一个屋檐下的做法都是危险的。正是这种管理理论直接导致了产品拓展的陷阱。

对许多公司来说，拓展产品是条轻松的出路。它被认为是便宜、合理的增长方式。通常，当公司意识到它们已经走上了多元化道路的时候，都已为时太晚，也许它们的处境已经相当危险了。

2.全球化的推动力

当今世界经济界最重要的事件就是全球贸易的兴起。为了利用诸如《关贸总协定》、《北美自由贸易协定》、《亚太经合组织条约》、《南锥体市场协定》等条约带来的低贸易壁垒优势，各个国家都在增加出口贸易。

全球化将对你的生意造成什么影响呢?

即便你没有改变产品或服务，它也将使你走上业务多元化的道路。

要对此现象作出解释，最好还是使用一个类比。让我们来假设你生活在怀俄明州一个只有 50 人的小镇。你在小镇上能找到什么样的零售商店呢?

不错。一个什么都卖的“百货”商店：食品、衣服、汽油等等，应有尽有。

现在我们来看拥有 800 万人口的纽约市。你又能找到什么样的零售商店呢?

不错。许多高度专业化的零售商店。比如说，不仅仅是鞋店，而是男式鞋店、女式鞋店、儿童鞋店、运动鞋店等等。

市场越大，专业化程度就越高。市场越小，专业化程度就越低，公司的经营也就越包罗万象。随着全球化经济的发展,公司也必须变得越来越专业。

某些行业的全球化进程较其他行业要快得多。可乐业、电脑业和商用飞机制造业现在已经是全球化的行业了。其他行业要达到同样的全球化程度还需要几十年甚至更久。虽然电视购物频道和邮购企业正在加速这一进程，但零售业可能永远达不到全球化的水平。

全球贸易的繁荣令人惊叹。你到世界上任何一个主要城市去旅游，都能在从机场到市中心的路上看到这样一些广告牌：夏普、佳能、三星、施乐、飞利浦、万宝路、壳牌、IBM、可口可乐。你究竟是在哪个国家?

如果只看广告牌的话，你根本不可能知道自己身处哪个洲，更不用说是哪个国家或城市了。

从本地人的装束上你也很难分辨，尤其是年轻人。无论在欧洲、亚洲、拉丁美洲还是美国，年轻人都一律穿着牛仔裤、文化衫和旅游鞋。

外贸有利于一个国家发展经济。远东是全球化战略最成功的一个例子。日本、中国台湾、中国香港、新加坡和韩国都是通过贸易致富的。贸易迫使任何有一定规模的行业进入国际市场。一个公司要么是在国内和进口产品竞争，要么就是在全世界日趋复杂的市场环境下竞争。

虽然许多公司从全球贸易中受益，然而经济全球化也使许多公司快速走上了多元化的道路，而这些公司对以自由贸易为基础的世界经济新秩序可能带来的长期影响还缺乏足够的认识。这里，我们需要回到专业化的基本原则：市场越大，公司要想繁荣就必须越专业化。当自由贸易在全球范围内实现的时候，公司要想生存就必须走专业化的道路。

但是，许多公司并不是这么看待这个问题的。它们将全球经济一体化的兴起看作是它们拓展产品而不是收缩产品的机会。

以 1992 年底一个德国食品公司为例。1993 年初，边检和其他阻碍自由贸易的壁垒被取消，拥有 8100 万人口的德国即将成为人 H 3.47 亿的欧盟“统一市场”不可分割的一部分。

换句话说，这家德国公司发现，它的本土市场在一夜之间扩大了 3 倍。大多数公司是怎样应对这种一夜之间的人口爆炸的呢?扩展生意的诱惑肯定是很大的。

“我想，我们需要给英国人提供甜味食品，给意大利人提供酸味食品，给德国人提供草药味的食品。”依此类推。虽说这种想法可能有一定的逻辑，但它与市场越大，公司必须越专业化的原则背道而驰。随着市场的扩大，你必须收缩产品。

因此，世界上的许多公司都陷人了困境。但是，全球化对不同地区公司的影响是不一样的。让我们来比较一下欧洲和美国。哪里的公司经历了更多的灾难呢?

答案当然是欧洲，但原因并非一目了然。大多数观察家倾向于责备欧洲国家由职工福利造成的高

昂成本、僵化的劳工法、支持福利国家的高税收政策，尤其是不能自由聘用和解雇员工的传统。虽说这些因素无疑对横扫欧洲经济的疾病造成了影响，但还有另外一个因素却常常被人们忽视。

与美国公司相比，大多数欧洲公司的产品种类都较为广泛。西门子公司生产的电子产品与通用电气公司差不多。此外，西门子还生产各式各样的电脑、电信转换器和电子设备，而通用电气是不生产这些产品的。

事实上，大型计算机领域的激烈竞争将通用电气挤出了美国的电脑行业。而德国相对缓和的竞争却使西门子在电脑业保留了一席之地。

再以荷兰的飞利浦(Philips)电子公司为例。这家年收入390亿美元的公司试图在芯片制造领域与英特尔公司(Intel)竞争,在电子游戏领域与世嘉公司(Sega)和任天堂公司(Nintendo)竞争，在照明产品领域与通用电气公司竞争，在录像机和摄像机制造领域与索尼公司(sony)以及许多其他公司竞争。

在扩展生意的过程中，飞利浦公司还涉足了电

脑、有线电视和录像带出租业务，更不用提对删 me 通讯公司 1．75 亿美元的投资了。这项投资几乎是颗粒无收。

1990 年，损失了 23 亿美元的飞利浦公司几乎破产。不用说，公司的股票在过去 10 年中没有任何起色。半导体现在的火爆使得公司在短期内还能健康发展，但是从长期来看，飞利浦公司迫切需要专营一项核心业务。

再来看戴姆勒一奔驰公司(Daimler-Benz)。该公司是欧洲经济最发达的国家德意志联邦共和国最大的实业公司。除了自然优势以外，戴姆勒一奔驰拥有世界上最响亮的汽车品牌——梅塞德斯一奔驰。你可能会认为，戴姆勒公司将从此财源广进，但事实并不是这样。1995 年，公司的损失超过 lo 亿美元。

问题并不是出在汽车上。梅塞德斯一奔驰汽车一向能为公司获取丰厚的利润。问题出在产品拓展上。20 世纪 80 年代，戴姆勒一奔驰公司广泛涉猎各个领域，从喷气式飞机到直升飞机，从火车到卫

星，无所不包。最近，公司又在中国投资微型车项目，估计将耗资 lo 亿美元。如果你在 10 年前买了戴姆勒一奔驰公司的股票并在今天卖出的话，你将损失惨重。

随着业务日趋全球化，戴姆勒一奔驰公司本应该朝着相反的方向发展，将核心业务定为豪华轿车的生产，并用以此获得的利润在全世界建造装配厂，而不是把钱浪费在支撑那些赔钱的副业上。

再以意大利最大的公司菲亚特(Fiat)为例。年收入 400 亿美元的菲亚特汽车集团和年收入 1550 亿美元的通用汽车公司一样，生产各式汽车。但是，控制着菲亚特集团的阿格奈利(A9。nelli)家族在小型摩托车、农机和卡车等领域都有投资。此外公司还涉足化工、保险、食品、出版、体育、铁路和国防业。阿格奈利家族旗下的上市公司总市值占米兰证交所的 25％还多。

菲亚特和阿格奈利的联合体与通用汽车相比，其产品种类丰富得多，但销量却小得多。在全球化驱使公司向专业化方向发展的过程中，这个联合体

将面临拆分的巨大压力。

1993 年，仅菲亚特公司一家就亏损了 11 亿美元。1994 年，里拉贬值 25%，菲亚特才得以盈利 6.12 亿美元，原因是菲亚特汽车在国外的销量增加了，而相比之下，国内进口车的价格更加昂贵。但是，菲亚特的组织结构却越来越像古代的封建组织，内部存在着许多与国家银行和政党有着密切联系的商业内线人物。菲亚特的前景并不明朗。

更有甚者，最近有消息宣布，一个年收人达 280 亿美元的联合大企业即将成立。这个新的企业将联合菲亚特的化工公司和费如兹财团(Ferruzzi Finanziara)及其化工子公司蒙特迪森公司(Montedison)，该联合大企业由实力强大的米兰投资银行和阿格奈利家族控制。费如兹财团自身是一个经营不善的公司，两年前因 200 亿美元的债务差点倒闭，而其得以存活下来的惟一原因是银行同意以债权转股权。

一位金融专家说:“与费如兹财团的联合是毫无意义的。”这一交易产生了一个巨大的企业联合体，

而此时此刻这种模式在世界上的其他地方早已过时。幸好由于媒体的强烈批评，这项考虑不周的合并最近被取消了。

欧利维特公司(Olivetti)也在重蹈菲亚特的覆辙。作为仅次于西门子 Nixdorf 公司的欧洲第二大电脑制造商,欧利维特公司自 1990 年起就没有过盈利的业绩。在过去 4 年中，公司亏损达 15 亿美元。总经理科拉多·帕萨拉承认，欧利维特公司“过去精力过于分散”。在国内，公司生产的产品从打字机到大型计算机无所不包，而在海外，公司试图经营全球范围的个人电脑业务。

公司没有确定主营业务，而是四处寻找其他可以进军的行业，结果找到了三个：服务业、电信业和多媒体。随着生意向全球化的发展，欧利维特公司本应寻找减少产品的办法，而不是一味地拓展产品。

此外，欧利维特公司和菲亚特公司一样，也存在同样的组织结构问题。公司由卡洛·德·本涅戴提控制，只不过他要比吉阿尼．阿格奈利年轻一些

罢了。德·本涅戴提的控股公司联合实业公司(Coml螂e Industriali Riunite)在电子、零售及其他领域都有所涉猎。当投资组合中有其他产品要操心时，你是很难与 IBM、苹果和康柏公司竞争的。

目前，欧利维特公司占有欧洲个人电脑市场的4%，而康柏的市场份额为 14%。

盈利状况极佳的康柏公司规模为其意大利竞争对手的两倍还多，但是与欧利维特公司不同的是，康柏没有将业务扩展到电信、多媒体和服务业。但这并不等于康柏不想这样做。

正是由于美国的市场较大，因此对专业化要求的驱动力也更强，才使得康柏这样的美国公司能够集中经营核心业务。随着经济全球化过程的继续，欧洲公司在收缩产品方面将承受更大的压力，否则它们在竞争中将越来越处于相对劣势。欧洲商界势必出现许多混乱的局面。

当然，从技术上说，欧盟是一个比美国更大的市场。但是，它并不是真正意义上的单一市场。欧盟市场要达到美国那样“均化”的程度还需要时间。

也许还需要几十年。

经济全球化也需要时间。即使各国政府都通力合作，要建立一个真正的全球市场还需要几十年的时间。即便到了那个时候，也仍然会有一些国家为了保护国内市场而不愿意加入全球市场。本杰明·富兰克林曾说过："历史上没有一个国家是因为贸易而毁灭的。"

同样的原则也适用于东半球。日本经济多年来一直处于低迷状态。从很大程度上看，原因就在于日本公司的产品太多太杂。

造成这一局面一方面是因为日本市场比美国市场小得多，这是产品过多的部分原因，而另一方面则是由于控制欲强烈的日本政府鼓励这种趋势。控制几家产品众多的公司相对来说比较容易。不像在美国，许多业务专一的公司为了争夺微薄的市场份额挤得头破血流。、

在美国，位于前 10 名的公司中只有通用电气是典型的联合企业。而在日本，前 10 名的公司中有 8 个是联合企业。其余两个是：丰田汽车公司(Toyota

Motor)和最近刚刚完成私有化的政府垄断企业日本电报电话公司(Nippon Telegraph&Telephone)。

日本前 10 名的企业中有 6 个是贸易公司。这几家公司的总收入近 1 万亿美元，占日本国内生产总值的四分之一。然而，它们的利润都很小，纯收入还不到销售额的千分之一。根据预测，太阳很快会在这些日式联合企业上方落下。

这 6 家公司的业务多样化程度高得惊人。它们从事代理、营销、金融、风险投资和股票投资。此外，这些贸易公司还将大把的钱投入石油和天然气生产厂、电站、卫星通讯企业和有线电视系统。

联合企业的许多公司现在都经营不善。以三菱电机(Mit—subishi Electric)为例。这家年收入 290 亿美元的公司生产的产品真可谓包罗万象，从半导体到消费者电子产品，从太空设备到交通运输系统一应俱全。但从 90 年代初以来，公司的销售和利润都一直呈下降趋势。

在品牌的重要性 13 益突出的今天，像三菱电机这样的公司将遭受更大的损失。三菱旗下的公司年

收人情况如下：三菱汽车 340 亿美元，三菱银行 300 亿美元，三菱重工 290 亿美元，三菱化工 130 亿美元，三菱材料 loo 亿美元。一个什么都想代表的品牌最终却什么都代表不了。

日本公司这种以同一品牌经营多种产品的做法得到了许多经济类作家的称赞，但这些作家并不总能透过现象看本质。最受他们青睐的公司要算雅马哈(Yamaha)了。他们的作品中常常出现的主题是：一个摩托车生产商是怎样成功地做起了钢琴买卖的。

首先要指出的是，雅马哈汽车公司是一个独立的公司，只占雅马哈(钢琴)公司资产的三分之一。其次，雅马哈公司的经营并不算成功。作为一家典型的日式联合企业，雅马哈公司生产射箭器材、高尔夫球棍、音响器材、厨房设施、滑雪器材、电单车，当然还有乐器。

事实上，雅马哈公司是世界上最大的乐器生产商。在过去 10 年中，雅马哈公司卖出了价值 460 亿美元(按现在的汇率计算)的产品。但是，其净收入却不到销售额的 1%。无利可图的假繁荣似乎是

典型的 13 本做派。这与它们大举拓展产品的经营理念及强调低价位的市场营销策略不谋而合。

类似雅马哈公司这样的企业在日本数不胜数。这些公司都以同一个品牌生产多种产品，都靠低价位来吸引顾客。各公司的年收入情况如下：日立公司(Hitachi)760 亿美元、东芝公司(Toshiba)480 亿美元、索尼公司 400 亿美元、日本电气公司(NEC)380 亿美元、佳能公司(Canon)190 亿美元、三洋公司(Sanyo)160 亿美元、夏普公司(Sharp)140 亿美元、理光公司(彤一 coh)100 亿美元。在刚过去的一年里，这 8 家联合企业的营业额加在一起共有 2610 亿美元，刚刚做到不亏不盈。

亏损最严重的企业是索尼公司(29 亿美元)，但 8 家联合企业中没有哪一家获得了丰厚的利润。最成功的要算夏普公司了，其净收入为 2.95 亿美元，也就是销售额的 2%多一点。在销售额相同的情况下，美国的卡特彼拉公司(Caterpillar)的纯利润差不多占了销售额的 7%。

从长远来看，日本的联合企业今后根本就无法

与经营重点突出、品牌知名度高、实力雄厚的企业竞争。日本公司黯淡的前景可以从股市上清楚地反映出来。1990 年以来，日本股市跌落了 50%，而同期的美国股市则攀升了 75%。

在韩国这样的国家，由于政府对经济的控制更加严密，问题也更加严重。4 家超大型企业控制着整个韩国经济的命脉：三星公司(Samsung)630 亿美元、现代公司(Hyundai)630 亿美元、LG 公司 480 亿美元、大宇公司(Daewoo)400 亿美元。

现代公司最近的一则广告是这样写的:“从芯片到船舰。”这家公司除了厨房水池以外什么都生产。根据现代公司的说法，它们涉足的行业有汽车、电子、造船、工程建设、机械设备、石化、贸易和交通运输。

让我们再来看看三星公司涉足的行业：消费者电子产品、造船、电脑芯片、显示器、航空航天、石化、工程建设和人寿保险。最近，三星公司用 3.78 亿美元买下了一家美国的亏损企业 40%的股份。这家公司就是个人电脑生产商 AST 研究公司。

更让人惊讶的是，三星公司 1994 年决定与 13 产公司合资生产汽车。当然，在专制的韩国，这样的决定需要得到政府的批准。经过努力奋争，董事长及公司创始人的儿子Lee Kun—Hee得到了政府的首肯。

如果通用电气公司决定生产汽车会有什么样的后果呢?股市将会出现波动，而且这是合情合理的。市场的作用不仅仅是为公司和投资人提供资本和现金，而且还要控制管理层这种自我膨胀欲的发作。

LG 公司的问题是双重的。公司不仅将原先的品牌幸运金星换成了两个毫无意义的字母，而且还同时向各个领域拓展业务。

LG 公司的核心业务是电器和电子产品，包括电视机、音像制品、家用电器、电脑、办公自动化设备、半导体和液晶显示器。此外，在东南亚和印度，LG 公司还向炼油、石化、传媒、房地产开发等行业进军。

最近，公司又出资 3．51 亿美元，买下了电视机生产商天顶电子公司(Zenith Electronics)58％

的股份。这笔买卖并不划算，因为公司从 1984 年起就没有一年有过盈利。

虽然韩国的市场保护措施可以让 LG 公司保持相对的优势，因为公司在电视机、电冰箱和洗衣机市场都是龙头企业，但其繁杂的产品系列在全球市场上就是一个严重的劣势。

为了寻求合作，公司对 3DO 公司投资 1000 万美元生产下一代游戏机硬件，并与甲骨文公司(Oracle)合作开发可以点播游戏的机顶盒。同时，公司还与通用电气合作，生产和经营家用电器，与 IBM 公司合作，开发新的操作系统软件。

大宇也在步其他三家大公司的后尘。最近，负债累累的大宇公司出资 11 亿美元，买下了波兰一家国营汽车厂 60％的股份。在此之前，公司还对另一家波兰汽车生产商投资了 3．4 亿美元。

公司还拿出 1．56 亿美元建造合资厂，在罗马尼亚生产 Cielo 家庭轿车。大宇已经开始在新德里生产 Ciel0 汽车了，并打算在接下来的 5 年里向印度的汽车工业投资 50 亿美元。此外，大宇已经拨出

了 20 亿美元的专款,在中国建造一个生产汽车零部件的合资厂。两年前，公司还在乌兹别克斯坦投资 5 亿美元兴建了一个汽车厂。

请注意，大宇并不仅只是一个汽车公司，其涉足的领域还包括贸易、消费者电子产品、建筑、造船、电脑、电话和金融服务。

大宇也不是一家盈利的汽车公司。虽然韩国的市场保护很厉害，但大宇还是在过去 4 年中亏损了 4．5 亿美元。同时，公司还在 1997 年准备进军竞争激烈的美国汽车市场。让我们祝大宇好运吧!

韩国的超大型企业以及日本的联合企业体制只会抑制国内市场的竞争，而不能促进国内企业提高国际竞争力。此外，企业还要用国内的资金来填补国外市场的亏损。用国内盈利来补贴出口的做法被称为“倾销”。根据国际贸易惯例，这种做法是违法的。

如果说这两种体制起到了什么作用的话，那就是通过拓展产品削弱了公司在海外市场的实力。

中国似乎也在走同样的道路。中国最大的公司

中国石化的一位高层领导认为，这个年收入150亿美元的大公司还太小。“我们必须迅速向各个领域拓展业务以提高竞争力。”因此，他正在把中国石化变成一个日本模式的集贸易、工业、金融业务为一体的跨国大公司。中国的媒体将其称为“航空母舰”。

中国其他公司的老总也纷纷挤着要把自己的飞机停到航母的甲板上。“越大越好”似乎成了管理层中最流行的一句话。

越大越好的原则只适用于那些集中经营核心业务的公司。作为发展中国家，中国为行业间的合并提供了许多机会。这很像1908年通用汽车公司成立时的情况。

中国汽车行业的分化现象已经很突出了。国内有130多家汽车和卡车生产商，而大多数中国人甚至连一家的名字都说不出。无独有偶，通用汽车公司成立的时候，美国的汽车生产商数量和中国现在差不多。

越大越好的原则也不适用于不相关企业的联合。实际上，通用汽车刚开始的经营也是一塌糊涂的，

直到20世纪20年代阿尔弗雷德·斯隆上任并为公司确定了主营业务以后，形势才得以好转。

资本全球化使得日本、韩国和中国这些国家的长远问题变得更加错综复杂。今后，公司将不能再依靠资本成本低这一优势，因为投资人可以轻易将资本转移到投资回报率更高的国家。

过去，日本公司从利率优惠政策中得到不少好处。目前，大和银行(Bank of Japan)的优惠率是0．5%，而最高的时候则达到1．5%。但是，这种好事不大可能继续下去了。

就像产品和服务一样，资本今后也会流入那些投资回报率最高的国家。日本的联合企业以及韩国的超大型企业如果不想办法增加利润，它们的资本将会枯竭。集团公司如果没有利润，就无法满足今后的资本需求。

在美国市场上，许多公司也正通过建立联盟或“软合并”的方式来组建自己的联合企业，而且这一趋势正愈演愈烈。根据管理咨询公司 Booz，Allen&Hamilton 的统计，正式结盟的企业数目在20

世纪 70 年代只有 750 家,而在 1987 年至 1992 年的 5 年问则猛增到了 2 万家。

快来列举一家大获成功的联合企业的名字!真实情况是，大多数的联合企业都令业主失望。它们把资金、资源和管理者的时间都消耗在一些毫无收益的地方。联合使企业分散精力。

以苹果电脑公司和 IBM 公司的结合为例。这个“电脑联合体”拥有两个制造软件的合资公司 Taligent 和 Kaleida。而到目前为止，两家公司还没有生产出一种赚钱的产品，将来也不大可能 0 生产出能够盈利的产品。这一联合体生产的强力电脑芯片(Power PC Chip)是由 IBM 和协议第三方摩托罗拉公司(Motorola. he.)合作生产的。

强力电脑芯片的诞生有利也有弊。对摩托罗拉公司来说，强力电脑芯片意味着它们可以多卖出一些芯片，但对苹果电脑公司来说却没有什么裨益。对 IBM 公司来说，这种新的芯片对其肯定是有弊无利的，因为深蓝电脑现在必须同时支持两种芯片标准，即英特尔芯片和强力电脑芯片。

数据很能说明问题。•1991 年 10 月 2 日协议宣布的那天，这项在旧金山举行的盛事通过卫星向全世界转播。当时的苹果公司和 IBM 公司以占据美国市场 35%的优势排名第一位和第二位。4 年以后，这两家竞争对手的排名下降到第二位和第四位，市场占有率也滑落到 21%。

协议宣布的时候声势很是浩大。《商业周刊》宣称：“IBM 和苹果公司的携手很有震慑力。它们最终的协议确定，双方将在硬件、软件和网络领域进行一系列的合作。这必将深刻改变价值 930 亿美元的个人电脑市场的权力平衡。”这样的结果并没有出现。

此外，达成协议的两个首席执行官——苹果电脑公司的约翰·斯卡利以及 IBM 公司的詹姆斯·卡纳维诺——都已不在其位。

人们不禁会联想，几亿年前恐龙出现的时候是否也有这么大的声势？“体重 10 吨的暴龙将统治世界。”沃特·迪斯尼公司和美国广播公司(ABc)的合并也将形成传媒业的霸主。

类似的还有时代华纳(Time Warner)和特纳广

播公司(TurnerBroad Casting System)1 拘合并。

恐龙这样的爬行类动物都到哪里去了?对这些像恐龙一样庞大的公司,我们可以问同样的问题吗?我想是可以的。公司的规模并不等同于公司的实力。如果公司的业务不专，规模大了反而是不利的。

当康柏公司还只是小荷才露尖尖角的时候,IBM 公司已经是年收入 350 亿美元的业内霸主了。然而，13 年后的今天，康柏公司在个人电脑市场上已遥遥领先于 IBM 公司。康柏公司专心经营核心业务，而 IBM 公司正好相反。

那些试图打人全球市场的小国家的公司应当牢记恐龙的教训。这些国家常常抱怨出 13 到发达的大国是如何如何的难。它们害怕和那些资历雄厚的大公司竞争。

但真正的问题不在于国家的大小，而在于公司是否专心经营核心业务。小国家的公司远比大国的公司经营范围广。因为这些小国的公司在国内没有专营的核心业务,它们在出 13 的时候就需要付出高昂的代价。

若要成功地参与出 13 竞争，公司就必须明确核心产品，并集中精力树立声誉和占领市场。不管生产的是土豆、棒球球棒、收音机还是皮衣，那些在全球范围内大获成功的小国家的企业都是经营方向明确、放眼全球市场的公司。

与专营核心业务的全球趋势相伴而生的是经济和产业结构的变化。公司不可能在每一个领域都具有竞争优势，对国家来说也一样。变化是当今的主题。

你可能看到美国的电视机产业以及其他产业从本土转移到别的国家，但这并不一定意味着美国就不行了。实际上，这意味着美国更加强大了。专营是需要作出牺牲的。在美国，资本和劳动力都投入到飞机制造、电影和电脑行业，因为专心经营这些领域可以使美国企业统领世界市场。

经济全球化将公司和国家进一步推向专营核心业务的方向，这对大家都有好处。一个将 100%的资金、人力和物力投入屈指可数的几个行业的国家能够充分发挥这几个行业的优势。

这样的国家可能也是最富有的。

3、市场分化的推动力

就像佩氏培养皿里不断分裂的变形虫一样，商业可以被看作是商品种类的不断分化。

一种商品刚开始的时候是自成一类的，通常被一家公司所垄断。例如，IBM 公司就以大型机垄断了电脑市场。

但是，随着时间的推移，这种商品会进一步分化为两个或两个以上的种类：大型机、微型机、超级计算机、容错计算机、个人电脑、工作站、膝上电脑、笔记本电脑、掌上电脑、文件服务器等等。今后还会进一步分化。

在过去，啤酒就是啤酒。后来就分化出许多不同的品种。如今，我们有国产啤酒和进口啤酒；普通啤酒和淡啤酒；生啤和干啤；昂贵的啤酒和便宜

的啤酒；红啤酒和冰啤酒；甚至还有不含酒精的啤酒。今后还会有更多的品种出现。

福特曾以 T 型车垄断了汽车市场。这款轿车是基本交通工具的代表。后来，汽车市场出现了分化。现在，我们有豪华车、中档价位的车和低价车；大型车、中型车和微型车；进口车、国产车；跑车、越野车、娱乐车和面包车。今后还会有更多的品种。

拜尔一度以阿司匹林垄断了止痛药市场。后来，市场开始分化。现今，我们有醋氨酚、布洛芬和萘普生纳。今后会生产出更多的止痛药。

每一个新品种都自成一类。每一个新品种都有其存在的理由。每一块市场都有占据主导地位的生产商，但往往不是领导原先市场的那家公司。拜尔主导着阿司匹林市场；泰诺主导着醋氨酚市场；Advil 主导着布洛芬市场；而 Aleve 则主导着萘普生纳市场。

分化是客观存在的事实，是商业发展的推动力。各种产品都存在分化，从电脑到通讯产品、从消费者电子产品到有线电视，无一例外。

那么，为什么有那么多的公司管理人员会持相反的观点呢?为什么他们会认为商品的种类在整合而不是在分化呢?为什么他们的这种信念会让他们快速走上产品多元化的道路呢?

什么观念具有如此大的魔力，以致他们产生这种主观臆断的想法呢？

这个观念名叫“整合”，是管理界的时尚潮流中最新也是来势最猛的一个。

最近几十年中，管理界每十年就会出现一种新的时尚，但经过历史的证明，大部分都是误导。20世纪60年代流行的是集团化。这种观念认为，一个职业管理者什么都能管理。Textron、AM国际、ITT、LIV、立顿和许多其他的集团公司都有过辉煌的时候，但后来都渐渐衰落了。

根据《华尔街日报》的观点:“集团化理论认为，在某一个领域出现滑坡的时候，一个业务多元化的公司有较强的抵抗力，并能从集中管理中受益。但到了70年代,集团公司的股票和其他公司的股票一样一泻千里，该热潮也随之降温。实际上，80年代

的大部分合并活动都是围绕着拆分和变卖跨行业公司进行的。”

加州大学洛杉矶分校的戴维·勒文说，由集团公司控制的市场份额从 60 年代的 45%左右猛降到现在的 15%左右。

70 年代流行的是多元化。这种观念认为，每一家公司都需要一个周期相反的业务来平衡其商业周期。施乐、西屋电气和许多其他的公司都进入了金融服务领域，以平衡其基本耐用商品业务。多元化造成的亏损金额到现在还没有统计完全。

最新的一个例子是西格拉姆公司(Seagram)，其业务包括饮料生产和娱乐服务。有的时候你会得到幸运之神的青睐，但是，作为一种公司战略，多元化几乎一无是处。

迈克尔·波特研究了 33 家美国大公司在 1950 年至 1986 年间的业绩后得出结论，多元化在许多情况下会破坏而不是创造股票价值。大多数公司都在收购其他公司之后又将其卖掉，真正保留下来的很少。

当然，多元化背后的理念是将两个不同的实体联合起来，以便它们能够互相“取长补短”。一个公司失败了，另一个公司可能会成功。反之亦然。正因如此，通用电气这样的电气公司才会购买犹他国际(Utah International)这样的矿业公司(后来将其出售)。下一个十年的时尚则基于完全相反的理念：购买与你相似的公司。

80 年代流行的是强强联合。这种观念认为，公司可以充分挖掘和利用产品之间的相似之处，例如杂志和电影(时代华纳),可乐和葡萄酒[可口可乐先是收购了泰勒葡萄酒公司(TaylorWine CO.)，之后又将其转手]，消费者电子产品和电影(索尼公司收购哥伦比亚电影公司)。这种强强联合的结果现在还未成定局，但初期的效果并不理想。

强强联合和公司联盟仍然是美国公司董事会里出现频率最高的两个词。美国电报电话公司(AT&T)买下了国家现金出纳机公司(NCR),但通讯业和电脑业却并没有碰撞出什么火花。最近，美国电报电话公司放弃了强强联合的策略，将公司拆分为三个部

分，充分证明了市场分化的推动力。

90 年代流行的是整合。这种观念认为，数字技术现在正在整合。所以，公司自然必须合并或建立联盟，以顺应这股强大的趋势。媒体也纷纷对此潮流进行炒作。每一份主要的管理杂志都加入了对整合的宣传。

《财富》杂志：“整合将是这 10 年中最时髦的一个词。这不光是针对有线电视和电话的结合，而是针对主要行业的文化和公司的结合。电信(包括长途电话公司)、有线电视、电脑、娱乐、消费者电子产品、出版甚至零售业也将整合成一个可以为家庭和办公室提供信息、娱乐、货物和服务的巨大行业。”

《华尔街日报》:“世界上最大的 5 个行业(电脑、通讯、消费者电子产品、娱乐和出版业)的领导者近来常常感到震惊。随着技术的进步，人们能够将大量的图像、声音、动画和文字以低廉的价格用数字形式传输。这些行业正在发生转型和融合。”

《纽约时报》:“电话和有线电视的结合是必然的。电话、电视和电脑在数据传输方面的技术差别

正在迅速消失，因此一个公司现在能够提供所有的服务。”

数字技术革命会损害到谁的利益呢?

《侏罗纪公园》和多部畅销书的作者迈克尔·克利奇顿说:“在我看来，我们现在所说的大众传媒将在 10 年内消失得无影无踪。”克利奇顿先生列举了一些具体的例子:“美国的伟大产业中即将变得陈旧过时的就是《纽约时报》和商业电视台。”

这使我们想起了 1913 年托马斯·爱迪生的一个预言:“书籍很快会在学校里变得过时。”取而代之的是更为有效的媒体“电影”,因为它可以通过视觉来进行教学。但书籍从来没有像现在这样受欢迎过，图书数量正以每年 2%以上的速度增长。

另外一个被疯狂炒作但还没有实现的结合是电脑和通讯的联盟。1977 年，日本的 NEC 公司第一个向外界提出了这个概念。电脑和通讯的结合是 NEC 公司的前首席执行官小林久司最心爱的项目。这个被 NEC 内部称为电脑加通讯的概念在公司被认为是至高无上的宗教。

但这个概念似乎没能给 NEC 带来什么好处。NEC 是世界上第五大电信器材生产商，世界第四大电脑生产商，同时还是世界第二大半导体生产商。NEC 什么都生产，但就是不赚钱。在过去 10 年中，NEC 的股票比日本股市整整落后了 28%。

美国电报电话公司推行电脑加通讯的政策有 10 年的时间，但最终还是放弃了。早在 1983 年，董事长查尔斯·布朗说过：“这场革命的推动力当然是通讯和电脑技术的融合。这种融合几乎改写了电信业的定义。”

1982 年的一项决议将美国电报电话公司的本地电话业务拆分给 7 个新组建的小贝尔公司。这样做的“优势”是：司法部同意让公司介入电脑业务。

这是一项巨额交易。到目前为止，这个“优势”已经使美国电报电话公司损失了几十亿美元。美国电报电话公司电脑加通讯战略的第一个举措是组建美国电报电话信息系统，此外又推出了个人电脑和工作站产品系列，但并不成功。这个项目在 8 年当中损失了 20 亿美元。

公司电脑加通讯战略的第二个举措是于 1991 年投资 74 亿美元收购国家现金出纳机公司。总裁罗伯特·艾伦雄心勃勃地说:“收购了国家现金出纳机公司后，美国电报电话公司就能将人、组织以及他们的信息用一个无缝的全球电脑网络联系起来。”

国家现金出纳机公司(后被更名为“全球信息解决方案”公司)使美国电报电话公司背上了沉重的经济负担，从收购之日起就一直在亏损。在 5 年中，全球信息解决方案公司更换了 4 任首席执行官。

另一个不良的征兆就是完整的产品系列：从桌上电脑到中型机再到大型机。在花 5.2 亿美元收购了特拉信息公司(Tera. data Corp.)后，全球信息解决方案公司还试图推出一系列大规模并行计算机。

个人电脑?中型机?普通大型机?大规模并行计算机?核心产品是什么?难怪美国电报电话公司要将整个公司拆分。《纽约时报》的报道说：“美国电报电话公司放弃了昔日将通讯业和电脑业合并成一个商业帝国的远大理想。这个远大理想最终证明只是一个代价高昂的幻想。”

有些人将整合称做“可以提供 500 个频道的宽带网络交互式多媒体全方位服务网络数字信息高速公路革命”。不管你把它叫做什么，现实与此是大不一样的。当今商业的推动力不是整合，而是分化。

整合正好与自然规律相背。在物理学中，根据熵的原理，一个封闭系统中的混乱程度总是在增加的。相反，整合可以使事物变得更加有规律。

在生物学中，进化原理认为新的物种是由一个单一物种分化出来的。相反，整合试图让人们相信物种在不断地结合，生出许多既像猫又像狗的怪胎。事实上，情况恰恰相反。我们没有看到这种既像猫又像狗的怪胎，而是看到更多新品种的狗。根据美国狗类俱乐部目前的统计，狗的种类共有 141 种，而且每年还会增加一个新品种。

再以电脑为例。按照这些整合主义者的观点，电脑将与电话、电报、电视业融合，产生一种叫做“电话电报电脑电视机”的东西。注意，这种革命性的发展在将来的某个时刻总会发生的。

那么过去呢?这个问题问得好。毕竟，从雷明顿。

兰德20世纪50年代初发明通用自动计算机到现在，电脑业已有将近45年的历史了。在40多年的时间里，电脑和其他产品融合TILS：

在我的记忆中没有。刚好相反，电脑业经历了多次分化。

乔治.桑塔亚那曾这样写道:“那些忘记历史的人注定要重蹈历史的覆辙。”如果你还记得的话，第一台计算机的名称就叫计算机。直到数字设备公司生产出微型计算机后，它才被改称为大型计算机。随着这一发展，电脑业分化为大型机和微型机。

后来,电脑业经历了一次又一次的分化。如今，我们有个人电脑、手提电脑、膝上电脑、笔记本电脑、掌上电脑、笔型电脑、工作站、超级计算机、超级微型计算机、容错计算机、容错微型计算机、并行处理机等等。

如果我们相信整合主义者的观点，那么是不是所有这些分化都将突然停止，然后各种电脑将融为一体呢?那么它们将融合成什么呢?人们是不是忘记了历史?看起来确实是这样。

电脑会和电视融合吗?比尔·盖茨认为会。“我们现在谈论的这个产品拥有电视的所有优点，而且相当便宜。你可以把它放在起居室里，用一个小的遥控器来控制。但是，它的内部是比今天的电脑还要功能强大的芯片。如果你添加一个键盘或打印机，你就能让它发挥电脑的功能。因此，这种产品需要一个新的名字。我们把它称为电视电脑。”

电视电脑?这个点子不错，但注定会失败的。技术不会整合，只会分化。但是，公司似乎愿意花上百万的巨资来探索这些技术上的死胡同。几年前，惠普公司(Hewlett.Packard)和时代华纳公司宣布，它们将合作开发能够让电视机打印购物券、广告、杂志文章以及电视节目彩色照片的技术。结果自然是没有成功。

不久，它们可能还会推出一款集电视机和录像机于一身的产品。为什么不呢?这是顺理成章的事情。事实上，市面上已经有这种集成产品了，但销路并不理想。问题就在于，人们通常要等旧的电视机和录像机坏了才会去买新的。对那些生产集成产品的

厂商不利的情况是，你的电视机和录像机很少同时坏掉。

那么微波炉的情况如何呢?它有没有和电炉或煤气灶整合呢?没有，原因也一样。我为什么要把一个用得好好的炉子扔掉，去买一个微波煤气炉或是微波电炉呢?

再举一个例子。如果说有什么产品需要集成的话，那就是洗衣机和甩干机。当然，你可以买一个兼具洗衣和甩干功能的机器，但几乎没有人会这样做。洗衣和甩干功能分开的好处实在太多了。最具革命性的一个特征就是，你可以在甩干第一批衣服的同时洗第二批衣服。

另一个最受欢迎的整合理念就是“一揽子服务”。许多公司投巨资来完成这一工作。Saatchi&Saatchi是世界上最大的广告公司之一。公司对“一揽子服务”的理念十分着迷，于是买下了一大堆设计和咨询公司，希望能够满足其所有客户公司的需求。

没过多久，Saatchi 公司因为严重的亏损被迫卖掉了与广告无关的业务。公司的股票也由 8 年前

的 80 美元一股跌到如今的 2 美元左右一股。

盖茨还有一个被他称为钱包电脑的整合想法。这款产品可以集钥匙、信用卡、个人证件、现金、书写工具、护照和孩子的照片于一身。此外，它还拥有全球定位功能，以便你能够随时知道自己所处的位置以及怎么去想去的地方。

这样的想法愚蠢吗?当然，但是媒体对这个理念推崇备至，以致许多平常处事不惊的人都对这款电子钱包翘首期盼。但真实的情况是，商业的推动力不是整合，而是分化。

集成产品的推出只会吸引很小的一块市场。让我们来看一看苹果公司的牛顿电脑。这是一款集笔型电脑、电子日历、传真机和无线通讯于一体的产品。很少有什么新产品像牛顿电脑一样得到媒体如此的关注。然而，对苹果公司来说不幸的是，牛顿电脑在市场上没有什么销路。

长期以来，人们一直预测有线电视会与本地电话业务整合。毕竟，两个行业的布线方式很相似。为什么不把两项业务合二为一，减少管理费用，并

使系统具有互动性呢?小贝尔公司以及有线电视公司都寻求用合并以及建立合资企业的方式来拓展这项业务。

大西洋贝尔公司(Bell Adantic)本打算以 320 亿美元的价格收购电信公司(Tele. Commtmicatiom Ine.)的举措就是这种整合思想最明显的体现。这项计划最终没能实现，但整合的思想还在延续。有线电视公司正在谈论提供电话服务，而电话公司则在谈论提供“电影点播”的服务。

大西洋贝尔公司的副总裁说:“现在，每一家有线电视公司都计划从本地电话公司手中抢占 10％的市场份额。”时代华纳公司的总裁预测，到 2000 年，公司的电话业务收入将超过 10 亿美元，约占公司现在有线电视收入的三分之一。

技术上可行的东西不一定在市场上就行得通。除了价格低之外，用户对电话服务的首要要求是什么呢?

当然是可靠性。如果你的房子着火了，你希望能立刻打电话报火警。报警和打 911 紧急电话也是

同样的道理。

你可以随便问一个人，上一次他的电话出问题是什么时候。你通常得到的回答是:“即使出过问题的话，也是极其少见的。”你再随便问一个人，上一次他的有线电视出问题是什么时候。你通常得到的回答是:“上个星期二。”

人们为什么要把电话服务从可靠的大西洋贝尔公司转向不可靠的有线电视公司呢?不大可能。不看《急诊室的故事》你可以活得下去，但如果没有急救服务，你的生命就可能有危险。

有线电视公司在拓展电话、双向通讯等新业务的同时，自身也在发生分化。100 多万用户现在通过数码卫星系统收看家庭影院(rmo)、有线电视新闻网(CNN)、全美橄榄球联赛(Nr'L)、娱乐时光(Showtime)、音乐电视(Maw)等有线电视频道的节目。

数码卫星系统并不是由有线电视行业首创的，而是由通用汽车公司下属的休斯电子公司(H 蚶磷 Electronic。)推出的。Primestar Partners 是由 6 家有线电视公司和通用电气公司组成的集团公司，

现在正在努力迎头赶上。休斯公司提供的“直接电视”服务目前以2:1的市场占有率领先于Primestar。

这种情况非常典型。有线电视公司整天忙着打入别人的行业，以致它们没有时间关注自己业内发生的分化。在某个行业占据领导地位的公司几乎从来都不是被别的行业的公司挤垮的，而总是由于行业内部的分化自己翻船的。

另外，刚刚出现的无线电缆在条件合适的时候可以提供高质量的信号。电缆过去只有一种。现在，我们有三种电缆：普通电缆、无线电缆和数码卫星系统。今后还会有更多的品种出现。

没有什么实际的证据证明整合能够行得通，那么为什么整合的理念会如此深入人心呢?这仍然与首席执行官过分强调增长有关系。他们愿意相信整合的魔力，因为整合可以使公司的规模扩大一倍。“如果我的公司和别人的公司合并，我就能够把两个公司合在一起，规模扩大一倍。”

传统上，整合可以被看作是横向的联合，即两个平等公司的结合。最近，另一种形式的整合又得

到了各行业管理者的青睐。这就是纵向整合。

纵向整合最好的例子就是沃特·迪斯尼公司对_A_BC 电视台的收购。该收购涉及 190 亿美元的股票和现金交易，是内容和销售的合并。迪斯尼公司的首席执行官迈克尔·艾斯纳说:“这是一加一等于四的交易。”

他的思维方式和他的数学一样有问题。提高商业水准的推动力是竞争，而不是销售的整合。从 ABC 的角度来说，电视网应当寻找最佳的内容。他们不应当被强制播放迪斯尼公司制作的节目。

从迪斯尼公司的角度来说，他们应当将其内容卖给开价最高的买主。他们不应当被迫采用 ABC 电视台的销售渠道。一加一也许只等于一个半。

问一问松下公司。他们认为需要内容来补充松下的硬件，于是他们收购了 MCA 这家大制片厂。由于松下公司对管理比较放手，McA 的业绩还不错。但是公司认为与松下硬件的联姻没有擦出什么火花，于是将电影业务卖给了西格拉姆公司。

问一问索尼公司。他们也认为需要内容来补充

公司的硬件，于是他们收购了哥伦比亚影片公司。5年下来，随着一系列票房的惨败，索尼公司的损失高达 27 亿美元。

索尼认输了吗?绝不。索尼公司新任总裁井出信之更进一步。他打算进军电影、电视、音乐、电脑软件和其他音像制品的发行业务，以便将索尼现有的两项业务联系起来,即生产音像制品以及播放(或消费)这些音像制品的电子产品。

井出信之先生说:“我的梦想是填补内容创作和内容消费之间的空白。”

不管你将其称为填补空白，还是拓展产品或垂直整合，这都是使公司走向业务多元化的另一条道路。不管公司出于何种原因拓展产品，它们都难以和专营核心业务的公司竞争，因为商业的推动力是市场分化，而不是整合。

既然没人能够预测未来，那么为什么我会如此确信整合不会发生呢?

研究历史是最好的起点。如果 20 世纪下半叶的主打产品是电脑,那么上半叶的主打产品就是汽车。

如果技术的进步必然会导致整合，那么我们可以在汽车和电脑之间找到什么共同点呢?

换句话说，如果电脑将和另一个产品整合的话，也许汽车已经和别的产品整合了。

大多数历史学家都认为汽车是卡尔·奔驰于1885年发明的。在一百多年的过程中，汽车和别的什么交通工具整合了吗?

没有，当然没有，尽管很多人都曾尝试过。泰德.霍尔在1945年发明了霍尔空中飞车。当时的人们对这款新车非常痴狂，认为它前途无量。

道路将变成历史，交通堵塞也不再会出现。你可以在任何时间去任何地方，拥有绝对的行动自由。每一个飞机制造商都希望靠霍尔的发明来赚钱。最后，Convair公司成为了幸运的买主。

1946年7月，Convair公司推出了霍尔的飞行之梦118型Conv空中飞车。公司的管理层非常自信，认为一年最少能卖出16万辆。每辆车的定价是1500美元，机翼单独计价，但也可以在任何一个机场租赁。

尽管宣传攻势强大，但是公司只生产了 2 辆 Conv 空中飞车。这 2 辆车现在都还停在加利福尼亚州艾尔卡扬市的仓库里。

3 年后，摩尔顿·泰勒又发明了飞行车，一款运动型轻便车，机翼和机尾都可拆卸。飞行车推出的时候引起了不小的轰动。福特汽车 Znk. --司甚至考虑过大规模生产这种车。但是不出所料，飞行车和空中飞车一样以失败的命运告终。

坏点子总是源源不断。后来，默勒国际公司(Moiler Intema。tional)的总裁保罗·默勒又推出了沃兰特 M400 型车。这款“天空飞车”是默勒花了 25 年时间投资 2500 万美元研制出来的。默勒先生原来是加州大学戴维斯分校的航空工程学教授。他接了 72 张订单，每张订金为 50(0)美元。每辆车定价 80 万美元，远非大众所能承受得起的价位。

这款汽车可以在空中静止盘旋，不需要跑道就能垂直起降，因此沃兰特更像是直升飞机和汽车的结合体。这个产品能有销路吗?不大可能。

如果空中飞车的概念行不通，那么水上汽车也

许可行。

1961 年，联邦德国的 Quandt 集团生产了水陆两用车。这款车型一直到 1965 年才在全世界范围内停止出售。这不是什么飞行之梦，而是在市场营销方面下了大力气推广的产品。但是，水陆两用车和几乎所有其他整合产品一样，难以逃脱失败的命运。这款水陆两用车结合了两种交通工具的缺点。据车主介绍说，它开起来像船，漂起来像汽车。

人们还在尝试。最近，一些加州的企业家展示了号称三角洲水上舰队的新车。这款新车拥有价值 25000 美元的水陆两用玻璃纤维活动车身，245 马力的福特卡车发动机以及可收缩为防水舱的轮子。这款车能否成功呢?历史有重演的习惯。

后来，佳能公司又大力宣传其新产品传真电话。这些整合的思想在董事会上总是显得那么诱人，但它们都有一个致命的缺陷，导致它们不能在市场上得到广泛的接受。你有传真电话吗?大多数人都没有。为什么?因为它的传真功能和电话功能都不是最好的。

如果传真机不能和电话组合，那么也许它能和复印机或电脑打印机组合。目前，媒体正在炒作一种集复印机、传真机、电脑打印机于一身，有时还加上扫描仪功能的机器。宣传攻势非常强大，但销售业绩却一直平平。

你怎么看这个问题?产品种类是分化呢还是整合?

许多本来很聪明的人有一种他们称为“中庸”的个人哲学。如果一半的人说“黑”，另一半的人说“白”，那么正确的答案就一定是“灰”。

因此，我们有可能会看到一些整合，但需要的时间比许多人想象的要长。这就是关于整合问题的中庸答案，但这个答案极有可能是错的。

《华尔街日报》近日报道:“虽然整合的结果没有达到人们最初的预期,但是它仍然是将来的趋势。多媒体行业的管理者说，只不过这个过程要花更长的时间,更多的钱,而且要比原先想象的更加复杂。”

这和越南综合症很相似。一旦我们决定采取行动，我们就必须认定自己是对的。因此，既然我们

坚信自己的事业是正确的，对最终的结果也充满了信心，我们就得加倍努力。产品种类是在分化呢还是在整合?托勒密认为太阳围绕地球转,而哥白尼则认为地球围绕太阳转。到底孰是孰非?中庸的答案是有一半的时间太阳围绕地球转，另一半的时间地球围绕太阳转。

产品种类是在分化呢还是在整合?

中庸通常是各种可能性中最糟糕的一种。公司要集中经营核心业务是需要勇气的。你必须有勇气正视《华尔街日报》并对它说：“你是错的。”

中庸之道是不存在的。

4、公司前沿的喜人迹象

大型实业公司在《财富》500 强的排名是衡量美国经济状况的一个较为准确的晴雨表。

●1988 年,《财富))500 强公司中有 42 家亏损。

●1989 年有 54 家公司亏损。

●1990 年有 67 家公司亏损。

●1991 年有 102 家公司亏损。

●1992 年有 149 家公司亏损。

如果晴雨表的指数按照这样的速度下降，每一家排名《财富))500 强的企业到 1997 年都会出现亏损。

然而到了 1993 年，情况发生了变化。500 家公司中只有 114 家出现了亏损。尽管如此,仍然有 23%的公司在亏损。

1994 年，只有 40 家公司亏损。但是，这个数字与往年没有可比性，因为这是第一次把服务性公司列入排名范围。

情况好转的一个原因可能是公司理念的变化。多元化行不通，而强强联合的未来也是凶多吉少，因此，各公司似乎正在向相反的方向发展。不错，企业正日益走上集中经营的道路。

在整合、联合和合并的浪潮一浪高过一浪的时候，一种新的趋势正在形成。一些有远见的企业领导正悄悄地收缩公司的战线。一些报道可以证实这种趋势：

《华尔街日报))1994 年 5 月 4 13 报道：“伊士曼·柯达公司在大规模重组的过程中，宣布将出售斯塔林药业及另外两项业务，以集中经营胶卷这项核心产业。”

《华尔街日报》1994 年 5 月 27 日报道：“当许多美国公司争相推出数字电子产品和服务时，米德公司(Mead Corp.)却在抢占传统的纸制品和笔记本市场。米德公司决定将其 Lexis 和 Nexi。数字电子

服务业务卖掉，以支持其传统的纸制品、包装和纸浆业务。米德公司没有继续追寻下一项新技术，而是认定如果做得好，纸制品也大有赚头。”

《纽约时报)>1994 年 6 月 21 13 报道：“花旗集团继续出售其非战略性资产，以积累资金集中经营核心金融业务。花旗集团昨天宣布已出售 I / B / E / S 公司。”

《华尔街日报)>1994 年 9 月 29 日报道：“就在其办公用纸业务终于出现转机的时候，詹姆斯·瑞佛公司(James River Corp.)决定将这项业务出售，准备出售的也许还有其盈利颇丰的包装业务。相反，弗吉尼亚州的里士满公司(mchmond)打算集中经营其核心消费者纸制品业务。这项业务包括迪克西纸制品公司(Dixie)和布罗尼纸巾公司(Brawny)。分析家说，这个主意不错。”

《国际先驱论坛报》1994 年 11 月 5 日至 6 日报道:“博瓦特公司(髓州嗦)于星期五宣布将出售其在澳大利亚的卫生纸和木材业务，以便集中经营核心印刷和包装业务。”

《华尔街日报)1994 年 11 月 11 日报道:“西尔斯和罗巴克百货公司(Roebuck&CO.)在重新回归零售业务之后，打算出售其在全州保险公司(Allstate)90 亿美元的控股权。卖掉全州公司的业务将使西尔斯公司回归其传统零售业务。公司开展邮购业务的历史可以追溯到 1886 年。自 1992 年 9 月起，公司已经卖掉了添惠公司(Dean Witter)和探索公司(Discover Corp.)的股份以及 Coldwell Banker 公司的房地产业务。”

《广告时代))1994 年 11 月 14 日报道:“R.L.波克公司(R. L. Polk&CO.)正逐渐走出其全方位直销服务的业务，以支持其核心业务，即收集和分析数据信息。”

《华尔街日报)1995 年 3 月 2 日报道:“由于投资人看好圣乔纸业公司(st. Joe Paper CO.)打算出售 8 亿多美元的资产以及集中经营运输和房地产业务的决定，该公司的股价上涨了 14%。”

《纽约时报))1995 年 4 月 27 日报道:“皮特尼·鲍斯公司(Ht. ney Bowes Ine.)在削减成本和

回归核心业务的重组过程中宣布，公司将以 4．5 亿美元的价格把 Dictaphone 公司的业务卖给纽约的一家投资集团。”

《国际先驱论坛报)f995 年 6 月 22 日报道:“经历了 20 世纪 70 年代和 80 年代疯狂并购的浪潮以后，吉尼斯公司(GuinnessPM)决定固守核心业务。除了啤酒和烧酒以外，公司已经卖掉了几乎所有剩余的业务。董事长安东尼·A．格林纳在最近的一次采访中说：因为‘我坚信你只可能把有限的几件事情做好’。”

《纽约时报)1995 年 8 月 23 日报道：“多姆塔公司(Domtar)打算卖掉其石膏肥料和装饰木板业务。公司的新战略将集中经营木材、纸制品和包装业务。”.

《华尔街日报))1995 年 8 月 30 日报道:“费森斯公司(FisonsPM)将近 6 个月的甩卖非核心业务计划已近尾声。公司将实验室用品业务的大部分以 3．119 亿美元的价格卖给了美国费西尔国际科技公司(Fi8her Scientific International Inc．)。”

美国企业终于开始采纳彼得·德鲁克多年前的建议:“集中经营是获得经济效益的关键。要获得经济效益，管理者就必须将精力放在产出最多的一两项业务上。集中经营的原则是当今被违背得最多的原则。我们的座右铭似乎是：让我们什么都试一试吧!”

高露洁一棕榈公司(Colgate. 删 ve)的一位高层管理人员最近说:“我们遇到了一些实际问题。在过去一年中，我们的精力太分散了，又是推出新产品，又是进行产品转向，再加上公司结构调整。也许是我们开展的活动太多了，腾不出足够的精力去关注基础业务。我们现在必须重新经营核心业务。”

这样的话你听起来是不是很耳熟?我的经验是，这样的抱怨几乎在每一家美国公司都能听到。

如今有太多的公司属于那种业务杂而不精的企业。也许这种模式在公司数量不太多、竞争不太激烈的年代还行得通。但在现在是绝对行不通的。如今，公司的业务需要非常专一，否则就难以在迅速全球化的市场条件下竞争。

TRW 公司就是很好的例子。TRW 曾经是一个拥有 80 多项业务的联合大企业，现在已经卖掉了将近一半的业务。公司的执行副总裁威廉．劳伦斯说：“90 年代最重要的是集中经营和灵活性。”再如联合碳化物公司(UIlion Carbide)。在 10 年前发生博帕尔灾难之前，联合碳化物公司拥有 11 万员工，其永足牌(Ev-砌)电池、快乐(Glad)包袋及各类化工产品的销售额为 100 亿美元。公司结构冗杂，几乎没有什么赢利。在博帕尔灾难以及由兼并大王萨缪尔．海曼发起的收购失败之后，公司更是每况愈下。

罗伯特 •肯尼迪自 1986 年以来就任联合碳化物公司的首席执行官。他说：“我们有太多各种各样的业务在竞争资金和管理者的注意力”。于是，肯尼迪卖掉了诸如电池和消费产品等非核心业务，将公司债务降低到 lo 亿美元以下，并裁员 90％。公司现在的销售额已接近 50 亿美元，赢利达 5 亿美元。少才能精。

半个完整的面包要比一整个拆散的面包强。

默克公司(Merck)买下了医药福利管理公司麦

德可(Med. CO)，因为这家公司承诺帮助默克降低药品销售成本。而默克也 i2 已开始出售非核心业务。例如，公司以 2. 61 亿美元的价格将 Calgon Vestal 实验室卖给了施贵宝公司(Squibb)，以 3. 08 亿美元的价格将 Calgon 饮水管理公司卖给了英国瓷土(En 对 ish ChinaClays)公司。此外，公司还以 11 亿美元的价格将化学公司 Kelco 卖给了孟山都公(Monsanto)。

默克保留的惟一一个非制药公司就是饲养火鸡的农场。想打赌火鸡是下一个被砍掉的业务吗?

Fingerhut 是明尼苏达州一家年收入 18 亿美元的公司。现在，公司已经卖掉了其电脑服务及折扣邮购业务，并打算转手其食品邮购业务，以便集中经营公司的直销业务。

Quaker State 公司以 8500 万美元的价格将其保险公司卖给了通用电气资产公司，然后又以 9000 万美元的价格买下了一家生产特种润滑油的公司。用公司首席执行官赫伯特·鲍姆的话说，这些举措符合公司集中经营润滑油及润滑油服务的战略。

经过麦肯锡公司(McKimey&CO．)的评估后，Shoney,s 公司宣布将卖掉公司 7 个食品公司中的 4 个。首席执行官泰勒．亨利说，公司的资源“太分散”。因此，他说：“我们需要简化公司的业务，集中经营公司的旗舰产品”。

为了专心经营餐馆业务并减少债务，旗星公司(Flagstar)以 4.5 亿美元的价格将其承包饲料生产业务的 Canteen 公司卖给了指南针公司(Compass)。副总裁科尔曼·沙利文说：“集中经营餐馆业务而不是成为一家业务繁杂的饮食服务公司是具有重要战略意义的决定。”

菲利普·莫里斯公司(Philip Morris)以 7 亿美元的价格将旗下的卡夫饮食服务公司(Kraft Foodservice)卖给了 Clayton，Dubili-er&Rice 公司。证券分析家巴里·齐格勒说：“饮食服务是一项利润相对较低，没有什么品牌的生意，而卡夫特公司在超市里出售的商品都是拥有品牌的。这是一笔明智的买卖,因为饮食服 06 务与卡夫特的核心业务相差实在太大。”

Boole&Babba 辨这家软件业老牌公司 1991 年的销售额为 1．01 亿美元，亏损 1100 万美元。Boole 这些年来已成了一家大杂烩公司，旗下甚至包括了一家分时公司。新上任的总裁保罗·纽顿认为，公司已经到了应该集中经营的时候了。

纽顿说:“我们决定只向一类客户出售两类产品。任何其他产品都必须卖掉或从账面上注销。”在最近一个财政年，Boole 公司的销售额达到 1．32 亿美元，赢利 800 万美元，股价也翻了三番。

金融业也出现了可喜的迹象。如今，银行家们在说起自己银行的主营业务和方向时都滔滔不绝。过去那种讲究服务要面面俱到的日子已经一去不复返了。这简直就是一个奇迹，因为国会 1993 年通过的限制银行商业活动的《格拉斯斯蒂加尔法案》(G1躐．SteagaU)--直遭到大多数银行家的反对。但现在，许多商业银行都自觉地限制自己的经营范围。

政界也出现了可喜的迹象。近年来，没有哪一位美国总统像比尔·克林顿那样在竞选时只关注一个问题。詹姆斯·卡维尔有名的口号是:“傻瓜，一

切看经济。”

但是，当选之后的情况就不同了。克林顿事无俱细，样样都要过问。当问到比尔·克林顿该怎样做才能赢回公众的信任时，一位务实的政治家说：“他需要专注。”

欧洲那边也出现了可喜的迹象。欧洲的传统理念是，公司的业务范围要越广越好。瑞典最大的公司富豪(Volve)一直在精简业务。在出售了赫茨(Henz)26％的股份以及卡尔多投资公司(Cardo)44％的股份以后，富豪又重新成为一家汽车和卡车生产商。

像富豪这样的公司最怕看到的就是，杂志上大量的文章指出，公司在全球的市场份额不增加 1％就不能存活。多年来，汽车杂志的编辑们一直鼓励富豪寻求合并，包括与雷诺(Renault)的合并，但他们不知道这样做的后果将是灾难性的。

1％的市场份额本身倒不会对公司造成多大的伤害，关键是看公司是否集中经营核心业务。富豪的优势是“安全性”，这对任何一家汽车公司来说都

是极具价值的优势。市场份额不是决定性因素，知名度才是关键。对于富豪这样的公司来说，其知名度远远达不到应有的水平。

塔塔(Tata)钢铁公司是印度最大的公司。公司面临的问题在第三世界国家非常具有代表性。尽管有 50 亿美元的年收入，但塔塔并不是一家公司，而是 46 个公司的联合体。产品从茶叶到卡车，从化妆品到电脑软件，无所不包。

但是，塔塔的梦想却是成为主要的客车制造商。这有可能吗?当然，只要你能够从政府那里得到一点点帮助，防止行业竞争就行。这就意味着更高的关税和更多的政府管制。而这正是像印度这样的发展中国家所不需要的。

塔塔公司新上任的董事长拉坦·塔塔似乎明白问题的症结所在。他说:“我们的重要任务就是重新回到核心业务。我们必须进行公司结构重组，卖掉非核心的业务。”他想让集团成为卡车、汽车、电脑服务、炼钢和土建工程等主要行业的领导，并在国内成为多媒体和电信行业的先驱。这种想法实在是

太好高骛远了。

几乎所有的发展中国家都存在同样的问题。这些国家经济规模小，在加上关税壁垒居高不下，因此公司的业务都是又多又杂，根本无法在国际市场上竞争。这些公司中的大多数只有经历痛苦的改革才能生存下去。

最近发生的一些公司合并也出现了喜人的迹象。实际上，合并只有两种：成功的和失败的。

失败的合并强调的是市场覆盖率或“融合”。这种合并把两个毫不相干的业务结合起来，目的是扩大公司的经营范围。

让我们假设一下，你把一个定位高端市场的公司和一个定位低端市场的公司结合起来。或者说让一个有线电视公司和一个电话公司合并。或者是在娱乐业，你让一个提供内容的公司和一个硬件公司或是发行公司合并。这些合并从长远来看都不会成功。

成功的合并强调的是市场垄断。从理论上讲，理想的合并肯定会遭到司法部的反对，因为它会使

两个各占市场 50%的竞争对手合二为一，占领市场的全部。

从实际操作的角度来看，公司通过与自己的产品和服务匹配的竞争对手合并，就能够达到一定程度的市场垄断。最近发生的一些可以表明这种趋势的合并包括：

●洛克希德公司(Lockheea)与马丁·玛利塔公司(Martin Ma-rietta)合并后成立的洛克希德·马丁公司是世界上最大的国防企业。

●Cineplex Odeon 与美国 Cinemark 合并后，成为世界上最大的连锁影院。

●第一数据公司(First Data)以 66 亿美元收购第一金融管理公司(First Financial Management)后，成为美国最大的独立信用卡交易商。

●州际饼屋(Interstate Bakeries)收购大陆饼屋(ContinentalBaking)后,成为美国最大的饼屋。

●Rite Aid 以 18 亿美元收购 RevcO 后，巩固了其作为国内最大连锁药店的地位。

●皇冠木塞封条公司(Crown Cork&Seal)以近

40 亿美元的价格收购卡诺德金属盒公司(CamaudMetalbox)后,成为世界上最大的包装公司。

●国际纸业公司(International Paper)以 27 亿美元收购联邦纸板公司后，成为美国包装用漂白板生产商的领头羊。

●GlaxO 公司以 140 多亿美元收购伟康公司(Wellcome)后，成为世界最大的处方用药生产商。

●联合医疗保健公司(United Heahhcare)以 16．5 亿美元的现金和股票收购 Metra 医疗保健公司后，成为美国最大的医疗保健管理公司。

●爱比医疗保健公司(Abbey Heahhcare)与家庭保健公司(Homedco)合并后,成为美国最大的家庭医疗保健服务公司。

●医疗公司(Medpartners)以 3．6 亿美元收购了木里金医疗企业(MuUikin Medical Enterprises)的股票后，成为全国最大的医师管理公司。

但是最精彩的合并要数里克·斯科特在得克萨斯的埃尔帕索发起的收购两家大医院的行动。8 年后，他的公司成为美国最大的私人医疗保健服务公

司，拥有 326 家医院和 100 多个门诊手术中心。

这家名叫哥伦比亚医疗保健机构的公司年收入超过 150 亿美元，规模是其同类中最大的竞争对手的三倍。这就是集中经营的结果，这才叫垄断。

合并的成功与否取决于合并是否会让公司的核心业务得到强化。与业务相似的公司合并会加强公司的核心业务。与业务不相关的公司合并只会削弱公司的核心业务。

过去的观念认为，一个拥有两项糟糕业务的公司要比拥有一项优秀业务的公司强，但这种观念现在正在改变。

安德鲁·格罗夫是年收入 100 亿美元的英特尔公司的首席执行官。他总结了当今许多首席执行官的想法：“我宁可把所有的鸡蛋放在一个篮子里，用我全部的时间去考虑这个篮子是否合适，也不愿意在每个篮子里放一个鸡蛋。”

怎样把你所有的鸡蛋放在一个篮子里正是本书要讨论的内容。

5、零售业前沿的喜人迹象

如果你想成为预测流行趋势的专家，那么你就应该去看电影,听流行音乐,并把目光投向零售业，尤其是零售业。

在市场上，零售商对流行趋势的敏感程度是无人能企及的。零售业流行什么，全国上下就流行什么。那么零售业现在流行什么呢?

简而言之，就是专业化。那种业务包罗万象的时代似乎已经过去。

让我们回顾一下几十年前由百货商店统领零售业的状况。纽约有梅西百货(Macy’s)、芝加哥有马歇尔菲尔德百货(MarshallField’s)、华盛顿特区有加芬克百货(Gadinckel’s)、亚特兰大有里奇百货(mch’s)、旧金山有艾玛格宁百货(1. Magnin)。

实际上，美国的每一个主要城市都有许多大型的百货商店。在纽约市，你可以找到 Abraham&Stmus、Alexander's，B. Alt-inflll、Arnold Constable、Bergdorf Goodman、Best&CO.、Bloomingdale's、Bonwit Teller、EJ Korvette、Galeries Lafayette、Gimbel's、Henri Bendel、JC Penney、Lord&Taylor、Ohrbach's、萨克斯第五大街(Saks. Fifth Avenue)以及 Stem's 等等。

如今，Abraham&Straus、Alexander's，B. Altman、Arnold Con.stable、Bergdorf Goodman、Best&CO.、Bonwit Teller、EJ Korvette、Galeties Lafayette、Gimbel's 和 Ohrbach's 都已不复存在。梅西和 Bloomingdale，s 已经几次濒临破产。萨克斯第五大街如果不是有大量资金的注入，恐怕早就已经倒闭了。

是什么原因导致了百货商店的衰落呢?

评论家通常会在商店身上找原因。'他们批评商店忽视了客户服务，没有跟紧时尚，定价太离谱，管理不善等等。在某种程度上，这些因素可能都存

在。但是，百货商店的顾客是否不再买东西了呢?

当然不是。如今，越来越多的人到专卖店去购物。并不是百货商店造成了自身的衰落，而是专卖店。核心业务的重要性再次得到体现。

这是百货商店与专卖店的竞争。商业上有一条基本原则：核心业务突出的一方通常会在竞争中获胜。你可以将这条原则应用到你的生意当中。与你的竞争对手相比,谁的核心业务更突出?总是核心业务突出的那一方占有优势。

沃尔玛超市同样没有导致纽约百货商店的衰落，因为纽约市根本就没有沃尔玛超市。虽然沃尔玛在一些小城镇里将许多经营不善的商店挤垮，但其进军大城市的行动才刚刚开始，而且和百货商店一样也面临着专卖店的竞争。

从全国范围来看，百货商店的衰落已经有十多年的历史了。许多百货公司纷纷涌向法庭申请破产。1989 年，Bonwit Teller 和 B. Altman 百货商店的业主胡克申请破产。8. Altman 公司位于第五大街的老店拥有 124 年的历史，是最早为曼哈顿马车生

意服务的商店之一。

Ahman 这个名字的所有权卖价 175 万美元。一份零售业通讯的编辑艾伦·米尔斯坦评论说:“在我看来，Ahman15 年前就完蛋了。为什么会有人想挽救它呢?Altman 还沉浸在 60 年代，不能自拔。”

1990 年，坎普公司(Campeau Corporation)倒闭，受其牵连的百货商店包括鼎鼎有名的 Bloomingdale’s、Abraham&Straus、Stem’s、乔丹马什(Jordan Marsh)、Burdines、里奇和 Lttza,ru8。同年 4 月，在密西西比河东岸拥有 680 家商店的艾米斯(Ames)百货公司根据破产法第十一章申请破产。那年夏天，华盛顿特区引以为豪的加芬克(Garfmckel’s)百货公司也申请破产。

1991 年，在中西部拥有两百多家商店的希尔斯百货公司(Hills)根据破产法第十一章申请破产。同年，西海岸最大的百货公司卡特霍利哈尔(Carter Hawley Hale)也难逃劫运。

同年晚些时候，中西部最大的百货经销商之一的 P. A. Bergner 公司连同 68 个卡森皮里斯科特

(Carson Pirie Scott)商店一起寻求破产法的保护。’

1992 年，以时尚和高贵著称的零售商萨克斯第五大街被迫从其总部设在巴林的业主 Investcorp. 那里寻求 3 亿美元的投资。据报道，萨克斯在之前的两年中已经损失了 3．98 亿美元。

1994 年，Woodward&l_athrop 控股公司根据破产法第十一章申请破产。同时申请破产的还有费城的零售商及 Woodward 的分支机构 John Wanamaker 公司。Woodward&Lathmp 在华盛顿和巴尔的摩地区有 16 家商店，而 Wanamaker 在费城地区有 15 家商店。两个公司都是知名度和信誉极高的零售商。

当大势已去的时候，光有名声是不够的。我们已经进入了专卖店的时代。百货商店的概念已经落伍。

西尔斯百货也是享有盛誉的公司。从某种程度上说，西尔斯百货也已落伍，因为它还在逆专业化之道而行。整整一百年来，西尔斯稳步扩展其业务范围。1886 年，西尔斯寄出了它的第一张邮购目录。1925 年，西尔斯的第一家零售商店开张。6 年后，

西尔斯创建了全州保险公司，起初只卖汽车保险，后来业务发展到地产、伤亡、人寿甚至抵押贷款保险。

1959 年，西尔斯组建了霍马特房地产开发公司(Homart De. velopment C0.)，开发兴建购物中心。1981 年，西尔斯又买下了股票交易行添惠雷诺兹公司以及房地产公司 ColdweU BankeF。80 年代，西尔斯在属下多家零售店里开设了金融网络中心，这就是其一败涂地的“袜子加股票”战略。同样在 80 年代，公司还开设了西尔斯商业系统中心，经销电脑和软件。

1986 年，探索信用卡在全国范围内推出，成为西尔斯鼎盛时期的标志,之后公司业绩就一路下滑。华尔街的分析家呼吁西尔斯和罗巴克(Roebuck)进行拆分。这样，分割后的两个公司各自的价值要比它们作为这个零售业巨头旗下的公司高得多。

1988 年，西尔斯卖掉了 Coldwefi Banker 的商用房地产业务。1992 年，西尔斯又卖掉了添惠的股份，包括 Discover 信用卡业务。1993 年，西尔斯

的商业系统中心和普通邮购业务停业。随后，西尔斯又将其抵押贷款业务卖给了 PNC 银行集团，另外还将ColdweU Banker 的民用房地产业务卖给了弗雷蒙特集团(Fre. mont Group)。

规模并不是创造商业利润的决定性因素。集中经营才是关键。普通邮购业务是一项价值 30 亿美元的生意。这一点也不假，但在停业之前，这项业务在 3 年中的亏损高达 4. 5 亿美元。

1994 年，西尔斯宣布将出售全州公司其余的业务，并为霍马特寻找买家。那么西尔斯现在还剩下什么呢?只剩下一个零售公司,下属的 800 个百货商店，一个信用公司和 1200 个专卖店，包括西部汽车供应公司(Western Auto Supply Company)和家居家具商店(Homelife)。

甚至连芝加哥的房地产投资项目西尔斯大厦也成为了一场灾难。为实际价值 4 亿美元的地产抵押贷款 8. 5 亿美元，西尔斯几乎栽在这笔地产上。

是什么取代了百货商店呢?

答案是核心业务突出的专卖店。利明特(1he

Limited)专营高档职业女装。盖普(r11le Gap)贝lJ将注意力放在年轻人的基本服饰上。维多利亚的秘密(Victoria’s Secret)主要经营价位较高的女式内衣。Circuit City 和 Best Buy 则专营消费者电子产品和大电器。ne Home Depot 经营家庭日用产品。r11Ie Office Depot 则专营办公用品。

还有就是核心业务突出的专业邮购公司，如 L. L. Bean、Sharper Image、J. Crew 等等。

大多数冷静的观察家在对零售业作出分析后得出结论，百货商店的黄金时期已经过去。剩下的几家为了生存将时时面临削减成本的压力。可以预测，更多的百货商店将难逃破产的命运。

这倒不是说百货商店会全军覆没，但是大多数会倒闭。在一个衰退的行业里，能够幸存下来的几家将获得丰厚的利润。

几乎任何一种产品或服务都是有市场的，只不过有的市场大一些，有的市场小一些罢了。为一个衰败的行业提供服务的优势就在于你可以垄断市场，因为一个衰败的行业几乎不可能吸引新的竞争者。

例如，马几乎已经完全被汽车所取代。但是，马鞍、笼头和缰绳的价格却只涨不跌。原因就是市场太小，没什么竞争。在纽约，四个轮胎的价格相当于四只马蹄铁的安装价格，都是250美元，而且轮胎的使用寿命还远远长于马蹄铁4至5周的使用寿命。

历经风霜生存下来的一家百货商店就是Nordstrom。这家总部设在西雅图的零售商店有94年的历史，由于重视“服务”，深得顾客青睐。但是，百货商店这个概念的精髓不正是“服务”吗?为什么其他百货商店不效仿Nordstrom的做法呢?

因为只有少数顾客想去百货商店购物。一位知名的顾问曾经指出，百货商店的顾客群只占市场的30%。“然而他们并没有去挖掘另外70%的人群，因此他们才会陷入严重的危机。”

也许情况正好相反。也许正是因为他们试图去争取另外70%不在有折扣和促销商品的百货商店购物的顾客，才使他们失去了核心顾客群，而这正是Nordstrom定位的顾客群。

数字很能说明问题。根据 Nordstrom 的统计结果，其 90％的零售业务都来自商店 10％的核心回头客。

许多百货商店学到了这条经验，开始将注意力放在顾客身上，尤其是回头客的身上。例如 Nordstrom 的 10％的顾客。这种策略在零售业业内被称做“笼络客户”，也就是给予核心客户特别的关注和服务。以前，这种手法主要是用在时装店里。

Bloomingdale，s 会给有些顾客的丈夫寄去卡片，提醒他们给妻子买生日礼物或结婚纪念日礼物。有些顾客买的衣服如果不合适可以在商店免费修改，礼物也可以免费包装。此外，商店还购置了新的电脑软件，可以在庞大的顾客数据库中查找购买力最强的顾客。

例如，Bloomingdale，s 有 180 万顾客使用信用卡。然而，根据商店的估算，20％持有信用卡的顾客为商店带来了 75％的生意。

在百货商店的重要性日益下降的同时，专卖店的生意却越来越红火。尤其是一家叫做“我们是玩

具”(Toys“R”us)的连锁店，为其他商店树立了一种成功的经营模式。如今，这家公司在美国有 618 家商店，销售的玩具占全国总数的 22%。

此外,“我们是玩具”正将其经营理念扩展到海外，在美国境外开设了 293 家商店。公司已经成为德国最大的玩具零售商。

具有讽刺意味的是,“我们是玩具”刚开始的时候是经营儿童家具的商店，玩具是公司创始人查尔斯·拉扎罗斯后来加进去 4 的。公司原来的名字是：儿童超级商店(Children’s Supermart)。

后来公司遇到了有趣的难题。儿童超级商店怎么继续发展下去?最明显的答案就是增加儿童服饰、自行车、尿布、婴儿食品等等。换句话说，也就是增加商品的种类。

但查尔斯·拉扎罗斯没有这样做。他放弃了家具生意，重新开设了一家只经营打折玩具的更大的商店。换句话说，他只集中经营玩具。这是多么不寻常、多么有效的做法啊!难怪《福布斯》杂志称赞说:“拉扎罗斯先生无疑是他这代人中最优秀的零售

商之一。”

“我们是玩具”创立的经营模式被每一家想独树一帜的零售商所采用。

“我们是玩具”的经营模式有五个关键步骤：(1)集中经营核心产品。(2)多备存货。(3)低价进货。(4)低价销售。(5)垄断经营。

让我们进一步讨论一下各个步骤。

集中经营核心产品

这一步是最难的，因为它和直觉正好相反。大多数管理者和企业家都会寻求拓展产品种类的方法。如果想要增长快，就应当减少产品种类。这怎么可能呢?如果想要增长快,就应当提供更多的产品和服务。这是再明显不过的道理了。

显而易见和合情合理的不一定就是对的。做生意的原则是：多即少，少即多。如果你想获得快速增长，就必须首先减少提供的产品和服务。或者，

如果你要创立一家新的公司，你就必须比现有的公司提供的产品种类少。

现以家庭用品为例。家庭用品是百货商店的传统商品之一。戈登·西格尔和他的妻子卡罗尔因为专卖家庭用品，生意非常兴隆。由于他们买不起货架，西格尔夫妇的第一家专卖欧洲设计的桌上用品的商店是用包装箱和包装桶来陈列商品的。后来公司就取名为箱与桶(Crate&Barrel)。

如今，这家连锁店共有 55 家商店，年收入约 2．75 亿美元。据西格尔先生介绍，公司针对的高端市场利润颇为丰厚。

Leehters 公司对厨房用品的经营路线与箱与桶公司对家庭用品的经营路线差不多，只不过 Lechters 公司针对的是低端市场，商店规模也小一些。Leehters 公司的 600 多家商店有 80％坐落在购物中心里面，公司的年销售额为 4 亿美元。最近，Leehters 公司不再专营厨房用品，开始经营其他家庭用品。结果，每股收益立刻下降了 28％，股价也下跌了 40％。新上任的管理层现在正重新定位核心

产品，当然还是厨房用品。

再以运动鞋为例。传统的鞋店出售各式各样的鞋，但美国最成功的连锁鞋店是专营运动鞋的 Foot Locker。这个拥有 1500 家商店的连锁店每年销售的运动鞋价值 16 亿美元。公司计划在 2000 年前再增加 1000 家商店。

再以咖啡为例。过去，美国的每一个小镇都有至少一家咖啡馆，经营从汉堡包到苹果派的各种食品。星巴克是如何经营的呢?他们开了一家只卖咖啡的咖啡馆。真是出奇制胜!

如今，星巴克为其业主霍华德·舒尔茨赚取了巨额的利润。在最近一年里，星巴克公司所属的 425 家咖啡馆总收人为 2．85 亿美元。目前，星巴克共有 680 家连锁店，并计划在 2000 年扩展为 2000 家。届时，星巴克将成为年收入 lo 亿美元以上的公司。

与传统咖啡馆争夺市场的还有 Cinnabon。这家连锁店经营的桂皮大面包重 9 盎司，全是现烤现卖，香味浓郁，口感粘稠，表面涂有厚厚的一层奶油。如果一个面包卖 1．89 美元，热量高达 6 810 卡路

里又怎么样呢?公司现在共有 276 家连锁店,其中一半拥有专卖权，每年的销售额高达 1 亿美元，并计划在 2000 年扩展到 500 家商店。

再以修指甲为例。每个社区都有一些“美容院”。许多美容院认为,成功的秘诀在于增加商品和服务。例如，可以增加假发、服饰、手袋、珠宝、健美产品等商品，以及面部护理、身体按摩、热蜡除毛等个人服务。

与此同时，美容业正在出现的趋势是突出核心服务。“只修指甲”的美容院应运而生。就在传统的美容院经理试图通过拓展业务来扩大生意的同时，美容业正在分化成两个门类：美发和修指甲。在纽约地区，修指甲的美容院完全被韩国移民垄断。

再以香烟为例。从杂货店、饭店到便利店，几乎所有的零售商店都经营香烟。然而，美国发展最快的一类零售店却是只经营香烟的超市，里面的品种多达 300 多个。现在,这样的商店共有 200 多家。在去年一年，这些商店的市场份额扩大了一倍。

再以太阳镜为例。和香烟一样，太阳镜也随处

可见，在那些无所不在的报刊亭里都能找到。没关系，太阳镜小屋国际公司(Sunglass Hut International)总共拥有1400多家商店，分布在购物中心及飞机场等地点，销售欧克利(Oakley)、阿玛尼(Annani)、雷沃(Revo)等高档产品。

由于每副眼镜的平均售价是80美元，而且平均利润高达60%，太阳镜小屋的生意非常红火。公司的股价在过去两年中涨了两倍。目前，33%的太阳镜是通过太阳镜专卖店出售的。

有些评论家举安利公司(Amway)为例，认为这家拥有5000种产品、年销售额35亿美元的公司是“没有核心产品”，但经营成功的典范。安利公司确实是除了厨房水池之外什么都经销，但公司是有核心产品的，那就是公司独特的多层直销模式。

要成功不一定要各个领域都有核心产品。但你必须在某个领域拥有核心产品。

多备存货

“我们是玩具”公司经营模式的第二个步骤是多备存货。一家百货商店在圣诞节期间可能会进货3000件左右的玩具，而“我们是玩具”公司每周的基本进货就有18000件。玩具品种繁多是公司的特色，因此，每五个售出的玩具中就有一个是从“我们是玩具”公司购买的。

同样道理，大片录像(Blockbuster Video)租赁店也以品种繁多和价位低取胜。每五盘出租的录像带中就有一盘是从该店租赁的。一家夫妻店可能有1000部影片,而大片录像租赁店有5000多部影片。此外，该店还有1000多种流行的电子游戏。

Bed Bath&Beyond主要经营床单、毯子、毛巾、卫生间用品和基本家庭用品，是一家开放的仓储式商店,共有3万多种商品,价格比百货商店便宜20%至40%。公司收入每年增长30%，纯收入达到销售额的7%，这是非常难得的。

多备存货是一个重要的理念，也是第一步集中经营核心产品的直接结果。如果公司的产品繁杂，

就很难做到多备存货。哪怕是最大的百货商店也难以应付 18000 件玩具。

正是由于多备存货的原则,“我们是玩具”和“大片录像”这样的后来者才得以垄断各自的市场。在某个领域开先河的公司通常能成为该领域的领导者。赫茨(Hertz)是第一家开展租车业务的公司,后来成为租车业的领头羊。H&R Block 是第一家开辟个人收入所得税服务的公司，后来也成为这个领域的领导者。查尔斯·施瓦布是第一家提供折扣服务的股票经纪事务所。查尔斯·施瓦布也成为这个领域的领导者。

那些首先开展录像带租赁业务的人没有领会这个道理。最早的录像带出租店要么是小型的夫妻店，要么就只是药店、杂货店或便利店里的一个录像出租部门。

若想致富，你可以到任何一家零售商店里转一转，看看哪些货品是新加进去的。你应当自问，如果你把那种商品拿出来，多备一些存货，然后在全国范围内开一家连锁店，垄断这种商品的销售将会

是什么结果?

你过去一直在面包房或杂货店里买油炸面包圈。后来邓肯面包圈(Dunkin’ Donuts)诞生了，这个品牌在全国一炮打响，很快就垄断了市场。你过去都到珠宝店去买手表，但如今大部分的手表都在专门的钟表店里出售，例如纽约市的图尔诺公司(Toumeau)。你过去都在百货商店里买电视机，但如今大部分的电视机都在像集成电路城(Circuit City)这样的电器商店里出售。

大多数的专卖店都会多备存货。一家面包房能有几种油炸面包圈?顶多也就三四种。一家较大的邓肯面包圈店就有 50 多种品种。你家附近的小“咖啡馆”只卖两种咖啡:普通咖啡和不含咖啡因的咖啡。星巴克里有 30 多个品种的咖啡。

那些咖啡馆里同时还卖香草、巧克力和草莓三种口味的冰淇淋。巴斯金罗宾斯店(Baskin—Robbins)里的冰淇淋有五个品种(普通、清淡、无糖、酸奶和脱脂酸奶)，共 31 种不同的口味。

新的机会每天都在产生。联邦通讯委员会 1968

年的卡特电话决议(Carterfone Decision)首次允许电话用户在贝尔系统的线路上使用任何公司生产的设备，这样就为私人拥有电话创造了市场。一个电话零售市场应运而生，但垄断市场的并不是原来的百货商店或电器商店，而是电话商店。同样，个人电脑的普及也为电脑零售连锁店的出现创造了机遇。

西尔斯百货及其他百货公司犯了一个经典的错误,它们只是简单地把电脑加入了它们的商品清单。这种做法失败之后，西尔斯又开设了西尔斯商业系统中心，结果证明是一败涂地。

对西尔斯来说，把新店叫做“商业中心”而不是“电脑中心”是典型的大公司思维。“如果我们可以卖复印机和其他办公用品，为什么我们要只卖电脑呢?”

究竟为什么?因为未来属于那些核心业务突出的零售连锁店，而不是那些业务繁杂的百货商店。

无线电屋(Radio Shack)也犯了同样的错误。它们先是把电脑加入了商品清单。后来，随着其竞争

对手 Computerland、Busi．nessland 和其他专业电脑零售商的生意越做越兴隆，无线电屋也在自己的许多店里竖起了标牌，上面写着“无线电屋加电脑中心”。

早期的电脑零售商一个都没有领会“我们是玩具”公司多备存货的理念。因此，他们都输给了后来居上的美国电脑(Comp． usA)和微型中心(Microcenter)。如今，坦迪公司(Tandy)正打算新开一组电脑城(Computer City)商店，但也许为时已晚。美国电脑旗下虽然还不足 100 家商店，但销售额已接近 30 亿美元。坦迪拥有全部的自然优势，包括早期在个人电脑市场领先的无线电屋 TRS．80 型产品。但是，它们为了保护无线电屋的品牌而放弃了这种优势。其实，它们应当保留无线电屋的名字来经营电子小商品，而将电脑、资金和新的品牌用来经营专门销售电脑的全国性连锁大商店。

换句话说，坦迪本应挖掘这个新兴的个人电脑市场，在全国经营电脑连锁店，多备存货，引进各种电脑，包括 TRS-80 型产品。这一点很重要。它们

还应当为新的电脑品种取一个好听的名字来赢得公众的青睐。

最近一期的《纽约时报》有这样一个标题:“美国电脑会成为下一个‘我们是玩具’吗?”我认为会的。所罗门兄弟公司(sa—lomon Brothers)的马克·曼德尔也同意我的观点。他说:“我们认为美I$1da 脑具有垄断个人电脑零售市场的潜力,正如集成电路城在电子产品市场、‘我们是玩具’在玩具市场以及 Staples 和 Office Depot 在办公用品市场做到的那样。”

销售宠物用品的 PetsMart、Petstuff、Petc0 也在效仿美国电脑的经营之道。宠物在美国是一项很大的生意,规模是家用电脑生意的两倍。几乎半数的美国家庭养狗或养猫,而且每年平均要在宠物的身上花费 400 美元。因此,美国人在宠物市场的消费一年高达 170 亿美元。

美国大约有 12000 家宠物商店,其中 85%的商店独立经营。而宠物超市的大量出现却是最近几年的事情。两年前共有 250 家宠物超市,如今已有 600

多家。变化速度非常惊人。

这些宠物超市规模宏大，面积都在 1 万平方英尺以上,而传统的宠物店面积还不到 3000 平方英尺。而且这些宠物超市还在迅速地抢夺传统超市的生意。10 年前，95％的宠物食品是从超市卖出的。如今只有 65％，而且这个比例还在下降。PetsMaIt 想让所有热爱宠物的人都知道这个名字，就像所有购房的人都知道 Home Depot 一样。最近，公司通过收购 Petstuff 以及两家小一些的竞争对手 Pet Food Giant 和 Sporing Dog Spe—cialties，在竞争中遥遥领先。

一家典型的PetsMart 商店占地面积有 2 万平方英尺，存货多达 1 万件。40 磅一袋的宠物食品一堆就有 25 英尺高。狗、猫及它们的主人在走道里可以找到他们想找的任何一样东西，包括牙线骨头、宠物香水、干猪耳朵以及随处可见的会吱吱叫的玩具。

大多数宠物超市都以优惠价格出售两种高级宠物食品。但是，它们不是只卖一种狗粮，而是备有很多存货。除了普通狗粮外，宠物超市还备有健怡

狗粮、全天然狗粮、美食狗粮(鹿肉或羊肉)、小狗狗粮、老狗狗粮和素食狗粮。

PetsMart 现在的年销售额超过 lo 亿美元，但在 170 亿美元的宠物市场上还有很大的发展空间。

婴儿超市公司也在效仿宠物超市的经营之道。婴儿超市里的商品堆积如山，从婴儿车到蜡笔应有尽有。48 家仓储式商店里有 25000 多种商品，而且许多商品的定价都比传统的专卖店和百货商店便宜 10％至 30％。商店的标语是：价格在这里诞生，在别的地方成长。

那些独立经营的小商店怎样才能和“我们是玩具”这样的行业垄断者竞争呢?一种办法就是准备更多的存货。The TatteredCover 是丹佛市一家经营有方的书店。店里共有 15．5 万个品种的书，近 50 万册存货。纽约市的 ZabKr’s、Balducci’s 和 Dean＆DeLuca 也用同样的策略经营美食。FAO Schwam 也用同样的方法经营玩具收藏品。

当你缩小了经营范围，而且存货是竞争者的几倍时，你就能像 Zabar，s、FAO Schwa=以及 Me

TaRered Cover 一样立于不败之地，几乎不会受到全国性大连锁店的冲击。

低价进货

大多数零售商靠卖商品赚钱，“我们是玩具”和其他垄断市场的零售商则靠买商品赚钱。如果你的经营规模达到全国玩具生意的五分之一，你在进货时就有很大的讨价还价余地。你甚至还能决定进什么样的货。

当 Hasbr0 开发出与任天堂竞争的家庭电子游戏 Nem0 计划时，零售商的反应是：太贵而且不够刺激。尽管 I-Iasbr0 为 Nemo 计划倾注了 2000 万美元的巨资，公司最终还是取消了这一计划，而且账面上已经损失了 1000 万美元。

沃尔玛(删. Mart)是悬在“我们是玩具”公司上空的一块阴云。“我们是玩具”的国内市场份额从 1989 年的 25%下降至如今的 22%，而来自本顿维

尔的零售业巨头沃尔玛的市场份额却在增加。

与此同时，沃尔玛的国内玩具市场份额已达到16%，几乎翻了一倍。16%的市场份额再加上沃尔玛低价进货的传奇本领，应当给“我们是玩具”的管理层敲响警钟了。

如果你能低价进货，你可以获得和竞争者差不多的毛利，卖得更便宜，而且还能赚很多钱。

虽然商品不同毛利也不同，但总的说来，“我们是玩具”的平均毛利可以达到45%。那些有名的玩具，例如电子游戏机、芭比娃娃、大力士突击队(Mighty Morphin Power Ran 秘)等，毛利要小得多。

当然，定价也讲究“高低结合”。游戏机是微利产品，而游戏卡则属于暴利产品。

你还可以利用规模优势争取打折，包括广告媒体和信用卡佣金。例如，坦迪就与美国运通卡达成协议，将佣金减少四分之一个百分点，这样一年就能节省50万美元。

此外，如果你的规模足够大，你就用不着在价格上与别人竞争。你可以让供应商按照你的要求提

供相应的产品。例如，箱与桶公司就很少从供应商的货架上订货。除了厨房用品和其他几种产品之外，公司出售的商品都是专门为其量身设计和定做的。其他那些垄断行业的零售商采取的也是类似的策略。

低价销售

价格战的另一半就是低价销售。通过低价进货和低价销售，你会给竞争对手带来巨大的压力。

例如，一箱希尔斯科学饮食品牌的高级宠物食品在独立经营的宠物店里要卖 32 美元，而在宠物超市里就只卖 19．95 美元。

归根结底，集中经营核心业务的最终目标就是实现行业垄断。当你垄断某个行业以后，你得到的回报就是利润最大化。

正如“我们是玩具”的竞争对手认识到的那样，光是低价销售还不够。儿童世界(cram World)和儿童城(Kiddie City)多年来也一直在降价，但并没有

在与“我们是玩具”的竞争中获得多少优势。原因之一就是,它们不能同时做到低价进货和低价销售。

一个行业的领头羊最大的优势就是其统治地位。查尔斯。拉扎罗斯说:“归根结底，最关键的还是市场份额。”

但是,“我们是玩具”还在沿袭自己的策略吗?我认为答案是否定的。让我们再来看一看毛利百分比吧。“我们是玩具”的平均毛利是 45%，而沃尔玛所有商品综合下来的毛利是 26%。(玩具可能会稍高一点。)因此，沃尔玛的价格比这家玩具业巨头更优惠。

沃尔玛不仅毛利小，而且成本也低。沃尔玛的销售成本、一般成本和管理成本占销售额的 15%，而“我们是玩具”的销售成本、一般成本和管理成本则占销售额的 19%。

“我们是玩具”的销售成本、一般成本和管理成本不断攀升的一个原因就在于公司的业务越来越多元化。“我们是儿童”及“我们是书”的推出增加了销售成本、一般成本和管理成本。拆了东墙补西

墙的做法削弱了公司的经济实力。

最近，公司宣布新开五家商店与婴儿超市竞争。商店的名字不用猜就知道，当然叫“我们是婴儿”。这是典型的业务拓展 14 错误。

另一个因素是两家连锁店的纯利润额差异。沃尔玛的纯收入占销售额的 3.5%，而“我们是玩具”的纯收入则占销售额的 6．1%。虽说一年能给股东赚 6%是件好事，但若能保住玩具业的垄断地位就更好了。“我们是玩具”现在应该赶快降价，以增加其在玩具业的市场份额。

从长远来看，做生意最重要的还是统领市场。如果公司在市场上处于领导地位，任何事情都是可能的。否则，你就随时都处在竞争的压力下。

垄断经营

宠物超市大战的最后赢家会是谁呢?不一定是有着最佳策略、最优秀人才的最棒的公司。也许会

是第一家垄断市场的连锁店。看起来很有可能是PetsMart。

只要你研究一下零售业的成功案例，就会发现通常是那些垄断行业的连锁店成为最大的赢家。

垄断一个零售领域的方法之一就是快速扩张。1987 年 2 月，当韦恩。惠曾嘉收购大片录像租赁公司的时候,这家连锁店共有 8 个分店和 11 个特许专卖店。惠曾嘉很快又收购了 South-em Video Partnership 和 Movies to GO，使大片录像租赁公司的经营点在年底达到 130 个。

1988 年，公司又收购了录像资料馆(Video Library)j_奎锁店。到年底时，大片录像租赁公司已经拥有 415 个分店。1989 年，公司又吞并了拥有 175 个连锁店的 Major Vide0 以及给该连锁店发放特许经营权的 MLA 超级商店。至此，大片录像租赁公司的分店数目已达到 1000 个。

1990 年，大片录像租赁公司又在亚利桑那州、加利福尼亚州、佛罗里达州、堪萨斯州、内布拉斯加州、得克萨斯州和弗吉尼亚州收购了许多连锁店，

使公司的分店总数达到1500多家。大片录像租赁公司现在已成为美国最大的录像出租连锁店。惠曾嘉说:“公司扩张得越快，开的店越多，我们赚的钱就越多。”

他甚至还把这种经营理念推广到海外，在美国境外开了1250家录像出租店,其中包括在英国收购的775家里兹(斑tz)录像出租店。

如今，大片录像租赁公司共有5000万会员，每年出租录像带46亿盘。大片录像租赁公司之所以如此成功的原因就是其垄断地位在顾客心中根深蒂固。

你能再说出一家录像出租连锁店的名字吗?非常难，是不是?

惠曾嘉对废品管理公司(Waste Management，Inc.)也采用了同样的策略。读了两年大学后，他在1960年回到了家乡,与朋友合作经营废品回收生意。不出三年,他已经买下了朋友的公司。1971年，他和另外两位合伙人携手创办废品管理公司。

公司上市以后,他们开始了大规模的收购活动，在第一年中就买下了90家废品回收公司。1975年，

他们在沙特阿拉伯收购了第一家公司，之后又在其他国家收购了许多公司。现在，公司的生意扩展到了 20 个国家。

如今，废品管理公司(现在改名为 WMX 科技公司)已成为废品回收业的龙头企业，是世界上最大的垃圾回收和处理公司。年收入在 100 亿美元左右。

但不幸的是，当一家零售连锁店在一个领域达到顶峰并形成垄断以后，管理层通常就会开始寻找新的领域扩展业务。它们常常忘记让它们成名的原因。它们不再集中经营核心业务，而是四处寻找扩展的机会。“我们是玩具”及大片录像租赁公司都是如此。

大片录像租赁公司接连收购了共和电影制片公司(Repub.lic)、斯佩林电视制片公司(SpeuiIlg)78％的股份和趣味中心儿童室内游乐场(nm Centers)49．9％的股份。惠曾嘉还与 BET 合资，拍摄适合黑人家庭观看的影片。此外，他还与维珍零售集团合资，打算在欧洲、澳大利亚和美国开 18 家特大型商店。

其他合资项目还包括与索尼和佩斯公司(Pace)共同建造音乐厅，在一家娱乐软件公司(VⅢ)拥有控股权,在佛罗里达州建造占地面积2500英亩的主题公园或体育运动中心。

大片公园(除了这个名字,还能叫什么?)计划建造一个圆顶棒球馆，一个曲棍球场，一个高尔夫球场，一个娱乐园、剧场、俱乐部、餐馆、电影和电视制片厂，一个体育博物馆，一个为水上运动建造的湖以及一个社区公园。此外，大片公园里还包括一个适合18至45岁成年人使用的叫做Block Party的室内娱乐中心。

为了不让体育馆闲置，惠曾嘉又向职业棒球队枪鱼队(Mar. 1ills)投资9500万美元，向职业橄榄球队迈阿密海豚队(MiamiDolphins)投资1.28亿美元，并向职业曲棍球队美洲豹队(Pan. thers)投资5000 万美兀。项目还没有启动，大片娱乐公司(Blockbuster EntertainmentCorporation) 就与Viacom公司合并,把许多潜在的问题撂给了Viacom / z 涸的董事长萨姆纳·雷德斯通。好在萨姆纳及

时地停止了大片公园的建造计划。

就在韦恩·惠曾嘉宣布退休打算的时候，他描述了自己对一个全球娱乐公司前景的展望:“这个公司将自己拍电影，拍好之后在自己的剧院里上映，在自己的录像店里出租，卖给自己的付费频道，在自己的有线电视网播放,然后在自己的电视台播映。然后，我们自己出版电影小说，发行电影原声带，生产电子游戏,并在自己的商店里销售。”想法不错，韦恩。尽管大片公司在许多领域都取得了成功，但其在录像出租市场的份额仅有 15%。稍微运用一点逻辑分析就知道，对惠曾嘉来说，争取录像出租市场其余 85%的份额要容易得多，而与电影、音乐及娱乐界的巨头竞争将会困难重重。

早在 1989 年，一位金融分析家就预测，“我们是玩具”最终将占领玩具市场 40%的份额。事实上，这是任何一家想要垄断市场的公司期望达到的目标。

“我们是玩具”还远没有达到这个目标。然而，公司正在涉足儿童服装和图书领域，偏离了核心业务，失去了玩具市场的份额。任何一家统领市场的

连锁店应该遵循的原则是，争取占领市场的 50%。这才是垄断。通常，任何一家核心业务突出的公司都可以做到这一点。

联邦快递(Federal E)（press)占领了国内隔夜包裹投递市场 45%的份额。可口可乐占领了国内可乐市场 45%的份额。而市场份额要超过 50%，公司通常需要拥有多个品牌(见第 12 章)。

从战略的角度考虑，拥有一个市场 50%的份额要比拥有 5 个市场各 10%的份额强得多。但是，传统的想法往往会将管理层引上业务多元化的道路。这山望着那山高。管理者认为自己在现有的市场已经达到了顶峰，于是他们就想尝试新的东西。

他们看到外面的市场非常广阔，于是他们的想法就转变成“想当然”。“要拿下那个市场的 5%应当很容易。而且，市场那么大，5%就已经很不错了。”如果事情真是那么容易的话，外面应该有许多公司，各自占领了不同市场很小的份额。但情况不是这样。

让我们看一下《财富)500 强的公司。如果业务多元化是成功的关键，那么集团公司应该排在 500

强的前列。但在前 10 名的公司中，三家是汽车公司，三家是石油公司，一家是电脑公司，一家是化工公司，还有一家有两项业务(菲利普·莫里斯公司经营烟草和食品)。

因此，只剩下通用电气一家公司是典型的集团公司。

即便是强大的通用电气也在精简业务和重新定位。在过去十几年中，通用电气卖掉或关闭了几乎上百项业务。首席执行官杰克·韦尔奇说：“只有在各自市场上排在第一或第二位的业务才能在竞争日益激烈的全球市场上获胜。那些没有希望获胜的业务就需要整顿、关闭或卖掉。”

例如，通用电气 1983 年有 34 万名员工。10 年后，公司的员工人数只有 22 万。重新定位不仅没有损害公司的利益，而且还使公司在《财富))500 强的排名上升了 5 位，从第 10 名上升到第 5 名。

此外，通用电气是一家成立于 1878 年的老牌公司。在竞争还不太激烈的年代创建一个集团公司与在竞争激烈的当今建立集团公司不可同日而语。再

者,通用电气用了 117 年的时间使其品牌深人人心。通用电气的业务虽然繁杂,但其品牌非常有号召力,仅此优势就足以弥补其诸多劣势。

“想当然”中国思维从来就没有成功过。让我们计算一下就清楚了。美国一年的商业收入为 7 万亿美元。任何一家在每个市场都占据了 5%的份额的公司一年的收人就有 3500 亿美元。这样的公司是不存在的。

零售业是美国的镜子，因为它对顾客的需求变化反应最灵敏。几乎每一个领域的零售商都在精简业务，以便获得更大的市场份额。

但这还不够。为了实现行业垄断，零售商们还不断扩张,努力使自己成为全国或全球的连锁企业。因此，那些独立经营的小零售商店正快速成为珍稀物种。在各个行业，独立经营的小商店已经被全国连锁店、有特许经营权的商店或独家经营的商店取代。

几乎所有的零售行业都已经开始被这种全国性连锁店所垄断，包括快餐店、便利店、酒店和汽车

旅馆、药店、鞋店、办公用品店、宠物用品店、书店、电脑店、消费者电子产品店、家庭用品店、五金店、音乐商店、录像出租店、汽车出租店、服装店和家具店。

甚至连专业的服务性组织现在也正在形成全国连锁企业。会计、广告、股票交易、房地产和光学企业都有这个趋势。法律和医学也正在朝这个方向发展。只要州和联邦法律允许，全国性的连锁银行也会形成。

有些零售商拒绝接受这个事实。他们对周围发生的一切视而不见。他们在原地打转，祈求情况好转。然而，从长远来看，那种商品齐全的地方小店是无法与那些核心业务突出而且能够低价进货、低价销售、垄断经营的全国性连锁店抗衡的。

地方零售商只有两种选择：要么加入全国连锁店，要么自己建立全国连锁店。

零售商的选择也正是你的选择。

6、双城记—两大可乐公司经营谋略

将集中经营的效力诠释得最全面的例子，当数百事可乐和可口可乐两大公司的竞争。

百事公司为了扩大经营，不惜任何代价。它的首席执行官威恩.凯勒维最近说:“我们的目标是实现 15%的长期增长，这个目标从未改变过。”几年来威恩·凯勒维和他的继任者辛辛苦苦收购了大大小小的公司，以实现他们15%的增长。

除了世界最大的快餐店弗里特一乐事(Frit0·Lay)，百事公司还拥有全美七大快餐连锁店中的三家：世界最大的匹萨连锁店必胜客，最大的墨西哥菜馆连锁店塔克贝(Taro Bell)，以及最大的炸鸡连锁店肯德基。

饭店业是百事公司经营阵线中的 El 不落帝国。

除了这三家连锁店以外，百事还拥有 Hot’n Now，Chevys，加利福尼亚比萨城(Califomia Pizza Kitchen)，得安基诺三明治(D’Angelo Sandwich Shop)，以及 East Side Mari0’s。百事公司麾下共有 24000 家饭店，构成世界最大的饭店系统。相比之下，麦当劳在全世界只有 14000 家店。

百事在这些饭店销售的饮料名目繁多，简直应有尽有：百事可乐，百事健康饮料(Diet Pepsi)，超级百事(Pepsi Max)，百事 xL(Pepsi XL)，舒乐(Slice)，山露(Mountain Dew)，立顿红茶，七喜，为了增加花样，还特意从俄罗斯进口伏特加。

因此，百事公司的规模比可口可乐公司大得多，这就不足为奇了。可口可乐公司一直固守着自己的传统饮料品牌。近一年百事公司的销售额达 285 亿美元，而可口可乐公司只有 162 亿 12 美元。

然而两家公司相对价值的比较却足以令人感到奇怪。以股票为例，大规模的百事可乐公司价值 440 亿美元，而小规模的可口可乐公司却价值 930 亿美元，是前者的两倍。也就是说，每一美元的销售所

实际得到的价值。可口可乐公司几乎是百事公司的四倍。这就是集中经营的魔力。

这些年可口可乐公司也不是没有走过弯路。1982 年他们收购了哥伦比亚电影公司(于 1989 年卖给索尼公司)。他们还曾购买继而出售泰勒酒业('I' aylor Wine company)公司。而今，可口可乐只是一家饮料公司。

你可能会这样想：这么说不公平，百事公司是被它那些利润相对低的快餐业拖累的。

那么我们再做个比较：麦当劳和百事。麦当劳有大约 14000 家分店，销售额为 74 亿，而百事有 24000 家分店，销售额仅为 94 亿。如果让你选择的话，你难道不是舍百事而选麦当劳吗?

选择的一个重要理由就是利润。在麦当劳的 74 亿销售额中，纯利润达 11 亿，占 15%。而百事的纯利润只有 4 亿，只占了它销售额的 4%o

在股市上也显示出同样的事实。麦当劳的规模较百事的连锁店小得多，然而它在股市上的价值为 310 亿美元。而肯德基、塔克贝和必胜客的总价值

没有确切数字，要靠推测。

一种估量方法是，将它们的纯利润作为百事公司总的纯利润的百分比，然后计算出百事公司总的市场价值的百分比。照这样的算法，百事连锁饭店价值 100 亿美元。

再次提请注意集中经营的力量。麦当劳销售额 74 亿，价值 310 亿美元。百事连锁店销售额 94 亿，价值却为 loo 亿美元。小但集中经营的公司价值是大而分散经营公司的三倍之多。

这个比率实际上可能更大。市场价值仅仅代表在这个价位上投资家乐意购买或出售某个公司的股票。如果他们确实理解集中经营的效力所在，他们可能会出更高的价钱。

对于百事公司来说，它的快餐业的分散经营程度是双倍的。首先，它们是一系列自身都在互相竞争的品牌和麦当劳的单一品牌相抗衡。其次，这些快餐品牌效应被其作为饮料公司的地位所冲淡，而麦当劳就没有这样的弱点。

并不是快餐业拖慢了百事的步伐。透过它已取

得的辉煌我们看到的事实是，这个公司基本上采用的是分散经营的模式。像百事这样分散经营的公司，和可口可乐这样相对集中经营的公司竞争，为什么会这样艰难呢?

首先，也是最重要的一点，是管理上的问题。专业管理人员在经营上无所不能，这是近年来最受质疑的一种观念。管理是一门学问，需要个人素质(适用于各行各业的素质)以及观念方法(同样适用于各行各业)。

这些都是放之四海而皆准的。但同时管理也需要知识(来源于实际工作的知识)和经验。而后者正是专业管理人员最大的弱点。20 年的实践经验决非短短 6 个月的实习培训可以获得的。

这正是百事公司的本质问题所在。公司需要一个饮料专家来经营饮料业，一个快餐专家来分管弗里特一乐事，一个餐饮专家负责饮食连锁店。可是谁来选择分管各个经营范围的人呢?首席执行官。但他也只是其中一个行业的专家，不可能同时精通其他两行。

当年可口可乐买下哥伦比亚电影公司后，连续雇用了一批高级执行官，然而业绩每况愈下。最终只好一个个辞退这些人，4 放弃了电影公司，将之出售。

百事解决其管理上的问题的方法是，将那些大有前途的管理人员不停地从这个部门调到那个部门。其实只需用简单的数学运算就能知道这种方式的弊端：百事公司每一个管理人员的实际工作经验平均比在可口可乐公司工作的同行要少三分之一。

要想挑出一个称职的人来管理某个行业，本人必须在这个行业具有深厚的知识和丰富的经验。正如一句老话说的：“知一人需一人。”

以我的经验，许多大公司的部门经理要么不了解他们的工作，要么他们的个性不适合做这样的工作。他们急于取悦自己的主管，而且过于看重短期成效。

其次是士气的问题。传统的做法是，多样经营的公司将人员在不同的部门之间调换以避免单一的管理思维。他们想塑造全面的总执行官，而不是思

维狭隘的部门经理。许多渴望在自己公司获得高升的经理人也以此为宗旨，尽量不使自己成为“一门通”。

然而，成功的公司需要的正是这样的“一门通”。一个集中经营的公司能够培养出对公司集中经营的业务了如指掌的经理人，原因正在于此。

在百事公司，职员的目标是成为整个公司的最高主管。在可口可乐公司，职员的目标是成为饮料行业的最高主管。

对于分散经营的公司来说，在管理方面所面临最棘手的问题当属晋升制度。据我多年来对几百家公司的跟踪调查，半数情况下(甚至更多)处在管理职位的都是错误的人选。

以汉堡王为例。自 1980 年以来该公司已更换了 10 名首席执行官。他们都在位不长的原因之一是，汉堡王是老牌饮食公司佩斯百利(Piusbur)r)下属的一家快餐公司，而现在被一家主营酒饮料的英国跨国公司大都会(Grand Metropolitan PLC)合并。这样，总公司的高级管理人员对于汉堡王的经营状

况一无所知是理所当然的事情。

当这些首席执行官提拔人的时候，他们通常会犯两个错误：要么以经营业绩为标准，要么以个人素质来衡量。其实这两种方式都不可行。

以经营业绩的好坏作为升职的标准会导致什么结果呢?所有人都以牺牲长期收益为代价追逐短期成效。这是哈罗德‘吉恩以及一批专业管理人士所持的观点，正是这样的观点让我们形成了现在的跨国公司经营理念。哈罗德·吉恩曾说:“经营者必须经营有效。”言下之意是，业绩不佳，马上走人。

跨国公司因分散经营而雄风不再，这已不是什么秘密。他们试图使自己的产品包罗万象。如果想短期内看到业务迅速攀升，最好的方法就是推出新的产品或新的服务。换句话说,即分散公司的经营。

我曾问过一位经理:“你知道业务扩展会损害长期利益，为什么你还要这样做?”他回答:“如果我今年的业务没有增长的话，我无法在这个职位上呆下去，那就更无法考虑长期利益了。”

另外，也有的公司在任人时看重个人魅力。他

们会挑选那些能够激励他人、调动员工积极性的人。拥有迷人的个性魅力决不是一件坏事。尤其是当它与出色的领导者通常具有的知识和经验相结合时更受推崇。

我所见过的优秀的经理人，都是虽然事务繁忙，但处理事务时却主次分明的人。他们善于鼓舞和调动员工完成“最可能实现的事情”，避免旁枝末节分散自己的精力。

但是，个性魅力并不是判断一个优秀领导者的惟一标准。除了企业界，在其他各界的很多成功的领导者，从政坛人物到战争将领，都是有弱点的。温斯顿·丘吉尔和乔治·巴顿就是两个例子。

优秀的领导者往往是内向性格，而非外向性格。他们对环境观察敏锐，但却不善于适应环境。他们做事更像是本能所驱动。这也许可以解释为什么一个出色的领导者总是能够专注从事一件事而非事无巨细，每一样都不放过。

除了这两种，选择领导者还有第三种方式，即让员工推荐他们认为合适的人选。我不提倡这种威

望竞争的方式，因为这样也不能选出真正合适的领导者。

正确的方式是选择那些在其工作环境中已经崭露出领导潜质的人。具有天生领导气质的人在任何情况下都能显露出来。大家不会选择一个独裁者来领导的。

分散经营的公司另外一个很大的缺点是，要维持公司的正常运作很容易导致管理机构的重叠和臃肿。百事公司的饮料部门、饮食部门以及快餐部门各有总裁负责，这些总裁之上又另有一班职能代理总裁。这一千人马并不仅仅坐镇观望营业额的增减，他们还热心地参与各个部门的运作。

除此之外，公司各个层次的职员频繁地要求了解各方面的信息，这也要占用大量的管理时间。正如联邦政府向国内的公司收取“文件税”一样，多样经营的公司也向它的运作部门收取内部的“文件税”。这些公司本来就要时常召开名目繁多的会议，如回顾经营业绩，讨论当前预算等等，这样又多了一项内容。

像百事这样分散经营的公司所面对的最严峻的问题或许就是他们自己与自己竞争客户。他们的产品五花八门，但很多公司并没有尽力谋求各类产品之间的协调发展，相反，往往是一类产品削弱了其他产品的竞争力。百事就是这样，他们的饮食连锁店影响了饮料行业的生意。既然百事的必胜客连锁店是多米诺匹萨店和小凯撒匹萨店最大的竞争对手，他们还会买百事公司的软饮料吗?

在一系列激烈的广告大战中，可口可乐公司抓住这种关系大做文章。例如一则可口可乐的广告这么说：“百事公司还没有在你附近开店吗?你只需等4 个小时。每隔 4 个小时，百事的饮食王国就会增加一名新成员与你抢夺生意，竞争客户。”

百事的连锁饭店不仅制约了它的竞争，还导致了资金的流失。为了建造饭店及维持其运作，百事公司每年都要投入 10 亿美元的资金,远远超过了饭店的营业利润。百事现在陷入了左右为难的境地。如果没有每年大量的资金投入，这些连锁店就不可能有长远的发展。

但要与可口可乐公司进行全球化的竞争，同样也需要这些资金。以前苏联集团为例。1959 年美国副总统尼克松出访莫斯科期间，百事公司的总裁唐纳·肯道尔与赫鲁晓夫进行了会谈。有了政治交往的基础，百事在前苏联首战告捷，有了一个良好的开端。

然而现在情况不同了。可口可乐公司于 1991 年底在罗马尼亚开展业务，现在两家可乐公司销售额的比例为 2：1，可口可乐公司遥遥领先。在大多数东欧国家百事的销售也敌不过可口可乐公司。它只在匈牙利、乌干达和俄罗斯这三个国家保持第一的地位。

在中国，可口可乐拥有 10 万个零售渠道。它是该国除日立之外第二大知名品牌。可口可乐占了中国软饮料市场份额的 19%，是百事公司的三倍之多。

可口可乐公司迅速风靡全球的奥秘之一是它的投资力度。截至目前为止，可口可乐公司在东欧的投资为 15 亿美元，仅在罗马尼亚一国就投入 1．5 亿美元。该公司 1995 年的国际投资预算为 7 亿美元，

而百事公司只有大约 3 亿美元。

它的投入没有白费。现在可口可乐公司有 80% 的纯利润都来自美国以外，百事公司只有 15%(可口可乐目前在欧洲的消费品市场位居第一)。它潜在的发展势头更大。全球其他国家消费软饮料的数量只是美国的十分之一。

对于百事这样分散经营的公司，弊端是显而易见的。关键问题是，怎样解决这些问题?

传统的想法是加倍努力。假如百事可乐在国外的销售能翻两番就好了，假如快餐连锁店像麦当劳那样赚钱就好了，假如哪一样新产品能突然为百事赚取暴利就好了，假如……

其实加倍努力往往徒劳无功。百事公司也不应该继续这样三线出击。更好的方法是将公司的资源集中投入到三类产品中的一类。如果是我的话，我将选择可乐为我的经营方向。

我们来看一下可乐市场。百事公司要与可口可乐公司一争高下,惟一的希望在何处?传统的观点认为是国外，可口可乐在国外的销售量遥遥领先于百

事可乐。

通过分析，我得出恰恰相反的结论。在美国，可乐的消费量是每年每人 32．5 加仑，令人叹为观止。一家美国超市一周内可乐的流量相当大，一般超市内会常备三种品牌的可乐(可口可乐、百事可乐和皇冠可乐)，外加至少一种私营公司的产品。国外公司的情况则大不相同。

在印度尼西亚，全国可乐的人均消费量仅为美国的五分之一。雅加达的超市通常只出售一种可乐，毫无例外必是可口可乐。

在全球的许多国家，百事可乐要想挤上它们的货架，都是难于登天的。如果根本就没有参加比赛，怎么可能有获胜的机会?

国内的饮料业实际上分为两类。一、类是通过传统的渠道销售，比如超市、便利店、熟食店及自动贩卖机。另一种是各类酒吧和快餐店。这些年来，通过超市售出的百事可乐超过可口可乐。

百事没有参与竞争的行业是酒吧和饭店业。可口可乐公司在各类酒吧的销售量是百事的两倍，占

了整个市场 26%的份额。

百事公司的悲剧在于它只能在超市销量第一，无法占据整个可乐市场的领先地位。如果百事依旧在酒吧销售中无所作为的话，它在整个市场上屈居人下的状况可能无法改变。

解决方法：将必胜客、塔克贝和肯德基从总公司中分离出去，作为独立的公司经营。

这样能顺利解决两个问题：其一，将百事公司的经营集中在饮料行业；其二，为其饮料在各个酒吧的销售扫清障碍。乐事也如此处理，要么将其出售，要么分离，以集中必要的资源扩展可乐行业的竞争。

快餐连锁店的拖累使得百事公司一直无法在美国市场上占据统治地位，同时也阻碍其在海外市场上领先，而可乐消费最有可能在海外市场出现大幅度的增长。

如果百事将经营集中到饮料行业，它则有机会在两个市场上大有作为。它所面临的首要的相对也比较艰巨的任务，是与可口可乐公司争夺在美国的

领先地位。其次也较容易的一项任务是在海外树立起“美国头号可乐品牌”的概念。(百事可乐已经在南美一些地方打出广告，宣传自己是纯正的美国口味。如果它在美国销量第一的话，这则广告将更有说服力)

领先地位本身就是最强有力的营销手段。你可以看看你周围的酒吧和饭店。一个典型的酒吧或饭店很可能会陈列这几种 D 品牌的酒：百威蓓蕾淡啤(Bud Light)、美乐真味(Miller GenuineDraft)、海涅根(Heineken)阿米斯特淡啤(Amstel Light)、特别皇冠(Corona Extra)等。

也就是说，很可能会陈列：国内啤酒第一品牌(百威)，国内淡啤第一品牌(蓓蕾淡啤)，国内生啤第一品牌(美乐真味),进口啤酒第一品牌(海涅根)，进口淡啤第一品牌(阿米斯特淡啤)，墨西哥啤酒第一品牌(特别皇冠)等等。

一旦看见有酒吧或饭店在想方设法推销其他品牌的酒，你可以断定一定是生产商出钱买通了这条销售渠道。

百事可乐在饭店的销售量逊于可口可乐，要在整个美国市场与其抢夺领先地位谈何容易。但至少这个策略使得百事的竞争目标明朗化。它有助于百事集中精力，一心一意(以抢占市场领先地位为目标)在一个国家(美国)对付一个竞争对手(可 13 可乐公司)。

事实上，百事公司已经找到了有效的策略抵御可口可乐的影响力，即“百事一代”。这是 20 世纪 60 年代初期开始树立的一种营销概念：“你不想和你的父母喝同样的饮料，你是‘百事一代’。”要打开这一代年轻人的市场，最好的方式是通过音乐。百事公司在 80 年代做得最为成功。它聘用迈克尔。杰克逊、列侬‘里奇以及其他深受年轻一代欢迎的偶像做广告。

这代价不菲。但实际上百事在其核心产品的营销上的花费还是不够。现在，可口可乐公司在美国国内饮料广告投入的资金是百事公司的两倍之多。

如果百事公司将乐事分离出去，它就能把用于饭店行业的资金节省出来赞助顶尖的音乐组合，就

有希望在投资上超过可口可乐公司，在美国市场上取得可乐销售的领先权。换句话说，牺牲短期利润赢得长期领先地位。

可乐被认为是一种美国产品。一旦在美国市场上占据首位，百事就有可能成为世界第一品牌的可乐。第一步，在美国领先。第二步，赢得全世界。

这就是集中经营的全部奥秘所在。

7、质量定律

要扩大销量，就必须改善产品或服务。每个人都知道产品或服务越好，在市场上就越有竞争力。这就是今日商界的基本规律——质量定律。

无疑，定律就是无须证明、不言而喻的真理。每个人都知道定律就是真实，每个人都知道胜人一筹的产品就是赢家。

越是不言而喻，越是显而易见，越是人人皆知，就越是不易察觉。没有人怀疑或讨论过一条定律的真实性，没有人去谈论人尽皆知的事情。

只有有争议的事情才值得讨论，而定律一向都是被人忽视的。因此，长期以来定律一直无人关注。

然而，突然某人冒出来推翻了旧的定律，人们所想当然的真理居然不再成为真理。

在地理学上，旧的定律是：“地球是扁平的。”它看上去是扁平的，因此人人都认为它是扁平的。现在不是了。自尼古拉斯·哥伦布之后地球变成了圆的。在几何上，旧的定律是：“平行线只在无限远处相交。”但是没有人跑到无限远处去检验，因此也就没有人怀疑这条显而易见的真理，直到阿尔伯特·爱因斯坦发现了相对论。

现在看来，空间是弯曲的，平行线也的确会相交，欧几里德几何随着这条定律的坍塌也开始瓦解。在商业上，现在的定律是：“胜人一筹的商品即是赢家。”每个人都这么想，于是全世界的公司都在寻找使他们的商品胜人一筹的办法。他们找到了质量定律。

质量成为一代经营管理者的图腾。没有任何经营理念像“整体质量管理(TQM)”这样获得如此广泛的承认。

最新数据表明，87%的美国公司在实行某种形式的整体质量管理。最近的一次调查显示，80%的美国经营者认为质量将成为 2000 年竞争优势的源

泉。

当 455 名高级经理被问及他们成功最重要的因素时，答得最多的是“质量”。(质量已经连续 6 年在这样的调查中高居榜首。)

在美国，今天一个公司所能获得的最高荣誉，就是每年由国家标准与技术学会(National Institute of Standards and Technology)颁发的马可·鲍烈洛国家质量奖(Malcolm Baldrige National Quali—ty)。31 个州也建立了类似的质量奖励方式。

著名的美国管理协会设置了至少 8 个关于质量管理的项目。它甚至有一项信托基金只向实行 TQM 的公司投资。

关于质量的书籍、论文、演讲充斥了美国的书店、报刊、讲台。在俄勒冈州波特兰的鲍威尔市书店，有 5 个书架都是关于质量的书，涉及 100 多个不同的题目。

密尔瓦基市舍沃兹商业书店的总裁杰克·科沃特是著名的成功人士。他说他的书销售给 6 万名客

户，其中质量书籍是销路最好的，占所售书籍的31％。

在过去的5年中，各报刊杂志共发表关于质量的论文1777篇，其中关于TQM的有931篇。

什么是质量?问得好。谁来决定质量高低?问得好。或许是顾客?

让我们想象一下，一名顾客走进一家商店想买台电视机。他的面前并列摆放着三台电视机。他会不会打开每台电视机的后盖，比较一下电路系统的质量?当然不会。他会不会阅读每台电视机的说明书，比较每个特征?当然也不会。

他会不会打开电视看一会儿，比较画面质量?当然会。但是你知道吗?十中有九你是看不出差别的。

人人都在谈论质量，但是十中有九的顾客看不出差别何在。大多数造价相当的产品看上去，摸上去都差不多。

奔驰车的质量就好于宝马吗?本田就好于丰田吗?可口可乐就好于百事可乐吗?耐克就好于锐步吗?

当然个人偏爱不同，尤其是在风格、口味、外观以及其他可以看到、摸到、尝到的特性上更是各有所爱。但质量是另一个问题。

质量，用抽象的语言很容易定义，但要具体界定就相当困难。

让我们回到商店。大多数关心质量的顾客都会采取同一种做法：征求销售人员的意见。哪种是质量最好的品牌?他会推荐哪一台电视机?

这就要视情况而定了。假如其中一家生产厂家为销售业绩最好的销售人员提供免费去意大利旅行的机会作为奖励，那么，你可以猜到哪一种是质量最好的电视机。质量就相当于意大利免费旅行。

不用担心。顾客也不是对销售人员的推荐言听计从。他们会寻找确凿的证据。或许因为推荐品牌所独有的一项特性，或许是因为诱人的价格，或许因为它是本周惟一降价的品牌。

有一条理由非常有效:“它是销量最大的品牌。”

这是一个双重的误区。厂家认为好的产品就会赢得市场，顾客也这样认为。因此销量越大的产品

肯定就越好。

然而这种观点实在是毫无根据的。以汽车为例。每年都会有一家有名的客户鉴定机构对各类车型进行综合测试，包括路面及其他测试。

他们参阅可靠性报告及车主的返修登记。他们进行路面测试，考虑操作、引擎性能、座位舒适度、刹车能力、燃料消耗等因素。然后把每一类车按照综合质量将不同型号的车分出等级。

以小轿车为例。在最近的一份购买指南上，该机构列出 16 种型号的小型客车。质量最好的是大众公司的捷达(Jetta)，其次是 Acura Integra，位居第三的是大众的高尔夫(伽)。

那么，这三种车在同年的销售排行榜上战绩如何呢?排名第一的大众销量是第十二，排名第二的 Acura Integra 销量第九，排名第三的大众高尔夫销量第十六。二者之间没有太大联系。

另一方面，销量最好的车是福特公司的护卫者(Escort)，在质量榜上是第十一名。销量第二的是神农(Saturn)，质量第六。销量第三的是丰田的市

民(Civic)，质量第七。

如果你把车按质量排名编号，再按销量大小排列，它们的位序是：12，9，16，5，7，2，3，4，15，6，1，11，8，10，13，15。也没有太大联系。

如果你是汽车行家，你会发现我这种过于简化的分析存在很多问题。比如:大多数人买的是品牌，不是车型；有的车经营商多，有的少；有的车价格比其他的车昂贵。但如果说好的车销量就大，那么质量排名和销量排名之间必然有一定的联系，但我却看不出。

这不是一个特例。我观察了许多产品的质量排名和销量排名，二者之间都没有太大的联系。

有一部分原因是产品本身日趋复杂。检验汽车、电视、电脑这些高科技产品的人们因此面临一项艰巨的任务。哪些因素是重要的，哪些是不重要的？有多少差别是样品本身的个体差异引起的？

另外，很多特性的评价是非常主观的。什么叫做“好开的车”?品牌的知名度在多大程度上影响检测者的主观评定？

然而质量还是牢固地占有一席之地。无论你走到哪里，从公司的上层领导到下层员工，人人都在强调质量。福特的广告说：“质量是第一工作”。还有摩托罗拉，《财富》称其为“TQM 巨头”。该公司是第一届马可·鲍威奖的获得者。

摩托罗拉公司被认为是“整体质量管理”策略的头号执行者。书本和商业学校的案例分析都记录了该公司对于精确质量的近乎苛刻的追求(每百万中仅 3．4 个错误)。

但所有这些对于质量的重视都无法挽回摩托罗拉在电脑行业的败局。1985 年，该公司生产了一批个人电脑，无人问津。1990 年，它推出一批工作站，也不了了之。1992 年，公司尝试生产大型商用电脑，结局相同。1994 年，摩托罗拉宣布它将开发一大批名为 Power Stack 的桌上电脑系统。

目前摩托罗拉正在推出一种叫做恩威(Envoy)的个人无绳通讯设备，结果也不被人看好。

质量定律最主要的倡导者之一是剑桥大学战略计划学院。该学院保存着 PmS(市场战略的利润效应)

数据库。450 家公司匿名将大约 3000 条机密商业信息提供给 PINS。

下列这个比较能让你大致了解 PINS 的研究成果。那些产品或服务被广泛承认的公司的平均狡资画报翠为 29%，承认霞低的公司的平均投资回报率为 13%。

29%与 13%。质量带来效益……真是这样吗?注意此处这个轻描淡写的词:“被承认”。怎样能证明这些高质量的公司确实拥有高质量的产品，还是它们只是被认为产品质量高?假如你能找到几家公司，产品质量很好，但人们认为其质量很差，又有几家公司产品质量差，但人们认为很好。比较这两组。无疑后者会获胜。显然，观念比质量更重要。

观念即事实。商界真正的驱动力不是实际上的质量，而是人们观念上的质量。

再举一个例子。20 世纪 60 年代，Schlitz 公司和安豪舍一博世公司(Anheuser—Busch)争夺啤酒业的领先地位。最终，在圣路易斯州，前者输给后者。

70 年代，Schlitz 公司以玉米浆代替传统的配料，并将酿造周期缩短了 50%。结果，该公司的销量和资产都大于安豪舍一博世公司，获得了更多的利润。对此，《财富》杂志说：“在大多数顾客都没有留意的情况下，坚持产品的质量还值得吗?”

顾客确实没有留意。Schlitz 公司所占的市场份额继续攀升，由 1970 年的 12%增加到 1976 年的 16%(比第一名安豪舍一博世公司仅落后三个百分点)。接着形势开始急转直下。

1980 年该品牌的市场份额跌至 8%。1982 年被 Stroh 公司收购后继续下跌，一路跌至今天的不到 1%。与此同时，安豪舍一博世公司继续保持着美国酿酒业龙头的地位，占市场的 45%。

SchXitz 公司为什么会这样?许多商业分析家认为，该公司生产的啤酒口味不如以前，最终导致啤酒消费者的不满。但事实上是，产品改变后，Schlitz 公司的销量增加了。

Schlitz 衰落的一个可能性更大的原因是，公众观念认为产品不如从前了，这使得啤酒消费者转

而选择了百威和美乐啤酒。

观念就是事实。

怎么知道是观念而不是啤酒质量导致了Schlitz的失败呢?

观念要传播开来需要一段时间，这就是理由。坏的名声总是过一段时间才让你付出代价，在Schlitz 这个案例中更是如此。起初这些观点仅在商业媒体之间传播，几年之后才会传到消费者的耳中。如果是啤酒质量的原因，顾客只需尝一口就会转头找另一个牌子。

新可口可乐也经历过同样的遭遇。不同的是，新可口可乐改善而不是降低了产品质量。它含有更多的玉米浆，尝起来更甜。事实上，可口可乐公司耗资400万美元，试验20万次，证实新可口可乐口感比百事可乐更好(百事可乐现在叫经典可口可乐，口感也比原来的好)。

然而口感并不决定一切。对好口感的认可比好口感本身更加重要。当顾客们发现可口可乐的配方改变了，他们告诉自己：“没有以前好喝了。”于是

他们喝过新可口可乐后说：“没有以前好喝。”可口可乐不得不用回原来的配方。的确，观念就是事实。

还有，皇冠可乐经过 100 万次试验证实它的口感要好于经典可口可乐(57%：43%)，也好于百事可乐(53%：47%)。

你相信这些数据吗?我信。但又怎样呢?人们喝的是外面的标签，而不是里面的液体。这也从另一方面说明了观念就是事实。

莎士比亚说：“名字有什么意义?即使玫瑰不叫玫瑰，它依然清新馥郁。”或许并不是这样。有时头脑中的口感和你实际上尝到的一样重要，头脑中的气味和你实际上闻到的一样重要。

一个公司的成与败，观念扮演着至关重要的角色。然而在今日商界，质量仍然是最为流行的信仰。原因之一是人们很容易将一个论点想得非常极端。

“假如你买了一辆车，你还没开出经销商的展览厅，轮子就掉了。那你就再也不会买这种牌子的车了。因此质量是企业成功最重要的因素。”

你买过车吗?你的车是不是还没开出展览厅，轮

子就掉了?这种情况可能会发生，但机率很小。

实际情况是，互相竞争的产品大致都差不多。即使有质量上的差别，也很难测量。然而，人们对于某种产品质量的概念，却是千差万别，很容易发现的。

你的公司的目标应该是提高产品或服务的质量声誉。有时这涉及生产过程本身的变更。你生产的车的轮子会脱落吗?如果会,你就要改良生产过程了。

一个公司的确应该始终如一地重视产品质量。如果你的员工认为管理者并不关心质量，你就自讨苦吃了。

但是不要把希望都寄托在高质量的产品上。这并不是成功的关键。就像高尔夫球场上的一句老话：“重杆好看，轻击得钱。”

在生产中时刻强调的质量就是重杆击球，人们头脑中对产品质量的评价才是入洞前那轻轻的一击，决定着最终的胜负。

不要误会。强调质量并没有错。公司的确应该拿出最好的产品。但是，生产高质量的产品和树立

高质量产品的形象是两回事。

不出意外的话，如果你集中经营，就会提高你的产品质量声誉。反之，分散经营就会损害质量声誉。

集中经营的公司能从四个方面提高产品质量声誉。

专家的重要性

如果你去看医生(内科或全科医生)，你的病确实很严重，你很可能想方设法去看专家门诊。找个心脏病专家看心脏病，皮肤病专家看皮肤病，眼科专家看眼病。

每个人都认为专家对于自己专攻的领域要比一个全科医生精通得多。无论事实是不是这样，观念就是事实。每个人都认为专家对于心脏病、皮肤病、眼病等等要比别人懂得多。

商业上也是这样。专业化带来高质量。顾客清

楚这一点，厂家却往往忘记。否则，明明竞争力来自专业化，怎么还会有一些公司想尽办法四处出击呢?

当 IBM 公司专门生产大型计算机时，它的产品质量在客户中有 V1 皆碑。“无可匹敌”成为 IBM 的代名词。现在，它什么电脑都生产，结果，它也失去了无可匹敌的口碑。

像 IBM 这样，一旦成为大型计算机业的佼佼者，就会在客户心目中树立一个卓越的形象，它的一切都无可挑剔，它理所当然地保持着领先地位。人们也毫不犹豫地去购买 IBM 电脑。

一旦它将业务扩展到自己并不领先的领域，它无可匹敌的声誉就被破坏了。那些认为 IBM 卓越不群的顾客失望地发现 IBM 不能将它在大型计算机上的成功带到其他领域去。

它当然不能。它的大型计算机是最好的，这是它成功的关键因素。但它生产的其他计算机产品不可能都是最好的。

像其他企业一样，IBM 也是变化的牺牲品。市

场在变，产品在变。新技术淘汰旧技术。面临这样的情况，企业该怎么办?

首先，必须承认变化是一种自然现象。人会改变，企业会改变。要保持竞争力，企业必须调整自己的拳头产品。(参见第 10 章“适应变化”)

领先的重要性

顾客相信胜人一筹的商品就是赢家，无论这种想法是否正确。因此，要树立优秀质量的公众形象，最简便易行也最直接的办法就是占据领先地位，并宣传你的领先地位(宣传的是领先地位，不是质量)。

福特公司就是这样坚持不懈地告诉它的员工，质量就是第一工作，同时告诉它的潜在客户，福特车是全美销量最大的车。“福特肯定比其他的车好，因为买福特车的人比买其他牌子车的人更多。”

对于企业来说，领先地位本身最具有说服力。领先说明质量最好。哪一种胶卷最好?柯达，名列第

一的品牌；哪一种进口啤酒最好?海涅根，名列第一的品牌；哪一种番茄酱最好?海因兹(Heinz)，名列第一的品牌。

领先地位不仅是优质的证明，也是它本身得以维持的保证。独占鳌头的品牌会一年一年将领先保持下去。

一家营销公司将 1923 年 25 类产品中排名第一的品牌与今天相比较。你会相信吗?70 余年来只有 5 个品牌失去了它们的领先地位,其余 20 个品牌在市场上依然位居同类产品之冠。

是质量使企业领先，还是领先地位造就了企业的质量声誉?历史似乎更偏爱后一种解释。

这些同类产品的佼佼者多年以来几乎未做任何基础性的调整，它们得以在市场上大获全胜。可乐中有可口可乐，剃刀中有吉列，轮胎中有固特异(GO岫)，尽管它也曾做过调整：要不是该公司毅然决然转而投产新型轮胎，很可能将自己的龙头地位拱手让给米其林公司(Nichelin)。

有一点需要注意。如果你问顾客为什么他们会

购买第一名的品牌，他们几乎不会回答说：“因为它是第一。”

他们的回答常常是：“因为它更好。”企业也好，顾客也好，他们都对质量定律深信不疑，即胜人一筹的商品就会赢。因此，假如你拥有第一的品牌，你肯定拥有更好的产品。

要在人们心目中塑造良好的质量声誉，占据领先是最佳方法之一。

价格的重要性

世界上最好的车是什么?劳斯莱斯。世界上最昂贵的车是什么?劳斯莱斯。

要树立品质非凡的形象，必须有高昂的价格与之相匹配。为什么奔驰比凯迪拉克好?原因之一就是前者的价格是后者的两倍。一辆凯迪拉克塞维利亚(SeviUe)srrs 型车基价为 45935 美元。一辆奔驰 $600 的基价为 130300 美元。

当然，价格越高，市场越小。1995 年，凯迪拉克在全美售出 181000 辆，奔驰售出 77000 辆，而劳斯莱斯仅售出 300 辆。

两者不可得兼。你无法做到“物美”同时“价廉”。那样顾客会说：“等等，这怎么可能。要么就是贵而有所值，要么就是便宜没好货。”这种头脑中同时出现两种截然相反的观点时产生的冲突，在心理学上叫认知不协调。要解决这种不协调，通常要舍弃一种观点。

比如，智利酒的优质在全世界都有口皆碑。然而在美国的超市和饮料店，仅花 2．99 美元就能买到最好的智利酒坎切特(Conehay Toro)。要树立优质的形象，坎切特必须提高价格。

价格高不是坏事。对消费者有益处。如果劳力士便宜的话，佩戴它就不再是身份或威望的象征了。

名称的重要性

还有其他方法可以提高产品质量声誉。你可以改变产品的外观、包装、以及名称。或许质量最重要的一个方面就是名称本身。而且，使用一个专门的名称比采用广义的名称更为重要。

你买电池的时候，是买西亚兹(SeaIs)，罗贝(Roebuck)，还是戴和(DieHaId)?西尔斯(Sears)生产的戴和电池是全美销量最大的汽车电池。它是最好的电池吗?谁知道呢，但它的名声最响。

拉尔夫．劳伦公司(Ralph Lauren)的 Pol0 是个响亮的名字，它现在是高档服装中大名鼎鼎的品牌。还有温得芭(wonder — bm)、斯坦贝克(Starbucks)、易夫(Easy—off)、玉兰油(Oil of Olay)、哈根达斯(姆 n.D 躅)、金霸王(DL •raceu)，这些都是赫赫有名、令人难忘的品牌名称。

假如策略是企业成功的关键原因，那么，一个深入人心的名字能使你在竞争中保存一片领地不受对手侵犯。

相反，一个不适宜的名字会遏制你的发展。比如新西兰几维(Ki 稍)国际航空公司。几维是新西兰

的一种无翼鸟。你能把它和航空公司联系在一起吗?

其实，这个公司根本没有飞往新西兰的航班，而在美国东海岸飞行。

几维自称是“美国最好的航空公司航线”，然而现在正濒临破产，亟需资金以渡过难关。要被誉为美国最好的航空公司，最基本的是要有一个合理而动听的名称。

还有一些航空公司名称欠佳，比如：阿勒格尼(Allegheny)、莫霍克(Mohawk)和皮得蒙特(Piedmont)。为什么一定要用山脉的名字来命名航空公司呢?岂不是很忌讳的吗?现在这三家公司都不复存在了。

还有一些名字在情况变了之后就不再适用了。比如爱兹低脂糖，当艾滋病出现之后它的销量减少了一半。再例如，法国有一种深受喜爱的软饮料居然名叫 Pschitt!在美国，这个名字足以毁掉这个品牌。

一个悦耳(或刺耳)的名称最醒目的特征就是它的发音。在英语中，有很多发音会使人产生不好的

联想。结尾是元音的时候尤其要注意。A，E，O 没关系，I 和 U 就要慎用，尤其是 U。

以汽车品牌为例。结尾是 A 的车 13 碑都很好：Acura，Honda(本田)，Toyota(丰田)。结尾是 E 的也不错:Dodge(道奇),Eagle(鹰牌),Oldsmobile(老爷车)，Porehe(保时捷)。相比之下 Oldsmobile 的名字不好，谁乐意买一辆叫“老爷车(old)”的车呢?

以 O 结尾也没关系：Alfa Romeo(阿尔法一罗密欧)，Volvo(富豪)。

以 I 结尾就很危险了：Audi(奥迪)，Hyundai，Infiniti，Mit. subishi(=菱)，Suzuki(铃木)。这些车在美国的销量都不大。

最坏的尾音就是 U-Daihatsu，Isuzu(五十铃)，Subaru(昴星)。对美国人来说，u 是字母表中最难听的元音。

Daihatsu 和 Isuzu 无法打入美国客车市场，现在已从市场上撤出，仅剩 Isuzu 的轻型卡车，但也改名 Trooper。

像 Isuzu 这样的名字有三处弊端：两个 u，开

头一个 I。尽管广告做得铺天盖地，也广为称道，Isuzu 在美国的销售情况依然令人沮丧。

即使在它的顶峰时期即 1987 年，也仅售出 39587 辆车。同年，车业前三强(丰田、本田、尼桑，三个名称中没有一个 U)在美国市场上售出 1597153 辆客车。一些名称传播不远，比如南斯拉夫的尤可(Yu 铲)，韩国的 kia。这两个名字让人们想到车的产地。南斯拉夫和韩国的车不像 13 本和德国那样有名。

有的名字取得不好是因为它近似同行业中更有名的品牌名称。比如固瑞(BFCoodrich)就让顾客联想到此类产品的第一品牌固特异(Goodyear)。

固特异现在仍然是最好的轮胎品牌，而固瑞已经不再生产轮胎，它卖掉了轮胎牌子，专营引擎和化学制品。

如果你的公司名称不好怎么办?换掉它。改换公司名称的现象比你想象的要普遍。据纽约一家咨询公司调查，在最近一年家公有和私营公司中有 11%更名。

当然，这些更名大部分是由于合并、收购、出售子公司、让产易股等等。但的确有 2%1111 170 家公司改名是由于市场原因。

8、找到你的代名词

1995 年 3 月 12 日《纽约时报》讣告栏的第一段这样写道:“维克多·多曼于 3 月 4 日在弗罗里达德里海滩的家中逝世，享年 80 岁。在他任多曼奶酪公司(Dorman cheese Company)主席期间，他将‘纸夹入面包片中’，从而改变了美国人购买奶酪的方式。”

在多曼先生 80 年的人生历程中，曾做过海军军官、企业家、慈善家。然而这传奇的一生在他的讣告上仅被总结为将“纸夹入面包片中”的人。

如果你想死后和生前一样闻名，你应该采取同样的策略：拥有属于你的一个词。对个人是这样，对一个公司也是这样。

为什么?让我们研究一下人脑就能作出最好的

解释。仔细研究人脑，你会发现它同时具有两种相反的特征：复杂性和简单性。

人脑无疑是宇宙间最复杂的组织系统，比最大最昂贵的巨型计算机还要复杂得多。人脑中有大概1000 亿个神经元，在 40 余种相当于神经传递素的化学元素的作用下，信息处理能力比一台 Cmy C90 型巨型计算机要大上千倍。

这是必须的。要适应今天这个复杂的世界，普通人脑都有大约 2 万个阅读词汇量,大约 8000 个常用词汇。

但是，让我们看看普通人脑要面对的是怎样的一个市场。一个典型的超市有大概 3 万种商品可供挑选。(大型超市有 5 万到 6 万种。)一个典型的连锁杂货店出售 1．5 万种商品。一家百货公司陈列 4 万种商品。一家大玩具店会有 1．8 万件玩具。一家音像店会有 5000 盘不同的影碟出租。一家大型书店会有 13 万本存书。诸如此类，不胜枚举。

我们的大脑被媒体带来的铺天盖地的词汇所充斥。据最新的一项数据分析，大脑一天有 9 小时要

处理电视、广播、报纸杂志、影碟给予我们的信息，按字数算，就是每天 4 万字，每周 28 万，每年 1400 万。

人们的头脑已经被传播媒体所占据。一般人每天的生活基本上分为三部分：工作，睡觉，媒体。在工作和睡觉上花费的时间远没有媒体这么多。

媒体总是和其他的活动相结合。穿衣的时候听收音机，吃早餐的时候看电视，上下班的时候看报纸，开车的时候听广播、磁带或 CD。上床睡觉之前拿一本书。

我们淹没在一个信息过量的社会。

然而个性化语言还是重要的。大多数时候我们购买商品是凭语言，而不是凭视觉。当然在超市里你会对两根莴苣作出视觉上的比较，然后选择更新鲜更好的那一根。但是你购买的大．多数商品还是凭语言的。

你会拿起一罐坎贝尔(C 锄 pbeu)鸡汤或一瓶海因兹(Heinz)番茄酱，阅读上面的说明，再决定买还是不买。如果你去超市时要列一张清单，你不会画

画，你会写字。

有一些商品如莴苣[福克西(Foxy)]，橙子[新奇士(Sunkist)]，香蕉[奇魁特(Chiquita)]，它们出现在超市里的时候都是贴着名称标签的。这样会吸引顾客的注意，因为名字为这些商品增添了意义。

对于这些纷至沓来的词汇，我们的大脑是怎么处理的呢?用它惟一可能使用的方式:挑选它想要记的东西。这种挑选是建立在简单的心理学原则的基础上的。

解决社会信息过量的问题的方法，就是形成再简单不过的信息。

你要是问别人为什么买柯达胶卷，他们绝不会这样专业地回答你:“因为柯达采用了 T 结晶技术，能够在感光乳剂中产生氯化银晶体。”

大多数人买柯达是因为他们认为这是最好的胶卷。他们怎么知道的呢?你通常听到的解释是:“人人都知道它是最好的。”

一个专业摄影师可能会用某种柯达胶卷拍摄几卷照片,再用类似的富士胶卷拍摄,然后比较效果。

其他人绝不会。因为人生太短暂了，每人每月要做出多少购物决定，每一次都这样做，怎么来得及?

如果富士是美国销量最大的胶卷，大多数人会买富士。要问为什么,他们会说:“因为它是最好的。”

我为什么这样说?因为富士在日本销量最大,日本人爱买富士胶卷因为“它是最好的”。

许许多多公司和产品都证实了同样的道理。它们深受喜爱，十分畅销，因为人们认为它们是最好的。

但是许多顾客无法举出产品的任何一个确切的特性来证明他们的选择是正确的。他们只能笼统地评论说：它最好。我喜欢它的味道。我喜欢它的质地。我欣赏它的外观。人人都知道它是最好的，它质量第一，它比别的品牌更好，等等。

吉列、固特异、通用、凯洛格(Kelloge)、赫尔西(Hershey)、瑞格利(肌 dey)、可口可乐、施乐等公司的产品都被认为是最好的。它们在一个重要的地方拥有品质不凡的声誉：在人们的头脑中。

它们真的是最好的吗?这很重要吗?又有谁来判

断什么是最好的产品呢?还有,要是你去问这些公司的竞争对手，我敢肯定你会得到不同的回答。

但从更深的意义上说，像吉列、固特异、通用这样的头号公司，它们在人们脑海中成为一个代名词，这正是它们市场竞争力的源泉。

假如我去问 1000 个非专业摄影者，当我说“胶卷”时，第一个冒进脑海中的公司是什么，如果大多数答案是“柯达”，你会奇怪吗?

假如我去问 1000 个企业老板,当我说“复印机”时，第一个冒进脑海中的公司是什么，如果大多数答案是“施乐”，你会奇怪吗?

口香糖联想到瑞格利(wz4dcv)，巧克力想到赫尔西，我想你都不会感到惊奇的。

虽然没有人能确切知道大脑是怎样工作的，但这样那样的实验都证实了，在任何一个行业，第一品牌就拥有这个行业。

我的意思是，当你想到“番茄酱”时，你的脑海中就冒出“海因兹”这个名字。你也可以这样说，海因兹在你的头脑中成了“番茄酱”的代名词。

你的公司在同行业中名列第一，这个单纯的事实对于你的客户来说毫无意义。你的领先地位并不重要。重要的是在你的潜在客户头脑中占有一个词，一个阐释这个行业的词。这是领先的遗留效应，这是在一个行业中要占据主导的最有力的方法。

我还可以进一步说明这个现象。即人们有一种思维定势，容易把公司或产品的名称和产品类型等同起来。

比如，人们不说“请给我一包克里内克丝(1<leenex)纸巾”,他们说“请给我一包克里内克丝”。就算纸包外面写的是“斯科特”(Scott)也一样。克里内克丝在头脑中就是“纸巾”这个词。

人们也不说“施乐复印机”，人们会这样用这个词：“把这封信‘施乐’一下。”

当公司或品牌在我们的头脑中占据了领先地位，它们的名称还可以变成贴切有力的动词加以表达。比如:“请把这份决议施乐一下,联快到洛杉矶去。”没有人说：“请把这份决议佳能一下，泛邮[泛美邮递(United Parcel)]到海岸地区。”施乐是最好的复

印机，联邦快运(Fede 耐 Expmss)：是最好的速递公司，因此它们的名称可以作动词用。

并不是所有的公司或品牌都可以作一般词语用。尽管在人们脑海中个人收入税和布洛克(H&R Block)公司连在一起，但在 4 月 15 日也没有人说：“让我们布洛克吧。”同样，尽管贴现经纪人和查尔斯·史威博公司(Charles Schwab)连在一起，人们也不说：“我们来查尔斯·史威博吧。”

尽管布洛克和查尔斯·史威博都是本行业中无可置疑的第一，但它们的名字不那么脍炙人口，因此不能作为一般词语使用。

什么是匹萨、炸鸡和汉堡的代名词?当然是必胜客、肯德基、麦当劳。你可以做词语联想的测试来证明，不过没有必要。

只需问问你自己，当你听到这些产品的时候，你想到的是哪一个牌子：阿司匹林，可乐，汤罐头，快速相机。很可能，你的答案是：拜耳，可 1：3 可乐，坎贝尔，拍立得。对吗?那么，精酿啤酒呢?这是相对较新的一种产品，是 1987 年由波士顿啤酒

公司推出的。如果你的回答是“塞缪·亚当斯(Samuel Adams)”，说明你已经喝过几瓶了。塞缪·亚当斯是第一种也是最好的一种精酿啤酒，它的销量比后来出现的 8 种精酿啤酒加起来还多。

租车公司呢?这是相对比较老的行业，1918 年，年仅 22 岁的沃特·杰科博斯在芝加哥创办，以 12 辆 T 型福特车起家。1923 年，约翰·赫兹担任总裁，次年公司更名，你能猜到，就是赫兹有限公司(Hertz System，Ine.)。

领先者主导它们各自的行业。我的意思是，一个行业的领先者在潜在客户的心目中就是这个行业的代名词。

成为代名词是领先者最基本的优势，这比它的子公司、工厂、车间、销售渠道更有价值。你无法轻易取代顾客心中的这个词。

如果你不是领先者，你通常会采取的策略是生产比领先者更好的产品。我曾经在许多名列第二、第三、第四的公司工作过。它们都无一例外地认为它们的产品或服务比第一名更好，至少可以与之相

媲美，而且价格更低。

但是它们在与第一竞争的时候从不占优势，即使有时会超过，这种情况也很少。

单是提供质量更好、价格更低的产品还不够。这的确有帮助，但不是充分条件。你必须要做的是实行一套公司战略，去面对领先者在人们头脑中已经根深蒂固的位置。

这就是集中经营策略的全部内容。如果别人主导了这个行业，你惟一可行的策略就是缩小你的经营范围，在该行业中抢占一席之地。

必胜客是匹萨业的第一，主宰了这个行业。位于第二、第三的匹萨连锁店不是那些和它进行全面竞争的公司，而是集中经营某一种匹萨饼的公司。位于第二的匹萨店是小凯撒(LittleCaesars)，以外卖匹萨为主。位居第三的是多米诺匹萨(Domin0’sPizza)，经营特点是送货上门。

一旦你的经营有了焦点，你可以更深入一步：在人们头脑中形成一个词语或一种概念，从而使你的经营策略更有效。多米诺匹萨在它的鼎盛时期，

占了送货上门的匹萨市场 45%的份 额。这归功于它那句有名的承诺:“我们保证:30 分钟内送货上门。”

由于大量的交通意外(多米诺公司也出过若干起),该公司为了安全起见,被迫放弃了它们的承诺。公司的销售额也随之下降。多米诺公司需要用另一个深入人心的,能够体现公司送货上门的特色的词语或概念来代替从前的承诺。

小凯撒是美国发展最快的快餐连锁店之一。它主要外卖匹萨。这是花费最少的一种匹萨。无需餐桌,无需侍者,无需送货车,无需司机。

小凯撒主营外卖匹萨业务。它的口号是:“两只匹萨,一只的价钱。”在国内还打出广告:“匹萨。匹萨。”

小凯撒的崛起正是因为顺应了当时两股主要的社会潮流,因此公司业务大幅度增长。公司的市场策略能够顺应时代要求,这部分是因为运气,部分因为眼光独到,部分因为才智不凡。

第一股潮流是饭店外卖食品的迅猛增长。以正

餐为例，匹萨在这个市场中占了很大的比例。

10 年前，在正餐营业中，外卖食品比堂吃少36%。人们依然保持着在饭店内用餐的习惯，但同时外卖食品也开始飞速增长。现在，外卖要比堂吃多 12%。

第二股潮流是外卖匹萨的迅速风靡。10 年前，汉堡占了外卖食品的 30%。匹萨第二，占 26%。今天，匹萨在外卖食品中遥遥领先。不幸的是，小凯撒最近增加了送货上门的业务。这是一个严重的决策失误。成功总会诱使公司扩展经营范围，这反过来会分散公司的经营重点。

小凯撒的例子说明了慎重选择你的代名词的重要性。如果可能的话，你选择的这个代名词不仅能说明你的过去，还应该适用于你的未来。

让我们再以快餐业为例。谁是“鸡”的代名词?肯德基炸鸡。但问题出来了。当人们趋向选择更健康的食品时,“炸”这个字眼成为一个极为不利的因素。因此公司更名为现在的肯德基(KFC)。

一个公司的不利会成为另一个公司的机遇。

1985 年两位企业家在马萨诸塞州牛顿市开了一家鸡店。这家新开的连锁店主营的不是炸鸡，而是另一种更健康的食品：烤鸡。

但是直到 1991 年，三位名噪一时的执行官(斯科特·贝克，塞德．内德荷尔，杰弗里·夏洛)接管后，该公司才真正开始迅速崛起。1993 年波士顿鸡店隆重推出该年第一批新鲜出炉的烤鸡。上市第一天这批食品的价格翻了一倍还多。

该公司的发展速度引人注目。最新的数据显示波士顿鸡店现已拥有 600 家连锁店，并计划在以后的 10 年中再建 3000 多个店。它还有很大的发展空间。肯德基就有 5000 多个分店。

烤鸡顺应了正风靡市场的追求健康的潮流。实际上，无论哪个行业，占最大市场份额的都是更健康的产品。你会经常看到有人在不含咖啡因的咖啡中加人脱脂牛奶和不含糖的 Equal 甜味剂，吃施耐康威(Snaekwell’s)饼干，抽万宝路醇烟。

高级冷冻食品中最好的品牌是健康选择(Healthy Choice)。可乐消费中健康可乐占了 35%。

啤酒消费中淡啤占了30%。超市里堆满了不含脂肪和盐的饼干、低胆固醇的蛋类。健康成为今天食品业的主题。

这时的波士顿鸡店是如何做的呢?该公司不卖鸡肉，而在菜单上增加了烤火鸡、火腿和猪肉。除了土豆泥、玉米面包这些传统的家庭类食品之外，该店还提供熟食类三明治。同时，公司更名为波士顿市场(Boston Market)。

预计这个举措不会带来任何好处。现在此店在人们头脑中是哪一个词?市场?这听起来像一个迷你超市，而不像一个快餐店的名字。

在人们头脑中形成一个代名词，这无论在公司内部还是公司外部，都能成为一种强有力的驱动。它告诉员工也告诉顾客该公司的核心产品是什么。一个简单的词语比你绞尽脑汁想到的最经典的目标口号要有力得多。下列是来自快餐业的一个例子。

●成为新鲜、便利饮食业公认的领先者。

●不断改善产品服务质量，绝对满足顾客要求。

●为有责任感的员工、开发商和经销商提供并

维持一个能够施展抱负的良好环境。

• 合理分配和集中资源，最大限度的保证持股人的长期利益。

• 尊重我们的竞争对手，分析并借鉴它们的长处。

这个目标口号是哪个公司提出的?这五项任务有没有给你一点线索?当然，这是波士顿鸡店(现在的波士顿市场)。像这样的口号几乎适用于任何种类的食品、任何类型的快餐连锁店。

高层的管理者并不想把自己限制在某一个方向上。副总裁内德荷尔说:“我们有一个百宝箱，它能够随时变化，及时满足顾客在某一方面的需要。你必须有这样一种态度，否则，你的经营就太死了。”

在我看来，成功的秘诀恰恰就是:“固守你的经营。”只有固守在市场中某一个狭小的领域，你才有希望在顾客的头脑中占据一方空间。成功不决定于工厂、设备、产品以及人，而是决定于能否在顾客心目中占有一席之地。

如果劳力士公司的厂房明天被付之一炬，公司

也不会停产。它会找别的供货商来生产表壳和其他所需要的零件。尽管生产会暂时受到影响，劳力士依然主宰着表类市场。

产量减少对于劳力士公司可能还是件好事。因为现货短缺最容易刺激需求。

另一方面，如果劳力士这个牌子不复存在，那么这家有能力制造名贵手表的瑞士公司将难以为继，除非被皮亚特(Piaget)，佩特．菲利培(Patek 眦lippe)这样的知名钟表制造公司收购。

实际上，许多成功的公司今天已经什么都不生产了。它们在市场上(通常在远东地区)购买它们所需要的东西。耐克公司价值 38 亿美元，在美国售出的运动鞋中，每三双里就有一双是耐克。然而它却没有一家厂房。

然而耐克每年却要花费 1.2 亿美元的广告费用。耐克所拥有的，耐克的广告想要维护和支撑的，就是人们头脑中的一个词语。

什么词语?耐克就是第一;耐克开创了这个行业。这是个什么样的行业呢?在菲尔•耐特设计出他的跑

鞋之前，这个领域中只有凯兹(Keds)和其他品牌的软底休闲鞋，被戏称为“逃跑者”(Sneaker)。

菲尔.耐特发明的是非专业运动鞋(网球和篮球鞋中有很多专业品牌)。耐克以大胆的设计、高昂的价格，将运动鞋变成了一种流行时尚。

耐克和锐步都是规模大、盈利多的运动鞋生产商，销售各种类型的运动鞋。L．A．Gear 公司排名第三，既不大，盈利又不多，但也生产各种类型的童鞋、女鞋、男运动鞋。这是个错误。

5 年间 L．A．Gear 销售额为 270 亿美元，亏损达 1．86 亿美元。最近公司开始看到问题的症结所在。它的管理者说：“L．A．Gear 今后将更为集中地经营它的传统品牌，即女运动／休闲鞋。”这项举措很好，但可能已经太迟了。

如果你不是最好的公司，惟一可行的策略似乎就是集中经营。以计算机工作站为例。1980 年，该行业开始产生，并一鸣惊人。同年，阿波罗计算机公司(Apollo Computer Inc．)成立。1984 年，阿波罗占了 60％的市场份额，是第二名太阳微系统公

司的 3 倍。

但太阳微系统公司有自己的经营核心，即 UNIX 工作站。而阿波罗同时销售设备以及与之相配套的它自己的操作系统。不过太阳微系统的销售开始攀升时，阿波罗作出决定，让顾客自由选择用Ⅵ似还是阿波罗的系统。

这实际上是被击败的标志。1988 年年底，阿波罗的市场份额惨跌到 14%，最终卖给了惠普公司。与此同时，太阳微系统上升到第一位。今天它的 UNIX 工作站占市场的 36%，第二名惠普公司占 20%，与之相差甚远。

就像太阳微系统集中经营 UNIX 一样，硅图公司(SiliconGraphics)集中经营 3.D(三维)。1981 年，詹姆斯·克拉克离开斯坦福大学，开发和推销电脑三维绘图技术。他所创立的硅图公司今天身价 15 亿美元，是三维电脑技术的领头人。

你一想到三维电脑技术，就会想到硅图公司。80 年代末，StrataCom 公司开发出“帧中继”，一种用于计算机网络的复杂的数据中继技术。在此之前，

企业通常是通过多条线路来连接相距甚远的办公室计算机网络。有了帧中继，只需一条线路就够了。

StrataCom 公司迅速发展。销售量成倍增长，且在继续增长下去。你一想到帧中继，就会想到StrataCom 公司。

代表公司核心的这个词语有时清晰易懂，有时比较晦涩。10 年前，一个销售量不足 50 万的小软件公司带着一个叫“行动”(Act)的产品找到我和我的前任搭档杰克·乔特。这个“行动”到底是干什么的?从名称上看不出来。

这个公司叫管理者软件公司(Conductor Software)。它的创立人帕西克·沙利文说：“它什么都能干。”我们告诉他：“这范围太广了，你需要一个核心。”

经过多次讨论，我们提出“联系”(Contact)软件这个概念。沙利文曾做过跑四方的推销员。他设计这个软件是为了处理人们必须跑来跑去干的一切杂事。邮寄清单、计划表、连续信件(follow. up letters)等等。

因为公司发明了这个概念,“行动”迅速成为“最好的联系软件”。为了强调新的核心,我们建议将公司更名为联系软件国际公(Contact Software Infemational)。

核心还能促成很多经营设想。谁会使用联系软件?显然是那些便携式或笔记本电脑的使用者。因此,公司联系了这些电脑的生产厂家,将“行动”与电脑捆绑出售。

还有,公司的广告不是做给任何人看的,它只在航空出版物上做广告。(如果你是做联系性工作的,你很可能经常乘飞机)

这样的集中经营策略实行了8年后,帕西克·沙利文将公司以4700万美元的价格卖给Symantec公司。今天,“行动”有85万个使用者,占市场70%的份额。

如果一个公司正在迅猛发展,这常常是因为公司将经营重点都集中在一个简单的词语或概念上。比如太阳微系统公司和它的UNIX工作站,硅图公司和它的3. D电脑系统,StmtaCom和它的帧中继。

集中也不是一种短期的现象，它可以是一个长年不变的决定。早在 1957 年，麦克西·卡尔创立了房屋按揭保证保险。购房者只要支付很少的首付款，便可获得银行按揭。

今天，他建立的房屋按揭保证保险公司(Mortgage GuarantyBInsurance Corp.)拥有超过 1000 亿美元的保险业务，投资总额达 13 亿美元。现在，该公司占了 29%的市场份额，始终是这个行业最大的公司。

纳曼·高特 1984 年建立电视电话公司(Picture Tel)，开创了视频会议这一新领域。今天，他的公司年收入 2.55 亿美元，售出的视频会议设备占整个市场的 49%，主宰了这个市场。你可能认为占领这个市场的是索尼、IBM 或苹果这样的设备生产商，或是电视或电报网络。但实际上不是。

实力不是来自名牌，而是来自有核心产品的公司。哪一个公司占据着人们头脑中“视频会议”这个词?电视电话公司。

有时你拥有的这个词语可能是一个电话号码。

1987年吉姆·麦肯以200万美元买下1-800.Flowers这个号码(注:美国人喜欢用按键上的字母记电话号码),还要为之偿还700万美元的债务。麦肯说:“花这么多钱只不过买回一条电话线，太荒谬了。”

他实际上买得很合算。全靠 1-800. Flowers这个号码强劲的推动，麦肯的公司蒸蒸日上。现在年销售量为2亿美元，发展神速。公司的下一个目标是在欧洲成立一个电话推销中心。这是一个很好的例子。那些渴望发展壮大的公司往往会忽视走向国际的机会。它们会把新的产品或服务引进美国市场，这样常常分散它们的业务。更好的做法是坚守一种好的核心产品，并走向国际市场。

阿尔潘. 蕾丝是一家生产低脂和无脂奶酪的公司，创立至今12年，销售额1. 32亿美元，所占市场份额超过50%，是行业中的领先者。后来它试图打入卡夫公司(Kmft)的领域，生产其他奶制品。结果惨败。总销量减少了27%，连续两年处于亏损状态。

对于阿尔潘. 蕾丝公司来说，更好的选择应该

是将它在熟食经营上的策略应用于海外发展。随着贸易壁垒的解除，在一个国家能行得通的在另一个国家也能行得通。

另一个因领先而成功的例子是客人用品公司(Guest Supply lnc.)。正因为有了他们的“客人便利”计划，你现在能够在许多高级酒店和旅店内看到小瓶的香波、护发剂、浴液、漱口水等产品。客人用品公司逐渐成为最好的酒店用品生产厂家，每年销售额远远超过 1 亿美元。

火箭化学公司(RDcket Chemical)只有三个人，生产航天业使用的润滑剂。它曾受委托研制一种配方，能避免飞机生锈。经过 40 次的试验，WD-40 诞生了。产品非常畅销。于是火箭化学公司逐渐放弃了其他产品，并且改换了公司名称。

今天 WD40 公司就是润滑剂的代名词。这种小巧的、蓝黄红三色的喷雾罐出现在美国 77%的家庭。像 WD-40 这样只经营一种产品，却仍然引人注目的原因就是它的盈利非常可观。

WD-40 公司宣布过去十年的总营业额为 8．64

亿美元,净收益为 1.44 亿美元,占总销售额的 17%,高得令人咋舌(《财富》500 强的净收入与总销售额的百分比平均为 5%)。

你能不能生产比 WD-40 更好的润滑剂?大概可以。你能不能做得这样成功?可能不行。

某一领域内最好的公司都是“开创了这个行业”的公司。这和第一个销售这种产品并不是一回事。Remington Rand 公司第一个生产和销售商业电脑 Univac 1。但开创这个行业的是 IBM。

也就是说,IBM 更早地深入人心,主导了这个行业。

谁(哪一个公司)发明了某种产品无关紧要。商业中重要的概念是谁开创了这个行业?因此你的公司必须迅速发展,在人们心目中形成一个印象,即你的公司开创了这个行业。这一点 10 至关重要。

谁发明了婴儿食品?早在 20 世纪初,上百万的父母还要亲手加工孩子的食物。1928 年,戴内·哥尔博决定推出一系列商业化的、加工好的婴儿食品。哥尔博是人们心目中的第一,直到现在仍无人替代。

领先地位有多方面的优势。领先者总有时间作出调整。如果有另一种更好的产品登陆市场，它通常有足够的时间作出反应。哪怕在竞争中与第二名的差距并没有拉大，而只是保持原样，往往就足够维持它的领先地位了。

领先的公司还能够吸纳更好的人才。如果你想就职于一家运动鞋生产厂,难道你不是首选耐克吗?如果你想在快餐店工作,难道你不是首选麦当劳吗?如果你想在租车公司工作,难道你不是首选赫兹吗?

各个学院和大学的调查数据显示，最好的公司总是会吸引更多更好的人才。今天，杰出的人才面临的选择更加自由，但最好的公司仍然是他们的第一选择。公司可能不会雇用他们,但仍然最受青睐。

领先者在分销时也最受优遇。无论你销往何处，只要是第一品牌，一切就会轻松得多。哪个超市不想卖可口可乐、坎贝尔的罐头、海因兹的番茄酱呢?哪一家药店不想出售拜耳的阿司匹林、泰诺、爱得维(Advil)呢?

同样的道理也适用于公司自己的销售人员。有

哪个销售代理会拒绝会见施乐复印机的销售代表呢?

一旦你看到领先的魅力已经浓缩为人们心中的一个词语，你就会很容易明白如果你不是领先者该怎么办。他们是怎么成功的，你也应该这么办。

如果你不是领先者，你必须也拥有一个词语。你的不利之处在于,你不能再拥有这个行业的名字：你只能拥有这个行业其中的一块领域。

以汽车行业为例。在亨利·福特时代，福特公司是人们心目中的第一品牌。但后来由于在颜色和风格上的决策失误，福特将自己的领先地位输给了雪佛兰公司。

从 30 年代到 80 年代连续 60 年间,雪佛兰一直是美国销量最大的车。然后，雪佛兰推出了一大批名目繁多、风格迥异的车型。它失去了自己的核心，因此再次被福特所取代。

在某一个时期，雪佛兰有 51 种不同的车型，12 种不同的铭牌。

这还只是小轿车。它推向市场的还有 288 种型

号的卡车，12 种不同的卡车铭牌。

为什么?究竟为什么像这样一个大公司(通用)的分公司，会自讨苦吃，不惜血本地出售这么多不同类型的车辆?雪佛兰的经营决策出现了失误,领导不够理智，其实这些事是会发生在任何人身上的。

这些事会发生在任何时候。一旦公司有了知名的品牌，它总希望该品牌可以取悦所有人。在短期内确实如此，但长此以往你就会失去自己的经营核心以及领先地位。

有的领先公司采用特殊的定价策略去招揽每一个人。它们实行某种形式的“二重营销”，即将整个市场划分为两类：客户和非客户。

它们向那些忠实的长期的客户收取全价，但对非客户给予折扣和优惠。这样的确能为它们带来额外的生意，但是以疏远长期客户为代价。

几十年来航空业就一直专门实行这种“二重营销”。它们耗费大量的广告和推广费用去招揽最无钱可赚的顾客，难怪长期客户会感到不满。

百货业把这种二重操作发挥到极致。直到最近

(1988 年),西尔斯还将自己 55%之多的货物折价出售。迫于其他竞争对手如沃尔玛、“我们是玩具”、“日日低价”的压力，西尔斯走入了一味降价的死胡同。

今天，要取得成功，就不要试图让你的价位、特点、身份适合任何人。今天一些最成功的汽车品牌就是那些懂得如何集中经营的公司。那些“在客户心目中拥有一个词语”的公司尤为如此。

以富豪车为例。你可以去问任何一个车主，富豪车象征着什么，你得到的答案通常是“安全”。富豪的历史上没有一宗交通意外，只记录着它于 1959 年精心设计的一条营销策略。那一年富豪推出世界上第一批肩至膝三点汽车安全带。

起初，富豪强调的是“耐用”的概念。“在瑞典崎岖不平的山路上，富豪车平均能开 13 年。而在美国，90%的富豪车还在奔驰。”这逐渐演变为安全的主题，甚至还成立了一个“富豪挽救我的生命”俱乐部。

今天，四四方方、外观老式的富豪车是美国销

量最大的豪华欧洲进口车。富豪的销量一直超过宝马和奔驰。例如，在过去的 10 年中，富豪在美国的销量为 88 万辆，而奔驰和宝马都为 75 万辆。

同时，反而在产地瑞典，富豪公司采取了另一种相反的做法。1971 年佩尔．格雷海默担任富豪的首席执行官，开始了公司经营的多元化。

1981 年富豪收购 Beijerinvest 公司(经营范围涉及能源、工业产品、食品、金融及贸易)和怀特汽车公司(White Motor)经营卡车的分公司。1984 年富豪与克拉克设备公司(Clarl【Equipment)合资建立了世界第三大建筑公司。1988 年富豪收购了英国的雷兰公交公司(Leyland Bus)。

在 80 年代，富豪连续增加它在发玛克(Pharmacia，药品和生物技术)公司、卡思托斯投资公司(Castos)和帕克。瑞奇公司(吡 md 窘 e)的股份。1990 年公司与国家控股的普若科迪亚公司(Prooordia)联合，以巩固它的食品和医药部门。

到 1993 年公司计划合并雷诺公司(Ren 叫 h)的时候，所有积累的矛盾终于爆发了。此举震惊了许

多公司经理，并触怒了股东，因为这家法国汽车制造商不仅经营状况差，而且是政府所有。

计划宣布三个月便夭折了，主席也被迫辞职。富豪花了 1.7 亿美元拆除为雷诺修的车道。一笔不小的数目。

富豪最近宣布它将“重新回到它的经营核心上来”。1996 年之前，它放弃了格雷海默 22 年任期中积累的所有其他公司，价值约 54 亿美元。一开始就取得了可喜的成效。1993 年富豪的亏损达 4.71 亿美元，次年，它就摆脱赤字，盈利 18 亿美兀。

人们对缩小核心的逻辑提出质疑。《财富》最近说：“现在富豪在全球小轿车行业只占 1%的份额，机会看上去很小。”

但一个占 1%份额然而拥有一个坚固核心的汽车制造厂(如富豪)要比一个占 16%份额，拥有几十个品牌，但没有核心的公司(如通用)更赚钱。时间会证明这一点。

即使是富豪也无法抵抗业务扩展的诱惑。它投资 2 亿美元与汤姆·华肯沙赛车公司(Tom Walkimhaw

Racing)成立了一个合资公司。汤姆·华肯沙是一家协助设计 Jaguars 和 Aston MartinDB7 型车的英国公司。这一举措的目的是：生产时髦的、高性能的敞篷双人富豪 850 系列小轿车。这步棋走得并不好。

除了这个合资公司，富豪还是围绕安全这个核心，下了很多功夫。在过去的几年中，该公司推出了一系列安全设计，包括前部冲击空气袋，侧部冲击空气袋，安全罩结构，可折叠驾驶杆以及日用车灯。

“安全”不仅是对外营销的核心，也成为内部生产的核心。假如只占了 1%的份额，你就应该在设计和制造工艺上都有一个重点。富豪就没有将力气花在汽车制造的全部细节中，而是集中在安全特性上。

有一些生产厂家刚一看到有人耗资数十亿证明一项新技术(如前轮驱动)的价值，就马上投入使用。就让他们去做先遣队吧。富豪是直到 1991 年才推出它的前轮驱动型车，即 800 系列。

富豪是拥有“安全”这个核心词的家庭型小汽

车。而另外两种欧洲进口车也有它们各自的核心。奔驰是传统的“显赫”型车。拥有这个词总是让人羡慕的。

你怎样成为显赫的象征?通常说来,你必须成为第一，并且保持很高的价位。二者一旦结合，魅力将无人可挡。

奔驰的前身，戴姆勒一奔驰(Daimler-Benz)，是汽车业的世界第一。实际上,是卡尔·本兹于1885年发明了第一辆三轮汽车，次年，高特莱博·戴姆勒推出第一辆四轮汽车。

1926年两强联手，定位在高档汽车市场。他们推出的奔驰车成为举世闻名的豪华、显赫的象征。

宝马的起家完全不同。巴伐利亚汽车厂(Bayefisehe MotorenWerke)原先是生产摩托车和飞行器引擎的,直到1928年才开始生产汽车。他们不是第一，因此宝马就不能以高昂价位取得成功。他们需要一个经营核心。

直到 1961 年宝马才发现了使公司跻身于一流汽车生产厂家的秘密。要找到一个核心，方法之一

就是与领先者起点相同，但方向相反。

奔驰是汽车业的老大，它生产加长豪华车。因此宝马集中经营小型豪华车或跑车。奔驰以其宽敞舒适闻名(被誉为滚动的沙发)，因此宝马着重强调“驾驶”这个概念。它的经营焦点在美国历时最久的一场广告大战中表现得很清楚:“最适宜驾驶的机器。”

宝马成为一代雅皮士的新宠，这中间机遇扮演了一个重要的角色。年轻的城市上班族想开什么样的车?显然，雅皮士们的车必须是进口车(人们对底特律的钢铁评价不高)，必须昂贵，但又不能太贵。还要开起来很惬意。除了宝马，你还能想到其他选择吗?

但宝马和奔驰都不满足于此。这两家德国汽车生产商都采取了传统的做法，即在美国市场上拓展它们的业务。宝马推出更大更宽敞也更贵的第 7 系列和第 8 系列车，售价达 69900 美元。奔驰推出较小较便宜的 190 系列(现在是 c 系列，仅售 30950 美元)。

无论是宽敞昂贵的宝马，还是小型便宜的奔驰，都不是特别成功。目前，美国市场上售出的宝马车中仅有17%是豪华型车，售出的奔驰中也仅有35%是低价系列韵车(高档商品较为便宜的款式比中低档商品较为昂贵的款式要更好销一点)。

这种情况总会引起思索。我的想法是，如果宝马始终如一地集中经营相对便宜而“驾驶舒适”的车，奔驰始终如一地集中经营相对昂贵而“身份显赫”的车，两家都会赢利更多。

要保持竞争力，必须把业务全线拓展，这是一个最顽固最错误的观点。美国汽车公司(American Motors)将这个错误的观点沿袭了许多年。

美国汽车公司是在内什·凯文内特公司(Nash—Kelvinator)和哈得逊摩托汽车公司(Hudson Motor Car)的废墟上合并而来的。

这两家公司也曾名噪一时，但最后一败涂地。美国汽车公司比阿姆杜斯．莫扎特更短寿。它没有创作出像《费加罗的婚礼》这样经久不衰的作品，它的产品都是昙花一现，如 Hornet、Javelin、

Gremlin 和 Pacer。

从它 1954 年建立，到 1987 年卖给克莱斯勒公司，这期间曾有两个黄金机会，但它都错失了。

一次是在 60 年代早期。当时美国汽车公司第一个生产小型轿车，这为公司造就了领先机遇。不幸的是，汽车前三强也随之打人小型轿车市场，开始同 Rambler Classic 以及公司其他小型轿车产品抢夺生意。

这是公司的关键时刻。合理的做法是集中进行小型轿车的经营。但是美国汽车公司没有这样做，而是试图全线出击。它推出豪华型大使车(Ambassador)，各类敞篷车，还有五花八门的引擎可供选择。这个全线战略是个致命的错误。

第二次机会出现在 70 年代中期。这全靠有了吉普。1970 年，美国汽车公司从凯色工业公司(Kaiser Industries)购买了吉普车的生产权。刚开始时销得很慢，但到 1978 年，美国汽车公司在美国售出的吉普车已经超过了小轿车的销量(163000：158000)。

另外，吉普车的利润很大，而小轿车相对低。

那一年，美汽在它传统的小轿车行业上失掉了大约6500 万美元的生意，但总销售额仍然达到 26 亿美元,盈利 3700 万美元。利润大部分来自吉普车销售。

正是这一年，美国汽车公司高举吉普的旗帜，宣布自己现在生产的是四轮的、在路面以外行驶的车。“把公路让给通用、福特和克莱斯勒。我们负责全美其余的地方。”

美国汽车公司没有坚持这样做，其总裁杰尔拉德·梅因告诉《时代》杂志，在他有生之年，美国汽车公司不会停止生产小轿车。《时代》说：“长时间以来，美国汽车公司一直坚持说它必须继续生产小轿车以分摊车辆生产的总成本，从而使它的经销商有更多产品来提供给顾客。”

他们本来可以采取的做法是显而易见，无须一提的：放弃客车生产线，全力投入领先产品即吉普车的生产。要集中经营，你必须“压缩”，但许多经营者却想“扩展”，以分摊成本，扩大销量。这样很少行得通。

可能克莱斯勒哪一天也会发觉自己处在美国汽

车公司曾处的位置。他们可能也会问自己同一个问题：我们是否应该放弃客车，全力经营吉普车和小型货车?

70 年代末，雷诺公司投资美国汽车公司。当时美国汽车公司确实已经一塌糊涂。除了协和(Concords)、鹰(Eagles)和吉普，它还想销售雷诺联合(Alliance)，Encores 和 Fuegos。情况不容乐观。

到 1986 年之前，美国汽车公司惟一留下的资产就是长期的亏损。《华尔街日报》上写道：“美国汽车公司的首席金融官毫不

惭愧地说：‘汽车生产商本世纪都不用再纳税了。我们是 5 亿美元的减税大户。”’

1987 年克莱斯勒公司买下雷诺公司在美国汽车公司的 46%的股份，XJT 美国汽车公司剩余的股份。克莱斯勒迅速采取了美国汽车公司本应该采取的措施。他们放弃了其他所有的产品，只留下吉普以及鹰这个名字，用在雷诺生产的另一系列的小轿车上。

以吉普车为核心的策略非常有效。美汽拥有公司的最后一年即 1987 年,它的吉普车在美国的销量为 208000 辆。1995 年 38 销量增长到 427000 辆。在美汽 31 年的历史上，除了 1973 年曾在美国售出 460000 辆吉普车外，再没有取得过这样好的销售业绩。

你出售的车型比别人少，并不意味着你的销量比别人少。

结果可能正相反。车型更少说明你有比别人更强有力的核心。

今天，在商业中，核心就是成功的驱动力。

富豪每年向全世界出售 350000 辆车,获利颇丰。吉普每年仅在美国就售出 400000 辆轻型卡车。它怎么不能作为一个公司、一个品牌单独存在?实际上，要不是因为在展厅里它的魅力被鹰客车冲淡，它会成为更引人注目的品牌。集中经营策略总是比分散经营更强有力。

1978 年，雷诺买下了美国汽车公司的几乎一半。它以为从此多了一条分销渠道来销售它的 LeCar、

Fue90 和 Sprotwagon 型车。7 年后，美国汽车公司 / 雷诺公司出现了将近 7．5 亿美元的亏损。

克莱斯勒买下美国汽车公司之后就没有这样的幻想。它立刻停止了客车生产，专营吉普。

克莱斯勒不明智的是与雷诺达成协议，销售该法国公司生产的一种小轿车。这种车冠以鹰的名字，与吉普一同出售。鹰从来没有为克莱斯勒赚过钱，相比吉普销量要小得多。在最近的一年，克莱斯勒吉普的销量是鹰的 7 倍。

吉普是轻型客车市场上一个特别的名字。它是这个行业中惟一可以“一般使用”的词语，就像斯科特磁带，克里内克丝纸巾，吉露果冻(Jell．0)一样。然而，美国市场上每年售出 600 万辆轻型客车，其中吉普勉强只占到 7%。

少就是多。在美国，“范围最狭窄”的车就是农神(Saturn)。只有一个平台、一种车型、一种引擎、一种变速器。你仅有的选择就是车门(两门还是四门)，气门(8 个还是 16 个)，以及类型(小轿车还是客货两用车)。

按照每位经销商所售出的车辆来计算，农神是美国销量最大的品牌。最近一年平均每位农神经销商售出了 960 辆车。排名第二的是本田，每人 651 辆。再次是丰田，每人 569 辆。也就是说，每位 Saturn 经销商所售出的车比后两个品牌要多 50%。

对于农神这样全国经营范围最狭窄的汽车品牌，通用有什么打算呢?他们计划“拓展”业务范围。他们计划在欧宝(0 一)Veetra 的基础上生产一种稍大型农神车，在欧宝 Astra 的基础上生产一种更小型农神车，另外他们还设计了电力农神。现在是四条而不是一条生产线了。

为什么不采取相反的做法呢?把核心再缩小一点。不妨放弃客货两用型车的生产。(这种车只占农神销量的 5%)。

当逻辑和现实相冲突时，现实总是被人们所摒弃。在逻辑上，似乎是经销商可供出售的车越多，他能售出的车也就越多。因此生产商扩展业务范围，为经销商提供更多的车，为顾客提供更多的选择。但这个策略并不那么有效。那些经营范围狭窄但有

核心的经销商售出的车比多种经营但毫无重点的经销商更多。逻辑是严密的，但按照这样的逻辑，你就失去了核心。

当你的经营单一但有重点的时候，你代表了某种概念，你的销售人员代表了某种概念，你的服务人员代表了某种概念。他们对产品投入很大的热情。他们有某种信念。

当你一走入富豪的展厅，销售人员就会问你："你有家人吗?"言外之意是：如果你爱你的孩子，你就应该买一辆富豪车保护他们的安全。

当你一走人雪佛兰的展厅，销售人员就会问你："你想买什么?"言外之意是：我们什么也不代表。

我们有 8000 美元的 GeO 掀背式轿车，16000 美元的雪佛兰普通型轿车，20000 美元的雪佛兰 Blazer 车，40000 美兀的 Corvette 车。还有各式各样中间类型的车。逻辑上应该是全面经营的雪佛兰轿车比它狭隘经营的竞争对手销量更大。但事实胜于雄辩。

这是经营管理中最大的误区：经常采取合乎逻

辑的那一种做法，而不是被事实证明是正确的做法。

还有更糟的。企业不断重复它们的错误。如果逻辑是合理的，但计划却没有成效，那么肯定是执行上出了差错。

这是经营上的第二大误区：经常会怪罪执行，而不是营销策略。错的不可能是策略，因为策略在逻辑上是合理的。

这不单是聚焦策略的真谛，也是它的阐释。它可能根本不符合逻辑，但很有成效。想要成功，想要增加销量，关键在于缩小焦点。如果你把这个概念看作你管理方法的一个本质的方面，你就会取得卓越的成就。

如果聚焦策略是完全合乎逻辑的，它就会变得毫无用处。每个人都会这样做，那时你集中经营自己的业务就会变得毫无优势可言。你必须还要和那些大大小小也在集中经营的公司进行竞争。

另一个使人们难以接受聚焦概念的障碍就是一个企业的历史。每一个企业都有自己的一套已经长期形成的观念。要推翻这套观念就必须冒天下之大

不韪。这并不容易。你要想升职，就必须循规蹈矩，不能成为异端。这就解释了为什么每一个新的首席执行官实际上都是前任的亲信。企业聘用外来者的情况并不常见。有时如果他们想吸收新鲜血液，为公司注入新鲜的思想，董事会就会寄希望于外来者。为什么?想找一个对公司的传统观念一无所知的人。

往往只有外来者才能真正领会“领先地位”的益处。如果一个企业能在人们心目中树立领先者的形象，它的成功基本上大局已定。领先地位本身就是最强有力的说明，比更好的产品、更低的价位、更能干的销售人员更有力。

为什么领先地位的力量如此强大?因为领先者在人们的头脑中拥有一个代名词，这比领先本身更重要。最好的商品或品牌总是无一例外地被认为是“正品”。其他的所有产品都是“仿制品”。当其他因素都大致相同的时候，你当然会买正品，不买仿制品了。

可口可乐是真正的可乐，这个概念渗透到其他行业。在每一个领域，领先者在人们心目中都是真

正的产品。

美国电话电报公司经营的是真正的长途业务，IBM 公司是真正的大型计算机，赫兹是真正的租车公司，赫尔希是真正的巧克力，海因兹是真正的番茄酱，海尔曼(Hellmann’s)是真正的沙拉酱，克里内克丝是真正的纸巾，斯科特(Scotch)是真正的玻璃纸磁带。

其他的一切都是仿制品。

“真正的东西”。这是可口可乐的一句广告词，它触动了人们心中一处温柔的地方。虽然这句广告语只在 20 世纪 60 年代末 70 年代初打了仅仅 18 个月，在 40 年代也出现过几年，但“真正的东西”已经成为可口可乐的同义词。

只要有机会，报刊杂志的主编就会在头版头条用上这句话来介绍某种产品或某个公司。

有趣的是，可口可乐公司并没有刻意把这个词灌输在人们的头脑中，它自然而然地存在那里。可口可乐广告公司主管内尔. 吉雷特说:“这句话不停地在我们的问卷调查中出现，因此我们改变了广告

策略来适应时代。”

有一项策略加强了可口可乐“真正”可乐的概念，那就是它独特的外观。比如它瓶子的形状。

劳力士的表带也起到同样的作用。如果你看到一块精工表或西铁城表配着劳力士的表带，你立刻会感到不对。你会对自己说:“这不是劳力士，这不是真货。”

其他第一品牌也使用类似的视觉效果策略。弗兰克‘帕得用金盏花的叶子喂鸡，使它们的皮肤变成浅黄色。欧文斯。科宁公司(Owens—ConliIlg)将它的绝缘产品染成粉红色，以产生一种独特的视觉效果(1987 年，欧文斯·科宁公司第一个将颜色进行专利注册)。

领先往往限于国内。但情况现在在变。安达信(Arther An-dersen)在美国六大会计师事务所中名列第一。随着商业的国际化，企业就有机会作出由国内领先转向世界领先的战略调整。

毕马威(KPMG Peat Marwick)是美国第四大会计师事务所。但它幸运地成为世界领先的会计师事务

所。于是公司开始部署一套营销战略，树立自己“世界第一”的形象。

国际商业化是一个正在形成的趋势。“如果你是一个国际化的公司，你需要一个国际化的会计师事务所。”这就是毕马威要告诉你的一切。在今天的世界，还有哪一家公司不是国际化的呢？

“世界第一”是毕马威必须赢得的概念，因为这个概念并不明显。明显的第一是安达信公司，因为它是全美第一。但随着国家之间贸易障碍的消除，人们会把二者混淆起来，将适用于国际的概念当作适用于全国的概念。

如果你能将你的产品或服务推出国界，你也就能将你在人们心目中的那个词语推出国界。实际上，这个词语是你所能出 口的最重要的“产品”。

如果你不是第一，你的任务就更艰巨，但也更明显。你必须缩小你的经营焦点，占据这个行业的某一块领域。

以航空业为例。三大航空公司(美洲，联合，三角洲)服务于所有领域(商业性和娱乐性)，提供所有

价位(经济舱，商务舱，头等舱)，飞往世界各地(北美，南美，加勒比海，亚洲，欧洲)。航空业因此陷入困境。

这里没有明显的第一，三大公司中没有一个在人们头脑中留下一个词语或一点概念。三强中惟一有自己的持续战略的是联合。“飞翔在联合的友好天空”。稍有理智的人都不会真的相信联合的空中小姐确实比美洲或三角洲航空公司更友善。

如果大家都提供所有服务，没有任何一家有自己的特色，那么顾客究竟该选哪一家航空公司呢？很简单，只要打电话给旅行社，告诉他们你什么时候要去哪里，然后再问最便宜的票价。

如果你用买机票的方法买汽车，你的做法是，去拿一份购车指南，挑选出最便宜的四个汽缸的轿车。

4 年来，美国航空业亏损达 128 亿美元。航空公司习惯性地责备乘客、竞争对手、政府、机场操作员，责备除了他们自己以外的任何人。

美洲航空公司的前身 AMR 公司的首席执行官罗

伯特’克兰多说：“除非是世界情况变了，否则，我们是不会再买飞机的。我们不会换掉旧飞机。我们也不会买飞机以扩大规模。如果哪一天你触目所及的跑道上停的都是旧飞机，那么这个公司也不会存在了。”

美国航空公司是世界上最大的航空公司之一。不幸的是，它也在毫无希望地分散经营，成为航空业中的西尔斯公司，试图取悦所有人。这样是无法打赢航空大战的。

航空业将它们的窘境归因于顾客发生了很大的变化。克兰多说：“人们感到自己不如从前有钱了。因此他们更热衷于实惠。乘飞机，去餐馆，住酒店，购买商品，都是这样。我认为世界变了。”

一旦航空业重新景气起来，三大航空公司又开始赚钱，这席话就被抛到九霄云外了。就好像所有周期性的产业一样，航空业是资本密集型行业。生意景气的时候就能吸引更多的客流，但要造一架波音 747 并投入使用颇耗时间。早晚航空业会因为达到饱和而趋于平稳，然后又开始新一轮的周期。

克兰多把航空业与餐馆和酒店业相比，但鲁特西(h 慨 e)或伯雷(Bouley)饭店是否有后备座位，当它们在卖便宜饭菜与麦当劳或塔克贝(Taeo Beu)竞争时，可容纳额外的顾客?航空公司就有。

鲁道夫一阿斯托亚(刚 d0 水 Ast 耐 a)或广场(P1 锄)酒店在地下室是否有便宜房间与假日酒店(1 址 day Inn)或 6 号旅店(M0tel 6)竞争?航空公司就有。

另外，鲁特西或伯雷会不会带着它们的客人穿过餐馆的主餐厅，走到后面备用的便宜餐桌上用餐?航空公司就会。但是，航空业的情况不同，航空业的专家如是说。的确，每一个行业都有自己的不同之处;每一个行业都有它们自己独特的情况。因此，每一个行业都形成自己的一套独特的操作方法。“这是我们航空业的做法。”音乐界也这样说。超市也这样说。医药业也这样说。

这时一个局外人出现了。他对这套惯有的做法不屑一顾，做事因地制宜，他被人尊为天才。他无愧于这个桂冠，因为要打破成规绝非易事。

赫伯.凯勒荷创立的西南航空公司(s 叫 thWest)是一家只有一种等级、一种价位的航空公司。甚至在挑选飞机上也是有焦点的：只选波音 737 飞机。这就大大简化了培训、航班安排和维修。

于是西南航空有了一个强劲的核心。西南是价格低廉的航空公司;这就是它在人们心目中的印象。当然，它不是价格最低的，因为其他公司会时不时大打折扣，从它手中抢生意。但该公司持续不变的低价使乘客相信他们在这里永远不会被盘剥。

当其他规模更大的竞争对手都被巨额赤字所困扰时，西南航空却一直在赚钱。它开业 24 年，后 22 年连续盈利。这个记录是其他任何大航空公司都无法企及的。

西南航空有 45%的机票都是直接卖给乘客的，这个比例在所有航空公司中是最高的，而其他航空公司平均的比例只有 15%。乘客们相信西南航空，因为在这里，他们不用担心会陷入其他航空公司设计的“票价骗局”。“这种骗局你有时看得出，有时看不出。”

你在报纸上看到一则机票打折的消息。但当你打电话给旅行社时：(a)打折机票已售完；或者(b)你不能购买，因为你订的不是那一周那一天的票；要么就是(c)你不想周六在北达科他州法戈市过夜。

更让乘客迷惑不解的是不断变化的票价。航空公司所谓的收益管理制度允许它们几乎每小时变动一次价格。每一天，美国航空公司的票价会调整 25 万次，有时甚至高达 100 万次。

对于航空公司来说，能够利用收益管理制度从市场上榨取每一点利润，是妙不可言的。对于不得不应付这样局面的乘客来说则苦不堪言(你想换机票?根本不允许)。

因此，航空公司在乘客中口碑极差。在一项对十大服务部门的调查中，航空业的顾客满意程度最差，其次是美国邮政部门。

几乎所有乘飞机的人都能得到很大的折扣。就算是大公司的职员，也能将票价杀下 30％到 55％。实际上，现在只有不到 1％的国内乘客是买全价机票。

无论你是以什么价格买下的机票，你可以肯定还有人买得比你更便宜。这不是一个很令乘客愉快的想法。这也不是一个经营航空公司的好办法。

在电影《西雅图未眠夜》里，男孩约拿问：“你知道到纽约去要花多少钱吗?”

麦琪回答：“没有人知道。实际上，它每天都在变。”

西南航空公司在美国许多地方都保持着低消费的地位。引人注目的一处例外是在从纽约到迈阿密的狭长区域。许多刚创立的航空公司都试图将西南航空的策略应用于东部。新西兰几维国际航空公司就是如此。几维于 1992 年由一批前飞行员创立，它的策略很好：低价位，无限制，单一价格。

策略极妙，但名字太糟(更糟的是，几维是一种不会飞的鸟)。如果说商业中的驱动力是在人们头脑中形成一个词语，那么，开业伊始，你在人们心中留下的是一个错误的词语(新西兰)，而不是你想要的那一个(低价位)，你怎么可能成功呢?事实上，该公司也取得了一些成功。C：D，澎 Ncm Traveler

杂志的读者将它誉为 1994 年度最好的国内航空公司。那一年几维的总收人为 1.. 16 亿美元，亏损 1600 万美元。次年公司董事会解聘了元老鲍勃·伊文森，他同时也是公司主席、首席执行官和总裁。几维似乎一步步走向衰落。

华卢吉特航空公司(ValuJet)采取的策略和几维一样，但公司名要好很多。该公司同样也是低价位，创立比几维晚一年，但一直保持盈利。它的营业毛利率为 25%，是国内航空业中最高的。

华卢吉特和西南航空一样，也只有一种类型的飞机(39DC-9—30 喷气式飞机)。它的总裁莱维斯·约丹说：“人们问我们最担心什么，我们最担心失去我们的经营焦点，或是偏离我们的经营计划。”

航空业被认为是很难经营的行业。但只有当你的做法和别人相同的时候是这样。如果你能找到一个经营焦点，就能在任何一个行业中做得很好，包括航空业。

华卢吉特创立后的第一年总收入达到 1. 34 亿美元，净利润 2100 万美元。第二年总收入和净利润

再翻一番。它的股票上市后暴涨 400%。

其他还有哪些地方可以用上西南航空的策略呢?西南航空在从明尼阿波利斯到西雅图的北部都没有航线。但北纬 49 度一线的交通量相对很小。

西南航空和华卢吉特公司的成功为未来的航空公司传递了一个错误的信息。它们认为集中经营一家航空公司惟一的方法就是不做广告，一种等级，经济舱，低票价。可以采用这种策略的地方已经采用了，以后再创立航空公司只能寻找其他的机会。还有其他可行的办法吗?

明显的办法就是设立“商务”航班。商务航班不仅为你提供更可口的食物和更称心的服务，同时也保证没有那么多哭哭啼啼的婴儿和吵吵闹闹的孩子。

商务航班的座位数和价位介于头等舱和经济舱之间，有可能成为能够吸引 45%的飞机乘客，并为航空业带来 60%收益的一块领域。

成功地采用了这条策略的航空公司是中西特快(MidwestExp,_ess)，隶属金佰利克拉克

(Kimberly. Clark)公司。中西特快没有头等舱和经济舱，只有商务舱。商务舱的座位是两个一排，没有中间座。飞机上每餐需 10 美元，其他各大航空公司的餐费每顿不到 5 美元。

和其他各大航空公司不同的还有，中西特快自从 1987 年以来，每年都对外宣布盈利。最近，在《消费者报道》执行的一次问卷调查中，它被评为服务最好，最舒适的航空公司，遥遥领先于其他 18 家大航空公司。

1981 年詹·卡尔森接管正处于亏损的斯堪的纳维亚航空系统(SAS，Scandinavian Airlines System)。他采取了类似的策略。他想把 SAS 变成“为频繁旅行的商业人士服务的世界上最好的航空公司”。

他的第一步是取消了欧洲航班上的头等舱，代之以经济型的商务舱。之后 SAS 开始称自己为“商务航空公司”。到 1982 年年底，公司摆脱亏损，开始盈利。卡尔森的经营策略一直卓有成效，直到后来他决定扩展他的领域，情况才发生了变化。

在 1989 年举行的一台极尽豪奢，耗资 2500 万美元的哥本哈根多媒体社交聚会上，卡尔森宣布了他的新策略。SAS 将不再是一家航空公司，它将成为一家“国际性的旅行服务公司。”他说：“就服务而言，你在一间飞机机舱里能做的文章是有限的。所以我们必须增加地面上的服务。”他的目的是通过非航空业经营将利润率翻一番，目前为 25％. 到 1991 年争取达到 50％。为此，卡尔森宣布购买国际酒店集团公司(Imercontinental Hotels Corp.)40％的股份。

卡尔森合并起来的国际性旅行服务公司包括北欧用餐者俱乐部(Diners Club NO 柑 ic)和斯堪的纳维亚最大的旅行公司——SAS 服务伙伴(SAS Service Partner)。卡尔森还购买了得克萨斯航空公司 9. 9％的股份，LanChile 公司 42％的股份，同时还与其他许多航空公司结盟。

这个联合体一直没有赚钱。到 1990 年，SAS 出现赤字,国际旅行服务公司持续亏损(共亏损 2 亿美元)，直到 1993 年卡尔森被解雇为止。

新上任的首席执行官(詹·斯坦伯格)中止了这种毫无核心的经营，把 SAS 重新拉回航空业的轨道上来。到 1994 年，SAS 又开始盈利。

还有一些人尝试类似的策略而以失败告终。例如 UAL 公司的前任主席理查德. 菲瑞斯。他曾将美国航空公司、希尔顿国际饭店(Hilton htematiollal)，威斯汀饭店和度假村(westiIl Hotels&黼)以及赫兹租车公司合并成为一个名叫阿利吉斯(m—legi。)的大杂烩式的旅行业实体。菲瑞斯很快就被迫离任，新的经营者保留了航空公司，卖掉了其他公司。

美国航空公司的前身 AMR 公司也一度与马里奥特公司(MaⅡiot)，希尔顿饭店，巴吉特(Budget)租车公司合并，目的是建立一个名为 CONFIRM 的超级饮食集团。这个项目的破产不仅为 AMR 造成 1.65 亿美元的损失，还使这个曾以科技领先者著称的公司名声扫地。

他们不能吸取教训吗?最近，澳大利亚一流的航空公司 AUA 买下了该国一流的旅行社托罗帕

(Tnl•哪)，以增加他们的飞机数量。这两家公司今后的竞争力都将被削弱。

航空业也好，汽车业也好，那些试图以同样的品牌服务于所有人的公司都是在自讨苦吃。美洲航空公司、联合航空公司、三角洲航空公司，还有其他许许多多公司要多久才能吸取教训呢?

直到现在，航空业中的各大玩家还在试图用这种以点带面的策略营造地区性垄断以保证高昂价格。但这种策略维持不长的。任何在市场上一统天下并高抬价格的公司都会成为明显的众矢之的。要么会受到各大公司联合降价的排挤，要么会被那些单一价格、费用低廉的公司所渗透。

在竞争的环境下，垄断无法保持。惟一的策略就是保持聚焦。

但是许多公司还是在雄心勃勃地进行业务扩展。卡尔森在 SAS 走的路是一条错误的路。几乎每一家大公司都会将其在某一个领域的成功看成是一次良机，从而拓展基地，去打入其他与之最初取得成功的产品或服务相联系的领域。这些公司很少寻找机

会去巩固核心，去借最初的成功建起一家能够统治某一行业数十年的公司。

在那些沿着业务扩展的道路走向经营失败的SAS 们中，也有又重新找到自己的核心从而走向最终成功的公司。

在军事战争中，全线出击不啻自杀。要有成功的希望，惟一的策略就是攻击狭窄的防线。“从狭窄防线深度渗透”，这是有军事头脑的人的制胜法宝。在商战中，这一策略同样适用。聚焦就有力量，分散就成为弱点。

联邦快递(Federal Express)的例子很好地说明了聚焦的力量。1973 年，该公司从航空业转向地面服务。那时，它有自己的飞机、卡车，还有自己独特的以点带面的分销网络，它的点在田纳西州孟菲斯市。联邦快递的策略是以更低的价格，将更好的产品，大部分通过直销的方式卖给大宗客户。他们的竞争目标是艾米瑞航空货(Emery Air Freight)，这个行业历史最长、规模最大、也最赚钱的公司。

根据这个策略，公司推出三种不同的业务：“一

级优先(隔日送达)”,“二级优先(两日送达)”,“三级优先(三日送达)”,级别依次下降。这三种服务都是针对艾米瑞公司的,艾米瑞有的,它也有,而且价格更便宜。

如果你不是最好的公司,如果你在人们的心目中不是一个行业的代表,要以更低的价格销售更好的商品是很困难的。在开始的两年中,联邦快递损失了 2900 万美元。

因此联邦快递又回到聚焦的路上。它采取了新的策略,以一级优先即公司的隔 13 送达业务为核心(放弃了三级优先服务,二级优先更名为“标准航空服务”)。公司同时推出“特快信使”服务。特快信使运送两磅重的文件,它使人们清楚地看到“隔日送达”这个概念。

它的广告也重新有了焦点,专门针对执行官,而不再是邮件处理间的主管和装卸码头的经理。新的主题是:“当你的邮件绝对,肯定,必须要隔日送达的时候。”丝毫没有提到价格更低的问题。

“隔日”成为联邦快递的奋斗口号,公司也在

一夜之间起死回生。联邦快递的经营业绩在 1975 年 7 月跌至最低点，从那以后，公司就开始一步步走出低谷。1978 年 4 月，公司股票以每股 25 美元的价格上市，经过三年中两次股份拆细，现在每股价值 180 美元。到 1980 年，每年利润超过 5000 万美元。

联邦快递不仅改变了经营策略，从原来的“更优质更便宜”，改为现在的“隔日送达”，而且还抬高了价格，现在它的价格要高于竞争对手。这有两方面的益处。公司不仅能赚更多的钱，还能借此提高声誉。顾客会想，如果一项服务花费更多，那么它的质量就会更好。

对于联邦快递的新策略，人们惟一的问题就是：“为什么公司还要花功夫搞出一项‘标准航空服务’来?”幸亏人们似乎没有注意这项两日送达的业务，在他们心里，联邦快递只意味着“隔日送达”。

我们再看艾米瑞航空货运。同时期这个公司却是每况愈下。由于联邦快递集中经营小邮件隔日送达，使得它不得不把业务转向重邮件。为了增加业

务量，1987 年 4 月艾米瑞花了 3．13 亿美元买下波若雷特信使公司(Purolator Courier Corp．)，该公司专营信件文件的隔日送交业务。

在大量的合并和收购潮中，艾米瑞收购波若雷特信使公司被认为是“绝妙搭配”。艾米瑞的优势在重邮件；波若雷特的优势是小邮件。二者结合就可以满足顾客所有的要求。

但理论上看上去绝妙的，实际操作起来未必如此。艾米瑞失去了它的焦点，开始出现巨额亏损。1987 年 12 月，董事会解雇了头脑顽固的小约翰·艾米瑞，公司创立人的儿子。

1989 年 4 月艾米瑞航空货运以 4．89 亿美元的价格卖给联合航运公司(Consolidated Freightways)。情况没有好转，而是恶化了。1990 年艾米瑞国际公司(Emery Worldwide)(实际还是以前的艾米瑞，只不过与 cF 航空货运公司合并了)花去了联合航运全部的现金，以每年 1 亿美元的比例大量亏损。公司的首席执行官被解雇，换了新的执行官。

要解决艾米瑞存在的问题，答案就是聚焦。新管理者放弃了公司信件和小邮件隔日送达的业务，集中力量从事重逾 70 磅的中型和重型邮件的隔日送达业务。历史会重演。这正是联邦快递曾经做过的，现在只不过是反过来。艾米瑞以重型邮件为核心，和以轻邮件为主的联邦快递正相反。现在，在重逾 70 磅的邮件业务中，艾米瑞是绝对的领先者，占了市场 24%的份额。第二名伯灵顿航空快运，占 13%。

在最近的一年，艾米瑞的经营利润为 7700 万美元。90 年代联邦快递每年的平均纯利润仅为 6600 万美元。这样看来，艾米瑞的经营是很不错的。

还有索尼克航运(跚 c Air)的例子。雷·萨斯顿建立该公司，由此创立“当日抵达”航空货运业务。公司在当日货运市场上夺取了 40%的份额。之后，萨斯顿将他的公司以 6500 万美元的价格卖给联合货运服务公司(United Parcel Service)。

在 1991 年的电影《城市骗子》中，杰克·佩兰斯问：“你知道人生的秘诀是什么吗?”

比利·克里斯特说："不知道，是什么？"

"一件事，只是一件事。你坚持不懈地做这件事，其他一切都是胡扯。"

"太对了。但这是件什么事呢？"

"这就要靠你自己去发现了。"

9、缩小你的范围

要成为一个代名词，你无须发明什么新产品。有时只需缩小你的经营范围就可以取得同样的效果。

要想制定一套行之有效的企业战略，惟一的、最大的障碍就是，有人固执地认为企业的产品必须迎合整个市场的需求。他们在自己的“非客户”身上投入大量资金。

“假如我们不想办法把这些非客户争取过来，我们的业务怎么可能增长?”这是一种合情合理的想法。人们很容易看到扩大阵地怎样增加业务量和利润，却很难看出缩小焦点如何达到同样的效果。

要看到聚焦而非扩展的魔力，你首先要明白，想迎合整个市场是徒劳无功的。实际上，假如这是一条有效的策略，我们就无须考虑其他的选择了。

面对竞争，没有任何一个品牌、一家公司、一家企业能够百分之百地占领任何市场。并不是仁慈的政府遏制了初始垄断的产生，而是顾客的心理便然。顾客分两种，他们的构成视情况的不同而产生变化。有一些顾客喜欢和别人买同样的牌子；另外一些喜欢和别人买不同的牌子。这不是性格差异。每个人心里的购物欲望是根据不同情况而变化的。

如果我是一个男人，我可能会蓄胡须，以区别于脸刮得干干净净的大部分男人。另一方面，我可能会喝可口可乐，因为这是大多数人的选择。在一些方面，我标新立异，但在另一些方面，我随波逐流。我的购买决定是会产生变化的。

幸运的是，这是一个稳定的世界，大多数人都和别人一样，很少有人想与众不周。这就是为什么越是流行的品牌、流行的电影、流行的戏剧，就越是始终持续不断地吸引市场上绝大多数的人们，而那些不那么流行的品牌就始终只能占领市场较小的份额。

然而事情并不像表面看上去的那样。人们买最

好的品牌，是质量定律的作用，即相信胜人一筹的商品就是赢家。人们不买最好的商品，是出于想与众不同的心理。胜人一筹也好，与众不同也罢，这是顾客每天都要作出的选择。

同样，这也不一定。那些希望与众不同的消费者相信自己的选择，通常会认为大多数人都被误导了。他们觉得要是这些人对商品作出公正的评价，他们就不会选择领先的品牌。换句话说，最好的商品没有成为胜者，但它本该赢的。

有这么多的因素左右着你，因此一种品牌要百分之百地占领某个市场是不可能的。

最好的品牌会吸引那些想和别人做同样的事情、选同样的牌子的顾客。另一方面，最好的品牌也会疏远那些想标新立异的顾客。一个品牌，一家公司，一家企业怎么能够取悦所有人呢?不可能。

忠臣还是叛逆，民族主义者还是反对者，拥护者还是挑战者，民主党还是共和党，可口可乐还是百事可乐?无论政界还是商界，生活总能把任何一种情况都变成二元的选择，将最强大的一方置于较弱

的一方之前，面对其对权威的挑战。

富兰克林·罗斯福可能是美国历史上威望最高的总统。即使在1936年他大获全胜的时候，也只获得了61%的选票(他的对手，共和党的阿尔夫·兰登获得了37%的选票，另外的五个政治党派取得了剩余的2%)。

罗斯福是美国历史上惟一连任四届的总统，在他政绩最好的那一年，都无法超过61%的界限，你又有什么希望夺取某个市场80%或90%的份额呢?根本不行。

丢掉幻想。做好准备放弃一部分市场。面对现实。所有企业都是“领域”企业。惟一的不同就是领先者的领域要比其他企业的领域更大一点，但它也只能是一个领域。

问题是，你想占据什么样的领域?质量?价格?安全?驾驶?送货上门?外卖服务?

没有任何一种品牌、一家公司、一家企业能够在竞争面前百分之百地占领市场。一旦你接受了这个现实，你就能非常轻松地找到属于你的那个代名

词。你就无须理会那些萦绕在你耳边的魔咒:“我们不能放弃市场的任何一个角落。”

牺牲是企业战略的精华所在。没有牺牲就没有企业战略。没有牺牲企业或组织就会衰落。西尔斯公司就是不肯放弃零售市场的任何一块领域，因此日渐衰弱，先是成为沃尔玛和 HomeDepot 的诱人目标,继而成为一系列专业连锁店所觊觎的对象(盖普，“我们是玩具”，利明特，Victoria’s Secret 等等大型连锁店)。

IBM 不愿牺牲任何一块计算机领域，因而沦为个人电脑专营商(康柏,帕卡贝尔,门户,戴尔等等)、工作站专营(太阳微系统公司，惠普公司，硅图公司等等)，以及软件专营商(微软，甲骨文，NOvell，莲花等等)所争夺的目标。

既然你无法成功地迎合所有人，你就应该很容易接受牺牲这个概念。当你作出牺牲时，你并没有放弃任何事；你所做的只不过是在界定你的位置。有时候，要想界定你是谁，有一个很好的方法就是让别人知道你不是谁。

温斯顿.丘吉尔是谁?这位英国前首相最为知名的一点就是，他是阿道夫·希特勒最难对付的敌手(二战之后，丘吉尔失去了希特勒这个对手，也就很快失去了威望。英国人因他的对外政策爱戴他，但却不欣赏他的对内政策)。

牺牲是政界信奉的原则。如果你表明自己的立场，对你的敌手不遗余力地抨击，选民们会知道你是什么样的人，你持什么样的立场。如果你双方都想讨好，人们会认为你是一个骑墙派，你就别想拉到选票了。

毫不犹豫，旗帜鲜明地放弃你知道你无论如何也拉不到的选票，这也是一门政治艺术。这样，你会看上去像一个果断有力的领导者。

企业应该借鉴政党的经验。在任何时候，一旦你拥护某个事物，你就是在同时反对另一个事物。如果没有敌人,你在市场上也会无立足之地。(例如，反堕胎运动就是针对人工流产拥护者而发起的)。

当艾米瑞(Emery)既从事信件文件速递业务，又从事重型包裹业务的时候，它没有竞争敌手，但也

没有市场定位。在联邦快递和联合货物服务所统治的速递业中，它只不过是其中一家试图在夹缝中生存的普通公司。

当艾米瑞将经营焦点集中到 70 磅以上的重型邮件业务上之后，它就有了优势和联邦快递一争高下。“为什么一定要找联邦快递?他们对于文件和小邮件在行，而我们可是重型包裹邮递的专家。”

这是专家和多面手的竞争。很多时候人们会选择专家，而不是多面手。如果你患了心脏病，你会找一个心脏病专家，而不是一个全科医生。如果你想买一双鞋，你会去一个鞋店，而不是一家百货公司。如果你想买牙膏，你会去杂货店，而不是食品超市。大多数时候是这样。

但就消费者行为来说，没有什么绝对的事情。有时，人们会去百货公司买鞋子，去超市买牙膏。为了方便起见，人们往往会情愿多花些钱，少一些选择，以便节省时间。

试看 7-Eleven 和其他便利店的发展。为什么非要把汽油和食物混在一起卖呢?但确实很多加油站

也设有食品零售店。为什么?方便。

在这些加油站增添食品业务的同时，它们自己的汽车保养业务也在随之减少。为什么?专业分工。

专业分工的一个典型例子，就是汽车保养业务从加油站和一度大包大揽的汽车经营商中脱离出来，成为一种单独的行业。吉非润滑(jiffy Lube)、奥托·斯帕(Auto Sp.)和其他几家公司就是其中的佼佼者。

“十分钟保养”成为新兴的汽车保养业的驱动力。吉非润滑不仅抢走了加油站和汽车经营商的生意,还抢走了他们自己顾客的生意(一半以上的车主自己动手保养汽车)。

随着双收人家庭的增加，拥有专业技师的加油站和车库的减少，快速汽车保养业务前景光明。

你把这叫区域化也好，专业化也好，部门化也好，它总是今日商业的一个事实。行业之间不能结合。必须分成单独的行业，每一个行业中都有自己的领先者和追随者。

秘诀就是，能够敏锐地发现一处大有可为的区

域，第一个创办企业，推出一个单独的品牌，这个品牌和你想在人们头脑中占据的那个词语密切相关。

专门的汽车保养行业最大的益处是什么?快捷的服务。该市场的领先者吉非润滑公司在人们心中成功地形成这个概念。

有些领先者认为他们可以阻止这种专门化的产生。福特汽车经销商们的保养业务不断减少，这使福特公司十分不安。于是，它宣布于 1992 年以前在福特和林肯车经销处建立 2000 个快速保养中心。

最近你是否去过福特车经销处?你有没有看到有保养中心在营业?从来没有。

以租车业为例。每个人都知道赫兹是最好的公司，那么谁位居第二呢?

不对。第二大租车公司不是艾维斯(Avis)，而是安特普莱斯租车公司(Enterprise Rent.A.Car)。例如,在 1994 年,赫兹公司的年收入为 21 亿美元，安特普莱斯公司为 18. 5 亿美元，位居第二，而艾维斯是 17 亿美元，居第三。

另外，安特普莱斯公司有 23 万辆车，赫兹有

21．5 万辆，前者规模更大。安特普莱斯的租车点也要比赫兹多(安特普莱斯有 2000 家，赫兹有 1175 家。)

这是怎么回事?安特普莱斯公司的年收入怎么会比艾维斯更高,车辆怎么会比赫兹更多?答案就是专门化经营。安特普莱斯专注于汽车保险附加服务市场。在它 18．5 亿美元的年营业额中，有多于三分之二的收入都是来自那些飞机场租车业巨头不屑一顾的市场：为那些车子已经报废或被窃的人提供租赁服务。

以汽车保险附加服务为核心还使得安特普莱斯公司可以有的放矢地做电视广告和选择中间商。它很看重那些能够为公司带来业务的保险代理人。如果能为他们带来业务，公司不但会为他们提供大笔佣金，还会时不时免费组织他们去打高尔夫球。

安特普莱斯公司还和当地的汽车经销商、经营部及修理厂保持密切的联系。它时时拿出租金保持自己在经销商的展厅里的一席之地。管理者们甚至还会为他们订早餐。首席执行官安迪·泰勒开玩笑

说：“我们销量最大的产品是炸面包圈。”

艾维斯和赫兹公司都偏爱昂贵的机场和市中心的租车点，安特普莱斯公司并不是这样。它的租车点大多设在比较便宜的店面和商业街。它也不是大约 6 个月就买一次新车,它要将车保留大约 18 个月之后再卖出去。

通过这些低成本的策略，安特普莱斯公司的价格要比它那些更有名的竞争对手低 30%。尽管价格偏低，该公司在过去的 20 年中每月都盈利。这就是聚焦的魔力。

看到安特普莱斯公司的这些数字，你也会得出另一种结论。很多人会陷入这个误区。、你发现保险附加服务市场占了总收入的三分之二，传统市场占了剩余的三分之一。机会存在何处?

在保险附加服务市场上，安特普莱斯公司的市场份额遥遥领先。但在传统市场上只占了很小的一部分。如果它在传统市场上所占的份额能够翻倍的话，它将超过赫兹公司。

这条数学运算无懈可击，但这样的推理过程漏

洞百出。如果安特普莱斯公司真的将人力物力从它得心应手的保险附加服务行业转到它不具优势的传统行业上去，它的总营业额肯定会受影响。商业就像一个跷跷板，你按下一头，另一头就会抬起来。商业也像政治。右倾的措施会使你失去左翼的选票，左倾的政策会让你失去右翼的选票。

如果仔细研究一下安特普莱斯公司的传统业务你就可能会发现，其实它是和保险附加服务业务密切相关的。公司在一个领域内的生意能通过上百种方式驱动另一个领域内的生意。朋友、邻居、亲戚以及其他人都可能影响你，让你在需要传统租车服务的时候想到安特普莱斯公司。

不止在理论上是这样。当公司想方设法扩大经营范围以改善他们在某一领域业绩不佳的局面时，他们会毫无例外地失去焦点并最终失去原有的市场份额。这种情况不会在一夜之间发生，它是一个渐进的过程。

主要客户会需要一段时间才会发现，这些公司为了照顾更大的市场，似乎已经忽略了他们的利益。

拥有焦点的新对手也需要一段时间才能打人这些公司的领地，抢走他们的主要客户。罗马不是一日之间衰亡的。

另一个高度聚焦的例子就是 H)DS 电信公司，第四大长途电话公司。在过去的 5 年中，该公司经过 44 次收购，现在年利润为 32 亿美元，占了 5%的市场份额。

但是 LDDS 和 AT&T、MCl、Sprint 这些大电信公司不同，它的年收人中只有不到 5%是来自家庭电信服务。它的大多数业务是商业业务(你从没有看到过 LDDS 利用广告传媒大肆抨击 AT&T 或 MCI)。

LDDS 的成功不仅来自它对市场的细分，也来自它对这种细分的定义。如果你不能在你的客户和潜在客户中树立起鲜明的企业形象，你的市场细分是毫无意义的。

“商业”成了 LDDS 的王牌。企业主们完全有理由信赖这家业务以企业为主的长途电信公司。这样的公司可以承诺诸如费率、服务、折扣的优惠，只提供给作为企业的客户，而非所有客户。

另一方面，如果一家公司在全国的好几个州都有生意，它通常就不会把它们看作一块市场。这些地方的客户能得到什么益处呢?如果没有潜在的或其他形式的利益，也就无法维持这个市场。

然而，如果你能在你的宣传中强调这些州，你就会处在一个很有利的位置。比如，你只在中西部推广一种商品，如果你将产品宣传成“中西部的骄傲”，你的产品很可能就会得到这个地区的偏爱。

事实上，已经有一家公司很好地采用了这个策略,这就是皇冠可乐公司(Royal Crown Cola CO.)。皇冠可乐(及它的无糖姊妹产品莱特健怡可乐)占据国内可乐市场的大约 3%。它只针对中西部的营销策略(它在中西部的竞争力相对较强)可能是它所以能够与可口可乐和百事可乐一争高下的一个有效手段。

缩小焦点，在某个领域突出出来，这比拓展业务，最终各个领域都被削弱要好得多。皇冠可乐在世界上 53 个国家都有业务也没有太大意义。这样做也许有利可图，但从经营时间和经营资源的角度来

看，要付出多少代价呢?

另一个能够证实聚焦魅力的例子来自个人电脑行业。起初，所有的个人电脑都是家用电脑，领先的公司是 Apple、RadioShack 和 Commodore Pet。这些品牌在人们的头脑中的鲜明概念是“消费者”或“家庭”。但市场变化了。管理人员买个人电脑，又把它带到公司，这往往违反了公司制度。

当 1981 年 IBM 推出自己的电脑产品时，它的焦点很小。当时市场上的电脑公司都试图将自己的产品同时打人家庭和企业，而 IBM 是其中惟一一家只经营“办公室”电脑的公司。它取得了巨大的成功。到了 1983 年，IBM 成为最好的品牌，占了 21%的市场。

IBM 下一步是什么?它向家用电脑市场推出第二代个人电脑，但这一计划很快就夭折了。历史又重演了。现在销量最大的商用电脑品牌是康柏。康柏的下一步是什么?他们计划推出一系列家用个人电脑。

当然，作为一个公司，IBM 的经营范围是很广

的：从主机到软件应有尽有。这迟早会影响他们的个人电脑业务。但仅仅是经营范围广还不足以影响生意，糟就糟在你必须面对一个拥有经营焦点的竞争对手。

康柏杀了进来。该公司的焦点是商用个人电脑。不经营工作站，软件以及家庭个 XOgIN。起初，康柏保持很高的市场价位，企图成为电脑行业的奔驰公司。

这在理论上是一条好策略，但实际上没有人愿意多花钱去买更好的电脑，因为电脑淘汰很快。一辆轿车可能能跑十年或者更长时间，但一台电脑可能不出三年就会被更高级的产品代替。为什么要花钱买一个这么贵的废物呢?

等康柏降低价位，它立刻就对 IBM 造成强有力的威胁。两年之间康柏在个人电脑市场上所占的份额就由原来的 4%跃到 15%，逐渐成为第一品牌。

那么，谁是今天发展最快的个人电脑生产商?帕卡贝尔公司。就像康柏集中经营商用电脑一样，帕卡贝尔集中经营家庭电脑。它只经营家庭个人电

脑。该公司在这个市场上所取得的成功是 IBM 和康柏都难以望其项背的。它占了几乎 50%的市场。

如果运用得好，聚焦策略能为你造就一个成功的品牌。你无须去取悦所有人，你无须在设计、包装、定价、分销等方面煞费苦心，考虑每个人的需要。

帕卡贝尔为它的电脑设计了很多适合家庭使用的特征。它第一个推出配有内置光驱和扬声器的个人电脑，这样，客户在运行多媒体程序的时候，可以得到更完美的音响和画面效果。它的电脑配有预安装程序,浏览器也很特殊,使得个人电脑更安全。

尽管人们都认为奔腾芯片会出现错误而对它嗤之以鼻,帕卡贝尔还是选择了奔腾(这是家庭电脑的购买者惟一听说过的芯片)。它卖出的一半以上的电脑用的都是奔腾芯片。帕卡贝尔电脑的可靠性和服务在用户中评价很低，但它依然拥有庞大的市场。根据《电脑世界》的一项调查，9．6 万名用户认为该公司的产品可靠性“一般”，用户服务是 42 个品牌中最差的一个。好在对于帕卡贝尔来说，他们的

主要市场来自一般的用户，而不是这些古板的电脑杂志的读者。

就像帕卡贝尔集中经营电脑一样，佩切克斯公司(Paychex)也以同样的策略经营他们的支付处理系统。新泽西罗斯兰多的 ADP(自动化数据处理)公司是这个行业的创立者,它每年利润超过 20 亿美元，是这一行业的老大。这时，纽约罗彻斯特的佩切克斯公司逐渐崛起。

佩切克斯在过去的 10 年里以平均每年 20%的速度增长，发展速度几乎是它的竞争对手 ADP 公司的两倍。ADP 主要服务于大公司，而佩切克斯集中于小公司。

它的发展潜力是巨大的。在美国的 1000 万个公司中，98%的公司员工都不足 200 人。这就是佩切克斯的目标市场。它的年营业额现在是 2．24 亿美元，净收入占 12．5%。

多亏政府的合作，它的生意有可能继续发展下去。最近一年，联邦、州和地区税法出现了 400 多次的变化。职员们每年的纳税申报单多达 42 种。

聚焦策略对于这种发展迅速的行业有效，对于发展缓慢的行业也同样有效。以轮胎为例。传统的轮胎生产商认为，他们必须将产品亏本销售给汽车公司，才能通过轮胎经营商与之建立长期业务，从而获利。

但库伯轮胎橡胶公司(Cooper Tire&Rubber)就不是这样。它压根就不在原始设备市场上竞争，但它的销售量和利润持续增长。在过去的 10 年中，销量已经增长了 150%，而纯利润按照占营业额的百分比来算，翻了一倍还多。

轮胎行业和其他任何行业的情况都大致相同。有一两家拥有完整生产线的领先公司(固特异和米其林)，有很多像库伯公司这样盈利的专营商。处于中间的是像 Bridgestone 和 Firestone 这样勉强盈利的公司。

这种处于中间状态的公司应该采取的策略是集中经营市场的某一个领域。但传统的观念太顽固了。一旦一家公司成为全能的生产商，它几乎不可能再向专营商转轨。“什么?让我们放弃一部分生意?”

是的。商业成功的秘诀就始于放弃。刚起步的公司通常很快就会发现这个秘诀，但对于那些全范围经营的公司，一旦它尝到了成功的果实，“集中经营”对它来说似乎是一种倒退。

也许这是一个自我的问题。现有的管理阶层通常不愿意减少销售量，而新的管理者常常大刀阔斧地作出必要的削减。

“完整生产线”这个术语可能会将人引入歧途。成功需要的是一个焦点。这个焦点有时要通过全范围经营才能达到，但往往伴随着其他领域的牺牲。其中包括分销领域。

占据个人电脑市场相当大的份额的两家公司是门户 2000 和戴尔电脑公司(Dell)，各占了大约 5%。这两家公司都进行全范围经营，但它们牺牲了零售渠道和直接销售力量。它们的焦点是直销，两家公司都是只通过一条分销渠道获得了可观的利润。

戴尔是电脑公司中率先聚焦直接营销的。它雇用提取佣金的销售人员用公司的免费电话 24 小时接受定单。由于省略了零售环节，它能够将产品仅

以 IBM 电脑价格的 40％出售。它的销售量居高不下。

但戴尔公司也作出了许多错误的决定，分散了它的经营焦点。1988 年它增加了一条销售网络向大一点的客户提供服务。1990 年它允许仓储式电脑超市公司(Soft Warehouse Superstores，现在的 Comp USA)以相当于邮购价格的便宜价格销售它的个人电脑，从而涉足零售市场。

次年戴尔与 Staples 商务用品连锁店达成类似协议。1993 年它开始通过 Best Buy 的零售商店销售它的个人电脑。到了 1994 年，戴尔来了一个 180 度的大转弯，宣布它将不再在零售商店销售自己的产品。

当戴尔在它的分销策略上摇摆不定的时候，门户(Gateway)已经将焦点集中在电话销售上。现在，门户年利润达到 20 亿美元，和戴尔并驾齐驱。

那些领先的公司(IBM，康柏，苹果，数字设备)利用电话进行直销的效果怎样呢?不是很好。这些通过零售渠道销售电脑的知名公司在直销方面都不突出。现在在邮购业务上，门户和戴尔占了 47％的市

场。并且随着市场的 13 益成熟，它们的份额还可能会进一步增加。

聚焦策略可以应用于任何一个环节(比如邮购)，它很快就能带动该业务的发展。高知识层次的客户更倾向于选择邮购的方式，因此门户和戴尔就可以将焦点集中在高档电脑的经营上。 另外，它们可以根据订购的数量生产，这样就可以不用积累大批存货(戴尔的存货周转期一般为 35 天，而康柏却需要 110 天)。

那些普遍被认为是不利的策略(只有一条销售渠道)事实上正是这些公司的经营焦点，也是它们的成功之道。如果没有这样强有力的焦点，戴尔和门户很可能就像 1975 年以来的上百个个人电脑公司一样昙花一现。安利公司(Amway)t9 是这_样一个销售渠道专一的公司。它的业务包罗万象：家具，箱包，立体音响系统，手表，百科全书，健康美容服务，家庭保健产品。这样经营简直会导致灾难。幸亏它还有一张王牌。它有一个强有力的焦点。安利公司现在被看作是“多层次营销”的先驱。

安利公司在将近60个国家内有200多万个独立的销售代表(分销商)。分销商们不仅能从他们自己的销售中得到佣金，还能从他们雇用的分销商的销售中再拿佣金。

另一个在分销上取得成功的是Snap.on集团公司(原来的Snap-on工具公司)。早在1919年乔·约翰逊就发明了可替换的摇柄和插座，但是两个推销员(斯坦顿·帕默和牛顿·塔博)让该公司名声大振。

两人建立起一种分销体系，将产品在零售点展示。1921年帕默和塔博买断了这家公司，开始建立起自己独特的分销网络。

今天，5000多名Snap—on的推销员和经销商开着满载工具的大型货车在美国的高速公路上往来。Snap．on每年的销售额超过lo亿美元。

听起来很不可思议。但聚焦策略为经营良好的公司带来的利益往往比经营不善的公司要多。成功的公司采用聚焦策略可能会丧失一个很好的机遇，而对于不成功的公司来说,它可能会因此陷入绝境，再怎样重组都无济于事。

就像两名矿工。一个在主矿脉的边缘挖掘，收入颇丰。另一个在一片荒地上挖掘，濒临破产。聚焦策略对哪一个更有利呢?

当然是那个成功的矿工。他只要在开采上做一点小小的调整，就能挖到主矿脉赚得大钱。而第二个矿工就没有任何希望了。

对很多公司来说也是这样。成功了，它们觉得自己做什么都是对的，无需再做调整。失败了，就会一败涂地，无计可施。

一个公司要想达到事业的顶峰，聚焦策略比其他任何一个策略都有效。但说来容易做来难。人们往往在成功的时候任其发展，一旦失败时才手忙脚乱地去寻求对策。

管理者需要的是找到一条行之有效的经营策略，然后将整个公司的焦点都放在这个策略上。

以位于俄勒冈州波特兰市的维德默酿酒公司(Widmer Brew-ing)为例。该公司发展迅猛，产品炙手可热，每年都能增长 50％到 60％。面对这样的成功，你还想拥有什么?

一个焦点。维德默公司酿造 8 种不同的德国风味的啤酒和生啤。但占了它销量 70%的是一种被称为“美国正宗的海菲维珍(Hefeweizen)”的麦芽啤酒。它色泽金黄，泡沫丰富，口感馥郁。维德默公司的海菲维珍啤酒是波特兰市的骄傲。如果再加上一片柠檬，看上去别致，尝起来可口，的确与众不同。这样的产品已经处于主矿脉的边缘了。

维德默公司比较明智的下一步措施应该是放弃生产其他 7 种不占优势的啤酒，专营海菲维珍，然后将它推向全国。

换句话说，改变业务范围大市场小的状况，小范围经营去争取大市场。美国的那些酒吧、餐厅、超市不可能存放太多种类的德国风味啤酒，但它总会为海菲维珍这样独特的麦芽啤酒留出一席之地。但维德默公司不可能这样做。它追求的目标和大多数美国公司都一样。重发展，轻焦点，重规模，轻利润，重多元化，轻专业化。

规模既不意味着成功也不意味着利润。以员工人数而论，美国最大的“公司”是美国邮递服务

(U. S. Postal Service)，有大约 70 万名职员。在过去的 10 年中，邮递服务总收入是 3680 亿美元，但亏损就达 50 亿美元。

邮递服务公司除了成本低以外，还有一个优势就是，它是一家垄断行业。假如让比尔·盖茨这样的自由企业垄断者来经营邮递服务，他赚的钱可能足够还清绝大部分的国债。

对规模的不懈追求似乎是所有高层管理者的共性。前财政部长迈克·布鲁蒙多曾一度掌管伯勒斯公司(Burroughs)。这是一家价值 50 亿美元的电脑公司。规模还不够大。

布鲁蒙多曾说:“在其他任何领域，伯勒斯都堪称巨头。但就大型机而言，我们就像面对大象的一只小老鼠。”他看中了斯佩里公司(Sperry Corporation)。

起初斯佩里公司拒绝了。但两家公司还是于 1986 年 6 月走到了一起。合并后不久公司更名为优利系统公司(Unisys Cor-poration)。

优利公司极好地证明了一个合并数学问题:“一

加一等于二分之一。”两大公司合并至今已有 9 年。合并之前，伯勒斯在金融业赫赫有名。直到今天，50 家大银行中有 41 家还在用优利公司的系统处理全世界一半的支票。

合并前 9 年，伯勒斯公司总销售额 295 亿美元，净利润 19 亿美元。

合并后 9 年，优利公司(伯勒斯一斯佩里联合公司)销售额为 729 亿美元。很不错。但这 9 年的净利润竟是负 4．99 亿美元。太可怕了。优利公司和美国邮递服务的境况相同。

哈维斯特国际公司(International Harvester)的遭遇和优利公司相似。40 年前，它是全国第 22 大工业公司，遥遥领先于卡特彼拉公司(第 75 位)和 Oeere&C0．公司(第 104 位)。哈维斯特国际公司的主要业务有三种：卡车，耕作机械和建筑设备。

而它的竞争对手的经营更为集中。卡特彼拉专营建筑设备，Oeel’e 专营耕作设备。

今天，集中经营的公司超越了哈维斯特国际公司(现在叫 Navistar 公司)。卡特彼拉的销售额为

140 亿美元，Deere 为 90 亿美元，而 Navistar 只有 50 亿美元。

另外，Navistar 在过去 5 年中亏损了 5．79 亿美元，而它的竞争对手一直都是盈利的。

固守自己的焦点才有利可图。以泰森食品(Tyson Foods)为例。它是全国最大的鸡肉供应商，占市场的 18％。据主席唐。

泰森说，他有大约一半的顾客希望只从一个供货商那里购买被他们这一行称为“盘子的中心”的蛋白质：鸡肉，牛肉，猪肉，鱼，火鸡。

因此在 1992 年泰森公司以 2.43 亿美元买下北极阿拉斯加公司，全国最大的公开交易的渔业公司。

两年后泰森公司为它这次善意的收购付出了 2．14 亿美元的代价。许多海洋食品专家认为这不啻一种灾难。泰森公司还在养猪业和加工设备上投资大约 1 亿美元，试图打入猪肉市场。

然而泰森公司 3／4 的销售以及实际上全部的收入都来自它的鸡肉生产。事实上，泰森正在成为鸡肉生产行业的巨头。在美国对日本出口的全部鸡

肉产品中，它的产品占了 70%。它还为麦当劳和肯德基提供专门的鸡肉产品。

当现在国内的快餐业向世界进军的时候，像这样的专门的鸡肉制品会为公司带来巨大的发展潜力。在过去的几年中，泰森的毛利润率平均为 19%，几乎是该行业平均数字的两倍。

为什么不集中进行鸡肉生产呢?都是因为那诱人的“盘子的中心”。这个策略在董事会议上讨论时听起来很不错,但实际用在养鸡厂里就不是这样了。顾客们常常说他们希望只从一个供货商那里买到所有的东西。

但不知为什么事实并非如此。你可’以问问 IBM 为什么客户不从他们那里购买所有自己需要的东西?他们可能会很难解释。

事实是，当客户们说他们希望从一个供货商那里买到全部东西的时候，他们往往会无声地加上一句 1“买什么都一样。”

但绝不会一样的。你一旦全范围供应，你就不再是个专营商，不再是专家。你已经在很大程度上

失去了竞争力。

今天泰森是鸡肉制品行业的国王，它在质量、价格、服务、创新上都是公认的第一。但如果它如愿以偿地转变为一家各种肉类制品的供货商，他们的企业形象将受到很大的影响。他们将泯没，和其他任何一家肉类供应商一样罕有作为了。

缩小你的经营范围会为你带来回报。1992 年乔玛·奥里拉作为首席执行官接管芬兰的诺基亚公司时，该公司从电视显像管到汽车轮胎到卫生纸，经营的产品真是五花八门。当时，它一年亏损 1．4 亿美元。

奥里拉卖掉了卫生纸和其他几十种产品，集中经营移动电话业务。现在它的移动电话在全世界排名第二(仅次于摩托罗拉)，而在它的老家欧洲市场上排名第一。这个曾经是芬兰的累赘的公司现在前景一片光明。甚至保险业也看到了聚焦策略的益处。《纽约时报》报道说:“保险业巨头们不再试图为所有人做所有事了。”艾德纳保险公司的首席保险精算师沃特·费茨吉博说:“我们公司曾一度想在全国所

有的州开展所有种类的保险业务。我们现在不会再这样做了。”

艾德纳公司最近宣布它已将它的财产保险和责任保险业务以 40 亿美元的价格卖给旅行者集团公司(Travelers Group)，以便集中经营健康保险和人寿保险。

在保险业取得成功的都是那些有经营焦点的公司。比如专 门从事定期人寿保险的 A. L. Williams 公司，专门从事养老金保险的 SunAmerica 公司，专门从事汽车保险的 Progressive 公司。

其他行业的管理者也领会到了专业化经营的魅力。全球制药业巨头葛兰素股份公司(Glaxo PEG)的前主管波纳德‘泰勒 1990 年离开该公司，进入英国一家刚成立 4 年的小公司麦德瓦股份公司(Medeva PLC)。泰勒看到了一个公司发展的突破口，即购买大公司因为销量太小而不愿经营的药品和疫苗。

但也不是买所有的药品。它买的药品只集中治疗少数的几种疾病，尤其是流感和哮喘这类支气管

疾病。泰勒解释说:“我们把目标集中在有限的医疗领域，这样我们的推销员面对的就只是这些领域的医生。和那些要推销多种多样的药品的推销员相比，我们的人往往能取得更大的成功。”

这条策略生效了。1994 年麦德瓦公司的销售额大约为 4 亿美元，比上一年增长了 30%，税前利润达到 9000 万美元。波纳德．泰勒说:“我觉得麦德瓦公司开辟了一条制药公司发展的新路。”

也是发展任何其他公司的新路。公司的竞争力不是来自你的产品，也不是来自你的厂房，而是来自你在人们心目中的地位。专营者，即集中经营的公司，就比全面经营的公司更具优势。

赛立克公司(Salick)的焦点是癌症治疗。它在各个医院设立 24 小时的癌症治疗中心,这样人们就能够根据自己的情况安排治疗时间，甚至可以选择晚上或周末。该公司的业务迅速增加，到 1994 年达到 1．32 亿美元，净营业额为 1 亿美元。

昆腾健康信息公司(Quantum Health Recourses)的焦点是血友病治疗。5 年来该公司的营业额由 400

万美元增长至2亿多美元,平均销售净收益为8%。

瑟纳公司(Cemer)将医疗信息做了数字化处理,这样它甚至可以在电脑屏幕前出诊。它的营业额在过去的5年中增长了两倍,达到1.55亿美元。

市场的变化总会不断地带来机遇。随着HMO(健康维护组织)的发展,诞生了一种叫做PPM(Physician Practice ManagementCompany,医生业务管理公司)的新型卫生保健组织。PPM就成为医生和HMO的中介,为医生提供服务,根据他们的表现,从HMO那里收取报酬。

PhyCor公司有7年的历史,是PPM中最大的公司之一,年收入4亿美元。他们还有很大的发展空间。全国有65万名医生,年收入达到2000亿美元。现在PPM只占了2%的市场。

甚至医院也开始专门化。10年前,纽约罗西林(Roslyn)的一家社会团体圣弗朗西斯(St.Francis)决定成为一家“心脏病医院”。结果很成功。它的总裁派特克·斯哥拉德说:“每一天我们的每一张床都是满的。去年,我们床位的正式占用率是114%0”

位于纽约杰斐逊港的圣查尔斯医院把康复护理作为自己的焦点。总裁柏利·莱门说:“我们知道康复护理已经在纽约出现，这将导致普通外科病房床位的减少。我们也知道在长岛，人们迫切需要增加康复护理的床位。”

今天，圣查尔斯医院拥有长岛最大的康复护理项目，即将扩展为一个拥有 7．5 亿美元资金，近 100 张床位的医院。

聚焦策略也同样适用于教育。教育和卫生保健一样也是美国最大的行业之一。每年在教育上的花费为 2700 亿美元。单教育一项就占了国内生产总值的 4%。

在教育界，你很少看到专家。每一所学校都是全能的。比如很多学院的校长都会迫不及待地将他们的学校上升为大学，以成为大学校长。然而更好的办法可能是集中在教育的某一个单一的领域。

只有一些本科院校有自己的核心。知名的有茱利德(Jml-iaId)学院的音乐，罗德岛设计学院(Rhode Island School of Design)的设计，时装设

计工业学院的时装设计，博布森学院(Ba 妇•)的企业管理。有的学院的专业的成名几乎出于偶然，比如约翰。霍普金斯大学的医科(只有 29％的新生是医学院预科生)。

也有一些研究生院校是以自己的特长专业驰名世界。同样，它们中有很多的成名是出于偶然。比如，沃顿的金融和凯洛格的市场营销。

然而，对于一个教育机构来说，更有效的办法是有意识地集中于某一个领域，尽力在全世界打出自己的知名度。法国枫丹白露镇的欧洲商业管理学院(I]、Ii'SEAD)的成功之路就是一个很好的例子。

欧洲商业管理学院是一所有 35 年历史的赫赫有名的研究生学院，专门培养全世界的企业管理人才。它的学生备受那些国际大公司的青睐。每年都会有近 201)家公司到学院挖掘人才，他们提供的起始薪金平均为 75000 美元。

在美国，同样知名的学院是亚利桑那州格伦代尔的美国国际管理研究生院。这所被称为“雷鸟”的学校在过去的 5 年中营业额增加了 900％。

然而，美国的教育机构都没有专业化经营。2000多所四年制学院中几乎全都是全面经营。直到目前为止，它们还能从日益扩大的市场中获利。

但总是有一个限度。随着高中升入大学的学生比例趋于稳定，学院之间的竞争将更加激烈。那时，你很可能会发现，教育机构也像实物和服务市场一样，转向专业化经营。

法律行业正慢慢向这个方向转轨。从前的律师事务所一度受理各种类型的案件。现在，除了在一些小社区，大多数的事务所都专门受理某一类的案件：事故、破产、商务、刑事、劳务、婚姻、社会保障、税务及其他事务。

权威性无一例外来自专业化，而不是全面化。假如一个专家想扩大他的基地，那就是自找麻烦了。

斯卡登一阿尔普斯一斯雷特一米格和弗洛姆是喧闹的80年代里最主要的律师事务所。这家纽约城市律师事务所的主管是最大的合伙人约瑟夫·弗洛姆，它从事80年代最大最热门的接管业务。几个合伙人的税后收入都相当可观。到80年代末，每一个

合伙人每年的利润达到 1200 万美元。

弗洛姆说他总“想拿钱出来将公司建成一个全面服务的事务所。可能很疯狂，但这是我的梦想”。为了实现他的梦想，斯卡登·阿尔普斯公司打入其他 14 个城市，增添了十几种主要业务。它在短短的 4 年中开设了 9 个国外办事处。自然，它的人数也增加了，由 1985 年的 526 名律师增加到 1990 年的约 1000 名。

它的规模扩大的同时，利润也开始直线下降。1989 年每一位合伙人的收人为 1200 万美元,4 年后只有 69 万美元。

对斯卡登·阿尔普斯公司打击最大的是它合并收购业务的大幅度减少。这个例子很好地揭示了规划过程中所犯的最大的错误：一元思维。这种思维是这样的:“今天我有两个苹果，假如明天我出去再拿一个橘子的话，我就会有三个水果。”这不一定是事实。

让我们来看看规模变化中的数学问题。在 80 年代中期，斯卡登有大约 500 名律师，受理的业务

中有 35%是合并业务。在 90 年代初期，公司的律师几乎增加了一倍。问题：这个大规模 扩大的公司受理的合并业务的百分比应该是多少?

答案：大致在 20%到 22%ZN。这就是集中经营的数学问题。当你扩大规模想去征服更大的市场的时候，你就会失去你的主要业务的焦点(和利润)。两个苹果加一个橘子往往只等于两个水果，并非三个。

斯卡登．阿尔普斯的长期竞争对手沃切尔·利普顿‘罗森和凯茨公司的成功更加深了它的痛苦。沃切尔公司始终将焦点放在合并业务上，并一直保持小规模。它的利润一直居高不下。

斯卡登.阿尔普斯合伙人的利润只有 69 万美元的那一年，沃切尔公司的每个合伙人有 135 万美元的利润。

华尔街的规律同样适用于好莱坞。那些一遍又一遍扮演相同角色的演员往往成了大明星。如果说宝马永远是最好开的车，约翰．韦恩就永远是英武的西部牛仔，玛丽莲·梦露永远是性感美人，克林

特·伊斯特伍德永远是刚强、沉默寡言型人物。

事实上，好莱坞的顶尖巨星都是本色演员。他们扮演的角色就是他们自己。这大大简化了他们的工作，也为他们带来大笔的收入。就好像莎拉·泰勒曾对女儿伊丽莎白说过的那样:“一般的女演员饭都吃不饱，而电影明星就可以要什么有什么。”汉弗莱．博加特演的就是汉弗莱·博加特，凯瑟琳·赫本演的就是凯瑟琳·赫本。迪托·C．格兰特、弗雷德·阿斯泰尔以及几乎所有过去的超级巨星都是这样。聚焦让他们一炮而红，也让他们始终高高在上。

后来的这一代超级巨星紧紧追随着韦恩、梦露、博加特、赫本、阿斯泰尔和格兰特的脚步。他们因扮演自己而成为明星。史泰龙和施瓦辛格永远是硬汉，布鲁斯·威利斯永远是智者，朱丽亚．罗伯茨永远是俏佳人。

假如一个刚勇型的影星完全改变了一贯的戏路，结果会怎样呢?你有没有看到电影《下一代》中身怀六甲的施瓦辛格?你有没有看到喜剧片《站住，否则妈妈开枪了》中胆小如鼠的史泰龙?几乎没有人见到

过。

就像一家电台的谈话节目主持人所说的:“假如施瓦辛格手里不拿一支 AK47 式枪,我就不想看他的戏了。”

也不是所有人都这么想。就像商界一样，好莱坞的明星们也会有意识地尝试不同角色，扩展他们的演艺领域,拓宽他们的戏路,避免成为特型演员。因此梅尔·吉普森拍了《哈姆雷特》。

著名的威廉姆·莫里斯经纪公司(Wiui 咖 Morris Agency)的经纪人阿诺德·瑞夫金是这样评价他的客户布鲁斯·威利斯的:“糟糕的是他已经被模式化了，被定型了。观众们不想让他改变，就想看到他这个样子。”因此威利斯穿着一件兔子装，在动作片《北部》中大显身手，票房收入达到 7200 万美元。

据瑞夫金说,威利斯也会接一些片酬很低的戏，主要目的就是想拓宽一下戏路，改变在观众心目中一贯的智勇双全的形象(就和弗洛姆想的一样,不想定型为只从事合并和收购业务的事务所)。

在生活的许多其他领域，找到并拥有一个焦点，你就掌握了一个制胜法宝。在政界，罗纳德·里根被称为“出色的公关”。在体育界，贝比·鲁丝号称“全垒苏丹”，皮特·罗丝是“投手之王”。在音乐界，梅尔·托米被称为“天鹅绒之雾”。

在商业研究方面，汤姆·彼得斯代表“卓越”，迈克尔·哈默代表“再造”，迈克尔·波特代表“竞争”，菲利普·克罗斯比代表“质量”，乔·斯特恩代表“经济附加值”，乔·巴克代表“模式转换”。

斯科特纸业公司(Scott Paper)的前首席执行官阿尔·邓莱普是一个“转变过来的专营家”。在媒体报道和分析报告中，“作邓莱普”成为将公司的经营方向迅速作出转变的简便说法。

聚焦是一种艺术，是仔细考虑你属于哪一种类型，再竭尽全力将自己定型的艺术。定型不是你应该避免的陷阱，而是你要设法达到的目标。不要因那些无知的批评而远离自己的目标。

如果你是一个好莱坞电影明星，或一个华尔街经济天才，或一个公司的高级主管，让你放弃其他

方面只以一种单一的形象出现是很困难的。但为什么一定面面俱到，增添自己的压力呢？

要想在生活中，在商业上，在任何领域获得成功，没有什么策略比仔细选择，始终坚守自己的焦点更重要。

10、适应变化

一个公司的既定策略迟早都会因情况的变化——技术方面，社会方面，时尚方面的变化——而不再适用。高明的经营之道就是能够预见到这些变化，为公司设计一个新的未来。

这并不意味着为了变化而变化。实际上，几乎每一家陷入困境的大公司都会被批评说变化得不够快。IBM、数据设备公司、西尔斯公司就是其中经典的例子。但是它们的错误不在于变化的速度快慢，而是变化的方向。比如，它们可能很快就作出调整，但却没有仔细考虑向哪一个方向调整。技术方面的变化会将公司置于进退两难的境地。你是拒绝变化呢，还是适应潮流呢？

商业书上记满了那些因拒绝变化而导致惨败的

公司的案例。显然，当变化发生的时候，公司应该对其策略作出调整以利用变化。有 5 种方法可以达到这个目的。其中 4 种是大致有效的，有 1 种不是。

这 5 种应对变化的方法是：(1)一只脚同时踏上两条船；(2)两只脚踏上一条新船；(3)两只脚踏上一条旧船；(4)两只脚以一个新名称踏上一条新船；(5)两条不同的船，两个不同的名称。

这 5 种方法中，哪一种最没有效果?(提示：同时也是采用最多的方法)

一只脚同时踏上两条船

这是人们面对变化最容易采取也最没有效果的方法。很容易想得到为什么这种“一脚踏两船”的方式如此受欢迎。它由来已久而且一直备受推崇。“我们保持原有的业务，同时增加新的经营，为客户们提供更多选择。”

高层经营者往往把多样化或多选择看作是对客

户有利。而且，这种全范围经营的观念长时间内一直为管理者所青睐。西奥多·莱维特在 1960 年的《哈佛商业评论》上发表了一篇经典论文《营销近视》，雄辩地阐释了这种“脚踏两只船”策略的原理。

“铁路运输停滞不前不是因为乘客和货物的运输需求量减少了。需求量是在增加的。铁路今天陷入困境不是因为乘客的需求都被其他运输方式(轿车，卡车，飞机，甚至电话)所满足，而是因为铁路不能满足他们的所有需求。他们听任顾客流失，因

为他们认为自己从事的是铁路业务而不是全部的运输业务。他们只想到铁路，而没有想到整个运输系统，因此对自己的这一行业产生了错误的理解。”

纽约中心铁路公司是 20 世纪 30 年代最大的铁路公司，它的股票是纽约股市中最值钱的蓝筹股。让我们设想一下它成立了纽约中心航空公司。

既有铁路又有航空运输，结果会怎样呢?多样化的选择对于乘客来说是件好事，但对于公司就并非如此了。这样只会导致公司经营焦点的分散。

这样的后果不会是立竿见影的。乘客们会想：

“纽约中心是一家很好的公司，他们的航空公司肯定也不错。”但只是短时期内是这样。

时间一长，乘客们就会转向专业化的公司。他们会认为:“美洲航空公司在航空方面肯定比一家铁路公司要在行。”于是转变开始了。从铁路转向航空，从纽约中心转向美洲航空。

这里还牵涉到一个心理因素。当顾客发现情况发生变化时，换一家公司或换一个品牌会让他们感到更安全。

如果一个家庭的收入大幅度增加，他们想住一套更大一点的房子，他们很少会在同一处再买或再建，而是会搬到另一处“更贵”的地方。

如果他们已经有了一辆雪佛兰，他们不会再去买一辆更贵的雪佛兰，而会选择老爷车、别克或其他更贵的车。

当顾客下决心改变时，他们通常会连自己一向光顾的公司也一起换掉。当公司的经营方向或它们本身的经济方面发生变化的时候更是如此。

顾客不会愿意从一家复印机公司购买电脑，从

一家摄影公司购买数码相机，从一家低价表行购买高档手表。

不幸的是，许多公司都想同时横跨过去和未来。但它们往往会两方都落空。这不是产品上的问题，而是观念上的问题。这是很关键的区别。许多公司认为要解决困难，必须开发更好的产品，开展更好的服务，它们相信质量定律。实际上，它们很可能在质量上取胜了，但在观念上却落败了。

施乐公司是复印机业的巨头。他们看到计算机业热了起来，就也想设法进入计算机业，但用的还是复印机的名称。

耗费了几十亿美元后，施乐公司又明智地退回到它的老本行：复印机。这是最好的选择，除非他们有勇气将自己的计算机产品冠以一个新的名字(这就是第 5 个策略：两只不同的船，两个不同的名称)。

实际上，施乐比 IBM 公司还早几个月推出个人电脑。这本来是一个优势。但它的产品被铺天盖地的电脑广告所埋没，同时被它作为复印机公司的声

誉所掩盖。一家复印机公司能对电脑懂什么呢?

伊士曼·柯达是摄影业的巨头。但这个市场正在逐渐电子 化。8 毫米和 16 毫米的电影胶片曾在非专业和纪录片电影摄制人中有广阔的市场，但现在他们都用录像带。

电视广告通常在拍摄的时候用照相软片，在剪辑和发行的时候用录像带。好莱坞的电影是用胶片拍摄的，但发行的时候就用录像带。一些电视节目在录制的时候还是用胶片，剪辑和播放的时候就使用电子录像带。每年会出现越来越多的电视节目，但都只用录像带播放。

这些都表明化学摄影的时代已经过去了。

只有 35 毫米照相机还保持着竞争力。佳能、卡西欧、美能达以及其他公司都推出了数码相机，这更加速了化学摄影的淘汰进程。“数码相机会发展很快，但它不会代替传统摄影，起码在我这个领域不会。”伊士曼·柯达公司的新任首席执行官乔治·费舍尔如是说。他是从摩托罗拉聘来的。

费舍尔来到柯达的第一件事就是集中经营摄影

业务。他卖掉了斯特林·温斯罗普公司(药品公司)、L&F 产品公司(家用产品)以及柯达的临床治疗分支机构。

费舍尔说，公司将“保证利润，集中经营成像业务的 5 个环节：摄像，加工，存储，输出，发送。我们将为全世界的柯达客户竭诚服务。”

后来他又卖掉了自行使用类产品，比如明威克斯牌木材着色料，汤姆森防水密封剂和红魔涂料。之后又将伊斯门化学公司剥离，使之成为独立的股份公司。仅仅在短短的几年中，柯达就由一个高度分散的集团转变成一个集中经营成像的公司。

1992 年，柯达是一家 200 亿美元的公司，大约一半的业务都是成像产品。3 年后，柯达资本为 130 亿美元，成像产品占了业务的 80%。对于一个像柯达这样曾在《财富)500 强中排名第 18 位的大公司来说，这种彻底的转变的确非常迅速。

柯达公司要成为日益崛起的数码摄影行业的一支中坚力 1 量，所面临的最大障碍就是它自己的名字。“柯达”这个名字就意味着化学摄影，而不是电

子或数码成像。

当然，柯达也意识到了这个问题。因此最近它又推出一个新品牌，来覆盖它的业务中属于电子的那一部分。新品牌名叫柯达数码科技。

柯达数码科技并不是一个新品种的新名称。它是在柯达这个名称的阴影之下的一个泛称(数码科技)。实际的意义恰恰和数码相对。

当你试图脚踏两只船的时候，你往往两边都不能取得成功。就好像你要跨越一条宽沟，你始终将一只脚踩在沟的这一边，这样你永远也无法跨到沟的彼岸去。柯达必须放弃这个意味着“化学模拟摄影”的名称，选择一个意味着“数码电子”的新名称。

当本田想打入高档车市场的时候，它并没有把它的高档车取名叫高级本田或超级本田，而是将本田这个名字留在沟的这一边,带着 Acum 这个名字跨越鸿沟。丰田也是这样推出了一个新品牌凌志(Lexus)。

王安实验室(Wang Laboratories)是另一个例

子。它以为它能够带着原来的名字跨越鸿沟到达一个新领域：电脑成像。公司策略的主题是：“王安，成像公司”。但王安这个公司是做什么的?它是专门从事文字处理的,就像柯达专门从事化学摄影一样。

王安公司的变化发生在1981年8月IBM推出个人电脑之后，实用、便宜、多用的个人电脑出现了，可以进行文字处理，还能做上百种商务工作。

这个变化带来的后果不会一夜之间就发生。但当IBM推出个人电脑之后，人们开始怀疑起文字处理和文字处理公司的前景。那时，王安公司的管理者本应坐下来好好想一想：“公司今后该怎么办?”没有了“文字处理”，公司将用什么新的词语代替?

到了 80 年代中期，王安公司明显陷入困境。1985年公司的营业额增加了8%，纯利润率却由原来的10%降到不到1%。但公司的管理者仍然顽固地守着文字处理这条路。实际上，他们也试图扩大业务服务，但这只是让情况变得更糟。

据《纽约时报》报道说，王安公司的策略就是“提供新产品:高科技的办公自动化系统,将电脑、

文本编辑、电子邮件系统和绘图装置联成网络，使管理者只需敲一下键盘就可以收集或发送大量的信息。”

王安的总裁约翰·昆宁汉姆夸耀说：“我们的办公系统比任何公司都要多。”但在竞争条件下，多往往是少，因为一旦多的话你就会失去焦点。

在接下来的三年内，王安公司销售额一直很小，纯利润不到 1%，始终举步维艰。到了 1989 年公司陷入了绝境。销量几乎为零，亏损 4．24 亿美元。亏损状况一直没有改变(共 20 亿美元)，到 1992 年不得不申请破产。

王安公司已经今非昔比。它不再经营硬件，现在成为一家软件和服务公司，销售额不到 1o 亿美元。

像王安这样的大公司的败落不是丝毫没有预兆的。mM 公司推出个人电脑就应该是一种警戒，让它重新选择焦点：没有了“文字处理”，公司该何去何从？

王安公司所采取的对策就是由拥有一个陈旧的文字处理的经营核心，转变成一个没有任何核心的

公司。为了达到这个目的，公司放弃了文字处理这面大旗，成为“办公自动化计算机公司”。

这当然就不只是文字处理了。他们将巨额资金投入设计和生产设备方面，以生产多种多样的系列配套产品，包括个人电脑，语音邮件系统以及王安网络。王安网络是一种专用网络，用于商用计算机之间传送数据、文本和语音符号。

一切努力都是白费。后来 IBM 也得到了同样的教训，即当你试图什么都经营的时候，你最终什么都经营不好。脚踏两只船从来就不是什么好办法。王安公司实际需要的是一个新的焦点。

这也是柯达公司所需要的。当警戒已经出现的时候，柯达的第一个反应正和王安公司一样。“我们将把旧的焦点和新的焦点结合起来。”抱着这样的想法，公司推出柯达摄影 CD。这是一种将传统的摄影成像以电子技术存储起来的方法。该产品作为消费品是一种失败，但在商业和工业中倒是有一些市场。

另一家和王安境况相同的公司是数字设备公司。但它所面临的变化不是 IBM 推出了个人电脑，而是

70 年代末苹果二代和家用个人电脑的发展。

数字设备公司本来没有把家用个人电脑放在眼里，因为他们拥有另一个竞争优势：迷你电脑。该公司 1965 年推出 PDP-8 型产品，从而创立了这个新概念。一旦创造一个新概念，其中一个面临的问题就是你会陶醉于自己的成就，绝不愿意放弃它。

数字设备公司的创立人兼总裁肯·奥尔森说：“没有什么所谓的个人电脑。”数年来数字设备公司的员工们不允许使用“个人电脑”这类字眼。这太糟了。正是这个字眼现在正在逐步扩张，侵蚀他们的竞争力。

据数字设备公司的员工说，在 IBM 推出个人电脑之前，肯·奥尔森十一次拒绝了推出第一台比较完备的商用电脑的机会。(其中一次是我亲身经历的。当时奥尔森先生说:“我不想当第一。让 IBM 当先锋吧，我们可以乘机打击它。”)

当数字设备公司确实准备推出自己的个人电脑的时候(1982 年 5 月)，他们不是推出一种，而是一口气拿出三种互不兼容的机器。这肯定会失败，显

然经营核心是分散的。

商界就像生活一样，往往会事先给你一个警戒讯号。这就是编剧上说的“预示”。1975 年 1 月数字设备公司的 MITS Altair8800 型产品投放市场后的六年半时间内，机遇也曾向它敞开大门，直到 1981 年 8 月 IBM 改变了电脑生产的无计划状态，数字设备公司的情况才发生了变化。

所犯的错误总是要过一段时间才显露出它的恶果。数字设备公司推出的 VAX 型迷你电脑炙手可热，直到 80 年代它的经营状况还是很好。到了 1990 年，数字设备公司年营业额 130 亿美元，刚刚收支持平。但接下来的 4 年中，尽管营业额超过 550 亿美元，却出现了近 50 亿美元的亏损。但最本质的错误不是金钱上的损失，而是经营核心的丧失。

另一个试图以这种脚踏两只船的策略取胜的公司是阿塔瑞公司(Atari)。它是计算机游戏的先驱，一直想把自己的业务范围扩大到计算机业。詹姆斯·摩根，菲利普·莫里斯公司出色的营销专家，1983 年成为阿塔瑞公司的首席执行官。他说：“阿

塔瑞这个名字的号召力也会成为它的绊脚石。它就是电脑游戏的代名词”，所以买电脑的时候，“顾客一看到这个名字就想起了游戏。”

这就是问题所在。怎么办呢?摩根认为，阿塔瑞应该重新定位，扩大它的品牌含义，成为一种“电子消费品”。换句话说，一脚踏两船。这从来就不是个好办法。

80 年代是阿塔瑞的灾难时期。1992 年它的销售额为 1．27 亿美元，亏损 7400 万美元。1993 年，销售额只有 2900 万美元，亏损却达 4900 万美元。公司再难维持。

一家公司怎么可能既在电脑上与康柏、苹果和 IBM 竞争，同时在电脑游戏上又与世嘉、任天堂竞争呢?它该重新找回自己的焦点了。

阿塔瑞在 1994 年的年度报表中写道：“鉴于来自大公司的竞争日趋激烈，且计算机行业的利润日益减少，公司决定放弃计算机业务，重新定位成为一个交互式媒体娱乐产品公司。为了保证竞争优势，公司开发了一种名为‘美洲虎’的长 64 比特的系统。

美洲虎于 1993 年第四季度面世，是当前市场上惟一长“比特的交互式媒体娱乐系统。”（媒体称美洲虎长 32 比特，使得阿塔瑞的信誉度受到影响）

阿塔瑞最终回到单一经营。但世嘉和任天堂此时已经声名鹊起，阿塔瑞这一步走得太迟了。我们只能设想，假如当初它始终坚持自己的电脑游戏核心，没有将业务拓展到计算机业的话，情况将是怎样。

另一个能证明聚焦的力量的例子来自保时捷。保时捷 911 是一种独特的、市场上惟一的 6 缸、气冷式、后部引擎的车型。因此，它很自然地推出 924、944 和 968 型 4 缸车和 928 型 8 缸车，想同时踏上另一条船：前部引擎、水冷式车。

起初，这种水冷式车非常受欢迎，尤其是相对便宜的 924 和 944 型。

如果 16 世纪的英国金融家托马斯·格雷欣是管理顾问，他会说，是便宜的产品带动了昂贵产品的销售。保时捷的情况就是这样。1986 年保时捷在美国的业务达到顶峰的时候，它销量的 64％都是相对

便宜的 924 和 944 型。如果你花 23910 美元就可以买一辆 924S，为什么非要花 63295 美元去买 911T 型呢?

但格雷欣定律只在短期内有效。时间一长，人们对保时捷就会有一个固定的评价，便宜不是它真正的特征。

保时捷是什么?是一种后部引擎、气冷式、“快捷无比”的跑车。50 年代推出的 356 Speedster 型，即今天 911 型的前身，就是保时捷这个品牌形象的最佳代言人。

以后的几年中，保时捷的购买者做了该公司没有做的事情。他们将目标对准了代表保时捷真正特征的车型：911。今天，保时捷在美国销量的 77% 都是昂贵的 911 型车。这不由地使人们很自然地想到一个问题：为什么保时捷不将焦点重新放在 911 的生产上呢?

这种问题的答案通常只有一个：我们不能放弃另一个领域中 23%的销售量。

带着这种想法，我们很容易推出一个结论。所

有的公司都不愿放弃自己业务的任何一部分,因此,迟早每一家公司都会什么都生产，那时，我们经营的分散程度就达到了极致。

要想重新聚焦一种车或一个公司，你必须愿意作出牺牲。让我们再看保时捷的例子。在 1986 年，它在美国市场上售出 8000 多辆自己的核心车型：911。尽管这只占了总销量的 27%，但是已经足够成为保时捷只集中经营 911 的理由。

如果保时捷这样做了，1986 年他们会卖出多少辆 911 呢?显然那些原来购买了其他型号保时捷的 22387 名买主会有一部分买了 911。可能会有 2000、3000 或 4000 人。如果他们只卖 911，可能他们在美国就能卖出 12000 辆车。

我们再看今天的情况。由于马克升值，美元贬值，物价随之上涨。如果保时捷坚守自己的核心车型 911 的话,它会卖掉多少车?我坚信 911 的销量要比它实际售出的 4471 辆多一倍。当然，那样的话，总销量也会远远超过 5819 辆。

没有人能百分之百保证。但大量的事实证明，

如果你缩小焦点，短期内销售会减少，但长期内会增加。

如果你扩展业务，短期内销售会增加，但长期内会减少。

这就是聚焦理论的核心，这也是为什么聚焦策略如此难以实行的原因。人们都不愿意减少现在的销售量，尽管长期的效果很有利也很诱人。

一旦技术方面出现重大的突破，许多公司就会面临新的抉择。以电池为例。当这个行业从锌炭电池向使用时间更长的碱性电池过渡的时候，永足公司(Eveready)就想同时踏上两只船。它既有永足闪光灯电池，又有永足碱性电池。

与此同时，另一家公司 PR 麦乐利(PR Mallory)只生产碱性电池系列。新产品叫“金霸王”(DuraceU)，焦点更明确，品牌知名度也更大。这二者是相关的。你的焦点越小，你就越有机会打出一个知名的品牌。假如一个名称必须涵盖多种多样的产品，它就会很泛泛，没有什么力度了。

永足试图用这一个名字打入两个行业，事实证

明这是不可能的。于是它推出名叫“劲量”(Energizer)的碱性电池系列。但这个系列生产太少，这一步也走得太迟。现在，金霸王系列碱性电池的销量要比永足锌炭电池和劲量碱性电池加起来还要多。

今天，迅速发展的技术在削弱很多公司。面对技术变化，许多公司的本能反应就是脚踏两只船。他们业务铺展太广，失去了经营焦点。这种做法非常简单，非常自然，也非常错误。

例如在电脑行业，许多大型计算机软件公司都在向用户服务器方面发展，但使用同样的名称，雇用同一批员工。而一旦专业化竞争发展起来，这样的做法就成为一种隐患。

合并常常成为它们脚踏两只船的借口。“可能在今天这是两个行业，但明天就会成为一个行业。”

依此类推，在电脑；通讯、电话、电报、娱乐或媒体行业中的任何一家公司都可以天经地义地卖任何电子产品。对于大量的理论，只需很少的事实就可以证明正误。你能不能举出两个现在已经合二

为一的产业?不能，起码我不能。你呢?

两只脚踏上一条新船

这是变化发生时的第二种反应。为什么不采取这样的方法呢?如果你确定新的技术发展必将在将来代替旧技术，为什么不两只脚同时跃到新的领域去呢?

采取这个策略还有一个原因就是它可以将你自己的员工的注意力集中起来。如果旧产品还到处可见，你很难使员工毫无保留地投入到新产品中。“以防万一”。员工们会时不时回头看看，他们是不是该撤回到原产品的生产。

1519 年，荷南‘柯特斯在墨西哥海岸尤卡坦州登陆。当他准备袭击蒙特祖拿的阿兹特克人的首都的时候,他首先烧掉了所有的船只。这样退无可退，士兵们就会义无反顾地投入战斗。当你的两只脚都踏上一条新船的时候，你其实向你的员工表明了同

样的态度。

菲利普。莫里斯 1937 年刚推出万宝路的时候，它是一种女士香烟。它的广告这样说：“象牙烟嘴，呵护红唇”，“像五月一样温柔”。17 年后，这个品牌的市场占有率不到千分之一。于是 1954 年菲利普·莫里斯将万宝路交给芝加哥的一家调研公司利奥·伯内特，以期改变目标顾客的性别，重新经营。从那时起，万宝路让女性走开，成为男人的专利。尽管菲利普·莫里斯雇用的这家调研公司带回一份令人难以置信的调查报告，显示在美国只有 3000 个专职牛仔，但公司的第一则广告还是以牛仔为主角。牛仔奇缺的事实并不影响这个策略的成功。

第一年，加入了薄荷的男性化的新万宝路香烟占据了 2%的市场，第二年是 4%。从那以后，万宝路在烟草业的地位缓缓攀升，到了 1976 年，它打败温斯顿，成为美国销量最大的香烟品牌。

贝尔运动器材公司曾经是全美最大的摩托车头盔生产商。但仅此而已。1991 年贝尔放弃了摩托车头盔的生产，专门生产自行车头盔。

公司主席泰瑞·李说："我们必须集中经营，将有限的资源最有效地利用。"该公司的销售量和利润都大幅度上升。1994 年贝尔的市场份额达到 50%，年收人 1．16 亿美元，纯利润为 105 万美元。

盖普公司(‰Gap)是一家面向年轻人的服装零售商。它从前大批量地零售质量不高、便宜的牛仔服装及其他类似的服装,现在卖时髦、高档的时装。

但公司有一样没有变，那就是它的目标客户。盖普仍然针对年轻人，但也向年龄稍大但想穿得年轻一点的人提供服务。公司的收入持续增长了 10 年,现在销售额达到 33 亿美元。在过去的 10 年中，它的净利润平均是销售额的 7．3%，这对于一个零售商来说的确令人咋舌。

当机会出现的时候，你首先要问自己："我们是坚守原来的阵地呢，还是打人新的领域?"太多的公司犹犹豫豫裹足不前。它们将脚趾在新船边的水里探一探，同时又不愿离开旧船的安逸。这样只会导致最坏的结果。你在新的领地无法大获全胜，在旧领地也失去了地位。

也有公司勇敢地从这条船跨上另一条船，比如英特尔公司。1985 年，英特尔公司作出策略性的转变，从经营存储器转变到微处理器。现在，该公司成为这个市场的主宰。像英特尔这样的例子是很少见的。

这样的变化实在很让人吃惊。无论在哪一个行业，你都很少看见公司会果断地作出如此大的改变。在某种程度上，改变少也是一件好事。如果太多的话法律案件增加的速度就会更快了。任何策略性的变化都会让律师钻到空子，好将公司拖上法庭，合法地小小敲诈一番。

两只脚踏上一条旧船

这是适应变化的第兰种方法。管理上有一种很没有道理的想法，认为飞速的变化是一件好事。是谁说公司应该不断地变化?

要想树立一个独特的形象，要想脱颖而出，方

法之一就是拒绝变化。这样做你的产品可能跟不上潮流，但有时也会成为一种优势。比如杰克·丹尼尔(Jack Deiel)波旁威士忌酒，李维斯(Levi's)501牛仔裤，热波(Zippo)打火机。

在时装界，像棉、毛、丝这些传统面料仍旧比尼龙、人造丝、涤纶这些新面料更受人欢迎。今天在商界，有一句极能打动人的话，就是："我们的产品一如既往。"

热波是什么?它是最早的防风打火机，1932 年由宾夕法尼亚州布拉得福市的乔治·布莱斯德尔发明。现在已经诞生了 3 亿只热波打火机，但还是同样在布拉得福市由布莱斯德尔家族生产，还是同样可以得到终生的承诺："任何一只热波打火机在任何时候出了问题，我们都会免费修理。"

热波没有塑料的、银制的、纯金的或新潮的打火机。热波也没有随大流生产丁烷打火机。最近的一则热波广告这样说："在这个不断变化的世界，我们没有改变。为什么要改变我们所生产出的最耐用的打火机呢?"

这种固执已见丝毫没有影响热波的销量。比如，在最近的 8 年里，热波公司的年平均销售增长率已经超过 20%。

白色城堡(White Castle)是汉堡业中的热波。该公司于 1921 年由华特. 安得森和比利·英格莱姆创立。今天,该公司还是由英格莱姆家族的人掌管，即英格莱姆三世，合伙创立人比利’英格莱姆的孙子。白色城堡汉堡的烤制方法还和当年华特’安得森一样，在一层洋葱上烘烤。

白色城堡汉堡被人们亲呢地称为“滑雪者”。它是方形的(一块烤盘上可以放得更多)，上面有 5 个洞(这样热气能同时穿透两面,因此就无需将汉堡翻面)。

白色城堡的聚焦策略也扩展到它的连锁店。它没有一家特许经营的连锁店,所有的店都是独资的。在最近的一年，12 个州的 290 家白色城堡连锁店总销售额达到 3. 07 亿美元，每一家店的营业额都在 100 万美元以上，比哈迪(№)，温蒂(wendv)和塔克贝尔(Taco Bell)都高(在三明治连锁店中，也只有

麦当劳和汉堡王的营业额超过了它)。

很多公司没有走这条“尝试一成功一聚焦一完善”的经营之路。它们更倾向于改革和改变。它们宁愿投入大量的资金，冒很大的风险去赌未来的发展，也不愿牢牢抱紧它们已经拥有的金牛。它们不假思索地对变化顶礼膜拜，投资实施那些顾问们的呼吁：革新，革新，革新和变化。正是这种思维方式导致了新可乐、苹果的纽顿以及其他人为的灾难。

科斯公司(Coors)就犯了这样的错误。在它发展成形的那些年中，基本上只生产一个牌子的啤酒，即科斯宴会啤酒(Coors Banquet)。它只在科罗拉多州的戈尔登有一家工厂,销售也只限于 11 个西部州中。

这个品牌的产品与众不同(桶装啤酒)，原料独特(落基山的温泉水)。它甚至还有一个潜在的经营核心。他们的每一罐啤酒上都骄傲地印着这样的句子:“美国精制的淡啤酒”。

到了 1975 年，在它所销售的 11 个州中，科斯宴会啤酒在 10 个州中都是销量最大的啤酒(得克萨

斯是例外。它在得州并不是到处都能买到)。尽管只在西部销售，它在全国的销量还是高居第四，仅次于百威，史利兹(Schlitz)和帕布斯特(Pabst)。

《纽约时报》夸奖它是“全美最有品位的啤酒”。很多名流如科林特·伊斯特伍德和保罗·纽曼都喝这个牌子的啤酒。

接着科斯公司开始向所有可能的方向扩展，经营迅速分散起来。首先是地理上的扩展：它的销售遍布了全国的 50 个州。其次是产品的扩展：它推出很多新的产品，如奇利安(Killian)、奇士顿(Keystone)和舒乐斯(Shulers),不再单单是一个啤酒厂。

再接下来就是产品线的扩展。科斯层出不穷地生产出各种 1：3 味的啤酒，有淡啤、冰啤、干啤、红啤、橙啤、无酒精啤酒等等。如果啤酒也有潮流，科斯肯定会成为啤酒时尚的先锋。

不止如此，科斯的生产基地也从戈尔登扩展了出来。1987 年,科斯在弗吉尼亚的艾尔克顿(Elkton)又建立了一个加工基地，将啤酒浓缩液从科罗拉多

运过来，再兑人弗吉尼亚的水。这是很失败的一个决策，它意味着弗吉尼亚的水取代了原汁原味的啤酒。1990 年科斯买下了斯多(Stroh)的孟斐斯啤酒厂。

今天，科斯在它的 10 个州中已经不再是销量最大的啤酒，它在任何一个州中都不占领先地位。削弱了科斯品牌地位的因素正是这样那样的扩张：地理上，产品上，产品线和生产基地上。换句话说，焦点的丧失打垮了科斯公司。

科斯本可以很有竞争办。早在 20 年前美乐的淡啤投放市场的时候，科斯就已经有了自己的淡啤酒(科斯宴会啤酒比米克劳勃淡啤酒的卡路里含量更少)。当地人叫科斯啤酒的时候，会对酒吧侍者说：“来一杯科罗拉多凉伴。”

科斯有神秘感，有发展潜力，有亨利·基辛格为它助阵。基辛格曾从科罗拉多的首府丹佛将科斯啤酒空运到东部。科斯惟一没有的就是一个能将这些优势都集中起来的焦点。

科斯本可以夺取领先地位的。它的经营焦点其

实已经被美乐拱手呈上了，那就是：“淡啤”。科斯是最早的淡啤酒，它本可以改变经营策略，好好利用这个事实的。

科斯本可以成为美国销量最大的啤酒。如果它专注于经营一种品牌，即最早的淡啤，它今天就会成为全美最好的啤酒品牌。聚焦策略很可能为它带来这样的地位。

大多数的公司必须想方设法地寻找属于自己的那个代名词，还有的公司必须千方百计地把这个代名词印在客户的脑海中。这有时候很困难，有时候很简单。

有时候这看起来很简单，但那些公司就像科斯这样拒绝了已经到手的机会。事实会证明他们犯了一个代价高昂的错误。

两只脚以一个新名称踏上一条新船

这是第四种方法。

其最典型的例子就是赫洛伊德公司(Haloid)。它本来是纽约市罗切斯特的一家小复印纸生产商，后来买断了切斯特·卡尔森的电子照相技术专利。1958 年，公司更名为赫洛伊德·施乐公司，为推出他们的第一台平纸复印机作准备。1961 年，公司再次改名为施乐公司。

这两次更名其实完全可以一步到位，那样会更简单，花费也更少。但很多公司不愿冒险放弃已有的名称，改成客户们不熟悉的名字(赫洛伊德公司1906 年就创立了)。

然而根据集中经营策略，过渡名称不仅没有必要,而且还会削弱公司的知名度。要么就原封不动，要么就完全转变成一个新名称，悬在半空对所有人都没有好处，还会让所有人迷惑。

今天，类似施乐的还有动力软件公司(Powersoft Corpora—tion)。公司于 1974 年由米切尔·科兹曼创立，原来叫计算机方案公司(Computer Solutions)。它是一家咨询公司，同时

也为惠普公司服务，替它的 HP 3000 型电脑开发软件包。

当 1987 年惠普逐渐淘汰了 HP3000 时，该公司四顾寻找新的核心。在大卫·刘的提议下，首席执行官科兹曼决定专注于用户服务器软件工具的开发。

1990 年计算机方案公司更名为动力软件，为推出它的第一批用户服务应用工具——动力建造者(PowerBuilder)作准备。产品的需求量强劲，公司于 1993 年上市。

1994 年西贝斯公司(Sybase)以 9．04 亿美元的价格买下动力软件公司。这是对于它的策略转变的一笔不小的奖励。

一涉及更名，管理者的观念往往会出现盲点。大多数的管理者认为更名是一件很难做好的事。实际上，只要操作正确，更名不仅很容易，而且还能带来令人惊喜的效果。

1971 年 10 月，在圣弗朗西斯科的马克·霍普金斯饭店，沃尔纳·艾哈德举行了一次研讨会。这是他主讲的一系列研讨会的第一次，他称为“EST”

(艾哈德研讨会培训的简称)。不久以后，EST 就成为感受能力训练领域内最热门的课程。

5 年后，共有 8．3 万人次接受过 EST 的培训，平均每人要花60小时(还有250美金)实践艾哈德的方式来“改造自己的人生”。

到90年代初期，EST走到了末路。在海湾地区出现了一些批评文章。这些新闻报道详细地描述了艾哈德的火爆脾气，还披露说他殴打妻子，骚扰自己的女儿。这一事件在1991年5月3日达到高潮。那天，CBS的一档节目“60分钟”关于所谓的骚扰采访了他的三个女儿(艾哈德否认了这件事)。

一个小时的节目之后，艾哈德身败名裂。人们可能会认为沃尔纳·艾哈德公司无可救药了。错了。这个名字毁了，但公司没有毁。CBS 的节目还没播出，艾哈德就猜到它可能会说什么。他抢先将公司的资产卖给他以前的员工，自己去了哥斯达黎加。

公司有了新名字：兰德马克教育公司(Landmark Education Corporation)。今天兰德马克公司蒸蒸日上，在全世界拥有 40 个办事处，年盈利约 4000

万美元。每年都有 6 万人参加它的课程学习。它比原来的艾哈德公司还要大。你可以成功地把名字改掉。实际上，当你陷入一个严重的公共关系方面的困境时，更名可能是你惟一可行的办法。

相反，如果一个公司改变了经营焦点，但还保留原来的名字，它往往会出现麻烦。国家现金记录公司(National Cash Register Company)就是很典型的例子。它一度占有这个市场的 90%。但后来，现金记录不再使用打字机，而越来越多地用到小型电脑。于是国家现金记录公司于 1974 年更名为 NCR 公司，进入电脑行业。

这样把名称改为开头字母的缩写等于没有改。人们说着“NCR”但还会想着“国家现金记录”。一种简单的改法是“国家计算机公司 National Computer Company”，或叫“NCC”。就和王安电脑一样，NCR 死守着一个过时的产品观念和过时的公司名称。

NCR 仍然在盈利，因为它找到了像自动柜员机这样的合适的市场,而且它拥有很大的海外市场(占

了它总销量的一半)。但公司自作聪明地退出了大型计算机业务。现在，它既没有经营核心，又没有明确的名称，前景不容乐观。甚至被戏称为“国家陷阱”。1990 年它被 AT&T 匆忙收购。

两条不同的船，两个不同的名称

这是第五种方法。如果公司既不想放弃现在的业务，又想踏到另一只船上，最好的办法就是另外再取一个名字。

李维·施特劳斯是全世界最大的品牌服装生产商，年销售额超过 50 亿美元。它的目标口号就显示了它对李维这个名字的依赖程度:“我们的任务就是经销李维这个牌子的牛仔服，并有所选择地经营休闲服，以此保证我们的利润和信誉。”

而李维最大最近一次的成功是 1986 年它推出道克斯(Dockers)系列休闲服的时候。现在，道克斯仅在美国的销量就超过了 10 亿美元。

上班族偏爱休闲服的潮流为李维·施特劳斯创造了这样的机会。据一家专业咨询公司 NPD 公司报道，几乎 90％的消费者很多时候会穿休闲服去上班。74％的雇主允许穿休闲装。周五不穿西服已经成为办公室内很普遍的现象。

种种情况表明，李维作为一个品牌，只属于牛仔服，很难在休闲系列打响。1979 年，李维·施特劳斯公司骄傲地宣布说，它将成为一个大的运动服装生产商，会推出一个新系列，即李维运动装，包括滑雪服和羽绒服。产品投放市场 3 年后，新产品的销量只有 900 万美元。

80 年代中期，李维又推出了男装系列。“李维运动装”并没有为公司带来多少动力，因此这条生产线很快就停产了。李维还同时生产鞋、帽、皮箱。《商业周刊》评论说:“李维的高级管理人员过高地估计了这个品牌的魅力。”

品牌当然有自己的魅力，但这种魅力仅限于它已经被承认的领域。如果它打人了其他领域，从而失去了自己的焦点,它也就同时失去了自身的魅力。

以该品牌为名的产品和服务越多，这个品牌的焦点越分散，它也就会变得越没有魅力。

当劳力士决定推出一款相对便宜的手表时，它并没有将新产品叫劳力士二代，而是取了一个新名字：帝佗(Tudor)。

IBM 是计算机业中最响亮的名字，但深蓝这个名字在家用电脑中无足轻重。尽管 IBM 花了几百万美元推销它的家用个人电脑,但产品还是无人问津。它的竞争力在商用电脑,而家用电脑是另一个领域。

苹果公司推出它的苹果 II 代电脑之后，它的名气在家用电脑中打响。但随着商用电脑市场的扩大，苹果推出了新产品麦金托什(Macintosh)。苹果这个名字用于家用电脑的竞争，而麦金托什用于商用电脑的竞争。

两个不同的领域需要两个不同的名称。

11、分而治之

几十年的合并、收购、吞并以及结盟造就了大量“九头怪兽”型的公司。怎样才能让这种庞然大物般的公司集中经营(focus)呢?

从概念上来说很容易，扭断怪兽的几个头就行了。分而治之说起来容易做起来难。

问题就在于公司顶层官员们脑子里的固有概念;大多数的公司经理认为公司规模与其重要性、力量和心理满意度成正比。

就算是国际商用机器公司(IBM)亏损达 10 亿美元，约翰·阿克斯还是稳坐这个身价 600 亿美元的电脑公司的总裁席位，在他的任期内公司亏损高达 80 亿美元。同样当通用汽车那年亏损 230 亿美元的时候，它仍然是美国最大的工业企业，并稳居《财

富》500 强之首。

理论上来说，分家(spin. off)是一种只适用于某些场合的管理方式。但是在实际运用中，它却遭到了强烈抵制。有多少总裁肯自愿放弃他一半工作、一半权力或一半的心理满足感呢?不会有很多。尽管利润十分重要，但大多数财务报表和排名表都围绕着销售额展开。

实际上，大多数公司由它们内部的经理们管理，而不是外部的董事会。只有当总裁真正变成了一个俯首听命于独立的董事会的傀儡时，公司管理的目标才会变成规模而非利润，管理会随着利润自动调节方向。

但是，对分家的抵制正在发生变化。1995 年 6 月 5 日的《华尔街日报》报道称“独立后的子公司正在蓄积动量，投资者要求启动潜在价值，激活纳税优势的压力变成了这些公司的动力，而且也证明了原总公司(parent)和这些新公司的股票在整个市场上同样表现出色。”

促使《华尔街日报》写这篇报道的是此前两天

宣布的一个声明。这也是股份公司历史上有标志意义的大事之一。那天 ITT 公司主席兰德·阿拉斯考格宣布计划将 ITT 分成三个独立的公司。分析家们称此举为自 1984 年美国电话电报公司(AT&T)分家以来最大的分割公司资产行为。

ITT 的分家只是那一年创纪录的 300 亿美元公司资产分家中的一例。实际上过去的 3 年里每一年都有相当数目的公司分家(1993 年有 170 亿美元，1994 年达到 270 亿美元)。

在哈罗德·基宁急功近利的领导之下，ITT 当年是个典型的大型跨业集团(conglomerate)：它以每周一个公司一种行业的速度买进，在颠峰时期 ITT 集团拥有 250 个子公司。

当时它的指导理论是整体价值大于其部分的总和;多种经营(diversification)能够提供更可靠的收入来源。可是这个理论根本不合理。举个例子，从 1979 到 1991 年，ITT 的股票一直落后于标准普尔(Standard&Poor's)500 点指数的 36％。

这种分家行为主要代表了一种策略上的转化。

兰德·阿拉斯考格在 1989 年写了一本名为《ITT 烽烟四起》的书，他谴责了那些分解跨业集团公司以谋求利润的人。“(他们)拆散并捣毁了我们已经建立起的一切。他们没有积极的方案，没有远见，看不到一种更好、更有效、成果更加斐然的经济方式。”他在书中说到。

新的 ITT 公司将由 3 个独立的子公司组成：ITT 哈特福德集团(rITI'Hartford Group)，保险公司；ITT 实业公司(ITTIndustries)，汽车、军需品以及电子产品公司;ITT 目标公司(ITT Destina-tions)，经营饭店、赌场、娱乐以及信息服务业。这听起来倒像是一个积极方案，充满了对一个更好、更有成效或成果更加斐然的经济方式的希望。

3 个月后，美国电话电报公司也宣布将分成 3 个独立的子公司：一个专注于电信，一个制造电信硬件,另一个则集中经营电脑。公司发言人说:“AT&T 的重组并不是规模上的，而是考虑到集中经营，发展速度以及无限商机。”

迈克尔·波特在对 AT&T 此举发表评论时说:“我

们从中反复学习到的就是集中经营要优于多样和复合。”

4 个月后，邓恩一布拉德斯特里特(Dun&Bradstreet)公司也紧随前者后尘宣布这个身价 50 亿美元的信息业巨人将自己一分为三个上市公司。总裁罗伯特·怀斯曼说：“我们相信，当我们迈进下个世纪的时候，成功的模式就是集中经营和速度领先。”

这些独立后的子公司在股市表现良好。J.P.摩根公司(J. P. Morgan)对 77 个子公司从 1985 年到 1995 年的跟踪研究表明，在转型后的 18 个月里，它们在股市上以平均 20%的优势遥遥领先。

另一个传媒纷纷报道的分家事件是通用汽车公司宣布让旗下的电子数据系统公司(Electronic Data System)独立出去。

1984 年通用汽车从罗斯·佩罗集团(Ross Perot)买下这个电子数据系统公司(EDS),可谓是占尽了便宜。因为当时 EDS 没有什么竞争对手而且市场需求不断增长。而今已时过境迁,它的对手增加了许多,

包括国际商用机器公司(IBM)，数字设备公司(Digital Equipment)，优利系统公司(Unisys)和电脑科技公司(Computer Sciences)。

此外，电脑业正面临着一个从大型机向服务器技术转化的挑战。作为一个独立公司，能够以更好的形式迎接这个转型。

随着大型跨业集团公司纷纷急于将实力难与自己相比的子公司分离出去，问题自然就产生了：跨业集团公司这种运作方式有效吗?

答案是肯定的。即使是一个有缺陷的策略，只要与绝妙的运作方式以及巨大的能量结合起来都是有效的。ITT 在它最初阶段不也是成功的吗?但是，作为一个跨业集团公司，它不幸成为飞轮效应(flywheel effect)的牺牲品：轮子越大，周边的速度越快，出现问题的几率也越大。

与 ITT 公司(名列《财富)500 强第 23 位，1994 年总销售额达 240 亿美元)相似，多佛公司(Dover Corp.)(名列第 361 位，1994 年销售额为 30 亿美元)经营 54 个子公司，涉及 70 个不同的制造行业，

从电梯和垃圾车到阀门和焊接棒。

多佛是个老牌集团公司了，在近十年中它一直以高达百分之十几的利润回报给股东，年均总利润率为 14%。

过去它是成功的，可是以后呢?不大可能了，就在多佛不断壮大的过程中，那些子公司也开始做离心运动，离中心越来越远了。过去商业运作的标准方式就是多种经营和由此产生的兼并大潮(conglomefization)，全世界如多佛一样的跨业集团公司当时从它们以前专注的生意中获益不少。经营电梯和垃圾车的那一套办法并不见得对经营电脑和软件有用。

当你考察一个如多佛这样的公司时，你会发现它大多数的竞争对手也是跨业集团公司。如果每一行的竞争者都是这样的公司的话，那么竞争中胜出的一个也必定是跨业集团公司。

只有当一个专家和一个多面手竞争的时候，你才能懂得一个专家的价值。如果专家不参与竞争，那么获胜的公司都不是行家里手。

成功的跨业集团公司也可能将重心放在降低成本以及裁减冗员上。即使像多佛这样拥有 22000 名员工的大公司，其总部也只有 22 名工作人员。

换一个角度来说，成功的跨业集团主要着眼于运作过程，这是它自己和其竞争者之间的惟一不同之处。

但这种情况导致了一个错误概念：成功来自于运作过程而非策略；凭借纪律、团队合作、整体质量管理和努力，你就能扭转局面，挽救公司。

“只有产量最大的公司才能在竞争中取胜”，通用电气的杰克．韦尔奇说 9 66 如果你不能以世界上最低的价格出售最好的产品的话，你很快就会被淘汰出局。”

通用电气是世界上最成功的跨业集团公司，在《财富)500 强中名列第五位，年销售额 647 亿美元，利润 47 亿美元。它的管理实践也被其他饥渴求知的咨询顾问和公司领导们频繁效仿。

但是通用电气有两个法宝是难以为其他公司照搬的。首先，公司历史悠久，创始于 1878 年。其次，

通用电气这个牌子是全国最负盛名、最受青睐的品牌之一。这两者是有关联的，一个品牌要想屹立不倒是需要时日的。

因而，对于一个新创品牌的公司来说，它只用学习这么几样东西就足够了：找准基点(benchmarking)，制订计划(workouts)以及其他一些通用电气所推崇的管理技巧。

此外，通用电气的大多数竞争对手也是跨业集团公司。在飞机喷气发动机制造方面，它与联合技术集团(United Technol0 一西鹤)竞争，这个集团公司旗下有普拉特惠特尼公司(Pratt&Whitney)，奥的斯电梯公司(Otis elevator)，开利空调设备(CalTier air-conditioning)和其他一些子公司；在电力柴油机车制造业，通用电气的对手则是通用汽车集团；在发电设备制造方面的对手是西屋电气集团。

尽管通用电气在过去是成功的，但它的未来则是个大大的问号。它能否在《财富))500 强排行榜上继续向上爬呢?笔者的感觉是通用电气已经过了

它的巅峰时期,它面临的惟一的一条路就是下坡路。

但是它仍可能凭借子公司的帮助来优化自身的集中经营,虽然它尚未行动,但看来已为时不远了。首要考虑对象就是通用基金(GE Capital),它身价200 亿美元,远远超过通用电气的基础传统制造行业。

作为一种集中经营的工具,分家这一策略正在被越来越多的公司采用。在投资者看来,能轻易分家的公司是在玩诱人的把戏。近来很多公司都在忙着“分家”。

马里奥特集团(Marriott Corp.)就分成了两家公司:马里奥特房地产公司(Host Marriott Corp.),它拥有并经营酒店地产但不参与酒店管理;另一家马里奥特国际公司(Marriott International,Inc.),管理酒店但不拥有产权。

这次分家是一次了不起的成功。当分家的消息于 1992 年 10 月发布时,马里奥特集团的普通股总价为 20 亿美元。而如今,这两家公司合起来身价达到了 60 亿美元。

集中经营的过程是持续的。自分家以来，马里奥特房地产公司陆续出售了它下属的大部分廉价旅馆以及 14 个老人院，据称共收回 3．2 亿美元。它还出售了144家仙境旅馆(FairfieldInn)和54家马里奥特酒店中的21家,余下的全由另一家马里奥特公司管理。近来，它还宣布要出售名下的机场和收费公路的使用权。

马里奥特房地产公司所有这些举措的目的就是将策略重点集中在购买豪华酒店上。这一策略应该算是致胜的一招。惟一的不足之处就是应该启用一个新的名字以区分这两家马里奥特公司。

同样是酒店行业，普罗穆斯公司(the Promus Companies)也一分为二：酒店归普罗穆斯酒店集团管理；赌场则由哈拉娱乐有限公司(Harrah，s Entertainment Inc.)所有。市场很欢迎这个举措，个月不到，普罗穆斯的股票就增值50％。

这次分家是相当有意义的。普罗穆斯成了 4 家连锁酒店的总公司：大使宾馆(Embassy Suites)，汉普顿酒店(Hampton Inn)，木屋旅馆(Homewood

Suites)以及汉普顿大宾馆(Hampton Inn and Suites)。哈拉娱乐公司也成了全国最大的博彩游乐连锁公司的母店。

哈拉公司在这次生意中所占的一半地位是令人激动的。当其他博彩游乐公司在修建自己的不动产时，哈拉则在打响它的品牌。当各个州逐渐意识到了人们爱玩赌博游戏，博彩业也发展成了一种全国性产业。

哈拉公司在美国的经营范围会让你大吃一惊。在内华达州、新泽西州和科罗拉多州它有 8 个赌场酒店；在伊利诺伊州、路易斯安那州和密西西比州还有 4 艘赌船。此外，在明尼苏达州、亚拉巴马州、缅因州和亚利桑那州，它正和印第安部落合作拓展生意。

现在有 500 多万人拥有哈拉的金卡，而且哈拉的顾客数正以每年新增 50 多万人的速度发展。正因为所有的赌场酒店的经营都集中于一个公司，哈拉这个品牌的未来是很光明的。

作为这一行的主导品牌，哈拉公司在财政上以

及政策上都能确信自己可以在不断发展的市场中保持领先优势。

要想成功，最好的模式莫过于在某一行里及早涉足，争取领先，然后抓住发展的大好时机腾飞。赫茨公司在租车业的发展， 查尔斯·施瓦布公司(Charles Shwab)在贴现经纪业务上的开拓，以及H&R 股票公司(H&R Block)在所得税这一行的历程，都和哈拉公司在博彩游戏领域的成功经验一样。成功的天空没有边界。

紧跟在普罗穆斯公司之后“分家”的是身价15亿美元的希尔顿酒店集团(Hilton Hotels Corporation)。1995年5月，希尔顿宣布将酒店和赌场业务分给两家各自独立的公司经营。这是个明智的决策。酒店业收入占希尔顿总收入的41%，而赌场则占59%。那么，经营目标该集中在哪里呢?

此外，酒店和赌场酒店看起来是一回事但运作方式却不同。酒店宁可在餐饮和其他服务上亏一点，也要赚客房的钱；而赌场酒店是宁可在客房和餐饮上亏一点，也要在吃角子老虎机和桌上博彩游戏上

大捞一笔。

这就是两者最大的不同，同时也使得经营者在运作中无法简单地将员工从一处调至另一处就能解决问题。

另一个已宣布分家计划的赌场酒店业集团是巴利娱乐公司(BaUy Entertainment)。巴利经营全国最大的健身俱乐部，共有 340 个分部。在赌场酒店方面它也是个主要经营者，拥有 3 个赌场酒店以及一个河畔博彩游戏中心。

这两者几乎各占公司总收入的一半，这样一来问题必定会出现。巴利准备怎么办呢?赌场和健身房怎样兼顾呢?

巴利公司本身就有着一摊子问题。它旗下管理拉斯维加斯度假村的格兰德集团(Grand Inc.)就曾一度破产。巴利还曾买下并经营过主题公园以及游乐设备生产，但最后都出让了。

一个经营如此分散的公司很难有一个健康的底线。过去的 10 年里，巴利娱乐公司的总收人为 158 亿美元，还不错，但利润却寥寥无几。实际上巴利

10 年里总亏损高达 2650 万美元。

很快巴利就会分成巴利健康及网球集团(Bally's Health&Tennis Corporation)和巴利娱乐公司。

与巴利公司形成对比的是马戏团娱乐公司(Circus CircusEnterprises)。1974 年，创办者威廉·贝内特和威廉·佩宁顿买下了拉斯维加斯的马戏团赌场酒店。当这两个合伙人接管该赌场酒店时，它的经营相当分散。酒店将一半以上的客房租给了几乎从不赌博的旅游团，而同时赌场又想尽办法吸引真正的赌徒，他们特地安排了大象玩老虎机表演等，想借此在博彩大厅里制造出狂欢节的气氛。

贝内特和佩宁顿马上将公司的方向扭转过来，将顾客定位为那些看重传统价值观的家庭(当时它是拉斯维加斯第一家缩小经营范围，为非主流顾客服务的赌场酒店)。他们提供价格合理的客房和餐饮服务，在赌场里取消了赊账，减少了酒店对旅游团的依赖。他们还削减了为大赌家提供的“赠券”(comps)、免费客房和餐饮。

这一做法取得了极大的成功，于是公司马上在

雷诺(Reno)开了第二家马戏团赌场酒店。现在马戏团娱乐公司经营着 6 家赌场酒店,全部在内华达州,还有拉斯维加斯的两家小型赌场。这种紧缩式集中经营应该能偿清底线的债务(pay off on the bot—tom line),事实也的确如此。

巴利公司 10 年间收人 158 亿美元却亏损 2650 万美元,马戏团娱乐公司则收人 57 亿美元盈利 7300 万美元。这二者为何相差如此巨大呢?简单来说,差别就在于集中经营。

除了赌场业的公司忙着分家以外,化工公司也不甘寂寞。从石油中提炼出的化工产品是一种“中间产品”,通常被用来生产其他各种产品。将化工产品生产和石油、天然气生产以及成品制造垂直统一起来的想法,对于这个行业的许多公司来说是相当有吸引力的。

杜邦公司(DuPont)1981 年不太明智地斥资 78 亿美元买下科诺克石油公司(Conoeo Oil Company)就是一个相关案例,兼并后称作“杜邦诺科”(DuPonoco)。很多金融分析家们都曾建议杜邦这个

全国最大的化工公司与科诺克分家，但至今未果，尽管这个建议很符合逻辑。从策略上来说，石油和化工产品并不能融合。

而化工产品和摄影胶卷同样不能结合。1993 年的最后一天，伊士曼·柯达公司将身价 40 亿美元，从事化工品生产的伊士曼化工公司(Eastman Chemical Company)分离出去。自1920年成立以来，该公司一直专门为柯达提供所需的化工原料。近年来，它的地位日益重要，对于负债累累的总公司来说，它上缴的利润比它提供的原料更有价值。

“我们能为柯达的股东创造更多的价值，这曾经是显而易见的。”作为一个独立实体，现任伊士曼化工公司总裁的欧内斯特·小达文波特这样说道。这次分家应该不会对伊士曼化工公司的生意有所损害。柯达只包揽了该公司销售量的 7%。

达文波特是对的。自分家起伊士曼化工公司在连续两年中年收入增长了 60%多。

下一个合理步骤就是改名了。既然伊士曼现在专做化工,伊士曼·柯达公司应该改名为柯达集团。

道化工公司(Dow Chemical)是全国第二大化工公司，它也正在实行小规模的分家策略。1992 年，道将自己在一家油田服务公司的投资股卖给了它的合伙方舒伦贝格公司(Schlumberger)。1993 年道将自己在得克萨斯的炼油厂以 2 亿美元出售给了菲博罗能源公司(Phibro Energy)。道最大的出售行动是出让它旗下的处方药及直销保健品制造公司——马里恩梅瑞尔道公司(Marion Men'ell Oow)，它曾控股 72%。

道化工公司于 1989 年以 77 亿美元买下了马里恩梅瑞尔道公司，后又将其出售给世界第二大化工公司，赫斯特 AG 公司(Hoechst AG)。后者旋即将其更名为赫斯特·马里恩·罗塞尔公司(Hoechst Marion Roussel)。为什么一个化工公司想要买下一个制药公司呢?如果对道化工来说它没什么用处,那为何对赫斯特来说又是有用的呢?

另一家涉足医药行业的化工公司是 w. R. 格雷斯公司(w. R. Grace)。世界最大的专业化工产品生产商。它也在医药行业插了一脚(实际是与肾脏有

关），它属下的全国医药保健公司(National Medical Care)就是全国最大的肾脏透析设备供应商。1995 年 6 月，w. R. 格雷斯公司宣布了将这个身价 19 亿美元的公司分离出去,后者的年收入占总公司收入的 37%，年利润则占 43%。

全国医药保健公司独立之后，格雷斯公司称自己将会在“策略上、运作上和财政上”变得更强大。

的确如此，但这还需要相当长的时间。格雷斯公司是 1854 年由威廉.R.格雷斯(Wmi 锄 R.Grace)在秘鲁创建的，当初只是负责租赁船只运送人工肥料。从那时起，这个公司在各个行业都有业务：从航空业到银行业;从采煤、制造可可粉到生产石油、天然气；从体育用品到墨西哥食品。141 年后，格雷斯公司终于开始集中经营了。

分家是一种免税的行为。格雷斯公司也曾考虑过卖掉全国医药保健公司，但因此而须付的资产增值税(capital s,ai 璐 tax)估计高达 10 亿美元。如果分家的话，总公司只须将 80%以上的股票作为红利分给股东即可，双方均无须付税。

赋税条例鼓励公司让成功者独立，将失败者售出。将赢利 2 的公司分离出去是免税的，而卖掉一个亏损的公司虽导致资本流失，但能抵消日后的资本增值。从股东的角度来看，这也是有意义的，因为它反映了最基本的投资规律：保留成功的，出售失败的。

这一期间英国的一家化工公司也决定将自己一分为二。帝国化学工业集团(Imperial Chemical Industries，IcI)将旗下制药厂和专业化工品分厂分离出去,组建了一个新公司,名为赞尼加(Zeneea)。

这次分家行动(英国人称之为反合并)是帝国化工历史上的一个重要标志。66 年来它就是在兼并中发展壮大起来的，直到最后(通过某些手段)成为英国最大，世界第四大的化工公司。

但由于公司赢利太少，股票价格一直滞后。比如说从 1980 年到 1991 年初，ICl 的股票价格只上涨了 230%，而整个伦敦股市的所有股票指数涨幅为 420%。

市场对于赞尼加公司的独立表示欢迎。分家 18

个月后，两家公司的总价值增长了57%，而《财经时报》公布的100点股市指数也只上升了25%。

当化工公司忙着将属下制药和医药公司分家出去的时候，制药公司也忙着将所属的化工公司独立出去。瑞士三大制药集团之一的山度士AG集团(Sandoz AG)[其他两家是汽巴一嘉基集团(Ciba-Geigy)和罗氏集团(Roche)]，最近就宣布计划将旗下身价20亿美元的化工分公司独立出去。

山度士公司称这一举措会使得它成为一个以制药为主的公司，年销售额接近120亿美元。不幸的是，他们的言行并不总是一致的。最近山度士公司又以37亿美元买下了嘉宝公司(Ge卜her Products),将其集中在制药上的经营目标分出了一部分到婴儿食品上。

今天在市场竞争中有着大量举步维艰、毫无效率、无法管理的公司，对于它们来说，分家当然是一种理智的反应。可是什么让它们一开始就处于不利的境地呢?原因之一就是为了让销售更加顺利。

不管是被称作协力优势(synergy)，垂直性整合

(vertical inte．gration)，还是多种经营(diversification)，能赢得一个忠实的顾客，对许多公司来说都是一个难以抵挡的极大诱惑。

这就是福特公司投资赫茨公司，通用汽车投资艾维斯公司(Avis)并控股全国汽车租赁公司(National Car Rental)，克莱斯勒公司买下节俭汽车租赁公司(3kifty Rent．A．Car and Dollar Sys．tern)的原因。这些公司都是规模大、回报丰厚而且绝对忠实的客户。

通用汽车的一个普通经销商一年只购车 345 部，而一个大型租车公司则每年购买成千上万辆车(赫茨公司拥有一个 21．5 万辆车的庞大车队，而且它每半年或 7 个月就会将它们更新一遍)。

举个例子，1991 年通用汽车公司向租车公司出售了 80 万辆车，几乎是它汽车总销量的 1／4。如将多层折扣和转售损失算在内的话，通用汽车最后在出售给出租公司的每一辆汽车上损失 1000 多美元。

其次则是管理上的问题。制造汽车和租赁汽车

是两个不同的行当。很难有那种能在这两种经营之间灵活转换的经理人。

1987 年通用汽车买下全国汽车租赁公司即是这方面的一个例证。1992 年，这项曾经宏伟的计划给通用汽车带来了 7．44 亿美元的损失。1993 年这个公司又亏损巨大以致通用开始考虑将其清算掉。1995 年通用将其出售给了威廉·罗贝克领导的一个投资公司，后者曾拥有节俭汽车租赁公司。

对于一个大杂烩集团公司(corporate hodgepodge)来说,惟一的出路就是将状况不好的子公司出售或分离出去。1995 年 5 月当布鲁斯．阿沃特从通用磨坊公司(General Mills),营,裁的位置上退休时，他完成了一个历时 14 年的分家计划，将该公司变成了两个业务明确、高度集中经营的公司。

1981 年，通用磨坊公司被许多杂七杂八的业务压得透不过气来。它属下有：莫奈人造珠(Monet costume jewelry)，船岸制衣(Ship，n Shore)，肯纳玩具 Kermer)，帕克兄弟棋盘游戏(ParkerBrothe璐)，衣爱宝服饰(Izod and Eddie bauer)，一家制

鞋厂，一家化工厂以及图构 J 皤纸 J-″(Wallpaper to Go)。现在它们都无影无踪了。

布鲁斯.阿沃特说:“每当我们紧缩经营目标的时候，我们的增长率就上升了。”

他最后一次集中经营的举措是将红龙虾(Red Lobster)衣!橄榄[](Olive Garden)j 洲分离出去并给达顿餐饮集团(Darden Restaurants Inc. o 该集团是以红龙虾连锁的创办者威廉。达顿(Wmi 锄 Darden)命名的。这样一来，达顿集团身价涨至 32 亿美元，旋即成为世界最大的快餐公司。通用磨坊集团成为了一个专门生产如顶好(Che 喇 Os)早餐麦片和其他包装食品类的公司，身价达 55 亿。

现在通用磨坊公司能够集中精力研究战略了：如何从凯洛格公司手中抢过麦片市场份额?通用磨坊公司现占有美国市场份额的 27%，与凯洛格公司 36%的份额相比还有不少差距。当经理们知道他们只需集中精力拿下一场战斗的时候，他们就会集中智慧，出色发挥。

凯马公司(鼬 1an)将它诸如图书、体育用品、

办公用品以及 其他一些专门用品的商店一一分离出去，原因之一就是为了集中经营以对付它的老对手——沃尔玛公司。

其次是因为要保存其财政资源。在收购狂潮中，凯马公司曾被称为“特洛伊金库”(The BaIll【of Tmy)，不仅因其总部位于密歇根州的特洛伊，还因为它相当慷慨地资助旗下的子公司的扩展计划。

1981 年《华尔街日报》的一篇社论说：“顾客最终可以只与一个大型集团公司打交道，从而满足自己储蓄、保险、投资以及信用卡等各方面的需要。”如此天花乱坠的宣传充斥媒体，也造成金融界出现了大量分家或出售子公司的行为。

但是，顾客们真想这样吗?显然不是。这就是全国最大的人寿保险公司——大都会人寿保险(Metropolit,an 陆)将属下的 21 世纪公司(century 21)(世界最大的房地产特许销售公司)出售的原因。一个家庭从你这里买了房子，并不一定意味着它还会从你这里买人寿和人身伤害保险。人们总是乐意同专业人员而不是“万金油”似的人打交道。

同样，人们从你这里买了袜子，不一定会从你这里买股票。1993 年 6 月，西尔斯公司将其下属的迪恩威特发现公司(De 锄 Winer，Diseovery&CO.) 拥有的 80％投资股份出售给了它的股东。

顾客从你这里买了电池，不一定意味着他们还会从你这里买保险。1995 年 6 月，西尔斯公司又将它在全州公司(Allstate)中 80％的投资股本出售给了股东。

作为一个独立的保险公司，全州公司应该会做得相当出色。它的经营目标集中在汽车保险业务上，而且招牌打得很响，是个强有力的实体。

没有哪个公司像美国运通(American Express)那样深深渗透于金融服务机构的业务之中。除出售信用卡和借记卡外，该公司还卖人寿及财产 / 人身伤害保险、养老保险、投资基金，并且从事金融咨询业务。它还拥有美国运通银行(American 脚麟 Bank)，在 37 个国家有 81 个分支机构。“跨行业销售”成了美国运通的“魔咒”。

美国运通(Amex)的金融超市战略的核心就是西

尔森·利曼兄弟集团(Shearson Lehman Brothers)，它是两家经纪人公司——西尔森·罗伯·罗兹公司(Shearson Loeb Rhoades)和E. F. 赫顿公司(E. F. Hutton)和一家投资银行——利曼兄弟银行(LehmanBrothers)合并而来的。但这核心并没起什么作用。1994年在西尔森·利曼被出售之前它已经吞掉了40亿美元资产。零散的经纪人生意被转到普里美里加集团(Primeriea)[现名为旅行者(Travelers)]，利曼兄弟还是作为一家独立的投资银行被分家出去了。

由于内部金融秩序动荡，可想而知美国运通的管理层不得不将视线从借记卡上移开。作为全国第三大信用卡和借记卡公司[仅次于维萨(visa)和万事达(MasterCard)]，美国运通陷入了困境。它的市场份额从1990年的25%平稳降至现在的16%。想重新夺回借记卡市场的战役将是漫长而乏味的。

另一个在金融服务业投资巨大而毫无回报的是美国保诚保险公司(Prudential lmumnce Company of America)。它提供从摇篮到坟墓的理财服务业务，

是全国最大的人寿保险公司,第二大抵押贷款机构,第三大医疗保险公司，第四大证券公司和第六大家庭财产保险公司。总之，它提供大量各类理财服务但却彼此少有合作。

仅有的几个合作还都是惹麻烦的。1993 年保诚证券公司的一则丑闻被曝光，据说该公司在住宅区的投资高达 10 亿美元。有些分析家认为这则丑闻的根源在于 1994 年保诚集团核心保险公司的销售下降 29%。

作为全国最大最闻名的人寿保险公司，保诚是一根中流砥柱。如果这根顶梁柱将业务集中在人寿保险一行上,它和它的那些决策者们(保诚是一家共有公司)是否会好过一些呢?

笔者认为是这样。任何领域内的主导公司都应该能产出巨大、稳定而且长远的利润，但很清楚的是，保诚没做到这一点。标准普尔的一名人寿保险分析师戴维·海文斯说:“很少有某个公司的某个部门是倾尽了所有潜力去创造利润的。”

保诚所遭遇的一切就很典型。一个公司将自己

的主要业务放在一旁，目的是要在其他许多相关领域内都捞上一把，寻找那不可能的协力合作关系。当它回过头来看时，它的核心业务已经陷入了困境。所以现在该是提倡“回到基础”的时候了。

那么，一开始就集中经营核心业务是不是更好呢?那样的话，根本就不需进行业务目标再集中了。

这样的情况时有发生。一旦细致严密的管理层将视线从核心业务上挪开，转而追求协力合作方或次要的机会，这个公司就开始走下坡路了。虽然这个趋势并不明显，可问题一般是到了难以挽回的境地时才被人们发现。

总裁们总是将责任归咎于主管核心业务的经理身上。他们常抱怨：“我刚一转身，你就把公司弄得一团糟。”接着，这位经理马上被撤职，由下一个接替。

集中经营的问题往往就像人的问题一样。撤换经理是解决不了问题的。正确的做法是依据核心概念将公司业务集中再定位。公司团体合作的力量应该用于应付主要业务领域内的竞争。

商业活动并不仅仅是挑选能胜任工作的人来管理公司运作就可以了，否则的话，经济就会被那些跨业集团公司牵着鼻子走，因此这完全是一个谬误的观念。除通用电气以外，《财富》 500 强里名列第 23 位的 ITT 公司就是最大的跨业集团公司。可它现在正四分五裂。

真正由跨业集团公司把握经济命脉的地方是日本、韩国、马来西亚、印度尼西亚以及其他一些国家，它们的政府都借效率或国家统一目标的名义对自由企业体系进行了改造。随着国与国之间的贸易壁垒慢慢消失，这些大型跨业集团也会土崩瓦解。在一场公平竞争当中，跨业集团公司绝对敌不过一个集中经营的公司。

从利明特到美西(US West)的一系列公司都已纷纷宣布了将主要业务分家出去的计划。

美西计划将分成两块：美西通讯集团(Us west Communica—tions Group)，传统的电话公司和美西媒体集团(US West MediaGroup)，经营电缆电报、蜂窝通讯、娱乐业以及其他一些新兴行业。这场分

家的目的是为了刺激股价攀升，这并非是个合理的目标。分家的目的应该是促进每一个业务实体更好地集中经营。做到了这一点，股票价格自然会上升。

此外，成功分家的关键在于每一个子公司必须彼此独立，互不干涉。美西通讯和美西媒体各自的身份就不清不楚。到底哪家是电话公司？难道媒体不是通讯的形式之一吗？这样的两个美西不见得比原来的一个要好。

另一个正在计划分家方案的是莱斯利·韦克斯纳的利明特公司。该计划决定将公司一分为三。

首先是一家女装集团公司，包括利明特、伊斯普瑞(Ex-press)，莱纳(Lemer)、亨利·班德(Henry Bendel)和布莱安大道(Lane Bryant)等专卖店。这个集团将被分离出去，总公司将保留其85%的股票。

另一家是内衣公司，包括维多利亚之谜(Victoria’s Secret)，卡塔洛(Catalog)，卡其克(Cacique)，浴宝(Bath&Body Works)和潘海里根公司(Penhaligon’s)。这个集团也将独立，总公司仍保留其85%的股票。

其他业务由总公司包揽，包括阿伯费驰(Abererombie&Fitch),构造(Structure)以及李米图公司(The Limited Too)。韦克斯纳不会走，他将继续担任三个公司的主席职务。但此举很清楚地表明利明特公司逐渐扩张的零售业务在某种程度上有所集中了。有一点要指出的是，莱斯利·韦克斯纳任命了 24 个经理向他直接汇报情况,这种情况本质上就是不健康的。

另一家零售业务公司梅维尔(Melville)近来也宣布了要将公司一分为三的打算。它身价 llo 亿美元，拥有员工 ll. 7 万人。梅维尔已经过于庞大笨重而妨碍管理，分家势在必行。

梅维尔要将开 l 七(Kay. Bee)这家玩具公司分离出去，汤麦安公司(Thom McAn)专门制鞋，CVS 连锁药店则是它的核心业务。其他资产及零售连锁店将被这三家公司均分。

即使是运营良好的公司也将分家作为一种促进公司财务运转情况的手段。西格涅银行集团(Signet Banking Corp.)是总部设在弗吉尼亚的最大的银行。

它就将其信用卡业务分离出去并入第一资本金融公司(Capital One Financial Corp.)。而西格涅自己的财务运转相当出色，下属公司岁入 14 亿美元，是全国排名第 38 位的银行。自 1963 年以来就一直为普通股分红。

这里有两个相似的公司(都经营银行及信用卡业务)，两者都正处在分家的过程之中，分成两家实力更强、经营更集中的公司(请注意，其一是美国运通公司)。就西格涅公司来说，信用卡业务的利润占总公司的 2 / 3，但它同样也消耗着公司赖以发展和繁荣的资源。

它的总裁罗伯特·弗里曼说：“信用卡发展得太快了，在这一块我们倾尽了所有的人力和财力资源。”那么把银行一分为二当然是一个两者兼顾的两全之策了。

第一资本银行是全国最大的信用卡发行银行之一。它的优势是自身的快速增长和股票有可能创出高价，这样它能利用金融市场积累更多的资本。那么西格涅银行也能一心专注于自己的核心业务，用

不着将人力财力花在信用卡业务上了。

像西格涅这样的分家成功的例子激励着精明的投资者向其他银行施加压力，要求它们作出响应。比如说，共同基金部经理麦克普莱斯就买下了大通曼哈顿银行(Chase Manhattan Bank)6％的股票并表示大通的某些分支机构比其整体更加有价值。

作为一个以货币业务为主的银行，大通曼哈顿已落后于它在大城市的竞争者了。10 年前，大通是全国第三大银行，但现在已跌至第 6 位。

过去的 10 年中大通曼哈顿的资产增长为 40％，这意味着大通的增长没能跟上消费价格指数(同样时间内该指数增长了 42％)。麦克普莱斯的话击中了要害。大通如果将其分支机构分离出去的话，它的进步会更大。

“整体大于部分的总和”，大通的财务主管阿杨·马拉尼作出了如此反应。但这只是可能，决不是真理。这么几年里银行可能都在一种谬误的哲学引导下运作。

可能如大通这样以货币业务为主的银行在经营

其他业务(如现金买卖、保价证券等)的同时应该停止追赶一切竞争对手，从最小的储蓄所到最大的集团。

10 年的惨淡经营后，大通曼哈顿最近被化工银行(Chemical Bank)兼并。合并后这两家银行(在资产总额上)比原来坐头把交椅的花旗银行集 1 虱(Citicorp)大，但这只是暂时的。

花旗银行集团是一个经营更加集中的银行，它应该有实力再度领先。花旗银行集团的业务集中在它的消费者理财业务上。20 年前，花旗银行集团(和它下属的城市银行)80％的业务是面向企业公司，20％面向消费者。而如今 30％对公司，70％对消费者。

花旗银行集团很快在全国范围内建立了它的消费者银行的专门机构。目前花旗银行集团在 90 个国家有分支机构，在发展中国家也表现出很强的渗透力。实际上，花旗银行集团是惟一的一家真正要创建国际知名品牌的美国银行。

确立一个集中的经营目标然后在全球打响才是今天商界发展的最有效的策略之一。

当银行都显示出经营越来越集中的迹象时，国会终于开始考虑撤销格拉斯一施第加法案(Glass. Steagall Act)。该法案规定投资银行和商业银行要分开。也许这次国会本来做得是对的；也许银行专注于一项业务或另一项要比两者都经营更成功。

花旗银行集团主席约翰·里德表示即使法令有所更改，他们也不会买下一个投资银行。真是明智的决定。一个公司分散经营的经典做法就是一个生产厂家变成了该产品的零售商或反之。大多数生产厂家的思维模式是“没有人比我们对自己的产品更了解的了，因此我们当然应该销售自己的产品”。

IBM、数字设备公司、施乐公司以及其他的电脑生产厂家都试图建立本公司的专卖店。它们无一成功。很多零售商也尝试着成为生产厂家。谭迪公司(Tandy Corporation)(生产出雷沙电脑打开了市场)曾是经销电脑的一家主要零售商。后来它自然而然地转向了生产，这是一个极大的错误。

1986 年当谭迪的股票还很坚挺的时候，100 美

元的投资在 8 年后仅值 105 美元。而如果投资在康柏电脑公司或它在零售业的对手好买卖公司(Best Buy)上,相对来说 100 美元能变成 1600 美元或 1200 美元。

谭迪公司的问题并不是它没有取得过成就，而在于它没有集中经营。在生产方面，谭迪有相当多的成绩。它曾生产出了第一台极受欢迎的家用电脑——雷沙 TRS 一 80，以及第一台笔记本电脑。

80 年代初谭迪公司是美国最大的个人电脑生产厂家和最大的个人电脑零售商。1986 年谭迪在个人电脑市场的份额还仅次于 IBM 公司。

鱼与熊掌难以得兼的观念是根深蒂固的。1994 年 10 月的《华尔街日报》说 / 谭迪曾经称霸个人电脑的生产与销售领域，有观察家认为它浪费了主导个人电脑这两个市场的一个绝好机会。”

可是这个观察家的观点并不对，他认为谭迪浪费了可以主导这个市场任何一极的机会。可如果谭迪不能决定到底集中经营哪个方面的话，它很可能必须掷分币做决定了。

1993 年，谭迪迈出了集中经营的一步，它出售了生产这部分的业务。谭迪、维克多(Victor)和 GRiD 三个品牌的个人电脑生产公司以 2 亿美元的价格出售给了 AST 研发公司(AST Re. search)。美泰克(Memtek Products)以 1. 28 亿美元出售给了一家日本公司。欧苏利文实业控股公司(O’Sullivan Industries Hold。ings)则出售了 3. 5 亿美元的原始股从而挂牌上市。

把这艘大船甲板上的货清理完后，谭迪公司现在是一个纯粹的“零售”商了。连它的核心业务雷沙牌电子产品都从电脑业务回转到了原先的起点——低成本的电子零配件，如售价 19. 99 美元的“轻便型钛合金数字立体声耳机”。

谭迪公司最终认识到它的雷沙电脑商店在电脑销售市场没什么分量。为了打进庞大的电脑销售市场，谭迪公司建造了一座电脑城超级中心与美国电脑(CompUSA)竞争。这个名为奇妙宇宙的电脑商店销售大量各类电脑、电子器材以及家庭娱乐产品。

奇妙宇宙商店的规模十分惊人。它拥有 18. 5

万平方英尺的超大面积，是雷沙原有商店的平均规模的 75 倍，耗资 2100 万美元建造及维护。谭迪公司计划在 1995 年底前建造 17 个这样的超大商店并投入运营,10 年内计划将扩大至 50 家。

谭迪公司还宣布将关闭 233 家影像概念(Video Concept)商店和 93 家麦达(McDIII)电子商店中的 60 家，目的是将经营目标更加集中。这样谭迪的未来业务将集中在雷沙电子、电脑城和奇妙宇宙电脑商店上。不过这个战线拉得似乎太长了。

从战略的角度来看，6700 个雷沙商店才是固定业务，零售连锁店的利润是为未来的发展提供财政支持的，可是未来在哪里呢?

也许将业务集中在电脑城或奇妙宇宙商店上要更加合理一些，但决不是两者兼顾。如果谭迪不能决定哪个连锁业务的潜能更大，何不掷个分币让老天决定呢?

谭迪公司所面临的问题正好反映了伍沃斯公司(Woolworth)的困境。这是一个包罗万象的公司，集中了销售额近 100 亿美元的 8000 多家商店。这样看

来，伍沃斯公司具有严重精神分裂的气质。

一方面它旗下的富特洛克公司(Foot Locker)是专卖店方面的市场领头羊,年销售额达 15 亿美元;另一方面，普通商店的市场则是由伍沃斯和它下属的不同行业的分公司来主导。有分析家说:“基本上伍沃斯是核心，其他的都不过是跟班而已。”

1994 年对于伍沃斯来说简直是噩梦，它亏损达 4．95 亿美 2：元，还卷入了一场会计丑闻。之后公司更换了一位新总裁——罗杰．法拉和一位新主席戴尔·希伯。法拉先生说他将“一家一家”地仔细审查伍沃斯的运营状况，找出问题所在。

这是一个典型的从财政人手的方法：将每个零售店的运营状况做一个评估，再去芜存菁。但从战略上看这并非是一个好办法。

只着眼于财政方面是想不出一个有效策略的。如果真是那样的话,大多数美国公司都会生龙活虎。伍沃斯真正需要的是集中经营以及一个新的名字。

如果集中经营富特洛克这样的专卖店，就要将其他的百货商店砍掉，不管它们盈利与否。如果要

集中经营那些普通商店或百货商店的话，那么伍沃斯就应该将富特洛克和其他的专卖店出售。

关键在于，首先必须找到业务集中点，即使它并不盈利；接着让它开始盈利。如果公司经营高度集中且充满活力，让它盈利不是很简单的事吗?

反之，如果你将经营目标集中在一堆互不相干但盈利的业务上，并且想把它们变成一个整体，那你就是自找麻烦。你迟早会将公司引上歧路。

1981 年，哈利一戴维森(Harley. Davidson)还是 AMF 集团的一个子公司，效益极差，在美国摩托车市场仅有 3%的份额。当 AMF 要将它出售的时候，都找不到买主。

最后 AMF 接受了哈利公司 13 个经理们的建议，他们贷款 8. 15 亿美元买断了该公司。今天哈利在美国摩托车市场占有 20%的份额,股票总值超过 20 亿美元。

哈利公司的经历被称作是“美国历史上最伟大的一次起死回生的事例”而为人们所津津乐道。其实哈利的成功是结合了日本的某种管理原则、先进

的生产方法、改进了的质检系统以及现代化的生产线这几个因素。这些都是不容置疑的事实，可是当年 AMF 怎么就没这么做呢?

根本原因在于哈利的成功是集中经营的成功。它先集中目标于摩托车上，然后尽力做到了一个成功的摩托生产厂家应该做的一切。

1992 年时，德利塞实业公司(蜘 Industries)将它旗下的印德利斯科牌(Indresco)1 业产品设备公司分家出去。工业产品设备?没有比这个更过时的行业了。但如今印德利斯科的股票却是炙手可热，自独立之后每年都有高达 28%的利润率。

那种典型的由经理们贷款买断的子公司通常会效益很好，有时利润甚至高得惊人。原因有三：(1)经理们懂这项业务;(2)他们具有追求成功的强烈动机;(3)他们集中经营。专业知识加上动机再加上集中经营的组合模式，可以说是成功的法宝了。

可是在今天的大公司里很难找到这样的组合模式。公司顶层的一两个人有追求成功的动机，但通常缺乏专业知识；而他们手下的人具备了知识可是

又欠缺那样的动机。很明显分部经理们确实有这样的动机，这常常通过他们的底薪的百分之多少这一形式表现出来。但是顶层管理人员的薪水却是他们底薪的好多倍。当分部经理们工作出色的时候也决不会听到上司说:“干得好，小子，这是给你的 1000 万。”在华尔街可能会出现这种情况，但现实生活中是绝对不可能的。

但是总裁们又常常因其工作上的成就而获得丰厚奖励。

● 吉姆·曼齐，莲花集团公司(Lotus Development Corporation)首席执行官，1987 年年薪及优先股总收入 2600 万美元。

●克雷格·麦考，麦考蜂窝通讯公司(McCaw Cellular)首席执行官，1989 年年薪及优先股总收入 5400 万美元。

●罗伯托·吉祖埃塔，可口可乐公司(Coca-Cola Company)首席执行官，1992 年获 100 万股总价值 8100 万美元的股票。

●麦克·埃斯纳尔，沃特·迪斯尼公司(’nle

Walter DisneyCompany)首席执行官，1993 年年薪及优先股总收入 2．3 亿美元。

分家使得更多的人成为公司顶层，而更多的人成为顶层又意味着公司追求成功的动机更强。这就是为什么每个被分家出来的公司利润全都增长的原因。就拿阿多夫·科尔斯公司(Adolph Coors Company)来说，它之所以能在禁酒期间生存下来就是及时转向了水泥和陶瓷业。这是条生存妙计但并不符合集中经营原则。

许久以后，科尔斯公司拥有了一系列经营业务，其中许多和它核心的酿酒业几乎没有关系。尽管它生产很多产品，却赚不了多少钱。比如说 1991 年公司的销售额为 20 亿美元，但纯利润只有 1800 万美元，仅为销售额的 0．1％。

因此，1992 年科尔斯将所有与啤酒无关的资产全部出售，包括高科技制陶、制铝和包装厂。它们全都出售给了科尔斯的股东们，如 ACX 科技公司(ACX Technologies)。阿多夫·科尔斯公司现在就是一个啤酒公司，也为它的发展写下了句号。

当时科尔斯公司不仅产品太多，而且品牌也被用得太滥。分家以后彼得·科尔斯掌管啤酒公司，乔以及杰佛里·科尔斯则成为 ACX 科技公司的联合主席。

《财富》杂志对阿多夫的重孙们这么评论道：“科尔斯家族决定将公司分家，从前的那个庞大而永不知足的公司如今欢天喜地一分为二了。”

到 1994 年为止，这两个公司的总销售额达 24 亿美元，纯利润 7000 万美元，是销售额的 3%。可算是个大进步了。

它的股东们更高兴。自分家以来，ACX 的股票从 16 点上涨到现在的 42 点。这对经理们来说不啻是个强大的刺激。制陶公司主席吉姆·韦德说：“当我们还和啤酒公司在一起的时候，我从不关心股票价格，而现在我一天要看它四遍。”

而科尔斯的股票则起伏不大。刚一分家的时候，阿多夫·科尔斯的股票一股卖 16 美元。现在它还是卖 16 美元。原因还是一个——经营不集中。’

科尔斯公司什么都做，科尔斯普通啤酒、科尔

斯淡啤、科尔斯金牌啤酒、科尔斯金牌淡啤、科尔斯干啤、科尔斯清淡红啤、科尔斯 cutter 啤酒、科尔斯 artic 冰啤以及其他一些品牌，它甚至还生产落基山牌矿泉水。

这个啤酒公司的问题是由其业务扩张引起的，可大多数观察家不这么认为。事实上，科尔斯公司那些纷繁复杂的各种产品除了赢得一些赞誉以外，并没有为其带来什么实在的好处。

一位著名的产业分析家说:“安豪舍一博世公司成功的原因在于：它能提供顾客需要的任何产品，不论是廉价的还是昂贵的。企业要想生存必须拥有一系列产品参与竞争。”

想要生存也许是得这样，但是要与啤酒业巨头竞争，你就必须集中经营。

当初科尔斯推出奇玛(zi 嘲)饮料(它的第一种纯麦芽饮料)的决定成了它最为分散的决策行动之一。

如果在某一行里你是领头羊，那么发展第二个品牌能保护你的核心产品还能对未来有所保障。但

如果你像科尔斯公司那样，在啤酒制造业里只是老三，那你就得集中精力力图超过领先者，这时候要是再把钱投在别的业务上那就是白费力气。

如果你是安豪舍一博世公司，你可以找准机会投资新产品开发,也许将来它能成为你的支柱产品。但如果在这一行你不是领头羊，你就必须把所有资源集中在一个目标之上。科尔斯必须时刻盯住百威公司(Budweiser)，以便能抓住机会缩小差距。

凯马集团也遇到了类似的情况，最近它解雇了总裁约瑟夫·安东尼尼。1987 年安东尼尼接管该公司的时候，凯马的销售额实际上比沃尔玛的 260 亿美元要高出 160 亿美元。但当时它就已经显现出今日衰落的迹象了。沃尔玛很快就赶上了在净收人方面与它的差距。第二年沃尔玛的利润就超过了凯马。1990 年之前沃尔玛的销售额已经在这一行里稳坐第一了。

而那段时间里凯马则将业务扩张到了书籍、体育用品、办公用品、药店以及仓储式会员店等领域。1991 年公司股票的 lo 亿美元利润也被浪费在专卖

店经营上而不是其核心的折扣商店(discount。tore)业务上。凯马的很多店面陈旧破败,让人感觉压抑,因而它有个绰号叫“处理品和劣质货之家”。

沃尔玛快马加鞭地在折扣商店业务方面超过了凯马。现在它在这个领域内所占的市场份额几乎是凯马的一倍。有人估计沃尔玛的市场份额有 42%,而凯马只有 23%。8 年中沃尔玛的股票价格翻了两番,而凯马还原地不动。

凯马的专卖店业务也并没有“火”起来。截至 1993 年,专卖店的销售额占凯马集团总销售的 30%,但运作利润只占 15%。

不论是拿破仑·波拿巴还是阿道夫·希特勒,作为军事领袖他们都知道要在两个前线同时打胜仗几乎是不可能的事情。

不论是公司总裁还是国家元首,将注意力都集中在主要对手身上才有效。这也是为什么凯马在专卖店业务方面落败的原因。

该公司本来期望集资 30 亿美元并以此与沃尔玛一决雌雄。1994 年它公开出售旗下两家连锁店—

—运动权威(Sports Au． thority)及麦斯办公(OfficeMax)的股票，并筹得资金8．96亿美元。它还以 9．28 亿美元出售了自己在寇尔斯麦耶公司(Coles Myer一家澳大利亚零售商)的22%的投资股份。另外它属下的佩斯大型仓储式会员店(Pace Warehouse Clubs)和佩列斯药店(PayLessDrugs)也以9亿美元被出售。

1995年，凯马出售其下属的博德集团(Borders Group)股票(经营书籍和音像制品连锁店,它还拥有瓦尔登出版公司(Walden Book Company))，集资 5亿美元。它还计划出售经营家饰用品零售的比尔德斯奎尔公司(Builders‰)。

沃尔玛是一个令人头疼的竞争者。即使凯马已不断将规模缩小经营集中，它还是得尽全力与这个折扣大王展开竞争。但是集中一个目标经营这样的零售策略会使凯马将所有精力集中于此。这一招对西尔斯公司也同样适用。此外凯马又更换了一名新总裁弗洛伊德·霍尔，这对它来说也是有利的。

那些年凯马公司在扩展业务的时候，灰狗集团

公司(Grey. hound Corporation)t 向反方向发展。1982 年当约翰·第茨接手总裁位置的时候，灰狗还是个典型的跨业集团公司。

灰狗当时涉足许多业务：公共汽车、客车制造、包装肉制品、火鸡和小鸡饲养、缝纫工艺品、金融理财以及日用消费品，如戴尔香皂。这不禁让人想起鲍伯纽瓦主演的连续剧《格雷斯弗格森航空公司和斯多朵尔公司》，还有一部卡通片里的一个公司，打出的招牌上写着公司业务是“清理垃圾以及烤制羊角面包”。

到 1995 年灰狗已完成了它向消费品和旅行服务业的集中经营转型。公共汽车、客车制造、匹萨连锁店以及元首游轮的 80%投资股份统统被出售。原来旗下的 GFC 金融公司(GFC Fi-nancial)被分家出去，爱慕肉制品包装公司(Ailllour meatpacking)也被卖掉了。

从该公司的一系列名称更迭也反映出它经营目标的更新：从灰狗到灰狗戴尔再到戴尔集团公司(Dial Corporation)。

在分家转型的进程中，戴尔还买下了许多知名品牌，目的是为了加强其以顾客为目标的集中经营策略：1985 年买下普雷克斯公司(Purex)，1990 年买下布雷克(Breck)，1993 年又买下雷努奇(Renuzit)。现在戴尔已经成为一个健康发展的集团公司了：利润上升，股价上涨，也越来越为人们所看好。

可是，戴尔还并不完全符合集中经营的定义。它还是脚踏两只船：消费品和服务业。

可能将公司一分为二对戴尔会有好处：一边是生产三百多种不同消费品的戴尔集团；另一边则是一个经营服务行业的公司(起一个新名字)，包括旅行者特快(Travelers Express)这个全国最大的汇票业务公司，以及多布斯国际公司(Dobbs Intema-tional)，全国最大的航空饮食配送公司。

特内科集团(Tenneco Inc.)是另一个从分家中获益匪浅的公司,它以生产高利润的煤气管道著称。该公司下属的一个子公司 J.I.凯斯(J.I.Case)(生产农用及建筑机械)一直是它的沉重负担。1982 到

1992 年的 10 年间，凯斯持续亏损 8 年。1991 年凯斯用于结构重组的税前费用为 4．61 亿美元，第二年则花了 9．2 亿美元。

这个办法起作用了。1993 年凯斯的收入达 3900 万美元而 1994 年则达到 1．31 亿美元。但结构重组就像吃药一样，一段时间以后效果就会逐渐消失。特内科有着敏锐的紧迫感,1994 年就已将凯斯的 56％分家出去，剩余的将逐步完成。现在来看，一切顺利。它的股票在第一年上涨了三分之一。

特内科也一直在裁减其他业务。90 年代它将天然气业务出售给了恩朗公司(Enron),将纸浆化工公司卖给了斯特灵化工公司(Sterling Chemicals)，还将碳酸灰种植业务卖给了索尔维公司(Solvay)。特内科共获得 13 亿美元。

它还将设在英国的一家化工公司奥尔布莱特·威尔森公司(Albright&Wil 舯 n)挂牌上市，股票总值 6．7 亿美元。下一步它可能要出售下属的纽波特纽兹造船公司(Newport News Shipbuilding)和德莱港 1：1 集团(Dry Dock C0．)，这是全国最

大的私有造船厂。

这样一个集中经营的进程是自给自足的。每走一步都激励着公司加快进程，因为利益就在眼前。这里的利益与其说是来自于甩脱亏损业务，还不如说是来自于改善保留业务的状况。

彼得·德鲁克观察到，成效显著的企业所关注的是机会而不是问题。当一家公司将亏损的业务分离出去的时候，它会逐渐发觉在各类问题上浪费了不少管理时间。如果将这部分时间用于把握机会的话，多半会达到预期目标。没有哪个企业是自动运作的，任何企业都需要人来运作。

被分家或出售的企业现在都越来越有活力，以下是一些实例：

●IBM 下属的打印机和打字机公司被投资公司克雷顿杜布列莱斯(Clayton，Dubilier&Rice)贷款 20 亿美元买断，并更名为利盟国际公司(Lexmark International)。该公司的利润一直超出预期水平并且其企业管理方式广受赞誉。利盟的总裁马文·曼说:“现在我们的发展速度比当年在 IBM 手下要快多

了。,•金佰利公司(Kimbedy. Clark)宣布将旗下中西特快航空公司(Midwest Express Airlines)以及身价 4 亿美元的卷烟纸及烟草公司分离出去。有分析家指出:“金佰利主席韦恩•桑德斯将他 5%的时间花在烟草生意上,其实这时间花在消费品上要更合理,那一块的回报要更多一些。”•拉尔斯顿•普里拿公司(Ralston Purina)将下属的麦片、婴儿食品以及滑雪度假村分离出去合并成拉尔科控股公司(Ralcorp Holdings)。它还将附属的身价 20 亿美元的大陆面包公司(Continental Baking)分离出去,将其 55%的股份分给了股东们。然后它拿自己在大陆面包公司的控股权换得州际面包公司(Interstate Bakeries Company)股份的三分之一,从中获得 5. 84 亿美元。有分析家认为拉尔斯顿以后将放弃州际面包的股份并完全退出面包这一行。如果真是这样,拉尔斯顿就集中经营两个行业:宠物食品和永足牌电池。下一个合理的行动就是将公司一分为二。•安豪舍一博世公司已宣布将旗下身价 14 亿美元的面包公司坎贝塔力【I(Campbell

Taggart)以及身价 4 亿美元的雄鹰快餐公司(Easle Snacks)分离出去。后者在 15 年的历史中没有创造任何利润，仅次于乐事公司。安豪舍一博世还计划将出售圣路易司卡迪诺棒球队(St . Louis Cardinals baseball team)及博世体育场(Busch Stadium)。奥古斯特·博世三世(August Busch III)说："这是将经营逐渐集中到我们最精华的部分。"· 都乐食品公司(Dole Food C 掣 y)正计划将旗下发展中的房地产生意从食品生产中分离出去。·RJR 纳贝斯克公司(眦 Nabisco)1995 年将下属的纳贝斯克控股集团(NabiscO Holding Corporation)19％股份以原始股售出。余下的股份最终也很有可能分给 PdR 纳贝斯克公司的股东们，这样一来，原来的集团将分为一家烟草公司和一家食品公司。·胡马纳集团(Humana)已将下属的医院全部分离出去组成一个独立的公司，名为佳伦医疗保健公司(Galen HealthCare)，后来被哥伦比亚 / HCA 集团(Columbia / HCA)兼并。现在胡马纳是一个医疗保健公司，其业务集中在 HMOs、PPOs 和医疗附加保

险(Medicam supplement insurance)。

●埃里利利公司(Eli Lilly)已将旗下吉丹集团(Guidant Cor。poration)出售，吉丹原是它的医疗设备及诊断器械公司。埃里利利此举乃是为了集中精力于制药行业上。以专业的角度来看，这项12．6 亿美元的交易实际上是一个分家行为，因为股东们能有机会用手头上埃里利利的股票换取吉丹的股票。、• 斯普林特(sprint)和太平洋电讯公司(Pacific Telesis)都将它们下属的蜂窝通讯业务分离重组成独立的公司。• 塞摩电子公司 Thermo Elect 瑚)采用分家策略从而成为一个发展神速，身价过亿的企业。从 1983 年将塞摩迪克公司(nermedics Inc.)分离出去开始，该公司已陆续将9 个子公司出售，但它还控制着这些公司大部分的股份，从 52％到 81％不等。该公司的销售额及纯利润已连续 10 年保持增长。有财经分析家说：“塞摩电子公司简直是赚钱机器。”

大多数的分家行为都发生在美国，因为这里大部分的公司开始重视集中经营这个概念。而在远东

和南美,大型跨业集团公司这一陈旧模式还是主导。13 本和韩国的“大集团”(keiret。u)和“大财团”(chaeb01)体系是打破这一陈旧模式的障碍,而在欧洲，分家行为是很活跃的。

除了前面提到过的帝国化工实业公司、桑得兹公司和富豪公司的分家行为以外，总部设在伦敦的佩尔森 PLC 公(Pearson PLC)最近将其皇家道尔顿(Royal Doulton)中国分公司分离出去。以便专心经营出版业。

荷兰皇家壳牌集团(Royal Dutch / Shell)和英国石油集团 2(British Petroleum)都已将旗下与石油无关的产业出售了。托恩百代 PLC(Thorn EMI PLC)也已宣布计划与百代公司(EMI)分家，百代是身价 43 亿美元的音乐唱片公司，而托恩则经营家具出租业，身价 25 亿美元。

随着欧盟内部的竞争日益白热化，可以预料大公司分家只会愈演愈烈。

但法国是个例外，它拥有的公司投资股份相互连锁这一模式和远东的“大集团”和“大财团”体

制一样，妨碍了大型跨业集团分家。自从 80 年代实行私有化以来，法国公司一直被一些看似友善的股东们层层裹住，如同坚果一般。正是这些交叉股份扼杀了公司通过合理分家来创造价值的动机。

分家使经营更集中，不仅为企业带来普遍效益，还能从以下三方面促进企业的运作情况：(1) 能减少管理监督的周期。(2) 能造就总裁。(3) 能解决“与顾客竞争”这一问题。

减少管理监督周期

如果你的公司经营两种主要产品，而你竞争对手的公司只经营一种，那么你就处于劣势了。你的竞争对手能全神贯注于手头现有的问题，而你这个总裁的权利实际上要大打折扣了。

不少多种经营的公司表面看上去很不错，但这并不一定意味着它们的方式更有效，因为它们往往有着先天优势，通常它们的产品早就在市场占先了。

永足牌电池是当今头号电池品牌，而这并非拉尔斯顿·普里纳的功劳；1986 年拉尔斯顿从联合碳化物公司手里购得永足的时候，它就已经以 52%的市场占有率独占鳌头。

买下永足电池后不久，就有分析家警告拉尔斯顿‘普里纳:“千万不能拿销售狗食的那一套去销售电池。”他们曾尝试过，但发现行不通，现在永足电池在美国电池市场的占有率为 43%，不再是领头羊了。

现在这一行的霸主是金霸王(Dumceu)。它的成功秘诀之一就是金霸王国际集团(Duracell International Inc.)只产销一种产品。金霸王是 1988 年通过投机购买从卡夫公司中独立出来的，1991 年公司上市，当时每股价格为 15 美元。现在每股已涨至 50 美元以上。

分家造就总裁

这正是许多分家后的公司已获成功的首要原因。

哈里．杜鲁门的桌上有一条座右铭“金钱在此停留”。总裁的位置实际上是公司权力锁链上压轴的一环。难怪许多追求自我的人都热衷于总裁这个宝座，不仅仅是为了金钱，也为了权力。一旦掌管了大局，你非得成功不可；一旦成为领导，你就是公司内外所关注的焦点。

那么过去几年中哪些公司是最受媒体关注的呢？当然非微软和 IBM 莫属了。我敢打赌大家一定知道比尔·盖茨是微软总裁，罗·盖斯特纳是 IBM 的总裁。但微软和 IBM 的二把手是谁呢？这个答案可能只有这两家公司的员工才知道。

如果你是二把手，甚至职位更低，那当然和总裁大不一样。公司经营的成败与否都与你无关，金钱也不会在你那里停留。一项针对 300 家大公司的调查表明，总裁们的薪水和奖金比二把手要多出 54%，这还不包括优先认股权，算上它还会多出很多。金钱也会在总裁这里停留。

分家能解决“与顾客竞争”这一问题

当通用汽车拥有全国汽车租赁公司的时候，它想把自己的汽车卖给赫茨公司、艾维斯公司和阿拉莫公司(Alamo)是很困难的。

一个多种经营的公司所面临的最大问题是与自己的顾客竞争。顾客们大都对这个问题讳莫如深，因为他们不愿意制造出这样的假象：自己在交易中的地位其实是微不足道的。

除非你垄断了整个行业，否则“与顾客竞争”往往是一个严重的战略性错误。本来协力合作是你的优势，但事实上常常适得其反。这就是百事可乐集团在自来水笔业务上惨遭失败的原因，尽管它的可乐在超市里销量和可口可乐并驾齐驱。

百事同时拥有必胜客、塔克贝和肯德基，那么要想把那些百事可乐出售给小恺撒、德尔塔克(Del Taco)和波非炸鸡(PopeyesFamous 蹦 ed Chicken)是相当困难的。

问问你的销售人员，每当他们要将自己的产品卖给你手下的另一个分公司的竞争对手时所遇上的极大困难。设想你自己就是百事公司的推销员，向多米诺匹萨店(Domin0，s 弛龋)推销百事可乐，他的老板汤姆·莫纳罕虽不会明说，但他是绝对不会

从你这里买可乐的，因为百事正是他的主要竞争对手必胜客的东家。

1995 年美国电话电报公司(AT&T)公司宣布要进军电脑行业，电子数据系统公司(EDS)(它最大的客户之一)当即威胁要将电话业务转向别处。EDS 的高级副总裁加里·费尔南德斯说:“AT&T 一意孤行，越来越不把我们这个大客户放在眼里了。”

同样沃特·迪斯尼公司因拥有美国广播公司电视网(ABCtelevision network)，它的节目就很难卖给全国广播公司(NBC)和哥伦比亚广播公司(CBS)的。但如果它将难看的迪斯尼节目全部倾销给 ABC，那两者都不会好过。

最近如索尼、蒙布朗(Montblanc)、利兹克莱波(Liz Clai—borne)、耐克、李维斯(levi’s)和斯

比多(Speedo)样的公司纷纷开设了自己的直销店(manufacturer’s store)，这是一种危险的动向。其后果虽不会即刻显现，可时机一到便会如火山爆发。一开始这些直销店按全价销售产品，没有季末减价或零售折扣。

这样它们的其他经销商们就高兴了，因为他们能打折出售这些名牌产品。这些经销商们会说:“你在麦迪逊大道上的那些大型索尼专卖店里看中的任何一款产品我都能以折扣价卖给你。”

发现这一点后，那些直销店也开始打折，可是那只能使情况更糟。当你亏损的时候，你的客户是并不害怕与你竞争的，可是你一旦降至成本价利用厂家自身的优势将顾客抢走，这显然是会遭人痛恨的不公平竞争。

但是“零售的诱惑”依然十分强大。这也是导致公司分散经营的各种诱惑之一。经不起诱惑的公司会这么想:“如果我们开商店能够成功的话，我们就能得到许多免费的广告和陈列商品的机会，那肯定会一箭双雕，同时吸引顾客和经销商。”

它们所信奉的仍然是扩大公司经营种类的范围而非缩小公司经营目标的范围。

笔者曾参加过上百次集团公司会议，亲耳聆听了有关业务扩展的各种争论：有关产品种类方面、分配类型方面、销路方面、口味方面以及尺度方面。但是，这些争论几乎毫无例外的与业务紧缩无关。

只有在它们的扩展业务亏损的时候，它们才会想起紧缩业务集中经营。但那时候往往为时已晚。许多公司就像连体兄弟一样急于分离，彼此独立，以下是笔者认为须实行分家策略的公司：

——CS 电脑公司(CompuServe)。1980 年当 H&R 布洛克公司(H&R Block)买下它的时候，它是在线服务领域的领头羊。现在它已落后于后起之秀美国在线(AmericaOnline)了。后者在美国有 2300 万注册用户，而 CS 只有 1800 万。

当然，那时 H&R 布洛克以 2300 万美元买下 CS 是相当合算的。据某些分析家估计现在这个公司的身价为 10 亿美元。但如果它能超过美国在线重新成为第一的话，它的身价还会更高。如果它是一个独

立的公司，那么它就会有实力和动机去争取第一。

——奇迹公司(PI_odi 夥)。CS 公司的一个竞争对手，它已经耗费了东家西尔斯公司和 IBM 公司近 10 亿美元的资本了。随着互联网上过度的在线服务竞争已日趋理智和平衡，奇迹公司想要生存下来还真需要奇迹出现。

而它的两个外行东家为它的未来争吵不休是毫无用处的。

——永足电池。它和 CS 公司的情况相似。当拉尔斯顿·普里纳从联合碳化物公司手中买下永足电池的时候，它还是美国头号电池品牌。现在它已经落后于金霸王了，而金霸王本身也是个被分家出去的公司。永足是在从锌碳电池到碱性电池的转型中输给对手的。对于领头羊来说技术转型往往是一个难关。

——克拉利斯公司(Chris)。它是苹果电脑公司(AppleComDute，)旗下的一个生产应用软件的子公司，近来苹果的股票屡跌不止，因为它正在和“常胜将军”英特尔公司进行生死角逐。苹果的管理层

无法分心同时经营一个硬件公司和一个软件公司。几年前约翰。斯卡利就曾计划将克拉利斯分家出去，可后来又改变了主

——假日漫游者公司(H01iday Rambler)。1986年被哈利一戴维森公司(Hadey. Davidson)买-F，它生产价格合理的轻便交通工具，这和它的东家的产品大相径庭。它生产的摩托车小巧但马力强劲，是为年轻人设计的一款运动型摩托；而哈利生产的RV则体积大，马力较弱，是为年纪稍大暑设计的实用型车。哈利的经理们不应忘记他们甩掉Aˆ伍后获益匪浅，同样，他们现在也应该将假日漫游者分离出去。

——休斯电子集团(m曲es Electronics C ion)和通用汽车的机车公司(GeneralMotors Locomotive Group)。既然通用汽车已经宣布将EDS分家出去，那么这两家也应该各自独立。这之后，通用汽车又将恢复为一个单纯生产汽车的公司。——汉堡王公司(B嶝r Kind。这个快餐公司从属于一家传统的食品公司[皮尔斯博里(Piusbury)]，而后

者又归一家英国大型跨业集团所有[大都市(Grand Metropoli. tan)]。汉堡王必须从层层束缚中解放出来以便于集中精力对付其死对头

——麦当劳。以往的事实表明最优秀的公司往往和一堆别的公司搅在一起成为一个大型跨业集团，因为它有领导的实力。但处于老二位置的公司，如汉堡王，在那样的环境中则表现很差。次优公司需要独立自主。要想与一个如麦当劳这样的地位稳固的对手进行较量，你必须眼疾手快、勇往直前，还要摆出一副咄咄逼人的姿态才行，这些都是大型跨业集团公司规模组织的优势所在。

——美国运通金融咨询公司(AmericanExpress Financial Ad. visors)(原 IDS)、美国运通银行(American Express Bank)以及美国运通金融服务公司(American Express FinancialServices Direct)这三家公司最好都与总公司分家而各自独立，这样总公司就能集中精力于信用卡业务上。——瘦身食品公司(Weight Watchers)是 H. J. 亨氏公司(H. J. Heinz Company)下属的一个减肥食品公司，

虽然美国的肥胖人口居世界之首，可该公司的顾客数目却日益减少。1994 年预计的等级费(class fees)和食品销售额总计 33 亿美元,可瘦身食品公司当年岁人仅 16 亿美元。更糟的是，该公司 1992 年总利润为 4500 万美元，可是仅两年之后就变成了亏损 5000 万美元。它现在面临着许多关键问题，如怎样为冷冻食品向超市流通开拓市场，从而避免与自己竞争。

——希尔宠物营养食品公司(Hill’s Pet Nutrition)。它每年生产价值 8 亿美元的科学减肥餐，在兽医站和宠物商店里十分抢手。从高露洁一棕榄公司独立出来以后，希尔现在虽面临不少新品牌的挑战，但它能以更好的状态去打败对手，并在利润丰厚的宠物食品行业中巩固自己的领先地位。

——布劳恩(Braun)、欧乐一 B(Oral. B)、文具以及化妆品业务。吉列(Gine 龇)的剃须刀和刀片业务占其总销售额的 39％(总利润的 69％)。吉列应该将上述公司分离出去,专心于剃须水及工具制造。

——莎拉李公司(Sara Lee)。身价 180 亿美元，该

公司生产的个人用品和食品各占销售额的一半。因此，莎拉李应该一分为二。

——美乐酿酒和卡夫通用食品(Kraft General Foods)。麦克尔．麦尔斯是菲力普•莫里斯公司首任不吸烟的总裁，但 1994 年他因为建议将公司的上述两个烟草及食品业务分成两家独立实体而被扫地出门(但 RJR 纳贝斯克公司就已经开始类似的分家行动)。笔者如面临如此局面，还要走得更远，要将美乐酿酒公司独立出来。其实和汉堡王及百事可乐一样，美乐在它这一行里只是第二，被二个大型跨业集团层层束缚，并且被迫与安豪舍一博世这个独立而实力强劲的公司对抗。菲力普。

莫里斯公司的新总裁乔弗里•拜波强烈反对分家策略：“我们的管理层和董事会都坚信(且一直坚信)，从长远来看，公司分家的行为会降低而不是增加股东手中的股值。”他说菲力普•莫里斯将食品与烟草生意结合起来后，从这种“巨大而强劲的协力优势”中获益不少。事情也许如此，可是拜波已年愈 56，而且在菲力普．莫里斯里奋斗许久终登总裁

宝座，这时他是很难客观公正地认识到将公司一分为三的高明之处的?

——布尔森一马斯特勒 Burson. Marsteller)，希尔诺尔顿(HiUand Knowlton)。这两个最大的公关公司分别从属于杨卢比坎公司(Young&Rubicam)和 WPP 集团。它们以及其他大部分公关公司都应从所属的广告公司中分离独立出来。公关和广告业看似颇有前景的协力优势实际上并不存在。公关公司拥有自己独立的客户和运作方式,如果独立自主的话，发展前景更好。再者，公关和广告其实天生就是对头。两者在同一屋檐下的时候往往会内部自行化解矛盾，这样就无法为客户提供客观的建议。

在分家行为中常常被忽视的一个问题就是名字。分家的目的是分出一家有着独立身份的独立实体。可相似的名字往往会模糊两家公司各自的身份特征，例如：

●马里奥特酒店集团和马里奥特国际酒店集团。到底哪一个是管理酒店的哪一个是拥有酒店产权进行买卖的?永远叫人摸不着头脑。

●美西电讯和美西媒体。天啊!哪一个是电话公司?

●ITT 哈特福德集团、ITT 实业公司以及 ITT 目标公司。这三个身价几十亿美元的公司名字都一样，简直叫人分不清。

●印德利斯科和德利塞实业公司。前者听起来像是德利塞的国际部而不像一个独立的公司。别自作聪明了[聪明(ckvemess)也是德利塞公司的产品品牌之一]，新公司就该起个新名字。

●巴利健身及网球中心和巴利娱乐公司。巴利到底是什么，赌场还是健身房?

分家独立的公司其实还有自己的问题，比如名字。但是它们的出现充分表明了美国公司正在向集中经营的方向调整自己。

这些分家出来或被出售的公司大量涌现，有力地证明了多种经营以及跨业集团的时代已经终结。

我们已进入了集中经营的新纪元。

12、建立多级目标

在某些情况下，公司应该考虑建立集中经营的多级目标(multiple. step)，而不是盯准单个目标就行了。通用汽车就是一个绝好的例子。1921 年当阿尔弗雷德·斯隆接管该公司时，通用汽车简直是一个大杂烩，它的系列产品遍布整个美国。

●雪佛兰(Chevrolet)：fir 位是 795 美元至 2075 美元。

●奥克兰(Oakland)：价位是 1395 美元至 2065 美元。

●老爷车(Oldsmobile)：价位是 1445 美元至 3300 美元。

●斯克里普一布思(Scripps. Buth)：价位是 1545 美元至 2295 美元。

●谢里丹(Sheridan)：价位是1685美元。

●别克(Buick)：价位是1795美元至3295美元。

●凯迪拉克(Cadillac)：价位是 3790 美元至5690美元。而且当时正值美国经济萧条时期，商家们在竞争中不得不咬牙砍价。福特公司的T型车当时降价至360美元，小型敞篷车(runabout)降价至395美元，就连最高级的轿车也只售795美元。难怪当时只拥有一个品牌的福特公司占据了美国汽车市场份额的一半以上，而拥有7个品牌的通用汽车公司的市场占有率仅为12%。

面对这种情况斯隆该怎么办呢?

通常情况下管理层会作出这样的反应：裁员，局部与服务合理化，出售资产，当然还要降价。也就是说，这一反应是从公司运营这个角度出发来解决问题。可是，不论是过去还是现在，通用汽车的问题绝不是运作上的差错，而是企业经营目标的问题。

一个公司本来就经营分散，如果它继续保持分散状态，最后的结果顶多只是略好于从前，绝不会

有极大的改善。就像拍照时没有对准焦距一样，你可以将这样的照片放大，调节它的对比度，为它上色，还可以用好一点的相纸把它洗出来；可是不管你怎么努力，照片的问题还在那里，除非你一开始就调好焦距。

阿尔弗雷德·斯隆总是一副冷冰冰且不近人情的样子，他实行的办法是一种多层次的单一目标策略。为了与福特公司竞争，通用汽车要推出品牌方阵，以此来满足不同层次的市场需求。这样一来只要经济情况允许，顾客们就能随心所欲地挑选车辆了。它的口号是生产“能满足不同层次顾客的不同需求的汽车”。

斯隆筛选出了他认为能够主导汽车产业的几种品牌并为其制定了价格点。其余那些不符合此计划的品牌则被放弃了。以下就是他于 1921 年制定出的总计划，他旗下位于密歇根州庞蒂亚克市的奥克兰汽车公司(Oakland Motor Car Company)被更名为“庞蒂亚克”(Pontiac)。

●雪佛兰：价位是 450 美元至 600 美元。

●庞蒂亚克：价位是600美元至900美元。

●老爷车：价位是900美元至1200美元。

●别克：价位是1200美元至1700美元。

·凯迪拉克：价位是1700美元至2500美元。

斯隆的计划中没有价位相互重叠的产品；没有哪家分公司直接与另一家竞争，只不过它们都是顾客们可以选择的多级产品中的一级，顶级的当然是凯迪拉克。通用汽车公司里流行这样一种说法："雪佛兰是大众车，买庞蒂亚克的是那些手头不宽裕却又讲面子的人，老爷车是谨慎保守、生活无忧人士的选择，别克适合奋斗拼搏的人，而凯迪拉克则属于富有阶层。"

公司该计划还设置了一个总办公室协调及监督各子公司的运作，此外还建立了提供精确统一的数据的体系。如此一来，通用汽车就完成了转型，由一个多产业大集团公司变成了一个属下各部平等协调的单一企业。换句话说，也就是成为了一个具有多级目标的单一产业公司。

可是成功并不会在一夜之间实现。福特公司照

样盈利。1923 年亨利. 福特庆祝六十大寿的时候，福特总共销售了 200 万辆以上汽车，占据美国市场的 57%，世界市场的 50%。可惜这是它最后的辉煌了。福特公司自此以后再也没有能在这一行称王了，即使 1928 年它开发出了六汽缸的 A 型车(Model A)也元济于事。

要想把握住集中经营的目标需要时日。.想让市场认识并了解一个品牌的内涵也需要时间。想要产品具有良好的口碑还得等一阵子。购车者必然会从各种渠道广泛搜集信息，然后才形成自己的概念。

一直到 1931 年通用汽车公司(美国市场占有率 31%)才首次超过福特公司(28%)。从那时开始，斯隆领导的这个公司开始受到人们的顶礼膜拜。近五十年来通用汽车的市场占有率一直接近 50%(五六十年代比率更高)。

可是，如果没有顶层人物的铁腕统治，一个公司集中经营的目标很快就会分散。慢慢地每个分公司都开始偏离这个目标：雪佛兰和庞蒂亚克也开始生产高档车；老爷车、别克和凯迪拉克则开始生产

中低档车。通用汽车旗下的每一个分公司都开始应市场需求生产车辆，而不是继续保持它们以前的单一目标。

而高级管理层也不再协调监督下属分公司，而是从汽车产业中完全分离。当时通用汽车的主席托马斯·墨菲说：“通用汽车并不只是制造汽车的，而是赚钱的。”

今天，通用汽车各分公司的业务之间已没有什么清晰的界限了。实际上它们的价位相当重叠。以下是现行通用汽车下属 6 个品牌的客车价格。

●土星(Satum)：价位是 9995 美元至 12995 美元。

●雪佛兰：价位是 8085 美元至 68043 美元。

●庞蒂亚克:价位是 11074 美元至 27139 美元。

●老爷车：价位是 13500 美元至 31370 美元。

●别克：价位是 13700 美元至 33084 美元。

●凯迪拉克:价位是 34990 美元至 45935 美元。

从中可以看出什么呢?通用汽车实际上正走回到了 1921 年的老路,各种品牌的汽车价位和以前一

样相互重叠。

还能看出什么来呢?这其中两个价格落差最小的品牌是土星和凯迪拉克，而这两家分公司又正好是通用汽车旗下最为成功的两家。

比较一下价格幅度，土星最高档的一款车比最低档的价格高出 30%，而凯迪拉克最高档的比最低档的高 31%。

可是，老爷车最高价的一款比最低价的高出 132%，别克车最高价比最低价高 141%，庞蒂亚克则高出 145%，雪佛兰则达到了惊人的 742%。

可雪佛兰品牌的定位究竟是怎样的呢?大型还是小型?便宜还是昂贵?国产的还是进口的?其实从另一个角度看，雪佛兰是一个已经失去目标定位的品牌。

在过去的 10 年里,雪佛兰在美国本土的年销售额已经下降了 36 个百分点，从每年 160 万下降到 100 万辆多一点。同时通用汽车的总市场占有率也下降了,国内市场占有率从 44%下降到今天的 33%。

有限的产品种类并不一定意味着有限的销售额。

一般的土星车销售商一年大约销售 1000 辆,雪佛兰产品种类虽多，可一般它的经销商近年来每年只能销售 226 辆(即使把雪佛兰的轻型卡车的销售量也算上，也只有 553 辆)。

土星品牌的成功对于通用汽车来说其实是福祸参半，土星的成功不一定会给通用汽车带来成功。

雪佛兰曾经是通用汽车的“入门级”品牌，是大多数第一次买车的顾客之首选品牌。现在，土星取而代之，那么现在购买土星的顾客其实原本是雪佛兰的主顾。要是阿尔弗雷德·斯隆知道了，肯定会在地下辗转不能成眠的(通用汽车已经准备推出老爷车作为土星车顾客的下一步选择)。

凯迪拉克的成功也并不如它表面看上去的那样。凯迪拉克曾经是当时的顶级车，是你能买的最高档的车(当然是在某种情况下了)。现在情况却大不相同了：凯迪拉克昔日的主顾们纷纷驾起了梅塞德斯一奔驰(Mereedes.Benz)或者宝马(BMW)。事实是凯迪拉克太便宜了，它已经不像斯隆当初规划的那样属于最高档车的范畴了。

为了增加销量，凯迪拉克放弃了它的原始定位，不再高高在上，开始平民化了。可是凯迪拉克的状况得到改善并不见得是通用汽车的福祉。降价后的凯迪拉克把老爷车和别克的空间给挤掉了，这样一来，后两者就处于昂贵的雪佛兰和庞蒂亚克以及便宜的凯迪拉克这两方面的冲击挤压之中。

很明显，凯迪拉克不能仅靠抬高其现有产品的价格而提升自己的地位。它现在要做的应该是制造出性能和外观更加出色的新型车。实际上，凯迪拉克可以将它现有档次的车让给别克，这样就能为老爷车等打开空间。

在此期间克莱斯勒公司和福特公司则是一片混乱。这两家公司都想让一个品牌拥有两种功能：既是集团公司名，又是产品品牌。购车者能够接受通用汽车的凯迪拉克牌车，可他们能接受福特的林肯(Lincoln)车吗?如果你告诉朋友们你买了一辆福特林肯车，他们会怀疑你神经不正常的。

一个全新的集团名称有助于让福特集中发展品牌的步骤更加清晰。可是克莱斯勒的问题相比起来

就更大了。该公司众多品牌名称就像面条一样互相纠缠在一起。

在经销商们看来，较便宜的品牌普利茅斯(Plymouth)和昂贵的克莱斯勒分处两端，道奇(Dodge)从理论上说处于中间,可是道奇也销售普利茅斯霓虹(Neon)(名为道奇霓虹)以及大型的克莱斯勒康科德(Concorde)(名为道奇金刚)。此外道奇三分之一的业务是汽车，三分之二是轻型卡车和微型货车(minivan)，这样一来情况就更糟了。

问题是道奇品牌的定位究竟是什么?小型还是大型?便宜还是昂贵?汽车、卡车还是微型货车?道奇的市场营销人员曾经吹嘘道奇销售的车辆占美国市场总销量的 85%。他们夸 El 说:“不论你想要买什么车我们都有。”

可从长远来看，这条路是行不通的。道奇这样的品牌之所以能在短期内存在是因为微型货车和轻型卡车的市场需求猛增而已。

克莱斯勒公司的霓虹车自 1994 年问世以来就取得了极大的成功。问世后第一年霓虹车就售出了

178960 辆。如果霓虹是一个品牌的话，那它就能够在全国品牌车销量榜上排名第 17 位了，紧跟在林肯(17．9 万辆)和克莱斯勒(19．7 万辆)之后。

相比起来，土星牌汽车第一个全年的销量仅 74493 辆，当然土星不像霓虹车那样有一个庞大的销售网络作为支持。可是，土星与霓虹不同的是：它提供给顾客的是一系列实实在在的产品，因为它是一个势头强劲的品牌，而不只是一种型号。

可见克莱斯勒在霓虹车上的投人是很浪费的，倒还不如全力发展这个品牌，或者是自己公司的其他品牌。当然这种策略就需要克莱斯勒集团首先突破其纷乱如麻的局面。

普通消费者在选购一辆汽车前通常会留意三个品牌。如果在市场上推出大量各式品牌，包含无数不同的信息，肯定会让顾客们摸不着头脑而不是引导他们消费。其实大多数消费者最感兴趣的是他们身边朋友们驾的车而非报纸或广告上的宣传。

大街上也是产生购车欲望的地方。当你碰上一辆外表很帅的新型车时，你的第一反应就是“这是

辆什么车?”

回答是:“霓虹。”

第二个问题就是“是谁生产的?”

市场上现有 632 种型号的汽车和轻型卡车，这些还只是国产品牌的型号，算上进口车型则还要再 / JH_1：277 种。正是这数目繁多的型号使得普通大众摸不着头脑，更严重的是这使得汽车生产厂家无力推出一档强势品牌来。

可是，汽车制造商们着急吗?好像并不见得。最近一位通用汽车的老总就曾说过:“如果顾客真想要你的产品，他自然会找到你。”

可是果真如此吗?有谁能够真正记得住这 909 种型号呢，哪怕是- / b 部分?更别说把这些型号分别和其厂家联系起来了。要想记住 35 种市场上主要汽车品牌的名称都是相当困难的。

就拿霓虹和阿库拉(Acura)比较一下吧。当本田公司(Hon •da)决心打人豪华车市场的时候，并没有通过现有的销售渠道出售它的豪华型车，尽管打开新的销售渠道要耗费更多成本，本田还是创立了新

的阿库拉销售网，这一举措有两个优势。 其一，这样本田还是专注于原来的平价汽车生产(当然是相对的平价)。其二，阿库拉可以一跃而成一种日本产的豪华昂贵的汽车品牌。

本田采用的是一种分两步走(不是一步)的单一目标策略。

正是因为阿库拉是第一个打入美国市场的日本豪华型车，它已经成为了这一档次里销路最佳的品牌。最近阿库拉在美国的年销量达 9．7 万辆，而在这一档里排行第二的凌志(kxus)车只不过 7.9 万辆，排行第三的无限(Infiniti)车为 5．9 万辆。

可是本田并没能保持住优势，它犯了一个致命的错误从而丢掉了它的宝座：本田认为它的经销商们光靠出售昂贵的六汽缸传奇车是不足以养活自己的，因而还允许他们经销稍廉价的四汽缸英特加(hltegra)车。这一做法有两大害处。

首先，阿库拉独一无二的地位被瓦解了。阿库拉到底是像传奇那样售价 3．6 万到 4．4 万美元的豪华车呢，还是如英特加这样价格为 1．6 万到 2．1

万美元之间的大众车?其实英特加的销量几乎是传奇车的两倍，这也是大家意料之中的事。阿库拉虽在出售车辆，可并没有专注于一个目标。

其次，进口豪华车的霸主地位将注定被凌志夺去。凌志只出售价格在 3．2 万至 5．1 万美元之间的六汽缸或八汽缸车，它的豪华车型的销量是阿库拉的两倍多，看来定位更集中的凌志取代目标分散的阿库拉只是一个时间问题。

阿库拉推出 NSX 运动型车(NSX sports car)则使它的处境雪上加霜，尽管这是一个关键性的成功可是却让公司亏了本。在美国阿库拉每年售出约 900 辆 NSX 车，这么小的销量非但没能给公司带来利润，反倒使得本田的经营定位越来越分散。本田公司为什么要推出 NSX 车呢?

本田公司北美销售分公司总经理小山健一回答道:“主要是为了创造一种形象。”可这完全是一种错误的想法。

多年以来底特律所信奉的传统观念是，每一个汽车品牌都需要三样东西：(1)一款平价的“A r]”

级车。(2)--款“形象”车。(3)一系列主流车型；第一种是为了吸引顾客的，第二种是给顾客留下深刻印象的，第三种则是推销给顾客的。

雪佛兰拥有雪威(Cheve仕e)和克威(COⅣe讹)车；庞蒂亚克有勒曼(kMa 璐)和费耶罗(Fiero)车；别克旗下有百灵(Sky lark)和丽塔(Reatta)车，就连老顽固凯迪拉克都曾经推出过入门级的西马戎(Ci㈣)车以及形象车阿兰蒂(Auante)(现已不生产了)。

这些汽车生产厂家们所犯下的一个基本错误就是将每一个品牌都视为自己内部的一个独立实体而不是实现公司整体经营目标过程中的一步。

虽然人门级车和形象车对于雪佛兰、庞蒂亚克、老爷车、别克和凯迪拉克来说有害无益，可奇怪的是，它们对于通用汽车来说则是福祉，因为通用汽车的确需要一个入门级的品牌。

通用汽车的问题在于它只需要一个入门级品牌，实际却拥有了两个：雪佛兰和土星。为了让目标更加明确，通用汽车必须将其中之一定位为人门级品

牌，另一个则须重新定位。

也许通用汽车还需要一个“形象”品牌。真是这样的话，这个品牌的车辆应该由另外一个独立的销售系统经销。这是通用汽车品牌战略中的一步。

要保持单一目标，公司应该考虑迈出新的步子将目标定位纵向贯彻下去，而不是才迈出一步就急于横向扩展产品种类了。

那么难道一个多级集中目标不允许多样目标吗?当然不是，只是大多数公司还没有发展到这一步而已。

看看美利坚萨巴路(Subaru of America)公司吧，80 年代的时候它显赫一时，是美国第五大汽车进口商(仅次于本田、丰田、日产和马自达)。当时它年平均销售 16 万辆车。

尤为重要的是，萨巴路的经营相当集中，它出售的车辆价格便宜，正如它的广告所说的“专为平价车而存在”。

实际上萨巴路还有一个二级目标——四轮驱动车。萨巴路在 80 年代中期以前一直占据全国四轮驱

动客车零售市场的一半江山，而这还只占它全国整个销售业务的三分之一。面对这种情况，萨巴路作何反应呢?

一个公司拥有两个稳定发展且前景看好的经营目标是平常事。但如果一个公司经常在两个目标之间徘徊，就会让顾客和自己的员工们迷惑不解。这时公司应该作出选择，从而有意地偏重其中一个，削弱另一个的地位。

萨巴路公司的情况是：由于两个经营目标之间互相矛盾，它所拥有的这两个目标显得格外纠缠不清。四轮驱动车怎么可能是平价车呢?实际上四轮驱动车比两轮驱动的要昂贵得多。

可当时萨巴路公司没有去处理实在的集中经营目标问题(平价车还是四轮驱动车)，而是决定拓展汽车业务。它请供应商富士重工(Fuji Heavy Industry)制造了一种跑车，并命名为 XT。

XT 型车有着 V 形车身和鲜亮夺目的颜色，和萨巴路公司一贯的风格大相径庭。有一出最为著名的经典广告片就是关于此车的：一位农民让他的儿子

去买一辆萨巴路车,当儿子驾着新买的 xT 回到农场的时候,父亲皱着眉头说:“不是说好了买一辆萨巴路吗?…‘是啊,爸爸,这不就是萨巴路吗?”儿子回答。

美利坚萨巴路公司主席汤姆·吉布森称这部广告片是有史以来的汽车广告中他最喜欢的:“它表达的是从廉价丑陋车向质优价高车的转型。”该广告备受经销商和广告业界的青睐,成为当年最佳汽车广告而荣获克利奥奖(ChO Award)。

购车者们也喜爱这款车,不过只是在一开始。尽管 XT 几乎是萨巴路其他一般车型价格的两倍,可刚推出的那一年公司就售出了 2.7 万辆,自那以后,销量就逐年持续下降,直至 xT 从市场上消失为止。

这是很常见的现象。每当一个公司推出和它历来的产品完全不同的新产品时,它所具有的“惊奇效应”往往会引发公众的极大兴趣,可一旦新奇感消失,销量也会随之而去。

萨巴路推出的 XT,阿库拉推出的 NSX 以及水晶百事可乐(Crystal Pepsi)都反映了这种现象。水晶

百事可乐刚试行推出的第一个月就迅速占领了软饮料市场的4%，可一年以后它就销声匿迹了。

阿库拉NSX车推出的第一年就售出了2600辆，可现在它的年销量还不到1000辆,而且还在继续下降。

1985年至1986年，当萨巴路公司推出XT车的时候，正值它在美国的销售颠峰。可自那时起它便开始走下坡路了，而它推出XT车，分散自己的经营目标的行为则更是雪上加霜，1986年它的产量达到18．3万辆，而如今只有10万辆。

1991年萨巴路又计划东山再起。这次它推出的跑车叫做SVX,和xT一样,价格比其普通车贵一倍，当时的汽车媒体为其倾心不已。

《汽车驾驶》(Car&Driver)杂志评论道:“萨巴路不断向壁垒森严的豪华四轮轿车市场发起攻势，结果是相当成功的，它不仅改变了萨巴路这个名字的传统内涵，还为今后同类汽车的全面推出开了先河。”可是，SVX型车只是一开始出尽风头，不久销售量便下降一半，重蹈了XT车的覆辙。

实际上要改变萨巴路的含义是徒劳的，要改变任何在消费者心里根深蒂固的观念都是徒劳的。你惟一能做的不过是改掉萨巴路这个名字罢了，实际上，这才是好主意。

萨巴路这个名字以 U 结尾，因而听起来不甚悦耳。而一个不太好听的名字又很难和诸如跑车之类的高档商品的概念联系起来。对大多数人来说，萨巴路生产跑车简直是自相矛盾。

因此，对于萨巴路这样一个名字不好听的公司来说，集中经营平价车才是绝好的选择。面对便宜的东西，顾客们往往会权衡再三“买便宜货到底值不值呢”?大众汽车公司(Volkswagen)就曾成功地以低价销售了外观难看的甲壳虫(Beene)车。

大众汽车接着发布了一条特别信息，“1970 年大众车将继承外观难看的传统”，达到了预期效果。外观难看虽然是缺点，但从某种方面来说这也是优势。这种车的前景一定不错。

当年大众汽车公司如日中天，它集中全力发展性能良好的小型车，外观虽难看但价格便宜。1968

年大众公司在美国就出售了 56．4 万辆车，占进口汽车总销量的 57%，这是相当不可思议的成绩。可是慢慢的大众汽车开始偏离它最初的目标了。

1971 年大众公司推出了 412 型汽车，其广告宣传说：“大众开始生产一种新型号大型车。”由小型车起家，接着发展大型车，合理吗?

1976 年大众又推出了达舍(Dasher)车，广告宣传是:“大众昂首踏入豪华车领域，达舍——高雅大众的先锋。”一开始是外观不佳的车，接着发展大型车，然后是高雅豪华车，这合理吗?

就这样，随着它的经营越来越分散，大众汽车失去了市场份额(以每年 70%至 80%的速度)开始走下坡路。如今它所拥有的市场份额仅为进口车市场的 7%，年销售量仅 11．4 万辆，和萨巴路公司相当。

有太多的公司曾蹈过大众汽车公司的覆辙。它们往往以一种热门产品打响市场，如大众汽车的甲壳虫车，可随着热潮消退，销量总是迅速下滑。面对这样的情况，大众汽车该怎么办呢?

事情已经到了这个地步，大众汽车当时有三个选择：(1)根据市场需要发展大型豪华大众车，(2)继续坚持最初的经营目标，或者(3)推出新品牌以迎合不断变化的市场需求。

根据市场需要发展大型豪华大众车

大众采取的是这个策略，可结果是失败的。它的总体指导思想就是：“不同大众驾驶不同的大众车。”

大众汽车推向市场的众多产品与其品牌形象并不一致，这就使其目标不断分散化，最终毁掉了这个公司。这是关键性的一点。

很多商人认为产品内在的品质决定其最终的成功或失败。这种质量至上原则在大众汽车这样的公司里更是大行其道。

集中经营的品牌可能会过分注重质量而不正视现实，而经营分散的品牌则会终日担心决策是否正

确，又会忽视产品质量。消费者如果看见一辆体积较大价格较昂贵的车就会觉得“这不是大众车”。展览厅里陈列出的样品车和消费者心目中该品牌的形象完全不一样。继续坚持最初的经营目标

这个决策不错。坚持原有计划，不做任何改变使得白色城堡公司(Wite Castle)和热波(Zippo)以及其他公司持续盈利。而且流行风潮往往循环往复，比如大众汽车最初推出的甲壳虫车因其小巧、实用、廉价且有趣著称，而现在这样的车型又开始在市场上流行了。

在美国，霓虹就是一个典型代表。霓虹的销量一直是大众汽车的七种品牌车[卡布里列(Cabriolet)、克拉多(Corrado)、捷达(Jetta)、高尔夫(Golf)、帕萨特(Passat)、卡波奥(Cabrio)和福克斯(Fox)]的两倍。另一个代表是由雪佛兰经销商代理的乔美罗(Geo Metro)车，年销量达 8 万辆。

在欧洲这种风潮则以雷诺公司的亭戈(Twingo)车和菲亚特公司的辛可山多(Cinqueeento)车为代表。这两种车的年销量都在 35 万辆左右。福特公司

也宣布将推出一款类似车型，定名为“卡”(勋)。

可是真正令大众汽车吃惊的是它的概念一号(Concept One)车受到市场的狂热欢迎。这款新车其实就是最初的甲壳虫车的再现，它已经红遍了全球的汽车巡展。

可口可乐推出新可乐(New Coke)但遭惨败后都能转回到最初的配方从而东山再起，大众汽车当然也能行。经典的大众车会和经典的可口可乐一样热销。

推出新品牌以迎合不断变化的市场需求

大众汽车不应该仍是以它的名字推出自己的大型高档车，而应该创出几个新品牌。因为，正是这个策略使得本田公司和丰田公司成功地推出了它们的阿库拉和凌志。

大众汽车应该全力使自己成为德国的通用汽车，拥有几个不同价位档次的品牌。大众也许认为在每

个档次它已经拥有了自己的品牌：高尔夫、捷达和帕萨特(它的三个主要产品)。

可是大众是一个品牌，高尔夫、捷达和帕萨特只是一种产品型号，品牌和型号之间是有着巨大差别的，不只是在字面上，更在人们的心里。顾客们看到一辆奇形怪状的车,马上会问:“这是什么车?”

如果答案是“帕萨特”,他会接着问“谁生产的?”

回答是“大众汽车生产的帕萨特。”所以，品牌是生产某种产品的公司的名称，而型号则是为了区分同一家公司的不同产品而命名的标记。人们通常接受的事实是：同一公司的型号彼此相似而不同公司的品牌各有差异。

但通用汽车呢?人们还不是会问“谁生产的凯迪拉克?”可奇怪的就是，通用汽车已经让人们相信凯迪拉克是通用汽车下属的凯迪拉克分公司制造的。

要是通用汽车公司想用同一条生产线制造雪佛兰和凯迪拉克而又被人们发现了的话，顾客们肯定会拒绝付款的!(还记得通用汽车将雪佛兰的引擎安装在老爷车和别克车上的丑闻吧。当时别克的购买

者就说:“我付钱买的是别克,我要的从引擎到其他零部件全都应该是别克的。”)

那么谁生产奥迪(Audi)呢?其实是大众汽车生产的,但由于是另外一家分厂生产,奥迪有自己的生产工厂以及销售网络,好像是一个独立的品牌。可是奥迪也和萨巴路一样,名字不响。因而它也不能为大众汽车实现多级集中目标帮上多少忙。

此外,1986 年哥伦比亚广播公司的“六十分钟”节目中一则题为“失控”的报道几乎将奥迪这个品牌的声誉给毁掉。该报道出示了关于奥迪 5000 车型“突然加速”的证据。后经过好几年的调查发现那些作为证据的事实实际上是由于司机的人为错误引起的。

品牌形象比产品实际质量重要得多。节目播出后奥迪的年销量暴跌,从原来的 7.4 万辆跌至现在的 1.8 万辆。

如果“奥迪”的名字像“梅塞德斯一奔驰”那样“好”的话,该节目对它造成的打击还不至于那么大。名字好,并不是说要多有名气或是声望,而

是指更好听，更入耳。好听的名字能为产品挡开灾难，就像鸭子的羽毛能挡水一样。反之难听的名字则会让情况更糟。

随着时间的推移，任何一个公司都会在某种程度上面临和大众汽车一样的问题。我们是应该(1)根据市场推出新型产品，还是(2)保持原有目标战略，或者(3)推出新品牌呢?

第一种策略是失败的，因为它使得公司的经营目标分散。可是大多数公司采取的都是这个策略，因为它们觉得顺应市场需要比保持某个经营目标重要得多。

第二种策略可能是个成功的，因为它让公司继续保持其原有的目标。

第三种也是个成功策略，因为它所建立的是一种多级集中目标。

虽说提倡发展品牌，可是笔者也没有低估树立起一个品牌的困难与代价。新型号车总是此起彼伏如过江之鲫，可是新品牌决不能推出得太快太滥。尽管如此，公司首脑们必须清楚成功来自于好的品

牌，而不是新的型号。新品牌要想得到市场肯定需要公司耗费大量金钱，可是精打细算舍不得投资又怎么能成功呢?

另一个经常出现的问题是公司到底应不应该用自己的名字作为品牌名，比如说，通用汽车应该将它的名字作为雪佛兰车的名字吗?如果考虑其顾客的话，最好不要，因为通用汽车一直让顾客相信雪佛兰就是这个品牌车的生产商。

同样土星车刚上市的时候，打出的广告是:“不同的公司(生产的)不同的车0 99通用汽车同样想制造一种假象：土星是一家汽车公司，并不是和雪佛兰一样隶属于通用汽车旗下。

消费者接受了这个观念吗?当然只是部分接受。尽管他们知道土星属于通用汽车，他们还是觉得土星“以一个独立公司的方式在运作”。

但是如果考虑到其他一部分特殊兴趣群体，比如股东、财经分析家、银行家、记者的话，在品牌名里标注公司名还是有好处的。最好的办法是将品牌名用大字体突出而公司名则用很小的字体标注出

采。

普通顾客在购买一㈣(Tide)洗涤剂时，很难在包装上找到宝洁公司的名字，但它确实在盒子上，这么做是因为汰渍是一个品牌名，必须有一个独立身份。

公司买下一个品牌参与组成多级集中目标是不错的,. -1-是很多以买进品牌为目标的公司都过于注重品牌是否“合适”于自身而不是将其视为多级目标中的一级。如果将要收购的业务是本公司从未经营过的，那么它就是合适的。

1989 年福特汽车公司以 26 亿美元买下了美洲豹(Jaguar),在当时被认为是一笔恰如其分的交易。美洲豹车是体积小但价格昂贵的跑车，福特汽车从未生产过此种类型的汽车。可是这个品牌应该位于福特的多级目标中的哪一级呢?福特、水星(Me 姒町)、林肯、美洲豹这样排列吗?不太可能。

拥有了林肯车的人更倾向于梅塞德斯一奔驰这样的大型车，而不是美洲豹这样的小型车。

不仅如此，福特公司的这次并购从财政上看也

是失败的。

被福特收购后的5年内美洲豹就亏损了13亿美元。此外，并购后福特又投资了数百万美元为美洲豹更新生产设备。

到1996年年底为止，福特公司在新产品开发、更新生产线以及裁员方面共投资了16亿美元。这笔巨大的投资几乎毫无回报。那么福特买下美洲豹是对的吗?

福特汽车的总裁亚历山大·特罗曼说:“这个问题很难回答。”他的言外之意是：不，我们并不承认这次并购是个错误。

如果公司想要保持原有的目标不变，不要盲目购进一个品 牌,而是要让它成为你单一目标策略中合适的一级。

宝马汽车公司(BMW)以12亿美元从英国航空工业公司(British Aerospace)手中买下罗孚控股集团(Rover Group Holdings)就是一个类似的错误。

这次并购给宝马带来了两个问题。罗孚公司本身就是一个经营目标分散的公司，一个品牌下既有

客车又有竞技体育用车。

而且它那昂贵的体育用赛车(罗孚旱地车 / 罗孚越野车)经常与稍便宜的罗孚旱地车 / 探险车相混淆。笔者预言它将会遭遇同美洲豹一样的境遇。

宝马汽车公司主席伯恩·皮施茨希德认为，罗孚的客车可以作为一种低价位的客车打人拉美、印尼、印度、中国和菲律宾市场。

可这简直是天方夜谭。罗孚车既不像菲亚特、雷诺和大众那样以廉价的经济型车著称，也不是那种成本低廉的基本车型，能够为实现宝马单一目标策略迈出合理的第一步。

可是宝马车的定位是怎样的呢?它小巧、马力强劲、容易操作，是德国制造的高档车。宝马是应该向上发展豪华车,还是向下发展低中档车呢?如果向下发展,它势必会与大众、菲亚特以及雷诺车竞争，从宝马的传统来看，这条路的前景并不容乐观。如向上发展的话，又将和梅塞德斯一奔驰竞争。

可是在一个档次内总是有两个对手相互竞争，比如可口可乐和百事可乐；麦当劳和汉堡王；雪佛

兰和福特；凯迪拉克和林肯。在高档豪华车这一档次内，梅塞德斯一奔驰曲高和寡，无人与之竞争。

实际上宝马的 7 系列车曾取得一定的成绩，底价 5．8 万美元，在美国市场的年销量达到 1．5 万辆。宝马应该打响其高档车的品牌名气，这样才能与梅塞德斯处于同一起点上。

宝马如果给它的 7 系列车另外命名便能一箭双雕。这个品牌能让宝马集中经营小型纯驱动车(pure driving machine)，它也是宝马能与梅塞德斯一奔驰在豪华轿车方面竞争的一个品牌。

杂志业其实为建立多级集中目标作出了一个很好的榜样。时代集甌](Time Inc．)大概是当今世界上最为成功的杂志出版公司了，它并没有把自己的第二份刊物叫做《时代商业周刊》而是另起了一个名字《财富》。

《生活》并不叫《时代画刊》;《体育画刊》并不叫做《时代体育周刊》;《财经》并不叫做《时代财经周刊》;《人物》杂志也不叫做《时代名流周刊》;《娱乐周刊》并不叫《时代娱乐周刊》。

《时代》、《财富》、《生活》、《体育画刊》、《财经》、《人物》以及《娱乐周刊》，这就是一个集团公司的多级策略，目标集中的焦点是新闻。

这一系列的杂志分别报道的是世界新闻、商业新闻、图片新闻、体育新闻、个人理财新闻、名流的新闻以及娱乐新闻。虽然《生活》敌不过电视的攻势而告停刊，可其他六种刊物仍然实力强劲而且利润丰厚。

其实每一个公司都能像时代集团那样既拥有一个集中的单一目标,同时也有各自独立的下属品牌。

可如果你要想强调集团的整体联系而丢掉那些下属的独立品牌，那你就是自找麻烦。70 年代早期《星期六评论报》(Satu 卜 day Review)曾决定出版 4 种各自独立的杂志，并利用总公司的影响为这几份出版物打响名声。

- 《星期六评论报：艺术副刊》。
- 《星期六评论报：教育副刊》。
- 《星期六评论报：社会副刊》。
- 《星期六评论报：科学副刊》。

这是一个无可挽回的错误。一年多以后《星期六评论报》就不得不关门了，据报道在这一年多的时间里，它损失了约1700万美元，那时候这可是一大笔钱。

与之完全相反的是帕特·麦克格罗温于1967年创办的国际数据集团(International Data Group)。他出版的第一份刊物是《计算机世界}}(Computerwodd)，现已有235种版本(每一种的名字都各不相同)，以24种语言在67个国家发行。年度总收入超过10亿美元，并继续以每年15%的速度增长。

国际数据集团的所有出版物都是关于电脑的。麦克格罗温说:“我们一直坚持自己的目标——信息技术，这个产业发展了，我们也跟着发展。”该公司成功的一个关键因素是它拥有全球性视野。它1971年进入日本市场，1975年进入德国，1976年进入巴西。

急于扩展业务的公司往往只在国内扩展其产品种类，其实如果凭借相同的人力物力资源打人国际

市场的话，它们能够更加成功。

在国际市场上推出一种类型集中的产品比在国内市场推出众多互不相干的产品要明智得多。走向国际市场这一策略能让公司在发展壮大的过程中仍然保持其集中目标不变。

达顿餐饮公司(Darden Restaurants)是从通用磨坊公司中独立出来的，它就拥有一个高度集中的多级目标。达顿这个世界最大的休闲餐饮公司旗下有两家分公司：红龙虾(Red Lobster)和橄榄园(Olive Garden)，它们的经营目标都是各式菜肴。

这样，达顿公司就能朝两个方向同时发展但又不会使其集中目标分散。它还可以增加菜肴品种并走向国际市场。

说起多级集中目标，最典型的例子恐怕得数箭牌口香糖公司(Wm. Wrigley，Jr. CO.)了。该公司自创建至今100余年始终只坚持一个经营目标：口香糖。

迄今为止，该公司主要生产三种牌子的口香糖：黄箭(“c 丫 Fruit)、绿箭(Spearmint)和白箭

(Doublemint)。为了紧跟市场上桂皮味大行其道的风潮，它也曾推出过红箭(Big Red)口香糖。另外，为了迎合无糖和不粘牙的市场潮流，它还推出过自由人牌(Freedent)口香糖。最近新上市的叫冬清(Winterfresh)，一种清新口腔的产品。

箭牌公司过去 10 年的业绩是惊人的：销售额逐年增长，从 1984 年的 5．9 亿美元增长到 1994 年的 160 亿美元。更让人惊讶的是它的纯利润稳定增长，1984 年仅占销售额的 7%，现在则占到 14%(大家可要注意了，箭牌公司生产的是口香糖而不是电脑芯片)。

全美国有一半的人嚼口香糖，而箭牌公司又占领了口香糖市场的一半份额。而且现在箭牌公司已有一半收人来自于北美以外的市场，而且这个比例今后还会进一步增长。箭牌公司能取得这样的成绩当然应归功其毫不动摇的单一产品目标。

箭牌公司一直在降低其生产成本以保持产品价格低廉从而击败竞争对手(这一行业内想私自定价实际上是不可能的)。保持低成本生产还能将更多的

资本投入到广告之中。箭牌公司每年将销售额的7%，约1．2亿美元用于广告宣传，花费如此巨大的数目都不至于使它亏损。

今后，像箭牌这样一个经营目标高度集中的公司将采用“高/低结合”策略来主导市场：高产量，高广告费；低成本，低价格。

在零售行业里，采用这一策略的公司被称为“同类杀手”。

而在生产制造领域它还没有一个名称，此类典型代表的公司有四家：英特尔、康柏、可口可乐和箭牌。 当你像箭牌公司一样在市场占据主导地位，你就有能力花钱去开拓市场，而不只是依靠品牌自己的名气吸引顾客。箭牌公司就曾开展过一个名为“不能吸烟了，怎么办?”的活动来宣传自己的产品，活动果然有效，公司的销售额马上增长。

箭牌公司实施的多级集中目标策略实际上和它做任何事情都始终坚持到底的态度是一致的。比如说它为白箭口香糖做的“双胞胎”广告自从60年代就开始播放了，广告里的双胞胎看上去好像会将白

箭口香糖永远嚼下去一样。白箭一直是箭牌公司销路最广的产品。’

正如一位金融分析家所说的:“箭牌公司绝不是两个身着昂贵西服的纽约客，雄心勃勃想要瓜分地球。”

从表面上看，箭牌公司经营口香糖和贺曼公司(Hallmark)经销贺卡是很相似的，但这只是表面现象而已。

正如箭牌产销口香糖一样，贺曼公司也采取了多级目标策略：它的产品有经典贺曼贺卡、专门提供给折扣店的大使贺卡、为宠物爱好者制作的宠物爱心卡，以及专门制作幽默卡片的谐和卡。这种策略的确有效，和箭牌公司一样，贺曼也占领了贺卡市场的一半份额。

但和箭牌公司不同的是，贺曼公司并没有一个单一的集中经营目标。在其发展过程中贺曼公司曾买进后又出售一家珠宝公司、一家相框制造公司，还曾投资一家西班牙语电视公司。并在一家有线电视公司投资 lo 亿美元。

贺曼还继续其分散经营的行为，使得它自身的处境更加危险。它买进了生产克拉约拉(Crayola)牌彩笔的比尼史密斯公司(Binney&Smith)、一家从事印刷的里托一克罗姆公司(LithO. Krome)，最近还花了 3．65 亿美元买下了一家电视节目公司，此外它还四处购进房地产。

《商业周刊))(Business Week)最近刊登了一篇文章，标题为《贺曼公司能很快东山再起吗?》文章说道:“这个贺卡业巨人正被其经营不善的专卖店拖进泥淖。”这家私有公司的股票回报率仅为 8%，而箭牌公司为 37%。

很难说清贺曼公司内部到底乱成什么样了。根据《商业周刊》报道，贺曼公司共有员工 2.1 万名，是公司三分之二的股权所有者。他们所分得的红利由 1990 年的薪水的 10%下降到 1994 年的 6．5%。

贺曼公司的管理层似乎根本没有考虑将公司的经营目标重新定位到贺卡上来，相反他们还在为贺曼的品牌无处不在以及不断扩展产品种类的前景沾沾自喜。贺曼公司的总裁吹嘘道:“我们要发展出共

用一个品牌的产品家族来，人们会乐意购买这些产品的，这就是品牌的力量。”

简直是一派胡言。一个品牌只有在专注于一种产品或概念的时候才具有这样的号召力。汽车、电脑杂志、休闲餐饮和口香糖正是那些公司集中经营的目标对象。

但是，集中经营的目标并不一定必须自始至终围绕着某一个产品。有很多公司已经围绕着一个对象建立起了一种成功的多级集中目标。这个对象是由一系列产品构成的。

比如说路雪李公司(Luxury)吧，范多姆·路雪李集团(Yen。dome Luxury Gmup)就致力于发展和购进那些豪华高档品牌。它眼中豪华的定义是：质量上乘,身价高贵,真材实料。.该公司旗下的品牌有：卡蒂亚珠宝(Cartier jewelry)、阿尔弗雷德. 登喜路(Alfred nImhiu)男士用品、蒙布朗(Montblanc)钢笔、皮亚杰(Pi 喇)牌和包迈锡(Baume&Mercier)牌手表、苏尔卡(Sulka)领带、卡尔·拉各非时装(Kad Lagerfeld designs)以及其他产品。的确都是一些

引人注目的品牌。

其中光是蒙布朗这个品牌的表现就很值得关注了。它推出的雪茄型钢笔已经从其对手手中夺回了高档钢笔市场，而两家对手公司 A．T．克罗斯(A．T．Cmss)和吉列(Gillette)旗下的沃特曼．派克钢笔公司(W缸e彻aIl Pa虫er)生产的香烟型钢笔只能望尘莫及。

范多姆公司的利润也是令人侧目的。公司销售额为 20 亿美元，其中 13％为纯利润。范多姆·路雪李集团实际上是两家公司，一家位于卢森堡，另一家则在英国,二者由一份双倍股份协议联系起来。股东们拥有其中一家公司的股份，同时也拥有了另一家的。

诸如“豪华”这样的公司发展概念将是未来的潮流。如果一家公司能够将其目标定义为一个简单的概念如口香糖、驾驶、安全或豪华，它就能建立起一个强大的全球性集团，在某个行业、某一领域或者市场的某个方面占据主导地位。

一个高度集中的经营目标能够成为一种驱动力，

为公司在相应领域内独占鳌头击溃对手扫清道路。集中的目标并不是什么奢侈的东西；而是未来的公司企业不可或缺的一个要素，只有这样，企业才会有一个光明的前景。

在现实中，多级目标策略已经使很多公司取得了令人惊叹的成功。比如说李维斯(Levi’s)牛仔裤就是一个和可口可乐、麦当劳以及万宝路(Malboro)--样驰名世界的品牌。很多人会误以为李维·斯特劳斯(Levi Strauss)公司(李维斯的总公司)是美国最大的牛仔裤销售商，可实际上它并不是。

美国最大的牛仔裤销售商是位于宾夕法尼亚州怀俄明辛市的 vF 集团(VF Group)。VF 集团拥有两个主要的牛仔裤品牌[李牌(Lee)以及兰格勒牌(Wrangler)],它们的销售额加在一起超过了李维斯。这两个品牌让 VF 集团抓住了两个不同的市场,而且,它们还给予 VF 灵活的空间来处理零售商要求的独家 26 经销权问题。

此外，VF 集团设了两个分开的总部以使两个品牌保持各自的独立性。李牌服装公司总部坐落在堪

萨斯州的梅里亚姆，而兰格勒公司总部则设在北卡罗来纳州的格林斯博罗。

当然，VF 集团可以将两个总部合二为一，这样可以节省开支，但是这显然不是个好主意。

但李维公司也在学习，它先是推出了一种休闲服装的品牌多克(Dockers)，一年以后又买下了布列塔尼亚公司(Brittania)，并将其定位为专门向折扣店提供平价服饰的公司。

这样一来李维·斯特劳斯公司在其服装业务方面就有了三级目标：布列塔尼亚、李维斯以及多克。这三个强势品牌应该能够帮助李维·斯特劳斯公司巩固其地位，在短期内它还会是世界最大的品牌服饰生产商。从长远来看，李维·斯特劳斯公司在迎合年轻消费者的需要这个环节上还很薄弱。随着年龄的不断增长，人们其实还是会始终如一地喜爱他们年轻时就很钟意的品牌。某项调查结果表明，30 到 40 岁这个年龄层次的人将李维斯作为他们的首选品牌，认为它“和他们这一代人的特质最贴切”(排在第二的是可乐，第三的是苹果机)。这对于李维·斯

特劳斯来说既是好消息，也是坏消息。

说它是坏消息是因为现在的年轻人都身着布袋装,作嬉闹一族的打扮,他们不再穿 501 牛仔裤了，他们也不愿意再听他们的父母辈听过的音乐，穿他们穿过的衣服了。他们需要的是属于自己的东西和品牌。除了少数几个边缘的都市品牌以外，现在几乎没有合现在的年轻人口味的服饰品牌。

李维．斯特劳斯公司应该推出一个新品牌成为那些反叛少年的代言人。它必须是一个全新的品牌，而不只是一种新款服装。年轻人们需要属于他们自己的东西，而不是成人品牌的一个变种。

举个例子，1989 年卡尔·威廉姆斯公司(Carl Williams)就推出了迎合街头时尚的一个服装品牌，马上就形成了良好的势头。这个叫做“卡尔卡尼”(16art K 越)的品牌年销售额达 6000 万美元左右。

实际上每一个公司都应该更加关注年轻的消费群体而不是成年消费者的动向。二个新品牌的最佳目标应该是年轻人，他们能更快地接受新事物因为他们总在寻找某种方法以便将自己这一代人和其他

人区别开来。随着年龄增长，人的目标就越是固定不变，包括所选择的品牌。

许多老牌公司之所以销声匿迹就是因为它们一心想采用增加产品种类和其他一些维护手段来保护已有品牌,而不是推出新品牌以迎合年轻人的口味。

最理想的是每一个公司在某个单一集中目标策略指导下建立多级经营目标或品牌，然后不断推陈出新，用新品牌来代替那此已经过时了的品牌。

香水行业日新月异的事实最能体现这种策略的成效。例如加尔文·克莱恩(Calvin Klein)新推出的“魅影”(Obsession)香水就取得了极大的成功，接着它又推出了极受欢迎的“逸飞”(Es—cape)香水，目前加尔文·克莱恩的“CK 一号”(CK One)香水又成为了热门产品。

相反香奈尔公司(Chanel)一直死守着“香奈尔5 号”(ChanelNO. 5)、“香奈尔 19 号”以及“可可”(Coco)等品牌香水的传统不变，因而它原有的市场份额正在逐渐萎缩。

可是大多数公司都如香奈尔公司这样运作着，

而不像加尔文·克莱恩公司。它们将大量资金用于拯救、复兴老品牌而不是致力于推出新品牌。这也导致了市场上顾客们不断更换选择的品牌，因为原来在市场占先的品牌所属公司最终没能推出满足时下年轻人需要的新品牌。

·新品种“丰满型”(fat)钢笔是由蒙布朗公司推出的，而不是派克公司。

·新时代(New Age)饮料是由斯奈波公司(Snapple)推出的，而不是可口可乐公司。

●时装手表是由斯沃其公司(Swatch)推出的，而不是精工公司(Seiko)。

可在现实中很难找出一个一直坚持多级集中目标的公司。除了通用汽车公司早期以此取得成功以外，这种观念并没有很好地为大家所接受。

但是，还是有一些公司为自己的某一产品制定了多级目标，不幸的是，这样的公司往往又缺乏一个统领全局的集中目标。它们的行为可能是合理的，但策略显然是错误的。

看看莎莉公司(Sara Lee)吧，它经营奶酪蛋糕

和紧身裤袜。自 1960 年开始，这家原名康古食品集团的公司(ConsolidatedFoods Corporation)陆续买进了 150 多家各自独立的子公司。

这些公司的产品包括伊莱克斯(Eleetrolux)吸尘器、克威(Kiwi)鞋油、海恩斯(Hnn 麟)针织袜、杰米迪(Jimmy Dean)肉制品、冠军(C}IaIrlpion)运动服装以及普雷特克(Playtex)服饰。尽管莎莉的购进几乎都是明智的选择，可是其后果是莎莉变成了一个目标非常分散的公司，日后会遭遇到许多问题。

莎莉下属的某些公司取得了相当出色的成绩，使得莎莉成为世界最大的制袜商，可是它并不是仅靠一个品牌打下江山的。

它旗下的海恩斯公司是百货商店的头号针织品品牌，可随着光顾百货商店的女性越来越少，海恩斯不得不另找一个销售渠道。什么样的商店是妇女们每周至少要去逛一次的呢?

那当然非超市莫属了，可是超市并不出售紧身裤袜。所以找到了这个销售渠道简直就已经成功了

80%，这一招十分高明，这样海恩斯总是最先在超市亮相。

接着就是改名字了，一般诸如“海恩斯第二”之类的名字会向顾客暗示海恩斯以前曾经是最畅销的针织品，现已风光不再。可是采用多级目标策略就必须让每一等级产品都拥有一个独一无二的品牌名。它最后定名为：乐弹(L’eggs)为了强化这个新品牌的知名度，产品包装采用的是四英寸长的白色蛋型塑料袋。

这是个绝妙的选择。这个新品牌迅速地通过销售渠道竖立起了自己的声望，它所传达的信息是你买鸡蛋的时候也可以买到乐弹袜子。

现在乐弹是美国头号紧身裤袜品牌，占据了整个市场的 25%。在美国约十亿美元的针织品销售额中有三分之二都是乐弹的，余下的由海恩斯公司和其他几个小品牌所包揽。这样，莎莉凭借其两个品牌控制住了两个主要的紧身裤袜流通渠道。

丹伯兰公司(Tambrands Inc.)也是一家近来急需建立多级目标的公司。该公司在其六十年的历史

中，几乎只全力发展一个品牌——丹碧丝(Tampax)，因而它成为了卫生棉这一行的主导品牌。

像其他一些公司一样，丹伯兰也曾尝试着扩大丹碧丝卫生棉的种类以及将产品扩展到妊娠检测、化妆品和卫生巾方面，可都不怎么成功。

在此期间，丹碧丝的市场份额从60%跌至50%。公司董事会气势汹汹地解雇了两名总裁，一次是1989年，紧接着是4年以后。最后，公司终于采取了它早就该采取的策略：多种品牌战略。

丹碧丝和普雷特克(Playtex)的竞争是一场纸和塑料的大战。丹碧丝是原始纸质的卫生棉，是“真实的东西”；而普雷特克则是新型的塑料卫生棉。不幸的是年轻女性认为丹碧丝是过时产品，普雷特克才是新潮摩登的东西，这正是“普雷特克一族”所宣扬的含义。

针对这个情况，丹伯兰公司推出了纱婷族(Satin Touch)牌卫生棉，这种产品有一个纸导管，看上去摸上去都和塑料相差无几，其实它和丹碧丝一样可弃于马桶中并可降解。现在在卫生棉产品方

面丹伯兰公司拥有了两个品牌：蓝盒包装的丹碧丝出售给年龄稍大的消费者，而亮粉红色盒子包装的纱婷族则是出售给年轻消费群的。

还有一个例子是关于布莱德克公司(Black&Decker)的，它是全世界最大的电力工具生产商，可是由于大量购买子公司，它也和莎莉公司一样陷入了财政危机，这其中最引人注目的是1989年它斥资 27 亿美元买下爱姆哈集团公司(Emhart Corp.)。但布莱德克很明智地推出了它的第二个品牌，和其当家品牌一起占领电力工具市场。

1992年德瓦特(DeWalt)在市场上首度亮相，其客户定位为专业人士；而布莱德克这个牌子则还是面向业余爱好者生产他们热衷的组装工具。

在推出德瓦特之前，布莱德克公司在重型工具市场只占有10%的份额。当时这个行业的龙头老大是一家日本公司木田(Makita)，它几乎占领了专业工具市场的一半左右。

布莱德克公司的员工都认为德瓦特是“Acum concept”，这个品牌的确是一个了不起的成功。不

到 3 年，德瓦特就成为了专业电力工具方面的市场领袖，身价达 3.5 亿美元，紧随在布莱德克这个最大电力工具生产商之后稳坐第二位。

要分步发展一个多级目标是有很多种方法的，关键是它们之间一定要有连贯性，一定要避免它们互相重复的情况(互相重复就意味着你在和自己竞争)。避免这种困境的方法就是取产品的某一个方面作为经营目标并集中精力去发展。以下就是一些例子：

• 价格：这是最常见的着手点，这方面的成功典范是通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆制定的汽车等级价格；每一个品牌都有自己的价格范围，决不互相重复。此外，吉列公司旗下不同品牌剃须刀[特拉科二代(‰Ⅱ)、阿特拉(Atm)和超级感应(Sensor)]也有等级价格，这使得吉列一直稳坐泡沫(wet. shaving)剃须用具这一行的头把交椅。

安豪舍一博世公司也凭借其价位不同的三种品牌(博世(Busch)、百威(Budweiser)和米歇罗(Michelob)称霸于酿酒业。

• 年龄：品牌和产品与人一样都会衰老。当你的品牌老得需要社会保险来救助了，最有效的方法就是推出以吸引年轻人购买力为目标的新品牌。丹碧丝这个品牌是 1936 年推出的，当时只有年轻妇女才使用它，当然现在丹碧丝成为了“妈妈用的牌子”，这时候面向年轻消费者的纱婷族就应时而生了。

• 菜肴：达顿餐饮集团(红龙虾和橄榄园)的菜肴包括了两种最受欢迎的菜肴品种——海鲜和意大利菜。随着集团的不断扩大，它也在不断增添新品种的菜肴以满足不同食客的需要。但是如果再开创出另一种总体上的休闲餐或快餐的概念就会与现有的连锁店产生冲突，从而威胁到自己的生意，因为这样它就是在和自己竞争，而不是和它的对手。

• 流通渠道：在商品流通渠道这方面也有着激烈的竞争。

同一种产品想要进入互相竞争的流通渠道是相当困难的。想想如果海恩斯把自己的名字用在供超市的紧身裤袜上会怎么样?那它那些在百货商店出售的产品又会怎么样呢?最理想的解决办法是流向

不同渠道的产品都使用不同的品牌名称。

以上提到的只是可能用来作为经营目标的几个方面，实际上你能想象出多少就有多少 j 过去一个公司只要能抓住竞争对手的失误和疏忽就能成功，而现在就不一样了，上述的这种方法是近来发展趋势中的一个方面。今后肯定还会有我们现在不曾预料到的其他方法和机会出现。有很多成功的企业家都没能抓住机会将一开始的成功转化为一个多级集中目标。韦恩·惠曾嘉就是一个成功的典范。

只有寥寥数人曾经取得过像他那样的成就。韦恩·惠曾嘉先是执掌韦斯特管理公司(Waste Management)，后来又管理雷霆娱乐公司(Blockbuster Entertainment)。他管理两家公司的模式是相同的：先向市场推出一种产品，然后依靠收购竞争对手不断扩充自己的买力。

惠曾嘉惟一的失误之处是涉足音乐制品行业的时候，当时他没有继续沿用韦斯特和雷霆公司的经营模式而是将雷霆影像的品牌扩展到音乐制品领域。

现在这家公司旗下的雷霆音乐有五百多家连锁

店,可它们能像雷霆影像那样成功吗?基本上不可能。

雷霆公司的定位到底是怎样的呢?是出租录影带还是出售唱片?雷霆公司并没有分步骤地贯彻其集中经营的目标，而是重蹈了经营分散化的老路。

雷霆公司进入音乐制品领域不仅为时太晚，而且这个行业本身的竞争就异常激烈，商家们只能靠杀价求得生存。

大陆航空公(Continental Airlines)也犯了和雷霆公司一样的错误。它将自己一分为二，想要打人两个不同的市场：一个是服务周到细致的高价位市场，另一个则是实惠合算的低价位市场。可是大陆航空疏忽了一点：它没有给后者另起一个名字。

1993 年 10 月，大陆航空公司自豪地推出了它的低价位服务公司——加莱特(CaLite)，并斥资6000 万美元为其打出广告攻势。

可是很多潜在的消费者都将加莱特公司和加利福尼亚联系在一起，而不是大陆航空。为了消除疑虑，大陆航空马上把加莱特的名字改成了大陆莱特(Continental Lite)。可是不管怎么样也挽救不了

公司垮台的命运。1995 年 7 月大陆莱特公司倒闭的时候亏损额高达 1．4 亿美元。

单单用大陆这个名字是不可能完成多级集中目标的。要想成功运用这项策略，大陆航空就应该为新公司起一个和总公司毫不相干的名字。如果通用汽车公司的土星车当初叫做“凯迪拉克莱特”的话，恐怕不会像今天这样成功吧。除了?名字以外，还有一个问题。为实施其发展航空业务策略的第二步，大陆航空公司一定得将自己一分为二吗?笔者认为不见得。大陆航空公司在美国国内市场的份额本来就不足 10%，它还要将自己的资本分割开来，怎么能竞争得过美洲航空公司和联合航空公司呢?这样做简直是不可理喻。

此外也还有一个问题。大陆航空本身就缺少一个集中经营的目标。大陆航空的定位究竟如何?一个乘客最近回答道：“我知道大：陆航空，这个公司曾经倒闭过两次。”

大陆航空有着响亮的名字和多变的历史。那么它应该将目标定位在市场的哪个档次上呢?它分出

业务成立一个加莱公司 2 本来是个好主意，可是运营管理不善，不然大陆航空一定会蒸蒸日上，成为又一个西南航空。大陆航空本来就是低成本运营；它的单位成本仅为人均 8 美分一英里，是业内最低的。

大陆航空本来可以成为在全国打响并享有声誉的首家只提供必要服务的航空公司。真正做到“优质服务，低廉价格”。

美国捷运(American E 印瑚 s)银行也是在面对更强大的竞争对手刚反而将自己的力量分散了。当它的捷运卡(Amex)在维萨卡和万事达卡面前节节败退的时候，美国捷运还在不停地乱发别的银行卡。

它最近发行的卡名叫“美国捷运真优卡”(American E 印嗍 Opti 毗 True Grace)。这种卡比较特别，其他大多数银行卡在用户进行新交易后有结余时就得立即支付利息。可捷运真优卡只在每个月二十五天的结算周期之后才收取利息，即使持卡人已透支。

问题的关键在于美国捷运发行的信用卡和借记

卡都使用同一个品牌名，这就引起了如加莱公司和大陆航空一样的混淆。随着时间的推移，当美国捷运应该回过头来专注于它的基础银行卡业务时，它却又开发出了新的发卡业务。在强大的竞争对手面前分解自己的力量完全是一个策略性的错误。

当然这种力量就潜藏在你的品牌在人们心目中的．声誉和地位之中。一旦这个品牌被两种产品共同使用，品牌的力量一下子就被削弱了一半。但如果它们分别使用不同的名字，品牌的潜力就会增加一倍。

这就是为什么每一个力求发展的公司都应该以一个多级集中目标为策略。一旦在某一方面发展到饱和的程度，惟一的突破口就是推出一个新品牌。

一个品牌决不可能占据一半的市场份额。即使是万宝路这样的强势品牌在美国的香烟市场所占份额也不到 30%；麦当劳也只占美国三明治连锁店市场的 35%还少。

当然还是有少数品牌所占市场份额要略高一些。几十年前，柯达公司和佳得乐公司(Gatorade)就分

别占有业内市场的 90%。如今在富士(ruji)胶卷的冲击下，柯达在普通摄影胶卷业所占市场份额已经下降到 70%。同样，在鲍爱得(Powertil. de)和全能运动(AHSport)等饮料的冲击下,佳得乐所占有的市场份额也下降到了 80%，而这种下降的趋势还会继续。

在真空状态下完全占有市场并不是件难事，吉普公司(Jeep)就曾完全占据体育器械市场。可是后来竞争者不断涌人市场，从领头羊那里抢占了一半还多的市场份额。

这时候，原来的霸主们不应该去和后起之秀们较劲，企图夺回失去的地盘，而是应该考虑在合适的时候推出新的品牌。

什么时候合适呢?这些公司不应该过于注意竞争，而应着眼于时机。失去了市场份额并不是推出新品牌的真正原因。新品牌很有可能变成一枚哑弹，因为它实际上就是竞争对手的翻版。

不管你占有的市场份额是 90%还是从 90,殇-F降到了 50%，推出新品牌的最好时机就是发现新的

经营目标的时候。

丹伯兰公司新开发出一种纤维素制成的材料就是这样一个时机：这种材料既有着普雷特克那种塑料导管的质感，又能像丹碧丝那样可弃于马桶冲走。

这就是丹伯兰公司推出纱婷族这个品牌的原因，它是新的经营目标。如果它单纯模仿普雷特克的产品，肯定不会成功(其实丹伯兰还真的曾经推出过以丹碧丝命名的类似产品，的确没能成功)。

吉列公司成功地保持了它在美国市场 50％以上的份额，是这方面的典范。它不失时机地不断推出新品牌，成为它致胜的法宝。当然吉列公司也是在有了一个清晰的目标以后才炮制出新产品的。

首先推出的是特拉科二代，第一种双面刀片的剃须刀；接着是阿特拉，第一种可调整的剃须刀；最后是超级感应，第一种防震安全(shock—absod)em)剃须刀。这三个品牌就是吉列公司占领泡沫剃须刀(wd. shaving)行业的三级台阶，它们合起来占市场份额的 65％左右。

此外，在赌场业中多级集中目标也能起作用。

就拿唐纳德公(The Donald)和史蒂芬公司(The Stephen)来说吧,前者在大西洋t喊(Atlantic City)开有三个赌场旅馆，都叫川普(Tromp)：泰姬川普(Tromp Taj Mahal)、川普广场(T眦p Plaza)和川普城堡(Trump Castle)。

赌徒可分两类，一类喜欢唐纳德，另一类则不喜欢。那么川普赌场旅馆实际上把自己的顾客分成了三股，这样做并不太好。难怪这几年唐纳德公司总是陷入财政危机之中。

可是史蒂芬公司呢?它在拉斯维加斯也有三个赌场旅馆，可是老板史蒂芬·(Stephen Wynn)让每一家都分别具有自己的特色：黄金酒店(Golden Nugget)位于市中心，光顾者都是真正的赌徒；海市蜃楼酒店(ne Mirage)有模拟火山爆发和白虎(whitetiger)表演；而最新的一家叫珍宝岛(Treasure Island)，以海盗为主题。

现在云正在拉斯维加斯建造另两家新的赌场旅馆，既不叫又见海市蜃楼，也不叫黄金二世，它们都有新名字：一个叫贝拉乔(BeⅡagio)，意大利情

调的高档豪华赌场；一个叫蒙特卡洛酒店(Monte Carlo)(和马戏团酒店集团合资)，维多利亚风格，重视传统价值观。

云于 1980 年在大西洋城开设的黄金酒店也取得了成功，年后出售给了巴利娱乐集团，但云仍然拥有其所有权。黄金酒店当时是大西洋城里运营状况最好、利润最丰厚的赌场酒店了。

可自那时候开始情况就急转直下，巴利公司(拥有巴利公园广场)突然将黄金酒店的名字改成了(那还能是什么呢)巴利大酒店(Bally’s Grand)。

大西洋城里的 12 家赌场旅馆中巴利大酒店的营业额排名几乎一直垫底。原因就在于它犯了和川普一样的错误。一个公司的两个强势品牌不可能在同一个城市里以同一个名字同时存在(在不同的城市里是可以的)。

单一目标策略要求的是多级步骤和多种品牌名，否则你的顾客就会糊涂，你的潜在市场也会被削弱掉一半。

云也许会想保留黄金酒店的名字，可能他最后

还会想回到大西洋城发展生意。如果是这样的话，巴利公司就不应该买下它。大多数财产如果没有了名字，身价也会下跌的。想想看如果可口可乐公司没有了这个名字,它还能值多少呢?恐怕只有其现有的 930 亿美元身价的零头吧。

另一个成功运用多种品牌策略的公司是友好代理公司(Hospitality Franchise Systems)(现名为 HFS)。它是世界最大的酒店服务代理公司，它既不拥有酒店所有权，也不参与经营，它的业务就是代理岁月旅馆(Days Inn)、霍华德·约翰逊(HowardJohnson)、公园旅馆(Park Inn)、拉马达(Ramada)、超级发(Super8)以及乡野(Villager)等酒店所拥有的 4000 多家共 42 万间房间。HFS 最近的年收入达 3.13 亿美元，纯利润 5300 万美元，增长率为 17%。

可是让分析家们大惑不解的是这家酒店代理公司最近却签约从都市生活公司(Metropolitan Life)手中以 2.3 亿美元买下了 221 世纪房地产经纪代理公司(Century 21 real estate sales —

brokeragefranchise)。大概是 HFS 的总裁看好酒店住宿和房地产这两个市场相结合的前景，这可是无人开发过的一块宝地。难道都市生活公司看不出房地产和抵押市场或是房地产和保险政策之间的协力合作前景吗?

这一步走得太糟糕了。本来 HFS 有个单一目标(酒店住宿代理)，旗下还有六个品牌。21 世纪加入以后反而将公司的集中目标分散了。

如果那家房地产公司经营策略得当的话，它还能掌管好 21 世纪连锁公司。可它本来的核心业务酒店住宿代理将会面临怎样的前景呢?它所要面对的倒不是新业务的失败，而是将重心、从核心业务(经营目标)上挪开后要为此付出的代价。

另一家酒店业务代理商(和经营者)马里奥特国际公司就开始重视多种独立品牌的价值了。多年来它一直错误地将马里奥特的名字用在一系列不同的酒店品牌中：马里奥特饭店(MarriottHotels)、马里奥特套房(Marriott Suites)、马里奥特庭院酒店(Courtyard by Marriott)，以及位于曼哈顿和亚特

兰大的马里奥特侯爵饭店(Marriott Marquis hotel)。它也曾推出过一个低档品牌：仙境旅馆(Fairfield Inns)，还买进过一个品牌：安居旅馆(Resi. dence hans)。

最近这家公司没有把马里奥特侯爵的名字用在高档酒店的名字中了，它和一些投资者合伙买下了里兹一卡尔顿酒店(Ritz—Carlton)的 49％的股份，而且几年内还有权购买另外的 51％。

里兹一卡尔顿和四季(Four Seasons)是全世界享有盛名的高档酒店。这样一来，这家公司从现在开始就有了一个强有力的多级集中目标：最顶端是里兹一卡尔顿,马里奥特居中,仙境和安 居在底层。

很多公司想做到两全其美，它们迈出新一步推出一个新品牌后却将它和总公司的名字连起来。比如说“马里奥特庭院酒店”,它到底是不是马里奥特酒店呢?

答案是：也许是也许不是。这就让人大惑不解了。

阿瑟·安达信公司(Arthur Andersen&CO.)是

美国最大的会计公司(年收入 35 亿美元),是六大巨头中最大的一个。由于税务审计业务市场一直没有大幅增长,70 年代该公司就大力发展了电脑咨询业务。

如今安达信咨询公司(Andersen Consulting)(年收入 32 亿美元)领导着全世界的系统集成、硬件配置、软件开发以及客户操作培训业务,《财富》500 强中有一半都是它的客户。

安达信咨询公司取得了了不起的成功,可是它的名字将会是阻碍今后发展的一个隐患。对于这一点该公司(其他类似的成功企业也是这样)通常的反应是“这的确是个问题,可是我们公司如此成功,名字如此响亮,更改名字恐怕是不可能的了”。

可实际上公司规模越大名声越响,竖立起一个新名字就越容易,改名的工作可以让媒体代劳。

1972 年标准石油公司(Standard Oil Company)(位于新泽西州)一心想解决和它的名字雷同的其他公司在市场上所引起的混淆。那些也叫做“标准”的公司有加利福尼亚标准石油公司、标准

石油公司(位于印第安那州)、标准石油公司(位于俄亥俄州。所以泽西(Je 娜)标准石油公司把名字改成了埃克森公司(Exxon Corporation)。

由于媒体报道迅速，埃克森几乎一夜之间成了家喻户晓的品牌。大公司的任何重大举措都一定会引起媒体的广泛注意，它们的宣传使得消费者能马上知晓，这正好是公司所要做的。像视窗95(Windows 95)、新可乐(New Coke)、纽顿(Newton)、埃得塞(EOseI)、埃克森这样一些大公司的新品牌的出现或名字更换(不管是好是坏还是一般)都会吸引媒体的广泛关注，并迅速传达到消费者那里。对于1972 年埃克森公司的这一重大举措，为《纽约客》(New Yorker)撰稿的作家约翰·布鲁克斯写道:“这一行动推翻了最古老的商业理论准则——一个成功的商标是神圣的，更改它无疑是自杀。”

其实更改并不是问题，因为现在产品和名称越来越老套了，需要变换一下。关键问题在于，什么时候需要更改名字呢?一般说来改名能引起“新闻”效应的时候就正是最好时机。

埃克森公司改名之所以能成为具有轰动效应的新闻，就是因为它斥资数百万美元更换下属所有加油站标志牌这一事件成了各大媒体争相报道的焦点。如果不是加油站更名的话，光是整个公司改名字并不足以成为新闻。

所以选择一个好名字对于建立多级集中目标是至关重要的。起名字的时候同时还要考虑其他因素，以下六个原则有助于建立有效的多级集中目标。

1．目标集中在一种普通产品行业。例如：小汽车、电脑、口香糖等普通产品，以便于建立多级集中目标体系。把各种行业的各种品牌综合在一起并不是多级集中目标。

任何一种策略都应该有能力让公司将所有精力集中在某个’单一市场。凭借着多级品牌战略，公司可以一举拿下整个市场，然后再从每一块中获取利益。

2.选择产品的某一个特性作为划分等级的标准。最常见的是价格，当然还有其他的特性可作为标准，如流通渠道、产品尺寸、消费者年龄层次、食品产

品的总热量以及消费者性别等。始终采用同一个标准，就不会使不同品牌发生混淆。

3. 品牌与品牌之间一定要划出明显的界限。这里价格又成为了一种最易采用的划分标准，因为每一个品牌的价位是具体的。不同品牌的各自特征一定要有明显区别，因为每个品牌的定位不同。一旦价位互相重叠,它们各自的独有特征也会被抹杀掉。大多数顾客都将老爷车和别克弄混淆就是因为它们两个品牌的价位太相似了。

4.品牌名称一定要完全不同,不能相似。通常，公司老总都喜欢给旗下的一系列产品取相似的名字，这可是犯了大忌，因为一旦名字相似，公司处心积虑建立起的各种品牌之间的区别也就被抹杀了。看看雪佛兰现有的一系列车型的名字吧：骑士(Cavalier)、卡马罗(Camaro)、科西嘉(Corsica)、奇思(Caprice)。除非是拥有其中一种车的人，否则没人能分得清这些型号。

5.开创出一个产品新层次的时候再推出新品牌。千万不要为了“填补”这种产品留下的市场空白而

推出一个新品牌。大家都记得埃得塞这个品牌的推出就是为了填补水星车和林肯车留下的市场空白，可令福特公司遗憾的是，市场上已经没有空白给埃得塞去填补了。6. 从宏观上把握住这些品牌，否则不久你就会发现你辛辛苦苦建立起来的多级集中目标体系已开始分崩离析了。

做市场的人喜欢拿自己的新鲜点子做做实验，如果公司里的市场营销人员无法协调一致的话，他们就会不断扩大公司产品种类，从而瓦解多级集中目标策略。到那时候再感叹：“阿尔弗雷德. 斯隆你在哪里呀?我们需要你回来!”已经太晚了。

13、化混沌为有序(驯服恐龙)

很少有公司曾经经历过国际商用机器公司(IBM)所遭受的惨痛变故，它几乎毁掉了 IBM。

过去的几年里，IBM 解雇了近一半的员工，不仅人员流失了，办公楼也出让了。单单 1994 年一年 IBM 就出售了总值将近 20 亿美元的房地产。'

可 10 年以前 IBM 曾是世界上最令人羡慕、管理最成功的公司之一。如今，它正在苦苦挣扎，寻找自我。IBM 到底怎么了呢?

问题就在于品牌崇拜。每当 IBM 推出新产品，它都会自动地以 IBM 为该产品命名。当时这位深蓝巨人忽视了这样一个事实：电脑产业正在呈爆炸式增长，这一领域的市场分化越来越细。电脑不再仅仅是电脑了。

IBM 当时应该采用斯隆使用过的策略：以电脑为集中经营目标，发展多级品牌结构。当然 IBM 仍是主机(mainfra 腿)的品牌。

由于分化产生了新的市场，IBM 这时就应该针对每一块市场推出不同品牌的产品，都属于 IBM 这个大家庭，就像通用汽车公司旗下有雪佛兰、庞蒂亚克、老爷车、别克和凯迪拉克这几个品牌一样。

第一个推出新品牌的机会是小型电脑(minicomputer)出现的时候。小型机是由数字设备公司开发出来的，当时 IBM 觉得它会和自己的主机竞争。这时候，IBM 这样的大公司就碰上经典的棘手难题了：到底是以原有产品和小型机竞争呢，还是着手发展小型机呢?很遗憾，IBM 当时选择了以原有产品与之竞争。

其实，推出新品牌就能完全避开这个问题。一旦新品牌认可了小型机这个概念，IBM 这个主机品牌就能够放开手脚和小型机竞争。这就像是一场市场决胜的赛马比赛，有两个品牌在手，IBM 就在两匹马上都下了赌注。

很多公司面对类似的情形总感觉很苦恼。它们会枉费时间指派人员研究对手产品的进展情况，想要弄清新概念产品到底最终能够占领市场还是只不过昙花一现呢?

这个问题倒是无关紧要。谁又能预知未来呢?当竞争对手推出一种新产品，威胁到领头公司的核心产品时，这个公司应该推出新品牌来保护自己，在严峻的竞争形势中力保自己的领先地位。但一定得是一个新品牌，因为如果在基础品牌的名义下再推出新概念产品的话，就会分散原有品牌的经营目标。

由于没有强大的竞争对手，数字设备公司进展神速，很快就成为身价 140 亿美元的全球第二大电脑公司(可是不久数字设备公司就重蹈了 IBM 的覆辙)。

IBM 的第二个推出新品牌的机会是 1981 年 8 月，当时 IBM 推出了个人电脑(Pc 机)。这可是有史以来 IBM 犯下的最大一次错误，并不是说它不该推出新产品，而是它没有给新产品起个新名字。

当时的情形对于新品牌来说是太有利了。IBM 开发出的十六比特系统使得它的 PC 机成为首台商用个人电脑。当时市场上的三匹领头羊:雷沙(Radio Shack)，IRS．80、苹果机第二代(Ap．pleⅡ)和科莫多宠物(Commodore Pet)，生产的都是8比特电脑，都是家用个人电脑。

新的市场(商用个人电脑)开始急速增长，因为 IBM 是这一领域的先驱，它的销售额也迅速攀升。两年以后，IBM 的市场占有率为 21%，成为个人电脑领域的领先品牌。

接下来，IBM 就变成了一个难以驾驭的火车头。1983 年 7 月 11 号的《时代周刊》将 IBM 作为它的封面形象，头条报道的题目就是“生机勃勃的巨人”。

可是事情并不是总像表面看上去那样。没有什么比一个在核心产品外围的成功产品更能瓦解大型公司的集中经营策略了。就算推出 PC 机失败，走到了穷途末路，IBM 还是一个强大的主机制造公司。可如果 PC 机成功了，那就是另外一回事了，IBM 就成为了在计算机领域包罗万象的庞大公司。

可以想象当时 IBM 的管理层是怎么想的。“如果发展电脑，我们制造它。为它开拓市场，开发软件，维护它并提供财政支持；但如果是发展电脑本身的问题，我们就得找人咨询了。”

很多公司都发展软件、半导体、个人电脑、网络等等。最近 IBM 的总裁罗·盖斯特纳说：“IBM 一家公司就发展以上所有业务，甚至更多。”单单是 IBM 这样吗?这话可能会让每一个 IBM 的员工直打寒战。罗·盖斯特纳实际上想说的是：IBM 不需要一个集中目标；IBM 用实力证明它可以制造任何东西，“你需要什么我们就有什么”。

这种思维方式导致 IBM 发展出自己内部的庞大体系——系统应用体系(System Application Architecture)，它源于一种整合思维模式(convergence plli 蛐)的基础之上。其构造是三种根本互相对立的电脑系统(主机、中型机和个人电脑)为基础，之上是五种不同层次的软件体系(用户界面、应用软件、应用驱动软件、通讯软件以及系统控制软件)。这种系统应用体系当时号称能以“一体化的

简易方法将产品联系在一起”。

那时媒体的吹捧更是让 IBM 沾沾自喜。《纽约时报》撰文说 IBM 摆出一副架势“要从即将到来的产业整合中捞得好处，像电视、音乐、出版以及电脑等等行业马上就要融合在一起……在整合过程中，IBM 推出的最强组合——有线电视和电话网与电脑和电视生产商——将协助其发展极限速度的网络”。

可是技术并不会整合在一起，而是走向相反的方向。因此系统应用体系(s 从)也慢慢销声匿迹了，成为多样整合这种傻念头的又一个牺牲品。1992 年，IBM 这种包罗万象的 sAA 体系就不能起作用了。很可惜它最后的消亡并没有像它推出时那样引起公众的注意。不然很多其他的公司也不会还拿它当作发展策略了。

但还是有一家有影响的刊物相当有见地地报道了 s 从的消亡。1993 年 1 月 11 日的《信息周刊》写道：“IBM 现在滑坡的直接祸首就是 1985 年决定采纳的系统应用体系。”(如果你连电脑都无法整合在一起，怎么去整合整个产业呢?)

当 IBM 致力于将东西整合在一起的时候，市场却在逐渐分化，这也是基于分化原则之上的一种可预料的结果。竞争对手们不断推出电脑新品，使得 IBM 的日子十分难过。

值得一提的是 1982 年太阳微系统公司推出了 UNIX 工作站。太阳微系统公司的产品之于机械工程单位正如个人电脑之于商业团体一样：它提供的是一种价位较低的电脑，每个人都能负担得起。

这其实是 IBM 推出新品牌的第三次机会，可是它没有抓住。

由于没有 IBM 这样的强劲对手，太阳微系统公司便迅速壮大起来，成为一个身价 50 亿美元的公司，并且在 UNIX 工程工作站领域里占主导地位。

这是个人电脑发展的绝好机会，但也是最具悲剧性的。这既是 IBM 领先的领域，也是电脑行业里逐渐占据统治地位的一块。即使如今 IBM 的个人电脑制造部也是公司里规模最大的硬件生产单位，年收入达 95 亿美元。

可是规模并不决定成功，集中目标才是成功的

关键。IBM 的规模是微软的 10 倍，但微软有一个集中目标，而 IBM 没有。现在 IBM 在全世界个人电脑市场所占的份额下降到 10％左右。

更糟的是，IBM 不仅失去了它在个人电脑市场的头号霸主地位，而且永远也夺不回来了。第一名的桂冠落在了康柏公司头上。

此外，IBM 个人电脑的利润也开始滑坡。《商业周刊》把 IBM 的这个部门叫做“乱七八糟的个人电脑分部”;1994 年 IBM 的营业亏损额达 10 亿美元(而同一年度康柏公司的销售额达到 110 亿美元，纯收入 8．67 亿美元)。

这到底是怎么回事呢?在消费者眼里，IBM 过去是生产主机的公司，现在仍是。正是它推出的个人电脑分散了其原有目标，如果那时它用一个新品牌名为其命名就好了。

苹果电脑就是这么做的。苹果电脑是家用个人电脑，不能改造为商用机。因此 1984 年苹果电脑公司推出了一个新品牌——麦金托什(Macintosh)，进军商用机市场。

不幸的是，IBM 名下的相同产品已经抢占了市场。麦金托什最终找到了属于自己的位置——桌面出版系统。看来，什么都动摇不了先到者的统治地位，即使是像麦金托什那样性能更好的产品。

从表面上看 IBM 所参与的竞争似乎都集中在个人电脑上，可是阻碍它达到目的的真正障碍就是名字。但身处其中的人要想看清楚个中缘故并不是容易的事。

只有跳出其中，采取客观的态度才能看得清楚。公司内部的人毫无例外地将问题都归结为产品和运作两方面。IBM 所属个人电脑公司(Personal Computer Company)的新领导里克·托曼说：“我们这个公司的运作方式从来就是错误的。”

那么，IBM 应该把它属下的个人电脑公司的名字改掉吗?当然不是。生活中时机就是一切。一个人不可能再回到过去将名字改掉，IBM 也必须得拿着自己的王牌继续走下去，回头是不可能的了。

看看 IBM 是怎么做的吧。它不光在名字上犯了错，它推出 PC 机的时候也犯了两个技术性错误：它

将操作系统这一核心软件的控制大权拱手让给了微软；还将微处理器这个核心硬件的主控权交给了英特尔(Intel)。

为了弥补这些错误，IBM 推出了它自己的 OS / 2 操作系统和动力 PC(Power PC)芯片。它一直致力于发展新的操作系统，现在叫做 OS / 2 沃普(Warp)，以取代 MS. DoS(后来发行的版本起名叫视窗 95)，为此它已经花掉了 20 亿美元。IBM 还在和苹果公司和摩托罗拉公司一起开发动力 PC 芯片，所投入的经费也和前者相差无几。

可是这两者似乎都难以成功，因为抓住了时机就赢了一切，彼得. 德鲁克曾说过:“决策者们做得最多的就是试图抹杀过去。”

IBM 还在继续分散自己的经营目标，最近它又创立了一个下属公司以进军家用电脑行业，而这个市场目前的领头羊是帕卡贝尔公司(Packard Bell)。其实与其在家用电脑这一行做最小的，还不如将精力集中在原来的目标——商用机上。目标越集中就越有利，而不是有害。

那 IBM 到底应该怎么做呢?如果它现在无法回过头去，针对自己现在的需要发展多级集中目标的话，它还能做什么呢?

首先，它应该仔细审视一下整个电脑产业，就会发现这一行业并不遵循聚合原则，而是三个不同的阵营各自为阵：硬件、软件和芯片。

一般来说，硬件生产公司在软件或芯片方面业绩并不理想，IBM 推出 OS / 2 操作系统的失败即为明证；同样软件开发公司在硬件或芯片方面做得也不怎么样，微软公司在硬件生产方面的尝试都以失败告终。

但芯片生产公司还都在生产芯片，尽管其中有一些曾尝试向硬件方面发展。英特尔公司和摩托罗拉公司一直保持比较集中的目标，因为它们都信奉质量至上原则,认为不断推陈出新就是成功的法宝。

但成功的法宝并不在于产品如何，而是在于厂商能否捕捉到顾客心理。芯片制造公司的信誉肯定不如电脑生产厂商，即使该公司完全具备了生产电脑的必要条件。毕竟它只是制造电脑的核心部件。

不要把目标和事实混为一谈。经营目标实际上是存在于顾客的脑子里，是驱动商家前进的动力。如果你一味客观地按照事实行事，那你可能只能坐看公司走下坡路。

在软件开发的规模方面 IBM 是微软的两倍。1994 年微软公司软件总销售还不到 50 亿美元，而 IBM 就达到了 113 亿。IBM 大致有一半的经营都是围绕硬件设备，余下的一半则由软件、服务、维修和资金管理组成。尽管这一半也都是赢利的部门，可 IBM 的最终目标还是应该集中到硬件上。

一个公司的经营目标同它出售的产品以及它的利润来源是毫不相干的。普通的美国新车经销商从新车中获取的利润还不到 20%。它们的利润有 80%来自于汽车修理和二手车交易。那么经销商们应该将目标集中在修理上还是旧车上呢?当然二者都不是，目标应该集中在新车上。

新车能够带动它们的修理和二手车业务(你要是不卖新车， 哪里会有车需要你修理呢?同样你也不可能发展二手车业务)。IBM 的情况和这个完全一

样。它出售硬件设备肯定会带动它的软件和修理业务。

IBM 应该集中发展硬件设备。软件开发是跟随在硬件设备之后的(mM 的软件有 80％都是出售给主机和中型电脑使用的，这并不奇怪)。其实每当 IBM 想致力于发展它自己的个人电脑软件的时候，它总会重重地栽个跟头。

最近《华尔街时报》也哀叹道:“电脑产业最神秘的疑团就是：为什么世界上最大的电脑制造商——那个开创了个人电脑市场的公司——在 Pc 软件开发方面屡遭败绩呢?IBM 在这方面的失败包括：极景(Top View)，为 DOS 设计的早期视窗模式系统；还有显写(Displa—rite)，一种以字符为基础的文字处理软件，还没有机会被升级为图形模式就被淘汰了；另外奥视(Of-ficeVi。ion)是其中之一，是连接 PC 和 PC 应用程序的主处理系统；还有 LAN Server，一种网络操作系统。”

其实 IBM 和苹果公司合资创办的塔利吉(Taligent)和卡莱达(酗 leida)公司，虽得其大力

扶植，仍然以失败告终。当然 OS / 2 沃普软件的命运也是如此。

OS / 2 一向拥有良好的商界赞誉。1994 年它被《信息世界》杂志誉为操作系统中的“年度最佳产品”。1995 年《电脑世界》杂志也授予它同样的荣誉。也许(仅仅是也许)OS / 2 比视窗 95 要好，可是这重要吗?

IBM 还宣称在电脑多媒体市场上它要做一个“认真的玩家”。它已经推出了 lo 种光盘驱动器而且还有十几种在计划之中。它对于自己的一款名为“超人历险”(和 CBS 周六早间的卡通片同名)的光盘驱动器寄予了很高的期望，我们将拭目以待它今后的发展。

最近 IBM 斥资 35 亿美元买下了莲花公司(Lotus)是它在软件发展方面做的又一件傻事。

注意，时间将会证明 IBM 收购莲花是不明智的举动，就像它收购罗姆公司(Rolm)；AT&T 收购 NCR 也一样。这是分散公司集中经营的行为。不管是电脑公司买下了电话公司还是电话公司买下了电脑公

司，其结果都是一样，公司业务会变得混乱无序一团糟。

消费者们也表示出同样的关切。安达信咨询公司的情报处主管查利·波克说：“现在诺特软件(Notes)是吉姆·曼齐领导的莲花集团的绝对经营目标。”安达信公司拥有两万名诺特的使用者。但是如果诺特被 IBM 吞并，“它还会集中精力发展诺特吗”?

它当然不会再坚持吉姆·曼齐的绝对目标了，因为吉姆最近从 IBM 辞职了。

真正应该买下莲花公司的是微软，当然，司法部肯定不会允许。IBM 应该注意的是司法部并没有反对它收购莲花公司。司法部没有反对的并购很有可能其本身并不明智。

1993 年罗．盖斯特纳开始掌管 IBM，上任伊始他就旋风般地在公司里兜了个圈，考察了员工、设施和客户等情况。接着他就开始一步一步实施改革，他仔细审查各个部门并亲自制定决策。

这是转型专家们通常采用的经典做法：他们将每个部门置于显微镜之下仔细观察，然后再作出决

定。当然，重点还是放在精简机构和降低成本上。事实上，IBM 的机构规模和生产成本的确有了大幅度的缩小和下降。

IBM 的股票又开始回升，也开始赢利了，虽然还没恢复到原有水平。

但是，从长远来看，IBM 所需要的并非清理整顿,而是集中 经营。过去 IBM 本身就代表着什么(比如说电脑主机)。如今它不仅在雷沙商店出售笔记本电脑，还和《财富))500 强企业签订了多年的咨询合同，它的业务扩展得越来越广，离电脑反而越来越远了。

盖斯特纳的那一套不可能将 IBM 的经营目标定位下来。他能期望的最好结局是能获得所期望的边际利润。IBM 越来越像西尔斯公司，一个步履沉重，举步维艰,难以赢利的巨型公司,没有希望和未来。

难道就没有更好的办法了吗?这里是笔者拟就的一种方案，为 IBM 提供一个集中目标从而解决它面临的难题。

首先，不要幻想只集中发展一种产品，面向一

类顾客，IBM 的规模太大太复杂，这种策略不适用。也不要想学通用汽车那样集中发展一系列的品牌，将 IBM 变成通用电脑集团，采用这种策略现在为时已晚。

其次，不要想发展如动力 PC 机那样的各种产品，都使用一个品牌的芯片(有些咨询顾问，甚至罗·盖斯特纳本人都建议使用这种方法)。这只是一种权宜之计，解决不了长远的问题。试想，动力 PC 机要是过时了怎么办呢?可以想象 IBM 就像一匹马拉的马车一样，马上会被市场淘汰。

如果从公司内部无法找到合适的集中目标，就该试试从公司外部着手。IBM 的死对头是谁?大多数商业分析家都会认为是微软。IBM 之所以斥巨资开发 OS / 2 就是为了阻止微软的视窗 95 和视窗 NT 垄断市场。

目标定位最快的方法就是确定竞争对手。商业就是竞争。一旦你将敌人找了出来，你自己的问题也就清楚明白了，这样一来，问题也解决了一半。

如果想在公司内部定位经营目标的话，就像是

拿一根很长的绳子想要把所有的东西有序地捆绑起来。这种方法在公司内部看来很有吸引力，可一旦与外部实力强劲的对手竞争起来，就起不到什么作用了。罗·盖斯特纳说："我们公司就是要具备那种能解决一切问题的能力。"他提倡的是一种多产品多部门打入市场的策略。

可是会有顾客致电电脑公司说："我想要一种多产品、多部门、全方位的办法解决问题。"顾客们不会这么想，也不会这么说。

如果微软控制了操作系统，那么它也就控制了应用软件。硬件的地位下降，变成了普通商品，IBM的日子就不好过了。微软当然是它的头号大敌。

有人批评 IBM 革新的速度不够快。革新固然能让公司紧跟潮流生产最新最热门的产品，可革新本身不见得是什么好事；它往往是问题的祸首。除非你的目标定位就是时尚，不然一味追求新潮会使你必败无疑。

但革新又与 IBM 所面临问题的某方面有关联，某些分析家还忽略了这一点。IBM 一直是电脑产业

的传统领袖。风云变幻之际，IBM 总是领导革新潮流的。罗·盖斯特纳说过:“我们一直就是产业先锋，以后也会是。”在这个方面笔者认为他说的没错。

“如果你想做市场领袖的话，你就必须具备引导市场的能力。”这向来是真理。可 IBM 公司在哪方面引导市场呢?

多产品多部门策略的弱点就在于此。“你想要买什么，我们就有什么”并不是市场领袖的作风。真正的领袖会指引消费者购买产品，因为它有着远见卓识，这才是真正的领袖。

“从来没有任何人因为买了 IBM 而被解雇的。”为什么呢?因为 IBM 指引顾客购买产品几乎从不出错。过去，IBM 就是领袖。

IBM 现行的策略就没有了这种指向感。本产业的走向如何?IBM 应该为它指明方向并推动其向前发展。这才是领袖应该起的作用，不是吗?

如果 IBM 把微软当作敌人，电脑产业的格局会变成怎样呢?IBM 还能为这个产业的哪个方面指明方向呢?

不会是笔记本电脑这一块，那里已经是微软和英特尔的天地了。“输了这场仗，换个地方再开始。”

也不会是主机那部分。1989 年全球的主机销售达到了顶峰，自那以后便开始滑坡，幅度在 50％左右。

剩下的就是中间不甚明朗的一块了——客户服务器，这对 IBM 来说是一个可行的机会。微软凭借着自己的视窗 NT 操作系统(专为新科技设计)正准备进入这个领域。也许某一天，会像理论所说的那样：微软将视窗 95 和视窗 N，I’合二为一，从而从头到脚地垄断整个电脑产业。至少从理论上说这是可能的。

微软实际上也已开始行动了。惠普公司(业内重要的客户服务器硬件生产厂家)的产品已经同时支持视窗 NT 和 UNIX 操作系统(业内一种“开放式”操作系统)了；数字设备公司也赶上了 NT 的潮流；就连 IBM 本身都将其部分产品附带上了 NT，以响应其“面向每一个人”的策略口号。只有太阳微系统公司一家仍旧岿然不动。

那 IBM 应该将什么作为自己的集中目标呢?笔者的建议是“开放”。IBM 应该就此声明承认视窗是一种相当优秀的台式电脑操作系统，但是客户服务器电脑需要另一种代表“产业优势”的操作系统。

而且，这种操作系统不应该被视为“私有财产”，而为一家公司所控制；它应该是“开放式”的。换句话说，它应该像 UNIX 那样，是业内惟一的开放式操作系统。

可是，现在开发这样的操作系统是否为时已晚呢?微软的视窗操作系统是否迟早会以某种形式垄断整个电脑行业呢?

谁知道?当 S 从如日中天的时候人们也认为其垄断的趋势是不可避免的。

没有人能预知未来。但从分化原则的角度来看，整个行业分化成两块：视窗主宰的台式电脑，以及像 UNIX 那样更强大的操作系统主宰客户或企业服务器市场，这是有可能的。

事态的发展还取决于单个公司的行为如何。如果所有的竞争者都认为微软视窗系统的垄断是不可

避免的，那情况就会如此；但如果这时有一家公司站出来将整个产业引向另外的方向，那就又是一番景象了。

“开放”是电脑业的领袖应具备的一种强有力的概念。购买电脑的顾客绝不想回到过去，那时候所有的电脑系统都是“私有财产”。不论你与哪家公司做生意，最后都会吊死在一家供应商的树上。如果不撤除投资，通常很难更换电脑经销商。

就拿麦金托什(Macintosh)来说吧，尽管这是一款相当不错的普通商用电脑，它却在慢慢走向死亡。虽说没有人因为购买 IBM 而遭解雇，但是《财富>)500 强企业的采购人员只要买了麦金托什，就会担惊受怕。数据咨询公司(Dataquest)预计苹果公司的市场份额在今后的 5 年内会缩减一半。

IBM 也应该具备“开放”这个强力概念，因为这样一来它就可以给死对头微软扣上“狭隘自私”的帽子。这样还可以将竞争的焦点由“哪个操作系统更好”转移到“哪个系统是开放的，哪个是私有的”上面来。从理论上很难证明一个封闭的系统比

一个开放的系统好。

当然目标集中在“开放”这个概念上也会引发问题。首先，IBM 必须得抛弃自己的 OS / 2 操作系统，这并不见得是坏事，会阻止 IBM 继续把钱填到这个无底洞里。

其次，这还意味着 IBM 不得不面对各种各样的 UNIX 版本。这是个棘手的问题，可是真要施行开放这个概念，它就必须集中发展某一个版本并将其推而广之。

但是，请注意了，这正是领袖的职责——指明方向让其他人信服从而随之前进。领袖不能没有追随者。UNIX 正是 IBM 展现其领袖风采的理想机会。mM 应该做的就是将赌注押在“开放”这块牌上，专注开发 UNIX 的某一版本。

领袖就是开路先锋，它所指引的方向还必须是有利于业内大多数企业发展的，而不是只顾自己。如果 IBM 开发推广开放系统的话，它就能得到业内的普遍支持，包括媒体。此外，消费者也会青睐 IBM 的产品，因为他们信得过 IBM 开拓的方向和前景。

理论表达出来就是如此。活跃的思想常常都很简单。富豪汽车公司的宗旨是“安全”；联邦快递公司是“迅捷”；IBM 公司则是“开放”。

可是简单的点子想要大家接受却异常艰难。如果我把这样的想法告诉罗．盖斯特纳和他的部下，很难想象他们的反应会是怎样。

“我能解决您的问题，盖斯特纳先生。我只用一个词就能让您这身价 600 亿美元的公司走出困境。”“里斯先生，您告诉我吧。”“开放。”“对不起，下一位咨询顾问请进。”

14、跨越壕沟

Kaizen 是一个日文词，意思是持续不断地进展。虽然 kaizen 能够在生产方面创造奇迹，但如果将它作为发展策略就会是个灾难。

持续不断进展通常会被经理们解释为紧跟市场。这种思维方式通常被表达成“市场指向哪里我们就跟到哪里。”

这其实是个圈套。市场绝不会按照自己的意愿发展。市场上只有锌一碳电池的时候，没有人会说他们要的是碱性电池；市场上没有清淡啤酒，没有前轮驱动汽车、台式电脑、摄像机、特大号网球拍、退热净、布洛芬、萘普生钠的时候，就不会有需求。

不仅是没有人要这些东西，就算它们已被厂家推上市场，也要凭借成功的模式才能吸引大多数消

费者的注意。产品想牵着市场走，市场却并不总是听从召唤。

跟随市场的脚步走，实际上就是跟着一两个主宰市场的领袖们走，那时候要想自己当霸主已经太晚了，同时也失去了成为大赢家的机会。

抓住时机才是关键。如果太早你就成了一片荒野里的施洗约翰(John the Baptist in the Wilderness)，无人理睬；如果太晚你就是落选之马。只有在适当的时间、适当的场合推出名字恰当的合适产品才能成功。

成功就是运用恰当的策略“跨越壕沟”。

多年以前，拜耳公司生产的阿司匹林是头号非处方药品。拜耳和它的竞争对手采取了 kaizen 策略，尽管它们不这么叫。它们不断改进产品，从包装、广告到促销手段和展示方案。

安纳新公司(Anacin)采纳了 kaizen 战略，它的产品是复合配方的阿司匹林。据说这种药能让人得到“最快缓解”。

布非林公(Bufferin)也运用了 kaizen 战略，它

推出的阿司匹林上有一层特殊的糖衣，据说能使药物“对胃部无刺激”并且比普通阿司匹林见效“快一倍”。

那么谁赢了这场阿司匹林大战呢?是先驱拜耳公司，还是生产复合配方的安纳新公司，或者是开发出缓释型的布非林公司?

谁都不是。获胜的是泰诺(Tylen01)，世界上开发出的第一种退热净药物。

实际上商业就是如此，每一代产品之间都存在着一条壕沟。第一代阿司匹林市场为拜耳公司所主宰，第二代退热净的主导品牌是强生公司(Johnson&Johnson)产的泰诺。公司要想在两代产品之间做到成功转型是相当困难的。

有一些公司就想挤垮泰诺。布里斯托一梅耶公司(Bristol • Mve 璐)就推出了自己的达特=里(Datril)品牌，并宣称其功效与泰诺一样但价格却便宜一半。可泰诺降价以后达特里就几乎从市场匕消失了。

自己压低价格并不是一个值得采用的好方法。

只有当产品的其他特性使得其价格低廉的时候，低价位才成为刺激消费的因素。

1956 年大众汽车公司推出了售价为 1280 美元的甲壳虫车，比当时美国产的最廉价车还便宜几百美元，但是消费者购买这种车是因为它性能可靠，持久耐用。低价位是这款车实用、朴实、稳定等特性所决定的。

一种产品如果比其竞争对手要便宜的话，消费者就会问“为什么”。就上述大众汽车的例子来说答案是显而易见的：甲壳虫车型小，外观一般但性能可靠，这就决定了它的价位肯定较低。如果商品价格无缘无故的便宜，顾客们会认为这种产品肯定质量低劣。

止痛药方面的第二道壕沟是从退热净到布洛芬之间的转型。首先成功革新的是美国家用产品公司(American Home PrO—ducts)推出的爱得维(Advil)品牌。就像泰诺取代拜耳公司的第一代阿司匹林一样，爱得维也正在取代泰诺，虽然速度缓慢，可是此趋势是确定无疑的。现在强生公司除了死守阵地、

顽强抵抗以外没有别的办法。

接下来的一道壕沟是从布洛芬过渡到萘普生钠。首先成功过渡的是宝洁公司的阿利夫(Aleve)品牌。刚上市的 3 个月就占领了爱得维一半的市场份额。非处方药品市场的竞争之激烈实在是令人瞠目结舌。

从顺序排下来的 4 家公司(拜耳、强生、美国家用产品和宝洁)可以看出它们互相取代的发展模式是相同的：一家公司本来独霸市场，接着又被另一家公司的新一代产品所取代，如此循环往复。

为什么新一代产品和以往的产品总是有着本质上的不同呢?

这就是壕沟现象。在市场占先的公司总以为它们的领先产品能够跨越转型过渡期继续生存下去，可事实上很难做到。

阿塔里公司(Atari)曾经是电子游戏市场的霸主，实际上它曾独霸整个市场。但随着它试着将业务向个人电脑方面转移之后，从电脑游戏到电脑的转型就变成了它的发展道路上一个不可逾越的障碍。

同时，业务集中在电子游戏方面的任天堂公司

以自己的新一代产品(以及新潮的名字)迅速占据了整个市场。后来的世嘉公司也和当年任天堂取代阿塔里一样，成为这个市场的第三代霸主。它们都是推出新一代产品与元老竞争的。

世嘉公司策略的关键在于它的 16 比特系统比任天堂的 8 比特系统要先进。许多公司都容易忽略用 16 比特取代 8 比特这样简单但高明的策略。它们认为消费者看不见也摸不着这增加的 8 比特，所以常常把这种手段仅看作是一个技术细节。这种看法并不正确。

正是这增加的 8 比特使世嘉公司的产品成为与其他产品截然不同的新一代。”既然能买到世嘉公司的 16 比特机器，谁还会买任天堂的 8 比特呢?”这的确是个强有力的策略。

现在的后起之秀是索尼游戏站(the Sony PlayStation)，该公司推出了 32 比特和具备光盘存储功能的机器，索尼推出这样的机器就是要让历史重演。其实索尼这个品牌在这一行并没有什么优势，因为电子游戏并不是索尼公司的传统强项；而且索

尼游戏站这个名字也很一般。但是这至少是这一行里的“新鲜”名字。游戏站没有 8 比特或 16 比特的过去，因此它能够取得成绩。

在 32 比特游戏机这一块，世嘉和任天堂有着两个弱点：首先它们起步已晚，其次它们的名字在消费者眼里就意味着 16 比特。这两个市场霸主想要成功跨越壕沟是相当困难的。

可是三度互动多功能游戏机(3DO Interactive Muhiplayer)为何没能在市场上取得成功呢?这种产品由美国电话电报公司、时代华纳公司和松下公司共同支持，很受媒体欢迎，可是销量却不怎么样。原因之一就是它的名字起得不好，几乎可以和世界上首台个人电脑米茨阿塔尔 8800(MIlS Altair 8800)这种名字并称为“有史以来的最差名称”。

原因之二就是价格。它推出 699 美元的高价把三度机器和任天堂、世嘉 200 美元的机器拉开了几个档次。虽然后来降价到 399 美元，人们还是认为三度机器是专业游戏机，并非“主流”产品。给人留下的第一印象是难以磨灭的。

新一代这个概念是几乎每一个公司都能采用的一种模式。墨守“质量更好价格更低”这样的成规是不可能成为产业领袖的。只有依靠产品更新换代才能取得胜利。

“质量更好价格更低”其实是个陷阱，但是还是有许多公司不断地将大把钞票投进这个无底洞里。这种传统的策略通常包含外部和内部两个层次：外部层次是指按标准检测自己的产品，通过与竞争对手的同类产品相比来提高自己的产品质量。内部层次是指将生产过程再重组以便降低成本。其结论是：生产质量更好价格更低的产品比竞争更重要。

与此同时，眼光长远的竞争对手正在壕沟的另一边建立一个强势据点。电池行业就有这样一条壕沟，在锌碳电池这一边，永足公司的电池(耐用型和超强耐用型)质量的确超人一等;而在另一边碱性电池的地盘上金霸王公司也筑起了堡垒。尽管在锌碳电池这一块永足公司做到最好，可它还是输给了制造碱性电池的金霸王。

但现在已经有一块全新领域正在发展并将取代

碱性电池，那就是“锂”电池。但至今还没有公司以全新品牌推出锂电池产品。为什么这些电池公司会无视发展锂电池这样一个绝好机会呢?机会总是会提前好几年显现出征兆的。

当 IBM 在办公打字机行业称王的时候王安公司正在新一代的文字处理方面构筑自己的优势，只可惜它的强劲势头并没能持续很久。王安公司并非输给了质量更好的文字处理器，而是输给了新生的个人电脑。

但王安不也是生产个人电脑吗?是的，可是同一个名字是不能用在不同的两代产品上的，不论你愿不愿意，消费者早已在心目中将你的产品牢牢定位了。

在他们心目中王安就是生产文字处理器的，因此它不可能生产个人电脑；永足就是锌碳电池或手电筒的品牌，它也不可能生产碱性电池。

大众车都是体积小、性能稳定但外观欠佳，因此大众不可能生产出体积大、外观时尚的新一代车。

可是 IBM 不就成功越过壕沟转而生产个人电脑

了吗?一开始的确如此,因为它首先抢占了办公电脑市场,而且它也是个重量级的品牌(八千磅重的大猩猩)。可是显而易见它并没能将领袖地位保持多久。

想要背起原有的品牌名字跨越壕沟，继续用在新一代产品上，这个担子实在是太沉重了。一开始可能会取得一些成绩，可是从长远来看，缺乏集中目标可是个致命的缺陷。再来看一下个人电脑市场吧。

目前生产个人电脑的公司有美国电话电报公司、数字设备公司、惠普公司、IBM、施乐公司以及其他一些身价几十亿美元的大公司。那么谁是世界上最大的个人电脑生产者呢?

是康柏公司，它是惟一卸下包袱，轻装跨越壕沟实现转型的公司。换句话说，康柏将经营目标集中在个人电脑上,这是其他所有公司都没能做到的。自然康柏比其他大公司更有实力在这一领域称霸。

这种做法和传统理念背道而驰。按照一贯的想法，IBM 这家规模更大，资格更老的公司应该比康柏更好,因此如果康柏的个人电脑销售超过了 IBM,

它只可能在产品、价格或市场中的某一方面，或是三方面都优于 IBM，这就是传统理念的核心。

在此笔者所要暗示的是，康柏其实胜在集中经营。它是一个经营高度集中的公司，并且具有专家所独有的敏锐观察力，而 IBM 就没有。IBM 什么都做，广而不精。从长远来看，商业竞争并非产品之间的竞争，而是经营目标之间的竞争，经营高度集中的公司基本上是赢家。

可是产品的地位何在呢?这是一个经常引发循环争论的问题。当然产品质量和销售成绩是相关的。如果康柏生产的电脑根本不能运转，那集中经营也没有什么意义了。

竞争面前人人平等。当你走进电脑商店对众多品牌进行比较的时候,你能发现多大的不同呢?问一问销售人员，你会发现这些电脑的质量并没有多大的不同。

竞争激烈异常。各个公司一般都极力仿效竞争对手产品的最佳性能。现在的视窗和视窗 95 操作系统就具有很多麦金托什操作系统的特点。每一种受

大众欢迎的产品最终都会被同行们仿造出各种版本。

惟一不能照搬的就是品牌名称了，否则就是违法行为。所以如果产品大致相同，惟一显著的区别就是名字。这时，消费者的观点就是专家的产品当然比杂家要好。

汶样一来专、№公司就成了这一领域销量最大的品牌，同时也证明了自己产品的质量的确高人一筹，因为消费者当然相信销量最大的品牌质量一定更好。

要想与专业公司竞争就得自己开辟一块新领域，再与杂而不精的对手们拉开距离，抢占时机发展自己的新产品，以便能第一个把握市场。

但有时候一个领域内没有专业公司出现，那么这里就成了杂家的天地。这时候那些沾沾自喜的公司就开始大肆吹嘘多种经营的好处，全然忘记了这么一句话：“山中无老虎，猴子称大王。”

这里就有这样的例子。当今美国啤酒总产量有43%是淡啤。最早出现的淡啤品牌是1975年推出的美乐淡啤(MiUerlate)，自此以后一大批其他的淡啤

也涌现出来，全是同类产品：施利兹淡啤(Schlitz Iaght)、施特罗淡啤(Stroh Light)、科尔思淡啤(Coors Light)1).卫米歇罗淡啤(Michelob Lisht)。而安豪舍一博世公司直到 1982 年才推出蓓蕾淡啤(Bud Light)。

在从普通啤酒向淡啤转型过程之中美乐淡啤的确是抢占先机跨越了壕沟。此外，它的强力广告宣传也立了大功，美乐淡啤的广告曾被认为是有史以来最受欢迎的广告。

广告里出现的是老体育明星们争论美乐淡啤的过人之处，它所体现的就是一条脍炙人口的永恒真理——“美味可口，货真价实”。美乐淡啤惟一的缺点就是它并不是该公司的主力产品。

美乐公司在啤酒生产方面脚踏两只船，企图两边都赢利。

那么当今美国最畅销的淡啤是哪一种呢?是这一行里的头号品牌吗?不是。那就是广告做得最令人难忘的?也不是。当今美国最畅销的淡啤品牌是蓓蕾淡啤，它以利润领先 10％的优势傲视竞争对手们，

而且这个差距每年还在不断拉大。为什么嘿?因为百威是最畅销的普通啤酒品牌。

喝惯了普通啤酒的人一旦想换换口味，尝尝淡啤的味道,他们往往会选择只酿造淡啤的专业品牌，女Ⅱ果市场上没有这样的品牌，他们就会选择和普通啤酒同一种品牌的淡啤。

既然在淡啤市场方面没有专业公司与之竞争，百威这个普通啤酒之王生产的蓓蕾淡啤自然就成了淡啤市场的头号品牌。

蓓蕾淡啤的成功对于安豪舍一博世公司来说也是喜忧参半。普通啤酒百威的销量连年下跌，其实这和该公司分散经营目标发展淡啤有很大关系。

IBM 是最畅销的电脑主机品牌，在这一行里它也是遥遥领先于对手。如果没有康柏，没有苹果，没有帕卡贝尔，没有行业内如此集中的激烈竞争，那么 IBM 很可能成为最畅销的个人电脑品牌，将对手甩得远远的。

如果一个公司的领导崇尚多种经营，那他下一步应该采取的策略就是让他所有的对手都犯同样的

错误(如果他们愚蠢到如此地步的话)。

全美淡啤品牌销量前四十名中只有两家是专做淡啤的。可是它们的名字里都有“淡”字；这可是个大错，因为这样的名字就暗示了淡啤并不是你的专业产品。除了这一点，这两家公司其他方面都做得不错。

其中一家是国产品牌，最初起的名字糟糕透顶，叫“安豪舍一博世自然淡啤”，现在改名叫“自然淡啤”。目前它的销量排行第四(仅次于蓓蕾淡啤、美乐淡啤和科尔思淡啤)。

另一家是进口品牌，叫“阿姆斯特淡啤”(Amstel Light)，是最畅销的进口淡啤。

要想跨越壕沟更新产品肯定需要另起一个名字或品牌名。遗憾的是很多公司都固执己见，无视这种策略。有时候，这些公司宁可使用自己不怎么样的公司名称而不愿启用有潜力的新名字(IBM 虽然把它的名称用作了个人电脑的品牌名，至少这个名字还不错)。

拿 80 年代中期的西盟公司(Western Union)来

说吧，当时它的电报业务已经奄奄一息；邮递电报业务与美国邮政局(tlle U. S. Postal Service)合作经营,但管理不善;由于受到传真技术的威胁，电传业务也开始滑坡。

西盟公司虽然历史悠久,可前景一片黯淡。1984年马贝尔公司(Ma Bell)分家给西盟创造了一个机会。西盟当时拥有设备、经验和人员能在长途电话业务中占得一席之地，这可是个飞速增长的市场，其中的许多公司都将获利(1980年价值1000美元的MCl股票，10年后能增值到29000美元。)

但西盟公司并不是这么走运。当年它信心百倍地以公司名称推出的长话业务如今也没能有多大发展。1988年，西盟公司不得不拿出6亿美元退出长话业务。

总裁罗伯特·安曼解释公司取消长话业务的原因是:“我们不想在长话这个巨大市场中只做一个小玩家。”他还说:“我们怎么才能拥有和AT&T一样的成本结构呢?否则我们不可能有实力与之抗衡,获取利润。”

通常公司会将其没能打人市场的原因归咎于规模、成本结构以及其他一些有形因素。从来就没人会说:“问题出在我们的名字上。”可事实就是如此，你不可能从电报业务跨越到电话业务时还沿用从前的名字。

更糟糕的是，消费者都觉得西盟是一个毫无生气而且过时的名字。目前西盟还在继续经营的一项业务是现金电汇，在当今电子货币时代，这无疑是一个陈旧概念。

当西盟的上级总公司纽瓦利(New Valley)破产的时候,西盟的电汇现金业务以 12 亿美元的惊人价格被出售。

管理者的眼里总有一个盲点。对于西盟的遭遇，他们大多会回答“我们绝不会这么做。我们绝不会将电话业务冠上西盟这个电报公司的名字。”

当然他们自己公司的名字就另当别论了。“但我们自己公司有着响亮的名字，可以用作多种产品的品牌。实际上，我们的名字利用得还不够。如果将它用在更多种产品上，效益会更好。”

●唐纳德·川普(Donald Trump)就如此认为，它一直就是这

么做的。

●IBM 也这么认为，一直这么做。

●AT&T 也这么想。但它现在在认真考虑这个问题。

不管这叫做忠诚还是自爱，如今当你参加美国集团公司会议的时候都会有这种感觉。每一家大公司都认为自己的名字响亮非凡，为世界上数以万计的顾客所景仰。

这些公司的成绩的确优秀，可是强化一个品牌是通过缩小经营目标的范围来达到的。一旦经营目标分散，品牌的力量也就被削弱了。

特强尼克(Tektronix)世界上最大的示波器生产厂商，它一直想跻身于电脑行业，先是推出了工作站，现在则是彩色打印机，都不怎么成功。为了跟上电脑辅助工程行业日新月异的发展，特强尼克斯前后共花费了 1．5 亿美元，但它最终仅以 500 万美元将其售出。

它的问题在哪里呢?要想完成从示波器到电脑的转型必须具备两个条件:(1)首创性的主意或概念,能让公司先发制人,(2)一个全新的名字。

可惜的是,这两个关键性的因素都没能引起大集团公司的注意。它们的注意力都还是放在开发销路看好、质量更佳的产品上。许多企业管理咨询顾问都曾指出明日业的新兴公司和如今的传统产业的新秀的前景是大相径庭的。并不是说如今的主流公司缺乏才能和创意;像《财富))500 强那样的大型集团公司大都有着太多新产品概念,但目标太多就没有效率。

这些概念并不是毫无根据地生发出来的,因为现在的企业管理人员根本无视当下和未来商业发展之间的巨大壕沟。执行的最大挑战就是跨越壕沟,实现转型,可是他们中的大多数眼光都太短浅了。

误解也很容易产生。大家可能也知道有些公司一直使用自 己原有的名字,并且也成功跨越壕沟,在新产业中独占鳌头。这样的公司往往被分成两类。

第一类是首先抢占新产业地盘的公司,就像军

事侵略一样，占领一个不设防的阵地简直太容易了。此外，如果竞争对手并未步步相逼的话，它便可以很从容地巩固自己的地盘。

如果参与竞争的公司又为自己的新产品另起了一个名字的话，那么占优势的明显就是沿用原来名字的公司。

第二类是一些不知名的公司。这些公司虽然已成立数十年却鲜为人知。而对于新产品领域来说就更是个陌生的名字。可是如果公司计划开发新一代产品的话默默无名倒还是优势，这样总比名声太响，为大众的思维定势所误解要好。

万宝路(Malboro)之所以能成为国际最畅销的香烟品牌就是凭借其牛仔形象和阳刚豪迈的气质取胜的。其实万宝路以前是一种女士香烟的品牌。这样很多谋略家就忙不迭地得出了乐观结论：从一个领域转移到另一个领域易如反掌，跨越壕沟实现转型并非难事。

其实他们只看到了事实的一个层面。万宝路以前是女士香烟，但当时并不为人所知。默默无名的

品牌反成了它的优势，因而它能轻松而成功地实现向男士香烟的转型。

你是愿意让你的品牌家喻户晓呢还是默默无闻？这其实就看你想利用品牌做什么了。

如果某一个品牌或概念(如施乐复印机)在人们脑子里已根深蒂固了，那么公司就不可能还沿用原来的名字命名诸如电脑之类的转型后的新产品。

通常一家公司会在新产品领域内使用自己的名字作为独门武器。公司总裁们认为:“如果新产品不用上我们这个知名品牌的名字，是不可能成功的。”这样的想法也许是对的，除了名字以外公司大概也没有什么可以利用的了。

一个公司-q 其开发出一种毫无前景的非主流产品(如 AT&T 电脑)，还不如从头做起，看看是否能找到一个新的角度，当然还要再为这个新的角度配上一个新的名字。

机遇孕育于时间之中。有时候你的成功是因为你年轻而不是因为你的产品更好。在拉尔夫·劳伦(Ralph‰ren)进人男装领域之前，皮尔·卡丹(Pie

脯 Cardin)是其中的霸主。现在汤米榔(Tommy Hilfiger)在时装领域的发展蒸蒸日上,对头号交椅虎视眈眈。

希非格的销售额在 4 年时间内增长了 6 倍，达到 3．21 亿美元。净收入增长得更快，达到了 4100 万。

汤米对时机的捕捉是很准确的，既不是太早，也不太晚。只要发展时间足够长，一个新公司总是有机会跟上新动向，标榜自己的新生代形象。

但成为行业领头羊的最便捷方法还是在技术上进行改革，彻底更新产品超越竞争对手。

施文公司(Sc 晰岨)具有上百年的历史，曾经占据美国自行车市场的 25%的份额。西盟公司的信使们就曾骑着施文的自行车传送电报。在笔者的童年时代，拥有施文自行车的孩子被认为是世界上最幸运的。

1974 年加里·费舍制造出了第一辆越野自行车，它能调节出多种速度，有耐磨刹车，手拨变速以及摩托车那样的制动杆。

他把自己创造出来的这种车叫做“山地车”(mountain bike)。自此以后，施文就再也没有那样辉煌过了。

接着，一批山地车生产厂家应运而生，闯入了市场。其中领先的三家都有着自己的特色：雀克(Trek)首先开发出了碳素纤维车身；康诺戴(Cannondale)凭借铝制车身打人市场；而麦克·辛亚(Mike Sinyard)仓 IJ 立的专业自行车部件(Specialized Bicycle Com. ponents)品牌已经成了山地车赛的代名词。

至1992年底以前，市场上出售的成人自行车有三分之二是山地车。施文公司已经破产。

改头换面更新管理以后，施文公司现在正欲重振其自行车制造，当然，它也开发出了山地车。分析家们认为，如果施文想要降低其高档产品的价格，它应该完全摸清业内情况改变一下形象。施文公司市场部主管也说：“我们急需改变品牌形象。”

可是人们脑子里根深蒂固的观念是很难改变的。以前施文还可以制造出专门生产山地车的品牌来抢

夺山地车市场，但现在为时已晚；转型所要面对的壕沟太深。现在施文公司需要的是重新定位产品，将产品价格档次降低或生产儿童车。

数字设备公司正准备推出由 32 比特工作站跨越到 64 比特的新一代产品。它研制出了一种新的芯片叫阿尔法(Alpha)，还有一条新的工作站生产线，名叫阿尔法工作站(Alpha Staffons)。

其中阿尔法工作站 600 据说是目前“宇宙中速度最快的工作站”。

很遗憾的是，阿尔法 600 工作站并没有把自己 64 比特的特性宣传出来。如今市场上大多数高科技产品都要靠自己的实力才能在激烈竞争中幸存下来，要凭借品质更好这样的生产观念。数字设备公司一向声称自己比太阳微系统、硅图和惠普做得更出色。

是真的吗?也许吧，但这和数字设备公司现在的问题无关。数字设备公司当下急需的是尽快研制出 64 比特的工作站，作为自己的“新一代”产品。它在 32 比特工作站方面已经落后了，64 比特产品这一块它一定得拼一拼。微软公司当初成功推出视窗

95 时就是这么做的。它当时声称视窗 95 比现有的视窗更好吗?

微软的确这么说了，但很间接。它所强调的是新软件属于新一代产品。对于消费者来说，这种宣传造成了一种非买不可，甚至强买强卖的印象。

一位帆船上的老水手曾经抱怨如今取代它们从事跨洋贸易的轮船多么丑陋肮脏。有人辩解道:“你说的没错，可现在是轮船时代，轮船时代就应该用轮船。”

《不列颠百科全书))(Encyclopedia Britannica)共有三十二卷，装帧精美，售价 1500 美元;而现在微软公司的光盘版《印卡塔》(Encarta)百科全书只售 55 美元。现在是光盘时代了，很多公司都开发出了图文并茂,附带照片的一整套工具书，只需一张光盘就能容纳。

帆船正随日落渐渐逝去。1990 年《不列颠百科全书》的销量为 11.7 万套,而 1994 年就下降到 5.1 万套。在过去的 3 年里这家公司销售额为 16 亿美元，而亏损就达约 2200 万美元。

《不列颠百科全书》当然也有光盘版，但售价昂贵高达 995 美元，而且它还没有同类产品那样的多媒体声音和图像效果。

其他公司迟早都会面临《不列颠百科全书》所面临的问题。公司现有的产品(百科全书)被新一代产品(光盘版百科全书)所威胁。这时你怎么做呢?

以下四条准则能让你成功跨越壕沟，实现转型：(1)先发制人，(2)开发全新产品，(3)新产品新名字，(4)勇往直前。

先发制人

如有可能，应该敢于让你自己的产品远离竞争。“犹豫不决者必败”。有些公司往往急于走向市场与顾客竞争，但一旦要挑战自我的时候就踌躇不前了。他们还是应该铭记一句老话：当你的竞争对手只剩下自己，你就赢定了。

实际上，大英公司(Britannica)是最早涉足光

盘百科全书领域的公司之一，早在 1989 年它就推出了康普顿多媒体百科全书(Compton，s Multimedia Encyclopedia)。但是它又畏葸不前，1993 年转而将公司卖给了论坛公司(‰Tribune Company)。也正是在这一年微软公司推出了它的《印卡塔》。

开发全新产品

拜耳公司并不是被改良阿司匹林所击倒，而是被泰诺退热净所取代。

施文公司生产的自行车也不是被改良后的自行车所取代，而是被雀克的山地车所取代。

阿塔里并不是被 4 比特电脑游戏机所淘汰，而是被任天堂的 8 比特电脑游戏机所取代。

新产品新名字

在消费者心里已成定势的名字不能用作新一代产品的品牌名。要成功转型必须有一个全新的名字。

拜耳公司曾试图使用拜耳退热净这样的名字命名一种“非阿司匹林”的止痛药。想用这种花招掩盖产品本质实在太糟糕，这种药物果然短命。

除非你既鸿运当头又抢占先机，否则用已有的名字为新一代产品命名必定失败。品牌名不仅代表了产品质量、服务以及产品其他所有的“软性”特征，它还代表了一种特别的产品或门类。

拜耳就是阿司匹林；IBM 就是主机电脑；好时(He 础 ley)就是巧克力；保诚就是保险；箭牌就是口香糖。

世界上大多数公司都直接将它们的名字运用到新领域中，这就是在不断分散自己的经营目标。幸运的是，消费者用抵制这些产品的方式帮助那些公司保持集中目标。

勇往直前

要想第一个抢占壕沟那一边的高地，就不要胆小，也不要畏首畏尾。

宝洁公司在刚推出阿利夫(meve)品牌的第一年就花费了 1 亿美元，其中广告费 600 万美元。

为了推出阿库拉(Ac 嗽)，本田公司建立了一整套全国范围内的连锁销售商，和本田已有的销售渠道完全分开。

为了打响一个没有销售额的无名设计师设计的时装,汤米希非格公司斥资 2000 万美元为其做广告。

这是个勇往直前精神稀缺的年代。许多公司的座右铭好像都是：谨慎行动。

在这方面可以拿军事史来借鉴一下。许多宝贵机会往往都被那些浪费太多时间制定战略刺探情报的将军们错过了，他们真正留给打仗的时间太少。

卡尔·冯·克劳塞维茨曾经写道:“有很多人觉得只花一半力气会很有效，轻轻一跳总比大步飞跃要容易。可是没有人在面对一条宽宽的壕沟时只想先跳过去一半。”

不管是哪里，从来没有大赢家是在玩小游戏的。就高尔夫球具这一行来说，10 年前的霸主是威尔森(Wilson)、麦克格雷哥(MacGregor)，生产木质产品的斯 mflT(Spalding)以及生产铁质产品的卡斯腾公司(Karsten)。

每年这些大公司都只有一些小的改良新品问世，就像每年汽车展上轮流坐庄的模型一样。

真正让这些大牌公司惊慌失措的是埃里·加拉威的出现，他已是 76 岁高龄，曾任伯灵顿实业公司(Burlington Industries)主席。加拉威高尔夫公司(callaWay Golf Company)这次可不是小修小补，它于 1991 年推出的大贝沙(Big Bertha)是第一种特大号长打棒。

现在加拉威公司是美国头号高尔夫设备生产商，最近年销售额达到 4.49 亿美元，利润为 7800 万美元。

科波拉高尔夫公司(Cobra Golf)也如法炮制推出了特大号铁质球棒，如今它已是美国头号高档铁质球棒品牌。科波拉和加拉威这两家公司都没有采

取谨慎行动的方法只推出些改良产品，而是勇于将新一代产品推向市场，它们的成功就是这种策略强大力量的明证。

这些新推出的特大号球棒真的就更好吗?其实很难说。在过去的 25 年里，职业高尔夫球手们的平均成绩只是每一回合提高了一杆。真正得到改变的是加拉威和科波拉这两家公司在人们心目中的形象，它们“新一代”高尔夫球棒的形象已为人所广泛接受。难道威尔森、麦克格雷哥和斯帕丁公司在这转折关头都沉睡不醒吗?最早对它们的迟钝作出批评的是媒体：“它们改良的步子走得太慢。”可是只改进产品是不可能跨越壕沟进入新纪元的，改名也很重要。

其实在体育用品这一行里“特大号”并不是什么超前的点子。翻开历史书看看王子体育用品公司(Prince Manufacturinghc.)的成功，对领先公司是大有裨益的。

早在 1976 年王子公司就推出了比一般球拍大 57％的网球拍。有人嘲笑它，叫它“骗子球拍”，可

是这种球拍迅速占领了高档网球拍市场的30%。威尔森和斯帕丁两家公司因此而遭殃。

有些领头公司比较谨慎，因此谨慎行动在它们看来十分安全。它们的想法是“为什么要冒风险推出特大号球棒?那我们现有的球棒怎么办?要是新产品销路不好怎么办?”

正是这些问题使得这些领先的公司不能勇往直前跨越壕沟。这样也使另一批如加拉威、科波拉、康柏、世嘉以及雀克这样的新秀们有机会闯入这些领域，并勇跃开拓出新一代产品。

如果那些老牌公司不采取类似措施，还会有更多的新秀涌现出来与它们竞争。老牌公司应该以全新名字推出全新产品，就像本田公司推出新型阿库拉车一样。

这种策略既体现出了勇往直前的精神，又有安全保障。推出全新品牌对现有的产品没有任何影响。即使新品牌不成功，也不会影响你现有品牌的声誉。

领先的公司常常会犹豫不前。滑雪用品行业的现状也是这一真理的反映。这一行业领先的沙罗蒙

(Salomon)、罗西诺(‰si 酬)以及阿托米公司(At舢 ic)的地位已受到威胁，许多兆头已经显现出来了。80 年代初，佛蒙特州斯特拉顿市的杰克’博顿发明了一种下滑工具,他命名为“雪板”(s.owboard)。

如今，滑雪板迅速流行起来。博顿滑雪板公司以三分之一的市场份额成为领头公司。但实际上滑雪者十个中只有一个使用雪板，他们购买了 30％的滑雪板。

由于 80％的滑雪者年龄在 25 岁以下，滑雪板的这种增长势头还会继续。滑雪是一项新一代运动。

这样一来，大多数老牌滑雪用品公司就被冷落了。等到它们能想办法推出一个品牌(或者更可能的是从上百个雪板公司中选择一个买下)的时候,就已经太晚了。

像博顿雪板以及莱德雪板(Ride Snowboard)(第二大公司)这样的公司首先占领了消费者的视野，接着又开创出自己的领袖形象，它们的步子迈得更快，今后恐怕无人能及。

滚轴溜冰这一行业也被一种新一代产品一手遮

天。这种产品是由一位前职业曲棍球手罗勒布雷德发明的，他的公司以协调式溜冰(in.line skating)这一概念打人市场，并掀起了一场风暴。而那些传统的滚轴溜冰公司就落后了。

如今协调式溜冰运动被罗勒布雷德公司(Rollerblade)所主宰，它拥有整个7亿美元市场的近一半份额。

麦格劳一希尔公司(McGraw. Hill)则是没能跨越壕沟实现转型，从而走向衰落的典型。《华尔街日报》曾经说它是出版巨头，麾下有如《商业周刊》这样著名杂志以及标准普尔公司。但它如今在华尔街已臭名昭著，因为其利润微薄、并购不顺以及频繁重组。

80年代麦格劳一希尔公司的指导方针出错，公司的目标重心慢慢由印刷转向了电子出版。但是从印刷到电子出版这一转型过程的困难却大大出乎麦格劳一希尔公司的意料。

该公司并未将电子业务单独分离出来并使用新名字，它做的恰恰相反。它将自己重新改组成为“市

场目标组”，此外还有“能源”组，“交通”组，甚至还有“管理”市场目标组。

这样一来麦格劳一希尔公司就成了一个“信息涡轮”(infor—marion turbine)。数据从涡轮的一端输入，经处理后从另一端输出，成为不同形态的信息产品。这使得任何形式的协力作用都可能实现。但是它运作起来的实际情况和计划的完全不一样，这家公司也走了回头路成为一个更加传统的企业。

正当这个信息涡轮运转无力的时候，麦格劳一希尔经营的核心——商业出版业务错过了一个重大的转折机会。电子革命为杂志出版业创造了一个机会，它的竞争对手们大喜过望，它却几乎错过这个大好机会。

一度是全国最先进的商业出版公司的麦格劳一希尔被甩在了后面。目前它的年度杂志出版收A(4．2 亿美元)落后于国际数据集 I 羞l(International Data Group)(9．1 亿美元)和齐弗一戴维斯公司(Ziff-Davis)(8．2 亿美元)。行动迅速的 CMP 出版集团(CMPPublications)也步步相

逼，年度收入达 3．2 亿美元。

到目前为止，将杂志电子化一直未能取得成功。大众也曾目睹了那些竭尽全力想要将杂志搬上电视的刊物均惨遭失败，其中最引人关注的是《好管家》(Good Housekeeping)和《今 13 美国》(usA Today)。

电视版《今日美国》的失败所造成的损失是首轮企业联盟有史以来付出代价最昂贵的。它第一年的损失估计在 1200 万到 1500 万美元左右。第二季就被砍掉了。

并不是说杂志型的电视节目不可能受欢迎。以“60 分”为代表的一些节目就一直是长盛不衰的。真正原因在于冠以杂志名字的节目不可能在电视上受欢迎。要想在电视上发展，就得给节目起一个电视专有名称。

教训是清楚的。决不能像麦克劳一希尔所做的那样将所有

东西都囊括在一个共同的名字或概念之中。如果你想跨越壕沟

进入新时代，就必须另外创造出一种独立且具

有新一代气息的

产品。你需要的是第二个目标焦点。

这不禁让人想起伊士曼·柯达公司这个摄影胶片业巨子。

10 年前这家公司的销售额就达到 106 亿美元，净收入达 9．23 亿

美元。如今柯达的年销售为 169 亿美元，净收入为 5．57 亿美

元。由此可见，销售额上涨了 60％，但利润却下降了 40％。纽

约州罗切斯特市有许多闷闷不乐的露营者。

80 年代，柯达公司为了追求更高的效率进行过 5 次“重 组”。柯达将自己的美好时光“分散”给了电脑、制药、家居用品

甚至电池这些生产领域，无一成功。在未来的 10 年里，柯达公

司可以成为分散经营策略失败的里程碑。

新总裁乔治·费舍尔终于找到了一个集中目标。他说：“形

象(imaging)能为柯达长远的成功和壮大提供无限机会。要想获

得最大限度的成功，我们必须明白我们一定要将我们整个资源

都投入到形象赋予的机会之中，要砍掉一切非核心业务。”

目前柯达公司收入的 80％来自其传统的含银卤化物的摄

影器材产品，包括胶卷和照相机。它的市场稳定，全球现有 4．5

亿人拥有照相机，都想买胶卷。而且地球上还有一半的人渴求

照相的机会。

正当柯达将焦点重新转移到胶卷上，新一代数码技术开始 风起云涌。1995 年 5 月 1 日的《财富》杂志刊出的标题为“柯达

胶卷实力强劲，数码技术难以独霸天下”。

在过去的 10 年里柯达耗费巨资研究开发数码技术(有人预

计投入金额达 50 亿美元)，但是从实验室里走向市场的产品却

寥寥无几。

有可能是因为柯达的经理们担心数码产品会使得普通摄影器材的销量大幅下挫。

关键时候，又是乔治·费舍尔走对了一步。它将柯达的数码产品全部分离出来成立一个单独的分公司，并请卡尔·加斯丁(原数字设备公司和苹果公司的市场部经理)出任分公司总裁。

两次漂亮的行动之后却没有一个漂亮的收尾。猜猜看柯达给它新的分公司起了个什么名字?柯达数码科技(Kodak DigitalScience)。加斯丁先生说：“我们还是得利用一下柯达这个名牌为我们的数码新技术撑撑腰。”

为什么要这样呢?柯达公司如果还把它制造摄影产品的名字沿用到数码时代，那它还有什么希望呢?前景十分渺茫，特别 是处在不可避免的竞争之中。现在有上百个全球性大公司都有计划向数码时代进军，例如卡西欧、佳能、富士通、索尼、硅图，

以及惠普。

听起来似乎不可理喻，可正是柯达这个品牌的力量使得柯达公司向数码领域进军更加举步维艰。

如果在某一类产品中你拥有一个实力强劲的品牌，要想把这个品牌推广到其他产品领域中去几乎是不可能的。据艾奎特兰(Eql。；‰nd)最新的统计数据表明,柯达摄影胶卷是在美国最佳的品牌(迪斯尼名列第二，梅塞德斯一奔驰排名第三)。

柯达的第一个主打数码产品是照片光盘(Photo CD)。这种产品是将幻灯片或负片转移到一张照片光盘上，它的主要问题就是它只是种过渡性产品，有些不伦不类。

过渡性产品就像加油车一样，对那些追逐最新产品的技术迷来说毫无吸引力，而对那些满足于已有产品的保守型人士来说也毫无意义。

在消费者从打字机向电脑的转向过程中，电子打字机和文字处理器都极不稳定，生产它们的史密斯·科诺那公司(SmithCorona)和王安公司(Wang)均以破产告终。

很显然柯达需要一个全新的数码名字帮助它跨越壕沟进入新时代，但单靠自己原有产品和一个新名字是肯定不行的。柯达需要做的就是将名字赋予一种革新型的概念或产品，接着再让新产品的成功将它的品牌名称深入人心。

宝丽来公司(Polaroid Corp.)和柯达的处境一样，但宝丽来意味着“即时”拍照。当宝丽来想用它这种“即时”的名字占领一部分“常规”照相市场份额时，它失败了。可见要想把宝丽来这个名字再沿用到数码市场也是不可能的。

还记得当年柯达公司和宝丽来争夺即时照相市场吗?最后宝丽来取胜，销售额是柯达的两倍，之后它又在一次侵权官司中将柯达打得一败涂地。如果柯达想要以自己的名字打入即时照相市场都不行的话,那它怎么还能以这个名字打人数码产品市场呢?

跨越壕沟需要一个单独身份。没人会把蝴蝶叫做“会飞的毛虫”，因为人们觉得这是两类不同的生物。同样摄影和数码就是两个完全独立的东西。因此柯达数码科技这个名字听起来就像是一个会飞的

毛虫。跨越壕沟之后新名字新公司就是优势。尽管柯达在美国是质量最佳品牌，但这个名字在数码领域内就处于劣势了。并不是说其他公司会利用这样一种形势。

也许它们会，也许不会。柯达的竞争对手们也许会扩充产品种类，掉进同一个陷阱里。比如说富士数码科技这样的名字比柯达数码科技好不了多少。

还有一个例子。通常用来做色拉的是蔬菜的头和中间段，比如莴苣头或者胡萝卜段，再加上单个的辣椒、洋葱什么的就可以了。而新一代色拉是预先切好的并采用特殊塑料袋(能调节氧 / 二氧化碳平衡)包装好进行销售。这种“包装色拉”行业现在的年产值在 6．5 亿美元左右，并以年增长 80％的速度发展。

包装色拉行业的先锋是生鲜速递公司(Fresh Express Inc．)，位于加利福尼亚州萨利纳斯市，规模很小。而这一行的巨头是身价 38 亿美元的都乐食品公司(Dole Food CO．)，专门运输鲜果生蔬以及罐头食品。

比起生鲜速递公司来，都乐公司的资源更充足，单是销售力量就是生鲜速递的好几倍。有人可能会觉得都乐在包装色拉业务上要更胜一筹。可事实并非如此。都乐犯了一个经典错误，它将菠萝汁的品牌(都乐)用在了蔬菜上。

如今行业巨子(都乐)仅拥有包装色拉市场的24%，而小不点(生鲜速递)占有40%。小不点的增长速度比巨人还要快。

由此可见一个公司的规模并不重要。在一定程度上公司可调度的总资源量也不重要。如今的商界最重要的是集中目标。如果你拥有集中目标又率先进入某行业，你就有一半胜算的机会成为行业领袖。

但事情并不总是如此。有时候消费者的头脑会被从前的老品牌完全占据。例如现在许多公司为争夺新一代胃酸过多引起的消化不良以及胃烧灼药物掀起了一场大战。强生公司首先以佩希 AC(Pepcid AC)品牌进军此领域，该药实际是处方药佩希的非处方版本。

1个月以后，佩希AC成为抗胃酸药物里的龙头

老大，占据 19％的市场份额。而原来的领头者塔姆(Tums)也只占有过 17％的市场份额。3 个月以后，史克公司(SmithKline)推出了塔佳美(Ta 鲫 et)，另一种新一代抗胃酸药，从处方药中发展出来的。此外华纳一兰博公司(Warner-Lambert)也即将推出赞塔克(Zantac)。那么三足鼎立，究竟谁会取胜呢?

笔者以为胜者非赞塔克莫属。尽管它出场最迟，但它首先是以 m 的名字在处方药物里先拔头筹的，这种药的实际效用是阻止胃酸产生。赞塔克应该能将它作为处方药的优势地位转移到非处方药领域里来。

这三种药的起点也各不相同。在为消费者考虑方面，赞塔克做得最好，塔佳美稍次，佩希最差。而产品越是为消费者着想，销量就越大。这时候，产品质量的好坏就已经没什么关系了。

非处方药领域的竞争表明销售进程中合理性与可靠性拥有强大力量。如今对于大多数药品来说，消费者难以分辨出不同类型产品之间的细微差别。他们也不可能研究药物的活性成分来判断孰好孰坏。

重要的是医药专家们对这些不同的药物怎么看，因此“处方”这个词就具有无比的魔力。

这就是为什么阿利夫的包装盒上说:“特别为非处方药配制”。实际上每一种成功的非处方药都是由处方药转变而来的。

这样的药物首先就具有可靠的优势。

摩特林(Motrin)是布洛芬的处方药版本。在艾德维(Advil)和努普林(Nuprin)推出后的第五年,摩特林 m 也面世了。五年的时间对于任何竞争对手来说都是赶超的大好时机，尤其是在高速发展的药物领域。可是摩特林 m 现在是销售量第二的布洛芬药物，紧跟在艾德维之后，将努普林远远抛在后面。

另一个高速发展的行业是电脑零售业。一开始商业客户从商界天地(Businessland)或者电脑天地(Computer[and)这样的零售商手里购买个人电脑。但随着网络技术的到来以及硬件软件产品大量涌入市场,电脑和网络的购买及安装就变得越来越复杂。

因此，新一代零售商的机会又到来了。它们能够从不同的供应商那里拿到硬件、软件以及配件，

然后为某一公司进行组装,并进行设备安装和调试。

EE 信息技术公司(Enter Entex Information Services)以及繁星公司(Vanstar Ine.)都是这样的新一代零售商。它们不仅购买、安装以及调试个人电脑，还进行设备维修、网络管理、安装运转帮助平台、员工培训、不同类型系统整合以及咨询服务。这两家公司现在都已身价超过 lo 亿美元，并且还在不停发展壮大。

有一个不太为人所知的事实是这两家公司都是从昔日商界天地以及电脑天地的废墟当中成长起来的。

商界天地先是被出售，然后被并购，最终还是难逃破产的命运。后来一群擅长管理的投资者买下了它剩余的信息系统部并将它改名为 EE。

电脑天地将其代理业务出售，并将其改名为繁星。这两家公司的改名都使得它们完成了从陈旧的电脑零售模式向新的系统销售模式的转换。

与此同时，传统的电脑零售概念走上了超级商店的销售道路。这一领域内的领头公司是美国电脑

(CompUSA)和谭迪公司(Tandy Corp.)旗下的电脑城(Computer City)。美国电脑商店的经营目标相当集中，在这一点上似乎比谭迪更胜一筹。谭迪公司是将自己的资源分散给了许多不同的零售模式。

迟早每一家公司都会直面新一代浪潮的冲击。那么究竟是背着这股潮流而行还是投身其中呢?这要取决于你对下列几个问题的看法:(1)我们是先行者吗?(2)新一代究竟会发展到什么程度?(3)我们能有合适的名字吗?(4)坚守阵地我们是否会更好?

我们是先行者吗?

如果你敢于成为第一个吃螃蟹的人，那么不管怎样赶快下海。先行者并不仅仅意味着你是第一个将新一代产品打人市场的公司，还意味着你率先给消费者留下了深刻印象。

不论何时，只要是产品更新换代的时候，就会出现一个波动期。谁也没法肯定哪一家公司是真正

的市场领袖。公司与公司之间所占有的市场份额也在急速变化。

当消费者最终认定某一家公司是领袖，他们对产品的选择顺序就基本稳定下来了。一场游戏之中应该施加最大压力的时候是开始的时候，商业竞争也是如此。而情况一旦固定下来，想要改变就为时已晚了。

新一代究竟会发展到什么程度?

这是一个略带讽刺意味的问题，因为没有人会相信新一代产品会有了不起的发展。

拜耳公司那时候相信退热净有朝一日会取代阿司匹林吗?施文公司当时相信山地车会取代普通自行车吗?数字设备公司相信个人电脑会取代微电脑吗?威尔森和斯帕丁公司相信超大号球拍会取代传统网球拍吗?

当然不相信，因为这五家公司都对新一代产品

置之不理，等它们觉醒的时候已经太晚了。壕沟另一边新产品的市场看上去总不会比原有的市场大。大多数公司，尤其是市场领头的公司，总希望新一代产品是它们所主宰的主流产品的“附属”。

数码摄影技术会出现吗?伊士曼·柯达公司的乔治·费舍尔说：“数码技术发展迅速，但至少在我的职业生涯内它还不会取代传统的摄影技术。”费舍尔先生时年 55 岁。

早在 1981 年 IBM 就推出了个人电脑。可以想象当时史密斯·科罗那公司的人肯定会说：“个人电脑将会迅速发展，但它还是不会取代传统的打字机，至少在我的职业生涯里看不到这一天。”可是。个人电脑的确做到了。

我们能有合适的名字吗?

用新名字命名新一代产品是绝对必要的，当然代价也是昂贵的。所以断言新一代产品并没有什么

前途就无需花费更多资金了。

公司总是很快就承认它们找不到合适的名字，因此继续沿用已有的那个。可是一旦一家公司用已有的名字为新一代产品命名，往往就将产品潜在的市场规模给限制住了，而不像另起一个新名字那样，能给产品广阔的发展空间。“要是这项业务没什么发展前途的话，花那么多钱干什么？”

规划新一代产品的一种较好的方法是安全运作。如果它没什么大的发展，那么你所损失的只是资金。如果它发展势头良好但你又没有准备好一个新的名字，那么你可能会丢掉你的霸主地位。钱还能再赚回来，而领袖地位一旦失去就再也回不来了。

坚守阵地我们是否会更好？

如果你并非第一个抢占市场的公司又面对众多竞争对手，那么你应该考虑一下坚守目前的阵地。

各种时尚潮流来来往往，坚守已有的阵地并强

化自己的传统经营目标也是一种成功之道。

众多公司经常拖拖拉拉，经常以一种三心二意的态度加入革新大潮。因此它们就成了杂七杂八的公司，非驴非马，丢掉了集中经营的目标。一旦集中目标都没了，未来也就堪忧了。

15、制定长期目标的 15 条原则

经过多年研究，笔者发现要想制定出长远的企业集中目标，以下 15 条原则或“诀窍”很有帮助。

如果有朝一日你能碰上一个有效的集中目标，这些原则也能帮助你及时发现它。

1．集中目标简单易行

当年查尔斯·凯特灵执掌俄亥俄州戴顿市的通用汽车研究实验室时，他在墙上悬了一块匾，上书：这个问题一旦解决了就非常简单。能马上发现一个良好的企业集中目标当然比问自己“这个集中目标简单易行吗?”要有利得多。

既然集中目标必须得给消费者留下深刻印象，它就不能太复杂，太高深，太花俏，太愚钝或是太难以理解。它必须是一个简单的概念，用简洁的语言表达并能很快地为消费者、员工以及媒体所理解。

如今许多公司采用的极其复杂的策略体系是不可能酝酿出一个简单易行的集中目标的。有些计算机辅助策略设计程序看上去就像一个汽车组装厂的楼层平面图。

可是在人们心里构建起一种形象和建造组装汽车工厂是两码事，要用上的是文字而不是砖头灰浆。文字要简洁，例如“安全”、“驾驶”和“一夜之间”。

劳埃德·罗伊斯曾担任过通用汽车公司主席。当年他制定的公司改革计划呈金字塔型，顶端由几个部分组成：视野、任务、价值、目的、策略、积极和成功。

单是策略这个部分就有七个小部分组成：质量、人员、成本、迅速、庞大、市场及物资管理。像罗伊斯这么思想错综复杂的领导，手下的人不可能跟得上他的思路。而这么多术语堆积而成的集中目标

恐怕也是前无古人后无来者。

而且这样一个极其复杂的团队策略也是罕见的。一个身价几十亿美元的服务性公司决定采纳的公司策略是 6 个月内每月举行一次会议，与会者都是运营部门的关键性代表以及掌握实权的领导。

这种会议得出的结论也正如人们所能预料到的：举步维艰。集中目标应该是简单易行的，不能将它搁在平底锅里，每个人出一两个点子如做菜一样炮制而成。参与制定目标的人越多，能制定出一个强有力的集中目标的可能性就越小。

将军通常都不会集中军队，把他们按十人分成小队并且让每个小队构想出一种战略让上级考虑。可是经理们经常做这样的事情。

在笔者与众多公司打交道的过程之中，发现不论规模大小，国外公司还是国内企业，在开创点子方面都存在一个盲点。它们以为决定它们成功或者失败的关键性因素是内部员工或外面的咨询顾问所贡献的点子。因此它们将公司“分成小组”，要求它们贡献出更具创意的点子出来。

大多数公司其实并不需要更多点子，而是应该精简其数量。

大多数公司根本不需要点子，它们需要的是一个简单易行的集中目标。这目标本身并不一定很有创意，可是对于外部世界来说是强劲有力的。

帕卡贝尔公司某成员曾说过:“我们应该集中目标发展家用个人电脑市场。”当时他那一小组成员肯定不会欣喜若狂并赞叹到:“多么具有创意的点子啊！其实大多数公司所缺乏的根本不是创意，而是决断能力。

1937 年切斯特·卡尔森为一项干燥复印技术申请了专利，他为专利起名为“光电照相术”。接着他花了 7 年的时间想要把这项技术出售给通用电气、RCA、IBM 以及雷明顿·兰德等当时的企业巨头们。

最后他将这项技术出售给了拜特尔研究所，这是一家位于俄亥俄州哥伦布市的非营利性研究机构。这家机构又花了三年多的时间才找到一家愿意生产这种机器的公司。这家公司名叫哈罗伊德，后更名为施乐。正是它抓住了这个机会才青史留名。

上好的点子随处都是，可是明智的决策却十分罕有。1949 年当甲壳虫车登陆美国的时候，有多少汽车经销商瞅准了机会去争取大众汽车公司甲壳虫车的经销权呢?相当之少。

1975 年 1 月，《大众电子》杂志封面刊登了第一台个人电脑的照片。又有多少人赶到新墨西哥州的阿布奎克市去拜访这台名为米茨阿塔尔 8800 机器的发明者埃德·罗伯茨呢?

没有多少人抓住了这个机会。但当时的拜访者中有一个名叫保罗·阿伦(现在大家可能都知道他是比尔·盖茨的合伙人)。

一个好的集中目标是简单易行的，但能慧眼识别出一个良好的集中目标并不容易。这需要决断能力，而这一点在当今的世界上可谓稀有。

2．集中目标要给人深刻印象

你本人并不能决定你自己或你的公司成功与否，

只有顾客才能做到。既然集中目标必须对顾客起作用，它就必须在顾客心目中留下深刻印象。如果顾客都不记得你的集中目标意味着什么，那它还有什么好作用可言呢?

什么给人印象深刻，什么又让人觉得是过眼云烟呢?一个让人印象深刻的点子一定是它首次问世且独一无二，这一点十分重要。你的公司的特色一定要和同时代别的公司不一样。

当年富豪公司说自己生产“安全”的汽车时，没有其他汽车生产厂家这么说过。现在每一个汽车生产厂家都说它们生产安全的汽车，但唯有富豪一家的目标口号给人以深刻印象。

给人深刻印象的集中目标还应该有震撼效果。如果能用上一两个出人意料的或者否定的词汇，那就棒极了。如果詹姆斯。卡维尔说:“这就是经济。”恐怕媒体不会注意。但如果他说:“傻瓜，这就是经济。”就会造成轰动。

如果萨巴路车打出“价廉”的招牌，购车者可能会忽视。但如果其口号是“特地打造的廉价车”

就会引起顾客的注意。

有时候用否定的方式表达出整个集中目标也能让人深刻印象。温斯顿·丘吉尔在下院作他的首次首相就职演说时就说:“我没有什么能给予大家,只有鲜血、辛勤,以及泪与汗。”

有些公司声称它们的任务计划书就是它们的集中目标。可问题是任务计划书不可能给人很深的印象。或许有史以来最著名的计划书就是强生公司308字的“信条”。

该信条开头的25个字是这样的:“我们相信我们首先要对医生、护士、病人、父母以及所有使用我们的产品以及接受我们服务的人负责。”接下来的283个字也同样不能给人深刻印象。

如果问一下某个强生的员工信条是什么,这个人可能会说:“它讲的就是我们应该正确行事。”可这是当然的。

集中经营目标应该像国歌、国旗和战斗口号那样给人印象深刻。更有些让人永远难忘的口号出自美西战争,例如“记住缅因州”,还有如二战中的“结

束战争的战争”。

强硬一点的作风能让人们对集中目标印象深刻。人们往往会对无理甚至粗暴的挑衅反应强烈。

约翰·肯尼迪曾经这样说过：“我相信我们的国家在这十年以内一定要致力于达到一个目标，那就是登上月球并安全返回。”听众们即时的反应是，对，我们应该这么做，而且我们也做得到。

如果肯尼迪换了种方式说：“我们正尝试将人类送上月球，希望在下一个十年或别的时候能实现这个目标。”这样说就不会有多少人在意他作出的承诺了。

要实现伟大目标，员工们会心甘情愿作出牺牲。但他们必须弄明白这伟大目标到底是什么。他们一定要有一个为之努力的明确目标。只是对员工们说教让他们“再努力一点”是不够的。

如果总裁举起公司大旗并声称“我是你们的领导”，员工们自然会问“我们向何处进发？”

如果公司领导这时能用一种独特而又使人印象深刻的方式告知员工目标在何处的话，将是极其有

利的。

3．集中目标必须强劲有力

某个词或者某种概念被重复的次数越多，它就会变得越强大。公司在建立集中目标的时候必须创造出一个有利环境，让目标概念能周而复始地重复下去。在这样的进程中，集中目标本身的力量就会更强。

做宣传的时候也应如此。如果一种概念能够引起媒体广泛的青睐，那么它自身就有了一种“不可逆转”的意味。一旦顾客期望你成功，那他们就会助你一臂之力。

注意一下那些“热门”产品、“热门”餐厅和“热门”乐队，它们似乎都不可能失败。这其实是动量在起作用。正是这种动量使得消费者相信这家公司或这个品牌将会取得极大的成功。普雷托就是一个极大的成功。当消费者们第一次听说斯奈波牌

(Snapple)饮料是由“纯天然的原料制成”时，他们肯定会不以为然。但是 23 年后，再使用“天然”这种咒语，斯奈波就大获成功，成为当今青年一代的首选饮料。

1995 年贵格麦片公司(Quaker Oats)以 17 亿美元的惊人高价收购了斯奈波，这一并购使两家公司的集中目标都分散了。把新时代的自然饮料和传统的食品生产搅和在一起有什么好处呢?

有些经理们认为规模和力量成正比。难道大公司比小公司更强大吗?并不见得。只能说一个经营高度集中的公司比经营分散的公司更强大。斯奈波作为一个独立的公司就比现在作为经营分散的贵格麦片公司的一部分要强大得多。

公司经营的集中程度以及产品市场份额才与公司的力量成正比。规模的重要性只体现在扩大市场份额上。这就是为什么公司合并能使公司经营更集中也能使其更分散。经营内容相似的公司合并能使合并后公司的目标更集中，而经营内容不同的公司合并只会形成一个庞大却经营分散的联合体。

能量能赋予公司一种能力去“控制”产业，使整个产业向有利于增强公司力量、巩固霸主地位的方向发展。

集中目标也是强劲有力的，因为它能吸引高素质的员工，帮助增强公司实力。而对于一个目标分散的公司，其效果是相反的。为了继续激活它的软件梦想，IBM 斥资 35 亿美元买下了莲花软件公司。如果你是一个软件专家，你可能为 IBM / 莲花公司工作呢，还是为微软工作?

最优秀的人才想在最优秀的公司和最优秀的员工共事。微软公司就一直在尽力吸引业内最优秀最聪慧的软件专家为其工作。

IBM 买下莲花公司的时候，有许多人猜测莲花公司原来的高层人员会离开公司，因为他们并不想为一家硬件公司工作。和斯奈波一样，莲花公司在这次并购中丧失了一部分实力，它的经营目标分散了。

集中目标也是强劲有力的，因为它能驱使员工认同公司的核心业务和价值观念。当主队的球迷齐

心协力地为自己的球队加油，高呼“防……守”的时候，你就能感觉到球场上他们那种一心一意的坚定决心和立场。

如果某个公司的每一位员工都重复着一个单一目标，他们所有的努力都被集中到了一点——争取达到那个惟一目标。重复本身就是一个强有力的推进力，就如同球迷在球场上呐喊着“集中……目标”一样。

但干扰因素也有很多。如果某个公司已经占据了某个市场 20%的份额，它就会四处寻找机会，以求在另外的五六个市场上再占到一到两个百分点。所有这些举措都打着多种经营、扩展产品种类或是为品牌吸引更多投资的旗号。可是他们忘了多种经营是需要付出代价的。它会分散公司的经营目标，削弱公司的实力。最好是一心一意致力于促进自己现有的业务，而不是时不时把眼睛盯在别处，想要征服更多的地盘。这样也能够增强公司的能力。

海蕾公司(Ocean Spray)占据了美国酸莓市场的 78%，实力强劲。此外，市场协作开发人员经常

想出新的方式来扩大酸莓市场的份额，开发出了酸苹果汁、酸提子汁以及酸黑莓汁这些新产品。

努力扩展自己熟悉的现有业务是不是比扩展另外的陌生的生意要容易得多呢?假设你是一名律师，你是应该致力于扩大自己的法律业务，还是雇用几个会计师，另外再开一家会计师事务所呢?

熟悉让人产生敬畏。那些对自己行业了解得很透彻的公司总觉得自己在这一行里不能再有什么进展了。竞争太残酷太激烈了。

陌生容易引起轻视。从另一方面来说，那些公司相当费力地涉入一个未知领域，脑子里只有一个让它们觉得安全的观念——这里的竞争并不激烈，容易对付。

可是，为什么有些缺乏集中目标的公司依然实力强劲呢?甚至一些大型集团公司也是相对来说十分强大的。这方面最值得一提的是瑞士的 ABB 公司，英国的汉森公司以及美国的通用电气公司。有人会说也许集中目标这个概念并不是成功管理模式的精髓所在。

也许是吧，可是管理学的理论家们应该考虑到物理科学和管理艺术之间的差距。一个例外足以推翻某个物理学理论,但是管理这一行就大不一样了。

管理并非一门科学，而是一门艺术。这一行里没有什么普遍法则、绝对真理。大家只能去发现一些总体原则，这些原则对于具体情况来说，可能适用，也可能不适用。

但是，一些大型集团公司的成功应该引起如笔者一样信仰集中目标的力量的人密切关注。也许还有我们需要考虑到的特殊情况。

其中之一就是摆在台面上的年龄问题。大多数成功的集团公司年纪都相当大。ABB 公司 112 岁，通用电气公司已经 117 岁了。

因此，大多数成功的集团公司都是在运作成熟业务。ABB 公司主要生产发电及电力设备。由于它的业务已相当成熟，几乎无人与之竞争，就算有竞争对手，也是些大型集团公司。

近来有多少公司从事涡轮发电机、柴油发电机以及变电器的生产制造业务呢?

如果是两家集团公司互相竞争，经营高度集中的公司倒不可能取胜。集团公司才占有绝对优势。

为了寻找出领先秘诀，有些管理学理论家们研究那些领先的公司在行业领头之后是怎么做的。他们发现这些领袖们通常会在从事其他业务，开展多种经营，以求得协力能量作用。因此，他们得出的结论是成功的秘诀就在于成为像通用电气那样的大型集团公司。

有钱人手戴派特·菲利普手表，驾驶劳斯莱斯车。可是你效仿他们戴同种品牌的手表，开同样牌子的汽车，却不可能知道他们是怎样走上富裕之路的。

你应该做的还是去研究那些领袖公司在成为领袖之前是怎样努力的，而不是之后。1890 年的时候爱迪生电力照明公司(通用电气公司的前身)就已经是一个相当成功，身价 1000 万美元的大公司了。是托马斯·爱迪生发明的电灯泡照亮了通用电气最初的成功之路。

4．集中目标是革新性的

如果你正在考虑为自己的公司制定一个集中目标，做好思想准备，因为你可能会遇上极大的阻力。尽管集中目标简单易懂，但要让你的同事们接受则是难上加难。因为集中目标和传统思维模式是背道而驰的。

经理们素来被灌输的观念是：以规模增长为目标，扩展产品种类，涉足新领域，充分利用协力优势。这样一种传统的思维模式完全以规模增长为导向，崇尚公司规模越大越好，增长有利无害。

而实际运用中这种扩张主义理论屡屡碰壁的事实并没有让人们停止采用这种理论。如果你坚信可行的理论没起到应有的作用，那问题一定出在执行上，和理论本身无关。因此我们必须找到让它发挥作用的办法。

如果你认为规模增长是有益的，那么你就会对集中公司经营目标的举措十分反感。其实，集中目

标在某个特定的圈子之外确实限制了公司规模增长，就像对植物进行修整让它只向某个特定方向生长一样。如果你想要让公司拥有集中目标的话，你就得作好准备打破几条普遍接受的管理实践准则(GAˆ但)。

GAMP 的理念核心即要求规模增长。不仅仅是销售额的增长，还有利润和投资回报的增长。从增长这个层面来看，任何企图集中经营目标的行为都是反其道而行的。要做蛋卷必须先敲破几个鸡蛋。要想将公司的经营目标集中,必须打破几条 GAMP 的常规。

增长是 GAMP 哲学的首要要素，数字就是商业贸易的工具。全美国的公司都相信增长的好处，数字也成了它们公司运转的动力。如果某个特定的决定使得数字更加理想(比如说，某方面有了增长)，那这个决定就是个明智的决定。反之如果哪项决定导致数字滑坡，那毫无疑问是失败的。

任何一个数字上持续增长的公司都会面临一系列问题。大家可能记得 ITT 公司，它曾经有过 58

个季度收入持续增长的光辉历史，但 1974 年，增长的势头就结束了。

有些总裁实际上是喜欢根据数字来运作公司。这样一来他们就可以对自己的决策不负任何责任。他们所要做的只是查看数字，然后更换不合格的部门经理。这些公司往往都是中心分散化的信徒，这就是为什么一个中心分散的公司往往也是一个目标分散化的公司。

一般的美国公司都将增长奉为圭臬，把数字当作衡量标准，它们的未来前景堪忧。把数字当作其运转目标的公司最后必定会碰个头破血流。

这并不是说数字在商业运作中一点也不必要，它的确必要。你得时不时查看一下各种数字以明确自己现在身在何处。数字的作用是检验你所采用的策略在实际运用中是否达到预期效果。

在制定公司集中目标的过程中，一开始由于采取收缩集中的策略，在短期内各种数据就会反映出这种收缩战略。有时候你不得不退一步以保证能前进得更多。这时候应该注意的是这种策略对公司集

中经营有没有促进，而不是看它使公司的各种数字增长了没有。

如果这种策略缩减产品种类，从而促进了集中经营的话，它最终也能使公司市场份额增加，同时带动各种数字的增长。这才是衡量你的公司能量的终极标准。

公司的股价同样也不能为公司开创大好前景。当然，用价格稳定良好的股票奖励那些决策者，以及用来投资金融战略上的收购是很好的。但是，终极目标始终应该是公司业务的健康发展。一个健康的公司应该业务高度集中，而且在该市场中占主导地位。只有这样公司才能产生良好的利润，从而在竞争中屹立不倒。

商业如同数学；高级商业活动就和高等数学一样。随着数学水平的不断增长，大家接触到的就不是具体数字了，而是概念(例如，在微分中就几乎没有什么数字出现)。

商业也是如此。高级或战略级的商业活动就是一场概念之战，而不是具体事实。你必须具备看出

森林轮廓的本事，而不能太关注树木的数量。

5．集中目标需要对手

如果一家公司在许多互不相关的行业毫无限制地增长规模，那它就失掉了长远发展的一个最必要因素：一个有力的竞争对手。商业就是竞争。你的公司经营的任何产品或服务都是别的公司所没有的。只是保持赢利是不够的。要想实现真正的成功，其他对手必须全军覆没才行。

多种经营的公司拥有许多产品和服务，它很快就会没有了对手。而实际上是它的对手太多，它无暇顾及罢了。这就是为什么多种经营的公司一次又一次地被看不见的对手出其不意地打败了。

如果你曾经在大型集团公司里工作过，可能你已经注意到集团内部是高度集中的。例如，集团公司的决策者们很少参加产业会议。(可他们到底是属于哪个产业呢?)他们的时间几乎都花在内部会议上，

努力要弄清楚错综复杂的因果关系。

这就是联盟合作中出现的一个首要问题。如：IBM 这样的大公司有着几百个加盟公司。那谁是它的对手呢?任何潜在的它的对手都有可能成为它的盟友。这会让公司的员工和顾客们都摸不着头脑。

当年 MCl 公司以 AT&T 为竞争对手的时候，它取得了稳步增长，取得了长途电话市场 20%的份额。但是最近它的进步停滞了，因为 MCl 公司开始涉足大量新业务。其中有一项价值 20 亿美元，与新闻集团合资开发一个在线电脑公司以及提供其他信息产品。

1994 年，MCl 公司十年中第一次在市场份额上输给了 AT&T 公司。

MCl 还斥资 10 亿美元买下了 SHL 系统公司，介入了数据服务行业。它还推出了钻石工程，让顾客用电话订购 CD 唱片，又介入了音乐制品行业。

那么谁是 MCl 的对手呢?是山姆古迪公司(Sam Goody)，EDS 公司，IBM 公司，美国在线公司，AT&T 公司，这些还只是一部分。MCl 已经不再是长途电

话公司，而是将自己逐渐转变为一个多种经营的集团公司，经营业务繁多，从咨询服务到音乐 CD 碟。

MCl 公司对此担忧吗?那些高层人员好像并不担心。总裁伯特·罗伯茨说:“凭着我们市场营销的强劲实力，世界上没有人怀疑 MCl 公司能轻松取得任何市场的 15%的能力。即使我们不做鞋子，我们也能占领大部分鞋类市场。”

MCl 公司已经无法定位对手了。而一个集中经营的公司总能知道对手是谁，有何动向。它能制定出详尽的计划对付竞争对手。必要的话，它能很快使出应变的招数(如果对手是多样化分散经营的公司，对它来说是最好的)。

可口可乐的对手是百事可乐。但通用电气的对手又是谁呢?集团公司没有对手也没有外部目标。因此，它必须不断地花费大量时间于公司内部，以便将众多的分公司和部门组织起来。

6．集中目标就是未来

要不断重复强调的是公司领导的首要工作并不是管理公司而是为公司开创未来。这里说的并不是一般的未来，而是领导规划出的具体未来。集中目标是就未来而论，是预测公司未来前景在何处，并迈出具体的步子使未来得以实现。

当年富豪公司选择“安全”作为其集中目标，不仅仅是在预测汽车产业的走向，而且还通过自己的行动努力使未来得以实 3 现。如今，不光是富豪，整个汽车产业都集中于安全性。没有后来的仿效者，也就不会有领导。

当年硅图公司抓住了“三维”作为其集中经营目标，“三维”技术根本就没有市场。如今当然得感谢产业领袖硅图公司的努力，“三维”市场正在迅速成长。

国防部就已经在开发三维电子战争游戏，以取代地面演习。许多其他产业也在利用“三维”技术的能力制造仿真模型。还有许多如制药、石油勘探、产品包装设计以及建筑等行业都在广泛使用这项技

术。当然电子游戏、电影和广告行业也在使用三维效果。

随着三维技术的广泛应用，硅图公司也在不断成长壮大。自 1991 年开始，该公司的年收入就增长了两倍，如今已达到 22 亿美元。

可自相矛盾的事来了。有些咨询顾问们建议总裁们应该将他们四分之三的时间用于远眺未来，规划前景，以及做好准备。好吧，想想坦克和加勒比撤军吧，这些对蓝天梦境的痴想和那未来的美好新世界一样永远不可能实现。

总裁们应该做的是从现在的行动中开创未来。你对哪种产品、哪种服务或是哪种点子的未来寄予了最厚重的希望，就把哪个当作你的集中经营目标。说简单也简单，说难也难。

对大多数公司来说，找到有希望的产品、服务或是点子并不困难。困难的是选择出目标集中所在的一个概念。大多数公司都不想作出牺牲，忍痛割爱，他们宁愿在走向未来的赛马中拥有许多马匹参赛。听起来似乎没错，但实际上行不通。

让我们设想一下，如果硅图公司并不看好三维技术的前景，他们可能也会推出工作站、工程工作站，甚至商用个人电脑业 务。那么今天硅图公司会成什么样子呢?只不过是工作站市场中一个随波逐流的公司罢了。

此外，短期和长远也是一个问题。从短期来看，扩展产品种类可能会给硅图公司带来更多好处。而从长远来看，三维技术这个集中目标毫无疑问会更有前途。

历史总在不断重演。而其中意义最深远的重演，从规划未来的角度来看，就是“下一代”现象。阿司匹林被退热净取代，而后者又被布洛芬取代。8 比特家用电脑被 16 比特商用电脑所取代，而后者还是被 32 比特电脑淘汰。毫无疑问下一代肯定是 64 比特电脑。

有很多公司只顾将它们的技术扩展到其他领域中，而忽视了下一代技术对自己的威胁。有线电视这一行现在就忙于挖空心思进入电话以及视频点播业务，可是，它们并没有注意来自于直线电视公司

这样的卫星系统的威胁。

7．集中目标内外一致

虽然这本书主要讲的是制定外部集中目标的策略方法，但集中目标也应该转向内部运用。一旦目标明确，你就知道该雇用什么样的人，做什么样的调查研究以及开发什么样的产品。

在当今这个知识迅速扩张的世界上，集中目标能给予研究发展领域以相当大的帮助。没有一个公司能在众多不同领域的技术革新中都处于领先地位。而一个外部集中目标能帮助公司内部研究与发展以及管理和市场开发找到方向。

分散经营的公司尽力想达到平衡。它手下的每一个功能完备、独立运作的分部都被视为与其他分部同等重要。一个公司要经常在产品、工厂以及其他部门之间作调整，以使这些部门之间达到一种“平等”。

不要让员工们觉得他们并未受到重用。管理艺术需要每一个人对公司的成功贡献自己的一份力量。

得克萨斯器材公司(Texas Instruments)于1958年发明了集成电路，但这家公司的表现几十年来一直叫人大失所望。它并没有集中生产半导体，而是想要把自己在芯片行业里的成功扩展到消费电子产品、个人电脑、笔记本电脑、迷你型电脑以及软件这些行业之中。

它为此所做的大多数努力都化为了泡影：电子手表遭受了惨败；迷你电脑也彻底失败；家用电脑业亏损6亿美元后被迫关门。如今，得克萨斯器材公司仅仅在笔记本电脑这一行惨淡经营。

该公司前进的动力当然是芯片业务，以及发明半导体这项专利使用权带来的每年7亿美元的收人。如果得克萨斯器材公司当初集中经营半导体，情况又会是什么样的呢?

拿它和英特尔公司比较一下，后者集中生产经营微处理器。在过去的10年中，英特尔每年的增长率都保持在20%，而得克萨斯器材公司只有5%。

过去 10 年中英特尔销售额达 450 亿美元，净收入 80 亿美元；而得克萨斯器材公司的销售额达到 680 亿美元，但净收入还不到 20 亿美元。

集中经营的公司将它最优秀的员工和最丰富的资源都集中在最有希望的产品或服务上。虽然它也可能要处理过去的一些产品或服务，但集中经营的公司很清楚，这些绝不是它们未来计划中的一部分。

将公司经营集中从字面上说就是将公司的业务从以前的产品转移到新兴的产品上来。从短期来看，这样做需要以有效的方式处理以前的产品。但这并不意味着分散管理的注意力，将集中目标从新兴产品上移开。

如果任何事物都不发生变化，那么一个中心分散的公司比集中化的公司效率更高，成果更显著。毫无疑问，中心分散化能增强动力以及运作部门管理人员和员工的责任感。可是一个中心分散的公司怎样才能制定出集中目标呢?

它没有集中目标。中心分散化剥夺了高层管理人员指定公司朝某个方向发展的能力，而且它随着

市场条件的变化去改变公司的发展方向。中心分散化效率虽高，但太死板了。

最好是以一个强有力且以市场为导向的集中目标来经营一个效率低下的集中化公司。员工们都宁愿为胜利者工作，无论落败者的公司能激发他多少动力，他也不会愿意的。

近来，数字设备公司成了中心分散化这个陷阱的又一受害者。该公司按照一个庞大的结构重整计划将公司重新整合成半自治的业务部门，这些部门能对自己的广告、产品价位以及市场营销策略做主。数字设备公司一边在实行中心分散，一边眼睁睁地看着自己将 64 比特工作站霸主的地位给丢了。

差不多从定义上来看，中心分散的公司就不可能拥有集中目标，或是集团策略。它只能作为一个金融资料在此集中，并由此再分散到投资者和分析家手中的集散中心。最可惜的是，中心分散的公司错过了把握并主导下一代这个概念的机会。

比如说大家都喜欢的 3M 公司就是一个中心分散的公司。尽管该公司费尽力气推出了大量“表层”

产品(最新统计为 6．6 万种)，但它还是缺乏能够给公司带来全新成功的革新性产品。它最后取得的一项巨大成功是 1980 年推出的万事贴(Post—it)。

它旗下的明尼苏达矿业生产公司的销售额自 1988 年开始增长了 33%，可是利润相对来说还是平平。

由于没有一个集中目标，3M 公司极其容易错过它的实验室里所埋没了的好点子。比如说 1950 年 3M 公司发明了热复印技术，从而成为复印机市场的领先者。

可是为什么 3M 公司负责人切斯特·卡尔森在电子复印技术方面的实验没能继续下去呢?这方面的尝试好像是很自然的。可能 3M 公司觉得复印机和复印纸只是它上千种产品中的一种，他们不想把所有的鸡蛋放在一个篮子里，不想将所有的研究精力投入到一种产品当中。

而哈罗伊德却决定专注发展复印机，他的这一决定促使 914 型复印机问世，施乐公司从此开始立足于世。如今施乐公司的规模比 3M 公司要大。但施

乐自己在集中目标方面也有些问题，该公司在复印机行业的成功即为高度集中的经营目标所能取得的成就之明证。

今天的公司正坐在不断扩展的知识之山的颠峰。把研究经费广泛投入到所有的技术开发中去，实在不是明智之举。

而一旦你拥有一个集中目标，你的研究经费就会自动地集中到能产出效益的领域中去。即使开发出一个神奇的全新领域，但你的公司无法投入相当的资源、人员以及精力去开发，这样的发现也是没有任何益处的。

权威人士纷纷批评施乐公司没能利用好它旗下帕洛阿尔托研究中心开发出的个人电脑这一机会。但是，如果将资金白白投迸错误产品的开发之中，恐怕才真的犯了错误吧。

施乐公司怎么能将自己组织成一个开发个人电脑的巨头呢?它所需要的人力物力从何而来?也许这些问题都能解决，可是一旦这么做了的话，施乐的集中目标就要改变了。

也许研究资金应该投入到开发激光打印机方面，这与施乐公司制造复印机的背景更为接近。具体来说，施乐公司如果将用于电脑开发的资金用来开发9700桌面激光打印机会更好<9700是1977年推出的一种主机型激光打印机)。

回想起来，一切都很清楚。施乐公司当年将自己在激光打印机行业中早期的领先优势拱手让给了惠普公司，后者直追而上进而主导了整个行业。

8．集中目标是国家所需

对公司有利的同样对国家也有利。每当某一产业决定扩充股本并向境外发展，评论员们就抱怨不已。最近发生的是电视机产业，这样一来，美国再也不生产电视机了。

为什么我们所购买的每一样东西都要是美国生产的呢?每个国家都有自己的专长产业难道不好吗?每个国家只生产那些和自己有关联的产品不是很有

意义吗?

这些其实就是集中经营给公司所带来的改变。它使得公司将人力物力都集中在其最具竞争力的领域中。

而国家不应该反对集中化进程，应该让竞争来决定哪个国家生产哪种产品或提供哪项服务。我们应该消除所有的贸易壁垒，那只会保护那些效益低下的厂家，毫不为消费者利益着想。从长远来看，贸易壁垒对雇员们来说也是不利的。

只有当社区、城市、州(省)和国家都找到各自的集中目标，才会产生巨大的利益。美国在商用飞机以及电脑方面主宰着国际市场；而日本的强项则是汽车和电子产品；德国的优势是机械产品；法国则以葡萄酒和香水著称；瑞士在银行业和手表制造中称霸；意大利的时装设计和成衣世界一流；而俄罗斯值得骄傲的则是伏特加和鱼子酱。

一个国家集中发展的目标产品能够在世界各国的消费者心里留下深刻的印象。不然消费者们为何青睐美国的飞机、日本的汽车、德国的机械产品、

法国葡萄酒、瑞士手表、意大利时装和俄罗斯的伏特加呢?难道瑞士制造的手表质量就一定更好吗?瑞士制造就一定这么重要?当然,集中目标的真正力量始终蕴藏在消费者心里。

集中目标能进行自我强化。有集中目标的地方往往会吸引大众和公司向它靠拢。

加利福尼亚北部的硅谷就是一个例证。这个地区以迅速兴起的电子产业而著称，因而形成了一整套基本建设框架，帮助硅谷保持其领先势头。风险资本家、律师、会计师、承包商以及其他一些电子技术专家蜂拥而至。

密苏里州的布兰森也将自己标榜为“世界音乐秀之都”。该地拥有四十多家剧院，彼此间隔不过几英里。在那里演出的都是有名的演员，如鲍比·云顿、托尼·奥兰多、安迪·威廉姆斯、格兰·坎贝尔、安妮塔·布兰特和奥斯蒙德一家的演出。

有些地方只有一家音乐剧剧院，还是在困难重重之中惨淡经营以维持收支平衡。而这里挤满了 40 家剧院却生意火爆，一派繁荣景象。这就是集中经

营的力量。

曼哈顿第五和第六大道之间的四十七大街也是如此。这里是纽约城中钻石生意的心脏。这一个街区中就挤满了 357 家珠宝店。而且这个钻石区还是珠宝设计师、雕刻师、修理师、抛光师、切割师、咨询师以及珠宝供应商们云集的地方。这还是集中经营的力量。

其实美国的每一座城市里都有这样类似的区域。比如说二手车交易商就不会分散在城市的每一块地方，而是集中在一起，形成“汽车一条街”。有些地方一个经销商要想生存都很困难，可这里好多交易商在一起生意反而蒸蒸日上。这仍然是集中经营的力量。

有些城市也纷纷效仿。孟斐斯得天独厚，占据美国中部交通要道，且气候宜人，因而称自己为“九省通衢”。联邦快递公司的总部就设在此(国际机场每年一般只有 8 个小时因天气而停航)，而卡车一天 24 小时不停进出孟斐斯，因为数量众多的公司将自己的仓库设在了这个美国的“九省通衢”之地。

孟斐斯的卡车来来往往，而奥马哈的电话线则如蛛网密布。许多目录编订公司、信用卡服务中心以及酒店订房公司都将它们的 800 电话业务部设在奥马哈，所以这个城市理所当然被称为“美国的免费电话之都”。此外，全国五大电信巨头公司有三家都在此设立了基地。

南卡罗莱纳州的两座小城，斯巴丹堡和格林维尔则成为了想要在美国设立工厂的外国公司总部的巢穴。

美国发展最快的大都市地区还是内华达州的拉斯维加斯市。众所周知，这依旧是集中经营的力量。

然而，不论是国家还是社团都试图寻找产业间的平衡。其实它们应该做的还是“打消”经济平衡，建立起集中经营目标。

多年来纽约市一直在哀叹其制造行业的工作机会一再减少。而纽约的房地产业通货膨胀严重，再加上税收居高不下，它还能成为制造业的天堂吗？笔者认为根本不可能。它还不如将自己定位成世界金融与传媒中心。

以上所谈到的是集中经营目标的八项定义。以下要说到的是它的六项反面定义。

9．集中目标并非一种产品

914 型复印机曾经是美国公司所生产的利润最高的单一产品。但是施乐公司并没有将经营目标集中在复印机上，它的集中目标定位在 914 型复印机所使用的“普通复印纸”上。普通复印纸正是引领施乐公司走向成功的一面大旗。

同样，富豪公司的经营目标也并木定位在汽车上。昌家剴集中目标着眼于“安全”。宝马公司的集中目标也不是汽车，而是“驾驶机器”。梅塞德斯一奔驰公司的集中目标是昂贵而有信誉的汽车。

为什么将产品定位为集中目标不可行呢?答案其实蕴涵在竞争的本质之中。如果你处于垄断地位，那么你将产品作为自己的集中目标就能获取高额利润。你的垄断地位能够使所有的市场都为你的产品

所吸引。但是竞争就将这种机会剥夺了。

不管你脑子里是怎么将产品定位的，竞争总是与之相背。如果你生产昂贵的产品，竞争则力推价廉的产品。可如果你生产平价的产品，而竞争则推崇昂贵的产品。.

不管是大或小，淡或浓，品位高雅或低俗，业余或专业，从来就不可能有一种类型的产品能满足所有人的需要。因此要分割市场总是有机会的。

如果主导市场的某个公司想要生产“囊括每个人需要的一切”这样的产品，它所面临的结果就是失去集中经营目标。市场领袖所应该做的是决定将自己的目标定位在市场的哪一块上，然后再以定价、包装以及分流的手段来强化这个目标。

如果你不愿意放弃某些零星的业务，那你就没有集中经营目标。

10．集中目标并非包罗万象

有些公司认为它们一旦建立起一种统帅它们所有产品的整体主题，也就找到了一个集中目标。AT&T公司的总裁罗伯特·艾伦曾说过："AT&T 从最根本上说是一个网络运作公司。我们认为竞争需要抢占先机，因此将人员、信息以及服务都集中在一起。"

这些话可能会让 AT&T 公司大部分客户们惊诧不已，他们认为 AT&T 根本上是一个长途电话服务公司。

优利系统公司也一直斥巨资力图使自己成为一个"信息管理"公司。但可能大多数消费者还是认为优利系统是一个电脑公司。什么叫信息管理公司呢?是图书馆吗?

其实 AT&T 和优利系统公司所找到的是一种包罗万象的概念。它们相信那种能涵盖公司所有产品或服务的浮夸性概念就是公司所要寻找的集中目标或视野。

它们这种想找到一种"大概念"以囊括所有东西的愿望往往使公司决策者们的决定变得更加抽象飘渺。当然，"信息管理"的确包罗万象，但它并不

意味着所有事情。

一个强有力的集中目标其本质就不是包罗万象的。集中经营目标是一个突破点，它可能只囊括了公司的产品或服务的一小部分。集中目标所应该涵盖的只是代表公司未来业务的那个方面。

任何时候一家公司都会有三种类型的产品：(1)今后要被淘汰掉的昨日型产品；(2)为公司带来巨额利润的今日型产品；(3)公司未来所仰仗的明日型产品。集中经营目标是将公司从现在过渡到未来的一座桥梁。

一个公司的集中经营目标、销售的产品以及获取利润的渠道是三件不同的事情。莲花软件公司将目标定位为组合软件，可是它销量最多的还是电子表格和个人电脑软件。不过莲花公司的利润来源却是莲花 1．2．3 软件，是它开发出的先进电子表格产品。

从这个方面来说，每家公司都是经营分散的(同样每一个董事会都是目标不一致的)。这是一条真理，因为生活的本质也是不断变化的。在公司将自己的

集中目标调整得完美无缺的过程中没有什么是恒久不变的。

集中经营目标的目的应该是为公司指明一个连贯的方向。这是一种引导，不过是概念意义上的，而不是从人格力量方面来讲。

11、集中目标并不适合所有人的口味

没有哪一种产品或服务能够吸引所有的人。总会有人想要特立独行，想要选择主流大众所排斥的东西。在服装、发型、生活方式、商品和服务方面就反映出了这条真理。

那种想要符合所有人口味的努力是商家所犯的最大错误。最好是紧紧盯住自己的业务而不去考虑别的任何人。

就拿美国的总统选举来说吧。自 1824 年群众选票开始对选举人票产生直接影响开始，就没有哪位总统候选人得票超过全国选票的 61．1%。

亚伯拉罕·林肯只得到 55．1%的选票，而富兰克林·罗斯福也只得到 60．8%。这两位是美国有史以来最受欢迎的两位总统。

在 43 次全国选举中，赢得群众选票最多的是1964 年的林登．约翰逊。约翰逊取得如此佳绩的原因之一，就是他在选举中的对手巴里·戈德华特是那些年来实力最弱的候选人之一。

总统选举中所显示的道理也适用于商品生产。一个生产商单枪匹马夺取 50%的市场是极其罕见的。只有依靠高度集中的经营目标，你才更有可能占领一大部分的市场份额。

一旦你想把集中目标扩展分散开来，你最后所拥有的只会是很小的市场份额。哪一位政治家曾试图讨好每一个人呢?但很多公司却一再重复这种企图。

可是如果确有增加销售额的需要怎么办呢?除了扩大产品的吸引力还有什么别的办法能使公司发展壮大吗?

办法之一就是实行全球化。还没有哪种在美国

成功销售的产品没有潜在的海外市场的。做一个经营目标高度集中的跨国企业比做一个只发展国内市场的分散经营企业要好得多。

当今世界不乏志向远大的思想家，因而要想将这种看似狭隘的策略方法推而广之有时是很困难的。为什么我们不能满足所有人的需求呢?(你当然能，可是这丝毫不起作用。)

稍稍思考推敲就能看出这种想要满足所有人的需要的尝试有多荒谬了。如今在美国雇员人数过百的公司有 15 万家。想想看，每家公司都尝试涉足每个市场结果会怎样?而且,还要在每个市场中迎合每个人的口味，没有哪个地方有哪家公司有实力做到这一步。

12．集中目标并非难事

如果一个雇员人数超过两万的大公司决心集中自己的经营目标，首要的第一步就是任命十几个人

组成一个委员会，他们研究出新策略之后要立即向总裁汇报。

找到集中经营目标并不难，但常常也会遇上在人群中迷失方向的时候。就性质而言，一个委员会不可能找到一个简单的点子，它所能做的是建立起一种复杂的东西(委员会规模越大,它运作的时间就越长，所得出的报告就越复杂)。

一旦找到了集中目标，你就会发现它其实很简单。要找到一个简单的点子，使用复杂的程序是不可行的。

我们咨询顾问在工作中经常会被问到制定集中目标战略的过程细节。其实这个过程并不复杂。“我们就是先考虑一下问题，再告诉你该怎么做。”

制定有效的集中目标策略有一个好办法，就是将两个人安排在一个房间里然后让他们回答问题。两个人是相当理想的：一个人思考，另一个人评估其思考结果。

当然，考虑和评估者的角色是要互相调换的。

13．集中目标并不能立见成效

从短期来看，高度集中经营目标会让公司付出一些代价，因为购买你的产品和服务的人变少了，或者是由于放弃了一些产品或服务，销售额也随之下降。因此，一个强劲的集中经营目标在短期内几乎起不到什么良好作用。

如果不是这样的话，那每家公司就都能取得巨大成功了。这种情况下你所要做的就是尝试一下不同的方法。如果可行，那就继续用这种方法；如果不可行，再换另一种试试。这样，你的公司迟早会积蓄起前进的强劲动力。

但这种想法并不正确。在短期内起作用的并不能长期有效。一个公司如果以追求成功为目标，那这个公司最终将走向失败。你应该有勇气作出集中经营的决定，然后等待市场对你的行动作出反应。作用不可能在一夜之间显现出来。

福特汽车公司曾经尝试过安全这个方法，不过

一年就放弃了。于是“安全行不通”成了底特律流行的一句口号。但富豪公司执行的是和福特一模一样的集中经营目标，却取得了成功。区别就在于一年后富豪公司并没有放弃，而是坚持这个目标三十年不曾间断。你必须要有耐心。要将战舰在河里掉过头来需要时间。

14．集中目标并非战略

通用汽车公司有一个战略：它希望成为一个生产所有交通工具的公司。它收购休斯飞机公司(Hughes Aircraft)即为明证。

大多数公司所认为的战略并没有对它们的行动有多少限制。例如，通用汽车公司认为只要是能飞、能滚动、能滑行的东西都包含在它的交通战略之内。

IBM 拥有一个电脑战略。任何与电脑有关的东西(硬件，软件，网络，通讯)都符合 IBM 的战略，像收购莲花软件公司这样的策略当然也属其中之一。

战略所假设的是让公司占有 100%的市场份额。由于这是不可能的，因此这样的战略都注定要失败。

集中目标所暗示的是公司要“紧缩”那些以主宰小市场为目的的经营业务。当你真正“拥有”了市场，才会获得实力；如果你只是个小玩家，你就没有实力。

15．集中目标并非永远不变

最强劲的集中目标也迟早会过时。这时候公司就要重新制定集中目标了。

从另一方面来说，集中经营目标并非时尚潮流，几年就变换一次。重新定位集中目标的时限应该是几十年而不是几年，而且这还要取决于该产业的情况。迅速变幻的高科技产业所采取的集中目标应该比技术含量低的产业淘汰得快。

数字设备公司曾经拥有一个集中经营目标——“迷你电脑”，该公司凭借这个定位成为了世界上第

二大的电脑公司。但市场很快转而青睐个人电脑。而数字设备公司找不到转型的出路。

IBM 公司也曾有一个集中经营目标——“主机”，该产品曾使 IBM 成为世界上实力最强劲最令人羡慕的公司。但随着市场的分化，IBM 那种想迎合所有人口味的分割市场的反应根本不起作用。’伊士曼·柯达公司也曾将“摄影”定位为自己的集中经营目标，结果它主宰了全球的摄影行业。但如今世界正走向电子化，柯达公司必须得找出转型的新出路。

联邦快递公司以前的集中经营目标是“一夜之间，瞬息传送”，曾掀起了空中货运业的一场革命。公司创建者弗雷德·史密斯成了富翁。但如今空中货运业已走向全球化，联邦快递公司得定位一个新的集中目标。

你的公司是怎样的情况呢?是否还在沿用以前的战略?现在制定出强劲集中目标的公司才拥有未来。

集中经营是公司的未来所系。

全文完

图书模板由 爱书网 www.ilovebook.cn 提供